

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	福山あしな商工会（法人番号 9240005009888） 福山市（地方公共団体コード 342076）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目 標	1. 小規模事業者の持続的発展と小規模事業者数の維持 ①事業承継支援件数：事業計画策定支援件数5年間100件のうち20件 2. 小規模事業者の競争力を高め儲かる事業所の増加 ①事業計画策定事業者件数：5年間100者 ②売上増加事業者数：事業計画策定事業者数のうち40%以上 ③粗利益率増加事業所数：事業計画策定事業者数のうち35%以上
事業内容	1. 地域の経済動向調査に関すること ・分析システム等により地域経済の動向を調査分析して事業計画策定に生かせるよう活用する 2. 経営状況の分析に関すること ・財務分析及びSWOT分析による経営分析を行い事業計画策定に活用する 3. 事業計画策定支援に関すること ・経営分析を行った事業所に対し事業計画策定支援を行い持続的経営の実現を支援する 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること ・事業計画策定後は、3回/年程度巡回訪問を実施し、必要に応じて支援機関や専門家と連携したフォローアップを実施する 5. 需要動向調査に関すること ・「Hinet-Navi」、「Miena」活用によるマーケット分析、調査分析結果は事業計画策定の参考資料とする。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・展示会や商談会への斡旋と出展支援によりBtoBやBtoCでの販路拡大を支援する
連絡先	福山あしな商工会 経営支援課 〒729-3103 広島県福山市新市町新市 820-1 TEL(0847)52-4882 FAX(0847)52-7177 E-mail:f-ashina@hint.or.jp 福山市 経済環境局経済部産業振興課 〒720-8501 広島県福山市東桜町3番5号 TEL 084-928-1038 FAX:084-928-1733 E mail shougyou-shinkou@city.fukuyama.hiroshima.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 経営発達支援事業の目標

＜現在実施中の経営発達支援計画（以下「第 1 期計画」という。）における取組と評価等＞

第 1 期計画において、小規模事業者に対して受動的経営支援から積極的経営支援を目標に掲げ、小規模事業者個々の強みと需要動向を見据えた「事業計画の策定」と「事業計画のフォローアップ」を職員による伴走型支援で以下の通り実施しました。また、当地域は令和 2 年以降継続している新型コロナウイルスの蔓延による外出自粛等による影響で、管内の商工業者が甚大な被害を被ったことから、当初計画になかった持続化給付金・新型コロナ対策マル経融資・新型コロナウイルス対応型持続化補助金・広島県・福山市等の協力金・応援金を活用した緊急経営支援事業を最優先に実施しました。取組内容及び評価については、下記の通りであります。

(1) 小規模事業者への支援（⇒一部継続実施）

第 1 期計画においては、製造業、建設業、商業・サービス業を中心に、平成 29 年度から令和 3 年 9 月末日までの 4 年半で 197 件の事業計画策定支援を行い、税務・労務・金融・各種補助金申請の支援など幅広く実施することで、事業所の事務の軽減や経営内容の見える化に繋がりました。その結果、197 件のうち 32 件は売上増加、また 21 件が粗利益増加に繋がりました。

一方、繊維工業における国のアパレル企業の認証規格である「J∞QUALITY」を先行して取得した企業では、取得へのハードルの高さ比べ会社への利益につながりませんでした。これにより会員事業所が取得に対して消極的になり、今回の計画期間内において取得に至る企業はありませんでした。よって計画の見直しが必要であると考えます。

(2) 創業者等が育つ環境づくり（⇒継続実施）

当地域において、創業を応援するため、創業予定者に対し第 1 期計画の実施において 32 件の創業支援を行いました。創業後においても税務・労務・金融・補助金申請支援を実施し、創業間もない企業の事務の軽減、販路開拓、資金力・ノウハウの蓄積に繋がりました。

(3) 観光振興等による地域経済の活性化に資する取り組み（⇒休止）

この事業においては、新市観光協会と連携して新市町の観光マップの作成・配布、史跡散策、観光ガイドの育成等々を行い、また、青年部員による福山市立動物園まつりへの出店、吉備津神社での「いっきゅうマルシェ」の開催で来訪客が 10%程度の増加に繋げることが出来ました。

しかし、観光振興については新市観光協会が中心となり実施していくため商工会はイベントの事業を中止して経営支援に重点を置くこととします。

(4) 新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者の支援（⇒継続実施）

令和元年 12 月に発生した新型コロナウイルスの蔓延による影響で被害を受けた小規模事業者に対して当商工会は、新型コロナ対策マル経・コロナ型持続化補助金等を活用した復興支援を最優先に実施しました。影響を受けた事業所への巡回による確認・情報提供・融資やコロナ型持続化補助金の情報提供を行い、申請支援を行った結果、コロナ型持続化補助金の 11 件の採択・被災事業所に対する資金調達 37 件を実現することが出来ました。

<今回の申請における取組>

(1) 地域の現状と課題

①当地域の概要と管内の状況

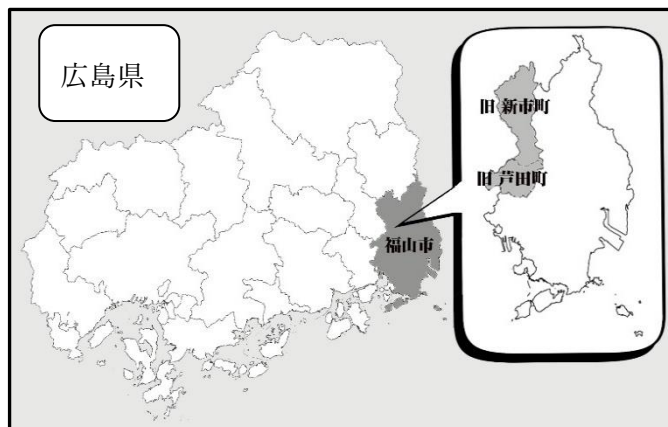
福山市は、広島県の東端に位置する中核市です。広島県内では広島市に次ぎ2番目となる約46万人の人口を擁し、隣接する地理的歴史的にも関係の深い岡山県井笠地方を含む備後都市圏の中心都市でもあります。また、大正5年の市制施行以来10回にわたって周辺市町村と合併を行っています。

福山あしな商工会は、平成19年4月1日、旧新市商工会と旧芦田町商工会の合併により設立。この地域は、福山市の北西部にあり、備後地域のほぼ中央にあります。旧新市町には、JR福塩線・国道486号線が通り、更に一級河川芦田川が流れています。旧芦田町は、旧新市町の南部に位置しています。

管内の人口・事業所数は、平成24年度を基準として表1の通り微減傾向にあります。

また、管内の事業者数及び小規模事業者数は表2の通り減少傾向にあります。

商工会員数については、表3の通り減少傾向にあります。



〈表1〉管内人口・世帯数及び従事者数・総事業所数・業種別事業者数

区 分	H24 年	H28 年			増減	H24 年に対する H28 年の増減率
			旧新市	旧芦田町		
管内人口	27,914	27,696	20,801	6,895	▲218	▲0.8%
世 帯 数	11,204	11,242	8,468	2,774	38	0.3%
従事者数	8,488	8,511	7,085	1,426	23	0.2%
総事業所数	1,194	1,128	874	254	▲66	▲5.6%
業 種 別	建設業	104	87	60	▲17	▲17.4%
	製造業	386	362	239	▲24	▲6.3%
	卸・小売業	288	276	241	▲12	▲4.2%
	サービス業	318	314	262	▲4	▲1.3%
	その他	98	89	72	▲9	▲9.2%

(管内人口・世帯

〈表3〉福山あしな商工会 業種別会員数

年度	製造業	建設業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計
H24 年度	254	100	36	125	24	111	41	691
H26 年度	237	109	37	123	24	111	45	686
H28 年度	224	108	35	112	24	109	43	655
H30 年度	205	105	33	100	20	101	46	610
R02 年度	191	105	34	92	19	102	48	591
H24 年対比	75.1%	105%	94.4%	73.6%	79.1%	91.8%	117%	85.5%

(商工会実態調査より)

②当地域における業種別の課題と景況

業種	景況	課題
繊維工業	広島県東部の福山市を中心とした備後地域は、東隣の備中（井原市周辺）・備前（倉敷・児島）地域と合わせ三備地区と言われ、特に当地域においては当地域発祥である備後絣から派生して大きな産業となったデニム商品・ワーキングウェアを中心に、日本においても繊維産業の一大拠点であります。現在低コストを求め人件費の安い外国への生産基地の移転が進み、景況は減少傾向ではあるが、当地域特産のデニムにおいては生地製造から製品化まで地元で一貫生産できる強みを生かし、福山市等行政との連携も行っており、国内及び海外の展示会への出展による販路開拓を行う企業も増加しています。ワーキングウェアについてもコロナ禍の影響を比較的受けにくい商品であり、また防護服等の特殊需要もあり、需要は底堅く推移しています。	緊急性のあるものや小ロットの製品等については国内生産を続けており、メーカーとの取引、メーカーの下請けとしてその製造工程の一部を担っているが、受注量の減少、低工賃・短納期等の厳しい条件を余儀なくされていることが現状で、コロナウイルスの蔓延以降においてはさらに顕著です。また事業所・従業員の高齢化及び後継者不在による事業・技術の承継が困難になっており、外国人実習生の利用などで凌いでいる現状です。

製造業・建設業	製造業は当地区西隣の府中市にリョービ(株)、(株)北川鉄工所など上場企業があり、これら企業の下請け企業として金属製品製造、部品加工を中心とした企業が多く存在しています。また古くから地域の伝統産業として根付く家具産業の関連企業として木材加工・木製品製造企業も立地しています。 景況は堅調であり、大手製造業は順調に回復基調にありましたが、コロナウイルスの影響を受けたことにより海外への輸出が止まったこと、資材の輸入が難しくなり原材料高騰に繋がっていることが懸念材料であります。 建設業においては、近年は公共事業が減少し、また民間建築も競争の激化とニーズの多様化により小規模事業者には厳しい経営環境となっていますが、コロナウイルスの影響は他産業に比べて比較的影響は少なく、一定の需要を持っている状況であります。	製造業事業者は不安定な受注や原材料及び経費の値上がりなどで厳しい状況が続いています。また下請的業務が多く、自らが提案し売上が獲得しにくい経営体質であります。親会社や公共工事の発注度合いによって、自社の売上状況が大きく左右されるため、小規模事業者自身の強みを活かした新たな施工技術・施工方法の創出により、売上を維持・拡大することが望めます。
小売業・卸売業	当会管内の小売・卸売事業者の会員数は8年前に比べ161社から126社に減少し、22%の減少となっている。小規模事業者は大型店、路面型チェーン店・フランチャイズ店との競合が厳しく、価格・品揃え・資金面での勝負となるため厳しく、これに店主の高齢化による廃業が増えてきています。これにコロナウイルスの影響による外出自粛の影響を受け、ネット販売を主体とした巣ごもり消費が増え、さらに追い打ちをかける状況となっています。商品を納入する卸売業にとっても状況は同じであり、商品の購入の窓口である店舗に顧客が戻ってくるのを待っている厳しい状況であります。	近年、地域小売業は廃業する店舗も多く、新市本通り商店街、戸手地区、宮内地区をはじめとし路面店は総じて疲弊しています。今後は、高齢化社会における地域住民の利便性を確保し、地域のコミュニケーションの場となるよう、持続的発展を目指すことが望めます。
飲食業・サービス業	管内の飲食店、サービス業は当地域の幹線道路沿いに集中しています。フランチャイズ店は数件しかありませんが、同規模の同業者との競合も多く競争が激しく、管内人口の減少・少子高齢化、地域経済衰退等の構造変化に直面しており、その影響を受けている中で、コロナウイルスの蔓延が始まり、対面型販売を主体とする飲食・サービス業への打撃は大きく、影響が収まるまでは景況回復の見通しが難しい状況にあります。	資金・人材・技術力・雇用確保・情報収集等に遅れをとり、売上の減少・利益の確保に苦労を強いられ、後継者不足、廃業等の問題を抱えています。またコロナウイルスの影響は大変大きく、回復には相当の時間がかかると考えられます。

③福山市の振興ビジョン

福山市は「福山市総合計画」と「福山市総合戦略」を一本化して「福山みらい創造ビジョン」（2021年～2025年）を策定しています。その中で、小規模事業者の経営の発達に繋がり、且つ当商工会に関連のある施策体系は「循環型地域経済の形成」であります。

この柱の中の3項目（企業の経営力強化、起業・創業支援や企業誘致の促進、地域経済循環構造の形成）について、福山市と当商工会が連携して取り組みます。これにより、福山あしな商工会地域の小規模事業者が持続的に事業を発展させ、更には地域の活性化に繋がります。

「福山みらい創造ビジョン(新5つの挑戦)」施策体系

挑戦1 福山駅周辺の再生加速とグローバル都市の創造

挑戦2 希望の子育てと寛容で健やかな社会の実現

挑戦3 人や企業が安心・安全に活躍できる都市環境の構築

当商工会に関連のある施策

循環型地域経済の形成

企業の経営力強化

起業・創業支援や企業誘致の促進

地域経済循環構造の形成

挑戦4 新たな価値を創出する人材育成と個性光る地域振興

挑戦5 歴史・文化とスポーツによる新たな体験価値の創出

第五次福山市総合計画／福山みらい創造ビジョン参照

(2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

①当管内の10年後のあるべき姿

福山市及び当商工会が連携して実施する経営発達支援計画においては、当管内の10年後のあるべき姿を下記の通りとします。

当管内の10年後のあるべき姿
地域を支える小規模事業者の経営力を強化し、小規模事業者が持続的に発展している地域を目指す
小規模事業者の競争力を高めることで儲かる事業者が増加していく地域を目指す

②福山市の施策との関連性

福山市は、(1) ③. のとおり「人や企業が安心・安全に活躍できる都市環境の構築」を新5つの挑戦の1つに掲げています。このうち「循環型地域経済の形成」の施策では、「企業の経営力強化」、「起業・創業支援や企業誘致の促進」、「地域経済循環構造の形成」の3つを掲げています。

そこで、当商工会としては、「企業の経営力強化のために売上及び利益率向上に向けた支援など、企業が持つ経営資源やビジネスモデルをより魅力のあるものへ磨き上げる」、「新事業創出・創業・企業間連携の支援を行い、新商品・新サービスの開発支援や新たな技術革新に対応できる環境づくりに取り組む」、「管内の製造業者で多い繊維及び金属製品製造業者に対して人材育成とものづくり技術の継承に取り組む」という3つの事項をビジョンとして掲げます。

③商工会としての役割

商工会は、地域の強みを活かした産業振興と管内小規模事業者の課題やニーズに対する個社支援の役割を担っています。また、商工会は、経営支援を実施する中で国・県・市の各種施策の普及と活用も促進していく役割があります。

これらの産業振興と経営支援を福山市と連携して行うことで管内小規模事業者が競争力を高め「儲かるお店」に成長し、地域経済の活性化に繋がっていきます。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記(1)の地域の現状及び課題を踏まえて上記(2)の小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方(当管内の10年後のあるべき姿)を実現するために以下の目標を定めます。

①小規模事業者の持続的発展と小規模事業者数の維持

管内の人口と商工業者数と小規模事業者数は減少傾向にあります。今後も減少傾向にあると見込まれます。令和2年度会員事業者のうち廃業者16者、創業者8者と廃業が大幅に上回っています。廃業を減少させるため事業計画策定20者/年のうち20%(4者)の事業者に対して事業承継計画を策定し事業承継に繋げ廃業者を減少させます。

長期目標としては、小規模事業者数785者の維持を目標とします。そして、当経営発達支援計画の5年後の目標の1つとして下記の目標数値を掲げます。そのためには、事業計画策定支援を強化

し、事業承継支援を積極的に行い持続的経営に繋がります。次に、創業支援にも力を入れ、賑わいのある町を目指します。

【目標数値】

・事業承継支援件数：事業計画策定支援件数100者/5年のうち20%（20者）

※目標数値の根拠：P6事業計画策定20者/年のうち20%（4者）

②小規模事業者の競争力を高め儲かる事業所の増加

第1期計画から引き続き、管内の製造業、建設業、商業・サービス業を中心に小規模事業者に対して事業計画策定の重要性を啓発して、積極的・機会的な事業計画策定の習慣化を図ります。事業計画の策定に当たっては個社の強み（商品・サービス等）と弱み、顧客ニーズや市場動向等々を的確に分析し、個社の魅力を活かした高付加価値化に向けた支援を行い競争力の強化を図ります。事業計画策定後にはフォローアップ支援を行い進捗状況の確認や効果の評価を定期的に行います。

【目標数値】

・事業計画策定件数：5年間100者

・売上増加事業者数：事業計画策定事業者数のうち40%以上

・粗利益率増加事業所数：事業計画策定事業者数のうち35%以上

※目標数値の根拠

経営指導員1名当たり5者/年×4名×5年＝100者

売上増加事業者割合のH30広島県平均は34.8%

粗利益増加事業者割合のH30の広島県平均は30.4%

※ 当会では、経営指導員4名が中心となり、事業計画の策定、実施等について常時伴走型支援で取り組むこととし、その支援件数を経営指導員一人当たり15者に設定、小規模事業者の持続的発展を着実に実現させます。

なお、15者の内訳については、新規の事業計画策定支援件数を5者に留め、既に事業計画を策定した10者に対する、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・利益の維持・増大）を創出します。

但し、目標設定が第1期計画の目標件数より減少しているのは、計画策定後のフォローアップによる売上増加事業者割合を40%以上、粗利益率増加事業所割合を35%以上とすることを重点に置いたため。

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

福山市の「福山みらい創造ビジョン」と当会の「地域の現状と課題」「小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方」を踏まえ、目標を達成するため、下記の実施方針を定めます。

①小規模事業者の持続的発展と小規模事業者数の維持

- ・福山あしな商工会、福山市産業振興課、よろず支援拠点、事業引継ぎ支援センター等との連携体制を強化し定期的な情報共有を行います。
- ・事業承継は、大変重要な課題であるとともに時間が掛かるため、事業承継の重要性を窓口・巡回による周知、商工会HP等々で周知します。そして、事業承継をスムーズに行うために現状把握・後継者の確定・承継方法・承継計画策定へ繋がります。
- ・創業希望者の掘り起こしをセミナー等で実施します。また、創業間もない事業者の持続的経営を実現するために定期的にヒアリングを行い課題解決・販路拡大を実現します。

②小規模事業者の競争力を高め儲かる事業所の増加

- ・当会及び福山市が連携して事業計画策定の重要性を積極的に周知し、策定支援に繋がります。
- ・個店の競争力を強化するために当会及び福山市が実施するセミナーや個別相談会にて経営の現状分析を行い事業計画策定に繋がります。
- ・事業計画策定後は、定期的なフォローアップを行い計画の遂行状況を把握し、内容に応じては専門家と連携して支援を行い「儲かるお店」を増加させます。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

行政・民間団体の各種調査データについて、閲覧により情報を確認する程度で、その活用方法は個人に依存されています。また、当会の既存事業である記帳・確定申告・金融斡旋など得られる管内の経済動向について、記録として蓄積され経営計画の策定や経営支援に活用しているが十分とは言えません。

[課題]

行政・民間団体の各種調査データ及び当会の既存事業により把握される経済動向について、経営計画の策定や経営支援に活用するためのデータ分析を行うこと、また、分析された経済動向データを効果的に活用する手法と情報の共有体制を確立させることが課題であります。

(2) 事業内容

①各種データの情報収集

(情報収集の方法)

国がとりまとめた各種統計データを、関係機関及びHP等から情報収集します。

(調査項目)

小規模企業白書(中小企業庁): 国の支援施策・小規模事業者の成功事例等

小企業景気動向調査(全国商工会連合会): 売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等を全国及び広島県の業況と比較します。

(調査手段)

当会職員が、上記調査項目について情報収集します。

②分析システムを活用したデータ収集

(情報収集の方法)

「RESAS」(地域経済分析システム)、「MieNa」(市場情報評価ナビ)を活用して、地域の経済動向情報を収集します。

(調査項目)

人口マップ(人口構成)、産業構造マップ(稼ぐ力分析)、企業活動マップ(中小・小規模企業財務比較)、地域経済循環マップ(地域経済循環図)、まちづくりマップ(From-to 分析、滞在人口比率)など

(調査手段)

当会職員が「RESAS」や「MieNa」を活用し、上記調査項目について調査分析を実施します。

③市町村との連携

(情報収集の方法)

福山市がとりまとめた各種統計データを、関係部署及びHP等から情報収集します。

(調査項目)

統計ふくやま(福山市): 当管内の地区別人口及び世帯数並びに産業別事業所数及び従業員数等

(調査手段)

当会職員が福山市職員と連携して上記調査項目について情報収集します。

(3) 成果の活用

収集した情報は商工会内部の勉強会等で共有します。また、当会ホームページに掲載するほか福山市と連携して管内小規模事業者へ情報提供します。個社の取扱商品やサービスの内容に応じて情報を絞り込み適宜小規模事業者へ提供する事業計画策定の基礎資料とします。

(4) 目標

	現行	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
(2)-①公表回数	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
(2)-②公表回数	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
(2)-③公表回数	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

個社毎の経営革新計画作成や各種補助金申請支援時に需要動向調査を行っているに過ぎず、事業者面でも調査項目面でも十分な調査ができていません。

[課題]

今後は、連携団体及び民間の各種調査データ、当会の既存事業等から入手できる需要動向について、経営計画の策定や商品開発・販路開拓に活用するためのデータ分析を行い、分析された需要動向データを効果的に活用する手法と情報の共有体制を確立させることが課題であります。

(2) 事業内容

①各種データの情報収集

(情報収集の方法)

ビジネススクエア（広島銀行「Hinet-Navi」）を活用して、地域の需要動向情報を収集します。

(調査対象)

飲食業・小売業を営む事業者が当管内に新規出店を計画、又は市場深耕を計画する小規模事業者

(調査項目)

各種業界の動向や特性、及び課題や展望、経営分析指標、マーケット指標等

(調査手段)

当会職員が、「Hinet-Navi」を活用し上記調査項目について調査分析を実施します。

(分析結果の活用)

分析結果は、経営指導員等が該当小規模事業者に直接説明する形でフィードバックし、事業計画策定時の経営資料として活用します。

②分析システムを活用したデータ収集

(情報収集の方法)

商圈分析サービス(株式会社日本統計センター「Miena」)を活用して、地域の需要動向情報を収集します。

(調査対象)

当管内に新規出店を計画、又は、市場深耕を計画する小規模事業者

(調査項目)

半径500m～5km圏の商圈のマーケット水準、特性、購買力等

(調査手段)

当会職員が、「Miena」を活用し上記調査項目について調査分析を実施します。

(分析結果の活用)

分析結果は、経営指導員等が該当小規模事業者に直接説明する形でフィードバックし、販促チラシ作成の部数設定やターゲット層を絞ったメニュー構成及び価格設定等の基礎資料として提供します。また事業計画策定時の経営資料として活用します。

(3) 目標

	現行	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
①調査分析結果の提供事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
②商圏サービスの活用事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者持続化補助金等の経営策定や記帳機械化支援の際に個別に経営状況の分析を行っているほか経営分析に関するセミナーを1回/年度以上開催しており591会員で推移する中、分析件数は令和2年度実績で71件となっています。

[課題]

これまでの取り組みで分析件数は一定の水準をクリアしているが、記帳支援先や補助金申請を目的とした事業所には経営分析を行う以外は日常的に経営分析の定着には至っていません。経営分析の重要性を意識させ事業計画策定に繋がります。

また、事業計画策定の中で事業承継のニーズを把握して事業承継計画の策定に繋がります。

(2) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘

- (A) 個人事業者の決算申告支援先が約200社および労働保険支援先が約140社あるため、決算申告データ・人件費・工事受注高を把握する機会が年1回あります。また、資金調達支援を毎年約20件実施しています。これら税務・労務・金融支援先の中から事業者を発掘してセミナー、経営指導員の巡回・窓口相談による経営分析を実施します。
- (B) 管内の小規模事業者に対して経営分析の重要性を説明します。また、経営分析の普及活動を福山市と連携して実施することで事業所の発掘を行います。

②経営分析の内容

- (A) 経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

【セミナー開催数】1回/年

【セミナー参加者数】20名/回

【経営分析件数】60者/年（経営指導員1名あたり15者/年×4名）

【対象者】経営分析セミナー参加者および経営指導員等の巡回・窓口相談事業者。

【募集方法】チラシ折込、窓口・巡回による周知、商工会HP等

- (B) 経営分析の内容

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」を行う。

「財務分析」→売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率

「SWOT分析」→強み、弱み、脅威、機会

【分析手法】経営指導員等によるマンパワーベースでの分析に加え、経済産業省「ローカルベンチマーク」、中小機構「経営計画つくるくん」等のソフトを活用します。

(C) 専門家による支援

経営分析セミナー参加者および経営指導員等の巡回・窓口相談事業者から得た分析を行い、課題が浮き上がってきた事業者でより高度な分析を希望する事業者に対して外部の専門家を派遣します。

【内 容】経営分析結果の検証、分析の高度化に関する指導、分析結果を踏まえた改善等

【派遣回数】8回（対象先：1者2回、計4者8回を想定）

(3) 目標

	現行	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
①セミナー開催数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②専門家支援回数	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
③経営分析事業者数	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者

(4) 分析結果の活用

- ①各事業者の経営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策定に繋がります。
- ②各事業者の経営資源を再認識した後、各種施策の有効活用を促していきます。
- ③経営分析内容をデータベース化して職員全体で情報共有することで経営支援力向上に繋がります。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

経営指導員等の巡回・窓口相談や事業計画策定セミナーを開催することで、事業計画策定の重要性を認識し、事業計画策定に繋がっています。今後も目標の事業計画策定数を達成するため、事業計画策定セミナーを開催します。

〔課題〕

セミナー受講者数の確保であります。受講者数の増加に向けて行政や他の支援機関と連携し、経営指導員による巡回訪問でセミナーへの参加を呼びかけます。

また、自前のセミナーだけではなく、福山市と連携して、事業計画策定を目的とするセミナー等の情報があれば、受講者数が増えるように、経営指導員による巡回訪問で小規模事業者へ周知します。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、漠然と事業計画策定の必要性を伝えても、策定に繋がりにくいのが実情であります。そこで、経営革新計画・小規模事業者持続化補助金・ものづくり補助金等々の申請に繋がる内容のセミナーを開催します。また、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、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指します。

また、事業計画策定の中で事業承継のニーズを把握して事業承継計画の策定に繋がります。

(3) 事業内容

①DX推進セミナーの開催

事業計画策定を目指す事業者が、DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催します。

【開催数】1回/年

【参加者数】20名/回

【内容】・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例

・クラウド型顧客管理ツールの紹介

・SNSを活用した情報発信方法

・ECサイトの利用方法等経営分析から事業計画への展開、DXの活用・推進

【募集方法】チラシ折込、巡回・窓口での周知、商工会HP、福山市HP者の誘導

②事業計画策定セミナーの開催

経営指導員等の巡回・窓口相談と並行し、経営分析を行った事業者が分析を基とした事業計画の策定方法等について学ぶ機会とするための事業計画策定セミナーを開催します。

【開催数】1回/年

【参加者数】20名/回

【内容】経営分析から事業計画への展開、DXの活用・推進

【募集方法】チラシ折込、巡回・窓口での周知、商工会HP、福山市HP者の誘導

③事業者支援機関等が主催するセミナーの周知

管内の小規模事業者に対し、福山市、中小企業基盤整備機構、広島県よろず支援拠点、広島県事業引継ぎ支援センター、ひろしま産業振興機構、日本政策金融公庫などが主催するセミナーを周知します。周知方法は、窓口・巡回による周知、商工会HP等々を利用します。

④事業計画策定の支援

【対象者】経営分析を行った事業者、上記①及び②のセミナー受講者など

【手段・手法】経営分析を行った事業者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、必要に応じて外部専門家を招へいし、確実に事業計画の策定につなげます。

また、事業計画策定の中で事業承継のニーズを把握して事業承継計画の策定につなげます。

(4) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①DXセミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③各支援機関主催 セミナー周知数	5回	5回	5回	5回	5回	5回
④事業計画策定事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者
⑤事業承継支援件数	—	4者	4者	4者	4者	

※経営指導員1名あたり5者/年×4名=20者の事業計画策定を目標とする。そのうち20%(4者)を事業承継支援件数とする。

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]

従来から事業計画策定後のフォローアップとしては、経営指導員による断続的な巡回及び窓口指導を行ってきました。また、経営指導員だけでは困難な課題に対しては、専門家と連携してフォローアップ支援を行うことで事業計画策定内容の実施に対して効果的な支援を行いました。

[課題]

課題としては、断続的にフォローアップを行ってきたが、フォローアップの回数や密度が事業者ごとにまちまちであったため、職員間での支援内容の情報共有を図り、フォローアップ時の確認事項と頻度について、年間計画を立てる等の改善を行った上で実施します。

(2) 事業内容

①定期的巡回によるフォローアップ

事業計画を策定した全ての事業者を対象に、経営指導員等が年4回、四半期ごとの頻度で定期的に巡回を行い、事業の進捗状況を聞き取りし、改善支援等を実施します。なお、事業計画の進捗状況に遅れ等が生じている場合は、フォローアップの頻度を変更するとともに、各支援団体や専門家を活用して原因を検討し、今後の対応策を提案します。

②国・県・市の補助金及び融資制度の活用

策定した事業計画の内容に応じて、国・県・市の補助金や助成金を提案し、効率的且つ効果的な事業計画実施を提案します。また、必要に応じて日本政策金融公庫・管内金融機関の融資制度を活用して資金調達支援も実施します。

③支援団体・専門家を活用したフォローアップ支援

事業計画の実行及び見直しが必要な場合は、各支援団体（びんご産業支援コーディネーター・フクビズ・事業引継ぎ支援センター・よろず支援拠点）や中小企業診断士・税理士・社会保険労務士等を活用して適切な支援を実施します。

【支援内容】事業承継・資金繰り・法人化支援・販路開拓・新商品開発など

(3) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①フォローアップ 対象事業者数	51 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者
②頻度(延べ回数)	150 回	180 回	180 回	180 回	180 回	180 回
③売上増加事業者数	15 者	24 者	24 者	24 者	24 者	24 者
④粗利増加事業者数	15 者	21 者	21 者	21 者	21 者	21 者

※事業計画策定先 1 者に対するフォローアップ期間を 3 年程度と見込み、経営指導員 1 名あたり事業計画策定先 5 者/年×4 名×3 年＝60 者のフォローアップ対象事業者数を目標とする。
※フォローアップ頻度(延べ回数)は年に 3 回/者×60 者＝180 回を目標とする。

8. 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]

当管内では、人口減少に伴い需要も低下している状況で、国道 486 号線拡張工事に伴う大中型店の進出やネット通販の普及など、小規模事業者にとっては厳しい経営環境となっています。管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があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、IT を活用した販路開拓等の DX に向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっています。

[課題]

小規模事業者は費用面や人材面での制約があるため、年間を通してビジネスマッチングや商談会・展示会等への継続的な参加が難しい場合も多く、支援面についてもビジネスマッチングや商談会・展示会後の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ります。今後は、商談に向けたプレゼン力の支援や商談後のフォローアップ支援が必要であります。また、新たな販路の開拓には 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きます。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が、効率的に新たな市場開拓をしていくには、事業者がビジネスマッチングや商談会・展示会に出展することが最終目的ではなく、出展はあくまでも販路開拓につなげることであり、事前・事後指導も含めて出展が有効なものになるよう、必要があれば、専門家を帯同してきめ細やかな伴走支援を行います。

DX に向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS 情報発信、EC サイトの活用等、IT 活用による営業・販路開拓に関する相談対応を行い、理解度を高めたうえで、導入にあたっては必要に応じて IT 専門家派遣等を実施することで事業者の段階に合った支援を行います。

(3) 事業内容

①ひろしま夢ぷらざへの出店支援 (BtoC)

広島県商工会連合会が運営母体となっている「ひろしま夢ぷらざ」と連携して、事業計画を策定した事業者が新たに開発した商品等の出品を支援し、新たな需要を開拓します。

※ひろしま夢ぷらざ：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で、県内商工会地域の特産品等を広く販売しています。年間を通じて地域毎のイベントを開催することで、都市部の住民や観光客に地域の魅力や商品を PR し、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ます。

- ・令和 2 年度 来場者数：1, 250, 994 人
- ・令和 2 年度 売上高：436, 000 千円

②（公財）ひろしま産業振興機構主催「福山地区広域取引商談会」（BtoB）

（公社）ひろしま産業振興機構が主催する「福山地区広域取引商談会」へ受注側企業として、経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある製造業に周知すると共に、参加事業者の発注内容を事前に提供して、マッチングの可能性を高めます。

※福山地区広域取引商談会：発注企業の外注担当者と広島県内の中小企業が個別に面談し、受注企業の持っている優秀な技術・製品を発注企業にPRすることにより、新規取引の促進を図ることを目的としています。

- ・令和2年度 発注企業参加者数：52社
- ・令和2年度 受注企業参加者数：100社

③DXで新商品や新サービスの開発

DXは単純に企業のデジタル化（またはIT化）を進めるにとどまらず、それによって新しい商品やサービス、ひいてはビジネスモデルの開発を行うことも目的の一つです。経営状況の分析、事業計画策定支援の中でSNS等を活用した販路開拓しようとする小売・サービス業に対して、クラウドやモバイル、ビッグデータの活用や、AIとIoTなど、これらのデジタル技術と自社サービスの強みを掛け合わせた新たな商品やサービスを生み出していくことに繋がります。

（3）目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①夢ぶらざ出品事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
「①」の売上額/者		3万円	3万円	3万円	3万円	3万円
②商談会出展業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
「②」の成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件
「②」の売上額/者	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
③SNS活用事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
「③」の売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

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〕

福山市、日本政策金融公庫、広島県商工会連合会、当会により組織する事業評価委員会において事業評価、事業見直しを年2回実施しています。

〔課題〕

課題として、事業の進捗状況及び成果について評価・検証を有効なものにするために、支援内容を基に、更に積極的な意見交換を行い、経営発達支援計画を実行性のあるものにする必要があります。

（2）事業内容

①福山市、日本政策金融公庫、広島県商工会連合会、当会、法定経営指導員により組織する事業評価委員会において成果の評価を行い、評価結果を委員会において比較検討・見直しをするため年間2回開催します。

- ②当会理事会において、委員会での評価・見直しを報告して承認を受け方針を決定し、総代会へ報告します。
- ③事業の進捗状況・評価・見直しの結果を常時閲覧できるように商工会報及び当会HPにて広報します。

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]

従来から広島県商工会連合会が主催する経営指導員等研修会（一般コース・特別コース）・指導職員等（補助員）研修会に参加し、資質の向上を図っているが、小規模事業者の売上や利益率向上のための資質が不足しています。

[課題]

今後、経営指導員が経営発達支援事業を効果的に推進する為、経営指導員等の現状の支援能力と不足する分野を分析し、必要とする支援能力を習得するよう研修会を受講させます。小規模事業者の売上や利益、付加価値の増加に資する支援能力の向上に留意しつつ、DXで「顧客起点の価値創出」のための事業やビジネスモデルの変革を推進できる知識の習得に努めていきます。

(2) 事業内容

①外部講習会等への積極的参加

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び広島県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を派遣します。

【事業計画策定セミナー】

当会では、事業計画の策定件数の増加と、そのための支援能力の向上のため、中小企業大学校広島校が実施する「事業計画策定セミナー」への参加を優先的に実施します。

【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加します。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のIT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PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用
オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

②専門家派遣を活用したOJT

経営分析の専門家と経営指導員が同行して経営支援をOJTで実施することで組織全体の経営支援能力向上に繋がります。特に、事業承継に関する知識については、当会経営指導員全体で不足しているため積極的に専門家を活用して習得します。

③チーム型支援によるノウハウの共有

様々な課題を持った小規模事業者に対して、経営指導員がチームで経営支援を行います。職員2名体制で各事業者に対して経営支援を実施することで、支援ノウハウの共有・提案力向上・経営支援意欲向上へ繋がります。

④職員間の定期ミーティングの開催

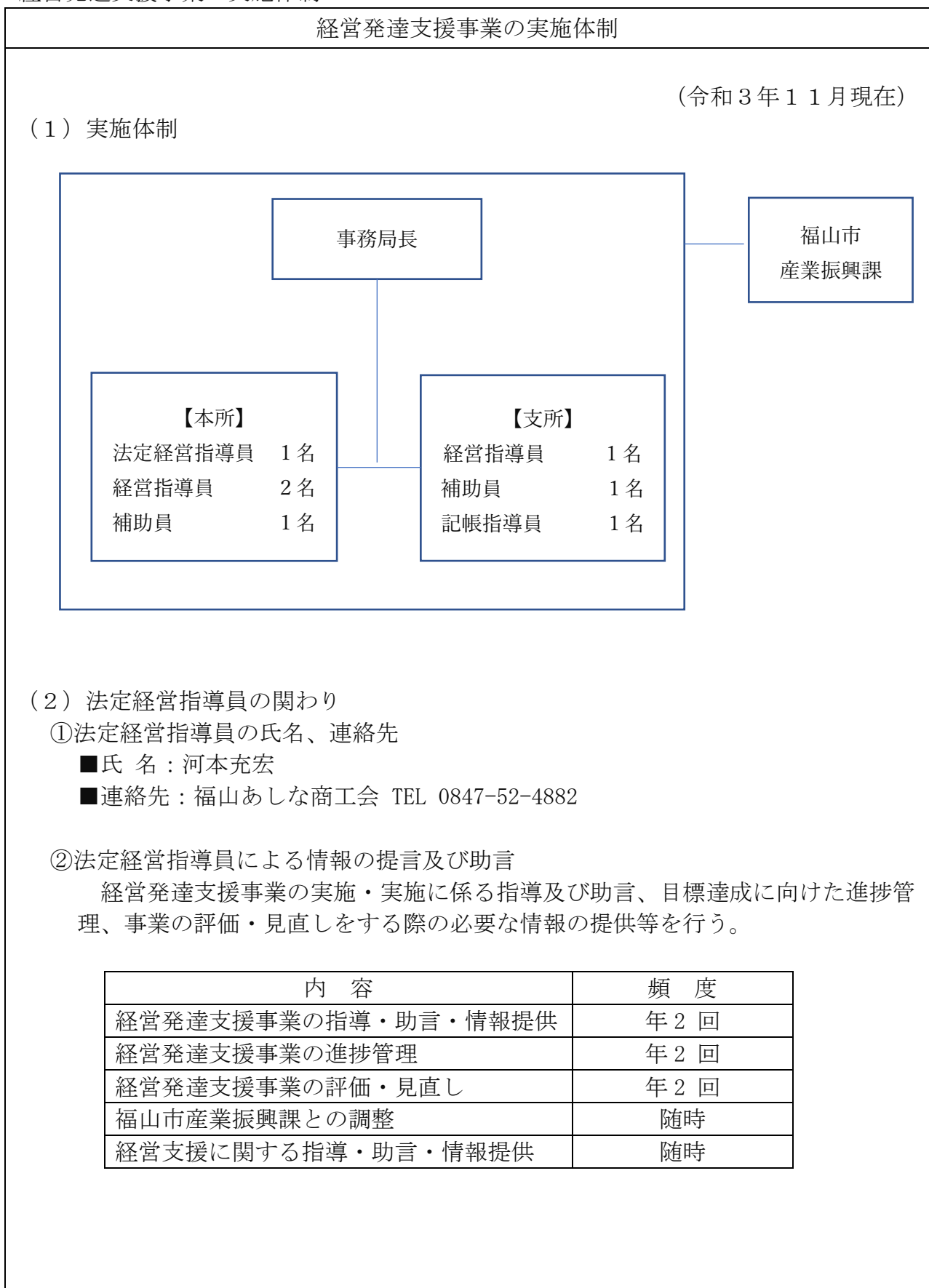
経営指導員が参加した研修会等については、情報共有を行い職員全体の資質向上に繋がります。次に、各経営指導員が実施している経営支援の進捗状況やIT等の活用方法や具体的なツール等についての紹介を週に1回は情報共有し、様々な意見交換を行い、小規模事業者に対して効果的な経営支援へ繋がります。

⑤支援内容のデータベース化

職員全員が閲覧できる経営カルテシステム（CRMate）を利用します。相談内容・支援内容・支援状況等を適時・適切に入力することで職員間の情報共有の円滑化を図るとともに、担当外の職員でも一定レベルの対応が出来るような環境を整え、職員の支援能力向上に繋がります。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(3) 商工会、関係市町村連絡先

①商工会

〒729-3103

広島県福山市新市町新市 820-1

福山あしな商工会 経営支援課

TEL : 0847-52-4882/FAX : 0847-52-7177

E-mail : f-ashina@hint.or.jp

②関係市町村

〒720-8501

広島県福山市東桜町 3 番 5 号

福山市経済環境局経済部産業振興課

TEL : 084-928-1038/FAX:084-928-1733

E-mail : shougyou-shinkou@city.fukuyama.hiroshima.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	1,410	1,410	1,410	1,410	1,410
1. 経済動向調査	10	10	10	10	10
2. 経営状況分析事業	300	300	300	300	300
3. 事業計画策定支援事業	500	500	500	500	500
4. 事業計画策定後の 実施支援事業	300	300	300	300	300
5. 需要動向調査事業	100	100	100	100	100
6. 新たな需要開拓事業	100	100	100	100	100
7. 地域経済活性化事業	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
会費収入、国補助金、県補助金、市補助金、手数料収入、使用料収入、事業受託料収入、本会自主財源による調達、受益者負担

(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。

