

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	広島安佐商工会（法人番号 2240005003195） 広島市（地方公共団体コード 341002）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	（１）儲かる事業所の増加 （２）小規模事業所の地域への定着 （３）地域資源を活用した経済の活性化
事業内容	3－1．地域の経済動向調査に関すること 地域の経済動向と地域事業者の景況感の調査・分析を定期的を実施し、事業計画策定の基礎資料とする。 3－2．需要動向調査に関すること 支援対象事業所アンケートの作成・実施、商圈分析データの分析により消費者ニーズを把握する。 4．経営状況の分析に関すること 経営分析により小規模事業者の経営資源を把握・分析し、持続的発展を図る。 5．事業計画策定支援に関すること 商工会経営カルテやセミナーを活用し、経営課題の解決や需要を見据えた事業計画を策定する。 6．事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員や専門家によるチーム型のフォローアップを実施する。 7．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会、セミナーの活用による事業所の情報発信支援により販路開拓へ取り組む。 8．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 事業評価委員会を組織し、事業の効果を検証する。
連絡先	広島安佐商工会 本所 経営支援課 〒731-0221 広島県広島市安佐北区可部三丁目 26 番 22 号 TEL 082-814-3169 FAX 082-815-1456 E-mail hiroshima-asa@hint.or.jp 広島市 経済観光局 産業振興部 商業振興課 〒730-8586 広島県広島市中区国泰寺町一丁目 6 番 34 号 TEL 082-504-2236 FAX 082-504-2259 E-mail syogyo@city.hiroshima.lg.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

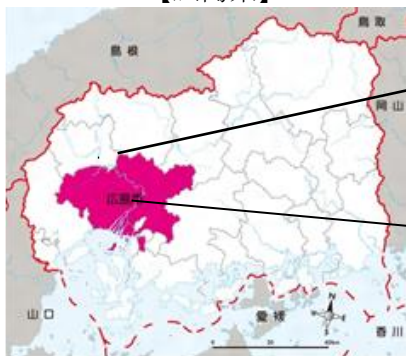
経営発達支援事業の目標

1. 目標

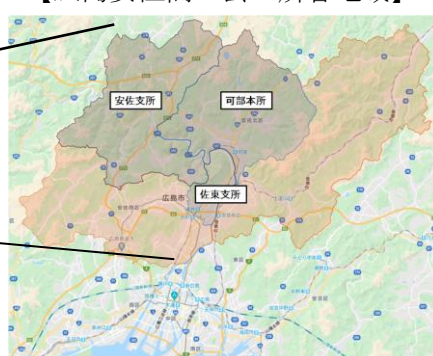
(1) 広島安佐商工会所管地域（佐東・可部・安佐地区）の現状及び課題

①所管地域・産業の現状

【広島県】



【広島安佐商工会の所管地域】



当商工会の所管地域は、広島市北部に位置する安佐北区のうち安佐・可部の2地区と、隣接する安佐南区にある佐東地区の計3地区で、広島市中心部から半径約20km内の2つの行政区にまたがった面積215.7km²の区域である。

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

人口の推移について、2020年4月末の3地区の合計は118,029人で、2010年対比で佐東・可部地区はそれぞれ98.9%、97.6%と微減しているが、安佐地区は85.4%と大幅に減少している。ただし、行政区としての安佐北区、安佐南区の人口は増加（385,373人⇒387,676人）しており、現在も広島市の人口の32%以上を占めている大きな生活消費、経済活動圏域と位置付けることができる。

一方、所管地域全体では高齢化が徐々に進んでおり、特に安佐北区では全国平均の28.9%を4.7ポイント上回る33.6%と増加傾向で、地域のコミュニティ活動の停滞が懸念される状況となっている。

【所管区の人口推移と高齢化率】

	佐東地区	可部地区	安佐地区	商工会所管3地区合計（人）			高齢化率（%）		
				男性	女性	合計	全国	安佐北区	安佐南区
2010年 4月末	43,814	57,808	21,414	59,715	63,321	123,036	23.0	22.9	16.5
2015年 4月末	43,424	57,255	19,674	58,416	61,937	120,353	26.6	29.2	19.6
2020年 4月末	43,343	56,405	18,281	57,285	60,744	118,029	28.9	33.6	21.2
2020年 /2010年	98.9%	97.6%	85.4%			95.9%	125.7%	146.7%	128.5%

(2020年 広島市ホームページ（統計情報）参照)

産業の立地状況として、佐東地区では 2004 年に広島 I.C. 近郊に大規模な複合商業施設が完成し、その周辺にも各種商業施設と産業が集積した。佐東地区から可部地区に至る国道 54 号等の幹線道路の沿道は市街化が進行し、商業・業務地、工業地が形成され、幹線道路に沿った丘陵部には団地開発による住宅地が造成される等、広島市のベッドタウンとして発展してきた。安佐地区にも工業団地や住宅地が造成されているが、太田川や宇賀峡などの景観や自然資源が広がっている中山間地域と位置付けられており、地区のほぼ全域が農業振興地域に指定されている。

2020 年の地域事業所の推移について、現在、所管地域の商工業者数は 3,768 事業所で、その内、小規模事業者は 2,894 事業所（76.8%）を占めており、2010 年と比較して小規模事業者数は 2,685 事業所から 2,894 事業所へ増加（107.8%）している。

2019 年度の商工会実態調査では、「事業拡大」「フランチャイズ・チェーン店開業」等による開業や「売上げの減少」「後継者の不在」「店舗移転」等の様々な要因による廃業により、商工会への加入・脱退事業所の案件（2019 年度加入 68 件、脱退 111 件）が多数あり、創業に関しても 2018 年度 35 件、2019 年度 50 件の巡回、窓口相談の支援を実施するなど、事業所の入れ替わりが激しいことを示している。

当会の 2020 年会員事業所数のデータで産業別の割合の推移をみると、建設業が 33.3%を占め、次いでサービス業 20.2%、小売業 16.0%の割合となっている。製造業、卸売業、小売業、飲食店・宿泊業の事業所数は 2010 年と比較して半数近くに減少している。

佐東・可部地区では、安佐地区と比較して小売業やサービス業などの 3 次産業の割合が大きく、地域住民の生活関連ニーズに応える「内需型」の産業構造となっていると考察される。消費状況については、2004 年の地域の開発当時のような創業事業所や大型店へのテナント入店による事業所増加や内需型の消費拡大は停滞傾向にある。

安佐地区については、工業団地や住宅地が点在しているものの、飲食や小売、生活関連サービス等の事業所の集積は見られず、事業主の高齢化や若年層の域外流出による事業承継者の確保や創業者、定住者の定着による地域産業維持への支援が必要となっている。また、太田川流域や溪谷、それらに付随する歴史、文化などの地域資源はあるものの、観光に特化した地域事業所は成長していない。

少子化・高齢化、人口減少が進むと経済活動の停滞や市民生活への悪影響を招くおそれがある。このため、広島市では広島広域都市圏の 23 市町と連携し、圏域経済を活性化し、自律的な発展を図るとともに高次の都市機能を集積させることにより中枢都市としての役割を担い続けていくよう、圏域内人口 200 万人超の維持を目指す「200 万人広島都市圏構想」の実現に向けて取り組んでいる。

こうしたことを踏まえ、圏域内でのヒト・モノ・カネ・情報の循環を基調とする「ローカル経済圏」の構築に向け、広域的な交通ネットワークの充実強化や、新産業やものづくり産業の育成などの産業の振興等に取り組んでいる。

②地域経済・産業の課題

所管地域は、広島市中心部又は郊外地域への交通アクセスに優れているが、今後の商業機会の域外への流出の加速やインフラ整備による生産拠点の移動、人口減や高齢化による需要の低下等、経済圏としての外部環境の変化に適応できない事業所が多数出てきている。

特に地域内の個人消費や取引を前提としている小売業・サービス業では、事業承継や事業の継続等の鈍化による小規模事業所数の減少が危惧される。

更に、商工業を中心とした地域産業又は基幹産業が成長していない安佐地区の中山間地域については、現在の人口は 2010 年と比較すると 85.4%に減少しており、地域住民の高齢化、過疎化が進み人口が減少し、産業の成長は停滞し、地域からの情報発信も限定的で、自然や歴史・文化

を対象とした観光・サービス業やレジャー施設等の活用も衰退している。

当会事業所数も 2010 年の 1,810 社から 2020 年には 1,476 社と 334 社減少しており、管内事業所数が増加している中で、商工会事業所数が減少している主な要因としては、これまで商工会を活用していた事業所の廃業等に伴う減少、新たに事業を始めた事業所と商工会の接点の薄さ、税理士や中小企業診断士等の士業の専門家や地域金融機関等の競合する支援機関も多い点などの理由が考えられる。既存の事業所や無店舗事業所等の、場所や時間にとらわれずに働く新しい事業形態や ICT の進化などによって多様化したニーズへの小規模事業者に対する継続的な対応が必要となっている。

尚、2020 年、当会の支所別の業種別会員数を下記に示す。

【所管地域の商工業者数と商工会業種別会員数】

	① 商工業者数	② 小規模事業者数	②/①	広島安佐商工会 業種別事業所							
				会員数	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他
2010 年 4 月	3,610	2,685	74.4%	1,810	524	194	53	388	129	329	193
2015 年 4 月	3,661	2,871	78.4%	1,596	503	151	33	293	99	293	224
2020 年 4 月	3,768	2,894	76.8%	1,476	491	119	24	236	87	298	221
2020 年 / 2010 年	104.4%	107.8%		81.5%	93.7%	61.3%	45.3%	60.8%	67.4%	90.6%	114.5%

(2020 年商工会実態調査参照)

【広島安佐商工会 2020 年 4 月業種別会員事業者数一覧】

	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	29.6%	57	8.0%	13	1.8%	136	19.0%	42	5.9%	159	22.2%	97	13.5%	716
佐東支所	112	28.1%	17	4.3%	7	1.8%	55	13.8%	27	6.8%	90	22.6%	91	22.8%	399
安佐支所	167	46.3%	45	12.5%	4	1.1%	45	12.5%	18	5.0%	49	13.6%	33	9.1%	361
全体	491	33.3%	119	8.1%	24	1.6%	236	16.0%	87	5.9%	298	20.2%	221	15.0%	1,476

(2020 年広島安佐商工会集計参照)

産業全体の状況として、当会が 2019 年 8 月～12 月に実施した地域の経済動向調査では、前期と比較して全ての調査項目で DI 値がマイナスの値となった。

また、全国調査と比較すると、「売上高」「資金繰り」については全国値と比較してそれぞれ 0.6 ポイント、0.4 ポイント高い値となったものの、DI 値自体は、当会の調査値も全国での調査値もマイナスとなっており、大変厳しい状況となっている。

更に、業種別の景況感をみると、最も良かったのがサービス業 (DI 値▲17.8)、最も悪かったのが小売業 (DI 値▲60.0) であったが、DI 値はすべてマイナスであり、景況は悪い。

【産業全体の状況】

項目	本調査				全国調査 DI 値	全国調査との差
	増加 (好転)	不変	減少 (悪化)	DI 値		
売上高 (n=117)	23.1	33.3	43.6	▲20.5	▲21.1	0.6
景況感 (n=115)	19.1	32.2	48.7	▲29.6	—	—
客数 (n=114)	21.9	37.7	40.4	▲18.5	—	—
資金繰り (n=115)	13.9	55.7	30.4	▲16.5	▲16.9	0.4

取引先の景況 (n=115)	14.8	51.3	33.9	▲19.1	-	-
業界の景況 (n=115)	11.6	34.8	53.6	▲42.0	▲22.8	▲20.5

【業種別の状況】（景況感）

項目	本調査				全国調査 DI 値	全国調査 との差
	増加	不変	減少	DI 値		
産業全体 (n=115)	19.1	32.2	48.7	▲29.6	-	-
製造業 (n=17)	23.5	17.7	58.8	▲35.3	-	-
建設業 (n=20)	15.0	45.0	40.0	▲25.0	-	-
小売業 (n=25)	8.0	24.0	68.0	▲60.0	-	-
サービス業 (n=28)	17.9	46.4	35.7	▲17.8	-	-

※DI 値は、増加（好転）企業割合から減少（悪化）企業割合を差し引いた値を示す。

※全国調査とは、全国商工会連合会が実施する「小規模企業景気動向調査」（令和元年 10 月）

「-」の項目は小規模企業景気動向調査にない項目の為未記載

(2019 年 広島安佐商工会 景況感・会員ニーズ調査)

a. 小売業

2004 年に佐東地区の緑井駅周辺にオープンした大型商業施設（フジグラン緑井・コジマ電気・天満屋緑井）等の集積による競合が顧客獲得の脅威となっている。

現在、広島市内には、多数の商業施設があるが、2004 年にオープンし、2016 年に増床・リニューアルしたことで、西日本最大級となった「イオンモール広島府中」（274 店舗、床延面積 256,000 m²）、2015 年の「ゆめタウン廿日市」（192 店舗、延床面積 179,800 m²）、2018 年の「ジ・アウトレット広島」（200 店舗、延床面積 72,000 m²）等の超大型の広域お出かけ型ショッピングモールが当会所管地区へ隣接する JR 駅・I.C. 近くにオープンし、更に競合が激しくなってきた。

これらの商業施設やチェーン店、量販店との競合により、地域への消費人口の入込み増加だけでなく地域内の消費者のニーズを吸収されており、価格、品揃え、設備、広告、消費者ニーズへのマッチング等の経済環境の変化に対応できていないことによる競争力の低下や事業継続が困難な事が課題となっている。小規模事業者にとっては、売上減少や利益確保が困難な経営状況となり、事業承継・継続の促進が阻害される状況となっている。

当会の調査でも、「売上高」「景況感」「客数」「資金繰り」「取引先の景況」「業界の業況」全てがマイナスで、特に景況感 DI は▲60.0 と厳しい状況となっている。

b. 製造業

可部地区は古くは江戸時代から水運を利用しての物資の集積地としての性格をもっており、中国山地のたたら製鉄でつくられた銑鉄、豊富な木材資源を利用しての鋳物業が盛んであった。

現在も可部地区・安佐地区においては、中国縦貫自動車道の広島北 I.C. が近く、交通の利便性も比較的良いため、機械部品製造、自動車関連製造を中心とする大手事業者、それらの下請事業者が地区内に多く点在している。

製造業、とりわけ大手メーカーの下請け業務を生業としている事業所においての大きな課題は、事業者の高齢化が大きく係わっている。それは「高齢であるため新たな技術に対応するための設備投資に踏み切れない」、「それに伴って受注を減らし経営状況も悪化する」という悪循環に陥っている。

現状は、2010 年の当会の製造業会員事業所数 194 事業所であったものが、2020 年には 119 事業所（▲75 事業所）に減少しており、経営状況の悪化、後継者不在による廃業などが多く見受けられる。

当会の調査でも、「売上高」「景況感」「資金繰り」「取引先の景況」「業界の業況」においてマイナスで、特に業界の景況感 DI は▲35.3 と厳しい状況となっている。

c. 建設業

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

2010 年の当会の建設業会員事業所数は 524 事業所であったものが、2020 年には 491 事業所(▲33 事業所)に減少しており、当会事業所の中では減少率は低いものの、近年の労働者不足に伴い、「労務費の高騰」「資材価格の高騰」など収益悪化要因も多い。

当会の調査でも、「売上高」「景況感」「客数」「資金繰り」「取引先の景況」「業界の業況」すべてマイナスとなっており、全国調査値と比較しても「売上高」全国調査値「▲6.1」に対し「▲25.0」、「資金繰り」全国調査値「▲13.0」に対し「▲20.0」、「業界の業況」全国調査値「▲9.6」に対し「▲25.0」と、全国調査と比較しても厳しい状況となっている。

d. サービス業

佐東地区・緑井から可部地区へ続く国道 54 号線沿いには住宅団地が造成されており、特に可部市街地には行政各機関、大学、病院等の施設や飲食店、宿泊業他の生活関連サービスの商業店舗が集積している。人口密集地であり内需的な消費が見込めることから開業する店舗は多いが、地域内での競合も激しいために廃業又は移転する事業所も多く見受けられる。

現状は、2010 年の当会のサービス業会員事業所は 329 事業所であったものの、2020 年には 298 事業所(▲31 事業所)に減少しており、事業計画策定による商品力の強化、多様化している消費者ニーズの把握、各種ソースを活用した PR 等による販売力の強化が課題となっている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①中長期にわたる小規模事業者の振興のあり方

当会所管地域は、商業集積地域と中山間地域といった異なる経済地域が含まれているが、自動車利用又は JR 他の軌道系の交通結節機能により、都市部又は郊外への交通便利性の高い地域であり、近隣の人口は 38 万人を超えて増加傾向にある大きな経済活動圏を維持しており、様々な産業における可能性を期待できる地域と捉えている。

地域事業所の推移を見ると、2010 年と比較して 2020 年の事業所数は増加しており地域経済の活性化を伺うことができるが、商工会実態調査では創業を含めて、開廃業による事業所の入替わりの激しいことが示されている。

特に、3 次産業である小売業・サービス業の事業所数に占める割合の大きい佐東・可部地区では、2015 年頃に郊外にオープンした大規模なショッピングモールによる影響を強く受けており、地域内の消費者を対象とした新事業展開や商品・サービスにより自社の付加価値を高め、継続的に利益を確保できる新しい事業体制を作ることが商工会を含む支援機関に求められている。

同様に、安佐地区でも、過疎化による産業の成長の停滞や他所に無い地域資源が十分に掘り起こされ活用されておらず、地域の支援団体との協働によるエリアマネジメント活動の促進が必要となっている。

このような小規模事業者の自社を取り巻く外部環境・内部環境の変化に適応するために、地域や産業別の課題を分析し、それらの情報を共有するとともに、事業所の資源やノウハウを生かした新規事業に取り組み、多様な課題に対応していくことで、管内の小規模事業者が増加し続けることが当会の考える長期的な振興のあり方である。

②第 6 次広島市基本計画等との連動性・取組み

広島市内企業総数の約 99% を占める中小企業の活性化は、持続可能な市場経済の創出に向けて非常に重要な課題であり、広島市では「第 6 次広島市基本計画」及び「世界に誇れる『まち』広島」創生総合戦略」において、中小企業の経営基盤の強化や販路拡大、技術力の強化、新分野・

新事業へのチャレンジ支援を掲げ、様々な振興策に取り組んでいる。

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

また、広島市の補助金を活用して、商工会報「スクラム安佐」の発刊事業（年4回発行）、当会HPの運営及び改良による情報発信、講習会の開催及び経営改善普及事業の推進等による個社への支援を戦略的に実施し、「成果目標」をふまえたフォローアップを行っているほか、「かわなみサイクリングロード」、「安佐ふれあい祭り」、「佐東梅林春こい祭」等のイベントを開催するなど、広島市の計画とも連動しながら、地域の雇用創出や地域経済の活性化、地域の魅力づくりを促進している。

③広島安佐商工会の役割

a. 現状

近年の所管事業所を取り巻く経営環境の様々な変化により、商工会の支援も従来の税務や労務に関する事務的支援だけでなく、小規模事業所からは敬遠されがちであった事業の持続的発展のための事業計画策定や自社取組みの検証、経営革新的支援（新商品・新サービス開発・販路開拓・新事業展開）による個社への支援が重要な役割となってきた。

2019年に実施した当会アンケート調査の自由記述では、商工会にサポートしてほしい支援等の要望について、「経営相談をさらに強化して個社支援に特化してもらいたい」、「自社に何が必要で何が不必要なのかなどを客観的に見て、真の問題点を教えてほしい」、「巡回サービスの向上」等の意見をいただいております。講習会への参加、経営指導員による相談、専門家派遣の利用等の役割が期待されている。

b. 今後の体制

当商工会では、要望への対応として3支所（本所、安佐支所、佐東支所）に経営指導員をそれぞれ2名（法定経営指導員1名を含む）と必要な一般職員、更に広域担当の法定経営指導員1名を配置し情報を共有して支援を行っていく。

また、SNSを中心とした情報社会の中で、小規模事業者支援のための各種メニュー情報の収集、経済活動圏の内外や必要な場所への情報発信、それらの情報の整理と周知については会員、非会員事業所を問わず多くのニーズを感じており、当会HPや会報誌による地域への情報公開を定期的に実施する。

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

【商工会への期待と役割・今後活用してみたいサービス】

順位	サービス内容	回答数	順位	サービス内容	回答数
1位	講習会への参加	27	8位	融資に関する相談	16
2位	経営指導員による相談	22	9位	福利厚生部会 日帰り旅行	15
3位	専門家派遣の利用	22	9位	地元事業者間での交流会	15
4位	補助金申請の支援	19	11位	商業部会 年末謝恩セールへの参加	12
4位	税金に関する相談	19	12位	労働保険に関する相談	10
6位	記帳に関する相談	18	12位	集団健診の受診	10
6位	決算代行に関する相談	18	12位	小規模企業共済制度	10

※これから利用したいサービスとしては講習会への参加が最も多く、続いて経営指導員に相談することでそこから専門家派遣、補助金申請、融資相談に繋げるといった活用を希望する回答が多く、こ

れまで記帳・税務・決算のみで来所しておられた層も自社の経営改善の意識が高まっていることが伺える。

(2019 年 広島安佐商工会 景況感・会員ニーズ調査)

(3) 経営発達支援事業の目標

当商工会の所管地域では、地域住民の生活関連ニーズに応える「内需型」の産業構造の傾向が強いものの、地域による課題は多様化している。

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

①儲かる事業所の増加

当会所管地域は、広島県内でも有数の経済消費地で、消費行動は堅調に維持又は成長し続けているが、小規模事業者を取り巻く経済環境の変化も多種多様に現れており、個社による対応にも限界が生じている。

特に、所管地域に隣接した郊外型の超大型商業施設との競合により競争力が低下し、事業継続が困難となっている小売業、地域内での競争激化に晒されている生活関連のサービス業、事業主の高齢化による設備投資への躊躇、労働者不足等の課題のある製造業や建設業等については課題抽出からの支援が必要となっている。

そこで、経済活動に関する情報の収集と周知、個社の強みや得意なサービス、唯一性の発掘、課題への対応を、日々の巡回・窓口・電話相談等から検討し、小規模事業者、支援機関（商工会他）、支援者（専門家）によるチームを編成して個社支援を強化する。

チームによる支援では、経営分析を行った数値を示し、特に、新事業活動（新商品の開発又は生産）、新役務（サービス）の開発又は提供、商品の新たな生産又は販売の方式の導入、役務（サービス）の新たな提供の方式の導入を支援し、売上・経常利益の増加又は付加価値額（営業利益＋人件費＋減価償却費）の増加を相当程度達成することで競争力のある儲かる事業所を増加させる。

②小規模事業所の地域への定着

大きな経済圏であることを背景として所管地域の小規模事業所は増加傾向にあるが、様々な理由による開廃業が繰り返され、商工会会員事業所の減少等の一部の数値では、その定着率が低いことが推測される。

特に、事業承継の停滞はその大きな原因の一つと考えられ、地域性の分析よりも、事業主・承継者の年齢や技術の承継、取引先や金融機関等の外部環境への対応に支援が必要な事業所等、各事業所の状態のステージにあった形での支援が必要となっている。

日々の巡回・窓口・電話相談等による相談カルテをベースとし、広島県事業承継ネットワーク事務局、(独) 中小企業基盤整備機構他との連携により、円滑な事業承継と事業継続による小規模事業所の地域への定着を推進する。

③地域資源を活用した経済の活性化

所管地域には、太田川流域とその周辺の里山や動物園等の観光施設、歴史ある寺社・遺跡、神楽・和太鼓などの伝統芸能、きれいな地下水を利用した酒や醤油等の醸造業等、地域資源は豊富にある。

特に、安佐地区の小規模事業所では、豊かな地域資源を背景として地域外の消費者へ情報発信する事で地域内に人を呼び込もうとする事業展開を行い、売上げの拡大と共に地域の経済活性化を図っている。

これらの事業所を対象として、事業所の現状を分析し、活用できる資源を支援機関や行政との協働により掘り起こし、事業所の情報発信や事業計画に基づく特産品開発、販売方法の検討を開始し、地域経済の活性化を推進する。

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3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

当商工会の所管地域では、地域住民の生活関連ニーズに応える「内需型」の産業構造の傾向が強いものの、地域による課題は多様化している。「商工会所管区域の現状・課題」、「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえた①、②、③の目標達成のための実施方針を示す。

①儲かる事業所の増加

小規模事業者の需要を見据えた経営の促進のため、事業所、専門家、商工会職員等によるチーム型の支援体制を基本とし、事業計画の策定支援や計画策定後のフォローを強化する。

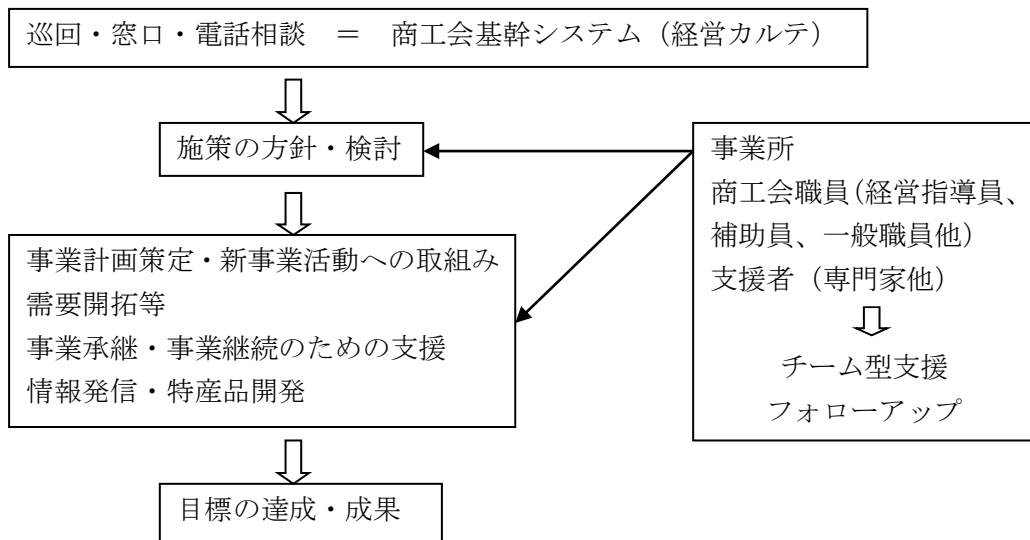
また、新たな需要開拓や新事業展開への持続的支援を行い、競争力のある新しい経営体制を整え、売上と経常利益又は付加価値額を増加させる。

②小規模事業所の地域への定着

所管内の小規模事業者の減少に歯止めをかけるため、「広島県事業承継ネットワーク事務局」等との連携により、円滑な事業承継、起業・創業、既存事業所への支援を実施し、地域の産業の担い手としての育成に努め、事業継続と事業所の定着を増加させる。

③地域資源を活用した経済の活性化

経済圏域内での「ローカル経済圏」の構築による経済の活性化のために、地場産業や地域資源の特色を生かしたものづくりへの取り組みや消費拡大を促進し、行政や各種団体と連携して経済効果の確認と活性化を図る。



3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が継続的な発展を推進するためには、地域経済の動向を把握し、現実に応じた事業計画を策定することは極めて重要であるが、小規模事業者の多くは、その重要性を知らず、データを経営に活用できていないのが現状である。

当会も、地域経済動向情報の分析、発信の重要性への認識が不足しており、調査結果について、事業所への的確な報告が不十分であった。

【課題】

地域経済動向を「調査」「整理」「分析」し、事業者の自助努力への支援の際のベース情報として活用できるようにすることが今後の課題である。

また、得た情報を当会の会報誌・HP 等にて公開し、巡回指導・窓口相談時において重点的に情報提供に努めると共に、地域経済分析システム（RESAS：リーサス）、「市場情報評価ナビ MieNa」等のビッグデータを活用した専門的な分析後の情報提供を実施する。

（MieNa とは、地域特性を評価し、見える化した商圈マーケティングデータレポートである。）

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①地域の経済動向分析の公表回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景況感分析の公表回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①分析システムを活用したデータ収集

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

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

時期：年 1 回（6 月～7 月頃）

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

b. 市場情報評価ナビ（MieNa：ミーナ）により、所管地域を含む商圈のマーケット分析、人口規模などの調査分析を実施する。

c. 広島市統計情報、その他のシンクタンクによるデータも含め、当会職員がデータ収集と分析を行う。

②景況感調査

目的：住民による業種ごとの消費額の規模を掴み、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。更に、事業主の年齢、後継者の有無などの事業所情報を収集し、持続的な景況感の指針とする。

項目：無作為抽出した地域内の 150 事業者（製造業、建設業、小売業、サービス業他）の巡回訪問、窓口対応により景況感、売上高、来店客の概算総数、事業主の年齢、事業継続の意思等のアンケート調査を実施する。

時期：年 1 回（6 月～7 月頃）

手法：a. 当会職員が巡回・窓口相談、電話連絡にて景況感等のヒアリングを実施し情報収集を行う。

b. 当会職員がアンケート回収後に、年1回の定期分析を実施する。

(4) 成果の活用

情報収集・調査、分析した結果は当会ホームページ・会報誌へ掲載又は配布し、管内事業者等へ広く周知する。また、事業計画の策定基礎資料として活用していただくよう、巡回・窓口相談の際に、直接事業者へ提供する。

また、調査結果は商工会基幹システムへ反映させて情報共有し、巡回・窓口相談時の支援においての参考資料とする。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

これまで当会では、旧経営発達支援計画で「個社のためのお客様アンケート作成・集計・分析」と称し、事業者の商品・サービスに関する「お客様アンケート」を実施し、対象事業者に顧客ニーズに対する意識を持たせる事に加えて需要動向調査、事業計画策定に活用する事ができた。同事業を行った事業者の中には、一定期間が経つと自社都合を優先したプロダクトアウト的発想に戻ってしまう一方で、当事業を行った事もなく需要動向調査の必要性が解らないといった事業者も散見される。

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

[課題]

小規模事業者は、日々の業務に追われ需要動向調査にかける時間を惜しみ、プロダクトアウト的発想により事業を運営している事業者が未だ多く散見でき、顧客ニーズや市場動向を踏まえた事業展開ができておらず、機会損失や客離れを起こしている事も考えられる。その事に対処するべく顧客の声を聴き、市場の統計情報を確認し、それに伴った事業計画を策定するといった仕組みづくりをする必要がある。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①お客様アンケートの調査対象事業者数	28 社	21 社	21 社	21 社	21 社	21 社
②商圈分析データの提供対象事業者数	28 社	28 社	28 社	28 社	28 社	28 社

(3) 事業内容

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

①個社のためのお客様アンケート作成・集計・分析

対象：経営カルテにより経営分析（定量・定性）を行い、経営革新的取組みに意欲的に取り組

む事業所又はその必要のある事業所

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

時期：年1回（6月～7月頃）

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

②市場情報評価ナビ MieNa を活用した商圈分析データの提供

対象：事業計画を策定、実施した事業者

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

時期：年1回（7月～8月頃）

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

（4）活用方法

アンケート結果を対象事業者にフィードバックし、顧客ニーズを踏まえた事業計画の策定、実施、終了後の見直しに活用し、顧客の声を聴く事の重要性を啓発する。MieNa を利用した商圈分析データは、実施事業所の商圈、営業範囲、ターゲット証券など、ニーズに沿った個別のデータとして提供し、お客様アンケート結果と併せて事業計画策定、改善時の経営資料として活用する。

4. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

【現状】

小規模事業者が持続的発展を図るためには、市場・地域経済の動向を見据え、地域や競合他社、そして自社の経営状況を分析することは極めて重要であり、自らの強みを生かした特徴ある経営が求められるが、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である。

また、当会も地域事業者 3,768 事業所のうち、経営状況を把握できるほどの関係にある事業者はごく一部であり、それぞれの経営状況や強みを把握しているとは言い難い。個社に寄り添い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おらず、「待ち」の姿勢になっているのが現状である。

【課題】

これまでは、資金調達の支援時の手段のための分析提供が殆どであり、損益計算書や貸借対照表を活用しての経営分析の重要性や手法が浸透していないことから、自社の経営資源である「強み」「得意なサービス」等を把握・分析できておらず、必要且つ適正な自社の事業へ取組めていないことが課題である。

更に、経営分析結果の内容や重要性の説明をすることや、その機会も十分に提供することができておらず、地域事業者の大多数への「提案」「フォロー」が不足しており、適切な「支援」ができていないことが課題である。

（2）目標

現行の分析件数は数値分析に留まっており、経営指導員等一人当たりで継続的に指導及び助言を実施することができる件数として、経営指導員 7 名×20 件を目標とする。

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①相談件数	4,185 件	4,200 件	4,200 件	4,200 件	4,200 件	4,200 件
②分析件数	336 件	140 件	140 件	140 件	140 件	140 件

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘方法

商工会基幹システムを利用した全職員による巡回、窓口相談や電話相談内容のカルテ入力により、リアルタイムでの地域事業所の経営状況や事業進捗状況、相談内容を把握し、当会の事業者カルテデータベースを充実させて情報を共有する。

これらの相談を介したデータの集積、事業の掘り起こしにより、意欲的な事業所や事業継続のための支援が必要な事業所を経営指導員が発掘する。

相談内容により、ローカルベンチマークに沿った決算書分析による融資や資金繰り計画策定等の資金調達円滑化や経営革新的支援による事業計画策定等の支援メニューを選択し、事業所、経営指導員、支援者（専門家）らによるチーム型の支援により経営分析と経営状況の把握を促進する。

また、初期分析として ABC 分析等の手法も使い、事業所の経営戦略の立案やマーケティングのためのデータ分析を行い、経営状況の理解を深める。

【2019 年 相談回数】

区分	経営革新	経営一般	情報化	金融	税務	労働	その他	合計
巡回相談	4	305	10	55	56	13	270	713
窓口相談	16	1,138	15	207	915	345	786	3,422
創業支援	0	42	0	5	1	0	2	50
計	20	1,485	25	267	972	358	1,058	4,185

(商工会基幹システム 相談カルテ入力実績)

※カルテ入力項目：事業所基本情報：業種、所在、連絡先、会員区分他、決算情報等

：カルテ：指導年月日、指導事項、相談内容の詳細、相談実施職員等

②経営分析（決算書分析）の内容

対象：巡回・窓口、電話相談によるカルテ入力により発掘された下記の事業所を想定

- 事業計画策定（経営革新計画申請、補助金申請等）にチャレンジするなどの意欲的な事業所
- 事業承継・事業継続への支援が必要な事業所
- 創業 5 年以内の事業所

項目：売上高増加率（売上持続性）

営業利益率（収益性）

労働生産性（生産性）

EBITDA 有利子負債倍率（健全性）

営業運転資本回転期間（効率性）

自己資本比率（安全性）等

手法：ローカルベンチマーク（財務情報「6 つの指標」）を活用し、定量的な経営分析を経営指導員が実施する。更に、非財務情報「4 つの視点（経営者への着目、関係者への着目、事業への着目、内部管理体制への着目）の活用を加える。

(4) 成果の活用

経営分析を行った事業者へ、速やかに現状の分析結果をフィードバックすることで、自社の

経営資源・経営課題を再認識させ、事業計画の策定に繋げる。また、各事業所の経営資源を再認識した後、各種施策の有効活用を促し、経営分析内容をデータベース化し、職員全体にて情報共有を行い、経営支援力向上に繋げる。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当地区において、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に晒されているが、具体的な事業計画よりも経験値を重視して経営を行っている状況である。

これらの経営課題の解決や需要を見据えた事業計画策定の認識を高めるために、事業所カルテ分析（4. 経営状況の分析に関すること）による支援先事業所の抽出やセミナー開催を実施している。

事業計画策定セミナーについては、基礎編、実践編Ⅰ、実践編Ⅱとして開催、同様に新規創業事業者に向けて創業セミナーを開催する等、事業所の成長ステージにより内容を変更する等の工夫を凝らし開催しているが、事業計画策定に至る事業所は当会エリア内における事業所数から見るとごく一部で限定的なレベルとなっている。

【課題】

事業計画策定への理解や自己分析が不十分であり、多様化している経営状態への対応が十分ではない事業所は多いと考えられるが、支援が必要な事業所の掘り起こしが十分でないこと、事業計画策定についても一過性の策定となっていることが課題である。

開催しているセミナーについても、他の支援機関が開催するセミナーとの明確な差別化はできておらず、様々な業態の小規模事業者に対して当会の支援も平準化しているため、その機能を発揮させる取り組みが必要となっている。

(2) 支援に対する考え方

上記の課題を念頭に置きながら、次の切り口で事業を展開していく。

①事業者カルテをもとにした支援

商工会基幹システムを利用した巡回、窓口相談や電話相談内容のカルテ入力により、事業所の経営・相談内容を把握し、各種補助金や経営革新的事業への挑戦等に取り組む意欲的な事業所や事業継続のための支援が必要な事業所に対しての事業計画策定を支援する。

昨今、持続化補助金の利用について窓口への支援要望が増加してきており、申請を目的とした支援を行うと同時にさらに細かく、財務分析、非財務分析等を行ったうえで、課題抽出、具体策の明確化へと進めることができる。それを、事業者カルテへ入力することで、補助金の申請目的だけでおさまることなく、継続した支援を伴走型で行うことができる。

本来、小規模事業者が事業を発展させるためには、事業計画の策定は欠かせないものであり、それを認知していただくために、補助金申請をキッカケとして、商工会からの策定支援に繋げていくことは、必然性のある流れである。

②2種類の業種別でのセミナー実施

事業計画策定にあたっては、経営分析・課題抽出などそれぞれの業種にあった形での手法を学ぶことができれば、より具体的に計画策定をすすめることができると思われる。業種を細分類すると、参加者が分散することが予想されることから、商業系と工業系の大きく2種類に分けて実施する。

2種類のセミナー実施については、当会の商業部会と工業部会とで連携して行い、部会が実施するセミナーであるという印象を深めることができ、当会役員事業所の参加や地域の同業事業所

への周知に繋がることで、セミナー参加者を集める。

また、セミナー参加者をくまなくフォローすることで、より多くの事業者の計画策定を進めることができる。

③事業承継支援の在り方について

事業承継予定者を集めるにあたって、様々な手法で告知を行い、広範囲からセミナー参加者を募ってきたが、行政や他の支援団体など各地で同種のセミナーを実施していることから、事業承継予定者が分散するため、参加者を確保することが難しくなっている。セミナーについては広島県事業承継ネットワーク事務局や中小企業基盤整備機構との連携により実施し、所管地区での事業承継予定者への相談支援を個別に実施していく。

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①事業計画策定件数	109 件	112 件	112 件	112 件	112 件	112 件
②事業計画策定セミナーの開催数	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
③事業承継情報周知回数	未実施	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(4) 事業内容

①事業計画の策定支援

対象：a. 経営分析後、事業者カルテ入力により抽出された意欲的な事業所や支援の必要な事業所

b. 上記②での事業計画策定セミナー受講者

c. 上記③での他の支援機関との連携で確保した事業承継予定者

手法：上記の対象者に対して、職員が担当割り張り付き、専門家も交えて事業計画の策定に繋げる。

②業種別事業計画策定セミナーの開催

これまでのセミナー参加者は商業系ばかりではなく、工業系の事業所も3割以上の参加実績があることから、全業種向けではなく2業態別に分けて実施することで、より実態に即し、より実現性の高い計画書の作成に効果があると思われる。

a. 商業サービス業のための事業計画策定セミナー

対象：小売業・飲食業・サービス業を営む小規模事業者

目標：年1回

手法：チラシ折込、会員事業所へ郵送、商工会 HP、県連アクティブヒロシマ、新聞各社へのプレスリリースにより参加事業所を募集する。

商業サービス業に長けた講師により、主に小規模事業者持続化補助金他計画認定に繋がる内容とすることで、より策定の必要性が高く、実現可能性の高い計画書を策定する。

参加者数：20 社

b. 製造業・建設業のための事業計画策定セミナー

対象：製造業・建設業を営む小規模事業者

目標：年1回

手法：チラシ折込、会員事業所へ郵送、商工会 HP、県連アクティブヒロシマ、新聞各社へのプレスリリースにより参加事業所を募集する。

専門家の中でも製造・建設業に長けた講師により、主に小規模事業者持続化補助金他

計画認定に繋がる内容とすることで、より策定の必要性が高く、実現可能性の高い計画書を策定する。

参加者数：20 社

③事業承継支援情報について周知

広島県事業承継ネットワーク事務局、中小企業基盤整備機構等の様々な支援団体が主催で事業承継者向けのセミナーを開催しており、当会で把握できる当地区内の事業承継予定者にそれらの開催情報について窓口、会報誌、当会 HP 等で周知する。また、セミナー開催後には情報を共有し、事業承継計画書の策定等の支援へと繋げる。

6. 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】

これまでの当会における事業計画策定後には、経営指導員による巡回及び窓口相談を通じた伴走型のフォローアップ支援のほか、中小企業診断士等の専門家と連携した課題抽出ヒアリングの実施、計画の課題解決のためのフォローアップを事業者に寄り添って実施してきた。

近年の事業者のニーズとして、国・県・市の各種支援施策の活用・事業計画策定を希望される事業者が（旧）計画の策定前より増加しており、事業者に寄り添った形での事業計画策定支援、その後のフォローアップ支援の重要性は増している。

【課題】

それらを踏まえた現状の課題としては、経営指導員によるフォローアップや、中小企業診断士等の専門家と連携して計画策定後のフォローアップを実施してはいるものの、限られた事業者へのフォローアップに留まっており、現状で記載した増加している事業者ニーズを鑑みたときに、より多くの支援機会を提供する必要性が生じている。

また、事業計画策定後の支援のワークフローが定型化されておらず、事後ヒアリング等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。

本計画では経営指導員によるフォローアップはこれまで通り実施し、更に広島市との連携を深め、広島市中小企業支援センターに在籍されている専門家とも連携を図ることで、より多くの事業者に対して専門的な経営支援を実施できるようにつなげていく。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象として、事業者カルテによる情報共有をワークフローの定型とし、対象事業者へのフォローアップ頻度を高めていく。

(3) 目標

	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①フォローアップ対象事業者数	113 社	112 社	112 社	112 社	112 社	112 社
②頻度（延回数）	965 回	560 回	560 回	560 回	560 回	560 回
③売上増加事業者数	51 社	50 社	50 社	50 社	50 社	50 社
④粗利増加事業者数	51 社	50 社	50 社	50 社	50 社	50 社

(4) 事業内容

①計画策定事業者に対する定期的アプローチからのフォローアップの実施

これまで当会を通じて事業計画を策定した事業者、セミナー等に参加し新たに計画を作成した

事業者を対象に、担当の経営指導員を中心に事業計画の進捗状況のヒアリングを四半期に一度実施、事業計画の進捗や現状の課題等を確認する。

ヒアリングの中で事業計画の進捗状況が思わしくない、新たな課題が生じた場合は、経営指導員によるフォローアップの頻度を増やし、さらには各支援団体との連携、専門家を活用しての原因の洗い出し、対応策の検討を提案する。

【支援内容】ヒアリングからの課題の抽出・専門家支援への前裁きの実施

②支援団体・専門家を活用してのフォローアップ支援の実施

事業計画の遂行にあたる課題の解決、事業推進の為に必要な対応策の検討、事業計画自体の見直しの際、中小企業診断士・社会保険労務士・税理士等の専門家を活用しながら商工会として事業者に向けた形での適切なフォローアップを行う。

さらに広島市中小企業支援センター・広島県事業承継ネットワーク・広島県よろず支援拠点等の各支援団体と連携しての専門家の派遣、事業者の課題に合わせたフォローアップを行う。

【支援内容】事業承継・資金繰り・法人化支援・販路開拓・新商品開発 等

③国・県・市の各種支援施策の活用

策定した事業計画の内容に応じて活用できる、国・県・市の各種補助金や助成金を提案し、より効率的な事業計画実施を提案する。さらに(株)日本政策金融公庫 広島支店、当会エリアにて営業されている民間の金融機関とも連携しての資金調達の支援を実施する。

【支援内容】各種補助金の活用に係る事業計画策定支援・各種融資制度の利用斡旋

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

販路開拓支援として、外部機関による各種商談会・展示会への参加出店支援は、参加事業者が少なく、支援後のフォローが少ない等問題点が多かった。また、小規模事業者の応募が少なく、商談の流れなどのノウハウを有していない事業者も多く、出展を断念していることが多いと考えられる。

【課題】

展示会・商談会への斡旋が支援の中心であり、出展支援やフォローアップ支援が不十分であったため、商談や商談成立の向上に結びついていないのが課題である。そのため、(公財)ひろしま産業振興機構・(独)中小企業基盤整備機構・広島市・広島商工会議所などの公的機関や地域金融機関と連携して展示会・商談会の情報提供を収集し、小規模事業者へ斡旋する。斡旋後の支援や事後フォローに注力することで、新たな需要の開拓支援に繋げる。

(2) 支援の考え方

販路開拓支援先について、商談会や展示会への参加に至る小規模事業者の事業内容や相談内容の把握が不十分であり、出展支援の機会を損失していた。新規客獲得、販路開拓の成果を得るために、前捌きとしてのカルテ分析を行い、対象となる事業所を発掘して新たな需要の開拓に寄与する。また、商談会などの他に、地域の観光施設や商業施設、イベント等の情報を収集し、地域資源をPRできるような特産品の開発や販売へと支援を進める。

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① 展示会・商談会 幹旋・出展社数	2 社	7 社	7 社	14 社	14 社	14 社
② 情報発信支援 事業者数	2 社	11 社	11 社	18 社	18 社	18 社
展示会出展による 目標売上額／社	-	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円
商談会出展による 商談成約件数／社	-	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件

(4) 事業内容

①展示会・各種商談会への幹旋と出展支援（BtoB、BtoC）

対象：販路開拓に意欲的な事業者、3－2．需要動向調査や4．経営状況の分析による提案先の事業者、5．事業計画策定支援等、特に製造業、小売業やサービス業の事業所

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

b．収集した情報は、経営指導員の巡回や当会 HP・Facebook で周知する。

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

【幹旋する商談会・展示会】

名称	内容	支援内容
広島県内信用金庫 合同ビジネスフェア BtoB	令和元年度ビジネスフェア出展・来場者実績 ブース出展企業 349 社、バイヤー企業 45 社、 来場者 12,048 人、総商談件数 3,507 件	出展申請支援 取引シート作成支援 陳列支援・商談支援 フォローメール支援 専門家派遣
ビジネスフェア中四 国 BtoB 及び BtoC	令和元年度ビジネスフェア出展・来場者実績 出店者数 189 社・団体、バイヤー企業 449 社、来場 者数 4,356 人、総商談件数 5,126 件	出展申請支援 取引シート作成支援 陳列支援・商談支援 フォローメール支援 専門家派遣
広島安佐動物公園 での展示会（予定） 名称：広島安佐商工 会フェア（仮称） BtoC	令和元年度広島安佐動物公園の入園者実績 入園者数 453,406 人。毎年 450,000 人～500,000 人 の入園者数の推移であり、広島安佐商工会管内に おいて、大きな集客施設である。 商品開発や販路開拓等の新事業に積極的に取り組 んでいる事業所が主に出展。テストマーケティング、 需要動向調査を反映した需要の開拓に役立て る。	取引シート作成支援 売価設定支援 陳列支援・商談支援 専門家派遣

②小規模事業者の情報発信支援（BtoC）

対象：販路開拓に意欲的な事業者、3－2．需要動向調査や4．経営状況の分析による提案先の

- 事業者、5. 事業計画策定支援等、特に小売業やサービス業の事業所
- 手法：a. 自社商品・サービスの情報発信支援として事業者自身で実践できる SNS（Facebook、インスタ、Twitter、YouTube、Google マップ、ブログ）の有効活用が集客力のアップ・顧客の囲い込みに繋がる活用支援を行う。
- b. 必要に応じた専門家派遣や EC サイト掲載による効果的な IT 活用の支援を実施する。
- c. 「販促セミナー」や「プレスリリースセミナー」を開催及び当会広報誌である「スクラム」にて掲載、販路開拓を実現した事業者を紹介していく。事業者としては、無料でできることでもあり、今後も意欲的な小規模事業者へメディア活用支援事業として取り組む。

情報発信支援に活用するメディア

- a. 「SNS」（Facebook、インスタ、Twitter、YouTube、Google マップ）
- b. 広島安佐商工会広報誌「スクラム」、広島県商工会連合会 HP「アクティブ広島」
- c. プレスリリースによる雑誌・新聞・テレビ・ラジオ出演

8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

（1）現状と課題

〔現状〕

中小企業診断士、公認会計士等の専門家や行政各所等の外部組織からの有識者、本会役員・職員による内部委員による事業評価委員会を組織し、事業の進捗や結果を年 2 回評価いただいている。委員会の評価を反映させて、必要に応じた計画修正を行って事業を実施し、役員会、総代会等で報告、承認を受けている。

〔課題〕

事業の成果に対して、外部有識者を招聘して事業を評価してきたが、専門的で多角的な視点からの評価もありがちとなり、経営発達支援計画の目標を達成するための統一された評価基準が十分に検討されていない点があった。また、支援の具体的な事例について、その効果を検証する明瞭なシステムが必要となっている。

（2）事業内容

①職員による事業進捗状況の確認

事業進捗状況を確認して情報の共有を図るために、月に 1 回の事務会議での報告を実施する。個社支援の進捗状況については経営カルテを活用し、事業全体の問題を抽出し、計画の修正・対応策を協議する。

②事業評価委員会の設置

経営発達支援計画に示した事業を適正に実施するため、事業評価委員会を設置し、年 2 回の事業評価、見直しを行う。事業評価委員会は、現状と同様に、中小企業診断士、公認会計士等の専門家や広島市商業振興課長をはじめとする行政部署や日本政策金融公庫等の外部組織からの有識者、本会役員・法定経営指導員を含む職員の参画により構成する。

更に、月に一度の経営指導員による事務局会議を実施し、月次での事業進捗状況の確認、見直しや修正案をまとめ、事業評価委員会への提案事項として事業評価や支援効果の平準化を検証する。

③HP、会報誌による地域への情報公開

当評価委員会による評価・見直し結果は、評価時毎に商工会 HP（<https://h-asa.jp/>）へ掲載して外部からの閲覧を可能とし、年 4 回発行の会報誌（スクラム安佐）への掲載と地域全戸配布により、所管地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

9. 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]

小規模事業者への支援について、従来型支援に変わり伴走型支援が要請されて、経営状況を分析、問題の定義、課題を抽出して解決策を講じる一連のプロセスが経営支援の本質となっており、当商工会の経営指導員は、各種研修やセミナーへ参加して知識の習得や対策強化を試みている。また、支援内容も新商品開発・販路開拓や新サービス提供等の経営革新的支援や持続化補助金申請支援、創業支援等、非常に広範囲で高度化しており、一般の経営知識だけでなく対応力が必要とされてきている。更に、経営発達支援計画への作成から実施段階に至る全ての過程に関与する法定経営指導員への認定も実施されており、必要な資質は大きく変化している。

[課題]

伴走型支援に必要な資質として、事業所へのヒアリング・情報収集力、経営課題を抽出する経営分析力、解決策の策定力、事業所へのプレゼンテーション力等が総合的に必要となっており、多様化している支援ニーズに経営指導員が対応することが非常に困難になっており、それらのスキルを身に付けることが課題となっている。

(2) 事業内容

①Off-JTによる支援能力の向上

経営指導員及び一般職員の支援能力向上のため、中小企業基盤整備機構（中小機構）が設置している中小企業大学校が開催する「経営診断基礎研修」への指導員経験の浅い（2年以内）派遣を実施し、基礎支援力を高める。また、広島県商工会連合会主催の「事業継続力強化計画」等作成支援のための経営革新支援研修会、商工会専門スタッフ研修会へ計画的に経営指導員全員を派遣し、経営革新的支援への対応力を強化する。

また、所管地域内での事業所の定着率向上の観点から、その他の支援機関が実施する経営課題抽出、事業計画策定支援セミナーへの積極的な参加や勉強会開催による資質向上にも取り組む。

②OJTによる人材育成の導入

当会では、OJTによる全職員の資質向上や人材育成を目的として、事業所への支援経験や知識、対応力が豊富な経営指導員を3支所に配置しており、事業所の経営問題分析や解決策を検討できる体制を整備する。専門的な知識が必要と判断した場合には、専門家や他の支援機関を活用してのチーム型支援を実施し、現場に同行することで職員全体の支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングによる情報の共有

全職員による事務局ミーティングを定期的にも実施（月1回）し、各支所の事業所動向、支援状況、研修会成果等の報告と情報共有を図る。特に、個社支援については、職員による支援事例発表を行いプレゼンテーション能力の向上とその後の経営支援の円滑化を図る。ミーティング内の懸案事項については、商工会総合情報システムの活用と入力により、全職員が閲覧可能とし、データの蓄積・集計・分析情報の共有を図る。

10. 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

(1) 現状と課題

[現状]

当会の所管区域近郊には、広島商工会議所をはじめとする多くの経営革新等支援機関（認定支

援機関）が存在しており、それらへの加入、連携による各種支援が実施されている。当会も認定支援機関として商工事業所が安心して経営相談を受けられるために、専門知識や実務経験による様々な支援を実施してきた。更に、一定レベル以上の専門知識を必要とする案件については、金融機関、税理士、公認会計士、弁護士等と連携した、問題解決のためのハブ機能を発揮する支援機関として活動してきた。

〔課題〕

事業所の相談案件として、経営状況の見える化、事業計画等の策定・実行、取引先の拡大、知的財産の管理、海外展開、資金調達等、従来と比較して専門性の高度化・多様化が進んでいるため、支援機関間の連携により、それらの事業所に対してチームとして専門性の高い支援事業を強化・継続していくことが課題である。

（２）事業内容

①広島市商工会連絡協議会の開催

広島市全体又は各商工会所管区の小規模事業者への支援に関する取組みの情報交換、連携を小規模事業者支援法、経営発達支援計画、事業継続力強化支援計画等、商工会の方向性を示して実施するために開催している。本協議会は、広島市域の安佐地区５商工会のほか、広島東商工会、広島安芸商工会により組織されており、年１回の会議には、広島市、広島県商工会連合会も参加し、積極的に情報交換等を行っている。

②金融機関との連携・情報交換

日本政策金融公庫広島支店との連携により、金融支援（主にマル経、マル普融資）の継続的な利用促進や地域状況の情報交換を行い、事業所の資金調達の潤滑化を図る。

a．安佐地区５商工会職員との情報交換（年１回）

b．一日公庫（年２回）

③その他支援機関との連携・情報交換

a．広島県商工労働局経営革新課による勉強会

経営革新計画作成支援の円滑化を図り、それらに取り組む企業の掘り起こしにつなげることで、県担当者と経営指導員・職員間連携を密にすることにより、中小企業・小規模事業者に対する支援体制の強化を図ることを目的として実施する（年１回）。

b．広島県事業承継ネットワーク事務局との連携

県内の行政機関や金融機関、商工団体が連携して、事業承継に係る税務や法務等の多岐にわたる課題について、地域が一体となり随時支援を行う。

１１．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

〔現状〕

当商工会の所管地域には、広島市安佐動物公園等の文化施設や、高松城跡・可部旧道の街並み、神楽や和太鼓等の郷土文化資源、太田川流域の溪谷、キャンプ場等の地域資源が多数存在している。行政の各部署では、豊かな文化環境の創造を目的として、住民の支えあいによる身近なまちづくりを推進するイベント開催やコミュニティ形成等のビジョンが立案されている。また、これらの地域特性や資源を活用した商品・特産品開発、小規模マルシェの開催等が地域の任意団体や事業所により実施され、小さな商圈内消費による地域経済の活性化に貢献している。

一方、JR 可部線・芸備線や国道 54 号線、県道広島三次線等近隣市町等からのアクセス性を活かした集客力のあるイベント開催や各駅周辺でのにぎわい創出のための仕掛けづくりも進められている。

[課題]

地域活性化に資する取組について、その成果が明確でない場合も見受けられ、様々な取組が十分に機能していないことも考えられる。成果の概念として、産業特性・立地条件・人材や技術の集積による地域経済の循環、持続性、地域消費の増加を挙げることができ、地域の様々な分野の関係者が組織の壁を越えて関与する体制を構築する必要がある。

(2) 事業内容

①広島市の補助金を活用して実施する事業

当商工会の所管地域内の商工業者の育成・活性化を図ると共に、経営環境の変化に対応できる企業体質づくりを支援し、地域全体の魅力向上を図る事を目的として広島市の補助金を活用し、下記の事業に取り組む。

a. 「ふれあい祭り」の開催

J A 広島市安佐地区、地域商工事業者（㈱コムズ）、広島安佐商工会の 3 者が共催しており、地域の商業機会創出の場として活用する共通認識で、地域事業者を中心に参画事業所を獲得して集客力、賑わいの拡大を図る。その他にも、地域商店街事業所、各種団体へも参画を呼び掛け、年 1 回、10 月最終週にコムズ安佐パーク（安佐北区飯室）で開催している。

b. 「梅林春こい祭」の開催

「古くから受け継がれた町の歴史や文化、人と人との温かなふれあいをこの祭りを通して伝え、私たちの古里をすばらしいものにしたい」と嘗ての旧跡である八木梅林をイメージした地域イベントである。商工会青年部主体の実行委員会事務局と各種団体の連携により、地域内の製品の展示や販売を行い、地域産業振興・にぎわい創出に寄与する。年 1 回、3 月に八木梅林公園で開催している。

②かわなみサイクリングロード走行会事業

観光客が減少している太田川流域や旧可部線跡沿線などの地域資源の活用と近隣商店等の活性化とプロロードレースチーム「ヴィクトワール広島」参加による体験型観光・レクリエーション機能充実を目的として、商工会青年部を中心とした実行委員会により年 1 回、10 月に開催している。

③安佐地区商工会連絡協議会の開催

安佐地区商工会所管区域の商工会運営事業、経営改善普及事業、地域経済活性化事業に関する現状の課題、方向性などの情報交換、検討を行い、各商工会としての指針や地域活性化に資する具体的な取組み（各種商談会、ビジネスマッチング等）を共有するために開催している。祇園町、安古市町、沼田町、高陽町、広島安佐商工会の安佐地区 5 商工会により組織されており、年 1 回協議会を開催する。

(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	
(令和5年6月現在)	
(1) 実施体制(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/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)	
事務局長 本所 法定経営指導員 1名 経営指導員 3名 経営支援員 2名 一般職員 3名 佐東支所 経営指導員 2名 一般職員 1名 安佐支所 経営指導員 1名 経営支援員 1名 一般職員 1名 事務局長 1名 法定経営指導員 1名 経営指導員 6名 経営支援員 3名 一般職員 5名 合計 16名	広島市 商業振興課 広島市安佐北区地域起こし推進課 広島市安佐南区地域起こし推進課
(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	
■氏 名：日野 和明 ■連絡先：広島安佐商工会 TEL 082-814-3169	
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・実施に係る支援及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報提供等を行う。	
経営発達支援事業の進捗報告、評価、見直し	年2回
経営発達支援事業の進捗管理、情報提供、助言	随時

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒731-0221

広島県広島市安佐北区可部三丁目 26 番 22 号

広島安佐商工会 本所 経営支援課

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

E-mail hiroshima-asa@hint.or.jp

②関係市町村

〒730-8586

広島県広島市中区国泰寺町一丁目 6 番 34 号

広島市 経済観光局 産業振興部 商業振興課

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

E-mail syogyo@city.hiroshima.lg.jp

〒731-0292

広島県広島市安佐北区可部四丁目 13 番 13 号

広島市役所 安佐北区役所市民部地域起こし推進課

TEL 082-819-3904 FAX 082-815-3906

E-mail as-chiiki@city.hiroshima.lg.jp

〒731-0193

広島県広島市安佐南区古市一丁目 33 番 14 号

広島市役所 安佐南区役所市民部地域起こし推進課

TEL 082-831-4926 FAX 082-877-2299

E-mail am-chiiki@city.hiroshima.lg.jp

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
必要な資金の額	5,550	5,550	5,550	5,550	5,550
1. 専門家派遣謝金	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
2. 旅費	190	190	190	190	190
3. 会議費	10	10	10	10	10
4. 通信運搬費	550	550	550	550	550
5. 印刷製本費	300	300	300	300	300
6. 広報費	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350
7. 委託・外注費	350	350	350	350	350

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
商工会会費、国補助金、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)

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	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	