

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	岩国商工会議所（法人番号：1250005006108） 岩国市（地方公共団体コード：352080）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 (1) 経営状況の把握、事業計画策定支援等を通じた小規模事業者の自走化 (2) 円滑な事業承継や創業・起業促進による地域経済の持続 (3) 新たな販路開拓や需要拡大、DX推進による生産性向上
事業内容	3. 地域の経済動向調査に関すること (1) 企業動向調査（年4回） (2) 中小企業景況調査（年4回） (3) LOBO 調査（年12回） 4. 需要動向調査に関すること (1) 米軍基地関係者を対象とした市内店舗に関するニーズ調査 5. 経営状況の分析に関すること (1) 経営分析セミナーの開催 (2) 個別経営分析 6. 事業計画策定支援に関すること (1) DX 推進セミナー・IT 専門家派遣の開催 (2) 創業カレッジの開催 (3) 創業セミナーの開催 (4) 事業計画策定セミナーの開催 (5) 事業計画策定支援の実施 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること (1) 事業計画を策定した小規模事業者等のフォローアップ支援 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること (1) 米軍岩国基地との取引に関する支援 (2) 米軍基地関係者をターゲットとした事業支援 (3) 米軍岩国基地内での広報活動
連絡先	岩国商工会議所中小企業相談所 〒740-0017 山口県岩国市今津町一丁目 18-1 TEL:0827-21-4201 FAX:0827-21-4646 E-mail: soudan@icci.or.jp 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 14-51 TEL:0827-29-5110 FAX:0827-22-2866 E-mail: shoukou@city.iwakuni.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

ア. 立地

岩国市は、県最東端部に位置し2006年(平成18年3月20日)に旧岩国市、由宇町、玖珂町、本郷村、周東町、錦町、美川町、美和町の1市6町1村が合併し、新岩国市が誕生した。面積は、873.67 km²で、山口県内で2番目に大きな市域面積を有している。南東側は瀬戸内海広島湾に臨み、北は島根県益田市、吉賀町、東は、山口県和木町、広島県大竹市、廿日市市に接し、西は周南市、南は柳井市、光市とそれぞれに接している。また、当市には米海兵隊岩国航空基地があり、米軍基地関係者が多く居住している。

岩国地域が岩国商工会議所の管轄地域となっており、その他地域は岩国西商工会・やましる商工会の管轄地域となる。

管轄地域	管轄機関
岩国地域	岩国商工会議所
由宇地域・玖珂地域・周東地域	岩国西商工会
本郷村地域・錦地域・美川地域・美和地域	やましる商工会



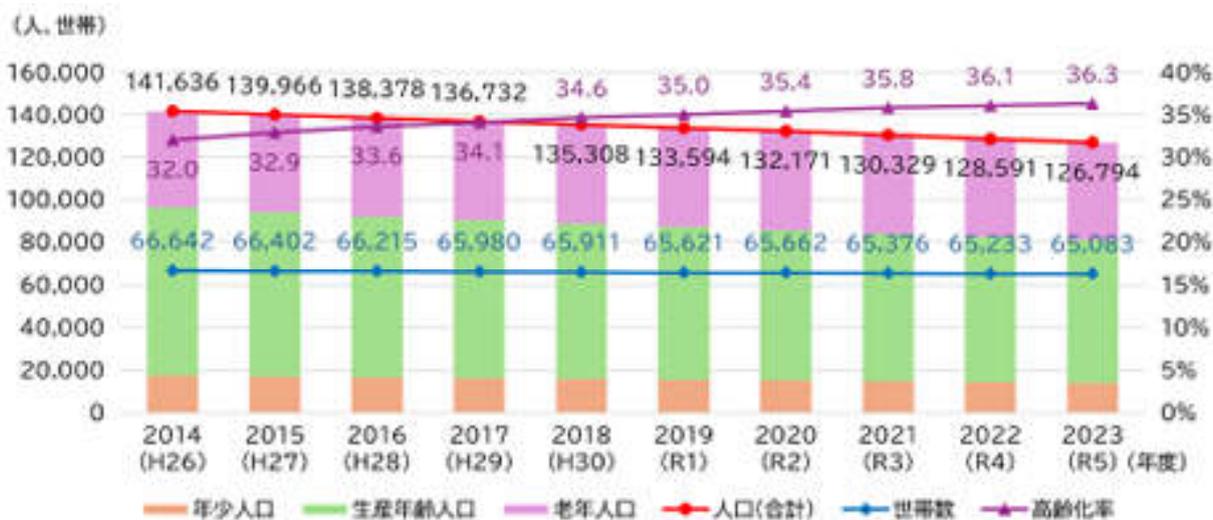
(出典：山口県ホームページ「市町課」
県内市町の基本情報 ページ番号 0014978)

イ. 交通

岩国市は、JR 西日本の山陽新幹線(新岩国駅)と山陽本線が市域を通り、特に山陽本線は瀬戸内海沿いの主要都市を結んでいる。また、山陽自動車道をはじめとする幹線道路網も整備されており、県内外へのアクセスが良好。市の南東部には、民間機と軍用機が共用する岩国錦帯橋空港があり、東京・沖縄とのアクセスを提供している。

ウ. 人口

本市（全域）の人口は122,837人（令和7年11月現在）と減少傾向にはあるが、米海兵隊岩国航空基地があることから、米軍関係者が約1万人（岩国市の人口の約10%）居住しており、その人数は増加傾向にある。（※旧岩国市：88,350人 / その他地域：34,487人）



(出典：岩国市産業振興部商工振興課)

エ. 産業

岩国市の産業構造は、第3次産業が中心となっており、それに第2次産業が続く。

各産業の主な特徴

1. 第3次産業（サービス業中心）

卸売・小売業と医療・福祉が大きな割合を占めているが多くが中小・小規模事業者。特に医療・福祉の分野は、事業所数・従業者数ともに近年増加傾向で、地域社会を支える重要な産業となっている。

2. 第2次産業（製造業、建設業）

製造業は市の重要な基盤産業の一つとなっている。臨海部の工業地帯を中心に化学、繊維、パルプ等紙加工品、石油製品製造業などが基盤を形成している。また、建設業（米軍岩国基地関連による防音工事等）も一定の割合を占めているが、近年減少傾向が見られる。

3. 第1次産業（農林水産業）

構成比としては小さいが、農業に関しては微増傾向にある。

・管内商工業者数及び小規模事業者数

商工業者数、小規模事業者数とも長期的にみると減少傾向にある。また、小規模事業者の占める割合は、「平成18年75.7%、平成21年75.6%、平成26年75.9%、令和3年73.8%」であり、平成18年からみると小規模事業者の割合も低くなる傾向にある。

	平成18年事業所・企業統計	平成21年経済センサス基礎	平成26年経済センサス基礎	令和3年経済センサス基礎
商工業者数	4,526	4,394	3,975	3,178
小規模事業者数	3,427	3,326	3,020	2,346

・事業所数及び従業者数

事業所数については少子高齢化・人口減少・産業活動の変化の影響を受けて、全業種にて減少傾向にある。従業員数では卸売業・小売業の増加理由として、地元の小規模店が減少する一方で大型スーパー・ドラッグストア・ホームセンター・業務用食品卸などの進出・拡大が考えられる。

	事業所数			従業者数		
	※H21	※H26	※R3	※H21	※H26	※R3
総数	6,140	5,995	5,160	51,774	52,342	50,799
農林漁業	26	27	37	398	358	335
鉱業、採石業、砂利採取業	4	1	1	17	2	9
建設業	796	781	696	5,579	5,362	5,155
製造業	353	343	299	8,476	9,128	8,874
電気・ガス熱供給・水道業	5	5	9	171	184	61
情報通信業	38	38	37	221	229	268
運輸業、郵便業	148	139	134	2,922	2,928	2,761
卸売業、小売業	1,623	1,531	1,271	10,330	9,894	10,084
金融業、保険業	124	104	108	1,155	970	901
不動産業、物品賃貸業	266	281	238	750	935	1,059
学術研究、専門・技術サービス業	207	207	210	1067	1034	1,057
宿泊業、飲食サービス業	762	731	472	4,794	4,667	3,732
娯楽業、生活関連サービス業	591	552	469	2,330	1,947	1,937
教育、学習支援業	152	151	138	901	1,223	1,320
医療、福祉	463	516	509	8,101	9,470	9,290
複合サービス業	50	62	62	458	622	553
サービス業	532	526	484	4,104	3,389	3,403

(※出典：令和3年経済センサス基礎調査、平成26年経済センサス基礎調査、平成21年経済センサス基礎調査)

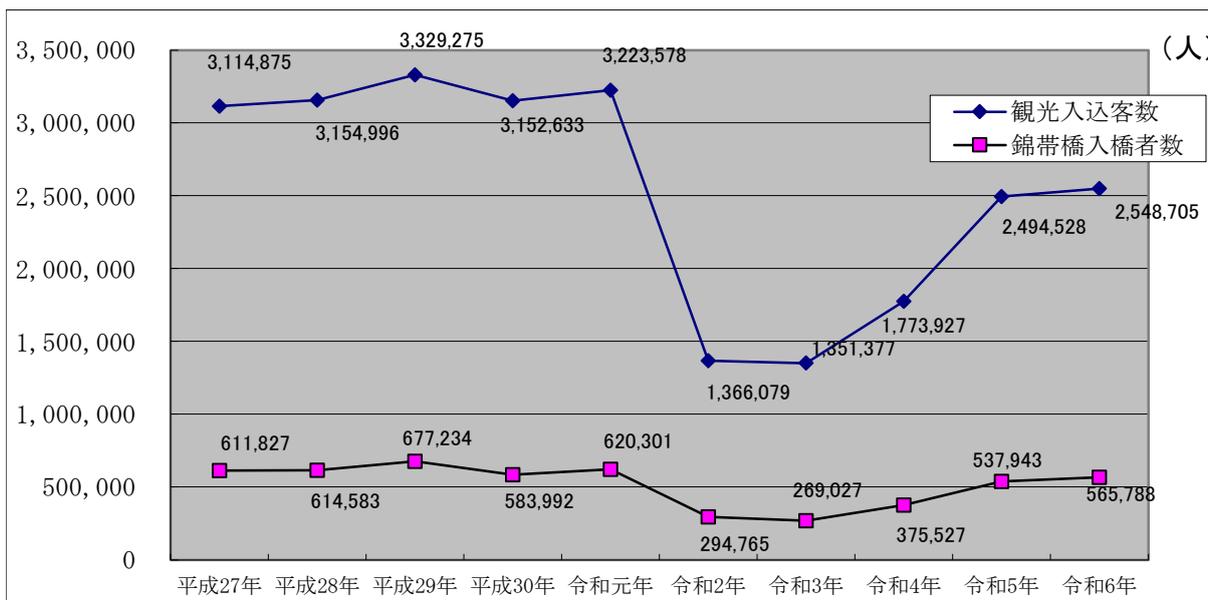
オ. 観光

岩国市は、日本三名橋の一つとされる錦帯橋がシンボルとなっている。また、錦帯橋周辺の吉香公園には、国の天然記念物である岩国のシロヘビを展示する岩国シロヘビの館があり、「神様の使い」として開運・金運のご利益があるとされている。



・観光客数

令和6年の岩国市全体の観光入込客数は2,548,705人となり、前年の2,494,528人と比較し約2%の増加となった。また、錦帯橋の入橋者数は565,788人で前年と比べ約5%増え、3年連続の増加となった。本市を訪れた外国人観光客数については、前年比約45%増加の105,154人となり、国別の内訳は、台湾が最も多く、次いでアメリカ、韓国の順となる。また、岩国錦帯橋空港の利用者数が523,363人で、平成24年の開港から過去最高となった。空の交通拠点として、観光誘客にも大きな役割を果たしており、首都圏からの誘客につながっている。



岩国市の観光入込客数と錦帯橋入橋者数の推移（過去10年間）

②課題

前述の地域の現状を踏まえ、改めて「強み」「弱み・課題」を整理すると下記のとおりである。

強み	弱み（課題）
<p>●工業基盤と臨海部の優位性 →石油化学コンビナート・紙・パルプ・繊維などの工場が多数あり、長年にわたり工業都市として発展している。</p> <p>●交通アクセスと国際性の高さ →岩国錦帯橋空港 東京（羽田）線や沖縄（那覇）線が就航しており、ビジネスや物流における広域アクセスに優れている。 →米海兵隊岩国航空基地（米軍岩国基地）の存在（約1万人在住）により、国際的な交流が盛んで、日常生活の中に海外に触れる機会があり、多くの外国人が岩国市内で消費活動を行っている。 →近隣の広島市や廿日市市（宮島）などと連携した観光振興や経済活動が可能であり、広域的な経済圏の中で事業を展開できる。</p> <p>●多様な資源と観光ポテンシャル →県内有数の山々、清流、美しい海など、多様な自然資源に恵まれている。 →錦帯橋をはじめとする世界に誇れる歴史・文化や観光資源が点在している。 →多様化する観光ニーズに対応するポテンシャルを秘めており、観光消費拡大に向けた取り組みが期待できる。</p> <p>●岩国市の積極的な振興施策 →岩国市中小企業、小規模企業及び小企業振興基本計画【12の基本的施策】（後述）による地域経済及び地域社会の持続的発展及び市民生活の向上を図っている。</p>	<p>●人口構造の変化と担い手不足 →岩国市が抱える最大の課題は、全国的な傾向と同様に「少子高齢化」とそれに伴う影響。 →第一次産業だけでなく、製造業やサービス業を含む多くの産業・組織で労働力の担い手不足が深刻な課題となっている。 →人口減少は消費市場の縮小を意味し、地域経済全体を停滞させるリスクとなる。</p> <p>●経済構造の依存性 →石油化学、紙・パルプなどへの依存度が高いことから、景気変動や国際的な競争激化の影響を受けやすい。その為、関連の下請け・孫請け事業者への影響も大きい。 →経済状況の変動に伴う原材料や燃料価格の高騰は大きな経営課題であり、市の経済全体にも波及する。 →安定した経済成長のためには、特定の産業に頼りすぎず、医療・福祉、観光、先端技術分野など、産業の多角化や新規創業等を進める必要がある。</p> <p>●米軍岩国基地を対象とした事業展開 →複雑な契約手続きや取引慣行、英語でのコミュニケーション能力や書類作成能力等が低い。近隣都市への購買の流出。</p>

(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

これまでの現状と課題等を踏まえて、

「小規模事業者への経営支援強化」

「事業承継の円滑化及び創業・経営改善への取組み支援強化」

「DX・デジタル技術を活用した取組み支援」

「外国人ビジネスサポートセンター事業（基地関連取引のサポート）の展開」

以上、4項目を岩国商工会議所として取り組む長期的な振興の在り方と定めて確実に実行し、小規模事業者等の持続的発展・地域経済の活性化を実現していく。

岩国商工会議所の取り組むべき項目	長期的な振興のあるべき姿
小規模事業者への経営支援強化	<ul style="list-style-type: none"> ・財務内容をしっかりと把握した経営をしていること ・事業者自身が経営方針等を明確にしていること ・10年後を見据えた経営計画を策定していること ・人手不足に対応できていること ・売上だけでなく利益を確保していること
事業承継の円滑化及び創業・経営改善への取組み支援強化	<ul style="list-style-type: none"> ・後継者不在率が改善していること ・5年～10年後を見据えた事業承継計画書の作成をしていること ・多様な承継手段が選択肢として認知していること ・黒字廃業が解消されていること ・創業により地域経済の活力が維持・向上していること ・開業率が廃業率を上回る状態であること
DX・デジタル技術を活用した取組み支援	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性の向上と業務効率化が図られていること ・デジタル人材の育成、活用が図られていること ・新たなビジネスモデルが構築されていること
外国人ビジネスサポートセンター事業（基地関連取引サポート）の展開	<ul style="list-style-type: none"> ・米軍岩国基地との取引企業が増加していること ・米軍岩国関係者向けの店舗の売上が増加していること

②連動性・整合性（※連動している箇所を下線で示すこととする。）

i) 岩国市総合計画

岩国市は、人口減少や少子高齢化の進行のほか、本市を取り巻く諸情勢の変化に対応した施策を推進し、今後も市民が安心して暮らし続けることができる魅力的なまちをつくるために、今後10年間の本市が目指す将来像、政策の基本方針、取り組むべき施策等をしめした「第3次岩国市総合計画（計画期間令和5年度～令和14年度）」を策定している。

前期基本計画の基本目標2に「創意工夫に満ちた活力あふれる産業と観光のまち」と定めており、商工業の振興として下記の施策を推進している。

1. 産業インフラの強化

→工場等の安定した操業を推進するために、産業インフラの基盤整備を促進するとともに、産学官との情報交換、脱炭素社会の構築等に資する取組を推進する。

【主な取組】

- 幹線道路網や港湾等の産業インフラの整備促進 ●環境に配慮した操業等の推進
- コンビナートを構成する企業との情報交換

2. 中小企業等の経営基盤の強化

→中小企業等が活力を持って安定的に事業経営を続けることができるよう、中小企業等への資金繰りや生産性向上、事業承継に対する支援等を行うとともに、起業・創業や新産業の創出に資する取組を推進する。

【主な取組】

- 岩国市制度融資の実施及び利用促進 ●事業の継続・承継に向けた支援
- デジタル技術等の活用ができる人材の育成支援 ●起業・創業の支援
- 経営に関する相談体制の構築 ●東部地域産業振興センターの整備

3. 商業の維持・活性化

→地域活力を創出するために、商店街等の魅力創出や活力・にぎわいの向上を実現する取組を推進する。

【主な取組】

- 新たな出店や既存店舗のリニューアルに対する支援
- 魅力ある商店街の形成に向けた取組への支援
- 商店街のにぎわい創出に向けた取組の推進
- 地元商店の利用促進

ii) 岩国市中小企業、小規模企業及び小企業振興基本計画

【計画策定の目的】

市内事業者の大多数を占めている中小企業・小規模事業者及び小企業は、地域経済の活性化や雇用創出等の重要な役割を果たしているが、経済のグローバル化、少子高齢化の進行、都市部への人口集中など、事業活動を取り巻く環境は厳しさを増しており、中小企業等の自主的な努力及び創意工夫だけでは役割を果たすことが困難となっている。更に令和2年から急拡大した新型コロナウイルス感染症による経済への影響は甚大なものとなっており、特に規模の小さな中小企業等にとって事業継続に大きくかかわる問題となっている。

このように環境が大きく変化している中で、岩国市が持続的に発展していくために、市や大企業者、商工会議所、商工会及び中小企業団体等、金融機関、市民が一体となって、中小企業等振興のための施策を総合的かつ計画的に推進することを目的に令和4年3月に「岩国市中小企業、小規模企業及び小企業振興基本計画」を策定した。計画期間は令和4年度から令和8年度までの5年間とする。

【目指す方向】

地域経済の中心である中小企業等事業者の振興施策を「岩国市中小企業、小規模企業及び小企業振興基本条例」に示す5つの基本方針に基づき推し進める。

基本計画の目指す方向は「中小企業等の経営基盤の強化と健全な発展」により地域経済及び地域社会の持続的な発展並びに市民生活の向上を図ることとし、12の基本的な施策を実行する。

【5つの基本方針】

- (1) 中小企業者等の創意工夫及び自主的な努力が尊重されていること。
- (2) 本市の地域特性を踏まえ、地域資源の活用が図られること。
- (3) 国、県と連携が図られること。
- (4) 金融機関、税理士、中小企業診断士等の専門支援機関、学術研究機関その他 NPO 等と連携が図られていること。
- (5) 市、中小企業者等、商工会議所、商工会及び中小企業団体等、大企業者、商店街振興組合等及び市民の協働が図られること。

【12の基本的施策】

- (1) 中小企業者等の経営の革新及び創業の促進に関する施策
- (2) 中小企業者等の経営基盤の強化に関する施策
- (3) 中小企業者等の資金調達の円滑化に関する施策
- (4) 中小企業者等の人材の確保及び育成に関する施策
- (5) 中小企業者等の連携促進に関する施策
- (6) 商店街の振興に関する施策
- (7) 観光事業の育成及び観光需要の創出並びに市内消費の拡大に関する施策
- (8) 地域資源の利活用による産業の発展及び創出に関する施策
- (9) 農林漁業その他産業との連携促進に関する施策
- (10) その他関係機関との連携促進に関する施策
- (11) 中小企業者等がその事業基盤を市内に維持しつつ行う国内外における事業展開への支援に関する施策
- (12) 専門事業者の育成に関する施策

③商工会議所としての役割

小規模事業者の経営基盤強化と地域経済の持続的な発展を実現するために、地域唯一の総合経済団体として岩国市や金融機関、他の支援機関、専門家などと連携しつつ、経営改善普及事業を実施するとともに個々の事業者に寄り添った伴走支援を行う。

岩国市総合計画の関連計画である「岩国市中小企業、小規模企業及び小企業振興基本計画」には岩国商工会議所との連携・協働が明記されている。今後も岩国市と足並みを揃え、上記の各種施策を一体となり展開していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

岩国商工会議所として、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方や、地域の特性、岩国市総合計画等を受けて、次のことを経営発達支援計画の目標とする。

1. 経営状況の把握、事業計画策定支援を通じた小規模事業者の自走化

① 事業計画策定支援

巡回や窓口相談、各種セミナーの開催等による各種相談（経営改善・創業・事業承継等）を通じて経営分析を元に事業計画策定を実施する。

〔中間目標〕 事業計画策定数 20 件（改善計画書・創業計画書・承継計画書等）

〔最終目標〕 事業計画策定数 30 件（改善計画書・創業計画書・承継計画書等）

[理 由] 事業計画策定件数が増えることで小規模事業者が自走化に向けた「自ら考え、判断し、行動する」ための目的意識と方向性が強まる。

② 事業計画策定後の実施支援

上記により事業計画を策定した岩国市内の小規模事業者に対して定期的なフォローアップを実施し、PDCA サイクルを回すことで、岩国市内の事業者の売上、利益率の向上を図る。

[最終目標 (年間)] フォローアップ対象事業所数 30 者、頻度 (延回数) 204 回、
専門支援回数 20 回、売上増加事業者数 12 者、

2. 円滑な事業承継や創業・起業促進による地域経済の持続

① 事業承継支援

[中間目標] 承継診断実施 5 件

[最終目標] 承継診断実施 10 件

[理 由] 承継診断を実施することで、現状の「見える化」と課題の明確化が図れ、事業承継計画策定並びに効率的な事業承継の一助となる。

② 創業支援

[中間目標] 創業補助金採択 10 件

[最終目標] 創業補助金採択 15 件

[理 由] 補助金申請に必要な事業計画書を作成することで、事業の将来性や実現可能性を高めることができる。

3. 新たな販路開拓や需要拡大、DX 推進による生産性向上

① 外国人ビジネスサポートセンターの活用

経営指導員と外国人ビジネスサポートセンターが連携し、米軍岩国基地並びに米軍関係者をターゲットとした事業展開を検討している小規模事業者に対して各種支援を行うことで、需要拡大を目指す。

[中間目標] 支援事業所数 35 者、頻度 (延回数) 35 回、
専門支援回数 20 回、売上増加事業者数 5 者

[最終目標] 支援事業所数 35 者、頻度 (延回数) 35 回、
専門支援回数 20 回、売上増加事業者数 5 者

[理 由] 米軍岩国基地関係者に対して十分な対応が取れない小規模事業者からの相談は一定数あり、内容もより専門的なことから専門支援も含めた安定的な相談体制が必要。

② DX 推進による生産性向上

小規模事業者の競争力を維持・強化し、高付加価値化や生産性の向上を図るために、デジタル化やDXの推進に向けた支援を実施する。

[中間目標] 支援事業所数 20 者、頻度 (延回数) 40 回、
専門支援回数 20 回、売上増加事業者数 5 者

[最終目標] 支援事業所数 40 者、頻度 (延回数) 80 回、
専門支援回数 40 回、売上増加事業者数 5 者

[理 由] 小規模事業者のデジタル化やDXの推進には専門家と連携した具体的は支援が必要で導入費用・期間等も要することから。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

1. 経営状況の把握、事業計画策定支援を通じた小規模事業者の自走化

達成方針：小規模事業者を対象に、新たな需要の開拓や経営革新、販路開拓等を支援していく。支援にあたっては、需要動向調査・経営分析・事業計画の策定、資金繰り支援等を中心に、対話や傾聴を通じて小規模事業者が本質的課題を認識、納得した上で自ら行動する力を引き出し、安定的な事業継続・発展に向けて支援を行っていく。

設定理由：「経営改善」または「安定的な事業継続・発展」と小規模事業者の自走化に必要な取組み。

2. 円滑な事業承継や創業・起業促進による地域経済の持続

達成方針：経営者、後継者候補それぞれが不足しがちな経営知識を補い、円滑な事業承継を目的とした支援を積極的に行っていく。経営者の高齢化が進む中、山口県事業引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫、専門家等と連携を図りながら事業承継を円滑に進めていく。また、産業競争力強化法に基づく岩国市の創業支援事業計画「特定創業支援事業」により実施する「創業カレッジ」や「個別創業相談」等により創業支援補助金や創業融資、各種支援制度を有効活用することで岩国市内での創業者の増加を図る。

設定理由：小規模事業者数が減少傾向にある中、事業承継や創業・起業支援による事業者数維持は重要な課題となっているため。

3. 新たな販路開拓や需要拡大、DX推進による生産性向上

達成方針：外国人ビジネスサポートセンターの活用により米軍岩国基地との取引拡大と米軍岩国基地関係者をターゲットとした店舗（飲食・小売・サービス等）の売上増加を目指す。また、需要が拡大する中で新たな販路にアプローチするには、DX推進が必要であることを小規模事業者理解・認識してもらい、積極的な取り組みを支援していく。セミナーなどでDXについての情報取得の後、効率化の必要性を認識してもらい持続的発展の取組みに繋げる。

設定理由：米軍岩国基地関連の取組みによる需要拡大と小規模事業者のDX推進の重要性から。

以上の方針のもとに事業計画策定支援を展開することとする。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

地域の景気動向等を把握するため四半期毎に「企業動向調査（市内中小・小規模事業者 380 者を対象）」「中小企業景況調査（市内中小・小規模事業者 30 者対象）」「LOBO 調査（市内中小・小規模事業者 6 者対象）」を実施、職員が集計しホームページや会報に掲載している。

【課題】

各種調査を実施・分析を行っているが調査結果の有効活用ができていない。

(2) 目標

	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
① 企業動向調査	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
② 中小企業景況調査	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③ LOBO 調査	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回

(3) 事業内容

① 企業動向調査

地域の景気動向等を把握し、企業経営の参考に資するため中小企業景況感調査を実施する。

- ・対象…市内中小企業（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業 380 者）
- ・回数…年 4 回
- ・調査項目…業況、売上額、仕入単価、採算、従業員、資金繰りほか
- ・調査方法…はがきで依頼、回収
- ・集計分析…経営指導員等が集計分析し、必要に応じて専門家を活用する。
- ・周知方法…ホームページや会報に掲載する（年 4 回）

② 中小企業景況調査

地域の景気動向等を把握し、地域商工業者の経営状況や景況感に関する調査・分析を定期的に行い、各種施策の参考にするとともに、小規模事業者への指導の参考とする。また、国および都道府県等の施策並びに商工会議所等中小企業関係機関の指導の参考資料として活用する。

- ・対象…市内中小企業（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業 30 者）
- ・回数…年 4 回
- ・調査項目…業況、売上額、仕入単価、採算、従業員、資金繰りほか
- ・調査方法…企業訪問（ヒアリング）で依頼、回収
- ・集計分析…経営指導員等が集計分析し、必要に応じて専門家を活用する。
- ・周知方法…ホームページや会報に掲載する（年 4 回）

③ LOBO 調査

政策提言・要望活動の基礎として活用するための調査。

企業を取り巻く経営環境や直面する課題等といった地域景気動向等を把握し、事業者の経済の動向に関する理解を深めるために実施する。

- ・対象…市内中小企業（建設業、卸売業、小売業、サービス業 6 者）
- ・回数…年 12 回
- ・調査項目…売上額、付帯調査（日本商工会議所より毎月内容変更）
- ・調査方法…企業訪問（ヒアリング）で依頼、回収
- ・集計分析…経営指導員が集計分析し、必要に応じて専門家を活用する。
- ・周知方法…ホームページや会報に掲載する（年 12 回）

(4) 調査結果の活用

- ・事業計画策定支援ほか、経営改善普及事業に活用する。
- ・事業者及び関係機関が活用できるよう、調査分析結果をホームページ・会報に掲載する。
- ・経営指導員は、巡回・窓口相談、小規模事業者の経営分析、事業計画策定支援等を行う際の資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

実施なし

【課題】

岩国市には米海兵隊岩国航空基地があり、米軍関係者が約 1 万人（岩国市の人口の約 10%）居住している。多くの小規模事業者が米軍関係者をターゲットに事業を展開しているが、事業者が直接的に販路拡大等に必要なニーズ調査を基地内で行うことがないため、需要動向を正確に把握できていない。このことにより、隣接する広島市への購買の流出がおきており大きな機会喪失となっている。

(2) 目標

	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
① 対象小規模事業者数	-	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(3) 事業内容

米軍基地関係者（外国人）を対象に岩国市内の飲食・小売・サービス店に関するニーズ調査を基地内でヒアリングにて実施する。

【対象】米軍岩国基地関係者（外国人）200 名

【調査手法】支援先事業者と共に調査表を作成し、岩国商工会議所において調査を実施。回収した調査表の集計及び分析を行う。必要に応じて、専門家に相談し取り組む。

【サンプル数】米軍関係者 200 人

【調査項目】お店を選ぶ際の方法、商品やサービスについての嗜好、価格等。当該商品等についての購買目的、満足度ほか

【調査結果の方法】調査結果を基に分析を行い、当該事業者の販路開拓等の取組に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営指導員による巡回・窓口相談等にて創業・事業承継・融資・各種補助金等の相談を受けながら必要に応じて経営状況の分析を行っている。

【課題】

これまではマル経融資や補助金等の申請の為の分析や事業者からの依頼がある時のみ行っていた。

(2) 目標

項目	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
経営分析セミナー	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
経営分析事業者数	40 件	40 件	40 件	40 件	60 件	60 件

(3) 事業内容

① 経営分析セミナー

【目的】

参加者が自社データを用いて経営分析を行うワークショップ型のセミナーを開催することで、強み・弱み・機会、自社の経営課題等を把握し、事業計画策定に結び付けるとともに経営分析が必要な事業者への個別支援に繋げる。

【募集方法】

会報（毎月発行）・ホームページ・メール配信・SNS 広告・個別案内

【開催回数】

年1回（定員 20～25 名）

【内容】

中小・小規模事業者向けの経営改善セミナーをワークショップ型にて開催

- ・ローカルベンチマークを活用した経営分析
- ・損益計算書、貸借対照表の読み解き方
- ・SWOT 分析などの現状分析と戦略立案 他

② 個別経営分析

【目的】

資金繰りの健全化、収益性、成長性を把握し、改善策を立案するとともに、経営戦略や事業計画策定の基盤とする。

【対象者】

上記セミナー参加者から意欲・効果見込みの高い事業者を選定＋巡回・窓口相談等

【分析項目】

定量分析としての「財務分析」と、定性分析としての「SWOT分析」双方を行う。

《財務分析》

財務分析の基礎となる収益性、生産性、安全性、成長性および売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等による、過去から現在における分析と同業界との比較を行うことで自社の経営上の課題を把握し改善する。

《非財務分析（SWOT 分析）

自社の強み・弱み・機会・脅威、競合・顧客・自社を分析することで、課題となる弱みを改善し、強みを伸ばす経営計画を策定し実行することで経営力向上に繋げる。

(内部環境)	(外部環境)
<ul style="list-style-type: none">・商品、サービス・仕入、取引先・人材、組織・技術、ノウハウ・デジタル、IT	<ul style="list-style-type: none">・商圈人口、人流・競合・業界動向・法制度、補助制度・顧客インサイト

【分析手法】

経済産業省の「ローカルベンチマーク」「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のツールを活用し、経営指導員が経営分析を行う。

【成果物（分析結果）の活用方法】

- ・分析結果を当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- ・分析結果を内部で共有し、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】

創業相談、融資相談、各種補助金申請時等において、必要に応じて専門家と連携を図りながら事業計画策定支援に取り組んでいる。

【課題】

融資や補助金申請の目的等で事業計画書を作成することがほとんどで、自発的に事業計画作成に取り組む小規模事業者は少ない。事業計画の意義を理解し計画策定に取り組む必要がある。

(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の理解と実質的な行動や意識変化を促すことができるよう、事業計画策定セミナー等のカリキュラムを工夫し、5. で経営分析を行った小規模事業者の5割程度/年の事業計画策定を目指す。

また、各種補助金等活用や認定計画申請を契機として、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。特に、創業や円滑な事業承継、販路開拓（米軍岩国基地関係者）に関する事業計画の策定を重点的に支援する。

加えて、小規模事業者の競争力の維持・強化を図るために、DX 推進セミナーを開催し、事業計画書の策定に繋げる。

(3) 目標

	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
DX セミナー	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
創業カレッジ	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
創業セミナー	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
事業計画策定セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数	20 者	20 者	20 者	20 者	30 者	30 者

(4) 事業内容

①DX 推進セミナー・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と IT ツールの導入や Web サイト構築等の取組を推進するため、セミナーを開催する。また必要に応じて IT 専門家派遣を活用して DX への取組を支援する。

【支援対象】経営分析を行った事業者。DX の取組に関心がある事業者

【募集方法】会報、HP、DM、巡回や窓口相談による案内ほか

【開催回数】年 2 回

【カリキュラム】DX の基礎知識、取組事例、AI の活用方法など

【参加者数】20～25 人

【支援手法】セミナーの参加者や巡回・窓口相談の中から取組み意欲の高い事業者に対して、経営指導員が個別対応・支援を行う。必要に応じて IT 専門家派遣を実施する。

②創業カレッジ

岩国地域における新たな事業の創出を図るため、創業をテーマとした講座「いわくに創業カレッジ」を開催。

【支援対象】創業希望者、創業間もない事業者（創業後5年未満）

【募集方法】会報、HP、DM、巡回や窓口相談による案内ほか

【開催回数】全12回コース（2か月間）

【カリキュラム】創業の心構え・各種手続き・具体的には事業計画の策定方法など

【参加者数】20～25人

【支援手法】カレッジの参加者に対して、経営指導員等が個別対応・支援を行う。必要に応じて専門家派遣を実施する。

③創業セミナー

岩国地域における新たな事業の創出を図るため、単発型セミナー「いわくに創業セミナー」を開催。

【支援対象】創業希望者、創業間もない事業者（創業後5年未満）

【募集方法】会報、HP、DM、巡回や窓口相談による案内ほか

【開催回数】4回/年

【カリキュラム】ITを活用しての販路開拓、財務・税務、集客方法等の経営ノウハウ

【参加者数】20～25人

【支援手法】セミナーの参加者に対して、経営指導員等が個別対応・支援を行う。必要に応じて専門家派遣を実施する。

④事業計画策定セミナー

小規模事業者が、事業計画策定の重要性を理解し、創業・事業承継・新事業展開に向けた持続的は経営改善を図るための支援体制を構築する。

【支援対象】経営分析を行った小規模事業者。事業計画の策定により、持続的な発展に意欲のある小規模事業者。

【募集方法】会報、HP、DM、巡回や窓口相談による案内ほか

【開催回数】1回/年

【カリキュラム】事業計画の必要性・基礎知識・事業計画の作成方法ほか

【参加者数】20～25人

【支援手法】セミナーの参加者に対して、経営指導員等が個別対応・支援を行う。必要に応じて専門家派遣を実施する。

⑤事業計画策定支援

巡回、窓口相談において、必要に応じて専門家を活用しながら事業計画策定支援を行う。

【対象】経営分析を行った事業者のうち事業計画策定に関心がある事業者、創業・事業承継等を検討する事業者、その他、事業計画策定に意欲のある事業者

【手法】経営指導員等が巡回、窓口相談を受ける中で、対象となる事業者について支援を行う。また、DXセミナーの受講者に対し、経営指導員等が積極的にアプローチし事業計画策定に繋げていく。事業計画策定支援を通じた小規模事業者の自走化に向けて支援対象件数の厳選による個社支援の深度向上を図る。

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】

事業計画策定後のフォローアップについては、各担当者の判断により実施をしているため、進捗状況については把握がしにくい状況となっている。

【課題】

事業計画策定の目的が、融資や各種補助金を申請するためとなっていることが多く、策定支援も一時的。フォローアップ体制の構築と定期的で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小規模事業者を対象に、事業計画の進捗状況を確認し、PDCA サイクルを定期的に回しながら事業者の状況に応じてフォローアップを実施する。事業計画の効果・検証を実施し、必要に応じて事業計画の見直し案を提案する。フォローアップでは、小規模事業者の経営リテラシー習得状況を把握し各種支援を行う。

(3) 目標

	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
フォローアップ対象事業者数	20 者	20 者	20 者	20 者	30 者	30 者
頻度 (延回数)	120 回	132 回	132 回	132 回	204 回	204 回
売上増加事業者数	4 者	6 者	6 者	6 者	12 者	12 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者を対象として、経営指導員がフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した事業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、(R8～R10)については事業計画策定 20 者のうち、8 者は毎月 1 回、6 者は四半期に一度、他の 6 者については年 2 回。(R11～R12)については事業計画策定 30 者のうち、12 者は毎月 1 回、12 者は四半期に一度、他の 6 者については年 2 回とする。ただし、小規模事業者からの申し出等により、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、経営指導員が主体となり、また外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策の検討や計画の見直し等適切な指導を行う。

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】

「4. 需要動向調査に関すること」の通り、岩国市には米海兵隊岩国航空基地があり、多くの物品・サービス等の調達や各種工事等が行われている。その中には岩国市内で調達できる物や対応できる工事も多く含まれている。また、米軍関係者が約 1 万人 (岩国市の人口の約 10%) 在住していることから、多くの小規模事業者が米軍岩国基地並びに米軍関係者をターゲットに事業展開を検討している。

【課題】

米軍岩国基地と取引をするために必要な諸手続き・見積書の作成・入札方法などのノウハウが小規模事業者には不足している。また、米軍岩国基地では定期的に一定数の米軍関係者が新たに赴任をして来るが、直接広報活動ができる機会が少ない。また、小規模事業者は人的・資金的な面で限界があることから外国人客に対する十分な対応が取れず、大きな機会喪失となっている。

(2) 支援に対する方針

【エリア】

旧岩国市内全域

【業種】

飲食・小売り・サービス・建設業

【対象者】

事業計画策定支援を行った米軍岩国基地との取引・外国人集客に意欲のある小規模事業者

①米軍岩国基地との取引に関する支援

所内に設置している「外国人ビジネスサポートセンター」と連携して取引に必要な諸手続き支援を行う。(主に建設業)。

②米軍基地関係者をターゲットとした事業支援

所内に設置している「外国人ビジネスサポートセンター」と連携して外国人集客に必要な各種支援を行う。(=基地関係者の域内における飲食・小売店舗等の利用促進。)

③米軍岩国基地内での広報活動

外国人客集客を積極的に検討しているが広報活動に課題のある岩国市内の飲食・小売店等に代わり、基地内にて米軍関係者及び家族に向けた対面での販促活動を展開することで集客機会の増加を図る。

(3) 目標

	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
① 米軍基地・基地関係者との取引・集客・広報支援対象者	35 者	35 者	35 者	35 者	35 者	35 者
売上増加事業者数	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

■米軍岩国基地・基地関係者との取引・集客支援

米軍岩国基地との取引を遂行する際、英語が求められるため、小規模事業者単独で行うには負担が大きく、円滑な取引のための支援が必要である。米軍基地関係者を新規顧客として獲得するため、英語版パンフレット、メニューの作成支援を行うなど販路開拓へ繋げる。

- ・米軍岩国基地との取引に必要な入札参加資格である SAM 登録（英語版）支援
- ・米国海軍補給部等の入札案件（HP）の検索方法並びに入札情報の提供支援
- ・見積書、契約書、請求書等、各種書類（英語版）の作成支援
- ・英語版パンフレット、メニュー作成支援

■米軍岩国基地内での広報活動

- ・販促を希望する飲食店・小売業の商品を対象に、商工会議所の経営指導員等が基地内にて英語版パンフレット等を用いて PR 活動を実施

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】

実施無し

【課題】

経営発達支援事業の実施に伴い、定期的に事業の評価及び見直し（PDCA）を行う仕組みを構築する必要がある。

(2) 事業内容

外部有識者（中小企業診断士等）、岩国市商工振興課長、法定経営指導員からなる協議会を年1回開催し、経営発達支援事業（事業計画策定件数・販路開拓支援件数・セミナー参加者数等）の進捗状況等について評価を行う。評価は5段階評価と改善提案方式で行い、次年度支援計画に反映させる。また、事業の評価・見直しは少なくとも年1回以上行うこととする。評価結果は岩国商工会議所のHP(<http://www.icci.or.jp/>)・会報に掲載し、地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保する。

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】

山口県・日本商工会議所・中小企業基盤整備機構・山口商工会議所広域応援センターなどが主催する研修会に参加し経営指導員等の資質向上等を図っている。

【課題】

小規模事業者が抱える経営課題が高度化・多様化しているため、経営支援に必要な知識・経験・ノウハウ等が少ない経営指導員や補助員、記帳専任職員、また一般職員のさらなる資質向上が必要となる。

加えて、個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組みを構築し、経営指導員をはじめとする全職員の支援能力の向上を図ることが必要である。

(2) 事業内容

【目的】

小規模事業者の経営リテラシー向上が図れるよう、経営指導員等と一般職員の支援能力を体系的に高め、ノウハウ共有とOJTを通じて組織力を強化する。

①外部研修・セミナーの計画的活用

(1)山口商工会議所広域応援センター主催研修会

- ・経営指導員研修会「経営支援コース」（2日間・6名/年）

創業・経営革新支援の実践に結びつけるための・スキルアップを図る。

地域の小規模企業を取り巻く経営環境に対応するため、専門的な知識の付与並びに資質向上を図る。

- ・経営指導員研修会「経営革新支援能力向上コース」（4日間・1名/年）

「経営革新」の認定支援に必要な経営革新計画書の策定のための関連知識、ノウハウ、情報を実企業に対して現地で行い、経営指導員の実践支援得能力のスキルアップを図る。

(2) 中小企業基盤整備機構主催研修会

- ・中小企業大学校「中小企業支援担当者研修基礎研修・専門研修」（20日間・1名/年）
- ・中小企業大学校「中小企業支援担当者等研修」（4日間・1名/年）

(3) 山口県経営金融課主催研修会

- ・経営指導員等パワーアップ研修会（1日間・1名/年）

(4) 日本商工会議所、他支援機関主催研修会への参加

②OJT制度の導入

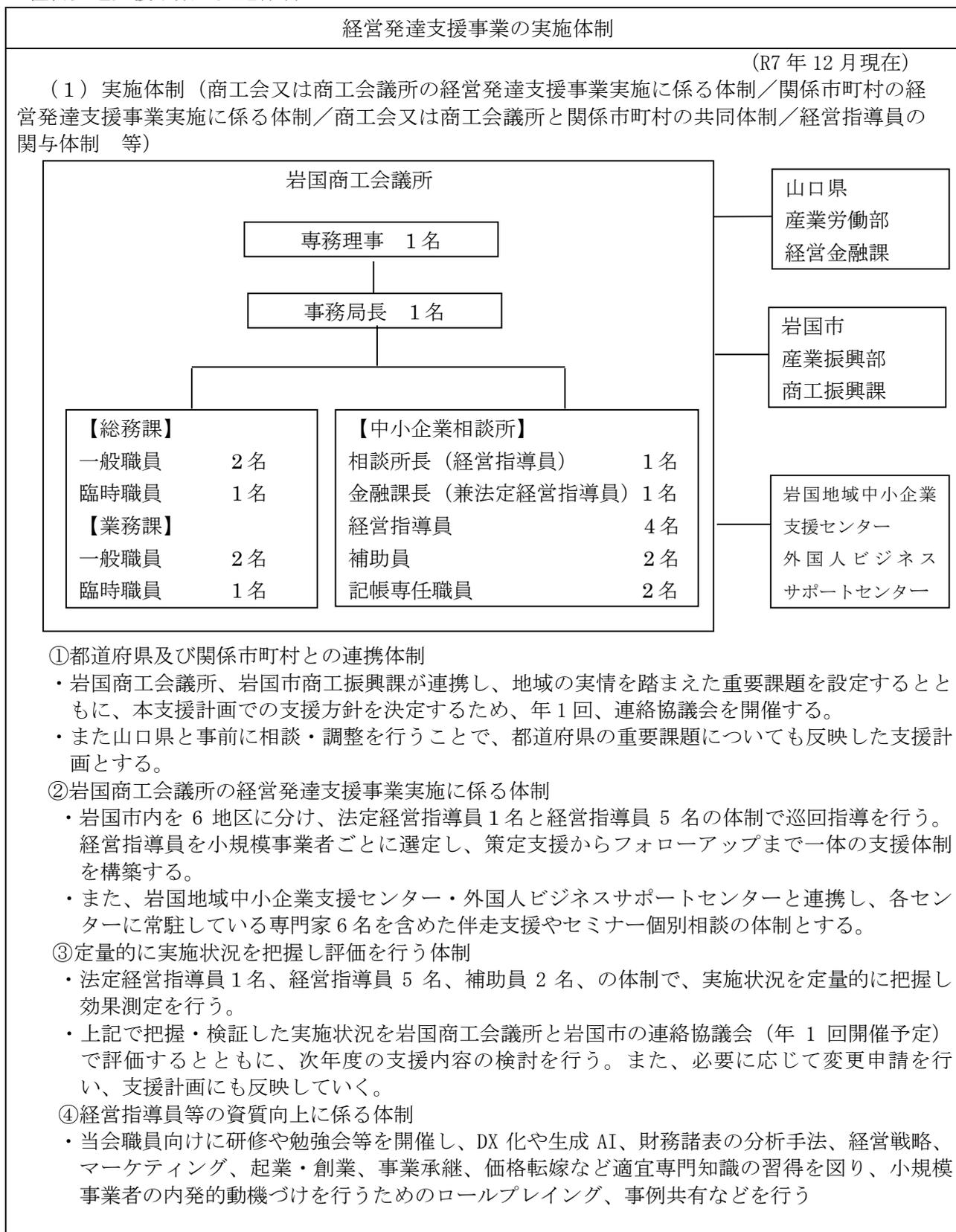
経験豊富な指導員と専門家、一般職員とでチームを組み、巡回指導・窓口相談で実践型OJTを実施する。

③ノウハウ共有の仕組み

定期的なミーティング（月1回、年間12回）を実施し、支援事例を分析・意見交換等を行うことで小規模事業者が抱える課題・解決策等を共有することができる。また外部研修を受講した際には、研修内容の共有や意見交換を行うことで、職員全体としての支援能力の向上が図れる。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

- ・氏名 米本拓郎
- ・連絡先 岩国商工会議所 中小企業相談所 TEL:0827-21-4201

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広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・米本拓郎は、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商工会議所

岩国商工会議所 中小企業相談所
〒740-0017
山口県岩国市今津町一丁目18-1
TEL 0827-21-4201 FAX 0827-21-4646 E-mail soudan@icci.or.jp

②関係市町村

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14-51
TEL 0827-29-5110 FAX 0827-22-2866 E-mail shoukou@city.iwakuni.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)

	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
必要な資金の額	15,770	15,770	15,770	15,770	15,770
1. 地域の経済動向調査	360	360	360	360	360
2. 需要動向調査 (米軍アンケート)	660	660	660	660	660
3. 経営状況の分析 (経営分析セミナー)	150	150	150	150	150
4. 事業計画策定支援 (創業・DXセミナー他)	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
5. 事業計画策定後の実施支援 (専門家定例相談会他)	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
6. 新たな需要開拓に寄与する事業 (外国人ビジネスサポートセンター)	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
7. 事業の評価・見直し	0	0	0	0	0
8. 経営指導員等の資質向上 (研修会費他)	600	600	600	600	600

(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、県補助金、市補助金、手数料、雑収入

(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。

