

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>上関町商工会 (法人番号 7250005007001) 上関町 (地方公共団体コード 353418)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日から令和9年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>(1) 小規模事業者減少対策として事業承継支援の強化 (2) 小規模事業者の収益力の強化 (3) 新事業への取組・地域資源を活用した商品開発・観光需要の取込による販路拡大 (4) 小規模事業者の課題解決に対応できる職員の支援能力の向上・支援体制の強化</p>
<p>事業内容</p>	<p>①RESAS等を活用して地域の経済動向を収集分析し、結果を地域の小規模事業者に広く公表し、併せて事業計画作成時の基礎資料として活用する。 ②小規模事業者の個別の需要動向調査を実施することで、新商品の開発や既存の商品やサービスの質の向上に繋げていく。 ③事業者からのヒアリングや商工会の記帳システム等を使って定性的・定量的な分析を行い小規模事業者に提供する。分析結果は、商工会の情報システムを使いデータベース化して職員で共有し、事業計画策定や事業計画の進捗状況の確認、事業者の有する個別課題解決の支援などに活用する。 ④事業計画策定やDX推進に関するセミナーを開催して小規模事業者に事業計画策定の意義や重要性を理解してもらい作成支援に繋げる。商圏内の需要減少や事業者の減少が進んでいくことから地域外への販路開拓と事業承継に関する計画策定を重点的に支援する。 ⑤事業計画策定後、経営指導員が四半期ごとの巡回によるフォローアップを行う。その結果に基づき、商工会職員による「支援会議」を毎月開催して事業の進捗状況等を職員全員が確認、共有して伴走型の支援を実施する。 ⑥新たな需要を取り込むための新商品・新サービスの開発や「山口ぶちうま物産展」、「山口ぶちうま商談会」などへの出展を支援することで販路の拡大に繋げる。また、DXへの取組を支援することで組織の効率化や広告宣伝機能・顧客管理機能の強化を行い、効果的な販売促進と顧客との関係性の強化等に繋げていく。 ⑦経営発達支援事業の検証・評価・改善の為、商工会三役、監事、職員、上関町産業観光課、中小企業診断士で構成する「経営発達支援事業評価委員会」を設置する。委員会では年度毎の評価を行い、問題点や改善点を洗い出しPDCAサイクルの実行と職員の支援能力の向上に繋げていく。評価結果は、役員会と通常総会で報告しホームページで公表する。 ⑧商工会職員の支援能力の向上の為、山口県商工会連合会の研修やOJT研修等の組織内研修に加え、他の支援機関が主催する小規模事業者対象の研修にも積極的に参加して支援能力の向上に努める。</p>
<p>連絡先</p>	<p>上関町商工会 郵便番号 742-1402 住 所 山口県熊毛郡上関町大字長島437-5 電話番号 0820-62-0177 FAX 番号 0820-62-0855 E-mail suigun2@rose.ocn.ne.jp 上関町 郵便番号 742-1402 産業観光課 住 所 山口県熊毛郡上関町大字長島448 電話番号 0820-62-0360 FAX 番号 0820-62-1528 E-mail s-kankou@town.kaminoseki.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

目標

1. 上関町の現状

(1) 立地

上関町は、山口県南東部に位置し、瀬戸内海に面した室津半島の先端部とその南側に位置する長島、そして長島の西側に位置する祝島、南東に位置する八島からなる山口県最南部の町である。山地や急斜面が多く平野部が極端に少ないため農耕や居住地、企業誘致に適した土地が少ない。交通アクセスについては、町の中心部より JR 柳井駅へは車で約 30 分、山陽自動車道の熊毛 IC、玖珂 IC へはそれぞれ車で 60 分程度の距離にある。町民が利用する公共交通機関は路線バスと島を結ぶ連絡船だけである。島しょ部や町の中心地から離れた地域については、便数が少なく乗り継ぎを要するなど不便である。

上関町の面積は、34.69k m²である（その内、主な島の面積：長島 13.69k m²、祝島 7.68k m²、八島 4.16k m²）。



(2) 人口・高齢化

上関町の人口は、2,524人 世帯数は、1,451世帯（令和3年9月）であり、過疎化・高齢化が著しく、高齢化率は、全国でもトップレベルで、平成27年の国勢調査では全国で12位（53.7%）となった。令和3年9月の高齢化率は、57.1%であり全国平均（29.1%）の約2倍である。現状のまま過疎化・高齢化が進むと、7年以内に人口は2,000人を下回り、5年以内に高齢化率は60%を超える可能性がある。

【人口・世帯数の推移】

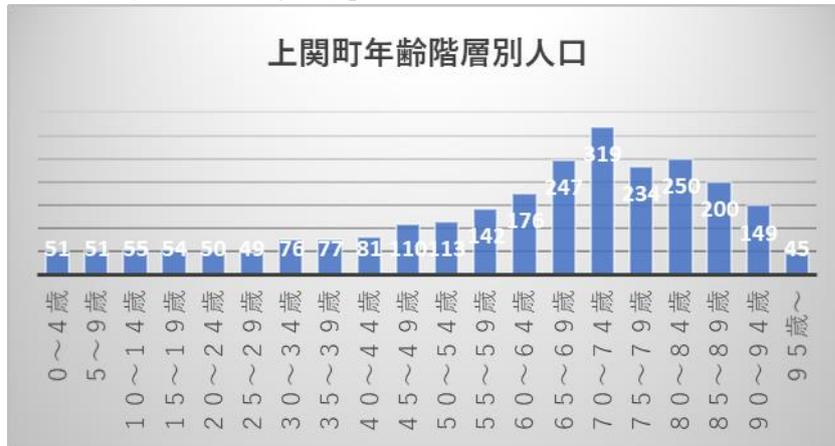
	平成2年	平成12年	平成22年	令和2年	令和3年9月
人口	5,516	4,307	3,332	2,593	2,524
世帯数	2,282	1,982	1,668	1,484	1,451

【高齢化率の推移】

	平成2年	平成12年	平成22年	令和2年	令和3年9月
高齢化率	29.5	43.5	48.9	56.2	57.1

*人口・世帯数・高齢化率の数値は第5次上関町総合計画及び上関町の統計より引用

【上関町の人口構成（令和3年8月31日現在）】



【上関町の将来推計人口】

	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年
総人口	1,979	1,648	1,367	1,120	913

総務省統計局「都道府県・市町村のすがた（社会・人口統計体系）」の市町村データより

(3) 産業

①水産業

上関町は、伊予灘、周防灘に面して好漁場に恵まれており水産業は、古くから町の重要な産業である。しかし、水産資源の減少、魚価の低迷、漁業従事者の高齢化と後継者不足等、多くの問題を抱え漁獲高も伸び悩んでいる。このため資源管理型漁業を基調とした栽培漁業の推進、流通機能の改善、観光漁業の推進により漁業経営者の経営の安定を図ることが課題である。

②農業

上関町は温暖な気候に恵まれているが、農地、農業用水、流通等に制約があるうえ農業者の高齢化、若手後継者の流出等により厳しい状況に置かれている。平地が少ないため農地面積も狭く、ほとんどの農家が第2種兼業農家である。農作物は温州みかん、びわが主な生産物であり、これらの商品の多くは市場から高い評価を得ているが、農業従事者の高齢化や担い手不足により生産高は低迷している。

③商業・サービス業

町内には、大手のスーパーやコンビニの出店がなく、ほとんどの町民が町外へ買い物に行っている。平成26年に道の駅がオープンし、食品の購入についての利便性は向上したが、島しょ部の住民や車を運転できない高齢者には利用が難しい。また、小売店がなくなった集落もある。人口減少と高齢化の進んでいる現状では町の購買力はさらに低下していくことが予想される。事業主の高齢化・後継者不足が顕著である。

④建設業

上関町は海に囲まれているという地理的な特性から港湾関係の工事業者が比較的多い。上関原子力発電所の準備工事が中断しており受注は大きく減少している。また、公共工事の減少と受注難、資材の高騰、利益率の減少、人材不足などの問題を抱える。

⑤製造業

町全体が海に面しているため、船舶製造修理に関する事業者が多い。農水産物の加工については、小規模な生産者が多く、その大半は道の駅や特産物センターへの出荷である。令和2年6月の県の工業統計によると町内で従業者4人以上の企業は3事業所である。工業出荷額については、平成2年の124,646万円をピークに平成25年では、26,164万円、令和2年では、18,042万円まで減少している。

⑥海運業

海運業は古くからの基幹産業の一つである。船舶の燃料は重油であることから脱炭素社会に向けた環境への配慮義務付け、船員不足、船員の高齢化、利益率の減少など課題も多い。

⑦上関原子力発電所の建設準備工事の中断

上関町は、約40年前から原子力発電所を誘致することで町の発展に繋げる努力を続けてきたが、東日本大震災の影響で建設準備工事も中断している。国の原子力発電所新增設の方針が打ち出されない中、予定していた経済効果の恩恵を受けることができない状況が長期間続いている。このため原子力発電所関連受注を見込んで町内に進出した企業も徐々に撤退しており、事業者の高齢化と廃業の増加もあり企業数は減少し続け、地域産業は衰退傾向である。

⑧新型コロナウイルス感染症拡大の影響

令和2年から始まった新型コロナウイルス感染症拡大による経営への影響は大きく、元々経営環境の厳しい上関町のほぼ全ての事業者の収益を大きく低下させた。給付金やコロナ関連融資、助成金等の公的な支援施策により救われた企業も多いが、休廃業や事業規模の縮小、地域からの撤退をした企業もある。今後もその影響は数年続く可能性がある。

(4) 観光

上関町は、皇座山国立公園などの自然景観、室津や祝島等の街並み・家並み、神舞や各種史跡、国の重要文化財に指定された四階楼などの有形無形の歴史遺産、海産物（料理・土産品）その他個性的な資源が存在している。一年を通じて釣り客が多く、夏には中ノ浦海浜公園へ訪れる海水浴客で賑わう。瀬戸内海を360度見渡せる上盛山展望台からの景色は素晴らしいが、道の整備が完成しておらず、車が離合できないほど狭い部分も残っており完成も数年かかる見込みである。また、これらの観光資源は知名度も低く、遠方からの観光客を獲得するには至っていない。

平成26年12月に「道の駅上関海峡」（年間来場者：約18～20万人、年間売上約2億円）がオープンし、その近くに立地する「上関海峡温泉鳩子の湯」との相乗効果により観光客が増加していたが、昨年からの新型コロナウイルス感染症の影響でその数は大きく減少している。

【上関町の観光客数の推移】

年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年	令和2年
人数	200,033	419,862	384,524	382,032	415,230	385,340	290,577

*上関町の統計より

(5) 特産品

上関町の主な特産品は、鳩子天ぷら・室津の天ぷら・車エビ・ひじき・びわ・ふぐなどがある。天ぷらについては県内の食品スーパーで広く販売されており上関のブランドとして知られている。車エビについては、町内に「光・熊毛地区栽培漁業センター」があり、年間9.5～9.9トン（出荷額5,500～6,300万円）を出荷。ほとんどが、生き車エビとしての出荷であり12月の贈答用が中心である。年間を通じての供給は難しい。また、安定した出荷が可能なブランド力のある特産品は、「ふるさと納税」の返礼品としての需要が高まっている。

その他の農水産品については、上関ブランドとして定着させるには、安定した原材料の確保が難しい（農地が狭く農業従事者が高齢化していることや漁獲高の低迷などによる）ため生産量が限られていたり、季節限定の製品しかできない等の問題を抱えている。

【上関町のふるさと納税の件数及び販売金額】

年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
件数	692	635	648	654	747
金額(万円)	2,707	2,661	3,066	3,090	3,007

*上関町の統計より

2. 上関町の課題

(1) 事業者数の減少

上関町の商工業者数は166名であり、その内、小規模事業者は156名である。新規開業者がほとんどないことや事業承継が進まないことによる事業者の高齢化と事業者数の減少が徐々に進行している。このことは、地域の就労の場が減少することに繋がり、地域外への労働力の流出、更なる過疎化の進行、結果として地域経済が衰退するという悪循環を生じている。

【上関町業種別商工業者の推移】

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食宿泊業	サービス業	その他	合計
平成17年	58	23	8	108	23	31	61	312
平成27年	46	19	5	62	16	30	34	212
増減	▲12	▲4	▲3	▲46	▲7	▲1	▲27	▲100
令和3年	36	16	3	41	15	29	26	166
平成27年との比較	▲10	▲3	▲2	▲21	▲1	▲1	▲8	▲46

* 令和3年の数値は令和3年10月の商工会調査による

【上関町小規模事業者の推移】

	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年
小規模事業者数	318	301	212	197	159

* 数値は商工会実態調査による

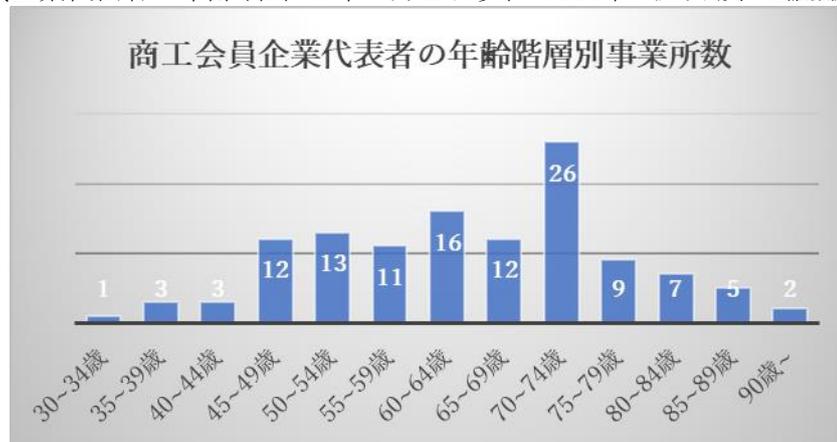
(2) 事業者の高齢化と事業承継

① 事業者の高齢化

上関町の実業家数の減少は、後継者不在のまま企業代表者が高齢化していくことがその要因となっている。令和3年7月に実施した商工会員アンケートでは、事業の代表者が65歳以上の割合は50.8%である。年齢階層を見ると70~74歳が21.7%と最も多く、次いで60~64歳の13.3%となっている。また、経営者の平均年齢は64.05歳であり、全国平均(62.16歳：中小企業白書小規模事業白書2021年版)と比べると1.89ポイント上回っている。

高齢の実業家は、「成り行き経営」が多く、新規の実業や販路開拓、設備投資、事業計画作成など企業成長への取組が消極的で、ITの活用など、新しい技術を経営に取り入れることも苦手としている。

【商工会員企業代表者の年齢(令和3年7月1日現在：120社〈定款会員・金融機関等を除く〉)】



②事業承継

事業承継に関する会員アンケートによると「事業承継して事業を継続する」と回答した企業は43.9%、「事業承継は未定」と回答した企業は30.3%、「事業承継せず廃業予定」と回答した企業は25.8%であった。廃業を予定している企業と「事業承継は未定」と回答した廃業懸念のある企業を合わせると半数を超えている。

(3) 人口減少による市場規模の縮小

上関町内の人口減少は事業者にとって市場規模の縮小につながる。特に、狭い範囲を商圈とする小売業やサービス業の事業者にとって、その影響が大きい。【上関町総人口の推計】で示したが将来の人口がこのまま推移すると多くの企業で経営が成り立たなくなる可能性がある。

上関町の現状と課題のまとめ

- ①上関町は超高齢化地域で、人口も大幅に減少していくため、その対策が課題である。
- ②事業者数の減少が地域衰退への悪循環を生んでおり、その対策が課題である。
- ③農水産品の安定供給と特産品の開発、ブランド強化等により観光客需要や新規顧客を取り込むこと、「ふるさと納税」の返礼品としての販売を強化することなどが課題である。
- ④事業者が高齢化しており、その経営力の向上と円滑な事業承継を行う事が課題である。
- ⑤人口減少により市場規模が縮小していくことから、収益を確保するため経営力の強化や新規事業への取組、地域外への販路拡大や地域密着型経営の強化などが課題である。
- ⑥新型コロナウイルス感染症拡大の影響により経営状況が悪化している事業者の業績回復が課題である。

3. 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

(1) 今後10年間の上関町

上関町の今後の10年間については、過疎化・高齢化が進み10年後の人口は、1,800人前後、高齢化率は60%を超える可能性がある。また小規模事業者自身の高齢化や人材の確保が難しくなるなど、地域の小規模事業者にとっては、存続が危ぶまれるほど、内部・外部の環境が厳しくなる。

(2) 小規模事業者に対する振興の在り方

①小規模事業者の意識改革

- ・5年～10年後の自社を意識した経営への取組

②人口減少・顧客減少への対策

- ・地域密着型経営の徹底で顧客維持を図る
- ・観光需要に対応することによる顧客の増加
- ・地域外への販路拡大
- ・新事業や商品開発等による新規顧客の獲得
- ・ホームページやSNS等を使った情報発信・顧客関係性の強化

③小規模事業者の高齢化・事業所数減少への対策

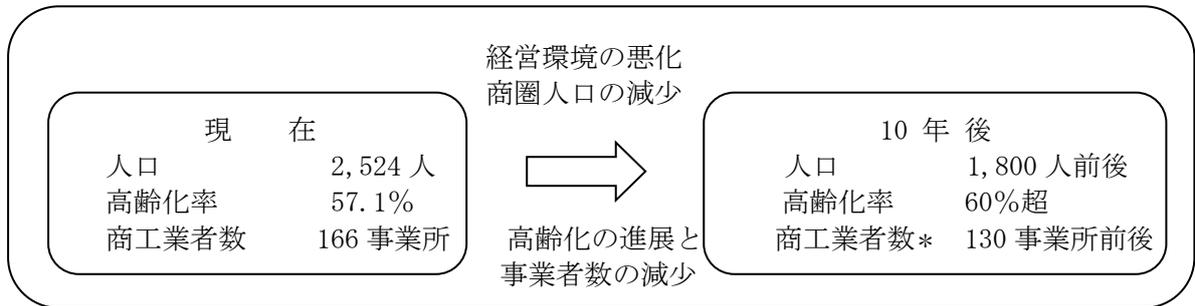
- ・新規開業者の増加
- ・事業承継者の増加

④小規模事業者の収益の維持・向上

- ・事業計画の作成とPDCAサイクルの実行
- ・事業のIT化、DX等への取組
- ・管理会計の実行と定期的な検証
- ・顧客管理とプロモーションによるリピート率の向上
- ・新事業や商品開発・特産品開発等による収益向上

(3) 第5次上関町総合計画との連動性・整合性

小規模事業者の存続危機



危機回避のため

*10 年後の商工業者数は商工会アンケートの廃業予定から推計

上関町総合計画の実施

連携・連動

経営発達支援計画の実施

上関町総合計画抜粋

- ①観光資源の掘り起こしと情報発信による知名度向上・観光客の増加
- ②高齢者の買い物支援体制の確立
- ③新たな特産品の開発と販路拡大
- ④道の駅を中心とした商業拠点整備
- ⑤インターネット等を活用した無店舗販売等の支援
- ⑥特産物のブランド化の推進

上関町商工会

- ①地域顧客の減少対策として観光需要の取込による売上・利益の増加
- ②地域密着型経営の強化
- ③新商品開発による新規顧客、売上利益の増加
- ④商業拠点の活用による売上利益の増加
- ⑤DXの推進による既存の経営の变革、情報発信機能・顧客関係性の強化
- ⑥ブランド力向上による販路拡大、収益向上

(4) 上関町商工会としての役割

極端な過疎化高齢化が進行している当地域における上関町商工会の役割として、短期的には、小規模事業者の「収益力の向上」と「経営環境の変化への対応」を支援して経営力を向上していくことであり、長期的には、事業の継続性の視点から事業承継などの「小規模事業者が抱える個別の中長期的な課題解決」を支援することである。その他、金融、記帳、税務、労務、施策の活用、販路拡大など、経営全般に対する身近な相談相手、身近なコンサルタントとして、小規模企業に寄り添った支援を行う役割を果たす。

4. 経営発達支援事業の目標

上関町における最も大きな問題は、全国的に見てもトップクラスに位置するほどの高齢化・過疎化が進行していること、そしてこれに伴う地域経済、地域産業の衰退である。上関町商工会は、この問題に関連して生じる小規模事業者の収益の悪化、廃業等による事業者数の減少に対処するため以下を目標として支援を行う。

(1) 小規模事業者減少対策として事業承継支援の強化

事業者アンケートの結果を基に、毎年、事業承継に問題を抱える小規模事業者に対して事業承継ヒアリングシートによるヒアリングを行い、支援ニーズを把握し、課題に応じて、公的な支援施策の活用、専門家派遣による承継支援及び職員による定期的なフォローアップを実施する。

計画期間における事業承継計画の作成5件、事業承継件数5件を目標とする。

(2) 小規模事業者の収益力の強化

商圏内の顧客の減少が続く中、小規模事業者が経営を維持、発展させるためには、新事業への取組や販路拡大、事業計画の作成や管理会計による検証などに取り組んでいく必要がある。また、事業承継が円滑に行われるには承継の前後で安定した収益確保が前提となる。商工会は、これらの支援ニーズに積極的に関与して小規模事業者の収益力を向上させる。

計画期間において、事業計画策定事業所、販路開拓支援事業所、記帳・決算指導事業所など 30 事業所の営業利益率を令和 3 年度比で 3%以上増加・維持することを目標とする。

(3) 新事業への取組・地域資源を活用した新商品開発・観光需要の取り込みによる販路拡大

小規模事業者が経営を持続させていくには、現状維持型の経営の継続では維持発展は難しく、事業計画を立て商品開発や観光需要の取り込み、地域外への販路拡大など新規事業に取り組む必要がある。商工会は、これらの販路拡大事業に対し組織を挙げて積極的な支援を行う。

各年度における事業計画策定 12 者、経営発達支援事業期間における新商品・サービス開発 5 者、地域外への販路開拓として物産展や商談会参加 18 者、ホームページ作成 10 者を目標とする。

(4) 小規模事業者の課題解決に対応できる職員の支援能力の向上・支援体制の強化

小規模事業者の多様化する支援ニーズに対応できるよう山口県、商工会連合会、その他の関係機関と連携することや研修会・セミナー等へ積極的に参加することにより、支援能力の向上を図る。また、商工会職員による事業者支援のための支援会議や内部研修の開催、支援実績のデータベース化等を行うことで、情報の共有と資質向上を図り、きめ細かな支援を実施する。

各年度における研修会・セミナー等への参加 15 回、OJT 研修 3 回、支援会議開催 12 回を目標とする。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

1. 経営発達支援事業の実施期間（令和4年4月1日～令和9年3月31日）

2. 目標達成に向けた方針

- (1) 「小規模事業者減少対策として事業承継支援の強化」の方針
 - ①巡回による聞き取りやアンケートによる事業承継に関する事業者の実態把握
 - ②専門家や公的支援制度を使った事業者ごとの問題点の把握と対策
- (2) 「小規模事業者の収益力強化」の方針
 - ①四半期ごとの巡回による支援事業のフォローアップ、商工会職員による「支援会議」での実績の検証と問題への対応
 - ②記帳継続指導における数値目標の設定と実績値の検証、改善案等の検討と計画作成の支援
- (3) 「新事業への取組・地域資源を活用した商品開発・観光需要の取込による販路拡大」の方針
 - ①小規模事業者の意識改革による現状維持型経営からの脱却
 - ②新事業への取組、新商品開発、販売会への参加等への支援強化、公的支援施策の活用
- (4) 「小規模事業者の課題解決に対応できる職員の支援能力の向上・支援体制強化」の方針
 - ①職員の支援能力向上とスキルアップのため積極的な研修会・セミナーへの参加
 - ②「支援会議」の開催による情報共有と内部研修の実施による支援能力の向上・支援体制の強化
 - ③企業実態や支援実績のデータベース化による情報共有と支援ノウハウの蓄積・承継

経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状

地域の経済動向調査については、15事業者を対象に四半期ごとのアンケートによる景況調査を実施して町内の小規模事業者に「山口県内の業種別調査結果」（150企業の調査）の冊子を配布し情報提供をしてきた。また、財務省中国財務局山口財務事務所の「法人企業景気予測調査結果」等を商工会ホームページに掲載して情報提供してきた。

(2) 課題

現在行っている地域の経済動向調査は、近隣の商工会との共同事業であるため町内の調査対象事業者も少なく、調査結果の冊子も町内の小規模事業者に幅広く提供できていないという問題がある。今後は、町内の調査対象事業者を増加させることや国が提供するビッグデータ等を活用することで、小規模事業者に有意なデータをホームページに掲載して幅広く発信していくことなどが課題である。

(3) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
地域経済分析システム等を活用した分析結果の公表回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
景況調査や公的機関の分析結果の公表回数	8回	8回	8回	8回	8回	8回

(4) 事業内容

- ①地域経済分析システム（RESAS）を活用した分析と公表

国が提供するビッグデータ（RESAS）を活用して効率的に地域の経済動向を分析し、年に1回、ホームページを使って公表する。

分析手法については、「地域経済循環マップ」、「人口マップ」、「産業構造マップ」、「企業活動マップ」、「観光マップ」等から小規模事業者にとって有意な項目を抽出して総合的に分析し提供する。

②景況調査や公的機関の景気動向分析と公表

現在行っている四半期ごとの景況調査の調査対象事業所を拡大し地域30事業者の景気動向調査を行う。また、財務省中国財務局山口財務事務所の「法人企業景気予測調査結果」等と併せて四半期ごとにホームページを使って公表する。

調査対象	地域の小規模事業者30社（建設業・製造業・卸売業・小売業・サービス業から各6社）
調査項目	売上・仕入の動向、客単価、利益（率）、資金繰り、業況、従業員の増減、引き合い、借入状況、金利、採算、新規設備投資、経営上の問題点など
調査手法	アンケート調査票を巡回や郵送により配布し調査を行う
分析手法	経営指導員が山口県商工会連合会、中小企業診断士と連携して分析を実施する

(5) 成果の活用

①経済動向の調査結果を商工会職員間で情報共有することで、小規模事業者の実態を把握した、より精度の高い支援サービスの実施に繋げる。また経営分析や事業計画作成の際、商圏分析などの基礎資料として活用する。

②分析結果をホームページで公表することで、小規模事業者が地域の経済動向をタイムリーに入手でき、事業計画作成、変更等へ活用できる。また、市場の需要予測や新商品開発等に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状

これまでの調査としては、小規模事業者を対象として景況・需要動向等の調査をアンケート形式で行ってきた。

小規模事業者の要望に応じた顧客や消費者に対する需要動向の調査については、「商工会からのお知らせ」（会報）や「経営発達支援事業PR冊子」による周知、巡回による情報提供を行ってきたが事業を活用する事業者はなく、調査事業を実施していないのが現状である。

(2) 課題

①企業が継続的に発展していくためには、買い手のニーズを捉えた既存商品・サービスのレベルアップ、新商品・新サービスの提供が必要になることから、積極的に事業PRを行い、小規模事業者に事業を活用してもらうこと。

②需要動向調査により収集したデータを整理分析し、顧客ニーズ把握することで、事業計画の策定や新商品・特産品の開発、サービス品質の向上等に繋げていくことが課題である。

(3) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
新商品・特産品開発のための調査事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
既存の商品・サービスレベル向上のための調査事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者

(4) 事業内容

小規模事業者の取り扱い商品やサービス内容、要望に応じた需要動向調査を行う。調査項目

の検討、調査票の作成、調査データの収集・分析を専門家等と協同して行い、分かりやすい形で提供し商品開発等に活用する。調査は、事業者の店舗や道の駅を利用して実施する。

①新商品・特産品開発等のための調査

新商品や特産品開発に際し消費者ニーズを取り入れた商品開発を行うことや試作品段階の消費者意見の収集によりレベルの高い商品を完成させることを目的としてアンケート形式の調査を実施する。サンプル数は、来場者 50 人とする。

想定する商品	調査項目
農水産加工品 菓子（スイーツ） ふるさと納税品（食品）等	①回答者の属性（年齢・性別・住所など） ②味・香り・食感・形（見た目） ③価格 ④パッケージ・デザイン ⑤改善項目 など

②既存の商品・サービスレベル向上のための調査

既存の商品やサービスレベルの向上、新規事業への取組に繋げる為、購入者やサービス利用者を対象としたアンケート形式の調査を実施する。サンプル数は、来場者 50 人とする。

想定する業種	調査項目
飲食・宿泊業 サービス業 製造・小売業	①回答者の属性（年齢・性別・住所など） ②利用・購入目的 ③商品・サービスの満足度 ④リピート利用・購入回数（購入歴） ⑤価格 ⑥満足・不満足の原因 など

③調査結果の活用

調査結果の集計・分析は、経営指導員が行うが必要に応じて中小企業診断士等の専門家に依頼して分析する。調査結果はわかりやすい形に加工して事業者を提供し、商品開発やサービス品質の向上、事業計画作成のために活用する。また、商工会の職員で情報共有して商品開発等の支援に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状

経営状況の分析については、金融相談時や小規模事業者持続化補助金等の申請時、販路開拓等に関する事業計画作成時に実施してきた。また、商工会の「ネット de 記帳」を活用している事業者（19 社）に対して記帳システムに基づく分析を行い毎年提供してきた。

(2) 課題

これまでに実施してきた経営状況の分析については、商工会の記帳システムを活用した分析など財務分析が中心であり、それぞれの年度の定量的な分析とその結果の提供に留まるものが多かった。今後は、定量的な分析に加え定性的な分析も行い事業者の有する組織的な強み・弱み・課題等も明確に分析することで小規模事業者の実態を正確に把握することが課題である。

(3) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
経営分析セミナー開催回数	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
経営分析件事業者数※	26 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

※「定量的な分析」、「定性的な分析」双方を実施することから計画期間の目標を年 20 件とする

(4) 事業内容

①対象者

商工会の記帳システムの利用者、商品開発など新規事業に取り組む事業者、巡回によるヒアリングや経営相談により把握した経営課題のある事業者、商工会報等の案内により申し出た事業者、事業承継相談事業者、事業計画作成や販路開拓を支援した後の定期的なフォローを実施している事業者、融資や補助金申請相談事業者、「経営分析セミナー」に参加した事業者などを対象とする。「経営分析セミナー」については毎年 1 回開催し、「商工会からのお知らせ」や上関町の広報誌を使って参加募集を行う。参加は 10 事業者を予定する。

②分析項目

小規模事業者の経営状況の実態を把握する為、財務分析などの定量的な分析と SWOT 分析などの定性的な分析の双方を行う。

分 析	分 析 項 目
定量的な分析（財務分析）	売上高・売上総利益（率）・営業利益（率）・経常利益（率） 労働生産性・売上増加率・自己資本比率・営業運転資本回転期間・損益分岐点など
定性的な分析（SWOT 分析・4P 分析・3C 分析など）	SWOT：強み、弱み、機会、脅威 4P：製品・サービス、価格、販売場所・提供方法、販促活動 3C：顧客、自社、競争相手

③分析手法

定量的な分析については、経営指導員が財務諸表に基づいて分析を行うほか、商工会記帳システムや経済産業省の「ローカルベンチマーク」を使った分析を行う。

定性的な分析については、SWOT 等の分析項目について事業者から聞き取ることによってデータを収集し分析を行う。

店舗診断や製造現場での診断、事業承継に関する資産価値の分析など、高度で専門性を必要とする内容については、中小企業診断士等の専門家による分析を行う。

(5) 分析結果の活用

①経営分析結果については、事業者を提供することで、問題点の把握と改善案の検討、次年度の目標設定、事業計画作成、新規事業の数値目標、「強み」のさらなる強化や「弱み」への対策などに活用する。

②分析結果は、商工会の情報システムを使ってデータベース化して蓄積・共有し、事業者の有する個別の課題に対する支援に活用する。事業者の経営課題を明確に認識しそれに対応した支援を実施することで、組織を挙げた、きめ細かな対応に繋げていく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状

事業計画の策定については、融資の申込時、補助金の申請時、販路拡大等の事業への取組時等に支援を行ってきた。事業計画策定の必要性については、セミナーや商工会報、巡回等により説明してきたが、小規模企業の代表者については業務量が多く時間的な余裕もない事などから毎年、自主的に策定している企業は少ないのが現状である。

(2) 課題

①事業計画策定については小規模事業者に計画策定の意義や重要性を理解してもらい、事業者自

身で策定できるようセミナー等を活用して継続的・段階的な支援を実施していくことが課題である。

- ②地域の市場規模が縮小し、小規模事業者も減少していくことから、地域外への販路開拓や事業承継計画策定の必要性が高まっているが、小規模事業者が単独で行うには難しい為、専門家との連携による効果的な策定支援を行うことが課題である。
- ③デジタル技術の普及により社会システムや生活様式など経営環境が大きく変化していることから小規模事業者が主体的に DX への取組を行い、事業計画を作成・実行して環境変化に対応していく事が課題である。

(3) 支援に対する考え方

- ①商圏内の需要減少や小規模事業者数の減少が当地域の大きな問題であることから、地域外への販路拡大と事業承継に関する事業計画策定を重点的に支援する。
- ②「事業計画策定セミナー」の参加者については、その4割・「DX 推進に関するセミナー」の参加者については、その3割の小規模事業者の事業計画策定に繋げる。
- ③DX への取組は、高度で、技術的な内容になる為、IT の専門家を積極的に活用する。
- ④事業計画の策定に際して企業の現状を把握する為の経営分析を実施する。また、地域の経済動向調査や需要動向調査の結果を事業計画策定に活用する。

(4) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
事業計画策定セミナー開催回数	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
DX 推進に関するセミナー開催回数	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数※	9 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者

※目標数値 12 者の内訳は、「事業計画策定セミナー」参加者の計画策定数 4 者、「DX 推進に関するセミナー」参加者の計画策定数 3 者、「新事業・販路拡大・新商品開発・補助金申請に取り組む事業者」の計画策定数 4 者、「事業承継計画」の策定数 1 者

(5) 事業内容

- ①「経営発達支援事業 PR 冊子」の配布や巡回による説明・聞き取りを積極的に行うことで、事業計画策定ニーズの掘り起こしを行い、新事業や販路拡大、新商品開発、補助金申請、事業承継に取り組む事業者の計画策定支援に繋げる。
- ②小規模事業者が事業計画策定の重要性を認識し、計画の立案、実施、評価、改善のプロセスが実行できるように「事業計画策定セミナー」を開催する。また、小規模事業者の DX への取組と事業計画作成を支援する為、「DX 推進に関するセミナー」を開催する。セミナーは、それぞれ年 1 回開催し、「商工会からのお知らせ」やホームページ、上関町の広報誌を使って参加募集を行う。参加は各回 10 事業者を予定する。
- ③支援対象と支援の手段・手法

支援対象	支援の手段・手法
事業計画策定セミナー参加者	経営指導員・中小企業診断士による策定支援、個別相談、経営分析の実施、地域の経済・需要動向調査結果の提供と活用
DX 推進に関するセミナー参加者	経営指導員・山口県商工会連合会の DX コーディネーターによる策定支援、IT 専門家派遣、DX 取組事例等の資料提供
新事業・販路拡大・新商品開発・補助金申請に取り組む事業者	経営指導員による策定支援、中小企業診断士等の専門家派遣、経営分析の実施、地域経済分析システム等のデータ提供
事業承継に取り組む事業者	経営指導員による実態調査と事業承継計画策定、公的支援策

等の情報提供、中小企業診断士や税理士等の専門家派遣、事業承継引継ぎ支援センターなど専門機関との連携による支援

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状

これまでの事業計画策定については、補助金や助成金申請、融資相談の際の返済計画などに関連したものも多く、計画策定自体に重点を置いていたことや商工会のマンパワー不足等から、事業計画策定後の実施支援や四半期ごとのフォローアップが一部の事業者について十分にできていないのが現状である。

(2) 課題

事業計画目標の達成のため、商工会職員による「支援会議」を毎月開催して、四半期毎の進捗状況を全職員が情報共有して伴走型の支援を実施することや、四半期毎のフォローアップを確実に実施していくことが課題である。

(3) 支援に対する考え方

- ①商工会の支援については職員全員が小規模事業者の立案した事業計画を理解し、支援に関与する体制を作る。その為に、事業者毎の情報や事業の進捗情報をデータベース化して活用し、併せて商工会職員による「支援会議」で役割分担を決め商工会を挙げた支援を実施する。
- ②事業計画策定を行った全ての小規模事業者を支援の対象とする。
- ③事業計画の実施や進捗状況の確認に際しては、売上の増加や営業利益の伸びなど小規模企業の成長性や収益性の指標を確認して支援を実施する。

(4) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
フォローアップ事業者数	16 者	16 者	16 者	16 者	16 者	16 者
頻度 (延回数)	36 回	64 回	64 回	64 回	64 回	64 回
支援会議の開催	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
売上増加事業者数	-	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
営業利益率 3%以上増加事業者数	-	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

(5) 事業内容

- ①事業計画策定後の実施支援については、計画策定を行った全ての事業者を対象とし、経営指導員が、四半期に1度、巡回により事業者へのヒアリングを行い、事業計画の進捗状況・問題点・事業の成果・売上・利益・要望等の支援ニーズを聞き取り必要な支援を実施する。
- ②ヒアリングの結果は、策定した事業計画と併せてデータベースに蓄積し、商工会のネットワークシステムを使い職員間で情報共有して支援ツールとして活用する。
- ③商工会職員による「支援会議」を毎月開催して事業計画の進捗状況と問題点、支援ニーズを把握して役割を決め職員全員で支援に取り組む。
- ④小規模事業者へのヒアリングにより事業の進捗が事業計画と乖離し、目標達成が難しいと判断される場合は、中小企業診断士など外部の専門家と事業者、経営指導員で事業を検証・改善する為の会議を開催し解決を図る。
- ⑤事業計画期間の終了段階で事業者と実施した事業の検証を行い、改善点を次期の計画に反映させるなど、PDCA サイクルの仕組みを実行し定着させる。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状

新たな需要の開拓に関するこれまでの取組としては、ホームページの新規開設、インターネットを使った予約システムの導入、新商品開発のための設備導入、地域外で開催される販売会への出店、販売促進や商品開発のための持続化補助金等の申請などに関する支援を行ってきた。また、公的な支援機関が実施する販売会や商談会の情報提供、観光客に地域の事業者を紹介する観光マップの作製・配布等により小規模事業者の需要開拓を支援してきた。

地域の小規模事業者については、現状維持型の経営が多く、人員や資金不足などの要因もあり地域外で開催される販売会等への出店は非常に少ない。また、令和3年7月に実施したアンケートによると、小規模事業者のホームページの保有率は12%と全国平均の約5割を大きく下回るなど、IT化への取組が進んでいないのが現状である。

(2) 課題

- ① 当地域の小規模企業代表者の半数は65歳以上であり高齢経営者が多いことから新規事業や販路開拓、販売会や商談会への参加、DX・IT化への取組に消極的な面がある。セミナーや経営相談、巡回によるコミュニケーション等により、それらの取組に対する意識の変革を行うことが課題である。
- ② 地域外の顧客や観光需要を取り込むための新商品・新サービスの開発や、それを実行するためITやDXへの取組を通して既存のビジネスモデルを変革していくことが課題である。

(3) 支援に対する考え方

- ① 地域の人口減少により商圏内の顧客が減少し続けることから「地域外への販路拡大」と地域を訪れる観光客が増加していることから「観光需要に対応した新事業や商品開発」を重点的に支援して需要開拓を図る。観光需要への対応については、道の駅を販売チャネルとして活用する。
- ② 経営相談や事業計画策定、巡回によるヒアリングを通して、DXやIT化を販路開拓に活用できる要素を探り提案していく。
- ③ 新規事業への取組や商品開発、販売会、商談会への参加については、小規模事業者持続化補助金等の公的な支援施策を活用することで小規模事業者のコスト負担を軽減する。

(4) 目標

		現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
1	新商品・サービス開発事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者
	売上増加率/者	-	5%	5%	6%	6%	6%
2	山口ぶちうま！物産展参加事業者数(B to C)	1者	2者	2者	2者	2者	2者
	売上額/者	-	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
3	山口ぶちうま！商談会参加事業者数(B to B)	-	1者	1者	2者	2者	2者
	成約件数/者	-	1件	1件	1件	2件	2件
4	ホームページ作成・SNS活用事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
	売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%
5	ネットショップ開設者数	-	1者	1者	1者	1者	1者
	売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%

(5) 事業内容

- ①地域外への販路開拓の為、また観光客やふるさと納税に対する需要を拡大する為、地域資源等を活用した商品開発を支援する。商品開発に際しては、専門家の派遣や道の駅で試作品に対するアンケート調査などを実施する。支援対象者は、農水産品加工業者、菓子製造業者、道の駅への納品事業者、ふるさと納税品の取扱い事業者等を想定する。
- ②「山口ぶちうま物産展」や「山口ぶちうま商談会」等への参加を支援することで地域外への販路拡大に繋げる。また、小規模事業者に対する事前支援として山口県商工会連合会主催の「商談会対策セミナー」への参加や物産展の販促物の作成等を支援する。地域外で開催される販売会・商談会への出店は、これまでほとんどない事から商工会ホームページや町の広報誌による周知と巡回による勧誘で参加企業の増加を図る。支援対象者は、農水産加工品小売業者、菓子小売業者等を想定する。
- ③商品開発等の新規事業や物産展・商談会への参加に際しては、小規模事業者持続化補助金等の公的な支援策を活用する。
- ④新たな需要開拓についてはDXを推進することで、広告宣伝機能や顧客管理機能、販売機能の強化に活用して競争優位性を確立する。具体的には、ホームページ作成やSNSによる情報発信、ネットショップ開設による販売を行う。また、顧客情報をデータ化して蓄積し、RFM分析等に活用し、その結果に基づき効果的な販売促進の実行と顧客関係性の強化に活用する。DXへの取組は高度で専門的な内容であることからITの専門家を活用して支援を実施する。支援対象者は、新事業に積極的に取り組んでいる事業者や事業計画策定事業者、DX推進セミナー等に参加した事業等を想定する。

経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価・見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状

経営発達支援事業の評価については、商工会の三役、監事、商工会職員、上関町産業観光課課長、中小企業診断士で構成する「経営発達支援事業評価委員会」を毎年度開催して支援状況や事業の進捗状況の評価を実施している。委員会での指摘事項や評価結果については「事業評価表」にまとめて役員会と次年度の総会で報告を行うとともに商工会ホームページにより公表している。

(2) 課題

経営発達支援事業の評価内容は、県内の商工会統一の事業評価表に基づいて客観的で定量的な数値目標に対する達成度を基準としているが、その評価項目には、支援を受けた小規模事業者による評価や支援実施後の売上・利益の向上に関する評価が入っていない。今後は、小規模事業者視点での評価項目を追加するなど、より多面的な評価を実施して支援の質の向上に繋げていくことが課題である。

(3) 事業内容

- ①経営発達支援事業の検証、評価、改善のため、商工会三役、監事、法定経営指導員他職員、上関町産業観光課、中小企業診断士を構成メンバーとする「経営発達支援事業評価委員会」を設置する。評価は毎年度(2月)に実施して問題点や課題、改善点を洗い出し、次年度の事業に反映させ、PDCAの実行に繋げる。
- ②評価項目は県内統一の評価表を利用するが、支援後の事業者アンケートの実施や売上・利益の向上に関する項目についても評価し、支援の質の向上に繋げる。
また、評価結果については、役員会・通常総会での報告、承認後、商工会ホームページで公開する。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状

商工会職員（経営指導員1名、補助員1名、記帳専任職員1名）の資質向上については、山口県主催のパワーアップセミナーや山口県商工会連合会主催の職種別基本能力研修会に加え、各支援機関が主催する事業者向けの創業セミナーや事業計画策定セミナー、事業承継セミナー等に職員全員が積極的に参加して指導能力の向上に努めてきた。また、職員数が少ないことから、お互いの業務をカバーできるようにするOJT研修や経営に関連した知識を習得するための公的資格取得等にも積極的に取り組んできた。

前回の経営発達支援計画期間（5年間）における研修会・セミナーへの参加は12～15回/年、OJT研修は3回/年、公的資格取得者は1名である。

(2) 課題

- ①これまでの商工会職員に対する研修については、職種別の研修が中心であり、開催回数も少ないことから、経営全般に対する幅広い知識の習得や全職員が共通して有すべき専門的な能力の養成、多様化する支援ニーズへの対応には不十分であるという課題がある。
- ②職種別の研修会等で得た個人の能力の向上を組織全体の支援能力の向上に繋げる仕組みを作ることが課題である。また職員が異動や退職した場合、組織としての支援能力を維持できる仕組みを作ることが課題である。
- ③小規模企業が行うIT化・DXへの取組について支援する為、デジタル技術や企業のIT化に関する継続的な知識の習得が課題である。

(3) 事業内容

- ①商工会連合会が主催する「職種別基本能力研修会」に加え、各種支援機関が主催する小規模事業者を対象としたセミナー等に積極的に参加して経営全般に対する幅広い知識や専門的な能力の養成に努め支援能力を向上させる。研修会・セミナー等への参加は、年間15回。
- ②研修会やセミナーを受講した職員が担当者として講師を務め、内部研修会を開催することで商工会組織全体の支援能力の向上に繋げる。
- ③山口県に設置された「やまぐちDX推進拠点」や山口県商工会連合会の「DXコーディネーター」の活用によりITスキルの向上を図る。また、山口県商工会連合会が開催する「EC化支援セミナー」などの研修会へ全職員が参加することによりIT化やDXに関する支援能力の向上に繋げる。
- ④事業者支援の進捗状況等の情報を共有し職員の役割を明確にするため職員による「支援会議」を毎月開催して組織としての支援に取り組む。
- ⑤商工会基幹システム等を活用し、小規模事業者の実態、経営分析や支援内容の詳細、支援成果等を集約したデータベースを構築する。これを活用することで職員間の情報共有を図り人事異動等に影響されない支援体制を構築する。
- ⑥OJT研修を年3回実施することで他の職員の業務について理解を深め、職員の不在時など相互に業務をカバーできる体制を作る。
- ⑦経営に関する専門的な内容やDXなど新しい技術に関する内容については専門書籍を購入して活用し、支援能力の向上を図る。

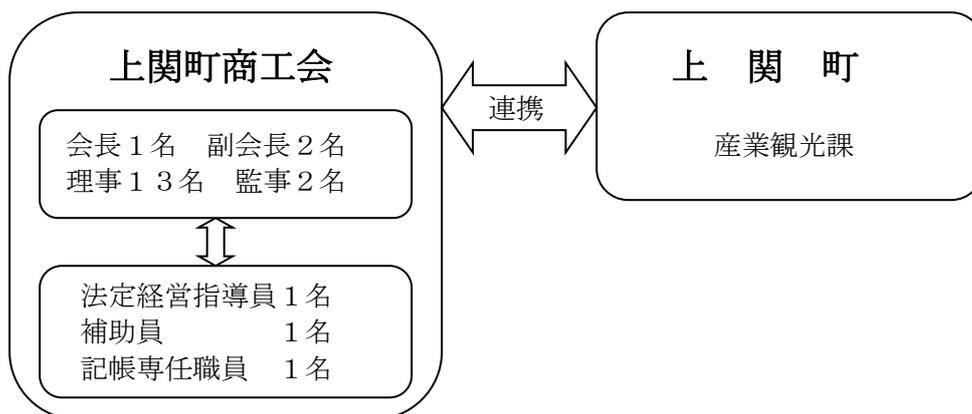
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和5年1月現在)

- (1) 実施体制（商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等）



- (2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

小南浩司 上関町商工会 TEL0820-62-0177

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

- (3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒742-1402

山口県熊毛郡上関町大字長島437-5

上関町商工会

TEL0820-62-0177 FAX0820-62-0855

E-mail: suigun2@rose.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒742-1402

山口県熊毛郡上関町大字長島448

上関町産業観光課

TEL0820-62-0360 FAX0820-62-1528

E-mail:s-kankou@town.kaminoseki.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
必要な資金の額	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
地域の経済動向調査	50	50	50	50	50
需要動向調査	120	120	120	120	120
経営状況の分析	100	100	100	100	100
事業計画策定支援	300	300	300	300	300
事業計画策定後の実施支援	200	200	200	200	200
新たな需要の開拓に寄与する事業	250	250	250	250	250
事業の評価・見直し	50	50	50	50	50
経営指導員等の資質向上	30	30	30	30	30

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
山口県補助金 上関町補助金 伴走型小規模事業者支援推進事業補助金 会費収入 各種手数料収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携者なし
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等