

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	祇園町商工会（法人番号 7240005001673）
実施期間	平成31年4月1日～平成36年3月31日
目標	「個性豊かで魅力のあるお店が集積されたまち」の実現に向けて、小売・飲食・サービス業における稼ぐ力をもつ小規模事業者数の増加を目指す。このために今後5年間で当商工会が本経営発達支援事業で支援した小規模事業者のうち、対平成29年度決算比較で30%の事業者において売上及び利益の増加を達成する。
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の経済動向調査に関すること             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 中小企業景況調査の実施及び外部公表データの収集</li> <li>(2) 祇園地区景況調査報告書の作成及び公表</li> </ol> </li> <li>2. 経営状況の分析に関すること             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 経営分析セミナーの実施</li> <li>(2) 財務・非財務分析及び分析レポート作成支援の実施</li> </ol> </li> <li>3. 事業計画策定支援に関すること             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 事業計画策定支援セミナー及び個別相談会の実施</li> <li>(2) 創業計画策定支援セミナーの実施</li> <li>(3) 事業計画等策定支援の実施</li> </ol> </li> <li>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 事業計画等の進捗管理及び事業計画実施支援の実施</li> <li>(2) 計画実施に係る資金需要に対する支援の実施</li> </ol> </li> <li>5. 需要動向調査に関すること             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 顧客ニーズ調査及び調査結果分析レポート作成支援の実施</li> <li>(2) 商圏内潜在需要調査及び商圏分析レポート作成支援の実施</li> </ol> </li> <li>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) プレスリリース活用セミナーの実施及びプレスリリース作成支援の実施</li> <li>(2) 顧客獲得型ITフル活用塾の実施及び販促動画作成支援の実施</li> <li>(3) 展示会等への出店支援の実施</li> </ol> </li> </ol> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 合同企業説明会事業の共同実施</li> <li>(2) 祇園地区合同企業説明会活性化協議会の設立運営</li> </ol>
連絡先	<p>祇園町商工会 〒731-0138 広島県広島市安佐南区祇園2-4 8-7 TEL：082-875-3476 / FAX：082-875-6245 Email：gion@hint.or.jp</p>

(別表 1)

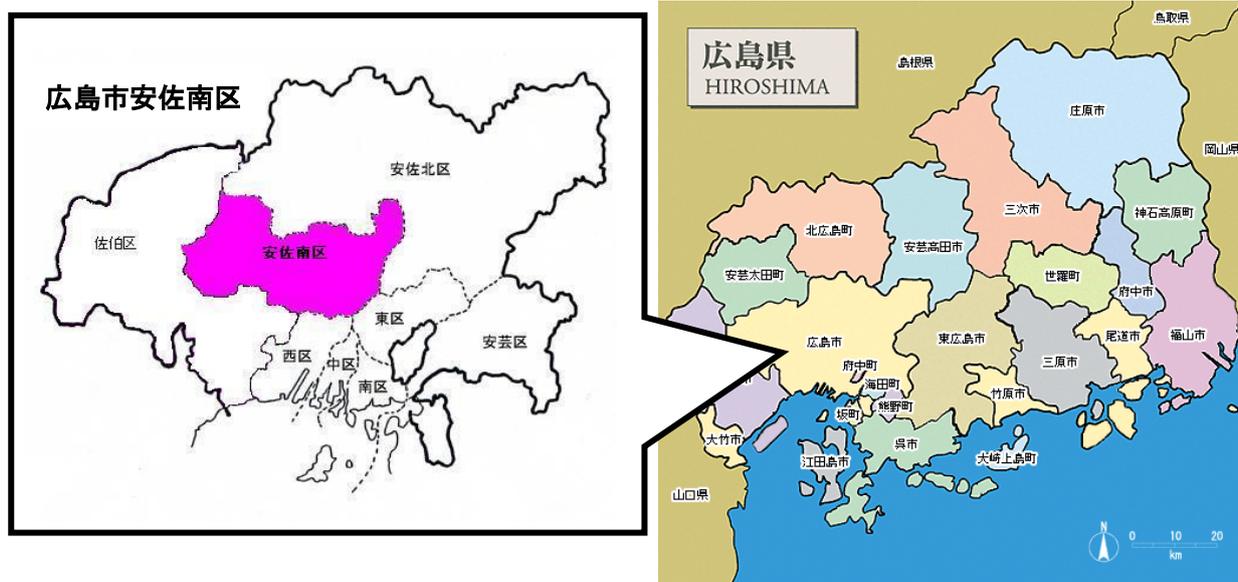
経営発達支援計画

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 広島市安佐南区祇園地域の概要と現状



《「広島市安佐南区」の人口、立地等について》

祇園町商工会のある広島市安佐南区は、政令指定都市 広島市の北西部に位置する祇園町、佐東町、安古市町、沼田町の旧安佐郡南部区域から成っている。

人口は広島市 8 区の中で最多の 24 万人余、西に 18.7 キロメートル、南北に 10.8 キロメートルの広がりを持ち、面積は 117.24 平方キロメートルという地域である。

昭和 40 年代後半から昭和 50 年代にかけて山地部を中心に大規模な宅地開発が進み、近年では広島市第三セクター広島高速交通広島新交通 1 号線（アストラムライン）の区間のほとんどはこの安佐南区であり、その開通によるマンション・戸建住宅・商業施設の増加に伴う人口流入も多く、市立大学、私立大学、市立高校、私立高校などが多く置かれた学園都市となっている。

《「祇園地域」の立地等について》

こうした広島市安佐南区にある祇園町商工会の管轄する旧祇園町エリアは、安佐南区において面積は最も小さく 15.07 平方キロメートル、西区に隣接した広島市中区の都心部に最も近距離にある安佐南区内でも最南部に位置している。

安佐南区役所祇園出張所や安佐南警察署、安佐南郵便局、私立大学などが存在する安佐南区の中心地区のひとつである。

立地状況等については広島市中心部から車で 15 分程度、西側に鉄道の J R 可部線・中央にバス路線の旧一級国道・東側に新交通システムのアストラムラインが当地域を縦断している。

加えて高速道路の広島 I C も近いため、極めて交通インフラが充実している住環境に恵まれた環境となっている。

《「祇園地域」の人口について》

現在の人口は約7万5千人、密度は安佐南区内において最多の約5,000人/平方キロメートルの過密地域、現在も人口が増加しており、広島都市圏のベッドタウンとして大きなマーケットを有する立地となっている。

人口増減等推移については直近10年間における2期間比較による【下図1】に示すとおり、祇園地区は広島市内のなかでも人口増加率の高いエリアである。

年代別で捉えると19歳以下の「10代」人口の総人口に占める割合が広島市全域においては低下しているのに対して祇園地区は増加し約24%を占めまでに至っており、また広島市内の他の地区との年代別比較においても10代の未成年人口とともに同年代の親世代にあたる「30代」・「40代」の子育て世帯の人口増加比率が高い特徴となっている。

【図1：年齢別人口数推移】広島市住民基本台帳より

	広島市全域					祇園地区					広島市との増減率差異
	H17年(人)	構成比	H27年(人)	構成比	増減率	H17年(人)	構成比	H27年(人)	構成比	増減率	
10代以下	228,761	20.3%	227,632	19.2%	99.5%	13,464	22.0%	17,672	23.8%	131.3%	31.7
20代	151,470	13.4%	127,480	10.7%	84.2%	9,012	14.7%	8,488	11.4%	94.2%	10.0
30代	182,579	16.2%	160,027	13.5%	87.6%	12,365	20.2%	12,717	17.1%	102.8%	15.2
40代	139,563	12.4%	185,762	15.6%	133.1%	7,413	12.1%	12,881	17.4%	173.8%	40.7
50代	167,482	14.8%	138,432	11.7%	82.7%	7,466	12.2%	7,146	9.6%	95.7%	13.1
60代	129,872	11.5%	159,479	13.4%	122.8%	5,998	9.8%	7,049	9.5%	117.5%	▲5.3
70代	83,036	7.4%	116,324	9.8%	140.1%	3,582	5.9%	5,229	7.0%	146.0%	5.9
80代	37,059	3.3%	58,906	5.0%	159.0%	1,500	2.5%	2,481	3.3%	165.4%	6.4
90代以上	8,091	0.7%	14,025	1.2%	173.3%	352	0.6%	548	0.7%	155.7%	▲17.7
合計	1,127,913		1,188,067		105.3%	61,152		74,211		121.4%	

《祇園地域の産業について》

過去には工場が立ち並ぶ工業地域でもあったが、大規模工場を中心に製造業者の移転が相次ぎ、その跡地には大型ショッピングセンターやホームセンター・中型スーパー等の新規出店、宅地開発やマンション建設が進み、近年ではますます商業地域色が濃くなっている。

具体的には、次項【図2】で示すとおり、管内の商工業者数は1,961社、うち約75%余の1,470社が小規模事業者となっている。業種構成では第3次産業の「小売」・「飲食」・「サービス業」で全体の約72%を占め、これら3業種が祇園地域における基幹産業となっている。

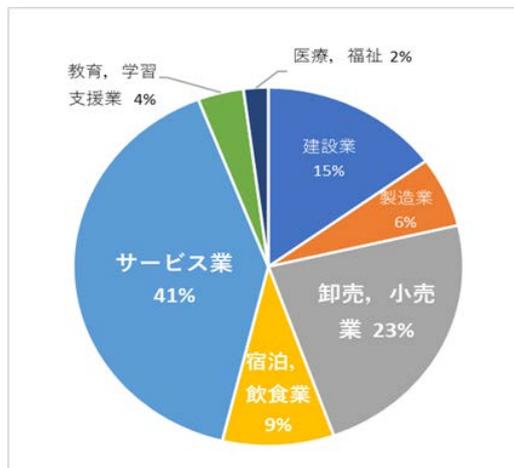
管内の事業所総数の増減推移については、次項【図3】に示すとおり、商工業者数・小規模事業者数のいずれにおいても減少傾向となっている。

これについて業種別(7区分)で捉えると次項【図4】に示すとおり、「不動産賃貸業・物品賃貸業」「教育・学習支援業」「医療・福祉業」が順調に事業者数を伸ばしている一方、「卸・小売業」が最多の減少、次いで「宿泊・飲食業」「サービス業」者が減少している。

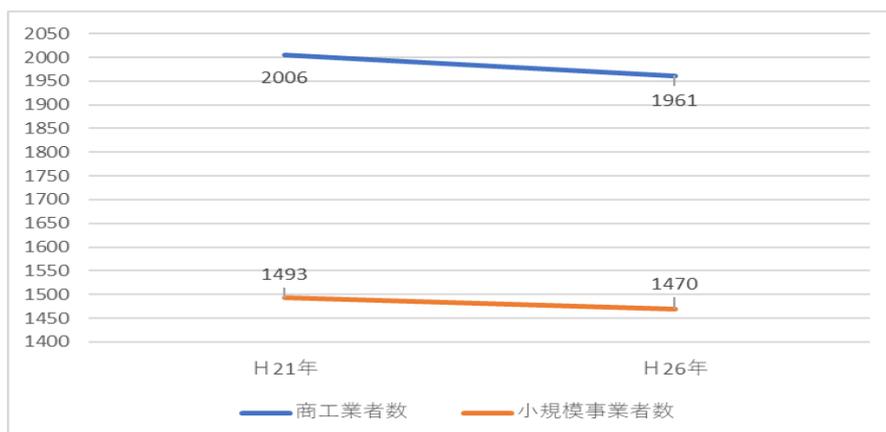
この基幹産業減少の背景には、もちろん国内のインターネット販売拡大による消費行動変化もあるが、地域の狭い範囲を主力商圏としている地元小規模商業者に関しては、H21年4月の管内において過去最大の店舗面積を誇る大型ショッピングセンターの新規出店に伴う約130店もの全国チェーン店等強豪ライバル店が一斉に新規出店してきたことによる環境変化が大きな要因であると捉えている。

【図 2：管内業種別商工業者数、小規模事業者数業者数及び構成比（平成 26 年度）】

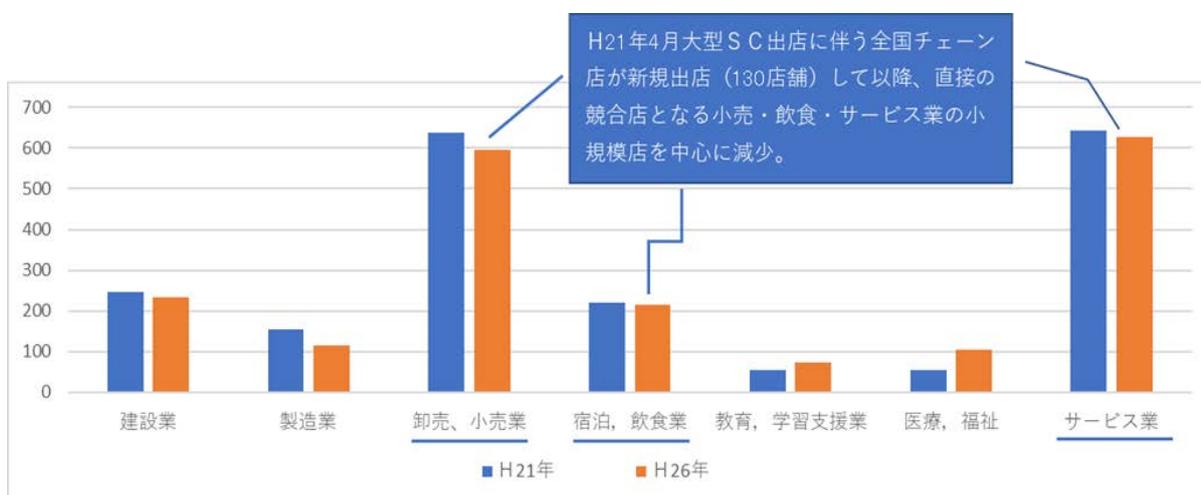
業種分類	商工業者数	小規模事業者数	小規模事業者構成比率
建設業	232	220	15%
製造業	116	93	6%
卸売、小売業	595	342	23%
宿泊、飲食業	214	136	9%
サービス業	628	593	40%
教育、学習支援業	72	56	4%
医療、福祉	104	30	2%
合計	1961	1470	100%



【図 3：管内の商工業者数・小規模事業者数推移 2 期間（平成 21 年度・26 年度）比較表】



【図 4：管内の業種別商工業者数推移 2 期間（平成 21 年度・26 年度）比較表】



## ② 当地域の産業面における課題

前述のとおり、当地域では全事業者のうち 75%を小規模事業者が占めており、とりわけ「小売業」「飲食業」「サービス業」が地域活力を支える重要な経済的・社会的基盤となっている。

しかしながら、管内では現在も人口増加し続け、マーケット拡大しているのに対して、域内の基幹産業でもあるこれら3業種の小規模事業者数は減少しており、域内の全産業の中でも特に苦戦を強いられている業種・業態であることが伺える。

このことは、当商工会が平成 27 年に小売業、飲食業、サービス事業者を対象に実施した、「市場調査報告書」からも読み取れる。

下記の【図 5】は、「市場調査報告書」における自社の解決したい課題についてのアンケート結果ベスト 5 であるが、これによると「売上の伸び悩み」「販路拡大、売上の向上」を合わせると小売業 11 人、飲食業 13 人、サービス業 14 人となっており、大部分の回答者が「売上」が第一の課題であると考えている。

【図 5：業種別自社の抱える課題（祇園町商工会市場調査より H27 実施）】

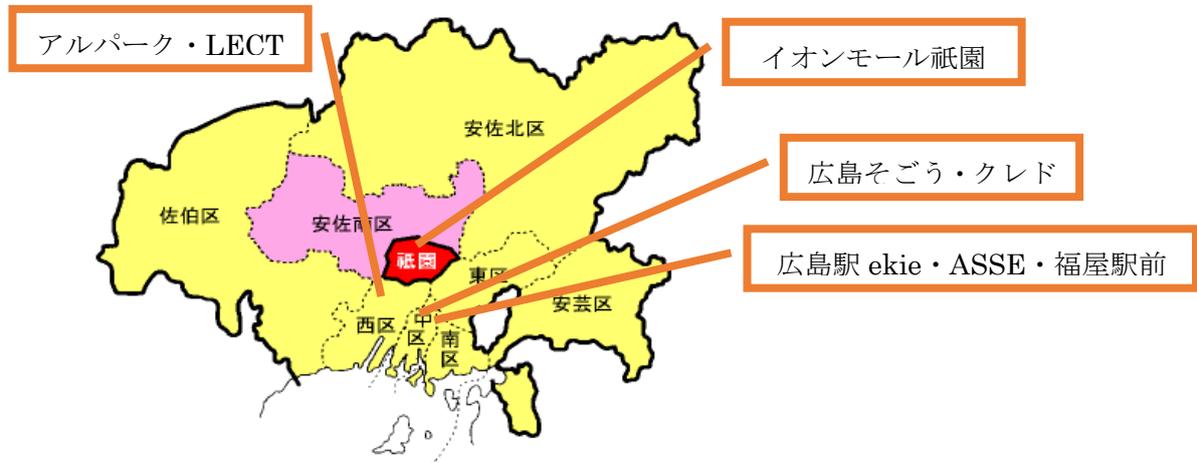
	小売業	飲食業	サービス業	合計
売上の伸び悩み	4	10	5	19
販路拡大・売上向上	7	3	9	19
大企業・大型店の競争激化	3	2	3	8
人材の確保・育成	3	2	3	8
新事業への展開	2	2	4	8

次に外部環境要因であるが、下記の【図 6】は当地域及びその周辺にある大型商業集積の主なもので、広島市内の大型商業施設の主なものであるが、広島市内の大型商業施設は乱立していることがわかる。

これらから、当地における商業環境はマーケット拡大に伴う域内競争の激化と他地域商圏への域外流出の進展という問題を抱えている。

《小売・飲食・サービス業における小規模事業者数減少の外部環境要因》

- 全国チェーン規模のロードサイド店舗の相次ぐ新規出店者や既存大型ショッピングセンター・ホームセンター・ドラッグストア等との業態間競争の激化。
- 「買回り品」を中心に小売吸引力の高い広島市内の都心部商業集積地、近隣周辺郊外の幹線道路沿いに立地する大型商業複合施設等を核とする商業集積地との地域間競争の激化による域外消費流出。



【図6：当地域近隣の商業集積地】

地域	店舗名称	合計店舗面積	合計店舗数	その他
広島市 安佐南区	イオンモール祇園店 (広島市安佐南区祇園)	約 57,000 m <sup>2</sup>	130 店舗+イオン	当商工会管内
広島市 中区	広島そごう・クレド 他 (広島市中区基町)	約 115,970 m <sup>2</sup>	140 店舗 +広島そごう	広島市中心部 当地域から車 で15分
広島市 南区	広島駅 ekie・ASSE・ 福屋駅前店 他 (広島市南区松原町)	約 49,187 m <sup>2</sup>	173 店舗+福屋	広島駅前 当地域から車 で10分
広島市 西区	アルパーク・LECT (広島市西区商工センター)	約 129,200 m <sup>2</sup>	310 店舗+イオン他	商工センター 当地域から車 で20分

こうした状況に伴う域内の消費者購買行動の多極化・分散化の進展によって、さらなる売上減少・営業不振による衰退・減少が懸念される。そこで、人口増という恵まれた経営環境を生かすため、大型店等との差別化を図り、自社ならではの強みを活かした確固たる経営基盤を確立することこそ、当地域における小規模事業者の課題である。

## (2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

### ① 10年後の当地域のビジョン

当地域は広島市の中で、最大のベッドタウンである安佐南区の中に位置し、人口及び世帯数が増加し、大きなビジネスチャンスがある一方で、当地域だけでなく近隣地域も含め大型店などの進出が激しく、本当の意味での経営力が求められる経営環境にある。

そこで、小規模事業者を中心とした10年後の当地域のビジョンを次のように設定する。

### 【10年後のビジョン】

地域に根差した小規模事業者が「事業計画」に基づいた経営を導入し、大型店では対応できない「消費者ニーズに細かく対応」できることを強みとして、「自社の魅力」「付加価値」の創造に主導的に取り組むことにより、域外からの消費流入・買入人口の増大が図られ「個性豊かで魅力のあるお店が集積されたまち」が実現されている。

## ② 祇園町商工会の役割

当商工会は、広島市安佐南区の祇園地域を管轄とする総合経済団体として、国・県・市の行政と小規模事業者が多数を占める個人経営の企業を結ぶパイプ役を果たすべく、各種支援施策の理解・普及に努めるとともに個社に対する経営支援を通じて、企業の課題や支援ニーズを的確に把握し、これを各種支援施策に反映させて地域の商工業者の総合的な振興発展を推進していく役割を担っている。

## (3) 経営発達支援事業の目標

### (目 標)

小規模事業者が、課題である「売上の伸び悩み」を解決するため自社の強みや取り巻く経営環境を明確にする「事業計画」に基づいた経営を導入することにより、小売業、飲食業、サービス業における稼ぐ力をもつ小規模事業者数の増加を目指し、具体的な数値目標を下記の通り掲げる。

今後 5 年間で当商工会が本経営発達支援事業で支援した小規模事業者のうち、対平成 29 年度決算比較で 30%の事業者において売上及び利益の増加を達成する。

## (4) 目標達成に向けた方針

- ①継続的な環境変化による生存競争の激しい商業環境に置かれている当地域の小規模事業者の持続的発展・成長するための「Plan→Do→Check→Action」のサイクルによる事業展開の定着・平準化に向けた個社の経営力強化に資する各種の支援を重点的に取り組んでいく。
- ②ターゲット市場の明確化と細分化によるターゲットの絞り込みを行い、ライバル店との差別化を意識した独自性の高い「強み・個性」を活かした高付加価値の商品・サービスを新たに創造し、これを計画的に事業化して新規顧客を獲得するという、一連の流れを小規模事業者の経営に定着させる。
- ③小規模事業者に寄り添った伴走型経営支援を行うために、管内の経済動向をはじめとした小規模事業者の営業活動に必要な情報を幅広くかつ的確に把握し続けるとともに近隣の認定支援機関や中小企業支援機関との連携をこれまで以上に具体的に強める仕組みの構築及び地域ぐるみで小規模事業者を面的に支援する体制構築をしていく。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成 31 年 4 月 1 日～平成 36 年 3 月 31 日）

(2) 経営発達支援事業の内容

### I. 経営発達支援事業の内容

#### 2. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

##### (1) 現状と課題

平成 25 年より当商工会においては、地域の経済動向は全国商工会連合会からの受託事業である「中小企業景況調査」の実施を中心に実施してきた。

この「中小企業景況調査」は当商工会地域の小売業、サービス業、製造業、建設業の 4 区分による計 15 社の事業者データを取得するものであるが、約 5 年間同じ事業者を対象に実施してきたことで、対象事業者数は少ないながらも地域の経済動向をよく表している。

ただし、データ取得後は全国商工会連合会にデータを送信するだけで、この景況調査をまとめた全国版のデータ提供も行っていなかった。また、広島県・広島市の景況状況との比較をすることもなかったため、祇園地域の景況が他地域と比べてどういった状況にあるのかも把握出来ていなかった。

そこで今後は、従来の 4 業種 15 社の事業者データで祇園地域の経済動向を引き続き調査するに加え、全国・県内との比較も行うことにより、小規模事業者が事業計画作成時において、参考資料となるような地域の経済動向の情報を提供していくものとする。

##### (2) 事業内容

###### ① 中小企業景況調査の実施

中小企業の景況を定期的に把握し、個社の経営支援の際の基礎資料として活用するために、四半期毎に中小企業の景況調査を実施する。

なお、調査については事業者の生の声を聞くために、経営指導員がヒアリングにより実施するものとする。

###### 【中小企業景況調査の概要】

項目	内容
対象業種区分	小売業、飲食業・サービス業、製造業、建設業の 4 区分
調査企業数	15 社
調査時期	四半期ごと（5・8・11・2月の年 4 回実施）
調査項目	売上・客数・資金繰り・仕入単価・採算性・従業員数・設備投資状況

※なお、調査対象事業所は本計画の 5 年間は固定とする。

###### ② 外部公表データの収集

上記の中小企業景況調査だけでは、当会が管轄としている広島市安佐南区内にある祇園地域内の事業者のみを対象としているため、祇園地域の経済動向が他地域に比べてどういった状況にあるのかが分からなかった。そこで、全国商工会連合会、広島県商工会連合会、広島商工会議所などが調査を行い公表している資料を収集及び分析することで、全体的な景況感

や業種ごとの景気動向を把握する。

#### 【収集データ】

発行元	調査報告書名
全国商工会連合会	小規模企業景気動向調査
広島県商工会連合会	中小企業景況調査報告書（商工会地域）
広島商工会議所	広島の景気観測
日本政策金融公庫	全国小企業月次動向調査
RESAS	地域の年代別人口及び世帯数及び将来予測

#### (3) 成果の活用

前項の「中小企業景況調査」から得られたデータと収集したデータとともに、収集した外部公表データを四半期に一度指導員3名で分析し、全産業と4業種ごとの業況DIを記した「祇園地区景況調査報告書」として取りまとめる。

取りまとめた報告書は、商工会ホームページへ年4回、会報に年2回掲載し、管内の小規模事業者等への周知・提供を行う。また、会報は地域住民周知のため、広島市安佐南区祇園出張所の掲示板にも掲載する。

#### (4) 目標

事業	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
会報発行回数	0回	2回	2回	2回	2回	2回
ホームページ及び掲示板掲載回数	2回	4回	4回	4回	4回	4回

※会報への掲載は年2回で、ホームページ掲載のものとは内容は同じものである。

### 3. 経営状況の分析に関すること【指針①】

#### (1) 現状と課題

経営資源に乏しい小規模事業者が、環境変化に適応し継続的に発展していくためには、経営資源の選択と集中及び自社の強みを活かした事業計画の策定が重要であり、各種の経営分析を行い客観的な自社の状況把握が必要不可欠である。

そういった意味において、当商工会では平成28年度より年1回、「経営分析セミナー」を開催し、自社の経営状況の分析の必要性を説いてきた。しかしながら、本セミナーは定量的な「財務分析」を中心としたものであり、経営のあるべき姿を考えるための「経営理念の有無」「自社の強み」など定性的な「非財務分析」までは踏み込んでいなかった。また、分析手法を学ぶセミナーであったために、結果としてセミナー参加者には成果物が何も残っていない、という状況でもあった。

そこで今回の計画においては、セミナーを「事業計画づくりへ繋がるための掘り起しの場」として位置付け、分析手法の考え方を学ぶだけではなく、実際に決算書等自社のデータを持参していただき、自社の経営状況の分析まで行うものとし、財務分析の定量項目とともに、

非財務分析の定性項目まで分析し、その結果を「経営状況の分析レポート」として取りまとめるまで支援する。

## (2) 事業内容

### ①経営分析セミナー

従来、年1回実施してきた「経営分析セミナー」は、より多くの事業者に経営分析の必要性・重要性を理解していただくために実施し、このセミナーの参加者を基本的には支援対象とする。

経営分析セミナーについては、新聞折込チラシ、フリーペーパー、当会のホームページにて募集し、1回あたり20名の参加人数で年2回実施する。

またセミナーに参加できない事業者に対しては、金融相談時や巡回訪問時に別途、経営分析の提案を行うことにより、希望者には随時経営分析の支援が出来る体制づくりを行う。

また、経営指導員による対応困難な相談案件等については、広島県商工会連合会、広島県よろず支援拠点等との連携及びミラサポ専門家派遣制度等を積極的に活用する。

### ②経営分析の内容

#### ○無料経営自己診断分析システム」を活用した財務分析

財務分析にあたっては、ネット環境があればだれもが無料で利用できる中小企業基盤整備機構が提供している「経営自己診断システム」を周知普及するとともに経営指導員自らも同システムを利用して「収益性・効率性・生産性・安全性・成長性」等の経営状況分析支援を行う。

自社の分析結果と業界基準値を比較することで、客観的判断ができて経営の改善につながる。特に悪い数値に関しては、デフォルト企業との比較により危険度の判定も可能である等、経営者自身の経営診断能力の向上が期待できる。

#### 【財務分析項目】

売上増加率（収益性）	営業利益率（収益性）	労働生産性（生産性）
有利子負債倍率（安全性）	自己資本比率（安全性）	

#### ○新たな「魅力」「付加価値」を創造するための非財務分析

非財務分析にあたっては、個人店に対して大型店やチェーン店との差別化を図ることを中心に、消費者の心を掴む付加価値の高いサービスの提供の可能性や自社の強みとなる魅力をどのように構築して行くべきかなど、稼ぐ力を生み出す事業計画策定に繋げるため、個社の「強み・弱み・機会・脅威」を含めた分析支援を行う。

特に、商圏の把握については当地域の小売・飲食・サービス業における小規模事業者にとって絶対的優位性にある1次商圏の把握による顧客の取りこぼし状況の確認、2次商圏・3次商圏からの顧客の取込可能性の確認など、当地域の特性を考慮した事業計画策定に繋げるための重要分析項目として位置付ける。なお、商圏強度などの分析は、顧客名簿が存在することが前提となるため、顧客名簿のない事業者に対しては顧客名簿整理の必要性から理解していただくことから支援する。

#### 【非財務分析項目】

- ・技術や商品などの特徴、強み
- ・顧客の構成や商圏強度
- ・競合他社との比較
- ・その他強み（外部関係者との関係、販路の特徴、従業員の所有ノウハウなど）

### (3) データの活用

上記の項目から、業種・業態に応じて「商品・顧客・商圏」等の分析を行うためのSWOT分析・3C分析・ABC分析等の各種分析支援を行い、「経営状況の分析レポート」として取りまとめ、当該事業者へフィードバックする。

また、取りまとめたデータは会員カルテのデータベースへ入力し、職員であれば誰でも閲覧できるようにするとともに、財務分析などの指数は地域における標準値として活用する。

### (4) 目標

事業	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
経営状況の分析レポート作成件数	20社	40社	40社	40社	40社	40社
経営分析セミナーの実施回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回

## 4. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

### (1) 現状と課題

前項の経営状況の分析における現状と同様に小規模事業者の多くが、計画策定の必要性を認識できておらず、資金繰り計画も含め経験則のみで場当たりの経営スタイルが日常化していることから、計画的かつ戦略的に事業展開できていない現状にある。

継続的に環境変化が起こり事業の継続が困難な時代の中で、経営資源の乏しい小規模事業者が事業を存続させていくためには、独自の戦略のもとに独自の戦術を駆使して環境変化に適応できる「儲ける仕組み」づくりが必要不可欠である。

しかしながら、当会も昨今の持続化補助金をはじめとした各種助成金活用支援の際に採択を優先した計画書の策定支援に止まっている感は否めず、本来の事業計画を策定することの意義・重要性を小規模事業者に伝えきれていない。

また、このことから経営指導員が計画書の策定支援に携わっても、一過性の経営支援に終わっている。

### (2) 支援に対する考え方

今回の経営発達支援計画においては、小規模事業者に事業計画作りの重要性とともに場当たりの経営から脱却し、計画に基づく経営の導入を支援することで経営力の向上を図る。

特に事業計画策定におけるターゲット設定においては、商圏分析から導き出された現在の顧客像から導き出された1次商圏内の取りこぼし層及び今後打って出るべき地域外の潜在顧客層を明確にし、その上で課題抽出、アクションプランなど、売上増加や利益確保に直結する事業計画策定支援へ導く。

また、支援の過程で、事業承継や事業引き継ぎといった案件が出てきた場合には、後継者の有無や第三者承継の可能性、事業承継等の時期など「前さばき」を行い、そのあとは事業引き継ぎ支援センターや事業承継ネットワーク事務局等と密に連携し、事業承継計画や引き継ぎ計画の作成に早めに取りかかる。なお、事業承継や事業引き継ぎの案件の場合には、現在の事業者と後継者（候補）と必ず同席を求めることとする。

### (3) 事業内容

小規模事業者に対して、前項までの「2. 地域の経済動向調査事業」「3. 経営状況の分析事業」及び「6. 需要動向調査事業」で得た結果を踏まえて、以下の事業計画の策定支援を行う。

また、事業計画の策定支援にあたっては、国・県・市等が公募する各種の事業者向け施策メニューの周知・活用の促進を積極的に行うとともに、経営指導員による対応困難な相談案件等については、広島県商工会連合会、広島県よろず支援拠点等との連携及びミラサポ専門家派遣制度等を積極的に活用する。

#### ①支援対象

支援対象者は自社の経営状況の分析が終了していることが前提である。そう言った意味では、経営分析セミナーの参加者ということになるが、それ以外にも金融相談等で経営状況の分析が終了している事業者や、巡回訪問時のヒアリングの結果で要支援のランク付けを行い、要支援度の高い事業者も対象とする。

#### ②支援方法

##### ○事業計画策定支援セミナーの開催

事業計画策定を目指している小規模事業者を対象に、経営計画策定の意義・重要性の理解を深めるための内容を前提とした「事業計画策定支援セミナー」を実施する。

参加者は、自社の経営状況の分析が終了している事業者を中心とするが、その他青年部を中心に、若手経営者・後継者も支援対象者とする。

セミナーの実施にあたっては、新聞折込チラシ、フリーペーパー、当会のホームページで募集をかけ、参加人数20人を対象に年1回実施する。

カリキュラムについては、事業計画策定の必要性 計画策定の流れ 現状分析と課題の抽出 アクションプラン 収支計画・資金計画の作成と5つの項目で構成する。

##### ○個別相談会の実施

上記の事業計画策定セミナーは、時間が限られていることや参加者全員が一律に進んでいくため、セミナーの時間内で事業計画づくりを完成させることは難しい。よって、最終的には個々の小規模事業者の現状にあった形での個別相談会を実施することにより、事業計画の完成に導く必要がある。

個別相談会の参加者は、セミナーの出席者が中心であるが、日程の都合上セミナーに参加できなかった自社の経営状況の分析が終わっている事業者も対象とする。

なお、その掘り起こしは巡回訪問を中心に行うが、補助金申請や資金繰りを目的に窓口相談に来られた事業者に対しても積極的に声掛けを行うものとする。

##### ○創業支援セミナーの開催

1年以内に創業予定または創業後1年以内の事業者を対象に、創業計画策定支援セミナーを開催する。

当商工会地域は、人口も多く日常の相談業務においても、創業相談が頻繁に見られる。しかしその多くは、青色申告の相談が主で、創業計画策定支援は少なかった。

そこで、本経営発達支援計画においては、従来実施したことのなかった創業者の掘り起こしのための創業計画策定支援セミナーを年に1回程度開催し、創業の心構えや創業計画の考え方などを支援し、最終的には個別相談にて創業計画を仕上げて行くものとする。

なお、開催にあたっては同市にある隣接商工会との共催による開催も検討する。

創業計画策定支援セミナーは、新聞折込チラシ、フリーペーパー、当会のホームページで募集をかけ、参加人数20人を対象に年1回実施する。

カリキュラムについては、創業の心構え、財務会計、人事労務、マーケティング、ビジネスプランの作成の流れとし、毎週土曜日の開催で4日のものとする。

#### (4) 目 標

事業	H30 年度	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
事業計画策定件数	25 社	36 社				
事業計画策定セミナー実施回数	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
個別相談会開催回数	0 回	10 回	10 回	10 回	10 回	10 回
創業計画策定セミナー実施回数	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※事業計画策定件数の中には、創業計画や事業承継計画を含む

### 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

#### (1) 現状と課題

事業計画策定後は、策定した事業計画に基づいて事業実施をしていかなければならないが、多くの場合、日々の業務に追われ策定したことで満足してしまう事業者が多く、その結果せっかく立てた目標を達成できる事業者も多くはなかった。

そういった中で、当会においても従来の事業計画策定後の支援は、補助金採択後の実績報告までの支援が多く、本当の意味での伴走型支援までできていないことが多かった。

そこで、今回の経営発達支援計画においては、策定した事業計画を無駄にしないためにも、事業計画策定事業者に対し、事業計画の進捗状況とともに、売上や人材の確保、資金繰りといった、新たに発生した経営課題に早期に対処することを目的に、原則、四半期毎に巡回訪問による進捗状況の確認や改善のための個別相談指導を行うなどの、伴走型のフォローアップ支援を行い、策定した事業計画の実現性を高める。

#### (2) 事業内容

##### ① 支援対象

事業計画策定後のフォローアップであるため、事業計画策定が完了している事業者が対象となる。

##### ② 支援方法

##### ○巡回訪問による事業計画の進捗管理

事業計画及び創業計画を策定支援した事業者に対して、経営指導員が各事業所の担当者となり、四半期毎に当初の事業計画及び創業計画通り事業を遂行できているかを巡回訪問によ

り確認を行う。「計画を予定通り進めているか」、「計画の効果はあったか」、「計画実行を妨げる要因があるか」、「計画変更の必要はあるか」といった視点で調査を行う。

事業計画通りに事業を遂行できていない事業者に対しては、経営指導員によるミーティングを行い、支援先の状況に応じた最適な支援方法を検討、共有し実践していく。併せて国、県、市等が公募する各種の事業者向け施策メニューの活用も積極的に行う。

なお、創業後のフォローアップについては、通常のフォローアップと違い、より丁寧なフォローアップが必要とされることから、頻度を2か月に1度とする。

#### ○外部専門家や他の支援機関の活用

事業計画策定後、その計画を実行する際の想定外の課題発生や実行後の目標未達課題に対して、広島県よろず支援拠点や広島市中小企業支援センター等との連携支援及び広島県商工会連合会やミラサポ専門家派遣を活用して小規模事業者の持続的発展に向けての支援を行う。

その際には、経営指導員も同席し支援ノウハウの獲得にも努める。

#### ○資金需要に対する支援事業

小規模事業者の持続的発展への取り組みに係る設備資金等が必要な場合には、「持続化補助金」や「ものづくり補助金」等の補助金・助成金の活用や日本政策金融公庫（国民生活事業）の「小規模事業者経営発達支援融資制度」等を活用する。

各種の制度融資の活用にあたっては、資金計画策定から融資実行後のフォローアップまでを支援する。実施支援することにより、小規模事業者が事業計画で設定した目標（売上・収益等）を確保することにより、将来にわたる持続的な発展に繋がって行けることが期待できる。

#### ③支援ノウハウのデータベース化

巡回訪問によるフォローアップ後は、カルテに訪問内容や計画の進捗度合い等を入力し、データベースを構築する。これにより、支援が組織対応できるようになるとともに、類似案件に対してもその支援ノウハウの提供が可能となる。

### (3) 目 標

事業	H30 年度	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
事業計画策定事業者に対するフォローアップ 延べ回数	24 回	136 回	136 回	136 回	136 回	136 回
創業計画策定事業者に対するフォローアップ 延べ回数	0 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回

※事業計画の中には事業承継計画策定後のフォローアップも含む

※事業計画策定後のフォローは年間 34 件×4 回、創業計画策定後のフォローは年間 2 件×6 回を目標とする。

## 6. 需要動向調査に関すること【指針③】

### (1) 現状と課題

管内小規模事業者の多くは、自ら単独で需要動向について調査するノウハウを持っていないため、経営者自身の経験や思い込みによる根拠に乏しいニーズ予測に基づいたビジネスモ

デルが構築されている。しかしこれは、環境変化にともなう顧客流出等による業績悪化に陥ってしまうと低迷期が長期化する傾向があり、脱却のためにはデータに基づいた需要動向調査の分析等が必要である。

そこで、本経営発達支援計画においては、地域の小規模事業者が大型店との差別化を図るためには、顧客のニーズを知ることは必要不可欠なことであると位置づけ、事業計画を策定した小規模事業者のための実店舗での既存顧客アンケート調査及びアンテナショップ等でのモニタリング調査を実施する。

## (2) 事業内容

広島市中心部に近く人口増という魅力的な環境にある一方で、大型店の進出が相次ぐ地域の小規模事業者にとっては、大型店との差別化を打ち出し事業基盤を確立していくことが極めて重要である。

そこで、多様化する地域住民のニーズに対応した商品やサービスを提供するため、消費者が求めていることや今後求められるであろうことを調査分析し、事業計画におけるマーケティング戦略に活用する。

### ①顧客ニーズ調査

#### ○狙い

既存商品・サービスまたは新商品・サービスについて、顧客のニーズがそこにあるか、あるとすればどのような形であるのか、またターゲットは誰なのか、などを明確にすることで、商品力またはサービス力を磨き、新たな販路を開拓するための調査を行う。

#### ○支援対象

当地域の事業者の約 72%を占める重点 3 支援業種（小売・飲食・サービス業）の小規模事業者のうち、実際に事業計画を策定した事業者 10 社に対して需要動向を調査する。

#### ○調査方法

策定した事業計画に基づき、既存商品や新商品について既存顧客に対して顧客アンケート調査を行う。その後は「ひろしま夢ぷらざ」などのアンテナショップで、テストマーケティングを行い、モニタリング調査を行う。

既存顧客へのアンケート調査は、当商工会が重点支援と位置づける一次商圏の取りこぼしを防ぐこと、「ひろしま夢ぷらざ」などのアンテナショップでモニタリング調査は地域外における潜在顧客の需要動向を調査することを目的とする。

この調査は、小売・飲食・サービス業の中でも、とりわけ製造小売業（パン、洋菓子、惣菜など）を想定しており、地域内の 1 次商圏だけでなく、地域外へ打って出ることのできる可能性がある事業者に向けて実施するが、飲食業やサービス業の事業者が新メニューの開発時に、既存顧客を対象に新メニューに関するアンケート調査のみの実施も想定している。

実施にあたっては、事業者と事前協議を行い、仮説を立案しその仮説検証型の調査とする。よって、仮説を検証するためにはどういった項目が必要か、というところから事業者と協議する。その上で、調査終了後は、そこから得られた仮説が正しかったのか否か、正しかったとすればどういったことが導き出され、その結果どのような売り方をしていくのか、という具体的な検証を行う。

調査件数については、既存顧客へのアンケート調査は 1 案件あたり 50 人、ひろしま夢ぷらざなどアンテナショップでは 1 案件あたり 30 人を目標とする。

○調査項目

既存顧客へのアンケート調査、潜在顧客へのモニタリング調査の項目は下記のようなものとするが、回答のしやすさを考慮し、選択式の調査とする。

【既存顧客へのアンケート調査】

調査項目	項目の具体的な内容とその活用方法
顧客属性	年齢、性別、地域、職業、家族構成、移動手段などを調査し、ターゲットの検討材料とする。
商品・サービスの品質	商品の見た目や質感、飲食業においては味、サービス業においてはサービスそのものの満足度や改善点を調査することにより、商品やサービスなどの品質向上に活用する
商品・サービスの価格	品質と価格とのバランスで、高コストパフォーマンスとなる価格帯の設定に活用する
来店動機・頻度	来店動機と頻度を調査することで、顧客価値とその必要性はどのくらいの頻度で発生するのかを明確にするために活用する。
接客サービス	商品知識、マナー、提案方法などを調査することにより地域の小規模事業者が大型店との差別化を可能とする強みを明確にする。

【アンテナショップ等でのモニタリング調査】

調査項目	項目の具体的な内容とその活用方法
モニター属性	年齢、性別、地域、職業、家族構成などを調査し、ターゲットの検討材料として活用する。
商品・サービスの品質	商品の見た目や質感、飲食業においては味、サービス業においてはサービスそのものの満足度や改善点を調査することにより、商品やサービスなどの品質向上に活用する。
商品・サービスの価格	品質と価格とのバランスで、高コストパフォーマンスとなる価格帯の設定に活用する。
提供方法	Web からの購入などお取り寄せの場合の購入可能性について活用する。
第三者へのおすすめ度	この商品を第三者に勧めたいかどうか、を調査し商品としての完成度と改良点を検討する。

○調査方法とその活用

来店客を対象に記入または聞き取りによるアンケート調査を実施。収集した調査結果については、単純集計・クロス集計などを活用してデータを分析し、顧客またはモニターの特性ごとの傾向などを明確化した上で、経営指導員のコメントを記載した報告書としてまとめ、小規模事業者に提供する。

また、収集・分析したデータは当商工会のデータベースとして蓄積し、今後の経営支援・創業支援などに活用する。

## ② 「MieNa」の活用による商圏内潜在需要と商圏内シェアの把握

### ○調査の狙い

地域内の小規模事業者がターゲットとして設定し取りこぼしが許されないのが一次商圏の顧客であるが、その商圏内にどのくらいの潜在需要があるのか、また現在その商圏内で自社がどのくらいのシェアを有しているのか、について経営分析項目で行った商圏強度分析をベースとして調査を行う。

### ○支援対象

当地域の事業者の約72%を占める重点3支援業種（小売・飲食・サービス業）の小規模事業者のうち、実際に事業計画を策定した事業者を対象に実施する。なお、本調査は顧客名簿が整理できていることが前提条件であるため、顧客名簿が整理できている事業所10社に対して実施する。

本調査は、地域外へ打って出ようとするよりもむしろ地域内とりわけ1次商圏内での需要をさらに取り込みたいと考えている事業所が対象で、具体的には経営状況の分析における商圏分析の商圏強度の結果、1次商圏としてさらに顧客を囲い込みたいエリアが存在する事業者に対して実施する。

### ○調査方法

「MieNa」を分析し、商圏内潜在需要と商圏内シェアを把握する。具体的には、下記のような計算式から導き出される。

$$\begin{aligned} \text{商圏内潜在需要} &= 1 \text{ 世帯あたり平均消費額 (MieNa より)} \times \text{商圏内世帯数 (MieNa より)} \\ \text{商圏内シェア} &= \text{商圏内売上高 (個店の売上データより)} / \text{商圏内潜在需要} \end{aligned}$$

調査項目	項目の具体的な内容とその活用方法
商圏内潜在需要	自社の商圏内にどのくらい需要があるのか、商圏内で獲得できる最大上を把握し目標売上設定に活用する。
商圏内シェア	自社が商圏内でどのくらいのシェアを獲得しているのかを把握する。26%が一番店と言われるが、これを目標売上設定に活用する。また、圏内でシェア獲得とするか、他地域へ進出するのかを判断する材料とも活用する。

### ○活用方法

「MieNa」は地域内の特性や傾向を調査するには良い資料であるが、それをそのまま個々の経営資料には活かさない。しかしながら、上記のように「1世帯当たりの平均消費額」や「世帯数」から商圏内の潜在需要を導き出し、その商圏内の潜在需要と自社の売上を比較すれば、現在の個々の事業者の商圏内シェアを把握することが可能となる。

自社が地域全体の中でどの立ち位置、ポジションにいるのかを客観的に把握し、1次商圏の取り込み状況の把握と今後のターゲット層の選定に向けて活用できるよう、報告書にまとめ提供する。

### (3) 目標

事業	H30 年度	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
顧客アンケート調査結果情報提供者数 (うちモニタリング調査実施結果情報提供者数)	未実施 (0 社)	10 社 (3 社)				
商圏内潜在需要及び商圏内シェア結果情報提供者数	未実施	10 社				

## 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

### (1) 現状と課題

従来当商工会においては、新たな販路の開拓に関する取り組みは、展示会等への出展ではなく、マスメディアや IT ツールなどを使ったプロモーション活動への提案が中心であったが、その多くは IT の活用方法等をテーマとしたセミナーであった。

したがって、その IT ツールをどのように活用し、売上・利益の増加に繋げていくのか、といった視点での支援はほとんどなかったのが現状である。

### (2) 支援に対する考え方

上記の現状と課題を踏まえて、今後は、従来実施してこなかった展示会等への出展支援を実施するとともに、事業者ごと、商品ごとに IT ツールをどのように活用し、潜在顧客に告知し購入に繋げていくのか、という視点で支援を行うものとし、これらの IT や展示会等を活用し、いかに売上・利益の増加という成果をあげることができるか、という考え方で行う。

### (3) 事業内容

地域内の小規模事業者の新品や新サービスを事業化するには、意図的にターゲット層の興味関心を自店に振り向け顧客獲得に繋げる仕組みと体制づくりが必要となる。そういった意味では、「マスメディア、地元情報誌等の活用」、「ホームページ、ソーシャルメディア等の IT の活用」及び「展示会等への出展支援」による効果的な PR 活動や各種の販促活動が有効であると考えられる。

#### ① マスメディア、地元情報誌等の活用

##### ○ 支援対象

新品・新サービス開発に取り組み、新規顧客の獲得を目指す小規模事業者

##### ○ 支援方法

プレスリリースの方法を学ぶプレスリリース活用セミナーを実施したのち、個別支援にて事業所ごとのプレスリリース原稿の作成及び送信まで支援する。送信先は中国新聞 フリーペーパー、地元テレビ局・ラジオ局・ケーブルテレビ等を予定する。

また、支援にあたっては売上目標の設定とその検証は必ず実施する。

##### ○ 効果の上がる工夫

各事業所の新品・新サービスなどの特徴をまとめたものを A4 サイズに取りまとめ、マ

スメディアへ情報発信するプレスリリースは、無料でありなおかつ多くの人の目に留まるといふメリットがあり有効活用を支援する。

しかしながら、小規模事業者の多くは、自社のこともそして新商品を開発した際の特徴のPR方法については、そのノウハウを有しておらず、まずはプレスリリースセミナー形式で、プレスリリースとはどのようなものなのか、自社と商品の特徴のまとめ方などについて支援する。

その上で、個々の経営指導員が中心となって個々の小規模事業者のプレスリリース原稿を完成させ、マスメディアへの発信まで支援する。

なおこの際に、顧客名簿を有している事業者については、顧客像（性別、年齢、居住地など）が明確になっているため、本プレスリリースではそれを踏まえたターゲットを具体的にイメージし、リリース先の選定とともに原稿を作成することを支援する。

またあわせて、1次商圏の取りこぼしを防ぐという意味でも、需要動向調査にて1次商圏で潜在需要があるかということもわかっているため、プレスリリースの効果について、どこの地域からどのくらいの売上を見込むか、という具体的な設定を行い検証することが可能となる。

## ②ホームページ、ソーシャルメディア等のITの活用

### ○支援対象

新商品・新サービス開発に取り組み、新規顧客の獲得を目指す小規模事業者を対象に、特に14～15頁に記載したアンテナショップにおけるモニタリング調査において、インターネットでの購入可能性について半数以上のモニターが選択した場合は必ず支援を行う。

### ○支援方法

「市場認知と顧客獲得」に必要な仕組みづくりの一環として、有効かつ低コストで誰も利用できるSNS等をフル活用するための必要とする専門知識の完全習得や、顧客名簿を有している事業者に対して、顧客管理ソフトを導入することで、顧客ニーズに合ったDMの発信等の活用手法の習得を目的としたセミナー、「顧客獲得型ITフル活用塾」を今後5年間、毎年1回開催するとともに、その後の個別支援を実施する。

また、支援にあたっては売上目標の設定とその検証は必ず実施する。

### ○効果の上がる工夫（顧客獲得型ITフル活用塾・販促動画作成）

ITの活用については、多くの小規模事業者がネットショップなどに商品を掲載すれば、全国の消費者の目に留まり、売上が上がると考えている。しかしながら多くの場合、星の数ほどあるネットショップの中に埋もれてしまい、結果として撤退ということになりがちである。

それは商品を手にとってみることもできず、商品説明をする店員もいないというネットショップの特徴を理解しないまま出店することによる。

そこで本経営発達支援計画においては、ネットショップやフェイスブック、インスタグラムなどのツールを活用する前に、IT活用セミナーである「顧客獲得型ITフル活用塾」を実施し、従来実施してきた利用方法だけでなく、IT活用の上で気を付けておかなければならないこと、ITならではの特徴や上記のマスメディアの活用でも実施したように、自社や商品の特徴といったものをコンパクトにまとめ潜在顧客にメッセージとして伝える方法、および顧客名簿の整理方法などを支援する。

その上で「フェイスブック」・「ライン」・「インスタグラム」等のソーシャルメディアと動画共有サービス「ユーチューブ」向けの動画活用による真のビジネス活用の方法とテクニッ

クを支援する。

「ユーチューブ」向けの動画の制作にあたっては、新商品・新サービスの開発計画のある小規模事業者の中から毎年度 5 社程度選定し、IT 専門業者への外部委託により 1 分～3 分程度の「販促用動画」の作成支援を行う。

### ③展示会等への出展支援

#### ○支援対象

取りこぼしの最小化を目的とする当地域内の 1 次商圈に対して販路拡大に取り組む事業者、また、その成長過程を卒業し広島県内、中国地方もしくは全国へ販路を拡大しようとする事業者に対しては展示会等への出展を支援する

#### ○支援内容

地域イベント「祇園・興動祭※1」及び広島市中心部のアンテナショップ「市町村情報センターひろしま夢ぷらざ※2」や首都圏の「広島ブランドショップ TAU※3」の出展支援を行う。

#### ※1 祇園・興動祭

12 年前から広島経済大学の学生と地域の方々が交流することを目的として毎年、秋季に開催している広島経済大学主催の地域イベント。同大学の近隣住民を中心に約 3,000 人の来場者数があり、学生による約 20 店の飲食の模擬店運営とステージイベントを実施している。

#### ※2 市町村情報センターひろしま夢ぷらざ

公益財団法人広島県市町村振興協会から委託を受けて広島県商工会連合会が管理運営している市・町の情報ステーション・アンテナショップ。

広島市の中心部の本通商店街の中に立地しており、年間約 200 万人の来店者がある。また、本通り商店街は名実共に中四国 1 の商店街で、休日には約 10 万人の人出が見込める。現在、県内 22 市町から、約 400 社が出店していると共に、定期的に店頭販売も行なっていることから、委託販売だけでなく、店頭にて「テストマーケティング（店頭販売）」を行うことも可能。

#### ※3 広島ブランドショップ TAU

広島県が首都圏において県産品の販売や飲食の他、広島県の情報発信をおこなう拠点として設置運営しているアンテナショップ。

東京の銀座に位置しており、年間の来場者数は約 89 万人、休日には 3～4,000 人が訪れる。店内には、広島県内の市町から約 300 社が出店している。県産品に対するお客様や専門家の意見を県内事業者にフィードバックするテストマーケティング事業等も実施している。

#### ○効果の上がる工夫（事前出展・商談セミナー）

上記のような、展示会等に出展する場合、多くの小規模事業者は「良い経験をした」ということで終わることが多い。しかしながら、本事業における目的は販路開拓を行い、売上・利益を増加させることにあるので、支援対象のうち 30%が売上高増となることを目指す。

よって出展にあたっては、展示会情報の提供や出展にあたっての売上目標の設定、パンフレットの作成、商品プレゼンテーションのリハーサルなどを支援するほか、来店者の顧客情報を取得し、展示会等の終了後の個別にアプローチするための支援、また商品をさらに顧客ニーズに合っ

たものとするために、アンケート調査の実施支援などをテーマとしたセミナーを実施する。

#### (4) 目 標

事業	H30 年度	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
プレスリリース活用セミナー開催 (参加事業者数)	未実施	1 回 (6 社)				
プレスリリース発信事業者数 (うち、対前年比売上増事業者数)	未実施	6 社 (2 社)				
顧客獲得型 IT フル活用塾 (参加事業者数)	未実施	1 回 (5 社)				
ユーチューブ動画制作事業者数 (うち、対前年比売上増事業者数)	未実施	5 社 (2 社)				
事前出展・商談セミナー開催 (参加事業者数)	未実施	1 回 (6 社)				
展示会等出展事業者数 (うち、対前年比売上増事業者数)	未実施	6 社 (2 社)				

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### 8. 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

祇園地域においても、近年では、学生アルバイト・非正規社員・正規社員の全ての雇用形態において、労働集約型業種を中心に「雇用」の確保・定着が管内の事業者間で共通課題として表面化してきている。

そこで、大学が多い地域特性を活かした取組みとして「広島市安佐南区役所地域おこし推進課」のコーディネートにより、広島市安佐南区及び安佐北区内に立地する 6 大学・2 短期大学(併設)と同じく安佐南区・安佐北区を管轄区域とする 5 商工会(祇園町・安古市町・沼田町・高陽町・広島安佐)が連携して「合同企業説明会」を実施している。

この「合同企業説明会」は産・学・官が連携して、大学新卒予定者の就職支援と地元中小企業等の人材確保の支援を目的に平成 24 年度に開始したもので、雇用問題を抱える地元企業を支援することで一定の実績を挙げている。

【合同企業説明会における参加企業数と学生数】

実施年度	全参加企業数（うち祇園地区）	参加学生数
平成 24 年度	16 社（5 社）	70 名
平成 25 年度	15 社（3 社）	67 名
平成 26 年度	19 社（6 社）	27 名
平成 27 年度	16 社（3 社）	29 名
平成 28 年度	20 社（5 社）	17 名
平成 29 年度	21 社（4 社）	11 名

しかしながら、実施にあたっては事前に区役所と大学と商工会職員が協議をするに留まっておき、そこに当事者である事業者を交えての「合同企業説明会」のあり方を協議する「場」はなかった。そこで、本計画では祇園地区においては、行政、商工会、大学だけでなく、一堂に会する「場」を祇園町商工会のコーディネートにより提供し、祇園地区の地域活性化に繋げていく。

近年の売り手市場を反映し、参加学生数は年々減少傾向にあるため、単なる企業説明会に止まらず、国の「働き方改革」を受入側に浸透させることで、学生と地元事業者双方がWIN・WINの関係が構築できるような「場」にしていく。

## (2) 事業内容

### ① 「合同企業説明会」事業の共同実施

本事業は、国が提唱する「働き方改革」を推進と雇用面に課題・将来不安のある企業の掘起しも兼ねて、今後のさらなる人口減少社会到来への対策に向けて、管内商工業者の人材確保及び雇用の安定化に寄与する支援事業として、実施する。

### ② 祇園地区合同企業説明会活性化協議会（仮称）の設立

従来、「合同企業説明会」に参加する企業はそれぞれが準備し、当日参加するというスタイルであった。しかしこれでは、学生が何を求めているのか、どういった情報を提供すればよいのか、といったことが分からず、国が推し進める「働き方改革」の内容を理解しないまま、折角説明会に参加してもミスマッチをおこすということが懸念される。

そこで祇園地区の事業者、地元大学（広島経済大学、広島文化学園大学・短期大学）、行政、商工会関係者で構成する協議会を新たに設立し、年1回、合同企業説明会事業へ反映すべき事業者側ニーズとともに、求人する側の企業に求められる取り組み課題等について話し合う場を設ける。

これにより、若くて優秀な人材を地元企業が雇用できる機会を増やすことにより、地域経済の活性化を目指す。

### (3) 目標

事業	H30 年度	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
祇園地区合同企業説明会活性化協議会参加企業社数	未実施	5 社	5 社	7 社	7 社	9 社

## Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けての支援力向上のための取組

### 1. 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

当商工会ではこれまで安佐南区・安佐北区地域商工会（安古市町、高陽町、沼田町、広島安佐）との研修交流会を組織的に年 2 回程度行っているが、主に商工会の運営課題等が中心の情報交換会となっており、このことから情報交換内容について質・量ともに不十分であったことは否めない。

また、商工会以外の支援機関との関係では日本政策金融公庫と年に 1 回の情報交換を実施しているが、その他の支援機関とは組織的に情報交換が十分に行われていない。

#### (2) 実施にあたっての狙い

多様な小規模事業者のニーズに応じて行くためにも、他支援機関の支援内容を把握し、ノウハウや情報共有を行い経営指導員等職員の資質の向上とともに支援力向上を目指すことを狙いとして、情報交換を行う。

#### (3) 事業内容

##### ① 近隣商工会との連携・情報交換会（年間 3 回）

現在、年 2 回程度（6 月と 1 月）行っている広島市内の安佐南区・安佐北区内にある 5 商工会と研修交流会の開催を継続するとともに、近隣商工会のなかでも同安佐南区内に位置し、当会と経済動向・需要動向で比較的類似した状況にある安古市町商工会と沼田町商工会については、支援上の経営課題や共通点も多いことが想定されることから、この 3 商工会による具体的経営支援の成功事例など支援ノウハウの共有化を図ること主たる目的とした情報交換会を新たに年 1 回（11 月）実施し、連携基盤強化及び新たな需要喚起・販路開拓支援に繋げていく。

##### ② 日本政策金融公庫との金融業務連絡会議（年間 2 回）

日本政策金融公庫広島支店との連携強化を通じて、小規模事業者に対するマル経融資制度等による円滑な資金供給に資する支援体制を継続維持するためにも、これまでの年 1 回開催されている情報交換会に加えて、今後は新たに当商工会単独による「金融業務連絡会議（仮称）」を年 1 回程度開催する。

##### ③ 他支援機関との情報交換（年間 2 回）

経営発達に資する各種支援事業を通じて、中小企業基盤整備機構中国本部、広島市産業振興センター等の各支援機関と相談事業者の課題解決策等深掘した内容の情報交換を年 2 回行うこととする。とりわけ中小機構中国本部の地域支援ネットコーディネーターとは年 2

回、全職員と情報交換を行い、当会が有していない支援の視点やノウハウ・新たな需要動向・支援事例等について学び、経営指導員等職員個々の資質向上を図るとともに更なる支援力向上に繋げるための基盤強化を図って行く。

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

これまで当会では、経営指導員が中心となって、各種の経営発達に資する経営支援に対応してきたが、年々増加する相談案件に適確に対応するためには、経営指導員のみならず補助員・記帳指導員を含む全商工会職員による支援が不可欠である。

また、高度で専門的な知識を必要とする経営相談案件については、専門家派遣制度を活用するも結果的には専門家への依存度が高く、その後の専門家との連携支援することも無く相談者に対して一過性の経営支援に終わる事例も少なくない。

### (2) 実施にあたっての狙い

専門家の支援ノウハウを職員全員で共有できるデータベースを構築するとともに、職員全員の経営発達支援能力向上を狙いとした事業を実施する。

### (3) 事業内容

#### ① 新たに外部主催研修会への受講義務化と受講後の取得知識の共有化の取組み

これまで経営指導員については、広島県商工会連合会が開催する研修会に年1回以上参加することを義務付けていたが、これに加えて今後は、組織として不足する支援ノウハウを明確にし、全職員を対象に売上や利益の確保を重視した支援ノウハウの取得強化を目的とする外部主催の各種研修会へも年1回以上の受講を義務付ける。

また受講後は、「研修内容報告会兼勉強会」を行い、随時新たに取得した知識の共有化を図る。

#### ② 専門家派遣同行義務化によるOJTの取組み

これまでミラサポ等の専門家派遣制度を利用した小規模事業者等に対する経営支援の際の職員の同行は義務化していなかったが、今後は専門家派遣支援の際は、経営指導員は必ず同行することを義務付け、専門家の指導ノウハウや知識の習得とともに「現場対応力」を身に付ける。

また、専門家と連携した支援の実経験を積むことで、「連携支援ノウハウ」を併せて習得し、高度な経営支援スキルの向上を図る。

#### ③ 経営指導員等職員の支援実績等情報の共有ミーティングの取組み

これまで未実施であったが、今後は情報共有ミーティングを月1回程度開催し、各経営指導員等職員が実施した各種の経営発達支援事例を共有し、組織全体の知識と指導スキルのレベルアップを図る。

また、経営分析、経営計画書策定等の支援のために作成した事績データ等については、経営発達支援業務に携わる全ての職員が常時閲覧できるよう共有データとして保管し、小規模事業者の支援のための情報資産として有効活用する。

### 3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

事業評価については、誰が、いつ、どのように評価するのかという評価方法が明確ではなく、運用ルールが確立されていない。

また、事業評価については、商工会内のみならず、外部の関係者も含めた多面的な評価が必要となってきた。

#### (2) 事業内容

##### ① 経営発達支援事業評価委員会の設置

本計画に記載のある事業の実施状況及び成果については、年に2回、中小企業診断士等外部関係者を交え査定を行い、評価結果については「経営発達支援事業評価委員会」を開催して、次年度に向けての検討・見直し案の協議を行う。(PDCA サイクル)

##### ② 評価の見直し及び報告等

検討された評価および見直し案については、商工会理事会に報告・承認、総代会にて報告したのち、広島県及び広島市への報告も行う。

##### ③ 評価の公表

事業の進捗状況・評価・見直しについては、小規模事業者に対して商工会報・商工会公式ホームページにて周知を図るなど、いつでも閲覧可能な環境をつくる。

#### 【スケジュール】

項目	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
経営発達支援事業の実施	→											
事業評価委員会の開催	→							→				
理事会への報告	→							→				
総代会への報告		→										
広島県・市への報告		→										
会報・HPでの周知		→										

(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

(H30年6月現在)

(1) 実施体制

①事務局 8名

事務局長	1名	事業総括責任者
経営指導員	3名	事業計画立案業務 事業推進実行業務
補助員	1名	事業実行補佐業務
記帳専任職員	1名	事業実行補佐業務
一般職員	2名	事業実行補佐業務

②推進状況等報告及び事業評価体制



(2) 連絡先

祇園町商工会 〒731-0138 広島県広島市安佐南区祇園 2-4 8-7

TEL : 082-875-3476 FAX : 082-875-6245 Email : gion@hint.or.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)

	H31 年度 (H31 年 6 月以降)	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
必要な資金の額	5,067	5,067	5,067	5,067	5,067
1. 経営発達支援事業	4,917	4,917	4,917	4,917	4,917
①地域の経済動向調査事業	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)
②経営状況の分析支援事業	(1,298)	(1,298)	(1,298)	(1,298)	(1,298)
③事業計画の策定支援事業	(974)	(974)	(974)	(974)	(974)
④事業計画策定後の実施支援事業	(698)	(698)	(698)	(698)	(698)
⑤需要動向調査事業	(855)	(855)	(855)	(855)	(855)
⑥新たな需要の開拓支援事業	(2,368)	(2,368)	(2,368)	(2,368)	(2,368)
2. 地域経済の活性化に資する取組	150	150	150	150	150
3. 経営発達支援事業の円滑な実施に 向けた支援力向上のための取組み	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

商工会自己財源、国補助金、広島県補助金、賦課金

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容		
事業項目	連携事業内容	連携先
地域の経済動向調査事業	外部公表データの収集・分析結果レポートの作成	日本政策金融公庫広島支店
経営状況の分析支援事業	経営分析セミナー及び財務分析、非財務分析支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広島市産業振興センター</li> <li>・ひろしま産業振興機構</li> <li>・広島よろず支援拠点</li> </ul>
事業計画の策定支援事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画策定セミナー及び事業計画策定支援</li> <li>・事業承継計画策定支援</li> <li>・創業セミナー及び創業計画策定支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国経済産業局</li> <li>・広島県</li> <li>・広島市</li> <li>・広島市産業振興センター</li> <li>・ひろしま産業振興機構</li> <li>・広島よろず支援拠点</li> <li>・広島県事業引き継ぎ支援センター</li> <li>・広島県事業承継ネットワーク事務局</li> </ul>
事業計画策定後の実施支援事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画策定後のフォローアップ</li> <li>・事業承継計画策定後のフォローアップ</li> <li>・創業計画策定後フォローアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広島県</li> <li>・広島市</li> <li>・広島市産業振興センター</li> <li>・ひろしま産業振興機構</li> <li>・広島よろず支援拠点</li> <li>・広島県事業引き継ぎ支援センター</li> <li>・広島県事業承継ネットワーク事務局</li> </ul>
	資金需要に対する支援事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本政策金融公庫広島支店</li> <li>・管内各金融機関</li> </ul>
需要動向調査事業	顧客アンケート調査及び調査結果分析レポート作成支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ひろしま産業振興機構</li> <li>・広島よろず支援拠点</li> <li>・広島市産業振興センター</li> </ul>
	モニタリング調査及び調査結果分析レポート作成支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ひろしま夢ぷらざ</li> <li>・ひろしま産業振興機構</li> <li>・広島よろず支援拠点</li> <li>・広島市産業振興センター</li> </ul>
新たな需要の開拓支援事業	祇園・興動祭への出店支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広島経済大学</li> <li>・ひろしま産業振興機構</li> <li>・広島よろず支援拠点</li> <li>・広島市産業振興センター</li> </ul>

	展示会等への出展支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ひろしま夢ぷらざ</li> <li>・広島県</li> <li>・ひろしま産業振興機構</li> <li>・広島よろず支援拠点</li> <li>・広島市産業振興センター</li> </ul>
地域経済の活性化に資する取組	合同企業説明会の共同開催	広島市安佐南区役所
	祇園地区合同企業説明会活性化協議会の開催	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広島市安佐南区役所</li> <li>・広島経済大学</li> <li>・広島文化学園大学</li> </ul>

### 連携者及びその役割

連携者／代表者／所在地	役割	期待する効果
中国経済産業局 局長 花木 出 広島市中区八丁堀 6-30	・「経営力向上計画」等、事業計画策定に関する支援事業への連携支援と情報共有	・支援事業に関する成果効果目標達成率の向上
広島県商工労働局経営革新課 広島県知事 湯崎 英彦 広島市中区基町 10-52	・「経営革新計画」等、事業計画策定に関する支援事業への連携支援と情報共有 ・展示会等出店支援事業に関する連携支援事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援事業者の掘り起こし</li> <li>・支援事業に関する成果効果目標達成率の向上</li> <li>・支援人材の支援力向上</li> <li>・連携性強化による組織力向上</li> </ul>
広島市経済産業局産業振興部 商業振興課、ものづくり支援課 広島市長 松井 一實 広島市中区国泰寺町 1-6-34	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創業に関する支援事業への連携支援と情報共有</li> <li>・「先端設備導入計画」等、事業計画に関する支援事業への連携支援と情報共有</li> <li>・展示会等出店支援事業に関する連携支援事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援事業者の掘り起こし</li> <li>・支援事業に関する成果効果目標達成率の向上</li> <li>・支援人材の支援力向上</li> <li>・連携性強化による組織力向上</li> </ul>
広島市安佐南区役所地域おこし推進課 安佐南区長 品川 弘司 広島市安佐南区古市 1-33-14	<ul style="list-style-type: none"> <li>・合同企業説明会事業に関する支援事業への連携支援と情報共有</li> <li>・地元イベント出店支援事業に関する連携支援と情報共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援事業者の掘り起こし</li> <li>・支援事業に関する成果効果目標達成率の向上</li> <li>・支援人材の支援力向上</li> <li>・連携性強化による組織力向上</li> </ul>
広島県事業引継ぎ支援センター 統括責任者 平野 勝正 広島市中区基町 5-44	事業承継に関する支援事業への連携支援と情報共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援事業者の掘り起こし</li> <li>・支援事業に関する成果効果目標達成率の向上</li> <li>・支援人材の支援力向上</li> <li>・連携性強化による組織力向上</li> </ul>

<p>広島県事業承継ネットワーク事務局 責任者 宮内 淳・木原 正憲 広島市中区基町 5-44</p>	<p>事業承継に関する支援事業への連携支援と情報共有</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援事業者の掘り起こし</li> <li>・支援事業に関する成果効果目標達成率の向上</li> <li>・支援人材の支援力向上</li> <li>・連携性強化による組織力向上</li> </ul>
<p>公益財団法人ひろしま産業振興機構 理事長 深山 英樹 広島市中区千田町 3-7-47</p>	<p>経営分析支援・事業計画策定及び策定後の事業実施支援・需要動向調査支援事業に関する連携支援と情報共有 ・展示会等出店支援事業に関する連携支援事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援事業者の掘り起こし</li> <li>・支援事業に関する成果効果目標達成率の向上</li> <li>・支援人材の支援力向上</li> <li>・連携性強化による組織力向上</li> </ul>
<p>公益財団法人広島市産業振興センター 理事長 住田 雄二 広島市西区草津新町 1-21-35</p>	<p>経営分析支援・事業計画策定及び策定後の事業実施支援・需要動向調査支援事業に関する連携支援と情報共有</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援事業者の掘り起こし</li> <li>・支援事業に関する成果効果目標達成率の向上</li> <li>・支援人材の支援力向上</li> <li>・連携性強化による組織力向上</li> </ul>
<p>広島県よろず支援拠点 チーフコーディネーター 瀧熊 弘之 広島市中区千田町 3-7-47</p>	<p>経営分析支援・事業計画策定及び策定後の事業実施支援・需要動向調査支援事業に関する連携支援と情報共有</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援事業者の掘り起こし</li> <li>・支援事業に関する成果効果目標達成率の向上</li> <li>・支援人材の支援力向上</li> <li>・連携性強化による組織力向上</li> </ul>
<p>日本政策金融公庫広島支店 支店長 竹村 隆 広島市中区紙屋町 1-2-22</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済動向調査事業に関する情報共有</li> <li>・事業計画策定後の実施支援に係る資金調達に関する連携支援と情報共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援事業者の掘り起こし</li> <li>・支援事業に関する成果効果目標達成率の向上</li> <li>・支援人材の支援力向上</li> <li>・連携性強化による組織力向上</li> </ul>
<p>広島銀行祇園支店 支店長 高橋 裕 広島市安佐南区西原 5-19-10</p>	<p>事業計画策定後の実施支援に係る資金調達に関する連携支援と情報共有</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援事業者の掘り起こし</li> <li>・支援事業に関する成果効果目標達成率の向上</li> <li>・支援人材の支援力向上</li> <li>・連携性強化による組織力向上</li> </ul>
<p>もみじ銀行祇園支店 支店長 小川 晴正 広島市安佐南区祇園 1-36-7</p>	<p>事業計画策定後の実施支援に係る資金調達に関する連携支援と情報共有</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援事業者の掘り起こし</li> <li>・支援事業に関する成果効果目標達成率の向上</li> <li>・支援人材の支援力向上</li> <li>・連携性強化による組織力向上</li> </ul>
<p>広島信用金庫祇園支店 支店長 徳永 明彦 広島市安佐南区西原 5-20-9</p>	<p>事業計画策定後の実施支援に係る資金調達に関する連携支援と情報共有</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援事業者の掘り起こし</li> <li>・支援事業に関する成果効果目標達成率の向上</li> <li>・支援人材の支援力向上</li> <li>・連携性強化による組織力向上</li> </ul>
<p>広島市信用組合長束支店 支店長 児玉 恵治 広島市安佐南区長束 3-38-7</p>	<p>事業計画策定後の実施支援に係る資金調達に関する連携支援と情報共有</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援事業者の掘り起こし</li> <li>・支援事業に関する成果効果目標達成率の向上</li> <li>・支援人材の支援力向上</li> <li>・連携性強化による組織力向上</li> </ul>

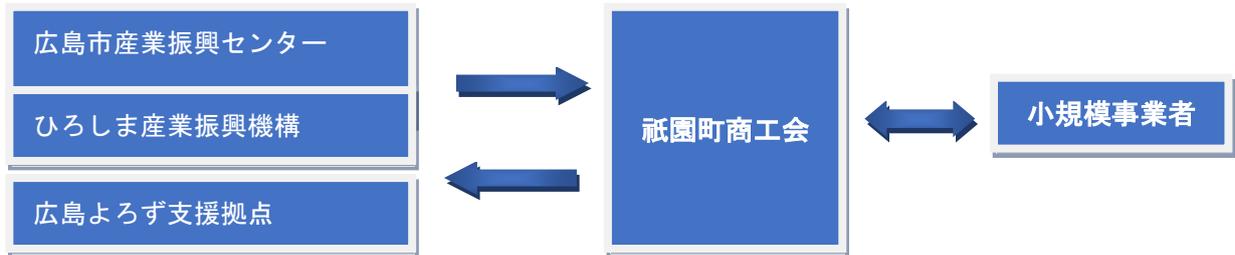
広島経済大学 学長 小谷 幸生 広島市安佐南区祇園 5-5-37-1	・ 合同企業説明会事業に関する支援事業への連携支援と情報共有	・ 支援事業者の掘り起こし ・ 支援事業に関する成果効果の向上 ・ 支援人材の支援力向上 ・ 連携性強化による組織力向上
広島文化学園大学 学長 田中 宏二 広島市安佐南区長束西 3-5-1	・ 合同企業説明会事業に関する支援事業への連携支援と情報共有	・ 支援事業者の掘り起こし ・ 支援事業に関する成果効果の向上 ・ 支援人材の支援力向上 ・ 連携性強化による組織力向上

連携体制図等

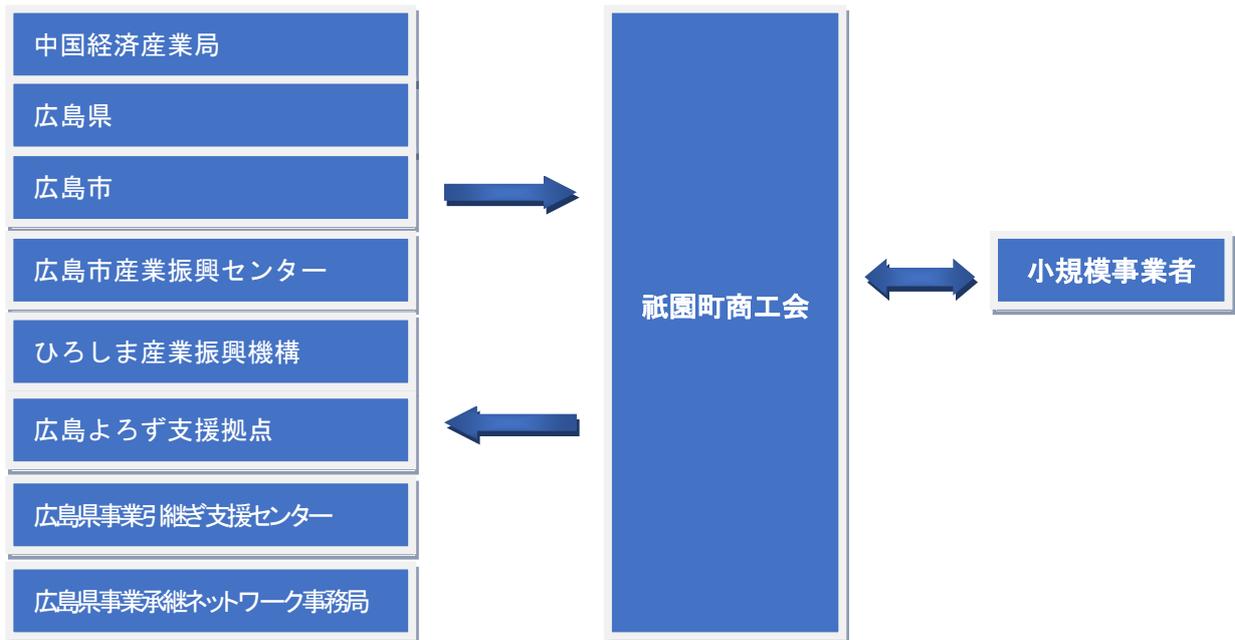
【地域の経済動向調査事業】



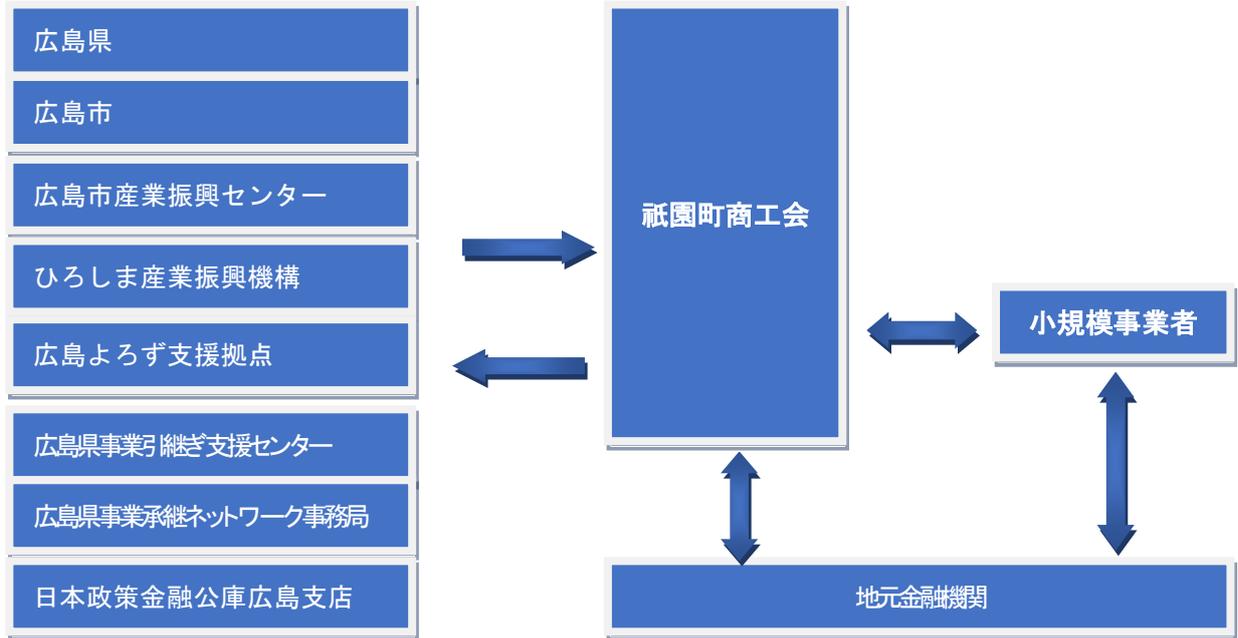
【経営状況の分析支援事業】



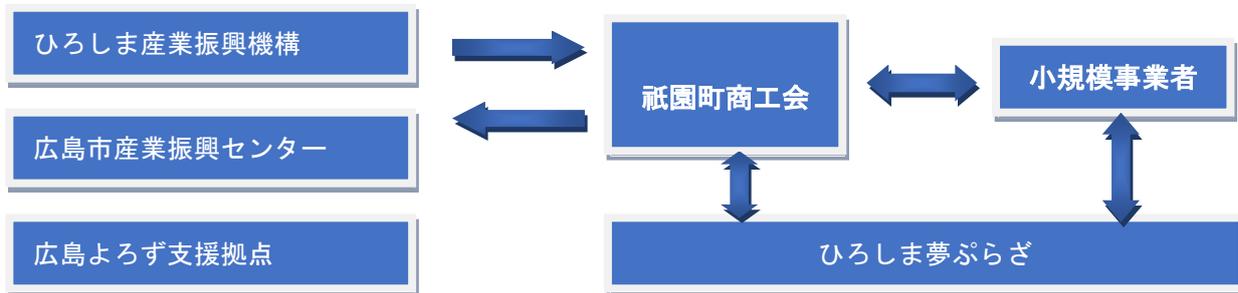
【事業計画の策定支援事業】



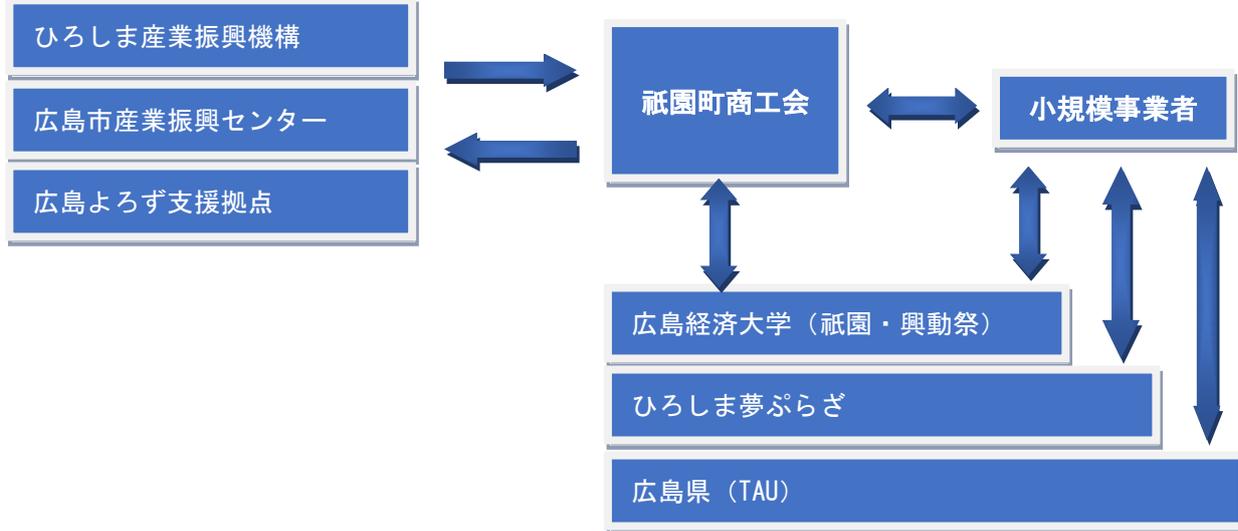
【事業計画策定後の実施支援事業】



【需要動向調査事業】



【新たな需要の開拓支援事業】



【地域経済の活性化に資する取組】

