

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	五日市商工会（法人番号：1240005001679） 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（5年間）
目標	新たな経営発達支援計画の目標として、小規模事業者の販売力強化を掲げ、経営資源の乏しい小規模事業者に対し、事業計画策定にかかる意識改革、財務体質の改善を推進する。その上で、専門家を活用し、経済動向や需要動向に関する有益な情報提供をはじめ、社会情勢・経営環境の変化に即した販売力強化に資する伴走型の支援を行い、売上拡大、利益率の向上へつなげ、社会のIT化、大型店等との競合・共存に対応しうる、「小さくてもキラリと光る、魅力ある店・選ばれる店・利益の出せる店」として、小規模事業者の持続的な発展を実現させ、個社の支援を通じて地域経済の活性化を図る。
事業内容	<ol style="list-style-type: none"> 1 地域の経済動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 景況調査（四半期に1回実施） 2 需要動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 商談会来場バイヤー等に対する需要動向調査 3 経営状況の分析に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 巡回や窓口相談時における経営分析の支援 (2) 啓発セミナーの開催 (3) 支援事例集の公表 4 事業計画策定支援に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 巡回や窓口相談時における事業計画策定の支援 (2) 啓発セミナーの開催 (3) 専門家等を活用した支援 5 事業計画策定後の実施支援に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 組織的・継続的な支援体制の構築 (2) 事業計画策定後の定期的なフォローアップ支援 (3) 専門家等を活用した支援 6 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) プレスリリースによるPR支援（新聞、テレビ等の活用等） (2) 各種物産展等への出展支援 (3) 小規模事業者紹介の取組 (4) IT導入利活用支援（HPやSNSの活用等）
連絡先	<p>五日市商工会 経営支援課 〒731-5128 広島県広島市佐伯区五日市中央4丁目 TEL：082-923-4138/FAX：082-923-2994/E-mail:itukai@hint.or.jp</p> <p>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1丁目6番34号 TEL：082-504-2236/FAX:082-504-2259/E-mail:chusho@city.hiroshima.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

ア 地域概要

五日市商工会の管轄区域は広島市佐伯区全域である。広島市佐伯区は政令指定都市広島市を構成する8行政区の1つであり、広島市中心部と日本三景である厳島(廿日市市)の中間地点に位置する。

広島市中心部まで電車・車で15分程度と比較的近距離にあり、主要駅であるJR五日市駅が所在する南部平野部を中心に、中部の丘陵地域にも大規模な住宅地が造成され、戦後以降、長年にわたってベッドタウンとして発展、人口増加が続いてきた。

近年は人口の伸び率が鈍化、65歳以上の高齢者も毎年1千人を超えるペースで増加する傾向にあるものの、依然、新興住宅団地及びマンション等の再開発による、若いファミリー層等の転入が転出を超過している状況にあり、政令市の一翼を担う活力のある地域といえる。

令和2年3月末時点の人口は、140,112人(62,450世帯)。



イ 地域経済・産業の状況

当地域は、長年にわたるベッドタウンとしての発展を背景として、地域内の居住者や就業者に向けた小売業やサービス業等の第3次産業が活発であり、年間の商品販売額は2,300億円を超える。反面、ベッドタウンとしての歴史が長い分、経営者の高齢化が進んでおり、70代以上の経営者の占める割合は全体の28.1%になっており、過去5年間で7%増加している。(株東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査」)

旧来からの事業者だけでなく、起業にも向いた地域特性という判断から創業者も多く、結果としてテナントの入れ替わりや、開廃業に伴う商工会への加入・脱会の件数も多い(令和元年度商工会加入162件、脱会135件)。

主な商業集積は南部の平野部から中部丘陵地を中心に広がっており、多種多様な店舗にて構成されているが、その事業者の殆どが近隣型商圈域の小規模事業者である。これらの事業者は、近隣の広島市中心部に最新のトレンドを扱う大規模商業集積がある関係上、買回り品を扱う店舗は少なく、主として食料品や日用品、日常の生活に関連するサービス等を扱う店舗が多い。

また、当地域が都市部、人口密集地ということもあり、全国チェーンの飲食店、コンビニ、家電量販店やホームセンター、格安の理美容院等、多数出店しており競合が特に激しい地域とも言える。2018年4月にイオンモールが手掛ける大型商業施設「ジ・アウトレット広島」が石内東地区にオープン。2020年9月には大型ディスカウントストア「ダイレック

ス石内店」ができる等、佐伯区内に大型商業施設の開業が続いている。

なお、北部中山間地域（旧湯来町）については、江戸期から歴史のある温泉地や、地勢を活かした酪農業による乳製品等、地域資源を活かした観光産業が活発な地域であり、上述の南部・中部地域とは状況を異にしている。

<地域における産業分類（平成28年経済センサス活動調査より）>

	全体	サービス	小売	建設	製造	卸売	その他
事業所数	4,421	2,068	782	566	212	263	530
割合	100	46.8	17.7	12.8	4.8	5.9	12.0

② 課題

広島市佐伯区における地域経済・産業の課題を次のとおり整理する。

ア 経営環境の悪化による新規創業、事業承継への悪影響

全国チェーン店や量販店等の出店加速、また、大型複合商業施設の開業は、地域への流入人口の増加をもたらす反面、小規模事業者にとっては、これらの店舗との激しい競合にさらされることとなり、売上減少、経営不振に繋がる危険性がある。このような経営環境の悪化は、新規創業や事業承継の妨げとなり、小規模事業者を中心とした商工業者数の減少を招く恐れがある。

イ 事業者の高齢化

経営者年齢の高い企業においても、後継者が不在の企業が多く存在しており、社長年齢が60代では約半数、70代では約4割、80代では約3割で後継者不足である。出展：(株)帝国データバンク全国・後継者不在企業動向調査2019年)

新陳代謝（⑤後継者の不在）

- 経営者年齢の高い企業においても、後継者が不在の企業が多く存在。
- 社長年齢が60代では約半数、70代では約4割、80代では約3割で後継者不在。

図 社長年齢別に見た、後継者決定状況（中白小自第1-3-24図）



資料：(株)帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査（2019年）」

また、高齢の経営者は IT 化にも対応が遅れており、インターネットの利用について、50 代では利用率が 9 割を超えているが、70 代では約半数、80 歳以上では約 8 割が活用できていない（総務省「通信利用動向調査」より）。

高齢経営者の IT 化への対応が遅れている原因は、パソコンやインターネットなどに対する知識が他の年代に比べて著しく低いことにある。そのことが必要な情報へのアクセスに支障をきたし、必要な支援施策等から取り残される原因になる恐れを生じている。

ウ 観光産業の衰退

観光産業を主体とした北部地域については、社会情勢の変化や消費ニーズの多様化等により観光客が減少傾向にあり、宿泊施設・店舗の廃業が増加、地域産業の衰退が進行している。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 長期的振興ビジョン

当会管轄地域は、地域内居住者、就業者等に向けた小売業、サービス業が活発であり、日常生活を営む上で大変高い利便性のある地域といえる。これまでこの環境を支えてきたのは、小規模事業者であり、今後もこれを維持し、更なる地域経済の成長を実現するには、小規模事業者の持続的発展が不可欠である。

しかし、管轄内の小規模事業者を取り巻く環境は、今後の少子高齢化、人口減少、IT 化の進展にともなう販路の多様化、事業承継問題など、大きな転換期を迎えている。

このような転換期にあって、経営指導員等は社会環境の変化にいち早く対応し、小規模事業者に対し、自社を取り巻く内外の環境に適応しながら経営力を向上させる道筋を示すことが重要となる。「時代に即した販売力強化の支援」を実施することにより、意欲のある小規模事業者の売上、利益の確保を図り、持続的な発展を実現させる。

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、第 6 次広島市基本計画において「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」とし、中小企業の経営基盤強化や販路拡大、技術力強化等の様々な振興施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・助言を行っている他、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。

③ 五日市商工会の役割

従来、高度成長、地域発展に伴い、安定した経営を行っていた多くの小規模事業者から税務・労務・金融といった側面的な支援を求められる事が多く、五日市商工会では、経営改善普及事業を中心とした支援事業を実施することにより、その支援ニーズに応えてきた。

そのような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、事業承継等、IT 化等経営に直結した経営相談が増加する傾向にある。

このような状況下において、五日市商工会はこれまで以上の的確な支援事業を実施し、小規模事業者の経営が将来にわたって持続的に発展するよう、最も身近で、常に寄り添う支援機関としての役割が求められている。

また、国・県・市等の行政の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役割が期待されている。

(3) 経営発達支援事業の目標

新たな経営発達支援計画の目標として、小規模事業者の販売力強化を掲げ、経営資源の乏しい小規模事業者に対し、事業計画策定にかかる意識改革、財務体質の改善を推進する。その上で、専門家を活用し、経済動向や需要動向に関する有益な情報提供をはじめ、社会情勢・経営環境の変化に即した販売力強化に資する伴走型の支援を行い、売上拡大、利益率の向上へつなげ、社会のIT化、大型店等との競合・共存に対応しうる、「小さくてもキラリと光る、魅力ある店・選ばれる店・利益の出せる店」として、小規模事業者の持続的な発展を実現させる。

なお、当商工会においては経営指導員7名が中心となり、専門家と連携し事業計画の策定、実施等の支援に取り組むこととし、その件数を年間84件以上(1経営指導員12件)に設定、事業計画に設定した売上の拡大、収益性の向上等の目標を、事業計画を策定した20%以上の小規模事業者に達成させ、個別の小規模事業者に対する支援を通じて「小売業、サービス業が活発で日常生活を営む上で大変高い利便性のある地域」という地域経済の維持発展に貢献する。

2 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成期間

(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

「地域の現状及び課題」「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ、支援事業者への組織的・継続的なフォローアップ支援を実施し、事業計画策定を行った意欲ある事業者に対し、現行計画以上の充実したフォローアップ支援（＝伴走型支援）を実施し、管轄内の他事業者のモデルケースとなる事例を作ることを目指す。これを達成するため、経営指導員等が専門家を十分に活用し支援を行い、そこに同行し OJT による支援能力向上を図るとともに、Off-JT による IT を活用した販路開拓手法等最新の支援スキルの習得を行う。

小規模事業者の販売力強化のためには、経営資源に乏しい小規模事業者こそ事業計画を策定し実践することが重要であり、事業計画策定の意義・重要性をセミナー等により広く管轄内の小規模事業者へ啓発し、事業計画の策定・実行・評価・改善（PDCA）について、商工会が組織的・継続的なフォローアップを行うことが、支援事業者の売上、利益の向上に結び付く。

この点、商工会組織は属人的に業務を行う傾向があり、支援の成果、ノウハウの蓄積が組織として行われておらず、近年改善は進んでいるが充分ではない面がある。一般的に経営指導員等は5年から10年の間で異動するため、小規模事業者に対し継続的に支援を行うためには、属人的業務傾向を脱却し、組織的支援体制を構築することが必須である。これを達成するため、支援情報（事業計画・進捗状況、売上推移等）の一元管理（データベース構築）、定期的な職員カンファレンスによる情報共有・協力体制の構築等を推進する。

そして、国、県、市等の行政や公益財団法人広島市産業振興センター、管轄内金融機関等の他支援機関との連携を強化し、小規模事業者の抱える課題を明確化し、売上の拡大、収益性の向上等を図り、競争力の高い小規模事業者の育成を行う。

3-1 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

小規模事業者が持続的発展を図るためには、地域経済の動向を把握し、現実に即した事業計画の策定を行うことが重要であるため、商工会として管轄内の事業所を対象とし、四半期毎に Web を活用した景況調査を実施し、当会ホームページ、会報誌等にて公表している。

② 課題

管轄内小規模事業者数約 4,000 者に対し、回答事業者数が 80 者から 100 者であり、正確な経済動向を把握、当該調査を活用するには情報量が不足している。また、現状回答の統計的データの提供にとどまり、専門的分析を行ってこなかったため、改善して実施する必要がある。

(2) 目標

目標	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
調査事業者数	約 100 者	110 者	120 者	130 者	140 者	150 者
公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

管轄地域内の景気動向を把握するため、業種別に景況感等の項目を四半期毎に調査し、経済指標を分析結果とともに公表する。管轄内の景気動向等について、より詳細な実態を把握、有益なデータの提供を行うため、従来の Web を活用した調査で得られた回答について、国の提供するビ

ッグデータ等と専門的な比較分析を行った上で報告書を作成する。

【調査対象】管轄内小規模事業者 100 者以上（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）

【調査項目】収入、売上、採算、仕入単価、雇用人員、総合業況、DI 推移等

【調査手法】Web を活用した調査（Google フォーム）、募集はホームページ、会報誌等で実施

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

（４）成果の活用

①情報収集、調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管轄内事業者等に周知する。

②経営指導員等が事業計画策定その他支援を行う際の参考資料とする。

３－２ 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

① 現状

近隣の物産展等に対し年４回調査を行い、ホームページ、会報誌等で公表している。

② 課題

現在の物産展等に対する調査では、直近の売れ筋商品の情報等について簡易な聴取調査を行い、公表しているが、「このような商品が売れています」等、やや抽象的な内容であり、小規模事業者の販路拡大に資する有益な需要動向の情報提供が行えているとは言い難い。よって、より販路拡大に資する情報提供を行えるよう改善して実施する必要がある。

（２）目標

目標	現状（※１）	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
需要動向調査回数	４回	２回	２回	２回	２回	２回
公表回数	４回	２回	２回	２回	２回	２回

※１ 現状は近隣物産展等に対する簡易な聴取調査・公表

※２ バイヤー・買付担当者を調査対象としているため、対象事業者数の目標設定は行わない。

（３）事業内容

管轄内小規模事業者の６割以上が小売・サービス業であり、その内容も多岐に渡ることから、現在、市場がどのような商品・サービスを求めているかという需要動向にかかる生の情報を調査し、小規模事業者に提供することが、結果的に、事業者の商品等に対する需要動向調査に資する。

具体的には、飲食料品等を中心とする需要について、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、あるいは百貨店、スーパー等の買付にかかる担当者に対し、アンケート調査を実施・公表する。

【調査対象】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、あるいは百貨店、スーパー等買付にかかる担当者

【調査項目】買い付け対象、参考資料の別、重視する項目 最低ロット数 等

【調査手法】調査票を作成し回答依頼（郵送）

【調査回数】年間２回以上

（４）成果の活用

①情報収集、調査、分析した結果はホームページ、会報誌等に掲載し、広く管轄内事業者等に周知する（対象事業者を絞った事業ではなく、需要動向の情報提供を目的とする事業のため、広く公表を行うことが事業目的に合致する）。

②経営指導員等が事業計画策定その他支援を行う際の参考資料とする。

4 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

年5回程度、小規模事業者に対して、経営状況分析の必要性を啓発し、各事業者が自社を取り巻く内外の経営状況を正しく理解、分析していくためのセミナーを開催し、以後の事業計画策定、実施を視野に入れた内容を盛り込みながら、継続した支援ニーズの掘り起こしを実施している。また、年度毎に支援事例集を作成、配布し支援ニーズの掘り起こしを図っている。その上で、希望する事業者に対する経営分析（財務分析及び非財務分析）を行っている。

② 課題

管轄地域内の経営分析を希望する小規模事業者の多くは、その動機が、金融機関に提示するための単なる数値目標の設定であったり、補助金目的の状況分析に過ぎないことが多く、当該事業者の経営状況を正しく理解・分析するものとなっていない面があるため経営状況分析、それに続く事業計画策定の意義・重要性について浸透を図るよう改善して実施する必要がある。

(2) 目標

内容	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	備考
啓発セミナー (参加事業所数)	5 回 (58 者)	5 回 (60 者)	5 回 (60 者)	5 回 (60 者)	5 回 (60 者)	5 回 (60 者)	
経営分析件数	119 件	84 件	84 件	84 件	84 件	84 件	※1

※1 経営指導員 7 名×12 件として設定。

現状の 119 件には、事業者の経営状況を正しく理解・分析するものとなっていないものを多く含む。

(3) 事業内容

① 支援ニーズの掘り起こし

ア 経営相談時における支援ニーズの掘り起こし

巡回、窓口等の様々な経営相談時において、融資斡旋、税務、労務等、その相談内容に限定したアドバイスだけでなく、中長期的な安定経営の為に必要な取り組みとして、経営状況分析の目的や必要性について説明、周知し、経営状況分析、事業計画策定、実施に向けた支援ニーズの掘り起こしに繋げる。

イ 啓発セミナーの開催による支援ニーズの掘り起こし

小規模事業者に対して、経営状況分析の必要性を啓発し、各事業者が自社を取り巻く内外の経営状況を正しく理解、分析していくためのセミナーを開催し、以後の事業計画策定、実施を視野に入れた内容を盛り込みながら、継続した支援ニーズの掘り起こしに繋げる。

開催告知は、商工会会報誌に限らずホームページや SNS を活用し、管轄内小規模事業者の参加を広く促す。また、セミナーの内容や資料は、会報誌やホームページ等にて掲載する他、経営相談時等で有効に活用し、経営状況分析の必要性を広く周知する。

ウ 支援事例集の公表による支援ニーズの掘り起こし

当年度に支援を行った事業者から、販路開拓等に意欲的な事業者を 15 者前後選定し、支援事例集を作成し、経営状況分析、それに続く事業計画策定の意義・重要性の啓発を行うとともに支援ニーズの掘り起こしを行っている。今後も、販路開拓等に意欲的な事業者に関する支援事例を紹介することで、小規模事業者の意識改革に繋げ、支援ニーズの掘り起こしを行う。

② 経営状況分析の内容

ア 対象者・分析方法

上記①等の取り組みにより、経営分析が必要となった小規模事業者に対して、経営指導員等を配置することとし、各事業者の状況に応じた聴き取りを行った上で、必要に応じ外部専

専門家と連携し、必要となる分析内容を抽出、選択して支援を実施する。
分析にあたっては、経済産業省の「ローカルベンチマーク」等も活用する。

イ 分析項目

- ・財務分析 売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等
- ・非財務分析 SWOT 分析、ABC 分析、外部環境分析、内部環境分析 等

(4) 分析結果の活用

経営状況分析の結果を実施事業者にフィードバックし、今後の大きな方向性（誰に、何を、どのように売るのか等）を定める。その上で、事業計画策定の策定、実践につなげる。また、分析結果をデータベース化し内部共有を行うことで、組織的・継続的支援を行う。

5 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

小規模事業者が持続的発展を図るためには、経済動向調査、需要動向調査、経営状況分析を有効に活用して明確な目標を設定し、その達成を具体化した事業計画を策定することが最も重要である。当商工会では、年間 100 件前後事業計画策定支援を行い、事業計画を策定している。

② 課題

管轄地域内の経営分析、これに続く事業計画策定を希望する小規模事業者の多くは、その動機が、金融機関に提示するための単なる数値目標の設定であったり、補助金目的の状況分析に過ぎないことが多く、結果として一過性の計画策定に終始することが多い。これは、商工会が、補助金セミナー等で、補助金等の申請に向けた画一的な説明に偏重し、事業計画策定の重要性についての説明が不足していたことも一因と推察される。そのため、事業計画策定の意義、重要性の理解を浸透させる改善を行い実施する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

これまでの画一的な説明・支援方法を改善し、各小規模事業者の実情に併せた支援を実施することにより、小規模事業者の将来にわたる目標・ビジョンに沿った事業計画の策定に取り組む。また、経営状況分析から引き続いて、小規模事業者それぞれに経営指導員等を配置し、経営分析から事業計画策定、その実施までを組織的に支援する。

(3) 目標

目標	現状(※1)	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	備考
啓発セミナー (参加事業所数)	5 回 (58 者)	5 回 (60 者)	5 回 (60 者)	5 回 (60 者)	5 回 (60 者)	5 回 (60 者)	
事業計画策定件数	約 100 件	84 件	84 件	84 件	84 件	84 件	※2

※1 現状の件数には、単に補助金目的の一過性のものなど、本旨からずれている計画策定を含む。

※2 経営指導員 7 名×12 件として設定。

(4) 事業内容

① 支援ニーズの掘り起こし

ア 巡回、窓口相談時における支援ニーズの掘り起こし

経営状況の分析支援に併せて、巡回、窓口相談時において、事業計画策定の必要性を示した上で、策定支援ニーズの掘り起こしを行う。

イ 啓発セミナーによる支援ニーズの掘り起こし

経営状況分析の啓発セミナーに併せて、事業計画策定支援の重要性についても説明、周知して、その策定支援ニーズの掘り起しに繋げる。また、セミナーの内容や資料は、会報誌やホームページ等にて掲載する他、相談時等でも有効に活用し、広くその必要性の周知を図る。

② 事業計画策定の対象者

上記①等の取り組みにより、経営分析を行った全ての小規模事業者に対して、経営指導員等を配置することとし、各事業者の状況に応じた聴き取りを行った上で、必要に応じ外部専門家と連携し、事業計画策定を行う。

③ 事業計画策定の方法

ア 小規模事業者のステージに合わせた事業計画策定

小規模事業者のステージ（創業期・成長期・承継期）に合わせた事業計画策定を必要に応じて外部専門家等を活用しながら行う。

創業期にある事業者に対しては、各々の状況に応じた創業計画（事業計画）策定を行う。

成長期にある事業者に対しては、経営状況分析から引き続き事業所毎の課題解決や目標達成のため事業計画策定を行うが、補助金目的等の一過性の計画とならないよう、事業計画策定の意義・重要性を説明し、継続的なフォローアップを行う。

成熟期（承継期）にある事業者に対しては、事業承継にかかる課題の有無を調査し、必要に応じ、他の支援機関（広島県事業引継ぎ支援センター等）や外部専門家と連携して事業承継計画策定を行う。

イ 高度な課題のある小規模事業者への支援

新商品開発、販売戦略の抜本変換、あるいは事業存続に危機があるなど、高度・専門的な支援を要する事業者に対しては、その他支援機関（広島県よろず支援拠点等）、外部専門家を積極的に活用し、高度・専門的な事業計画策定を行う。

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

① 現状

現状、年１００件程度の事業計画策定を行い、その実施支援を行っている。しかし、事業計画策定が補助金目的等の一過性のものとなっていることが多い。また、商工会も定期的な進捗確認手法や、組織的なフォローアップについて仕組みを構築できておらず、組織的・継続的な支援が行えているとは言い難い。

② 課題

ア 小規模事業者に対する啓発の不足

管轄地域内の事業計画策定を希望する小規模事業者の多くが、補助金目的等の動機に過ぎないことが多く、結果として事業計画策定自体が目的化し、計画実施支援以前の問題となっている場合も多い。よって、事業計画策定の意義、重要性の理解を浸透させる改善を行い実施する必要がある（本課題については「５ 事業計画策定支援に関すること」で対応）。

イ 商工会内での情報共有の不足

主に事業計画策定、それに続く実施支援を行う経営指導員等は、一般的に５年から１０年で配置転換があるにも関わらず、属人的に情報集積を行う傾向があり、また組織としても情報共有にかかる十分な仕組みを構築できていない。よって、経営指導員等の情報共有、組織的な情報集積について改善して実施する必要がある。

（２）支援に対する考え方

事業計画策定時に、その意義・重要性について説明を行い小規模事業者の将来にわたる目標・ビジョンに沿った事業計画の策定に取り組むことを前提とする、そうして事業計画を策定した全

ての事業者を対象とし、事業者に関する情報を一元管理、経営指導員等で情報共有を行い、組織的、継続的なフォローアップを行う。

(3) 目標

目標	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	備考
対象事業者数	約 100 者	84 者	84 者	84 者	84 者	84 者	※1
フォローアップ回数	約 500 回	504 回	504 回	504 回	504 回	504 回	※2
売上 10%以上増加者数	未計測	17 者	17 者	20 者	20 者	20 者	
利益率 10%以上増加者数	未計測	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者	

※1 現状のフォローアップ事業者数には、単に補助金等目的の一過性の事業計画策定事業者を多く含む。

※2 最低年 6 回以上(2 か月に 1 回)として設定。

(4) 事業内容

① 組織的・継続的な支援体制の構築

事業者の経営状況、事業計画の予実状況等をデータベース化し、組織的に一元管理を行う。また、フォローアップについて最低限の頻度を設定する(1 回/2 か月)など組織的ルールを設定、定期的(1 回/1 か月)に実施する経営指導員等によるカンファレンスにおいて実施状況を確認、その他意見交換や情報共有を図り、支援先の状況に応じた最適な支援方法を検討し実践する。事業計画と進捗状況にズレが生じている場合は、計画の修正、実施項目の精査等を行い、次回カンファレンス時までには是正を行い、対処・報告を行う。

② 高度な課題のある小規模事業者への支援

「5 事業計画策定時」に引き続き、新商品開発、販売戦略の抜本的変換、あるいは事業存続に危機があるなど、高度・専門的な支援を要する事業者に対しては、その他支援機関、外部専門家を積極的に活用し、高度かつ専門的な事業計画の実施支援を行う。

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

① 現状

主な支援として、プレスリリースによる PR 支援、小規模事業者紹介冊子の作成・配布、物産展開催・出展支援を行っている。

② 課題

プレスリリースによる PR 支援については、希望する事業者発生ベースの単発支援となっており、事業計画策定及び実施に連動したものとなっていない。小規模事業者紹介冊子の作成、配布については、企画を経営指導員等のみで行うには限界があり、より有効に新たな需要開拓を図るため、小規模事業者紹介の取り組みとして再構築し、企画段階から外部専門家を活用する必要がある。物産展開催・出展支援については、希望する事業者が少数かつ限定されており、広く管轄内小規模事業者に対する需要開拓支援となっているとは言い難い。また、昨今の消費者の購買傾向を意識した、インターネット上での情報発信等 IT 導入活用に関する支援を殆ど行っていない。以上の問題点に対して、実施事業の精査も含め改善の必要がある。

(2) 支援に対する考え方

現状、発生ベースでの単発支援となりがちな支援から、事業計画策定・実施支援の一環としての支援へとしていく。物産展等への出展にあたっては、経営指導員等が必要動向調査の結果、外部専門家の活用等による事前支援・フォローアップを行う。また、昨今の消費者の購買傾向を鑑み、小規模事業者紹介の取り組み、特にインターネット上での情報発信等 IT 導入活用支援の取

り組み（ホームページ作成、SNS 導入活用、グーグルマイビジネス等の登録支援等）に注力する。

（３）目標

		現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
プレスリリースによる PR 支援	PR 支援 事業者数	4 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
	売上増加 者数	未計測	6 者	7 者	8 者	9 者	10 者
物産展等出展支援	出展 事業者数	8 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
	売上増加 者数	未計測	4 者	4 者	5 者	5 者	6 者
小規模事業者紹介 の取組	紹介事業 者数	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
	売上増加 者数	未計測	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
IT 導入活用支援	支援事業 者数	未実施	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
	売上増加 者数	未実施	10 者	11 者	12 者	13 者	15 者

（４）事業内容

① プレスリリース作成支援

事業計画策定を行った小規模事業者のうち、新商品開発を行う等販路開拓に意欲的に取り組む事業者を対象として、「広島経済記者クラブ」（新聞、テレビ、通信社など 18 社加盟）や地域経済誌等に対するプレスリリースによる PR 支援を実施し、販路拡大、知名度向上等の支援を行う。

② 物産展等出展支援

事業計画策定を行った小規模事業者、地域の特産品等を取り扱い意欲的に販路開拓に取り組む事業者を対象として、広島県商工会連合会運営の「ひろしま夢ぷらざ（※）」等での常設販売を促進させる他、各種物産展の参加支援を実施し、販路拡大、売上向上支援を行う。

出展等に当たっては、事前に外部専門家等によるマーケティング手法や個別商品のブラッシュアップの個別相談を行い、より効果的な出展等となるよう支援を行う。

※「ひろしま夢ぷらざ」について

広島市中心部に位置するアンテナショップ。来場者数 1,250,994 人、出展事業者数 640 者、年間販売額 436,862 千円（平成 31 年度実績）。

③ 小規模事業者紹介の取組

事業計画策定を行った小規模事業者、販路開拓に意欲的に取り組む小規模事業者を対象として、小規模事業者の商品・サービス等を紹介する取組を行う。販路開拓の専門家を企画段階から活用し、これまで行ってきた冊子作成・配布に拘泥することなく、社会情勢に合わせたより有効な媒体での紹介を行うことで、販路拡大、売上向上をはかる。

④ IT 導入利活用支援

事業計画策定を行った小規模事業者や、意欲的に販路開拓に取り組む小規模事業者を対象として、ホームページの作成、SNS 導入活用、グーグルマイビジネス等の登録支援等を実施し、販路拡大、売上向上支援を行う。

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

① 現状

中小企業診断士、広島県担当課長、広島市担当課長、広島市佐伯区担当課長、佐伯区商店連合会会長の外部有識者により事業評価委員会を構成し、実施状況、成果の評価、見直し案の提示を行っている。また、五日市商工会員により「経営発達支援事業ワーキング委員会」を構成し、四半期毎に経営発達支援事業の進捗状況や実施事業の報告、見直しを行っている。

② 課題

評価委員会、経営発達ワーキング委員会からの意見や改善内容について、対応しきれていない。また、経営指導員等での進捗確認、情報共有等が十分に実施されていない。

(2) 事業内容

① 経営指導員等カンファレンスの定期実施

月に1度、法定経営指導員を中心とした経営指導員等によるカンファレンスを実施し、経営発達支援事業の進捗確認、情報共有、改善点の洗い出し等を行う。

② 経営発達支援事業ワーキング委員会の開催

四半期に1度、商工会会員、経営指導員等により構成する経営発達支援事業ワーキング委員会を開催し、進捗状況の確認、必要に応じ見直し、改善策を協議し、正副会長会議、理事会へ報告を行う。

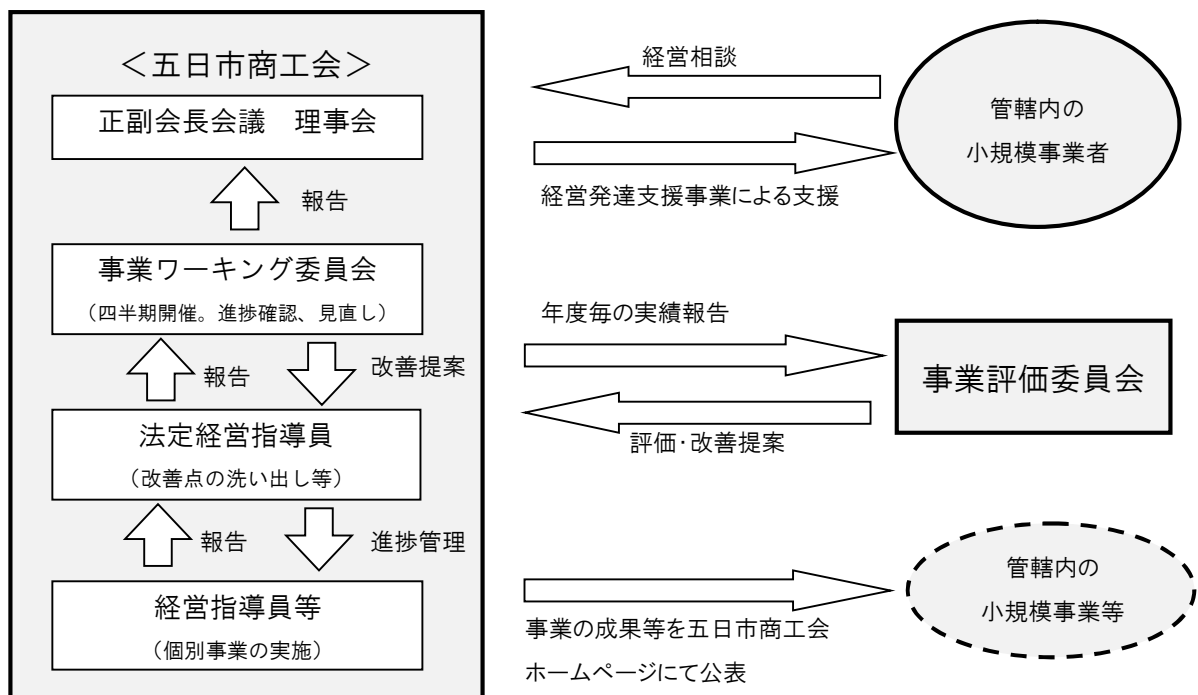
③ 事業評価委員会の開催

中小企業診断士、広島県担当課長、広島市担当課長、広島市佐伯区担当課長、佐伯区商店連合会会長の外部有識者、法定経営指導員で事業評価委員会を構成し、年に一回、経営発達支援事業の評価を行う。

④ 評価結果の公表等

事業の成果・評価・見直しの結果については、経営発達ワーキング委員会より正副会長会議、理事会で報告し、事業の成果・評価・改善内容を閲覧できるように報告書にまとめ、ホームページへ掲載し、管轄内の小規模事業者等が閲覧可能な状態とする。

【事業評価及び検証体制図】



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

① 現状

中小企業大学校の研修（基礎Ⅰ・基礎Ⅱ・専門コース）や、広島県商工会連合会が主催する各種研修会への参加を行っている。また、年に5回程度、小規模事業者支援の知識、実績ノウハウを豊富に保有していると認められる専門家を活用し、Off-JT、OJTを合わせた研修により支援力の向上を図っている。

② 課題

急速な社会情勢の変化（IT化等）を受け、年々事業者からの相談内容は高度化・専門家しているため、これに対応していく支援体制構築及び資質向上の推進は急務である。

(2) 事業内容

① 外部研修会・講習等の積極的活用

経営指導員等の支援能力向上のため、中小企業大学校の研修（基礎Ⅰ・基礎Ⅱ・専門コース）や、広島県商工会連合会が主催する各種研修会へ参加する。

② 研修会の開催

小規模事業者支援の知識、実績ノウハウを豊富に保有していると認められる専門家を活用し、資質向上研修会や個別相談毎のOJT指導を行うことで、支援力の向上を図る。

③ 法定経営指導員による指導

実務や支援経験豊富な法定経営指導員が、経営指導員等に対してOJTを積極的に行い、支援力の向上を図る。

④ 定期カンファレンス時における研修会

月に1度実施する経営指導員等カンファレンス時、主に経験年数の浅い経営指導員等を対象とし、支援の知識、ノウハウ、コミュニケーション能力の向上を目的とした勉強会を実施する。指導は法定経営指導員が中心となり、必要に応じ、外部専門家を交えて行い、支援能力の向上を図る。

⑤ 支援情報等のデータベース化による情報共有

支援情報等をデータベース化し、支援内容を適宜入力することで、進捗状況等を経営指導員等全員が相互共有し、組織的な支援を行える基盤を構築する。俗人的な情報集積を廃することで支援内容の見える化を行い、経営指導員等に異動があった場合においても、継続的な支援を可能とし、小規模事業者の売上向上等につなげる。

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

① 現状

(株)日本政策金融公庫、オール広島創業ネットワーク、事業引継ぎ支援センター、創業・ベンチャー支援連絡協議会、廿日市商工会議所、地元金融機関等広島市域に存在する他の支援機関との情報交換を行っている。

② 課題

小規模事業者の抱える課題が、高度化、専門的で複雑化している現在において、これらの課題解決を行うためには、それぞれの支援機関の支援情報（どの支援機関が、どのような支援を得意としているのか等）を共有することが必要とされるが十分にできていない。

(2) 事業内容

① 公益財団法人広島市産業振興センターとの連携・情報交換（年1回以上）

五日市商工会のみでは解決できない課題がある場合、あるいは有効な支援を行うことが難しい課題においては、広島市域において小規模事業者支援にあたる公益財団法人広島市産業振興センターと連携を図り、課題解決にあたる。また、双方が保有する情報を持ち合い、情報共有を図ることで、より効率的、効果的な支援を行う。

② 「広島県事業引継ぎ支援センター」「事業承継ネットワーク事務局」との情報交換（年１回以上）

我が国喫緊の課題である事業承継について、国、県、市、町等の行政や（一社）広島県中小企業診断協会、金融機関、商工会議所、商工会等の支援機関との情報交換、連携強化の目的で開催される協議会に参加、「広島県事業引継ぎ支援センター」「事業承継ネットワーク事務局」地域担当者とも個別に情報交換、連携を行い、管轄内小規模事業者の事業承継支援を行う。

③ 管轄内金融機関との連携・情報交換（年１回以上）

小規模事業者の資金需要に迅速に対応するため、政府系金融機関や管轄内民間金融機関と情報交換等を行い、金融機関との連携を強化することで小規模事業者に対する資金面での支援力を向上させる。

④ その他の支援機関との連携

広島商工会議所、廿日市商工会議所等、近隣の支援機関について、必要に応じて各支援機関が専門とする分野についてその支援ノウハウ等の収集は情報交換を実施し（年１回以上）、支援力の強化を図る。

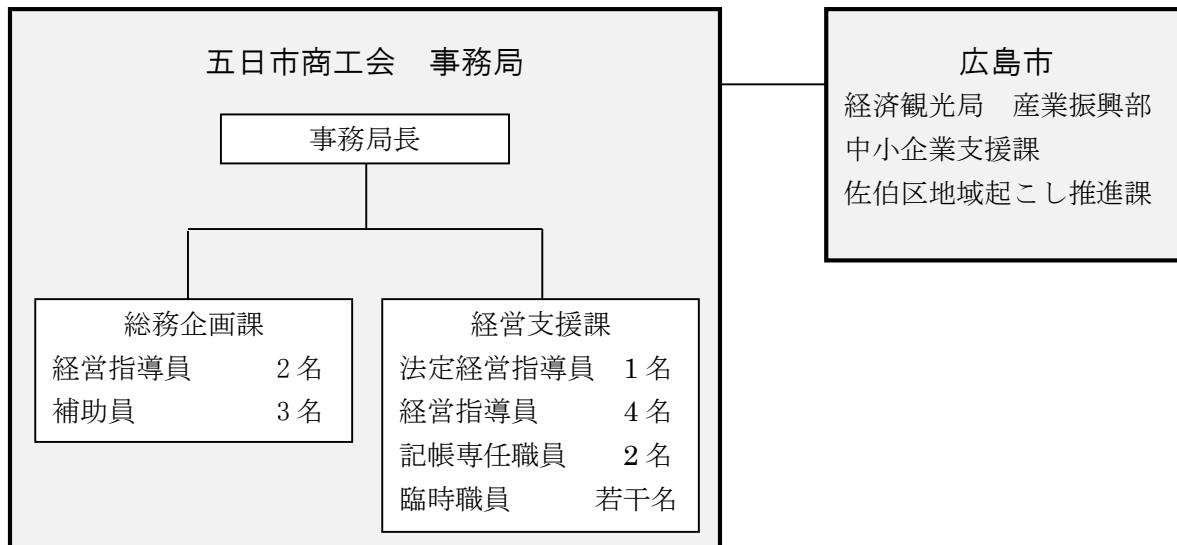
(別表2)

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7年4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)



(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：三谷良史

■連絡先：五日市商工会 TEL：082-923-4138

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施、実施にかかる指導助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しを行う際の必要な情報提供を行う。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

①五日市商工会

〒731-5128

広島県広島市佐伯区五日市中央4丁目15-3

五日市商工会 経営支援課

TEL:082-923-4138/FAX:082-923-2994

E-mail:itukai@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6-34

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

(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	7, 310	4, 710	4, 710	4, 710	4, 710
3-1 地域の経済動向調査に関すること ・景況調査分析	200 200	200 200	200 200	200 200	200 200
3-2 需要動向調査に関すること ・需要動向調査	200 200	200 200	200 200	200 200	200 200
4 経営状況の分析に関すること ・支援事例集作成による支援ニーズの掘り起し	700 700	700 700	700 700	700 700	700 700
5 事業計画策定支援に関すること ・専門家活用	250 250	250 250	250 250	250 250	250 250
6 事業計画策定後の実施支援に関すること ・専門家活用	250 250	250 250	250 250	250 250	250 250
7 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・小規模事業者紹介の取組 ・IT 導入利活用支援	2, 060 2000 60	2, 060 2000 60	2, 060 2000 60	2, 060 2000 60	2, 060 2000 60
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	50 50	50 50	50 50	50 50	50 50
9 経営指導員の資質向上に関すること ・経営指導員等研修 ・データベース構築/保守改善等	3, 600 600 3000	1, 000 600 400	1, 000 600 400	1, 000 600 400	1, 000 600 400

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、各種手数料、国補助金、広島県補助金、広島市補助金等

(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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等