

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	くすのき商工会（法人番号 6250005002556） 宇部市（地方公共団体コード 352021）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の経営基盤の改善・強化 ②中山間地域の自然資源の魅力を活かした創業・事業承継の支援 ③DX を活用した販路開拓等による地域経済の活性化
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 ①地域経済動向調査 ②地域経済動向分析 2. 需要動向調査に関すること ①新商品・特産品開発等のための調査 ②既存の商品・サービスレベル向上のための調査 3. 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 4. 事業計画の策定支援 ① DX 推進セミナー ② 事業計画策定セミナー ③ 事業計画の策定 5. 事業計画策定後の実施支援 事業環境の変化に柔軟に対応できるようフォローアップを実施 6. 新たな需要の開拓支援 ① 展示会等出展支援 ② DX 新規活用
連絡先	くすのき商工会 〒757-0216 山口県 宇部市 大字船木 4 4 2 番地の 1 1 TEL:0836-67-1352 FAX:0836-67-0357 e-mail:kusunokichou@yamaguchi-shokokai.or.jp

	宇部市 産業経済部 商工振興課 〒755-8601 山口県 宇部市常盤町 一丁目 7 番 1 号 TEL:0836-34-8355 FAX:0836-22-6013 e-mail:syoukou@city.ube.yamaguchi.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

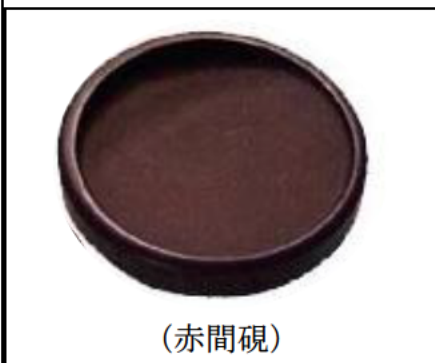
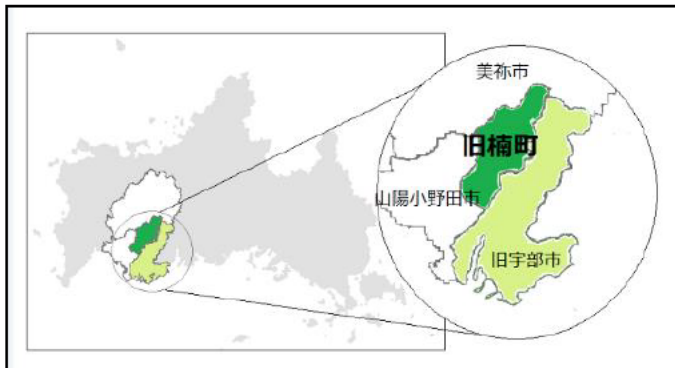
当会の管轄地域である旧楠町は、昭和30年4月に船木町・吉部村・万倉村が合併により発足し、その後、平成16年11月の合併により宇部市に編入された。

地理的には中国山地の山間部から平野部である宇部市北部に位置し、主要幹線である国道2号線が中心部を東西

に横断している。また、南北を山口県道29号宇部船木線・山口県道30号小野田美東線・山口県道37号宇部美祢線が貫いており、隣接する市である美祢市や山陽小野田市、旧宇部市のエリアの瀬戸内工業地域と商業的に結びつきが強い。

藩政時代には代官所や参勤交代の宿場町として栄えたことから、多くの伝統と歴史を育み、昭和初期までは近隣町村の政治・経済・文化の中心地として繁栄、発展してきた。

四季に富んだ比較的温暖で住みやすい気象条件にあり、山口県2級河川の有帆川水系と厚東川水系に囲まれ、肥沃な大地により吉部地区・万倉地区では稲作を中心とした農業も盛んである。

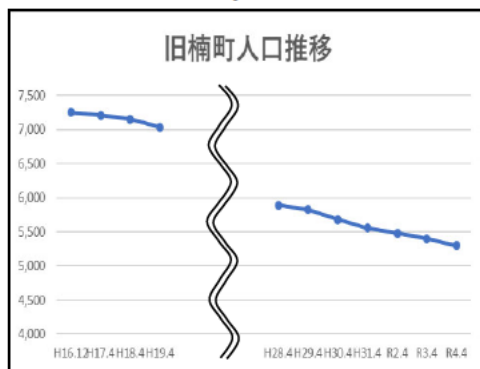


(赤間硯)

経済産業省の伝統工芸品として認定を受け、硯の高級品として知られる「赤間硯」は、宇部市、当会ともに後世に繋ぐべき文化資産と位置づけをしている。これまでにブランド化や販路開拓支援等を行っており、平成28年9月には地域団体商標に登録された。また、海外展開を見据えて台湾の商標を出願し、翌年12月に登録されている。

現在、硯製造事業者は減少してきており、販路開拓に加えて後継者育成にも力を注いでいる。

続いて人口動態を見てみると、宇部市地区別住民基本台帳人口によれば、当地域における令和4年7月現在の人口は5,281人となっており、合併当初である平成16年12月(7,250人)と比べると、数にして1,969人、約27%の人口減少となっている。高齢化率は41.0%、生産年齢人口は50.3%となっており、年少人口、生産年齢人口も急激な減少傾向にあり、地域全体で過疎化対策が急務である。



出典) 宇部市「地区別住民基本台帳」より作成

前述の通り、当地域は高齢化が急速に進んでおり、郊外型大型店舗への消費流出等も相まって、商工業者数も大きく減少している。

宇部市との合併当時である H16 年度と R4 年度の地域内業種別商工業者数を比較すると、小売業の減少率が 64.9%と最も高い。また、サービス業は 1.4%、その他業種は 6.5%と人口減少に比して僅かな減少にとどまっているものの、全体の減少傾向には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	計
H16 年度 (合併当時)	86	29	14	77	19	69	31	325
R4 年度	57	20	11	27	11	68	29	223
増減率	-33.7%	-31.0%	-21.4%	-64.9%	-42.1%	-1.4%	-6.5%	-31.4%

(商工会実態調査より)

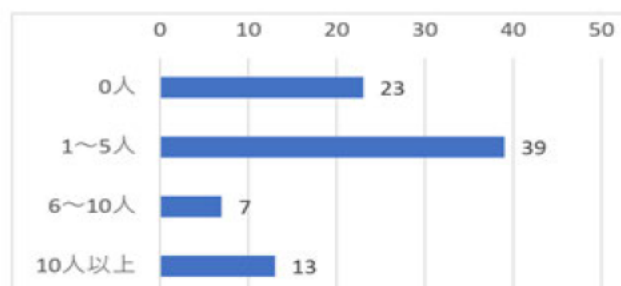
つぎに、経営発達支援計画策定にあつて、令和 4 年 9 月に当地域内商工業者へアンケート調査を行った。分析結果から読み取れる、現状と課題は以下の通りである。

①小規模事業者が多い

地域内商工業者は従業員数「0 人～5 人」が 75.6%と約 7 割を超え、小規模事業者の割合が非常に高い。

従業員数

カテゴリ	件数	%
0人	23	28.0%
1～5人	39	47.6%
6～10人	7	8.5%
10人以上	13	15.9%
合計	82	100.0%



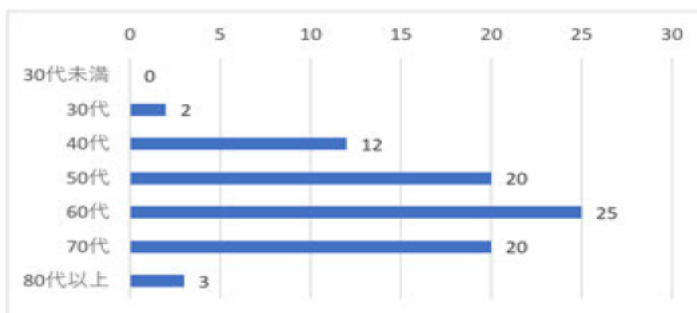
②代表者の高齢化が進んでいる

代表者の年代は60代以上が58.6%と、前回調査した平成28年の52.9%よりも増えており、事業承継が進んでいないことがわかる。

また、「卸・小売業」は、60代以上が77.8%となっている。これに対して、「建設業」は、60代以上が38.5%と低く、「40代」・「50代」の比較的若い年代が高くなっている。

代表者の年代

カテゴリ	件数	%
30代未満	0	0.0%
30代	2	2.4%
40代	12	14.6%
50代	20	24.4%
60代	25	30.5%
70代	20	24.4%
80代以上	3	3.7%
合計	82	100.0%



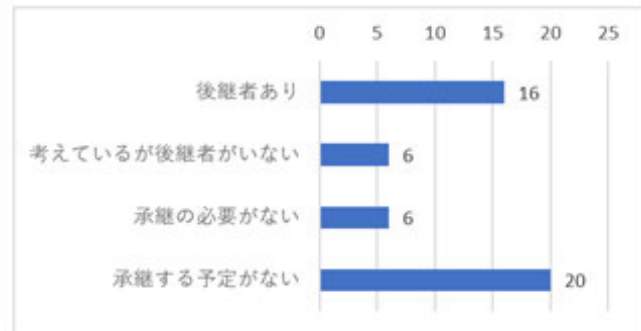
③後継者の有無

後継者がいる割合は約3割程度にとどまっている。また、回答を得られたうち、代表者が60代以上のみを抽出した場合でも33.3%とその傾向は変わらない。

今後は後継者不在等による廃業数増加が懸念され、円滑な事業承継の支援を実施する必要がある。

後継者の有無(代表者が60代以上の場合)

カテゴリ	件数	%
後継者あり	16	33.3%
考えているが後継者がいない	6	12.5%
承継の必要がない	6	12.5%
承継する予定がない	20	41.7%
合計	48	100.0%



④年代別に見た経営方針

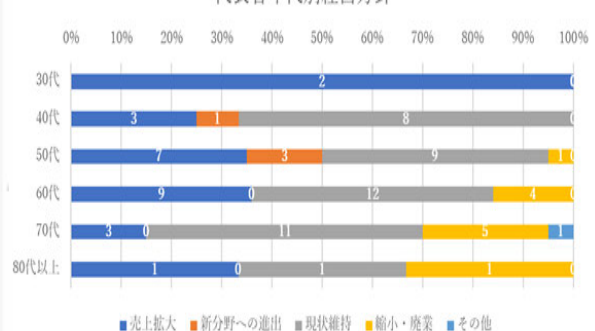
経営方針については60代以上では事業縮小・廃業とする消極策を取る割合が増えるのに対し、30代～50代の代表者では売上拡大や新分野への進出など販路拡大へ積極策を取る割合が高くなっている。また、60代以上で売上拡大と回答した13者うち、後継者がいないと答えたのは3者のみである。

また、自社のWebサイトを公開している事業者は3割程度にとどまり、まだまだ事務作業を手書きで行っている事業者も少なくない。今後、売上拡大等や業務の効率化を図るため、いかに比較的若い40代～50代の年齢層の代表者や後継者等へDXやIT化を支援していけるかが課題となっている。

代表者年代別必要支援

	30代	40代	50代	60代	70代	80代以上	合計
円滑な資金調達のための支援	0	3	4	10	5	1	23
経理や記帳に関する支援	2	4	6	6	12	1	31
税務申告等に関する支援	1	4	7	6	11	1	30
企業間交流や異業種交流の支援	0	2	1	3	0	0	6
後継者育成や事業承継等の支援	0	2	2	3	0	0	7
販路開拓や流通ルート確保の支援	0	3	2	3	2	0	10
経営革新(新分野進出、新製品開発等)	1	1	0	3	1	0	6
技術やサービス、生産性の向上の支援	0	2	1	0	1	1	5
経営分析・市場分析や経営計画策定支援	1	1	1	0	0	0	3
専門家による個別支援、専門家への相談	1	1	1	0	0	0	3
DX化やIT活用支援	0	3	2	3	1	0	9
施業や補助金等に関する情報提供	0	7	12	12	8	1	40
人材(従業員等)育成の支援	0	2	2	5	1	1	11
経営講習会やセミナーの開催	0	0	3	1	1	0	5
各種相談制度の創設	0	3	2	2	2	1	10
その他	0	0	1	0	1	0	2
合計	6	38	47	57	46	7	201

代表者年代別経営方針



(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などの構造的な変遷だけでなく、新型コロナウイルス感染症の拡大による生活様式の転換や地域外への大型店出店による消費流出など日々変化している。

このような中、小規模事業者は限られた経営資源を活用し、“収益力の向上”と“経営環境の変化への対応力”を身に着ける必要がある。このためには、地域の魅力ある資源を活か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商品や事業者のブランド力の強化を図り、持続的な経営をしていかなければならない。

②宇部市「第五次総合計画」との連動・整合性

当会が考える長期的な振興のあり方は、宇部市第五次総合計画にある、「基本目標1 活力に満ちた強い産業のまち」、「基本目標2 魅力と賑わいにあふれるまち」と合致するものであり、宇部市や関係機関と協力して事業者支援を行う。

前期実行計画のイメージ		重点1 暮らし 安心・安全 プロジェクト	重点2 たくましい 産業育成 プロジェクト	重点3 子ども 未来応援 プロジェクト	重点4 まちの 賑わい創出 プロジェクト
基本目標	施策				
1 活力に満ちた強い産業のまち	1-1 未来を支える成長産業の創出 1-2 地域を支える商工業の振興 1-3 強くて稼げる農林水産業の振興 1-4 安定した雇用の創出と産業人材の育成	事業活動のスマート化	成長産業の創出・育成 起業・創業、事業継続の支援 持続可能な農林水産業への転換 デジタル人材の育成		地元商売の活性化
2 未来を拓くひとを育むまち	2-1 子どもが健やかに育つ環境の整備 2-2 子どもが健やかに育つ環境の整備 2-3 子どもが健やかに育つ環境の整備 2-4 一人ひとりを大切にする教育の推進			出産・子育ての環境整備 子どもの健康・虐待対策 未来を拓く子どもたちへの教育	
3 魅力と賑わいにあふれるまち	3-1 宇部の魅力を高めるシティプロモーションの推進 3-2 地域の魅力を広げた観光振興・MICE 推進の推進 3-3 「する・ある・学ぶ」を促すスポーツの振興 3-4 人と地域がさらけ文化の振興 3-5 移住・定住の推進		地域ブランドの確立		スポーツ・アートによる交流促進 イベントによる賑わい創出
4 誰もが健康で自分らしく暮らせるまち	4-1 多様性を尊重する社会の構築 4-2 生涯を通じた健康づくりの推進 4-3 地域医療体制の充実 4-4 心やよう地域福祉の充実 4-5 高齢者福祉の充実 4-6 障害者（児）福祉の充実	地域福祉の充実 感染症対策の強化		小児救急医療体制の維持	
5 安心・安全で快適に暮らせるまち	5-1 市民活動・コミュニティ活動の活性化 5-2 カーボンニュートラルの推進 5-3 循環型社会の構築 5-4 利便性の高い地域公共交通の確保 5-5 生活の安全性の向上 5-6 防災・防災の推進 5-7 活力ある都市空間の整備 5-8 快適な生活基盤の構築	地域活動の促進 地域防災力の向上			旅路通りのウェルカム化 山間の防災・安全・観光の推進 新庁舎2階建ての整備
構想を推進するために		6-1 計画の推進に向けて 6-2 効果的な行政運営システムの構築 6-3 健全な財政運営の推進 6-4 民間によるまちづくりの推進			

- 基本目標1 活力に満ちた強い産業のまち
 施策1-2 地域を支える商工業の振興
 施策1-3 強くて稼げる農林水産業の振興
 施策1-4 安定した雇用の創出と産業人材の育成

基本目標1 活力に満ちた強い産業のまち

施策1-1 未来を支える成長産業の創出
成長産業の創出・育成、イノベーションの創出、こきり公園を活用した新ビジネスの創出、デジタル技術の活用推進

施策1-2 地域を支える商工業の振興
市内事業者の生産性向上、既存産業の継続支援、商業の活性化

施策1-3 強くて稼げる農林水産業の振興
強い手の確保・育成とスマート化の推進、森林の管理・活用と育種改良対策、収益性の高い農産物の生産と供給体制の安定化、農林水産物の付加価値の向上と地産地消の推進、農地の保全活動、水産資源の持続的利用と生産基盤の安定化、卸売市場の機能強化

施策1-4 安定した雇用の創出と産業人材の育成
企業活動の推進と起業・創業の促進、若い企業の人材確保、産業人材の育成支援、働きやすい環境づくりの推進

基本目標 2 魅力と賑わいにあふれるまち

施策 3-2 地域の魅力を活かした観光振興・
MICE 誘致の推進

施策 3-5 移住・定住の促進



③当会の主要な 3 つの役割

1. 経営基盤の強化

地域内の小規模事業者を取り巻く経営環境への適応力を高め、自発的に経営力の向上や経営基盤の強化を図っていけるよう、金融や税務、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として、対話と傾聴による小規模事業者に寄り添った支援を行う役割を果たす。

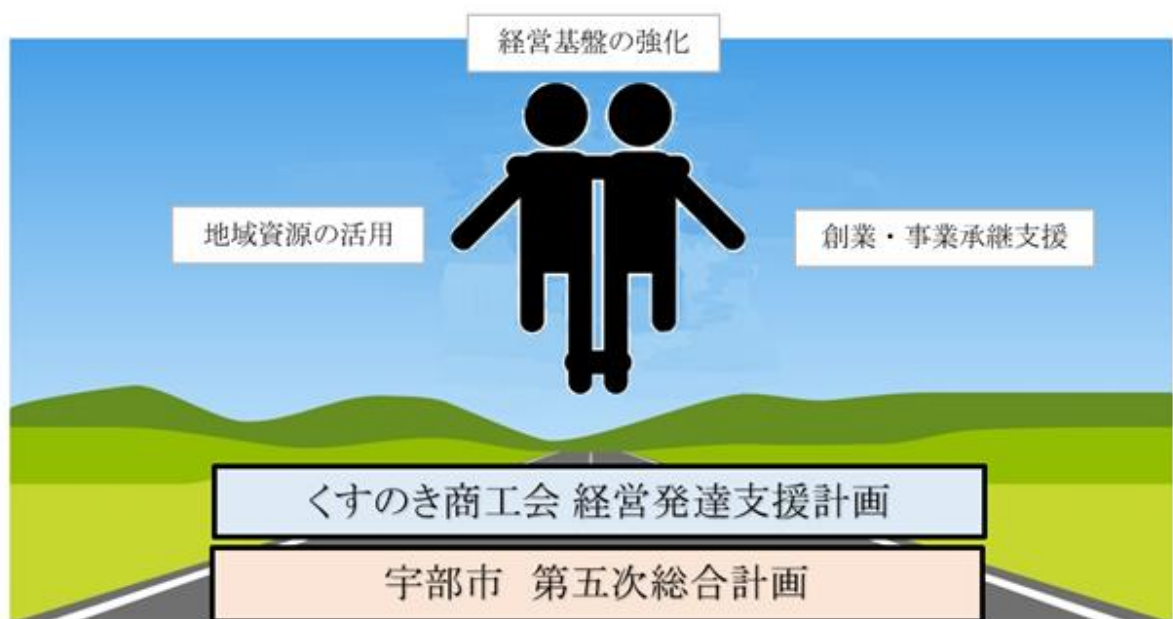
2. 地域資源の活用

製造業、6 次産業化に取り組む農産物事業者等が取り組む、地域資源を活用した新商品開発や新事業展開の促進を支援するとともに、観光資源を活用して交流人口を増やすことで、地域内事業者の売上拡大と地域経済全体の活性化を支援する。

3. 創業・事業承継支援

新規创业者の支援を推進するとともに、事業承継による次世代への事業の継続を進めることにより、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。

この 3 つの役割を果たすためには、「地域ブランド」並びに商品やサービスの「ブランド力」の確立と強化が基盤となる。



(3) 経営発達支援事業の目標

【目標①】：小規模事業者の経営基盤の改善・強化

小規模事業者の持続的発展や各事業者の課題解決を図るための事業計画策定支援とフォローアップを行い、小規模事業者の経営基盤の改善と強化を図る。

当会がこれまで実施してきた金融支援・税務支援・補助金支援・販路支援などの各支援内容や実績を整理し、経営分析から事業計画策定、事業計画実行まで一貫した支援体制を構築する。また、事業者自らが環境変化への対応し、能動的に経営基盤強化に取り組んでいくよう促すため、対話と傾聴を重ねることで代表者等が課題に気づき、自己変革していくよう経営力再構築伴走支援を行う。

【目標②】：中山間地域の自然資源の魅力を活かした創業・事業承継の支援

創業・事業承継支援による小規模事業者の維持拡大並びに持続的発展のためのきめ細かな経営支援をすることで、小規模事業者数の減少への歯止めをかけ、地域の交流人口を増加させることによって、地域経済の活力を維持・増大させる。

とりわけ、中山間地域ならではの自然資源や歴史を理解して、その魅力を活かした事業の実施を促していく。

【目標③】：DXを活用した販路開拓等による地域経済の活性化

DXを活用した地域特産品の販路開拓や売上増加、観光支援による賑わいの創出により事業所の支援を通じて、地域経済全体の活性化を図る。

当地域の小規模事業者との対話のなかでは、代表者が高齢であるなどの理由でDXの前段階であるデジタルツールもITツールも全く使用していないという話をよく聞くようになった。

まずは、どのようなデジタルツールがあるかを情報提供し、積極的な活用を指導していく。紙で行っている作業を基本的な表計算ソフトや会計ソフトで行うだけでも、大きな省力化や経営改善につながることを体現してもらおう。その後は、それぞれの事業規模や事業内容の違い、社内のIT人材などの事情を勘案して継続して活用するように促していく。



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5年4月1日 ～ 令和10年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

≪目標≫

【目標①】 小規模事業者の経営基盤の改善・強化

【目標②】 中山間地域の自然資源の魅力を活かした創業・事業承継の支援

【目標③】 DXを活用した販路開拓等による地域経済の活性化

【方針①】

小規模事業者が経営課題を解決し、経営基盤の強化や持続的発展を図っていくには事業計画を策定する必要がある。

そのため、くすのき商工会では、小規模事業者の事業計画のPDCAを次のように支援する。

- ・小規模事業者との対話と傾聴を通じて得られた経営課題を短期的・中期的・長期的に分類し、個々の経営状況等や優先順位、重要度に応じて事業者自らが課題を設定できるよう指導・助言を行う。
- ・事業者自らが設定した課題解決のため、経営分析や市場動向調査等を踏まえた事業計画策定の支援を行う。
- ・事業計画の着実な実行のため、定期的なフォローアップで進捗状況を確認の上、PDCAサイクルがきちんと廻り必要な修正が成されるように伴走型支援を行う。
- ・設備投資資金、運転資金のニーズに対して、「小規模事業者経営発達支援融資制度」を活用するなど円滑な資金繰りを支援する。

【方針②】

当地域では経営者の高齢化が進んでおり、後継者不足による廃業が増えている。地域経済の活力を維持するためには、事業者数を一定程度維持していくことが重要である。

そのため、当会では、創業・事業承継を次のように支援する。

- ・宇部市と連携を図りながら地域内での創業を促進する。
- ・事業承継に向けた早期取組を啓発するとともに、現在の経営状況を詳細に把握するため、事業承継計画の策定を支援し、円滑な事業承継の実現を図る。
- ・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るとともに、国や山口県の事業承継支援制度等も活用してきめ細かな支援を行う。
- ・創業、事業承継支援を実施した小規模事業者の進捗状況や資金繰り状況の把握に重点を置いた巡回訪問を強化し、伴走型支援を行う。

【方針③】

当地域には、歴史や文化、豊かな自然、豊富な農林資源がある。しかし良い資源がありながら、知られていないものも多い。それらを販路拡大支援や DX 支援により、消費者等に知っていただいて地域経済の活性化を行う。

そのため、当会では、地域経済の活性化を次のように支援する。

- ・地域資源を活用した特産品の販売促進や新商品開発の支援を行う。
- ・地域の農産物事業者等との連携を図り、農商工連携の発展を目指す。
- ・DX を活用した情報発信を、小規模事業者の売上や利益の増大等の波及効果に繋げることにより地域の活性化と産業の発展に取り組む。
- ・DX に取り組むことのできる人材育成を支援する。

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】

4 半期に 1 度、全国商工会連合会が実施する「中小企業景況調査」において、地域内 4 業種（建設業、サービス業、製造業、小売）7 事業者を対象として、財務状況（売上・採算）や資金調達環境（長・短期借入難易度）、設備投資の動向、自社の業況等を聴き取り調査にて行ない、地域内の小規模事業者に全国商工会連合会が実施する「山口県商工会地域中小企業景況調査報告書」（県内 150 企業の調査）を配布し情報提供をしてきた。

【課題】

現在実施している調査は対象である地域内事業者数が少なく、調査結果も地域内の小規模事業者に幅広く提供できていない。また、ビッグデータ等を活用した専門的な地域経済動向分析が十分ではなく、取り組みを強化する。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
①地域経済動向公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②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地域経済動向調査

地域内経済動向等について実態を把握するため、全国商工会連合会が 4 半期ごとに実施する中小企業景況調査の調査対象を拡大して実施する。

【調査手法】巡回時に調査表を持参し後日回収する。

【調査対象】当地域小規模事業者 18 者（建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業、飲食・宿泊業から各 3 者）。

【調査項目】売上額、仕入原価、経常利益、資金繰り、設備投資、雇用 等。

②地域経済動向分析

当地域において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、年 1 回公表する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析
・「まちづくりマップ・From-to 分析」→人の動き等を分析
・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

（4）調査結果の活用

①経済動向の調査結果を HP で公開するとともに、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、商圈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）現状と課題

【現状】

これまでの需要動向調査は、新商品開発や新たな販路開拓に取り組む小規模事業者を対象として、需要動向等の調査を消費者へのアンケート形式で行い、各事業者へ集計結果を提供してきた。

【課題】

これまで平成 30 年と令和 1 年に実施したもののサンプル数が少なく、新商品開発等につながらなかった。

（2）目標

	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
①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
②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

(3) 事業内容

小規模事業者が取り扱う商品やサービス内容、要望に応じた需要動向調査を行う。調査項目を検討の上、調査票を作成し、調査データの収集・分析を専門家等と共同で行い、分かりやすい形で事業者に提供し商品開発等に活用する。調査は、事業者の店舗や地域内の観光施設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
赤間石加工品 農産加工品 菓子（スイーツ）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

(4) 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に提供し、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) 現状と課題

【現状】

金融相談時や補助金等の申請時、販路開拓等に関する事業計画作成時に、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や経産省の「ローカルベンチマーク」等による財務分析を実施している

【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の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て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。

(2) 目標

	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
経営分析事業者数	14 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

(3) 事業内容

①財務的経営分析

小規模事業者が持続的な発展を遂げるには、財務情報の把握と会計管理がしっかりできていることが必須である。財務的経営分析を行い、現状を事業者に認識してもらう。

【調査手法】 MA1 やその他の会計ソフトの経営分析機能等を活用する。

【調査対象】 巡回訪問などを通じて、支援対象となる事業者を掘り起こしている。現在 14 者を調査対象としており、計画期間はこの事業者数を 20 者に増加させる。

【調査項目】 収益性、生産性、安全性、成長性 等

②非財務的経営分析

財務的経営分析だけでは持続的な発展に懸念がある事業者については、財務以外の経営資源についての分析を行い、事業者の持続可能性を高める情報の提供を行う。

【調査手法】 外部情報は公開情報を参照するが、事業者の調査は対面でのヒアリングを基本とする。経営指導員等が、「ロカベン」や、「つくるくん（中小機構「経営計画つくるくん）」を活用する。SWOT分析などフレームワークを活用して効率的に調査する。また、事業の内容や事業者の規模によっては中小企業診断士など外部専門家を活用する。

【調査対象】 持続的な経営のために特に支援が必要な事業者。
具体的には以下の事業者から選定。

- ・財務的経営分析の結果、持続的な経営の発展に懸念がある事業者。
- ・創業を予定あるいは創業からの経験が浅い事業者。
- ・事業承継を予定あるいは事業承継を実施直後の事業者。

【調査項目】外部環境（PEST）、市場占有率・競合の状況、事業者の新品・新役務等



(4) 分析結果の活用

①財務的経営分析、②非財務的経営分析のいずれの分析結果も当該事業者に提供し、事業計画の策定や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などに活用する。また、商工会職員のスキルアップの教材としても活用できる。

また、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の上、職員間で共有し、事業者の有する個別の課題に対する支援に活用する。各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) 現状と課題

【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、伴走型小規模事業者支援推進事業費補助金を活用したセミナーや当会会報「くすのき商工会だより」、巡回等により説明してきた。

【課題】

小規模企業の代表者については日々の業務量が多く時間的な余裕もない事などから、自主的に策定している企業は少ないのが現状である。事業計画策定の意義や重要性への理解を深めていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が、事業計画に基づいた実質的な行動計画策定の意義を認識し、意識変化を促すように「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫していく。前項で経営分析を行った事業者の約5割が事業計画策定をすることを目指す。各種の補助金申請を契機として、事業計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。事業計画の策定の前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①DX推進に関する セミナー開催回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定 セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③事業計画策定 事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者

(4) 事業内容

① DX推進セミナー

小規模事業者に対して、DXに関する意識の醸成や基礎知識習得のため、またDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等を推進していくために、セミナーを開催する。

【支援目標】事業者の課題解決の手段としてDXが活用されること。

【支援対象】DX（ITツールの活用）に意欲を持っている事業者。

【支援手法】セミナーの内容は、DXに関する基礎知識、DX関連技術の活用事例、クラウド型ツールの利活用、Webサイト・SNSの利活用、ECサイトの運用方法等。集合セミナーに限らず、オンラインセミナーやハイブリッド型セミナーも活用していく。

また、座学だけではなく専門家によるデモンストレーション（実演会）の実施など手で触れ、目で見ると、体感型の企画を盛り込む。

② 事業計画策定セミナー

小規模事業者に対して、事業の運営を成り行き任せにするのではなく、PDCAサイクルをきちんと回すことの重要性を認識してもらう。

【支援目標】事業計画策定に必要な知識及びノウハウを取得すること。

【支援対象】自社の経営分析の結果を把握している事業者。

経営分析を行っていなくとも、創業者あるいは創業から短期間の事業者。事業を承継する者あるいは承継から短期間の事業者。

【支援手法】セミナーの内容は、経営計画と事業計画の違い、具体的実行計画の作り方、現状分析の手法、全社で共有する意義、更新可能な意義等。対面

でのセミナーに限らず、オンラインセミナーやハイブリッド型セミナーも活用していく。

③ 事業計画の策定

セミナー等で PDCA サイクルの重要性を認識した小規模事業者が、経営改善のために実際に事業計画を策定することを伴走型で支援をする。

小規模事業者には、創業者（創業を予定している、あるいは創業したばかりの事業者）、後継者（事業を承継する予定、あるいは承継したばかりの事業者）を含む。また、事業計画では、特に DX（デジタル技術による事業再構築）計画の支援を重点実施する。

【支援目標】 事業者が事業計画を策定したうえで、適切な予実管理ができること。

【支援対象】 事業計画にもとづく PDCA 管理の重要性を認識している事業者（創業者・後継者等を含む）。

【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の支援を行うとともに、外部専門家による相談支援を併用していく。

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】

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。

【課題】

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4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。

事業計画目標の達成のため、4半期ごと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、4半期ごと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。

(2) 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、個別の事業者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。

(3) 目標

	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
フォローアップ 事業者数	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
頻度（延回数）	40 回	40 回	40 回	40 回	40 回	40 回
売上増加事業者数	—	5 者	5 者	5 者	7 者	7 者
営業利益率 3%以上 増加事業者数	—	5 者	5 者	5 者	7 者	7 者

(4) 事業内容

小規模事業者に対して、事業計画管理の重要性を認識し、いろいろな事業環境の変化に柔軟に対応できるようにフォローアップを行う。

【支援目標】事業者が自らの経営資源を効率的に使って事業計画を達成できる。

【支援対象】事業計画を策定した事業者 10 者。

【支援手法】経営指導員等が 4 半期ごとに事業所を巡回して、計画と実績のズレを指摘し解決策の検討を行うなど、PDCA サイクルの仕組みを実行し定着させるとともに職員による「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。進捗状況が思わしくない場合は、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。

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】

事業計画に基づいて新たな需要の開拓を目指す小規模事業者に対して、物産展、商談会などへの出展を支援してきた。EC モールへの出展や、外部専門家の協力を得て自社 EC サイトの構築を試みている。

【課題】

物産展、商談会などに支援の手法が偏っており、ネットを介した販売促進、情報発信などを取り入れるように改善したうえで実施をする必要がある。

(2) 支援に対する考え方

当商工会単独での商談会等を開催することは困難であるから、県内外のビジネスフェア、商談会、物産展への出展を促す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展を支援するとともに、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。

DX 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・販路開拓に関する相談対応を行い、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 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
①-ア ビジネスドラフトやまぐち 参加事業者数（延べ数）	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
新規成約数/者	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
①-イ ニッポン全国物産展 参加事業者数（延べ数）	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
売上額/者	—	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
①-ウ 山口ぶちうま！物産展 参加事業者数（延べ数）	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上額/者	—	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円
②DX 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%

※DX 新規活用には、Web サイト新規公開、SNS 活用、EC モール・自社 EC サイト構築を含む

(4) 事業内容

① 展示会等出展支援

小規模事業者に対して、新たな顧客を効率的に確保する方法として、物産展、商談会などは今でも効果がある。出展を希望しているものの出展ノウハウがない事業主の支援を行う。

【支援目標】売上高の増加、顧客の増加などにつながることを期待する。

【支援対象】販路開拓のニーズを持っている事業者。

【支援手法】出展情報の提供、出店に係る支援、陳列や接客など、ワンストップ型の伴走支援を行っていく。

ア. ビジネスドラフトやまぐち（BtoB） 2 日間

県内商工会議所・商工会主催で開催している、県内の商工会議所・商工会の会員企業を対象とした『完全事前調整型の商談会』。全会員に案内をかけ、エントリーに向けた支援を行った後、マッチング先があれば商談会でのプレゼンが効果的に行われるよう事前研修を行うなど商談成立に向けた支援を行う。

・場所：山口県内 ・来場者数：250 人 ・出展者数：200 者

イ. ニッポン全国物産展（BtoC） 3 日間

全国商工会連合会主催で開催している物産展。全国から 350 以上の店舗が大集結し、昔ながらの名産や地域の特産品、技術を生かした新商品まで、日本列島の“旬”が大集合した物産展である。独自の技術で商品開発している製造業者や地域資源等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業者に対し、出展前から出店後のフォローにかけて集中的な支援を行う。

・場所：東京都、来場者数：15 万人、出展者：350 者以上



ウ. ひろしま夢ぷらざ「山口ぶちうま！物産展」（BtoC） 店頭販売：1 日 委託：2 週間

山口県商工会連合会主催で開催している物産展。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、山口県商工会地域特産品の展示販売会を行っている。地域資源等活用した商品開発をしている業者や徳地特産品振興対策委員会に属する事業者案内、参加させ近隣県においての販路拡大に向けての支援を行う。

・場所：広島県 ・来場者数：190 万人/年



② DX 新規活用

小規模事業者に対して、より遠方の顧客など新たな商圈を効率的に確保する方法として、Web サイト・SNS 利活用・EC サイトの開設などがある。これらの活用経験や活用ノウハウを持たない事業者への支援を充実させる。

【支援目標】 新たな販路開拓と同時に新鮮な情報へのアクセス機会を提供する。

【支援対象】 IT ツールの利活用によって、DX を目指す事業者。

【支援手法】 IT ツールの活用、活用に必要なソフトウェア技術、関連するノウハウなどを必要な場合には外部専門家も入れて実施する。

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・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】

毎年度初めに前年度の事業の実施状況及び成果について評価・検証を行っている。

【課題】

評価によって目標が達成できない項目があっても、迅速な改善につながっていないケースもある。改善策の検討を充実させていく。

(2) 事業内容

事業の評価は以下の手順で行う。

- ①評価は、評価委員会が行う。評価委員には、宇部市商工振興課長、くすのき商工会会長、副会長、法定経営指導員、その他、外部有識者として中小企業診断士等の専門的な知識を有するものが加わる。
- ②定期評価のための評価委員会は毎年5月までに年1回開催する。
- ③定期評価では、前年度の事業の実施状況、事業成果の評価、本年度以降の計画を見直す必要性について検討し、意見をまとめる。定期評価でまとめた結果は役員会に報告し、役員会が計画の見直しなどの方針を決定する。決定された見直しの方針は、総会に報告し、承認を受ける。
- ④定期評価とは別に、毎年10月中に上半期の進捗を確認し、結果は役員会に報告する。
- ⑤定期評価の結果は、商工会のホームページで公開する。

年間スケジュール

	令和5年度	令和6年～9年度
4月	事業開始	定期評価委員会の開催
5月		定期評価結果の公表
6月		
7月		
8月		
9月		
10月	役員会にて中間進捗状況報告	役員会にて中間進捗状況報告
11月		
12月		
1月		
2月		
3月	次年度事業計画策定、役員会にて承認	次年度事業計画策定、役員会にて承認

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名である。山口県が主催するセミナーや山口県商工会連合会主催の研修会に加え、各支援機関が主催する事業者向けの事業計画策定セミナーや事業承継セミナー等に参加して指導能力の向上に努めてきた。

これまでの研修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、IT化・DXなど多様化・高度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) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

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が主催する「専門研修」、中小企業基盤整備機構主催の「支援者向け経営力再構築伴走支援研修」、その他の機関が開催するセミナーなど経営指導員をはじめ他職員の積極的に参加し、支援手法や対話と傾聴スキルなどの支援能力の一層の向上に努める。

特に、事業者の高齢化による廃業等が年々増加傾向にあり、事業承継及び創業・開業に関して、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、DX推進に向けたセミナーへ積極的に参加し、経営指導員等のITスキルを向上させ、事業者のニーズに合わせた相談・指導を可能にする。喫緊の課題である小規模事業者のDX推進への対応にあたって、相談・指導能力の向上を図る。

②OJT制度の導入

くすのき商工会では、職員は、巡回や研修等などで事務所内が1名となる場合もあり、誰でも会員への初期対応が出来るようにする。巡回指導・窓口相談等の機会を活用した職場内OJTの実施及び、山口県商工会連合会主催OJT研修会への参加により、全職員の資質を向上させ、組織全体としての支援能力を高める。

③データベース化

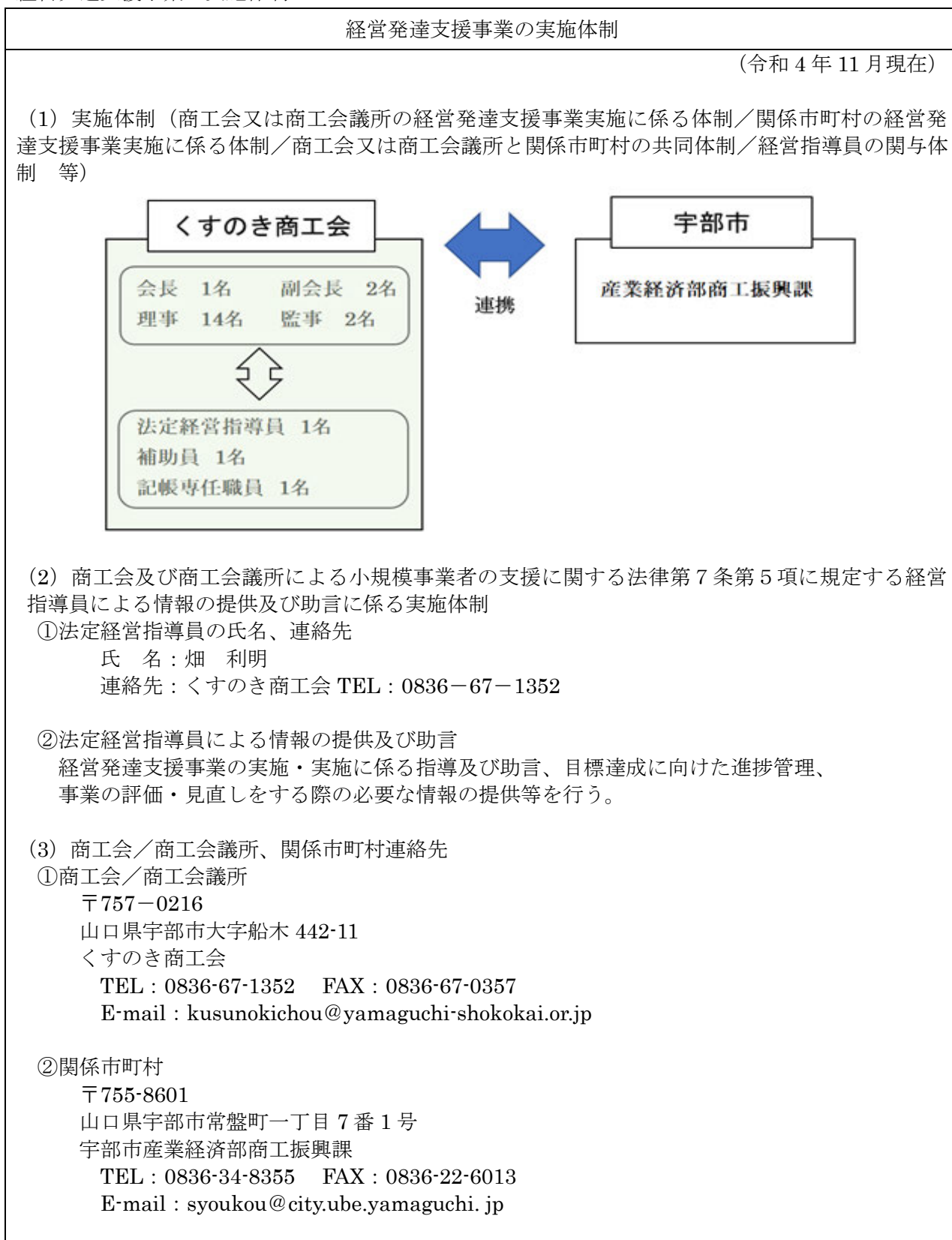
担当経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、他の職員も状況確認が出来、一定レベル以上の対応を可能にする。

④オンライン経営指導の導入

感染症リスクの軽減といった事情もあり、従来の巡回や窓口での対面指導だけではなく、オンラインでの指導も頻度が増えてきている。今後も、働き方改革の推進、多様な働き方への対応のため、オンライン指導のニーズは高まると予想される。そのため、事業者同意の下でオンライン指導の状況を録画するなどし、後日、他の職員も内容を確認できるようにすることで、オンライン指導のノウハウを蓄積することに努める。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
必要な資金の額	1,670	1,670	1,670	1,670	1,670
・ 地域の経済動向調査	50	50	50	50	50
・ 需要動向調査	150	150	150	150	150
・ 経営状況の分析	100	100	100	100	100
・ 事業計画策定支援	200	200	200	200	200
・ 事業計画策定後の実施支援	720	720	720	720	720
・ 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	100	100	100	100	100
・ 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
山口県補助金、宇部市補助金、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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	