

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	尾道しまなみ商工会（法人番号 3240005011602 ） 尾道市（地方公共団体コード 342050 ）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目 標	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，管内事業者数の維持と小規模事業者の提供する商品・サービス力（収益性）を示す「売上高総利益率」の向上を目指す。 1. 事業者数の維持 【目標】5年後の小規模事業者数⇒900者（現状近似値※R7当初898者） 事業承継，新規創業など事業継続や新たな事業の創出に取り組む活動を支援し，小規模事業者数の維持・拡大に努める。 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（重点支援先）の売上高総利益率3%向上 上述DXへの取組を推進し，経営革新，事業承継，生産性向上，販路拡大を支援することで企業の提供する商品・サービス力を示す総利益率の向上を図る。
事業内容	3. 地域の経済動向調査に関すること (1) 地域経済動向調査（RESAS 分析活用） (2) 行政関連統計情報分析調査（尾道市統計ベースに独自分析実施） (3) 小規模企業景気動向調査（全国商工会連合会・広島県商工会連合会） 4. 需要動向調査に関すること (1) 地域外調査（ひろしま夢ぷらざ等出展時需要動向調査） (2) 地域内調査（観光関連サービス業にかかる RESAS・SNS・web 等動向調査） 5. 経営状況の分析に関すること (1) 経営分析を行う事業者の発掘（経営状況分析セミナーの開催） (2) 個者専門家活用（定性・定量分析実施支援） 6. 事業計画策定支援に関すること (1) 事業計画策定セミナーの実施（事業承継・創業・経営革新他） (2) 専門家派遣活用による個者の事業計画策定支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること (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) 専門家派遣活用による事業者の計画実行支援（新たな課題対応等） 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること (1) デジタル技術活用からDX 推進に向けた支援（SNS・EC・IT 活用販路開拓等） (2) メディア活用・プレスリリース作成セミナー・個別相談会開催（専門家） (3) ひろしま夢ぷらざテストマーケティング他即売会等出展支援
連絡先	尾道しまなみ商工会 経営支援課 〒722-0073 広島県尾道市向島町16054番地4 T E L 0848-44-3005 F A X 0848-44-1925 E-mail: onomichi-s@hint.or.jp 尾道市 産業部商工課 〒722-8501 広島県尾道市久保一丁目15番1号 T E L 0848-38-9182 F A X 0848-38-9293 E-mail: shoko@city.onomichi.hiroshima.jp

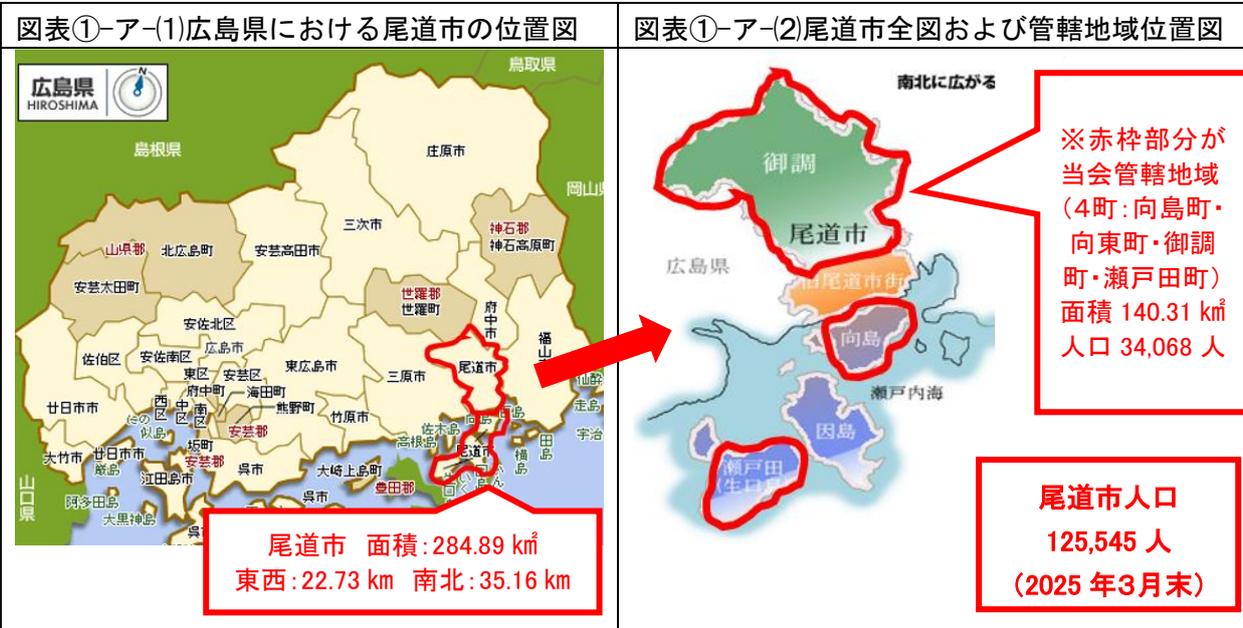
経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 地域の現状

ア. 尾道市および当会管轄地域の概要



図表①-ア-(1)のとおり尾道市は広島県の東南部にあり、多島美を形成しているしまなみ海道にて愛媛県と県境を接する人口約12万人、広島県内では総人口5番目の市である。

図表①-ア-(2)では尾道市全域図および赤枠表記にて当商工会管轄地域を示している。本所となる向島地域から愛媛県境となる生口島(瀬戸田町)には約25キロ、自動車では30分程度かかる距離でありかつ高速道路を経由しなければならず経済的にも厳しい状況にある。一方本土側に位置する御調町も本所から約25キロ、自動車では30分程度の距離であり、前述瀬戸田町も含め、本支所間での即時対面コミュニケーションが難しい状況にある。

尾道市の現状として、県営流通団地などを活用した企業誘致や中小企業支援を強化しており、近年の製造品出荷額は5,750.3億円と、前年より2.3%増加している。製造業ではプラスチック製品が出荷額の約34.1%を占め、輸送用機械器具(造船等)も24.2%を占める主力分野となっており、多様な産業構成で地域経済を支えている。

尾道市は伝統的に海上交通の要衝であり、造船・舶用工業が地域産業の中核を成してきたが、グローバル競争激化により国内受注は依然として減少傾向にある。これに対して、技術力を活かして付加価値を高める戦略(海外販路開拓含む)が不可欠である。

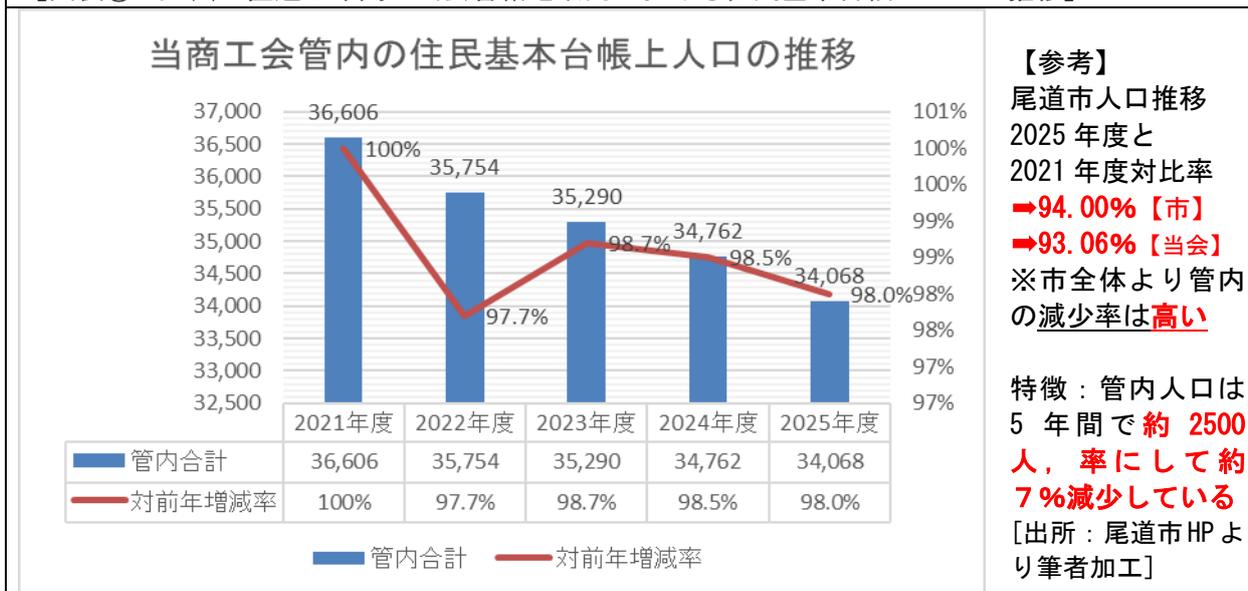
商業面では卸売・小売業が市内最多の事業所数を占め従業者数でも製造業に次ぐ規模を有する。商工団体と連携した支援体制の充実が求められている。観光客の回復が進みつつある中で、個性的な店舗出店も見られる一方で、コロナ禍の影響から脱却しきれていない事業者の支援も引き続き重要である。

また、尾道市を支える多くの中小企業では、経営者の高齢化や後継者不足という構造課題が深刻化しており、事業承継対策が急務である。加えて、少子高齢化と労働人口の減少が進む中、生産性向上に向けたデジタル技術の導入や多様な人材の確保が不可欠であり、先進技術をまちづくりにも活用する姿勢が一層求められている。

【出所：尾道市総合計画後期計画の一部を要約のうえ筆者加筆】

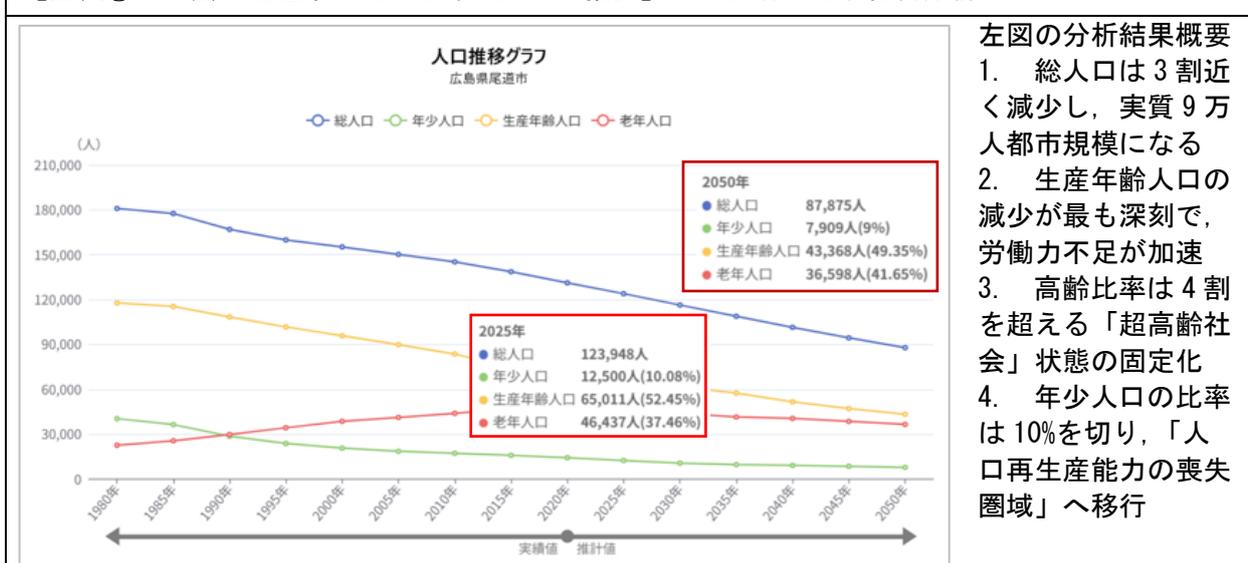
イ. 当商工会管内における人口の推移

【図表①-イ-(1) 直近5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棒グラフでも分かる通り毎年減少傾向にある。最も人口減少した地域は向島地域であり5年間で約1500人減少している。要因として自然減と進学・就職による県外転出双方が大きいものと推察される。また減少率が高い地域は御調地域（約8.6%）であり、同様の理由から減少傾向に歯止めがかからない状況だと推察される。日本全体を俯瞰しても人口減は避けられないため、昨今の課題である「賢く縮んでいく」ために地方自治体としても新たな施策展開していくことがより重要となってくるものと推察される。

【図表①-イ-(2) 尾道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）



左図の分析結果概要

1. 総人口は3割近く減少し、実質9万人都市規模になる
2. 生産年齢人口の減少が最も深刻で、労働力不足が加速
3. 高齢比率は4割を超える「超高齢社会」状態の固定化
4. 年少人口の比率は10%を切り、「人口再生産能力の喪失圏域」へ移行

【今後想定される問題点・課題】

- ①地域経済の担い手不足・②社会保障負担の急激な増加・③行政・地域コミュニティの維持限界

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は、①デジタル技術活用を始めとした生産性向上、②外国人材活用による人手不足解消、③事業承継・創業による新陳代謝などを推し進めていき、販路として市内のみではなく外商（海外販路含む）が必要となってくるものと推察している。

よって、今後さらに「地産外商」に進む小規模事業者の増加に尽力していく必要性が生じている。

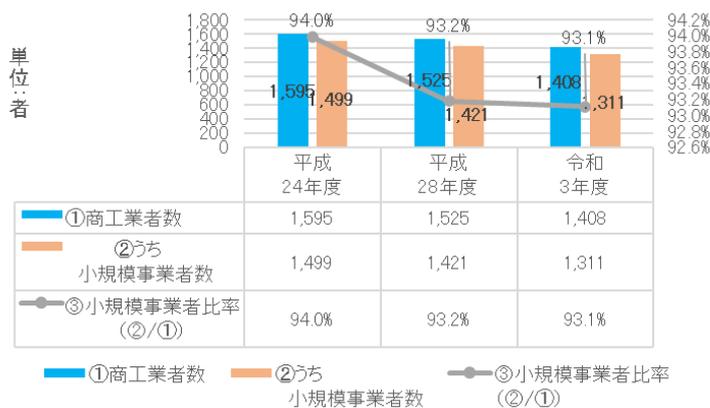
ウ. 尾道市および当会管轄地域内の産業等

(ア) 当商工会管内事業者数の推移

【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 28年度	令和 3年度	増減率 (R3-H28)
①商工業者数	1,595	1,525	1,408	92.3%
②うち 小規模事業者数	1,499	1,421	1,311	92.3%
③小規模事業者比率 (②/①)	94.0%	93.2%	93.1%	99.9%

管内商工業者数および小規模事業者数の推移

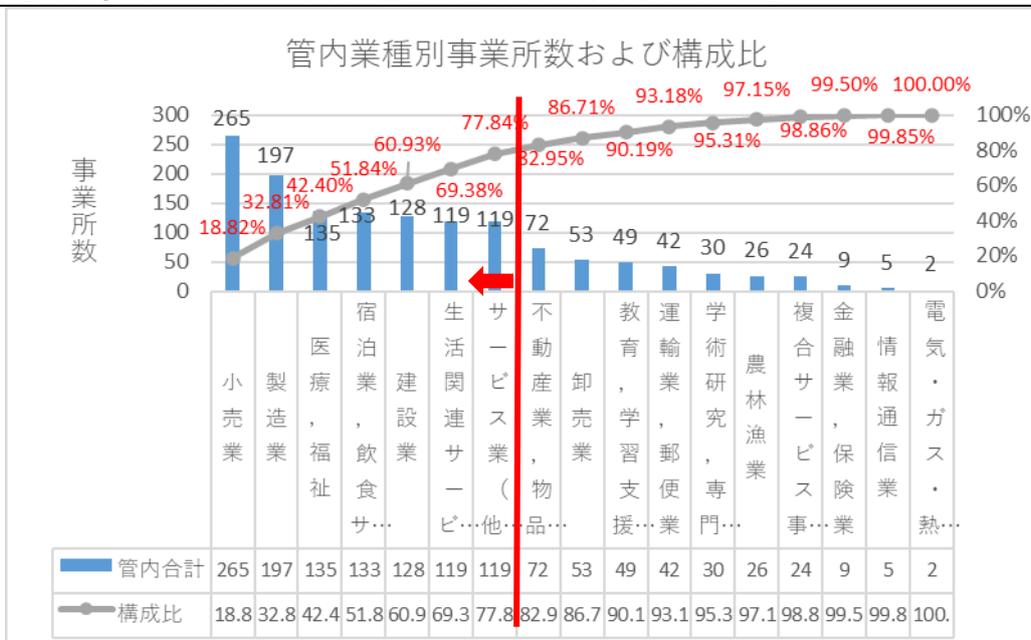


[出所：総務省「経済センサス：活動調査」]

図表①-ウ- (ア) によると、直近の令和3年度は平成28年度対比で①②ともに92.3%と同率減少している。関連は不明であるが、前述調査結果である当会地域住基人口推移でも約7%減少となっていることから、商圈人口に比例して商工業者数(=小規模事業者数)も減少しているのではと推察される。加えて創業者の多い地域であるがそれ以上に事業廃業者が上回っているものと推察される。よって今後地域の商工業者が持続していくためには、新陳代謝の促進(小規模版M&A)、新たな顧客ターゲット設定(外国人観光客等)、地域外販路開拓(首都圏・海外)等が必須事項となるものと推察される。

(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(中分類)別民営事業所数】



左表によると当会管轄地域内ではサービス(3区分含む)、小売、製造、建設で7割超となっており、現在の創業者はサービス業が多い。今後事業者数の維持を

目指すためには、基幹産業である製造業(特に造船・船用製品製造業)の業界動向好転ならびに廃業を上回る創業、IT活用による人手不足解消と生産性向上を達成し新たな付加価値提供ができる事業者の増加に努めていくことが今後の課題だと推察している。

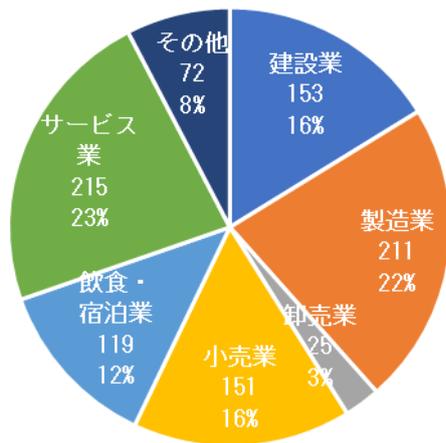
[出所：総務省 経済センサス：活動調査(2021(令和3)年)]

(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 (直近3年度分)】

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計
R5	158	216	23	158	112	212	72	951
R6	156	215	25	157	113	216	74	956
R7	153	211	25	151	119	215	72	946
業種割合	16.17%	22.31%	2.64%	15.96%	12.58%	22.73%	7.61%	100%

管内業種別会員内訳



[出所：経営支援システム Plus 内当会会員データより抽出]

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」の結果とほぼ同様で、会員事業者においてもサービス業 (飲食含む) ・製造業で過半数を超過している。なお直近3年間推移として、**飲食・宿泊業**のみ毎年増加傾向にある。要因として、尾道市による創業補助 (空き店舗活用補助含む) 施策が充実しており、その活用支援も踏まえ創業者が増加したことが想定される。今後の展望として、基幹産業である造船・船用製品製造業の持続的発展と外国人観光客を始めとする観光サービス産業発展が**地域経済発展に資するものと捉えており**、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重要な課題である。

(エ) 管内事業者における業種別の特徴

業種	景況 (2025年推定)	課題
建設業	民間建築・公共工事とも、資材価格・人件費の高騰の影響が継続し、収益環境は依然として厳しい状況にある。地方の公共工事は低水準で推移し、大手業者との競争も激化している。資材の納期遅延や価格変動がプロジェクトに影響を及ぼしている。	<ul style="list-style-type: none"> 労働者不足 (特に若手・熟練技術者) の深刻化 入札による公共工事の減少・競争激化 人件費の高騰及び材料価格の上昇 (継続・深刻化) 後継者不足 (事業承継問題) 職場環境の改善と技術継承の仕組づくり
製造業	御調地域：為替の円安基調は輸出環境に引き続き好影響を与えているが、大手製造業者の設備投資の波及効果は一部に留まる。原材料価格の高止まりと人件費の上昇が収益を圧迫している。 向島・瀬戸田地域：大手・中小造船所が集積し地域経済を支える。修繕需要は堅調なもの、人件費・資材費の高騰が造船・修繕コストを押し上げている。	<ul style="list-style-type: none"> 下請け事業者が多く、従来の取引先への依存度が高い 自社商品や独自性の高い商品開発の不足 労働者の高齢化労働力不足 (若手従業員の採用難、生産年齢人口の減少) 技能伝承の難しさ 後継者不足 (事業承継問題) 生産設備更新のための資金調達
小売業・サービス業	小売業：大中型店との競争は継続。アフターコロナにより一時的な人出の回復は見られるが、物価高による消費者の買い控え傾向も一部に見られる。 サービス業：瀬戸田地域では、サイクリング客や観光客が回復傾向にあるが、人	<ul style="list-style-type: none"> 競合他社との差別化・独自性の創出 後継者不足 (事業承継問題) 人件費・仕入価格の上昇による価格転嫁・収益確保の難しさ デジタル化・キャッシュレス決済への対応強化 事業計画の再検討と策定

	手不足がサービス提供の質の維持・向上を妨げる要因となっている。	
飲食・宿泊業	飲食業：アフターコロナにより人出は回復傾向にある。しかし、原材料費と人件費の高騰が深刻化し、売上は回復しても利益確保が難しくなっている。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 原材料の上昇と価格転嫁対策 ・ 競合店他社との激化と差別化 ・ 客単価の向上、新商品・独自メニュー開発 ・ 後継者不足（事業承継問題） ・ 労働力不足と従業員の定着支援（スポットワーク等の活用）
	宿泊業：観光客の増加に伴い売上は回復傾向にある。しかし、引き続き日帰り観光が多い傾向にある。人手不足が深刻で、宿泊客の増加に対応するための体制構築が課題。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 体験コースなど工夫した滞在時間の延伸、宿泊への誘導 ・ 人手不足への対応と定着支援 ・ デジタル化・オンライン予約への対応 ・ 増税問題による価格転嫁対策

【共通する問題点】

労働力不足：地域共通の最も深刻な問題点であり、特に若年層の確保が難しく、高齢化と後継者不足と合わせて事業継続の大きなリスクとなっている。

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。

尾道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。

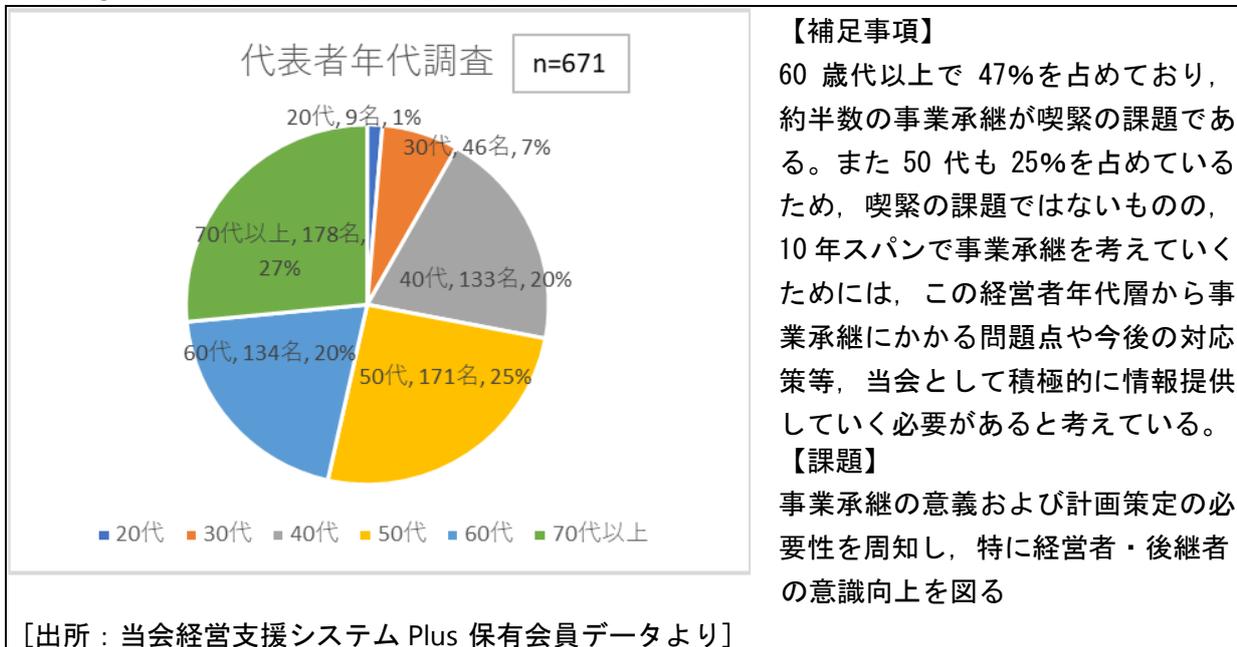
イ. 地域内産業や商工業者等における問題点ならびに課題

業種	現状の問題点	今後の課題（中期的な対応方向）
製造業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人手不足・技能継承の停滞 ・ 資材高騰・円安によるコスト増 ・ 取引先依存度が高く景気変動に脆弱 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設備更新・DX化への投資支援 ・ 次世代人材・技能者の確保と育成 ・ 多角化・高付加価値製品開発
建設業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職人不足・高齢化が顕著 ・ 資材価格の上昇・入札競争の激化 ・ 公共工事依存から民需転換が進む 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ICT施工・省人化施工への移行 ・ 人材育成と資格支援の強化 ・ 民間改修・災害対応市場の開拓
小売業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大型店・ECとの競争激化 ・ 後継者不在・高齢経営者比率高い ・ 商店街の活力低下と空き店舗問題 	<ul style="list-style-type: none"> ・ EC・キャッシュレス等デジタル対応 ・ 地域ブランド活用型販売の推進 ・ 商店街再編と共同販促施策の形成
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 介護・生活サービス分野で人材不足 ・ 観光需要の波に依存した収益構造 ・ 多言語対応・IT予約対応が遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高齢者・観光客向け複合サービス開発 ・ IT予約・多言語接客の体制整備 ・ 地域生活密着サービスの高付加価値化
飲食業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 原価高騰＝価格転嫁しにくく収益圧迫 ・ 人手不足及び営業時間短縮が常態化 ・ 観光需要に左右される経営 	<ul style="list-style-type: none"> ・ テイクアウト・EC・観光連動型の多角化 ・ 食材地産地消によるブランド化 ・ 雇用と教育体制の再設計（短時間労働等）
宿泊業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 客室稼働率の変動が大きい ・ 施設老朽化・更新投資の余力不足 ・ インバウンド対応力に格差 	<ul style="list-style-type: none"> ・ サイクリング・滞在型観光との連携強化 ・ 施設更新・ICT予約システム導入支援 ・ 連泊・体験型滞在メニューの企画

ウ. 会員事業者における代表者年齢の高齢化について

下図表②-ウのとおり、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-ウ 会員事業者における代表者年代別構成比】



(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の各種支援施策は段階的に縮小・終了し、ゼロゼロ融資の返済本格化や雇用調整助成金の特例措置終了等により、事業継続に課題を抱える小規模事業者も多数存在する。

その一方で人手不足やコスト上昇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ネル構築等に小規模事業者持続化補助金等を活用しDX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。

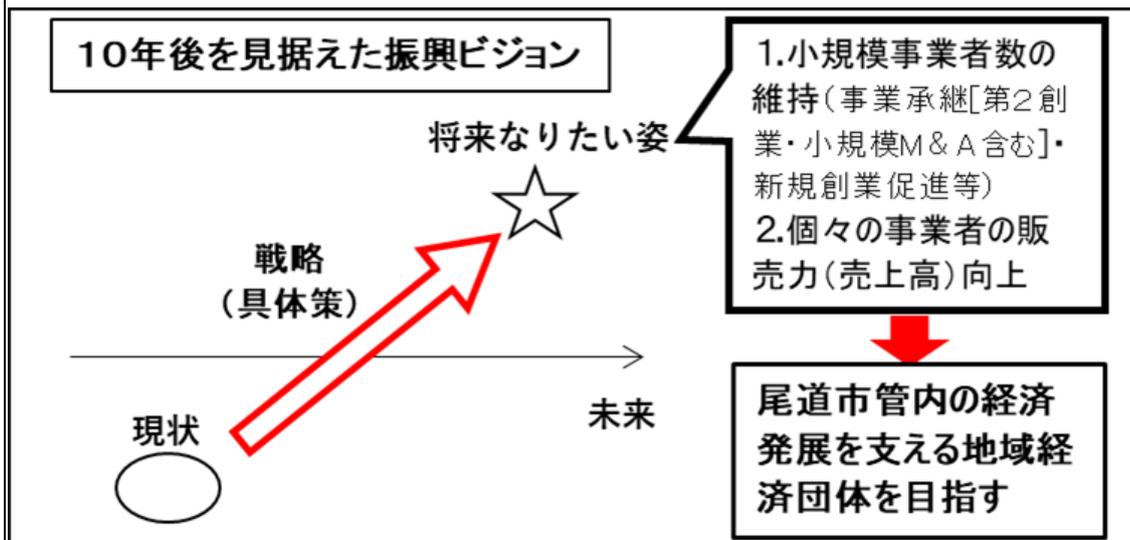
併せて外部環境の変化として、2022年2月下旬に始まったロシアによるウクライナ侵攻は長期化し、2024年以降も中東情勢の緊迫化等地政学リスクが高まる状況であり、特に資源を輸入に頼る日本では原油・原材料価格の高止まりや円安進行が特に中小・小規模事業者の事業経営に悪影響を及ぼしている。

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」に加え「経営改善・再生支援」を通じた「事業者数の維持」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 「尾道市総合計画（後期基本計画）」との連動性・整合性

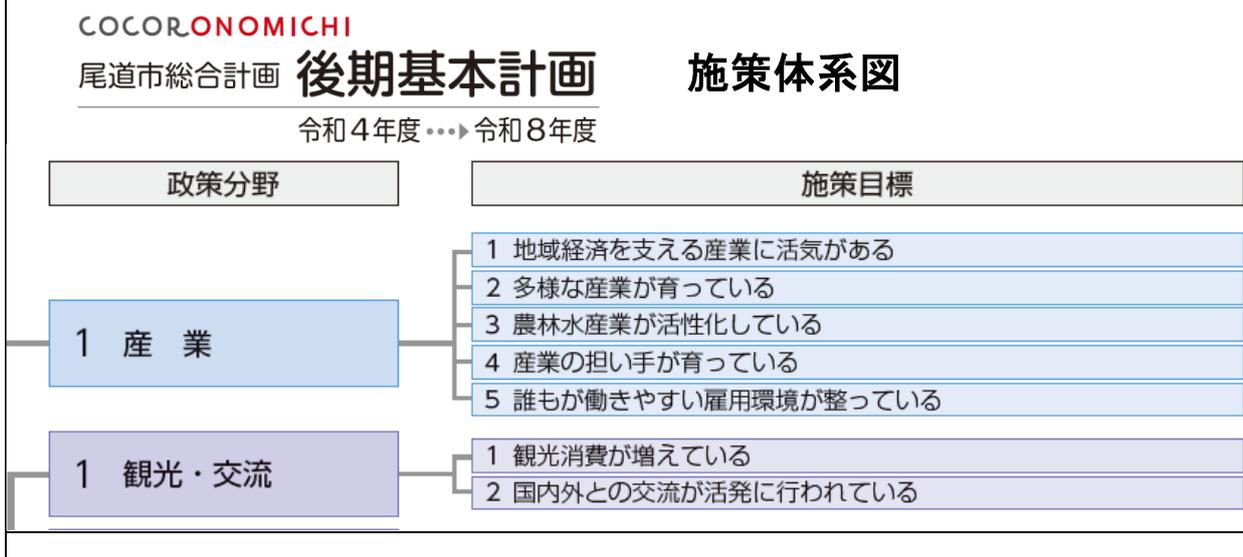
ア. 「尾道市総合計画（後期基本計画）」とは

2017（平成 29）年に策定された市全体の都市振興計画である「尾道市総合計画」の後継として、2022（令和 4）年「後期基本計画」を策定・運用されている。そのなかで産業振興部分に関連した記載部分が後述する各論の「第 1 章」として政策目標として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市後期基本計画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 尾道市総合計画 後期基本計画（計画期間：2022 年～2026 年の 5 年間）】抜粋



この「尾道市総合計画 後期基本計画」のなかで当会に関連する部分は次のとおりである

政策分野	施策目標	当会における支援課題
1 産業	1. 地域経済を支える産業に活気がある	・ 基幹産業である造船業・船用工業の振興 ・ 事業承継と新規創業の促進に向けた支援者のスキル向上ならびに専門機関連携促進
	2. 多様な産業が育つ	・ 新規創業促進ならびに市施策である「融資

	ている	利子補給制度」活用事業者の拡大等
1 観光・交流	1. 観光消費が増えている	・ 滞在人口（宿泊）の増加を図る ・ インバウンド対策の強化を図る ・ しまなみ海道全体を俯瞰した地域内連携を推進する

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一定の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3～4名かつ本所・2支所間が遠隔地であるため、OJTも満足に出来ず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小規模事業者全体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。

また今回は市の計画に明記されている「基幹産業である造船業・船用工業」が景気上昇傾向となることで、協力関係事業等の地域内雇用や出張・交流等による滞在人口（人流）増加に対し、飲食・宿泊業等の付加価値向上に繋げるべく併せて支援に注力していく。

【図表(2)-③-イ 尾道しまなみ商工会の支援概要（定性目標）】

支援目標	1. 中小・小規模事業者の事業者数維持	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 「地産外商」を見据えた販路拡大へ新たな販売チャンネルの構築等 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・公式LINEアカウントを活用した情報発信に注力し、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推進ならびに市創業補助・利子補給制度等を手段として活用していく	① 海外販路開拓・DXへの取組推進（ECやWebサイト活用等IT化） ② 経営革新、第2創業、新事業進出等 事業計画策定支援に努める 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

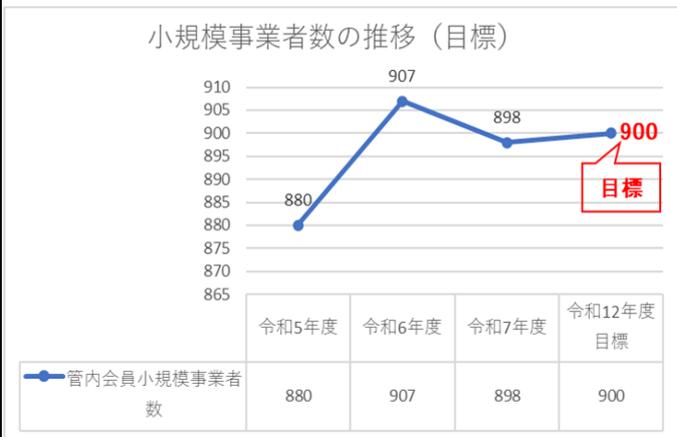
これまでに述べた当会管轄地域の特性や課題ならびに小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、本事業の目標を設定する。

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、小規模事業者数の維持に取り組む。

【目標】5年後の小規模事業者数→**KGI**→**900者**（数値根拠：令和7年度と近似値に設定する）

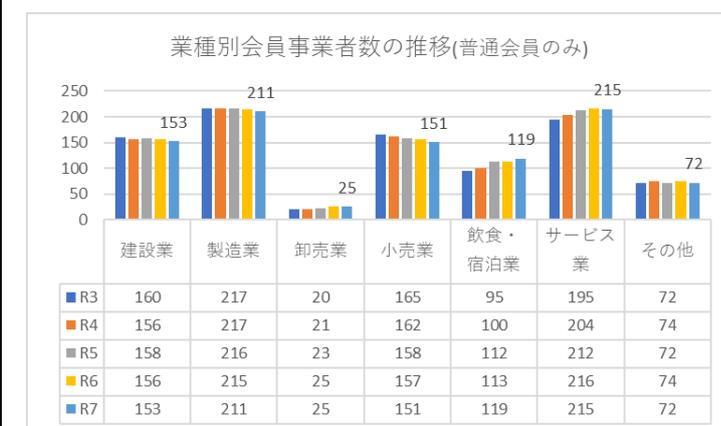
7. 管内小規模事業者数の推移および目標(出所: 当会経営システム支援 Plus より抽出)



※微増である 900 者を目標とする理由として、①現状のままとすると、前述当会管内における人口減少率(5年間で7%減少)ならびに左表直近2年では1%減少となっているため、大幅な小規模事業者数増加は実際困難である。

よって②今回の支援目標として、尾道市における創業促進施策活用、事業承継(第2創業・小規模 M&A)促進、サイクリスト観光需要増によるしまなみ海道沿いでの創業・新規出店する事業者が微増していくものと想定し、その支援に注力していくことで目標達成を目指す。

1. 当会会員事業者数の推移(R3~R7当初)



※特徴: 飲食・宿泊業が毎年増加傾向にあり、小売業が毎年減少傾向にある
先述したが飲食・宿泊業が5年間で**24者**増加している要因として、尾道市の創業施策充実が背景にある。宿泊業についても、市施策にて観光需要拡大(インバウンド)に向けて展開していく可能性が高く、新規創業増加が今後も見込まれる。基幹産業である製造業(造船・船用工業)の発展も必須である。

【出所:「経営支援システム Plus」より抽出】

(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)→KPI

i 新規創業	計画期間5年間→ 40者 (積算根拠:経営指導員4名×1年間でひとり2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(特に重点支援先)の売上高総利益率向上→**KGI 3%増**

経営革新、生産性向上、販路拡大を支援し、企業の提供する商品・サービス力(収益性)を示す**総利益率**向上を図る。特に増加傾向にある飲食・宿泊業やサービス業、製造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】

	製造業	飲食・宿泊、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納期 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(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 KGI を達成するため、下表のとおり KPI を設定し、目標達成に向け取り組んでいく。

なお具体策については後述「I. 経営発達支援事業の内容」に示すこととする。

	具体策	単年度目標件数	根拠
1	経営状況分析件数	40 者	1 経営指導員あたり 10 者×指導員 4 名
2	事業計画策定件数	20 者	1 経営指導員あたり 5 者×指導員 4 名
3	事業計画実施フォロー件数	60 者	1 経営指導員あたり 15 者×指導員 4 名

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、飲食・宿泊、サービス業が維持・発展していくことを期待している。そうすることで当会管轄地域の発展はもとより尾道市の経済発展にも寄与できるものと想定している。

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 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

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後の環境変化や物価高騰、人手不足の深刻化により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(商圈や販路、技術などの改革や DX 化)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提供する商品・サービス力を示す「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り組み

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管内小規模事業者(特に重点支援先)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、小規模事業者の商品・サービス力を示す「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、地域経済動向の調査、需要動向調査、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。支援に当たっては、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、事業者自らが事業計画を策定・実行できるよう「自立型支援」を伴走して行い、将来的に「自走」出来る事業者を増やしていくことを目指す。

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。

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】

現状は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。また、全国商工会連合会(以下「全国連」という)が隔月提供する「小規模企業景気動向調査」や尾道市等が行っている統計データを入手し、ホームページに掲載し情報提供を行っている。

【課題】

収集したデータや調査結果の情報は単に参考資料として提供するに留まり、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出来ておらず、小規模事業者に対する経営状況の分析支援や事業計画策定支援に十分に活用できていない。

(2) 目標

		公表方法	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①	地域の経済動向分析の公表回数 ※「RESAS」活用	HP 掲載	-	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回
②	尾道市等行政関連統計情報の分析結果公表回数	HP 掲載	-	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回
③	全国連小規模企業景気動向調査の公表回数	HP 掲載	-	年 4 回	年 4 回	年 4 回	年 4 回	年 4 回

(3) 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。
- ・当会経営指導員複数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り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月開催予定の当計画事業評価委員会にて報告のうえ評価をいただく

②尾道市関連統計情報の分析

- ・当会管内の人口・世帯数・産業別事業者数等を定期的に把握し経営支援の参考資料に活用する。

【調査手法】

- ・尾道市作成「統計おのみち」を始めとした各種統計データを関係部署及びHP等から収集する。

【調査項目】

- ・当管内の地区別人口及び世帯数ならびに市支援施策、産業別事業所数及び従業員数の推移等。

③小規模企業景気動向調査（全国商工会連合会版・広島県商工会地域版）

- ・各業種の景況感や物価動向、人手不足等の経営課題を把握するために調査を実施し管内の小規模事業者へ周知する。
- ・フォローアップ支援時にも景況感や最新の経営環境を小規模事業者へ説明し支援に活用する。

【調査手法】

全国連ならびに広島県連が取りまとめたレポートを用いて必要事項を要約のうえ、管内小規模事業者に向けて情報提供していく。

【調査項目】

売上、採算、資金繰り、業況など。

（４）調査結果の活用

- ① 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。
- ② 経営指導員が経営分析や事業計画策定支援の際に外部環境分析等資料作成に有効活用する。
- ③ 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）現状と課題

【現状】

現状の当会第2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表記すると以下のとおりとなっている。

地域外での実施調査	① 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 出店支援または大型観光施設等（例：ひろしまゆめプラザ・道の駅クロスロード みつぎ・ONOMICHI U2）において、出展者によるお客様ニーズ調査（リサーチ →一次データ取得）を実施している。（※伴走型補助金活用による実施事業）
事務所内での調査	① ビジネススクエア（ひろぎん Hinet-Navi）による業界分析調査（※業種別審査 事典の閲覧）は出来なくなったため本事業は終了した。 ② 当会管轄区域にて唯一毎年増加している飲食・宿泊業を始め、第3次産業を営 む小規模事業者の経営支援において、地域内需要動向調査として商圈分析サー ビス「Miena」を用いた調査を実施している。（※伴走型補助金活用事業）

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

地域外実施調査	① お客様ニーズ調査（試食等アンケート実施）の必要性は小規模事業者も認識し ているが、小規模では経営資源が不足しており、新たな事業者が毎回参加でき る状況になく、経営体力のある事業者が複数回参加する状況が生じてきた。
事務所	① 業種別審査事典の閲覧が不可となったため、業界動向や事業環境、各種政府統

内 実 施 調 査	計等の把握が困難となり、事業計画策定支援に活用できなくなった。 ② 商圈分析サービス「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、特に創業対象事業者に絞った需要動向調査支援としては有用であるものの、その情報を既存小規模事業者に有効活用できているとは言い難い。
-----------	--

【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 実 施 調 査	① 経営資源の乏しい小規模事業者でも出展・販売機会の拡大に繋げるべく、直販へ繋がる可能性の高い場を提供し、顧客ニーズ把握に努める必要がある（※アンケート実施には GoogleForms 回答等検討すべき）
地 域 内 実 施 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

(2) 目標

	現行	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
① 地域外調査対象事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
② 地域内調査（観光動向等）	-	年 1 回 HP 公表				

- ※①積算根拠：・ フェア・即売会等出展・夢ぷらざ新規出展事業者＝3者を想定する
 ※②実施内容：・ SNS・Web 解析等（生成 AI 含む）を活用した需要・消費動向調査
 ・ 地域経済分析システム「RESAS」を活用した当地域での観光消費動向調査

(3) 事業内容

- ① 地域外で販路拡大を図る事業者を対象とした需要動向調査
 「ひろしま夢ぷらざ」でのテストマーケティング出展ならびに関連する「尾道フェア」等において、**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。
- ② 地域資源である観光関連サービス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、主に観光サービスに注力する飲食・サービス業等を営む個者に対し、経営指導員等が IT 技術を活用した需要動向調査を実施する。
 具体的には、飲食・宿泊サービスの動向把握に必須である SNS や Web について、生成 AI も活用しながら Web 解析を図り、観光サービスとのシナジーを図るべく地域内需要動向の把握に努める。併せて観光動向については、国の「RESAS」を活用し HP 掲載もしくは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、本事業調査や民間シンクタンク調査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)-① 地域内における需要動向調査実施内容】

	ひろしま夢ぷらざ等出展（TM・尾道フェア、他展示会等）	SNS・Web 解析・RESAS を活用した需要動向調査
ア. 対象とする事業者	食品製造業、雑貨製造業、飲食業等	観光サービス関連（飲食・宿泊含む）業を主とする

イ. 調査手法 (情報収集)	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	・キーワード解析(生成 AI 活用等) → ニーズ調査 ・国のビッグデータ「RESAS」を活用 ※尾道市における観光業(飲食・サービス業含む)の需要動向を把握し調査結果を情報提供する
ウ. 情報分析	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	経営指導員等が集計および分析を実施
エ. 調査項目	①来店目的・来店動機 ②居住地(地元・観光客) ③購入商品 ④購入目的 ⑤購入価格・数量等 ⑥新たな商品ニーズ ⑦その他	需要動向等把握 ①飲食店ジャンル別動向推移 ②観光人流の動向・推移 ③地域別・時間帯別の人流 ④ その他
カ. 調査(提供)対象者	30人/日(1者あたり) ※過去の平均来店客数	5者を想定 飲食・宿泊サービス業重視
キ. 調査結果の活用	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	販売促進事業者もしくは事業計画策定事業者(創業含む)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

【調査結果の活用】

本件調査結果について、観光関連サービス(飲食・宿泊業等)が販路拡大に取り組む際に、商圏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) 現状と課題

【現状】

現状では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。

【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・発展のためという認識とその重要性について管内小規模事業者に周知徹底を図る。
- 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、経営支援員等も一部携わっていくことでチーム型支援強化を図る

(2) 目標

	現行	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
分析事業者数	30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。

(3) 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-(3)-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2回発行する「商工会だより」に記事掲載し周知を図る 3) ホームページならびに当会公式LINEアカウント配信にて広く周知を行う
講師	・中小企業診断士もしくは公的支援機関（日本政策金融公庫等）を想定
開催回数	・隔年1回開催（※事業計画策定セミナーの1コマとして開催想定）
カリキュラム（案）	・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

※各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繋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	・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や記帳指導職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	・「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繋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等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、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-(3)-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)	

(4) 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
- ・本分析結果は当会「One drive」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、かつ経営支援員等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) 現状と課題

【現状】

現状では個者支援として、小規模事業者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。また当会地域は新規創業が多く、よって創業計画書作成支援が多いのが特徴である。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激しい事業環境変化のためそもそも中期経営計画策定の必要性が乏しい、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。

【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、特にポストコロナ後の生活様式に対応していく取組として、管内小規模事業者も DX への取組が必須となっている。よって IT スキル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

(2) 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、経営ビジョンと経営目標を立て、「本業で稼ぐ力＝売上総利益率」の向上に繋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 に向けた専門家個別相談会もしくはセミナー等を実施し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で、経営状況分析に基づき、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。

(3) 目標

今後の事業計画策定後の実施支援（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。経営指導員においては、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。当会は本所・支所間が遠隔地であるため、マンパワー不足解消も踏まえ専門家派遣活用により引き続き個者支援の充実に努めていく。

	現行	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
①事業計画策定セミナー	-	1回■	-	1回■	-	1回■
②専門家派遣(伴走型)	10回	16回以上	16回以上	16回以上	16回以上	16回以上
③事業計画策定事業者数(ア～エ計)	33者	20者	20者	20者	20者	20者
ア.創業計画	18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	0者	4者	4者	4者	4者	4者
エ.その他計画	15者	8者	8者	8者	8者	8者

※③事業者数について、現状の33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。

■①の1回は事業承継 or DX セミナーを開催、DX は DX への取組を踏まえた事業計画策定講習会とする

②専門家派遣(伴走型)の積算根拠：経営指導員4名×小規模事業者4者＝16回を想定する

※専門家選定：当会基準を満たしかつ①経営関連資格②国県登録者③経営支援実績多数のいずれかとする

(4) 事業内容

①「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もしくはDXを活用した事業計画策定セミナーを隔年で開催する。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. (4)-①- (ア) 事業承継セミナー等開催概要】

事業承継セミナー(個別相談会)	
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(提供)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 公式アカウントを活用した配信により周知を行う (オ)セミナー外として公庫承継マッチング「継ぐスタ」の周知を行う
3) 講師	・広島県事業承継引継・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. (4)-①- (イ) 事業計画策定(DX活用)セミナー開催概要】

DX 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・創業者 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	・ 隔年 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。

②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	・ 尾道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 ・ 尾道市（商工課）による創業支援施策の 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→ <u>市創業補助金や特例制度等を斡旋する</u>
(エ) 支援ツール等	・ 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」（株日本政策金融公庫発刊） ・ 公庫の創業計画書ならびに資金収支計画の策定をベースとする
(オ) 連携先	・ 尾道市商工課・関連外郭団体（ひろしま産業振興センター等） ・ 金融機関（株日本政策金融公庫、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	・ 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	・ 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 や公式 LINE 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	・ 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） ※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
(エ) 支援ツール等	・ 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	・ 広島県事業承継・引継ぎセンター ・ 金融機関（株日本政策金融公庫、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	・ 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	・ 事業計画策定セミナーの参加者への声掛け ・ HP や公式 LINE 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	・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	・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	・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	・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	・事業計画策定セミナーの参加者への声掛け ・HP や公式 LINE 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	・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	・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	・金融機関（㈱日本政策金融公庫他金融機関），・中小企業活性化協議会 ・専門家（中小企業診断士・弁護士・税理士等）
(カ)経営計画（事業計画）の具体例	・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）現状と課題

【現状】

現状では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1年後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 2 年目以降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。

第2期計画期間中，伴走型補助金を活用し，事業計画策定済小規模事業者について，計画実行にあたり生じた課題（今般特に多いのが IT 系課題）に対し，専門家を派遣し個者の実情に応じたきめ細やかな課題解決に努めていただいております，個者の経営力向上に一定の役目を果たしている。

これからも小規模事業者にとって特に重要な課題となるであろう①デジタル化（DX）②事業承継③人材確保（問題：人手不足）施策＝生産性向上に取り組むことが必須であろうと考察している。

【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事業者個者ごとの課題に対し専門家派遣も併用しピンポイント支援体制を構築（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

(2) 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、社内における計画進捗管理体制の構築を促す。

前年度までに引き続き、当会では事業計画実施中に生じる新たな課題対応のため、専門家派遣制度を活用し、的確かつピンポイントな課題解決に繋げることで経営力強化を図る。そうすることで計画実行性を高め、増益に繋がる小規模事業者の増加を目指す。**(※専門家選定基準:先述 P18 のとおり)**
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、必要に応じ電話やメール、オンライン面談等も活用し、事業者個々における進捗管理体制の構築に向かうよう専門家派遣も活用しながらフォローアップ支援を実施していく。

(3) 目標

	現行	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
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専門家派遣(伴走型)	35 回	40 回	40 回	40 回	40 回	40 回
④売上増加事業者数	-	2 者	4 者	18 者	18 者	18 者
⑤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 7 年度で終了し、令和 8 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、経営指導員 4 名×フォロー対象事業者 10 者=40 回を想定した積算とする。

※④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。

※⑤については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。

(4) 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シートならびに経営支援システム Plus へ入力する。

・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、経営支援システムにない目標達成状況等の記載も想定。

②小規模事業者個々の自走化支援に繋げる専門家活用

将来的に自力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。そのために今後の課題である人手不足解消に繋がる生産性向上施策やデジタル化支援等、的確なフォロー体制構築に向け、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) 現状と課題

【現状】

現行の第2期経営発達支援計画ならびに当該年度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2期計画において支援に注力した業種として、①製造業（食品）、②飲食業が挙げられる。理由として、①地場産業としてレモンを始め食材豊富な地域であり、外需獲得に向け積極展開すべきであった点である。また②はポストコロナ後の観光需要復活や尾道市の産業支援施策も相まって創業希望者の増加に繋がり、必然的に重点支援業種となっていたからである。

【図表 8.-(1) 第2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（※ポストコロナ後）
① 展示会出展紹介・支援 ・ 幕張メッセ出展ほか	主に食品製造業の首都圏販路開拓支援	数社であるが国内での新たな販路開拓に繋がった
② アンテナショップ出展支援 ・ ひろしま夢ぷらざ	主に広島市内観光客をターゲットとした販路開拓支援	継続事業であり一定の販路開拓成果は生じている
③ メディア活用支援 (ケーブルテレビ・アクティブニュース・当会HP等)	地域内小規模事業者の認知度向上支援（販売促進施策）	一定の認知度向上に繋がったものと考察している

第2期の現状とポストコロナ後の外部環境変化を踏まえ、①のような首都圏や海外販路開拓は今後最も重要な施策展開だと捉えている。②は新商品テストマーケティング等の活用を今後も継続していくべきだと考える。③については必要性に応じ引き続き支援実施すべき事業だと考えている。現状の問題点として、新たな需要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・宿泊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。加えてポストコロナ以降回復基調にある観光客需要への対応について苦慮している事業者が多数見受けられる。

【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。当会管轄区域では特に回復基調にある観光客からの経済効果獲得に向け観光関連サービス業（飲食・宿泊業）の外需獲得支援に注力する。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小規模事業者の販売効率・生産性向上に資する **DX 推進** に向け専門家知見も交え取り組んでいく。
- ②引き続き経営資源の乏しい地域内小規模事業者の認知度向上施策を実施していく。
- ③地元客+観光客等生の声を収集できる「ひろしま夢ぷらざ」での新商品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。

(2) 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。

①デジタル化からDXへ進化を目指す新たな販路開拓支援

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。

②販路拡大のためのメディア活用及びプレスリリース作成事業の実施（BtoB・BtoC）

小規模事業者は、テレビ・新聞・雑誌など地域話題によって業績が大きく影響を受ける。このため各種情報誌などのメディア戦略を利用し、小規模事業者の周知向上を支援する。また新商品・製品もしくは新たな生産方式・販売方式の確立など、経営革新に資する取り組みのプロモーション（販売促進）として、PR（パブリックリレーションズ）によるプレスリリース作成・

投稿を自社で実施できるよう、事業者ニーズに応じて PR 専門家等を招聘し、「(仮称) プレスリリース作成セミナーもしくは個別相談会」の開催を検討する。

③「ひろしま夢ぷらざ」新商品テストマーケティング出展等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）や各種イベント即売会等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地域経済分析サービス「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、効果的な店頭販売等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。

(3) 目標

	現行	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
① デジタル技術活用事業の実施 (支援事業者数)	- 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
売上増加数/者	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
② メディア活用・プレスリリース活用事業 (支援事業者数)	9 者	6 者※	6 者	6 者	6 者	6 者
売上増加数/者	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
③ ひろしま夢ぷらざTM他出展 (出展事業者数)	1 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加数/者	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

※②について、現行9者から6者に目標下方修正する理由として、①に明記したデジタル技術活用（例：生成 AI 活用による業務効率化・生産性向上）出来る事業者増加に取り組むことで、現行9者→①②計12者と支援事業者数増加に繋がる目標設定とした。

(4) 事業内容

①HP制作・SNS活用・GBP・ECまた生成AI等デジタル技術を活用した販路開拓支援

事業概要	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もしくは SNS 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・自社 EC 構築等によるネットショップ出展支援 オ. 生成 AI 活用による販売促進支援
支援対象者	・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	・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	・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は、当会職員が伴走型支援にて事業者と共同で登録・利活用を図っていく ・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) 出展について情報提供および可能な範囲で出店支援を行う ・生成 AI 活用について、IT 専門家派遣等にて対応する
補足事項	・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

②販路拡大のためのメディア活用ならびにプレスリリース作成事業の実施 (BtoB・BtoC)

事業名称	販売促進事業 (認知度向上施策, 新商品・新製品PR施策)
事業目的	個者・商品・サービスPRにより認知度向上を図り売上高増加を目指す
事業内容	ア. 広島県商工会連合会 HP「アクティブ広島」・当会ならびに個者ホームページ イ. 市内ケーブルテレビ・ラジオ・経済紙・新聞等プレスリリース発刊支援 ウ. プレスリリース作成セミナーもしくは個別相談会開催【※伴走型想定】
実施時期	年4回想定 (四半期ごとにメディア選定～プレスリリース出稿等)
支援対象者	管内小規模事業者 (主にサービス, 飲食店, 小売等流通業を想定する)
効果検証	各種広報掲載事業者より後日成果徴取する
その他	※セミナー周知については当会公式LINEアカウントの活用も検討していく

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等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) テスト出展を想定
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	・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

【補足事項】商談会・展示会出展紹介・支援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, 広島県や尾道市, 各種関連団体が主催もしくは共催, または出展補助金等支援措置のある首都圏もしくは大都市圏で開催される商談・展示会への出展を紹介・支援する。なお出展にあたっては, 出展支援経験の豊富な職員もしくは専門家派遣の活用も視野に入れ, 事前・事後の出展支援を実施する。

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】

現在の実施状況について, 尾道市産業部商工課・同観光課・外部有識者 (中小企業診断士) =委員長・(株)日本政策金融公庫尾道支店・広島県商工会連合会, 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 (年により1回) 開催し事業評価を実施している。なお報告として, 役員会 (年4回のうち1回)・通常総代会 (年1回) に報告後, 評価票を当会HPにて公表している。

【課題】

上述の事業評価委員会を開催しているが, 新たな手段・手法をさらに提案していただけるよう委員会の雰囲気づくりと活発な意見交換に努めていくことが必要である。しかし現状は専門家が委員長=司会=議事とりまとめ役となっており, 専門家視点の意見や提案が出しづらい状況にある。

(2) 事業内容

①経営発達支援事業評価委員会の委員見直し (年2回開催)

当事業評価委員会は, 尾道市産業部商工課, 外部有識者 (中小企業診断士等), (株)日本政策金融公

庫尾道支店，広島県商工会連合会，当会正副会長，法定経営指導員で構成し，年2回開催する。前回との変更点として，(1)尾道市1名とする，(2)法定経営指導員追加（指針による），(3)委員長を商工会長とする（※専門家意見聴取を優先し，外部有識者は委員とする）

②事業評価委員会の役割

事業評価委員会は，事業の進捗状況の確認，事業成果の検証，事業計画の修正など PDCA 管理を実施していくことにより，次年度目標設定や事業計画策定の方針に繋げる。

③事業評価委員会の取り組み

外部有識者等を交えた事業評価委員会を開催した後，実施状況，評価及び改善点を理事（役員）会ならびに通常総代会にて報告を行うこととする。

④事業評価委員会での評価結果（公表）

事業評価委員会での結果・評価・修正については，当会ホームページを通して，外部からも閲覧できる環境を整備・公表し，広く周知する。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

（1）現状と課題

【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，尾道市産業支援協議会また中小企業大学校へ職員を派遣し資質向上に取り組んでいる。

【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，ポストコロナ後，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 IT に関連した支援スキルの向上は必須と言える。

（2）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

イ. 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

③DX 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。

- ・広島県商工会連合会 DX 推進課主催 DX 推進にかかる基本・応用・個別のセミナーや個別指導
- ・同県連登録専門家による「生成 AI 活用セミナー」受講により生産性向上に努める。
- ・併せて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。

④ 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、「G-bizID」取得を推進し、事業者自身が「J グランツ」から電子申請できるよう経営指導員が対話と傾聴により伴走支援していく。
- ・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、積極的に当会公式 LINE アカウントを活用し、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、職員間で共有することで IT 支援力向上に努める。

⑤ 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「事業計画策定 DX 推進セミナー」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・尾道市）が開催する DX 推進セミナー受講で IT 支援力向上に繋げる。
- ・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」他 web 講座受講を積極的に活用し IT 知識の習熟度アップに繋げる。

⑥ 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、経営指導員（※経営支援員含む）による（仮）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共有し、活発な意見交換を行うことにより情報共有を図っていく。
なお、検討事例ケースが無い場合、職員ごとに受講している県連等の実地研修もしくは Web 研修内容等の振り返りとともに、自会で活かせる勉強会を開催することで属人化解消に繋げる。
当会は本所と 2 支所が遠隔地であるため、経営指導員と経営支援員または記帳指導職員等、複数支援実施体制で役割分担し、個者支援に臨む「チーム型支援」の実施体制を構築すべきである。

⑦ データベースの構築

担当経営指導員等が経営支援システム Plus 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、担当外の職員でも対応可能とし、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。
なお、支援ノウハウ蓄積のため、広島県商工会連合会全体で導入した「経営支援システム Plus」の積極的な活用により、システム内でも景況感や決算書等の財務分析、補助事業計画等共有できる部分を適宜入力して共有することにより、本所・支所間を問わず職員全体の資質向上に繋げていく。

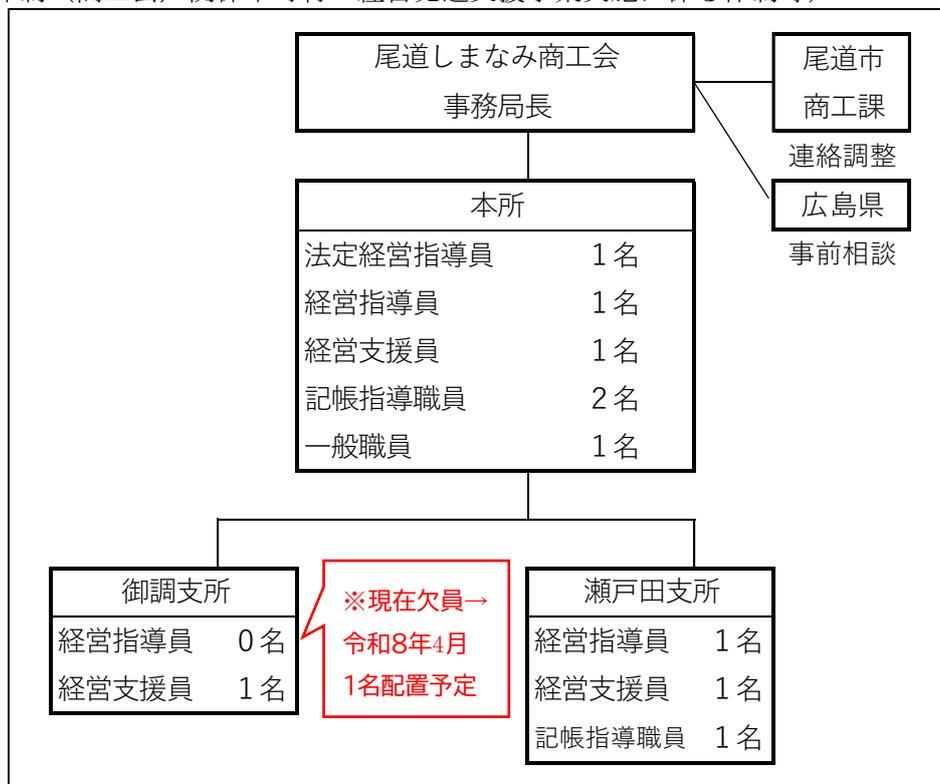
(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和 7 年 1 1 月現在)

(1) 実施体制 (商工会/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制等)



①都道府県及び関係市町村との連携体制

- ・ 当会、尾道市商工課が連携し、地域の実情を踏まえた重要課題を設定するとともに、本支援計画の PDCA マネジメントのため、年 2 回、当計画事業評価委員会を開催する。
- ・ また広島県と事前に相談・調整を行い、県の重要課題についても反映した支援計画とする。

②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

- ・ 本所と 2 支所に経営指導員 3 名を配置し巡回指導を行う。また、法定経営指導員 1 名は本所での支援を主体としつつ、2 支所でのフォロー支援も適宜対応していく。経営指導員を小規模事業者ごとに選定し、策定支援からフォローアップまで一体の支援体制を構築する。
- ・ また、広島県連ならびに国・県等産業支援機関との連携により、登録専門家の紹介や派遣依頼を活用した伴走支援やセミナー個別相談の体制を構築することとする。

③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 3 名、経営支援員 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経営発達支援事業評価委員会（年 2 回開催予定）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。

④経営指導員等の資質向上に係る体制

- ・ 国や広島県また広島県連で随時開催される DX や生成 AI 活用、事業承継、財務や経営・創業等研修へ積極的に参加を募りかつその成果を当会内で共有することで知識・知見の習得に努める。また経営指導員 4 名での事例共有等により、対象小規模事業者により有効な手段を選択できるような情報共有体制を綿密にし、経営支援員も含めることで、チーム型支援が出来るような実施体制を構築していく。

(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法定経営指導員の氏名，連絡先

■氏名 大谷 逸人

■連絡先 尾道しまなみ商工会 本所 TEL 0848-44-3005

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・大谷 逸人は、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，関係市町村連絡先

①商工会

〒722-0073 広島県尾道市向島町 16054 番地 4

尾道しまなみ商工会 経営支援課

T E L 0848-44-3005 F A X 0848-44-1925 E-mail: onomichi-s@hint.or.jp

②関係市町村

〒722-8501 広島県尾道市久保一丁目 15 番 1 号

尾道市 産業部 商工課

T E L 0848-38-9182 F A X 0848-38-9293 E-mail: shoko@city.onomichi.hiroshima.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	3,000	2,800	3,000	2,800	3,000
3.地域の経済動向調査	10	10	10	10	10
①地域経済動向調査	10	10	10	10	10
4.需要動向調査	37	37	37	37	37
①地域外調査	27	27	27	27	27
②地域内調査	10	10	10	10	10
5.経営状況分析事業	30	30	30	30	30
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	20	20	20	20	20
6.事業計画策定支援事業	910	560	910	560	910
①各種セミナー（DX 事業計画・事業承継等）開催費	350	0	350	0	350
②計画策定支援（専門家派遣）	560	560	560	560	560
7.事業計画策定後の実施支援事業	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
②計画実施支援（専門家派遣）	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
8.新たな需要開拓支援事業	500	650	500	650	500
①HP・SNS・GBP・EC・生成 AI 支援等（専門家派遣含む）	150	200	150	200	150
②プレスリリース作成セミナー ならびに個別相談会	300	300	300	300	300
③ひろしま夢ぷらざテストマー ケティング等出展・商談支援	50	150	50	150	50
9.事業評価	80	80	80	80	80
10.職員の資質向上	33	33	33	33	33
①経営支援システム Plus 活用	33	33	33	33	33

(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(伴走型)補助金, 広島県補助金, 尾道市補助金 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
該当なし
連携して実施する事業の内容
該当なし
連携して事業を実施する者の役割
該当なし
連携体制図等
該当なし