

経営発達支援計画の概要

実施者名	徳地商工会 (法人番号 3250005001263) 山口県山口市 (地方公共団体コード 352039)
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 【目標①】 ：事業計画策定やフォローアップにおける徹底した伴走支援による経営力向上及び持続的発展 【目標②】 ：事業承継及び創業支援による小規模事業者数の維持 【目標③】 ：小規模事業者の DX・IT を活用した業務効率化や販路開拓支援
事業内容	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景気動向分析 ②地域経済動向分析 4. 需要動向調査に関すること ①自社商品・サービスの消費者アンケート調査 5. 経営状況の分析に関すること ①財務的経営分析 ②非財務的経営分析 6. 事業計画策定支援に関すること ①DX・IT セミナー ②事業計画策定支援セミナー ③事業計画策定支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画策定者へのフォローアップ支援 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①ニッポン全国物産展出展支援 ②ひろしま夢ぷらご「やまぐち商工会セレクションフェア」出展支援 ③徳地フェスティバル出展支援 ④DX・IT新規活用支援
連 絡 先	徳地商工会 〒747-0231 山口県山口市徳地堀 1817 番地 TEL : 0835-52-0026 FAX : 0835-52-1485 E-mail : tokuji@yamaguchi-shokokai.or.jp 山口市 商工振興部ふるさと産業振興課 〒753-8650 山口県山口市亀山町 2 番 1 号 TEL : 083-934-2719 FAX : 083-934-2650 E-mail : furu@city.yamaguchi.lg.jp

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

〔現状〕

平成 17 年 10 月に山口市、小郡町、秋穂町、阿知須町、徳地町の 1 市 4 町が合併。平成 22 年 1 月、山口市と阿東町が合併し県内最大の市域を有する現在の山口市が誕生した。商工団体は、山口商工会議所、山口県央商工会、徳地商工会が存する。

当会エリアの山口市徳地地域は、山口県のほぼ中央部、山口市の北東に位置し、北に中国山地を背負い、南は瀬戸内海沿岸方面に続く地域にあり、東西 17 km、南北 27 km、面積 290.35k m²ある。面積の約 9 割を林野が占めており、当地域の森は人体にリラックス効果をもたらすことが実証され、さらに森林環境等においても優れた地域であることが認められたことから、平成 18 年に日本初となる森林セラピー基地に認定された。

また、地域のほぼ中央を 1 級河川佐波川が南下し、本流の流路延長は 52.5 km にも及ぶ県内屈指の河川で、奈良「東大寺」再建のための大勧進職に任命された

「俊乗房重源上人」は、建築用材切り出しのため佐波川上流に分け入り、佐波川を開発して多量の巨木を奈良に送ったことなど、他にも歴史の各時代にわたる豊富な文化財が残っている豊かな自然に恵まれた地域である。



出典：mapion 地図



〔人口〕

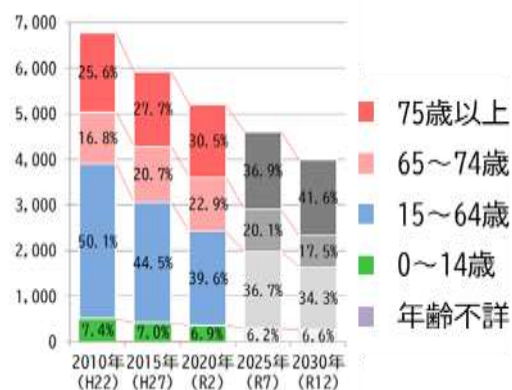
人口は徳地町となった昭和 30 年には 20,084 人であったが、佐波川多目的ダム建設工事が完了するに伴い昭和 31 年頃から減少しはじめている。合併し、山口市となった平成 22 年の国勢調査において、総人口 6,771 人であったが、令和 2 年には 5,196 人に減少、第二次山口市総合計画後期基本計画によると、令和 12 年には 3,985 人にまで減少すると予測されている。また、平成 22 年に総人口の 42.4%であった 65 歳以上の人口の割合は増加を続け、令和 2 年には 53.4%を占め、山口市全体での 29.2%に対し大きく上回っており、高齢化に伴う生産年齢人口の割合は減少し続けている。

令和 12 年の当地域の総人口は 3,985 人のうち 65 歳以上の割合は 59.1%と推計されており、人口減少に伴う地域経済や産業の縮小、担い手不足による地域活力への影響、耕作放棄地や空き家の増加、高齢者の買い物や通院のための交通機関の利便性など、人口減少への対応は、地域社会における喫緊かつ最重要課題である。

人口長期ビジョンと人口構成

	2010年 (H22)	2015年 (H27)	2020年 (R2)	2025年 (R7)	2030年 (R12)
総人口	6,771	5,915	5,196	4,600	3,985
75歳以上	1,733	1,638	1,587	1,699	1,658
65～74歳	1,140	1,223	1,190	926	696
15～64歳	3,393	2,635	2,059	1,688	1,366
0～14歳	504	417	357	287	265
年齢不詳	1	2	3		

※ 出典：第二次山口市総合計画〔後期基本計画〕より



〔産業〕

①業種別事業所数

当地域内の産業で最も多い業種は「卸売業、小売業」の63事業所（構成比25.9%）で、続いて「サービス業（他に分類されないもの）」の40事業所（構成比16.5%）、「建設業」と「製造業」がそれぞれ27事業所（構成比11.1%）の順で続く。

令和3年の経済センサス活動調査で産業構成は、第1次産業は4.2%、第2次産業：23.0%、第3次産業：72.8%となっており、平成24年と比較してみると、第1次産業の割合が1.9%高くなったのに対し、第2次産業▲1.4%、第3次産業▲0.5%下がった。特徴としては、第3次産業で、卸売業小売業が減少している一方で、宿泊飲食娯楽業が増加している。

従業員数では、第1次産業が増加しており、第2次、第3次産業は減少しているが、従業員数においても宿泊飲食娯楽業は増加している。

業種別事業所数

産業大分類名	農林漁業	鉱業、採石業、砂利採取業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究・専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業、娯楽業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、福祉	複合サービス事業	サービス業（他に分類されないもの）	合計
事業所数	10	2	27	27	0	0	7	63	2	0	1	16	22	3	17	6	40	243
割合	4.1%	0.8%	11.1%	11.1%	0.0%	0.0%	2.9%	25.9%	0.8%	0.0%	0.4%	6.6%	9.1%	1.2%	7.0%	2.5%	16.5%	100.0%
従業員数(人)	174	6	170	290	0	0	37	322	8	0	1	58	75	24	268	36	91	1,550
割合	11.2%	0.4%	11.0%	18.1%	0.0%	0.0%	2.4%	20.8%	0.5%	0.0%	0.1%	3.7%	4.8%	1.5%	17.3%	2.3%	5.9%	100.0%

〔出所：令和3年経済センサス活動調査 山口市概要〕

②商工業者数

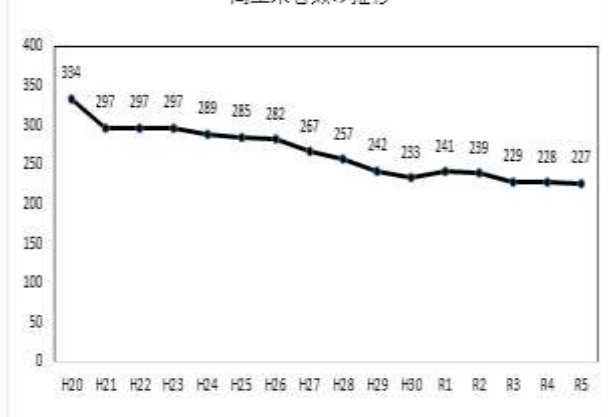
当地域内の商工業者数は、平成20年には334事業者だったのが令和5年には227事業者となり、15年の間に107事業者（32.0%）減少となった。業種ごとにみると、最も減少率が高いのは、卸売業60%減で、その他の業種56%減、小売業41%減。また、減少数が最も多かったのは小売業の39者減少で、商工業者の減少に歯止めがかかっていない。

業種別商工業者数の推移

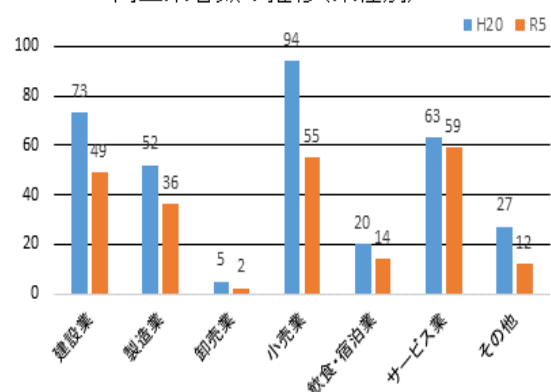
	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計
H20	73	52	5	94	20	63	27	334
R5	49	36	2	55	14	59	12	227
増減率	-33%	-31%	-60%	-41%	-30%	-6%	-56%	-32%

〔出所：商工会実態調査より〕

商工業者数の推移

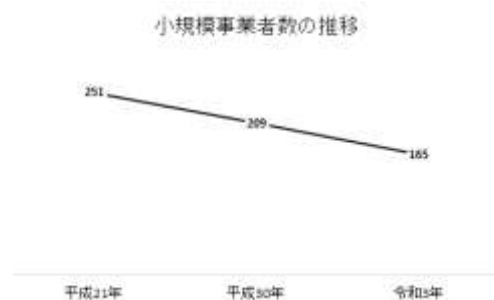


商工業者数の推移(業種別)



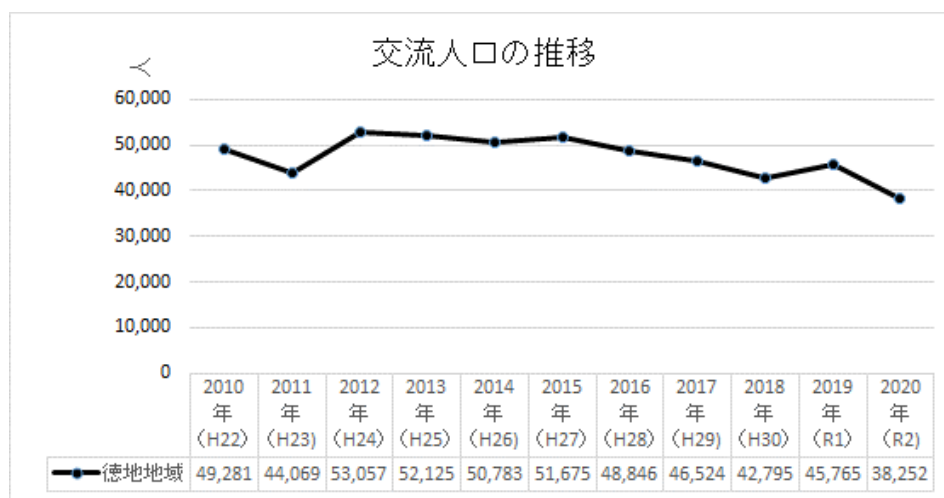
③小規模事業者数

経済センサスによる小規模事業者数は、平成 21 年には 251 事業者だったのが、令和 3 年活動調査では 165 事業者と 86 事業者減（34.2%減）となっている。



④交流人口

令和 2 年観光客動態調査によると、平成 22 年の 49,281 人に対し、令和 2 年には 38,252 人となっており約 22%の減少となっている。



[参考：徳地地域ふるさとにぎわい計画]

⑤地域資源

当地域においては、奈良東大寺再建の大勸進職であった俊乗房重源上人に関わる多くの史跡や伝説が残っており、「重源の郷」をはじめ「大原湖キャンプ場」「特産品販売所南大門」「ロハス島地温泉」「森林セラピー基地」「やまぐちサッカー交流広場」「しいたけ」「ピーマン」「カワラケツメイ茶」などのほか、GI 制度（地理的表示保護制度）に登録された「徳地やまのいも」など豊富な地域資源を有している。



▲重源の郷（現在リニューアル中）



▲特産品販売所南大門



▲徳地やまのいも

〔課題〕

令和 4 年度に当会会員を対象に「地域の経済状況に関するアンケート」調査を行った。分析結果から読み取れる現状と課題は以下のとおりである。

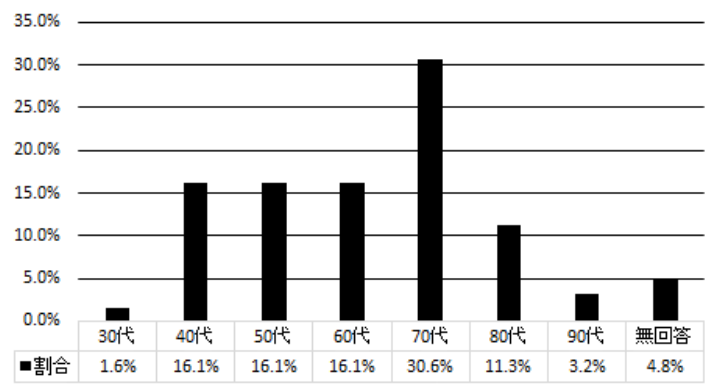
①代表者の高齢化

代表者の年代で最も多い年代は 70 代（32.3%）で 70 代以上は全体の 46.8%も占め、代表者の高齢化が進んでいる。

代表者の年代

年齢	件数	割合
30代	1	1.6%
40代	10	16.1%
50代	10	16.1%
60代	10	16.1%
70代	19	30.6%
80代	7	11.3%
90代	2	3.2%
無回答	3	4.8%
合計	62	100.0%

代表者の年齢割合



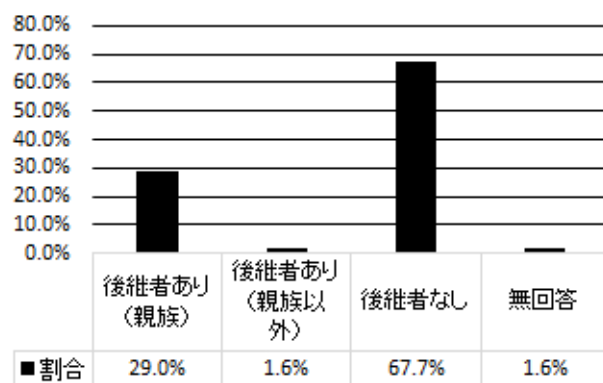
②後継者不在

後継者（親族、親族以外）のいる割合は 30.6%で、後継者なしは 67.7%を占める。後継者がいない事業所に今後の予定を聞くと、後継者を探す 6.5%、事業廃業 30.6%、特に決めていない 30.6%となっている。今後、後継者不在による廃業が増え小規模事業者数が減少する懸念があり、円滑な事業承継支援を実施する必要がある。

後継者の有無

	件数	割合
後継者あり(親族)	18	29.0%
後継者あり(親族以外)	1	1.6%
後継者なし	42	67.7%
無回答	1	1.6%
合計	62	100.0%

後継者の有無



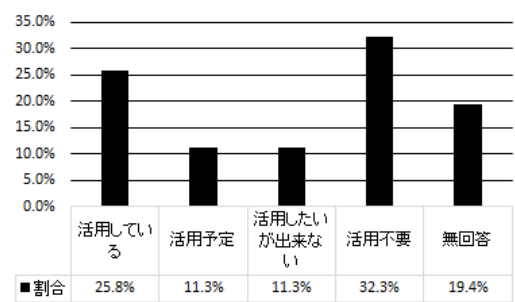
③IT ツールが活用されていない

何らかの IT ツールを活用している事業所は 25.8%、活用予定 11.3%、活用したいが出来ない 11.3%、活用不要 32.3%となっている。無回答 19.4%があるが、67.7%の事業所が IT ツールの活用が必須であると考え、今後、DX 推進・IT 活用に向けた支援が必要である。

ITツールの活用状況

	件数	割合
活用している	16	25.8%
活用予定	7	11.3%
活用したいが出来ない	7	11.3%
活用不要	20	32.3%
無回答	12	19.4%
合計	62	100.0%

ITツールの活用状況



④今後の方針

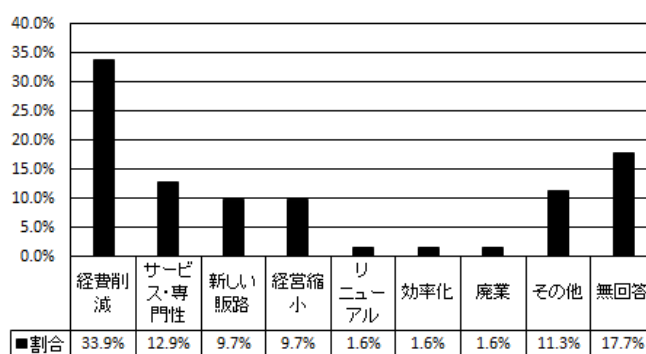
今後の方針について、重要度が一番高いのは「経費削減」33.9%、2番目は「サービス・専門性」14.5%、3番目が、「新しい販路」8.1%、「効率化」8.1%という結果であり、これらのことを達成するために重要度が一番高かったのは、「経営分析」17.7%、2番目が、「業績UP計画書策定」11.3%、3番目が、「ITスキル・HP」9.7%という結果であった。

また、販路開拓への取組みには、「取り組んでいない」29.0%、「現状維持」43.5%、「取り組んでいる」14.5%となっている。販路開拓の課題としては「営業人材確保」20.4%、「供給能力」14.9%、「商品開発」11.1%、「PR方法」11.1%となっている。商品開発の課題としては、「技術力」13.2%、「開発力」13.2%、「営業人材の確保」10.3%とあがっている。

今後の方針

	件数	割合
経費削減	21	33.9%
サービス・専門性	8	12.9%
新しい販路	6	9.7%
経営縮小	6	9.7%
リニューアル	1	1.6%
効率化	1	1.6%
廃業	1	1.6%
その他	7	11.3%
無回答	11	17.7%
合計	62	100.0%

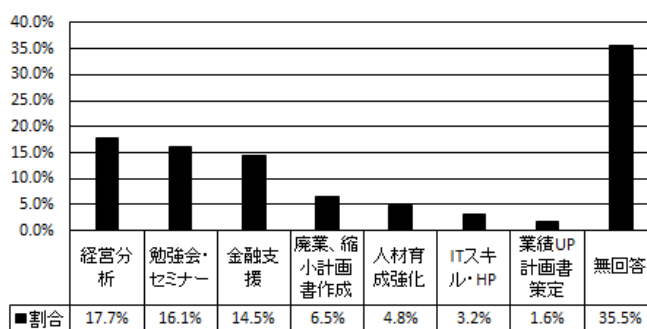
今後の方針



達成するために

	件数	割合
経営分析	11	17.7%
勉強会・セミナー	10	16.1%
金融支援	9	14.5%
廃業、縮小計画書作成	4	6.5%
人材育成強化	3	4.8%
ITスキル・HP	2	3.2%
業績UP計画書策定	1	1.6%
無回答	22	35.5%
合計	62	100.0%

目的達成するために



(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

当地域の高齢化と人口減少を見据えながら、地域経済を支える小規模事業者の持続的な発展を目指し、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を継続的に行うため、今後10年先を見越した振興策のあり方を以下のとおりとする。

- 地域内の小規模事業者において、自社を取り巻く経営環境の適応力を高め、経営力の向上、利益の確保、持続的な発展を図る。
- 事業承継による次世代への事業の継続を進めるとともに、新規創業者の支援を推進することにより、地域経済の源泉ともいえる小規模事業者の減少を防ぎ、将来にわたっての地域経済の活力を維持、増大させる。
- 地域内小規模事業者の業務効率化や地域資源等活用した商品の販路開拓において、DX・ITを活用し、激変する事業環境に対応し、地域経済の活性化を図る。

②山口市総合計画との連動制・整合性

「第二次山口市総合計画後期基本計画」のもと、「ずっと元気な山口」の実現を目指し、基本構想における将来都市像の実現につなげていく。



政策グループ4：地域の魅力があふれる産業と観光のまち「産業・観光」

令和9年度における将来都市像を具現化するため、5つの政策グループに分けて、5年後の目指すまちの姿を表している。産業分野においては、政策グループ4「地域の魅力があふれる産業と観光のまち「産業・観光」」において各種施策を展開している。

- ・地域の多彩な観光資源を組み合わせることで、地域間や他分野との交流が進み、新たなひとの流れを創出する観光によるまちづくりが行われています。
- ・市民の多くが就業する商工業やサービス業等において、起業創業、事業承継、事業拡大、企業誘致や新たな投資が進み、更なる雇用が創出されています。また、都市機能の集積や充実が図られ、賑わいが創出されています。
- ・中山間地域や南部地域を中心に、地域の特性を生かした農林業の振興が図られ、担い手の育成や経営基盤の確立が進んでいます。
- ・豊かな水産資源を守りながら、海や川の豊かな恵みを生かした水産業の振興が図られています。
- ・若者、女性、障がい者等が、能力と希望に応じた就労を実現し、市内事業者の人材確保が促進されています。また、働き方の改革等により、働きやすい職場づくりが進んでいます。

重点プロジェクト

後期基本計画の5つの政策グループにおける施策別計画の推進に当たって、施策を横断し、重点的に対応すべき取組を、6つの重点プロジェクトとして構築し、効果的に事業を展開していく。

【関連するプロジェクト】

重点PJ② 若者活躍と雇用創出の環境づくり

○商工業・サービス業の活性化

- ・産業支援機関や大学等との連携のもとでの起業創業、事業承継等への支援
- ・中小企業の経営安定化や成長支援（経営改善支援、新商品・サービス開発や販路開拓への支援、新事業展開への支援、HX・DX・GXへの支援）
- ・市内消費喚起を通じた地域経済の活性化
- ・都市型産業や成長産業分野を始めとした企業誘致の推進
- ・県や民間との連携のもとでの企業誘致用地の確保に向けた検討 など

重点PJ④ 2.1 地域づくりと農山村活性化

○農山村エリアの地域経済活性化

- ・農山村にぎわい計画の策定・推進
- ・外部人材の活用（地域おこし協力隊の活用、企業・大学等との連携など）
- ・農山村エリアにおける起業創業・事業拡大への支援 など

重点PJ⑥ 持続可能な未来都市づくり

○デジタル技術の活用推進（DX：デジタルトランスフォーメーション）

- ・あらゆる分野におけるデジタル技術の活用（子育て、福祉、防災、産業、観光、交通（Mass・乗りやすい交通の仕組みづくり） など

「徳地地域ふるさとにぎわい計画」

徳地地域は、約 800 年前に奈良東大寺再建にあたり再建用材を搬出した地域であり、再建の大勸進職（現場責任者）であった俊乗房重源上人に関わる多くの史跡や伝説が現存するとともに、今なお、檜を中心とする多くの森林資源は、県産材の中で高い地位を築いている。こうした歴史的背景からも、徳地の地域ブランドとして、『奈良東大寺ゆかりの地「重源の里とくち」』を設定するとともに、地域内で行われる諸活動の拠点となる場所や重源をキーワードとして人・物・文化・情報の交流に取り組む。

令和 6 年度リニューアルを進めている観光の核となる「重源の郷」や地域ブランドの情報発信拠点である特産品販売所「南大門」などの既存ストック（これまで整備された公共施設）を最大限に活用するとともに、ヒト（人材）、モノ（資源）、カネ（経済）を連携・融合させることにより、地域経済への波及効果の大きい、交流人口の増加、基幹産業である農林業をはじめとした地場産業の振興に取り組むことで、笑顔があふれる持続可能な地域社会の構築を目指す。

③商工会の役割

当会の役割としては、山口市が掲げる総合計画を通じて目指す方向性を認識しながら「地域に根差した支援機関」として、総力を上げて経営発達支援事業を推進し、地域内小規模事業者の経営改善、経営力向上を通じて地域経済の活性化に寄与することである。

<主な役割>

- ☞ 商工業・サービス業の活性化
- ☞ 農山村エリアの地域経済活性化
- ☞ デジタル技術の活用推進（DX：デジタルトランスフォーメーション）

（3）経営発達支援事業の目標

【目標①】：事業計画策定やフォローアップにおける徹底した伴走支援による経営力向上及び持続的発展

【目標②】：事業承継及び創業支援による小規模事業者数の維持

【目標③】：小規模事業者の DX・IT を活用した業務効率化や販路開拓支援

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成年針

(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) 目標達成に向けた方針

【方針①】：事業計画策定やフォローアップにおける徹底した伴走支援による経営力向上及び持続的発展

小規模事業者との対話と傾聴を通じて事業者の本質的な課題への気づきを促し、財務分析をはじめ事業者の経営理念、外部経営環境における機会・脅威、内部環境における事業の強み・弱みを含んだ総合的な経営分析を行うことで実現可能性及び実効性の高い事業計画策定の支援を行う。必要に応じて専門家派遣を実施するなど、専門家との連携により多方面から支援する。

また、計画の着実な実行に向けて、定期的なフォローアップを実施することで事業者の経営力の向上を目指し、売上や利益の向上による小規模事業者の持続的発展へつなげる。

【方針②】：事業承継及び事業承継支援による小規模事業者数の維持

経営者の高齢化が進み、後継者不足による廃業案件も多く小規模事業者数の減少が顕著となっている状況を踏まえ、山口市の行う事業承継支援事業により、山口県央連携都市圏域の各市町、商工会・商工会議所や山口県事業引継ぎ支援センター等と連携を図りながら事業承継支援制度等を活用し、きめ細かな支援を行う。

また、新規創業に関しては、起業・創業を増加させるアプローチが必要であり、山口市の起業創業支援事業による起業セミナー等の活用や地域資源を活かした農山村における起業・創業の支援に取り組むことで小規模事業者数の維持を図る。

【方針③】：小規模事業者のDX・ITを活用した業務効率化や販路開拓支援

小規模事業者のDX・ITを活用した業務効率化や販路開拓を支援するために、DXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取り組みを推進し、意識の醸成や基礎知識の習得するためのセミナーを開催する。更に取り組み意欲の高い事業者に対しては、個別に伴走型で支援を実施する。

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〕

地域の経済動向調査として、四半期ごとに全国商工会連合会が実施する「中小企業景況調査」を実施。これらの全国（約8,000企業）調査結果報告、山口県商工会地域（150企業）調査結果について調査対象者への配布や巡回時に情報提供している。

〔課題〕

現在実施している「中小企業景況調査」については、地区内の対象事業者数が少なく、調査結果については調査事業者や巡回時での情報提供となっており地区内小規模事業者への幅広い周知に至っていないのが課題である。

また、これらのものは個々の経営戦略等の資料に活かすには情報量が不足しているため、ビッグデータ等を活用した地域経済分析結果の提供をしていく必要がある。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	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
①景気動向分析の公表回数	HP掲載	—	4回	4回	4回	4回	4回
②地域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景気動向分析

目的	県内商工会地域における小規模事業者の業種別景況状況を把握・比較するため。
調査対象者	当地域内小規模事業者：8者（建設業、製造業、卸小売業、サービス業から各2者）県内小規模事業者：150者（当地域8者含む）
実施時期	4半期ごと
調査手法	当地域における事業所においては、巡回時に調査票を持参し後日回収。山口県商工会連合会が公表する「山口県商工会地域中小企業景況調査報告書」を活用し経営指導員等が分析を行う。
調査項目	売上（完成工事（請負）、加工）額、仕入（工事、製造）原価、経常利益、資金繰り、設備投資等。

②地域経済動向分析【国が提供するビッグデータの活用】

目的	当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや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。
調査手法	経営指導員が「RESAS（地域経済分析システム）」を活用し、調査・分析を実施する。
調査項目	【地域経済循環マップ・生産分析】 産業別の移出入の収支状況、ある産業の経済動向が他産業の経済動向に及ぼす「影響度」や地域全体の経済動向から受ける「感応度」などを把握。 【まちづくりマップ・From-to分析（滞在人口）】 どの地域から来る人が多く滞在しているかを平日・休日別、男女別、年代別など地域における人の集積度合の月ごと時間帯ごとの変化を把握。 【産業構造マップ】 業界動向（規模、増減）に関する統計データで自社の経営環境を把握。

(4) 調査結果の活用

調査した結果については、当商工会HPに掲載し、広く地区内小規模事業者等に周知するとともに、職員間でも情報共有し、巡回・窓口指導、個別相談時や事業計画策定等における基礎資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで山口県商工会連合会が実施する「商品力向上プログラム」において、バイヤーからのヒアリング、テストマーケティングを通じ消費者アンケートを実施した。

【課題】

地域内の祭りや近隣のイベント、ニッポン全国物産展等に出展するが販売が主となり消費者からの対話でのやり取りはあるがデータとして蓄積がなく分析が出来ていない。

(2) 目標

項 目	現行	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
①消費者アンケート	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

①「自社商品・サービス」の消費者アンケート調査

目的	マーケットインの考え方を取り入れ自社の商品やサービスについて消費者への需要動向調査を実施し、調査結果を分析した上で、実施事業者へフィードバックし販路・売上拡大につなげる。
支援対象者	販路拡大に意欲のある小規模事業者を対象に業種を問わず募集するが、地域資源を活用した事業者や食品製造業、卸小売業及びサービス業を中心とする。
調査手法	個店来客者または各イベント出展来場者を対象とした対面方式のアンケート調査 サンプル数：50人
調査項目	調査項目については、対象事業者に沿った効き目のあるものとするため、対象事業者と相談のうえ作成する。 回答者の属性（年代、性別等）、利用満足度など
調査結果の活用	回収したアンケート調査票を基に商工会が集計し、経営指導員等が対象事業者に直接説明する形でフィードバックし販路・売上拡大につなげる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

これまで、経営・金融・税務相談や補助金・助成金活用において事業計画を策定する際に、商工会のクラウド型記帳システムである「MA1」に付与されている経営分析機能を活用した財務分析の実施や経産省の「ローカルベンチマーク」で分析、専門家派遣事業等も活用し総合的な経営分析を実施してきた。

〔課題〕

どちらかといえば財務データから見える表面的な分析が多かったが、「対話と傾聴」を通じて一歩踏み込んだ、経営の本質課題につながるような定性的、定量的な分析により事業者へ提供していくことが課題である。

(2) 目標

項 目	現行	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
経営分析事業者数	11 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

(3) 事業内容

①財務的経営分析

目的	記帳指導を受けている事業者に自社の現状を認識してもらうため、財務的経営分析を行う。
対象者	記帳指導を受けている事業者
分析手法	MA1やその他の会計ソフトの経営分析機能等を活用する。
分析項目	収益性、生産性、安全性、成長性等

②非財務的経営分析

目的	財務以外の経営資源についても分析を行い小規模事業者の実態を正確に把握し、今後の事業計画策定の参考とする。
対象者	経営意欲のある事業者または持続的経営のために特に支援が必要な事業者、創業予定者、創業して間もない事業者、事業承継した事業者等
分析手法	事業者とのヒアリングを基本とし、「ローカルベンチマーク」や「経営計画つくるくん」等を活用し経営指導員等が分析を行う。また、高度な案件に対しては、中小企業診断士等の外部専門家を活用する。
分析項目	財務的な分析に加え、SWOT（事業者の強み、弱み、脅威、機会）分析

（４）分析結果の活用

分析結果は対象事業者にフィードバックし、強みを活かし、弱みを補う今後の事業計画策定に活用する。

また、商工会職員のスキルアップの教材としての活用に加え、分析結果をデータベース化し、事業者個別の課題を職員間で共有することで職員共通認識のもと整合性のとれた事業者支援を行うことができる。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕

事業計画策定支援に関する取り組みは、各種補助金等の活用や融資の申込、創業時等において支援を行ってきた。事業計画の必要性については、「事業計画策定支援セミナー」や「商工会会報」、巡回時に説明を行ってきた。

〔課題〕

事業計画の必要性について周知等行ってきたが、制度活用における事業計画策定の割合が多く、本来目的とすべき経営発達や課題解決のための事業計画策定支援として策定する必要がある。

（２）支援に対する考え方

生産年齢人口は縮小傾向にあり、労働市場はひっ迫し、各業種においても人手不足となっている中、小規模事業者の人材不足を補う手段として、DX・ITを活用した効率的な経営手法が考えられ、アンケート調査結果においても、今後の方針の解決策として3番目に上がっているのが、IT活用となっており、事業計画の策定段階において、DX・ITの活用事例等を学ぶためDX・ITセミナーを開催し、DX・ITに関する基礎知識の習得と共に意識の醸成を図る。

また、小規模事業者自身が経営課題を把握し、解決するための事業計画を無理なく策定できるよう、「3. 地域の経済動向調査」、「4. 需要動向調査」、「5. 経営状況の分析」の結果を踏まえ、また事業計画策定セミナー等を通じ、経営指導員を中心に専門家の助言も得ながら事業計画策定を支援する。

（３）目標

項 目	現行	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
①DX・IT セミナーの開催	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定セミナーの開催	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③事業計画策定事業者数	4 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

①DX・ITセミナーの開催

目的	DX・IT活用により経営の効率化を図り、小規模事業者の人材不足を補う手段や新たな販路開拓に向け売上増を図る。
対象者	DX・IT活用に意欲を持っている小規模事業者
支援手法	郵送、巡回・窓口により周知する。 セミナーの内容として ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI、電子マネー取引等）活用事例 ・WebサイトやSNSの利活用 ・ECサイトの利用方法 等を行う。

②事業計画策定支援セミナーの開催

目的	小規模事業者が事業計画策定の必要性を理解し、事業者自らが自社を見つめ直し、課題解決に取り組む。
対象者	意欲を持った小規模事業者、創業予定、創業後間もない事業者等
支援手法	郵送、巡回・窓口により周知する。 セミナーの内容としては ・経営計画と事業計画の違い ・具体的な事業計画の作り方 ・現状分析の手法 等を行う。

③事業計画策定支援

目的	地域の経済動向調査、経営状況の分析、需要動向調査の結果を踏まえ、小規模事業者が経営課題解決を図る。
対象者	経営分析を行った事業者やセミナー参加者等
支援手法	経営指導員等が支援対象となる事業者に対して伴走型支援を行うとともに、外部専門家を活用して事業計画策定に向けたブラッシュアップを行う。

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〕

国や県の各種補助金・助成金等の計画策定が多く、これらの計画の実行支援におけるフォローが中心であり、定期的に総合的なフォローが出来ていない。

〔課題〕

補助金等の実績報告までの支援や計画策定での支援にとどまらず、その後も定期的な巡回により計画の進捗状況の確認や計画実施におけるフォローアップが必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した小規模事業者全てを重点指導先に設定し、事業者が策定した事業計画のアクションプランに合わせて、事業の進捗状況を確認する。事業環境の変化に柔軟に対応できる「自己変革力」が求められる中、自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じてよく考えることなど計画のフォローアップを通じて経営者への内発的動機付けを行い、潜在力の発揮につなげるよう伴走型支援を行う。

(3) 目標

項 目	現行	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
フォローアップ対象事業者数	4 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
頻度（延回数）	15 回	20 回	20 回	20 回	20 回	20 回
売上増加事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
利益率 3%以上増加の事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(4) 事業内容

目的	策定した事業計画を継続的に支援することにより、課題解決とともに、今後の持続的な事業継続を図る。
対象者	事業計画策定支援した小規模事業者
支援手法	事業計画策定支援した事業者全てを重点指導先に設定し、策定した計画が着実に実行されているか定期的に巡回訪問（4半期に1回）し、フォローアップを行う。ただし、事業者からの申し出等により、臨機応変に対応する。また、フォローアップの際に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、外部専門家を交え、原因の検証を行い、発生課題の解決に向けた計画の修正を図る。

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

〔現状〕

小規模事業者持続化補助金等による販路開拓支援や山口県商工会連合会を通じた商品力向上支援や各物産展等を介して支援を行っている。

〔課題〕

販路開拓を通じて域外需要を取り込みたい意欲のある事業者がいる反面、「高齢化」「知識不測」「人材不足」等といった理由で商圏が近隣地域に留まっている事業者が多く存在する中、今後、新たな販路開拓には、DX推進・IT化が必要であることを理解・認識した取り組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

当商工会単独での商談会等の開催は困難であることから、各機関からの開催情報を入手し、販路開拓に意欲ある小規模事業者へ、商談会、物産展、セミナー等へ参加の呼びかけを行い、出展事業者に対して、事前・事後における支援を行う。

また、DX推進・IT活用を図るため、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、DX・ITにおける相談対応を行い、必要に応じて外部専門家を交え事業者に応じた支援を行う。

(3) 目標

項 目	現行	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
①ニッポン全国物産展 (BtoC)	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率／者	—	3%	3%	3%	3%	3%
②やまぐち商工会 セレクションフェア (BtoC)	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率／者	—	3%	3%	3%	3%	3%
③徳地フェスティバル (商工まつり) (BtoC)	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率	—	3%	3%	3%	3%	3%
④DX・IT 新規活用事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
売上増加率／者	—	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

①ニッポン全国物産展 (BtoC)

主催	全国商工会連合会
概要	全国各地から厳選された約 200 者以上の店舗が集結し、全国のご当地フードや昔ながらの名産や地域の特産品、技術を生かした新商品などがある大規模物産展。 ・場所：東京都 来場者数：8 万人 出展者：200 者
支援手法	独自の技術で商品開発している製造業者や地域資源等を活用した商品開発をしている業者に案内し、首都圏に向けた販路開拓を希望する事業者に対し、出展前から出展後のフォローにかけて集中的な支援を行う。 出展前支援：効果的な PR やプレゼン方法を事前に指導 出展後支援：来場者アンケートの分析支援や、事後アプローチの手法を指導

②ひろしま夢ぷらざ「やまぐち商工会セレクションフェア」(BtoC)

主催	山口県商工会連合会
概要	経済・生活文化面でつながりが大きく、かつ物流面でコスト軽減が図れる山陽圏での販路開拓の取り組みとして広島県商工会連合会が運営する「ひろしま夢ぷらざ」において実施する山口県商工会地域の特産品展示販売会。 ・場所：広島県 ・来場者数：190 万人/年 店頭販売：1 日 委託：2 週間
支援手法	地域資源等を活用した商品開発をしている事業者を中心に案内、参加を促し、近隣県においての販路拡大に向けての支援を行う。

③徳地フェスティバル (BtoC)

主催	徳地フェスティバル実行委員会
概要	当地域内の秋のイベント
支援手法	徳地特産品振興対策委員会に属する事業者を中心に、地区内の地域資源等を活用した商品について地域内・近隣に向けて周知し、商品精度の向上・新商品の開発などの販路拡大支援を行う。

④DX・IT新規活用

目標	新たな販路開拓手法に取組み売上拡大を目指す。
支援対象者	新たにDX・IT活用に取り組もうとする小規模事業者等
支援手法	DX推進・IT活用を図るため、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、DX・ITにおける相談対応を行い、必要に応じて外部専門家を交え事業者に応じた支援を行う。

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

〔現状〕

経営発達支援計画の評価は「評価会議」において事業結果を検証・評価し次年度の改善につなげていくこととなっており、年1回「評価会議」を行っていたが、コロナ禍に入り、評価会議を招集できず、理事会を経て定時総会における報告にとどまっている。

〔課題〕

今後は、事業評価委員会を確実に開催すること。また、年度途中においても目標達成に向けた進捗状況の確認と評価を行い、遅延や停滞があった場合の対策を講じるなどの対応が必要である。

(2) 事業内容

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を実施する。

- ① 山口市、徳地商工会会長、副会長、中小企業診断士、法定経営指導員で構成する「評価会議」において、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。(年1回)
- ② 理事会において、評価・見直しの方針を決定する。
- ③ 事業の成果・評価・見直しの結果については、総会へ報告し、承認を受ける。
- ④ 事業の成果・評価・見直しの結果を徳地商工会の総会資料や会報、またホームページで計画期間中公表する。

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

当商工会の職員は、経営指導員1名、補助員1名、記帳専任職員1名の計3名体制である。事務局未設置のため、行政及び関係機関との対応も経営指導員が担っている。山口県や山口県商工会連合会等が開催する研修に加え、各支援機関が主催する事業者向けのセミナー等に経営指導員、補助員、記帳専任職員が積極的に参加し、専門的知識の習得等資質向上に努めている。

〔課題〕

事業環境が変化する中、経営課題も複雑化してきており、職員全員、これまで以上に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、DX・ITなど多様化・高度化する支援ニーズへ対応していく必要がある。

(2) 事業内容

① 外部講習会等の積極的活用

経営指導員、補助員、記帳専任職員の支援能力の一層の向上のため、山口県主催の「パワーアップセミナー」、山口県商工会連合会が主催する「専門研修」、や「経営指導員等 Web 研修システム」の受講や他の機関が開催するセミナー等、経営指導員をはじめ他職員の積極的な参加に努める。特に、当地域は高齢化による廃業等が年々増加傾向にあり、事業計画策定や事業承継に関して、あらゆる角度から支援が出来るようセミナー等積極的に参加する。

また、セミナー等参加した職員は、朝礼等において内容等報告し職員間の情報共有を図る。

② OJT 制度の導入

当会職員は、経営指導員、補助員、記帳専任職員と3名体制であり、巡回や研修等において事務所内が1名となる場合もあり、会員への初期対応が出来るよう、巡回指導・窓口相談等の機会を活用した職場内におけるOJT実施により、若手職員の資質向上を図り、一般職員を含めた組織全体としての支援能力の向上を図る。

③ データベース化

職員全員が、クラウド型経営支援ツール「Shoko Biz」へ支援データ入力を適時・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、いつでも他の職員が状況把握することが出来、一定レベル以上の対応が出来るようにすることで、職員の支援能力向上につなげる。

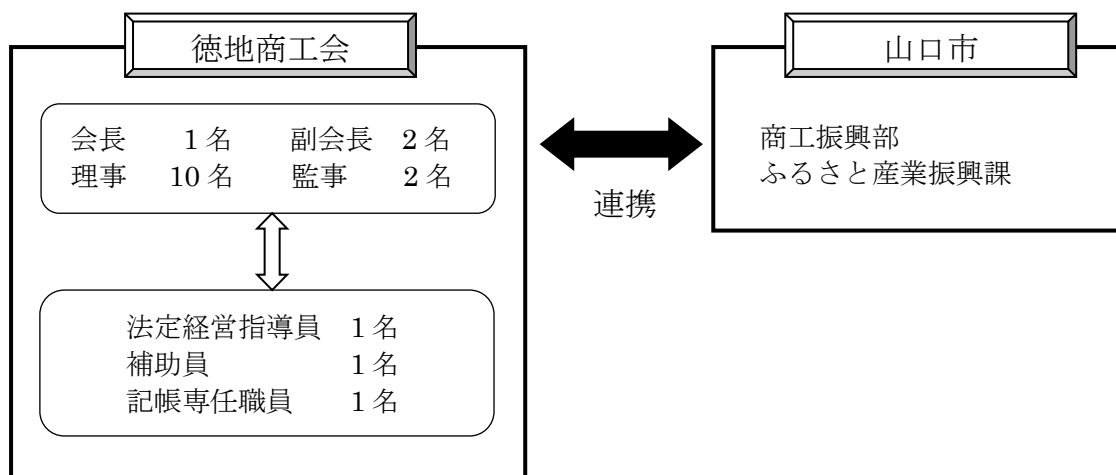
(別表 2)

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 6 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：山本 則和

■連絡先：徳地商工会 TEL：0835-52-0026

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の提供を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

〒747-0231

山口県山口市徳地堀 1817 番地

徳地商工会

TEL：0835-52-0026 / FAX：0835-52-1485

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

②関係市町村

〒753-8650

山口県山口市亀山町 2 番 1 号

山口市 商工振興部ふるさと産業振興課

TEL：083-934-2719 / FAX：083-934-2650

E-mail：furu@city.yamaguchi.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	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
1. 地域の経済動向調査	50	50	50	50	50
2. 需要動向調査	100	100	100	100	100
3. 経営状況の分析	100	100	100	100	100
4. 事業計画策定支援	200	200	200	200	200
5. 事業計画策定後の 実施支援	200	200	200	200	200
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	50	50	50	50	50
8. 経営指導員等の 資質向上	100	100	100	100	100

(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
山口市補助金、山口県補助金、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