

### 経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	廿日市商工会議所（法人番号 4240005006881） 廿日市市（地方公共団体コード 342131）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	<p>～商業及びサービス業における経営力の強化支援～</p> <p>地域に密着した産業の振興として、商業及びサービス業の経営力を強化するため、経営者自ら策定した事業計画に基づいた経営の導入より小規模事業者の「成り行き経営」からの脱却を支援し、PDCAサイクルを実行しながら目標経営に取り組む事業者を側面的に支援し育成する。</p> <p>～創業者・後継者の育成～</p> <p>創業者または後継者が承継しやすい環境づくりを行うとともに、創業前後の事業計画に基づいた支援を対話と傾聴により行う。創業・後継者育成支援を行うことで廿日市地域の小規模事業者数を維持する。</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"> <li>1. 地域の経済動向調査に関すること 地域の経済動向分析にあたっては、ビックデータである地域経済分析システム（RESAS）を活用し、管内の景気動向を把握するために、管内の小規模事業者を対象に景況調査を実施・分析し、事業者へ情報提供を行う。</li> <li>2. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の商品等のテストマーケティングやアンケート調査を行い、商品開発や改善につなげる。</li> <li>3. 経営状況の分析に関すること 事業者との対話により本質的な経営課題の把握し、経営分析ツールを活用した分析の実施。</li> <li>4. 事業計画策定に関すること 巡回・窓口相談やセミナーを通じて、事業計画策定の意義や重要性を浸透させ、計画策定につなげる。</li> <li>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業所を対象に、小規模事業者が目標達成に向け自走できるようにフォローアップ（伴走支援）を実施する。</li> <li>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 新たな販路先の獲得に向け販売促進支援、マスメディア等による広報支援を行い新たな販路開拓支援を実施する。</li> </ol>
連絡先	<p>廿日市商工会議所 中小企業相談所 〒738-0015 広島県廿日市市本町 5-1 TEL：0829-20-0021 FAX：0829-20-0022 E-mail：<a href="mailto:info@hacci.jp">info@hacci.jp</a></p> <p>廿日市市 産業部 産業振興課 〒738-8501 広島県廿日市市下平良 1-11-1 TEL:0829-30-9140 FAX:0829-40-1010 E-mail:sangyo@city.hatsukaichi.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) 地域の現状及び課題

① 廿日市市の概要

廿日市市は広島県西部（広島市の西隣）に位置する面積 489.48 km<sup>2</sup>、人口約 11 万 7 千人の人口集積都市である。昭和 63 年廿日市町が市制施行した当初は面積 47.89 km<sup>2</sup>、人口約 5 万 8 千人（昭和 60 年国勢調査では 52,020 人）のコンパクトな市であったが、平成 15 年に佐伯町・吉和村、平成 17 年に大野町・宮島町と合併し現在の廿日市市になった。元々は日本有数の木材専門港である「木材港」を有していることで商業・工業の町として発展してきたが、近隣の町と合併することにより観光色も併せ持つ都市となっている。



ただし、当商工会議所が対象とする地域は旧廿日市市であり、編入合併した町村地域にはそれぞれ商工会が存続しており、旧廿日市市の面積は 47.89 km<sup>2</sup>で廿日市市全体の約 9.8%であるが、約 7 万 6 千人と全体の 65%を占めている。

また、広島市まで通勤 30 分という利便性のため、全国第 8 位の規模をもつ広島都市圏の一部を構成しており広島市のベットタウンとして位置付けもある。

② 人口と世帯数の推移

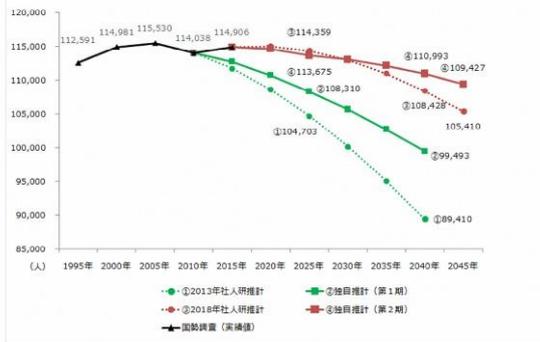
当商工会議所の管轄エリアである廿日市地域の人口、世帯、高齢化率は下記の表の通りである。前述のように広島市のベットタウンという位置付けもあり、人口はほぼ横ばい、世帯数は増加傾向にある。一方で、高齢化率は 10 年前と比較すると構成比において 6.3%、人数は 4,690 人増えており、高齢化の波は当地域にも及んでいる。

このように、今後見込まれる少子高齢化・人口減少の進行に伴う地域経済の規模縮小や需要の変化、後継者・担い手不足の深刻化に対応していくことは課題の一つとなっている。

	H31	R2	R3	R4	R5
人口総数	76,031	75,933	76,030	75,908	75,724
男	36,558	36,524	36,573	36,514	36,388
女	39,473	39,409	39,457	39,394	39,336
世帯数	33,169	33,512	33,871	33,996	34,197
15歳未満	10,233	10,160	10,159	10,116	10,045
(構成比)	(13.5)	(13.4)	(13.4)	(13.3)	(13.3)
15～64歳	44,925	44,491	44,142	43,706	43,334
(構成比)	(59.1)	(58.6)	(58.1)	(57.6)	(57.2)
65歳以上	20,873	21,282	21,729	22,086	22,345
(構成比)	(27.5)	(28.0)	(28.6)	(29.1)	(29.5)

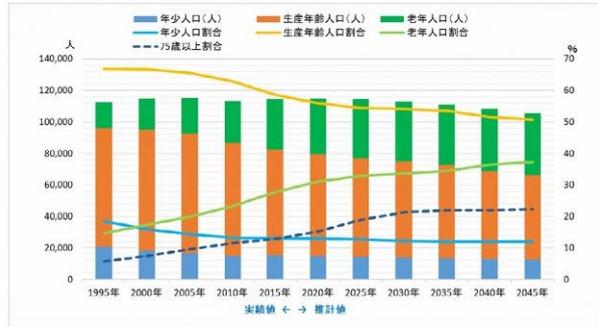
※廿日市市住民基本台帳より

■人口の将来展望（～2045年）



出典：甘日市市まち・ひとしごと創生人口ビジョン ※2010年まで「国勢調査」に基づく実績値  
※2015年以降、甘日市市独自推計

■年齢3区分別人口及び高齢化率の推移



総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」より作成  
※2015年までは「国勢調査」のデータに基づく実績値、2020年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータに基づく推計値

※甘日市市産業振興ビジョンより抜粋

③ 当商工会議所管内の事業者及び小規模事業者数

「経済センサス・活動調査結果」及び当商工会議所の独自調査では、令和元年の当商工会議所管内の事業所数は2,602事業所、うち小規模事業者が1,992事業所と約76.5%の事業者が小規模事業者であることが分かる。

また、管内事業者数のうち、業種別小規模事業者数は、卸・小売業が最も多く令和元年調査で事業者数655事業所、うち小規模事業者数が598事業所である。

続いて、理美容、飲食業、生活関連サービスを一体としてサービス業としてみれば、事業者数661事業所、うち小規模事業者数でも579事業所となり、卸・小売業及びサービス業で事業所全体の約50.5%、小規模事業者全体の約59%を占めている。

このように、当商工会議所管内の事業者数は圧倒的に、卸売業・小売業、飲食サービスが多く、これらの業種の支援こそ地域経済の発展に欠かせない。

さらに、当地域は広島市のベットタウンであることから、小規模事業者が増加している数少ない地域であるとも言える。

	平成 26 年		令和元年	
	会議所 管内事業者数	うち 小規模事業者数	会議所 管内事業者数	うち 小規模事業者数
建設業	542	344	361	304
製造業	149	112	127	112
卸・小売業	632	583	655	598
理美容業	120	115	183	180
飲食業	245	176	241	177
生活サービス業	248	236	237	222
事業サービス業	754	250	798	399
合計	2,690	1,816	2,602	1,992

※経済センサスより

④ 当地域の小規模事業者の現状

(7) 売上と所得の現状

下記の表は、当商工会議所が小規模事業者のうち約 344 事業所（令和 4 年）に対して独自に調査した令和 3 年及び 4 年の売上及び所得の現状である。

これを見ると、令和 4 年においては当会議所管内の小規模事業者のうち売上高 1,000 万円未満の事業所が 267 事業所、全体の 77.6%を占めていることがわかる。また、所得については 300 万円未満の事業所が 288 事業所であり、全体の 83.7%である。

これらのことから、地域の小規模事業者の経営力、稼ぐ力は依然として弱く、売上の拡大、利益の確保は最優先事項であると考えられる。

【廿日市商工会議所管内における小規模事業者の売上別構成】

令和4年

売上額	400万円未満	600万円未満	800万円未満	1,000万円未満	1,500万円未満	2,000万円未満	3,000万円未満	3,000万円以上
事業所数	150	54	36	27	35	19	13	10

令和3年

売上額	400万円未満	600万円未満	800万円未満	1,000万円未満	1,500万円未満	2,000万円未満	3,000万円未満	3,000万円以上
事業所数	159	46	35	21	40	21	13	13

【廿日市商工会議所管内における小規模事業者の所得別構成】

令和4年

所得額	100万円未満	300万円未満	500万円未満	800万円未満	1,000万円未満	1,000万円以上
事業所数	195	93	33	18	2	2

令和3年

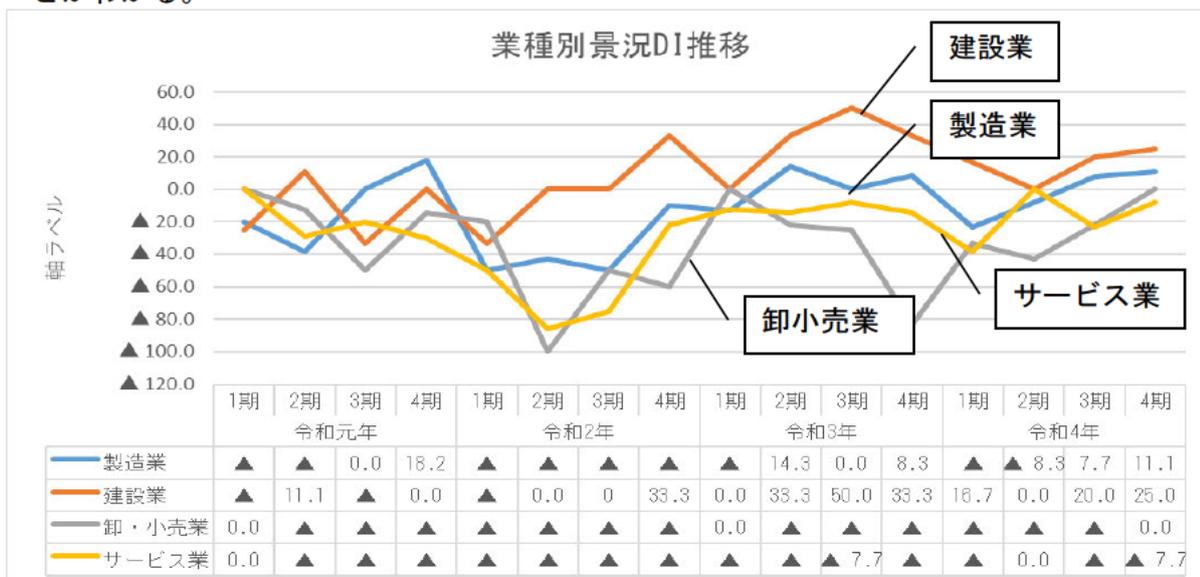
所得額	100万円未満	300万円未満	500万円未満	800万円未満	1,000万円未満	1,000万円以上
事業所数	196	88	42	17	2	4

### ⑤ 廿日市地域の景況感

下記のグラフは当会議所が4半期に一度実施している景況調査のうち業況DIについての推移を業種別に示したものである。(調査対象70者)

これをみると、令和2年の新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けているのは、卸・小売業及びサービス業で、未だ状況が厳しいことが良くわかる。

よってここからも、廿日市地域における卸・小売業、サービス業においては、アフターコロナも見据えた稼ぐ力である売上の拡大及び利益の確保に取り組んでいかなければならないことがわかる。



### ⑥ 廿日市地域の課題

これらのことより、廿日市地域の抱える課題は、今後予想される少子高齢化や人口減少に伴う地域経済の規模縮小や需要の変化に対応できる経営力を持った小規模事業者を育成支援することである。

特に廿日市地域では、小規模事業者の中でも最も多い業種である卸・小売業、サービス業の売上向上すなわち稼ぐ力・経営力の向上及び持続的発展のための販路開拓を支援していくことである。

### ⑦ 廿日市地域における大型開発事業

廿日市市の第6次総合計画に「新都市活力創出拠点地区」として位置づけられ、平成29年度事業化された「廿日市市新機能都市開発事業」がある。本事業は、廿日市市上平良、下平良地域の面積約70haの山林を開発し、市内企業の移転立地、市外企業の新規立地に伴う設備投資及び経営規模拡大などによる雇用の維持・拡大や観光面で優れた立地特性を活かした都市機能を誘導することで、廿日市市の将来を見据えた新たな活力の創出を目指すものである。



令和4年11月には、当地域の土地区画整理事業を行う、平良丘陵開発土地区画整理組合が設立、認可を受け、現在、組合施行の土地区画整理事業として造成工事を実施している。

## (2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

### ① 10年程度の期間を見据えて

前述の課題を踏まえた上で、当商工会議所は地域の中長期的な振興のあり方（目指すべき方向性）を、次のように設定する。

～ 地域内循環及び地域外の需要を呼び込むことのできる稼ぐ力を持った企業の育成を行い、地域の活性化を実現する。～

少子高齢化、人口減少による地域経済の縮小が見込まれる中、商業・サービス業においては地域内循環及び地域外の需要を呼び込むために、「廿日市市新機能都市開発事業」により造成される産業団地の稼働や観光交流エリアの開業を契機に持続的に自走できる小規模事業者を支援することで地域内の事業所だけではなく、地域外から新規参入事業所を増加させ、地域内外の後継者を育成し、新たな付加価値を創り出すことで地域経済を維持拡大させていく。

### ② 廿日市市産業ビジョンとの連動性・整合性

廿日市市は平成28年度から10年間を期間とした産業振興ビジョンを策定しており、次の5つの基本方向に沿って産業振興を推進するとしている。

#### ■ 人づくり

多様な働き方の実現とともに、働く人をはじめ創業や継承する人、地元の子どもたち等に選ばれる、「人が育つ」環境をつくります。

#### ■ 循環させる ～域内（市内+都市圏）の供給と需要を循環させること～

商業（卸売業・小売業）などの地域内「循環」を高め、農林水産業の生産品に付加価値を創り出し、域内（市内+都市圏）の供給と需要を循環させます。

#### ■ 呼び込む ～域外（市外）から消費を呼び込むこと～

域内の観光や商業のにぎわい、暮らしに対する「外需」を増やし、域外（市外・海外）から消費を呼び込みます。

#### ■ 打って出る ～域外（市外）の市場に打って出ること～

市経済を牽引する主要製造業（食品、木材、機械・化学）などが成長市場に挑戦できるよう、イノベーションを支援し、域外（市外）の市場に打って出ます。

#### ■ 産業インフラの整備

市経済の発展を支える産業インフラ（ハード・ソフト）を整備します。

また各地域の現状にあわせて、当会議所管内においては以下の個別の課題も設定している。

- 商店街等のリーダー育成と多様なプレーヤーの呼び込み
- 創業の支援
- 産業支援プラットフォーム機能の発揮

### ③ 廿日市商工会議所としての役割

廿日市市における中心部である旧廿日市市を管轄とする総合経済団体として、国・県・市の行政と小規模事業者を結ぶパイプ役である。

各種支援施策の理解・普及に努めるとともに小規模事業者・創業者（創業予定）に対して、「対話と傾聴」のプロセスを踏まえた支援を通じて、個々の小規模事業者の課題や支援ニーズを的確に把握するとともに潜在能力を引き出し、これに各種支援施策に反映させて地域の商工業者の総合的な振興発展を推進していく役割を果たす。

### （3）経営発達支援事業の目標

#### ① 目標 1 ～商業及びサービス業における経営力の強化支援～

少子高齢化、人口減少による購買力の減少に加え、商業の衰退が見込まれる中、地域に密着した産業の振興として、廿日市地域において7割以上を占める小規模事業者の過半数である商業及びサービス業の経営力を強化するため、事業計画に基づいた経営の導入より小規模事業者の「成り行き経営」からの脱却を支援し、PDCA サイクルを実行しながら目標経営に取り組む事業者を側面的に支援し育成する。

#### ② 目標 2 ～創業者・後継者の育成～

小規模事業者の減少が見込まれる中、商工会議所の伴走型支援により、創業者または後継者が承継しやすい環境づくりを行うとともに、創業前後の事業計画に基づいた支援を対話と傾聴により行う。創業・後継者育成支援を行うことで廿日市地域の小規模事業者数を維持する。

### 【 第3期経営発達支援計画における数値目標 】

商工会議所が販路開拓支援した小規模事業者のうち年間20事業所について重点支援先として、売上額5%以上増加（前年比）及び利益額増加（対前年比）とする。  
また、創業支援により毎年6者以上の新規創業者を生み出し、引き続き当会議所管内における小規模事業者数（対前年比）を増加させていく。

## 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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

#### ①商業及びサービス業における経営力の強化支援

小規模事業者における経営力強化により売上向上を目指すため、事業計画に基づく目標を設定しPDCAサイクルを実行可能とする経営の見える化を推進していく。

このために必須である、現状分析、経営課題の設定、販路開拓支援等について経営指導員等による対話と傾聴による伴走型支援を行い、最終的には事業者自身が自らの力で事業計画を策定し、PDCAサイクルの実行により課題解決に至るよう事業者の育成支援を行う。

#### ②創業者・後継者の育成

創業者・後継者の育成については、市内事業者数及び従業者数の増加を目的に、創業及び第二創業により起業家マインドをもった経営者を育成する。そのために、創業塾などを開催し、創業の基本を支援するとともに、対話と傾聴を主体とした創業計画を策定支援による目標を持った経営、販路開拓支援を積極的に実施していく。

## 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】

本調査においては、日本商工会議所のLOBO調査を毎月、広島県商工会議所連合会の広島県景気観測調査を四半期に1回、当商工会議所の廿日市市景況調査を四半期に1回実施し、その結果をもとに「廿日市市経済動向調査報告」をまとめ、ホームページに公開した。

なお、報告の取りまとめにあたっては、上記の調査報告だけでなく、ハローワーク廿日市の求人情報、広島県鉱工業活動調査、廿日市市新設住宅着戸件数、中小企業白書、消費者庁の物価モニター調査、日経トレンディ、内閣府景気ウォッチャー調査なども活用し、多方面からの情報を盛り込み提供した。

#### 【課題】

上記のように、会議所独自の調査だけではなく外部公表データも活用しながら4半期に一度公表してきたものの、国が提供するビッグデータである「RESAS」を活用した専門的な分析ができていなかった。

今後は、ビッグデータの活用も積極的に行い、これらの分析を踏まえた上での報告書の作成及び公表を行っていく。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

① 地域の経済動向分析

人口動態や地域経済の循環、消費の傾向や観光客の動向などを把握することを目的に、産業構造や人口動態、人の流れなどの官民ビッグデータを集約して可視化する地域経済分析システム（RESAS）について、公開されているデータを分析し、分析結果を年1回公表するとともに、小規模事業者の事業計画策定等の基礎データとして活用する。

【調査手法】 経営指導員等が「RESAS」を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】 以下の分析を行うことで、事業計画策定支援等に活用する。

活用マップ	調査項目
産業構造マップ	産業の現状等を分析
地域経済循環マップ	何で稼いでいるか等を分析
消費マップ・消費の傾向等	生産地と消費他、消費地別シェア等を分析
まちづくりマップ・From-to分析	人の動き等を分析

② 景気動向分析

管内の景気動向を把握するために、管内の小規模事業者を対象に景況調査を行う。この分析結果についてより詳細に実態を把握するため、日本商工会議所のLOBO調査、ハローワーク廿日市の求人情報、広島県鉱工業活動調査、廿日市市新設住宅着戸件数、中小企業白書、消費者庁の物価モニター調査、日経トレンディ、内閣府景気ウォッチャー調査なども活用して、年4回分析し、管内小規模事業者が経営判断の資料として活用出来るよう広く情報提供を行うためホームページに掲載する。

【調査手法】 調査票をFAX又は電子メールで送信し、FAX又は電子メールにて回収する。回収したデータは、経営指導員等が整理し、外部専門家と連携して分析を行う。

【調査対象】 管内小規模事業者約70社  
内訳は商業、製造業、建設業、サービス業など業種ごとに比率を考慮しながら偏りのないよう分配し、5年間同じ事業所を対象として実施する。

【調査項目】 業況 売上 採算 資金繰 仕入単価 従業員 設備投資 等

#### (4) 調査結果の活用

調査して得た情報を外部専門家と共に分析・課題の抽出・整理を行い、報告書を作成しホームページで公表、経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とするとともに、小規模事業者の経営分析や事業計画策定の基礎データとして活用し、小規模事業者の経営判断に役立つ情報として提供する。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

「ひろしま夢ぷらざ」「宮島サービスエリア」の廿日市フェアにおいて、テストマーケティングによるモニタリング調査を、ヒアリングにて質問事項に回答いただく形式でアンケート票に記入していただく方法で実施した。

また「ひろしま夢ぷらざ」「宮島サービスエリア」の廿日市フェアにおいて、テストマーケティングによるモニタリング調査を行ったが、それ以降は新型コロナウイルス感染症の影響もあってイベントの中止もあり、事業実施が出来ていない。

###### 【課題】

調査を実施した場所柄主な調査対象が域外（観光客等）の方が多く、小規模事業者の商圏での調査になっていなかった。

そこで今後は近隣の買い物客が多く訪れる商業施設であり、小規模事業者のターゲット顧客が集まる「ゆめタウン廿日市」において、消費者ニーズにあった商品づくりのためマーケティング調査を行う。

##### (2) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①ゆめはつフェスティバルでのマーケティング調査	—	2者	2者	2者	3者	3者
②アンケート調査対象事業者数	—	2者	2者	2者	3者	3者

##### (3) 実施内容

###### ① ゆめはつフェスティバルでのマーケティング調査

ゆめはつフェスティバルでは、飲食を中心に出店している小規模事業者の中から需要動向調査希望する事業者をピックアップしマーケティング調査を実施する。

###### 【調査の内容・手段】

イベント会場にて、来場者や購入者に経営指導員等が紙アンケートもしくはWEBアンケートにより実施する。

###### 【サンプル数】

来場者及び購入者 50人／事業所・商品

###### 【調査項目】

- ① 顧客属性（性別・年齢等）
- ② 商品の評価（パッケージ・味・価格など）
- ③ 購入意向（再度購入するか・どこで売っていたら購入するかなど）
- ④ その他改善点 など

※調査項目は、出店事業者と専門家と事前協議する。

### 【調査結果の活用】

調査結果は、専門家（中小企業診断士）と経営指導員等が連携し分析結果を調査結果報告書として、事業者にフィードバックする。診断結果を活かし販路拡大及び売上増加に繋がる支援を行う。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### （1）現状と課題

#### 【現状】

個社の状況を経営指導員が適確に分析し、最もふさわしい専門家（中小企業診断士、ITコンサルタント等）を選定し、面談による経営分析に基づき経営者と共に事業計画書やローカルベンチマーク等を活用し、市場情報・財務分析を実施「収益性」「安全性」「生産性」の分析を行っている。

#### 【課題】

上記のように経営状況の分析を行っているものの、その内容は市場情報・財務分析を実施「収益性」「安全性」「生産性」の分析など表面的なものが中心であったため、小規模事業者の本質的な課題にまで踏み込むことは少なかった。

今後はさらに対話と傾聴を通して、補助金の申請や融資の斡旋だけでなく、経営の本質にまで踏み込む分析を行う必要がある。

### （2）目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
経営状況の分析事業者数	65者	65者	65者	65者	65者	65者

### （3）事業内容

#### ① 経営分析の内容

##### 【対象者】

地域内事業者を中心に幅広く対象とした商工会議所が実施する様々なセミナー及び巡回訪問・窓口相談等を通じて、経営状況の分析の重要性を説明し自社の強み・弱みなどの気づきや、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への意欲のある小規模事業者について対象者とする。

##### 【分析項目】

###### 《財務分析》

決算書から導き出される財務データの直近2期分の分析を行う。

###### （分析項目）

項目	分析指標
安全性	自己資本比率 / 流動比率 / 固定長期適合率 インタレスト・カバレッジ・レシオ
収益性	売上高総利益率 / 売上高対営業利益率 売上高経常利益率 / 総資本対経常利益率

生産性	労働生産性 / 一人当たりの売上高
その他	売上増加率 / 総資本回転率 / 損益分岐点

#### 《非財務分析》

地域の小規模事業者が経営力を向上させ、地域での経営基盤を存立するためには、経営資源を掘り起こし、強みに注力した経営分析を行わなければならない。非財務データの分析は非常に重要であると位置付ける。

財務データと違い、事業所内のデータや対話と傾聴を通して事業者の内部環境における強みや弱み、事業者を取り巻く機会や脅威を分析する。

#### (分析項目)

内部環境	外部環境
<ul style="list-style-type: none"> <li>○商品、製品、サービスの特徴</li> <li>○IT・DX 活用状況</li> <li>○人材育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○商圏内の人口・世帯数</li> <li>○競合の状況</li> <li>○業界動向</li> </ul>

#### 《分析手法》

経済産業省のローカルベンチマークや経営デザインシートを活用し、経営指導員等が財務分析や非財務分析を行い、3C 分析や SWOT 分析にてまとめていく。

#### (4) 分析結果の活用

##### ① 報告書の作成・提供

分析結果については、今後行う事業計画策定における内部環境分析や経営課題抽出に活用するために、「経営状況の分析報告書」として事業所にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

##### ② データベースの構築

分析結果は商工会議所のデータベースである TOAS・BIZ ミルに入力し、データベース化することで、経営指導員の支援ノウハウを商工会議所としての支援ノウハウとして活用する。

#### 6. 事業計画策定に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

小規模事業者の事業計画作成等支援のため、個別相談会を実施し内容については、販売促進やコロナ対策など売上向上のための事業計画作成方法などが中心となっている。策定支援にあたっては各分野の専門家と連携して行っている。

###### 【課題】

計画策定にあっては、国や県、市などの補助金申請を前提としたものが多い。しかしながら今後はそういった表面的な課題解決のための事業計画策定ではなく、事業者自らが経営課題に気づき、潜在力を発揮させ自走式でその課題解決につながるような事業計画策定支援が必要である。

## (2) 支援に対する考え方

自社の経営状況の分析が終了している小規模事業者で事業計画策定セミナーを通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づき、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、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う。個別相談会を今以上に充実させ、かつ、支援対象事業者と対話と傾聴を繰り返しながら個別指導することで、経営分析を行った事業者のうち年間約9割程度の事業計画策定を目指す。

また、創業希望者及び創業間もない事業者を対象に創業塾を開催し、終了後は個別の創業計画策定支援を行う。

## (3) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
① 事業計画策定セミナー（IT・DX含）	2回	3回	3回	3回	3回	3回
② 創業塾	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	60者	60者	60者	60者	60者	60者
うち 創業計画策定事業者数	6者	6者	6者	6者	6者	6者

## (4) 事業内容

### ① 事業計画策定セミナーの開催

経営状況の分析が終了した事業者を対象に事業計画策定セミナーを実施する。セミナーの内容は現状確認、課題の抽出、課題解決のためのアクションプラン、収支計画など一連の流れを理解していただき、その中で概ね完成の状況にまで支援する。

また、その中でIT及びDXに関する基礎知識を習得し、実際に活用できるようになることを目的に「IT・DX活用」についての内容も盛り込む。

【支援対象】 経営状況の分析が終了し事業計画策定に取り組もうとしている地域内の小規模事業者

【募集方法】 当会議所のホームページへの掲載及びチラシの配布

【講師】 中小企業診断士及びITコーディネーター等

【回数】 3回

【参加者数】 20名

【内容】  
・現状確認、課題の抽出、目標の設定  
・課題解決のためのアクションプラン  
・DXセミナー（活用方法など）  
・SNSやECサイトの利用方法 など

【支援手法】 経営指導員が受講者に対してセミナーのフォローができるよう担当を決めることで、参加者全員が事業計画を完成できるようにする。  
また、終了後は中小企業診断士などの外部専門家などを活用して個別相談を実施し、事業計画をブラッシュアップしていく。

## ② 創業塾の開催

商工会議所が市内の3商工会（佐伯、大野町、宮島町）と連携しながら開催する「しゃもじん創業塾」（全4回コース）の実施を行う。

セミナー後は、窓口相談業務においてビジネスモデルの構築、事業計画の策定支援、および日本政策金融公庫等と連携し資金調達支援を行う。

【支援対象】 創業予定もしくは創業後1年以内の小規模事業者

【募集方法】 当会議所のホームページへの掲載及びチラシの配布

【講師】 創業経験者、中小企業診断士、日本政策金融公庫職員 等

【回数】 全4回

【参加者数】 30名

【内容】  
・ 創業とは  
・ 創業計画の必要性  
・ 経営、財務会計、人事労務、販路開拓

【支援手法】 セミナー参加者に対し、経営指導員が受講者に対してフォローアップすることで、参加者全員が創業計画を完成できるようにする。

また、その後の支援が必要な創業者には、中小企業診断士などの専門家と経営指導員等がチームとなり創業計画策定・実施を支援する。

## 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】

計画策定した事業者を中心に経営指導員が中心となってフォローアップを実施している。また、計画実行にあたっての資金調達の必要性のある場合には、マル経などの金融支援も行っている。

#### 【課題】

現在のフォローアップは、事業計画策定後の経営状況の確認にとどまっていることが多く、その後の経営者自身が自走化し答えを見出し、自らが課題設定しその課題解決に向けて取り組むなどの支援にまでは至っていない。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業所を対象とするが、その中でも重点支援先を選定しフォローアップの頻度を調整しながら、定期的に確認する。その際に、今後は小規模事業者の自走化を意識し対話と傾聴を通して、あるべき姿と現状のギャップを認識しながら、小規模事業者の当事者意識に働きかけていく。

また、フォローアップ後は「経営支援チーム」会議においてフォローアップ進捗状況や新たな課題等を情報共有するとともに、商工会議所内のデータベースに蓄積することで、組織としてノウハウの蓄積としていくとともに、どの事業者に、誰が、いつ訪問したかが一目で

わかる、管理表を作成し進捗を確認する。

これにより、今後さらに集中支援する小規模事業者とフォロー回数を減らしても構わない事業者の共有が可能となり、メリハリをつけて実施する。

(3) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
フォローアップ対象事業者数	60者	60者	60者	60者	60者	60者
うち創業事業者支援数	6者	6者	6者	6者	6者	6者
頻度(延べ回数)	240回	240回	240回	240回	240回	240回
うち創業事業者頻度	24回	24回	24回	24回	24回	24回
売上増加事業者数	—	10者	10者	15者	15者	15者
創業者数	6者	6者	6者	6者	6者	6者

(4) 事業内容

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで現場レベルで当事者意識を持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機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定したすべての事業所を対象として、商工会議所内のデータベースシステムに蓄積された、今までの支援履歴と課題を確認する。具体的には、策定した事業計画の進捗状況、目標達成度、新たな課題対応についての支援を行う。

その頻度については、事業計画策定後の初年度は年4回、次年度は年2回として実施するが、進捗度合いや事業者からの申し出等により、臨機応変に対応する。

また、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレがあると思われる場合には、外部専門家などの視点を投入し、今後の支援方針を検討した上でフォローアップの頻度の変更を行う。

【確認事項】 進捗度の確認・目標達成度の確認・修正の必要性の有無確認・  
新たな課題対応・金融支援の必要性 等

【頻度】 30者(4回/年)・・・30者×4回=120回  
15者(2回/年)・・・15者×2回=30回  
15者(6回/年)・・・15者×6回=90回  
創業者は年6回のフォローを基本とする。 } 合計 240回

## 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】

広島県商工会連合会が運営している「ひろしま夢ぷらざ」の廿日市フェアへの出展を支援したほか、全国の商工会議所・商工会が運営する商取引・ビジネス支援サイト「ビジネスモール」へ登録しサイト内で全国の企業と取引の可能性を広げることを目的として実施した。

#### 【課題】

新型コロナウイルス感染症の影響で展示会等が中止になる中、計画した支援が出来ていなかったという現状がある。まずは、展示会等へ出展の必要性や出店までの準備、出展後のフォローなどを改善していく必要がある。

また、今後の販路開拓には IT 及び DX の活用が有効であると考え、小規模事業者意識改革も含め、取り組みを支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者のDXに向けた取り組みとして、SNSによる情報発信が販路開拓に有効であると考え、Instagramを中心とした無料アプリを有効に活用して、自社の商品の特徴を自力でPRすることができるよう支援を行う。

新商品開発などを実施したときに、パブリシティの活用が必要であり、また多くの人の目にとまることから有効であると考え。しかしその一方で、小規模事業者の多くはその方法を知らないことが多い。そこで、商工会議所がパブリシティを活用する際のプレスリリース支援サービスを行うことで、まずは地域内循環を進めていく。

具体的には、小規模事業者が作成した原稿を、商工会議所がマスコミ等に情報提供し、広報することにより販路開拓を支援する。

### (3) 目標

	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①ゆめはつフェスティバルへの出店事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上額/者	—	3万円	3万円	3万円	3万円	3万円
②SNSを活用した販売促進支援事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	5%	5%	5%	5%	5%	5%
③マスメディア等による広報支援事業者数	4者	4者	4者	4者	4者	4者
売上増加率/者	5%	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

① ゆめはつフェスティバルへの出店

販路開拓を目指す小規模事業者の「ゆめはつフェスティバル」への出店を支援する。ゆめはつフェスティバルは、ゆめタウン廿日市（西日本最大級の商業施設）でのイベントである。小規模事業者が展示会・商談会への参加はハードルが高くまずは、集客力のある場所での販売会から次のステップに繋がる支援を行う。今後の販路開拓に繋げていけるよう、事前準備や売上額を目標設定し、支援を行う。イベント終了後、専門家等による個別相談会を実施し、効果を測定する。

② SNSを活用した販売促進支援

新規顧客の獲得を目指す小規模事業者の販路開拓に、SNSによる情報発信が有効であると考えため、Instagramを中心とした無料アプリを有効に活用して、自社の商品の特徴を自力でPRすることができるよう支援を行う。廿日市市のみならず全国に情報発信することで販路開拓を行うことが可能となる。

なお、支援対象者はSNSを使った販路開拓により新規顧客の獲得を目指す事業者である。

③ マスメディア等による広報支援

地方新聞の担当記者や当地域にあるコミュニティFMである「FMはつかいち」へ管内の小規模事業者の取組みに係るプレスリリースについて支援を行い、パブリシティを有効活用していくことで、地域内外の消費者に向けて広く周知し、販路開拓に繋げる。

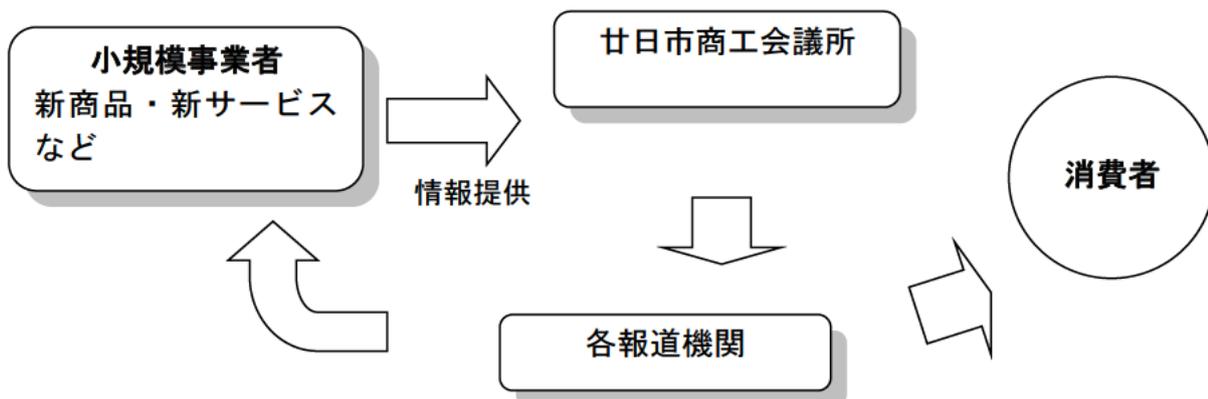
事前に個別相談会を実施し、事業所概要、新商品開発の経緯とその取組、新商品の特徴などを整理しまとめる支援を行う。

その後、当商工会議所がプレスリリースを行う。

現在の送信予定先は下記の通りである。

- 中国新聞
- テレビ局
- FMはつかいち など

【プレスリリース支援イメージ図】



## Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

経営発達支援計画の評価を「経営発達支援計画評価委員会」により、事業の評価に加え、助言いただき事業の見直し等を行い実施してきた。

##### 【課題】

特に課題はないため、今後も継続。

#### (2) 事業内容

毎年度、年1回本計画に記載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・検証を行う。

- ① 年1回、廿日市市産業振興課（担当者）、法定経営指導員、経営指導員、事務局長、外部有識者として中小企業診断士をメンバーとする評価委員会を開催し、経営発達支援事業の事業実施状況、成果、評価、見直しを行う。廿日市商工会議所経済産業委員会において、評価委員会の内容を報告し、事業実施・次年度計画等について協議する。
- ② 廿日市商工会議所正副会頭会議において、評価委員会及び経済産業委員会での経営発達支援事業についての成果・評価について報告し、事業実施・次年度計画等に意見を求め反映する方針を決定する。
- ③ 事業の成果・評価・見直しの結果を廿日市商工会議所 HP で、計画期間中閲覧可能な状態とする。

### 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】

経営指導員を中心に経営発達支援計画の実行に必要な資質向上のため広島県商工会議所連合会や日本商工会議所等の研修会に参加しスキルアップに取り組んでいる。

##### 【課題】

現状の経営課題に対する支援能力については一定の支援スキルは身に付きつつあるが、昨今の経営環境変化のスピードや様々な経営課題について対応しきれていない面もあるため、更なる資質向上が必要である。

## (2) 事業内容

### ① 外部講習会等への参加

#### ○ 広島県商工会議所連合会研修会への参加

広島県商工会議所連合会が実施している経営指導員研修に指導員だけでなく、他の職員も積極的に参加し、小規模事業者の経営や支援制度に関する最新情報や経営力強化等に向けた支援ノウハウを習得し、支援能力の向上を図る。

#### ○ 日本商工会議所や中小企業大学校等の研修参加

日本商工会議所や中小企業大学校等が行う「課題別研修」などに参加し、創業・事業承継・販路開拓・コミュニケーション能力向上等の専門的研修に積極的に参加し、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的な課題の掘り下げの実践につなげる。

#### ○ DX推進に向けた研修への参加

小規模事業者のDX推進への支援を行うため、経営指導員及び一般職員の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、下記のようなセミナーについても積極的に参加する。

##### 【事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組】

クラウド会計・電子マネー商取引システム等のITツール・スケジュール共有、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

##### 【事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組】

ホームページ等を活用した情報発信方法・ECサイト構築運用・SNSを活用した広報等

##### 【その他取組】

オンラインを活用した経営支援の方法等

### ② 専門家とのチームによるOJT

専門家の支援ノウハウの獲得により支援能力の向上を図ることを狙いとして、専門家による個別相談会において専門家とチームになり、現場学習を行う。

また、支援実績はTOASのデータベースであるTOAS・BIZミルに入力し、個人のノウハウを組織としてのノウハウ蓄積とし、職員全員がデータベースにアクセスすることで、支援の方向性を検討する際のカルテとしても活用する。

### ③ 組織としての支援ノウハウ構築

個人の有しているノウハウを商工会議所全体のノウハウとして共有することを狙いとして、支援における事例を四半期に1回開催する「経営支援チーム」（経営指導員等で構成）にて報告するとともに、成功事例や現在抱えている問題、その解決事例をデータベース化し、誰でも取り出せるようにすることで、支援能力の向上に役立てる。

1 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) 現状と課題

【現状】

個別小規模事業所支援の様々なテーマに応じて各支援機関と連携を図りながら、小規模事業者の支援を行ってきた。

廿日市市内の3商工会（佐伯商工会、宮島町商工会、大野町商工会）と現在年1回程度の割合で協議会を開き、情報交換を行っている。

【課題】

廿日市市内の支援機関との情報交換は出来ているが、市外の支援機関の連携が出来ていない。

(2) 事業内容

廿日市市内の3商工会（佐伯商工会、宮島町商工会、大野町商工会）と年1回程度の割合で協議会を開き、情報交換を行う。

中小企業基盤整備機構の経営計画作成支援アプリ「経営計画つくるくん」やDXに対応した「ITプラットフォーム」について、事業者支援に活用出来るようアドバイザーとの情報交換を行う。

(別表2)

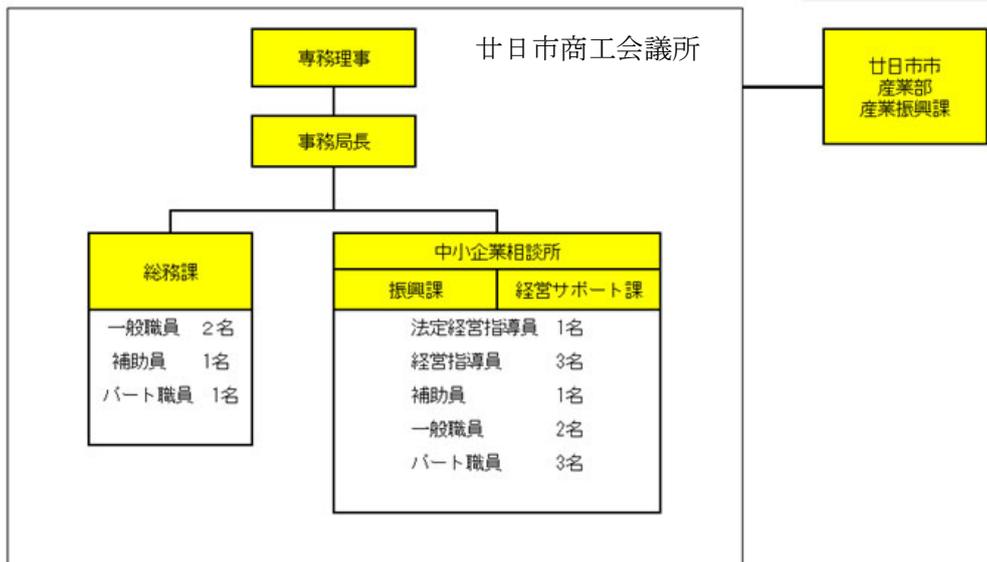
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和5年10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)

【組織図】



(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

氏名：児玉 貴広

連絡先：廿日市商工会議所 TEL：0829-20-0021 FAX：0829-20-0022

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、指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際に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

廿日市商工会議所 中小企業相談所

〒738-0015 広島県廿日市市本町 5-1

TEL：0829-20-0021 FAX：0829-20-0022

E-mail：[info@hacci.jp](mailto:info@hacci.jp)

② 関係市町村

廿日市市 産業部 産業振興課

〒738-8501 広島県廿日市市下平良 1-11-1

TEL：0829-30-9140 FAX：0829-40-1010

E-mail：[sangyo@city.hatsukaichi.lg.jp](mailto:sangyo@city.hatsukaichi.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)

	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	16,753	16,753	16,753	16,753	16,753
講習会開催費	8,394	8,394	8,394	8,394	8,394
景況調査事業費	85	85	85	85	85
創業塾等開催費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
経営発達支援事業	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
経営相談窓口強化事業	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
IT・DX事業費	274	274	274	274	274

(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、事業収入(負担金)、国補助金、広島県補助金、廿日市市補助金

(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。

