

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	光商工会議所（法人番号 3250005005850） 光市（地方公共団体コード 352101）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現 ②デジタル化による経営力向上を図る ③小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みへ繋げる
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 地域経済動向の調査・分析・情報提供により、小規模事業者の経営方針、販売戦略等の企画立案を支援する。 2. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の持続的発展に向け、自らの製品サービスの需要動向や顧客ニーズを探る支援を行う。需要動向を必要とする小規模事業者を把握するとともに適時適切な方策を講じていく。 3. 経営状況の分析に関すること 経営指導員の巡回・窓口相談、各種セミナー開催を通じて小規模事業者の経営分析支援を行う。各種財務諸表並びに経営資源を用いて現状把握を行い、事業者の状況を客観的に把握し、経営課題を掘り起こしていく。 4. 事業計画の策定支援 小規模事業者が経営目標を達成するため、専門家や支援機関と連携し、事業計画の策定、実施を伴走型で支援する。 5. 事業計画策定後の実施支援 計画実行を伴走型により支援する。事業者がより計画を実現可能なように地域の専門家や金融機関などと協力して、きめ細かく丁寧な支援をする。 6. 新たな需要の開拓支援 小規模事業者の地域における購買力を向上させるため、広報支援やITの活用支援を通して支援する。

連絡先	<p>光商工会議所 中小企業相談所</p> <p>〒743-0063 山口県 光市 島田 4-14-15</p> <p>TEL:0833-71-0650 FAX:0833-71-1782</p> <p>e-mail:i-love@hikari-cci.jp</p> <p>光市 経済部 商工観光課</p> <p>〒743-8501 山口県 光市中央 6-1-1</p> <p>TEL:0833-72-1519</p> <p>e-mail:syoukougankou@city.hikari.lg.jp</p>
-----	--

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

<概要・立地>

光市は、山口県の東南部、周南工業地帯の東部に位置し、市の東側に田布施町、北側に周南市、西側では下松市に隣接している。東西方向は約 16km、南北方向は約 15km、総面積は約 92 キロ平方メートル。市域の北西部には島田川、北東部には田布施川が流れており、両河川を中心にまとまった平地が広がっている。両河川の上流部には良好な田園地域が広がるとともに、島田川下流部のデルタ地帯を中心とした瀬戸内海沿岸や岩田駅周辺には市街地が形成されている。

本市は瀬戸内の温暖な気候と豊かな自然環境に恵まれており、白砂青松の室積・虹ヶ浜海岸や象鼻ヶ岬など風光明媚な海岸部は瀬戸内海国立公園に、また、青々とした森の石城山を中心とした山間部は石城山県立自然公園に、それぞれ指定を受けている。

昭和 13 年に海軍工廠を建設することが決定されたことに伴い、周辺自治体に合併機運が盛り上がり、4 カ村が合併し光町となった。昭和 18 年光町と室積町の 2 町が合併し、旧光市が誕生した。戦後、旧光市は、海軍工廠の跡地に進出した武田薬品工業株式会社、八幡製鉄株式会社（現 日鉄ステンレス株式会社）の 2 大企業を中心に、周南工業地帯の一翼を担う近代都市として発展を続けてきた。平成 16 年 10 月、光市と大和町の合併により現在の光市が誕生した。旧光市の地域が当所の管轄地域である。

【図 1：光市の位置】※山口県HPより



＜人口＞

光市は、昭和 59 年（1984 年）の 58,715 人をピークに減少傾向が続いており、2020 年（令和 2 年）には 49,821 人、2022 年（令和 4 年）7 月 12 日現在では 49,618 人となっている。今後も減少傾向が続くものと予測されており、2045 年には 35,636 人まで減少すると推計されている。（国立社会保障・人口問題研究所データより）

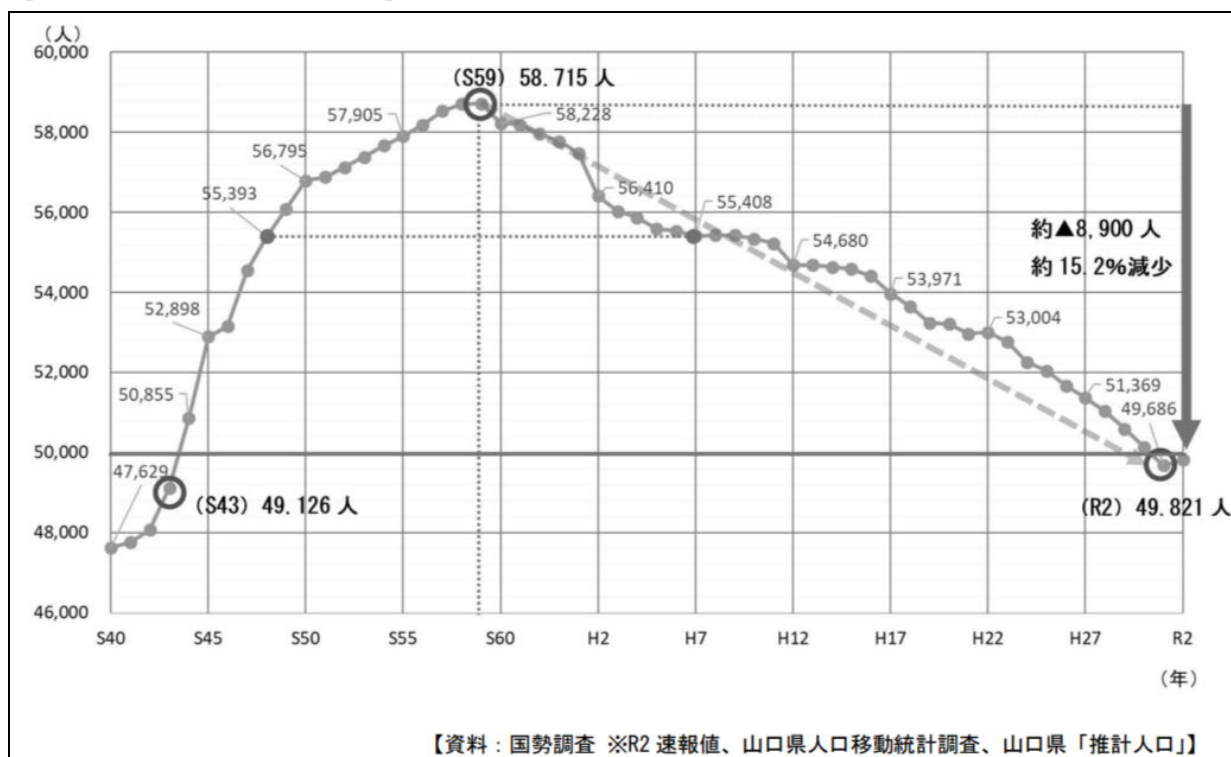
65 歳以上の老年人口は、昭和 40 年以降、数、割合とも増加を続けており、平成 17 年（2005 年）の国勢調査時には、超高齢社会の基準とされる 21.0%を超えている。

一方、生産活動の中心にある 15 歳から 64 歳までの生産年齢人口は、平成 2 年（1990 年）の 67.9%をピークに減少傾向となり、令和 2 年（2020 年）には 52.1%と、15.8 ポイント低下している。

0 歳から 14 歳までの年少人口については、第 2 次ベビーブームを背景に、昭和 50 年（1975 年）にかけて増加したものの、令和 2 年（2020 年）には 11.5%と、同年の老年人口と比較して 3 分の 1 以下となっている。

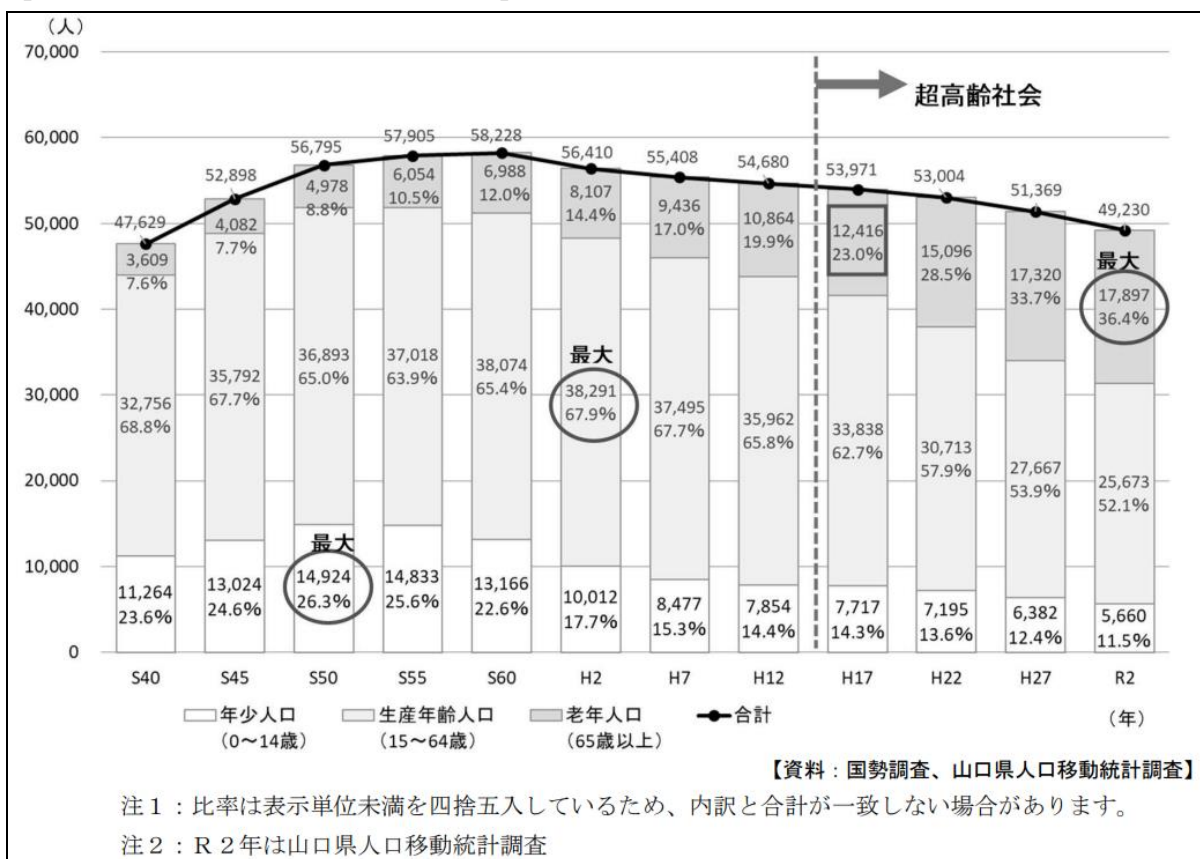
また、光市の総人口は減少を続けているが、世帯数は増加の一途を辿っている。現在の総人口と同水準程度であった昭和 40 年（1965 年）と比較した場合、世帯数は約 1.8 倍となっている。

【図 2：光市の総人口の動き】



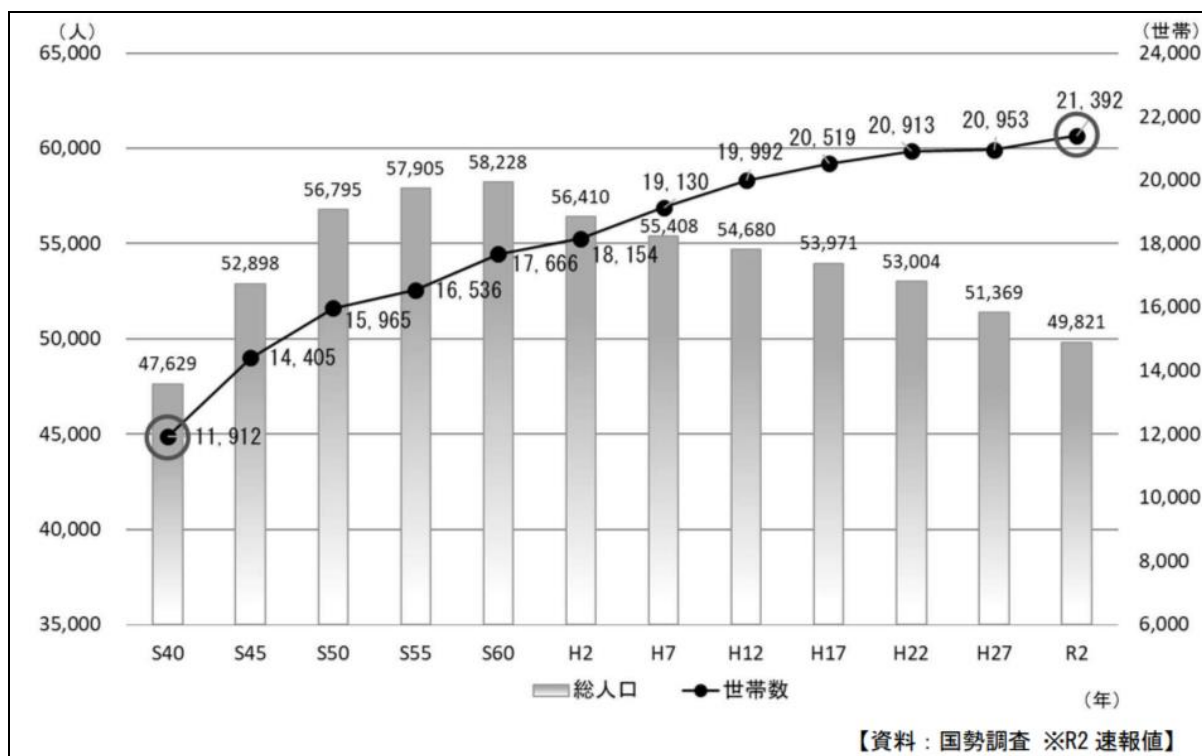
出典：光市人口ビジョン（改訂版）より

【図3：光市の年齢ごとの人口の状況】



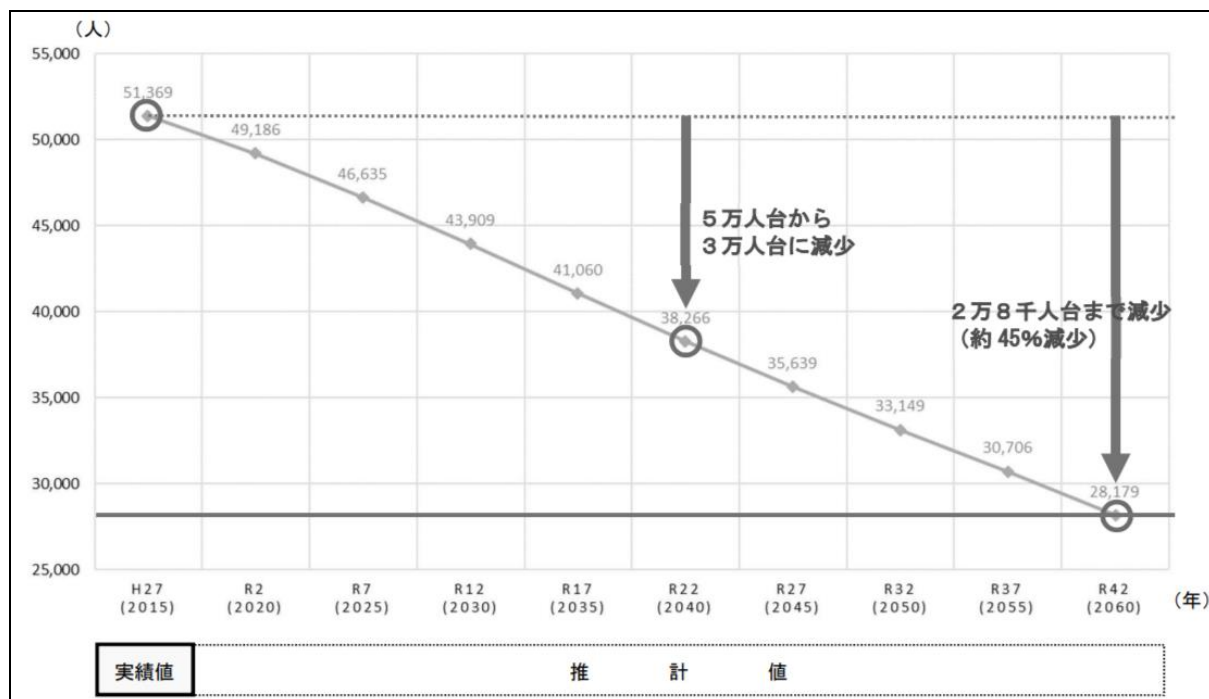
出典：光市人口ビジョン（改訂版）より

【図4：光市の総人口と世帯数の推移】



出典：光市人口ビジョン（改訂版）より

【図 5：光市の人口の推計】



出典：光市人口ビジョン（改訂版）より

<産業>

光市の事業所数は、総数が1,803者で、内訳としては第三次産業が1,469者と81.5%を占めており、次いで第二次産業が324者と18%となっている。従業員数も第三次産業が63.2%と高く、次いで第二次産業の36%となっている。しかしながら、平成30年度産業別市内総生産で見ると、第二次産業が75.2%と高く、とりわけ製造業が72.2%と他業種を圧倒しており、光市は製造業が中心の町であることが言える。その製造業を中心に商業・サービス業にすそ野が広がっている。

光市産業分類別事業所数・従業員数の推移

産業（大分類）	事業所数				従業員数			
	H21 年	H26 年	H28 年	構成比	H21 年	H26 年	H28 年	構成比
総数	2,102	1,969	1,803	100.0%	21,271	20,688	17,798	100.0%
第一次産業	7	9	10	0.6%	69	91	144	0.8%
農・林・水産業	7	9	10	0.6%	69	91	144	0.8%
第二次産業	390	344	324	18.0%	7,492	6,677	6,405	36.0%
建設業	265	222	215	11.9%	1,809	1,818	1,624	9.1%
製造業	125	122	109	6.0%	5,683	4,859	4,781	26.9%
第三次産業	1,705	1,616	1,469	81.5%	13,710	13,920	11,249	63.2%
卸・小売業	572	522	503	27.9%	3,674	3,308	3,303	18.6%
金融・保険業	35	30	25	1.4%	280	269	276	1.6%
不動産業	56	45	41	2.3%	228	163	152	0.9%
運輸・通信業	58	50	46	2.6%	805	659	633	3.6%
電気・ガス・水道・熱供給業	4	3	－	－	55	53	－	－
教育・学習支援	95	102	61	3.4%	931	935	394	2.2%
医療・福祉	143	174	165	9.2%	2,766	3,563	2,605	14.6%
サービス業	719	667	628	34.8%	4,439	4,527	3,886	21.8%
公務	23	23	－	－	532	443	－	－

※R3 光市統計書より（資料：経済センサス基礎調査）

光市の産業別市内総生産（単位：百万円、％）

産業	平成 29 年度		平成 30 年度	
	実数	構成比	実数	構成比
総数	357,039	100.0	409,871	100.0
第 1 次産業	517	0.1	438	0.1
農業	440	0.1	362	0.1
林業	29	0.0	26	0.0
水産業	48	0.0	50	0.0
第 2 次産業	255,089	71.4	308,088	75.2
鉱業	－	－	－	－
建設業	9,838	2.8	12,015	2.9
製造業	245,251	68.7	296,073	72.2
第 3 次産業	101,433	28.4	101,345	24.7
卸売・小売業	14,111	4.0	13,814	3.4
金融・保険業	3,987	1.1	4,101	1.0

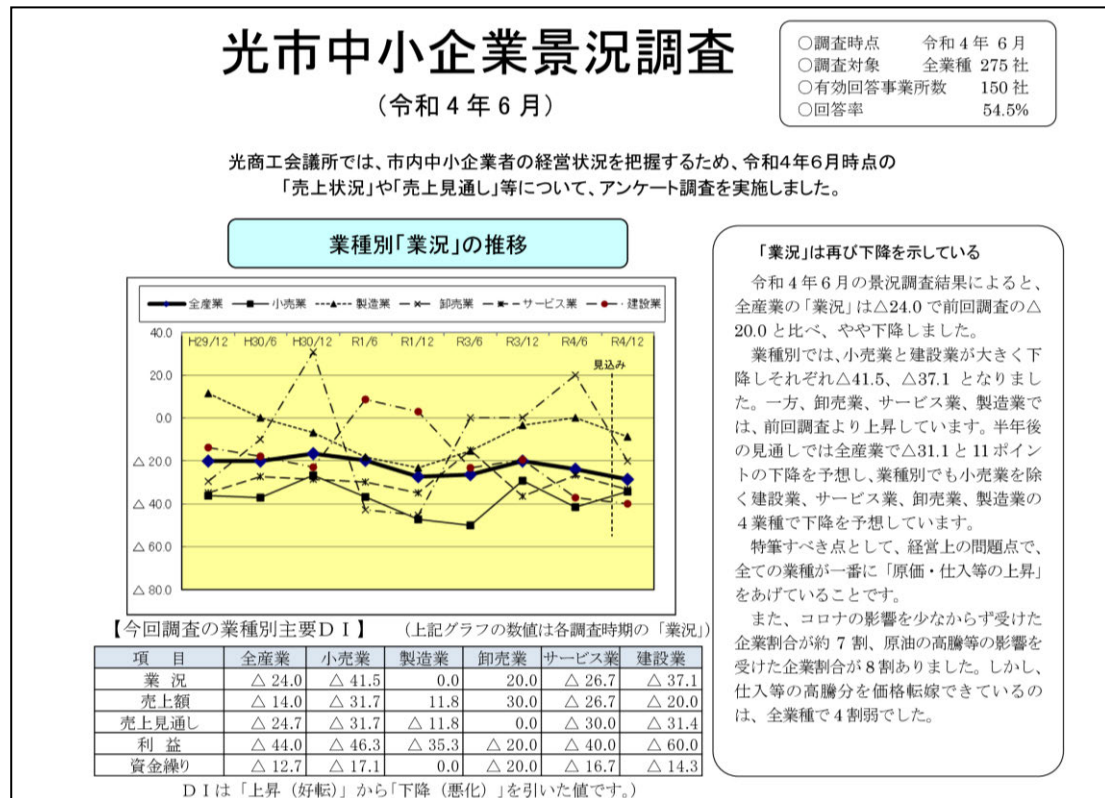
不動産業	18,440	5.2	17,530	4.3
運輸業	8,197	2.3	8,424	2.1
情報通信業	1,014	0.3	1,068	0.3
電気・ガス・水道業	3,947	1.1	3,985	1.0
宿泊・飲食サービス業	3,210	0.9	3,252	0.8
専門・科学技術	12,145	3.4	12,582	3.1
公務	5,773	1.6	6,000	1.5
教育	6,296	1.8	6,167	1.5
保健衛生・社会事業	17,131	4.8	17,366	4.2
その他サービス	7,182	2.0	7,146	1.7

※R3 光市統計書より

＜市内企業の景況感＞

当所では半期に一度「光市中小企業景況調査」を実施しており、図6のとおり令和4年6月の調査結果（調査対象数275社《90%が小規模事業者》、回答数150社、回答率54.5%）では、全業種において、業況、売上額、売上見通し、利益のD Iがマイナスとなっており、中小企業の大半が厳しい認識を持っていることが推測される。半年後（令和4年12月）の業況見込は全体的に下降を見込んでおり、コロナや原油・原材料価格高騰の影響を懸念する見通しを持っていることもうかがえる。

【図6：光市中小企業景況調査（令和4年6月）】（光商工会議所にて実施）



<光市の観光>

光市は瀬戸内式の温暖な気候に恵まれ、森・川・海の豊かな自然環境が広がっている。中でも、白砂青松で知られる室積・虹ヶ浜海岸は瀬戸内海国立公園に指定され、広大な瀬戸内海国立公園の中でも数少ない、昔ながらの原風景を留めた貴重な自然景観が保たれている海岸で、両海岸とも、日本の名松 100 選、森林浴の森日本 100 選、日本の白砂青松 100 選、日本の渚・百選、日本の水浴場 88 選、快水浴場百選に選ばれている。



室積海岸



虹ヶ浜海岸

西日本屈指の海水浴場として親しまれている室積海水浴場と虹ヶ浜海水浴場は、毎年多くの海水浴客で賑わう。シーズン(4月～9月)には、子供から大人まで未経験者でも気軽に楽しめるマリンスポーツのイベントや、ヨット、ウィンドサーフィンのスクールを実施している。また、海浜に隣接したキャンプ場も人気が高く、バーベキューセットのレンタルもしている。



海水浴場



マリンスポーツ

また、平成 14 年 2 月にオープンした冠山総合公園は、梅を中心（県内最大の梅園）に四季を通じて花木が楽しめる公園であり、ゆったりくつろげる広いサイトが魅力のオートキャンプ場も人気となっている。潮の香り漂い、海が一望できる公園には、年間 35 万人の来園者がある。



冠山総合公園（冠梅園）



冠山総合公園（オートキャンプ場）

自然を中心とした観光資源はあるものの、近年のレジャーの多様化により特に海水浴客が減少。全体の観光客数は微減傾向となっている。そうした中、当所では、周辺の新南陽、徳山、下松商工会議所と連携して、周南地域の工場群を見学する産業観光ツアーに平成 17 年度から取り組んでいる。この数年はツアーに観光地も見学ルートに組み込み、参加者への P R を図っている。

光市観光客の状況（推計）

※単位：千人

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
県外客	250	245	250	238	155
県内客	870 (518)	844 (432)	707 (331)	834 (422)	391 (173)
計	1,120	1,089	957	1,072	546

※光市統計情報（ ）は市民の利用推計内数

＜光市の計画＞

第 3 次光市総合計画（2022 年度～2026 年度）は、人口減少社会の中で想定される多くの課題や、日常の生活と安心を脅かす様々な危機を乗り越え、理想の将来像である「ゆたかな社会」を実現するために光市として必要な考え方や取組を示す総合的な計画である。

その計画の中で、産業に関連する内容として、地域のにぎわいを生み出す「地域産業活性化プロジェクト」が示され、地域経済を牽引する基幹産業の振興や商業、サービス業の育成、新たなチャレンジへの支援を通じて、地域経済の活性化と雇用創出を図ることが示されている。

また、分野別計画の基本目標としては、商工業の振興、雇用・就業・創業環境の充実、観光の振興と交流の促進について施策展開を図ることとしている。

【図 7：光市の地域産業活性化プロジェクト】

5 元気がつながる

にぎわいを生み出す地域産業活性化プロジェクト

【取組の方向性】

にぎわいのあふれるまちづくりには、安心して働くことができる雇用の場の確保と産業の活性化が必要となります。地域経済を牽引する基幹産業の振興や商業、サービス業の育成、新たなチャレンジへの支援を通じて、地域経済の活性化と雇用創出を図ります。

また、第一次産業における従事者の高齢化と担い手不足を克服する必要があります。生産者と消費者をつなぐ地産地消を進めることで、地域内消費を拡大させ、第一次産業の担い手の確保や食を通じた交流といった好循環を生み出すなど、第一次産業の稼ぐ力と働く魅力を高めていきます。

戦略的取組 1 地域経済の活性化と創業・雇用支援

意欲ある事業者や個人が新たな取組に挑戦しやすい環境づくりを進めるとともに、事業拡大を行う事業者への支援を通して、雇用の場の確保と地域の活性化を図ります。

(具体的取組)

- ・ 創業と新しいチャレンジへの支援
- ・ 企業誘致環境の整備と企業進出の促進
- ・ 商工業等に関する後継者の育成と人材確保の支援
- ・ 時代の変化に応じた事業再構築等への支援 など

戦略的取組 2 地産地消と農林水商工連携の推進

地域で採れた新鮮な農作物や魚介類等の恵みを地域で消費する地産地消の推進や、農林水商工が連携した加工・販売による高付加価値化の促進など、農林水産業の魅力を高め、担い手の確保を図ります。

(具体的取組)

- ・ 農業振興拠点施設「里の厨」を中心とした地域農業の振興
- ・ 有害鳥獣による被害防止の充実・強化
- ・ 森林資源の利活用の推進
- ・ 水産業振興施設への支援
- ・ 農業・林業・水産業・商工業の連携促進
- ・ 新規就業者（農業・漁業）の育成・定住支援 など

※第3次光市総合計画より

②課題

<人口>

前段の現状のところで示した通り、当地域の総人口は減少を続けている。特に、生産年齢人口（15歳～64歳）と年少人口（0歳～14歳）の減少が今後ますます進んでおり、今後は人口の減少幅をいかにして少なくしていくか、また、生産年齢人口と年少人口をいかに伸ばしていくかが大きな課題である。光市が示す「地域産業活性化プロジェクト」のとおり、地域経済を牽引する基幹産業の振興や商業、サービス業の育成、新たなチャレンジへの支援を通じて、地域経済の活性化と雇用創出を図ることにより、生産年齢人口の定住につなげていくことが重要となっている。

<産業>

前段の現状のところで示した通り、当地域は製造業及び周辺産業を産業の中心としているが、近年、新型コロナウイルス感染症の影響による景気低迷、エネルギーをはじめとする資源物資の世界的高騰やグローバル間企業競争の激化等の影響により、製造業を中心とした地域経済を取り巻く環境は大きく変化している。

当地域の経済基盤は大手2大企業の情勢に大きく左右されるところがあり、上記で示した今後の環境変化次第によっては、地域経済の根幹を大きく揺るがしかねない展望もありえる。

今後は、各企業が現在持っている技術やサービスを活かして、新事業展開や事業再構築に取り組み、複数の新たな販路を開拓・確保していくことが課題となっている。

こうした産業に関する課題に対し、光市とも連携して商工業の振興、雇用・就業・創業環境の充実、観光の振興と交流の促進について施策展開を図る必要がある。

（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通りとする。

①10 年程度の期間を見据えて

今後 10 年間に想定しうる変化としては、人口減少、高齢化、制度改正、ＩＴ技術の進化に加え、戦争、感染症、大規模災害など計り知れないこともある中で、近年は経営環境の変化の度合いとスピードが高まっていることから、小規模事業者がこうした変化に柔軟に対応していくことができるよう、経営者との対話と傾聴を通じた信頼の醸成と経営者にとっての本質的課題の掘り下げを行っていくことが必要である。小規模事業者自身が経営課題への取り組みに対して腹落ちできるよう内発的動機づけを促していき、事業者ごとの状況や局面によって最適と思われる支援手法（ツール）の活用をしながら伴走支援を行うことにより、事業者の自己変革力を養っていき、長期的な事業の成長と持続的発展における自走化を目指す。

また、こうした事業環境の変化は新たなビジネスチャンスにもなりえるものでもあり、そうした観点からＤＸ技術の導入や新事業展開、事業再構築などの前向きなチャレンジに取り組む事業者に対しては、専門家と連携しながらより踏み込んだ支援を行っていく。

②光市総合計画との連動制・整合性

光市総合計画における施策展開は前述のとおりであり、施策の方向性は、創業支援、既存産業の持続・活性化支援、事業承継支援など、商工会議所が取り組む小規模事業者支援と合致しており、市との連携を強化し、長期的振興に向けて共同して取り組む。

③光商工会議所としての役割

光商工会議所は、「中小企業の活力強化」「元気で魅力ある街づくり」「頼りにされる商工会議所」を理念に経営改善普及事業をはじめ、地域活性化に資する取組を実施してきた。

今後も、地方自治体や関係団体、専門家等と緊密な連携を図り、商工業の全体的な底上げ支援を行うとともに、企業個々に寄り添った伴走支援を行い、持続可能でより強固な経営基盤を持つ企業体質へと導くことで、地域振興に繋げていく役割を担っていく。

（３）経営発達支援事業の目標

上記（１）及び（２）を踏まえ、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方や、光市総合計画を受けて、当所では経営発達計画の目標を以下の通りとする。

【目標①】小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

【目標②】デジタル化による経営力向上を図る

【目標③】小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みへ繋げる

経営発達支援事業の内容及び実施期間

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) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

急激な社会環境変化に対応し、業務改善を図っていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

②デジタル化による経営力向上を図る

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。

③小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みへ繋げる

小規模事業者との対話と傾聴を通じた信頼の醸成と経営者にとっての本質的課題の掘り下げを行っていくことにより、個々の課題に対する解決方法を模索し、その結果、地域全体での活性化と持続的発展へ繋げる。個々の課題解決にあたっては、小規模事業者自身が納得できるような内発的動機づけを促していき、事業者ごとの状況や局面によって最適と思われる支援手法（ツール）の活用をしながら伴走支援を行うことにより、事業者の自己変革力を養っていき、長期的な事業の成長と持続的発展における自走化を目指す。

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、光商工会議所にて「中小企業景況調査」（年2回）を実施し、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。

【課題】

現在、市内の景況調査は行っているものの、全国的な数値と比較した地域特性の把握等是不十分である。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（RESAS）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

	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①地域の経済動向 分析の公表回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②光市中小企業 景況調査の公表回 数	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

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、経営指導員等が R E S A S（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向調査を行い、年 1 回公表する。

【調査手法】経営指導員等が R E S A S（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う

【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

⇒ 上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②光市中小企業景況調査

市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、年 2 回(6 月・12 月)、光市中小企業景況調査を行う。

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒で回収する

経営指導員等が、回収したデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う

【調査対象】市内中小企業者 275 者（うち管内 235 者）

（製造業 58 者・建設業 64 者・卸売業 20 者・小売業 88 者・サービス業 45 者）

【調査項目】業況、売上額、客単価、資金繰り、仕入れ価格、利益、在庫、従業員数、所定外労働時間、資金調達難度、設備投資 等

(4) 成果の活用

- ・情報収集、調査分析した結果は、会報、ホームページに掲載し、管内事業者等に広く周知するとともに、光市とも市全域の動向として共有していく。
- ・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】

需要トレンド情報については、事業者より個別の要請があった際に、県・市の統計情報、経済センサス等の国の情報の他、民間の統計資料などから関連するデータ等を抽出し提供をしているが、管内の小規模事業者が最も必要とする地域需要に関する情報収集、分析、地元の一般消費者のニーズといった情報・分析が不足している。

【課題】

地域に根ざした事業を行う小規模事業者にとってこうした地元の需要動向情報は、今後の事業計画策定、新商品・サービス提供を検討していく中で必要不可欠であることから、情報の収集・整理、情報提供を行う必要がある。

(2) 目標

支援内容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
調査対象事業者数	0 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(3) 事業内容

「光まちゼミ」での需要動向調査

消費者の購買意識を直接聴取できる「まちゼミ」※1にて、参加した一般消費者を対象に、事業主がアンケート調査を実施し、消費者の購買意識、消費トレンド、消費者動向などの消費者ニーズを把握する。

※1 まちゼミとは、個店のスタッフが講師となり、プロならではの専門的な知識と情報、コツを受講者（お客様）に伝える少人数制のゼミで、地域の方々にお店の存在や特徴を知ってもらうとともに、お店のファンづくりを促進し、個店と地域の活性化を図る事業。

【調査手法】

（情報収集）まちゼミ（年1回実施）への参加者に、店の印象や商品・サービスの評価についてアンケート調査を実施する。

（情報分析）調査結果は、よろず支援拠点等の販路開拓の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】まちゼミ参加店のうち10店舗、各店10人程度。

【調査項目】店への来店頻度、提供商品・サービスの感想（ニーズ、価格、品揃え等）、店舗・店員の印象、その他気に入った点、気になる点 等

【調査結果の活用】調査分析結果を事業者にフィードバックし、経営課題の解決や事業計画策定支援に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、金融・税務・補助金申請等の際に経営分析を行ってきたが、申請のための分析となっており、小規模事業者が抱える本来の課題解決になっているとは言い難く、持続的な分析・指導が必要である。また、事業者も、経営状況の分析についての必要性や係数観念が希薄であったり、やり方が分からなかったりといった理由から、経営課題を把握できている事業者は非

常に少ない。

【課題】

経営分析に関しては、金融相談や補助金相談等といった相談対応の際が中心で、一過性の対応になっている。また、相談対応した事業者に対しては、経営状況をヒアリングする機会があるが、それ以外の事業者は分析する機会が非常に少ない。巡回訪問や窓口相談の際に、分析が必要な小規模事業者を掘り起こし、経営状況の分析から自社の状況を認識してもらう必要がある。

(2) 目標

支援内容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
経営分析事業者数	40 者	40 者	40 者	40 者	50 者	50 者

(3) 事業内容

巡回や窓口相談の際に、経営課題解決の足掛かりとして経営分析を行い、計数上の自社の状況、強み・弱みなどの気づきを与える。

【分析項目】

定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

《財務分析》直近 2 期分の収益性、生産性、安全性および成長率の分析。

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

(内部環境)	(外部環境)
<ul style="list-style-type: none">・商品、製品、サービス・仕入、取引先・人材、組織・技術、ノウハウ等の知的財産・デジタル化、IT 活用の状況・事業計画の策定、運用状況	<ul style="list-style-type: none">・商圏内の人口、人流・競合・業界動向

【分析手法】

事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」や「経営デザインシート」、中小機構の「経営自己診断システム」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。非財務分析は SWOT 分析のフレームで整理する。

(4) 分析結果の活用

- ・分析した結果を支援先の小規模事業者へフィードバックすることで、自社の状況（強み、弱み、脅威、機会などを認識させ、事業計画策定の基礎資料として活用する。また、分析結果をデータベース化して当所内で情報共有することで、当所全職員が小規模事業者の実情を把握するとともに支援スキルの向上に活用する。

- ・高度で専門的な課題が抽出された場合には、専門家や金融機関等と連携を図りながらより詳細な分析を行い、事業者へフィードバックする。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

昨今は少子高齢化による事業承継問題や消費者価値観の多様化など、小規模事業者を取り巻く環境は一層厳しさを増している。こうした中で、小規模事業者の持続的発展のためには、事業計画策定とその実行が今や不可欠である。また、近年取り組みが加速しているDXに関する相談への対応は職員個々のITスキルに依存している。

【課題】

小規模事業者に事業計画策定の意義や重要性、どのように活用していくかが浸透していないことが第一の課題と考えられ、当所経営指導員の関与による成功事例の創出、計画がない状態で事業を継続していくことのリスクや計画を策定するメリットなどをわかりやすく小規模事業者へ周知することで、まずは興味を抱かせることが必要である。小規模事業者のDX活用に向けた支援については、相談に対応するため職員のスキル向上が急務である。

(2) 支援に対する考え方

経営分析を行った小規模事業者へ事業計画策定に対する意識変化を促し、後押しすることでその後の伴走型支援へ導くことを目指す。

その他の小規模事業者には、国・県・市などの補助金申請や経営革新計画の認定支援を契機として、事業計画の策定に繋げていく。

今後、小規模事業者にもDXに向けた取り組みが必要であることを理解・認識してもらうため意識の向上を目指す。

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、より実現可能な事業計画の策定支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①事業計画策定事業者数	30 者	30 者	30 者	30 者	40 者	40 者
②DX推進セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
IT・DX導入支援数	0 者	3 者	3 者	3 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

- ①巡回・窓口相談時において、小規模事業者に事業計画策定の意義や必要性について、成功事例の紹介等を交えて指導し、支援先の掘り起こしを行う。加えて、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。計画策定にあたっては、経営者との対話と傾聴を重視し、経営者が取り組むべきことに腹落ちした計画内容とすることを目指す。なお、専門

的な知識が必要な場合は、専門家派遣を実施し、事業計画策定を支援する。

②D X推進セミナー

D X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。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を対象として、デジタル技術を活用しての業務改善や効率化、販路拡大を促す。また、I T導入やW E B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I T専門家を派遣し、D Xへ向けた取組を支援する。

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】

持続化補助金獲得を主目的とした事業計画策定指導を実施してきたが、採択後に計画が順調に進んでいるかの確認や、採択を逃した事業所の問題点の調査・フォローアップ等が経営指導員自身の未熟さもあり、不十分であった。

【課題】

相談・指導後のフォローアップは、小規模事業者の持続化にとって欠かせないことであり、経営指導員は継続的な伴走業務に取り組んでいかなばならない。

(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、事業計画の進捗状況、達成度、現状の課題等をヒアリングし、事業者の状況に応じてフォローアップを行う。計画変更、軌道修正等が必要な場合には個別に対応し、専門的な相談が必要となる場合には、専門家派遣を実施し事業計画の変更や軌道修正を支援する。

(3) 目標

支援内容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
フォローアップ対象事業者数	－	30 者	30 者	30 者	40 者	40 者
頻度（回数）	－	120 回	120 回	120 回	160 回	160 回
売上増加事業者数	－	15 者	20 者	20 者	25 者	25 者
経常利益率 1%以上増加事業者数	－	10 者	15 者	15 者	20 者	20 者

(4) 事業内容

これまでの現状を踏まえ、事業計画が予定通り実行されているか、実行した内容と結果が計画通りか、検証結果を受けてどのように改善を行っていくべきかのP D C Aサイクルの重要性を事業者に認識させ、このサイクルに則った伴走型支援を行っていく。さらに、計画したこと

と実行したことの差異や、計画実行後の成果について、把握・分析するとともに改善策を検討し実行する。

①事業計画実施支援

- ・事業計画を策定した小規模事業者に対し、4 半期に 1 回電話や巡回・来所等の方法で進捗状況の確認等フォローアップ支援を行う。
- ・事業計画の進捗に遅れがある事業者や計画修正あるいは課題等への対応が必要な場合は、経営指導員が主体となり、専門家等と協力して原因及び対応方策の検討や計画の見直し等適切な指導を行う。
- ・円滑な計画実施のため、必要に応じて、行政や各支援機関が行う支援策等を掲載したパンフレットなどで情報の提供を行うと同時に、課題解決に活用できる支援策については積極的に利用を促す。

②創業計画実施支援

創業計画を策定した小規模事業者に対し、経営状況の把握、労務、金融、税務指導まで事業者の状況に応じた巡回訪問（フォローアップ）を 4 半期に 1 回のペースで行い、長期的な伴走型支援を行っていく。なお、計画修正が必要であれば、経営指導員が主体となり、地域の診断士などと協力して適切な指導を行う。また月次試算表のチェックや資金繰り表の作成支援も行い、資金不足が生じる前に金融機関とも連携支援をしていく。

③各種セミナーの開催

創業セミナー、事業承継セミナー、税務相談会やその他経営課題に即したセミナーを開催し、事業計画を策定したことの意識づけを継続させていく。また、セミナーの実施都度、アンケート調査を行い、理解が十分でない受講者に対しては、今後の課題・目標を明確にさせるとともに、指導員または高度な知識が必要な場合は専門家を交えつつ指導する。

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

【現状】

事業者が販路開拓に取り組む際、小規模事業者の多くは、予算の制限もあり商品開発や広報活動等をどのように実施すればよいのかわからないといった意見を聞くことが多い。

【課題】

これまでの商品開発や広報活動への支援内容は、補助金申請支援や I T ツールの周知と導入といった支援が中心だった。このため、事後の継続的な支援が十分とは言えず、新商品開発や広報活動の支援後のフォローが不足しており、支援後の個々の小規模事業者の売上動向についての把握が不十分であった。

（2）支援に対する考え方

小規模事業者の行う、新商品・新サービスの開発及び、既存商品のブラッシュアップを支援する。上記の成果を売上拡大に結び付けるために、情報発信や広告戦略について専門家を活用して個別指導する他、D Xに向けた取組として、S N Sやホームページ・E Cサイト等を活用した販路拡大、各種ツールを活用した顧客管理等のI T活用による営業・販路開拓を支援する。支援後はフォローアップを行い、実施後の売上動向の把握に努め、効果の有無を検証する。

(3) 目標

支援内容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
新商品・新サービスの開発及び、既存商品のブラッシュアップ支援	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
新商品・新サービスの開発及び、既存商品のブラッシュアップ支援による売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
I T (HP・S N S・E C等)を活用した販路開拓支援事業者数	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
I T (HP・S N S・E C等)を活用した販路開拓支援による売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①新商品・サービスの開発及び既存商品のブラッシュアップ支援（B to B、B to C）

小規模事業者の行う新商品・サービスの開発および既存商品のブラッシュアップを支援する。支援にあたっては、小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金等の補助制度を活用し、新商品・サービスの販路開拓支援を行う。その際、専門的知識が必要な場合には、専門家派遣を活用する。

②I T（HP・S N S・E C等）を活用した販路開拓支援（B to B、B to C）

小規模事業者にはいまだにホームページやE Cサイト、S N Sを保有していない事業者も多くあり、保有していたとしても更新の頻度が低く、実際に稼働しているか不明なページもある。こうした状況は事業者にとってマイナス効果を生じさせることがあり、ホームページおよびE Cサイト、S N Sの充実を図る必要がある。現在は、D Xの一環としてホームページやE Cサイトを安価で手軽に作成できるI Tツールもあり、小規模で予算の限られる事業者に対しては、そうしたツールの活用支援を行っていき、情報発信力を高めることにより販路開拓を強化していく。

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

（１）現状と課題

【現状】

毎年度ごとに、経営発達支援事業を含む小規模事業者支援について、支援回数、支援分野などについての結果報告をとりまとめ、外部有識者（光市、日本政策金融公庫、山口県信用保証協会等）から評価を仰ぎ、その結果報告・評価は光商工会議所ホームページにて公表している。

【課題】

当初の計画の事業内容や目標数値が外部要因や内部要因等の事由により実情に即していなくなっていることがあり、各事業の目標達成や効果的な事業実施のため、実施期間中であっても事業内容や目標に関して適正な見直しが必要である。

（２）事業内容

毎年度ごとに光市経済部商工観光課、法定経営指導員、外部有識者（日本政策金融公庫、山口県信用保証協会等）から評価及び成果の検証をはかり、必要に応じて見直し方針を決定する。

評価・見直し案を受けて、内部での検討会を開催し、光商工会議所正副会頭会議において、評価・見直しの方針を決定し、承認を受ける。

事業の成果・評価・見直しの結果を当所のホームページ（<http://www.hikari-cci.jp/>）で計画期間中公表する。

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】

日本商工会議所、山口県商工会議所連合会の指導員研修、中小企業大学校などの専門研修に経営指導員・補助員等は参加し、資質の向上を図っているが、個々に経営支援を行っていたため、組織全体で経営課題、効果的な支援事例についてのノウハウを共有する仕組みがなかった。

【課題】

当所では経営支援経験年数、経験数の少ない職員が増えており、相談内容も多岐にわたることから、経営分析や事業計画策定支援に携われる職員を育てていくことが急務となっている。本計画によって、経営指導員・補助員・一般職員等組織全体で支援を行っていく体制を構築し、伴走型の支援を行っていくことが必要である。また、職員により事業者へのDX推進へ対応していく必要があるが、DXに関する知識をもった人材が不足している。また、経営指導の履歴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

①外部講習会等の積極的活用

【他支援機関主催セミナー】

経営指導員のみならず、一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組として、中小企業白書説明会（経産局）により中小企業の置かれている環境や実態をマクロ的に学び、6次産業化農商工連携セミナー（農林振興公社）等、他支援機関が実施しているセミナーや説明会により

商工業の枠にとらわれない幅広い事業方向性を学ぶ。その他、中小企業基盤整備機構や中小企業庁、中小企業大学校が主催する研修会に積極的に参加し、グループワークにて事業者との協調性を養い、自らの指導力を高め、事業承継など難易度の高い課題を実現可能なものとする。中小企業大学校主催の研修へは、可能な限り経営指導員（最低1名）が年1回以上参加して資質向上を図る。

【税務研修】

光税務署主催の税務指導連絡協議会には、経営指導員、補助員、記帳専任職員、記帳指導員が参加する。市内の税務指導団体である税理士会などと歩調を合わせ、小規模な事業者への税務相談に必要な知識向上や制度改正への対応を図る。

【D X推進に向けたセミナー】

小規模事業者のD X導入支援に対応できるよう、経営指導員及び一般職員がD X関連セミナーへ積極的に参加し、職員のD Xスキル向上に努めるほか、当所でも積極的に新しいI Tツールを取り入れ、実際に活用してみることで検証しながら業務効率化と生産性向上を目指していく。

【コミュニケーション能力向上セミナー】

対話力向上等のコミュニケーション能力を高めるセミナーに参加することにより、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

②事業所カンファレンス

個人で支援が困難な事業所については、事業所カンファレンスを行い、支援の方向性、手段を経営指導員、補助員全員（内容によっては記帳専任職員も対象）が協議をして決めるようにする。また、巡回指導についてはベテラン経営指導員と経験が浅い経営指導員等がペアで訪問し、チームとしてのレベルアップを図る。事業所カンファレンスについては、支援案件が出る都度随時開催とするが、過去の支援内容を勉強する会、また情報を共有する会として月1回は開催することとする。

②データベース化

経営支援のノウハウ及び情報の共有化を図るために、経営指導員は指導カルテ（データベース化されたもの）を作成することにより支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することにより、支援能力の向上を図る。

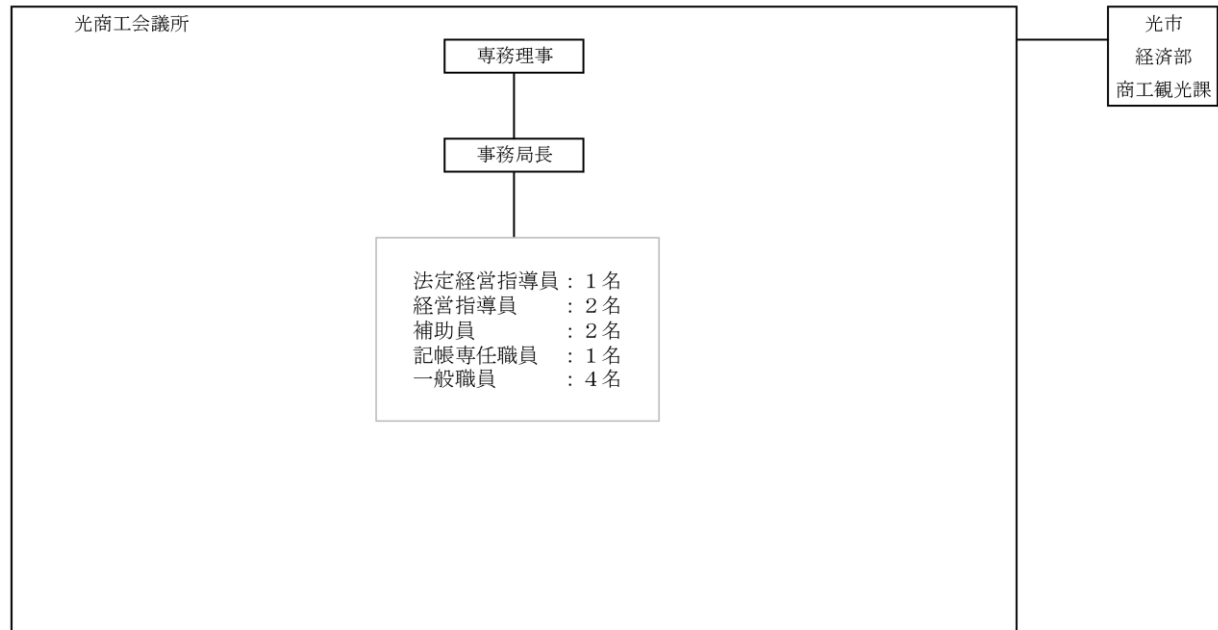
(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和 4 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法定経営指導員の氏名、連絡先

氏 名：恩田寛正

連絡先：光商工会議所 TEL 0833-71-0650

②法定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・実施に係わる指導及び助言、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商工会議所

〒743-0063 山口県光市島田 4-14-15

光商工会議所 中小企業相談所

TEL 0833-71-0650 FAX 0833-71-1782 Email i-love@hikari-cci.jp

②関係市町村

〒743-8501 山口県光市中央 6-1-1

光市 経済部 商工観光課

TEL 0833-72-1519 Email syoukoukankou@city.hikari.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)

	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
必要な資金の額	4,700	4,700	4,800	4,800	4,800
(1) 経営分析・需要 動向調査	200	200	200	200	200
(2) 事業計画策定事 業費	300	300	300	300	300
(3) D X 等各種セミ ナー	300	300	300	300	300
(4) 販路開拓支援	100	100	150	150	150
(5) 地域活性化事業	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700
(6) 経営指導員資質 向上	100	100	150	150	150

(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
国補助金、県補助金、市補助金、日本商工会議所事業委託費、商工会議所事業費、その他収入（受益者負担）小規模企業共済推進に伴う事業収益、記帳指導に伴う事業収益

(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及び商工会議所及び関係市町村以外の者と連携して
経営発達支援事業を実施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