

(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

・立地

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”です。中国山地の山々に囲まれた河川沿いに広がる盆地や流域の平坦地に、複数の市街地と大小の集落を形成しています。

東西約53km、南北約42kmのおおむね四角形で、面積は香川県の3分の2に相当する1,246.49km<sup>2</sup>。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(平成29[2017]年10月1日現在)となっています。

比婆道後帝釈国定公園をはじめ、中国山地の豊かな自然環境に恵まれ、近年は広大な花畑を有する国営備北丘陵公園や、自邸の庭を公開する「オープンガーデン」等とも相まって観光入込客の増加がみられます。

当市と隣接する主な地方都市までの距離は、概ね100km圏内に位置し、中国縦貫自動車道の2つのインターチェンジ、中国横断自動車道尾道松江線の2つのインターチェンジを有することで、中国地方の山陽・山陰へのアクセスに関し、整備中の地域高規格道路(江府三次道路)を含めて広域的な交通条件は向上しています。

■ 広島県における庄原市の位置

広島県14市9町  
平成30年4月1日現在



・人口

平成17(2005)年3月31日に、近隣の1市6町が合併、当時の人口は43,149人でしたが、平成30年4月1日現在では35,910人であり▲16.8%と大きく減少していま

す。将来人口推計によると 2035 年には、27,272 人になると予測されており、今後も、人口減少が止まることなく進んでいくものと考えられています。

合併前の市町は、いずれも 50 年を超える歴史を刻み、西城町、東城町、口和町、高野町及び比和町は、5 町で「比婆郡」を、総領町は、甲奴町（現・三次市）、上下町（現・府中市）とともに「甲奴郡」を構成していました。

人口減少、少子高齢化により人材確保が更に厳しい状況におかれている経済状況の中、小規模事業者にとって、雇用の問題は、中小企業の経営に直面した状況となっています。高齢化は以前から地域課題でしたが、近年更にその傾向は強く、平成 17 年合併当初の 36.15%から平成 30 年度には 42.00%まで上昇しています。

広島県の中においても、県平均の 27.8%をはるかに超え、県内の市町村で 5 番目の高さという厳しい数値を示しております。

生産年齢人口及び年少人口が減少する一方で、老年人口だけは増加をたどっており、昭和 55 年以降老年人口が年少人口を上回り、少子高齢化が進行しています。

#### 人口減少による影響

- ・地域産業の衰退

消費量の減少による商店の廃業、後継者不足による基幹産業(農林業)の衰退、更には特定業種における労働力不足など、地域産業の動向に大きな影響を及ぼすこととなります。

- ・地域活力の減退

耕作放棄地や空き家の増加、保育所・学校の統廃合、公共交通機関の機能縮小など、生活環境の変化に加え、地域での共助(支え合い)機能が崩壊し、住民に心理的な不安感を与えると共に、集落の形成が厳しくなるなど、地域の維持・活力にも悪影響を及ぼします。

- ・生活不安の増大

現在においても、同居家族での助け合いは当然の行為として認識されていますが、子どもや孫が転出し、帰郷が望めない場合などには、十分な家族扶助が期待できないことから、日常生活や将来に向けて不安を招く要因となります。

#### ■主な人口推移（一部予測値）

	昭和 55 年	平成 2 年	平成 17 年 (合併後)	平成 22 年	平成 30 年	平成 37 年 (予測)
庄原管内 (市内人口)	23,284 (53,506)	22,629 (50,624)	20,312 (43,149)	19,450 (40,244)	18,031 (35,730)	16,009 (31,725)
年少人口	9,694 (18.11%)	8,247 (16.29%)	4,870 (11.28%)	4,339 (10.78%)	3,791 (10.55%)	3,056 (9.63%)
生産年齢人口	33,923 (63.40%)	30,033 (59.32%)	22,647 (52.48%)	20,689 (51.40%)	17,036 (47.44%)	14,664 (46.22%)
老年人口	9,898 (18.49%)	12,332 (24.35%)	15,600 (36.15%)	15,154 (37.65%)	15,083 (42.00%)	14,005 (44.14%)

\*年少人口は、平成 37 年には一桁に突入する予測値となります。

\*生産年齢人口は、総務省「人口推計」(H28 年調査)と比較して、全国平均 60.3%との差が 12%以上となります。

・産業

庄原市の小規模事業者並びに産業の現状と課題

◎商工業者数・小規模事業者数等の推移

庄原市内の商工業者数は人口推移と同様に減少傾向にあり、経済センサス調査によると、7年前と比較し▲7.98%の1,878人（管内▲8.30%の905人）小規模事業者数も7年前と比較し▲11.67%の1,627人（管内▲8.43%の738人）と大きく減少しており、管内事業所のうち81.54%が小規模事業者となっています

庄原商工会議所会員事業所統計において、過去2年間で創業が7件、廃業が32件と廃業の方が上回っています。今後もこうした推移をたどるものと推測しています。

庄原市においては、現在「第2期長期総合計画」（平成28年度～平成37年度）が策定され、「産業・交流」分野の基本政策の中で、「基幹産業である農林業と商工業、観光が融合・連携した新たな産業形態の構築」に取り組むことが明記され、中国やまなみ街道効果で増大している交流人口増・知名度向上を背景に、庄原市の基幹産業である農業を中心に地域経済の立て直しを図るというビジョンが示されています。

また、庄原市の長期総合計画の具体的な実施計画にあたる「第2期庄原市農業振興計画（平成28年度～平成37年度）」の基本方針として「農業が支える定住社会の構築」が掲げられています。

■商工業者数

	平成21年	平成24年	平成26年	平成28年
商工会議所管内	987	954	954	905
商工会管内 *1	1,054	1,017	978	973
合計	2,041	1,971	1,932	1,878

\*1：商工管内とは、備北商工会・東城町商工会

■小規模事業者数

	平成21年	平成24年	平成26年	平成28年
商工会議所管内	806	764	764	738
商工会管内 *1	1,036	1,001	855	889
合計	1,842	1,765	1,619	1,627

\*1：商工管内とは、備北商工会・東城町商工会

◎庄原商工会議所管内の産業別事業所数・従業者数の現状

産業別事業所数

庄原市の産業別にみる事業所数・従業員数共に減少の一途をたどる傾向にあります。他方、庄原商工会議所管内の事業所数は市内全体の約50%を占め、産業別にその推

移をみると以前は建設業の方が多かったものの、現在では減少が続き、農林業の事業所数が増加傾向にあります。近年の農業系の会社・組合による事業の展開が増加の要因とみられています。

■ 庄原商工会議所管内の産業別事業所・従業員数 (事業所数・()内人数)

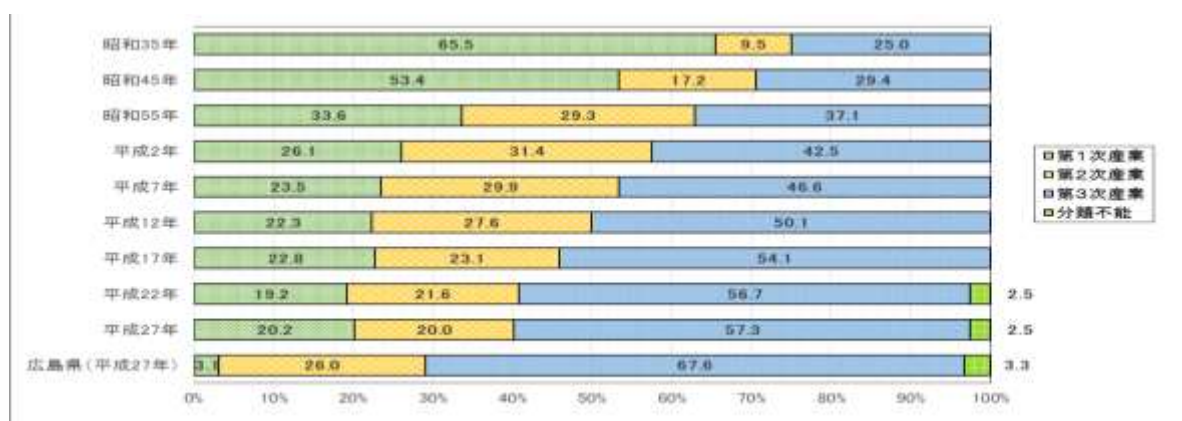
	農林業	建設業	製造業	卸小売業	サービス業	その他	合計
平成24年度	26 (418)	113 (809)	113 (1,260)	285 (1,847)	559 (4,708)	75 (962)	1,143 (10,004)
平成28年度	33 (394)	97 (643)	83 (1,433)	251 (1,828)	524 (4,985)	75 (766)	1,063 (10,049)

資料：経済センサス

◎産業別人口

庄原市の産業別人口の割合をみると、第一次産業(農林漁業)の従事者割合が平成22(2010)年に比べ1.0%増加し、平成27(2015)年では20.2%となっています。また、広島県全体の割合が3.1%(平成27年)という状況を踏まえれば、依然として第一次産業が本市の主要な産業であることに大きな変化はみられません。第二次産業(製造業・建設業等)の従事者割合は低下に転じており、本市における産業の中心も、第三次産業(小売業・サービス業等)へと移行する傾向を表しています。

■ 産業別人口割合の推移 (単位：%)



資料：国勢調査

◎卸売業・小売業の現状と課題

庄原市の商業は、郊外大型店や大手チェーン店などの台頭、高速交通網の充実に伴う大都市圏への消費者流出、人口減少による消費低迷の上に、近年はネット通販での商品購入の利便性等が加わったことで、地元での商品購入者が減少傾向になり、商店数(事業所数)は、平成3(1991)年から平成26(2014)年までの23年間で523事業所(48.2%)が減少(廃業に至り)し、年間商品販売額も約245億円(36.5%)の減少となっています。

■ 庄原商工会議所管内の商店数の推移

	平成 24 年	平成 26 年	平成 28 年
商工会議所管内	255	251	243
従事者数	1,592	1,828	1,830

資料：商業統計調査・経済センサス

■ 年間商品販売額の推移

単位：百万円，%

	平成 3 年	平成 9 年	平成 16 年	平成 24 年	平成 26 年
庄原市	67,102	66,367	49,218	35,657	42,626
広島県	16,768,280	14,432,120	11,992,582	10,510,505	10,456,235
割合	0.4	0.5	0.4	0.3	0.4

資料：商業統計調査・経済センサス

◎ 工業の現状と課題

庄原市の工業は、機械器具、窯業、電子部品、食料品をはじめとする製造業や建設業が中心となっています。工業事業所数は、平成28(2016)年で84事業所であり、平成7(1995)年と比較して半減しています。しかし、製造品出荷額は近年増加傾向で推移しており、平成27(2015)年の出荷額は約507億円となっています。本市の鉱業は、ろう石等に代表される「白色鉱物」を中心にしており、その産出は全国有数となっています。

■ 工業事業所数の推移

単位：事業所，%

	平成 7 年	平成 12 年	平成 17 年	平成 24 年	平成 26 年	平成 28 年
庄原市	203	150	110	78	80	84
広島県	8,758	7,548	6,362	5,346	5,086	5,661
割合	2.3	2.0	1.7	1.4	1.6	1.5

資料：工業統計調査

■ 工業従業者数の推移

単位：人，%

	平成 7 年	平成 12 年	平成 17 年	平成 24 年	平成 26 年	平成 28 年
庄原市	4,300	×	2,650	2,056	2,300	2,124
広島県	257,482	225,361	209,175	204,366	209,515	211,902
割合	1.7	—	1.3	1.0	1.1	1.0

資料：工業統計調査

■ 製造品出荷額の推移

単位：百万円，%

	平成 7 年	平成 12 年	平成 17 年	平成 24 年	平成 26 年	平成 28 年
庄原市	58,222	×	46,399	39,314	47,289	50,735
広島県	7,716,249	7,217,674	7,744,064	8,342,810	9,568,452	10,342,775
割合	—	0.6	0.4	0.5	0.5	0.5

資料：工業統計調査

注)・平成 12 年調査には、一部に秘匿数字が含まれるため、事業所のみ掲載。

・平成 19 年調査において、調査項目が追加されたことにより、製造品出荷額は、平成 18 年以前の数値とは接続しない。

### ◎サービス業の現状と課題

庄原市のサービス業は、そのほとんどが小規模事業者で、地域的な条件により大手外食チェーンの進出がない状況ですが、それでも飲食店の廃業が留まることはありません。人口減少と観光入り込み客の低迷は消費額の低下へ直結し、サービス業において、特には、宿泊業における人手不足の問題は深刻で、経営上の大きな課題となっております。

創業状況をみると、新規創業はサービス業に分類される飲食・理美容がほとんどを占めています。

#### ■庄原商工会議所の直接支援による創業実現者数（平成 26 年度から平成 29 年度）

	小売	サービス ( ) 飲食店	建設業	製造業	その他	合計
平成 26 年度	0	2(0)	0	1	0	3
平成 27 年度	0	2(1)	1	0	0	3
平成 28 年度	0	2(1)	0	0	0	3
平成 29 年度	0	2(2)	0	0	1	3

### ◎建設業の現状と課題

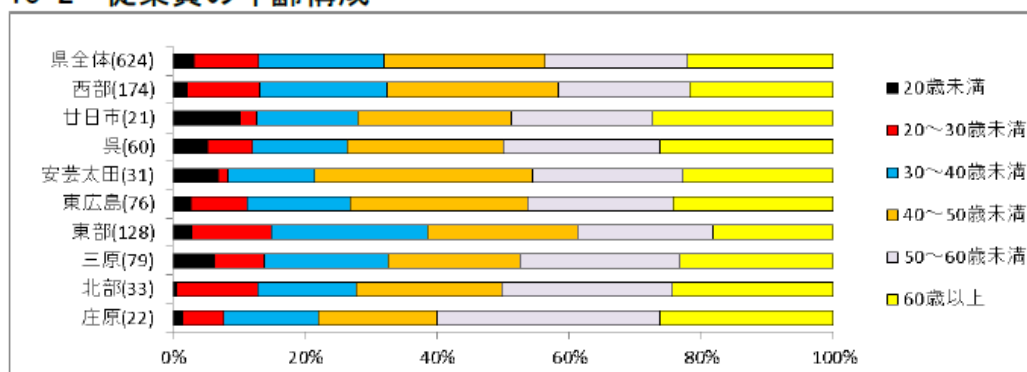
庄原市における建設業の事業所数は、7 年間で▲19.4%と大きく減少しています。法人の廃業に加えて、多くは専門職人といわれる個人事業主が中心で、専門工の分野で人手不足への影響が懸念されており、元請けの建設業者にとっても受発注を行う上で下請けの確保も大きな問題となっております。併せて、業界全体としては、特に若い従業員の確保が困難となり、収益の確保と共に技術職の後継者育成も人手不足によって行えない状況となっております。

#### ■建設業における事業所数・従業員数の推移

	事業所数	従業員数	1 事業所平均 従業員数 (人)
平成 2 1 年	248	1,569	6.3
平成 2 4 年	220	1,395	6.3
平成 2 6 年	220	1,293	5.9
平成 2 8 年	200	1,176	5.9
H21 と H28 比較増減(▲)	▲19.4%	▲25.0%	▲0.4%

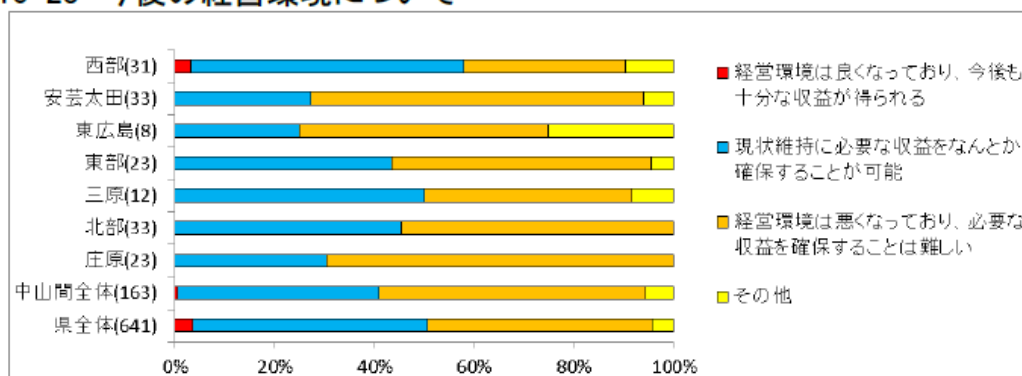
資料：経済センサス 基礎調査及び活動調査より

## 10-2 従業員の年齢構成



資料：広島県建設産業ビジョン2016アンケート結果

## 10-23 今後の経営環境について



資料：広島県建設産業ビジョン 2016 アンケート結果

### ◎観光の現状と課題

庄原市は、比婆道後帝釈国定公園をはじめ、中国山地の豊かな自然環境に恵まれ、トレッキングやスキー、キャンプなど、豊富なアウトドアメニューを楽しむことができます。

また、近年は当会議所管内に位置する広大な花畑を有する国営備北丘陵公園や、自邸の庭を公開する「オープンガーデン」に市外からバスで訪れる方が増加し、節分草などの山野草の保存・公開など、「花と緑」をテーマとした交流が盛んに行われています。

庄原市の入込観光客数は、平成 18(2006)年の 222 万人以降、減少傾向で推移していましたが、中国やまなみ街道（尾道・松江自動車道）開通を契機として、平成 27(2015)年に過去最多の 225 万人となりました。平成 28(2016)年は 206 万人となっています。上記のような庄原市の観光資源は天候に左右されることが多いのですが、概ね安定した入り込み客数を維持しているといえます。

■市内の主な観光資源



■観光消費額

単位：万円

エリア	平成 25 年	平成 26 年	平成 27 年	平成 28 年	平成 29 年
商工会議所管内	167, 185	168, 845	179, 931	182, 848	174, 207
備北商工会	148, 624	151, 832	162, 448	149, 311	148, 764
東城町商工会	78, 663	84, 089	90, 680	82, 820	82, 738
合計	394, 472	404, 766	433, 059	414, 979	405, 709

資料：広島県観光客統計調査

■観光入り込み客

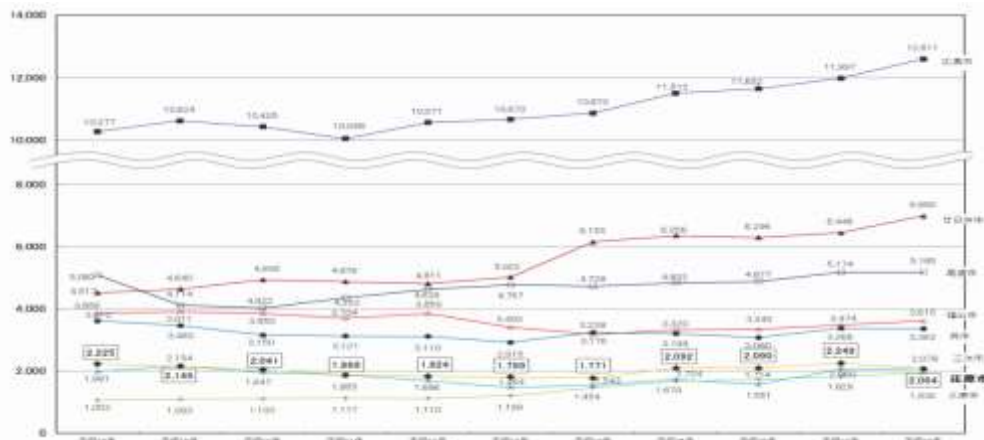
単位：人

エリア	平成 25 年	平成 26 年	平成 27 年	平成 28 年	平成 29 年
商工会議所管内	1, 135, 170	1, 108, 626	1, 208, 159	1, 139, 812	1, 107, 671
備北商工会	1, 068, 229	1, 092, 221	1, 666, 965	1, 110, 749	1, 031, 819
東城町商工会	508, 582	509, 561	534, 050	506, 554	493, 493
合計	2, 711, 981	2, 710, 408	3, 409, 174	2, 757, 115	2, 632, 983

資料：広島県観光客統計調査

■庄原市と県内主要観光地の入込み観光客数の推移

単位：千人



資料：広島県入込み観光客数の動向



◎農林業の現状と課題

・土地利用

庄原市の84%は森林が占めており、平坦な土地が比較的少ないことから、宅地などの利用は河川流域や盆地などに限られています。農用地利用の割合は、都市計画区域が6.1%(76.13 km<sup>2</sup>)、農業振興区域が88.0%(1,096.39 km<sup>2</sup>)となっており、農林業を中心とした土地利用となっています。

・農地利用

庄原市の経営耕地面積は人口減少と比例して年々減少し、平成27(2015)年では5,350haとなっています。また、ほ場整備の全体整備率は93.6%となっており、計画区域における整備は概ね完了しています。しかし、販売農家は、平成17(2005)年から10年間で1,361戸(26.7%)減少しています。

主副業別農家数の動向をみると、副業的農家は平成17(2005)年から平成27(2015)年までの10年間で830戸(24.2%)の減少、平成17(2005)年からの5年間で593戸(17.2%)の減少となっており、米価下落による販売額の減少や高齢化による規模縮小、集落型農業生産法人(以下「集落法人」)等への農地の利用権設定などによってこうした動きが進んでいることが推察されます。また、準主業農家においては、平成22(2010)年から平成27(2015)年までの5年間で371戸(32.3%)と大幅に減少していますが、その多くは世帯員の高齢化(65歳未満の世帯員が不在となったこと)によるものと考えます。

■商工会議所管内の農用地利用の状況

単位：ha

	農地	採草放牧地	混牧林地	農業用施設用地	合計
商工会議所管内	2,131	21	25	63	2,240
庄原市全体	7,123	435	410	129	8,099

資料：庄原市の農業振興地域整備計画

■農家戸数の推移

	昭和60年	平成2年	平成7年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年
庄原市	8,306	7,639	7,033	6,491	6,073	5,449	4,672
広島県	123,021	102,936	92,197	82,240	74,032	66,321	56,673
割合	6.8	7.4	7.6	7.9	8.2	8.2	8.3

資料：農林業センサス

■産業別の人口割合



資料：H27 国勢調査

■産業別総生産割合

	第1次産業	第2次産業			第3次産業
		農業	林業	漁業	
庄原市	9.1	7.6	1.5	0.0	21.1
三次市	3.6	2.9	0.6	0.0	27.5
安芸高田市	4.4	3.6	0.8	0.0	35.4
広島市	0.1	0.1	0	0.0	19.3
広島県	0.7	0.5	0.1	0.1	28.9

	第1次産業	第2次産業			第3次産業
		農業	林業	漁業	
庄原市	11,381	9,445	1,942	12	26,273
三次市	6,473	5,353	1,112	8	50,135
安芸高田市	4,310	3,556	750	4	34,894
広島市	6,426	3,372	1,094	1,960	995,700
広島県	79,813	54,449	12,542	12,821	3,242,925

資料：H27 国勢調査

・庄原市総合計画の策定状況（商工・観光部分）

庄原市では、平成28年に第2期長期総合計画が策定され、『今を生きる私たちには、先人から引き継いだ“ふるさと”を未来に継承するとともに、この地が「生まれた人が誇りを持ち」、「暮らす人がしあわせを感じ」、「訪れる人が喜びを享受できる」“ふるさと”であり続けられるよう努力することが求められています。第2期庄原市長期総合計画は、こうした背景を踏まえ、市民と行政が夢や課題を共有しながら、第2期（10年後）の庄原市を創造するための指針として策定したものです。』にはじまり、産業の方針として“にぎわい”が実感できる街とし、農林水産業の振興、商工業の振興、観光交流の推進等が掲げられております。農林水産業においては、多様な担い手の確保と生活環境を活かした振興への取り組み、商工業では、市街地のにぎわい創出と地域商業の再生に取り組むとともに、企業誘致・雇用の拡大、地域経済の維持・発展に努める取組を、更に、観光交流においては、魅力を積極的に発信し、新たな観光客の誘致と観光交流による地域の持続的な発展に取り組むと示されております。

個別では、商工業の振興に関して、庄原市の商業は、商店数および商品販売額が減少で推移しており、また、地域商店街はいずれも衰退が顕著であることから、空き店舗を活用した創業や既存店舗での自営維持を支援し、市街地のにぎわい創出と地域商業の再生に取り組むとともに、時代のニーズに応じた新たな商業支援制度を検討するとしています。また、独自の助成金制度や高速道路に近接するなど、庄原工業団地の優位性を前面に出し、地域の雇用拡大と経済効果の視点を踏まえた企業誘致を加速するという方向性を示しています。加えて、市街地のにぎわい再生・安定経営への支援・企業誘致の推進・地場産業の振興・中小企業への支援・雇用の確保を主な施策として掲げています。

観光関係では、観光交流の推進、自然や食材、伝統・文化などの資源を磨き上げ、市内全域を対象とした周遊観光を促進するとしています。また、観光プロモーションを強化して本市の魅力を発信し、体験型教育旅行や外国人旅行など拡大しつつあるインバウンドへの対応や、新たな観光客の誘致と観光交流による地域の持続的な発展に取り組むということが示されています。特色を生かした観光地域づくりとして、体験型教育旅行の誘致、滞在・体験プログラムの商品化、外国人旅行者の誘致・逸品づくり事業の推進、更に情報発信と周遊観光の強化では、観光プロモーションの強化や周遊観光の促進に取り組むとされています。

## ②課題

[庄原市の地域産業における課題]

典型的な過疎地域に位置する庄原商工会議所の管内では、高齢化率が平成30年度には42.00%まで上昇するという状況にあり、少子高齢化という地域経済の根幹を成す人口問題が全国の市町村の最前線に位置しており、今後も地域経済維持における大きな課題となっています。人口増加が見込めない状況を改善するためには、更なる交流人口の増加を図ることが求められており、地域経済の継続のために何をすべきかが課題となります。

企業が存続していくためには、人材の確保が大きな課題であり、特に建設業・製造業においては、企業における技術の継承が若年労働者の不足により深刻化しており、人材確保・技術継承が厳しくなっております。

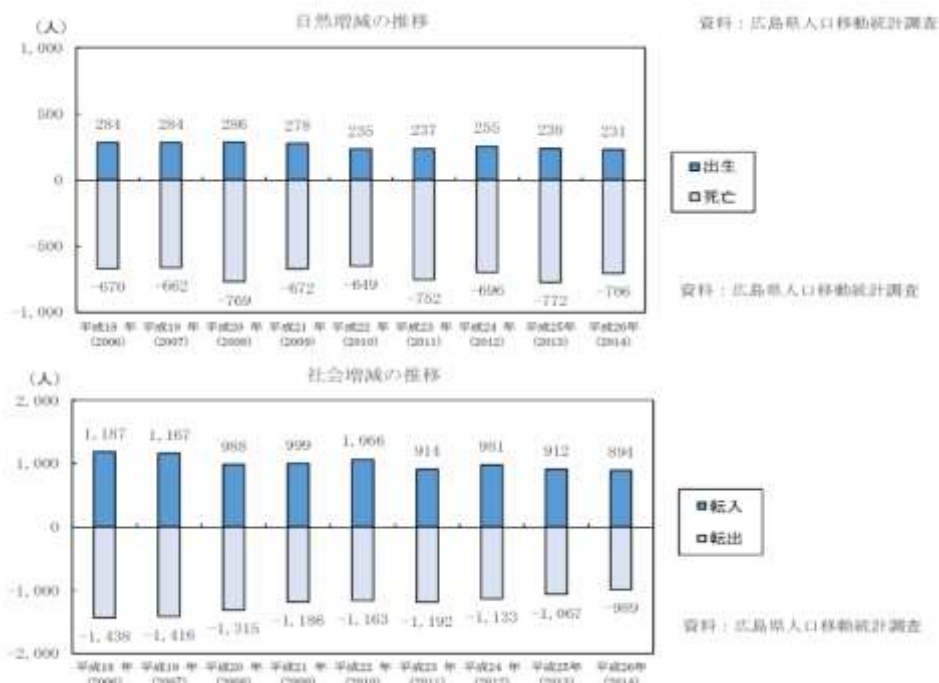
卸売業・小売業においては、人口減少は売上減少に直結した課題であり、ネット販売の可能性はあるものの一部の大手企業の隙間を狙うには、事業所の経営が非常に厳しく、業種によっては、対面販売の対象となる客層がいなくなるという課題を抱えています。

サービス業においても、卸小売業と同様の状況が伺え、地域の経済循環に依存する業種では、全てにおいて人口問題が経営課題の基盤に影響を与えています。

観光産業についてみると、庄原市には国営備北丘陵公園やかんぼの郷庄原など、観光入込客・観光消費額に貢献する施設がありますが、継続的な入込客数・売上高を確保するために必要な、新たな事業展開をどうするかが課題となっています。

最後に、庄原市における農業については、集落型農業生産法人の拡大による生産性の維持は行われているものの、第1次産業からの脱却あるいは、新たな展開を目指すことによる農業収入の拡大が大きな課題となっています。高付加価値農産物の

直販（ネット販売含む）や加工販売、新規植付作物による売上の拡大とともに、AIやIoTを活用した農産物の管理の導入など、これら農業生産・販売等における問題が大きな課題となっております。



## (2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

庄原市長期総合計画における産業振興の方向性をふまえて

庄原市の特産であり主要産物であるコメ等の価格低下、担い手不足や高齢化が深刻化していることから、農地の集積化と多様な担い手の確保、農産物生産への支援、高付加価値化・ブランド化を推進し、農業の持続性を確保するとともに、販売システムの確立を進め、農家所得の向上に努めると、庄原市の総合計画にも記されており、当商工会議所が進めようとしている農商工連携事業とも方向がリンクしていると考えています。商業・観光においては、観光交流の推進、自然や食材、伝統・文化などの資源活用、庄原市の特産品である地域ブランド「比婆牛」を活かした商品開発等や周遊観光の促進、観光プロモーションを強化して庄原市の魅力を発信していくこと、更には体験プログラムの商品化、外国人旅行者の誘致・逸品づくり事業等にもとづく、飲食店等への誘客推進などにおいても、行政の策定した総合計画は当商工会議所が目指す方向性がリンクしており、庄原市の事業計画と連動したメニュー展開で、経済インフラ機能の維持 については、個者支援に主眼を置いて実施できるものと考えています。

### ①管内における小規模事業者の中長期的（10年先）な振興のあり方

当地域の現状と課題を踏まえたうえで、中長期的な振興のあり方については以下のとおりです。

庄原商工会議所は、人口減少や中心市街地の衰退、地域生活に必要な業種の減少・偏りなど、弱体化した地域活力を維持するとともに、経営環境が厳しくなっている地域小規模事業者への伴走型支援策として、経験や勘に頼った従来の経営からの脱却し、経営面の意識改革を図り、小規模事業者への支援を関係する支援機関と連携して推進することが必要となります。当地域の生活に必要な社会インフラ機能が維持されていく上で必要な中小規模事業者の事業活動の継続、これは将来にわたり安定した庄原市の振興のために欠かせません。特に、商業においては個人事業者がその大半を占めることから、当所として積極的な個者支援が必要な業種であるといえます。

重要課題の一つである事業所数減少対策として、新規創業や事業承継支援とともに、人口減少における経済循環を補える、交流人口の増加を視野に入れた観光交流の推進、自然や食材、伝統・文化などの資源を磨き、地域の持続的な発展に必要な魅力ある商品・サービスをもつ事業所を育てることが必要となります。

## ②庄原商工会議所としての役割

庄原商工会議所では、庄原市の計画に基づき、地域・小規模事業者の課題等を踏まえた小規模事業者へ伴走型支援により、今後の地域・小規模事業者の持続的振興を図る上での役割を次のように考えています。

当商工会議所としては、廃業に追い込まれる事業所数を極力減しつつ、農商工連携をはじめとする地域経済に必要な新たな展開を支援すること、他の支援機関・専門家等との連携を図り、経営分析や事業計画策定、販路拡大を進める上で必要となる、小規模事業者の個者支援に必要な職員のスキルアップ等を積極的に行っていくことで、管内の小規模事業者数減少の抑制や地域経済活性化の実現を目指し、個者支援を行うことが地域の社会インフラ機能を維持する上で必要であり、これに向けた各種事業の展開を図ることが庄原商工会議所の大きな役割であると認識しております。

## (3) 経営発達支援事業の目標

中長期的な振興のあり方を踏まえ、経営発達支援事業の目標と目標を達成するため平成31年度から35年度までの5年間の経営発達支援計画を策定し、実施します。

### 目標① 管内の小規模事業者数減少の抑制

- ・管内の小規模事業者が自社の経営分析を的確に行い、地域経済や需要の動向を把握した上で事業計画を策定し販路拡大、利益拡大を果たすことにより事業活動の継続・持続的な発展を目指します。
- ・事業承継、事業引継ぎについては経営者に「気づき」を与え、早目の取組を支援することで、後継者へのスムーズな承継を支援するとともに、後継者不足による廃業の減少を目指します。
- ・新規創業者（予定者）に対して、創業前の経営計画策定時からかわることで、創業後の持続的経営（P D C Aの実践）の促進を図ります。

<数値目標>

- ・5年間で40件以上の創業実現
- ・5年間で15件以上の円滑な事業承継
- ・5年後の管内事業所数を1,000件以上に維持（廃業抑制）

目標② 地域経済活性化の実現

- ・観光交流人口増加に関しては、庄原市観光協会を中心として、DMOの早期設立を目指し、新たな誘客企画の醸成等を促進し、管内小規模事業者への波及効果が表れるよう、当所の役割を遂行します。
- ・地域特性である第1次産業を活かし、農商工連携を生み出し、加工品の製造等を促進し、地域経済への好循環を生み出させるとともに、販路拡大・観光消費額の向上を目指し、小規模事業者への地域経済循環を図ります。

<数値目標>

- 5年間で年間の入込観光客数を1割以上増加させ、個店の業績も向上させます。
- ・入込観光客数133万人以上
- ・観光関連産業者の業績3%向上（定期的にサンプル調査実施）
- ・観光関連事業者の創業者割合を10%の向上
- ・観光関連事業者の業績向上に資する企画立案 毎年実施

目標③ 農商工連携・6次産業化の支援充実

- ・掘り起こした新たなニーズ・シーズを、マッチング支援により、新製品（共同）開発や販路開拓に繋げてきます。必要に応じて国・県・市の補助金等を活用し支援を行っていきます。
- ・農林漁業者の課題に対し、商工業者とマッチングすることで生産性向上に至る等成果を具現化のうえ、事業化を見据えた支援を行います。これまで当所で把握している庄原市内外の事業所の生産性向上や機械化・IT化技術を保有しているシーズと農林漁業者のニーズをマッチングすることで具体的な農商工連携や6次産業化の事業展開を図ります。
- ・広島県立大学をはじめ県内の大学との連携、当所の保有するノウハウや人脈などのネットワーク等を活用するとともに、中国経済産業局が各自治体単位の支援スタッフ制度「縁（ゆかり）パートナー」や中小機構中国本部、ひろしま産業振興機構からも必要に応じてアドバイス等支援をうけマッチングサポートをしていきます。

<数値目標>

5年間で下記の目標を達成します。

- ・新規マッチング案件 50 件創出
- ・上記のうち、20%を事業化
- ・外部資金獲得目標額 3 億円
- ・本取組による 5 年後の年間経済効果増額目標 5 億円

#### 目標④ 経営指導員等の資質向上による支援能力の充実

- ・経営発達支援計画を推進していく上で、経営指導員はもとより、一般職員の資質向上は不可欠となります。高度な経営支援は、専門化派遣等で対応することが可能となるが、小規模事業者の個社支援を実施していく上では、個々の職員のスキルは、支援成果に直結するものです。そこで、職員間の情報共有や積極的な研修参加を行います。

#### <数値目標>

- ・職員全体での情報共有化のため、所内研修を隔月で実施
- ・支援担当者は、国・県が実施する支援業務に必要な研修会へ年 3 回以上参加

#### (4) 目標達成に向けた方針

##### ① 管内の小規模事業者数減少の抑制に向けた方針

管内の小規模事業者が自社の経営状況を把握し事業計画を策定して、販路拡大等において成果を出せるよう、経営指導員を中心に職員が協力して支援します。更に、新規創業者（予定者）に対して、創業時から個者支援を行い、創業後の経営不振による廃業を抑制するとともに、経営者が高齢を迎える事業所における後継者へのスムーズな承継を促進することで、後継者不足による廃業速度を減速させることができる体制をとります。

##### ② 地域経済活性化の実現に向けた方針

関係者が意識共有し、管内において『地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人』の設立を目指します。更に、交流人口の増加を実現させる為に欠かせない観光関連事業者間（特には、飲食店等）での連携を早期に開始し、誘客企画の醸成を図ることで、経済効果の拡大を事業者自身が直接体感していけるよう促します。

併せて、当商工会議所・しょうばら産学官連携推進機構、及び管内の関係機関が協力して 6 次産業化を推進する為に必要な支援を実施することで、高付加価値商品の開発・販路拡大・観光消費額の向上に資する事業を展開します。こうした事業を確実に実施することにより、交流人口の拡大、雇用の創出等、地域経済の牽引役となる小規模事業者を育成します。

③ 農商工連携・6次産業化の支援充実に向けた方針

管内の商工業者に対し、経営指導員とコーディネーターが連携し、農林水産資源や食品加工、木材加工等のものづくり企業の生産品や資源などを活用し、掘り起こした新たなニーズ・シーズを、マッチング支援により、新製品（共同）開発や販路開拓・拡大へ向けて事業展開を促します。事業展開に必要と思われる、国・県・市の補助金等を積極的に活用すべく個者支援を展開し、農商工連携・6次産業化の支援体制をとります。

必要に応じて、県立広島大学やひろしま産業振興機構などの連携機関とのネットワークを活用し、専門的なアドバイスを受けて小規模事業者の製品開発や販路開拓を促進します。

④ 経営指導員等の資質向上による支援能力の充実に向けた方針

経営支援を行う上で、支援に関する能力は重要であることは言うまでもありません。経営指導員は、行政をはじめ地域の各種団体や機関、商工業者と連携し、共に目標を定め、進んでいくためには、常にコミュニケーションを図りつつ、連携することで地域総合経済団体としての役割を果たしていくことが求められます。経営指導員等の支援能力向上と支援ノウハウ向上・蓄積を目指すべく、個々の職員の意識改革を進め、指導員をはじめすべての職員が小規模事業者へのきめ細やかな経営支援体制の実現に取り組みます。



## 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）

### I. 経営発達支援事業の内容

#### 2. 地域の経済動向に関すること【指針③】

##### (1) 現状と課題

庄原商工会議所では現在「日本商工会議所 LOBO 調査（商工会議所早期景気観測調査）」・「広島県商工会議所連合会共同調査（景気観測調査）」を実施しており、定期的な情報提供や希望者に対するの対応、必要に応じて国・県・市の統計情報を収集し提供を行なっております。しかしながら、「地域経済分析システム RESAS」等の有効活用や多くの調査結果を小規模事業者に対する経営支援の現場で経営指導に活かすことが十分に出来ておりません。これからは、小規模事業者の持続的発展のためには、当所が地域の経済動向を把握して情報を積極的に提供する必要があります。そのため、RESASのデータを有効活用するとともに、その他国・金融機関・シンクタンク等の外部公表資料を収集・整理・分析し、小規模事業者の事業計画策定指導の現場で活用していくことが大きな課題です。

##### (2) 事業内容

日本商工会議所及び広島県商工会議所連合会の景気観測調査及び賃金実態調査を定期的に行うとともに、日本政策金融公庫・他機関が実施している経済動向調査の比較・分析を行い、事業所の経営判断の参考資料として活用していただくことで、経営指導員が経営支援の現場で積極的に活用します。

#### 外部公表データの収集・整理・分析

- ① 日本政策金融公庫が実施している全国中小企業動向調査より下記項目のデータを収集・整理・分析し、全国、中国地方の景況を把握し、小規模事業者支援に活用します。

調査頻度：四半期に一回

調査項目：（小企業の業種別、地域別に）

- 1) 業況判断 DI 値    2) 売上 DI 値    3) 採算 DI 値  
4) 資金繰り DI 値    5) 経営課題

- ② 広島県商工会議所連合会景気観測共同調査を踏まえ、県内の景気動向を分析し、計画作成に向けた小規模事業者支援に活用します

調査頻度：四半期に一回 県下 13 商工会議所 庄原管内は 35 社

調査項目：（実績見込・先行き見通し）

- 1) 生産額                      2) 受注額                      3) 原材料仕入価格  
4) 製品販売価格              5) 製品在庫                      6) 資金繰り

7)採算（収益） 8)従業員数 9)貴社の景況

調査方法：調査票をFAXにより送信・回収

分析手法：広島県商工会議所連合会が分析

- ③日本商工会議所 LOBO（早期景気観測）調査により占められる景気動向を分析し、計画作成に向けた小規模事業者支援に活用します

調査頻度：毎月一回

調査項目：（全国の商工会議所が、地域の主たる業種別 3 組合対象）

1)業況 2)売上 3)採算

4)資金繰り 5)仕入単価 6)従業員の状況

7)先行きの見通し 8)経済動向に応じた付帯調査

調査方法：調査票を郵送し、FAXによる回収

分析手法：日本商工会議所が分析

- ④賃金実態調査を確認で実施し、その結果を管内の事業所が人材確保を行うための基礎資料として活用します

調査頻度：隔年

調査項目：（市内 100 社を対象）

1)夏の賞与支給状況 2)パートタイム賃金 3)退職金

4)学歴・職歴・年齢・性別の賃金

調査方法：調査票を郵送し、返信用封筒で回収

分析手法：庄原商工が集計・分析

- ⑤その他の調査（他機関の経済動向調査の活用・分析）

RESASのデータを活用して、小規模事業者が経営計画を作成する上で必要となる、経済動向に関する基礎資料として活用します

活用項目：1)人口マップ 2)地域経済循環マップ 3)産業構造マップ

4)観光マップ 5)まちづくりマップ

jSTATMAPを活用して、小規模事業者が経営計画を作成する上で必要な商圈基礎資料として活用します

活用項目：1)商圈人口動態（年代別・男女別・世帯数）2)事業所分布

### （3）成果の活用

国（RESAS等）や県・市の統計情報を収集しデータの有効活用を図ります。実際に収集したデータは、経営指導員等が巡回指導・窓口指導において小規模事業者に対して、事業計画策定支援や各種補助金等申請書作成支援を行う際に活用し、より確実な成果の創出及び小規模事業所支援に結び付けます。賃金実態調査による調査結果を小規模事業者が人材採用を行う際の基礎資料として利用し、自らの事業所での賃金決定に活用します。また、分析した結果は当所ホームページ等で広く提供するとともに関係団体にも提供します。

### （4）目標

公表回数	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
日本政策金融公庫 全国中小企業動向調査結果	－	4回	4回	4回	4回	4回
広島県商工会議所連合会 景気観測共同調査	4回	4回	4回	4回	4回	4回
日本商工会議所 LOBO（早期景気観測）調査	12回	12回	12回	12回	12回	12回
賃金実態調査 （管内事業所）	4年毎	－	1回	－	1回	－

### 3. 経営状況の分析に関すること【指針①】

#### （1）現状と課題

庄原商工会議所管内の小規模事業者の多くは、自らの経営状態に関しての経営分析は、これまでの経験則にもとづいた感覚的なものでの判断になっています。相談を受けて、事業計画づくりにかかわったほとんどの小規模事業者は自らの事業を大雑把にしか把握できていないことが判ります。

小規模事業者が持続的な発展を目指す上で、自社の現状分析を行い、明確な経営課題の洗い出しを行った上で、経営の戦略・方向性を明確にするための取組みが重要であり、それらを支援していくことが商工会議所の大きな役割となります。

当所においては、金融支援や、各種補助金等の申請支援において事業計画策定を指導し、その中で経営状況を分析してまいりました。しかし、対象者は一部の事業所（相談者）に限られており、分析内容等が十分であったとは言えません。以上のことを踏まえ、伴走型経営支援の一環として次の通り経営分析事業を実施します。

#### （2）事業内容

##### ① 目的

小規模事業者の経営分析を行うことにより、問題点・課題を抽出し、把握します。分析結果は、ここで得た課題等を解決するための事業計画策定における資料とし、計画の実効性向上を図ります。

##### ② 対象者とその掘り起こし手段

1) 経営分析の対象は、管内小規模事業者とします。現状より多くの事業者を支援するため、金融・補助金申請の相談者だけでなく、記帳代行業所や決算指導先、巡回・窓口相談者、当所主催の経営セミナー受講者等においても分析を実施します。

また、特に分析の必要性が高い事業承継予定者や経営革新等への取組みを行う事業所に対しては、積極的に対象事業者の掘り起こしを行います。

2) 当所ホームページ、広報誌等による周知

当所ホームページおよび広報誌により、本計画による支援メニューを周知し、経営状況分析および後述の事業計画策定希望者を広く募ります。

### ③ 分析を行う項目と、その手段・方法

1) 定量分析 …… 財務分析においては、特に経常利益、損益分岐点、粗利益率等、数値に換算できる計数面の把握や各指標が表す意味の理解について、苦手とする事業者が多い為に、経営指導員および経営支援員が、経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用し、分析結果から得られた財務指標を基に経年変化や売上増加率、営業利益率、労働生産性、自己資本比率等において評価点として企業別の基準値との比較実施やデータとしての見える化の実施、中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」を活用し、成長性、収益性、生産性などを分析し、総合的評価を行い、財務的な視点で問題点・改善点を指標から明らかにし、結果情報を提供する際にわかりやすい解説を加えて、自社の状況の把握・理解を促します。

また、高度・専門的な分析、解釈については、広島県よろず支援拠点、中小企業支援ポータルサイト『ミラサポ』の専門家派遣事業等を活用し、専門家と連携しながら分析、情報提供を行います。

2) 定性分析 …… 事業所の有する経営資源、強み・弱み等の内部環境、機会・脅威等の外部環境など、数値化が困難な定性分析は、特に小規模事業者の場合は経営者の感覚によることが多くなっています。これは経営者が定性分析の方法を知らないためと思われます。

経営資源に乏しい小規模事業者にとって大きな問題であり、持続的な経営の為、経営指導員が、SWOT分析の手法を用いて分析の支援を行います。

その際には必ず『顧客(ニーズ)』『競合』『差別化の仕方』を明らかにした分析を行うことにより、課題や問題点抽出をふまえた経営資源の活用を提案します。また、前述した経済産業省の「ローカルベンチマーク」は定性分析にも使用できるので、積極的に活用します。

さらに高度なマーケティングが必要とされる場合には専門家との連携によって分析を行います。

### (3) 成果の活用

経営分析で得られた結果および課題・問題点等の情報は事業者提供し、解り易い説明とともに経営課題解決にむけた意識付けを行います。これにより自社の現状把握および問題点・課題の認識を促し、次のステップとして、より実効性の高い事業計画策定のための基礎データとして活用します。

経営分析の対象事業所の掘り起こしを行い、事業計画の策定、策定後の実施等伴走型支援を行います。併せて、蓄積されていく指導実績は、支援担当職員間でデータの共有化を図ることにより個々の支援能力向上を目指し、経営発達支援事業全体の成果を高めていきます。

### (4) 数値目標

内容	本年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
経営分析件数	0件	20件	20件	20件	20件	20件
経営分析セミナー開催回数	0件	1回	1回	2回	2回	2回
セミナー参加人数	0人	20人	20人	40人	40人	40人

#### 4. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

##### (1) 現状と課題

これまで当所が行ってきた事業計画策定支援は、創業者や広島県の経営革新計画の申請あるいは、各種補助金申請者を対象としており、計画策定の範囲も創業資金調達に必要な範囲、補助金で必要な内容に限られたものとなります。

小規模事業者自ら、経営計画を策定したいという相談案件は少ないのが現状で、小規模事業者持続化補助金などで、事業計画作成が身近になったとはいっても、多くの小規模事業者はこれまで同様の、経験則による感覚経営が多く見受けられます。巡回・窓口相談を行った際のヒアリングにおいても、営業規模が小さいという理由から、さしあたって必要ないとか、今後の見通しが無いなど、建設的な意見を聞く機会は少なく、事業計画策定まで提案できていないことが課題となっています。

##### (2) 支援に対する考え方

今後は巡回訪問、窓口相談や事業計画策定セミナーを通じて、事業計画策定の必要性、重要性などを中心に丁寧な説明を行い、事業計画の策定の認識を高め、意欲ある小規模事業者の掘り起こしを行い、セミナーの受講により事業計画の作成経験のない小規模事業者に対して、事業計画が作成できるよう、経営指導員等が個別にサポートを行います。

また、経営分析を実施支援した小規模事業者に対し事業計画の策定を経営指導員が専門家等と連携し伴走型支援を実施することにより、小規模事業者の更なる発展をサポートします。

創業者、事業承継についても、関係機関との連携により、創業を目指す人に対し積極的な事業計画の策定支援を展開し開業率の向上と継続した事業計画作成の重要性を指導してまいります。併せて事業承継が進まない小規模事業者に対しては、関係支援機関と連携し事業計画の策定支援を行うことで事業承継の課題解決に結びつく、小規模事業者の廃業率の低下を図るとともに事業の発展的継続に向けて支援を行います。

##### (3) 事業内容

###### ①巡回・窓口による指導

巡回訪問や窓口相談の機会を活用し、事業計画策定支援を目指したヒアリングを実施し問題を抽出、問題解決に向けた指導を行います。事業計画の必要性を説くとともに、事業計画策定に向けて意欲ある小規模事業者の掘り起こしを行い、経営分析において抽出した課題を解決するため経営指導員や専門家等により伴走型支援を実施します。

###### ②セミナーの開催

セミナーを開催し、事業計画策定の必要性を理解してもらおうと共に、意欲ある小規模事業者の掘り起こしを行います。事業計画書作成について学習してもらい小規模事業者の経営目標を実現するための事業計画策定に向けて経営指導員や専

門家により伴走型支援を実施します。

③経営分析を実施した小規模事業者を対象に事業計画を策定

経営分析を行った小規模事業者のうち特に意欲のある事業者また必要のある事業者を重点支援対象先とし事業計画の策定支援を実施します。

④創業者を対象に重点的に事業計画の策定支援を実施する

庄原商工会議所において行う、創業者（創業検討者）に対して、事業計画策定に関する必要性を理解してもらい、創業融資等を希望する創業者（創業検討者）に対し、経営指導員が伴走型支援を実施し事業計画（創業計画）の策定を行います。

⑤事業承継を対象に重点的に事業計画の策定支援を実施する

事業所の存続にかかわる問題である事業承継が進まない小規模事業者に対し、セミナーの開催により、経営者自身の事業承継への理解を深めてもらい、広島県事業引き継ぎセンターとの連携や専門家派遣等を活用し、事業計画（事業承継計画）の策定支援を行います。

（４）目標

	本年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
事業計画策定セミナー開催回数 * ( )内参加者数	0回 (0社)	1回 (15社)	1回 (15社)	2回 (30社)	2回 (30社)	2回 (30社)
事業計画策定件数	0件	10件	10件	20件	20件	20件
創業計画策定件数	2件	5件	5件	10件	10件	10件
事業承継計画策定件数	0件	5件	5件	10件	10件	10件

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

本来、小規模事業者自らが経営課題を解決し、持続的発展を図るため必要な事業計画作成に取り組むべきではありますが、補助金獲得等、必要に迫られて事業計画を作成しているのが現状で、計画策定後の見直しや改定等を行うことが無いという傾向があります。新規創業者・事業継承についても、事業の持続的発展を目指すためにも、事業計画の重要性を認識してもらうことが課題です。

（２）支援に対する考え方

当商工会議所としては、事業実施の状況を把握し、経営指導員によるP D C Aによる伴走伴型支援により定期的に進捗状況を確認し、課題解決に向けた支援、指導、

助言を行うと共に、個々の事業者に必要な支援を行うことで、事業の持続的な発展を目指します。

### (3) 事業内容

事業計画策定支援を行った小規模事業者が策定した事業計画に基づいて事業が計画通りに実施されるよう、定期的な巡回訪問を実施し、進捗状況の把握を行うとともに、一定の成果が得られるまで経営指導員による伴走型の支援を実施します。

①事業者の進捗状況により順調な場合でも半期に一度、通常は最低3ヶ月に一度の頻度で支援計画策定小規模事業者に対する巡回訪問を実施し、計画の進捗状況を確認し、計画の実施上の課題を把握し、P D C Aサイクルに基づいて課題への対応策を事業者と共に検討します。

②計画が未達成の場合には、専門家の支援を受け他の支援機関とも連携し、計画の達成に向けて伴走型支援を実施します。

③事業計画遂行に必要な支援施策に関する情報提供や申請手続に関する支援を行うとともに、資金調達が必要な場合は、併せて金融支援を実施します。

### (4) 目標

フォローアップ回数	本年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
事業計画策定者	0回 (0)	30回 (10)	30回 (10)	60回 (20)	60回 (20)	60回 (20)
創業計画策定者	0件 (0)	20件 (5)	20件 (5)	40件 (10)	40件 (10)	40件 (10)
事業承継計画策定者	0件 (0)	20件 (5)	20件 (5)	40件 (10)	40件 (10)	40件 (10)

\*()支援事業者数

## 6. 需要動向調査に関すること【指針③】

### (1) 現状と課題

当所において、国・県及び各調査機関の情報について確認はするものの、有効な活用を行っておらず、地域の需要動向調査も実施したことがありません。

小規模事業者が事業計画策定において、多様化・複雑な消費者のニーズを把握し、事業計画に反映させることは極めて困難です。しかしながら、消費者のニーズを踏まえた売筋商品を作ることは、経営資源に乏しい小規模事業者において、事業を継続して行く上で必須となります。

今後、小規模事業者、特に製造・小売業に対して持続的発展のための伴走型支援を行っていくには、消費者の需要動向等を収集・分析した情報を提供し、巡回指導・窓口相談において活用していくことが重要となります。

当所管内の課題でもある顧客ニーズの多様化、消費・労働人口の減少、地域間競争の

激化の中で持続的発展を果たすためには、地域内のみならず地域外へ商圏を拡大する必要があります。

そこで、以下の事業を実施し、当該小規模事業者の販路拡大・顧客開拓・売上および利益の拡大を支援します。

## (2) 事業内容

### ①事業計画策定事業者を対象に販路拡大に関する情報提供

販路拡大に関する情報提供を行い、各事業者の強みや取扱商品・サービスに応じて商談会や展示・即売会への出展等を活用した販売促進を促します。必要に応じて、経営指導員が同行し、消費者・バイヤーに対して1事業所あたり50件の需要動向調査を行います。

### ②経営指導員による各種需要動向調査データの収集・分析・提供

事情計画を策定する事業者等に、多様化する消費者ニーズの情報を調査し、売上の増加や利益の確保につなげていく売れ筋商品の「新商品の開発・サービス」、「新たな販路開拓」等の計画策定の基礎支援資料とします。

展示会・商談会等において試食に併せて事業者が実施するアンケート調査に対して作成支援・分析を行います。

## (3) 目標

内 容	本年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
商談会での需要動向調査 (アンケート回収数)	0件 (0)	2回 (100)	4回 (200)	6回 (300)	6回 (300)	6回 (300)
経営指導員が収集した各種需 要動向調査結果の提供件数	0件 (0)	2件	4件	6件	6件	6件

## 7. 新たな需要の開拓に関すること【指針④】

### (1) 現状と課題

庄原商工会議所管内の事業所に対し、DMや巡回指導の機会を通じて様々な支援機関が実施する展示会・商談会の開催情報や募集案内について、情報提供をしているが、実際展示会や商談会へ参加する事業所が少ないのが現状です。

庄原市が本年度から展示会への出展に対し補助制度を設けており、こちらも周知は行っているものの、実際に申請する小規模事業者は少ない状況です。

販路拡大に対して意欲はあるものの、出展準備や当日の運営等に対する不安からか、小規模事業者の多くが出展に対し足踏みをしているのではないかと考えます。これまで、展示会の開催案内や補助制度の周知のみで、販路拡大に意欲のある小規模事業者への支援が不足していたことがその原因の一つと考えています。

資金力、人財、販路拡大へのノウハウなどが乏しい小規模事業者にとって、事業者自身での販路開拓はハードルが高く、効果的な打ち手を行うには、経営分析・事業



計画策定から販路開拓までのきめ細やかな個社支援を行うことが大きな課題であります。

## (2) 事業内容

販路拡大に意欲はあるが自社での販路開拓力が弱く、展示会への参加や商談のノウハウを持たない小規模事業所を対象に出展支援を実施し商談の成立を目指し、販路開拓支援を行うことにより、小規模事業者の顧客開拓・売上増加・利益確保を目指します。そのため、経営指導員も日々研鑽しスキルアップを図るとともにバイヤー等との人的ネットワークを構築し、1件でも多く商談が成立するよう努めます。

### ①販路拡大セミナーの開催

販路拡大に関するセミナーを開催することで、マーケティングの基本概念や戦略の策定方法（分析・市場ターゲット・戦略策定ポイント等）を学び自社の販売戦略の策定を行ってまいります。（商談シートの作成）

展示会への出展を目指す小規模事業者へ出展のポイント、出展計画、バイヤーの求める商品、プレゼンテーションの手法、成果獲得に向けた事後のフォローなど展示会出展のための事前支援を実施します。

### ②展示会・商談会への出展支援

展示会出展のための事前支援を行った上で、来場者 3,000 名規模の広島商工会議所等が開催する「ビジネスフェア中四国」や来場者 12,000 名規模の広島県信用金庫合同開催「ビジネスマッチング&ビジネスフェア」等の展示会・商談会へ出店してもらい実際にバイヤーとの商談や商品評価を行ってまいります。

出展へは経営指導員が同行し、現場での消費者ニーズやバイヤーの意見、他の出展者の状況等を把握し、参加した小規模事業者の商談後のフォローアップや次の出展支援に活かします。（BtoB支援）

### ③商談会後のフォローアップ

商談会等出展後は、来場者やバイヤーからいただいた意見・評価を基に、商品・ロゴ・パッケージの改善等ブラッシュアップを図ります。また、継続して販路開拓状況等、事業の進捗状況をフォローアップしていくことで、課題を明確化し、改善を実施していきます。（PDCAの実践）必要に応じて、出展同行し、陳列・接客対応を行うとともに、販売品目によっては、広島市内及び東京にある広島県のアンテナショップ（TAU）で試験販売するなどの支援を行います。

### ④個店ベースでの対応支援

事業所によっては、展示会や商談会への出店が困難な状況もあることから、事業所において通常業務をこなしながら、BtoB・BtoCに対応する為の方法として、HP・SNS等のITを活用した需要・販路開拓が可能になるような支援を行ないます。（BtoB・BtoC支援）

### (3) 目標

内 容	本年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度	35 年度
商談会出展支援セミナーの開催数 セミナー参加人数	0 回 (0)	1 回 (20)	1 回 (20)	2 回 (40)	2 回 (40)	2 回 (40)
商談会出展支援数	0 件	2 件	4 件	6 件	8 件	10 件
商談成立件数	0 件	2 件	4 件	6 件	8 件	10 件
商談会後のフォローアップ	0 件	2 件	4 件	6 件	8 件	10 件
個店対応支援事業所 (店舗対応のみの販路拡大)	0 件	2 件	2 件	3 件	4 件	5 件
個店対応支援事業所売上高 (対前年比) B to C	0%	平均 105%	平均 105%	平均 105%	平均 105%	平均 105%

## II. 地域経済の活性化に関する取組

### 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

広島県北部に位置する庄原市は、中国地方の中心に位置し、岡山県・島根県・鳥取県との県境に位置しており、国定公園や国営備北丘陵公園を含めて、四季のうつろいを感じられる里山の豊かな自然に恵まれております。

また、第2回「大阪府民のいっちゃんうまい米コンテスト」等で日本一おいしいお米に選ばれたお米等の農産物や、比婆牛の産地でもあり多くの地域資源を有しています。更に、歴史・文化の面においては、古事記に記された「ゆかりの場所」が多く存在しており、日本の歴史上に登場する場所としても注目すべき資源を有しております。

しかしながら、庄原市の観光と物産においては、強みである恵まれた環境や豊富な資源を活かしきれいでありません。更に、観光において重要になる「食」に関する差別化（庄原の特性を活かしたメニューなど）についても、個店だけでの企画は限界があり、個店間での連携企画の実施も進んでいないのが現状です。原因としては、各団体がそれぞれに事業を展開しており、連携や全体としてのトータル観光マネジメントがなされておらず、庄原市全体の観光戦略が機能していないことが挙げられます。更には、年間を通じて各地のイベントにおいて十分な連携がなされていないのが現状です。

また、地域資源の有効活用による地場産業の活性化を目指し、国・県の補助制度などを活用しつつ、新製品の開発や販路拡大、生産過程でのA I ・ I o T の活用を促進することが求められています。

#### (2) 事業内容

##### ① 「DMO組織」の設立

地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役を担える組織を立ち上げるべく

庄原商工会議所・庄原市観光協会・庄原市等を中心として、各団体・事業者との調整役を務め、地域全体が同じ視点で活性化に向けた事業を展開するために必要なDMO組織を設立し、庄原市全体の観光プロデュースを統一して行うべく、組織の早期設立を目指して行きます。併せて、管内のイベントの連携を促進し、集客力の向上を図ります。

#### ②地域資源活用事業（ご当地グルメ事業）

庄原商工会議所では、地域の食材を有効に活用し、庄原の「米」を含めた庄原産の食材を7種類70%以上使用したメニューを開発し、庄原のおいしさを再発見してもらうプロジェクトを参画店舗20店の事業者自らのプロジェクトチームを組織し推進します。

市内の飲食店が連携企画を実施していくことで、食の分野での観光誘客を促進し、メニュー開発・誘客用「食マップ」・定期的なフォローアップを行い、必要に応じて消費動向調査を行うなどして、最終的には、個店の売上げの増加を図ります。

#### ③若者を中心とする地元就職推進のための事業

少子高齢化にともない、管内の事業所は事業継続に必要な人材の確保が思うようにできていません。そこで、当商工会議所管内を中心に地元企業46社が参画する「庄原でいきいき働く協議会」を活用した合同就職説明会の開催や、市内事業所への就職を促進するために企業ガイドブックの作成やホームページの製作を行うとともに、学校訪問等を実施して雇用促進を図ります。さらには技能実習生等外国人の雇用を促進する取り組みにも着手します。

#### ④地域資源を活かした地場産業の活性化

当商工会議所内に在籍するしょうばら産学官連携推進機構のコーディネーターを中心に、当所管内の企業シーズや観光資源の活用を図るべく、魅力的な観光資源となりうる商品開発を実施するとともに、庄原市、当商工会議所、2商工会、JA庄原市観光協会等で推進する「しょうばら逸品づくり協議会」との連携をすすめ、販路拡大に関与・支援を展開して行きます。

### 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

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経営発達支援事業を円滑に実施するためには、他の支援機関と連携した情報交換を行い、当商工会議所の支援力の向上を図ることが不可欠です。

今後は、個々の経営指導員等が得た情報を、全職員が参加して実施している朝礼及び、課内会議を通じて報告し、職員間での情報共有を図ります。

#### (1) 現状と課題

庄原商工会議所の2名の経営指導員で各種支援を行っているため、実施する内容には限界があります。現在の局面を打開するためには、他の支援機関との連携は必要不可欠となります。商工業振興、金融支援、創業支援などテーマに応じて、経営指導員等が担当者として会議等に参加して情報交換などを行っていますが、その多くは組織内で情報共有が十分に図れていません。

## (2) 事業内容

①広島県内の13商工会議所の相談所長が、一堂に会し、小規模事業者への経営改善普及事業の取組状況や課題・問題点などについて報告や協議する小規模研究会を年1回開催しています。小規模事業者の支援を目的とする県内商工会議所が集うことで、支援事例など、身近な支援ノウハウを情報交換することができ、相互の支援能力向上強化を図るとともに、当商工会議所が取り組んでいない支援策などを学ぶことにより、当商工会議所の今後の取り組みの参考とします。

### ②MS連携協議会 地元金融機関との連携

地元の金融機関である広島みどり信用金庫との間で組織しているMS連携協議会において、小規模事業者に対する経営改善や経営改善に関する資金貸付等の課題や情報交換を定例は四半期毎、案件が生じた場合は都度で開催しています。当商工会議所からは、経営指導員及び相談所長、専務理事が参加し、地域の情報や、地元金融機関との間で可能な連携の強化を行えるよう、金融支援を中心に、相互の支援能力向上の強化を図る取り組みを行っていきます。

### ③オール広島創業支援ネットワーク

広島県では、広島県内23市町すべてが、創業支援事業計画を認定されたことを受け、全県あげて創業を支援するため、平成27年度に、広島県が核になり、県内の市町、商工会議所、商工会、金融機関、認定支援機関等87機関でネットワークを構成しています。平成28年度からは、備後地域のブロック会議を年3回程度開催しており、当商工会議所からは、創業担当の職員が出席し、各機関の創業支援に対する取り組みや支援事例について情報交換を行い、支援機関として、支援能力の向上を図っています。

### ④広島県事業承継ネットワーク会議

中小企業庁の採択により、広島県は地域における事業承継支援体制強化に向けて、広島商工会議所内（事業引継ぎ支援センター）に事務局を設置し、平成29年7月より事業を開始。県内市町、よろず支援拠点、商工会議所、商工会、金融機関、大学などの支援機関が事業承継支援のためのネットワークを構築し地域における事業承継支援方針の策定などを実施します。各支援担当者による情報交換を年2回行い地域の事業承継の課題解決に役立てます。

### ⑤庄原商工連携協議会の活動

庄原商工会議所では、市内の商工会である備北商工会及び東城町商工会の3者の間で、庄原商工連携協議会を設立しております。

協議会では、毎月開催する情報交換をはじめ、それぞれが実施する事業での相互協力や地域経済の発展に係る小規模事業者支援事業などを実施していきます。

#### ⑥しょうばら産学官連携推進機構

庄原商工会議所に所属するコーディネーターを中心として、事業所と大学（研究機関）、事業所と事業所等との橋渡しを行うと共に、セミナーの企画運営、助成金制度を活用した事業所支援を行っています。

農商工連携促進事業・ものづくり補助金等の各種補助金獲得に加え、今後は、6次産業化を目指し、総合化事業計画書等の作成支援及び食料産業・6次産業化交付金等の獲得支援を推進していきます。

また、スマート農業の実現を図り生産性向上・高付加価値化のため機械化・A I ・I o Tの導入を促進します。今後、ひろしまサンドボックス事業やスマート農業加速化実証プロジェクト等への獲得支援を行い、スマート農業の先進地を目指します。

## 2. 経営指導員の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

経営発達支援計画により、伴走型の支援を円滑に行うためには、経営指導員をはじめ職員の事業計画作成、経営・財務分析等に係る資質向上を図ることが不可欠となります。当商工会議所においても、職員を各種研修会に参加させ、資質向上に努めているものの、経験豊富な職員と若手職員のスキルに差があり、これを解消していくことが課題となっています。そこでは、支援業務内容によって、経営指導員経験者が同行し、支援業務を補うとともにスキルの継承を促進します。以上により、伴走型支援をする事業者に対し、担当する職員で支援内容に差が出ないよう、経営指導員等の全体的な資質向上を図ります。

### (2) 事業内容

#### ①各種研修会へ職員を派遣

広島県商工会議所連合会では、毎年、経営指導員等の経営指導におけるスキルアップを図るために、県内商工会議所経営指導員応用研修会（一般コース・特別コース）の研修会を開催しており、経営指導員は全員参加しています。また、経営指導の基礎を学ぶために、補助員や指導経験の浅い職員を対象に、2日コースの基礎研修も開催しており、毎年、職員を参加させています。これらの研修により、幅広く経営支援に必要な知識を学んでいるものの、充分とは言えず、創業、事業計画作成、販路開拓などより専門的なスキルについては、中小企業大学校が開催する支援機関向けの専門コースなどを受講し専門的スキルの向上を図ることとします。

これらの、研修会に参加した職員は、受講後所内において企業支援担当職員を対象に、受講内容の報告会を実施し知識の共有化を図ることとします。

#### ②O J Tの実施

一般職員を含めて企業支援に携わる職員に対し、経験豊富な経営指導職員との

スキルの差を埋めるため、OJTを実施します。若手職員に、担当事業者を振り分け、事業計画の作成支援を行います。この支援にあたっては、事業者へのヒアリングに経験豊富な経営指導員が同席するなどし、若手職員の事業計画作成支援に寄り添い、ノウハウを伝えることで資質向上を図ります。また、若手職員が作成支援した経営計画については、経営指導員経験者が添削することで、事業者に対しベテラン職員と若手職員の支援内容に差が生じないようにします。

#### ③ 支援情報の共有化による資質向上

経営指導員で定期的(週1回)に情報交換会を開催し、その間の、経営支援事例について報告するとともに、お互い指導内容について、アドバイスをを行い、支援状況の共有化を図り、もって、経営指導員等のスキルアップを図ります。の情報交換会には、必要に応じて、支援案件により一般職員も同行・同席し、支援案件に対してアドバイスを求めるとともに情報を共有化します。

#### ④ 支援情報の管理

職員が支援した内容については、支援の都度、当商工会議所のデータベース電子経営カルテに、事業者ごとに、どの職員に、どのような相談があり、どう支援を行ったかパソコンに記録し、事業者に対する支援内容を職員間で共有し、当商工会議所の担当者が交代した場合にも一貫した支援が出来る体制をとります。

また、経営分析結果や事業計画書が、経営指導員間でいつでも閲覧できるように保管します。これにより多くの経営分析や事業計画書に目を通すことができ、資質向上に資するとともに、支援ノウハウを保存・活用することが可能となります。

#### ⑤ 展示会・商談会の現地での調査研究

展示会や商談会へは支援対象企業に同行し、販路拡大の支援や、消費者ニーズや他社の商品、並びにバイヤーの反応等の調査分析を実施し、支援能力の向上を図ります。同行した担当職員は、報告会を開き情報を共有することで、次回の支援に役立てます。

### 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

庄原商工会議所では、常議員会、議員総会で毎年、事業報告を行っていますが、事業評価を行った上、見直し(PDCA実施)することはできていません。経営発達支援計画の実施を効果的なものとするためには、毎年度、事業を評価し、その結果をもとに、見直し実行することが不可欠です。そこで、当商工会議所の経営発達支援計画の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行い、次年度へ向けての事業見直しを行うことでPDCAサイクルを実施します。

#### (2) 事業内容

① 「経営発達支援事業評価委員会」を設置し、事業評価を行う。メンバーは、

県立広島大学、庄原市商工林業課、庄原市観光協会等を外部有識者として委員に招聘し、当商工会議所の専務理事が委員として加わり、年1回評価委員会を開催します。

評価委員会では、経営指導員がとりまとめた事業報告を、計画通り実施できたか、成果はあったか等、事業の評価・検証を行います。また、その結果を基に、見直しについての意見を聴取します。

② 評価委員会開催後の正副会頭会議で、評価結果を報告するとともに、見直し策について協議し見直し案を決定します。

③事業の評価及び見直し案について、常議員会に諮り承認を受けます。

④議員総会で承認後、結果を、当商工会議所のホームページで公開します。

⑤見直し案を基に、当商工会議所事務局で事業見直しを行い実行します。

(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

(平成30年10月現在)

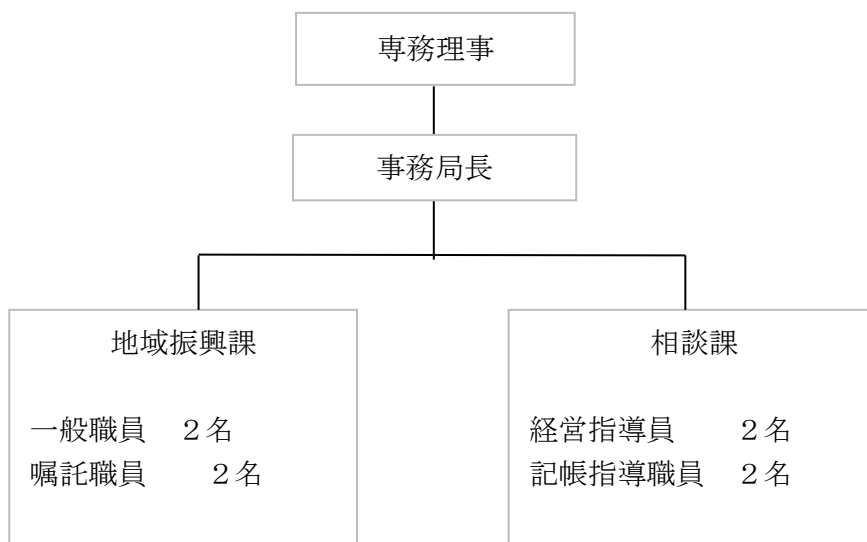
(1) 組織体制

常勤役職員 10人

専務理事1人、事務局長1人と一般職員2名及び嘱託職員2名、中小企業相談所の人員は、経営指導員2人と記帳指導員2名

経営指導員が2人しかいないため、一般職員も併せて小規模事業者の持続的経営、地域活性化のための施策に対応するものとする。

組織図



(2) 連絡先

広島県庄原市東本町1丁目2-22

TEL : 0824-72-2121 FAX : 0824-72-6608 E-Mail : scci@shobara.or.jp

HP : <http://www.shobara.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)

	31年度 (4月以降)	32年度	33年度	34年度	35年度
必要な資金の額	3,600	3,600	3,800	3,800	3,800
I 経営発達支援事業	1,700	1,700	1,900	1,900	1,900
1. 経済動向調査	300	300	300	300	300
2. 経営状況分析	300	300	300	300	300
3. 事業計画策定	300	300	400	400	400
4. 事業計画実施	300	300	300	300	300
5. 需要動向調査	200	200	200	200	200
6. 需要開拓事業	300	300	400	400	400
II 地域活性化事業	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
III 支援力向上事業	300	300	300	300	300
IV 事業評価	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

## 調達方法

会費収入、事業収入、国補助金、広島県補助金、庄原市補助金など

(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		
1. 経済動向調査事業	(各種調査、情報収集・分析、公表)	
2. 経営状況分析事業	(セミナー、個別相談会、専門家派遣)	
3. 事業計画策定支援	(セミナー、個別相談会、専門家派遣)	
4. 創業支援	(創業計画、創業資金、助成金活用)	
5. 事業承継事業	(承継計画、個別相談会、専門家派遣)	
6. フォローアップ事業	(個別相談会、専門家派遣、金融支援)	
7. 需要動向調査事業	(各種調査、情報収集・分析、公表)	
8. 販路開拓事業	(セミナー・出展個社支援・ICT活用)	
9. 支援能力向上	(情報交換会、職員研修会、OJT)	
10. 地域活性化事業	(企業ガイドブック・HP、合同就職説明会)	
連携者及びその役割		
(平成30年10月現在)		
機関名	住所・連絡先	連携内容
広島県 広島県知事 湯崎 英彦	広島市中区基町 10-52 082-228-2111	創業・事業承継・販路拡大 情報提供・支援能力
庄原市 庄原市長 木山 耕三	庄原市中本町 1-10-1 0824-72-1111	各種調査・創業・事業承継 販路拡大・情報提供・支援能力
(公財)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 3-7-47 082-240-7715	事業計画・創業 販路拡大・情報提供
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 3-7-47 082-240-7706	事業計画・出張相談 販路拡大・情報提供
中小企業基盤整備機構中国本部 事業承継コーディネーター 酒井 健次	広島市八丁堀 5-7 082-502-6300	事業承継・事業計画 情報提供
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 5-44 082-555-9993	事業承継・出張相談 情報提供
(一社)広島県発明協会 会長 人見 光夫	広島市中区千田町 3-13-11 082-241-3940	出張相談・商品開発 情報提供
広島県知財総合支援窓口 会長 人見 光夫	広島市中区千田町 3-13-11 082-241-3940	出張相談・商品開発 情報提供
(一社)広島県中小企業診断協会 会長 江川 雅典	広島市中区千田町 3-7-47 082-569-7338	経営分析・事業計画 セミナー・情報提供
県立広島大学庄原キャンパス 学長 中村 健一	庄原市七塚町 562 0824-74-1000	産学官連携 商品開発・情報提供
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 1-2-22 082-244-2231	融資・創業・事業承継 事業計画・情報提供
広島県信用保証協会 会長 津山 直登	広島市中区上幟町 3-27 082-228-5500	融資・創業・事業承継 事業計画・情報提供
広島銀行 庄原支店 支店長 久末 俊明	庄原市中本町 2-13-26 0824-72-2116	融資・創業・事業承継 事業計画・情報提供
広島みどり信用金庫	庄原市西本町 3-1-6	融資・創業・事業承継

理事長 光永 義則	0824-72-1151	事業計画・情報提供
広島県中小企業団体中央会 会長 伊藤 學人	広島市中区基町 5-44 082 - 228 - 0926	経営分析・事業計画 販路拡大・情報提供
庄原農業協同組合 代表理事組合長 藤原 信孝	庄原市西本町 2-14-1 0824-72-7807	販路拡大・連携事業 情報提供
備北商工会 会長 石川 芳秀	庄原市西城町西城 197-3 0824-82-2904	共同調査・連携事業 情報提供
東城町商工会 会長 後藤 茂行	庄原市東城町川東 1175 08477-2-0525	共同調査・連携事業 情報提供
広島県商工会議所連合会 会頭 深山 英樹	広島市中区基町 5-44 082 - 222 - 6610	販路拡大・情報提供 支援能力

連携体制図等

