

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） 呉市（地方公共団体コード 342025）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 目標 1 『ひとづくり』—創業・事業承継支援の強化による新たなプレーヤーの創出と伴走型支援による経営力の向上— 5年後累計目標数値（R 5～9年度） ①創業支援者・新規創業者数 年間9者／累計45者以上 ②事業計画策定数 年間54者／累計270者以上 ③企業の健康診断実施提供数 年間120者以上／毎年継続 目標 2 『ものづくり』—新商品・新サービスの開発と販路拡大の支援— ④新商品・新サービス開発支援 年間8品／累計40品目以上 ⑤新たな販路開拓企業者数（BtoB） 年間8者／累計40者以上 目標 3 『ことづくり』—観光客に選ばれる地域情報の発信と誘客・消費の増大— ⑥観光プロダクトの造成（観光スポットを組合わせたコース）の造成 年間1コース／累計5コース以上 ⑦催事・イベント・ECサイト（電子商取引）への出店者数（BtoC）年間20者／累計100者以上
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 小規模事業者数、景況調査、呉地区観光客数動向調査等により、観光消費額と市場規模、商圈調査結果を公開するとともに、ビッグデータを個社支援に活用する。 2. 需要動向調査に関すること 地元店舗の「地産地消」と都市圏店舗の「地産都商」の催事における消費者動向の把握・分析等を行う。地域資源を活用した組織的な新たな商品開発に取り組み、市場調査によるマーケティング情報と専門家の意見等をフィードバックする。 3. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営環境分析（内部・外部）による定性分析と、健全な健康経営

	を支援するための財務分析を活用した経営分析を活用した個社支援を行う。 4. 事業計画の策定支援 小規模事業者との「対話と傾聴」を基本とし、「自走」できる事業計画の策定を支援する。また創業・事業承継支援を強化するとともに、DX導入による生産性向上を図る。 5. 事業計画策定後の実施支援 企業の成長ステージに合わせた専門家派遣等によるチーム型支援を行う。 6. 新たな需要の開拓支援 ・都市圏等のバイヤーと事業者を繋ぐオールクレ商談会の実施（BtoB）。 ・域内店舗への出品支援やECサイトでの需要開拓を支援する。（BtoC）。 ・呉を観光で楽しむ「泊まる」「食べる」「体験する」コンテンツの情報発信と、観光プロダクト（1泊2日のモデルコース）の造成で、誘客と観光消費額の向上を図る。 7. 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 ・支援事例集の作成及び支援ツールとしての活用 8. 地域経済の活性化に資する取組に関すること ・「瀬戸のおすそわけギフト」事業展開（新規） ・地元で愛される商品づくりのため催事や常設のコーナーの拡大（新規）
連絡先	呉広域商工会 〒737-2603 広島県 呉市 川尻町西1丁目1番1号 TEL:0823-70-5660 FAX:0823-87-3318 e-mail:kure-kouiki@hint.or.jp 呉市 産業部 商業振興課 〒737-8501 広島県 呉市 中央4丁目1番6号 TEL:0823-25-3815 e-mail:syoukou@city.kure.lg.jp

経営発達支援事業の目標

1. 目標

I. 呉広域商工会地域の現状

(1) 地域の現状

① 呉広域商工会地域の概要

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、瀬戸内海に面する沿岸部と倉橋島や安芸灘諸島などの島々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。

呉広域商工会は、平成の大合併で呉市に編入した旧安芸郡音戸町・倉橋町・下蒲刈町・蒲刈町、旧豊田郡川尻町・安浦町・豊浜町・豊町の8町の商工会が、平成20年に合併して設立した。

したがって、行政区である呉市には、呉商工会議所(旧呉市)地域と呉広域商工会(合併8町)地域が存在している。

平成30年には、西日本豪雨災害により甚大な被害を受けた地域でもあり、グループ補助金や、BCP計画の策定支援を行いながら、事業継続と復興に努めてきている。

さらに、令和4年9月末に日本製鉄(株)瀬戸内製鉄所呉地区(呉市昭和町)の高炉休止や、令和4年1月に神田造船所(呉市川尻町)の新造船事業から撤退を受け、「ものづくり産業」の空洞化や、従業員の流出が懸念されている。

第5次呉市長期総合計画(令和3年～12年)では、未来の呉市の姿として、観光を基幹産業の一つと位置付けている。呉広域商工会地域は、海・島・山などの自然の魅力と美しい景観があり、令和4年3月に米国アカデミー賞国際長編映画賞を受賞した「ドライブ・マイ・カー」の映画の舞台となるなど、数多くのロケ地として使われ、瀬戸内の多島美を誇る地域である。

② 地理的状況と地域の特色

呉広域商工会が管轄している地域

【図. 1】は、旧呉市を取り巻く島しょ部6町・沿岸部2町により構成されている。東広島呉自動車道の全線開通や、令和4年3月の阿賀インターチェンジの立体交差の完成により、アクセスが向上し、呉市中心部の大和ミュージアムにとどまらない観光での回遊性の向上と、交流人口の増大による地域の活力や産業の活性化が期待されている。



【図. 1】 呉広域商工会地域

島しょ部地域の音戸・倉橋町とは、音戸大橋・第二音戸大橋で結ばれ、安芸灘(下蒲刈・蒲刈・豊浜・豊町)とびしま海道は、9つの橋により島々を繋いでいる。

また、令和4年3月には島しょ部への光通信の整備が完了し、デジタル環境が飛躍的に改善されつつある。

当地域の産業は、(表.1) のとおり日本一の生産量を誇る牡蠣やレモンなど、瀬戸内海の恵みを受けた一次産業と観光資源、伝統技術に培われた鉱工業品や食品が豊かな地域である。

(表. 1) 呉広域商工会地域の産業資源

農林水産物	牡蠣、カタクチイワシ、シラス、豊島タチウオ、オコゼ、クロダイ、広島レモン、みかん、お宝トマト、ネギ、ぶどう、いちじく
鉱工業品・加工食品	川尻筆、倉橋の桜御影石（議院石）、自動車部品、船舶及び船舶用工業製品、砥石、清酒、藻塩、姫ヒジキの塩、味噌
文化財・観光資源	音戸の瀬戸、桂ヶ浜、火山、野呂山、グリーンピアせとうち、三之瀬地区の街並み、県民の浜かまがり、十文字展望台、御手洗重伝建保存地区

③人口及び高齢化率等

呉広域商工会地域の人口は、平成 20 年以降（表. 2）のように減少傾向にあり、平成 25 年から 10 年間では、呉市全体で 11.7%の減少、商工会地域人口は 19.5%減少しており、商工会地区の減少幅の方が 7.8%大きい。

また、高齢化率では、商工会地域では、47.9%で 9.5 ポイントも上昇している。

呉市の総人口は、令和 4（2022）年 3 月末時点で 21.1 万人となっており、国立社会保障・人口問題研究所の推計では、令和 27（2045）年には 15 万人まで減少し、令和 47（2065）年には現在の半分以下まで減少することが予測されている。特に商工会地域の人口は、減少の幅と高齢化の進行が大きく 10 年後には 55%以上が高齢化人口と予想できる。

(表. 2) 呉市人口、呉広域商工会地域の人口及び高齢化率の推移

年・月	呉市全体		呉広域商工会地域	
	人口（人）	高齢化率	人口（人）	高齢化率
平成 20 年 3 月末	247,881	27.5%	51,568	33.6%
平成 25 年 3 月末	239,401	31.0%	47,647	38.4%
平成 30 年 3 月末	226,725	34.5%	42,774	44.2%
平成 31 年 3 月末	223,685	34.8%	41,666	45.2%
令和 2 年 3 月末	220,342	35.1%	40,779	45.9%
令和 3 年 3 月末	216,273	35.6%	39,785	46.7%
令和 4 年 3 月末	211,359	36.0%	38,326	47.9%
10 年比較（H25～R4）	▲28,042 （▲11.7%）	+5.0%	▲9,321 （▲19.5%）	+9.5%

※呉市住民基本台帳より抜粋

④経済センサスからの事業所数

呉広域商工会地域では、次の（表. 3）のとおり、商工業者数は、平成 26 年から令和元年度まで、3 年間で 229 者減少、小規模事業者の減少数は緩やかになるものの、なお 198 者減少している地域である。

(表. 3) 経済センサス基礎調査

	平成 21 年	平成 24 年	平成 26 年	令和元年
商工業者数	2, 246 者	2, 025 者 (▲221)	1, 899 者 (▲126)	1, 670 者 (▲229)
小規模事業者数	2, 003 者	1, 821 者 (▲182)	1, 707 者 (▲114)	1, 519 者 (▲188)

⑤呉広域商工会地域の会員数の推移

商工会の実態調査では、次の(表. 4) 会員数の推移のとおり、平成 20 年の合併時から 14 年間で 32%減少している。一方で、経済センサスでは、小規模事業者の減少幅は 35%と高く、商工業者の組織率としては 64.7%で 0.4%向上している。

また、小規模事業者の割合は 90%以上と高い割合であり、個人事業主が、全体の約 55%で法人が 45%で構成している。

(表. 4) 会員数の推移

	平成 20 年	令和 4 年	対比
呉市全体人口	247,881	211,359	▲15%
(商工会地区人口)	51,568	38,326	▲26%
商工業者数	2,457	1,670	▲32%
小規模事業者数	2,345	1,519	▲35%
商工会法定会員数	1,580	1,081	▲32%
組織率	64.3%	64.7%	0.4 %

⑥景況調査に基づく地域や管内における産業別の状況

直近の景況調査では、2 年連続で景況感下向く・新型コロナ感染拡大による需要の低迷、原材料・原油高など経営環境悪化環境が長引いている。

i) 製造業【原材料高などの影響で、採算・価格転嫁に苦慮する製造業】

製造業は、全 DI が悪化となった。売上額・業況 DI が大幅な悪化、採算・資金繰り DI が小幅な悪化となった。

ii) 建設業【公共事業で好調も、人手不足や設備等の入手に苦しむ建設業】

建設業は、売上額 DI が小幅な悪化となったものの、他の DI は小幅な改善へと転じた。年度末の公共事業の需要により、売上は堅調に推移しているものの、従業員確保に苦慮しているとのコメントが目立った。

iii) 小売業【感染拡大による需要低迷や調達難により、悪化に拍車がかかる小売業】

小売業では、売上額・採算 DI は大幅な悪化、資金繰り・業況 DI は小幅な悪化となった。食料品関連は、消費者向けに関しては、巣ごもり需要で堅調を維持しているが、酒類の提供を伴う飲食店向け需要は厳しい状況となっている。

iv) サービス業【感染拡大による需要の低迷に苦しむサービス業】

サービス業は、売上額 DI が大幅な悪化、それ以外は小幅な悪化となった。宿泊関連は、引き続き、感染者数が高止まりの状況の中、観光客数が減少し業況が悪化している。

⑦呉広域商工会地域の小規模事業者の項目別課題

人口の減少と高齢化が今後ますます進むにつれ、人口減少による商圏内消費額の減少や、小規模事業者数の減少が想定される。

地域の活力を維持するため、新たな基幹産業となる観光産業の創出や、創業や事業承継支援の強化により、新たなプレーヤーを育てるスタートアップ支援が重要となる。また、地域の強みを活かした商品開発と域外への販路開拓、事業主が高齢になる前に、アナログからデジタルへをキーワードに、顧客満足度向上に取り組むデジタルトランスフォーメーション（※以下 DX と表記）の推進も課題である。

小規模事業者との「対話と傾聴」に基づく信頼関係を構築しながら、次の7つの主な支援を行うことで持続的発展に寄与する。

i) 創業支援

平成 26 年 9 月に設立した「呉創業支援ネットワーク」により、行政機関、中小企業支援機関、金融機関などの間で連携を強化し、新たなプレーヤーを育成し、人口や事業者数の増加に貢献する。

創業における産業競争力強化法の認定制度の活用を促進するため、支援対象者数、創業者数の把握に努め、創業支援ネットワーク円卓会議において、資金調達から販路開拓支援など「チャレンジしやすい環境づくり」を創っていく。

ii) 事業承継

事業主の高齢化に対応し、後継者への事業承継を加速化するため、令和 4 年 4 月に、行政機関、中小企業支援機関、金融機関などで「呉市事業承継ネットワーク会議」を発足させた。地域に無くてはならない事業については、第三者承継・スモール M&A などを行い、家族内承継にとどまらない事業承継を推進していく。

さらに、IT を活用したデジタル推進での競争優位性を図る DX の確立や設備導入による生産性の向上を図る。

iii) 企業の健康診断実施提供数

令和 4 年 1 月施行の電子帳簿保存法や、令和 5 年 10 月より始まるインボイス制度に伴い、免税事業者のみならず、課税事業者においても適格請求書保存方式による経理の仕方や基づく経理処理の対応が求められている。制度の普及と同時に、事業の経営成績や財政状態を的確に分析し、企業の健康状態を把握し経営力向上を図る。

iv) 新たな商品開発・サービスの開発

地域の強みである農林水産物を活用した商品づくり、鉱工業品・技術を活用した製品づくりを継続するとともに、自然や文化を活用した体験型メニュー（新サービス）の開発を行い、流通市場の活性化や新たな付加価値の創出が必要不可欠である。

v) 地域内及び都市圏の販路開拓

地域内での販路を充実し、地元で愛される商品を増やすとともに、都市圏への販路開拓は、小規模事業者の売上と利益に直結するので、関東や関西への流通の確保

を図っていく。

vi) 基幹産業としての観光振興

呉市が今後、観光消費額を年間 800 億円とする目標を掲げている。商工会地域では、観光の担い手となる、宿泊業・飲食業・体験型サービスを提供する事業者のコンテンツ情報の発信を進め、マーケティングに基づいた観光プロダクトの造成と受け入れ態勢の充実を行い、「1泊2日」や「2泊3日」の滞在時間を楽しむコースの提案により、観光消費の増大を図る。

vii) 催事・イベントの出店促進と・EC（電子商取引）サイトへの対応

地元で愛される商品に育てるため、地元催事への出展による売れる商品の把握や、全国へのインターネット販路である EC（電子商取引、以下 EC）の取引への対応等、域内と域外への流通確保を図る。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10 年程度の期間を見据えて

呉広域商工会地域では、今後も人口減少・高齢化は進むと考えられ、商圈人口の縮小が事業主の高齢化による廃業に直結するなど、相関関係が深いと分析している。

現在、飲食業などで女性を含む若者の創業者が年間 20 名程度で推移している一方、後継者不在による廃業も多く、創業を上回る件数となっている。

これらの地域課題を踏まえ、当商工会の今後 10 年程度の「中長期的な振興のあり方」を次のとおり設定する。

呉広域商工会のキャッチフレーズは、「**呉でチャレンジする経営者の未来に貢献**」としている。

チャレンジしようとする経営者の人材育成、生産性向上、設備導入や DX を活用した『ひとづくり』。

地域の強みを活かした商品開発を進め、地元と都市圏での販路拡大に繋げる『ものづくり』。

観光スポットを結び付け、観光振興や地域振興による『ことづくり』。

「ひと」「もの」との交流により、楽しむ「こと」の仕掛けにより地域経済の活性化を図っていく。

創業による I ターン・U ターンの増加や、後継者バンクを活用した第三者承継などのスタートアップ支援の強化を新たな経営発達支援計画の中長期目標とし、新規創業と事業者の世代交代を円滑に進め、人口減少と地域振興に貢献していく。

② 呉市第 5 次呉市長期総合計画との連動性・整合性

第 5 次呉市長期総合計画（令和 3 年度～令和 12 年度）

呉市は、甚大な被害を受けた平成 30 年の豪雨災害や新型コロナウイルスの拡大、大手事業所の休止などの困難が生じ、地域経済に大きな影響を受ける中、人工知能（AI）や人とモノがつながる IoT（Internet of Things）EV（電気自動車）にお

けるカーボンニュートラルの推進など、新たな技術を経済活動に取り入れようとしている。

「呉市の未来の姿」として次の5つを掲げている。

1. 質の高い生活が実現されるスマートシティ「くれ」
2. 新たなチャレンジでビジネスチャンスを生み育てる「くれ」
3. 都会にはない心地よい暮らしが人々を惹きつける「くれ」
4. 災害に屈しない強靱なまち「くれ」
5. SDGs（持続可能な開発目標）を通して豊かな未来を創る「くれ」

また、政策分野5：産業分野において、目指すべき姿として、「誰もがチャレンジでき、時代を先取る産業を創造できるまち」を掲げ、女性や若手の創業環境の整備、空き店舗、商店街の活性化、2050年のカーボンニュートラルへの挑戦など、呉市中小企業・小規模振興基本条例に基づき、地域連携で、自助努力と創意工夫あふれ、イノベーションが起こるように取り組むとしている。

さらに、朝鮮通信使・北前船・鎮守府などの多様な歴史と瀬戸内の美しい景観など、観光客のニーズを重視した付加価値が高く、継続的に質が向上するサービスが提供されることで、観光客が繰り返し訪れたいくなるまちづくりにより、生業と雇用を生み出し、観光をあらたな基幹産業のひとつとして位置づけた。

農林水産業では、国内有数の生産量を誇るレモン・牡蠣の農林水産物のブランド化の推進や、先端技術の活用により、若い世代や移住者を呼び込むことができるような、高い付加価値を生み出す農水産業を育成するとしている。

これらにより、女性や若者など、誰もがチャレンジでき、時代を先取る産業の創造できるまちを実現するとしている。

③呉広域商工会の役割（ミッション）

呉広域商工会の会員数は、平成20年の合併時に1,580名だったのが、令和4年には1,081名（△499）で32%減少している。

地域の活力と賑わいの創出のため、創業と事業承継支援を新たな強化項目に加え、地域密着型の認定支援機関として、「対話と傾聴」により相手の立場に共感し、信頼関係の構築により、内発的動機付けを促すよう「問いかけ」と「提案」を行うことで、相手の「気づき」や「腹落ち」を促すよう伴走型ハンズオン支援（※）を推進する。

また、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や健全な企業運営を進める財務分析を踏まえた持続的経営支援を行う。

呉でチャレンジする新たなプレーヤーをスタートアップ支援の強化により育て、事業承継に繋げる『ひとづくり』。

都市圏へ通用する新商品開発・販路開拓を支援する『ものづくり』。

呉広域商工会地域を楽しむプランをマーケティング志向で提案し、新たな観光産業の創出を行う『ことづくり』。

「呉でチャレンジする経営者の未来に貢献」のために、顧客の満足度向上に取り組むDXの推進や、脱炭素社会を見据えた設備導入による生産性向上など、時代の変化に対応すべく、小規模事業者の持続的発展と自走に寄与していく。

※ 伴走型ハンズオン支援とは、経営者の自己変革力と潜在力を引き出し、PC等を使いながら助言だけでなく事業計画の策定支援を可視化しながら経営力を高めるため再構築すること

（３）経営発達支援事業の目標

〈目標１〉『ひとづくり』 —創業・事業承継支援の強化による新たなプレーヤーの創出と伴走型支援による経営力向上—

『ひとづくり』では、創業セミナーや事業承継セミナー等での創業者・後継者の育成を行い、新しいプレーヤーを増やすためのスタートアップ支援を加速化させる。また、小規模事業者との「対話と傾聴」に基づく伴走型ハンズオン支援により、特にスタートアップ時期である創業前から創業１～３年程度は、自走化が可能になるよう、潜在力を引き出し事業が軌道に乗るよう重点的に支援する。

生産性向上を図る人材育成や、IT導入でアナログからデジタル化そしてDX化を目指した経営力向上を図る。また、事業の経営成績や財政状態を的確に分析し、企業の健康状態を把握し経営力向上を支援する。

○ひとづくり目標

項 目	５年後累計目標数値（Ｒ５～Ｒ９年度）
① 創業支援者・新規創業者数	年間 ９者／累計 ４５者以上
② 事業計画策定数	年間 ５４者／累計 ２７０者以上
③ 企業の健康診断実施提供数	年間 １２０者以上／毎年継続

〈目標２〉『ものづくり』 —新商品・新サービスの開発と販路拡大の支援—

『ものづくり』では、地域特産品や伝統工芸品の技術を活かした新商品開発や文化財や観光資源を活用した新サービスの開発に取り組み、１次産業である農林水産資源を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仕掛けづくりや商談支援等を行う。

呉広域商工会ブランドと誇れるような商品を増やし、都市圏のアンテナショップや、地元での常設販売スペースを拡大する中で、情報発信基地（道の駅等）の構築を目指していく。また、催事等のイベント出展による、地元の催事のテストマーケティングを図る。さらに、EC取引の促進により、全国へ情報発進することでリアル市場とウェブ市場の売れる商品の「気づき」を促し商品のブラッシュアップを図る。

○ものづくり目標

項 目	５年後累計目標数値（Ｒ５～Ｒ９年度）
④ 新商品・新サービス開発支援	年間 ８品／累計 ４０品目以上
⑤ 新たな販路開拓企業数（BtoB）	年間 ８者／累計 ４０者以上

〈目標３〉『ことづくり』 —観光客に選ばれる地域情報の発信と誘客・消費の増大—

『ことづくり』では、「泊まる」「食べる」「体験する」観光コンテンツの情報発信を進め、観光客の満足度の高い、観光プロダクト（観光コース）の造成により、「交流人口」の増加による消費の拡大につなげる。

また、地域に根ざした催事やイベント・ECへの出品を拡大し、賑わいづくりや、

観光客の増大に繋げ、「商流」による地域外からの収入獲得と「ことづくり」による「ひと」と「もの」の双方向の流れを確立し、地域経済の活性化を図る。

○ことづくり目標

項 目	5年後累計目標数値（R5～R9年度）
⑥ 観光プロダクト（観光スポットを組み合わせたコース）の造成	年間1コース／累計5コース以上
⑦ 催事・イベント・EC（電子商取引）サイトへの出店者数（BtoC）	年間20者／累計100者以上

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5年4月1日 ～ 令和10年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

〈1〉『ひとづくり』 —創業・事業承継支援の強化による新たなプレイヤーの創出と伴走型支援による経営力向上—

人口減少・高齢化による事業者数の減少に対応するため、創業支援と事業承継支援を加速化させる。具体的には、行政・金融機関・支援機関とのネットワーク会議等を活かして、新たなプレイヤーが参入し易い環境と、相談体制づくりを進める。

また、対話と傾聴に基づく伴走型ハンズオン支援を行ないながら、「生産性向上」「デジタル化」「脱炭素化」など新たな課題に対応した経営力向上を図っていく。

〈2〉『ものづくり』 —新商品・新サービスの開発と販路拡大の支援—

瀬戸内海の恵みを受けた農水産物や、伝統に培われた鉱工業品などの技術を強みとしながら、時代や消費者ニーズにマッチした特産品の開発を継続的に進めていく。

新商品・既存商品ともブラッシュアップの機会を創出しながら、B to Bでの商談会や、B to Cでの物産展・ECサイトなどでの販路拡大を進めていく。

〈3〉『ことづくり』 —観光客に選ばれる地域情報の発信と誘客・消費の増大—

コロナ後に選ばれる地域となるために、観光素材の掘り起こしから始め、「泊まる」「食べる」「体験する」スポット等の観光コンテンツの情報発信と連携の強化を進めていく。

海・山・景観・食材・ひと・文化などを組み入れて、観光客の満足度が高く、また来たいと思わせる「観光プロダクト」の造成に取り組む。

呉広域商工会地域の特徴である「多彩な商品」「多彩な観光資源」「多彩なイベント」「多彩な人材」等の強みを活かして地域振興を図り、観光誘客の増大と消費拡大に取り組んでいく。

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

【現状】 小規模企業数調査・商工業者数調査及び景況調査は、年1回実施している。景況調査データは、外部環境の変化を踏まえ業種ごとの景況を毎月測定している。また、呉地域観光客数動向調査は、コロナ禍に入り、この3年間では、入込観光客数、消費額ともに大幅に減少している。

【課題】 全国商工会連合会実施の景況調査を毎月1回、広島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てきた。しかし、これらの調査内容の認知度がまだ十分でないため、調査した情報の利用頻度を高めていくことが重要である。

今回の計画では、調査に加えて、経済動向調査と、国が提供するビッグデータを加工した商圈調査や業界動向の調査も追加し、個社支援に活か

した取り組みを行う。

(2) 目標

地域の経済動向分析の公表回数

	公表 方法	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
①小規模・商工業者 数調査数	HP 公 開	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景況調査数	HP 公 開	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③観光客動向調査数	HP 公 開	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
④経営支援ツール・ 情報提供企業数	個 社 支援	新規	45 回	45 回	45 回	45 回	45 回

(3) 事業内容

①小規模事業者数・商工業者数調査（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。地域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、地域内事業者の景況感を把握し、地域内小規模事業者に景況情報として提供する。

（調査手法）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方法

（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・HP 等で公表し、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。

②景況調査（継続事業）

（調査の狙い）業種ごとの地域経済観測点の企業にて、一定期間ごとの地域の産業の状況や経済動向について調査することで地域経済の景気トレンドを把握する。

（調査手法）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）管内小規模事業者：24 者以上（建設業：6 者、製造業：6 者、小売業 6 者、サービス業 6 者）

（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、地域内小規模事業者に周知する。

③呉地域観光客数動向調査（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商圏情報として提供する。

（調査手法）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) 年に1回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、個社支援の商圈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、体験型メニューや商品開発の造成の促進を支援する。

④ 地域の経済動向分析 (国が提供するビッグデータの活用) (新規事業)

(調査の狙い) 経営指導員等が、「RESAS」(地域経済分析システム)、「MieNa」(市場情報評価ナビ)、「BizPartner」(業種別審査辞典他)等のビッグデータを活用して、伴走型支援にあたる事前情報を入手することで効果的な個社支援を行う。

(調査手法) 個社支援の際に、クラウド上の有料メンバーサイトにログインをして、事前情報の入手を行い、経営者に対して情報提供を行う。

(調査項目)

- ・「消費動向調査」→県内のカテゴリーごとの購買状況や消費のニーズ変化把握
- ・「人流・滞在人口の動向」→滞在人口の動向について
- ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析
- ・「商圈調査」購買力・規模・富裕、法人マーケット、昼間人口、成長性)
- ・「業種別審査辞典」→取引先開拓、事業性評価、経営改善、生産性向上支援

(活用方法) 経営指導員9名の個社支援において、指導員ごとに年間5者以上の経営支援ツールの活用と市場分析等の情報提供を行う。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 都市圏での販路開拓の足掛かりとなる、アンテナショップ「銀座 TAU」及び広島市本通の「ひろしま夢ぷらざ」での催事や常設販売において、毎月の売り上げ、販売動向を分析し、顧客の反応など商品開発を行うための、トレンド分析調査を行っている。

【課題】 都市圏の特定店舗のみでは、出展可能事業者が限られ、売場でのトレンド調査や季節ごとの売上トレンド情報は限定的となっている。そこで、呉市内の大型量販店において地元農水産物や加工商品による「地産地消」の催事や、都市圏での「地産都商」の催事でのタイムリーなニーズ調査が必要である。

(2) 目標 (需要動向調査数)

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①催事出店事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
②商品開発・試作品数	新規	1商品 ※2年間		1商品 ※2年間		1商品

※②に関しては、5年間で3品以上

(3) 事業内容

①域外への販路開拓先の足掛かりとなる店舗の開拓と催事の出展支援を行い、商品の需要動向を調査する。(継続事業)

(調査手法)「地産地消」のテストマーケティングを呉市内小売店と連携して実施し、月次売上報告、催事ごとの売上報告をもとにする。商品の選定や課題点等を共有し事業者を支援する。

(調査項目)

1 商品名	2 価格 (小売・卸価格)	3 産地表示	4 栄養成分表示
5 商品デザイン	6 売上	7 小売り側の意見	

(調査結果の活用) 調査項目について、データを収集してレポート等でまとめ、事業者へフィードバックする。

②新商品開発の調査 (新規事業)

(調査の狙い) 当地域の小規模事業者は、新たな商品の開発をする意欲はあるが、販売力のある新商品の開発には、マーケティングに基づくアイデアや、食に関する専門的な知識が必要である。特産品を活用した新商品開発を支援するため、専門家等を招聘し、地域産業資源や新たなアイデアに基づく新商品開発を行う。

(調査項目)

1 原材料の選定	2 加工方法	3 レシピ	4 使用シーン	5 ネーミング
6 デザイン	7 製造体制	8 その他		

(調査手法) 新商品開発ワーキングチーム (委員会) 等を組織し、参画事業者及び専門家等の委員により、調査項目について検討し、新商品のアイデアについて試食やアンケート調査を実施する。またテストマーケティング等で催事でのテスト販売も実施し、販売力のある商品は商談会等へも誘導する。

(4) 分析結果の活用

①商品の需要動向調査

収集データの前年との比較分析し、参画事業者への情報提供を行う。

催事及びテストマーケティング等での調査項目の収集分析を行い、事業者へフィードバックする。さらに、都市圏アンテナショップ等でマーケティング情報を収集し、商品のブラッシュアップ支援を行う。

②新商品開発調査

新商品開発ワーキングチーム (委員会) にて、調査したマーケティングデータは、参画事業者と共有し、地域経済の活性化に資するために活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 経営指導員等の巡回相談、窓口相談は、巡回 300 件・窓口 400 件の合計 700 件としており、例年通りの目標を達成している。金融、税務、労務、経営相談といった、経営改善相談の中で、経営発達支援に関する事業所を重点的支援事業者として位置づけ、9 名の経営指導員に対して一人あたり年間 12 件以上、合計 108 件以上の分析を行ってきた。また、確定申告で

は、年間 300 者以上の税務支援を行っており、クラウド会計を利用した記帳継続の支援者は年間 120 者以上の適正な記帳支援を行っている。

【課題】 商工会のマンパワー不足やコロナ禍でもあり、巡回・窓口の相談を中心とした人海戦術を効率化させ、IT 技術やアプリ等の活用により、オンライン相談の体制を整備し、移動時間の短縮および 3 密（密閉・密集・密接）の回避で、より安心した相談環境を提供する。また、相談の質と量を向上させ、「御用聞き」によるニーズを傾聴し、経営の課題を適切に把握するとともに、「対話」や「提案」により小規模事業者の売上・利益の向上を図る経営力向上のための支援をする。

経営分析では、外部環境および内部環境等の定性的情報の把握と健全な企業体質をつくり、財務分析では、クラウドサービスの効果的な財務分析ツールを活用し、財務情報を月次・四半期毎、年次での昨年対比分析結果について情報提供を行う。

（２）目標

	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
①経営分析者数	5 4 者	5 4 者	5 4 者	5 4 者	5 4 者	5 4 者
②財務分析者数 （専門家派遣）	1 8 者	1 8 者	1 8 者	1 8 者	1 8 者	1 8 者
③確定申告相談者 数	300 者	320 者	320 者	320 者	320 者	320 者
④企業の健康診断 実施提供者数（クラ ウド会計活用支援）	120 者	120 者	120 者	120 者	120 者	120 者

（３）事業内容

①外部環境と内部環境の経営分析（定性分析）による個社支援（継続事業）
（経営分析の実施手法）

日頃の小規模事業者への巡回や窓口の相談件数の中から、経営発達支援における重点的支援事業者を、経営指導員 1 人あたり、6 者以上とし、9 人の経営指導員で年間 54 者以上の個社の経営分析を個別ヒアリングによる行う。目標は、これまでの件数から支援者数に変更する。

（経営分析を行う項目）

次の（表. 5）の項目に基づき、市場動向及びターゲットとする顧客とその販売方法について整理分析するとともに、必要に応じて、適宜、経営支援ツール等を活用する。

（表. 5）定性分析項目

経営者情報	内部環境情報	外部環境情報
⑦経営理念・ビジョン ⑧後継者の有無・事業承 継の取り組み方針	⑨商品・サービスの強み 販売方法、販売チャネル ⑩内部資源の改善すべき弱み	⑪ターゲットとする顧客、新たに 想定する顧客 ⑫市場動向（コロナの影響、原 価高騰等）⑬競合他社の状況

(経営分析結果の活用方法)

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情報をもとに、分析結果を事業者へフィードバックし、経営戦略および経営計画の策定に活用する。

②健全経営のための財務分析による個社支援（継続事業）

(経営分析の実施手法)

専門家派遣を行い経営分析する上で、財務情報は必須の情報である。財務分析では、直近2期分以上の決算内容から収益性、生産性、安全性および成長性の分析を行う。定性分析と財務分析はセットで分析し、目標設定についても同様とする。

財務情報は、確定申告情報やクラウド会計の利用事業者および金融支援事業者の基礎データを基本とし、該当しない場合は、新たに決算データを取得し財務分析を行う上で活用する。

(経営分析を行う項目)

次の(表. 6)では、伴走型事業における専門家派遣を活用する場合は、企業登録情報として、次の財務項目の把握を行う。専門家派遣の目標数値については、経営指導員あたり2者程度とする。

(表. 6) 財務分析項目	
㊦売上2期分	㊧付加価値額（営業利益・人件費・減価償却費）
㊨労働生産性（1人あたり付加価値額）	㊩借入金残高（2期分）
㊪平均金利	㊫現預金残高（2期分）
㊬損益分岐点売上高	

(経営分析結果の活用方法)

収集した情報をもとに、分析結果を事業者へフィードバックするとともに、資金繰り計画等の策定に活用し健全な健康経営を支援する。

③確定申告相談による個社支援（継続事業）

(経営分析の実施手法)

個人事業主の方は、毎年12月決算となり、3月15日までが申告期限となる。したがって、2月頃より税務申告の相談が増加する。年間の企業の経営成績、(表. 7)のとおり財務情報の把握を行う。

(個人事業主財務情報の経営分析を行う項目)

(表. 7) 個人事業主財務情報	
㊦売上高	㊧人件費
㊨減価償却費	㊩所得金額および税額（営業・農業・不動産・他）
㊪消費税額（税額・簡易・一般区分）	

(個人事業主財務情報の経営分析結果の活用方法)（新規事業）

小規模事業者年に年間の経営成績、財務情報をフィードバックする。さらに、令和5年10月からスタートする適格請求書等保存方式（インボイス）制度も踏まえ消費税の申告について情報提供を行うとともに、年間300者のうち約80%の免税事業者に対して情報提供を行う。

④クラウド会計を活用した支援（新規事業）

（経営分析の実施手法）

記帳代行等の支援による小規模事業者の毎月の試算表等の情報提供により、月次損益の情報提供や財務分析の結果のタイムリーな情報提供を行う。

（経営分析を行う項目）

（表. 8）のとおり、前年対比の月次損益分析直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析を行う。

（表. 8）財務分析項目				
㊦収益性	㊦生産性	㊦安全性	㊦成長性	

（経営分析結果の活用方法）

記帳代行等の小規模事業者120者を対象に、財務分析について、収集した情報をもとに、分析結果を事業者へフィードバックし、資金繰り計画等の策定に活用し健全な健康経営を支援する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（1）現状と課題

【現状】 次の（表. 9）のとおり事業計画策定について、経営指導員9名に対して年間12件の事業計画策定支援年間108件以上を目標に実施してきた。

また、事業計画ブラッシュアップ相談会を毎年2回以上開催し、経営者の想いをヒアリングしながら事業計画策定支援を行ってきた。

（表. 9）事業計画策定支援暦年推移（毎年目標：経営指導員9名×12件＝108件）

H29	H30	H31（R1）	R2	R3
118	129	154	213	123
5か年累計				737

【課題】 成果を上げるため、実行段階のフォローアップ支援へ重点をシフトすることから、限られたマンパワーの中で、単年だけでなく、事業計画策定から3年程度の継続支援の中で成果を向上させることが必要である。

事業計画策定事業者数の目標設定を経営指導員1人当たり6者とし、支援の件数よりも成果を重要視する必要がある。また、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体制を構築する。

さらに、小規模事業者は、DXが求められており、競争優位性を高める支援を行う。

（2）計画支援に対する考え方

持続的に地域で発展を図ろうとする小規模事業者に対して、（表. 10）個社支援フローにおける現状分析、課題抽出、解決策まで盛り込んだ内容の支援プログラムを実施する。

主な支援のカテゴリーとしては、ア）事業計画策定（新商品・新サービスの

開発支援を含む)、イ) 設備導入や DX 導入による生産性向上、業務改善、ウ) 経営革新計画、エ) 事業承継計画、オ) 創業計画の策定を伴走型ハンズオン支援する。

また、計画策定において専門的な見地が必要な場合、中小企業診断士等のブラッシュアップ相談も実施し、計画内容が実現性、妥当性、持続可能性等があるか検証し、専門家とチーム型支援で行う。

(表. 10) 個社支援フロー

第 1 段階	第 2 段階	第 3 段階
・現状の整理 (SWOT 分析等)	・取り組むべき経営課題の抽出	・課題に対する解決策

(3) 計画策定支援の目標

※目標は、これまでの件数から支援者数に変更する。

	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
① 事業計画策定相談会	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②事業計画策定事業者数 ※③④含む	108 件	5 4 者	5 4 者	5 4 者	5 4 者	5 4 者
③経営革新計画策定数	9 件	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者
④事業承継診断数	新規	1 8 者	1 8 者	1 8 者	1 8 者	1 8 者
⑤創業支援者・新規創業者数	5 者	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者
⑥生産性向上 (DX)セミナー	新規	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(4) 計画策定支援の対象

- ・経営指導員等による経営分析の支援を受けた小規模事業者
- ・持続的経営を行うため、事業計画の策定を図ろうとする小規模事業者
- ・経営状況の分析を実施した事業者及び創業者（創業予定者、創業後 1 年程度）
- ・経営指導員 1 人あたり 6 者、9 人で合計 5 4 者を目標とし、フォローアップに重点をシフトする。
- ・事業承継計画策定支援については、経営指導員 1 人あたり 2 者として計 18 者以上とする。
- ・創業支援は、経営指導員 1 人あたり 1 者として計 9 者以上とする。

(5) 事業内容・計画策定支援の手法

①事業計画策定ブラッシュアップ相談会の開催（継続事業）

小規模事業者の策定した事業計画を中小企業診断士等による事業計画策定ブラッシュアップ相談会において、対話と傾聴により経営者のビジョンをヒアリングしながら、現状と課題の整理及び解決策を共有しながらハンズオン支援する。

②事業計画策定支援（継続事業）

日頃の窓口・巡回相談業務より個社支援を行う。チーム型支援では、専門家派遣の活用により、経営指導員と専門家が一体となって支援を行う。なお、地域資

源を活用した商品開発の支援は重点的に支援を行う。

③経営革新計画策定支援（継続事業）

広島県の指針に基づき、新商品新サービス開発の5か年計画の立案をアクションプランまで盛り込み、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策定を支援する。

④事業承継計画策定数（継続事業）

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、第三者承継及び、スモール M&A などを行い、家族内承継にとどまらず、事業承継事業承継引継ぎセンターと連携しながら支援を行う。

⑤創業計画策定数（継続事業）

重点支援として、若手や女性の創業者、開業率を向上させるための施策普及を行い、創業前又は創業（開業届提出後、法人は登記後）から1年以内の者が、約2年で軌道に乗れるよう、現在の年間5者から9者以上を目標とし、資金調達から収支計画にわたるまできめ細やかな計画策定支援を行う。

⑥設備導入やDX導入による生産性向上、業務改善（新規事業）

人材育成・ITを活用した業務改善・DXでの設備導入を推進するため、DXセミナー等を開催し、競争優位性を図る支援を行う。設備導入では、年率3%以上の労働生産性の向上を見込む「先端設備等導入」等を支援する。

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

【現状】 事業計画の策定支援を行った小規模事業者のうち、経営計画策定のフォローアップを年4回程度行っており、経営カルテより相談件数を集計し単年度毎の事業評価を行っている。

【課題】 事業計画策定後の継続したフォローアップは、支援成果の経過観察も含めて複数年度必要な企業もあるため重点的に行う必要がある。また、職員と専門家のチーム型支援も課題で、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が必要である。

(2) 計画策定後支援の考え方

企業の成長ステージに合わせた伴走型支援を行う。やる気と能力のある事業者は、成長ステージに合わせた支援が必要となる。そこで、ケースに応じて経営指導員も複数体制での支援や、外部団体のネットワーク及び、専門家の活用などチーム型支援を行い、実行支援のフォローアップを年間3回程度行う。

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・ヒアリングや書類の管理など、個社ごとに整理整頓・ファイリングして支援にあたる。

フォローアップでは、事業計画に沿った取組みがされているか、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整理し、課題対応をしていく。さらには、計画そのものの修正や、目標の達成に向けて事業者にPDCAサイクルでの事業管理を定着させていく。

目標については、経営指導員1人あたり13者（計画策定6者、継続支援先7者含む）とし、経営指導員9人で合計117者とする。

（３）目標

	現行	令和 ５年度	令和 ６年度	令和 ７年度	令和 ８年度	令和 ９年度
フォローアップ対象事業者数	新規	１１７者	１１７者	１１７者	１１７者	１１７者
フォローアップ頻度	新規	３５１回	３５１回	３５１回	３５１回	３５１回
売上等向上の事業者数	新規	５０％以上 ５９者	５０％以上 ５９者	５０％以上 ５９者	５０％以上 ５９者	５０％以上 ５９者

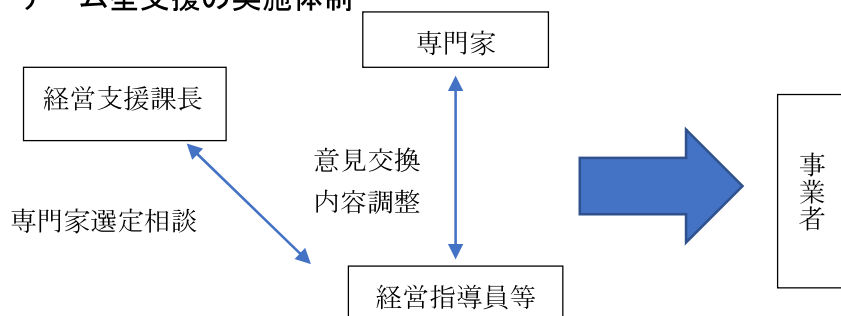
（４）事業内容

①企業の成長ステージに合わせた専門家派遣によるチーム型支援（継続）

事業者のステージによって、生じる課題は多岐に渡る。課題の解決策の検討及び既存計画の変更等も踏まえ、専門家によりアドバイスを頂戴し、実行支援・戦略のフォローアップ支援を実施する。

次の【図. 2】のとおり専門家派遣の必要な課題のある小規模事業者に対して、経営指導員と専門家がチームとなり、1課題3回を限度に平均2回程度の派遣を実施する。

【図. 2】チーム型支援の実施体制



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

【現状】

- ①バイヤー等への需要開拓支援（B to B）
オールクレ・クレコレバイヤーズ商談会の実施

販路開拓支援事業の一環として、呉市内の小規模事業者等の商品開発・販路開拓を支援するため、(表. 11) のとおり商談会及び事前セミナーを呉市の支援機関・金融機関と連携して実施してきた。

(表. 11) これまでの商談会による実施状況

年度	出展者数	バイヤー数	商談数
平成 30 年度	7 者	8 者	45 商談
令和元年度	30 者	32 者	234 商談
令和 2 年度	19 者	22 者	105 商談
令和 3 年度	24 者	24 者	157 商談

②消費者への需要開拓支援 (B to C)

域内店舗等への出品・斡旋

小規模事業者の商品の販路拡大のため、関連する既存店舗への出品を斡旋してきた。

(表 12) 催事出店

地 域	店 舗 名	備 考
呉地域内	J A芸南 (3 店舗)	常設
	ゆめタウン呉	常設・季節催事
広島県内	ひろしま夢ぶらざ	常設・季節催事
首都圏	銀座 T A U	常設・季節催事
	ペリエ千葉	常設

③「ものづくり」とブランディング (都市圏・海外等の需要開拓)

・クレワン・グランプリ制度の実施 (テストマーケティング)

約 1 年以内に開発された商品の中から、都市圏でも量産可能な商品を、ブランディングと販路開拓の後押しとしてグランプリの選定をおこなってきた。

また、ノミネート企業は、テストマーケティングでの商品評価をフィードバックするなどのブラッシュアップにも努めてきた。

・海外展開可能へ新たな需要の開拓

ものづくりのグローバル化の中で、広島の地場産業マツダ(株)の海外進出に伴い、下請け関連企業も、ブラジルや東南アジア、台湾、ベトナム、マレーシア、シンガポール、タイ、香港、上海等へ進出が進み、JETRO (ジェトロ) 等と連携して展示会や海外の情報提供など個社支援をおこなってきた。

④「ことづくり」による入込観光客の誘客

観光体験型メニューを取り扱う小規模事業者を毎年 6 事業者ずつウェブサイトに掲載してきた。

ア) 行政・マスコミ取り上げ件数 5 件

イ) PPV (ページビュー数) 月間平均 3, 000 件

ウ) 定量的な効果

コロナ禍の影響もあり、次の【図. 3】「#せとうち Skip」サイトをきっかけとした問い合わせは、6 事業者に対して数件程度であり、売上向上・来客数増等の効果が見えづらい。

【図. 3】「#せとうち Skip」 サイト



⑥ 広報活用、プレスリリースによる情報発信

年間 5 者以上を目標に、新聞やテレビ等、ソーシャルメディアでの情報発信などプレスリリースをおこなってきており、新商品や、新事業展開など個社支援を行ってきた。

【課題】

① バイヤー等への需要開拓支援（B to B）

これまで、毎年 20 者から 30 者の参加で開催してきた。コロナ禍では、3 密（密集、密着、密接）を事前防止したレイアウトや、ZOOM 等の活用で、オンラインとリアル参加のハイブリッド開催で実施するなど、コロナ対策を行ったうえで実施する必要がある。

また、雑貨バイヤーや都市圏バイヤーの充実、そして商品の事前ブラッシュアップにより魅力度向上に努め、バイヤーとの調整や新規出展者の促進など進めていく。

②消費者への需要開拓支援（B to C）

販売ブースや陳列に限りがあるため、出品事業者が限られ、固定化している状況が見受けられる。広く事業者が出品し参加できる催事の開催や、常設店舗での専用販売ブースの設置が求められている。また、ECサイト未活用の事業者に対し、活用支援を図り需要開拓も必要となっている。

③「ものづくり」とブランディング（都市圏・海外等の需要開拓）

- ・クレワン・グランプリでは食品部門での出品が多く、伝統工芸品などの雑貨部門が少ない。
- ・グランプリ受賞のメリットとブランディングの支援を強化する必要がある。
- ・テストマーケティングが銀座 TAU に限られており、地元呉市民の商品評価も必要である。
- ・コロナ渦で、海外への輸出や備品の調達が一部困難となり、自動車など輸送機械は減少したが、食品分野は伸びるなど分野ごとに注視する必要がある。

④「ことづくり」による入込観光客の誘客

呉市の観光産業で 800 億円を創出するという観光振興計画に呼応するため、商工会地域内のスポット（表. 13）を観光コンテンツとしての情報発信とデータベース化に取り組み、1 泊 2 日の滞在時間を楽しんでいただけるような、観光商品の造成（コース設定）及び DX 化が課題である。

(表. 13) 呉広域商工会管内の観光コンテンツ

観光コンテンツの区分	スポット数
宿泊施設（泊まって楽しむ）	29
グルメ（食べて楽しむ）	101
体験（遊んで楽しむ）	33

⑦ 広報活用、プレスリリースによる情報発信

引き続き、年間5者以上のプレスリリースを支援し、売上や集客に寄与した支援を強化する。

(3) 目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①商談会参加事業者数 (BtoB)	19者	15者	15者	15者	15者	15者
商談談成約件数	3者	5者	5者	5者	5者	5者
売上等目標	45万円	50万円	50万円	50万円	50万円	50万円
②催事・イベント・EC サイトへの出店者数 (BtoC) ※個社支援	—	20者	20者	20者	20者	20者
売上増加企業目標	—	10者 以上	10者 以上	10者 以上	10者 以上	10者 以上
③「ものづくり」とブラン ディング・クレワング ランプリ	1品	1品	1品	1品	1品	1品
海外展開支援	1者	1者	1者	1者	1者	1者
④観光プロダクト(観光 スポットを組み合わせ たコース)の造成	—	1コー ス	1コー ス	1コー ス	1コー ス	1コー ス
⑤観光スポット登録数 (情報発信コンテンツ)	—	6者	6者	6者	6者	6者
⑥プレスリリース数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
④⑤⑥売上等目標	—	10万円 以上	10万円 以上	20万円 以上	20万円 以上	40万円 以上

(4) 事業内容

① オールクレ・クレコレバイヤーズ商談会（BtoB）の実施（継続）

呉市内の行政・金融機関・支援機関と連携して、オールクレでの商談会を、地域内の量販店や都市圏のバイヤーを招聘し、商品開発のブラッシュアップ及び販路開拓のマッチング支援を行う。商談会では、更なる販路拡大を目指すとともに、商品のニーズや改善点を把握することで、新規商品開発を奨励し優先的に出展支援する。事前セミナーでは、商談会に臨む心構えや準備、商談後の対応について、専門家・講師から学ぶことにより成約率を向上させる。

② 店舗等での出品支援とECサイトでの需要開拓支援（BtoC）（拡大・新規）

既存店舗等への出品・斡旋を拡大するとともに、ECサイト未活用の事業者への個社支援を行う。

③ クレワン・グランプリの内容変更

これまでのクレワン・グランプリは、ア) 都市圏の消費者評価、イ) 料理研究家等の評価、ウ) バイヤー評価の3項目から選定してきた。

今後は、小規模事業者の小ロット製造が多いことにも対応し、ア) 地元での地産地消の催事での呉市民の評価も加え、イ) 都市圏（東京銀座アンテナショップ TAU）でのテストマーケティング、ウ) バイヤー等の商談会の3項目として実施する。

- ・海外展開可能へ新たな需要の開拓（継続）
- ・支援対象（海外展開可能性商品リスト）川尻筆、日本酒、レモン加工食品など
- ・賞味期限の比較的長い商品や日本の伝統文化技術を製品化したものを海外展開

④ 観光プロダクト（観光スポットを組み合わせたコース）の造成（新規）

商工会地域を楽しむ「泊まる」「食べる」「体験する」観光コンテンツの情報発信と入込観光客の増大での消費拡大（新規）

観光を基幹産業とするために、観光素材の掘り起こしから始め、当会のせとうちスキップウェブサイトや広島県観光連盟（HYPP）のホームページ等に、呉広域商工会地域の観光コンテンツである「泊まる」「食べる」「体験する」スポットの登録を進めて情報発信する。さらに、宿泊施設（泊まって楽しむ）、グルメ（食べて楽しむ）、体験（遊んで楽しむ）の組み合わせと、滞在時間や観光サービスメニューを可視化し、観光客の満足度が高く、また来たいと思わせる「観光プロダクト」の造成による観光消費額の拡大を図る。また、アンケートによる効果測定を図る。

⑤ 広報活用、プレスリリースによる情報発信（継続）

新聞やテレビ等へプレスリリースを積極的にを行い個社支援する。

特に、新商品や新たな事業展開などを行う事業者へは、プレスリリースの仕方や呉市の記者倶楽部等への情報提供を伴走支援する。また、アンケートによる効果測定を図る。

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

【現状】

経済活性化（評価）委員会を年間3回開催し、計画段階、進捗段階、最終報告段階にて外部有識者を招聘し、評価コメントをいただいている。目標設定・実施は妥当との評価を受けている。

【課題】

小規模事業者の、売上、利益の増減の把握と、支援事例集での共有化を図り、より一層のチーム型支援やオンライン相談の推進などを助言いただき、厳しい外部環境においても支援先の成果は可視化できるようにすすめる。

(2) 事業内容

① 経済活性化委員会（評価委員会）の開催（継続）

中小企業診断士等外部有識者（専門家）、法定経営指導員、呉市を「経済活性化委員会」に招聘し、客観的な視点から評価判断をしていただき「役員会」にて、改善点を協議・報告のうえ、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、呉市へ報告する。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

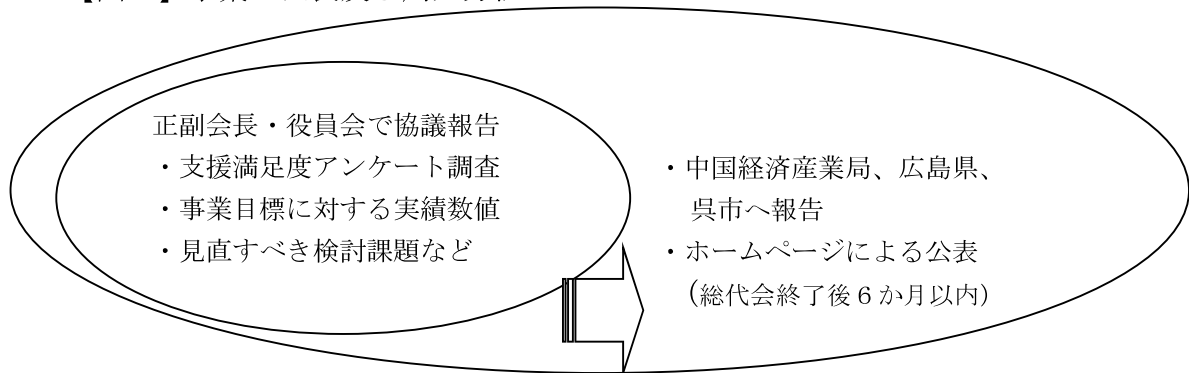
直しを行う。

② 事業の公表及び周知方法（継続）

【図.4】のとおり事業を年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.4】 事業の公表及び周知方法



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

【現状】

経営指導員の知識面の向上の検証について、年1回ウェブ研修および効果測定を行い、測定結果については経過年数ごとに比較し、本人の動機付けを行っている。

各研修会への参加だけでなく、経営指導員会議にて個社支援の事例発表を行い支援ノウハウの共有や支援方法の選択肢の幅を広げるための意見交換をしている。

【課題】

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、支援ノウハウの共有を図る。

各指導員等が有するノウハウ等について情報交換、電子カルテにより共有し、相談内容は、データ化・DX化を図る。また、オンライン相談も積極的に行い、業種ごと、支援先ごとの共有フォルダをセキュリティポリシーに沿って、支援ケースに応じたプロファイリングを可能にした個社支援を行う。

(2) 事業内容

① 専門家等とのチーム型支援によるOJT（継続）

個社支援を行う経営指導員および記帳指導職員は、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。

事業者への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) (継続)

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。

③ 全国連主催ウェブ研修全員受講 (継続)

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。

また、DX研修については、1名以上出席し、内容については、定例会議等での情報共有を図る。

④ 勉強会の実施 (継続)

職員の支援状況の課題や取り組みを情報共有するため、事例発表を行い、月1回程度職員による「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等のスキル向上に努める。

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、経営指導員のスキルマップを活用し、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。

11. 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

【現状】

個社支援の様々なテーマに応じて各支援機関と連携を図りながら、小規模事業者の支援を行ってきた。

【課題】

引き続き、他の支援機関と組織連携を図りながら支援を継続するとともに、今後は、さらなる専門的ノウハウ向上及びチーム型支援を重点的に行う。

(2) 事業内容

① 支援事例集の作成及び支援ツールとしての活用 (新規)

支援ノウハウの可視化を図るため、「支援事例集」を年3回程度作成し、創業・経営革新・事業承継など新たな支援ノウハウの習得を行なう。

また、広島県商工会連合会の嘱託専門家と同行巡回訪問など、チーム編成し専門的な支援ノウハウ資質向上及び情報交換を行なう。

② 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)

経営支援課題に応じた解決方法について各支援機関と連携する。特に、創業は呉創業支援ネットワーク、事業承継は事業承継・引継ぎ支援センター、経営革新は広島県経営革新課と連携する。

呉市の各種施策に関しては、呉市及び(公財)くれ産業振興センターとの連携

を強化する。

観光振興支援では、一般社団法人広島県観光連盟との情報交換を行い、商品開発や都市圏での販路開拓など専門的な支援ノウハウの情報交換を独立行政法人中小企業基盤整備機構のプロジェクトマネージャーと行う。また、(財)産業雇用安定センターとの雇用情勢等の意見交換や(社)発明協会との知財関係相談対応なども強化する。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1 2. 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

【現状】

これまで、クレワン・グランプリとして1商品を選定するとともに、クレ・コレクションとして100点以上の商品の販路開拓支援に取り組んできた。

現在、JA芸南ふれあい市場の3店舗に、「せとうちskipコーナー」を常設展開するとともに、地元量販店での季節催事への出品支援を行っている。

また、地域イベントや催事では、呉市主催の祭りや、呉市中心部商店街イベントへの出店要請を受け、事業者の販路拡大と地域の賑わい創出に努めてきた。

【課題】

クレワン・グランプリ受賞商品を、当商工会地域の逸品として、ギフト用のカタログ化や、主要観光施設での常設販売コーナー設置を依頼するなど、訴求力を持たせる取組みが必要である。その外、広く小規模事業者が出品できる売り場の確保や、催事の拡大により、地域経済の活性化に繋げることが重要である。

(3) 目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①ギフト掲載アイテム数	新規	5品	6品	7品	8品	9品
②催事・イベントへの出店支援	新規	5回	5回	5回	5回	5回

(4) 事業内容

①「瀬戸のおすそわけギフト」事業展開(新規)

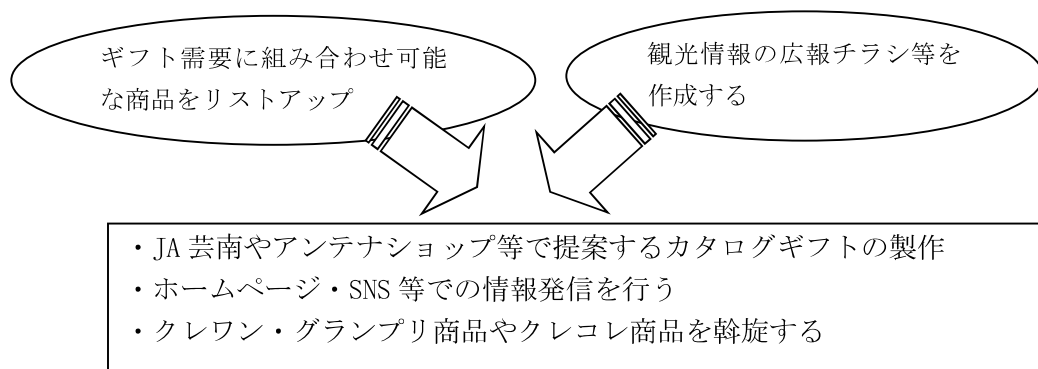
クレワン・グランプリ商品をギフト化し、カタログにして、量販店や通販サイトへ紹介する。また、当会のウェブサイト上でも期間限定で情報発信する。

目標としては、毎年認定商品を1品ずつ増加させ、呉市内を中心とした特産品の取り扱い店舗で斡旋する。

将来的には、グランプリ商品以外のギフト商品にも波及させ、「瀬戸のおすそわ

け」支援制度【図.5】のとおり、通販などで販路開拓が可能な商品候補を選定し、ギフトシーズンに観光情報と合わせて広報・PR活動を行うことで、「もの」と「ひと」の流れを双方向に図る。

【図.5】瀬戸のおすそわけ・ギフト支援制度

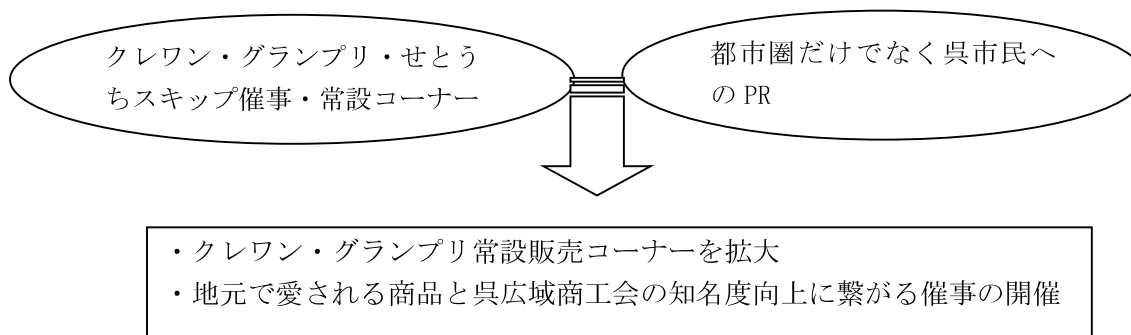


②地元で愛される商品づくりのため催事や常設のコーナーの拡大（新規）

呉広域商工会地域内にある主要観光施設と連携し、クレワン・グランプリの常設コーナーを拡大していく。また、地元量販店等の催事や地域イベントへの参加者・出品数を増やし、呉市民が接する機会の拡大により、地元で愛される「せとうち skip 商品」「呉広域商工会」を形成していく。

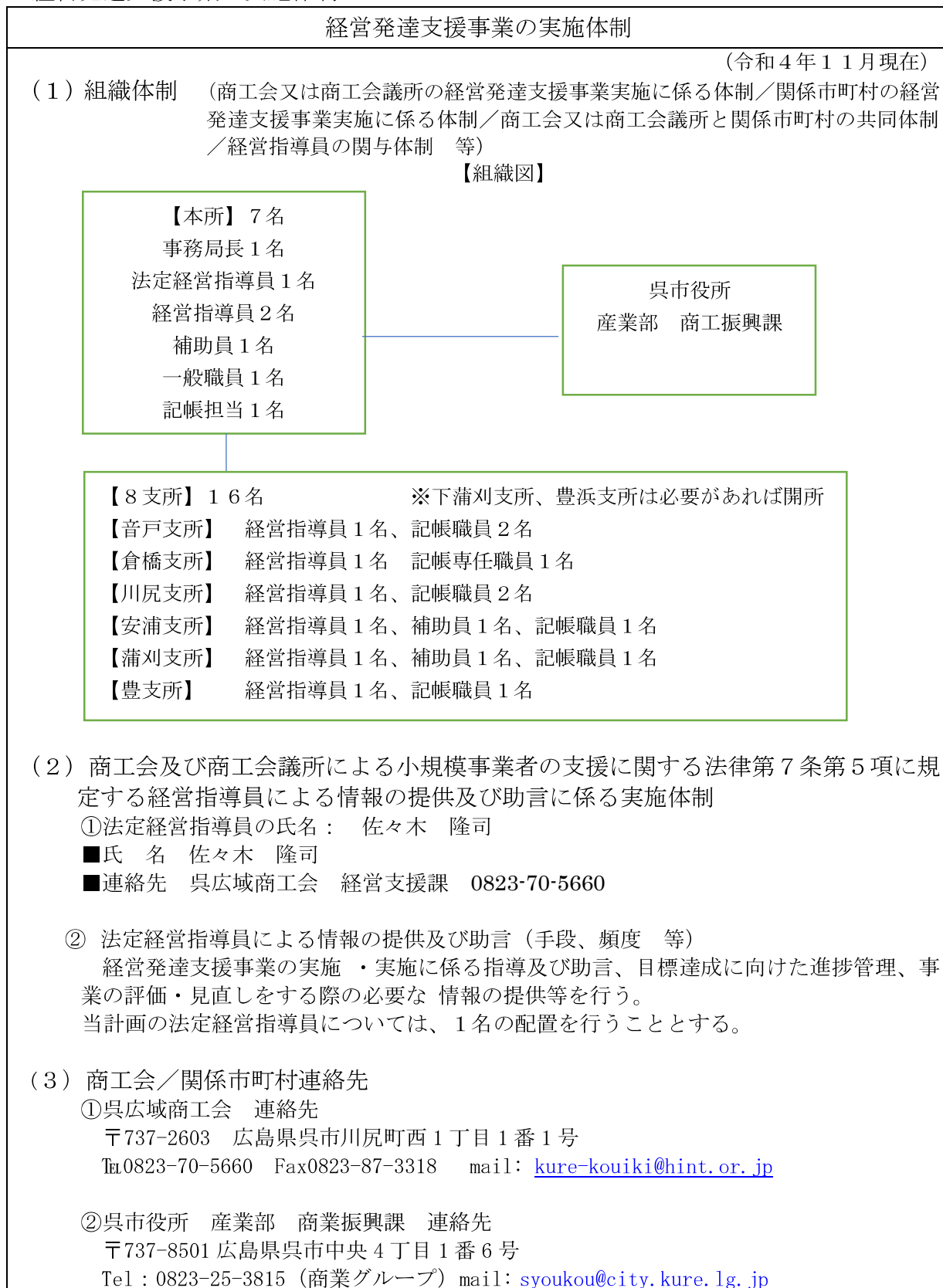
過去に行った百貨店での催事の経験を踏まえ、現在の事業者や消費者のニーズを把握し、催事の目的・ターゲットを明確にした企画により、地域活性化に繋げていく。

【図.6】「クレワン・グランプリ・せとうちスキップ催事」



(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 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 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

(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
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

(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)

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	
該当なし	
連携して実施する事業の内容	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	