

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	平生町商工会（法人番号 ３２５０００５００６８８１） 平生町（地方公共団体コード ３５３４４２）
実施期間	令和６年４月１日 ～ 令和１１年３月３１日
目標	経営発達支援事業の目標 ① 経営課題の抽出による事業継続力の強化・支援 ② 地域資源や事業所の開発力の強みを活かした商品の販路開拓支援 ③ 円滑な事業承継ときめ細かな創業支援 ④ 事業者が抱える課題に対する商工会職員の経営力再構築伴走支援能力の向上
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること ・地域経済分析システム「RESAS」の活用 2. 需要動向調査に関すること ・地域イベント開催時の顧客アンケートの実施 3. 経営状況の分析に関すること ・経営分析セミナーの開催 ・「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」等による経営分析の実施 4. 事業計画の策定支援 ・ＤＸ推進セミナー開催およびＩＴ専門家の派遣 ・事業計画策定セミナーの開催 5. 事業計画後の実施支援 ・経営力再構築伴走支援モデルフレームワークにおけるフォローアップの実施 6. 新たな需要開拓支援 ・展示相談会および物産展への出展支援の実施 ・SNS 活用支援の実施
連絡先	平生町商工会 〒742-1102 山口県熊毛郡平生町大字平生村１７８番地 TEL：0820-56-2245 FAX：0820-56-3051 E-mail：hiraouchou@yamaguchi-shokokai.or.jp 平生町役場 産業課 〒742-1101 山口県熊毛郡平生町大字平生町２１０番地の１ TEL：0820-56-7117 FAX：0820-56-7123 E-mail：shoko@town.hirao.lg.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

【1】 地域の現状および課題

(1) 現状

①立地

平生町は、山口県の東南部、室津半島の西に位置し、大星山(標高 438m)、箕山(標高 400m)を中心とした丘陵地帯と、平生平野を中心とした平野部から成っている。

西に田布施川を挟んで田布施町、北と東は田布施路木、室津半島の稜線伝いに柳井市と接し、南は半島なかばで上関町と境を分けている。室津半島の西に位置する熊毛群島のうち、佐合島が本町に属し、また 18.2km に及ぶ海岸線は波静かで陽光に恵まれており、瀬戸内海国立公園の一端を形成、豊かな自然環境を有している。気候は年間を通じて雨の少ない、いわゆる瀬戸内海式気候に属している。

②交通

県東部の主要都市である岩国市および周南市をつなぐ国道 188 号線が町内を横断しているが、鉄道の駅も無く、自動車道の最寄りの IC (熊毛 IC・玖珂 IC) までいずれも 30 分を要するため、主要幹線から外れていると言える。



③人口動態

本町の総人口は年々減少しており、特に若い世代を中心に近隣自治体などへの転出超過となっている。こうした状況を踏まえ、子育て・教育分野をはじめ、まちの魅力を総合的に向上させることを通じて、人口流出に歯止めをかける対策を講じていくことが求められている。

本町の人口は、令和 2 (2020) 年度の国勢調査によると、11,914 人となっており、昭和 30 (1955) 年以降、減少傾向が続いている。年齢区分別人口割合で見ると、65 歳以上の老年人口が 43.2% (全国 28.6%)、15 歳未満の年少人口が 11.6% (全国 14.9%) となっており、全国に比べて少子高齢化が進行していることがわかる。

【人口・世帯数の推移】

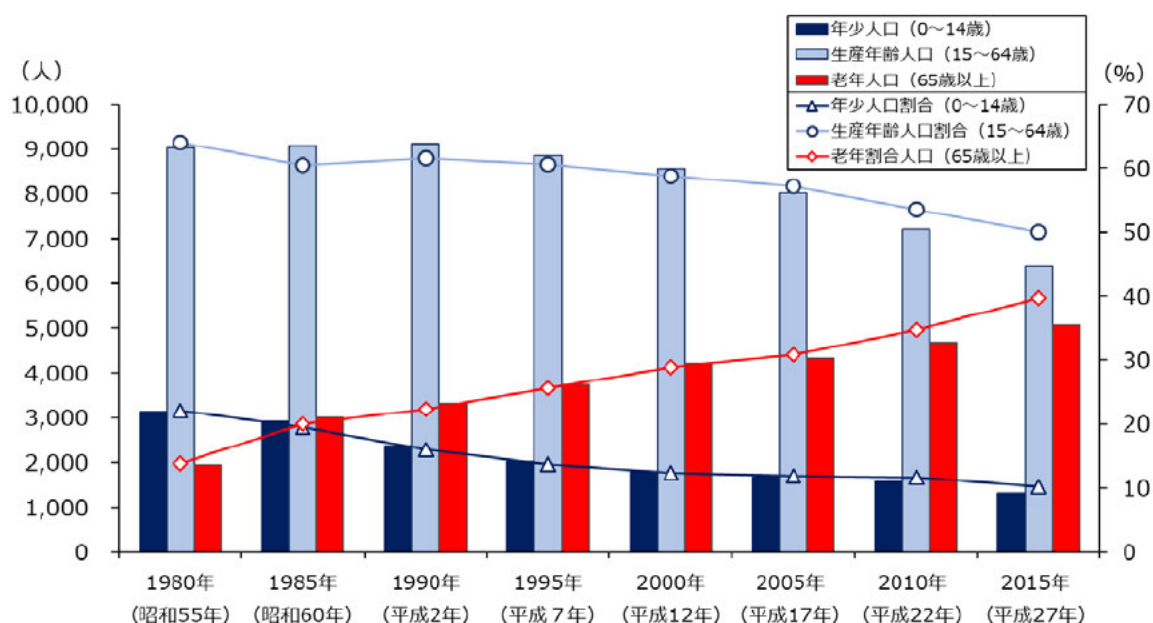
	平成 12 年	平成 17 年	平成 22 年	平成 27 年	令和 2 年
人 口	14,580	14,203	13,491	12,798	11,914
世帯数	5,069	5,164	5,044	4,951	4,848

【高齢化率の推移】

	平成 12 年	平成 17 年	平成 22 年	平成 27 年	令和 2 年
高齢化率	28.9	30.6	34.8	39.7	43.2

出典 国勢調査（総務省統計局）

【年齢 3 区分別の人口推移】



(資料) 国勢調査（総務省統計局）

④産業

●農業

農業生産者については、農産物の価格低迷などにより、産業としての魅力が低下しており、担い手不足や生産者の高齢化が進んでいる状況である。

農業の振興策として、販売先の一つである直売所の「ひらお特産品センター」の活性化は重要なため、平生町の特色である環境保全型農業の取組みを推進している。

●水産業

漁業者は小型底曳き網や建網、刺網を主とする小規模な漁業であり、瀬戸内海特有の個人経営がほとんどである。漁業経営は高齢化が進み、組合員、水揚げ量、水産加工業者が減少し、危機的な状況を迎えている。この状況を改善するため、関係機関と連携し、県などの新規漁業者支援制度を活用し、新たな新規漁業者の受け入れを行っており、今後も継続していく必要がある。

●建設・製造業

建設業の多くは小規模事業者であり、町内各所に分布している。製造業は規模の大きい事業者は本社機能が町外にあり、多くの企業が比較的規模の小さい下請け中心の中小企業である。独自のノウハウを持つ企業は食品製造業に多いが、ごく少数である。また、国においては、地方創生の一環として地方都市への企業立地を促進するとともに、首都圏での大規模災害のリスクを軽減するために、産業の一極集中を多極分散型に転換し、本社や生産拠点の地方移転を進めていることから、その機会を逃がさないことが求められている。

●商業・サービス業

商業は、平成初期の大規模小売店の町内への出店ラッシュにより、買回り品中心の個人商店の廃業の加速が進んだ。飲食業は、元来交通インフラの脆弱な地域であるため、ロードサイド型の小規模店舗中心で数店舗存在していたが、飲食チェーン店の急速な普及、経営者の高齢化による廃業により小規模店舗は減少の一途である。サービス業においても比較的理美容業多い地域であったが、新規開業と同じペースで経営者の高齢化による廃業が続いている。そのため個人商店などの経営基盤の強化、ICT化の推進、消費者のニーズの把握、小規模事業者の後継者対策が急務である。

●観光業

平生町が位置する室津半島の長靴のような地形、平生町の持つ豊かな自然と気候がイタリアを想像させることから、平成30年度に「イタリア〜ノひらお」宣言を行い、たくさんの地域資源を活用しながらイタリアをテーマとしたまちづくりを進めている。



⑤第5次平生町総合計画（令和3年度～令和12年度）から引用

- 基本目標1 **魅力と活気あふれるまちづくり 【産業・観光・移住定住】**
- 基本目標2 **ひとが輝くまちづくり 【子育て・教育】**
- 基本目標3 **生涯安心なまちづくり 【福祉・医療・健康】**
- 基本目標4 **安全で快適に暮らせるまちづくり 【防災・防犯・環境・都市基盤】**
- 基本目標5 **未来へつなぐまちづくり 【行財政・協働】**

施策01-01：農林業の活性化

施策に関する基本的方向（目指す姿）

本町の特色である環境保全型農業と温暖な地域特性を活かした高収益な作物の振興を行います。農地の保全については、日本型直接支払制度に取り組んでいる集落への支援を行います。また就農環境が整備され、新規就農希望者が就農しやすいまちを目指します。林業については、森林の多面的機能が発揮できる森林整備を行います。

施策01-02：水産業の活性化

施策に関する基本的方向（目指す姿）

漁業者の安定的な経営が実現され、安心して漁業活動ができるまちを目指します。

施策01-03：商工業の活性化

施策に関する基本的方向（目指す姿）

事業継続のための後継者が育成され、町内事業者の経営基盤が強化されることで、経営の安定化と地域経済の活性化を目指します。あわせて、新たな企業の参入や地元企業の規模が拡大し、町内での新規創業がされるなど、地域の活力と魅力に満ちたにぎわいのあるまちを目指します。

商業環境の経営基盤強化【総合戦略】

商工業振興の中核的役割を担うための、商工会の職員の育成による、支援能力の向上、経営相談体制を強化し、小規模事業者などへの支援活動を促進します。商工会との連携により、経営基盤の強化と町内企業の魅力を町内外に発信する取組みを推進します。金融機関と連携し、各種支援制度の周知を図り活用を促します。また、国や県、産業関係団体と連携し、各種制度が活用しやすい環境づくりによる経営の安定化、技術開発の参考となる先進事例の情報共有、事業継続につながる経営相談などに取り組みます。

施策 01-04：観光の活性化

施策に関する基本的方向（目指す姿）

「イタリアーノひらお」ブランドの価値が高まり、地域における活動が活性化され、訪れる観光客の満足度が高まり、「また訪れたい」観光地を目指します。また、近隣市町と連携し、周遊性を高めた地域全体での観光振興が実現されたまちを目指します。

「イタリアーノひらお推進事業」の展開と戦略的な観光情報の発信【総合戦略】

「イタリアーノひらお」の知名度向上施策を通じて、オリーブや モンを活用した特産品開発や新たな魅力づくりを行います。「イタリアーノひらお」ブランドの魅力を高める取組みを進めるとともに、本町の特性を活かしたイベントなどの開催により、官民一体となった取組みを進めます。観光アプリの活用を含め、ICT を活用した情報発信を行い、時代に即した新たな観光集客を行います。また、情報を掲載し、地域独自の魅力の発信を行います

（２）課題

事業承継について

平生町内の人口は減少傾向にあり、高齢化率は 34.7%と全国(28.6%)、県平均(34.6%)を上回っている。町内事業所においても経営者の高齢化が進行しており、経営力の向上と将来を見据えた円滑な事業承継を行うことが課題である。

経営基盤の強化について

大規模小売店の増床や飲食チェーンの出店、町外への流出による人口減等により経営資源の乏しい小規模事業者は苦境に立たされている。そのような小規模事業者をサポートするために経営力の強化や販路開拓等の支援を行い、継続的に支援を行っていくことが課題である。

特産品・ブランド品開発について

現在平生町は、「イタリアーノひらお」による「オリーブ」や「レモン」といった新規農産物の特産品化に動いている。また温暖な気候を利用した農作物、瀬戸内海沿岸で漁獲される海産物等、絶対数量は少ないが特産品化が可能な産物がある。それらを利用した新たな特産品開発、地域資源を活かした特産品、ブランド品開発によって観光客需要や新規顧客を取り込むことが課題である。

販売促進の強化について

商品開発力魅力ある自社商品を展示会・商談会への出展や自社ホームページ、SNS 等を利用して町内外へ積極的に発信している事業所が少ない。IT を使った販路開拓や各種関係団体が主催する展示会への出展を促し販売力を強化していくことが課題である。

【２】小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

当会は地域とともに歩み、町内の小規模事業者の様々な経営課題の解決に向けて伴走型支援を行っていく。企業が元気になることで地域の活力を高め平生町の発展に結び付くことが使命と考える。

小規模事業者を取り巻く環境は、経営者の高齢化や後継者不足、人手不足など様々な問題に直面し今後も厳しくなることが予想される。平生町が策定した第5次平生町町総合計画の基本

目標 1「魅力と活気あふれるまちづくり」とあり、その計画の中で「商工会との連携により、経営基盤の強化と町内企業の魅力を町内外に発信する取組みを推進します。」と記載されている。

平生町の総合計画の趣旨に沿った形で、当会においては、小規模事業者の収益力の向上、日々変化する環境へ対応できるようになるための伴走型の支援を行い経営力の向上を図っていく。また、第 1 期経営発達支援計画の取り組みにおける反省点を踏まえ、事業計画策定や計画策定後のフォローアップなど持続的発展に資する伴走型支援の強化によって持続可能な産業の発展を図っていく。

【3】経営発達支援事業の目標

平生町の現状と課題、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、今後 5 年間ににおける目標を以下の通りとする。

① 経営課題の抽出による事業継続力の強化・支援

経営課題を抽出し、その課題の解決のために経営者に寄り添い改善に向けた経営計画策定支援を行い、持続的な事業の発展と雇用の確保に向けた伴走型支援を実施していく。

② 地域資源や事業所の開発力の強みを活かした商品の販路開拓支援

地域資源や事業所独自の開発力強みを活かした商品の販路開拓支援を行い、収益力の向上を図る。その際には、展示会や物産展、商談会への出展支援及び情報提供を行っていく。また、IT を駆使したホームページ作成支援や SNS 活用などの IT 支援を行っていく。

③ 円滑な事業承継ときめ細かな創業支援

山口県事業承継・引継ぎ支援センターをはじめとした各種関係機関と連携し、情報の共有や提供等による事業承継支援を行うことで第三者承継を含めた円滑な事業承継を進めていく。また、創業支援に関しては、創業者の掘り起こしと情報提供、平生町との起業化支援の連携を行うことで町内創業者数を増加させていく。

④ 事業者が抱える課題に対する商工会職員の経営力再構築伴走支援能力の向上

近年多様化する支援ニーズに対応できるように山口県や山口県商工会連合会等が主催する研修会やセミナー等へ商工会職員を積極的に派遣し、その内容を職員間で共有することによって、職員全体のレベルアップの一助とし、個々の支援能力向上を図ることで事業者の成長と事業継続に向けた支援を実施する。

2. 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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①経営課題の抽出による事業継続力の強化・支援

- ・ 商工会職員による巡回や窓口相談によって得た情報を基に、専門家派遣を活用しながら事業所が抱える課題を抽出し、課題に対する解決策の提案を行う。
- ・ 課題抽出の手法として、「技術的課題」なのか「適応を要する課題」なのかを「対話と傾聴」により見極め、適応課題の解決が必要な場合は、経営者自ら問題を理解し、解決策を見出だすプロセス・コンサルティング（側面型支援）を活用した経営力再構築伴走支援を実施する。

②地域資源や事業所の強みを活かした商品の販路開拓支援

- ・ 「イタリアーノひらお推進事業」によるオリーブやレモン等の地域資源を活かした新商品開発を進め、展示会や商談会などへの出展支援を通じて新たな販売先の開拓を行う。新商品の持つ地域限定の魅力を大都市圏に発信することにより、現状の商圈拡大を実現するとともに各事業者の売上拡大につなげていく。
- ・ DX や IT 等に関するセミナーを開催する。「内部的な取組」としての業務デジタル化の推進や情報セキュリティ対策等の導入による事業者の業務効率化をはかる。また「外部向けの取組み」としてホームページを活用した情報発信方法や SNS を活用した広報等の手法を取り入れ、事業者自らが情報を発信できる体制を構築し、販路開拓・需要開拓につなげていく。

③円滑な事業承継ときめ細やかな創業支援

- ・ 事業承継については、外部の専門家や事業引継ぎセンターを活用し、事業承継診断の結果を踏まえ、親族内承継のみならず第三者承継・M&Aを含めた事業承継支援を行う。また承継時の経営者保証解除支援、事業承継・引継ぎ補助金等の金融支援も併せて実施し、地域内における事業者の持続的経営が維持できるよう支援を実施する。
- ・ 創業支援については、経営指導員を中心とした創業計画書策定支援に加え、日本公庫や中小機構の金融支援、創業時の平生町起業化支援事業などの補助金等の活用により、創業時の円滑な事業運営が展開できるよう支援を実施する。

⑤ 事業者が抱える課題に対する商工会職員の経営力再構築伴走支援能力の向上

- ・ 関係団体が主催する研修会やセミナーに参加して支援能力の向上を図ると共に、研修会やセミナーに参加できなかった他の職員間でも定期的なミーティングによる報告会や勉強会の開催により研修内容を共有することで実際の相談業務や事業者支援に活かしていく。
- ・ 商工会データベースの活用によって支援実績の共有と支援ノウハウの蓄積を図ることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようになり、商工会職員全体でこの知見を「形式知化」しつつ、学習効果を上げることで「適応課題」に対する経営力再構築伴走支援能力の向上につながる。

I. 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) 現状と課題

【現状】

当商工会では業種別に四半期ごとに「山口県商工会地域中小企業景況調査」を実施し、景況感を業種別に把握する資料として使用している。しかし、小規模事業者の多くは地域の経済動向などの経営環境に関する情報収集・分析を経て経営判断に活用するとの意識が低い。

【課題】

これまでの経済動向調査は、近隣の5商工会からなる熊毛南グループによる「中小企業」の共同調査であり、地域の調査結果を一部の事業所にしか提供しておらず、町内事業所へ広く周知することをしてこなかった。実際に現状の景況調査では、産業構造や人口動態、人の流れ、取引状況や消費傾向など小規模事業者が求める内容から乖離している部分もあった。そのことから国が提供するビッグデータ等を活用した専門的な調査分析を平生町商工会ホームページや会報を使った方法で広く発信していき、その後の事業計画策定に結びつけるように改善していく。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

域外から稼ぐ力が強い産業（移出産業）として、当地域において真に稼げる食料品製造業や特産品開発事業者に対し、限られたマンパワーや各種補助金等の政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、課題を可視化し、「稼ぐ力」が強い産業をさらに強化する。また、その他の産業についても、「RESAS」（地域経済分析システム）で調査分析をし、提供することにより、今後の事業展開や改善すべき経営課題を再認識することができる。分析結果については、幅広く事業者に周知するため当会ホームページ上で年1回公表し、商工会でも閲覧できるようにする。

【調査分析手法】

経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う。その際、小規模事業者が求めている調査内容や情報について対話と傾聴を通じて確認をし、外部分析資料として提供することにより、その後の事業計画策定に結び付くように実施する。

【調査分析項目】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→地域の中で付加価値の高い産業は何か？
 - ・「まちづくりマップ・From-to 分析」→自地域のどの市町村にどの地域から来たのか？
 - ・「産業構造マップ」→地域の経済を支える産業の分析と全体における割合はどうか？
 - ・「企業活動マップ」→黒字赤字企業比率や地域の特筆すべき企業はどこか？
 - ・「消費マップ・From-to 分析」→POS データによる消費の傾向や外国人消費はどうか？
- ⇒上記の分析を総合的に分析し、管内事業者に情報を提供する。

(4) 調査分析結果の活用

- 情報収集・調査・分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- 経営指導員が巡回指導を行う際の経営指導の参考資料とする。
- 「RESAS」のデータから導き出された客観的な現状や課題が、今後の施策や戦略を立案する上で数々の気づきを与え、仮説や予測につながることで、実現性の高い事業計画策定支援に反映する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者は、需要動向に関する情報が少ない。あるいは収集できても上手く活用できないため、ビジネスチャンスを活かし切れていない

【課題】

経営指導員が収集した調査・分析にとどまっており、事業者にわかり易い形での情報提供がされていなかったことから、収集したデータを事業者が活用できるように工夫した形で提供することが課題である。

(2) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
顧客アンケート 調査事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

○顧客アンケート調査

小規模事業者がアンケート調査を単独で実施するには困難であるため、地域で開催されるイベント（ひらお産業まつり・ひらおメルカート等）や展示商談会（スーパーマーケットトードショー・フードスタイル九州等）、物産展（ニッポン全国物産展・ひろしま夢プラザ「やまぐち商工会セレクションフェア」等）の際の来場客に対して商工会職員がアンケート調査を実施する。後日調査結果を事業者へフィードバックすることで、商品の見た目（パッケージデザインも含む）や味等について更なる改良ができるように支援する。必要があれば専門家と連携して実施する。

【調査手法】

（情報収集）経営指導員等が地域で開催されるイベントや展示商談会・物産展の来場者にヒアリングを行い、下記調査項目を反映したアンケート用紙に記入する

（情報分析）アンケート調査の結果は、経営指導員が集計し、フードコーディネーターやパッケージデザイナー等の専門家に意見を聞き、分析を行う。

【サンプル数】来場者30人

【調査項目】①回答者の属性（年齢・性別・住所）②味・見た目・食感③価格④パッケージデザイン⑤改善点 等

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員等が対象事業者に対して直接説明する形でフィードバックを行い商品の改良につなげる。改良した商品は、現状の販売形態（店舗販売・ネット販売）の見直しを行いながら、将来的に花形商品を目

指し売上アップを図る。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営状況の分析は、事業計画策定支援、補助金や助成金の申請時、融資相談などの限られた場面でしか実施していない

【課題】

現状は補助金申請のための経営分析が多く、事業計画策定支援につながる案件が少ない。今後は経営分析ツールの活用と「対話と傾聴」を通じて、事業者の有する課題の抽出を専門家と連携しながら経営者と本質的課題を共有する必要がある。

(2) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
経営分析セミナー 開催件数	—	1回	1回	1回	1回	1回
経営分析事業者数	15者	15者	15者	15者	15者	15者

(3) 事業内容

① 経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

経営分析を行う小規模事業者発掘のため「巡回・窓口相談を介した掘り起こし」と商工会の記帳システムを利用している事業者を対象に、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深める「経営分析セミナー」を年1回開催する。募集については、ホームページで広く周知するほか、チラシを作成し巡回・窓口相談時に案内する。

② 経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い15者を選定

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う

《財務分析》直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

《非財務分析》下記項目について、対話と傾聴を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(内部環境)		(外部環境)
・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織	・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析手法】事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

(4) 分析結果の活用

- 分析結果を当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定や需要開拓支援等に活用する。
- 事業者の「本質的課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促すことにより「内発的動機づけ」を行い、事業者の「能動的行動・潜在力」を引き出すことで「自己変革・自走化」を目指す経営力再構築伴走支援の方法を取り入れる。
- 分析結果を経営支援システムによりデータベース化し、商工会内での内部共有を行い、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようになることで、経営指導員等のスキルアップが図れ、的確な支援につなげる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでの事業計画策定支援は、融資斡旋時、補助金や支援金の申請時に主として支援を行っており、経営改善計画等の今後の事業方針の決定を行う事業計画策定は年1・2者程度しか実施していない。

【課題】

補助金申請等のための事業計画は、策定するという入口としては機能していると思われるが、その際に策定される事業計画は場当たりのものになりがちである。事業計画策定の重要性を事業者認識させ、継続的な取組みに反映できるような計画にする必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではない。経営者の自己変革力を引き出し、経営力を強化する目的を達成するために「内部的動機づけ」得られれば、経営環境に変化が生じても、経営者自身が自立かつ柔軟に経営を正しい方向に導き、その「潜在力」を最大限に発揮されるようになる。そうならば経営課題の解決に向けて「自走化」できるようになったと評価でき、「自己変革力」を身に付けたと言える。事業計画を策定するというのが小規模事業者にとって「内部的動機づけ」が得られるものとするため、次にあげる取組みを念頭に置いて実施する。

- ① 事業承継および新規販路開拓に関する事業計画の策定を重点的に支援する。
- ② 5. で経営分析を行った事業者の7割程度／年の事業計画策定を目指す。
- ③ DXへの取組みについてはIT専門家を活用する。
- ④ 補助金・支援金等の申請を契機として、今後の経営計画の策定希望の事業者に対し、対話と傾聴を通じて最適な事業計画策定に向けた支援のサポートを行う。

(3) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	11者	10者	10者	10者	10者	10者

(4) 事業内容

① 「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

【支援対象】・IT導入をしているが、DXまで至っていない管内事業者。

・今後DXに向けたITツール導入を検討している管内事業者。

・DXへの取組みに柔軟な対応が可能な管内事業者

【募集方法】平生町及び平生町商工会ホームページで幅広く周知。チラシを作成し町役場や商工会にチラシを配架し、町内支援機関や金融機関にも案内する。また巡回・窓口始動時にも案内を行う。

【講師】ITの専門家等

【セミナー（カリキュラム）】

出来るだけ体験型のものとなるようにPCやスマホを実際に使用した演習を取り入れる。

・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例

・クラウド型顧客管理ツールの紹介

・SNSを活用した情報発信方法

・ECサイトの利用方法等

②「事業計画策定セミナー」の開催

小規模事業者が事業計画を策定する重要性を認識し、計画の立案から改善まで一連のプロセスを明確化する。

【支援対象】経営分析を行った小規模事業者や補助金等の申請を検討している小規模事業者

【募集方法】商工会ホームページで広く周知。会員にはチラシを作成し巡回・窓口指導時に案内する。

【支援手法】事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、コーチングの手法を用い、必要とあれば外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画策定支援が補助金申請時や支援金申請時に策定したものであるため、その後のフォローアップは、断片的となり、純粹に経営改善計画等を実施した1・2者以外は十分な支援は行っていない

【課題】

事業計画の進捗確認や状況に応じた追加支援を行ってきたが、計画的なフォローアップが実行されていない。また事業計画策定後の売上や利益率の増加等の定量的確認や検証ができておらず、計画策定の具体的な効果が不透明である。

(2) 支援に対する考え方

経営力再構築伴走支援として、自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話と傾聴を通じてよく考えること、現場レベルでは経営者と従業員が当事者意識を持って一緒に課題解決に取り組むなど、計画の進捗状況に応じたフォローアップを行うことで経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げ、事業者の自己変革を図る。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップを行う。

(3) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
フォローアップ 対象事業者数	11者	10者	10者	10者	10者	10者
頻度（延回数）	31回	40回	40回	40回	40回	40回
売上増加事業者数	—	4者	4者	4者	4者	4者
利益率3%以上 増加の事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

経営力再構築伴走支援モデルのフレームワークにおける課題解決と自走化の進捗具合の判断するため、事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。定性的な面に限らず、具体的な定量数値も含めてフォローアップする。このためには経営者等との十分な情報交換を行う。

その頻度については、事業計画策定者10者のうち、3者は2ヶ月に一度、4者は四半期に一度、他の3者については年2回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

平生町は、小規模事業者による地元農水産物を活用した商品開発が近年進みつつある。しかし、事業者単独での地域外消費者への需要動向の確認や、販路開拓のための物産展出展は費用負担が大きく、山口県商工会連合会事業による県内および近県での商談会への参加にとどまっている。また、一部の事業者は積極的にeコマースの活用に取り組んでいるが、大手ECサイトへの委託が多く、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

【課題】

商品力向上プログラム参加など、これまで商品開発についての支援は実施しているものの、展示会・商談会出展については、事業者本位としていたため商工会による事前・事後のフォローが不十分であった。そのため定量的な効果の判断ができず、この点を改善した

上で実施する。今後、新たな販路の開拓にはD X推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある食品製造業4者を重点的に支援する。商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏およびで開催される既存の展示商談会および物産展への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

D Xに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
① 展示商談会 出展事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	—	2者	2者	2者	2者	2者
② 物産展参加事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
売上額/者	—	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円
③ SNS活用事業者数	—	4者	4者	4者	4者	4者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①展示商談会出展事業 (B to B)

山口県商工会連合会と連携しながら、展示商談会に支援事業者の出展支援を実施する。
〈想定される展示商談会〉※令和5年度実績

【スーパーマーケット・トレードショー】

2月に幕張メッセで開催されるスーパーマーケットを中心とする食品流通業界に最新情報を発信する商談展示会。2,000社以上出展。

【フードスタイル九州】

11月にマリンメッセ福岡で開催される仕入れや課題解決のための外食・中食・小売業界の垣根を超えた商談展示会。西日本最大級で42都府県・1,100社以上出展。

【ファベックス関西】

10月にインデックス大阪で開催される惣菜デリカ・弁当・中食・外食業界に特化した国内最大級の業務用専門展。

②物産展参加事業 (B to C)

山口県商工会連合会と連携しながら、支援事業者の事前フォローとアフターフォローを含めた出展支援を実施する。必要があれば現地に経営指導員等が帯同し、出展支援を実施する。

〈想定される物産展〉※令和5年度実績

【ニッポン全国物産展】

全国商工会連合会が主催する全国47都道府県の特産品をPRするための物産展。毎年、11月に東京で開催され、全国から350社以上が出展。

【ひろしま夢プラザ「やまぐち商工会セレクションフェア」】

山口県商工会が主催。毎年1月～2月の間、広島市本通りにある「ひろしま夢プラザ」にて対面販売と陳列販売が行われる。山口県内事業者約30者が出展し直接販売を行う。

④ SNS 活用事業

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、SNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。またDXに関する支援としてホームページを活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト利用も同時に行っていく。

Ⅱ. 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. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

毎年度1回事業評価委員会で事業評価を実施している。数量的な達成度および改善点については理事会に報告後、その結果を総会の資料として公表している。

【課題】

評価会議が事業実績と成果報告に留まっている。評価会議においては、経営分析→事業計画策定→計画策定後のフォローアップのサイクルを評価はされているが、利益率の向上等の定量的な評価基準がないため、今後改善していく必要がある。

(2) 事業内容

①経営発達支援事業を効果的に実施するため、外部有識者（中小企業診断士等）、平生町産業課、商工会三役、法定経営指導員からなる「事業評価委員会」を年1回開催し、事業の進捗状況や成果等を報告し、目標値などの成果報告だけに留まらず、支援事業者の「内部動機付け」「潜在力の引き出し」が適正に行われていたか、経営力再構築伴走支援モデルのフレームワークにおける課題解決と自走化の進捗具合はどうかを判断し、今後の見直し案などについて事業評価委員会で意見・情報交換を行う。またその際、定量的な成果（売上高、利益率等）は法定経営指導員が把握に努め、併せて報告する。

【事業評価の項目】

(経営力再構築伴走支援モデルのフレームワーク成果)	(定量的成果)
・経営分析における問題点の抽出は適正だったか ・「気づき」「腹落ち」を経営者は理解・納得していたか ・内発的動機付けによる課題設定は適正だったか ・事業計画策定後のフォローアップは適正だったか ・現時点での自走化はどの程度可能か ・今後の支援をどのように展開していくか	・計画全体目標数の結果数値 ・支援事業者の売上高推移 ・支援事業者の利益率推移

② 評価結果については、理事会に報告・承認を得たうえで定量的成果を平生町商工会のホームページに掲載し、地域の小規模事業者が常時閲覧可能な状態にする。

③ 評価結果については、当該事業者への今後の支援方針のPDCAの指標として活用すると

ともに、計画全体のブラッシュアップの資料としても活用する。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当会職員（経営指導員1名、補助員1名、記帳専任職員1名）については、山口県主催のセミナーや山口県商工会連合会主催の研修会に積極的に参加し、支援能力の向上に努めている。

【課題】

経営指導員以外の職員は入局3年未満のため、経営全般に対する幅広い知識の習得や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の対応に関して不十分であり、支援ノウハウを組織内で共有する仕組みの構築が急務である。

その他にも職員のDXに関する知識の習得にもバラつきがあり小規模事業者への支援能力の強化を図る必要がある。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営全般の幅広い知識習得、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の対応のため、山口県商工会連合会の実施している「職員基本能力研修」「支援能力強化研修」「支援機能強化研修」等に加え、中小企業基盤整備機構や中小企業大学校による「小規模事業者支援研修」を積極的に受講し、職員全体の基本的な支援能力向上を図る。

【DX推進に向けたセミナー】

DX推進に向けて小規模事業者への情報提供や経営指導を行うには、まず支援する側の経営指導員等の知識習得が必要であるため、山口県に設置された「やまぐちDX推進拠点(Y-BACE)」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DX関連のセミナーへ職員が積極的に参加する。これにより、職員のスキルアップが事業者の「内部的取組み」および「外部的取組み」に対して適切なアドバイスを行うことが可能となり、事業者の課題解決の一助となる。

②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、「対話と傾聴」(コーチング)の手法を実践する。組織全体としての経営力再構築伴走支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

支援ノウハウを組織内で共有する仕組みの構築のため、外部講習会通じて得た最新の情報を受講者が講師を務め、IT等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング(月2回、年間24回)を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④経営力再構築伴走支援ノウハウ、知見の蓄積・共有

【経営力再構築伴走支援プラットフォーム】

経営力再構築伴走支援に関する知見を全国の支援者で共有し、支援者のスキルアップや経

営力再構築伴走支援の全国への普及を目的としたオンライン上のプラットフォームが構築されている。全国の支援者が、プラットフォーム上で自身が担当する事業者の支援事例や支援ノウハウを共有するとともに、類似した状況下の支援事例を参考にすることができる。

【ミラサポコネクト】

補助金申請した事業者や支援機関による支援情報をデータベースに蓄積する「ミラサポコネクト」により、個別の事業者の各種計画や相談内容等のデータ検索・共有機能を活用することで支援能力の更なる向上につとめる。

⑤データベース化

各職員が実際に経営支援を行った際には、基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで経営力再構築伴走支援能力の向上を図る

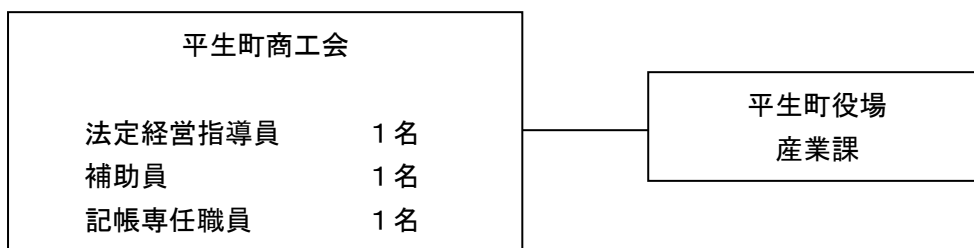
(別表2)

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11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当該経営指導員の氏名、連絡先

◆氏名：今村 成利

◆連絡先：平生町商工会 TEL 0820-56-2245

②当該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提供を行う。

- (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

〒742-1102 山口県熊毛郡平生町大字平生村178番地

平生町商工会

TEL：0820-56-2245 FAX：0820-56-3051

E-mail：hiraouchou@yamaguchi-shokokai.or.jp

② 関係市町村

〒742-1101 山口県熊毛郡平生町大字平生町210番地の1

平生町役場 産業課

TEL：0820-56-7117 FAX：0820-56-7123

E-mail：shoko@town.hirao.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)

	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
必要な資金の額	1, 0 0 0	1, 0 0 0	1, 0 0 0	1, 0 0 0	1, 0 0 0
3. 地域経済動向調査	0	0	0	0	0
4. 需要動向調査	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0
5. 経営分析	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0
6. 事業計画策定	2 0 0	2 0 0	2 0 0	2 0 0	2 0 0
7. 事業計画策定後支援	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0
8. 販路開拓	4 0 0	4 0 0	4 0 0	4 0 0	4 0 0
9. 事業評価見直し	5 0	5 0	5 0	5 0	5 0
10. 経営指導員等資質向上	5 0	5 0	5 0	5 0	5 0

(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
会費収入、手数料収入、補助金等 (国・山口県・平生町)

(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