

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	黒瀬商工会 (法人番号 7240005003678)
実施期間	平成31年4月1日～平成36年3月31日 (5年間)
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>黒瀬商工会は、第1期計画の取組み、成果を踏まえ、第2期計画の目標と実施内容としては以下の5点を重要取組とする。</p> <p>(1) 売上拡大に向けた商品の改良、新商品の開発支援【新規事業】</p> <p>(2) 事業承継と創業支援の強化による地域経済の活性化【継続事業】</p> <p>(3) 個社支援による経営力の向上【継続事業】</p> <p>(4) 地域資源を活用した新たなブランド開発の推進(農商工連携事業)【新規事業】</p> <p>(5) 復興支援事業【継続事業】</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>2. 地域経済動向調査に関すること【指針③】 中小企業景況調査【継続事業】</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること【指針①】 経営状況の分析</p> <p>(1) 事業の財務分析【継続・強化事業】</p> <p>(2) 事業の非財務分析【継続・強化事業】</p> <p>4. 事業計画の策定支援に関すること【指針②】</p> <p>(1) 個社支援による経営力の向上【継続事業】</p> <p>(2) 事業承継の強化による地域経済活性化【継続事業】</p> <p>(3) 創業支援強化による地域経済活性化【継続事業】</p> <p>(4) 事業拡大、継続を目指した雇用促進支援【新規事業】</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 事業計画策定後のフォローアップ【継続】</p> <p>6. 需要動向調査に関すること【指針③】</p> <p>(1) 売上拡大に向けた商品の改良、新商品の開発支援【新規事業】</p> <p>(2) 地域資源を活用した新たなブランド開発の推進【新規事業】</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】</p> <p>(1) 地域バイヤーとの商談会、地域住民へのPRによる販路拡大【継続事業】</p> <p>(2) 地域内企業を掲載したポータルサイトの構築【継続事業】</p> <p>II. 地域経済活性化に資する取り組み</p> <p>(1) 地域PR事業</p> <p>(2) 地域にぎわい創出事業</p> <p>(3) 地域資源を活用した新たなブランド開発推進事業</p> <p>(4) 地域関係団体との連携事業</p> <p>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み</p> <p>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</p> <p>2. 経営指導員等の資質向上等に関すること</p> <p>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</p>
連絡先	<p>〒739-2613 広島県東広島市黒瀬町檜原 244-1</p> <p>TEL 0823-82-3075 FAX 0823-82-8128</p> <p>E-Mail kurose@hint.or.jp http://www.hint.or.jp/kurose/</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

I. 経営発達支援事業の目標

(1) 第1期における取組と評価等

■ 第1期事業の総括

第1期事業では伴走支援として「東広島呉道路（バイパス）」開通による地域商業空洞化対策を中心に地域内小規模事業者とりわけ小売業、飲食業を重点に事業計画策定、資金繰り、店舗PR事業やマッチング事業等々の販路拡大事業を実施し事業者からも実績が上がり好評であった。

課題としてタイトな事業計画によるスケジュール調整や取引先との商談調整等々、事業課題も多く発生した。第1期事業の取組内容と課題を含めた総括は下記の通りである。

■ 各種事業の取組と課題・評価

【小売業・サービス業に重点を置いた新たな需要の創出】

「目標1：新バイパス開通により衰退化への改善取組」

○ 事業計画の策定及び経営力の向上

地域内企業 56 社による「管内企業景況調査」により、管内企業の経営状況を把握すると共に、直近の経営状況や経営資源、人件費等々の経営分析を行った。そこから経営課題を抽出し事業計画の策定を実施した。その結果 56 社中 18 社が売上増加、粗利については 21 社が増加した。

課題として売上・粗利の伸びなかった企業の分析、アフターフォローが十分でなく、今後は事業計画の変更による支援も必要である。尚、評価委員会において、管内分析は直近の経営状況把握に繋がり事業計画作成に活用できる。但し手法については検討課題も精査した上で引続き実施が必要と示された。

○ 地域内小売店舗、飲食店舗を中心に 11 店舗による「バイヤー商談会」を実施

会場を地域外である東広島市西条町中心部で開催し「あなたの知らない黒瀬を知ろう」をキャッチフレーズに管内事業所PRも合わせ実施し、成果としてバイヤー契約 3 社、商談見込みが 2 社あり新たな販路・取引先獲得に繋がった。



課題として新規バイヤー契約については今後の販売計画及び利益計画策定が必要である。評価委員会では第2期計画においてアウトカムの目標設定を再確認することで大きな成果が図れる可能性が高いとの評価があり継続事業として検討する。

「目標 2：当該地域を食文化振興地域とし伴走型支援を図る」

○地域内飲食業及びテイクアウト店舗への販路拡大支援

第 1 期事業として管内事業所 51 社中 49 社（99%）の飲食業テイクアウト小売業の紹介冊子「黒瀬ぐるっとグルメ」を作成発刊（2,000 部）した。配布先は地域内大型店舗カウンターや市役所、文化施設、各金融機関など、地域外では高速 SA や市観光協会、JR 西条駅観光案内所等に配布することで地域内飲食店、小売店の PR に繋がり多くの紹介冊子を使用した新たな顧客獲得にも繋がった。また、冊子内にクーポンを添付することで顧客の来店客数にも効果が表れた。（聞取調査：売上効果 49 店舗中 38 店舗で効果があった。77%）



更に、英語・中国語翻訳も添付し地域内外の外国人労働者や留学生にも使用できる「ぐるっとグルメガイドマップナビ」を制作したことにより外国人による新たな顧客増に繋がっている。



課題として製作 2,000 部に対して更に消費者から冊子を求める声が多く掲載店舗でも供給を求められたが完売のため対応できなかった。評価委員会ではアウトプットの成果はあるが、継続購入には繋がっていない等の指摘があった。又、ほぼ管内全事業所を掲載しており、新たな掲載対象店舗がなく重複し効果が限定的になる可能性が高いため、次期計画では継続しないこととする。

「目標 3：若者創業支援事業・女性起業家支援事業」

「目標 4：M&Aによる事業承継と事業引継ぎ支援を図る」

○創業支援、事業承継の策定

本事業において創業セミナーを 6 回、事業承継セミナー 3 回、個別相談会を 3 回実施した。創業支援事業として専門家の協力を得て 7 社の創業計画書を作成した結果 2 社が創業した。事業承継の策定においてはセミナー参加企業 3 社中、M&A 方式による事業承継登録を実行した。評価委員会の指摘として、創業予定者の把握が難しく広域への PR しか方法がない。費用対効果を考えると創業支援施策に対して新たな検討案が必要であるとの指摘があった。指摘に基づき第 2 期計画では、地域内に重点を置き、募集地域を絞ると共に、相談件数 20 件中 11 件と比較的相談が多かった「女性、若者」をターゲットに絞ることとした。また創業に興味ある管内大学生も視野に入れた創業支援を実施する。また事業承継においては事業主と後継候補者の認識を把握する必要があり、第 2 期計画では専門家を活用した中長期的な事業計画策定が必要課題とし経営不安を払拭しながら事業承継に取り組む必要がある。

「その他、目標 1～4 に対応した各種支援事業」

○事業計画策定に伴う資質向上支援

本事業において事業計画策定と合わせ各種の経営者の資質向上並びに従業員等能力向上セミナー実施を数値目標 50 回に対し 60 回開催した。事業経営に必要な経営計画作成を中心に営業力を高める接客クレーム、コミュニケーション能力向上講座や、従業員の資質向上を目的とした経理担当者向け経理事務セミナー、店舗づくりに合わ

せた空間照明セミナー、整理収納アドバイザー講座、販路拡大を目指した Jimdo でホームページ作成セミナー、Wordpress 講習会等々を実施した。参加者は延べ 276 名、また参加者アンケートでは 96%の方が満足された。評価委員会の意見として、今後の課題として資質向上支援の成果については個社企業のセミナー成果を把握できていない実情があり、セミナー効果を具体的に検証することで評価対象になることから、今後の検討課題とする。

○事業計画策定後のアフターフォロー

小規模事業者に対して事業計画策定後の支援策については、各種補助金（ものづくり、持続化、創業促進、東広島市創業支援、技術開発促進事業等）を活用すると共に、専門家派遣制度を利用した支援策を講じている。

○「豪雨災害に伴う復興支援事業」

平成 30 年 7 月に発生した豪雨災害は激甚災害として、当該地域に甚大な被害をもたらした。当会では被災した事業所支援策として「被災型持続化補助金」「グループ補助金」を中心に活用し、地域内事業者災害復興支援を最優先事業として展開した。当地域における被害事業所 45 社に対して 23 社の持続化補助金申請による手当を実施。また 14 社にはグループ補助金を活用した復旧復興支援として実施している。更に災害金融支援により事業復旧費用に充当している。但し、災害支援は単年による一過性事業ではなく数年間は支援体制を強化する必要があるため、次期においては BCP 等のリスクマネジメントを浸透させる必要があるため最重要項目として継続事業とする。

■評価委員会の総合評価

伴走型支援事業を実施する中で、第1期計画事業として地域内事業所へのインプットの役割は果たしつつあると思われる。あわせて前記による各種研修会、セミナー、専門家派遣、個別支援等々により、経営者と一緒になって提案する事業計画の作成（アウトプット）による成果については今後、更に検証する必要がある。伴走型支援の主たる目的として実施したアウトプット（提案）は最終的に個々の経営者が自分なりに解釈、活用していただき、自社の計画行動に移した事業成果（アウトカム）に繋がらなければ意味が無い。第2期計画の実施については、各社のアウトカム成果（数字）に重点を置いた上で検証、評価する必要がある。

II. 今回の申請における取組

(1) 東広島市地域の現状と課題

■東広島市の概況

東広島市は、昭和 49（1974）年に西条町、八本松町、志和町、高屋町の 4 町の合併により誕生した。広島大学の統合移転や近畿大学工学部の移転統合等、学術研究機能の集積を進めるとともに、産業 団地、産業支援機関などの産業基盤の整備や、新幹線東広島駅、山陽自動車道など高速交通網の整備により、都市としての骨格を形成してきた。

また平成 17 年（2005 年 2 月東広島市は黒瀬町福富町、豊栄町、河内町安芸津町と合併し、黒瀬町内にある広島国際大学の学術研究機関も加わるなど一層

魅力ある都市となった。

近年では、東広島・呉自動車道の全線開通に伴う交通機能の充実強化が

図られたほか、芸術文化ホールの開館などに伴い

中心市街地の機能強化を図り、各種都市機能の整備も進んでいる。



（2）地域内人口の推移と推計値

【表 1】

■東広島市は、今までは一貫して人口増加が続いてきたが、人口減少時代の到来に伴い近年はその増加傾向が鈍化しており少子高齢化が進展している。こうした現状を踏まえ現在は、より一層の人口増加に向けた取組みを進め平成 32 年における人口を 197,000 人と推計した。（表 1）



（3）第四次東広島市総合計画

■東広島市では、第四次総合計画に向け長期的視点から下記の 6 項目を重点課題とし、地域産業の活性化を目指した施策目標を示している。当商工会でも第四次総合計画に基づいた「産業の成長力の維持」へ向け、伴走型支援施策を柱に事業を実施する。

○第四次東広島市総合計画期間は平成 29 年から平成 32 年の 3 年。

○総合計画に向けた重点課題（6 項目）

①人口増加傾向の鈍化及び自然減への移行

人口の社会増減については増加傾向の鈍化が見られると共に自然増減については、現状では自然増の状態にあるものの、高齢化のさらなる進展により死亡数が増加することで、今後は自然減に移行することが見込まれている。

②大学生の市外への流出

東広島市内には 16,000 人以上の大学生が在籍しながら市内への就職では、おおむね 3%程度であり、卒業後の人的流出傾向が顕著である。

③産業の成長力の持続

市内の公的産業団地は、ほぼ完売状態となっており、企業の立地要望に応えられていない状況にある。また、産業構造が特定分野に偏重しており当該分野の業績が低迷した場合、東広島市の歳入は激減するおそれがある。

④都市機能の不足

東広島市は、昭和 50 年代以降急速に発展したため、都市の規模に応じた中心市街地の機能や医療体制などが不十分である。

⑤周辺地域の過疎化

周辺地域においては、高齢化及び人口減少に伴う過疎化が顕著となっている。

⑥公共交通をはじめとした交通問題

市域内の公共交通の利便性が不十分であることや、モータリゼーション（車社会）の進展により、市街地においては交通渋滞が深刻化しているとともに周辺部においては赤字増加に伴う公共交通の路線廃止が問題となっている。

(4) 黒瀬町の現状と課題

■管内人口及び世帯の推移 (表 2)

○平成 17 年 2 月の合併時には管内人口 24,460 人から平成 30 年 8 月現在では 22,578 人と減少傾向にある。(−7.42%)

○世帯数については 9,129 世帯から 10,160 世帯へと微増となっている。

管内人口及び世帯の推移【表 2】

		東広島市 2005年 H17年8月	東広島市 2010年 H22年8月	東広島市 2015年 H27年8月	東広島市 2018年 H30年8月	H17⇒H30	
全体	人口	175,374	178,605	184,892	186,784	11,410	6.51%
	世帯数	70,476	74,471	80,427	84,134	13,658	20.11%
黒瀬	人口	24,460	23,612	22,996	22,578	-1,882	-7.42%
	世帯数	9,129	9,588	9,905	10,160	1,031	12.24%
福富	人口	2,948	2,731	2,528	2,393	-555	-19.19%
	世帯数	1,014	1,060	1,062	1,050	36	3.78%
豊栄	人口	4,400	3,945	3,522	3,283	-1,117	-25.36%
	世帯数	1,619	1,622	1,566	1,557	-62	-4.02%
河内	人口	6,792	6,468	6,188	5,877	-915	-13.18%
	世帯数	2,474	2,557	2,617	2,601	127	5.37%
安芸津	人口	12,116	11,228	10,308	9,648	-2,468	-18.17%
	世帯数	4,434	4,456	4,475	4,360	-74	2.08%

■合併市内4町との比較

○平成17年2月に東広島市と合併

した近隣町との人口推移比較では福富

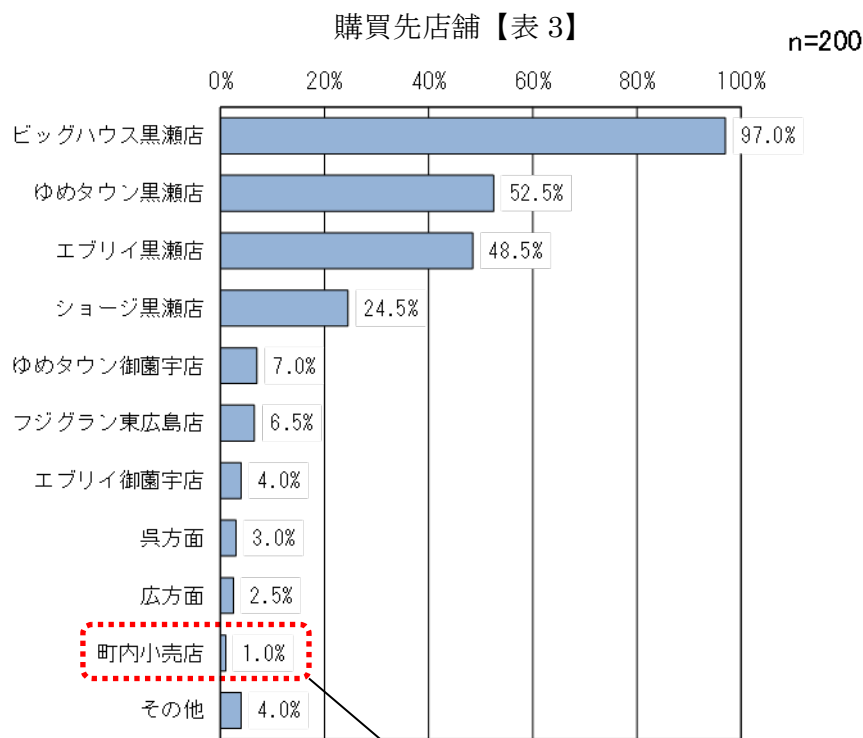
町-19.19%、豊栄町-25.36%、河内町-13.18%安芸津町-20.01%であり、比較的人口減は軽微である。これは当町の立地条件が呉市と隣接しており、交通網の整備により比較的住居環境が好条件であることが要因にあげられる。

■管内消費者の実態

○当会による、地域内での「消費動向調査」によると消費者の購買行動及び管内企業が消費者に対して適切な商品、サービスを提供しているか等の実態を把握すると問題点が多い。(表3)

○地域内消費者における購買先についてはディスカウント中型店を中心に大型店舗が上位を占めており、ワンストップ効果や駐車場の利便性で優位を示している。

○地域内小売店の占める割合は1%と低調な実態を踏まえ、早急な検討策が必要である。

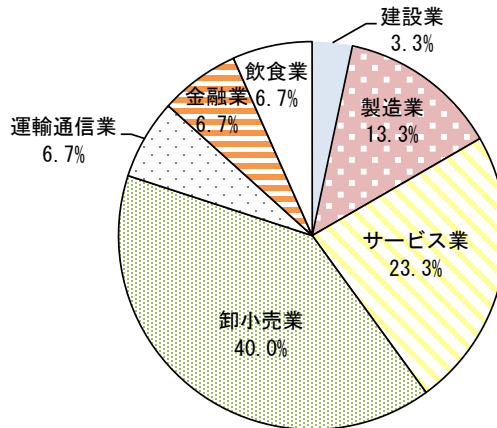


地域内小売店が占める割合は1%であった。

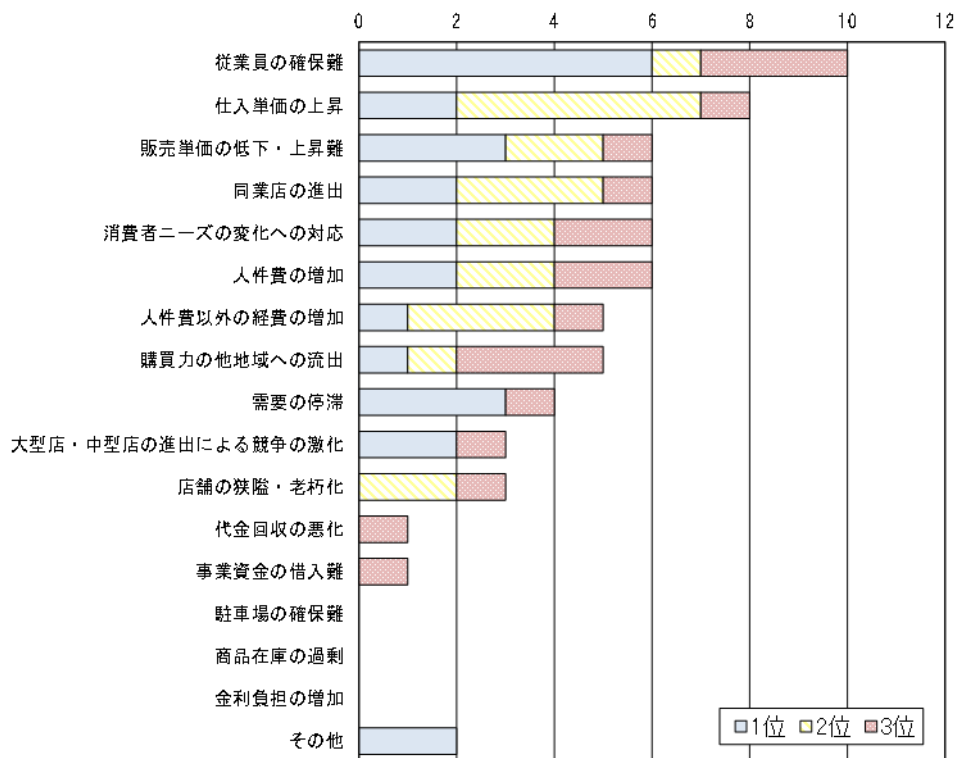
■管内企業の経営上の問題点

○当会による地域内の「商業関係（各業種）実態調査」によると最重要経営課題として「従業員の確保難」が最も多く、次いで「仕入単価の上昇」「同業店の進出」と続いており特に各業種において消費者ニーズ、PR への対応が遅れている（表 4、5）

管内小規模事業者の業種割合【表 4】



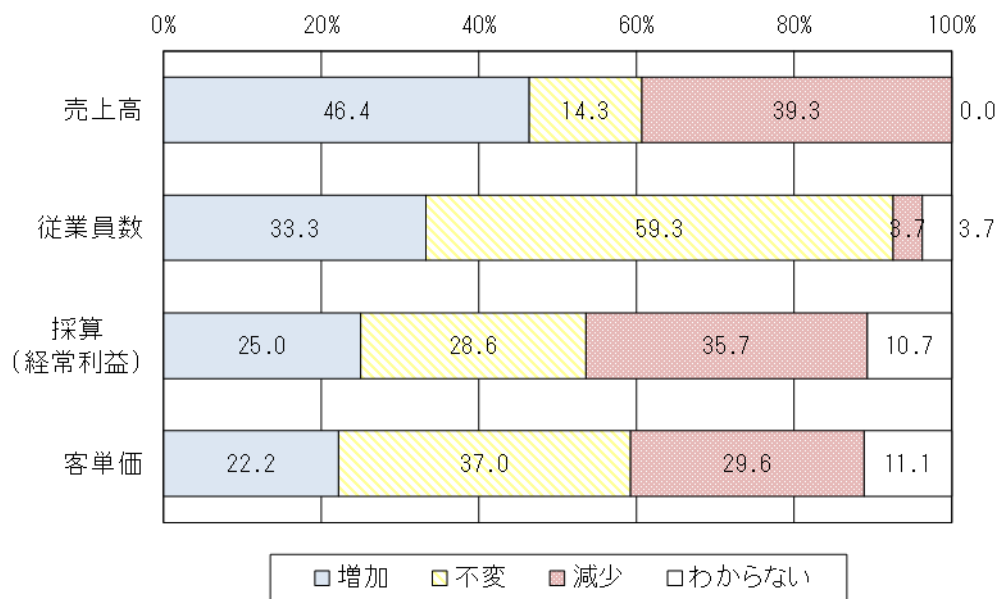
経営上の問題点【表 5】



■2年間の景気動向との比較

- 当会の「景況動向調査」によると、昨年度と比較して今年度の景気動向については、売上高と従業員数は増加が減少を上回り、採算（経常利益）と「客単価」は増加が減少を下回っている。（表6）
- 特に小売業においては、大型店舗や大型ドラッグストアの管内進出により、食品のディスカウント販売による影響を受けている。また、商業事業者全般において後継者問題、バイパス開通による地域商業の衰退化が緊急の課題であり、当地域の基幹道路である国道375線沿いにある小売業、サービス業については早急な経営問題に対応することが急務である。

管内景況動向調査【表6】

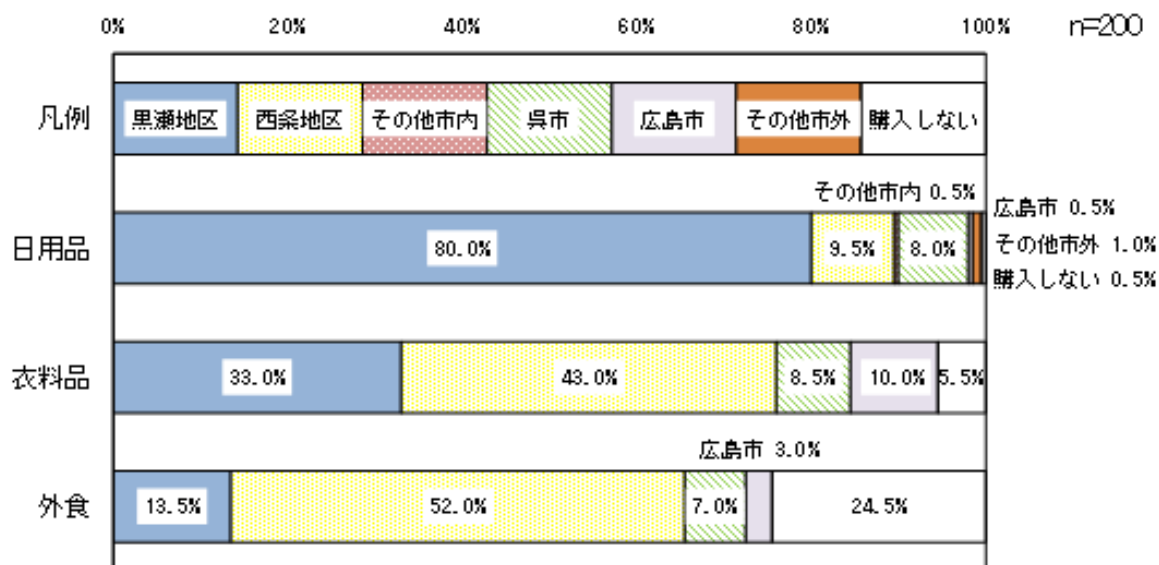


(5) 黒瀬町における現状と課題（まとめ）

- 東広島呉道路の開通により、地域内商業の空洞化が進み、近隣都市へ購買力が流出している。
- 郊外型大型競合店舗の進出により消費者ニーズに変化が生まれ、既存商店の対応、対応は非常に難しい傾向にある。
- 既存の小規模事業者においては、経営者の高齢化や後継者不足による問題が顕著に発生しており休廃業が増加する傾向が高い。
- 当会が実施した「買物動向調査」によると衣料品及び飲食業については地域外へ流出する傾向が強く（表7）緊急課題である。
- 特に飲食業に関しては過半数以上（52%）が地域外へ流出している。（表7）
- 本地域の買い物客の多くは60歳以上で、その殆どが自家用車での来店となる。自家用車がなければ買い物に来られないのが現状であり、今後は高齢化の増加により「買物弱者」が増える可能性があると共に、その対策が急務である。
- 当会で2回実施した「管内企業景況調査（H28/9月、12月）対象56社」によると、経営上の問題点として「従業員の確保」「仕入単価の上昇」が上げられ、続いて「同

業種の進出」や「消費者ニーズの変化への対応」「販売単価の低下・上昇難」等々が多くを占めており、業況の低下を示している。また具体的な経営上の問題点として「後継者がいない」「従業員の確保難」「売上の減少と賃金の値上げ」「コンビニや中型店舗の出店」等々による業績の悪化を訴えている。このように地域内小規模事業者にとって「人手不足」や「消費ニーズへの対応」等、販路開拓には財政基盤が脆弱で新たな施策が実施できない企業が多いことが分かる。

管内買物動向調査【表 7】

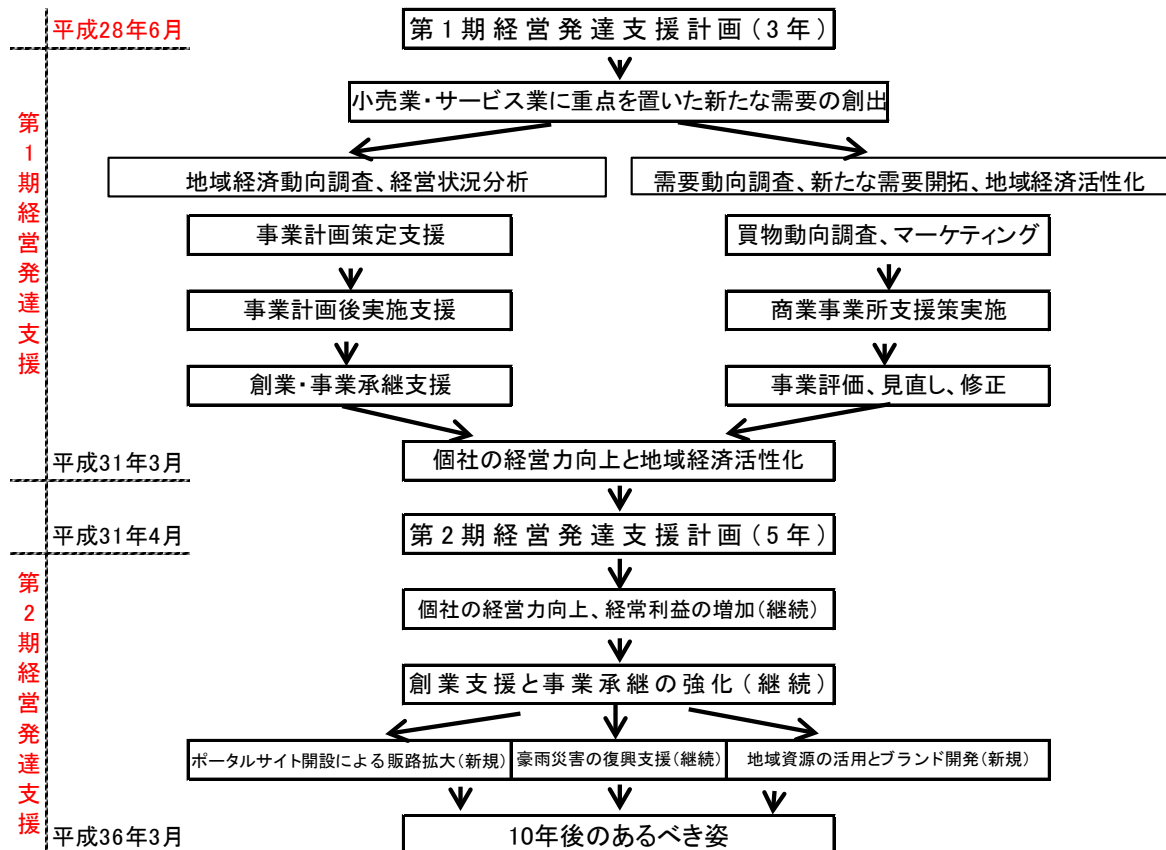


Ⅲ. 中長期計画による計画策定と目標

- 当地域の外部環境は前述の通り少子高齢化が進み、地域内小規模事業所にとって厳しい状況に変化はない。特に廃業対策と創業支援は地域経済の骨格に影響することからを引き続き継続する必要がある。特に地域内商業関連小規模事業所支援では大きな成果が見られるため、定期的なフォローアップによる販路拡大や新たな開拓に繋げる。
- 以上の観点から「第2期経営発達支援計画」では「10年後のあるべき姿」を視野に入れた事業計画を遂行する。(イメージ図1)

中長期計画による計画策定と目標

【図1】



◎中長期計画による10年後のあるべき姿

1. 伴走支援により個社の経営基盤強化と経営力向上を図り「儲かる企業」を増加させ活力ある地域をつくる。
2. 被災地域として復興支援に重点を置き、地域内企業の再生と健全化を目指す。
3. 地域資源を再確認すると共に新たな資源活用による地域振興を実現する。
4. 事業承継に重点を置き、地域内小規模事業者の廃業率を減少させる。

IV 第2期経営発達支援計画の基本方針と実施目標

■基本方針

- 第1期経営発達支援計画での改善を踏まえ、アウトプット（事業計画作成、提案）からアウトカム（事業成果）に重点を置いた「儲かる企業」を増加させる。
- AI/IoT等の利活用によるイノベーション力の強化や、創業・新事業展開の促進、成長分野の育成や参入に対する支援や販路拡大など産業の持続的成長に必要なイノベーションを創り出す。

■実施目標

○売上拡大に向けた商品の改良、新商品の開発支援【新規事業】

事業手法としては、事業者の新たな販路開拓支援と販路拡大を目指し商品の改良、開発支援を行うために消費者へアンケートを行う。商品PRと兼ねることにより売上拡大も図る。

目標掲載企業：（年間20社、5年100社）

売上、経常利益の増加企業（年間5社、5年25社）

○事業承継と創業支援の強化による地域経済の活性化【継続事業】

事業承継については国の重要課題として取組んでおり事業承継による持続的発展を遂げるためには第2期事業として専門家を招聘し各状況を網羅した円滑な支援を実施する。創業支援においては計画時、創業期、成長期など時系列による幅広い支援により資金調達、情報提供、創業計画作成による新規創業を支援する。以上の目標により地域経済活性化と廃業による減少を図る。

目標件数：事業承継に係る事業計画策定企業（事業承継年間2社、5年=10社）

創業に係る事業計画策定企業（創業年間5社、5年=25社）

○個社支援による経営力の向上【継続事業】

第1期事業を精査し効率的な経営分析支援を実施し事業計画策定に繋げる。具体的には事業所業種に対応した業界の専門家を活用し、経営分析と実施計画のフォローアップ強化を遂行する。合わせてセミナー、個別相談会開催により事業計画策定を行い計画的な売上増加、従業員所得増に繋げる。

○地域資源を活用した新たなブランド開発の推進（農商工連携事業）【新規事業】

第1期経営発達支援事業で実施した「道の駅」のような施設の調査研究により、地域内では「にぎわい創出」の一貫であるイベント開催の要望が多い。こうした実態から地域産品を活用した「新商品の開発」「新たなブランド作成」は6次化も含め、小売事業者と農業者、飲食業が協力することで新たな産業の開発に繋がる可能性があることから調査研究を進める。

○復興支援事業【継続事業】

広島県内では平成 30 年 7 月、わずか 6 日間で 7 月の過去の最大月間降水量を超える雨量を記録し県内各地で観測史上初となる記録的な豪雨に襲われ多くの人的被害や家屋やインフラといった物的損害など戦後最大級の被害がもたらされた。当会では、「小規模事業者の切れ目のない復興支援、経済活動の早期再生と新たな発展、最速の事業再開とインフラの強靱化」を進めるため、伴走支援を柱に、災害復旧・復興へとフェーズを切りかえ被災事業者の復興に向けた取組を加速させていく。企業の被災状況や非常時の事業継続に向けた計画状況を検証の上、支援策を実施することにより企業活動の非常時に強い体制の整備を図る。具体的には取組のロードマップを示し、各種の支援策（グループ補助金、持続化補助金、県制度融資、雇用維持施策等）を活用し、被災企業それぞれの状況とニーズに応じた施策促進を進める。企業の速やかな再生を進め一丸となって取り組むことで一日も早い地域経済の再生に繋げていく。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

経営発達支援事業の実施期間（平成 31 年 4 月 1 日～平成 36 年 3 月 31 日）

- I. 経営発達支援事業の内容
2. 地域経済動向調査に関すること【指針③】

■第 1 期における取組と評価等

○第 1 期に 200 名を対象にした地域内買物動向調査及び地域内大学生 100 名を対象にした管内買物動向調査、更には小規模事業者 56 社を対象にした中小企業景気動向調査を実施し、結果を小規模事業者はもとより市行政、金融機関等に情報の開示を行った。単町単位では、同様の調査は従来、行われておらず、関係機関からは地域経済動向調査、買物実態調査資料として評価が高い。

■今回の申請における取組

- 第 1 期の中小企業景気動向調査は、管内事業所及び商業事業所を対象とした一般消費者及び大学生を対象として実施したが、第 2 期事業では各種の業種を対象とし、とりわけ 6 次産業化を図る農業関連事業者等を含め 30 社を対象とすることで、新たな施策計画において経済の環境変化やニーズの変化に対応した事業者のより詳細な経済動向調査を行う。また、事業計画策定に当たり新たに地域経済分析システム（R E S A S）を活用し、基礎資料となる外部の環境データについては引き続きミーナを活用する。
- 調査報告書については、今後の事業計画策定に活用すると共に、経営指導の情報ツールとして巡回や窓口相談時に活用し、事業者が抱える経営課題や今後の経営施策に役立てる。

(1) 事業内容

■中小企業景況調査【継続事業】

○第1期計画の評価等を踏まえた対応

中小企業景況調査後の報告書については、当会で必要と判断した調査項目を中心に独自の管内事業者を対象にしていた。また、ミーン等の外部情報とのリンクが薄く、有効な情報発信が行えていなかったため、第2期については地域経済分析システム（RESAS）、行政外部データ、民間シンクタンク等の比較分析を実施する。より正確で詳細な情報を作成し、全会員事業者及び地域内事業所への情報提供を行う。

■第2期計画での実施内容

(1) 目的

「10年後のあるべき姿」を基に、全国的な経済動向を把握し、管内企業の経営動向を調査することで巡回や窓口での相談対応、経営分析等に最大限活かし、商工会HPで広く情報提供を行い「儲かる企業」(アウトカム)を目標に小規模事業者の経営環境の把握に役立てる。

(2) 調査内容

①全国商工会連合会が行っている「中小企業景況調査」を活用し、商工会管内30事業所を対象とし巡回によりアンケートに基づくヒアリング調査を実施する。(年2回)

②地域経済分析システム（RESAS）を用い、地域経済に関する様々なビッグデータ（産業の強み、人の流れ、人口動態など）データに基づいて、既存調査データと比較することで、より正確な地域の実情を把握・分析する。

③調査対象：管内の中小・小規模事業者 30社

(製造業5社、建設業5社、小売業10社、サービス業5社、6次産業化を図る農業関連事業者5社)

業種	調査項目	企業数
製造業	今期売上額(1期6ヶ月分)・資金繰り・仕入単価(材料等)・採算(経常利益)・従業員(含臨時・パート)・外部人材(請負・派遣)・業況(自社)・借入金利・新規設備投資の状況・直面の経営課題	5社
建設業	今期売上額(1期6ヶ月分)・資金繰り・仕入単価(材料等)・採算(経常利益)・従業員(含臨時・パート)・外部人材(請負・派遣)・業況(自社)・借入金利・新規設備投資の状況・直面の経営課題	5社
小売業	今期売上額(1期6ヶ月分)・客単価・利用客数・資金繰り・仕入単価・採算(経常利益)・従業員(含臨時・パート)・業況(自社)・借入金利・直面の経営課題・自由記載	10社
サービス業	今期売上額(1期6ヶ月分)・資金繰り・採算(経常利益)・従業員(含臨時・パート)・業況(自社)・借入金利・新規設備投資の状況・直面の経営課題・自由記載	5社
6次産業化を図る農業関連事業者	今期売上額(1期6ヶ月分)・6次化の項目、事業計画、資金繰り・採算(経常利益)・従業員(含臨時・パート)・業況(自社)・借入金利・直面の経営課題・自由記載	5社

(3) 活用方法

巡回、窓口相談における提供、会報誌に同封、当会HPにて提供する。業種毎に全国的な動向を把握し、事業計画の策定や事業計画見直しに活用する。

(4) 目標情報公表、提供回数

事業内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
中小企業景況調査 公表・情報提供回数	1	2	2	2	2	2

3. 経営状況の分析に関すること【指針①】

■第1期における取組と評価等

事業の健全化を目的とした事業計画策定支援のため、第1期では経営状況分析セミナーを集団と、個別で実施。更に、経営状況を把握するためにアンケートを実施するとともに、事業主、従業員向け資質向上セミナーを実施。当会の指導員が事業者と共に分析を行い、中小企業診断士による専門的な分析結果を基に事業計画策定及び知識向上となり高い効果を得ることが出来た。なお経営分析を把握するためのアンケート調査は、前記の「中小企業景況調査」として実施するため第2期では実施しない。また、中小企業診断士の分析時に、経営指導員も同席することで支援方法の拡大にも繋げることが出来た。今後は小規模事業者の問題も多様化しているため、より高度な経営分析を行うことで持続的な事業所を目指す。

取組結果

	28年度	29年度	30年度 (11月1日現在)
アンケート調査	1回	未計画	未計画
経営セミナー (参加者数)	9回 (75名)	6回 (90名)	13回 (20名)
経営分析社数	50社	36社	83社

事業者、従業員の資質向上を目指したセミナーの取組結果

年度	内容	参加者数
28年度	3Dプリンター・スキャナーセミナー	15名
	簿記基礎知識取得講座	45名
	空間証明デザイン講習会	14名
	経営計画策定セミナー	12名
	創業・経営の基本セミナー	11名
	ドローンセミナー	23名
	Word Press 講習会	15名
	1dayラッピング講座	11名
	小規模事業者持続加補助金説明会	12名
	経営者のための事業承継セミナー	3名
	整理収納講習会	12名
	黒瀬人が語るこれからのまちづくり	35名

		延べ 208名
29年度	接遇クレーム対応実践講座 整理収納アドバイザー講座 簿記基礎知識取得講座 心理学によるコミュニケーション上達 テクニック講習会 Jimdoでホームページ作成講座 経営計画策定セミナー 経営者のための事業承継セミナー 黒瀬人が語るこれからのまちづくり 広島地域逸品発掘交流会	9名 9名 110名 12名 33名 13名 9名 71名 3名 延べ269名
30年度	ハラスメント講習会 簿記基礎知識取得講座 カラージュニアアドバイザー資格取得講座 豪雨災害支援体制制度説明会 イラストレータ・フォトショップ講習会 消費税軽減税率制度対策講習会 F P 講習会	11名 42名 5名 15名 30名 15名 17名 平成30年11月現在 延べ135名

■今回の申請における取組

経営分析セミナー、従業員向け資質向上セミナーでは高度な経営分析（財務分析、非財務分析）を行う事で内面的に潜んでいる問題点を見つけ出す切り口になるため、第2期でも継続事業とする。2. 地域経済活動調査に関する事【指針③】の調査結果も活用し地域に沿った分析を行い経営計画策定に繋げる。

■経営状況の分析

(1) 事業の財務分析【継続・強化事業】

今までは、決算書等の会計データを融資の資料として利用するケースが多く、特に税理士事務所に依頼されていたり、自己で税務申告をされているケースでは、改めての分析としては使用していなかった。よって、今後は当会職員が活用できる経営カルテシステム(CRMate)及び日本政策金融公庫による指標等を活用し業界標準と比較分析を行い、経済産業省のローカルベンチマーク指標を活用することで、金融機関との対話が円滑に行えるため、今までは不要と思われていた経営分析の必要性を再認識し、経営体質の改善に役立てることが可能となる。

事業目的	財務状況からの現状分析を把握し経営体質の強化を図る
調査項目	ローカルベンチマーク指標による経営状況の把握 ①売上高増加率（売上持続性） ②営業利益率（収益性）

	③労働生産性(生産性) ④EBITDA有利子負債倍率(健全性) ⑤営業運転資本回転期間(効率性) ⑥自己資本比率(安全性) その他特に重要項目 ⑦労働生産性(一人当たり付加価値額) ⑧損益分岐点(採算性の把握)
実施方法	確定申告、融資、補助金申請等で決算書等の確認時に情報を収集し分析、業界比較を行う。分析結果は、事業所へフィードバックし経営改善に役立てる。

(2) 事業の非財務分析【継続・強化事業】

企業間同士の競争が激しくなり、安定した利益を出し続けるには過去の財務状況だけでなく、起こりうるリスクを予測した事前の対応策や事業戦略、中長期の経営方針、将来の見通し等非財務状況も事業の方向性を担う極めて重要な項目となっている。各事業者の実態を把握するために、当会指導員及び外部専門家にて分析を行う。

事業目的	事業者の非財務分析を行い現状の課題を知ることで今後の方向性を知る。
調査項目	①経営理念 ②経営ビジョン ③後継者の有無 ④保有する技術 ⑤特許等を含めた技術力 ⑥販売力 ⑦市場動向、競合他社との比較 ⑧リピート率等
実施方法	・ローカルベンチマークを活用し、指導員が巡回時及び窓口指導時、金融相談時等で収集する。収集した情報はSWOT分析等で事業者へフィードバックし、財務分析と併せて事業計画策定に活用する。 ・高度な分析を行う際には、専門家を中心とした「経営分析セミナー」を開催し参加を促す。

■経営状況の分析の実施方法

個別対応においては、確定申告、融資、補助金申請等で決算書等の確認時に情報を収集し分析、業界比較を行う。高度な分析を行う際には、専門家を中心とした「経営分析セミナー」を開催し参加を促す。また、RESASや、東広島市が提供している住民基本台帳、ミーナ等も活用し収集した情報はSWOT分析等で事業者へフィードバックし経営改善に役立てる。

(収集方法)

- ・ 集団セミナーの開催
- ・ 個別対応としては、金融相談、確定申告、記帳代行で当会が保有する決算データを

活用。

※参考

金融相談（平成29年度実績 10社）

確定申告（平成29年度実績 184社）

記帳代行（平成29年度実績 52社）

（目標）

	30年度 (見込)	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
経営状況分析者数	50	24	24	24	24	24

※30年度は、土砂災害により小規模事業者持続化補助金、融資相談等の申請が例年より多くなる見込み。

■事業主、従業員の資質向上に関すること（継続事業）

（1）資質向上セミナーの開催

小規模事業者では、事業主の資質だけでなくそのパートナーとなる従業員の資質は、事業継続に必要不可欠であると言える。そのため、従業員やアルバイトを含めた質向上に繋がるセミナーを開催する。各種セミナー開催時でのアンケートはいずれも好評で、その後の事業においては新たなPRの確立、経営に関する知識の取得等一助にもなっている。従って第2期においても継続するものとする。

■資質向上の実施方法

事業主、従業員向け資質向上セミナーを開催する。従業員の離職を抑える事にも繋がる。更にセミナー内容は、事業主へフィードバックすることで企業の持続的な発展を目的とする。

（目標）

	30年度 (見込)	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
資質向上セミナー の開催 (参加予定者数)	13回 (83名)	10回 (70名)	10回 (70名)	10回 (70名)	10回 (70名)	10回 (70名)

※31年度以降は、1セミナーあたり平均7名の参加を想定。

4. 事業計画の策定支援に関すること【指針②】

■第1期における取組と評価等

指導員による巡回訪問・窓口相談のほか、事業計画策定セミナーを開催し事業計画策定を行った。事業計画策定件数は、平成28年度38件、平成29年度36件、平成30年度50件（見込）である。とくに、30年度については災害対応の関係で事業計画策定者数は11月時点で例年と並んでいる。

事業遂行委員会の外部有識者からは、毎年30社を超え高い評価を頂いた。しかし補助

金申請や、融資時の返済計画等限定的な計画が多かったことが特徴に挙げられる。
(取組み結果)

	28年度	29年度	30年度 (11月1日現在)
事業計画策定セミナー	2回	6回	12回
事業計画策定事業者数	38社	36社	38社
持続化補助金申請数	28社	6社	33社
グループ補助金申請数	-	-	12社
創業件数	6者	5者	9者
経営革新認定数	3社	1社	2社

■ 今回の申請における取組の方向性

事業者が事業計画策定する際に、まず自社の現状把握が重要である。自社の経営状況、強み、弱みを明確にして経営環境の変化や、顧客ニーズとのギャップ等の比較を知り、その上で事業計画を策定することでより有意義な計画書となる。

そのためには当会職員が的確な情報を提供しながら、事業計画策定に取り組むためのアドバイスや支援を積極的に行う必要がある。事業者に寄り添うことで事業計画策定の支援及び、実行へ導き事業の拡大に必要な融資による資金確保や、補助金、助成金等の政策を活用し中長期的な視点で事業を捉える。

また、新規創業者については実績が乏しいため創業セミナー等にて知識を深め事業計画を策定。策定後の3年間毎年経営分析を行う事で新規創業の支援を行う。

■ 本事業にて実施する事業内容

(1) 個社支援による経営力の向上【継続事業】

当会管轄の事業者は勘と経験に頼っており、経営状況や、市場の変化、顧客ニーズを十分に把握していないケースが多い。売上の変化には注目するものの、原因をつかんでいない。そのため売上が下がると、安易に価格を下げたり、ニーズに合わない新商品の販売をしており、結果利益率が低下する悪循環に陥っている。

少しでも多くの事業者が、自社を見つめなおし経営分析だけで終わらず、事業計画策定するまでレベルアップするように、事業計画策定セミナーや、ミラサポによる専門家派遣等を活用しそれぞれの事業者にあった事業計画策定を支援する。

事業目的	自社の現状を把握し、改めて市場の変化や顧客ニーズを知ることで持続的な事業所を目指す。
手段、方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個別対応にて経営分析を行った事業者 ・ 経営状況分析セミナーの参加者で経営に前向きな方 ・ 巡回訪問、窓口相談にて受けた事業者 <p>上記事業者には事業計画策定方法を教示しながら、伴走型の支援を行う。新たなる商品開発や販路拡大、サービス向上等に繋げ、事業存続、事業拡大を図る。</p>

(2) 事業承継の強化による地域経済活性化【継続事業】

事業者の高齢化も目立ち始め、地域の活性化、雇用確保のためには事業承継が重要である。円滑な事業承継を目指すためにも外部専門家と連携してセミナーや勉強会を実施。特に広島県が進めている広島県事業引継ぎ支援センターと連携し、事業承継する側、される側、双方の意識を高め、財務分析だけでなく、現経営者の技術や、人的ネットワーク等の強みである非財務分析を行うことでスムーズな承継を目指す。

事業目的	円滑な事業承継を目指す
手段、手法	<ul style="list-style-type: none"> ・広島県事業引継ぎセンターの協力にてセミナーを開催して承継に必要な知識、準備を行う。 ・同センターの豊富な実績より過去引継ぎされた事業者を紹介頂き体験談等生の声を頂く。

(3) 創業支援の強化による地域経済活性化【継続事業】

近年創業希望者が増えており昨年度も創業後当会の会員となった件数が14件あり廃業より、創業が上回っている。しかし、創業後3年以内で70%が廃業する時代と言われており、創業時の想いと実態が異なるケースが見受けられる。更に事業の経験もないまま創業しているケースも多い。始める前にリスクを知り、始めた後は目標に近づけるための支援が重要である。当会としては、持続的な事業存続を目的として毎年経営分析を行う事で创业者の支援を行う。

創業のタイミングによっては、東広島市が行っている創業セミナーへの紹介、当会や、よろず支援により創業に向けた支援を実施する。また、資金面で不安がある場合は、日本政策金融公庫や、地場銀行の協力を得る。

事業目的	<p>創業時には動機、熱意等を確認し、実際に事業として成り立つのかを明確にして創業後の売上、利益等の分析をする。</p> <p>2年目以降も、熱意等を確認し実際の計画と比較し持続的な事業を目指す。</p>
調査項目	<p>創業時</p> <ul style="list-style-type: none"> ①創業の動機 ②経験、資格 ③取扱商品と、サービス ④自己資金、運転資金 ⑤事業としての見通し（売上計画の立案） <p>2年目以降</p> <ul style="list-style-type: none"> ①売上計画と実績との比較 ②前述の3. 経営状況の分析に関する事【指針①】（1）、（2）事業の財務分析、非財務分析を実施
実施方法	<ul style="list-style-type: none"> ・当会の窓口指導時に作成。 ・当会が主催する創業セミナーの参加者に創業時の計画として作成。 <p>計画書作成時は、日本政策金融公庫が提供する創業計画書を活用し、想いが分かるような形に残し創業者へフィードバックする。</p>

創業より3年目までは毎年経営計画の見直しを行い当初の目標と、実態を比べることで持続的な事業所を目指す。

(4) 事業拡大、継続を目指し雇用促進支援【新規事業】

全国的にも人材不足が問題化されており、事業閉鎖や、倒産に追い込まれるケースもある。実際求人倍率は管内では2.14倍（全国平均1.64倍）となっている。そのため受注拡大、設備投資が予定通り行えず当初の事業計画から縮小をする事業所もある。計画的な人材確保を目指し当会としても雇用促進支援を行う。

これまで雇用に関しては、自らの伝手や、ハローワークに頼っていた。しかし求人倍率が全国平均を上回る状況においては今までの手段では人材確保が難しい状況である。そのため、当会とハローワーク、（公財）産業雇用安定センターが協力し雇用状況のセミナーを開催し且つ、（公財）産業雇用安定センターの持つ人材バンクを活用して管内小規模事業者に向け求職者情報を提供する事で、人材確保の支援を行う。

事業目的	人材不足が問題化する中で事業計画を策定しても雇用できないケースも見受けられる。その対応として各機関と協力し雇用促進の支援を行う。
手段、手法	<ul style="list-style-type: none"> ・求人事業者を対象とし、雇用の現状を知るためにハローワーク、（公財）産業雇用安定センターと協力しセミナーを開催。求人しても厳しい現状を知るだけでなく、業種別賃金状況や、働き方改革へも繋げる。 ・参加企業への求職希望者情報を提供。 ・求職希望者等へ事業所の見学の斡旋。 <p>景気の回復により、経済が安定し求職者は様々な業種を選ぶことができる状況になっている。しかし企業側から見ると数か月で辞めてしまうケースも増え人材確保が難しい状況になっている。そこで求職者の考え方を学び、雇用前に事業所の見学、現場体験等を通じて安定した人材確保を行う事で、事業の持続的な発展、従業員の安定した生活を支援する。</p>

目標

	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
事業計画策定セミナー開催数	1	1	1	1	1	1
事業承継セミナー開催数	1	1	1	1	1	1
創業セミナーの開催数	3	3	3	3	3	3
事業計画作成件数	50※	24	24	24	24	24
創業者の事業計画策定件数	5	5	5	5	5	5
雇用セミナーの開催	0	1	1	1	1	1

※30年度の事業計画作成件数は見込数。（災害によるグループ補助金、被災型持続化補助金、融資により例年より多くなっている。）

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

■第1期における事業の取組と評価等

(1) 事業計画策定セミナー、事業承継セミナー、窓口・訪問指導等で事業計画策定した事業者（第1期実績 平成28年度 38者、平成29年度 36者、平成30年度 50者（見込））を対象に、経営指導員が計画に基づいて進捗状況の確認や実行に対する助言等を行った。

フォローアップ回数は、1年目315回、2年目228回、3年目180回（11月1日現在）となっている。事業遂行委員会の外部有識者からはフォローアップ回数としては毎年200回を超え実績としては十分であるが、支援頻度に事業所間でばらつきがあったことが課題であると言われている。

フォローアップ実績

	28年度	29年度	30年度 (11月1日現在)
事業計画策定後のフォローアップ回数	315回	228回	180回

■今回の申請における取組

第1期に引き続き、策定した事業計画を着実に実施するために計画通りに進んでいるか等進捗状況を定期的に確認し、ばらつきや遅れが無いか確認する。確認方法としては、毎週の朝礼や、経営カルテシステム(CRMate)にて共有することでより円滑な指導を行う。訪問頻度を事業計画策定者には4半期に1回以上の訪問とする事で偏りの少ないフォローアップを実現する。

特に、創業者については計画策定後の支援が重要であると実感しているため、創業3年間は指導員が2ヶ月に1回以上、指導員が連携し、手厚いフォローアップを実施する。

(1) 本事業にて実施する事業内容

○事業計画策定後のフォローアップ（継続）

事業計画を策定した事業者に対し下記フォローアップを行う。

- ・現状の状態を実行前・実行中・実行済の三段階で分けて進捗状況の確認をする。計画通りに進んでいない場合は見直しや修正を行う。
- ・計画実行に資金等が必要な場合は、融資支援や、補助金申請も視野に入れる。
- ・計画実行に対し様々な問題の円滑な解決や、課題に効果的に取り組むために、ミラサポや市・県の制度を活用し専門家等支援機関との連携を図る。

目標

内容	現状 (11月1日 現在)	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
フォローアップ延べ回数	180回	126回	126回	126回	126回	126回

※事業計画作成24者×4回+創業5者×6回=延回数126回

6. 需要動向調査に関すること【指針③】

■第1期における取組と評価等

平成28年度と29年度に地域内の買い物動向調査を実施。町内住民の買い物先や品目別買い物先等地域における消費者のニーズが把握でき一定の効果があった。しかし町外からの意見収集や、訪問状況と販路開拓につなげる取り組みには発展できず、個社支援としては限定的であった。

	28年度	29年度	30年度
買物動向調査回数	3回	2回	未実施
買物動向調査回収数	291名	200名	-

■今回の申請における取組

小規模事業者が持続的発展を実現するには、町内外における需要動向、買い手の意見を把握し、それを踏まえた商品・サービスを提供することが重要である。

しかしながら、小規模事業者はその殆どの業務を自ら行っているため、特に町外からの需要動向を把握する手段を持ち合わせていない。

そこで本事業にて小規模事業者に町内外からの需要取り込み方法を浸透させ売上拡大を図り個社支援に繋げる。

なお、第1期に実施した「買物動向調査」は第2期には実施しない。

■本計画にて実施する事業内容

商品に関して一般消費者にアンケートを行い、現行商品に対する問題点、改良点をまとめる。また、新商品のアンケート調査を行い、現在消費者が何を求めているのかをまとめて小規模事業者へフィードバックする。

それに基づいて消費の動向をいち早く把握し、新商品の開発、商品の改良に繋げることで販路拡大を図る。

■本事業の調査方法と進め方

(1) 売上拡大に向けた商品の改良、新商品の開発支援【新規事業】

Googleの機能をフル活用し町内外の消費者に向けて店舗や、商品PRを実施。更に、SNS等でアンケート調査を行い、新商品開発、商品改良に活かす。

○支援対象者

管内小規模事業者に参加を募り商品改良、新商品開発・新サービスの提供を行いたいと強い要望を持つ事業者20社を選出

○調査の流れ

①事業者全員にGoogleMAPによるHPを作成する。GoogleMAPのHPでは期間ごとの閲覧数、店舗への経路案内等事業を行う上での有効な数値、案内機能もあるため、これらも有効活用できる利点がある。

②GoogleMAPを、平成30年度に作成したポータルサイト『くろせナビ』と連動。『くろ

せナビ』では、FaceBook・Twitter・InstagramのSNSと連動しているためタイムリーに新規情報が発信できる。

③GoogleMAP上にGoogleアンケートを掲載し商品アンケート、新商品の感想等の取得を行う。

④アンケート開始情報を各種SNSや、店舗来店者及び商品購入者へQRコードで情報発信し、アンケート回答者には次回来店時に割引サービスや一品サービスを実施することで多くの情報を取得することが可能となる。

○調査内容

支援対象者の要望と併せ

飲食小売業：「味・機能、価格、パッケージデザイン、改良点、サービスの良さ」

サービス業：「来店手段、きっかけ、家族構成、価格、サービスの良さ」

等を調査する。

(2) 地域資源を活用した新たなブランド開発の推進（農商工連携事業） 【新規事業】

県内外へ積極的に販路拡大を目指す小規模事業者に対し、直接意見が聞くことのできるアンテナショップへの出店（広島：ひろしま夢ぷらざ、東京 TAU(タウ)等によるBtoC商談会）や、特に首都圏、関西圏にて開催される各種展示会（中小企業 新ものづくり・新サービス、設計製造ソリューション、スーパーマーケットトレードショー等によるBtoB商談会）に出展し、更なる企業PRと一般消費者とは異なる洗練されたプロの目から見た商品に対する意見を取得する。

○支援対象者

- ・食品製造業を営む事業者
- ・地域資源を活用した商品開発を行う事業者
- ・自社オリジナル商品や、高い技術を持つ事業者
- ・6次化を目指す事業者

○支援内容

出展前に消費者ニーズをつかむ商品展示方法や、パッケージデザイン、短時間で魅力の伝えるセミナーを開催。特にバイヤーとの交渉に使用するため、商品提案書の作成に注力するとともに、販売ブースのレイアウト、販促ツールの改善等、事業者、専門家、指導員が連携し支援に取り組む。

出展当日も商談に立ち会いバイヤーからの意見収集や、要望を集約し、出展者にフィードバックすることで高い効果（アウトカム）を実現する。

■本事業実施により期待される効果

本事業により各小規模事業者のアンケート結果による情報をフィードバックすることで消費者の声を活かした商品開発、改良が可能となる。併せてRESAS等のビックデータと併用し支援を行う事で売上拡大を図る。また、積極的なアンケートや、商品開発は新たな顧客獲得、個社PRによる知名度拡大、販路拡大にも繋がる事が期待できる。

目標

	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
GoogleMAPのHP作成事業者数	-	20	20	20	20	20
アンケート実施事業者数	-	10	10	10	10	10
アンケート回答数 (1者当たりの回答数15件)	-	150	150	150	150	150
新商品開発の開発・改良数	-	2	2	2	2	2
ひろしま夢ぷらざ、東京TAU(タウ)等のアンテナショップの出店(BtoC商談会) 首都圏、関西圏の展示会、商談会等出店事業者数(BtoB商談会)	-	5	5	5	5	5
上記商談会にてバイヤー、専門家からのアンケート回収数	-	50	50	50	50	50

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

■第1期における事業の取り組みと評価等

①飲食を中心とした冊子の作成(廃止)

飲食業を中心とした地域内企業48社のPRを含めた冊子を作成。各飲食店の特徴や、おすすめメニュー、クーポンを掲載し市内の役所、観光協会、地域内企業や大手スーパー等に設置。地域住民にも好評であったが、対象店が重複し効果が限定的であるため第2期計画には盛り込まないこととする。

②飲食を中心としたマップの作成(廃止)

①で掲載した飲食店を中心とし、更に1社追加した49社のマップを作成。日本語だけでなく、英語・中国語にも対応し地域内に住む外国人に方からも高い評価を得ることが出来た。冊子と同様に市内の役所・観光協会・地域内企業や大手スーパー等に設置。しかし対象店が重複し効果が限定的であるため第2期計画には盛り込まないこととする。

③地域バイヤーとの商談会、地域住民へ向けたイベントによる販路拡大(継続事業)

地域内企業のPR手段として2回商談会を開催。販路拡大、売上貢献だけでなく、地域内住民や各小規模事業者同士での交流等にも繋がり大きな個社支援を実現した。更に、新商品のPR、地域バイヤーとの商談会としての役割を併せ持ち事業効果が期待できることから、本事業は第2期計画でも継続する。

④地域内企業を掲載したポータルサイトの構築(継続事業)

①で作成した飲食店及び管内の工業系企業を中心にポータルサイトを構築。(12月末完成予定。91社を掲載。)現在、閲覧数を増やすために地域内情報(イベントやクーポン情報)を掲載し、FaceBook・Twitter・Instagramとの各種SNSと連動し逐次更新することで発信をしている。よってこのポータルサイトを最大限活用し更なる情報発信源ツールとして利用するために第2期計画において継続実施する。

■第1期からの継続する事業の目標

	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
地域バイヤーとの商談会、地域住民へ向けたイベントによる販路拡大【継続】	1回	1回	1回	1回	1回	1回
地域内企業を掲載したポータルサイト「くろせナビ」の構築【継続】	91社	95社	100社	100社	100社	100社

■今回の申請における取組

(1) 商品の改良、新商品の開発支援(新規事業)

第1期の取り組みと評価等を踏まえ、第2期計画では、上記④で作成したポータルサイトをフル活用し、管内小規模事業者の魅力を発信しPRすることで個社の支援を実施する。また、商品開発にも協力しアンケート等を行い、商品の改良、新商品の開発支援を実施する。

前述の6. 需要動向調査に関すること【指針③】で記載したようにGoogleMAPのHPの作成と、Googleアンケートを実施。外部専門家と連携し事業者のGoogleMAPのHPを作成。HP上では、閲覧件数、閲覧地域、日にち、時間帯がわかるため業種によっては、PR時間帯など様々な活用方法を提案。作成後、事業者の求めるアンケートを実施することで事業者と共に伴走し、高い販売効果(アウトカム)の実現を目指す。

また、ポータルサイト「くろせナビ」をECサイトへ再構築しネット販売への支援などITし販路拡大の支援を行う。

※支援対象者、内容等に関しては(6. 需要動向調査に関すること【指針③】)を参照

(2) 売上拡大に向けた販路開拓と販路拡大(新規事業)

これまで小規模事業者での商談会というと地域内の個社での参加が多かった。更に意見収集や販路拡大としても限定的なケースが多かった。それでは小規模事業者では多様化する消費者ニーズをつかむことが難しく、折角参加しても効果が少なかった。

そこで第2期計画ではBtoBを対象とし、管内地域から複数の小規模事業者が参加することでスケールメリットを活かした、首都圏、関西圏のバイヤーや専門家による意見を取り込み商品開発や、改良に取り組む。1者であれば目立たないが、複数者での参加であればバイヤーや専門家が留まる時間も増えより販路拡大への効果が期待できる。

※支援対象者及び内容等に関しては(6. 需要動向調査に関すること【指針③】)を参照

(3) 復興支援事業【継続事業】

7月豪雨の影響で多くの人的被害や家屋、インフラといった物的損害などの被害がもたらされた。当会では、「小規模事業者の切れ目のない復興支援、経済活動の早期再生と新たな発展、最速の事業再開とインフラの強靱化」を進めるため、伴走支援を柱に、災害復旧・復興へとフェーズを切りかえ被災事業者の復興に向けた取組を加速させていく。

企業の被災状況や非常時の事業継続に向けた計画状況を検証の上、支援策を実施することにより非常時に強い企業体制の整備を図る。具体的には取組のロードマップを示し、各種の支援策（グループ補助金、持続化補助金、県制度融資、雇用維持施策等）を活用する。

そして管轄内で行われるイベントにて、被災者と協力しながら支援を実施することにより地域活性化に繋げる。

企業及び地域の速やかな再生を進め一丸となって取り組むことで一日も早い地域経済の再生に繋げていく。

II. 地域経済活性化に資する取り組み

■第1期における取組と評価等

第1期計画における地域活性化事業は概ね計画通り遂行し、商工会の各部会及び委員会での活動強化が図れた。結果として、商工会の認知度向上及び会員増強に繋がり、開業1年未満の新規会員が増えてきたことは大きな成果である。

また、地域製品の販路開拓及びにぎわいの創出を目的とした「道の駅」に準ずる交流拠点施設を管内に設置する計画については、商工会内部に「地産黒瀬ステーション創設委員会」を設置し3年間で延15回開催した結果、地元の総意として行政に対する要望活動に繋げることができた。よって、本事業については第2期計画では実施しない。

なお、評価委員会では、地域活性化事業の内容と成果について検証した結果、本来あるべき小規模事業者の事業成果に繋がったかどうかという点で課題があるとの意見があった。したがって、こうした課題解決に向けて、第2期では「にぎわい創出事業」と「地域特産品PR事業」を優先事業として取り組むこととした。

■今回の申請における取組

第2期計画では、小規模事業者の安定した事業経営と地域経済全体の活性化に結びつける事業を優先して取り組むこととする。

具体的には、「活力のあるまちづくり」を地域活性化のキーワードとして、黒瀬町の交通の利便性と地域特性を活かした「にぎわい創出事業」と「地域特産品開発PR事業」を重要課題と位置づけ、域内需要はもとより隣接都市の需要をターゲットとしたPR事業により小規模事業者の活性化を図り、最終的には交流人口・居住人口増加を目指し地域経済全体の活性化に結びつける。

そのためには、第1期計画で築いた地域関係団体や行政並びに農業者との連携を更に深めるべく、以下のとおり地域活性化事業を遂行する。

【地域経済活性化計画事業】

(1) 地域PR事業

- 地域の特産品と事業者の他地域へのPR支援（新規）
（例えばレンタルキッチンカー移動販売・中心市街地や量販店でのPR事業）
- HP活用（ポータルサイト開設）による地域PR事業推進（新規）
- ひろしま夢ぷらざやTAU等アンテナショップへの出展支援（継続）
- 地域物産展や合同商談会マッチングイベント等での積極的な商談支援（継続）

(2) 地域にぎわい創出事業

- 黒瀬龍王山総合公園（H29年12月に開園）活性化拠点として活用する。（新規）
- 地域のイベントへの支援及び協力（継続）
（地産イベント・西条酒まつり・黒瀬健康福祉まつり等）

(3) 地域資源を活用した新たなブランド開発推進事業

- 飲食小売業者と農業者の連携による地域ブランド特産品開発支援（新規）
- 「道の駅」に準ずる交流拠点施設創設への調査研究事業（継続）

(4) 地域関係団体との連携事業

- 地域懇談会「黒瀬人が語る、これからのまちづくり」開催（商工会主催）（継続）
- 黒瀬地域連絡協議会参加（黒瀬社会福祉協議会主催）（継続）
- 東広島市観光戦略懇談会参加（東広島市主催）（継続）
- 東広島市・黒瀬住民自治協議会・東広島社会福祉協議会・黒瀬地区地域包括支援センター・広島国際大学地域連携センター・JA広島中央黒瀬支店・地域農業者ひろしま夢ぷらざ・TAU・東広島観光協会・地域内金融機関・黒瀬ライオンズクラブ等との連携事業推進（新規）
- 豪雨災害復興対策事業の支援（継続）

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み

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

■第1期における取組と評価等

経営発達支援事業を円滑に進めるために次のように各連携先との情報交換等を行った。

連携先	内容	開催回数
東広島市、東広島商工会議所、市内各商工会との連絡協議会	東広島市が行っている商工業振興事業の支援内容の共有。各商工会、会議所の経営発達支援状況の共有等。	年3回
日本政策金融公庫との協議会	管内経済動向と金融状況に関する情報収集。	年2回
広島県事業引継ぎセンターとの連携	広島県内における事業承継の情報収集。	年1回

管内金融機関との情報交換	管内の経済状況と、金融状況に関する情報交換	年1回
コラボスエア（東広島市新産業創造センター）との情報交換	管内及び東広島市内の経済状況と東広島市が行う支援事業の情報共有	年1回
広島県商工会連合会及び中央地域5商工会との定期研修会	支援状況、支援ノウハウの共有。現状の問題研及び問題解決方法の共有。	年3回
（公財）産業雇用安定センターとの情報交換	管内及び広島県内の雇用に関する情報共有	年2回

■ 今回の申請における取組

現状では行政機関を始め様々な支援機関が数多く支援を実施しているが、支援内容や支援方法に偏りがあるため、小規模事業者にとっては、どこに相談すればいいのかわかりにくいのが現状である。また、資金力に限界がある小規模事業者にとっては中小企業診断士等の士業に相談するのはハードルが高い。

小規模事業者が抱える課題が多様化・複雑化する中では支援機関同士の情報交換、連携強化は必要不可欠であり、それぞれの機関が行っている支援事業（創業塾、各種セミナー、金融相談等）の情報共有と支援会議を重ね協力し合うことでワンストップ支援体制を構築する。

【本計画にて実施する連携先と事業内容】

連携先	内容
東広島市、東広島商工会議所、市内各商工会との連絡協議会	東広島市が行う支援事業についての情報共有。支援状況についての情報交換。
日本政策金融公庫との協議会	管内経済状況の情報交換及び金融に関する情報収集。
広島県事業引継ぎセンター	広島県内における事業承継の情報交換。
管内金融機関	管内の経済状況と、金融状況に関する情報交換。
コラボスエア（東広島市新産業創造センター）	東広島市内の経済状況に関する情報交換。
広島県商工会連合会及び中央地域5商工会との定期研修会	専門家に関する情報共有と東広島市、広島県内の経済状況の情報交換。
広島中央農業協同組合 黒瀬支店	農業及び6次化に関する情報交換。
（公財）産業雇用安定センター	管内、広島県全域の雇用に関する情報交換

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

■ 第1期における取組と評価等

主に、広島県商工会連合会ではより実践的な研修が開催され参加することでスキルアップにつながっている。さらなる職場全体の支援能力向上のため、週1回のミーテ

ィングを実施し情報共有及び参加した研修内容の説明、報告を行っている。

研修	内容
専門スタッフ研修会	経営指導員が中心となり専門的な支援についての研修（延べ参加人数 12 人）
経営革新支援研修	経営指導員が中心となり各種の支援内容の説明、経済動向等を研修（延べ参加人数 18 人）
基本能力研修	指導職員が中心となり、指導員の支援体制の強化に向けた研修（延べ参加人数 9 人）
週ミーティング	管内の様々な情報交換や、受講した研修についての内容報告を週 1 回実施

■ 今回の申請における取組

様々な問題に直面する小規模事業者に対応するためには、今まで以上の能力向上が必要である。更に、支援の取り組みは経営指導員だけでなく、事務局長、指導職員等、当会職員全員の協力体制で行いお互いの資質向上及び協力体制の向上を図る。

- ① 広島県商工会連合会が開催する研修に参加し、経営分析やマーケティング等専門知識習得を図る。
- ② 「ミラサポ」等の専門家派遣を活用した際 OJT の実施によりスキル・ノウハウの向上を図る。
- ③ 広島県事業引継ぎセンターを、講師に招き事業承継等の研修会を開催し知識向上を図る。
- ④ 当会職員全員による、「ミーティング」、「内部研修会」を週 1 回以上開催し、小規模事業者の支援状況の情報共有を行う。併せて支援の施行事例、専門家の支援内容等の共有により職員全員の底上げを図る。
- ⑤ 半期に一度外部有識者を交えての意見交換や、支援状況の進捗状況を報告することで現状不足している能力強化をするための方向性を定め、研修や、OJT により最適化を図る。
- ⑥ 各個人が保有しているノウハウや成功事例をデータベース化することで、担当者以外でも共有できるように、経営カルテシステム「CRMate」を活用し効果的な支援に勤める。

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

■ 第 1 期における事業の取組と評価等

第 1 期認定計画に基づき、「中小企業支援対策委員会」及び「事業遂行委員会」を設置し、評価・検証を行い、得られた評価結果に基づき毎年度見直しを行うことが

できた。

更に、目標設定と実績により各自己評価と、委員会にての評価を比較することで、次回改善箇所等が判明でき一定の効果があった。

○委員会からの意見

委員会からは第1期計画の目標と実績に対し、予定通り取り組んでおり、評価・検証は適正に行われているとの評価であった。

■今回の申請における取組

○当会事務局長が中心となり進捗管理・評価を内部検証として毎月行い「ミーティング」を行う。

事業評価・見直し内容

- ・計画に問題は無いかな？
- ・実行できるか？実行できるならいつか？
- ・実行後予定通り又は、それ以上の結果が出たか？
- ・更なる改善方法はあるか？あればその方法は次にいつ活かせるか？

上記のサイクルにより次年度への計画に反映させ効果的に第2期事業を行う。

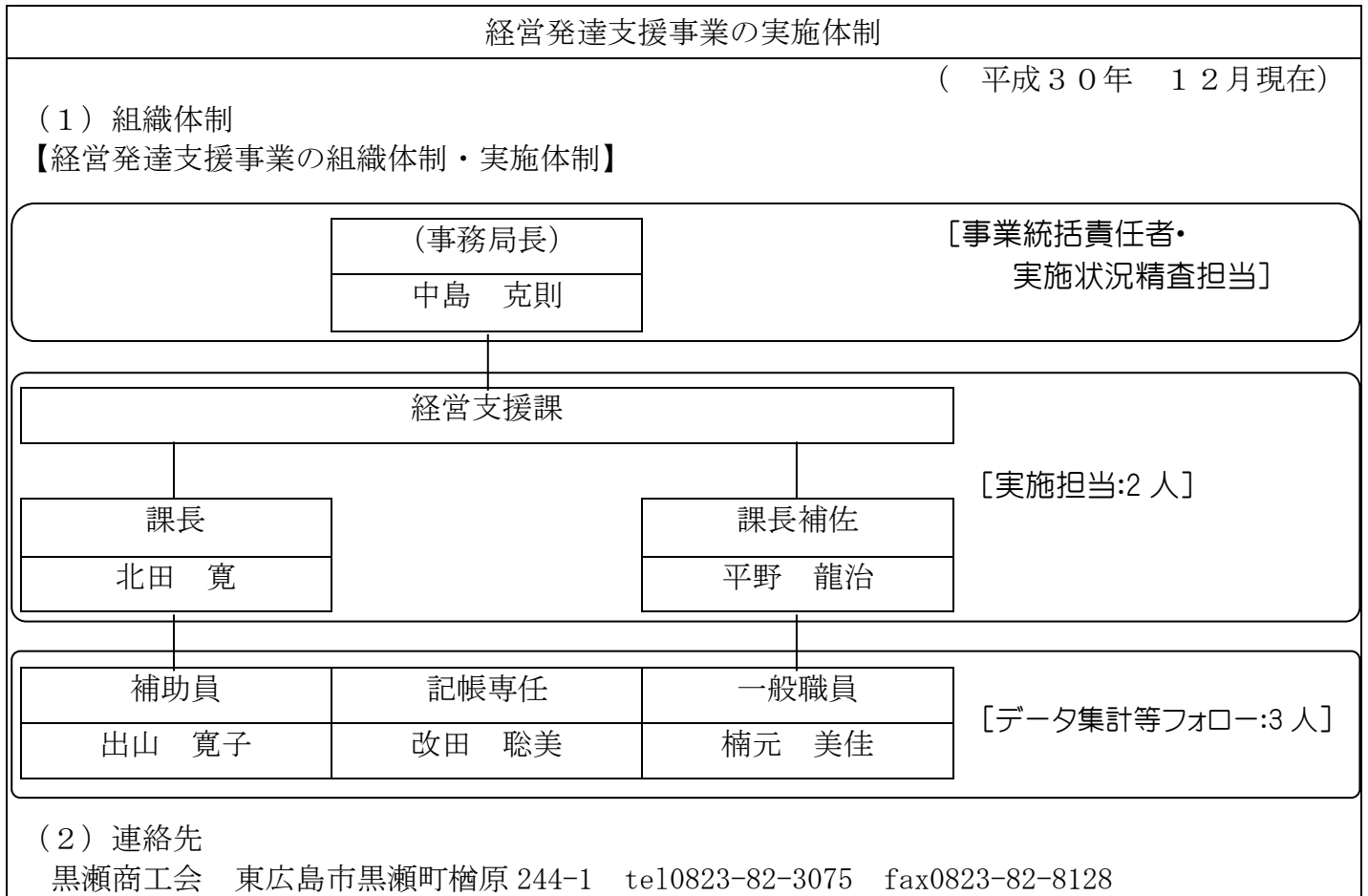
○事業の評価・見直しをする機関として外部有識者を含めた「事業遂行委員会」を年1回以上開催するとともに、当委員会にて事業に対する評価、見直し案の提示を受けた場合は、迅速に次年度計画に反映させる。

○上記委員会実施後当会理事会にて承認を受ける。

○事業計画と事業の成果、評価、見直しについては、当会総会で報告するとともに、当会HPにて公表し、地域の小規模事業者が常に閲覧できるようにする。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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)

	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
必要な資金の額	(5,880)	(5,880)	(5,880)	(5,880)	(5,880)
I. 経営発達支援事業	(5,500)	(5,500)	(5,500)	(5,500)	(5,500)
1. 地域経済動向調査に関する事	150	150	150	150	150
2. 経営状況の分析に関する事	150	150	150	150	150
3. 事業計画の策定支援に関する事	700	700	700	700	700
4. 事業計画策定後の実施支援に関する事	0	0	0	0	0
5. 需要動向調査に関する事	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
II. 地域経済の活性化に資する取り組み	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)
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り組み	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)
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事	50	50	50	50	50
2. 経営指導員等の資質向上に関する事	30	30	30	30	30
3. 事業の評価及び見直しをする為の仕組みに関する事	0	0	0	0	0

(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

1. 当会自主財源、2. 特別賦課金（掲載事業所負担金）、3. 小規模事業指導費補助金
4. 国補助金（経営発達支援計画認定後の補助金収入）

(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
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 2. 経営状況の分析に関すること 3. 事業計画策定支援に関すること 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 5. 需要動向調査に関すること 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること II. 地域経済活性化に資する取り組み 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り組み
連携者及びその役割
【事業連携機関・団体、役割・内容】 ●東広島市役所 市長 高垣 広徳 (担当：東広島市産業部産業振興課) 東広島市西条栄町 8-29 TEL 082-420-0941 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…市内商業関係動向調査、外部環境調査 II. 地域経済活性化に資する取り組み…地域にぎわい創出事業 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り組み …経営発達支援事業支援力向上の為の情報交換 ●広島県事業引継ぎ支援センター 統括責任者 平野 勝正 広島市中区基町 5-44 (広島商工会議所内) TEL 082-555-9993 I. 経営発達支援事業の内容 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること (2) 創業支援の実施体制…事情承継の支援 5. 需要動向調査に関すること…事業承継・M&Aについての支援 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り組み …経営発達支援事業支援力向上の為の情報交換 ●東広島市役所 市長 高垣 広徳 (担当：コラボスクエア (東広島市新産業創造センター)) 東広島市西条西本町 28-6 TEL 082-493-8181 I. 経営発達支援事業の内容 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること (2) 創業支援の実施体制…起業家養成講座への引導 5. 需要動向調査に関すること…起業家養成講座の開催 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り組み …経営発達支援事業支援力向上の為の情報交換 ●日本政策金融公庫 呉支店 支店長 伊藤 浩司 呉市本通 4-7-1-201 TEL 0823-24-2600 I. 経営発達支援事業の内容 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること (1) 事業計画策定後の実施支援…融資制度の活用

(2) 創業支援の実施体制…融資制度の活用

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み
…経営発達支援事業支援力向上の為の情報交換

●広島県商工会連合会 会長 熊高 一雄

広島市中区大手町 3-3-27 TEL 082-247-0221

I. 経営発達支援事業の内容

3. 事業計画策定支援に関すること…専門家アドバイザーの派遣
5. 需要動向調査に関すること…専門家による経営セミナーの開催
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること
…マッチングフェア、合同商談会の支援

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み
…経営発達支援事業支援力向上の為の情報交換

●東広島商工会議所 会頭 木原 和由

東広島市西条中央 7-23-35 TEL 082-420-0302

- Ⅱ. 地域経済活性化に資する取り組み…地域マップ、地域総合アピール冊子の作成
- 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み
…経営発達支援事業支援力向上の為の情報交換

●(独) 中小基盤整備機構 理事長 高田 坦史

中国本部

広島市中区八丁堀 5-7 TEL 082-502-6300

I. 経営発達支援事業の内容

2. 経営状況の分析に関すること…ミラサポを通じた専門家の派遣
4. 事業計画策定後の実施支援に関すること
(1) 事業計画策定後の実施支援…ミラサポを通じた専門家の派遣
5. 需要動向調査に関すること…
ミラサポを通じた専門家による経営セミナーの開催

●(財) ひろしま産業振興機構 理事長 深山 英樹

広島市中区千田町 3-7-47 TEL 082-240-7715

I. 経営発達支援事業の内容

2. 経営状況の分析に関すること…よろず支援拠点による専門家の派遣
4. 事業計画策定後の実施支援に関すること
(1) 事業計画策定後の実施支援…よろず支援拠点による専門家の派遣

●広島中央農業協同組合 黒瀬支店 支店長 西野木 正昭

東広島市黒瀬町川角 564 TEL0823-82-2340

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域経済動向調査に関すること…6次化に向けた情報交換
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること
3) - 2 出店や、展示会による広域の販路拡大…
6次化に向けた支援及び、情報交換

- 広島銀行黒瀬支店 黒瀬支店町 山本 武司
東広島市黒瀬町川角 579-1 TEL0823-82-7113
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み
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…
管内経済状況と、金融状況に関する情報交換

- もみじ銀行黒瀬支店 支店長 花村 智聡
東広島市黒瀬町檜原 669-1 TEL0823-82-8878
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み
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…
管内経済状況と、金融状況に関する情報交換

- 呉信用金庫黒瀬西支店 支店長 岡本 淳
東広島市黒瀬町檜原 126-1 TEL0823-82-8466
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み
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…
管内経済状況と、金融状況に関する情報交換

- 広島市信用組合黒瀬支店 支店長 前岡 均志
東広島市黒瀬町丸山 1438-3 TEL0823-82-3071
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み
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…
管内経済状況と、金融状況に関する情報交換

- 公益財団法人産業雇用安定センター 広島事務所 参与 山崎 健治
広島市中区袋町 3-17 TEL 082-545-6800
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること
3) - 3 地域内人材確保のための雇用促進支援…
人材確保の為のセミナー開催、情報交換
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み
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…
管内、広島県全域の雇用に関する情報交換

連携体制図等

