

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	呉広域商工会 (法人番号 3240005006379)												
実施期間	平成 30 年 4 月 1 日～平成 35 年 3 月 31 日												
目標	<p>呉市の地域産業資源を活用した「もの・こと・ひと」づくり、そして健全な個社支援 ～新商品・新サービス開発・販路開拓支援・観光振興支援・人材育成支援・財務分析支援～</p>												
	<p>地域の強みとなる、地域産業資源を中心とした商品開発と販路開拓支援、観光振興支援、生産性向上支援を通じたノウハウの習得による人材育成、健全な企業運営を進める財務分析を踏まえ、域内販路と域外販路の確立により地域経済の活性化を図る。</p>												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="352 557 1008 600">項目</th> <th data-bbox="1008 557 1449 600">5 年後累計 (30 年度～34 年度)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="352 600 1008 651">① 新商品・新サービス開発支援</td> <td data-bbox="1008 600 1449 651">40 品目</td> </tr> <tr> <td data-bbox="352 651 1008 694">② 新たな販路開拓企業数</td> <td data-bbox="1008 651 1449 694">40 社</td> </tr> <tr> <td data-bbox="352 694 1008 736">③ 観光振興支援店舗数</td> <td data-bbox="1008 694 1449 736">24 店舗 (毎年継続)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="352 736 1008 779">④ 生産性向上、人材育成支援企業数</td> <td data-bbox="1008 736 1449 779">10 社 (毎年継続)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="352 779 1008 840">⑤ 企業の健康診断 (財務分析) 実施提供件数 確定申告指導件数</td> <td data-bbox="1008 779 1449 840">100 件 (毎年継続) 300 件 (毎年継続)</td> </tr> </tbody> </table>	項目	5 年後累計 (30 年度～34 年度)	① 新商品・新サービス開発支援	40 品目	② 新たな販路開拓企業数	40 社	③ 観光振興支援店舗数	24 店舗 (毎年継続)	④ 生産性向上、人材育成支援企業数	10 社 (毎年継続)	⑤ 企業の健康診断 (財務分析) 実施提供件数 確定申告指導件数	100 件 (毎年継続) 300 件 (毎年継続)
項目	5 年後累計 (30 年度～34 年度)												
① 新商品・新サービス開発支援	40 品目												
② 新たな販路開拓企業数	40 社												
③ 観光振興支援店舗数	24 店舗 (毎年継続)												
④ 生産性向上、人材育成支援企業数	10 社 (毎年継続)												
⑤ 企業の健康診断 (財務分析) 実施提供件数 確定申告指導件数	100 件 (毎年継続) 300 件 (毎年継続)												
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者数・商工業者数調査及び景況調査による業種毎の景況の把握と、呉地区観光客数動向調査による観光消費額と市場規模の把握を行い、ホームページへの公開とともに、個社支援の商圈調査に活用する。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること 経済的、社会的条件から見た地域の小規模事業者の経営環境分析、ローカルベンチマークやネット DE 記帳等のツール活用による財務分析と経営状況チェック表を導入したヒアリングシートによる経営分析を行う。</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること 個社支援では、専門家派遣を活用しながら事業計画を事業者と伴に策定し、経営課題の相談に応じて助言していく。「ひとづくり」の観点から、人材育成及び生産性の向上、求人企業の相談による人材マッチング及び雇用促進を行う。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 企業の成長ステージに合わせた伴走型支援アプローチを行う。小規模事業者の中でも、やる気と能力のある企業は、事業計画においても成長ステージに合わせた支援を行う。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること 展示会におけるアンケート調査の実施を行い、出展支援・消費者動向の把握等により売れるための「ものづくり」の市場調査分析をフィードバックする。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 「ことづくり」による入込観光客の誘客を図るため、観光ルートの設計や呉の歴史や逸話を掘り起こし、外国人 (インバウンド) や都市圏から見た価値を再発見するモニター調査や、観光ガイドブックの作成やウェブサイト (英語版、中国語版) 制作等による情報発信を行う。また海外の需要開拓にも取り組んでいく。</p> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取り組み</b></p> <p>1. 地域活性化事業 新商品開発された商品の中から、呉で 1 番を決める「クレワングランプリ」事業を企画し、呉地区で、グランプリを決める認証員会を設置、都市圏等へ販路開拓が可能な商品候補を選定し、都市圏の小売店舗等へ積極的に販路開拓支援を行う。 支援事例の発表会「事例発表大会・オールクレ異業種交流会」を開催する。</p>												
連絡先	<p>呉広域商工会 ☎737-2603 広島県呉市川尻町西 1 丁目 1 番 1 号 Tel0823-70-5660 Fax0823-87-3318 mail-to: <a href="mailto:kure-kouiki@hint.or.jp">kure-kouiki@hint.or.jp</a></p>												

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

I. 呉広域地域の現状

1. 呉広域地域の概要

広島県呉市は、瀬戸内海のほぼ中央部、広島県の南西部に位置し、瀬戸内海に面する陸地部と倉橋島や安芸灘諸島などの島しょ部で構成される温暖で自然環境に恵まれた中核都市である。歴史的には、戦前は軍港として、戦後は造船・鉄鋼・機械等「ものづくり産業」を中心に発展してきた。

一方、呉広域地域は、元々は安芸郡音戸町、倉橋町、下蒲刈町、蒲刈町、豊田郡川尻町、安浦町、豊浜町、豊町の8町が単独行政区であったが、平成の大合併によって平成17年度までに呉市と合併し、これに伴い平成20年4月に8町の商工会が合併し呉広域商工会が誕生した。したがって、行政区である呉市には、呉商工会議所(旧呉市)と呉広域商工会(合併8町の呉広域地域)が存在している。

2. 地理的状況と地域の特徴

(図. 1)のとおり、地理的に呉広域商工会が管轄している呉広域地域は、旧呉市を取り巻く広域の沿岸部、島しょ部からなり、島しょ部は音戸大橋、第2音戸大橋、安芸灘諸島連絡架橋によりすべて陸続きとなっている。

当地域は、(表. 1)のように、古くから日本一の生産量を誇る牡蠣やかんきつ類など、瀬戸内という海を取り巻く一次産業と観光資源、鉦工業品・技術が豊かな地域であるが、高齢化率が高く、近年、人口減少や消費の低迷が続いている。

このため、東広島呉自動車道の全線開通や阿賀インターチェンジの立体交差化、休山新道の4車線化など、市中心部のアクセス向上が進む中、安芸灘大橋の早期無料化や豊富な地域資源の活用を図ることにより、交流人口の増大による地域の活力の維持や産業の活性化が求められている。

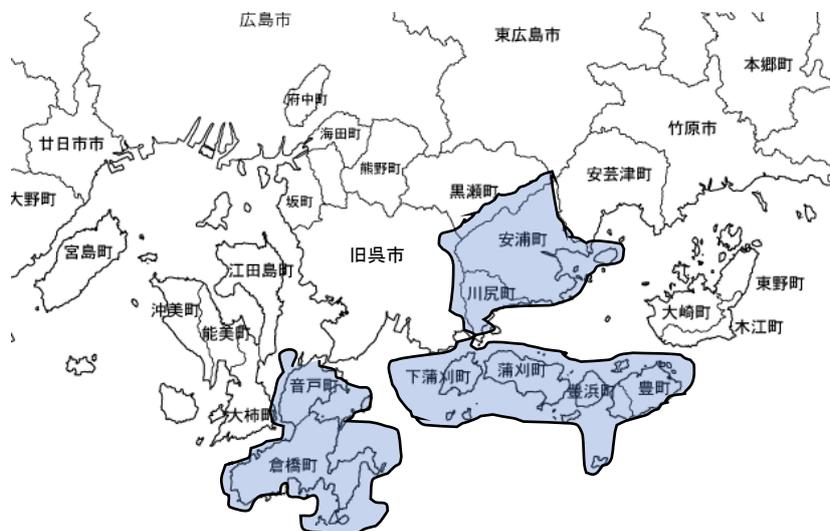
(表. 1) 広島県の指定する呉市の産業資源

農林水産物	クロダイ、広島産かき、お宝トマト、カタクチイワシ、豊島タチウオ、広島産みかん、広島産レモン、広島産甘夏
鉦工業品・技術	自動車部品、川尻筆、倉橋の桜御影石(議院石)、清酒、塩、味噌、船舶及び船舶用工業製品、砥石、仁方やすり
文化財・観光資源	御手洗町並み保存地区、大和建造の街並み、三之瀬地区の町並み、ゆたか海の駅、潮騒の館、野呂山、音戸の瀬戸、県民の浜かまがり

(図. 1)のように、平成17年度に行政合併した周辺の島しょ部、沿岸部から構成される。

(会議所地区) 旧呉市  
(商工会地区) 合併8町  
音戸町、倉橋町、安浦町、川尻町、下蒲刈町、蒲刈町、豊浜町、豊町

(図. 1) 呉広域商工会エリア



### 3. 人口及び世帯数等

呉広域地域の人口及び世帯数は、ここ数年、(表. 2) のように人口及び世帯数とも減少傾向にあり、特に人口は平成 20 年から 29 年の 10 年間で 15.3%の減少、少子化現象の進行により、高齢化率も中核市で最も高い呉市全体の 34%よりさらに 9.2 ポイントも高い 43.2%となっている。

これは、当地域の地理的な条件に加え就業の場の不足及び人口の自然減少等が原因と考えられ、特に基幹産業である 1 次産業の後継者不足等により産業全体が停滞し、地域社会における活力の低下が懸念されており、低迷する消費需要は外部を含め地域内にどのように取り込んでいくのかは、当地域において大きな課題となっている。

(表. 2) 呉広域地域の世帯数及び人口総数、高齢化率の推移

	世帯数	人口総数	高齢化率
平成 20 年 3 月末	22,348	51,568	33.2%
平成 24 年 3 月末	22,089	48,091	36.7%
平成 25 年 3 月末	22,388	47,647	38.4%
平成 26 年 3 月末	22,231	46,705	39.6%
平成 27 年 3 月末	22,065	45,713	41.0%
平成 28 年 3 月末	21,805	44,589	42.3%
平成 29 年 3 月末	21,602	43,678	<b>43.2%</b>

※呉市住民基本台帳より抜粋

### 4. 事業所数

#### ①経済センサスからの事業所数

【呉広域商工会会地域の事業所数と業種構成】

(表. 3) 経済センサス基礎調査

	平成 21 年	平成 24 年 (H24-H21)	平成 26 年 (H26-H24)
商工業者数	2,246 者	2,025 者 (-221)	1,899 者 (-126)
<b>小規模事業者数</b>	<b>2,003 者</b>	<b>1,821 者 (-182)</b>	<b>1,717 者 (-104)</b>
従業者数	13,846 者	12,483 者 (-1,363)	11,707 者 (-776)

※経済センサスより抜粋

呉広域地域では、(表. 3) のように、小規模事業者数は、平成 21 年から 3 年間で 182 者減少、平成 24 年から 26 年にかけて減少数は緩やかになるものの、なお 104 者減少している地域である。

また、総務省統計局が実施している経済センサスから呉市の事業所の業種別構成(表.4) を見てみると、業種として最も多いの「卸・小売業」である。この「卸・小売業」は平成 26 年度においては全体の事業者数の約 4 分の 1 である 26%を占めており、その数はほぼ横ばいで推移している。

また、その次に多いのが、「宿泊業、飲食サービス業」で、全体の事業者数の約 1 割を占め「卸・小売業、宿泊業・飲食サービス業」を合わせて、3,987 事業者、全体の約 38%を占めている。

事業所数全体では、平成 24 年の 10,127 事業所から平成 26 年には 10,337 事業所に微増している。これは、全体の数字が減少する一方で、上記のセンサスの数値には含まれていない、医療・福祉 138.3%、教育学習支援業 123.7%の増加を示しているため、この影響から、全体が 102.1%、約 2.1%の増加となっている。

(表.4) 呉市の事業所数と業種構成

種 別	事業所数		比率
	H24	H26	(H26/H24)
農林漁業	37	39	105.4%
建設業	938	894	95.3%
製造業	1,001	984	98.3%
電気・ガス・熱供給・水道業	9	14	155.6%
情報通信業	43	39	90.7%
運輸業，郵便業	412	371	90.0%
卸売業，小売業	2,835	2,760	97.4%
金融業，保険業	177	168	94.9%
不動産業，物品賃貸業	357	371	103.9%
学術研究，専門・技術サービス業	332	339	102.1%
宿泊業，飲食サービス業	1,185	1,227	103.5%
生活関連サービス業，娯楽業	994	960	96.6%
教育，学習支援業	316	437	138.3%
医療，福祉	747	924	123.7%
複合サービス事業	102	102	100.0%
サービス業（他に分類されないもの）	639	621	97.2%
その他	3	87	
合 計	10,127	10,337	102.1%

### ②呉広域商工会会員数

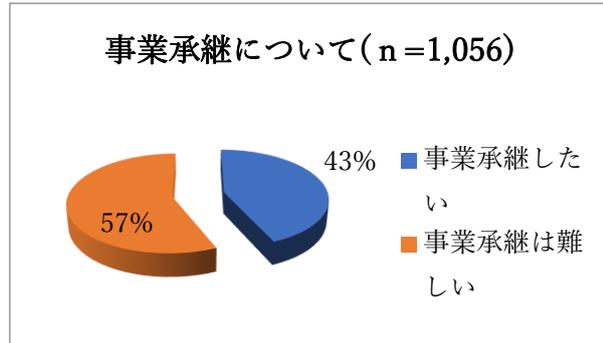
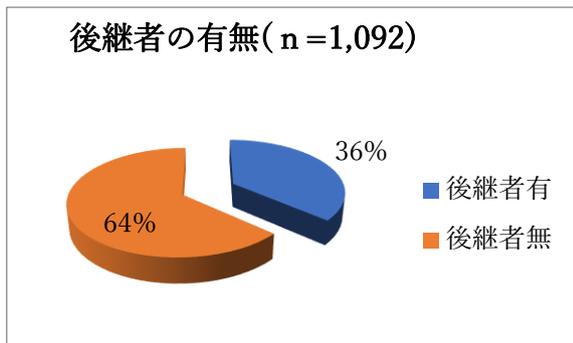
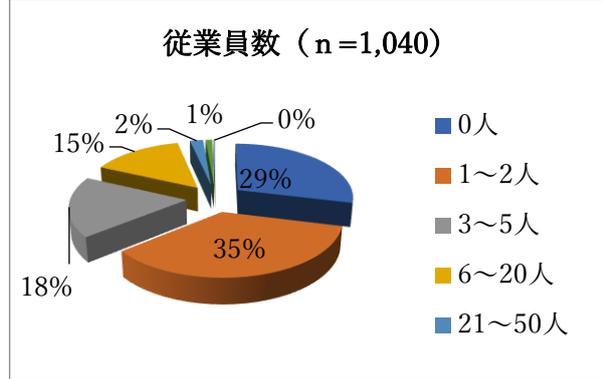
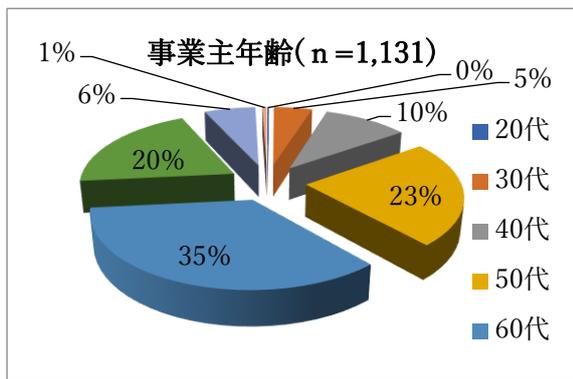
当地域では、(表. 5) 業種別の商工業者では多い順に、小売業 (26.7%)、製造業 (17.5%)、建設業 (16.9%)、サービス業 (15.1%)、飲食業 (5.3%)、卸売業 (3.2%)、宿泊業 (1.6%) と続き、小規模事業者の割合は 86% と高い割合であることがわかる。

(表. 5) 業種別の商工業者

小規模事業者の割合									
商工会管内	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業	宿泊業	サービス業	その他	合計
商工業数	196	203	37	310	62	19	176	159	1162
内小規模事業者	193	178	25	275	57	14	154	107	1003
業種割合	16.9%	17.5%	3.2%	26.7%	5.3%	1.6%	15.1%	13.7%	100.0%
小規模割合	98%	88%	68%	89%	92%	74%	88%	67%	86%

### ③事業主の年齢・後継者の有無

また、次の(図. 2)平成 26 年度 呉広域商工会会員ニーズ調査のとおり、商工会で平成 26 年に調査した 10 年後の地域を見据えた、事業主の年齢は、60 代が 35% と最も高く、従業員数は 1~2 人が 35%、後継者の有無では、後継者など不在の事業者は 64%、事業承継は難しいが 57% という結果が得られた。このことから 10 年後の小規模事業者を考えると、事業承継対策は重要な課題といえる。



(図. 2) 平成 26 年度 呉広域商工会会員ニーズ調査

## 5. 観光客の推移

当地域は、「御手洗街並み保存地区」をはじめ多くの観光資源を有しており、(表 6) 入込観光客の推移によると、呉市全体の観光客数が減少したが、商工会地区は増加していることがわかる。

呉市については、宿泊客は隣接する広島市などへ流出することから、観光消費額の大半は土産物代や飲食費だと考えられる。観光サービス商品は、観光消費額に含まれることから、商工会地区を訪れる入込観光客は、年間約 95 万人 (3 万 6 千人増)、平均観光消費額が、6,160 円なので、観光消費額が約 58 億円の経済規模を有していると考えられる。

今後は、呉市の観光振興の中心として年間約 100 万人が訪れる「大和ミュージアム」等呉市中心部の観光客をいかに広域エリアに誘客するかが課題である。

また、外国人観光客 (インバウンド) は、呉市において 5 万 2 千人から 6 万 4 千人 (1 万 2 千人増) に増加している。

(表6) 入込観光客の推移

	H25		H26		H27		H28	
	入込観光客数	観光消費額	入込観光客数	観光消費額	入込観光客数	観光消費額	入込観光客数	観光消費額
音戸	62	381	58	357	70	431	82	505
倉橋	83	511	82	505	87	535	86	529
蒲刈	242	1490	213	1312	226	1392	237	1459
下蒲刈	61	375	53	326	55	338	57	351
川尻	217	1336	209	1287	224	1379	230	1416
安浦	199	1225	187	1151	179	1102	181	1114
豊	44	271	58	357	69	425	72	443
豊浜	3	18	3	18	4	24	5	30
旧町内	911	5607	863	5313	914	5626	950	5847
呉市旧市内	2287	14087	2217	13656	2452	15104	2413	14864
呉市全体合計	3198	19694	3080	18969	3366	20730	3363	20711

単位:千人 単位:百万円

	H28		%	H27		対前年比	H28		%	H27		対前年比
	総観光客数	入込観光客数		入込/総観光客数	昨年総観光客数		外国人	外国人/総観光客		外国人	対前年比	
	a=市内含む	b=市外		a=市内含む								
広島県	67,773	48,804	72.01%	66,176	1,597		47,546	11.76%	1,029	147		
呉市	4,597	3,363	73.16%	4,618	-21		3,366	64	1.39%	52	12	

単位:千人

	観光消費額	総観光客数	一人当たり	昨年実績
広島県	386,489	5.7	360,979	
呉市	28,325	6.16	25,597	

単位:千円

## II. 1度目の事業実施の評価等

当商工会は、第1回目の平成27年11月に経営発達支援計画の認定を受け、経営発達支援事業を推進してきた。主な目標値とその実績及び評価委員会の評価は、次のとおりである。

(表.7) 経営発達支援事業実施状況報告の評価基準の概要

事業	広島県呉広域	目標	実績	地区別					本所分	評価	次年度 目標 指導員
				音戸	倉橋	川尻	安浦	安芸灘			
経営状況分析 (指針①)	巡回相談件数(各指導員9名×400件)	3600	3659	※別紙詳細						B	400
	窓口相談件数(各指導員9名×300件)	3000	4116	※別紙詳細						A	300
	経営分析数(経営指導員9名×3以上)	27事業所	106	※別紙詳細						A	
事業計画策定支援 (指針②) ※持続化・経営革新・創業	個社支援企業登録数(伴走型・ミラサポ)	36事業者以上	47	4	7	7	5	8	16	A	4
	専門家派遣件数(伴走型・ミラサポ)	40回以上	52	6	6	6	12	6	16	A	
	金融転貸企業数	50件以上	68	6	4	5	16	9	28	B	
	IT活用企業数	15社以上	27	1	2	1	2	3	18	A	
	経営計画策定セミナー開催回数	1回	3回	知的資産・事業承継および ブラッシュアップ相談会2回※別紙					3	A	
	上記、参加者	40人	120人						120	A	
	小規模事業者のための知的資産経営セミナー 事業計画策定数	108社	117社	5	8	8	10	29	57	B	
事業計画実施支援 (指針②)	セミナー・個別相談会参加人数	348人	461	確定申告税務商談ほか					120	A	
	巡回によるフォローアップ数	108社×2回以上	683	683						A	
	補助金採択後のフォローアップ件数	60件以上	405	405						A	
需要動向調査 (指針③)	グロレ商品のチーム型支援(ブラッシュアップ品目数)	5商品	18	別紙						A	
	出展企業数(商談シート策定支援件数)	8社	16社	別紙					16	A	
	展示会におけるアンケート・バイヤーヒアリング集計数	80枚	150枚	別紙グラフ参照					150	A	
	販路開拓支援企業数	5社	9	別紙						A	
新規需要開拓 (指針④)	商談会、展示会、即売会への斡旋件数	10社	18社	1	0	0	0	2	15	A	
	観光支援・プチブルメ数	8社	21社	2	4	1	4	6		A	
	プレスリリース回数	6回	14回	別紙						A	
	HIP、ソーシャルメディア活用事業所数	5社	27社	1	3	1	2	7		A	
中長期目標	特産品開発支援3年後に40品目	40※3年後	122品目	別紙						A	
	新たな販路開拓支援3年後に35社	35※3年後	65社	別紙						A	
	観光振興支援・プチブルメ数3年後に15社	15※3年後	39社	別紙						A	

## 1. 「経営発達支援計画に係る目標管理表」の各項目の目標設定・実績についての外部専門家評価

### 【総評】

評価基準による評価は、B評価（達成度100%以上、目標ほぼ達成）が16項目、その他34項目はA評価（目標を上回る成果）であり、商工会職員、会員が目標達成に向けて取り組み計画全般として目標を上回る成果を上げている。項目別の評価結果及び委員会における講評は以下のとおり。

### ①地域経済動向調査（指針③）

評価基準による自己評価はB及びA評価（目標ほぼ達成）で、定例的な調査等であり目標設定・結果とも妥当である。業種別審査事典は46回利用で持続化補助金申請支援等に活用されおり、今後も支援先の事業内容の把握に大いに活用されることが望まれる。

### ②経営状況分析（指針①）

- ・巡回相談件数、窓口相談件数の評価はA評価で目標を上回る成果を上げている。
- ・28年度の巡回相談件数は月平均300件の目標に対し、実績は月平均304件(稼動日平均25件)となった。窓口相談件数は月平均250件の目標に対し、実績は月平均343件(稼動日平均17件)となった。
- ・今年度も引き続き気軽に巡回相談・窓口相談ができる商工会として商工会のPRの強化と、経営相談・経営支援の実績を積み重ねていくことが必要。
- ・経営分析社数については27事業所の目標を大きく上回る成果が上がっている。

### ③事業計画策定支援（指針②）

- ・各項目ともB評価とA評価で全般に目標を達成している。
- ・事業計画策定件数は、目標108件に対し実績117件で目標を達成している。
- ・経営革新計画作成支援は目標9件に対し実績16件で目標を達成している。
- ・経営革新計画策定は直接の補助金等はないが、新規性・革新性のアイデアを具体化し事業化していくための計画ツールとして有用であり、また「ものづくり補助金」「持続化補助金」申請の前段階の事業計画書として有用であるので、今後も積極的に経営革新計画策定支援の取組みが必要である。
- ・小規模事業者持続化補助金応募は、27年度補正分の応募51社、採択14件（採択率27%）とやや不調。28年度補正分（29年1月締め切り）の応募件数は39件で、年間応募の合計は90社となり27年度（94件）とほぼ同じ件数となっている。
- ・事業計画の作成については一般論として事業者には事業計画の作成を勧めているが普及しないのが現実。しかしながら、3年前に実施された「小規模企業持続化補助金」申請をきっかけに事業計

画作成に取り組む事業所が増加しており事業計画作成の普及が進むと思われる。

- ・小規模企業白書によると、事業計画の策定は、持続補助金等をきっかけに初めて作成した経営者は60%以上と高くなっている。29年度も持続化補助金は継続と思われるので、これまで事業計画を作成していない事業者に対して持続化補助金応募をきっかけにして事業計画作成を提案していく必要がある。

#### ④事業計画実施支援(指針②)

- ・巡回によるフォローアップ件数、補助金採択後のフォローアップ件数は目標A評価で目標を大幅に上回っている。
- ・事業計画作成は計画作成のみで終わるのではなく、計画を実行して成果が上がり経営が向上することに意義があるので、計画作成後の事業所に対する「実行支援(伴走型支援)」「支援の可視化」「各種経営指標による成果把握」等申請後のフォローが重要となる。このため、計画実行支援は非常に重要な項目である。

#### ⑤需要動向調査(指針③)

- ・展示会におけるアンケート調査の実施を行い、出展支援・消費者動向の把握等の目標を達成している。
- ・都市圏のアンテナショップ「銀座タウ」、「ひろしま夢ぷらざ」での出店事業者および出品項目の需要動向を毎月の売り上げを確認し、季節指数、昨年対比でみており、売れる商品開発を行うための、トレンド調査を行っている。  
「クレコレ商品のチーム型支援」は食品を中心に13品目の商品ブラッシュアップを行い、商品開発を図るなど目標を上回る成果を上げている。
- ・「販路開拓支援企業数」は首都圏、海外等へ9社の販路開拓支援を行い、目標を上回る成果を上げている。

#### ⑥新規需要開拓(指針④)

- ・「商談会、展示会、即売会への斡旋件数」「商談シート作成件数」商工会連合会の商談会出展支援、銀座TAU商談会への出展支援、山陽自動車道サービスエリアでのアンケート調査の実施を行い、出展支援・消費者動向の把握等の目標を達成している。
- ・「観光支援・プチグルメ数」「プレスリリース回数」「HP、ソーシャルメディア活用事業所数」「コロッケ、ジャコ天などのプチグルメの情報発信」「広島経済レポート他へのプレスリリース」「”とびしまキャンペーン”にてドライブイン情報等のSNSによる情報発信」を行い目標を上回る成果を上げている。

#### ⑦地域経済活性化

クレコレ実行委員会を設置し、呉を連想させる商品の開発・販路開拓を中心に支援に取り組んでいる。定期的なクレコレ会議の開催、TAU・むらからまちから館への出展、行政・支援機関等の活用、各種専門店への紹介等積極的に活動し地域活性化に貢献している。28年度はA及びBの評価となっている。クレコレ商品の開発販売支援は個別事業所の経営向上と共に地域経済の活性化にも貢献するので今後も重点対策として推進していくことが望ましい。

#### ⑧経営指導員資質向上に関すること

「県連専門指導員と同行巡回チーム支援数」は34社の実績でA評価であり、経営指導員の専門性の向上・現場対応力の向上に貢献している。

#### ⑨事業の評価及び見直しに関すること

委員会の開催、満足度調査の実施など目標設定・実施は妥当である。

#### ⑩中長期目標

経営発達支援計画の初年度（27年4月）から3年後（30年3月）までの、特産品開発支援品目数（40品目）、新たな販路開拓支援社数（35社）、観光振興支援・プチグルメ数社数（取扱店15社）の目標数値に対する計画2年度の実績評価はいずれも計画を達成している。

### Ⅲ. 第4次呉市長期総合計画～後期基本計画～（平成28年度～32年度）

呉市は、平成32年度（2020年度）末における将来都市像を「絆」と「活力」を創造する都市・くれとして、「人づくり」、「地域づくり」、「都市づくり」の三本柱を重点戦略として掲げている。

この中で、「地域づくり」においては、特色ある資源・産業を将来にわたり着実に継承・発展させていくことを念頭に、「地域の魅力の更なる創出」を積極的に展開し、「元気な地域」を創出していくこととし、産業振興の基本方向として以下の重点プロジェクトの推進方針を掲げている。

#### 【産業競争力の更なる強化】

呉市は、歴史的に製造業を中心に発展してきたまちであり、今後も、都市としての発展基盤を強化するとともに、近隣都市を含めた圏域全体をけん引していくためには、「ものづくり産業」の持続的な発展による経済の活性化が必要となっている。

また、発展余地の大きい第3次産業については、観光や商業の活性化に取り組み、地域のにぎわいと消費の拡大に結び付けていく必要がある。

さらに、島しょ部を中心とした地域では、みかん、レモンやかきに加え、新たなブランド産品による特色ある農水産物の生産・加工や、自然環境や日本遺産などを活用した観光振興など、多彩な地域資源を活かした活性化を図っていく必要がある。

こうした中、企業誘致・留置や成長産業の事業化などによる「ものづくり産業」の発展支援、特色ある地域資源を活かしたブランド化・6次産業化などによる農水産業の振興や、観光資源のブラッシュアップ、台湾インバウンドの推進、新規出店者への支援による観光・商業の振興など産業競争力の更なる強化に重点的に取り組む。

#### 【産業を支える人材の確保・育成】

呉市は、産業基盤の発展の礎となったものづくりを始め、島しょ部を中心とした農水産、美しい自然や歴史、文化などを背景とした観光や、恵まれた福祉・医療など、多彩な産業資源を有している。地域にとっての大きな誇りであり、にぎわいの源でもあるこれらの地域資源を、将来に渡って維持・発展させていくためには、産業を支える新たな担い手の確保・育成を進めていく必要がある。

こうした中、新規農業・漁業従事者の定着の推進、ものづくり産業分野における人材の育成支援、福祉・医療人材の養成・確保、さらには女性や障害者等の就労支援など産業を支える人材の確保・育成に重点的に取り組んでいく。

#### IV. 当地域の小規模事業者の抱える課題

##### 1. 業種別の現状と課題

当会の景況調査から、製造業においては、自動車部品関連の製造業、ものづくり技術においても、高度化が進んでいるが人材の確保に課題がある。また、川尻筆の製造技術を応用した赤ちゃん筆、化粧筆の開発による海外展開でブランド力を発揮している。また、日本一の生産量を誇るレモンやカキ、海藻ふりかけ等の食料品製造業は域外への拡販などで回復感があり、価格競争よりも付加価値の高い商品開発が課題である。

建設業においては、公共工事から民間工事のリフォーム等のウエイトが年々増えており、価格競争は厳しいが、設計から施工、メンテナンスなど一貫した受注を、業者間連携の促進や人材の資格習得を進め人材育成で生産性向上を行うことが課題である。

小売、卸売業、サービス業、飲食業においては、量販店の進出や、人口の減少等の問題に果敢に取り組みながら、創意工夫したメニュー開発や買い物弱者支援（送迎や宅配等）など付帯サービスの向上等で差別化を図り、需要の掘り起こしを行うことが課題である。

このことから、創業、経営革新支援（新商品・新サービス開発・販路開拓・新事業展開）による開業率、事業承継率を高めながら、10年後に小規模事業者が持続化することは重要な課題であることはわかった。

##### 2. 地域の小規模事業者の課題

2度目の計画策定にあたり、当地域で開催した、各地区より選出された8名の委員会での意見の中（以下、ワーキング委員会）から、以下のような意見をいただいた。

- ・地域の商業、工業を担う人材が不足していることから、資金面での財務分析を的確に分析したサポートや経営者、後継者の育成といった、「人づくり」が課題である。
- ・特産品販売の販路拡大といった、「ものづくり」だけでない、背景にある歴史やストーリー性や商品コンセプトなどの情報を「ことづくり」として伝えることが重要である。
- ・数ある特産品開発の中から、グランプリ制度を商工会で企画をしていただくと、小規模事業者にとって、商品開発の後押しとなる。
- ・呉市内に、道の駅がまだ存在しないことから、大きな販路先は域外へ流通させることと、道の駅のようなにぎわいの拠点づくりも大きな課題である。
- ・企業会計の財務的な決算、確定申告を税理士任せにしており、自ら損益分岐点や、成長性、安定性、生産性、収益性など財務会計について、理解が乏しい事業所が多い。

以上のことから、新規で人材育成及び生産性の向上、財務分析による個社支援を新規追加として取り組む。

## V. 中長期的な振興のあり方と目標

### 1. 中長期的な振興のあり方

当地域の課題や呉市の長期総合計画等を踏まえ、当会の今後10年程度の小規模事業者の振興方針たる「中長期的な振興のあり方」を次のとおり設定する。

当会では地域の強みとなる、地域産業資源を中心とした商品開発と販路開拓支援、観光振興支援、生産性向上支援を通じたノウハウの習得による人材育成、健全な企業運営を進める財務分析を踏まえ、域内販路と域外販路の確立により地域経済の活性化を図ること。

そこで、1次産業資源を安定的に2次産業である製造拠点で安定的に生産し、加工品として3次産業へ流通させる組織・ネットワーク構築を行う。中長期的には、アンテナショップのような都市に負けない情報発信基地（道の駅等施設）の設立や、1アイテム（品目）1000万円以上の売上になるヒット商品（期待値を含む）の開発を支援し、生産性向上を図りながら、都市圏への「商流」による外貨獲得と「観光」の受け入れによる「交流人口」の増加による域内への内貨獲得による双方向の動線の流れを確立し経済の好循環を促進する。

### 2. 経営発達支援事業の目標と実施方針

上記、中長期的な振興のあり方を踏まえ、今後5年間の経営発達支援事業の目標として、以下の5つの支援目標毎に数値目標を設定する。

#### ○目標数値

項目	5年後累計（30年度～34年度）
① 新商品・新サービス開発支援	40品目
② 新たな販路開拓企業数	40社
③ 観光振興支援店舗数	24店舗（毎年継続）
④ 生産性向上、人材育成支援企業数	10社（毎年継続）
⑤ 企業の健康診断（財務分析）実施提供件数 確定申告指導件数	100件（毎年継続） 300件（毎年継続）

○目標達成に向けた実施方針

呉市の地域産業資源を活用した「もの・こと・ひと」づくり、そして健全な個社支援  
 ～新商品・新サービス開発・販路開拓支援・観光振興支援・人材育成支援・財務分析支援～

① 商品・サービス 開発支援	5 年後に 40 品目を目標とし、商品、サービスの開発の背景にある歴史やストーリー性や商品コンセプトなどの情報を「ことづくり」として支援する。また、市場ニーズを踏まえた競争力のある商品開発（売れる商品）「ものづくり」を販路開拓の出口の専門家とチーム型支援しブラッシュアップの支援をする。
② 新たな販路開拓 支援	5 年後に 40 社を目標とし、商工会ネットワークを通じたアンテナショップ等へ斡旋、販路開拓の専門家とチーム型で、小規模事業者の販路開拓の後押しとなるような新たなブランド力向上のための認定制度を導入し販路開拓支援を行う。また、広報プレスリリース等を行い、個社の売上向上に寄与する。
③ 観光振興支援・ 入込観光客数増 加支援	新たな賑わいのあるイベント、点在する観光スポット・体験型施設、グルメメニューを地域にある点と点を線で結びつける「ことづくり」と、個店一押し商品・メニューを IT 活用により情報発信し、5 年後に取扱店 24 店舗を目標に来店客の増加及び入込観光客増加を支援する。
④ 生産性向上、人 材育成企業支援	人材育成計画「ひとづくり」の策定により、企業内での OJT や OFF-JT を支援し、技術取得セミナー開催（3 地区で年に 1 回計 3 回以上）やジョブカードの導入によるキャリアアッププラン等作成支援、企業内の就業規則の整備や人事制度の提案などの支援（人材育成支援企業数 10 社以上）を行う。
⑤ 企業の健康診断 （財務分析）実 施提供	財務分析ツール活用により、収益性、安全性、成長性、生産性分析、キャッシュフロー分析を 100 件以上行い、小規模事業者の経営課題をヒアリングし、確定申告時期には、小規模事業者中心に 300 件以上の財務データを活用し、各事業所の企業健康診断を決算期等に年 1 回実施する。

## 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 30 年 4 月 1 日～平成 35 年 3 月 31 日）

(2) 経営発達支援事業の内容

### I. 経営発達支援事業の内容

#### 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

##### <第 1 期における取組と成果>

小規模企業数調査、商工業者数調査及び景況調査は定例的な調査等である。呉地区観光客数動向調査では、入込観光客は今後も増加傾向にある。

個社支援に活用する商圈分析調査や業種別審査辞典の活用件数の目標設定・結果とも妥当と評価を受けており継続する。従来、当商工会においては、全国連実施の景況調査を毎月 1 回、県連実施の景況調査を四半期毎に年 4 回行い、その結果をホームページに公開し小規模事業者に事業計画づくりの都度提供して来た。

##### <今回の申請における取組の方向性>

観光客動向調査では、広島県実施の入込観光客数を呉市の観光振興課に聞き取りを行い、合併町別の観光客数を調査し小規模事業者に事業計画づくりで提供する。

しかし、これらの調査提供の認知度がまだ十分でないため、課題としては、気軽に窓口相談に来所していただくための PR 等の告知強化を行い、利用頻度を高めていただくことが重要である。そこで、今回の計画においては従来どおり個社支援に活かした取り組みを行う。

#### (事業内容)

##### ①小規模事業者数・商工業者数調査及び景況調査（継続事業）

(調査の狙い) 小規模事業者、商工業者数の調査を継続して行い、経年変化を把握する。

地区内小規模企業の景気動向等についての情報を毎月収集してその結果をまとめ、中小企業庁の政策資料に供するとともに、地区内事業者の景況感を把握し、地区内小規模事業者に景況情報として提供する。

##### ○小規模事業者・商工業者数調査

(調査方法) 担当者による経済センサスに基づくデータの収集と分析

(調査項目) 直近年度の小規模事業者数・商工業者数、人口、世帯数等の調査・過去との比較

(活用方法) 小規模事業者に情報提供・公表し、小規模事業者の経営戦略等の検討において活用いただく。

#### 【目標数値】

	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度
小規模事業者数・ 商業者数調査回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
HP 公開回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

○景況調査

(調査方法) 四半期に1回、経営指導員による訪問面接調査(アンケート記載)

調査対象事業者数:24社以上(建設業:6社、製造業:6社、小売業6社、サービス業6社)

(調査項目) 全業種による、売上額、仕入単価、採算、資金繰り、業界の業況の景況感

(活用方法) 商工会は、景況調査の結果を、個社支援の基礎データとして把握・活用するとともに、四半期に1回会報掲載及びHP公表により、地区内小規模事業者に周知する

【目標数値】

	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度	平成34年度
景況調査回数	4回	4回	4回	4回	4回
HP公開回数	4回	4回	4回	4回	4回

② 呉地区観光客数動向調査(指針③)(継続事業)

(調査の狙い) 入込観光客数、観光消費額の調査により市場規模の把握と、観光需要の動向データを小規模事業者にも商圏情報として提供する。

(調査方法) 広島県観光客数の動向(広島県発行)から、広島県、呉市担当部局にヒアリングする

(調査項目) 入込観光客数、観光消費額、主要観光施設の観光客の来館者数、町毎の入込観光客数  
外国人観光客、サイクリストなど

(活用方法) 観光消費額と市場規模の調査により、ホームページへの公開とともに、個社支援の商圏調査に活用することで、小規模事業者が観光客をターゲットとした、商品開発やメニュー開発の促進を期待する。

【目標数値】

	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度	平成34年度
呉地区観光客数動向調査回数	1回	1回	1回	1回	1回
HP公開回数	1回	1回	1回	1回	1回

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

### <第1期における取り組みと成果>

第1期では、巡回相談件数、窓口相談件数の評価はA評価で目標を上回る成果を挙げることができた。28年度の巡回相談件数は月平均300件の目標に対し、実績は月平均304件(稼動日平均25件)となった。窓口相談件数は月平均250件の目標に対し、実績は月平均343件(稼動日平均17件)となった。経営分析を行う、企業の事前登録数も目標を上回り、個社支援に関わる市場調査や商圈調査分析、業種別審査事典での活用は46回利用で持続化補助金申請支援等に活用したので継続して行うべきである。

### <今回の申請における取組の方向性>

商工会のさらなる利用頻度を高めるため、気軽に巡回相談・窓口相談ができる商工会として商工会のPRの強化と、経営相談・経営支援の実績を積み重ねていく。

個社支援に関わる市場調査や商圈調査分析、業種別審査事典の活用は、継続して進めていく。

経営分析社数については、経営指導員あたり12事業所以上の分析を行い、計108件を目標に個社支援に取り組む。さらに、ワーキング委員会で指摘があったように、財務分析への理解を向上させるために、企業健康診断や確定申告指導件数を新たな項目を設定する。

### (事業内容)

#### ① 健全経営のための財務分析による個社支援（新規）

当会では、ネットDE記帳の契約件数が約100件、確定申告支援件数が300件以上あり、財務情報を保有しているにも関わらず、十分な活用ができていない現状がある。そこで、人が健康診断を受診するのと同じく、企業への健康診断を財務分析支援として実施し、「収益性、成長性、安全性、生産性分析」の財務診断書を「ローカルベンチマーク」や「ネットDE記帳」等のツールを活用し個社支援を行う。

経営分析対象：やる気と能力のある、持続的発展のできる小規模事業者

財務分析方法：「ローカルベンチマーク」の活用、「経営計画つくるくん」の活用、「ネットDE記帳」の活用し、個社の健康状態を財務により把握し改善提案する。

分析手段> 損益計算書、貸借対照表から売上持続性、収益性、健全性、成長性、生産性、効率性分析、キャッシュフロー分析の推移等各種指標を活用する。また、多店舗化や新事業への進出を検討している小規模事業者に対しては、上記のほか、必要に応じて適宜、市場調査評価ナビ等を活用する。

### 分析項目

- |                  |                              |             |              |
|------------------|------------------------------|-------------|--------------|
| ①売上高・粗利益増減       | ②付加価値額                       | ③記帳・税務状況    | ④借入金残高(平均金利) |
| ⑤損益分岐点売上高        | ⑥キャッシュフロー前期比較                | ⑦専門家派遣必要性把握 |              |
| ⑧IT活用状況(HP、SNS等) | ⑨雇用(従業員数、人材育成(OJT, OFF-JT)等) |             |              |
| ⑩今後の営業展開(ビジョン)   |                              |             |              |

### (活用方法)

持続的発展をめざす小規模事業者を対象に上記10項目を企業ごとに情報整理し、課題の抽出とともに、定性分析時に実施するヒアリングの基礎データとして活用する。

## ② 健全経営のための定性分析による個社支援（新規）

小規模事業者の経営課題をヒアリングし、所定のアンケート調査票（経営状況チェック表※イメージ図参照）に基づき、各事業所の企業健康診断を決算期等に年1回実施し、現状及びビジョン将来予測についてヒアリング調査をする。経営状況チェック表（※イメージ図参照）を用いて事業所のヒアリングを行う。

（情報収集方法）

基礎データの把握、財務データ分析を行った小規模事業者の個別ヒアリングによる

（分析手段）

経営理念、後継者の有無、事業承継の取り組み方針、競合企業、市場顧客や商圏の把握、人事労務、及び業種別項目について分析するとともに、必要に応じて、適宜、市場評価ナビ等を活用する。

（分析項目）

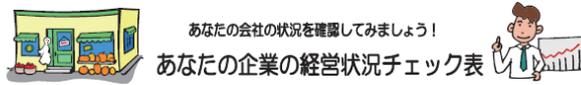
- |         |                          |
|---------|--------------------------|
| ①経営ビジョン | ②後継者の有無・事業承継の取り組み方針      |
| ③競合企業   | ④市場顧客や商圏の把握 ⑤人事労務 ⑥業種特項目 |

（活用方法）

財務分析を行った小規模事業者を対象に、経営の外部環境や内部環境について上記分析項目をふまえた、収集した情報をもとに、経営計画策定支援を行う。

（意識啓発方法）

小規模事業者へウェブサイトを通じて、次のイメージ図：経営状況チェック表のように経営発達支援計画状況チェック表をPDFにて、ダウンロードできる仕組みにし、窓口へ提出していただき、相談案件に対応する。



あなたの会社の状況を確認してみましょう！

あなたの企業の経営状況チェック表

**秘密厳守**

項目	質問	回答	
● 経営基本	1 ユーザー「こんな会社にはいい」という夢や理想がありますか？	はい・いいえ	
	2 あなたのお客様はだかかわっていますか？	はい・いいえ	
	3 従業員の幸せを気にしていますか？	はい・いいえ	
	4 人材育成を会社の重要課題としていますか？	はい・いいえ	
	5 後継者は決まっていますか？	はい・いいえ	
	6 毎年の経営計画(売上・利益)を作成し、従業員に伝えていますか？	はい・いいえ	
	7 会社全体に「道徳」や「社会的行動」を促す風風はありますか？	はい・いいえ	
	8 社内で電子メールやHPを活用していますか？	はい・いいえ	
● 市場・顧客	9 競合企業(得意先)の開拓を行っていますか？	はい・いいえ	
	10 あなたの競争相手はだかかわっていますか？	はい・いいえ	
	11 あなたの競争相手に勝てるものがありますか？	はい・いいえ	
	12 利益の出ている得意先と、利益が出ない得意先がありますか？	はい・いいえ	
	13 儲かっている商品(商品・サービス)と儲かっていない商品(商品・サービス)がありますか？	はい・いいえ	
	14 社長さんは、チームの情報や中身について把握していますか？	はい・いいえ	
	15 新しい仕入れ(外注先)の開拓や、仕入れの単価などの見直しを行っていますか？	はい・いいえ	
	● 財務・会計	16 毎月の経営(売上・利益)が毎月にはわかるようになっていますか？	はい・いいえ
17 売上高に対して従業員数(業種・バイト含め)は、妥当だと思いますか？		はい・いいえ	
18 あなたの会社の経営ライオンをつかんでいますか？		はい・いいえ	
19 3ヶ月先の資金の計画は決まっていますか？		はい・いいえ	
20 売上などの回数に対して費段から配分していますか？		はい・いいえ	
21 会社のお客と個人のお客を分けていますか？		はい・いいえ	
22 2年以上赤字が続いていますか？		はい・いいえ	
23 イザというときに資金を貸してくれる金融機関との付き合いはありますか？		はい・いいえ	
● 人事労務	24 従業員から、会社に関する意見があがってきますか？	はい・いいえ	
	25 給与・福利や賞与などの決定基準は明確なものがありますか？	はい・いいえ	
	26 従業員の教育計画は作成していますか？	はい・いいえ	
	27 社内の挨拶・言葉遣い・身だしなみなどの指導を徹底していますか？	はい・いいえ	
	28 働きやすい職場作りのための活動を行っていますか？	はい・いいえ	
	29 従業員は決めたことを最後までやり取りしていますか？	はい・いいえ	
	● 業種特項目	30 業種は決めたことに基づいて業務を行っていますか？	はい・いいえ
		31 業種は決めたことに基づいて業務を行っていますか？	はい・いいえ
32 業種は決めたことに基づいて業務を行っていますか？		はい・いいえ	
33 業種は決めたことに基づいて業務を行っていますか？		はい・いいえ	
34 業種は決めたことに基づいて業務を行っていますか？		はい・いいえ	
35 業種は決めたことに基づいて業務を行っていますか？		はい・いいえ	
36 業種は決めたことに基づいて業務を行っていますか？		はい・いいえ	
37 業種は決めたことに基づいて業務を行っていますか？		はい・いいえ	

※イメージ図：経営状況チェック表

【目標数値】

	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度
財務分析件数	108 件				
定性分析件数	108 件				
確定申告指導件数	300 件				

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

＜第 1 期における取組と成果＞

事業計画策定件数は、目標 108 件に対し実績 117 件で目標を達成した。

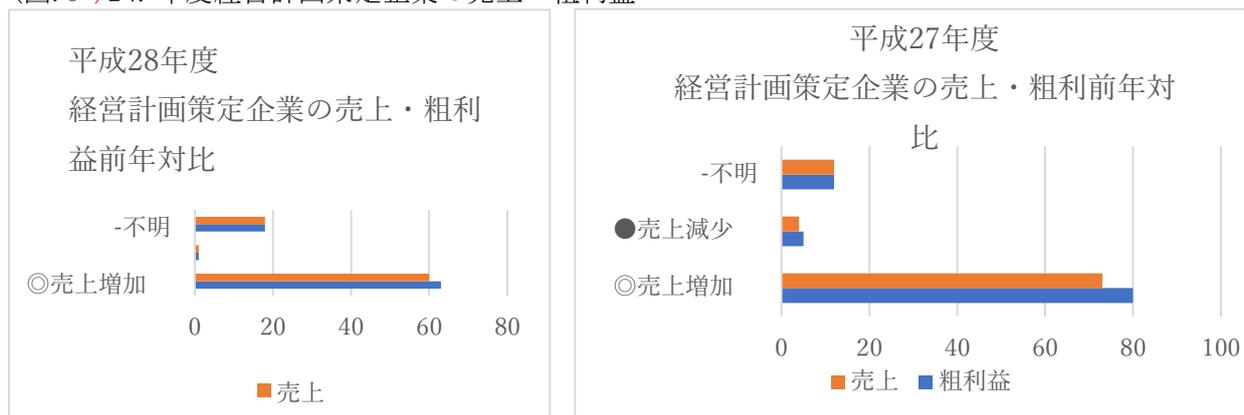
経営革新計画作成支援は目標 9 件に対し実績 16 件で目標を達成している。経営革新計画策定は直接の補助金等はないが、新規性・革新性のアイデアを具体化し事業化していくための計画ツールとして有用であり、また「ものづくり補助金」「持続化補助金」申請の前段階の事業計画書として有用であるので、今後も積極的に経営革新計画策定支援の取組みが必要である。

○過去 2 か年度経営計画策定企業の売上・粗利益

売上に直結する重要な数値としては、客数と客単価である。客数を増やすには、購買意欲を促す商品やメニュー開発が必要不可欠で、域内だけでなく、域外から集客も必要である。そして、域外（都市圏）への物流の確立が求められている。

しかし、新商品の開発や新事業展開にはリスクを伴いノウハウが必要である。そこで、リスクを軽減するため、当会では、人材育成や生産性向上を図りながら補助金の活用を推進している。(図. 3)によると、平成 27 年は 120 社、平成 28 年は 117 社を支援しており、その補助金活用企業の売上、粗利益が前年対比で増加した割合が高いということを示している。

(図. 3) 2 か年度経営計画策定企業の売上・粗利益



＜今回の申請における取組の方向性＞

毎年 1 指導員あたり、年間 12 件×9 人の 108 件の策定目標は達成しており今後も継続する。事業計画の作成については、事業者には事業計画の作成を勧めているが普及しないのが現実。3 年前に実施された「小規模企業持続化補助金」申請をきっかけに事業計画作成に取り組む事業所が増加しており事業計画作成の普及が進むと思われる。課題としては、チーム型支援や、伴走型支

援が十分実施できていないのが現状であり、これらが効果的に実施できる支援体制を構築することである。

2度目の計画策定にあたり、前述のワーキング委員会でいただいた意見を基に、新規で人材育成及び生産性の向上、財務分析を行いながら創業支援、事業承継支援を追加し取り組む。

### ①小規模事業者に対する個社支援の具体的内容（指針②）（新規）

（支援対象）持続的に地域で発展を図ろうとする小規模事業者

（事業内容）

- ・ 個社支援では、9名の指導員について月1件、年間108件の案件に対して経営分析を行い、延べ108事業者について、専門家派遣を活用しながら事業計画を事業者と共に策定し、経営課題の相談に応じて経営計画を策定していく。さらに、創業者（創業予定者、創業後1年以内）が3年から5年で軌道に乗るよう、5件の創業計画と併せて合計113件の事業計画策定支援を行う。
- ・ 基礎情報、財務情報を収集した小規模事業者の中から専門家派遣の必要な企業を年間36者リストアップし、専門家の活用により効率的に個社支援をおこなう。
- ・ 金融斡旋企業数は、運転資金、設備投資資金の需要と資金繰り計画を踏まえ個社支援する。
- ・ 創業支援は、呉市の創業ネットワークを中心とし、相談窓口の周知や創業前から相談支援にあたるとともに創業者の掘り起こしを図るとともに、経営指導員あたり3件の支援目標をたてる。
- ・ 事業承継にかかわる相談は、青年部を中心に把握し、第三者承継なども含めて、事業承継支援センターと連携を図り、経営指導員あたり3件の支援目標をたてる。
- ・ 地元企業の求人ニーズは高く、Iターン者、Uターン者の受け入れ企業を発掘することで、財団法人産業雇用安定センターと連携した、企業側の求人情報とマッチングさせ雇用促進、安定化を図り、被雇用者が安心して長く勤められる職場の環境づくりを支援する。
- ・ 5S（整理、整頓、清潔、清掃、躰）、3定（在庫や道具を「どこに＝定置」「何を＝定品」「いくつ＝定量」）を基本とした生産性向上支援を行う。

【目標数値】※第2次計画から追加は太文字

項目	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度	平成34年度
事業計画策定数	113件	113件	113件	113件	113件
企業分析登録数	36事業者	36事業者	36事業者	36事業者	36事業者
専門家派遣件数	40回	45回	50回	50回	50回
金融斡旋企業数	50件	50件	50件	50件	50件
<b>創業相談者数</b>	<b>27回</b>	<b>27回</b>	<b>27回</b>	<b>27回</b>	<b>27回</b>
<b>事業承継相談件数</b>	<b>27回</b>	<b>27回</b>	<b>27回</b>	<b>27回</b>	<b>27回</b>
<b>人材マッチング支援</b>	<b>3件</b>	<b>3件</b>	<b>3件</b>	<b>3件</b>	<b>3件</b>
<b>生産性向上企業支援</b>	<b>10件</b>	<b>10件</b>	<b>10件</b>	<b>10件</b>	<b>10件</b>

（事業内容）

小規模企業白書によると、事業計画の策定を持続化補助金等などきっかけに初めて作成した経営者は60%以上と高く、小規模事業者持続化補助金の申請の相談も増加している。毎年行う経営計画サポートセミナーの参加者数も20名を超えるようになってきている。

今後ますます需要のある支援であり、経営指導員が1名あたり年間12件以上の経営計画策定支援

に重点を置くとともに、経営支援環境の整備も早急に行う。

具体的には、第1段階で、相談者に対する「伴走型支援の可視化」である。相談者にヒアリングを実施する上で、言葉のニュアンスの違い、目標設定など、意識の刷りあわせを行う上で、情報の共有化と意識レベルの共有化を図るため、プロジェクターとモバイルスクリーンを用いて、相談者の経営熟度レベルを確実に把握しながら、第2段階でも課題を抽出し、商品開発やサービスの開発で経営戦略の策定を、経営者の思いを言葉にしてさらに文書化して可視化する。第3段階解決策の提案、資金調達などは、それぞれのアクションプランに応じて、支援を行う。

次の図.4の支援フローで行う。

(図.4) 支援フロー

第1段階	第2段階	第3段階
・現状の整理（手法例） クロスSWOT分析 バランススコアカード （財務、顧客、人材育成、業務プロセス）	・取り組むべき経営課題の抽出 損益分岐点分析 経営戦略の策定 商品開発・サービス開発	・課題に対する解決策 アクションプラン策定 予算策定と目標設定 資金調達、記帳、税務 販路開拓、新規集客策

○事業計画策定支援対象者：経営状況の分析において、財務分析及び定性分析を実施した事業者  
創業者（創業予定者、創業後1年以内）

○事業計画策定セミナー

狙い：現状の整理、経営課題の抽出、課題に対する解決策を盛り込んだカリキュラムのセミナーにより、個社支援フローの段階的にアプローチを新しいビジネスモデルを盛り込んだ事業計画を立案する。

実施内容：支援フローの現状分析、課題抽出、解決策まで盛り込んだ内容のカリキュラムでアウトプットは、経営革新計画、事業承継計画、創業計画の策定をハンズオン支援する。

指導内容・指導の観点

メインの指導対象者は、経営分析を実施した持続的に地域で発展を図ろうとする小規模事業者である。ただし、指導対象者の中でも持続的発展だけでなく、新商品・新サービスの開発により付加価値の増大を目指す者や事業承継が喫緊の課題となっている者も存在する。よって、そうした対象者については、次の観点から計画策定を支援する。

経営革新計画：新商品、新サービスの開発による5か年計画の立案、アクションプランまで盛り込んだ計画で、個社の付加価値（営業利益、減価償却費、人件費）を年間3%以上、5年で15%以上増加させる計画支援とする。

事業承継計画：現経営者と後継者が意思疎通を図りながら、10年計画で財産の承継と経営のノウハウ・技術、顧客、取引先など段階的な承継を円滑に行えるよう支援する。また親族内承継だけでなく、第三者承継も踏まえた視点で計画策定を行う。

創業計画：創業前の者、また創業（開業届提出、法人は登記後）から1年以内の者が3年から5年で軌道に乗れるよう、資金繰りから経営計画にわたるまできめ細やかな計画策定支援を行う。

【目標数値】

項目	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
経営計画策定セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定数	113件	113件	113件	113件	113件
うち 経営革新計画策定数	9件	9件	9件	9件	9件
事業承継計画策定数	5件	5件	5件	5件	5件
創業計画策定数	5件	5件	5件	5件	5件

※上記計画策定支援は9人の指導員あたり年間12件以上を想定しており、個社支援を含む。

○求人企業支援マッチングセミナー開催数

狙い：Iターン者、Uターン者の受け入れ企業を発掘することで、財団法人産業雇用安定センターと連携した、企業側の求人情報とマッチングさせ雇用促進、安定化を図り、被雇用者が安心して長く勤められる職場の環境づくりを支援する。

実施内容：財団法人産業雇用安定センターの講師派遣制度を利用し、セミナーの受講者の中から求人企業のマッチングを支援する。

指導内容・指導の観点：

企業側の求人ニーズを、人材バンクを保有する財団法人産業雇用安定センターから、勤労者等の雇用の安定の確保に貢献するような橋渡し、斡旋を行う。

【目標数値】

	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度	平成34年度
求人企業支援マッチングセミナー開催数	1回	1回	1回	1回	1回
求人企業マッチング支援数	3件以上	3件以上	3件以上	3件以上	3件以上

○生産性向上計画支援・「ひとつづくり」人材育成

狙い：5S（整理、整頓、清潔、清掃、躰）、3定（在庫や道具を「どこに＝定置」「何を＝定品」「いくつ＝定量」）を小規模事業者の製造現場や事務所に定着させる。  
人材育成計画の策定により、企業内でのOJTやOFF-JTを支援する。

実施内容：セミナーの受講者やニーズのある小規模事業者の中から、現場の生産改善計画や人材育成計画の立案と個社支援を行う。

指導内容・指導の観点

5S（整理、整頓、清潔、清掃、躰）、3定（在庫や道具を「どこに＝定置」「何を＝定品」「いくつ＝定量」）を基本とした生産性向上セミナーや個社支援を行う。

また、人材育成計画の策定により、企業内でのOJTやOFF-JTを支援し、資格・技術取得セミナー開催（3地区で年に1回計3回以上）や、さらにジョブカードの導入によるキャリアアッププラン等作成支援、企業内の就業規則の整備や人事制度の提案などの支援を行う。

【目標数値】

	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度
生産性向上セミナー や資格・技術習得セ ミナー開催数	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
生産性向上・人材育成 支援企業数	10 件				

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

＜第 1 期における取組と成果＞

- ・事業計画策定件数は、目標 108 件に対し実績 117 件で目標を達成した。
- ・経営革新計画作成支援は目標 9 件に対し実績 16 件で目標を達成した。経営革新計画策定は、新規性・革新性のアイデアを具体化し事業化していくための計画ツールとして有用であり、今後も積極的に経営革新計画策定支援の取組みが必要である。計画策定後の、実行支援として巡回または窓口での個社支援を年間と通じて、四半期毎で 4 回以上の支援を行っている。

＜今回の申請における取組の方向性＞

事業計画作成は計画作成のみで終わるのではなく、計画を実行して成果が上がり経営が向上することに意義があるので、計画作成後の事業所に対する「実行支援（伴走型支援）」「支援の可視化」「各種経営指標による成果把握」等申請後のフォローが重要となる。このため、計画実行支援は非常に重要な項目である。

課題としては、原則四半期 4 回、巡回や窓口で進捗状況を把握し企業の成長ステージに応じた伴走型支援が実施できる体制の整備である。

（事業内容）

①企業の成長ステージに合わせた伴走型支援（継続）

図. 5 企業の成長ステージに合わせた伴走型支援アプローチのように、小規模事業者の中でも、やる気と能力のある企業は、事業計画においても成長ステージに合わせた支援が必要である。そこで、売り上げ規模に応じて、個社支援のノウハウを蓄積するとともに、外部ネットワークや専門家の活用などをチーム型支援で行い、実行支援を行う。また、売上、売上総利益の上昇など効果が測定できるように、毎期決算書の把握などヒアリングや書類の管理など、個社ごとに整理整頓し、ファイリングし個社支援にあたる。フォローアップでは、事業計画に沿った取組がなされているか、進捗を確認し、計画どおりでない場合、どのような課題があるかを確認し、課題対応をしていく、又は計画そのものを修正していき、計画目標の達成に向けて支援をしていくという流れの中で事業者には PDCA サイクルでの事業管理を定着させていく。

【目標数値】

項 目	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
フォローアップ支援総数	462 回				
経営計画支援(×4 回)	432 回				
うち経営革新支援(×4 回)	36 回				
事業承継支援(×4 回)	20 回				
創業支援 (×6 回)	30 回				

- ・フォローアップ指導方針等

経営分析により事業計画を策定する 108 者以上の事業所に対して、四半期に一度は巡回、窓口相

談（年間 4 回）で対応する。事業計画の策定支援事業者数 108 者×4 回=432 回以上とする。また、創業支援についてはより重点的に 5 者×6 回=30 回以上とする。

【目標数値】

人材マッチング支援(×2 回)	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回
生産性向上企業支援(×4 回)	40 回				

・フォローアップ指導方針等

セミナーの受講者やニーズのある小規模事業者の中から、現場の生産改善計画や人材育成計画の立案と個社支援を行う。人材マッチング支援は、支援企業数 3 者×2 回以上、生産性向上支援は 10 者×4 回以上とする。

・指導内容・フォローアップ指導の観点

○経営革新計画

新商品、新サービスの開発による 5 年計画の立案、アクションプランまで盛り込んだ計画に対して、計画どおり実施をされているか、変更があれば、プランの見直しを行う。また 1 年ごとに、付加価値額の目標に対する進捗確認をフォローアップにより行う。年間 4 回以上×9 者以上の支援を行う。

○事業承継計画

現経営者と後継者が意思疎通を図りながら、10 年計画で財産の承継と経営のノウハウ・技術、顧客、取引先など段階的な承継を円滑に行えるよう支援する。また親族内承継だけでなく、第三者承継も踏まえた視点で計画策定を行う。フォローアップ支援では、個人情報のセキュリティなどに留意し、年間 4 回以上×5 者以上の支援を行う。

○創業計画

創業前の者、また創業（開業届提出、法人は登記後）から 1 年間を重点支援期間とし 3 年から 5 年で軌道に乗れるよう、資金繰りから創業計画にわたるまできめ細やかな支援を行う。フォローアップ支援では、創業後 3 年で廃業するケースが多くみられるので、創業 3 年間で重点指導期間として、毎月もしくは 2 か月に 1 回フォローする。年間 6 回以上×5 者以上の支援を行う。

○人材マッチング支援

地元企業の求人ニーズは高く、I ターン者、U ターン者の受け入れ企業を発掘することで、財団法人産業雇用安定センターと連携した、企業側の求人情報とマッチングさせ雇用促進、安定化を図り、被雇用者が安心して長く勤められる職場の環境づくりを支援する。

○生産性向上企業支援：「ひとづくり」人材育成

5 S（整理、整頓、清潔、清掃、躰）、3 定（在庫や道具を「どこに＝定置」「何を＝定品」「いくつ＝定量」）を基本とした生産性向上支援を行う。また、人材育成計画の策定により、企業内での OJT や OFF-JT を支援し、資格・技術取得セミナー開催（3 地区で年に 1 回計 3 回以上）や、さらにジョブカードの導入によるキャリアアッププラン等作成支援、企業内の就業規則の整備や人事制度の提案などの支援を行う。

図. 5 のように、売上規模など成長ステージに応じた支援を行う。また、段階的な取り組みの中で経営革新計画策定、事業承継策定支援、創業支援を行う。事業計画に沿った取組がなされている。

るか、進捗を確認し、計画どおりでない場合、どのような課題があるかを確認し、課題対応をしていく、又は計画そのものを修正していき、計画目標の達成に向けて支援をしていくという流れの中で事業者にはPDCAサイクルでの事業管理を定着させていく。

(図. 5) 企業の成長ステージに合わせた伴走型支援アプローチ

売り上げ規模(ステージ)	売上高~1千万円	~3千万円	~1億円	~2億円	~5億円	~10億円	10億円以上~20億~
経営診断ツール	SWOT分析、バランススコアカード(財務の視点、顧客の視点、人材育成の視点、業務プロセスの視点)3C分析、5フォース、損益分岐点分析、投資(費用)対効果						
直面する経営課題・悩み							
商品開発、商品拡大	商品開発アイデアブレインストーミング		外部人材の活用	販路開拓中四国	販路開拓都市圏	販路開拓海外	支店 増設 工場拡大等
人材の視点(ジョブカード活用)	ON-JT	OFF-JT	右腕、左腕の人材・従業員増員			人材、雇用の問題	
多店舗展開	1店舗目	1~2店舗目	2~3店舗目	3~4店舗目	4~5店舗目	6店舗~10店舗	10店舗以上 全国チェーン
競合との差別化、販売促進活動	消費税の負担が厳しいゾーン		経営理念ビジョン策定		標準化に走り利益追求かこだわり3店舗か		
経営理念・成長戦略策定	経営革新	経営理念(価値観)に基づく意志決定、従業員へ周知			組織体制の構築		
社内ルールづくり、従業員主体(ES)	報連相の徹底	従業員間の不和解消	グループ化、意識ベクトル合わせ		会社、人づくり、顔づくり	品質管理 ISO	QCD手法 海外展開
顧客志向、社会性、法令順守	お客様ファーストから標準化へシフトするかどうか				総務、営業等部門制	環境対策	社会的責任 HACCP
マーケティング	地域市場でのシェア獲得向上		マスコミ活用、ブルッシュ使い分け戦略		地域イメージ戦略	ブランディングイメージ戦略	
既存顧客の囲い込み、新たな集客	リピート率、RFM分析	ライフタイムバリュー、リピーター獲得、イベント開催					
IT活用した戦略	SNS、自社HP策定		全国通販ウェブサイト、動画作成		ウェブ広告	アフィリエイト広告	

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

### <第1期における取組と成果>

- ・展示会におけるアンケート調査の実施を行い、出展支援・消費者動向、バイヤーニーズの把握等により、目標を達成している。
- ・都市圏のアンテナショップ「銀座タウ」、「ひろしま夢ぷらざ」での出店事業者および出品項目の需要動向を毎月の売り上げを確認し、季節指数、昨年対比でみており、売れる商品開発を行うための、トレンド調査を行っている。  
「クレコレ商品のチーム型支援」は食品を中心に13品目の商品ブラッシュアップを行い、商品開発を図るなど目標を上回る成果を上げている。
- ・「販路開拓支援企業数」は首都圏、海外等へ9社の販路開拓支援を行い、目標を上回る成果を上げている。

### <今回の申請における取組の方向性>

過去5年間、クレコレ(呉のコレクション)のアイテムを100以上創出した成果があり、リストの中から、商品のブラッシュアップを行いながら、量から質へとシフトし、呉を代表する商品の創出と個社の販路開拓の後押しとなるようなブランディング支援が課題である。

#### (事業内容)

#### ①都市圏での市場調査分析を小規模事業者へフィードバック(新規)

第1次の経営発達支援計画では、過去5年間、クレコレのアイテムを100以上創出する支援を進めてきたが、第2次では商品の創出と個社の販路開拓の後押しとなるようなブランディング支援を進めるとともに、取扱店舗企業への市場調査分析を行い、小規模事業者の販売戦略立案を支援する。

#### ○調査の狙い

当地域の小規模事業者は、多様化する都市圏の需要動向ニーズに対応した商品を提供するため、消費者が求めていることを調査分析し販売計画におけるマーケティングを進めていく。

○都市圏の消費者の評価項目

1. 商品評価 (①価格帯 ②消費者による品質(味など) ③デザイン ④買いやすさ)  
 2. 改善項目 (①店長意見 ②売り場スタッフ意見 ③バイヤー意見)

○手段・方法

都市圏の需要動向は、広島本通りにある「ひろしま夢ぷらざ」にて催事販売を年間数回開催し、商品の売れ行きの把握により商品、役務の需要動向調査を行う。東京有楽町にある「むらからまちから館」東京銀座「T A U」での販売状況は、(図.6)のように、毎月売上等のレポートが報告書を分析し、毎月の販売数量や金額を前年比、対比、季節別で品目別の売れ行きトレンド調査を行う。

○成果の活用

前年との比較分析し、出展いただいている小規模事業者への情報提供を行う。  
 (※都市圏の消費者の評価項目を活用しながら市場調査を行う。)  
 さらに、都市圏等でのアンテナショップや百貨店、付加価値の高い商材を扱う専門店、商社、バイヤー等への紹介や継続的なプレスリリースによる販路開拓支援を行う。

(図.6)ひろしま夢ぷらざ 個社別月次季節売上分析グラフ



【目標数値】

項目	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
都市圏店舗での取扱店舗企業への市場調査分析フィードバック数	10社	10社	10社	10社	10社

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】

<第1期における取組と成果>

・「商談会、展示会、即売会への斡旋件数」「商談シート作成件数」商工会連合会の商談会出展支援、銀座T A U商談会への出展支援、山陽自動車道サービスエリアでのアンケート調査の実施を行い、出展支援・消費者動向の把握等の目標を達成した。

・「観光支援・プチグルメ数」「プレスリリース回数」「HP、ソーシャルメディア活用事業所数」「コロッケ、ジャコ天などのプチグルメの情報発信」「広島経済レポート他へのプレスリリース」「”とびしまキャンペーン”にてドライブイン情報等のSNSによる情報発信」を行い目標を上回る成果を上げた。

<今回の申請における取組の方向性>

都市圏を中心とした新たな需要開拓として、展示会や商談会を活用しながら、消費者や量販店、小売りバイヤーのニーズを踏まえた「売れるものづくり」を目指し、ストーリーの見える化による

「ことづくり」に取り組んだ。第1期の経営発達支援計画では、国内市場の販路開拓支援を進めてきたが、第2期計画では、海外市場も視野に販路開拓を進めていく。また、さらなる観光振興支援による需要開拓に取り組む。

(事業内容)

① 「ものづくり・ことづくり」とブランディング（支援機関連携及びチーム型支援）（継続）

支援対象：やる気と能力のある小規模事業者で、製造者だけでなく企画者、販売社も含む

支援内容：個社と同行参加など提案力ノウハウを習得する機会として積極的に参加、紹介し、同行支援で新たなビジネスマッチングを図る。

成果をあげるための工夫：

量産できるクレワン商品を展示会等に出展、バイヤーとの商談を支援し、売れるための商品にブラッシュアップを行う。売れる商品開発をするためには、ものだけでなく、プレミアム戦略、ロイヤルティ戦略、コミュニケーション戦略など「ことづくり」が必要で、商工会だけでなく、販路開拓専門家、中小機構、ひろしま産業振興機構と連携し、感度の高い展示会等を情報共有し、商品のブラッシュアップ支援、要望があれば同行して商談等、販路開拓支援を行い、統一的なシンボルイメージなど販促物のデザイン、ブランディング支援する。

【目標数値】

項目	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
チーム型支援（ブラッシュアップ）	8品目	8品目	8品目	8品目	8品目
販路開拓支援企業・情報提供件数	8者	8者	8者	8者	8者
※5年後40品目、40社を目標とする。					
販路開拓のための商談会、展示会、即売会への斡旋	10社	10社	10社	10社	10社
商談件数	30件	30件	30件	30件	30件
成約件数	3件	3件	3件	3件	3件

○展示会におけるマーケティング アンケート・ヒアリング項目

1. 商品の機能 2. 価格帯 3. 流通チャネル 4. 顧客に与える便益（メリット）  
5. 競合商品 6. 消費者による品質（味など）の評価 7. その他

○出展企業者のバイヤーとの商談シート項目

1. マーケット&ターゲット（どこの？誰に？） 2. 地域の紹介、産地の特徴  
3. 企業の歴史 4. 商品の特徴 5. 消費シーンの提案 6. ビジョン・将来展望  
7. その他

以上のアンケートデータの収集・分析を行う。消費者やバイヤーのニーズをつかむ。そして、市

場ニーズに即した商品のブラッシュアップを行い、販路開拓専門家を交えた商品開発チームを結成し販売力のある商品開発、販路開拓を支援する。

**② 海外の需要開拓及び海外労働者の確保マッチング支援【新規】**

支援対象：海外展開可能性商品小規模企業者リスト：川尻筆、日本酒、仁方爪やすり、レモン加工食品など

支援内容：「工場構築や現地からの人材の雇用方法」をテーマに台湾、ベトナム、マレーシア、シンガポール、タイ、中国等（工場の海外拠点の構築）の誘致など、ジェットロ等と連携して情報提供など個社支援をおこなう。

成果をあげるための工夫：「欧州、東南アジア、ブラジル等での販路開拓」をテーマに、フランス、台湾、ベトナム・台湾・マレーシア、シンガポール、タイ、中国、メキシコ等へジェットロと連携し展示会や店舗出展支援をおこなう。

**【目標数値】**

項目	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
海外市場への販路開拓企業・雇用支援企業数	5社	5社	5社	5社	5社

**③ 「ことづくり」による入込観光客の誘客【新規】**

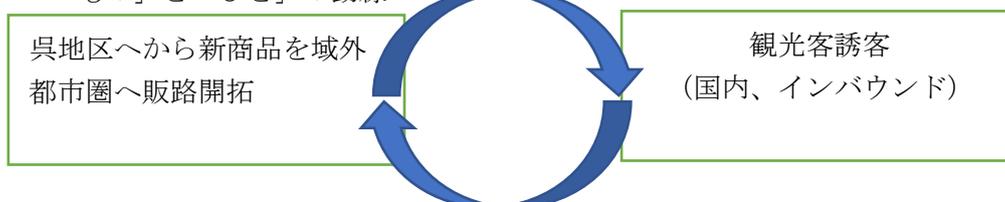
支援対象：特産品やご当地グルメメニューを取り扱う小規模事業者

支援内容：観光ルートや呉の歴史や逸話を掘り起こし、外国人（インバウンド）や都市圏から見た、価値を再発見するモニター調査など行い、観光ガイドブックの作成やウェブサイト（英語版、中国語版）制作を行い、情報発信を行う。また、受け入れ体制の面で、空き家、空き店舗への新規参入の促進とともに、「おもてなし」の人材育成やメニュー開発の支援など個社支援を行う。

成果をあげるための工夫：芸能人など著名な人物を、主人公にした、呉の主要観光施設をめぐる様子をストーリー化し、点在する観光スポットを線で結び、パワースポット、特産品やグルメ店の個店を紹介していく。

また、商品の流通を図るとともに、購入された方が、呉地区（とびしま海道の多くの館（やかた）や音戸大橋、倉橋桂が浜、野呂山の展望台の眺望）の観光へ来て、買い物や宿泊、飲食を行っていただくような、図.7「もの」と「ひと」の動線のように、双方向に企画設計する。

(図.7) 「もの」と「ひと」の動線



**【目標数値】**

項目	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度

特産品やグルメ店の個店を紹介	24 店舗				
----------------	-------	-------	-------	-------	-------

#### ④ 広報活用、プレスリリースによる情報発信【継続】

支援対象：新商品開発や新たな取り組みを行う小規模事業者

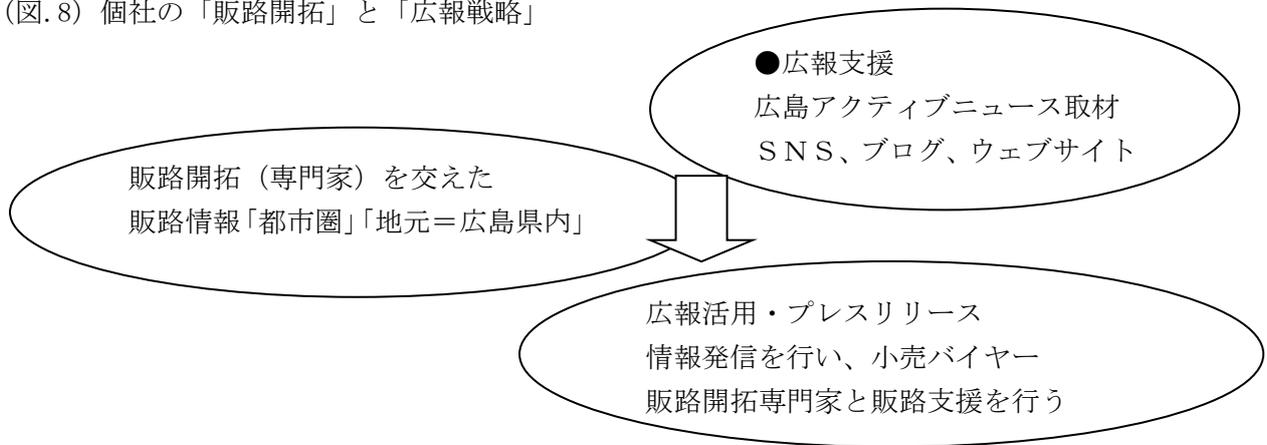
支援内容：(図. 8) 個社の「販路開拓」と「広報戦略」のようにウェブサイト、SNS による情報発信により、地元だけでなく観光客をターゲットとし、観光スポット・グルメ店、小規模のアンテナショップをマッピングし誘導、飲食店や特産品などを取り扱う小売店への誘導も効果的なプレスリリースやウェブでの情報発信を行うことで、交流人口の増加を図る。観光スポットと地元ならではのメニューやお店の情報発信、独自の観光ルート開発を行い効果的な交流人口の増加を促進する。

成果をあげるための工夫：商工会のブログやSNS、広報便り、マスコミへの継続的なプレスリリースを定期的に行い、「商品開発・販路開拓・入込観光」の支援事例や事業の取り組みを书面化し、地域内外へ発信する。

#### 【目標数値】

項目	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
観光振興支援・プレスリリース数	10 店舗				

(図. 8) 個社の「販路開拓」と「広報戦略」



## II. 地域経済の活性化に資する取り組み

### 1. 地域活性化事業

#### <第1期における取組と成果>

これまでの5か年は、クレコレ実行委員会を設置し、呉を連想させる商品の開発・販路開拓を中心に支援に取り組んできた。定期的なクレコレ会議の開催、TAU・むらからまちから館への出展、行政・支援機関等の活用、各種専門店への紹介等積極的に活動し地域活性化に貢献しており成果を得た。

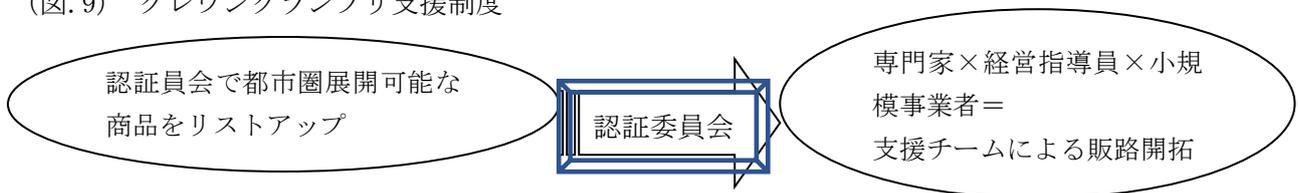
#### <今回の申請における取組の方向性>

これからは、量産から質産へをテーマに、数多くの商品開発してきた既存のクレコレ商品とその

年に新商品として開発する商品の中から、商品のブラッシュアップを行いながら、量から質へとシフトし、呉を代表する商品の創出と個社の販路開拓の後押しとなるようなブランディング支援をおこなう。

5年間で目標を大きく上回る結果となった。これからは量から質へというキーワードで、クレコレの100以上のアイテムと新商品開発された商品の中から、呉で1番を決める「クレワングランプリ」事業を企画し、呉地区で、グランプリを決める認証委員会を設置、都市圏等へ販路開拓が可能な商品候補を選定し、都市圏の小売店舗や東京銀座のT A U、東京有楽町のむらからまちから館等へ1ヵ月のテスト販売の実施支援を積極的に行う。(図.9) クレワングランプリ支援制度のイメージで、都市圏の消費者の評価を踏まえ、広島県、呉市東京事務所、中小機構(中国本部、東京本部)、ひろしま産業振興機構と連携を図り、支援ネットワークを構築し販路開拓を支援する。専門家派遣は「ミラサポ」や中小機構の「プロジェクトマネージャー」、「よろず支援拠点」の有効活用、活用促進を行う。

(図.9) クレワングランプリ支援制度



#### (事業内容)

##### ①クレワングランプリ大会の開催(新規)

毎年開催する新商品のお披露目会、グランプリ大会を通じて、「専門家やバイヤー」「企業」「支援機関」の連携により地域ぐるみで取り組む。1年間で新しく開発された販売力のある商品の中からNo.1となる※クレワングランプリの発表や商談会により新商品開発のお披露目と販路開拓を目的に開催する。

##### ※クレワングランプリ

1年を通じた新商品開発された中から、専門家の意見やデザイン性や、生産量、都市圏への販路開拓の可能性など売上実績などから判断し、当日集まっていた参加者(オーディエンス)の投票方式(案)で客観的な1位を選出し、選ばれた商品はプレスリリースや都市圏のテストマーケティングに優先的に販路開拓支援を行う。

地域内量販店含めてクレワングランプリ商品候補(ノミネートリスト)を提案し、新商品や旬な商品のグループでの売り場提案を行う。また、地域内の量販店及び、都市圏の百貨店バイヤーを招聘し、商品開発のブラッシュアップおよび販路開拓のマッチング支援を行う。

### 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り組み

#### 1. 他の支援機関と連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

##### <第1期における取組と成果>

- ・「ふるさと名物応援事業」、「農商工連携事業」では、中小機構(中国本部、東京本部)、ひろしま産業振興機構と連携を図り、グループ支援で個社支援を商品開発から販路開拓まで行ってきた。
- ・「県連専門指導員と本所職員のチーム型支援数」は、経営指導員の専門性の向上・現場対応力の向上に貢献して成果を得ている。

##### <今回の申請における取組の方向性>

引き続き、他の支援機関と組織連携を図り、グループでの支援を継続するとともに、今後は、さらなるノウハウ向上及びチーム型支援を重点的に行う。ただし、これまではよろず支援拠点や中小機構

との情報交換の機会は少なかったため、今後は情報交換の場にて、よろず支援拠点や中小機構より講師を招いて研修会を実施するなど、さらなる支援ノウハウの向上に取り組む。

**(事業内容)**

**①他の支援機関との情報交換によるさらなる支援ノウハウの向上（継続）**

(表. 8) に記載した支援機関と連携し「事例発表・オールクレ異業種交流会」を開催、創業、経営革新、農商工連携、事業承継支援など新たな支援ノウハウの習得を行う。特に、よろず支援拠点等とは商品開発や都市圏での販路開拓、また、(公財)くれ産業振興センターとは農水産品の加工品開発や経営革新、ものづくり支援について、コーディネーターとの専門的な支援ノウハウの情報交換などを行う。さらに、人材マッチング支援やセミナー開催については、新たに、(財)産業雇用安定センターの講師派遣制度の活用や情報交換を強化するなど企業側の求人ニーズに対応して雇用の安定を確保するノウハウを習得する。

(表. 8) 他の支援機関と連携

他の支援機関	期待する主な役割	情報交換の頻度
広島県経営革新課	経営革新の制度普及や計画策定方法	年2回以上
広島県ブランド推進課	広島ブランドショップ TAUでの出展やテストマーケティング	年2回以上
呉市産業部	呉市の商工施策との連携強化	年4回以上
(独)中小企業基盤整備機構プロジェクトマネージャー	地域産産業資源を活用したふるさと名物応援事業や海外展開など各種施策	年2回以上
(独)中小企業基盤整備機構事業引き継ぎセンター	事業承継に係る連携によりノウハウ強化	年2回以上
(公財)くれ産業振興センター	呉市の制度情報提供や、農水産品の加工品開発、経営革新、ものづくりでの連携強化	年4回以上
(公財)ひろしま産業振興機構・広島県よろず支援拠点	広島県の制度情報提供や、商品開発、都市圏での販路開拓連携強化・経営上のあらゆるお悩みの相談ノウハウ	年1回以上
大学関係	産学連携の強化	年1回以上
地元バイヤー、都市圏バイヤー	地域内、都市圏での販路開拓、商品、試作品のブラッシュアップ	年1回以上
(財)産業雇用安定センター	人材マッチング支援	年3回以上
日本政策金融公庫 呉支店	金融案件同行巡回、財務分析、与信判断	年4回以上
呉商工会議所	経営相談、事業連携	年2回以上

**②事例発表大会・オールクレ異業種交流会の開催（継続）**

ここでは、(表. 9) これまでの経営支援事例のように、6次産業化支援、ヒット商品の開発支援、都市圏への販路開拓支援、広報支援ノウハウや情報交換を行い、日頃の経営支援の中から成功事例になるような補助金活用した事例発表を集め、※「事例発表大会・オールクレ異業種交流会」として年1回程度開催する。

また、発表者、参加者の中から、①6次産業化支援事例 ②ヒット商品の開発事例 ③販路開拓事例 ④補助金活用事例 を集約し、共同プレスリリースなど広報活動に活用していく。

これらを達成するため、「人」「企業」「支援機関」の連携に地域ぐるみで取り組む。発表者はこの

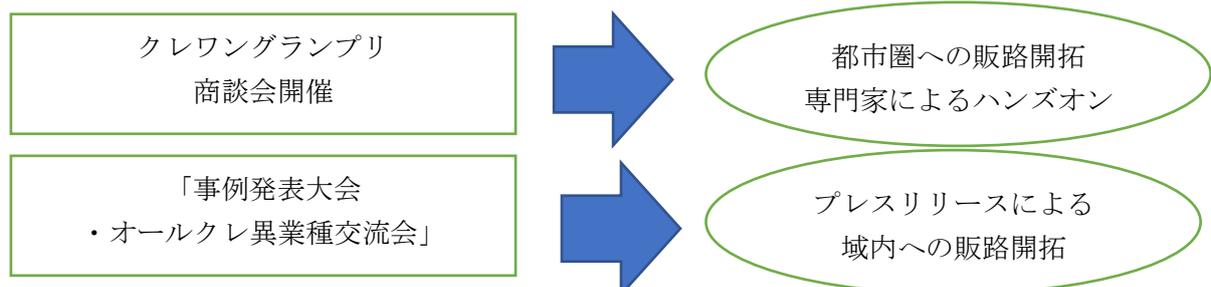
機会に補助金採択後の経営課題や自社のPRなど、一層のスキル向上に役立てることができる。また、異業種交流会では、ノウハウや情報交換を行い、各施策の案内やミラサポ活用、よろず支援拠点活用など情報提供を一斉に行う。

上記、事例発表大会を通じて、全国展開プロジェクトやふるさと名物応援事業など、次年度重点的にすすめるネクストプロジェクト事業の選定や中長期的な商工会としての個社を含むグループ支援を行うシーズ（事例発表者）の創出を（図.10）クレワングランプリ支援制度と事例発表大会・オールクレ異業種交流会のように行う。

（表.9）これまでの経営支援事例

年度	テーマ・内容・件数等	施策・補助金名（略称）
平成 20 年	未利用資源を有効活用した売れる特産品づくり	全国展開補助金
平成 21 年	経営革新、創業塾等、商談会開催等	地域力連携拠点事業
平成 22 年	ひろしまオイスターロードプロジェクト	全国展開補助金調査研究
平成 23 年	牡蠣殻ナノパウダー事業	全国展開補助金調査研究
平成 24 年	牡蠣殻ナノパウダー産業創出事業	全国展開補助金本体事業
平成 25 年	レモン発祥の地からお届けする柑橘活用全国展開	全国展開補助金調査研究
	ビーズ調待針の製造に関する設備導入	ものづくり補助金
	地場産品活用した農業進出/新しいバラの製造	創業補助金(2社)
	レモン皮活用、川尻化粧筆、こだわり島豆腐	小規模活性化補助金 3社
	川尻筆・会津塗化粧筆開発/ミカンワインの開発	新商品新サービス補助(2社)
平成 26 年	レモン発祥の地・とびしま海道からお届けする柑橘活用	全国展開補助金本体事業
	小規模事業者持続化を図る 44社	小規模事業者持続化補助金
	高精度な温度圧力制御機能のプレス加工技術設備導入	ものづくり補助金
	オリーブオイル製造、牡蠣殻ブランド、観光事業	創業補助金 3社
平成 27 年 ～	「くれのコレクション創出支援事業	伴走型事業
平成 28 年	御手洗ミュージアム構想プロジェクト	全国展開事業
平成 20 年 ～29 年	経営革新等承認 企業	累計 90 社以上

（図.10）クレワングランプリ支援制度と事例発表大会・オールクレ異業種交流会



## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### <第1期における取組と成果>

経営指導員の知識面の向上の検証を行う、ウェブ研修および効果測定は、例年職員毎に比較し、本人の動機付けを行った。各研修参加だけでなく、毎月行う、個社支援の事例発表でのノウハウ共有は今後行う。又、支援課題に応じて外部の専門家も招聘し、個社支援能力を高める。

### <今回の申請における取組の方向性>

- ・資質向上に繋がる研修受講、OJT等について  
各小規模事業者に対して経営計画策定や課題解決法について、個々の支援事例を集約した支援事例集を作成し、支援課題に応じたグループ分けなどを行い、支援ノウハウの共有を図る。
- ・各指導員等が有する資質・ノウハウ等について情報交換、電子カルテによる共有する取組  
相談案件は、県連統一の基幹システムへのスマホ、タブレット、パソコンを活用し、データ保存し、企業の支援履歴が、リアルタイムに把握し個社支援に活用を行う。
- ・毎年、経営指導員あたり3企業の付加価値額の増減を検証し、経営分析や成功事例の創出を行う。

### (事業内容)

#### ① 専門家等とのチーム型支援によるOJT（新規）

個社支援を行う経営指導員等は、高度な経営課題のある個社に対して、専門家、県連専門嘱託職員あるいは本所広域担当指導員と同行支援を行う。

各小規模事業者に対して経営計画策定や課題解決法について、個々の支援事例を集約した支援事例集を作成し、全員がいつでも閲覧できるようにする。（仮説検証力、コーチング力、コーディネート力・他支援機関と連携、経営計画策定力）

#### ② 外部研修への積極的な参加（OFF-JT）（新規）

個社支援を行う経営指導員等は、中小企業大学の課題別専門研修や県内外で開催される連合会主催研修会、セミナー等を積極的に受講し、一層の支援力向上を図る。

- ・研修などに出席した職員のテキストや知識をフィードバックする仕組みとして、研修の報告は、定例会で報告を行う

#### ③ 全国連主催ウェブ研修全員受講（新規）

全国商工会連合会で主催している経営指導員WEB研修の受講を義務化、効果測定を毎年9月に行い、正答率の向上を事務局長へ報告し知識のレベルアップを図る。

経営指導員以外の職員も受講を必須として実施し、知識の向上、経営支援スキルの向上に努める。

#### ④ 勉強会の実施（継続）

職員が支援している状況など支援事例発表を行い、支援ノウハウを共有すべく、月1回程度（2時間程度）、職員による「勉強会」を開催する。また県連の支援事例発表大会にも積極的に参加しプレゼンテーション能力向上を図りスキル向上に努める。

またこれらの取り組みによる経営指導員資質向上を段階的に図るため、次の表.9 経営指導員のスキルマップ指針を活用し、職員ごとの技術レベルを棚卸し、毎年目標を定めて段階的な人材育成

を図る。

(表.10 経営指導員のスキルマップ指針)

種類	レベル5	レベル4	レベル3	レベル2	レベル1
支援先の成果状況	支援対象企業に計画以上の成果が生まれる。	支援対象企業に成果が計画通り達成される。	具体的なアクションプランについて同行支援などを要請される。	継続的なフォロー相談の申込みを受ける。	融資、補助金のための支援の相談に対応する。
事業計画作成	ものづくり補助金が採択されるレベルの計画作成支援ができる。	創業補助金が採択されるレベルの計画作成支援ができる。	経営革新申請や経営力強化資金(保証)の計画作成支援ができる。	持続化補助金が採択されるレベルの計画作成支援ができる。	創業融資が決定されるレベルの計画作成支援ができる。
経営支援	支援企業間マッチングが実施でき、成果を生むことができる。	従業員を巻き込みながら企業支援を行うことができる。	計画のPDCAサイクルを回す支援ができる。	内部・外部の分析に基づいたドメイン設定や経営計画を策定できる。	経営分析分析(SWOT)等により課題を想定できる。
	単独で企業支援ができ、経営計画を策定し実行支援できる。	ヒアリングで得たお客様の構想や問題点を紙面に整理できる。	専門家を活用した企業支援ができる。	ヒアリングから提供する支援内容を見極めることができる。	ターゲットの絞込みや客動線(AIDMA)等の説明ができる。
調査・分析	支援先が気づいていない潜在市場等を明らかにし提案できる。	自社商品・サービスの優位性根拠と、ターゲットを提案できる。	競合の量や各企業の差別化した戦略へ活用できる。	市場の規模や傾向、立地の人口構造などを分析できる。	業界動向(金融審査辞典)などを面談前に調査準備できる。
金融・財務	損益分岐点会計の導入や予実管理の指導ができる。	財務分析に基づき、収益性、成長性、安定性など説明できる。	資金繰り表が作成でき、適切な指導ができる。	企業に適した貸付を紹介できる。マル経の貸付業務ができる。	仕訳、BS、PLに係る基本的な知識を理解している。

※スキルアップの要件については、必要に応じ、適宜見直しをはかるものとする。

### 3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### <第1期における取組と成果>

評価委員会での外部有識者の評価コメントでは、満足度調査の実施など目標設定・実施は妥当との評価を受けている。

#### <今回の申請における取組の方向性>

小規模事業者の効果測定調査（アウトカム調査）では、売上、利益の増減の把握と、支援事例の共有化を図り、支援内容の改善度合など支援後のフォローアップ調査を継続的に行う。

#### （事業内容）

##### ① 経済活性化委員会（評価委員会）の開催（継続）

外部有識者（専門家）を「経済活性化委員会」に招聘、客観的な評価判断をしていただき「正副会長会議」「役員会」にて、改善点を協議し報告、次年度の計画策定を図る。そして、毎年度事業終了後に、総代会、中国経済産業局、広島県、呉市へ報告する。

さらに、広島県の実施する商工会マネジメントシート事業評価システムにて、毎年事業評価を行っていただき、毎年の評価について分析し再構築を行う。これらの、PDCAサイクル（計画、実行、評価、改善）を毎年行い、短期事業計画、中・長期事業計画の点検、見直しを行う。

##### ② 支援事業者の効果測定アンケート調査（継続）

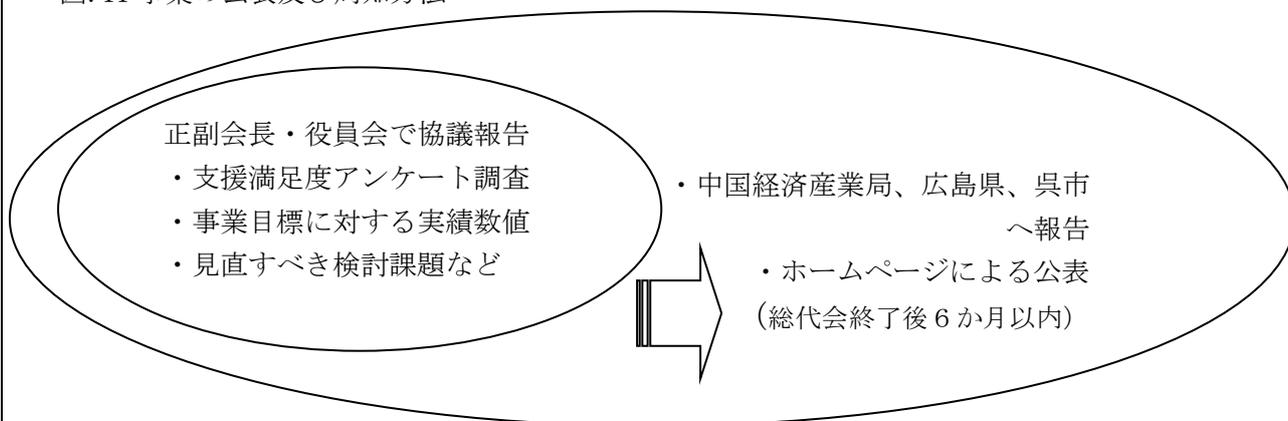
支援先事業所に対して、売上増減、利益増減など効果測定アンケートをランダム（無作為抽出法）に送付し40社を集計し、グラフ化しウェブサイトにて公表し、次年度の職員意識及び支援体制に反映させる。

##### ③ 事業の公表及び周知方法（継続）

図.11のように、事業を年2回、商工会報に掲載し、上半期、下半期で進捗状況及び実績報告を周知する。また、当会ホームページにて、事業の内容を公表し、周知を図る。

（総代会終了後6か月以内）

図.11 事業の公表及び周知方法



#### 【外部専門家有識者候補】（新規）

広島県経営革新課、呉市産業部商工振興課、中小企業診断士、広島県内大学教授、

日本政策金融公庫呉支店

(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 29 年 11 月現在)																								
<p>(1) 組織体制 主体：呉広域商工会            (2) 連絡先 ☎737-2603 呉市川尻町西 1 丁目 1 番 1 号            TEL0823-70-5660 Fax0823-87-3318 mail: <a href="mailto:kure-kouiki@hint.or.jp">kure-kouiki@hint.or.jp</a>            HP:<a href="http://www.shokokai.or.jp/kurekouiki/">http://www.shokokai.or.jp/kurekouiki/</a></p>																										
<p><b>事務局機構 (25名)</b>  <b>会長 1 名、事務局長 1 名、経営指導員 9 名</b>  <b>補助員 3 名、記帳専任職員 1 名、一般職員 10 名</b></p>																										
<p><b>呉広域商工会 本所・支所 事務局機構図</b>            商工会会長 村尾 征之</p>																										
<p><u>本所広域担当 (7名)</u>            事務局長 盛池 尚教 事業統括 経営支援課 課長 戸川 功志            経営支援課 企画・運営窓口 主任 佐々木隆司            事業推進メンバー 総務企画課 主任 小川とし子 主任主事 奥田節子            臨時 岡本喜代美 記職 永田美由紀</p>																										
<p>経営発達支援事業支所統括担当 (6名)</p> <p>課長補佐 成瀬 宏二 (川尻)            課長補佐 松岡 昭博 (音戸)            課長補佐 少前 圭祐 (蒲刈・下蒲刈)            主任 藤田 輝宏 (倉橋)            主任主事 西野 正治 (安浦)            主任主事 村上 恵美子 (豊、豊浜)</p>	<p>経営発達支援事業推進支所サポートメンバー (11名)</p> <p>音戸支所 記職 遠目塚由美子 臨時 松井規子            倉橋支所 主任主事 水谷みどり 臨時 吉本恵子            蒲刈・下蒲刈支所 主任主事 西中紀久美            記職 土岡 真澄            豊・豊浜支所 記職 八重垣利枝            安浦支所 主事 荒川 聡美 記職 田中奈津美            川尻支所 記職 新田美鈴 小林 佳代子</p>																									
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td>呉広域商工会 (音戸支所)</td> <td>呉市音戸町鰯浜 1 丁目 3-14</td> <td>TEL0823 - 52 - 2281</td> </tr> <tr> <td>呉広域商工会 (倉橋支所)</td> <td>呉市倉橋町 1210-8</td> <td>TEL0823 - 53 - 0030</td> </tr> <tr> <td>呉広域商工会 (下蒲刈支所)</td> <td>呉市下蒲刈町下島 2361-7</td> <td>TEL0823 - 66 - 1055</td> </tr> <tr> <td>呉広域商工会 (蒲刈支所)</td> <td>呉市蒲刈町田戸 2308-1</td> <td>TEL0823 - 66 - 1055</td> </tr> <tr> <td>呉広域商工会 (安浦支所)</td> <td>呉市安浦町中央北 3 丁目 4-48</td> <td>TEL0823 - 84 - 5800</td> </tr> <tr> <td>呉広域商工会 (川尻支所)</td> <td>呉市川尻町西 2 丁目 10-2</td> <td>TEL0823 - 87 - 2139</td> </tr> <tr> <td>呉広域商工会 (豊支所)</td> <td>呉市豊町御手洗 248-2</td> <td>TEL0823 - 66 - 2020</td> </tr> <tr> <td>呉広域商工会 (豊浜支所)</td> <td>呉市豊浜町大字豊島 3526-12</td> <td>TEL0823 - 66 - 1055</td> </tr> </table>			呉広域商工会 (音戸支所)	呉市音戸町鰯浜 1 丁目 3-14	TEL0823 - 52 - 2281	呉広域商工会 (倉橋支所)	呉市倉橋町 1210-8	TEL0823 - 53 - 0030	呉広域商工会 (下蒲刈支所)	呉市下蒲刈町下島 2361-7	TEL0823 - 66 - 1055	呉広域商工会 (蒲刈支所)	呉市蒲刈町田戸 2308-1	TEL0823 - 66 - 1055	呉広域商工会 (安浦支所)	呉市安浦町中央北 3 丁目 4-48	TEL0823 - 84 - 5800	呉広域商工会 (川尻支所)	呉市川尻町西 2 丁目 10-2	TEL0823 - 87 - 2139	呉広域商工会 (豊支所)	呉市豊町御手洗 248-2	TEL0823 - 66 - 2020	呉広域商工会 (豊浜支所)	呉市豊浜町大字豊島 3526-12	TEL0823 - 66 - 1055
呉広域商工会 (音戸支所)	呉市音戸町鰯浜 1 丁目 3-14	TEL0823 - 52 - 2281																								
呉広域商工会 (倉橋支所)	呉市倉橋町 1210-8	TEL0823 - 53 - 0030																								
呉広域商工会 (下蒲刈支所)	呉市下蒲刈町下島 2361-7	TEL0823 - 66 - 1055																								
呉広域商工会 (蒲刈支所)	呉市蒲刈町田戸 2308-1	TEL0823 - 66 - 1055																								
呉広域商工会 (安浦支所)	呉市安浦町中央北 3 丁目 4-48	TEL0823 - 84 - 5800																								
呉広域商工会 (川尻支所)	呉市川尻町西 2 丁目 10-2	TEL0823 - 87 - 2139																								
呉広域商工会 (豊支所)	呉市豊町御手洗 248-2	TEL0823 - 66 - 2020																								
呉広域商工会 (豊浜支所)	呉市豊浜町大字豊島 3526-12	TEL0823 - 66 - 1055																								

(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)

	H30 年度	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度
必要な資金の額	8,500	7,500	7,500	7,500	7,500
商品開発費等	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
販路開拓旅費等	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
展示会出展費等	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
観光振興促進費等	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000
委員会開催費等	500	500	500	500	500

調達方法

- ① 広島県「小規模事業指導費補助金」→広島県連を通じて調達
- ② 呉市「商工会運営補助金」→呉市より四半期ごとに振込
- ③ 会費収入→年1回、総代会終了後 会員の指定金融機関より引き落としで調達。
- ④ 特別賦課金、受託料→各種事業、展示会出展料、旅費に応じて受益者負担
- ⑤ 国補助金収入 経営発達支援計画認定後の補助金収入

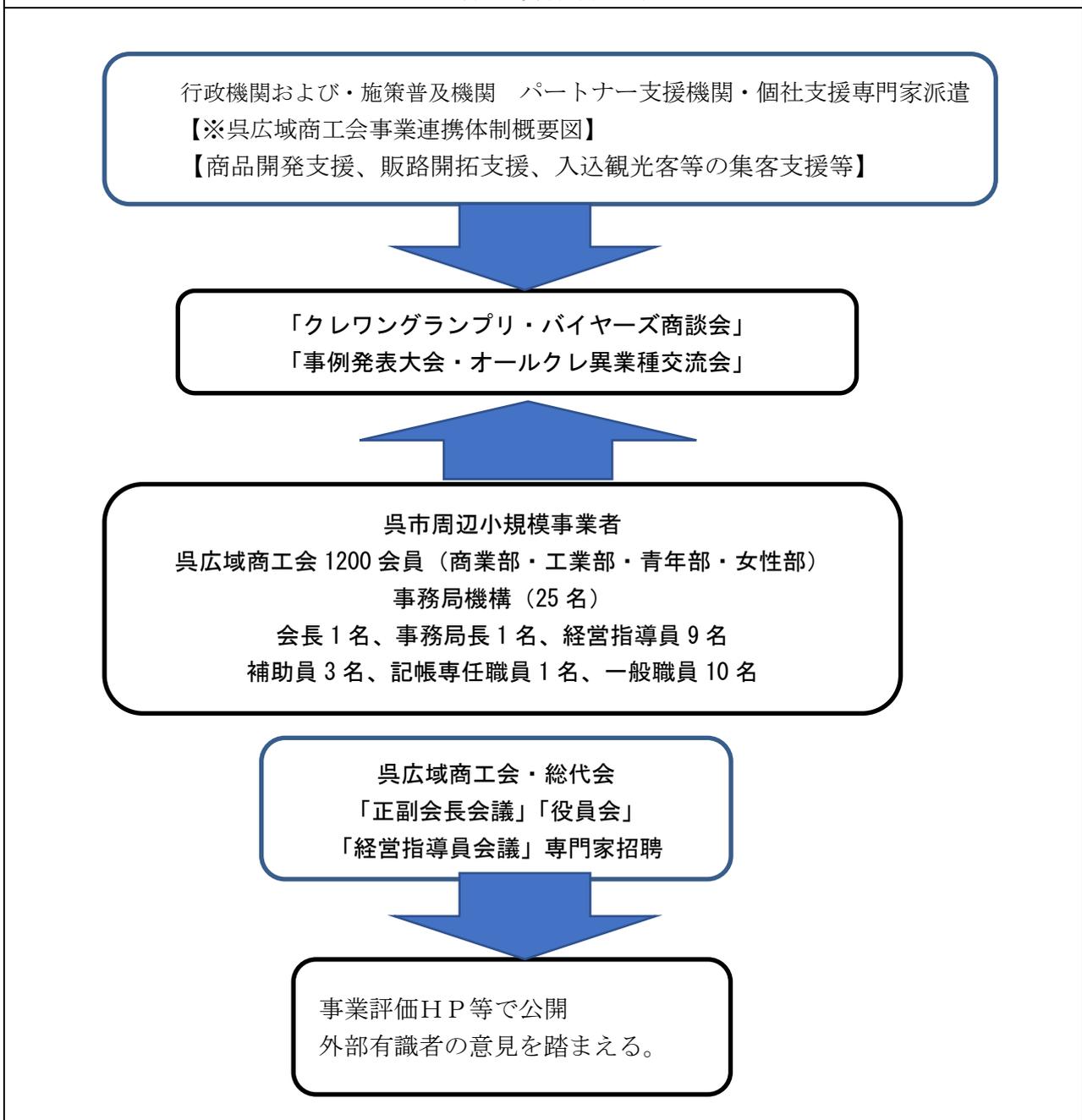
## (別表4)

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			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・クレワングランプリ・バイヤーズ商談会</li> <li>・事例発表大会 ・オールクレ異業種交流会（産学官金連携）</li> <li>・ふるさと名物応援事業（グループ支援）、農商工連携事業</li> <li>・新商品開発：マーケティング戦略の構築、ギフト商品の開発提案</li> <li>・販路開拓：海外展開、グルメ&amp;ダイニングスタイルショー等へ出展</li> <li>・観光振興：都市圏からインバウンド観光の集客</li> <li>・商工会及び連携先催事出展への斡旋支援</li> </ul>			
連携者及びその役割			
連携者	所在地/連絡先	代表者	役割
中国経済産業局	広島県広島市中区 上八丁堀 6-30	局長 波留 静哉	経営発達支援計画の進捗報告、実績報告 各種支援策の提供
広島県	広島市中区基町 10 番 52 号 /082-228-2111	知事 湯崎英彦	各種支援策の提供 経営革新の制度普及や計画策定方法 の支援 広島ブランドショップ TAU での出展 やテストマーケティング支援
呉市	呉市中央4丁目1番 6号/0823-25-3100	市長 新原芳明	各種支援策の提供 呉市の商工施策との連携支援
公益財団法人 ひろしま産業振興 機構/広島県よろ ず支援拠点)	広島市中区千代田 町3丁目7-47 /082-240-7715	理事長 深山 英樹	商品開発等チーム型支援、下請けかけ こみ寺案件斡旋、展示会等マーケティ ング戦略、発明協会（商標登録等）
独立行政法人 中小企業基盤整備 機構（東京本部） （中国本部）	東京都港区虎ノ門 3-5- 1 虎ノ門 37 森ビル /03-3433-8811 広島県広島市中区八丁 堀 5 番 7 号 広島 KS ビ ル 3 階/082-502-6300	理事長 高田 坦史  本部長 井上秀生	事業モデルの提案、ふるさと名物応援 事業、地域資源活用、 農商工等連携課題解決支援 ハンズオン支援、プロマネ紹介 販路開拓コーディネーター派遣
（公財）くれ産業 振興センター	呉市阿賀南 2 丁目 10-1/0823-76-3766	常務理事 好満芳邦	経営計画策定及び策定後の支援 農水産品の加工品開発、経営革新、 ものづくりでの連携支援
（公財）産業雇用 安定センター	広島市中区袋町 3- 17-9 電話 082-545-6800	代表理事 太田俊明	人材不足対策相談 人材マッチング支援
日本政策金融公庫 呉支店	呉市本通 4 丁目 9- 7 /0823-24-2600	支店長 伊藤浩司	事業計画策定に係る支援 経営計画実施に係る資金支援 創業融資、経営改善普及融資など
呉市商工会議所	呉市本通 4 丁目 7- 1/0823-21-0151	会頭 神津善三朗	経営計画策定及び策定後の支援 経営相談、事業連携支援

(一社) 広島県発 明協会	広島市中区千田町 3丁目13番11号 /082-241-3940	会長 人見 光夫	技術開発や新規事業開発など、知的財 産戦略
中国税理士会呉支部	広島県呉市本通 2 丁目1-23/ 0823-22-9277	支部長 景田博文	確定申告業務、税務支援など
広島県信用保証協会	広島市中区上幟町 3番27号/ (082)228-5500	会長 津山直登	信用保証及び創業関連保証

事業連携体制図等



## 呉広域商工会事業連携体制概要図

### 行政機関および 施策普及機関

- ・ 中国経済産業局
- ・ 広島県
- ・ 呉市

### パートナー支援機関

- ・ 中小企業基盤整備機構  
(中国支部、東京本部)
- ・ (財)ひろしま産業振興機構  
/よろず支援拠点
- ・ (財)くれ産業振興センター
- ・ 財団法人産業雇用安定センター
- ・ 日本政策金融公庫 (呉支店)
- ・ 呉商工会議所
- ・ (社)発明協会 (広島県支部)
- ・ 中国税理士会 呉支部
- ・ 広島県信用保証協会

### 個社支援専門家派遣

- ・ 中小企業診断士
- ・ 税理士
- ・ 弁護士
- ・ 社労士
- ・ 司法書士
- ・ 行政書士
- ・ 弁理士
- ・ デザイナー
- ・ フードコーディネーター
- ・ ITコーディネーター
- ・ 販路開拓コーディネーター
- ・ コンサルタント他約 80 名