

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

**【地域の現状】**

山口県岩国市は平成18年3月の8市町村の合併により誕生し、平成20年4月に、岩国市の西南部（かつての周東町、玖珂町、由宇町）に位置する3つの商工会が合併し「岩国西商工会」となった。

岩国市全体で見ると、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、岩国錦帯橋空港、岩国港、山陽新幹線新岩国駅、さらに第三セクター鉄道である錦川鉄道などがあり、交通インフラは整備されているが、当会の立地する地域（以下：当地域）では公共交通のアクセスが悪く、道路等の整備も遅れている。

観光都市としての一面も持ち、錦帯橋・岩国城を中心とした市内各観光地には年間約300万人の観光客が訪れ、隣接する広島県の「宮島」との相乗効果により、今後も交流人口の増加が期待される地域である。

当地域は瀬戸内側に位置し、気候的にも日照時間が長く、中国山地・瀬戸内海に面することから、農林水産物をはじめとした自然資源に恵まれており、それぞれの地域の特徴を活かした産業が発達してきた。

山口県の指定する当地域の地域資源として農林水産物10件、鉱工業品2件、観光資源11件と、県内外に対し高い訴求力を有する地域とも言える。

人口の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、65歳以上の高齢化率は33.6%（平成26年10月岩国市調査・当地域分）と全国平均26%（平成26年10月内閣府調査）を大きく上回っており、「岩国市総合計画」においても「若年層を中心とした市街への雇用流出」「人口減少による購買力の低下」「商圈の広域化、消費者ニーズの多様化・高度化による購買力の流出」が課題として挙げられている。



岩国西商工会地域の人口推移（岩国市人口調査より）

単位：人

年	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
人口	34,479	34,155	33,922	33,682	33,475	33,150	32,871	32,589	32,262
減少率	—	0.9%	0.7%	0.7%	0.6%	1.0%	0.8%	0.9%	1.0%

**【商工業の現状】**

地域商工業の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22年対比で最も減少率が高いのは製造業で13.1%、小売業が12.3%、飲食・宿泊業が11.7%となっている。

製造業については、国際的な競争力に立ち遅れた企業の廃業が中心であるが、国内需

要に対応できた企業では独自技術を有する企業も多く今後の成長も見込まれる。

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、最寄り品等を中心として扱ってきた小規模事業者は価格競争により衰退を余儀なくされたものである。

飲食・宿泊業についても、コンビニの台頭、旅行のパーソナル化が進む中で、新規需要を開拓できなかったことが要因として挙げられる。

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、「経営者自身の高齢化」「後継者不足」「市場への対応」「人材の確保難」と言った回答が多く、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。

また、経営者の高齢化率も深刻であるため、後継者不足により素晴らしい技術を持った建設業・製造業の技術が承継されず廃業となるケースが発生しており、地域の活力低下の要因となっている。

### 岩国西商工会地域の業種別商工業者数の推移（商工会調査）

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・ 宿泊業	サービ ス業	その他	合計
H22年	331	107	48	316	94	322	85	1,303
H27年	319	93	45	277	83	297	87	1,201
増減率	-3.6%	-13.1%	-6.3%	-12.3%	-11.7%	-7.8%	2.4%	-7.8%

#### 【これまでの取り組み】

地域の総合経済団体として、岩国市の施政方針である「岩国市総合計画」に記載されている「商店街等のイベントや広報・宣伝等、にぎわいの創出のための取組を促進」の方針に沿って、商品の販売促進を目的とした各種事業を展開している。

主な取り組みとして、一店逸品運動「逸品館運営事業」の展開及び同館で地元小売業者による大売り出しを年6回、さらに歳末大売り出し実施による大抽選会、地元カード会による共同売り出しの開催、事業者の祭りである「えびす商工祭り」の実施、商店街における「夏祭り」の開催、地元事業者対象の共通商品券の発行等を20年以上に渡り継続実施しており、地域外への消費流出の歯止めを図ってきた。

近年では、小規模事業者の経営基盤強化を目的に「経営計画策定支援」に力を入れており、小規模事業者の現状を把握するため、小規模事業者景気動向調査や中小企業景気調査といった訪問調査を年間合計180回行っており、景況感の調査と共に小規模事業者から現状や課題に関する生の声をコメントとして聞き取っている。

平成26年度には山口県商工会連合会並びに同一ブロックのやましる商工会・和木町商工会と連携し、「経営計画策定支援セミナー」を開催し、主に経営者を対象に経営計画策定の必要性について普及・啓蒙を図り、その後の個別相談会・専門家派遣を通じて小規模事業者持続化補助金の活用、円滑な資金繰りといった計画実行段階でのフォローアップを実施した。

#### 【小規模事業者の振興のあり方と目標】

当会では、前述のとおり地域小規模事業者の経営力強化、また、地域の賑わい創出につながる地域振興イベントに取り組んできたが、巡回指導時のヒアリング、支援ニーズ調査、各種景況調査の結果から、地域小規模事業者の多くが「情報化推進の遅れ」「後継者不足」「新規人材確保の困難」といった3つの経営課題に集中することが分かった。

今後、当地域が中長期に渡り持続的発展を図るためには、小規模事業者のICT化支援は避けて通れないと考えられる。

経営資源の不足する小規模事業者にこそ、ICT化のメリットは大きく、情報機器の

活用による会計情報の整備、企業はもちろん商品・サービス情報の発信等により経営力を向上させることが可能となる。

また、ICT化支援によるインターネット等の活用拡大は「後継者不足」「新規人材確保の困難」といった残り2つの課題解決にも有効で、継続的な取り組みを図ることで地域小規模事業者の基盤整備を強化することが可能となる。

以上のことから、中長期的に地域小規模事業者の経営基盤整備、経営力の底上げを図るため下記の事業を中心に小規模事業者の支援を実施する。

### 1. 情報化の推進

パソコン等の新たな活用範囲（ネットde記帳の導入等）を提案することで、各種指標を活用した経営の効率化を促し、経費削減と利益増大を支援する。

また、インターネット等を販売促進に活用することで公共交通アクセスの悪さ等の地理的な不利を克服し、商圈の広域化やニーズの多様化・高度化による購買力流出といった課題を解決する経営体制の構築を支援する。

### 2. 円滑な事業承継の推進

事業とともにその技術（熟練技術や経営ノウハウ等）も円滑に引き継げるよう専門家派遣等を交えて助言を行い、新たに引き継いだ事業主が安定した経営が可能となるまで、定期的なフォローアップを行う。また、第三者への事業承継については「山口県事業引継ぎ支援センター」と連携し、事業主の要望に応じた承継策を提案していく。

### 3. 新規人材の確保と定着

関係機関・行政と連携し、事業所の労働不足の課題解決を支援する。また、合同の研修会等の開催、福利厚生制度の拡充支援、労働者の定着促進支援等により経営の効率化を図り、利益増大を支援する。

地域小規模事業者の経営体力等を把握しながら、計画的・継続的な取り組みを支援することで、企業内にPDCAサイクルを着実に根付かせることで持続的な発展を図り、もっと地域経済の活性化に貢献することを目標とする。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成29年4月1日～平成34年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

### I. 経営発達支援事業の内容

#### 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

##### (実施の概要)

小規模事業者を支援するにあたって、地域の経済動向の把握は欠かせない。ただし地域によって経済状況が異なること、また、業種ごとに商圏範囲が異なることから政府や県・市などが発表する経済動向調査を単純に情報提供するのではなく、業種ごとに必要と考えられる情報に集約したうえで提供することが重要となる。

そのため、従前から実施している「経営支援会議※1」において、各種統計情報及び景況調査のデータや巡回指導時に小規模事業者からヒアリングした内容を加味したうえで情報提供を行っていく。

経営支援会議の中でも常に情報提供に関する内容の精査を行い、当地域の小規模事業者に必要な情報の整理に努めるとともに、職員間の情報共有を図っていくことで精度の高い情報提供を実施する。

※1 経営支援会議＝各職員の支援事例を共有し、課題について解決策を議論する会議  
経営指導員と事務局長（必要に応じて他職員）にて毎月開催している。

##### (事業内容)

##### 情報収集項目

- ・国内全体の個人消費、設備投資、住宅建設、公共投資、輸出入の需要動向  
【内閣府「月例経済報告」より】
- ・県内の経済動向、消費、投資、雇用、倒産など指標の動き  
【山口県統計分析課「山口県経済の動向」より】
- ・当会の各事業所の売上、資金繰り、経常利益、在庫、設備投資、業況、経営上の問題など  
【当会が行っている中小企業景況調査より】
- ・地域の人口、社会・経済動向  
【経済産業省「地域経済分析システム」より】
- ・地域の小規模事業者の抱える業種ごとの売上・採算・資金繰り等の景況感  
【日本政策金融公庫「景気動向調査」より】
- ・山口県の経済指標として公共工事、住宅建築、買物場所の実態、雇用の動向  
【山口経済研究所「やまぐち経済月報」より】
- ・その他、会員事業所の売上増加、新商品・サービス開発、販路拡大に繋がる情

第1項 基本情報	
事業所名	
業種	
従業員数	
売上高	
経常利益	
設備投資	
在庫	
採算	
資金繰り	
景況感	
その他	

報など

【新聞、市報、山口県商工会連合会が提供する地域経済ニュース速報「KIZUNA」より】

### 調査・分析の手段・手法

- ・毎月開催している経営支援会議において、全般的な経済動向調査及び周辺都市部等の経済動向調査に関する情報の収集を行い、毎月情報提供を実施する。
- ・専門家、地域シンクタンク等を活用し、業種別に商圈範囲を設定したうえで、該当業種ごとに必要とされる地域動向調査の収集・分析を行い、数字の羅列ではない経営に関する意思決定に活用可能なデータとして加工したうえで小規模事業者に提供する。初年度は年2回、最終的には四半期に1回行う。
- ・分析の際には巡回、窓口相談時に活用しやすいように、当地域に即した内容（「建設業、卸・小売業が多い」、「岩国基地関連の需要の影響を受けやすい事業所が多い」、「当地域の特産品や観光資源について」など）に整理することを意識して行う。
- ・「中小企業景況調査」（年4回実施）をもとに当地域の事業所の景況感を業種ごとに調査する。
- ・巡回指導時に得た小規模事業者が感じている景況感も定性的情報として分析時の参考とする。

### 成果の活用方法

- ・小規模事業者の経営意思決定に必要な形式で情報提供することで、経営課題の早期発見を支援し、経営分析・事業計画策定などへの取り組みを促進する。
- (1) 分析結果はファイリングし保管する。（全職員が閲覧可能なオンライン共有フォルダにも保存、タブレットでも閲覧可能）
  - (2) 巡回、窓口対応において適宜分析結果を活用し、情報提供及び説明を行う。
  - (3) 小規模事業者への一律な情報提供方法として、毎月の全般的経済動向調査はホームページ上で公開する。業種別経済動向調査はホームページ上で公開し、商工会会報に掲載して配布する。（年4回、全会員へ配布）

### （目標）

事業内容	現状	H29	H30	H31	H32	H33
経営支援会議回数	12	12	12	12	12	12
情報提供回数（全般）	0	12	12	12	12	12
情報提供回数（業種別）	0	2	4	4	4	4

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

### （実施の概要）

小規模事業者の多くは申告納税（財務会計）のために経理・会計を行っているのが実状で、財務的な情報を経営に活用できていない。また、経営者自身が多くの業務に従事しており、市場を踏まえた経営改善が進んでいない。そうした現状をふまえ、積

極的な経営分析の支援を行うためには、まずは当会自身が巡回を強化し、小規模事業者の経営状況を把握するための情報を収集する必要がある。そして、その情報をもとに経営分析を優先的に行うべき事業所（例えば資金繰りが厳しくキャッシュフローの見直しが必要な事業所など）を抽出し、支援するのが効果的であると考えます。

また、未だに手書きで帳簿を管理している事業者がおり、今後事業者自身で自社の経営分析を行ってもらうためには、ネットde記帳の導入といった事業所の“情報化の推進”も必要となる。当会が経営分析をする際にはネットde記帳や中小機構の診断システムなどを活用する。基本的には当会自身で経営分析を行うが、専門家や外部機関と連携することが事業者に対し効果的になると判断した場合には、山口県商工会連合会との連携、各種専門家派遣制度を活用する。

事業承継については、当会が独自に行ったアンケート調査（平成27年4月実施）の結果、事業の後継者に関する項目では、「後継者がいない」との回答が最も多く41.2%を占めた。「後継者がいる」と回答した事業所は34.5%あるが、「後継者が不要ない」と回答する割合も18.6%あり、事業承継はせず廃業の意向がうかがえることから、事業者の高齢化の進展結果を踏まえ、事業者の減少懸念がある。一方、小売業で「後継者がいない」と回答した割合が高く後継者の必要性を感じながら候補となる人材がいないと推測される。

以上の結果から、当地域では高齢化や後継者不足により廃業する事業者が増加傾向にあり、親族を対象とした承継だけでなく、従業員への承継、第三者への事業譲渡も視野に入れて事業承継策定計画書の策定を支援し、小規模事業者の持続的発展に向けた新陳代謝を促す必要がある。

同じく当会が独自に行ったアンケート調査の中で、雇用に関する設問を専門家が分析したところ、「労働者雇用が困難」「雇用した労働者が早期離職」といった課題を抱える小規模事業者が多いことから、雇用に関する経営状況の把握も重点的に行う。

**(事業内容)**

**経営分析の対象事業所**

- ・巡回指導や記帳指導等から経営改善が急務と認められる事業所
- ・事業計画策定支援セミナー等への参加事業所
- ・経営革新申請、各種補助金申請を検討する事業所
- ・資金計画が必要な事業所
- ・新規雇用の確保や定着が必要な事業所

**情報収集項目及び調査・分析の手段・手法**

- ・継続的な支援を前提とし、中小企業基盤整備機構（以下：中小機構）の小規模事業者の事業計画づくり・サポートキットを活用する。
- ・3期分の決算書、融資斡旋時の資料より財務データを収集し、事業の採算性等の推移分析を行うとともに、事業の収益性、安全性、成長性、生産性、キャッシュフローについて確認する。
- ・巡回指導時に、店舗（機械）といった設備の状態や店内でのお客様の動向、商品レイアウトの仕方、新商品（サービス）の開発状況などの情報を収集する。

事業者概要シート

事業者の概要		調査実施日		調査実施者	
法人名・業種	〒	調査年月	調査月	調査日	調査者
代表者名	代表者職	調査場所	調査時間	調査時間	調査時間
事業内容	事業内容	事業内容	事業内容	事業内容	事業内容
従業員数	従業員数	従業員数	従業員数	従業員数	従業員数
売上高	売上高	売上高	売上高	売上高	売上高
利益	利益	利益	利益	利益	利益
負債	負債	負債	負債	負債	負債
キャッシュフロー	キャッシュフロー	キャッシュフロー	キャッシュフロー	キャッシュフロー	キャッシュフロー
設備	設備	設備	設備	設備	設備
その他	その他	その他	その他	その他	その他

- ・巡回指導時に経営理念や代表者の人柄など数値情報から取得できない情報を収集する。

【主な収集項目】

沿革、代表者の略歴・技能、経営理念他

- ・小規模事業者は経営課題が生じていること自体に気付いていない、あるいは先送りして考えていないケースが多くあるため、巡回指導、窓口相談時において事業環境分析を行う。

【主な収集項目】

売上構成、顧客構成、競合先、雇用状況他

- ・経営者が漠然と感じている自社の経営課題（売上は上昇しているがキャッシュが減少しているなど）の原因を経営者自身に気づいてもらうために、事業計画策定セミナー等の中で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。

- ・廃業相談時に事業の将来性が望める小規模事業者については、第3者に対する事業承継等（事業譲渡）の可能性を提案する。

【主な収集項目】

株主構成、希望する譲渡条件、会社の強み弱み、譲渡希望時期他

- ・小規模事業者景気動向調査による巡回時の定性的な経営状況の収集を行う。

【主な収集項目】

売上額、仕入単価、採算、資金繰り、業界の業況

- ・事業者がどの程度ICT化が進んでいるのか巡回時に情報収集する。

【主な収集項目】

パソコンの有無、Eメールの有無、ホームページの有無、SNS利用の有無

事業環境の  
棚卸しシート

事業種別	業種	業種コード	業種名称	業種説明
事業環境の棚卸しシート	業種	業種コード	業種名称	業種説明
	業種	業種コード	業種名称	業種説明
	業種	業種コード	業種名称	業種説明
	業種	業種コード	業種名称	業種説明

ヒアリングシート

ヒアリングシート(譲渡希望者用)					
経営者名	氏名	性別	年齢	職歴	経営年数
経営者名	氏名	性別	年齢	職歴	経営年数
経営者名	氏名	性別	年齢	職歴	経営年数
経営者名	氏名	性別	年齢	職歴	経営年数

小規模事業者景気動向  
調査票

業種	業種コード	業種名称	業種説明	売上	利益	雇用	その他
業種	業種コード	業種名称	業種説明	売上	利益	雇用	その他
業種	業種コード	業種名称	業種説明	売上	利益	雇用	その他
業種	業種コード	業種名称	業種説明	売上	利益	雇用	その他

- ・店舗の客動線や商品のABC分析を行う。
- ・資金計画等の相談時に経営分析を行う。

### 成果の活用方法

- ・売り上げや利益の推移等の情報から抽出した、経営改善の必要性が高い事業所の経営分析を集中的に行い、巡回や窓口相談時に事業計画書作成等の提案を行う。
- ・収集した決算書や借り入れ状況の分かる資料は、事業所ごとにファイルを作成し保管することにより職員間で情報共有を図り、事業計画策定に利用する。
- ・巡回時に「事業者概要シート」（6ページ）で得た情報を「基幹システム2015（事業所情報を総合的に管理するためのシステム）」に集約し、経営分析を行う際の資料とする。
- ・「経営自己診断システム」や「ネットde記帳」の財務分析機能を利用して得たデータを事業計画策定に活用する。
- ・専門的な分析を要する小規模事業者に対しては、山口県商工会連合会のエキスパートバンク事業、よろず支援拠点事業、中小企業庁のミラサポ事業等の専門家派遣制度を活用し、専門家と連携しながら分析する。
- ・経営相談、巡回指導時に市場動向や補助金等の情報提供を行うとともに、経営分析やその先の事業計画策定の必要性について啓蒙・動機づけを行う。
- ・記帳指導時の試算表や決算書等から経営改善計画策定の必要性を提案する。

### （目標）

事業内容	現状	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度
ネットde記帳新規導入事業所件数	3	5	5	5	5	5
経営分析の件数	50	60	60	60	60	60

※問題を把握し課題を見つけてもらうことが目的であり、巡回・窓口相談、セミナー実施回数、「事業者概要シート」による調査の回数といったあくまで達成のための手段でしかない件数は目標としない。

## 3. 事業計画の策定支援に関すること【指針②】

### （実施の概要）

小規模事業者を取り巻く環境は、少子高齢化・グローバル化・ネット社会による商圏の拡大など厳しさを増している。そのため従来からの経験則に頼った経営手法では近年の急激な環境変化に対応することが難しい状況となっている。

今後は、自らを取り巻く外部・内部環境等を分析した上で、近年の環境変化に対応するためのICTの導入も視野に入れた事業計画書を策定し、計画に沿った事業を推進することが重要となる。

当会は以前から補助金申請や資金繰り計画等の事業計画策定支援を行ってきた。今後は経営状況分析や需要動向調査の分析結果を踏まえ、より実現性の高い事業計画策定を支援することにより、小規模事業者の持続的発展を図る。

## **(事業内容)**

### **支援に対する考え方**

- ・小規模事業者の経営課題解決には経営計画の策定が重要であることを認識してもらい、経営状況分析・需要動向調査等の結果を踏まえ、事業者の抱える経営課題を短期的・中期的・長期的課題として分類し、企業の経営体力に応じた課題解決の優先順位、重要度を把握した上で、経営指導員・記帳専任職員・記帳指導員による複数での事業計画策定支援体制を構築する。
- ・情報化の普及に伴う事業環境の変化に対応するための情報コンテンツや機器への投資を行う際に事業計画書の作成を支援する。
- ・小規模事業者の事業承継は、現経営者・後継者他、立場の異なる多くの方が関わるため、それぞれの立場に立った上で慎重な対応が求められる。相談内容も、経営状況はもとより家庭事情なども考慮する場合があるため、広い視点から中立的立場でヒアリングを行う必要がある。
- ・事業承継を機会と捉えて経営そのものを見つめ直し、経営者交代後も事業が継続し発展できるよう、複数人による支援体制を構築する。
- ・当会で対応が難しい高度な案件（例えば個人事業の贈与税関係や法人の株式価値関係など高度な専門知識を要する項目）については、各種専門家派遣事業を活用する。

### **支援対象**

- ・巡回指導等で経営課題や問題点等が把握され「経営状況分析」を行った事業者
- ・新たなホームページの作成や最新技術に対応したりリニューアル、業務改善や販路開拓等のために新たな情報通信機器の導入を検討している事業者。
- ・巡回時のヒアリング等により事業承継計画の必要性が認められ「経営状況分析」を行った事業所

### **手段**

(経営計画策定支援の手法等)

- ・経営状況分析により掘り起こされた支援案件は課題内容に応じた複数職員でチームを作り、「事業計画書・損益計画書・資金計画書」を活用して計画策定を支援する。専門知識を必要とする高度な案件は山口県商工会連合会や山口県よろず支援拠点等の専門家派遣制度を利用してブラッシュアップを図る。

#### **【事業計画書の詳細】**

実現したい目標、目標達成のための課題、取り組み項目、実行時期他

#### **【損益計算書・資金計画書の内容】**

前年実績及び今後3年間の損益予測・資金繰り予測

**事業計画書**

【事業概要】

1. 事業の目的と目標

2. 事業の達成するための計画

3. 数値目標とアクションプランの実行計画

実施内容	実行期	計画金額	実績金額	差異	備考
1. 事業の目的と目標					
2. 事業の達成するための計画					
3. 数値目標とアクションプランの実行計画					

**損益計算書**

項目	計画	実績	差異
売上高			
売上原価			
営業利益			
経常利益			
税引後利益			
純利益			

**資金計画書**

項目	計画	実績	差異
営業活動による現金の増減			
投資活動による現金の増減			
融資活動による現金の増減			
現金の増減			
現金の残高			

- ・「経営計画策定支援セミナー」等では集団指導に長けた専門家を講師に招き、事業者自らが自身の事業プランを事業計画書の形にできるよう複数回に分けて段階的に講義する。その後セミナー内で個別相談会を実施し、経営指導員が専門家を交えて小規模事業者の事業実態に即した事業計画書の策定を支援する。
- ・経営革新等の新たな取組に対する事業計画策定については、具体的に実施したい事業や取組内容を「目標&構想整理メモ」を活用してヒアリングした上で、事業計画の策定を支援する。作成された事業計画については専門家派遣制度を活用してブラッシュアップを図る。  
また、新たな取組を実行するにあたり資金が必要な場合は「小規模事業者経営発達支援融資制度」や「小規模事業者経営改善資金」の活用を検討する。

**【目標&構想整理メモの詳細】**

実現したいビジョン、達成したい目標

SWOT分析やクロスSWOTなど各種分析表を利用したアクションプラン構想

- ・事業承継の必要性がある小規模事業者に対し、初期対応ではすぐに解決策を示さずに、事業承継計画の重要性を指導し、幅広く中立的な視点で丁寧なヒアリングを行う。ヒアリングの際は「事業相談申込記入用紙（相談者記入用）」を活用する。

**【事業相談申込記入用紙（相談者記入用）】**

実現したいビジョン、達成したい目標

SWOT分析やクロスSWOTなど各種分析表を利用したアクションプラン構想

- ・事業承継の初期対応後に複数職員で中小機構の事業承継支援マニュアル様式集「事業承継相談用カルテ」を活用して詳細なヒアリングを行い、相談者の決算状況、だれに・いつ・どのように・事業を引き継がせるかなどを確認し具体的対策の検討と課題の絞り込みを行う。

目標&構想整理メモ

目標&構想整理メモ

●事業を継ぐ、買収したい事業はありますか？

●事業計画で、達成したい目標はありますか？

●事業継承のリスクが大きい事業はありますか？

●事業の目標値は、「売上・サービス売上」をどのように設定していますか？

事業内容	売上	サービス	売上	サービス	売上	サービス	売上	サービス
事業内容1	○	△	○	○	○	○	○	○
事業内容2	○	○	○	○	○	○	○	○
事業内容3	○	○	○	○	○	○	○	○
事業内容4	○	○	○	○	○	○	○	○

事業承継相談用カルテ

事業承継相談用カルテ (指)

相談日: 年 月 日 相談担当者:

事業承継 (  親族内  従業員等  M&A  その他 )

会社名

住所

経営者名

電話番号

E-mail

相談内容

● 親族内 (  )

● 従業員等 (  )

● M&A (  )

● その他 (  )

相談内容のメモ ( 事業主側 )

項目	本人	親族	従業員	第三者
1. 経営者の意向	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 事業継承の意向	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 事業継承の条件	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 事業継承の時期	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

具体的な対策の検討

□ 親族内承継 (従業員等)

□ 親族外承継 (第三者)

1. 経営者の意向

2. 事業継承の意向

3. 事業継承の条件

4. 事業継承の時期

1. 経営者の意向

2. 事業継承の意向

3. 事業継承の条件

4. 事業継承の時期

- ・ 詳細なヒアリング後に事業承継計画策定を支援する。個人事業の贈与税関係や法人の株式価値関係など高度な専門知識を要する項目は、専門家派遣事業を活用する。
- ・ 第三者への引き継ぎ案件は初期対応（7ページの「ヒアリングシート」への記入）の後に、山口県に新設された山口県事業引継ぎ支援センターと連携して、事業主の要望に応じた「第三者への引継策」の提案を行う。
- ・ 事業者自身で自社の経営分析をする際の導入ツールとして、タブレット端末を利用した事業計画作成アプリ「経営計画つくるくん」を事業者者に推奨する。

(目標)

支援内容	現状 (見込)	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業計画策定事業者数	50	60	60	60	60	60
(経営革新等承認数)	(2)	(4)	(6)	(8)	(8)	(8)
(情報化支援者数)	(3)	(4)	(5)	(5)	(5)	(5)
(事業承継支援者数)	(2)	(3)	(4)	(5)	(5)	(5)

※経営革新等承認件数には地域資源活用、農商工連携、6次産業化を含む。

※経営革新等承認数、情報化支援者数、事業承継支援者数は「事業計画策定事業者数」の内訳数を示す。

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(実施の概要)

過去の当会の事例においては、事業計画を策定しても適切な進捗状況の管理を行えず計画の実施に至らない小規模事業者も多いため、事業計画策定後の企業に対して、四半期に1度定期的に経営指導員が巡回訪問を行い、計画の進捗状況に応じた

指導・助言を行う。

事業承継の計画達成後についても、四半期に1度定期的に巡回を行い、専門的な指導が必要な場合は専門家派遣制度を活用し伴走型の支援を実施する。

事業計画実施後も持続的発展を続けていくためには、経営者のみならず労働者も事業計画書の方針を理解し、一丸となって事業に取り組んでいくことが重要である。

当会が独自に行ったアンケート調査（平成27年4月実施）を専門家が分析したところ、「労働者雇用が困難」「雇用した労働者が早期離職」といった案件が多いことから、事業計画の方針のもと経営者と一緒に歩む労働者の定着、事業改善後の新たな雇用、さらに経営者の労働者教育方法等について支援する必要がある。

労働者の定着率を上昇させるためには、職場での福利厚生整備も重要であり、行政等の福利厚生促進支援策を巡回指導時に情報提供する。

## （事業内容）

### 支援対象

- ・経営力向上のための事業計画策定支援を行った全ての事業所。
- ・事業計画実施中及び実施後に、労働者の定着や新規雇用や検討している事業所。

### 指導内容

- ・事業計画策定後、原則四半期に1度の定期的な巡回訪問時に、「事業計画進捗度確認シート」を基に経営課題への取組状況、損益状況などの進捗状況を確認し、当初計画との乖離が生じた場合は適切な軌道修正を行うことで、策定した事業計画を確実に実行できるようフォローする。

- ・基本的には事業計画書と同様のフォーマットに実際の進捗度を記入することで、当初計画書との乖離を確認する。  
※他に損益計画、資金計画用シートも活用する。

- ・当会で解決が困難な事案に対しては、山口県商工会連合会等の専門家派遣事業を活用する。

- ・策定した事業計画を着実に成長に繋げていくために融資が必要な場合は「小規模事業者経営発達支援融資制度」や「小規模事業者経営改善資金」を活用し、円滑な資金繰りを支援する。

- ・事業計画策定後に、国、県、市の行う施策や山口県商工会連合会等が開催する各種セミナー・研修会・講習会を商工会会報、巡回、窓口案内により周知し参加を斡旋する。

- ・小規模事業者に対して、同一ブロックのやましろ商工会・和木町商工会、隣接する岩国商工会議所等の地域の経済団体等と協力し「労働者定着講習会」や「人材育成研修会」等を開催し、労働者の教育方法など経営者としての質の向上を図る。

- ・小規模事業者の労働者に対して「合同マナー研修」「合同新人研修」等を開催し、新規労働者の質の向上を図る。また、国（労働局、労働基準局）、県、市が行う業

事業計画進捗度確認シート										
（事業名） 事業計画進捗度確認シート 作成日 2019年5月15日										
1. 実現した目標										
2. 実現できなかった目標と課題及び改善策										
3. 数値目標（アクション）と実行計画進捗状況										
※実際の進捗度を記入する。										
No.	取組の項目	内容	アクション	実行者	実行時期		マイルストーン			
					計画	実績	計画	実績		
					第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	計画	実績
1	営業	新規顧客の獲得	社長	新規顧客の獲得						
2	販売促進	自社HPの更新	社長	自社HPの更新						
3	社人	社員の研修	社長	社員の研修						
4	管理	業務の効率化	社長	業務の効率化						
5										

種別研修等の開催情報を提供する。

- ・新規労働者の確保に繋がる国、県、市の行う雇用・労働政策を小規模事業者に広報するとともに、求人票の書き方、求人チラシの作成方法などの支援を行う。
- ・策定した事業計画の実施により改善した収益を基に、労働者の処遇改善（例えば退職金共済等への加入）を行うことで、労働者の確保や定着を図る。

**（目標）**

支援内容	現状 (見込)	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
各種事業計画のフォローアップ事業所数。 ( )はフォローアップ訪問回数	50 (200)	60 (240)	60 (240)	60 (240)	60 (240)	60 (240)
研修会・講習会開催数 (参加事業所数)	0 (0)	1 (15)	2 (30)	2 (30)	2 (30)	2 (30)

※フォローアップは前述「3. 事業計画策定支援に関すること」の支援対象事業者すべてを支援対象としている

**5. 需要動向調査【指針③】**

**（実施の概要）**

小規模事業者は、規模の過小性から需要動向に関する視野が狭くなりやすく、市場の需要動向に応じた商品開発や品揃えが不十分なため、結果としてビジネスチャンス逃しているケースも多かった。

今後、商工会が伴走型経営支援を行う上で、基本的にマーケットインの視点から小規模事業者に応じた商品やサービスの消費者需要動向を客観的なデータに基づいて収集・分析し、その情報を基に事業計画策定への活用を図っていく。

**（事業内容）**

**①情報ツールによる商品・サービスの需要動向調査の実施**

- ・日経テレコンPOSEYESを活用

収集項目	・小規模事業者の商品・サービス情報全般に関する消費者の消費行動（POSデータ） ・売れ筋商品の動向・新商品の動向によるニーズの発掘
手段・手法	商品カテゴリ2000分類のPOSデータから、品目ごとの売れ筋商品や新商品情報、トレンド等の調査・分析を行う。
成果の活用方法	主に小売業（製造小売を含む）・飲食業・サービス業を対象に、小規模事業者が必要とする消費者の需要動向を、タブレット端末を利用し巡回時にその場で情報提供することにより、小規模事業者の新商品・新サービスの開発、販路開拓、事業計画策定に繋げていく。

- ・住宅金融支援機構の住宅市場動向調査（年2回発行）を活用

収集項目	住宅市場における消費者の購入意欲の推移や業者決定の際に重視するポイント等
手段・手法	一般消費者・住宅事業者・ファイナンシャルプランナーの3者にアン

	ケート調査を実施し取りまとめた情報から、一般消費者の重視するポイントなどを把握し将来の事業の方向性を分析する。
成果の活用方法	最新版「住宅市場動向調査」にて住宅業者選びで重視するポイントや建物の性能で重視するポイントなどの情報を、過去数回分の調査を取りまとめて提供し、住宅トレンドの変化から今後の自社の方向性などを決定する資料として活用する。

・日本政策金融公庫の「消費者動向調査（食の志向調査）」を活用

収集項目	食の健康志向、安全志向、経済性志向、簡便化志向、国産志向等
手段・手法	年2回発表される「食の志向調査」において各志向の推移を2年分集計し、志向の変化傾向から将来の食の志向を分析し予測する。
成果の活用方法	予測した志向の傾向から、新メニューの開発や新たな需要の開拓を目指す小規模事業者の支援のために資料として活用する。 例えば近年の調査では30代よりも20代の若者の方が経済性や簡便化よりも、安全に気をつかう傾向が高まっているとの調査結果が出ており、今後の食の志向は、「経済性志向」から「安全志向」へとシフトしていく可能性が予測されるため、国産品を使用した高単価商品を開発するなどが挙げられる。

### ②インターネット販売で売れる商品開発のための需要動向調査の実施

収集項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インターネット販売の動向や売れ筋商品</li> <li>・他地域の地域特産品の販売事例</li> </ul>
手段・手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インターネットの通販サイトやニュース等から得た情報を商品や業種ごとに整理し、事業者ごとの売れ筋商品を予測する。</li> <li>・売れ筋商品の予測の際には外部の専門家の意見も取り入れる。</li> </ul>
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収集した情報をもとに、売れ筋商品の情報を巡回時に事業者へ提供し、新商品開発への動機づけを行う。</li> <li>・新商品開発を行う際には事業計画書の作成を提案する。</li> </ul>

### ③地域資源活用に係る需要動向調査の実施

収集項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・来訪者の商品やサービスのニーズ</li> <li>※主な調査項目</li> <li>基礎データ 年齢 性別 住所地 同行者の属性</li> <li>質問項目 当施設（当物産展）を知ったきっかけ</li> <li>来場頻度 他によく行く近隣施設 購入価格</li> <li>用途（自家消費・贈答他） 他に検討した商品 等</li> </ul>
手段・手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・潮風公園みなとオアシスゆう（市内唯一の海水浴場、地域特産品販売所あり）、広島東洋カープ由宇練習場（カープ公式2軍練習場）等の観光施設来訪者への需要動向調査（<u>地域特産品購入者</u>へのアンケート調査）を実施。</li> <li>・販路開拓支援に関連した、近隣大都市圏広島での物産展にて、<u>特産品購入者</u>へのアンケート調査を実施。</li> </ul>

成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・域外からの来訪者が求める商品やサービスのニーズ調査を顧客の視点から分析を行い、観光客が求めている商品やサービス情報を小規模事業者を提供する。</li> <li>・活用にあたっては、商品やサービスの競争力を把握し、既存商品のブラッシュアップや新商品開発の基礎資料として、「事業計画策定」での活用を図る。</li> </ul>
---------	---

(目標)

経営計画を策定した企業に対して需要動向の重要性和需要動向に基づくマーケットインの考え方を定着させる。

支援内容	現状(見込)	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
需要動向情報提供回数	200	240	240	240	240	240

※事業計画策定支援時と4半期に一度のフォローアップ訪問

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(実施の概要)

①物産展等による販路開拓支援

隣接する広島都市圏を意識した販路開拓支援のため、市、各支援機関と協力し、観光物産展などを開催する。平成26年度において、広島市佐伯区役所、五日市商工会、やましる商工会、和木町商工会、岩国西商工会共同開催で、近隣都市圏の商業施設において5日間観光物産フェア(15参加事業者)を実施し販路開拓を行ってきた。今後も地域特産品取扱事業者向けに広島都市圏の地域特産品(贈答品)を求める消費者をターゲットとして、連携団体等が開催する各種物産展等の開催情報を随時提供し事業者への参加を促す。

玖珂地区において平成14年から毎年開催している「逸品館運動」では、商店街の事業者が年7回自店の代表的な商品「一店逸品」を持ち寄って市場を開催しており、地域内の日用品を求める主婦層に好評を得ている。今後もターゲットはそのままに、品揃えを強化することで、主婦層への浸透を図り、新規顧客獲得を目指していく。

周東地区において平成23年から毎年開催している「高森クラフトガーデン(平成28年度より「とおoryんせご縁市」に名称変更)」は、岩国市内及び近隣地域の手工芸作家が参加するハンドメイド商品の屋外即売会であり、開催ごとに認知度が高まり出店者74店舗、来場者数も3,000人を超える規模となっている。今後は、参加した小規模事業者の認知度向上につながる取組を行い、新規顧客獲得を目指していく。

(事業内容)

支援に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・展示会、即売会会場への来訪者に自社商品をPRし、販路拡大の足掛かりとする。同時に来訪者の商品に対する反応を把握することで顧客ニーズにあった商品へのブラッシュアップを図り、新たな購買層への訴求効果を高める。</li> </ul>
-----------	---

支援対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域内での知名度の拡充を目指す食料品小売業、食料品製造小売業、雑貨等の販売業者</li> <li>・食品試験販売により他地域への市場浸透を目指す事業者</li> <li>・イベント等での試験販売により他地域への市場拡大を図る事業者</li> </ul>
支援メニュー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・玖珂ブロック商工会広域協議会（当会・やましろ商工会・和木町商工会）が連携して、有望な商圏である広島市等において展示会及び販売会を開催し、地域小規模事業者の新規取引先獲得といった機会提供を行うとともに、当地域及び取扱商品（特産品等）の認知度向上を図る。</li> <li>・地元での定期開催の物産展である逸品館運動を通じて「一店逸品」をキーワードに、各事業者の自慢の逸品を地域共用展示即売会場である「逸品館」にて展示販売し商店街の各店舗とその取扱商品の認知度向上に努めることで新たな顧客層の獲得を支援する。</li> <li>・ハンドメイド商品の屋外即売会「とおりゃんせご縁市」を主催し、フリーマーケット方式での地域内の手工芸作家の作品販売、インテリア雑貨の販売を通じて、小規模事業者のPRや、新規開業のきっかけづくりを行う。地元神社の縁日に神社の境内を会場としており、縁日にお参りに訪れる多様な購買層に対して、自社のハンドメイド商品をPRし新たな顧客層の獲得を支援する。</li> <li>・首都圏に対する販路拡大を望む小規模事業者に対しては、全国の商工会地域から厳選された特産品が一同に東京に集まるアンテナショップ「むらからまちから館」、全国各地の地域特産品約3,000点以上が出展されるイベント「ニッポン全国物産展」（全国商工会連合会主催）への出品・出展支援を行い、首都圏において岩国地域内の特産品・商品の販路拡大に努める。</li> </ul>

**（目標）**

支援内容	現状 (見込)	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
物産展の開催回数	10	12	12	12	12	12
出展支援事業者数	25	30	30	30	30	30

**② ICTを活用した需要開拓支援**

パソコンのみならずスマートフォンの普及率も72%となっており、ICTが生活に身近なものとして急速に浸透している昨今において、平成27年の総務省の調査では山口県のインターネット利用率は78.5%と全国平均の83.0%を下回る結果となっている。当会の独自アンケート調査でも「パソコンを利用していない」と回答した事業者の割合が33.5%に達しており情報化が進んでいない。また同アンケート調査から当地域では年齢層に関係なく普及が進んでいない状況がうかがえる。

課題としては「ICTの知識のある人材が必要」との回答が最も多く、特に若年層ほどその傾向が強い。次に多かった課題は「情報化の必要性が不明」との回答で、年代が高いほどその傾向が強く情報化の効果を理解できていないと推測できる。このような事業者に対しては情報化の必要性や活用方法の提案を行う。

支援に対する考え方	<p>販路開拓におけるICT化への進捗度は個々の小規模事業者によって異なる。巡回指導や窓口指導時に作成した「事業環境の棚卸しシート」等を活用してICTへの進捗度を把握し、その進捗度に応じた支援策を提案することにより業務の効率化や販路開拓を支援する。</p>
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報端末が未導入の小規模事業者</li> <li>・ ホームページ未開設の小規模事業者</li> <li>・ 最新技術を取り入れた高度な情報発信を行いたい事業者</li> </ul>
支援メニュー	<p>巡回指導や窓口相談における「事業環境の棚卸しシート」等内容から、販路開拓にICT推進の有用性の高い小規模事業者（例えば特産品・技術力の高いオリジナル商品等の取扱がある等）をピックアップし、ICT化の進捗度に応じて下記に沿った内容の支援策を提案する。</p> <p>(1) 情報端末が未導入の小規模事業者 パソコン等を利用した合理化策など利便性向上を主体とした内容を提案する。情報端末の導入から活用方法へのステップアップを支援する。</p> <p>(2) ホームページ未開設の小規模事業者 全国商工会連合会の簡易ホームページ作成システム「SHIFT」を活用したホームページの新規立ち上げ支援や、地域特産品通販サイト「ニッポンセレクト」等を活用した販売促進など、時代に則した情報化利用推進を提案する。</p> <p>(3) 高度な情報発信を行いたい小規模事業者 専門家派遣等を活用して閲覧件数向上のための検索エンジン最適化（SEO）対策や、ホームページをパソコン・スマートフォン・タブレットに最適な文字サイズで自動表示させるレスポンシブウェブデザイン、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（以下SNS）と既存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、高度な内容を提案する。 特にSNSについては特徴である「他者につながる」ことを利用した、あえて売り込まない販路拡大の手法について講習会等を開催して実践的な情報提供を行う。</p>

**（目標）**

計画期間中に新規のホームページ立ち上げを25件、高度化したホームページ活用案件20件を目標とする。特に高度な案件は専門家派遣を活用しICTの専門家と連携しながら詳細な事業計画を立案し推進する。

支援内容	現状	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度
ホームページ開設事業者数	3	4	5	5	5	6
高度なホームページ等の開設事業者数	2	3	4	4	4	5

## Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取り組み

### ・ 地域経済活性化事業

当会では従来から当地域の地元商店で利用可能な独自の商品券を発行してきた。平成21年に岩国市内の経済団体4団体が連携し、岩国市プレミアム付商品券発行事業推進協議会（岩国商工会議所、やましろ商工会、岩国西商工会、岩国市商工連盟連合会で構成）を立ち上げ、総額2億2千万円のプレミアム商品券を発行し地域経済全体の活性化に寄与してきた。平成27年においても政府の「地域住民生活等緊急支援のための交付金」を活用し、総額12億円と前回の5倍以上の規模で岩国市プレミアム付商品券「まるごと岩国お徳じゃ券」を発行した。この事業により地域住民への地元での消費喚起を促し、地域経済の活性化に繋がった。

広島東洋カープ由宇練習場での2軍公式戦観戦者に対する飲食・物産の提供を、広島東洋カープ由宇協力会、由宇町観光協会と連携して実施し、地元事業者の販路拡大に寄与する。カープタウンとして当地域をアピールし、来町者の増加に繋げ地域の活性化を図る。

平成8年にむらおこし事業の一環として、江戸時代から伝わる伝統織物「玖珂縮」を復活させた。復活当時から5品目前後の商品を主にイベント等で販売していたが、山口県立大学との産学連携により平成25年に新たに2品目を商品化した。今後更なる品目増加と委託販売先の新規開拓を行い、収益事業へと成長させることで地域の活性化を図る。

岩国市玖珂地区に戦国時代から伝わる郷土料理「鞍掛そば」は、時代の流れとともに生産者が激減していったが、約15年前に一部で蕎麦を再度生産する動きがあった。そして3年前に「玖珂町鞍掛そばの会」が発足し、当地区内の休耕地に蕎麦を生産し積極的に販売を行うようになった。今後もこの流れを継続し、更なる蕎麦の増産を支援することで地域の活性化を図る。

山口県東部森林組合が運営する森林体験交流施設「丸太村」と連携し、共同で販売イベントを開催するなどの販路拡大を推進する。

逸品館運営事業（15ページに記載）とJA産直市（JAの組合員で組織された出来たて野菜を直接販売と目的とした組織）と連携し、地産地消を積極的に促し地域経済の活性化を図る。

#### （事業内容）

- (1) 商品券販売業務を行い、購入者に地元取扱店リストを手渡すことで、地元での消費喚起を促す。
- (2) (株) 広島東洋カープの協力の下、広島東洋カープ由宇練習場での飲食ブースの拡充や球団公式グッズの販売等により消費拡大を目指す。
- (3) 玖珂縮に従来からの織物素材に羊毛をプラスした新たな素材を開発し、商品化に繋げる。常設の委託販売先を地元確保して売上の増加を図る。また、技術の承継を続けるべく後継者の確保と育成を行う。
- (4) 「玖珂町鞍掛そばの会」と連携し、鞍掛そばを利用した新たな商品を開発する。販売先として従来のイベントだけでなく、常設店舗でのメニュー化を図る。
- (5) 逸品館運営事業を通してJA産直市と連携を行い、8月から2月の間で1ヶ月に1

回以上イベント等を行い、人を集め地産地消を促す。

**(目標)**

- (1) 広島東洋カーブ由宇協力会及び由宇町観光協会と連携して広島東洋カーブ由宇練習場での公式戦開催状況（雨天状況や駐車場状況）を当会休業日にも応答できる体制を整える。より来場しやすい環境を作ること由来場者数を向上させ、それに併せて販売品目を増やすことで、地元商店による公式カーブグッズの売上や、飲食ブースに出店している地元商店の売上向上に寄与する。
- (2) 玖珂縮の新商品を年間5個開発する。
- (3) 鞍掛そばを利用した新たな商品を開発し、常設店舗でメニュー化を図る。
- (4) 丸太村及び山口県東部森林組合と連携したイベント等（とおoryんせご縁市 15ページに記載）を開催し、参加事業所数と客数の増加を目指す。
- (5) 逸品館運営事業とJA産直市との連携により、農商の連携を図り、地産地消向上を目指す。

支援内容	現状 (見込)	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
玖珂縮商品開発数	2	2	5	5	5	5
鞍掛そば新商品開発数	0	1	1	2	2	2
とおoryんせご縁市出店者数 (集客数)	40 (400)	50 (500)	60 (600)	60 (600)	60 (600)	60 (600)
逸品館JA産直市の開催回数	5	6	6	6	6	6

**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み**

**1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること**

- (1) 岩国西商工会、やましる商工会、和木町商工会が集まる「玖珂ブロック商工会広域協議会」で情報交換会議を年4回程度開催し、支援ノウハウ、支援の現状、セミナー、講習会について情報交換をする。その中で、他地域商工会の支援事例紹介や問題点等を共有し、支援能力向上を図る。
- (2) 山口県が取り組む、経営支援拠点としてよろず支援拠点やミラサポの専門家と連携し、支援内容等についても年2回程度開催されるミニセミナーにて情報交換を行う。また、指導時に専門家と同席し専門家のノウハウを吸収することで当会の支援能力向上を図る。
- (3) 日本政策金融公庫主催により年2回開催されている「経営改善貸付推薦団体連絡協議会」において、日本公庫及び近隣商工会・商工会議所との各地域の経済動向と金融支援の状況等に関する情報交換、模範事例等の情報共有を行う。新しい金融制度の情報も積極的に収集し、小規模事業者支援力向上を図る。
- (4) 岩国税務署主催により毎年開催されている「税務指導連絡協議会」において、税務支援等の状況等に関する情報公開、模範解答例等の情報共有をする。さらに、マイ

ナンバー制度等の新しい仕組みに関する情報や、その他毎年改正のある税制情報を素早く取り入れ支援能力向上を図る。また、岩国税務署、中国税理士会岩国支部、岩国青色申告会、近隣商工会・商工会議所との税務指導に関する情報交換を行い、確定申告等をスムーズに行う。

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

当地域は広域合併により多種多様な産業が存在するため、経営指導員の小規模事業者支援能力はもちろん、産業間連携のためのコーディネート能力、提案力が求められる。山口県商工会連合会の支援能力強化研修等への参加はもとより、中小機構における専門研修を定期的に受講することで質の高い経営支援を提供する。

事業の効果的・効率的な実施のため、補助員・記帳専任職員等も基本的な経営支援業務に従事できるよう、山口県商工会連合会が主催する研修会の出席や経営指導員とチームで小規模事業者を支援すること等を通じて、指導・助言内容、情報収集方法を学ぶなど、OJTにより伴走型の支援能力の向上を図る。

毎月2回経営指導員と事務局長（+必要に応じて他職員）が集まる「経営支援会議」を開催し、個々の支援事例等の情報を共有し指導員の質向上を図る。事務局長も参加することにより指導方針の統一を図る。

支援事例等は「基幹システム2015」へ指導記録として入力し、現職員はもとより異動してきた職員とも支援ノウハウを共有する。

作成支援した事業計画書は、本会のサーバー専用パソコンに金融指導や販路開拓指導といったカテゴリ毎に閲覧可能な状態で保存され、職員全員で情報共有を図っている。

## 3. 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

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を実施する。

- (1) 岩国西商工会役員、行政関係者、中小企業診断士等の外部有識者による検討会を年1回開催し事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。
- (2) 理事会において、評価・見直しの方針を決定する。
- (3) 事業の成果・評価・見直しの結果については、総代会へ報告し、承認を受ける。
- (4) 事業の成果・評価・見直しの結果を岩国西商工会の総代会資料や会報、またホームページで計画期間中公表する。

(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

(平成28年11月現在)

(1) 組織体制

① 役員

役職等	氏名
会長(1)	松本 和之
副会長(2)	藤中 秀幸・森重 正憲
理事(21)	尾崎 彰則・亀田 安夫・重岡 孝明・重政 才三 白木 悟・友重 浩二・豊中 俊行・林 忠克 平井 克典・藤岡 利康・藤川 智顯・栴中 利昭 安村 宣浩・山手 卓男・湯本 榮次・西森 敏博 友田 洋介・森本 邦子・塩田 尚孝・河地 香代子
幹事(2)	田村 克泰・中島 之生

② 事務局

事務局長	吉村 勝	
経営指導員	村元 宏治	栗山 翼
	西山 佑太	原田 将史
補助員	平井 友美子	松森 亮次
記帳専任職員	弘中 昭子	渡邊 聡史
記帳指導員	中村 雅子	宮本 浩子
	藤本 勝一	
一般職員	河本 鈴子	松本 芳枝

経営発達支援事業を主に行う者	
氏名	役割
村元 宏治	総括
原田 将史	情報化の推進
栗山 翼	円滑な事業継承の推進
西山 佑太	新規人材の確保と定着

(2) 連絡先

本所・周東支所 住所：山口県岩国市周東町下久原1568番地1  
電話：0827-84-0183

玖珂支所 住所：山口県岩国市玖珂町545番地11  
電話：0827-82-2660

由宇支所 住所：山口県岩国市由宇町中央2丁目3番2号  
電話：0827-63-0753

(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)

	平成28 年度	平成29 年度	平成30 年度	平成31 年度	平成32 年度
必要な資金の額	1,900	1,900	2,000	2,000	2,000
小規模事業者対策事業費	1,900	1,900	2,000	2,000	2,000
経営発達支援事業計画策定事業費	300	300	300	300	300
事業計画策定支援事業費	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
需要開拓支援事業費	500	500	600	600	600

(備考) 必要な資金の額については、見込額を掲載すること。

調達方法
会費収入・県及び市補助金収入のほか、本事業実施にあたり活用可能な委託事業費等

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容				
地域経済全体の底上げを図るためには、行政をはじめ各産業間の連携による効果的・効率的な事業運営が求められる。今回の取り組みにあたり、行政をはじめJA産直市、森林組合、観光協会、その他地域関係機関、また大学等と協力し、今後の地域活性化の方向性について検討するとともに、各々の団体の所管する範囲において、検討結果を踏まえた事業展開を行う。				
連携者及びその役割				
※敬称略				
1	名称	玖珂町鞍掛そばの会	代表者	藤村 浩司
	住所	山口県岩国市玖珂町1100-4	T E L	0827-82-0367
	役割	休耕地を利用し、蕎麦の生産量を増加させる活動を行う。蕎麦を生産し販売をする。販売先として従来のイベントだけではなく、常設店舗でのメニュー化を図る。今後は山口県の地域資源認定を目指す。		
2	名称	JA産直市協議会	代表者	河地 正則
	住所	山口県岩国市玖珂町513番地の1	T E L	0827-82-5945
	役割	野菜の生産を行い、消費者に直接販売を行う。販売方法として商工会の逸品館運営事業と連携し生産した野菜を販売し地産地消を積極的に促す。		
3	名称	玖珂縮の会	代表者	豊川 育子
	住所	山口県岩国市玖珂町549-2	T E L	0827-82-6003
	役割	玖珂町伝統の木綿による縮織り技法で商品を作成し商品化に繋げる。常設の委託販売先を地元で確保し販売をする。また、伝統技術の継承を続け後世に残す。		
4	名称	広島東洋カープ由宇協力会	代表者	赤坂 輝雄
	住所	山口県岩国市由宇町中央2丁目9-7	T E L	0827-63-3377
	役割	地元住民による団体で運営し、広島東洋カープ由宇練習場での飲食ブース拡充や球団公式グッズの販売等により消費拡大等を目指す。さらに由宇地区の観光客増加を図る。		
5	名称	山口県立大学 国際文化学研究科	代表者	水谷 由美子
	住所	山口県山口市桜畠3丁目2-1	T E L	083-928-2550
	役割	玖珂縮の会で生産された玖珂縮を使用した商品を開発して山口県立大学の生徒がファッションショーに参加し、他の地域への販売増進・認知度向上を行う。		

6	名称	岩国市	代表者	福田 良彦
	住所	山口県岩国市今津町1丁目14番51号	T E L	0827-29-5000
	役割	行政窓口として、地域振興計画における情報提供及び地域活性化に関する他の部・課所管事業との総合調整を行い、地域の取り組みを支援する。		

各組織が共通する課題に互いのノウハウを活用しながら取り組みを行うことで、効率的な運営が可能となり、情報共有を進めていくことで地域全体への浸透度も高まることが期待される。

### 連携体制図等

地域内における連携体制は以下のとおりとし、協議事項、取り組み内容等によっては山口県、山口県商工会連合会、中小機構、また地域金融機関等もメンバーに加えて実施する。

