

経営発達支援計画の概要

実施者名	やましろ商工会（法人番号 7250005006655） 岩国市（地方公共団体コード 352080）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>“「自走する力」を有する”事業者増加で地域の持続的発展を目指す。</p> <p>（1）個社の経営力向上を通じた「自走する力」の強化支援 小規模事業者の売上及び収益の増加（計画策定5事業所のうち2事業所）</p> <p>（2）事業承継の支援により安心して暮らせる地域の維持 5年間で10件の事業承継を実現</p> <p>（3）地域資源の活用を通じた経済活性化</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること 中小企業景況調査、RESAS、Miena等の分析結果を経営判断や計画策定などの資料として提供する。 2. 需要動向調査に関すること 観光サービス事業者を対象に需要動向調査を実施・提供し、サービス内容の検討、見直しなどのデータとして活用してもらう。 3. 経営状況の分析に関すること 財務分析・非財務分析を実施、分析結果を提供、対話と傾聴から事業者が課題について気付き、新たな経営戦略・事業計画策定を自ら策定出来る様に支援を行う。 4. 事業計画策定支援に関すること DXセミナーや巡回訪問、専門家派遣を実施、分析などから得た内容や生産性向上につながる実行性の高い事業計画策定支援を行う。 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 計画策定事業所に対して状況に応じたフォローアップを実施、事業者自らの実行や見直しが出来様支援を行う。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 需要開拓につながる物産展の出展支援を行うとともに、ネットを活用した販売、情報発信の支援を行う。
連絡先	<p>やましろ商工会 〒740-0502 山口県岩国市美川町四馬神1310-4 TEL 0827-76-0100 FAX0827-76-0800 E-mail : yamashiro@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14-51 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

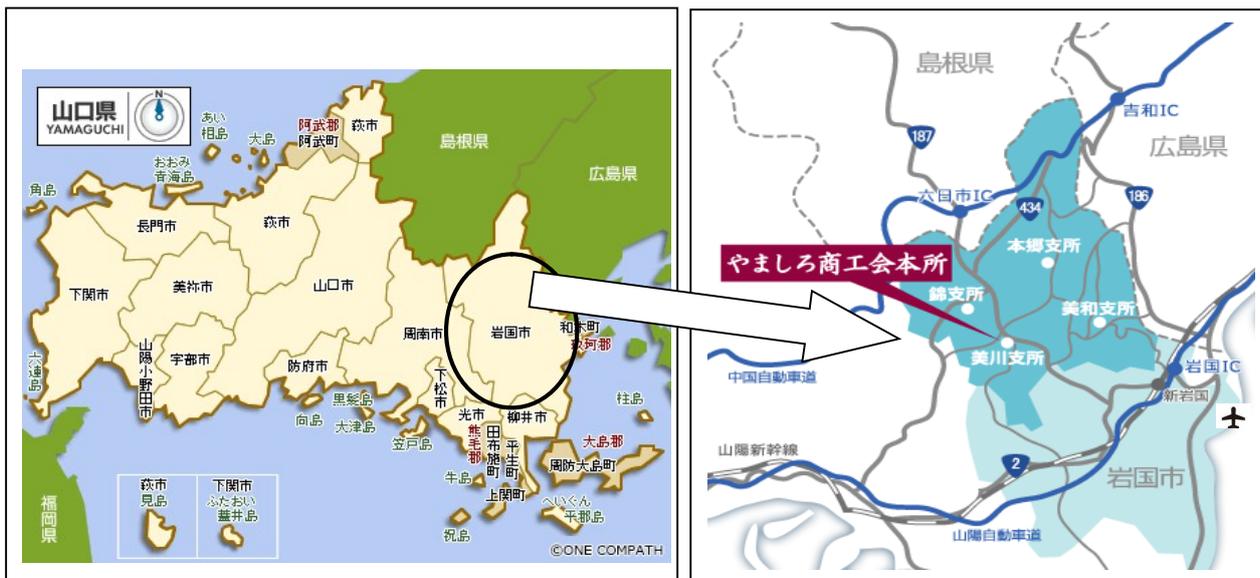
1. 目標

(1) やましろ地域の現状及び課題

①当商工会地域の概要

当商工会地域（やましろ（山代）地域）は、県東部の岩国市の北部に位置し、旧美和町・旧錦町・旧本郷村・旧美川町で構成され、平成18年3月の合併で新たに「岩国市」として発足した。やましろ商工会は平成19年に4町村商工会の合併により発足している。（面積：454.05㎏（岩国市全体では873.67㎏））※やましろ⇒平安時代の「山代庄（荘園）」より管内の交通網について、道路では岩国市内と当地域を經由して島根県益田市を結ぶ国道187号が中心で岩国市中心部から当地域（やましろ商工会）まで約50分の距離、高速道路は山陽自動車道岩国IC（30分）、中国自動車道六日市IC（20分）が最寄である。

鉄道は「錦川清流線」（第三セクター）が1日10往復運行されており、生活交通バスやタクシーの乗継も含め、地元住民や観光客の貴重な移動手段となっている。（岩国駅～錦町駅：約1時間）また、2012年から米軍岩国基地と共用で「岩国錦帯橋空港」が開港し、東京（1日5往復）、沖縄（1日1往復）線が就航、5年度の利用者は約47.4万人で5年度よりおよそ約11.1万人増加し、3年連続で前年度を上回っている。また、沖縄便では開港以来最多を記録しており、当地域への来訪者増加につながる事が期待されている。



②当地域の特産品について

山口県の地域資源（やましろ地域に関連するもの）

農林水産品	アユ、ワサビ、岸根栗（がんねくり）
鉱工業品	こんにやく、岩国の地酒
観光資源	「寂地川」「錦川」「とことこトレイン」「弥栄ダム」 「らかん高原」

※錦川：支流を含めた総延長331.8kmは山口県最長で清流として知られている。

(主要特産品)

アユ	錦川流域では名産として知られ、名水百選「寂地川」を源流とする「宇佐川」で捕れるアユは全国コンテスト（利き鮎グランプリ）で過去2回の日本一に輝くなど知名度も高い。
ワサビ	明治以前から旧錦町を中心に栽培され、花わさびは最初に当地で販売を手掛けており、ワサビ単体や加工品としてワサビ漬け（醤油・味噌など）や饅頭などの特産品が販売されている。
こんにゃく	江戸時代後期から旧錦町の水はけの良い傾斜地等で栽培され、加工品として玉こんにゃく、刺身こんにゃくなどが生産、近年では牛すじ肉と煮込んだレトルト食品、ご飯と一緒に炊き糖質OFFに役立つ商品などが開発されている。
岸根栗 (がんねくり)	旧美和町において源平の時代より接ぎ木の技術が確立され、栽培された最大級の大栗で、特徴として甘くまるやかで、ご飯以外に和洋菓子の材料として多くの特産品が造られ、都市部でも人気がある。



③管内人口と商工業者等の推移について（岩国市統計、商工会独自調査）

	管内人口 (単位：人)	世帯数 (単位：世帯)	商工業者数 (単位：者)	小規模事業者数 (単位：者)
平成 19 年 (商工会合併時)	11,394	5,282	485	357
平成 25 年	9,717	4,840	396	311
平成 30 年	8,216	4,402	342	275
令和 5 年	6,951	3,958	322	293
増減（増減率） 平成 19 年・令和 5 年 比較	▲4,483 (▲39.0%)	▲1,324 (▲25.1%)	▲163 (▲33.6%)	▲64 (▲17.9%)

※各数値は4月1日現在。

<1>人口の推移

当地域の人口は地域全体のピークである昭和30年が36,164人であったが、令和5年は6,951人となり、約80.8%減少している。（商工会合併時点からも約39.0%減少）

また、高齢化率（65歳以上割合）については、平成19年は42.6%であったが、令和5年には53.4%となり、山口県平均の35.2%を大きく上回っている。

今後について、岩国市全体の人口予測が平成27年（2015年）の136,757人（実績）が令和7年（2025年）に121,539人、令和17年（2035年）に105,545人に減少することが予測されており、当地域もさらなる減少が見込まれる。

人口減少は地域経済の後退や担い手不足だけでなく、公共交通やサービスなど社会インフラの衰退にもつながり、コミュニティの維持が困難になることが予想される。

< 2 > 【業種別の商工業者数内訳】（単位：者）

	建設業	製造業	卸・小売業	飲食・宿泊	サービス業	その他	合計
平成 19 年	108	33	185	32	82	45	485
平成 25 年	85	41	126	29	72	43	396
平成 30 年	70	38	103	27	71	33	342
令和 5 年	67	35	88	23	77	32	322
増減(%) 平 19・令 5 比	▲38.0	6.1	▲52.4	▲28.1	▲6.1	▲28.9	▲33.6

令和 5 年の事業所構成比は「卸・小売業 (27.3%)」、「サービス業 (23.9%)」「建設業 (20.8%)」、の順となっている。

< 3 > 【業種別の小規模事業者数内訳】（単位：者）

	建設業	製造業	卸・小売業	飲食・宿泊	サービス業	その他	合計
平成 19 年	86	23	142	26	54	26	357
平成 25 年	70	25	105	26	54	31	311
平成 30 年	59	25	87	24	54	26	275
令和 5 年	61	29	81	17	63	28	279
増減(%) 平 19・令 5 比	▲29.1%	2.6	▲43.0	▲34.6	16.7	7.7	▲21.8

令和 5 年の事業所構成比は「卸・小売業 (29.0%)」、「サービス業 (22.6%)」「建設業 (10.4%)」、の順となっている。

< 商工業の現状 >

当地域における商工業者は 322 事業者（うち小規模事業者 279）で年々減少傾向にある。

小規模事業者においては、平成 19 年から令和 5 年では▲21.8%と減少率が高い。事業者数減少の理由としては、高齢化が進む中、①後継者不在による廃業（環境の変化に対応できずに廃業するケースもある）。②業種不振による廃業が主な原因と推測される。サービス業は事業者数が増加しているのが特徴的である。特に近年は観光資源を活かした体験型をコンセプトとした新規出店が増えている。

また、特色として当地域の商工業者は、卸・小売業が約 3 割を占めているが、後継者問題や昨今のネット販売の影響を受けやすく、今後の持続的発展の課題となっている。

④業種別特徴と経営上の課題

業 種	特 徴	経営上の課題、問題点、支援内容
建設業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域全域に所在 ・小売業と共に事業所数が多い 	課題 ・公共工事の受注難（工事減少、市外業者の参入増） 問題点 ・後継者、人手不足、人件費上昇、資材価格高騰
製造業	<ul style="list-style-type: none"> ・特産品（錦：こんにゃく、わさび、日本酒、ひのき製品、美和：岸根栗、蜂蜜、美川：木工品、本郷：ヤーコン） 	課題 ・大規模な生産者が少なく、大口の取引が難しい業者が多い。 問題点 ・原材料価格、光熱費の高騰

小売業	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所数が最も多い。 ・全域に点在しているが、錦町広瀬、美和町渋前、本郷町本郷周辺は比較的集中している。 ・大型店は食品スーパー2店（錦・美和）、道の駅等施設2箇所（錦・美和）、ホームセンター1店（美和） 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業所数の減少が最も多い。 ・高齢者を含め生活基盤の弱体化 <p>問題点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・購買力の地域外流出（岩国市内、周南市、下松市、広島県など） ・購買方法の多様化（ネット等） ・卸価格、光熱費、人件費上昇 <p>支援内容</p> <p>補助金等を活用した消費喚起策の実施</p>
飲食・宿泊業	<ul style="list-style-type: none"> ・飲食業は各地に点在、錦町・美和町に比較的多い。 ・新たな店もオープンしている。 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平日の集客が少ない ・外国人旅行客の受入体制 <p>問題点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・飲食は宿泊、観光施設以外は小規模経営が多い。 ・宿泊施設の廃業による滞在者の減少 ・人件費、光熱費の上昇
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・個人経営が比較的多い ・観光客の受入主体となっている所も多い。（美川ムーバレー、錦川清流線・とことトレイン、弥栄湖、らんかん高原、観光栗園など） 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・レジャーの多様化や他地域との競合（リピーター確保など） <p>問題点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営者の高齢化 ・人件費、光熱費の上昇 ・錦川清流線のあり方について（赤字増加により市設置の検討委員会で協議中 <p>支援内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・関係機関と連携した利用促進への協力
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・錦川流域では鮎漁、鮎釣りが盛んで品質の良さも特徴 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・6次産業化、農商工連携など収益確保への支援 <p>問題点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産者の高齢化
売上状況 (令和5景況調査、対前年比)	<p>[建設業]減少が7割。大手の進出、民間需要の停滞が影響。</p> <p>[製造業]4割が増加、3割が不変。食品製造関係が好調。</p> <p>[小売業]不変、減少がそれぞれ半数。大型店や地域外への流出、消費者ニーズの変化が影響。販売単価の減少もある。</p> <p>[サービス、飲食・宿泊業]</p> <p>5割が減少。4割が不変。需要の停滞、施設老朽化等が影響。</p> <p>店舗改装・バリアフリーなどに取り組んだ所は増加傾向。</p>	

【後継者問題】

「後継者不在率」動向調査では令和2年度は65.1%であった。この数値も3年連続低下しており、その後、事業承継相談などの取組を行っているが、廃業の方が多い。後継者候補がいる事業者についても、収益力の低下や今後の需要の見通しが立たないなど家業を継がないケースも増加しており、利益の増加や財務内容の改善などの支援を継続していく必要がある。

また、従業員や第三者への事業承継も重要になっており、取組を促進するには親族や社内の抵抗感の払拭、

負債の把握・整理などの課題解決が必要である。

そのため当商工会が窓口となり、専門家や事業引継ぎセンターと連携しながら支援を行う必要がある。

[後継者の状況：やましろ商工会会員独自調査]

NO.	回答種別	件数	比率(%)	前回比
1	後継者がいる(親族)	43	18.8%	27.3%
2	後継者がいる(親族以外)	10	4.4%	4.5%
3	後継者なし	158	69.0%	68.2%
4	事業承継済み(5年以内)	18	7.8%	
	計	229		

【第3次岩国市総合計画(前期基本計画：令和6年度～令和9年度)について】

[基本目標]

- 1 市民1人1人がいきいきと暮らせるまち
- 2 創意工夫に満ちた活力あふれる産業と観光のまち
- 3 地域資源を賢く使い、持続可能で快適に暮らせるまち
- 4 誰もが安心して安全に暮らせるまち
- 5 豊かな心を育む教育文化のまち

このうち、当商工会と関わりがあるものについては

●商工業の振興

経営基盤の強化と発展

岩国市制度融資等の充実により新規創業の支援や企業経営の安定化を促進し、中小企業等の経営基盤の強化を行う。

雇用の喚起や就業の促進を通して、活力のある産業と人材の確保を支援していく。

●観光交流の推進

当地域の豊富な観光資源を活かし、体験型観光や地元特産品販売など地元企業を支援することで観光事業の強化を行う。商工業の振興と観光を結びつける支援を行い、持続可能な観光産業の発展を図る。

【岩国市過疎地域持続的発展計画(令和3年度～令和7年度)について】

[産業の振興]

- 1 農林水産業の振興
- 2 商工業の振興
- 3 観光の開発

●商工業の振興

商品開発等の高付加価値化や、各地域の買い物等における生活の基盤である商環境を維持する為の支援を行う。

また、情報インフラ拡充に伴いICTの利用などを促進することで産業を盛り上げ、地域住民の働く場と収入の確保を目指す。

●観光の開発

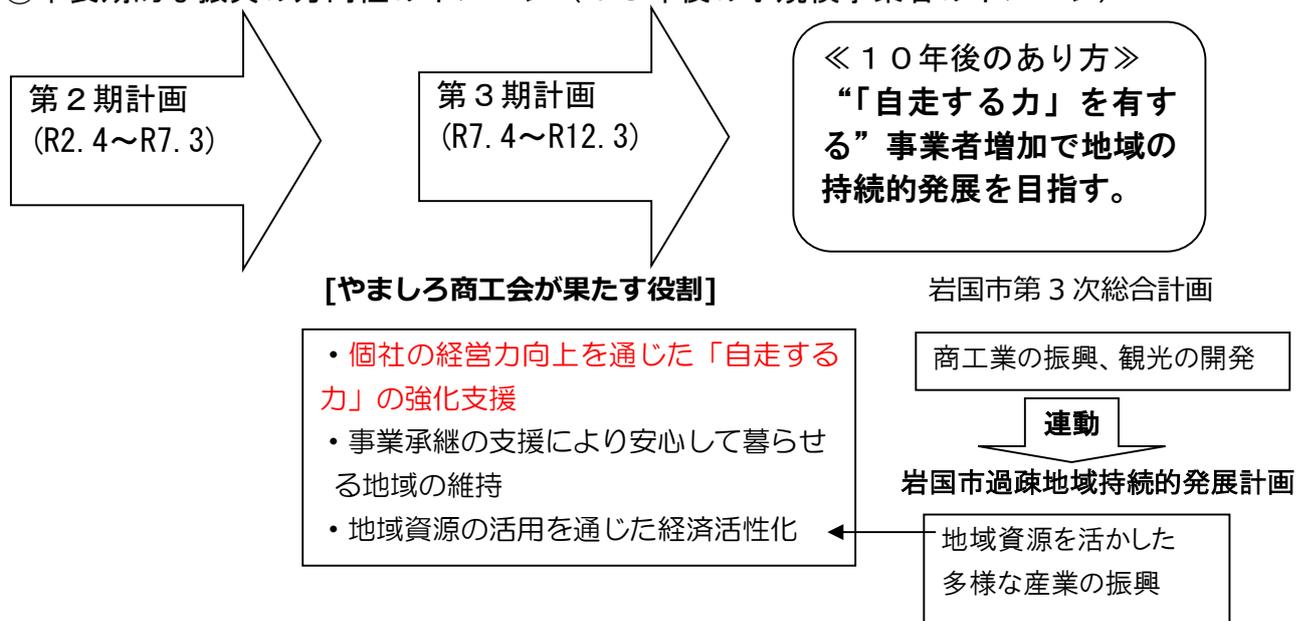
当地域の観光スポットを訪れる観光客の周遊を促し、観光交流人口の拡大と滞在時間延長を図る

為、過疎地域の特色を活かした観光資源のPR, 多言語による SNS 等を通じた情報発信を行う。

当商工会の支援計画に新たに観光資源の発信を取り入れ、主に体験型観光スポットの紹介を取り入れていく。観光資源PRや、周辺施設の飲食店や小売業など商業振興を図るとともに、持続可能な観光産業促進のため観光誘客に取り組んでいく。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①中長期的な振興の方向性のイメージ（10年後の小規模事業者のイメージ）



(3) 経営発達支援事業の目標

①個社の経営力向上を通じた「自走する力」の強化支援

《目標数値》

- ・ 小規模事業者の売上及び収益の増加（計画策定支援5事業所のうち2事業所）

巡回や窓口相談を通じて対話と傾聴を行い、分析や情報提供を行った上で事業計画策定支援策定と進捗管理などの支援を実施する。見直しが必要な場合は外部機関と連携して取り組む。

②事業承継の支援により安心して暮らせる地域の維持

《目標数値》5年間で10件の事業承継を実現

後継者が未定・不在の事業者へのヒアリングを実施、第三者承継を必要とする事業者については、専門家派遣や山口県事業引き継ぎ支援センターへの取次、事業承継計画の策定支援などを通じて地域内の事業所数維持に努める。

③地域資源の活用を通じた経済活性化

当商工会認定「やましろブランド」を始め地域内で製造・販売された製品の販路開拓のため、物産展や商談会への出展促進、HPやSNSの活用などデジタル技術を活用した宣伝力強化、ネット販売構築の支援に取り組む。また、新たな観光資源の開発・PRや観光事業者の需要動向調査の支援も取り組む。

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

—経営力再構築伴走支援モデルとして対話と傾聴を行い、自己変革力を促す—

【① 個社の経営力向上を通じた「自走する力」の強化支援（方針）】

小規模事業者が売上や利益の向上を図るためには、経営分析や市場動向などを把握した上で、先を見据えた経営計画の策定が必要となってくる。

具体的な取組みとして巡回や窓口相談時に対話と傾聴を行い、商工会により経営分析や経済動向調査の情報提供を行った上で当商工会による普及啓発や策定支援、DXセミナーや専門家派遣などを通じて、企業が抱える課題の優先順位付けを明確にし、進捗を管理することで持続的な発展を目指していく。

また、経営の成長を安定的に続けていくために資金が必要となった場合は、「小規模事業者経営発達資金」制度や金融機関、県、市などの公的融資の活用支援を行う。

【② 事業承継の支援により安心して暮らせる地域の維持（方針）】

当地域では経営者の高齢化に加え、後継者の不足も依然として大きな課題となっている。

事業承継を行った事業所は18件に上り、徐々に事業承継の重要性の認知度は高まっているが後継者不足の実態は深刻である。当商工会で巡回訪問時の聞き取りの際に状況を把握し、経営分析により課題を明らかにする。

親族・従業員など後継予定者のある事業所や後継者不在のため創業希望者への譲渡やM&Aなど第三者への引継ぎを希望する事業所は専門家派遣などの事業承継支援制度や山口県事業引継ぎ支援センターへの取次・連携を実施し、事業承継計画の策定まで支援することで、廃業の食い止めや創業も含めた地域内の事業所数維持に努めていく。

また、承継直後は税務面での支援や資金が必要な場合もあるため、専門家派遣制度や融資、補助金等の活用などについても支援を行う。

【③ 地域資源の活用を通じた経済活性化（方針）】

当地域は当商工会認定「やましるブランド」やその他農林資源、自然資源を活用した産品を製造・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、岩国市や山口県商工会連合会、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、HPやSNSの構築支援によって、小規模事業者のデジタル化、DX活用への足掛かりを付ける。

さらに、当地域には観光資源が豊富であり、その発展は地域特有の文化や自然資源を保護・活用する動きに繋がる。今後、観光支援を行うことで持続可能な産業が促進され、長期的に地域の商工業の成長を支える基盤の強化へと繋がっていく。このように、観光業の支援に力を入れることで商工業全体に波及効果を生み、地域経済の成長に寄与する。

(2) 経営発達支援事業の内容

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] 当商工会では地域小規模事業者を対象に全国商工会連合会が実施する中小企業景況調査（当商工会から15事業所を選定し調査）を年4回実施、報告書を調査企業等に配布し情報共有を行っている。また、業界動向や当地域に所在する事業所に近い事例などについて関係機関が発行する資料などを商工会報に年1回掲載し、小規模事業者や会員企業に情報提供を実施している。

[課題] 調査結果については情報提供を行っているが、より地域の実情に沿ったデータの提供までには至っていない。

(2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
② 公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①山口県商工会中小企業景況調査の実施

地元及び県内の景気動向や経済動向について調査を実施、集計内容を区域内の小規模事業者等に提供し、経営内容の検討などに役立ててもらおう。

調査対象	15者
調査内容	売上額、客単価、資金繰り、仕入単価、採算、従業員、業況、新規設備投資、経営上の個別課題
調査手法	調査事業所に調査票を配布、回収後、山口県内の状況と合わせて山口県商工会連合会がデータを作成
活用方法	調査報告書を調査事業所などへ情報提供の他、商工会報、商工会ホームページへの掲載により幅広く周知を行う。

②地域経済分析システム（RESAS）、市場評価ナビ「Miena」、関係機関等のデータ活用

小規模事業者に対して効果的な支援を行う上で、生産性や産業構造などを分析し、効率的な経済活性化を目指すため下記の調査を実施する。

調査対象	地域経済分析システム（RESAS）、市場評価ナビ「Miena」関係機関等が所有するデータの活用
調査内容	農林水産業マップ、観光目的地分析、地域経済循環マップ、産業構造マップ、商圏内の人口・分野別の事業所数、消費支出額・購買力の分析、業界動向
調査手法	システム、調査報告書などのデータを集計・加工して分析
活用方法	旧市町のデータもあるRESASの農林水産業や観光目的地分析は観光ルートの分析や集客方法の検討データとして観光施設等に提供する。また、Mienaは当会地域の身近な商圏データが得られ、情報提供だけでなく、経営分析や事業計画策定について根拠のあるデータを活用して支援を行って行く。 分析結果を商工会ホームページ等に公表、管内小規模事業者提供する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] これまで地域特産品を使ったスイーツや雑貨など「やましろブランド」に認定された商品を中心に、物産展等にて聞き取り調査を行い、各事業所へフィードバックを行ってきた。

[課題] これまでの2期10年間、商品開発に必要な需要動向調査を行ってきたが、商品や事業所の重複も出てきている。

新しい計画では、観光にも目を向ける必要があり、地域観光業の需要動向の必要性も高い。これからの5年間は、山代地域にある観光事業者を中心に調査項目や手法を整備し、事業者がサービス等の適正化を推進するための支援を経営分析や経営計画策定と連動する形で提供して行く必要がある。

また専門的な調査・分析手法が必要な場合は、専門家と連携して実施、結果を提供していく。

(2) 目標

支援内容	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
顧客アンケート	－	1者	1者	1者	1者	1者

(3) 事業内容

山代地域の観光関連サービス事業者が自店舗への来場客を対象とした顧客アンケートを実施。対象事業所に結果を提供し、事業者が顧客のニーズや需要の動向を捉えたマーケットインの考えに基づいたサービス等の検討を行えるように支援を行う。

実施に当たっては必要に応じて専門家の活用や外部機関と連携する。

[調査の手法]

年1回、観光関連サービス事業所において事業者が商工会の支援により訪問者に対してアンケートを実施。

アンケートの作成及び集計は職員が実施、必要に応じて専門家・外部機関に意見を聞き、分析を行う。

[実施項目]

訪問者の属性（年齢、性別、居住地、職業など）、訪問理由（観光、ビジネス、その他）、訪問頻度、支出額（入場料、飲食費、土産品購入など）、交通手段、情報源、他の立ち寄り場所・観光地 等

[調査結果の活用方法]

経営指導員が対象事業所に対して直接説明し、サービスの見直しや、新しいサービスの提供に繋げる。それらのサービスについては、HPやSNS等で周知、来訪者増加や売上アップを図る。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]これまで当商工会が支援してきた経営分析は、商工会クラウド会計ソフトMA1を使用し、主に財務諸表を中心とした経営指標に基づくものであった。緊急を要する金融相談時や小規模事業者持続化補助金等に用いるためのものもあり、経営状況全体を把握できるだけの分析には至っていないものも多い。

[課題]経営分析を行う際は、会計情報の財務分析を中心とした定量面と自社の内部環境や外部環境分析等の定性面の両面から総合的に行う。専門家派遣を活用し、当商工会が記帳支援を行っている会計

ソフトMA1の分析ツールを使用した経営分析を行うことに加え、今後の事業の的確な方向性を見出す具体的な経営戦略や経営課題の抽出を行う必要がある。

(2) 目標 (件数)

支援内容	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
分析件数	66	30	30	30	30	30

※現状数：会計ソフト「MA1」と新たに非財務分析も加えた合計値

※目標数：小規模事業者の持続的発展を実現させるには経営分析実施後の手厚いサポートも必要であり、今後は財務分析と非財務分析の両方を実施するため経営指導員1人あたり10者/年とする。

(3) 事業内容

①対象事業者の発掘・選定方法

対象者は、これまで経営分析による支援を行ってきた事業者とこれから新たに経営分析を必要とする事業者に分類されるが、経営力向上を通じた「自走する力」へ変革させていく支援を始め、後継者がいることで今後も事業継続が可能である事業者や、地域資源を活用した新たな商品サービスの提供について意欲のある事業者をピックアップし選定する。

②経営分析の内容

【対象者】●販路開拓や需要開拓に意欲的な支援先

●事業承継の支援先

●多様な地域資源を活用した需要開拓支援先から30者を選定する。

【分析項目】財務分析と非財務分析を行う。非財務分析においては、事業者との対話と傾聴を重視し、本質的な課題の抽出と自社の強みを再認識させ事業計画策定に活かす。

<財務分析>

収益性・安全性・生産性の観点から企業の経営状況や財務健全性を把握する。

収益性	売上高総利益率	売上高営業利益率	売上高
	売上高当期純利益率	損益分岐点比率	売上高経常利益率
安全性	自己資本比率	流動比率	固定比率
生産性/効率性	労働生産性	付加価値額	総資本回転率

<非財務分析>

対話と傾聴から課題を事業所自身の力で見つけることができるよう支援する。

内部環境	外部環境
<ul style="list-style-type: none"> ・商品、サービス ・技術開発力 ・知的財産 ・設備面での不備 ・販路開拓における弱点等 	<ul style="list-style-type: none"> ・業界動向 ・為替 ・DXの活用 ・顧客ニーズの変動 ・国内外への販路開拓等
<ul style="list-style-type: none"> ・価格 ・品質 ・人材 ・ノウハウ ・認知度 ・資産等 	<ul style="list-style-type: none"> ・競合競争相手 ・法改正 ・少子高齢化 ・社会情勢

【分析手法】

＜財務分析＞

会計ソフト「MA1」の決算状況から分析するが、経営実績が著しく変化している場合には直近の試算表またはヒアリングによる調査を行い経営実績に沿った内容について調査を行い実態に沿った内容について分析を行う。

＜外部分析＞

SWOT分析・3C分析・ABC分析などの分析を活用し、課題を事業者自身の力で見つけることができるよう明確にしていく。

(4) 成果の活用

分析結果は当該事業者にフィードバックし、今後の経営判断や事業計画策定の資料として事業者にも活用してもらうとともに、データを蓄積して経営指導員を始め経営支援に必要なデータとして活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 経営分析を実施した事業者のうち、販路開拓やコロナ対策・原材料価格高騰への対応などの希望がある事業者、分析の結果や計画の遂行において資金が必要な事業者などに対して計画策定支援を当商工会や中小企業診断士など外部専門家と連携して取り組み、事業計画を策定した事業者の中には売上・利益の拡大や、資金繰り改善など、持続的発展に向けた一定の成果に繋がっている。

[課題] 一方、申請段階で中長期的な計画は立てているが持続出来ないケースや中には補助金や融資を受けることが優先される場合もあり、経営者自らが計画策定や実施について主導的で無いことも挙げられる。

また、デジタル化やDXを導入することで業務改善が図れることもあるが、何を取り組んだら良いかやどういった手法があるか把握できない事業者もいる。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対して経営計画策定の重要性を浸透させ、実質的な行動や意識変化を促すことができるよう巡回指導だけでなく専門家派遣を通じた支援を行い、5. 経営分析を行った事業者のうち毎年度5者の事業計画策定を目標とする。

また、業務の効率化や電子申請の活用機会の増加に対応するためDXセミナーの開催や関係機関が主催する講習会等への参加の働きかけを行っていく。

上記の取組により、基本目標に掲げた小規模事業者が自社の課題抽出や課題解決に当事者意識を持って取り組む“自走する力”を身に付けてもらい、小規模事業者の持続的成長を促す様に努める。

(3) 目標

	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
DXセミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	11者	5者	5者	5者	5者	5者

※事業策定事業者数について、現状は令和6年10月現在の合計数（経営指導員3名）。7年度以降の目標については経営支援の中身をより濃いものとし、事業者が自走して取り組める様、フォローアップにも力を入れて行くため上記件数で設定した。

(4) 事業内容

①DXセミナー開催

小規模事業者がデジタル化やDXに対する関心や知識を習得し、将来的なデジタル化やDXの活用と必要な事業計画策定につなげていくためのセミナーを開催する。

実施後、デジタル化や具体的なDXの取組を検討する事業者は専門家派遣の活用や関係機関が開催する講習会への参加を働き掛ける。また、必要に応じて、山口県が運営するやまぐちDX推進拠点「YーBASE」の紹介・活用など、さらなるデジタル化やDX化への実行支援等を行う。

[支援対象]

- ・ITツールの導入を希望している事業者
- ・業務のデジタル化、DXを取り入れた業務構築を希望する事業者
- ・経営分析、需要動向調査を行った事業者のうち事業計画策定希望事業者、「やましろブランド」認定事業者など新たな販路開拓を希望する事業者

※参加人数は参加者が知識を習得でき、講師のフォローが可能な数（10人程度）で検討する。

[講師]

デジタル技術、DXなどの知識を有する専門家

[募集方法]

経営分析、需要動向、調査経営分析を実施した事業者への直接案内、巡回訪問・窓口相談時の案内、商工会報・ホームページ・SNSへの掲載、その他公的機関の広報などの活用

[開催回数]

年1回

[カリキュラム]

事業者が段階的にDXの導入まで進められる様、基礎的な知識の理解や活用事例も含めたものとする。

- ・DXに関する基本的理解（基礎知識、IT・デジタル化との違いなど）
- ・関連技術などの活用事例紹介（クラウド・情報共有ツール、AI等）
- ・SNSやWEBを用いた情報発信、ECサイトの利用について、関連施策の紹介等

②事業計画策定支援

[支援対象]

経営分析を行った事業者のうち、課題が抽出された事業者、DXセミナー受講者のうち、デジタル技術やDXの導入を希望し事業計画策定が必要な事業者

[支援方法]

専門家、経営者、経営指導員が密に連携し、計画策定を行う。計画策定にあたっては、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、内発的動機づけ（当事者意識を持ち自らが課題に取り組む）を促すよう「経営力再構築伴走支援モデル」を参考に、対話と傾聴を心掛け、将来的には自走可能な計画内容とする。ITツール導入、活用など専門的なアドバイスが必要な場合は、積極的にITに関する専門家派遣を実施し、実行可能な事業計画策定に繋げる。

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、フォローアップを定期的に行い、計画が予定通り進んでいない場合は見直しについて提案し、必要に応じて専門家派遣などを実施し支援を行っている。

[課題] 事業計画のうち多くを占める各種補助金に関するフォローについて、事業報告後はフォローの頻度が減少気味である。また、事業者自身が計画の進捗確認や見直しについて積極的で無い場合、売上などの目標達成を行うのは難しいと考える。

現場レベルで当事者意識をもって取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動議付けを行い、潜在力の発揮に繋げる取組みが必要である。

(2) 支援に対する考え方

引き続き定期的なフォローアップを通じて事業計画の進捗状況や実現性を確認する。

訪問時に「対話と傾聴」を通じて事業者が課題解決に向けて主体的に取り組むこと、

また事業者と従業員が一体となって取組むような動機付けを行うことで自らの課題解決力の向上に努めて行く。必要に応じて専門家派遣の活用をすると共に集中して支援に取り組む事業者と主体的に行っていける事業者で支援頻度にメリハリを付けて行きたい。

(3) 目標

	現行	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	20 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
頻度 (延回数)		34 回	34 回	34 回	34 回	34 回
売上または利益増加事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

※対象事業者数は事業計画策定支援事業者数と同数。またフォロー頻度について

2 者 (毎月 1 回) 2 者×12 回=24 回

2 者 (四半期に 1 回) 2 者×4 回=8 回

1 者 (年 2 回) 1 者×2 回=2 回 で設定する。

(4) 事業内容

① 事業計画策定事業者を対象に、策定した事業計画における行動計画および、目標達成に向けた実行支援 (フォローアップ) を行い、計画の実施状況、成果の進捗確認や成果達成状況を確認する。

② 専門的な支援が必要な場合は、中小企業診断士やよろず支援拠点、金融機関と連携しながらフォローアップを行う。法定経営指導員を中心に、事業者とともに進捗状況を管理し、進捗状況が思わしくなく事業計画と乖離が生じている場合には、専門家等を含め事業計画の修正、見直しを実施する。

③ フォローアップ会議「やましろ絆の日」において、経営者の経営理念について確認するとともに、事業内容の詳細や進捗状況、経営課題、各職員の支援分担を明確にし、商工会全体で取り組むチーム支援を実施する。

また、事業計画をファイルサーバで保管・共有し、巡回支援時の進捗状況については商工会基幹システムの経営カルテに入力することで、職員間の情報共有及び業務の効率化に努めていく。

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】 当地域は農林水産関係の地域資源が豊富で、それらを活用した加工品や製造業者が多く存在している。近隣市町や広島都市圏域は身近な商圈と捉え、積極的に小規模事業者及び当会関連組織の出展支援に取り組んでいる。

また、当商工会が認定している「やましろブランド」は岩国市が推進する「岩国ブランド」とも重複する商品が多いため、岩国市の観光PRやシティプロモーション事業においても協力依頼を受けやすく、首都圏や県外を含む様々なイベントに積極的に参加している。

一方で、DX推進の足掛かりとしてHPやSNSの構築を一部行ってはいるものの、活用までを含めた支援には至っていないのが現状である。

【課題】 物産展への出展支援により、終了後一定期間の売上増加には寄与しているものの、継続的な販路開拓には至っていない。原因として、出展前のインターネットを活用したPRや、出展後のネット販売に結びついている事業者はまだ少ないことが挙げられ、さらなる専門的な支援が必要である。

(2) 支援に対する考え方

県内外の商談会・物産展への出展を促し、継続的な販路開拓や売上増加につなげる。

DXの足掛かりとなるHPやSNSを活用した、情報発信・販路開拓支援を行う。これらの支援は特産品製造販売の事業者に限らず、必要に応じて観光サービス関係事業者にまで支援の幅を広げる。

(3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 展示会等出展支援事業者数※1	6者	6者	6者	8者	8者	8者
成約件数/社	—	1者	1者	1者	1者	1者
② HP・SNSの作成・改良支援事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
ネット活用効果による年間売上5%アップ	—	2者	2者	2者	2者	2者

※1 延件数

(4) 事業内容

① 展示会等への出展支援

商工会が単独に展示会等を開催するのは困難なため、岩国市や商工会連合会が関与する商談会や物産展にてやましろブランド認定事業者や事業計画を策定した事業者へ優先的に出展を支援し、新たな需要の開拓を支援する。

- ア 岩国市観光PR事業 (BtoC)・・・首都圏や県外などを対象に岩国市が実施している事業への出展支援を実施。(直近：東京都庁の観光PRコーナーにて2021年から岩国市が単独イベント形式で実施、当商工会所属小規模事業者を含め市内約7事業所が参加。同様の取組は今後も検討されている。)
- イ 「やまぐち商工会セレクションフェア」(BtoC)・・・山口県商工会連合会が主催し、近隣の都市部で集客や顧客のニーズ収集が期待できる。広島市本通「ひろしま夢ぷらざ」(広島県商工会連合会が運営)における対面販売、陳列販売のイベントへの出展支援。
- ウ ビジネスドラフトやまぐち (BtoB)・・・地域資源等を活用した商品開発や販売を行う事業者等に対して、県内商工会議所・商工会で開催されている事前調整型の商談会「ビジネスドラフトやまぐち」への参加を働きかけ、マッチング先があればプレゼンが効果的に行われるよう商工会、専門家による事前支援を行う。

②HP・SNS活用支援

DXへの足掛かり的な支援として、観光に関係深い、観光サービス事業者や特産品製造販売事業所を中心にした事業計画を策定した事業者など、ネット活用による情報発信やネット販売が業績向上に効果的と思われる事業所を支援する。

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みのため、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。

6. 事業計画策定で実施予定のDXセミナーや個別相談会、専門家派遣活用、他の支援機関が実施する同様の取組を活用し、HP作成(改良)やSNSの立ち上げや、運営の見直しを支援し、ネット活用による売上伸長を図る事業者の増加を推進する。

Ⅲ. 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、大学教授を委員長とし、中小企業診断士、金融機関、行政、マスコミ、観光協会、当商工会三役から構成する「支援計画評価会議」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て次年度の実施内容に反映している。

[課題] 評価委員からは、あらゆる視点から定性的な提言をいただいているが、その進捗や効果を測定する際の評価基準を明確に設定していないため、今後は定量的な評価基準を設け数値に基づいた評価が必要である。

(2) 事業内容

① 経営発達支援事業を効果的に実施するため、年度末に経営発達支援事業評価委員会(岩国市商工振興課、総合支所、日本政策金融公庫岩国支店、岩国地域の商工業に精通する中小企業診断士等、商工会三役、法定経営指導員)を1回開催し、事業の進捗状況を報告するとともに、事業の成果や見直し案などの意見交換を行う。また、評価方法としては、評価票を作成し定量的な数値基準を設け評価を行うものとする。

② 理事会(年3回程度)において、評価・見直しの方針を決定する。事業の成果・評価・見直しの結果については、総会へ報告し承認を得る。

③ 事業の成果・評価・見直しの結果をやましろ商工会の会報及びホームページ

(<http://www.e-yamashiro.com/>) に掲載し計画期間中報告する。

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 山口県内の商工会職員は、団塊世代の大量退職後の少数ベテラン職員を除き 多くが若手・新人職員であり、年齢層が二極化している。当会では6名の正職員のうち、勤続15年以上のベテラン経営指導員2名を中心に、5年未満の勤務年数である職員4名（経営指導員1名、補助員2名、記帳専任職員1名）の職員構成により経営支援業務を行っている。

[課題] 経営発達支援事業は、これまでのルーティン化された経営改善普及事業よりも、さらにレベルアップした支援が求められることから、若手職員の支援提案力を養い、組織内の連携強化を図ることで、パート職員を含めた全職員が支援ノウハウや各事業所の経営状況をリアルタイムに共有する仕組みが必要である。

(2) 事業内容

- ① 山口県商工会連合会が開催するキャリア別研修・職員支援能力強化研修、玖珂ブロック商工会で実施する職員研修に経営指導員、補助員、記帳専任職員が積極的に参加することで、小規模事業者への経営計画策定に必要なノウハウを習得するとともに売上拡大、利益確保、販路拡大に繋がる提案力を養い、今後の支援に役立てていく。また、山口県商工会連合会、山口県よろず支援拠点や山口県事業引継ぎ支援センターなどの中小企業支援機関とも連携し、専門家派遣時に同席することで、専門家が行う実際の支援の手法を習得する。
- ② 商工会が一体となって計画実行支援を行っていくためのフォローアップ会議「やましろ絆の日」を定期的で開催し、地域経済及び需要動向について情報を共有する。
実施後は会計システムや独自ファイルを活用し、支援事業者の経営分析結果を含め、事業計画策定状況を共有し、支援内容や支援上の課題について、各担当者の専門分野において意見を求め今後の支援に役立てる。また、必要に応じて経営指導員を講師としたOJTによる支援能力の向上を図る。
- ③ 各職員の経営支援状況は、データ登録システム（基幹システム・shoko-biz等）に入力し経営カルテとして管理する。また、経営分析結果や事業計画等については、事務局内の共有サーバで管理し、支援事業者への支援状況及び支援方法を職員が共有することで、適切な支援に繋げていく。

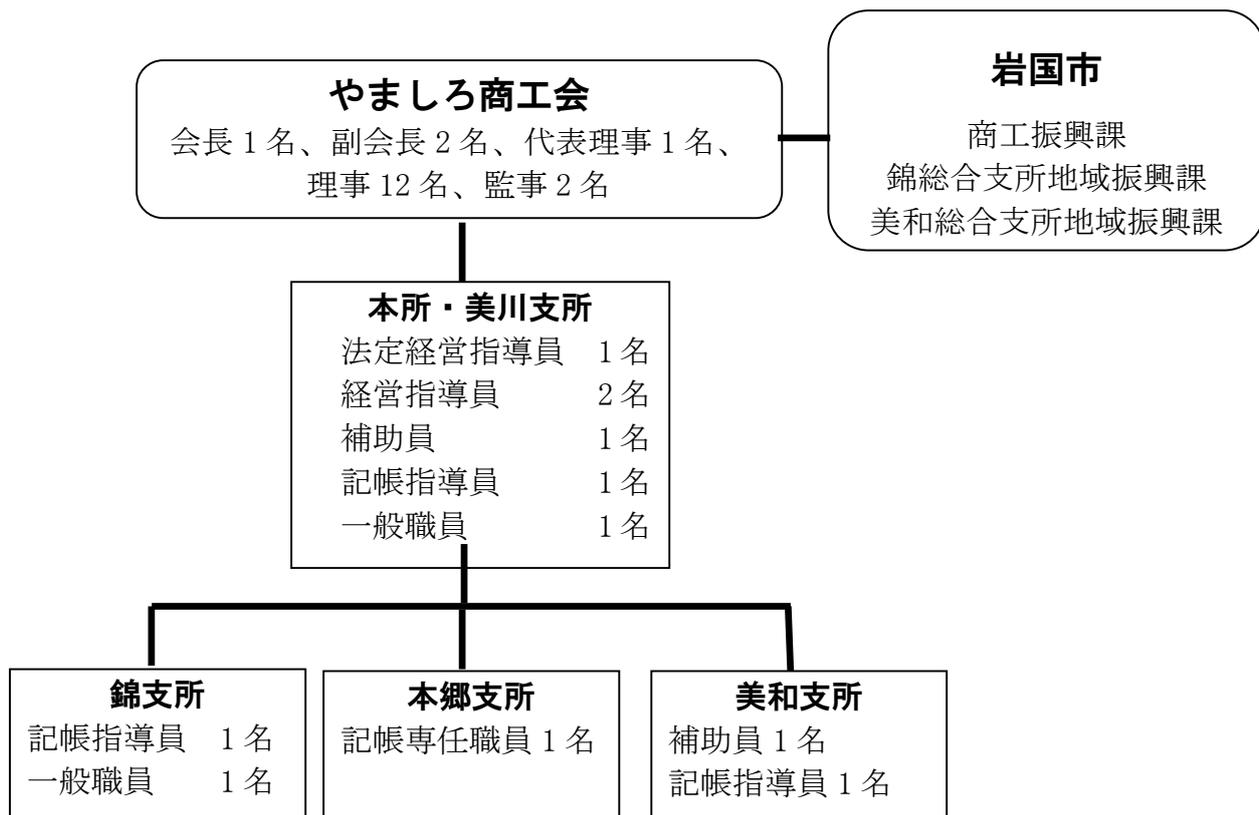
(別表2)

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6年11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当該経営指導員の氏名、連絡先

池田 健一郎

やましろ商工会 TEL0827-76-0100

②当該経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等)

経営発達支援事業の実施・実施に係る助言、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

〒740-0502

山口県岩国市美川町四馬神 1310-4

やましろ商工会

TEL0827-76-0100 FAX0827-76-0800

〒740-0724

山口県岩国市錦町広瀬 46-2

やましろ商工会 錦支所

TEL0827-72-2354 FAX0827-72-3713

〒740-0602

山口県岩国市本郷町本郷 2087-1

やましろ商工会本郷支所

TEL0827-75-2122 FAX0827-75-2224

〒740-1225

山口県岩国市美和町渋前 448

やましろ商工会美和支所

TEL0827-96-0132 FAX0827-96-0449

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

〒740-0724

山口県岩国市錦町広瀬 12-8

岩国市 錦総合支所地域振興課

TEL0827-72-2110 FAX0827-72-2120

〒740-1231

山口県岩国市美和町生見 12126

岩国市 美和総合支所地域振興課

TEL0827-96-1111 FAX0827-96-0415

(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	460	460	460	460	460
1. 事業計画策定支援	100	100	100	100	100
2. 事業計画策定後の 実施支援	150	150	150	150	150
3. 新たな需要の開拓 に寄与する事業	150	150	150	150	150
4. 事業の評価及び 見直しの仕組	60	60	60	60	60

(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
国補助金、県・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