

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	岩国西商工会（法人番号 6250005006664） 岩 国 市（地方公共団体コード 352080）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	<p>様々な環境変化に即した事業者の育成で地域の持続的発展を目指す。</p> <p>(1) 様々な環境変化に即した経営発達のための伴走型支援の推進</p> <p>(2) 経営分析を通じた事業計画策定支援による個社の経営力強化</p> <p>(3) 事業承継支援の強化による地域内事業所数の維持</p> <p>(4) IT を活用した地域産業の発展と販路開拓支援</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 地域の経済動向調査に関すること 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、事業計画策定支援等に役立てるとともに分析結果は、広く管内事業者等に周知する。 需要動向調査に関すること 小規模事業者の経営活動に必要な経済動向や消費動向など指標の動きに関する情報収集、調査、分析、提供を行う。 経営状況の分析に関すること 経営状況や財務状況を把握する中で経営改善等の課題ありと認められる事業者に対して財務分析・SWOT分析をツールにより実施し、事業価値を高める計画策定を推進する。 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定セミナー及び DX に向けたセミナーを開催するとともに専門家による経営計画策定個別相談会を実施し、実行性の高い事業計画策定と小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定事業者へ事業計画を確実に実行できるよう巡回訪問時に定期的かつ継続的にフォローアップを実施し、進捗状況を確認する。 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること IT の活用や DX に向けた取り組みによる販路開拓支援や商品・サービスを提供する機会の増大を図るための出展について支援する。 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 評価会議を開催し、事業実績を報告するとともに成果の評価や見直し案などの提言を受け、次年度事業に反映させる。 経営指導員等の資質向上等に関すること 事業者に対する支援能力の一層の強化を図るため、外部講習会の積極的な活用や DX 推進に係る指導能力向上のためのセミナーにも積極的に参加し、支援ノウハウを共有することで職員のレベルアップに繋げる。
連絡先	<p>岩国西商工会 〒742-0417 山口県岩国市周東町下久原 1 5 6 8 - 2 TEL 0827-84-0183 FAX 0827-84-0271 E-mail : iwakuninishi@yamaguchi-shokokai.or.jp</p> <p>岩国市 産業振興部 商工振興課 〒740-8585 山口県岩国市今津町一丁目 1 4 - 5 1 TEL 0827-29-5110 FAX 0827-22-2866 E-mail : shoukou@city.iwakuni.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

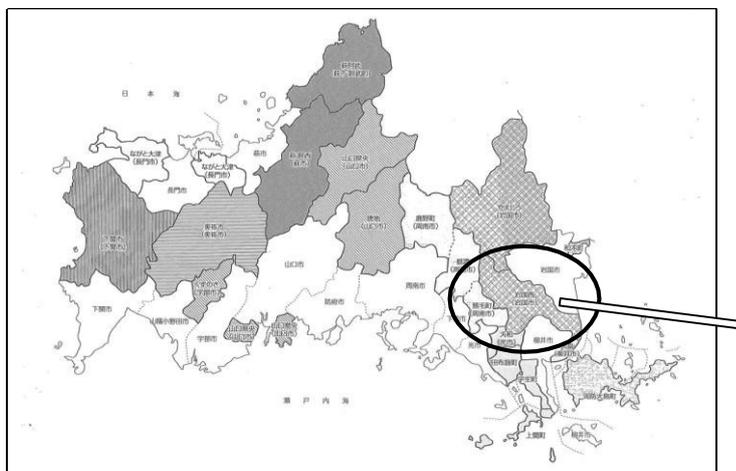
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

<立地>

当商工会地域は県東部の岩国市の西南部に位置し、旧周東町・旧玖珂町・旧由宇町で構成され、面積は196.82km²で岩国市の総面積873.72km²の約4分の1を占めている。平成18年3月の8市町村の合併により新たに「岩国市」として発足した。岩国西商工会は、平成20年4月に岩国市の西南部に位置する3つの商工会の合併により発足している。岩国市は、山陽本線や山陽自動車道・国道2号といった幹線交通網が市の東西を貫き交通網は整備されている。管内の交通網について、道路は岩国市内から旧周東町、旧玖珂町までは国道2号線を利用して約30分の距離にあり、高速道路の山陽自動車道玖珂ICまでは約5分である。旧由宇町は、海岸沿いの国道188号線を利用して市内まで約30分の距離にある。鉄道では、旧玖珂町、旧周東町はJR岩徳線、旧由宇町にはJR山陽本線が運行されており地域住民の主要な交通手段となっている。2012年12月には岩国錦帯橋空港が開港し、羽田空港便が1日4便(4往復)運航され、山口県東部地域と首都圏を結ぶ高速交通体系の確立により岩国市を中心とする周辺地域にとっても新たなビジネスチャンスの創出や観光産業への波及効果が期待されている。



<管内人口の推移>

当地域の人口は、昭和30年の35,747人をピークとして平成27年まで僅かながらの減少に留まっていたが、令和2年度30,289人(平成27年度比△6.2%)で減少率が大きく増加した。また、管内の高齢化率(65歳以上割合)について平成20年は28.9%であったが、令和2年には38.4%まで上昇し、山口県平均の33.9%を上回っている。人口減少が進む一方で世帯数は横ばいで推移していることから1世帯あたりの人数が減少していることが考えられ、高齢者世帯も増加傾向にあることが伺える。岩国市全体の人口予測は、平成27年の136,757人が令和7年には123,799人で約10%減少することが予測されており、当地域も人口減少にともなう生産力人口の減少並びに高齢化率の上昇が見込まれる。

岩国西商工会地域の人口推移（人）（岩国市人口統計より）

	平成 20 年 (商工会合併時)	平成 22 年	平成 27 年	令和 2 年
管内人口	34,155	33,717	32,274	30,289
世帯数	14,411	14,614	14,754	14,527
人口減少率 ()内 H20・R2 比較	—	▲1.3%	▲4.3%	▲6.2% (▲11.3%)

<商工業者数と小規模事業者数の推移>

当地域における業種別事業所数の推移を見てみると、その他業種を除き全ての業種において減少傾向で、平成20年対比で最も減少率が高いのは卸・小売業で30.3%となっており、大型店や量販店の出店及び経営者の高齢化による廃業が大きく影響していると考えられる。建設業や製造業の技術が承継されず廃業となるケースも発生しており、地域の活力低下の要因にもなっている。

管内の業種別商工業者数の推移（商工会調査）

	建設業	製造業	卸・小売業	飲食・ 宿泊業	サービス 業	その他	合計
平成20年	346	116	393	86	330	83	1,354
平成27年	319	93	322	83	297	87	1,201
令和 2年	304	89	274	85	286	88	1,126
増減率 H20・R2比較	▲12.1%	▲23.3%	▲30.3%	▲1.1%	▲13.3%	5.9%	▲16.8%

管内の業種別小規模事業者数の推移（商工会調査）

	建設業	製造業	卸・小売業	飲食・ 宿泊業	サービス 業	その他	合計
平成20年	305	92	317	81	289	79	1,163
平成27年	281	79	258	79	252	77	1,026
令和 2年	268	72	222	80	233	73	948
増減率 H20・R2比較	▲12.1%	▲21.7%	▲30.0%	▲1.2%	▲19.4%	▲7.6%	▲18.5%

<業種別の景況感>

① 建設・製造業

建設・製造業は、比較的規模の大きな有力企業も多く小規模企業と共存しながら地域全域に点在している。建設業は、民間工事の低迷や木材などの資材価格の高騰の影響が続く一方で、近年は自然災害が多発することから、その防御策として防災・減災などの土木関連を中心とした公共工事が下支えし、緩やかではあるが景気が上向いていると思われる。しかしながら、経営上の課題として後継者難、人手不足、人材確保、それらを原因とする人件諸費の上昇による収益の圧迫が深刻な問題となっている。地域内の製造業については、金属製品製造や菓子製造が中心で、規模的には小規模な事業所が多いが企業によっては独自技術を有する企業も多く存在することから今後の成長も見込まれる。

② 卸・小売業

小売業については、高齢化等による地域購買力の低下も一因ではあるが、当地域では、中心市街地外に大型商業施設が集中して出店をしたため購買力の地域外流出（下松市、周南市、広島県大竹市など）が続いている。また、ネット販売などIT化による市場環境や購入形態の変化により、最寄り品等を中心として扱ってきた小規模事業者はこうした環境の変化に対応できず衰退を余儀なくされる状況にある。卸売業については、原油価格高騰の影響により物流費の負担増加や飲食業向けの受注の減少が見受けられる。

③ 飲食・宿泊業

当地域の飲食・宿泊業の推移を見ると、飲食店の新規開業はあるものの平成20年と比較してもほぼ増減がないことが1つの特徴として挙げられる。しかしながら、昔からの業歴が長く小規模経営が多く存在しており施設の老朽化も目立つ。経営的にも、事業主の高齢化や後継者不在といった問題を抱えている事業者が多く今後における廃業が懸念される。

④ サービス業

当地域のサービス関連事業所は多種多様に渡り、中でも自動車整備業及び理美容業を営む事業所が多いことが特徴として挙げられる。ここ最近では、フリーランス等多様な小規模事業者の新規創業も増加しているが、創業後においては経営計画どおりの経営に至らず苦戦を強いられているように見受けられる。サービス業の中では通販などの宅配需要が増加した運輸業が比較的堅調に推移している。

<地域の特産品>

山口県の地域資源（岩国西商工会地域）

農林水産品	ハーブ・由宇とまと・高森牛
鉱工業品	玖珂縮
観光資源	ミクロ生物館

管内地域ごとの主要特産品（農林水産品）

由宇地区	由宇とまと	瀬戸内海に面する由宇町は、温暖な気候と山間の入り組んだ地形に立地し、ハウス栽培に適した環境にあり昔からトマトの栽培が盛んな地域となっている。	
周東地区	高森牛	高森牛が生産される周東町は明治初期から食肉産業が盛んで全国の優良牛を扱っていた。高森牛は肉質が良く、周東町の牛肉ブランドとして命名され、「食肉フェア」などのイベントを毎年開催している。	
玖珂地区	ハーブ	玖珂町の農園で自然のおいしさを大切にして栽培したハーブを使ったお茶やお菓子（クッキー・ケーキなど）、ハーブグッズの特産品を販売している。	

【岩国市第2次総合計画（後期基本計画：平成31年～令和4年）について】

[基本目標]

- 1 子育てといきいきとした暮らしを応援するまち
- 2 空港を軸とした活力ある産業と観光のまち
- 3 豊かな自然と充実した社会基盤により快適に暮らせるまち
- 4 誰もが安全・安心に暮らせるまち
- 5 心の豊かさと生き抜く力を育む教育文化のまち
- 6 支えあいと協働でつくる絆のあるまち

●商工業の振興[基本目標2]

経営基盤の強化

岩国市制度融資等の充実により、新規創業を支援するとともに企業経営の安定化を促進し、既存商工業の振興を図る。地域商工業の振興を図るべく意欲のある事業者が行うヒト・モノ・カネ・情報等の経営資源の確保、充実を図るための商品開発、人材育成を支援するため企業訪問の強化を推進する。

●地域ブランド化の推進[基本目標2]

高付加価値化・販売促進支援

特産品の付加価値の向上に資する登録、認証取得等を支援し、その付加価値が適正に評価される市場・販路開拓を通じ、特産品の販路開拓を支援する。また、ブランド推進専用ホームページやSNSでの情報発信を行うことにより宣伝効果を高める。

●観光交流の推進[基本目標2]

観光交流人口の拡大と観光情報の発信

市内随所に点在する観光資源を磨き、錦帯橋とこれら魅力あふれる観光資源を結ぶ市内周遊の観光ルートを構築することで、宿泊を含んだ滞在型観光客の増加を図り、観光における消費の拡大を目指す。新たな市内の魅力や観光資源を発掘、開発し、ホームページやSNS、パンフレット等、あらゆる媒体を積極的に活用して市内外への情報発信を行う。

●防災対策等の充実[基本目標4]

各種災害発生時に迅速な対応ができるよう防災拠点の整備、情報伝達手段の多重化等を進めるとともに、市民の防災意識の高揚を図るとともに連絡体制の充実を図り、地域住民の支えあいによる「災害に強いまちづくり」を推進する。

【岩国市中小企業・小規模企業振興基本計画のうち関連する施策】

●中小企業者の経営革新及び創業の促進

経営革新については、経済的環境の変化に対応して、中小企業者等自らヒト・モノ・カネの経営資源を活用し、製品やサービスの高品質化を図り、新たな事業活動を行うことができるよう支援していく。創業の促進については、創業希望者が円滑に創業することができるよう積極的な施策の展開を行うとともに創業間もない新規創業者に対しても経営の安定が図られるよう支援していく。

●中小企業者等の経営基盤の強化

商工団体や金融機関等と連携を図りながら、経営基盤強化のための資金・設備・技術・人材・情報等の経営資源の確保や充実を図るための施策の実施、経営相談や指導体制の充実により支援する。また、事業承継についても相談対応やスムーズな事業の引継ぎができるような支援体制を整える。

●商店街の振興

商店街は、地域コミュニティの核として重要な役割を果たしている一方、郊外型大規模小売

店舗の進出、後継者不足等による空き店舗の増加、店舗の老朽化などで集客力が低下している状況を踏まえ改善するために魅力ある店舗づくりを支援する

●観光需要の創出並びに市内消費の拡大

地域内の消費拡大を図るため、観光に関係する中小企業者への支援を拡大するとともに、交流人口を増やすことにより観光需要の創出並びに地域内消費の拡大を目指す。また、需要に対する地元業界の利用率を高めるため、関係団体と連携して地域内消費拡大に向けたPRやキャンペーンを推進する。

②課題

<後継者問題と事業承継>

地域内の人口推移については減少傾向にあるものの、減少率は比較的穏やかである。しかしながら、管内の高齢化率は38.4%と全国平均を上回っており、当会で実施した小規模事業者ニーズ調査の結果によると経営上の課題として「経営者自身の高齢化」「後継者不足」と言った回答が多くなっている。これらの課題は、廃業による事業所の減少に結びつくことから、事業承継の支援に向けた取り組みを強化する必要がある。また、従業員や第三者への事業承継も考えられるが、親族内承継を行うよりも引き継ぐ上では課題も多く、外部専門家や事業引継ぎ支援センターを活用しながら進めていくことが必要となってくる。

<経営基盤の安定化>

商業は、人口減少による購買力の低下や消費者ニーズの多様化・高度化等による購買力の低下が見られ、経営者の高齢化や後継者不足等から厳しい経営環境にある。経営資源の脆弱な小規模事業者は、市場ニーズへの対応が遅れ、結果として市場競争力を失ってきたことが衰退の原因として考えられる。厳しい経営環境に置かれている小規模事業者の経営力強化を図るため、経営課題の根本的改善をサポートし、収益力強化や財務内容の改善などの支援を継続して行っていく必要がある。

<地域資源の情報発信と販売力強化>

当商工会地域における山口県の地域資源としては、農林水産物3件、鉱工業品1件、観光資源1件と少ないが、この他にも地域内の事業所においてはハチミツやイチゴなどを使って特産品開発に取り組んでいる事業所もある。こうした地域資源の魅力を商工会ホームページやSNS、パンフレット等、あらゆる媒体を積極的に活用して市内外へ情報発信するとともに特産品としての商品開発支援を行い、地域資源を活用する小規模事業者の売上・収益向上を図る必要がある。

<事業継続リスクの対応力強化>

地域内においては、津波や地震などの様々な自然災害が想定されている。小規模事業者に対し、災害におけるリスクを認識させ、事前対策の必要性の周知を図るなど、事業継続リスクへの対応能力の強化を図る必要がある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方（10年程度の期間を見据えて）

小規模事業者においては、経営者の高齢化・後継者不足・市場環境の変化・事業継続リスクの増大など様々な環境変化に直面し、今後、ますます厳しい経営環境になることが伺える。そのため、本商工会では、前述した「岩国市第2次総合計画後期基本計画」並びに「岩国市中小企業・小規模企業振興基本計画」の方向性と連動した経営発達支援計画の目標を定め、今後10年間を見据えた小規模事業者の持続的発展に資する伴走型支援体制を整備し、事業計画策定や販路開拓等に向けた支援を展開する。また、本商工会としての役割として第1期経営発達支援計画の取り組みにおける反省点を踏まえ、小規模事業者の事業計画策定や計画策定後のフォローアップなどの持続的発展に資する伴走型支援の強化に繋げていくこととする。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記「地域の現状及び課題」及び「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ今後5年間における本商工会の目標を以下の4つとする。

「様々な環境変化に即した事業者の育成で地域の持続的発展を目指す」

- ① 様々な環境変化に即した経営発達のための伴走型支援の推進
- ② 経営分析を通じた事業計画策定支援による個社の経営力強化
- ③ 事業承継支援の強化による地域内事業所数の維持
- ④ ITを活用した地域産業の発展と販路開拓支援

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4年 4月 1日～令和9年 3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 様々な環境変化に即した経営発達のための伴走型支援の推進

経営環境が年々変化していく中において、小規模事業者は時代の変化に即した経営に順応することが必要となることから経営状況や地域経済動向などを把握し、小規模事業者が環境の変化に対応できる経営計画の策定や仕組みづくりが必要となってくる。そのための取り組みとして、経営指導員による経営分析や窓口、巡回訪問による経済動向調査の情報提供を行い、専門家派遣を活用しながら企業が抱える課題を明確にし、進捗状況を把握することにより様々な環境変化にも対応することで伴走型支援の推進を図っていく。

② 経営分析を通じた事業計画策定支援による個社の経営力強化

小規模事業者の持続的発展を図ることを目的に、事業計画策定及びその着実な実施を支援する。具体的には、小規模事業者が自社の財務状況を把握するとともにSWOT分析による強み・弱みを明確に理解し事業計画を策定するための支援を行う。また、後継者不足も経営上の大きな課題となっていることから事業承継を予定している事業者に対して山口県商工会連合会と連携した専門家派遣による事業承継支援制度の活用や山口県事業引継ぎ支援センターとの連携により事業承継計画の策定を支援し、廃業による事業所数の減少を防ぐことにより事業所数維持に努めていく。

③ 事業承継支援の強化による地域内事業所数の維持

事業承継を予定している事業者並びに事業承継を行う上で問題を抱える事業者に対して事業承継計画の策定支援を行うなど、円滑な事業承継が実現できるように支援の強化を図る。事業承継計画策定などの支援にあたっては、外部専門家の活用や事業引継ぎ支援センターと連携により実施し地域内事業所数の維持に努める。また、事業承継後の税制面や金融支援、補助金等の活用についても支援していく。

④ ITを活用した地域産業の発展と販路開拓支援

当地域においては、山口県の地域資源以外にも農産資源を活かした産品を製造・販売する事業所も多い。それらの事業所が新たな需要の開拓を行い、地域経済の活性化に寄与することを目的として、岩国市や商工会連合会、全国商工会連合会等のイベント等での販売機会の提供を行う。また、販路開拓には情報発信力の強化が欠かせないため、フェイスブックやツイッターといったソーシャルネットワークサービス（SNS）とホームページとの連動による商品プロモーション活動といった内容を提案するとともに岩国西商工会の専用サイトの利用促進を通じて農産資源のITを活用した地域産業の発展に向けた取り組みを推進していく。情報発信や新たな商品開発、集客強化には地域のイベントや地元の関係団体との連携強化が欠かせないことから各団体会議への参加、情報交換の場を設けて地域活性化に貢献していく。

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] 地域内における小規模事業者の多くは、国、県が公表している経済動向などの情報を敏感に捉えることは困難で、これらの情報を経営に生かしている小規模事業者は少ないのが現状である。

当商工会では、令和2年に地域の中小・小規模事業者を対象に「新型コロナウイルス感染症による地域経済の影響」について現状を把握するためアンケートによる経済動向調査を実施し、小規模事業者からの経営相談に活用するとともに調査結果について商工会ホームページへの掲載を通じて情報提供を行った。また、「山口県商工会地域中小企業景況調査」(年4回)を実施し、調査によって作成された報告書を基に事業所の景況感を業種ごとに把握し、調査対象企業等に配布するとともに地域の景況感を把握する資料として活用している。

[課題] これまで経済動向調査は、調査結果を公表して情報提供は行っているもののビッグデータ等を活用した専門的な分析が出来ていなかったため、より多くの分析データを収集できるシステムを活用するなど改善した上で実施する必要がある。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
① 地域経済分析の公表回数	HP掲載	—	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	—	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

① 地域経済分析システム(RESAS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。

【調査手法】 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

【調査項目】 ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析

・「まちづくりマップ・From-to分析」→人の動き等を分析

・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

② 景気動向分析(山口県商工会中小企業景況調査の実施)

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、全国商工会連合会が行う「中小企業景気動向調査」を実施し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

【調査手法】 調査票を郵送し返信用封筒で回収する。回収した調査票を経営指導員が整理し、山口県内150企業のデータと併せて山口県商工会連合会が山口県商工会地域の中小企業景況調査報告書を作成する。

【調査対象】 管内小規模事業者15社(製造業、建設業、小売業、サービス業)

【調査項目】 今期の状況と来期の見通し、売上額、資金繰り、採算、従業員、業況、設備投資、経営上の問題点等

(4) 調査結果の活用

- 地域経済分析システムによる分析と地域内の経済動向調査を行い、小規模事業者の課題抽出を行う。
- 情報収集、調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- 経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4・需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 小規模事業者は、規模の過小性から品揃えが不十分なため市場の需要動向に応じた販路開拓や商品開発を行う機会が少ないことから地域イベントや物産展への出展を通じて来訪者の拡大を図ってきた。平成29年、30年、令和元年度は、地域イベント及び物産展の来訪者に対して出展商品の見た目や味、価格等についてアンケート調査を行い、集計・分析結果を出展事業者へフィードバックすることで今後の商品開発や販路拡大に繋がられるよう取り組んできた。

[課題] これまで地域イベントや物産展への出展を支援し、販路開拓や商品開発に必要な需要動向調査を行ってきたが、販路拡大にまでは繋がっていない。今後、需要動向調査を実施する上においては、調査を行う項目や調査の手段・手法について改善し、新たな商品開発、サービス提供に繋がられるよう調査を実施していく必要がある。

(2) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
顧客アンケート調査対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

(3) 事業内容

○需要動向調査の実施

需要動向調査を実施する上において、事業所に顧客のニーズや市場の動向を捉えたマーケットインの考え方を浸透させるためには、事業者の販売する商品又は提供する役務の需要動向を把握する必要がある。そのため、地域イベントや物産展において来場客・購入者を対象とした顧客アンケートを実施し、フィードバックすることで新商品開発や更なる商品の改良ができるよう支援する。新商品開発や商品の改良にあたっては、専門家の活用や外部機関との連携も検討する。

顧客アンケート調査

「霞マルシェ物産展」において、来場する消費者に対し、試食、アンケート調査を実施する。来場者アンケートを実施し、取査結果を分析した上でフィードバックすることで、新商品開発に資する。また、当調査の分析結果を事業計画に反映する。

【調査手法】

(情報収集) 来場客に経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

(情報分析) 調査結果は、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50人

【調査項目】

- ① 基礎データ 年齢・性別・住所地・家族構成
- ② 商品に求めること (デザイン・色・形・大きさ 等)
- ③ 味・食感・香り
- ④ 意見・要望等

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行い、個々の事業者の商品の売上向上に繋げる。

岩国西商工会推奨品一覧

令和3年10月末日現在

№	商品名	事業者名
1	ハーブティー ・ ハーブクッキー ハーブソルト ・ ピクルスセット ラ ベンダーケーキ ・ ソルトセット	企業組合みんと村
2	高森牛 熟成ほし肉 高森牛 精肉	株式会社 ミコー食品
3	はちみつプチびあん ・ 苺ハニー 黒胡麻ハニー ・ クッキングハニー	有限会社 ビ庵
4	さちのかいちご ・ ミルクジェラート いちごの生ジェラート	TARO
5	由宇とまと	由宇とまと園芸組合

5・経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 これまで当会で実施してきた経営分析は、巡回指導によるヒアリングや日々の相談業務からの各種補助金申請を検討する事業所や経営力強化を図る事業所、資金計画が必要な事業所などに対する経営状況や財務状況の把握が中心であったが、小規模事業者の経営改善のための詳細な経営分析や課題抽出ができていなかった。経営状況の分析にあたっては、小規模事業者自らが財務状況や経営状況の分析を行い、S W O T分析による自社の強み・弱みを明確に理解し、事業計画を立てるまでには至っていないことから自社分析を支援し事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行うことも必要である。

[課題]経営分析を行う際は、財務諸表を中心とした経営指標に基づき、企業概要や内部環境、外部環境分析をしっかりと行った上で、今後の経営戦略に繋がられるよう支援を行っていくことが重要である。経営分析にあたっては、高度・専門的な知識が不足しているため、外部専門家等と連携するなど、経営分析支援について改善する必要がある。

(2) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①相談会 開催回数	3回	3回	3回	3回	3回	3回
②経営分析 事業者数	45者	80者	80者	80者	80者	80者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析相談会の開催）

経営分析相談会の開催を通じて、経営分析によって自社の経営課題等を把握し、分析結果から抽出された課題をその後の計画策定に活かせるよう支援する。経営分析を通じて個社の経営力強化を図る事業所を始めとして、事業承継に関する親族内承継や従業員承継、第三者承継を含めた事業承継の可能性がある事業所、意欲的に販路拡大を目指す事業所等について対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】チラシを作成するとともにホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

②経営分析の内容

【対象者】・経営分析相談会参加者

- ・各種補助金申請者
- ・資金計画を必要とする事業所
- ・事業承継の可能性がある事業所
- ・巡回・窓口相談から経営改善が必要と認められる事業所
- ・意欲的に販路拡大を目指す事業所

【分析項目】中小機構の「事業価値を高める経営分析」を活用し、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、安全性および成長性の分析

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

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

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「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。

非財務分析は「事業価値を高める経営分析」のSWOT分析のフレームにより、内部環境（強み・弱み）、外部環境（脅威・機会）で整理する。

「事業価値を高める経営分析」様式（中小機構）

(4) 分析結果の活用

定量分析による財務分析及び定性的な観点から経営状況分析を行い、分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。また、分析結果は、小規模事業者と共有することで事業計画策定の必要性を理解させ、経営戦略の目標を設定することによる実現性の高い経営計画への移行を可能とするとともに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] これまで、事業者が抱える経営課題を解決するため、経済動向調査結果及び経営分析結果を踏まえた事業計画策定を支援してきた。高度な案件に対しては、中小企業診断士やマーケティングコンサルタント等の専門家と連携しながら指導・助言を行ってきたが、短い相談時間の中で課題に対する的確なアドバイスや具体的で実現性の高い課題改善策を事業計画に落とし込むまでには至っていない状況にある。

[課題] 事業計画策定支援においては、これまで「経営計画策定セミナー」や「経営分析個別相談会」を開催し、既存事業者の事業計画を主体として事業所の課題解決のための事業計画や事業所ニーズに見合った計画づくりを個社ごとに支援してきた。しかしながら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、経営計画策定セミナー等において事業者理解を深める取り組みを継続して行っていくことや開催方法を見直すなど、改善した上で実施する必要がある。

(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を理解してもらうため、経営分析を行った事業所を対象として地域の経済動向調査や経営状況の分析結果及び需要動向調査を踏まえ、事業所の状況に応じた的確な事業計画の策定を支援する。「事業計画策定セミナー」の開催にあたっては、カリキュラムを工夫し、広く周知を図ることで事業計画策定の意義や重要性の理解を深め、改善策等を模索する小規模事業者の掘り起こしを行うとともに積極的な事業計画策定支援に繋げていく。以上により、5. で経営分析を行った事業者の5割程度／年の事業計画策定を目指す。また、持続化補助金の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。

事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	1回	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定事業者数	43者	40者	40者	40者	40者	40者

(4) 事業内容

①「DXセミナー開催・IT専門家派遣」の開催

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DXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等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】事業計画の策定の中で、DXに向けたITツールの導入やWebサイト構築の取組を模索する事業所など

【募集方法】チラシを作成するとともにホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【講師】IT・DXを専門分野とする中小企業診断士等

【回数】1回

【セミナー(カリキュラム)】

- ・DX総論、DX関連技術(クラウドサービス、AI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
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法等

【参加者数】10名

セミナーを受講した事業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・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

②「事業計画策定セミナー」の開催

山口県商工会連合会と連携し当会で開催する「事業計画策定セミナー」を開催する。経営分析を実施した小規模事業者を中心に、広く事業計画策定の必要性を啓発し、事業計画を作成することで、個社の抱える経営課題をより明確にし、実現可能な事業計画の策定による事業の「見える化」を推進する。

【支援対象】事業計画の策定により持続的発展を図ろうとする小規模事業者を対象として、経営分析結果による課題解決に向けた新たな取組、経済社会の様々な環境変化に対応するための計画策定などについて幅広く支援する。

【募集方法】チラシを作成するとともにホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【講師】中小企業診断士等

【回数】 2回

【セミナー(カリキュラム)】

「5年後を見据えた事業計画策定セミナー」

・ 環境変化への対応、将来ビジョンの構築、経営戦略、数値計画、目標設定

「事業承継策定セミナー」

・ 事業承継計画の策定方法、資産承継、事業承継税制、資金計画、事業承継のポイント

【参加者数】 15名

【支援対象】 経営分析を行った事業者を対象とする。

【支援手法】 事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

③ 事業計画策定支援

事業計画策定支援は、小規模事業者にとって現実的・効果的な事業計画に基づいた事業実施を可能とし、改善のプロセスを継続することで目標達成に向けた事業の成長に結びつけていかなければならない。「DXセミナー」や「事業計画策定セミナー」により掘り起こされた案件のうち、専門知識を必要とする高度な案件は、専門家派遣制度等を活用して着実な事業実施に向けた支援を行う。また、山口県商工会連合会と連携して事業承継支援を実施し、後継者未定の事業所については、新規創業者とのマッチングや第三者承継による事業譲渡、M&A等の専門的な支援が必要な場合、山口県事業引継ぎ支援センターと連携して専門支援にあたる。

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]事業計画策定後においては、原則四半期に1度の定期的な巡回訪問を行い、経営課題への取組状況、損益状況などの進捗状況を確認することとしていたが、策定した事業計画を確実に実行できているかについては、補助金採択における計画実行後の事業完了報告書作成のための確認を除いてはフォローアップが十分できている状況にはなかった。

[課題]これまで金融支援や各種補助金申請、販路開拓に取り組む事業者等に対しては、フォローアップを重点的に実施しているものの、不定期であり定期的な巡回にも隔たりがあるため、事業計画を策定した事業者を計画的にフォローアップする仕組みに改善していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、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、フォローアップ頻度を設定する。また、事業計画策定後、策定した事業計画の進捗状況を確認するとともに、売上げ、利益等の経営指標の推移を把握するために必要な支援(フォローアップ)を実施する。

(3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
フォローアップ 対象事業者数	—	40者	40者	40者	40者	40者
頻度(延回数)	—	160回	160回	160回	160回	160回
売上増加 事業者数	—	8者	8者	8者	10者	10者
利益率5%以上 増加の事業者数	—	5者	5者	5者	8者	8者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員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、事業計画策定40者のうち、10者は2ヶ月毎(年6回)、20者は四半期に一度、他の10者については年2回とする。ただし、事業者からの申出等により、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には、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

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] 当地域においては、農産資源を活かした産品を製造・販売する事業所も多いが、それらの事業所が新たな需要の開拓を行うための首都圏への出展は、費用負担の観点から見送るケースも多くなっている。商工会の伴走型支援事業を活用して物産展や地域即売会へ出展した事業所は、来訪者に自社商品をPRし、販路開拓に一定の効果はあったものの多様な顧客ニーズにあった商品・サービスを提供・発信する機会の増大には至っていない。また、地域内の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に向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。

[課題] 経営環境の変化から、販路開拓にはITを活用した情報発信力の強化が欠かせないため、フェイスブックやツイッターといったソーシャルネットワークサービス(SNS)を活用するとともに自社ホームページ作成によるネット販売の利用促進を通じて農産資源の販路開拓の支援を推進していくことが必要となってくる。今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらう取組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏で開催される既存の展示会へ出展した上で販路開拓を目指す。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、きめ細かな伴走支援を行う。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

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
① 霞マルシェ 出展事業者数	—	2者	3者	3者	3者	3者
売上額／者	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
② 地方銀行フード セレクション 参加事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数／者	—	1件	1件	1件	1件	1件
③ SNS活用事業者	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%
④ EC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	—	5%	5%	5%	5%	5%
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	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

① 霞マルシェ(B to C)

当商工会が「霞マルシェ」において2ブースを借り上げ、事業計画を策定した地域特産品を取り扱う事業所を優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。

【参考】「霞マルシェ」は、東京の霞が関ビル(LB階フロア)で秋(10月)の年1回、3日間に渡り開催されるイベント。オフィスのロビーで行う物産展ということで、デパート等の通常の物産展とは客層の異なるサラリーマンやOLが多いことから、高価格の商品であっても商品の安全性や商品の魅力をPRすることで販売促進に繋げることが可能である。

② 地方銀行フードセレクション参加事業(B to B)

「地方銀行フードセレクション」は、主催する地方銀行の取引先かつ全国に向けた販路拡大を希望する食品事業者と地域色豊かな食品を求める食品バイヤーとの商談の場を提供する展示商談会。地方銀行フードセレクションは、2019年の実績として主催銀行55行、出展社数1,031社、2日間で13,412名が来場しており、銀行が商談会を開催するという公共性や信用性、開催規模などからしても申し分のない商談会である。この地方銀行主催の「地方銀行フードセレクション」に、管内の食品加工業者2社を選定し参

加させる。参加させるだけでなく、商談があればプレゼンテーションが効果的になるよう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。

③ SNS活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

④ ニッポンセレクトECサイト利用(B to C)

全国商工会連合会が運営するニッポンセレクト(ショッピングサイト)等の提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

⑤ 自社HPによるネットショップ開設(B to C)

ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等WEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

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]毎年度、商工委員・行政委員・専門委員で構成する「支援計画評価会議」を開催し、経営発達支援事業における事業実施状況及び成果について、評価・検証を行っている。

[課題]評価会議においては、事業実績及び成果を報告し、評価委員からの改善点などの提言を受けているが、全体を通しての定性的な評価に留まっているため、具体的な数値の成果についても定量的に評価が受けられるよう改善する必要がある。

(2) 事業内容

- ①当会の理事会と併設して、岩国市商工振興課長と担当職員、法定経営指導員及び経営指導員、外部有識者として中小企業診断士等で構成する「経営発達支援事業評価会議」を年1回開催し、事業の実施状況を報告するとともに成果の評価や見直し案などの提言を受け、次年度事業に反映させる。また、数値の成果についても具体的な評価が受けられるよう数値目標に基づく基準を設けるなど定量的な評価も盛り込みながら実施することとする。
- ②当該協議会の評価結果は、役員会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、HP及び会報へ掲載することで、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]当商工会においては、経営指導員4名のうち勤続20年以上の経営指導員1名と経営指導員になって5年未満の経営指導員3名で経営支援業務にあたっている。5年未満の経営指導員においては、中小企業大学校の研修を積極的に受講し、専門的な支援能

力の向上に努めている。経営指導員においては、これまで全国商工会連合会のWEB研修や山口県商工会連合会が主催する研修会に参加し、スキルアップや経営支援ノウハウの向上を図っている。

[課題] 経営発達支援事業においては、経営指導員等の経営分析力（財務分析・SWOT分析など）を高め、支援能力の強化を図る必要がある。また、支援ノウハウを職員全員が組織内で共有する仕組みが必要不可欠である。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【専門家及び外部講習会等の積極的活用】

経営指導員、補助員及び記帳専任職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」、山口県商工会連合会主催の「キャリア別研修」「職員支援能力強化研修」に参加する。経営指導員等に不足している能力を特定した上で、それを補うために中小企業基盤整備機構（中小企業大学校）が実施する専門研修に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。中小企業大学校の研修では、「小規模事業者に対する伴走型支援の進め方」により課題分析方法や課題解決手法などを習得する。また、事業承継に関する相談や高度な案件に対して山口県事業引継ぎ支援センターの活用や専門家派遣をする際は、帯同することにより相談に対する手法を学び支援能力の向上に努める。

【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、経営指導員等の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ついても積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

ア) 事業者にとって内向け(業務効率化等)の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 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

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

②OJT制度の導入

相談案件に対する情報を職員間で共有し、支援経験の豊富な経営指導員と補助員や記帳専任職員等とが小規模事業者が抱える経営課題に対し、それぞれの専門分野からの意見をお互いに出し合い事業計画策定と一緒に取り組むなど、巡回指導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職員間の定期的な経営支援会議の開催

経営指導員研修会等への参加により得られた経営発達支援事業を遂行する上で役立つ情報を共有するため、IT等の活用方法や具体的な支援ツールの紹介などについて、定期的な経営支援会議（月1回、年間12回）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上と支援体制の強化を図る。

④データベース化。

各職員の経営支援状況について、基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・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。経営分析結果や事業計画策定状況等については、事務局内での共有サーバーで随時更新しながら常に検索、閲覧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共有することで支援能力の向上に繋げていく。

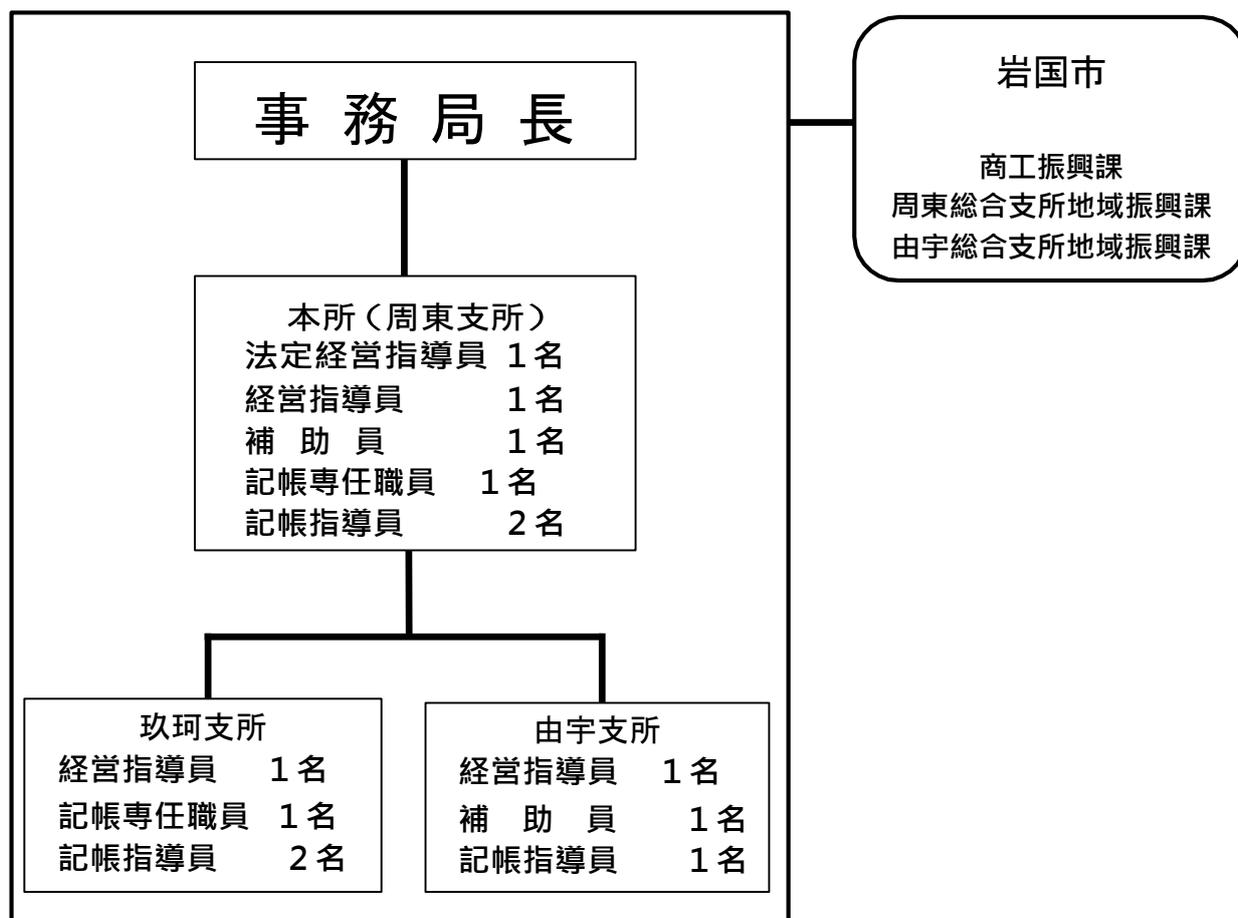
(別表2)

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7年4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

原田 将史

岩国西商工会 TEL 0827-84-0183

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

〒742-0417

山口県岩国市周東町下久原 1568-2

岩国西商工会 周東支所（本所）

TEL0827-84-0183 / FAX0827-84-0271 / E-mail:iwakuninishi@yamaguchi-shokokai.or.jp

〒740-1428

山口県岩国市由宇町中央 2 丁目 3-2

岩国西商工会 由宇支所

TEL0827-63-0753 / FAX0827-63-0549

〒742-0335

山口県岩国市玖珂町 545-11

岩国西商工会 玖珂支所

TEL0827-82-2660 / FAX0827-82-6677

②関係市町村

〒740-8585

山口県岩国市今津町 1-14-51

岩国市 産業振興部商工振興課

TEL0827-29-5110 / FAX0827-22-2866 / E-mail:shoukou@city.iwakuni.lg.jp

〒742-0492

山口県岩国市周東町下久原 1208-1

岩国市 周東総合支所地域振興課

TEL0827-84-1111 / FAX0827-84-4386

〒740-1428

山口県岩国市由宇町中央 1-1-10

岩国市 由宇総合支所地域振興課

TEL0827-63-1111 / FAX0827-63-3427

(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4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950
I. 経営発達支援事業の内容					
5. 経営状況の分析に関すること	500	500	500	500	500
6. 事業計画策定に関すること	200	200	200	200	200
7. 事業計画策定後の実施支援に関すること	200	200	200	200	200
8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
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	50	50	50	50	50

(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
山口県補助金・岩国市補助金、会費収入、各種事業収入 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 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等