

(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

i) 概要

安芸高田市商工会が管轄する安芸高田市は、(図1)のとおり、広島県の北部のほぼ中央に位置し、中国山地を隔てて北は島根県、南は政令指定都市の広島市と隣接している。平成16年4月に、旧高田郡6町が合併して市政がスタートし、管内面積は537.71キロ㎡、人口27,874人(令和3年4月1日現在)を擁している。

中国山地を縫って日本海に北流する江の川と、瀬戸内海にそそぐ太田川の2大水系が袂を分かť分水嶺が所在するという地形上の特性から、管内はこれらの流域に沿って田園穀倉地帯が形成され、古くから穀物、野菜、果樹等の農業や、林業の第1次産業を中心に栄えた地域である。また安芸高田市中心地の吉田地区は、戦国武将、毛利元就が城を構えた地であり、その城下として古くから商業集積地として栄えてきた。

近年は高速道路など道路交通網の整備とともに、企業誘致が進み、自動車、機械、家具、食品などの製造業を中心とした第二次産業への構造転換も進んでいる。

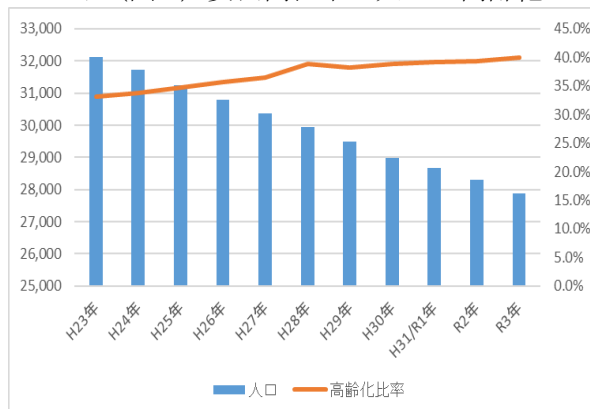
ii) 安芸高田市の人口推移

当市の人口は、27,874人(令和3年4月1日現在)。県内23の市町の内、13番目の規模である。(図2)のとおり、平成23年に32,115人だった人口は、令和3年には27,874人となり、10年で13.1%(△4,455人)減少し、今後もその減少傾向は続く見通し。一方、高齢化比率は増加傾向にあり、10年で6.8ポイント増加し、令和3年4月には40%に達した。

◆ (図1) 安芸高田市の位置図



◆ (図2) 安芸高田市の人口と高齢化



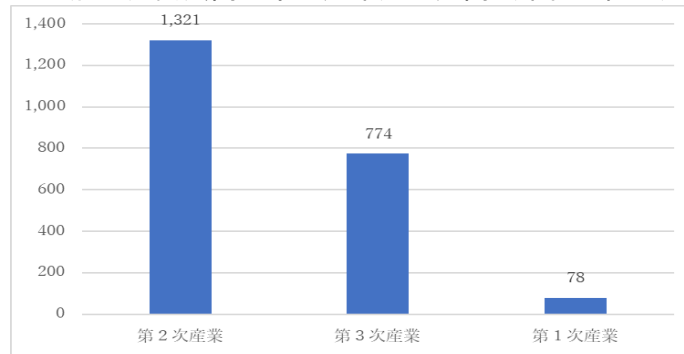
※資料：安芸高田市のHPから抽出したデータを安芸高田市商工会が編集

iii) 安芸高田市の産業

イ) 『生産高』からみる安芸高田市の産業

(図3)は、安芸高田市の産業別生産高を表したもので、生産額が一番多いのは、1,321億円の「第2次産業」で、次いで「第3次産業」の774億円、「第1次産業」の78億円となっている。よって、第2次産業が安芸高田市産業を牽引していると言っても過言ではない。

◆（図 3）安芸高田市の産業別生産高（単位：億円）



※資料：RESAS からデータを抽出し、安芸高田市商工会でグラフに加工

#### ロ)『就業者数と事業所数』からみる安芸高田市の産業

（表 1）は、安芸高田市内の産業別就業者数と事業所数を表したもので、就業者数は、8,852 人の「第 3 次産業」が最も多く、全産業の 55.2%を占めている。

一方、事業所数は、「第 1 次産業」が最も多く 2,289 社を数えるが、1 事業所当たりの平均就業者数は 1.3 人と、他の産業と比べて少なく、小規模農家等が多いことが伺える。

◆（表 1）産業別就業人数・事業所数

|                   | 第1次産業 | 第2次産業 | 第3次産業 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| 就業人数(人)           | 2,893 | 4,295 | 8,852 |
| 事業所数(社)           | 2,289 | 337   | 1,047 |
| 1事業所当たりの平均就業者数(人) | 1.3   | 12.7  | 8.5   |

※資料：総務省「H27 統計でみる市区町村の姿」を安芸高田市商工会が編集

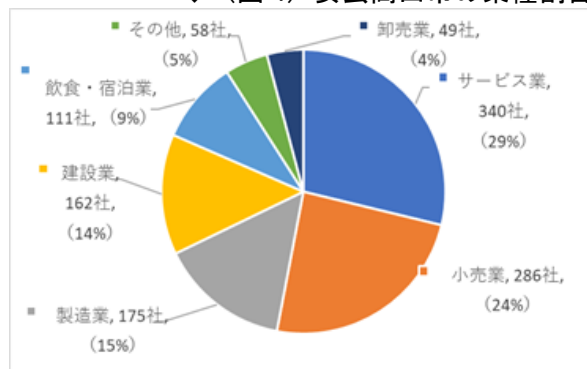
イ)『生産高』と、ロ)『就業者数と事業所数』のデータから、当市は「第 2 次産業」と「第 3 次産業」がともに地域経済を支えている産業であることが分かる。

#### ハ) 業種別の企業割合

（図 4）は、当市の業種割合を示したものである。サービス業と小売業が全体の 53%を占め、それに 9%の飲食・宿泊業を加えると 62%に上り、「第 3 次産業」の構成業種が多く、次いで製造業、建設業と続いている。

「第 3 次産業」の業種の多くは、地域商圈（地域住民や就業者、国道 54 号線利用者等）をターゲットにしている。製造業では、広島市に本社を置く自動車メーカー「マツダ」との取引企業（自動車関連）やその他の機械製造、家具製造、食品製造などがある。

◆（図 4）安芸高田市の業種割合



資料：広島県商工会連合会「令和 3 年度商工会実態調査」を安芸高田市商工会が編集

## 二) 小規模事業者数

(表 2) は当市の事業所数を示した表で、平成 30 年 11 月 30 日時点で大企業 1 社、中小企業が 843 社、合わせて 844 社があり、その内、小規模事業者は 746 社で全体 88.3%を占める。全国の小規模事業者割合は 85.1%であることから、当市は全国と比較し小規模事業者の割合が多い地域と言える。

◆ (表 2) 安芸高田市の事業所数 (民営、非一次産業)

| 都道府県 | 市区町村  | 中小企業 | うち小規模 | 大企業 | 合計  |
|------|-------|------|-------|-----|-----|
| 広島県  | 安芸高田市 | 843  | 746   | 1   | 844 |

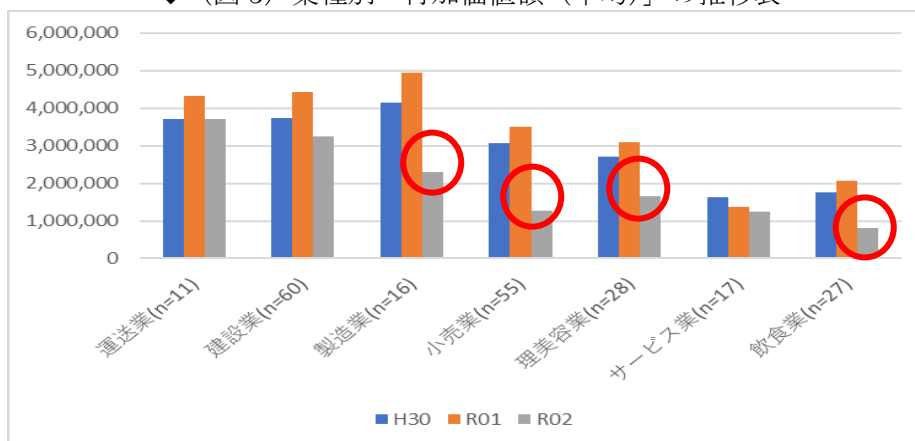
※資料：中小企業庁市町村別中小事業所数調査 (平成 30 年 11 月 30 日)

## ②課題

### i) 管内小規模事業者の「稼ぐ力」

当会は、景況調査の一環で、市内の小規模事業者 214 者を対象に「稼ぐ力」＝「付加価値額」の調査を毎年実施している。(図 5) は、業種別の「付加価値額 (平均)」の推移を示した表で、「第 2 次産業」の建設業、製造業は市内の他の業種と比較して高い水準である。一方で、運輸業を除いた「第 3 次産業」(小売業、理美容業、サービス業、飲食業)の付加価値額は、「第 2 次産業」と比較し低い水準になっている。

◆ (図 5) 業種別「付加価値額 (平均)」の推移表

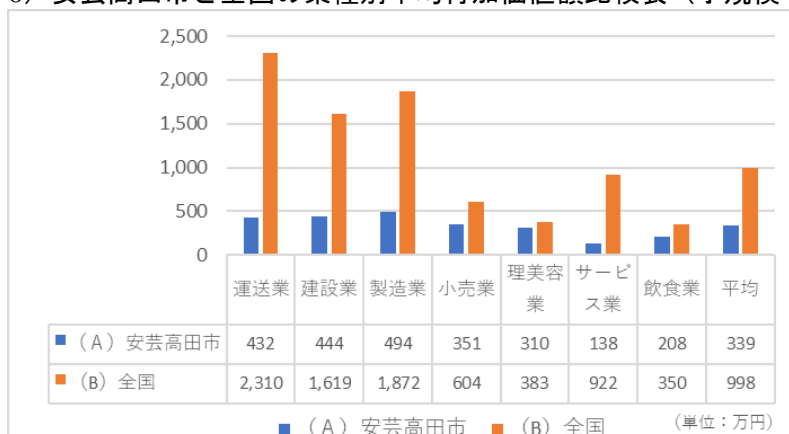


※資料：安芸高田市商工会「令和 3 年度小規模事業者業種別付加価値額調査」を編集

また、(図 5) の R02 (令和 2 年分) の数値に着目すると、全業種で前年度 (令和 1 年) の付加価値額を下回っている。これは、新型コロナウイルス感染症の影響で、消費行動や事業活動が制限されたことが大きな要因と考えられる。特に、主要産業である「第 3 次産業」、中でも小売業、理美容業、飲食業の落込みが目立ち、さらにこれまで高い付加価値額で地域経済をけん引してきた製造業の落込みも看過できない。

(図 6) は、(A) 安芸高田市の業種別の平均付加価値額と (B) 全国の業種別の平均付加価値額、とを比較したグラフで、かろうじて、理美容が全国平均に近い数値だが、それ以外の業種は全国平均を大きく下回っており、当市の小規模事業者の多くは「稼ぐ力」に課題があることが伺える。なお、全国のデータはコロナの影響を受けていない平成 24 年のため、安芸高田市のデータもコロナ前の令和 1 年のデータを採用。

◆（図 6）安芸高田市と全国の業種別平均付加価値額比較表（小規模事業者）



※資料：安芸高田市商工会「令和 2 年度小規模事業者業種別付加価値額調査」を編集

※資料：平成 24 年経済センサス活動調査

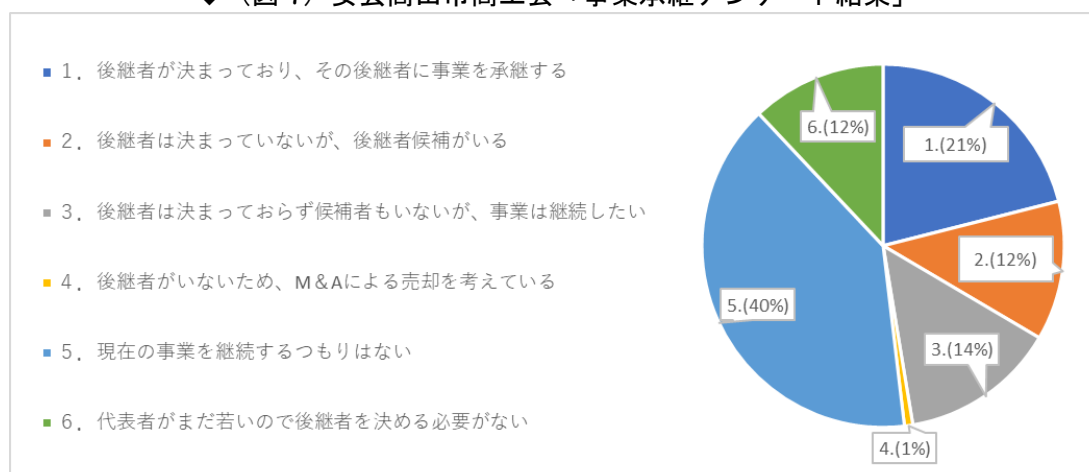
## ii) 事業承継

（図 7）は、安芸高田市商工会員事業所に対して行った「事業承継アンケート（令和 3 年 6 月実施、回答数 n283/N633）」の結果を示したもの。

「1. 後継者が決まっており、その後継者に事業を承継する」と答えたのは、56 社（21%）。「2. 後継者は決まっていないが、後継者候補がいる」と答えたのは 33 社（12%）。合わせて 33%が後継者又は候補者がいると答えている。

一方で、「3. 後継者は決まっておらず候補者もないが、事業は継続したい」が 37 社（13%）、「4. 後継者がいないため、M&A による売却を考えている」が 2 社（1%）で、合わせて 14%が、後継者はいないが事業継続の意思があると回答した。さらに「5. 現在の事業を継続するつもりはない」と回答した企業は 106 社（40%）で最も多い回答数だった。

◆（図 7）安芸高田市商工会「事業承継アンケート結果」

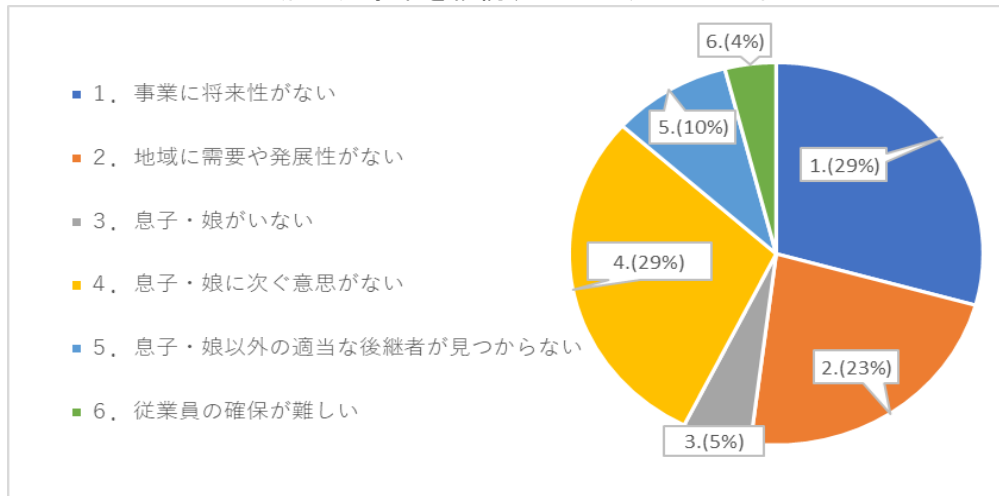


※資料：安芸高田市商工会「事業承継アンケート調査（令和 3 年 6 月）」

（図 7）で最も回答数が多かった「5. 現在の事業を継続するつもりはない」と回答した企業にその理由を尋ねた結果を示したのが（図 8）。

最も多い理由は、「1. 事業に将来性がない」と「4. 息子・娘に次ぐ意思がない」で、「2. 地域に需要や発展性がない」、「5. 息子・娘以外の適当な後継者が見つからない」と続いており、稼ぐ力の低下や後継者がいないことが事業継続意思を弱めていると考えられる。

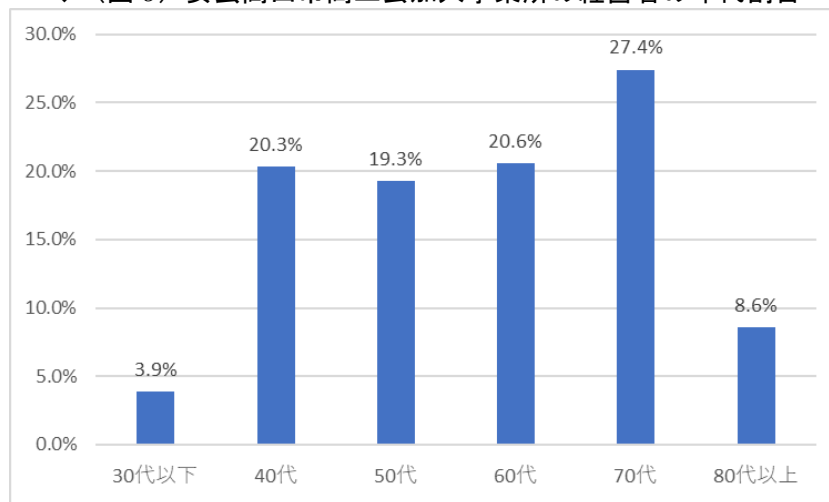
◆（図 8）事業を継続するつもりがない理由



※資料：安芸高田市商工会「事業所アンケート調査（令和 3 年 6 月）」

また、（図 9）では、当会加入事業所の代表者の年代割合を示したもので、70 代が 27.4%で最も多く、60 代以上は全体の半数以上（56.6%）を占め、平均年齢も 61.6%と経営者の高齢化が伺える。

◆（図 9）安芸高田市商工会加入事業所の経営者の年代割合



※資料：安芸高田市商工会会員名簿

また、東京商工リサーチの「全国社長の年齢調査」では、次のような分析をしている。

社長の高齢化と業績悪化の関連性は高く、直近決算で減収企業の社長は 60 代が 48.8%、70 代以上も 48.1%を占めた。また、赤字企業は 70 代以上が 22.3%で最多だった。高齢社長に業績不振が多い背景には、長期的なビジョンを描けず、設備投資や経営改善の遅れが横たわる。

当市においても高齢化が顕著で、今後も人口や経営者の高齢化がさらに進むことが予想されている。このまま事業承継が進まず、経営者が高齢化すれば、「稼ぐ力」のさらなる低下につながることを懸念される。

## （２）小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

### ①10 年を見据えた長期的な振興の在り方

#### i) 課題

当市の小規模事業者の課題は、産業区分や業種に限らず「稼ぐ力」の低迷と「事業継続」に対する不安である。先に述べた人口減少や高齢化は、地域商圏の縮小、労働人口の減少、事業の将来性不安、後継者不在、経営者の高齢化など多くの課題を誘発する。さらに新型コロナウイルスにより、消費行動や働き方が変わるなど、多くの小規模事業者がこうした外部環境の変化に対し脅威を感じている。

そして、このままでは、「稼ぐ力」の低下や「事業継続」の不調（事業廃業）がさらに進み、地域住民の生活や雇用にも影響を及ぼすことが想定される。

#### ii) 長期的な振興の在り方

変化する外部環境への適合化促進と従来のきめ細かい伴走型支援の実践で、小規模事業者の「稼ぐ力」を伸ばすとともに、「事業承継」や「新規創業」を通じた「事業所数の維持」に取り組み、管内小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化を図ることで、長期的な振興を果たす。

#### ■新型コロナウイルスで変化した環境へ適合していく

折しも、新型コロナウイルスの流行を機に、生活様式やビジネスの在り方が見直され、リモートワークやオンライン等デジタル技術を取り入れたサービスが急速に普及し、このことにより、多様な働き方や暮らし方が注目されている。こうした環境変化をプラスに捉え、小規模事業者も EC による販路拡大、IT による業務の効率化など DX に取り組み、新たな取り組みや新たな商圏にチャレンジすることで、「稼ぐ力」を高め、事業の将来性を確保し、事業の継続を目指す。

#### ■「道の駅あきたかた」と連携し、新たなターゲットを獲得していく

令和 2 年 6 月に「道の駅あきたかた」が市内にオープン。これまで人口減少で地域商圏が縮小してきた当地において、新たなターゲット（道の駅来場者、年間 100 万人）が地域商圏に流入し、商圏のボリュームが急激に膨らんでいる。道の駅のオープンは当地において新たな需要獲得のチャンスであり、同施設と連携した支援を目指す。

### ②安芸高田市の総合計画との連動性・整合性

「第 2 次安芸高田市総合計画 後期基本計画（2020-2024）」では、商工業に対する計画として次のような方向性と支援策が掲げられている。

#### i) 方向性

・新型コロナウイルス感染症拡大により、商工業者は昨年対比の売上を大幅に下げており疲弊しています。この社会情勢が続けば、現状を維持できない状況にあるため、国、県と協働し地元産業の原状回復に努めていきます。

#### ii) 支援策

・サテライトオフィス等の誘致支援・起業支援を行います。また、多様な働き方を推進するためリモートワーク・パラレルワーク創出等への支援を行います。

安芸高田市商工会では、商圏縮小に加え新型コロナウイルスの影響で落ち込んだ小規模事業者の「稼ぐ力」の向上や、事業承継や創業支援を通じ、事業所の減少を食い止め、「事業所数の維持」を実現することで、安芸高田市の総合計画との連動性、整合性を図る。経営発達支援計画の事業評価委員に安芸高田市産業振興部商工観光課長を招き、当該計画で取り組む伴走型支援に対し、評価や助言を得ることにしている。

### ③商工会としての役割

安芸高田市がこれまで培ってきた経営支援実績やノウハウ、スキルを活かし、(図 10) で示す、①小規模事業者の持続（事業所数を維持する取り組み）と、②小規模事業者の発展（経営力を高める取

り組み)に取り組む。①では、事業承継、創業など、②では、経営革新や生産性向上、販路拡大などの支援を展開する。

◆（図 10）安芸高田市商工会の行動イメージ図



※資料：安芸高田市商工会作成

### （３）経営発達支援事業の目標

安芸高田市の特性や課題並びに小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、本事業の目標を設定する。

#### ①事業所数を維持する取組

事業承継、新規創業など、事業継続や新たな事業の創出に伴う活動を支援し、小規模事業者の事業所数の維持に取り組む。

【目標】・・・小規模事業者の事業所数の維持

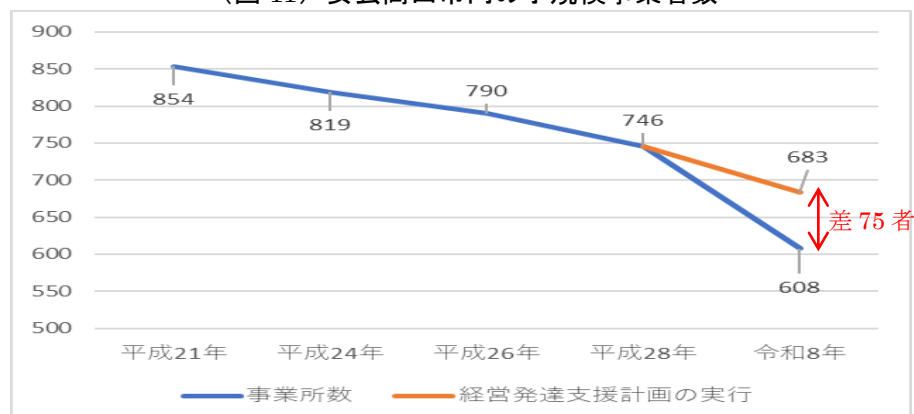
##### i) 事業所数

・5年後の小規模事業所数⇒683 者（設定根拠は下記のとおり）

#### ◆設定根拠

安芸高田市内の事業所数の推移を参考に、将来の小規模事業者数を予測（図 11）したところ、毎年 15 者ずつ減少し、令和 8 年には現在（平成 28 年調査時点）の 746 者から 608 者まで減少する見込み（138 者減）。一方、本計画で事業所数維持の取組として、事業承継や新規創業の支援を実行することで、減少を毎年 7 社程度に抑え、その結果、令和 8 年度の小規模事業者数は 683 者となり、当初予測と比べ 75 者の減少を食い止める計画となる。

（図 11）安芸高田市内の小規模事業者数



※資料:「経済センサス」と「中小企業庁市町村別中小事業所数調査」のデータを基に、安芸高田市商工会が独自に分析し作成



ii) 事業承継

- ・ 5 年間で事業承継支援⇒20 者

iii) 新規創業

- ・ 5 年間で新規創業支援⇒20 者

②小規模事業者の付加価値額増加

経営革新、生産性向上、販路拡大を支援し、企業の「稼ぐ力」＝「付加価値額」の増加を図る。

i) 平均付加価値額

- ・ 現状 339 万円⇒400 万円、5 年間で現状の 1.18 倍を目指す

ii) 経営革新

- ・ 5 年間で経営革新支援⇒20 者

これら①、②の目標達成により、当市の経済を支え雇用を生み出す、第 2 次・第 3 次産業が維持・発展することが期待される。これにより、当市の経済発展に寄与するものとする。



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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

地域の人口減少や高齢化に加え、新型コロナウイルスの流行をきっかけに小規模事業者を取り巻く環境は大きく変化していることを受け、これまでの事業モデルにこだわらず、新たな取り組み（商圈や販路、技術などの改革）へのチャレンジを支援し、活躍する事業者数の維持と小規模事業者の「稼ぐ力」＝「付加価値額」の向上を目指す。

①目標1（事業所数を維持する）

このままでは、市場の縮小、事業の将来性、経営者の高齢化、後継者不在などを理由に事業廃業が増え、地域の産業や住民の生活を支える事業者の減少に歯止めが効かなくなる。

そこで、事業承継や新規創業などの支援を強化し、管内事業所数の維持に取り組み、地域産業と地域住民の生活を守る。

②目標2（小規模事業者の付加価値額増加）

管内の小規模事業者の付加価値額は全国平均を大きく下回っている。そこで、経営革新、生産性向上、販路拡大を支援し、小規模事業者の「稼ぐ力」＝「付加価値額」の増加を目指す。

こうした支援目標を達成するため、当会では経営指導員4名が中心となり、地域経済動向の調査、経営分析、事業計画策定、策定後のフォロー、新たな需要の獲得を支援する。

また年間の新規計画策定事業者数は経営指導員一人あたり5者を目途とし、前年以前に計画策定した事業者と合わせて、全体で20～60者/年を定期的・継続的に伴走支援することで、その支援効果を創出する。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状

当会は、年1回、小規模事業者の「稼ぐ力」＝「付加価値額」調査を実施し、業種ごとの景気動向の把握を行い、事業者支援に活用している。

(2) 課題

①景気動向調査（付加価値額分析）

業種ごとの景気動向を把握するのに必要な調査であり、目標指標としての役割も果たしている。一方で、現在の調査対象事業者は214者（市内小規模事業者の28.6%程度）で、市全体の景気動向を分析するには十分なサンプル量とはいえない。

また、調査結果の公表は、支援事業者に留まっており、広く公表されていない。

②地域経済全体の調査

地域経済全体（滞在・流動人口の傾向、消費の傾向、観光客の動向、雇用動向など）の動向調査を実施していないため、地域経済の分析ができていない。

また、小規模事業者自身も地域経済動向について調査分析する機会がない。

(3) 目標

| 目標      | 現状    | R4 年度     | R5 年度     | R6 年度     | R7 年度     | R8 年度 |
|---------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| ①景気動向調査 |       |           |           |           |           |       |
| ・サンプル数  | 214 者 | 260～300 者 | 260～300 者 | 260～300 者 | 260～300 者 | 300 者 |

|           |     |     |     |     |     |     |
|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ・分析会議回数   | 0 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 |
| ・公表回数     | 0 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 |
| ②地域経済動向調査 |     |     |     |     |     |     |
| ・公表回数     | 0 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 |

#### （４）事業内容

##### ①小規模事業者景気動向調査（付加価値額調査分析）

小規模事業者の「稼ぐ力」を調査し、管内小規模事業者の実態を定点把握するとともに、分析と公表を行う。また、「稼ぐ力」＝「付加価値額」は当計画の目標指標でもあることから、信頼評価を得るデータと分析となるよう、調査対象の増加や調査、分析品質の向上を図る。

##### ■調査対象

- ・市内小規模事業者 260～300 者  
※根拠：管内小規模事業者 746 者の 40%（298≒300） ※業種バランスに配慮する

##### ■調査項目

- ・売上高（経常的な雑収入を含む）、粗利益率、営業利益（青申特別控除前所得）、人件費（役員報酬、法定福利費含む）、減価償却費、従業員数、景況に関するコメント

##### ■調査手法

- ・所得税確定申告支援時に調査依頼（214～230 者）
- ・決算書の提供による調査（50～70 者）  
※法人会、工業会、建設業協会、工業部会、商業部会等の関係団体などに協力を依頼して調査対象の増加に努める  
※将来的には、事業者から入力ができるアンケート調査方式を導入し、収集力を高める

##### ■調査時期

- ・毎年 4～5 月にデータ収集を実施

##### ■調査データ入力

- ・当会が作成し、運用している「付加価値額集計ツール（Excel）」を使用する
- ・データ入力と加工は当会職員が行う（これまで入力・加工してきたノウハウがある）

##### ■分析手法

- ・外部の有識者と連携しながら経営指導員が分析する
- ・6 月に開催する事業評価委員会で分析結果の評価を得る  
※事業評価委員会には、専門家、商工行政担当者、地域金融機関に加え、業種を代表する商工会商業・工業部長もメンバーであるため、具体的な景況感を分析に加えることができる。

##### ②地域経済動向調査

地域経済分析システム「RESAS（地域経済分析システム）」を活用し、管内の経済分析を行うとともに、結果を小規模事業者に公表することで、地域経済を見据えた事業活動を支援し、小規模事業者の「稼ぐ力」の向上を狙う。

##### ■調査項目

- ・人口マップ⇒人口構成、増減など地域商圏の規模と顧客のボリュームを分析するとともに、将来の人口推計により経営革新や事業承継の参考にする
- ・地域経済循環マップ⇒産業の経済動向を分析し、他産業の経済動向に及ぼす「影響度」や「関連性」などを分析する
- ・観光マップ⇒目的地分析や滞在内容を分析する
- ・まちづくりマップ⇒滞在人口による新たなターゲット層等について分析する

##### ■調査手法

- ・毎年 5 月に「RESAS」を活用して、経営指導員が調査を行う
- ・必要に応じて「RESAS」の専門家を招き分析についてアドバイスを得る  
※「RESAS」の活用技術の向上を図るため、経営指導員は年 1 回の研修を受ける

## ■分析手法

- ・外部の有識者と連携しながら経営指導員が分析する
- ・6月に開催する事業評価委員会で分析結果の評価を得る

## （５）分析結果の活用

小規模事業者や創業予定者、後継者が、意思決定を行う際に参考とするデータとして活用ができるよう、当会ホームページに掲載し、広く公表する。また、経営分析、事業計画策定、計画実施支援、新たな需要拡大の支援を行う際に活用する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### （１）現状と課題

#### ①現状

##### ■【地域外】で販路拡大を目指す事業者

展示会や物産展等のイベント出展の際、来場バイヤーに対し、事業者自ら、聞き取り調査を実施してきた。

##### ■【地域内】で販路拡大を目指す事業者

多くの事業者が共有する地域商圏に向けた調査の実績はない。

#### ②課題

##### ■【地域外】で販路拡大を目指す事業者

バイヤーに直接聞き取り調査を実施することで、具体的な需要や市場動向を入手し、販路拡大に活かすことができた。一方で、こうした聞き取り調査方法は、サンプル数が少なくなりがちで、情報が偏る恐れもあり、結果的に分析根拠が乏しいことも考えられるため、改善が必要である。

※商談と並行して事業者自身が聞き取り調査することが多く、サンプル数確保に苦労している。

##### ■【地域内】で販路拡大を目指す事業者

当地域の主力産業である第3次産業の事業所の多くは、地域商圏をターゲットとしているが、その需要動向についてはこれまで調査した実績はない。本計画目標を達成するためには、第3次産業への支援が必須で、そのためには地域需要動向調査が必要である。

### （２）目標

| 目標           | 現状 | R4年度 | R5年度   | R6年度   | R7年度   | R8年度 |
|--------------|----|------|--------|--------|--------|------|
| ①調査対象事業者数 ※1 | 4者 | 4者   | 4者     | 4者     | 4者     | 4者   |
| ②調査対象事業者数 ※2 | —  | 12者  | 12～24者 | 12～24者 | 12～24者 | 24者  |

※1：根拠、経営指導員（4名）×1者＝4者

※2：根拠、経営指導員（4名）×3者＝12者（地域内小規模事業者746者の内、小売業＋飲食業の割合33％＝246者×1割＝24者）。また24社は、販路拡大を目指し、経営分析、事業計画の策定、実施に取り組む小規模事業者を対象とする。

### （３）事業内容

#### ①【地域外】へ販路拡大を目指す事業者を対象とした調査

ビジネスフェア中四国実行委員会（広島市、浜田市、高知市）主催の「ビジネスフェア中四国」や、(株)ビジネスガイド社主催の「ギフトショー」、INIT(株)主催の「MONTAGE」等において、来場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。

##### ■対象の小規模事業者（業種）

- ・食品製造業、食品卸業、雑貨製造業等

##### ■調査手法

（情報収集）

- ・バイヤーに対し、経営指導員等が聞き取り調査を実施
- ・調査内容は所定調査票に記載
- ・調査回数は展示会出展回数（事業者数）と同じ（年間４回（者）程度を計画）

#### （情報分析）

- ・経営指導員が分析を行う
- ・必要に応じて販路拡大や商品開発に詳しい専門家を招聘してアドバイスを得る

#### ■サンプル数

- ・20人/日 ※根拠：過去にギフトショーへ出展した小規模事業者の１日当たりの平均商談数

#### ■調査項目

| 【バイヤーの概要】                                                                                                                  | 【商品の評価】                                                                                                                                                  | レーダーチャートを使った分析 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・主な取扱品</li> <li>・主な販売形態</li> <li>・ターゲット</li> <li>・今回のお目当て</li> <li>・取引条件</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・価格設定</li> <li>・商品企画</li> <li>・外観、デザイン</li> <li>・コンセプト</li> <li>・トレンド、ニーズ</li> <li>・原材料</li> <li>・味、触感</li> </ul> |                |

#### ■調査結果の活用

調査結果は、経営指導員が当該事業者に対して説明する。そして、商品やサービスの改善に活用する。

### ②【地域内】で販路拡大を目指す事業者を対象とした調査

年間100万人が訪れる「道の駅あきたかた」で、需要調査を実施し、調査結果を地域内で販路拡大を目指す事業者へ提供し、商品やサービスの開発、品揃え、ブラッシュアップに活用する。

#### ■対象の小規模事業者（業種）

- ・飲食業、小売業、サービス業、観光関連業等

#### ■調査手法

##### （情報収集）

- ・年1回（9月）、「道の駅あきたかた」来場者に対し、調査員（委託）が聞き取り調査を実施
- ・調査内容は所定調査票に記載

##### （情報分析）

- ・調査会社へ分析を委託する
- ・必要に応じて販路拡大や商品開発に詳しい専門家を招聘してアドバイスを得る

#### ■サンプル数

- ・400人 ※平日・土日、計4日間実施

#### ■調査項目

| 【来場者属性】                                                                                                                           | 【利用目的】                                                                                                                                   | 【ブランド確認】                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・住所地</li> <li>・性別</li> <li>・年齢</li> <li>・一緒に来場した人</li> <li>・来場方法</li> <li>・利用回数</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・来場目的</li> <li>・来場きっかけ</li> <li>・滞在時間</li> <li>・購入品</li> <li>・支払総額</li> <li>・道の駅以外の訪問地</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・安芸高田市の印象</li> <li>・安芸高田市でしたい事</li> <li>・安芸高田市で買いたいもの</li> <li>・おみやげ品等に求める物</li> </ul> |

#### ■調査結果の活用

調査結果を、飲食店、小売業、サービス業、観光関連業が、販路拡大に取り組む際に、商圏の需要として提供し、需要を捉えた商品やサービスの提供を促す。また、経営分析した事業者へ提供し、経営分析や事業計画の精度を高める。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状

経営指導員が、経営革新計画策定やマル経推薦、補助金申請などの個別支援を実施する際に分析を実施している。

主に、決算書等による財務分析と、ヒアリング等で現状や課題などを把握する経営分析、市場動向などを確認するマーケティング分析の3つの分析を実施している。

### (2) 課題

個別支援で行う分析の多くが、補助金や融資などの公的支援を受けるための分析で、事業者が経営改善など本来の目的のために分析を依頼してくることが少なく、「稼ぐ力」の向上につなげていない。そのため、経営状況の分析の目的や重要性について、事業者に浸透させる必要がある。

また経営分析の定着を目指すためには、小規模事業者が取り組みやすく、わかりやすいものでなければならないことから、分析手法の統一化（統一システム、統一様式）が必要である。

### (3) 目標

| 目標       | 現状   | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 |
|----------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 経営分析事業者数 | 75 者 | 40 者  | 40 者  | 40 者  | 40 者  | 40 者  |

※分析結果を事業者にフィードバックし、「稼ぐ力」の向上につなげることを重点に置くため、分析数の根拠として、経営指導員数（4 人）×10 者とする。

### (4) 事業内容

#### ① 経営状況分析の浸透

##### i) 経営状況分析セミナーの開催

経営状況分析は、自社の経営状況を把握するとともに、課題を明確にし、「稼ぐ力」を向上させるために必要な活動であることを啓発し、経営分析に取り組む事業者の発掘を行う。

|        |                                                                                                 |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 支援対象   | ・管内小規模事業者（記帳支援先、各種補助金申請検討先、後継者ほか）                                                               |
| 募集方法   | ・当会ホームページ、SNS による周知<br>・チラシの作成と配布（新聞折込、金融機関窓口等で配布）                                              |
| 講師     | ・中小企業診断士                                                                                        |
| 回数     | ・1 回                                                                                            |
| カリキュラム | ・経営状況分析のメリット、活用方法<br>・経営状況分析の種類（財務・非財務）<br>・財務分析における各種指標の説明と分析結果の見方<br>・非財務分析の仕方<br>・自社の財務分析の実施 |
| 参加者数   | ・10 者                                                                                           |

##### ii) 相談時に啓発

日ごろの窓口、巡回相談の際、チラシなどを用いて啓発し、経営状況分析に取り組む事業者を発掘する。特に各種補助金やマル経、事業承継などの相談時には、経営状況分析の実施について推進する。

#### ② 経営分析の内容

##### i) 対象者

①のセミナー参加者または、「稼ぐ力」の向上を目指す事業所（記帳支援先、各種補助金申請検討先、後継者ほか）

## ii) 分析項目

財務分析と非財務分析をそれぞれ実施する。分析項目は以下の通り。

### ■財務分析

☞【財務分析】：以下の6つの指標で分析する

- ・売上増加率...売上の持続性を測るための重要な指標
- ・営業利益率...収益性分析の基礎指標
- ・労働生産性...生産性を測る指標
- ・EBITDA 有利子負債倍率...有利子負債の返済能力や健全性を測る指標
- ・営業運転資本回転期間...売上増減と比べた運転資本の増減を計測し、効率性を測る指標
- ・自己資本比率...安全性を測る指標

☞【非財務分析】：以下3つのシートで分析する

- ・業務フロー...業務の流れを把握し、強みや価値を確認する
- ・商流...商売を成立させる取引先との関係を把握する
- ・4つの視点で経営を俯瞰...経営者、事業、企業を取り巻く環境、内部体制の視点から事業を分析

## iii) 分析手法

財務・非財務両方の分析が可能な経済産業省の「ローカルベンチマークシート」を当会の経営状況分析支援における統一ツールとして使用する。

財務分析は前もって実施し、その数値結果（チャートを用いた結果票）を事業者を提供。その後、窓口又は巡回相談を展開し、対話方式で非財務分析シートを作成する。

### （5）分析結果の活用

作成した分析シートを事業者を提供し、事業計画策定等に活用する。また分析結果は、事業所ごとのフォルダへ保存し、商工会内で共有化を図り、組織的な支援に繋げる。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### （1）現状

事業計画を策定し、改善などに取り組む事業所を冊子で紹介するなど、事業計画策定の目的や重要性を周知している。また、経営革新計画、経営力向上計画などの策定支援をはじめ、ものづくり補助金、持続化補助金などの各種補助金申請においても計画策定を支援している。さらに、創業者に対し創業計画の策定支援も行っている。

### （2）課題

経営状況の分析同様、事業計画策定も補助金や融資などの公的支援を受けることを目的とした計画策定支援が多いため、事業計画策定がゴールとなるケースも散見され、事業継続の道筋や「稼ぐ力」を身に着ける「生きた計画書」の策定支援が求められる。

また、新型コロナウイルスにより生活様式が変わり、小規模事業者においてもECによる販路拡大やITによる生産性の向上など、DXを取り入れた新たなビジネスモデルの構築に取り組む必要がある。

一方、多くの小規模事業者は、DXに対する知識や経験が乏しく、環境整備も不十分であるため、事業計画に取り入れ、計画的に実行することが必要である。

### （3）支援に対する考え方

公的支援を受けることを目的に作成する事業計画ではなく、市場や経営状況の分析を基に、事業の方向性や目標を立て、その目標を達成するためのアクションを明確化し、「稼ぐ力」＝「付加価値額」の向上につながる計画書の策定を支援する。また、小規模事業者のDX対策が遅れていることから、DXセミナーを開催し、「新たな」稼ぐ力の習得について支援を目指す。さらに、今後の事業計



画策定後の実施支援（進捗管理）を意識した計画書の策定を支援する。なお、本会が支援する事業計画策定について、計画期間は経営革新計画承認対象の 3～5 年を推奨する。経営指導員においては、計画毎の支援ツールを統一化し、支援の効率化と支援品質の向上に努める。

#### （４）目標

| 目標              | 現状   | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 |
|-----------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①DX セミナー実施回数    | —    | 2 回   | 2 回   | 2 回   | 2 回   | 2 回   |
| ②事業計画策定セミナー     | 2 回  | 3 回   | 3 回   | 3 回   | 3 回   | 3 回   |
| ③事業計画策定事業者数(小計) | 51 者 | 20 者  | 20 者  | 20 者  | 20 者  | 20 者  |
| i) 創業計画         | 5 者  | 4 者   | 4 者   | 4 者   | 4 者   | 4 者   |
| ii) 事業承継計画      | 1 者  | 4 者   | 4 者   | 4 者   | 4 者   | 4 者   |
| iii) 経営革新計画     | 2 者  | 4 者   | 4 者   | 4 者   | 4 者   | 4 者   |
| iv) その他の計画※1    | 41 者 | 8 者   | 8 者   | 8 者   | 8 者   | 8 者   |

※事業計画策定事業者数について、現状の 51 者/年に対し目標値を 20 者/年に引き下げる。その理由は、公的支援だけを目的とした計画策定支援を控え、「生きた計画書」の策定支援を強化することで、支援件数が減ると予想するため。同時に、策定後の実施支援を想定し、経営指導員が対応できる支援数について見直し（下方修正）が必要であるため。その分、「生きた計画書」策定やその後のフォローに経営指導員が注力できることで、計画の実効性も高めることができる。

#### （５）事業内容（計画毎の取組）

##### ①DX セミナーの実施

安芸高田市内の小規模事業者のDX推進を支援するために、セミナーを開催する。セミナーは計 2 回を予定し、「製造業・建設業グループ」と「小売業、サービス業、飲食業グループ」の 2 グループに分けて行う。

##### i) 製造業・建設業向け DX セミナー

|        |                                                    |
|--------|----------------------------------------------------|
| 支援対象   | ・市内小規模事業者の内、製造業・建設業ほか第 2 次産業構成業種                   |
| 募集方法   | ・当会ホームページ、SNS による周知<br>・チラシの作成と配布（新聞折込、金融機関窓口等で配布） |
| 講師     | ・中小機構等に相談して選定する                                    |
| 回数     | ・1 回                                               |
| カリキュラム | ・DX の基礎<br>・製造業、建設業における DX の課題<br>・小規模事業者の DX 成功事例 |
| 参加者数   | ・10～20 者                                           |

##### ii) 小売業・サービス業・飲食業向け DX セミナー

|        |                                                      |
|--------|------------------------------------------------------|
| 支援対象   | ・市内小規模事業者の内、小売業・サービス業・飲食業ほか第 3 次産業構成業種               |
| 募集方法   | ・当会ホームページ、SNS による周知<br>・チラシの作成と配布（新聞折込、金融機関窓口等で配布）   |
| 講師     | ・中小機構等に相談して選定する                                      |
| 回数     | ・1 回                                                 |
| カリキュラム | ・DX の基礎<br>・小売業、サービス業における DX の課題<br>・小規模事業者の DX 成功事例 |
| 参加者数   | ・10～20 者                                             |



| ②事業計画作成セミナーの実施 |                                                                                |                                            |                                                                           |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                | 創業セミナー                                                                         | 事業承継セミナー                                   | 付加価値額向上セミナー                                                               |
| 支援対象           | ・市内で新規創業や第2創業を目指す者                                                             | ・事業承継を目指す事業者<br>・経営状況の分析を実施した事業者           | ・付加価値額の増加を目指す事業者<br>・事業承継を予定する事業者<br>・各種補助金申請を予定する事業者<br>・経営状況の分析を実施した事業者 |
| 募集方法           | ・チラシ<br>・HP、SNS<br>・関係機関からのPR<br>・プレスリリース                                      | ・チラシ<br>・HP、SNS<br>・関係機関からのPR<br>・プレスリリース  | ・チラシ<br>・HP、SNS<br>・関係機関からのPR<br>・プレスリリース                                 |
| 講師             | ・中小企業診断士                                                                       | ・事業承継引継ぎセンター                               | ・中小企業診断士                                                                  |
| 回数             | 1回                                                                             | 1回                                         | 1回                                                                        |
| カリキュラム         | ・自己棚卸<br>・マーケティング、販路開拓<br>・創業事例の紹介<br>・ビジネスプランの作成<br>・人材育成のポイント<br>・会計と財務の基礎ほか | ・事業承継の現状<br>・承継の種類<br>・事業承継準備について<br>・事例紹介 | ・事業コンセプト<br>・付加価値向上の具体的手法<br>・成功事例                                        |
| 参加者数           | 10者                                                                            | 10者                                        | 10者                                                                       |

| ③事業計画策定支援  |                                                                                            |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| i) 創業計画    |                                                                                            |
| 支援対象       | ・市内で新規創業や第2創業を目指す事業者<br>・創業セミナー参加者                                                         |
| 周知方法・きっかけ  | ・創業セミナー参加者にPR<br>・HPやSNSによる支援PR<br>・市広報による特定創業支援事業のPR                                      |
| 策定支援の内容    | ・創業セミナー受講者や個別相談を通じ、特定創業支援事業で定められた創業に必要な4つの知識視点「経営」、「財務」、「人材育成」、「販路開拓」を身につけることができる支援を実施する   |
| 支援ツール等     | ・地域の経済動向調査、需要動向調査、経営状況の分析を活用する<br>・「創業の手引き」（日本政策金融公庫発刊）<br>・「創業の手引き」を基に、当会が独自に作成した創業計画書を使用 |
| 連携先        | ・安芸高田市産業振興部商工観光課<br>・金融機関（日本政策金融公庫、広島銀行、もみじ銀行、広島市信用）<br>・専門家（中小企業診断士等）                     |
| ii) 事業承継計画 |                                                                                            |
| 支援対象       | ・事業承継を目指す事業者（事業承継意向調査から判別）<br>・経営状況の分析を実施した事業者                                             |
| 周知方法・きっかけ  | ・事業承継セミナーの開催<br>（年1回、参加者10名、カリキュラムは策定支援の内容のとおり）<br>・HPやSNSによる支援PR<br>・経営状況の分析              |
| 策定支援の内容    | ・事業承継に向けた準備の必要性を周知                                                                         |

|       |                                                                                                                                                                            |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営状況の分析を基に強み（知的財産等）や経営課題を把握</li> <li>・事業承継に向けた企業価値の整理</li> <li>・事業承継の方針を決定（事業承継計画の策定）</li> <li>※または M&amp;A など社外への引継ぎ計画</li> </ul> |
| 支援ツール | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の経済動向調査、需要動向調査、経営状況の分析を活用する</li> <li>・「経営者のための事業承継マニュアル」（中小企業庁発刊）</li> <li>・「経営者のための事業承継マニュアル」を基に、当会が作成した事業承継計画書を使用</li> </ul>   |
| 連携先   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・広島県事業承継・引継ぎセンター</li> <li>・金融機関（日本政策金融公庫、広島銀行、もみじ銀行、広島市信用）</li> <li>・専門家（公認会計士、税理士等）</li> </ul>                                     |

### iii) 経営革新計画

|           |                                                                                                                                                   |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 支援対象      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・付加価値額の増加を目指す事業者</li> <li>・事業承継を予定する事業者</li> <li>・ものづくり補助金の申請を予定する事業者</li> <li>・経営状況の分析を実施した事業者</li> </ul> |
| 周知方法・きっかけ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・付加価値額向上セミナーの開催（年1回）</li> <li>・HP や SNS による支援 PR</li> <li>・経営状況の分析</li> </ul>                              |
| 策定支援の内容   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営革新・進め方ガイドブックに沿って計画書の策定を支援する</li> </ul>                                                                  |
| 支援ツール     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の経済動向調査、需要動向調査、経営状況の分析を活用する</li> <li>・「2021 版経営革新計画・進め方ガイドブック」（中小企業庁発刊）</li> <li>・経営革新計画申請書</li> </ul>  |
| 連携先       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・広島県経営革新課</li> <li>・金融機関（日本政策金融公庫、広島銀行、もみじ銀行、広島市信用）</li> <li>・専門家（中小企業診断士等）</li> </ul>                     |

### iv) その他の計画

|           |                                                                                                                                                          |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 支援対象      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営改善を目指す事業者</li> <li>・持続化補助金などの公的支援を受けて経営改善を目指す事業者</li> <li>・資金融資の調達を目指す事業者</li> <li>・経営状況の分析を実施した事業者</li> </ul> |
| 周知方法・きっかけ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・HP や SNS による支援 PR</li> <li>・経営状況の分析</li> </ul>                                                                   |
| 策定支援の内容   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業概要、現況分析（財務、非財務）、市場動向とニーズ、今後の方針、アクションプラン、収支目標を策定</li> <li>・出口戦略のしっかりした計画を策定する</li> </ul>                        |
| 支援ツール     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の経済動向調査、需要動向調査、経営状況の分析を活用する</li> <li>・日本政策金融公庫が提供する「経営改善計画書」</li> <li>・各種補助金申請時に作成する計画様式を使用</li> </ul>         |
| 連携先       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関（日本政策金融公庫、広島銀行、もみじ銀行、広島市信用）</li> <li>・専門家（中小企業診断士等）</li> </ul>                                               |

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状

主に公的支援を目的に事業計画を策定した事業者に対し、事業実施状況の進捗確認や実施確認を行っている。

### (2) 課題

進捗確認や実施確認は補助金実績報告の完了後は、支援が途絶える傾向にある。また、継続的に支援を行う仕組みが構築されていない。

事業者も、事業計画の進捗や目標を管理する体制が整備されていない。

### (3) 支援に対する考え方

事業者に対し、事業計画策定時に、策定後の進捗、目標管理の重要性を説き、社内における計画進捗管理体制の構築を促す。

また商工会では、事業計画策定後の支援に関するルールを策定し、計画実施における支援体制を強化する。さらに、事業計画策定後の実施支援を強化することで、計画実行性を高め、付加価値額が増加する企業を増やす。

### (4) 目標

| 目標                   | 現状    | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| フォローアップ対象事業者数        | 49 者  | 20 者  | 40 者  | 60 者  | 60 者  | 60 者  |
| 進捗管理ミーティング実施頻度（延回数）  | 201 回 | 40 回  | 80 回  | 120 回 | 120 回 | 120 回 |
| 付加価値額が年間 3% 増加した事業所数 | 未測定   | 2 者   | 4 者   | 18 者  | 18 者  | 18 者  |
| （対フォローアップ対象事業者の割合）   | —     | (10%) | (10%) | (30%) | (30%) | (30%) |

※フォローアップ対象事業者数について、現状のフォロー先は今年度で一旦支援が完了する見込み。R4 度からは新たに事業計画策定支援を実施した事業者に対し実行する。フォローアップの期間は、1 事業者当たり 3 年を目途とし、R5 年以降は、前年度のフォローアップ対象事業者数が加算される計画。

※進捗管理ミーティング実施頻度は、1 事業者当たり、年間 2 回以上を計画する。

※付加価値額の増加目安（年間 3%）は、経営革新計画承認基準（付加価値額伸び率：年間 3%）を採用

※付加価値額の増加した事業所数の設定について、推奨計画期間を 3～5 年とすることから、結果が出にくい最初の 1～2 年度はフォローアップ対象事業者数に対し 10%、3 年目（R6 年度）以降は 30%を目標値とする。

### (5) 事業内容

フォローアップ対象事業所の事業進捗管理状況を共有するとともに、次のとおり定期的にフォローアップするために、フォローアップ対象事業者と担当経営指導員による「進捗管理ミーティング」を実施し、継続的で結果重視の支援を図る。また、将来的に自力で進捗管理ができるよう PDCA 体制の構築を支援する。さらに、計画実施において発生する課題については専門家派遣や関係機関と連携し支援するとともに、必要に応じて計画修正も行う。

#### ① 定期的フォローアップ

##### i) 進捗管理ミーティングの実施

- ・フォローアップ対象事業者と担当経営指導員が、事業の進捗管理状況を共有し、内容について定期的にミーティングをして確認する。（巡回・窓口、またはオンラインで実施）
- ・頻度は、1 事業者につき最低年 2 回以上の「進捗管理ミーティング」を実施する

##### ii) 商工会内のフォローアップ管理

- ・フォローアップを組織的に管理するためルールを決めて運用する。

- ・フォローアップ管理ルールは次のルールを想定する。
  - ☞フォローアップ支援の内容は基幹システムのカルテに入力する。
  - ☞フォローアップ対象事業者名とミーティング実施日、回数、進捗に関するコメント、目標達成状況などを共通シートで管理する。そのシートは共有フォルダで管理する。

## ②事業計画策定後の実施支援

### i) PDCA 体制構築支援

- ・事業進捗に対する支援の他、フォローアップ対象事業者が自らで進捗管理できるよう支援する。  
(社内 PDCA が実行できる人員体制、管理体制)

### ii) 専門家派遣等による課題解決支援

- ・計画実行にあたり事業計画と進捗状況にズレが生じている場合や課題が発生した場合には、専門家や関係機関と連携し解決を図る。

## 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

主に食品製造事業者に対し、大都市圏で開催される商談会への出展を支援している。また、NEXCO 西日本 SHD と連携し、中国地方の高速道路 SA でテストマーケティングを支援している。さらに、市内飲食店の活性化を図るため飲食店情報誌「あきたかためし」を発行し、新規来店の増加、売上の増加に取り組んでいる。その他の業種においても、販路拡大を目指す小規模事業者に対し、個々に販路拡大の提案を行い、実行支援を展開している。

### (2) 課題

地域内の人口減少で市場が縮小していることに加え、新型コロナウイルスや豪雨災害の影響もあり、管内の小規模事業者の多くは、新たな顧客獲得、新たな市場進出、新たな販売チャネル獲得を目指している。

こうした中、昨年オープンした「道の駅あきたかた」には年間 100 万人が来場するなど、新たな顧客が商圈内に流入しているが、新たな需要としてとらえきれていない。

また、SNS や google マイビジネスなど IT を活用した情報発信力も弱く、新たな需要の開拓に至っていない。

さらに、急激に拡大する EC 市場が新たな販売チャネルであると認識しているものの、知識や人材等が不足し未着手の事業者が多く、今後は DX を取り入れた新市場への進出、新たな販売チャネルの獲得などのチャレンジを後押しする必要がある。

### (3) 支援に対する考え方

#### ①新たな市場へのチャレンジを支援

既存の商圈を超え、新たな市場への進出を目指す小規模事業者（食品製造業、食品卸売業、その他製造業等）については、大都市圏での展示会出展や NEXCO 西日本 SHD や三越など小売・流通事業者との連携支援を 5 年以上経験し、組織としてスキルやノウハウが蓄積されてきた。今後もこれらを生かし、商品開発から販路獲得までの伴走型支援を展開していく。

#### ②新たな顧客獲得への支援

地域商圈内で新規顧客獲得を狙う小規模事業者（飲食店、サービス業、小売業、食品製造業、その他）については、「道の駅あきたかた」と連携し、テストマーケティングや、来場客の市内回遊促進などで新たな需要獲得を支援する。また SNS や Google マイビジネスなど IT を活用した情報発信の支援も強化する。

### ③新たな販売チャネル獲得を支援

ネットショップを構築し運用するなど、DX を活用した新たな販売チャネル獲得に向けた支援で、新たな需要獲得を目指す。

#### (4) 目標

| 目標                              | 現状  | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 |
|---------------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①展示会出展                          |     |       |       |       |       |       |
| i) 食品系商談会 (GDS) 出展事業者数          | 3 者 | 2 者   | 2 者   | 2 者   | 2 者   | 2 者   |
| 成約件数/者                          | 4 者 | 3 者   | 3 者   | 3 者   | 3 者   | 3 者   |
| ii) 雑貨系商談会 (MONTAGE) 出展事業者数     | 1 者 | 1 者   | 1 者   | 1 者   | 1 者   | 1 者   |
| 成約件数/者                          | 3 者 | 2 者   | 2 者   | 2 者   | 2 者   | 2 者   |
| iii) 地元系商談会 (ビジネスフェア中四国) 出展事業者数 | —   | 2 者   | 2 者   | 2 者   | 2 者   | 2 者   |
| 成約件数/者                          | —   | 1 者   | 1 者   | 1 者   | 1 者   | 1 者   |
| ②小売・流通事業者と連携した事業者数              | 1 者 | 3 者   | 3 者   | 3 者   | 3 者   | 3 者   |
| 売上増加率/者                         | —   | 5%    | 5%    | 5%    | 5%    | 5%    |
| ③道の駅あきたかたと連携した事業者数              | —   | 10 者  | 10 者  | 10 者  | 10 者  | 10 者  |
| 売上増加率/者                         | —   | 5%    | 5%    | 5%    | 5%    | 5%    |
| ④ネットショップを開設した事業者数               | —   | 2 者   | 2 者   | 2 者   | 2 者   | 2 者   |
| 売上増加率/者                         | —   | 5%    | 5%    | 5%    | 5%    | 5%    |

#### (5) 事業内容

##### ①展示商談会への出展支援

##### i) 食品系商談会 (GDS: グルメ & ダイニングスタイルショー) 出展

|        |                                    |
|--------|------------------------------------|
| 展示会概要  | 地域のプレミアムフードが集まる、品質・ライフスタイル志向の食の見本市 |
| 開催時期   | 2 月上旬                              |
| 場所     | 東京ビッグサイト (東京都)                     |
| 支援対象者  | 食品製造事業者 (3 者)、食品卸売事業者 (2 者)        |
| 出展者    | 150 社 (前回実績)                       |
| 来場者    | 18,039 人 (前回実績)                    |
| 主なバイヤー | 小売店、フードサービス、サプライヤーほか               |

##### ii) 雑貨系商談会 (MONTAGE 等) 出展

|       |                                       |
|-------|---------------------------------------|
| 展示会概要 | インテリア、グリーン、アウトドアのカテゴリーが中心の構成          |
| 開催時期  | 2 月上旬                                 |
| 場所    | TOC 有明 (東京都)                          |
| 支援対象者 | 食品製造事業者 (2 者)、食品卸売事業者 (1 者)、製造業 (1 者) |
| 出展者   | 62 社 (前回実績)                           |
| 来場者   | 6,000 人 (前回実績)                        |

|        |                                |
|--------|--------------------------------|
| 主なバイヤー | インテリア雑貨、アパレル、EC 通販、セレクトショップ、ほか |
|--------|--------------------------------|

### iii) 地元系商談会（ビジネスフェア中四国）出展

|        |                                 |
|--------|---------------------------------|
| 展示会概要  | 中四国地域最大の見本市（地域ブランド食品、暮らしヘルスフェア） |
| 開催時期   | 2 月上旬                           |
| 場所     | 広島県立総合体育館（広島県）                  |
| 支援対象者  | 製造業（1 者）                        |
| 出展者    | 189 社                           |
| 来場者    | 2,800 人                         |
| 主なバイヤー | 食品商社、卸・小売流通事業者ほか                |

### ②小売・流通事業者との連携支援

テスト販売を実施し、常設取引を目指す。また消費者評価とお店評価をフィードバックし、商品のブラッシュアップを図り販路拡大につなげる。

#### i) NEXCO 西日本 SHD と連携し、新たな商圈に商品流通を支援する。

|       |                            |
|-------|----------------------------|
| 概要    | 高速道路の SA を利用しテスト販売を実施する    |
| 開催時期  | 6 月・11 月                   |
| 場所    | 山陽道小谷 SA、福山 SA、宮島 SA、下松 SA |
| 支援対象者 | 製造業（雑貨）、食品製造業              |
| 販売者   | 高速道路利用者                    |
| 備考    | 売れ行き次第で常設取引に発展する           |

#### ii) 県内流通大手「アクト中食」と連携し、新たな商圈と新たな販売チャネルで商品流通を支援する。

|       |                                             |
|-------|---------------------------------------------|
| 概要    | アクト中食直営店でテスト販売を実施する<br>飲食店向け食材としてテスト流通を実施する |
| 開催時期  | 通年                                          |
| 場所    | 高級食材プロマート八丁堀店（広島市）                          |
| 支援対象者 | 食品製造事業者、食品卸事業者                              |
| 販売先   | 広島市内消費者（富裕層）、県内飲食店                          |
| 備考    | 売れ行き次第で常設取引に発展する                            |

### ③道の駅あきたかたとの連携支援

#### i) イベント出展

|       |                                                  |
|-------|--------------------------------------------------|
| 概要    | 道の駅あきたかたと連携し、市内事業者の商品やサービスを道の駅で販売提供するイベントを開催     |
| 開催時期  | 年 2 回（春・秋）                                       |
| 場所    | 道の駅あきたかた イベントブース                                 |
| 支援対象者 | 小売業、サービス業、飲食店、製造業、建設業<br>※商品だけでなく、サービスなども幅広く P R |
| 販売先   | 道の駅利用者                                           |
| 備考    | イベントを通じ、市内事業者の商品やサービスを体験することで、固定客化を狙う            |

#### ii) 回遊促進

|    |                                                                                                  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 概要 | 道の駅あきたかたと連携し、道の駅利用者の市内回遊を促進。市内小規模事業者の店舗や事業所への来店機会を増やす<br>連携する事業所は Google マイビジネスに登録し、道の駅利用者が市内回遊を |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|

|       |                                                                |
|-------|----------------------------------------------------------------|
|       | する際の検索にヒットするよう整備する                                             |
| 開催時期  | 通年                                                             |
| 場所    | 道の駅あきたかた<br>・情報棟で PR⇒飲食店情報誌の配布や情報掲示<br>・道の駅 HP とリンク、SNS での情報発信 |
| 支援対象者 | 小売業、サービス業、飲食店、製造業、建設業<br>※商品だけでなく、サービスなども幅広く PR                |
| 販売先   | 道の駅利用者                                                         |
| 備考    | P R を通じ、市内事業者の商品やサービスを体験することで、固定客化を狙う                          |

#### ④ネットショップ販路拡大を支援

##### i) ネットショップセミナー

セミナーを開催し、ネットショップに対する知識を身に付け、新たな販売チャネルとして取り入れる支援を行う。

|        |                                                                       |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|
|        | 創業セミナー                                                                |
| 支援対象   | ・ネットショップを開設し新たな販売チャネルの獲得を目指す小規模事業者<br>食品製造業、食品卸、小売業、サービス業、製造業、飲食業、建設業 |
| 募集方法   | ・チラシ<br>・HP、SNS<br>・関係機関からの PR<br>・プレスリリース                            |
| 講師     | ・ネットショップ経営者                                                           |
| 回数     | 1 回                                                                   |
| カリキュラム | ・ネット通販の概要、出店形態、業務フロー、決済と配送、コンテンツ作成、法令順守、集客方法                          |
| 参加者数   | 10 者                                                                  |

##### ii) ネットショップ開設支援

小規模事業者持続化補助金等を活用して、ネットショップ開設の支援を後押しする。また必要に応じて専門家派遣を行い、運営方法などの改善を図る。

## 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

中小企業診断士、金融機関 3 行（広島銀行、もみじ銀行、広島市信用組合）、安芸高田市商工観光課課長、広島県商工会連合会組織支援課長、商工会正副会長で構成される事業評価委員会を年 1 回開催し、評価と検証を行っている。

### (2) 課題

当会が経営発達支援計画で目指す、付加価値額の増加は、業種ごとに評価することが重要である。そこで、業種を代表する意見や評価を得たいところだが、現在の評価委員会にはそうした業種の所属する者がいない。また事業の進捗管理の仕組みがあいまいで、早急な整備が必要である。

### (3) 事業内容

#### ①事業評価委員会の開催

##### i) 事業評価委員会の構成メンバー変更

・中小企業診断士、安芸高田市産業振興部商工観光課長、広島県商工会連合会組織支援課長、商工会正副会長に加え、業種の声の評価等に反映させるため、商工会商業部会長（第 3 次産業代表）、商工



会工業部会長（第２次産業代表）、法定経営指導員で再構成する。

ii) 開催時期

- ・毎年６月、年１回開催していた当委員会を、年２回開催とし、事業進捗状況についても検証する。
- ・１回目は、１１月の中間評価、２回目を６月の本評価とする。

②評価結果の公表

事業の評価、検証結果は、商工会のホームページに掲載し、取り組みを広く周知する。

**１０．経営指導員等の資質向上等に関すること**

(１) 現状

広島県商工会連合会が主催する各種研修会に参加するほか、中小企業大学校へ職員を派遣し資質向上に取り組んでいる。

(２) 課題

支援スキルやノウハウが個人に帰属することが多く、商工会内で共有できていない。

また、新型コロナウイルスの流行以降、生活様式が変化し、DXに関連する相談が増えている中、経営指導員等のDXに関連した支援スキルの向上は必須と言える。

(３) 事業内容

①外部研修への参加

i) 広島県商工会連合会主催研修へ参加

- ・経営革新支援研修、基本能力研修、専門スタッフ研修

ii) 中小企業大学校研修へ参加

- ・基礎研修、法人税研修、専門研修

iii) DX 研修へ参加

- ・DXに関連した相談支援に対応すべく、経営指導員、指導職員は下記のセミナーを受講する。
- ・ネットショップ関連セミナー
- ・業務改善につながるIT化セミナー
- ・SNSセミナー

iv) 地域経済動向調査分析研修

- ・「RESAS」の活用技術の向上を図るため、経営指導員は年１回の研修を受ける

②内部研修の開催

年１回、経営指導員が講師となり、支援事例の発表を行い、支援スキルの共有化を図るとともに、意見交換を行う。毎年１１月に実施する。

③データベース化

商工会基幹システムを使用し毎日カルテ入力を行うことで、支援に関するデータをベース化する。また、支援内容を共有化し、支援能力の向上を図るため、業務日誌の回覧を実施する。

**１１．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

日本政策金融公庫とは年２回、税理士会とは年１回の情報交換を行っている。その他、安芸高田市役所、広島事業承継引継ぎセンター、保証協会、地域金融機関（３行４支店）とは、必要に応じて意見交換を実施している。

## **（２）課題**

公庫、税理士会を除くその他の支援機関との意見交換会は、主に個別案件についての調整程度で、支援ノウハウの共有などを目的とした連携には至っていない。

そこで、当計画の達成に向けた連携を図るため、意見交換会を定期的に実践する必要がある。

## **（３）事業内容**

### **①意見交換会の実施**

下記の機関等と定期的に意見交換会を実施し、支援能力、連携力の向上を図る

#### **i）日本政策金融公庫（開催頻度：年２回）**

日本政策金融公庫広島支店と金融支援に対する意見交換を行い、金融を通じた支援能力の向上を図る。

#### **ii）税理士会（開催頻度：年１回）**

吉田税務署管内所属の税理士と税務支援に対する意見交換を行い、税務を通じた支援能力の向上を図る。

#### **iii）安芸高田市役所（開催頻度：７年２回）**

安芸高田市商工観光課と、地域経済動向、行政施策、経営支援の状況及び経営発達支援計画の実施状況経済動向について意見交換を実施し、支援ノウハウを身につける。

#### **iv）広島事業承継引継ぎセンター（開催頻度：年２回）**

広島事業承継引継ぎセンターと事業承継等について意見交換会を実施し、事業承継に対する支援能力の向上を図る。

## 経営発達支援事業の実施体制

27

(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)

|               | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 必要な資金の額       | 7,200 | 7,200 | 7,500 | 7,500 | 7,500 |
| 3. 地域の経済動向調査  | 300   | 300   | 600   | 600   | 600   |
| ①小規模事業者景気動向調査 | 200   | 200   | 500   | 500   | 500   |
| ②地域経済動向調査     | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |
| 4. 需要動向調査     | 1,100 | 1,100 | 1,100 | 1,100 | 1,100 |
| ①地域外調査        | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |
| ②地域内調査        | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| 5. 経営状況分析支援   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |
| ①経営状況分析の浸透    | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |
| ②経営状況分析       | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| 6. 事業計画策定支援   | 200   | 200   | 200   | 200   | 200   |
| ①DX セミナーの実施   | 200   | 200   | 200   | 200   | 200   |
| ②事業計画策定支援     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| 7. 実施支援       | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| ①定期フォローアップ    | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| ②実施支援         | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| 8. 新たな需要開拓支援  | 4,100 | 4,100 | 4,100 | 4,100 | 4,100 |
| ①展示商談会出展支援    | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,500 |
| ②小売・流通事業者連携   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   |
| ③「道の駅あきたかた」   | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| ④ネットショップ支援    | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   |
| 9. 事業評価       | 50    | 50    | 50    | 50    | 50    |
| 10. 資質向上      | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   |
| 11. 他機関連携     | 50    | 50    | 50    | 50    | 50    |

(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、市補助金 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<br>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                                              |  |

