

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	安芸津町商工会（法人番号 4240005004084） 東広島市（地方公共団体コード 342122）
実施期間	令和４年４月１日～令和９年３月３１日
目標	・新たな販売チャネル開拓と事業再構築等による収益力向上 - 経営及び IT リテラシー、事業遂行力、リスクマネジメント力の向上 - と学び続ける習慣確立による商品改良や商品開発、各事業工程の見直しや組み替え、販路開拓や事業転換等の実行と収益力向上 ・事業承継支援 - DB 整備、情報提供等による対話力強化
事業内容	1. 地域の経済動向に関すること 定住者・関係人口・交流人口の分析による商圈の特徴把握 2. 需要動向調査に関すること 商品開発力強化と販路開拓の支援 3. 経営状況の分析に関すること セミナー開催による経営分析への興味・関心の増大、巡回窓口相談の質向上 4. 事業計画策定支援に関すること セミナー開催による事業遂行力・リスクマネジメント力等の向上 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること PDCA の実行と定着 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 意欲ある事業者発掘と販路開拓支援 7. 事業の評価・見直しをするための仕組みに関すること 事業評価委員会の活性化 8. 経営指導員等の資質向上等に関すること 専門スキル獲得とレベルアップ 9. 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 関係者を通じた情報収集による魅力再発見、事業への反映
連絡先	○安芸津町商工会 739-2402 広島県東広島市安芸津町三津 1649-1 Tel:0846-45-4141 email:akitu@hint.or.jp ○東広島市 産業部 産業振興課 739-8601 広島県東広島市西条栄町 8 番 29 号 Tel:082-420-0921 email:hgh200921@city.higashihiroshima.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

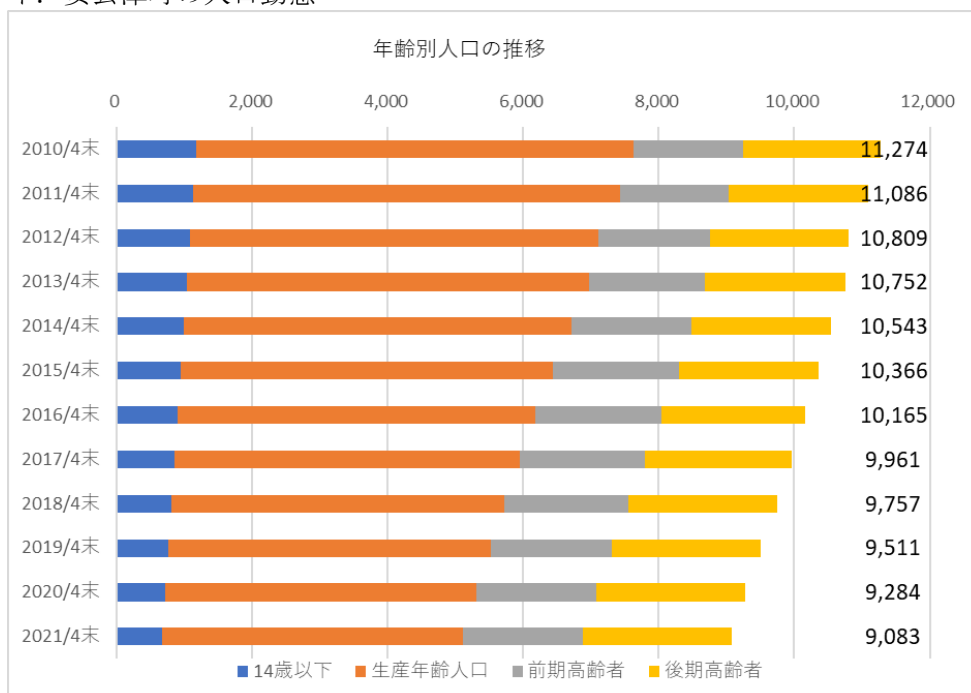
①現状

ア. 地理・歴史・特徴

- ・安芸津町は、広島県東広島市の南部、瀬戸内海に面して万葉集に謳われた数多くの歴史的遺産を有する古いまちである。
- ・最盛期には酒蔵が 24 あり、全国の醸造所に三津流の技術を持つ広島杜氏が出向いたことから、安芸津は「広島杜氏のふる里」と言われている。現在も 2 つの酒蔵が存続し、三津流の伝統と技術が脈々と受け継がれている。
- ・瀬戸内海の温暖な気候の中で、ブランド品の丸赤じゃがいもをはじめ、安芸津びわ、塩分濃度の高い三津湾の特性を生かした広島かき等の農・水産物の資源に恵まれているが、季節限定の一次産品であると同時にこれらを有力な特産品に育成できていない上、年間を通じて販売できる「お土産品」が極めて少ない。
- ・眼前に多島美を眺められるものの、ほっと一息つけられるような施設等はなく、周辺地域（東広島市・呉市・竹原市）を訪れた観光客を取り込むことも出来ていない。
- ・昔は造船業や窯業が盛んであったが、現在は際立った地場産業は存在しない。



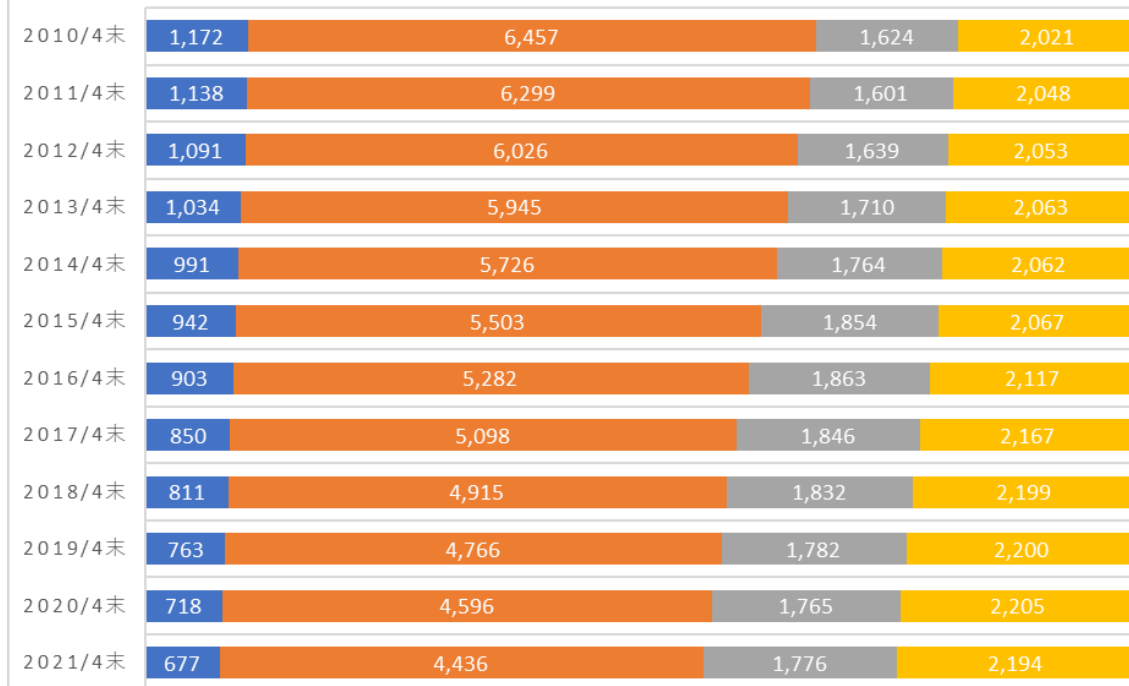
イ. 安芸津町の人口動態



図表 1：安芸津町の年齢別人口の推移（東広島市の統計情報を加工）

年齢別人口の割合

■ 14歳以下 ■ 生産年齢人口 ■ 前期高齢者 ■ 後期高齢者

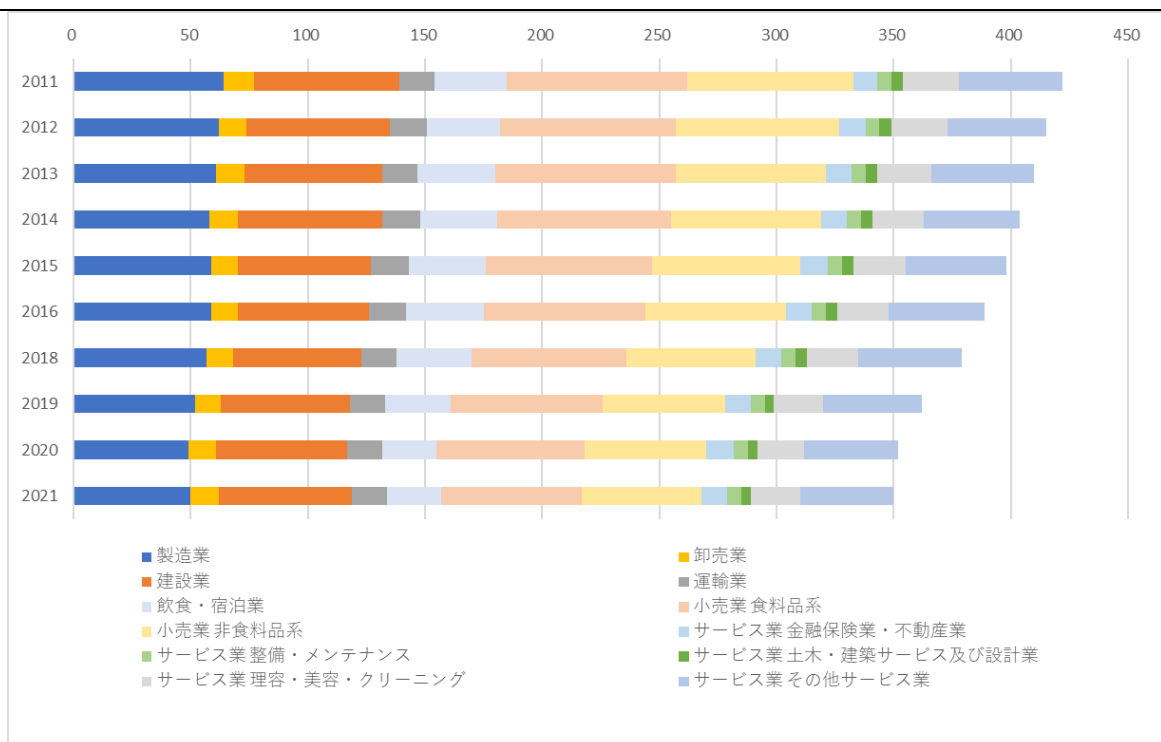


図表 2：安芸津町の年齢別人口の割合（東広島市の統計情報を加工）

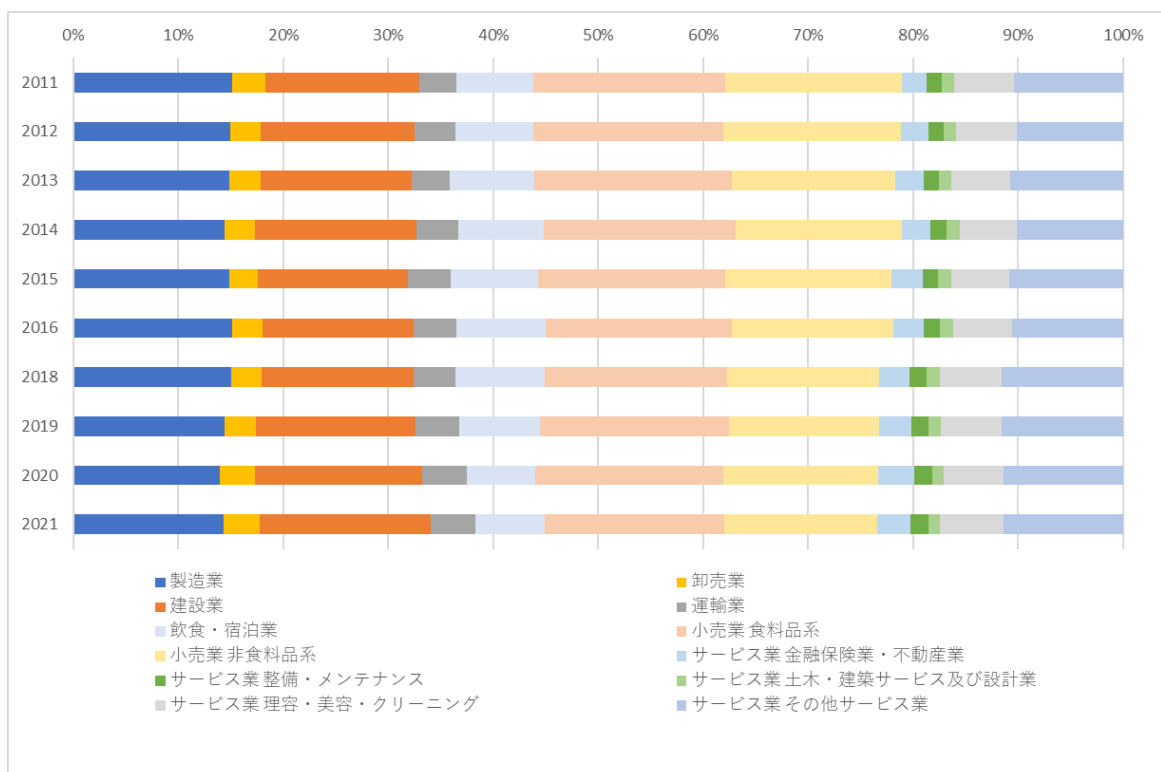
- ・図表 1 と 2 が示す通り、他の地方の町と同様に、人口減少と少子高齢化が進行している。
- ・町内には県立病院があるが、産婦人科がないため（小児科と婦人科はある）、妊婦は市内中心部の病院を受診することになり、彼らを定住へ引き付ける力が弱い。
- ・このようなことも、生産年齢層の減少と少子を少なからず誘引していると思われるが、人口の推移を踏まえると、抜本的な解決策を期待することは難しく、そのため、関係人口や交流人口を増やす施策を検討せざるを得ない。

ウ．安芸津町商工会会員数の変遷

- ・図表 3 と 4 は安芸津町商工会の業種別会員数とその比率の推移を示している。
- ・人口減少に伴うかのように会員数が減っているが、業種別比率に大きな変化はなく、特定業種等（例：観光業、自動車部品製造業、企業城下町）の存在感が高いということもない。これらより、偏りが少ない町と推測できる。
- ・一方、飲食・宿泊業、小売業、サービス業が占める割合は 65%前後である。一般に、これらの事業者は町内を事業基盤にしているため、人口や商圈は事業継続の大きな因子であるばかりではなく、地域の活力という視点からも、その事業者数の増減に大きな影響力を持っている。



図表 3 : 業種別会員数の変遷 (安芸津町商工会会員名簿を基に作成)



図表 4 : 業種別比率の推移 (安芸津町商工会会員名簿を基に作成)

エ. これまでの取組みと評価

第1期（平成28年4月1日～平成31年3月31日）では、次のビジョンを掲げた。

- A. 「あきつブランド」を活用して経営に活力ある小規模事業者が増加している
- B. 次世代の地域の担い手である、後継者や若手の小規模事業者が育っている

具体的目標	成果
特産品の改良と新商品開発	ブランド確立には長期的視点に基づいた持続的活動が必要
人的ネットワーク構築と人材交流	積極的に創業または事業承継のセミナー等を開催するが、目覚ましい成果はなし
個店の魅力アップと競争力強化	一部の事業者(26%)が売上増を達成

総じて、苦い結果になった。

第2期（平成31年4月1日～令和4年3月31日）では、

「平成30年7月豪雨災害により被災した事業者の復興を支援し、地域の担い手である小規模事業者を復活させることで活気にあふれた安芸津町を再生する」というビジョンを掲げた。

具体的目標（3年間：H31/4/1～R4/3/31）	成果（2年間：H31/4～R3/3）
3年間の小規模事業者数の減少数を22者以下（率にして5%以下）	2年間累計の減少数は14者
BCP等を含む事業計画作成事業者数を30者	2年間累計で69者が作成
個店の魅力アップと競争力強化（第1期からの継続目標）	Webページ開設をはじめとする販路拡大施策を実施中

という結果を出しているが、上記イ、ウの通り、人口減少・少子高齢化・事業者数減少という趨勢に変わりはない。また、新型コロナウイルス感染症というパンデミックは経済活動停滞と多くの人の意識委縮を強いているだけではなく、IT化やDXという波を増幅しているため、小規模事業者にとって、事業環境の変化はより激しくなっていると認識している。

②課題

上記①の現状より、課題は大きく3つに集約できる。

- ・人口減少によって東広島市安芸津町を中心とした商圈も縮小している。したがって、販路開拓に関する事業支援は事業発展のみならず、地域振興という視点からも必要不可欠である。
- ・ここ数年は代表者死亡による事業承継や高齢による廃業が一定数（年度別廃業事業者数：H30-17, R1-15, R2-5）存在する。これに図表1と2を重ね合わせると、事業者の高齢化が推測される。したがって、事業承継に係る事業支援（事業転換と創業を含む）が必要である。
- ・定住者の増加は、市や県と密な連携を図り続けたとしても、中期的にも容易ではない。したがって、まずは関係人口と交流人口の増加を狙う持続的施策を実施すべきである。

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年後のあるべき姿

当商工会にとって、人口減少と高齢化の速度を緩めることは不可能である。したがって、ある程度の進行はやむを得ないと腹をくくり、厳しい事業環境下であっても、意欲があって着眼点や構想が面白い小規模事業者が増えている地域でありたいと考えている。

②東広島市総合計画との連動性・整合性

「瀬戸内海に臨む温暖な気候と豊かな自然環境を活かした共に支え合う共生のまち」が第五次東広島市総合計画の地域別計画の安芸津地域に対するまちづくりビジョンであり、その中で、A IやI o T導入支援による産業イノベーション創出、研究機関と連携した農林水産業の活性化、地域資源を活かした観光の振興が主な施策として掲げられている。

したがって、I o T等のリテラシー向上や活用に取り組む、例えば、従来の暗黙知の形式知への置換による生産性向上、価値の源泉に取り組む仕事量の増大、あるいは、会員や関係者同士による活発な意見交換や知の集積化ということが進展し、それらが相互に作用しあうことで、オープンイノベーションという土壌が形成されつつあるまちでありたいと考えている。

③安芸津町商工会の役割

当商工会は、商工会法施行60周年迎えた令和2年に、新しいキャッチフレーズ「会員と地域を支える安芸津町商工会」を作成した。つまり、会員と安芸津町の事業者に対して、当商工会が持つノウハウや人的な繋がり、公的機関の制度や資源等を活用して、みなさんの事業発展と地域活性化を強力に支援することが当商工会の使命と認識している。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記(1)と(2)を踏まえ、次の目標を掲げる。

①新たな販売チャネル開拓と事業再構築等による収益力向上

第1期計画から進めている「個店の魅力アップと競争力強化」というテーマに終わりはしない。むしろ、事業環境は絶えず変化するため、継続的な定点チェックと振り返り、軌道修正という一連の工程を迅速・的確に行う必要がある。また、販路開拓を始めとする新事業には、人が集まるところで、AMTUL(Awareness(認知)/Memory(記憶)/Trial(試用)/Usage(常用)/Loyalty(愛用))モデルも参考にして、何が十分で何が欠けているかを認識してフィードバックする施策に力を入れたいと考えている。そのため、次の施策を継続実施する。

経営力強化事業	経営用語の理解促進、経営分析ツールの理解向上、セミナー等開催。
事業計画策定事業	SWOT&STP分析、マーケティングミックス立案と実行、セミナー等開催。
事業継続力強化事業	リスクの発見・特定・算定・評価、BCP等の立案、セミナー等開催。
I Tリテラシー向上事業	SNSの理解促進、DXへの対応。セミナー等開催。
展示会や商談会等への出展事業	認知度向上・商品開発&改良・販売チャネル構築

②事業承継支援

これまでのところ、承継に関する項目の登録が不十分(代表者の生年月日入力率、意思確認、他)なため、データベース整備から始める。令和3年7月より、全会員に依頼文書を郵送して事業承継に関する情報提供を呼び掛けており、反応が返り始めている。この作業を年1回以上行ってデータベースの精度を高めると同時に、会員毎に関心を引きそうなテーマを選んで、随時情報提供し、事業承継に関する意識を徐々に高める。

- ・データ整備(生年月日、意思確認、後継者有無、承継条件、他)
- ・会員向け情報提供数：会員毎に年1回以上
- ・事業承継支援件数：月2件程度(令和2年度実績：26件)

上記①②の目標達成は、絶えず変化する事業環境に適応可能な力を持つ事業者の育成と、事業者の世代交代による地域内の活性化を意味する。ゆえに、これらの施策は、地域商圏の維持発展に資すると考えている。

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

①新たな販売チャネル開拓と事業再構築等による収益力向上

- ・「山椒は小粒でもぴりりと辛い」ということわざがある。つまり、厳しい事業環境下であっても、意欲があって着眼点や構想が面白い事業者の心意気を育むため、各々の事業者が自らの「売り」を自覚しそれらを活かす伴走型支援を推進する。
- ・経営リテラシー及びITリテラシーの向上、事業計画立案力及び実行力の向上、そして、学び続ける習慣の確立を目指し、それらによって、商品改良や商品開発、各事業工程の見直しや組み替え、販路開拓や事業転換等を行い、収益力(粗利率)向上をもたらす。
- ・伴走型支援の確実な実行のため、2、3月の税務関係対応、4、5月の決算及び予算編成、総代会での報告等の実態を鑑み、新規の事業計画策定事業者を経営指導員当たり年7者とする。
- ・収益性は粗利率を指標とし、その増加事業者数は事業計画策定事業者数の20%以上(8者/年)とする。
- ・経営指導員2名が中心になり、概ね3年を目途に伴走型支援を行い、支援成果を創出する。その事業者数は、経営指導員あたり21者(新規計画策定及び実行支援7者、既存策定者実行支援14者)とすることで、定期的・継続的な支援を実現する。

②事業承継支援

- ・事業及び事業者のライフサイクルに応じた伴走型支援を推進する。
- ・各々の事業段階(導入期・成長期・成熟期・衰退期)に合った情報を、巡回指導時を中心に提供する。
- ・相談窓口の周知には、事例と窓口紹介のリーフレット等を年1回以上、ホームページに掲載すると同時に、会員へは郵送する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向に関すること

(1) 現状と課題

①現状

- ・小売業中心にMieNa(市場情報評価ナビ)の商圈レポートや市町村マーケットの利用がある。
- ・MieNaの利用頻度と利用者数は決して多くない。

②課題

- ・MieNa(市場情報評価ナビ)では、関係人口や交流人口の動向把握が難しい。
- ・利用頻度と利用者数の少なさは、認知度の低さとデータ活用の理解不足に起因しているおそれがある。

(2) 目標

	現在	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①地域経済動向分析の公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景気動向分析の公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①地域経済動向分析

有意な事業計画策定と実行には、東広島市安芸津町を中心とした商圈の実態や変化、東広島市の人の流れの理解が不可欠なため、経営指導員等が MieNa と RESAS (地域経済分析システム) を活用した地域の経済動向を分析して年 1 回ホームページで公表する。

【調査項目】

- ・「MieNa・商圈レポート」：地域の経済動向や商圈の変化等の分析
- ・「RESAS・まちづくりマップ・From-to 分析」：東広島市内の人の移動と市外からと市外への人流を分析

②景気動向分析

管内の景況感と県内の業種別動向の理解促進のため、広島県商工会地域中小企業景況調査報告書を活用し年 1 回公表する。

【調査対象】管内 15 事業者(製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から)

【調査項目】売上高、前年同月比、新規設備投資、経営上の問題、他

【調査手法】巡回時に調査票を渡し、巡回・郵送・FAX 等で回収する

【分析手法】経営指導員が外部専門家と協力し分析する

(4) 成果の活用

ホームページに掲載し SNS 等を利用してその周知に努める。また、巡回指導の参考資料としても役立てる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

- ・食品製造業者が開発した 2 商品(焙煎コーヒー、じゃがいも加工品)の消費者向け需要動向アンケート調査を令和 1 年 12 月に実施し、パッケージデザイン、価格、用途等について商品の改善点を分析した。
- ・食品製造業者が開発した多量製造可能な 2 商品(日本酒、牡蠣加工品)のバイヤー向け需要動向アンケート調査を令和 3 年 2 月に計画したが、コロナ禍で未実施となったため、令和 3 年 10 月に繰越して実施し、販路拡大を図る為の商品改善点を分析した。

②課題

消費者又はバイヤーに事業者が製造する商品をアンケート調査しているが、これまでのところ、年間 2 商品程度に止まっており、取り組む商品と事業者が限定されている。そのため、魅力ある商品開発に進展しているとは言い難い。

(2) 目標

	現 行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①新商品開発・既存商品改良の対象事業者数	1 者	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者
②消費者向けアンケート調査事業（調査商品数）	2 商品	5 商品	5 商品	5 商品	5 商品	7 商品
③バイヤー向けアンケート調査事業（調査商品数）	2 商品	2 商品	3 商品	5 商品	4 商品	4 商品

(3) 事業の内容

①新商品開発・既存商品改良調査

- ・特産品や専門技術を活用した新商品開発や既存商品改良を促進するため、食品製造加工業 6 者に特産品の牡蠣、じゃがいも、清酒等を活用した新たな土産品や総菜等の食品開発を支援する。
- ・特許技術を保有する繊維工業 1 者の新製品開発を支援する。
- ・これまでの経営相談や事業計画策定実績者の中から、意欲があつて着眼点や構想が面白い事業者を抽出して本事業への参加を促し、対象事業者と商品の拡大を図る。

②消費者（エンドユーザー）向けアンケート調査事業＜BtoC＞

広島県商工会連合会が運営する特産品販売所「ひろしま夢ぷらざ」（広島市）や当地域近郊に令和 4 年度開業予定の「道の駅西条のん太の酒蔵」（東広島市）で、試食や試着体験等のアンケート調査を行い商品開発に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画へ反映する。

調査手法	【情報収集】 ひろしま夢ぷらざ（広島市）で 2 週間実施の「東広島フェア」や「道の駅西条のん太の酒蔵」（東広島市）のイベント等に出展し、経営指導員等が開発中商品や既商品をアンケート調査する。
	【情報分析】 経営指導員等が市内にある大学機関や中小診断士協会の販路開拓専門家の意見を基に分析調査する。
アンケート数	1 商品 100 人
調査項目	味、価格、パッケージデザイン、購入目的、購入方法、改善点等 10 項目以内に集約する
調査結果の活用	・分析結果を調査表形式で簡潔にまとめ、経営指導員等が該当小規模事業者に資料としてフィードバックし、商品改良等に役立てる。 ・事業者は商談等で消費者の声として商品 P R に活用する。

③バイヤー向けアンケート調査事業＜BtoB＞

グルメダイニングショー等の全国展示会、広島県信用金庫ビジネスフェア、広島県商工会連合会が主催する「バイヤー商談会」に参加し、試食アンケート調査を実施する。
全国に販路拡大できる商材作りを目標に、県内外の展示会やオンライン商談会等でバイヤー向けアンケートを行い、改良点等を見つけて商品の付加価値向上を図る。

調査手法	【情報収集】 バイヤーが参加する商談会等で、経営指導員等が高い商品力を持つ2商品以上をアンケート調査する。なお、オンライン商談会も利用する。
	【情報分析】 調査会社の専門家等がバイヤー等に個々の商品を聞き取り調査し、アンケート票へ記入する。そして、調査会社が詳細報告書を作成する。
アンケート数	1商品 100人
調査項目	味、価格、商品力、訴求力、ターゲット層、パッケージデザイン、販売方法、改善すべき点、他10項目以内に集約する。
調査結果の活用	・経営指導員等が調査会社作成の報告書を当該小規模事業者へフィードバックし、更なる改良等を支援する。 ・「MieNa」（市場情報評価ナビ）の商圈分析結果を補足資料として活用する。 ・商談時には、バイヤーの生の声として活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

①現状

- ・小規模事業者持続化補助金等の計画策定や税務申告・労務・金融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年1回開催している。
- ・約350会員で推移する中、分析件数は令和2年度実績で45件となっている。

②課題

- ・補助金申請を前提にした掘り起こしになっていることをはじめ、事業計画策定時に分析結果を的確に落とし込むことができていない。
- ・今後は、小規模事業者が保有しているデータ（決算書、ネットde記帳）を基に、経営分析が必要と思われる事業者に分析を提案する等、本来の趣旨に従い、計画的に実施する必要がある。

（2）目標

	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
セミナー開催件数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
経営分析事業者数	45者	40者	40者	40者	40者	40者

（※経営分析事業者数：20者／経営指導員 × 2名）

（3）事業内容

①経営分析を行う小規模事業者の抽出方法

税務申告支援、労働保険事務、金融支援、補助金申請等の経営指導業務の中から、意欲があって着眼点や構想が面白い事業者を抽出し、経営分析の面白さを紹介しながらセミナー参加を強く働きかける。

②経営分析の内容

●経営分析セミナーの開催

支援対象	上記①で抽出した小規模事業者で事業計画策定に関心のある方
募集方法	・安芸津町内への新聞折込によるチラシ配布 ・商工会ホームページでの周知 ・商工会員へ郵送 ・巡回・窓口相談先等の誘導
講師	外部専門家（中小企業診断士や税理士）
開催回数	毎年１回
カリキュラム	経営分析の必要性の啓発、経営分析の手法について
参加者数	１５者

●経営指導員等巡回・窓口相談

- ・経済産業省のローカルベンチマーク等を活用して当該事業者の経営状態を把握し、定量分析と定性分析を実施する。
- ・分析結果の報告時に、経営分析の必要性を強く働きかけ、当該事業者の事業計画策定へ結びつける。

【対象者】

- ・経営分析セミナーの出席者、上記（３）①で記載の事業計画策定に関心を持つ方や各種補助金申請等を行う方をターゲットに絞り、個々の経営分析を行う。

【分析項目】

- ・定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。
 - ・財務分析：直近３期分の収益性、生産性、安全性及び成長性の分析
 - ・非財務分析：下記項目について、事業者の内部環境における強み・弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威・機会を整理する。

内部環境の例	外部環境の例
・商品、製品、サービス	・商圏内の人口、人流
・仕入先、取引先	・競合
・人材、組織	・業界動向
・技術、ノウハウ等の知的財産	
・デジタル化、ＩＴ活用の状況	
・事業計画の策定・運用状況	

【分析手法】

- ・経済産業省の「ローカルベンチマーク」や中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員が分析を行う。
- ・より高度な分析が必要な場合には、専門家による分析を実施する。

（４）成果の活用

- ・分析結果は、該当事業者へフィードバックし、事業計画策定に活用する。
- ・事業者の経営資源を再認識し、各種施策への有効活用を促進していく。
- ・経営分析結果をデータベース化し、職員全体が内部で情報共有し、スキルアップに繋げる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

- ・事業計画策定セミナーを開催し、事業計画策定を行ってきた。
- ・実際には、補助金の申請や資金調達のための策定という側面がある。

②課題

- ・セミナーや巡回等を通して、事業計画策定の意義と重要性、更には策定後の効果に対する理解が浸透していない。
- ・今後は、より実効性のある事業計画策定に向けて、セミナー開催方法や内容の見直し等、改善する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

- ・小規模事業者に、事業計画策定の意義や重要性を訴えるだけでは、行動や意識の変化を促すことは困難なため、「3. 地域の経済動向に関すること」の成果物（商圈分析、人流分析、景況調査）を活用して、中長期的視野や事業の計画性を持つことの大切さを、日頃から粘り強く訴えかけ、事業計画策定事業への関心を高める。
- ・経営分析を行った事業者のアンケート調査結果と巡回・窓口相談等の機会を活用し、意欲があつて着眼点や構想が面白い事業者を毎年数者選び、事業計画策定を目指す。
- ・経営計画の策定を目指す事業者の中から実現可能性の高いものを選定し、事業計画策定へ結びつける。
- ・事業計画の策定前段階においてD Xに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

	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事業計画策定事業者数	24 者	14 者	14 者	14 者	14 者	14 者
①事業計画策定セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業承継セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③D X推進セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※事業者数の考え方は、P6 2. (2) ①に記載

(4) 事業内容

①「事業計画策定セミナー」の開催

支援対象	経営分析を行った事業者
募集方法	・安芸津町内への新聞折込によるチラシ配布 ・商工会ホームページでの周知 ・商工会員へ郵送 ・巡回・窓口相談先等の誘導
講師	外部専門家（中小企業診断士）
開催回数	毎年1回
カリキュラム	・自社の概要・顧客ニーズ・市場の動向 ・経営分析・経営課題 ・課題解決方法の考え方等 ・事業計画策定の関連項目や用語等
参加者数	15者

②「事業承継セミナー」の開催

支援対象	経営者が60歳以上の小規模事業者
募集方法	・安芸津町内への新聞折込によるチラシ配布 ・商工会ホームページでの周知 ・商工会員へ郵送 ・巡回・窓口相談先等の誘導
講師	外部専門家（中小企業診断士）
開催回数	毎年1回
カリキュラム	・事業承継とは ・事業承継の必要性等
参加者数	10者

③「DX推進セミナー」の開催

目的	・DXに関する意識醸成や基礎知識習得 ・DXに向けたITツール導入や、Webサイト構築等の取組推進
支援対象	社会や生活様式の変化に対応するため、IT・デジタル技術を活用して、業務や企業自体の変革に関心がある小規模事業者
募集方法	・安芸津町内への新聞折込によるチラシ配布 ・商工会ホームページでの周知 ・商工会員へ郵送 ・巡回・窓口相談先等の誘導
講師	外部専門家（ITコーディネーター）
開催回数	毎年1回
カリキュラム	・DXの総論 ・DX関連技術や具体的な活用事例 ・SNSを活用した情報発信 ・ECサイトの利用方法
参加者数	15者

④「IT 専門家派遣」の実施

セミナーを受講した事業者の中で取組み意欲の高い事業者には、経営指導員等による相談対応・経営指導を行い、必要に応じて IT 専門家派遣を実施する。

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

①現状

- ・事業計画策定事業者には、巡回及び窓口相談を通じて、進捗状況を確認し、課題を正確に把握し、継続的なフォローアップを実施している。
- ・しかし、フォローアップの回数や密度が事業者によって濃淡があった。

②課題

- ・事業者ごとのフォローアップが定期的に実施できなかったこと及び進捗状況確認が口頭での聞き取りにとどまり確認事項の整理が十分ではなかったこと等、フォローアップ時の確認事項や頻度について、年間計画立案等を改善する。

(2) 支援に対する考え方

- ・事業計画を策定した全ての事業者を対象とする。
- ・事業計画策定時の課題の難易度や推進状況等に従い、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し見守る期間を増やす事業者を見極める。
- ・各事業年度開始時に、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

	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	24 者	42 者	42 者	42 者	42 者	42 者
頻度（延回数）	104 回	252 回	252 回	252 回	252 回	252 回
売上増加 事業者数	-	17 者	17 者	17 者	17 者	17 者
粗利益額増加 事業者数	-	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者

※事業者数の考え方は、P6 2. (2) ①に記載

(4) 事業内容

- ・経営指導員は、巡回訪問を活用して事業計画策定事業者の実行状態を定期的かつ継続的にフォローアップする。その際、事業者の愚痴を始めとした”小さな変化”に敏感になり、CRMカルテに入力する。
- ・その頻度の基本方針は、事業計画策定者のうち、1 年目の策定 14 者は毎月 1 回、2 年目の策定 14 者は四半期 1 回、3 年目の策定 14 者は年 2 回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。
- ・進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断した場合は、他地区等の経営指導員や外部専門家等の第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方を検討の上、フォローアップ頻度等を変更する。

(注)

1. フォローアップ対象事業者数の整合性

経営指導員1名あたり、「6. 事業計画策定支援に関すること」で計上した事業計画策定支援事業者数7者及び直近2年間に策定した事業者14者の合計21者とする。

2. ＊フォローアップ頻度の整合性

・事業計画策定1年目	14者（毎月1回）	→	14者×12回＝168回
・事業計画策定2年目	14者（四半期に1回）	→	14者×4回＝56回
・事業計画策定3年目	14者（年2回）	→	14者×2回＝28回
		合計	42者（252回）

3. 売上増加事業者数の整合性 フォローアップ事業者数の40%

4. 粗利益額増加事業者数の整合性 フォローアップ事業者数の20%

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

①現状

- ・地域内の小規模事業者の多くは、事業計画を作成し持続化補助金等を利用してオンラインショップ等を開設しているが、スキルや人材が十分ではないため、効果的に運用しているという水準には達していない。
- ・IT活用による販路開拓を開始したばかりの小規模事業者が多いため、まだ商圏が近隣に限られている事業者が多い。

②課題

- ・小規模事業者の場合、人的資源の制約で、一般に代表者自らが商品を開発する。そのため、地域内ではその素朴さに価値等が認められたとしても、対象が全国に及ぶと、商品の訴求や顧客ニーズの把握や迅速なフィードバックがとて厳しくなる。
- ・今後、全国を視野に入れた新たな販路開拓には、より一層のIT化とDXへの取組が不可欠であることを理解してもらうため、商工会はその活動を支援しなければならない。

(2) 支援に対する考え方

- ①重点支援先として全国へ販路拡大を目指す7者（下記ア～キ。食品製造加工業者や特色ある技術を持つ製造事業者、特産物等の取扱事業者）を主な対象にするが、その他業種に関係なく意欲のある事業者も支援する。

ア. 日本酒製造者

商圏は地元安芸津町内が80%だが、今後は全国各地への販路拡大を図る。その為にはオンラインショップ等のIT活用及び大手販売先確保（バイヤー）が必要で、商談会参加を支援する。

イ. 牡蠣加工業者

商圏は県内が中心。今後は全国各地への更なる販路拡大を図るため、大手販売先確保（バイヤー）が必要で、商談会参加を支援する。

ウ. 焙煎珈琲製造業者

商圏は地元及び県内が中心。今後は地域ブランド商品として県内消費者への販売促進が必要で、イベント出展を支援する。

エ. ジャガイモ加工業者

商圏は地元及び県内が中心。今後は特産品として更なる消費拡大のため、市内道の駅等での販売促進が必要で、イベント出展を支援する。

オ. 牡蠣養殖業者

商圏は県内外。ブランド牡蠣の販路拡大のため、オンラインショップ等のIT活用及び大手販売先確保（バイヤー）が必要で、商談会出展を支援する。

カ. 柑橘類製造業者

商圏は県内外。全国から需要の高いレモン等の販路拡大のため、オンラインショップ等のIT活用及びイベント出展を支援する。

キ. 転倒予防医療用品製造業

商圏は県内を中心に全国展開中。より一層の介護医療市場への販路拡大のため、個人客へのオンラインショップ等のIT化を推進する。又、介護医療業界には、バイヤーの拡大が必要なため、商談会出展を支援する。

②バイヤー経験者等の専門家を活用し、全国に通用する商品に改善して商品魅力度を高めるとともに、各イベントや展示会・商談会へ積極的に参加し、事業者自らが消費者やバイヤー等のニーズを把握して課題を解決する取組を支援する。

③将来的にはDXに向けた活動に重点を移すが、当面の3年間程度はIT化を推進し、データに基づく顧客管理や販売促進を可能にする事業基盤のIT化を支援する。

(3) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①イベント出展支援事業 (B to C) 出展事業者数	2 者	5 者	5 者	7 者	7 者	7 者
売上額/者	3 万円	5 万円	10 万円	10 万円	12 万円	15 万円
②展示会・商談会出展支援 事業 (B to B) 参加事業者数	4 者	4 者	5 者	5 者	6 者	6 者
商談件数/者	2 件	3 件	3 件	4 件	5 件	5 件
商談成立数/者	1 件	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
③DX活用販路開拓支援 ア. セミナー・個別相談会 参加者数	10 人	12 人	14 人	15 人	17 人	20 人
イ-1. オンラインショップ 活用事業者数	5 者	5 者	7 者	10 者	12 者	15 者
売上増加率/者	—	5%	5%	10%	10%	10%
イ-2. SNS活用事業者数	4 者	4 者	5 者	5 者	7 者	10 者
売上増加率/者	—	5%	5%	10%	10%	10%

(4) 事業の内容

① イベント出展支援事業＜B to C＞

県内イベントへ出展して顧客の反応を確認するとともに、消費者ニーズに対応した魅力あふれる新商品の開発または商品改良を推進する。

また、近隣人口集積地の広島市の夢ぷらざ及び市内道の駅イベントへも参加する。

イベント名	場所	概要・規模	来場者	回数・時期
ひろしま夢ぷらざ	広島市	県内最大の特産品販売所、来場数約3000人/日	観光客、住民等	年2回程度
「西条道の駅のん太の酒蔵」	東広島市	R4開業する市内最大の特産品販売所、敷地面積2.9ha	観光客、住民等	随時

② 展示会・商談会出展支援事業＜B to B＞

商談会名	場所	概要・規模	来場者	回数・時期
グルメダイニングスタイルショー等	東京都	国内最大の食の見本市 3日間で約2万人来場	バイヤー	年1回 (10月)
広島県信用金庫合同ビジネスフェア	広島市	県内全業種対象商談会来場者数約1万人/日	バイヤー・関係者等	年1回 (11月)
県連主催販路開拓支援商談会	広島市	食品関連商品を対象、バイヤー10社程度参加	バイヤー	年1回 (11月)
ビジネスフェア中四国	広島市	医療サービス業、小売業等対象、170者出展	バイヤー・関係者等	年1回 (2月)
オンライン商談会	WEB	県連及び行政等主催	バイヤー	適宜

③ DX活用による販路開拓支援

食品に限らず、競争優位性を持つ商品を抽出し、従来の対面中心のビジネスモデルから、IT活用による非対面モデル(通販サイト等)を構築し、競争優位性を保持しながら全国展開を可能にする体制構築を支援する。

又、販売網や商圈範囲が狭い地域事業者には、WEBサイト活用による販路開拓と販路拡大による持続的な売上増加を目指して支援する。

ア. 専門家によるセミナー・個別相談会

事業継続力強化の観点から、災害やパンデミック発生にも対応可能な販売戦略の一環として、WEBの有効活用を図るセミナーや個別相談会を開催する

イ. オンラインショップ及びSNS有効活用による売上増加

事業計画に基づき作成したオンラインショップや、事業者自身でいつでも手軽に実践できる「SNS (Facebook、Twitter、インスタ、YouTube)」の有効活用について必要に応じて専門家を派遣し、売上増加につながるIT活用を支援する。

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

①現状

- ・東広島市産業部、中小企業診断士、金融機関、安芸津町観光協会会長、広島県商工会連合会、安芸津町商工会（会長・副会長・専務理事・法定経営指導員、他）で構成される事業評価委員会を年1回以上開き、実績報告と次年度計画への反映というPDCAを実施している。

②課題

- ・審議時間という制約と報告項目の多さが影響し、議論を深掘りする時間が十分に確保できず、表面的な議論になっている懸念がある。

(2) 事業内容

- ・東広島市産業部、中小企業診断士、金融機関、安芸津町観光協会会長、広島県商工会連合会、安芸津町商工会（会長・副会長・専務理事・法定経営指導員、他）で構成される事業評価委員会を年1回以上開催する。
- ・資料の事前配付によって議論活性化をもたらし、有意なPDCAを実行する。
- ・これまでのところ、経営分析セミナー・事業計画セミナー・フォローアップ支援という一連の経営発達支援事業に参画し、その上で顕著な売上増大や利益率向上を達成した小規模事業者は出現していない。そのため、ロールモデル候補の発掘と支援に注力しつつ、結果をホームページで公開して、当該事業への関心を深め経営発達支援事業の普及を図りたい。

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

①現状

- ・広島県商工会連合会等が主催の各種研修会に参加して、資質向上に努めている。
- ・月1回のミーティングで意見交換や情報共有を行い、職員の支援能力向上を図っている。
- ・データベースはあるが、中身の整理が出来ていない。

②課題

- ・月1回のミーティングでは、報告事項等の多さから表層的な情報交換に陥ることがあるため、回数を週1回程度へ増やし、十分な情報共有を図る必要がある。
- ・基幹システム等のデータの精度をあげる必要がある。

(2) 事業内容

①外部研修会等の積極的活用

ア．「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向上を図るため、広島県商工会連合会や中小企業基盤整備機構や中小企業大学校が主催する「経営支援等研修」に、経営指導員等を計画的に派遣する。特に、伴走型支援事業に対する考え方や実践的な手法の習得を狙いとする。

イ.「販路開拓に関するセミナー」

「販路開拓に関する事業支援」の実施には、例えば、小規模事業者の商品プレゼンテーション力をより一層向上させることが必要なため、上記アに列挙した各種支援機関が実施する「販路開拓に関するセミナー」に積極的に参加して、様々なスキル習得と向上に努める。

ウ.「D X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D X推進への対応には、経営指導員及び一般職員のI Tスキルを向上させ、ニーズに合致した相談・指導を可能にしなければならない。そのため、次のようなD X推進取組に係る相談・指導能力の向上セミナーに積極的に参加する。

(a)事業者にとって、内向け（業務効率化等）の取組

R P A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I Tツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、個人情報保護・情報セキュリティ対策、他

(b)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、オンライン展示会、S N Sを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

(c)その他

オンライン経営指導の方法等

②O 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を積極的に実施する。
- ・組織全体としての支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

- ・経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務める。
- ・I T等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月2回、年間24回）を開催し意見交換等を行う。

④データベース化

- ・担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・的確に行う。
- ・職員全員が支援中の小規模事業者の状況等を相互共有できるようにする。
- ・担当外の職員であっても、一定レベル以上の対応ができるようにする。
- ・支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

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

①現状

- ・隣接の商工会・商工会議所をはじめとした支援機関との連携は機能していると考えている。
- ・東広島市は令和2年6月10日に地域DMO「一般社団法人ディスカバー東広島」を設立し、東広島市が保有する地域資源の魅力再発見と観光による地域づくりの展開によって、地域経済の活性化を狙っている。
- ・安芸津町観光協会は、隣接の観光協会(竹原市、大崎上島町、呉市)と連携して各々の地域資源の観光商品化を検討し始めている。

②課題

- ・隣接の商工会・商工会議所との連携が中心では、関係人口と交流人口の増大を図るには不十分と感じている。
- ・関係人口・交流人口の増大に係る支援ノウハウ等の習得には、一般社団法人ディスカバー東広島や安芸津町観光協会・隣接の観光協会との協働が不可欠と考えている。

(2) 事業内容

①隣接商工会等との定期連絡会への出席（年1回）

引き続き、隣接の商工会議所と商工会で持ち回り開催している経営指導員の研修会に出席し、事例研究による新しい気付き獲得や、経営指導に係る知識やスキルのスクラップ・アンド・ビルドという支援ノウハウ向上に努める。

②町内金融機関との情報交換会開催（年1回）

資金需要は事業環境を反映するという特徴があるため、町内金融機関とは事業評価委員会等の機会を活用して情報交換し、町内事業環境の変化を経営発達支援計画へ反映させる。

③観光推進会議への出席（年2回）

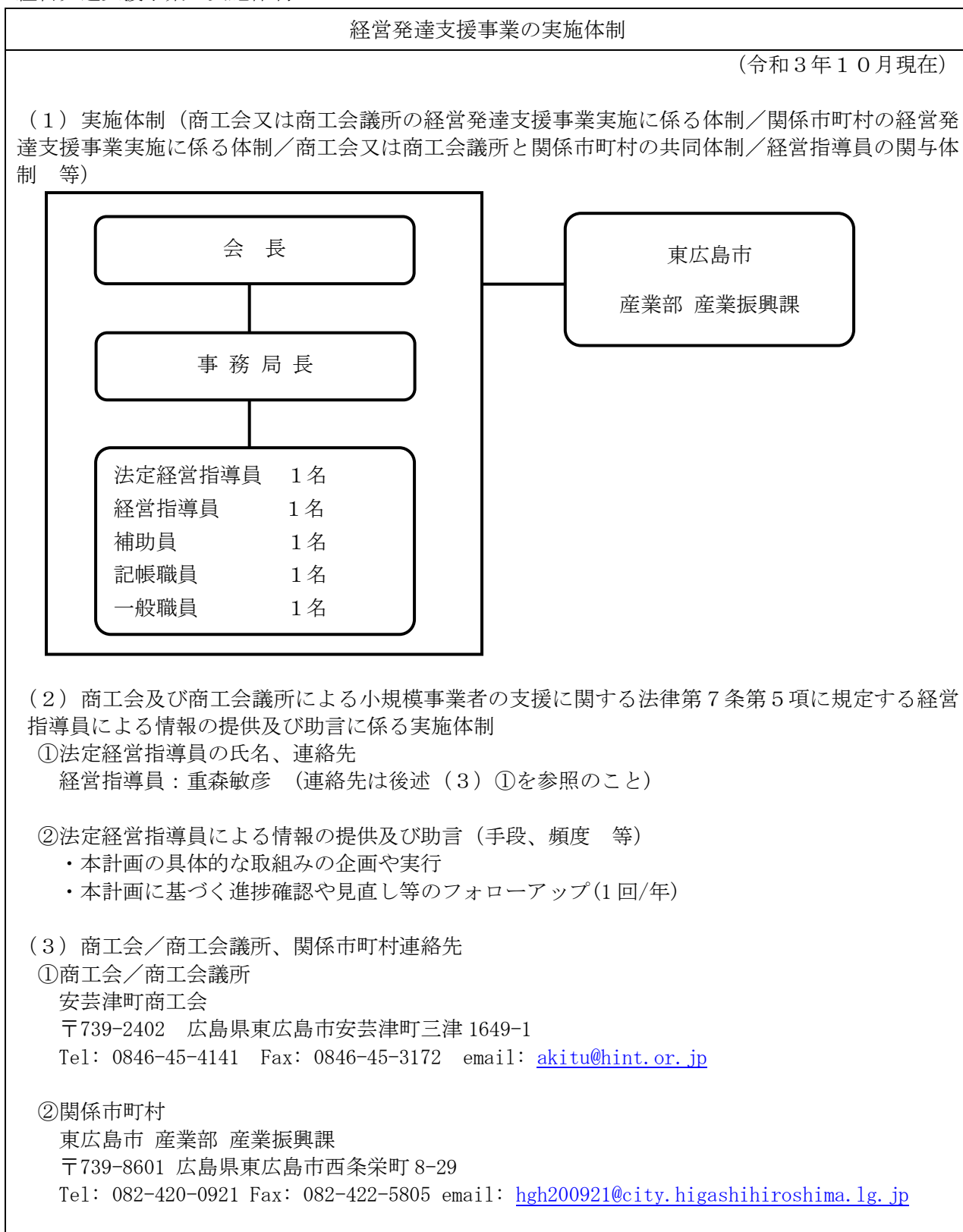
東広島市主催の観光推進会議を活用して、会議メンバーの(一社)ディスカバー東広島をはじめとする諸団体と情報交換すると共に、各種イベントの周知、新制度の理解促進、特産品・名所の紹介等の活動に参加し、関係人口と交流人口の増大ノウハウ等の習得に努める。

④隣接観光協会との連絡会への出席（年1回）

これまで同様に、竹原市観光協会・大崎上島町観光協会・安芸津町観光協会が中心に開催している連絡会に参加し、「安芸津」の知名度向上ノウハウ等の習得に努める。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
・地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
・需要動向調査	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・経営状況分析	100	100	100	100	100
・事業計画策定支援	100	100	100	100	100
・事業計画策定後実施支援	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
・新たな需要開拓	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
・事業評価の仕組み	0	0	0	0	0
・経営指導員等の資質向上	200	200	200	200	200
・他の支援機関との連携	0	0	0	0	0

(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・県・市の補助金、手数料収入、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	