

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	尾道商工会議所（法人番号：2240005010753） 尾道市（地方公共団体コード：342050）
実施期間	令和３年４月１日～令和８年３月３１日
目標	小規模事業者に寄り添い、経営分析・課題の把握、事業計画の策定や計画実施へのフォローアップに向け、他の支援機関や専門家等との連携支援体制を強化し、小規模事業者の「強い経営力づくり」を支援して持続的発展を目指す。 また、地域内での購買形態や観光客のニーズの変化に加え、「Withコロナ」「アフターコロナ」を見据えた販売・営業体制づくりを支援し、地域の顧客や観光客の受入整備や地域外でのPR・観光誘致を行い、地域の賑わい創出と尾道地域の経済活性化を目指す。
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 - 地域の経済動向調査に関すること 尾道地域の経済動向調査や、RE S A Sや統計データ、日常から得た情報を整理、分析して調査結果を事業者を提供するとともに、分析した情報を当所HPで広く周知する。 - 需要動向調査に関すること 展示会・販売会等において、来場者（一般消費者やバイヤー）に対するアンケート調査や販売数量など販売データを収集・分析し、顧客の求める商品特性など需要動向を把握し、商品改良や今後の販売戦略に活用する。 - 経営状況の分析に関すること 窓口・巡回相談や経営分析セミナーを通じて、経営改善や販路開拓など計画している事業者に対し経営分析の必要性を伝え、経営の現状の把握・分析を行う。分析結果で課題等を明確化に繋げ、次なるステップとなる事業計画の策定に繋げる。 - 事業計画策定支援に関すること 日常の経営相談時や事業計画策定セミナーを通じ、事業計画策定の重要性を啓蒙する。経営分析の結果や経営課題・今後の経営方針などを明確にして、経営指導員等が事業者に寄り添い、効果的で実現可能な事業計画策定を支援する。 - 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後の定期的なフォローアップ支援により、事業計画の実行と目標達成に向けた支援を実施する。 - 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会や販売会等への出展支援、IT活用による広報周知・集客・販売体制の構築を支援し、新たな集客・顧客の開拓に繋げ売上及び利益の向上を図る。 II. 地域経済の活性化に資する取組み 行政や関係団体等との連携・協議を行い、人材確保・人材育成の支援のほか、尾道地域の観光資源を活かした観光客誘致やイベント等による賑わいの創出に取り組み、更なる地域経済の活性化に努める。
連絡先	尾道商工会議所 中小企業相談所 〒722-0035 広島県尾道市土堂二丁目１０番３号 TEL：0848-22-2165 FAX：0848-25-2450 E-Mail：occi@onomichi-cci.or.jp 尾道市 産業部 商工課 〒722-0045 広島県尾道市久保一丁目１５番１号 TEL：0848-38-9182 FAX：0848-38-9293 E-Mail：shoko@city.onomichi.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. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

- ・尾道市は広島県東南部に位置し、古くから北前船の寄港地として商業で繁栄した「商都」であり、業歴が100年を超える小売・卸売業も多い。
また港町として、瀬戸内海の温暖な気候と緩やかな地形もあって造船所が多く、造船関連の船用関連事業所も多い。
- ・上記の歴史的背景もあり、平成28年経済センサス調査によると、尾道市の産業別事業者数は、卸小売業が全体の約3割を占め、製造・建設が約2割、飲食・宿泊・観光関連サービス業が約2割を占めている。
- ・瀬戸内のほぼ中央に位置し、山陽自動車道、西瀬戸自動車道(瀬戸内しまなみ海道)に加え、平成27年に全線開通した中国横断自動車道尾道松江線(中国やしまなみ街道)により、広域連携・交流拠点としての機能は高まっている。

- ・尾道市は平成17～18年にかけて、尾道市、因島市、御調郡向島町、御調郡御調町、豊田郡瀬戸田町の2市3町が合併して市域が広域となった。
- ・現在、尾道市内には2商工会議所・1商工会が存在する。

尾道商工会議所

(管轄：旧尾道市(向東町を除く))

因島商工会議所

(管轄：旧因島市)

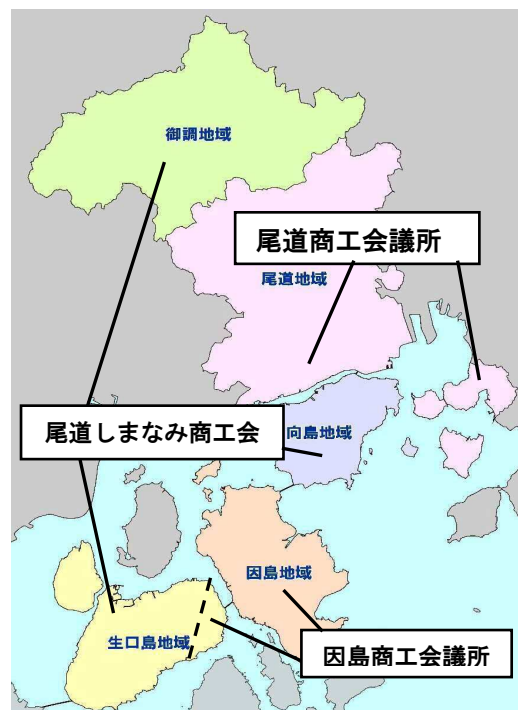
尾道しまなみ商工会

(管轄：御調郡向島町、御調郡御調町、
豊田郡瀬戸田町、旧尾道市の向東町)

- ・2商工会議所と1商工会のエリアは、右図のようになっている。尾道市と市内商工会議所・商工会の4者が連携し、地域活性化や市内の事業者支援など尾道市全体で取り組む事業等を実施している。



資料：尾道市ホームページより



資料：尾道市内の商工会議所・商工会の
エリア図（尾道商工会議所作成）

・「尾道市の産業」

尾道商工会議所管内の人口・事業所数・観光客数等の推移

管内人口	88,569 人(H22 年)	→	84,802 人(R1 年)
管内事業所数	4,262 件(H24 年)	→	4,213 件(H26 年)
管内小規模事業者数	3,495 件(H24 年)	→	3,421 件(H26 年)
製造品出荷額	5,697 億円(H25 年)	→	5,975 億円(H30 年)
商品販売額	3,593 億円(H19 年)	→	3,446 億円(H28 年)
尾道市総観光客数	633 万人(H25 年)	→	639 万人(H30 年)

資料：尾道市発行「統計おのみち」、
尾道市ホームページより

【製造業】

尾道市では、県営尾道流通団地の整備により企業誘致を進めるとともに、市内の中小企業の活性化にも取り組んできた。人口減少に伴い地域間競争が一層激しさを増す中、本市の域内総生産は平成 23 年度以降、5,000 億円を上回っている。製造品出荷額等は、プラスチック製品製造業、輸送用機械器具製造業（造船業等）が占める割合が高くなっており、これらの基幹産業に加えて、食料品製造業等の多様な産業が本市経済を支えている。

本市は古くから海上交通の要衝であり、全国でも有数の海運・造船・舶用工業など海事産業の集積地となっている。造船業においては近年まで受注量は増加してきたが、アジア諸国の経済成長に伴い競争が激化しており、技術力を活かした産業の高付加価値化等により国際競争力を強化する必要がある。

【商業】

卸小売の事業所数こそ市全体では一番多いが、小規模事業者が多く、居住者による購買は、郊外や市外のショッピングセンターや大手資本による店舗などへ顧客が流れている。

近年の新規創業で差別化・優位性のある商品を販売する小売店舗は増えているが、市内全体での小規模店舗における購買は低下し、年間販売額は 3,500 億円前後と減少傾向にある。

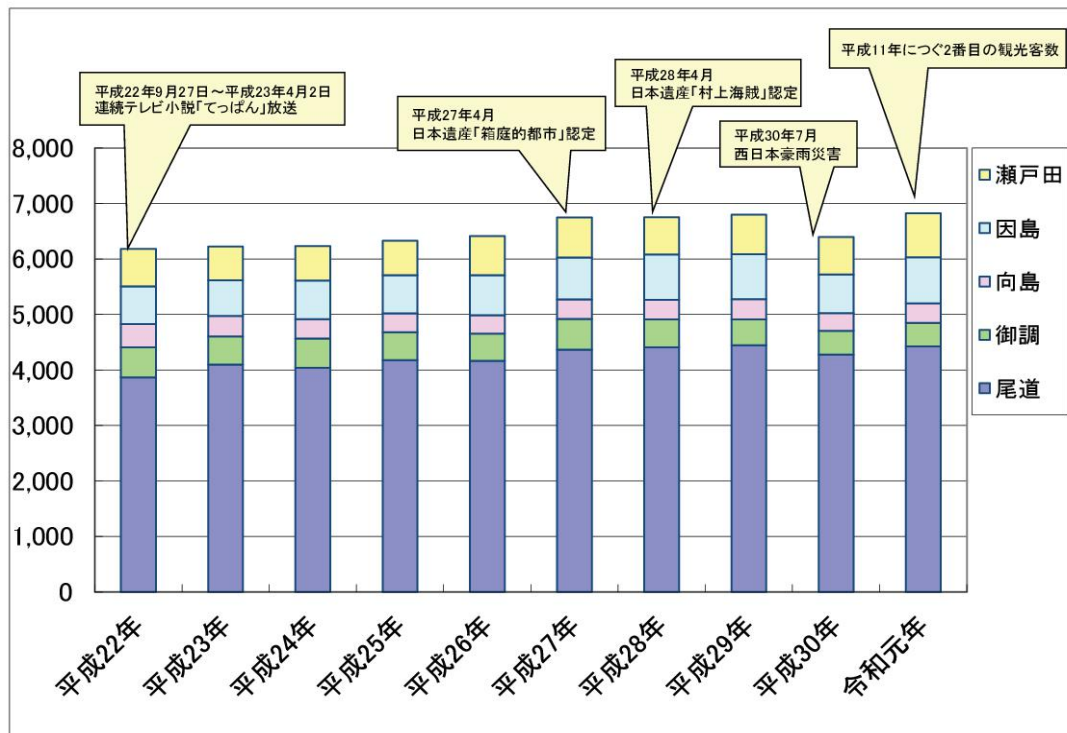
加えて、市内中心部をはじめとする居住人口の減少や高齢化による消費の低迷、経営者の後継者問題など、特に商業・サービス業事業者の経営環境は厳しい状況にある。

【観光】

風光明媚な地形や古い町並みがテレビ番組やCMなどで紹介されることが多く、毎年多くの観光客が訪れている。高速道路網やサイクリングロードの整備のほか、全国最多の日本遺産の 3 冠認定などが追い風となり総観光客数は増加が続き、平成 29 年には 680 万人となり、10 年連続の増加基調となった。平成 30 年は 7 月豪雨の影響により観光客数は減少したが、令和元年には 682 万人まで増加し、平成 11 年に次ぐ 2 番目の観光客数となった。

しかし、今般の新型コロナウイルスの影響により、観光客が減少するなど経営環境は厳しい状況下にある。

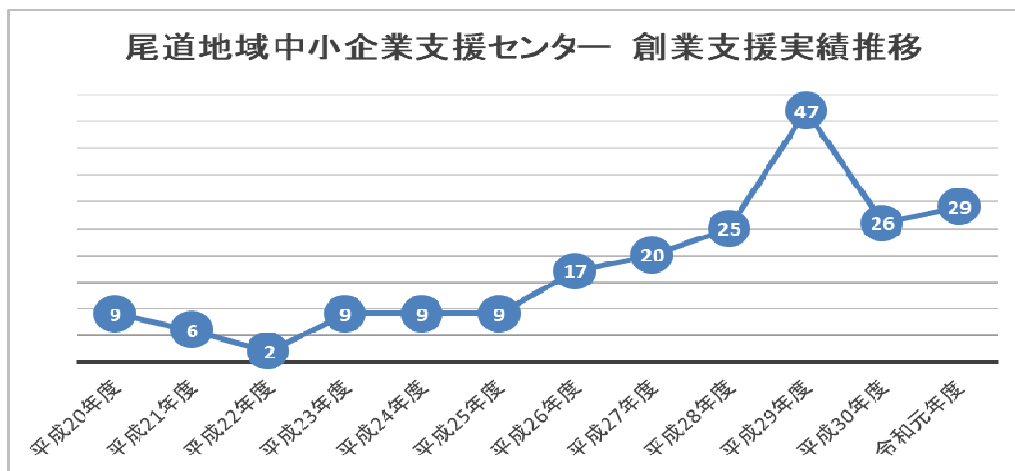
尾道市観光客数の推移



	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年
尾道	3,867	4,095	4,041	4,178	4,164	4,366	4,407	4,446	4,280	4,425
御調	544	510	526	503	492	555	506	467	427	424
向島	417	371	349	339	332	350	352	362	319	351
因島	679	641	695	687	723	755	815	810	694	832
瀬戸田	673	606	618	623	700	720	669	716	674	794
合計	6,180	6,223	6,229	6,330	6,411	6,746	6,749	6,801	6,394	6,826
前年比	105.6%	100.7%	100.1%	101.6%	101.2%	105.2%	100.0%	100.7%	94.0%	106.7%

資料：尾道市発表「尾道市観光客統計」より

- ・ 以上のように尾道市は製造業が基幹産業として挙げられるが、商業・観光産業の影響力が高い町であることが伺われる。
- ・ 上記で触れた、「道路網の整備」「日本遺産の認定」のほか、JR尾道駅駅舎の建て替え、温暖な瀬戸内で収穫された柑橘など農産物や水産物をはじめとする地域資源など、「尾道の街の魅力」が高まり、今後更なる尾道の活性化が期待される。
- ・ こうした背景もあり、近年管内での新規創業が増加傾向にあり、当所内に設置する「尾道地域中小企業支援センター」での創業支援実績もこの6年間増加している。特に中心市街地では若年層を中心とした市外・県外からの移住創業も増えている。業種も飲食・サービス業を中心に幅広い業種の創業があり、空き店舗も減少傾向にあるなど賑わいを見せている。



資料：尾道商工会議所作成「尾道地域中小企業支援センター創業支援実績」より

②課題

- ・新規創業の増加により、尾道商工会議所管内の事業者数は大幅な減少はしていないものの、人口減少や少子高齢化など社会構造変化の影響を含めた経営環境においては、今後の10年間で後継者問題や売上不振などによる廃業で事業所数が減少する可能性は非常に高い。円滑な事業承継や新規創業の支援を強化し、事業所数の維持が必要である。実際に中心市街地における居住人口は減少しており、地域の活力低下や流動人口の減少につながり、防犯面にも影響を及ぼす恐れもあることから、中心市街地の活性化は重要な課題である。
- ・また当地域でも他地域同様、若者の市外転出により製造業をはじめとした幅広い業種で慢性的な労働力不足が課題となっており、平成29年に実施した当所会員アンケートにおいても、「人材確保・人材育成」を経営課題として回答する事業所が最も多く、人材確保・人材育成への支援ニーズは高く、支援を強化する必要がある。
- ・観光で賑わう場面もあるものの、夜型観光の資源が少なく、日帰り又は短時間滞在型観光が大半であり、令和元年の1人あたり観光消費額は4,280円となるなど、観光関連での経済効果は弱い一面が残る。今後は観光客のみならず市内の消費・購買力の向上と、地域外への販路を確保し、管内事業者の売上・利益の確保による経営の安定化に向けた支援が重要となる。
- ・当管内の事業所数4,213件のうち、小規模事業者は3,421件で81.2%を占めるが、業歴の長い事業所が多く、経営環境の変化への対応、経営課題の把握、改善に向けた経営計画策定や販売促進などの取り組みに弱い部分が見られ、尾道地域の経済振興には、小規模事業者の経営の安定と発展が重要項目である。
- ・また当地域は従来まで自然災害も少なく、事業経営における危機管理は乏しい面があった。平成30年7月豪雨や今般の新型コロナウイルスの感染拡大により企業経営に大きな影響を受けており、今後は危機感とリスク管理を踏まえた事業計画の策定を推進・支援する必要がある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①長期的（10 年程度）な振興のあり方

- ・地域経済の活性化には小規模事業者の経営の安定と持続的発展は不可欠であり、尾道地域の現状と今後の課題を踏まえ、当所管内の小規模事業者に対する長期的な振興を以下の通りとし、尾道市や他の支援機関と連携して効果ある支援を行う。

1) 小規模事業者の経営の安定と持続的発展及び円滑な創業と事業承継支援の体制強化

- ・これまでの経営改善普及事業（巡回・窓口相談）を通じて、新事業展開や市場開拓等を検討する前向きな小規模事業者もいるが、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報等）が乏しく、想いはあっても実行に移せていないケースが多いと受け止めている。
経営環境の変化に対応するべく、経営の現状と課題の把握、改善に向けた事業計画の策定並びに実行への支援、販路開拓など取組の支援を強化し、小規模事業者の振興を図る。
- ・小規模事業者や創業希望者の個々が保有する経営資源から「強み」を見出して活用することや、柑橘や水産物などの地域産品や、尾道が持つ地域資源を活用することにより、経営の差別化・優位性を明確にして経営力・競争力を高め、小規模事業者の持続的発展や事業承継を促進させる。
- ・若者や女性をはじめとした幅広い人たちが、創業・第二創業・経営革新など活発にチャレンジできるよう、創業資金調達や経営手法など創業に必要な支援の環境整備を図ることで、創業者数も増加して小規模事業者数の維持・拡大を実現させ、地域の活力創出を図る。
- ・地震や風水害など自然災害や感染症拡大といった外部環境の危機管理を意識し、有事の際における事業継続の体制づくりを推進し、強い経営力のある事業所づくりも推進する。

以上、地域の小規模事業者のライフステージや、今後「With コロナ」、「アフターコロナ」を踏まえ「新しい生活様式」を見据えた経営支援を行い、『小規模事業者の経営の安定と持続的発展及び円滑な創業と事業承継支援の体制強化』を目指す。

2) 域内及び広域交流の推進による地域内購買の向上と観光客誘致による観光消費額の拡大

- ・尾道市は、平成 27 年度に『尾道水道が紡いだ中世からの箱庭的都市』と平成 28 年度に『日本最大の海賊の本拠地…芸予諸島-よみがえる村上海賊の記憶-』が日本全国で唯一、2 年連続の日本遺産認定となったことに加え、平成 30 年度には、『北前船寄港地・船主集落』に追加認定され全国最多の 3 冠に輝いた。また、瀬戸内しまなみ海道(西瀬戸自動車道)においては、平成 30 年に「日本を代表し、世界に誇りうるサイクリングルート」の一つに指定されるなど、尾道に更なる魅力が生まれ、尾道の観光面においては追い風となっている。
- ・令和元年には、尾道港が開港 850 年を迎えた。尾道は海運業を中心に栄えたが、近年は先人たちの残した歴史資源、豊かな景観、尾道水道が注目されることで、地域産業と観光産業の発展に繋がっている。行政や関係機関と連携しながら、更なる尾道の発展に取り組むとともに、港と船を活かした新しいまちづくりを図ることで、尾道港を玄関口とした世界につながる国際港と呼ばれるまちづくりに取り組む。
- ・今後更に増加が期待される外国人観光客やサイクリストの受入体制の整備に向け、事業者のインバウンド対応の取組を支援し、店舗のスキルアップと販売力の向上に努める。
- ・また高速交通体系の優位性を活かし、中国・四国の広域連携、交流の促進と、地域内におけるイベント等の実施・参画により、商店街をはじめとした中心市街地の賑わいを創出するとともに観光客の誘致を行い、観光客数の増加と観光消費額の拡大に努める。

以上、行政をはじめとする関係諸団体と連携したまちづくりに取り組み、尾道商工会議所も地域の総合経済団体としてリーダーシップを発揮し、地域における購買動向の変化、高速交通網の整備による商圈や観光交流の広域化、観光客の目的やニーズの変化など様々な変化に対応した地域経済の活性化に努め、『域内及び広域交流の推進により、地域内購買の向上と観光客誘致による観光消費額の拡大』により地域の活力強化を目指す。

②尾道市総合計画との連動性・整合性

- ・尾道市総合計画における基本方針には、『市内企業の多くを占める中小企業が安定的に発展し、雇用確保が図られるよう、中小企業のニーズを把握し、活性化を促進します。』『市民や来訪者にとって魅力的な商店街となるよう、賑わい創出や施設整備を支援し、地域商業の活性化を促進します。』と記載されている。

基本方針

- 本市の基幹産業※²の持続的発展を支援するとともに、市民が誇りを持てる「海事都市※³尾道」の実現を図ります。
- 市内企業の多くを占める中小企業が安定的に発展し、雇用確保が図られるよう、中小企業のニーズを把握し、活性化を促進します。
- 市民や来訪者にとって魅力的な商店街となるよう、賑わい創出や施設整備を支援し、地域商業の活性化を促進します。



※¹ 海事産業：海運業・造船業・船用工業の総称。

※² 基幹産業：経済活動の基盤となる重要な産業。

※³ 海事都市：海事産業が集積した、特色のある都市。

資料：尾道市発行「尾道市総合計画」より

- ・これまで尾道商工会議所では、尾道地域の総合経済団体として、尾道市と政経一体で、地域事業者の支援と地域活性化に取り組んできた。
尾道市の基本計画における中小・小規模事業者への支援施策として、平成11年創設のマル経融資の利子補給制度をはじめ、尾道市融資における信用保証料の補助や創業融資の利子補給制度、創業支援補助金・販路開拓等支援補助金などを創設し、地域の事業者や創業希望者への支援施策を活用し、資金面における支援を実施してきた。

施 策

施策目標 地域経済を支える産業に活気がある

目標達成のための施策

① 基幹産業の支援	本市の産業振興のため、企業誘致とともに、企業留置につながる基幹産業の支援を推進します。
② 海事都市尾道の推進	造船業・造船関連産業の振興を図るとともに、人材確保・育成、海事思想の啓発により、海事産業の持続的発展と市民が歴史・文化・産業に誇りを持つ「海事都市尾道」を推進します。
③ 中小企業の支援	商工団体等と連携しながら中小企業の資金調達を支援し、事業経営の安定化を図るとともに、販路拡大を支援するなど、活性化を促進します。 ◆ 中小企業金融支援事業 ◆ 産業支援員配置事業 ◆ 中小企業者等販路開拓支援事業 など

資料：尾道市発行「尾道市総合計画」より

- ・また、尾道市総合計画、中小企業の支援における、産業支援員配置事業では、平成28年4月に、尾道市全域の中小・小規模事業者への支援体制の更なる強化を目的として、「尾道市産業支援事業推進協議会」を尾道市・因島商工会議所・尾道しまなみ商工会・尾道商工会議所の4者で設立。事務局を尾道商工会議所が担い、産業支援員(1名)による市内事業所の訪問活動を通じて、支援施策の情報提供や、経営課題の掌握・課題解決や支援ニーズへの対応を行っている。
- ・また、令和2年4月には同協議会内に、市内事業所からの人材確保・人材育成の高いニーズへの支援対応を目的として、『人財支援センター』と人財支援員(1名)を新たに設置し、新規学卒者をはじめ求職者の市内事業所への就職支援活動を開始している。
- ・こうした行政と市内の商工会議所と商工会の4者連携に加え、経営・労務・事業承継・創業など専門支援機関や金融機関など11の機関との連携によって、「尾道市内全域を対象としたワンストップ型の経営支援体制」を構築し、市内事業所への経営支援体制を強化している。
- ・今回の「小規模事業者に対する長期的振興のあり方」は、尾道市総合計画に記載された内容をもとに検討したものでもあり、尾道市総合計画と整合している。
- ・また、現在の経営発達支援計画の評価委員として、尾道市の産業部長が就任し、当計画に基づく、管内小規模事業者の経営安定や販路拡大、技術力の向上等に向けた取り組みの実績を報告し、評価・助言を受けており、新たな経営発達支援計画策定においても、尾道市商工課と連携を図りながら協議・調整を重ねたものである。

③尾道商工会議所としての役割

- ・地域の小規模事業者への長期的な振興に向けた取組のなかで、尾道商工会議所は地域の総合経済団体として、経営環境が大きく変化する状況において、商工業者の意見を集約し、国・県・市等の行政に届け、施策等に反映させる役割と、小規模事業者向けの各種支援施策の普及に努め、小規模事業者の経営に寄り添い、小規模事業者が抱える課題の解決・改善を支援して、地域の小規模事業者の経営力の向上に繋げる役割を担う。

（３）経営発達支援事業の目標

- ・尾道商工会議所では、『「今」を見つめて「未来」をつくる』をキャッチテーマに、尾道地域の総合経済団体として、尾道市と政経一体で、地域事業者の支援と地域活性化に向け、活動している。地域活性化には、その活力の源となる小規模事業者の持続的発展が不可欠である。
 - ・今後の小規模事業者の持続的発展には、他社にない優位性・差別化など各事業者が持つ「強み」を活かした取組みを行い、「強い経営力・競争力」を持つことが重要と考える。
 - ・事業者とのヒアリングと経営分析により抽出した「経営課題」を踏まえ、「事業者が持つ強み」を活かした事業計画の策定を支援し、小規模事業者に寄り添いながら計画の実行と目標達成に向けた支援を行い、経営の持続的発展に繋げることを目指す。
- 新たな経営発達支援計画では、以下の重点項目と目標を定める。

①「小規模事業者の強みを活かした事業計画策定」と「創業・事業承継の推進」

前向きな取組みを検討する小規模事業者は多いが、具体的な計画を策定するまでに至っていないケースが多い。経営の現状・課題を踏まえ、商品開発・販路開拓・創業・事業承継など取り組むテーマ、目指すべき方向性に沿い、**小規模事業者の強みを活かした事業計画の策定を行い、「強い経営力・競争力づくり」を支援する。**

また、創業や事業承継を推進するため、当所内に設置する「尾道地域中小企業支援センター」や、「広島県事業引継ぎ支援センター」「広島県事業承継ネットワーク」との連携により、新規創業や事業承継・第二創業などを促進・支援することで地域事業者数の維持・拡大に努め、地域経済の新陳代謝を進める。

【年間目標】・事業計画策定支援事業所数：１１０社

②「フォローアップ支援」の強化

事業計画策定支援を行った事業者を重点的に支援し、事業計画の進捗と売上・利益など改善状況を確認し、新たな課題への支援や計画の見直しなどにより、計画に掲げる目標達成に近づける支援を強化する。

【年間目標】・フォローアップ対象事業所数：１１０社 延べ指導回数：３３０回

③「販路開拓」・「集客・売上向上」支援の強化

事業者ニーズに応じて首都圏での展示会出展など全国レベルの販路開拓支援も視野に入れた『販路開拓支援』や、ＩＴの利活用による生産性向上と集客・受注の向上による『売上向上支援』に積極的に取り組む。地域外への販路開拓や、地域内購買や観光客増加に伴う観光消費額の拡大に繋げるべく、販路・売上の拡大支援を強化する

【年間目標】・展示会・物産展等出展支援事業所数：１０社

・ＩＴ導入による集客売上支援事業所数：１５社

④経営支援基幹システム「ＢＩＺミル」の活用による支援データ共有と支援力向上

日本商工会議所が推奨する経営支援基幹システム（ＢＩＺミル）を活用し、経営発達支援の実施状況報告や経営分析等、総合的な小規模事業者の支援に活用するとともに当会議所内のデータ及び情報の共有化を図り、支援職員の支援力向上に努める。

【年間目標】・国への経営発達支援実績報告、所内での情報共有・支援力向上

今後、人口減少や他地域や他社との競合が予測される中、尾道商工会議所として管内の小規模事業者に寄り添い、「強い経営力・競争力づくり」への支援や創業・事業承継に向けた支援を行い、事業所数の維持・拡大に努め、雇用と居住人口の創出・安定につなげ地域活性化を目指す。

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(2021年)4月 1日～ 令和8年(2026年)3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

小規模事業者に寄り添い、経営分析・課題の把握、事業計画の策定や計画実施へのフォローアップに向け、他の支援機関や専門家等との連携支援体制を強化し、**小規模事業者の「強い経営力づくり」を支援**して持続的発展を目指す。

また、地域内での購買形態や観光客のニーズの変化に加え、「新しい生活様式」を見据えた販売・営業体制づくりを支援し、地域の顧客や観光客の受入整備や地域外でのPR・観光誘致を行い、地域の賑わい創出と尾道地域の経済活性化を目指す。

①「小規模事業者の強みを活かした事業計画策定」と「創業・事業承継の推進」

日常の経営相談において、事業の方向性を検討するための事業計画策定の重要性の説明を通じて支援ニーズを掘り起こす。経営分析による事業所の現状・経営課題を明確にし、需要動向を踏まえ、取組むテーマと内容、目指すべき方向性に沿った事業計画策定を行う。

策定支援時には、事業者とのヒアリングを重ね、事業者の持つ強みなど経営資源を活かして、他社との差別化・優位性など付加価値の高い計画策定を支援する。また、必要に応じて中小企業基盤整備機構やよろず支援拠点などの支援機関や専門家と連携して支援する。

特に支援ニーズの多い創業支援は、当所内に設置する「尾道地域中小企業支援センター」と、今後対応強化が必要な事業承継については、「広島県事業引継ぎ支援センター」「広島県事業承継ネットワーク」との連携により、円滑な創業や事業承継を推進する。

②「フォローアップ支援」の強化

事業計画策定支援を行った事業者へのフォローアップを重点的に支援する。フォローアップでは、事業計画の進捗と売上・利益など改善状況を確認し、状況に応じて計画の見直しや新たな経営課題への対応など事業者に寄り添い、計画の実行や計画における目標達成に近づける支援を強化し、小規模事業者の経営基盤の改善と強化を図る。

③「販路開拓」・「集客・売上向上」支援の強化

首都圏での展示会・商談会・物産展への出展支援においては、出展を目的とするのではなく、新たな販路を獲得し売上拡大に繋げることを主眼に考える。消費者やバイヤー等の声により商品改良等を行う際には、よろず支援拠点など専門支援機関との連携により商品力を高め、更なる販路・売上の獲得を支援する。

消費者の購買形態の変化や今般のコロナ禍において、今後更にITの利活用によるPR並びに受注・販売体制づくりが必要となると思われる。IT導入により集客・売上増加に繋げるのみならず、人手不足等による業務の効率化や、「Withコロナ」「アフターコロナ」を踏まえた店舗づくりや顧客の受入体制の支援も行い、事業継続の安定化を目指す。

④経営支援基幹システム「BIZミル」の活用による支援データ共有と支援力向上

日本商工会議所が推奨する経営支援基幹システム(BIZミル)のツールを活用し、経営発達支援の実施状況報告や事業者の経営分析など総合的な小規模事業者の支援に活用する。

経営指導員による支援は、経験年数や知識・ノウハウなど個人に帰属する部分が多いため、同時に当所内での支援状況やノウハウなどデータと情報の共有化を図り、若手指導員への支援ノウハウ習得と、担当職員以外の職員でも一定レベルの支援対応ができる体制を整え、商工会議所としての支援力向上にも努める。

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】

- ・従前より「尾道市経済動向調査」を行っており、その結果をホームページに掲載していつでも閲覧できる状態にしている。
- ・巡回や窓口相談で得た地域や業界・業種の情報などは、月2回開催の所内会議での情報交換や指導カルテに情報を記録している。

【課題】

- ・調査結果を当所のホームページに掲載しているものの、調査結果などを個々の事業者へタイムリーに情報提供できていない。
- ・小規模事業者が持続的に発展していくために地域経済の動向を把握することは重要ではあるが、小規模事業者が独自で地域経済の動向調査を行い把握することは困難である。
- ・今後は、これまでの情報発信に加え、国が提供するビッグデータRESAS（地域経済分析システム）など専門的に分析された情報の提供を行うなど、新たな情報ツールの活用を踏まえた取組が必要と考える。

(2) 事業内容

①広島県商工会議所連合会景気観測調査（景気DI調査）並びに尾道市経済動向調査

- ・広島県商工会議所連合会が県下1,099社の中小企業・小規模事業者を対象として、そのうち当所管内の業種別80社を対象に四半期（3月・6月・9月・12月）毎に経済動向調査を行い、即時性のある経済指標を提供する。

【調査対象】 80社（製造業 22社＝ 食品9社、機械・金属製品6社、
合成樹脂・ゴム製品1社、造船・同関連6社）
（非製造業58社＝ 建設6社、消費財卸9社、生産財・資本財卸9社、
小売15社、運輸・サービス19社）

【調査項目】 景況、生産額・売上額、受注額、資金繰り、採算、従業員数などの10項目

【調査手法】 調査票を郵送し、返信用紙をFAXにて回収。

【分析手法】 ・調査票を広島県商工会議所連合会に送付し、県内各地からの調査票を取りまとめた広島県版のデータを広島県商工会議所連合会にて分析する。
→ 景気観測調査（景気DI調査）
・尾道地域の事業者の回答を尾道商工会議所で、集計した調査票を業種ごとに当所経営指導員等が分析する。
→ 尾道市経済動向調査

【成果の活用】 ・集計データを分析し、県内全体と尾道地域の景況を比較した調査結果を会報やホームページ及び尾道市関係課や報道機関等へ情報提供を行う。
・経営改善・事業計画策定時における地域の経済動向・現状として、小規模事業者へ情報提供し、今後の事業計画策定等に活用する。

②外部の調査データの活用

- ・事業活動に応じて外部の調査結果「RESAS（地域経済分析システム）」をはじめ、経済センサス、広島県や尾道市、他の支援機関等の調査データを経営支援に活用し、ホームページ等で年一回公表する。

○RESAS（地域経済分析システム）

【分析手法】 経営課題への支援や事業計画の策定及び実行支援に積極的に活用する。
・人口増減・地域間流動 → 居住人口や労働力・消費者等市場を分析

- ・産業特性 → 産業ごとの現状を分析
- ・観光 → 中心市街地の活性化を行う際の観光面での分析
- ・雇用 → 人手不足と働き方改革への取り組む際に雇用状況を分析

○統計おのみち

- 【分析手法】 ・年1回尾道市が発行する「統計おのみち」のデータを活用し、地域の人口・世帯数・年齢構成・業種ごとの事業所数・観光客数など、商圏となる地域の動向が把握でき、経営計画策定時における商圏の状況把握に活用する。

③日常の情報収集と情報共有

日々の経営指導員による相談業務や、各部会(7部会・各年1～2回)の出席者から、地域情報や、売上や受注状況、業界全般の動きなどの情報を収集する。収集した情報は、月2回開催の所内会議で情報を共有して、相談業務で活用する。また、ニーズに応じた当所事業計画の立案や行政への要望活動にも反映させる。

(3) 成果の活用

- ・調査・分析結果は、会報やホームページに掲載するとともに、事業計画策定や実行支援の資料として活用していただくよう、相談対応時に情報提供を行う。
- ・調査依頼先には調査結果を配布する。
- ・尾道市関係課への情報提供や、各種メディアへの発信により新聞・地元経済誌等に掲載することで、広く管内の事業者にも周知し、活用を促す。

(4) 目標

公表回数	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
・景気観測調査	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
・尾道市経済動向調査	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
・外部データ	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

- ・小規模事業者等にとって販売する商品等について商圈・市場規模等の需要動向を把握することは重要な要素であるものの、事業者がこうした情報を収集することは少なく、当所としても、需要動向調査を積極的に実施できていないのが現状である。

【課題】

- ・小規模事業者の各種補助金活用時の事業計画策定において、インターネット等により情報を収集するのみで、特に提供することは行っていないかった。
- ・小規模事業者の販売する商品等について、商圈規模や市場調査などバイヤーや消費者が求める商品ニーズを調査・分析結果を提供し、事業者自らが経営資源を活かした販路開拓や新商品開発につなげられるよう支援を行う必要がある。

(2) 事業内容

①首都圏での展示会・商談会出展時における需要動向調査

- ・平成29年度より管内の事業者に対する首都圏への販路開拓支援として、国内最大規模となる食品総合展示会の「スーパーマーケット・トレードショー」や、西瀬戸自動車道や中国横断自動車道で繋がる島根・愛媛の4商工会議所（松江・今治・松山・尾道）で共同開催する「しまなみ・やまなみ観光物産展・商談会」に出展している。これらの展示会・商談会等において、バイヤーや来場者・消費者の声をヒアリング調査し、分析結果を商品開発・販売促進への活用につなげる支援を行う。

【支援対象】 当所が主催する展示会・商談会に出展する小規模事業者

【調査対象】 ・「スーパーマーケット・トレードショー」
地域産品を求める全国の来場バイヤー 50名
・「しまなみ・やまなみ観光物産展・商談会」
物産展：地域産品を購入する首都圏の消費者 50名
商談会：地域産品を求める首都圏の商談バイヤー 10名

【調査手法】 会場におけるヒアリング方式

【調査項目】 ・商品の評価や消費者・バイヤーのニーズ
(商品コンセプト、味・品質、内容量、価格、デザインなど)
・顧客の属性（※物産展のみ）
(居住地域・年齢・性別・家族構成など)

【成果活用】 ・展示会・商談会においては多くのメーカー商品を扱うバイヤーから、物産展では最終消費者から、今後の商品戦略に有効な声を聞くことができる。分析結果は、出展事業者にフィードバックする。
・事業者が商品改良や販売戦略を策定・改善する際には、必要に応じて他の専門支援機関と連携し、商品力アップに向けた支援を行う。

②「ひろしま夢プラザ」における需要動向情報の収集・分析

- ・広島県商工会連合会が広島市中区本通に店舗を設け、県内産品の常設販売や事業者による店頭での対面イベント販売および情報発信拠点である「ひろしま夢プラザ」において、従前より当所管内事業者の商品常設販売と、当所主催で毎年2回（6月・2月）2週間の予定で「尾道フェア」を開催している。
- ・常設販売、フェア出展を行う管内の小規模事業者は多く、新規の出展を希望するニーズも高いが、出展商品の販売動向など出展地域や来店客層に沿った商品の出展を助言・支援する必要がある。

- ・常設商品及び尾道フェア出展の商品販売数のデータを随時集約し、販売数の多い商品の価格・内容量・購入用途など分析し、既存出展の小規模事業者には商品の改良や販売商品の変更などの提案、新規出展希望の小規模事業者には、出展地域や来店客層に沿った販売・営業戦略に活用する。

【支援対象】 ・「ひろしま夢ぷらざ」に常設及びフェア出展の小規模事業者
・新たに「ひろしま夢ぷらざ」に出展を希望する小規模事業者

【調査対象】 常設商品及びフェア出展の商品販売数

【調査手法】 ・商品ごとの販売数データを収集し、販売数の多い商品の価格・内容量などを分析し、出展地域と来店客層の需要動向を把握する。

【成果活用】 ・データ収集後の分析結果を希望する既存出展小規模事業者にフィードバックし、今後の出展商品の改良や出展商品の変更などを提案・支援する。
・新たに出展を希望する小規模事業者には、需要動向を踏まえた出展希望商品の検討・助言に活用し、効果的な販売計画・販路開拓に繋げる。

(3) 目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
首都圏の展示会・商談会での調査による支援対象事業者数	—	10 社	10 社	12 件	14 社	14 社
ひろしま夢プラザでの需要動向調査・分析による支援対象事業者数	—	10 社	10 社	12 社	14 社	14 社

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

- ・現状ではマル経融資(小規模事業者経営改善資金)の推薦、経営革新計画の策定、持続化補助金など申請支援で2期分の決算書類による経営分析を行っているが、その他で経営分析を行う機会は少なく、ローカルベンチマークの活用等十分な分析が出来ていない。

【課題】

- ・小規模事業者に対して経営分析に関するセミナーを開催しても参加者は少なく、経営分析の意義や重要性が浸透していないことが考えられ、経営者の意識向上と支援対象の発掘が課題である。
- ・分析方法も経営指導員の経験や知識に基づき分析をしているため、当所内で分析方法や分析結果等の情報が共有できていない状況である。

(2) 事業内容

①巡回・窓口相談における経営分析対象者の掘り起こし支援

- ・従前より巡回相談(経営指導員・補助員年360件)・窓口相談(経営指導員・補助員年100件)を積極的に展開している。今後は巡回・窓口相談時において、小規模事業者より「売上状況・顧客動向・資金繰り」などヒアリングによる経営状況の把握と、「強み・弱み・機会・脅威」などSWOT分析等により経営課題を把握する。
- ・会員事業所訪問に加え、従来まで訪問機会の少ない非会員事業所への訪問を強化し、新たな指導対象先の掘り起こしを行う。

【支援対象】 窓口・巡回相談、セミナー参加者から意欲的な小規模事業者を掘り起こす。

【分析項目】 ・財務分析 = 収益性分析、安全性分析、生産性分析、成長性分析等
・SWOT分析 = 強み、弱み、機会、脅威

【分析手法】 日本商工会議所が推奨する「経営支援基幹システム(BIZミル)」や経済産業省のローカルベンチマーク、中小機構の「経営計画つくるくん」等を活用し、経営指導員等が分析する。

②経営分析に関するセミナー・個別相談会の開催

- ・経営改善に意欲的な事業者を対象とした経営分析に関するセミナーを開催し、経営分析と経営改善を希望する事業者の掘り起こしを行う。セミナーを通じて経営分析を行い、次のステップである事業計画の策定を促す。

【支援対象】 意欲的に販路開拓や経営改善を検討している小規模事業者を選定。

【募集方法】 巡回、窓口相談時に参加勧奨するとともに会報・ホームページでPRする。

【開催回数】 セミナー年1回、個別相談会年1回

【分析手法】 日本商工会議所が推奨する「経営支援基幹システム(BIZミル)」や経済産業省のローカルベンチマーク、中小機構の経営計画つくるくん等を活用し、事業者とのヒアリングも踏まえ専門家(講師)と連携しながら経営指導員等が分析する。

(3) 成果の活用

- ・分析結果は事業者フィードバックして、自社の現状(財務状況・強み・弱み・課題)について事業主の理解と改善への認識を持ってもらう。
- ・分析結果を踏まえ、事業主に次なる取組として「事業計画策定」を提案し、経営改善に向けた取組への支援に繋げる。

また、商工会議所内で経営分析データを共有し、経営指導員等のスキルアップにも活用する。

(4) 目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
セミナー開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
個別相談会開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
経営分析件数	120 社	140 社	140 社	140 社	140 社	140 社

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

- ・事業計画策定は既存事業者・創業希望者ともに、自社(自分)の現状と課題を踏まえ、解決策の検討、将来の目標(あるべき姿)を考える上で重要な計画である。
- ・当所は各種補助金の申請時、創業計画や経営革新計画作成時など事業計画策定支援を行ってきた。また、専門性を有する案件には専門家と連携した支援を行ってきた。

【課題】

- ・経営分析と同様に事業計画策定に関するセミナーを開催しても参加者が集まらないことが多く、事業計画策定の重要性が浸透していないと考えられる。また、経営指導員等の経験やスキル不足もあり、経営者に対する意識向上と経営指導員等の資質向上が課題である。

(2) 支援に対する考え方

- ・事業計画策定は、経営者自身が「自社の経営課題や重要項目を意識し、自社の今後の方向性や目標に向けた行動指針」という趣旨を説明し、経営者が理解・認識を持つことの重要性を指導する。
- ・事業計画策定支援時には、前述の地域の経済動向や需要動向調査、経営状況の分析結果を踏まえ、「事業者の現状、事業者の持つ技術・ノウハウ・経営資源などの強み、課題、対応策、目標と将来像」を明確にして、計画策定の考え方の助言を行い、事業者が自ら考え、経営指導員が寄り添い、策定途中における計画のブラッシュアップから計画書完成までの支援を行う。
- ・専門性の高い内容については、外部専門家や広島県よろず支援拠点等の支援機関、地域の金融機関等と連携・協力しながら、伴走型の事業計画策定支援を実施する。

(3) 事業内容

①巡回指導・窓口相談を通じた支援ニーズの掘り起こしと計画策定支援

- ・経営状況分析により課題を把握した事業者や、「経営革新承認申請」や「小規模事業者持続化補助金」など各種支援メニューの申請希望者など、事業計画策定支援先の掘り起こしを行い、計画策定を支援する。
- ・計画における資金計画についても、マル経融資をはじめ利子補給や信用保証料補助のある制度融資や「経営発達支援融資」の活用など、事業者により利便的な制度の活用を提案する。資金繰り改善などは、地域の金融機関と連携・協調による支援も視野に入れて支援する。

【支援対象】

- ・経営分析を行った小規模事業者

- ・巡回・窓口相談、金融相談等で支援した小規模事業者

【手段・手法】

- ・巡回訪問や窓口相談などの経営相談時や経営分析を行った小規模事業者により、現状と経営課題を踏まえた今後の事業計画策定の必要性を提案することで計画策定ニーズの掘り起こしを行う。

- ・経営指導員は前述の経営分析結果と事業者の今後の経営ビジョンなどのヒアリングをもとに、経済産業省のローカルベンチマーク、中小機構の「経営計画つくるくん」等を活用し、事業計画策定の支援を行う。

- ・必要に応じて専門家との連携・助言を受け、より精度の高い計画策定の支援を行う。

②事業計画策定セミナーと個別相談会の開催

- ・事業計画策定に関するセミナーを開催し、事業計画策定を支援する。
- ・セミナー終了後には個別相談会を開催し、経営指導員と専門家が連携し、事業者の事業計画が完成できるように支援する。
 - 【支援対象】 経営改善、新事業展開、事業承継を考えている経営者・後継者・経営幹部
 - 【開催回数】 年2回
 - 【募集人数】 40名（1回20名）
 - 【手法・手段】
 - ・当所会報誌やHP、巡回・窓口相談時にセミナー等を周知し受講を募る。
 - ・セミナーは事業計画策定の基礎や重要性を学ぶ内容とし、年2回程度各20名程度の参加を目標に開催する。
 - ・セミナー受講者を対象とした個別相談会を開催し、専門家(講師)と経営指導員が連携し、各事業者と課題や目的に沿った事業計画策定から完成までを支援する。

③創業相談者における事業計画策定支援

創業希望者及び創業を考えている方に対し、創業計画や資金調達など包括的な支援を行う。

●創業総合相談会の開催

- ・地域における創業件数を増加させるため、日常の窓口相談事業に加え、産業競争力強化法に基づく認定市区町村として認定を受けている尾道市と連携し、認定連携創業支援事業者である尾道地域中小企業支援センター、日本政策金融公庫、ひろしま産業振興機構と連携し、従来から年2回(8月・12月)実施している創業総合相談会を継続し、創業希望者の掘り起こしを行う。
 - 【支援対象】 創業希望者（創業を考えている方）
 - 【開催回数】 年2回
 - 【募集人数】 20名（1回10名）
 - 【手法・手段】
 - ・尾道市広報や当所会報誌での周知により創業希望者への参加を募る。
 - ・相談会では、創業動機・創業者の経験・業種・営業内容などヒアリングを行い、事業計画・収支計画・資金計画の策定の考え方や重要性を説明し、創業に向けた具体的な準備・検討を支援する。

●創業計画策定支援

- ・創業総合相談会での相談後には、当所の尾道地域中小企業支援センターのマネージャーと経営指導員が連携し、創業計画策定から完成までを支援する。
- ・計画策定時には、「創業動機・経験」「提供する商品・サービスの強み」「メインとなる顧客層」を踏まえ、創業希望者が考えるイメージだけではなく、根拠のある現実的な売上に基づく収支計画など、無理のない計画策定を精査・支援する。
- ・資金調達については、尾道市の創業資金利子補給制度や創業支援補助金の活用など、創業者の負担軽減を提案する。

④事業承継計画の策定支援

- ・事業承継について関心のある事業者や事業承継を検討すべき時期の事業主に対し、事業承継計画の策定と重要性を促し、親族内承継、従業員への継承、第三者への承継、M&Aなど、事業者の状況に応じて、広島県事業引継ぎ支援センターや広島県事業承継ネットワーク事務局と連携を図り、同行・同席による巡回や窓口相談等により事業承継支援を行う。

【支援対象】 ・事業承継に関心のある小規模事業者
・事業承継を検討すべき時期の小規模事業者(事業主の年齢・後継者有無)

【手法・手段】 ・巡回・窓口相談時において、該当する小規模事業者に事業承継診断の提案・実施等により支援ニーズの掘り起こしを行う。
・事業所の準備・検討状況に応じて、顧問税理士や金融機関のほか、広島県事業引継ぎ支援センター、広島県事業承継ネットワーク事務局と連携を図り、事業承継の考え方、準備・計画づくりの重要性を伝え、計画策定支援を行う。

⑤BCP（事業継続計画）認定に向けた事業計画策定支援

- ・当所管内では平成30年7月豪雨災害により多くの事業者が、土砂災害や断水などの直接被害、風評被害や自粛ムードなどによる売上減少など間接被害を受けた。
- ・当地域はこれまで自然災害等の少ない地域であり、多くの事業者が災害等に対する危機感が薄く、災害時の対応計画等がなかったことも、被害が広がった要因と考えられる。
- ・今般のコロナウイルス感染拡大も含め、今後の自然災害等発生時における、事業復旧と継続に向けて迅速な対応が取れるよう、防災・減災の事前対策、緊急時の対応について対策づくりとして、「事業継続力強化計画」やBCP(事業継続計画)策定の周知、計画策定を支援する。

【支援対象】 ・BCPなど事業の危機管理に関心のある小規模事業者

【手法・手段】 ・自然災害や感染症拡大による大きな影響を受けた事業者を中心に、計画策定を提案してニーズの掘り起こしを行う。
・計画策定については、必要に応じて事業継続における分野の専門家と連携して支援する。

(4) 目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定件数	105 件	110 件	110 件	120 件	120 件	120 件
事業計画策定セミナー 開催回数	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業計画策定セミナー 参加者数	20 名	40 名	40 名	40 名	40 名	40 名
創業総合相談会 開催回数	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
創業総合相談会 参加者数	17 名	20 名	20 名	20 名	20 名	20 名
事業承継計画策定件数	0 件	2 件	2 件	3 件	5 件	5 件
BCP 計画策定件数	0 件	2 件	2 件	3 件	5 件	5 件

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】

- ・従来まで事業計画実施の支援は、補助金採択事業者や経営革新承認事業者等への補助事業の実績報告支援が大半で、創業支援者など幅広いフォローアップが不十分である。
- ・商工会議所が個々の事業者への伴走型支援が求められるなかで、前述に加え、計画の遂行状況を確認し、目標に向かって取り組む事業者の継続支援が求められる。

【課題】

- ・計画の実施を事業者のみで行うと、計画通りに進まない場合に経営者1人で悩み、途中で断念してしまうケースや、計画実施のみでとどまり、収支状況など効果の検証まで至っていないケースがあるなど、定期的なフォローアップの強化が必要である。
- ・計画実施における売上や利益の変動により、資金繰りの悪化等も想定され、定期的な訪問・確認を行い、新たな課題には迅速に対応して、計画実施の軌道修正を支援する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

- ・小規模事業者とともに策定した事業計画を遂行するため、これまで取り組んできた実績やノウハウを活かし、事業者に寄り添い計画の進捗状況を確認、修正、助言等を行い、計画実行のみならず、売上・利益の拡大など成果・目標の達成を踏まえた支援を行う。
- ・大幅な計画修正や新しい経営課題が生じた際には、必要に応じて専門家等と連携し軌道修正と実施に向けた支援を行う。
- ・フォローアップの頻度は、重点的に支援をすべき支援先と、支援回数を減らしても差し支えない事業者を見極めた上で支援を行う。

(3) 事業内容

- ・事業計画策定を行った支援先の定期的なフォローアップを実施する。事業計画を策定した全事業所をフォローアップの対象とするが、創業予定者に対しては具体的に創業の準備を進めている案件を対象とする。
- ・支援先には定期的に巡回訪問や窓口相談等により進捗状況を確認する。
フォローアップの頻度について、半年に1回を必須とし、支援先の状況に応じて四半期に1回など柔軟な対応とする。期間は1年を目安として、支援先の状況に応じて2年とする場合もある。
- ・進捗や売上・利益の状況が計画とずれている場合は原因を分析し、課題があれば必要に応じて専門家等とも連携しながら解決への支援を行う。
- ・事業計画の遂行状況や経営環境の変化等により、策定した計画の実行が困難な場合には、計画の修正・変更も視野に入れた支援を行う。

(4) 目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ対象事業者数	84 社	110 社	110 社	120 社	120 社	120 社
フォローアップ延べ回数	238 回	330 回	330 回	360 回	360 回	360 回
売上増加事業者数	24 社 (28%)	32 社 (29%)	32 社 (29%)	36 社 (30%)	36 社 (30%)	36 社 (30%)
利益増加事業者数	24 社 (28%)	32 社 (29%)	32 社 (29%)	36 社 (30%)	36 社 (30%)	36 社 (30%)

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】

- ・小規模事業者の県内近隣への販路開拓支援として、広島市内のアンテナショップ「ひろしま夢ぷらざ」で地域産品販売フェア「尾道フェア」を年2回開催している。
- ・平成28年度には「新価値創造展」に、平成29年度からは「スーパーマーケットトレードショー」等展示会への共同出展や、令和元年度には「やまなみ・しまなみ観光物産展・商談会」を実施するなど、首都圏や全国への販路開拓に向けた支援を行っている。
- ・展示会や商談会の出展にあたり、事前準備・当日の対応手法・出展後の営業活動手法などを学ぶ事前対策セミナー等を開催し、より効果的な出展に向けた支援を行っている。
- ・商業・サービス業の事業者には、「小規模事業者持続化補助金」等の補助金を活用した新商品等開発・広報周知など、集客力向上・新たな販路開拓に向けた支援を行ってきた。

【課題】

- ・展示会や商談会への出展支援は製造業への支援が中心となり、商業・サービス業向けの支援は、小規模事業者持続化補助金など支援メニューの活用支援でとどまっている。
- ・展示会や商談会への出展においても、個々の小規模事業者の商談成約や売上増加に繋げるフォローアップ支援が十分とは言えず、改善の余地はある。
- ・小規模事業者にとっては、事前準備等の事務負担やコスト、マンパワーの不足により首都圏での展示会・商談会等への出展を断念している場合もある。

(2) 支援に対する考え方

- ・人員や資金・営業体制など経営資源が限られている小規模事業者の販路開拓について、当所が支援ニーズを集約し、当所による共同出展の形式とすることで、事業者の出展コストや出展事務負担の軽減に繋げ、意欲ある小規模事業者への販路開拓支援を行う。
- ・出展が目的でなく、出展後の商談成約率を高めるための手法の習得や、出展中に収集した情報を今後の商品改良・販売戦略へ活かす支援を行い、販路・売上の拡大を支援する。
- ・商業・サービス業への販路支援は、各種補助事業の活用に加え、変化する消費者ニーズに対応した商品等の開発や、ITを活用した広報周知や受注・販売体制づくりによる集客・販路の拡大を支援する。

(3) 支援対象者

- ・販路開拓、商品開発等新たな需要の開拓に取り組む小規模事業者
(特に事業計画を策定した小規模事業者を優先的に出展支援し、計画実行の支援を強化)

(4) 事業内容

①展示会等事前対策セミナーの開催

- ・販路開拓の手段の一つとして、「展示会・商談会・ビジネス交流会等への出展・参加」が挙げられるが、販売先を獲得して成果を出すためには、展示会に関する基本的な知識習得と事前準備・当日の提案力などが重要なポイントとなる。
- ・出展を見据えた事前対策セミナーを開催し、より効果的な展示会・商談会等への出展に繋げる支援を行う。

【募集対象】 展示会・商談会への出展を検討、販路開拓に意欲的に取り組む小規模事業者

【実施方法】 会報誌やHPでの周知、巡回・窓口相談時にて紹介し受講を募る。

【開催回数】 年1回(2日間コース)

【成果】 ・事前準備～当日の運営～出展後の営業手法を習得し、効果的な出展・商談を行うための準備や提案手法、出展後の営業手法などを習得する。

②首都圏での展示会・商談会等の共同出展による販路開拓支援

- ・当地域では柑橘など農産物や海産物など地域産品を活用した食品が多数製造されているが、小規模事業者は日々限られた人員で製造・営業を行っており、首都圏や全国への販路開拓に対応できていないケースもある。
 - ・平成29年度より食品製造の小規模事業者を中心とした販路開拓支援として、食品関連では国内最大級の展示会「スーパーマーケット・トレードショー」への共同出展を行い、継続出展することで、少しずつ新規販路との契約成立など実績・成果を上げている。
 - ・管内の小規模事業者からの首都圏での販路開拓支援ニーズも高く、効果が期待できる「スーパーマーケット・トレードショー」や島根・愛媛の4商工会議所(松江・今治・松山・尾道)との広域連携による「やまなみ・しまなみ観光物産展・商談会」などの展示会・商談会・物産展の共同出展など積極的に取り組み、広域の販路開拓を支援する。
- また、小規模事業者が単独で展示会等出展を希望する際には、尾道市の「中小企業販路開拓支援補助金」の活用を提案し、首都圏をはじめ広域的な販路開拓を支援する。

【参考】

「スーパーマーケット・トレードショー」

一般社団法人全国スーパーマーケット協会が主催する食品関連では国内最大級の展示会、毎年2月千葉市の幕張メッセで3日間の会期で開催。国内外より食品のメーカーや商社、食品製造設備や小売用機材など幅広い事業者が出展、会期中には国内外から小売卸・商社、中食、外食など多くのジャンルのバイヤーが来所され、新たなビジネス・販路開拓に繋げる。

(2020年2月実績：出展事業者2,331社・団体、来場者数80,428人)

「やまなみ・しまなみ観光物産展・商談会」

松江・松山・今治・尾道の4商工会議所による広域連携・交流事業として令和2年1月に共同開催。東京商工会議所の協力により、同ビルにて2日間の会期で4地域の食品等地域産品事業者が出展。1Fロビーでは特産品展として一般消費者への販売会を、同ビル会議室では首都圏の商社・小売業者のバイヤーを招聘した商談会を開催。首都圏における西日本地域の地域産品のPR販売と新たな販路開拓に繋げる。

(2020年1月実績：4地域より出展事業者20社、来場者数8,000人、商談件数延べ53件)

【支援対象】 販路開拓に意欲的に取り組む食品製造等の小規模事業者
(特に事業計画を策定した小規模事業者を優先的に出展支援し、計画実行の支援を強化)

【実施方法】 ・会報誌やHPでの周知、巡回・窓口相談時にて紹介し出展希望を募る。
・事業計画策定支援事業所への紹介・出展を提案する。

【出展回数】 年2回 「スーパーマーケット・トレードショー」：2月頃(3日間)
「やまなみ・しまなみ観光物産展・商談会」：1月頃(2～3日間)

【支援内容】 ・出展に際し、上記①の事前対策セミナー受講により、より効果的な出展に向けた準備から出展までの支援を行う。
・展示会等の内容に応じて、外部の営業コンサルタントの活用も視野に入れて会期中・会期終了後も円滑に効果的な商談をサポートし、成約率向上を支援する。

【成果】 ・展示会・商談会：商談成約件数
・物産展：売上金額

③ I T 導入活用による集客・販路開拓への支援

- ・社会構造の変化やコロナ禍において求められる新たな視点に立った経営戦略の策定は重要な課題である。ホームページの構築や更新、SNSの活用によるPR強化、スマホアプリやネットショップの運営等による非対面型の予約・販売体制の構築など、ITを活用し新たな生活様式に対応した販路開拓・集客力向上支援を行う。補助金の活用や専門家等との連携支援により、売上及び利益の向上を目指す。

【支援対象】 新商品や新サービスの販路開拓や集客力向上に意欲的に取り組む小規模事業者(業種・業態は問わない)

【実施方法】 ・会報誌やHPでの周知、巡回・窓口相談時にてIT利活用の希望を募る。
・事業計画策定支援事業所への紹介・活用を提案する。

【支援事業者】 15件

【支援内容】 ・IT利活用による集客向上の必要性や好事例を紹介し、利活用を提案。
・検討・導入にあたり補助金の活用や専門家による助言・支援を提案し、小規模事業者の円滑なIT導入を支援する。
・集客や売上の向上のみならず、人手不足への対応とした業務改善ツールの活用も含め、生産性向上を意識した支援を行う。

【成果】 ・IT導入活用支援、販路獲得による売上増加件数

(5) 目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
販路開拓セミナー 受講事業者数	6 社	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
首都圏での展示会出展 支援事業者数 (スーパーマーケット・トレードショウ)	5 社	5 社	5 社	6 社	6 社	7 社
首都圏での商談会・物産 展出展支援事業者数 (4 商工会議所共同物産展・商談会)	4 社	5 社	5 社	6 社	6 社	8 社
首都圏物産展売上額 (1 社あたり)	5 万円	7 万円	7 万円	10 万円	10 万円	10 万円
首都圏展示会・商談会 成約件数 (1 社あたり)	3 社	3 社	5 社	5 社	5 社	5 社
IT 導入活用支援 事業者数	8 社	15 社	15 社	15 社	15 社	15 社
IT 導入活用売上増加 事業者数	8 社	15 社	15 社	15 社	15 社	15 社

8. 事業の評価およ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】

- ・事業評価委員会は、当所の担当副会頭と専務理事のほか、尾道市の産業部長や中小企業診断士の外部有識者で構成し、年1回、事業の進捗状況や実績の報告・評価・見直し等を行っている。

【課題】

- ・今後、自然災害などの突発的な事態の発生や外部環境の変化には、より柔軟性・機動性を高めた対応が必要と考える。

(2) 事業の内容

①事業評価委員会の開催

- ・中小企業診断士の外部有識者と尾道市の産業部長、当所の担当副会頭および専務理事、法定経営指導員で事業評価委員会を構成し、年1回以上開催する。
- ・評価委員会では経営発達支援事業の実績を報告し、事業の成果など委員からの評価と検証を行い、事業内容などの見直しを協議する。また、自然災害など突発的な事態発生の際には、発生状況に応じて必要な支援の実施など機動性の高い支援の実行に努める。

②評価結果の報告並びに公表

- ・事業成果、評価、見直し内容の結果については、正副会頭会議へ報告および協議を行い、承認を得たのちに、当所事業計画等にも反映し事業を実施する。
- ・また、評価・見直し結果を当所会報誌やホームページへ掲載し、地域の小規模事業者等が常に見ることができる体制を整備する。

9. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

- ・当所の経営指導員は日本商工会議所、広島県商工会議所連合会、中小企業基盤整備機構による各種研修に参加し、経営支援に従事する補助員(一般職員も含む)についても経営指導員向けの研修に参加するなど、資質向上に努めている。
- ・研修等で得られた経営ノウハウについても、所内の職員間で情報の共有化に努めている。

【課題】

- ・近年、中小・小規模事業者向けの支援施策や制度の新設・拡充が進むなか、事業者からの相談内容も多様化・専門的になってきており、経営支援の知識・経験・ノウハウ等が少ない若手経営指導員や補助員の資質向上が課題である。
- ・支援ノウハウについて、各経営指導員に帰属しがちであるため、支援体制の整備と資質の標準化が課題である。

(2) 事業内容

①各種研修会等への積極的参加

- ・広島県商工会議所連合会主催の経営指導員研修会に、毎年経営指導員と経営支援に従事する補助員(一般職員も含む)が参加し、新たな制度内容の習得や支援スキルの向上に引き続き努める。
- ・支援実績が少ない事業承継・販路開拓・BCPなど専門スキルを習得するため、中小企業大学校等各種機関が主催する専門研修(WEB研修も含む)や、新しい制度・施策等の説明会に積極的に参加し、更なる支援能力の向上に努める。

②組織としての情報共有と支援ノウハウの構築

- ・相談所会議（月２回）において、研修参加者による研修報告や支援事例の発表を行い、職員間での支援情報の共有を図る。
- ・各経営指導員個人の有しているノウハウを会議所全体のノウハウとして支援能力の平準化を図るため、ケーススタディーを活用した勉強会を行うことにより、支援力の向上を図る。
 - ・マル経の未入金及び事故口の例
 - ・小規模事業者持続化補助金等の不採択事業者の例 等

③法定経営指導員によるＯＪＴ

- ・支援実務や経験の豊富な法定経営指導員が、若手経営指導員や補助員に対して、金融支援や事業計画策定支援など相談案件の機会を活用したＯＪＴ指導を行うことで支援力の向上を図る。
- ・若手職員を相談対応時に同席させることで「支援における考え方」「ヒアリング手法」を習得させる。また、若手職員による事業計画策定支援時にはブラッシュアップの助言を行うなど支援能力を向上させ、一定レベルの経営支援ができる体制づくりに努める。

④経営支援機関システム（BIZミル）活用によるデータベース化

- ・事業所への支援を行った内容については、これまでは支援の都度「ＴＯＡＳ」の電子経営カルテに入力をしているが、経営分析・事業計画策定支援など事業者への支援状況等を職員全員が情報共有できるように、日本商工会議所が推奨する「経営支援基幹システム（BIZミル）」を導入・活用し、データベース化を図る。

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】

- ・尾道市内にも、行政機関、金融機関、商工団体、専門家団体、民間事業者等、多様な支援機関が存在している。近年、専門家や他の支援機関との連携を強化し、事業者の相談対応を行ってきた。当所経営指導は地区担当制で経営相談に対応しているため、属人的な支援になりがちではあるが、支援ノウハウや事例などを組織内で情報共有を図るなど組織としての対応力の向上にも努めている。

【課題】

- ・近年では、平成30年7月豪雨災害の復旧・新型コロナウイルスに関する資金や補助金の相談、BCP対策・事業承継など経営課題も多様化・複雑化し、相談内容も広範多岐にわたっており、他の支援機関との連携はさらに重要性を増している。
- ・専門家や他の支援機関・近隣商工会議所との情報交換をはじめ、支援ノウハウを習得し、所内で情報を共有することが必要であり、以下の取り組みを行う。

（２）事業内容

①小規模事業研究会での情報交換（年１回）

- ・広島県内１３商工会議所の経営指導員等で構成する小規模事業研究会へ出席し、小規模事業者への経営改善普及事業の取り組み状況や課題・問題点などについての報告や協議を行い、相互の支援機能向上を図ると共に、経営発達支援計画の実施などについて情報交換を行う。

②東部地域産業支援会議での情報交換（年２回）

- ・広島県商工労働局東部産業支援担当が主管し、福山市・尾道市・三原市・府中市・世羅町・神石高原町の４市２町の行政機関・商工会・商工会議所と、産業支援機関、試験研究機関、政府系金融公庫の２８団体で構成し、情報交換を行う。
会議では各地域の情報や支援事例の発表、新制度の紹介などにより情報の共有や各支援機関との連携体制を構築する。

③広島県事業引継ぎ支援センターと事業承継ネットワーク事務局との情報交換会議（年２回）

- ・県内行政機関と商工会・商工会議所、地元大学等１２５の支援機関との情報交換と事業承継支援の連携強化を推進することを目的としている。オールひろしまで事業引継ぎや事業承継等を円滑に行うための情報交換や事業承継支援事例の発表等を通じて、事業承継支援に活用する。

④尾道市産業支援事業推進協議会 連携支援機関との情報交換（年１回）

- ・平成２８年４月に市内事業者の経営支援体制の強化を目的に、尾道市・因島商工会議所・尾道しまなみ商工会・尾道商工会議所の４者で設立。産業支援員に加え令和２年４月より人財支援員も配置し、市内事業所からの経営・人財確保などの支援ニーズに対応している。行政と市内商工会議所・商工会の４者連携に加え、中小企業基盤整備機構・広島県よろず支援拠点・ハローワークをはじめ、経営・労務・事業承継・創業など専門支援機関や金融機関など１１の機関との連携によって、「尾道市内全域を対象としたワンストップ型の経営支援体制」を構築している。
- ・年１回、連携支援機関を含めた全体会議を開催し、各支援機関から新しい施策・制度の紹介、産業支援員・人財支援員の支援実績など情報交換を通じて、幅の広い連携体制を構築する。

⑤市内金融機関との情報交換会（年２回）

- ・小規模事業者の資金需要動向の収集と迅速な支援に繋げるため、市内金融機関との情報交換会を継続して連携を強化する。（相談案件ごとの情報交換等は随時行う）

⑥専門家及び専門家団体との情報交換（随時実施）

- ・記帳指導員として委嘱の税理士等の指導報告時（月１回）において、新制度や施策等の情報交換や支援ノウハウを習得する。

1 1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

- ・尾道地域では、中心市街地地域をはじめ多様な業種・業態の新規創業が増加し、国内外からサイクリストをはじめ多くの観光客も訪れるなど、まちの魅力度は高まっている。
- ・地域経済の活性化は、小規模事業者の経営力強化が重要であり、従前より尾道市と情報交換・要望等を行い、小規模事業者経営改善融資(マル経融資)の利子補給や販路開拓に資する補助金、創業希望者向けの補助金や創業融資制度の利子補給など、必要な支援施策の創設を実現し、地域の小規模事業者への経営支援を強化している。
- ・地域振興については、従前より尾道市と尾道観光協会との連携体制は構築されており、地域活性化に向けた事業やイベント実施では、それぞれ実施協力・支援・参画を行い地域の賑わいを創出しているなど、地域経済・地域振興ともに、尾道市が策定した「尾道市まち・ひと・しごと創生総合戦略」と連動し、政経・団体が同じ方向に向かって事業を推進している。

【課題】

- ・「現状」で触れた通り、まちの魅力は高まっているが、経営者の高齢化や後継者不足、居住人口の減少等課題がある。
- ・地元の学生をはじめ求職者が市外・県外の企業へ就職するケースが多く、市内の労働力不足が深刻となっている。
- ・多くの観光客やサイクリストが尾道を訪れ観光客数は増加しているが、地域内における観光消費額の増大につながっていない点が課題である。
- ・平成30年7月豪雨に続く今般の新型コロナウイルス感染拡大で、市内事業所に大きな影響が生じている。今後は地域・事業所ともに、防災・減災への対応や感染症拡大時のリスク管理などBCP対策や、「Withコロナ」「アフターコロナ」への新たな生活様式・経営方針について啓蒙・普及の対応が課題である。

(2) 事業内容

①尾道市・各関係機関との連携

1) 尾道市との情報・意見交換を強化

- ・市長・会頭との交換会(年6回)
- ・部・課長等幹部クラスとの交換会(年2回)
- ・事務担当者クラスとの交換会(年12回)の実施を目指す。(商工課・観光課など)

2) 尾道市商工課とは会議を半年に1回開催し、経営発達支援事業に加え、事業継続力強化支援計画の策定・検証・見直しにおける連携、創業や事業承継など地域の経済情勢・実態に応じた必要な取組などの検討と実現に向けた地域経済活性化に向けた連携を強化する。

3) 一般社団法人尾道観光協会や尾道本通り連合会をはじめ各団体が行う地域経済活性化事業への支援を行うほか、定期的な情報交換等により行政・商工会議所・団体が連携し、相乗効果の期待できる事業体制を目指す。

4) 尾道商工会議所議員・会員の出先事業所の代表者をもって構成する、尾道商工会議所支店長会から、街づくりや地域経済活性化などの意見集約を行い、尾道市等への要望活動を行い、街づくりに地域の声を反映させる体制を強化する。

②観光客受入体制の整備並びに観光客誘致

- ・コロナ収束後は、ますます国内外からの観光客が増えることが期待されるなか、観光客の受入体制の整備として、店舗等を対象とした外国語講座やおもてなしの接客接遇研修会の開催や、街の美化に向けて尾道市と地域住民・事業所と連携し、毎月1日の門前清掃活動や、イベントにおけるゴミの分別を継続実施する。
- ・尾道市や一般社団法人尾道観光協会、せとうちDMOや一般社団法人しまなみジャパン(しまなみDMO)等の観光振興団体とは年2回程度情報交換会を開催して連携を強化する。さらなる観光客誘致に向けて、平成27年に全通した「中国横断自動車道尾道松江線(中国やまなみ街道)」や、「西瀬戸自動車道(瀬戸内しまなみ海道)」の沿線地域など中国・四国地方を含めた広域観光ルートの策定など、滞在型観光圏の確立に向けた取り組みを実施する。

③尾道市内企業の人材確保・人材育成の支援

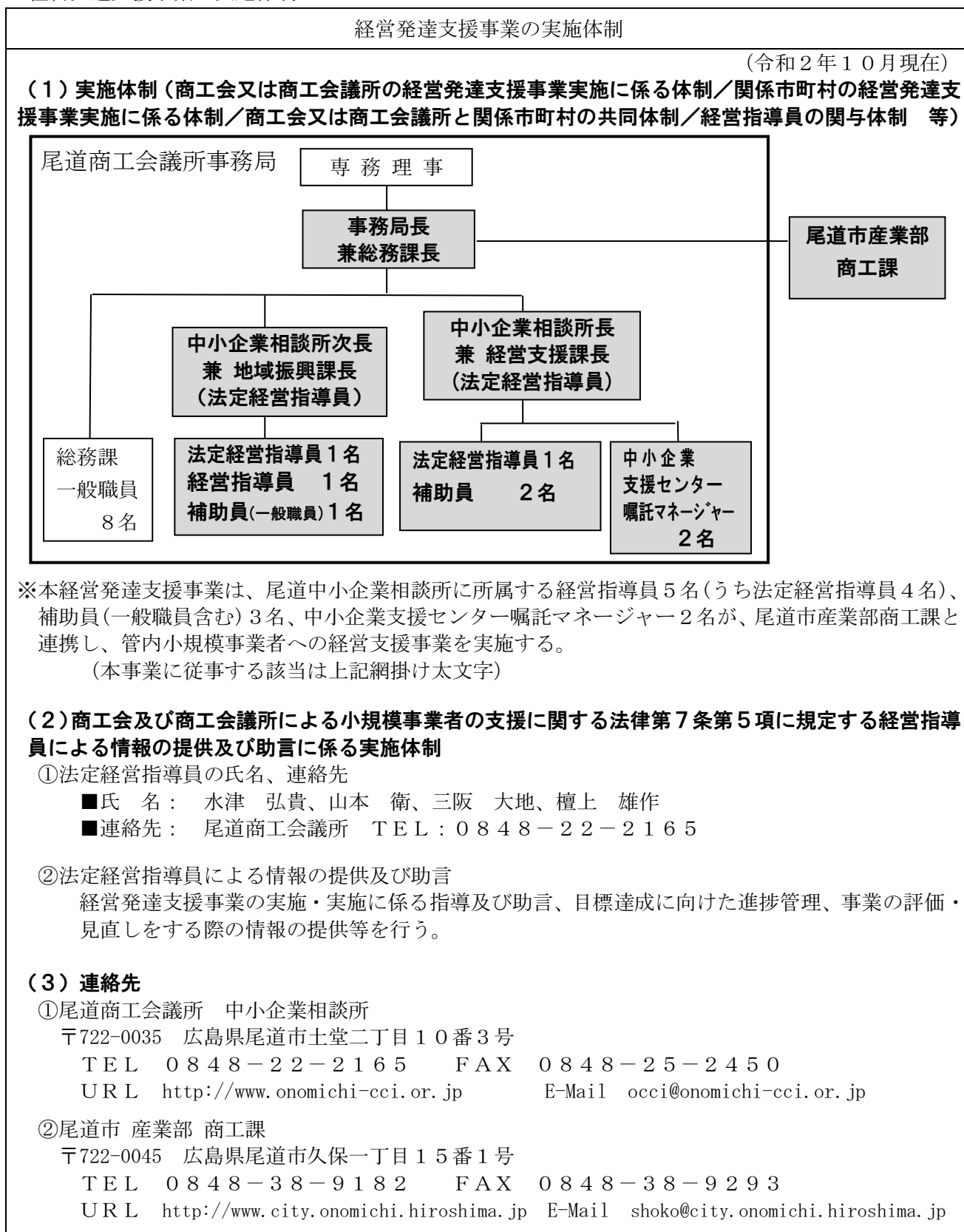
- ・コロナ禍における事業活動への影響が続くなか、当管内事業所の人材不足については、依然深刻な課題であり、人材の確保・育成への迅速な対応が求められる。
- ・尾道市産業支援事業推進協議会内に設置した「人財支援センター」と、尾道市・ハローワーク尾道・市内商工会議所・商工会で構成する「尾道市ふる里就職促進協議会」が連携を強化する。年2回程度の会議と定期的な情報交換を行い、新卒希望については地域の学校への積極的な訪問による市内事業所の情報提供、知識・技術の豊富な人材を希望する際には、「産業雇用安定センター」「広島県プロフェッショナル人材戦略拠点」との連携により、新卒者・中途採用も含めた尾道市内事業者への就職・就業に繋げる活動を行う。市内事業者の人材確保・事業活動を円滑化させ、地域経済の更なる振興を目指す。

④観光振興関連団体等との連携・地域活性化イベントへの参画支援

- ・尾道市では年間を通じて多くのイベントを開催し、地域の賑わいを創出している。主要イベントにおいては多数の集客力があり、地域内消費の拡大に繋げる。
- ・尾道市観光課や一般社団法人尾道観光協会との意見・情報交換を年2回以上実施するなど連携して更なる賑わいと観光消費額の拡大に繋げ、観光・地域振興に取り組む。
- ・商工会議所として積極的にイベントへの参画・支援を行い、地域活性化に貢献する。商工会議所が実施・支援している主要イベントは下記の通りである。
 - 春…尾道みなと祭、さくら茶会
 - 夏…尾道住吉花火まつり
 - 秋…グルメ海の印象派ーおのみちー（グルメマップ発行・グルメ物産展の実施など）尾道灯りまつり

(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 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	23, 840	23, 840	23, 840	23, 840	23, 840
小規模事業経営支援事業費	6, 640	6, 640	6, 640	6, 640	6, 640
講習会開催費	1, 300	1, 300	1, 300	1, 300	1, 300
金融指導費	600	600	600	600	600
記帳指導員謝金	3, 480	3, 480	3, 480	3, 480	3, 480
小規模事業施策普及費	200	200	200	200	200
地域エリアサポーター推進費	100	100	100	100	100
特別相談事業費	360	360	360	360	360
指導研修等旅費	600	600	600	600	600
一般会計	17, 200	17, 200	17, 200	17, 200	17, 200
部会活動費	3, 200	3, 200	3, 200	3, 200	3, 200
委員会活動費	9, 000	9, 000	9, 000	9, 000	9, 000
経営発達支援事業	5, 000	5, 000	5, 000	5, 000	5, 000

(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
自己財源（会費等）、国補助金、県補助金、市補助金、商談展示会出展料等

(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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等