

経営発達支援計画の概要

|      |   |
|------|---|
| 実施者名 | 広島安佐商工会（法人番号 2240005003195）<br>広島市（地方公共団体コード 341002）  |
| 実施期間 | 令和8年4月1日～令和13年3月31日   |
| 目 標  | (1) 中山間地の特性と地域課題改善を目標とした、域外からの消費人口誘致支援<br>(2) 生活関連ニーズに対応した業種・業態の経営力強化、「稼ぐ力」向上支援<br>(3) 各支援機関と連携した創業支援・事業承継支援の推進による、小規模事業者の定着  |
| 事業内容 | 3. 地域の経済動向調査に関すること<br>地域の経済動向と地域事業者の景況感の調査・分析を定期的実施し、事業計画策定の基礎資料とする。<br><br>4. 需要動向調査に関すること<br>支援対象事業所アンケートの作成・実施、商圈分析データの分析により消費者ニーズを把握する。<br><br>5. 経営状況の分析に関すること<br>経営分析により小規模事業者の経営資源を把握・分析し、持続的発展を図る。<br><br>6. 事業計画策定支援に関すること<br>商工会経営カルテやセミナーを活用し、経営課題の解決や需要を見据えた事業計画を策定する。<br><br>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること<br>事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員や専門家によるチーム型のフォローアップを実施する。<br><br>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること<br>商談会、セミナーの活用による事業所の情報発信支援により販路開拓へ取り組む。 |
| 連絡先  | 広島安佐商工会 本所 経営支援課<br>〒731-0221 広島県広島市安佐北区可部三丁目26番22号<br>TEL 082-814-3169 FAX 082-815-1456<br>E-mail hiroshima-asa@hint.or.jp<br><br>広島市 経済観光局 産業振興部 中小企業支援課<br>〒730-8586 広島県広島市中区国泰寺町一丁目6番34号<br>TEL 082-504-2236 FAX 082-504-2259<br>E-mail chusho@city.hiroshima.lg.jp   |

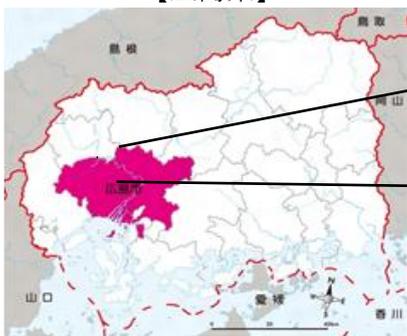
経営発達支援事業の目標

1. 目標

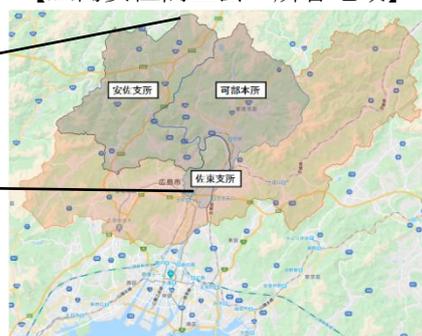
(1) 地域の現状及び課題

①所管地域・産業の現状

【広島県】



【広島安佐商工会の所管地域】



当商工会の所管地域は、広島市北部に位置する安佐北区のうち安佐・可部の2地区と、隣接する安佐南区にある佐東地区の計3地区で、広島市中心部から半径約20km内の2つの行政区にまたがった面積215.7km<sup>2</sup>の区域である。

可部・佐東地区には区役所、警察署等の官公庁施設が立地しており、都市圏北部拠点として一定の都市機能が集積しており、山陽自動車道の広島I.C.や国道54号、国道191号、JR可部線やアストラムライン等の軌道系交通結節機能により、広域的に交通利便性の高い地域となっている。広島市最北部に位置している安佐地区も、広島自動車道の広島北I.C.や国道191号を利用した自動車でのアクセスは良好で、広島市街地へは1時間以内の利便性が高い地域である。

人口の推移について、2025年4月末の3地区合計は114,110人、2015年対比で佐東地区は98.3%、可部地区は95.3%と微減だが、安佐地区は85.9%と大幅に減少している。

行政区としての安佐北区、安佐南区の人口も減少(389,640人⇒377,966人)しているが、現在も広島市人口の32%以上を占めている大きな消費・経済活動圏域と位置付けることができる。一方、所管地域全体では高齢化が更に進んでおり、安佐北区では全国平均の29.4%を6.5ポイント上回る35.9%と増加傾向、地域のコミュニティ活動の停滞が懸念される状況となっている。

【所管区の人口推移と高齢化率】

|                 | 佐東地区   | 可部地区   | 安佐地区   | 商工会所管3地区合計(人) |        |         | 高齢化率(%) |         |         |
|-----------------|--------|--------|--------|---------------|--------|---------|---------|---------|---------|
|                 |        |        |        | 男性            | 女性     | 合計      | 全国      | 安佐北区    | 安佐南区    |
| 2015年<br>4月末    | 43,424 | 57,255 | 19,674 | 58,416        | 61,937 | 120,353 | 26.6    | 29.2    | 19.6    |
| 2020年<br>4月末    | 43,343 | 56,405 | 18,281 | 57,285        | 60,744 | 118,029 | 28.9    | 33.6    | 21.2    |
| 2025年<br>4月末    | 42,669 | 54,541 | 16,900 | 55,127        | 58,983 | 114,110 | 29.4    | 35.9    | 22.1    |
| 2025年<br>/2015年 | 98.26% | 95.26% | 85.90% | 94.37%        | 95.23% | 94.81%  | 110.53% | 122.95% | 112.76% |

(2025年 広島市ホームページ(統計情報)参照)

少子化・高齢化、人口減少が進むと経済活動の停滞や市民生活への悪影響を招くおそれがあり、広島市では、広島県、山口県及び島根県の3県にまたがる市町と広島広域都市圏を形成し、圏域経済の活性化と圏域内人口200万人超の維持を目指す「200万人広島都市圏構想」の実現を図ることとしている。

こうしたことを踏まえ、圏域内でのヒト・モノ・カネ・情報の循環を基調とする「ローカル経済圏の構築」に向け、広域的な交通ネットワークの充実強化や、地域に根差した産業の持続化・成長化、新産業の育成・誘致等に取り組んでいる。

産業の立地状況としては、2004年に佐東地区の広島I.C.付近に大規模な複合商業施設が完成し、その周辺にも各種商業施設と産業が集積した。

佐東地区から可部地区に至る国道54号等の幹線道路の沿道は市街化が進行し、商業・業務地、工業地が形成され、幹線道路に沿った丘陵部には団地開発による住宅地が造成される等、広島市のベッドタウンとして発展してきた。

安佐地区にも工業団地や住宅地が造成されているが、太田川や宇賀峡などの景観や自然資源が広がっている中山間地域と位置付けられており、地区のほぼ全域が農業振興地域に指定されている。

2025年の地域事業者数の推移について、現在、所管地域の商工業者数は3,646事業者、その内小規模事業者は2,860事業者(78.4%)を占めており、2015年の小規模事業者数2,871事業者に対し、2025年は2,860事業者と、ほぼ横ばい(99.6%)となっている。

2024年度の商工会実態調査では、「事業拡大」「経営相談」等による開業や「売上の減少」「原材料高騰による収益性の悪化」「店舗移転」等の様々な要因による廃業により、商工会への加入・脱退事業者の案件(2024年度加入81件、脱退128件)が多数あり、創業相談に関しても2023年度34件、2024年度52件の支援を実施するなど、事業者の入れ替わりが激しいことを示している。

当会の2025年会員事業者数のデータで産業別の割合の推移をみると、建設業が32.6%を占め、次いでサービス業23.6%、小売業13.9%の割合となっている。製造業、卸売業、小売業の事業者数は2015年と比較して大きく減少している。

可部・佐東地区では、安佐地区と比較して小売業やサービス業などの3次産業の割合が大きく、地域住民の生活関連ニーズに応える「内需型」の産業構造となっていると考察される。

消費状況については、2004年の地域開発当時のような創業事業者や大型店へのテナント入店による事業者増加、内需型の消費拡大は停滞傾向にある。

安佐地区については、工業団地や住宅地が点在しているものの、飲食や小売、生活関連サービス等の事業者の集積は少なく、事業主の高齢化や若年層の域外流出による事業承継者の確保や創業者、居住者の定着による地域産業維持への支援が必要となっている。

また、太田川流域や溪谷、それらに付随する歴史、文化などの地域資源はあるものの、観光業に特化した事業者は成長していない。

当会事業者数も2015年の1,596者から2025年には1,421者と176者減少しているが、管内事業者数も同期比で減少しており、商工会事業者数が減少している主な要因としては、商工会を活用していた事業者が高齢化による廃業等に伴う減少や地区外移転、税理士や中小企業診断士等の土業の専門家や地域金融機関等の競合する支援機関が多い点などの理由が考えられる。

既存の事業者や無店舗事業者、場所や時間にとらわれずに働く新しい事業形態など、ICTの進化などによって多様化したニーズへの小規模事業者に対する継続的な対応が必要となっている。

尚、2025年、当会の業種別会員数の推移と業種ごとの業況を次に示す。

【所管地域の商工業者数と小規模事業者数、商工会業種別会員数の推移】

|             | ①商工業者数 | ②小規模事業者数 | ②/①    | 広島安佐商工会 業種別事業所 |       |       |       |       |         |        |       |
|-------------|--------|----------|--------|----------------|-------|-------|-------|-------|---------|--------|-------|
|             |        |          |        | 会員数            | 建設業   | 製造業   | 卸売業   | 小売業   | 飲食店・宿泊業 | サービス業  | その他   |
| 2010年4月     | 3,610  | 2,685    | 74.40% | 1,810          | 524   | 194   | 53    | 388   | 129     | 329    | 193   |
| 2015年4月     | 3,661  | 2,871    | 78.40% | 1,596          | 503   | 151   | 33    | 293   | 99      | 293    | 224   |
| 2020年4月     | 3,768  | 2,894    | 76.80% | 1,476          | 491   | 119   | 24    | 236   | 87      | 298    | 221   |
| 2025年4月     | 3,646  | 2,860    | 78.44% | 1,401          | 463   | 115   | 17    | 198   | 88      | 335    | 185   |
| 2025年/2015年 | 99.6%  | 99.6%    | 100.1% | 87.8%          | 92.0% | 76.2% | 51.5% | 67.6% | 88.9%   | 114.3% | 82.6% |

(2025年商工会実態調査参照)

産業全体の状況として、当会が2024年4月～6月に実施した地域経済動向調査では、前期と比較したDI値は売上高・客数でプラス傾向であったが、取引先や業界の業況感はマイナスの値となった。特に、今期調査では物価高騰による影響が非常に多く、「とても影響がある」「やや影響がある」の合計が全体の86.2%を占めたほか、人出不足による影響も「大変深刻」「重要な問題となる」の合計が全体の67.8%を占めるなど、外部環境の変化に大きく影響されている。

**a. 建設業**

主に下請の建設事業者が多数を占めており、当会地域を含む広島都市圏周辺での建設関係の業務に携わる事業者が多い。

2015年の当会の建設業会員事業者数は503事業者であったが、2025年には463事業者（▲40事業者）に減少しており、近年の労働者不足に伴う「労務費の高騰」「資材価格の高騰」など収益悪化要因も多い。

**b. 製造業**

機械部品製造、自動車関連製造を中心とする大手事業者およびその下請事業者が地区内に多く点在しているが、「高齢であるため、新たな技術に対応する設備投資に踏み切れない」、「それに伴って受注を減らし経営状況も悪化する」という循環に陥っている。

現状は、2015年の当会の製造業会員事業者数151事業者に対し、2025年には115事業者（▲36事業者）に減少しており、経営状況の悪化、後継者不在による廃業などが多く見受けられる。

**c. 卸売・小売業**

広島市内には多数の商業施設があるが、特に2016年以降は当会所管地区へ隣接するJR各駅、I.C.周辺での増床・リニューアル・新規出店が続いており、所管地域への消費人口の入込み数だけでなく地域内の消費者のニーズを吸収されており、普及し続けているネット販売等の影響が非常に大きい業種でもある。

2015年の当会小売業会員事業者数326事業者に対し、2025年には215事業者（▲111事業者）に減少しており、当会で最も減少した業種となっている。

**d. 飲食店・宿泊業**

商業集積地である佐東地区においては飲食店の業況は安定傾向だが、可部・安佐地区の中山間地域では減少傾向にあり、宿泊業は全地域であまり変動しないが件数は少ない。

2015年の当会飲食店・宿泊業は会員事業者数99事業者であったが、2025年には88事業者（▲11事業所）に減少している。

### e. サービス業

佐東地区・緑井から可部地区へ続く国道 54 号線沿いには住宅団地が造成されており、可部市街地には行政各機関、大学、病院等の施設や飲食店、宿泊業他の生活関連サービスの商業店舗が集積している。

人口密集地であり内需的な消費が見込める事から開業する店舗は多いが、地域内での競合も激しいために廃業又は移転する事業者も多く見受けられる。

現状は、2015 年には 293 事業者であった当会のサービス業会員事業者は、2025 年に 335 事業者（+42 事業所）に増加しているが、主婦層の副業的な美容業が多く、経理や税務といった創業相談を中心とした支援が求められている。

## ②地域経済・産業の課題

所管地域は、「広島市中心部に近い商業集積地から中山間地域まで広範囲なエリア」を管轄しており、「安佐南区に属する佐東地域と安佐北区に属する可部地域の市街地」は内需型の消費地である一方、「可部地区および安佐地域の中山間地域」は徐々に外需型消費にシフトしており、地域によって内需・外需のバランスが大きく異なるという地域特性を有する。

国道 54 号線バイパス整備や山陽自動車道、JR 可部線など広島市中心部又は郊外地域への交通アクセスに優れる反面「商業機会の域外流出」にも繋がっており、「インフラ整備による生産拠点の移動」「JR 可部線の一部廃止」「人口減や高齢化による需要の低下」など、環境変化の影響を受けやすい地域であり、全産業・全地域向けの画一的な支援策では効果が限定されてしまうという点は、支援機関としての恒久的な課題と捉えている。

直近の動向では、個人消費や取引を前提としている小売・飲食・サービス業において、令和 2 年頃からの新型コロナウイルス感染症拡大による影響を強く受け、資金繰りが悪化するなど感染拡大前の業況に戻れていない事業者も散見される。

また、中山間地域である安佐地域の人口は地域住民の高齢化・過疎化など、2015 年対比の 10 年間で 85.9%に減少しており、当該地域の商工業者は持続的な発展が難しいだけでなく、事業継続そのものが困難となり、廃業・撤退・移転する事業者が出始めている。

交通インフラが希薄な中山間地の商工業、特に「衣・食・住」のうち食生活に係わる「飲食店・食料品販売」、冬季生活に欠かせない「灯油系燃料販売」、それぞれを確保するための主な移動手段である「車両用燃料販売」といった、地域住民のライフラインに直結する事業者の維持・確保が喫緊の課題である。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10 年後を見据えた小規模事業者の振興

前述の通り、所管地域内においては様々な特性がある中、昨今の円安・物価高騰、少子高齢化や域外転出による労働者不足、通信インフラの進化・AI 化の加速による消費動向や産業構造の変化、不穏な国際情勢など、小規模事業者を取り巻く環境は激変しており、大きな転換期を迎えている。

地域の事業者に寄り添う支援機関である当会には、時代の変化を察知し、地域の小規模事業者に将来への道筋を示すだけでなく、中・長期的視点に立った経営支援が求められる。

小規模事業者が「個者の現状や経営ビジョン」を堅実に把握想定し、その「特性と強み」を前面に出した経営計画を実行できるよう、傾聴と対話による経営力再構築型の伴走支援を行っていくことが、新たな経営発達支援計画の長期的な振興のあり方と考える。

## ②広島市（第6次広島市基本計画）と連携した取り組み

広島市では、2020～2030年を計画期間とする第6次広島市基本計画において、都市像に『国際平和文化都市』を掲げ、基本構想の第3「都市像」として「活力の創出と都市の個性の確立を目指したまちづくり」を掲げており、第3期「世界に誇れる『まち』広島」創生総合戦略においては、基本目標2「国際的に開かれた活力あるまち」において「産業の振興」「本市施策による、中小企業の経営改善や商店街のにぎわい創出」と記載されている。

広島市内企業総数の約99%を占める中小企業の活性化は「持続可能な市場経済の創出」に向け非常に重要な課題であり、特に中小企業の活性化においては「多様な資金調達や販売促進に関するアドバイスなど、中小企業の経営改善に向けたサポートや事業承継・業態転換等の更なる支援に取り組む」と具体的に示されており、商工会が行う支援と大きく重なっている。

広島市産業振興センターが行う販路開拓や事業承継への窓口相談と併せて、DX活用といった今後中小・小規模事業者にも求められる先進的な取り組みにも連携して行っていく。

### 【広島市との連動性・整合性】

当会所管地域においては、可部地域の安佐市民病院移転に伴い、広島市安佐北多目的交流広場が整備され、令和7年10月に供用開始された。子育て世代向けの大型遊具や屋外ステージ、軽食を提供する店舗など、市民の憩いと交流の場となっているほか、広場周辺には広島市壱可部南認定こども園、広島市北部地区学校給食センターなども整備されている。

こうした広島市の計画との連動性・整合性を図るため、経営発達支援計画の事業評価委員として、広島市担当課長に就任いただき、当該計画に基づく小規模事業者の経営基盤強化や販路拡大等に向けた取り組みに対し、評価・助言をいただいているほか、新たな経営発達支援計画の策定についても令和2年8月から広島市関係課と密に連絡を取り、共同で取り組んでいる。

商工会報誌「スクラム安佐」の発刊事業（年4回発行）、当会HPによる情報発信、講習会の開催及び経営改善普及事業の推進等による個社支援を戦略的に実施し、「成果目標」を踏まえたフォローアップを行うなど、広島市の計画と連動しながら、地域の雇用創出や地域経済の活性化、地域の魅力づくりを促進している。



広島市安佐北多目的交流広場

### ③広島安佐商工会の役割

経営環境の様々な変化により、商工会の支援も税務や労務に関する事務的支援だけでなく、小規模事業者からは敬遠されがちな事業の持続的発展のための事業計画策定や自社取組みの検証、経営革新的支援（新商品・新サービス開発・販路開拓・新事業展開）による個者への支援が重要な役割となってきている。

当商工会では、常設の3支所（可部本所、安佐支所、佐東支所）それぞれに経営指導員と必要な支援員・職員を配置、常時情報共有によるチーム型支援を行い、中長期的な支援に繋げる。また、SNSを中心とした情報社会の中、小規模事業者支援のための各種メニュー情報の収集、経済活動圏の内外や必要な場所への情報発信、それらの情報の整理と周知については会員、非会員事業所を問わず多くのニーズを感じており、当会HPや会報誌、商工会公式LINEによる情報発信を定期的実施する。

さらに、地域行政（広島市、安佐北区、安佐南区）や各支援機関（日本政策金融公庫、広島市産業振興センター他）との連携による施策支援や資金調達については、地域のハブ機能を持つ支援機関としての役割を果たしていく。

2024年に実施した当会アンケート調査では、優先順位の高い経営課題として「販路開拓・マーケティング」が圧倒的に多く、次いで「物価高騰・価格転嫁」「資金繰り」と続いた。

一方で、「商工会にサポートしてほしい支援等の要望」では「補助金申請」が最も多く、次いで「金融相談」「デジタル化」「経理などの経営相談」と続き、具体的な相談希望では「SNSやアプリケーションを活用した集客・販路開拓」「セミナーや専門家への相談」等の意見をいただいております。経営指導員による相談、デジタル化や情報発信に関するセミナー等の開催といった専門家派遣の活用等の役割が引き続き期待されている。

#### 【商工会への期待と役割・相談したいこと】

| 順位 | サービス内容      | 回答数 | 割合    |
|----|-------------|-----|-------|
| 1位 | 補助金申請（事業計画） | 25  | 39.1% |
| 2位 | 金融相談        | 9   | 14.1% |
| 2位 | SNS・デジタル化   | 9   | 14.1% |
| 3位 | 経営相談        | 8   | 12.5% |
| 3位 | 経理・記帳       | 8   | 12.5% |
| 4位 | 労務・税務       | 1   | 1.6%  |
| 4位 | 新規事業        | 1   | 1.6%  |
| 5位 | その他         | 3   | 4.7%  |

2024年 広島安佐商工会 景況感・会員ニーズ調査（有効回答数48：複数回答有）

### （3）経営発達支援事業の目標

当商工会の所管地域においては、広島市中心部に近い商業集積地では「内需型産業構造」の傾向が強いものの、中山間地では少子高齢化や人口流出、加速する情報化等の影響を受け、地域内消費による内需型経済循環は縮小状態にある。

「商工会所管区域の現状・課題」「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ、次の目標を掲げる。

### ①中山間地の特性と地域課題改善を目標とした、域外からの消費人口の誘致支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：中山間地における事業者数減少率（※）5%以内、当会会員減少率5%以内。

K P I：展示会・商談会等出展事業者数4者、情報発信事業者数4者。

設定理由：中山間地の人口および商工業者数は共に減少傾向にあり、高度経済成長期のような「爆発的な増加」は見込めそうにない。

商工業者の減少、特にガソリンスタンド等の燃料系小売や食料品・医薬品販売、飲食店等の生活サービス業の撤退・廃業は「地域の暮らしやすさ」に大きく影響し、中山間地において「一定程度の商業集積」を維持することは「地域のライフラインを確保する」という地域への裨益目標でもある。

該当地域の小規模事業者、特に域外からの消費人口を誘致しやすい業種・業態を核に「既存商品のブラッシュアップや新サービスによる付加価値の向上」、「独自性の発掘」、「SNS等での情報発信」について再検討し、「域外消費人口の誘致」と「地域の魅力再生と情報発信」、「中山間地の認知度向上」を図る。

※参考値：安佐地域の商工業者数（H23年度759者→R3年度699者）、減少率7.91%

### ②生活関連ニーズに対応した業種・業態の経営力強化、「稼ぐ力」向上支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：生活関連小売・飲食サービス業の売上増35者、収益性5%向上。

K P I：経営状況の分析件数35者、事業計画策定数21件。

設定理由：郊外型の大型商業施設が増え、更にネット販売の爆発的な普及により、地域の小売店舗や飲食店といった生活関連サービス業は甚大な影響を受けている。

「飲食店は街の顔」と言われるように、飲食サービス・食料品小売業の振興は地域の活力創出、集客力向上に直結する。

小規模事業者、特に生活関連サービス事業者について、その家族構成や直近の予定、事業から引退する時期など、「数年後に向けた具体的な数値目標」を共有するなど、事業者の経営意識を改革しつつ、以後の集客力・販売力強化、IT強化やDX導入による業務改善等に向けた支援に繋げていく必要がある。

### ③各支援機関と連携した創業支援・事業承継支援の推進による、小規模事業者の定着

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：創業者数75者、事業承継者数15者。

K P I：特定創業相談等支援件数21件、承継相談・診断件数14件。

設定理由：創業者数や承継対象となる事業者数は所管地域内で若干の差があるが、本計画において「創業支援」「事業承継支援」による地域商工業者支援は「活力ある地域経済の構築」に欠かせない、永続的に実施していかなければならない重要な支援項目と捉えている。

広島市産業振興センター、広島県事業承継・引継ぎ支援センター、中小企業基盤整備機構等の各支援機関と連携し、創業支援・事業承継支援による小規模事業者の地域定着は、地域課題の解決にも繋がる。

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

### 【支援計画の基本方針】

第3期経営発達支援計画の策定にあたり、第1期・第2期の実施状況や反省点を鑑み、次のとおり支援計画の基本方針を示す。

#### I) 活動目標数値の見直しと最適化

第1期・第2期支援計画においては、計画認定を意識するあまり「ハードルの高い目標値」を掲げていた点、経営指導員・支援員の活動基準が曖昧な状態で計画の目標値を算出したため「過大値」となっていた点を省みて、今期計画では「実行性の高い・量より質の支援」を展開していく。

#### II) 当会の「地域特性に馴染みやすい」支援計画であること

当会管内の事業者は多くが小規模事業者で、法人であっても家族経営的な規模が多数であり、経営分析や計画策定など苦手とする事業者が多く、施策的な支援手法は敬遠されがちである。経営における中長期計画は、事業主の年齢や家族構成、子息の進学、両親の年齢、不動産所有状況や相続など、「家族計画との連動性」が切り離せない。

上記の地域特性を踏まえ、今期計画では「伴走型支援先」として選定する事業者については、必要に応じ「家族構成を踏まえた経営ビジョンの策定」から導入していく。

#### III) 小規模事業者が「自ら中長期計画」を想い、「稼ぐ力」を意識できる支援計画であること

まず、事業者が「自らの経営計画に関心を抱く」ことを第一優先に考える。

「数年後、自社がどのような業況になっているのか分からない」という受け身の経営から、家族構成的に「数年後は子息が進学する予定」「親の介護も必要な時期になる」など、数年後に「必要となる利益・所得」を浮かべ、「原価率や利益率から、必要な売上額や経費削減」など、事業者が自ら「中長期の目標」を意識した経営を目指せるよう支援していく。

#### IV) 経営者のリテラシー向上と「経営の自走化」を目指す支援計画であること

小規模事業者の現状把握、課題抽出・目標設定、事業計画の策定、実施後のPDCAサイクルまで、その全てを経営指導員が提案実行するのではなく、小規模事業者が自社の経営に真摯に向き合う事で浮かび上がる経営課題について、傾聴と対話による「経営力再構築型伴走支援」を展開していく。

### 【地域の活性化に裨益する商工業振興イメージ】

地域を愛する事業者が、10年後には地域の賑わいや活性化を支える「頑張れる事業者」となる

↓

活力に溢れる商工業の集積を構築し、新たな創業者の支援・育成、次なる世代への事業承継

↓

域内消費の健全化と域外消費人口取り込みによる、魅力ある経済圏の構築と商工業者の定着

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

(2) 目標の達成に向けた方針

①中山間地の特性と地域課題改善を目標とした、所管地域外からの消費人口の誘致支援

達成方針1：「既存商品のブラッシュアップや新サービスによる付加価値の向上」

現在の画一的な商品・メニュー構成から、小規模事業者の強みを活かした戦略的な構成を意識し、「曜日限定メニュー」「時間帯限定メニュー」「早朝営業」など、地域内消費だけでなく「遠方からでも来たくなる、魅力ある店舗・商品」を目指すと同時に、売上増や収益性の改善など、付加価値の向上を図る。

達成方針2：「SNS等での情報発信」

InstagramやGoogleMAP等を活用し、支援先である小規模事業者の魅力ある取り組みを中心に、随時情報発信していく。

特に、中山間地において広い駐車場・駐輪スペースを有する事業者は、「自家用車・オートバイを利用する消費者を誘致しやすい」という強みを活かし、クチコミでの二次的な拡がり（拡散）に繋がる情報発信を支援していく。

②生活関連ニーズに対応した業種・業態の経営力、「稼ぐ力」向上支援

達成方針1：「ネット販売に影響されない業種・業態の支援事業者選定」

大量販売によるスケールメリットを活かしたネット販売業者との価格競争では、小規模事業者に勝ち目はない。

ネット販売では対応し難い生活関連サービス、特に生鮮食品や飲食サービス、燃料系小売業など、「地域になくてはならない」業種・業態にスポットを当て、地域のライフライン維持、集客性の向上、魅力ある経済圏の構築を図る。

達成方針2：「数年後に向けた具体的な数値目標の共有」

所管域内の事業者はその多くが小規模事業者であり、法人であっても家族経営的な規模の事業者である比率が高い。

事業者の経営計画は「事業主の家族構成や数年後の予定」と密接に連動するが、その関連性を意識している事業者は意外と少ない。

「経営計画・事業計画」というキーワードに苦手意識を持つ事業者に対し、「家族構成や子息の進学、両親の介護」など、現在の経営分析から「数年後に必要となる所得や売上・収益性」から逆算し、中長期的な経営ビジョンを共有していく。

③各支援機関と連携した創業支援・事業承継支援の推進による、小規模事業者の定着

達成方針1：「各支援機関と連携した創業支援」

当会独自の情報網では、創業を希望する開業予定者の情報を得ることは非常に困難であり、各支援機関との情報共有を活かし、特定創業支援や創業融資支援など丁寧な支援体制を構築していく。

達成方針2：「無計画な事業承継によるリスクを避け、計画的な承継を促す」

個人事業者の死去に寄る相続や法人の株式譲渡など、親族内承継であっても事前に整理・確認しておくことで回避可能なリスクを定期的に周知していく。

また、後継者不在の場合にはM&A等の第三者承継を検討するなど、円滑な世代交代を進め、継続的な地域経済の維持を図る。

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

小規模事業者が継続的な発展を推進するためには、地域経済の動向・変化等を的確に把握し、現実に即した計画を策定することは極めて重要であるが、小規模事業者の多くはその重要性に気付かず、経営にデータを活用できていないのが現状である。

当会では、地域経済動向情報の分析と情報発信の重要性を再認識し、調査結果は当会 HP、公式 LINE 等で随時公表するなど、迅速かつ的確な情報提供を行っている。

##### 【課題】

当会の所管エリアは広島市安佐北区の「一部」、同安佐南区の「一部」となっており、国や市区の基本データでは地区・エリア別の詳細なデータを得難い。

地域経済分析システム (RESAS)、地理情報統計システム (jSTAT MAP) 等のビッグデータ活用など、「より精度の高い」データ分析と情報提供を心掛けていく。

#### (2) 目標

|                          | 現行  | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 | R12 年度 |
|--------------------------|-----|-------|-------|--------|--------|--------|
| ①産業構造分析 公表回数<br>(RESAS)  | 1 回 | 1 回   | 1 回   | 1 回    | 1 回    | 1 回    |
| ②景況感分析 公表回数<br>(当会景況感調査) | 1 回 | 1 回   | 1 回   | 1 回    | 1 回    | 1 回    |

#### (3) 事業内容

##### ①分析システムを活用したデータ収集

目的：管内のマーケットに関する情報を分析し、事業者や支援者に対して可視化することで地域の経済動向を正確に把握する。

項目：行政区ごとの人口規模・構成、経済的な規模、成長性、消費購買力、マーケットの現況・動向、産業構成・特性等。

時期：年 1 回 (7 月～9 月頃)

手法：地域経済分析システム (RESAS) 等により、産業構造や人口動態、人の流れなど、地方創生の様々な取り組みをデータ化する。

##### ②管内事業者を対象とした景況感調査

目的：地域事業者の売上高、収益性 (利益率) 等の景況感について調査し、対前期比による地域の経済動向を把握することで持続的な景況感の指針とする。

項目：無作為抽出した地域内の 75 事業者 (製造業、建設業、小売業、サービス業他) に対し、売上高、収益性 (利益率)、資金繰り、雇用状況、設備投資、総合的な景況感、事業主の年齢、事業継続の意思等のアンケート調査を実施する。

時期：年 1 回 (7 月～9 月頃)

手法：a. 当会職員が景況感等のヒアリングを実施し、情報収集を行う。

b. 当会職員がアンケート回収後に、年 1 回の定期分析を実施する。

#### (4) 調査結果の活用

情報収集、調査、分析結果は当会 HP・会報誌へ掲載・配布し、公式 LINE 等で管内事業者等へ広く周知する。

調査・分析結果は事業計画の策定基礎資料として活用していただくよう、事業者へ提供するとともに、商工会基幹システムへ反映させ情報共有し、事業者支援における参考資料とする。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

当会では、第1期、第2期と「事業者の商品・サービスに関するお客様アンケート」を実施し、対象事業者に「顧客ニーズに対する意識を持たせる」事に加え需要動向調査、事業計画策定等に活用してきた。

同事業を行った事業者の中には、一定期間が経つと自社都合を優先したプロダクトアウト的発想に戻ってしまう一方、当事業を行った事もなく需要動向調査の必要性が解らないといった事業者も散見される。

また、当会ではこれまで調査機関の統計データを計画的に活用できておらず、また事業者へ統計情報の提供がほぼできていないといった状況であった。

##### 【課題】

小規模事業者は、日々の業務に追われ需要動向調査にかける時間を惜しみ、プロダクトアウト的発想により事業を運営している事業者が未だ多く散見でき、顧客ニーズや市場動向を踏まえた事業展開ができておらず、機会損失や客離れを起こしている事も考えられる。

その事に対処するべく顧客の声を聴き、市場の統計情報を確認し、それに伴った事業計画を策定するといった仕組みづくりをする必要がある。

#### (2) 目標

|                       | 現行   | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 | R12 年度 |
|-----------------------|------|-------|-------|--------|--------|--------|
| ①お客様アンケート<br>調査実施事業者数 | 21 者 | 14 者  | 14 者  | 14 者   | 14 者   | 14 者   |
| ②商圏分析データ<br>提供事業者数    | 28 者 | 21 者  | 21 者  | 21 者   | 21 者   | 21 者   |

#### (3) 事業内容

本事業は、アンケートを行った時点での商品・サービスに対するニーズ、お客様の属性情報が得られる事業のため、事業計画策定時、事業計画実施時、事業計画終了時と活用できるシーンは様々であり、本計画でも継続実施し、対象事業者にマーケットインの考え方を浸透させていく。

##### ①個社のためのお客様アンケート作成支援・集計・分析

対象：経営カルテにより経営分析（定量・定性）を行い、経営革新的取組みに意欲的に取り組む事業所又はその必要のある事業所

項目：回答者の属性情報（年齢・性別・居住地等）、当該商品のサービスの用途、目的、不満、当店への要望等

時期：年1回（7月～9月頃）

手法：対象事業者の商品・サービスに関する「お客様アンケート」を Google フォーム、ペーパー、タブレットを利用して実施し、事業者とともにアンケート内容を事業計画と併せ検討、設計し、作成・結果の集計・分析を支援する。

活用方法：アンケート結果を対象事業者にフィードバックし、顧客ニーズを踏まえた事業計画の策定、実施、終了後の見直しに活用するとともに、顧客の声を聴く事の重要性を啓発する。

## ②市場情報評価ナビ MieNa を活用した商圈分析データの提供

対象：事業計画策定、または策定を予定している事業者

項目：マーケット水準、特性、購買力等（範囲は顧客の移動を徒歩圏から車での移動を想定し、対象事業所の状況に合わせて周囲 500m～5km圏で設定）。必要があれば事業所周辺のみではなく、ターゲットとなりうる地域についても調査する。

時期：年1回（7月～12月頃）

手法：上記の支援対象者のためにお客様アンケートの作成・集計・分析事業を行った事業者を対象に㈱日本統計センターの市場情報評価ナビ MieNa より商圈分析データを収集し情報を提供する。

活用方法：MieNa を利用した商圈分析データは対象事業者へ提供し、お客様アンケート結果と併せて事業計画策定や、更なる商品・サービスの改良改善時の経営資料として活用し新たな販路開拓の支援を実施する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

小規模事業者が自社の強みを意識して経営にあたる小規模事業者は未だ少数である。

当会の地域事業者 3,646 事業所のうち、経営状況を把握できるほどの関係にある事業者はごく一部であり、それぞれの経営状況や強みを把握しているとは言い難い。

資金調達時や補助金申請時の状況把握が殆どであり、事業年度末の決算書は確定申告に迫られての書類としか捉えていない事業者が多い。

#### 【課題】

損益計算書や貸借対照表を踏まえた経営分析が十分とは言えず、事業を継続・発展させていくために決算書等の数値を分析することの重要性や手法を幅広く伝えていく必要がある。

また、財務面だけでなく「事業者の経営資源」である「強み」「得意なサービス」等の内部環境、商圈内の消費人口や需要動向等の外部環境等についての把握も不十分である。

「経営状況の分析に取り組む事業者の掘り起こし」と同時に、傾聴と対話を通じ「事業者の意識を変えていくための支援体制」構築が、「本質的な課題」と捉えている。

### (2) 目標

|              | 現行    | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 | R12 年度 |
|--------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 個別相談周知回数     | —     | 2 回   | 2 回   | 2 回    | 2 回    | 2 回    |
| 経営分析（財務＋非財務） | 140 者 | 49 者  | 49 者  | 49 者   | 49 者   | 49 者   |

※第2期支援計画まで指標としていた「相談件数」の算出根拠は中小企業・大企業を含む事業者との接触履歴を全て含む数値であり、個社に寄り添う質的な支援が求められる「経営状況分析」である本項からは除外する。

※令和8年度以降の第3期計画では目標設定基準を見直し、1者に対する伴走支援をより手厚くするため、年7者×7名（経営指導員数）とした。

### (3) 事業内容

#### 【個別相談の周知】

周知時期：年2回（7月～10月頃）

周知方法：当会HP、公式LINE、会報誌の他、職員による個社支援（金融支援、補助金支援、需要動向調査等を含む）時に、個別案内を行う。

#### ①経営状況（経営計画）の把握

地域内の小規模事業者は、法人・個人を問わず「家族経営」的な事業者が圧倒的に多く、経営計画はその家族構成や内部承継による影響を受ける場合が大半である。

商工会基幹システムの相談履歴や、経営指導員等による日常の支援から情報を収集・共有し、SWOT分析等による現状の把握を行い、経営計画の策定や見直しに役立てる。

- ※分析項目
- ・経営理念
  - ・経営ビジョン
  - ・保有する技術
  - ・事業終了時期と後継者の有無

#### ②財務面（決算書等）の分析

主に確定申告期の税務指導にしか活用していなかった相談事業者の収支・決算データを軸に、経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」等を活用した数値的な分析を実施する。

- ※分析項目（ローカルベンチマーク主要6項目より）
- ・売上増加率（売上持続）
  - ・営業利益率（収益性）
  - ・労働生産性（生産性）
  - ・EBITDA 有利子負債倍率（効率性）
  - ・営業運転資本回転率（健全性）
  - ・自己資本比率（安全性）等

### (4) 分析結果の活用

経営状況の把握・分析を行った事業者へ分析結果をフィードバックすることで、短期的な事業計画策定の基礎資料とするとともに、業界標準等の指標と比較分析するなど、経営体質の改善・実効性のある事業計画の策定に繋げる。

また、各事業者の分析結果は商工会内で情報共有を行い、職員の経営支援力向上にも活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

事業計画策定セミナーを基礎編（計画の重要性と現状把握）・応用編（課題抽出と目標設定）に分けて企画し、事業計画に疎い事業者は「基礎編だけ参加・聴講できる」スタイルで開催するなど、工夫を凝らし事業者の掘り起しを行った後、経営指導員や外部専門家との個別相談による計画のブラッシュアップを行ってきたが、以前より補助金申請等を目的とした参加者が多く、本来の目的である事業の継続的発展の為に計画策定に取り組まれている事業者は少数である。

### 【課題】

補助金申請等を目的とした「一過性」の事業計画策定に留まるのではなく、域内の小規模事業者が「中長期的な経営計画を構築する中で、事業計画の重要性を自発的に感じ、必要と認識できる」経営者の意識改革・資質向上を目的とした継続支援が必要となる。

また、当会の第2期計画は新型コロナウイルス感染症が最も拡大した令和3年度に始まっており、有事の際には「少人数での相談会」など、状況に合わせた支援方法も視野に入れておく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

地域の経済動向、需要動向を踏まえた経営状況から小規模事業者が自社の現状を把握し、業務改善等の課題解決、持続的発展を目指す事業者に対し、事業計画策定の目的や重要性を伝え、個別相談会・セミナーへの参加等、事業者の意識向上を促す。

特に、事業計画策定に密接に関わる「業務改善」については、DX推進に関する苦手意識を払拭するための「基礎的なDX推進セミナー」と「具体的な課題解決に向けた個別相談」に分け段階的な支援が可能な体制を構築する。

### (3) 目標

|              | 現行   | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 | R12年度 |
|--------------|------|------|------|-------|-------|-------|
| ①「稼ぐ力」向上セミナー | —    | 1回   | 1回   | 1回    | 1回    | 1回    |
| ②事業計画策定事業者数  | 112者 | 35者  | 35者  | 35者   | 35者   | 35者   |

※継続支援先については、R8年度以降の第3期計画において目標設定基準を見直し、1者に対する伴走支援をより手厚くするため、年5者×7名（経営指導員数）とした。

※事業承継支援については、広島県事業承継・引継ぎ支援センターや中小企業基盤整備機構との連携により、所管地域内での事業承継希望者への相談支援を個別に実施していく。

### (4) 事業内容

#### 『稼ぐ力』向上セミナー

[目的] 小規模事業者の「付加価値向上」を目指し、販路開拓、売上額増、収益性改善、経費削減など、自社の「稼ぐ力」向上に向け、DX（デジタルトランスフォーメーション）・AI活用、更なるIT化等、事業者の競争力維持・強化することを目的とする。

[対象] 事業計画策定を予定している事業者・「付加価値向上」に関心のある事業者

[内容] 年1回開催（2～3時間程度）

- ・販路開拓とリピート率の向上
- ・ムダを省いた収益性の向上
- ・DXの概要と必要性、導入による経費削減成功事例
- ・AI活用による事業継続力の強化
- ・SNSによる情報発信
- ・ECサイト利用方法 など

※その時々で最も必要と思われるセミナー内容とする。

[講師] 開催内容に見合った、実績のある中小企業診断士等の専門家

[事業所数および人数] 15～20事業所×1～2名 計15～40名

## 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】

事業計画を策定した事業者に対しては、経営指導員や外部専門家と連携したフォローアップを行うこととしてきたが、事業者によってその頻度や回数にムラがある。

それにより計画の進捗状況の管理が不十分となり、事業計画自体が頓挫している事業者も多い。

#### 【課題】

策定した事業企画を着実に遂行するため、定期的に進捗状況をチェックし、計画策定後に経営環境が変化し、現状とのギャップがある場合は計画自体の見直しを行う仕組みが必要である。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した事業者を対象に、進捗確認を行うとともに「事業者の内発的動機づけ」を行い、「自走化」に向けて潜在力を引き出すよう、経営者とのコミュニケーションをしっかりと図るなど傾聴と対話を心掛ける。

その上で、事業計画を実行する上で出てきた追加の課題や計画の修正については、原則、経営指導員がフォローにあたりながら、必要に応じ外部専門家と連携して対応にあたる。

### (3) 目標

|               | 現行    | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 | R12 年度 |
|---------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| フォローアップ対象事業者数 | 112 者 | 35 者  | 70 者  | 105 者  | 105 者  | 105 者  |
| 頻度（延回数）       | 560 回 | 105 回 | 210 回 | 315 回  | 315 回  | 315 回  |
| 売上増加事業者数      | 50 者  | 14 者  | 21 者  | 35 者   | 35 者   | 35 者   |

※フォローアップは、事業者状況にあわせて行い、1 者平均 3 年間の支援期間として設定。

※R12 年度の新規フォローアップ対象事業者については、R14 年度にて支援終了予定。

※事業者の進捗状況等に応じて支援の頻度を差別化する。

※旧計画において事業計画を策定した事業者に対するフォローアップは除く。

### (4) 事業内容

事業計画策定事業者のフォローアップ管理表を作成し、経営指導員を中心に商工会内部で情報を共有し、巡回や窓口での面談の他、状況に応じて電話やメール、オンライン等の方法も活用する。

フォローアップ頻度の目安としては、原則四半期に 1 回、年 3 回以上とするが、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、事業計画の進捗状況によっては、支援の頻度を増減し、事業者ごとに差別化を図る。

進捗状況が思わしくなく、事業計画と進捗状況とがズレている場合や、フォローアップの中で、新たに出てきた課題に対しては、必要に応じて㈱日本政策金融公庫や民間金融機関、中小企業診断士等の専門家と連携して課題の解決、計画の軌道修正を行い、事業計画完遂までの支援を強化しつつ、国・県・市の各種補助金や助成制度の活用を提案し、より効率的な事業計画実施を支援していく。

## 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】

販路開拓支援として、令和6年度までは域内の観光資源である安佐動物公園にて「新規顧客開拓」を目的とした販売会を開催してきたが、外部機関主催による各種商談会・展示会等への出展支援は、どの程度の事業者が出展支援を希望しているか把握できていなかった。

B to B商談の流れなどノウハウを有していない事業者も多く、出展を断念している事業者が多いと捉えている。

#### 【課題】

展示会・商談会への斡旋が支援の中心だが、情報収集や計画的な出展支援が不十分であったため、外部機関主催の各種商談会・展示会等への参加に結びついていない。

安佐動物公園での販売会は「当日の売上による販売額・収益増」には結びつくものの、販売会を機に「自社の認知度向上、自店へのリピート客増加」といった持続的な販路開拓には繋がっていない。

### (2) 支援に対する方針

小規模事業者にとって販路開拓は最大の課題でもあり、最も苦手な分野と言われている。

第3期経営発達支援計画実施においては、(公財)ひろしま産業振興機構・(独)中小企業基盤整備機構・広島市・広島商工会議所などの公的機関や地域金融機関と連携して展示会・商談会の情報提供を収集し、小規模事業者へ斡旋すると同時に、出展の準備段階からフォローアップまでを充実させ、実際の商談成立まで導く。

加えて、販路開拓を目指す事業者にとってDXの推進は非常に重要であることから、DX推進セミナー等への参加を促し、小規模事業者の競争力の維持・強化に取り組む。

### (3) 目標

|                               | 現行  | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 | R12年度 |
|-------------------------------|-----|------|------|-------|-------|-------|
| ①展示会・商談会<br>斡旋・出展者数           | 14者 | 14者  | 14者  | 21者   | 21者   | 21者   |
| ②情報発信支援<br>事業者数               | 18者 | 7者   | 7者   | 14者   | 14者   | 14者   |
| 成果目標①<br>展示会等出展による<br>売上額増加者数 | 5者  | 5者   | 5者   | 7者    | 7者    | 7者    |
| 成果目標②<br>情報発信支援による<br>売上額増加者数 | 5者  | 5者   | 5車   | 7者    | 7者    | 7者    |

### (4) 事業内容

#### ①展示会・各種商談会への斡旋と出展支援 (BtoB、BtoC)

対象：販路開拓に意欲的な事業者、4. 需要動向調査や5. 経営状況の分析、6. 事業計画策定支援の支援対象（特に製造業、小売業やサービス業）。

手法：a. 広島市や支援機関と連携し、展示会・商談会の情報収集を行い、地域の事業者（特に製造業・小売業・飲食業）に対し、斡旋と出展支援を行う。

b. 収集した情報は当会HP、公式LINE等で周知する。

c. 出展を希望する事業者には出展前支援として、必要に応じ効果的なプレゼンテーション方法の支援や商談成立の向上に結びつけるための支援を実施する。

## 【斡旋する商談会・展示会】

| 名称                              | 内容・目的  | 支援内容   |
|---------------------------------|--|--|
| 集客施設等への出展事業<br>(BtoC) (BtoB)    | 域内の商業施設、公共施設やアンテナショップ等の集客施設において、商品開発や販路開拓等に積極的に取り組んでいる事業者の出展を通じ、自店の PR とリピート客増加を目指す。 | 取引シート作成支援<br>売価設定支援<br>陳列支援・商談支援<br>専門家派遣              |
| 地域外ビジネスフェア等<br>への出展事業<br>(BtoB) | 域外の「モノづくりフェア」「フード EXPO」等の大規模出展イベントへの出展を通じ、事業者の新規商取引など販路開拓を目指す。                       | 出展申請支援<br>商談シート作成支援<br>陳列支援・商談支援<br>フォローメール支援<br>専門家派遣 |

### ②小規模事業者の情報発信支援 (BtoC)

対象：販路開拓に意欲的な事業者、4. 需要動向調査や5. 経営状況の分析による提案先の事業者、6. 事業計画策定支援等、特に小売業やサービス業の事業所

- 手法：a. 「SNS」(Google マップ、Facebook、インスタグラム、X旧 Twitter、YouTube 等)  
事業者自身が実践できる SNS の有効活用により、集客力のアップ・顧客の囲い込みに繋がる活用支援。
- b. 広島安佐商工会広報誌「スクラム」、広島県商工会連合会 HP「アクティブ広島」への掲載。  
当会広報誌である「スクラム」にて掲載、販路開拓を実現した事業者を紹介していく。  
必要に応じ専門家派遣や EC サイト掲載による効果的な IT 活用の支援。
- c. プレスリリースによる雑誌・新聞・テレビ・ラジオ出演  
事業者としては、無料で自社をアピールできる機会でもあるため、意欲的な小規模事業者へメディア活用の支援を実施する。

## 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】

中小企業診断士等の専門家、広島県経営革新課、広島市経済観光局中小企業支援課、広島市安佐南区地域起こし推進課、広島市安佐北区地域起こし推進課、日本政策金融公庫、広島県商工会連合会等の外部評価委員と、当会役員・法定経営指導員による内部委員による事業評価委員会を組織し、事業の進捗や結果等について年1回評価いただいている。

委員会の評価結果を受け以後の事業実施に活かすとともに、役員会、総代会等で報告、承認を受けている。

#### 【課題】

経営発達支援計画の評価基準が十分ではなく、現在の評価票では基本的に数値目標に対する達成度の報告となっているが、数値では表されない「実際の支援事例や事業者の満足度」等の成果を客観的に検証し、適正に評価する為の基準が必要と感じている。

## (2) 事業内容

### ①事業評価委員会の設置

経営発達支援計画に示した事業を適正に実施するため、事業評価委員会を設置し、年1回の事業評価、見直しを行う。

事業評価委員会は、現状と同様に広島市経済観光局中小企業支援課、広島市安佐南区地域起こし推進課、広島市安佐北区地域起こし推進課、外部組織からの有識者、本会役員・法定経営指導員を含む職員の参画により構成し、KPIや成果指標といった定量的な数値等の把握・報告では単に数値の報告に留まることなく、実際の支援事例を交えながら、支援の現状が伝わる報告を心掛ける。

### ②職員による事業進捗状況の確認

事業進捗状況を確認して情報の共有を図るため、月に1回の事務局会議での報告を実施する。事業全体の問題を抽出しつつ、計画の修正・対応策等を協議する。

### ③当会HP、会報誌による地域への情報公開

事業評価委員会による評価結果については、法定経営指導員が中心となって以後の事業実施に活かすための検証を行い、役員会・総代会での承認を受け、当会HPへの掲載、会報誌（スクラム安佐）掲載により、外部からの閲覧が可能な状態とする。

広島安佐商工会ホームページ【<https://h-asa.jp/>】

## 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】

広島県商工会連合会が開催する研修会（経営指導員 専門スタッフ研修・経営革新支援研修参加・指導職員 基本能力研修）に参加し、積極的に支援に必要な情報を収集、資質向上に努めている他、定期的に経営指導員と経営支援員を対象に職場内で研修会を行い、支援手法に関する情報共有を行うことで、商工会全体で支援能力の底上げを図っている。

#### 【課題】

伴走型支援に必要な資質として、事業者へのヒアリング・情報収集力、課題を抽出する分析力、解決策の策定力など総合的な能力が必要だが、DX推進やSNS活用など日々多様化・複雑化する事業者の支援ニーズにも対応できるスキルの習得が課題となっている。

### (2) 事業内容

#### ①Off-JTによる支援能力の向上

広島県商工会連合会が主催する経営革新支援研修会、商工会専門スタッフ研修会等へ計画的に経営指導員全員を派遣し、経営革新的支援への対応力を強化するほか、その他の支援機関が実施する経営課題抽出、事業計画策定支援セミナーへの積極的な参加や勉強会開催による資質向上にも取り組む。

#### ②OJTによる人材育成の導入

当会では、事業所への支援経験が豊富で柔軟な対応が可能な経営指導員を本所・支所3窓口に配置しており、OJTによる一般職員を含めた全職員の資質向上や人材育成が可能な組織体制を構築している。

また、専門的な知識が必要と判断した場合には、専門家派遣制度の活用や他の支援機関と連携したチーム型支援を実施し、職員が同席することで職員全体の支援能力の向上を図る。

### ③定期ミーティングによる職員間の情報共有

経営指導員と経営支援員を対象とした事務局ミーティングを定期的実施（月 1 回）し、各地域の事業所動向、支援状況、研修会成果など情報を共有している。

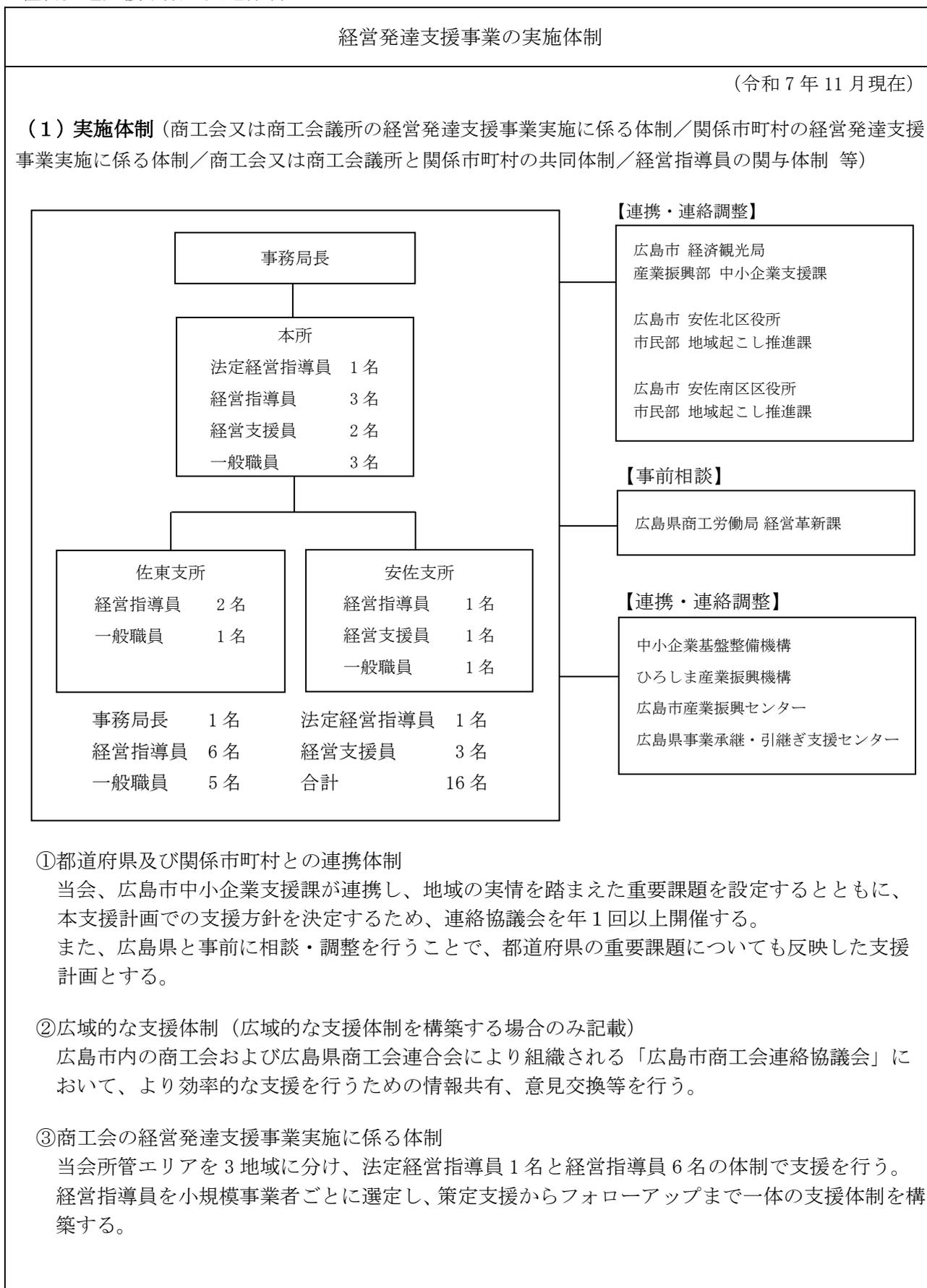
各回、職員による支援事例の発表を行っており、経営状況の把握や課題抽出の着眼点、支援の手法など、実際の事例を基に支援ノウハウ共有による資質向上を図っていく。

### ④DX推進に向けた研修会・セミナー

小規模事業者のDX推進支援に対応できるように、経営指導員、経営支援員、一般職員等のITスキル向上に努め、スピーディーかつ柔軟な対応を図る為、DX関連の各種セミナーを積極的に受講し、研修内容を職員間で共有することで多様な相談に対応できるよう支援環境を整備する。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



また、広島市産業振興センター、広島県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携し、各センターと連携した伴走支援やセミナー、個別相談の体制とする。

④定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

法定経営指導員1名、経営指導員6名、支援員3名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。

上記で把握・検証した実施状況を当会と広島市の連絡協議会（年1回以上開催予定）で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。

また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していく。

⑤経営指導員等の資質向上に係る体制

当会職員向けに研修や勉強会等を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うための事例共有などを行う。

(2) 商工会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：日野 和明

■連絡先：広島安佐商工会 TEL 082-814-3169

②法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度等）

経営発達支援事業の実施・実施に係る支援及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・日野和明は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒731-0221 広島県広島市安佐北区可部三丁目26番22号

広島安佐商工会 本所 経営支援課

TEL 082-814-3169 FAX 082-815-1456

E-mail [hiroshima-asa@hint.or.jp](mailto:hiroshima-asa@hint.or.jp)

②関係市町村

〒730-8586 広島県広島市中区国泰寺町一丁目6番34号

広島市 経済観光局 産業振興部 中小企業支援課

TEL 082-504-2236 FAX 082-504-2259

E-mail [chusho@city.hiroshima.lg.jp](mailto:chusho@city.hiroshima.lg.jp)

〒731-0292 広島県広島市安佐北区可部四丁目 13 番 13 号  
広島市 安佐北区役所 市民部 地域起こし推進課  
TEL 082-819-3904 FAX 082-815-3906  
E-mail as-chiiki@city.hiroshima.lg.jp

〒731-0193 広島県広島市安佐南区古市一丁目 33 番 14 号  
広島市 安佐南区役所 市民部 地域起こし推進課  
TEL 082-831-4926 FAX 082-877-2299  
E-mail am-chiiki@city.hiroshima.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 8 年度 | 令和 9 年度 | 令和 10 年度 | 令和 11 年度 | 令和 12 年度 |
|------------|---------|---------|----------|----------|----------|
| 必要な資金の額    | 6,000   | 6,000   | 6,000    | 6,000    | 6,000    |
| 1. 専門家派遣謝金 | 2,800   | 2,800   | 2,800    | 2,800    | 2,800    |
| 2. 旅費      | 190     | 190     | 190      | 190      | 190      |
| 3. 会議費     | 10      | 10      | 10       | 10       | 10       |
| 4. 通信運搬費   | 900     | 900     | 900      | 900      | 900      |
| 5. 印刷製本費   | 400     | 400     | 400      | 400      | 400      |
| 6. 広報費     | 1,350   | 1,350   | 1,350    | 1,350    | 1,350    |
| 7. 委託・外注費  | 350     | 350     | 350      | 350      | 350      |

(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   |             |
|--------|-------------|
| 伴走型補助金 | 6,000,000 円 |

(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。

