

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	柳井商工会議所（法人番号 4250005006740） 柳井市（地方公共団体コード 352128）
実施期間	令和 6 年 4 月 1 日～令和 11 年 3 月 31 日
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する。 ② 柳井市の特性と多様な地域資源、また事業者が有する優れた技術・伝統・技能など経営資源を活用し、需要の創出、掘り起こし、域外への販路開拓を行い、小規模事業者の企業経営活性化を推進する。 ③ 柳井市が有する豊かな自然と歴史、観光資源を活用し、おもてなしの心で交流人口の獲得を図り、域外需要を呼び込むことで、地域の賑わいづくりを推進する。 ④ 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 柳井市企業景況調査や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分析を行い、結果は管内小規模事業者に周知する。 2. 需要動向調査に関すること 地域のイベント等で来場客に対して小規模事業者が取り扱う商品・サービス等に対するアンケート調査を実施し、結果は調査対象事業者に対してフィードバックする。 3. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナーの開催や巡回訪問・窓口相談を通じて、小規模事業者の経営状況の分析（財務分析、S W O T 分析等）を行い、結果については当該事業者に対してフィードバックを行ない事業計画の策定に活用する。 4. 事業計画策定支援に関すること D X 推進セミナーや I T 専門家派遣を行い小規模事業者の競争力強化を図る。事業計画策定セミナーや創業セミナーを開催し事業計画の策定を支援する。 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した小規模事業者に対して、巡回訪問等により定期的かつ継続的に進捗状況の確認とフォローアップを行う。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会や展示会、即売会への出展支援、またネット販売など I T の活用やD Xに向けた取り組みを通して、販路開拓支援やビジネスチャンスの創出をするための支援を行う。
連絡先	柳井商工会議所 中小企業相談所 〒742-8645 山口県柳井市中央二丁目 15 番 1 号 TEL:0820-22-3731 FAX:0820-22-8811 e-mail: info@yanaicci.or.jp 柳井市 経済部 商工観光課 〒742-8714 山口県柳井市南町一丁目 10 番 2 号 TEL:0820-22-2111 FAX:0820-23-7474 e-mail: shokokanko@city-yanai.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

・概要・立地

柳井市は、山口県南東部のサザンセット広域圏(※)に位置する商業都市で、東西 20.0km、南北 31.8km、面積は 140.05 km^2 。市域は沿岸部、内陸部、半島・島しょ部から成り、総面積の半分以上が山地と丘陵地で占められている。

市の北には岩国市があり、西には光市、田布施町、平生町が隣接している。また南には上関町が位置し、瀬戸内海に架かる大島大橋を通じて東には周防大島町に接している。

市中心部から約 30km の距離に岩国市、周南市の中心部があり、約 60km の距離に広島市、山口市、松山市の各県庁所在地がある。

(※サザンセットとは南瀬戸内海という意味で、サザンセット広域圏は、山口県の南東部にある柳井市・周防大島町・上関町・田布施町・平生町の瀬戸内海に面したエリアの総称。)

陸路として、新幹線駅や高速道路インターチェンジ(ⅠC)等の高速交通網は市域にはないが、柳井市街地から新幹線新岩国駅(岩国市)まで車で約 40 分、新幹線徳山駅(周南市)まで JR 山陽本線で約 35 分、新幹線広島駅まで JR 山陽本線で約 95 分となっている。また、山陽自動車道玖珂ⅠCまでは車で約 20 分の時間距離にある。

海路としては、柳井港(柳井市)と三津浜港(愛媛県松山市)を結ぶフェリー航路が昭和 40 年から就航しており、片道約 150 分で 1 日 12 往復、終夜を通し運行し、人と車を運ぶ本州・四国の大動脈として、その役割を果たしている。

また、空路として、隣接する岩国市には、平成 24 年 12 月、日本で 2 番目の軍民共用空港として岩国錦帯橋空港が開港し、岩国・羽田間を片道約 90 分で 1 日 5 往復、岩国・沖縄間を片道約 120 分で 1 日 1 往復就航し、地域経済活性化の起爆剤となっている。



・山口県南東部の瀬戸内海に面した位置



・藩政時代からの商都の町並みが残る

歴史を紐解くと、古くは縄文時代から人々の営みがあり、日本最大級の大鏡が出土した茶臼山古墳など多くの遺跡や史跡が残され、海と深いかかわりを持ちながら多彩で豊かな歴史をつむいでいる。

中世に入ると、瀬戸内の天然の良港であった柳井は、海上交通の要衝として重要視され、室町時代には大内水軍の根拠地として、また対明貿易の基地として位置づけられていた。

江戸時代には、瀬戸内屈指の商都として、また岩国吉川藩のお納戸として発展、繁華を誇り、当時の町割りや商家の町並みは国の重要伝統的建造物群保存地区に指定され、現在も白壁の町並みの佇まいを残し、観光資源にもなっている。

幕末・維新の時代になると、この地域から、優れた詩人でもあった僧月性や秋良敦之助、白井小助などの多くの志士が輩出。回天の偉業をなした。

明治期から戦後を通じて商業・卸売業や農漁業などの産業を中心に発展を続け、昭和30年代には金属・機械器具製造業などの都市型工業が定着。その後、火力発電所や化学薬品製造業などの立地がされるなど、産業と都市機能の充実を図りながら発展を遂げてきた。

現在、豊かな自然と恵まれた気候・風土のもとで、医療機関、教育機関及び商業施設等が充実した安全で暮らしやすい県東南部のサザンセト広域圏の中心都市として賑わっている。

なお、東洋経済新報社の「住みよさランキング」では、全国約 800 市区の中で、常に上位に位置しており、2023 年版総合ランキングでは、中国・四国ブロックでは 6 位、全国 58 位となった。安心度では全国 57 位、利便度では全国 16 位となっており、この 2 部門が総合ランキングの上位評価に寄与している。

柳井市内には、柳井商工会議所（管轄：旧柳井市）と大島商工会（管轄：旧大島町）が存在する。

・人口

柳井市の人口調査や国勢調査、また経済産業省・内閣官房が提供する「RESAS（地域経済分析システム）」等の資料によると、昭和 22 年(1947 年)に総人口は 51,143 人に達したが、その後はほぼ一貫して減少。

昭和 55 年(1980 年)には 42,912 人、平成 27 年(2015 年)には 32,945 人、令和 2 年(2020 年)には 30,799 人となり、これはピーク時より 39.8%の減少となっている。

年齢構成で見ると、昭和 55 年(1980 年)は総人口 42,912 人に対し、年少人口（※）は 8,696 人(20.3%)、生産年齢人口 27,972 人(65.2%)、高齢人口 6,237 人(14.5%)、不明 7 人(0.2%)であったが、平成 27 年(2015 年)には総人口 32,945 人に対し、年少人口 3,690 人(11.2%)、生産年齢人口 17,149 人(52.1%)、高齢人口 12,008 人(36.4%)、不明 98 人(0.3%)となり、少子化、高齢化が進み、令和 2 年(2020 年)には総人口 30,799 人に対し、年少人口 3,241 人(10.52%)、生産年齢人口 15,268 人(49.57%)、高齢人口 12,004 人(38.98%)、不明 286 人(0.93%)となり、少子化、高齢化が一層進むとともに、増え続けてきた高齢人口が減少局面に入っていることがわかる。

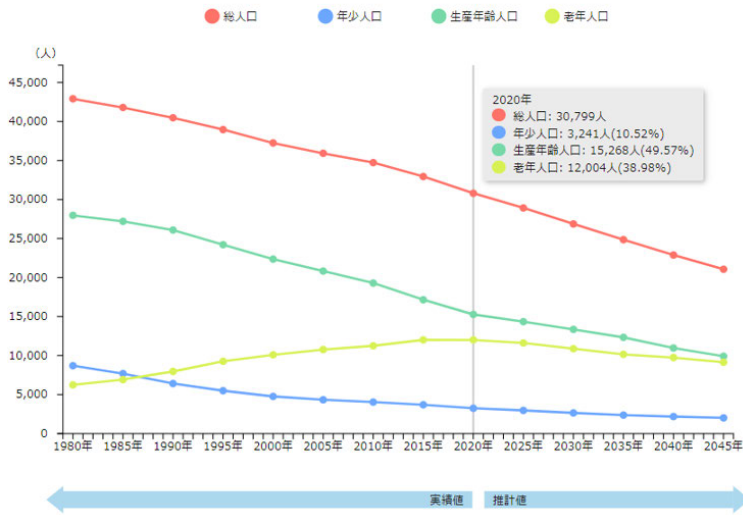
人口減少の要因は、死亡数が出生数を上回る「自然減」と、流出数が流入数を上回る「社会減」の二つの側面がある。令和 2 年(2020 年)においては、出生数 151 人－死亡数 528 人＝自然減▲377 人、転入数 909 人－転出数 1,087 人＝社会減▲178 人となっている。

（※年少人口：0～14 歳、生産年齢人口：15～64 歳、高齢人口：65 歳以上）

	実績値							推計値	
	S22年	S55年	構成比	H27年	構成比	R2年	構成比	R27年	構成比
総人口	51,143	42,912	100.00%	32,945	100.00%	30,799	100.00%	21,059	100.00%
年少人口		8,696	20.26%	3,690	11.20%	3,241	10.52%	2,009	9.54%
生産年齢人口		27,972	65.18%	17,149	52.05%	15,268	49.57%	9,907	47.04%
老齢人口		6,237	14.53%	12,008	36.45%	12,004	38.98%	9,143	43.42%
不明		7	0.02%	98	0.30%	286	0.93%	0	0.00%
									※出典：R E S A S

人口推移

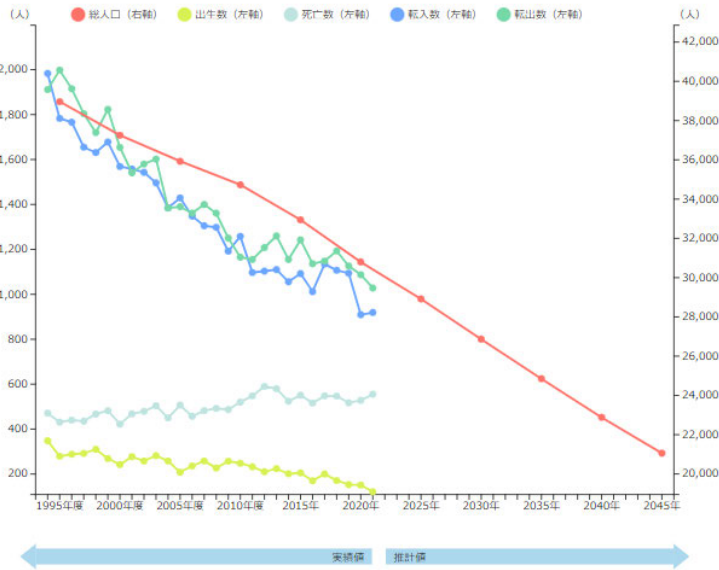
山口県柳井市



※出典：R E S A S

出生数・死亡数 / 転入数・転出数

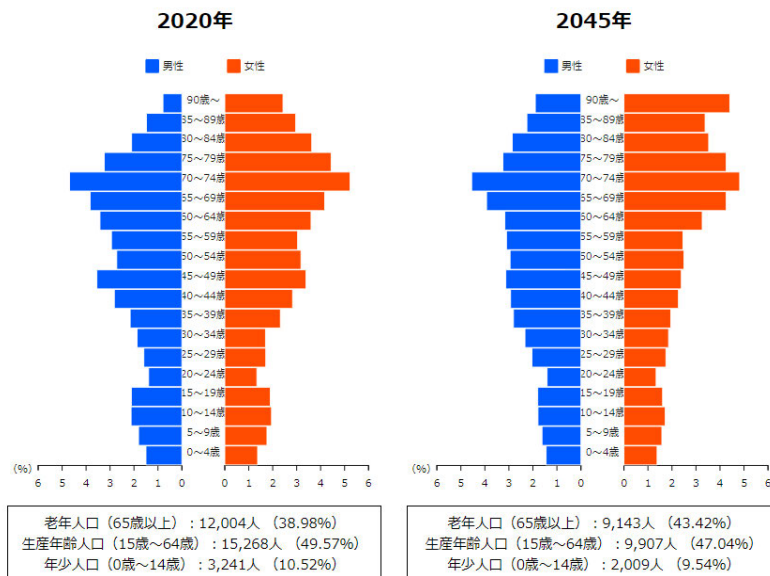
山口県柳井市



※出典：R E S A S

人口ピラミッド

山口県柳井市



※出典：RESAS

・地域資源

柳井市は、全国トップクラス年間 2,124.5 時間の日照時間を誇り、温暖でまた台風の影響の少ない気象条件を生かし、野菜、果樹等の特色ある農産物の栽培や、花卉の栽培が盛んで、それらの資源を活かした、食の開発、観光果樹園（果物狩り）、観光植物園（やまぐちフラワーランド）等がある。（自然薯、いちご、ぶどう、みかん、カーネーション、バラ、ユリ等）

また、瀬戸内海の複雑な地形が生み出す変化に富んだ潮流に育まれ、魚種も豊富で、特色ある水産資源が流通している。（タイ、フグ、アナゴ、ハモ、タコ、セトガイ、イワガキ等）

しかし、農業・漁業とも就業者数、世帯数とも減少傾向にあるほか、少子化による後継者不足等で担い手の高齢化が進行しており、今後、生産規模の縮小、水揚規模の縮小が懸念されている。

また、柳井市は、醤油醸造（甘露醤油）や味噌等の醸造業、菓子製造業、食品加工業等が盛んであるほか、民芸品である金魚ちょうちんや柳井縞等、地域色豊かな特産品が多くあり、それを取り扱う土産販売店・贈答品店も多くある。

しかし、人口減少等による地域需要が減少しつつあることと、これらを製造・販売する事業者の大半が小規模事業者であり、流通経路や規模が小さいことなどから、販路の拡大やブランド化（高付加価値化）による利益率の向上が課題となっている。



・海と山に囲まれた土地柄



・郷土民芸品金魚ちょうちん



・名産甘露醤油

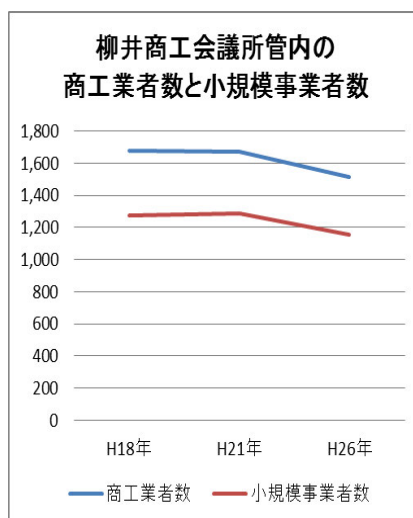
・産業

柳井市は、前述のとおり県東南部のサザンセト広域圏の中心都市として、小売業、観光サービス業（宿泊・飲食サービス、教育・学習支援、医療・福祉、生活関連サービス等）、金融業など、対消費者向けの産業がバランスよく集積していることから、利便性の高い都市として発展してきた。

しかしながら近年、人口推移と同様に商工業者数、小規模事業者数、従業員数ともに年々減少が続いてきており、経済センサス基礎調査を基に県が独自集計したものによると、柳井商工会議所管内（柳井市のうち大畠商工会地区を除く）の商工業者数は、平成 18 年の 1,679 から、平成 21 年の 1,672、平成 26 年の 1,512 へと推移し減少。

小規模事業者数は、平成 18 年の 1,273 から、平成 21 年の 1,288、平成 26 年の 1,155 へと推移し減少している。

(柳井商工会議所管内・大畠商工会管内の商工業者数と小規模事業者数)							
		H18年		H21年		H26年	
		事業者数	割合	事業者数	割合	事業者数	割合
柳井商工会議所管内							
	商工業者数	1,679	91.8%	1,672	91.9%	1,512	93.2%
	小規模事業者数	1,273	90.3%	1,288	90.4%	1,155	92.3%
大畠商工会管内							
	商工業者数	150	8.2%	147	8.1%	111	6.8%
	小規模事業者数	136	9.7%	137	9.6%	97	7.7%
柳井市全体							
	商工業者数	1,829	100.0%	1,819	100.0%	1,623	100.0%
	小規模事業者数	1,409	100.0%	1,425	100.0%	1,252	100.0%
※平成18年は事業所・企業統計調査							
※平成21・26年は経済センサス基礎調査をもとに山口県が独自集計							
※柳井市内には柳井商工会議所（管轄：旧柳井市）と大畠商工会（管轄：旧大畠町）が存在する。							



また、国が実施する事業所・企業統計調査や、経済センサス（公務を除く）によると、全市の事業所数と従業員数の推移についても同様に、事業所数は、平成 18 年の 2,134 から、平成 21 年の 2,063、平成 26 年の 1,925、平成 28 年には 1,816 へと推移し減少。従業員数は、平成 18 年の 15,791 から、平成 21 年の 15,156、平成 26 年の 15,011、平成 28 年には 13,962 へと推移し減少している。

また、小規模事業者数は平成 21 年の 1,529 から平成 26 年の 1,381 へ減少。小規模事業所の従業員数は平成 21 年の 4,460 から平成 26 年の 3,882 へと減少している

平成 28 年の事業所数を業種別で見ると、割合で多いのは、①卸売業・小売業 520 (28.6%)、②宿泊業・飲食サービス業 259 (14.3%)、③生活関連サービス業・娯楽業 180 (9.9%) の順となっている。従業員数で見ると、①卸売業・小売業 3,512 (25.2%)、②医療・福祉 2,874 (20.6%)、③宿泊業・飲食サービス業 1,490 (10.7%) となっている。

さらに、平成 21 年から平成 28 年の事業所数の増減を見ても、増加した業種は、①医療・福祉 27、②教育・学習支援業 3、③電気・ガス・熱供給・水道業 1 となっている。一方、減少した業種・ワーストは、①卸売業・小売業▲107、②建設業▲36、③サービス業（他に分類されないもの）▲26、次いで④製造業▲23 となっている。

従業員数の増減を見ても、増加した業種は、①医療・福祉 621、②複合サービス事業 89、③電気・ガス・熱供給・水道業 17 となっている。一方、減少した業種・ワーストは、①製造業▲456、②卸売業・小売業▲409、③建設業▲224 となっており、産業

構造のインパクトの大きさや、成長性のある産業とそうでない産業がはっきりしていることなどが見て取れる。

医療・福祉の様に事業所数も従業員数も増加している業種がある一方、柳井市の産業を牽引している、卸売業・小売業、建設業、製造業においては事業所数も従業員数も減少が顕著であり、特に古くから「商都柳井」と呼ばれ、地域の主要業種である卸売業・小売業においては事業所数▲107、従業員数▲409 と大きく後退しており、そのマイナスインパクトは大きい。

主な要因としては、柳井市を含むサザンセト広域圏の商圈人口の大幅減少や、長引く地方の景気低迷、大型店やナショナルチェーンとの競合、魅力ある周辺市町の商業集積地との競合、ネット通販等との競合、また経営者の高齢化と後継者不足等が挙げられる。

さらに、中心商業地の既存商店街においては空き店舗（平成 27 年調査空き店舗率 23.8%）や空き地が目立つようになってきており、再び賑わいを創出することが課題となっている。

(柳井市の産業分類別 事業所数)										
産業（大分類）	事業所数									
	H18年	H21年		H24年	H26年		H28年			
	事業所数	事業所数	(内小規模事業者)	事業所数	事業所数	(内小規模事業者)	事業所数			
								構成比	対21増減	対21増減率
農林漁業	8	17	4	17	15	3	16	0.9%	-1	-5.9%
鉱業、採石業、砂利採取業	1	-	-	-	-	-	-			
建設業	198	186	173	163	158	147	150	8.3%	-36	-19.4%
製造業	104	98	82	90	85	70	75	4.1%	-23	-23.5%
電気・ガス・熱供給・水道業	5	4	2	4	7	5	5	0.3%	1	25.0%
情報通信業	18	20	16	18	13	10	11	0.6%	-9	-45.0%
運輸業、郵便業	40	41	32	42	38	30	33	1.8%	-8	-19.5%
卸売業、小売業	668	627	441	551	545	345	520	28.6%	-107	-17.1%
金融業、保険業	39	42	19	38	32	15	34	1.9%	-8	-19.0%
不動産業、物品賃貸業	84	99	88	99	92	83	83	4.6%	-16	-16.2%
宿泊業、飲食サービス業	258	275	190	252	262	190	259	14.3%	-16	-5.8%
教育、学習支援業	88	54	40	53	82	56	57	3.1%	3	5.6%
医療、福祉	129	125	51	136	156	63	152	8.4%	27	21.6%
複合サービス事業	36	27	17	22	26	16	26	1.4%	-1	-3.7%
学術研究、専門・技術サービス業		70	61	63	64	52	59	3.2%	-11	-15.7%
生活関連サービス業、娯楽業	458	196	166	190	178	157	180	9.9%	-16	-8.2%
サービス業（他に分類されないもの）		182	147	177	172	139	156	8.6%	-26	-14.3%
合計	2,134	2,063	1,529	1,915	1,925	1,381	1,816	100.0%	-247	-12.0%

※出典：H18は事業所・企業統計調査、H21・26・28は経済センサス（公務を除く）（柳井商工会議所管内＋大畠商工会管内）

(柳井市の産業分類別 従業員数)										
産業（大分類）	従業員数									
	H18年	H21年	H24年	H26年	H28年					
	従業員数	従業員数 (内小規模事業者)	従業員数	従業員数 (内小規模事業者)	従業員数					
						構成比	対21増減	対21増減率		
農林漁業	86	204	6	197	226	8	213	1.5%	9	4.4%
鉱業、採石業、砂利採取業	10	-	-	-	-	-	-			
建設業	1,516	1,476	883	1,279	1,206	744	1,252	9.0%	-224	-15.2%
製造業	1,791	1,555	535	1,398	1,251	389	1,099	7.9%	-456	-29.3%
電気・ガス・熱供給・水道業	222	173	15	186	230	42	190	1.4%	17	9.8%
情報通信業	86	78	35	86	47	20	48	0.3%	-30	-38.5%
運輸業、郵便業	638	610	205	561	520	220	456	3.3%	-154	-25.2%
卸売業、小売業	4,058	3,921	1,124	3,608	3,638	868	3,512	25.2%	-409	-10.4%
金融業、保険業	418	479	55	433	407	37	331	2.4%	-148	-30.9%
不動産業、物品賃貸業	167	280	157	280	247	130	177	1.3%	-103	-36.8%
宿泊業、飲食サービス業	1,231	1,622	432	1,430	1,424	428	1,490	10.7%	-132	-8.1%
教育、学習支援業	671	227	72	226	622	108	214	1.5%	-13	-5.7%
医療、福祉	2,275	2,253	125	2,450	2,948	147	2,874	20.6%	621	27.6%
複合サービス事業	377	226	53	204	329	49	315	2.3%	89	39.4%
学術研究、専門・技術サービス業	2,245	293	138	266	345	113	267	1.9%	-26	-8.9%
生活関連サービス業、娯楽業		851	342	790	753	297	787	5.6%	-64	-7.5%
サービス業（他に分類されないもの）		908	283	879	818	282	737	5.3%	-171	-18.8%
合計	15,791	15,156	4,460	14,273	15,011	3,882	13,962	100.0%	-1,194	-7.9%

※出典：H18は事業所・企業統計調査、H21・26・28は経済センサス（公務を除く）（柳井商工会議所管内＋大畠商工会管内）

(柳井商工会議所部会員数の推移)

部会名	H18年度末	H21年度末	H26年度末	H28年度末	R01年度末	R04年度末
小売商業部会	285	257	212	206	191	183
工業部会	160	143	120	113	112	110
卸売部会	89	79	68	66	57	50
観光サービス部会	343	335	299	293	282	304
交通運輸部会	31	28	22	23	23	18
建設部会	204	184	162	156	152	156
金融部会	20	18	18	18	18	17
特別会員	37	40	61	70	73	69
合 計	1,169	1,084	962	945	908	907

※特別会員については柳井商工会議所管内外の会員

(柳井駅北地区／補助対象地区の店舗)

	平成27年	比率	備考
営業店舗	144	76.2%	
空き店舗	45	23.8%	
合計	189	100.0%	病院・歯科医院9・観光施設4を除く

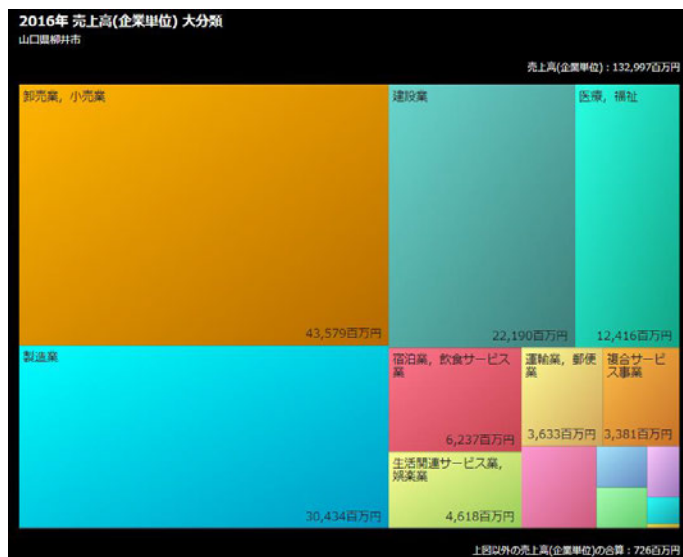
(※柳井商工会議所独自調査)

平成 28 年の売上高を業種別で見ると、割合で多いのは、①卸売業、小売業 43,579 百万円（32.8%）、②製造業 30,434 百万円（22.9%）、③建設業 22,190 百万円（16.7%）の順となっている。

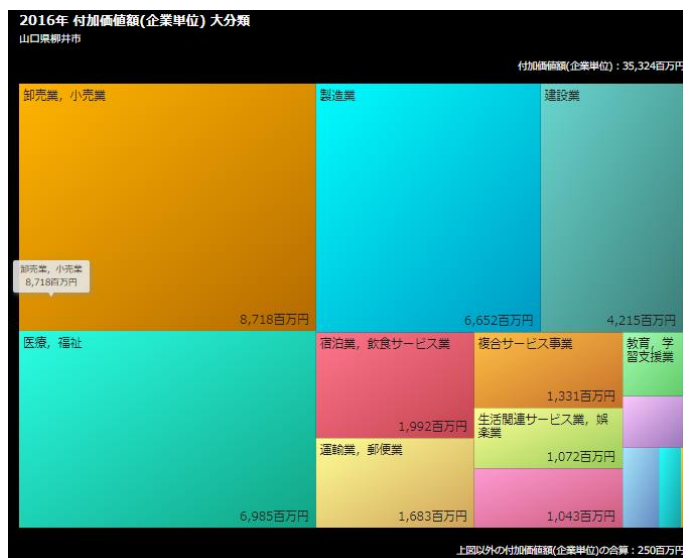
付加価値額（※）で見ると、①卸売業、小売業 8,718 百万円（24.7%）、②医療、福祉 6,985 百万円（19.8%）、③製造業 6,652 百万円（18.8%）の順となっている。

（※付加価値額＝売上高－費用総額＋給与総額＋租税公課（費用総額＝売上原価＋販売費及び一般管理費））

(柳井市の産業分類別売上高)						(柳井市の産業分類別付加価値額)					
産業（大分類）	売上高					産業（大分類）	付加価値額				
	H24年	H28年	構成比	対24増減	対24増減率		H24年	H28年	構成比	対24増減	対24増減率
農林漁業	349	不明		不明		農林漁業	104	不明	不明	不明	不明
鉱業、採石業、砂利採取業	不明	不明		不明		鉱業、採石業、砂利採取業	不明	不明	不明	不明	不明
建設業	20,925	22,190	16.7%	1,265	6.0%	建設業	4,134	4,215	11.9%	81	2.0%
製造業	36,344	30,434	22.9%	-5,910	-16.3%	製造業	6,905	6,652	18.8%	-253	-3.7%
電気・ガス・熱供給・水道業	不明	不明		不明		電気・ガス・熱供給・水道業	不明	不明	不明	不明	不明
情報通信業	955	393	0.3%	-562	-58.8%	情報通信業	379	209	0.6%	-170	-44.9%
運輸業、郵便業	4,936	3,633	2.7%	-1,303	-26.4%	運輸業、郵便業	1,501	1,683	4.8%	182	12.1%
卸売業、小売業	37,005	43,579	32.8%	6,574	17.8%	卸売業、小売業	7,102	8,718	24.7%	1,616	22.8%
金融業、保険業	2,784	不明		不明		金融業、保険業	512	不明	不明	不明	不明
不動産業、物品賃貸業	1,366	946	0.7%	-420	-30.7%	不動産業、物品賃貸業	501	342	1.0%	-159	-31.7%
宿泊業、飲食サービス業	5,077	6,237	4.7%	1,160	22.8%	宿泊業、飲食サービス業	1,309	1,992	5.6%	683	52.2%
教育、学習支援業	637	921	0.7%	284	44.6%	教育、学習支援業	319	458	1.3%	139	43.6%
医療、福祉	10,177	12,416	9.3%	2,239	22.0%	医療、福祉	6,068	6,985	19.8%	917	15.1%
複合サービス事業	3,962	3,381	2.5%	-581	-14.7%	複合サービス事業	1,409	1,331	3.8%	-78	-5.5%
学術研究、専門・技術サービス業	762	747	0.6%	-15	-2.0%	学術研究、専門・技術サービス業	402	374	1.1%	-28	-7.0%
生活関連サービス業、娯楽業	4,212	4,618	3.5%	406	9.6%	生活関連サービス業、娯楽業	962	1,072	3.0%	110	11.4%
サービス業（他に分類されないもの）	2,464	2,776	2.1%	312	12.7%	サービス業（他に分類されないもの）	1,154	1,043	3.0%	-111	-9.6%
その他（上記不明分を含む）	205	726	0.5%	521	254.1%	その他（上記不明分を含む）	44	250	0.7%	206	468.2%
合計	132,160	132,997	100.0%	837	0.6%	合計	32,805	35,324	100.0%	2,519	7.7%
※出典 RESAS（資料 経済センサス）						※出典 RESAS（資料 経済センサス）					



※出典：RESAS



※出典：RESAS

(柳井市の産業分類別ランキング上位／H28年)							
順位	産業（大分類）	事業所数	構成比	順位	産業（大分類）	従業員数	構成比
1位	卸売業、小売業	520	28.6%	1位	卸売業、小売業	3,512	25.2%
2位	宿泊業、飲食サービス業	259	14.3%	2位	医療、福祉	2,874	20.6%
3位	生活関連サービス業、娯楽業	180	9.9%	3位	宿泊業、飲食サービス業	1,490	10.7%
4位	サービス業（他に分類されないもの）	156	8.6%	4位	建設業	1,252	9.0%
5位	医療、福祉	152	8.4%	5位	製造業	1,099	7.9%
(単位：百万円)				(単位：百万円)			
順位	産業（大分類）	売上高	構成比	順位	産業（大分類）	付加価値額	構成比
1位	卸売業、小売業	43,579	32.8%	1位	卸売業、小売業	8,718	24.7%
2位	製造業	30,434	22.9%	2位	医療、福祉	6,985	19.8%
3位	建設業	22,190	16.7%	3位	製造業	6,652	18.8%
4位	医療、福祉	12,416	9.3%	4位	建設業	4,215	11.9%
5位	宿泊業、飲食サービス業	6,237	4.7%	5位	宿泊業、飲食サービス業	1,992	5.6%
※出典：RESAS							

・管内事業所の景況感

当所では、四半期に一度「柳井市中小企業景気動向調査」を実施している。

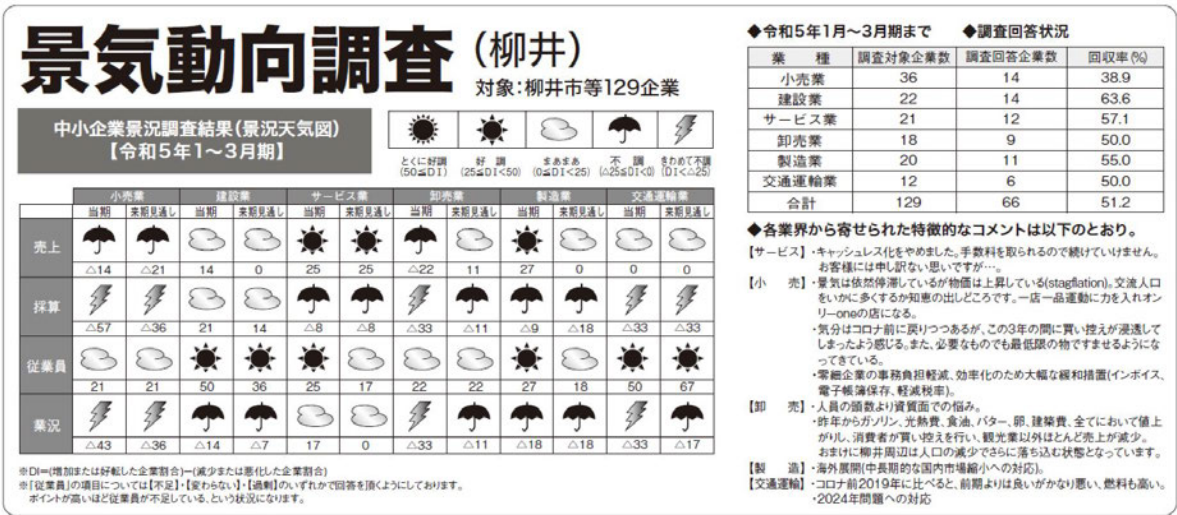
令和5年1月～3月期の調査結果（調査対象数129者、回答数66者、回答率51.2%）においては、全産業の前年同期に比したD I 値（※）は、売上D I +6.1%、採算D I ▲18.2%、雇用人員D I +31.8%、業況D I ▲19.7%となっている。

また、来期の見通しについては、売上D I +1.5%、採算D I ▲13.6%、雇用人員D I +27.3%、業況D I ▲15.2%となっている。

売上に回復の兆しが見えるものの、採算は悪化、雇用人員は不足、業況は悪化が伺える結果となった。

コロナ禍からの回復基調にあるものの、原材料の高騰や人手不足などが採算、業況の押し下げ要因となり厳しい見方となっている。中小企業における人手不足感は強くなっている。

（※D I 値＝（増加または好転した回答割合）－（減少または悪化した回答割合））



ただ、柳井市を訪れる観光客の総数は、平成 25 年の 931,798 人をピークに徐々に減少。令和元年には 783,456 人となり、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた令和 2 年には 481,417 人（令和元年比 61.4%）まで落ち込んだ。その後回復の兆しが見え、令和 4 年は 607,342 人（令和元年比 77.5%）となっている。

令和 4 年の観光客内訳をみると、県外客 120,039 人（19.8%）、県内客 487,303 人（80.2%）。出発地別の内訳をみると、県内 487,303 人、中国 99,177 人、四国 4,409 人、九州・沖縄 8,867 人、近畿 2,142 人、中部 1,408 人、関東 2,027 人、北海道・東北 413、その他 1,596 人となっている。

夜型観光の資源がなく、日帰り又は短時間滞在型観光が大半であるため、観光関連での経済効果は弱い一面がある。

人口減少、少子化・高齢化が進む中、地域の経済活性化をはかるためには観光振興を推進し、観光客をはじめとする交流人口をいかに増加させていくかが課題となっている。

（柳井市の観光客数の推移）						
	H23年	H24年	H25年	H26年	H27年	H28年
観光客数推移	736,120	753,378	931,798	928,889	900,691	896,758
（内 県外客）	176,878	164,980	204,771	188,127	179,468	176,469
（内 県内客）	559,242	588,398	727,027	740,762	721,223	720,289
	H29年	H30年	R01年	R02年	R03年	R04年
観光客数推移	911,162	781,634	783,456	481,417	509,442	607,342
（内 県外客）	181,719	138,109	149,121	84,758	91,643	120,039
（内 県内客）	729,443	643,525	634,335	396,659	417,799	487,303
出典：山口県の宿泊者及び観光客の動向						

・柳井市総合計画など地域の取り組み

こうした現状の中、柳井市では、平成 29 年 3 月に「第 2 次柳井市総合計画」（計画期間平成 29 年度～令和 8 年度）を策定し、「市民の力で支えあい、一人ひとりが主役の笑顔あふれるまち柳井～柳井で暮らす幸せを実感できるまちをめざして～」を将来都市像に掲げている。

産業分野においては、多様な地域資源の魅力について情報発信する取り組みを地域ぐるみで行い、集客と交流を生み出すことにより、交流人口が増え地域が潤う観光のまちをめざすとともに、地域の特性や伝統を生かしながら、商業、工業、サービス業、農林水産業の発展を促進し、雇用の場を創出し、活力と魅力に満ちた賑わいのあるまちづくりを目指している。

総合計画は 6 つの基本目標と 36 の基本施策からなるが、当所と関連が深い基本目標は、「6. 観光・産業・文化：文化の香り高く、地域の活力と魅力に満ちた賑わいのあるまちづくり」である。

この基本目標には、7 つの基本施策が定められている。

「1 観光」において、柳井市総合計画には、「本市には、自然や歴史・文化資源が多く残されており、温暖・多日照な気候風土にも恵まれています。これらの資源をさらに磨き上げ、本市ならではの時間と空間を提供することにより、魅力ある観光地づくりを進めます。また、観光と農業や漁業、スポーツを融合させた、体験観光・スポーツ観光への取組を強化するとともに、観光客の受入体制の充実を図ります。さらに、地域に点在

する観光資源のネットワーク化や広域観光ルートの確立に努めます。」と書かれている。

当所は、観光における消費スタイルが、モノ消費からコト消費、さらにトキ消費へと変化していくなかで、柳井ならではの地域資源等の特徴を活かして、交流人口の増加に資する支援を行っていく。

「2 商業・サービス業・工業」において、柳井市総合計画には、「県、商工団体等の関係機関と連携を図りながら、まちづくりと一体となった総合的な振興施策を推進し、まちに活力をもたらす商業・サービス業・工業の振興を図ります。特に、市内事業所の大多数を占める中小企業の振興を重要な柱と位置づけ、地域経済の活性化に取り組みます。小売商業については、地域特性に応じた魅力ある商業機能の充実に取り組むとともに、空き地・空き店舗対策や交通対策などを進め、商店街の活性化に努めます。また、産業の高付加価値化や生産性の向上を促進するとともに、高齢化の進行など生活様式の多様化などに対応するため、多様なサービス業の振興に努めます。さらに、既存企業の技術力の向上や付加価値の高い製品の開発、新分野への進出等を支援し、競争力のある工業の振興を図ります。」と書かれている。

当所は、地域に根ざし小規模事業者にとって最も身近な支援機関として、地方自治体とより一層連携し、需要開拓、販路開拓、売上増や利益の確保など、経営発達支援、経営力再構築伴走支援等の推進を含め、小規模事業者等や地域経済の危機的状況を克服し、まちに活力をもたらすべく支援の取り組みを行っていく。また、空き店舗対策に取り組み中心市街地の活性化の支援を行っていく。さらに、高付加価値化や生産性の向上に資するデジタル化やD X (※) の推進に向けた支援を行っていく。

(※D X : Digital Transformation。IT 化は情報技術を活用して業務プロセスなどを効率化させることであるのに対し、D Xはデジタル変革。デジタル技術を用いて製品・サービス・ビジネスモデルなどを変革し、新しい価値を生み出すこと。また、その結果高い競争優位性を確立すること。)

「4 企業誘致・創業支援」において、柳井市総合計画には、「生産拠点の新設・移設や本社機能等の地方移転など、企業立地に関する情報の収集と誘致活動を強化します。また、誘致した企業に対する支援制度を充実させるとともに、創業者への資金面での支援や経営相談体制を強化します。さらに、企業用地等として、未利用地や未利用施設の有効活用に努めます。」と書かれている。

事業承継・引継ぎについては計画に明示されていないが、後継者不足、事業継続困難による廃業は年々深刻化している。

当所は、創業塾の開催をはじめとする創業支援のみならず、事業承継・引継ぎ、廃業・開業など、小規模事業者の新陳代謝の促進に資する支援を行っていく。

6 観光・産業・文化 文化の香り高く、地域の活力と魅力に満ちた賑わいのあるまちづくり	1 観光	多様な地域資源の掘り起こしや連携を図り、観光振興による賑わいづくりを進めます
	2 商業・サービス業・工業	商工分野やサービス業における魅力ある事業者の取組を支援します
	3 農業・林業・水産業	若者や女性が就業する美しく活力ある農山漁村の実現をめざします
	4 企業誘致・創業支援	企業の誘致活動を強化し、働く場の創出に努めます
	5 雇用・勤労者福祉	雇用の確保と労働環境の充実に努めます
	6 消費生活	消費者の視点を大切にした取組を進めます
	7 文化・国際交流	歴史と伝統に育まれた地域文化を生かし、文化の振興や国際交流を展開します

※出典：第2次柳井市総合計画

② 課題

・人口

前述のとおり、当地域の総人口は減少を続けている。

国立社会保障・人口問題研究所のデータに基づいたRESASの資料によると、今後、柳井市の若年人口の減少は一層加速し、老年人口も急激な減少が見込まれ、令和 27 年(2045 年)には総人口 21,059 人、年少人口 2,009 人(9.54%)、生産年齢人口 9,907 人(47.04%)、高齢人口 9,143 人(43.42%)になると推計されている。

人口減少が地域経済に及ぼすマイナスのインパクトは大きく、マーケットの縮小につながり、消費活動の低下が生じている。

生産年齢人口の減少は、雇用において人手不足が深刻化している。人材確保やデジタル化による業務効率化、労働生産性の向上、またDXによるビジネスモデルそのものの変革が喫緊の課題となっている。

高齢化率は、令和 2 年(2020 年)において、全国平均の 28.01%や山口県平均の 34.21%を上回る 38.98%となっており、市内小規模事業者においても経営者の高齢化が進行し、経営力の向上と将来を見据えた円滑な事業承継が課題となっている。

市街地の人口変動をみると、中心市街地における居住人口が減少しており、低密度化、空き家・空き店舗の増加など都市のスポンジ化が見られる。このことは、地域の活力低下や流動人口の減少につながり、防犯面にも影響を及ぼす恐れもあることから、中心市街地の活性化、賑わいの創出が課題となっている。

・産業

前述のとおり、当地域は、県の東南部に位置するサザンセト広域圏の中心都市として、小売業、観光サービス業（宿泊・飲食サービス、教育・学習支援、医療・福祉、生活関連サービスなど）、金融業など、対消費者向けの産業がバランスよく集積していることから、利便性の高い都市「商都柳井」として、また豊かな自然と歴史、数多くの観光資源や特産品などの地域資源、おもてなしの心を活かすことにより、域外からの交流人口も多く「観光のまち柳井」として発展してきた。

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高騰など、地域経済を取り巻く環境は大きく変化してきている。

コロナの五類移行後、徐々にではあるが、感染症流行前の水準まで売上が回復している業種・業態も見受けられるが、コロナは消費者の行動（消費スタイル）、また生活様式（ライフスタイル）に大きな変化をもたらし、特に小売業や観光サービス業では、取扱い品目によっては厳しい状況が続いている。

今後、経営環境の変化、消費者の行動と生活様式の変化を適切に捉え、持続可能な経済モデルを検討する必要がある、各事業者が持っている経営資源、技術やノウハウを活かして、また、小規模事業者の強みである機動性をもって新事業展開や事業再構築に取り組み、新たな商品・サービスの開発・改良・提供、販路開拓をしていくことなどが課題となっている。

これらの産業に関する課題に対し、柳井市と連携して経営基盤の安定・強化、商工業の振興、雇用・就業・創業環境の充実、観光の振興、中心市街地の賑わい創出など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

① １０年程度の期間を見据えて

地域を支える事業者を取り巻く環境は、近年の新型コロナウイルス感染症の拡大や、年々激甚化する自然災害、国際情勢の変動に伴うサプライチェーンの見直し、物価やエネルギー価格の高騰に加え、人口減少や少子化、高齢化に起因する人手不足や需要の縮小、さらにはDXやカーボンニュートラルといった構造的な潮流の中で、激しく変化しており、特に小規模事業者は厳しい状況に置かれている。

このように、小規模事業者が先を見通すことが困難な時代において、経営発達（継続的发展）していくには、経営者自らが自社の経営課題を見極め、様々な環境変化に柔軟に対応して自社を変革させていく「自己変革力」を高めることが必要となってくる。

しかしながら、小規模事業者が意識や行動を変え、「自己変革」することは容易ではなく、信頼できる第三者による伴走支援が必要となる。

商工会議所は、経営者との対話と傾聴を通じて信頼関係を構築し、事業者が抱える本質的な課題に気づくよう促し、内発的な動機づけにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面的に支援を行っていく。

また、小規模事業者の課題設定や課題解決に向けた様々な障壁と施策（各種支援ツール）を共に考えることで、経営者自らが変革の道筋を立て、長期的な事業の成長と経営発達（継続的发展）における自走化を目指す。

事業環境の変化に対応し、技術向上や新分野の開拓、新事業展開、事業再構築に取り組む小規模事業者に対しては、専門家や各種支援機関等と連携をとりながらより踏み込んだ経営力再構築伴走支援等を行っていく。

ひいては、企業が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力を付けることで、企業と地域が持続的に発展できる10年先の状態を目指す。

② 柳井市総合計画との連動性・整合性

柳井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、既存産業の持続・活性化支援、創業支援など、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 柳井商工会議所としての役割

当地域では、小規模事業者が大半を占めており、「小規模基本法」および「小規模支援法」が成立されたことも背景として、地域に根ざし小規模事業者にとって最も身近な支援機関である柳井商工会議所の果たすべき役割は一層重要となってきた。

このことから、これまでも増して個社支援を軸とした需要開拓、販路開拓、売上増や利益の確保など、地域経済を支える小規模事業者の経営発達（継続的发展）支援や、創業、経営革新、経営力向上、第二創業、事業承継、事業引継ぎ、経営改善、再生、円滑廃業等の支援、さらにデジタル化による経営力向上支援を強化していくこと、さらに経営力再構築伴走支援がその責務として求められている。

柳井商工会議所では、通常の経営改善普及事業、経営発達支援事業に加え、「地域の活性化なくして商工業の発展はない」を掲げ、中小企業・小規模事業者のサポートと地域経済の活性化を、車の両輪と捉え、「人づくり」、「まちづくり」、「観光づくり」、「中心市街地づくり」などの視点から、人づくりセミナー、経営セミナー、異業種交流会、新産業創出事業、雇用創造事業、祭り、イベント、観光資源発掘事業、観光客誘致事業、賑わい創出事業、空き店舗活用事業、共同販促事業などを行うことで、地域活性化のための取り組みを展開している。

今後も、地方自治体、地域金融機関、その他の支援機関、専門家等と緊密に連携し、

商工業全体の底上げ支援を行うとともに、個々の事業者に寄り添った伴走支援を行い、経営発達支援事業、さらに事業者の置かれている状況に応じて、より踏み込んだ経営力再構築伴走支援事業等を提供し、小規模事業者等を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、地域振興に貢献していく。

（３） 経営発達支援事業の目標

当地域の現状と課題を踏まえ、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方や、柳井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とおりとする。

【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する。

【目標②】柳井市の特性と多様な地域資源、また事業者が有する優れた技術・伝統・技能など経営資源を活用し、需要の創出、掘り起こし、域外への販路開拓を行い、小規模事業者の企業経営活性化を推進する。

【目標③】柳井市が有する豊かな自然と歴史、観光資源を活用し、おもてなしの心で交流人口の獲得を図り、域外需要を呼び込むことで、地域の賑わいづくりを推進する。

【目標④】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。

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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【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する。

激変する環境変化に対応し、業務改善をはかっていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、経営力再構築伴走支援として、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、本質的な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。

事業承継に関する事業計画策定の支援については、事業承継・引継ぎセミナー等で事業承継予定者の掘り起こしを行い、山口県事業承継・引継ぎ支援センターをはじめとする各種関係機関と連携し、円滑な事業承継を進めていくための支援を行う。

また、創業に関する事業計画策定の支援については、創業セミナー等で創業希望者・予定者の掘り起こしを行い、専門家や各種関係機関と連携し、多様な働き方、自己実現、社会貢献などの生きがいを生み出し、充実した創業ができるよう支援を行う。

【目標②】柳井市の特性と多様な地域資源、また事業者が有する優れた技術・伝統・技能など経営資源を活用し、需要の創出、掘り起こし、域外への販路開拓を行い、小規模事業者の企業経営活性化を推進する。

小規模事業者は、地域の特性や多様な地域資源、個々の企業が持つ優れた技術・伝統・技能など経営資源、また小回りの利く機動力を活かし、さまざまな商品やサービス、ビジネスを開発・改善・提供することで、国内外の新たな需要を開拓する潜在的な可能性を秘めている。さらに、ITの普及に伴い、小規模事業者であってもこれまでの地域限定での活動から脱し、新たな市場で活躍するチャンスが広がっている。

そこで、小規模事業者が構造変化に対応できるよう、自身の強みを把握し、需要の創造や発掘、デジタル化やDXの推進、新商品・サービスの開発・改良・提供など、需要に合わせた取り組みの支援を行う。

【目標③】柳井市が有する豊かな自然と歴史、観光資源を活かし、おもてなしの心で交流人口を増やし、域外からの需要を呼び込むことによって、地域の賑わいづくりを推進する。

柳井市は、その豊かな自然と歴史、数多くの観光資源、おもてなしの心を活かすことにより、域外からの交流人口や観光客を呼び込み、地域の市場を活性化する潜在的なポテンシャルを秘めている。

そこで、小規模事業者のおもてなしの心を最大限に活かし、観光資源と独自の強みを生かして需要の創出と発掘、新たな商品・サービスの開発・改良・提供、さら

にIT技術等を活用した情報発信など、域外からの需要を引き寄せる取り組みを支援することで、管内の小規模事業者の稼ぐ力の向上を図ることを目指す。

さらに、「観光のまち柳井」として、そして「商都柳井」としてのブランド化を推進し、交流人口と観光客の増加、市内での回遊性向上、そして中心市街地の活性化に向けた取り組みを支援することで、管内の小規模事業者が集客力を向上させ売上拡大を図ることを目指す。

【目標④】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。

人口減少社会において、地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成することで、管内の小規模事業者が経営力再構築等を図り持続的発展をしていくことを目指す。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、地域の経済動向等を把握するために「柳井市企業景況調査」を年4回実施し、その結果を集計・分析し、ホームページや会報などを通じて広く周知している。

また、全国的な調査（中小企業景況調査やL O B O調査）の結果もホームページなどで公表している。

【課題】

小規模事業者が、経営を持続的に発展させるためには、地域や全国の経済動向状況など、経営環境に関する情報を収集し、適切に分析し、経営判断や事業計画策定に活用する必要があるが、多くの小規模事業者は情報収集、分析、活用することに対して関心が低い。

小規模事業者が、事業計画策定する際に、経済動向調査を有益な外部環境分析資料として活用できるよう、必要な情報の収集、分析、整理を行い、また適切な情報提供を行いその活用を促す必要がある。

(2) 目標

	公表 方法	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①地域経済動向分析の公表回数	HP 掲載等	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP 掲載等	4回	4回	4回	4回	4回	4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「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。

【調査方法】

経営指導員等が「RESAS」（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。その際、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、求めている調査内容や情報について確認し、事業計画策定等における外部環境分析資料として活用できるよう整理を行う。

【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する。
- ・「まちづくりマップ・From-to 分析」 → 人の動き等を分析する。
- ・「産業構造マップ」 → 産業の現状等を分析する。
- ・上記に加えて、小規模事業者の計画策定に結び付く項目を取り上げて分析する。
⇒ 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 柳井市企業景況調査（景気動向分析）

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、独自の調査項目で、管内小規模事業者ならびに中小企業者の景気動向等について、年4回（四半期毎4月・7月・10月・1月）調査・分析を行う。

【調査手法】

調査票をメール、FAX、郵送にて配布・回収する。（もしくは巡回訪問などにおいてヒアリング調査）

【調査対象】

管内の小規模事業者ならびに中小企業者 129 社（製造業 20、建設業 22、卸売業 18、小売業 36、サービス業 21、交通運輸業 12）

【調査項目】

売上、採算、雇用人員、業況、経営上の課題、自由回答欄

（４） 調査結果の活用

- 情報収集・調査分析した結果は、ホームページや会報などに掲載し、広く管内小規模事業者等に周知するとともに、柳井市とも市全域の動向として共有していく。
- 経営指導員等が指導を行う際の参考資料とする。
- 小規模事業者の事業計画策定における外部環境分析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】

当所では、需要動向に関して情報を収集しているが、調査・分析に留まっており小規模事業者の経営支援等に活かしていない。

【課題】

小規模事業者は、需要動向に関する情報が少ない、あるいは収集できても上手く活用できていないためビジネスチャンスを活かしきれていない。

当所は、地域の需要に関する情報収集と分析、そして地元の一般消費者のニーズに関する調査と分析を行い、収集したデータを小規模事業者が活用できるよう工夫し、わかりやすい形で情報提供を行うことが課題となっている。

(2) 目標

	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
顧客アンケート調査対象事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(3) 事業内容

① 顧客アンケート調査

小規模事業者がアンケート調査を単独で実施することは困難であるため、地域で開催されるイベントや商談会出展の際の来場者に対して、アンケート調査を実施する。

後日、調査結果を分析したうえで、当該小規模事業者へフィードバックをすることで、商品・サービス等の顧客の反応に対して改良ができるように支援する。また必要に応じて専門家と連携して実施する。

【調査手法】

(情報収集)

経営指導員等がヒアリング調査を行い、アンケート用紙に記入する。

(情報分析)

調査結果は、よろず支援拠点などの販路開拓等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】

来場者 30 名

【調査項目】

①回答者の属性（年齢、性別、住所等）、②商品・サービスに関する感想（例：味、見た目、食感等）、③価格、④改善すべき点 等

【調査結果の活用】

調査結果は、小規模事業者に対して経営指導員等が直接説明する形でフィードバックを行い、商品・サービス等の改良につなげる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営状況の分析については、金融相談時、各種補助金等活用相談時、決算・税務相談時など限られた場面でしか実施されていない。

【課題】

小規模事業者自身が、経営状況を把握し、将来目標の設定とそれを達成するために、やるべきことを明確にする必要があるが、課題意識や係数観念が薄いことから、また分析のやり方が分からないといった理由から、経営目標や本質的課題の把握が十分にされていない。

当所が実施してきた経営分析は、利益率の改善といった財務情報から見える表面的な課題に着目したものとなっていたが、対話と傾聴を通じて経営の本質的課題の把握に繋げることが課題となっている。

(2) 目標

	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
①経営分析セミナー開催	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②経営分析事業者数	42 者	45 者	45 者	45 者	50 者	50 者

(3) 事業内容

① 経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

実際に参加者が経営分析を行うワークショップ型のセミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気付きを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、経営状況の分析が必要な対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】

チラシを作成し、ホームページ等で広く周知、巡回訪問や窓口相談の際に案内を行う。

【対象】管内の小規模事業者

② 経営分析の内容

【対象者】

経営分析セミナーの参加者の中から、意欲的で新事業展開や販路拡大の可能性が高い小規模事業者を選定。また巡回訪問や窓口相談の際に、経営状況の分析が必要な小規模事業者の掘り起こしを行う。

【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 3 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、対話と傾聴を通じて、事業者の内部環境における強み (Strength) と弱み (Weakness)、事業者を取り巻く外部環境の機会 (Opportunity) と脅威 (Threat) を整理する。

(内部環境)		(外部環境)
・商品、製品、サービス	・技術、ノウハウ等の知的財産	・商圏内の人口、人流
・仕入、取引先	・デジタル化、IT 活用の状況	・競合
・人材、組織	・事業計画の策定・運用状況	・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」、中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

非財務分析については、SWOT 分析のフレームを使って、自社の事業の状況を、内部環境（自社がもつ資産やブランド力、品質など）のプラス要因の「強み」とマイナス要因の「弱み」と、外部環境（自社を取り巻く、市場や競合、制度改正など）のプ

ラス要因の「機会」とマイナス要因の「脅威」に分けて整理し、自社の経営や事業を取り巻く環境を多面的に分析するとともに、経営者との対話と傾聴を通じて、支援者と経営者が企業経営の現状、課題を相互に理解し、経営者の気づきにより、課題を設定し、課題解決を通じた創業、事業承継、事業継続、経営改善、経営発達、事業拡大、経営力再構築等を目指す。

(4) 分析結果の活用

- 分析結果は当該小規模事業者へフィードバックし、例えば、創業や事業承継にあたっては「ビジネスモデル」の強み・弱み・機会・脅威を分析し、創業計画や事業承継計画の策定や、自社が進むべき方向性を見極め等に活用する。新商品・新製品・新サービスの開発や販路拡大など事業拡大にあたっては「商品・製品・サービス」の強み・弱み・機会・脅威を分析し、開発計画の策定や販路拡大計画、また事業戦略の方針作り等に活用する。
- 高度で専門的な課題が抽出された場合には、中小企業診断士や税理士等の専門家や、中小企業基盤整備機構等の支援機関と連携を図りより詳細な分析を行い、当該小規模事業者へフィードバックし、事業計画策定時の戦略の方向性を明確にする。
- 分析結果をデータベース化し、内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所は、セミナーを開催し、事業計画策定の意義や重要性の理解浸透のための取り組みをしている。

また、創業相談時、金融相談時、各種補助金等活用相談時、また各種認定計画申請相談時などに事業計画の策定支援を行っているが、認定等を受けるための事業計画策定に留まっている。

【課題】

事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、セミナー開催方法等を見直し、事業計画がない状態で事業を継続することのリスクや、事業計画を策定するメリットなどをわかりやすく周知し、小規模事業者の興味を引くことが課題となっている。

小規模事業者のデジタル化やDX推進に向けた支援については、経営指導員等のスキル向上と、専門家や各種支援機関との連携支援の体制構築が課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性の理解を浸透させ、実質的な行動や意識変化を促すことができるよう、事業計画策定セミナー等のカリキュラムを工夫し、5. で経営分析を行った小規模事業者の7割程度／年の事業計画策定を目指す。

また、各種補助金等活用や認定計画申請を契機として、経営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。

特に、円滑な事業承継や、創業・起業、および販路開拓に関する事業計画の策定を重点的に支援する。

小規模事業者の競争力を維持・強化し、高付加価値化や生産性の向上を図るために、デジタル化やDXの推進に向けた取組が有効なことから、DX推進セミナーを開催する。ま

た、高度な案件や知見を必要とする場合には、専門家や各種支援機関と連携し適切な支援を行う。

５．で実施する経営分析セミナー等を通じて、自ら経営分析を行い、自社の強み・弱みの気付きを得、現状を正しく認識した上で、分析に基づき小規模事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、本質的な課題を反映させた事業計画策定に能動的に取り組めるよう、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポート支援を行う。

また、経営力再構築伴走支援として、経営者の「自走化」のため「内発的動機付け」と「潜在力」を引き出し、これを活かした計画策定支援を目指す。

（３） 目標

	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
① D X 推進セミナー開催	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定セミナー開催	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数	11 者	30 者	30 者	30 者	35 者	35 者
③創業セミナー開催	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
創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 D X 推進セミナー開催・ I T 専門家派遣の開催

D X に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際に D X に向けた I T ツールの導入や、W e b サイトの構築等のデジタル化の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

【支援対象】

I T の導入をしているものの D X まで至っていない小規模事業者。今後、D X に向けた I T ツールの導入を検討して いる小規模事業者等。

【募集方法】

チラシを作成し、ホームページ等で広く周知、巡回訪問や窓口相談の際に案内する。

【講師】 I T の専門家等

【回数】 1 回／年

【カリキュラム】

- ・ D X 総論、D X 関連技術（クラウドサービス、A I 等）や具体的な活用事例
- ・ クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・ S N S を活用した情報発信方法
- ・ E C サイトの利用方法 等

【参加者数】 20 名／回

【支援手法】

セミナー受講者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行うなかで、必要に応じて I T 専門家派遣を実施する。

② 事業計画策定セミナー開催

小規模事業者が、事業計画を策定する重要性を認識し、計画の立案から改善までの一連のプロセスを実行し、経営課題を明確にするために、セミナーを開催する。

【支援対象】

経営分析を行った小規模事業者。事業計画の策定により、持続的な発展に意欲のある小規模事業者等。

【募集方法】

チラシを作成し、ホームページ等で広く周知、巡回訪問や窓口相談の際に案内する。

【講師】 中小企業診断士等専門家

【回数】 1 回／年

【カリキュラム】

- ・ 事業計画の必要性（事業計画がない状態で事業を継続することのリスク、事業計画を策定するメリット等）
- ・ 事業計画の策定に必要な基礎知識
- ・ 外部環境を知る（地域の経済動向、機会と脅威、需要動向等）
- ・ 内部環境を知る（強みと弱み、本質的課題の抽出等）
- ・ 事業計画書作成（経営戦略とマーケティング、D Xとデジタル活用）等

【参加者数】 20 名／回

【支援手法】

セミナーの受講者に対し、対話と傾聴を重視し、経営指導員等による相談対応・経営指導を行うとともに、必要に応じて専門家や各種支援機関の支援を仰ぎ、小規模事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、本質的な課題を反映させた事業計画の策定が能動的に取り組めるよう支援を行う。

③ 創業セミナー開催

創業希望者や創業間もない小規模事業者が、創業に必要な基礎知識を習得するため、また創業諸手続きや、資金調達、事業計画策定などを学ぶため、創業セミナー「やない創業塾」を1回（6日間の塾形式）／年開催する。

創業計画の立案について一連のプロセスを実行し、最終日には創業支援機関に対して創業計画発表会を行う。

【支援対象】 創業希望者、創業間もない事業者（創業後5年未満）

【募集方法】 チラシを作成し、ホームページ等で広く周知する。

【講師】 中小企業診断士等専門家

【回数】 1 回（6 日間の塾形式）／年

【カリキュラム】

- ・ 創業の心構え、創業手続き
- ・ 失敗しないための商品開発とマーケティング（S W O T 分析等）
- ・ 創業に必要な資金と収支計画
- ・ 事業計画書作成（経営戦略とマーケティング、D Xとデジタル活用）
- ・ 創業計画発表会（プレゼンテーション能力）等

【参加者数】 10 名／回

【支援手法】

受講者に対し、経営指導員等による相談対応・経営指導を行うとともに、必要に応じて専門家や各種支援機関の支援を仰ぎ、創業希望者の多様な働き方、自己実現、社会貢献等の生き甲斐を生み出し、充実した内容となるよう事業計画の策定支援を行う。

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】

事業計画策定に重点を置いてきたことで、策定後のフォローアップが十分には出来ていない。計画が実行されていなかったり、ビジネスの成果が不十分となっている場合がある。

【課題】

創業相談、金融相談、補助金等活用相談などの小規模事業者に対しては、フォローアップが出来ているものの、不定期であり訪問回数も少ないため、四半期ごとなど計画的な訪問が出来るよう改善した上で実施することが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

経営力再構築伴走支援として、小規模事業者の自走化を意識し、経営者が答えを見い出すこと、対話と傾聴を通じてよく考え、経営者と従業員と一緒にプロジェクトチームを設置しPDCAサイクルを回すことで経営層と現場の認識のずれを解消する作業を行うことで、現場レベルで当事者意識を持って取り組むことなど、事業計画の進捗フォローアップを通じて、経営者へ内発的動機づけを行い、事業者の潜在力を発揮することに繋げ、事業者の売上増や利益率の向上を図る。

事業計画を策定したすべての小規模事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等、売上や利益率の状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップを行う。

(3) 目標

	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
フォローアップ対象事業者数	—	30 者	30 者	30 者	35 者	35 者
頻度（延回数）	—	150 回	150 回	150 回	170 回	170 回
売上増加事業者数	—	15 者	15 者	15 者	20 者	20 者
利益率 3%以上増加の事業者数	—	10 者	10 者	10 者	15 者	15 者

※頻度：令和6年～令和8年

5 者×12 回＝60 回 20 者×4 回＝80 回 5 者×2 回＝10 回 の合計 30 者 150 回

令和9年～

5 者×12 回＝60 回 25 者×4 回＝100 回 5 者×2 回＝10 回 の合計 35 者 170 回

(4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者を対象として、経営指導員等が独自様式のフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画の進捗状況や事業者の課題等、売上や利益率の状況等により訪問回数を毎月 1 回程度（5 者程度）に増やす。またある程度順調と判断できる事業者については訪問回数を減らし年 2 回程度（5 者程度）とする。その他は四半期に 1 回程度とする。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。

なお、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（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）には、経営指導員が主体となり、また外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要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。また、フォローアップ頻度の変更等を行う。

また、創業者に対しては、経営状況の把握、労務、金融、記帳、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、経営指導員等が主体となり、また必要に応じて専門家や各種支援機関の支援を仰ぎ適切な支援を行う。

なお、経営力再構築伴走支援として、経営者の「自走化」のため「内発的動機付け」と「潜在力」を引き出し、策定された創業計画や事業承継計画、新商品・新製品・新サービス開発計画や販路拡大計画、戦略的事業計画など、各種事業計画が進むことを目指しフォローアップを進める。

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】

当地域の特性と多様な地域資源、事業者が有する優れた技術・伝統・技能など経営資源を活用した需要の創出、掘り起こし、域外への販路開拓を行うため、当所は、セミナー等開催による新たな需要開拓機会の創出支援や、キャッシュレス導入、SNS 活用、HP 作成といったデジタル化やDX推進に向けた取り組みの支援を行ってきた。

また、広域への共同販売促進パンフレット「やない悠々買遊帳」の作成や、「やない悠々買遊帳web版」の作成、展示・即売会「パラソルショップ」の開催をし、商品・サービスを提供・発信する機会を提供し、小規模事業者等の取り組みの支援をしている。

さらに、柳井市が首都圏で開催する物産展「きんさい柳井物産フェア」や、山口県商工会議所連合会等が運営する「ビジネスドラフトやまぐち」等への出展をサポートし、販路開拓に寄与してきた。

また、豊かな自然と歴史、観光資源を活用し交流人口の獲得を図り域外需要を呼び込む取り組みとして、「柳井天神春まつり」、「柳井金魚ちょうちん祭り」、「柳井まつり」「サザンセット・ロングライド in やまぐち」などイベントに参画、支援をしてきた。

人口減少などの影響で、地域の市場が収縮していくなかで、小規模事業者の多くは、オンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取り組みが進んでおらず、商圈が近隣市町の限られた範囲にとどまっている。

【課題】

商談会、展示会、即売会を通じた販路開拓の支援を実施しているものの、出展の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する必要がある。

今後、新たな販路開拓をしていくためにはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、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

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある小売業、観光サービス業等を重点的に支援する。

引き続き、広域への共同販売促進パンフレット「やない悠々買遊帳」の作成や、「やない悠々買遊帳web版」の作成、展示・即売会「パラソルショップ」の開催をしていくとともに、EC（※）サイト活用などの支援を行う。

首都圏をはじめ県外での商談会・展示会・即売会については、商工会議所が自前で開催することが困難なため、既存の展示会等への出展を促進する。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな支援を行う。

DXに向けた取り組みとして、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・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、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、事業者の段階に応じた支援を行う。

(※EC:Electronic Commerce の略で、電子商取引という意味。)

(3) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①展示会・即売会出展 事業者数	－	10者	10者	10者	10者	10者
売上額／者	－	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②商談会参加事業者数	－	10者	10者	10者	10者	10者
成約件数／者	－	3者	3者	5者	5者	5者
③SNS活用事業者数	－	10者	10者	10者	10者	10者
売上増加率／者	－	10%	10%	10%	10%	10%
④ECサイト利用事業者数	－	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率／者	－	10%	10%	10%	10%	10%
⑤ネットショップの開 設者数	－	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	－	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

① 「パラソルショップ」など展示会・即売会出展事業（BtoC）

BtoCによる販路開拓に意欲的な事業者に対して、当所が、市内中心市街地で開催する展示・即売会事業「パラソルショップ」へ出展斡旋を行い、新たな需要の開拓を支援する。

これまで展示会・即売会等への参加を経験したことがなく不慣れな事業者に対しては、

展示会・即売会でのプロモーションが効果的になるよう事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行い、販売実績を高め、PR効果を高めるための支援を行う。

その他、柳井市が首都圏で開催する物産展「きんさい柳井物産フェア」など、県内外で開催される展示会・即売会等の情報を、ホームページ、巡回訪問等を通じて事業者へ提供し出展を促進する。

【参考】「パラソルショッップ」は、4月下旬に開催される「柳井天神春まつり」と、11月下旬に開催される「柳井まつり」にあわせ、中心市街地の路上で開催するフリーマーケット的イベント（展示・即売会）で、自社の商品・サービスをPR展示、また即売・提供できる機会となっている。平成31年以前は、延約81,000名が来場、延約60者が出展する。

② 「ビジネスドラフトやまぐち」など商談会参加事業（BtoB）

BtoBによる販路開拓に意欲的な事業者に対して、山口県内14商工会議所と20商工会が連携し運営するビジネスマッチングサイト「ビジネスドラフトやまぐち」や、全国の商工会議所・商工会が共同運営するビジネスマッチングサイト「ザ・ビジネスモール」などへ出展斡旋を行い、新たな需要の開拓を支援する。

これまで商談会等への参加を経験したことがなく不慣れな事業者に対しては、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前支援を行うとともに、出展期間中には、プロモーション方法など、きめ細かな支援を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

また、その他国内規模で開催される商談会等の情報を、ホームページ、巡回訪問等を通じて事業者へ提供し出展を促進する。

③ SNS活用

現状の商圈が近隣市町に限られた小規模事業者が多いことから、販路拡大のため、より効果的なSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

④ ECサイトの利用（BtoC）

EC販売に興味を抱いている小規模事業者に対して、開設費用が安価もしくは無料で手軽にスタートできるECサイト等に関する情報を提案し、開設に意欲的な事業者に対しては、専門家を交えて魅力的な商品紹介文、写真撮影のポイント、商品構成、価格設定等について支援する。

⑤ 自社HPによるネットショッップ開設（BtoC）

ネットショッップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、デザイン、PR方法等、WEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携することで、新規ネットショッップの開設から軌道に乗るまで支援していく。また、ネットショッップ等の立ち上げや運営、売り上げアップにつながるセミナーを開催する。ネットショッップの立ち上げ後は専門家派遣を行い継続した支援を行う。

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進捗状況については、柳井市商工観光課や外部有識者として山口県信用保証協会等が参加する協議会において、小規模事業者支援における年間を通じての業種別支援件数、支援内容に関する大まかな報告を行っている。

【課題】

協議会では、事業実績と成果報告に留まっていることから、課題を抽出し改善案を次年度の事業実施方針等に落とし込めるようすることが課題となっている。

(2) 事業内容

毎年度ごとに、柳井市経済部商工観光課長、法定経営指導員、外部有識者として山口県信用保証協会柳井支店長等をメンバーとする協議会を年 1 回、事業年度終了後に開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について、「A」～「E」の 5 段階評価（A：目標達成、B：目標を概ね達成、C：目標の半分程度達成、D：未達成、E：未実施）にて定量的に評価を行い、目標を達成できなかった項目については、事業の見直しや改善策を検討し、次年度すみやかに改善対応を図る。

当該協議会の評価結果は、正副会頭会議に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、当所のホームページ（<http://www.yanaicci.or.jp>）へ掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所の経営指導員は、山口県や山口商工会議所広域応援センター、中小企業基盤整備機構中小企業大学校、日本商工会議所などが主催する各種研修に積極的に参加し、支援能力の向上を図っている。

また、経営支援に従事する補助員、記帳専任職員など一般職員についても、経営指導員向けの研修等に参加するなど、資質向上に努めている。

研修等で得られた支援能力については、所内の職員間で情報の共有化に努めている。

【課題】

近年、中小企業や小規模事業者向けの支援施策や制度の新設・拡充が進むなか、事業者からの相談内容も多様化、専門化してきており、経営支援の知識、経験、ノウハウ等が少ない経営指導員や、補助員、記帳専任職員、また一般職員の資質向上が課題となっている。

支援ノウハウについては経営指導員個人に帰属しがちであるため、組織内で共有する仕組みを作り、組織全体としての支援能力の向上を図ることが課題となっている。

さらに、事業者のDX推進を支援していくための相談体制を整備し、指導能力を高める必要があるが、DXに関する知識をもった人材が不足しており、デジタル人材の育成を計画的・効率的に進めることが課題となっている。

(2) 事業内容

小規模事業者を支援するにあたっては、経営支援知識の習得、経験の積み重ね、ノウハ

ウの蓄積、また対話力と傾聴力の習得・向上をはかることが必要となるため、以下の講習会や研修会等に積極的に参加させ、職員の支援能力を向上させる。

① 職員個別の支援知識の習得、支援能力向上のため各種関係団体が主催する講習会や研修会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員および一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が実施する「経営指導員講習」、日本商工会議所が実施する「経営指導員向け研修会」、「経営指導員等web研修」に積極的に参加させ、資質向上を目指す

また、中小企業基盤整備機構中小企業大学校が実施する「経営診断基礎Ⅰ（税務・財務入門）」、「経営診断基礎Ⅱ（商業診断基礎）」、山口県が実施する「経営指導員等パワーアップセミナー」、山口商工会議所広域応援センターが実施する「経営指導員研修（経営支援コース）」、「補助員研修」、「県外研修」に対し、計画的に経営指導員等を派遣（参加）させ、資質向上を目指す。

【事業計画策定セミナー】

事業計画策定のスキルを習得し、また実際に事業計画策定をワークショップ型で行う研修となっている山口商工会議所広域応援センターが実施する「経営指導員研修（経営革新支援能力コース）」に対し、計画的に経営指導員等を派遣（参加）させ、資質向上を目指す。

【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員および一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーに積極的に参加させ、資質向上を目指す。

＜DXに向けたIT・デジタル化の取り組み＞

○事業者にとって内向け（業務効率化等）の取り組み

RPA（Robotic Process Automation）システム、クラウド会計ソフト、電子決裁システム等のITツール、オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティ対策 等

○事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム 等

○その他取組

オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有 等

【経営力再構築伴走支援研修】

中小企業基盤整備機構が実施する「経営力再構築伴走支援研修」に積極的に参加させ、経営者に寄り添い、中小企業の自己変革力の強化につなげる「伴走支援」に必要な4つの支援スキルの習得を目指す。

○スキル1：課題を見極める前提の情報整理・思考法

中小企業の経営状況の可視化に向けて対話を行うに当たり、支援者としてどのような「思考力」を活用し情報整理を進めていけばよいかについてのポイントを学び、支援スキルの習得を目指す。

○スキル2：課題設定に向けた対話型アプローチ

経営者との対話を通じて、課題設定や強み発見を進めていく「対話型アプローチ」を用いた支援方法を学び、支援スキルの習得を目指す。

○スキル3：経営者に対する組織開発支援

支援先企業の組織開発に向けて、経営者の意識改革へと結びつくような支援の基本的な考え方について学び、支援スキルの習得を目指す。

○スキル4：職場浸透に向けた組織開発支援

企業の管理者・実務者を巻き込み、どのような職場支援を行い、組織開発の職場浸透を進めるかについてポイントを学び、支援スキルの習得を目指す。

② 各種支援機関との連携等による職員の支援ノウハウの習得

山口県よろず支援拠点、山口県事業承継・引継ぎ支援センター、また当所に設置している柳井地域中小企業支援センターなど中小企業支援機関との連携を強化する。

各種支援機関所属のコーディネーターなど支援経験が豊富な専門家の経営支援相談対応に同席し、対話力や傾聴力、助言や指導方法、情報収集方法など支援ノウハウを学び、職員の支援能力の向上を図る。

また、支援経験の豊富な経営指導員と経験の浅い経営指導員や一般職員とがチームを組成し、巡回相談や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③ 職員間の定期ミーティングの開催

月例でミーティングを開催し、経営発達支援や経営力再構築伴走支援等の取り組み状況について報告および意見交換を行い、支援内容の把握と今後の支援方針等について相互共有を図る。

経営指導員等が外部研修を受講した際には、随時ミーティングを行い、研修内容の共有および意見交換を行うことで、組織全体としての支援能力の向上を図る。

④ データベース化

担当経営指導員等が、基幹システムや経営支援システム上にデータ入力を適時・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、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で相互共有することで、組織全体としての支援能力の向上を図る。

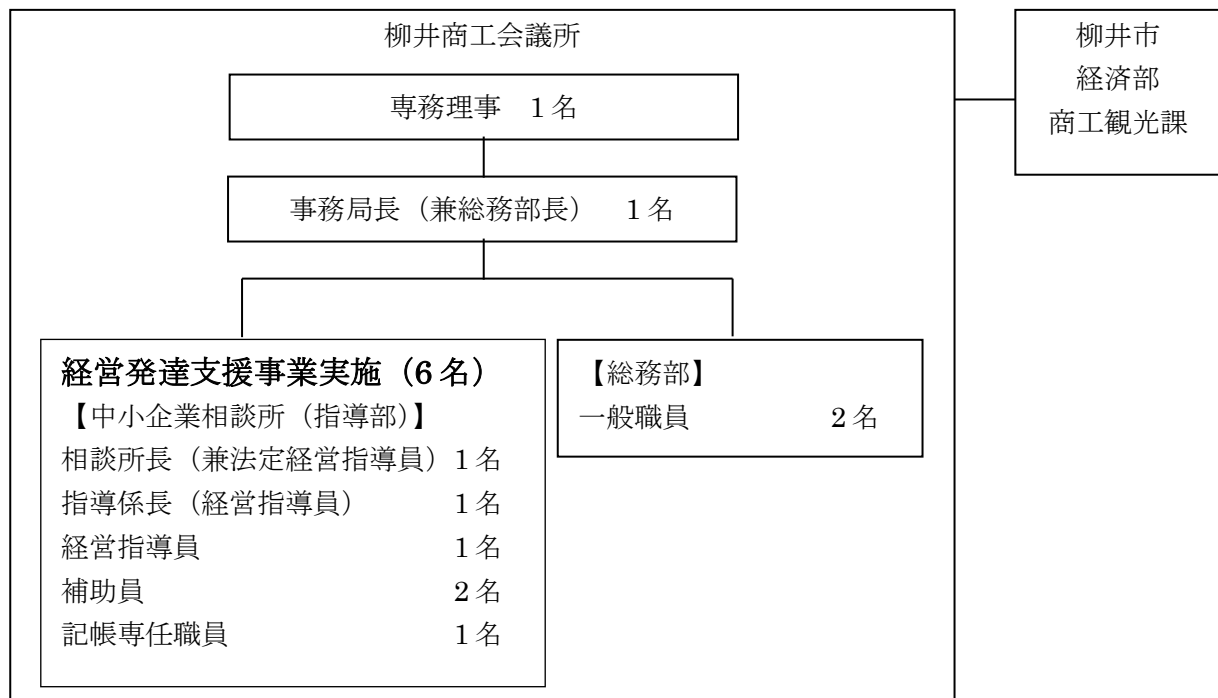
(別表 2)

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 5 年 1 0 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：小川康治

■連絡先：柳井商工会議所 TEL0820-22-3731

②法定経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度 等)

経営発達支援事業の実施、実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒742-8645 山口県柳井市中央二丁目 15 番 1 号

柳井商工会議所 中小企業相談所

TEL:0820-22-3731 FAX:0820-22-8811 e-mail: info@yanaicci.or.jp

②関係市町村

〒742-8714 山口県柳井市南町一丁目 10 番 2 号

柳井市 経済部 商工観光課

TEL:0820-22-2111 FAX:0820-23-7474 e-mail: shokokanko@city-yanai.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 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
必要な資金の額	7,480	7,480	7,480	7,480	7,480
1. 一般会計					
商工振興費	800	800	800	800	800
調査広報費	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650
販売促進事業費	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130
産業振興費	210	210	210	210	210
2. 中小企業相談所会計					
調査研究費	20	20	20	20	20
講習会開催費	400	400	400	400	400
金融指導費	30	30	30	30	30
施策普及費	150	150	150	150	150
地域総合活性化事業費	210	210	210	210	210
専門家派遣事業費	300	300	300	300	300
中小企業支援センター事業費	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020
研修旅費	460	460	460	460	460
3. 特別会計					
中心市街地活性化事業費	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
国補助金、山口県補助金、柳井市補助金、各種委託費、会費収入、受講料等受益者負担金

(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。