

経営発達支援計画
平成 29 年度 事業評価検討委員会
— 事業報告書 —



広島安芸商工会
府中町商工会
広島東商工会

評価の方法【評価基準は、達成率による】

A	・・・事業計画の100%到達
B	・・・"80%～99%
C	・・・"30%～79%
D	・・・"30%未満
E	・・・事業計画に着手していない

A . . . 事業計画の100%到達

B . . . // 80%~99%

C . . . // 30%~79%

D . . . // 30%未滿

E . . . 事業計画に着手していない

経営発達支援事業評価について（事業計画の内容と評価）

1. 地域経済の動向調査に関すること【指針③】

（1）目的

地域における経済動向やマーケット情報を分析・調査し、小規模事業者に情報提供を行うことで、外部環境の状況や変化に対応した事業計画や経営方針の策定に寄与する。

（2）現状

- ①必要に応じて担当者レベルで、地域の経済動向について新聞や経済レポート、インターネット等により情報収集している。
- ②必要に応じて担当者レベルで、業種業界動向（株経営ソフトリサーチ）や業種別審査辞典（（一社）金融財政事業研究所）を活用し、個々の業種の商品やサービスの需要動向を調査し、経営計画策定等の際に情報を提供している。
- ③担当者レベルで、窓口相談、巡回相談など日頃の経営支援業務の中で得られた情報を経営カルテに入力し、個々の業種の商品やサービスの需要動向や経済動向を把握するうえでの基礎資料としている。

（3）課題

- ①各種情報を体系的に収集・整理・分析して、職員間で情報共有することや、小規模事業者にタイムリーに情報提供することが必要である。
- ②定期的に管内の景況調査を実施する等、目的意識を持った調査・分析を計画的に行ない、地域の実情を正確に反映した情報を提供することが必要である。
- ③小規模事業者の持続的な発展を推進するためには、地域経済の動向やマーケット情報を把握し、情報の分析を踏まえ現実に即した事業計画を策定することが重要であり、そのデータを小規模事業者の経営に生かすことが必要である。

（4）具体的事業内容

①地域内小規模事業者データの収集による経済動向調査の実施（新規）

（ア）記帳代行先の法人決算数値（平成 27 年度実績：広島東商工会 13 件、府中町商工会 1 件、広島安芸商工会 28 件）、各種制度資金の斡旋調査時の財務データ（平成 27 年度実績：広島東商工会 25 件、府中町商工会 31 件、広島安芸商工会 63 件）、確定申告相談時の申告データ（平成 27 年度実績：広島東商工会 472 件、府中町商工会 278 件、広島安芸商工会 388 件）を基に、日本標準産業分類の大分類を基本として、下記項目のデータを収集し、Excel シートにより集計を行う。

なお、集計業種分類については地域の特性を勘案して、細分化して集計できるものとする。

【調査項目】

下記の数値及び前年対比増減率

(a) 売上高 (b) 粗利益率 (c) 所得金額 (d) 在庫量 (e) 従業員数の 5 項目

(イ) 地域内の中小・小規模事業者 144 事業者を対象に、業種別に景況感等の項目を、メール・FAX 等を活用し毎月調査する（**景気 DI 調査**）。

【調査項目】

全国と当地域の景況比較を容易にするため、また業種別個社支援に有効活用するため、中小企業庁が実施している中小企業景況調査に関する業種別調査票（小売・サービス・卸売・建設・製造業）を参考に業種別に調査項目を設定する。

(a) 景気・業況 (b) 売上高 (c) 経常利益 (d) 資金繰り (e) 設備投資
(f) 雇用人員 (g) 仕入価格 (h) 販売単価 (i) 販売数量 (j) 在庫水準 他

(ウ) 上記（ア）、（イ）の数値を下記の調査データと比較することで『**当地域の経済動向（特性）と小規模事業者の経営実態**』を業種毎に整理・分析する。

【活用データ】

(a) 小規模企業景気動向調査（全国商工会連合会）
(b) 地域別経済動向（内閣府）
(c) 地域経済報告、企業短期経済観測調査結果の概要【中国地区および広島県】（日本銀行）
(d) 広島県内経済情報報告（中国財務局）
(e) 業種業界動向（㈱経営ソフトリサーチ）
(f) 中小企業白書、小規模企業白書、中小企業景況調査資料（中小企業庁）

② マーケット水準評価・マーケット特性評価調査の実施（新規）

(ア) 地域内の消費支出高・マーケット水準・マーケット特性等について、市場情報評価ナビ（MieNa）・地域経済分析システム（RESAS）・地図による小地域分析（jSTATMAP）、総務省家計調査等の活用、管内の駅利用者アンケート調査の実施等により随時、調査・分析を行う。

【調査項目】

(a) マーケット水準評価（規模・安定・富裕・流入・密集・成長） (b) 住居者特性
(c) 駅利用者特性（属性・自宅最寄駅・利用頻度・利用時刻・移動目的他 10 項目）
(d) 産業特性 (e) 将来人口 他

(5) 結果の活用方法

①『**景気 DI 調査結果**』については四半期毎に、『**当地域の経済動向（特性）と小規模事業者の経営実態調査**』については年一回、3 商工会ホームページと会報を活用し地域の商工業者に提供する。また、これら情報は職員間で情報共有すると共に巡回訪問・窓口相談の折に事業者に提供し、事業計画策定等に活用する。

②『**マーケット水準評価**』及び『**マーケット特性評価調査**』は、小売事業者用やサービス事業者用など業種別に調査結果を整理した資料を巡回訪問・窓口相談の折に提供し、地域内の潜在需要の掘り起しや流入消費需要の取込み等による販路力強化等を目指す小規模事業者や、創業を目指す相談者の事業計画や経営方針の策定に活用する。
これら情報は電子データ化し、職員が携帯するタブレット端末等で情報共有する。

③地域内小規模事業者の業種毎の経営実態・売上・採算動向を把握し、小規模事業者の事業の成長・発達段階に応じて事業計画策定支援等に活用する。

④調査によって、業績悪化や重要な経営課題に直面している小規模事業者の把握に繋がり、以後の経営状況分析、経営計画策定支援等、商工会の支援を必要とする対象先の把握に活用する。

(6) 目標

(1) の目的を達成するために次の数値目標を設定する。

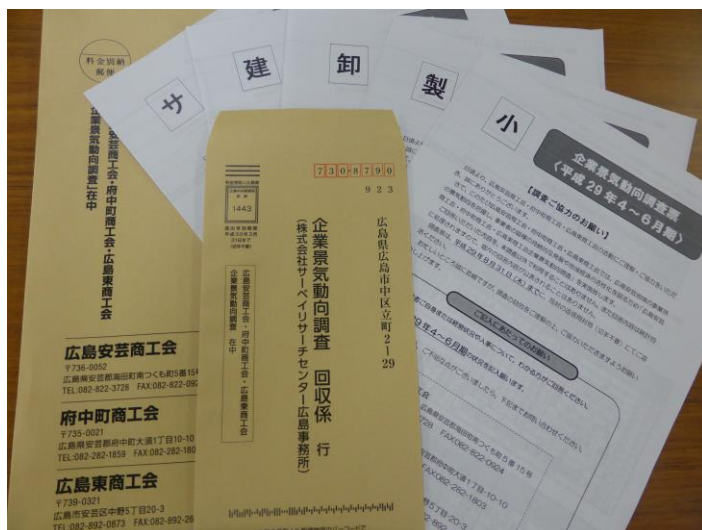
項 目	現状	29 年度		自己 評価	達成率 (%)
		目標	実施		
申告財務データ等から情報を取得する事業者数①	未実施	1,100	1,049	B	95
景況感に関する情報を収集する事業者数②	未実施	144	100	C	69
調査数合計 (①+②)	未実施	1,244	1,149	B	92
商工会管内の小規模事業者数に占める調査割合 (※1)	未実施	30%	28%	B	92
景気D I 調査実施回数 (公表回数)	未実施	10 回 (3 回)	3 回 (2 回)	C (C)	30 (66)
経済動向調査公表回数	未実施	1 回	1	A	100
ホームページ、会報による情報提供回数	未実施	3 回	3	A	100
経済動向情報の巡回窓口相談時の提供件数	未実施	450	9,267	A	2,271
マーケット水準・特性評価情報の巡回窓口相談時の提供件数	未実施	450	80	D	19

(※1) 商工会管内の小規模事業者数 4,095 事業者の内、30%を目標に調査を実施する。

<取組みの様子>

【景気DI調査委託会社および資料など】

1. 調査依頼会社; リサーチ 株式会社(本社所在地; 広島市)
2. 調査回数・時期; 合計3回 (①平成29年10月、②12月、③翌1月)



【商工会セクションリーダー記入欄】

(総合評価) 自己評価	コメント
C	景気 DI 調査は、経営発達支援計画では毎月実施としていたが、中小企業庁の全国調査と同様の四半期毎の実施とし、全国の動向との比較をした。 駅利用調査については、3 商工会の各主要 JR 駅（向洋駅・海田市駅・矢野駅）の平日、週末の駅利用者動向を実施。調査した内容を地域特性に絡めて分析することで各駅利用者の消費動向を知ることができる報告書とした。景気 DI 調査と会計データを合わせた分析では、地域特性を明確に見出すまでには至らなかった。 各調査結果は、紙媒体で会員へ提供、ホームページで公開を行ったが、引き続き個社支援に活用していきたい。 また、地域経済動向調査については、平成 30 年度は伴走型補助金が付かない可能性が高いため、金融案件や確定申告データ、その他、公的統計データを活用する等により、地域経済動向を把握する必要があると考える。

【事業評価委員記入欄】

(総合評価) 評価委員	コメント
C	このセクションについて見直しの必要が、ある。 【見直し案等】 ・地域特性の分析・調査・情報収集ならびに、マクロ環境分析については、公的機関データ、および商工会保有（例；金融・確定申告などの）データを最大限活用し、支援先に対して有益な情報を提供すること。 ・職員情報共有化の指標を作成すること。

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

（１）目的

小規模事業者の現状把握による経営課題の抽出、その解決に向けた経営計画策定支援を伴走支援することを目的に、小規模事業者の販売する商品や提供するサービスの内容、保有する技術・ノウハウ・人材等の経営資源の内容、財務の内容等の定数的・定性的経営情報の分析を行う。

（２）現状

- ①日本政策金融公庫国民生活事業の小規模事業者経営改善資金（マル経）や普通貸付（マル普）等の金融支援の際に財務的経営指数の分析を行っている。

- ②記帳代行先の法人決算・確定申告相談の際に、小規模事業者からの依頼に応じて財務分析を行っている。
- ③主に商工会担当職員が単独で、小規模事業者からの依頼に応じて、個人的スキルで経営状況の分析を行っている。

(3) 課題

- ①金融斡旋相談を通じて得られた定数的・定性的情報を、金融支援のみの活用でなく、経営課題の解決に向けた経営計画策定に反映することが必要である。
- ②法人決算、確定申告相談の際の決算分析は申告結果の把握にとどまっており、蓄積された膨大な決算データを経営計画策定に有効活用することが必要である。
- ③多くの小規模事業者は、自社の強みや弱み及び有形・無形の経営資源等、自社の経営状況を客観的に分析し経営計画策定に反映することが必要である。

(4) 具体的事業内容

①経営状況分析の必要性を啓蒙

(ア) 経営相談時における支援ニーズの掘り起し

巡回・窓口相談時において、金融・労務・税務等、基礎的相談に対する支援のみならず、中長期的な経営の安定や持続的な発展、円滑な事業承継に必要な取り組みとして、経営状況分析を踏まえての経営課題の抽出と事業計画の策定等が必要であることの説明も併せて実施し、支援ニーズの掘り起しを図る。

(イ) 日本政策金融公庫や税務署等との連携による支援ニーズの掘り起し

日本政策金融公庫や民間金融機関を訪れる創業資金調達相談者や、海田税務署を訪れる事業開始届等の書類提出者の、商工会への紹介依頼を継続実施し、現状分析を踏まえての創業計画の策定が必要であることの説明を行い、支援ニーズの掘り起しを図る。

(ウ) 啓発セミナーの開催による支援ニーズの掘り起し

小規模事業者を対象に、経営状況分析の必要性と分析手法、それらを踏まえての経営課題の抽出と経営計画策定の必要性に関する啓発セミナーを開催し、支援ニーズの掘り起しを図る。啓発セミナーは、既存事業者・創業予定者・事業承継を検討している事業者の出席を想定しており、商工会ホームページ・商工会報による開催告知と併せ、日本政策金融公庫広島支店・海田税務署・広島県事業引継ぎ支援センターにも告知案内文書を設置する。

②経営状況分析を行う項目と手法

上記①の取組みにより経営分析を実施することになった小規模事業者に対し、ヒアリング（2次データ分析・財務分析等に基づきヒアリング項目を設定）を実施するとともに、その結果を踏まえ、経営状況分析内容を決定し分析を実施する。ヒアリング項目、経営状況分析項目は小規模事業者の業種・状況により異なるが主に下記の内容を基本として実施する。

【ヒアリング項目】

(ア) 営業日・営業時間 (イ) 提供商品・サービス (ウ) 想定競合店 (エ) 自社の強み・弱み (オ) 想定客層 (カ) 販路（商圏） (キ) 実施している販促活動 (ク) 従業員に関すること (ケ) 作成している帳簿種類（顧客名簿等） (コ) 経営目標 (カ) 承継意識（後継者の有無等） 他

【経営状況分析内容】

(ア) 財務分析 (安全性・収益性・生産性・効率性・成長性等に関する 20 項目) (イ) S W
O T 分析 (ウ) 商圈強度分析 (エ) A B C 分析 (オ) 競合調査 (カ) 事業所周辺通
行量調査 (キ) メニュー表分析 (ク) 従業員意識調査 他

(5) 結果の活用方法

- ① 上記の各種分析結果により、小規模事業者の経営状況を正確に把握するとともに、調査対象事業者へ直接分析結果を提供し、経営課題の抽出、小規模事業者の事業の成長・発達段階（創業期・成長期・成熟期等）に応じた経営計画の策定支援に活用する。
- ② 分析結果は、後述の「3. 事業計画策定支援に関すること」でチーム支援を実施するために必要な共通認識を構築するための基礎資料として使用する。

(6) 目標

(1) の目的を達成するために次の数値目標を設定する。

内 容	現状	29 年度		自己 評価	達成率 (%)
		目標	実施		
経営相談等での 啓発事業者数①	未実施	240	296	A	123
広島東商工会	—	100	147	A	147
府中町商工会	—	60	41	C	68
広島安芸商工会	—	80	108	A	135
啓発セミナー	未実施	9	9	A	100
啓発セミナー受 講事業者数②	未実施	168	65	C	38
広島東商工会	—	70	32	C	46
府中町商工会	—	42	12	D	29
広島安芸商工会	—	56	21	C	38
啓発事業者数 合計①+②	未実施	408	361	B	88
経営状況分析事業者数	未実施	180	183	A	101
広島東商工会	—	75	104	A	138
府中町商工会	—	45	37	B	82
広島安芸商工会	—	60	42	C	70

※啓発件数については経営状況分析支援の目標件数の 2 倍強とし、啓蒙セミナーの募集定員は 1 回当たりの 20 名を基準としている。

※経営状況分析件数は、経営指導員 12 名×15 件を基準とし、継続的な啓蒙により段階的に増加を図る。

<取組みの様子>

【啓発チラシ・セミナー風景】

- 講師：(有)エーケンテック
代表 中小企業診断士 江川 雅典氏
(本社所在地：広島市)
- 開講回数：合計9回(各商工会3回ずつ)
- 会場：各商工会館・支所 等
- テーマ：経営セミナー
「成功する経営計画作成の極意」

**経営状況
支援事業** **小さな会社こそ経営計画を作ろう!**
「成功する経営計画作成の極意」
 なぜ、優良企業が経営計画を作り、金融機関や取引先が重視するのか?
 本道の作り方、運用の仕方が分れば**経営計画書は「強力な経営の武器」**になるからです!

一歩踏み出せば実現する!
**事業を成功させる経営計画の
作成ポイントがわかる!**

対象者 経営者、後継者、
幹部、創業予定者
参加費用 無料

開催日時・会場 ※各商工会とも同じ日程で開催します。

商 会 名	期 間	日 時	会 場
広島県商工会連合会	7月22日(金)19時	(月) 14時～16時	広島県商工会連合会
広島県商工会連合会	7月22日(金)19時	(月) 14時～16時	広島県商工会連合会
広島県商工会連合会	7月22日(金)19時	(月) 14時～16時	広島県商工会連合会
広島県商工会連合会	7月22日(金)19時	(月) 14時～16時	広島県商工会連合会
広島県商工会連合会	7月22日(金)19時	(月) 14時～16時	広島県商工会連合会
広島県商工会連合会	7月22日(金)19時	(月) 14時～16時	広島県商工会連合会
広島県商工会連合会	7月22日(金)19時	(月) 14時～16時	広島県商工会連合会
広島県商工会連合会	7月22日(金)19時	(月) 14時～16時	広島県商工会連合会
広島県商工会連合会	7月22日(金)19時	(月) 14時～16時	広島県商工会連合会
広島県商工会連合会	7月22日(金)19時	(月) 14時～16時	広島県商工会連合会

申込先 ◆(37支所) 広島県商工会 ☎082-822-3728 FAX 082-822-0924
 ◆(3支所) 府中町商工会 ☎082-282-1859 FAX 082-282-1803
 ◆(1支所) 広島県商工会 ☎082-892-0873 FAX 082-892-2636



セミナー「成功する経営計画作成の極意」参加申込書

所在地 _____
 F.A.X _____
 参加者名 _____

会場(番号をご記入下さい)
 小規模事業者支援推進事業(広島県商工会・府中町商工会・広島県商工会)
 ※申込に当たっては各商工会の申込書に記入していただき、申込書に添付して提出してください。

【商工会セクションリーダー記入欄】

(総合評価) 自己評価	コメント
B	「啓発セミナー」は、後に続く「事業計画策定セミナー」の開催予定時期と伴走型補助金の採択日(事業開始日)との兼ね合いを考慮しての開催日程となった。 その結果としてセミナー告知日から開催日までの日程が窮屈になったことも、参加事業者が目標未達となった要因のひとつと考えられる。 急な開催案内によりセミナー出席が出来ない小規模事業者に対しては、巡回・窓口相談により積極的に啓発を実施したことにより、啓発事業者総数については目標数値の88%を達成することができた。 経営状況分析事業者数についても目標数値の101%を達成している。 啓発セミナーを9回開催したことは事業者への受講機会の提供には寄与したが、開催期間を3週間以上設けたことにより、事

業計画作成セミナーまでの間隔が最長で1ヶ月以上と空き過ぎる結果となった。
啓発から事業計画策定支援実施までのスケジュール設定が反省点としてあげられる。

【事業評価委員記入欄】

(総合評価) 評価委員	コメント
B	このセクションについて見直しの必要が、無い。 【意見・見直し案等】 ・「B」評価ではあるが、計画通りの3商工会各3回シリーズ合計9回ではなく、1商工会各1回の合計3回とし、巡回・窓口相談など、個別に啓蒙活動を行っていくこと。 ・数値目標となる「量」だけにとらわれず、啓発セミナー参加者へのアンケート等により、「質」の面も考慮し高い事業成果につなげる。

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(1) 目的

小規模事業者の経営課題を解決するため、経済動向【指針③】、経営状況分析【指針①】の結果を踏まえ、小規模事業者の『強み』を生かし需要の変化に対応した事業計画の策定や経営革新への取組み等を推進する。

また、創業並びに第2創業（経営革新）希望者に対しても、経済動向【指針③】、経営状況分析【指針①】の結果を踏まえた支援を実施し、地域内開業率の引き上げ、雇用創出等による地域活性化を目指す。

(2) 現状

- ①金融相談や経営革新計画承認申請・各種補助金申請等で必要な時に策定支援を実施している。
- ②創業及び第2創業希望者の事業計画策定支援は、偶発的な窓口相談が中心である。
- ③経営指導員が単独で、小規模事業者からの依頼に応じて個人的スキルに基づき策定支援している。
- ④3町商工会の経営指導員4名で構成する診断チームが経済動向・経営状況分析（経営者ヒアリング・2次データ分析・財務分析・通行量調査・通行人特性調査・競合店調査・従業員意識調査等）の結果を踏まえ経営計画の策定や診断結果説明会（経営者や幹部を対象）、フォローアップ支援を行ってきた（年数件）。

(3) 課題

- ①補助金の獲得を目的とした一過性の事業計画策定支援から、ビジネスモデルの転換や再構築を通じた売上増加や利益拡大等を目的とした『経営の羅針盤』としての事業計画策定支援への転

換が必要である。

- ②創業及び第2創業希望者の事業計画策定支援機会を増やすため、日本政策金融公庫広島支店、民間金融機関、海田税務署、広島県事業引継ぎ支援センター、広島県よろず支援拠点との連携を強化することが必要である。
- ③経営計画については絶対的な正解はなく、セカンド・オピニオンの観点から、複数の支援者による支援体制を構築することが必要である。

(4) 具体的事業内容

①事業計画策定の必要性を啓発

支援ニーズの掘り起しとして以下の取組みを実施する。

(ア) 経営相談時における支援ニーズの掘り起し

I-2. 経営状況の分析における支援ニーズの掘り起しにおいて示した巡回・窓口相談時等において、事業計画策定の必要性の説明も合わせて実施し、その策定支援ニーズの掘り起しを行う。

(イ) 啓発セミナーの開催による支援ニーズの掘り起し

I-2. 経営状況の分析における支援ニーズの掘り起しにおいて示した啓発セミナーにおいて、事業計画策定の必要性の説明も合わせて実施し、その策定支援ニーズの掘り起しを行う。

(ウ) 商工会報・ホームページを活用した支援ニーズの掘り起し

事業計画策定の重要性に関する説明とその策定支援に関する情報を商工会報（郵送及び新聞折り込み）及びホームページ等を活用し発信し、事業計画策定支援ニーズの掘り起しを行う。

②事業計画策定の支援方法

【支援対象】

対象となる事業者については、創業からの年数や、経営状況の把握における情報を加味し、創業期、成長期、成熟期（承継期）、第二創業期・衰退期の4つに区分し支援に当たる。

各小規模事業者の事業の成長・発達段階に合わせた支援を実施することにより、小規模事業者がその潜在力を発揮し『自立した事業運営』と『経営の安定』を実現させるために必要な事業計画の策定支援を実施する。

【支援体制】

担当経営指導員が事業計画策定終了まで伴走型支援を行う。必要に応じて、広域支援担当経営指導員は、担当経営指導員を側面支援する。また、経営課題が高度な案件についてはチーム型支援や専門家派遣制度（広島県商工会連合会・広島県よろず支援拠点・ミラサボ・中小機構等）を活用し、事業計画策定を支援する。

【支援内容】

(ア) 創業塾の開催（創業期向け）【拡充実施】

創業期に区分される事業者や創業予定者を中心に5回のシリーズ化した創業セミナー（計

25 時間）を行う。内容としては創業計画の策定をはじめ、人材育成、会計・税務、創業融資、マーケティング戦略等、創業に必要な知識の習得を目指す内容であり、講師には他の支援機関とも連携して専門家を招聘する。セミナー修了後にはセミナー受講者を対象に個別相談会を行うとともに、創業計画の策定を経営指導員が伴走支援する。

また、その支援にあたっては、広島県事業引き継ぎセンターとの連携による事業承継のマッチング、専門家派遣制度、創業補助金等の各種支援制度の積極的な活用も推進する。



(イ) 事業計画策定セミナーの開催（成長・成熟期向け）【拡充実施】

成長期・成熟期に区分される事業者を中心に3回のシリーズ化した事業計画策定セミナー（計6時間）を年1回行う。

講師には他の支援機関とも連携して専門家を招聘する。セミナー修了後にはセミナー受講者を対象に個別相談会も行う。

「2. 経営状況の分析」で分析を行った小規模事業者や若手経営者の中から成長期・成熟期に区分される事業者を中心にセミナーへの受講者を募り、受講後は事業計画の策定を担当経営指導員が伴走支援する。

また、その支援にあたっては専門家派遣制度、「経営力向上計画の認定申請」「経営革新計画認定申請」「ものづくり補助金」や「小規模事業者持続化補助金」等の各種支援制度の積極的な活用も推進する。

(ウ) 専門家による個別相談会の開催（第二創業期・衰退期向け）【拡充実施】

第二創業期・衰退期に区分される事業者を中心に、他の支援機関と連携し専門家を講師に招聘しての個別相談会を開催する。

個別相談会への参加者を対象に、積極的に専門家派遣制度を活用し、第二創業や事業再生に資する経営計画策定を支援する。併せて策定と並行して利用できる支援メニューに関する情報提供から申請等まで担当経営指導員が伴走支援する。

(5) 目標

(1) の目的を達成するために次の数値目標を設定する。

内 容	現状	29 年度		自己 評価	達成率 (%)
		目標	実施		
啓 発 事 業 者 数 (6 ページ記載分再掲)	未実施	408	361	B	88
広島東商工会	—	170	179	A	98
府中町商工会	—	102	53	C	52
広島安芸商工会	—	136	129	B	94
創 業 塾	1	2	2	A	100
創業塾受講者数	75	120	49	C	40
広島東商工会	—	50	33	C	54
府中町商工会	—	30	0	D	0
広島安芸商工会	75	40	16	C	40
事業計画策定セミナー	3	9	9	A	100
セミナー受講者数	72	144	139	B	96
広島東商工会	61	60	62	A	108
府中町商工会	0	36	37	A	103
広島安芸商工会	11	48	40	B	83
個 別 相 談 会 (第二創業期等向け)	未実施	6	6	A	100
相談会参加事業者数	0	24	16	C	66
広島東商工会	0	10	5	C	50
府中町商工会	0	6	5	B	83
広島安芸商工会	0	8	6	C	75
事業計画策定事業者数 (※)	59	144	117	B	81
広島東商工会	21	60	43	C	71
府中町商工会	15	36	36	A	100
広島安芸商工会	23	48	38	C	79

※事業計画策定事業者数は、経営指導員 12 名×12 件を基準とし、継続的な啓蒙により段階的に増加を図る。

<取組みの様子>

【経営計画作成セミナー風景・チラシ】

1. 講師; 中小企業診断士 (有)エーケンテック代表取締役 江川 雅典 氏
2. 開催回数; 合計9回
2. 開講回数; 合計9回 (各商工会3回ずつ)
3. 会場; 安芸府中商工センター、ひまわりプラザ、
安芸区民文化センター
4. テーマ; 「成功する経営計画作成の極意」



**経営の未来が見えてくる
3日間**
小規模事業者のための
経営計画作成セミナー
※本日のセミナーは、経営計画とは、強力な経営の武器です。
【セミナー講師】中小企業診断士 江川雅典 氏 (有)エーケンテック代表取締役
【セミナーテーマ】1 目的: 経営計画作成の目的と考え方・進め方
2 目的: 経営計画の具体的な作成と具体的な計画
3 目的: 経営計画の具体的な作成と具体的な計画

【セミナー日程・会場】

日	場	時	講	場
1	広島市東区	8月20日(日)	10:00~16:00	広島市東区民文化センター
2	広島市東区	8月27日(日)	10:00~16:00	広島市東区民文化センター
3	広島市東区	9月3日(日)	10:00~16:00	広島市東区民文化センター
4	広島市東区	9月10日(日)	10:00~16:00	広島市東区民文化センター
5	広島市東区	9月17日(日)	10:00~16:00	広島市東区民文化センター
6	広島市東区	9月24日(日)	10:00~16:00	広島市東区民文化センター
7	広島市東区	10月1日(日)	10:00~16:00	広島市東区民文化センター
8	広島市東区	10月8日(日)	10:00~16:00	広島市東区民文化センター
9	広島市東区	10月15日(日)	10:00~16:00	広島市東区民文化センター

※会場は各商工会が異なります。各商工会のホームページをご覧ください。

申込先 (有)エーケンテック 広島支店 ☎ 082-822-3728 FAX 082-822-0924
 (有)エーケンテック 広島支店 ☎ 082-282-1839 FAX 082-282-1803
 (有)エーケンテック 広島支店 ☎ 082-892-0873 FAX 082-892-2656

「経営計画作成セミナー」参加申込書

事業所名	所在地
T E L	F A X
業 種	参加者名
出席を希望する会場 (両方をご記入下さい)	氏 名
	〒 市 区 町 丁目 番 号

平成29年度広島県小規模事業者支援推進事業 (広島県商工会・府中町商工会・広島東商工会)
 平成29年度広島県小規模事業者支援推進事業 (広島県商工会・府中町商工会・広島東商工会)
 平成29年度広島県小規模事業者支援推進事業 (広島県商工会・府中町商工会・広島東商工会)



<取組みの様子>

【創業塾 チラシ】

1. 講師; (株)オフィスヒューミーシック 渡貫 久氏、小倉 綾 氏
2. 開催回数; 合計5回

経営発達支援事業
 謝辞したい方
 新しくビジネスを始めたい方
 定年退職を迎えられ新しく何かを始めたい方
 副業を始めたい方

創業塾

応援します! あなたの「夢」を「現実」に!

2017年 全5回 各日10:00~16:00 (受付 9:30~)

8/20日・27日・9/3日・10日・24日

場 所 広島東商工会 (瀬野川支所) 3F
 広島市安芸区中野5-2-3

受講料 無料

定 員 20名
 ※定員になり次第募集は締め切ります

対 象 ●創業予定者
 ●創業間もない方
 ●創業に興味のある方

備 考 駐車場がありませんので、
 公共交通機関をご利用ください

平成29年度広島県小規模事業者支援推進事業 (広島県商工会・府中町商工会・広島東商工会)

お問合せ先 広島東商工会 ☎ 082-892-0873

創業の心構え、事業計画、創業融資、会計、税務など
 創業に必要な知識を学びます

日 時	テーマ	講 師
第1回 8月20日(日) 10:00~16:00	●オリエンテーション ●経営の基礎 創業の心構え、事業計画の作成 ●第1回 マーケティングの基礎知識① マーケティングと経営戦略の基礎知識	渡貫 久 氏 小倉 綾 氏
第2回 8月27日(日) 10:00~16:00	●第2回 マーケティングの基礎知識② マーケティングと経営戦略の基礎知識 ●マーケティングの基礎知識 マーケティング戦略の作成	渡貫 久 氏
第3回 9月3日(日) 10:00~16:00	●創業事例紹介 創業事例から学ぶ ●創業計画の作り方 ビジネスプランの作成	渡貫 久 氏
第4回 9月10日(日) 10:00~16:00	●創業計画書の作成 ビジネスプランの作成 ●ビジネスプランの発表 作成したビジネスプランを発表	渡貫 久 氏 小倉 綾 氏
第5回 9月24日(日) 10:00~16:00	●人材育成の心構え 人材育成の心構え ●会計と財務の基礎 会計と財務の基礎 ●税務の活用について 税務の活用について	渡貫 久 氏 小倉 綾 氏

受講申込書

お申し込みのうえ、下記事項を記入の上、8月9日(木)までにEメールにてお送りください。

氏 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名
事業所名	業 種	住 所	T E L	F A X
氏 名	E-mail			

FAX 082-892-2656

<取組みの様子>

【第二創業個別相談会チラシ】

1. 講師; 中小企業診断士
(有)エーケンテック
代表取締役
江川 雅典 氏
2. 開催回数; 合計6回



今、イノベーションを起こすとき!!
第二創業個別相談会
環境変化の激しい時代を勝ち抜く経営を支援します

参加無料

講師
中小企業診断士
江川 雅典 氏
第二エーケンテック代表取締役

対象
第二創業・事業転換・事業再生を
お考えの事業主及び後継者の方
(参加・非参加を問わず、定員定員6名、おひとり
1時間30分～45分の個別相談となります)

開催日時・会場

申込先番号	開催日時	会場
① 広島県商工会	平成29年 9月 4日(月) 13時～17時	広島県商工会広島県会館(広島県広島市1-11)
② 広島県商工会	平成29年 9月 13日(水) 16時～20時	広島県商工会広島県会館(広島県広島市2-17)
③ 府中商工会	平成29年 9月 15日(金) 17時～21時	府中商工会センター(広島県府中市3-10-10)
④ 広島安芸商工会	平成29年 9月 20日(水) 17時～21時	広島安芸商工会広島県安芸区会館(広島県安芸区15)
⑤ 府中商工会	平成29年 9月 21日(木) 13時～17時	府中商工会センター(広島県府中市3-10-10)
⑥ 広島安芸商工会	平成29年 9月 26日(水) 13時～17時	広島安芸商工会広島県安芸区会館(広島県安芸区15)

お申し込み先

- ① ② 広島県商工会 ☎082-892-0873 FAX082-892-2656
- ③ 府中商工会 ☎082-282-1859 FAX082-282-1863
- ④ ⑤ ⑥ 広島安芸商工会 ☎082-822-3728 FAX082-822-0924

【第二創業個別相談会】参加申込書

事業所名 _____ 所在地 _____
電話番号 _____ FAX _____
業 種 _____ 参加者氏名 _____
出席も希望される会場(番号をご記入下さい) _____
平成29年度産学官連携事業(広島県商工会・府中商工会・広島安芸商工会)
事務局: 広島県商工会 広島県会館 3階 303号室 電話: 082-892-0873 FAX: 082-892-2656

【商工会セクションリーダー記入欄】

(総合評価) 自己評価	コメント
B	当セクションについては、各商工会の指導職員が、売上増加に向けた成果に期待がもてる「計画作成セミナー」や「創業塾」の開催等を、企画・立案（講師選定や日程、開催時間・場所等の諸条件を加味）出来たと判断する。 支援対象事業者にとって、「自社の事業計画を策定してみよう！」という気持ちを引出すきっかけ、動機づけ、さらにセミナー参加への勧誘等、各指導職員の努力は、セミナーへの受講者数などからも高く評価できる。 しかし、今後の課題として、<u>セミナー内容を見直し</u>して、より効果的で、実のある作成セミナー【3 商工会×3 回シリーズ】の継続実施に取り組みたい。そうすることで事業計画作成の支援以後の（経営発達）支援（計画作成自体や計画に沿った支援時間）への伴走型支援が可能となり、PDCA全体を通じて、成功に導ける、と判断する。

【事業評価委員記入欄】

(総合評価) 評価委員	コメント
B	このセクションについて見直しの必要が、無い。 【意見・見直し案等】 ・支援先ニーズの掘り起こし、啓発セミナー実施、計画策定までの一連のデータベース管理（共有化）が重要で、次の計画策定後の支援として、計画の質も実現性・具体性が必要である。

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(1) 目的

事業計画を策定した全ての事業者に対し、事業計画の進捗状況を把握できる仕組みを構築し、経営課題に対し敏速に経営支援を提供できるよう努める。事業計画と実質的なニーズや実施内容に齟齬が生じた場合や、新たな課題が生じた場合は、事業計画の練り直しや直面した課題の解決支援を速やかに講じる等PDCAサイクルを確立する。

順調な小規模事業者については成功モデル例として取りまとめ職員間で共有することにより、類似の経営課題に直面する他の小規模事業者の経営支援に活用する。

(2) 現状

- ①事業計画の策定自体が目的となってしまう、実際に計画通りに進捗した事業者は少ない。
- ②小規模事業者持続化補助金、創業補助金、ものづくり補助金など申請時に事業計画策定が必要な補助金の活用提案を通じて、事業計画策定後の進捗フォローアップを実施している。
- ③経営革新計画承認事業者については、専門家派遣制度（広島県商工会連合会・広島県よろず支援拠点・ミラサポ・中小機構等）も活用し、進捗支援を実施している。
- ④創業後、3商工会の継続記帳指導や税務申告指導を利用している事業者については確定申告時に事業計画の進捗状況を確認している。

(3) 課題

- ①補助金の清算時に求められる実績報告についての支援ニーズが中心で、補助金請求手続きが主目的となっており、事業計画自体の実施確認把握が必要である。
- ②事業計画の進捗状況の確認頻度の向上と、事業計画と、実質的なニーズや実施内容に齟齬が生じた場合や、新たな課題が生じた場合に、事業計画の練り直しや直面した課題の解決支援に速やかに対応できる組織的支援のスキーム作りが必要である。
- ③職員の人事異動が活発化している状況において、異動に左右されない継続的な支援体制の構築が必要である。

(4) 具体的事業内容

①経営指導員による伴走支援の実施【拡充実施】

事業計画策定後の支援として、事業計画を円滑に実行できるように、事業計画策定を支援した経営指導員が、事業遂行上の問題や課題の抽出、進捗状況の確認等、事業の成長・発達段階に応じ着実なフォローアップを行う伴走型の支援を実施する。支援内容・進捗状況は、カルテ・チェック表（※1）・経営発達支援会議（毎月1回開催）により情報を共有するとともに、担当者一人で解決困難な案件については、チーム型支援、専門家派遣制度（広島県商工会連合会・広島県よろず支援拠点・ミラサポ・中小機構等）を活用し、諸課題の解決を図る。

尚、フォローアップのサイクルについては、成長・成熟期の事業者に対しては2ヵ月に1回以上、創業期の事業者に対しては1ヵ月に2回以上、事業承継（第二創業）事業者に対しては1ヵ月に1回以上訪問により実施する。

事業計画進捗状況報告書

平成 年 月 日

事業計画策定者 氏名 _____

代表者 氏名 _____

担当経営指導員 氏名 _____

〇 創業の状況（年 月期）（単位：万円）

項目	計画	実績
売上高		
売上原価		
（うち減価償却費）		
売上総利益		
販管費		
（うち減価償却費）		
営業利益		
経常利益		
当期純益		

〇 事業計画進捗率（％）

チェック項目	進捗率（％）	備考

〇 計画達成できなかった場合（※）の要因および今後の見込み

（※）当初計画の主要項目に対して、数値目標を下回る場合をいう。

〇 計画達成のために実施した支援項目

〇 計画達成のために必要な支援項目

〇 その他

（※1）計画進捗率（％）、必要な支援項目、実施した支援項目、新たな課題 他を一覧表にしたチェック表により予実管理・フォローアップ状況の『見える化』を図る。（右図参照）

②事業計画実施に係る資金調達支援【拡充実施】

（ア）実施内容

（a）国等の補助金活用の提案

『小規模事業者持続化補助金』、『ものづくり補助金』、『創業補助金』等の各種支援制度の積極的な活用も提案し、計画の実現を支援する。

（b）小規模事業者経営発達支援融資制度活用等の金融支援

事業計画において、運転資金等の資金調達が必要な小規模事業者に対しては、『小規模事業者経営発達支援融資』や『マル経融資』を積極的に活用する他、『市町の制度融資』も有効に活用し、計画の実現を支援する。

（イ）支援体制

事業計画策定を支援した経営指導員が融資実行支援等を実施し、支援内容・進捗状況は、カルテ・チェック表・経営発達支援会議（毎月1回開催）により情報を共有する。

（ウ）連携する他の支援機関

日本政策金融公庫広島支店と連携し円滑な融資実行を支援する。厳しい資金繰りや財務内容の改善、事業再生を目指している小規模事業者に対しては、貸付を実施している金融機関や信用保証協会とも連携し、多面的支援を実施する。

(5) 目標

(1) の目的を達成するために次の数値目標を設定する。

内 容	現状	29 年度		自己 評価	達成率 (%)
		目標	実施		
事業計画策定後の事業者 へのフォローアップ延べ回数	268	576	416	C	72
広島東商工会	144	240	164	C	68
府中町商工会	44	144	51	C	35
広島安芸商工会	80	192	201	A	104
創業計画策定後の事業者への フォローアップ延べ回数	128	576	47	D	8
広島東商工会	111	240	3	D	1
府中町商工会	12	144	0	E	0
広島安芸商工会	5	192	44	D	22
承継計画策定後の事業者への フォローアップ延べ回数	10	288	12	D	4
広島東商工会	6	120	5	D	4
府中町商工会	4	72	0	E	0
広島安芸商工会	0	96	7	D	7
資金調達相談事業者への フォローアップ延べ回数 (経営計画策定支援事業者の内)	169	300	120	C	40
広島東商工会	71	125	32	D	25
府中町商工会	32	75	25	D	33
広島安芸商工会	66	100	63	C	63

上記のフォローアップ延べ回数は、事業計画策定事業者数を、平成 29 年度から平成 31 年度は経営指導員 12 名×12 件を基準とし、平成 32 年度は各経営指導員 13 件、平成 33 年度は各経営指導員 14 件を基準とし、下記の計算根拠により目標を設定している。

- (※1) 事業計画策定後の事業者（成長・成熟期向け）へのフォローアップ延べ回数は、指導員 1 人当たり 8 事業者、2 ヶ月に 1 回以上のフォローアップを目標とする。
- (※2) 創業計画策定後の事業者へのフォローアップ延べ回数は、指導員 1 人当たり 2 事業者、1 ヶ月に 2 回以上のフォローアップを目標とする。
- (※3) 承継計画策定後の事業者へのフォローアップ延べ回数は、指導員 1 人当たり 2 事業者、1 ヶ月に 1 回以上のフォローアップを目標とする。
- (※4) 資金調達相談事業者へのフォローアップ延べ回数は、指導員 1 人当たり 5 事業者（上記（※1）（※2）（※3）の合計 12 事業者の内）1 事業所当たり 5 回以上のフォローアップを目標とする。

【商工会セクションリーダー記入欄】

(総合評価) 自己評価	コメント
D	当セクションについては、フォローアップの進捗管理を共有する仕組みの構築が整わず、効果を検証することが出来なかったため、事業計画の進捗状況を共有することが出来なかった。

今後は、フォローアップの回数だけではなく、効果を検証するためのツール（カルテ等）を作成し、月一度の定例会において職員同士が情報を共有できる仕組みを構築することで、実行性を高め、目標達成に繋げたい。

【事業評価委員記入欄】

(総合評価) 評価委員	コメント
D	このセクションについて見直しの必要が、ある。 【見直し案等】 ・伴走型支援の成果が問われる計画策定後の支援セクションであり、「PDCAサイクル」の確立に向けて仕組み作りを行う必要がある。 ・全国連システムの活用により、職員間での情報共有、見える化を実施する。 ・計画達成事業者の指標についても、統一基準を設ける。 ・支援資源の確保が重要である。

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(1) 目的

需要動向調査を実施することにより、小規模事業者の店舗周辺の需要動向（市場ニーズ、品目毎の購買力等）を的確に把握し、主に近隣の小さな商圈範囲で事業を営む小売・サービス業を中心とした小規模事業者に提供することで、それに沿った販売戦略や商品開発等を踏まえた事業計画策定や、計画実行、需要に対する販路開拓の指針とする。

また、通信販売における需要動向を定期的に調査し結果を公表することで、新たにITを活用して販路開拓を行う小規模事業者に対して、効果的な指標を提供する。

(2) 現状

- ①当地域において、小規模事業者が販売する商品や提供するサービスの需要動向を調査する仕組みや制度を組織として持ち合わせていない。
- ②小規模事業者への需要動向の情報提供は、経営指導員の個々の支援能力に頼った面が強く、情報の共有化や、情報提供における平準化が図られていない。
- ③需要動向が必要な際は、総務省の家計調査等を小規模事業者からの相談時に資料として提示している様な範囲の事例が大半で、小規模事業者が必要とする潜在需要の開拓や販路拡大に繋げることが出来ていない。

(3) 課題

- ①小売・サービス業を中心とした小規模事業者が必要とする商圈内の需要動向を商工会が正確に調査し、小規模事業者に広く提供していくことが必要である。
- ②需要動向の情報収集・提供において、職員間で情報の共有化を図り、組織的な対応を進めていくことが必要である。

(4) 具体的事業内容

①「市場情報評価ナビ (MieNa)」等を活用した需要動向調査 (新規)

小売事業者・サービス事業者等の個社支援を実施するため、小規模事業者等の事業所もしくは出店候補地を調査地点とする商圈について、「市場情報評価ナビ (MieNa)」や「地域経済分析システム (RESAS)」を活用し、個別の需要動向調査を実施する。

活用データベース	「市場情報評価ナビ (MieNa)」 「地域経済分析システム (RESAS)」
調査項目	調査項目は、相談事業者等の個別案件ごとに設定する。具体的な調査項目例は下記のとおり。 商圈における年代別人口、世帯数・世帯構成、居住者の就業状況、住居状況、中夜間人口比率、人口動態、将来人口推計、消費購買力構成、業種別・規模別事業所数、富裕度、成長性、品目別支出額等
調査手法	①市場情報評価ナビ (MieNa) や地域経済分析システム (RESAS) を活用する。相談事業者の店舗もしくは創業予定者の出店候補地を調査地点に指定し、必要な調査項目について情報を収集する。 ②収集した情報を地域特性、市場規模、消費購買力等の視点で整理・分析する。分析にあたっては商圈範囲別 (調査地点の 500m 圏内、1km 圏内、3km 圏内の 3 区分)、他地域との比較、他店との競合状況等の検証を行い、商圈内のターゲットの状況を明らかにする。
調査結果の提供・活用方法	①作成した資料は提供個社別・業種別・地域別に整理し、資料として活用しやすい PDF データ等として蓄積する。 ②個社別に整理した資料は、相談事業者、創業予定者に書面にて提供し、調査結果を出店場所の選別、商圈内のターゲットニーズに合った商品・サービスの開発、販路開拓の重点エリアの抽出、事業計画の見直し・ブラッシュアップ等に活用する。 ③地域別、業種別に整理した資料は、経営分析支援、事業計画策定支援セミナー等においても情報提供を行い、商工会窓口でも閲覧可能な状態とする。

②「日経POS情報」を活用した需要動向調査 (新規)

小売事業者・サービス事業者等の個社支援を実施するため、「日経POS情報」を活用し、小規模事業者等が取り扱う商品について、個別の需要動向調査を実施する。

活用データベース	「日経POS情報」
調査項目	調査項目は、相談事業者等の個別案件ごとに設定する。具体的な調査項目例は下記のとおり。 対象とする商品やカテゴリに関するPOS情報 (加工食品、酒類、家庭商品等の商品単位、商品カテゴリ別、業態単位等の販売実績データ)、新聞・専門誌・雑誌・レポートの記事情報等
調査手法	①相談事業者等が取り扱う商品や取り扱い予定の商品、カテゴリを選定し、必要な項目について日経POS情報の活用により情報を収

	集する。 ②収集した情報を売れ筋商品ランキング、類似商品、新商品ランキング、注目商品、伸びる市場・縮小する市場等の視点で整理・分析する。分析にはPOSデータとともに関係商品の記事情報等も活用し、直近の需要動向を明らかにする。
調査結果の提供・活用方法	①作成した資料は書面にて相談者に提供するとともに、資料として活用しやすいPDFデータ等として蓄積する。 ②調査結果は、消費者ニーズに合った新商品・サービスの開発、品揃えの適正化、効果的な販売促進ツールの作成、売場改善（ビジュアルマーチャンダイジング・クロスマーチャンダイジング等）事業計画策定等に活用する。 ③整理した資料は、経営分析支援、事業計画策定支援セミナー等においても情報提供を行い、商工会窓口でも閲覧可能な状態とする。

③消費者モニタリング調査（新規）

小売事業者・サービス事業者等の個社支援の際に必要な個別商品・サービスの需要動向を調査する。

調査対象	小規模事業者（小売事業者・サービス事業者）の想定商圏内の消費者
調査項目	調査項目は相談小規模事業者や創業予定者の個別案件ごとに設定する。調査項目の具体例は下記のとおり 消費者属性（年齢・性別・同居家族数・居住地）、購入頻度、利用場面、代替・競合、価値（視覚、味覚、触感、機能性、利便性）、価格、デザイン（色、形状、大きさ、重量）、使い心地、必要度、満足度、購入・利用している理由、改善点等
調査手法	①相談小規模事業者が取り扱っている又は取り扱う予定の商品・サービスの需要動向を把握するため、消費者モニタリング調査を実施する。相談者の事業計画に基づきターゲットを想定し、既に収集している2次データに基づく需要動向等を踏まえ、具体的な調査項目を個社別に設定する。 ②JR駅利用者、来店客等から調査票に基づくヒアリングにより情報を収集する。収集件数は分析に必要な件数（1調査当たり100件目安）とする。 ③消費者モニタリング調査により収集した情報を整理し分析する。分析に当たっては仮説の検証を行い、商品・サービスの有効性や訴求ポイント等を明らかにする。調査結果は具体的な消費者の意見等も盛り込み書面にまとめる。
調査結果の提供・活用方法	①作成した資料は書面にて相談者に提供するとともに、資料として活用しやすいPDFデータ等として蓄積する。 ②調査結果は、ニーズに合った商品・サービスの開発、効果的な販売促進ツール作成、店舗づくり・改善などの販路開拓に活用する。 ③調査結果により事業計画の見直しが必要な場合は、その基礎資料に役立てる。

需要動向調査のイメージ

支援対象	区 分	内 容	
創業期にある 小規模事業者	活用データーソース	「市場情報評価ナビ（MieNa）」 「地域経済分析システム（RESAS）」 「日経POS情報」 「消費者モニタリング調査」 ※駅利用者特性調査結果も活用 （地域経済動向調査にて実施）	
	調 査 項 目	小 売 業	居住者属性、昼夜間人口比率、人口動態、将来人口推計、消費購買力構成、業種別・規模別事業所数、来街目的、目的地、交通手段、商品単位・カテゴリー別の販売実績、個別商品の需要動向等
		サービス業	居住者属性、昼夜間人口比率、人口動態、将来人口推計、消費購買力構成、業種別・規模別事業所数、来街目的、目的地、交通手段、外食時の単価、外食利用機会、サービス利用単価、個別サービスの需要動向等
	期待する効果	小 売 業	出店場所の選定、商品開発、品揃えの適正化、販促戦略策定、売り場づくり等
		サービス業	出店場所の選定、サービス開発、メニュー開発、サービス提供方法の検討、販促戦略策定、店舗づくり等
成長期にある 小規模事業者	活用データーソース	「市場情報評価ナビ（MieNa）」 「地域経済分析システム（RESAS）」 「日経POS情報」 「消費者モニタリング調査」 ※駅利用者特性調査結果も活用（地域経済動向調査にて実施）	
	調 査 項 目	小 売 業	居住者属性、昼夜間人口比率、人口動態、将来人口推計、消費購買力構成、業種別・規模別事業所数、来街目的、目的地、交通手段、商品単位・カテゴリー別の販売実績、個別商品の需要動向等
		サービス業	居住者属性、昼夜間人口比率、人口動態、将来人口推計、消費購買力構成、業種別・規模別事業所数、来街目的、目的地、交通手段、外食時の単価、外食利用機会、サービス利用単価、個別サービスの需要動向等
	期待する効果	小 売 業	商品開発、品揃えの適正化、販促戦略策定、売り場づくり等
		サービス業	サービス開発、メニュー開発、サービス提供方法の検討、販促戦略策定、店舗づくり等
経営革新 期にある 小規模事業者	活用データーソース	「市場情報評価ナビ（MieNa）」 「地域経済分析システム（RESAS）」 「日経POS情報」 「消費者モニタリング調査」 ※駅利用者特性調査結果も活用（地域経済動向調査にて実施）	
	調 査 項 目	小 売 業	居住者属性、昼夜間人口比率、人口動態、将来人口

				推計、消費購買力構成、業種別・規模別事業所数、来街目的、目的地、交通手段、商品単位・カテゴリー別の販売実績、個別商品の需要動向等
			サービス業	居住者属性、昼夜間人口比率、人口動態、将来人口推計、消費購買力構成、業種別・規模別事業所数、来街目的、目的地、交通手段、外食時の単価、外食利用機会、サービス利用単価、個別サービスの需要動向等
	期待する効果	小 売 業		新たな出店場所の選別、第二創業に繋がるような新商品開発、品揃えの適正化、販促戦略策定、売り場改善等
		サービス業		新たな出店場所の選別、第二創業に繋がるような新サービス開発、メニュー開発、サービス提供方法の検討、販促戦略策定、店舗づくり等

(5) 目標

(1) の目的を達成するために次の数値目標を設定する。

内 容	現状	29 年度		自己 評価	達成率 (%)
		目標	実施		
需要動向調査① の情報提供事業者数	未実施	144	50	C	34
広島東商工会	未実施	60	49	B	82
府中町商工会	未実施	36	1	D	3
広島安芸商工会	未実施	48	0	E	0
需要動向調査② の情報提供事業者数	未実施	144	3	D	2
広島東商工会	未実施	60	3	D	5
府中町商工会	未実施	36	0	E	0
広島安芸商工会	未実施	48	0	E	0
消費者モニタリング調査③ の情報提供事業者数	未実施	144	2	D	1
広島東商工会	未実施	60	2	D	3
府中町商工会	未実施	36	0	E	0
広島安芸商工会	未実施	48	0	E	0

【商工会セクションリーダー記入欄】

(総合評価) 自己評価	コメント
D	目標に対する未達要因として下記の点があげられる。 ① jSTAT MAP 等の職員研修会も実施したが開催時期が遅かった。 ② 日経 P O S 情報システムのマニュアルを取得し使用できる

	環境は整えたが、想定していた操作研修が出来ず、操作習熟度が低い。 ③モニタリング調査についてはサンプル調査表を作成し共有できる環境は整えたが、結果として未実施となった。 計画策定支援事業者の取扱商品・サービスの属性により実施できない事例があったことも要因のひとつとしてあげられるが、全体的な事業実施の遅れも影響している。
--	---

【事業評価委員記入欄】

(総合評価) 評価委員	コメント
D	このセクションについて見直しの必要が、ある。 【見直し案等】 ・解決策として、支援対象別に業種ごとに期待できる計画記載中の活用データソースの効率的な利用・徹底を図る。 <活用データソース> 「市場情報評価ナビ (MieNa)」 「地域経済分析システム (RESAS)」 「日経POS情報」 「消費者モニタリング調査」

6. 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) 目的

地域経済の動向や小規模事業者の販売する商品、提供するサービスの需要動向の分析結果を踏まえ、地域内の潜在需要の掘り起しや流入消費需要の取込み等、新たな需要の開拓を図り、小規模事業者の売上増加や利益確保を目指す。

(2) 現状

- ①多くの小規模事業者は、独自での販路開拓力・PR力に乏しく、優れた商品やサービスを有していても、それらが直ぐに新たな顧客の開拓に繋がらず苦慮している。
- ②全国商工会連合会、広島県商工会連合会、その他関係機関が行う商談会や展示会の情報提供を行っているが、それらは年一度の開催であり、タイミングを逃した場合参加機会が失われる。
- ③ホームページやtwitter 活用講習会を開催したほか、小規模事業者からの要請により専門家派遣を個別に実施している。
- ④商工会のホームページを活用し、希望する小規模事業者については事業内容等について情報発信を行っている。

(3) 課題

- ①小規模事業者が効率的に新たな需要開拓を推進していくためには、多岐に渡る手法で多面的な推進活動を行っていく必要がある。
- ②出来るだけ多くの小規模事業者が、日程に左右されず参加できる需要開拓事業の実施が必要で

ある。

- ③マーケット特性・商圈を考慮したB toCをビジネスの基本とする小売・サービス業等の小規模事業者の立ち位置からの、需要開拓に繋がる新たな支援事業の実施が必要である。

(4) 具体的事業内容

①商品やサービスのPR，プレスリリース作成支援

支援対象	新規顧客の獲得を目指す地域内の小売・サービス事業者等
手 段	講習会を開催し、自社で作成した商品やサービスのセールスコピーを活用し報道機関に情報発信する等、個々のPRを支援する。また、経営指導員等の職員も出席し資質向上に役立てると共に小規模事業者の商品やサービスのPR支援等をフォローアップする。
効 果	プレスリリースの成功率（掲載率）の向上を通じ、費用が掛からない効果的な販路開拓が可能になる。
これまでの取り組み	平成28年9月に広島安芸商工会が開催している。 3商工会での取り組みを想定し、上記セミナーを広島東商工会・府中町商工会管内小規模事業者にも情報発信し、計15名が出席している。



②ITを活用した販路開拓支援

支援対象	新規顧客の獲得を目指す地域内の小売・サービス事業者等
手 段	小規模事業者の事業計画から判断して最も効果的なITを活用した販路開拓を支援する。具体的にはWEBサイト活用・作成支援セミナーやソーシャルメディア活用セミナーの開催と専門家派遣制度等を活用したフォローアップ、各種ECサイトへの出店支援等、小規模事業者の事業の成長・発達段階に応じて無理なく対応できる方法を提案し、担当経営指導員による伴走型支援を行う。
効 果	地域内外に広くタイムリーに情報発信できる。
これまでの取り組み	受講者の知識レベル（主に初心者）に合わせたWEBサイト作成セミナーやソーシャルメディア活用セミナーを、主に活用動機付けを目的に開催してきた。

③物産展・即売会等への出店支援の実施

支援対象	新規顧客の獲得を目指す製造小売事業者等
手 段	広島市中心部のアンテナショップ「ひろしま夢ぷらざ」や首都圏の「広

	島ブランドショップT A U」、「広島駅新路線橋イベントスペース」等での即売会の実施支援や、ビジネスフェア中四国（ビジネスフェア中四国実行委員会）、広島県ビジネスマッチングフェア（広島県商工会連合会）など各種物産展等への出店を支援し、アンテナショップでの常設販売を促進させる他、新たな需要開拓に繋げる。
効 果	地域内外の消費者が多く訪れる施設において販売することにより、新規顧客の獲得効果が期待できる。また消費者の声を直接聞くことができる。
これまでの取り組み	「ひろしま夢ぶらざ」には3 商工会地域内の小規模事業者うち13 事業所が商品を常設販売している。同店頭での即売会の実施等、テストマーケティングの場としての活用も地域内小規模事業者に紹介している。

④専門家派遣による販路開拓

支援対象	新規顧客の獲得を目指す小規模事業者
手 段	広島県よろず支援拠点との連携や、チーム型支援事業（ひろしま産業振興機構）や販路開拓コーディネータ事業（広島市中小企業支援センター）等を活用した専門家派遣により、新たな需要開拓に繋がる新商品等の開発やブラッシュアップ、営業手法からビジネスマッチング等の販路開拓活動等を支援する。
効 果	経験豊富な専門家を活用した個社支援を集中的に実施することにより、新たな需要の開拓の実現可能性が高まり、小規模事業者の売上増加や利益確保に繋がる。
これまでの取り組み	ものづくり補助金採択事業者に対するフォローとしてチーム型支援事業の活用をすすめる等しているが活用実績は少ない。

⑤いい店ひろしま顕彰事業

支援対象	広島市内の小売事業者
手 段	いい店ひろしま顕彰事業(※1)（実行委員会：広島市、広島商工会議所、広島東商工会・広島安芸商工会など広島市内 8 商工会）への申込みを促すと共に顕彰されるよう伴走支援する。 (※1)店舗演出、接客、ユニバーサルデザイン対応などの基本的な商業機能が優秀と認められ、地域に根付き親しまれている小売店舗を顕彰することにより、小売店舗の改善意欲の喚起及び商業機能のレベルアップを図ることを目的とする事業。
効 果	顕彰に向けての取り組みにより、小売店舗の改善意欲の喚起及び商業機能のレベルアップ効果が期待できる。また、顕彰店の紹介事業（顕彰店紹介誌の発行・配布等）により、新規顧客の獲得効果が期待できる。
これまでの取り組み	広島市内 8 商工会地域が事業対象になった平成 19 年から、地域内小規模事業者に当事業を広く広報してきた。また平成 19 年から中小企業診断士資格を保有する経営指導員等が審査員として参加している。

⑥得するまちのゼミナール（まちゼミ）事業

支援対象	新規顧客の獲得を目指す小売・サービス事業者等
手 段	事業主等が講師となり「コト消費」に役立つ専門知識を、少人数制 2～5 人のゼミ形態で受講者（消費者）に伝える。
効 果	事業所（店舗）と人（事業主やスタッフ）の存在・特徴を知って頂くとともに、事業所（事業主やスタッフ）と消費者とのコミュニケーションの場から、ファンづくりと信頼関係を築くことを目的とする。 【事業所にとっての効果】 ・事業所（店舗）と人を知って頂ける。 ・お店の専門性や特徴を知って頂ける。 ・その分野に関する専門性が向上する。 ・消費者の声が直接聞ける。 【消費者にとっての効果】 ・新しい信頼できるお店を開拓できる。 ・普段の買い物に役立つ知識が得られる。 ・無料で知識が得られる。  鳥山まちゼミ実行委員会の実実施例チラシ
これまでの取組み	広島東商工会において平成 29 年 2 月に第 1 回目の実施を予定しており、平成 27 年 10 月、平成 28 年 6 月にセミナーを開催してきた（出席者：計 35 名）。3 商工会での共同開催を想定し上記セミナーには広島安芸商工会からも 5 名が出席している。

（5）目標

（1）の目的を達成するために次の数値目標を設定する。

内 容	現状	29 年度		自己評価	達成率 (%)
		目標	実施		
商品・サービスのPR支援件数	未実施	36	32	B	88

広島東商工会	—	15	8	C	53
府中町商工会	—	9	3	C	33
広島安芸商工会	—	12	21	A	175
WEBサイト・SNS活用支援件数 (同活用事業所数)	3 (2)	36 (12)	52	A	144
広島東商工会	2 (1)	15 (5)	34	A	226
府中町商工会	1 (1)	9 (3)	3	C	33
広島安芸商工会	— (—)	12 (4)	15	A	125
即売会等出展事業者数 (商談件数)	3 (2)	6 (4)	10 (9)	A (A)	166 (225)
広島東商工会	3 (2)	3 (2)	3 (1)	A (C)	100 (50)
府中町商工会	— (—)	0 (0)	0 (0)	E (E)	0 (0)
広島安芸商工会	— (—)	3 (2)	7 (8)	A (A)	233 (400)
専門家派遣件数	6	36	24	C	66
広島東商工会	3	15	19	A	126
府中町商工会	3	9	0	E	0
広島安芸商工会	—	12	5	C	41
いい店ひろしま顕彰事業 自薦事業者数	0	6	6	A	100
広島東商工会	0	5	3	C	60
府中町商工会 (※1)	—	—	—	—	—
広島安芸商工会 (※2)	0	1	3	A	300
まちゼミ開催回数	未実施	1	1	A	100
広島東商工会	—	1	1	A	100
府中町商工会	—	0	0	—	—
広島安芸商工会	—	0	0	—	—
売上高増加事業者割合 (※3) (分母は事業計画策定事業者)	—	40%	41% (49 件)	A	104
広島東商工会	—	40%	58% (25 件)	A	145
府中町商工会	—	40%	33% (12 件)	B	82
広島安芸商工会	—	40%	31% (12 件)	B	77

(※1) 府中町商工会管内は「いい店ひろしま顕彰事業」の対象地域外のため目標数値の設定は無い。

(※2) 広島安芸商工会は管内の一部のみが「いい店ひろしま顕彰事業」の対象地域のため広島東商工会よりも低い目標数値を設定。

(※3) 中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」(2016年1月、㈱日本アプライドリサーチ研究所)における「直近3年間の売上高の傾向」数値(売上高増加事業者数割合:27.5%)を基準にしている。

＜取組みの様子＞

【物産展・即売会等への出店支援 風景】

ビジネスフェア中四国 2018

開催日：平成30年2月2日（金）～3日（土）

開催場所：広島市中小企業会館

支援先：（株）エムズ（広島安芸）

支援品：ひまわり畑のフロランタン（特産品）
シフォンケーキ（カタログ）

成果

当日17社と名刺交換及び商談を実施
うち7社について取扱いに向けて継続して
商談を実施中

一般開放日での試食について

お土産物として「もみじ饅頭」以外の新しい
広島土産として利用したいとの声が多く、
市内販売先が掲載したチラシを配布した。

【その他の出展支援】

広島市広域都市圏連携物産展、フードフェスティバル、広島酒祭り、ひろしま夢ぷらざ店頭
東京ガールズコレクション広島、圏域特産品販売会、瀬戸内ビジネスマッチングなど多数



＜取組みの様子＞

【プレスリリース講習会 風景】

1. 講師：（株）マジックマイスター・コーポレーション 代表 大谷 芳弘 氏
（本社所在地：兵庫県丹波市）
2. 開講回数：合計2回（基礎編、応用編）



<取組みの様子>

【いい店ひろしま 顕彰事業】



平成29年度 いい店ひろしま 顕彰事業

「いい店ひろしま顕彰事業」とは、店舗演出や接客、ユニバーサルデザイン対応などが優秀と認められ、地域に根つき親しまれている店舗を表彰する事業です。

平成29年度は、7店舗が「いい店ひろしま」に選ばれました。ぜひ、お店を訪れてみてください。

<http://www.assist.ipc.city.hiroshima.jp/iimise/>



受賞店舗紹介(五十音順)

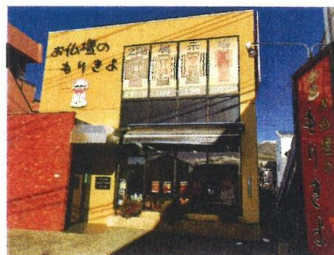
主催：いい店ひろしま顕彰事業実行委員会
構成団体

〔(公財)広島市産業振興センター、広島商工会議所、
広島市、広島市内8商工会〕

平成 30 年 2 月 6 日
2675 号 (第三種郵便物認可)

経済レポート

「いい店ひろしま」
受賞7店舗決まる
平成二十九年度「いい店ひろしま顕彰事業」の受賞店舗が、次の七店舗に決定した。
同事業は店舗演出や接客が優秀と認められ、地域に親しまれている小売店舗を表彰するもの。平成十八年度に創設され、今年度で十二年目。



お仏壇のもりぎよ
所在地：安芸区船越南
2-4-5

<取組みの様子>

【得するまちのゼミナール(まちゼミ)講習会 風景】

- 講師：岡崎まちゼミの会 代表 松井 洋一郎 氏
(所在地：愛知県岡崎市)
- 開講回数：合計3回



【商工会セクションリーダー記入欄】

(総合評価) 自己評価	コメント
A	事業計画作成業者の売上を増加させるため当セクションでは新たな販路開拓を行う支援を実施した。 出店前の段階から、支援先に対し、出店方法や顧客対応を含め講習（会）等を開催し、販路開拓の事前準備段階から支援を行った。 具体的には、出店にあたり商品規格書の作成・ポップづくり、売り場の装飾や商品の見せ方の決定などの支援を実施。 事業者は、直接「消費者の生の声」を聴くことが出来たことや出展に伴う準備など参考になったと喜ばれた また、プレスリリース講座を通じて新たな商品開発への意欲向上や実際にプレスリリースを行い、販路開拓にもつなげられた。今後も最新のトレンド・消費者ニーズ等の情報などを支援先（事業者）へいち早く伝え、事業者自身が自社の商品やサービスへフィードバックさせられるよう、継続して効果的な広報支援を継続したい。 まちゼミは広島東商工会で開催した。次年度は各商工会で実施するので、ノウハウを共有し、次年度開催に向け準備をしたい。 総合的には様々な販路開拓支援が実施できたと判断する。

【事業評価委員記入欄】

(総合評価) 評価委員	コメント
A	このセクションについて見直しの必要が、無い。 【追加要望・見直し案】 ・PR活動の戦略イベント事業として、中国ビジネスフェア、東京広島県人会等へ3商工会が協力して参加をする。

II. 地域経済の活性化に資する取組

1. 地域活性化事業

(1) 現状と課題

3商工会地域は、交通の利便性が高く、乗降者数が多い駅周辺を中心に人口が増加しており、ビジネスチャンスに恵まれているが、経済センサス数値が示すように、事業者の高齢化や経営環境等

の変化により、商工業者数及び小規模事業者数は減少している。

一方、広島県が中心となり「オール広島創業支援ネットワーク」(※1) が構築され、また広島市と海田町、府中町、坂町が産業競争力強化法に基づく「創業支援事業計画」の認定を受ける等、3 商工会地域においても創業への意識が高まっている。

小規模事業者の高齢化が進む状況において、当地域において創業者が増えることで次世代の事業主が増えれば、雇用機会の創出、地域の資金好循環の実現等、地域経済の活性化に繋がる。創業者の持続的発展を可能にする創業前後の伴走支援体制の構築が課題である。

(※1)「オール広島創業支援ネットワーク」とは県内に“強く”“多様で”“多くの”創業を創出することを目的として、創業支援機関が各々の役割を果たすとともに、関係機関と相互に連携・協力するネットワーク。(構成機関) 県、23 市町、経済団体(13 商工会議所・34 商工会・中小企業団体中央会)、県内に本店がある 11 金融機関及び政府系の 2 金融機関、広島県信用保証協会、支援機関(ひろしま産業振興機構等)、民間支援企業(コワーキング等)

(2) 事業内容

①「創業ニューフロンティア」事業

何世代にもわたって働きやすく住みやすい街づくりをテーマに行政(広島県・広島市・府中町・海田町・坂町)や各種支援機関と連携し、「創業ニューフロンティア」構想策定と具体的な支援施策の検討を行う。

(ア) 海田税務署、地域内の民間金融機関の支店(8 行)との連絡体制を構築し、創業者ニーズに合った支援策の検討及び施策提言のための情報収集を行う。

(イ)「創業・ベンチャー支援連絡協議会(広島市)」に出席し同協議会を構成している支援機関等と定期的に情報交換するとともに、行政と定期的に意見交換を行うことで、より効果的な創業者支援策を検討する。

(ウ)「3 商工会経営発達支援会議」(※1)に有識者を招聘し、広島市のベッドタウンとして発展してきた当地域の特性を生かした創業誘致計画を策定し行政等に提言する。

(エ) 広島市・海田町・府中町・坂町が産業競争力強化法における創業支援事業計画の認定を取得しており、行政、金融機関、関係機関等と連携し、新規創業支援体制を構築する。

具体的には、産業競争力強化法に基づく広島市等の創業支援メニューと経営発達支援計画に基づく商工会の創業支援メニューを相互に関連付けることで、より効果的な創業支援施策の確立を目指す。

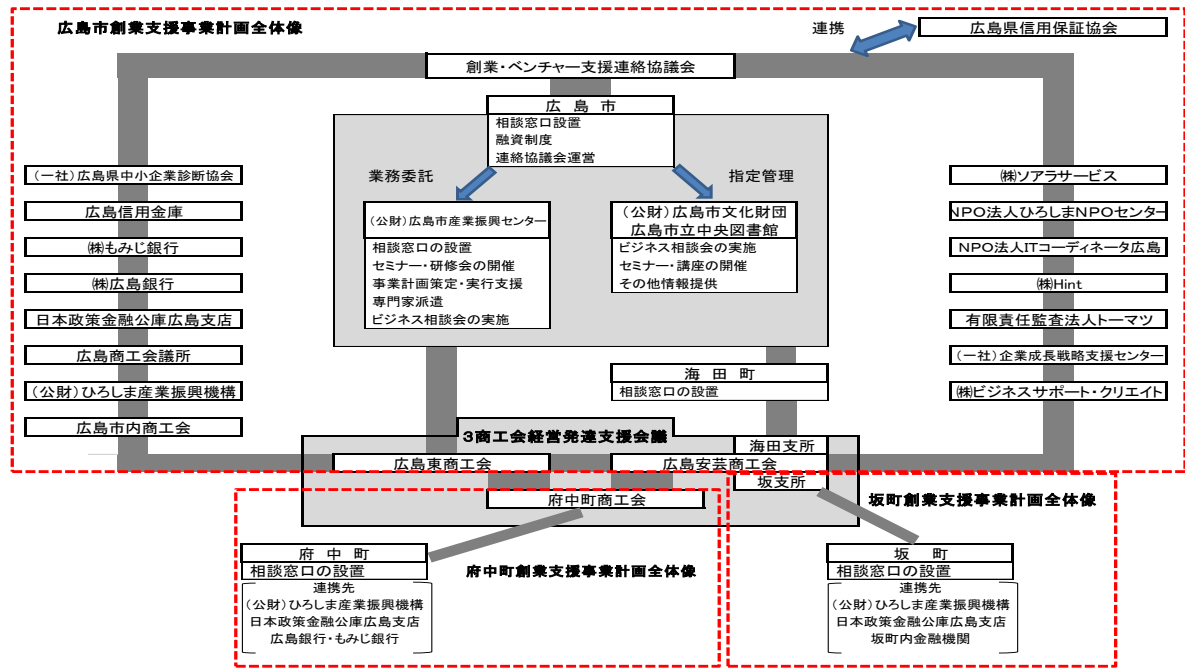
(オ) 各種創業支援施策については商工会のフェイスブックやホームページの活用や、パンフレットの作成と地域関係機関窓口への設置等により情報発信する。

(カ) 創業支援制度利用者や新規創業者との面談により意見を収集し、支援施策の改善・提言に活用する。

(キ) 創業、事業発展、雇用創出といった好循環を生み出し、地域の小規模事業者の経営発達による地域経済の活性化を目指す。

(※1)「3 商工会経営発達支援会議」は、広島東商工会、府中町商工会、広島安芸商工会の事務局長・経営指導員で構成。

行政の創業支援事業計画全体像と3商工会及び3経営発達支援会議の位置付け



創業ニューフロンティア事業					
行政		3商工会			
1. 創業計画策定支援 ①創業者向け研修会の開催。 ②専門家による個別策定支援。		1. 創業計画策定支援 ①創業者向け研修会の開催。 ②経営指導員等による個別策定支援			
2. 創業資金調達支援 ①創業チャレンジ・ベンチャー資金等の 各種制度融資制度の設置と活用支援。 ②創業助成金制度の設置と活用支援		2. 創業資金調達支援 ①実現可能性が高い創業計画の策定支 援を通じて、創業資金融資実行や創業 補助金採択等に向け支援する。			
3. 事業継続のためのフォローアップ ①担当窓口による個別支援。 ②専門家による個別支援。		3. 事業継続のためのフォローアップ ①研修会の開催。 ②1ヵ月に2回以上の訪問により実施す る経営指導員等による個別伴走支援。			

(3) 目標

内 容	現状	29年度		自己 評価	達成率 (%)
		目標	実施		
関係団体との連携による創業相談件数	—	12	7	C	58
当事業に関する経営発達支援会議の開催	—	4	0	E	0
創業者からの意見聴取	—	1	1	A	100

広報活動回数	—	3	1	C	33
支援制度利用者数	—	12	0	E	0
創業者数	—	24	19	C	79

【商工会セクションリーダー記入欄】

(総合評価) 自己評価	コメント
C	地域活性化事業の根幹である「創業ニューフロンティア」事業は、経営指導員が個別に創業者を指導するというより、商工会が組織的に活動し地域内での創業促進を図るというイメージが大きいと、経営指導員個々の活動が出しにくい結果となった。平成 29 年に実施した創業塾や創業セミナーの受講者にアンケートを行った結果、「いずれ相談したい」とか、「必要な時に相談する」という回答が多く、すぐに実績が上がるものではなかった。次年度からは、支援制度の P R や、関係団体との連携を深め、創業者数増加を図りたい。

【事業評価委員記入欄】

(総合評価) 評価委員	コメント
C	このセクションについて見直しの必要が、 <u>ある</u> 。 【見直し案等】 ・支援制度の P R や関係団体と連携体構築のための情報共有を行う。

Ⅲ. 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

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

3 商工会はこれまで、近隣商工会（熊野町商工会、呉広域商工会等）と研修会・意見交換会を年 1 回開催し、支援ノウハウの収集や情報交換等を実施してきた。また、日本政策金融公庫広島支店との情報交換会議についても近隣商工会と共催で年 1 回開催し、「マル経融資制度」や他の制度融資を活用した金融支援に関する情報交換等を実施してきた。

一方、他の支援機関との支援ノウハウの共有等は十分に実施されていないのが現状である。当地

域は広島県と広島市の各々の支援機関の管轄エリアが重複しているうえ、中小企業基盤整備機構中国本部、広島県よろず支援拠点など多くの支援機関が近隣で小規模事業者支援を実施しており、とても恵まれた環境にある。

『支援ニーズの多様化・高度化に対応した専門的な相談・指導や提案型の指導』が求められる中で、他の支援機関との連携を強化し、支援ノウハウ等の情報共有を促進することによって、商工会の支援能力の向上を図ることが必要である。

(2) 課題解決のために取り組む内容

①近隣商工会組織との連携、情報交換

近隣商工会（熊野町商工会、呉広域商工会等）と引き続き共同で、研修会・情報交換会を開催する。これまで「診断チーム“ショムニ”の診断事例発表」「創業支援事例発表」「コーチングの支援業務への応用手法」をテーマに研修会等を開催してきたが、今後は本経営発達支援事業の進捗や支援事例の発表・意見交換を行い支援ノウハウ等の共有を図る。

②日本政策金融公庫広島支店との情報交換会

近隣商工会と引き続き共同で、日本政策金融公庫広島支店と情報交換会を開催する。引き続き「マル経融資制度」や他の制度融資を活用した金融支援に関する情報交換を行うとともに、小規模事業者経営発達支援融資制度の支援ノウハウの情報交換等にも取り組む。

③『経営支援情報交換会議』の設置

行政をはじめ、各支援機関、金融機関等による情報交換の場を設定する。経営支援事例の発表等を通じた経営力強化・販路開拓・創業等に関する支援ノウハウ等の情報共有等により、支援能力向上を図る。

【出席を依頼する支援機関等】

広島市、府中町、海田町、坂町、中小企業基盤整備機構中国本部、広島県よろず支援拠点、広島市中小企業支援センター、日本政策金融公庫広島支店、広島県中小企業診断協会、地域内民間金融機関

④支援ノウハウのデータ化による蓄積と情報共有

上記①②③の取組みにより得られた支援ノウハウを電子データ化し、商工会組織としてノウハウの蓄積を図り、職員の人事異動に左右されない支援ノウハウ共有体制を構築する。

(3) 目標

(1)の課題を解決するために次の数値目標を設定する。

内 容	現状	29 年度		自己 評価	達成率 (%)
		目標	実施		
近隣商工会組織 との連携・情報交換	1	1	1	A	100
日本政策金融公庫 との情報交換会	2	2	2	A	100
経営支援情報交換 会議	1	2	1	C	50

＜取組みの様子＞

【日本政策金融公庫広島支店との情報交換会 風景】

1. 出席者; 公庫岸本支店長、中村課長、関課長代理ほか商工会指導員
2. 開催回数; 合計1回



＜取組みの様子＞

【経営支援情報交換会議風景】

1. 出席者; 広島市、府中町、海田町、坂町、中小企業基盤整備機構中国本部、広島県よろず支援拠点、広島市中小企業支援センター、日本政策金融公庫広島支店、広島県中小企業診断協会、地域内民間金融機関ほか商工会指導員



【商工会セクションリーダー記入欄】

(総合評価) 自己評価	コメント
B	支援ニーズの多様化・高度化に対応した専門的な指導を実施するために、支援ノウハウを共有し、支援能力の強化を図るために、情報交換の場を設定した。「経営支援情報交換会議」については、当初2回の開催予定であったが、当事業初年度ということもあり、1回の開催とした。今後会議の内容を吟味し、場合によっては開催回数の変更についての提案も検討したい。 反省点として、情報交換会議において開催時期が遅かったので、次年度は、早めの開催に努めることとしたい。

【事業評価委員記入欄】

(総合評価) 評価委員	コメント
B	このセクションについて見直しの必要が、無い。 【意見・見直し案等】 ・専門性の高い方々が出席されるので、活発な意見交換できることを望む。

(4) 取り組みの成果

- ①各支援機関が実施している支援内容を理解することにより、商工会が小規模事業者に対して実施する経営支援について、各支援機関との連携による多面的な支援が可能になる。
- ②各支援機関の有する支援ノウハウの習得により、商工会の支援能力の向上に繋がる。
- ③創業前後の伴走支援体制の構築に関する支援施策の改善・提言に必要な情報収集に繋がる（Ⅱ-1. 地域活性化事業）。

2. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

これまでの小規模事業者支援といえば、税務、金融、労務など経営の側面的支援に関する内容が多く、支援ノウハウに関する情報共有やOJT等の内部教育も、これらに関する内容が主であった。

一方、小規模事業者を取り巻く社会経済環境は大きく変化しており、小規模事業者の支援ニーズも、事業承継、経営革新、販売戦略等、多様化・高度化している状況にある。

しかし、これらの解決に必要な支援スキルは、経営指導員の置かれている環境により差があり、職員の資質向上への取組みも十分に行われていないのが現状である。

このような状況において本経営発達支援事業の目的を達成するためには、専門的支援ノウハウの習得等、経営指導員等の資質向上の取組みを強化する必要がある。

また、これまで小規模事業者の業績改善等、実績を重ねてきた診断チーム“ショムニ”の経営支援ノウハウを3商工会で共有し、職員の支援スキルの向上を図ることも必要である。

(2) 課題解決のために取り組む内容

① 専門家派遣制度等を活用したOJTの実施

高度な経営課題を有する事業者への支援は、ミラサポによる専門家派遣や広島県よろず支援拠点の専門家との同行支援、同行による中小企業基盤整備機構中国本部等の窓口相談を積極的に活用し、経営計画の策定や様々な経営課題解決に対する支援ノウハウの習得を図る。

また、各商工会において週一回、経営指導員会議を開催し、支援先の状況についての情報を共有することにより支援スキルの向上を図る。

② 3商工会の独自研修会の実施

(ア) チーム型経営支援勉強会の実施

経営指導員4名による経営診断チーム『ショムニ』の過去10年間の診断事例を基に、経営指導員によるチーム型経営支援勉強会を行う。

具体的には、個々の事例に関する内部・外部環境分析から経営課題の把握や改善提案までの手法や、その後の伴走型支援と現在の状況と今後の課題説明等による現場力向上を目指した勉強会を想定している。

(イ) 職員勉強会の実施

全職員を対象に、本経営発達支援事業の目的を達成するために必要なスキルの習得のため、職員勉強会を実施する。経営指導員以外の職員も出席し、情報の共有を図るとともに、必要なスキル習得のためOJTを行う。必要に応じて他の支援機関とも連携し、中小企業診断士など専門家を講師に招聘する。

③ 小規模事業者個々の支援データ（改善手法モデル）の共有化

小規模事業者の経営環境分析等を通じた経営課題の把握、経営戦略の立案、経営計画策定・実施支援の取組みを所定のフォームに記載し、支援実績の見える化を図る。

また、その有効性について事業評価検討委員会が検証し、改善モデルのブラッシュアップを図り、改善手法のモデルとして、3商工会の経営指導員等による共有化を図る。

④ OFF-JT

他の支援機関（広島県よろず支援拠点、ひろしま産業振興機構、広島市中小企業支援センター、広島県中小企業診断協会等）が開催する研修会や、広島県商工会連合会が開催する研修会に積極的に参加し経営支援力の向上を図る。

(3) 目標

(1)の課題を解決するために次の数値目標を設定する。

内 容	現状	29 年度		自己 評価	達成率 (%)
		目標	実施		
O J T の実施	0	1	1	A	100
3 商工会の独自 研修会の実施	1	2	2	A	100
改善手法モデル作成	1	1	0	E	0

【商工会セクションリーダー記入欄】

(総合評価) 自己評価	コメント
C	OJT は指導員各々が専門家派遣事業を実施したことで実施とカウントした。3 商工会の独自研修会では広島東商工会の大形指導員を講師として『チーム型支援の講習会』、ならびに全職員参加可能な研修会として、『地図上で商圈分析ができる J-STATMAP の研修会』を実施した。J-STATMAP の研修会では全職員参加をよびかけたが、結果的に事務局長・指導員以外の参加は一名のみと厳しい結果となった。 改善手法モデル作成については、支援事例のデータベース化、支援実績の見える化まで進むことができず、結果的に実施には至らなかった。

【事業評価委員記入欄】

(総合評価) 評価委員	コメント
C	このセクションについて見直しの必要が、ある。 【見直し案等】 ・ 支援事例のデータベース化や支援実績の見える化を行う。 ・ 具体的には、マーケティングツールの活用などのスキルマップを作成し見える化を行うこと。 ・ 改善手法モデルの所定フォームを作成する。 ・ 職員の研修参加・情報交換等による資質向上を期待している。

(4) 取り組みの成果

①経営指導員や補助員、記帳専任職員等、職員全体の資質向上に繋がり、組織全体としての支援

能力の向上を実現できる。

- ②支援スキルやノウハウを商工会組織全体として共有、蓄積することができ、人事異動等に影響され難い、継続的な小規模事業者支援体制を構築できる。

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

事業評価検討委員会を組織し、本計画に記載の事業の進捗状況及び成果について、毎年度、以下の方法により評価・検証を行う。

(1) 実施する内容

- ①商工会長から委嘱を受けた下記構成メンバーによる『事業評価検討委員会』にて、事業の進捗状況及び成果について、評価・検証を行なう。評価・検証結果、改善を要する事項については見直し案の提示を行う。
- ②『事業評価検討委員会』は経営発達支援事業を中心としながら、広く商工会の活用結果を、成果とコストの総合評価の観点から毎年分析検証することにより、商工会が実施する事業を以下の3つに分類する。

(ア) 継続して実施すべき事業

(イ) 実施方法等を見直すべき事業

(ウ) 廃止を考えるべき事業

商工会は上記の分析分類結果をもとに、事業の見直しを検討し、見直し結果を踏まえた事業計画を立案実行するPDCAサイクルを繰り返すことにより、事業の継続的改善を行い、小規模事業者や地域に必要とされる事業を連携して実施できる体制・仕組みを構築し定着させる。

事業評価検討委員会

[構成メンバー]

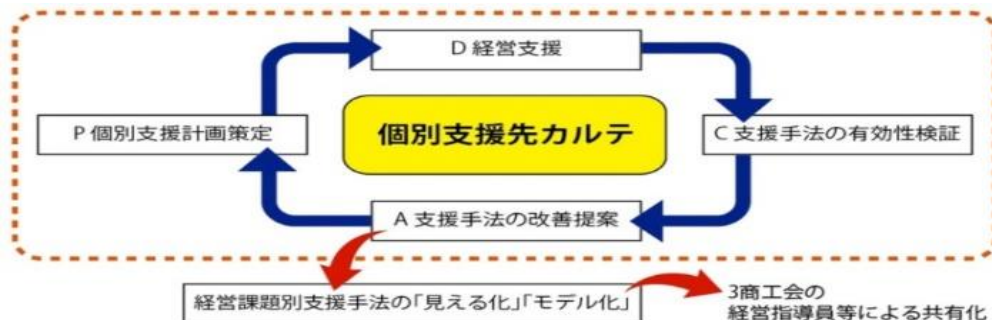
広島県、広島市、府中町、海田町、坂町、外部有識者（中小企業診断士等）

[評価・検証項目及び評価基準]

- (1) 個別事業目標に対する進捗状況評価とその要因検証及び改善提案

【評価基準】目標達成率8割未満の場合は原則、事業実施方法の見直しを行う。

- (2) 事業評価委員会は年2回開催し、その評価・検証結果及び改善を要する事項についての見直し案を広域会長会議、各商工会理事会に報告し見直し案を協議するとともに、5月に開催される各商工会総代会において報告し承認を得る。なお、事業評価委員会の開催時期は毎年10月、4月とする。



※支援手法の有効性検証（C）と支援手法の改善提案を『事業評価検討委員会』で行う。

- (3) 支援先事業者に対して満足度アンケート調査を実施し、事業評価検討の資料とする。
- (4) 本事業の成果・評価・改善点等に関する検討結果については、毎年度事業終了後に中国経済産業局、広島県、広島市、府中町、海田町、坂町に報告する。(総代会終了後：5月)
- (5) 本事業の成果・評価・改善点等に関する検討結果については、商工会のホームページで計画期間中公表する。

広島安芸商工会	http://hiroshima-aki.com/
府中町商工会	http://www.hint.or.jp/~fuchuu/
広島東商工会	http://www.hiroshimahigashi.jp/

項 目	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
経営発達事業												
事業評価検討委員会												
総 代 会												
理 事 会												
評価結果の公開												

【商工会セクションリーダー記入欄】

(総合評価) 自己評価	(総合評価) 自己評価コメント			
C	本委員会の開催運営については、事業の初年度ということ、また下記セクションを総合的に判断したところ、左記のC評価とする。評価基準である「目標達成率8割未満」となった、9セクションの内、5セクションについて、以下のとおり見直し(案)をまとめた。			
		セクション	評価	見直し 要・否
	①	1.地域経済の動向調査に関すること【指針③】	C	要
	②	2.経営状況の分析に関すること【指針①】	B	—
	③	3.事業計画策定支援に関すること【指針②】	B	—
	④	4.事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】	D	要
				セクションリーダー見直し(案)
				頻繁に活用・提供する仕組みづくりを行う必要があるが、地域動向調査の予算措置を考えた効率的な方法を活用する。 H30 年度 啓発セミナー講師予算要望は、各商工会1回計3回。 セミナーの内容を見直し、より効果的で、実のある作成セミナー【3商工会×3回シリーズ】の実施に取り組みたい。 フォローアップならびに、その効果検証のためのツール(カルテ等)を作成し、月一度の定例会において、職員同士が情報共有できる仕組みを構築して実

					効性を高める。
	⑤	5.需要動向調査に関する事【指針③】	D	要	次年度は、各分析・情報提供システムの操作研修時期を早め、習熟度を高め、目標を到達する。
	⑥	6.新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事【指針④】	A	—	—
	⑦	Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組 1. 地域活性化事業	C	要	「創業ニューフロンティア事業」は、地域全体を通じた組織的活動が大きく影響する為、支援制度のPRや関係団体との連携を深め、創業者数増加を図りたい。
	⑧	Ⅲ. 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 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事	B	—	—
	⑨	Ⅲ. 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 2. 経営指導員等の資質向上に関する事	C	要	事務局長および経営指導員以外の職員の参加がしやすい時間・場所の設定を行い、研修会や勉強会を通じて、支援事例のデータベース化ならびに、支援実績の見える化を実行する。
	事業計画作成先へのアンケート 89 件を回収（回収率 76%）した。この結果は、 ・＜計画作成の目的＞①事業経営（改善）が 37%、②補助金活用 31%、③資金（融資）22%、④事業承継 6%、⑤創業 4%。 ・＜経営計画作成満足度＞満足できたとまあまあ満足との合計が 94%に上った。 ・＜商工会が行う当支援事業について＞①現状分析が出来た 22%、②経営計画が作成できてよかった 20%、③将来の展望を考える良い機会 18%、④無料が良かった 16%。 ・＜職員の対応＞①とても熱心に対応 52%、②意見をくみ取って良い計画が出来た 44%。 ・＜今後の支援＞①継続したい 75%、②必要な時だけ希望 25%という結果となった。 商工会の支援（当事業）を必要とされていること、ならびに当年度事業活動の実績については、高い評価を頂いている、と判断できる。				

最後に、当経営発達支援事業を中心とする、商工会組織の活用について、成果とコストの総合評価の観点进行分析し、今後も引き続き、各商工会において、下記（ア）～（ウ）のとおり事業分類を行い、目標達成に向けて、盤石な支援体制の構築を高めたい。

（ア）継続して実施すべき事業
（イ）実施方法等を見直すべき事業
（ウ）廃止を考えるべき事業

【事業評価委員記入欄】

(総合評価) 評価委員	評価委員コメント
C	このセクションについて見直しの必要が、ある。 【見直し案等】 ・「1. 地域経済動向調査に関すること【指針③】」と、「5. 需要動向調査に関すること【指針③】」は、当該事業計画上では統合は出来ないが、関連する場合には、公的データや商工会内部（独自）データ等を有効に取り扱う。 ・実施方法等を見直すべき事業 1. 地域経済の動向調査に関すること【指針③】 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 5. 需要動向調査に関すること【指針③】 Ⅱ．地域経済の活性化に資する取組 1. 地域活性化事業 Ⅲ．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 2. 経営指導員等の資質向上に関すること