

経営発達支援計画の概要

実施者名	美祢市商工会（法人番号 5250005003010） 美祢市（地方公共団体コード 352136）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<b>経営発達支援事業の目標</b> ①小規模事業者の経営基盤強化による事業継続を目指す ②創業・事業承継による地域経済活性化を目指す ③DXを活用した販路拡大等を支援
事業内容	<b>経営発達支援事業の内容</b> <b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b> 中小企業景況調査の実施や 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う。 <b>4. 需要動向調査に関すること</b> 事業所ごとの個別データ等を調査し、新たな市場の開拓、新商品開発・改良の可能性を検討し、事業計画策定並びに事業実施に際しての情報提供を行う。 <b>5. 経営状況の分析に関すること</b> 定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行い、その結果について事業者へフィードバックし、事業計画策定に活用する。 <b>6. 事業計画策定支援に関すること</b> 経営分析及びDXセミナーなど、各種セミナーや、専門家派遣等を行い、事業計画策定を支援する。 <b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 事業計画を策定した事業者に対し、傾聴と対話を通じて定期的なフォローアップを行う。 <b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 展示会や商談会等への出展支援、また IT ツールを活用した販路開拓支援を行う。 ※事業内容の見出し番号は、経営発達支援事業に内容（別表1）に準じています
連絡先	美祢市商工会 本所 〒759-2212 山口県美祢市大嶺町東分 320-3 TEL：0837-52-0434 Fax：0837-52-0464 Mail：mineshi@yamaguchi-shokokai.or.jp 美祢市 観光商工部 商工労働課 〒759-2292 山口県美祢市大嶺町東分 326-1 TEL：0837-52-5224 Fax：0837-52-3434 Mail：shoukou@city.mine.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】

美祢市は山口県西部のほぼ中央に位置し、平成20年3月に、当時の美祢市、美祢郡美東町、秋芳町の1市2町が合併により誕生した市で、市全体が当会の管轄地域である。

総面積は472.64 km<sup>2</sup>で周囲を山々で囲まれた中山間地域であり、高原地であって海に面していない。3地域の中で、秋芳・美東には、全国的に知名度の高い国定公園のカルスト台地「秋吉台」、特別天然記念物に指定されている「秋芳洞(あきよしどう)」という観光地を有しており、豊かな自然環境や観光資源に恵まれた地域である。



山口県美祢市

【人口】

美祢市の総人口は、昭和55年(1980年)では36,907人であったが、その後年々減少し、平成27年(2015年)では26,159人、令和2年(2020年)10月1日現在では23,247人となっている。

年齢構成をみると昭和55年では、年少人口が7,305人(構成割合:19.79%)、生産年齢人口23,957人(構成割合:64.91%)、老年人口5,645人(構成割合:15.30%)。平成27年(2015年)には、年少人口2,502人(構成割合:9.56%)、生産年齢人口13,749人(構成割合:52.56%)、老年人口9,887人(構成割合:37.8%)。なお、無回答があったため、年齢3区分と総人口に差が生じている。また直近の令和2年(2020年)国勢調査では、年少人口1,965人(構成割合:8.45%)、生産年齢人口11,367人(48.90%)、老年人口9,915人(構成割合42.65%)と推移している。

昭和55年と令和2年を比較すると、令和2年では年少人口の割合が3分の1以下となっている一方で、老年人口の割合は2倍近くになっていることから、少子高齢化が進んでいることがわかる。さらに、生産年齢人口の割合も16.01%減少しており、事業者の人手不足が数値からも読み取れる。

事業承継においても、「後継者不足」として、地域経済への影響が深刻な経営課題となっている。

少子高齢化の背景には、若者・子育て世代の地域外への流出や出生率の減少が挙げられる。

以下のグラフに表すように令和27年(2045年)では、総人口が14,447人、年少人口959人(構成割合:6.64%)、生産年齢人口6,320人(構成割合:43.75%)、老年人口7,168人(構成割合:49.61%)と予想されており、今後もさらに少子高齢社会が進展していくことが考えられる。

「管内の総人口・世帯数の推移」

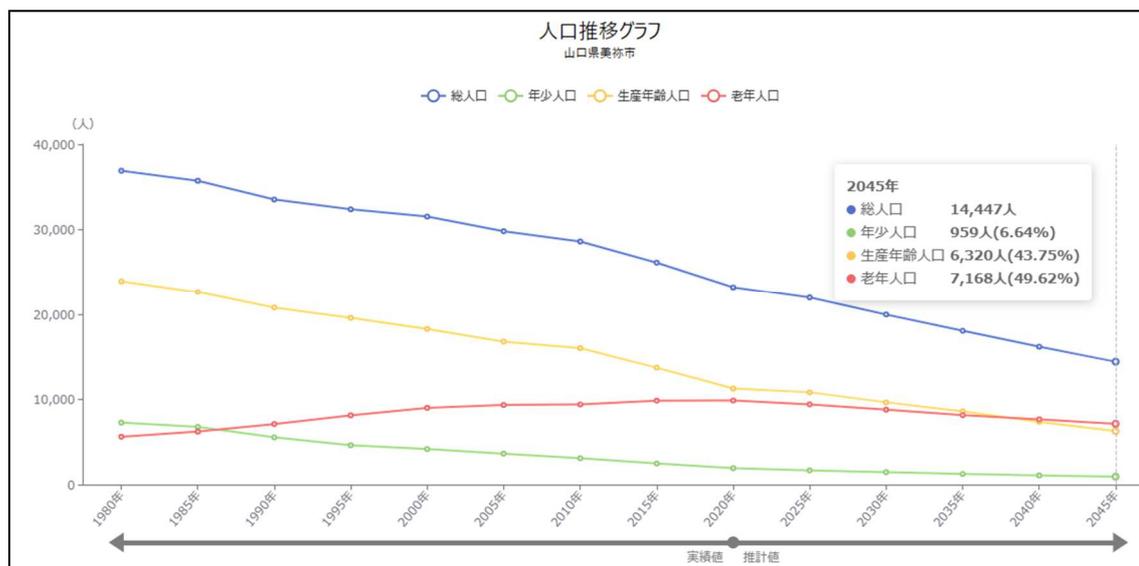
年	世帯数	人口			1世帯あたり 世帯員
		総数	男	女	
S55年(1980年)	10,870	36,907	17,462	19,445	3.40
H27年(2015年)	11,383	26,206	12,277	13,929	2.30
R2年(2020年)	9,405	23,247	10,857	12,390	2.40

(資料:美祢市統計書、国勢調査より抜粋)

「管内の総人口・世代別構成の推移」

年	総人口	年少人口	割合	生産年齢人口	割合	高齢人口	割合
S55年(1980年)	36,907	7,305	19.8%	23,957	64.9%	5,645	15.3%
H27年(2015年)	26,159	2,502	9.6%	13,749	52.6%	9,887	37.8%
R2年(2020年)	23,247	1,965	8.5%	11,367	48.8%	9,915	42.7%

(資料：国勢調査より抜粋)



(資料：地域経済分析システム REASA より)

【地域産業：管内の商工業者数及び小規模事業者数】

美祢市の商工業者数は令和3年経済センサス活動調査によると887事業所であり、そのうち小規模事業者は696事業所で全体の78.4%を占めている。平成30年度と令和3年度を比較すると減少率が特に高いのがサービス業であり、次に、飲食・宿泊業、卸売・小売業が高い。事業所数・小規模事業者数ともに大きく減少している。

今後、さらに小規模事業者の減少が見込まれるため、事業承継や新規創業等の支援が必要となってくる。

「管内の事業所数・小規模事業者数の推移」

	H30年	R3年	構成比 (R3年)	H30・R3 増減数	増減率
建設業	133	121	13.6%	△12	△9.1%
製造業	106	98	11.0%	△8	△7.5%
卸売業・小売業	347	273	30.8%	△74	△21.3%
飲食・宿泊業	120	93	10.5%	△27	△22.5%
サービス業	308	228	25.7%	△80	△26.0%
その他	81	74	8.4%	△7	△8.6%
計	1,095	887	100.0%	△208	△19.0%
うち小規模事業者	823	696	78.4%	△127	△15.4%

(資料：H30は商工会実態調査、R3は経済センサスより)

【農林水産物】

秋芳梨



みずみずしくシャリシャリとした心地よい食感に、酸味と甘さの程よいバランス。清涼感漂う黄緑色の実が美しい二十世紀梨の中でも、秋芳梨生産販売協同組合で栽培された物に「秋芳梨」の名が付けられる。

美東ごぼう



美祢市美東町の赤郷地区でのみ栽培されている美東ごぼう。江戸時代には藩主へ献上していた記録も残っている。やわらかく、香りや風味が強いのが美東ごぼうの特徴である。また、アクが少なく時間をかけた下ごしらえなしで使えるというものも大きな特徴の1つ。

厚保くり  
(あつくり)



美祢市西厚保町は江戸時代から続く栗の名産地。栗林が広がる山の斜面は日当たりが良く、大粒で甘みの強い栗を育ててきた。選果に当たっては、自家選果、選果場での選果と二重に行い、品質を維持している。厳しい基準を満たしたものだけに「厚保くり」の名が付けられ、市場でも高い評価を得ている。

【地域の観光資源】

秋吉台



山口県美祢市中・東部に広がる西日本最大級のカルスト台地。北東方面に約 16 km、北西方向に約 6 km の広がりをもつ、台地上の総面積 54 km<sup>2</sup> となっている。1955 年に国定公園（秋吉台国定公園）に、1964 年に特別天然記念物に指定されている。

秋芳洞



秋吉台国定公園の地下 100m、その南麓に開口する日本屈指の大鍾乳洞「秋芳洞（あきよしどう）」。「ひんやりと肌をさす冷気漂う杉木立を通り抜けると、秋芳洞の入口がある。洞内の観光コースは約 1km（総延長は 11.2km を越え国内第 2 位）、温度は四季を通じて 17℃ で一定し、夏涼しく冬は温かく、快適に観光できる。時間が凍結したような不思議な自然の造形の数々は変化に富み、大きな感動を呼び起こす。

別府弁天池



透き通ったブルーの水が不思議なほどの美しさを見せる湧き水「別府弁天池」。この湧水は 14℃ の透明度の高い水で、環境庁より昭和 60 年 7 月 20 日、日本名水百選に選定され、灌漑や養鱒にも利用されている。

【業種別景況感・経営課題】

(令和5年4月1日～令和6年3月31日の期間で美祢市商工会の独自調査等を基にしている。)

業種	景況感（現状）	経営上の課題
建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○原材料価格の高騰が続いており、材料費の増加が利益率を圧迫している。</li> <li>○公共工事を行う事業者は、一定規模の会社になっているが、近年公共工事の減少、従業員の確保難や給与の増加等により利益確保が難しくなっている。</li> <li>○技術者や技能労働者の不足が続いており、必要な人材の確保が困難になっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新たな受注の獲得。</li> <li>○人材不足。</li> <li>○需要の停滞。</li> </ul>
製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○原材料価格の高騰が続いており、材料費の増加が利益率を圧迫している。</li> <li>○価格転嫁は一部できているものの、全ての商品の価格転嫁はできていない。また、価格改定をする際に、一時的な発注等が発生するため、少しずつ価格改定をしている。</li> <li>○技術者や技能労働者の不足が続いており、必要な人材の確保が困難になっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○原材料高騰による利益率の減少。</li> <li>○熟練技術者の確保難、人材育成。</li> <li>○IT等を活用した、業務効率化。</li> <li>○ITソフト等の活用。</li> </ul>
小売・卸売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○管内で最も構成数が多い業種である（構成比率30.8%：令和3年度経済センサス）。しかし、人口減少や高齢化に伴い、秋芳地域ではスーパー等が撤退しており、買い物弱者が出始めている。</li> <li>○美祢市内全域において、需要の停滞や消費者の購買意欲の低下により売上が減少している。</li> <li>○運送費の上昇に伴う仕入れ値等が上昇しており、利益の減少に繋がっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○人口減少や購買力の他地域への流出による、経営者の意識や意欲低下が課題。</li> <li>○美祢市内では大型店・中型店の進出による競争が激化しており、他店との差別化が必要。</li> <li>○従業員の確保難や人材育成。</li> </ul>
飲食業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業主や従業員の高齢化に伴い、生産効率が低下している。</li> <li>○老朽化している店舗には、新規顧客にとって入りづらさを感じることがある。</li> <li>○駐車場の広さ、商品の高品質、味が好評、SNSの活用ができている、などの店舗には固定客がついている。</li> <li>○新型コロナウイルスの影響により、消費者の行動に変化が生じており、売上が以前の状態に戻っていない。</li> <li>○売上は増加しているが、材料費や光熱費の高騰により、利益は減少している。</li> <li>○廃業もあるが、創業も多い業種。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○魅力ある商品・サービスの開発。</li> <li>○後継者不在の事業者の割合が多いため、廃業する事業者対策が必要。</li> <li>○SNSやIT等を活用した、販路開拓、業務の効率化。</li> </ul>
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○資金繰りと採算においては、前年度と比較し改善されたものの、依然として改善の余地が大きい。</li> <li>○働き方関連法による車両毎の輸送能力の減少や、ソフトウェア等のアップデートが必要。</li> <li>○消費者の購買意欲の低下により、売上が減少している一方で、新サービスを提供した事業者等では売上が増加している事業者もいる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○消費者ニーズを捉えた新サービスの開発。</li> <li>○SNS等を活用した販路開拓。</li> </ul>

業種	景況感（現状）	経営上の課題
その他	<p>○美祢市は総面積のうち71.6%が山林、17.8%が田、畑となっていることから林業者、農業者が多い（令和4年度美祢市統計書より）。</p> <p>○令和5年6月30日からの豪雨災害により、JR美祢線が未だ全線不通となっており、人流への影響がでている。</p>	<p>○林業、農業者の生産者の高齢化、後継者不在。</p> <p>○六次産業、農商工連携などによる売上・利益の確保。</p>

### 【交通】

美祢市は市内にJR美祢線（山陽小野田市の厚狭駅を起点とし、長門市の長門市駅を終点とする）、の中央に位置している。また、宇部市や山陽小野田市に本店・支店を置く企業が、美祢市に支店・支社を設置しており、経済的な結びつきも強固である。

さらに、美祢市は平成の大合併により、県庁所在地である山口市と、県内で最大の経済規模を誇る下関市と隣接している。

加えて、市内を中国自動車道が東西に横断しており、インターチェンジが2か所あることから、山口県内の各都市を結ぶ道路の要所ともなっている。このように、美祢市は「交流都市」としての側面も持ち合せている。

### 【第二次美祢市総合計画の引用】

令和2（2020）年度から令和11（2029）年度までの10年間を計画とする「第二次美祢市総合計画」を策定している。美祢市は『若者・女性・地域がかがやき、こどもの笑い声が響く「誇れる郷土・秋吉台のまち」』の創生に向けて5つの基本目標を設定している。

基本目標1	「魅力の創出・交流」の拡大
基本目標2	強みを活かした「産業の振興」
基本目標3	市の宝となる「ひとの育成」
基本目標4	安全・安心な「まちづくり」
基本目標5	「行財政運営」の強化



### ②課題

#### 【課題（ア）】物価高騰等に伴う利益確保

物価高騰や人件費の上昇に伴い、材料費や人件費の増加が事業者の利益を圧迫している。十分な価格転嫁が進んでいない、あるいは価格転嫁にも限界があることが課題である。

特に小規模事業者は利益を確保するためにコスト削減や新たな収益源の確保が求められるが、激化する価格競争により単純な価格転嫁が難しい状況にある。

また、需要の変化に対応し、事業モデルの見直しや新たな市場開拓も重要な課題であり、こうした環境下で経営の効率化や革新を進める必要がある。

【課題（イ）】地域内事業者の高齢化による事業承継の推進

美祢市商工会では、令和5年4月～令和6年3月の間に21件の法定脱退（廃業・倒産・死亡・解散・移転等）があった。

そのうち、2件が経営不振によるものであり、その他が廃業・解散となっている。廃業・解散の主な理由としては、事業主の高齢化により事業継続が困難となったことに加え、後継者がいないことによる事業終了となっている。

また、事業主の子など後継者候補がいても、利益の減少や先行きが不透明なため、他地域への進学や就職を希望する場合も多い。

内部留保や収益の低い小規模事業者においては、事業承継の不調に繋がっており、利益の増加や財務内容の改善などの支援も今後必要である。

【課題（ウ）】地域内循環の促進

美祢市の地域経済循環率は、RESASの地域経済循環図2018年（以下右図表）によると91.3%と依然として非常に高い数値を示している。しかし、2015年時点（以下左図表）の93.1%から約2%減少しており、徐々に市外への資金流出が進んでいることがわかる。

図表によれば、民間消費額（地域内ベース）は532億円で、そのうち73億円が地域外に流出している。また、民間投資額（地域内ベース）は266億円で、地域外への流出額は1億円である。これらのデータから、一般消費者や企業が市外での消費や投資を行い、市内資金の一部が地域外へ流出している現状が確認できる。

このような資金流出を防ぎ、地域経済の活性化を図るためには、地域内事業者による魅力的な商品開発や認知度向上が不可欠である。また、地域内外での販路開拓を支援することで、美祢市での消費と投資を促進し、資金の循環を強化する必要がある。



(RESAS 地域経済循環図 2015・2018 年利用)

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

地域経済を支える小規模事業者が、継続的な発展を続けることが将来的な美祢市の発展に必要不可欠であるが、美祢市では、人口の減少や高齢化などの構造的な変遷だけではなく、地域外への大型店出店による消費流出、物価高騰による利益減少等、小規模事業者が多くの課題を抱えている。また、人件費の上昇に対応できない小規模事業者は人手不足に陥り、若者の他市への移住が事業者減少の一因となっている。

このような美祢市の現状と課題を踏まえ、当会は地域経済を支える小規模事業者の持続的な発展を目指しつつ、事業者の減少対策として、創業や事業承継支援を推進する。また、人口減少や大型店との競争に負けない事業者の育成を図るため、IT活用による生産性向上、地域資源の活用、商品開発や販路拡大を積極的に支援していく。さらに、伴走支援により経営分析や事業計画策定を行い、事業者の経営基盤の強化を支援する。

これにより、社会変化に対応しつつ、地域経済の安定と発展を支援する。

## ②第二次美祢市総合計画との連動性・整合性



美祢市は上記図にあるように5つの基本目標を掲げておりその中で当会と関連する部分として「強みを活かした産業の振興」がある。この基本目標の中には、次の3つの基本方針が示されている。

### 【基本方針】

1. 特色を打ち出した農林水産業の振興
2. 商工業の振興と新たな雇用の創出
3. 魅力産業の振興と地域内経済の活性化

「商工業の振興と新たな雇用の創出」については、下記に美祢市が主な取り組みとして掲げている

### 主な取組

#### 1 商工業の活性化

山口県央連携都市圏域事業と連携による新たなビジネスマッチングの促進などにより、市内商工業者の振興・育成を行います。

また、企業の新分野参入やICT導入などの促進を図ります。

#### 3 商工業団体等の機能強化

商工会などの機能強化を行い、融資制度の利用促進や市内商工業者の連携強化を行います。また、商工団体と多様な主体の連携により、にぎわいの空間づくりの検討と推進を行います。

#### 2 事業承継等の推進

就業への魅力PRやマッチング支援、就業への補助といった支援策に取り組みます。

また、事業承継支援の取組を国・県・専門家や金融機関などと連携して推進し、地域の商工業の維持、創出を図ります。

#### 4 起業家などへの支援・育成

ベンチャーの創出、新規創業や空き店舗・空きスペースを活用して開業する起業家などへの支援と人材の発掘及び育成、ビジネス支援を行います。

美祢市商工会としても、第二次美祢市総合計画の基本目標（強みを活かした「産業の振興」）との関係性を意識した上で計画を策定し、①の10年程度の期間を見据えた方向性のもと、以下のとおり役割を示す。

### ③役割

当会は総合経済団体として、地方自治体や関係団体、専門家等と連携し、商工業の振興に取り組んでいる。商工会は、小規模事業者の身近な相談相手として、経営課題の解決や事業計画の策定・実行などを支援し、売上・利益の維持・拡大を目指した個別の取り組みを地道に伴走支援している。多様化する支援ニーズに対応するため、他の支援機関との連携を強化し、職員の資質向上にも努めている。これにより、地域経済を支える小規模事業者を支援し、地域全体の経済活性化を図る。

### **(3) 経営発達支援計画事業の目標**

#### **【目標①】 小規模事業者の経営基盤強化による事業継続を目指す**

美祢市が抱える大きな課題として、人口減少、高齢化、若者の流出に伴う市場の減少があり、小規模事業者にとって非常に厳しい経営環境にある。

そこで、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、小規模事業者の持続的発展に繋げるため経営計画策定支援とフォローアップを行い、経営基盤の改善と自立的な経営力強化を図るとともに、小規模事業者の経営効率化を支援する。

#### **【目標②】 創業・事業承継による地域経済活性化を目指す**

美祢市内の事業者数の維持・増大を図るため、円滑な事業承継支援や魅力ある起業家の支援を行い、小規模事業者数の減少に歯止めをかけることにより地域経済の活性化を図る。

#### **【目標③】 DX を活用した販路拡大等を支援**

管内小規模事業者の多くは、DX の前段階である IT を利用できていない事業者である。まずはどのようなデジタルツールがあるかの情報提供を行い、積極的な活用を促す。紙で行っている作業を表計算やソフトに移行するなど業務の省力化に繋げ、その後、社内の IT 人材などの事情を勘案して継続して活用するように支援する。

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

### 【方針①】小規模事業者の経営基盤強化による事業継続の実現を目指す

小規模事業者が経営基盤を強化し、持続的な事業継続を実現するためには、自社の課題や目標、経営方針を明確にし、事業計画を策定することが重要である。これを支援するために、美祢市商工会では「傾聴と対話」を重視し、事業者自身が自走できる力を養う伴走型の支援を行う。

そのために、美祢市商工会では、事業者の事業計画のPDCAを次のように支援する。

- ・市場動向、経営分析を行い、事業者の現状と課題を適切に把握する。
- ・事業者が抱える経営課題解決を行うための事業計画策定支援を行う。
- ・事業計画作成時には業務の効率化等を考慮し、IT化等のデジタル支援も実施する。
- ・事業計画の着実な実行のため、定期的なフォローアップでの進捗状況の確認や、PDCAサイクルを的確に回すことで必要な修正が行えるよう伴走型支援を行う。
- ・小規模事業者の進捗状況や資金繰り状況を把握し、事業性の評価も行いながら巡回訪問等を通じて伴走型支援を実施する。
- ・設備投資資金、運転資金のニーズに対して「小規模事業者経営改善資金」等を活用するなど円滑な資金繰り支援を行う。

### 【方針②】創業・事業承継による地域経済活性化を目指す

美祢市では、経営者の高齢化による廃業が増えている。地域経済の活力と雇用の安定を図るためには、事業者数を維持することが重要である。そのため、当会では、創業・事業承継を次の通り支援し、地域産業の振興と地域経済の活性化を目指す。

- ・“創業・継業の促進、また市内における空き店舗等を利活用した創業を促進し市内商業の振興及び活性化を図ることを目的”とした「美祢あきない活性化応援事業」など美祢市と連携を図りながら地域内での創業を促進する。
- ・創業セミナー等を行い、創業の啓発及び持続可能な創業者の創出を図る。
- ・山口県中央連携都市圏域の各市町、商工会・商工会議所、支援団体や専門家等と連携を図るとともに、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・創業支援を実施した小規模事業者の進捗状況、資金繰り状況の把握や巡回訪問等を行いながら伴走型支援を実施する。

### 【方針③】DXを活用した販路拡大等を支援

近年、補助金等の各種申請やSNS等を活用した販路開拓が進んでおり、DX化、デジタル化への対応が遅れている小規模事業者に対して、業種業態に応じた身近な活用事例等を紹介し、デジタル化対応について知識や経験を得る必要がある。限られた経営資源を有効に活用し小規模事業者の生産性向上や、販路開拓、顧客情報の管理・活用による新サービス・新商品の開発、事務作業等の軽減などへの取組を促し、PDCAサイクルを確立させる支援を行うことで自走化に繋げる

- ・DX推進セミナー等を行い、DX・デジタル化に向けた取組を行えるように促進する。
- ・紙で行っている作業を表計算やソフトを行う等の業務効率化に向けた支援を行う。
- ・デジタル技術を活用した情報発信を通じて、小規模事業者の売上や利益の増大などの波及効果を生み出し、地域の活性化と産業の発展に取り組む。この取り組みをさらに進化させ、DXへと繋げることを目指す。
- ・DXに取り組むことができる人材育成を支援する。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

地域内の企業を対象に売上動向・仕入動向・資金繰り・借入・設備投資計画等をヒアリングとアンケートによる調査を4半期毎に実施の上、調査結果を公表している。

加えて、当会では美祢市、地域金融機関及び商工会で情報交換を実施し、地域内での経営課題等共通認識を図ることで金融支援に繋げている。

##### 【課題】

現状の「景況アンケート」では、美祢市に限定した記載であったため、見る側としてはわかりづらい部分があった。ビッグデータ等も活用し、山口県全域との比較を行い公表する。

#### (2) 目標

	公表方法	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①景気動向分析 公表回数	HP 掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②地域経済動向調査 公表回数	HP 掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
③市内金融機関等 情報交換	会議で 公表	1回	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ①景気動向分析

美祢市内の景気動向等について実態を把握するため、全国商工会連合会が四半期毎に実施する中小企業景況調査を実施する。加えて、美祢市と山口県、全国との比較を示す。

【調査手法】経営指導員等が巡回時に調査票を持参し、後日回収する。

【調査対象】管内小規模事業者 15者

(製造業3者、建設業3者、小売業4者、サービス業5者)

【調査項目】売上額、仕入原価、経常利益、資金繰り、設備投資、雇用、直面している課題等

##### ②地域経済動向調査

当地域の効率的な経済活性化を目指すために、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。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」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」→何で稼いでいるかなどを分析

・「まちづくりマップ・From-to 分析」→人の動きなどを分析

・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析及び売上動向

##### ③市内金融機関との情報交換

地域経済の動向や中小・小規模事業者の経営環境等の情報交換を行い、年度や経済情勢等により変化していく国・県・市の金融施策等を個社の金融支援に有効活用するため。

【対象機関】支援金融機関(㈱山口銀行、㈱西京銀行、西中国信用金庫)及び美祢市

【回数】年1回実施

【方法】会議形式による実施

【内容】中小・小規模事業者の経営環境等の情報交換、国・県・市の金融施策等の情報共有を行う。

【調査項目】融資件数の増減、融資姿勢、融資内容の変化(運転資金・設備資金)等

(4) 調査結果の活用

「地域経済動向調査・景気動向分析」

- ・情報収集、調査並びに分析した結果はレポート化し、当会のホームページに掲載（調査ごとに公開、また会員・非会員にかかわらず過去の資料を含め閲覧可能）し、広く管内事業者等に周知する。
- ・経営指導員等が巡回指導等を行う際の参考資料とする。
- ・経営指導員等が事業計画策定支援等に反映する。

「市内金融機関情報交換」

- ・管内支援機関と連携し、課題を共通認識することで地域小規模事業者への支援を行う。

#### 4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

美祢市の地場ブランド認定商品等のマーケティングリサーチを実施し、関連事業者に情報提供等を行った。情報を基に対象事業者の商品やサービスの評価、需要について確認し、商品の改良に繋げている。

【課題】

美祢市の地場ブランド認定事業者が多くなかったため、情報が不十分であった。今後は、より多くの事業者を支援するため、地場ブランドに関わらず公共機関や民間団体の調査データを取り込み、調査結果に反映させることで、精度の高い事業計画の策定に繋げることが課題である。

(2) 目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①需要動向調査の調査対象事業者数	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(3) 事業内容

①需要動向調査

小規模事業者が販売する商品・サービスの販売促進及び販路開拓（商品開発）を行うためには、地域の特性・ターゲットとなる商圏を見極める必要があるが、小規模事業者が単独で商品・サービスの需要動向を把握し、分析することは困難である。当会では事業所ごとの個別データ等を調査し、新たな市場の開拓、新商品開発・改良の可能性を検討した上で、事業計画策定並びに事業実施に際しての情報提供を行う。

【調査方法】

（情報収集）

（株）日本統計センターの市場情報評価ナビ（MieNa）や日本経済新聞社の日経 POS 情報、総務省統計局の家計調査年方を活用し、調査項目について調査分析を行う。

（情報分析）

調査結果は、販路開拓等の専門家の意見を参考に、経営指導員等が商圏データを表やグラフなどで見える化し、事業者にフィードバックする際に活用しやすい分析を行う。

【調査項目】 外部環境(PEST)、市場占有率・競合の状況、事業者の新商品・新サービス等

※調査項目は商圏内居住者の年代構成、世帯人員構成、所得状況、消費支出額、消費購買力、将来の人口予想等を想定しているが、詳細については、事業者の商品に合わせて設定する。

#### (4) 成果の活用

調査結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、新たな販路開拓、新商品・新サービスの開発に繋げる。分析等については、中小企業診断士等の専門家の意見も交える。

### 5. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

巡回訪問や個別相談会等の経営・金融・税務等の相談業務、各種補助金申請を行った事業者を対象に、経営状況の分析を行っている。

分析手法としては経営産業省の「ローカルベンチマーク」や中小企業基盤整備機構の経営自己診断システム、商工会クラウド（MA1 ソリマチ）等を利用し経営分析を行っている。

##### 【課題】

業種や事業者特有の経営状況等によって、経営指導員等の知識が十分でない場合がある。また、財務データから見える、表面的な課題に着目しがちになっていたため、「対話と傾聴」を通じて、経営の本質的な経営課題の抽出に繋げる。

#### (2) 目標

近年、デジタル化やグローバル化の進展、消費者ニーズの多様化に伴い、経営環境は急速に変化しており、このような変化に対応するためには、事業者の経営状況を表面的なデータや数値分析にとどまらず、深く理解することが重要である。

従来の分析手法では、財務データから見える、表面的な課題に着目しがちになっており、本質的な経営課題が見過ごされることが多かった。

そのため、短期的な対策に終始してしまい、長期的な成長を支えるには不十分であった。そこで、事業者に対して「傾聴と対話」を重視し、時間を掛け経営状況を今まで以上に深く分析することで、本質的な経営課題を発見し、抽出することに繋げる。

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
経営分析事業者数	21 者	32 者	32 者	32 者	32 者	32 者

#### (3) 事業内容

経営分析事業者数

##### 【対象者】

- ・ 事業活動の継続のために特に必要な事業者
- ・ 経営の発展に意欲的な事業者
- ・ 創業予定もしくは、創業後まもない事業者
- ・ 事業承継予定もしくは、事業承継後まもない事業者
- ・ 需要動向調査を行った事業者

##### 【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。

##### 【調査項目】

《財務分析》収益性、生産性、安全性、成長性等の分析

《非財務分析》内部分析（商品、サービス、デジタル化、IT 活用状況等）、外部分析（顧客動向、競合他社、業界動向等）

#### 【分析手法】

財務分析は、経済産業省の「ローカルベンチマーク」や中小企業基盤整備機構の「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、「ローカルベンチマーク」等のSWOT分析のフレームで整理する。

非財務分析については、外部情報を参考に事業者との対話と傾聴から作成する。

事業者の事業内容や事業規模によっては中小企業診断士等の外部専門家を活用する。

#### (4) 分析結果の活用

- ・分析結果を事業者にフィードバックするとともに事業状況の検証や戦略の見直しなどをおこない、事業計画の策定に活用する。
- ・分析結果を職員間で共有し、経営指導員等のスキルアップとして活用する。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

山口県商工会連合会や、支援機関と協力・連携し事業計画の策定支援を行っている。

##### 【課題】

これまでは融資や補助金申請のために事業計画を策定している事業者が多く、事業の持続的発展を目的とした事業計画の策定支援は少ない。今後は事業計画の意義や重要性の浸透が必要である。

#### (2) 支援に関する考え方

小規模事業者が実質的な行動や意識変化を促せるように、セミナーのカリキュラムを工夫していくことが重要である。具体的には、経営分析を実施した事業者（年間8割程度）に対し、事業計画の策定を目指すサポートを行う。

また、各種補助金申請を契機として経営計画の策定を検討する事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定に繋げていく。

さらに、事業計画の策定前段階としてDX推進セミナーを開催し、経営分析等を通じて競争力の維持・強化が必要と判断される小規模事業者への支援を行う。

創業者や創業後まもない事業者に対しては、創業セミナーを通じて、創業に必要な知識の習得と創業計画書の策定支援を実施する。

また、需要動向調査を行い、業界や地域の市場動向を把握し、それに基づいた経営分析を行った事業者が適切に対応できるよう支援する。経営分析および各セミナーを通じて、事業者自らが自社の強みや弱みを認識し、現状を正しく理解した上で、当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に取り組むことが求められる。

このため、対話と傾聴を重視し、最適な意思決定ができるようサポートしていく。

#### (3) 目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①DX 推進セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定事業者数	17 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
うち創業計画策定数	5 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
うち事業承継計画策定数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
うち DX 計画数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
うちその他	11 者	16 者	16 者	16 者	16 者	16 者

#### (4) 事業内容

##### ①DX 推進セミナーの開催

DX に興味がある小規模事業者や、DX 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 IT ツールの導入等を推進していくことを目的としたセミナーを開催する。

##### 【支援対象】

- ・DX 化することで事業者の課題が解決される事業者
- ・DX (IT ツールの活用) に積極的に取り組む事業者
- ・IT ツール等を導入しているが、DX 化ができていない事業者

##### 【募集方法】

- ・経営指導員等の巡回による周知
- ・ホームページによる周知
- ・経営分析により課題解決に必要と判断した事業者への周知

##### 【講師】

- ・中小企業診断士、DX 化を専門とする専門家

##### 【カリキュラム】

- ・DX に関する基本的な知識
- ・DX の具体的な活用事例
- ・WEB サイト・SNS を活用した情報発信方法
- ・EC サイトの運用方法
- ・会計システム・受発注システムの運用方法等

##### 【開催回数】

年 1 回

##### 【参加人数】

8 名程度 (1 回あたり)

セミナーを受講した事業者の中から、取り組みに対して意欲的な事業者や、IT ツールを導入しているが DX 化まで至っていない事業者、経営指導員等が経営相談の中で必要と判断した事業者に対しては、個別に専門家派遣等を行い支援する。

##### ②事業計画策定事業者への支援

経営分析およびセミナー等を通じて経営課題を認識した小規模事業者に対して、経営指導員等が対話と傾聴を行い、事業計画策定支援を行う。

##### 【支援対象】

- ・経営分析を行った事業者、経営指導員等が巡回等によって事業計画が必要と判断した事業者
- ・事業承継等に際し、経営分析を行った事業者
- ・支援機関・団体等から事業計画等が必要であると判断された事業者
- ・セミナー等を通じ、事業計画が必要であると判断された事業者

##### 【支援手段・手法】

###### (ア) 持続的発展に向けた事業計画策定

経営分析により顕在化した経営課題の解決、経営目標達成のための事業計画の策定を支援し、小規模事業者の事業の持続的な発展を図る。

###### (イ) DX 計画策定

人口が減少する美祢市において、DX 等を活用し事務の効率化、生産性向上は必須となってくる。推進セミナー受講者の中から取り組みに対して意欲的な事業者や、IT ツールを導入しているが一部の機能のみの利用や、ツールで得た情報を他の業務に活かしていない等、DX 化まで至っていない事業者に対して計画の策定支援をする。

(ウ) 創業計画策定

管内事業者の維持・拡大には、創業者に対する支援は重要である。創業セミナー受講者や、窓口・巡回等で相談を受けた事業者を対象に計画の策定を支援する。

(エ) 事業承継計画策定

美祢市では、事業承継が課題となっており、後継者不足やどのように事業承継をして良いかわからない事業者がいる。そこで、美祢市商工会では山口県商工会連合会や支援機関、専門家と連携して事業承継計画策定を行う。

(オ) 支援機関等と連携した事業計画策定

市内金融機関情報交換等で各団体との情報共有を図り連携して事業計画等が必要な事業者の掘り起しを行い、事業計画策定に繋げていく。

## 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】**

事業計画を策定した事業者に対し、その進捗及び目標の達成状況等をフォローアップしている。

**【課題】**

これまでフォローアップ等を行ってきたが、融資や補助金申請等を目的とした事業計画策定が多く、補助金や融資実行後どのような効果や乖離があったか十分でない場合があった。

今後は事業実施のフォローアップのため頻度を増やしていく。

(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、傾聴と対話によるフォローアップを行う。事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調で支援回数を減らしても支障がない事業者を見極めた上で、フォローアップを行う。

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、事業者が持つ潜在力の発揮に繋げる。

(3) 目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
フォローアップ対象事業者数	17 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
頻度 (延回数)	68 回	136 回	136 回	136 回	136 回	136 回
売上増加事業者数	-	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した 25 者を対象に、経営指導員等が巡回訪問等により支援を継続していく。策定した計画が着実に実行されているか、乖離が起きていないかなど定期的実施する。

フォローアップの頻度については、事業計画策定 25 者のうち、6 者は毎月 1 回、13 者は四半期に一度、残り 6 者については年 2 回とする。

- ・ 6 者 (毎月 1 回) → 6 者 × 12 回 = 72 回
  - ・ 13 者 (四半期に 1 回) → 13 者 × 4 回 = 52 回
  - ・ 6 者 (年 2 回) → 6 者 × 2 回 = 12 回
- 25 者 (136 回)

なお、進捗状況が思わしくない、事業計画との実績にズレが生じていると判断した場合には、フォローアップ回数を増やした上で、事業者とともに要因を追究する。加えて、中小企業診断士等の外部専門家を投入し、ズレの要因及び今後の対応策・方針を検討する。

## 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】

県内や近隣都市等で開催される物産展等の出展支援を行ってきた。しかし、IT を活用した販路開拓等の DX に向けた取組が進んでおらず、販路が限られていた。

#### 【課題】

物産展等の出展後のフォローアップが不十分であったため、改善した上で実施する。今後、事業者の情報発信、販路開拓などを行うため、DX に向けた支援も取り込んでいく。

### (2) 支援に関する考え方

当会単独での商談会等を開催することは困難であることから、県内外の商談会、物産展等の出展支援をする。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援をするとともに、出展期間中には陳列・接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

今後、新たな販路を開拓するため、DX に向けた取組として、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合った支援を行う。

### (3) 目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①展示商談会等 出展支援事業者数	3 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
②DX 利用事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%

### (4) 事業内容

#### ①展示会等出展支援

展示商談会等は小規模事業者に対して、新たな顧客を効率的に獲得する方法として効果がある。そのため、出展を希望するが、出展ノウハウがない事業者の出展前後のフォローを行い、新たな販路開拓・売上増加の効果を期待する。

#### 【支援対象】

- ・経営分析、事業計画策定を行い、販路拡大を目指す事業者

#### 【支援目標】

- ・出展後の新規顧客数の増加に繋げる

#### 【支援手法】

#### ビジネスドラフト (BtoB)

県内商工会議所・商工会主催で開催している県内の商工会議所・商工会の会員企業を対象とした『完全事前調整型の商談会』。全会員に案内を行い、エントリーに向けた支援を行った後、マッチング先があれば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 エントリー企業数：351 社 商談件数：298 社

#### ニッポン全国物産展 (BtoC)

全国商工会連合会が主催している物産展。全国から 350 店舗以上が集結し、昔ながらの名産や地域の特産品、技術を活かした新商品まで、日本列島の旬が大集合した物産展である。独自の技術

で商品開発している製造業者や地域資源等活用した商品開発をしている業者に案内し、首都圏に向けた販路開拓を希望する業者に対し、出展前から出展後のフォローにかけて集中的な支援を行う。

・場所：東京都 来場者数：7万人 出展者：160社

ひろしま夢ぷらざ「やまぐち商工会セレクションフェア」(BtoC) 店頭販売：1日 委託：2週間

山口県商工会連合会が主催している物産展。広島県商工会連合会が運営する「ひろしま夢ぷらざ」にて、地域特産品の展示販売会「やまぐち商工会セレクションフェア」に出展支援を行う。山口県の豊かな風土が生み出す優れた産品を広くPRし、小規模事業者の売上確保・販路拡大を支援することを目的とする。経済・生活文化でつながりが深く、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商品開発業者の参加を支援する。

・場所：広島県 県内出店者数：約18者程度

※上記の展示商談会以外にも、積極的に出展支援を行う。

## ②DX利用事業者への支援(BtoC)

小規模事業者に対して、より遠方の顧客など新たな商圏を効率的に確保する方法として、webサイト・SNS利活用・ECサイトの開設などがある。これらの活用経験や活用ノウハウを持たない事業者への支援を充実させる。

【支援目標】新たな販路開拓と同時に新鮮な情報へのアクセス機会を提供する。

【支援対象】ITツールの利活用によって、DXを目指す事業者。

【支援手法】ITツールの活用、活用不可欠なソフトウェア技術、関連するノウハウなどを必要な場合には外部専門家も入れて実施する。

## 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】

年度末に経営発達支援計画事業評価協議会を開催し、当年度の事業の実施状況及び成果について評価・検証を行っている。

##### 【課題】

経営発達支援計画の目標が達成できない項目があったとしても、次年度の経営発達支援計画事業方針・体制の見直しに繋がっていないケースがあるため、改善策の検討を充実させる。

#### (2) 事業内容

美祢市商工労働課、美祢市商工会会長・副会長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士をメンバーとした経営発達支援計画事業評価協議会を年1回以上開催する。経営発達支援計画の推進状況等については、パーセントで定量的に評価を行い、次年度への改善を図ることで当会のPDCAサイクルを回し、円滑な事業実施を目指す。

結果については、総代会(5月)で報告した上で、次年度の経営発達支援計画の事業実施方針等に反映させるとともに当会ホームページ等に掲載する。

## 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】

当会では、職員の支援能力向上を目的に、中小企業大学校主催の支援機関職員向け研修、山口県、山口県商工会連合会が開催する、経営支援能力強化研修、職制別研修に職員を派遣している。

商工会内部でも、各種研修で得た知識等とは別に、ベテラン指導員が若手職員へOJT等を行い、職員の資質向上を図っている。

#### 【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・拡充が進む中、事業者からの相談内容の多様化、専門化してきており、経営支援の豊富な職員もさらに資質向上が必要となっている。加えて、近年商工会では、経験年数の浅い職員の増加、経営支援ノウハウの継承や支援能力の向上が課題となっている。

### (2) 事業内容

#### ①商工会内での「経営支援会議」開催

2か月に1回以上の職制に拘らず個社支援に対する意見交換や、研修会の内容を説明するなど、個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する。加えて、ベテラン職員が若手職員に対し、事業者との信頼関係を構築するための姿勢の習得といった支援ノウハウを共有・学ぶ場とする。

#### ②山口県商工会連合会が実施する研修への参加

山口県商工会連合会が実施する、管理職研修、職制別（経営指導員・補助員・記帳専任職員）研修、経営支援能力強化研修、経営課題別研修等に商工会職員を派遣し、職制・経験年数等に応じて必要とされる能力強化に努めるとともに、商工会間での情報共有体制を構築する。

#### ③DX支援能力の向上

DX推進に向けたセミナーへ積極的に参加し、経営指導員等のITスキルを向上させ、事業者のニーズに合わせた相談・指導を可能にする。喫緊の課題である小規模事業者のDX推進への対応にあたって、相談・指導能力の向上を図る。

#### ④OJTによる職員研修

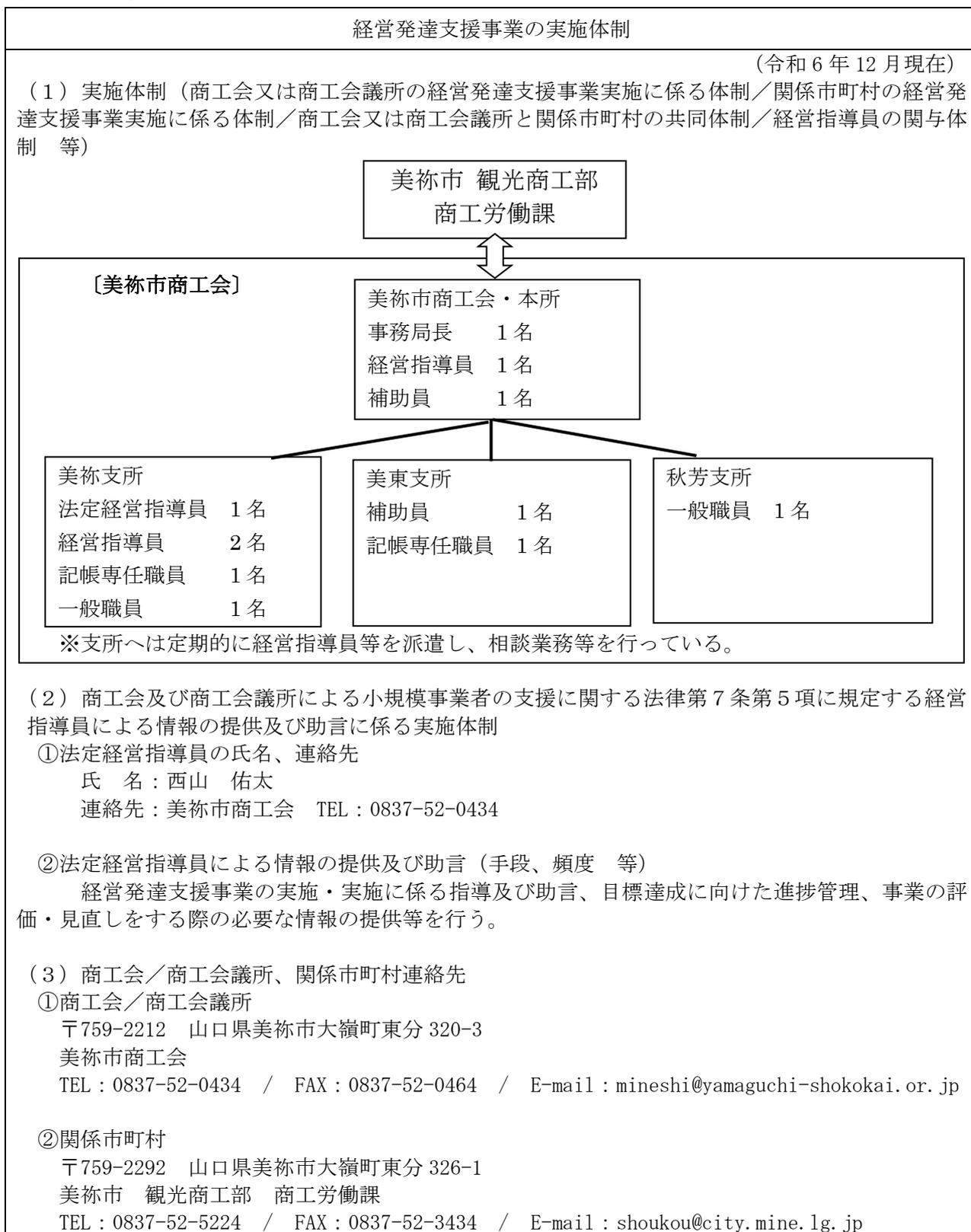
美祿市商工会では、職員による巡回や研修等のため、支所を含め事務所内が1名となる場合があるが、どの職員でも会員への初期対応が出来るよう教育する。また、巡回指導・窓口相談等の機会を活用したOJTの実施及び山口県商工会連合会主催の研修会への参加により、全職員の資質を向上させ組織全体としての支援能力を高める。

#### ⑤データベース化

担当経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行うことで、支援中の小規模事業者の状況把握について、他の職員へも情報共有できるようデータベース化を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950
・各種調査事業	200	200	200	200	200
・経営状況の分析	200	200	200	200	200
・事業計画策定支援	550	550	550	550	550
・事業計画策定後の支援	550	550	550	550	550
・新たな需要の開拓	250	250	250	250	250
・事業の評価・見直し	100	100	100	100	100
・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
美祢市補助金、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 など

(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。