

経営発達支援計画の概要

実施者名	和木町商工会（法人番号 3250005006428） 和木町（地方公共団体コード 353213）
実施期間	2026年4月1日～2031年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①特定企業依存からの脱却と技術力・企画力の強化 ②事業の担い手の確保と計画的承継 ③DXによる生産性向上と外国人需要の獲得
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 RESAS等で地域経済を分析し支援に活用 4. 需要動向調査に関すること 客観的データに基づくヒアリングで需要動向を調査 5. 経営状況の分析に関すること 財務と非財務を分析し課題を明確化し計画に繋ぐ 6. 事業計画策定支援に関すること 分析結果から自発的な計画策定とDX推進を支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 全策定者に対し頻度調整したうえで伴走し、進捗を確認 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること DX活用し外国人需要や特定企業依存脱却を支援 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 外部委員とKPIで年1回評価・見直し公表 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること スキルマップで職員能力向上とノウハウ共有 11. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること 他機関と体系的な支援ノウハウの情報交換
連絡先	和木町商工会 〒740-0061 山口県玖珂郡和木町和木2丁目1番1号 TEL：0827-53-2066 FAX：0827-53-4349 Email：wakichou@yamaguchi-shokokai.or.jp 和木町役場 企画総務課 〒740-0061 山口県玖珂郡和木町和木1丁目1番1号 TEL：0827-52-2136 FAX：0827-52-5313 Email：somu@town.waki.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) 和木町の現状及び課題																			
①現状																			
ア. 立地																			
山口県玖珂郡和木町は、山口県の東端に位置し、広島県とは小瀬川を挟んで隣接。町域は岩国市と接し、北は広島県大竹市、東は瀬戸内海に面している。																			
行政区域面積は10.58km ² で、そのうち約50%が山林であり、平地のほとんどは宅地化され、農耕地はわずか2.3%である。																			
一方で石油コンビナート・化学関連工場、製糸工場群が臨立しており、関係下請け会社である協力会社が多く存在する企業城下町としての特徴を有する。																			
和木町商工会は、和木町全域を管轄区域としており、本計画に記載の人口・産業構造・事業者数は、この管轄区域内の実態に基づいている。																			
イ. 人口推移と年齢構成																			
人口は昭和50年の8,022人をピークに減少傾向となっている。																			
高齢化率は山口県34.9% (2022年国勢調査、以下も同様)、全国平均28.6%と比較して、和木町は27.3%と全国平均をわずかに下回ってはいるものの、2010年の22.1%と比較すると高齢化が急速に進展し、4人に1人以上は65歳以上となっている。																			
	<table border="1"><thead><tr><th></th><th>2010年</th><th>2015年</th><th>2020年</th><th>2025年</th><th>15年間の増減</th></tr></thead><tbody><tr><td>人口</td><td>6,378人</td><td>6,285人</td><td>6,034人</td><td>5,654人</td><td>▲724人</td></tr><tr><td>世帯数</td><td>2,589世帯</td><td>2,592世帯</td><td>2,474世帯</td><td>2,585世帯</td><td>▲4世帯</td></tr></tbody></table>		2010年	2015年	2020年	2025年	15年間の増減	人口	6,378人	6,285人	6,034人	5,654人	▲724人	世帯数	2,589世帯	2,592世帯	2,474世帯	2,585世帯	▲4世帯
	2010年	2015年	2020年	2025年	15年間の増減														
人口	6,378人	6,285人	6,034人	5,654人	▲724人														
世帯数	2,589世帯	2,592世帯	2,474世帯	2,585世帯	▲4世帯														
	総人口と世帯数の推移 (国勢調査) ※2025年は11月30日現在の数値																		
ウ. 産業構造																			
小規模事業者の内訳としては建設業が最も多く、町内の「ENEOS (株) 麻里布製油所」「三井化学 (株) 岩国大竹工場」や、隣町の広島県大竹市「日本製紙 (株) 大竹工場」等の大企業の下請けや孫請け企業として、工場内で従事する建設業者 (一人親方含む) が多数含まれる。これらの建設業者は、大企業を頂点としたピラミッド構造に組み込まれているといった特徴がある。																			
一方、町内での農耕地の割合はわずか2.3%であり、水産資源も乏しく、農林水産業は業として存在しない。																			

業種別商工業者数の推移（商工会実態調査より）

	建設	製造	卸 小売	飲食・ 宿泊	サービ ス	その他	合計
2010年	59	14	42	9	37	20	181
2015年	60	14	31	11	38	18	172
2020年	56	12	22	11	41	20	162
2025年	47	10	17	12	42	19	147
2010年を基 準とした増 減（%）	▲20.3	▲28.6	▲59.5	33.3	13.5	5.0	▲18.8

（参考）当商工会館内における業種別小規模事業者数 ※商工会独自調査

	建設	製造	卸 小売	飲食・ 宿泊	サービ ス	その他	合計
2010年	58	7	41	9	30	17	162
2015年	58	8	26	11	34	14	151
2020年	54	6	18	11	37	15	141
2025年	45	6	12	9	36	16	124
2010年を基 準とした増 減（%）	▲22.4	▲14.3	▲70.7	0.0	20.0	▲5.9	▲23.5

※小規模事業者

「製造業・宿泊業・娯楽業・その他 従業員20人以下」「商業・サービス業 従業員5人以下」

エ. 支援ニーズ・経営状況

小規模事業者数が少なくニーズが多様なため、集団セミナーは効果が薄い。個別の課題に応じた専門的な個別対応（専門家派遣）が高い満足度に繋がっている。廃業理由の多くが後継者不在による高齢化であり、地域の担い手が減少している。

オ. DX化の遅延

DX化は非常に遅れており、クラウド会計などのツール導入企業は数者程度、小売・飲食業ではQRコード決済の導入に留まり、理美容等のサービス業では現金のみが大半である。米軍岩国基地隣接地域にも関わらず、米国人が多用するクレジットカード決済への対応が不十分である。（手数料負担を懸念）

②課題

ア. 特定企業依存リスクの低減と自立的経営体質への転換（最重要課題）

特定の元請依存による価格決定権の欠如や独自販路の喪失といった脆弱な経営体質を、「経営力再構築伴走支援」を通じた取引先企業の増加や経営多角化により改善し、長期的なリスクを低減する。

イ. 事業承継・創業による担い手の確保

廃業理由の多くが後継者不在の高齢化であり、地域の担い手が減少している。和木町第6次総合計画（創業年2件）、山口県商工会連合会の目標値（事業承継年1件）を達成するため、日本政策金融公庫のマッチングサイトなど多様な手段を活用し、担い手の確保・育成が不可欠である。

ウ. DX・キャッシュレス化の推進と生産性向上

経営効率向上と外国人需要獲得のため、手数料負担等の懸念を払拭しつつ、未導入事業所へのQRコード決済やクレジットカード決済など、多様なキャッシュレス決済の導入を個別指導で推進する。合わせて、IT・DXツール導入による人手不足対応と生産性向上を促進する必要がある。

③和木町第6次総合計画（2026年4月～2035年3月）について

※以下、経営発達支援計画と関係のある箇所を抜粋

基本計画

第4章 にぎわいのあるまちづくり

1. 商工業の振興

本町の化学工業をはじめとした製造業を振興させるため、既存企業との連携強化を図るとともに、企業誘致による新たな雇用の創出や商工会と連携した新規創業支援や事業承継等、商工業の発展・活性化に向けた支援を推進します。

(1) 工業の振興

①既存立地企業の発展

・基幹産業である製造業や既存企業の雇用の確保・拡大や新規事業の展開、地域経済活性化に向けた支援を推進します。

②地場産業の育成

・地場産業の育成のため、融資制度を活用した支援を図るとともに、未利用地・遊休地の有効活用に向けた働きかけを行います。

③工業基盤の整備

・国、県及び関係団体との連携のもと、道路や橋梁、水源などの工業基盤の整備を推進し、工場立地の利便性向上を図ります。

④新規企業の誘致促進

・岩国錦帯橋空港からのアクセスの利便性や税の優遇措置等を積極的に活用するなど、県や関係機関との連携強化を図り、企業誘致を促進します。

(2) 商業・サービス業等の振興

①商業の活性化

・個人・法人の新規創業を支援することで町内の事業者を増やす一方で、事業承継の問題に直面している事業者の相談支援や、利子補給金や融資貸付金制度等によって事業者の経営の安定化を図るなど、商業の活性化を推進します。

②小規模企業者の経営安定化と活性化

・県や商工会などの関係機関と連携し、経営診断、経営指導、制度融資等の活用促進、研修案内や情報提供を行うことで、経営の効率化や経営基盤の強化を支援します。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①特定企業依存からの脱却と技術力・企画力の強化

・10年後における地域のあるべき姿

元請企業依存度の高い建設業等の小規模事業者が、自社の高度な技術力・品質管理能力を活かした新たな販路を確立し、売上の30%以上を域外・非依存型販路で確保し自走している姿。地域外からも高度な技術力が認められ、専門性の高い企業群が形成されている。

・理由

特定企業への依存は、景気変動や元請の戦略変更リスクを直接受ける脆弱な体質を生む。工場の安定稼働に貢献してきた高い技術力と品質を強みとして、自立的な価格主導権と安定的な収益基盤を確立した企業を増加させ、地域経済の安定化を図る必要がある。

②事業の担い手の確保と計画的承継

・10年後における地域のあるべき姿

年間創業数が安定的に3者、事業承継完了数が安定的に2者を達成し、要支援企業（後継者未定）の30%が日本政策金融公庫等のマッチングサイト初めとした支援システムまたは支援機関を活用したM&A・第三者承継計画を策定している姿。承継後の売上・利益のV字回復と雇用維持が実現している。

・理由

建設業・サービス業を中心とした高齢化による廃業リスクは、地域経済の供給網と雇用維持に対する最大の脅威である。支援機関や日本政策金融公庫等の公的マッチング支援サイトの活用を促し、第三者承継や設備のみの譲渡といった多様な選択肢を提示することで、事業維持の成功率を高める必要がある。創業支援と承継支援を一体的に行い、地域の新陳代謝を促す。

③DXによる生産性向上と外国人需要の獲得

・10年後における地域のあるべき姿

小規模事業者のDXツール活用率が30%に向上し、特に米軍基地関連の小売・サービス業におけるクレジットカード決済普及率が50%を達成している姿。これにより、事務作業時間が20%短縮し、少人数運営下での売上拡大と外国人需要の確実な取り込みを実現する。データに基づく価格・販促最適化で収益性が継続的に改善している。

・理由

人手不足とコスト増大に対応し、生産性を向上させるにはDX化が不可欠。特に米軍岩国基地隣接という地域特性を活かすため、国際的な決済手段（クレジットカード等）への対応は喫緊の課題であり、外国人需要を地域消費に直結させる最大のフックとなる。個別最適のツール導入だけでなく、基幹業務の統合によりデータ駆動の意思決定を可能にする必要がある。

（3）経営発達支援事業の目標

①特定企業依存からの脱却と技術力・企画力の強化（重点目標：建設業支援）

・支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI

経営力再構築伴走支援を受けた建設業の平均付加価値額を前年比3.0%向上させる。売上の非依存型販路（域外・新規市場）経由比率を10%に引き上げる。

※付加価値額＝「営業利益＋人件費＋減価償却費」

KPI

経営多角化事業計画策定：10者

品質認証・専門資格（技術力の担保につながる資格や現在所有していない新たな建設業許可など）取得：10件

・設定した理由

KGIは、特定企業依存体質の改善と、技術力の可視化による価格主導権の実現度を測るための指標である。KPIは、経営力再構築伴走支援モデルに基づき、計画策定→品質担保→販路開拓という自立的経営体質への転換プロセスを定量化し、支援の進捗と実効性を定量的に検証可能とするため。

②事業の担い手の確保と計画的承継（重点目標：創業支援）

・支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI

創業数（第2創業を含む）：10者（年間2者以上で安定化させる）

事業承継完了数（親族外を含む）：5者（年間1者以上で安定化させる）

KPI

事業承継計画策定（M&A・第三者承継含む）：5者
日本政策金融公庫等マッチングサイト登録支援：5者
創業支援個別相談実施：10者（1者につき4回以上）
創業後3年生存率：80%

・設定した理由

KGIは、和木町の高齢化・廃業リスクを克服するための量と質を示す。KPIは、診断・計画策定・マッチングという承継プロセス、および質の高い創業支援（高生存率）の実現に必要な実行プロセスを可視化し、支援リソースを集中させることを可能にするため。

③DXによる生産性向上と外国人需要の獲得

・支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI

小売・サービス業におけるクレジットカード決済普及率を25%に向上させる。支援企業の事務作業時間を10%短縮させる。

KPI

IT・DXツール導入支援（予約、会計、在庫等）：10者

外国人対応キャッシュレス決済導入支援（クレジットカード・多通貨QR）：5者

・設定した理由

KGIは、米軍基地隣接という地域特性を活かした外国人需要の確実な獲得と、人手不足に対応するための生産性向上という2つの最重要課題の達成度を測る。KPIは、決済導入の個別支援と、生産性向上のための事務効率化支援の実施数を目標化することで、DX推進の実行力を担保する。

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（2026年4月1日～2031年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①特定企業依存からの脱却と技術力・企画力の強化

行動計画及び目標

1年目

- ・伴走支援対象企業の選定（建設・製造業 年2者）
- ・経営者対話による現状把握と「自己変革への腹落ち」
- ・経営多角化事業計画（年2者）の策定

2～3年目

- ・策定計画に基づく新販路開拓の実行支援
- ・品質認証・専門資格取得支援による技術力の可視化
- ・非依存型販路経由の売上総利益比率10%達成に向けたモニタリング強化

4～5年目

- ・KGI（平均付加価値額3.0%向上）の検証と、成功事例の横展開

達成方針1：経営力再構築伴走支援モデルによる自立化の推進（重要課題）

特定企業依存度の高い建設業・製造業に対し、経営者との徹底的な対話（伴走支援モデル）を通じて、現在の経営課題と潜在的な強み（高度な技術力・品質管理能力）を経営者自身が再認識し、多角化の必要性に腹落ちするプロセスを支援する。この「自己変革」の意識を基盤に、計画策定から実行まで一貫して伴走し、価格競争ではなく技術価値を訴求できる自立的な経営体質への転換を支援する。

達成方針2：品質認証・専門資格の取得による技術力の可視化とブランディング

計画で定めた新市場向けに、保有技術や品質管理体制を裏付ける品質認証や専門資格の取得（例：新たな建設業許可、有用な資格取得）を支援する。これにより、技術力（強み）を客観的に可視化し、元請依存型ではない「専門性の高い技術企業」としての地位を確立させる。

達成方針3：非依存型販路の開拓とリスクヘッジ

計画に基づき、既存の元請依存型販路（域内）と異なる域外（新規）市場を狙った販路開拓を伴走支援する。具体的には、既存技術を活かした関連多角化支援、公共事業以外の新規事業分野への参入を支援し、売上総利益の非依存型販路比率10%達成を目指す。

②事業の担い手の確保と計画的承継

行動計画及び目標

1年目

- ・経営者の高齢化リスクが高い企業への早期事業承継診断を実施
- ・公的マッチングサイト（日本政策金融公庫等）への登録支援開始（KPI：5件）
- ・創業支援個別相談の実施（KPI：10者）

2～3年目

- ・第三者承継を含めた事業承継計画の策定支援を加速（KPI：5社）
- ・計画に基づいたM&A仲介、金融機関等との連携による承継候補者とのマッチングを重点実施
- ・創業後の伴走支援を徹底し、3年生存率80%の維持を目指す

4～5年目

- ・年間創業数2件、事業承継完了数1件の安定達成に向けた体制の定着

- ・成功事例の地域内での共有と、後継者の地域活動への参画促進

達成方針 1：早期承継診断と事業承継計画の「見える化」

後継者不在リスクが高い企業に対し、経営指導員が中心となり、事業承継診断を実施する。資産、知財、技術、取引先といった企業の「価値」を棚卸しし、「経営力再構築伴走支援モデル」の視点も取り入れて、事業承継の課題を早期に「見える化」する。その上で、第三者承継（M&A）も視野に入れた5年間の事業承継計画（KPI：5社）の策定を支援する。

達成方針 2：公的マッチング支援の活用と実行支援

日本政策金融公庫や山口県事業引継ぎ支援センター等の公的マッチングサイトの登録を個別斡旋し、親族外承継の選択肢を積極的に提示する。（KPI：5件）また、承継計画の策定支援の中で、事業の磨き上げを行い、買い手候補にとって魅力的な企業価値を創出することで、第三者承継の成約率向上を目指す。

達成方針 3：創業前後の徹底した伴走支援と定着促進

創業希望者に対しては、事業計画策定から資金調達、店舗・事務所の確保に至るまで、個別かつ多頻度の伴走支援を実施する。（KPI：10者、1者4回以上）特に創業後の軌道に乗るまでの3年間は、きめ細やかなフォローアップ（創業年は6回以上、以降は必要に応じて）を継続することで、創業後3年の生存率80%の達成を目指し、地域の新たな担い手の定着を確実にする。

③DXによる生産性向上と外国人需要の獲得

行動計画及び目標

1年目

- ・小売・サービス業（特に米軍基地隣接地域）向けに、クレジットカード決済導入等の個別懸念払拭相談会を実施
- ・IT導入補助金等活用も含めた、DXツール導入計画策定を支援（KPI：10社）

2～3年目

- ・外国人対応キャッシュレス決済（クレジットカード・多通貨QR等）導入支援（KPI：5社）を重点的に実施し、普及率25%の達成を狙う。
- ・オフィス業務のデジタル化（KPI：10社）による事務作業等の時間10%短縮の実行

4～5年目

- ・導入ツールの活用状況を定期的に伴走確認し、データに基づく在庫・価格最適化支援へシフト
- ・DX活用を経営力強化につなげ、持続的な生産性向上を実現する。

達成方針 1：外国人需要獲得のためのキャッシュレス決済個別指導

米軍岩国基地隣接という地域特性を最大限に活かすため、クレジットカードや多通貨QR決済など、外国人・観光客が多用する決済手段の導入を喫緊の課題として個別支援する。手数料負担への懸念を払拭するため、費用対効果とセキュリティ面を明確に提示し、小売・サービス業におけるクレジットカード決済普及率25%の達成を目指す。（KGI）

達成方針 2：IT・DXツール導入によるオフィス効率化

人手不足への対応と生産性向上を目的として、IT・DXツール（予約、会計、在庫等）の導入を伴走支援する。（KPI：10社）特に、日常業務の時間を奪っている基幹業務（バックオフィス）のデジタル化を重点的に行い、経営力再構築伴走支援の視点から、事務作業時間を10%短縮（KGI）することを目標とする。

達成方針 3：デジタルツールの運用定着とデータ活用支援

単なるツール導入に終わらせず、導入後の運用定着までを伴走支援し、従業員への操作指導やル

ールの整備を支援する。また、デジタル化で得られたデータを活用した価格設定や販促の最適化に関する助言を継続的に行い、データ駆動の意思決定による収益性の継続的改善を実現する。

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

①現状

- ・広域的な経済動向は中小企業景況調査・小規模企業景気動向調査（全国商工会連合会）を活用し、業種別や地区別の景況感について調査結果をウェブサイトに掲載している。また、調査結果の冊子版も窓口配布を行っている。
- ・個者への情報提供としては、RESASや商圈分析システムMieNaの他、金融機関関連企業が調査分析している情報誌から情報収集し、個者の現状や相談内容に応じて情報提供を行っている。

現在活用している調査分析情報一覧

調査・報告書名等	調査主体	項目
①調査月報 (Monthly Report)	一般財団法人ちいき未来研究所	山口県・広島県・北部九州地区における事業者・消費者の経済活動分析
②調査月報	日本政策金融公庫総合研究所小企業研究	中小企業に関する実態調査結果や工夫事例
③中小企業景況調査	全国商工会連合会	業種別、地域別業況判断・売上額・経常利益等
④小規模企業景気動向調査	全国商工会連合会	小規模事業者の産業別業況等
⑤RESAS	内閣府	ビッグデータを活用した産業・地域経済循環などのMAP表記
⑥商圈分析システムMieNa	(株) 日本統計センター	町丁名の指定による、ピンポイントな商圈分析レポート

②課題

- ・和木町は産業構造が特殊で、RESASによる調査では大企業2社の数値が突出しておりその他の企業はサンプル数が極端に少なく、過去の経営発達支援評価委員会においても「和木町単独データでは小規模事業者に有意義なデータが得られにくい」との指摘を受けた。
- ・2023年までは小規模企業景気動向調査を実施していたが、調査指定業種（10種）に対し半数程度しか該当企業が存在せず、個者情報の域を出ない状況だった。
- ・広く提供している情報は中小企業景況調査・小規模企業景気動向調査に留まっている。

(2) 目標

	公表方法	現行	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
①調査月報 (Monthly Report)	HP掲載	—	12回	12回	12回	12回	12回
②調査月報 (公庫)	HP掲載	—	12回	12回	12回	12回	12回
③中小企業景況調査	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
④小規模企業景気動向調査	HP掲載	12回	12回	12回	12回	12回	12回

※無断転載禁止サイトにおいては、事前に承諾を得るか、リンク紹介にて対応

(3) 事業内容 (※調査項目は「現在活用している調査分析情報一覧」のとおり)

①外部機関による調査を活用した地域経済動向調査

現在ウェブサイトに掲載している中小企業景況調査・小規模企業景気動向調査に加えて、調査月報 (Monthly Report) と調査月報 (公庫) を新たに掲載する。

- ・手法: 各種分析情報をウェブサイトに掲載
- ・目的: 大企業の数値に影響されない広域的・客観的な経済情報を小規模事業者に提供することで、自社の立ち位置の把握と経営判断の参考情報とするため。

②地域特性を考慮した商圈・ベンチマーク分析の実施

調査対象: 地域全体の産業別構成、町丁名の指定によるピンポイントな商圈

- ・手法: 商圈分析システムMieNaおよびRESASを単独利用するのではなく、隣接地域 (岩国市、大竹市など) との経済比較分析を重点的に実施。
小売・サービス業などの個別相談時には、町丁名単位でピンポイントな顧客層 (米軍基地関係者、観光客、周辺住民) の動向に特化した商圈レポートを作成
- ・目的: RESASの和木町単独データでは得られにくい小規模事業者にとって有意義なデータ (商圈、比較対象) を提供

(4) 調査結果の活用

①「経営分析の分析に関すること」への活用と客観的視点の導入

- ・広域の景況調査 (①、②、③、④) の結果を、後述する「5. 経営分析の分析に関すること」における外部環境 (機会と脅威) 分析の基礎情報として活用する。
- ・小規模事業者が自社の課題が全国・広域のトレンドの中でどのような位置づけにあるかを客観的に把握し、後述する「6. 事業計画策定支援に関すること」における目標設定の妥当性を検証する根拠とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

- ・経済動向調査の中で把握できた需要動向などの情報提供が中心となっている。
- ・現状では地域産品と呼べるものが個者商品のみであるため、個者の商品・サービスに対する市場ニーズや消費動向の把握となっている。
- ・建設業などの企業間取引が中心の場合、個者ヒアリングにより対応。

②課題

- ・地域産品を持つ個者は、物理的要因から生産量が限定的で物産展等への出展が難しく、物産展等でのアンケート調査実施が困難。
- ・建設業などの企業間取引においては、経済動向調査の情報を踏まえたヒアリングが不十分など、事業計画策定に直結する分析が必要。

(2) 目標

	現行	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
個者ヒアリングの実施	—	20者	20者	20者	20者	20者

(3) 事業内容

①経済動向調査を踏まえた個者ヒアリング

建設業などの企業間取引が中心の個者に対し、経済動向調査の内容を踏まえたヒアリングを実施

することで、経営者の感と経験ではなく、調査結果という客観的事実に基づく需要予測を行う。

小売やサービス業などにおいては、例えばクレジットカード普及率などの動向を踏まえたうえで顧客の導入ニーズをヒアリングするなど、個者ごとに最適化されたヒアリングを実施する。

なお、調査結果は事業計画策定の是非の判断材料とする。

【調査手法・項目】

業種別	手法	目的	主なヒアリング項目例
建設業・製造業 (特定企業依存 リスクの低減が 課題)	経営者 ヒア リ ン グ	企業間取引に おける非依存 型販路の潜在 需要と、技術 の汎用性・企 画力の把握	<ul style="list-style-type: none"> 元請依存度（売上比率）と価格決定権の有無 保有技術の汎用性・市場性（多角化の可能性） 新たな顧客候補（域外）の調達ニーズ（公共事業を除く） 業界のDX/IT活用動向と当社の対応状況
小売・サービス 業 (外国人需要獲 得・DXが課題)	経営者 ヒア リ ン グ	キャッシュレ ス導入による 外国人需要の 獲得と、顧客 体験向上のニ ーズ把握	<ul style="list-style-type: none"> クレジットカード決済導入に対する具体的な懸念点（手数料、セキュリティ等） 米軍関係者・外国人観光客の店舗利用頻度と決済手段ニーズ SNS/ECを活用した地域外への販路開拓意欲 予約管理や顧客管理等、DXツールの導入ニーズ

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

①現状

- 経営分析は主に財務指標（利益率等）を中心に実施しており、一部の案件で和木町商工会独自の「経営持続化シート」などを活用し非財務面での分析を行ってきた。
- ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール等の活用は限定的
- 経営状況を分析する集団セミナー等への参加者は非常に少数

②課題

- 特定企業依存による脆弱な経営体質（価格決定権の欠如、独自販路の喪失）といった中長期的な課題に対する指導が不十分。
- 相談者の事業計画に対する「思い」が先行し、データ等の事実に基づく分析に課題が残るケースが散見された。
- 集団セミナー等に対する実施日時のニーズが多様で、限定した日時では参加しにくい状況。

(2) 目標

	現行	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
①個別経営分析（財務＋非財務）	25者	20者	20者	20者	20者	20者
②重点テーマ別「深掘り分析」（目的別に必要データを収集、①の内訳）	—	(2者)	(2者)	(2者)	(2者)	(2者)

※現行の数値は、前計画の目標値20者に対する平均実績値

(3) 事業内容

①個別経営分析（財務＋非財務）

- 目的：意思決定に直結する財務指標と、特定企業依存度、競争優位・顧客価値、外部機会を統合分析、施策優先順位を明確化する。

- ・分析項目：財務（収益性、生産性、成長性）、非財務（特定企業への依存構造、技術・ノウハウ、デジタル・IT、経営計画運用、後継者意向、創業予定者のコア・コンピタンス）
- ・募集方法：会報・チラシ・ウェブサイト・LINE配信、巡回・窓口相談時の個別案内（重点テーマ別深掘り分析の必要性を踏まえた個別提案）
- ・分析手法：
 - 非財務分析（SWOT等）を実施し、その内容をベースに面接ヒアリングを行い、ローカルベンチマーク、経営デザインシート等を活用し整理する。
 - ※商工会の支援データベース「経営支援システムPlus」に、非財務分析や経営状況整理する「経営計画策定支援」の機能が追加されているため、必要に応じて活用する。

②重点テーマ別「深掘り分析」

- ・目的：「経営力再構築伴走支援モデル」を適用し、テーマ別（特に重点項目である依存脱却や創業支援）に指標・ヒアリング項目を設計し、課題を「腹落ち」させるまで深掘りする。
- ・対象者：①の個別経営分析を実施した事業所の中から選定
- ・分析項目：①の分析項目の内、「依存構造」など重点項目について深掘りする。
- ・分析手法：①で分析した内容をベースに成果に直結する分析を実施する。
 - 依存脱却：特定の事業（例：公共工事）、特定の企業（1社専属下請け）、特定の商品等への依存構造について数値を用いて明確化
 - 創業予定者のコア・コンピタンス：創業予定者の保有するコア・コンピタンス（中核技術）の地域における競争優位性を、フレームワーク等を用いて分析

（４）分析結果の活用

①小規模事業者支援への活用

- ・事業計画策定への具体的接続
 - 個別経営分析（①）で得られた財務指標、SWOT、依存構造、コア・コンピタンスの統合分析結果を基に、短期・中期・長期の改善策を策定し、事業計画に落とし込む。特に、特定企業依存構造に関する分析結果は、価格決定権の回復や独自販路の確立を中期目標とする計画に直結させる。
 - 創業予定者に対しては、分析したコア・コンピタンスの競争優位性を最大限に発揮できる市場戦略（販路開拓等）を計画に反映させる。
- ・「腹落ち」を促す伴走支援の実施
 - 重点テーマ別「深掘り分析」（②）の対象者に対しては、「経営力再構築伴走支援モデル」を適用し、依存脱却や創業の課題を数値データとヒアリングに基づき「腹落ち」させるまで深掘りする。その上で、経営者自身が自立的に行動変容を起こせるよう、計画実行の各段階で伴走支援を実施する。
- ・KPI設定とデータに基づく進捗管理
 - 収益性、生産性、依存度などから導出されたKPI（例：特定企業への売上依存度、新規事業・販路による売上寄与率、コア・コンピタンス活用事業の粗利率など）を設定する。進捗確認では、「思い」や「感覚」ではなく、KPIという「データ」に基づいて進捗を確認し、計画の軌道修正や次のアクションプランを策定するPDCAサイクルを定着させる。

②内部での活用（商工会内）

- ・分析ノウハウのナレッジ化と共有
 - 個別経営分析（①）で活用した非財務分析（SWOT等）や、ローカルベンチマーク、経営デザインシートの整理結果、および深掘り分析（②）のプロセスを、統一フォーマットで商工会支援データベース「経営支援システムPlus」に記録・蓄積する。これにより、指導員間の情報共有を徹底し、データに基づいた指導ノウハウを組織的に資産化する。
- ・指導員スキルの体系的強化
 - 課題として挙げられた「データ等の事実に基づく分析」の指導力向上のため、分析手法（財務、

SWOT、ローカルベンチマークの活用)や、「経営力再構築伴走支援モデル」を適用した深掘り支援の成功事例を内部研修等で共有する。特に、事業者の「思い」と「データ」を効果的に接続し、「腹落ち」させるためのヒアリング技術や指導方法のスキル向上に重点を置く。

・データに基づく重点テーマの再設定

実施した20者の個別経営分析と2者の深掘り分析の結果を集計し、和木町全体の小規模事業者に共通する構造的な課題(例:平均的な特定企業への依存率、価格転嫁率、未充足のコア・コンピタンスの潜在性)を定量的に把握する。これにより、翌年度以降の重点支援分野(例:依存脱却セミナー、創業支援専門家派遣)をデータに基づいて決定する。

③地域経済・政策連携への活用

・地域経済の構造的課題の明確化

分析結果を匿名加工した上で集約し、和木町の小規模事業者が抱える特定企業依存構造や中長期的な脆弱性を具体的なデータで「見える化」する。このデータは、地域経済の構造的な課題を明確にするための一次資料として活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

巡回・窓口相談時に、そのヒアリング内容から事業計画策定の必要性が高い事業所に対し経営状況の分析を提案するケースが多く、分析を実施した企業の半数以上は計画策定まで支援してきた。計画の内容は分析結果に基づき、顧客ニーズや地域経済動向調査、商品・サービスの需要動向を踏まえ、事業計画の策定を支援した。

②課題

当会から分析提案を経て事業計画策定に至るケースが半数以上を占めており、事業者側からの相談においては、単純な補助金申請など案件も散見され、事業計画の意義や重要性が小規模事業者十分に浸透していないと考えられる。

創業支援においても、事業計画策定を支援していく中で、ビジネスモデルの根幹となるコア・コンピタンスの検証が不十分なケースもあり、専門家と連携した深度の深い支援が必要。

(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漠然と述べるだけでなく、特定企業依存からの脱却やDXによる販路開拓や生産性向上といった重要課題解決に向けた行動変容を促すことを最重要視する。
- ・個別経営分析を実施した小規模事業者の20者のうち、年間75%(15者)が事業計画を策定することを旨とする。
- ・経営力再構築伴走支援モデルを適用し、経営者との対話を通じて、現在の経営課題と潜在的な強みを経営者自身が再認識し、多角化・自己変革の必要性に「腹落ち」するプロセスを支援する。
- ・小規模事業者持続化補助金等の補助金申請を契機とした小規模事業者に対しても、単なる補助金獲得のための計画ではなく、実現可能性の高い事業計画策定を支援し、計画の実行確実性を高める。
- ・起業・創業、事業承継、新事業展開に関する計画策定支援を段階別・ステージ別に体系化し、特に事業の担い手の確保と計画的承継を促進する。
- ・計画策定の前段階としてDX推進のための個別相談を行い、外国人需要獲得やオフィス業務効率化の意識を醸成することで、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。
- ・重要課題については専門家と積極的に連携し、経営指導員と専門家とによる複数視点による助言により、より深度の深い行動変容に繋げることを重視する。

(3) 目標

	現行	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
①専門家によるDX推進相談	—	3回	3回	3回	3回	3回
②専門家による創業・事業承継支援相談	—	8回	8回	8回	8回	8回
事業計画策定事業者数	15者	15者	15者	15者	15者	15者

(4) 事業内容

①専門家によるDX推進個別相談の実施

目的：DXに対する理解不足を解決し、外国人需要獲得（小売・サービス業）とオフィス業務の効率化を図ることで、新事業展開の基盤を整備する。計画策定前段階で、小規模事業者の競争力維持・強化に向けた意識を醸成する。（目標①に対応）

具体的手法：

- ・支援対象：ITツールの導入やキャッシュレス決済導入に意欲のある小規模事業者
- ・回数：年3回の相談枠を設け、専門家による個別相談会を実施
- ・相談内容：外国人対応キャッシュレス決済（多通貨QR等）の導入計画策定、クラウド会計やSaaS（サービスとしてのソフトウェア）を活用した事務作業10%短縮に向けたバックオフィス業務のデジタル化計画策定、IT導入補助金等の活用支援。
- ・成果指標：個別相談実施件数、外国人対応キャッシュレス決済導入件数（KPI）、ITツール導入件数等

②経営力再構築伴走支援モデルを活用した事業計画策定支援

目的：個別経営分析を実施した全事業者（年間20者）に対し、特定企業依存からの脱却に向けた中長期的な経営改善目標を設定し、計画の実行確実性を高める。（目標の事業計画策定事業者数に対応）

具体的手法：

- ・支援対象：個別経営分析（財務＋非財務）を実施した小規模事業者（20者）、小規模事業者持続化補助金等の申請を契機として計画策定意欲の高い事業者。
- ・内容：前項での深掘り分析結果（依存構造など）をベースに、経営者との対話を重ね、自己変革の必要性に「腹落ち」させることに重点を置く。非依存型販路経由の売上総利益比率10%達成に向けた具体的アクションプラン（技術力の可視化、新販路開拓）の策定支援
- ・実施方法：経営指導員による伴走支援。必要に応じて外部専門家を連携活用し、事業計画策定支援を行う。
- ・成果指標：事業計画策定件数（15者/年）、計画実行率（モニタリング）

③専門家連携による創業・事業承継支援相談の体系化

目的：創業希望者のコア・コンピタンス検証と、後継者不在企業への計画的承継を支援し、事業の担い手の確保と定着を促進する。（目標②に対応）

具体的手法：

- ・支援対象：創業希望者（個別相談KPI 10者）、早期事業承継診断を希望する企業（承継計画KPI 5者）
- ・回数：年8回の相談枠を設け、専門家による個別相談会を実施
- ・相談内容：

【創業支援】創業予定者のコア・コンピタンス（中核技術）の競争優位性検証、市場調査に基づくビジネスモデルの具体化、3年生存率80%維持のための初期計画と資金計画の策定。

【事業承継支援】早期事業承継診断、事業の「価値」の見える化、公的マッチングサイトへの登録支援、承継後の磨き上げ計画策定。

- ・実施方法：ステージ別支援（構想段階→計画策定→実行支援）。経営指導員が専門家相談の前後に連携し、支援の深度を確保する。
- ・成果指標：創業計画策定支援者数、事業承継計画策定支援者数、資金調達成功者数。

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

①現状

- ・事業計画策定後のフォローアップは、策定した計画内容を問わずに、策定後1年間に4回以上を目標に行っており、回数は基本的にクリアしているが、計画された定期的なフォローアップではなく、必要に応じて実施している側面が強い。
- ・特に創業などは高頻度・高密度でのフォローアップが必要なケースが多く、事業計画の類型に応じたフォローアップ回数の設定などが未整備
- ・計画内容と進捗状況の乖離が見られるケースにおいても、経営指導員による対処療法的な助言等に留まっているケースがある。

②課題

- ・策定した事業計画の類型に応じて、計画策定時にフォローアップの頻度・密度を定めておく仕組みの導入。
- ・進捗不良時の効果検証と事業計画見直し（第三者の視点導入含む）のルール化。

（2）支援に対する考え方

- ①事業計画策定後のフォローアップを計画の類型に応じて体系化し、単なる回数の達成に留まらず、計画の実行確実性と行動変容の定着を最重要視する。

- ・体系化されたフォローアップ体制の構築

策定した事業計画の内容（例：創業、依存脱却、DX推進など）に基づき、計画策定時にフォローアップの頻度と密度をあらかじめ設定する仕組みを導入する。特に、創業や依存脱却といった高難度・高頻度での支援が必要な計画に対しては、初期段階で高密度な伴走支援を行う。

- ・データと事実に基づく進捗評価

事業計画に設定されたKPI（特定企業への売上依存度、新規事業・販路による売上寄与率、創業3年間生存率など）に基づき、経営指導員が定期的（四半期ごとなど）に進捗を評価する。経営者の「思い」だけでなく「データ」に基づいて現状の課題を共有し、次のアクションを明確にする。

- ・専門家による軌道修正のルール化

進捗状況の評価において、KPI等に著しい乖離（進捗不良）が見られた場合は、原則として外部の専門家（中小企業診断士など）による相談・指導を速やかに実施することをルール化する。これにより、経営指導員による対処療法的な助言に留まることなく、第三者の客観的な視点を導入した効果検証と事業計画の見直し（軌道修正）に繋げる。

- ・目標KGIの達成

フォローアップを通じ、事業者の売上増加および付加価値額3%以上増加という目標KGIの達成を実現すべく、支援を徹底する。

(3) 目標

	現行	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
フォローアップ対象事業者数	15者	15者	15者	15者	15者	15者
頻度(延回数)	60回	60回	60回	60回	60回	60回
売上増加事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
付加価値額3%以上増加の事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

①計画類型に応じたフォローアップ頻度・密度の設定

目的：事業計画の類型（リスクや難易度）に応じて最適な支援体制を確保し、計画の実行確実性を高める。（課題：類型に応じた頻度・密度の未整備に対応）

具体的手法

計画策定時に、以下の類型に基づきフォローアップの実施回数と重点項目を明記した支援計画を策定する。全体の目標（15者に対し年間60回）を達成しつつ、重点支援が必要な事業者へリソースを集中する。

- ・高密度類型：創業（初期1年間は2ヶ月に1回以上）、依存脱却（四半期に1回以上のKPIレビュー）
- ・標準類型：事業承継、DX導入、その他（四半期に1回以上、年間4回以上）
- ・いずれの類型においても、年間4回以上の実施を基本とするが、進捗が計画以上の数値等で推移している場合のみ、事業と協議の上、頻度の減少を可能とする。

②データ駆動型の定期KPIモニタリングの実施

目的：計画内容と進捗状況の乖離を早期に発見し、データに基づいた課題の特定を行う。（課題：データに基づく分析の不十分さに対応）

具体的手法

- ・四半期ごとに、事業計画に設定されたKPI（非依存型売上比率、キャッシュレス決済普及率、事務作業時間短縮率など）の数値をヒアリングし、「経営支援システムPlus」等に記録する。
- ・経営指導員がKPIを基に、計画の実行状況、効果の測定、目標達成の見込みについて客観的な評価レポートを作成し、経営者にフィードバックする。

③専門家連携による事業計画見直し（軌道修正）のルール化

目的：進捗不良時における対処療法的な指導を避け、第三者の視点による抜本的な課題解決と計画の再構築を行う。（課題：進捗不良時の対処療法的な指導、ルールの未整備に対応）

具体的手法

- ・ルール化：モニタリングの結果、設定されたKPI等に著しい遅延が確認された場合、原則として外部専門家（中小企業診断士等）による個別相談会を実施する。
- ・専門家指導内容：専門家が計画の実現可能性、外部環境の変化、コア・コンピタンスの再検証などを目的として指導を行い、事業計画の抜本的な見直し（軌道修正）を支援する。
- ・専門家と経営指導員が連携し、見直し後の計画の実行を改めて伴走支援する。

④KGI達成に向けた伴走支援の徹底

目的：付加価値額3%以上増加というKGIを達成するため、経営指導員が計画の実行を継続的に支援する。（目標のKGI達成に対応）

具体的手法

- ・依存脱却：新しく開拓した販路での契約・取引実行、技術の可視化（認証取得）に向けた申請プロセスの支援、非依存型売上総利益の計算支援。

- ・創業：初期の集客状況、資金繰り、従業員採用に関する高頻度の相談対応と実行支援。
- ・DX推進：導入したITツールの活用状況確認、DXによって得られたデータの経営への活用方法（在庫管理の最適化、価格設定の助言など）に関する指導。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事

(1) 現状と課題

①現状

- ・地域内の小規模事業者において、キャッシュレス決済やSNSによる販路開拓に関心がある企業は一部に留まっており、高齢化・IT知識不足・人材不足によりDX推進が停滞。特にクレジットカード決済等による米軍関係者等の顧客への取り込み活動が限定的。
- ・展示会出展は該当する小規模事業者が2～3者に限られ、生産量の物理的制限等により出展要望等は皆無な状況。

②課題

- ・小規模事業者のDX推進による販路開拓についての理解度不足の解消
- ・キャッシュレス決済等における手数料負担等の懸念点の解消

(2) 支援に対する方針

地域内の小規模事業者が抱える高齢化・IT知識不足によるDX推進の停滞と、地域特性である米軍基地隣接という強みを活かされていない現状に対し、以下の支援方針で新たな需要の開拓を目指す。

①支援対象の明確化と個別最適化

- ・小売、サービス業に対して、外国人需要獲得を目的としたキャッシュレス決済導入を最優先で支援する。
- ・全業種の小規模事業者に対して、SNSやECを活用した地域外への販路開拓を支援し、DX推進による特定企業依存からの脱却を促す。
- ・支援は、キャッシュレス決済での手数料負担等の懸念点解消に焦点を当てた、専門家による個別相談を軸に展開し、小規模事業者の理解度不足を解消する。

②目標達成への接続

- ・本事業で推進するキャッシュレス決済導入支援は、「2. 目標の達成に向けた方針③（DXによる生産性向上と外国人需要の獲得）」で掲げたキャッシュレス決済普及率25%達成に直結させ、地域経済の活性化を強力に推進する。

(3) 目標

	現行	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
①外国人対応キャッシュレス決済等導入支援者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
キャッシュレス決済普及率	—	5%	10%	15%	20%	25%
②デジタル販路開拓支援者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
新規販路開拓件数	—	3件	3件	3件	3件	3件

(4) 事業内容

新たな需要の開拓に寄与する事業として、地域特性（米軍基地隣接）と小規模事業者の課題（DXの停滞、物理的制限）を克服するため、以下の2つの事業を連携して実施する。

① 外国人対応キャッシュレス決済等導入支援

- ・支援対象：米軍基地隣接地域や広域からの来客が多い小売業・サービス業の小規模事業者。
- ・目的：小規模事業者が抱えるキャッシュレス決済の手数料負担等の懸念点を解消し、和木町の地域特性を最大限に活かした外国人需要の獲得を図る。
- ・具体的な手法：DX専門家を派遣し、費用対効果とセキュリティに焦点を当てた個別相談（年間3回）を実施する。クレジットカード決済や多通貨QR決済の導入計画策定、従業員への操作指導までを伴走支援する。
- ・期待効果：外国人需要を売上として取り込むチャンネルを構築し、目標とするキャッシュレス決済普及率25%達成に向けた基盤を確立する。

② SNS・ECを活用したデジタル販路開拓支援

- ・支援対象：SNSやEC導入に関心がある、またはIT知識不足や人材不足を課題とする全業種の小規模事業者。
- ・目的：小規模事業者のDX推進による販路開拓についての理解度不足を解消し、低コストで地域外への新規顧客開拓を可能とすることで、特定企業依存からの脱却に向けた独自販路の確立を支援する。
- ・具体的な手法：「低コストで始めるSNS・EC活用」をテーマとした個別相談（年間3回）を実施する。商品の魅力的な見せ方、広域顧客を意識した情報発信の戦略、運用コストの適正化について具体的に指導する。
- ・期待効果：IT知識不足を解消し、デジタルチャンネルを通じた独自販路の開拓を促進する。これにより、販売チャンネルの多様化を実現し、事業の安定性向上に寄与する。

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

①現状

- ・毎年度、中小企業診断士を委員長とした、金融機関、行政担当者、観光関係者、法定経営指導員、商工会会長から構成する「経営発達支援事業評価委員会」を開催し、経営発達支援事業の実施状況について、評価委員から成果の評価・見直し案等の提言を受け、その結果をウェブサイトにて公開している。

②課題

- ・評価委員からは、あらゆる視点から定性的な改善提言等をいただいているが、委員会で提示される情報が、目標数値に対する実績値を表記するのみに留まっており、KPI等を活用した段階評価などの基準が必要である。

(2) 事業内容

①定量的把握

- ・KPI設定：「1. 目標 (3) 経営発達支援事業の目標」で設定した5カ年の目標値と、「I. 経営発達支援事業の内容」の「目標」で設定した各年度の目標値をベースに、単年度目標を設定する。

②評価手法

- ・経営発達支援事業評価委員会の構成員として、中小企業診断士、金融機関、行政担当者（和木町企画総務課）、観光関係者、法定経営指導員、商工会会長を委員に任命する。
- ・毎年1回、目標値に対する総合評価を達成度に応じて5段階で評価する。
- ・評価内容について委員会で議論し、委員からの改善提案を次年度の支援計画に反映する。

③評価・見直しの頻度

- ・年1回の総合評価
- ・外部環境の急激な変化などが生じた場合に対応するため、必要に応じて臨時委員会を開催し、支援計画の修正等を議論する。

④結果の公表方法

- ・評価結果はウェブサイトに掲載し、地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保する。

⑤事業継続に係る判断基準

項目	判断基準	措置
主要KPI達成度	80%以上	継続
主要KPI達成度	50%～80%未満	次年度の支援内容の見直しを必須とする
主要KPI達成度	50%未満が2年連続した場合	当該事業の撤退・縮小を含めた検討を、定時又は臨時委員会で議論する
外部環境の変化	新たな事業者ニーズや法改正等への対応に遅れが見られる場合	臨時委員会を開催し、支援計画の修正を議論する

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

①現状

- ・職員数が3人と少数のため、商工会単独企画による研修会ではなく、関係団体等が開催する研修会等に計画的に職員を派遣しているが、勤続年数に応じた内容の「キャリア別研修」や時勢に応じた「対応型研修」が中心となっており、一般職員等も含め、職員個々の能力に最適化されていない。
- ・支援ノウハウが個人に依存し、組織内で共有する仕組みが未整備。

②課題

- ・職員3人の個々のスキル獲得状況を把握することが必要。
- ・職員個々の状況と商工会全体の役割分担を考慮して、職員一人ひとりの業務に必要なスキルと、その習熟度を一覧化した表（スキルマップ等）を設定することが必要。
- ・支援事例をデータベースに整理し共有するとともに、実際に作成した資料等のデータをセキュリティに留意しつつ、オンラインストレージ等でクラウド管理し共有する仕組みが必要。

(2) 事業内容

目的

関係団体の研修等で全職員の基礎的支援能力を高めつつ、個々に必要な能力を設定して商工会全体での支援能力の向上を図り、その知見を小規模事業者への支援に活用する。

支援実績をデータベースで共有し、似たような支援事例において、他の職員の支援ノウハウを活用できる体制を構築する。

①外部研修・セミナーの計画的活用

- ・山口県商工会連合会、中小企業基盤整備機構等が主催する経営支援能力向上に資する研修へ計画的に職員を派遣。

②対応型研修会の実施

- ・インボイスや生成AIといった、その時々の方勢に対応した研修会を近隣商工会と共同で実施。

③職員個々のスキルマップ作成

- ・職員個々の資質と商工会全体の必要性を考慮した上で必要なスキルを決定し、そのスキルを習得するための具体的な目標（関連資格の取得等）を設定する。

・資格取得に関して、受験料の一部負担など内規を商工会として整備する。

④支援現場への同席指導

- ・経営指導員以外の職員に対し、どのようなノウハウ習得を目標とするかを事前に計画し、相談者の同意を得た上で、実際の支援現場に同席させる。
- ・支援実施後、速やかに時間を設け、同席職員からの質問や気づきを吸い上げる。経営指導員は、自身の判断の背景や意図を言語化して伝え、同席職員の理解を深めさせる。

⑤ノウハウ共有の仕組み

- ・2025年10月に導入した「経営支援システムPlus」に支援事例を蓄積し、過去事例を容易に検索可能とする。
- ・実際の支援に使用した各種詳細資料については、セキュリティに留意しつつ信頼できるオンラインストレージに整理して蓄積し、適切なアクセス権を設定する。同類の支援事例が生じた場合「経営支援システムPlus」で支援の経緯を確認しつつ詳細資料を活用することで、支援した職員のノウハウを他の職員が活用できる仕組みを構築する。

11. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

- ・和木町商工会・岩国西商工会・やましろ商工会で「玖珂ブロック商工会広域協議会」を組織しており定期的な会合を実施している。岩国税務署、中国税理士会岩国支部、岩国青色申告会、日本政策金融公庫岩国支店等の団体とも定期的な会合を実施している。

②課題

- ・いずれの会合も個別限定的な情報交換が主目的となっており、長期的な支援事例やそれに付随した体系的なノウハウ共有が不十分。

(2) 事業内容

目的：会合等での支援事例共有はもとより、他の支援機関職員との関係性を密にすることで、守秘義務に留意しつつ、必要なときに情報交換が可能な関係性を構築する。

①玖珂ブロック商工会による連携（年2回）

- ・和木町商工会、岩国西商工会、やましろ商工会で組織する「玖珂ブロック商工会広域協議会」にて合同での会議・研修会等を実施し、ブロック内の商工会の経営発達支援事業の進捗状況を始めとした参加者相互の支援ノウハウにおける情報交換を行うことで、役職員との情報共有と職員の支援スキルの向上を図る。

「玖珂ブロック商工会事務局運営会議」「玖珂ブロック商工会職員研修」

②金融機関との連携（年1回）

- ・日本政策金融公庫主催の「小規模事業者経営改善資金連絡協議会（通称：マル経協議会）」の開催により岩国管内の商工会議所、商工会の経営指導員等が集まり、支援の現状等について情報交換を行う。その際に支援事例の発表等により、中長期的な支援ノウハウの共有を進めていく。
- ・(株)山口銀行及び山口県信用保証協会、商工会の融資制度である商工貯蓄共済融資及び条件変更等について情報交換を行い、連携して円滑な資金調達を行う。

③税務関係団体との連携（年1回）

- ・岩国税務署が主催し中国税理士会岩国支部、岩国青色申告会と岩国管内の商工会議所、商工会が参加する「税務指導連絡協議会」に出席し、最新の税制改正等が小規模事業者に与える影響等について

て意見交換し、支援力の強化を図る。

(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																	
(2025年12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)																	
<table border="1"><tr><td>和木町商工会</td><td></td></tr><tr><td>法定経営指導員</td><td>1名</td></tr><tr><td>補助員</td><td>1名</td></tr><tr><td>記帳専任職員</td><td>1名</td></tr><tr><td>一般職員</td><td>1名</td></tr></table>	和木町商工会		法定経営指導員	1名	補助員	1名	記帳専任職員	1名	一般職員	1名	<table border="1"><tr><td>連携</td><td>和木町 企画総務課</td></tr><tr><td>連絡調整</td><td></td></tr><tr><td>事前相談</td><td>山口県</td></tr></table>	連携	和木町 企画総務課	連絡調整		事前相談	山口県
和木町商工会																	
法定経営指導員	1名																
補助員	1名																
記帳専任職員	1名																
一般職員	1名																
連携	和木町 企画総務課																
連絡調整																	
事前相談	山口県																
<p>①都道府県及び関係市町村との連携体制</p> <ul style="list-style-type: none">・当会と和木町企画総務課が連携し、地域の実情を踏まえた重要課題を設定するとともに、本支援計画での支援方針を決定するため、年1回、連携会議を開催する。・山口県と事前に相談・調整を行うことで、都道府県の重要課題についても反映した支援計画とする。 <p>②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</p> <ul style="list-style-type: none">・和木町内全域を法定経営指導員1名の体制で巡回指導を行う。・補助員、記帳専任職員も案件に応じてサポート役として従事し、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。 <p>③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制</p> <ul style="list-style-type: none">・法定経営指導員を含む全職員で、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和木町企画総務課の連携会議(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。 <p>④経営指導員等の資質向上に係る体制</p> <ul style="list-style-type: none">・法定経営指導員による他の職員に対するヒアリングを実施し、必要なスキルや習得すべきノウハウを把握した上で、支援現場への同席指導等を通じて事例共有を行う。年度途中で複数回の職員ヒアリングを行い、スキル習得等の進捗状況を確認し、法定経営指導員から適切な助言を行う。また法定経営指導員への進捗ヒアリングは、当会会長が実施する。																	
(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法定経営指導員又は広域経営指導員の氏名、連絡先																	
■氏名：村元 宏治																	
■連絡先：和木町商工会 電話0827-53-2066																	
②法定経営指導員又は広域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の提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・村元 宏治は、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

740-0061 山口県玖珂郡和木町和木2丁目1番1号
和木町商工会

TEL 0827-53-2066 FAX 0827-53-4349

メール wakichou@yamaguchi-shokokai.or.jp

②関係市町村

740-0061 山口県玖珂郡和木町和木1丁目1番1号
和木町役場 企画総務課

TEL 0827-52-2136 FAX 0827-52-5313

メール somu@town.waki.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)

	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
必要な資金の額	309	309	309	309	309
○専門家派遣費	175	175	175	175	175
○委員会運営費	44	44	44	44	44
○セミナー開催費	57	57	57	57	57
○ソフトウェア・サービス費	33	33	33	33	33

(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
・会費収入：175,000円 ・伴走型補助金：134,000円

(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
連携者なし
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