

経営発達支援計画の概要

実施者名	防府商工会議所（法人番号 3250005001544） 防府市（地方公共団体コード 352063）
実施期間	令和8年4月1日～ 令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援計画の目標</p> <p>(1) 原油価格・物価高騰・円安の影響・人手不足・賃金上昇など事業環境変化への対応</p> <p>(2) 新たな地域経済の担い手作り</p> <p>(3) 地域を支える中小・小規模事業者の事業承継対策</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援計画の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>①中小・小規模事業者 経営課題アンケート調査 ②RESAS（地域経済分析システム）の活用など、統計情報の可視化に努め、広く公開することにより経営に必要な情報を提供する他、優先的な支援テーマを設定し、効果的な支援に結びつける</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>事業計画策定、新商品・サービス開発に資する需要動向調査を実施し、魅力的な商品作りに結びつくことで、事業者の経営力向上に繋げる</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>事業者自身が適時自社の経営状況分析が行えるようになることを目標に、ローカルベンチマークなど状況を数値化できるツールの活用や専門支援を実施することにより、分析結果をフィードバックすることで、経営課題の解決に繋げる</p> <p>4. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>事業計画策定セミナー、社長塾、個別指導の実施により、小規模事業者の新たな取り組みや意識変化、事業承継を促すことの出来る計画策定を目指す</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>計画の確実な実施や外部環境の変化などにより生じた計画の見直しなどを、タイムリーに行える仕組み作りと、デジタル化・省力化といった課題解決の手法を積極的に活用し、計画実施により事業者の売上増加に結びつける。また事業承継計画の実行支援を実施する。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>地域外への販路拡大を目指し、オンライン販路開拓に向けた環境整備を行うほか、地域ブランド「幸せます」を活用した新たな商品化を支援する</p>
連絡先	<p>防府商工会議所 商工振興部 指導課 〒747-0037 山口県防府市八王子2丁目8番9号 TEL:0835-22-4352 FAX:0835-22-4763 E-mail:hofu@h-c.or.jp</p> <p>防府市 産業振興部 商工振興課 〒747-8501 山口県防府市寿町7番1号 TEL:0835-25-2147 FAX:0835-25-2364 E-mail:shoukou@city.hofu.yamaguchi.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状および課題

①地域の現状

<概況>

防府市は山口県のほぼ中央に位置し、一級河川佐波川の下流に開け、県下最大の平野を持ち、瀬戸内海の美しい海岸線に面している。

市域の総面積は189平方キロメートルと山口県内では中程度に位置するが、人口は113,979人(2020年国勢調査)と人口では6番目、人口密度は601人/平方キロメートルと山口県内で2番目であり、コンパクトでありながら人口も多い地方都市という特色を持つ。

古くは奈良時代に周防国の国府が置かれ、江戸時代に入ると遠浅となっていた地形を活かし積極的に干拓が行われ、干拓地では広大な塩田が形成された。近代になると工業都市としての性格が強くなり、1909年に日本専売公社(現JT)の製塩試験場が設置されたことを皮切りに、カネボウ紡績、協和発酵、戦後には塩田跡地に自動車メーカーマツダの主力工場が1982年に設置されるなど、山口県内でも有数の工業都市として発展を遂げている。

一方、周防国衙跡、毛利邸・毛利博物館などの名所・旧跡、日本三天神の一つ防府天満宮、周防国分寺、東大寺別院阿弥陀寺などの寺社仏閣が点在し、歴史を物語る地名は町名として今も残るなど、歴史と現代が共存する都市というのが防府市の特徴である。

<人口動態>

山口県は全国平均よりも人口減少が進んでおり、山口県が2022年に公表した2020年国勢調査集計分析によると、5年前調査時点との人口増減が全国平均では-0.7%だったのに対し、山口県は-4.5%と大きく上回る減少となっている。

しかし防府市においては-1.7%と山口県内では2番目に人口減少が緩やかな都市であり、1980年代から人口11万人代を維持しているなど人口増減の少ない都市といえる。しかし、人口減少は今後加速し、2045年においては推計人口9.7万人と、10万人を割り込むことが予想されており、特に生産年齢人口は現在の64,021人から51,206人と約13,000人の減少が予想されるなどより深刻な状況となることが予測されている。

	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年
年少人口	14,678	13,707	12,690	12,078	11,774	11,391	10,800
生産年齢人口	64,021	62,551	60,998	58,511	54,202	51,026	48,361
老年人口	35,280	35,225	34,736	34,457	35,443	35,236	34,772
総数	113,979	111,483	108,424	105,046	101,419	97,653	93,933

▲国立社会保障・人口問題研究所 『日本の地域別将来推計人口』(令和5(2023)年推計)資料より抜粋

< 産業構造 >

防府市産業大分類 事業者数・従業員数の推移

区分	2016年		2021年	
	事業者数	従業者数	事業者数	従業者数
農林漁業	13	147	20	184
鉱業・採石業・砂利採取業	1	11	1	9
建設業	439	3,304	441	3,290
製造業	243	12,755	233	13,074
電気・ガス・熱供給・水道業	4	47	8	86
情報通信業	26	129	25	157
運輸業 郵便業	125	2,906	131	3,136
卸売業 小売業	1,232	9,246	1,068	8,861
金融業 保険業	80	892	70	677
不動産業 物品賃貸業	266	663	253	720
学術研究 専門技術サービス業	170	903	166	778
宿泊業 飲食サービス業	522	3,706	412	2,908
生活関連サービス業 娯楽業	466	1,702	417	1,568
教育 学習支援業	163	1,134	145	1,233
医療 福祉	379	7,560	404	8,359
複合サービス業	38	549	34	488
サービス業(他に分類されないもの)	321	2,711	325	2,920
合計	4,488	48,365	4,153	48,448

※経済センサス活動調査より抜粋

2021年の防府市内の事業者数は4,153社となっている。業種別では事業者数では卸・小売業が(1,068社)、ついで建設業(441社)となっているが、従業者数では製造業(13,074人)と突出している。これはマツダ防府工場(2工場 約4,000名)を筆頭に、自動車および自動車関連部品製造、ゴム・化学工業(ブリヂストン・協和発酵バイオ)など大手企業の主力工場が立地し、関連する一次下請、二次下請けなどの事業者が集積していることによるものである。以上のことから当市では二次産業を中心とした産業構造であることが読み取れる。

②課題

□原油価格・物価高騰・円安の影響・人手不足・賃金上昇など事業環境変化への対応

2020年代に入り、物価は急激に上昇している。特にコロナ禍の影響やウクライナ戦争による資源価格高騰、円安などの外部環境変化の要因に加えて、賃上げの影響による人件費の高騰なども加わり、企業経営において大きな問題となっている。防府商工会議所で毎年実施している中小・小規模事業者経営課題アンケート調査(2025年8月実施、2025年11月結果公表 <https://h-c.or.jp/2025/11/20/2025survey-results/> 以下経営課題アンケート調査と呼称)

においても、これら外部環境変化の影響は年々高まっているとの回答が多く寄せられている。

人手不足とそれに起因する防衛的な賃上げという構造的な問題が生じている。人手不足の状況については、経営課題アンケート調査によると92.3%の事業者が人手不足であると回答しており、さらに賃上げについては全体の75%の企業が実施しており、その半数以上は収益改善されていない状況

にもかかわらず、防衛的な賃上げについて何らかの対応策を実施したとの回答であるなど、人手不足と、賃金上昇への対応が課題となっている。

□新たな地域経済の担い手作り

防府市の人口も減少局面に突入する中、地域経済を支える事業者も減少傾向にある。前述の 2016 年、2021 年の経済センサス活動調査を比較すると、5 年間で事業者数は 4,488 社から 4,153 社と 335 社減少しており、雇用の受け皿となる事業者づくり、創業者など新たな地域経済の担い作りが求められている。

□地域を支える中小・小規模事業者の事業承継対策

短期的な収益課題に加えて、地域経済の活力を未来につなぐ上で重要な「事業承継」についても、先行きが不透明な状況となっている。

経営課題アンケート調査によると、後継者・後継予定者に事業承継する予定であると回答した企業は全体の 34.8%に留まっており、30.4%は後継者不在、34.8%は事業承継の予定なしとの回答であり、高齢化に進展により、同様に経営者の年齢も高齢化している傾向であることから、近い将来後継者不在などの理由により、地域を支える中小・小規模事業者の廃業が増加傾向となることが懸念される。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①原油価格・物価高騰・円安の影響・人手不足・賃金上昇など事業環境変化への対応

10 年後における地域のあるべき姿：

デジタル化・DX 推進による業務プロセスの改善、業務効率化、生産性向上がなされることで、少人数でも業務継続が可能となるなど、労働生産性が高まり、小規模事業者が成長する姿である。

理由：

単なるコスト削減策だけでは、事業環境変化への対応は限界がある。デジタル化・DX などデジタルツールを活用することで、限られた人的・物的資源で高い付加価値を生み出すことが可能となる。これによりコストを改善し、賃上げ原資を生み出していく。

②新たな地域経済の担い手作り

10 年後における地域のあるべき姿：

防府市において起業が盛んとなり、年間創業数が安定的に 80 件を維持する姿である。創業支援拠点・資金・人材・販路の支援が連携し、地域コミュニティ型・地域資源型・地域課題解決型のビジネスが持続的に生まれる。

理由：人口減少と高齢化で事業の担い手が不足する中、創業による新陳代謝と産業の多様化を促し、地域の稼ぐ力を再構築する必要がある。単発支援ではなく、計画・資金・実行・検証の伴走体制を整え、失敗コストを下げて生存率を高めることが重要である。

③事業承継対策

10 年後における地域のあるべき姿：後継者候補育成と第三者承継の市場が整備され、計画的に承継完了する姿である。地域に根付いた事業者が引き続き事業継続され、承継後の磨き上げ支援により、売上・利益の V 字回復と雇用維持を実現する。

理由：廃業抑制は地域供給網と雇用創出の防波堤である。早期の事業承継計画、創業希望者とのマッチング・金融・専門家連携の仕組み化が不可欠であり、承継後の経営改善まで他の支援機関とも連

携し、切れ目なく支援する必要がある。

④防府市・中小企業振興基本計画との連動性・整合性

防府市では「防府市中小企業振興基本条例」に掲げる基本理念及び基本の方針に基づき、市、中小企業者、中小企業関係団体、金融機関及び市民が一体となって、中小企業振興施策を総合的かつ計画的に推進することを目的として中小企業振興基本計画を策定しており、令和8年から令和12年までの5カ年を計画期間とする第3期計画では以下の施策により実施される予定である。

(1) 商工業・サービス業の振興

企業・事業誘致及び投資の促進

- ・誘致活動の推進
- ・投資の促進
- ・企業誘致のための周辺環境整備
- ・新たな産業用地の整備

物流機能の充実

- ・幹線道路の整備促進
- ・港湾機能の強化
- ・鉄道貨物輸送の利用促進

まちなかの活性化

- ・イベント開催支援
- ・商店街等魅力向上支援
- ・まちなかの道路等整備事業
(表参道にぎわいプロジェクト)

(2) 中小企業の振興

創業の支援

- ・市内創業の促進
- ・きめ細やかな伴走支援
- ・販路開拓の支援

中小企業の成長支援

- ・各種支援制度の情報提供、
経営に関する相談対応
- ・資金調達の円滑化
- ・DXによる業務の効率化、
生産性向上の支援
- ・販路開拓の支援
- ・事業承継の支援
- ・カーボンニュートラルの促進
- ・防府ブランドの売り込み支援

人材の確保・定着支援

- ・人材育成支援、職業訓練の充実
- ・地元企業の魅力発信
- ・UJIターンの促進
- ・外国人労働者の活躍の促進

(3) 労働環境の向上

誰もが働きやすい環境づくり

- ・働きやすい職場環境づくりの促進
- ・男性従業員の育児休業の取得促進
- ・女性や高齢者等の就労支援
- ・障害者の雇用促進・職場定着の促進

勤労者福祉の向上

- ・中高年齢者の福祉の増進
- ・労働環境の改善促進
- ・勤労者の生活の安定

雇用の安定

- ・求職者の就労支援
- ・職業能力の向上支援

▲第3期防府市中小企業振興基本計画（案）【概要版】より抜粋

(3) 経営発達支援計画の目標

①原油価格・物価高騰・円安の影響・人手不足・賃金上昇など事業環境変化への対応
支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：付加価値額平均増加率 5%

KPI：伴走支援を実施した小規模事業者の付加価値額平均増加率 5%

設定した理由：事業環境変化の要因の内、賃金上昇については2025年の民間主要企業春期賃上げ要求・妥結状況（厚生労働省 令和7年8月報道発表）によると5.52%となっている。この賃上げ原資を捻出するためには、同水準の付加価値額増加が必要と考えられることから設定した。

②新たな地域経済の担い手作り

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：年間創業件数 80 件、5 年生存率 82%

KPI：創業事業計画策定 40 件、創業融資 20 件

設定した理由：KGIは創業の量と質（継続）を示す成果指標である。事業継続をしていくためには、計画的な創業であることと、年度ごとに振り返り、計画との乖離があるかどうか、計画変更をするべきかどうか、その都度検証していくことが不可欠であると考えられる。さらに創業融資を実行した案件については、途中のモニタリングを通じて、事業継続上のリスク要因が発生した場合の対応も行いやすいと考え、事業計画策定及び創業融資をKPIとして設定した。

③事業承継対策

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：事業承継完了 10 件

KPI：事業承継診断実施件数 90 件、事業承継計画策定件数 20 件

設定した理由：令和6年度において防府商工会議所で携わった事業承継支援の実績値が、事業承継診断実施件数 71 件、事業承継計画策定件数 13 件となっている。KGIにおいて事業承継完了率の改善を掲げていることから、承継診断及び承継計画策定について現状以上の支援により達成が必要と判断し設定した。

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) 経営発達支援事業の内容

①原油価格・物価高騰・円安の影響・人手不足・賃金上昇など事業環境変化への対応

達成方針1：小規模事業者が抱える経営課題の把握

小規模事業者の経営上において何が最も影響を与えている要因となっているのか、そうした経営課題を把握するため、経営課題アンケート調査などを通じた調査分析事業を実施する。

設定した理由

基礎データがあることで、効果的な支援を実施することが可能であるため。

達成方針2：外部環境変化に対応した事業計画作成支援の実施

売上高増加を達成するためには、外部環境変化に対応し、事業方針をブラッシュアップすることが必要であることから、事業計画作成支援を実施する

設定した理由

場当たりの対応では外部環境変化に対応することが出来ず、結果として収益力が低下することにつながる。外部環境分析、SWOT分析などを行い、今後の自社の目指すべき方針を盛り込んだ事業計画が必要であるが、事業者単独では作成困難であることから、作成支援を実施する必要がある。

達成方針3：作成した事業計画の実行支援

着実な事業計画の実施に向けて、事業計画実施期間中のモニタリングを定期的実施する。また事業計画の中間検証、改善などを必要に応じて実施する。

設定した理由

策定された事業計画が着実に実施されることで外部環境変化に対応することが可能となる。また新たに生じた外部環境変化に対して対応しなければ、継続的な売上・利益の増加につながらないことから、期間中の実行支援は必要である。

②新たな地域経済の担い手作り

達成方針1：起業関心者増加のための創業機運醸成事業の実施

起業関心者作りを行うために、創業のトレンド・創業体験談・創業準備に必要なことなどを講義する「創業準備ゼミ」を年1回開催し、創業機運の醸成に努める。

設定した理由

窓口や創業塾に参加を検討する創業希望者を作り出すためには、まず起業無関心者が関心を持つこと（ゼロ→イチ）が必要である。創業準備ゼミを通じて、起業無関心者が起業という選択肢を持ってもらい、次のステップを踏んでもらうために設定した。

達成方針2：起業関心者に向けた創業塾の開催

起業関心者が、より計画的な起業準備を行うために必要な事業計画策定について学んでもらうため、「創業塾」を年2回開催する。

設定した理由

創業者が創業後も継続して事業を続けていくためには、経営の指針となる事業計画の策定が不可欠である。このため、事業計画策定の必要性、策定方法、資金調達方法など創業・経営に必要な知識を習得してもらうことが必要であると考え、設定した。

③：事業承継支援

達成方針1：早期診断と事業承継計画策定

60歳以上の経営者に承継診断を実施し、資産・知財・人材の棚卸しを行う。5年計画テンプレートを提供し、関係者・金融機関の合意形成する場を設定する。課題別に税務・法務の専門家を配置する。

設定した理由：可視化がなければ承継は停滞するためである。事業承継計画策定により関係者の期待が整合し、金融支援も得やすくなる。早期着手は選択肢を広げ、税務リスク低減や価値向上につながるため効果が高い。

達成方針2：事業承継候補者に向けた事業承継スクールの開催

事業承継候補者に向けて、より計画的な事業承継準備に必要な知識を学んでもらうため、「事業承継スクール」を開催する。

設定した理由：事業承継候補者に対して、事業承継について体系的に学んでもらうことが円滑な事業承継を行う上で必要なためである。

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]

管内小規模事業者の景気動向調査については四半期毎に中小企業景気動向調査を実施。また消費者の消費動向に関する資料として、当所で単独発行している防府市内共通商品券、委託を受けているプレミアム付商品券の利用状況について、店舗、業種、大型店などカテゴリー別に集計した利用状況調査を行っている。しかし、現状ではこれら調査については一部を除き公表しておらず、またそれぞれの調査結果について、複合的に分析を行えていないことから、十分に活用出来ていない状況となっている。またRESASなどの政府統計、調査データについても十分に指導の現場において活用出来ていない。

[課題]

事業計画策定を行っていくためには、地域の経済動向を正確にかつリアルタイムに把握していく必要がある。そのためには調査の母数、調査の内容などを増加させることも必要だが、経済センサスなど政府統計情報の活用他、各調査から得られた統計情報を専門的な視点から分析し、ホームページなどを用いて公表すること、ビッグデータの活用、統計情報をリアルタイムに可視化するRESASなどの統計情報の積極的活用が必要不可欠である。

(2) 目標

	公表方法	現状	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
①中小・小規模事業者 経営課題アンケート調査の公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②景況感調査(年2回)	HP掲載	—	2回	2回	2回	2回	2回
③産業構造分析(RESAS活用)	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
④消費動向調査	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①中小・小規模事業者 経営課題アンケート調査

調査対象：防府市内に本社・本店が所在する中小・小規模事業者

調査項目：(a)直近3ヶ月間と前年同期間と比較した売上高・販売単価・仕入単価・事業経費・営業利益の動向について

(b)原油価格・物価高騰・円安など事業環境変化の影響について

(c)人手不足の状況とその対応策について

(d)賃上げの状況とさらなる最低賃金引き上げによる影響と対応策について

(e)事業承継について

(f)支援機関・行政機関への施策要望

手法：郵送アンケートにより実施、データ集計はExcel・データ分析ツールを活用し実施

目的：経営上の問題点・課題について把握し、個社支援策の検討のほか、アンケート調査票の内容を元に伴走支援を実施する。

②景況感調査（半期アンケート）

調査対象：製造業、建設業、卸小売業、宿泊・飲食業、サービス業（各業種 20 社）

調査項目：直近 6 ヶ月間と前年同期間と比較した売上高・販売単価・仕入単価・事業経費・営業利益の動向、資金繰り、設備投資、人手不足、最低賃金額

手法：郵送アンケートにより実施、データ集計は Excel・データ分析ツールを活用し実施

目的：短期的な業況変化を把握し、資金繰り・価格転嫁・人材確保など支援策を迅速に設計する。

③産業構造分析（RESAS活用）

調査対象：地域全体の産業別構成、企業間取引、付加価値額

手法：RESASの「産業構造」「地域経済循環」「企業間取引」機能を活用

特化係数・付加価値額・取引流入額を抽出し、Excelで業種別比較表を作成

近隣市町とのベンチマーク比較を実施 ※特化係数：地域の産業が全国と比較してどれだけ特化しているかを示す指標

④消費動向調査

調査対象：イベント実施時にイベント来場者、地域消費者に対して実施

手法：イベント会場でQRコードアンケート（スマホ回答）＋紙アンケート

消費者属性・購買頻度・購入品目・価格評価・満足度・情報入手経路を質問

目的：防府地域の消費者ニーズを分析し、事業者フィードバックすることで商品改良と販路戦略を策定し、売上増加と顧客満足度向上を図る。

（４）調査結果の活用

□支援テーマの優先順位付け

経営課題アンケート調査、景況感調査結果を基に、業種・業界や事業者規模ごとに課題となっている経営課題に対する重点支援策を決定し、伴走支援・専門家派遣や補助金申請支援に反映。

手法：

- ・景況感調査のDIを業種別に集計し、悪化項目（採算・資金繰り・人手不足）を抽出
- ・Excelで「課題別優先度マトリクス」を作成
- ・専門家派遣・補助金申請支援の対象企業を選定

□重点産業への集中伴走

RESAS分析で抽出した産業に対し、販路開拓・DX・人材育成を一体で支援。企業間ネットワークを活用し広域連携を促進。

手法：

- ・RESAS分析で付加価値額・取引流入額の高い業種を抽出
- ・該当業種の企業リストを作成し、販路開拓・DX・人材育成の支援計画を策定

□調査結果の地方公共団体および連携支援機関との共有

経営課題アンケート調査、景況感調査結果を地方公共団体および連携支援機関との共有することで、正確な現状把握と、今後の中小・小規模事業者振興施策の検討・実施における資料とする

手法：
・防府市中小企業振興会議（事務局・防府市商工振興課 設置目的：中小企業の振興を重要な柱と位置付け、地域経済を活性化し、豊かで住みよいまちを実現させるための中小企業振興施策を調査審議することを目的として設置する。）において、調査結果及び事業者からの要望事項などについて報告し、防府市における中小企業振興施策の検討課題とする

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、会報誌への記事掲載、事業者より個別の請求があった際には、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、情報提供を行う仕組み作りを行う必要がある。

(2) 目標

	現状	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
調査対象 事業者数	—	20社	20社	20社	20社	20社

(3) 事業内容

①ここ数年の観光客数の増加傾向、特に山口県外からの来訪客数が増加傾向であることから、県外からの来外客・観光客をターゲットに、防府市の持つ地域資源を活かした商品開発・販売を行うことで、地域外からの消費を呼び込むことが不可欠である。

このことから、地域外からの観光客が多く訪れる防府市まちの駅うめてらす（令和6年の県外客151,277人 防府市観光客数増減調べより）にて、来店客にお土産品などを納品している防府市内の事業者の商品を対象にしたアンケートを実施し、調査結果を分析したうえで、フィードバックすることで、商品の改善に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

【調査集計数】 うめてらす来場者 400人

【調査手段・手法】 来店客が防府市内の事業者の商品を購入したかどうか、お土産品へのニーズを収集することを目的に、7月、12月（計2回）、まちの駅うめてらすにおいて、来場した観光客に対して、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票に記入する

【分析手段・手法】 調査結果は、よろず支援拠点等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

【調査項目】 ①観光目的、②来場手段、③宿泊の有無、④お土産品に求めるもの、⑤購買品の値頃感、⑥パッケージ、⑦内容量等

【調査・分析結果】 分析結果は経営指導員などが当該事業者と資料とともに説明する形でフィードバックし、商品・サービスの改善等につなげる

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状：経営状況の分析は、マル経・防府市中小企業振興資金（保証協会制度融資）の申込時に、審査会資料として決算書類を元に売上、財務、販売状況などのヒアリングおよび分析調査を行っている。しかし年間で延べ300回を超える記帳指導・記帳継続指導においては、売上の増減、利益率などといった簡易的な助言にとどまっている。

一方小規模事業者においては、税理士などに経理、決算を委託している場合を除くと、決算時に売上、経費などの前期比較を行う程度で、期の途中における利益率、回転率、流動比率などの経営指標などの分析まで行う事業者は非常に少ない

課題：管内小規模事業者の効果的な経営改善・経営発達に結びつけるためには、事業者の正確な数値を客観的に評価していく必要がある。融資申込、記帳指導などを通じて取得する事業者の決算情報を元に経営診断ツール（ローカルベンチマーク、AI ツール）等を用いて経営指標・経営状況の見える化を行い、事業者に提供することで経営課題の解決に向けた経営分析の資とする必要がある。

(2) 目標

	現状	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
①経営分析セミナー開催回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
②社長塾の開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③巡回・窓口相談を通じた分析件数	一件	90件	90件	108件	120件	120件
④中小・小規模事業者 経営課題アンケート調査（再掲）	1回	1回	1回	1回	1回	1回

※現状は令和6年度実績

(3) 事業内容

①経営分析セミナーの開催

【対象者】経営改善、生産性の向上、新分野進出等に意欲のある事業者
当所で記帳指導・決算指導を行っている事業者

【募集方法】①当所会報、DM、SNSなどによる発信周知
②記帳指導、決算指導を行っている事業者についてはその窓口・巡回指導時に周知
③金融機関等関係機関へのチラシ等での周知依頼

【開催回数】年2回

【参加者数】1回につき20社程度

②社長塾の開催

【対象者】経営改善、生産性の向上、新分野進出等に意欲のある事業者
事業承継を検討している事業者

【募集方法】①当所会報、DM、SNSなどによる発信周知
②金融機関等関係機関へのチラシ等での周知依頼

【開催回数】年1回

【参加者数】1回につき20社程度

【内容】外部環境変化に対応しながら今後の経営方針を策定してもらうため、経営分析・経営計画作成・組織作り・販売促進・デジタル化・事業承継などのテーマを含む全5回程度の講座を開講する。

③個別指導による経営分析の実施

巡回・窓口相談、融資相談、事業計画策定、事業承継、その他経営セミナー開催時のアンケート調査を通じて、経営改善や生産性の向上、新分野進出などに意欲のある事業者を掘り起こし、財務分析などの結果をフィードバックして、経営課題の解決や、事業計画策定に活用することを目的とする

- 【対象者】経営改善、生産性の向上、新分野進出等に意欲のある事業者
- 【分析項目】財務分析：決算書から経営指標、損益分岐点、キャッシュフロー分析などを行う
SWOT分析：経営者へのヒアリング、地域経済動向調査のデータなどを用いて内部環境・外部環境分析を行う
- 【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」等のソフトを活用し財務分析を実施。その結果について経営指導員が事業者に説明を行い、経営状況の分析結果を基に事業者の経営改善、新たな事業計画策定・計画改定、資金調達などのアクションにつなげる。
さらに専門的な分析が必要な際には、山口エキスパートバンク等による専門支援、「診断士協会」等の関係支援機関と連携して分析を行う
※当所は経営指導員6名であることから、5年後に1人あたり20社となる120件を目標とする

④中小・小規模事業者 経営課題アンケート調査（再掲）

- 【調査対象】防府市内に本社・本店が所在する中小・小規模事業者
- 【調査項目】(a)直近3ヶ月間と前年同期間と比較した売上高・販売単価・仕入単価・事業経費・営業利益の動向について
(b)原油価格・物価高騰・円安など事業環境変化の影響について
(c)人手不足の状況とその対応策について
(d)賃上げの状況とさらなる最低賃金引き上げによる影響と対応策について
(e)事業承継について
(f)支援機関・行政機関への施策要望
- 【分析項目】直近3ヶ月間と前年同期間と比較した売上高・販売単価・仕入単価・事業経費・営業利益の動向について
- 【分析手法】各指標が前年同期比で大きく変動している事業者があるかどうか確認。
特に指標が大幅に悪化している事業者については、指導員による追加ヒアリングを実施し、指標の悪化要因について追加調査を行い、分析を実施する

(4) 分析結果の活用

- ①小規模事業者支援への活用
分析結果を事業者にフィードバックして、経営課題の解決や事業計画策定支援に活用する
- ②内部での活用（商工会議所内）
分析データについては、会議所業務管理システム・所内業務グループウェア等で共有し、複数の指導員が視点を変え、評価を行うことで、その後の事業者支援方針策定に活用する
- ③地域経済・政策連携への活用
データを元に行政に対し、補助金・保証制度等の提案を行い、政策形成や制度改善にフィードバック

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状：事業計画の策定支援は、創業相談・創業計画時、持続化補助金・ものづくり補助金・経営革新申請時に主に行っている。設備導入、運転資金申込時などには、設備導入の目的、資金注入による今後の見通しなど、審査判断のための情報としてヒアリングおよび所見の作成は行っているが、小規模事業者の場合事業計画策定まで至る事例は少ない。

課題：小規模事業者の置かれている事業環境が絶えず変化する中で、既存事業の見直し、新規事業への進出など新たな取り組みにより収益性向上を図っていかなければならない。今後小規模事業

者に3～5カ年程度の事業計画策定及び実施についての必要性を認識してもらい、計画策定を進めていくことが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

既存の小規模事業者にただ事業計画の作成を支援するだけでは、実質的な行動や意識変化を促せるわけではないため、小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金などの申請を契機に、個別指導により改めて計画作成の必要性を伝えることで、策定に繋げていく。

そして事業計画があることにより、7.でのフォローアップを行う際に、当初計画と検証、ズレがあった際に何が要因なのか検証することが可能であり、策定セミナーを受講した事業者、窓口巡回指導により、最終的には90件/年の事業計画策定を目指す。

(3) 目標

	現状	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
①事業計画策定セミナーの開催回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②社長塾の開催(再掲)	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③デジタル化・DX推進セミナー	2回	2回	2回	2回	2回	2回
④事業計画策定件数	75件	80件	80件	85件	90件	90件

※現状は令和6年度実績

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開始

□目的

補助金、経営革新、事業承継などに併せて事業計画策定を行うケースが多い。

このため、経営分析を行った事業者を対象に、小規模事業者持続化補助金などの補助制度をフックとした、事業計画策定セミナーを開催することにより、事業計画策定の目的、必要性、活用法などを理解してもらい、経営に取り入れてもらうことを目的とする。

□具体的手法

【募集方法】①経営分析を行った事業者へDMまたは巡回指導時に直接案内を行う

②当所会報、ホームページ、SNS、防府市中小企業サポートセンターホームページで告知を行う

③金融機関など、関係機関へのチラシ等での周知依頼

【回数】1回/年

【参加者数】30人

【カリキュラム】①事業計画とは

・事業計画策定の概要と考え方

②経営課題の把握

・課題の抽出方法による経営分析

③事業計画の策定

・戦略の策定 他

- 【支援対象】・巡回・窓口相談、セミナー開催で経営分析を行った事業者で意欲的に取組を行おうとする事業者
・経営革新、事業承継などを検討する小規模事業者
- 【実施内容】・セミナー形式で事業計画の目的、必要性、活用法を周知
・活用できる支援策の周知
・フォローアップメニューについての周知

②社長塾の開催（再掲）

□目的

外部環境変化に対応しながら今後の経営方針を策定してもらうため、経営分析・経営計画作成・組織作り・販売促進・デジタル化・事業承継などのテーマを含む全5回程度の講座を開講する。

□具体的手法

【対象者】経営改善、生産性の向上、新分野進出等に意欲のある事業者
事業承継を検討している事業者

【募集方法】①当所会報、DM、SNSなどによる発信周知
②金融機関等関係機関へのチラシ等での周知依頼

【講師】中小企業診断士・デジタル等専門分野の専門家

【開催回数】年1回（経営分析・経営計画作成・組織作り・販売促進・デジタル化・事業承継などのテーマを含む全5回程度の講座を開講する）

【参加者数】1回につき20社程度

【カリキュラム】

※令和7年実施 社長塾カリキュラムより

1. 事業計画の全体像を確認しよう
2. 事業計画の作成目的
3. 事業計画作成時のポイント
4. 事業計画作成の補助ツールとして生成AIの利活用
5. 事業計画の一貫性について
6. 販路開拓等（生産性向上）の取組を記載するのコツ
7. まとめ

【成果指標】参加者数、事業計画策定件数

③「デジタル化・DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

□目的

デジタル化の遅れ、DXに対する理解不足という課題を解決し、業務効率化と販路拡大を図ることで、新事業展開の基盤を整備する。デジタル化やDXに関する意識の醸成や基礎知識を習得し、実際にデジタル化・DXに向けたITツールの導入等の取組を推進していく

□具体的手法

【対象者】経営改善、生産性の向上、新分野進出等に意欲のある事業者

【募集方法】①当所会報、DM、SNSなどによる発信周知
②金融機関等関係機関へのチラシ等での周知依頼

【講師】中小企業診断士・デジタル等専門分野の専門家

【開催回数】公募型、年2回開催、IT専門家による個別支援を希望者に実施

【参加者数】1回につき20社程度

【カリキュラム】デジタル化、DX総論、クラウドサービス、AI活用事例、SNS活用、ECサイト構築など、まとめ

【成果指標】参加者数、専門相談回数、ITツール導入件数

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については、支援担当者の判断による実施となっており、進捗状況について把握がしにくくなっている

課題：事業計画が確実に実施されているかどうか、策定支援に係わった事業所については四半期あるいは半年といった周期でのフォローアップが必要である。策定支援、その後のフォローアップの状況について当所として把握できる仕組み作りと確実な実施が課題となっている。

(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とする。策定した事業計画とのズレ・作成時点との外部環境の変化などが生じた際、進捗や現状を把握し、場合によっては計画変更などを行う必要がある。計画的なフォローアップの実施により、状況の把握に努めることで対応が必要であれば実施できる支援方針で臨む。

またフォローアップの際に、事業者の抱える個別課題（税務・労務・生産性向上・業務効率化など）について、経営指導員がまずヒアリングを行い、専門支援が必要であればエキスパートバンク等を活用した支援を実施し、事業者の課題解決にあたる。特に小規模事業者のデジタル化対応については積極的に取り組む。

以上の支援方針により、最終的には経営の自走化を重視し、フォローアップを実施した事業者のうち半数にあたる45社の売上増加を目指す。

(3) 目標

	現状	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
フォローアップ対象事業者数	75社	80件	80件	85件	90件	90件
頻度（延回数）	110回	240回	240回	255回	270回	270回
専門支援回数	70回	85回	97回	110回	117回	120回
売上増加事業者数	20社	30社	37社	42社	45社	45社
経常利益率1%以上増加事業者数	—	15社	18社	18社	20社	20社

※現状は令和6年度実績

(4) 事業内容

事業計画策定を行った事業所を対象として、4ヶ月に1度（年3回）を目安に定期的な巡回訪問を行い、事業の進捗状況の確認を行う。進捗状況、達成度、現状の課題などについてヒアリングを行いながら当初の事業計画との検証を行う。計画変更、修正等が必要な場合には個別相談を実施し、専門相談が必要となる場合には、中小企業診断士等の専門家と連携し対応する。

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：地域内の小規模事業者はオンライン販路開拓に関心があるが、高齢化・IT知識不足・人材不足によりDX推進が停滞。商圏は近隣に限定され、EC・SNS・データ活用が未着手。

課題：小規模事業者は個店での売り出しなどの販売促進策は行っているが、人的・資金的なリソースの限界から、さらに踏み込んだ販売促進・販路開拓が十分に行えていない現状がある。人口減

少社会に突入し、防府地域の人口・すなわち市場が縮小していく中、市外・県外・海外も見据えた新たな販路の拡大、需要の開拓が急務となっている。

(2) 支援に対する考え方

対象者：

- ①DX未導入だが販路拡大意欲が高い小規模事業者
- ②地域資源を活用した商品開発を行いたいと考えている小規模事業者

支援内容：

- ①SNS発信・ECサイト構築・顧客管理（CRM）を段階別に支援。必要に応じてIT専門家派遣を実施。
- ②希望のある小規模事業者に対して、防府商工会議所が保有する地域ブランド商標「幸せます」の認定を行い、商品化を支援

(3) 目標

	現状	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
①SNS発信・ECサイト・WEBマーケティングセミナーの開催回数	2回	3回	3回	3回	3回	3回
支援事業者数	—	30社	30社	30社	30社	30社
売上高5%以上増加事業者数	—	10社	10社	10社	10社	10社
②幸せます商品新規認定	1件	3件	4件	5件	5件	5件
支援事業者数	—	3件	4件	5件	5件	5件
売上高5%以上増加事業者数	—	3件	4件	5件	5件	5件

※現状は令和6年度実績

(4) 事業内容

目的：地域資源を活かした商品・サービスの付加価値化と販路拡大を支援し、DX・知財活用を組み合わせることで、持続的な需要創出と競争力強化を図る。

①SNS発信・ECサイト・WEBマーケティングセミナーの開催

課題：情報発信、認知度不足のためオンライン販路未開拓

手法：オンライン販路：ECサイト構築、SEO対策、SNS広告運用などのSNS発信・ECサイト・WEBマーケティングセミナーを開催

②幸せます商品認定

課題：管内小規模事業者はそれぞれの創意工夫を活かし、個性的な商品開発を行っているものの、知名度不足・ブランディングがなされていないなどの事由により、特に市外に対しての発信力が不足している。

手法：事業者に対しては幸せますブランド戦略（「幸せます」ブランドの認定により、新たな付加価値を加えた新商品・新サービスの開発 以下参考資料添付）などにより、幸せますブランド商品として商品認定を行い、防府市内外をターゲットとした新たな需要の開拓・販路拡大に繋がる取り組みを後押しする。

防府商工会議所でも、幸せます商品ポータルサイトを通じた情報発信により、認知度向上に努めるなど、側面支援を実施する。
また、必要に応じてブランディング・デザイナーなど外部専門家による専門支援を実施し、実行支援に努める。

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：

- ・経営発達支援事業の進捗確認は理事会で行っているが、評価指標が定量化されていない。
- ・外部有識者や市町村を交えた第三者視点の評価体制が未整備。
- ・評価結果の公表は限定的で、地域事業者が常時閲覧できる仕組みが不十分。

課題：

- ・K P I ・成果指標を用いた定量的評価の仕組みを構築する必要。
- ・外部有識者・法定経営指導員又は広域経営指導員・市町村を含む協議会体制の整備。
- ・毎年度1回以上の評価・見直しの定期化と、結果をHP・会報で公開する体制の確立。
- ・広域的な支援体制を踏まえ、複数商工会・関係機関との情報共有・改善提案を組み込む

(2) 事業内容

1. 定量的把握

- ・K P I 設定：事業計画策定件数、販路開拓支援件数、セミナー参加者数など。
- ・データ収集：フォローアップシート・アンケート・実績報告を統合し可視化。

2. 評価手法

- ・「評価協議会」を設置し、構成員に外部有識者（中小企業診断士等）、法定経営指導員、市町村担当者を含める。
- ・半期ごとに進捗確認、毎年度1回以上の総合評価を実施。
- ・評価は5段階評価＋改善提案方式で、次年度支援計画に反映。

3. 評価・見直しの頻度

- ・年1回以上の総合評価＋半期レビュー。
- ・必要に応じて臨時協議会を開催し、地域の産業ビジョンにおける重要課題（DX推進、販路開拓、知財活用）を議論。
- ・上記会議での評価・見直し案を受けて、防府商工会議所 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。

4. 結果の公表方法

- ・評価結果はHPに掲載し、地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保。

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。ま

たDX対応や課題設定力など、新たな支援領域への知識習得が遅れている。

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増やすことが必要である。

このためOJTや情報共有の仕組みを整備し、ノウハウを組織内で資産化する。

小規模事業者が「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を行い、経営リテラシー向上と自律的課題設定力の醸成に寄与する研修体系が必要。

(2) 事業内容

目的：経営指導員と一般職員の支援能力を体系的に高め、ノウハウの共有とOJTを通じて組織力を強化する。さらに、小規模事業者が自ら考えるプロセスを支援することで、成功体験を積み、経営リテラシー向上に寄与する。

①外部研修会への積極的な参加・活用

- ・経営状況の分析・事業計画策定等の経営支援能力の向上を図るため、中小企業大学校中小企業支援担当者研修（基礎研修（約1ヶ月）、専門研修（短期））に経営指導員・補助員・一般職員を計画的に年1回以上参加させ、企業に対する高度な経営支援の手法を集中的に学ぶことにより、的確な経営支援・指導に結びつける。
- ・金融支援のための経営支援能力の向上を図るため、日本商工会議所主催のマル経等基礎研修会に参加して基礎的能力の向上を図り、金融支援・指導に結びつける。
- ・県商工会議所連合会が開催する経営指導員・補助員・一般職員などの机上研修、先進地視察研修に参加し知識・視野を広げて経営支援能力の向上を図る。

②OJTによる研修の開催

外部専門家を講師に迎え、事業計画策定や人手不足に対応するクラウド会計・デジタル化・IT活用、などの研修会を所内で開催。一般職員も含め経営支援能力の向上を図る

③組織内での支援ノウハウの共有

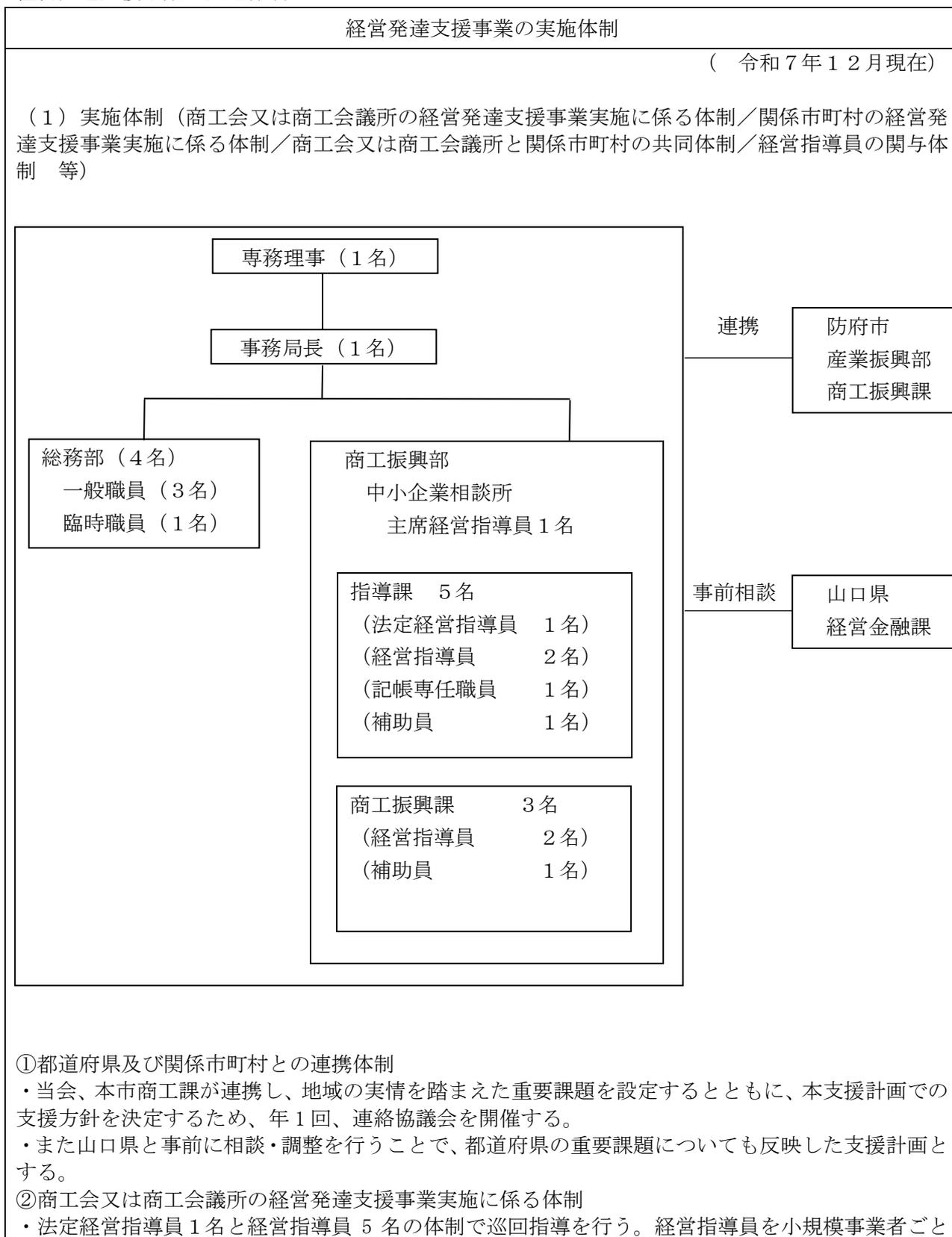
前述の「他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換」や、上記①の外部研修会へ参加した経営指導員・補助員による研修内容等の報告会を一般職員も交えて開催。支援ノウハウの共有を図るとともに、支援先の経営課題について経営指導員・補助員による検討会により情報を共有し、支援の方向性や支援方法等について意見を交わすことで、個々の職員のスキルアップや支援能力の平準化、経営支援能力の向上に努める。

④専門家の活用による支援ノウハウの習得

当所では対応できない専門的な課題について専門家を活用する際には、経営指導員・補助員が同席して支援ノウハウ等の習得によるスキルアップに努める。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



に選定し、策定支援からフォローアップまで一体の支援体制を構築する。

③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

・法定経営指導員1名、経営指導員5名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。
・上記で把握・検証した実施状況を当会と防府市の連絡協議会（年1回開催予定）で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していく。

④経営指導員等の資質向上に係る体制

・当会職員向けに研修や勉強会等を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など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、事例共有などを行う。

（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当該経営指導員の氏名、連絡先

□氏名：林 靖之

□連絡先：防府商工会議所 TEL0835-22-4352

②当該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広域経営指導員の可否

申請書に記載の経営指導員・林 靖之は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

（3）商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒747-0037

山口県防府市八王子 2-8-9

防府商工会議所 商工振興部・指導課

TEL0835-22-4352 FAX0835-22-4763 E-mail hofu@h-c.or.jp

②関係市町村

〒747-08501

山口県防府市寿町 7-1

防府市産業振興部商工振興課

TEL0835-25-2147 FAX0835-25-2108 E-mail shoukou@city.hofu.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)

	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	8,605	9,001	9,430	9,661	9,760
①経済動向調査費	500	500	500	500	500
②需要動向調査費	300	300	300	300	300
③経営分析事業費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
④事業計画策定支援費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
⑤事業計画実施支援費	2,805	3,201	3,630	3,861	3,960
⑥販路開拓支援	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500

(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
会費、国補助金、山口県交付金、山口県補助金、防府市補助金・委託料

(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。

