

# 経営発達支援計画事業評価

広島県央商工会

## 第1. 経営発達支援計画に基づく事業に係る評価

### 1. 経営発達支援計画の事業目標

経営発達支援事業の5つのポイント

- (1) 交流人口増加（地域全体を一つのテーマパークと見做した体験型観光PR）
- (2) ブランド商品開発の取組み（県央3町の特色を生かしたブランド商品の開発）
- (3) 観光メニュー開発の取組み（着地型体験観光 + 滞在型観光の商品企画による客単価の拡大）
- (4) 外貨獲得の取組み（外貨獲得のための仕組みづくり）
- (5) 小規模事業者維持のための取組み（事業計画に基づく持続的経営の浸透）  
を着実に実施することにより、当地域の経済活性化と小規模事業者の持続的発展を実現する。

### 2. 平成28年度における目標に対する評価

- (1) 交流人口増加の取組み
- (2) ブランド商品開発の取組み
- (3) 観光メニュー開発の取組み
- (4) 外貨獲得の取組み

#### （取組み内容）

【個別項目(6) 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事】で取組んだ。(ワーキング委員会)

- ① 新商品の開発支援
- ② 体験観光ルートの設定
- ③ 販路開拓支援

#### （成果）

ワーキング委員会を設置して、新商品開発、体験観光ルート設定、販路開拓支援に取り組み、新たな需要開拓に向けた基盤づくりが出来た。新商品開発事業に取り組んだ事業所商品のテストマーケティングの場として、独自展示会「現地体験&マルシェ」の開催を来年度の事業内容に盛り込んだ。

#### ① 新商品の開発支援

- ・ 専門家派遣によるフォローアップを実施し「西条柿の柿レーヌ」をブラッシュアップすることが出来た。
- ・ ホームページ（ひろしまけんおう はっけんおうこく）で既存の県央ブランド商品の紹介を行った。

#### ② 体験観光ルートの設定

女性にお勤めコース、家族向けコース、スローライフコースの3コースを設置した。

#### ③ 販路開拓支援

ホームページ（ひろしまけんおう はっけんおうこく）の作成による情報発信ができた。

#### 掲載した情報

- ・ けんおうとは・マルシェ・けんおう体験・ぶらんど・お知らせ、イベント・ブログ、体験レポート・お問合せ

#### （課題と対応）

体験観光ルート3コースの設定とホームページの開設を行い、ブランド商品開発、観光メニュー開発は目標を達成したが、観光ルート設定・ホームページ開設が2月で周知が十分に出来ていないため、交流人口の増加、外貨獲得の取組には至っていない。そのため、2年目ではホームページの有効な活用（改良・拡充）、Facebookの開設、SNSによる積極的な情報発信、独自展示会「現地体験&マルシェ」を開催して、交流人口の増加を図る。

### (5) 小規模事業者維持のための取組み

#### (取組み内容)

【個別項目(1)～(5)】の事業を取組んだ。

- ①地域の経済動向調査
- ②経営状況分析のアンケート
- ③需要動向調査
- ④経営状況分析・事業計画策定セミナー
- ⑤経営計画策定支援

#### (成果)

小規模事業者維持のためには経営計画の策定が重要であり、そのため基礎的資料となる地域経済動向調査(事業所の決算データ・統計資料)、需要動向調査(地域内一般消費者10地区自治協議会・観光需要動向・道の駅等)を実施し、整理分析して報告書に纏めた。また、経営状況分析アンケートを実施し経営状況分析・事業計画策定セミナーに繋げ、経営計画策定支援(個別フォローアップ)を行い、ものづくり補助金申請1社、持続化補助金申請10社のうち7社が採択を受けることができた。

#### (課題と対応)

管内の小規模事業者のうち、52事業者に対して経営計画策定支援を行い、事業計画を作成したが簡易なものから融資相談、決算時、持続化補助金等で一過性の経営計画の作成が多かった。そのため、経営計画に基づく経営の重要性を啓蒙し、継続的な経営計画の作成、見直しが行える事業所の育成を念頭に、経営状況分析セミナー、経営計画策定支援、策定後フォローアップを行っていく。

## 3. 個別項目の評価

### (1) 地域の経済動向調査に関すること

広島県央商工会が確定申告を支援している事業所の決算資料(平成26年度170事業所)より毎年業種ごとに売上高・営業利益等を調査するとともに広島県経済動向調査資料、東広島市統計調査資料、全国連中小企業景況調査資料を整理分析し、当該地域の経済動向を報告書として取りまとめた。

#### (取組み内容)

1. 事業所の決算資料より2期分の売上高・経常利益・付加価値額等を調査し県央地域の中小企業の状況を把握した。調査事業所数185社
2. 全国の動向は中小企業景況調査、広島県の動向は広島県経済動向調査資料、東広島市の動向は東広島市統計調査資料、東広島商工会議所調査資料をもとに整理分析し、当該地域の経済動向を報告書として取りまとめた。報告書1件、ダイジェスト版1件

#### (目標と実績)

調査名等	目標(調査件数回数)	実績
決算書による個別事業所調査	170事業所/年	185事業所/年
広島県経済動向調査	1回/年	1回/年
全国連中小企業景況調査	4回/年	1回/年
東広島市統計調査	1回/年	1回/年

#### (課題と対応)

報告書の完成が2月末となり、調査を行いながらセミナー・事業計画策定を同時に行うため、調査報告書はできたが、タイムラグがあり利用して成果を得るのは難しかった。2年目は早期に調査事業に着手し報告者の取り纏め、経営計画策定支援に活用していく。

全国連中小企業景況調査では、来年度より10事業所の調査を実施する予定である。



## (2) 経営状況の分析に関すること

小売事業所、飲食宿泊事業所、サービス事業所のうちから過去の指導実績から経営状況分析が必要とする事業所を40社選定してアンケート調査を実施した。分析整理した報告書を経営分析セミナーで活用し自社の抱える経営課題の明確化を行うとともに、経営状況の分析が不十分な事業所へは、専門家派遣を実施してフォローアップを行い事業計画策定セミナーに繋げた。

### (取組み内容)

1. 経営状況分析（経営状況アンケート）1回（H28.10.31～11.4） 参加者 17社  
小売事業所、飲食宿泊事業所、サービス事業所 40社
2. 経営分析セミナー（2回開催）（H28.11.21,22）  
事業者が客観的に自社の課題を見つめ直すための意識改革を図ることを目的に経営分析の意義、手法等に関するセミナーを開催した。
  - ・広島県央商工会地域の経営環境状況について
  - ・経営分析と財務分析の正しい理解
  - ・小規模事業者持続化補助金・ものづくり補助金とは採択、承認のための書類作成のポイント

### (目標と実績)

内容	現状	28年度 目標	28年度 実績	29年度 目標	30年度 目標
アンケート調査	0社	40社	40社	45社	50社
経営分析	14社	30社	17社	35社	40社
経営分析セミナー開催	1回	2回	2回	3回	3回

### (課題と対応)

広島県央商工管内の小売事業所、飲食宿泊事業所、サービス事業所の中から40社を選定して経営状況アンケート調査を行い報告書にまとめたが、調査事業所への報告書のフィードバックが不十分で、目標を達成することができなかった。そのため、経営状況分析セミナーへの参加を想定してアンケート対象事業所を選定し、セミナー開催前に報告書の内容をフィードバックしセミナーへの参加を促す。

## (3) 事業計画策定支援に関すること

本事業では、事業者の経営課題の解決を効果的かつ計画的に実行するために、経営計画策定支援事業に取り組んだ。経営分析の実施により抽出した経営課題を克服するための経営ビジョンや数値目標を設定・文書化するために、事業計画策定セミナーを開催し個別フォローアップを活用して伴走型の指導・助言を行い、事業計画の策定支援を行った。

### (取組み内容)

1. 事業計画策定セミナー2回（H28.4.8、H28.12.6）参加者 延べ21名  
個別相談会4回（H28.4.21、25、27、5.10） 参加者 延べ11名
2. 専門家派遣による個別フォローアップ（H28.11.30～29.2.14）  
事業所の計画について進捗状況を定期的に検証し、必要に応じて専門家派遣を行い、事業計画策定及び持続化補助金、ものづくり補助金の申請書作成の個別フォローアップを実施した。  
派遣回数：16回（15事業所、延べ40事業所）
3. 経営計画書の作成支援
  - ・金融相談からの事業計画策定を支援した事業者数（マル経・普通） 18社
  - ・小規模事業者持続化補助金から事業計画策定を支援した事業者数 27社
  - ・ものづくり補助金から事業計画策定を支援した事業者数 2社
  - ・経営審査支援から事業計画策定を支援した事業者数 5社

(目標と実績)

事業内容	現状	28年度 目標	28年度 実績	29年度 目標	30年度 目標
セミナー・説明会開催回数	1回	1回	6回	2回	2回
事業計画に関する個別相談件数	21件	25件	52件	30件	40件
事業計画策定事業者数	14社	20社	52社	25社	30社

(目標と実績)

支援内容	現状	28年度 目標	28年度 実績	29年度 目標	30年度 目標
事業継承相談件数	2件	5件	1件	7件	10件
経営革新支援者数	0社	3社	1件	3社	3社
創業支援者数	0社	1社	2件	2社	3社

(課題と対応)

1. 事業計画策定は、専門家派遣個別フォローアップにより持続化補助金等の申請書作成支援で成果を上げることができたが、経営計画に基づく経営の必要性を認識して経営計画を策定した事業者はまだ少ない。そのため、巡回訪問をよりきめ細かく計画的に実施し、事業者の実態把握と啓蒙に努め事業者の発掘を行う。
2. 経営者の高齢化と廃業の増加で、事業承継・創業支援が重要な課題となっており、事業承継・創業セミナーを開催する。公式ホームページやメディアを活用して広報を積極的に行い、セミナーへの参加を促し、事業承継や創業の促進を図る。

(4) 事業計画策定後の実施支援に関すること

持続化補助金申請等で事業計画を策定した事業計画の着実な実行による事業者の成長を図るため、フォローアップ等の伴走型支援を行う。計画の進捗状況を四半期ごとに検証し、必要に沿う要因分析等を行い、対処策や計画の見直しなどを講ずる。策定した事業計画の経過や成果を事業者と共に検証・認識することで事業者の維持・発展に寄与した。

(取組み内容)

事業計画策定事業所に四半期ごとに巡回訪問を行い、事業の進捗状況の確認を行う。計画の実施にあたっては、必要に応じて「ミラサポを通じた専門家派遣」「よろず支援拠点」等を活用し、着実な実施方法を講じた。

ミラサポ専門家派遣	19回 (9事業所)
よろず支援拠点出張相談	1回 (3事業所)
エキスパート専門家派遣	1回 (1事業所)

(目標)

事業内容	現状	28年度 目標	28年度 実績	29年度 目標	30年度 目標
事業計画策定事業者巡回訪問回数	30回	80回	83回	100回	120回
フォローアップ事業者数	14件	20件	52件	25件	30件



(課題と対応)

経営計画策定後のフォローアップは、公庫のマル経・普通貸付融資や持続化補助金申請で事業計画書を策定した事業者を中心に巡回・窓口指導時に資金繰りや計画の進捗状況について検証を行った。事業者によって訪問回数に大きな偏りがあり、計画的なフォローアップを行うとともに、必要に応じて「ミラサボ」および「よろず支援拠点」の活用を図る。

(5)需要動向調査に関すること

(地域内一般消費者需要動向調査)

東広島市において平成 27 年度に商業実態調査が実施され報告書が纏められているので、本年度はこの商業実態調査報告書のデータを活用するとともに、地元住民自治協議会等の協力を得て、河内・豊栄・福富の各地域から 10 カ所の地区を選定して、サンプリングによるヒアリング調査を行い、需要動向に関する情報を入手した。

(取組み内容)

平成 27 年度東広島市商業実態調査を参考に河内(4)・豊栄(3)・福富(3)の 10 カ所の自治協議会にヒアリング調査を実施し、県央地域の商業実態を分析整理し報告書にまとめた。

(観光客需要動向調査)

観光客需要動向調査を行い、地域内へ来訪する観光客の行動を把握し、観光客需要動向を分析整理し報告書にまとめた。

(取組み内容)

地域内の主要観光施設である道の駅「湖畔の里 福富」、こうち寄りん菜屋において、訪問者へアンケート調査を実施し、観光客の属性、県央地域観光の内容、地区別の来訪者、購入するお土産について分析整理し報告書にまとめた。調査サンプル数 106 件

(目標)

支援内容	現状	28 年度 目標	28 年度 実績	29 年度目 標	30 年度 目標
一般消費者需要動向調査	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回
観光客需要動向調査	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(課題と対応)

1. 地元住民自治協議会のヒアリングから整理できた事業者への要望や地域の課題解決の中に、ビジネスチャンスがないか、2 年目で事業者への報告会と事業者へのアンケート調査を行い、事業者の事業計画作成に活用する。
2. 観光客需要動向調査報告書のとりまとめが 2 月でデータの活用はできていない。体験事業所等に観光客の属性、県央地域観光の内容、地区別の来訪者、購入するお土産について、情報をフィードバックして商品開発やサービスの向上に活用する。

(6)新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

当地域では地元資源を活かし、小規模事業者や地元活動団体が特産品開発を行い、全国展開事業、展示商談会等への参画に取り組んできた。しかしながら販売量、知名度共に県外進出するまでには至っていない。

本事業では、ワーキング委員会設置・運営による新商品の開発支援と販路開拓支援を一貫して行うとともに、新規に獲得した観光客の効果が広く地域内事業所に浸透するようサイネージ（タッチパネル端末）やホームページの制作により既存事業所の PR 活動と情報の発信を行った。

### (取組み内容)

1. ワーキング委員会、特産品開発部会、体験観光ルート部会を設置して、新商品開発支援、体験観光ルートの設定、販路開拓支援（ホームページ作成による情報発信）に取り組んだ。
  - ・ワーキング委員会の開催4回
  - ・体験観光ルート部会の開催1回
  - ・特産品開発部会の開催1回
2. 新商品開発支援
  - ・既存商品のブラッシュアップ1件（西条柿の柿レーヌ）
  - ・ホームページで既存の県央ブランド商品の紹介を行う。（26商品）
  - ・専門家派遣によるフォローアップ 派遣回数9回（延べ14事業所）
3. 体験観光ルートの設定
  - ・ものづくり体験、収穫体験など、新たな観光メニューの開発と既存地域内事業所を巡る長時間の着地型・滞在型観光ルートの開発を行う。  
3コースの設定①女性にお勧めコース、②家族向けコース、③スローライフコース
4. 販路開拓支援
  - ・ホームページを制作して、本事業で開発した「ものづくり体験、収穫体験など、新たな観光メニュー」、「既存地域内事業所を巡る長時間の着地型・滞在型観光ルート」と「県央ブランド」商品等の情報発信を行い、入込み観光客増加と事業者の売上増加に繋げる。
  - ・新規に獲得した観光客の効果が広く地域内事業所に浸透するようサイネージ（タッチパネル端末）に事業所の登録を行った。新規登録事業所数 8社

### (目標)

支援内容	現状	28年度 目標	28年度 実績	29年度 目標	30年度 目標
特産品開発件数	0件	1件	1件	2件	2件
観光ルート開発件数	0件	2件	3件	3件	3件
マッチングフェア出展者数	1社	5社	4社	8社	8社
サイネージ登録事業者数	33社	40社	41社	50社	60社

### (課題と対応)

昨年度に引き続きワーキング委員会を設置し、新商品開発・販路開拓支援を行う。昨年度は、地域内特産品の情報収集、販路開拓の方向性が中心であったが、2年目は、個社支援に重点を置き事業を推進する。（昨年度に検討を行った販路開拓の手段としての新商品、ブラッシュアップした既存商品、体験観光メニューのテストマーケティングの場として独自の展示会「現地体験&マルシェ」の開催を柱に事前・事後支援を行う）

### (7) 地域経済の活性化に資する取り組み

広島県央経済活性化協議会で、10年先のあるべき姿を目指して、地域の将来ビジョンと魅力再発見をテーマに意見交換を行い、ワーキング委員会（特産品開発部会、体験観光ルート部会）に提言して、小規模事業者の維持・発展が可能な土壌作りを行う。

### (取組み内容)

広島県央経済活性化協議会の開催 2回

3年先の目指す町のキーワードは「地域愛着」「巻き込む」（やる気のある人・地域住民・学生）  
「テーマの明確化」「継続」である。

3年先のあるべき町の姿として「地域住民と一体となり地域に愛着と誇りを持ち、楽しい魅力的な町」を目指していくことが提言された。



(課題と対応)

「地域愛着」「巻き込む」(やる気のある人・地域住民・学生)「テーマの明確化」「継続」のキーワードから、商工会が取り組む「発達支援計画」に地域の人を如何に巻き込んでいくかである。地域振興懇談会等を開催するなどして、会員や地域にこの事業の浸透を図る。

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み

(8) 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関する事

当商工会が所属する中央ブロック商工会職員協議会(年1回)、日本政策金融公庫尾道支店管内の経営指導員が参加し開催される「マル経協議会」(年2回)で経営支援事例、支援ノウハウ、支援の問題点・解決方法等について意見交換と情報共有を行い支援能力の向上に繋げた。

(取組み内容)

1. 日本政策金融公庫とのマル経協議会(2回)及び金融懇談会(1回)で管内の景況、融資制度、支援ノウハウについて意見交換を行った。
2. 中央ブロック商工会職員協議会経営指導員部会で、経営発達支援計画の実施状況や事業の進め方について意見交換を行った。

(課題と対応)

1. 日本政策金融公庫との懇談会に加え、地元金融機関との懇談会を開催して連携を図り、小規模事業者に対する円滑な金融支援を図る。
2. 中央ブロック商工会職員協議会経営指導員部会、特に東広島市内の商工会とは情報交換を行い、伴走型小規模事業者支援推進事業での支援ノウハウの習得を図る。

(9) 経営指導員等の資質向上等に関する事

広島県商工会連合会が主催する小規模事業者支援に関するセミナーに支援能力の向上のために、職員全員が参加する。

小規模事業者支援に関して(毎月1回)指導員会議を開く。会議の内容については、他の職員にも情報を共有し、小規模事業者支援について全員で検討する。各専門家に同行し、そこから得た実践的知識については他職員にも必ずフィードバックし、不足している知識については、内部でさらに研修を実施する。

商工会内で開催する外部専門家によるセミナーの開催後には、職員間でセミナー内容をどのように実践に活かせるか協議し、指導力向上に役立てる。

(組織として情報を共有する仕組み)

全職員会議を毎月1回開催し、経営発達支援計画に関する取り組み状況について情報を共有し、組織全体で取り組む体制を構築する。

(取組み内容)

1. 広島県商工会連合会が開催する研修会
  - ・ 事務局長研修会
  - ・ 商工会マネジメント能力向上研修会
  - ・ 相談能力向上研修会
  - ・ 新任課長研修会
  - ・ 経営指導員 専門スタッフ研修、経営革新支援研修会
  - ・ 指導職員 基本能力研修会
2. 中小企業大学校が開催する研修会
3. 中小企業基盤整備機構のサポート事業を活用した金融勉強会
4. 専門家派遣で専門家に同行しOJTによる支援能力の向上を図った。
5. 毎月1回の職員会議の開催、経営指導員会議を適宜開催して情報の共有を図った。

(課題と対応)

1. 平成29年4月より本支所を統合して、職員全員が一箇所に集まるので、さらに職員間の連携を強化し組織一体となった支援体制を構築する。

2. 研修会への参加による資質の向上、習得したノウハウの共有化を図る。

(10) 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

事務局長・経営指導員において事業の実施過程・成果・問題点等について自己評価表を作成し、この評価表を基に、事業評価委員会の評価を受け、商工会理事会承認後、総代会（5月）へ報告する。毎年、経営発達支援事業の実施状況・成果については、商工会報・商工会ホームページに掲載し周知する。（6月）

（取組み内容）

1. 事業評価委員会の開催 2回（H28.10.27、H29.3.6）
2. 商工会報・商工会ホームページへ掲載（経営発達支援事業の実施状況・成果）する。（6月）

（課題と対応）

事業毎にいつからどう取り組むのかスケジュール表（フローチャート）を自己評価表と併せて作成する。計画・スケジュールの見える化を行い全職員でチェックできる体制を作る。



