

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	神石高原商工会 (法人番号 9240005009839) 神石高原町 (地方公共団体コード 345458)
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 (1) 小規模事業者の自立的な稼ぐ力の強化による事業継続の実現 (2) 新規創業と創業希望者による第三者承継(事業承継)の促進、後継者育成による地域の賑わい創出 (3) ブランド力向上による地域経済の活性化
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること 地区内の経済動向の情報収集・分析を行い、調査結果を整理した上で、小規模事業者へ情報提供を行い、事業計画策定の資料として活用する。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること 事業計画の策定を行った小規模事業者が、開発する商品や提供するサービスに係る需要動向を調査・分析し、事業者へ調査結果をフィードバックして、魅力ある商品やサービスの開発・販路開拓に反映させる。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること 巡回・窓口相談や記帳継続指導を行う小規模事業者に対し、経営分析の重要性を説明。意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者を選定して経営分析を行い、分析結果を事業者へフィードバックして、事業計画策定時に活用する。</p> <p>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、DXセミナー等の実施やITコーディネーター等の専門家派遣により連携しながら事業計画策定に向けた支援を行う。</p> <p>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小規模事業者に対し、経営指導員が定期的なフォローアップ支援を行い、必要であれば専門家等と連携し各種施策も活用しながら課題解決支援を行う。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 事業計画策定等を通じた事業の中で、希望する企業に対し各種商談会等への出展やITや経営力向上としてのDX活用に関する支援を行い、地区内外の新たな販路開拓に寄与する。</p> <p>7. 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 事業成果・進捗状況の評価・見直しを年1回以上行い経営発達支援計画の数値的評価の精査により実施効果を高めていく。</p> <p>8. 経営指導員等の資質向上等に関すること 職員がセミナー等に参加しノウハウを習得し職員全員に共有する。DXについてもセミナー参加等で得たノウハウを日常業務や情報共有手段、経営支援手段として積極的に取り組んでいく。</p>
連絡先	<p>神石高原商工会 経営支援課 〒720-1812 広島県神石郡神石高原町油木乙 1944-2 TEL: 0847-89-0001 FAX: 0847-89-0140 Email: jkougou@hint.or.jp</p> <p>神石高原町 産業課 〒720-1812 広島県神石郡神石高原町小島 1701 TEL: 0847-89-3337 FAX: 0847-85-3394 Email:</p>

(別表1)

経営発達支援事業

1. 目標

(1) 地域の現状と課題

① 現状

【自然的条件及び社会的条件】

神石高原町は、平成 16 年 11 月に神石郡 4 町村（油木町、神石町、豊松村、三和町）の新設合併により誕生した。神石高原商工会管轄の神石高原町全域は広島県の東北部に位置し北は庄原市、南は福山市、東は岡山県、西は府中市と接しており、面積は 381.81 k m²である。森林面積が 81%と緑豊かな自然に囲まれており標高は 400～500mに位置した中山間地域となっている。神石高原商工会員特に建設業等の経済圏は福山・府中を中心とする備後圏に販路を拡げている。一方で、小売業（製造小売含む）においては、備後圏に買い物に出る人が増えつつあり、小規模事業者の減少に繋がっている。備後の中心都市である福山市へは、距離は約 30 kmであり自動車ですら1時間程度要する。



【人口推移】

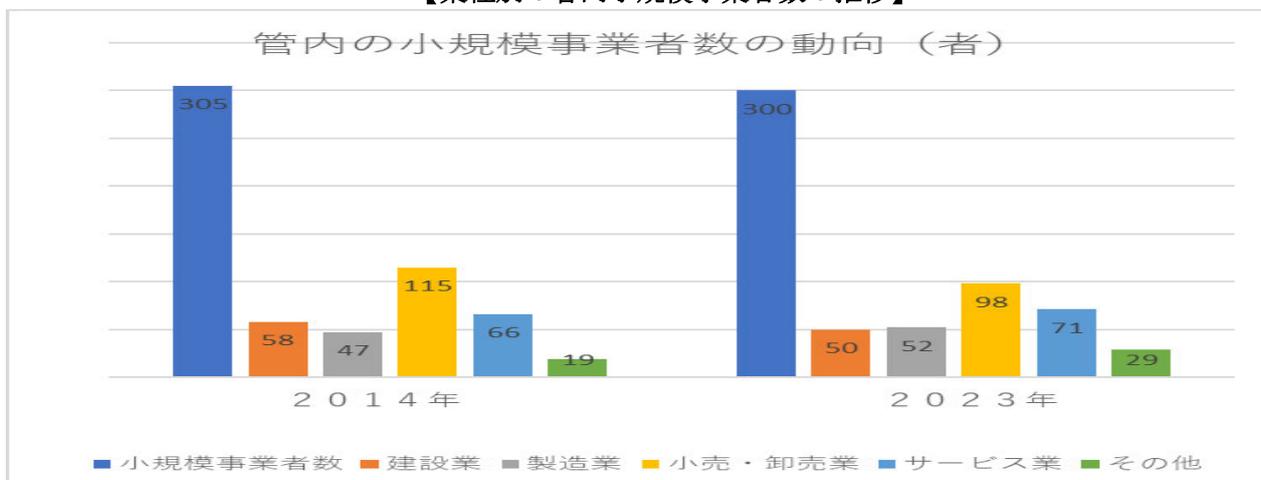
神石高原商工会管内の人口は、昭和 25 年の 38,813 人を最高に、それ以降減少傾向が続いている。昭和 35 年～50 年にかけては 5 年間で 10%以上の人口減少、その後は減少率が鈍化しつつも、5%台の減少が続いた。表 1 のとおり過去 5 年間で人口減少は- 9.53%と大きく減少している。人口減少率は、広島県内 23 市町で最大の町である。また、高齢化率は広島県の平均値(令和 4 年 1 月 29.6%)と比較すると約 1.8 倍近くとなっており、県下の高齢化率順位 2 である。(前回は 3 位) また年少人口割合が広島県の約 12%と比較すると約 2/3 であり、少子高齢化が進んでいる地域である。生産年齢人口の人口減少は令和 5 年 3,470 人と平成 31 年の 4044 人と比較した場合、574 人減少しており減少率は 14.19%とかなり深刻な状況である。

神石高原町全体の人口推移(神石高原町人口集計表参照 各年 4 月 1 日現在)

区分	平成 31 年	令和 2 年	令和 3 年	令和 4 年	令和 5 年
年少(0～14 歳)	748	730	703	678	650
生産年齢(15～64 歳)	4,044	3,912	3,771	3,606	3,470
老年(65 歳以上)	4,234	4,176	4,157	4,135	4,046
高齢化率	46.9%	47.3%	48.2%	49.1%	49.5%
年少者率	8.3%	8.3%	8.1%	8.1%	8.0%
合計	9,026	8,818	8,631	8,419	8,166
人口増減率	-	-2.3%	-4.4%	-6.7%	-9.5%

※人口増減率は平成 31 年に対する増減

【業種別の管内小規模事業者数の推移】



2014年と2023年を比較し小規模事業者数は総数が5事業者減少している。また小売（製造小売含む）・卸売の業種の減少は17事業者と最も多く減少している。

②課題

<表1> 管内事業者の業種別課題

	現状	課題
小売・卸売業	<ul style="list-style-type: none"> 全業種の中で、小規模事業者が最も多い業種。 食料品販売業は、商店数、年間販売額減少傾向 店舗に人が来ない為、移動販売車での販売が増 卸売業の既存取引先は減少傾向。 高齢化率が高く、後継者不足。 	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少による需要低下による経営者の意欲低下。 業種の先行きに、悲観的で事業継承の機運に乏しい。 商品・サービスの情報発信におけるIT化、DX化。
建設業	<ul style="list-style-type: none"> 個人経営による建設業は高齢化により廃業が進んでいる。一方で、法人企業の事業承継は進んでいる。 災害復旧工事により、公共工事受注は安定している。 雇用拡大に貢献している業種。 公共事業等IT化が進み対応に追われている。 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の高齢化。 若手就職者確保が困難な状況。 公共事業等IT化・DX化への対応。
製造業	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍に比べ需要は回復しているが、受注数に波がある。 外国人労働者が増加傾向。 設備等の老朽化。 事業者の高齢化及び後継者不足。 	<ul style="list-style-type: none"> 人手不足で従業員の確保が困難。 製造原価の管理へのIT化が遅れており、事務の効率化が遅れている。 設備が老朽化し、旧型機であるため工場の規模にみあった生産能力が確保されておらず、新たなニーズへの対応が遅れている。 後継者不足問題。

サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・観光施設の大部分は、指定管理者制度による公設民営が中心。 ・個人経営による飲食店の創業が増えている。 ・コロナ禍からの集客の回復は70%程度に留まり、売上が伸びない状況。 	<ul style="list-style-type: none"> ・従来からある飲食店等への経済的な波及効果が乏しい。 ・魅力的な特産品に乏しい。 ・施設等の老朽化。 ・情報発信におけるIT化・DX化
農林漁業	<ul style="list-style-type: none"> ・農林漁業者数は増加化傾向。 ・神石高原町と連携したふるさと納税の活用による売上増加。 ・町内の“道の駅”約6億4927万円の市場（令和4年分神石高原町公表）への商品出展者増加。 	<ul style="list-style-type: none"> ・人手不足により、従業員の確保が困難。 ・IT導入に遅れており、事務の効率化が遅れている。 ・自社のホームページ構築に対する意識が薄く、新たな受注先の確保が遅れている。

(2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

【神石高原町第2次長期総合計画】

神石高原町は「第2次長期総合計画（H29～R6）」において、人口減少等社会経済の変化に対応する取り組みを「リーディングプロジェクト」として位置付け取組んでいる。（図3参照）

【神石高原町の中長期的ビジョン】（10年程度の期間を見据えて）

神石高原町「第2次長期総合計画（H29～R6）」等を踏まえ、『小さくても稼ぐ力を持った元気な小規模事業者であふれるまち』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及び、販路拡大による個社支援の拡充を図る。（図3 ①参照）

図3 リーディングプロジェクトにおける商工関連施策との位置づけ

- 将来像 : 人と自然が輝く高原のまち
- 総合指針 : 小さくても元気のでるまちづくり～

○リーディングプロジェクト

- 1) 町外からの流入人口拡大プロジェクト
- 2) 町内からの流出人口防止プロジェクト
- 3) 協働によるまちづくり育成プロジェクト

○基本指針

- 1) 高原の特徴を生かした快適で魅力に満ちたまちづくり
- 2) 福祉が充実した安心して暮らせるまちづくり
- 3) 自然と歴史を生かした文化的なまちづくり
- 4) 地域の資源を生かした活力あるまちづくり
- 5) 生活基盤の整った一体感あふれるまちづくり

【関連する事業】

- ・創業・事業承継支援
- ・超高付加価値構築の推進（JIN(神)プレミアムによるブランド化）
- ・神石高原町の魅力、観光資源の発信

先導プロジェクト

【関連する諸施策】

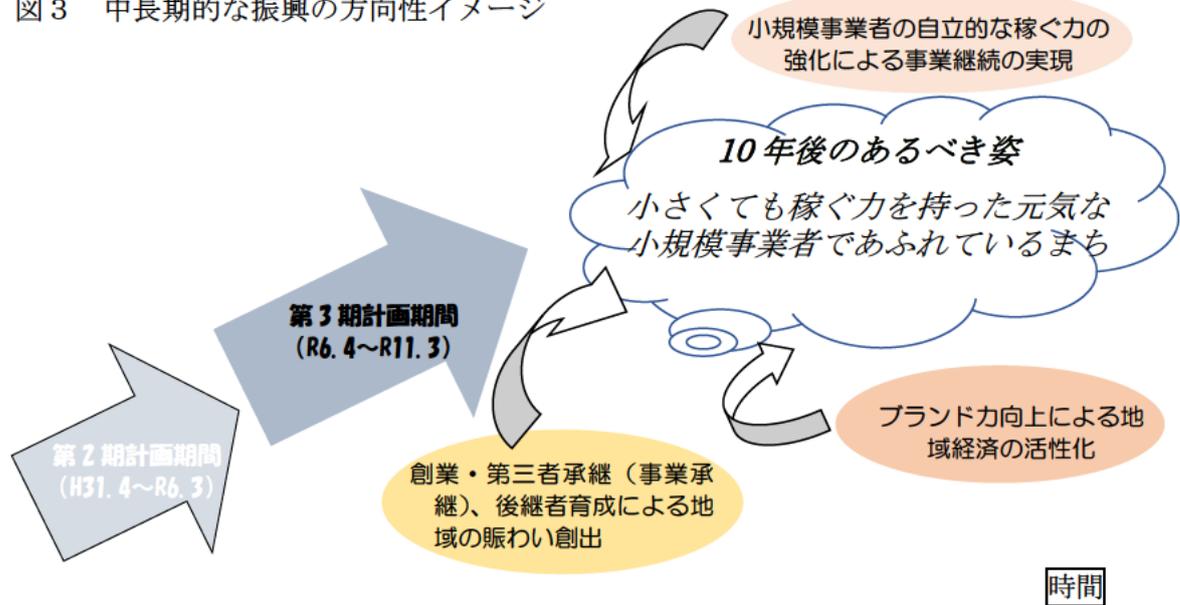
- ・農林業の振興
- ・観光の振興
- ・都市との交流

① 中長期的な振興の方向性のイメージ（10年後の小規模事業者のあるべき姿）

小さくても稼ぐ力を持った元気な小規模事業者であふれているまち

成長

図3 中長期的な振興の方向性イメージ

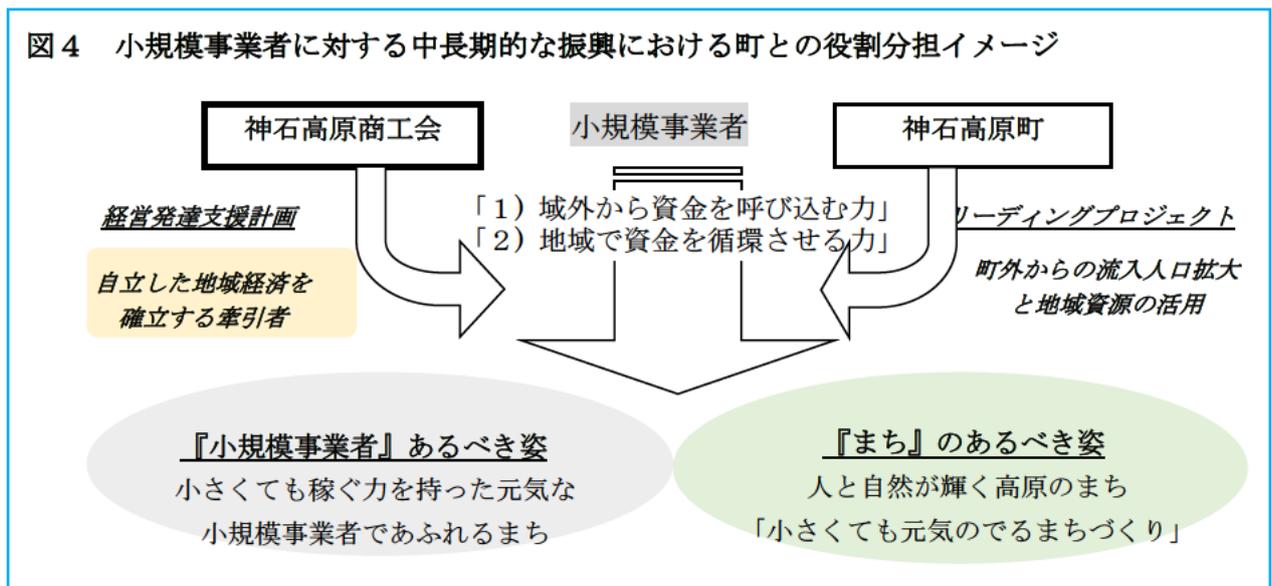


② 町総合計画の『リーディングプロジェクト』等との連動性

町の総合計画の実効性を高めるために、商工会では、小規模事業者らの「1）域外から資金を呼び込む力」、「2）地域で資金を循環させる力」の強化に向け、経営改善普及事業や販路開拓による個者支援の拡充を図る。

特に、「町外からの流入人口拡大プロジェクト」と「地域資源を生かした活力あるまちづくり」との連動性を重視し、町と商工会の役割分担を図4のとおりとする。

図4 小規模事業者に対する中長期的な振興における町との役割分担イメージ



(3) 経営発達支援事業の目標

10年先を見据え神石高原町第2次総合計画の『リーディングプロジェクト』等と神石高原町の中期ビジョン「小さくても稼ぐ力を持った元気な小規模事業者であふれているまち」を連動させ、確実に進めるため、下記①～③の目標を設定した。

【目標①】小規模事業者の自立的な稼ぐ力の強化による事業継続の実現

小規模事業者の経営力強化による事業継続実現のためには、地域の経済状況や経営状況の分析に基づき、事業者自らが経営課題を把握し、解決に向けて事業計画の作成と実行に励む事業者を育てることが必要となる。商工会としては、巡回相談及び窓口相談にて傾聴と対話を通じて事業者が主体的に、実現の可能性と実施効果の高い事業計画が作成できるよう、経営分析、事業計画策定指導、税務指導等を実施する。また、計画策定後もフォローアップを行い、事業の成果を確認しながら、小規模事業者が、事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力を強化する。これらの自立した稼ぐ力を持った小規模事業者が増え、小売業（製造小売業含む）SNS や EC サイトを活用し町内外の人を集客するしくみ作りを行うことで賑わう再構築を図る。

数値目標

- ・売上増加による所得増となる小規模事業者を増やす
45件（支援予定者180件の25%）
- ・ウェブ構築による販路拡大事業者 15件（年間3件）

【目標②】新規創業と創業希望者による第三者承継（事業承継）の促進、後継者育成による地域の賑わい創出

行政等と情報共有しながら、UIターン者をターゲットに事業計画・経営戦略を伴走支援し、年1者以上の創業実現に取り組む。

創業希望者による第三者承継（事業承継）の促進、（事業承継）は、専門家、事業引継ぎセンターの承継コーディネーター等との連携を強化して、プッシュ型の支援を実施する。魅力的な小売店を増やすために、後継者不在の事業者への伴走支援を積極的に取り組む。後継者育成は、事業承継希望事業者に対し、商工会が事業主及び後継者の思いを対話と傾聴を繰り返し、事業承継を得意分野とする中小企業診断士や税理士といった外部専門家等と連携し、事業継続を可能とするよう事業計画策定・経営戦略等の指導を実施する。

上記新規創業者を育て、事業後継者の育成事業として、行政のサポートを頂き人材育成助成金等により、後継者等に必要な知識・技術等習得の研修及び資格取得支援を行っていき、事業者を増やし、雇用者を増やすことにより、地域の賑わい創出に繋げる。

数値目標

- ・UIターン者をターゲットに5年間で10件以上の新規創業・第三者承継を実現
- ・後継者育成を5年間で5社以上実施

【目標③】ブランド力向上による地域経済の活性化

JIN（神）プレミアム（図5参照）商品を中心とする地域ブランドの向上のため、小規模事業者が、地域特産品・サービスの開発・商品を改善する取組みに対し、商工会は、需要動向調査による分析、事業計画策定セミナーの活用、展示・商談会出展や、DX活用を指導し、ブランド力強化を図る。小規模事業者自らが、地域内外から需要を呼び込める魅力あふれる商品を生み出し、地域内外へ販路開拓することで、神石高原町の交流人口が増え賑わい創生につながる。

数値目標

- ・「JIN（神）プレミアム」認定商品数 15件（年間3件）

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小規模事業者の自立的な稼ぐ力の強化による事業継続の実現

小規模事業者が、激変する環境の変化に対応し、業務改善をはかっていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。対話と傾聴により、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、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解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことで、個社に留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。

②新規創業と創業希望者による第三者承継（事業承継）の促進、後継者育成による地域の賑わい創出

人口減少、高齢化、若者の流出、後継者不足といった経営環境のなかで、新規創業者又は創業希望者による第三者承継（事業承継）について十分な成果が出ていない。これは、創業者や事業後継者のターゲットが明確でなかったことが要因であることから、第3期において、行政のリーディングプロジェクトと連携し、町外からのUIターン者をターゲットとして、新規創業と創業希望者による第三者承継の推進を強化する。後継者育成は、事業承継希望事業者に対し、商工会が事業主及び後継者の思いを対話と傾聴を繰り返し、専門家等と連携し、事業継続を可能とするよう事業計画策定や経営戦略等の指導を実施する。

支援方法として、事業計画策定セミナーへ参加を募り、既存の創業者による経験談を語る交流の場を設け、創業計画作成支援から創業後のフォローアップまでの支援を充実させ、創業後の成長発展に取り組む。特に事業承継においては、専門家、事業引継ぎセンターの承継コーディネーター等との連携を強化して、プッシュ型の支援を実施する。魅力的な小店を残すために、後継者不在の事業者への伴走支援を積極的に取り組む。

上記、創業者・事業後継者の育成事業として、行政のサポートを頂き人材育成助成金等により、後継者等に必要な知識・技術等習得の研修及び資格取得支援を行っていく。

③ブランド力向上による地域経済の活性化

JIN（神）プレミアム（図5参照）商品を中心とする地域ブランドの向上のため、地域特産品・サービスの開発・改善を支援し、IT技術を利用した提供方法の推進や神石高原町の施設を活用した販路開拓の支援等を通して、域外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに努め、地域活性化に取り組む。

図5 「JIN（神）プレミアム制度



「神石高原町でかがやく、もの・ひと・こと」などを、神石高原プレミアムブランドとして認定し、その魅力を町内外へ発信することにより、町全体の知名度の向上を図り、産業振興及び地域活性化に資することを目的としている。

〈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10事業者に4半期毎に、巡回訪問によってヒアリングで情報収集を実施し、商工会のホームページ等で公表した。また、当会小規模事業者等に調査情報提供を行い、実際、生産性向上のための事業計画策定に活用する事業者はあったが、事業計画策定以外の販路拡大や購買意欲向上への取組等に活かされておらず、事業計画策定後の進捗状況や、計画後の経営力向上成果に繋がっていない。地域が抱える地域経済を循環させる解決に至らず、活性化には道遠かった。

第2期最終年度においては、小規模事業者全体の調査を実施し、アフターコロナ及び物価・燃料高騰の経営状況把握に留まっている。令和6年3月末までに分析しホームページ等で公表する予定となっている。

第3期において、景気動向や消費動向の分析も行い、小規模事業者が経営課題を見直し、事業経営力を強化する為の活用となるよう、職員全員で傾聴と対話により支援指導していく必要がある。

(2) 目標

	公表方法	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
景気動向分析の公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析・・・効率的な経済活性化を目指すため、RESASを活用した地域動向分析を行う。

②景気動向分析・・・神石高原商工会管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者について年1回調査・分析を行う。

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒で回収。経営指導員がデータを整理し、外部専門家と連携して分析。

【調査対象】管内小規模事業者（情勢により事業者全体か一定数の事業者か柔軟に対応する。）

【調査項目】売上高、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資状況・課題等

【調査目的】①事業計画策定の実施支援と見直しに活用する。

②経営指導員等が巡回指導、窓口相談を行う際の参考資料とする。

(4) 調査結果の活用

上記の分析結果を商工会のホームページに掲載し、小規模事業者等に周知する。

分析結果は、事業計画策定だけではなく、フォローアップ等の個者支援に経営指導員等が巡回指導の参考資料として活用を図っていく。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

当商工会では、商品・サービスにおいて、他の事業者との差別化を図るため、ひろしま夢ぷらざのアンテナショップにおいて実施されるテストマーケティングへの参加を呼びかけ、商品に対する消費者の意見を参考に、パッケージ開発や商品改良を指導した。令和4年度の参加者は10者あり、そのうち改良等を試みた小規模事業者は2者のみに留まった。現状、商品を販売する場所を求められただけに終わり、消費者ニーズに対応した売れ筋商品への改良への取組みには繋がらなかった。第3期においては、小規模事業者に需要動向調査等で需要が増加している背景と要因を伝え、商品やサービスの動きを把握し、調査の情報を基に的確な事業戦略の立案ができるよう指導し、自主的・継続的に取組んでもらう支援を行っていくことが求められる。

(2) 目標

支援内容	現状	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
① 調査対象事業者数 BtoC	1者	2者	2者	2者	2者	2者
② 調査対象事業者数 BtoB	1者	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

①JIN（神）プレミアム認定商品認知度調査とテストマーケティング（BtoC）

地元特産品を活用した加工食品や製品・工芸品等について、JIN（神）プレミアム認定商品の認知度調査とテストマーケティングを行う。具体的には、「道の駅182ステーション」「ひろしま夢ぷらざ」等において、試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析し事業者にフィードバックすることで、消費者ニーズを反映した売れる商品への改良や新商品開発につなげていく。

1) 食品関係

【サンプル数】1商品につき20件

【調査手段・手法】

・事業者同伴のうえ、「道の駅182ステーション」「ひろしま夢ぷらざ」の来場客に店頭で試食してもらい、専門家等が聞き取りのうえ、アンケート票へ記入する。

【分析手段・方法】

・調査結果は、専門家派遣等の活用により専門家等が分析を行う。

【調査項目】

・JIN（神）プレミアム認定商品認知度調査

(ア) 顧客属性（性別、年齢、住所、職業）

(イ) 知名度（認知度、好感度、どの情報源から知りえたか）

(ウ) 購入および利用回数、頻度

(エ) 今後の購入方法（ウェブまたは店頭）

(オ) 意見・要望

・上記商品認知度調査の項目を加えたテストマーケティング

(ア) 外観評価（デザイン、色、形状、ネーミング、表示等）

(イ) 食味評価（味、食感、香り）

(ウ) 許容価格帯

(エ) 購買意欲

(オ) 意見・要望

【分析結果の活用】

- ・分析結果は、中小企業診断士等が当該参加事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、分析結果に基づき商品の改善点や課題の検証を行うことでより良い商品の改良や新商品開発等を行う。テストマーケティングを行い、ニーズを捉えた売れる商品開発により、事業者の売上増を目指していく。

2) 製品・工芸品関係

基本的に上記「食品関係」と同一手法で実施するが、【調査項目】のみ以下の通りとする。

【調査項目】

- ・JIN（神）プレミアム認定商品認知度調査
 - (ア) 顧客属性（性別、年齢、住所、職業）
 - (イ) 知名度（認知度、好感度、どこから知りえたか）
 - (ウ) 購入および利用回数、頻度
 - (エ) 今後の購入方法（ウェブまたは店頭）
 - (オ) 意見・要望
- ・上記商品認知度調査の項目を加えたテストマーケティング
 - (ア) 外観評価（デザイン、色、形状、ネーミング、表示、パッケージ等）
 - (イ) 質感評価（原材料、重さ、操作性、安全性）
 - (ウ) 許容価格帯
 - (エ) 購買意欲
 - (オ) 意見・要望

【分析結果の活用】

- ・分析結果は、中小企業診断士等が当該参加事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、その後商品の強みを活かしつつ改善点に改良を加えることで、欲しいと思わせるより良い商品や新商品の開発に繋げていく。

②JIN（神）プレミアム認定商品認知度調査（BtoB）

「道の駅 182 ステーション」「ひろしま夢ぷらざ」等において、試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析し事業者に対してフィードバックすることで、既存商品の改良や新商品開発につなげていく。

なお、サンプル数・調査手法等については上記①JIN（神）プレミアム認定商品認知度調査分を参照

【調査項目】

- ・上記①JIN（神）プレミアム認定商品認知度調査分に加え、取引条件等を加えるものとする。

【分析結果の活用】

- ・分析結果は、中小企業診断士といった専門家等が当該参加事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、市場ターゲットを定めた上で改善のアドバイスを行うことでより良い商品開発と、企業への販売の仕方のアドバイスを行うことで、バイヤーとの取引に繋げていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

地域内の小規模事業者の基礎データ（業種、従業員数、財務状況）を把握し、事業者の強み、弱みなど現状を分析してきた。結果、目標を上回る分析件数を上げることができた。また、対象を全業種とし、経営状況の分析を行った。課題解決に向けた取組みを行う事業者に対し、近年の売上高状況等の推移（過去3年間）を自ら振り返る機会と、中小企業診断士等の専門家により継続事業に向けた店舗・工場修繕工事他に向けたアドバイスをを行うとともに、自社の経営を客観的に把握するため SWOT 分析等を行った結果、強み、弱み、機会、脅威など自社の置かれている立場を理解するきっかけとなった。

(2) 目標

支援内容	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
経営分析件数	69 件	40 件	40 件	40 件	40 件	40 件

(3) 事業内容

- ①事業計画策定に導くことを目的に、経営状況の分析を行う。併せて経営指導員の巡回指導や窓口相談を通して、事業計画策定希望事業者へ経営分析を実施していく。
- ②JIN（神）プレミアム認定見込み及び認定済事業者を、巡回指導により経営状況分析から事業計画策定につなげていく。

【対象者】

- ① 販路開拓や生産性の向上など前向きな事業計画策定希望事業者。
- ② JIN（神）プレミアム認定見込み及び認定済事業者。

【分析項目】

分析手法	分析項目
財務分析（定量分析）	売上高増加率（売上持続性）、営業利益（収益性）、労働生産性（生産性）、EBITDA 有利子負債倍率（健全性）、営業運転資本回転期間（効率性）、自己資本比率（安全性）
非財務分析（定性分析）SWOT 分析	小規模事業者の強み、弱み、機会、脅威を把握することで、経営状況と具体的な課題を明確にし、取り組むべき課題を明らかにする。

【分析手法】

- ①経済産業省の「ローカルベンチマーク」等のソフトを活用し、経営指導員が分析を行う。
- ②小規模事業者の商圈分析や販路開拓に活用するため、以下のデータを利用する。
 - ・国が提供する「RESAS」（地域経済分析システム）の活用
 - ・民間調査機関が提供する「日経テレコン」の活用
 - ・民間調査機関が提供する市場情報評価ナビ MieNa（ミーナ）の活用

【分析の活用方法】

- ① 分析結果は当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定や売上拡大に向けた支援等に活用する。
- ② 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。
- ③詳細な経営分析を求める事業者には、ひろしま産業振興機構「広島県中小企業技術・経営力

評価制度」を利用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

管内の小規模事業者を対象に、補助金の申請や新規創業者の計画策定、経営革新計画や経営力向上計画などの作成を、中小企業診断士等の専門家と連携して実施してきた。しかしながら、事業主自らが積極的・自立的な計画策定は出来ておらず、売上増加への経営方針策定には結びついていない。経営の本質的な課題設定に至っていない事業者も多い。また課題が明確であっても課題解決に必要なDXを取り入れることに対して何をしたらいいのか把握できていない事業者も多数存在している。

(2) 支援に対する考え方

- ①電子申請等を契機として、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、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る。
- ②小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を傾聴と対話のプロセスを重視した事業計画の策定支援を実施する。
- ③経済動向調査、経営状況の分析、需要動向調査等により、小規模事業者の経営課題の設定に必要な事業計画策定において、専門家等と連携した支援を実施する。

(3) 目標

支援内容	現状	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
DXセミナー	-	3回	3回	3回	3回	3回
事業計画策定セミナー	0回	1回	1回	1回	1回	1回
専門家派遣事業者数	0者	5者	5者	5者	5者	5者
事業計画策定事業者数	36者	7者	7者	7者	7者	7者

補足：目標を下げる＝量から質への転換。事業者計画策定事業者数を従来の数より減少させたのは、内容の濃い伴走型支援を実現させるため、販路開拓や生産性向上などに前向きな小規模事業者を対象としよりフォローアップに比重を置くためである。

補足：事業計画策定事業者数7件に新規・第2創業2者含む。

(4) 事業内容

①専門家派遣の実施

【支援対象】地域動向調査、経営状況の分析、需要動向調査を行った事業者を中心に路開拓や生産性向上などに前向きな事業計画策定希望事業者。JIN（神）プレミアム認定見込み及び認定済事業者。

【手段】地域動向調査、経営状況の分析結果、需要動向調査を提供し、経営指導することで、明確化された経営者自らの経営課題に対して経営指導員と各専門家が連携し、事業計画の策定から課題解決に向けた支援を実施する。

②DXセミナーの開催

【支援対象】

- ・地域動向調査、経営状況の分析結果、需要動向調査を行った事業者を中心にした事業計画策定希望事業者。
- ・JIN（神）プレミアム認定見込み及び認定済事業者。

・インターネット環境のある小売業（製造小売業含む）小規模事業者。

【支援内容】

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するためのセミナーを開催し、小規模事業者の経営課題に沿ったDX化を段階的に推進し小売業（製造小売業含む）の経済圏拡大を目指していく。

【回数】

年3回

③事業計画策定セミナー

【支援対象】

- ・地域動向調査、経営状況の分析結果、需要動向調査の成果を行った事業者を中心にやる気のある事業計画策定希望事業者
- ・JIN（神）プレミアム認定見込み及び認定済事業者。

【支援内容】

自分の計画・行動を見直すために、経営分析を行った事業者を対象にその重要性の認識を深めた事業計画策定に関するセミナーを開催する。事業の持続的発展を目指す事業者の掘り起こしを行ない、事業計画の作成の支援を行う。セミナーは、事業計画書を作成する目的や説得力ある作成ポイントなどをカリキュラム内容とし、中小企業診断士等の専門家と連携し開催をする。

【回数】

年1回

上記の実施事業の中で既存小規模事業者だけでなく、新規創業・第2創業者についても支援していく。具体的には行政のリーディングプロジェクトと連携し、町外からのUIターン者をターゲットとし事業計画策定セミナーへ参加を募り、既存の創業者による経験談を語る交流の場を設け、創業計画作成支援から創業後のフォローアップまでの支援を充実させ、創業後の成長発展に取り組む。

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、補助金を活用したい目的で事業計画を作成しているため、中長期的な計画の実現に対する意識づけが出来ておらず、事業計画期間である中長期的な目標の実現に取り組む最中に、資金繰り等経営課題が生じている事業所に対しては金融機関等と相談しながら本来の計画に向けての修正を行った。

また、事業計画策定後の小規模事業者に対してのフォローアップを、年間5回以上は実施したが、事業主自ら分析し実行する姿勢には至らなかった。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者自らが深く納得したうえで能動的にPDCA（計画→実行→確認・評価→改善）のサイクルが実施できるよう支援を実施する。支援に当たっては傾聴と対話を基本姿勢とし、事業者が抱える本質的課題への「気づき・腹落ち」を促し、事業者が深い納得感と内発的動機付けにより次のアクションを起こせるよう事業者に寄り添った支援を行う。また、フォローアップには、商工会の基幹システムや経営カルテを活用して、職員全員で支援状況を共有できるよう「見える化」を行い小規模事業者の経営課題の解決へチーム体制支援で取り組む。

(3) 目標

支援内容	現状	R6 度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
フォローアップ実施事業者数	36 者					
上記のうち、 売上高・粗利益増加事業者数	18 者	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者
①頻度（延回数）	146 回					
うち頻度（延回数）新規等	-	10 回				
営業利益率 3%以上増加事業者数		5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

補足：既存フォローアップ支援事業者 34 者×4 回＝136 回 創業・第 2 創業者 2 者×5 回＝10 回
上記合計 146 回。

(4) 事業内容

①事業計画を策定した全ての事業者を対象に、四半期に 1 回以上の巡回訪問を行い、事業計画策定後の進捗状況を確認し、5 年以内に自走化へ導く。計画の進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じ、新たな課題が抽出された場合、中小企業診断士や税理士等の専門家と連携し各種施策も活用しながら課題解決支援を行い、策定した事業計画が着実に遂行できるように、適度に巡回訪問し、計画の進捗状況の確認を行うと共に必要な助言・指導を行うよう、フォローアップ頻度の変更等を行う。また毎年およそ 7 者が事業計画策定から 5 年経過しているためフォローアップを終了する。そのためフォローアップ事業者が毎年 36 件となる目標である。

②事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、既存事業者・新規創業者等の区別等により、訪問回数を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変更しない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。フォローアップの手法としては、伴走型支援により対話と傾聴を重視し巡回訪問等である。日中会えない事業者に対しては電話やメール等でのフォローを行うなど臨機応変に対応する。

新規創業者・第 2 創業者については、創業後 3 年以内に廃業等に追い込まれるケースが多いため、1 者につき、1 者あたり年間 5 回以上のフォローアップを実施していく。

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

人口減少に伴い消費が落ち込む中、販路開拓方法へのアドバイス等をセミナーや巡回・窓口等で支援指導してきたが、高齢化や人材不足等販路開拓支援として、展示会出展及び新たな取引先との商談会への参加をすすめてはいるが、商品等の展示や PR の方法、情報等の提供方法についての狙いや目標などに明確な取り組み意識を欠き、新たな需要開拓に十分な効果を上げるには至っていないことが課題であるため、改善した上で実施する。また、IT・DX を活用した新たな販路開拓についても伴走型支援が必要である。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある食品製造業・生活関連製造業を重点支援的に支援する。商工会独自で展示会を開催することが困難なため、広島市内等で、開催される展示会（下記 (4) ②の中に記載されている展示会等）への出展を目指す。出展に当たっては、経営指導員等が事前・事後の出展に際し伴走支援を行う。

DX に向けた取り組みとして、顧客管理や販売促進、SNS 情報発信等、IT 活用の相談指導・支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現状	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
①アンテナショップひろしま夢ぷらざ展示会出展事業者数	0者	3者	3者	3者	3者	3者
売上額/社	0円	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
②ビジネスフェア中四国商談会出展事業者数	0者	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数/者	0者	1者	1者	1者	1	1者
① EC サイト新規導入事業者数	1者	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率/者	0%	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①アンテナショップひろしま夢ぷらざ展示会出展支援 (BtoC)

商工会が、「アンテナショップひろしま夢ぷらざ(※1)展示会」3ブースを活用し、事業計画を策定した事業者及びJIN(神)プレミアム※2認定見込及び認定済事業者を優先的に出展していただき、新たな需要開拓を支援する。

※1「アンテナショップひろしま夢ぷらざ」は、広島県商工会連合会が運営するアンテナショップで広島市本通りに位置し、年間190万人程が来場する。展示会は、食品・工芸品を対象に季節や地域毎にテーマを設定し開催され、イベント毎に10程度の展示ブースがある。

※2「神石高原町でかがやく、もの・ひと・こと」などを、神石高原プレミアムブランドとして認定し、その魅力を町内外へ発信することにより、町全体の知名度の向上を図り、産業振興及び地域活性化に資することを目的としている。

【事業者への事前・事後の出店支援内容】

出展スケジュール調整 → 出展前事前準備(商品、アンケート内容の確認、POP広告、のぼり、チラシ、会社案内等) → 出展時対応(顧客対応、アンケート記入等) → 出展後のフォロー(アンケート集計等)

②ビジネスフェア等中四国商談会への出展支援 (BtoB)

中四国地域の製造業者や卸小売業を対象とする「ビジネスフェア中四国※3」に、管内の事業計画を策定した事業者及びJIN(神)プレミアム認定見込及び認定済事業者を優先的に工業製品、食品加工業者等5社を選定し参加する。

商談会でのプレゼンテーションが効果的になるように、事業者への事前・事後の出店支援を専門家等と連携して行い、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

※3「ビジネスフェア中四国」は毎年2月に2日間にわたり、広島市において開催される中四国最大級の商品見本市。約130団体が出展し来場者数は約3000人。商談会には中四国地域を中心に首都圏を含め約750名(400社)のバイヤーが来場、毎年4000件の商談が行われている。

【事業者への事前・事後の出店支援内容】

出展スケジュール調整 → 出展前事前準備(商品、アンケート内容の確認、POP広告、

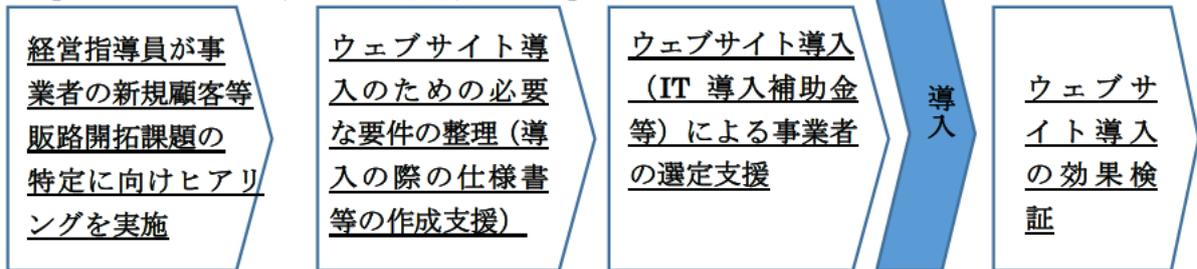
のぼり、チラシ、会社案内等) → 出展時対応 (顧客対応、アンケート記入等) → 出展後のフォロー (アンケート集計、御礼状、商談相手へのアプローチ等)

【効果的な取組となるような工夫・改善】

- 1) 新商品の開発数やバイヤーとの商談件数を目標とするのではなく、出展後の事業者についての成約件数を目標とする。
 - 2) 出展事前準備では、専門家派遣を活用し、消費者・バイヤーから回答を求められる生産量、単価、出荷数量、売価調整、在庫数量、輸送経路などの購入・契約条件を事業者と事前準備を行う。
 - 3) 出展時、経営指導員が同伴し、事業者の動向を観察しながら OJT を行う。
 - 4) 出展後の専門家派遣活用により、商品のブラッシュアップと購入・成約向上につなげる。
- ③ IT活用を実施した販路開拓支援

事業計画を策定した事業者及び JIN (神) プレミアム認定見込及び認定済事業者を中心に、EC サイトによる IT 活用を実施することで、新規顧客等の販路開拓支援を図る。また適宜 IT コーディネーターや中小企業診断士等の専門家派遣を行うことで単純な IT 活用でなく、経営全体を考えた経営力向上としての DX 活用をしていく。

【ウェブサイト構築に向けた支援フロー】



【効果的な取組となるような工夫・改善】

- 1) EC サイトの導入に向けた事業者の現状の課題等の洗い出しを行い、EC サイトに必要な機能や要件の整理を行い、EC サイトを作ることだけが目的とならないよう、また EC サイトの導入が過大投資にならないよう、経営課題解決と経営規模に見合った導入を支援していく。
- 2) 事業者と EC サイト導入の際の発注仕様書等の作成を行い、EC サイト導入 (IT 導入補助金) による事業者の選定とマッチング支援を行う。
- 3) 事業者に対して販路開拓支援等の専門家派遣を行うことで、EC サイト導入による新規顧客等の販路開拓効果を図れるよう支援する。
- 4) EC サイトの露出度を高めるために情報発信の効果検証を図れる「PR TIMES」等を活用する。また対話と傾聴を重視しなぜ事業者の経営に IT・DX の導入が必要なのか専門家派遣等の手法も用いながら、事業者が腹落ちしていく方向性としていく。

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

事業の実施状況及び成果については、事業評価検討委員会を 2 回開催し、評価委員より実施の 5 段階評価及び意見を取り入れ、次年度以降の事業計画見直しを検討した。

<今回の申請における取組>

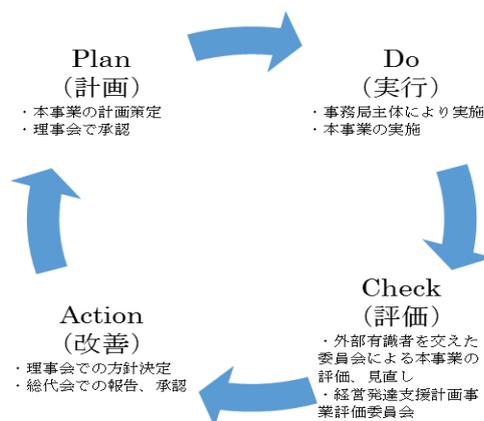
今後の事業見直しのために事業成果・進捗状況の評価・見直しを年 1 回以上行い、評価結

果に基づく改善策の明示を行う。経営発達支援計画に記載した事業の実施状況及び成果について実施する事業の目標達成度合の評価シートによる「数値的評価」の精査により実行成果を図り、経営発達支援計画の実施効果を高めていく。

(2) 事業内容

- ①法定経営指導員、町担当課職員、広島県商工会連合会、中小企業診断士、金融機関等外部有識者を活用して商工会役職員と事業評価検討委員会を開催し、事業の実施状況、成果の評価・見直しについて分析する。改善点等を次年度の計画策定に活用する。
- ②商工会の正副会長会議において、評価・見直しの方針を決定する。
- ③事業の成果・評価・見直しの結果については、理事会へ報告し、承認を受ける。
- ④毎年度事業終了後に、神石高原町、中国経済産業局へ報告する。
- ⑤毎月職員会議で事業の進捗状況の確認及び事業内容を検証する。
- ⑥事業の成果・評価・見直しの結果については事業年度終了後、神石高原商工会通常総代会へ報告し承認を受ける。
- ⑦事業の成果・評価・見直しの結果については、商工会報（年2回以上発行）に掲載するとともに、事業の成果・評価・見直しの結果を商工会の本所・支所の各支所へ常時備付け、来訪者がいつでも閲覧可能な状態とする。また、神石高原商工会公式ホームページ (<https://jinseki.jimdo.com/>) で計画期間中公表して閲覧可能な状態とする。

<事業評価・見直しのPDCAサイクル>



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研修（経営指導員・指導職員を対象とした20研修会に、延べ31名が参加）、神石高原商工会が主催する職員資質向上勉強会の研修（神石高原商工会職員向け勉強会を年5回実施）において、小規模事業者の売上や利益、付加価値を確保することを重視した支援能力の向上を図ったが、小規模事業者の自立的な稼ぐ力の強化には支援不足であった。

小規模事業者を取り巻く環境が大きく変化する中、個社支援のための経営指導員等の資質向上がより一層求められている。

(2) 事業内容

- ①従来の経営指導に必要な能力向上

- ・広島県商工会連合会が主催する研修に参加して支援能力の向上を図る。
- ・神石高原商工会が主催する「職員資質向上勉強会」で支援ノウハウを組織内で共有を図り、事業者支援に活かす。

②小規模事業者の利益の確保に資する支援ノウハウの取得

- ・中小企業大学校等の主催する経営実務支援研修に経営指導員等が年間1回以上参加して支援能力の向上を図る。
- ・税務署、並びに労働保険事務組合連合会等の主催する実務者研修に参加することにより事業年度における制度改正等を把握して、組織内で共有を図る。
- ・中国経済産業局が主催するDX推進セミナーや人材確保支援セミナー等に年1回以上参加して小規模事業者への支援能力の向上を図り、DX化に向けた支援や人材不足に対する支援に活かす
- ・経営指導員のみならず、全職員を対象とした勉強会を開催し、組織内で情報を共有すると同時に、お互いの不足部分を補いながら支援能力の向上を図る。

③OJT制度の導入

支援経験豊富な経営指導員と一般職員がチーム支援の体制を整備し、巡回指導や窓口指導の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体での支援能力の向上を図る。

④情報共有の徹底

毎月1回以上の職員会議を開催し、組織内で支援ノウハウを共有する。また、その際にただ意見を一方的に伝える場として設定するのではなく、職員会議の方向性を経営力再構築伴走型支援の基本姿勢（対話・傾聴）とし、全職員で支援能力の共有及び事業者情報の共有を図り、指導力を向上させる。

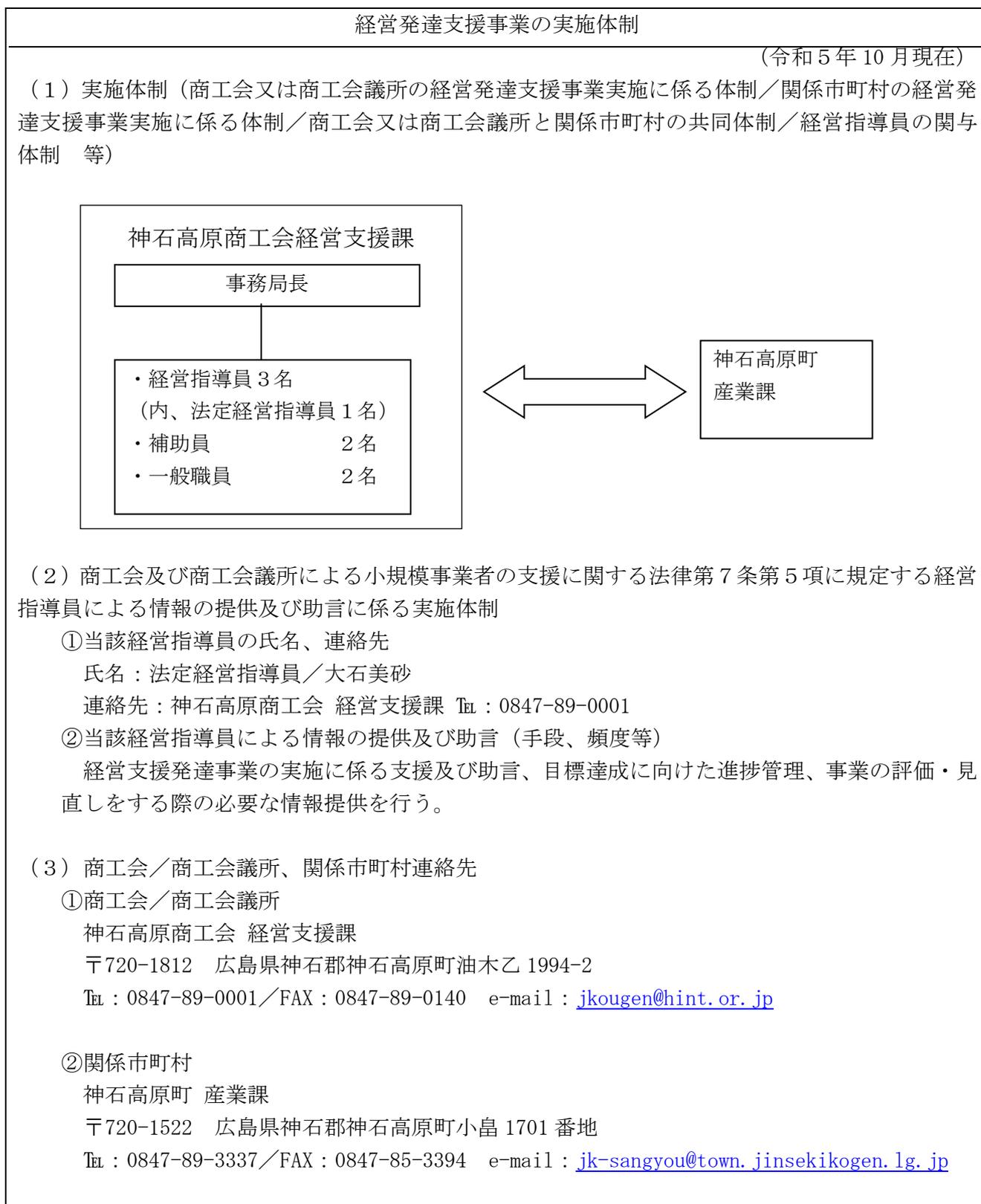
共通のデータ保存場所を確保し、各々のデータについて、神石高原商工会の組織内で閲覧可能とし、職員の誰もが対応できるデータのクラウドシステムの更なる構築に取り組む。

⑤DXに向けたIT・デジタル化の取組

インプットにおいてはDX推進に向けたセミナーを積極的に受講し、そのノウハウ等をアウトプットしていく。商工会職員全員のITリテラシー向上やDXへの積極的取組をしていくことで、事業者へ向けた推進に活かしていく。具体的には日常業務や情報共有手法をペーパーレス化や押印レスとして取りくむ。また補助金申請や労働保険事務組合等の業務もJグランツやe-gov等の電子申請で行っていく。商工会職員のITリテラシー向上やDXへの積極的取組をすることが事業者のDXの取組の足掛かりとなっていく。

(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)

(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。

	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
必要な資金の額	3,000	3,800	3,000	3,000	3,000
1. 地域の経済動向調査に関する事業	200	1,000	200	200	200
2. 経済状況の分析に関する事業	200	200	200	200	200
3. 事業計画の策定支援に関する事業	500	500	500	500	500
4. 事業計画策定後の支援に関する事業	500	500	500	500	500
5. 需要動向調査に関する事業					
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業	100	100	100	100	100
7. 地域経済の活性化に資する取組事業	500	500	500	500	500
8. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能力向上のための取組事業	500	500	500	500	500

調達方法

会費収入、国補助金、県補助金、町補助金、事業受託料収入、手数料収入、使用料収入

(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。

