

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）
実施期間	平成28年4月1日～平成33年3月31日（5年間）
目標	<p>当会エリア内において、          事業主の商品・サービスと地域内の消費需要をマッチングさせ、持続可能な地域産業を育成する。          公的支援機関・認定支援機関・金融機関まで含めた地域内の各団体の経営支援機能を最適化するためのハブ機能を果たす。          「経営のかかりつけ医」として地域事業者の体調（経営状況）をモニターし、時に治療（経営改善）にあたる。</p>
事業内容	<p><b>1．地域の経済動向調査に関すること【指針】</b>          「各種統計情報による住民調査」で消費動向を、「巡回による景況感調査」で事業者の景況感を調査し、情報公開する。</p> <p><b>2．経営状況の分析に関すること【指針】</b>          支援を要する事業者を決算書分析で見つけ出し、実態調査を行う。現状接点の薄い事業者に対してもアンケート調査を行う。</p> <p><b>3．事業計画策定支援に関すること【指針】</b>          2.の経営分析事業で見出した支援を要する事業者やセミナー来場者などに事業計画策定を持ちかけ、事業計画策定を促す。</p> <p><b>4．事業計画策定後の実施支援に関する事【指針】</b>          事業計画策定後の伴走型支援を、ルーチンワークとして継続的に行う。</p> <p><b>5．需要動向調査に関すること【指針】</b>          支援対象個社への顧客アンケート作成支援や店舗周辺調査、業種を絞ったアンケートや来街者アンケートを実施。</p> <p><b>6．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】</b>          外部団体による各種商談会や展示会への出場斡旋、各種ビジネスコンテストやマッチングサイトの利用斡旋のほか、販促セミナー等を行う。</p> <p><b>・地域経済の活性化に資する取組</b>          地域イベントの集客イベント化と、かつての地域産業の担い手の知恵を借りての地域資源掘りおこし。</p>
連絡先	<p>広島安佐商工会 可部本所          〒731-0221 広島県広島市安佐北区可部 3-26-22          TEL (082) 814-3169 FAX (082) 815-1456          HP ; <a href="http://h-asa.jp/">http://h-asa.jp/</a> Mail : hiroshima-asa@hint.or.jp</p>

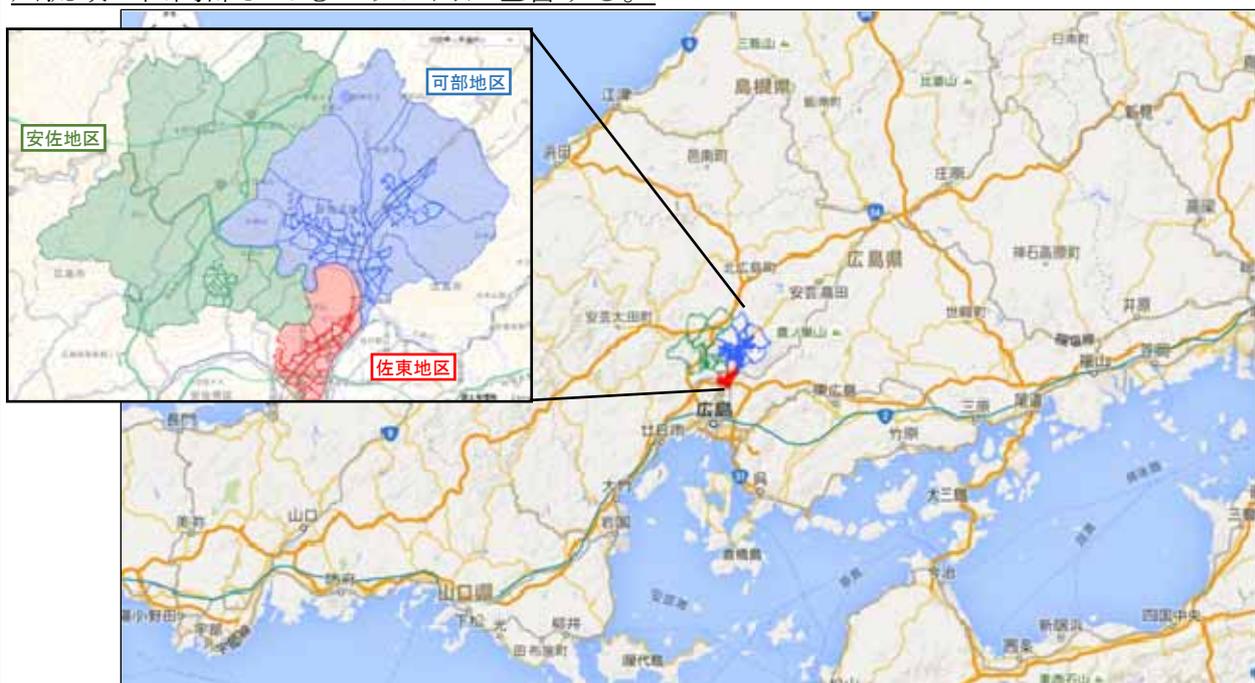
(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1 地域の現状と課題

当会のエリアは、広島市内の縁辺部に位置し、県中～北部の安芸高田市・北広島町・安芸太田町と隣接する。旧可部町商工会・旧佐東町商工会・旧安佐町商工会の3単会が合併して成り立ったのが当会であり、山陽高速道広島 I.C. 周辺の新興商業区域から太田川流域の山間部までもエリア内に包含する。



平成26年8月に大規模土砂災害に見舞われた八木・緑井地区や可部東といった被災地を含むエリアでもある。これらの被災地がいずれも住宅団地であったことから窺える通り、当会エリアは全体的に住宅団地が多く、広島市のベッドタウンと位置付けられる。

当会における平成27年11月末現在の業種別会員構成は下表の通りである。

	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	計
可部支所	212	75	22	166	47	161	97	780
佐東支所	106	24	12	65	40	73	117	437
安佐支所	178	53	4	53	24	54	28	394
H 27.11.30 現在	496	152	38	284	111	288	242	1611

旧3単会エリアごとに地域特性・産業構造は違う、という観点から、可部地区・佐東地区・安佐地区のそれぞれについて現状と課題を整理した。

## 1-1 可部地区

可部地区は、古くは石州（島根県西部）と雲州（島根県東部）への分かれ道に位置する太田川舟運の要所であり、周辺地域から集積された原材料を加工する産業（鋳造業・絹織物業）や上質な水質を活かしての醸造業（酒・醤油）が盛んであった。ただしそれらの産業は現在では衰退もしくは後継者難となっているケースが多い。

太平洋戦争での空襲で大きく破壊されなかったことから、古い造りの建物や街並みを残す。かつて産業が盛んであった影響からか、現在でも旧名家・資産家が多いと云われる。

輸送手段が舟運から陸運に移行した近代以降はベッドタウン化が進展。現在も陸運交通の要所には違いないが、当地では商工業の誘致よりも住宅団地の造成が優先されてきた経緯がある。交通量は大変多く、渋滞は慢性的である。

他地域の国道沿いに見られるようなロードサイド型商業の集積は少なく、古くからの小規模事業者が比較的多く残るが、地域事業者からは大型店の進出やネット店舗の台頭が脅威であるという声強い。『地域事業者と住民・あるいは地域事業者同士の繋がりが希薄化しているため脅威に対抗できていない』『地域間競争に対抗出来る特色や魅力が乏しいため、今後は新たに地域を創造していける目玉（らしさ）が必要である』というのが地域事業者の認識である。

産業構造を主に従業者数から見ると、製造業が最も多い。ただ、大きな製造拠点があるというよりはメーカー下請等のサポートインダストリーや食品製造業が多いと見られる。それ以外では「卸売業・小売業」「医療・福祉」「建設業」といった、地域住民の最寄ニーズに応える業種が多く、域内ニーズに基づく「内需型」の産業構造と言える。

人口については、広島市公開の国勢調査データ（平成17年版・平成22年版）によると、平成17年から平成22年にかけて可部地区の人口は微増している。

（男性 27,113人→27,223人・女性 29,518人→29,621人）

階層ごとの人口推移を見ると、0歳～10歳代・30～40歳代が増加、50歳以上と20～29歳代が減少となる。50歳以上の減少は主に自然減と考えられるが、30～40歳代および0～10歳代の増加・20～29歳の減少は、それぞれ「ファミリー層の流入」と「域外就職による流出」と考えるのが妥当であろう。

昔は商都、今はベッドタウン。住民人口の微増は主にベッドタウンとしての住機能によるとみられるが、他地域から仕事を求めて流入してきたケースも散見される。

産業面では「内需型」産業が多いが、生産拠点や商業機会の域外・海外流出が著しいというのが地域事業者の声であり、産業流出の結果として内需型産業が残ったと見るのが妥当であろう。それら内需型産業も高齢化・後継者難となっているケースが多い。



## 1-2 佐東地区

佐東地区は、山陽高速道路の広島 I.C. から可部地区に至る国道 54 号線に沿って両側を山と太田川に挟まれた、比較的新興の住宅／商業区域である。

1970 年代から宅地の造成が進み、90 年代初頭アストラムライン（新交通システム、第三セクター鉄道）の開通によってさらに拠点性を増したことで郊外型大型店やチェーン店等も続々進出して、現在では広島市の一大商業エリアとなっている。

佐東地区・八木では、国道 54 号線沿いの開発に伴って大型店・チェーン店の進出が進み、かつてのメイン道路（可部街道）に立地する個人商店等は活気を失っている。そこに平成 26 年の広島土砂災害のダメージも加わり廃業を検討する事業者も散見される。

佐東地区・緑井では飲食業等の創業が増加傾向にあるが定着率は低い。ただしこのことは地域経済の新陳代謝が健全に機能している証でもあるため、住民ニーズの調査結果に基づいた各種支援で創業者の事業を成長させていくことも課題である。

業種別の事業所数・従業者数ともに「卸売・小売業」が最も多く、約 3 割を占める。それ以外では「建設業」「医療・福祉」「生活関連化サービス業、娯楽業」が多く、可部地区同様「内需型」の産業構造と言える。

人口については、広島市公開の国勢調査データ（平成 17 年版・平成 22 年版）によると、平成 17 年から平成 22 年にかけて佐東地区の人口は微増している。

（男性 20,617 人→21,204 人・女性 21,430 人→22,499 人）

人口推移を見ると、20 歳代とくに 20 代前半で大幅増加、30～40 歳代・0～10 歳代および 50 歳以上が減少という傾向である。

可部地区とは逆に、ファミリー層が流出超過・20 歳代が流入超過と見られ、佐東地区が域外で育った男女の就業先となっていることが推察される。

当地は高速道路や国道を中心に JR・路線バス・新交通システムなどが交わる交通の結節点として急速に発展し、車社会に最適化された郊外型大型店中心の商業集積が域外から「来る人」のニーズのみならず当地に「住む人」のニーズをも吸収している。

「卸売業・小売業」が約 3 割を占める産業構造はこの反映であると思われ、これは今後とも不可逆の流れであろう。

可部街道沿いに多く残る最寄型商店等の小規模事業者は、こうした変化に対応して自らのニッチ（生態的地位・生存空間）を再定義することが急務と考える。



### 1-3 安佐地区

安佐地区は、中国道広島北 I.C. を擁し、県北部の北広島町・安芸太田町に接する広島市最北端の山間部に位置する。山々の間を流れる太田川に沿って国道 191 号線が走るが、国道とはいえ山と川に挟まれた狭い道幅のため、ロードサイド商業が花開くような地勢ではない。

当地はその面積のほとんどを急峻な山々が占め、その中に団地も含めていくつかの居住区が点在する。これは、安佐地区の前身「安佐町」が旧安佐郡のいくつかの村の集合体であるという成り立ちに起因すると思われる。

当地では林業、酪農、花木・椎茸栽培等が盛んな時期もあり高度経済成長期には、大手企業の工場進出や宅地造成・団地形成も進んだが、近年は急激な過疎化・農地の荒廃・超高齢化・買い物難民・個人商店や農業従事者の後継者不足が目立つ。

よって、事業承継・BCP（事業継続計画）作成支援にとどまらず、創業者・承継者の誘致および定住促進も重要な課題である。

産業構造の面では「製造業」「建設業」「卸売・小売業」の3業種が突出しており、概算付加価値額シェアは合計で7割を超える。産業のバリエーションが少ないと言える。

当地ではかつて工業団地として工場を誘致していた経緯があり、鉄工所や金属加工業など工業系の業種が目立つ。地価の安さ・高速 I.C. の近さから事業所が集まったと見られるが、それぞれの事業所は分散立地する傾向が強く、産業の集積効果は見られない。

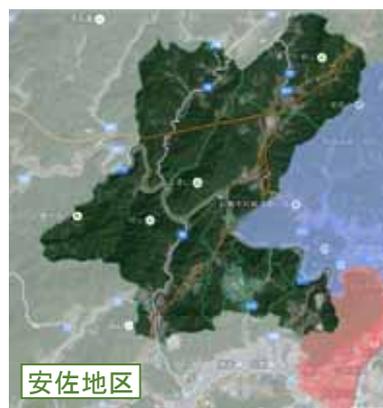
商業については、「あさひが丘」「くすのき台」などの団地をエリア内に擁するが、団地内の消費需要を満たせるほどの商業の集積は見られず、商業機会のかんりの部分が域外に流出していると見られる。

人口についてはほぼ全年代で流出超過となっており、特に 15～29 歳の減少幅が大きい。就職を契機とした若い住民の域外流出が大きいと言えそうだ。

安佐地区は山間部で平地が少なく居住区も事業所も分散している反面、可部地区・佐東地区といった都市部や高速 I.C. に近接するエリアの利便性は悪くない。ただしそれはストロー効果でヒト・モノ・カネの域外流出を招く要因でもある。

当地の高齢化率は3割近く、今後は高齢化した事業者の廃業による事業所数の激減が予想される。

ただし域外に流出した住民のUターン就職・起業は散見されるので彼らを地域産業の担い手としてその持続的発展を支援することと、個々の事業者のパワーを統一されたテーマ（安佐地区としての地域ブランドなど）のもとに集積させ裾野産業を生み出していく土壌づくりが課題となろう。



## 1-4 地域課題の総括

可部地区および佐東地区は、構造的な差はあるものの、地域への人口流入がある点・内需型の産業構造である点が共通している。

安佐地区はほぼ全年代で人口が流出し、産業構造的には製造業比率が高いものの地域産業と言えるほどの集積は見られない。

地域に持続的に雇用と富をもたらす裾野産業まで潤す泉のごときものが地域の基幹産業であるとするなら、そう呼べるほどの産業は現状いずれの地域にも存在しているとは言いがたい。(域外資本の大型店は除く)

なければ、それを作ることが課題となる。当地はベッドタウンであり、住宅団地という人口・需要の塊を有する。これを強みと捉え、域内需要によって当地の産業をブラッシュアップして地域の基幹産業へと育成することが、地域に対して当会がなすべきミッションと考える。

その他3地区共通の課題として、「大型店との競争」「事業の承継及びBCP作成」「創業支援および創業後支援」が挙げられる。

## 2 当地域をとりまく状況

### 2-1 広島市「200万人広域都市圏構想」とコンパクトシティへの転換

当会の置かれた広島市では、地方創生の基本ビジョンとして「200万人広域都市圏構想」が公表されている。

これは、広島市が持つ都市機能を周辺市町と共有して周辺市町を含む広域都市圏を形成するという構想であり、総務省の「定住自立圏構想」等がその底流にあると思われる。

本構想では、東は広島県三原市・西は山口県柳井市・北は広島県北限までの郡部を含む圏域が想定されている。

経済面においてはヒト・モノ・カネ・情報が圏域内で循環する「ローカル経済圏」を形成するというのがその趣旨となる。



※広島市 H27 年 4 月時点の資料から抜粋

同時に広島市は、「都市計画マスタープラン」の中で『“市街地の無秩序な拡散を抑制し、公共交通にアクセスしやすい場所に居住機能、生活サービス機能などを集積する”集約型都市構造』、いわゆるコンパクトシティへの転換を打ち出している。

基本的には、都市圏への人口再集中化を志向していると言えるだろう。

広島市のこれらの政策的方向性を考慮すると、今後5～10年後において実際に起こってくることは「周辺郡部から広島市へ向けた人口流入」であると考えられる。

そのとき、広島市のベッドタウンである当会エリアは、郡部から流入するであろう人口の受け皿として機能することが予想される。

## 2-2 地域の多様な経営支援機能はどう活用されるべきか

当会エリアは広島市内であるため、広島商工会議所のエリアとも重なっている。

また広島市は県内最大の拠点都市であり、「広島県よろず支援拠点」「広島市産業振興センター」「(公財)ひろしま産業振興機構」「県・市の中小企業支援センター」など、さまざまな公的支援機関が拠点を置いている。

認定支援機関として活動する税理士・中小企業診断士なども多く、また地域金融機関にも金融と経営支援の一体的取組み（リレーションシップ・バンキング）が求められるようになっている。

このように地域内に多種多様な経営支援従事者が存在するのが広島市の強みであり、これらは個々に動くよりも一体的に活用されることが望ましい。

「地域における経営支援機能の一体的活用」を考えたとき、より狭域のエリアを対象とし地域事業者と日常的な接点を持ちうる商工会の役割は、「支援案件の発掘」と「各種支援機関間の調整役」であると考えられる。

すなわち、

- 地域事業者の経営状況をモニターして経営課題を発見・抽出すること
- それらの課題解決を自ら支援すると共に、必要に応じて他の支援機関と連携すること
- 地域内の経営支援従事者がそれぞれの強みを活かせるよう、役割分担を調整することである。

この役割は、医療における「かかりつけ医」のアナロジーで捉えることができる。

## 3 今後の小規模事業者支援のあり方

当地の事業所数は約3,700あるが、経営状況を把握できるまでに深くお付き合いをしている事業者はごく一部にとどまっており、地域の小規模事業者全体の実情を把握しているとは到底言い難いのが実態である。

ただその少ないサンプルの中でも多く見られるのは、

- ・職人・実務家としてすぐれた能力を持つがそれを強みと認識しておらず、対外的にアピールしていない
- ・業界大手企業の宣伝力や営業力に脅威を感じているが、自社の宣伝をしようにも何かから手を着けていいか分からない
- ・決まった固定客、元請のみで事業を回してきており、新規顧客獲得に投資するという意識が乏しい

といったケースである。共通して不足しているのは「売り込む仕組み」であり、その前段としての「売り≒強みの可視化」である。そのために有望な小規模事業者が大きく成長できず、地域の埋没資源となっている。

企業活動には大きく分けて「製造活動」「販売活動」「事務・会計活動」の3つがある。このうち、価値の源泉である「製造活動」はともかく、「販売活動」「事務・会計活動」は不得手とする小規模事業者が多いと見られる。

商工会では従来より「事務・会計活動」の支援は行ってきたが、先述のようなケースで不足しているのは「販売活動」にあたる。

よって、今後当会で力を入れるべきは「販売活動」の支援であると認識している。

すなわち、事業者の「強み」を可視化し、これを売り込むプロセスを「事業計画」として形にし、売り込みのプロセスにまで関与することである。

同様のことは商工会そのものの運営に対しても求められる。商工会そのものが、自らの強みを認識し、埋没資源を活かし、計画に則って自発的に顧客（支援対象）を開拓することで結果を出し、地域の小規模事業者に範を示す存在でなければならない。

当会には税務あるいは労務の事務代行のみを接点とする会員が数百単位で存在し、時期によっては事務代行だけで忙殺されているのが実態である。

しかしこれを支援対象のプールとみなして支援案件発掘につとめ、その実績をもって地域事業者の支援ニーズを喚起させて当地における「経営のかかりつけ医」としての立ち位置を確保することを基本戦略とする。

#### 4 本事業の目標

ここまで述べてきた要因を踏まえ、本事業の目標を下記のように定義する。

##### 【広島安佐商工会の3C】

##### Customer ～ お客様たる地域事業者と地域住民に対して

- 地域内に生産と消費の両輪が揃えば、ローカルな産業が持続可能となる。

当会は、事業者の商品・サービスと地域内の消費需要とをマッチングさせ、持続可能な地域産業を育成する。もって、当エリアに自立的な経済圏を確立する。

また、地域内の働き手または今後域外から流入すると予想される働き手のうち当地域で事業主となる方たちが、地域に根付くための生業の確保・さらに生業的段階を超えて事業を発展させていくことを支援する。

### **Cooperation ～ 連携先たる各種支援機関に対して**

- 公的支援機関・認定支援機関・金融機関まで含めた地域内の各団体の経営支援機能を効率的に引き出すために、地域事業者からなる会員組織でもある商工会がハブ機能を果たし、各団体の役割分担の最適化によって地域で一体的な経営支援体制を樹立する。

### **Care doctor ～ 経営のかかりつけ医たる私たちは**

- 地域の「経営のかかりつけ医」であるために、
  - ① 患者たる事業者の体調管理（カルテ整備）
  - ② 処方箋たる事業計画・ソリューションの作成支援、薬たる各種支援施策の紹介
  - ③ 栄養となる住民ニーズの調査・公開
  - ④ 「経営の予防医療」としての窓口相談の啓発・誘引
  - ⑤ 専門医たる連携先団体（よろず支援拠点等）への支援案件紹介を継続的に行う。

この目標と地域課題を踏まえて、当会の経営発達支援事業を下記のように定める。

#### **A. 地域事業者の経営状況調査**

「経営のかかりつけ医」としての健康診断・カルテ整備に相当。

地域事業者の売上高・利益額・業績推移等を調査し、商工会基幹システムに集約して事業者カルテデータベースを構築・メンテナンスする。

カルテ内の事業者は経営状況の良し悪しに応じてランク分けし、重点的に支援すべき地域事業者を抽出して事業計画策定支援などのテコ入れを行っていく。

#### **B. 地域住民のニーズ調査**

地域住民のニーズは、新しい事業や商品・サービスの指針となり、業績低迷に悩む事業者への栄養となる。

当会では、統計データ等による定量情報調査・消費アンケート等による定性情報調査をあわせて行い、調査結果は当会 HP や会報誌などで公開するとともに、窓口・巡回時にも情報提供していく。

#### **C. 新規創業者支援**

「創業セミナー/創業相談で創業希望者を集客」「消費者ニーズ情報の提供」「事業計画策定支援」「広報・PR 支援」「事後ヒアリングをはじめとするフォロー」という流れで、創業時から創業後まで継続支援。

創業者の1日でも長い事業継続、さらには成長を促し、地域産業の担い手として育成する。

#### **D. 事業承継・BCP 作成支援**

当地では、近い将来における高齢事業者の大量廃業が予想されている。

事業承継支援においては、事業者側から承継ニーズが出てきた時には手遅れ、という事態も想定される。そこで、早期発見・早期対策をめざして、事業者カルテや巡回/窓口で得られた地域事業者の声から「事業承継・BCP 作成支援が現在もしくは近い将来必要となる事業者」を抽出して、こちらから巡回等のアプローチをかけていく。

#### **E. 特産品の掘りおこし等による地域ブランドの形成**

特産品や地域ブランドを軸とした複数事業者の連携は、地域産業を形成する有効な手段である。

当地におけるかつての地域産業の担い手たちの知恵も取り入れながら、当地ならではの地域資源を掘りおこして商品化し、広報・PR 支援や商談会・展示会への参加斡旋等による販売機会の創出を行う。

#### **F. 地域内の経営支援機能の最適化**

公的支援機関・認定支援機関・金融機関まで含めた地域内の各団体の経営支援機能を効率的に引き出すために、地域事業者からなる会員組織でもある商工会が調整役として情報交換会を開催。

そこで役割分担の最適化を行い、もって地域で一体的な経営支援体制を樹立する。

#### **G. 職員支援能力向上プログラムの立案・実施**

職員個々の支援手法・支援実績を個々人に留めることなく共有し、職員全員の支援能力を底上げするとともに商工会のサービス内容にフィードバックしていく。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成28年4月1日～平成33年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

### I. 経営発達支援事業の内容

#### 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

##### 〈現状と課題〉

事業の継続的な発展を推進するためには、地域経済の動向を把握し、現実に即した事業計画を策定することが重要であるが、小規模事業者の多くは、その重要性を知らず、今までのやり方から脱却できていない。

また当会側も情報発信の重要性への認識が不足しており、これまで地域経済動向の分析・発信を行ってこなかったのが実情である。

事業者の自助努力の助け・あるいは支援の際のベース情報として活用できるよう地域経済動向を調査・整理・分析することが今後の課題であり、得た情報は会報誌・HPなどで公開したり巡回指導・窓口相談時の情報提供に活用する。

##### 〈事業内容〉

住民による業種ごとの消費額の規模をつかみ、これを地域事業者の売上高・来客数の概算総数（出荷高）と対比することで、住民による消費支出のうちどのくらいの割合が地域事業者に落ちているかを掴む。

また、消費動向や消費者の声から読み取れる住民ニーズの傾向を、情報として事業者提供したり、事業計画策定時にニーズ情報として活用する。

##### 〈本事業の目的および当会事業（A～G）との関連〉

業種・事業所を限定しないマクロ的な需要調査。「B. 地域住民のニーズ調査」に相当。

#### (1) 巡回による景況感調査

内容：無作為抽出した地域内の事業者（約70事業所）を巡回訪問し、景況感などをヒアリング

回数：年4回

項目：景況感

売上高

来店客の概算総数

事業主の年齢

事業継続の意思

活用：会報誌・HPでの公開・事業者へのフィードバック

(2) MieNa・広島市統計情報・総務省家計調査情報による住民調査（定量情報）

内容：地域内消費者の人口構成や品目別支出額に関する統計情報を整理・公開

回数：年1回

項目：行政区ごとの人口構成・品目別支出額

活用：会報誌・HPでの公開・事業者へのフィードバック

「1. 地域の経済動向調査」事業の目標一覧

事業	目標	調査対象
(1)巡回による景況感調査	4回/年	約70事業所(無作為抽出)
(2)各種統計情報による住民調査	1回/年	地域住民に関する統計情報

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

〈現状と課題〉

事業者の事業を持続的に発展させるためには、地域経済の動向を見据え、地域や競合他社、自社の経営状況を分析したうえで強みを活かす事業展開が小規模事業者にも必要であるが、自社の強みを意識して経営にあたる小規模事業者は少数派である。

また当会側も、地域事業者約3,700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、地域事業者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。

事業者のことを知らないがゆえに、個社に合わせて強みを活かすための支援活動もごく限られたレベルでしか行えていない。そのため個社支援に関して待ちの姿勢になっているのが当会の現状である。

そこで、当会側からアプローチをかけて個社支援に持ち込むための「仕組み」構築が必要となる。ただし、地域全体で約3,700の事業者すべてに対し一律に巡回やヒアリングを行うことはまず無理であるし無駄が多い。

したがって、優先的にアプローチすべき事業者を選別することが最初の課題となる。これは一般企業でいえば、顧客を購入見込み等でフィルタリングして有望な営業先を選別することに相当する。

そのために、地域事業者の経営状況の概略を知り、商工会基幹システムに情報を集約して事業者カルテデータベースを作成する。これを初年度の最重点事業とする。

〈事業内容〉

地域事業者の経営状況を決算書から分析し、個社ごとにカルテ化して職員共用のデータベース（基幹システム）に保管。

データベースを横断的にチェックして、カルテ化した事業者を売上高・利益率・業績推移などをもとにランク分けし、重点支援対象者を抽出して実態調査を行う。

(1) の決算書分析で支援の必要な事業者を抽出し、(2) の実態調査の対象とする。

### 〈本事業の目的および当会事業（A～G）との関連〉

現状、商工会基幹システムはほぼ単なる住所録としてしか運用されておらず、個々の事業者の経営状況等の知見は散在もしくは属人化しているケースが多い。これを基幹システムに集約して組織知とする。また、接点が薄く経営状況を把握していない事業者に対する経営状況ヒアリングの機会を作り、基幹システム情報の充実化を進める。

当会事業「A. 地域事業者の経営状況調査」の事業者カルテ整備段階に相当する。

#### (1) 決算書分析

内容：当会で記帳・決算代行をしている（すぐに決算書が手に入る）事業者は現状で 619 ある。これに巡回/窓口業務で入手できる決算書も加えて分析対象の母数とし、安全性・収益性・効率性の観点からランク分けする。

数値目標：

年度	現状	H28	H29	H30	H31	H32
件数	未実施	168 件	252 件	252 件	336 件	336 件

項目：安全性（流動比率・当座比率・固定長期適合率・負債比率など）  
 収益性（経常利益率・営業利益率・粗利率など）  
 効率性（固定資産回転率・販管費率など）  
 売上推移（アップ・ダウン・横ばい）

活用：職員共用のデータベース（基幹システム）に保管し個社ごとに分析し、「正常」「要経過観察」「要支援（仮）」など何段階かにランク分けする。「要支援（仮）」の事業者には(2)の実態調査を行う。

#### (2) 「要支援（仮）」事業者への実態調査

内容：決算書分析で支援の必要ありと判断された事業者に対して、巡回ヒアリングもしくは事業者アンケートによる実態調査を実施し、より具体的に経営状況を把握→基幹システムに書き込んで共有する。

数値目標：

年度	現状	H28	H29	H30	H31	H32
件数	未実施	60 件	100 件	100 件	150 件	150 件

項目：	売上高
	利益率
	従業者数
	昨年対比
	主な品目とその売上構成比
	商品/サービスの独自性
	顧客層
	売れ筋品目
	競合・脅威
	後継者の有無
	現在の取引先
	業績の推移（上昇・下降・横ばい）
	保有資産（有形・無形）
	今後の事業展開ビジョンは？

活用：対象となった個社の経営課題を特定し、支援メニューを考案する。また、事業承継案件を潜在的なものも含めて抽出し、なるべく早い段階で事業承継支援に持ち込む。

### （3）接点の薄い事業者に対する経営状況アンケート

内容：税務や労務の事務代行のみを接点とする事業者に対して、経営状況を把握するためのアンケート調査を実施する。

（2）の事業者アンケート用紙を印刷して窓口に常備。事務代行での来所時に返信用封筒とともに手渡す。

返信内容は基幹システムに書き込んで共有する。

活用：（2）と同様。

## 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

### 〈現状と課題〉

当地域の多くの小規模事業者は大型店、チェーン店の進出、ネット店舗の台頭等の脅威があるにも関わらず、具体的な事業計画を立てず、経験のみで経営を行っている状況にある。そのような小規模事業者に、需要を見据えた事業計画策定の意義や必要性を認識してもらい、事業計画を策定してそれに沿った経営を実行していく事で事業の持続的発展をしていけるよう支援をしていく事が商工会の使命である。

事業計画策定支援は当会においても経営革新計画・各種補助金制度等を活用してある程度は行ってきたが、当会エリア内における事業者数からみればごく一部であり、限定

的なレベルでしか行われていないのが現状である。

そこで、先述 2. の経営状況分析事業で抽出した「要支援（仮）」事業者へのアプローチを中心に、各種支援制度やセミナーなども集客の入口として活用し、より多くの地域事業者と接点を持ち事業計画策定を持ちかける相手の母数を増やすことが課題となる。

当面は補助金制度や経営革新計画など各種支援施策を事業者へのインセンティブとして最大限活用しての件数確保を目指す。が、当会独自の施策として「広告作成」を入口とした支援機会の創出も行っていき、補助金等支援制度への依存度を段階的に減らしていくことを目指す。

### 〈事業内容〉

先述 2. の経営状況分析事業により抽出された個社支援の対象となる「要支援（仮）」の事業者や、事業承継セミナー・創業セミナーの来場者に対して、巡回・窓口等でアプローチをかけて事業計画策定を提案し、計画策定支援を伴に行う。

各種補助金制度・経営革新計画など各種支援制度も、提案の糸口としてフル活用する。

事業計画策定にあたっては、事業者の自覚的な強みや課題だけでなく、事業者カルテの内容や帳簿データの分析により潜在的な強みや課題をも掘り起こすことに留意する。

また、先述 1. の地域経済動向分析により導き出された消費者ニーズ情報や市場サイズ等の情報を活用することにも留意する。

### 〈本事業の目的および当会事業（A～G）との関連〉

事業計画の策定を通して、事業者の事業もしくは経営改善により深くコミットする。

当会事業「A. 地域事業者の経営状況調査」の中でも、支援を必要とする事業者へのテコ入れの段階に相当する。「C. 新規創業者支援」「D. 事業承継・BCP 作成支援」にも該当する。

#### （1）事業者カルテをもとにした支援

地域内の小規模事業者の経営改善を促進するため、先述 2. の経営状況分析事業で作成する事業者カルテから抽出した「要支援（仮）」事業者にアプローチをかけ、地域経済動向調査を活用した事業計画策定を提案→作成支援をする。

#### （2）事業計画の策定支援

事業計画を策定する小規模事業者に向けて、事業計画策定セミナーを開催。事業計画策定セミナー来場者に対して地域経済動向調査等の情報を活用した需要動向および需要喚起策を提案し、現状の課題を踏まえた計画づくりの支援を行う。

また、高度な経営戦略の計画策定支援については、「ミラサポ」「広島県よろず支援拠点」等の専門家を活用した支援を行う。

#### （3）補助金等の事業計画の策定支援

「小規模事業者持続化補助金」、「ものづくり・商業サービス革新補助金」などの補助金申請について事業計画の策定支援をした小規模事業者に対し、補助金申請に限らず事業計画策定の意義や必要性を認識してもらい、経営改善の促進を図る。

#### (4) 経営革新計画の策定支援

新商品、新役務の開発等、新たな取り組みを考えている小規模事業者に対して経営革新計画の策定を持ちかけ、広島県に承認を受ける計画策定支援を行う。

#### (5) 新規創業者支援

創業セミナーを開催して創業希望者を集客し、創業セミナー来場者に対し、創業計画の策定支援、資金調達、創業促進補助金など全般的な支援を行う。  
創業7年目までの創業済み事業者に対しては、創業後の事業の継続性を担保する需要動向および需要喚起策の提案を行う。

#### (6) 広島県事業引継ぎ支援センターとの連携による事業承継・BCP 作成支援

広島県事業引継ぎセンターと連携し、(潜在的なものも含め) 後継者問題を抱える事業者と創業者希望者のマッチング支援を行う。  
また、地域経済動向調査等の情報をもとに検討し、事業継続が難しい場合は、円満廃業のための計画策定支援を行う。

#### (7) 広告作成を入口としての支援案件発掘

広告とは、その作成にあたって「どんな顧客に発信するか?」「対象エリアはどのくらいか?」「競合と比べた自社の売りは何か?」等を総合的に考えなければならず、顧客に向けて発信される「事業計画書」としての側面を持つ。

地域事業者の中には「自社の広告を打ちたいが何から手を着けていいかわからない」という声も聞かれ、広告作成指導へのニーズは確実にあると思われる。

そこで、当会会報誌などの自前メディアへの広告掲載希望者を募って広告作成指導の機会を作り、事業者の経営課題のヒアリングを行って事業計画策定支援につなげる流れを作っていく。

※右は、持続化補助金申請書をアレンジしたヒアリングシート試作品

広島県内音ビアリングシート	
広告のために、御社のこと、商品・サービスのこと、お客さんのことを聞かせてください。	
1. 御社の取扱い商品と歴史をお聞かせください。	
2. お客さんはどんな方たちですか?	
3. 御社の商品・サービスでお客さんにどんな気持ちになってほしいですか?	
4. 御社の商品・サービスで「これだけはよそに負けない!」という要素はなんですか?	
5. 御社の商品・サービスを、小学生にキャッチフレーズで説明するとしたらどんな言葉になりますか? 最大30字くらいでまとめてみてください。	

### 〈効果〉

事業者にとっては、事業計画策定の過程で、売上高推移・利益率など各種指標を分析的に振り返ったり潜在的な課題に気付いたりする経験がレベルアップにつながる。

当会にとっては、支援機会を能動的・自発的に創出する仕組みを実装できる。

### 〈数値目標〉

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
(1)事業者カルテをもとにした支援	未実施	2	3	5	7	10
(2)事業計画策定セミナー開催件数	2	2	2	2	3	3
(2)事業計画策定セミナー来場者数	20	20	20	20	30	30
(2)事業計画策定セミナーからの誘導	未実施	2	3	4	5	6
(3)補助金申請に伴う策定支援	35	60	55	55	50	45
(4)経営革新計画に伴う策定支援	未実施	14	21	21	26	26
(5)創業セミナー開催件数	未実施	1	2	2	3	3
(5)創業セミナー来場者数	未実施	10	20	20	30	30
(5)創業時の金融相談件数	1	2	4	6	8	10
(5)創業支援にともなう策定支援	1	2	3	4	5	6
(6)事業承継支援件数	未実施	4	6	8	10	12
(6)事業承継支援にともなう策定支援	未実施	2	3	4	5	6
(7)広告作成支援件数	未実施	6	8	15	20	30
(7)広告作成支援にともなう策定支援	未実施	2	3	5	7	10
<b>事業計画策定支援件数</b>	<b>36</b>	<b>84</b>	<b>91</b>	<b>98</b>	<b>105</b>	<b>109</b>

## 4. 事業計画策定後の実施支援に関する事【指針②】

### 〈現状と課題〉

事業計画の策定支援後実施支援は、十分にできていないのが現状である。要因としては実施支援のワークフローが定型化されておらず、事後ヒアリングなどのアクションが各指導員任せであるために実施支援活動がフェードアウトしがちであることが大きい。

よって、策定支援後の実施支援を計画的に行うためのルーチン構築が課題であり、本事業のテーマである。

### 〈事業内容〉

事業計画策定後の支援対象者に年4回以上、電話もしくは巡回指導にて事後ヒアリングを行う。計画を予定通り進めているか・計画の効果はあったか・計画実行を妨げる要因はあるか・計画変更の必要はあるか、といった視点でのチェックを行い、事業者カルテに記録していく。

対象個社の決算時には再度決算書分析を行って経営状況を評価。改善が確認されるまで年4回を基準とした事後ヒアリングを継続する。

#### 〈本事業の目的および当会事業（A～G）との関連〉

当会事業「A. 地域事業者の経営状況調査」の中でも、先述3.の事業でテコ入れた事業者への経過観察段階に相当する。

#### 〈指導内容〉

計画の実行が滞っていれば実行を促す。計画を妨げる要因があれば対応策を考える。計画実行が効果を挙げていなければその要因を探り、計画変更も視野に入れた見直しを行う。返答内容によっては、「ミラサポ」「広島県よろず支援拠点」等の専門家を活用した支援、また、小規模事業者経営発達支援融資制度やマル経融資制度等を活用する等、伴走型の支援を行う。

#### 〈数値目標〉

年度	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
フォロー件数	50	336	364	392	420	436

#### 〈実績管理〉

実施支援の実績管理については、広島県が実施する事業評価システムである「商工会マネジメントシート」において当計画の目標数字も包含した年間行動目標策定を行い、このマネジメントシートに基づいて事務局長が各指導員の実績管理を行う。

また、実施支援の内容については、経営支援課課長が各指導員から報告を受け、内容のチェックと各指導員へのアドバイスを行う。

#### 〈効果〉

事業者においては、事業計画策定後の定期的なフォローアップにより事業計画の見直しを行い、必要に応じて軌道修正等を行うことでより事業計画の目標に近づけるようになり、計画に沿った利益確保が図れる。

当会においては、実施支援をルーチンワーク化することで、支援機会の取りこぼしや指導員毎の行動量のバラつきを防げる。

### 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

#### 〈現状と課題〉

個社事業計画策定の現場においてその商品やサービスは、事業者が日々の営業の中で感得した顧客ニーズを反映したものであることが多いが、自社技術や自社都合を優先したプロダクトアウト的発想のものも散見される。この状況に対して、情報提供・助言の

もととなる需要動向情報を持っていない当会では需要動向調査にもとづく情報提供をほとんど行えていないのが現状である。

不特定の事業所への助言に用いるマクロ的な需要動向情報としては「1. 地域の経済動向調査に関すること」のデータを用いるとして、事業計画実施支援対象の個社もしくは特定業種に対するミクロ的な需要動向調査の仕組み化が課題である。

### 〈本事業の目的および当会事業（A～G）との関連〉

地域住民や来街者の消費者としての声を事業者に届ける。特に、不満はニーズの裏返しであるという観点から、当該商品・サービスを「利用している消費者」よりも「利用していない消費者」の不満や利用阻害要因をできるだけ拾って事業者レポートし、商品・サービスの改善に役立てることを目的とする。

当会事業「B. 地域住民のニーズ調査」の中でも、特定の業種・事業者を支援対象とするミクロ的な需要動向調査に相当する。

### 〈事業内容〉

#### （1） 個社のためのお客様アンケート作成・集計・分析

内容：主に事業計画策定支援/実施支援の対象事業者に対して、その事業者の商品・サービスに関する「お客様アンケート」の実施をすすめ、作成・結果の集計・分析を代行する。

支援対象：お客様アンケート等を実施したことがない・重視していない事業者

項目：回答者の属性情報（年齢・性別・居住地など）

当該商品の使い道

当該商品への不満

当該商品と一緒に使用する商品は何か

活用：アンケート結果を対象事業者にフィードバックし、販売促進活動や商品・サービスの改良に際しての指針とするとともに、顧客の声を聴くことの重要性を啓発する。

目標：

年度	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
調査回数	未実施	14	20	23	25	28

#### （2） 小規模事業者の店舗周辺での環境調査

内容：事業者の店舗周辺の通行者を対象に、行動観察を行う。特に「当該事業者のターゲットとする顧客層のボリュームは十分か」「入店しない人がなぜ入店しないかの要因（≡潜在的ニーズ）を引き出すこと」に留意する。

支援対象：基本的に事業計画策定支援あるいは伴走型の実施支援を行っている個社を対象として想定。その他にも個社支援の中で必要と見られれば随時実施する。

行動観察項目：人や車の通行量

何人が店に入ったか

年齢・性別（そのお店がターゲットとするお客さんが通っているのか）

通行者はどこに向かっているか

急いでいるか・ゆっくりしているか

店舗を通り過ぎる際の表情等の反応 など

活用：（１）～（３）のアンケート結果も併用し、行動観察によって見出された通行者の行動から、通行者にとっての入店阻害要因を推察。入店促進のための仮説を構築して事業者にフィードバックし、販売促進活動や商品・サービスの改良に際しての指針とする。

目標：

年度	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
調査回数	未実施	7	10	11	12	13

### （３）地域内の大型商業施設周辺での来街者アンケート

内容：地域内の集客装置となっている大型商業施設や核店舗（大型スーパー・NSC など）近辺の来街者に対して、「どこから来たか」「ふだん買っているものは何か」などをアンケート調査。

この結果を地域内の小規模事業者にフィードバックして商品・サービスの改良を促し、「大型店の来店客に立ち寄ってもらえる店づくり」を特に大型店周辺の事業者に対して啓発していく。

支援対象：一般消費者向けの事業を行う地域内の小規模事業者、特に大型店舗周辺に立地する事業者

（最寄品：食品、買回品：家電・衣料、専門品：住宅・自動車を想定）

項目：回答者の属性情報（年齢・性別など）

どこから来たか・交通手段は何か

活用：アンケート結果を大型店舗周辺の事業者にフィードバックし、販売促進活動や商品・サービスの改良に際しての指針とする

目標：

年度	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
調査回数	未実施	3	3	3	3	3
調査対象人数	未実施	300	300	300	300	300

### （４）地域内事業者を対象とした業種スワップアンケート

内容：本事業は、当会から不特定多数の消費者に郵送する、事業所や業種を限定しない品目別の消費者アンケートに相当する。

統計情報に現れない消費者の生の声（定性情報）を消費者アンケートで吸い上げるにあたり、問題となるのがアンケート対象者名簿の入手である。本事業では、「個々の事業者は、他業種に対しては消費者でもある」という考えのもと、商工会基幹システムに登録された事業者名簿をアン

ケート対象者名簿として活用する。  
 具体的には、当会エリアにおける業種別事業所数の上位5業種である「卸売・小売業」「建設業」「宿泊業・飲食サービス業」「生活関連サービス・娯楽業」「製造業」に属する事業者をさらに中分類に分け、その中分類の中でも事業所数の多い業種群を抽出。  
 それらを消費財分野ごとに7分野に分類して7種類の消費者アンケートを作成し、それぞれの消費財分野に関連が薄い事業者を当該消費財分野における消費者とみなしてアンケート対象とする。(表4-1参照)

表4-1：事業所数の多い業種群と、対応する消費財分野

業種(大分類)	卸売・小売業	建設業	宿泊業・飲食サービス業	生活関連サービス・娯楽業	製造業
域内事業所数	1,164	585	440	396	381
業種(中分類)のうち、当地に事業所が多くかつ一般消費者向けと目される業種	服飾品販売	土木建築		理美容	食品製造業
	食品販売	造園	飲食店		建材・建具製造
	自動車・自動車部品販売	屋根	持ち帰り/配達飲食		
	電気機械販売	リフォーム			
	医薬品販売	塗装・外装			
	化粧品販売	電気工事			

上記業種を消費財の分野ごとに分類

<b>自動車関係</b>	自動車・自動車部品販売				
<b>家電関係</b>	電気機械器具販売				
<b>住宅・住設関係</b>		土木建築 電気工事 造園 屋根 リフォーム 塗装/外装			建材・建具等製造業
<b>飲食関係</b>	食品販売		飲食店 持ち帰り飲食 配達飲食		食品製造業
<b>健康関係</b>	医薬品販売				
<b>理美容関係</b>	理美容				
<b>服飾品関係</b>	服飾品販売				

分野ごとのアンケート対象業種および、想定しているアンケート項目は下表の通りである。(表4-2・表4-3参照)

表4-2：分野ごとのアンケート対象業種と対象者数

アンケートカテゴリ	アンケート対象業種	アンケート対象者数
自動車関係	卸売・小売業を除くすべての業種	それぞれ対象業種から200事業所を無作為抽出のうえ、性別のバラつきを低減する意味で夫婦それぞれが回答できるように2枚ずつアンケート用紙を送付 <b>計400名/1分野</b>
家電関係	卸売・小売業を除くすべての業種	
住宅・住設関係	建設業、製造業を除くすべての業種	
飲食関係	卸売・小売業、宿泊業・飲食サービス業、製造業を除くすべての業種	
健康関係	卸売・小売業を除くすべての業種	
理美容関係	生活関連サービス・娯楽業を除くすべての業種	
服飾品関係	卸売・小売業を除くすべての業種	

表 4-3：現時点で想定している分野ごとのアンケート項目

	アンケート項目	
全分野共通	年齢・性別 趣味は何か 人生で最も優先すると思うことは何か	※これらはいくまで統計等の定量情報に「生の声」で肉付けして消費者のインサイトを浮き彫りにすることを企図するものであり、その目的に沿ってアンケート実施時には変更される可能性がある。
<b>「全分野共通項目 + 各分野ごとの項目」でアンケートを構成</b>		
自動車関係	自動車に関連する支出の年平均額 自動車を利用する目的 自動車を選ぶ際に重視すること・迷うこと 欲しいときにはどうやって情報を集めるか 現在のカーライフについて何か不満はあるか	
家電関係	家電製品に関連する支出の年平均額 家電製品をどこで購入しているか 家電製品を選ぶ際に重視すること・迷うこと 故障・トラブルの際にはどう対応しているか 欲しいときにはどうやって情報を集めるか	
住宅・住設関係	住宅・住宅設備に関連する支出の年平均額 住宅の修繕やリフォームを行ったことがあるか 行わないとしたらなぜか・行ったとしたら満足度はどうか 業者を選ぶ際に重視すること・迷うこと 欲しいときにはどうやって情報を集めるか	
飲食関係	外食・中食の月あたり利用頻度 どんな時に利用するか お店を選ぶ際に重視すること・迷うこと 日々の食材はどこで購入しているか お店を選ぶ際には何を見て調べるか	
健康関係	今愛用している薬はあるか 薬・健康食品等への支出の年平均額 体の悩みはあるか 購入する際に参考にする情報は何か お店を選ぶ際に重視すること・迷うこと	
理美容関係	美容院・美容院の年あたり利用頻度 1回あたりの利用額 行きつけの店に対して何か不満はあるか お店を選ぶ際には何を見て調べるか お店を選ぶ際に重視すること・迷うこと	
服飾品関係	1年のうちに服を購入する頻度 どんな機会に服を買うか あなたにとって服とは何か 商品を選ぶ際に重視すること・迷うこと 欲しいときにはどうやって情報を集めるか	

活用：会報誌・HP での公開・事業者へのフィードバック  
回数：年1回

### 〈その他情報収集〉

地域小規模事業者についての情報については、指導員を始め、職員・役員を含め巡回及び窓口相談の際、各事業所からそれぞれの業界及び顧客のニーズ及び動向の変化について聞き取った情報を商工会基幹システムに記録すると共に、新聞・雑誌・インターネット・よろず相談拠点・広島県及び広島市の統計情報・中小企業支援機関等と情報交換を行い、地域小規模事業者に必要な情報を収集する。

### 〈情報の提供と活用方法〉

集めた情報は、ジャンルごとに分類し、必要な部分を誰でもわかりやすく簡略化してまとめた物をデータとして厳重に保管・管理し、巡回・窓口指導時に情報を提供すると共に、会報誌により各事業所に配布・商工会のホームページに誰でもリンクできるようにし、地域小規模事業者にフィードバックする。

また、フィードバックした情報をどのように活用して良いのかよく分からない地域小規模事業者については、専門家派遣制度や中小企業支援センターなどの制度を利用し、事業者によりわかりやすく、納得していただける事業計画を策定する事により、地域小規模事業者の売上・利益向上の支援を行う。

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事【指針④】

### 〈現状と課題〉

当会において地域事業者を対象とした販路開拓支援・マッチング支援は、個社支援のなかで個々に行われるケースはあるものの、商談会・展示会といった形で不特定の事業者を対象としたイベントとして行われるものは現状存在しない。

当会エリア内には展示会などを開催できる大型施設が乏しく、マンパワーの問題とあいまって、需要開拓のための商談会・展示会といったプラットフォームを用意することは難しいのが実情である。

そこで、他団体や他支援機関の開催する商談会・展示会といった需要開拓イベントを当地の地域事業者の販路開拓に最大限活かせるよう積極的な斡旋を行う。

また、当地で行われる祭りなどの地域イベントの場を、販売促進の場として活用していく。(この事業については「Ⅱ. 地域の活性化に資する取組」で述べる)

### 〈本事業の目的および当会事業（A～G）との関連〉

「A. 地域事業者の経営状況調査」「C. 新規創業者支援」「D. 事業承継・BCP 作成支援」における個社支援の延長線上にある。

### 〈事業内容〉

#### (1) 外部機関による各種商談会・展示会への参加

内容：地域の事業者（特に食品製造業・小売業・飲食業が有望な対象となる）に対し、各種中小企業支援機関などが主催する商談会の場への参加を促す。当会 HP・巡回/窓口で告知・斡旋を行う。

新しい販路の拡大のほか、他社・他地域のレベルを知ったり、テストマーケティングの場として利用することを通じた学習機会とすることを狙いとする。

参加可能な商談会としては、「広島県ビジネスマッチングフェア（広島県商工会連合会）」「ニッポン全国物産展・ニッポンセレクト.com（全国商工会連合会）」「広島信用金庫の中小企業向けビジネスマッチングフェア」

「ビジネスフェア中四国（ビジネスフェア中四国実行委員会）」が現時点で挙げられる。

それ以外にも参加可能な商談会があれば情報提供して参加を促す。

例年開催されている商談会等については、開催時期を見越して早めの告知及び案内を行うことに留意する。

## （２）各種オンラインマッチングサイトの利用斡旋

内容：全国の事業者同士を結び付けるオンラインマッチングサイトは官民間問わず多数存在する。特に官製のもは、無料で登録できたり各種支援施策の告知が行われるなど事業者には有利な内容となっているので、地域事業者の登録を促して、商談機会・他社との連携機会の獲得に活用していただく。

単に紹介するだけでなく、窓口で PC デモを行う・場合によっては登録代行をするなど、紹介しっ放しにしない対応に留意する。

登録先としては、「J-GoodTech（ジェグテック・中小機構）」「ミラサポコミュニティ（ミラサポ）」「インターネットビジネスマッチング（日本政策金融公庫）」が挙げられる。

## （３）各種ビジネスコンテストへの応募斡旋

内容：ビジネスコンテストに応募し賞などを取った場合、知名度の向上とそれに伴う新たな商談機会の獲得が期待できる。

応募過程そのものも自社の強みの棚卸になり、学びとして有効である。

応募先としては、「ものづくり日本大賞（経済産業省）」「グッド・ビジネス・ニッポン（ミラサポ）」「日本サービス大賞（サービス産業生産性協議会）」等が現時点で考えられる。

## （４）販促セミナーの開催

内容：少人数の小規模事業者においては販促活動も事業主本人が手掛けるケースが多く、理論的なこと以上に、PC ツールの操作方法等より実務的な内容の指導が求められる傾向がある。

そこで、ネット販促やチラシ・ホームページ等の作成方法・PR 方法など、販促の「手段」にフォーカスした販促セミナーを開催し、参加事業者の販促活動を伴走支援の対象として販路開拓を支援する。

## （５）プレスリリース支援

内容：基本的に事業計画策定支援対象事業者を対象として、商品・サービスについての新聞・雑誌・TV などへのリリース文の作成を支援する。「新聞や TV にリリースする際にどんな内容なら掲載されるのか社会的ニーズ」と捉え、それを事業計画にもフィードバックする指導に留意する。リリース文が採用されなかった場合、「なぜ採用されなかったのか」を事業者とともに伴走型で分析する。

### 〈訴求対象・目標一覧〉

事業	目標	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
(1) 外部機関による各種商談会・展示会への参加斡旋	訴求対象	HP告知のほか、専用の内容説明ペーパーを作成し、すべての来所事業者に告知					
	参加件数	未実施	4	8	8	8	8
(2) 各種オンラインマッチングサイトの利用斡旋	訴求対象	HP告知のほか、専用の内容説明ペーパーを作成し、すべての来所事業者に告知					
	登録件数	未実施	7	14	21	28	35
(3) 各種ビジネスコンテストへの応募斡旋	訴求対象	HP告知のほか、専用の内容説明ペーパーを作成し、すべての来所事業者に告知					
	応募件数	未実施	7	14	21	28	35
(4) 販促セミナーの開催	訴求対象	HP告知のほか、専用の内容説明ペーパーを作成し、すべての来所事業者にセミナー告知					
	開催件数	1	2	2	3	3	3
	来場者数	10	20	20	30	30	30
(5) プレスリリース支援	訴求対象	事業計画策定支援もしくは販促支援をしているすべての来所事業者に対して告知・斡旋					
	実施件数	未実施	14	20	23	26	29

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### 〈現状と課題〉

当商工会では現在地域の賑わいと交流を創造することを目的に、可部・安佐の各地区のそれぞれで地域商店街事業者・地域商工業者・JA 広島市等と連携したイベントを実施、長年の開催実績の中で地域の賑わい創出に大きく寄与してきた。

今後はこの地域2イベントに係る、地域商店街事業者・地域商工業者・JA 広島市・広島市・各種団体等多方面に働きかけ、創業者を含む地域事業者の販路開拓の場として活用し、地域需要の喚起と、自社の知名度アップ、地域内での消費の向上、商売しやすい地域を実現する。

また、当地の過去の地域産業は現在では衰退もしくは後継者難となっているケースが多いが、それらの担い手の一部は健在であるため、彼らを地域資源活用のキーマンとしてその知恵を今後の取り組みにも取り入れていく。

### 〈本事業の目的および当会事業（A～G）との関連〉

「E. 特産品の掘りおこし等による地域ブランドの形成」に相当する。

### 〈事業内容〉

**(1) 地域イベントの集客力向上・にぎわいの拡大**

内容：地域商店街事業者・地域商工業者・JA 広島市等に働きかけ、既存の地域イベント（各地の祭り）内へ地域事業者の新規での「販促会」の実施に向けた協議・検討を実施する。

ともすれば続けること自体が目的化しがちであったこれら地域イベントを、地域の商業機会創出の場として活用すること

について関係者間での意識の共有を図り、地域事業者を中心により多くの参加者を獲得してイベント自体の集客力向上・にぎわいの拡大をめざす。

参加を呼び掛ける団体：地域商店街事業者・地域商工業者・JA 広島市・広島市（安佐南区・安佐北区）地域起こし推進課・各種団体

開催予定：年2回



**(2) 地域イベントへの販促出店**

内容：地域住民への自社アピールの場として、各イベントへ商工会ブースを出店し、今後の新規顧客獲得の場、自社製品のPRの場として活用する。

参加を呼び掛ける団体：地域商店街事業者・地域商工業者・JA 広島市など

目標：



	現状	H28	H29	H30	H31	H32
可部「よがんす祭」出店者数	1	1	2	2	3	3
安佐「ふれあい祭」出店者数	3	3	3	4	4	4
計	4	4	5	6	7	7

**(3) 地域資源掘りおこし**

内容：当地には地域の歴史に裏付けられた特産品や地域産業が過去・現在を通じていくつか存在し、その担い手も一部は存命である。そうした地域産業の担い手は地域資源活用のキーマンと言えるが、現状ではほとんどのケースで彼らキーマンと商工会との関わりは薄い。

そこで、彼らキーマンと特産品開発等に興味のある地域事業者を招いての座談会を開催し、キーマンたちの知恵を取り入れるための機会を作ることで地域資源の掘り起こし・活用の加速をめざす。

参加を呼び掛ける団体：山まゆ会（可部）・広島漬物(株)（佐東）  
広島県ひろしまブランド推進課・中小機構 など

開催予定：年1回

### Ⅲ. 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

#### 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

##### 〈現状と課題〉

当地域においては金融機関、税理士、商工会等、多くの認定支援機関が各事業所に対してそれぞれの立場で支援活動を実施している。

商工会から他の支援機関や専門家に協力を依頼する場合、ミラサポ等を利用した専門家派遣の形で行われることが多い。これには商工会職員も同行するのが通例であり、専門家の支援を間近で見ることによる支援ノウハウ吸収の狙いもある。

しかしその後の伴走支援の大部分がフェードアウトしてしまうことで、支援フェーズが進まず外部専門家との協力関係もスポット的なものに留まり、ひいては職員の支援力向上も道半ばとなっているのが現状である。

伴走支援をフェードアウトさせることなく継続的に行うマネジメントの実施については、先述4.の「事業計画策定後の実施支援に関する事」で述べた。

今後は管理者によるマネジメントのもとで伴走支援各案件の支援フェーズを進めていくことになるが、その中で外部専門家による専門的な支援や、資金調達における金融機関の協力を必要とする場面が生じることも予想される。その際、ミラサポのような既存の仕組みも引き続き利用していくが、商工会として独自の外部連携機能を実装しておくことが望ましい。

##### 〈本事業の目的および当会事業（A～G）との関連〉

外部機関との情報・ノウハウ交換や連携のためのチャンネルを確保し、また当会がハブとなって各機関の連携を促進することが目的であり、「F. 地域内の経営支援機能の最適化」に相当する。

##### 〈事業内容〉

#### (1) 金融機関実務担当者との情報交換会

融資・事業承継ニーズに関連した経営支援案件の発掘と情報の共有を図ることを目的として、実務担当者が出席し定期的に情報交換会を開催する。

金融機関は融資先への事業評価と資金調達、商工会は経営改善を要する融資先への支援の実働部隊、という役割分担で共同支援体制を構築することを目標とし、また支援ノウハウ交換によって双方の職員の支援力向上も狙う。

商工会からは経営指導員が参加し、地域情報、企業支援情報の共有化を促進することにより、さらに実効性のある経営支援の方策を協議する。共通する企業に対する支援において、分担できる部分があれば共同で問題解決に取り組む。

協議内容は商工会理事会において発表し、理事からの意見を取り入れながら今後

の商工会運営に反映させるとともに議事録に記録し、当会の支援ノウハウとして蓄積する。

#### 〈連携先〉

広島銀行、もみじ銀行、広島信用金庫、広島市信用組合、  
広島県信用組合、日本政策金融公庫

#### 〈頻度〉

年1回、案件ごとでは随時

### (2) 支援案件への外部専門家同行

要支援者のニーズの共有を図りながら、より高度で専門的な課題解決を必要とする案件に対して職員が専門家に帯同し、支援のスキルアップを図りながら、迅速で的確な支援を実施する。

#### 〈連携先〉

広島県よろず支援拠点・公益財団法人ひろしま産業振興機構・  
公益財団法人広島市産業振興センター・一般社団法人広島県中小企業診断協会

#### 〈頻度〉

随時

### (3) 各種支援機関と安佐南・安佐北区地域起こし推進課との情報交換会

広島市の街づくり計画や商工業振興の方向性を確認しながら、地域小規模事業者の持続的発展を図るために必要な支援内容を計画するため、行政と支援機関との地域懇談会を開催する。

参加支援機関がそれぞれに抱える支援案件を持ち寄って情報共有し、場合によっては役割分担を申し出られる場としての活用を想定している。

商工会からは伴走支援の途上にある案件を含めた手持ち案件の支援経過報告を行い、外部専門家・支援機関と案件情報を共有する。

外部専門家・支援機関からも当会（もしくは近隣商工会も合わせた）エリア内における手持ち案件の支援経過報告を行ってもらい、商工会の抱える案件で専門家のサポートを要する案件について協力を依頼したり、外部専門家・支援機関の抱える案件の継続的な経過観察を商工会が受け持ったりする案件交換の場として活用していただく。

行政からは、タウンマネジメント的な視点で地域ブロックごとにどんな業種や役割が欲されているかの意見をいただく。

懇談会の参加構成者は行政と各支援機関を予定する。協議内容は理事会で報告

し、議事録として蓄積する。

#### 〈連携先〉

安佐南・安佐北区地域起こし推進課  
広島県よろず支援拠点・公益財団法人ひろしま産業振興機構・  
公益財団法人広島市産業振興センター・一般社団法人広島県中小企業診断協会・  
中国税理士会等・近隣商工会

#### 〈頻度〉

年1回

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

#### 〈現状と課題〉

これまで当会の地区の事業者が商工会と関わるきっかけとして、税務・労務・金融といった「現状の課題」に対する支援を、経営指導員を中心に1対1の対面式で行い事業者との関係を構築してきた。

近年の新たなニーズとして、事業者の売上向上に向けた計画策定支援や、新たな販路の開拓といった「未来の課題解決」支援への要望が高まっており、これまでの経営指導員と事業者一対一の経営支援から複数の経営指導員、補助員、記帳指導員といった商工会職員全員での事業者支援、支援ノウハウの共有を図っていくことが急務である。

しかし実際は、前者の従来型支援（税務・労務・金融など）の対応や部会活動といった既存業務が職員の勤務時間の大部分を占めており、職員の支援力向上に充てる時間は捻出しにくい状況にある。また、県商工会連合会等による合同研修等はあるものの、全県にまたがる取り組みとなるためその頻度は年2～3回程度に留まる。

単会としての職員支援力向上の取り組みが求められるが現状そうした取り組みは個々の職員任せになっており、組織的な取り組みにはなっていない。

よって、当会としての最低限の職員支援力向上プログラムは当会で新たに用意し、職員には業務の一環として参加させることを目的として以下の取り組みを実施していく。

#### 〈本事業の目的および当会事業（A～G）との関連〉

職員の支援力アップを組織のルーチンワークとして自律的に行う枠組み作りを目的とし、「G. 職員支援能力向上プログラムの立案・実施」に相当する。

#### 〈事業内容〉

##### （1）県・中小機構主催の専門研修への参加

経営指導員向けの専門研修（会計・経営理論等の各種分野）を全指導員が必ず2回以上は受講し、自身の持つ支援ノウハウのブラッシュアップを図る。

## (2) 事務局会議での支援事例情報の共有

月に1回、先月の支援事例の報告を行い、会員事業所の動向、各地域の事業所情報の共有化を図る。

## (3) 職員の自主勉強会

経営指導員・補助員が集まり、それぞれの主な担当分野・得意分野について他職員にレクチャーする形での自主勉強会を開催。職員全員のレベル底上げや属人的スキルの共有化を狙いとする。年1回程度を想定。

勉強会のコンテンツとしては、既存の職員向けWeb研修を想定。

## 3. 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

経営発達支援計画に示した事業を適正に実施するために、毎年10月と4月の2回、以下の通り支援計画の評価・見直しを実施する。(PDCAサイクルの構築)

### 〈事業内容〉

#### 外部委員を招いてのレビュー委員会

公認会計士、中小企業診断士などの専門家や行政、中小機構職員など外部有識者と本会役員、職員等内部者によって組織する事業評価委員会を組織し、事業の実施状況・内容・結果を評価する。

評価により見直しの改善提案を受け、行動計画に反映。必要に応じて計画の修正も行う。実績・修正計画等については商工会総代会にて報告し、承認を受ける。

外部有識者	内部関係者	
中小企業診断士	商工会長	事務局長
公認会計士	副会長	可部支所職員
広島市役所安佐南区担当課	副会長	佐東支所職員
広島市役所安佐北区担当課	理事(可部)	安佐支所職員
県庁職員	理事(佐東)	
中小機構職員	理事(安佐)	
日本政策金融公庫	青年部長	
県連職員	女性部長	

事業の評価・成果・見直しについては、年1回当会HP (<http://h-asa.jp/>) および会報誌「スクラム安佐」において情報公開する。

見直し案により、より一層の効果的な事業の推進を図りながら本事業の目的の達成を目指す。その結果も当会HPで公開する。

(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	
	(平成28年1月現在)
(1) 組織体制	
◇事務局長	担当：経営発達支援事業・経営改善普及事業の進捗管理、統括責任者
◇経営支援課課長（経営指導員・1名）	担当：経営発達支援事業（需要動向調査、事業者経営状況調査、事業計画策定・実施支援、販路拡大支援）・経営改善普及事業（税務・記帳・労務）および支援課職員の指導
◇経営支援課職員（経営指導員・6名 一般職員・5名）	担当：経営発達支援事業（需要動向調査、事業者経営状況調査、事業計画策定・実施支援、販路拡大支援）・経営改善普及事業（税務・記帳・労務）
広島安佐商工会全体 職員数15名	（事務局長1名・経営指導員7名・補助員2名・一般職員5名）
(2) 連絡先	
広島安佐商工会 本所	
〒731-0221 広島県広島市安佐北区可部 3-26-22	
TEL (082) 814-3169 FAX (082) 815-1456	
HP ; <a href="http://h-asa.jp/">http://h-asa.jp/</a>	
Mail : hiroshima-asa@hint.or.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)

	H28 年度 (H28 年 4 月以降)	H29 年度	H30 年度	H31 年度	H32 年度
必要な資金の額	1,875	2,305	2,343	2,978	2,985
I-1. 地域経済動向調査	0	0	0	0	0
I-2. 経営状況分析	10	10	10	10	10
I-3. 事業計画策定支援	933	1,233	1,233	1,833	1,833
I-4. 事業計画策定後の実施支援	0	0	0	0	0
I-5. 需要動向調査	244	259	267	272	279
I-6. 販路開拓事業	305	390	390	390	390
II. 地域経済活性化	25	25	25	25	25
III-1. 他支援機関とのノウハウ交換	250	280	310	340	340
III-2. 経営指導員等の資質向上	30	30	30	30	30
III-3. 事業の評価及び見直し	78	78	78	78	78

(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、広島県補助金、広島市補助金、事業委託費、広告出稿費 その他各事業参加費等

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容			
<p>広島市、公的金融機関、民間金融機関、その他支援機関と連携。            当会が抱える案件に対する専門家の派遣依頼、事業承継支援におけるデューデリジェンスおよびマッチング支援、さらには関係者同士での情報交換・役割分担といった形の連携を想定しており、もって地域での一体的な支援体制を確立する。</p>			
連携者及びその役割（担当者名は平成28年1月現在のもの）			
分類	団体名・連絡先	代表者名	役割
行政	広島県 住所：広島県広島市中区基町 10-52 電話：082-504-2237	県知事 湯崎 英彦	事業レビュー、経営改善支援全般、経営革新、プロフェッショナル人材確保
	広島市 住所：広島県広島市中区国泰寺町 1-6-34 電話：082-504-2237	市長 松井 一實	経営改善支援全般、創業・第二創業支援、中山間部支援、地域活性化支援
	安佐南区役所 住所：広島県広島市安佐南区古市 1-33-14 電話：082-831-4926	地域起こし推進課 齋田 八重	事業レビュー、地学地就事業、地域活性化支援
	安佐北区役所 住所：広島県広島市安佐北区可部 4-13-13 電話：082-819-3905	地域起こし推進課 中村 慎一郎	事業レビュー、中山間部支援、地域活性化支援
公的金融機関	日本政策金融公庫 広島支店 住所：広島県広島市中区紙屋町 1-2-22-5 電話：082-244-2231	支店長 岸本 英司	事業レビュー、経営改善支援全般、創業・第二創業支援
民間金融機関	広島銀行 住所：広島県広島市紙屋町 1-3-8 電話：082-247-5151	頭取 池田 晃治	事業レビュー、経営改善支援全般、創業・第二創業支援、事業承継支援
	もみじ銀行 住所：広島県広島市中区胡町 1-24 電話：082-241-3131	頭取 野坂 文雄	事業レビュー、経営改善支援全般、創業・第二創業支援
	広島信用金庫 住所：広島県広島市富士見町 3-15 電話：082-245-0321	理事長 武田 龍雄	事業レビュー、経営改善支援全般、創業・第二創業支援
	広島市信用組合 住所：広島県広島市袋町 3-17 電話：082-248-1171	理事長 山本 明弘	事業レビュー、経営改善支援全般、創業・第二創業支援

分類	団体名・連絡先	代表者名	役割
支援機関	広島県商工会連合会 住所：広島県広島市中区大手町 3-3-27 電話：082-247-0221	会長 熊高 一雄	事業レビュー、経営改善支援全般、販路 開拓支援、職員向け専門研修
	広島県よろず支援拠点 住所：広島県広島市中区千田町 3-7-47 1階 電話：082-240-7706	コーディネーター 畑 博士	経営改善支援全般、経営革新、創業・第 二創業支援、事業承継・BCP作成、専門 家派遣
	(一社) 広島県中小企業診断協会 住所：広島県広島市中区千田町 3-7-47 3階 電話：082-513-3328	会長 岸本 実	事業レビュー、経営改善支援全般、経営 革新、創業・第二創業支援、事業承継・ BCP作成、専門家派遣
	(公財) ひろしま産業振興機構 住所：広島県広島市中区千田町 3-7-47 3階 電話：082-240-7702	理事長 深山 英樹	経営改善支援全般、経営革新、創業・第 二創業支援、事業承継・BCP作成、専門 家派遣
	(公財) 広島市産業振興センター 住所：広島県広島市西区草津新町 1-21-35 電話：082-278-8032	理事長 三村 義雄	経営改善支援全般、経営革新、創業・第 二創業支援、事業承継・BCP作成、専門 家派遣
	中国税理士会 住所：広島県広島市中区袋町 4-15 電話：082-246-0088	会長 灘 博明	事業レビュー、経営改善支援全般、経営 革新、創業・第二創業支援、事業承継・ BCP作成、専門家派遣
	広島県事業引継ぎ支援センター 住所：広島県広島市中区基町 5-44 7階 電話：082-555-9993	統括責任者 平野 勝正	事業承継・BCP作成、創業・第二創業支 援、専門家派遣によるデューデリジェン ス

### 連携体制図等

