

経営発達支援計画の概要

実施者名	東城町商工会（法人番号：3240005005488） 庄原市（地方公共団体コード：342106）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 1. 事業計画策定支援による経営力向上 5年間で50者の事業計画策定を支援し、そのうち計画策定事業者のうち50%の事業者売上増加 2. 創業・事業承継支援による地域内事業者の維持 事業承継支援を5年間で10件 3. 地域資源を活用した新たな販路開拓による売上向上 販路開拓やビジネスマッチング支援件数を5年間で15件
事業内容	I. 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 ・中小企業景況調査の情報提供 ・外部調査機関を利用した調査 ・域内動向調査 4. 需要動向調査に関すること ・道の駅遊YOUさろん東城での商品モニタリング調査 ・商圈分析システムMieNaによる調査 5. 経営状況の分析に関すること ・財務分析 ・経営指導員等によるヒアリング調査 ・事業的分析 ・専門的分析 6. 事業計画策定支援に関すること ・創業支援相談会の開催 ・事業計画策定セミナーの開催 ・事業承継個別相談会の開催 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ・定期的な巡回・窓口での指導相談によるフォローアップ ・諸施策の紹介・普及 ・必要なニーズに沿った専門家派遣 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・物産展出展支援 ・ITツール活用支援 ・SNS活用支援
連絡先	東城町商工会 経営支援課 住所：729-5121 広島県庄原市東城町川東 1175 TEL：08477-2-0525 FAX：08477-2-3129 E-Mail：tojyo@hint.or.jp 庄原市 商工観光課商工振興係 住所：727-8501 広島県庄原市中本町 1-10-1 TEL：0824-73-1178 FAX：0824-72-3322 E-Mail：sangyou-tou@city.shobara.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



図 1：広島県庄原市



図 2：庄原市東城町エリア

広島県庄原市東城町は、広島県の北東部に位置する中山間地域である。もともと比婆郡東城町として単独で町制を敷いていたが、平成 17 年に近隣 6 町と合併し庄原市の一部となった。現在の庄原市には、旧庄原地域を担当する庄原商工会議所と、西城・比和・高野・口和・総領地域を管轄する備北商工会があり、さらに東城町商工会エリアが加わることで、1 行政区に 1 商工会議所と 2 商工会が併存している。

地理的には岡山県および鳥取県と県境を接しており、庄原市全体の 24%にあたる広大な 304.92 km²の面積を持つ。この面積は、合併前の広島県内の町村で最大であった。隣接する市町村には神石高原町（旧神石町、旧油木町）や岡山県新見市（旧哲西町、哲多町）があり、いずれも中山間地域である。これらの自治体との境界は深い山林地帯に位置し、国道で接続されているものの、冬季には積雪により交通規制が行われることが多い。

交通網として中国自動車道が東西に走っているが、東城インターチェンジから新見インターチェンジまでは 24.6 km、庄原インターチェンジまでは 29.9 km と隣接する主要都市までの距離は短いとは言えない。このため、物流や移動においては利便性に一定の課題を抱えている。

東城町は、その広大な面積と豊かな自然環境に加え、歴史的には城下町として栄えた背景を持つ地域である。一方で、過疎化や高齢化が進行する中山間地域としての課題を抱えており、観光資源や地場産業を活用した地域振興が求められている。

①現状

a. 人口減少と高齢化

令和6年3月末現在の管内人口は、庄原市 31,601 人、東城町 6,612 人であり、平成26年を基準とすると 21.4%減少しており、人口は大幅な減少傾向にある。また、65 歳以上の割合も約半数にのぼり、人口減少及び高齢化に歯止めが効かない状況である。

(表1) 東城町の人口と高齢化率

	庄原市		東城町	
	人口	高齢化率	人口	高齢化率
H26/3	37,902	40.0%	8,414	42.9 %
R6/3	31,601	44.6%	6,612	49.1 %

b. 産業構成の特徴

庄原市東城町における産業の推移は、経済センサスの結果から見ると以下のような傾向が見られる。

(表2) 7 業種分類による推移表

業種分類	2012年 (平成24年)	2016年 (平成28年)	2021年 (令和3年)	推移の傾向
一次産業 (農林水産業)	約120事業所	約110事業所	約100事業所	減少傾向、高齢化が進行
製造業	約70事業所	約65事業所	約60事業所	わずかに減少、地場産業中心
建設業	約50事業所	約45事業所	約40事業所	減少傾向、地域の建設需要低下
卸売業・小売業	約90事業所	約80事業所	約70事業所	減少、人口減少に伴う市場縮小
宿泊業 飲食サービス業	約40事業所	約38事業所	約35事業所	わずかに減少、観光需要は一定水準
サービス業 (その他)	約160事業所	約150事業所	約140事業所	減少傾向も、介護・福祉関連は増加傾向
その他の産業	約20事業所	約17事業所	約15事業所	微減、公共サービス関連の縮小

1. 一次産業（農林水産業）

農業や林業が基盤となっているが、高齢化と従事者の減少が課題。規模の維持が難しい状況である。

2. 製造業

食品加工や木材関連産業が中心。地域資源を活用した製造業が堅実に推移するも、若干の縮小が見られる。

3. 建設業

地域の需要縮小に伴い事業所数が減少。若手の参入が少ない点が問題視される。

4. 卸売業・小売業

地元消費者の減少により市場規模が縮小している。特に小売業では地元産品の直売所が健闘している。

5. 宿泊業・飲食サービス業

観光需要に支えられているが、全体的には横ばいからわずかに減少している。

6. サービス業（その他）

介護・福祉サービスは増加傾向だが、その他の一般サービス業は減少している。

7. その他の産業

公共サービスや教育関連施設の縮小が進んでいる。

地域の持続可能な発展のためには、地元資源を活用した新たな事業展開や、外部からの支援と人材誘致が重要と考えられる。

次に当商工会の会員数から事業所の状況を見てみると、10年前と比べ会員数が77件減少と激減している。業種の構成としては、小売業、飲食店、サービス業で全体の約67%にも達する。このことは、地域における就業機会の損失へも繋がり、地域経済への疲弊へと繋がる可能性が高い。

これらのデータから、東城町地域においては地域経済の活性化のためには、小規模事業者の活性化、特に地域経済を支えている、小売業、飲食等のサービス業の活性化が不可欠であると考ええる。

(表3) 商工業者数・小規模事業者数

	平成26年	平成30年	令和3年	令和6年	増減数 (H26対比)	増減率(%) (H26対比)
商工業者数	528	511	507	448	△80	△15.1
小規模事業者数	444	438	457	381	△63	△14.2

※商工会実態調査より

(表4) 会員事業者の業種別事業者数

	平成26年	令和6年	構成比 (R6年)	増減数 (H26対比)	増減率 (H26対比)
建設業	45	30	12.7%	△15	△33.3
製造業	28	22	9.3%	△6	△21.4
卸小売業	110	70	29.7%	△40	△36.4
飲食業	31	20	8.5%	△11	△35.5
サービス業	76	69	29.2%	△7	△9.2
その他	23	25	10.6%	2	8.7
合計	313	236	100%	△77	△24.6

※商工会実態調査より

c. 地域資源

本町域で指定された地域産業のうち、農産品として、豪雪地帯に指定されている標高 500m で栽培されている「リンゴ」。寒暖差が激しい本町の山間部では古くから観光農園が盛んである。

文化自然観光では、日本一の幹周がある帝釈始終のコナラをはじめとする、国内有数の巨樹が多数存在し、その中でも、本町域北部の桜の巨樹 3 本は、毎年開花時には SNS で取り上げられており、遠くは関西方面からの来訪者が多数となっている。

風景地としては、縄文次代の遺跡、鍾乳洞遺跡国定公園帝釈峡があり、その中でも、発電用ダム湖である神龍湖、名勝帝釈川や遊歩道の上に架かった石灰石の天然橋「雄橋」は、国指定天然記念物であり毎年多くの観光客を誘引している。

近世以降、近隣の生産物の集積地として栄えた頃の面影を残す中心市街地の街並み、その代表的な町家は、平成 23 年文化庁の登録有形文化財に指定され「三楽荘」が東城市街地のランドマークとして存立している。

その風情溢れる市街地筋を 11 月初旬、江戸初期以来 400 年間、艶やかに装飾された民俗品「母衣（ほろ）」を、華やかな衣装に身を包んだ 20 数名の小中学生が担ぎ、行列をなす「お通り」が、武者・大名・稚児の隊列とともに練り歩く。地域住民の文化への敬意と後世へ受け継いでいきたいと願うシンボリックな行事となっている。



図 3：壮観な母衣の行列

d. 特色ある取り組み

本会地域では、平成 4 年度より 3 年間、「カードによるライフスタイルの提案」と「社会的インフラストラクチャーの進展」を掲げ、中小商業活性化推進事業（中小企業庁）として、スタンプ会 2 組織と協議をはじめ、全国的にも先進的な電子的ポイント機能を付加した IC チップ付電子決済カードの運用をはじめた。

後に、平成 9 年カード加盟店による事業協同組合が設立され、以来令和の時代まで、当初の目標を目指してきた。

ここ数年のポイント、キャッシュレスなどのサービスは、多種多様な手段方法で消費者に訴求しており、次代の趨勢を見逃さないよう、本会商業部会で地域通貨の研修を重ねていたところ、

平成 29 年度より 2 年間、地域商業自立促進事業において、 商業者による地域課題を解決する手法として、「地域しあわせ循環型 I C カード」事業への取り組みを開始することができた。

長年利用してきた電子マネー機能、お買い物ポイント付与に加え、高齢者安否確認機能、児童登下校確認機能などを盛り込み、前出のカード組合、地元資本のショッピングセンターを巻き込みながら、平成 31 年 4 月、前出の「お通り」で花形を務める「母衣（ほろ）」をモチーフとした「ほろんちゃん」を引用した「ほろかカード」の運営を開始し、令和 2 年 10 月には庄原市と庄原商工会議所、備北商工会と東城町商工会で構成される「庄原市キャッシュレス決済推進協議会」を立ち上げ、翌令和 3 年 4 月より、「ほろかカード」と「なみかカード」の取り扱いを開始した。令和 2 年度内には、今まで加入していなかった全市民に「なみかカード」を配布、令和 3 年度には庄原市内全域の小学校との取り組みとして、見守り事業がスタート。小学校の登校時に読み取り機にカードをタッチすることで、保護者に登校通知とポイント付与がされるサービスも開始している。広島県内はもとより全国的にも、地域経済団体による新たなビジネスモデルとして、注目されており、同時にこのモデルを活用した取組こそが、小規模事業者支援の大きなツールといえる。

e. 当地域の現状のまとめと課題

典型的な中山間地域である東城町は、人口減少・高齢化及び事業者数の減少が著しく、特に、小売、飲食、宿泊サービスについては事業者の減少が激しい。また、当地域の商工業者の 8 割を占める小規模事業者においては、高齢化による廃業予備軍も存在する。事業所の減少による、地域住民の生活の利便性だけでなく就労機会の減少へも繋がり、結果的に地域経済の衰退にも繋がりがかねない。

しかし、自然、歴史、文化といった観光資源は豊富に存在し、そこへのアクセスなどは充実しており、観光客や観光消費額は増加傾向にある。

加えて、地域振興への取組みは、先進的な I C T の導入と若年層から高齢者まで広く支持される産業横断的なシステムは、利便性が高く付加価値が高められた意欲的な内容となっており、消費者からの支持を持続的に得続けたことは、大きな強みでもある。

課題

1.人口減少と過疎化

人口減少により、消費需要が減少しているため、商店街や地元企業の売上が低迷している。これにより商工会の会員数も減少傾向にある。

2.後継者不足

高齢化が進む中、小規模事業者の事業承継が進まず、廃業が増加している。後継者育成や事業承継の円滑化が大きな課題である。

3.観光資源の活用不足

帝釈峡をはじめとする観光地の魅力を十分に活用しきれておらず、地域外からの観光客をさらに増やす必要があります。

4.デジタル化対応の遅れ

小規模事業者の多くがデジタルツールやオンライン販売の導入に遅れており、商工会としての IT 活用支援が求められている。

5.若年層の流出

東城町では若い世代の都市部への流出が続いており、地域の活性化を支える労働力や新規起業家の確保が困難である。

改善に向けた提案

1.観光地と商工業の連携強化

地域特産品を観光商品として取り入れ、観光客への販売促進を図る。

2.デジタル化支援の強化

小規模事業者に対し、オンライン販売や SNS マーケティングの活用を促進するためのセミナーや助成を展開する。

3.事業承継のサポート体制構築

後継者不足を解消するため、移住者支援と連携し、事業引き継ぎの仲介や研修を充実させる。

4.地域内外とのネットワーク拡大

広域的な商工会との連携や地域外からの資金や人材を呼び込むためのプロモーション活動を強化する。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①庄原市の方針

庄原市の第2次長期総合計画（平成28年度から令和7年度）によると、「産業・交流分野」の中の基本政策の中で商工業の振興が次のように掲げられている。

【抜粋】市街地のにぎわい創出と地域商業の再生に取り組むとともに、企業誘致を推進し雇用の拡大と地域経済の維持・発展に努めます。

- ◆地城市街地のにぎわい再生
- ◆中小企業等の安定経営支援
- ◆企業誘致の促進
- ◆創業希望者への多面的支援
- ◆雇用の確保・拡大支援

②10年後の東城町のあるべき姿

前回の経営発達支援計画では、「～地域内の資源を有効活用し、地域内外の需要を取り込むとともに、将来的には地域市場を飛び越えた顧客に支持される企業を育成することで、地域の活性化をはかる。～」としていた。具体的には、①小規模事業者の「成り行き経営」から脱却し、積極的に小規模事業者を取り巻く環境との自社分析の結果である「強み」を活かした事業計画の策定・実施を継続して支援し、小規模事業者の売上の維持・拡大を図る。②地域内小規模事業者数の維持・向上を目指して、創業だけでなく若手経営者・後継者の第二創業（経営革新含む）及び事業承継、地域内外小規模事業者の事業引継ぎを支援することで地域経済の維持・拡大を図る。③地域資源を使った魅力ある商品開発支援及びICT機器を活用した販路開拓により地域内外の需要の取り込みを行政、観光協会と連携して行い、小売業、飲食・宿泊サービス業を中心とした地域内小規模事業者の売上向上に繋げる。と掲げていたが、当地域の現状及び課題から、この方針は外すことが出来ないものと考えている。

だが、人口減少から機会の損失は加速度的に進んでおり、当該地域への企業誘致及びUITターンによる事業承継や創業も思うように進んでいないのが現実である。経営者自らが考え行動に移るのは大前提となるが、課題の解決に向けて各種情報の提供及び経営力強化の場の提供、事業承継支援や経営革新・第二創業支援を庄原市、各種支援機関と連携し行う必要がある。

当商工会では、事業承継を重点課題とし地域経済の維持発展に取り組むこととする。

- ・事業承継支援による地域経済発展の維持及び流出抑制
- ・経営力向上による地域経済の継続的な発展

③商工会の役割

当地域事業所の一番身近な相談先として、これまでに培った経験や広島県、庄原市、地域金融機関、日本政策金融公庫、その他支援機関との連携協力体制を活かし、伴に走る伴走型支援を行っていく。また、業務効率化を推進しデジタルツールの導入支援などDX促進を推進する。

（３）経営発達支援事業の目標

上記の中長期的な振興のあり方を踏まえ、本経営発達支援事業における５年間の目標を下記の通り設定する。

①事業計画策定支援による経営力向上

小規模事業者の「成り行き経営」から脱却するため、小規模事業者を取り巻く環境を把握したうえで自社分析の結果である「強み」を活かした事業計画の策定・実施を継続かつ積極的に支援し、小規模事業者の売上の維持・拡大を図り、経営力の向上へ繋げる。

目標値：小規模事業者の事業計画策定支援を５年間で50件
計画策定事業者のうち50%の事業者売上増加

②創業・事業承継支援による地域内事業者の維持

地域内小規模事業者数の維持・向上を目指して、創業だけでなく若手経営者・後継者の第二創業（経営革新含む）及び事業承継、地域内外小規模事業者の事業引継ぎを支援することで地域経済の維持・拡大を図る。

目標値：事業承継支援を５年間で10件

③地域資源を活用した新たな販路開拓による売上向上

地域資源を使った魅力ある商品開発支援及びICT機器を活用した販路開拓により地域内外の需要の取り込みを行政、観光協会と連携して行い、小売業、飲食・宿泊サービス

業を中心とした地域内小規模事業者の売上向上に繋げる。

目標値：販路開拓やビジネスマッチング支援件数を5年間で15件

経営発達支援事業の内容及び実施期間

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①事業計画策定支援による経営力向上

- a. 従来の記帳、金融、税務相談等を通じた財務および非財務情報の収集
- b. 地域の経済動向や需要動向など外部からの情報分析
- c. 纏まった情報量のある事業者の簡易的経営分析と提示
- d. 計画策定を要望する事業者への計画策定指導や支援
- e. 計画策定が専門的分野の場合などは、専門家派遣等の実施

②創業・事業承継支援による地域内事業者の維持

- a. 多面的な経営分析による事業診断の実施
- b. 専門的分野の場合は、専門家派遣による事業診断
- c. 第二創業 創業計画の策定支援と公的機関との連携
- d. 事業承継 事業承継計画の策定支援と専門機関との連携
- e. 事業譲渡 マッチングなど専門機関との連携

③地域資源を活用した新たな販路開拓による売上向上

- a. 情報の整理と広報手法の技能習得のためのセミナー開催
- b. 情報編集のためのICT操作スキルの向上のための講習会開催
- c. 多様な情報発信を可能とするICT機器類の導入のための補助事業等支援
- d. 地域資源と提供可能な商品サービスの開発のための専門家派遣
- e. 地域内外の展示会イベントなどへの参加・出展支援

上記の事業をはじめとして、広く商工会の各種事業実施内容を毎年検証し、改善実施することを通じて、小規模事業者や地域に必要とされる事業を連携して実施できる体制・仕組みを構築し定着させる。

「経営発達支援事業委員会」で事業効果の検証及びPDCAサイクルによる実行計画の修正を行い、目標を達成する。

I 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

会員への情報提供として、郵送を行っていたが事業計画の策定と連動した情報の活用が求められるため、事業の効率化として商工会HPへの情報掲載及び公式LINEアカウントを活用した即時に情報提供できる環境を構築することが課題である。

(2) 目標

支援内容	公表	現状	R7	R8	R9	R10	R11
①中小企業景況調査	HP	郵送 4	4	4	4	4	4

②外部調査機関を利用した調査	HP 個社	0	1	1	1	1	1
③域内動向調査	HP	0	1	1	1	1	1

(3) 事業内容

①中小企業景況調査の情報提供

景気動向等について実態を詳細に把握するため、全国商工会連合会等が行う「中小企業景況調査」を踏まえ、県内の景気動向を整理・分析し、計画策定に向けた小規模事業者支援に活用する。

調査手法：事前に調査票を郵送し、経営指導員等が補足ヒアリングを行い回収の上、商工会職員による整理分析を行う。

調査項目：(実績見込・次期見通し) 売上額 材料仕入単価 採算 資金繰り

②外部調査機関を利用した調査

当商工会地域の経営環境や人口動態、入込観光客数など、消費者動向等の現状を把握するため、地域経済分析システム「RESAS」により情報を収集・整理・分析する。

調査手法：経営指導員が「RESAS」により、地域の経済動向分析を行う。

調査項目：産業構造マップ まちづくりマップ 観光マップ 地域経済循環マップ

③域内動向調査

地区内の経済動向を把握するために、ＩＣカード事業から得られたデータを整理分析する。

調査手法：事前に調査票を郵送し、経営指導員等が補足ヒアリングを行い回収の上、商工会職員による整理分析を行う。

調査項目：地区 性別 年齢 購入金額 電子マネーチャージ額 電池マネー利用額

(4) 調査結果の活用

ホームページへ掲載し、より広く小規模事業者へ情報提供する。また、巡回訪問の際に小規模事業者に対して情報提供することで地域内の経済の動向に関する理解を深めてもらいつつ、経営分析や事業計画策定の際に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

消費者ニーズを把握するため、ＥＣサイトを開設しアンケートを実施する予定であったが、実施に至っていない。ＥＣサイト登録事業者が少なく、事業の説明を行うも売れるかどうかの不安や、受注増による販売対応への不安から実現することが出来なかった。

これは、顧客ニーズに考慮した事業計画による対応が出来ていないことの表れであり、より一層の需要動向調査の重要性、事業計画への分析支援を要する課題が浮き彫りになった。

当地域には道の駅があり、コロナ禍でモニタリング調査が出来なかったがアフターコロナとな

った現在、入れ込み観光客数もコロナ前に近い回復を見せている。地元住民も併設されている産直市場の利用は多く、商圏内及び商圏外の消費者の動向を調査するには最適な場となる。これを活用した動向調査を行う。

また、商圏分析システム MieNa を活用し地域内消費動向を調査し事業者を提供する。

(2) 目標

需要動向調査数

事業内容	現状	R7	R8	R9	R10	R11
商品モニタリング調査	0 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
商 圏 分 析 シ ス テ ム MieNa による調査	4 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(3) 事業内容

①道の駅遊YOUさろん東城での商品モニタリング調査

小規模事業者が行う新製品開発や既存商品の改善・改良活動を支援するため、消費者の商品を道の駅で試食販売を行い、アンケート調査を行う。

地域内消費者及び地域外消費者を対象に需要調査を行い、ニーズを反映させた新商品の開発・既存商品のブラッシュアップ、付加価値を見出しブランディングに繋げる。

a. 調査方法

- ・道の駅の一角にブースを設置し、店頭にて来場者に試食品の提供及び調査項目についてアンケートし分析する。調査分析は、販路開拓の専門家と経営指導員にて行う。
- ・開催回数 2 回/年間
- ・出店事業者 2 者/年間
- ・アンケート 20 件/1 商品

b. 調査項目

- ・基本情報：性別、年代、居住地、
- ・商品評価：「味」「価格帯」「デザイン」「容量」「ネーミング」等
- ・購買意欲や感想、意見

c. 活用方法

- ・アンケートの分析結果は、事業所にフィードバックし商品開発及び今後の販路開拓、事業計画策定に活用する。
- ・その結果を基に、必要に応じて専門家派遣を活用し、販売戦略や事業運営戦略、新サービス提案に繋げ、実現可能性を高め、新たな需要の開拓に繋げる。
- ・商品・サービスや事業者が特定されない加工を行い、商工会のデータベースとして公開用し、以後の指導相談に活用させる。

②商圏分析システム MieNa による調査

インターネット上で展開されるや業界情報誌を活用し、個社の商品やサービスに対する商圏内需要・観光消費需要・地域別販売状況のトレンド情報を把握・分析のうえ、提供する。

a. 調査方法

商圏分析システム MieNa による地域商圏の分析データのうち、小売業・飲食業・サービス業の事業者を対象に、商圏分析や需要の開拓に資する情報として資料提供を行う。

b. 調査項目

管内地区の需要動向、市場規模、消費購買力、商圏人口、各指標等

c. 活用方法

- ・支援事業者に必要な予測データやその背景等の情報を提供する。
- ・販路開拓や展示会・商談会出展、売上改善に向けた事業計画作成支援に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

巡回・窓口指導での経営状況の分析に関して、金融・補助金等の相談時に経営分析を行っているが、より深い分析が行われておらず経営指導員の不足により事業者への分析結果の共有もなされなかった。

改めて財務分析・非財務分析（事業的分析）を整理し、ローカルベンチマークの活用による結果の提示を行い、職員・事業者ともに、経営の見える化、計数に基づいた経営計画策定、加えて定期的な分析提示を行う。

(2) 目標

支援内容	現 行	R7	R8	R9	R10	R11
訪問ヒアリング	30	70	70	70	70	70
経営分析実施者数	25	30	30	30	30	30

(3) 本事業で取組む事業内容

①財務分析：

商工会総合情報システム「経営改善計画作成システム」「経営分析システム」を活用し、基礎となる財務分析を実施する。会計システムMA-1や確定申告時に収集した財務データ、需要動向調査データをもとに経営分析を行う。

上記以外の会計事務所や市販ソフトで会計処理を行っている事業者においては、決算申告期、金融相談などの機会を捉えて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用し、財務分析の効率化を図るために、管内小規模事業者には会計システムMA-1での自計化を推進する。

分析項目：複数年度の決算書に基づく財務分析（売上高、経常利益、収益性、安全性、生産性、効率性、成長性）

②経営指導員等によるヒアリング調査

※掘り起こし対象者：管内小規模企業者（３８１事業所中７０者）

ア．実施方針：経営分析セミナーの開催でなく、経営指導員等のヒアリング調査で対象事業者の掘り起こしを行う。計画前期３年間で会員事業所を中心に行い、４年目以降に住居等の情報を事前調査し実施する。

イ．調査項目

業種	企業形態	従業員数	後継者の有無	決算月	社会保険有無
労働保険有無	記帳能力	販売先	仕入先	取扱商品	売上
年齢	性別	客単価	競合	商品構成	他

ウ．情報共有 調査項目を共通化し、会員情報システムに登録することにより、事務所内での情報の共有化が可能となる。

③事業的分析

前出のデータや調査結果を基に経営指導員等により、課題の現出された事業者に対し、SWOT分析、PPM分析、ABC分析等を行う。

分析項目：強み、弱み、自社事業の立ち位置、市場シェア、売上高、コスト、在庫 他

④専門的分析

前出の分析のほか、より高度かつ詳細な分析を必要とする場合は、ミラサポ、よろず相談等専門家派遣事業を活用し、事業者の課題解決に対応する。

（４）成果の活用

①事業者 分析結果を当該事業者へフィードバックし、事業計画策定等に活用する。

②職員 データベース化し、情報の共有化を行い、職員のスキルアップを図るとともにチーム型支援につなげる。

6．事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

経営指導員の不足による会員事業所の巡回や、課題の抽出が出来ていない。創業する事業所も当地域では、年間２件あれば多いという状況であり、事業所減に歯止めをかけるためにも、現事業所の事業承継及び移住者による創業など、当地域の生活環境の維持するための新たな事業者の掘り起こしを行いつつ、引き続き実施支援を行う。

(2) 目標

支援内容	現状	R7	R8	R9	R10	R11
創業支援相談会（回数）	0	1	1	1	1	1
創業支援相談会参加者数	0	5	5	5	5	5
創業支援者数	2	3	3	3	3	3
事業計画策定セミナー（回数）	1	1	1	1	1	1
事業計画策定セミナー参加者	10	10	10	10	10	10
経営革新計画承認社数	0	2	2	2	2	2
事業承継個別相談会（回数）	0	2	2	2	2	2
事業承継個別相談会参加社数	0	8	8	8	8	8
事業承継支援事業者数	0	4	4	4	4	4
事業計画策定件数	10	10	10	10	10	10
専門家派遣	5	5	5	5	5	5

(3) 支援に対する考え方

- ①自社の経営分析能力の向上、状況の把握に繋がるよう、対話と傾聴を通じて計画策定の目的や信念・理念の構築を図る。
- ②経営者自身による自発的な行動への補足となる講習会セミナー実施や参考事例等の提供を行う。
- ③経営分析事項について、個社ごとの体制・特徴を考慮しつつ、計画立案に際しても、生活環境も念頭に入れた、きめ細やかな計画策定となるよう支援を実施する。
- ④計画内容の質を向上させることに主眼を置くため、経営分析支援先 30 者のうち約 3 割の 10 者の計画策定を本計画の目標値とする。

(4) 事業内容

①創業支援相談会の開催

創業相談会を開催し、創業支援事業関連情報や庄原市の創業支援補助金についても、創業予定者へ情報提供し、管内の小規模事業者増加へと繋げていく。

また、相談会後に創業の意欲のある参加者に対して、専門家派遣を使って個別指導行い、実際に開業となる伴走型支援を行う。

創業資金に関しては、日本政策金融公庫の創業計画書の策定を支援し、創業資金の融資の支援や、創業補助金の申請支援を行う。

創業後には「会計システム MA-1」による会計自計により自立した経営の推進を図る。

②事業計画策定セミナーの開催

現在事業活動を行っている企業に対しては、補助金申請や融資の目的だけでなく、経営者自らが事業計画を作成するセミナーを実施し、経営分析を行ったやる気のある小規模事業者の経営を支援する。

また、セミナーに付随し専門家派遣を行い、事業計画の策定に繋げていく。併せて県認定の経営革新計画の策定なども支援する。

③事業承継個別相談会の開催

経営環境が縮減している事業者は、少子高齢化や消費者ニーズの多様化など経済環境は過酷であり、新たな事業展開や投資が困難な事業者も多い。

このため、個別相談会の実施により、少しでも事業の継続につながり、廃業に至らないよう注力していく。

また、個別意向調査を通じて、事業承継案件の確認を行い、「広島県事業引継ぎ支援センター」を通じて新規創業者や事業拡大希望者とのマッチングを行い、廃業者の減少、第三者承継の増加を図る。

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

事業計画策定事業者に対し、事業実施の状況確認やフォローアップ支援を行い、専門家派遣も活用し支援を実施してきたが、計画の変更や見直しが不十分であり、経営課題の整理が必要な事業者は多い。事業完了後の分析も行っていないのも課題である。

(2) 目標

支援内容	現状	R7	R8	R9	R10	R11
フォローアップ支援対象事業者	10	10	10	10	10	10
フォローアップ回数	40	40	40	40	40	40
専門家派遣回数	5	5	5	5	5	5
売上高増加事業者数	3	5	5	5	5	5

(3) 支援に対する考え方

第1に、定期的な支援により、PDCAサイクルの管理を徹底する。

第2に、事業実施中での当初計画との対比として実態把握を支援する。

第3に、課題の抽出と解決策の想定を支援する。

具体的には、経営指導員による巡回・窓口指導相談に進捗状況を把握するとともに、計画の実行に必要な専門的な指導や支援制度の活用促進、金融支援等、個社の状況に沿った支援を行う。

これにより、目に見える事業者の事例の蓄積が可能となり、この蓄積が新たな取り組みを生む

きっかけとなることが期待できる。また、支援の際に、経営者とのコミュニケーションをしっかりと図り、対話と傾聴を徹底することで、経営者の自走化のための内発的動機づけを行っていく。

(4) 事業内容

①定期的な巡回・窓口での指導相談によるフォローアップ

原則として、四半期に1回は進捗状況の確認、必要な支援ニーズ（販売促進・販路開拓・新商品開発・補助金活用・金融相談等）を掘り起こし、計画の見直しに必要な伴走型支援を行う。

②諸施策の紹介・普及

必要な国・県・市・商工会の支援制度（販路開拓・商品開発・事業承継・設備投資等の支援制度）やマル経（日本政策金融公庫）等の融資制度について、直接事業者へ周知紹介とともにホームページや会報で情報発信を行う

③必要なニーズに沿った専門家派遣

計画の当初、中途において、専門的課題の解決を図るため、その課題に適した専門家を派遣し、計画の実行を支援する。

④臨機応変な対応

事業計画の進捗状況等により、集中的に支援すべき事業者に対しては巡回・訪問回数の頻度を増やす等、臨機応変に対応する。なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画と進捗状況に乖離が生じている場合には、外部専門家など第三者の視点を投入し、発生要因及び対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更及び支援を行う。

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

新たな需要の開拓に寄与する事業に関することとして、物産展及び商談会「カムカム東城」の開催、販路開拓セミナーやIT活用セミナーを開催した。総じて、地域産品の見直しや掘り起こし、販路開拓を学ぶことにより新たな需要の開拓に繋がったと考える。

結果として、物産展は出店場所の選定や当地域への繋がりなどを考慮し、今後の販路開拓に繋がる市場を精査する必要がある。県内の開催に留めていたが、都市圏への出店に意欲のある事業者もあった。新たな需要の開拓のため都市圏への出展を図る。

また、DXやITへの興味は高く最新情報を学ぶ機会を創出し続ける必要があり継続実施が望まれている。高齢者やITに精通していない事業者でも分かりやすく、取り入れやすい講習会を開催しDX推進に取り組む。

(2) 目標

支援内容	現状	R7	R8	R9	R10	R11
①物産展（商談会）	1回	1回	1回	1回	1回	1回
参加事業者	5者	1者	1者	1者	1者	1者
成約件数	1件	1件	1件	1件	1件	1件
②ITツール活用講習会	1回	1回	1回	1回	1回	1回
ITツール活用支援者 （ECサイト活用、HP構築等）	20者	20者	20者	20者	20者	20者
売上増加率／者	5%	5%	5%	5%	5%	5%
③SNS活用講習会	2回	2回	2回	2回	2回	2回
SNS活用支援者	21者	20者	20者	20者	20者	20者
新規取引開拓件数	3件	4件	4件	4件	4件	4件

(3) 支援に対する考え方

小規模事業者が求める新たな需要の開拓に対する取組みに対し、バランスの取れた適切な目標の設定と経営資源の投入を最適解と設定し、効果と効率に基づく支援策を個別事業者に対して提示していく。商談会出展にあたっては、バイヤーからのアンケート分析結果を基に、商品の改良や販売方法の検討などアフターフォローを強化する。DXに向けた取組みに関しては、セミナーや講習会で販路開拓にはDX推進が必要であることを認識してもらう。小規模事業者のスキルに合わせて、SNSでの情報発信など難易度の低いことから始め、新たな需要を獲得できるようにスキルやノウハウを蓄積させるとともに、ECサイトの利用や業務効率化など事業者の段階に合ったDX化を支援していく。

(4) 事業内容

①物産展出展支援

- ・物産展名称 グルメショー秋
- ・物産展コンセプト こだわりや想い、ストーリーが詰まったプレミアムフードの価値を伝えるマーケットへつなぐ、つむぐ見本市。
 - ・実施時期 毎年9月開催（3日間）
 - ・実施場所 東京ビッグサイト
 - ・直近開催実績 来場者数 31,042名 出店者 332者（令和6年度）
 - ・支援対象 都市圏への販路拡大に意欲のある製造業・小売業者
 - ・目的 異業種間でのコラボレーション、売場の業態融合化など、新しいビジネス

創出による

※類似する他の都市圏で開催の展示会も視野に入れ検討する。

② I T ツール活用支援

地域小売業・サービス業の需要開拓を支援するため、広く域外に商品・サービスの販売先を拡大したい個社に対し、ホームページ等の構築やE Cサイトの活用を支援し、自社商製品、サービス等のP R、ネット取引の利用ができるようにするなどI T利用の促進を目的とした、「I T ツール活用講習会」を開催し、売上増加を図る。

③ S N S 活用支援

商品・サービス情報や新着情報を簡便、即時的かつ効果的に情報を発信できるS N Sを活用し、新たな顧客を掘起しや販売機会の増大を目的とした活動を支援する。従来の顧客対象が縮小している現状を踏まえ、新たな市場の掘り起こしによる販路拡大を目的に、S N Sを活用した情報発信力向上のための講習会を行う。

なお、S N Sを行う上で必要となる情報機器類の操作技能の向上も併せて計画する。

II 地域経済の活性化に資する取組

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

庄原市、広島県商工会連合会、当会役職員、外部有識者、により組織する事業評価委員会を毎年2回開催し事業の評価、見直しを行っている。また、理事会、総代会にて、事業報告を行っているが、事業の修正実施が出来ていない現状となっている。経営発達支援計画の実施を効果的なものとするためには、毎年度、事業の目標と効果に対して、効果的に実施を行う。

(2) 事業内容

経営発達支援事業の成果、評価及び見直しをする機関として、外部有識者で構成される「経営発達支援事業評価委員会」を毎年2回開催する。

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

①外部有識者：中小企業診断士等の専門家

②法定経営指導員：1名

③市町村：庄原市商工観光課商工振興係

④評価、見直しの結果は、理事会、総代会へ報告し承認を受ける。

⑤評価、見直しの結果は、商工会のホームページ等により公表し、小規模事業者及び地域住民に広報する。

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開催する研修会に参加しており、経営支援のノウハウや各商工会の事例など、資質向上・情報収集や共有に繋がっている。D X支援に向けたセミナーも継続開催されており、職員の資質向上に繋がっている。

また、定期的なミーティングによる情報共有も図れているが、事業遂行に対しマンパワー不足は否めず、事業者支援に少なからず影響が出ている。

(2) 本事業で取組む事業内容

①職員間の支援能力・業務処理能力向上のためのO J T導入

当会職員全員の積極的巡回・窓口相談を実施し、O J Tにおける支援能力の向上を図る。

課題が複雑な場合は、経営指導員との協議、広島県商工会連合会と協議し、地域事業者の課題が解決できる能力の構築を果たす。

②経営支援ノウハウ習得のための外部講習積極活用

広島県商工会連合会が主催する研修、職員協議会が企画する職員向け研修会への参加、中小企業大学校への研修等に積極的に参加することより、経営支援の能力向上を実現すべき情報の入手・習得を図る。参加自体も、習得すべきノウハウ内容等、参加者自体が目的をもって参加するよう努める。

③職員間の支援ノウハウ向上のためのミーティング

当会職員全員参加の「支援力向上講習」を内部的に行う。具体的には、テーマを毎回設定し、専門家による解説も取り入れることで相互理解および組織内で支援ノウハウの共有が図られるようにする。

講習内容は、地域経済動向実態や事業者の要求・欲求・課題を十分に考慮した上での、テーマ設定を行い、当地域課題が解決に向かうように講習を実施する。外部有識者の意見も取り入れ、取得すべきノウハウ自体の選定や効率よい取得方法にて実施する。

④D X支援に向けた取り組み

広島県商工会連合会が主催するD X研修及びオンライン受講可能な無料研修を活用し、当会職員のD X支援能力の向上に努める。

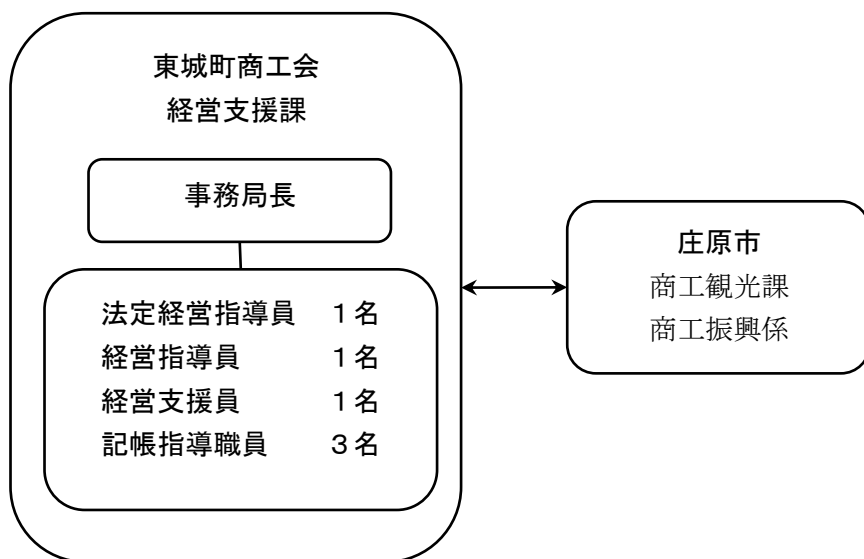
(別表2)

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

(令和6年11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)



- (2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

- ①当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏 名：柳生年信

■連絡先：東城町商工会 TEL：08477-2-0525

- ②当該経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等)

経営支援発達事業の実施に係る支援及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報提供を行う。

- (3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

- ①商工会／商工会議所

東城町商工会 経営支援課

〒729-5121 広島県庄原市東城町川東 1175

TEL：08477-2-0525 FAX：08477-2-3129 E-mail：tojyo@hint.or.jp

- ②関係市町村

〒727-8501 広島県庄原市中本町一丁目 10-1

庄原市役所 商工観光課 商工振興係

TEL：0824-73-1178 FAX：0824-72-3322 E-mail：sangyou-tou@city.shobara.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)

	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
必要な資金の額	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200
1. 地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
2. 需要動向調査					
○商品モニタリング調査	200	200	200	200	200
○商圈分析システム MieNa	100	100	100	100	100
3. 事業計画策定支援					
○創業支援個別相談会	200	200	200	200	200
○事業計画策定セミナー	300	300	300	300	300
○事業承継個別相談会	200	200	200	200	200
○専門家派遣	700	700	700	700	700
4. 事業計画策定後の実施支援					
○専門家派遣	700	700	700	700	700
5. 新たな需要の開拓に寄与する事業					
○展示会出展費用	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
○I T ツール活用支援	300	300	300	300	300
○S N S 活用支援	300	300	300	300	300
6. 経営指導員の資質向上等	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
国庫補助金、広島県補助金、庄原市補助金、会費収入、事業受託料収入、手数料収入、使用料収入 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	