

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	広島東商工会 (法人番号 4240005003516) 広島市 (地方公共団体コード：341002)
実施期間	令和4(2022)年4月1日～令和9(2027)年3月31日
目標	1. 小規模事業者の売上や利益の確保を支援（事業者の経営基盤の強化） 2. 創業・事業承継支援（小規模事業者数の減少に歯止めをかける）
事業内容	3. 地域の経済動向調査に関すること (1) 地域の経済動向分析 (2) 景況感調査 4. 需要動向調査に関すること (1) 新商品・新サービス開発の調査 (2) 展示会等でのアンケート調査 (3) ビッグデータを活用した商圈分析データ等の提供 5. 経営状況の分析に関すること (1) 経営状況分析を行う事業者の発掘 (2) 経営状況分析の内容 6. 事業計画策定支援に関すること (1) 「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催 (2) 「事業計画策定セミナー」の開催 (3) 創業・事業承継支援情報について周知 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること (1) 組織的・継続的な支援体制の構築 (2) 支援先の事業計画目標との乖離率を基にランク付を実施 (3) フォローアップシートによる定期的なフォローアップ支援の実施 (4) 専門家等の活用による第三者の視点を導入した事業計画目標との乖離による対応策の検討 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること (1) マーケティング戦略個別相談会 (2) 商品・広告作成支援 (3) DX推進による販路開拓支援 (4) 「ビジネスフェア中四国」等への出展支援 (5) 「いい店ひろしま顕彰事業」自薦 (6) 「ひろしま夢ぷらざ」出展 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること 事業評価委員会を設置し、事業の効果を検証し評価結果等を公表する。 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること 外部講習会等の積極的活用や専門家派遣制度等を活用したOJTや職員勉強会の実施、支援情報等の共有体制構築等により職員の資質向上を行う。 11. 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 関係諸団体と連携し、支援ノウハウ等の情報交換を行う。
連絡先	広島東商工会 本所 経営支援課 〒739-0321 広島県広島市安芸区中野 5-20-3 TEL (082) 892-0873 FAX (082) 892-2656 E-Mail hiroima-higashi@hint.or.jp 広島市 経済観光局 産業振興部 中小企業支援課 〒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 chusho@city.hiroshima.lg.jp

(別表1)

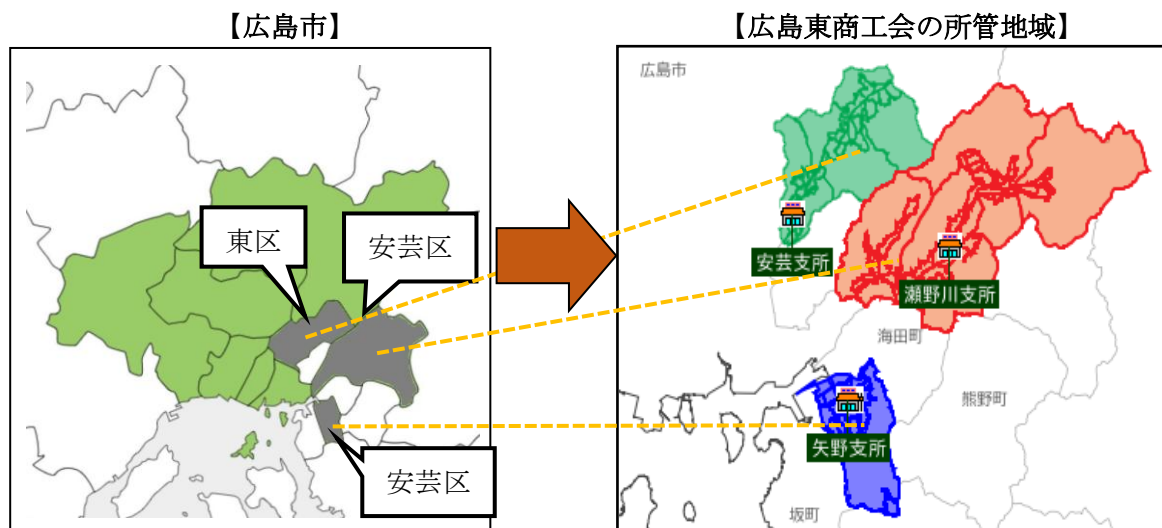
経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 広島東商工会所管地域（安芸・瀬野川・矢野地区）の現状及び課題

①所轄地域・産業の現状



(ア) 立地

当商工会は、2010年4月に広島市東部に位置する3商工会（旧安芸町商工会・旧瀬野川町商工会・旧矢野町商工会）が合併し設立した。

当商工会の所管地域（面積：92.57k㎡）は、東区の北東部に位置する旧安芸町域（東区温品・上温品・馬木・福田）、及び安芸区の旧瀬野川町域・旧矢野町域（安芸区の旧船越町域以外の全域）であり、旧矢野町域は安芸郡海田町を挟んだ「飛び地」となっている。【地図参照】

旧瀬野川町商工会所在地に支所及び本所を設置し、他の合併前商工会所在地には各々支所を設置している。

(イ) 交通など

当商工会の所管地域には、2路線の鉄道（JR山陽本線・JR呉線）が運行しており、JR広島駅より15分から25分圏内に4つの駅（2019年の1日平均乗車人員16,956人）が存在する。

また、当地域内に存在する自動車専用道路等の基幹道路ネットワークは、西日本における高速道路網の東西・南北ルートを結ぶクロスポイントと直結しており、また空港や新幹線など広域的な高速交通体系への好アクセスにより、営業範囲・物流範囲の拡大、集客施設への来訪者の増加等、多様なビジネスチャンスの醸成を支えている。

現在、2022年度の本線完成に向け、広島高速5号線の工事が進められており、完成すると広島高速1号線を介して山陽自動車道広島東ICと直結し、広島駅周辺市街地と広島空港との間の高速性・定時性が確保される。また、広島市と東広島市を結ぶ国道2号「東広島・安芸バイパス」も2022年度に完成予定であり、車両輸送における物流も大きく進歩すると見込まれている。

(ウ) 人口と高齢化

前述のとおり、当商工会の所管地域は、広島市中心部まで電車・車で比較的近距離であることから、高度成長期以降、広島市のベッドタウンとして発展、人口増加が続いてきた（大型団地(5ha 以上)が8カ所、小規模団地(5ha 未満)が数十カ所）。

しかし近年は、当会所管地域内の人口は減少傾向にあり、高齢化率については、広島市全体の推移と同様、当会所管行政区内でも高齢化が進行している。【表Ⅰ・Ⅱ】

■広島市と所管行政区の人口動向、ならびに高齢化率の推移 【表Ⅰ】

	2010 年 3 月末			2014 年 3 月末			2021 年 3 月末		
	人口	高齢者数	高齢化率 (%)	人口	高齢者数	高齢化率 (%)	人口	高齢者数	高齢化率 (%)
広島市	1,171,559	227,698	19.4	1,186,147	264,239	22.3	1,192,589	305,712	25.6
	増 減 の 傾 向			↗	↗	(+2.9) ↗	↗	↗	(+6.2) ↗
東区	121,146	24,660	20.4	121,578	28,217	23.2	119,561	31,809	26.6
	増 減 の 傾 向			↗	↗	(+2.8) ↗	↘	↗	(+6.2) ↗
安芸区	79,989	15,859	19.8	80,911	18,484	22.8	78,614	21,072	26.8
	増 減 の 傾 向			↗	↗	(+3.0) ↗	↘	↗	(+7.0) ↗

※高齢化率（ ）は、2010 年 3 月末との比較

(資料；広島市統計情報)

■所管地域内の人口推移 【表Ⅱ】

	2010 年 3 月末	2014 年 3 月末	2021 年 3 月末
【東区】 安芸地区	27,562	26,983	26,117
	増 減 の 傾 向		
	↘		
【安芸区】 瀬野川・矢野地区	65,679	67,757	65,946
	増 減 の 傾 向		
	↗		
合 計	93,241	94,740	92,063
	増 減 の 傾 向		
	↗		

※2010 年 3 月末の人口は日本人のみであり、外国人登録を含まない。(資料；広島市統計情報)

(エ) 管内商工業者と小規模事業者の推移

所管地域の商工業者数は減少傾向が続いており、2014年4月は1,980事業所であったが、2021年4月には2014年4月対比約16.7%減の1,648事業者となっている。

小規模事業者数についても、2021年4月には2014年4月対比約10.3%減の1,452事業者と減少傾向は続いているが、中小企業数と比較し減少幅が小さいことから、全商工業者数に占める割合は増加傾向にあり約88%を占めている。【表Ⅲ参照】

所管地域は、1960年代以降、広島市のベッドタウンとして急速に宅地化が進み人口が増加してきたことを背景に、駅周辺や主要生活道周辺を中心に、小売業やサービス業を営む事業者が増加してきた。

また、交通利便性が高く駐車場等を確保しやすいことから、地域内に居住地兼事業所を構える総合建設業や土木工事業、造園工事業、大工工事業等の建設事業者が多い。【表Ⅳ参照】

一方で大型商業施設の他、チェーン展開している飲食店・クリーニング店や、ドラッグストア、スーパーマーケット等が多く出店しており、小規模小売・サービス事業者にとって競争が激しい地域である。

このような状況において、2018年7月の西日本豪雨災害では、当会会員事業者の約2割が直接的に被災するなど甚大な被害を受けており、また復興半ばにして、2020年初頭からの新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い対人接触機会の減少への対応が求められるなど、ビジネス

ス環境が激しく変化し、小規模事業者にとって厳しい状況が続いている。
 しかしながら、所轄地域の多くの小規模事業者は地域に密着した事業を営み続けており、
 「雇用の維持」や「地域振興の活力」を担う必要不可欠な存在である。

■所管地域内事業者数の推移 【表Ⅲ】

	2014 年 4 月	2018 年 4 月	2021 年 4 月
商工業者数	1,980	1,814	1,648
小規模事業者数 (構成比)	1,619 (81%)	1,465 (80%)	1,452 (88%)
会 員 数	968	880	833

(資料；商工会実態調査(広島県商工会便覧))

■所管地域内の商工業者数と商工会業種別会員数 【表Ⅳ】

	商工業者	小規模 事業者数	総会員数	商工業者 の会員数	内 訳						組織率 (%)
					建設業	製造業	卸・小売業	飲食店	サービス業	その他	
2014 年 4 月	1,980	1,619	968	952	241	68	183	60	221	179	48.1
2018 年 4 月	1,814	1,465	880	865	233	66	153	44	202	167	47.7
2021 年 4 月	1,648	1,452	833	819	231	68	136	45	196	143	49.7

(資料；商工会実態調査(広島県商工会便覧))

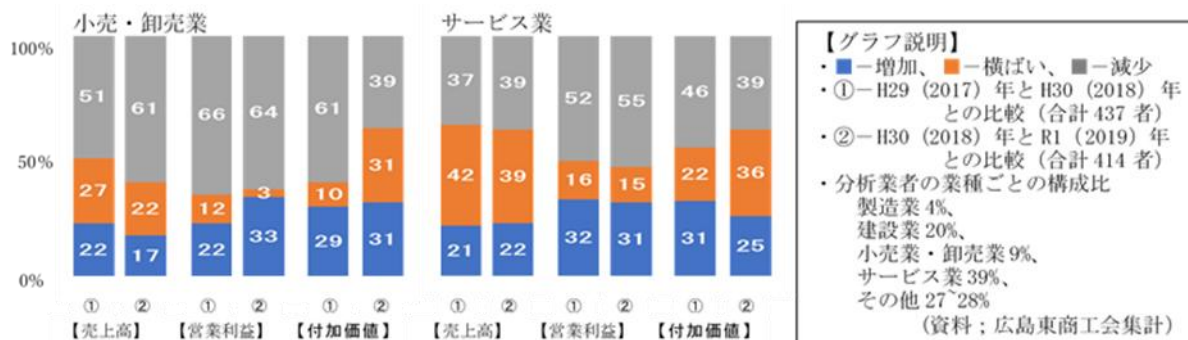
(オ) 管内小規模事業者の業種別 景況感

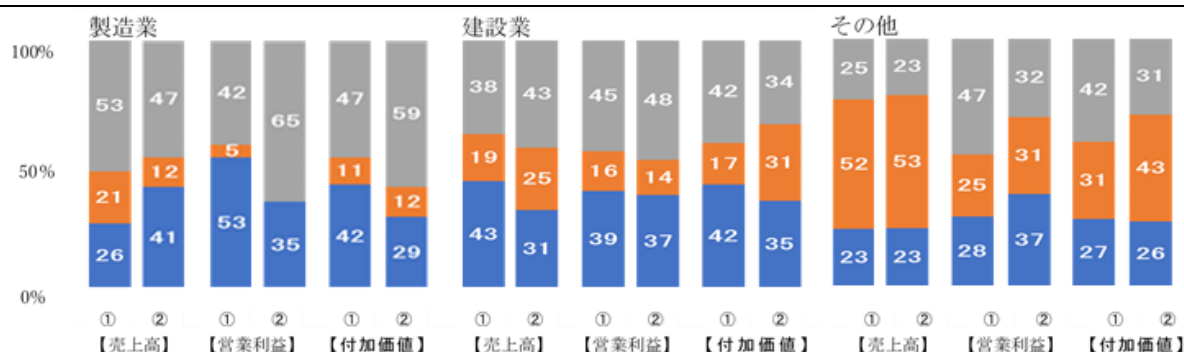
所管地域の小規模事業者のうち、当会会員の約5割にあたる414～437事業者について、
 2017年から2019年の各年について、業種別に「売上高」、「営業利益率」、「付加価値額」を
 集計し、「2017年分と2018年分」及び「2018年分と2019年分」の各数値の推移について比
 較を行った。

一時的な反発や回復もみられるが、ほぼすべての期間において「売上高」、「営業利益率」、
 「付加価値額」が「減少」した事業者が、「増加」した事業者を上回る状況となっている。

2018年7月の西日本豪雨による直接被害、及び長期間に渡る交通網の不通等による間接
 被害による休業や稼働率の低下等、また、2019年10月の消費税改正による反動、さらには
 2020年初頭からのコロナ禍の影響による外出規制等によって、地域住民に直接対応する小
 売・サービス業などは特に大きな被害を受けており、管内小規模事業者は売上及び利益額の
 の回復・増加が困難な状況が続いている。【表Ⅴ参照】

■所管地域内の景気動向【表Ⅴ】





②課題

(ア) 小規模事業者の経営課題解決の遅れ

大型商業施設やチェーン店、EC事業者等との競合による競争力低下、豪雨災害やコロナ禍の影響等による販売不振や資金繰り悪化、先行き不透明感が増す中での設備投資への躊躇、労働力不足等を主な要因として、小規模事業所数の減少に歯止めがかからない状態にある。

経営課題解決によって継続可能とみられる事業者も多く、経営課題の解決に向けた伴走型支援に取り組む必要がある。

(イ) 事業承継の遅延

経営者が年齢等により事業を承継する時期にあっても、将来の業績低迷の予測から消極的になっていたり、後継者の確保ができずに日々の営業に忙殺されていたり、後継者の育成等の遅れから承継する受け皿となりえていないため、事業承継が進んでいない。

市場環境の変化から業績が低迷している場合でも、事業承継と同時にビジネスモデルの若返りを図ることで業績が改善されることも多く、対象事業者の現状分析と把握から、事業計画等の策定・実行支援等を効果的かつ面的に支援する体制を構築する必要がある。

(ウ) 創業の伸び悩み

コロナ禍の影響による創業延期もみられるが、廃業する事業所数よりも創業する事業所数が少なく、事業所数の減少が続いている。

創業予定者の事業計画の策定・実行支援等を効果的かつ面的に支援する体制を構築することにより、創業しやすい環境をつくる必要がある。

(エ) 事業継続力の脆弱性

2018年7月の西日本豪雨災害においては、当会会員事業者の約2割が直接的に被災、間接被災を含めると約5割が被害を受けており、また2020年初頭からのコロナ禍の影響により、さらに厳しい経営環境が続いている。

事業活動の停滞は事業収益への影響が大きく、財務状況の悪化も懸念される状況にある。小規模事業者が事業を継続・発展させていくためには、DX（デジタルトランスフォーメーション）推進に向けた取組みを通じ、時代の変化に対応した新たなビジネスモデルを再構築することや生産性向上を視野に入れた対策等を講じることが必要であり、その支援体制を構築することが必須である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①中長期ビジョン（10年程度の期間を見据えて）

当商工会の所管地域は、広島市中心部まで電車・車で比較的近距离であることから、高度成長期以降、広島市のベッドタウンとして急速に宅地化が進み、人口が増加してきたことを背景に、駅周辺や主要生活道周辺を中心に小売業やサービス業を営む事業者が増えてきた。

また、交通利便性が高く駐車場等を確保しやすいことから、地域内に居住地兼事業所を構える建設事業者や個人タクシー事業者も多い。

これまで当商工会の所管地域の生活環境を主体となって支えてきたのは、小規模事業者であり、今後も地域の環境を維持し、更なる地域経済の活性化や治安の維持・安定を実現するには、小規模事業者の持続的発展は不可欠である。

しかし、所管地域内の小規模事業者を取り巻く環境は、人口減少、少子高齢化、コロナ禍等による人々のライフスタイルや価値観の変化・多様化、産業のDXの加速に加え、事業承継問題など大きく変革する時期にある。

このような変革期において、小規模事業者が地域内において持続的に経営を行うためには、DX推進を意識した事業計画の策定・実行支援や円滑な事業承継の為の支援等、より一層の伴走型の個別支援の強化が必要となってくる。また、創業・第2創業支援により、創業人材の育成と新事業を創出することで、当商工会の所管地域の未来を支える経営者を育成し、地域を支える小規模事業者の減少を抑える。

②第6次広島市基本計画との連動性・整合性

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「第2期「世界に誇れる『まち』広島」創生総合戦略」において、中小企業の活性化に向けて、多様な資金調達や販売促進に関するアドバイスなど中小企業の経営改善に向けたサポートや、事業承継・業態転換等の更なる支援に取り組むこととされている。

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・助言等を行っている他、新たな経営発達支援計画の策定についても2021年8月から、引き続き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「広報広島東」の発刊事業（年1回発行）による情報発信、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。

さらに、「安芸安芸まつり」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ほか、広島市「いい店ひろしま顕彰事業」を活用し、小売店の魅力ある店舗づくりの支援およびPR、販路開拓支援に繋げている。

③商工会としての役割

これまで当商工会は、小規模事業者の経営改善普及事業として、税務指導・金融相談・労働事務・記帳指導等、経営資源の不足を補完する「基礎的支援業務」を中心に巡回指導、窓口相談、各種研修会を実施し相談者の支援ニーズに応えてきた。

このような経営資源の不足を補完する側面支援に対するニーズは継続して多いものの、近年は社会情勢・経営環境の変化により、販売戦略、財務改善、事業承継、新商品・新サービス開発（経営革新）、IT化等経営に直結した高度な経営相談が増加する傾向にある。

この状況下において、地域唯一の総合経済団体である当商工会は、経営状況の分析等を踏まえ需要を見据えた事業計画の策定支援及び事業計画の進捗状況に応じた常時伴走型支援等、これまで以上に的確な支援事業を実施することで、小規模事業者の経営が将来にわたって持続的に発展できるよう、最も身近で常に寄り添う支援機関としての責務を果たすことが求められている。

また、国・県・市等の行政が行う中小企業向け施策を広く普及、浸透させながら、小規模事業者に対する多面的な支援体制を構築することにより、地域における中核的な支援機関としての存在が期待されている。

(3) 経営発達支援事業の目標

新たな経営発達支援事業は、前述の地域の課題や「中長期的な振興のあり方」を踏まえ、目標を下記の通り設定する。

①小規模事業者の売上や利益の確保を支援（事業者の経営基盤の強化）

小規模事業者を取り巻く経営環境は急激に変化するとともに厳しさを増しており、個社による対応にも限界が生じている。

特に、大型商業施設やチェーン店、EC事業者等との競合による競争力の低下、豪雨災害やコロナ禍の影響等による販売不振や資金繰り悪化等により、事業継続が困難になっている小売業や生活関連サービス業、先行き不透明感が増す中での設備投資への躊躇や労働力不足等の課題のある製造業や建設業については、課題抽出からの伴走型支援が必要となっている。

そこで小規模事業者が「成り行き経営」から脱却し、自らの強みを認識した上で経営環境の変化に敏感に対応した事業計画の策定をすすめ、身の丈にあった販路拡大等を図り、価格競争に巻き込まれないオンリーワン商品・サービスの開発・提供、DX推進等を通じたビジネスモデルの転換や再構築を図れるよう伴走支援し、小規模事業者の経営基盤の強化、売上や利益の確保を目標とする。

②創業・事業承継支援（小規模事業者数の減少に歯止めをかける）

経営者が年齢等により事業を承継する時期にあっても、将来の業績低迷の予測から、事業承継に消極的であることや、後継者確保や後継者の育成等の遅れから事業承継が進んでいない。

しかし、市場環境の変化から業績が低迷をしている場合でも、事業承継と同時にビジネスモデルの若返りを図ることで業績が改善されることも多い。また、コロナ禍の影響による創業延期もみられるが、意欲ある創業者も一定数存在する。

所管地域内の小規模事業者数の減少に歯止めをかけるためには、円滑な創業・事業承継支援、創業・事業承継後の経営安定化支援が継続的に必要であり、広島県事業承継・引継ぎ支援センター、(独)中小企業基盤整備機構等とも連携し、創業・事業承継しやすい環境を整備し、創業事業者数が廃業事業者数を上回ることを目標とする。

上記①・②の目標を達成することは、所管地域の全商工業者数の約88%を占め、地域経済の源泉となっている小規模事業者の持続的発展、ひいては「雇用の維持」や「消費の維持・向上」等、地域経済の活性化及び底上げに繋がる。

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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

（別表1） 1. 目標（1）に掲げる「広島東商工会における地域の現状および課題」、と同項（2）に掲げる「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、同項（3）の目標達成のための実施方針を示す。

①小規模事業者の売上や利益の確保を支援（事業者の経営基盤の強化）

巡回・窓口相談、セミナー等により、DXに向けた取組の必要性や事業計画策定の必要性等についての啓発に取り組むとともに、経営指導員5名が中心となり、専門家等とも連携した「チーム型支援」体制を構築し、DX推進などを柱とする事業計画の策定支援、計画策定後のフォローアップを常時伴走型支援により強化する。

また、DXに向けた取組等を導入した新たな需要開拓、ビジネスモデルの転換や再構築への伴走支援を継続的に実施し、小規模事業者の経営基盤の強化を図り、売上高、営業利益、経常利益、付加価値額を増加させる。

なお当商工会においては、事業計画策定後の実施支援（フォローアップ）は、原則、事業計画に設定した売上・収益目標の80%の達成をゴールの目安とし、目標達成以後については、基本的に策定事業者自身での計画実施を促す支援方針であり、事業計画策定支援を実施した小規模事業者の30%以上に達成させることを事業年度ごとの数値目標とする方針である。

以上を鑑み当会では、その支援件数を経営指導員一人当たり20者（当会全体目標を100者）に設定、小規模事業者の持続的発展を着実に実現させる。

20者の内訳については、計画策定済みの事業者をより長い期間フォローアップするため、新規の事業計画策定支援件数を8者に留め、既に事業計画を策定した12者に対する、事業計画策定後の実施に向けた十分なフォローアップを行うことで、支援成果（売上・利益の増大）を創出する。

②創業・事業承継支援（小規模事業者数を減少に歯止めをかける）

広島県事業承継・引継ぎ支援センター、（独）中小企業基盤整備機構等とも連携し、円滑な事業承継、円滑な創業及び事業承継・創業後の経営安定化への伴走支援を実施することにより、事業承継・創業しやすい環境を整備し、小規模事業者数の減少に歯止めをかける。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

所管地域内の小規模事業者を対象とした各種制度資金の斡旋調査時の財務データや、記帳代行先の法人決算数値、確定申告相談時の申告データを収集・集計するとともに、国が提供するビッグデータを活用した分析を加えた情報を、当会ホームページ、及び会報等にて年1回公表している。

また、各小規模事業者の想定商圏内の消費支出高・マーケット水準・マーケット特性等に関する情報等を、地域経済分析システム（RESAS）、市場情報評価ナビ（MieNa）、地図による小地域分析（jSTATMAP）等を活用して収集し、小規模事業者に個別提供している。

【課題】

地域経済動向に関する情報の収集・整理・分析・発信できる体制を整えることはできたが、情報収集において、業種別サンプル数にばらつきが発生しており、地域経済動向を正確に把握するためには、収集データのばらつきの解消が課題となっている。

また、これまで、地域経済分析システム（RESAS）、市場情報評価ナビ（Mi e Na）、地図による小地域分析（j STATMAP）等を活用して情報を収集し提供しているが、それらの情報を活用した総合分析及び分析結果の可視化等の詳細分析は十分に出来ているとは言えず、小規模事業者に対して的確な支援を行うためには、より専門的な分析に基づく情報提供体制の構築が課題となっている。

（２）目標

項 目／年 度	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②景況感調査分析の公表回数	HP掲載	1回	2回	2回	2回	2回	2回

（３）事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

所管地域の経済・消費動向等を把握し、小規模事業者に対して的確な支援を行うため、地域経済分析システム（RESAS）、市場情報評価ナビ（Mi e Na）、地図による小地域分析（j STATMAP）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】経営指導員等が地域経済分析システム（RESAS）、市場情報評価ナビ（Mi e Na）、地図による小地域分析（j STATMAP）を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】・地域経済分析システム（RESAS）により産業構造、人口動態、人の動き、消費動向、新型コロナウイルス感染症が、地域経済に与える影響（V-RESAS）等により、地方創生の様々な取り組みを可視化する。
・市場情報評価ナビ（Mi e Na）により、所管地域を含むエリアのマーケット水準や動向、地域人口の規模・構成等に関する現況の詳細とその将来推移の予測等を可視化する。
・小地域分析（j STATMAP）により、所管地域内の人口の規模・構成、経済センサス等に関する現況の詳細等を可視化する。

【調査時期】年1回（6月～7月）

②景況感調査分析

所管地域の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」及び広島県商工会連合会が行う「中小企業景況調査」に独自の調査項目（※）を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について年2回調査・分析を行う。

【調査手法】（a）調査票に基づき、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（年2回実施）

（b）会員小規模事業者より決算データの提供を受け、調査項目について集計し、「小規模事業者の経営実態」を業種毎に整理し景況感等のヒアリング結果と比較することで、実態経済と経営者の景況感の乖離分析等を行う（年1

回実施)。

【調査対象】(a) 管内小規模事業者 100 者 (製造業・建設業・卸売業・小売業・サービス業に分類し、可能な限り各業種間での調査数を平準化させる)

(b) 各種制度資金の斡旋小規模事業者 (2020 年度実績 37 件)、記帳代行先の小規模事業者 (法人事業者、2020 年度実績 13 件)、確定申告相談先の小規模事業者 (個人事業者、2020 年度実績 557 件)

【調査項目】(a) 売上高、仕入単価、採算、資金繰り、雇用人員、総合業況、D I 推移等

(b) 売上高、売上原価、営業利益、経常利益、従業員数、前年対比増減率等

(※) 独自調査項目として上記 (b) の項目について調査・分析を行う。

【調査時期】年 2 回 (7 月・2 月)

(4) 調査結果の活用

調査した結果は当会ホームページ (<http://www.hiroshimahigashi.jp>) に掲載するとともに郵送等により配布し、管内小規模事業者等へ広く周知する。また、調査結果を職員間で情報共有すると共に、事業計画策定の基礎資料として、巡回・窓口相談の際にも小規模事業者に提供する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が提供している商品・サービスについて、「お客様アンケート調査」、「専門家・バイヤー等商品評価調査」の実施を支援するほか、日経テレコン POS 情報、市場情報評価ナビ (M i e N a)、地域経済分析システム (R E S A S) 等データベースを活用し収集したデータを加工・分析し、事業者提供している。

また、出展イベントや来店客等に対しての「お客様アンケート」の実施を支援している。

【課題】

多くの商品・サービスの導入・開発等は、業種に関わらず事業者の都合や制約の中で進められることが多く、需要の動向把握として消費者ニーズやトレンドを的確に把握することの必要性に関心が低い。また調査する手段を持ち合わせていないことが多い。

特に小規模事業者にとっては限られた経営資源の中での商品・サービスの導入・開発等であり、ビッグデータや地域データの収集分析やテストマーケティング等、市場の需要動向調査を自社で効果的に行うことは容易ではなく、事業計画の実施により売上高等の目標を達成するためには、小規模事業者の売れる商品・サービスの導入・開発等に向けた事業計画の実施支援の一環として、マーケットインの思考を浸透させるとともに、テストマーケティング調査の実施など需要動向調査に係る支援が必要である。

(2) 目標

項 目／年 度	現行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
①新商品・新サービス開発 の調査対象事業者数	2 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
②展示会等でのアンケート 調査対象事業者数	1 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
③商圈分析データ等の提 供対象事業者数	15 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者

(3) 事業内容

①新商品・新サービス開発の調査

製造・小売・飲食及びサービス事業者を対象に、対象事業者の店頭やひろしま夢ぷらざ（※）の店頭販売会場（スポット）、地域内イベントにおいて個社ごとの商品・サービスに対して設定したターゲット等の意見を収集するためにアンケート調査を実施する。

調査項目は、個々の業種業態、製品・サービスごとのターゲット属性を考慮し、事業者と相談したうえで決定しアンケート調査票を作成する。

（※）ひろしま夢ぷらざは、広島県商工会連合会が運営する広島市中心部のアンテナショップ。県内商工会地域の特産品等を広く販売している他、年間を通じて地域毎のイベントを開催することで、広島都心部の住民層や観光客等に対して、地域や商品のPRならびにテスト販売を行い、これらの商材を扱う小規模事業者等の販売促進に繋げることを目的としている。（実績－令和元年度来場者数：1,250,944 人／同年度売上高：436,862 千円）

【調査手法】 対象事業者の新商品・新サービスに関するアンケート調査をアンケート用紙、Googleフォーム等により実施し、新商品・新サービスの開発に資するとともに、調査・分析結果を事業計画に反映する。

【サンプル数】 各事業者50人

【調査項目】

【業 種】	【調査対象】	【調査項目】
製造業	事業計画策定時に想定したターゲット顧客等	商品評価（機能性・デザイン・価格・パッケージ等）、年齢、性別、感想、ニーズ等
小売業	事業計画策定時に想定したターゲット顧客等	商品評価（味・デザイン・価格・パッケージ）、年齢、性別、感想、ニーズ等
サービス業	事業計画策定時に想定したターゲット顧客等	サービスの質、味、価格適正、設備、雰囲気、年齢、性別、感想、ニーズ等

②展示会等でのアンケート調査

広島市等が主催する「ビジネスフェア中四国」、公益財団法人ひろしま産業振興機構、広島県商工会連合会等が開催する商談会等に来場するバイヤー等に対し、アンケート調査を実施し、対象事業者の新商品の改良等に役立てる。

【調査対象】 広島市、公益財団法人ひろしま産業振興機構、広島県商工会連合会等が開催する商談会等に来場するバイヤー、百貨店・スーパー等の購買担当者。

【調査手法】 出展者ブースに訪れる事業者に対して事業者と商工会職員等が協力してアンケート調査を行う事で、バイヤー等が感じる率直な意見とニーズを収集する。

【調査項目】 性能、品質、デザイン性、新規性、競争優位性、価格、改善要望、取引条件等

③ビッグデータを活用した商圈分析データ等の提供（個社の状況に応じた調査）

【提供対象】 事業計画を策定・実施する小規模事業者（主として、製造業・飲食業・サービス業）

【提供情報】 想定商圈の居住者・法人のマーケット評価（規模・安定・富裕・流入・密集・成長・総合）及び個別統計資料、商品別分析情報（消費動向把握・価格分析・購買分析等）等

【提供時期】 小規模事業者の事業計画策定・実施時期に合わせ随時

【提供手法】地域経済分析システム（RESAS）、市場情報評価ナビ（Mi e Na）、小地域分析（jSTATMAP）、日経テレコンPOS情報等データベースを活用し収集したデータを加工・分析し、事業者を提供する。

（４）調査結果の活用

調査結果は、エクセルのデータベース、PDFデータ等として蓄積し、職員間で共有するとともに、経営指導員等が対象事業者に対して直接提供・説明し、新商品・新サービス開発に資するとともに、事業計画に反映する。

5. 経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

【現状】

小規模事業者が経営基盤を強化し持続的に発展するためには、自らの経営環境や経営資源等の経営状況を分析することが必要であることを、経営指導員等の巡回・窓口相談の際に説明するとともに、年１回セミナーを開催し啓発してきた。

しかしながら、自律的に経営状況分析を行うことは、従来から適切な経営状況の分析を行ってこなかった小規模事業者にとっては、ある意味で経営に対する大きな意識改革であり、その切り替えは容易ではなく、当会職員が記帳代行先や確定申告相談先に実施する財務分析を中心とした経営状況分析や、補助金申請支援、金融機関からの資金調達支援、経営革新等法認定の申請支援の際等、小規模事業者から相談を受けた時に経営状況分析や事業計画策定支援を実施している事例が多い。

【課題】

コロナ禍の影響等により、今後更に経営環境が厳しくなることが見込まれる状況において、小規模事業者が経営基盤を強化し持続的に発展するためには、DX推進等を通じたビジネスモデルの転換や再構築も含め、より実効性の高い事業計画の策定・実行が必要になる。

このような状況において、複数の経営指導員等による視点でより綿密な経営状況分析をすることにより、自社の経営課題を把握し、事業計画を策定すること等の必要性和有効性を、セミナーの開催や日頃の巡回・窓口相談等を通じて地道に訴えて行くなど、経営指導員等による対象事業者の掘り起こしや細やかなサポートを実施する体制の構築が必要と考える。

（２）目標

項目／年度	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①啓発セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
経営相談等での啓発事業者数	159者	120者	120者	120者	120者	120者
経営状況分析事業者数（※）	123者	50者	50者	50者	50者	50者

（※）支援対象事業者の持続的発展を着実に実現させるため、経営状況分析事業者数を第１期目標件数より絞り、50者以上（経営指導員５名×10者）に留め、複数の視点でより綿密な経営状況分析をする。

（３）事業内容

①経営状況分析を行う事業者の発掘（巡回・窓口相談、経営状況分析啓発セミナーの開催）

商工会基幹システムを利用した巡回相談、窓口相談、商工会への加入申込時等において、金融・労務・税務等、基礎的相談に対する支援のみならず、経営状況分析により自社の経営課題

また、小規模事業者を対象としたセミナーの開催を通じて、経営状況分析によって自社の経営課題を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】 チラシを作成し、新聞折込みやホームページで広く告知するとともに、会員事業者への郵送及び巡回・窓口相談時に個別に案内する。

【講 師】 中小企業診断士
【開催回数】 年1回



②経営状況分析の内容

【分析項目】定量分析（財務分析）と定性分析（非財務分析）の双方について、経営状況分析を実施する。

定量分析項目	
①売上増加率 ②営業利益率 ③労働生産性 ④EBITDA 有利子負債倍率	
⑤営業運転資本回転期間 ⑥自己資本比率等	
定性分析項目	
①営業日・営業時間 ②提供商品・製品・サービス ③仕入・取引先	
④想定客層 ⑤想定競合先 ⑥代替品・サービス ⑦知的財産	
⑧人材・組織 ⑨デジタル化・IT活用状況 ⑩後継者 ⑪業界動向等	

【分析手法】 定量分析は、ローカルベンチマーク（経済産業省）、経営計画つくるくん（中小機構）等のソフトを活用し、経営指導員等が分析する。定性分析はヒアリングシート作成等に基づく経営指導員等のヒアリングを中心に実施し、全国連様式を基本とした「経営状況まとめシート」（SWOT分析・ファイブフォース分析・PEST分析）で整理する。分析の実施にあたっては、対象事業者を絞り、複数の経営指導員等により意見交換を行いながら、これまで以上に時間を確保し進めることにより、分析における認知バイアス等を防ぐ。

[illegible]

【経営分析に活用する様式】（全国連様式を一部改変）（抜粋版）

(4) 分析結果の活用

経営状況分析により小規模事業者の経営状況を把握するとともに、経営状況分析を実施した小規模事業者へ、分析結果を速やかにフィードバックすることにより、経営課題の抽出、実現性が高い事業計画策定に繋げる。また、分析結果をデータベース化し、職員間で情報共有することにより「チーム型支援」の実効性を高める。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

巡回・窓口相談、経営状況分析啓発セミナー等を通じて対象事業者を掘り起こし、事業計画策定セミナーの開催、経営指導員や専門家による個別支援により、事業計画の策定支援にあっている。

しかし、2018年7月の西日本豪雨災害ならびに2020年初頭からの新型コロナウイルス感染症の拡大にともない、限られた期間内に、補助金の採択を目的として事業計画を策定する小規模事業者が多く、自社の課題解決や持続的発展のために、事業計画を役立てようとする小規模事業者は減少傾向にある。

【課題】

2018年以降増加している補助金採択を目的とした事業計画策定の場合、計画骨子は補助金や制度等の利用目的を強く反映させたものとなりがちで、「地域の経済動向調査」や「需要動向調査」及び「経営状況分析」結果を踏まえた事業計画の検討については、作成効率が優先され、十分にブラッシュアップされないことも多い。

小規模事業者の事業の持続的発展のためにも、実現性の高い効果的な事業計画策定を重視した支援体制の整備が課題である。また近年、事業計画策定相談にあたり、積極的にITを活用することで課題の解決に繋がっていくことができる可能性が高いにも拘らず、IT・デジタル技術の活用に対する理解・認識が低く、導入が遅れている小規模事業者が多く見られ、DXに向けた支援体制の強化が課題である。

(2) 支援に対する考え方

所管地域内の小規模事業者を取り巻く環境は、人口減少、少子高齢化、コロナ禍等による人々のライフスタイルや価値観の変化・多様化、産業のDXの加速に加え、事業承継問題など大きく変革する時期にある。

このような変革期において、小規模事業者が地域内において持続的に経営を行うためには、小規模事業者が事業計画策定に対する本来の意義を正確に認識し、事業計画策定は持続的発展のための経営の基本と捉える気運を高めていく必要がある。

そのため「商工会基幹システムを利用した巡回・窓口相談」や「経営状況分析啓発セミナー」等を通じた対象事業者を掘り起こすとともに、「補助金の申請を契機として事業計画の策定を目指す小規模事業者」や「創業・事業承継支援を要する小規模事業者」の中からも対象事業者を掘り起こし、セミナーや個別相談会、専門家派遣制度の活用、経営指導員等によるチーム型支援等により事業計画の策定に繋げていく。

セミナーについては、対象小規模事業者が事業計画策定に意欲的に取り組めるよう「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するほか、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の経営課題の解決及び競争力の維持・強化を目指す。

また、創業・事業承継を予定する小規模事業者の事業計画の策定支援については、広島県事業承継・引継ぎ支援センター、(独)中小企業基盤整備機構、オール広島創業支援ネットワークとも連携し実施する。

創業支援については、オール広島創業支援ネットワーク構成団体が、各地で創業セミナー等を開催し参加者が分散しているため、広島創業支援ネットワーク等と連携し対象事業者を掘り起こし、事業計画策定セミナー等により事業計画策定支援に繋げる。事業承継支援については、事業承継情報の周知を会報等により定期的実施するとともに、広島県事業承継・引継ぎ支援センター等との連携強化により個別相談会を随時開催し（2021年度は9月から年度末まで予約制で毎月開催）、対象事業者の掘り起こし、事業計画策定支援に繋げる。

(3) 目標

項目／年度	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①DX推進セミナー開催回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー (計3日間カリキュラム) 開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③創業・事業承継情報周知回数	3回	5回	5回	5回	5回	5回
事業計画策定事業者数(※)	54者	40者	40者	40者	40者	40者

(※) 事業計画策定(事業者)件数は、経営指導員5名×8者を基準とする。

(※) 目標件数が第1期の目標件数より減少しているのは、計画策定済みの事業者をより長い期間フォローアップするため、新規の事業計画策定支援件数を8者に留め、既に事業計画を策定した12者に対する、事業計画策定後の実施に向けた十分なフォローアップを行うことで、支援成果(売上・利益の増大)を着実に実現させる方針のため。

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識の習得を目的として、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築時の取組を推進することを目的として、セミナーを開催する。

また、セミナーを受講した小規模事業者の中から、「競争力の維持・強化に向けてIT・デジタル技術の導入による製品やサービス、ビジネスモデルの変革」に意欲の高い小規模事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

DX推進セミナー	
募集方法	チラシ配布(巡回・窓口相談、郵送等)・HPでの周知
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> 経営状況分析を行った小規模事業者 SNS等で積極的に自社の商品やサービス等の発信を行っている事業者、予定している事業者。 経営力の向上や底上げを図りたい小規模事業者等
開催回数	年1回
カリキュラム	DX総論、DX関連技術や仕組みと活用事例、クラウド型システムツールの紹介、SNS等による情報発信、キャッシュレス化、ECサイトの利用方法等を予定。
講師	中小企業診断士、IT専門家(ITコーディネーター等)
参加者数	30名

I T 専門家派遣	
募 集 方 法	個別案内
支 援 対 象	セミナーに出席したD X推進に意欲的な小規模事業者のうち、専門的知識を有する者の支援が、競争優位性の確立支援に効果的な小規模事業者。
派 遣 回 数	年 3 0 回
カリキュラム	現状把握から課題整理、解決策検討などの専門家によるメンタリング（相談・助言・指導）、I Tベンダーとのマッチング等
講 師	I T 専門家（I Tコーディネーター等）

②「事業計画策定セミナー」の開催

経営状況分析を行った小規模事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」を開催し、参加者自らがセミナーにおいて「事業計画策定」を実践できる内容とする。

事業計画策定セミナー	
募 集 方 法	D X推進セミナーと事業計画策定セミナーの開催内容を掲載したチラシ配布（巡回・窓口相談、郵送等）・H P での周知
支 援 対 象	<ul style="list-style-type: none"> ・経営状況分析を行った小規模事業者 ・広島県事業承継・引継ぎ支援センター、中小企業基盤整備機構との連携等で確保した事業承継予定者 ・オール広島創業支援ネットワークとの連携等で確保した創業予定者
開 催 回 数	集団セミナー年 1 回（計 3 日間カリキュラム） 個別相談会（希望する事業者に対し 1 2 0 分× 3 回）
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析により把握した自社の強み等の確認や課題抽出 ・「地域の経済動向調査」「需要動向調査」の結果の活用 ・売上獲得につながる計画的な販路の拡大と需要開拓手法 ・事業計画作成ワー ク他 ・セミナー講師と商工会指導員が二人三脚 で、小規模事業者の事業計画策定を伴走支援する。1 回 1 2 0 分× 3 回で完成させる。
講 師	中小企業診断士
参 加 者 数	3 0 名

③創業・事業承継支援情報について周知

オール広島創業支援ネットワークや広島県事業承継・引継ぎ支援センター、中小企業基盤整備機構等の支援機関・支援団体が主催で、創業セミナーや事業承継セミナーを開催しており、巡回・窓口相談等で把握できる当会所管地域内の創業予定者や事業承継予定者に、それらの開催情報について、巡回・窓口相談、会報、当会H P 等で情報提供する。また、セミナー開催後には情報を共有し、事業計画策定支援に繋げる。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営指導員による巡回・窓口相談を通じた伴走型支援や、中小企業診断士等の専門家と連携した課題解決のための支援等、事業計画策定後のフォローアップは実施しているものの、事業者ニーズが高い国・県・市の各種支援施策の活用直後のフォローアップ終了後は支援回数が少

なく、そのスケジュールや内容についても計画性が乏しい。

また、ほぼ毎年実施される人事異動を境にフォローアップの間隔が空くなど、組織的にもフォローアップ体制が整っていないのが現状であり、当初計画目標と乖離が発生してしている場合もあるが、事業計画の見直し等のフォローアップが遅れている。

【課題】

今後は、国・県・市の各種支援施策の活用直後に偏重しているフォローアップを改善し、事業計画の進捗状況に応じて、適切な頻度で計画的に且つ組織的にフォローアップを実施する体制の構築が必要である。

また、策定済みの事業計画と、実質的なニーズや実施内容に齟齬が生じた場合や、新たな課題が生じた場合に、事業計画の練り直しや直面した課題の解決支援に速やかに対応できる組織的支援のスキーム作りが必要であり、職員の人事異動が活発化している状況において、支援情報の共有化を図る等、異動に左右されない継続的な支援体制の構築が必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての小規模事業者を対象として、事業計画において設定した目標を達成できるよう、経営指導員だけでなく、補助員・記帳専任職員・臨時職員を含めた全職員で、策定事業者の支援情報を共有し継続的な支援を行う。

各小規模事業者へのフォローアップ回数は、事業計画の進捗状況や事業計画とのズレの発生要因及び対応策等を勘案し、全経営指導員により毎月開催する「経営支援会議」で情報共有を図り設定する。

(3) 目標

項目／年度	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
フォローアップ対象 事業者数	51 者	100 者	100 者	100 者	100 者	100 者
頻度(延回数) (※)	246 回	330 回	330 回	330 回	330 回	330 回
売上増加事業者数 (支援事業者対比)	6 者 (11%)	30 者 (30%)	30 者 (30%)	30 者 (30%)	30 者 (30%)	30 者 (30%)
営業利益率増加事業者数 (支援事業者対比)	3 者 (5%)	30 者 (30%)	30 者 (30%)	30 者 (30%)	30 者 (30%)	30 者 (30%)

(※) 要支援度に応じて、ランク付け (A/B/C) を行い、フォローアップを行う。

- ・ Aランク : 10 者×12 回=120 回 (毎月 1 回)
- ・ Bランク : 15 者× 4 回= 60 回 (3 ヶ月に 1 回)
- ・ Cランク : 75 者× 2 回=150 回 (半年に 1 回)

(※) ランクは、策定した売上又は営業利益からの乖離率により区分する。

(Aランク : ▲40%以上、Bランク : ▲40%未満～▲30%以上、Cランク : ▲30%未満)

(4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者 100 者を対象として、独自のフォローアップシート (※) を用いて巡回訪問等を実施し、定期的かつ継続的にフォローアップを行うとともに、職員間で進捗状況について情報共有を図る。

フォローアップの頻度については、支援対象事業者毎にランク付けを行い、このうち 10 者は毎月 1 回、15 者は四半期に 1 回、75 者は年 2 回のフォローアップを行う。ランク付 (A/B/C) は、事業計画に設定した売上・収益目標との乖離差等を用いて行うこととする。ただし、事業者からの申出等必要に応じて柔軟に対応する。

事業計画策定後の実施支援は、原則、事業計画に設定した売上・収益目標の 8 割の達成をゴール目安とし、それ以降については、計画策定事業者自身での運営を促す。

フローアップシート				広島県商工会名 担当職員 【 】	
				支援事業者 【 】	
1【経営計画策定後のフローアップ実績】					
事業者（企業）の区分	創業期 <input type="checkbox"/>	成長期 <input type="checkbox"/>	成熟期 <input type="checkbox"/>	衰退期 <input type="checkbox"/>	
フローアップ実績内容・手段				現在ランク 売上↑△ <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C	現在ランク 営業利益↑△ <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C
経営課題・				ランク説明 A ▲40%以上 B ▲約半減-30%以上 C ▲30%未満	売上額 【 】 千円 営業利益総額 【 】 千円 投資資金総額【 】 万円 新規営業対当率 【 】 % 新規売上高 【 】 千円 目標 【 】 千円
問題点					
2【フォローアップ実績記録】					
年月日	実況内容	進捗状況（目標数値等）		コメント	
3【メモ】					
今後の支援					

【独自フォローアップシート（案）】

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事

(1) 現状と課題

【現状】

一方、オンラインによる販路開拓方法に対する支援は、ホームページ、Instagram や Twitter 等の SNS を活用した販路開拓等についてセミナーを開催するほか、事業計画策定支援の際の個別の相談ニーズに応じて、経営指導員による巡回・窓口相談や専門家派遣により個別支援を実施している。

地域内の小規模事業者の多くは、オンラインによる販路開拓等に関心はあるが、人材不足等の理由により目先の問題解決に時間を要し、ＩＴを活用した販路開拓等のＤＸに向けた情報収集や知識習得等への取組が後回しになり進んでいない。その結果として、優れた商品やサービスを有しているにも拘わらず商圏が近隣の限られた範囲にとどまっていることも多く、事業計画の達成（売上・利益の向上）につながっていないケースもある。

※いい店ひろしま顕彰事業は、いい店ひろしま顕彰事業実行委員会（構成：広島商工会議所、広島市、（公財）広島市産業振興センター、広島市内８商工会）が実施主体となつての事業で、店舗演出、接客、ユニバーサルデザイン対応などの基本的な商業機能が優秀と認められ、地域に根づき親しまれている小売店舗を顕彰することにより、小売店舗の改善意欲の喚起及び商業機能のレベルアップを図ることを目的としている。

【課題】

所管地域内の小規模事業者の多くは、優れた商品やサービスを有していても、独自の販路開拓力・P R 力に乏しい傾向にある。マーケティングの基本 4 P 分析活動（Product-製品、Price-価格、Place-流通、Promotion-プロモーション）が不十分なまま販売促進に取組み、「展示会での収集名刺数やアンケート数」、「Web アクセス数」、「メディア取材数」等の目標達成等、手段が目的化する「部分最適」に陥っている傾向があり、「部分最適」から脱却し、売上という事業計画目標との整合性を図る「全体最適」に向けた支援が必要である。

また、新たな販路開拓には、「全体最適」の視点からもDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に関する考え方

小規模事業者の新たな販路開拓の取組みについて、売上という事業計画目標との整合性を図る「全体最適」を意識したマーケティング戦略への取組強化に意識の醸成を図り、オフラインとオンラインの両面から、新たな需要の開拓支援に取り組む。

オフラインによる販路開拓については、引続き「プレスリリース作成支援等の広報・広告作成支援」の他、展示会出展については、現状では、商工会独自の展示会等の開催は困難であるため、広島県や首都圏等で開催される展示会等への出展支援により、効率的で効果的な販路開拓を目指す。支援の一例としては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行い、出展期間中には、陳列、接客等きめ細やかな支援を行う。

D Xに向けた取組としては、「ホームページ、InstagramやTwitter等のSNSを活用した情報発信」や「ECサイトの利用」等、IT活用による販路開拓に関するセミナー開催や個別相談を行い、理解度の向上を支援する。また、導入にあたっては必要に応じてIT専門家を派遣するなど、具体的な成果に結びつく支援を実施する。

(3) 目標

項 目／年 度	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①マーケティング戦略個別相談会	—	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
売上増加率 10%以上／者	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
②広報・広告作成支援	28 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
売上増加事業者	3 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
③D X推進による販路開拓支援	6 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
売上増加事業者	2 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
④「ビジネスフェア中四国」等 出展事業者	中止	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
売上額 5 万円以上／者	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
バイヤーとの成約事業者	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
⑤「いい店ひろしま顕彰」 自薦事業者	中止	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
受賞者	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
⑥「ひろしま夢ぷらざ」等出展 事業者（※）	1 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上額 5 万円以上／者	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

（※）いい店ひろしま顕彰事業の応募総数と表彰者数（2018 年度：応募総数 432 店舗、表彰店舗数 8 店舗、2019 年度：応募総数 376 店舗、表彰店舗数 8 店舗、2020 年度及び 2021 年度は、コロナ感染症拡大により中止）

(4) 事業内容

①マーケティング戦略個別相談会

新型コロナウイルス感染症の拡大でビジネス環境が大きく変動し、マーケティング活動においても従来のオフライン施策の実行が困難になるなど、業種・業態を問わず様々な小規模事業者は、マーケティング戦略の見直しを迫られている。

外部専門家と経営指導員により、商品開発、既存商品のブラッシュアップ、販路選択、販促企画などを市場の視点で一貫的に捉え、マーケティング戦略の設計からプロモーションの実行及び、マーケティングにおけるD X推進に向けた個別相談会を実施し、事業計画目標との整合性を図る「全体最適」に向け支援する。

【募集対象】 事業計画の策定支援を行った小規模事業者のうち、新商品や新サービスを開発し、販路開拓に意欲的に取り組む事業者。

【募集方法】 個別案内

【支援事業者】 30 者（事業計画の進捗状況も鑑み、フォローアップ基準が A・B に該当する事業者 25 者と、その他事業者 5 者を想定）

②広報・広告作成支援

外部専門家によるセミナー開催または個別支援により、商品・サービスのセールスコピー等を活用した広告作成やプレスリリース作成に必要な知識習得を支援するとともに、各メディア（新聞・雑誌・テレビ局等）やターゲット顧客への情報発信を支援し、販路拡大や知名度アップ等に結びつける。

【募集対象】 事業計画の策定支援を行った小規模事業者のうち、新商品や新サービスを開発し、販路開拓に意欲的に取り組む事業者。

【募集方法】 個別案内

【支援事業者】 30 者

③DX推進による販路開拓支援

外部専門家によるセミナー開催または個別支援により、Web サイトによる効果的な情報発信や販売、SNS・メール・モバイルアプリ等の導入・運用、無人キャッシュレス化導入、Zoom ソフト等を活用したオンライン商談の導入等、個々の小規模事業者に適した様々なデジタルテクノロジーを活用したマーケティング運用体制構築に必要な情報収集及び知識取得等を支援し、販路拡大に結び付ける。

【募集対象】 事業計画の策定支援を行った小規模事業者のうち、新商品や新サービスを開発し、販路開拓に意欲的に取り組む事業者。

【募集方法】 個別案内

【支援事業者】 10 者

④「ビジネスフェア中四国」等への出展支援（B to B）

「ビジネスフェア中四国」は、年 1 回（2 月上旬の 2 日間）開催され、県内外から製造業者や卸・小売業者等が約 200 者出展し、県内外のバイヤーが集まる、中四国地域最大級の商品見本市・商談会。

当会専用の出展スペースとして 3 ブースを借り上げ、事業計画の策定支援を行った小規模事業者の中から該当事業者を選別し、優先的に出展を促す。なお、出展に際しては、専門家と連携し、効果的な陳列やブースの装飾、広報物・商品カルテ等の作成支援を行い販路拡大に結び付ける。

また、「広島県内信用金庫合同ビジネスフェア」や「ニッポン全国物産展」（全国商工会連合会）等への出展についても同様の支援を実施する。

【募集対象】 事業計画の策定支援を行った小規模事業者のうち、新商品や新サービスを開発し、販路開拓に意欲的に取り組む事業者。

【募集方法】 個別案内

⑤「いい店ひろしま顕彰事業」自薦（B to C）

管内小規模事業者のうち小売業を営む事業者を対象に、「いい店ひろしま顕彰事業」への参加申込みを促すとともに受賞されるよう支援に取り組む。

同事業は、いい店ひろしま顕彰事業実行委員会が実施主体となって実施する、小売店を

対象とする顕彰事業であるが、受賞に向けての取組みや、審査委員からの助言による改善取組みにより、商業機能（店舗演出、接客、ユニバーサルデザイン対応）のレベルアップが期待できる。

また、受賞店の紹介事業（顕彰店紹介誌の発行・配布等）により、来店客数の増加等、新規顧客の獲得効果が期待できる。

【募集対象】 事業計画の策定支援を行った小規模事業者のうち、新商品や新サービスを開発し、販路開拓に意欲的に取り組む事業者。

【募集方法】 個別案内



【顕彰店紹介誌】

⑥「ひろしま夢ぷらざ」出展（B t o C）

「ひろしま夢ぷらざ」（広島県商工会連合会が管理運営）は、広島市の中心市街地、本通りに位置し、店内では広島県内の特産品販売と観光情報発信、店頭では日替わりで常時イベントを開催し、年間 160 万人が来場する広島県のアンテナショップである。

事業計画の策定支援を行った小規模事業者のなかから該当事業者を選別し、「ひろしま夢ぷらざ」の店頭にてテストマーケティングを支援する。

出展にあたっては、専門家と連携し、効果的な陳列・ブースの装飾・テストマーケティングの適切な時期や目的等を精査し支援を行う。

【募集対象】 事業計画の策定支援を行った小規模事業者のうち、新商品や新サービスを開発し、販路開拓に意欲的に取り組む事業者。

【募集方法】 個別案内

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

（1）現状と課題

【現状】

広島県、広島市、外部有識者（中小企業診断士）による事業評価委員会を組織し、本計画の進捗状況及び結果について年 2 回評価いただいている（2019 年・2020 年度は年 1 回開催）。

評価委員会では計画項目ごとに、目標に対する達成率等を基準とする評価を踏まえて、「PDCA 評価」として A～E の判定基準を設け判定し、その評価・意見を踏まえ、必要に応じた計画修正を行い、役員会、総代会での報告、承認を受けている。また、同一資料をホームページで公表し、会員以外の小規模事業者へも情報を公開してきた。

【課題】

これまでは「経営状況分析件数」や「事業計画策定件数」、「フォローアップ回数」等の項目ごとの実績向上に向けた改善提案（部分最適）にとどまっていた。項目ごとの改善のみならず、全体的な流れを踏まえた実績向上（全体最適）策の検討にまで踏み込んだ見直しを実施出来るよう、PDCA サイクルを適切に回していく仕組みづくりが必要。

（2）事業内容

①職員による事業進捗状況の確認

毎月 1 回、「経営支援会議」を開催し、経営発達支援計画の進捗状況の確認及び情報共有を図る。

小規模事業者支援の進捗状況については、フォローアップシート等を活用し、事業全体の流れ等の問題点を抽出し計画の改善策の考察等を実施する。

②事業評価委員会の開催

経営発達支援計画に示した事業を円滑に実施し目標を達成するため、事業評価委員会を設置し、年1回、経営発達支援事業の進捗状況等についての確認、評価及び見直し案の提示を行う。

事業評価委員会は、広島県担当課長、広島市中小企業支援課長をはじめとする行政部署（東区、

安芸区）の担当課長、広島東商工会正副会長、事務局長及び法定経営指導員ならびに経営指導員等、外部有識者として中小企業診断士等で構成する。

③評価結果の報告・情報公開

事業の成果及び事業評価委員会での評価・検証結果及び見直し案については、商工会理事会に報告・協議し、商工会総代会において報告のうえ承認を得る。また、事業の成果・評価・見直しの結果は、事業実施方針等に反映させるとともに、会報及びホームページ（<http://www.hiroshimahigashi.jp>）へ掲載（年1回）することにより、所管地域の小規模事業者等が常に閲覧できる状態にしておく。

事業評価委員会

[構成メンバー]

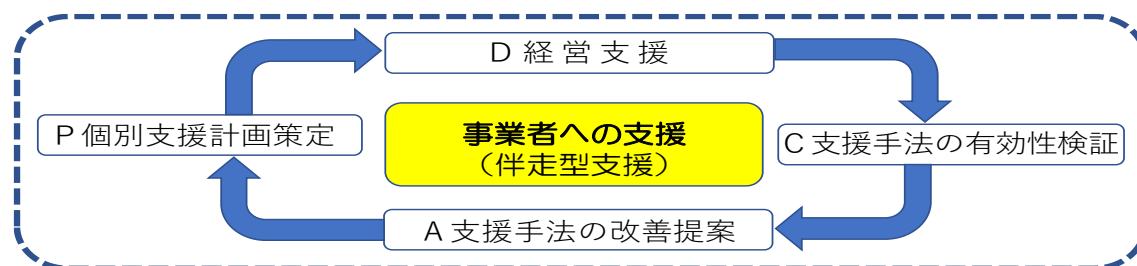
広島県担当課長、広島市中小企業支援課長をはじめとする行政部署（東区、安芸区）の担当課長、広島東商工会正副会長、事務局長、法定経営指導員及び経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）

[評価・検証項目及び評価基準]

- (1) 個別事業目標及び全体目標に対する進捗状況評価と差異要因の検証及び改善提案等

【評価基準】 目標達成率8割未満の場合は原則、事業実施方法の見直しを行う。

- (2) 事業評価委員会は年1回（開催時期は翌年度4月を予定）開催し、その評価・検証結果及び改善を要する事項についての見直し案を商工会理事会に報告し見直し案を協議し、5月に開催される商工会総代会において報告し承認を得る。



- (3) 支援先事業者に対して満足度アンケート調査を実施し、事業評価検討の資料とする。
- (4) 本事業の成果・評価・改善点等に関する検討結果については、毎年度事業終了後に中小企業庁に報告する。（総代会終了後：5月）
- (5) 本事業の成果・評価・改善点等に関する検討結果については、会報及びホームページ（<http://www.hiroshimahigashi.jp>）で公表する。

項 目	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
経営発達事業												
事業評価委員会												
総 代 会												
理 事 会												
評価結果の公開												

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで、「地図による小地域分析（jSTATMAP）や市場情報評価ナビ（MieNa）を活用した支援」及び、「経営革新等法認定申請・補助金申請支援」等に関する勉強会や、経営指導員が有する支援事例の共有を図る勉強会等を開催し、経営指導員等の資質向上を図ってきた。

また、小規模事業者の経営資源の補完的支援である税務・労務支援に関する研修会へも計画的に参加し、法改正など最新情報の習得にも取り組んできた。

一方、小規模事業者を取巻く経営環境は、消費者のライフスタイルの変化や価値観の変化・多様化等、急激に変化するとともに厳しさを増しているが、それらを打開し小規模事業者が持続的発展を実現するために必要な、DX推進支援に要する知識習得は不十分な状況にある。

【課題】

このような変革期において、小規模事業者が持続的な経営を行うためには、DX推進を意識した事業計画の策定・実行支援等、より一層の伴走型の個別支援が必要であり、DX推進支援に対応できる支援体制構築及び資質向上の推進は急務である。

(2) 目標

項 目／年 度	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①外部講習会等の積極的活用	6回	7回	7回	7回	7回	7回
②OJTの実施 (専門家派遣回数)	44回	100回	100回	100回	100回	100回
③職員勉強会の実施	2回	2回	2回	2回	2回	2回
④データベース化 (改善手法モデル作成)	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【Off-JTによる支援能力の向上】

全職員の支援能力向上のため、広島県商工会連合会が開催する「経営革新支援研修会」、「商工会専門スタッフ研修会」「指導職員等基本能力研修会」等の職制別研修に全職員を計画的に参加させるとともに、他の支援機関等（広島県よろず支援拠点、ひろしま産業振興機構、広島市中小企業支援センター、広島県事業承継・引継ぎ支援センター等）が開催する各種セ

ミナーへの積極的な参加を促し経営革新的支援への対応力を強化する。

なお、研修会・セミナー等に参加した職員は、経営支援会議等の場を活用し、習得した知識・情報を発表することにより、職員の支援能力向上・情報共有を図る。

【D X推進に向けたセミナー】

「小規模事業者のE C化（電子商取引の新規導入）を推進すること」をゴールとする全国商工会連合会主催「E C化支援事業」セミナーのオンライン受講に積極的に取り組む。

また、全職員のI Tスキルを向上させ、小規模事業者のニーズに応じた相談・支援を可能にするため、下記内容のD X推進取組に係る相談・支援能力向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

これらセミナー等に参加した職員は、経営支援会議等の場を活用し、習得した知識・情報を発表することにより、職員の支援能力向上・情報共有を図る。

＜D X推進に資するセミナー＞

（ア）事業者にとっての内向け（業務効率化等）の取組

クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のI Tツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

（イ）事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社P R・情報発信方法、E Cサイト構築・運用、S N Sを活用した広報等

②専門家派遣制度等を活用したO J Tの実施

高度な経営課題を有する小規模事業者への支援は、中小企業119による専門家派遣や広島県よろず支援拠点の専門家との連携支援や、同行による中小企業基盤機構中国本部等の窓口相談を積極的に活用し、事業計画策定や様々な経営課題解決に要する支援ノウハウの習得を図る。

また、月1回、経営支援会議を開催し、支援手法等の情報を共有することにより支援スキルの向上を図る。

③職員勉強会の実施（年2回）

全職員を対象に、本経営発達支援事業の目的を達成するために必要なスキル（経営支援ツールの活用方法や、D X推進活用に向けた知識等）の習得のため、勉強会を他の支援機関等とも連携し開催する。講師については、経営指導員が担当するほか、必要に応じて中小企業診断士等の専門家を招聘する。

④データベース化

小規模事業者の経営状況分析等を通じた経営課題の把握及び事業計画策定・実施支援の取組み等を、フォローアップシート等の所定のフォームでデータベース化し、全職員が支援実績の見える化を図る。

特に、事業計画策定後のフォローアップにおいて優良な支援事例については、月1回開催の経営支援会議等において情報共有を図り、職員の支援能力向上・情報共有を図る。

1 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

（1）現状と課題

【現状】

これまで、他の支援機関（広島県よろず支援拠点、ひろしま産業振興機構、広島市中小企業支援センター、広島県事業承継・引継ぎ支援センター等）と支援ノウハウ等の情報交換を行う

ほか、近隣商工会（広島安芸商工会、府中町商工会、熊野町商工会、呉広域商工会）と研修会・意見交換会を年1回開催し、支援ノウハウの収集や情報交換等を実施してきた。また、日本政策金融公庫広島支店との情報交換についても年2回実施してきた。

【課題】

各種支援機関から得た情報や支援ノウハウなどについても全職員による共有は不十分であり、組織として小規模事業者への支援に効果的に生かされ易い体制ではなかった。

経営発達支援事業を円滑に実施するためにも各支援機関等との連携による支援ノウハウ等の情報交換を積極的に図り、その結果が支援現場で生かされる体制づくりが必要である。

（2）目標

項 目／年 度	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①経営支援情報交換会議	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②日本政策金融公庫広島支店 との情報交換会	2回	2回	2回	2回	2回	2回
③近隣商工会組織との連携、 情報交換	2回	2回	2回	2回	2回	2回

（3）事業内容

①他の支援機関との連携・情報交換（年1回）

他の支援機関（広島県よろず支援拠点、ひろしま産業振興機構、広島市中小企業支援センター、広島県事業承継・引継ぎ支援センター、広島県発明協会等）と年1回、経営支援情報交換会議等を開催し、経営力強化・販路開拓・創業・DX推進等に関する支援ノウハウ等の情報共有により、支援体制の構築を図り、小規模事業者の売上や利益の確保、ならびに円滑な創業・事業承継支援を行う。

②日本政策金融公庫広島支店との連携、情報交換

マル経融資制度やその他の融資制度を活用した金融支援に関する情報交換を行うとともに、小規模事業者経営発達支援融資制度の支援ノウハウの情報交換等にも取り組む。

（ア）小規模事業者経営改善資金推進団体連絡協議会へ出席（年1回）

日本政策金融公庫広島支店において年1回される連絡協議会に出席し、日本政策金融公庫及び出席した経営指導員（広島県内の5会議所、19商工会の経営指導員）と支援ノウハウ等について情報交換を行う。

（イ）近隣商工会との共同会議の開催（年1回）

日本政策金融公庫広島支店と近隣商工会（広島東商工会、広島安芸商工会、熊野町商工会、府中町商工会）が年1回開催している。引き続き同会議を開催し、公庫職員と経営指導員の出席のもと支援ノウハウ等に関し情報交換を行う。

③近隣商工会組織との連携、情報交換

（ア）広島市域商工会連絡協議会へ出席（年1回）

広島市全体又は各商工会管区の小規模事業者への支援に関する取組の情報交換及び連携を、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為に開催している。本協議会は広島市域7商工会で開催し、小規模事業者への支援ノウハウ等の情報交換を積極的に実施する。

(イ) 芸南東ブロック（広島安芸商工会、府中町商工会、熊野町商工会、呉広域商工会）での情報交換会へ出席（年１回）

近隣商工会と共同で、研修会・情報交換会を開催し、優良な支援事例等の研究等により、経営課題に応じた効果的な支援ノウハウ等を共有することにより支援能力の向上を図る。

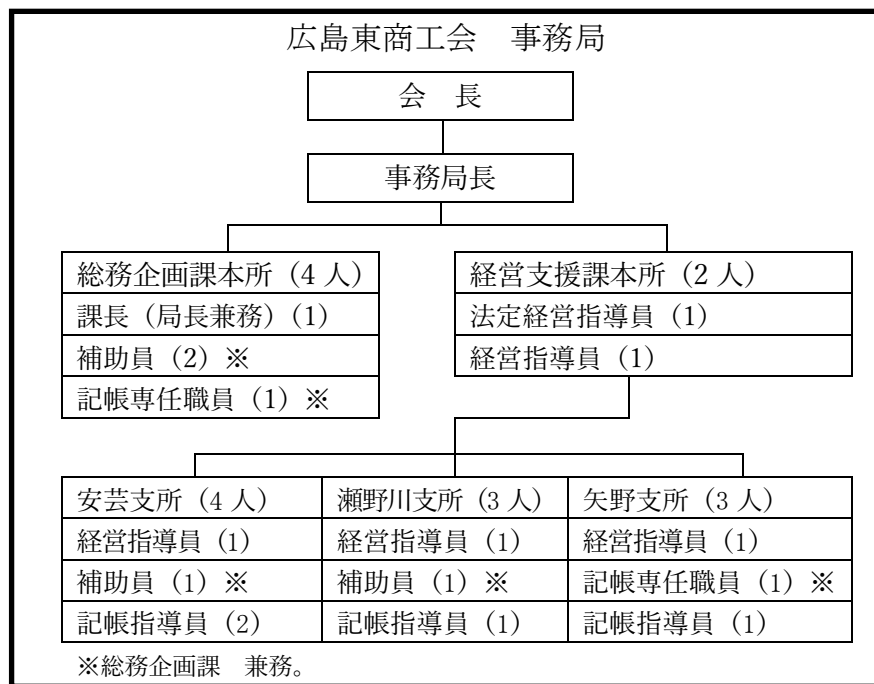
(別表2)

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3年10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)



広島市 産業振興部
中小企業支援課
広島市東区 市民部
地域起こし推進課
広島市安芸区 市民部

(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：檜山 大輔

■連絡先：広島東商工会 TEL 082-892-0873

②当該経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度 等)

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

経営発達支援事業の進捗報告、評価、見直し 年1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、関係市町村連絡先

①商工会

〒739-0321 広島県広島市安芸区中野5丁目20番3号

広島東商工会 本所 経営支援課

TEL: 082-892-0873/FAX: 082-892-2656

E-mail: hiroshima-higashi@hint.or.jp

②関係市町村

〒730-8586 広島県広島市中区国泰寺町1丁目6番34号

広島市 経済観光局 産業振興部 中小企業支援課

TEL : 082-504-2236/FAX : 082-504-2259

E-mail : chusho@city.hiroshima.lg.jp

〒732-8510 広島県広島市東区東蟹屋町9番38号

広島市東区役所 市民部 地域起こし推進課

TEL : 082-568-7704/FAX : 082-262-6986

E-mail : hi-chiiki@city.hiroshima.lg.jp

〒736-8501 広島県広島市安芸区船越南3丁目4番36号

広島市安芸区役所 市民部 地域起こし推進課

TEL : 082-821-4904/FAX : 082-822-8069

E-mail : ak-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4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	5, 278	5, 278	5, 278	5, 278	5, 278
地域経済・需要 動向調査事業	100	100	100	100	100
経営状況分析	320	320	320	320	320
講師謝金	110	110	110	110	110
セミナー告知	200	200	200	200	200
セミナー借料	10	10	10	10	10
経営計画策定 支援事業	2, 089	2, 089	2, 089	2, 089	2, 089
講師謝金	550	550	550	550	550
セミナー告知	250	250	250	250	250
セミナー借料	50	50	50	50	50
専門家派遣	1, 089	1, 089	1, 089	1, 089	1, 089
資料購入費	150	150	150	150	150
経営計画策定 後の実施支援 (フォロー)	990	990	990	990	990
専門家派遣	990	990	990	990	990
新たな需要の 開拓に寄与す る事業	1, 199	1, 199	1, 199	1, 199	1, 199
専門家派遣	1, 089	1, 089	1, 089	1, 089	1, 089
借料(出展)	110	110	110	110	110
事業評価検討 委員会	240	240	240	240	240
有識者謝金	220	220	220	220	220
有識者旅費	10	10	10	10	10
借料	10	10	10	10	10
経営指導員等 の資質向上等	120	120	120	120	120
講師謝金	110	110	110	110	110
借料	10	10	10	10	10
他の支援機関 との連携	120	120	120	120	120
講師謝金	110	110	110	110	110
借料	10	10	10	10	10
事務費	100	100	100	100	100

(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、各種受託料収入、その他賦課金収入等

(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	