

経営発達支援計画の概要

実施者名	世羅町商工会（法人番号 3240005011569） 世羅町（地方公共団体コード 344621）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目 標	○小規模事業者の競争力を高めることで儲かる事業者の増加を達成する ①事業計画策定件数：5年間180社 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 ○小規模事業者の持続的発展と小規模事業者数の維持を図る
事業内容	1. 地域経済動向調査に関すること 地域経済分析システム等を分析活用し、事業計画策定の基礎資料に活用する 2. 需要動向調査に関すること 新商品のテスト販売調査分析等を行い、調査分析結果は事業計画策定時の資料として活用する 3. 経営状況の分析に関すること 巡回窓口相談や経営分析セミナーへの参加を契機に財務分析やSWOT分析を実施し、分析結果は事業計画策定の策定等に活用する 4. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を行った事業者を対象に事業計画の策定を支援する 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業所を3年間フォローアップし、事業計画とズレが生じている場合はズレの発生要因を検証し事業計画の見直しを含む対応を行う 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 「売れるものづくり」「売れる場所づくり」「売れる人づくり・仕組みづくり」を念頭に、BtoBやBtoCの場所に出展する事業所を支援する
連絡先	世羅町商工会 経営支援課 〒722-1121 広島県世羅郡世羅町西上原 121-5 TEL：0847-22-0529 FAX：0847-22-3415 E-mail：sera@hint.or.jp 世羅町商工観光課 〒722-1192 広島県世羅郡世羅町西上原 123-1 TEL：0847-22-3216 FAX：0847-22-2768 E-mail：shoukougankou@town.sera.hiroshima.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

I. 目標

1. 第1期における取組と評価等

第1期においては、小規模事業者しか持たない、小規模事業者にしかな出来ない「自社の強み＝“逸”」をキーワードに、小規模事業者それぞれの強みと需要動向を見据えた“事業計画の策定”と“事業計画の実行と見直し”を当会全職員による伴走型支援を行うことで、小規模事業者の持続的発展を実現することを目標に掲げ、下記の取り組みを行った。

(1) 小規模事業者の強みを生かした経営力強化の推進

平成28年度から令和2年9月末日迄の4年半において157件の事業計画策定が実施された。令和元年度においてフォローアップした86事業所のなかで計画前後の売上等の確認が出来た事業所53件の内34件の売上が伸展し、39件は売上総利益額が伸展しているという結果が出ている。

(2) 新規事業の創出

当地域は商工業者及び小規模事業者が減少しているなかにあつて、平成28年度から令和2年9月末日迄の4年半において24件の創業支援（第二創業含む）を実施したことで、減少の抑制に繋がったと思われる。創業後も税務・金融・労務等の支援を実施することで、創業間もない事業所の事務の軽減や販路拡大に繋がった。

(3) 自社の強みと地域資源を活用した農・商・工・観光事業の連携事業の推進

町内版のビジネスマッチングフェアとしての「農商工観連携セミナー（仮称）」を尾道市農業協同組合と世羅町観光協会との共催により開催し、出会いの場を提供することで、農業者と商工業者及び観光関連施設等の有機的連携（新たな商品・サービス等の開発）を目指すとしていた。しかしながら、諸般の事情でセミナーは開催できなかったものの、農業生産法人の商品開発や、世羅町観光協会が運営管理している「道の駅世羅」への出荷者に対して、当会が個別の支援を行うことで、個々の事業者が販路拡大し成長している。

2. 今回の申請における取組

(1) 地域の現状及び課題

①現状

1) 自然的条件・人口推移・経済的条件

世羅町は、平成16年10月に旧甲山町、旧世羅町、旧世羅西町の行政合併により誕生した広島県の中東部に位置する中山間地域である。面積は278.14km²あり、県内23市町中14番目の大きさの自治体である。地形は、標高350m～450mの台地を形成し、通称で世羅台地と呼ばれている。その世羅台地には、瀬戸内海に流れる芦田川水系と、日本海に流れる江の川水系の分水嶺が存在し、年平均気温は12.5度、年間降水量1,393mmとなっている。世羅町住民基本台帳によると令和2年8月末日現在、人口15,814人、世帯数6,865世帯となり、



少子高齢化で自然減による人口減少に歯止めがかからない過疎地域である。人口減少の要因は、出生者数が年間約 100 人に対し高齢者等の死亡者数が年間約 300 人に上り、毎年約 200 人の自然減となっている要因に加え、就職や就学による転出超過も重なり、大幅な人口減が進んでいる。

	平成 27 年	令和 2 年	令和 7 年	令和 12 年	令和 17 年	令和 22 年	令和 27 年
総人口	16,337	15,083	13,820	12,618	11,468	10,302	9,173
年少	1,776	1,553	1,334	1,147	970	818	699
生産年齢	7,956	6,943	6,027	5,352	4,867	4,202	3,544
老年	6,605	6,587	6,459	6,119	5,631	5,282	4,930

(出典：国勢調査、国立社会保障・人口問題研究所)

2) 事業所の状況

a. 地域の事業所の状況

平成 28 年経済センサスにおいて、町内の商工業者数 823 事業所、小規模事業者数は 681 事業所と示された。平成 18 年の調査時と比べ、商工業者数は 168 事業所が減少 (16.9%減)、小規模事業者数は 158 事業所が減少 (18.8%減) している。商工業者数の減少と比例し、町内の従事者数も 1,267 人の減少 (20.2%減) となっている。

平成 28 年度の第 2 次産業の町内総生産が平成 24 年度対比 436%となっているが、尾道松江道の工事に伴う建設業の工事受注額の大幅な進展が要因である。

	平成 18 年	平成 21 年	平成 24 年	平成 28 年
商工業者数	991 事業所	915 事業所	832 事業所	823 事業所
小規模事業者数	839 事業所	776 事業所	695 事業所	681 事業所
商工業従事者数	6,244 人	5,460 人	5,288 人	4,977 人
町内総生産	50,641 百万円	45,935 百万円	40,813 百万円	63,559 百万円
内 第 2 次産業	13,208 百万円	12,768 百万円	8,052 百万円	35,165 百万円
内 第 3 次産業	32,647 百万円	28,469 百万円	27,129 百万円	28,613 百万円

(出典：企業統計調査、経済センサス、広島県市町民経済計算)

b. 当会会員事業所の状況

令和 2 年 4 月 1 日現在、世羅町商工会（以下「当会」という。）の会員事業所数は 616 事業所、組織率は 74.8%である。会員事業所の内、小規模事業者が 546 事業所 (88.6%) を占めている。経済センサスによると、高齢化や後継者不足による廃業が後を絶たず、町内の商工業者数、小規模事業者数ともに大幅な減少を辿っている。

平成 24 年度において世羅町の支援を受け、後継者育成雇用、研修等受講、専門家派遣制度の創設及び新規創業支援助成金事業を立上げ、地域事業者の支援に活用している。さらに、平成 28 年 4 月に小規模企業等振興条例が施行されたことに合わせ各種支援制度が補完されたことともあり、新規会員の加入増進と任意脱退の抑制が効果として表れてきている。平成 24 年度以降、会員数は増加傾向に転じている。

平成 30 年度において代表者が 60 歳以上の会員事業所 (298 会員：会員の約 50%) を対象に実施した事業承継診断において、回答のあった 220 会員の内 96 会員 (43.6%) が廃業を考えているという調査結果が出ている。

	平成 18 年	平成 21 年	平成 24 年	平成 27 年	令和元年 (内小規模事業者)
建設業	198	157	144	132	127 (112)
製造業	82	77	69	74	75 (65)
卸売業	12	8	10	9	7 (4)

小売・飲食業	219	197	198	193	190(177)
サービス業	122	120	109	122	134(115)
その他	52	45	58	64	83(73)
合 計	685	604	588	594	616(546)

(出典：当会総代会資料、商工会基幹システム)

3) 観光産業及び観光事業の状況

地域内には、全国高校駅伝大会で男子優勝9回・女子優勝1回を誇る世羅高校がある。その影響から町内では駅伝が盛んである。その他にも、300年を超える歴史を持つ甲山廿日えびすが毎年8月に2日間開催され、町内外からの2万人を超える見物客で賑わう。

基幹産業は「農業（水稻）」であるが、農業から派生した果樹と花の観光農園が「観光産業」として育ってきており、中国地方では認知度が高まっている。町の主要産業となった観光産業において、総観光客数は令和元年度において約230万人となっており、1人当たりの観光消費額は1,156円となっている。

	平成17年	平成21年	平成25年	平成28年	平成30年	令和元年
総 観 光 客	1,551千人	1,906千人	1,631千人	2,265千人	2,108千人	2,293千人
一人当たり 観光消費額	1,127円	1,081円	1,230円	1,209円	1,153円	1,156円

(出典：広島県入込観光客動向)

②課題

1) 事業計画に基づいた経営基盤の構築の一層の推進

当地域における小規模事業者の割合は商工業者の約83%、当会会員においては約89%となっており、概ね全国の状況（平成28年センサス時84.9%）と同様の割合となっている。当地域に限らず、地方の企業を取り巻く経営環境が厳しさを増す中であって経営資源（人・もの・金・情報）で圧倒的劣勢に立たされている小規模事業者の多くは、現状のままでは事業の存続が危ぶまれる状況に直面している。これは少子高齢化、人口減少、中山間地域における過疎化、生産拠点の海外進出による国内産業の空洞化など外的な要因に加え、外部環境の変化への対応や自社の強みに基づいた取り組みなど内面的な問題もあったと考えられる。

2) 人口減少下での売上確保

他の地域同様に世羅町では人口減少に起因して購買消費額も減少しており、世羅町内の市場は縮小傾向が続く、地域経済の縮小による就労場所・就労人口が減少している。それに加え、消費者ニーズの多様化、商圈拡大による競争激化、新たな法的規制など経営環境は常に変化・複雑化している。常に変わり続ける環境にあって売上・利益を確保し、小規模事業者が持続的経営を行うには経営環境の変化に起因する様々な課題に対し、従来の経営を見つめ直し、適切・柔軟な対策を講じることが必要であり、現状に即した明確な経営計画に基づいて事業計画を策定・実行していくことが重要である。

当町は米作を中心とした農業の町であったことから早くから6次産業化への取り組みを行っており、現在は花の観光農園で多くの観光客を集めていることから、花観光で訪れた観光客が地域の事業所を利用する流れ・仕組み作りを支援することで、人口減少・地域内消費の減少の影響を受けない事業者を増やすことに繋がると考えられる。

特に小売店・飲食店は地域住民の生活に直結し地域に無くてはならないものであるが、人口減少等周辺環境変化の影響を直接受ける業種であることから、地域住民の生活を守るためにも、人口減少等周辺状況の変化に影響されない小売店・飲食店となるよう支援する必要がある。

3) 事業承継等による事業所数確保

当会が平成 30 年度に実施した事業承継診断において、当会会員の約半数（298 社）の代表者が 60 歳以上であり、事業承継に関するヒアリングを実施した 220 社ではその約 8 割の代表者が 65 歳以上であった。ヒアリングを実施した事業所で廃業を考えている事業所が 96 社あり、9 年以内に廃業を想定している事業所は 57 社であった。当会では世羅町新規創業支援助成金を利用した新規創業・第二創業が平成 26 年以降 35 件あり、創業支援においては一定レベルの効果が出ているが、事業承継に関して相談案件はあるものの承継が実現した件数は数件に留まっており、地域に事業を残していくためのマッチングや他機関との連携強化が必要である。

第 1 期の経営発達支援計画では限られた経営資源の中で、効果的な経営改善につなげるべく経済トレンドや業界動向、市場マーケットなどの情報収集と分析を行い、これらの情報をもとに将来の経済動向と需要動向をしっかりと見据え、確固たる事業計画に基づいた経営基盤の構築の支援を行い、これまでに 131 事業者 157 件の事業計画策定を行った。

5 年間が経過し、一定の成果を挙げたが、事業所の持続的発展だけでなく事業所の継続に向けた支援の必要性の高まりもあり、引き続き事業計画策定の習慣化と更なる普及・拡大が必要であると共に、いかに実効性を確保していくかが課題である。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

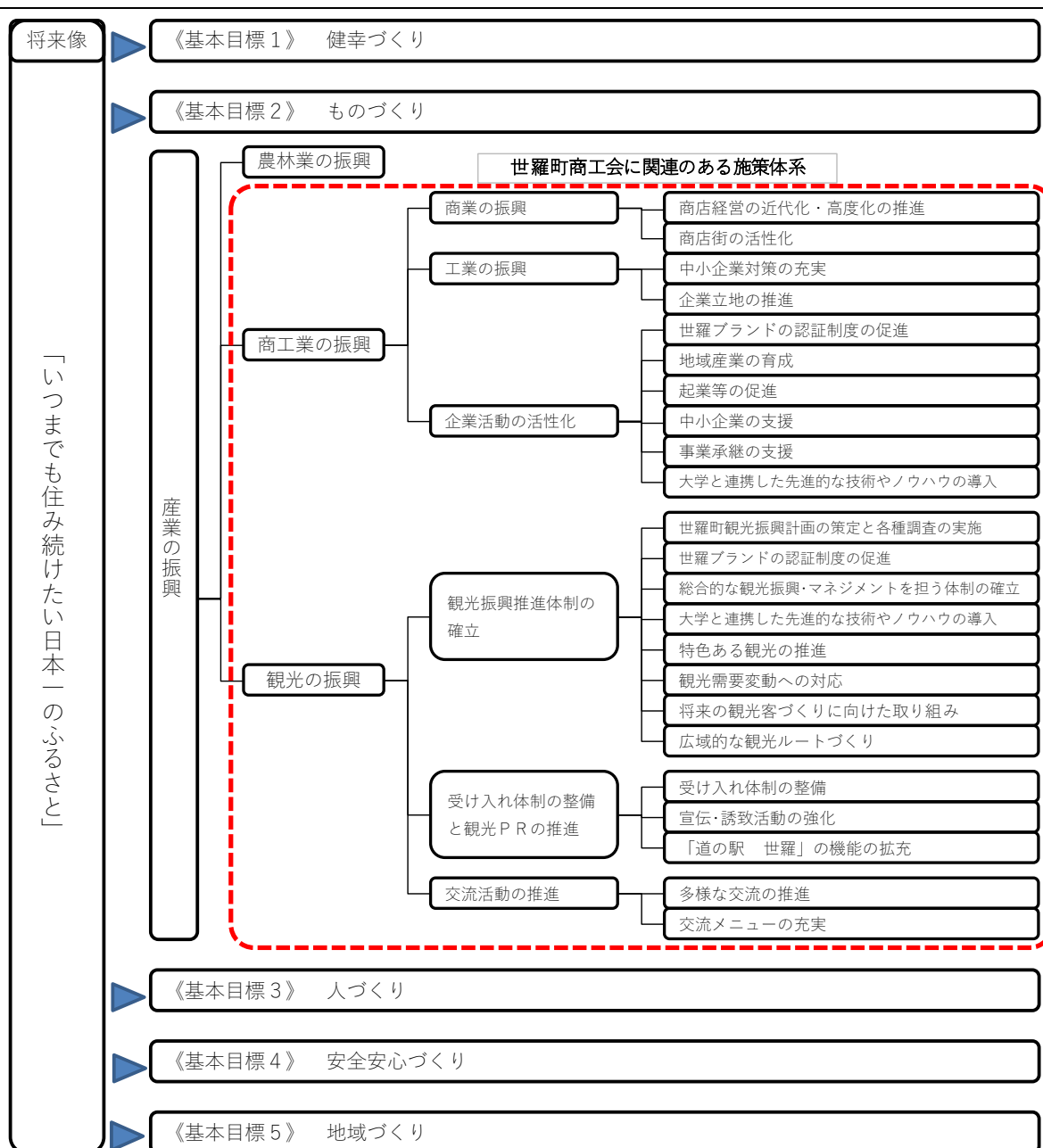
①世羅町の 10 年後のあるべき姿

世羅町の 10 年後のあるべき姿
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 小規模事業者の経営力を強化し、小規模事業者が持続的発展している地域

②世羅町総合計画との連動性・整合性

世羅町は「世羅町第 2 次長期総合計画」（2016 年～2025 年）を策定している。産業の振興に関することとして、農林業の振興、商工業の振興、観光の振興の 3 つが挙げられ、計画が策定されている。そのうち、商工業の振興では当会や道の駅世羅等と連携した消費需要の維持・拡大を図るとともに、起業の支援、6 次産業化の促進、企業誘致の強化等により地域産業の活性化と雇用の確保に取り組むとされている。

また、観光の振興については、産学官金や住民との相互連携を強化し、自然や農業など地域資源を活かした観光施設の魅力度アップ、観光資源相互のネットワークの強化、今高野山に代表される本町の歴史・文化や、世羅高等学校の知名度を活かした「駅伝のまち」の PR などの情報の発信や宣伝誘致活動を展開することとしている。（具体像は下図破線囲いの範囲）



世羅町の総合計画では地域全体の産業振興を目標としており、個別の業種に対する支援については盛り込まれていないが、経営発達支援計画策定に当たっては商工業の振興と観光の振興は一体のものであり、人口減少の中にあって観光農園を中心とした花観光による賑わいが増していることを機会ととらえ、入込観光客の消費増進のための飲食店等の魅力強化やお土産品等の商品開発を支援することで地域外からの売上を獲得し、地域全体の賑わい創出につなげることで既存事業者が潤い、また新たに創業を志す者を呼び込むことで、世羅町第2次長期総合計画の目標とする産業の振興に寄与するものである。

③商工会としての役割

当会は、小規模事業者の経営を支援する中で国・県・町の各種施策の普及と活用を推進し、世羅町行政と連携し、地域の強みを活かした産業振興と小規模事業者の課題やニーズに即した個社支援を実行する役割を担っている。経営支援を通じて管内小規模事業者が競争力を高め「儲かる事業者」へと成長し、地域経済の活性化に繋げる重要な役割を担っている。

（3）経営発達支援事業の目標

(第1期計画に対する評価)

第1期計画(平成28年4月1日～令和3年3月31日)では(1)小規模事業者の強みを生かした経営力強化の推進、(2)新規事業の創出、(3)自社の強みと地域資源を活用した農・商・工・観光事業の連携事業の推進の3つを掲げ、事業を実施してきた。

その中で(1)で実施した事業計画策定は157件(延べ数)と地域内小規模事業者数の約23%となり、売上・売上総利益の増加を達成した事業所数も34社・39社となるなど一定の成果を得た。また、(2)で行った創業支援では初年度から令和2年9月末日迄に24件の創業・第二創業計画策定を行った。創業後の税務・金融・労務等包括的な支援を展開し、特に基盤が弱い創業直後の経営安定につながるなど成果を得た。(3)で掲げた事業では一部事業の実施は叶わなかったが、個社の商品開発・ブラッシュアップを支援し、販路拡大に繋がるなどの成果を残した。

以上のとおり、第1期計画において一定の成果を得たものの、策定後一定期間の経過した計画の見直しなどの継続的なフォローアップ体制の確立に課題があることから、第2期計画においては支援後の事業者へのフォローアップ時の確認事項の共通化や年度計画による定点的なフォローアップなど、着実・確実な実行支援を行い、より高い効果の実現につながるよう留意する。

(経営発達支援事業の目標)

①小規模事業者の競争力を高めることで儲かる事業者の増加を達成する

第1期計画から引き続き、町内の小売店・飲食店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、積極的・機会的な事業計画策定の習慣化を図る。事業計画の策定に当たっては個社の強み(商品・サービス)と弱み、顧客ニーズや市場動向等を的確に分析し、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、競争力の強化を図る。事業計画の策定後には実行支援を行い、実行度合に応じた状況の確認や効果の評価を定点的に行う。付加価値を根拠とした競争力の強化により、売上の増加だけでなく利益の増加に繋げ「儲かる事業所」を多く創出していくことで既存事業者の活性化に繋げる。既存事業者が活性化することで魅力と活気に溢れる地域として新規創業や移住促進に発展させることで、地域住民の生活環境・利便性の維持に繋げる。

【目標数値】

- 1) 事業計画策定件数：5年間180社
- 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) 粗利益額増加事業所数：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12社/年×3名×5年＝180社
売上増加事業者数割合の平成30年広島県平均は34.8%
粗利益増加事業者割合の平成30年広島県平均は30.4%

②小規模事業者の持続的発展と小規模事業者数の維持を図る

世羅町の人口は合併以降減少傾向であり、将来人口についても減少傾向にあると見込まれおり、令和7年度の予想人口は13,820人と令和2年度に比べ約8%の減少が見込まれている。また、平成30年度に実施した調査では令和9年頃までに廃業する見込みの事業者が当会会員事業者だけで57社(当会会員の約9%)であった。この推計を踏まえ、廃業を検討される事業者に対しては、地域に事業所を残すための支援を行うことで事業所の廃止を低減させ計画終了時点(令和8年3月31日)において小規模事業者数650を維持することを目標とする。支援先企業のライフステージに応じて事業承継計画も視野に、事業計画策定を支援し、事業所の維持と地域の就労場所の維持に繋げる。

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

①小規模事業者の競争力を高めることで儲かる事業者の増加に向けて

小規模事業者ならではの強み「逸」（※注）をキーワードに、小規模事業者が各々の「逸」を認識し、需要動向を見据えた事業計画の策定と事業計画の的確な実施と必要に応じた見直しのPDCAサイクルをこなせるよう伴走型支援を展開する。

以下に掲げる事業実施を通じて小規模事業者の売上の増加・利益の確保を実現させ、儲かる事業者へと成長することで経営基盤を確立していき、持続的に発展できる経営へと繋がるための支援を推進する。

（※注）ここで掲げる「逸」とは、小規模事業者が保有する内部資源の中において、「特に優れているもの」「特に魅力的なもの」を言う。

②小規模事業者の持続的発展と小規模事業者数の維持に向けて

人口減少に伴って地域経済が縮小する中であって、最も人口減少の影響を受ける小規模事業者が地域の生活圏を支える中核を担っている。平成30年度実施の廃業検討に関する調査と当会の創業支援実績値からも地域における小規模事業者の減少は避けられないものであるが、廃業を検討する事業者の事情に応じて経営改善や事業承継のマッチングといった支援を行うことで事業所の存続に繋げ、ひいては地域の生活を守ることを目指す。

3-1. 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る。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つつあり、経営計画の策定や経営支援に活用しているが、不十分な面がある。

[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。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る。

(2) 目標

	実 績	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
①地域の経済動向分析の公表回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
②金融実態調査・分析の公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③景気動向調査・分析の公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

行政や民間団体の各調査データ及び当会の既存事業より把握される経済動向から、次にあげる項目について調査・分析する。

①地域の経済動向分析

地域の経済動向を把握するため、国の「地域経済分析システム（RESAS）」や「世羅町統計データブック（世羅町発行の統計データ毎年9月更新）」の分析を行うとともに、「小規模企業白書（中小企業庁）」を活用し、経営指導員がそれらをまとめて地域の経済動向として年1回公表する。

【分析項目】

「地域経済分析システム」…地域経済循環マップ、まちづくりマップ、産業構造マップ等
「世羅町統計データブック」…人口及び世帯数、将来人口、町民経済計算等
「小規模企業白書」…小規模企業者における事業者数、従業員数、売上高等

②金融実態調査（町預託融資・公庫融資データの調査・分析）

町預託融資制度及び公庫のマル経融資の実行実績より、年間利用件数、年間実行額、個別融資額、資金用途等から地域経済の動向を経営指導員が調査・分析し、年1回公表する。

③景気動向調査（確定申告業務データの調査・分析）

記帳・確定申告業務により得られたデータ（約200社）をもとに、全体及び業種別売上動向・利益・所得動向・業種別利用額等から地域の経済動向を経営指導員が調査・分析し、年1回公表する。

(4) 成果の活用

情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。また、事業計画策定の基礎資料として活用できるよう、巡回・窓口相談時に直接事業者提供に提供する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

需要動向に関する調査・分析については、商品開発や販路開拓の相談時に後追いで実施することがほとんどで、それゆえ小規模事業者が需要動向・市場調査に基づいた事業計画の策定、商品・サービスの開発、販路開拓の実施には至っていない。

〔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る。

(2) 目標

	実 績	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
①新商品のテスト販売調査対象事業者数	-	3社	3社	3社	3社	3社
②道の駅世羅の利用顧客データの調査対象事業者数	-	3社	3社	3社	3社	3社

(3) 事業内容

①新商品のテスト販売調査・分析

【調査対象】飲食業・小売業を営む事業者が新たに開発した商品。

【調査項目】味、甘さ、硬さ、色、大きさ、価格、見た目、パッケージ等

【調査手段】「道の駅世羅」や「ひろしま夢ぷらざ」等と連携して、経営指導員と事業者が調査票に基づくテストマーケティングを実施し、アンケート調査により実施する。

【調査・分析結果の活用】調査・分析結果は、経営指導員等が小規模事業者に直接説明する形でフィードバックし、事業計画策定時の資料として活用する。

②道の駅世羅の利用顧客データの調査・分析

【調査対象】主要連携先である一般社団法人世羅町観光協会が指定管理者として運営する「道の駅世羅」のレジ通過データをもとに、出荷者（飲食業・小売業など）の商品について、調査・分析する。

【調査項目】利用客数、商品別売上高、平均買上点数

【調査手段】調査項目から得られたデータを、世羅町地域需要動向として当会職員が分析する。

【分析結果の活用】事業者の既存商品のブラッシュアップ、新商品開発に活用するとともに、事業計画策定・販路開拓支援に活用する。

4. 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計画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/1事業年度以上開催しており、約600会員で推移する中、分析件数は令和元年度実績で123件となっている。

〔課題〕

これまでの取組みで分析件数は一定の水準をクリアできていると考えられるが、記帳機械化支援先については定期的ではあるが財務分析が主となっており、補助金等を目的とした事業者については計画策定段階で経営分析が必要であるから行う等、日常的な分析の定着に至っていない。折に触れて経営分析の必要性を説くなどすることで、事業者にとって経営分析が日常的に必要なという意識の向上を図りながら実施する。

（２）目標

	実 績	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
①巡回・窓口相談における啓発・手法の提供	106社	120社	120社	120社	120社	120社
②経営分析セミナー参加者数	8社	15名	15名	15名	15名	15名
③専門家による支援	8回	8回	8回	8回	8回	8回
④記帳機械化支援先への定期分析提供	—	20社	20社	20社	20社	20社
⑤分析件数	123件	100件	100件	100件	100件	100件

※ノウハウの積み上げにより経営指導員等の経営分析実施件数の増加を想定し、専門家の活用はより高度な内容に限定されることから専門家の活用件数は減少すると見込まれる。

※令和元年度実績における分析件数は、財務分析のみの件数を含んでいる。

（３）事業内容

①巡回・窓口相談における啓発・手法の提供

経営分析を行う事業者の発掘及び事業者が定期的・主体的な経営分析の習慣を培うため、経営指導員等が行う巡回・窓口相談により経営分析の啓発・普及を行う。

【内 容】経営指導員等による巡回・窓口相談対応時に経営分析（財務分析・SWOT分析）の啓発と手法の提供を行う。（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」等のソフト活用の推進）

【目 標】啓発・手法の提供先 120 社 ※経営カルテにおいて指導区分が経営革新・経営診断・倒産防止・経営管理の指導先数とする。

②経営分析セミナーの開催

経営指導員等の巡回・窓口相談と並行し、事業者自身が経営分析について学ぶ機会とするための経営分析セミナーを開催する。

【参加者数】15名／年 ※開催頻度は新型コロナ等の社会情勢に応じて決定する。

【内 容】経営分析の必要性の啓発、経営分析の手法について

【募集方法】町広報や商工会員向けの会報等での周知
商工会ホームページでの周知
世羅町内への新聞折込によるチラシ配布
巡回・窓口相談先等の誘導

③専門家による支援

①②の事業を通じて得たノウハウ等により分析を行い、課題が浮き上がってきた事業者で、課題をより鮮明にするため分析の検証や高度な分析を希望する事業者に対して経営分析に通じた外部の専門家を派遣する。

【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

【開催回数】8回（対象先数：1社2回、4社を想定）

④記帳機械化先への定期分析の提供

記帳機械化支援先に対して、財務諸表を基に定期的な財務分析の提供を行う。業況感を注視しながら、必要に応じてSWOT分析や改善計画等の支援に発展させる。

【内 容】財務諸表を基とした財務分析

【実施先数】20社 ※記帳機械化支援先約100社から各年度支援先を選定して実施する。

【実施頻度】事業者の記帳状況に合わせて1～3カ月に1回

⑤経営分析の内容

【目標件数】100件

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

≪財務分析≫売上高、経常利益、損益分岐点、粗利利益率

≪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」等のソフトの活用を推進する。

（４）分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

○分析結果は、データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用するとともに、町内の指標数値として活用する。

5. 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・窓口相談や専門家によるセミナーを開催してきたが事業計画の策定のきっかけとしては小規模事業者持続化補助金を中心に補助金申請が最も割合が高い。世羅町では世羅町独自の助成金制度が制定されていることもあり、積極的に事業計画の策定に取り組む事業者

も多い。一方で、事業主の高齢化は進んでおり、自身の代での廃業を考えている事業所が多い。

[課題]

これまでは公募される補助金の公募時期や期間により策定取組み件数が増減していた。小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金の公募内容が令和3年度分まで示されるなど中期的なスケジュール感を伴った事業計画策定に取り組む下地が出来た。また、事業の継続・承継に対する意識や危機感を持つ事業者が増えていることから、事業所のライフステージに合わせた事業計画の策定の推進を念頭に実施する。

(2) 支援に対する考え方

日々の業務に追われがちの小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せるわけではないため、4. で実施する事業とシームレスに支援を展開することで4. で経営分析を行った事業者の4割程度が事業計画を策定することを目指す。併せて、持続化補助金の申請を契機として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、事業計画の策定につなげていく。

(3) 目標

	実績	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
事業計画策定件数	33件	36件	36件	36件	36件	36件

※経営指導員一人あたり12件／年の事業計画策定を目標とする

(4) 事業内容

①巡回・窓口相談による支援

経営分析を行った事業者を中心に経営指導員等が行う事業計画策定に向けた巡回・窓口相談を実施する。

【対象】経営分析を行った事業者

【内容】経営指導員等による事業計画策定

【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性で張り付き、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る。

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する。

【参加者数】12名 ※開催頻度は新型コロナ等の社会情勢に応じて決定する。

【内容】経営分析から事業計画への展開

【募集方法】経営分析セミナー参加者の誘導

町広報や商工会員向けの会報等での周知

商工会ホームページでの周知

世羅町内への新聞折込によるチラシ配布

巡回・窓口相談先等の誘導

③専門家による支援

①②の事業を通じて得たノウハウ等により事業計画の策定を行う中で専門的な課題が浮き上がってきた事業者で、課題の解決が必要な事業者に対して専門家による支援を行う。

【内容】事業計画策定上の課題の解決、事業計画の実行性を高める取組み

【開催回数】必要に応じて実施

④他の支援機関と連携した事業承継支援

事業計画策定を実施する中で後継者問題を抱える事業者に対しては事業引継ぎ支援センターや事業承継ネットワークと連携して事業承継計画の策定を行う。

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

[現状]

従来より事業計画を策定した事業者に対して断続的にフォローアップを行ってきた。

[課題]

従来から事業計画を策定した事業者に対して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、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する。

(2) 支援に対する考え方

フォローアップの対象は直近3年度において事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、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訪問回数を減らしても支障ない事業者とを見極めた上で、各年度開始時においてフォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

	実 績	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
フォローアップ 対象事業者数	86 社	105 社	108 社	108 社	108 社	108 社
頻度（延べ回数）	179 回	420 回	432 回	432 回	432 回	432 回
売上増加事業者数	34 社	42 社	44 社	44 社	44 社	44 社
粗利益額増加の 事業者数	39 社	37 社	38 社	38 社	38 社	38 社

※令和3年度対象事業者数は令和元年度計画策定先数が33社のため3社減となっている。

(R1 策定実績 33 社、R2 策定目標 36 社、R3 策定目標 36 社の合計 105 社)

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者について、策定年度を含めて3年間のフォローアップ期間を設定する。基本の訪問頻度は1年度につき4回とし、事業計画の実行難易度や実際の進捗度合い等を勘案し、各年度開始時に各事業者の状況に応じた訪問計画を策定するなど機械的に実施する。また、フォローアップにおける確認事項を共通化することで進捗評価を標準化した上で、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する場合には、他の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の事業計画の見直しを含む対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。フォローアップ対象事業者のうち40%の売上高の増加及び35%の粗利益額が増加となるようフォローアップ体制を整備する。

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

[現状]

広島県商工会連合会の主催する商談会事業やアンテナショップ「ひろしま夢ぷらざ」、連携支援機関の開催する販路開拓セミナーや展示商談会、地域物産展の開催など、販路開拓に関する支援事業は年々充実傾向にある。しかしながら、これらを活用できている小規模事業者の割合は限定的で

あり、販路開拓事業は充実してきたが、当会では満足できる結果となっていない。

〔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る。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る。

（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、外部専門家を活用するなど、事前に出展に向けた準備や、出展時でのバイヤーとの商談成立に結び付くプレゼン力の習得支援を行い、商談件数や商談成約率の向上を推進する。

①売れるものづくり（「逸」品開発）

地域の経済動向及び需要動向調査をもとに明確化したターゲットニーズを踏まえ、経営状況の分析で浮き彫りにした強みや内部経営資源を集中させ、特産品開発、メニュー開発を実施する。開発にあたりマーケットインの視点を重視する。

②売れる場所づくり、場所さがし（「逸」の販売チャネル創出）

特産品については【第１段階】地域内卸売、【第２段階】地域外直売、【第３段階】地域外卸売への販路拡大を目指す。メニュー開発については、地域内直売で一定の成果を上げた後、地域外直売（フードフェスタ、イベント等の出店）及び卸売り可能な商品開発を目指す。

③売れる人・仕組みづくり（「逸」の販売促進）

開発した特産品で取引先を開拓し、販売数を伸ばし、売上と利益の確保・拡大を図るにあたり、「売れる人づくり・仕組みづくり」を推進する。営業活動全般に関する知識習得を目的に講習会・セミナー等の開催や専門家派遣による個別指導により支援する。また、学習した内容について、経営指導員による伴走型支援により、継続的な実践及び改善に繋げPDCAサイクルを循環させ、小規模事業者の営業及び販売活動の促進を図る。

（３）目標

	実績	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
展示会出展事業者数	５社	５社	５社	５社	５社	５社
成約件数/社	１件	２件	２件	２件	２件	２件
新規出店事業者数	０社	２社	２社	２社	２社	２社
年間販売額/社	０円	２０万円	２０万円	２０万円	２０万円	２０万円

（４）事業内容

①ビジネスフェア中四国への出展支援（BtoB）

事業者５社の売れるもの（「逸」品）、開発された商品について取引先を開拓し販売数を伸ばす目的でビジネスフェア中四国への出展支援を実施する。出展させるだけではなく、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるように事前研修を行うとともに、事後においては商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

※「ビジネスフェア中四国」は、広島市、浜田市、高知市、岡山市及び広島・浜田・高知・岡山商工会議所による実行委員会で開催され、出展ブース１６０小間があり、首都圏等バイヤーとの個別商談会も可能な中四国有数の商談会である。

令和元年度参加バイヤー４４９社 ７５６人

②道の駅世羅への出品支援（B to C）

世羅町観光協会が指定管理を受けている「道の駅世羅」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、新たな需要を開拓する。

※「道の駅世羅」令和元年度レジ通過者人数：287,772人

③ひろしま夢ぷらざへの出品支援（B to C）

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、新たな需要を開拓する。

※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、地域や商品をPRし、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。

・令和元年度来場者数：1,250,944人

・令和元年度売上高：436,862千円

8. 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

〔現状〕

世羅町、日本政策金融公庫、町内金融機関、中小企業診断士、一般社団法人世羅町観光協会、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成果の評価を行い、評価結果を委員会において比較検討し見直しをするため年間２回開催している。

〔課題〕

評価の指標が支援回数やセミナー開催数等であり成果が見えにくいとの指摘を受けていることから、成果として評価できる指標を設定する必要がある。

（２）事業内容

①世羅町商工観光課、日本政策金融公庫、町内金融機関、中小企業診断士、一般社団法人世羅町観光協会、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し見直しをするため年間２回開催する。

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、総代会へ報告する。

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当会報「まるせら」及び当会公式ホームページ（<https://marusera.com>）にて広報する。

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

〔現状〕

小規模事業者の抱える課題はより多様化、複雑化していく傾向にあり、そうしたニーズに対応するために、支援に携わる側も成長することが必要不可欠である。

〔課題〕

現状を踏まえ、小規模事業者の支援ノウハウの習得を目指し、様々な研修に参加させる。このことにより「当会職員によるワン・ストップサービス経営指導支援体制」を構築させ、各事業者にスピーディーな「伴走型経営支援事業」を実施する必要がある。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

広島県商工会連合会・中国経済産業局・中小企業基盤整備機構等が主催する様々な研修会に全職員が計画的に参加し、売上及び利益増加に繋がる支援能力の向上及び習得を図る。年間 36 件の事業計画策定に必要とされる「事業計画策定」「経営分析」等をテーマとした研修に参加させることで職員全体の資質向上に繋げる。

②事務局内でのチーム型支援と O J T 制度の導入

進捗状況の確認で把握した経営課題・情報等について、担当経営指導員は常に指導カルテに記載し、情報の蓄積と共有に努める。課題に対する支援策が必要な場合は、まず共有情報を基に事務局内で協議し、全職員の得意分野・専門分野を持ち寄り、チームとしての支援体制で課題解決に取り組む。小規模事業者の支援を行う際に、職種の異なる職員（例：経営指導員と記帳専任職員）がチームを組み、ベテラン職員が若手職員を指導助言する。

③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員等が支援した事例を共有するために、半年に 1 回程度支援事例の報告会を開催し、支援事業所の計画策定、計画実行の遂行状況や支援内容を共有する。また、支援事例の蓄積の中から、模範事例等を抽出し参考事例として紹介し、レベルの高い支援に繋げる。

④データベース化

事業者の事業計画策定・事後指導実施等のデータについては、事務局内で保存場所を決め職員全員が閲覧可能とし情報の共有を図る。

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

[現状]

現在、広島県東部の支援団体とは積極的に連携出来ている状況にある。近隣商工会経営指導員等との情報交換なども頻繁に実施しており、他の支援団体ともノウハウの共有は実施している。

[課題]

課題として考えられるとすれば、支援ノウハウの情報交換の回数よりノウハウの共有と実践が必要であると思われる。より効果的な経営支援を実施していくためには、小規模事業者が求める支援ニーズに合ったノウハウの習得や情報交換と実践が必要となる。管内の小規模事業者が求める支援ニーズを随時把握しながら支援ノウハウの情報交換と新たな経営支援手法の実践を行う。

(2) 事業内容

①広島県東部産業支援会議・勉強会への参加（会議年 1 回・勉強会年 5 回）

広島県東部地域の商工会(10)、商工会議所(5)、産業支援機関(3)、政府系金融機関(2)、試験研究機関(1)及び行政機関(7)の 28 機関が連携して、それぞれの得意分野を活かした総合的な企業支援を目標に、各関係機関の緊密な連携や個々の職員のスキルアップに繋げる会議及び勉強会を実施し情報交換を行っている。当会議及び勉強会へ積極的に参加し、各機関の強みの共有、支援ノウハウの習得、成功事例等の情報交換を行うことで当会職員全体の支援能力向上に繋げる。

②日本政策金融公庫との情報交換（年 2 回）

小規模事業者の支援策の一つである小規模事業者経営改善資金貸付（マル経融資）に関する意見交換を年 2 回開催しており、日本政策金融公庫尾道支店管轄内の 3 商工会議所と 4 商工会が参集している。この場において、尾道市を中心とした圏域での経済動向等についての意見交換を

行っている。今後も、経営発達支援事業の推進状況及び支援ノウハウの情報交換を行うとともに、経営発達支援事業融資制度に関する意見交換を行い、小規模事業者の支援に活用する。

③町内金融機関との連携及び情報交換（年２回）

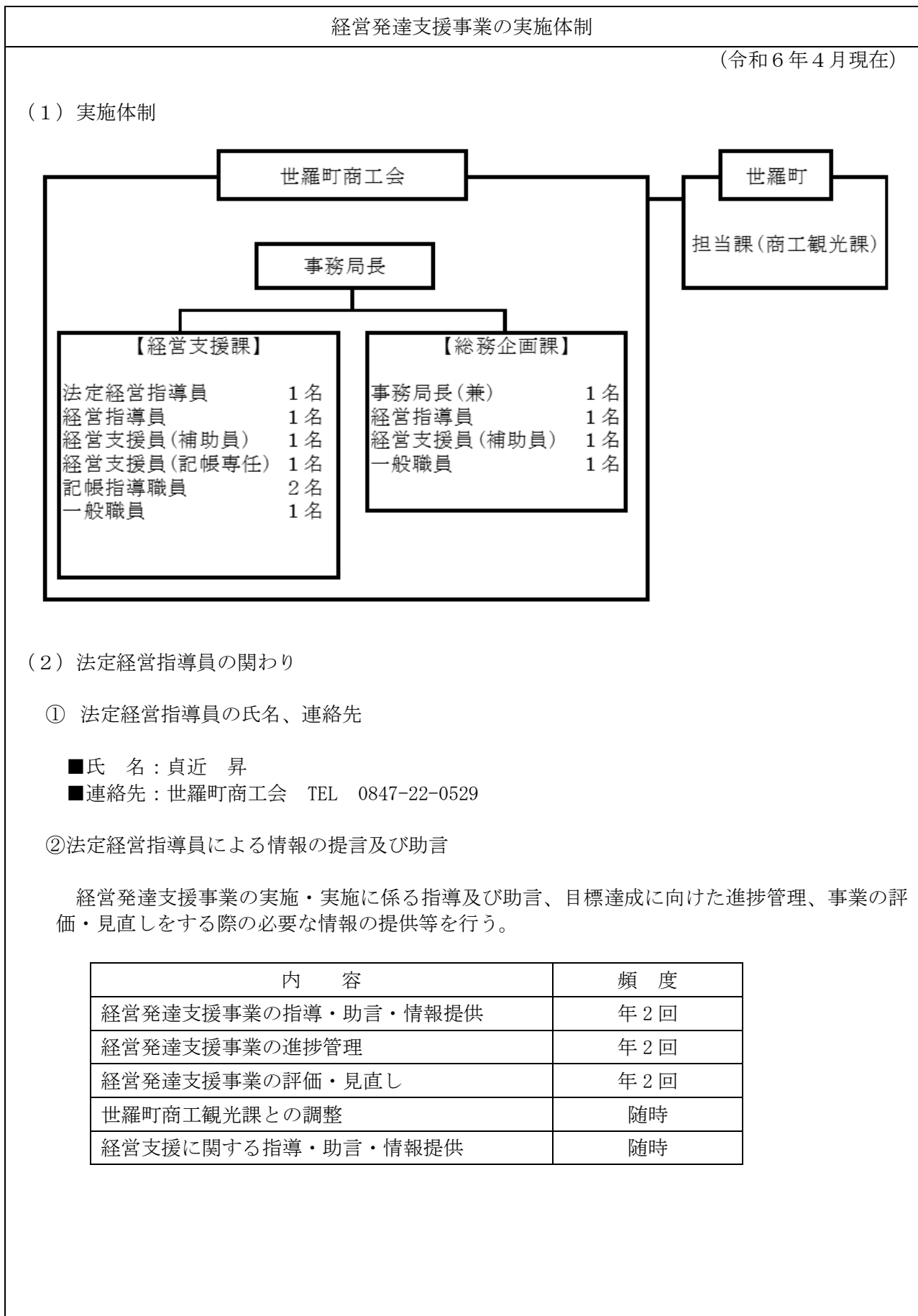
現在町内金融機関とは年２回会議を開催し、町預託融資制度を含む地域経済動向に関する意見交換及び各種施策に関して情報共有する機会を持っている。今後も、小規模事業者の資金需要や各種支援制度のニーズに素早く対応するためには、町内金融機関との連携は不可欠であることから、融資制度や資金ニーズ、さらには事業計画策定、経営改善力向上等に繋げる情報交換を引き続き開催する。

④世羅町観光協会との連携（年２回）

世羅町観光協会は「道の駅世羅」の指定管理を受けており、道の駅における商品の販売傾向や消費者ニーズに関する情報を共有する。この情報を販路拡大に係る支援に活かすとともに、出展している事業所の商品のブラッシュアップに際しても、世羅町観光協会と連携して行う事で出展事業所の売上向上に繋げる。

(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

〒722-1121

広島県世羅郡世羅町西上原 121-5

世羅町商工会 経営支援課

TEL : 0847-22-0529 FAX : 0847-22-3415

E-mail : sera@hint.or.jp

②関係市町村

〒722-1192

広島県世羅郡世羅町西上原 123-1

世羅町 商工観光課

TEL : 0847-22-3216 FAX : 0847-22-2768

E-mail : shoukougankou@town.sera.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	480	480	480	480	480
1. 経済動向調査	0	0	0	0	0
2. 需要動向調査	0	0	0	0	0
3. 経営状況分析	200	200	200	200	200
4. 事業計画策定支援	200	200	200	200	200
5. 事業計画策定後の実施支援	0	0	0	0	0
6. 新たな需要開拓	0	0	0	0	0
7. 事業評価見直し等	80	80	80	80	80
8. 経営指導員等の資質向上	0	0	0	0	0
9. 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・手数料収入・国補助金・県補助金・町補助金他

(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 並びに法人にあつては、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	