

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	下関商工会議所（法人番号 2250005003418） 下関市商工会（法人番号 7250005004155） 下関市（地方自治体コード 352012）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目 標	《地域への裨益目標》 事業者数の減少や長引くコロナ禍で厳しい経営環境にある観光関連事業者等に重点的支援を行い、新たな商品・サービスの開発等を通じて域外需要の取込み拡大を図る。また、地域の経済活動、雇用の担い手であり、まちのにぎわい創出を支える重要な役割も果たしている小規模事業者の持続的発展、収益性向上を支援し、意欲的な事業者の発掘・育成等により、地域活力の維持へも貢献することを目指す。 《小規模事業者を想定した目標》 ・デジタル化推進による経営力強化 ・小規模事業者の収益性向上 ・需要創造に向けた商品・サービス等の高付加価値化 ・地域経済の活力維持
事業内容	《経営発達支援事業の内容》 1. <u>地域の経済動向調査に関すること</u> 中小企業景気動向調査に加え、管内小規模事業者を対象とした経営状況調査を新たに行い地域の現状把握に努める。RESAS（地域経済分析システム）等の活用とあわせ、管内の経済動向等をHP等で広く公表する。 2. <u>需要動向調査に関すること</u> 管内主要観光拠点や道の駅の来訪者、一般消費者等を対象にアンケート調査等を実施する。消費者の顕在ニーズと潜在ニーズを把握し、観光関連事業者の事業計画策定や新たなビジネスモデルの構築支援に繋げる。 3. <u>経営状況の分析に関すること</u> セミナー・個別相談会の開催や巡回・窓口相談等を通じて、事業計画策定に意欲のある事業者を発掘する。分析ツールを用いて、事業者と経営指導員が対話しながら、財務面と非財務面の分析を行う。 4. <u>事業計画策定支援に関すること</u> 経営分析を実施した事業者やDXの取組みに関心が高い事業者を対象にセミナーを開催する。地域経済動向や個社の需要動向、経営分析の結果を踏まえ、実効性のある事業計画の策定を支援する。 5. <u>事業計画策定後の実行支援に関すること</u> 事業計画を策定した事業者の進捗を定期的に確認する。計画と実績に乖離がみられる場合は支援頻度を高め、専門家派遣や見直し等の提案を行う。 6. <u>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> セミナー開催や専門家派遣等を通じて、IT導入による新たなビジネスの創出やECサイト等を活用した需要開拓を支援する。従来型の展示商談会や物産イベント等への出展支援も継続的に実施する。
連 絡 先	下関商工会議所 中小企業振興部 〒750-8513 山口県下関市南部町 21-19 2F TEL:083-222-3333 FAX:083-222-4094 メール:shienka@shimonoseki.cci.or.jp 下関市商工会 本所 〒759-6311 山口県下関市豊浦町大字吉永 1861 TEL:083-772-0625 FAX:083-772-2361 メール:shimonoseki@yamaguchi-shokokai.or.jp 下関市 産業振興部 〒750-0006 山口県下関市南部町 21-19 4F TEL:083-231-1265 FAX:083-235-0910 メール:sgshokos@city.shimonoseki.yamaguchi.jp

(別表 1) 経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

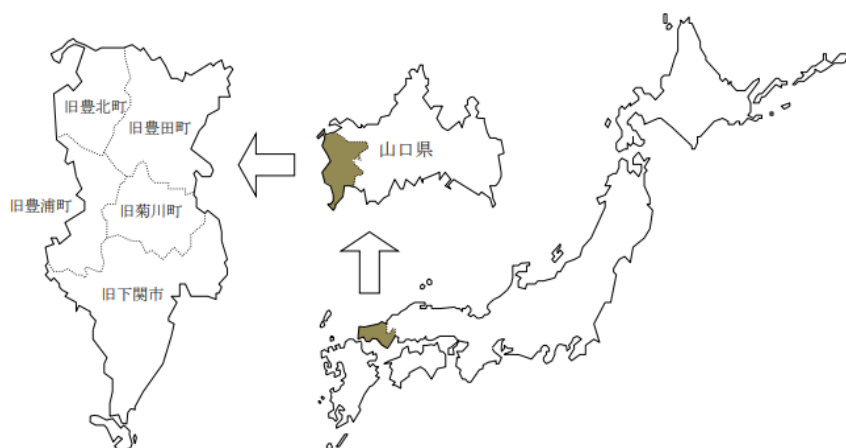
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

ア) 下関市の概要

本州最西端、山口県の西部に位置する下関市（以下、本市）は、三方を海に開かれ、古くから海陸交通の要衝として栄えてきた。本州と九州を結ぶ結節点でもあり、約 700m の関門海峡の対岸福岡県とは交流が盛んである。平成 17 年 2 月に旧下関市と旧豊浦郡 4 町（豊浦町、豊田町、豊北町、菊川町）が合併し現在の形となった。面積は本市全域で 716.1 ㎢である。



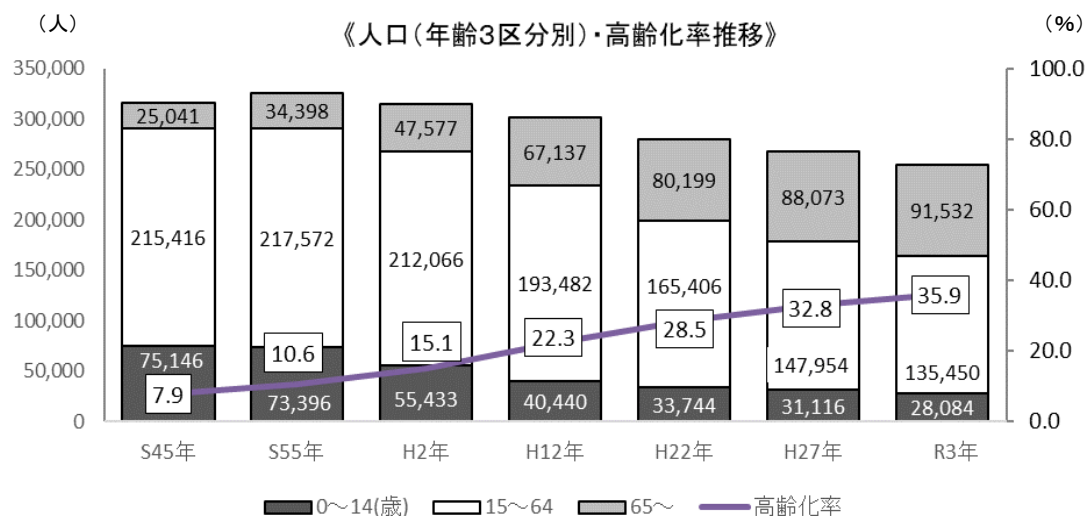
出典『しものせき市政の概要 平成 31 年 2 月 議会資料』

市内には下関商工会議所と下関市商工会（4 支所）があり、各管轄は以下の通りである。

管 轄	エリア
下関商工会議所	旧下関市
下関市商工会（豊浦支所）	旧豊浦町
〃（豊田支所）	旧豊田町
〃（豊北支所）	旧豊北町
〃（菊川支所）	旧菊川町

イ) 人口

本市の人口は、255,066 人（住民基本台帳 R3.8.31 時点）で、昭和 53 年の 32.6 万人をピークに減少傾向が続いており、将来的にも更に減少していくものと予測されている。高齢化率は 35.9%（R3.8.31 時点）と全国平均 28.8%を上回るスピードで進行しており、中でも市北部の豊北地域等の郊外で高齢化率がより高くなる傾向がある。



ウ) 交通

本市は、中国・九州地方エリアの中心に位置し、両地域へのアクセスが良好である。

- (J R) 山陽新幹線、山陽本線・山陰本線が交差し、新幹線を利用すると本市の新下関駅から広島駅まで最短 45 分、福岡市の博多駅まで 30 分と通勤通学圏内となっている。
- (高速道路) 中国自動車道、山陽自動車道が通り、関門橋で九州自動車道へ繋がっている。
- (空 路) 市内から車で最短 1 時間圏内に山口宇部空港と北九州空港があり利便性も高い。
- (航 路) 国際航路として、下関と韓国釜山を結ぶ関釜フェリーが運航している。関門海峡には、本市と北九州市門司の間を所要時間 5 分で結ぶ連絡船が運航し、市民や観光客の足として親しまれている。



出典：下関市HP

エ) 産業

下関商工会議所エリアは、非鉄金属、食品加工、輸送用機械（造船・自動車関連）等の大企業が立地しているほか、市内各地に中小企業が集積しており、多様な産業構造となっている。

下関市商工会エリアは、自然環境に恵まれ農林漁業が盛んで、食品製造業や観光関連の事業者の割合が高い。また地域の高齢化を背景に医療・福祉サービス業の従事者が多くみられる。

山口県の『市町村民経済計算』調査によると、平成 29 年度の市町村内総生産額は 962,309 百万円。産業別には第 3 次産業が約 70%を占め、第 1 次産業は僅か 1%に留まっている。

(A) 業種別事業者数（うち、小規模事業者数）の推移

平成 28 年の事業者数は 11,930 者で、うち小規模事業者が 8,607 者と 72.1%を占めている。小規模事業者数の推移をみると、7 年間で 9,785 者から 8,607 者へと 12.0%減少している。

[事業者数の推移]

	平成 21 年	平成 28 年	増減	H28 年/H21 年
総数	13,081	11,930	△1,151	91.2%
小規模事業者	9,785	8,607	△1,178	88.0%
小規模事業者以外	3,296	3,323	27	100.8%

出典：総務省・経済産業省『H21 年・H28 年経済センサス（事業所ベース）』

業種別には、ほとんどの業種で減少している。実数ベースでは「卸売・小売」が 305 者、「建設業」が 205 者減少と突出している。

[小規模事業者数の推移（業種別）]

業 種	平成 21 年	平成 28 年	増減（実数）	増減（%）
建設	1,151	946	△205	△17.8
製造	643	543	△100	△15.6
電気・ガス・熱供給・水道	7	8	1	14.3
情報通信	59	39	△20	△33.9
運輸・郵便	279	219	△60	△21.5
卸売・小売	2,756	2,451	△305	△11.1
金融・保険	223	180	△43	△19.3
不動産・物品賃貸	743	626	△117	△15.7
学術研究・専門・技術サービス	312	286	△26	△8.3
宿泊・飲食サービス	1,086	954	△132	△12.2
生活関連サービス・娯楽	1,015	904	△111	△10.9
教育・学習支援	320	271	△49	△15.3
医療・福祉	381	384	3	0.8
その他	810	796	△14	△1.7
計	9,785	8,607	△1,178	△12.0

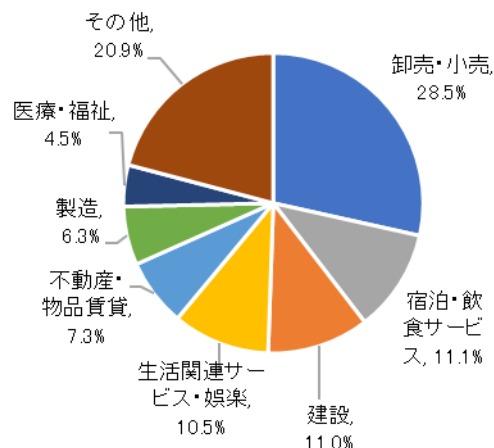
出典：総務省・経済産業省「H21 年・H28 年経済センサス（事業所ベース）」

※卸売・小売・サービス業については 5 人以下、それ以外の業種については 20 人以下を小規模事業者と分類して集計。

平成 28 年の業種別構成比をみると、「卸売・小売」が 2,451 者（28.5%）と最多で、「宿泊・飲食サービス」954 者（11.1%）と続いている。

上位 2 業種に「生活関連サービス・娯楽」904 者（10.5%）を加えると過半数に達し、商業・サービス業が主要産業であることがわかる。

《業種別構成比（H28年）》



出典：『H21 年・H28 年経済センサス』

（B）新設・廃業別民営事業所数

令和元年の新設事業所数は平成 21 年と比較して 1.8 倍に増加している。令和元年の廃業事業所数は 1,241 者と半減しているが、事業承継等は引き続き地域の課題である。

	平成 21 年	平成 26 年	令和元年	R 元年/H21 年
新設事業所数	1,193	2,155	2,209	185.2%
廃業事業所数	2,398	2,331	1,241	51.8%

出典：『H21 年・H26 年・R 元年経済センサス - 基礎調査結果』（総務省統計局）
(<https://www.stat.go.jp>) を加工して作成

（C）業種別景況感

管内事業者の景況感や経営課題を把握するため、下関商工会議所、下関市商工会共に中小企業景況調査（四半期毎）を実施し、調査結果は当所ホームページや会報を通じて周知している。

令和 3 年 7～9 月期の調査では、一部業種で好転が見られたものの、依然全業種において景況感は悪化傾向が続いている。直面する経営上の問題点等は以下の通りである。

産 業	1 位	2 位	3 位
卸 売 業	需要の停滞	仕入単価の上昇	従業員の確保難
小 売 業	消費者ニーズの変化への対応／需要の停滞	購買力の他地域への流出	大型店・中型店の進出による競争の激化
サ ー ビ ス 業	需要の停滞	利用者ニーズの変化への対応	利用料金の低下・上昇難
建 設 業	材料価格の上昇／民間需要の停滞	官公需要の停滞	材料の入手難 請負単価の低下・上昇難
製 造 業	原材料価格の上昇	製品ニーズの変化への対応／需要の停滞	生産設備の不足・老朽化

オ) 地域資源

本市は海峡と歴史のまちで知られ、「自然景観」「歴史文化」「食」「観光」「特産品」「産業」など、多種多様で豊富な地域資源を有している。また、年間を通じて特色ある祭りやスポーツイベント等が開催され、県内外から多数の観光客を集客している。

近年は、日本海の角島に架かる角島大橋が絶景スポットとしてSNSやマスコミ等で注目を集め、「道の駅北浦街道ほうほく」も利用者から高評価を得るなど、知名度も高まりつつある。

また、関門海峡を望むウォーターフロントのあるかぼーと地区には、星野リゾートが新しい都市型観光ホテルの開業を予定しており、話題性のある新たな観光資源として期待されている。

例) 下関市の地域資源

自 然 景 観：関門海峡、火の山公園、角島

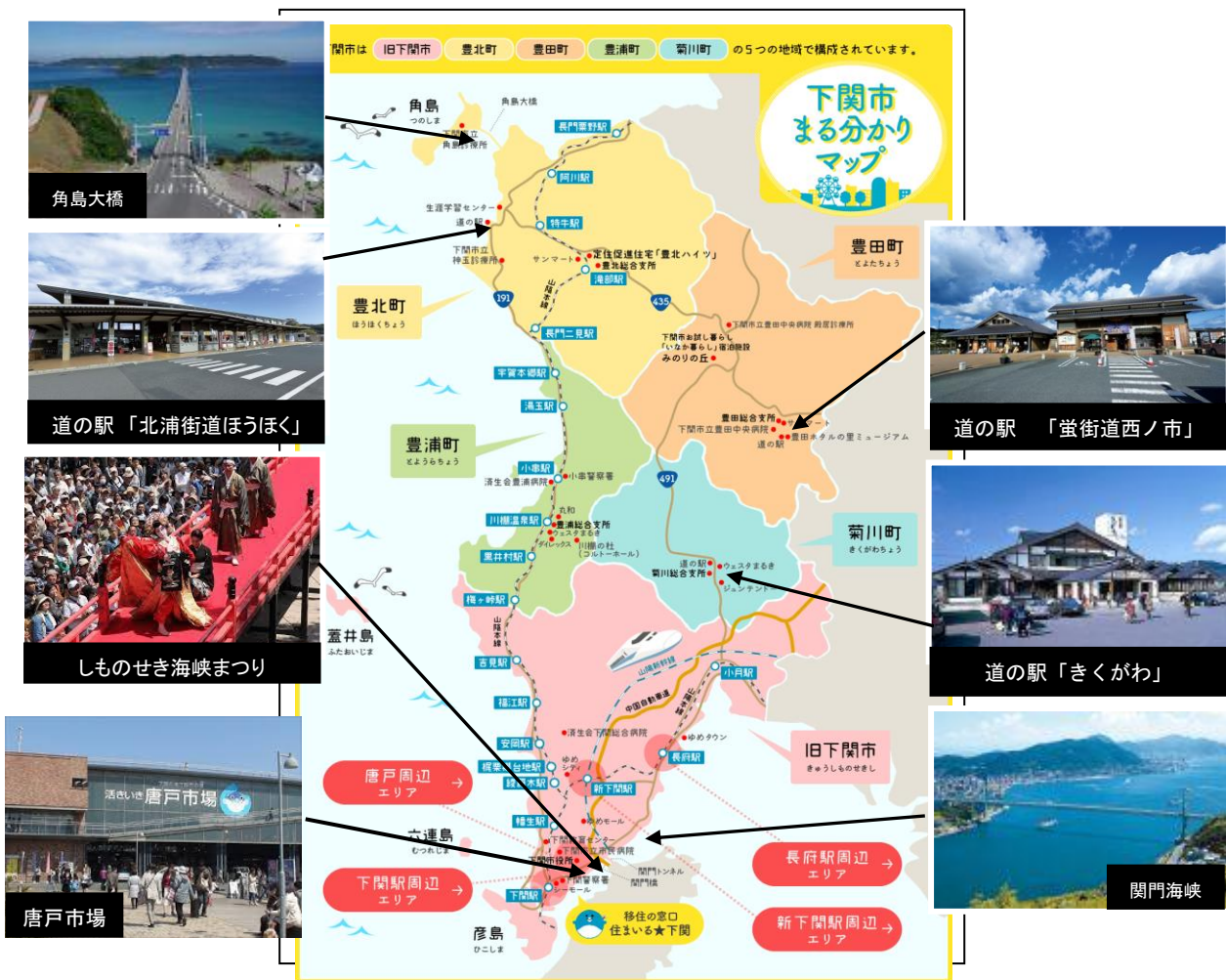
歴 史 文 化：赤間神宮、巖流島、長府城下町、みもすそ川公園、住吉神社

食・特産品：ふく（ふぐ）、うに、くじら、あんこう、いか等の水産物

堀田トマト、安岡ねぎ等の農産物、瓦そば、赤間硯

観 光 地：唐戸市場、しものせき水族館海響館、関門トンネル人道、角島大橋等

祭り・イベント：しものせき海峡まつり、関門海峡花火大会、しものせき馬関まつり、下関さかな祭、リトル釜山フェスタ、下関海響マラソン、豊田のホタル祭り 等



出典：下関市HP（下関市まる分りマップを加工）

カ) 観光客

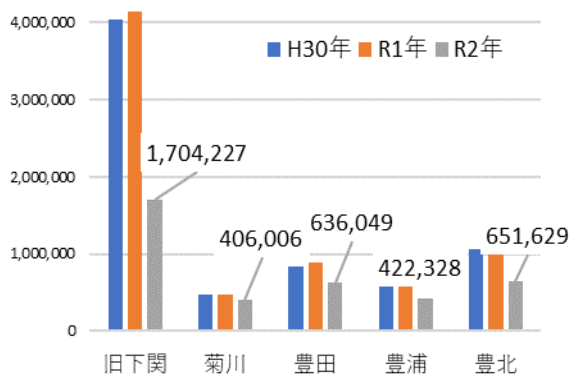
本市は、平成 24 年に『下関市観光交流ビジョン 2022』を策定し、観光客数 1,000 万人、宿泊数 100 万人の目標を掲げ、観光振興を推進してきた。

令和元年の観光客数は約 711 万人と過去最高を記録したが、令和 2 年は新型コロナウイルス感染症の影響による外出自粛やイベント等の中止により、約 382 万人（対前年比 53.7%）に半減した。宿泊客数も約 80 万人から約 59 万人（対前年比 73.6%）まで減少し、地元観光関連事業者に影響を与えている。

下関市が平成 28 年度に実施した『下関市観光動態調査』によると、市内観光地来訪者の居住地は、日帰り圏内が 90%近くを占めている。

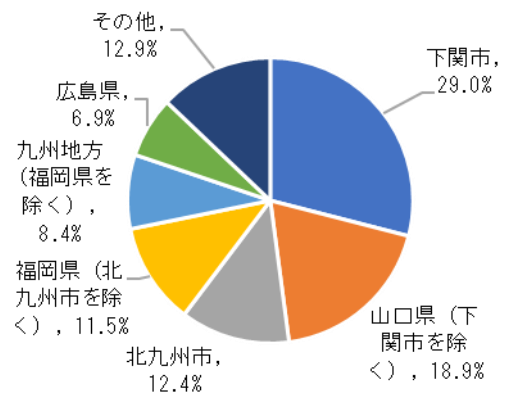
また、観光客が市内で消費・購入した金額は、「日帰り旅行者」が 4,086 円、「宿泊旅行者（市内宿泊）」が 21,274 円となっている。購入した土産品は「ふく・ふく関連」や「海産物」「梨」等である。

《観光客数の推移（地区別）》



出典：下関市HP（下関市観光統計）

《観光客の居住地別構成》



出典：『H28 年度下関市観光動態調査』

キ) 下関市総合計画の引用

本市では、平成 27 年 3 月に『第 2 次下関市総合計画（平成 27 年～令和 6 年）』を策定し、まちづくりの基本理念である「まちの誇りと自然の恵みを未来へつなぐ“輝き海峡都市・もののせき”」の実現を目指し、様々な施策に取り組んできた。現在は、『後期基本計画（令和 2 年～6 年）』に基づき施策を推進している。

■後期基本計画における【重点取り組み方針】について

前期基本計画で重点的に取り組むこととした「人口減少・少子高齢化への対策」をさらに強化する必要があるとしている。

○市民一人ひとりが輝く「ひとづくり」

・市民が主役の「ひとづくり」の推進

○活力・にぎわい「しごとづくり」

・働く場や雇用機会の創出、女性や高齢者、若い世代の就業支援等、産業の振興

○優しさ・安心「まちづくり」

・子ども・子育て支援や教育環境、福祉の充実等、住みよいまちづくりの推進

■第1章 魅力あふれる人・文化を育み、いきいきと交流するまち

第2節 観光・レクリエーションの振興

【現状と課題】

本市には、関門海峡をはじめとする海、山、温泉などの自然や、ふくに代表される美味しい食材、先人が織りなしてきた歴史・文化等、多種多様で豊富な観光資源を有することから、年間およそ700万人の観光客を数える、県下有数の観光都市です。観光は、幅広い産業に波及する総合産業として地域の経済に大きな影響を与え、結果として定住人口の拡大にまで効果が及ぶ可能性がある主要な産業です。現在、全国的に定住人口の拡大が容易に望めない中、本市においても観光客増加による交流人口の拡大や、観光地として数段のランクアップを図ることは大変重要です。

このため、国内外からの観光客や宿泊客をさらに増加させ、下関市観光交流ビジョン2022に掲げた、2022年の観光客数1,000万人、宿泊客数100万人の目標の実現に向けて、増加する観光客のニーズに的確に対応し、本市への誘客をさらに推し進めることや、増加する外国人観光客の消費行動の「モノ」消費から「コト」消費への移行を踏まえ、インバウンド消費をさらに拡大していくことが重要です。こうした意識の中、2017年には下関市観光交流ビジョン2022の中間年となったことから、社会情勢の変化に対応するため施策の修正と追加を行いました。下関市観光交流ビジョン2022の数値目標を確実に達成するため、引き続き、観光客の形態やニーズの変化に柔軟に対応しながら、多彩な切り口からの観光プラン提案や観光資源の発掘による本市観光の魅力向上をはじめ、観光資源のネットワーク化、心のこもったおもてなし、観光情報の充実等、官民一体となって着実に取り組んでいく必要があります。

【各事業の方向】

1. にぎわい観光都市づくり	・情報発信とおもてなしの充実・強化 ・コンベンション等の誘致
2. 観光資源の充実	・観光施設の整備 ・潜在的観光資源の活用
3. 外国人観光客の誘致	・インバウンド情報発信 ・受入環境の整備 ・観光モデルコース等の整備
4. ボートレース事業の振興	・売上の向上 ・積極的な経営 ・地域への貢献

第6節 都市全体の価値・魅力向上

【現状と課題】

本市には、優れた地場産品や農水産物をはじめ、歴史や文化、観光、スポーツイベント等、魅力を存分に発揮する多種多様な資源があり、これら一つひとつを包含する都市のイメージの向上と拡散のため、各分野が連携し、「オール下関」として一体感のある戦略的な情報発信をより一層行っていく必要があります。

【事業の方向】

1. シティプロモーションの推進	・情報発信力の強化 ・戦略的な情報発信
------------------	-----------------------

(『後期基本計画』 第1章 第2節、第6節より引用)

■第2章 多彩な人が輝き、活力ある産業が振興するまち

第2節 商工業の振興

【現状と課題】

(商 業)

本市の商業は、小売形態や消費者ニーズの多様化、経営者の高齢化や後継者不足など、経営環境の変化にともない、市内の多くの商店街で空き店舗が常態化しています。このため、地域のニーズを把握するとともに、新規出店に向けた取り組みとして、インバウンド等の観光分野との連携を踏まえた商業地のにぎわいづくりや、地域コミュニティに資する商店街の振興を図ることが求められています。また、民間活力を高めていくため、創業希望者を発掘するとともに、創業者を支援し、事業継続率の向上を目指すことで、地域の活性化、雇用の確保につなげることが必要です。

(工 業)

本市の工業は、輸送用機械、食料品、非鉄金属等の大企業と特色ある技術を持った中小企業が立地しており、多彩な産業がバランス良く展開しています。今後も地域経済の持続的成長に向けた産業振興を図るためには、地元企業の設備投資を促していくとともに、企業や大学等に蓄積された優れた技術や本市の豊富な地域資源を活用しながら、価格競争力があり付加価値の高い商品を作り国内外へ販路を拡大する必要があります。一方、他都市との企業誘致競争が続いており、本州と九州の結節点に位置し、大陸の窓口として地理的優位性や交通アクセスに恵まれた本市の特性を積極的にPRして、企業の誘致を進めていくことが必要です。中でも、市民ニーズが高い事務系職種の求人を増やすため、都市型サービス産業の誘致が課題となっています。

(中小企業等の振興)

中小企業等の振興にあたっては、商工会議所及び商工会と、引き続き連携を図っていく必要があります。

【各事業の方向】

1. 商店街の活性化	・ 魅力ある商店街づくりの推進
2. 企業経営の安定化、体質強化	・ 中小企業等制度融資の充実
3. 企業の誘致	・ 誘致活動等の推進
4. 地域経済牽引事業、 新規創業等の支援	・ 地域経済牽引事業等の支援 ・ 新規創業等の支援 ・ 地域資源を活用した地場産業の活性化 ・ 貿易の支援
5. 民間団体等の育成、支援	・ 商工会議所、商工会に対する支援 ・ 民間活動に対する支援
6. 地産地消、地元発注、 地元調達の推進	・ 地域循環型経済の推進

『後期基本計画』 第2章 第2節より引用)

②課題

前述の地域の現状を踏まえ、改めて「強み」、「弱み」、「課題」を整理すると下記のとおりである。

強み	弱み
●観光都市としてのポテンシャルの高さ 豊富な地域資源を有し、ふぐの本場下関として知名度も高い。 今後は、関門海峡を望む国立公園「火の山」の整備や、ウォーターフロントあるかぼーと地区への星野リゾート進出(令和4年春から新しい都市型観光ホテルの工事着工予定)等の計画もあり、新たな街の魅力の創出、地域ブランド力の向上が期待できる。 ●立地の良さ 近隣都市(広島市や福岡市等)へのアクセスが容易で、観光や生産・物流の面におけるメリットが多い。また、地震発生や自然災害等の災害リスクも比較的低く、企業立地の面で魅力の一つとなっている。 ●雇用者所得や民間消費額の流入傾向 昼間人口は夜間人口を下回っており、域外への就業者が給与を域内に持ち帰る傾向にある。また、域外の買い物客等が集まる拠点性を備えている。(地域経済循環分析より) ●創業意欲のある人材の増加 市内に新設される事業所数は、県下でも高い水準にある。近年は、創業関連の相談やセミナー等への参加者も増加傾向にある。	●地域活力の低下 人口減少、若者流出による労働力不足、少子高齢化に伴う域内需要の縮小や小規模事業者の事業承継問題が深刻化している。 ●観光都市の脆弱性 観光関連産業の景況は、良い面でも悪い面でも外部環境の影響を受けやすい。 コロナ禍で、外出自粛や大型イベントの中止、インバウンド需要の低迷が長期化し、厳しい経営環境が続いている。 ●域外需要の取込み不足 豊富な地域資源や高い知名度を有しているが、地域の強みとして十分活かすことができていない。既存商品の磨き上げや、新しい技術を活かした商品・サービスの創造により、さらに域外需要を取込める余地が残っている。 ●「卸売・小売業」の事業者数減少 主要産業の一つ「卸売・小売業」は事業者数の減少が著しく、空き店舗の増加等、商店街の衰退も懸念されている。 また、消費者の価値観の変化やIT導入等への対応に課題を抱えた事業者も多い。

地域の課題

本市の人口は、約40年前の32万人超をピークに現在は25万人まで減少し、高齢化率も35.9%と全国平均を上回るスピードで進行している。

主要産業の一つ「卸売・小売業」や地域経済への影響が大きい観光関連産業の事業者数も減少傾向が続いており、地域の活力を維持するためには、雇用の場の確保、下関の強みを活かした事業の創出・育成等が課題である。

また、本市は観光都市として知名度も高く、年間約700万人の観光客が訪れる地域であったが、長引くコロナ禍で国内外からの来訪者は約382万人まで激減し、幅広い産業に深刻な影響を与えている。アフターコロナを視野に、新しい価値観や生活様式に対応した商品の創造やITを活用した情報発信による域外需要の取込みが重要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

これまでの現状と課題を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興のあり方を以下のとおりとする。

①10 年程度の期間を見据えて

人口減少、経営者の高齢化等の要因に加え、近年は新型コロナウイルス感染症の長期化により、厳しい経営環境が続いている。

中でも、主要産業の一つである「卸売・小売業」の事業者数の減少は著しく、消費者の価値観の変化、大型店進出による競争激化、ネット通販の浸透による購買行動の多様化等を背景に、市場の縮小、売上減少が深刻化している。

また、地域経済への波及効果が大きい観光関連事業者も、コロナ禍による観光客の激減や外出自粛等による地元消費の落込みが長期化しており、この影響は当面続くと見込まれ、重点的支援が必要である。

今後、小規模事業者が事業を継続し生き残っていくには、社会変化への対応力が問われることから、政府が推進するデジタル化等を契機と捉え、IT活用を促し、生産性向上や販路拡大へと繋げ競争優位を確立することが肝要である。前向きで意欲ある事業者に対して経営分析に基づく現状把握と事業計画策定等の伴走型支援を行うとともに、新事業展開、事業再構築等が必要な事業者には専門家と連携し、踏み込んだ支援を行う。

②下関市総合計画との連動性・整合性

本市では『第 2 次下関市総合計画 後期基本計画』に基づき、商工業の振興や観光・レクリエーションの振興の施策を推進している。

商工業の振興分野では、「企業経営の安定化、体質強化」「地域経済牽引事業、新規創業等の支援」の他、「民間団体の育成、支援」として商工会議所・商工会の取組みを支援することが明記されており、支援機関等と連携を取りながら地域一体となって経済活性化を図ることが期待されている。

観光・レクリエーションの振興分野では、「にぎわい観光都市づくり」「観光資源の充実」「外国人観光客の誘致」等の事業を通じて、情報発信の充実・強化や地域資源を活用した観光振興・地域振興を図るとしており、本計画で掲げる、需要動向調査や新たな需要開拓に寄与する事業等との連動性・整合性がある。

③商工会議所・商工会としての役割

小規模事業者の身近な相談相手として、経営指導員は経営課題の解決や事業計画の策定・実行のサポートを行うとともに、多様化する支援ニーズに対応できるように資質向上を図る。

地域の総合経済団体として地方自治体や関係団体、専門家等と連携して商工業の振興に取組み、下関ブランドの構築や地域活性化に寄与する活動にも協力していく。

近年多発している自然災害等は小規模事業者にとって大きな脅威である。令和 2 年度に下関市、下関商工会議所、下関市商工会で策定し国の認定を受けた『事業継続力強化支援計画』に基づきリスク対応力を強化し、事業継続力を高めていく。

(3) 経営発達支援事業の目標

①地域への裨益目標

本市は観光都市として知名度も高く、年間約 700 万人の観光客が訪れる地域で、市内には集客力の高い観光施設や道の駅等も有している。また、関門海峡を望む瀬戸内海国立公園「火の山」の整備や、ウォーターフロントのあるかぼーと地区への星野リゾート進出等の計画もあり、新たな街の魅力の創出、地域ブランド力の向上が期待されている。

本事業では、事業者数の減少や長引くコロナ禍で厳しい経営環境にある観光関連事業者等に重点的支援を行い、外部環境の変化に対応した新たな商品・サービスの開発等を通じて域外需要の取込み拡大を図る。

小規模事業者は、地域の経済活動、雇用の担い手であり、まちのにぎわい創出を支える重要な役割も果たしている。小規模事業者の持続的発展、収益性向上を支援し、意欲的な事業者の発掘・育成等により、地域活力の維持へも貢献することを目指す。

②小規模事業者を想定した目標

重点支援すべき対象者

「観光関連事業者」

(卸売・小売業、宿泊・飲食業、生活関連サービス・娯楽業、食品製造業等)

<小規模事業者を想定した目標>

- 【目標 1】デジタル化推進による経営力強化
- 【目標 2】小規模事業者の収益性向上
- 【目標 3】需要創造に向けた商品・サービス等の高付加価値化
- 【目標 4】地域経済の活力維持

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 4年 4月 1日～令和 9年 3月 31日

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標 1】 デジタル化推進による経営力強化

小規模事業者が事業を継続し生き残っていくには、社会変化への対応力を持ち、限られた経営資源を有効に活用することが必要である。

地方で多様な人材を確保するには、働き方改革の実現や現場の生産性向上等が不可欠であるため、国が推進するDX（デジタル・トランスフォーメーション）関連の動きを好機と捉え、効果的なIT導入による課題解決を支援する。

また、インターネットの普及に伴い、消費者の価値観や消費行動も多様化していることから、小規模事業者の強みを生かした事業展開を推進し、経営力強化を図る。

今後は、行政サービスや補助金等の各種申請手続きも電子化が急速に進むと見込まれるため、IT環境が未整備の事業者に対しては、身近な活用事例等を紹介しつつ導入に向けたきっかけづくりを行う。

【目標 2】 小規模事業者の収益性向上

伴走型支援を通じて小規模事業者の現状、強み等を分析し、需要を見据えた計画策定とそれに基づく計画的経営を促進する。直面する社会構造や市場環境の変化に対応するため、思い切った業態転換等の事業再構築に取り組む事業者に対しては、収益力向上を目指し、専門家等と連携し経営戦略作成等の踏み込んだ支援を行う。

【目標 3】 需要創造に向けた商品・サービス等の高付加価値化

人口減少やコロナ禍で域内需要が縮小する中、改めて観光都市としての強みを活かし、需要の回復と創造に向けた取組みを支援する。

売上減少が深刻な、観光関連事業者については、新たなビジネスモデルの構築やITツールの導入を推進するとともに、付加価値の高い商品・サービスの創出による下関ブランドの確立、差別化を推進する。

【目標 4】 地域経済の活力維持

経営者や従業員の高齢化、後継者不足による廃業増に伴い、事業者数の減少は加速傾向にある。国が集中的に実施する事業承継の支援策を活用しつつ、専門家派遣やマッチング支援による、円滑な事業承継を促進する。

また、地域経済の活力維持のためには起業・創業による新たなビジネスの創出も重要であり、意欲ある人材を発掘、サポートし、地域に必要な事業の需要拡大、雇用確保につなげる。

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】

地域の景況感を把握するため、下関商工会議所、下関市商工会共に「中小企業景況調査（四半期毎）」を実施し、職員が集計分析した結果をホームページや会報を通じて周知している。

下関商工会議所では、業界団体等を対象に日本商工会議所の「L O B O 調査（早期景気観測調査）」を毎月行い、地域の業界動向を把握し、調査結果を協力団体等に還元している。

【課 題】

従来の調査では、地域の小規模事業者の経営実態等を十分把握するに至っていない。「中小企業景況調査」は、調査対象が中堅・中小企業であり調査項目等も既定されているため、小規模事業者に限定した情報を抽出するには、新たな調査の実施等が課題である。

現在、調査結果の集計は職員が行っているものの、詳細分析や全国的な数値と比較した地域特性の把握等は不十分である。職員のマンパワーや専門的スキルの不足を補うため、ビッグデータ（R E S A S）等を有効に活用し、外部環境分析に資する情報提供を推進していく。

(2) 目標

地域の経済動向分析の公表回数

区 分	実施団体	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①中小企業景況調査	会議所	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
	商工会	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②小規模事業者 経営状況調査	会議所	—	1 回	—	—	1 回	—
	商工会	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③L O B O 調査	会議所	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
④国が提供する ビッグデータの活用	両団体	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①中小企業景況調査

管内の景気動向等を把握するため、「中小企業景況調査」を引き続き実施する。

実施主体	下関商工会議所
調査項目	景況、売上、採算、資金繰り、設備投資、経営上の問題点等
対 象	管内中小事業者 50 者 業種：製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業
調査方法	四半期毎に経営指導員等が巡回し、聞き取りまたはF A Xで回収する。
分析方法	経営指導員等が集計、分析を行う。

実施主体	下関市商工会
調査項目	景況、売上、採算、資金繰り、設備投資、経営上の問題点等
対 象	管内中小企業者（会員事業者）15 者 業種：製造業・建設業・小売業・サービス業
調査方法	経営指導員等が巡回し、聞き取りまたはF A Xで回収する。
分析方法	経営指導員等が集計、分析する。

②小規模事業者経営状況調査（新規）

管内小規模事業者の経営状況を把握するため、対象者を小規模事業者に限定した調査を新たに実施する。下関市商工会では、決算申告指導を行った青色申告個人事業者を対象とし、データ集計、分析を行う。

実施主体	下関商工会議所
対 象	管内小規模事業者 約 1,500 者 業種：製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業
調査項目	売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等
調査方法	3 年に 1 回、郵送、FAX、WEB 等による。
分析方法	専門機関または中小企業診断士等に分析及び調査報告書の作成を依頼。

実施主体	下関市商工会
対 象	下関市商工会において決算申告指導を行う青色申告個人事業者 過去 2 年間の決算申告データを有する事業者 約 400 事業者
調査項目	収入金額、粗利益率、青色申告特別控除前所得、給与賃金額、従業員数等
調査方法	決算申告指導を行った際の決算書から損益状況等を抽出する。
分析方法	経営指導員等が集計、分析（前年比や推移等）

③ＬＯＢＯ調査

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、引き続き実施する。

実施主体	下関商工会議所
対 象	管内業種組合及び企業等 5 者
調査項目	業界全般の動向、景況、売上、採算、資金繰り、雇用・在庫の状況 業界のトピックス等
調査方法	毎月、職員が FAX で依頼、回収する。
分析方法	経営指導員等が集計、分析を行う。

④国が提供するビッグデータの活用（新規）

「RESAS」（地域経済分析システム）を用いた地域動向の分析結果を年 1 回公表し、経営革新や販路開拓等への活用を促す。

実施主体	下関商工会議所・下関市商工会
回 数	毎年 1 回
調査項目	地域経済循環マップ、まちづくりマップ、産業構造マップ、観光マップ等
分析方法	本所経営指導員による分析とともに、日本商工会議所地域振興部の地域診断サービス等を活用する。

（４）成果の活用

- 情報収集、調査分析した結果はホームページに掲載し、管内事業者等に広く周知する。
- 下関商工会議所、下関市商工会の結果は下関市とも情報を共有し、市全域の動向として共有、蓄積していく。
- 経営指導員は、巡回や小規模事業者の経営状況分析、事業計画策定支援を行う際の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】

下関商工会議所では、個社商品の需要動向把握を目的に、展示商談会や観光物産イベント等に参加した事業者の商品についてアンケート調査を行い事業者に還元してきた。

下関市商工会では、家計年報調査等の各種統計資料を活用しつつ一般的な需要動向を把握し、巡回及び窓口相談や各種セミナー、個別相談会へ参加した事業者の中から対象事業者を選定し、情報提供している。

下関市は、平成 28 年度に『下関市観光動態調査』を実施。国内外からの来訪者を対象にアンケートを行い、観光客の動向や特性など、全般的需要動向について結果を公表している。

【課 題】

近年、展示商談会や観光物産イベントの中止や開催方法の見直しが続いており、バイヤーや県外消費者の需要動向を把握する機会は減少している。

また、コロナ禍で国内外からの観光客数は激減し観光関連事業の冷え込みは長期化している。新たな生活様式に対応した商品開発やビジネスモデルの構築が急務であることから、事業者のニーズに対応した個社支援が必要である。

小規模事業者は自社で市場調査を行う資金やノウハウを有していないことから、マーケットインの視点から調査を行い、事業者が求める情報を提供することが課題である。

(2) 目標

区 分	実施団体	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①市内観光地来訪者 アンケート調査 支援対象事業者数	会議所	—	—	5 者	—	—	5 者
②道の駅来訪者アンケート 調査対象事業者数	会議所	—	—	5 者	—	—	5 者
	商工会	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
③市外の消費者市場調査 調査対象事業者数	会議所	—	—	—	5 者	—	—

(3) 事業内容

- 市内観光地や道の駅等の来訪者を対象に、新商品・新サービスの販路拡大や消費者ニーズの把握に意欲的な事業者の商品に関する需要調査を行う。
- 小規模事業者にとって観光客等の域外需要の取込みは不可欠であることから、新たな観光のあり方として注目されるマイクロツーリズム（遠方や海外への旅行に対し、地元の人が自宅から 1～2 時間程度の近場で安心、安全に過ごす旅のスタイル。）等への対応を視野に入れ、個社支援を推進する。
- 事業実施にあたっては、下関商工会議所と下関市商工会と合同で実施するなど、発展的取組みも検討する。

①市内観光地来訪者を対象にしたアンケート調査（BtoC）（新規）

実施主体	下関商工会議所
調査対象	5者 観光土産品等の小売業者、食品製造業者、飲食・サービス事業者等
調査回数	3年に1回
調査項目	基礎的情報：来訪目的、情報源、消費行動等 商品情報：①味 ②容量 ③価格 ④パッケージ等
調査手法	・市内観光地（あるかぼと、長府城下町等）を訪れた観光客を対象にアンケートを実施。 ・調査は、イベント関係者または専門機関等に委託。
分析手法	調査分析は専門機関に委託し、調査項目等については経営指導員が検証する。

②道の駅利用者を対象にしたアンケート調査（BtoC）（新規）

管内にある道の駅3カ所で、観光客を対象にアンケート調査を行う。

実施主体	下関商工会議所、下関市商工会
調査対象	下関商工会議所 5者 下関市商工会 4者 観光土産品等の小売業者、食品製造業者、飲食・サービス事業者等
調査回数	年1回
調査項目	基礎的情報：居住地 ・年齢 ・性別 ・世帯状況 ・来訪目的 商品情報：購入商品（種類）【食品・工芸品】 【食品】・味 ・食感 ・香り ・内容量 ・パッケージ 等 【工芸品】・大きさ ・デザイン ・機能性 等 【共通】・ネーミング・価格・購入理由（目的）、改善点 等
調査手法	管内にある「道の駅」（3ヶ所）でお土産を購入された観光客等を対象に、アンケートはがき配付等により調査を行う。
分析手法	商品や種類ごとに集計分類する。

③市外の消費者を対象にした市場調査（BtoC）（新規）

消費者の潜在的ニーズを把握するための市場調査を行う。

実施主体	下関商工会議所
調査対象	5者程度 小売業者、食品製造業者、飲食・サービス業者等
調査回数	3年に1回
調査項目	商品情報：①味 ②容量 ③価格 ④パッケージ等
調査手法	試食会、WEBアンケート等による。
分析手法	調査分析は専門機関に委託し、調査項目等については経営指導員が検証する。

（４）成果の活用

- 調査分析結果を関係事業者に還元し、今後の商品の仕入れや販路拡大、事業計画策定に活用を促す。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

巡回・窓口相談や各種セミナー、個別相談会等へ参加した事業者の中から支援対象を選定し経営分析を実施してきた。

以前は、小規模事業者が自主的に経営分析を行うケースは少なかったが、コロナ禍で融資や補助金申請の相談を機に必要性を認識し実施する事業者は増加している。

創業関係は、下関商工会議所がセミナーや塾を開催しており、受講者、計画策定者は増えつつある。下関市商工会では創業相談は年数件に留まっているため単独でのセミナー等は開催せず、下関商工会議所主催のセミナー等への参加を勧めている。

【課 題】

これまでは事業者からの依頼に応じる受け身の支援が多かったため、今後は積極的に対象者の掘り起しを行い、実効性の高い事業計画策定を意識した支援に努める。

経営分析は、財務・非財務の両面からより精度の高い分析を行うことが重要であるが、金融相談時には財務分析、補助金等の申請時には非財務分析のみを実施する等、偏った分析になっていたケースがあった。

支援状況はデータベースに入力しているが、職員間の情報共有や活用が不十分な面もあるため、履歴情報に基づく一貫性のある支援を行っていく。

(2) 目標

区 分	実施団体	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
セミナー開催回数 (経営革新、補助金、事業承継等)	会議所	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
	商工会	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
個別相談会開催回数	会議所	-	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
	商工会	14 回	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
セミナー開催回数 (創業)	両団体	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
窓口相談・巡回 経営分析事業者数	会議所	40 者	90 者	108 者	117 者	126 者	135 者
	商工会	95 者	84 者	84 者	84 者	84 者	84 者

(3) 事業内容

①支援対象事業者の掘り起し（セミナー・個別相談会の開催）

セミナーや個別相談会等を通じて、会員非会員を問わず、意欲ある事業者の掘り起しを行う。広報については市と連携を図り広く周知を図る。

また、創業セミナーや創業塾は下関商工会議所エリアでの開催になるが、参加者のフォローアップや職員の資質向上の側面から、下関市商工会の経営指導員も積極的に携わっていく。

ア) セミナー・個別相談会等の開催

【実施主体】 下関商工会議所
【対 象 者】 経営革新や販路開拓に関心のある事業者
事業承継等に関心のある事業者
【募集方法】 ダイレクトメール、会報掲載、ホームページ、新聞広告、市の広報ツール等
【開催回数】 セミナー 年 2 回
個別相談会 年 2 回
【参加者数】 セミナー 30 名/回
個別相談会 10 名/回

【実施主体】 下関市商工会
【対 象 者】 経営革新や販路開拓に関心のある事業者
事業承継等に関心のある事業者
【募集方法】 ダイレクトメール、会報掲載、ホームページ、市の広報ツール等
【開催回数】 セミナー 年 1 回
個別相談会 年 8 回
【参加者数】 セミナー 96 名 (5 年間累計)
個別相談会 80 名 (5 年間累計)

【実施主体】 下関商工会議所、下関市商工会
【対 象 者】 創業予定者、創業間もない事業者
【募集方法】 ダイレクトメール、会報掲載、ホームページ、新聞広告、市の広報ツール等
【開催回数】 セミナー 年 1 回
創業塾 年 1 回
【参加者数】 セミナー 20 名/回
創業塾 15 名/回

イ) 巡回訪問

小規模事業者は人手不足等により外出が制限されることも多いため、セミナー参加や窓口相談が難しい事業者に対しては、職員の巡回訪問により経営者との接触機会を増やす。

②経営分析の実施

- セミナー参加者や窓口相談、巡回事業者の中から対象者を選定し、経営分析を実施する。
- 分析の際は、統一の分析ツール活用を推進し、経営指導員間の支援レベルの平準化を図る。
分析結果は図表を用いて「見える化」するなど事業者が理解しやすい形で提供し、財務と非財務の双方の分析で明らかになった現状は事業者と情報を共有しつつ、事業計画策定へ繋げる。
- 事業承継の支援対象者においては、財務面における経営上の強みが承継上のネックとなる場合もあるため、経営分析を入口とした提案を積極的に行っていく。

【実施主体】 下関商工会議所

【対 象 者】 セミナーや個別相談会への参加者及び巡回・窓口相談を通して発掘した事業者やIT導入に意欲ある事業者とし、経営指導員1人当たり10者程度を選定。
(5年後には経営指導員当たり15者を目標とする。)

【分析項目】 財務分析と非財務分析を行う。

財務分析 …直近3期分の経営指標の分析、収益構造の見える化 等

非財務分析…ビジネスモデルの見える化、SWOT分析 等

【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」、経営基幹システム「BIZミル」等のツールを活用し、経営指導員等が分析等を行う。

【実施主体】 下関市商工会

【対 象 者】 セミナーや個別相談会への参加者及び巡回・窓口相談を通して発掘した事業者とし、経営指導員当り14者を選定。

【分析項目】 財務分析と非財務分析を行う。

財務分析…収益性や安全性、生産性等の分析（定量分析）

非財務分析…事業者の内部環境における強みや弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威と機会を整理する分析（定性分析）

【分析手法】 ローカルベンチマーク等のツールを活用して、経営指導員等が分析を行う。

※下関商工会議所では、現状、経営指導員9名、補助員3名、記帳専任職員1名である。
下関市商工会では、経営指導員6名、補助員2名、記帳専任職員3名である。

（４）分析結果の活用

- 経営分析の過程と結果を事業者と共有し、次のステップである事業計画策定に活用する。
- 明らかになった経営課題等については、経営指導員や専門家が助言を行う。
- 個社の分析結果は、商工会議所、商工会共に経営基幹システム等やサーバー上で管理を行い、職員間で共有できる資料とし、職員のスキルアップに繋げていく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

コロナ禍で、補助金申請や融資斡旋を前提に事業計画を策定する事業者は増加しているものの、実効性が乏しくその場しのぎの計画に終わっている事例も見受けられる。

事業承継は全国的に喫緊の課題であるが、当事者や関係者の問題意識が低いため相談ニーズが顕在化していない。

【課 題】

小規模事業者に対し、経営理念や経営ビジョンが明確に示された、実効性の高い事業計画策定を支援することが課題である。漠然と計画策定の意義や重要性を述べても動機づけにならないことが多いため、DXの取組みや身近な成功事例を紹介するなど関心を引くための工夫も必要である。

事業承継は、今後も行政と連携して周知を図り個別相談や計画策定の推進等、積極的なアプローチが求められる。

創業支援は、下関商工会議所と下関市商工会の間で支援対象者や支援の進捗状況について情報を共有し、フォローアップ体制の充実を図る。

経営指導員毎に支援件数の偏りや指導内容にばらつきもみられるため改善が必要である。

(2) 支援に対する考え方

- 小規模事業者においても、様々な局面でDXに向けた取り組みによる事業展開が求められている。競合他社との競争優位性を確保するためにはGoogle マイビジネス等、自社に則したITツールやデジタル技術の活用が重要と考えられる。そこで、事業計画策定前段階においてDXへ向けたセミナーやIT専門家派遣を行い、小規模事業者の持続的発展を目指す。
- 支援先の情報は職員で共有しつつ、高度な案件や知見を必要とする案件については専門家を活用し、より現実可能な事業計画の策定支援を行う。

(3) 目標

区 分	実施団体	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①DX推進 セミナー・ IT専門家派遣	両団体	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定 事業者数	会議所	30 者	45 者	54 者	54 者	63 者	63 者
	商工会	50 者	54 者	54 者	54 者	54 者	54 者

※DX推進へ向けたセミナーは、商工会議所と商工会との共催で開催。

(4) 事業内容

①DXセミナー開催・IT専門家派遣

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、セミナーを開催する。またIT導入やWEBサイト構築等の取組を推進していくために、必要に応じてIT専門家派遣によりDXへ向けた取組みを支援する。

【実施主体】	下関商工会議所・下関市商工会
【対 象 者】	I T 導入等へ関心があり事業計画策定を考えている事業者
【募集方法】	ダイレクトメール、会報掲載、ホームページ、新聞広告、市の広報ツール等
【開催回数】	年 1 回
【カリキュラム】	内部的（業務改善等）な取り組み バックオフィスの効率化、新規事業展開等に活用できる I T ツールやデジタル技術の紹介、補助金の電子申請手続き等
【参加者数】	30 名／回

②事業計画策定支援

ア) 事業継続のための事業計画策定支援

これまでに経営分析や融資、補助金相談を行った事業者や各種セミナーに参加した事業者の中から重点支援先を選定し、事業計画策定支援を行う。

また、セミナー開催だけでは人手不足等で外出が難しい事業者への支援や新規相談者の開拓が不十分なため、巡回等による個社支援により計画策定を促す。

【支援対象】	経営分析の支援を行った事業者 融資相談、補助金申請等の支援を行った事業者 事業計画策定に意欲的な事業者 関係機関等から紹介された事業者
【支援方法】	経営指導員が事業者の現状を把握した上で、専門家と連携し、計画策定、実施を支援する。

イ) 事業承継計画策定支援

事業承継については、長期間を要する場合が多く早期の対応が重要となるため、巡回や窓口相談時や経営分析を機に積極的に働きかけを行っていく。

【支援対象】	窓口・巡回相談で接点を持った事業者 セミナー参加者で計画策定を考えている事業者 関係機関等から紹介された事業者
【支援方法】	経営指導員が事業者の現状を把握した上で、山口県事業引継ぎ支援センター等と連携し、計画策定、実施を支援する。

ウ) 創業計画策定支援

創業セミナー受講者や、窓口・巡回等で相談を受けた事業者を対象に計画策定支援を行う。支援情報は下関商工会議所と下関市商工会で共有する。

【支援対象】	創業セミナー、創業塾参加者 窓口・巡回等で相談を受けた創業予定者、創業間もない事業者等
【支援方法】	経営指導員が事業者の現状を把握した上で、専門家等と連携し、計画策定、実施を支援する。

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】

事業計画策定後のフォローアップは担当職員の個別対応となっており、対象事業者や頻度を共有していないため、進捗管理がしやすい状況である。

【課 題】

補助金や融資相談で事業計画を策定した場合、スポット的相談で途切れるケースも多いため、計画策定支援に関わった事業者に対しては、定期的なフォローアップが必要である。

補助金の実績報告や追加融資の相談など事業者との接触機会を逃すことなく、事業フェーズに応じた支援に努める。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象に、事業計画の進捗等を確認しながら、事業者の状況に応じてフォローアップを行う。

職員の異動などによる支援情報の欠落防止やフォローアップの質の向上のため、進捗情報等のデータベース化及び情報共有を図る。

(3) 目標

区 分	実施団体	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
フォローアップ 対象事業者数	会議所	30 者	45 者	54 者	54 者	63 者	63 者
頻度（延回数）		60 回	90 回	108 回	108 回	126 回	126 回
売上増加等の目標 達成者数		—	5 者	5 者	5 者	6 者	6 者
フォローアップ 対象事業者数	商工会	50 者	54 者	54 者	54 者	54 者	54 者
回数（延回数）		223 回	224 回	224 回	224 回	224 回	224 回
売上増加等の目標 達成者数		—	14 者	14 者	16 者	16 者	16 者

(4) 事業内容

①実行支援

下関商工会議所では、重点的に支援する対象事業者を設定し、定期的（半期毎）に巡回、または電話、メール等で連絡を取る。

下関市商工会では、事業計画策定事業者のうち、5 社は毎月 1 回、5 社は年 2 回、残りの事業者は 3～4 ヶ月に 1 回とする。

②進捗確認

売上・利益等の経営指標の推移を確認しつつ、事業計画の進捗状況や事業者からの申出等により支援頻度の調整を行うものとする。

なお、計画と実績にズレのある事業者に対しては、要因を明確にした上で、必要に応じて専門家派遣制度等を活用するとともに関係機関と連携して計画の見直しや計画の着実な実行に向けた支援を行う。

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】

県内や近隣都市（広島市、北九州市）、首都圏等で開催された展示商談会や物産展等への出展支援を行ってきた。

広報面では、毎年下関商工会議所にて「新商品・新サービス発表会」を開催。事業者が報道関係者に直接プレゼン発表する場を提供し、新規性が評価された商品等は個別にマスコミ取材を受け、新規顧客開拓等に繋がっている。

【課 題】

展示商談会出展等は小規模事業者にとって有効な営業手段の一つであるが、人的余裕がなく参加が困難なケースや準備不足で期待した成果に結びつかない事業者も見受けられた。

近年はコロナ禍で展示商談会の開催中止や規模縮小、オンライン化への移行等が進んでおり、小規模事業者の中でも、ITツールを駆使して自ら情報発信を行い顧客獲得に成功している事業者と対応に苦慮している事業者との格差が顕著になりつつある。

今後は、経営指導員もDXの取組みに関する知識を習得しつつ、多様化する支援ニーズに対応していくことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

- 小規模事業者の限られた人材では急速に進展するデジタル技術やITへの対応は難しい事業者が多い。しかし、商圏の制限を受けない販売方法の確立や新たな広告手段を取り組むことは今後ますます重要となる。そこで、小規模事業者間の情報格差を解消するため、SNSによる情報発信やECサイトの利活用、自社HP作成等のIT活用による販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行う。また、必要に応じてIT専門家派遣を実施して事業者の段階に合わせた支援を行う。
- 展示商談会やイベント等への出展支援は継続しつつ、一過性の対応に終わらないよう、出展前後のフォローアップを充実させ、成果に繋げる。
- 事業実施にあたっては、下関商工会議所と下関市商工会と連携して実施するなど、発展的取組みも検討する。

(3) 目標

区 分	実施主体	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
① IT活用セミナー	両団体	—	—	1 回	—	1 回	—
② IT導入・専門家派遣 支援者数	会議所 商工会	—	5 者 4 者	5 者 4 者	5 者 4 者	5 者 4 者	5 者 4 者
③展示商談会出展 支援事業者数	会議所 商工会	— 2 者	10 者 4 者	10 者 4 者	10 者 4 者	10 者 4 者	10 者 4 者
成約件数／者	会議所 商工会	—	3 者 1 者	3 者 1 者	3 者 2 者	3 者 2 者	3 者 2 者
④消費者を対象とした 需要開拓支援事業者数	会議所 商工会	— 3 者	— 4 者	— 4 者	4 者 4 者	4 者 4 者	4 者 4 者
売上増加率（％）	会議所 商工会	％ ％	％ 3%	％ 5%	8% 8%	10% 10%	10% 10%

(4) 事業内容

① I T 活用セミナー開催（新規）

支 援 対 象	・ I T を活用した情報発信、販路開拓を検討している事業者 ・ 経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある観光関連事業者
実 施 内 容	外向け（需要開拓）の取組み ホームページ等を活用した自社 P R ・ 情報発信方法 S N S を活用した広報、E C サイト構築・運用 オンライン展示商談会、モバイルオーダーシステム等
開 催 頻 度	2 年に 1 回
支 援 内 容	セミナー、個別相談会の開催
効 果	I T 活用推進による販路拡大、売上向上

② I T 導入・専門家派遣支援（新規）

非対面型ビジネスの創出、需要開拓を推進するため、専門家派遣等を活用し I T 導入支援を行う。

支 援 対 象	・ I T 導入セミナー参加者 ・ I T 導入済みで活用方法に課題のある事業者 ・ 経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある観光関連事業者
支 援 内 容	専門家派遣等を利用した個別支援
開 催 頻 度	毎年
効 果	I T 導入推進による販路拡大、売上向上

③ 展示商談会出展支援（BtoB）

多様な顧客のニーズに合った商品・サービスを提供・発信する機会を提供するため、展示会・商談会への出展支援を行う。

展示会等への出展経験の少ない支援対象者に対しては、支援対象者の商談に対する経験を積むため、近隣都市や県内で開催される展示相談会への出展を支援する。

支 援 対 象	観光関連の物販関係者、農水産物の生産者、食品製造加工業者等
支 援 事 業 者 数	下関商工会議所 8 者 下関市商工会 2 者
訴 求 相 手	展示商談会の来場者バイヤー
展示会・商談会	食の商談会 in 北九州 【参考】「食の商談会 in 北九州」は、毎年秋に 1 回、2 日間にわたり開催。 令和元年は九州・山口エリアの事業者が 95 団体出展、来場者数 445 名。
支 援 内 容	出展料補助、事業計画策定を含む個別支援、成果確認
効 果	新規取引先の開拓

④ 消費者を対象とした需要開拓支援（BtoC）（新規）

地域資源や地元農産物や海産物を使用した加工品や伝統的なものづくり技術等を生かした工芸品などの特産品を製造販売する小規模事業者を支援対象として、県内外で開催されるアンテナショップやイベント、物産展への出展を通じて、一般消費者や観光客に対する需要・販路拡大を支援する。

ア)市内の道の駅における販路開拓支援

販 路 先	道の駅 「きくがわ」	道の駅 「蛸街道西ノ市」	道の駅 「北浦街道ほうほく」
内 容	菊川地域の観光施設として菊川名物「菊川そうめん」や農林産物の加工品等を販売している。農産物直売所が隣接しており、地域で一番の集客力がある。	野菜市や特産品等の物販に加え、温泉施設を有しており、年間を通じて多くの観光客が訪れる。地元特産品を使ったオリジナル商品が人気で、豊田地区一の集客施設である。	本州最西端にあり、県内屈指の観光スポット「角島大橋」を遠望でき、県内外から多くの観光客が訪れる。地元や北浦エリアで水揚げされた豊富で新鮮な魚介類や地元野菜、特産品の販売を行う。
支 援 対 象	県内外からの観光客を対象に販路開拓を目指す事業者		
支 援 事 業 者 数	下関商工会議所 4 者 下関市商工会 4 者		
出 品 事 業 者	地域資源や地元農産物、海産物を使用した加工品や伝統的なものづくり技術等を生かした工芸品などの特産品を製造する小規模事業者		
利 用 者 数	年間約 200,000 人	年間約 750,000 人	年間約 600,000 人

利用者数は平成 29 年度実績。「北浦街道ほうほく」はレジ通過者数。

イ) 県外イベント等における出店販売支援

名 称	「ひろしま夢ぷらざ」山口ぶちうま！物産展
支 援 対 象	県外での販路拡大を目指す事業者
支 援 事 業 者 数	下関商工会議所 4 者 下関市商工会 4 者
開 催 内 容	「ひろしま夢ぷらざ」での企画物産展。山口県の特産品等の店頭対面販売や展示販売を行う。
開 催 時 期	毎年 1 月頃 (2 週間)
開 催 場 所	ひろしま夢ぷらざ (広島市中区本通り商店街にある特産品アンテナショップ)
出 展 事 業 者	地域資源を活用した商品の製造・販売を行う事業者
来 場 者 数	年間 140 万人

名 称	ニッポン全国物産展
支 援 対 象	首都圏での販路拡大を目指す事業者
支 援 事 業 者 数	下関市商工会 1 者
開 催 内 容	全国各地の食品、工芸品や特産品等が集う物産展
開 催 時 期	毎年 11 月
開 催 場 所	東京都「池袋サンシャイン」
出 展 事 業 者	全国の食品、工芸品、特産品等の製造販売事業者
来 場 者 数	3 日間の開催で約 150,000 人

⑤海外展開支援 (BtoB、BtoC)

海外への販路拡大やPRに関心のある事業者に対し、下関地域商社やJETRO等の関係機関と連携し支援を行う。また、海外経済団体や友好都市等との交流事業を通じて、下関ブランドの知名度向上を図る。

⑥インバウンド対策支援 (BtoB、BtoC)

行政や関連機関と連携し、観光メディア、ソーシャルネットワーキングサービスを活用したプロモーションを展開し情報発信するとともに、事業者に対し国内外で開催される商談会やイベント等に関する情報提供や出展支援を行う。

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み

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】

下関商工会議所では、伴走型小規模事業者支援推進事業の評価及び見直しをすることを目的に「伴走型小規模事業者支援推進事業検討委員会」を設置し、委員委嘱した行政、専門家（中小企業診断士、税理士）、マスコミ、観光事業関係者から意見や提言を得てきた。

下関市商工会では、事業評価及び次年度へ向けた改善等については毎年当会理事会において報告・承認を受け、総代会資料として添付し、総代会において承認を受けている。

【課 題】

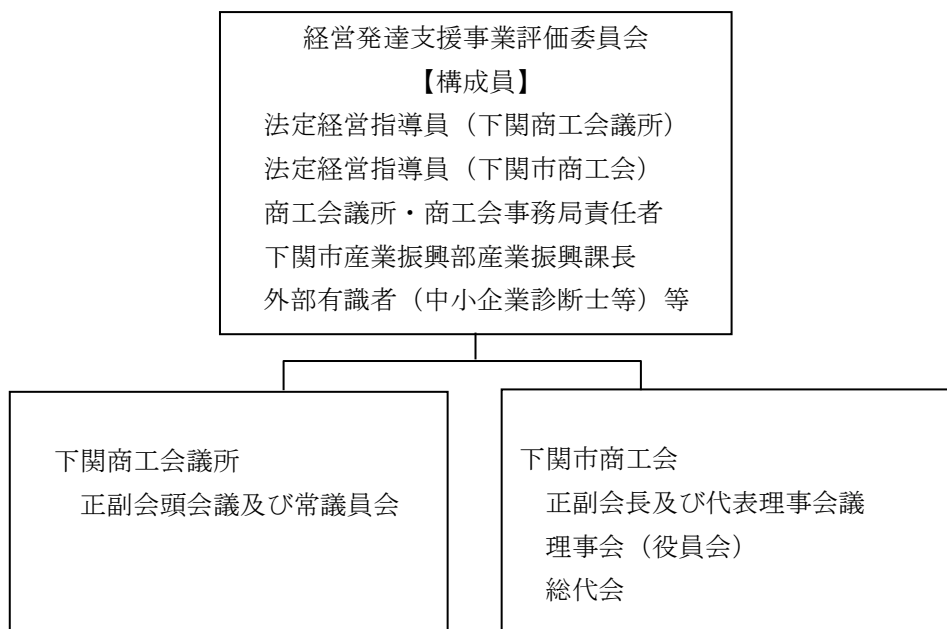
P D C Aサイクルを適切に回していくための取組みや仕組みが不十分である。

(2) 事業内容

今回の経営発達支援計画は下関商工会議所と下関市商工会の合同での申請となることから、各々の組織において行われる事業進捗状況等の評価と見直しの他に、外部有識者や下関市の担当者を入れた全体での事業評価や見直し等を行う必要があるため、新たに「経営発達支援事業評価委員会」（以下、評価委員会）を設置し、全体事業評価等を年1回開催する（下記図参照）。

また、各々の組織内での事業進捗状況等の評価、見直しは少なくとも年1回以上開催する。

《体制図》



評価委員会の評価結果は、各団体の役員会等へフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、事業評価結果については事務所へ常時備え付け、地域の小規模事業者が常に関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

【現 状】

下関商工会議所、下関市商工会ともに、全国組織や中小企業大学校が主催する研修会等へ職員を参加させ、伴走型支援に必要となる基礎知識や実務について習得してきた。

下関商工会議所では、経営指導員や一般職員等を対象に勉強会を開催し、地元の専門家（中小企業診断士、税理士等）を講師に招き財務分析の手法や事業承継支援のポイント等について指導を受けた。また、職員が外部研修会等に参加した後は報告会や意見交換会を開催し、情報のアウトプットを通じてより理解を深める場とした。

【課 題】

経営指導員は、国の新しい施策や補助金等に関する情報、小規模事業者の商品やサービスの新たな需要開拓等に有効な知識の習得が求められている。また、IT関連の支援も重要性が増しているが、通常業務に追われ十分対応できていない。

山口県内の商工会では、経営指導員をはじめ職員の若返りが急速に進んでいる。小規模事業者支援の経営豊富な職員が減少しており、経営支援スキルの継承や支援能力の平準化を図っていく必要がある。

経営指導の履歴等は経営カルテに入力しデータベース化しているが、支援件数の把握等に留まっており有効に活用できていない面がある。

(2) 事業内容

- 専門化、高度化する支援ニーズに応えられるスキルを習得するため、引き続き外部の研修会等に積極的に参加する。
- 経営指導員個人の努力に依存するには限界があるため、一般職員も含めた内部の勉強会を開催し、組織全体で対応力を向上させるための仕組みづくりに努める。
- 経営基幹システム等を用いて、職員間で支援の進捗把握、支援ノウハウの共有・蓄積を図り、一定レベルでの継続的支援を実現する。

①研修会等への参加

ア) 国（中小企業大学校）の行う研修への参加

国が実施する経営指導員等向け研修に経営指導員を参加させ、小規模事業者の個社支援に必要な知識や手法等を学ぶ場とする。下関市商工会では、経験年数の短い（10年未満）経営指導員を対象に積極的に職員を派遣する。

イ) 全国組織の行う研修への参加

下関商工会議所では、日本商工会議所が主催する研修へ積極的に参加させる。職員毎に本経営発達支援計画に対する理解度や支援スキルにばらつきがあるため、研修を通じて能力向上を図り、他地域の経営指導員との交流を深める場とする。

ウ) 県連合会等が主催する研修会への参加

山口県商工会議所連合会や山口県商工会連合会が主催する経営指導員等研修会へ参加し、経営分析手法や経営計画策定支援の基本スキル習得を図る。

エ) DX推進に向けたセミナーへの参加

国（中小企業大学校）等で開催される小規模事業者のDX推進へ向けた研修会等へ職員を積極的に派遣し、新たな技術情報の収集や支援手法等について習得する。

②勉強会の開催

ア) 所内勉強会

経営指導員だけでなく一般職員も含めた全職員を対象にした勉強会を開催し、経営発達支援計画の目的や伴走型支援の在り方について認識を共有する。

地元の専門家との交流の場として、今後も中小企業診断士や税理士、社会保険労務士等の専門家を講師に招き、個社支援に必要な基礎的内容や実務について学び、スキルアップを図る。

また、中小機構が提供するＩＴツールの活用事例や事業者への提案方法等の知識習得のため職員対象の研修会を開催する。中小機構中国本部の中小企業アドバイザーを招請し、今後必要となるＤＸ推進に向けた基礎研修を通じてＩＴスキルアップに努めていく。

イ) 情報交換会

行政や関係団体等と情報交換を行う場を設け、商工振興に係る施策や各団体が実施している事業内容等について理解を深め、連携強化を図る。

③支援ノウハウの共有・蓄積（継続・新規）

前述の研修会等に参加した職員が得た知識を所内で共有するため、報告会の開催や研修テキスト等のデータの共有化を図る。

経営指導員の伴走型支援の実施状況についても経営基幹システム内にデータ入力し、全職員が進捗状況を共有できるようにする。

(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4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)																												
《実施体制》																												
[下関商工会議所]		[下関市]																										
<table><tr><th colspan="2">総務部</th></tr><tr><td>事務局長</td><td>1名</td></tr><tr><td>記帳専任職員</td><td>1名</td></tr><tr><td>一般職員</td><td>3名</td></tr></table>	総務部		事務局長	1名	記帳専任職員	1名	一般職員	3名	<table><tr><th colspan="2">中小企業相談所</th></tr><tr><th>広報渉外部</th><th>中小企業振興部</th></tr><tr><td>経営指導員 2名 補助員 1名</td><td><table><tr><th>【振興課】</th><th>【支援課】</th></tr><tr><td>法定経営指導員</td><td>3名</td></tr><tr><td>経営指導員</td><td>4名</td></tr><tr><td>補助員</td><td>1名</td></tr><tr><td>一般職員</td><td>2名</td></tr></table></td></tr></table>	中小企業相談所		広報渉外部	中小企業振興部	経営指導員 2名 補助員 1名	<table><tr><th>【振興課】</th><th>【支援課】</th></tr><tr><td>法定経営指導員</td><td>3名</td></tr><tr><td>経営指導員</td><td>4名</td></tr><tr><td>補助員</td><td>1名</td></tr><tr><td>一般職員</td><td>2名</td></tr></table>	【振興課】	【支援課】	法定経営指導員	3名	経営指導員	4名	補助員	1名	一般職員	2名	<table><tr><td>産業振興部 産業振興課</td></tr></table>		産業振興部 産業振興課
総務部																												
事務局長	1名																											
記帳専任職員	1名																											
一般職員	3名																											
中小企業相談所																												
広報渉外部	中小企業振興部																											
経営指導員 2名 補助員 1名	<table><tr><th>【振興課】</th><th>【支援課】</th></tr><tr><td>法定経営指導員</td><td>3名</td></tr><tr><td>経営指導員</td><td>4名</td></tr><tr><td>補助員</td><td>1名</td></tr><tr><td>一般職員</td><td>2名</td></tr></table>	【振興課】	【支援課】	法定経営指導員	3名	経営指導員	4名	補助員	1名	一般職員	2名																	
【振興課】	【支援課】																											
法定経営指導員	3名																											
経営指導員	4名																											
補助員	1名																											
一般職員	2名																											
産業振興部 産業振興課																												
[下関市商工会]																												
<table><tr><th>本所・豊浦町支所</th><th>豊北町支所</th><th>豊田町支所</th><th>菊川町支所</th></tr><tr><td>事務局長 1名 法定経営指導員 1名 経営指導員 2名 補助員 2名 一般職員 1名</td><td>経営指導員 1名 記帳専任職員 1名 一般職員 1名</td><td>経営指導員 1名 記帳専任職員 1名 一般職員 1名</td><td>法定経営指導員 1名 記帳専任職員 1名 一般職員 1名</td></tr></table>				本所・豊浦町支所	豊北町支所	豊田町支所	菊川町支所	事務局長 1名 法定経営指導員 1名 経営指導員 2名 補助員 2名 一般職員 1名	経営指導員 1名 記帳専任職員 1名 一般職員 1名	経営指導員 1名 記帳専任職員 1名 一般職員 1名	法定経営指導員 1名 記帳専任職員 1名 一般職員 1名																	
本所・豊浦町支所	豊北町支所	豊田町支所	菊川町支所																									
事務局長 1名 法定経営指導員 1名 経営指導員 2名 補助員 2名 一般職員 1名	経営指導員 1名 記帳専任職員 1名 一般職員 1名	経営指導員 1名 記帳専任職員 1名 一般職員 1名	法定経営指導員 1名 記帳専任職員 1名 一般職員 1名																									
経営発達支援事業については、下関商工会議所中小企業振興部と下関市商工会本所が中心に実施するが、それ以外の部署の職員も含めて、計画の目標達成にむけた支援を行う。 また、下関商工会議所と下関市商工会、下関市が共同で事業を実施するために必要な検討は法定経営指導員等を中心に行う。																												
(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																												
(下関商工会議所)																												
氏 名：中尾勝典、佐々木弘治、森本千春		連絡先：083-222-3333																										
(下関市商工会)																												
氏 名：寒川博史、上田章仁		連絡先：083-772-0625																										

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

本計画は、下関商工会議所と下関市商工会の共同申請であるため、支援対象地域は広域となり、実施事業も多岐にわたることから、法定経営指導員を下関商工会議所に3名、下関市商工会に2名配置する。

各団体においては、「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」と「事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供」を法定経営指導員が分担して行い、円滑な事業実施に努める。

(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

(下関商工会議所)

下関商工会議所 中小企業振興部
〒750-8513 山口県下関市南部町 21-19 2F
TEL:083-222-3333 FAX:083-222-4094
メール: shienka@shimonoseki.cci.or.jp

(下関市商工会)

下関市商工会 本所
〒759-6311 山口県下関市豊浦町大字吉永 1861
TEL: 083-772-0625 FAX 083-772-2361
メール: shimonoseki@yamaguchi-shokokai.or.jp

②関係市町村

下関市役所 産業振興部 産業振興課
〒750-0006 山口県下関市南部町 21-19 4F
TEL: 083-231-1265 FAX:083-235-0910
メール: sgshokos@city.shimonoseki.yamaguchi.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
必要な資金の額合計		4, 115	4, 775	4, 225	4, 775	4, 775
下 関 商 工 会 議 所	一般事業費					
	【伴走型小規模事業者支援推進事業】					
	1. 地域の経済動向調査	1, 133	33	33	1, 133	33
	2. 需要動向調査	0	1, 430	880	0	1, 430
	3. 経営状況の分析	825	825	825	825	825
	4. 事業計画策定支援	330	330	330	330	330
	5. 事業計画策定後の実行支援	100	100	100	100	100
	6. 新たな需要開拓に寄与する事業	330	660	660	990	660
	7. 事業の評価・見直し	22	22	22	22	22
	8. 経営指導員の資質向上	275	275	275	275	275
小 計		3, 015	3, 675	3, 125	3, 675	3, 675
下 関 市 商 工 会	一般事業費					
	【伴走型小規模事業者支援推進事業】					
	1. 地域の経済動向調査	0	0	0	0	0
	2. 需要動向調査	100	100	100	100	100
	3. 経営状況の分析	350	350	350	350	350
	4. 事業計画策定支援	350	350	350	350	350
	5. 事業計画策定後の実行支援	0	0	0	0	0
	6. 新たな需要開拓に寄与する事業	300	300	300	300	300
	7. 事業の評価・見直し	0	0	0	0	0
	8. 経営指導員の資質向上	0	0	0	0	0
小 計		1, 100	1, 100	1, 100	1, 100	1, 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
国庫補助金、県補助金、市補助金、自主財源、受益者負担金 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