

経営発達支援計画の概要

実施者名	因島商工会議所（法人番号 6240005011013）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 1 3 年 3 月 3 1 日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 人口減少や人手不足の中でも収益を上げ続けるための足腰を鍛える。 経営自走化とデジタル活用により、少人数でも収益を生む持続可能な販売体制を構築して、事業計画策定事業者の対前年比売上増加件数 5 年間で 2 5 者と利益率増加件数を 5 年間で 1 5 者を目標とする。 2. 「創業支援」と「地域ブランド」によるにぎわいの創出。 創業希望者へ三位一体の支援を行い、ゆるキャラ活用の継続的発信で定着促進と販路拡大を図り、にぎわいを創出する。
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. 地域の経済動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・ RESAS と事業者へのアンケート等での調査で情報収集 ・ 因島経済動向等を地域新聞や HP で情報提供 4. 需要動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・ 祭りやイベントへの出店の際や消費者アンケート調査での情報収集 ・ 収集データ分析と提供 5. 経営状況の分析に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営支援基幹システム「B I Z ミル」を利用して経営状況分析 ・ 商圈分析ツール「ミーナ」を活用した事業者の腹落ち 6. 事業計画策定支援に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家や経営支援生成 AI システム Keytas を活用した AI による事業計画策定及び個別相談会の実施 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・ 巡回訪問中心のフォローアップ支援 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・ 広島県産品アンテナショップの活用した需要開拓支援 ・ IT を活用した販路開拓支援 ・ 他機関との連携による商談会・展示会への出展支援
連絡先	<p>因島商工会議所 因島中小企業相談所 〒722-2323 広島県尾道市因島土生町 1762-38 TEL 0845-22-2211 FAX 0845-22-6033 メールアドレス info@in-no-shima.jp/ 〒722-8501 広島県尾道市久保町 1 丁目 15-1 尾道市 商工課 TEL 0848-38-9182 / FAX 0848-38-9293 URL https://www.city.onomichi.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) 尾道市因島地域の現状と課題

① 当地域の概要・現状

○ 立地

因島は広島県の南東部、大小の美しい島々が点在する瀬戸内海のほぼ中央に浮かぶ島の都市で、境を愛媛県に接し、まわりを大小あまたの島々に囲まれている。当地域は、因島、生口島の一部、細島、及び小細島の4島から成り立っており、総面積は39.57平方キロメートルで、生活経済圏は因島を中心に愛媛県側の上島町である、生名島、佐島、弓削島、岩城島までを含めた独自の生活圏を形成している。



拡大(下図)

管轄図



○因島商工会議所の管轄

昭和 28 年に「因島市」となり、全国的にも類を見ない「島の都市」が誕生した。これも造船業が労働集約産業であるため島に多くの人に移住してきたため、平成 18 年には大合併により尾道市になった。弊所管轄は 4 島から成る 11 町で「因島」には因島土生町、因島田熊町、因島三庄町、因島中庄町、因島重井町、因島大浜町、因島鏡浦町、因島椋浦町、因島外浦町の 9 町で細島及び小細島は因島重井町に編入されている。生口島の一部は因島原町、因島洲江町の 2 町を管轄している。

○当地域の人口

当地域の基幹産業である造船業が盛んであった 1960 年代から 1970 年代初頭に向け、人口は増加傾向にあり、ピーク時には 41,729 人いた。しかし、オイルショック以降、業界は不況となり、当地域の経済をリードしていた日立造船因島工場においても規模の縮小（新造船部門撤退）により、製造技術者の他工場への移動、安定した業種を求め島外へ労働者が流出した。また若年者は都市部への憧れもあり、現在も若年者の人口流出傾向に歯止めがかからないため、生産年齢人口は減少し、当地域においても少子高齢化が顕著となっている。

○尾道市因島（旧因島市）の人口推移

R1年	R2年	R3年	R4年	R5年	R6年
22,818人	22,409人	21,690人	21,300人	21,034人	20,613人

(出典 統計おのみち)

○因島商工会議所管内の企業数並びに小規模事業者数

	H13年	H18年	H21年	H24年	H26年	R1年
企業数	1,597	1,428	1,452	1,319	1,229	1,145
小規模事業者数	1,369	1,242	1,237	1,137	1,062	1,006

(事業所統計および経済センサスより)

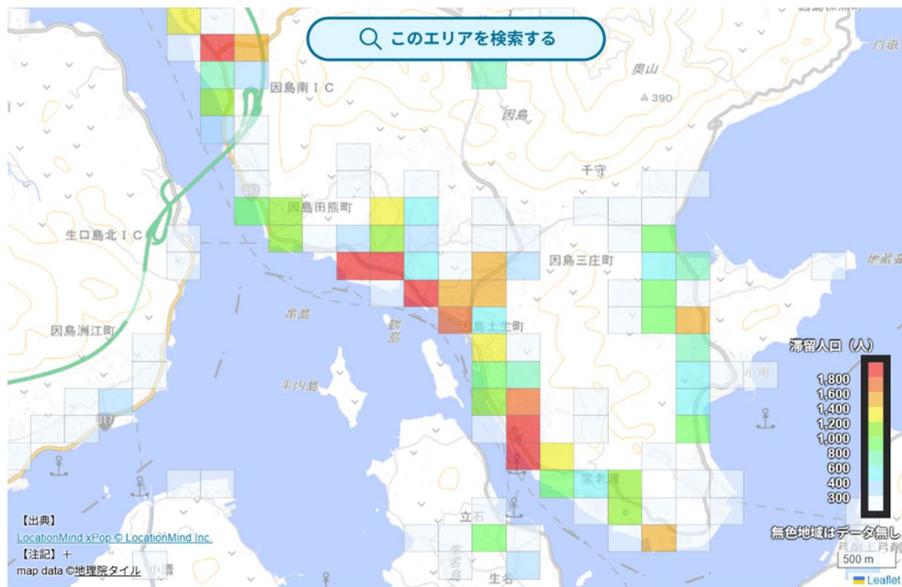
○尾道市因島（旧因島市）の従業員数

	H18年	H21年	H24年	H26年	R3年
全業種の従業員数	11,218	11,438	10,878	10,452	9,855
製造業関係従業員数	3,468	4,013	3,704	3,342	3,521

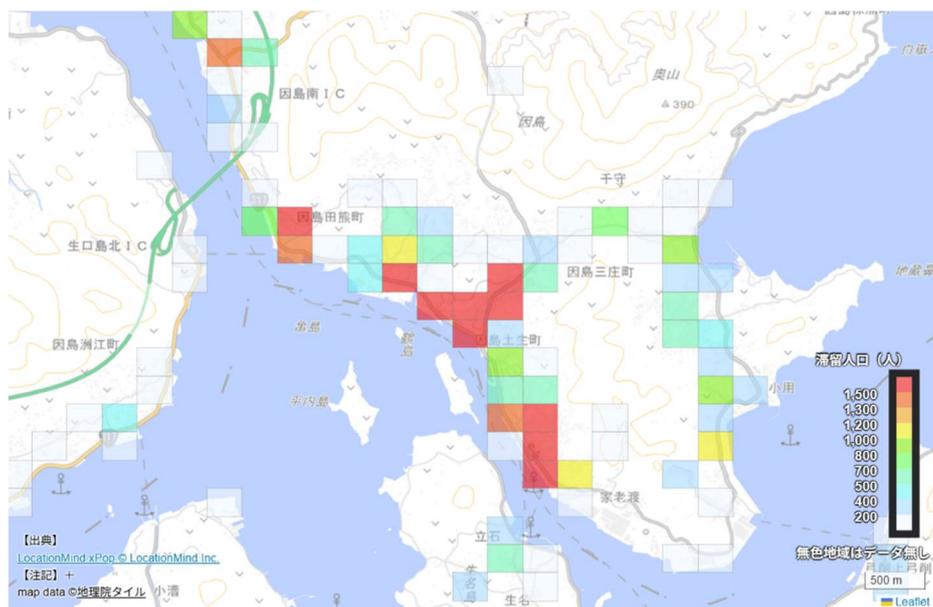
(事業所統計および経済センサスより)

○尾道市因島（旧因島市）の1日の人口移動（通勤者や買い物客で集中する地域）

2024年 全月平日 午後13時の滞留人口図（因南と原・洲江町）



2024年 全月平日 午前6時の滞留人口図（因南と原・洲江町）



2024年 全月平日 午後13時の滞留人口図（因北）



2024年 全月平日 午前6時の滞留人口図（因北）



(出典：「RESAS（地域経済分析システム）－滞留人口メッシュ分析 メッシュマップ」)

○商工会議所 部会別会員事業所の推移

年度	会員数	内訳				
		造船生産工業	販売商業	観光運輸	金融・サービス	建設
H26年度	1,024	264	253	123	260	124
H28年度	991	264	237	113	250	127
H30年度	978	263	216	112	257	130
R02年度	954	259	208	113	249	125
R04年度	918	249	187	112	248	122
R06年度	883	241	173	115	240	114

(因島商工会議所 調)

②課題

- ・当地域は人口減少と高齢化が進み、事業の担い手不足は深刻化している。既存事業の廃業が増加する中、新規創業者の確保が地域経済維持をするには必要である。
- ・市場環境のデジタル化への変化に因島地域の小規模事業者は対応が遅れており、デジタル活用力の強化が喫緊の課題である。
- ・地域の経済環境は、しまなみサイクリングロードの活況が戻ってきて、観光客は増えるが因島地域の小規模事業者のサービス業界はその需要を満たしていない。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

第1期の計画では、産業分類を造船業関連事業者含む「ものづくり産業」と「観光関連産業」の括りで、管内の既存ものづくり産業と観光関連産業の経営支援で小規模事業者数の維持と発展に寄与し、管内の地域活性化を図ることを目標に経営支援計画を立てた。

本計画においては、当地域の経営環境はコロナ感染症の影響から大きく変化し、経営の持続は大変な情勢となっている。その中でも、小規模事業者が経営を自走化し、経済社会情勢や経営環境の変化に対応しながら継続的発展することは、地域経済へ寄与することになる。その実現のために小規模事業者のポテンシャルを引き出していくような経営支援計画にする。

10年後の因島地域は、通年でサイクリストなどの観光客が宿泊、飲食、体験、物販が回遊回線で結ばれ、観光消費単価が向上する姿である。理由は、サイクリストの短時間滞在を是正することが必須で、地場産業と関連する各種商品・サービスの提案により、粗利を高め、観光の裾野を地域小規模事業者に広く普及させるためである。もう一つは、デジタル活用が普通になり、小規模事業者のEC、予約、決済、会計等活用し、データに基づく価格、販促最適化で収益性を継続的に改善する。理由は、個別最適のツール導入では効果が限定的のため、基幹と個客接点の統合によりデータドリブンを実現し、少人数運営でも売上拡大とコスト削減を同時に達成するためである。

②尾道市総合計画との連動性・整合性

尾道市総合計画の後期計画の「第1章 産業の活力があふれ、交流と賑わいが生まれるまちづくり」にある、尾道市の政策目標と基本方針に

○政策目標1「地域経済を支える産業に活気がある」

市民や来訪者にとって魅力的な商店街となるよう、賑わい創出や施設整備を支援し、地域商業の活性化を促進します。

○政策目標2「多様な産業が育っている」

地域経済の活性化、雇用の拡大を図るため、新たな事業の創業・育成を支援するとともに、中小企業の活性化を図ります。

と在り、当地域の高齢化の進行という人口動態の大きな課題に対して、住民のニーズと観光やサイクリングで来因する流動人口の多さに着目して、因島の魅力で移住創業者や観光消費による地域経済の活性化に特化することは、整合性があり、地域に裨益する。

③因島商工会議所の役割

行政と小規模事業者とのパイプラインである因島商工会議所も地域の小規模事業者が持続的発展を目指せるように、行政の支援制度の普及、活用の支援をしていき、小規模事業者の課題の洗い出し、各関係団体との連携でその課題の解決を支援することが役割である。

(3) 経営発達支援事業の目標

目標

1. 「経営の自走」と「デジタル基盤」による持続可能な地域経済の確立するため、小規模事業者が、人口減少や人手不足の中でも収益を上げ続けるための足腰を鍛えることを目標とする。

① 商店街（因島土生町など）を単なる生活の場ではなく「儲けが出る場所」へと変革する。具体的には、経営指導員による伴走型支援を通じて、事業者が自ら経営分析を行い、課題解決の行動計画を立てられる「経営の自走化」を推進する。

② デジタルの活用で少人数でも効率的に販売を継続できる体制を構築する。これにより、地元の高齢者向けビジネスを維持しつつ、デジタル販路（EC）を通じて商圈を拡張し、早期の利益率の改善を目指します。

2. 「創業支援」と「地域ブランド」による新たなにぎわいの創出
新しい人材の流入を促し、地域の魅力を形にすることで、交流人口を経済活性化に繋げる目標とする。

③移住創業や第2創業を志す人々に対し、「資金・人材・拠点」をセットで提供する三位一体の支援体制を整えます。空き店舗の活用やバックオフィス業務の共有サービスを提供することで、創業時のリスクを下げ、地域での生存率を高める。

④ブランディングでは、地元の「ゆるキャラ（はっさくん）」や地域資源を最大限に活用し、祭事やイベントを継続的に実施することで、因島の知名度向上と小規模事業者の販路拡大を支援する。これは、若者や女性に「楽しい地方」と感じてもらうための重要なステップとなる。

人口減少、高齢化が進む因島で「にぎわい」を創出するため、目標に数量指標を設定する。具体的には、伴走支援やデジタル化による生産性向上で経営の自走と「はっさくん」活用によるブランド力強化で活性化を評価します。経営発達支援事業のターゲット産業は、観光関連産業とする。K P Iはデジタル活用支援件数と地域の資源がどれだけ形になり、認知・消費されているかを測定するため「ゆるキャラ」活用商品の開発品目数を設定して、支援事業者全体の売上増加件数を設定する。利益率増加件数は、K G Iの数値目標とする。利益増加率は約5%程度を想定する。

【目標設定】

		R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度	5年合計
① K P I	1. デジタル活用支援件数	4件	4件	4件	4件	4件	20件
	2. 商品開発品目数	5品	5品	5品	5品	5品	
	3. 売上増加件数	5者	5者	5者	5者	5者	25者
② K G I	営業利益率増加件数	3者	3者	3者	3者	3者	15者

尾道市総合計画の中に記載があった、小規模事業者の特徴を下のようにまとめることで上記の設定をした。

- ・宿泊業・飲食サービス業：観光を支え、地域交流を促進する役割

因島地域は観光資源（瀬戸内海の美しい景観など）を持ち、島外からの訪問者を取り込む可能性がある。

- ・宿泊業（事業所変動指数が高い）：宿泊業の事業所数は2016年から2021年にかけて増加傾向にあります（変動指数+6.25%、偏差値56.37）。これは観光需要の高まりを示しており、宿泊業の事業所数は85所（2021年）あり、小規模な宿泊施設や個性的な飲食店は、観光客の誘致と地域での消費拡大に直結し、地域経済に貢献できる。

- ・飲食店（事業所数が多い）：宿泊業・飲食サービス業全体で803所の事業所があり、特に飲食店は665所（2021年）と多く、事業所構成比でも高い水準にある（偏差値58.22）。地元の食材を活かした質の高い飲食サービスは、観光客だけでなく地域住民の交流の場としても機能する。

因島地域の小規模事業者が地域貢献を強化するためには、地域に住む人々の生活の維持と、地域外からの経済流入の促進に貢献できる業種が重要である。

これは、地域が抱える主要な課題（人口減少と高齢化）に対して、小規模事業者が得意とする「地域密着」と「きめ細かさ」を発揮できる分野だからである。

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) 目標達成に向けた方針

尾道市の尾道市総合計画と当会の「地域の現状と課題」「小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方」を踏まえ、目標達成のために下記の実施方針とする。

①小規模事業者の持続的発展

- ・達成方針：因島土生町商店街に観光消費等を取り込むための経営力強化に向けて、事業者の経営分析を行い、経営状況を可視化する。当会職員で経営分析が困難な場合は、専門家等を活用して経営分析を行う。次に、経営課題について事業者と連携して課題設定し、課題解決に向けた行動計画を設定する。事業者が自ら事業計画を策定できるよう「経営の自走化」を経営指導員が伴走して行い、将来的に「経営の自走」が出来るような事業者を増やしていく方針
- ・設定した理由：地元消費だけでなく、積極的に観光消費を促進して、知名度とともに儲けが出る場所にする事は、商店街を盛り上げ、にぎわいの創出になるため

②販路・デジタル基盤の整備と基幹業務の統合と自動化

- ・達成方針：デジタル化の先にある、販路拡大や販売促進をデジタルで実現しながら、当管轄地域の高齢人口に対応したビジネスを確立し、持続可能な経営を醸成する。また、受注・在庫・会計をクラウドで統合し、POSとECをAPI連携する。ダッシュボードでリードタイムと在庫回転を可視化していく方針。
- ・設定した理由：デジタル販路の即時整備にて商圈拡張になり、デジタル販売で観光客へのサービス向上となる。その際に、地域資源を活用した商品とネット販売とを差別化することで、観光客誘致にもなる。少人数でも販売を継続できる体制を構築。システム統合によりリードタイム短縮／在庫最適化が可能となり、利益率改善に直結する。可視化は現場の自律改善を促し、持続的な効果をもたらすため。

③起業・創業支援

- ・達成方針：資金／人材／拠点の整備（資源への接続）。創業資金の事前審査・書類作成を伴走し、空き店舗情報のリスト化したものの作成とバックオフィス、会計、法務の共有サービスを提供する。実行可能な創業計画書の作成・資金調達の支援を同時に実施し、創業後も事業者の持続的経営に繋げるためフォローアップを定期的に行い課題設定及び課題解決に繋げる方針。
- ・設定した理由：創業者の最大課題は資金／人材/場所の不足である。三位一体でアクセス障壁を下げ、立ち上がりの固定費を低減することで生存率が向上する。専門支援の集約は手戻りを減らし、審査通過率を高め、時間短縮と質の担保に寄与する。

④ブランディング

・達成方針：観光／交通／宿泊／飲食／物販を結ぶ回遊導線を整備し、スタンプラリー等の仕組みにより地域内での移動と消費行動を促進する。併せて、因島独自の地域資源および地元ゆるキャラ「はっさくん」を核とした商品開発／ブランド化を推進し、回遊の各拠点で地域の魅力が「買える／体験できる」環境を整える。これにより、観光客の滞在時間と支出額の増加を図るとともに、小規模事業者の販路拡大と経営力向上につなげる方針。

・設定した理由：地域内に点在する観光資源や店舗を回遊導線によって結び、ブランド化された商品やサービスを各地点に配置することで、観光客の行動と消費が連動する仕組みを構築できる。また、既に認知度のある「はっさくん」を活用することで、地域全体の統一感あるブランディングが可能となり、広報効果の早期発現が期待できる。低コストで実装可能であり、消費動向等のデータを次の施策改善に活かせる点からも、投資対効果の高い取り組みである。

ゆるキャラ はっさくん
(因島商工会議所 提供)



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

【現状】地域経済分析システム（RESAS（リーサス））を使って、年1回、経済動向を調査し、4半期に1回、広島県商工会議所連合会景気観測調査の時期に合わせて、因島地域の経済動向調査を実施している。結果については、当所HPにて掲載して公表している。

【課題】情報収集・発信は実施しているものの、情報の整理・分析が不十分かつ、活用方法も公表にとどまり、経営に資するとは感じられない。

【目標】

	公表方法	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①「RESAS」等を活用したデータの公表回数	HPにて公表	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②因島経済動向の公表回数	HPと地域新聞へ掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

【事業内容】

①地域分析システム「RESAS」を活用したデータの公表（年1回）

・目的

国の「RESAS」システムと市場評価ナビ「MieNa」を活用して、経営指導員が地域の経済動向を分析・整理し、年に1回公表する。

・調査方法

RESAS 及び、MieNa を活用して地域動向調査を行う。

・調査項目 RESAS：人口動態、消費動向、地域産業構造など

MieNa：エリアを絞った人口動向、消費支出額、購買力など

・実施回数 年間1回

・調査結果の活用

調査した調査資料は、創業予定者等の事業計画策定に活用する。

調査資料は当所HPで幅広く管内の事業者にも周知する。

また、インターネット上にある2次データは探索、収集できるように当所HP上で各白書や統計のWeb版、地域経済分析システム（RESAS（リーサス））を案内し、小規模事業者自らが必要データを収集活用できるようITスキルの向上も図る。

②因島経済動向の公表（四半期毎）

・目的

広島県商工会議所連合会が実施している景気観測調査において、因島地域で収集、集計されたデータを活用して経営指導員が分析・整理し、四半期（3月・6月・9月・12月）毎に経済動向を公表する。

・調査対象

当所管内の製造業・建設業・卸売業・小売業・サービス業の40社を対象に実施する。

・調査項目

受注／売上／生産／仕入価格／販売価格／資金繰り／採算／在庫／従業員数

・調査手法

調査票をメールやFAX、WEB上で収集及びヒアリングを実施する。

・分析手法

経営指導員は、収集された調査票等のデータを集計、分析をする。

・調査結果の活用

集計、分析した結果を因島経済動向として、まとめた調査結果を会報誌やホームページ、尾道地域新聞へ掲載し公表する。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

【現状】 第1期の経営発達支援計画では、サイクリストや文化遺産「村上海賊」を土台に飲食店や食品製造小売店の商品を対象にアンケート調査と造船業の技術調査の調査を計画していたが、新型コロナウイルス感染症拡大にイベント中止やサイクリストの激減により計画通り実施できず、催事の際に別途調査は行っていた。

【課題】 現状のとおり、計画通りの需要動向調査はできていないが、ある程度サポートはできている。造船業界の技術調査は非常に困難でできない。また、需要動向調査のために特別にアンケートを実施することも困難であるため、時間を掛けずに販路開拓につながる方法での需要調査を実施していくことは課題である。

(2) 目標

	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
① 祭りやイベントへの出店の際の情報収集	5者	5者	5者	5者	5者	5者
② 消費者アンケート調査	5者	5者	5者	5者	5者	5者

(3) 事業内容

①祭りやイベントへの出店の際の情報収集

弊所で管理している因島地域のゆるキャラ「はっさくん」のブランドを活用して、独自の商品開発やグッズ販売をしている事業所は、地方自治体や因島商工会議所が実施するイベント等へ出店はしている。出店の際に購入に来るお客様や同イベントへ参加している他の出店者から情報を収集するとともにSNS等の参加を促し、コミュニケーションを活発にする。

【調査方法】

(情報収集)

・経営指導員は、出品（はっさくんグッズ等）した商品の売れ行き（数量）を確認し、データ化する。また、出店後のお客様の声として、SNSのフォロワー数の増加数を確認する。

(情報分析)

・数量データとフォロワーの声を、よろず支援拠点や中小企業診断士など販路開拓に知見を有する専門家のアドバイスをもとに、経営指導員が分析する。

【サンプル数】 各イベントの来場者 10～20 人を対象

【調査項目】

・消費者特性（年齢、性別）、グループ特性（観光、ポルノグラフィティファン、サイクリストなど）、満足度、パッケージ等を想定。なお、業種や商品、提供サービスの内容により項目は変更する。

【調査／分析結果の活用】

・調査／分析結果は、直接面談時に提示できるため、感想や今後の経営方針の資料として活用する。

②消費者アンケート調査

当地域で作成されているグルメマップのイベントでスタンプラリーをしている。その際には参加する飲食店で飲食し方へ、スタンプを押しているため、スタンプ台紙の提出の際にはアンケートを記載できるようにする

【調査方法】

(情報分析)

- ・スタンプ台紙（アンケート用紙）を回収し、1件1件コメントを経営指導員がまとめる。

【調査項目】

消費者特性（年齢、性別）、グループ特性（観光、ポルノグラフィティファン、サイクリストなど）と店舗の感想（お客様の生の声）

【調査・分析結果の活用】

アンケートの集計、分析を行ったものを事業者にフィードバックし、新商品開発または、ブラッシュアップへ繋げる。

5. 経営状況の分析に関すること**(1) (現状と課題)****【現状】**

前回の経営発達支援計画では、確定申告支援や小規模事業者持続化補助金等の際に個別に経営状況を「経営分析システムB I Zミル」を使って分析はできたものの、経営革新計画セミナー等の経営関連セミナーと合わせて、支援対象者の掘り起こしは、時間と費用を費やしても参加者が減少傾向にありあまり効果は少ない。また、経営分析結果を事業計画策定に有効活用するまで至っている小規模事業者は補助金申請支援や資金調達支援の際に利用しているにすぎない傾向にある。経営分析結果を小規模事業者に提供するのみで終わっていることも多かった。

【課題】

これまでの取り組みで分析件数はある程度あったが、内容としては、補助金申請と融資支援を目的とした事業所には経営分析を行う以外は日常的に経営分析の定着には至っていない。経営分析をする事業者の内、デジタル化を自らしている事業所も7割程度である。経営分析は「経営分析システム」により実施しているため、システムを使って効率よく経営分析を実施できる体制にすることが課題です。

(2) 目標

項目 \ 年度	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
経営分析事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者

(3) 事業内容

経営分析を行う事業者の発掘のため、以下のとおり実施する。(一部継続)

- ① 1年に1回「経営分析システムB I Zミル（株式会社エイチ・エーエル）」で提供されている経営状況調査シート（アンケート用紙）を小規模事業者へ電子メールにて配信して、経営分析実施を推奨して、掘り起こしを行う。

②事業者への巡回訪問時や窓口相談時、また決算確定申告、融資申込、補助金申請などのタイミングで、経営分析の必要性を説明して、支援対象者の掘り起こしを行う。(継続実施)

【具体的な掘り起こし手法】

- ・経営状況調査シート（アンケート用紙）を完成させることで経営分析に繋げることができるため、メールでの返信や面接時に一緒にアンケートを記載しながら、進めていく。
- ・経営状況調査シート（アンケート用紙）の記載が想定されるケースとしては、記帳指導や決算指導時の面接や融資斡旋、補助金申請時の面接中にアンケートを実施して、記入済みの経営状況調査シートを基に対話と傾聴をしながら経営分析をして、経営課題の発見や効果的な課題解決策等を導き出す支援に繋げる。

【経営分析項目】

〔財務分析〕 売上、粗利、営業利益の増加率、当座比率

〔非財務分析〕 市場環境、事業の将来性、経営資源、後継者の有無、防災、デジタル化状況、SWOT分析、企業を取り巻く環境とGX状況

【分析方法】

経営支援基幹システム「BIZミル」を利用して経営状況分析表やローカルベンチマークの帳票を出力して、経営状況を分析、把握する。

(4) 成果の活用

分析結果については、当該事業者へフィードバックし、事業者の経営計画や事業計画の策定を支援する際の資料として活用する。更に、結果はデータベース化（経営支援基幹システム「BIZミル」に保存される。）し、経営指導員等内で共有し、スキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画策定支援は計画通りにできたが、補助金活用、資金調達時に向けた事業計画策定支援が大半を占めている。経営分析を行った事業者に対しても事業計画の必要性と活用について必要性を理解していただき、自ら策定できるように支援も行っている。

【課題】

事業者自らが事業計画策定の重要性を理解した上で計画を策定する事業所数は少なく、補助金申請や借入申込に必要である際にも、デジタルを活用して、自社で事業計画を策定していけるように支援する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

当所における事業計画策定支援については、小規模事業者持続化補助金等の申請書類を作成する際に行っているが、本来の事業者が持続的に発展するための事業計画の策定が充分に出来ていない。

そこで、前述の経営分析結果を経営者が自ら把握し、得たデータを連結し、地域の小規模事業者が抱える課題に対し、どのように発達していきたいか方向性を導き出し、目標実現に向けた事業計画作成により持続的発展をできるように支援する。

また、創業希望者においても事業を継続していくために、事業計画策定の重要性を認知してもらうため、支援を行っていく。

【目標】

項目	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①セミナーの周知回数	0	15回	15回	15回	15回	15回
②個別相談会	0	5回	5回	5回	5回	5回
事業計画策定事業者数	9社	15社	15社	15社	15社	15社
③創業計画策定事業者数	—	5社	5社	5社	5社	5社

(3) 事業内容

経営分析を行った事業者のうち、対象業種のローカルベンチマークから見えてくる、気づきを根拠として、事業計画策定をし、事業計画策定の必要性を意識付けする。

①尾道市、中小企業基盤整備機構、広島県よろず支援拠点、ひろしま産業振興機構、日本政策金融公庫などが主催するセミナーを周知します。周知方法は、経営指導員による巡回訪問及びHP、電子メール（ダイレクトメール）で受講を呼びかける。

②専門家による事業計画策定に関する個別相談会の実施

【対象者】経営分析を行った事業者

【募集方法】経営指導員の窓口相談・巡回訪問により事業者と対話と傾聴を実施して、事業者自らで策定が困難な場合は、専門家により事業計画の策定支援をする。また、他の支援団体とも連携して個別相談を実施する。

【内容】

- ・対話と傾聴を重視して、課題解決のための事業計画の策定。
- ・定性目標とそれを達成できる売上及び利益目標を明確にする。
- ・創業、事業承継も同様に計画の策定に向けた支援を行う。
- ・生成AIを活用し、事業計画策定支援を実施する。経営支援生成AIシステム Keytas を使って、支援者と対象者は同席し、対象者が「壁打ち（自問自答）」する。対象者の腹落ちできる事業計画を策定して、その計画を専門家等の第3者目線でチェックする。

③創業希望者に対する支援

創業希望者を対象として、尾道市にて認定を受けている創業支援事業計画に基づき、各支援機関と連携して、事業の立ち上げや事業開始後の経営安定等、資金繰りの面から実現性の高い事業計画の作成を支援する。

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】経営指導員による巡回訪問及び窓口相談により、フォローアップ支援を実施している。現状は、事業計画を自ら策定した事業者は、フォローアップできていない。また、コロナ関連の影響があった時期は特に対面でのフォローアップが難しく、事業計画策定や実施後の見返りや再計画等のPDCAのフォローができていないことが考えられる。

【課題】対面によらなくてもフォローアップできるように、電話やメール、オンライン会議、SNSにより、対象事業所の情報収集をして、効率の良い、フォローアップ支援を実施していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

フォローアップを行う際には、PDCA サイクルの実施の徹底と定期的なレビューによる進捗の確認を通じて、内発的動機づけを実施し、経営の自走化を促進する。

(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
フォローアップ対象事業者合計	20者	20者	20者	20者	20者	20者
(内)対象事業者数	20者	15者	15者	15者	15者	15者
(内)創業者数	0者	5者	5者	5者	5者	5者
頻度(延べ回数)	82回	145回	145回	145回	145回	145回
売上増加事業者件数	2者	5者	5者	5者	5者	5者
利益率5%以上増加の事業者件数	2者	3者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

事業計画を策定した小規模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フォーマット（デジタルフォーマット含む）を用いて巡回訪問及びITツール等を活用して実施し、策定した事業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。

・フォローアップ対象事業者（創業者以外）の事業計画策定事業者15者の内、10者は2カ月毎に1回の頻度でフォローアップを実施する。（10者×6回＝60回）また、対前年比売上増加を目指して重点支援する5者は、毎月1回、巡回指導によるフォローアップ支援を実施する。（5者×12回＝60回）

・創業計画策定支援対象事業者5者は、事業計画策定直後に1回実施して（5者×1回＝5回）、その後、四半期毎に1回（5者×4回＝20回）、フォローアップを実施する。

ただし、小規模事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

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、専門家と経営指導員等が帯同訪問し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

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

これまで当所では、各機関が主催する展示・販売会の情報を該当される小規模事業者へ情報提供をする程度で、販路拡大を必要としている事業所を十分把握しておらず積極的に寄与していなかった。

管内の小規模事業者の多くは、オンラインによる販路開拓等に関心が高く、ほぼ、商品、サービスの情報はITを活用している傾向にある。それも「人材不足」がほとんどであり、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

展示会出展の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する。今後も新たな販路の開拓にはDX推進で対応していけるように理解・認識してもらい、ITを活用した販路開拓等のデジタル化の取組を継続する。

(2) 支援に対する方針

経営分析や事業計画策定支援した小規模事業者で、販路開拓やビジネスマッチングが必要と判断した小規模事業者を優先的に支援する。

また、ネット販売やホームページ・SNS等を利用したプロモーションなどITを利用した販路開拓の経営支援ニーズが高まっており、これらの導入や活用についても伴走型で支援する。

一方で、弊所が単独で展示会等を開催することは困難なため、日本商工会議所や尾道商工会議所やその他支援機関が主催する展示会、商談会への出展を目指す。

ITを活用した、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・販路開拓に関するセミナー開催への参加を促し、理解度を高めた上で、IT専門家派遣等を実施しながら事業者の段階的に支援を行う。

(3) 目標

①広島県産品アンテナショップの紹介・斡旋・出展（B t o C）

項目	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
商談会・展示会 出展支援者数	2社	2社	2社	3社	3社	3社
売上目標（万円/者）	20	20	20	20	20	20

②IT活用による販路拡大支援（B t o C）

項目	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
IT活用する 事業者	—	4社	4社	4社	4社	4社
利益増加率/ 者	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①広島県産品アンテナショップの紹介・斡旋・出展（B t o C）

・出展前の支援

実施に向けては商品の選択、商品説明のチラシ作成や、展示物の効果的なディスプレイ、商品提案書の作成、商談後のアプローチの方法について出展までの支援を行う。

・出展中にかかる支援

当日は出展者に同行し、商品の展示方法、レイアウト、接客方法の指導を行うとともにバイヤーとの商談に同席し、商品に対する評価・改善点をヒアリングする。

・出展後のフォローアップ

会場における顧客反応・商品に対する直接評価について、定性・定量の両面で分析を行うと共に、参加した事業者と出展効果の検証を行うことで、売れる商品の研究と販路拡大に繋げるフォローアップ支援を行う。

②IT活用による販路拡大支援（B t o C）

・HP、SNS等を使ったデジタルマーケティングを中心に、活用方法について支援を行う。需要者とのコミュニケーションが円滑になるように、AIやBIを使いながら、実践していく。ハード面で課題が出れば専門家に相談しながら実現していく。

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】 日々の日報は支援システム BIZ ミルに入力し、経営発達支援事業の実施状況（実績）も同様に入力している。

【課題】 経営発達支援事業の評価結果が意思決定に反映されにくく、見直し／中止／強化などの判断基準と直結しておらず、次の事業設計に十分活かされていない。

(2) 事業内容

日頃から、経営指導員等の日報やフォローアップシート等を統合し、経営発達支援事業の実施状況（実績）を定量的に可視化。収集した実績について、経営発達支援計画評価委員会において、年1回、分析・評価を実施する。検証の結果、事業計画の見直しの際には検討会を実施し、再計画策定を検討する。

・評価委員会の構成

評価委員の所属、役職：因島商工会議所副会頭・専務理事／
中小企業診断士／尾道市産業部長／
委員の所属、役職：中小企業相談所長・法定経営指導員等3人
(検討会のみ出席できる。)

・見直しまでの順序と結果の公表

・評価委員会の開催

評価委員会には委員を除く評価委員により、事業の実施状況、達成率、成果の評価をしてもらう。その後、見直し事項を提示してもらう。

・正副会頭会議

正副会頭へ事業評価の結果と提示された事項を報告の上、見直しの方針を決定する。

・検討会の開催

正副会頭会議で決定した方針に沿って、評価委員と委員で検討会を開催し、再計画を行う。検討会での再計画の必要がなければ開催しない。

・事業の成果・評価については、当商工会議所のホームページと所報で公表する。

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、対象となる職員は7人と少数で、それぞれの担当の仕事をしながら、専門家派遣を活用したOJT等による支援ノウハウの習得や広島県商工会議所連合会が開催する各種研修会に参加している。また、中小企業大学の研修を受講することを通じて、経営指導員等の資質向上に努めています。

小規模事業者のデジタル化を支援するためにも、経営指導員・補助員・一般職員等全体的に、ITリテラシーを高めるため、各自研鑽して資質の向上を図ることが課題です。

(2) 事業内容

経営発達支援事業の実行にあたり、個々の支援スキルとITスキルのアップを図る体制を整備する。

①自己啓発研修の受講と情報共有

関係機関等からのリモート研修等開講の案内を経営指導員が収集、まとめたものを職員間で情報共有する。

リモート研修等を経営指導員・補助員・一般職員等が参加する。または、アーカイブ配信があれば、各々で視聴することで職員の資質向上を図る。

②アクティブラーニングの実施

経営指導員・補助員・一般職員等は、自己啓発研修やアーカイブ配信、WEBラーニングをした内容の理解度を図るため、内部研修会を開催する。

受講等した職員を中心に、月に1回1人、朝礼で20分程度、講師となり、全職員に「教える」ことをしていただき、支援ノウハウ等の情報共有をして、職員の資質の向上を図る。

③支援ノウハウ組織内で共有する仕組み

・支援プロセスの標準化 ヒアリング項目、分析手法、提案書等のテンプレートを整備する。また、「支援の流れ」をフローチャート化し、誰でも同じ品質で対応できるようにする。

・支援ケースレビュー会議を定期的で開催し、支援事例を持ち寄り、課題解決のプロセスを共有する。「なぜその提案をしたか」「他の選択肢」を共有・議論する。

年度 項目	現状	R 8年度	R 9年度	R 10年度	R 11年度	R 12年度
IT 関連	未実施	年 5 回	年 5 回	年 5 回	年 5 回	年 5 回
支援関係	未実施	年 2 回	年 2 回	年 2 回	年 2 回	年 2 回

1.1. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関する こと

(1) 現状と課題

他の支援機関と定期的な情報交換はしているが、環境の大きな変化で経営者の悩みは多種多様化しているため、引き続き支援機関と連携を通じた支援ノウハウの情報交換で一層の連携支援を強化していく。

(2) 事業内容

①広島県東部地区の行政および商工会議所・商工会で構成されている「広島県東部産業支援会議」へ経営指導員等を計画的に派遣し、支援ノウハウを情報交換や勉強会へ参加し、支援能力の一層の向上に努める（会議年1回、勉強会年1回）

②各部会活動主催による行事へ参加し、因島ゆるキャラ「はっさくん」と因島地域のブランドを向上させる活動に伴い、参加する事業所や関係者と情報交換するとともに支援ノウハウを共有する（行事2回）

③因島商工会議所、観光協会からなるしまなみツーリズムの会議に出席しサイクリストの動向や観光産業の動向を把握、支援ノウハウの一層の向上に努める。（年4回）

④各部会活動主催による協議会及び懇談会へ参加し、金融機関や行政と意見交換、情報交換するとともに支援ノウハウの一層の向上を図る。（年2回）

1.2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

（1）現状と課題

人口の減少で弱まった経済に活力を与える活動に観光客の増加を機運にした、交流人口の増加を目指し、観光消費の増加に向けた取り組みを行う。

（2）事業内容

①いんのしまグルメマップ作成事業（年1回）

増加する観光客を島内サービス業者の活用促進のため、（一社）因島観光協会と共に実行委員会を設立、島内のサービス業（飲食店、宿泊施設、土産物店など）を掲載したマップを作成、2年に1回更新している。冊子のサイズはサイクリストでも持ち運びできるようにA5サイズで作成、観光施設や掲載店に置いて配布している。弊所は事務局をしており、イベントの企画会議やHP更新をしている。

②村上海賊因島振興協議会事業（年1回～3回）

村上海賊因島振興協議会は、平成28年度に日本遺産に認定された「村上海賊」の構成資源を活用した、魅力ある因島づくりの取組と地域経済の振興を図る目的をもって、（一社）因島観光協会と尾道市の協力のもと設立した協議会である。観光産業の活動促進のため、平成29年度に「因島村上海賊焼き」を島内のお好み焼店13店舗の協力の下、開発しPR活動を行った結果、地元住民並びに観光客の来店が増えた。

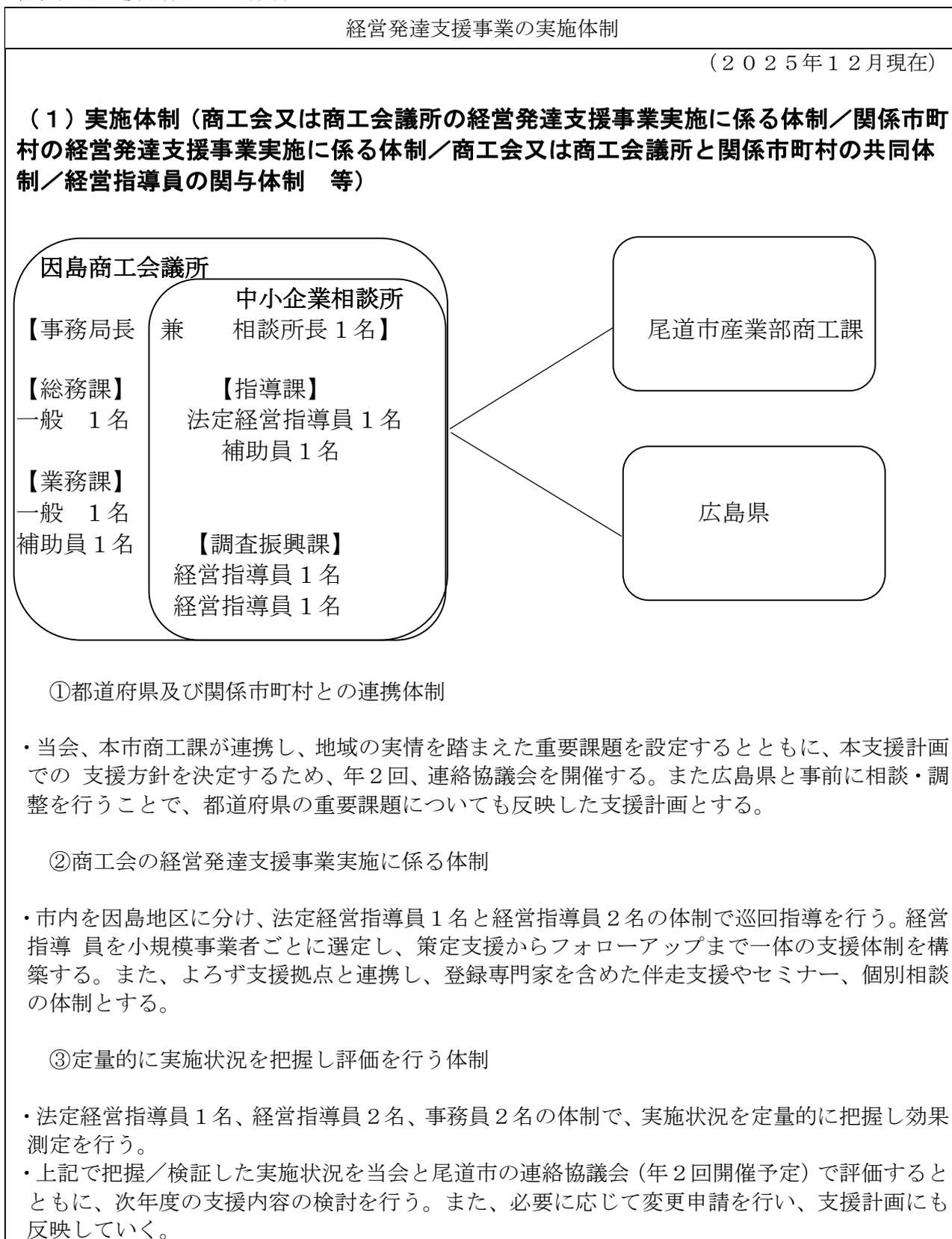
平成30年度には、海上の監視のため島々や船と連絡を取り合うため作られた城跡が島内に多数存在しており、そこを巡る「因島城跡散策MAP」を作成した。毎年11月に（一社）因島観光協会が主催する「因島水軍城イベント」と絡め、PRを行い、ウォーキングコースの定着を図っている。

③因島サイクルツーリズム振興協議会（月1回）

サイクリストを因島に呼び込み、にぎわいづくりを図る目的で発足した。サイクルツーリズムの推進により稼げる観光を目的とする。着地型・体験型観光の調査研究で、サイクリストニーズ・通行量調査、島嶼部エリアの陸路海路を含めたルートの研究、インバウンド対策、ナイトエコノミーの可能性調査、特産品開発事業の調査研究として農・商・工連携による特産品を使った自転車関連商品の試作を行う。対岸の愛媛県上島町商工会、上島町観光協会、因島観光協会が連携した組織で、弊所は事務局をしている。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



④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、D X化や生成A I、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ロールプレイング、事例共有などを行う。

(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

法定経営指導員の氏名： 窪田 裕也

連絡先： 因島商工会議所 TEL 0 8 4 5 - 2 2 - 2 2 1 1

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・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／窪田裕也は、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) 連絡先

①因島商工会議所（因島中小企業相談所）

〒722-2323 広島県尾道市因島土生町 1762-38

TEL 0845-22-2211 / FAX 0845-22-6033

URL <http://cci.in-no-shima.jp/>

②尾道市 産業部 商工課

〒722-8501 広島県尾道市久保町 1 丁目 15-1

尾道市 産業部 商工課

TEL 0848-38-9182 / FAX 0848-38-9293

URL <https://www.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)

	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
必要な資金の額	920	920	920	920	920
専門家	160	160	160	160	160
専門家派遣謝金	150	150	150	150	150
〃 旅費交通費	10	10	10	10	10
広告費	40	40	40	40	40
コピー代	20	20	20	20	20
通信費	20	20	20	20	20
システム費	720	720	720	720	720
BIZミル	170	170	170	170	170
キータス	200	200	200	200	200
ミーナ	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
会費、国補助金、県補助金、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。

(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
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等