

(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

庄原市は、広島県の北東部、中国地方のほぼ中央に位置し、東は岡山県、北は島根県・鳥取県に隣接する”県境のまち”である。東西約 53km、南北約 42km のおおむね四角形で、面積は 1,246.49 km²。広島県の約 14% を占め、全国自治体の中で 13 番目、近畿以西では最大の広さとなっている。

庄原市内には 2 つの商工会と 1 つの商工会議所があり、当会はそのうちの西城地区・比和地区、高野地区、口和地区、総領地区を管轄エリアとし、その面積は庄原市全体の約半分 (698.07 km²) を占める。

図 1



図 2



庄原市の世帯数と人口は令和 3 年 7 月 31 日現在で 15,269 世帯、33,632 人であり、65 歳以上の高齢化比率は 43.8% となっており、そのうち、当会管内は 3,954 世帯、9,111 人と、庄原市全体の約 1/4 であり、高齢化比率は 50.9% と庄原市全体より約 7 ポイント高く、庄原市内でも特に過疎高齢化が進んでいる地域であるといえる。

表 1：庄原市・備北商工会管内の人口及び高齢化比率推移表

| 年月日 | 人口 (人) | | 高齢化比率 (%) | |
|------------|--------|---------|-----------|---------|
| | 庄原市全体 | 備北商工会管内 | 庄原市全体 | 備北商工会管内 |
| R3. 7. 31 | 33,632 | 9,111 | 43.8 | 50.9 |
| H28. 7. 31 | 37,130 | 10,458 | 40.9 | 47.1 |
| H23. 7. 31 | 40,078 | 11,855 | 37.4 | 41.7 |
| H18. 7. 31 | 43,411 | 13,235 | 36.0 | 40.6 |

(庄原市ホームページ参照)

過去 15 年の推移を見ても、当会管内の人口は庄原市全体より高い比率で減少しており、高齢化比率も同様に高い水準で進行している。この減少傾向は市内の事業所数も同様であり、経済センサスの統計データによると、平成 18 年では 2,573 件あった事業所数が、10 年後の平成 28 年では 1,974 件に減少し、減少件数は 599 件、減少率は 23.3% であった。

業種別に比較したものを次に掲げる。

表 2：庄原市の業種別事業所数の推移

| 業種 | H18 | H28 | 増減 | 備考 |
|----------|-------|-------|---------|-------------------|
| 農林漁業 | 41 | 75 | 82.9% | 農事組合法人などの事業化 |
| 鉱業 | 6 | 4 | ▲33.3% | |
| 建設業 | 268 | 201 | ▲25.0% | |
| 製造業 | 177 | 168 | ▲5.0% | |
| 電気・ガス・水道 | 4 | 0 | ▲100.0% | |
| 情報通信業 | 7 | 3 | ▲57.1% | |
| 運輸業 | 73 | 54 | ▲26.0% | |
| 卸・小売 | 761 | 531 | ▲30.3% | |
| 金融・保険 | 18 | 18 | 0.0% | |
| 不動産業 | 64 | 62 | ▲3.1% | |
| 飲食・宿泊 | 236 | 190 | ▲19.5% | |
| 医療・福祉 | 180 | 149 | ▲17.2% | |
| 教育 | 125 | 40 | ▲68.0% | |
| 複合サービス | 69 | 58 | ▲15.9% | |
| サービス業 | 505 | 371 | ▲26.5% | |
| 公務・その他 | 39 | 50 | 28.2% | 自治振興区など公的サービス機関増加 |
| 合計 | 2,573 | 1,974 | ▲23.3% | |

(H18 事業所統計調査・H28 経済センサス活動調査より)

増加しているのは「農林漁業」と「公務・その他」だけで、他はすべて減少している。「農林漁業」が増加しているのは、農業の担い手である個人農家の高齢化などにより、個人では農地の維持ができなくなり、地域単位で農地を維持するために組織化したり、農地を借り受けて大規模に営農をする人が増え、農事組合法人などの「法人化」を中心に「事業化」が図られてきたことによるものと考えられる。農業の「事業化」により、米だけでなく、野菜や果樹栽培も盛んになり、自ら消費者とつながって農産物を販売するといった動きも加速しており、法人を含めた「農業専業事業者」の事業継続を進めるため、効率化と販路開拓の必要性が高まっていると思われる。

主要業種の中では「卸・小売業」の減少率が30%と高くなっている。大型店の集客力が強く、地域の小さな小売店は後継者もおらず、店の経営は極めて厳しい状況にあり、地域によっては域内に1軒も店がない地域も増えてきている。そのため、特に高齢者を中心に買い物弱者が発生しており、物販はもとより身近な生活関連サービスなど、日常の生活を支える業種が身近にないことによる「不便」が拡大している。

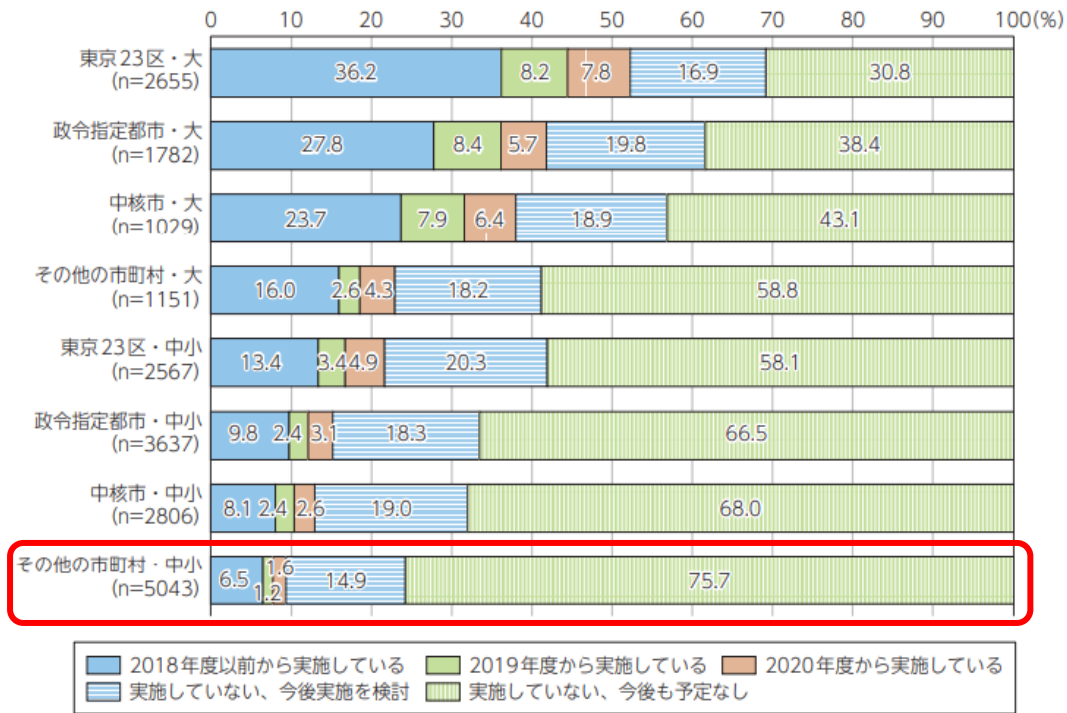
②課題

地域内の人口減少による経済規模の縮小は、地域密着型の小規模事業者が大半を占める当会管内において、事業の継続を困難にさせる直接的な要因になっている。平成27年3月の「中国やまなみ街道」全線開通により、「国営備北丘陵公園」や「道の駅たかの」など市外からの来客者による観光消費によって何とか支えられてきた面もあったが、「新型コロナウイルス感染症」拡大によりそうした状況も一変した。不要不急の外出抑制と「三密」になる集団旅行やイベントの敬遠により、観光施設や小売店・飲食店の入込客は大きく減少し、「待っているだけでは人は来ない」状況が顕著となった。だからといってイベントを仕掛けて「外に打って出る」ことも躊躇われる状況で、これまでと同じ発想での経済振興は成り立たなくなっており、10年後の「次代」に繋げていくために、「今何をしなければいけないのか」、「今後の経済を切り開く「**新たな可能性**」はどこにあるのか」、「今乗るべき「**新たな時代の潮流**」は何なのか」を的確にとらえた「ビジネスモデルの創出」が商工会に課せられた役割であると考えられる。

「新たな可能性」を見出し、「新たなノウハウ」を活用し、「新たな時代の潮流」に乗ったビジネスモデルを創出するという意識に立った時、当地域の最大の「課題」は「デジタル・トランスフォーメーション（以下、DX）」の遅れではないかと思われる。「令和3年版情報通信白書」によると、「DX」の取り組みは地方の方が低く、小規模な事業者の方が低いというデータがあり、当会管内はまさに「地方にある小規模な事業所が多い」地域である。

【参考】「デジタル・トランスフォーメーション（DX）」とは、「デジタル技術とデジタル・ビジネスモデルを用いて組織を変化させ、業績を改善すること」を指す。（出典：「DX実行戦略」）

表3：DXの取組状況（日本：地域別）



（出典）総務省（2021）「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究」

小規模事業者ならではの特色ある製品やサービス、これまで農協に卸すくらいしか販路の無かった中山間地域ならではの農産物をネットでプロモーションすることで販路を拡大したり、よりネットでの販売にマッチするような既存商品のブラッシュアップ等を支援していく。また、現実的には売上高の拡大は困難であり、何とか落とさないよう維持していくという方針ではあるが、「DX」による日々の業務を軽減・効率化していくような取組みにも注力していくことで事業の収益性を高め、サステナブル（持続可能）な運営を支援する。しかし、そうした取組みを行っていくための当会職員のITリテラシーは十分でないため、ここに予算を取って知識や経験を集積していく必要があると考える。

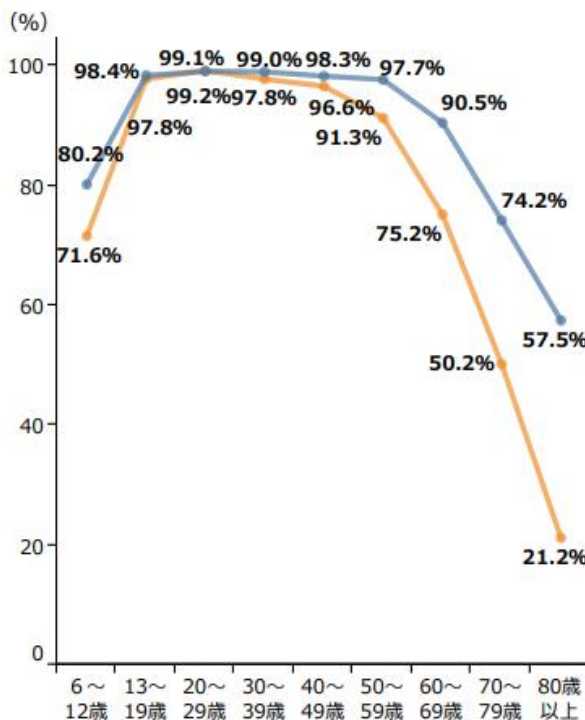
（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

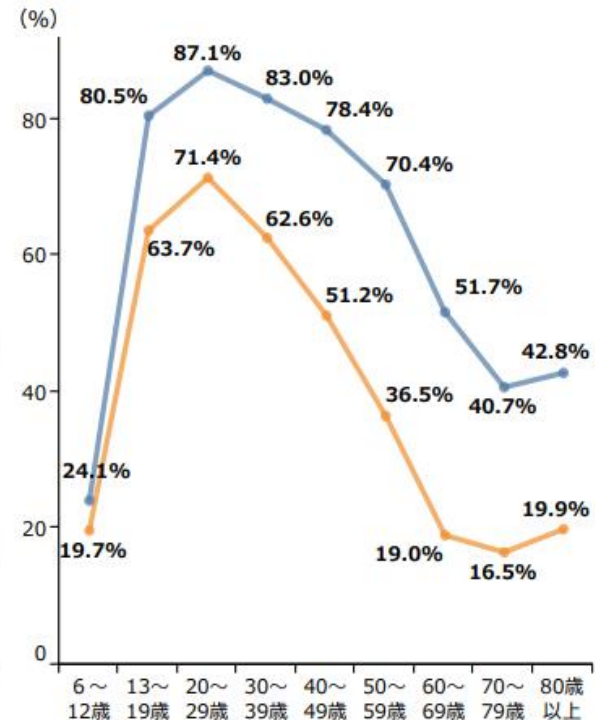
「新型コロナウイルス感染症」拡大による外出自粛が国内に与えた大きな変化として、「Eコマース」などの普及による消費行動や「Zoom」などのオンラインツールを活用した「テレワーク」や「ワーケーション」などの「働き方改革」が挙げられる。2014年と「コロナ禍」以前の2019年の消費者のインターネット・SNSの利用状況を見ると、インターネット・SNSともに利用する割合が増加しており、特に、2014年には利用する割合が低かった60歳以上の高齢層においても大きく増加していることが分かる。

【参考】「Eコマース」とは、インターネットを介して売買を行う取引形態の総称。

インターネットの利用状況



SNSの利用状況



■ 2019年 ■ 2014年

資料：総務省「通信利用動向調査」より中小企業庁作成
(注)無回答を除く。

これら変化は、都市部で顕著であると思われるが、むしろ、都市部と比較して生活利便性が低い中山間地域にこそ必要な活用すべきコンテンツである。庄原市においては、平成30年度に超高速情報通信網が全域に整備されており、「Eコマース」での商品販売や「Zoom」での会議などの「DX」を推進する土壌は整えられている。「ドローン」などの新技術においても、障害物の少ない中山間地の方が法整備も早いなど都市部よりも先進的になる可能性もあり、今後10年間で都市部と中山間地域の差はなくなっていくと考えられるため、消費行動に引っ張られるのではなく、消費者行動を牽引するくらいの意識が地方の小規模事業者には必要だと考える。

② 「庄原市総合計画」との連動性・整合性

庄原市においては、平成28年3月に、今後10年間の「まちづくり」の指針となる「第2期庄原市長期総合計画」を策定するとともに、計画内で掲げられている「美しく輝く里山共生都市」の実現に向け、最優先で取り組むべき施策等を整理、体系化した「庄原いちばんづくり」を策定しており、令和3年2月に令和6年までの4年間の計画期間とした「第2期庄原いちばんづくり」を発表したところである。この「第2期庄原いちばんづくり」では、分野別政策・施策として「地域産業のいちばん」、「暮らしの安心のいちばん」、「にぎわいと活力のいちばん」という3つの体系に整理して施策を構築し、「次代につながる庄原市」の実現を図るものとなっている。特に、商工会と関連が深い「地域産業のいちばん」では、施策1として「**新たな可能性**で切り開く“稼ぐ”地域産業の構築」を掲げ、「地域産業に受け継がれてきた経験・技術の粋を集め、**新たなノウハウ**を導入しながら、地域の産業を維持・発展させ、更なる高みを目指します」と力強く宣言し、施策2として「“食の宝庫庄原”の強みを活かしたブランディング」を掲げ、「庄原ブランド」として継続的に発信し、ブランドイメージを

高めることで“食の宝庫庄原”を広く PR し、地域への経済効果を導きます」と謳っている。そして施策 3 として「**新たな時代の潮流**を取り込んだビジネスモデルの構築」を掲げ、「コロナ禍」で顕在化した「密を避け、時間や場所を選ばない柔軟な働き方」に対するニーズの高まりなど、「中山間地域」の強みを発揮できる環境を確実に捉えたビジネスモデルの創出を図ることとされている。

また、「第 2 期長期総合計画」の柱として「“絆”が実感できるまち」も掲げられており、ここに帰郷や移住希望者への定住のための住宅確保とその働く場所の確保のための起業支援が謳われている。

「DX」の推進により、場所にとらわれない働き方も注目されており、また「コロナ禍」を経て、人口の多い都市部より、地方でのんびり自分らしく人生を送りたいという生き方を選ぶ人も増えている。都市部よりも圧倒的に固定費の低い中山間地域においては、少ないリスクでの起業や事業の継続が可能であり、そうした層の流入を見越し、逃さないよう他関係機関とも連携してサポート体制を構築し、地域内小規模事業者数の維持を図るとともに定住に繋げ、人口減少に歯止めをかけることで庄原市が長期総合計画で掲げる「2025 年の目標人口 32,700 人以上」の達成に寄与する。

③商工会としての役割

当会管内においても、消費者の意識・行動が変化する中でも、こうした変化を転機ととらえ柔軟に対応している小規模事業者は少なからず存在し、オンラインツールの活用により商圈の拡大、地元の消費需要の掘り起こし、既存商品・サービスの提供方法の見直しなどを進めることで生き残りを図る小規模事業者を積極的に支援していかなければならない。

当会管内の小規模事業者の多くは高齢であり、デジタルコンテンツの利用に関する知識や経験が少なく、デジタル化を推進する人材がないケースも多く、自社に不足する部分を外部の事業者や支援機関のサポート体制が必要不可欠である。商工会として「**新たなノウハウ**」の蓄積を一層強め、管内事業者の IT・デジタル対応を促進することで競争力の向上、業務効率化の促進、収益力の向上を図ることを、今後 10 年間を見据えた振興策の基本とする。

(3) 経営発達支援事業の目標

管内事業者の IT・デジタル対応を促進することで競争力の向上、業務効率化の促進、収益力の向上を図り、多くの市民が生活の利便性を共有できる経済社会を構築する。デジタル社会への対応を促進し、地域経済の衰退に歯止めをかけ、10 年後も現状維持が可能な地域を目指す。

そのため、次の目標を掲げ、事業を推進する。

①DX 推進による経営基盤の強化

「新型コロナウイルス感染症」拡大により、「テレワーク」や「E コマース」などデジタル技術を活用した企業活動が活発になってきている。庄原市で始まったキャッシュレス決済システム「な・み・か」の普及拡大、「マイナンバーカード」での行政手続き等の利用範囲拡大や税務申告、補助金申請などのオンライン化など、市民生活の利便性を高めるシステムが動き出しており、SNS の活用や「クラウドファンディング」などによる経営戦略も多様化している。こうした小規模事業者の DX 対応を積極的に支援し、持続可能なビジネスモデルの構築を進める。」

- ・ 事業計画の策定支援 → 5 年間で 90 者（年 18 者×5 年間）
DX 対応を含めた創業・事業計画策定を支援
（事業者のヤル気をカタチにする）
- ・ 事業計画の実行支援 → 5 年間で延べ 90 者
DX 推進を専門家派遣も含めて積極的に支援
（将来のあるべき姿をカタチにする）

②持続可能な経営基盤の確立

当会管内においても「新型コロナウイルス感染症」拡大による影響で観光関連事業所などの廃業が発生し、また、大雨による河川の氾濫など自然災害による事業の停滞も毎年のように発生している

中、小規模事業者であってもしっかり将来を見据え、突発的な事象にも素早く対応し、経営を継続させる足腰の強い経営を確立する必要がある。備北商工会は庄原市と連携して「事業継続力強化支援計画」を策定し、地域小規模事業者の支援のためのスキームも整備しており、10年後に現状の事業所数が減らないよう、農業分野からの創業や農商工連携を含めて持続可能で地域に根差した経営基盤の確立を進める。デジタルコンテンツの活用等により安定的な売り上げの確保を進め、地域産品を中核としたギフト商品の開発等により地域経済の活性化を図る取り組みを展開することで、賑わいのある「庄原市」を目指す。

- ・売上増加事業所 → 5年後の比較で売上増となる企業70者
事業を維持し、経営の安定を図る事業所の支援
(儲かるビジネススタイルをカタチにする)
- ・DX等による需要開拓 → 5年後の比較で新たな販売チャネルへの取組延べ40者
Eコマースやクラウドファンディング等もDXへのチャレンジを支援
(新たな需要の開拓をカタチにする)

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) 目標の達成に向けた方針

①DX推進による経営基盤の強化

- ・魅力ある商品開発を推進し、DX等の新たな手法での販路開拓を支援する。
- ・DX等を含めた職員の資質を底上げし、質の高いサービスを提供する。

②持続可能な経営基盤の確立

- ・事業計画策定や商品開発の根幹となる地域経済や需要の動向を的確に捉え、事業者へ提供する。
- ・関係機関や専門家等と有機的に連携し、起業や事業承継、事業の継続を支援する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」は行っているものの、国等が提供している統計情報の活用はなされていない。

②課題

山間部である当地域においては、管内小規模事業者にとって有用となる統計情報を検索することが大変困難である。経営指導員等が国等の提供するオープンデータから事業計画策定の参考資料となるように情報を抽出・加工し、「見える化」する必要がある。

(2) 目標

| 内容 | 公表方法 | 現行 | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|----------------|------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①地域経済動向分析の公表回数 | HP掲載 | — | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| ②景気動向分析の公表回数 | HP掲載 | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 |

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS（地域経済分析システム）」を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS（地域経済分析システム）」を活用し、地域の経済動向分析を行う

- 【調査項目】・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析
- ・「まちづくりマップ・From-to分析」→人の動き等を分析
- ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

【調査結果の活用】上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する

②景気動向分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」を継続して実施し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行い、情報提供する。

【調査手法】調査票を郵送または手渡し、返信用封筒で回収する

経営指導員等が回収したデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う

【調査対象】管内小規模事業者20社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から4社ずつ）

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

【調査結果の活用】上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する

(4) 調査結果の活用

調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知するとともに、経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

市外からの観光客による需要と市内在住者の需要に関するデータを地域内小規模事業者に提供できていない。

②課題

外需・内需双方の基礎データを取得し、管内小規模事業者に有用な形で提供する必要がある。

(2) 目標

| 内容 | 現行 | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|--------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①「道の駅たかの」の購買データ分析 | — | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| ②「な・み・か」加盟店の消費動向分析 | — | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 |

(3) 事業内容

①「道の駅たかの」の購買データ分析

広島県尾道市と島根県松江市を結ぶ「中国やまなみ街道（中国横断自動車路）」は1日平均して約1万台の交通量があり、その沿線上にある「道の駅たかの」には、庄原市の特産品や土産物を購入するために多くの観光客が訪れる。特産品を活用した新商品開発や既存商品のブラッシュアップの参

考にするため、来場者の購買データを分析し、食品製造業者にフィードバックする。

【調査手法】 「道の駅たかの」の来場客が増加する5月、10月（計2回）に、購買データを受領し、経営指導員等が分析した上で、経営分析に利用できる形に加工を行う。

【サンプル数】 来場者約40万人（令和元年度）

【調査項目】 来場者数、購買商品、購買点数、購買金額、平均単価等

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が食品製造業者に直接説明する形でフィードバックし、商品開発・ブラッシュアップ等を行う。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

②「な・み・か」加盟店の消費動向分析

令和3年3月から利用が開始された「いざなみカード（通称「な・み・か」）」を利用した庄原市限定のキャッシュレス決済システムを活用し、購買データの分析を行う。

【調査手法】 管理システムの「PRIMES」に蓄積されたデータを四半期に1回出力し、経営指導員等が分析した上で、経営分析に利用できる形に加工を行う。

【サンプル数】 「な・み・か」加盟店42事業者（令和3年9月30日現在）

【調査項目】 購買人数、購買点数、購買金額、平均単価等

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が当該加盟店に直接説明する形でフィードバックし、更なる販促等を行う。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

①現状

事業計画策定前の経営状況分析に関しては、経営指導員等の職員それぞれの分析方法で行っており、商工会として体系的な手法が存在せず、職員各々の資質や習熟度で偏っている。

②課題

国等が提供しているシステムや統一的なフレームワークを活用し、支援サービスの均一的な提供を行う必要がある。

(2) 目標

| 内容 | 現行 | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|-----------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①経営分析事業者数 | 36者 | 24者 | 24者 | 24者 | 24者 | 24者 |

(3) 事業内容

①経営分析の内容

意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者や6. のセミナーを通じて対象事業者の掘り起こしを行い、経営分析によって自社の経営課題等を把握し、事業計画策定の意義について理解を深める。

【募集方法】 チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【対象者】 セミナー参加者など意欲的な事業者から選出

【分析項目】 定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う

≪財務分析≫直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

≪非財務分析≫下記項目について、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理

| (内部環境) | | (外部環境) |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 商品、製品、サービス 仕入先、取引先 人材、組織 | <ul style="list-style-type: none"> 技術、ノウハウ等の知的財産 デジタル化、IT活用の状況 事業計画の策定、運用状況 | <ul style="list-style-type: none"> 商圏内の人口、人流 競合 業界動向 |

【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフ

トを活用し、経営指導員等が分析を行う

非財務分析は内部環境を VRIO 分析、外部環境を 5F 分析により抽出し、SWOT 分析のフレームワークで整理する

【参考】VRIO 分析とは、企業の経営資源の観点から「V: Value (経済的な価値)」、「R: Rareness (希少性)」、「I: Imitability (模倣可能性)」、「O: Organization (組織)」の 4 要素について記述することで強みなのか弱みなのかを評価するフレームワーク

5F 分析とは、業界全体の収益性を決定する「売り手の交渉力」、「買い手の交渉力」、「競争企業間の敵対関係」、「新規参入業者の脅威」、「代替品の脅威」の 5 つの要因から業界構造を分析する手法

(4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用するとともに、データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

事業計画策定セミナーを開催しても参加希望者が少なく、策定支援に結び付いていない。

②課題

「コロナ禍」では不特定多数を一か所に集めるセミナーは開催しづらくなっている。加えて、一般的な内容では参加のモチベーションに繋がらない反面、特定の課題に絞った内容では管内事業者の母数が少ないため該当者が少なく、費用対効果の面で非効率である。

(2) 支援に対する考え方

地域内小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではない。セミナーのカリキュラムを時流に乗った内容としたり、オンライン開催など開催方法を工夫することで、5. で経営分析を行った事業者の 9 割程度/年の事業計画策定を目指す。併せて、「小規模事業者持続化補助金」などの補助金や「事業継続力強化計画」などの認定計画のような支援メニューの活用、事業者の DX 化に向けた事業計画策定を行い、個別指導に当たっては、必要に応じて専門家派遣を行い、個社の成長段階に合わせた伴走型支援を展開する。

(3) 目標

| 内容 | 現行 | 令和 4年度 | 令和 5年度 | 令和 6年度 | 令和 7年度 | 令和 8年度 |
|--------------------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ①事業計画策定等推進 セミナー | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| 事業計画策定事業者数 | 29者 | 18者 | 18者 | 18者 | 18者 | 18者 |

(4) 事業内容

①「事業計画策定等推進セミナー」の開催

事業所の成長段階や業種・業態によって、成長過程に応じた事業計画を策定する必要があり、ノウハウの習得を支援するため、セミナーを開催する。また、DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際に DX 化に向けた IT ツールの導入や WEB サイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

【支援対象】主に 5. で経営分析を行った事業者を対象とする

【支援手法】セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定に繋げる。また、特に取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じて専門家派遣を実施する。

- 【セミナー（カリキュラム）の事例】
- ・創業・事業計画策定セミナー
 - ・補助金申請セミナー
 - ・DX総論
 - ・DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例
 - ・クラウド型顧客管理ツールの紹介
 - ・SNSを活用した情報発信方法
 - ・ECサイトの利用方法

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

（1）現状と課題

①現状

計画策定後のフォローアップに関しては、回数こそ目標を達成しているが、事業者の売上増加目標に達していない。

②課題

画一的なフォローでなく、計画の進捗度合いや課題の難易度に応じて強弱をつけた効果的なフォローを行っていく必要がある。

（2）支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

（3）目標

| 内容 | 現行 | 令和 4年度 | 令和 5年度 | 令和 6年度 | 令和 7年度 | 令和 8年度 |
|--------------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| フォローアップ対象事業者数（延人数） | 23者 | 18者 | 36者 | 54者 | 54者 | 54者 |
| 頻度（延回数） | 181回 | 108回 | 216回 | 324回 | 324回 | 324回 |
| 売上増加事業者数 | 3者 | 10者 | 10者 | 15者 | 15者 | 20者 |

（4）事業内容

6. の事業計画を策定した事業者を対象に巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。その頻度については、事業計画策定18者のうち、6者は毎月1回、6者は四半期に1回、他の6者については年2回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

（1）現状と課題

①現状

「新型コロナウイルス感染症」の影響により、各地の商談・展示会やイベント等が中止となり、ECサイトやオンラインイベントなど新たに「非接触」でできる取組みが脚光を浴びている。これらは「アフターコロナ」以降もスタンダードになると考えられるが、当会ではそうした販路開拓等をDX化するような取組みは行われていない。

②課題

地域内小規模事業者も関心があるものの、「高齢化」・「知識不足」・「人材不足」等の理由により進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲に留まっている。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前でフィジカルの展示会等を開催するのは困難なため、首都圏で開催される既存の展示会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

「DX」に向けた取組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、「な・み・か」アプリやASP決済サービス等を活用したECサイトでの販売等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

| 内容 | 現行 | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|----------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①首都圏等で開催される商談会出展事業者数 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 |
| 成約件数/者 | — | 1件 | 1件 | 2件 | 2件 | 2件 |
| ②オンライン紹介サイト掲載事業者数 | — | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 |
| 売上額/者 | — | 10万円 | 10万円 | 10万円 | 10万円 | 10万円 |
| ③即売会イベント出展事業者数 | 15者 | 10者 | 10者 | 10者 | 10者 | 10者 |
| 売上額/者 | 10万円 | 3万円 | 3万円 | 5万円 | 5万円 | 10万円 |
| ④ギフト事業参画事業者数 | 15者 | 20者 | 20者 | 20者 | 20者 | 20者 |
| 売上額/者 | 15万円 | 15万円 | 15万円 | 15万円 | 15万円 | 15万円 |

(4) 事業内容

①首都圏等で開催される商談会出展事業 (BtoB)

商工会が「FOOD Style」において団体出展ブースを借り上げ、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。参加させるだけではなく、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

【参考】「FOOD Style」は、東京・大阪・福岡で年1回ずつの計3回、2日間にわたり、県内外からのべ約48,000名が来場する恒例イベントで1,200社程度の展示ブースがある。

②オンラインでの事業者紹介プラットフォーム事業 (BtoC)

広告宣伝力の弱い管内事業者を紹介する「ランディングページ」を構築し、個店のみでは消費者への訴求力が乏しいという弱みを補完し、自社ECや予約ページへ誘導する。

【参考】「ランディングページ (LP)」とは、訪問者のアクションを誘導することに特化した縦長のレイアウトのページのことを指す。

③即売会イベント開催事業 (BtoC)

当会が主催で展示即売会を開催し、管内事業者の認知度向上や販路開拓を支援する。また、現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、オンラインイベントのプラットフォームや「ライブコマース」などを活用した開催手法も検討し、より遠方の顧客取込みのための支援を行う。

【参考】「ライブコマース」とは、ライブ配信の動画を活用して消費者に商品を紹介し、購入してもらう販売形態のことを指す。

④特産品ギフト事業（BtoC）

年1回、商工会が管内事業者の製造する商品を取りまとめたギフトを企画し、商品開発やパッケージ等の支援を行いながら、商品構成等の伴走支援を行う。

Ⅱ．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

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

（1）現状と課題

①現状

当地域は広島市から地理的に距離があるため、委員の日程調整しづらく、また「新型コロナウイルス感染症」の拡大により、予定どおりの開催が困難となることが予想される。

②課題

書面での開催では、文書ですべてを伝えるため詳細な報告書が必要であり、担当職員の負担になる。コロナ禍の「ニューノーマル」に即した開催手法を模索する必要がある。

（2）事業内容

①事業評価委員会の開催（年1回）

当会の理事会と併設して、「委員会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。開催については「Zoom」などのサービスを利用したオンラインも検討し、計画通りの実行に努める。当該委員会の評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、HP及び会報へ掲載することで事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

【委員メンバー（予定）】・庄原市 企画振興部 商工観光課 商工振興係

- ・（一社）庄原観光推進機構
- ・道の駅たかの
- ・道の駅リストアステーション
- ・モーモー物産館
- ・広島県商工会連合会 経営支援課
- ・備北商工会 会長・総務委員長・商業部会長・工業部会長・
農林水産業部会長・法定経営指導員
- ・外部有識者（中小企業診断士等を想定）
- ・広島県立大学地域連携センター

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

（1）現状と課題

①現状

若手職員や経営指導員以外の職員の事業計画策定経験が乏しく、また、これまで商工会として積極的に事業者のDX支援には取組んでいなかったため、ノウハウもまだ不十分で、知識・スキルに関しても職員間で差が生じている。

②課題

セミナー受講による基礎知識の習得及び熟練度の向上や習熟度の高い職員によるOJTや職場内での権限移譲により、所内の資質底上げを図る必要がある。

（2）事業内容

①外部講習会等の積極的活用【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び広島県商工会連合会主催の「経営革新支援研修会」、その他民間事業者が提供するセミナーに対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

【事業計画策定セミナー】 当会では、PDCA 評価委員会において、事業計画の策定件数の増加と、そのための支援能力の向上が指摘されているため、中小企業大学校広島校等が実施する「事業計画策定セミナー」への参加を優先的に実施する。

【DX 推進に向けたセミナー】 喫緊の課題である地域の事業者の DX 推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員の IT スキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のような DX 推進取組に係るセミナーについても積極的に参加する。

〈DX に向けた IT・デジタル化の取組み〉

ア) 事業者にとって内向け(業務効率化等)の取組み

RPA システム、機械学習(ディープラーニング)、HTML&CSS 及び WordPress、プログラミング、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等の IT ツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け(需要開拓等)の取組み

LP やクラウドファンディング(CF) プラットフォーム等を活用した自社 PR・情報発信方法、API 決済サービス等を活用した自社 EC サイト構築・運用 オンライン展示会・「ライブコマース」などの即売会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

「公式 LINE アカウント」等を活用した相談予約や「Zoom」等をオンライン用いた経営指導の方法等

②職員間の定期ミーティング等の開催

事業者の支援状況や職員間の情報共有のため、「Zoom」で本支所間を繋ぎ、定期的なミーティング(週 1 回、年間約 45 回)を開催して意見交換等を行う。また、経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、IT 等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、所内研修を開催し、職員の支援能力の向上を図る。

③データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

1.1. 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

①現状

現状では、庄原商工会議所や東城町商工会等の関係機関同士がお互いの取組みについて把握しておらず、事業も重複していたりと連携して地域経済を活性化するのに非効率である。

②課題

地域内の関係機関では不定期的な協議があるのみで、定期的な会議の場は設定されていないため、当会の取組みや計画を共有する場を設ける必要がある。

(2) 事業内容

①個社支援事例報告会の開催(年1回)

地域内小規模事業者のほか庄原商工会議所や東城町商工会、広島みどり信用金庫、(一社)庄原観光推進機構等の地域経済団体等を対象としたセミナーを開催する。経営発達支援計画の進捗状況や経営指導員等による個社支援の報告を行うことで、関係機関と地域経済振興に向けての現状認識を共有し、参加者相互の支援ノウハウの交換を行うことで、支援ノウハウの一層の向上や相互連携の強化に努める。併せて、「YouTube」などのWEBを活用し、地域内小規模事業者や一般住民に対して、当会の行う事業や個社支援の内容を広く周知することで、事業計画未策定事業者や創業希望者の掘り起しを図り、事業計画の策定支援に繋げる。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

12. 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

①現状

これまで各地区でのイベント実行委員として参画し、地域の賑わいの創出や管内事業者の売上高向上に寄与してきたが、いずれも一過性の取組みであった。

②課題

8. の事業等と連動させる取組を検討するなど、イベント単独の取組みではなく、個社の事業計画と連動させ、イベント以降の業績向上に繋げていくような取組みとしていく必要がある。

(2) 事業内容

①「比婆いざなみ街道協議会」への出席（年3回）

庄原市、庄原商工会議所、東城町商工会、（一社）庄原観光推進機構等の関係者が参画する「比婆いざなみ街道協議会」に出席し、地域資源を生かした特産品の開発、観光振興やにぎわい創出、交流・定住促進に資する取組を支援する。

②観光振興事業への支援・協力

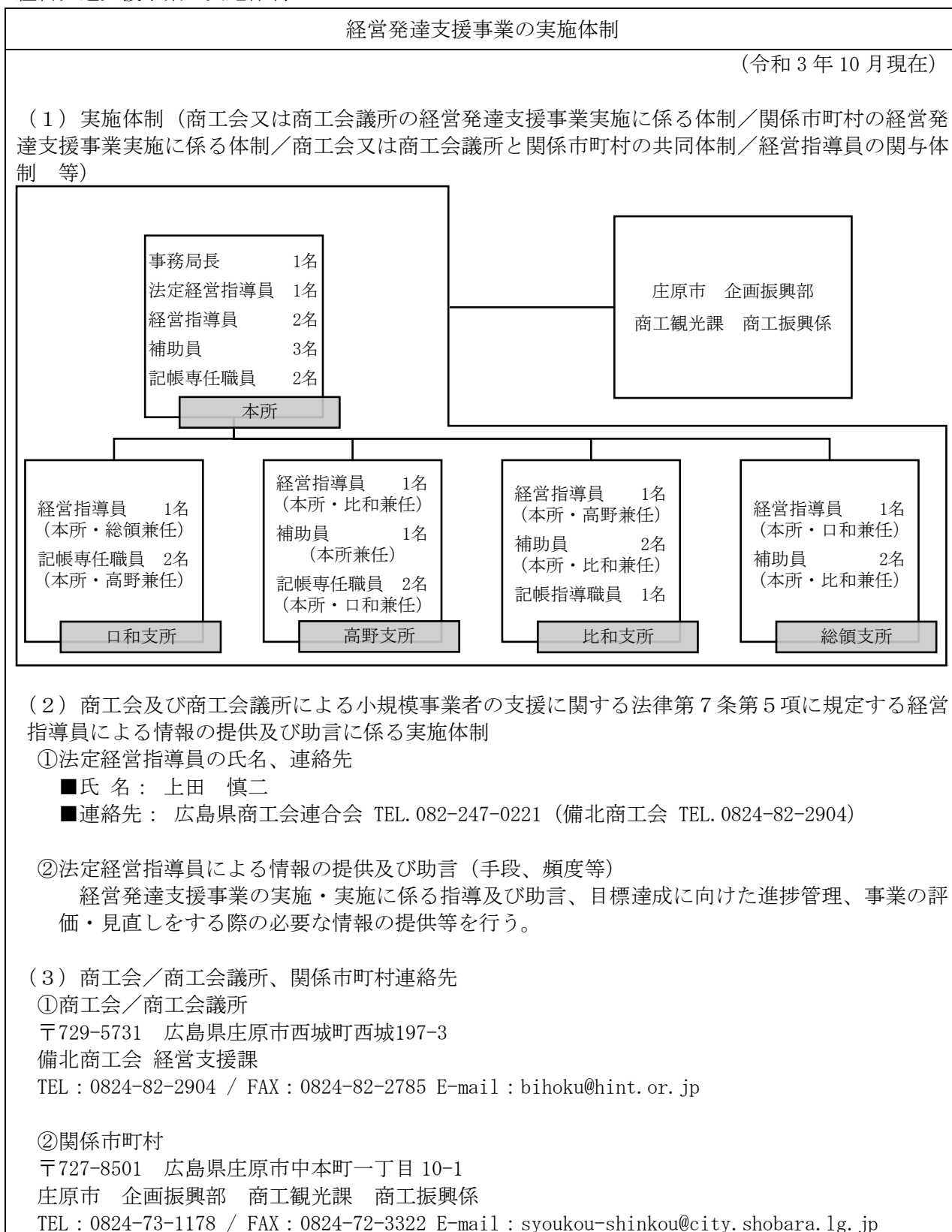
従来から地域の総合経済団体として地域のにぎわい創出に取組、イベント事業等に取り組んできた。各地区の自治振興区などの関係団体と連携し、実行委員としても参加しながら、下記のような地域振興に係る取組についても積極的に参画する。

【地域振興イベント（予定）】・ヒバゴン郷どえりゃあ祭（西城地区）

- ・比和やまびこ祭（比和地区）
- ・広島県雪合戦大会（高野地区）
- ・口和モーモー祭（口和地区・隔年）
- ・総領おいでん祭（総領地区・隔年）

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

| | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 必要な資金の額 | 7,000 | 7,000 | 7,000 | 7,000 | 7,000 |
| 専門家派遣費 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 |
| セミナー開催費 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| 商談会出展費 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| LP作成費 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| オンラインイベント費 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| ギフト事業費 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| 事業評価委員会開催費 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| 職員資質向上研修費 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 |
| 事例報告会開催費 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |

調達方法

会費、代行手数料、国補助金、広島県補助金、庄原市補助金、事業受託費

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

| |
|--|
| 連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名 |
| |
| 連携して実施する事業の内容 |
| |
| 連携して事業を実施する者の役割 |
| |
| 連携体制図等 |
| |