経営発達支援計画の概要

実施者名	熊毛町商工会（法人番号 9250005005829） 周南市（地方公共団体コード 352152）
実施期間	令和７年４月１日～令和１２年３月３１日
目標	**経営発達支援事業の目標** ①経営計画の策定による収益増強 ②新商品やサービスの開発、販路の拡大 ③ＤＸ化及び環境変化への対応力強化
事業内容	**Ⅰ.経営発達支援事業の内容** **1.地域の経済動向に関すること** （１）「中小企業景況調査」の調査項目に、独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について年４回調査・分析を行う。 （２）ＲＥＳＡＳ等を活用して地域の経済動向の情報を収集し、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.需要動向調査に関すること** （１）顧客アンケート調査の実施及び商談会等への参加を呼び掛けることにより、データに基づく分析による需要予測を行うとともに、実行可能な戦略を立て、どのような施策を実行するかを具体化していく。 （２）販路拡大や売上拡大を望む事業者に対して、中小企業白書等の外部資料を分析し、対象事業者に提供する。 **3.経営状況の分析に関すること** 「ローカルベンチマーク」等を活用し、財務分析および非財務分析を行い、現状と課題、今後の方向性について分析を行う。また、より専門的な課題・知識を要する場合は専門家を交えて経営分析を行う。 **4.事業計画策定支援に関すること** （１）「事業計画策定セミナー」の開催 （２）「ＤＸセミナー」の開催 （３）事業者の経営課題解決に向けた事業計画策定を支援する。策定の際には、事業者との対話を通じて本質的な課題を認識させ、納得させることで、事業者の内発的動機づけを引き出す支援を行っていく。 **5.事業計画策定後の実施支援に関すること** 事業計画を策定した事業者に対し、経営指導員が四半期に１度巡回訪問し、計画策定後３回は必ずフォローアップを行い、計画の確実な実行を支援する。 **6.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること** （１）展示会等への出展と事前・事後のフォロー 市や県、近隣都市圏等で開催される展示会への出店による販路開拓支援を継続するとともに、出展効果を測定し、次回の販売支援策に活かす。 （２）オンラインを活用した販売促進支援 ＳＮＳや自社ＨＰでの情報発信の他、ＥＣサイトへの出品登録、サイトの導入やキャッシュレス対応など、事業者に適したオンラインの事業環境を整えた上で、これらのツールをどのように組み合わせて効果的に運用すべきか、それらの運用方法についても伴走型で支援を行う。
連絡先	**熊毛町商工会**　〒745-0663　山口県周南市熊毛中央町３番７号 TEL：0833-91-0007　FAX：0833-91-5700　E-mail:kumagechou@yamaguchi-shokokai.or.jp **周南市 産業振興部 商工振興課**　〒745-8655　山口県周南市岐山通 1-1 TEL：0834-22-8373　FAX：0834-22-8357　E-mail：shoko@city.shunan.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立地

当商工会が属する周南市は、山口県の東南部に位置する総面積 656.29 ｋ㎡の市である。南部は瀬戸内海に面し、国際拠点港湾である徳山下松港とともに、主要産業である重化学工業企業が多数立地しており、これに接する形で市街地が形成されている。一方北部は中国山地の一部にあたり、農村地域が点在している。

当商工会エリアの熊毛地域は、周南市東部の山間部に位置し、周南工業地域の中心である旧徳山市、下松市、 光市に隣接し、年間の平均気温は 16 度、平均降水量は約 2,000㎜ の温暖な気候に恵まれている。総面積は約 70.5k ㎡、東西 10.8 ㎞、南北 12.7 ㎞で、周南市総面積の約 10.8％を占めている。山間地域でありながら可住地面積割合が約 35％と山口県平均値（約 28％）より高い。昭和 40 年代後半から周南地区のベッドタウンとして宅地開発が進められ、自然環境の豊かな居住地としての特徴を強めてきた。当地域の中心を山陽自動車道および国道 2 号線が東西に走り、交通面での利便性も高い。2003 年（平成 15 年）4 月に、当地域（旧熊毛町）は徳山市、新南陽市、鹿野町の 2 市 2 町の新設合併により周南市となった。

②地域の特徴・資源

当地域は、「三丘」「八代」「高水」「勝間」「大河内」の 5 つの地域から成り、当地域を代表する景勝地「熊毛八景」は、地域住民に親しまれるとともに、地域外から観光客が訪れる観光名所となっている。特に、「八代」は、初冬から翌年の早春の間、本州で唯一国の特別天然記念物ナベヅルが渡来するまちとして全国的に有名であり、山口県の観光資源として地域資源認定を受けている。

また、当商工会独自に観光振興事業の一環として「くまげ新八景」を選出し「隠れグルメと癒しの里」をキャッチフレーズに、新たな観光名所を追加した観光マップを制作した。これにより中心市街地にはない、自然豊かな熊毛の里を探訪できる周遊ルートのＰＲにより地域の知名度は高まっている。

③人口の推移と高齢化率

当地域の人口は、14,169 人となっている(2024 年 4 月 1 日時点)。周南市人口に対する当地域の人口比率は約 11％で、10 年間ほぼ横ばいで推移しているが、周南市の人口増減では、当地域の人口は、10 年前と比較して約 11.6％減少している。

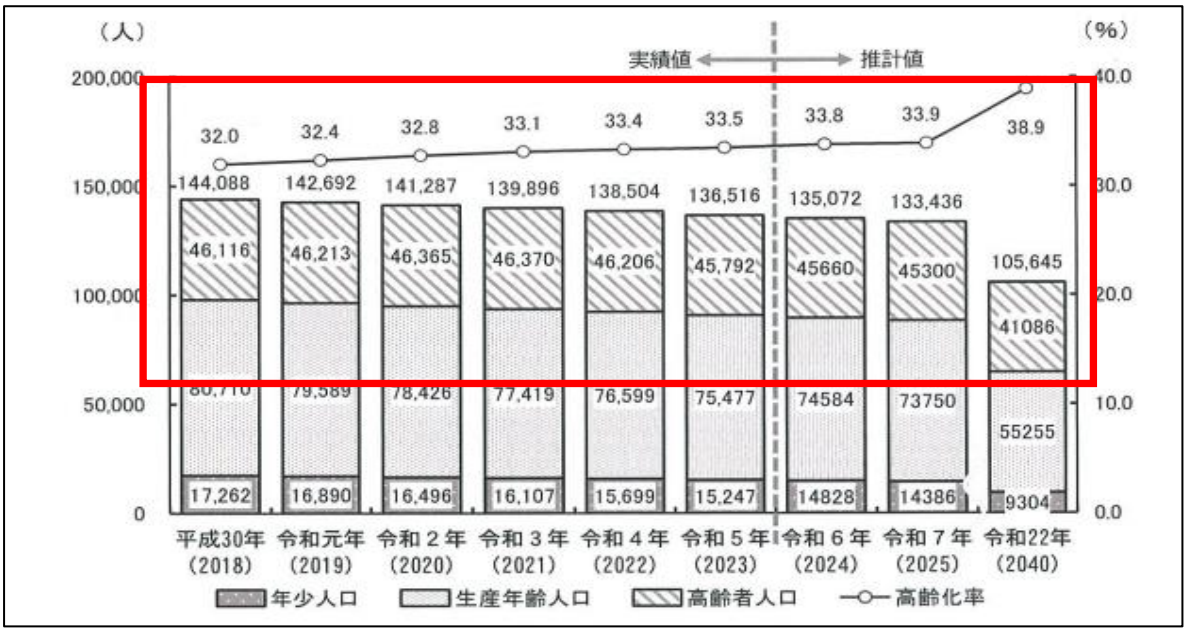
当商工会管内の人口推移

	2014 年	2019 年	2024 年	10 年間の人口増減（%）
周南市の人口	145, 446 人	140, 250 人	131, 717 人	▲13, 729 人（▲9. 4%）
商工会管内の人口	16, 027 人	15, 351 人	14, 169 人	▲1, 858 人（▲11. 6%）
周南市における人口比率	11. 0%	10. 9%	10. 8%	

（いずれも 4 月 1 日時点のデータ。人口移動統計調査および商工会調べによる）

当地域を含む周南市の総人口に占める 65 歳以上の人口比率は年々増加傾向にある。また当地域の高齢化率は令和 22 年には 38. 9%と推計され、周南地域内の平均高齢化率を上回る状況にあり、年々高齢化が深刻化している。

周南市の年齢３区分別人口の推移と推計



令和６年周南市高齢者プランより抜粋

④商工業の現状

当地域における商工業者数は、316 事業者（うち小規模事業者数が 260）で年々減少傾向にある。

小規模事業者においては、2014 年→2019 年は▲13. 8%と減少率が高い。しかしながら 2019 年→2024 年の減少率は▲5. 1%に縮小し、商工業者数の減少率と同率となっている。事業者数減少の理由としては、高齢化が進む中、①後継者不在による廃業（環境の変化に対応できずに廃業するケースもある）②業績不振による廃業が主な原因と推測される一方で、飲食業は事業者数が増加している点が特徴的である。特に、近年は地産地消等をコンセプトにしたこだわりの飲食店の新規出店が増えている。

また、特色として当地域の商工業者は、製造、建設業の割合が過半数を占めており、近隣に日立製作所や周南コンビナート、新日鉄などの大手巨大プラントからの特殊部品製造の受注や設備の保守点検等に係る事業者が多く、大手企業を下支えする重要な役割を担っている。

当商工会管内における業種別商工業者数の推移

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業	サービス業	その他	合計
2014 年	117	38	6	87	16	83	14	361
2019 年	117	35	6	71	21	75	8	333
増減率	0%	▲7. 9%	0%	▲18. 4%	31. 3%	▲9. 6%	▲42. 9%	▲7. 8%
2024 年	110	36	6	64	23	69	8	316
増減率	▲6. 0%	2. 9%	0%	▲9. 9%	9. 5%	▲8. 0%	0%	▲5. 1%

（数値は商工会独自調査よる）

（参考）当商工会管内における小規模事業者数の推移

	2014年	2019年	2024年
小規模事業者数	318	274	260

（数値は商工会独自調査よる）

当商工会で過去１年間に実施した中小企業景況調査や訪問調査によると、各業種の状況は以下のとおりである。

業種別の経営状況や課題等

業種	経営状況
建設業	受注件数ならびに売上高は、不変もしくは減少傾向にある。 人手不足が顕著で、人員の確保が難しく、外注費割合が増加している。 人件費、資材費高騰、その他の経費の増加などが業界の共通課題である。
製造業	受注件数ならびに売上高は、不変もしくは減少傾向にある。 原材料価格の上昇及び人件費、その他の経費の増加している。 省力化へ向けた生産設備への設備投資も課題である。
小売業	売上高は、不変もしくは減少傾向にある。 仕入単価の上昇が増加している。 消費者ニーズの変化への対応や購買力の地域外流出などの対応について、商品力強化による他店との差別化が課題である。
サービス業	売上等の業績は、不変もしくは減少傾向にある。 利用者ニーズの変化への対応、従業員の確保難が増加している。 材料等仕入単価及び人件費、その他の経費の上昇が課題である。

（中小企業景況調査票および訪問調査より）

⑤当商工会のこれまでの取組み

経営発達支援事業の独自取組みとして「くまげ地域経済活性化協議会」を、開催してきた。

当協議会開催の成果としては、地域資源を活用したコラボ商品の開発として、いちご農家とコラボしたいちごクッキーやいちごカステラ、いちご食パンのほか、地域産品の果物や野菜を使用したジャムの開発などがある。さらに、ローストビーフやハンバーグ、パスタソースなどのレトルト商品の開発や、飲食店事業者による地産地消をコンセプトにしたコース料理の開発など、様々な業種の連携により新たな価値の創造や新商品の開発を行っており、周南ものづくりブランドとして認定されている商品もあり、実際に自店舗や周南市の道の駅「ソレーネ周南」での販売に至っている。

また、当協議会の課題であった事業者の販売促進の強化及び販路拡大へ繋がる取り組みとしては、山口県商工会連合会との連携によった「小規模事業者応援キャンペーン事業費」を活用した「くまげ応援キャンペーン事業」を令和３年から毎年開催し、期間限定によるインターネット販売やクーポンチラシによる店舗販売に加え、令和５年度には当協議会の参加事業所の特産品の詰め合わせとして「くまげお歳暮セット」の販売に取り組んできた（BtoC）。

さらに、農家と商工業者のマッチング（BtoB）については、これまで、当協議会で得たネットワークを活かし、地域内の飲食店や食品加工業者へのマッチング資料として活用することで、新鮮かつ安全である地域産品の素材を活かした当地域独自の新商品や新メニューの開発について、当商工会が調整役となり、異業種の連携を促進した。

くまげ応援キャンペーン販売状況の推移

内容		R5	R4	R3
参加事業所		36 事業所	33 事業所	19 事業所
	小売	５事業所	４事業所	２事業所
	ｻｰﾋﾞｽ	１７〃	１４　〃	７　〃
	建設	３　〃	３　〃	３　〃
	製造	７　〃	７　〃	６　〃
	その他	４　〃	５　〃	１　〃
売上高		5，832 千円	7,341 千円	1,760 千円
	平均売上高	162 千円	222 千円	92 千円

くまげお歳暮セットの販売状況

セット名	個数	金額
甘口	28 個	140,000 円
辛口	22 個	110,000 円
おまかせ	11 個	55,000 円
計	61 個	305,000 円

（期間：R5 年 11 月 10 日～12 月 10 日）

⑥地域の課題

当商工会管内における事業所では、経営者の多くが高齢化し、事業者数も減少傾向にある。また、地域内事業者での人手不足がある中、労働力が地域外に流出するとともに、消費者の多くが近隣の大型店や中堅店舗で消費する傾向にあり、近年の原材料及び物価高騰の影響もあることから、小規模事業者にとって事業の継続・発展ならびに収益力の向上が難しい状況にある。このことから、小規模事業者の後継者対策を行い、事業者数の減少を食い止めるとともに、地域資源を活かした新たな事業を創出し、付加価値の高い商品・サービス等の提供と積極的な情報発信により、域内消費を喚起し、地域経済の活性化を図ることが課題である。

また、地域内には高い技術力を持ち、大企業の一部の製造ラインを担う重要なポストに位置する製造業者も多数存在することから、省エネ対策及び人手不足に対応するための設備投資や、取引先との価格交渉力の強化、技術力の向上、新分野の開拓など、経営力を更に高めることで、地域雇用の受け皿創出に繋げていくことも重要である。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年間を見据えて

当地域の小規模事業者を取り巻く環境は、人口の減少や高齢化、労働力や消費の流出等により厳しい状況にある。そのような中、小規模事業者の維持及び発展のためには、農商工連携による新たな価値の創造や、地域資源を活用した商品開発および販路開拓等を推し進め、地域ブランドの確立と定着に向けたブランド力の強化を図っていくことが重要である。さらに、積極的に地域内外に当地域ならではの価値を発信し、域内消費を喚起するとともに、交流人口を増やし、地域経済の活性化を図るなど、当地域の活力や価値を高めていく。

また、当地域は県全体の経済を牽引する周南コンビナートや日立製作所等に関連する企業も多く、これまでは安定した基盤を築いてきたが、将来における大手企業の動向は決まったものではなく、コロナ禍は経済活動の停滞や生活文化に変化をもたらした。今後においても、小規模事業者の経営環境は厳しさを増すことが考えられ、事業を維持発展していくためには様々な面で変化に対応することが求められる。政府においては、ポストコロナの新しい社会をつくるためデジタル化の実現が進められている。それらを踏まえ、小規模事業者が多様な変化に対応し事業を維持発展させることを支援するため、経営改善普及事業に取り組んでいく。

②周南市まちづくり総合計画しゅうなん共創共生プラン後期基本計画との連動性・整合性

当地域が考える長期的な振興のあり方は、周南市まちづくり総合計画しゅうなん共創共生プラン後期基本計画にある「地域ブランドの推進」「商工業等の振興」「観光交流の推進」などとも合致するものであり、市や関係機関と協力して地域振興を図る。

第２次周南市まちづくり総合計画 後期基本計画（抜粋）

基本施策	基本方向	推進施策の展開
地域ブランドの推進	農林水産物･加工食品等のそれぞれの分野において､市内外で高い知名度を獲得し､周南らしい付加価値の高い産品を創出するなど､ブランド力を高める取組みを推進する。	・地域産品のブランド化 ・６次産業化の推進 ・地産地消・地産外商の推進
商工業等の振興	本市で蓄積された技術や人的･物的資源を最大限に活用し､新たな産業の創出を図るとともに、起業･創業に挑戦する活動を支援する。	・商業・サービス業等の振興 ・中小企業等の経営基盤強化 ・新産業・新事業の創出 ・起業・創業支援の推進
観光交流の推進	官民の連携により､地域資源を最大限に活用することで､交流人口の拡大及び地域経済の活性化､地域への愛着や誇りの醸成を図るなど、住みたいまち・訪れたいまちを目指す。	・ニューツーリズムの推進 ・観光客の受入環境の充実

③当商工会としての役割

当商工会は、金融指導、記帳指導、国や県が実施する補助金・助成金などの情報提供、事業計画策定等の各種セミナーに加え、地道な企業訪問を通じて、経営全般の幅広い指導を行ってきた。また、当商工会主催による「くまげ地域経済活性化協議会」を通じて、事業者間の交流および連携を推し進めてきた。

しかしながら、当地域においては、大規模小売店や大手製造業等の動向の影響を受ける事業者が多く、経営資源に限りのある小規規模事業者が、自助努力だけで経営課題を解決することは難しいと考えられる。このため、当会としては、地域の総合経済団体として地方公共団体、各種支援機関と連携をとりながら経営改善普及事業を実施し、小規模事業者を支援していく。

（３）経営発達支援事業の目標

上記（１）及び（２）を踏まえ、地域の小規模事業者の成長が地域経済の維持と活力向上に寄与することを目指し、課題解決型支援と経営力再構築支援を状況に応じて選択した上で、経営発達支援事業の目標を以下のとおり設定する。

①　経営計画の策定による収益増強

事業計画策定の意義や重要性については、まだ理解が不十分である事業者も多い。外部専門家を交えて事業者の経営課題解決に向けた事業計画策定を支援し、小規模事業者の持続的な発展を促進するともに、収益の確保・拡大を目指す。

②　新商品やサービスの開発、販路の拡大

データ分析や各機関との連携を通して、地域資源を活用した新商品や新サービスの開発を支援する。また、近隣都市圏で開催される展示会や商談会等に加え、ＩＴを利用した情報発信により新規取引先や顧客の獲得を目指す。

③ＤＸ化及び環境変化への対応力強化

人口の減少や高齢化、労働力や消費の流出といった環境の変化のみならず、ＤＸを中心としたデジタル時代の変化にも柔軟に対応していくための支援を行い、事業者の持続的発展へ繋げる。

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７年４月１日～令和１２年３月３１日）

（２）目標の達成に向けた方針

① 経営計画の策定による収益増強（方針）

事業者の売上、利益確保・拡大に向けて、市場動向や成功事例等の有益な情報を提供するとともに、経営分析を通じ、経営環境や経営状況を的確に把握した上で、創業、経営革新、経営改善、事業承継といった事業者毎の事業フェーズに応じた適切な事業計画書の作成を支援する。さらに、策定後も着実な実行に向けてフォローアップを行うなど伴走しながら支援を行う。

② 新商品やサービスの開発、販路の拡大（方針）

各関係機関と連携し、地域の有力な農林水産資源を発掘、整理し見える化する。さらに、農商工連携や６次産業化を推進し、地域資源の有効活用とマーケットインの考え方に基づいた付加価値の高い新商品及び新サービスの開発を促進する。また、道の駅「ソレーネ周南」を旗艦店舗と位置付け、出品を促すとともに、県内外の各種商談会や展示会への出展、ＩＴを活用した広域商圏への販路拡大を支援する。

③ＤＸ化及び環境変化への対応力強化（方針）

小規模事業者が環境の変化に迅速かつ効果的に対応するためには、新たな技術や仕組みの導入、柔軟な組織体制や経営マインドの変革等が求められる。そのため、当商工会では、各事業者の経営課題を踏まえて、有益な情報の提供やスムーズな導入の支援を行う。

具体的には、「ＤＸセミナー」を開催し、業務効率化や生産性向上、顧客満足度向上のための考え方や導入支援を行うとともに、エネルギー効率の向上に向けた支援等も行い、物価高騰や環境負荷低減への対応力を強化する。また、資金面では、活用できる補助金・助成金の情報提供や、低利率の融資等を通じた投資支援も提供するなど、小規模事業者の視点を尊重した対応を重視する。そして、傾聴と対話を通じて内発的な動機付けを促し、課題に対する「気づき」や「納得」を深めることで、能動的な行動を引き出し、自己変革や自走化へとつながる課題解決型の経営力再構築支援を行う。

Ⅰ.経営発達支援事業の内容

３．地域の経済動向に関すること

（１）現状と課題

当商工会では、地域の経済動向調査として、四半期に１度実施する「山口県商工会地域中小企業景況調査」により、地域経済の動向調査を 15 者（建設業３者、製造業２者、小売業４者、サービス業６者）に対して実施し、当商工会のホームページに調査結果を掲載し情報提供を行ってきた。しかしながら、具体的な数値やデータの掘り下げが不十分であり、今後は、分析結果を小規模事業者及び商工会内で効果的に共有していくことが重要であり、課題として挙げられる。

（２）目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
中小企業景況調査回数	3 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
調査結果の HP 公開回数	3 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

※現状は令和６年 10 月末実績

（３）事業内容

① 調査範囲や内容の充実：管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「中小企業景況調査」の調査項目に、独自の調査項目を追加し、管内小規模事

業者の景気動向等について、年４回（4・7・10・1 月）調査・分析を行う。

〇調査対象：管内小規模事業者 15 者
（建設業３者、製造業２者、小売業４者、サービス業６者）
〇調査項目：売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資（現状および今後の予定）、経営課題等の決められた調査項目に加え、経営課題の具体的な内容など経営支援の糸口となる回答を導き出すための独自項目を追加する。
〇調査手法：手配りにより調査票を配布し、後日訪問もしくはＦＡＸで回収
〇分析手法：必要に応じて外部の専門家等を交えながら、当商工会の経営指導員が分析を行う。

② 幅広い経済動向情報の収集：全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」の他、国や関係機関が公表している広域の経済動向や人口統計や地理的統計等（下表参照）を幅広く収集し、経済動向調査や巡回訪問によるヒアリング等で把握した事業者の経営課題に有益な情報について管内小規模事業者に提供する。

調査・報告書名称	調査主体	得られる情報
景況に関する調査結果（月次、四半期）	日本政策金融公庫	小規模事業者の月次および四半期毎の景気動向や今後の見通し等
日本公庫総研レポート（年数回）	日本政策金融公庫	特定業種や経営課題毎の経営環境の現状分析、経営課題、企業事例、方向性等
中小企業景況調査報告書（四半期）	中小企業基盤整備機構	全国の中小企業を対象に、商工会・商工会議所の経営指導員や中小企業団体 中央会の調査員等が調査した四半期毎のより広範囲な経済動向
小規模企業白書（概要）（年１回）	中小企業庁	小規模事業者が直面する経営課題や目指すべき方向性、成功事例等
RESAS	経済産業省・内閣官房	地域経済データ、観光データ、人口推計と人口構造、移動データ 等
e-Stat	総務省・統計センター	世帯数、人口推計、事業所数、商工業者数、小規模事業者数、従業員数
j STAT MAP	総務省・統計センター	地図による小地域分析（人口、世帯数）
ハローワーク	厚生労働省職業安定局	有効求人倍率

（４）調査結果の活用

① 情報提供方法の改善
各種調査結果については、要点をまとめ巡回訪問を通じて小規模事業者へ配布するとともに、当商工会のホームページに掲載することで、管内小規模事業者に対して幅広く情報提供を行い、事業計画策定等の資料に活用してもらう。

② 経営支援への活用
調査結果をデータベース化し、当商工会内でいつでも参照できる仕組みを整え、経営分析や事業計画策定等の経営支援時に必要に応じた資料を提供できる体制を整える。

４．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

「くまげ応援キャンペーン」終了後に、参加事業者へのアンケートを実施し、消費者の需要動向に関する調査を行い、調査結果を会報や巡回支援時に情報提供した。課題としては、小規模事業者が需要動向調査のデータを整理・分析して顧客ニーズを把握することへの必要性・重要性を認識してないことや、具体的な事業計画策定に役立てていないことが挙げられる。

（２）目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
ア.個社の行う需要動向調査の支援（主に BtoC）	－	１者	１者	１者	１者	１者
イ.商談会参加者に対する支援（主に BtoB）	－	１者	１者	１者	１者	１者

※現状は令和６年 10 月末実績

（３）事業内容

①顧客アンケート調査及び商談会等（バイヤー）への参加

新商品や新サービスの開発時に、具体的な需要動向調査が必要となった場合は、調査を実施し、新たな販路開拓の支援を行う。また、調査結果を迅速に事業計画に反映させ、実現性の高い販売計画の策定を支援するとともに、必要に応じて外部専門家も活用することで、データに基づく分析による需要予測を行うとともに、実行可能な戦略を立て、リソースや時間を考慮し、どのような施策を実行するかを具体化していく。

ア.【個社の行う需要動向調査の支援内容（主に BtoC)】

支援対象	飲食店・サービス業者・小売店
調査項目	回答者の属性（年齢・性別・住所など）・利用・購入目的・商品・サービスの満足度・リピート利用・購入回数（購入歴）・価格・満足・不満足の理由 など
調査手法	来店客に対し、上記項目のアンケートを実施。調査は、原則、事業者自らが行う。経営指導員は必要に応じてアンケート票の作成等を支援し、アンケート結果のデータを集計・分析する。

イ.【商談会参加者に対する支援（主に BtoB)】

支援対象	周南ものづくりブランド認定品（もしくは認定予定品）
調査項目	味・量・価格・パッケージ・利用シーン　他
調査手法	販路開拓や商品改良のための貴重な情報を得る効果的な質問項目について、あらかじめ事業者へ助言するとともに、商談会等の参加者（バイヤー等）に向けた調査票の作成を支援する。また、最近はオンラインによる商談会が主流となっており、オンラインの体制構築を支援するとともに、経営指導員が同席し、各調査項目についてフォローを行いながら、必要に応じて専門家と協力し調査結果を分析する。

②外部資料による需要動向調査

販路拡大や売上拡大を望む事業者に対して、取扱商品・サービスの市場規模、各商品・サービスの消費動向、最新トレンド、繁盛店の成功事例等について、中小企業白書等の外部資料を分析し、対象事業者に提供する。(BtoB)

（４）調査結果の活用

消費者やバイヤー等から得られた評価結果ならびに需要動向調査結果は、対象企業へフィードバックを行い、マーケットインの考え方を浸透させた新商品やサービスの開発、ならびに既存商品やサービスの改良等に活用する。

５．経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

当商工会では、金融・税務・補助金申請等の際に事業計画策定を必要とする小規模事業者を中心に、エキスパートバンク等の専門家派遣事業を活用し経営分析を行ってきた。しかしながら、対象事業者の業種等に偏りがあることや、申請のための形式的・単発的な経営分析になりがちである。そのため対象事業者の幅を広げるとともに、傾聴と対話を通じて内発的動機づけを促し、本質的な経営課題の解決につながるような経営分析を継続して実施していくことが課題である。なお、小規模事業者においては、商品別、顧客別等の計数管理がされていない事が多く、事業所全体の財務分析に留まっている場合が少なくない。そこで、より詳細な分析と具体的な改善策を導き出すために、各事業者の実態に合わせた管理項目や管理手法についても助言を行い、より具体的な経営分析につなげていく。

（２）目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
経営分析件数	7	18	18	18	18	18

※現状は令和 6 年 10 月末実績

（３）事業内容

巡回訪問・窓口相談や景況調査の回答内容、当商工会で把握している財務データ傾向等から経営分析が必要と思われる事業者のうち、経営改善や販路拡大等に意欲的な事業者を 18 者選定する。複数事業や商品を扱っている事業者については、事業別、商品別等の実績を可能な限り入手し、より詳細な分析と具体策な改善策を導き出す。計数管理が十分でない事業者については、管理項目や管理手法についても助言を行い、今後より詳細な分析等が行えるように指導する。

○分析項目

財務分析：売上持続性、収益性、生産性、健全性、効率性、安全性、損益分岐点分析、キャッシュフロー分析、事業別採算分析、商品別採算分析、顧客別採算分析等

非財務分析：SWOT 分析（強みや弱みとなる内部要因および機会や脅威となる外部要因等）

○分析方法

経済産業省の「ローカルベンチマーク」等を活用し、財務分析および非財務分析を行い、現状と課題、今後の方向性について分析を行う。「ローカルベンチマーク」でカバーできない損益分岐点分析やキャッシュフロー分析等についても安全性等の重要な指標になるため実施する。当商工会で解決できない専門的な課題・知識を必要とする経営分析に関しては、中小企業診断士等の専門家を交えて経営分析を行う。

（４）分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にフィードバックし、今後の意思決定や事業計画策定等に活用してもらうとともに、事業者カルテとしてデータベース化し内部共有することで、経営指導員等がいつでも閲覧できるようにし、今後の経営指導に役立てる。

６．事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

当商工会では、会報・ホームページ、巡回訪問・窓口相談時に事業計画策定について呼び掛けを行い、小規模事業者持続化補助金の申請や設備投資、借入タイミングに合わせて、事業計画策定を支援してきた。しかしながら、当商工会管内において、経営者の高齢化や後継者不足による廃業等が増加している現状を踏まえると、これまで着手できていない事業承継等の事業計画策定についても計画的に実施していくことが課題である。さらに、各種事業計画策定の意義や重要性については、一部の事業者から理解を得られている一方で、まだ理解が不十分である事業者も多く、より多くの事業者に認知してもらうために、セミナーの募集方法やセミナー回数を増やすなど、運用方法についても改善した上で実施する。

その中でも、特に小規模事業者の競争力の維持・強化に向けて事務の効率化や生産性の向上を図ることが必要と想定される事業者には、事業計画策定段階において、ＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）への取り組みをセミナー形式で支援し、ＤＸの基本概念から最新のトレンド、具体的な導入事例などをテーマに分かりやすく、より実践的な内容を提供していく。

（２）支援に対する考え方

経営分析を実施した小規模事業者に加えて、新たな事業者の掘り起こしとして事業計画策定セミナー及びＤＸセミナー開催の告知を行い、セミナー参加の呼び掛け及び事業計画策定の実行につなげる。数値目標としては、経営分析を実施した小規模事業者の 8 割程度/年の事業計画策定を目指す。なお、経営分析を実施していない事業者から申し込みがあった場合は、セミナー前後で経営分析（前述の 3.経営状況の分析に係る支援）を行うようにする。

（３）目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
事業計画セミナー開催件数	－	1	1	1	1	1
ＤＸセミナー開催件数	1	1	1	1	1	1
事業計画策定件数※	7	15	15	15	15	15

※現状は令和 6 年 10 月末実績

（４）事業内容

①セミナーの開催

ア.「事業計画策定セミナー」の開催

経営分析を行った事業者のうち、事業計画策定が必要な小規模事業者を対象に、「事業計画策定セミナー」を年１回開催する。セミナーを通じて事業計画策定の意義を伝えた上で、計画策定に意欲的な小規模事業者に対して事業計画策定支援を行う。

イ.「ＤＸセミナー」の開催

経営分析及び事業計画策定支援時に、デジタル技術を活用してビジネスモデルを再構築する必要のある小規模事業者を対象に「ＤＸセミナー」を年１回開催し、ＤＸ導入の必要性及び有益性を理解した上で、より具体的に事業計画に反映させる。

〇募集方法：経営分析を行った事業者への個別案内、会報やホームページへの掲載、巡回訪問・窓口相談時の個別案内に加え、周南市の協力を得て、ケーブルテレビや周南市の広報等も活用しながら幅広く募集の告知を行い、受講者を募集する。

〇カリキュラム

【事業計画策定セミナー】経営分析結果により、事業承継の事業計画策定セミナーや、補助金申請に係る事業計画策定セミナー、業務の効率化やコスト削減など、共通する経営課題の克服に向けた内容を選定する。

【ＤＸセミナー】ＤＸの基本概念やＳＮＳを活用した情報発信方法、具体的な導入成功事例を紹介することで、受講者のＤＸやＳＮＳに対する理解を深める。ＳＮＳについては、より効果的な運用を目的として、フォロワー数を増やすため情報発信の方法や投稿頻度など、より実践的な内容を重視する。

〇参加者数等：講師と参加者とのコミュニケーションが円滑にでき、参加者の理解を深めることができる少人数体制（10 名程度）とする。

②事業計画の策定

経営分析を行った事業者を対象とし、経営指導員が、外部専門家を交えて事業者の経営課題解決に向けた事業計画策定を支援する。事業計画には、以下のようなものがあるため、小規模事業者が置かれた状況に応じて、適切な事業計画策定に向けた助言・指導を行う。巡回訪問・窓口相談時に各事業者の事業フェーズに合わせた事業計画策定の重要性について啓蒙するとともに、売上拡大に意欲的な事業者へアプローチし、自社の現状と課題、今後の方向性と具体的な行動計画の把握につながる事業計画策定支援を通じて、小規模事業者の持続的な発展を促進していく。なお、事業計画策定の際には、地域の経済動向調査、経営状況の分析、需要動向調査を踏まえた上で、経営指導員が外部専門家に帯同し、事業者との対話を通じて本質的な課題を認識させ、納得させることで、事業者の内発的な動機付けを引き出す支援を行っていく。

〇経営改善計画策定支援：資金繰りが不安定、売上が減少している等の財務上の問題を抱えた小規模事業者に対して、認定支援機関と連携して経営改善計画策定を支援する。

〇資金計画策定支援：設備投資計画や人材採用計画がある小規模事業者や、財務上の問題を抱えた小規模事業者に対して、資金繰りを含む資金計画策定支援を行う。

〇事業承継計画策定支援：経営者が高齢である、後継者がいない、経営環境の変化に対応できずに廃業を考えている等事業継続に潜在的・顕在的な懸念を抱えている小規模事業者に対して、山口県事業引継ぎ支援センターのコーディネータや税理士等と連携して、中長期の経営計画に、事業承継の時期、具体的な対策を盛り込んだ事業承継計画策定を支援する。なお、後継者がいない事業者については、事業引継ぎ支援センターの「後継者人材バンク」等の仕組みを活用し、後継者探しの支援も行う。

○創業計画策定支援：周南市まちづくり総合計画では、新産業・新事業の創出、企業・創業支援の推進が掲げられており、創業資金の調達サポート、地域メディアやＳＮＳを活用した情報発信を含めた創業計画の策定について支援する。また、農商工と連携した６次産業化への取り組みを推進し新たなビジネスモデルの創出を支援する。

○助成金・補助金申請に伴う事業計画策定支援：小規模事業者持続化補助金など各種補助金等の申請時に、事業計画書を策定し、事業実施に向けた支援を行う。

○経営力向上計画：人材育成やコスト管理、生産性向上など経営力向上を目指す小規模事業者、税制優遇制度を活用したり、融資活用による資金繰り支援を受けたい小規模事業者に対して、経営力向上計画策定を支援する。併せて先端設備導入計画の策定についても周南市と連携し支援する。

○経営革新計画策定支援：新商品の開発や新たなサービスに取り組むことで、一定の付加価値額の向上および収益力が向上すると見込まれる小規模事業者に対して、経営革新計画策定を支援する。

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

現状は、事業計画を策定した事業者に対し、経営指導員が 4 半期に 1 度巡回訪問し、必要な指導・助言を行っている。しかしながら、①フォローアップ回数が曖昧であること、②実行する上での新たな課題の把握とその対応、③進捗状況等に応じた計画の見直しが十分でないため、事業計画策定後の実行に向けたより実践的な支援を行うことが課題である。

（２）支援に対する考え方

当商工会の支援体制としては、全職員が事業計画を理解し、データベースを活用して支援会議において役割分担して対応していくこととする。また、事業計画策定者を支援対象とし、売上増加や付加価値額 1%以上増加を指標に進捗を確認して支援を実施する。なお、付加価値額は、(営業利益＋人件費＋減価償却費）で算出する。また、R11 年度の「売上増加事業者数」及び「付加価値額 1%以上増加事業者数」については、フォローアップ対象事業者数の 7 割程度を数値目標とする。

（３）目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
フォローアップ対象事業者数	7	15	15	15	15	15
頻度（延べ回数）	23	45	45	45	45	45
売上増加事業者数※	－	6	7	8	9	10
付加価値額 1%以上 増加事業者数※	－	6	7	8	9	10

※現状は令和 6 年 10 月末実績

（４）事業内容

事業計画を策定した事業者に対し、経営指導員が四半期に 1 度巡回訪問し、計画策定後 3 回は必ずフォローアップを行い、計画の確実な実行を支援する。事業計画策定に際し中小企業診断士等の専門家支援を行った場合や計画と進捗状況にズレが生じている場合、また、より専門的な分析・助言が必要になった場合等は、当該専門家やその他関係機関と同行訪問し、経営課題の把握・助言や事業計画策定の見直し等の支援を行い、ＰＤＣＡを確実に実施することで、事業者への内発的動機付けを行い、自走化に向けた支援を継続する。

８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

（１）現状と課題

当商工会では、「くまげ地域経済活性化協議会」を通じて、6 次産業化、農商工連携、事業者間での新たな取引を推し進めてきた。また、各事業者の取扱商品に適した各種イベントや物産

展などを紹介し、出展を呼び掛けてきたが、新型コロナウィルスの影響を受け、これまで活用してきた商談会や物産展等が中止される事態となった。また、「くまげ応援キャンペーン」についても、補助事業であり今後の継続実施には限りがある。

コロナ禍以降、商談会等の開催方法が、デジタル化される機会も多く、小規模事業者の多くはオンライン商談会の機会を逃している状況にある。さらに営業人材の不足も影響し、商談から得たフィードバックをうまく活用できていない。このため、デジタル化を推進し、ＳＮＳを活用した情報発信やオンラインとオフライン両面における商談会等への販売促進支援が急務である。

（２）支援に対する考え方

小売り・サービス業者等に対しては、当商工会独自でのイベント開催等が困難なため、市や県、近隣都市圏で開催される展示会や商談会に加え、地域での認知度向上を図るため地域イベントへの出店支援を行う。さらに、ＤＸによる販促としてＳＮＳを利用した情報発信、ＥＣサイトを活用した販売促進による多面的な支援を行い、支援事業者の成約数の増加、新規取引先や顧客の獲得を通じて、売上拡大につなげていく。

（３）目標

●支援事業者数

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①商談会等の出展事業者（BotB、BtoC）	1	3	3	4	5	5
②各種イベント出店事業者（BtoC）	1	3	3	4	5	5
③ｵﾝﾗｲﾝ販促支援事業者（BtoB、BtoC）	1	3	4	5	6	7

※現状は令和 6 年 10 月実績

●成果目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
当事業による成約数または新規取引先開拓数（BtoB）※	－	1	1	1	1	1
当事業による年間売上増加額/者（BtoB、BtoC）	－	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円

※現状は令和 6 年 10 月実績　成約数または新規取引先開拓数については、商談会等に出展した BtoB 事業者全体での成果目標とする。

（４）事業内容

①商談会・イベント等への出展と事前・事後のフォロー

市や県、近隣都市圏等で開催される展示会への出展による販路開拓支援を継続して行う。出展に際しては、必要に応じて外部の専門家等と連携し、魅力的なブースづくり、商品のこだわり・差別化ポイントを訴求したチラシの作成、ＦＣＰ展示会・商談会シートの作成、効果的なプレゼンテーション等の事前支援を行うとともに、商談相手や商品購入客へのアプローチ支援など、商談成立やリピート購入に向けた実効性のある支援を行う。また、出展効果を測定し、次回の販売支援策に活かす。

○想定される商談会・展示会

ビジネスドラフトやまぐち、山口県しんきん合同ビジネスフェア、ひろしま夢プラザ「山口ぶちうま物産展」等の情報提供及び参加について支援する。

【ビジネスドラフトやまぐち】

地元中小企業の販路開拓ついて、オンラインを活用したマッチング商談会。

（主催：山口県内商工会議所・山口県商工会連合会）

【山口しんきん合同ビジネスフェア】

バイヤーに向けたビジネスマッチングについて、オンライン形式により開催。商談品目は生

鮮品を除いた食料品及び酒類。（主催：山口県しんきん合同ビジネスフェア実行委員会）
【ひろしま夢プラザ「山口ぶちうま物産展」】
広島県商工会連合会が運営しているアンテナショップに期間限定により、山口県内の特産品等を出展し販売する期間限定の物産展。（主催：広島県商工会連合会・山口県商工会連合会）

○地域イベント出展
各事業者に適した地域イベントや当商工会が後援する物産展等を紹介し、出展支援を行う。
【周南こどもゆめまつり】
当熊毛地区で開催される子供向けの体験型イベント（主催：周南市）
【周南ふるさとふれあい物産展】
周南市新南陽地区で毎年 11 月に開催される大型物産展
（主催：新南陽商工会議所・共催：周南市・後援：熊毛町商工会）

②オンラインを活用した販売促進支援
地域の定住人口が減少の一途をたどる中、事業を維持・発展させていくためには、地域内外に自社商品やサービス内容を積極的に発信し、訴求していく必要がある。また、顧客の利便性を高め、利用してもらいやすい環境を整えていくことも重要である。そこで、当商工会ではオンラインでの販売促進についても積極的に推し進める。
具体的には、ＳＮＳや自社ＨＰでの情報発信の他，ＥＣサイトへの出品登録、予約サイトの導入やキャッシュレス対応など、事業者に適したオンラインの事業環境を整えた上で、これらのツールをどのように組み合わせて効果的に運用すべきか、それらの運用方法についても伴走型で支援を行う。なお、これらの支援については、あくまでも事業者の自走化に向けた支援となるように心がける。

○想定されるオンライン販促への取組み
【ＳＮＳ】顧客に適したＳＮＳツールを選定し、各ＳＮＳの特徴・アルゴリズムを理解した上で、日々の情報発信や写真の撮り方などについて具体的な助言・支援を行う。
【ＨＰ】ＳＮＳで代用されつつあるものの、自社サービスの信頼性を高めたい場合など、自社ＨＰでの情報提供は重要である。そのため、ＨＰの新規作成や見直しなどの支援も引き続き行う。なお、ＨＰ作成にあたっては、事業者自身がその後も使用できるツールを選定する。
【ＥＣサイト】より効果的に集客したい場合は、事業者に適した専用ＥＣサイトの利用も検討し、希望者については商品・サービスのＥＣサイトへの登録についても支援する。写真の撮り方や魅力的なキャッチコピー、適正価格の設定などの支援を含む。
【予約サイト】サービス業を中心に、オンライン予約システムの導入支援を行う。特に、２４時間いつでも予約ができる仕組みや、予約日直前の忘れ防止アラートは、機会損失を防ぎ、確実に集客へとつなげる効果が期待できる。
【キャッシュレス】今後、キャッシュレスの利用率はますます高まっていくことが予想される。顧客の利便性を高めるとともに、顧客のついで買いなどによる客単価向上のためにも、キャッシュレスに対応しておくことが重要となる。費用対効果を踏まえ、事業者に適切なキャッシュレスサービスの情報提供や導入支援を行う。

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
現在、商工会長及び中小企業診断士等の専門家と、経営発達支援事業の進捗状況等についての評価、事業の見直し案の検討を行い、役員会に報告し、総会で承認を得たうえで事業実施方針等に反映している。しかしながら、事業の評価及び見直しが商工会内部と専門家からの評価に偏っていることや、評価結果等の報告が会員に限定されており、一般公表について実施できていないことが課題である。

（２）事業内容

① 事業の評価・見直し体制の整備

当商工会の理事会と併設して、周南市商工振興課担当者、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、日本政策金融公庫徳山支店長をメンバーとする「協議会」を毎年開催（年１回）し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行い、必要に応じて事業内容の見直しを行う。その後、役員会・総会で承認を得た上で、事業実施方針等に反映させる。

② 評価・見直し結果の共有及び開示

評価・見直し結果については、商工会内の定期ミーティングで職員へ周知徹底するとともに、事務所への常時備え付け、ホームページへの掲載（年１回）により、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

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

当商工会は小規模商工会であり、経営指導員等の支援能力のレベルアップが求められる。そのような中、職員（経営指導員１名、補助員１名、記帳専任職員１名、一般職員１名）は積極的に各種セミナーや研修に参加し、指導能力の向上を図り、少人数の体制ながらも、ＯＪＴ研修などを通じて、お互いの業務をカバーし合い、質の高い支援に努めてきた。しかしながら、コロナ禍以降は、ＤＸを中心としたデジタル時代の変化に柔軟に対応していくための支援が必要とされ、職員のＩＴスキルの向上が課題となってきている。

（２）事業内容

① 外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び一般職員の支援能力向上のため、従来から実施している中小企業大学校における専門研修を定期的に受講するとともに、山口県商工会連合会の業種別支援能力強化研修、専門分野別支援能力研修に参加する。さらに、山口県に設置された「やまぐちＤＸ推進拠点Ｙ－ＢＡＳＥ」を利用しＩＴ化やＤＸに関する支援能力の向上に繋げていく。

② OJT 制度の充実

支援経験豊富な経営指導員と一般職員がチームで小規模事業者を支援することで、指導・助言内容（傾聴と対話）、情報収集方法等を学び、ＯＪＴの積極的な実施により、組織全体として伴走型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

前述①の研修会やセミナー等で得られた知識、日々の経営指導を通じて得られた気づきやノウハウ等は、職員間の定期ミーティング（月 1 回、年間 12 回開催）で共有し、意見交換等を行うことで、全職員の支援能力の向上を図る。また、朝礼は毎日行い、職員間の事務連絡及び支援情報等を共有することで、日々の業務を円滑に行っていく。

④ データベース化

事業者への個々の支援の内容は、担当経営指導員等が基幹システムに入力し、データベース化することで全職員が情報を共有できる体制を整え、担当外の職員でも問い合わせ等に対して一定のレベル以上の対応ができるようにする。

上記の手法で職員の意識付けとモチベーションの向上を図るとともに、ＤＸやデジタル化に関する相談時に、専門家に帯同することで、職員の小規模事業者支援に対する技術の向上、新たな事業分野の開拓等に寄与する情報の提供ができるよう知識の更新に努めていく。そして、経営力再構築支援の基本姿勢である「対話」と「傾聴」を常に意識し、小規模事業者の伴走型支援事業に取り組んでいく。

（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６年１２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）

【熊毛町商工会】
＜役員＞
会長：１名　副会長：２名　理事：７名　監事：２名
＜事務局＞
法定経営指導員：１名　補助員：１名
記帳専任職員：１名　一般職員：１名

⇔

周 南 市
産業振興部
商工振興課

（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
　氏　名：品川　一朗
　連絡先：熊毛町商工会　TEL：0833-91-0007

②法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度　等）
　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
〒745-0663
山口県周南市熊毛中央町３番７号
熊毛町商工会
TEL：0833-91-0007　FAX：0833-91-5700
E-mail：kumagechou@yamaguchi-shokokai.or.jp

②関係市町村
〒745-8655
山口県周南市岐山通 1-1
周南市　産業振興部　商工振興課
TEL：0834- 0834-22-8373　FAX：0834-22-8357
E-mail：shoko@city.shunan.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）

	令和７年度	令和８年度	令和９年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	960	960	960	960	960
1.経済動向調査	0	0	0	0	0
2.需要動向調査	100	100	100	100	100
3.経営分析	100	100	100	100	100
4.事業計画策定支援	300	300	300	300	300
5.事業計画策定後の実施支援	100	100	100	100	100
6.新たな需要の開拓に寄与する事業	300	300	300	300	300
7.事業の評価見直し	60	60	60	60	60
8.経営指導員等の資質向上	0	0	0	0	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、国・県・市・町補助金収入、委託料収入、自主財源、受益者負担等

（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