

経営発達支援計画の概要

実施者名	福山北商工会（法人番号 9240005009970） 福山市（地方公共団体コード 342076）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>(1) 事業所数の維持 【目標】 5年後の小規模事業所数⇒932 者（現状維持） 対話と傾聴に注力し、事業承継、新規創業等事業継続や新たな事業に取り組む活動を支援し、小規模事業者の事業所数維持に努める。</p> <p>(2) 小規模事業者の売上高総利益率向上 【目標】 5年後の小規模事業者の売上高総利益率3%向上 DX への取組を推進し、経営革新、生産性向上、販路拡大を支援することで企業の本業の儲けを示す粗利益率の向上を図る。 【目標達成に向けた方針】 DX への取り組み（IT 利活用による業務効率化と生産性向上、商圏・販路拡大）を支援し、管内事業所数の維持と小規模事業者の本業での儲ける力である「売上総利益率」の向上を目指す。</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. 地域経済動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 地域経済動向調査（RESAS 活用） (2) 中小企業景気動向調査（全国商工会連合会） 2. 需要動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 地域内調査（商圏分析サービスMieNa 活用等） (2) 地域外調査（展示会出展・テスト販売等でのモニター調査） 3. 経営状況の分析に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 経営状況分析の浸透（巡回・窓口相談での斡旋、SNS 情報発信等） (2) 経営状況分析セミナー開催（定性・定量分析実施支援、ローカルベンチマーク活用等） 4. 事業計画の策定支援 <ol style="list-style-type: none"> (1) DX 推進セミナーの実施（①製造・建設、②小売・サービス等） (2) 事業計画策定支援（事業承継セミナー・DX 推進事業計画策定セミナー開催、個者支援） 5. 事業計画策定後の実施支援 <ol style="list-style-type: none"> (1) 定期フォローアップ（進捗管理のための管理ルール構築） (2) 事業者の計画実行支援（チーム型支援体制確立、DX への取組に向けた専門家派遣等） 6. 新たな需要の開拓支援 <ol style="list-style-type: none"> (1) 展示会出展支援（生活・服飾雑貨系・食品系・地域資源活用系） (2) 地域内流通業販売促進支援（合同販売促進チラシ発刊） (3) ひろしま夢ぷらざテストマーケティング出展支援 (4) HP・SNS・Google ビジネスプロフィール・EC サイト利活用等支援

連絡先	<p>福山北商工会 経営支援課 〒720-1132 広島県 福山市 駅家町倉光4 1 7 番地 TEL:084-976-3111 FAX:084-976-3211 e-mail:fukuyamakita@hint.or.jp</p> <p>福山市 経済環境局 産業振興課 〒720-8501 広島県 福山市 東桜町3 番 5 号 TEL:084-928-1038 FAX:084-928-1733 e-mail:shougyou-shinkou@city.fukuyama.hiroshima.jp</p>
-----	---

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 地域の現状

ア. 福山市および当会管轄地域の概要

図表①-ア-(1)広島県における福山市の位置図



図表①-ア-(2)福山市全図および管轄地域位置図



図表①-ア-(1)のとおり福山市は広島県の東南部にあり岡山県と県境を接する人口約46万人、広島県で2番目、中国地方でも4番目の規模を誇る町である。様々な業種の工場が集まる臨海工業地帯を形成し、工業製品の出荷額で中四国地方第3位を誇るとともに、多くの「オンリーワン・ナンバーワン企業」をもつ「ものづくりの町」である。(出所：福山市紹介資料より一部転用)

図表①-ア-(2)では福山市全域図および黄色表記にて当商工会管轄地域を示している。福山市北部の3町を管轄し、産業としては基幹産業としてデニム等繊維産業や隣接市である府中市で本社を構える自動車部品や金属製品製造等の上場企業の協力会社として部品製造等している協力会社も多く、当会会員業種割合でも製造業が最も多い。

図表①-ア-(3) 福山北産業団地(駅家町・加茂町)



左図のとおり当会管轄地域は、福山市の開発した福山北産業団地等企業進出に力を入れている立地環境にある。一時中断していた第2期拡張事業において、当会は活性化委員会を組織し拡張事業再開の要望活動を続け、ついに事業中断から再復活、公募後進出予定企業も大部分決定した。令和3年度より産業団地第2期の宅地造成も開始しており、令和6年度には供用開始も予定されているため、当該団地の稼働状況向上が地域経済発展に果たす役割も大変重要となってくる。

[出所：Google map]

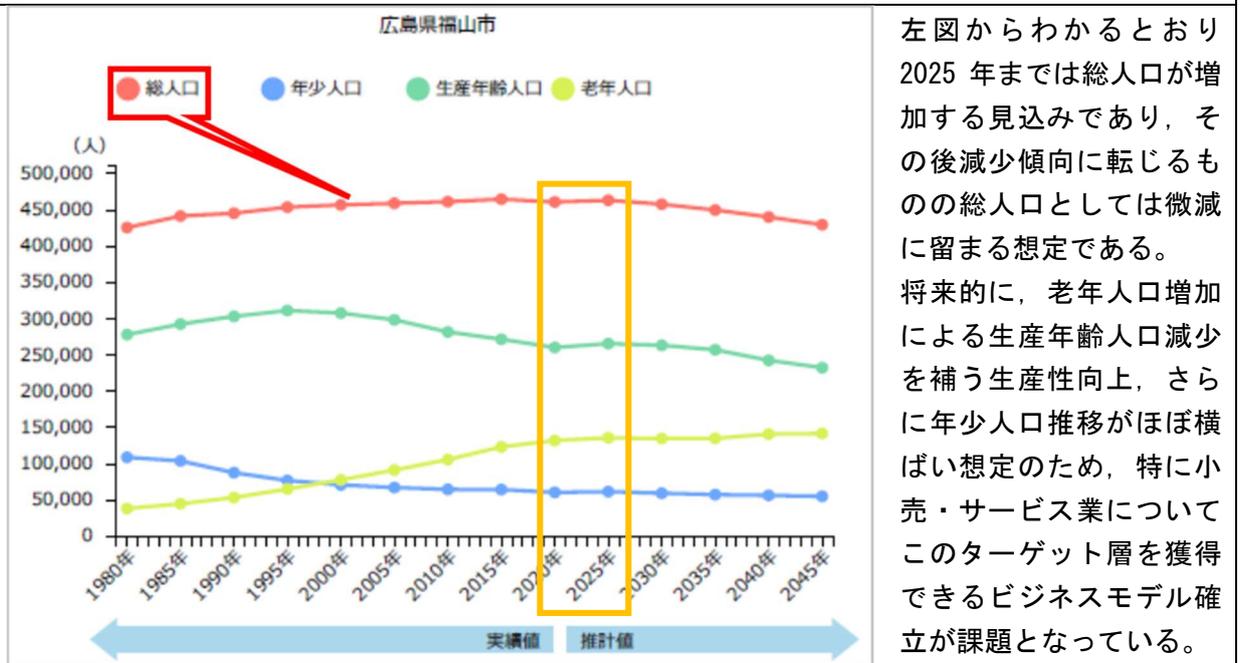
イ. 当商工会管内における人口の推移

【図表①-イ-(1) 直近6年間の当会管轄地域内における住民基本台帳上人口の推移】



図表①-イ-(1)によると、当会管轄地域内の住民基本台帳上人口は折れ線グラフでも分かる通りほぼ横ばいもしくは若干増加傾向にあると読み取ることができる。そのうち最も人口の多い駅家町は国道 486 号線沿いに大手チェーン系列の量販店等が集積している。利便性の良さから地域内では住宅建設戸数も増加傾向にあり、かつ図表①-イ-(2)によると今後人口増加が見込まれているため、外部環境上も好影響と判断することが想定され、進出企業も一定数程度継続するものと推察される。

【図表①-イ-(2) 福山市における年代別人口推計】 (出所：地域経済分析システム RESAS)



結論として、人口減少に向かうことは相違ない事実として受け止め、この環境で小規模事業者が生き残るために地域内では特に流通業は大手量販店等との差別化できる商品・サービスの提供を進めつつ、商圈拡大に向け IT を活用した EC 販売チャネル構築等の検討を進めていく必要がある。

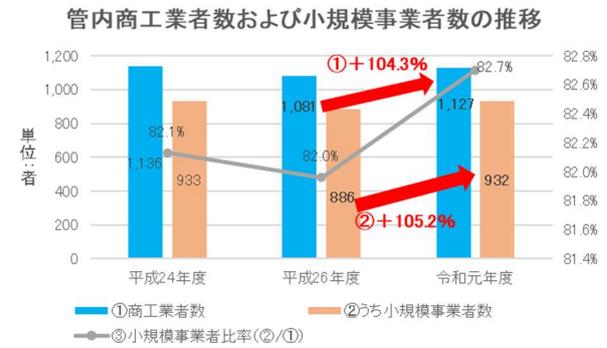
ウ. 福山市および当会管轄地域内の産業等

(ア) 当商工会管内事業所数の推移

【図表①-ウ- (ア) 直近調査3期分の商工業者数等の推移】

	平成 24年度	平成 26年度	令和 元年度	増減率 (R1-H26)
①商工業者数	1,136	1,081	1,127	104.3%
②うち 小規模事業者数	933	886	932	105.2%
③小規模事業者比率 (②/①)	82.1%	82.0%	82.7%	100.9%

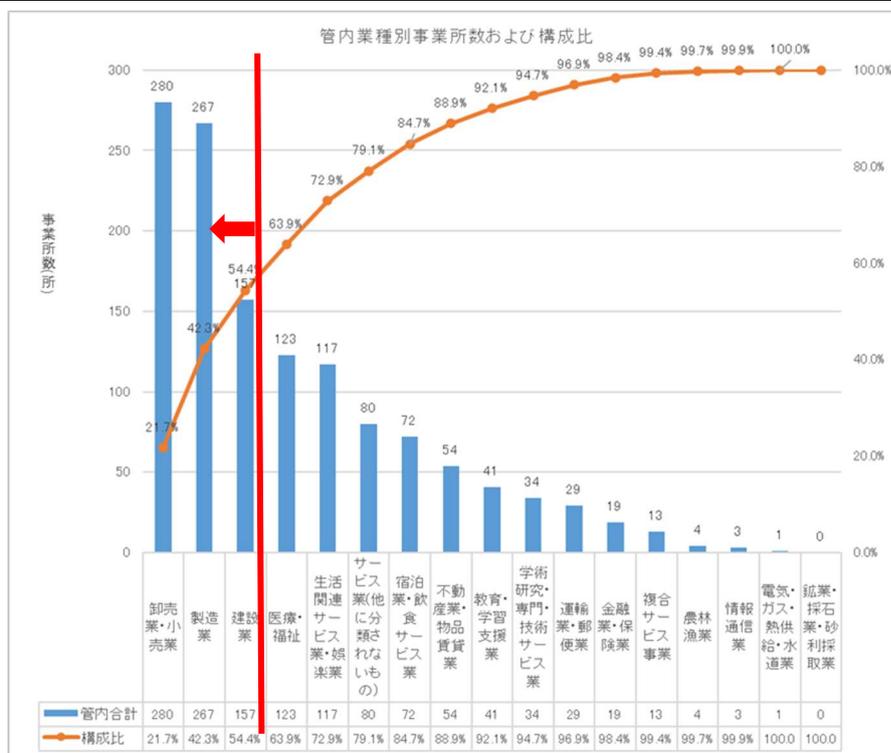
[出所：総務省「経済センサス基礎・活動調査」]



図表①-ウ- (ア) によると、直近の令和元年度は平成26年度対比で①②ともに増加しており平成24年度の規模水準へ回復傾向にある。理由として、多様な働き方が模索され始めた令和元年度に小規模法人や個人として創業される方が増加したこと、また国道486号幹線道路沿いへの企業進出が続いていることが挙げられる。なお小規模事業者比率も増加しているため、今後も働き方改革等により増加傾向となることが想定される。

(イ) 管内事業所における業種別構成比

【図表①-ウ- (イ) 町丁、産業(大分類)別民営事業所数及び従業者数】



左表によると当会管轄地域内では卸売・小売、製造、建設で5割超となっており、現在においてもほぼ同割合となっている。

やはり基幹産業である繊維製品製造ならびに近隣上場企業等の一次・二次協力会社としての金属・非金属等部品加工製造業等また増加傾向にある小規模建設事業者における **ITを活用した生産性向上等**が今後の課題だと認識している。

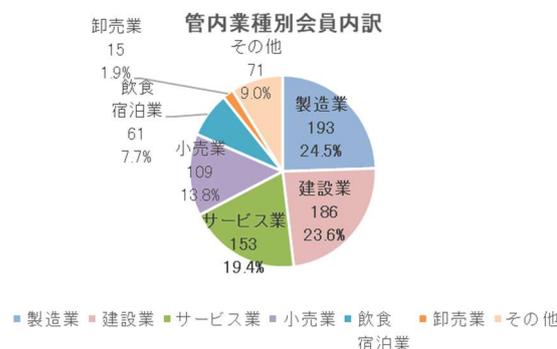
[出所：経済センサス活動調査(2016年)]

(ウ) 会員事業者における業種割合等

【図表①-ウ- (ウ) 会員事業者の業種別内訳 (令和4年3月31日現在)】

	製造業	建設業	サービス業	小売業	飲食 宿泊業	卸売業	その他	合計
駅家町計	142	100	92	79	32	9	39	493
山野町計	7	6	2	3	2	0	4	24
加茂町計	26	55	32	21	9	4	17	164
地区外	18	25	27	6	18	2	11	89
合計	193	186	153	109	61	15	71	788
業種割合	24.5%	23.6%	19.4%	13.8%	7.7%	1.9%	9.0%	100%

【出所：当会会員台帳データより抽出】



図表①-ウ- (ウ) によると、先述 (イ) 「管内事業所における業種別構成比」の結果とほぼ同様に会員事業者においても製造業・建設業でほぼ半数を占めている。基幹産業である製造業ならびに増加傾向にある建設業の生産性向上はもちろん重要であるが、それに続くサービス・小売業がやはり地域経済発展に資する業種であると再認識し、先述人口推移等踏まえ明確にターゲット層を設定し、大手との差別化に繋げるビジネスモデルを構築していくことが今後の課題だと認識している。

併せて会員事業者の円滑な事業承継を支援していくことも今後の課題だと認識している。

(エ) 管内事業所における上位3業種の特徴

製造業	建設業	小売・サービス業
<p>広島県東部の福山市や府中市には、JFE スチール(株)、(株)北川鉄工所、リョービ(株)等の上場企業本社があり、また隣の新市町にはデニム生地で有名なカイハラ(株)を始め、数多くのアパレルメーカーが存在する。福山市を中心とした備後地域には、これら上場企業やアパレルメーカーを支える協力事業者が数多く存在し、当管内においても工業・繊維工業に携わる数多くの協力事業者がお互いに切磋琢磨し製造技術の向上に努めてきた。</p> <p>しかし高い製造技術をもちながらも、小規模事業者であるがゆえに新たな市場の開拓に十分な経営資源が投下できず、従来からある取引先への依存が高い事業者が多く、主要取引先の経営状況がダイレクトに事業収益に直結し、昨</p>	<p>公共工事について、「地元の工事は地元の事業者を中心に」という仕組みがすでに崩壊しており、数少ない公共工事に対し市内各所から大小多数の建設業者が札を入れる状況が続いている。</p> <p>このような状況の中、管内の建設業者の内、特に土木工事にウェイトが高かった業者は、福山市の公共工事の減少と入札制度の変更により受注量が激減したことに伴い、民間工事へとそのウェイトを徐々に移行している。</p> <p>また当初から民間工事を主体に行ってきた管内の元請事業者は以前に比較しその受注エリアを徐々に拡大し、広域で工事を行うことで受注量の増大を図ってきた。それに伴って請事業者の移動範囲も広がり小規模な下請事業者にとっ</p>	<p>管内はもとより、福山市内の商店街に古くから店舗を構え事業を行っている小規模な商店・飲食店等は、大型店との競争や移り変わりの早い消費者ニーズへの対応、後継者不足等の厳しい経営環境に置かれている。</p> <p>特に、当管内の東西を横断する国道486号線沿い約4kmの間には、食料品・衣料品・家電スーパーをはじめ、ホームセンター等大手が無秩序に進出し、商業集積地として現在も出店が続いている。</p> <p>これら郊外型の大型店が管内の商店街や小売業者に及ぼす影響は絶大で、管内の平成28年の卸売業・小売業事業所数は、280事業所と平成18年から約15%減少した。</p> <p>また、販売促進の目的で組織している商店街組織等も現在</p>

<p>今では新型コロナウイルス感染拡大や令和4年2月から始まったロシアによるウクライナ侵攻等、不況になると即座に影響を受ける不安定な事業経営を余儀なくされる事業者が少なくない。</p> <p>また、ここ数年来、事業主の高齢化と後継者不足により、やむを得ず廃業する製造業者も目にするようになってきた。</p>	<p>ては、利益を圧迫する要因となっている。</p> <p>なお建築および建築関連事業者については令和3年度末までの市特例措置であった市街化調整区域への住宅新築が激増し受注量増加に繋がった事業者が多い。</p> <p>しかしながらロシアによるウクライナ侵攻も影響し原材料調達に遅延が生じ、それに伴い4年度以降も施工案件が一定数生じるものと想定される。ただし管内では今後新築住宅着工件数は徐々に減少傾向に推移するものと想定される。</p> <p>従前より建設業における人手不足は予断にあり、人員確保ならびに生産性向上が喫緊の課題となっている。</p>	<p>会員数は大きく減少しほとんど機能を失っている。</p> <p>さらに新型コロナウイルス感染拡大による外出自粛要請等外部環境が激変し、対面販売（サービス）から非対面へと新たな生活様式に対応した販売・サービスを提供していくことが課題となっている。</p> <p>今後は環境変化への対応に向け当管内に古くから店舗を構える小売・サービス業等の強みを生かし、地域の人々からの厚い信頼と機動性の高さ、独自のアイデア等で消費者のニーズを捉えることプラス例えばネット予約やECサイト販売等IT化を進めていくことで販路開拓を図っていく必要が生じている。</p>
---	--	--

② 課題

ア. 地域における問題点ならびに課題

(ア)問題点

先述①地域の現状から下記のとおり問題点が生じている。

福山市全体でも同様であるが人口推計から「老年人口」の増加と「生産年齢人口」の減少が想定されており、事業者の労働力低下が懸念される。

(イ)課題

上記問題点を踏まえ、管内小規模事業者等の生産性向上を図ることが課題である。

具体的には、生産年齢人口を補うための新たな人材確保（高齢者や外国人採用）とともにDXへの取り組みを推進し、特にバックヤード業務についてITを活用した業務効率化を進め省人化に対応していくことが必要となる。

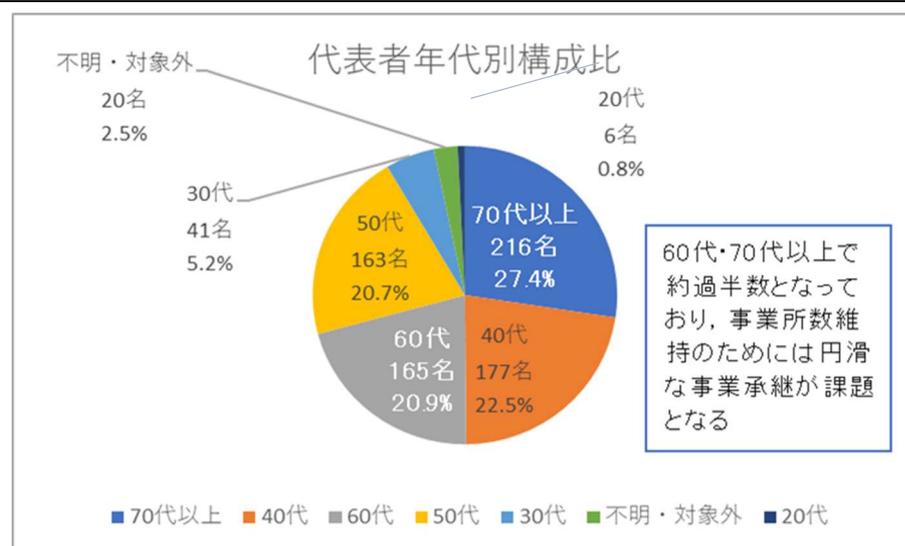
イ. 地域内産業や商工業者等における問題点ならびに課題

(ア)問題点

- a. 国道486号幹線道路沿いに出店している大手量販店やチェーン店等の影響から、主に商店街や郊外に立地している特に小売・サービス業を営む小規模事業所への客足が減少傾向にある
- b. 会員事業所における経営者年齢が高年齢化しており入念に計画立てた事業承継が困難となっている

図表②-イ-(ア)-bのとおり、60代・70代で約過半数となっており、中小企業庁モデルの事業承継計画では10年スパンでの計画策定が基本となっていることもあり、承継に向けて十分な期間が確保できていないことが問題点となっている。

【図表②-イ-（ア）-b 会員事業者における代表者年代別構成比】



【補足事項】

50代も2割を占めているため、喫緊の課題ではないものの、10年スパンで事業承継を考えていくためには、この経営者年代層から事業承継にかかる問題点や今後の対応策等、当会として積極的に情報提供していく必要があると考えている。

【出所：当会保有会員データより】

(イ)課題

- a. (1)大手とは差別化した商品・サービスを提供するため、マーケティング力を高め新たなファン層を獲得する
- (2)地域内での販路開拓には限界があるため、新たな販売チャンネルを構築する必要がある
- b. 事業承継の意義および計画策定の必要性を周知し、特に経営者・後継者の意識向上を図る

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年先を見据えた長期的な振興の在り方

ア. 現状

2020年の新型コロナウイルス感染症拡大以降、国の支援施策が充実し各種給付金・助成金・補助金、また通称ゼロゼロ融資や雇用調整助成金等で事業継続している小規模事業者も多数存在する。

その一方で新たな生活様式に対応していくため、ECサイト開設等Webを活用した販売チャンネル構築等に小規模事業者持続化補助金等を活用しIT化を進める事業者も徐々に増加傾向にある。

また当会会員事業所について、先述のとおり代表者年齢構成比で経営者年齢60代以上が約半数にのぼるという現状から、円滑な事業承継に向けた承継計画策定期間が満足に取れない状況にあるものと推察される。

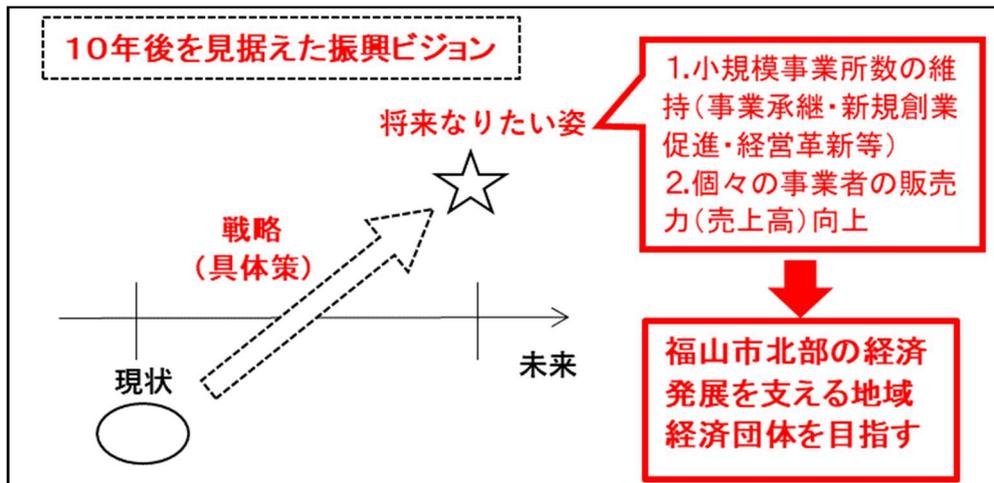
併せて外部環境の変化として、2022年2月下旬にはロシアによるウクライナ侵攻が始まり現在も終結の見通しが立たない状況であり、特に資源を輸入に頼る日本では原油価格の高騰が特に中小・小規模事業者の事業経営に悪影響を及ぼしている。

このままでは「個々の事業者における販売力」の二極化や「事業承継」が不調(=事業廃業)となるケースも高まり、住民生活や雇用等地域経済発展にも悪影響を及ぼす可能性が懸念される。

イ. 10年後を見据えた振興ビジョン・目標

変化の激しい外部環境へ適応するため、迅速な情報提供と従前からのきめ細かな伴走型支援の両輪により小規模事業者の「販売力」を伸ばすとともに、「事業承継」や「新規創業」を通じた「事業所数の維持」に取り組み、管内小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化を図ることで長期的な振興を果たす。

【図表(2)-①-イ 事業者振興ビジョンイメージ図】



なお、表内「戦略 (具体策)」については3.以降で詳述することとする。

② 「福山市産業振興アクションプラン」との連動性・整合性

ア. 「福山市産業振興アクションプラン」とは

2017年に策定された市全体の都市振興計画である「福山市総合計画」の後継として、2021年より「福山みらい創造ビジョン」が策定・運用開始されている。そのなかで産業振興部分に特化した実行計画が「福山市産業振興アクションプラン」として今後5年間の振興方向性を定めている。

よって今回の当会経営発達支援計画は、このアクションプランとの連動性と整合性を図るものとする。

イ. 当会に関連する計画内容について

【図表(2)-②-イ 福山市産業振興アクションプラン (計画期間：2021年～2025年の5年間)】



この「福山市産業振興アクションプラン」のなかで当会に関連する部分は次のとおりである

大項目	中項目	当会における支援課題
2.企業の経営力強化	企業のデジタル化の推進	・コロナ禍に起因する外部環境の変化および労働人口減少に対応するためにDXへの取り組み支援および職員の支援力向上を図る
	危機管理体制の強化	・デジタル技術を活用した連絡体制の構築 緊急災害時等の連絡網整備（SNS活用）
3.起業・創業支援や企業誘致の促進	起業・創業支援	・創業の促進および創業後のサポート 福山市の認定創業支援等事業計画に基づく特定創業支援事業による個別相談や集合研修を開催し起業・創業促進を図る
	事業承継支援	・事業承継支援にかかる連携支援体制構築 広島県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携による情報共有および事業承継専門家派遣を活用した承継支援を進める
	企業の新規立地・事業拡大の促進	・福山北産業団地第2期の分譲 当会管轄地域内での産業団地拡張であるため、進出企業の状況把握および進出予定の会員企業へのフォローを充実する

上記の課題解決のため、後述する3.以降にて課題解決策（実行策）を提案する

③ 商工会としての役割

ア. 現状

当会はこれまで主に管内小規模事業者等からの支援依頼に基づき、各種補助金における事業計画策定支援や事業計画と連動する経営革新計画を始めとする各種計画策定支援を積極的に実施してきたことで経営支援実績やノウハウ、スキルを蓄積してきた。

しかしながら当会は経営指導員4名と小規模商工会でもあるためマンパワー不足も影響し、管内小規模事業者全てに支援の手が行き届いているとは言い難く全者に支援実施するのは困難である。

イ. 目標

ア. の現状を踏まえ当会がこれまで培ってきた経営支援実績等の強みを活かし、管内小規模事業者の事業所数維持および経営力底上げのため、図表(2)-③-イのとおり支援展開していく。

【図表(2)-③-イ 福山北商工会の支援概要（定性目標）】

支援目標	1. 中小・小規模事業者の事業所数維持	2. 中小・小規模事業者の経営力向上
支援課題	① 当会の支援内容等含む認知度向上 ② 事業承継の意義および計画策定の必要性を認識していただく ③ 管内での新規創業者の増加を図る	① ポストコロナを見据えた販路拡大へ新たな販売チャネルの構築等 ② 外部環境の変化に対応した新たなビジネスモデル構築支援を図る

		③ 防災や感染症等に備えた事業継続体制を構築する
課題解決策	① HP 以外で SNS を活用した情報発信を始め、当会の認知度向上を図る ② 関係機関連携のもと積極的な事業承継支援に努める ③ 市の特定創業支援事業を活用し創業に必要な知識習得を支援する	① DX への取組推進（EC や Web サイト活用等 IT 化） ② 経営革新、事業再構築支援 等 ③ 事業継続力強化計画策定支援を継続する（広島県知事承認：事業継続力強化支援計画で取組実施中）

(3) 経営発達支援事業の目標

これまでに述べた当会管轄地域の特性や課題ならびに小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、本事業の目標を設定する。

① 管内小規模事業者数維持に向けた取組

事業承継、新規創業など事業継続や新たな事業の創出に伴う活動を支援し、小規模事業者の事業所数の維持に取り組む。

【目標】 5年後の小規模事業者数→**932者**（数値根拠：令和元年度経済センサス実績と同数値）

<p>ア. 管内小規模事業者数の推移</p>	<p>イ. 当会会員事業者数の推移(H29～R4 当初)</p>																																																																																							
<p>小規模事業者数の推移(出所:各年度経済センサス)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>事業者数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>平成24年度</td> <td>933</td> </tr> <tr> <td>平成26年度</td> <td>886</td> </tr> <tr> <td>令和元年度</td> <td>932</td> </tr> <tr> <td>令和9年度</td> <td>932</td> </tr> </tbody> </table> <p>右表会員数の推移も踏まえ、本計画取組後の想定値として現状維持</p>	年度	事業者数	平成24年度	933	平成26年度	886	令和元年度	932	令和9年度	932	<p>業種別会員事業者数の推移(普通会员のみ)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>業種</th> <th>H29</th> <th>H30</th> <th>R1</th> <th>R2</th> <th>R3</th> <th>R4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>建設業</td> <td>139</td> <td>142</td> <td>144</td> <td>144</td> <td>149</td> <td>153</td> </tr> <tr> <td>製造業</td> <td>189</td> <td>182</td> <td>178</td> <td>171</td> <td>166</td> <td>168</td> </tr> <tr> <td>卸売業</td> <td>11</td> <td>12</td> <td>13</td> <td>13</td> <td>12</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>小売業</td> <td>117</td> <td>113</td> <td>110</td> <td>109</td> <td>101</td> <td>97</td> </tr> <tr> <td>飲食店</td> <td>39</td> <td>41</td> <td>42</td> <td>44</td> <td>41</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>宿泊業</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>娯楽業</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>娯楽業以外</td> <td>100</td> <td>105</td> <td>105</td> <td>102</td> <td>108</td> <td>112</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>40</td> <td>45</td> <td>44</td> <td>45</td> <td>45</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>定款会員</td> <td>11</td> <td>11</td> <td>14</td> <td>14</td> <td>19</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	業種	H29	H30	R1	R2	R3	R4	建設業	139	142	144	144	149	153	製造業	189	182	178	171	166	168	卸売業	11	12	13	13	12	11	小売業	117	113	110	109	101	97	飲食店	39	41	42	44	41	42	宿泊業	0	0	0	0	0	0	娯楽業	4	4	4	4	4	3	娯楽業以外	100	105	105	102	108	112	その他	40	45	44	45	45	45	定款会員	11	11	14	14	19	15
年度	事業者数																																																																																							
平成24年度	933																																																																																							
平成26年度	886																																																																																							
令和元年度	932																																																																																							
令和9年度	932																																																																																							
業種	H29	H30	R1	R2	R3	R4																																																																																		
建設業	139	142	144	144	149	153																																																																																		
製造業	189	182	178	171	166	168																																																																																		
卸売業	11	12	13	13	12	11																																																																																		
小売業	117	113	110	109	101	97																																																																																		
飲食店	39	41	42	44	41	42																																																																																		
宿泊業	0	0	0	0	0	0																																																																																		
娯楽業	4	4	4	4	4	3																																																																																		
娯楽業以外	100	105	105	102	108	112																																																																																		
その他	40	45	44	45	45	45																																																																																		
定款会員	11	11	14	14	19	15																																																																																		
<p>※会員事業者数が令和4年度以降増加傾向かつ地域内インフラ充実と居住人口が増加傾向にあることを踏まえ、創業・新規出店する事業者が微増するものと想定し令和9年度も現状維持を目標設定</p>	<p>※特徴：建設・製造・サービス業が増加傾向にある なお、令和4年度に入り本表会員事業者数から4か月で21者増加していることもあり、地域内小規模事業者数も一定数増加しているものと推察</p>																																																																																							

(ア) 小規模事業者数減少を補うための取り組み（定量的目標）

i 新規創業	計画期間5年間→ 20者 （積算根拠：経営指導員4名×1年間でひとり1者支援）
ii 事業承継	計画期間5年間→ 20者 （積算根拠：経営指導員4名×1年間でひとり1者支援）
iii 経営革新 （※経営力向上）	計画期間5年間→ 20者 （積算根拠：経営指導員4名×1年間でひとり1者支援） ※原則「経営革新計画」承認申請支援にて、新たな製造・サービス提供により付加価値増を目指す支援を実施するものの、緊急度かつ重要度の判断により生産性向上が優先される案件については、経営力向上計画承認支援も含めることとする

② 小規模事業者の売上高総利益率向上

経営革新，生産性向上，販路拡大を支援し，企業の本業による価値やサービスの対価である粗利益率向上を図る。特に増加傾向にある小規模建設業や小売・サービス業の支援に注力していく。

【図表(3)-② 当会主要業種別における売上高総利益率増加施策】

	建設業・製造業	小売・サービス業
I. 主な売上相手方	B to B	B to C
II. 売上高	ア. 受注数増加…生産性向上 (IT 化含む設備投資等) イ. 受注単価向上…付加価値 増(経営力向上等)	ア. 客数増加策…地域外集客施策実施 (EC 販売等) イ. 客単価向上…付加価値増(経営革新 等)
III. 売上原価	ア. 設備生産性向上による工期 短縮(時間費用減) イ. 労働生産性向上による配置 人員減(労務費減)	ア. 生産性向上によるバックヤード業務の 効率化による労働時間費用減 イ. DX 推進(IT 化)への取組(少人数オペ レーション対応可=労務費減)
IV. 売上総利益	・ 本表「Ⅱ・Ⅲ施策」に注力することにより売上高総利益率3%増を目指す	

上述①・②の目標達成により，当会管轄地域の経済を支え雇用を生み出す上位業種である製造，建設，小売・サービス業が維持・発展していくことを期待している。

そのためには，小規模事業者との対話と傾聴を通じて，個々の課題を設定した上で，地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し，地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。

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（令和5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

地域の人口減少や高齢化に加え，新型コロナウイルスの流行をきっかけに小規模事業者を取り巻く環境は大きく変化していることを受け，これまでの事業モデルにこだわらず，新たな取り組み（商圏や販路，技術などの改革）へのチャレンジを支援し，活躍する管内小規模事業者数の現状維持と小規模事業者の「本業による儲けを示す力＝売上高総利益率」の向上を目指す。

① 管内小規模事業者数維持に向けた取組

このままでは市場の縮小，事業の将来性，経営者の高齢化，後継者不在などを理由に事業廃業が増え，地域の産業や住民の生活を支える事業者の減少が進行していく可能性が高い。

そこで事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き，本質的課題を反映させた事業計画策定の支援により事業承継や新規創業などの支援を強化し，管内小規模事業者の現状維持に取り組み，地域産業と地域住民の生活を守る。

② 小規模事業者の売上高総利益率向上

管内の小規模事業者が大手量販店や近隣競合等と共存共栄を図るため，経営革新・生産性向上・販路拡大を支援し，小規模事業者の「本業による儲け＝売上高総利益率」の向上を目指す。

こうした支援目標を達成するため，当会では経営指導員4名が中心となり，小規模事業者との対

話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げていく。そこで地域経済動向の調査、経営状況分析、事業計画策定、事業計画策定後のフォロー、新たな需要開拓を支援する。

また年間の新規計画策定事業者数は経営指導員一人あたり5者を目途とし、前年以前に計画策定した事業者と合わせて、全体で40者/年を定期的・継続的に伴走支援することで目標達成を図る。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状

融資や各種補助金申請に係る事業計画策定時において必要となる外部環境分析の一環として、官公庁や民間シンクタンクが収集し既に公表している二次データをその都度収集し活用しているのみで、地域全体のマクロ的視点に立った外部環境分析はほぼ実施できていない。

加えて職員個々の采配に委ねられており、職員全体で共有する仕組みを構築できていない。

なお全国商工会連合会（以下「全国連」という）からの調査依頼により、中小企業景況調査を行っており、全国連から送られてくる調査結果情報は調査対象先に配布し、かつ当会独自集計結果として調査結果概要は当会ホームページに掲載しており、有益な情報提供が出来ているものと考えている。

(2) 課題

上述(1)現状における問題点を解決するため、以下のとおり課題を設定し実施していく。

- ① 地域全体のマクロ面における外部環境分析として国が提供する地域経済分析システム「RESAS」を活用し、収集・分析したデータを管内小規模事業者へ情報発信する。
併せて職員全体で分析データを共有する仕組みを構築する。
- ② 全国連中小企業景況調査について、引き続き当会独自調査分析結果を当会ホームページへの掲載を継続しつつ、職員全体で調査結果概要を共有する仕組みを構築する。

(3) 目標

	公表方法	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	未実施	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
②中小企業景況調査（独自分析）の公表回数	HP掲載	年4回（四半期）	年4回（四半期）	年4回（四半期）	年4回（四半期）	年4回（四半期）	年4回（四半期）

(4) 事業内容

① 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや経営資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

その狙いとして、地域経済を見据えた事業活動を支援し、小規模事業者の「稼ぐ力」の向上を図ることを目的とする。

【調査手法】

- 毎年9月末までに経営指導員等が「RESAS」を活用し、地域の経済動向分析調査を実施する
- 当会経営指導員4名全員が調査分析に携わることで情報収集から分析結果の共有まで調査洩れやダブリなく実施することができるようになり、職員の資質向上に繋がるものと想定している

【調査項目】

分類項目	分析概要	調査目的
ア. 人口マップ	人口推計分析等	人口構成、増減など地域商圏の規模と顧客のボリュームを分析するとともに、将来の人口推計により経営革新や事業承継の参考にする
イ. 地域経済循環マップ	生産分析	産業の経済動向を分析し、他産業の動向に及ぼす「影響度」や「関連性」などを分析する
ウ. まちづくりマップ	From-to 分析	滞在人口による新たなターゲット層等について分析する
エ. 産業構造マップ	産業の現状等分析 稼ぐ力の分析	自地域の付加価値額や労働生産性等の分析により、自地域で強みのある産業を分析する

【調査結果の検証】

本調査分析結果について、11月開催予定の事業評価委員会にて報告のうえ評価をいただく

② 景気動向分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会から委託を受けて実施している「中小企業景況調査」をもとに管内小規模事業者の景気動向等について年4回調査・分析を行い、当会ホームページにて公表する。

そのなかで特に留意すべき点として、オープンクエスションとなっている「ワ. 経営上の問題点」の聴き取りに注力し、より深掘りした問題の発見に努めることでより精緻な分析結果となるよう留意する。

【調査項目】

調査手法	四半期ごとに経営指導員が巡回訪問し、面接調査により調査分析を実施する
調査対象	管内小規模事業者より製造業3者・建設業2者・小売業4者・サービス業6者 (※原則この内訳とするが必要に応じ、業種別対象者数は変更可とする)
調査項目	イ. 売上(加工)月, 売上(加工)単価, 売上(加工)数量 ロ. 資金繰り ハ. 輸出額 ニ. 原材料(仕入単価, 在庫数量) ホ. 製品在庫数 ヘ. 採算(経常利益) ト. 従業者数(含臨時・パート), 外部人材(請負・派遣) チ. 設備操業率 リ. 引合い, 受注残 ヌ. 業況(自社) ル. 受取手形期間, 借入金の難度, 借入金利 ヲ. 設備投資の状況 ワ. 経営上の問題点 等

特記事項	上述ワ、経営上の問題点に注力して聴き取りを実施することにより、業種別の問題点および課題の設定、課題解決策の提案に繋げることを目的とする
------	---

(5) 調査分析結果の活用

- 調査分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する
- 経営指導員が経営分析や事業計画策定を支援する際、外部環境分析等資料作成に有効活用する
- 調査分析結果を蓄積していくことにより、年度推移等を予測した仮説設定に活用していく

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状

現状の当会第1期経営発達支援計画に基づき実施している（実施済み含む）需要動向調査について、地域外ならびに地域内に分類して表記すると以下のとおりとなっている。

地域外での調査	<ul style="list-style-type: none"> ① ファッションワールド東京出展による現地バイヤー等へのアンケート調査実施 ② 東京ギフトショー出展による現地バイヤー等へのアンケート調査実施 ③ 他商工会との連携による高速自動車道のサービスエリアを活用した地域物産展 出店支援において、出展者によるお客様ニーズ調査を実施
地域内での調査	<ul style="list-style-type: none"> ① 伴走型補助金を活用して実施している主に第3次産業を営む地域内小規模事業者の合同販売促進チラシ発刊において、地域内需要動向調査として商圏分析サービス「MieNa」によりターゲティング設定等に活用している。 ② 各種補助金や計画認定申請時における事業計画（経営計画）策定時において、担当する経営指導員個々に徴取してきた民間シンクタンクデータや上述①「MieNa」等から抽出した外部環境等情報を個者へ提供している。

なお現状の実施状況において考えられる問題点等は以下のとおりとなっている

地域外調査	<ul style="list-style-type: none"> ① 東京の出展会では現地バイヤーの生の声を把握できるうえ、同業他社の動向も仕入れられることから有用だと判断できる。しかしながら最大6者出展であったためアンケート調査をより拡充しようにもマンパワーが不足している。 ② コロナ禍で新たにEC販売へシフトする事業者等が増加傾向にあるが地域内小規模事業者では全般的にDXへの取組気配が希薄となっている。 ③ 新型コロナウイルス感染症が縮小していくなか、経済活動も戻りつつあり高速道路を利用する通行車両も回復傾向にあるものの需要把握が出来ていない。
地域内調査	<ul style="list-style-type: none"> ① 商圏分析サービス「MieNa」では地域内大字単位で地理的セグメントを設定することにより地域環境および消費動向が把握できるため、対象事業者数を絞った需要動向調査支援としては有用であるものの、その情報を販促チラシに有効活用できているとは言い難い。 ② 各種補助金や計画認定申請時における事業計画（経営計画）策定時において、担当する経営指導員に属人化する傾向があり、経営指導員全体で共有できる仕組みが構築出来ていない。

(2) 課題

上述現状における問題点を解決するため以下のとおり課題を設定し、解決策として(4)事業内容で具体策を提示のうえ、(3)定量目標を設定し取り組んでいく。

地域外調査	① 出展展示会等における新たな需要動向把握に資するアンケート調査について、マンパワー不足でも十二分に活用できる調査手法および調査結果を取得する
-------	---

	② DXに向けて販路開拓等に取り組む事業者の情報を収集し、管内小規模事業者へ取組手法等を周知する ③ テストマーケティングから常設出展へ繋がる可能性の高い需要開拓の場を活用し、特に顧客ニーズ獲得に有用となるアンケート調査手法等を確立する
地域内調査	① 地域内または新たな販売チャネル開拓等、販路拡大を希望する小規模事業者へより有益かつ迅速な情報提供に努める必要がある ② 経営指導員全体で共有できる仕組みを作り、事業計画策定支援に向けてチーム型支援を確立する

(3) 目標

	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
① 地域外調査対象事業者数	6者	8者	8者	8者	8者	8者
② 地域内調査対象事業者数	30者	30者	30者	30者	30者	30者

※①積算根拠：展示会等出展事業者6者+テストマーケティング参加2者=8者を想定

※②積算根拠：後述する**8.新たな需要の開拓**での「合同販売促進チラシ掲載事業者」30者を想定

- ・ 商圏分析サービス「MieNa」を活用した地域内需要・消費動向調査を30件
- ・ 国のビッグデータである「V-RESAS」を活用した当市での飲食消費動向把握5件

(4) 事業内容

① 地域外へ販路拡大を図る事業者を対象とした需要動向調査

(株) ビジネスガイド社が主催する「東京インターナショナルギフトショー」ならびに「ひろしま夢ぷらざ」への出展支援において、**図表4.-(4)-①**のとおり需要動向調査を実施する。

また、当該調査の分析結果について、対象個者の経営状況分析や事業計画策定に反映する。

【図表4.-(4)-① 地域外における需要動向調査実施内容】

	東京インターナショナルギフトショー ※	ひろしま夢ぷらざ出展 (店頭テストマーケティング)
ア. 対象とする事業者	▶ 生活雑貨製造、服飾雑貨製造業、ギフト製造業等	▶ 食品製造業、雑貨製造業、飲食業等
イ. 調査手法 (情報収集)	▶ 来場バイヤー等へ聴き取り (アンケート表作成) ※将来的に Google フォームを活用した Web 回答方式へ移行検討	▶ 来店客等へ聴き取り (アンケート表作成) ※将来的に Google フォームを活用した Web 回答方式も検討する
ウ. 情報分析	▶ 同行した経営指導員が集計および分析を実施	▶ 同行した経営指導員等が協力して集計および分析を実施
エ. 調査項目	▶ バイヤー視点での需要把握 ①来場目的 ②取引条件 ③主な取扱品・希望ロット数 ④現在の取引先等 ⑤最も取引に求める事項 ⑥その他	▶ 地域内外顧客視点での需要把握 ①来店目的・来店動機 ②居住地域 (地元 or 観光客) ③購入商品 ④購入目的 ⑤購入価格・数量等について ⑥新たな商品ニーズ ⑦その他

ナ. 調査対象者数	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 20 者/日（1 者あたり） ✓ 過去の平均商談数を参照 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 20 人/日（1 者あたり） ✓ 直近店頭販売支援事例を参照
カ. 調査時期・回数	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 年 1 回想定 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 年 2 回（年間 2 者）想定
キ. 調査結果の活用	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 出展事業者へ分析結果をもとに経営指導員よりフィードバックし、改善・改良に努める 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 出展事業者へ分析結果をもとに経営指導員よりフィードバックし、改善・改良に努める

※但し、出展事業者の業種・業態や開催時期等も踏まえ、出展内容等が類似する他都道府県での展示会（例：大阪府・愛知県・福岡県等他）での出展も視野に入れて具体的年度計画を立てていく。

② 地域内で販路拡大を図る事業者を対象とした需要動向調査

地域内で新規顧客獲得を目指す小規模事業者のうち、主に小売業、飲食・サービス業を営む個者について、大判紙面を活用した合同販売促進チラシ 30 者を募り合同販売促進広告事業を実施する。

その広告内容検討のため、商圈分析サービス「MieNa」を活用し、地域内消費動向等の把握に努め掲載希望事業者へ分析結果を提供する。

併せて飲食・サービス業については、国の「V-RESAS」を活用し対象個者へ情報提供する。

なお、各種補助金申請等事業計画策定やひろしま夢ぷらざ出展の支援施策として、民間シンクタンク調査結果や「MieNa」等を活用して需要調査結果を提供し、個者の持続的発展に寄与する。

【図表 4.-(4)-② 地域内における需要動向調査実施内容】

	合同販促広告発信等のための需要動向調査	V-RESAS を活用した需要動向調査
7. 対象とする事業者	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 小売業、飲食・サービス業 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 飲食・サービス業を主とする
イ. 調査手法（情報収集）	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 商 圏 分 析 サ ー ビ ス「MieNa」を活用 ※対象店舗を起点に半径 3 km 等地理的セグメントを設定し分析結果を情報提供する 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 国のビッグデータ「V-RESAS」を活用 ※福山市における飲食・サービス業の需要・消費動向を把握し調査結果を情報提供する
ウ. 情報分析	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 経営指導員が集計および分析を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 経営指導員が集計および分析を実施
エ. 調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 顧客ターゲット層設定 ① 年代別人口 ② 世帯数 ③ 昼間の人口 ④ 事業者数 ⑤ 就業者数 ⑥ 消費支出額 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ コロナ禍後の消費動向等把握 ① 飲食店ジャンル別動向推移 ② 人流の動向・推移 ③ 地域別・時間帯別の人流 ④ 業種別の消費動向（広島県） ⑤ その他
オ. 調査対象者数	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 30 者を想定 ✓ （チラシ 30 者） 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 5 者を想定 ✓ 飲食 4 者・サービス 1 者
カ. 調査結果の活用	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 合同広告実施事業者へ分析結果をもとに経営指導員よりフィードバックし、改善・改良に努める ※その他必要に応じ活用 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 広告実施もしくは事業計画策定事業者へ分析結果をもとに経営指導員よりフィードバックし、改善・改良に努める

【需要動向調査の実施成果】

本件調査結果について、小売業、飲食店・サービス業等が販路拡大に取り組む際に、商圈の需要動向として情報提供し需要を捉えた商品やサービスの開発・提供を促す。また本調査を踏まえ経営分析ならびに事業計画策定に有効活用することで事業計画の精度向上に努める。その際には事業者自らその需要動向調査の必要性を認識し、経営指導員との対話と傾聴を行いつつ、事業計画の精度を高めていけるよう伴走型支援を実施していくことで事業者の経営力向上に努めていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状

個々の経営指導員が各種補助金申請、経営革新計画等策定、金融支援であるマル経推薦等を実施する際、個者支援として経営分析（主に決算書等を用いた財務分析）を実施している。しかしながら前述補助金や融資等申請には緊急度が高い案件が多く、分析に避ける時間が短く、よって定性面の分析（例：3C分析等外部環境・内部経営資源分析等）が若干乏しい傾向にある。

またこれまで実施している経営分析は個々の経営指導員の裁量に委ねられているため会内で分析手法の統一は無く、属人化していることが問題点となっている。

(2) 課題

現状の問題点を解消するため、次の2点について課題を設定し解決に努める。

- ① 経営分析の本来の目的は経営改善・発展のためだという認識とその重要性について管内小規模事業者にも周知徹底を図る
- ② 個々の経営指導員に属人化している経営分析手法について、会内で統一手法を導入することで支援スキルの標準化を図り、経営支援員も一部携わっていくことでチーム型支援強化を図る併せて、現状不足している事業者との「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げていく

(3) 目標

	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
経営分析事業者数	48者	40者	40者	40者	40者	40者

※現状で分析不足傾向にある定性分析に注力し、対象小規模事業者への的確なフィードバックを実施するため、計画上は40者（1経営指導員あたり10者×指導員4名）を支援目標として設定する。

(4) 事業内容

- ① 経営分析を行う事業者の発掘（経営分析する必要性の周知活動）

周知活動を通じて経営分析を実施することにより自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

そこで周知と事業者の発掘をより高める手段として、下表のとおり「経営状況分析セミナー」を開催し、経営分析の重要性を認識していただく。

【図表5.-(4)-① 経営状況分析セミナーの概要】

支援対象者	・ 管内小規模事業者（各種補助金申請検討先、記帳支援先、後継者ほか）
募集方法	1) 募集案内チラシを作成し、巡回や本所・支所窓口相談時に配布する 2) 開催時期により年3回発行する「商工会だより」に記事掲載し周知を図る 3) ホームページで広く周知を行う 4) 当会LINE公式アカウントにてお友達登録した方へメッセージ送信や「LINE VOOM」を活用することにより周知を図る
講師	・ 中小企業診断士を想定
開催回数	・ 年1回開催

カリキュラム (案)	<ul style="list-style-type: none"> 経営状況分析とは（例：必要性，メリット，活用手法等） 経営状況分析の種類（財務・非財務） 経済産業省推奨「ローカルベンチマーク」における経営状況分析 「SWOT分析」による内部・外部環境分析手法について 財務分析における各種指標分析等（業種別具体例等）
参加者数	管内小規模事業者 10 者

※毎年度開催結果を検証し必要に応じ改善を図っていくことで，より開催内容の効果を高めていく。

② 経営分析の内容

セミナー参加者以外の小規模事業者への支援について，下表のとおり主に経営指導員 4 名で分析手法を標準化し，個者の事業計画策定への活用につながるよう支援体制を充実していく。

分析項目	定量分析たる「財務分析」と，定性分析たる「非財務分析」の双方を行う
分析手法①	<ul style="list-style-type: none"> 経済産業省の「ローカルベンチマーク」を当会の基本分析ツールとして活用 経営指導員等が分析を行うが財務分析については経営支援員にも補助してもらうことでチーム型支援の強化を図る。
分析手法②	<ul style="list-style-type: none"> 「SWOT分析」 自社でコントロールできない外部環境（機会と脅威），自社の経営資源である内部環境（強みと弱み）を把握し全社戦略（事業戦略）策定に活かす

【分析手法① ローカルベンチマーク】

まず「財務分析」を実施することで定量的な分析結果を把握し，問題点や課題の特定につながるデータの取得に努め，次に定性分析である「非財務分析」に着目し，事業者との「対話と傾聴」を通じて対象事業者の強みの把握を行う。

「財務分析」：以下の 6 つの指標で分析する

1) 売上増加率	売上の持続性を測るための重要な指標
2) 営業利益率	収益性分析の基礎指標
3) 労働生産性	生産性を測る指標
4) EBITDA 有利子負債倍率	有利子負債の返済能力や健全性を測る指標
5) 営業運転資本回転期間	売上増減と比べた運転資本の増減を計測し効率性を測る指標
6) 自己資本比率	安全性を測る指標

「非財務分析」：以下 2 つのシートで分析する

➤ 商流・業務フロー	取引先との関係性やサプライチェーン間の協力関係，また業務の流れを把握し，どこに同業他社との差別化要素等強みや付加価値を発見する
➤ 4 つの視点	経営者・事業・企業を取り巻く環境・内部体制の視点から事業を分析し，今後の事業戦略や経営目標の策定等，経営者目線で俯瞰する

【分析手法② SWOT 分析】

すでに事業計画策定支援を継続している事業者や事業期間が短い小規模事業者等については，経営者等ヒアリングならびに民間シンクタンク調査情報や商圏分析サービス「MieNa」を活用して二次データを収集し，外部・内部環境分析を実施することで「SWOT分析」により把握する。

下記項目について，「対話と傾聴」に注力し，事業者の内部環境における強み・弱み，事業者を取り巻く外部環境の脅威・機会を整理する。なお下図表内の記載内容は好影響・悪影響どちらに入るかは事業者の状況，また調査時点での外部環境が変わってくるためこの分析結果は重要となる。

【図表 5-(4)-② SWOT 分析 (例)】

	好影響	悪影響
内部環境	強み (Strength)	弱み (Weakness)
	商品, 製品, サービス 人材, 組織 仕入先, 取引先 技術, ノウハウ等の知的財産	
外部環境	機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
	業界動向 商圏内の人口, 人流 競合 市場動向 デジタル化, IT 活用の状況 (内部環境となる可能性あり)	

(5) 分析結果の活用

- ・ 分析結果は当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する
- ・ また本分析結果はデータセンターへ保管し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップと支援手法の標準化に繋げ、かつ経営支援員も一部携わることでチーム型支援強化を図る

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状

個者支援として、ものづくり補助金や持続化補助金等の各種補助金申請支援にかかる事業計画策定や経営革新計画、経営力向上計画等中期経営計画策定支援時に事業計画策定支援を実施している。また件数は多くないものの新規創業にかかる創業計画書作成支援等も実施している。

集合研修としては、主に年1回伴走型補助金を活用し中小企業診断士を講師に迎え「事業計画策定セミナー」と題し、管内小規模事業者へ事業計画の必要性や策定手法等抽象論から具体例まで講演していただき、策定実績や持続化補助金採択等一定の成果を挙げてきた。

しかしながら、①各種補助金申請のために事業計画を策定するケースがほぼ大半である、また②コロナ禍の状況で感染予防のため多数の参加者を受け入れるリスクも生じている、③当会における現状分析で判明した代表者年齢の高齢化等事業承継が進んでいない、等の問題が生じている。

(2) 課題

現状の問題点を解消するため、以下のとおり課題を設定し解決を図っていく。

なお現状の問題点としては抽出できていないものの、特に今般の新型コロナウイルス感染拡大以降の新たな生活様式に対応していく取組として、今後管内小規模事業者もDXへの取組が必須となるものと推察する。よってIT・IoTの初歩から理解に努めるべく、専門家によるセミナー等を開催しIT化への意識と理解を深めていく必要がある。

- ① 管内小規模事業者のDXへの取組を推進する
- ② 補助金申請ありきでない日々の事業運営に資する生きた事業計画の策定を推進する
- ③ 事業承継推進に向けた周知活動ならびに代表者および後継者の取組への意欲向上を図る

(3) 支援に対する考え方

公的支援を受けることを目的に作成する事業計画ではなく、5.経営状況分析を基に、ビジョンと経営目標を立て、その目標を達成するためのドメイン設定とアクションプランを確立し「本業で稼ぐ力=売上総利益率」の向上につながる計画書の策定を支援する。

また、小規模事業者のDXへの取組が遅れていることから、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。さらに今後の実行支援（進捗管理）を意識した計画書の策定を支援する。なお、本会が支援する事業計画策定について、計画期間は経営革新計画承認対象の3~5年を推奨する。支援姿勢として、事業者が当事者意識を持って

課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行いかつ計画毎の支援ツールを統一化し、支援の効率化と支援品質の向上に努める。

(4) 目標

	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①DX推進セミナー	-	2回	2回	-	-	-
②事業計画策定セミナー	1回	-	1回■	1回DX	2回DX■	1回DX
③事業計画策定事業者数（ア～エ計）	46者	20者	20者	20者	20者	20者
ア. 創業計画	2者	4者	4者	4者	4者	4者
イ. 事業承継計画	0者	4者	4者	4者	4者	4者
ウ. 経営革新計画	2者	4者	4者	4者	4者	4者
エ. その他計画	42者	8者	8者	8者	8者	8者

※③事業者数について、現状の46者/年に対し目標値を20者/年に絞り込むことで実行支援強化を図る。理由は公的支援目的のみの計画策定から「本来あるべき姿を目指す事業計画」策定を強化するため。支援者数を絞り込むことで、経営力向上意欲の高い小規模事業者へ生きた事業計画の策定やその後のフォローに経営指導員が注力できることで、計画の実効性を高めることができると考えている。

■②の1回は事業承継セミナーを隔年開催、DXはDXへの取組を踏まえた事業計画策定セミナーとする

(5) 事業内容

① 「DX推進セミナー」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくためにセミナーを開催する。

なお開催回数について、業種的に類似する①建設・製造グループと②小売・サービス等の2グループに分けて実施するほうが事業者にとってより効果的だと判断し2回の開催とする。

【図表6.-(5)-① DX推進セミナー概要】

	①建設・製造業	②小売業・サービス業その他
1) 支援対象	①事業を営む管内小規模事業者	②事業を営む管内小規模事業者
2) 募集方法	1) 募集案内チラシを作成し、DM発送や本所・支所窓口で配布する 2) 開催時期により、「商工会だより」に記事掲載し周知を図る 3) ホームページで広く周知を行う 4) 当会LINE公式アカウントにてお友達登録した方へメッセージ送信や「LINE VOOM」を活用することにより周知を図る	
3) 講師	・ 中小機構等公的支援機関への協議等により専門家を選定する	
4) 回数	・ 年1回（計画2年目まで）	・ 年1回（計画2年目まで）
5) カリキュラム （計画1年目・2年目想定）	・ DXとは（IT等基礎知識） ・ 製造業・建設業におけるDXの課題 ・ 小規模事業者のDX活用・成功事例等（IoT利活用等）	・ DXとは（IT等基礎知識） ・ 小売・サービス業におけるDXの課題 ・ 小規模事業者のDX活用・成功事例等（ECサイト等）
6) 想定参加者数	・ 10者	・ 10者

またセミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

なお年度ごとにカリキュラムのレベルアップを図りつつ、3年後からはDXを取り入れた事業計画策定セミナー等への移行（事業計画にDX要素を盛り込むこと）により実行支援強化を図っていく。

② 「事業計画策定セミナー（事業承継セミナー・DX を活用した事業計画策定セミナー）」の開催原則、経営状況分析を実施した後継（予定）者や現経営者等を対象とした事業承継セミナーを隔年で開催する。また計画3年目からDXを活用した事業計画策定セミナーを開催する。なお、経営状況分析未実施の事業者が参加希望された場合、同時並行で経営状況分析も実施するものとする。

【図表 6.-(5)-②-（ア） 事業承継セミナー開催概要】

事業承継セミナー	
1) 支援対象	・ 現在の代表者 ・ 後継者・後継予定者 ・その他事業譲受・譲渡を検討する事業者
2) 募集方法	(ア)募集案内チラシを作成し、DM 発送や本所・支所窓口で配布する (イ)開催時期により、「商工会だより」に記事掲載し周知を図る (ウ)ホームページで広く周知を行う (エ) 当会 LINE 公式アカウントにてお友達登録した方へメッセージ送信や「LINE VOOM」を活用することにより周知を図る
3) 講師	・ 広島県事業引継・支援センターへ講師派遣依頼を予定
4) 回数	・ 隔年1回
5) カリキュラム(案)	①事業承継の現状②承継の種類③事業承継準備について④事例紹介等
6) 想定参加者数	10者

【図表 6.-(5)-②-（イ） DX を目指す事業計画策定セミナー開催概要】

IT への取組を取り入れた事業計画策定セミナー	
1) 支援対象	・ 管内小規模事業者 ・ 事業承継を控えた後継者・後継予定者・現経営者 ほか
2) 募集方法	(ア)募集案内チラシを作成し、DM 発送や本所・支所窓口で配布する (イ)開催時期により、「商工会だより」に記事掲載し周知を図る (ウ)ホームページで広く周知を行う (エ) 当会 LINE 公式アカウントにてお友達登録した方へメッセージ送信や「LINE VOOM」を活用することにより周知を図る
3) 講師	・ IT 知識及び IT 支援経験豊富な中小企業診断士等専門家を想定
4) 回数	・ 計画3年目から年1回
5) カリキュラム(案)	①現状把握②内部・外部環境分析③全社（事業）戦略策定④IT 技術を用いた具体策策定⑤アクションプラン確立⑥DX に向けて
6) 想定参加者数	10者

【セミナー受講後の支援方針】

事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員が担当制で張り付き、必要に応じて中小企業診断士等外部専門家の派遣を依頼するなど、確実に事業計画の策定・実行につなげていく。

③ 事業計画策定支援にかかる実施体制等

ア. 創業計画

(ア)支援対象	・ 福山市内で新規創業や第2 創業を目指す事業者
(イ)周知方法・きっかけ	・ 当会 HP や窓口相談時による支援 PR ・ 福山市産業振興課による特定創業支援事業の PR
(ウ)策定支援の内容	・ 創業に向けた個別相談を通じ、特定創業支援事業で定められた創業に必要な4つの知識視点「経営」、「財務」、「人材育成」、「販路開拓」を身につけるための支援を実施する→市創業補助金や特例制度等を斡旋する

(エ) 支援ツール等	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の経済動向調査，需要動向調査，経営状況の分析を活用する ・「創業の手引き」（㈱日本政策金融公庫発刊） ・公庫の創業計画書を参考に当会が独自に作成する創業計画書を活用
(オ) 連携先	<ul style="list-style-type: none"> ・福山市産業振興課・関連外郭団体（地場産業振興センター等） ・金融機関（㈱日本政策金融公庫，管内金融機関等） ・専門家（中小企業診断士，社会保険労務士等）

イ. 事業承継計画

(ア) 支援対象	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継を目指す事業者（代表者または後継（予定）者） ・事業承継セミナー参加者 ・経営状況の分析を実施した事業者
(イ) 周知方法・きっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継セミナーの開催 （隔年1回，参加者10名，カリキュラムは図表6.-⑤-②-(ア)参照） ・HP やLINE 公式アカウント，チラシ作成配布等による支援 PR ・経営状況の分析
(ウ) 策定支援の内容	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継に向けた準備の必要性を周知 ・経営状況の分析を基に強み（知的財産等）や経営課題を把握 ・事業承継に向けた企業価値の整理 ・事業承継の方針を決定（事業承継計画の策定） <p>※連携先の知見を活かし M&A など社外への引継ぎ計画も検討</p>
(エ) 支援ツール等	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の経済動向調査，需要動向調査，経営状況の分析を活用する ・「経営者のための事業承継マニュアル」（中小企業庁発刊） ・中小企業庁モデルの「事業承継計画書」を活用
(オ) 連携先	<ul style="list-style-type: none"> ・広島県事業承継・引継ぎセンター ・金融機関（㈱日本政策金融公庫，管内金融機関等） ・専門家（中小企業診断士，事業承継士，公認会計士，税理士等）

ウ. 経営革新計画

(ア) 支援対象	<ul style="list-style-type: none"> ・付加価値額の増加を目指す事業者 ・事業承継を予定する事業者 ・ものづくり補助金の申請を予定する事業者 ・経営状況の分析を実施した事業者
(イ) 周知方法・きっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定セミナーの参加者への声掛け ・HP やLINE 公式アカウント，チラシ作成配布等による支援 PR ・経営状況の分析
(ウ) 策定支援の内容	<ul style="list-style-type: none"> ・広島県「経営革新計画の手引き」をもとに計画策定を支援する
(エ) 支援ツール等	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の経済動向調査，需要動向調査，経営状況の分析を活用する ・経営革新計画の手引き（広島県経営革新課発刊） ・経営革新計画申請書（広島県 HP より）
(オ) 連携先	<ul style="list-style-type: none"> ・広島県経営革新課 ・金融機関（㈱日本政策金融公庫，管内金融機関等） ・専門家（中小企業診断士等）

エ. その他の計画	
(ア) 支援対象	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営改善を目指す事業者 ・ 持続化補助金などの公的支援を受けて販路拡大を目指す事業者 ・ 事業運営のため資金調達を必要とする事業者 ・ 経営状況の分析を実施した事業者
(イ) 周知方法・きっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業計画策定セミナーの参加者への声掛け ・ HP や LINE 公式アカウント, チラシ作成配布等による支援 PR ・ 経営状況の分析
(ウ) 策定支援の内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業概要, 現況分析 (財務, 非財務), 今後のビジョン・経営目標設定, 課題設定および課題解決策立案, アクションプラン, 収支計画 ・ 出口戦略のしっかりした計画を策定する ・ 付加価値増・防災対応等
(エ) 支援ツール等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の経済動向調査, 需要動向調査, 経営状況の分析を活用する ・ 各支援機関が提供している経営改善計画書等を参照して独自活用 ・ 各種計画認定や補助金申請時に作成する計画書様式を使用
(オ) 連携先	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金融機関 (㈱日本政策金融公庫, 管内金融機関等) ・ 専門家 (中小企業診断士等)
(カ) 経営計画 (事業計画) の具体例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営改善計画 ・ 経営力向上計画 ・ 先端設備等導入計画 ・ 事業継続力強化計画

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状

主に公的支援を目的に事業計画を策定した事業者に対し、計画策定後の事業実施にかかる進捗確認や実施確認を行っており、当会が支援した個者については補助事業実績報告から各種補助金の必要性に応じ、5年間の事業化状況報告まで支援することで個者支援を継続している。

しかしながら5年間の事業化状況報告までフォローする事業者はまれであり、補助金入金後はやはり継続フォローは途絶える傾向にある。

併せて、小規模事業者自身においても組織体制が脆弱なものもあるが自社でPDCAをまわす仕組みが構築されていない小規模事業者が多数である。

また伴走型補助金を活用し、事業計画策定済み小規模事業者について、その事業計画実行において、人材採用・確保・育成等組織体制整備の必要性が生じた場合、専門家である社会保険労務士を派遣し組織体制整備にかかる課題解決に努めていただいている。

しかしながら人材採用が課題となる小規模事業者について、真っ先に思い浮かぶのが就業規則を策定し雇用・労働条件を明確にして求人に取り組むことであるが、法的に規則制定が必要となる従業員10人以上という事業者はまれであり、小規模事業者支援としては困難な状況にある。

(2) 課題

現状の問題点を解消するため、以下のとおり課題を設定し解決に努める。

- ① 事業者計画策定後の進捗管理～検証～改善というPDCAサイクルの重要性を認識してもらう
- ② 事業者個者がPDCAサイクルをまわせる状況になるまでフォローアップ支援を継続する
- ③ 当会でもフォロー支援手法について、個々の経営指導員任せではなく、統一ルールを確立する

(3) 支援に対する考え方

まず事前段階として事業者に対し、事業計画策定時に策定後の進捗、目標管理の重要性を説き、当事者意識をもって取り組むことを勧め、社内における計画進捗管理体制の構築を促す。

併せて当会では事業計画策定前後の支援に関するルールを策定し、計画実施における支援体制を強化する。さらに事業者との対話を通じて、経営者の自走化のための内発的動機づけを強化することで計画実行性を高め、増収に繋がる小規模事業者の増加を目指す。

なお支援対象者について、事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により接触回数は年2回以上を想定し、必要に応じ電話やオンライン面談等も活用し、事業者個人における進捗管理体制の構築に向かうようフォローアップ支援を実施していく。

(4) 目標

	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①フォローアップ対象事業者数	46者	20者	40者	60者	60者	60者
②頻度（延回数）	206回	40回	80回	120回	120回	120回
③売上増加事業者数	-	2者	4者	18者	18者	18者
④うち粗利率3%以上増加事業者数	-	1者	2者	9者	9者	9者

※①フォローアップ対象事業者数について、現行は令和4年度で終了し、令和5年度から新たに事業計画策定支援を実施した事業者に対し実行する。フォローアップの期間は1事業者当たり3年を目途とし、翌年以降は前年のフォローアップ対象事業者数を加算して計上している。

※②頻度は1事業者当たり年間2回以上を目安とし、必要に応じて電話やオンライン面談も併用する。

※③について、計画期間を3～5年とすることから、結果が出にくい最初の1～2年度はフォローアップ対象事業者数に対し10%、3年目（令和7年度）以降は30%を目標値とする。

※④について、本業の儲ける力である売上総利益率とし③に設定した目標値の半数を目標値とする。

(5) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップシート（当会内統一様式とする）を用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

なお、進捗状況が思わしくなく事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他の経営指導員等第三者の視点を取り入れ、必要に応じ専門家派遣等も依頼することにより、当該ズレの発生要因の特定及び今後の対応策を検討のうえ、フォローアップ支援の見直しを実施していく。

今後は以下の2点に注力し、事業計画策定後の実施支援にかかる課題解決に努めていく。

① 当会におけるフォローアップ体制の構築

➤ 個者支援担当経営指導員による進捗管理ルール

原則、1事業者あたり年2回の事業計画進捗にかかるヒアリング実施（巡回・窓口・オンライン等）。なおヒアリング実施後は独自フォローアップシートに入力後データセンターへ保管。

- ・ 会内で共有できる仕組みを構築する
- ・ 独自フォローアップシートには、基幹システムにない目標達成状況等の記載も想定

② 小規模事業者個人におけるPDCA体制の構築

将来的に自力（自走化）で進捗管理ができるようPDCA体制の構築を支援する必要がある。そのためには社内の人員体制や管理体制等組織整備が重要となることから、今後その課題を解決するために専門家派遣や関係機関と連携し個者支援に努めていく。

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

現行の第1期経営発達支援計画ならびに当該計画に基づき、伴走型補助金を活用して実施してきた事業は図表8.-(1)のとおりとなっている。

なお第1期計画において支援に注力した業種として、①製造業、②小売業が挙げられる。理由として、①は当会管内で最も多い業種であり地域経済を支える基幹産業となっているからである。また②は国道486号の幹線道路沿いに大手量販店等企業が立地・集積し、地域経済を担ってきた旧商店街等に立地する小規模小売店の疲弊が激しく、経営改善が喫緊の課題であったからである。

【図表8.-(1) 第1期経営発達支援計画における新たな需要開拓に向けた実施事業】

事業名	目的	成果（※コロナ禍前含む）
① 展示会出展支援 ・ ファッションワールド東京	基幹産業である繊維製品製造業の国内外での販路開拓	OEM受注等国内での新たな販路開拓に一定数繋がった
② 展示会出展支援 ・ 東京ギフトショー	製造業（金属等工業系除く）の国内外での販路開拓	生活雑貨、小物等において新たな販路開拓に繋がった
③ 合同販売促進チラシ発刊	地域内小規模小売・飲食店等の近隣地域での新規顧客獲得	紙媒体発刊周知に注力したため出稿者の認知度向上と期間売上向上に繋がった
④ 西日本高速道路 SA テストマーケティング出展支援	観光客等地域外顧客ニーズの把握とSA等新たな販路開拓	地域外顧客ニーズ収集結果により新たな商品開発等実施に繋がられた
⑤ 商談会出展支援 ・ ビジネスフェア中四国	製造業（金属等工業系）の地域内での販路・取引先開拓	参加事業者の所見として商談内容も芳しくなく成果薄

第1期の現状と新型コロナウイルス感染拡大後の外部環境激変を踏まえ、②・③については引き続き支援実施すべき事業だと考えている。しかしながら、新たな生活様式に対応していくため既存の販売促進手法や販売方法では取り残されてしまい、いずれ淘汰されていく恐れが生じている。

そこで新たな生活様式に対応していくため、地域内の小規模事業者（特に小売・飲食・サービス業等の流通業）の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等DXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

(2) 課題

地域内の人口減少で市場が縮小していることに加え、新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、管内の小規模事業者の多くは新たな顧客獲得や販売チャネル構築を目指している。

しかしながら、自社ホームページやSNS、特に流通業では有用な「google ビジネスプロフィール」などITを活用した情報発信力が弱く、新たな需要の開拓に至っていない。

以上の背景および(1)現状の問題点を解消するため、次のとおり課題を設定し解決に努める。

- ① 小規模事業者へ新たな販路開拓には **DX推進が必要** であるということを理解・認識してもらう
- ② 多様な業態の小規模事業者が合同参加できる展示会出展支援を実施する
- ③ 地域経済循環のため、合同販促チラシ発刊+SNS周知強化を実施し販売促進施策を強化する
- ④ 地元客+観光客等生の声を収集できる「ひろしま夢ぷらざ」でのテストマーケティングへの出展から常設出展に向けた販路開拓支援を強化する

(3) 支援に対する考え方

本経営発達支援計画において、今後の小規模事業者支援に最も重要だと認識しているDXへの取組推進を基本軸として、新たな販路開拓や顧客獲得に向け支援していく。

なお DX に向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS 情報発信、EC サイトの利用等、IT 活用による営業・販路開拓に関する相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じて IT 専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に見合った支援を行う。

① 展示会出展による新たな販路開拓支援

商工会または小規模事業者が自前で展示会等を開催するのは困難なため、伴走型補助金を活用し首都圏もしくは大都市圏で開催される既存の展示会へ出展を目指す。出展にあたっては、これまでの出展支援経験を活かし、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客、モニターヒアリング、調査結果分析などきめ細かな伴走支援を行う。

② 合同販売促進チラシ発刊による新たな顧客獲得支援

地域商圏内で新規顧客獲得を狙う小規模事業者（飲食店、サービス業、小売業等）について、現状の取組において一定の成果を挙げている「合同販売促進チラシ」を引き続き実施することで、管内小規模事業者の認知度向上と新たな顧客獲得に繋げていく。

加えて SNS や「Google ビジネスプロフィール」など IT を活用した情報発信の支援も強化する。

③ 「ひろしま夢ぷらざ」テストマーケティング出展による新たな販路開拓支援

当会上部団体である広島県商工会連合会が県の指定管理者として運営している「ひろしま夢ぷらざ」でのテストマーケティング（店頭販売）への出展支援を行い、常設出展できるよう伴走型支援を実施する。

なお出展支援にあたり、4.需要動向調査に明記している商圏分析サービス「MieNa」ならびに食品出店であれば「V-RESAS」も活用し、直近の需要動向ならびに消費動向という外部環境分析結果を事前に提供し、効果的な店頭販売に繋がるよう対話と傾聴によりターゲット設定等を行うなど伴走型支援に努める。

(4) 目標

	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
①展示会出展事業者数 (雑貨・健康・ギフト・食品等)	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
成約/件数	15 件	18 件	18 件	18 件	18 件	18 件
②合同販促チラシ掲載事業者数(紙)	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
売上増加数/者	21 者	21 者	21 者	21 者	21 者	21 者
③ひろしま夢ぷらざテストマーケティング参加者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率/者	-	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %
④HP・SNS 等または EC 出店・EC サイト構築事業者数	-	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
売上増加率/者	-	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %

(5) 事業内容

① 展示会出展事業（BtoB）

展示会名称	東京インターナショナルギフトショー
展示会概要	日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市
開催時期	毎年(1)9月中旬・(2)2月初旬の年2回開催 [※(1)への出展支援を想定]
場所	東京ビッグサイト
支援対象者	生活雑貨, 服飾雑貨, ギフト製造等から公募により計6事業者を想定
出展者数	2,164社(出所:ギフトショー2022春における主催者実績報告より)
来場者	100,383人(出所:上記と同じ)
主なバイヤー	消費財関連業界の国内のメーカー卸・輸入商社・その他サービス, 版權, ノベルティ, OEMなどを取扱う企業等

※但し, 出展事業者の業種・業態や開催時期等も踏まえ, 出展内容等が類似する他都道府県での展示会(例:大阪府・愛知県・福岡県等他)での出展も視野に入れて具体的年度計画を立てていく。

② 地域内流通業支援のための販売促進事業（BtoC）

事業名称	合同販売促進チラシ発刊による販路開拓支援
事業目的	個者の商品・サービスPRならびに認知度向上による売上高増加に繋げる
事業内容	ア. 個者商品・サービス等を掲載したB2フルカラーチラシを作成・配布 イ. 商圏分析サービス「MieNa」の分析結果を活用したターゲット設定支援
実施時期	年1回(11月~12月に新聞および地域情報誌に折込実施)
支援対象者	管内小規模事業者30者(主に小売, サービス, 飲食店等流通業を優先)
配布部数	紙媒体について, 新聞と地域情報誌を合わせて約42,000部を想定(現実績)
効果検証	掲載事業者より実績アンケートを徴取し, 集計・分析を実施しフィードバックを行う
その他	※当会LINE公式アカウントを活用し, お友だち登録していただいた方へチラシ内容をメッセージ送信もしくは「LINE VOOM」で周知強化を図る

③ 地域外観光客等需要創出に向けた販路開拓支援事業（BtoC）

事業名称	ひろしま夢ぶらざテストマーケティング出展による新たな販路開拓支援
事業概要	「ひろしま夢ぶらざ」を利用しテスト販売(店頭販売)を実施する
開催時期	年2回(2者)テスト出展を想定(※コロナ禍の動向等により変動あり)
実施場所	ひろしま夢ぶらざ(住所 広島市中区本通8-28)
支援対象者	管内小規模事業者(主に食品製造業, 雑貨製造業, 飲食業を優先とする)
販売対象者	広島市内地元住民・飲食店等および観光客
出展後の目標	<ul style="list-style-type: none"> 販売状況により常設出展への可能性あり。 その後の販売動向等により, 将来的には東京都に存する広島県アンテナショップ「TAU」への出展を視野に入れて販路開拓支援に努める

④ HP制作・SNS活用・Googleビジネスプロフィール登録・ECサイト活用ならびに自社ネットショップ開設による販路開拓支援

事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ア. 自社ホームページ未開設事業者への簡易ホームページ制作支援 イ. 特に流通業事業者に向けたSNS活用支援(LINE公式アカウント開設等) ウ. Googleビジネスプロフィール登録支援 エ. ECポータルサイト等活用によるネットショップ出展支援 オ. 自社ECサイト構築による販路開拓支援
支援対象者	<ul style="list-style-type: none"> 主に管内小規模流通業を想定(小売・飲食・一部サービス業等を優先)
支援者数	<ul style="list-style-type: none"> 年間6者を想定(経営指導員・経営支援員あたり1者×6名)

支援内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ ホームページ未開設者への支援として、全国商工会連合会が提携しており無料開設可能である「goope」等を活用して制作支援を実施する ・ SNS 活用および Google ビジネスプロフィールについて、当会職員が伴走型支援にて事業者との対話と傾聴により登録・利活用支援を図っていく ・ EC サイト構築等については中小機構制作の「IT 戦略ナビ」を活用し課題ならびに解決策を提案する。無料 EC サイト（BASE, カラーミー, ストアーズ等）出店についての情報提供および可能な範囲で出店支援を行う ・ なお、支援内容が高難度になる場合、IT 専門家派遣等にて対応する
補足事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業者の IT スキルに応じ段階的かつ継続支援により、徐々に IT 化を図りつつ将来的に DX に向けたビジネスモデル転換への支援に繋げていく ・ 当会職員間で支援者が偏ることがないように、未経験者への実施手法の助言とコミュニケーション強化を図ることにより、チーム型支援に努める ・ また自社 HP や EC サイト構築等について、一定の費用が生じる場合は小規模事業者持続化補助金等申請支援を行い、円滑な導入に向けてサポートを実施していく

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

元中小企業診断士である経営コンサルタント、福山市産業振興課長、広島県商工会連合会広域指導センター長、商工会正副会長 3 名で構成される事業評価委員会を年 2 回開催し、事業評価と検証を行っている。

評価委員会設置が効果的だった点として、委員会のなかで現計画の目的を達成するための新たな手段・手法を協議していただいた結果、第 1 期計画で具体策として掲載していなかった「合同販売促進チラシ」発刊等新たな販路開拓支援の実施に繋がったことが挙げられる。

(2) 課題

上述のような新たな手段・手法をさらに提案していただける評価委員会の雰囲気づくりと活発な意見交換に努めていく必要がある。

そのためにも評価委員会における事業の進捗・実績報告について常に工夫する必要がある。

(3) 事業内容

① 事業評価委員会の開催

ア. 事業評価委員会の構成メンバー

現在の評価体制に特に支障は生じていないことから、構成メンバーは外部有識者として経営コンサルタント、(株)日本政策金融公庫福山支店長、福山市産業振興課長、商工会正副会長 3 名の 7 名に今回より法定経営指導員 1 名を加えた新たな事業評価委員会 8 名で構成し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価ならびに検証、その後の改善提案等を実施する。

イ. 事業評価委員会の開催時期

- ・ 年 2 回開催とする (①11 月開催：中間報告・中間評価、②翌年 5 月開催：実績報告・本評価)
- ・ 経営発達支援計画に基づく伴走型補助金事業についても事業進捗・実施状況の評価をいただく

② 事業評価結果の公表

当評価委員会での評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、書面として事務所へ常時備え付けならびに当会 HP へ掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とすることで幅広く取り組みを周知する。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状

広島県商工会連合会が主催する各種研修会に参加するほか、広島県東部産業支援者会議が主催する研修会、また中小企業大学校へ職員を派遣するなど資質向上に取り組んでいる。

(2) 課題

支援スキルやノウハウが個人に帰属することが多く、商工会内で共有できておらず、その仕組みも構築出来ていない。よって属人化から標準化するための仕組みの構築が必要となっている。

また、新型コロナウイルスの感染拡大以降、生活様式が変化し、DX（IT化）に関連する相談も徐々に増加傾向にあるため、経営指導員等のDX推進に向けた支援スキルの向上は必須と言える。

(3) 事業内容

① 外部講習会等の積極的な参加を推進

ア. 広島県商工会連合会主催研修へ参加

- ・ 経営革新支援研修：経営指導員対象で各種補助金申請や計画認定における策定研修等
- ・ 基本能力研修：主に経営支援員対象で事業経営に必須知識となる経営・税務・労務等・IT等基本知識の習得を目的とする
- ・ 専門スタッフ研修：経営指導員対象で、喫緊の課題である事業承継やDX、創業等経営支援にかかる全般的な知識や行政の年度方針等を把握することを目的とする

② 中小企業大学校研修へ参加

- ・ 基礎研修：主に入職1年目から3年目の経営指導員を対象として経営全般にかかる集合研修
- ・ 法人税研修：主に入職5年目以降経営指導員を対象とした法人決算分析や融資推薦対応等のスキルアップに繋がる集合研修
- ・ 専門研修：主に入職10年目以降の経営指導員を対象とした経営（4P各分野）・税務・IT等の専門性を高めるための集合研修

③ DX推進に向けた職員のITスキル向上

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び経営支援員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のため、資質向上に向けた取組を行う。

また中小機構や広島県等が主催するDX（IT）セミナーについても可能な範囲で参加する。

ア. 当会内部での資質向上に向けた取組

- ・ 補助金等電子申請への対応として、事業者自身が「J グランツ」から電子申請できるよう相談対応時に「gBizID」取得を推進し、全職員が取得支援できるようOJTにて形式知化していく。
- ・ 職員のIT支援力向上と管内小規模事業者への迅速かつ有益な情報発信に資するため、新たに当会公式LINE公式アカウントを開設し、職員全員が一部でも携わることでSNS活用等スキルアップを図り、LINE広告手法等販路開拓に向けた伴走支援を実施できるように取り組む。
- ・ 小規模事業者持続化補助金を活用した販売促進や認知度向上のためのホームページ制作や新たな販売チャンネル構築のためのECサイト制作等の支援について、個々の経営指導員に属人化することなく、職員間で共有するためデータベースを活用しIT支援力向上に努める。

イ. 外部人材を活用した資質向上に向けた取組

- ・ 「6.事業計画策定支援に関すること」で記載した「DX推進セミナー」ならびに「ITへの取組を取り入れた事業計画策定セミナー」へ経営指導員・経営支援員関係なく、参加することにより、組織としてIT支援力向上に繋げる。

- ・ 個者支援において、顕在化した課題への対応として IT 活用が有益だと見込まれる事業者について、IT 専門家派遣により職員も事業者とともに同席し、事業者の主体的な対応を軸としつつ、対話と傾聴をもとにした伴走支援に努めていく。
- ・ 国・地方自治体（広島県・福山市）が主催する DX 推進セミナー等 IT 支援力向上に繋がるセミナーへ積極的に参加する。
- ・ 中小機構が開設している「IT 支援力ミニアップ講座（YouTube）」の視聴や小規模事業者への支援に有益な「IT 戦略ナビ」を積極的に活用するため、動画マニュアルの視聴等により IT 知識の習熟度アップに繋げる。

④ チーム型支援に向けた職員間での支援スキル向上策および情報共有体制の構築

年4回を目途に、経営指導員・経営支援員による（仮称）ケース会議を開催する。会議では各経営指導員等の支援事例を用いたケース共有を行い、課題の掘り下げから課題設定手法等について多様かつ活発な意見交換を行うことにより支援資質向上に繋げる。

なお検討事例ケースが無い場合、職員の IT スキル向上のため、先述した「IT 戦略ナビ」や「IT 導入補助金」等の勉強会を開催することで IT 支援力の標準化に繋げていく。

そこでの意見を踏まえ、個々の経営指導員に属人化することなく、組織として支援の標準化に向けた新たな手法として、例えば経営指導員と経営支援員または複数の経営指導員で役割分担し、個者支援に臨む「チーム型支援」の実施体制を構築していく。

⑤ データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。そこでシステム外のデータ共有については、データベースサーバーに保管することにより、本所・支所どこからでも確認、利用できるようにする。

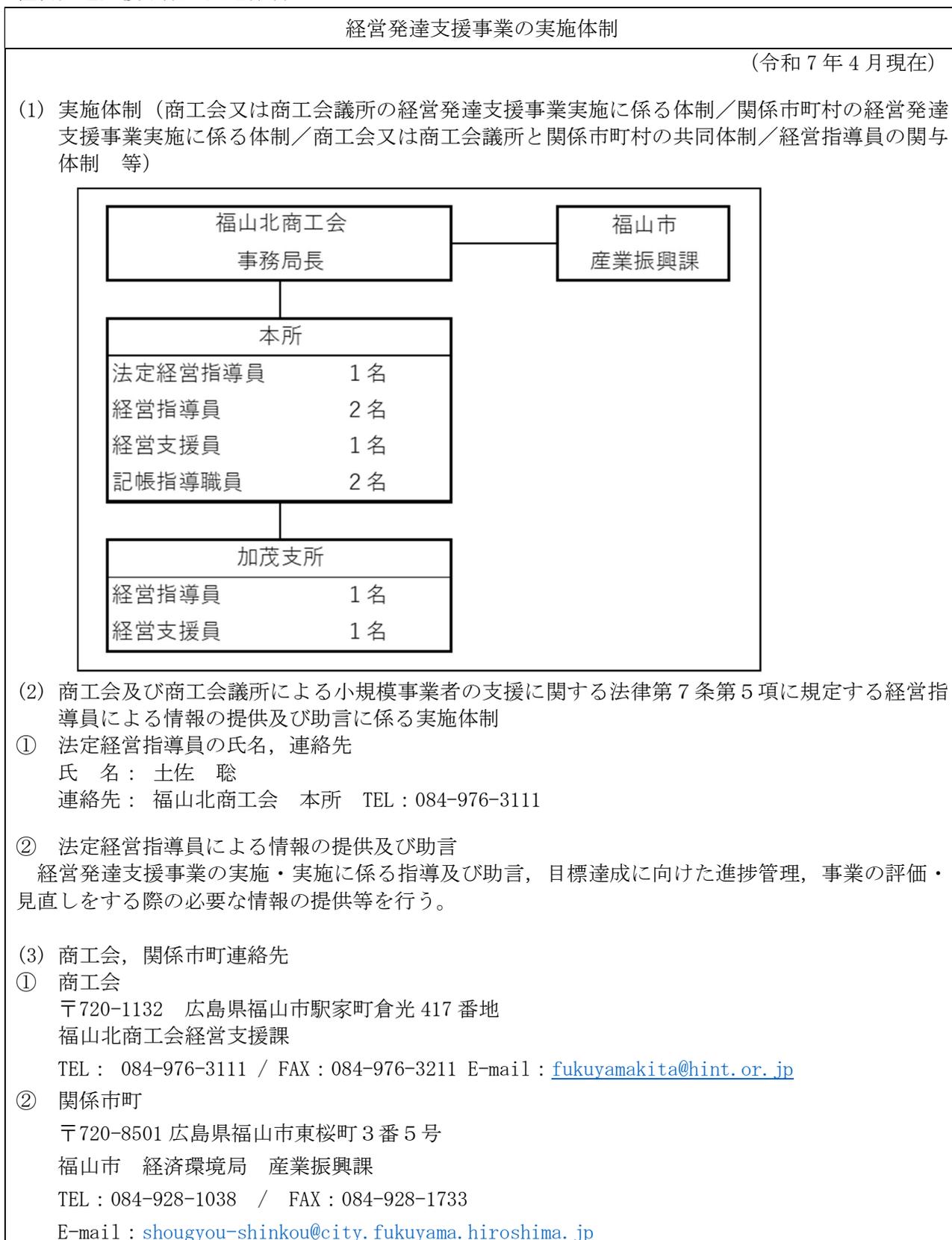
なお支援ノウハウ蓄積のため、④で掲げた（仮称）ケース会議を活用し情報共有を図る。

⑥ コミュニケーション能力向上も見据えた OJT の実施

支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上に努め、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げ等対話力向上を図るため、支援経験の豊富な経営指導員とその他職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用した OJT を積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
必要な資金の額	6,950	7,000	6,800	6,850	6,800
3.地域の経済動向調査	20	20	20	20	20
①地域経済動向調査	10	10	10	10	10
②中小企業景況調査	10	10	10	10	10
4.需要動向調査	80	80	80	80	80
①地域外調査	40	40	40	40	40
②地域内調査	40	40	40	40	40
5.経営状況分析事業	210	210	210	210	210
①経営状況分析の浸透	10	10	10	10	10
②経営状況分析セミナー	200	200	200	200	200
6.事業計画策定支援事業	600	650	450	500	450
①各種セミナー（DX・DX 事業計画・事業承継等）	500	550	300	350	300
②事業計画策定支援	100	100	150	150	150
7.事業計画策定後の実施支援事業	200	200	200	200	200
①定期フォローアップ	0	0	0	0	0
②実施支援（専門家派遣含む）	200	200	200	200	200
8.新たな需要開拓事業	5,780	5,780	5,780	5,780	5,780
①展示会出展支援	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
②合同販売促進チラシ（紙媒体30者）	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050
③ひろしま夢ぷらざテストマーケティング出展支援	30	30	30	30	30
④HP・SNS・Google ビジネスプロフィール・EC 活用・自社制作支援	200	200	200	200	200
9.事業評価	30	30	30	30	30
10.職員の資質向上	30	30	30	30	30

(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, 国庫補助金, 福山市補助金, 広島県補助金, 手数料収入 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。

