

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	祇園町商工会（法人番号）7240005001673 広島市（地方公共団体コード 341002）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 目標 1: 事業環境の変化を見据えた小規模事業者の自立的な 稼 ぐ力の強化による事業継続 目標 2: 個店の競争力強化による地域のにぎわいの維持 目標 3: 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定 した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出 し、地域全体での持続的発展の取組へと繋げていく。
事業内容	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 管内 15 者を対象に 4 半期ごとに景況調査を実施し、調査結果を 事業計画策定及び個者の支援に活用する。 2. 需要動向調査に関すること 顧客ニーズ調査、商品評価によるモニタリング調査、市場調査及 び先行事例分析を行い、調査結果を新商品・サービス開発や改 良等に関する支援へ活用する。 3. 経営状況の分析に関すること 商工会が選定した事業者を対象に、経営指導員が経営分析を実 施し事業計画策定等に活用するとともに、商工会内で共有するこ とによる形式知への転換を図る。 4. 事業計画策定支援に関すること 「経済動向調査」「経営状況の分析」及び「需要動向調査」を活用 し、商工会と専門家が連携して事業計画の策定支援を行う。 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定事業者に対し商工会でのフォローアップを実施し、 顕在化した課題に対しては必要に応じて各種専門家と連携して 経営達成に向けた支援を実施する。 6. 新たな需要の開拓支援 事業者の販路開拓のため、「商談展示会等への出展」「広報誌活 用」及び「HP、SNSの活用を含めたDX化の推進」を行い、必要 に応じて専門家によるフォローアップを実施する。
連絡先	祇園町商工会 事務局 〒731-0138 広島県 広島市安佐南区 祇園二丁目 48 番 7 号 安佐南区役所祇園出張所 2F TEL:082-875-3476 FAX:082-875-6245 e-mail:gion@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) 地域の現状及び課題

①地域の概要

〈安佐南区〉

- ・ 祇園町商工会のある広島市安佐南区は、広島市の北西部に位置する祇園町、佐東町、安古市町、沼田町の旧安佐郡南部区域からなっている。
- ・ 同区の人口は広島市 8 区の中で最多の 24 万人で、東西に 18.8 km、南北に 14.2 km の広がりがある。面積は 117.03 km²で、市立大学、私立大学、市立高校、私立高校、専門学校等が立地する学園都市である。

〈祇園地域〉

- ・ 祇園地域は 1972 年に広島市に合併し広島市祇園町となり、1980 年には広島市が政令指定都市となったことにより広島市安佐南区祇園・山本・長束・西原・東原となった。
- ・ 同地域は広島市安佐南区の最南部に位置し、安佐南区役所祇園出張所や安佐南警察署、安佐南郵便局、私立大学等が立地する安佐南区の中心地である。
- ・ 同地域内には、主要幹線道路の国道 54 号（祇園新道）、国道 183 号、J R 可部線、新交通システム「広島新交通 1 号線（アストラムライン）」が縦断している。更に山陽自動車道「広島 I C」の至近距離に位置する。
- ・ 1994 年の「広島新交通 1 号線（アストラムライン）」の開通に伴う『祇園新道』沿線の西原・東原地区のマンション等の開発、2000 年から山本地区の大規模団地の造成が進み、今もなお人口流入が続いている。
- ・ 同地域は 1973 年にイズミ初の郊外型店舗「いづみ祇園ショッピングセンター」（現ゆめテラス祇園）が出店して以来、ロードサイド沿いを中心に商業・サービス業の集積が進んできたが、2009 年の大型複合施設「イオンモール広島祇園」の出店で、商業集積に拍車がかかっている。

図1 広島市安佐南区の位置図



〈人口動向〉

- ・広島市の人口は1,181,868人で、この5年間で12,656人（－1.06％）減少し、高齢化率は1.1ポイント増加している。それに対して安佐南区の人口は243,510人で、この5年間で274人（－0.11％）減少、広島市全体に比べても減少幅は少ないうえ、高齢化率は0.8ポイントの増加にとどまるなど、人口減少率、高齢化率ともに小さい。
- ・祇園地域の人口は79,080人で、この5年間で人口は1,748人（＋2.26％）増加し、増加幅こそ小さいが増加が続いている。高齢化率はこの5年間で0.3ポイント増加しているが、安佐南区の中でも高齢化の進行は緩やかである。

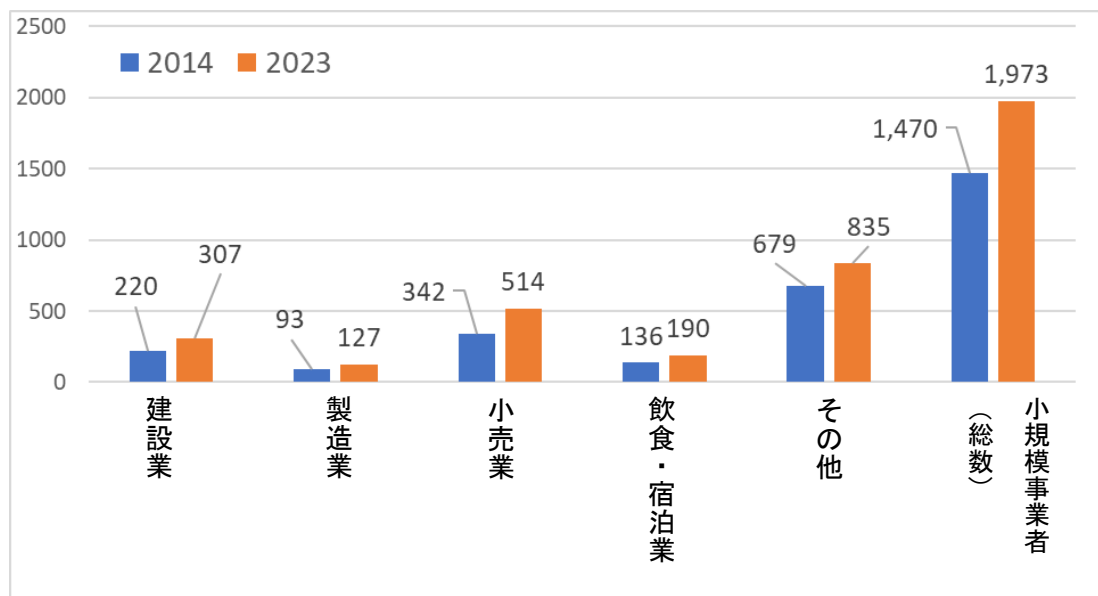
図2 人口・高齢化率の推移(人)

	2019. 3	2020. 3	2021. 3	2022. 3	2023. 3
広島市	1,194,524	1,194,330	1,192,589	1,186,408	1,181,868
高齢化率	25.0%	25.3%	25.6%	25.9%	26.1%
安佐南区	243,784	244,240	244,581	243,980	243,510
高齢化率	20.9%	21.2%	21.4%	21.7%	21.7%
祇園地域※	77,332	78,149	78,740	78,764	79,080
高齢化率	17.0%	17.1%	17.2%	17.4%	17.3%

出所:住民基本台帳より

※祇園地域(祇園・山本・長束・長東西・西原・東原・山本新町)

②祇園地区管内(祇園・山本・長束・長東西・西原・東原・山本新町)の小規模事業者数の動向(者)



③管内における業種別の現状分析と課題

業種	現状分析	課題
全業種 (共通)	・ 自社の営業が立地に大きく影響を受けている。新規創業者には土地の取得等のハードルが高くなる傾向がある。 ・ 慢性的な人手不足で、経営者一人で切り盛りしている。 ・ 同業他社との価格面での厳しい競争にさらされ、商品やサービスに適正な原価を転嫁するのが難しい。	・ 地域内での自社のブランドの確立と、市場における地位を確保することが課題

業種	現状分析	課題
建設業	・ 西日本豪雨以来、公共工事の受注は拡大傾向にある。 ・ 慢性的な人手不足で、外国人労働者の雇用に頼っている。 ・ 建設会社等を退職して、ひとり親方としての起業が多い。 ・ 新築住宅、リフォームともに需要は好調。住宅メーカーは施工の大部分を下請けに任せ、販売と施工管理が中心。	・ 業務管理におけるＩＴ化・ＤＸ化による業務効率化
製造業	・ コロナ禍の需要低下により、雇用面での影響が大きく、需要回復も他の業種に比べ遅い。 ・ 雇用面での外国人への依存度が高い。 ・ 製造業ではＢｔｏＢ取引だけでなく、広島市の立地やアクセスを生かしＢｔｏＣ取引に力を入れる企業が出てきている。 ・ 近年、自社で製造受託だけでなく、商品の企画・設計を手掛ける企業が目立ち、売上高に占める割合は小さいが成果が出始めている。	・ 新規顧客管理のためのＩＴ化・ＤＸ化による生産性向上 ・ 新規顧客開拓が課題
小売業 サービス業	・ 全業種の中で、小規模事業者が最も多い業種である。 ・ 美容関連サービス、ネイルサロンでの創業が多い。 ・ 親子、夫婦での起業が目立つ。 ・ 創業希望者の空き店舗や不動産会社の斡旋等の相談が多い。 ・ 既存事業から新事業への転換を希望する事業者が多い。 ・ 有名な個人店が点在している。 ・ 食品関連の小売業等では、商品の企画・製造から販売まで一貫して行っている事業所が多い。 ・ ＢｔｏＢ、ＢｔｏＣ取引ともに新規顧客開拓に意欲的で、管内から多店舗展開を行う企業も増えている。	・ 商品・サービスの情報発信におけるＩＴ化・ＤＸ化が課題
飲食・宿泊業	・ 幹線道路、ＪＲ駅周辺に集積している傾向があり、顧客は地元客、通行客やビジネス客が中心。競合する店舗が多く、フランチャイズ店、大型店の出店が相次いでいる。 ・ 団体客よりも、個人客が立ち寄れるお店が多い。 ・ 新規顧客開拓、顧客の固定化にＳＮＳを活用する企業が多い。 ・ メニューの特色よりも、駅や幹線通りに近いことや広い駐車場を持つこと等の利便性に頼る店舗運営が目立つ。	・ 商品・サービスの情報発信におけるＩＴ化・ＤＸ化が課題

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

- ・上記の現状と課題を踏まえ、次のように中長期ビジョンを設定する。

①中長期ビジョン

- ・当地域は広島市内から交通アクセスの良い、最大規模のベッタタウンで、高齢化傾向は見られるが進行はほぼ横ばいで、人口は増加傾向にあり、大きなビジネスチャンスがある。一方で、幹線道路近隣では、大型店等の出店が相次ぎ、競合店との差別化が急務になっている。
- ・そこで、今後、10年先を見据えて、祇園町の中期ビジョン（まちのあるべき姿）を設定する。

飲食や美容、学習塾などの生活関連サービスが集積している当地域の強みが磨かれ、ベッタタウンとして選ばれるまちとして、『生活関連サービスの活性化による活力あるまち』の実現

②第6次広島市基本計画との関連性

- ・広島市では、2020年～2030年度を計画期間とする第6次広島市基本計画において、都市像として『国際平和文化都市』の実現を掲げ、まちづくりの大きな柱として「世界に輝く平和のまち」「国際的に開かれた活力あるまち」「文化が息づき豊かな人間性を育むまち」に取り組んでいる。
- ・また管内の大きな開発プロジェクトでは、JR下祇園駅周辺において、「JR下祇園駅自由通路等整備」（図3参照、図4参照）が2021年より着手され、2026年度末に整備が完了する予定であり、JR下祇園駅周辺の人流に大きな変化が見込まれる。
- ・これらの計画等を踏まえ、商工会では、広島市基本計画と上記開発プロジェクトを関連づけ『生活関連サービスの活性化による活力あるまち』の実現を掲げ、小規模事業者の利益拡大のための経営改善普及事業に加え、販路開拓による個者支援の拡充を図る。
- ・また広島市の中小企業支援策や産業振興施策との関連施策の活用のために担当部署と連携を図る。（図5参照）

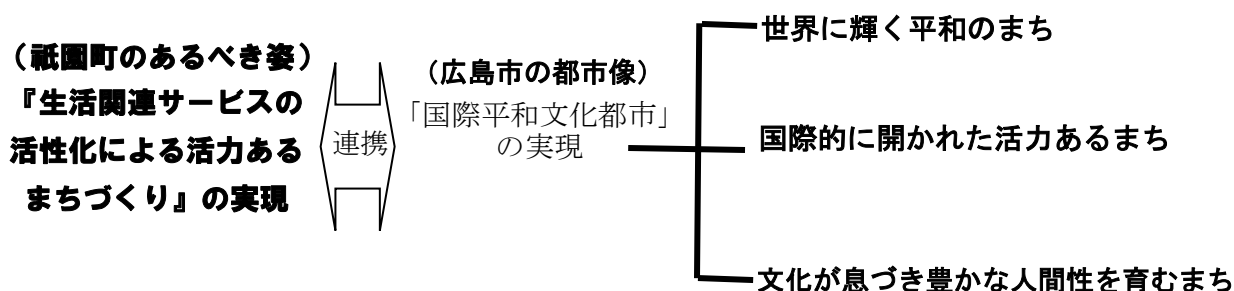
図3 JR下祇園駅自由通路等整備



図4 JR下祇園駅自由通路等整備



図 5 第6次広島市基本計画の体系図と祇園町のあるべき姿との関連図



関連性のある各種施策

都心や拠点地区等におけるまちづくりの推進、公共交通を軸とした交通体系の構築、産業集積・強化、中小企業・商店街の活性化、観光の振興、区における住民を主体としたまちづくり活動の充実、地域の活力を生み出す雇用等の推進、地域コミュニティや多様な市民活動の活性化

③祇園町商工会の役割

・当商工会では、中長期ビジョンの実現のために、次の1)～5)の役割を担う。

- 1) 個者に対してワンストップで、ひろしま産業振興機構、広島県事業承継・引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫等と連携を図りながら、経営課題の解決に応じていく役割
- 2) 経営力の再構築を促すための、小規模事業者にとって最も身近な伴走型支援を行う役割
- 3) 事業環境の変化にさらされた小規模事業者の課題や支援ニーズを把握し、国・県・市等の行政の各種施策に反映させるとともに、施策の活用や利用を小規模事業者に促す役割
- 4) 経営資源の限られた小規模事業者だけでは取組が難しい経営のDX化に向けた普及啓発や人材育成の支援を行う役割
- 5) 小規模事業者が1者だけでは取組困難な販路開拓を地域ぐるみで面的に支援する役割

(3) 経営発達支援事業の目標

・上記の今後、10年先を見据え祇園町の中期ビジョン(まちのあるべき姿)の実現のために、下記の①～③の目標を設定した。

①事業環境の変化を見据えた小規模事業者の自立的な稼ぐ力の強化による事業継続

- ・小規模事業者の経営力の再構築を促すために、窓口相談・巡回指導における「対話と傾聴」を通じて、経営者自らの経営課題への気づきと解決のきっかけを与えることを最優先に取り組む。その上で、経営課題解決のための、事業計画策定、税務指導、経営分析等を実施していく。
- ・広島市内の立地の強みを生かして、専門家や近隣の中小企業支援機関等と連携し、小規模事業者の経営課題の解決のネットワーク構築を支援する。

- ・小規模事業者のD X化のために、各種クラウドサービス等による業務効率化、S N SやH P等を活用するための人材育成及び雇用の創出を支援する。

②個店の競争力強化による地域のにぎわいの維持

- ・個店の魅力的な商品やサービスのP Rによる新規顧客開拓の支援を通して、地域内外からの消費者の流入の拡大を図る。
- ・また、魅力的な個店を残すために、広島県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携し、後継者不在の事業者も含め、事業引継ぎに積極的に取り組む。

③小規模事業者との「対話と傾聴」を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組へと繋げていく。

- ・経営者との「対話と傾聴」による個々の重点課題の設定を多方面から支援していく。
- ・特に、経営者と経営者を取り巻く地域の強みを見つける発見型アプローチによる自走化を促すことにより、地域全体の経済の底上げにつなげる。

2.経営発達支援事業の実施期間、目標の達成指針

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和6年4月1日～令和11年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

①事業環境の変化を見据えた小規模事業者の自立的な稼ぐ力の強化による事業継続

- ・新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に、生活様式や価値観の変化に加えて、非対面型ビジネスの導入などこれまでなかった変化や、在宅需要、内食の拡大に見られるように需要の質的な変化が加速するなどの環境に地域の小規模事業者は直面している。そのため、今まで以上に小規模事業者にとって内発的な動機による「Plan→Do→Check→Action」のサイクルの実施と、これに基づいた事業計画の軌道修正などの必要性が増している。
- ・よって、商工会では小規模事業者の内発的な動機に基づく経営力再構築を促すために、「対話と傾聴」の姿勢で日常的な経営課題解決に向けた窓口相談・巡回指導に取り組む。経営課題解決や事業計画の実施のフォローアップでは、経営者の「経営課題の新たな気づき」の絶好の機会であることを念頭に置いて、取組目標の達成と課題の検証を支援する。
- ・これらを前提とし、事業者の個別支援ニーズに応じた専門家派遣や展示会出展などの組合せによる事業計画の策定、経営分析、需要開拓の実施による売上拡大を図る。
- ・加えて、小規模事業者が関係する支援機関とのネットワーク化のための、各種セミナーや専門家による相談会の実施や、小規模事業者のDX化のためのセミナー開催や専門家派遣、各種支援ツールの情報提供によって、各種クラウドサービス等による業務効率化、SNSやHP等を活用するための人材育成及び雇用の創出を支援していく。
- ・これらを通じて、小規模事業者が事業環境変化の中で、自ら事業の軌道修正を重ねながら、自律的に稼ぐ力を強化し、事業の継続を図る。

②個店の競争力強化による地域のにぎわいの維持

- ・管内では、人口が微増を続けておりマーケットが拡大を続けている。一方で、小売・飲食サービス業におけるチェーン店の出店により、顧客争奪戦が繰り広げられている。そのため、小規模事業者の自らの働きかけで、他店との商品・サービスの面での差別化への取組と継続的に集客を図るための対策を講じていくことがより重要になっている。
- ・よって、商工会では、小規模事業者のマーケットインによる商品・サービスの開発を後押しするために、地域の経済動向調査結果・需要動向調査・経営分析結果を踏まえた具体的なターゲット層を設定し、事業計画の策定、販路開拓、事業計画策定後のフォローを行っていく。
- ・また、販路開拓のための事業者のDX化に向け、セミナー開催を通じた啓発や専門家派遣によって、事業計画策定前段階から事業者の需要開拓を支援し地域のにぎわいの維持につなげる。

③小規模事業者との「対話と傾聴」を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組へと繋げていく。

- ・人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規

模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との「対話と傾聴」を通じて潜在力を引き出すことにより、個者にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

＜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

- ・管内の経済動向を把握するため、４業種（小売業、サービス業、製造業、建設業）合計 15 者に四半期ごとに、巡回訪問によって聞き取りによる情報収集を実施し、商工会のHP等で公表した。また、管内の小規模事業者等に情報提供を行い、事業計画策定の参考資料として役立ててもらってきた。
- ・一方で、事業計画策定以外ではその活用は出来ておらず、個者支援における地域経済動向調査の活用が限定的である。

（２）目標

		R5 見込	R6	R7	R8	R9	R10
管内を対象とした 景気動向分析 の公表回数		4 回	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回
	会報発行	0 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
	HPでの公表	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

（３）事業内容

①調査手法

- ・経営指導員、経営支援員の全職員で、管内合計 15 者を対象に四半期ごと（５・８・１１・２月の年４回実施）に巡回し、聞き取りを行い、報告書として取りまとめを行い、調査結果を会報やHPで公表する。小規模事業者への景況への聞き取りを「対話と傾聴」の機会に位置付け、経営課題への向き合いを支援していく。

②調査対象

- ・管内小規模事業者 15 者（小売業、サービス業、製造業、建設業）

③調査項目

- ・売上、客数、資金繰り、仕入単価、採算性、従業員数、設備投資状況、課題 他

（４）調査結果の活用

- ・上記の分析結果を商工会の会報に掲載するとともに、会員以外の小規模事業者に対して幅広く周知するために、商工会HPに掲載する。
- ・この分析結果を事業計画策定だけではなく、事業計画のフォローアップ等の進捗状況の分析などを含めた個者の支援に活用を図っていく。

4.需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

- ・管内の人口は微増で推移しており、需要面では経営のプラスに働いているが、全国の小売・飲食チェーン店の出店が相次いでいるなど、消費者のトレンドの変化への対応を含めて、小規模事業者は厳しい環境にさらされている。
- ・そこで、商工会では、商品・サービスにおいて、他の店舗との差別化を図るために、アンテナショップなどでのテストマーケティングを実施した。これは、商品の販路開拓の販売面での課題を把握する上で有効であったが、消費者の生の声を商品のパッケージや販売形態まで踏み込んで改良に役立てることが出来なかった。
- ・今後、食品製造業者を対象に、消費者の生の声を商品開発の初期段階や商品の改良に役立てることが必要であり、より効果的な支援につなげる。
- ・さらに、一連の需要動向調査結果を、事業者との「対話と傾聴」に積極的に取り入れることにより、事業者自らの現況認識の希薄さや経営課題に対する認識不足や経営課題の見つめ直しにつなげる。

(2) 目標

	R5 見込	R6	R7	R8	R9	R10
支援事業者数	9 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
①新商品開発の調査対象事業者数	3 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
②商品の改良のための調査対象事業者数	3 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
③新規顧客開拓の集客の見直しのための調査対象事業者数	3 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

①管内地域の買物動向調査

- ・生活関連業種である小売業・食品製造業などの新商品・サービスの開発の企画、開発に資する調査を実施する。また、小売業・食品製造業などの新商品・サービスの認知度向上のための集客方法の改善に資する調査を実施する。

【調査場所】

- ・祇園地区管内（管内小売店（イオンモール広島祇園）又管内で開催される各種イベント）

【調査手法】

- ・来場客を対象にアンケート調査を実施する。

【サンプル数（有効回答数）】

- ・100 サンプル

【調査項目】

- ・顧客属性（年齢・性別、居住地、移動手段）、来場目的、来場頻度
- ・購入価格、購入品目、商品/店舗の認知度、店舗等の情報入手経路、SNSの利活用等

【活用方法】

- ・調査結果は、経営指導員が対象事業者向けにフィードバックを行う。新商品の企画の初期段階に活用を図るとともに、他業種からの生活関連業種への参入を目指す事業所への活用を図る。
- ・事業者の新規顧客開拓のための方法等の見直しに活用し、事業計画策定に反映する。

②消費者モニター調査

- ・主に食品加工品を中心に商品の改良のために、消費者モニター調査を実施する。

【調査手法】

- ・商品について、消費者（モニター）や食品分野の専門家等による試食を行った後、グループディスカッションなどで意見を聞き取り、アンケート票に記入する。調査結果を分析した上で、該当事業者にフィードバックを行い、新商品の開発や改良に役立てる。また、分析結果を事業計画に活用する。

【対象商品】

- ・食品加工品（弁当・総菜・パン・その他食品加工品）

【モニター対象】

- ・消費者モニター「30～50代 子育て世代（女性）」、専門家「食品・小売店経験者等」

【調査項目】

- ・味/香、価格、内容量、デザイン、こだわり/コンセプト、販売方法 他

【調査結果の活用】

- ・調査結果は、経営指導員等が専門家のアドバイスを得ながら分析を実施し、食品製造業者等に直接フィードバックを実施し、更なる改良に役立てる。

③市場調査「M i e N a」の活用による商圈調査

- ・小規模事業者の商圈設定を行い、商圈内の潜在需要とその需要における自社の市場シェアを把握する。

【調査項目】

- ・商圈内潜在需要算出のための基礎資料の把握
(1世帯あたりの品目別平均(年間)消費額) × 商圈内世帯数

【調査結果の活用】

- ・商圈設定は経営者との聞き取りから商圈を設定し、1世帯あたりの品目平均(年間)消費額に、商圈内の世帯数を乗じて、自社が扱う商品の需要規模の把握を行い、事業計画の作成に活用する。
- ・新規顧客への集客方法の設計と検証に活用

④日経テレコンを活用した商品・サービスの先行事例の分析

- ・日経テレコンの全国の新聞・雑誌掲載検索システムを活用し、新商品・サービスの先行事例の分析により、新商品・サービスの開発や改良のための方針の見直しに活用する。

【調査手法】

- ・日経テレコン保有の全国の新聞・雑誌掲載検索システムへの「キーワード」検索

【調査結果の活用】

- ・競合が見込まれる商品又はサービスの価格、特徴、販売方法等の項目について他社商品と自社商品の優位性を分析し、事業計画に反映していく。

5.経営状況の分析に関すること**(1) 現状と課題**

- ・自社の状況を財務状況から把握することは事業継続するために必須である。しかし、損益計算書及び貸借対照表の財務資料は税務申告や資金調達のための活用に留まっている。
- ・加えて、上記の財務資料で表れていない、非財務面（SWOT分析等）の分析は、補助金申請のための事業計画策定時に一時的に実施はしているものの、不十分であり、財務・非財務の両面から経営分析ができていない。

(2) 目標

	R5 見込	R6	R7	R8	R9	R10
専門家による個別相談会 (開催回数)	5 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
経営分析事業者	40 者	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者

(3) 事業内容**① 対象者**

- ・税務申告や資金繰りなどの目先の経営課題解決後も引き続き「対話と傾聴」を重ねた中から、経営分析や事業計画の必要性や重要性が見込まれる小規模事業者の中から商工会が選定する。
- ・また目先の税務、資金繰りの経営課題を抱える事業者を自走化への緊急性の高い事業者に位置付け、対象者として選定する。

②経営分析の実施手法

- ・経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」や内閣府が提供する「経営デザインシート」の分析シートを活用し、経営指導員が実施する。
- ・経営分析に関連する基礎資料を商工会の基幹システムや経営カルテ（CRMate）等により、全職員が管内の小規模事業者の実態の暗黙知から形式知への転換を図り、その上で小規模事業者への経営分析を実施する。

③経営分析を行う項目**<財務面>**

- ・営業利益率 ・労働生産性 ・EBITDA有利子負債倍率
- ・営業運転資本回転期間 ・自己資本比率 他

＜非財務面＞

- ・経営者（経営ビジョン/経営意欲/後継者の有無）、事業（沿革、強み、弱み）、企業を取り巻く環境（市場動向、競合他社との動向）、内部管理体制（組織体制、品質管理体制、事業計画の策定状況、従業員との情報共有、人材育成の体制他）

④経営分析の活用方法

- ・経営分析結果は事業者にはフィードバックし、経営課題の設定や事業計画の策定に活用するとともに、「対話と傾聴」による自社の財務・非財務情報の見える化による伴走型支援を実施する。

6.事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

- ・パンフレット等での補助事業等の施策の普及により事業計画の策定支援事業の掘り起こしに取り組む、事業計画策定支援事業者数を増加させてきた。この大部分は各種補助金申請書策定を契機とした事業計画の策定支援が中心となっており、小規模事業者には事業計画の策定の必要性、重要性について十分に伝えることができていない。加えて、中長期的な経営方針を描く視点を欠き、経営の本質的な課題の設定ができておらず、一過性の経営支援にとどまっている。
- ・今後は、中長期的な経営課題の落とし込みにより、事業者が自らで描いた事業計画を自走化できるよう、「対話と傾聴」を通じて効果的な伴走型支援に取り組んでいく。

（２）計画策定支援の考え方

①事業計画の策定を小規模事業者の内発的な動機を促す「機会」に活用する

- ・小規模事業者の内発的な動機づけのために、持続化補助金などの補助金獲得が目的であっても、事業者が本質的な課題の認識に近づけるよう、「対話と傾聴」のプロセスを重視した事業計画の策定支援を実施する。

②補助金の電子申請をきっかけとするDXの普及啓発

- ・持続化補助金をはじめ各種補助金申請の電子化が進んでいる。これを切り口に、事業計画の策定の前段階より事業者のDX化への必要性や重要性について普及啓発を図り、小規模事業者のDX化を段階的に推進する。

③認定支援機関、ひろしま産業振興機構等の専門家による事業計画の策定支援

- ・商工会では、「地域の経済動向調査」、「経営状況の分析」及び「需要動向調査」によって小規模事業者の経営課題の設定を行うプロセスを通して事業計画の策定支援を行うこととし、経営課題が明確となった段階で、必要に応じて外部の支援機関の専門家等と連携した事業計画の策定支援を実施する。

④生活関連サービス業を中心に事業計画の策定支援の推進

- ・厳しい競争にさらされながらもビジネスチャンスに活路を見出す主に飲食業、食品小売業、食

品製造業、美容業、不動産業などの生活関連サービス業を重点的に支援する。

(3) 目標

	R5 見込	R6	R7	R8	R9	R10
専門家派遣の実施	10 回	18 回	18 回	18 回	18 回	18 回
D Xセミナーの開催	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画作成支援事業者	36 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

(4) 事業内容

①専門家派遣の実施

- ・管内の小規模事業者に対して「地域の経済動向調査」、「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の提供等による経営指導を実施することで、自らの経営課題が明確となった事業者を中心に、商工会と専門家が連携して事業計画の策定支援を実施する。

②D Xセミナーの開催

- ・管内の小規模事業者に対して、D Xの取組の必要性や重要性を普及するセミナーを開催する。
- ・経営課題の解決に生かす具体的な I Tツールやデジタル技術の情報提供等を行う。

【募集対象（人数）】・管内小規模事業者（10 者）

【募 集 方 法】・チラシの作成、チラシの新聞折込、商工会会報・H Pでの集客

【講 師】・I Tコーディネーター他

【開 催 回 数】・1 回/年

【テ ー マ】・補助金の電子申請の方法、E Cサイト・S N Sの活用

・顧客管理ツール、クラウド型各種サービスの導入事例他

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

- ・事業計画策定事業者の大部分が、補助金活用を目的としているため、中長期的な視点での計画の実現に対する意識づけができていない。
- ・そのため、経営者に対し、事業計画期間となっている中長期的な視点での資金繰り、販路開拓支援の面からの経営課題の設定が十分にできていない。

(2) 支援に対する考え方

- ・小規模事業者にとって内発的な動機による「P l a n→D o→C h e c k→A c t i o n」のサイクルの実施ができるように、「対話と傾聴」の姿勢で、事業計画策定後のフォローアップを実施する。

- ・事業計画策定後のフォローアップでは、商工会の基幹システムや経営カルテ（CRMate）を活用し、全職員で小規模事業者の経営課題とその解決を実施する。
- ・また、事業計画の策定後の小規模事業者の課題や現場に即した取組を阻む障壁を取り除くことを目的とする「対話と傾聴」のアプローチによるフォローアップを実施していく。

（３）目標

	R5 見込	R6	R7	R8	R9	R10
フォローアップ対象事業者数	40 者	6 者	12 者	18 者	18 者	18 者
頻度（延べ回数）	136 回	24 回	48 回	72 回	72 回	72 回
売上拡大事業者数	20 者	3 者	6 者	9 者	9 者	9 者

※事業計画の期間は３年が基本で、６者×４回

（４）事業内容

①計画的な巡回及び窓口指導を通したフォローアップの実施

- ・事業計画策定支援事業者について商工会で共有し、四半期ごとの事業計画の達成状況の把握を行い、商工会で共有し、的確なフォローアップを実施する。また事業計画の進捗状況に応じて、各種施策メニューの提案などを行いながら事業者の目標達成に向けた動機づけを行う。
- ・また事業計画策定直後は、フォローアップの頻度を増やす等、目標達成のために必要なフォローアップを実施する。
- ・フォローアップにあたっては細かく取組を区切り、事業者が実行可能な取組から着手するように留意しながら実施する。

②専門家派遣の実施

- ・フォローアップを通して見つけ出された、事業計画と実施の間のズレや、このズレの発生の要因となっている真の経営課題解決を見極め、その解決のため、中小企業診断士、税理士、社会保険労務士等の各種専門家と連携して、事業計画策定事業者の事業計画の達成をあらゆる面から支援する。

③商工会で事業計画策定事業者の経営課題解決のデータベース化

- ・上記での事業計画のフォローアップに加え、事業計画策定事業者の経営課題の傾向と対策を把握するために、全職員で経営カルテ（CRMate）の入力を行い、加えて各種決算資料などによる経営課題解決状況や関連する情報蓄積（データベース化）を実施する。情報を共有し、支援が担当者の個人的な視点に留まらず組織として支援するよう留意する。

8.新たな需要の開拓支援

（１）現状と課題

- ・販路開拓の支援として、新規顧客開拓のために展示会出展を行うことで、新たな取引先との商談

に結び付いているものの、展示会出展費や出展後のフォローアップの旅費に費用がかさむため、小規模事業者が継続して出展できていない。

- ・加えて「B to C取引拡大のためのテスト販売」「自社商品のPRのためのYouTube動画の撮影・発信」に取り組んできたが、小規模事業者の人材育成が十分に行えず、成果が一時的かつ限定的である。

(2) 支援に対する考え方

- ・小規模事業者の自ら実現できて継続ができる新商品・サービスの販路開拓や情報発信として、HPや、SNS（Instagram、X（旧Twitter）、YouTube）の活用を含めたDX化を人材育成の観点から推進する。
- ・事業計画の策定や売上目標の設定などの支援を行った又は行っている意欲のある生活関連サービス業を重点的に支援する。また、事業計画の進捗状況に応じた適切な新規顧客獲得のための支援方法を提案していく。

(3) 目標

	R5 見込	R6	R7	R8	R9	R10
①テスト販売 参画事業者	3 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加額（1ヶ月/1社）	1 万円	3 万円	3 万円	3 万円	3 万円	3 万円
②共同広告の作成・掲載と発信 参画事業者	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加額（1ヶ月/1社）	-	3 万円	3 万円	3 万円	3 万円	3 万円
③展示会出展参画事業者	3 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
商談成約件数	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
④上記（①+②+③）のうち SNS等活用事業者		3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
⑤上記（①+②+③）のうち マスコミ掲載事業者		1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(4) 事業内容

① テスト販売

- ・広島県のアンテナショップを活用し、小規模事業者の食品加工品を中心に、1 か月間のテスト販売を実施する。テスト販売先は「市町村情報センターひろしま夢ぶらざ（広島市中区本通）」、「ひろしまブランドショップTAU（東京都中央区銀座）」などを想定している。

※「市町村情報センターひろしま夢ぶらざ（広島市中区本通）」

広島市中区に位置し、令和4年度は約28万人の来店者数で、年間売上は4.2億円であった。

※「ひろしまブランドショップTAU」

東京都中央区銀座に位置し、令和4年は約75万人の来場者数で、年間売上は8.1億円であった。

② 共同広告の作成・掲載と発信

・パン屋・総菜・飲食店などの生活関連サービス業の小規模事業者の商品・サービスを中心に、タウン誌を活用して、掲載回ごとにテーマを決めてPRを実施する。タウン誌では「T J H i r o s h i m a」等を想定。

※「T J H i r o s h i m a」広島市の中心部に約3.5万部を発行する有料月刊雑誌である。

③ 展示会出展

・「ビジネスフェア 中四国」(※)等に出展して、小規模事業者の食品加工品のB to C取引による新規取引先の開拓に取り組む。

※中四国の最大規模の展示会、来場者約1000人、延べ商談件数約4,500件

④ 上記に関連して取り組む内容

1) 新規顧客開拓のためのDXセミナー

・新規顧客開拓や商談の成約率を上げるために、新規顧客のコミュニケーションツールとしての自社のDX化（HP作成、SNSを活用したマーケティング、クラウドサービスを活用した顧客管理システムの導入）に向けたセミナーを開催する。

2) プレスリリース配信代行

・個者の効果的な情報発信のために、プレスリリース配信代行サービスの活用を図るとともに、リリースの反響を含めた効果検証を行う。プレスリリース配信サービスとして、株式会社PR TIMESの『PR TIMES』を想定。

※PR TIMES 保有する1万1,700件（2023年4月時点）のデータベースの中から、ユーザーがプレスリリースをメールで送付したいメディアを選定・指定し配信が可能。データベースにはテレビ・新聞・雑誌・WEB・フリーペーパー・ラジオ・通信社などさまざまなメディアが含まれ、最大300件まで選択可能で、1件あたり3万円から利用可能。

3) 専門家派遣

- ・新規顧客開拓や商談の成約率を上げるために、小規模事業者に対してプレスリリース原稿の策定指導や、商談の際に活用する商談シートの作成等や実施前後のフォローアップを実施する。

9.事業の評価・見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

- ・事業の実施状況及び成果については外部有識者（中小企業診断士・日本政策金融公庫）、広島市商業振興課、広島市安佐南区地域起こし推進課、広島県経営革新課、広島県商工会連合会及び商工会役員、法定経営指導員等で構成される「経営発達支援事業評価委員会」を設置し、新型コロナウイルス感染症の影響で書面審査が中心となったが、委員会を年1回開催し、事業の実施状況及び成果を協議し、次年度以降に向けた検討の協議を行ってきた。
- ・委員会の開催時期が6～7月での開催のため、事業実施後の評価を伴走型補助金の申請内容に生かされておらず、年度ごとの計画見直し段階での効果的なPDCAサイクルが出来ていない。

(2) 事業内容

①経営発達支援事業評価委員会の設置

- ・外部有識者（中小企業診断士・日本政策金融公庫）、オブザーバー（広島市商業振興課、広島市安佐南区地域起こし推進課）、広島県経営革新課、広島県商工会連合会及び商工会役員、法定経営指導員等で構成される「経営発達支援事業評価委員会」を設置し、事業の実施状況及び成果について5段階評価を実施し、次年度以降の事業計画の検討などを行う。また、適切な時期（11月末・年度末等）での事業の検証を実施する。開催方法には書面による開催を含めることにより柔軟性を持たせて着実に実施する。

②評価結果の公表

- ・事業の実施状況・評価・見直しについては、管内の小規模事業者に周知するために商工会のHPにて掲載する。また、同評価結果は商工会報に掲載し、商工会の窓口や誰にでも閲覧可能な場所に設置することで周知を図る。

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

- ・広島県商工会連合会が主催する各種研修やセミナーへの受講を通して、経営指導員をはじめとする職員の資質向上に取り組んできた。中でも、各種補助金の申請や税務申告において、電子申請がスタンダードとなっており、職員のIT、DXへの対応力がより重要になってきている。
- ・また、新型コロナウイルス感染症の拡大等により小規模事業者を取り巻く環境は大きく変化しており、経営の時流を押さえた個者支援のための資質向上や、相手の話をしっかりと聞き、相手の立場に共感し、聴き出した内容をベースに問いかける「対話と傾聴」のスキルがより一層求められている。

(2) 事業内容

①管内の小規模事業者のデータベース化

- ・管内の小規模事業者の実態把握のため、非会員を含めた経営カルテ（CRM a t e）の入力を徹底し、管内の具体的な支援ニーズの実態把握に努め、職員の支援能力の底上げを図る。

②専門家と同行による職員のO J Tによる「対話と傾聴」のスキルアップ

- ・支援先事業所への支援は専門家と職員の同行を基本とし、専門家の「対話と傾聴」の手法を体感することにより、「対話と傾聴」のスキルアップにつなげていく。

③外部講習会等の積極的な活用

- ・常に変化し続ける経営の時流に対応していくために、経済産業省や民間団体等が主催するセミナー等を受講し、職員の資質向上を図る。今日的な経営の時流としては、「カーボンニュートラル」「デザイン経営」などがテーマとして想定され、小規模事業者を取り巻く環境変化をいち早く捉えることを通して職員の資質向上を図る。加えて小規模事業者のD Xの実装のためのクラウド会計システムの導入や、行政申請の電子化等の対応に向け、民間団体が主催するセミナー等を受講し、基本的な知識習得を図る。
- ・これらの個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織で共有していくために、複数名による事業者支援を部分的に行うことで、商工会職員の知識や技術の底上げにつなげる。

④I Tデジタル技術の実演会（展示会）等への参加

- ・商工会の経営指導員等のI Tツール（商品）についての知識習得を目的にI Tベンダーらが出展する実演会や展示会の視察を実施する。

⑤O J T制度の導入

- ・支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したO J Tを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

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

(1) 現状と課題

- ・安佐南区・安佐北区管内の商工会（安古市町、高陽町、沼田町、広島安佐）との研修交流会を年2回程度行っており、主に商工会の運営、経営発達支援事業の進め方等について情報交換を実施している。商工会以外の支援機関とは、日本政策金融公庫との年1回の情報交換を実施している。
- ・今回のコロナ禍により、意見交換会が実施できていないが、小規模事業者を取り巻く環境は大きく変化しており、職員の支援ノウハウの共有を通じた支援能力を強化は必要不可欠である。

(2) 事業内容

①近隣商工会との連携・情報交換会への出席

- ・安佐南区・安佐北区管内の商工会（安古市町、高陽町、沼田町、広島安佐）の経営指導員等が出席する研修交流会に参加し、個者支援の経営課題ノウハウの共有や、小規模事業者の支援ニーズと支援方法についての意見交換を行うことで、支援ノウハウの向上を図る。（年2回程度）

②日本政策金融公庫主催の経営改善貸付推薦団体連絡会議への出席

- ・日本政策金融公庫広島支店の職員と、安佐南区・安佐北区管内の商工会（安古市町、高陽町、沼田町、広島安佐）の経営指導員等が出席する連絡会議に出席し、マル経融資制度の活用状況についての意見交換を行うことで、支援ノウハウの向上を図る。（年1回）

③その他支援機関との連携、情報交換（随時）

- ・事業者に対する支援の中でより専門性の高い分野については、広島県事業承継・引継ぎ支援センター、ひろしま産業振興機構（よろず支援拠点）等と連携して対応する必要があることから、日ごろから定期的に情報交換を行うなど協力体制を構築する。

(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	
(2024 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) 祇園町商工会 事務局 事務局長 ・ 経営指導員 3 人 (うち法定経営指導員 1 人) ・ 補助員 1 人 ・ 記帳専任職員 1 人 ・ 一般職員 2 人 連携 広島市 ・ 経済観光局 産業振興部 商業振興課 ・ 安佐南区 市民部 地域起こし推進課	

②関係市町村

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

広島市 安佐南区 市民部 地域起こし推進課

〒731-0193 広島県広島市安佐南区古市一丁目 33 番 14 号

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)

	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
必要な資金の額	5,786	5,786	5,786	5,786	5,786
1. 専門家謝金	1,895	1,895	1,895	1,895	1,895
2. 通信運搬費	119	119	119	119	119
3. 印刷製本費	185	185	185	185	185
4. ソフトウェア・サービス費	66	66	66	66	66
5. 展示会等実施・出展費	847	847	847	847	847
6. 広報費	770	770	770	770	770
7. 委託・外注費	1,904	1,904	1,904	1,904	1,904

(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
商工会会費収入・手数料収入等、国補助金、広島県補助金、広島市補助金

(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。