

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	守山商工会（法人番号 9180005004284） 名古屋市（地方公共団体コード 231002）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現 小規模事業者（個店）の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定し、地域経済を支える 小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。
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 地域経済動向調査を活用し経営の方向性の指針となる情報提供を行う。 2. 需要動向調査に関すること 商品やサービスについて、消費者ニーズを調査・集計・分析し情報提供する。 3. 経営状況の分析に関すること 経営分析を行う事業者の発掘のためのセミナー開催及びセミナー受講者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者を選定し経営分析を行う。 4. 事業計画の策定支援 「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」、「事業計画策定セミナー」の開催 5. 事業計画策定後の実施支援 事業計画を策定した事業者を対象として、フォローアップシートを用いて策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。 6. 新たな需要の開拓支援 メッセナゴヤ・フードセレクションへの出展支援及び SNS・EC サイトの活用などにより成約件数、売上増加率の向上支援を行う。
連絡先	守山商工会 〒463-0067 愛知県 名古屋市守山区 守山2丁目8番54号 TEL:052-791-2500 FAX:052-791-0157 e-mail:morisci@gctv.ne.jp

	名古屋市 経済局 産業労働部 産業企画課
--	----------------------

〒460-8508 愛知県 名古屋市中区 三の丸 3 丁目 1 番 1 号

TEL:052-972-2412 FAX:052-972-4136

e-mail:a2412@keizai.city.nagoya.lg.jp

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

ア. 守山商工会地区の立地

守山商工会が位置する名古屋市守山区は、昭和38年2月に守山市が名古屋市と合併し、13番目の行政区として誕生した。名古屋市北東部に位置し、南に矢田川、北に庄内川を配する地形で、区の東北端の東谷山（標高198.3m・名古屋市で一番標高が高い）から西南に向かって連なる洪積層台地の丘陵地域が区の相当部分を占めている。また、二つの河川に沿った地域には、数多くの遺跡が見られるように、肥沃な農地が育てられ、古くからこの地域の発展を促してきた。

このような地形・環境は、清新な空気と豊かな緑をはぐくみ、住宅地としての好条件となっている。市内第3位の人口を有し、名古屋市有数のベッドタウンとして目覚ましい発展をみせているとともに、社会福祉施設の立地条件に適し、また文教地区としても生かされている。

区の西北部一帯は、名古屋北部の内陸型工業地帯の一部を構成し、また、矢田川、庄内川に沿った準工業地帯には、軽工業を主とした工場などが点在している。

中心部は、近隣商業地帯を配して住宅地を形成している。北東部には、市民の憩いの場であるスポーツ・レクリエーション施設が集まっている。また、庄内川を見下ろす丘陵地には、尾張四観音の一つである龍泉寺があり、その仁王門は国の重要文化財に指定されている。この龍泉寺の麓には、約227ヘクタールにおよぶ小幡緑地公園があり、園内にはたくさんの野鳥が生息するなど豊かな自然を楽しむことができる。また、公園に隣接している守山スポーツセンターは、志段味スポーツランドを併せて区内のスポーツ拠点施設として多くの市民に利用され、活気を生み出している。

一方、21世紀の都市基盤づくりとして、特定土地区画整理事業により、良好な宅地開発を進めるとともに、志段味ヒューマン・サイエンス・タウン整備事業が進められている。特に、なごやサイエンスパークでは先端技術連携リサーチセンターなどの研究施設や独立行政法人産業技術総合研究所中部センターなどの公的研究機関が集積し、テクノヒル名古屋においては研究開発型企業の立地が進んでいる。

平成13年3月にゆとりーとラインが開通し、志段味地区住民の通勤通学や、東谷山フルーツパーク、志段味スポーツランド、なごやサイエンスパーク等への交通手段として、多くの市民の利用に供されている。そのほか、平成30年3月には、東名高速道路の守山パーキングエリアにスマートICが開通し、高速道路へのアクセス性の向上、北東部のまちづくりの推進・広域交流の活性化に期待がされている。また、国史跡、志段味古墳群を保存活用しながら、区画整理によるまちづくりと融合した賑わいの創出を目指し、「歴史の里」の整備が進められ、平成31年4月に「体感！しだみ古墳群ミュージアム（SHIDAMU）」がフルオープンとなった。さらに、令和3年4月には、上志段味小学校が開校され、同年7月には、中志段味にコストコ守山倉庫店が開業されるなど、志段味地区は官民ともに注目されている。

守山区では、こうした区内各地域の特色や魅力を活かしながら「人と自然の調和する 元気あふれるまち守山」を目指した様々な取り組みが進められている。

図表-1 名古屋市における守山区の位置



なお、名古屋市内は、下記の通り、1 商工会議所と3 商工会が併存している。
 〈商工会議所・商工会の管轄区域〉

商工会議所・商工会	管轄区域
名古屋商工会議所	守山区と緑区の一部（旧鳴海町及び旧有松町）を除く名古屋市内
守山商工会	守山区
鳴海商工会	緑区の旧鳴海町の区域
有松商工会	緑区の旧有松町の区域

イ. 人口

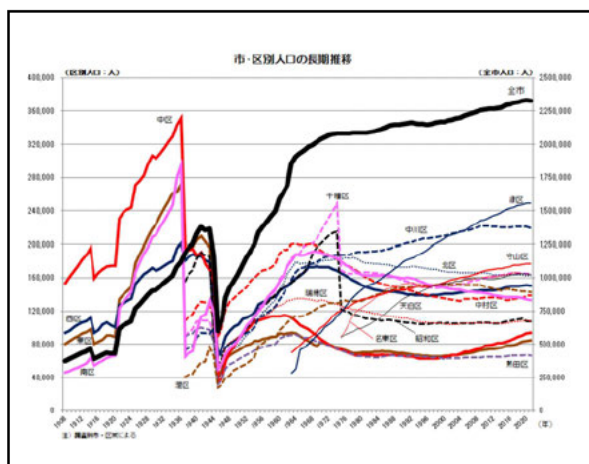
守山区の人口は、令和4年8月1日現在177,100人で、名古屋市全体の人口（2,326,440人）の7.6%を占め、全16区中3番目に多い区となっている。

政令指定都市である名古屋市内にあって、比較的安価で広めの敷地を確保しやすいことや、自然豊かな環境であることが注目を集め、区内ほぼ全域で宅地開発が盛んである。とりわけ、大規模な区画整理事業が進展している志段味地区における人口増加が著しい。

また、守山区の15歳未満の人口比率は、14.7%と年々低くなっている。一方、65歳以上の人口比率は、24.8%と年々高くなっており、約4人に1人が高齢者となっている。

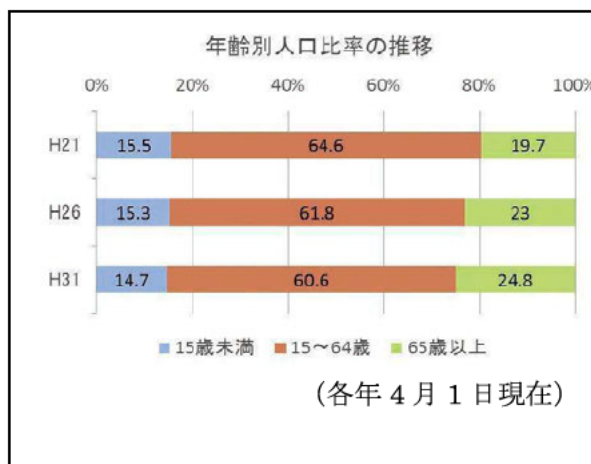
15歳～64歳までの生産年齢人口においては、60.6%と年々低くなっており、人手不足や企業の生産性の低下が危ぶまれる。

図表-2 市・区別人口の推移グラフ



（出典：名古屋市ホームページ）

図表-3 守山区 年齢別人口比率の推移



（出典：守山区将来ビジョン）

ウ. 産業

守山区には、目立った基幹産業はないが、ベッタタウンとして発展し続けてきた経緯から商業中心の産業構造となっているといえる。

守山区商工業者数の産業別構成比をみると、4,873事業者のうち、第3次産業が72.2%を占めており、なかでも「卸売業、小売業」が24.6%と大きな割合を占めている。次いで「宿泊業、飲食サービス業」が11.7%、「生活関連サービス業、娯楽業」が9.0%と高くなっている。

第3次産業以外では、「製造業」が14.6%、「建設業」が13.1%を占めている。

図表-4 守山商工会管内の産業大分類別商工業者数・構成比

	平成28年	構成比
農林漁業	5	0.1%
鉱業、採石業、砂利採取業	0	0.0%
建設業	639	13.1%
製造業	712	14.6%

電気・ガス・熱供給・水道業	4	0.1%
情報通信業	37	0.8%
運輸業、郵便業	113	2.3%
卸売業、小売業	1,199	24.6%
金融業、保険業	72	1.5%
不動産業、物品賃貸業	327	6.7%
学術研究、専門・技術サービス業	205	4.2%
宿泊業、飲食サービス業	571	11.7%
生活関連サービス業、娯楽業	438	9.0%
教育、学習支援業	210	4.3%
医療、福祉	108	2.2%
複合サービス業	15	0.3%
他に分類されないサービス業	218	4.5%
計	4,873	100.0%

(出典：平成 28 年 経済センサス)

当会管内の商工業者数は、平成 24 年の 5,175 事業者から、平成 28 年には、4,873 事業者と 302 減り、減少率は、5.8%であった。また、小規模事業者数は、平成 24 年の 4,055 事業者から、平成 28 年には、3,695 事業者と 360 減り、減少率は、8.9%であった。ほとんどの業種で減少しているが、とりわけ、「情報通信業」が 35.9%減、「宿泊業、飲食サービス業」が 14.1%減、「製造業」が 12.9%と減少が著しい。

図表-5 守山商工会管内の商工業者数、小規模事業者数

	平成 24 年	平成 28 年	増減率
商工業者数	5,175	4,873	▲5.8%
小規模事業者数	4,055	3,695	▲8.9%

(出典：平成 24. 28 年 経済センサス)

図表-6 守山商工会管内の産業大分類別小規模事業者数の増減

	平成 24 年	平成 28 年	増減率
農林漁業	4	5	25.0%
鉱業、採石業、砂利採取業	0	0	0.0%
建設業	643	608	▲5.4%
製造業	713	621	▲12.9%
電気・ガス・熱供給・水道業	2	4	100.0%
情報通信業	39	25	▲35.9%
運輸業、郵便業	79	78	▲1.3%
卸売業、小売業	773	704	▲8.9%
金融業、保険業	68	63	▲7.4%
不動産業、物品賃貸業	341	308	▲9.7%
学術研究、専門・技術サービス業	166	157	▲5.4%
宿泊業、飲食サービス業	433	372	▲14.1%

生活関連サービス業、娯楽業	370	361	▲2.4%
教育、学習支援業	172	159	▲7.6%
医療、福祉	83	93	12.0%
複合サービス業	4	6	50.0%
他に分類されないサービス業	165	131	▲20.6%
計	4,055	3,695	▲8.9%

(出典：平成 24. 28 年 経済センサス)

エ. 交通

公共交通機関については、名古屋市内の区で唯一地下鉄が通っていないが、区の東西を横断するように名鉄瀬戸線が、南北を縦断するように名古屋ガイドウェイバス「ゆとりーとライン」が走る。また、区の西側を JR 中央線 が通り、名古屋駅・栄の都心に向かうには便利な交通立地である。

さらに、平成 30 年 3 月に東名高速道路守山パーキングエリアに、名古屋市内初のスマートインターチェンジが開通し、遠方からのカーアクセスも良好となっている。

オ. 地域プロジェクト

守山区では、令和 5 (2023) 年の NHK 大河ドラマ「どうする家康」で東海地方が全国的に注目される機会を捉え、守山区に存する史跡等の資源を活用しながら、守山商工会などの関係各所との積極的な連携・コラボレーションによる事業を展開し、守山区の PR・魅力発信に取り組もうとしている。

令和 4 年 (2022) 年 11 月に、名古屋市近郊の「愛・地球博記念公園」(長久手市) 内に「ジブリパーク」がオープンし、我が国だけでなく、海外でも人気の高いジブリ作品のテーマパークであることから、今後、国内外からの交流促進や地域経済への大きな波及効果が期待されている。

また、名古屋市では、令和 8 (2026) 年の「第 20 回アジア競技大会 (愛知・名古屋) の開催」と令和 9 (2027) 年の「リニア中央新幹線 (品川ー名古屋間) の開業」の 2 つのプロジェクトを交流人口を増加させ、都市の活性化を推進するチャンスと捉え、今後の施策や事業推進の柱としている。

●NHK 大河ドラマを契機とした守山区の PR・魅力発信事業

大河ドラマ： 「どうする家康」

関連史跡： 区内の徳川家康関連の歴史的資源

- ・小幡城 ・生玉稲荷神社 ・守山城址
- ・龍泉寺 ・大森寺 等

主な事業： ①ウォーキングイベント等の開催
②各種行事、イベント等の開催



●ジブリパークのオープン

所在地： 長久手市茨ヶ廻間乙 1533-1
(愛・地球博記念公園内)

第 1 期開業： 令和 4 年 (2022) 11 月 1 日
「ジブリの大倉庫」「青春の丘」「どんどこ森」
の 3 つのエリアがオープン

第 2 期開業： 令和 5 年 (2023) 年度内予定
「魔女の谷」「もののけの里」の 2 つのエリアを
追加オープン

想定来場者数：年間 180 万人 (5 エリア開業時) (県による試算)

経済波及効果：開業 (5 エリア) により新たに創出される消費増
に関する波及効果は、年間約 480 億円と試算され



ている。(県による試算)

●第20回アジア競技大会の開催

会 期 : 令和8(2026)年9月19日から10月4日
実施競技 : パリオリンピック(令和6(2024)年)で
実施される競技に加え、アジア特有の競技等
40競技程度で調整予定
メイン会場 : 名古屋市瑞穂公園陸上競技場
選 手 村 : 名古屋競馬場移転跡地のほか、県内で分散
参加者数 : 選手、大会関係者約1.5万人を想定



●リニア中央新幹線の開業

開業区間 : 東京～名古屋 2027(令和9)年開業予定
名古屋～大阪 2045(令和27)年開業予定
所要時間 : 東京～名古屋(約286km) 最速40分
東京～大阪(約438km) 最速67分

<リニア開業がもたらす影響等>

- i) 東京との時間短縮効果により、首都圏との交流が盛んになると見込まれる。さらに大阪まで延伸されると、7000万人規模の巨大経済圏「スーパー・メガリージョン」が誕生し、多大な経済効果が期待される。
- ii) リニア開業を見据え、名古屋駅を「世界に冠たるスーパーターミナル拠点」として整備すべく、大規模な再開発が始動している。
- iii) その一方で、東京一極集中が加速化し、ヒト・モノ・カネが吸い取られる「ストロー現象」が懸念されている。

②課題

管内小規模事業者における業種別の課題として、以下の点が指摘できる。

【卸売業・小売業】

小規模事業者数は、平成24年の773事業者から、平成28年には、704事業者と69減り、減少率は、8.9%であった。

人口増加を背景に、近年、大型小売店・チェーン店の出店ラッシュが続いている一方で小規模事業者は、減り続けている。一部の小規模事業者は、インターネットによる販売に活路を見出している。

これからは、大型店に無い特性を見出し、魅力ある店舗づくりや新たな販路開拓・新規顧客獲得への取り組みを行う必要がある。

【飲食・サービス業】

小規模事業者数は、平成24年の1,393事業者から、平成28年には、1,279事業者と114減り、減少率は、8.2%であった。とりわけ、飲食業においては、新型コロナウイルスの感染拡大の影響による客足の減少で深刻な経営状況が続いており、国・県・市の資金繰り支援や各種支援施策で何とか持ちこたえている。

しかし、一部の小規模事業者は、テイクアウトやキッチンカーによる移動販売など新たなサービスやビジネスモデルにより活路を見出そうとしている。

ウィズコロナ時代の新たな生活様式に対応したサービス展開や決済サービス、また、注文システムのデジタル化等が求められる。

【製造業】

小規模事業者数は、平成24年の713事業者から、平成28年には、621事業者と92減り、減少率は、12.9%であった。

新型コロナウイルスの影響による受注減少からは、回復の兆しが出始めているが、最低賃金引上げや原材料高騰によるコスト増、受注単価の引き下げ等により、苦しい状況が続いている。

こうしたコスト増加に対応するための生産性向上、製品の高付加価値化、また、DXを活用した業務効率化、人材の採用・育成等が重要課題である。

【建設業】

小規模事業者数は、平成 24 年の 643 事業者から、平成 28 年には、608 事業者と 35 減り、減少率は、5.4%であった。

新型コロナウイルスの影響で部品や材料の調達が滞り、完成引き渡しの遅延や受注工事の停滞などが生じ、大きな影響を受けた。受注は、改善傾向であるが原材料・資材価格の高騰が利益を圧迫している。

建設業は、労働力不足と高齢化が深刻さを増している。そこで安全性の向上や人手不足の解消、熟練技術の継承など、建設業における DX に大きな期待が集まっている。国も IT 技術を活用した建設現場の生産性向上を目指す「i-Construction」を推進している。

こうした背景から、DX を活用した生産性向上や人材の採用・育成、事業承継への対応が重要課題として挙げられる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

近年、区内事業者は減少し続けており、このままでは守山区の商工業は衰退への一途となり、経済的地盤沈下は免れない。

そこで、地域経済や雇用を支える市内事業者の減少に歯止めをかけるため、小規模事業者の経営力向上と創業及び事業承継の支援に今まで以上に注力していく。

具体的には、「自立」を促す支援を一層強化し、基礎体力の高い“小さくても強い事業者”をより多く育成することで小規模事業者の振興を図る（ここで言う「自立」とは、当会による事業計画策定及び実行支援等の伴走型小規模事業者支援推進事業により目標を達成し、以降は事業者自らが PDCA サイクルを回すことができる状態を指す）。また、商工業者の減少や生産年齢人口の減少に伴う労働力不足が予測される中、長期的な小規模事業者の振興において、減少する労働人口を補う「労働・雇用対策」及び小規模事業者数の減少に歯止めをかける「創業支援」「事業承継支援」、更には競争力を高める「生産性向上支援」「新事業展開支援」等に今まで以上に注力することが必要と考える。

②「名古屋市総合計画 2023」との連動性・整合性

名古屋市総合計画 2023 は、第 20 回アジア競技大会の開催、リニア中央新幹線の開業後となる令和 12 年（2030 年）頃を見据えた将来のまちの姿（5 つの都市像）を描きながら、令和元年度（2019 年）から令和 5 年度（2023 年）までの 5 年間で取組む施策を展開している。

本計画には、都市像 5「魅力と活力にあふれ、世界から人や企業をひきつける、開かれたまち」の項目「施策 40「地域の産業を育成・支援します」」に施策の柱として「(ア) 経営基盤安定化・経営力強化の支援」「(イ) 産業人材の育成・確保」「(ウ) 地域商業の活性化」が掲げられている。

当会は、小規模事業者に対し、経営相談体制の拡充・強化、IT を活用した迅速な情報提供、他の支援機関と連携した創業・事業承継の支援等を行ってきたが、これらの産業振興施策と連動性・整合性をもち、更なる経営基盤の安定化及び経営力強化（生産性向上・新事業展開等）並びに地域資源を活用した商工業の振興を、伴走型小規模事業者支援推進事業を通じて実施していくものである。

③商工会としての役割

商工会は地域小規模事業者にとって最も身近な経営の相談相手として、事業者が抱える経営課題を解決するための情報提供や計画提案を行い、小規模事業者の経営力を向上させていくための支援が求められる。現在、それらを支援すべく様々な施策制度が発表されているが、今後は法定経営指導員による伴走型支援をさらに強化し変化する経済環境情報を基に自社の経営状態を客観的に見つめ、自社の強みを活かした新たな計画策定に関する提案と、この行動計画を実行させて一連の PDCA を行うようフォローアップ支援することにより経営力向上、販路拡大、技術革新等の促進を図ることで小規模事業者の持続的発展につなげていくことが役割である。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記、(1) 及び (2) を踏まえ、経営環境の変化への対応や新たな取り組みに積極的な小規模事業者に対して、実現可能性の高い事業計画の立案とその後のフォローアップ等きめ細かい伴走型支援を実施する。その結果、小規模事業者が持続的発展することにより、地域のにぎわいが創出され、廃業にも歯止めをかけることができ、地域産業の活性化や地域における新たな雇用創出に裨益することとして期待される。

【目標①】小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

激変する環境変化に対応し、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

【目標②】小規模事業者（個店）の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進

既存商品・新商品・新サービスの開発・改善を支援し、IT 技術を利用した提供方法の推進や名古屋市及び愛知県の施設を活用した販路開拓の支援等を通して、域外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献する。

【目標③】小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定し、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。

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小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

激変する環境変化に対応し、業務改善をはかっていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持って、自らの事業計画を実行していくための支援を行う。

②小規模事業者（個店）の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進

既存商品・新商品・新サービスの開発・改善を支援し、IT技術を利用した提供方法の推進や名古屋市及び愛知県の施設を活用した販路開拓の支援等を通して、域外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献する。

③小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

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】これまで名古屋市景況調査（名古屋市）、中小企業景況調査報告書（愛知県商工会連合会）等を活用している。

【課題】小規模事業者等が地域の経済動向を把握するには情報が不足している。ビッグデータ等を活用した専門的な分析が出来ていなかったため、改善した上で実施する。

(2) 目標

	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地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	—	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う

【調査項目】・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析

・「まちづくりマップ・From to 分析」→人の動き等を分析

・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

【調査手法】調査票をFAXで回収する

経営指導員等が回収したデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う

【調査対象】管内小規模事業者80社

（製造業、建設業、卸・小売業、サービス業から20社ずつ）

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資、業界の業況 等

(4) 調査結果の活用

○調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

○経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】特産品ガイド掲載事業者を対象とし、イベント開催時に個社の需要動向調査を実施予定であったが、コロナ禍でイベントが中止となり実施できていない。

【課題】コロナ前は実施しているものの、調査項目が不足しており、分析内容が不十分なため、改善した上で実施する。

(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調査対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

(3) 事業内容

①消費者ニーズ調査（必要性及び趣味嗜好調査）

消費者のニーズを的確に把握することで、「消費者の満足度向上」、「アプローチ数の増加」、「他社との差別化」を図ることを目的として一般消費者を対象に調査を実施する。

【調査手法】

（情報収集）9月に開催される「守山区民まつり（来場者数 50,000 人）」で、購入客に経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

アンケート調査項目（パン屋の例）

調査項目	回答方法		
購入者の性別	男性・女性どちらか選択（○をつける）		
購入者の年齢	年齢層を選択（○をつける）		
購入者の住所	市内・市外のどちらか選択（○をつける）		
商品のニーズ調査	No.	調査項目	
	1	購入品名	
	2	値 段	高い 普通 安い
	3	味	満足 どちらでもない 不満
	4	量	満足 どちらでもない 不満
	5	見た目	満足 どちらでもない 不満
	6	今後ほしいパン	
	7	その他気づいた点	

（情報分析）調査結果は、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】来場者 50 人（1 者につき）

【調査項目】①値段、②味、③量、④見た目、⑤大きさ、⑥パッケージ等商品ごとに調査項目を事業者と検討し決定する。

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員等が当該飲食店に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。その際に、必要があれば専門家（フードセレクション、デザイナー）の派遣を行う。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】小規模事業者に対する経営分析支援は、金融斡旋事業者や記帳指導事業者、各種補助金申請支援事業者が多く、分析の際には経営自己診断システム等を通じ、結果を提示しているのが現状である。

【課題】これまで実施しているものの、「利益率の改善」といった財務データから見える表面的な課題のみに着目していたため、さらに「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げる。

(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 セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析 事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

参加者が経営分析の必要性を理解するためのセミナーを開催する。自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い10者を選定

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う

《財務分析》直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

《非財務分析》下記項目について、対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(内部環境)	(外部環境)
・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織	・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況 ・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析手法】

事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

(4) 分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

○分析結果は、データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】小規模事業者が事業計画を策定するのは、経営革新計画、小規模事業者持続化補助金等の補助金申請時や日本政策金融公庫のマル経融資等を申し込む際に策定することが多く、自発的に3年間から5年間の中長期的な事業計画のみの策定は少ないのが現状である。新型コロナウイルス感染症拡大による経済社会への影響が長引く中、企業経営をアナログからデジタル対応へという流れもある。しかし、小規模事業者はその重要性を認識しながらも、具体的に何から、どこから取り組めば良いかがわからず、DXは難しいものと感じている。

【課題】事業計画策定の意義や重要性の理解、DX導入の必要性が浸透していないため、事業者の意識改革が必要である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、5. で経営分析を行った事業者の5割程度／年の事業計画策定を目指す。また、持続化補助金等の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。事業者が自社の強み・弱みなどに気づき、現状を正しく認識した上で、課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

(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
①DX 推進セミナー	—	3回	3回	3回	3回	3回
②事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③事業計画策定個別相談会	12回	15回	15回	15回	15回	15回
④事業計画策定事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
⑤創業計画策定事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
⑥事業承継策定事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

支援対象 DXへの取り組みを検討する事業者
募集方法 広報での周知、ホームページ掲載

講 師 I Tコーディネータ

回 数 3回

カリキュラム ・ SNSを活用した情報発信方法 ・ ECサイトの利用方法（グーペ等）
・ 工業向けのDXセミナー

参加者数 各15人

セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

②「事業計画策定セミナー」の開催

支援対象 経営分析を行った事業者又は事業計画策定を希望する事業者を対象とする

募集方法 広報での周知、ホームページ掲載

講 師 中小企業診断士

回 数 1回

カリキュラム 現状分析・経営戦略・行動計画・数値計画

参加者数 15人

③「事業計画策定個別相談会」の開催

支援対象 経営分析を行った事業者
事業計画策定を希望する事業者
創業予定者

事業承継を検討している事業者

募集方法 広報での周知、ホームページ掲載

講 師 中小企業診断士

回 数 15回

カリキュラム 事業計画・創業計画・事業承継計画の策定支援

参加者数 延60人

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】小規模事業者持続化補助金等の進捗管理や実績報告支援などが主な策定後の支援となっており、売上・利益等の経営指標の推移を把握するための必要な支援には至っていない。

【課題】これまで実施しているものの、不定期であったり、訪問回数も少ないため、それらの点を改善した上で実施することが課題となる。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことなど、現場レベルで当事者意識を持って取り組むことで、計画の進捗フォローアップを通して経営者へ内発的動機付けを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象に3カ月に一度、FAX等にて事業計画の進捗状況や売上等の把握を行い、計画が順調でない事業者にはヒアリングの実施や必要がある場合は、専門家を派遣するなどし、計画の見直しも含めフォローアップを行う。

(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フォローアップ対象事業者数 (事業計画)	—	5者	5者	5者	5者	5者
頻度(延回数)	—	20回	20回	20回	20回	20回
売上増加 事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
利益率5%以上 増加の事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
②フォローアップ対象事業者数 (創業計画)	—	2者	2者	2者	2者	2者
頻度(延回数)	—	8回	8回	8回	8回	8回
③フォローアップ対象事業者数 (事業承継計画)	—	1者	1者	1者	1者	1者
頻度(延回数)	—	2回	2回	2回	2回	2回

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、フォローアップシートを用いてFAX等にて3カ月に一度、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。また、創業計画を策定した事業者には、創業資金借入のための支援や創業後の売上確認など計画が順調に進んでいるか3カ月に一度、事業承継計画を策定した事業者には、半期に一度、計画変更の有無及び進捗状況の確認を行う。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

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】 小規模事業者の多くは、販路開拓等に関心があるものの、知識・情報不足、人材・資金不足などの理由により、新たな販路開拓ができていない。

【課題】 これまで展示会などへの出展情報を提示するも、人材や資金などの理由により思うような販路開拓の支援に結び付かなかった。SNS等を活用し如何に費用をかけずに販路開拓ができるかが課題である。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、既存の展示会等への出展に対して補助金・助成金を受け、事業者に対して出展費用などの金銭的な負担を軽減できる環境を作り出展を促す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客などきめ細かな伴走支援を行う。

また、DXを活用した販売促進に対しては、経営指導員等が相談・導入支援を行う。導入支援に当たっては、必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援も行う。

更に、おすすめ商品や店舗を紹介したリーフレットを商工会が発行し、販路開拓の支援も行う。

(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メッセナゴヤ 出展事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者
成約件数／者	—	1件	1件	1件	1件	1件
②フードセレクト ション参加事業者数	—	1者	1者	1者	2者	2者
成約件数／者	—	1件	1件	1件	1件	1件
③SNS活用事業者	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④ECサイト利用 事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
⑤ネットショップ の開設者数	—	1者	1者	1者	2者	2者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
⑥リーフレット 掲載事業者数	—	20者	20者	20者	20者	20者
新規顧客増加率 ／者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①メッセナゴヤ出展事業（B to B）

商工会が「メッセナゴヤ」において5ブースを借り上げ、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。

【参考】「メッセナゴヤ」は、年1回、4日間にわたり、県内外から、約36,000名が来場する恒例イベントで、850程度の展示ブースがある。

②フードセクション参加事業（B to B）

一般社団法人全国地方銀行協会主催の「フードセクション」に、全国に向けた販路拡大を希望する食品の生産・加工・販売等の事業者を参加させる。百貨店、卸業、商社、ホテル、外食チェーン、スーパー、コンビニエンスストア、食品メーカーなどの食品担当バイヤーなどが来場するため、商品についての改善点などについてアドバイスも得られ、商品のブラッシュアップにも役立つ機会となる

【参考】「フードセクション」は、年1回、2日間にわたり、全国のバイヤー約3,000名が来場する恒例イベントで、400社程度の出展がある。

③SNS活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

④ECサイト利用（B to C）

GMOペパボが運営するショッピングサイト等の提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

⑤自社HPによるネットショップ開設（B to C）

ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等についてWEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携した。セミナーの開催や立ち上げ後の専門家派遣も行い継続した支援を行う。

⑥リーフレットの発行

地区内のおすすめ商品や店舗などを紹介したリーフレットを年1回（1月頃）作成し、新規顧客獲得支援を行う。守山区内の約55,000世帯にポストイングにて配布。また、区役所等の関係機関にも約2,000部配布し、幅広く周知を行う。

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】経営発達支援計画の実施状況については、4月の理事会での報告のみである。

【課題】経営発達支援計画の実施状況は理事会への報告にとどまっているため、事業の課題抽出及び見直しについて、PDCAサイクルによる対応強化を図り、次年度計画への反省点を活かした改善に繋がっていない。

(2) 事業内容

事業内容の評価等については、新たに経営発達支援計画評価委員会を設置する。

委員会メンバーとしては、外部有識者として中小企業診断士、名古屋市経済局産業労働部担当者、当会副会長、当会事務局長、当会法定経営指導員及び経営指導員とする。

評価委員会は、年に1度、事務局より経営発達支援計画の事業実績報告書の提出を受けて、事業の進捗状況の確認、評価及び翌年以降の事業計画に対する改善事項の指摘を行う。

また、事業実績報告については、年に1回、商工会のホームページに掲載することと、地域の小規模事業者が閲覧可能な状態とする。

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】経営指導員等は、愛知県が定める研修の他に、愛知県商工会連合会が実施する経営支援に関する研修、愛知県商工会連合会東尾張支部で実施する職種別研修に参加している。

【課題】新たな施策制度や既存制度においても日々情報が更新されており、経営指導員等も常にレベルアップする必要がある。特にITスキルについては、若い事業者の方が知識が勝っている場合も多々あるため、現状を改善した上で実施する。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【愛知県商工会連合会等主催の研修会・セミナーへの参加】

経営指導員等の支援能力の一層の向上のため、県・愛知県商工会連合会・その他関係機関の開催する研修会・セミナー等へ、計画的に経営指導員等を派遣する。

【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員等のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組
オンライン経営指導の方法等

【コミュニケーション能力向上セミナー】

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

②O J T制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と他の職種の職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したO J Tを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

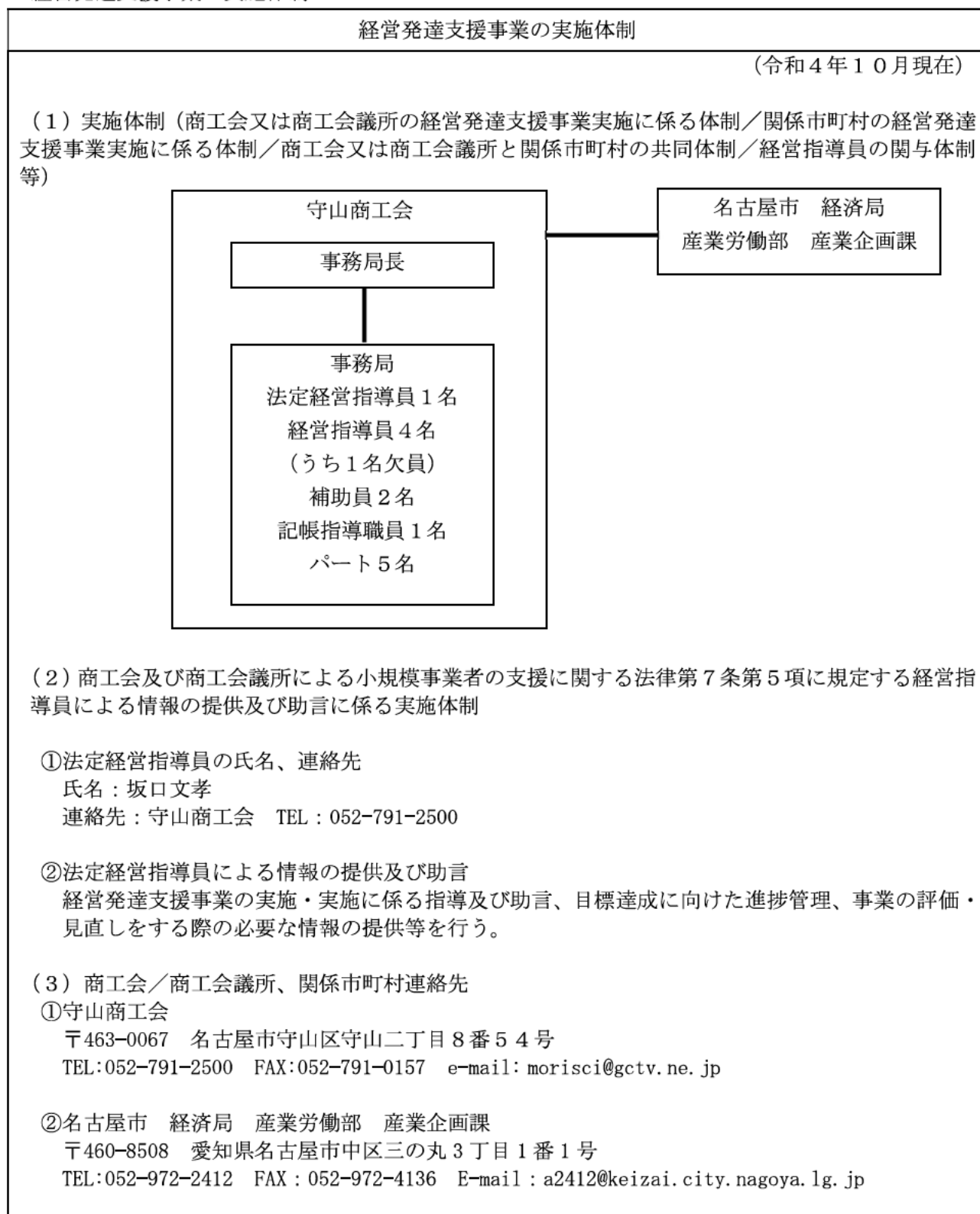
また、専門家派遣にも担当職員以外でも同席できる環境の場合は、同席しO J Tを積極的に行っていく。

③データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る

(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	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
専門家派遣費	650	650	650	650	650
協議会運営費	100	100	100	100	100
セミナー開催費	100	100	100	100	100
チラシ作成費	100	100	100	100	100
通信運搬費	500	500	500	500	500
広報費	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
委託費・外注費	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、手数料等収入、愛知県補助金、名古屋市補助金、伴走型小規模事業者支援推進事業 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。

(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	
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	