

経営発達支援計画の概要

実施者名	萩・阿西商工会（法人番号 7250005004907） 萩市（地方公共団体コード 352047）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日
目 標	経営発達支援事業の目標 ①「事業計画策定及び PDCA サイクルの徹底による収益力強化」 ②「事業承継の実現による地域経済の維持及び活性化」 ③「DX に向けた IT 活用による販路開拓及び事業環境変化への適応力強化」
事業内容	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 景気動向調査や地域経済動向分析を実施し、調査結果を管内小規模事業者へ情報提供し、事業計画策定等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 観光関連事業者（特産品等製造業・小売業、飲食業、サービス業）を対象に顧客アンケートを実施し、調査結果を当該小規模事業者へフィードバックし、商品・サービスの見直し等の基礎資料として活用する。 5. 経営状況の分析に関すること 財務分析（定量分析）と非財務分析（定性分析）を行い、分析結果を当該小規模事業者へフィードバックし、分析結果と要因について相互理解したうえで、事業計画策定等の基礎資料として活用する。 6. 事業計画策定支援に関すること 経済動向・需要動向調査、経営分析等の結果より、小規模事業者自身が本質的な課題に気づき、事業計画の必要性を認識したうえで策定できるよう支援する。策定の前段階として IT 活用・DX セミナーを開催し、小規模事業者の IT・経営リテラシーの向上を図る。 7. 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、対話と傾聴による計画的なフォローアップを行う。円滑な実行・効果検証・見直し、収益力の向上による自走化を支援する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 経営分析、事業計画策定、事業計画策定後の実施支援により、需要開拓につながる物産展等への出展支援を継続する。DX に向けて、IT を活用した販促力・販売力の強化支援を行う。
連絡先	萩・阿西商工会 本所 〒758-0141 山口県萩市川上 4462 番地 15 TEL：0838-54-5500 FAX：0838-54-2036 E-mail：afkam@yamaguchi-shokokai.or.jp 萩市 商工観光部 商工振興課 〒758-8555 山口県萩市大字江向 510 番地 TEL：0838-25-3108 FAX：0838-25-3420 E-mail：syoukou@city.hagi.lg.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

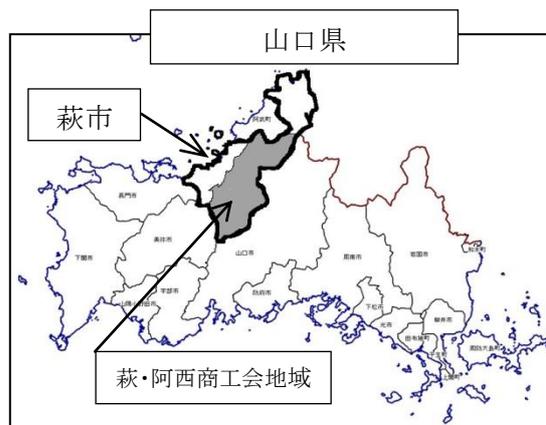
(1) 地域の現状及び課題

①現状

【立地】

当会地域は山口県北部の萩市に位置している。萩市は平成 17 年に 1 市 2 町 4 村が合併しており、当会は旭（旧旭村）・福栄（旧福栄村）・川上（旧川上村）・むつみ（旧むつみ村）の 4 地域に立地している。

4 地域は萩市の中心部に隣接し周囲を山々に囲まれた中山間地域であり、広域のため総面積は 395 km²で萩市全体の約 57%を占めている。



【人口】

萩市の人口は令和 7 年 9 月現在で 40,709 人である。令和 2 年が 45,694 人であったため、対令和 2 年比で 4,985 人、10.9%減少している。

当会地域の人口は令和 7 年 9 月現在で 4,340 人である。令和 2 年が 5,207 人であったため、対令和 2 年比で 867 人、16.6%減少している。また、年齢別人口は 65 歳以上の高齢者が 2,578 人（内 75 歳以上は 1,593 人）で 59.4%を占めており、14 歳以下の年少人口は 4.1%、15 歳から 64 歳までの生産年齢人口は 36.5%である。今後も人口減少・少子高齢化による過疎化の進行が予測される。

〈人口の推移〉

	R2 年	R7 年	増減
旭地域	1,493	1,289	△204
福栄地域	1,600	1,258	△342
川上地域	782	686	△96
むつみ地域	1,332	1,107	△225
管内人口合計	5,207	4,340	△867

萩市企画政策課「萩市の人口」より

〈年齢別人口の内訳〉

	R7 年人口	0～14 歳	15～64 歳	65 歳以上	
旭地域	1,289	58	489	742	57.6%
福栄地域	1,258	50	448	760	60.4%
川上地域	686	28	266	392	57.1%
むつみ地域	1,107	42	381	684	61.8%
管内人口合計	4,340	178	1,584	2,578	59.4%

萩市企画政策課「萩市の人口」より加工

【地域資源】

山口県が指定した萩市の地域産業資源（R2 年 8 月 25 日現在）より、当会地域に該当するものは以下の 7 件である。その他に「むつみ豚」、「長萩和牛」が有名である。

〈地域産業資源〉

農林水産物	千石台だいこん、ユズ
鉱工業品	萩焼、萩の地酒
観光資源	長門峡、萩往還、萩温泉郷

山口県の地域産業資源一覧（市町別）より加工

【観光関連】

当会地域には、萩市を含めた広域観光の主要道路として、萩市から防府市へ至る国道 262 号線、周南市から萩市へ至る国道 315 号線、萩市から山口市へ至る県道 11 号線、山口市から萩市へ至る小郡萩道路（※絵堂 IC～萩 IC は令和 10 年度開通予定）が通っている。

また、観光地・観光施設・特産品等販売所等として以下の観光資源等を有している。

〈観光資源等〉

旭地域	萩往還、道の駅あさひ、農産物加工販売所つつじ 萩アクティビティパーク（オートキャンプ場・ナチュラルサーキット）
福栄地域	大板山たたら製鉄遺跡 道の駅ハピネスふくえ
川上地域	長門峡、阿武川ダム 萩阿武川温泉ふれあい会館、川上農林産物直売所
むつみ地域	むつみ昆虫王国、むつみフラワーロード 萩・むつみの恵、道の駅うり坊の郷

【商工業の現状】

令和 2 年の法定会員数は 180 事業者であったが、令和 7 年には 145 事業者となり、対令和 2 年比で 35 事業者、約 19.4%の減少となっている。小規模事業者数についても 31 事業者、約 18.6%の減少となっている。全ての業種で減少しているが、建設業・卸売業・小売業の減少が大きい。事業者減少の理由としては、高齢化・後継者不在による廃業が大半を占めている。

また、65 歳以上の代表者が 62.8%を占めており、高齢化が進行している。

〈管内商工業者（内小規模事業者数）の推移〉

H26 年	311 (270)
R3 年	264 (231)
増 減	△47 (△39)

H26 は経済センサス - 基礎調査・R3 は経済センサス - 活動調査より

〈業種別法定会員数（内小規模事業者数）の推移〉

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・ 宿泊業	サービス業	その他	合計
R2 年	49 (48)	30 (28)	6 (5)	30 (28)	14 (14)	33 (26)	18 (18)	180 (167)
R7 年	37 (37)	29 (28)	1 (0)	22 (21)	12 (12)	30 (24)	14 (14)	145 (136)
増 減	△12 (△11)	△1 (0)	△5 (△5)	△8 (△7)	△2 (△2)	△3 (△2)	△4 (△4)	△35 (△31)

商工会実態調査より

〈代表者の年齢内訳〉

	R7 年 法定会員数	44 歳以下	45～54 歳	55～64 歳	65 歳以上	
旭地域	49	4	5	9	31	63.3%
福栄地域	32	1	8	6	17	53.1%
川上地域	27	1	4	6	16	59.3%
むつみ地域	37	2	2	6	27	73.0%
合計	145	8	19	27	91	62.8%

商工会独自調査より

後継者がいる事業者は 9%、後継者がいない事業者は 70%である。後継者が未定の事業者は 21%である。

〈後継者の有無〉

調査内容	R7 年法定会員数	割合
後継者有り（親族）	11	8%
後継者有り（親族以外）	2	1%
後継者無し	101	70%
後継者未定	31	21%
合計	145	100%

商工会独自調査より

IT を活用している事業者は 26%、活用を検討している事業者は 12%、必要と思うが活用できていない事業者が 28%、必要ないため活用していない事業者は 34%である。

〈IT の活用〉

調査内容	R7 年法定会員数	割合
活用している	38	26%
活用を検討している	17	12%
必要と思うが活用できていない	41	28%
必要ないため活用していない	49	34%
合計	145	100%

商工会独自調査より

当会地域の小規模事業者は、従業員が少ない個人事業主が多数を占めている。そのため、地域や業種にかかわらず、経営上の問題には共通点がある。

〈全業種共通の問題〉

1	原材料価格高騰、人件費・諸経費等の増加により、利益が減少している。
2	高齢化・後継者不在による廃業が増加している。
3	IT を活用した販路開拓、事業効率化・生産性向上に対応できていない。
4	消費者・取引先ニーズの変化に対応できていない。
5	購買力の地域外流出により、経営の維持が困難になっている。

商工会独自調査より

②課題

現状と問題を踏まえ、当会地域小規模事業者の課題は以下に集約される。

- 物価高騰等の影響による支出増加に対する売上・利益確保対策が必要である。
- 高齢化・後継者不在による廃業に対する事業承継対策が必要である。
- 事業環境変化への対応の遅れに対する IT 活用対策が必要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

【第 3 期萩市総合戦略】

萩市では将来像やまちづくりの指針として平成 30 年 7 月に「萩市基本ビジョン」が策定され、令和 4 年 3 月に改訂されている。また、「萩市基本ビジョン」の下に位置づけられるもので産業振興施策を計画的に推進していくための指針として、平成 30 年 12 月に「萩市地域産業振興構想」が策定されている。令和 7 年 3 月に「第 3 期萩市総合戦略」が策定され、めざすまちの姿の実現に向けた施策のひとつとして「産業活力があふれるまちづくり」を掲げている。

産業活力があふれるまちづくり	
<p>本市の産業は、豊かな自然環境や歴史・文化資源などの地域の特性をいかした、農林水産業、商工業、観光業など幅広い分野にわたります。しかしながら、人口減少や少子高齢化を背景に、後継者不足が深刻化するなど、大変厳しい状況にあります。</p> <p>元気な地域産業を再生するため、本市の魅力力を強く発信するとともに、「人」「物」「情報」の交流や、外部人材と地域資源を最大限に活用する創意ある事業活動を促進し、足腰の強い経営体の育成や新たな産業の創出を目指します。</p>	
1 「地域のにぎわいを取り戻す地場産業の再生」	<p>萩市経済を支える中小企業・小規模事業者への経営安定化の支援策を充実させるとともに、萩産品のブランド戦略を再構築し、付加価値の向上や販路拡大による利益を生み出す仕組みづくりを推進します。</p>
2 「起業・創業と企業誘致の推進」	<p>産官学金の連携により、地域を牽引する事業の創出や起業・創業を支援するとともに、企業誘致施策をさらに推進することにより、産業活力の創出に取り組みます。</p>
3 「企業人材の育成と雇用拡大の支援」	<p>本市の地域経済の振興が図られるよう、企業活動を支えるビジネスマンを支援するとともに、企業と就業希望者とのマッチングを図るため、UJI ターン者や新卒者等の市内への就職支援を促進し雇用の拡大に取り組みます。</p>
4 「力強い農林水産業の推進」	<p>農林水産業を「産業」として強くしていくため、農林水産物の生産振興に加え、商品開発や販路拡大に取り組む経営体に対して支援を行うなど、農林水産業従事者の所得向上を図ります。また、生産基盤の充実を促進し、生産性の向上を図るなど、萩の強みを最大限にいかした持続可能な力強い農林水産業の振興に取り組みます。</p>
5 「地域産業の担い手・後継者育成」	<p>農林漁業従事者の減少と高齢化が進む中、経済団体と行政が連携し、担い手の募集・研修・就業までの一貫した取組を行うことで、新規就業者の円滑な就業を支援します。また、中小企業経営者の高齢化を踏まえ、後継者等による円滑な事業承継の支援に取り組みます。</p>
6 「地域経済の発展を加速化する高速道路ネットワークの形成」	<p>「人」や「物」の活発な流れを支える高規格道路として、山陰道及び小郡萩道路の整備を促進します。また、高速道路ネットワークとインターチェンジを最大限に活用するまちづくりに取り組みます。</p>

①10年間を見据えて

萩市の産業は、豊かな農林水産資源（食資源）、自然環境と歴史・文化資源、観光都市としての知名度等の地域特性をいかした幅広い分野にわたる。しかしながら、人口減少や少子高齢化を背景とした後継者不足の深刻化等、様々な事業環境の変化により大変厳しい状況にある。そのため、地域資源を最大限に活用する創意ある事業活動の促進、デジタル化・IT活用・DXの推進により、足腰の強い経営体を育成していく。元気な地場産業を再生することで、地域経済の維持及び活性化を図る。

- 地域資源を最大限に活用した取組を促進し、小規模事業者の収益力・経営力向上を通じた「自走する力」をやしなう。
- 事業承継による次世代への事業の継続を進め、地域経済の源泉ともいえる小規模事業者の減少を防ぐ。
- 小規模事業者の事業活動へデジタル化・IT活用・DXを積極的に取り入れ、事業環境変化への適応力を高める。

②萩市総合戦略との連動制・整合性

萩市基本ビジョンでは、「産業活力があふれるまちづくり」の項目に「経済団体との連携」が示されている。萩市総合戦略で掲げられた目標の実現に寄与する内容であり、連動制・整合性がある。

当会としては、「地域のにぎわいを取り戻す地場産業の再生」、「地域産業の担い手・後継者育成」に注力した小規模事業者への支援を実施していく。

③商工会の役割

当会は、経営改善普及事業を通じて、小規模事業者にも最も身近な相談相手として信頼関係を構築してきた。過疎化が進行する当会地域では、小規模事業者の経営支援と地域経済の活性化を同軸で捉える必要があり、これまで以上に萩市、関係機関、専門家等と連携して総合的な振興施策を推進し、地域間競争を勝ち抜かなければならない。

地域の総合的な振興・発展を念頭に、対話と傾聴によって小規模事業者の「能動的行動・潜在力」を引き出し、「自己変革・自走化」へ導き、小規模事業者の抱える本質的な経営課題の解決を図る。そのために経営支援能力の向上と支援ノウハウの共有を図り、多様化する支援ニーズに対応できる体制を構築する。

(3) 経営発達支援事業の目標

〔目標①〕「事業計画策定及びPDCAサイクルの徹底による収益力強化」

当会地域では原材料価格高騰、人件費・諸経費増加等の事業環境変化により、収益力が急速に低下している小規模事業者が著しく増えている。その中には事業計画の必要性について、認識が不十分な事業者がまだ多い。

そのため、事業計画の策定・策定後の実施支援を徹底することにより、実現可能な事業計画の必要性を認識し、策定・実行・効果検証・見直しが自立的にできるよう支援する。収益力向上を通じた経営の自走化により、売上・利益の増加を図る。

KGI：売上増加率5%以上又は利益増加率3%以上増加事業者数（5年間で25者）

KPI：事業計画策定・フォローアップ専門家派遣実施事業者数（5年間で30者）

事業計画策定・フォローアップ事業者数（5年間で45者）※60者の内45者

理由：KGIは収益力の強化を測る指標であり、KPIは売上・利益の増加を達成する過程を可視化するために設定した。

〔目標②〕「事業承継の実現による地域経済の維持及び活性化」

当会地域では事業承継の必要性についての認識が不十分で、高齢化・後継者不在により廃業を選択する小規模事業者が著しく増えている。

そのため、事業承継の必要性を認識できるよう、地域産業の担い手・後継者等による円滑な事業承継支援を行い、着実に事業承継を実現し小規模事業者数を維持することで、地域経済の維持及び活性化を図る。

KGI：事業承継完了事業者数（5年間で8者）

KPI：事業承継診断実施事業者数（5年間で60者）

事業承継個別相談会実施事業者数（5年間で30者）

事業承継計画策定・フォローアップ事業者数（5年間で15者）※60者の内15者

理由：KGIは事業承継の実効性を測る指標であり、KPIは事業承継が完了する過程を可視化するために設定した。

〔目標③〕「DXに向けたIT活用による販路開拓及び事業環境変化への適応力強化」

当会地域では、当会認定の奥萩ブランド製品やその他農林資源等の地域資源を活用した特産品等を取り扱う小規模事業者が一定数いる。しかしながら、代表者等の高齢化や限られた経営資源によりデジタル化・IT活用・DXへの取り組みが遅れている。そのことにより、人口減少・少子高齢化、購買力の地域外流出、デジタル時代の到来等、事業環境変化に適応できず、市場の機会を取り込めていない事業者が著しく増えている。

そのため、DXに向けたIT活用の必要性を認識できるよう支援を継続することで、付加価値向上や販路開拓等による売上高・利益の増加を図る。

KGI：売上増加率5%以上又は利益増加率3%以上増加事業者数（5年間で10者）

KPI：IT活用・DXセミナー参加事業者数（5年間で50者）

IT活用・DX専門家派遣実施事業者数（5年間で30者）

IT活用・DX事業者数（5年間で15者）

理由：KGIはDXに向けたIT活用効果を測る指標であり、KPIは売上・利益の増加を達成する過程を可視化するために設定した。

※IT活用・DX事業者数にはSNS活用・HP作成（改良）・ECサイト活用等、新規に加え既存の改良に取り組む事業者も含む。

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8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

小規模事業者との「対話と傾聴」を通じて信頼関係を構築し、事業者自身が「本質的課題」を認識し、計画性をもって課題解決に取り組み、自走化できるよう以下の方針を定める。

〔方針①〕「事業計画策定及びPDCAサイクルの徹底による収益力強化」

巡回・窓口相談時の対話と傾聴により、4半期ごとに当会による経済動向・需要動向調査、経営分析等の結果についての情報提供を行う。専門家派遣等を通じて、本質的な課題の認識により優先順位を明確にする。現状、顧客ニーズと市場の動向（競合）、商品・サービスの強みを把握し需要を見据えた事業計画を策定する。

事業計画策定のスケジュールについて、概ね2か月で2者程度の策定を行う。

事業計画策定後も進捗度合いによって、毎月・2か月・4半期ごとに計画実行の進捗管理、フォローアップ、効果の検証を行う。

売上・利益の確保により収益力が安定するまでに資金が必要となった場合は、マル経融資や県、市の制度融資等の金融支援を行う。

地域や業種は限定しないが、当会地域での効果を考慮して、観光関連事業者（特産品等製造業・小売業、飲食業、サービス業）を中心に経営力再構築伴走支援を継続する。

中間目標は、以下のとおりとする。

- ・売上増加率5%以上又は利益増加率3%以上増加事業者数（3年間で15者）
- ・事業計画策定・フォローアップ専門家派遣実施事業者数（3年間で18者）
- ・事業計画策定・フォローアップ事業者数（3年間で27者）

方針①の設定理由としては、当会地域では、原材料価格高騰等といった事業環境変化により収益力が急速に低下している小規模事業者が著しく増加しているが、このような状況下であっても事業計画の必要性についての認識が不十分な事業者がまだ多いからである。

〔方針②〕「事業承継の実現による地域経済の維持及び活性化」

親族・従業員等の後継者がいる事業者は、事業承継計画の策定及び実行に注力した支援を行う。

後継者が未定・不在の事業者は、巡回時の対話と傾聴により、4半期ごとに追跡調査を実施する。

追跡調査等から創業希望者への譲渡、M&A等の第三者への引継ぎを希望する事業者は、専門家派遣等により税理士や中小企業診断士等との連携支援を行う。

山口県央連携都市圏域の各市、商工会、商工会議所、山口県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携を図り、事業承継セミナーや国や県等の事業承継支援制度等を活用した支援を行う。

事業承継計画策定のスケジュールについて、年3者程度の策定を行う。

各年で着実に事業承継の実績を積み重ね、当会地域の小規模事業者数を維持していく。

当会地域での効果を考慮して、商工会独自調査より実態把握ができている事業者を中心に経営力再構築伴走支援を継続する。

中間目標は、以下のとおりとする。

- ・事業承継完了事業者数（3年間で5者）
- ・事業承継診断実施事業者数（3年間で36者）
- ・事業承継個別相談会実施事業者数（3年間で18者）
- ・事業承継計画策定・フォローアップ事業者数（3年間で9者）

方針②の設定理由としては、当会地域では、事業承継の必要性についての認識が不十分で、高齢化・後継者不在により廃業を選択する小規模事業者が著しく増加しているからである。

〔方針③〕「DXに向けたIT活用による販路開拓及び事業環境変化への適応力強化」

巡回時の対話と傾聴により、4半期ごとに業種業態に応じた身近な活用事例等を紹介し、デジタル化・IT活用について、意識の醸成や基礎知識の習得を図る。

やまぐちDX推進拠点Y-BASEや中小企業基盤整備機構等との連携支援により、デジタル化・IT活

用・DXにおいて、どの段階の支援を必要とするのかを見極める。重要度、効果、難易度等を考慮して、販路開拓を中心に事業効率化・生産性向上への支援も行う。

IT活用・DXセミナーや専門家派遣等により、SNS活用・HP作成（改良）・ECサイト活用等のインターネットを活用した販促力と販売力の強化を行う。

IT活用・DXセミナーのスケジュールについて、7～8月に開催予定とし、必要に応じて専門家派遣等を随時行う。

地域や業種は限定しないが、当会地域での効果を考慮して、観光関連事業者（特産品等製造業・小売業、飲食業、サービス業）を中心に経営力再構築伴走支援を継続する。

中間目標は、以下のとおりとする。

- ・売上増加率5%以上又は利益増加率3%以上増加事業者数（3年間で6者）
- ・IT活用・DXセミナー参加事業者数（3年間で30者）
- ・IT活用・DX専門家派遣実施事業者数（3年間で18者）
- ・IT活用・DX事業者数（3年間で9者）

※IT活用・DX事業者数にはSNS活用・HP作成（改良）・ECサイト活用等、新規に加え既存の改良に取り組む事業者も含む。

方針③の設定理由としては、当会地域では、限られた経営資源によりデジタル化・IT活用・DXへの取り組みが遅れている。そのため、購買力の地域外流出、デジタル時代の到来等、事業環境変化に適応できず、市場の機会を取り込めていない事業者が著しく増加しているからである。

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〕

当会地域の景況感を把握するため、商工会独自調査として小規模事業者経営動向調査（1回）を行い、業種や層別に収集・分析後に調査結果を公表している。また、業種・テーマに基づく他機関提供データの収集・分析（1回）を行い、分析結果を巡回等により情報提供している。

〔課題〕

調査結果については情報提供を行っているが、より地域の実情に即した調査結果が必要である。また、事業計画策定等に活用するには情報量が不足している場合があり、県内や全国商工会地域との比較やビッグデータ等を活用した幅広い調査結果も必要である。

(2) 目標

	公表方法	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①景気動向調査 (公表回数)	HP 掲載	—	4回	4回	4回	4回	4回
②地域経済動向分析 (公表回数)	HP 掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①景気動向調査

当会・県内・全国商工会地域の小規模事業者の業種別景況状況を把握・比較するため、4半期ごとに実施する。

調査対象	当会地域15者（製造3・建設2・小売4・サービス6）
調査手法	当会地域は調査事業者に調査票を配布・回収、県内地域は「山口県商工会地域中小企業景況調査報告書（山口県商工会連合会）」、全国地域は「小規模企業景気動向調査（全国商工会連合会）」を分析する。
調査項目	売上額、客単価、資金繰り、仕入単価、採算、従業員、業況、新規設備投資、経営上の個別課題

②地域経済動向分析

当会地域の小規模事業者に対して効果的な支援を行うため、生産性や産業構造等を分析する。

調査手法	地域経済分析システム RESAS、市場情報評価ナビ MieNa、他機関調査データを活用し、システムや調査報告書等のデータを集計・加工して分析する。
調査項目	農林業マップ、観光目的地分析、地域経済循環マップ、産業構造マップ 商圏内の人口・分野別の事業所数、消費支出額・購買力の分析、業界動向

(4) 調査・分析結果の活用

調査事業者、当会地域小規模事業者へ情報提供し、当会 HP に掲載し広く周知する。

当会内でデータベース化及び共有することにより、巡回・窓口相談、事業計画策定、策定後のフォローアップ等の基礎資料として活用する。

RESAS の農林業や観光目的地分析は、観光ルートの分析や集客方法の検討データとして観光関連事業者（特産品等製造業・小売業、飲食業、サービス業）へ提供する。

MieNa は当会地域の身近な商圏データが得られるため、情報提供だけでなく事業計画策定等でも活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

当会地域の道の駅・直売所ニーズ調査では、売りやすい商品の需要、商品力強化に資するアンケート調査では、商品力やブランドイメージ、農商工連携・6次産業化に関する調査では、ニーズ及び可能性について調査を行い、奥萩ブランド等特産品の商品改良やブランドイメージの改善を図っている。

〔課題〕

調査数を増やしたことで対象者や商品の重複も出てきており、需要動向の精度が低くなり、地域の実情に即した調査結果が出にくくなっている。調査数や手法、項目を整備する必要がある。

(2) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
顧客アンケート (調査対象事業者数)	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

当会地域の観光関連事業者（特産品等製造業・小売業、飲食業、サービス業）を対象に、物産展等への出展時や来店客に対して顧客アンケートを実施し、当該事業者へフィードバックする。また、市場・顧客のニーズに基づいた新商品・サービスの開発（改良）等へつながる支援を行う。事業者ごとに求められる有効な情報は、当会内で分析しデータベース化及び共有する。

調査対象	観光関連事業者（特産品等製造業・小売業、飲食業、サービス業）
調査手法	事業者が県内外の物産展等への出展時又は来店客に対して 4 半期ごとに実施する。 (※必要に応じて同行)
調査項目	属性（年代・性別・住居地等）、価格帯、目的・デザイン・満足度、意見・要望等 (※必要に応じて専門家派遣等を活用し、対話と傾聴により事業者と項目を決定)

(4) 調査結果の活用

当会内でデータベース化及び共有することにより、巡回・窓口相談、事業計画策定、策定後のフォローアップ等の基礎資料として活用する。

顧客ニーズに基づく新商品・サービスの開発（改良）等へ活用して販路開拓につなげる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

記帳代行、補助金・助成金申請、融資相談等で支援した小規模事業者を事業計画策定につなげるため、商工会クラウド・MA1やローカルベンチマーク等を活用し経営分析を行っている。

〔課題〕

決算書等の財務諸表から得られる財務分析を中心として、過去の一定期間の数値結果の分析にとどまっている。そのため、非財務分析にも注力して、対話と傾聴により分析結果の背景にある要因から本質的な経営課題を抽出できるようにする必要がある。

(2) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
経営分析事業者数	40 者	18 者	18 者	18 者	18 者	18 者

※目標数値は、財務分析と非財務分析の両面からの支援、事業計画策定・策定後の実施へ向け、時間をかけて経営力再構築伴走支援を行うため、経営指導員1名6者とする。

(3) 事業内容

地域や業種は限定しないが、観光関連事業者（特産品等製造業・小売業、飲食業、サービス業）を中心に、当会地域において事業の継続・地域経済活性化に必要な小規模事業者を選定する。

対象事業者への対話と傾聴により、分析結果とその要因について相互理解し、事業者自身が本質的な経営課題を認識できるようにする

〔分析対象〕 当会地域での事業継続・地域経済活性化に必要な事業者
需要開拓や販路開拓に意欲的な事業者
事業承継の対象事業者

〔分析手法〕

「商工会クラウド・MA1」や「経営自己診断システム」を活用し、財務分析（定量分析）を行う。

「ローカルベンチマーク」等のSWOT分析のフレームを活用し、非財務分析（定性分析）を行う。
非財務分析（定性分析）については、特に事業者との対話と傾聴を重視して行う。

〔分析項目〕

①財務分析（直近3期）

収益性（売上高総利益率・売上高営業利益率・売上高経常利益率等）

効率性（売上債権回転率・棚卸資産回転率・有形固定資産回転率等）

安全性（流動比率・固定比率・自己資本比率等）

生産性（労働生産性・設備生産性・労働分配率等）

②非財務分析

SWOT分析（強み、弱み、機会、脅威）

内部環境（商品・サービス、価格、販売促進、立地等）

外部環境（政治・経済・社会情勢、技術革新、新規参入、同業他社、代替品等）

(4) 分析結果の活用

課題の分類及び優先度、重要度といった視点で整理し、対象事業者へ短期・中期・長期の改善策をフィードバックすることにより、事業計画策定の基礎資料として活用する。

当会内でデータベース化及び共有することで、支援の質を標準化する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

記帳代行、補助金・助成金申請、融資相談等で支援した小規模事業者について、必要に応じて専門家派遣等を活用し策定支援を行っている。

〔課題〕

大半は施策活用等による事業計画策定となっているため、事業者自身が本質的な経営課題に気づき、課題解決のための事業計画策定となるよう支援する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の自己変革・自走化を促すために、セミナーのカリキュラムを工夫し、対話と傾聴に注力して事業計画策定支援に取り組む必要がある。

目標として、経営分析を行った事業者（18者）の7割程度（12者）に対し、時間をかけて本質的課題解決のための策定支援を行う。

策定の前段階としてIT活用・DXセミナーを開催し、IT・経営リテラシーの向上、事業計画策定による収益力の強化、販路開拓及び事業環境変化への適応力の強化へつなげる。

事業者自身が本質的課題の抽出や解決に取り組み、自走する力を身につけられるよう計画的に支援を行う。

(3) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
IT 活用・DX セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数	25 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者

(4) 事業内容

①IT 活用・DX セミナーの開催

小規模事業者が IT 活用・DX に関する意識の醸成を図り、基礎知識を習得することにより、DX に向けた IT ツール導入、IT・経営リテラシーの向上を目的とし、事業計画策定による収益力の強化へつなげるセミナーを開催する。

【支援対象】

- ・業務のデジタル化、IT ツール導入により課題解決が見込まれる事業者
- ・DX により課題解決が見込まれる事業者
- ・観光関連事業者（特産品等製造業・小売業、飲食業、サービス業）の中で、事業計画策定、IT 活用による販路開拓に取り組む事業者

【募集方法】

- ・巡回及び窓口相談時による周知
- ・HP による周知

【講師】

- ・中小企業診断士やデジタル化・IT 活用・DX の専門家

【開催回数】

- ・年 1 回

【カリキュラム】

- ・DX の基礎知識 ※デジタル化・IT 活用の内容も含む
- ・DX 及び IT 活用の取り組み事例
- ・SNS や HP を活用した情報発信
- ・EC サイトの運用
- ・キャッシュレス、クラウド会計、オンライン会議、情報セキュリティ対策等

②事業計画策定事業者への支援

経営分析やセミナー等を通じて、対話と傾聴により、本質的な経営課題を認識した事業者に対して策定支援を行う。

【支援対象】

- ・経営分析を行い、事業計画の必要性を認識した事業者
- ・事業承継の対象で、経営分析を行った事業者
- ・観光関連事業者（特産品等製造業・小売業、飲食業、サービス業）の中で、事業計画策定、IT を活用して販路開拓に取り組む事業者

【支援方法】

対話と傾聴により、これまで以上に信頼関係を築き、事業者自身が本質的な課題に気づき、事業計画の必要性を認識したうえで、策定支援を行う。これにはある程度の時間を必要とするが、専門家との連携を密にして、課題の設定・解決まで着実に自走できるようにしていく。

事業承継計画については、事業承継を実現することを目的としており、親族間や第三者承継といった人間関係や個人情報等も入ってくるため、集団セミナーの開催よりは専門家派遣等を活用した個別相談会で支援する。

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〕

定期的な巡回により計画の進捗や達成状況を把握し、必要に応じて専門家派遣等を活用しフォローアップを行っている。

〔課題〕

補助金・助成金申請や融資相談等の施策活用による事業計画書が大半で、本質的な経営課題との乖離があるため、計画の修正や見直しをする場合がある。そのため、PDCAサイクルの確立、自走化を促す必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての小規模事業者に対して、対話と傾聴によるフォローアップを行う。事業計画の進捗状況を把握して、目標値との差異が生じた要因について検証を行う。事業者の自走化を目指して支援スキルを向上させ、計画的なフォローアップにより内発的動機づけを行い、潜在力を引き出せるようにしていく。

(3) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
フォローアップ対象事業者数	25 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
頻度（延回数）	100 回	102 回	102 回	102 回	102 回	102 回
売上増加率 5%以上又は利益増加率 3%以上増加事業者数	12 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した 12 者を対象に巡回訪問等により計画的に実施、支援を継続していく。

店舗や工場等を調査し、月次試算表に基づく財務（定量）分析から非財務（定性）分析まで行う。計画と実績の差異が生じている事業者は要因分析を行い、計画の修正や見直しを図る。

支援の質・量に応じて、フォローアップの頻度を増やすことも検討し、中小企業診断士等の専門家と連携して本質的な要因を事業者が認識できるようにする。

フォローアップの頻度については、事業計画策定 12 者のうち、6 者は毎月 1 回、3 者は 2 か月に 1 回、3 者は 4 半期に 1 回とする。

・ 6 者（毎月 1 回） → 6 者×12 回＝72 回

・ 3 者（2 か月に 1 回） → 3 者× 6 回＝18 回

・ 3 者（4 半期に 1 回） → 3 者× 4 回＝12 回

12 者 (102 回)

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〕

奥萩ブランド製品や地域資源を活用した特産品等を取り扱う小規模事業者を中心に、既存の商談会や物産展等への出展支援を行っている。また、商品力向上のために商品改良等の支援も行っている。

〔課題〕

既存の商談会や物産展等への出展支援では、限られた商圈や対面での交渉・販売となり、経営資源の限られた小規模事業者では、売上・利益の拡大が一時的なものとなる。そのため、DXに向けてITを活用した販路開拓を支援する必要がある。

(2) 支援に対する方針

当会単独での商談会・物産展等の開催は困難であるため、各機関からの開催情報を入手し、販路開拓に意欲ある事業者へ呼びかけをして、事前の準備から事後の振り返りまでの出展支援を行う。

また、デジタル化社会という事業環境変化へ適応するためにも、IT活用・DXセミナーや対話と傾聴によりIT活用・DXの必要性を認識したうえで、販売促進、SNSやHPを活用した情報発信、ECサイトの活用等による販路開拓支援を行う。事業者の段階に応じて専門家派遣等を活用し、連携支援を行う。

DXに向けてITを活用した販路開拓に取り組むことにより、新たな需要開拓への機会を増やし、客数・購入頻度を向上させ売上・利益の拡大を図る。

(3) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①展示会・商談会・物産展等 出展支援事業者数	5 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
成約件数/者	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②IT 活用・DX 事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率 5%以上又は 利益増加率 3%以上増加事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

※②IT活用・DX事業者数には、SNS活用・HP作成（改良）・ECサイト活用等、新規に加え既存の改良に取り組む事業者も含む。

(4) 事業内容

①展示会・商談会・物産展等への出展支援

新たな顧客を短時間で獲得できる効果があるため、出展を希望するがノウハウがない事業者の出展前から出展後までのフォローを行い、新たな需要開拓による売上・利益増加を図る。

【支援対象】

- ・経営分析、事業計画策定、事業計画策定後の実施支援を行い、販路拡大を目指す小規模事業者

【支援目標】

- ・新規顧客数の増加

【支援手法】

ビジネスドラフト (BtoB)
県内商工会議所・商工会主催の事前調整型の商談会である。中小企業・小規模事業者の取引先や販路拡大を目的に開催される。事前エントリーへの支援を行った後、マッチング先による商談会でのプレゼンが効果的に行われるよう、事前研修や商談のポイント等、商談成立に向けた支援を行う。 [場所]: 山口県内 [エントリー]: オンライン対応
ニッポン全国物産展 (BtoC)
全国商工会連合会主催の大規模な展示販売会である。首都圏において、小規模事業者等がテスト販売、新規顧客獲得等を通じて売上増加、販売力向上を図ることを目的に開催される。全国から約 200 者が集まり、昔ながらの名産や地域の特産品、技術を活かした新商品等が揃っている。独自技術や地域資源を活用して商品開発をしている小規模事業者に提案し、陳列・対面販売等の出展支援を行う。 [場所]: 東京都 [来場者数]: 約 8 万人 [出展者]: 約 200 者

ひろしま夢ぶらざ「やまぐち商工会セレクションフェア」(BtoC)

山口県商工会連合会主催の展示販売会である。山口県商工会地域等の特産品を多くの消費者に提供し、展示販売やPRを通じて、売上確保や販売機会の創出を促進することを目的に開催される。広島県商工会連合会が運営する「ひろしま夢ぶらざ」にて、山口県内の商工会地域の特産品が揃う「やまぐち商工会セレクションフェア」への出展支援を行う。経済・生活面でつながりが深く、物流コスト削減が可能な山陽圏での販路開拓の一環として、地域資源を活用した特産品を取り扱う小規模事業者提案し、陳列・対面販売等の出展支援を行う。

[場所]: 広島県 [来場者数]: 未計測 [店頭販売]: 1日 [委託販売]: 約2週間

※上記以外にも積極的に出展支援を継続する。

②DXに向けたIT活用支援

DXに向けたIT活用への取り組みが遅れ、市場の機会を取り込めていない観光関連事業者(特産品等製造業・小売業、飲食業、サービス業)を中心に支援を行う。経営分析、事業計画策定、事業計画策定後の実施支援を行う中で、インターネットによる情報発信や販売が収益力向上につながる小規模事業者を対象とする。

既存の顧客が近隣の限られた商圏であるため、商圏に制限のない新規顧客を取込み、販促力と販売力を向上させるために、SNS活用・HP作成(改良)・ECサイト活用等についての支援を行う。SNSについては、新規顧客となり得る層へ継続的にアプローチするため、活用方針や投稿内容の企画策定を支援する。また、投稿に必要な設定等について、事業者が自立して運用できるよう技術的な助言を行う。HPの作成・改良及びECサイト活用については、デザインツールの普及により制作・更新が容易になっていることから、事業者自身が適宜更新できるよう、管理・操作方法等に関する運用面及び技術面での支援を行う。これらの支援を通じて、新たな需要開拓の機会、新規顧客数、購入頻度を増やすことにより売上・利益の向上を図る。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価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〕

「経営発達支援計画事業評価表」に基づき、定量評価として、前年度実績数・本年度目標数・本年度実績数・目標達成率、定性評価として、重要取組事項、結果と要因分析、改善策にまとめ、理事会にて報告し、経営発達支援事業の次年度事業方針の見直しや当会事業計画に反映している。

〔課題〕

事業評価が当会内部評価のみとなっているため、今後は、中小企業診断士等の外部有識者や萩市担当者を加え、効果の検証、見直しができる仕組みの構築が必要である。

(2) 事業内容

目標設定した事業計画策定・フォローアップ事業者数、事業承継診断実施事業者数、IT活用・DX専門家派遣実施事業者数等の定量的把握を評価項目へ加え、外部有識者(中小企業診断士等)、萩市商工振興課担当者、当会理事、当会法定経営指導員で構成する評価協議会において、年1回以上、実施状況・効果検証・見直しの検討を行う。

評価結果は当会理事会・総会等にて報告後、当会HP等に掲載する。

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

中小企業大学校主催の支援機関職員向け研修(財務・税務入門・経営診断基礎等)、山口県商工会連合会が開催する基本能力研修会(価格転嫁と原価計算等)や業務分担研修会(DX化推進リーダー研修会等)に職員を派遣して、支援能力の向上を図っている。また、経営指導員を中心にOJT等を行うとともに、職員間の定期的なミーティングにより支援ノウハウの情報共有を図っている。

〔課題〕

小規模事業者の事業環境が急速に変化する中、経営課題も多様化、複雑化しており、これまで以上に支援能力の向上が必要である。また、支援経験の浅い若手職員が増えており、支援ノウハウの継承が必要である。

(2) 事業内容

①外部研修・セミナーの活用

中小企業大学校主催の支援機関職員向け研修（財務・税務入門・経営診断基礎等）、山口県商工会連合会が開催する業務分担研修等（価格転嫁と原価計算・DX化推進リーダー研修会等）に職員を派遣し、職種や経験年数に応じて必要とされる支援能力の向上に努める。また、DXに向けたIT活用の情報関連セミナー等を積極的に受講することにより、職員のIT・経営リテラシーの向上を図る。

②経営支援会議の開催

毎月1回、職種にかかわらず、経営発達支援事業における個社支援等について、意見交換や発表等を行い、支援能力の向上及び支援ノウハウの共有を図る。また、必要に応じて外部講師による経営力再構築伴走支援の内容に準じた人材育成研修の場を設けることで、「挨拶や返事」・「聞くこと」・「見ること」・「伝えること」・「考えること」の基本を身につける。

③OJTの充実

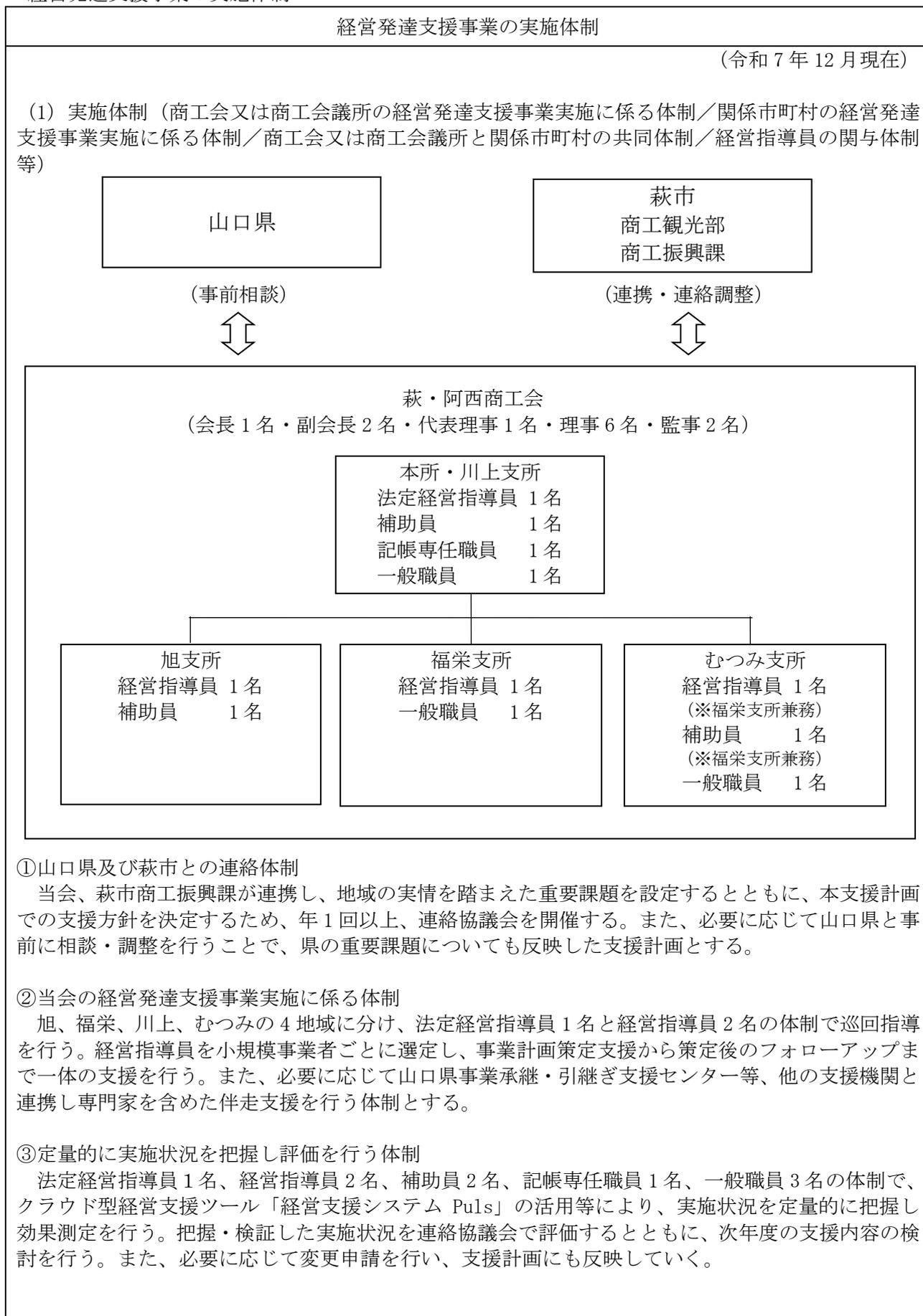
巡回や研修等により事務所が1名体制となる場合があるため、巡回・窓口相談等の機会を活用したOJTを積極的に行い、職種にかかわらず初期対応ができるようにする。若手職員や一般職員を含めた全職員で支援能力の向上を図る。

④支援ノウハウのデータベース化

職員全員が、クラウド型経営支援ツール「経営支援システムPuls」への支援データ入力を適時・適切に行う。小規模事業者の情報を相互共有し、支援に対する共通認識を持つことにより、職員間で支援ノウハウの共有を図る。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



④経営指導員等の資質向上に係る体制

当会職員向けの研修・セミナー等を活用し、デジタル化・IT活用・DXや生成AI、財務（定量）・非財務（定性）分析手法、経営戦略、マーケティング、事業承継等、適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有等を行う。

(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法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：毛利山 卓秀

連絡先：萩・阿西商工会 TEL：0838-54-5500

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提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・毛利山卓秀は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員には該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

〒758-0141

山口県萩市川上 4462 番地 15

萩・阿西商工会

TEL：0838-54-5500 / FAX：0838-54-2036

E-mail：afkam@yamaguchi-shokokai.or.jp

②関係市町村

〒758-8555

山口県萩市大字江向 510 番地

萩市 商工観光部 商工振興課

TEL：0838-25-3108 / FAX：0838-25-3420

E-mail：syoukou@city.hagi.lg.jp

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
必要な資金の額	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
1. 地域の経済動向調査	50	50	50	50	50
2. 需要動向調査	100	100	100	100	100
3. 経営状況の分析	100	100	100	100	100
4. 事業計画策定支援	400	400	400	400	400
5. 事業計画策定後の 実施支援	300	300	300	300	300
6. 新たな需要の開拓に 寄与する事業	300	300	300	300	300
7. 事業の評価・見直し	50	50	50	50	50
8. 経営指導員等の 資質向上	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
萩市補助金、山口県補助金、伴走型小規模事業者支援推進事業補助金、会費収入等

(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 並びに法人にあつては、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