

様式第3（第7条関係）

経営発達支援計画に係る認定申請書

令和5年11月6日

経済産業大臣 殿

住 所 広島県東広島市河内町中河内 1235-2
名称及び代表者の氏名 会長 乗越 耕司

住 所 広島県東広島市西条栄町 8 番 29 号
名称及び代表者の氏名 市長 高垣 廣徳

商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第1項の規定に基づき、別紙の計画について認定を受けたいので申請します。

（備考）

- 1 申請者名は、経営発達支援計画を共同して作成する全ての商工会又は商工会議所及び関係市町村の住所、名称及び代表者の氏名を記載すること。
- 2 用紙の大きさは、日本産業規格A4とすること。

認定を受けようとする計画に係る情報の提供及び助言を行う商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員の氏名：村井 清宗

(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東広島市（河内・豊栄・福富地区）の概要及び現状

・管内の概要

広島県央商工会が管轄する地域は、広島県のほぼ中央部に位置する東広島市の北部3町（福富町、豊栄町、河内町）である。東広島市は人口190,243人（令和5年7月31日現在）、面積635平方kmを有する都市で、広島大学など4校の大学が立地する賀茂学園都市や広島サイエンスパークに試験研究機関が集積するなど、都市基盤・産業基盤が整ったなか現在も人口増加を続けている都市である。

一方、東広島市の北東部に位置する広島県央商工会地域（福富町、豊栄町、河内町）は、平成17年（2005年）の市町村合併により東広島市の一部となったが人口減少が顕著な地域である。当地域は前述のとおり、福富町、豊栄町、河内町の3つの地域があり、それぞれに次のような特性がある。



<福富地域>

福富地域は、福富ダムや道の駅「湖畔の里福富」の立地により、地域の核となる拠点が形成されており、周囲を山林に取り囲まれた豊かな自然の中で集落が点在している。域内では体験型農園などが営まれ、エゴマなどの特産品が生産されている。近年、特産品を取り扱う店舗が増え、周辺地域から人を引き付ける魅力的な地域となっている。

<豊栄地域>

豊栄地域は、東広島市の最北端に位置し、オオサンショウウオの生息地としても知られ豊かな自然に恵まれた地域である。安芸・備後地域の接点となる広島県の中央に位置することから、古くから交通の要衝となっている。周囲を山林に囲まれた田園風景の中に集落が点在し、農業を中心に体験型農園や牧場が営まれている。

<河内地域>

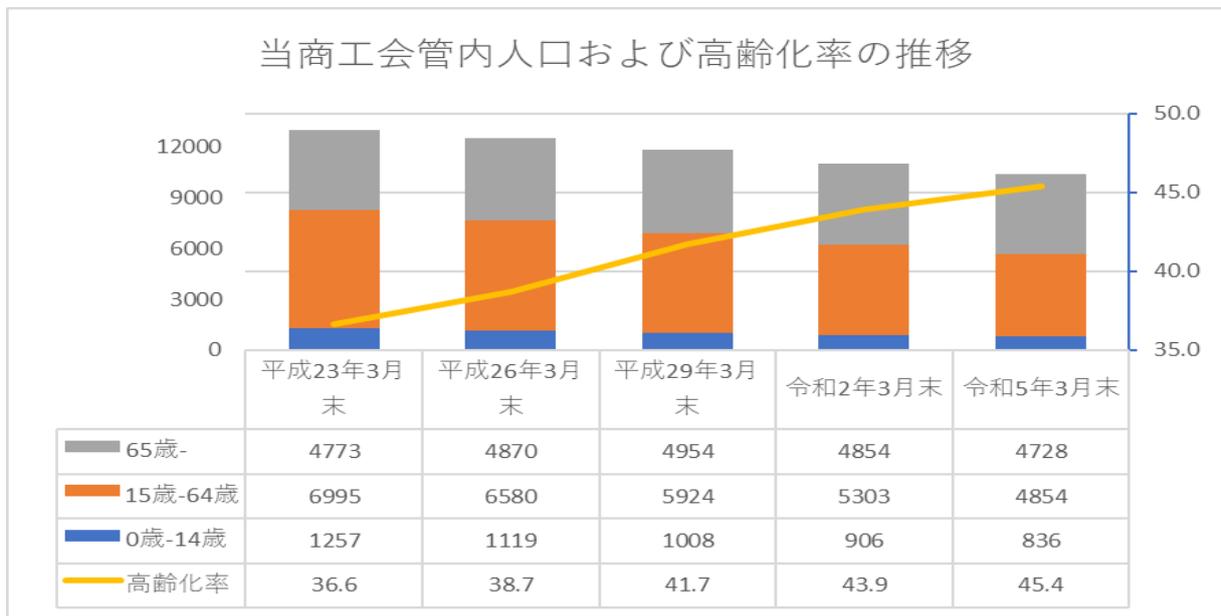
河内地域は、東西にJR山陽本線（入野駅、河内駅）が横断し、山陽自動車道の河内ICがあるほか広島空港へも近接するなど、交通アクセスに恵まれた地域である。沼田川（ぬたがわ）とその支流沿いに広がる平野部や北部地域には集落が点在し、田園風景が広がる。南部地域では、大規模な工業団地や住宅団地などが整備されている。

福富地域・豊栄地域・河内地域のいずれにも共通する特性は、管内人口の減少、高齢化・空き家の増加が続いている事である。雇用の場が少なく若い世代が流出し、地域活動の担い手不足や地域の支え合いの力が弱まっていることへの対応が課題である。

(表1) 管内の人口・世帯数・高齢化率の推移

年	管内人口	減少率	世帯数	高齢化率
平成23年3月末	13,025人 (183,467人)		5,224	36.6% (22.4%)
平成26年3月末	12,569人 (183,382人)	4.0%	5,260	38.9% (24.2%)
平成29年3月末	11,886人 (185,147人)	4.9%	5,227	41.1% (26.1%)
令和2年3月末	11,063人 (188,465人)	6.9%	5,132	43.8% (24.1%)
令和5年3月末	10,418人 (189,735人)	5.8%	5,033	45.3% (24.7%)

※管内の人口・世帯数・高齢化率の推移 ※ () は東広島全体の数値



・管内の産業

管内商工業者数は経済センサス基礎調査によると、465者で平成30年と比較すると14%減少している。当地域は域内年齢人口分布に比例し事業者においても高齢者が多く、高齢による廃業が相次いでいる。会員数が多い卸小売業・サービス業（理・美容業）では人口減少による購買力の低下やモータリーゼーションの加速により、遠方への買い物に出かける層が増加したことや、ECサイトの普及等を原因とする減少が顕著に現れる。域内に点在する商店街の運営は、経営者の高齢化や後継者不足等もあり存続自体も危ぶまれている。他業種においても事業主の高齢化が進んでおり、事業継続に多くの不安が残る状況である。一方、減少の一途を辿る業種が多い中、飲食事業者の増加が見受けられる。これは、一度廃業された居抜き物件を利用しリニューアルオープンした事業所や古民家の空き家を改装し、カフェを開業される事業者が増えているためである。また東広島市では、空き家バンクや定住サポート支援などといった移住創業者に対する支援が手厚く、広島市や関東地方から移住し地域内で創業する事業者も増えつつある。

(表2) 管内の商工業者数及び会員事業所の業種内訳

	商工業者数	小規模事業者数	会員事業者数							合計
			建設業	製造業	卸小売業	飲食業	宿泊業	サービス業	その他	
平成25年4月	665	488	90	66	107	24	2	112	6	390
平成30年4月	539	455	79	57	89	18	1	87	12	344
令和5年4月	465	422	74	51	74	28	1	50	40	318
対平成25年4月比	69.1%	86.4%	82.2%	83.6%	69.1%	116%	50%	44.6%	666%	81.5%

(出所:商工会実態調査・商工会便覧)

・観光メニューの開発の取り組み

第1期及び、第2期経営発達支援事業の取り組みの中で、交流人口の増加を目指し、地域内消費を喚起するため、モノづくり体験・収穫体験・地域内事業所をめぐることが出来る体験コースを設定し、当会ホームページ「ひろしま県央発見王国」にてPRを行った。また、起伏の激しい地形はサイクリストのトレーニングに適した地形であり、自転車関連法人の協力を得て、福富、豊栄、河内の3つの町にそれぞれサイクリングコースを設置した。管内事業所に対しては、「ひろしまサイクルおもてなしスポット」として駐輪スペースの無料提供、トイレの無料利用、飲料水の提供もしくは飲料の販売(自動販売機の設置を含む)、周辺情報の提供の環境整備を進めた。

・特産品

当会地域内には代表する新名物「広島へそ丼」がある。「へそ丼」は、広島県のだ真ん中『へその町』として親しまれてきた東広島市豊栄町で、それに因んだご当地丼として生まれた。「この町らしく、地元の特産品を取り入れた名物を」がスローガンである。丼の真ん中には「へそ」に見立てた卵黄がツヤツヤと輝き、地元の特産品が味わいを引き立てている。今では豊栄町にとどまらず、県央を擁する東広島市全体の名物料理として定着している。地産品が入った食べるラー油、青ネギ、醤油以外は、提供する飲食店のオリジナルのメニューとしている。アレンジは無限大で、提供するお店の個性が出るのも魅力の一つとなっている。現在、福富町、豊栄町、河内町の3町を中心に東広島市内の12店舗で提供されている。



令和5年5月20日から3日間の日程で開催されたG7広島サミットでは、各国の報道関係者が集まる国際メディアセンターで朝食として提供された。商工会ではアピール用に広島へそ丼の英語版パンフレットを作成した。今後、需要が高まると予想されるインバウンドにも対応する。

②課題

当地域は前述のとおり、人口減少の流れが止まらず、それに伴い過疎化・少子高齢化が顕著に表れており地域にコミュニティの維持をはじめ、買い物や医療などの基礎的な生活維持が徐々に厳しくなりつつある。東広島市中心地区である西条地域には、ロードサイド型の大型店舗がひしめき合っており、当会地域から30分から40分で移動できるため、地域内での消費機会減少の要因となっている。地域外からの交流人口を増やし、「外から資金を呼び込む力」を向上させることを持続化させ、今後、広島県内外の域外市場に向けた販路拡大支援が必要となってくる。また、若い世代を中心とした人材が不足しており、事業所が生産能力を高めたくても高めることの出来ない状況になっている。情報資源が乏しい傾向にある小規模事業者のDX推進に取り組み、オートメーション化等による生産性の向上を目指していく必要がある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①中長期的ビジョン（10年程度の期間を見据えて）

これまで当地域の生活環境を主体となって支えてきたのは小規模事業者であり、今後も地域の環境やコミュニティを維持し、雇用を守りつつ、更なる地域経済の活性化を実現していくためにも、小規模事業者の持続的発展は不可欠であると言える。しかしながら、地域内の小規模事業者を取り巻く環境は新型コロナウイルス感染症が落ち着いたものの、円相場は近年類を見ない程の円安水準となり、原油をはじめとしたエネルギー価格、物価の高騰など大きな影響を及ぼしている。

様々な経営環境に対応できるよう伴走支援を行い、個々の経営基盤強化と経営力向上を図り「儲かる企業」を増加させることにより活力ある地域を創る。創業・事業承継支援を強化し、小規模事業者の活力維持を図ることで、小規模事業者が持続的に発展できる地域を目指す。

②第五次東広島市総合計画との連動性・整合性

東広島市は「東広島市第五次総合計画」（2020年度～2030年度）のなかで掲げている「まちづくり大綱」において以下のとおり謳っている。

- ①仕事づくり：知的財産と産業力で多様な仕事生まれるまち
- ②暮らしづくり：自然と利便性が共存する魅力的な暮らしのあるまち
- ③人づくり：誰もが夢を持って成長し活躍できるまち
- ④活力づくり：学術研究機能や多様な人材の交流から新たな活力が湧き出すまち
- ⑤自助・互助・共助・公助によって安心した生活を送れるまち

特に、①仕事づくりの2番目に「中小企業等の活力強化」において、「中小企業等を取り巻く環境変化に対し、専門家による経営相談機能の強化や各種支援を実行することにより、地域経済を支える中小企業等の経営改善を図る。」ことを施策の将来像としている。当会においても、専門家の派遣制度や中小企業等の支援策実績があり、東広島市が目指す将来像に寄与できると考えられる。

その中で、各地域共通の取り組みとして、事業者に向けてAIやIoT導入支援を実施しDXによる産業イノベーションの創出を図る。一方、人材面においては人手不足が年々深刻化し、今以上に業績を伸ばすのが難しい状況となるなか、対策として最先端のデジタル技術を活用した「生産性の向上」や「省人力化」に取り組むことにより、特に人材確保が難しい小規模事業者に向けての課題解決に繋げていく。

③広島県中央商工会の役割

当会は、経営改善普及事業の一環である「労務・税務・金融」など基礎的支援業務をメインに、巡回窓口指導や各種セミナーを行い商工業者のニーズに応えてきた。しかし、近年においては商工業者にとって経営環境が激しく変化していく中で小規模事業者が当会に求める支援ニーズも多岐にわたってきている。当会では、商工会事務局内の委託団体事務の見直しや、イベントの縮小などを進め、経営支援に注力できる体制を整えてきた。商工会として目指すべき目標は、事業者の持続的発展を通じた個者支援である。事業者の潜在能力を最大限に発揮するため、経営指導員をはじめとする商工会職員はこれまで以上に「傾聴と対話」に努めていくことが必要である。商工会職員の資質の向上、専門家の活用や国・広島県・東広島市の各種施策を有効に活用し、様々な環境変化に対応していくなかで、事業者自身が地に足がついた経営を行うことが出来るよう伴走型支援に力を注いでいく。

(3) 経営発達支援事業の目標

①小規模事業者が自立的で持続的な発展が出来るための伴走支援

これまでは経営指導という名目において、いわば「～するべきである」という指示的な支援が大勢を占めていたのではないかとこの反省の基、傾聴を基本姿勢とした膝を交えた対話を重視

し、事業者自身が経営を行うにあたって何を目指していくかを踏まえた支援を行っていく。社会環境が激変するなか、事業者自身だけでは気づきえない強みや弱みについて伴走支援を実践することで再確認することにより、課題解決については自力での持続的な発展に繋げていく。

②DXを活用した経営課題の解決、販路拡大による売上の創出

人口が急激に減少する社会が本格化しつつあるなか、殆どの業種で今までにない消費動向や顧客ターゲット層の変化に対応していくことで、販路拡大及び新規の売上を創出する必要性に迫られている。これらの課題に対して、人手や経費を割くことのできない小規模事業者にとってDX（デジタルトランスフォーメーション）は、活用方法によっては低コストで効果を最大化出来る手段にもなり得るスキームである。日進月歩で進化する技術やツールに対して、支援者である我々商工会職員自身も当事者として取り組んでいく必要がある。リスキングで得た知識やノウハウを、支援活動に十二分に投入できるよう取り組んでいく。

③地域資源・地域ブランドを活用した交流人口の増加

商工会管内への交流人口の促進は、資金の流入のみならずひいては人的資源の流入にも繋がる事が期待される。魅力ある地域資源や地域産品を効果的に活用する手段として、地域ブランドの制度設計・運用を行ってきた。行政や地域各団体と連携を図りつつ、付加価値を創造しながら域外に向けての情報発信を行っていく。地域に根差した小規模事業者の提供するサービス・商品を、交流人口の増加を促すことで売上増を図り、加えてU・Iターンを希望する移住者に向けての創業支援についても、東広島市と連携し施策等を活用しながら積極的に取り組んでいく。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

東広島市の「東広島市第五次総合計画」と当商工会の「地域の現状及び課題」、「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ、前述の1. (3)に掲げた目標を達成するため、下記のとおり実施方針を定める。

①小規模事業者が自立的で持続的な発展が出来るための伴走支援

本来、事業計画は自社の安定した持続的な経営を行っていくために、非常に重要な道程となり得るはずである。しかし、このことを意識して作成された事業計画書は殆どないといっても過言ではなく、経営指導員と事業者を繋ぐツールとしても機能しているものは限られている。

事業計画書を実行力のあるものにするために、従前の財務諸表などから分析した表面的な経営分析だけでなく、事業者との傾聴をベースとした膝を交えた対話から得られる真の経営課題に迫る努力を意識し、内在する本質的な課題を落とし込んだ事業計画を年間18件策定するよう目指す。これを足掛かりに、将来的には事業所自身が自力での経営課題の設定から解決に向けての施策実行を内製化する、「自走力」の獲得を支援していく。

②DXを活用した経営課題の解決、販路拡大による売上の創出

新型コロナウイルス感染症の感染拡大終息後に続くウクライナ紛争や円安の影響による物価・原材料価格の高騰、インフレに対応するための最低賃金・人件費の上昇など、外部環境の急激な変化への対応を迫られている現状においてDX（デジタルトランスフォーメーション）による課題解決は、これからの伴走型支援を推進していく上において最大の武器となり得る要素を持っている。事業者に向けてはDXをテーマとしたセミナーを年1回開催することにより、情報発信ツールとしてSNS等の活用方法に関する情報提供、会計業務に関するクラウド化のみならず、Eコマースによる新たな販売チャネルの構築や業務フロー・生産ラインのシス

テム化などを推進していく。コストダウンに繋がる「ムリ・ムダ・ムラ」を取り除き、効率的な事業経営を進められる手段であるとの認識が持てるよう伴走的に支援を行っていく。

③地域資源・地域ブランドを活用した交流人口の増加

県央地域は自然に恵まれ、ハイシーズンには域内を訪れる人口は増加するが、効果的な地域資源との連携や訴求においては道半ばの状況にある。福富・豊栄・河内の旧3町における交流人口の増加は域内での消費行動に直結するものであり、道の駅等を基点とした観光ルートの設定・訴求は来訪者の流動性を高める上において非常に有効な手段である。商工会ホームページ等による事業者情報の発信やマップツールなども活用し、認知度の向上を図っていく。

併せて、東広島市域の商工団体として唯一独自の認定ブランドとして運用している「セントラルマルシェ・プライム認定制度」を域外に向けてのアピールツールとして、地に足の着いたものとなるよう現状を踏まえつつ有効に活用していく。

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】

事業所の多くは、マクロ的な経済状況や日本国内における景気動向についてニュースなどで漠然と感じ取り、そのイメージを基に日常の事業活動を行っている。地域経済においても、自社の売上動向や同業他社、仲間内での会話等の中から景況感を図っている状況である。ただし、昨今の目まぐるしく変化する経済環境や、これまであまり関係無いと思われてきた世界情勢から受ける地域経済への波及効果は、否応が無く感じざる負えないところまで差し迫っている。そのようななか、商工会から提供する効果的な動向調査情報は無く、経営支援の観点からは不十分なものであった。

【課題】

商工会から提供する情報について、より精度を高めていくためこれまで活用しきれていなかった「RESAS」（地域経済分析システム）やMieNa（市場情報評価ナビ）を活用し、各事業所における経営戦略・事業計画に資する資料の提供を行っていく。

(2) 目標

	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
①景気動向調査 （全国連）公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②地域の景気動向 （商工会）公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①景気動向分析

全国を対象に全国商工会連合会が実施する「小規模企業景気動向調査」及び、広島県下を対象に広島県商工会連合会が行う「広島県商工会地区中小企業景況調査」の分析結果を活用し、情報提供を行う。

〔調査方法〕全国商工会連合会及び広島県商工会連合会が調査分析したデータを収集する。

〔調査項目〕売上額、経常利益、設備投資状況、雇用関係 他

②地域の景気動向分析

管内エリアにおける人口推移データや消費動向データを活用・分析することで、地域特有の動

向を把握する。これらの情報を分かりやすく加工し情報提供を行う。

〔調査方法〕RESAS（地域経済分析システム）及び、Miena（市場情報評価ナビ）を活用し、地域経済動向の調査を行う。

〔調査項目〕人口動態、マーケット分析、消費分析（支出額・購買力）他

（4）調査結果の活用

①商工会報・商工会ホームページの活用

調査結果については、商工会員向けの「商工会報」に加え、管内地域商工業者向けには「広島県央商工会ホームページ」にて公表し、景気動向情報を入手しやすい環境を構築する。

②創業支援時、巡回時での活用

当商工会地域にて新規創業を計画している相談者に向けて、地域の景気動向等を情報提供する際に活用する。併せて経営指導員等が巡回する際に、経営支援を行っていく為のツールとして活用していく。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

【現状】

第二期経営発達支援計画にて実行した需要動向調査では、新商品開発の一環として商品コンセプトのブラッシュアップにおいて一定の効果を見出すことが出来た。ただ、調査後のフォローアップに関しての支援が不十分であったこともあり、結果として目に見えた形での成果が少ない状況であった。

【課題】

事業者の開発している商品のブラッシュアップだけではなく、新たなるニーズを踏まえたシーズ調査も必要となっている。商品開発においても継続的で定期的な市場への商品投下はコスト的にもアイデア的にも小規模事業者には厳しいものがある。そのため、外部から新たなるアイデアを引き込んでくるツールとしての調査も併せて行っていくことが欠かせない。

（2）目標

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
① 需要動向調査 (消費者ニーズ)	8 者 程度	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
② 商圏分析データ (Miena 活用)	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

（3）事業内容

①消費者需要動向調査

事業所において開発中の商品や提供サービスなどが、実際に消費者ニーズとマッチしているのかを自社の来店客のみで検証することは非常に難しい点がある。そこで、集客出来る箇所や展示会等の機会において、モニタリング形式によるニーズ調査を実施する。

〔支援対象〕

管内事業者において新商品・新サービスの開発を検討している者。

〔調査項目〕

属性（年齢・性別）、ネーミング、風味の評価、外観イメージ（パッケージ、色、大きさ）、販売価格 他、開発前に商品コンセプトを検討する為の意識調査等も含めていく。

〔対象数・サンプル数〕

商品・サービス 5者程度 1者当たり50サンプルを目標に回収

②Mi e N a（ミーナ：市場情報評価ナビ）を活用した商圈分析支援

〔支援対象〕

管内エリアで事業運営を行っている事業者、管内での創業を計画している個人

〔調査項目〕

商圈レポート（商圈・ターゲット層を決定し、徒歩圏や車での来客層を想定）、年齢・所得（人口動態）分析、消費分析（支出額・購買力）他

〔実施時期〕

事業計画策定時、創業相談時において作成し提示

〔実施方法〕

支援対象者に向けて、事前に想定しているターゲット人口等との乖離が無いかを分析データを基に検討を行っていく。必要がある場合には、商圈を拡げたりアプローチ方法の検討など軌道修正を行う。

（4）調査結果の活用

調査実施後、各事業者に向けてのフィードバックを行っていく。その際、調査結果の評価をより効果的なものとするため、調査前の段階でのヒアリング時に、調査結果の事前想定を行っておくことで予想と結果の開き（ギャップ）を検討出来るよう事前準備することを心掛ける。

結果からくる裏打ちや新たな気づきを得るきっかけ作りにより、新商品・提供サービスの開発、市場への投入を後押ししていく。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

【現状】

事業所における経営状況の分析は、融資を受ける際や決算時に行うことが殆どであり、あくまで一過性の作業となっている状況である。本来なら、分析結果を基に取り組むべき課題を共有し解決に向けて支援を行っていくことが必要であるが、現状は分析を行うこと自体が目的と化している。

加えて、財務分析のような数値だけの定量的な分析しかしておらず、事業者と膝を交えてしっかりヒアリングを実施することで協働により作り上げていく定性分析については、補助金申請時以外は出来ていない。

【課題】

経営状況分析を効果的に行うには自社のみでの数値・環境把握ではなく、同業他社や業界平均との比較を行うことで、初めて自社の経営状況が客観的に測れることとなる。併せて、目指すべき目標として優良企業のベンチマークとの対比や、差異における取り組むべき課題の抽出が可能となる。新型コロナ流行期からアフターコロナを進んでいくなか、新たに降りかかってきたウクライナ問題や原油高、円安による資材価格の高騰など、これまでにない社会環境が待ち受けている状況にある。内部環境以上に外部環境の不確定要因が色濃く事業内容に影響を及ぼす状況下において、傾聴と対話を踏まえた「気づき」を促す経営状況分析を実施していく必要がある。

（2）目標

	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
経営分析事業者数	45者	24者	24者	24者	24者	24者

<目標設定の考え方>

分析件数においては、経営分析の必要性を事業者に訴え、1者ごとにより深い支援を行っていくため、経営指導員（各地区担当）3名×8者を目標値とする。5年間で合計120事業者の経営状況の分析を目標とする。

(3) 事業内容

①経営分析の考え方

数値把握だけに留まらず、収益改善等を進めていく中で問題となっているところや修正が必要な項目を見える化し、内的・外的要因にまで目を向けることを丁寧に行うことで、支援の方向性を事業者とともに見出していくことを目指す。

②経営分析の内容

1. 対象者

販路拡大・金融・税務などの各領域において課題解決を図る必要のある事業者を選定
選定事業者数は上記目標の通り、指導員一人当たり8者×3名＝24者とする。

2. 分析項目

定量分析（財務分析）及び定性分析（非財務分析）の両面から行う。

- ・財務分析（売上高・営業利益・経常利益他、直近3期分の決算から収益性、安全性、成長性等を分析する。）
- ・非財務分析（自社のコアコンピタンスを前提に内部環境を洗い出し、分析実施時に想定されうる人口動態や業界の動向等の外部環境要因を整理する。）

3. 分析手法

経済産業省「ローカルベンチマーク」、中小機構「経営計画つくるくん」等のツールを活用し、経営指導員をはじめとする指導職員が分析を行う。非財務分析においてはSWOT分析・ファイブフォース分析等を活用する。

(4) 分析結果の活用

①事業者へのフィードバック

上記手法を活用して状況分析を行い、分析結果を共有・フィードバックすることにより、事業状況の検証、課題の洗い出し、軌道修正、経営戦略の見直し等に活用する。

②見える化・情報の共有化による持続的支援の運用

当該分析結果を共有のデータベースに蓄積し、外形的で漠然とした企業イメージではなく明確化された情報を指導職員で共有することでチーム型支援の一助とする。今後、支援担当者が変わったとしても、一から新任者が情報を収集するのではなく、一定水準以上の情報（財務状況・経営環境等）を引き継ぐことが出来る体制にすることで、伴走支援の継続性を向上させていく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現在、経営計画の作成においては経営指導員の個別相談や専門家派遣制度の活用による作成支援を実施しており、策定数は例年3～40件程度である。しかし、策定数ばかりを追うが故に、より深く事業に対しての想いや考えを落とし込むところまで出来ているものは少ない。あたかも事業者支援者ともに「提出が必要であるから作る」というような形となっており、言わば「仏作って魂入れず」の状態に陥っている。もちろん、作らないよりは良いのではあるが自ずと策定後の支援についても質の高いものとなりにくく、PDCAを行う上においても精度の低いものとなっている。

【課題】

経営計画を立てる理由は事業者ごとに様々である。結果として、自社の置かれてる状況の振り返りや今後の方向性などを検討出来るきっかけとなれば事業に資する有意義なものとなるはずであるが、そこに至るまでのコンセンサスが殆ど取れていない。原因として、経営計画を立てる上での時間をしっかりと取ることが出来ておらず、指導員・専門家主導で計画を立案し提示していることなどが挙げられる。

真に経営計画が必要な事業者に向けて、立案の意義と意味を訴えていくことに時間を掛け、必要性の合意形成を取ったうえでの支援を実施していく必要がある。

(2) 支援に関する考え方

事業計画を立てる上において、補助金獲得や融資を受けるために作成するための一過性のものではなく、自社の持続的繁栄に必要な不可欠であるものと認識してもらうことを最重要課題とする。

経営計画や経営理念があるからといってすぐに経営状況が上向くなどということはないが、例えとして車の運転に準えて、「1本先の電柱を見て運転するより、5本先を見て運転する方が安全である」といわれるように、日銭稼ぎの経営に陥るのではなく、中長期的な視点で経営することの大切さを理解してもらうことを根底に据えていく。我々支援者側においても、主導的に進めていく手法を改め、事業者自身の胸に秘めている経営への想いについて傾聴を踏まえて見える化し、下記の3点を念頭に伴走支援を行っていく。

1. 目標とする「今後のありたい姿」の共有

事業者が持っている漠然とした将来像を支援者側が勝手に解釈するのではなく、ヒアリング(カウンセリング)を通じて内在する想いを引き出し、言語化(見える化)することで目指す方向性を共有する。併せて、今現在持っている能力(コアコンピタンス・経営資源)で出来ること並びに不足しているものを洗い出し、コーチング・コンサルティングを実施する。(※図1)

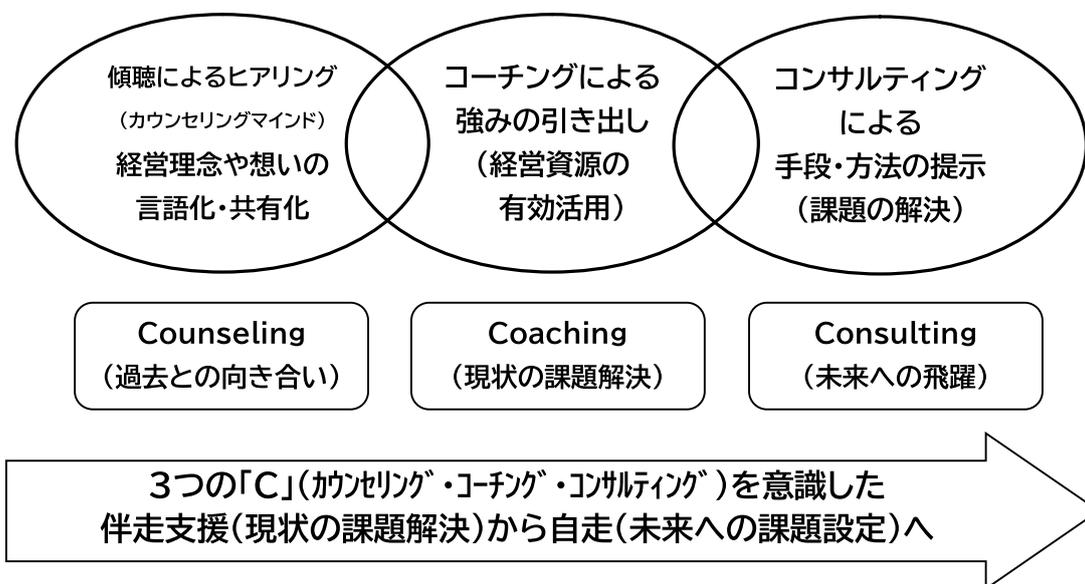
2. DX(デジタルトランスフォーメーション)の取組を踏まえた計画

前述にある経営資源の不足等を補う手段として各領域において有効となりうるICT・デジタル技術の活用を推進し、人手不足や原材料価格の高騰に伴う経費の増大等に対応しうる経営体制への変革を促す支援を行う。

3. 経営力再構築伴走支援モデルを意識した支援

事業者自身の内発的動機づけに基づいた潜在力を引き出し、事業者自身が抱える本質的な課題に気付けるよう側面的に支援を行っていく。(課題解決型支援から課題設定型支援へ)

【図1】支援の概念図



併せて、小規模事業者における経営支援は、対ビジネスプランに関してのみになるのではなく、事業主が個人としてバックグラウンドに抱えている家族・家庭環境(ライフプラン)や、スキル・ライフステージにあったキャリアプランにも目を向け支援をしていく必要がある。この、ビジネスプラン・ライフプラン・キャリアプランを三位一体で支援をしていく心積もりも重要である。

(3) 目標

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
事業計画策定事業者数	36 者	18 者	18 者	18 者	18 者	18 者
DX 推進セミナー	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

<目標設定の考え方>

事業計画においては、これまでより手厚く、時間をかけて支援していくため、経営指導員（各地区担当）3名×6者を目標値とする。5年間で合計90事業者の策定を目標とする。

(4) 事業内容

①「個別相談会」の開催

1. 対象者

前述の「経営状況の分析」を行った事業者及び、伴走型支援を必要とし経営課題において専門的な知見を要する事業者。

2. 支援内容

販路開拓、事業承継、事業計画に係る専門的な経営課題等について経営指導員を中心に、専門家を交えた指導を行う。

3. 募集方法

商工会ホームページ、商工会報の他、窓口相談・巡回時に個別に案内。

4. 支援対象数

18 者

②「DX推進セミナー」の開催

1. 対象者

管内の小規模事業者（会員・非会員問わず）。

2. 支援内容

DX（デジタルトランスフォーメーション）に関するテーマを主題に、専門家講師を招きセミナー形式で支援を行う。

3. 募集方法

商工会ホームページ、商工会報の他、窓口相談・巡回時に個別に案内。

4. 開催回数

1 回／年間

5. テーマ（カリキュラム）

DX総論、DXに関する関連技術（ChatGPT、FinTech）、クラウド型会計、ECサイト他
※今後、計画遂行中にも新たな技術や概念が出てくるものと予想される。新たな技術が優位性を含んでいる場合は、随時テーマ（カリキュラム）を差し替えていく。

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】

事業計画の策定自体が経営に資する手段ではなく目標となっている中、策定後のフォロー自体も必然的に良いものになっていないというのが現実である。共同で作成した事業計画が、本来であれば事業者にとっての道標（マイルストーン）となり、支援者である商工会とのコミュニケーションツールにならなければならないものが、事業計画自体が形骸化しており共通の確認ツールとして機能していない。

支援者側からの一方的な想いの押し付けになるのではなく、経営改善から徐々に支援ステージが上がっていく場面に適した支援を見極める重要性を我々自身が認識しなければならない。

【課題】

第3期においては、経営計画策定時に得たコンセンサス（持続的な経営を行ううえでの事業計画の重要性）に基づき、定期的なフォローアップ（進捗の検証）をする必要がある。最終的には、事業者自身が自発的に課題を設定し、自走的に経営が出来るような形に近づけ、地域におけるモデルケースとなるよう支援を行っていくことが課題である。

（2）支援に関する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象としていくが、計画遂行の進捗状況や軌道修正の必要性等が認められる支援先に対しては、より重点的な支援となるよう検討を重ねながら実施していく。併せて自走が進んでいる支援先については、判断により徐々に支援頻度を少なくすることにより、フォローアップにおいても一過性のものにならないよう伴走的に支援を行っていく。

（3）目標

	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
フォローアップ対象事業者数	36者	18者	36者	54者	18者	18者
フォローアップ回数	150回	54回	108回	162回	162回	162回
営業利益増加事業者数	－	9者	18者	27者	27者	27者

<目標設定の考え方>

フォローアップにおいては、経営指導員（各地区担当）3名×6者＝18者を対象事業者数とし、1年間で1事業者3回以上合計54回のフォローアップを目標とする。

（4）事業内容

①実施後のフォローアップ

経営指導員等のフォローアップについては、基本として事業計画を策定した事業者を対象とする。フォローアップ期間は1事業者当たり基本3年を目途とし、3年で支援が終わらない場合には継続して支援を行う。フォローを進めていく上においては、事業計画書を互いの共通フォーマットとして活用し、進捗状況及び軌道修正すべき点があるかなどを基本となる検討項目とする。

なお、事業をすすめていくなかで進捗状況が想定を下回り、計画とのギャップが生じていると判断する場合には、指導員ミーティング等で事例検討を行い新たな課題や経営状況の変化を洗い出し、必要があれば専門家に支援を仰ぎ経営戦略の見直し等を行うなどチーム型支援での解決に繋げていく。

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】

地域ブランドの立ち上げ・運用や、展示会・商談会の実施、サイクリストへの訴求やICTを活用した販路開拓支援など、多角的に新たな需要開拓施策を実行してきたなか一定の効果を上げたものもあるが、手土産開発やサイクリスト向け商品開発などミスマッチや実態に合わない事業も出てきた。その都度、軌道修正を行っていくことにより、より効果的な支援の在り方を模索してきた。

【課題】

資金的にも人的にも経営資源に限られた事業者が中心となるなか、継続的な商品開発を行い市場に投下出来るような事業者が殆どいない状況である。商談会においても、道の駅や単独店への商談成立後の展開は可能であるが、リージョナルストアなどの多店舗展開を行っている企業に向けての定番展開は、生産・供給能力不足等の理由でなかなか一斉配荷などの導入にまで至っていない。商談先のターゲットに関しては、ミスマッチを防ぐため生産能力など現状の経営資源に見合った販売

チャンネルへの支援を行う必要がある。加えて、新たな販路拡大、ターゲット層の誘引を図るには、これまで以上のDX推進への取り組みが必要であり、個者ごとに自走的に実践できるレベルであるSNS活用やHP作成等の支援から、順次レベルをあげて実施していくことが重要となってくる。

(2) 支援に関する考え方

事業者が限られた域内で、これまで実施してきた支援策をより効果的に実施していくため、支援先の各担当者が伴走支援を踏まえ、事業者のステージに合ったメニューを組み合わせる相乗効果を図っていく。

併せて、新商品のみならず展開していく主力商品・サービスのプロダクトライフサイクル（導入期・成長期・成熟期・飽和期・衰退期）を見極めながら、必要な施策を事業者とともに検討、評価し「次なる手」を事業者自身の力で考えていけるよう支援を実施する。

(3) 目標

項目	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
①ブランド認定数（隔年）	29件	—	5件	—	5件	—
売上増加率／者	—	—	10%	—	10%	—
②展示会出展者数（域内）	11者	12者	12者	12者	12者	12者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
③サイクルオアシス新規登録店	15者	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④新規メニュー提供店	12者	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
⑤新規事業所掲載数	65者	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①地域ブランド「セントルマルシェ・プライム」制度の育成及び確立（BtoB, BtoC）

東広島市北東部の旧3町（福富・豊栄・河内）を対外的に情報発信していくための旗印として、徐々に認知度も浸透し始めている段階である。対外的にも、商品単品で訴求することに比べて、地域性やストーリー、他の商品との相乗効果も強みとして持ち得ている。しかし、地域ブランドの宿命でもある、認定回を重ねるごとに認定審査会に諮ることの出来るアイテムやコンテンツが少なくなっていくことへのジレンマが徐々に大きくなっている。加えて、限られたマーケットの中での潜在商品の掘り起こしの難しさに直面しているが、認定審査会の開催を隔年へ移行し、しっかりと時間を掛けた商品育成を念頭に継続性を保つことで、ここまで作り上げたブランドを守りつつ認知度向上を図っていく。併せて、認定事業者を中心に大都市圏への市場開拓が次なる課題となるタイミングにおいて、当該ブランドを全面に押し出し、広島県商工会連合会主催の首都圏バイヤー等が参加する商談会や東京開催の大規模商談会等に出展を進めていくこととする。

②現地展示会「セントルマルシェ」における販路拡大支援（BtoC）

事業者自身が新商品を中心とした自社開発商品を、県央地域に訪れたエンドユーザーに向けてオープンな空間で直接感想や意見を得ることを目的とした事業として実施した。開発者自身が開発した商品の手応えを得る場として大変効果的な事業であった。第3期においても引き続き、「セントルマルシェ」の名を冠した現地訪問型の展示会を開催することにより、事業者がターゲットとなる消費者自身からダイレクトに感触を得る場を提供し、ニーズに叶った商品開発の支援を行っていく。

③県央地域へのサイクリスト流入増に資するソフト面の環境整備

第2期においては、地域内のサイクリングルートの設定やサイクリストをサポートするポイントとなるサイクルオアシスの設定及び、実際にサイクリスト団体と連携しサイクリングツアーを企画し現地での体験を通して情報発信を行ってきた。この積み重ねてきた資源を有効に活用しながら、より一層サイクリストひいては一般来訪者に向けての情報発信を強化していくことにより、流入人口の増加を図っていく。

④東広島発新メニュー「広島へそ丼」のブランド確立支援（BtoC）

福富・豊栄・河内エリアが地理的に広島県の中心であることをベースに、以前より青年部事業などでメニュー展開していた「へそ丼」を「広島へそ丼」と改めて定義付けを行い、名称を知的財産としての保護対象とするため商工会において地域団体商標を取得した。これらの活動を踏まえ徐々にではあるが、メニュー提供を行う店舗も裾野が広がり始めているところである。県央地域発の新メニューである「広島へそ丼」を、管内エリアに来訪者を呼び込むツールとして拡充していくため、東広島市とも連携し提供店の拡大、認知度向上に資する拡販支援を行っていく。

⑤県央エリアの情報発信DXツール『ひろしま県央発見王国』を活用した販路拡大支援

域外の生活者が東広島市をインターネットで検索する際、検索上位に県央地域が出てくる機会は比較的少なく、事業者単独での検索やヒットが無いと自社ホームページへの誘因は大変厳しい。そのような環境下において『ひろしま県央発見王国』は東広島市の北東エリアを知る上で、有効なポータルサイトの役割を果たしつつあり、事業者単独では検索に挙がってこなくとも県央地域をキーワードに検索をすることで新たな出会いのきっかけ作りを創造することが出来るようになった。この『ひろしま県央発見王国』を情報発信のプラットフォームとして、販路開拓や情報化等において未だDXに対応できていない個人に向けて、SNS（Instagram、YouTube、TikTok 他）を有効活用できるように伴走支援するための専門家派遣等を行い、ターゲットの誘引及び売上増加を図っていく。

併せて、①から④の施策についても当ポータルを基軸に連動させ、県央地域に興味を持った方がネットによる検索を行いやすくする工夫や、事業者サイトへの関心・誘導を効果的に進めていくよう改良を重ねていく。

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】

当商工会においては総代会、役員会で事業の成果や進捗状況を報告、承認を受けている。年度の終わり頃である3月下旬に事業評価委員会を開催し、年度ごとの事業評価を実施した上でPDCAを回して次年度への軌道修正に繋げている。

【課題】

現在、経営発達支援事業の根幹である個人支援においては、より効果的な事業や体制作りが求められている。評価リストに上がってくる目標数値や実施回数などの定量評価だけで判断するのではなく、経営支援における経緯やプロセス、相談者の満足度なども重要であるとの指摘を受けた。数ばかりを追うのではなく、伴走型支援の軸ともいえる支援の質を高めていくことも意識していく必要がある。

(2) 事業内容

①事務局内での情報共有及び進捗確認

商工会事務局内において、法定経営指導員を中心に各地区指導員や支援員が担当している経営発達支援事業で掲げた事業計画策定やフォローアップなどの進捗状況等を定期的に共有することにより、効果的に事業を遂行する。

②事業評価委員会の開催

前期に引き続き事業評価委員会を設置し、経営発達支援計画に係る事業の実施状況や成果の評価及び見直し等を行っていく。

1. 事業評価委員の構成

〔商工会〕 正副会長、広島県商工会連合会担当課長

〔東広島市〕 産業部産業振興課長

〔外部有識者〕 日本政策金融公庫尾道支店担当課長

〔事務局〕 事務局長、法定経営指導員、経営指導員

2. 事業評価方法 事業内容（事業計画策定数やD X支援件数など）の実施件数を項目ごとに4段階（AからD）で達成度に応じて定量的に評価し、事業評価委員会にて総括的な評価を基に、次年度事業への改善に反映させていく。

3. 開催回数 年1回

4. 公表方法 事業評価委員会の評価結果については、理事会にて報告後、商工会ホームページへ掲載することにより誰でも自由に閲覧可能な環境を構築する。

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

日頃より、広島県商工会連合会や行政、各種支援機関の主催する研修・セミナーに参加するほか、経営指導員WEB研修システムを活用し能力向上を進めている。併せて、指導員ごとに各自の目指す専門領域において自発的に資格取得を目指し研鑽を重ねている。また、週1回のペースで実施している指導員ミーティング（事務局長同席）では、経営支援状況や問題点を共有し、月1回開催の職員会議（職員全員参加）においては、各種情報や商工会運営の状況を共有化している。

【課題】

年を追うごとに事業者が直面する経営課題は複雑化し、多岐に亘るようになってきた。従前の研修制度による資質向上だけでは解決しきれない問題点や、事業所を取り巻く環境要因の多様化に対して、支援者としての商工会職員の能力向上が追い付いていない状況である。特に近年、著しい発達を遂げている ChatGPT に代表される生成AI技術や、課題解決の有益な手段であるD X（デジタルトランスフォーメーション）に関する知識を習得し、経営支援の現場で活用することの重要性を第一義的に考えていく必要がある。加えて、経営力再構築伴走支援モデルを意識した支援を行う上においては、前提として支援者である商工会職員自身の「傾聴する力」を基本能力として高めていくことが必須となる。E. H. ポーターの5つの態度にもあるとおり、これまでの経営支援のなかでは得てして、「評価的・解釈的・調査的・支持的」な態度が取られがちであったが、より意識して「理解的」態度で傾聴を実践するスキルが重要となってくる。

これからは支援者が持つ能力として、これまでの「広く浅く」から「広くそれなりに深く」にスイッチしていくことが求められている。

(2) 事業内容

①外部講習会、職員交流の積極的な活用

前述の連合会や各種支援機関が開催する研修・セミナーのみならず、必要とされる能力の向上に資する外部講習会を活用し支援能力のブラッシュアップに努める。特に、小規模事業者の課題解決に資するD X推進に向けて、業務効率化（クラウド型会計システム、RPAシステム、情報セキュリティ他）、販路開拓（ECサイト構築及び運用、SNS活用、WEB商談等）及び、「傾

聴と対話」の能力向上に関するセミナーへの参加や職員向け勉強会の開催を行っていく。

併せて、他商工会の指導職員などとも連携し、広域での自己研鑽に資する交流を図る。日頃あまり言葉を交わす機会のない、支援において同じ悩みを持つ同職制の職員との意見交換は非常に有益と考える。違う視点からの意見をもらうことで気付きを得ることにより職員自身の成長を促し、これまで以上の支援が出来る環境を整備していく。

②OJT制度の導入及び推進

経営指導員をはじめ経営支援員の支援能力向上を図る為、巡回指導時や窓口相談の機会を活用したOJT（経営指導員の支援時に後輩指導員や経営支援員、記帳指導員が同席するなど）を積極的に実施し、傾聴を踏まえた支援スキルの共有化を図っていく。また、専門家派遣制度においては活用時に専門家と同行・同席することにより、事業者からのヒアリング方法や経営課題の抽出技法、課題解決に向けてのノウハウ等を学び取り、自身の支援能力向上に役立てる。

③定期的なミーティングの開催による支援事例、習得知識の共有化

これまで、各自が継続支援している事例や支援案件については、特にデータとして共有されることも無く、各々の経験値として蓄積されるのみであった。今後、定期的実施しているミーティングや会議などの場において、各自が支援している事例（失敗等を含む）や、講師役となり得意とする分野のレクチャー等を行うことで自身の、ひいては組織自体の支援能力の向上を図っていく。

④データベース化の実施

経営指導員をはじめとする指導職員等が、経営カルテシステム（CRmate）へ支援を行ったタイミングで事業所の状況や支援内容を入力していくことで、職員全体で支援状況を共有できる体制を構築する。これにより、担当者が不在であっても事務局内でスムーズに相談の引継ぎや支援継続が可能となる。

1.1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

東広島市産業部（月1回の産業支援連携チーム会議）や日本政策金融公庫尾道支店（年2回の協議会及び一日公庫の実施）、広島県事業承継・引継ぎ支援センター（相談窓口開設）など、行政や各支援機関と連携した体制を取っている。加えて、商工会中央地域協議会や東広島商工会議所等との東広島エリアの商工団体との情報共有を行っている。

【課題】

各支援機関との連携構築においては、比較的良好に推移している状況である。コロナ禍から徐々に平時へと移行しているところであるが、社会環境における不確定要素が深まる中、これまで以上に事業者支援における連携を強化していく必要がある。支援ノウハウや外部資源の活用による、他支援機関との連携に基づいた商工会の支援能力強化が一層求められているところである。

(2) 事業内容

①地域内連携における情報交換

東広島市産業部が主催し、管内の経済団体や金融機関及び関連団体が参加する「東広島市産業支援連携チーム会議」に参加することにより、東広島市が進める施策やビジョンを把握するとともに、各団体と問題意識を共有し課題解決に当たっていくことで、行政と方向性を共有した形での事業者支援を図ることが出来る。

〔東広島市産業部産業振興課〕

- ・東広島市産業支援連携チーム会議（年数回）

②金融機関との情報交換

日本政策金融公庫尾道支店が開催する管内推薦団体との協議会に参加することにより、各商工会議所、商工会の経済動向の現状についての情報交換を行うことが出来、管内の景況感や最新の金融情報を得ることで事業者支援の充実を図る。市中金融機関においては、昨今の支店統廃合の影響もあり管内支店が閉鎖されつつあるなか、エリア担当者との意見交換が出来るよう環境を醸成し、情報共有等が出来るように努めていく。

〔日本政策金融公庫尾道支店〕

- ・経営改善貸付推薦団体連絡協議会（年2回）
- ・一日公庫（年1回）

③商工会組織間における連携及び情報交換

経営発達支援事業を効果的に遂行していくため、同行政区内や近隣の商工会との合同研修会や情報交換会に積極的に参加する。同じ職務を担いながら、日頃は話をすることが無い職員との交流は新たな気づきやモチベーションの向上にも繋がる機会となり、ひいては支援先への一助になることもある。併せて、各地域の現状や事業者支援に関する状況等について情報交換を行うことにより、日常の支援業務に資する活動とする。

〔中央地域協議会〕（中央地域5商工会 黒瀬・安芸津町・三原臨空・大崎上島町・広島県央）
・中央ブロック職員協議会（年1回）

④その他支援機関との連携及び情報交換

喫緊の課題でもある事業承継においては広島県事業承継・引継ぎ支援センター、知財に関する支援においては広島県発明協会（INPUT 広島県知財総合支援窓口）など専門性の高い支援機関の他、総合的な支援では、東広島ビジネスサポートセンターHi-Biz やひろしま産業振興機構（よろず支援拠点）などの各支援機関と連携・情報交換をより強化し、小規模事業者に向けての強固な伴走支援体制を構築していく。

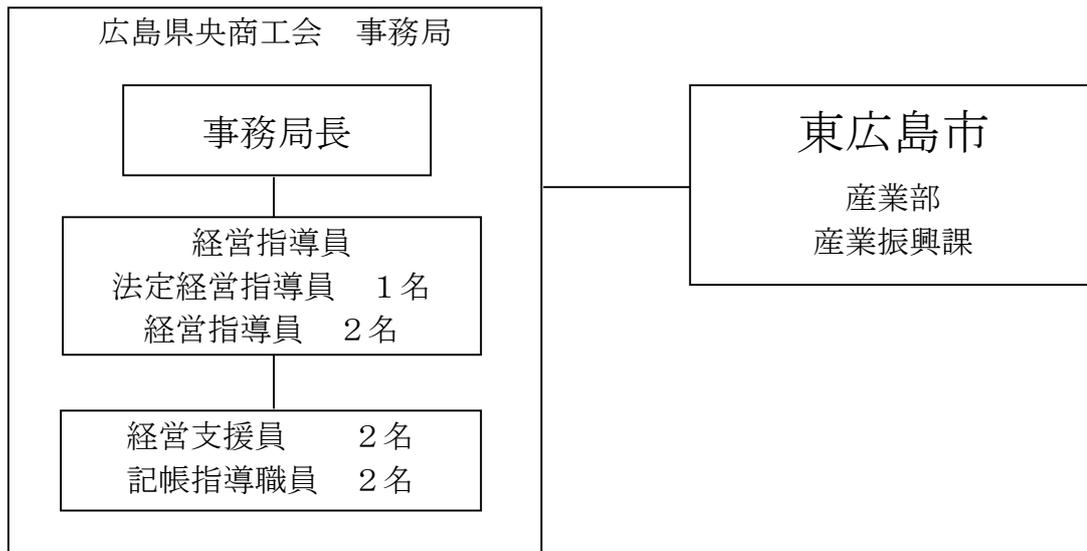
(別表2)

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

(令和5年10月現在)

(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏名: 村井 清宗

■連絡先: 広島県中央商工会 (TEL: 082-437-0180 fax: 082-437-0250)

②当該経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等)

経営発達支援事業の実施・実施に係る支援及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報提供を行う。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会/商工会議所

〒739-2201 広島県東広島市河内町中河内 1235-2

広島県中央商工会 経営支援課

TEL: 082-437-0180 / fax: 082-437-0250 / E-mail: kenoh@hint.or.jp

②関係市町村

〒739-8601 広島県東広島市西条栄町 8 番 29 号

東広島市 産業部 産業振興課

TEL: 082-420-0921 / fax: 082-422-5805 / E-mail: hgh200921@city.higashihiroshima.lg.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)

	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	4,650	5,650	4,650	5,650	4,650
3. 地域の経済動向調査に関すること	200	200	200	200	200
4. 需要動向調査に関すること	600	600	600	600	600
5. 経営状況の分析に関すること	350	350	350	350	350
6. 事業計画策定支援に関すること	350	350	350	350	350
7. 事業計画策定後の実施支援に関すること	350	350	350	350	350
8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	2,500	3,500	2,500	3,500	2,500
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	100	100	100	100	100
10. 経営指導員等の資質向上等に関すること	100	100	100	100	100
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	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
商工会会費収入・手数料収入等、国補助金、広島県補助金、東広島市補助金 等

(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。

