

経営発達支援計画の概要

実施者名	新城市商工会（法人番号 3180305007414） 新城市（地方公共団体コード 232211）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 商品・サービス・独自技術・製品等の販路拡大支援による既存小規模事業者の育成 2. 創業・第二創業・事業承継支援による小規模事業者の創出及び育成 3. 新たな地域経済の流れの創出
事業内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 地域経済動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 景気動向分析 (2) 地域の経済動向分析 2. 需要動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 消費購買動向アンケート調査の実施 (2) 展示会・ビジネス交流会等におけるバイヤー調査の実施 (3) 日経テレコンPOSEYESの売れ筋データ等の活用 3. 経営状況の分析に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 経営分析を行う小規模事業者の掘り起し (2) 定量・定性分析の実施および専門家の活用 4. 事業計画策定支援に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 事業計画策定セミナーの開催 (2) 創業支援セミナーの開催 (3) DXセミナーの開催 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 事業計画策定後における進捗状況の確認およびフォローアップ (2) 高度な課題解決時の専門家派遣制度の活用 (3) 事業計画策定支援を実施した創業（予定）者に対するフォローアップ 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) メッセナゴヤへの出展支援 (2) ECサイトへの出品支援
連絡先	<p>新城市商工会 〒441-1326 愛知県新城市字中野 15 番地 10 TEL：0536-22-1778 FAX：0536-23-5900 E-mail：shinshiro@aichiskr.or.jp</p> <p>新城市 産業振興部 商工政策課 〒441-1392 愛知県新城市字東入船 115 番地 TEL：0536-23-7634 FAX：0536-23-7047 E-mail：shoukou@city.shinshiro.lg.jp</p>

(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現状

◆新城市の概要

新城市は、旧新城市、旧鳳来町、旧作手村の新設合併によって平成17年10月に誕生し、愛知県内2番目の広さとなる499.23平方キロメートルを有しています。愛知県の東部、東三河の中央に位置し、東は静岡県、西は豊田市・岡崎市・豊川市、南は豊橋市、北は北設楽郡の設楽町・東栄町に接しており、三河の平野部から山間地の奥三河への玄関口となっています。市の中央を縦断するJR飯田線、国道151号、東側を三遠南信自動車道、東西に新東名高速道路が存在しており、交通の利便性が高くなっています。



◆新城市の人口推移

新城市及び愛知県の人口推移（2020年から2030年は推計値）

	2005年 H17年		2010年 H22年		2015年 H27年		2020年 R2年		2025年 R7年		2030年 R12年	
	新城市	愛知県	新城市	愛知県	新城市	愛知県	新城市	愛知県	新城市	愛知県	新城市	愛知県
年少人口（人）	7,091	1,069,498	6,300	1,065,254	5,536	1,022,532	4,908	984,631	4,382	931,756	3,897	890,816
総人口に占める割合	13.59%	14.74%	12.63%	14.37%	11.75%	13.66%	11.05%	13.12%	10.54%	12.50%	10.05%	12.10%
生産年齢人口（人）	31,769	4,901,072	29,531	4,791,445	26,055	4,618,657	23,119	4,611,330	20,602	4,574,101	18,509	4,462,897
総人口に占める割合	60.89%	67.56%	59.22%	64.66%	55.28%	61.72%	52.03%	61.44%	49.53%	61.35%	47.74%	60.64%
老年人口（人）	13,266	1,248,562	14,033	1,492,085	15,371	1,760,763	16,407	1,909,263	16,608	1,949,758	16,365	2,005,589
総人口に占める割合	25.42%	17.21%	28.14%	20.13%	32.61%	23.53%	36.92%	25.44%	39.93%	26.15%	42.21%	27.25%
総人口（人）	52,178	7,254,704	49,864	7,410,719	47,133	7,483,128	44,434	7,505,224	41,592	7,455,615	38,771	7,359,302

（地域経済分析システム RESAS より出典）

旧新城市、旧鳳来町、旧作手村の3市町村が新設合併した平成17年10月の新城市の人口は52,178人でありましたが、令和2年の人口は44,434人であり、毎年約500人減少しています。また総人口に占める年少人口割合と生産年齢人口割合が減少する一方、老年人口割合は増加しており、少子高齢化が進展しています。今後も、新城市の人口減少及び少子高齢化は、愛知県と比較するとその進行は早く、2010年から2040年にかけて20歳から39歳の女性の数が5割以下になると推計されています。

◆新城市の産業

業種別の事業所数推移

	H18 事業所・企業統計調査		H21 経済センサス基礎調査		H24 経済センサス活動調査		H26 経済センサス基礎調査		H28 経済センサス活動調査	
	事業所数	割合	事業所数	割合	事業所数	割合	事業所数	割合	事業所数	割合
農業、林業	15	0.60%	27	1.12%	23	1.03%	24	1.06%	22	1.08%
漁業	8	0.32%	4	0.17%	4	0.18%	4	0.18%	4	0.20%
鉱業	3	0.12%	1	0.04%	1	0.04%	2	0.09%	2	0.10%
建設業	299	12.04%	321	13.27%	299	13.39%	281	12.40%	268	13.10%
製造業	296	11.92%	297	12.28%	303	13.57%	278	12.27%	266	13.00%
電気・ガス・水道業	6	0.24%	1	0.04%	1	0.04%	6	0.26%	1	0.05%
情報通信業	5	0.20%	5	0.21%	2	0.09%	7	0.31%	8	0.39%
運輸業、郵便業	35	1.41%	55	2.27%	47	2.10%	38	1.68%	36	1.76%
卸売・小売業	634	25.53%	589	24.35%	531	23.78%	525	23.17%	488	23.85%
金融・保険業	27	1.09%	30	1.24%	30	1.34%	20	0.88%	19	0.93%
不動産・物品賃貸業	47	1.89%	77	3.18%	68	3.05%	62	2.74%	39	1.91%
学術研究、専門・技術サービス業	-	-	78	3.22%	71	3.18%	74	3.27%	72	3.52%
宿泊・飲食サービス業	247	9.95%	240	9.92%	229	10.26%	222	9.80%	222	10.85%
生活関連サービス業、娯楽業	-	-	243	10.05%	228	10.21%	223	9.84%	217	10.61%
教育、学習支援業	142	5.72%	102	4.22%	92	4.12%	115	5.08%	67	3.27%
医療、福祉	173	6.97%	139	5.75%	137	6.14%	181	7.99%	157	7.67%
複合サービス事業	38	1.53%	29	1.20%	23	1.03%	28	1.24%	29	1.42%
サービス業（他に分類されないもの）	467	18.81%	141	5.83%	144	6.45%	139	6.13%	129	6.30%
公務（他に分類されるものを除く）	41	1.65%	40	1.65%	-	-	37	1.63%	-	-
合計	2,483	100.00%	2,419	100.00%	2,233	100.00%	2,266	100.00%	2,046	100.00%

（事業所・企業統計調査及び経済センサスより出典）

平成18年事業所・企業統計調査における新城市の事業所数は2,442事業所（公務除く）ありましたが、平成28年の経済センサスにおける事業所数は2,046事業所となり、10年間で396事業所減少しています。第1次産業、第2次産業、第3次産業の割合は、それぞれ1%、26%、73%となっており、その割合は、3市町村が合併以降、大きな変化はありません。

規模別の事業所数推移

	H18 事業所・企業統計調査		H21 経済センサス基礎調査		H24 経済センサス活動調査		H26 経済センサス基礎調査		H28 経済センサス活動調査	
	事業所数	割合	事業所数	割合	事業所数	割合	事業所数	割合	事業所数	割合
1～4人	1,511	60.85%	1,490	61.60%	1,384	61.98%	1,353	59.71%	1,246	60.90%
5～9人	420	16.92%	445	18.40%	417	18.67%	411	18.14%	356	17.40%
10～19人	208	8.38%	244	10.09%	237	10.61%	258	11.39%	240	11.73%
20～29人	73	2.94%	90	3.72%	83	3.72%	79	3.49%	74	3.62%
30～49人	114	4.59%	48	1.98%	47	2.10%	58	2.56%	52	2.54%
50～99人			42	1.74%	37	1.66%	39	1.72%	39	1.91%
100人以上			16	0.66%	22	0.99%	22	0.97%	18	0.88%
出向・派遣従業者のみ	-	-	4	0.17%	6	0.27%	9	0.40%	21	1.03%
国・地方公共団体	157	6.32%	40	1.65%	-	-	37	1.63%	-	-
合計	2,483	100.00%	2,419	100.00%	2,233	100.00%	2,266	100.00%	2,046	100.00%

（事業所・企業統計調査及び経済センサスより出典）

小規模事業者数の推移

	H24 経済センサス活動調査		H28 経済センサス活動調査	
	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数
	農林漁業	29	24	28
建設業	299	288	268	257
製造業	303	224	266	187
運輸通信業	49	38	44	34
卸・小売業	531	383	488	346
金融業、保険業	30	24	19	11
不動産業、物品賃貸業	68	64	39	37
サービス業等（飲食・宿泊含む）	730	595	679	541
合計	2,039	1,640	1,831	1,436

（経済センサス愛知県独自調査より出典、小規模事業者数は新城市商工会推定）

規模別事業所数について、平成28年の経済センサスにおける従業員数1～4人の事業所の

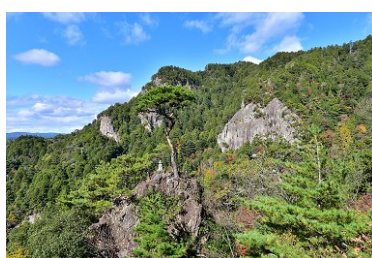
割合は約61%となっています。従業員数1～19人までの事業所の割合を見ると約90%となっています。小規模事業者数について、平成24年の経済センサスにおける商工業者全体に占める割合は約80%となっていますが、平成28年の経済センサスにおいては約78%となっています。

◆新城市の観光・特産品

新城市域は、約84%が森林を占めて自然が豊かにあり、「三河の嵐山」とも呼ばれる桜淵公園や国の名勝に指定されている「鳳来寺山」、1300年の歴史を誇る湯谷温泉等美しい景観が訪れる人を魅了しています。歴史的には織田・徳川連合軍と武田軍が戦った「長篠の戦い」の地であることで有名になっています。特産品は、「里芋」「お茶」の農産物、「鳳来牛」等があります。



桜淵公園



鳳来寺山



湯谷温泉



長篠合戦のぼりまつり



里芋（八名丸さといも）



お茶（新城茶）

②課題

◆商業・サービス業の現状

商業の現状は、かつてJR飯田線の新城駅を中心に、北設楽郡（設楽町・東栄町・豊根村）や静岡県北部（浜松市天竜区）までの広域圏を持ち、新城（駅前）中央通り商店街、旧鳳来町地域では特に大野、海老地区に数多くの商店が集積し、繁栄していました。車社会が到来すると、これまでの消費行動に大きな変化をもたらし、隣接する豊川市、浜松市等の郊外型大型店やチェーン店等へ消費が流れ、市内店舗の来客数や売上が低下するなど厳しい経営環境が長く続き、店舗が徐々に減少、各商店街内に空き店舗が目立つようになってきました。中心市街地にあった小売商店も交通の利便性が高い国道151号バイパス沿いに相次ぎ転出、大型専門店の進出もあり、市内商業の中心は現在、同バイパス沿いに移っています。

◆商業・サービス業の課題

小規模店舗においては高齢な事業主の割合が多くなっています。高齢な事業主は、積極的な投資を避ける傾向があります。また、商圈の変化は、地域内の消費減少だけでなく、後継者不

在による事業所減少の要因となっています。更に、新型コロナウイルス感染症の影響により事業所の減少は加速することが考えられることから、早急に新都市内の需要喚起と新規顧客獲得を図る必要があります。

◆工業の現状

工業の現状は、市内8か所にある企業団地に立地する進出企業が中心となり、地域経済および雇用を牽引しています。具体的には、当市の製品出荷額の主力である自動車タイヤ製品や電気機械器具を扱う大手メーカーによるところが大きくなっています。その一方で、地場企業の中にも、数こそ少ないものの、独自の技術を磨き、新分野進出で急成長を続ける企業、特異な技術力によりニッチな業界分野においてシェアの大半を占める企業、大手メーカーと積極的に連携し市場開拓を目指す企業なども存在しています。その他、産学官連携などで、医療・環境・航空機産業など多分野を視野に入れ、可能性を探る意欲的な地元企業もあり、それぞれ今後の事業展開および成果が期待されています。市内事業所数の割合から見ると、自動車メーカーの一次・二次下請製造業者、地元公共工事や地域材を使った木造住宅を請け負う建設業者等が多くなっています。

◆工業の課題

製造業を営む小規模事業者においては、市場開拓を目指し模索してはいるものの、下請企業からいまだ脱却できず、独自技術を活かしきれていないところもまだ多くあります。また、建設業を営む小規模事業者も含め、後継者はいてもそれを支える人材、特に技術を継承する従業員が確保できないことに大きな不安を抱えています。最近の人材不足が、特に地域産業全般に大きな影響を与えており、特に少子高齢化による若年層の労働力獲得の困難さは、中長期的な事業継続の見通しを立てるのに困難となっています。

◆観光業の現状

観光の現状は、天竜奥三河国定公園をはじめとした風光明媚な自然環境を求め訪れる個人客や家族等が中心となっています。近年の情勢の変化に伴い、観光バスで訪れる団体客も少なくなっており、受け入れる温泉旅館やその他宿泊施設はいずれも小規模となっています。特に鳳来地区には、多くの観光資源が集まっていることから、湯谷温泉を中心とする宿泊業者の他、観光客に商品役務を提供することで生計を立てている飲食業者や土産品販売業を営む小規模事業者の割合が多く、天候や来訪客の動向が、経営に大きな影響を与えています。

◆観光業の課題

市内には自然景観・歴史史跡が数多く存在しているものの、情報が域外消費者に伝わりにくく、本市の強みを十分に活かせていない状況となっています。今後は、域外に発信する情報の絞り込み、地域ブランド化およびイメージの統一化など、域外の顧客に伝わる観光戦略を進めることが必要となってきます。また新型コロナウイルス感染症の影響は、外出自粛による消費減少にも繋がっており、ワクチン接種後の行動制限緩和に伴う経営の方向性を検討する必要があります。

(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

市内商工業者の8割を占める小規模事業者は、地域経済振興の担い手であり、地域経済の持続的な発展のためには、小規模事業者の自主的な努力を支援していく必要があります。急速な少子高齢化による人口の減少は、域内消費の落ち込みの地域経済に影響を及ぼしています。一方、新東名高速道路の開通による交流人口の増加は、新たな需要や新規顧客を獲得する可能性を持っています。商工会をはじめ、市、大学、金融機関等関連機関の連携のもと事業者の自主的な努力を総合的に支援するとともに起業、創業の促進、地域資源等を活用した新たな産業の創出を目指します。

② 新城市総合計画との連動性・整合性

新城市は、平成31年3月に第2次新城市総合計画（令和元年度～令和12年度）を策定しました。「つながる力 豊かさ開拓 山の湊しんしろ」を将来像とし、この将来像の実現のため目指す姿を『Ⅰ 個性輝く多様な「ひと」が活躍しています』、『Ⅱ 快適で潤いのある「ちいき」に暮らしています』、『Ⅲ 活力にあふれた「まち」になっています』としています。『Ⅲ 活力にあふれた「まち」になっています』では、「地域産業の振興で賑わいを創出します」「交流によるダイナミズムを成長に変えます」を政策目標として掲げ、「企業誘致を進め、雇用を確保します」「がんばる中小企業を応援します」「地域資源を活かした観光戦略を進めます」「地域産業振興政策を進めます」の施策により小規模事業者の持続的発展への支援を総合計画に位置づけています。

③ 商工会としての役割

商工会は、地域内商工業者の経営の改善に関する相談とその指導、地域内経済振興をはかるための諸活動及び社会一般の福祉の増進に資することを目的としている他、地域経済動向や需要動向調査の実施・分析・提供、経営分析や事業計画策定支援とその後のフォローアップ、展示会や商談会を通じた新たな需要開拓支援、地域経済活性化事業の実施、自然災害が発生しても事業の継続が可能な事業継続計画作成支援などを通じて小規模事業者の持続的発展が可能な経営発達支援事業の遂行が必須となります。経営発達支援事業を実施し、小規模事業者の持続的発展を可能とするには、新城市商工会単独で行うのは不可能であるため、国・県・市行政や近隣の商工会・商工会議所、経営支援団体、金融機関等各種団体との連携を強化するとともに商工会職員の資質向上となる取組みを行い、あらゆる経営相談に対応可能な体制を構築します。

(3) 経営発達支援事業の目標

これまで述べてきた地域の現状と課題、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、新城市商工会では以下の3つの目標を掲げます。

① 商品・サービス・独自技術・製品等の販路拡大支援による既存小規模事業者の育成

変化速度が速く、高度化・専門化する経営環境に対応するため、地域の経済動向、経営分析、

事業計画策定前後の支援をすることで、小規模事業者の販路拡大を目指す。またITツールの活用等DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進し、小規模事業者の競争力維持・強化を目指す。

②創業・第二創業・事業承継支援による小規模事業者の創出及び育成

創業者に対しては円滑な創業のための経営基礎知識の提供支援をする他、第二創業・事業承継者に対しても他の支援機関と連携し、販路拡大に繋げる支援を行うことで小規模事業者の創出及び育成を目指す。

③新たな地域経済の流れ創出

小規模事業者への支援は、小規模事業者自身の持続的発展だけでなく、新都市内の雇用創出、コミュニティの創造等を期待することができる。そこで、小規模事業者への支援を通じて、新都市の新たな地域経済の流れを創出することを目指す。

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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①商品・サービス・独自技術・製品等の販路拡大支援による既存小規模事業者の育成

巡回・窓口相談時において小規模事業者の経営課題の掘り起こしを行い、事業計画策定支援、定期的なフォローアップを継続し、小規模事業者に対し伴走型支援を実施する。

②創業・第二創業・事業承継支援による小規模事業者の創出及び育成

創業支援セミナーや窓口に来訪した創業（予定）者に対し、集中的にフォローアップ支援を行い、事業の持続的発展となる伴走型支援を実施する。また、第二創業や事業承継に対する小規模事業者に対しても、専門家や施策を活用させる伴走型支援を実施する。

③新たな地域経済の流れの創出

小規模事業者の持続的発展、新都市内の雇用創出、コミュニティの創造により新たな地域経済の流れを創出ために、小規模事業者に対し伴走型支援を実施する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

①景気動向分析

管内の景気動向の把握に関しては、年度内1回、12月下旬から1月中旬にかけて商工会会員約1,100事業者を対象に、売上・資金繰り・雇用等の業況についてアンケートを実施しています。回収したアンケートは集計・分析を行い、分析結果を管内事業者に周知しています。

②地域経済動向分析

地域経済動向の把握に関しては、全国商工会連合会が実施している中小企業景況調査を中心に、経営指導員等の巡回・窓口相談で得られる情報、業種別部会・組合・関係団体が行う会合や研修などで情報を収集しています。収集した情報については、問合せの都度、口頭で説明しています。

[課題]

景気動向の把握におけるアンケートの回収率は、全会員の約30～40%（330～440事業所）となり、ある程度、新都市の景気動向を把握しているものの、公表回数は年度1回のみで最新の景気動向を把握しているとは言えません。また地域経済動向については、具体的な数値を示して説明していない他、設問と設問を掛け合わせた集計（クロス集計）が可能なビッグデータの活用もできていません。

そこで、景気動向分析の公表については公表回数の増加を、地域経済動向分析の公表については、ビッグデータを活用し具体的な数値で公表が可能な方法を実施します。

(2) 目標

年度	現行	4	5	6	7	8
景気動向分析の公表回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
地域の経済動向分析の公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

※現行における景気動向分析の公表及び地域経済動向分析の公表方法については、新聞折込みとして会報の配布とホームページでの公表となっています

(3) 事業内容

①景気動向分析

年度2回（5月～6月と12月～1月）、新都市商工会全会員1,080事業者を対象に業況についてのアンケートを実施し、新都市内の景気動向の調査・分析を行います。

ア. 調査時期

毎年度、5月下旬～6月下旬と12月下旬から1月下旬の2回

イ. 調査対象

新都市商工会全会員1,080事業者（数値は令和3年9月時点）

ウ. 調査項目

売上比較、雇用状況、資金繰り、設備投資の動向、その他（施策利用の有無）等

②地域の経済動向分析

新たな需要や新規顧客を獲得する方法として、経営資源であるヒト、モノ、カネを効率的に投入し、販売促進や事業展開を行う事業者に対して地域経済分析システム「RESAS」等を活用

し、新都市内の経済動向の調査・分析を行います。

ア. 調査時期

年度4回（6月、9月、12月、1月）

イ. 調査項目

- ・「地域経済循環マップ・地域経済循環図」…新都市での生産額、お金の出入りを分析
- ・「まちづくりマップ・通勤通学人口」…昼間と夜間の年代別の動向を分析
- ・「人口マップ・人口増減」…将来の人口数推移を分析

※上記調査項目を総合的に分析し、現状と将来の経済動向を具体的に提示する他、事業計画策定支援時等の参考資料に活用する。

（4）調査結果の活用

景気動向及び経済動向の調査・分析結果は、事務局内で共有を図ります。

経営指導員等の巡回・窓口指導時には、小規模事業者へ紙ベースで情報提供を行い、地域の景気動向及び経済動向について把握していただくとともに、事業計画を策定する際のツールとして活用します。

また調査結果については、商工会報（新聞折込）及び商工会ホームページにて公表します。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

[現状]

小規模事業者が、商品・サービスを市場に投入する場合、そのものの売れ行きや第3者からの情報等感覚に基づいて行うことが多く、具体的数値等のデータに基づいて行うことは少ない。

[課題]

感覚に基づき、商品・サービスを市場に投入することは、消費者の嗜好を把握せずに無駄に経営資源を消耗することとなり、小規模事業者の持続発展に寄与しないものである。

そこで商品・サービスの客観的評価と消費者の嗜好を把握するために、アンケート調査を実施し、具体的数値等データに基づいた需要動向調査を実施します。

（2）目標

年度	現行	4	5	6	7	8
新商品開発の調査対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
商品・サービスアンケート調査対象事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者

（3）事業内容

①消費購買動向アンケート調査の実施

小規模事業者が取り扱っている商品・サービスを、消費者がどのような理由で購入するかア

ンケート調査を実施します。分析結果は小規模事業者に紙面や電子媒体（タブレット等）で提供すると共に、事業計画策定や新商品・新サービスの開発の取り組みに活用します。

ア. 調査時期

新商品・新サービス開発時や事業計画策定時等、実施時期を小規模事業者と相談して実施

イ. 調査対象及び調査方法

小規模事業者に来店した消費者や出店場所（道の駅やパーキングエリア）に来場した消費
屋に対し、聞き取り調査を行う。サンプル数は20人とする。

ウ. 調査項目

値段、味、容量、見た目（デザイン）、その他気付いた点

エ. 調査結果の活用

消費購買動向の調査・分析結果は、事務局内で共有を図る他、当該小規模事業者に提供し
ます。経営指導員等の巡回・窓口指導時に紙ベースで情報提供を行い、需要動向について把
握していただくとともに、事業計画を策定、新商品・新サービスの開発する際のツールとし
て活用します。

②展示会・ビジネス交流会等におけるバイヤー調査の実施

小規模事業者が新商品・新サービスを開発後、展示会やビジネス交流会に出展する場合、そ
の商品・サービスに対するバイヤーの感想の聞き取り調査を実施します。この調査結果につい
ても、小規模事業者に紙面や電子媒体で提供すると共に、商品・サービスの改良に活用します。

ア. 調査時期

展示会・ビジネス交流会開催時等、小規模事業者と相談して実施

イ. 調査場所

メッセナゴヤ、ものづくり博、“地域の絆”情報交換・商談会

ウ. 調査方法・調査項目

展示会・ビジネス交流会に来場しているバイヤーに対して聞き取り調査を行う。

調査項目については、下記のとおり

- ・商品自体の魅力 … コンセプト、新規性（独自性）、地域色（産地）、トレンド、
デザイン、味 など
- ・商品の供給能力 … 製造工程（生産体制）、流通方法、ロット、安全性、原料品質
賞味期限、価格 など
- ・展示会等での対応 … 接客、陳列、提案力（プレゼン）、サンプル など

エ. 調査結果の活用

バイヤーの調査・分析結果も、事務局内で共有を図る他、当該小規模事業者に提供します。
経営指導員等の巡回・窓口指導時に紙ベースで情報提供を行い、需要動向について把握して
いただくとともに、事業計画を策定、新商品・新サービスの開発する際のツールとして活用
します。

③日経テレコンPOSEYESの売れ筋データ等の活用

上記の消費購買動向アンケート調査及びバイヤー調査の補填資料として、売れ筋商品ランキングの他、商品別・メーカー別販売推移などが閲覧できる「日経テレコンPOSEYES」の売れ筋商品ランキングも活用します。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

経営分析を行う小規模事業者の共通点は、マル経融資等金融斡旋を希望する者、記帳指導を受けている者、小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金等各種補助金を申請する者が主となっています。また経営分析の手法として、「経営自己判断システム」を活用し、分析結果を提供しています。

[課題]

経営状況の分析を行うことで、小規模事業者の経営課題が明確となる一方、その経営課題は専門化・高度化となると共に、経営課題を解決するための施策利用も多岐に渡り、経営指導員等商工会職員だけで対応することは困難となっています。専門化・高度化された経営課題を解決するには、中小企業診断士等専門家と連携して効果的な指導や支援を行える体制の構築が必要となってきます。

(2) 目標

年度	現行	4	5	6	7	8
経営分析件数	18件	30件	30件	30件	30件	30件

(3) 事業内容

①経営分析を行う小規模事業者の掘り起し

経営指導員等の巡回・窓口指導や各種セミナー時において経営分析の重要性を認識した者や地域資源を活用する者、独自技術、オリジナル商品・サービスを保有する者に重点的に接触し、経営分析を行う小規模事業者の掘り起こしを行います。

②定量・定性分析の実施および専門家の活用

①で掘り起こしをした小規模事業者に対して経営分析を行います。経営分析の際に用いるツールとして、定量分析には中小企業基盤整備機構の「経営自己判断システム」を、定性分析には「SWOT分析」「PEST分析」「3C分析」を活用します。

区分	分析項目	説明	実施内容及び方法
定量	財務分析	売上高、経常分析、損益分岐点売上高、売上高総利益率、売上高経常利益率、流動比率、自己資本比率など	中小企業基盤整備機構「経営自己判断システム」を活用し、分析結果を小規模事業者に提供する。

定 性	SWOT分析	外部・内部環境の強み・弱みから市場環境を分析	分析結果を小規模事業者に提供すると共に、事業計画策定に活用する。
	PEST分析	政治・経済・社会・技術のマクロの外部環境からの影響度合い等を分析	
	3C分析	顧客・競合・自社の三項目より経営環境における現状の経営課題等を分析	

上記分析を実施して、経営課題が不明確な場合、高度的・専門的な指導・支援が必要と判断した場合には、愛知県商工会連合会や愛知県よろず支援拠点、ミラサゴ等の専門家派遣制度を活用し、専門家からの指導・支援を受けます。

(4) 分析結果の活用

経営状況の調査・分析結果は、事務局内で共有を図ります。

経営状況の分析対象となった小規模事業者には紙ベースで情報提供を行い、自社の経営状況をデータで把握していただくとともに、事業計画の策定や販路開拓、新商品・新サービスの開発する際のツールとして活用します。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者が経営の目標及び方向性を定めることを目的に、中長期的な(3年から5年の)事業計画を策定することは少なく、経営革新計画書、各種補助金申請書、融資申込書において記載事項として必須となっていることから事業計画を策定することが専らとなっています。

[課題]

小規模事業者は事業計画を策定し、計画の進捗状況を確認することが、経営の維持に繋がることを認識しているものの、日々の経営が多忙であることから、熟考して事業計画を策定することが困難な状況にあります。補助金申請等で事業計画は策定するものの、事業計画策定の意義や重要性の理解不足が見受けられることから、セミナー開催方法を見直すなど、改善した上で事業計画策定支援を実施します。

(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」の講義内容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します。また、各種補助金の申請を契機として経営計画の策定をした小規模事業者の中から、事業計画の策定に繋げていきます。更に事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーの開催も行い、小規模事業者の競

争力の維持・強化を目指します。

(3) 目標

年度	現行	4	5	6	7	8
事業計画策定セミナー開催回数	—	2回	2回	2回	2回	2回
創業支援セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
DXセミナー開催回数	—	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定事業者数	9者	15者	15者	15者	15者	15者

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催

経営分析を行った小規模事業者を主に、事業計画策定の利点、方法等を講義内容とした事業計画策定セミナーを開催します。

【支援対象】事業計画策定に意欲のある事業者、経営分析を実施した事業者、各種補助金申請事業者

【募集方法】商工会報（新聞折込）、巡回・窓口相談時での案内、商工会ホームページでの周知

【講師】愛知県商工会連合会や愛知県よろず支援拠点、ミラサポ等の登録中小企業診断士

【回数・カリキュラム】1回2コマ、1コマ目は事業計画策定の意義、策定の利点、策定方法、2コマ目に向けての準備。2コマ目は事業計画の策定、策定した事業計画の発表

【支援方法】2コマ目の事業計画策定時する受講者に対して、経営指導員が策定のサポートを行う他、講師の中小企業診断士も交えて、より完成度の高い事業計画策定に繋げる。

②創業支援セミナーの開催

新城市や連携支援事業者と取り組む「創業支援事業計画」の実施において、創業支援セミナー（創業塾）を年1回開催し、創業を目指す方等のビジネスプラン策定について支援を行います。

【支援対象】創業予定者、創業間もない者

【募集方法】商工会報（新聞折込）、チラシ配布やポスター掲示による周知、ホームページでの周知

【講師】愛知県商工会連合会や愛知県よろず支援拠点、ミラサポ等の登録中小企業診断士

【回数・カリキュラム】1回5コマ、4コマ目、5コマ目において創業計画書（ビジネスプラン）を作成。

【支援方法】創業計画書を策定時する受講者に対して、経営指導員が策定のサポートを行う他、講師の中小企業診断士も交えて、より完成度の高い創業計画策定に繋げる。

③DXセミナーの開催

目まぐるしい経営環境の変化に対応するために、データとデジタル技術を活用して小規模事業者の持続的な発展を目的に、ITツールの更なる導入を推進するために、DX（デジタルトラン

スフォーメーション) セミナーを開催します。

【支援対象】 経営分析を行った事業者、各種補助金申請事業者、業務効率化を検討している者

【募集方法】 商工会報(新聞折込)、チラシ配布による全商工会会員への周知、巡回・窓口相談時での案内

【講師】 愛知県商工会連合会や愛知県よろず支援拠点、ミラサボ等のIT専門家

【回数・カリキュラム】 1回1コマ、DXの概要、具体的な事例、直ぐに取り掛かることが可能な施策・ツール紹介

【支援方法】 セミナー受講者の中でDXの取り組み意欲が高い者については、経営指導員の相談対応を行う他、IT専門家を派遣し、DX実現に繋げる。

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]

策定した事業計画の進捗状況を確認はしているものの、小規模事業者の業務煩雑により、確認頻度や時期は不定期となっています。

[課題]

6. 事業計画策定支援に関することでも記載したとおり、経営の目標及び方向性を定めることを目的した事業計画を策定する小規模事業者は少ないことから進捗状況を確認することも少ない。また各種補助金において進捗状況を確認することはあるが、実績報告のために進捗状況を確認することが主であり、定期的に売上増加や利益率増加の確認することがないのが実情となっています。6. の事業計画策定事業者に対して定期的に売上増加や利益率増加が確認できる体制を構築する等支援方法を改善して実施します。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象としますが、事業計画の進捗状況や事業計画を策定した事業者の業務多忙を見極め、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と訪問回数を減らしても支障のない事業者にわけてフォローアップ頻度を設定します。

(3) 目標

年度	現行	4	5	6	7	8
フォローアップ対象事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者
内事業者	—	13者	13者	13者	13者	13者
内創業(予定)者	—	2者	2者	2者	2者	2者
フォローアップ延回数	—	64回	64回	64回	64回	64回
通常の事業者(11事業者)	—	44回	44回	44回	44回	44回
集中支援すべき	—	18回	18回	18回	18回	18回

事業者(3事業者)							
支障ない事業者 (1事業者)	—	2回	2回	2回	2回	2回	2回
売上増加事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者	5者
利益率3%以上 増加事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

①事業計画策定後における進捗状況の確認およびフォローアップ

事業計画策定後、実行段階においても、巡回訪問によるヒアリングや資料確認などにより進捗状況を把握します。その結果、計画の遅延、ズレや支障等が発生しているなど、問題点が見つかった場合などには、経営指導員等による改善に向けた指導・助言を伴走型支援（フォローアップ）として行います。なおフォローアップの頻度について、通常の事業者については4半期（3ヶ月）に1回年4回、集中的に支援すべき事業者については2ヶ月に1回年6回、支障のない事業者については半年（6ヶ月）に1回年2回とします。

②高度な課題解決時の専門家派遣制度の活用

上記①の結果、その改善に高度な知識ノウハウが必要であり、経営指導員等では解決できない場合には、愛知県商工会連合会、愛知県よろず支援拠点、ミラサポ等の経験豊かな専門家を招へいし、その指導を依頼します。

③事業計画策定支援を実施した創業（予定）者に対するフォローアップ

創業計画策定後、開業後においても、巡回訪問によるヒアリングや資料確認などにより進捗状況を把握します。その結果、計画の遅延、ズレや支障等が発生しているなど、問題点が見つかった場合には、経営指導員等による改善に向けた指導・助言を伴走型支援（フォローアップ）として行います。

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]

地域の小規模事業者は、新商品・新サービスの開発を積極的に取り組んでいるものの、ターゲットとする客層、値段、販売方法等新たな戦略を検討しないため、新たな販路が開拓できていないのが現状となっています。またITを活用した販路開拓ツールが存在しているのにも関わらず、DXに向けた取り組みが進んでいなのも新たな販路開拓ができていない理由の1つとなっています。

[課題]

小規模事業者が開発した新商品・新サービスは魅力的ではあるものの、販路開拓については小規模事業者に任せており、新たな販路の切欠となりうる展示会出展の事前・事後のフォローが不十分であった。

小規模事業者の新たな販路開拓にあたっては、事前・事後のフォロー体制が構築できるように改善するとともに、ECサイトでの販路開拓も可能とするためにDX推進が必要であること

を理解・認識してもらう取り組みも実施します。

(2) 支援に対する考え方

商工会の支援に対する考え方は、小規模事業者が問題なく新たな販路を開拓することです。展示会の出展においては、メッセナゴヤ等展示会への出展を目指し、経営指導員等が事前・事後の出展支援、出展中は、陳列、接客等きめ細やかな支援を行います。ECサイトへの出店については、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあ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を行います。

(3) 目標

年度		現行	4	5	6	7	8
展示会・ 商談会	出展事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
	売上額/者	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
EC サイト	開設者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
	売上額/者	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円

(4) 事業内容

①メッセナゴヤへの出展支援 (B to B)

事業計画の策定若しくは製造業の小規模事業者に対し、毎年11月に開催される日本最大級の異業種交流展示会であるメッセナゴヤへの出展依頼・情報提供を行うことで事業者の新たな販路開拓を支援します。

【参考】メッセナゴヤの概要

愛知万博の理念(環境、科学技術、国際交流)を継承する事業として2006年にスタートした日本最大級異業種交流展示会。2019年は4日間の開催で、1,442社、1,727コマの出展があり、62,422名の来場がありました。

メッセナゴヤ以外の展示会商談会への出展について、下記のを候補としています。

展示会・商談会名	内容
ものづくり博	昭和59年から隔年でものづくり企業のPRの場として開催している地域最大級の展示会
“地域の絆”情報交換・商談会	東三河地域の優良事業所が多く参加する1対1の商談会

②ECサイトへの出品支援 (B to C)

商業系小規模事業者に対し、全国商工会連合会が運営しているネットショップ「ニッポンセレ

クト、com」への出品依頼・情報提供し、商品の説明、商品写真の見せ方等新たな販路開拓を支援します。

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しくみに関すること

(1) 現状と課題

[現状]

経営発達支援事業の評価や見直しは、現在、年度1回、小規模事業者代表、商工会正副会長・委員長、外部有識者による経営発達支援計画評価委員会を開催し、事業の実施状況、成果についての評価、見直しを受けて、翌年度の計画を策定しています。

[課題]

経営発達支援事業の評価や見直しをするためのしくみについて、委員会の評価、見直しだけでなく、新たに法定経営指導員による事業計画案を、委員との事業評価及び見直しができる体制に変更する必要があります。

(2) 事業内容

事業内容の評価及び見直しについては、委員会での評価や見直しを協議するため、以下の方法により評価・検証します。

①経営発達支援計画進捗状況確認会議の開催

半年に1回、会員アンケート調査等の資料を基に事務局長・経営指導員による「経営発達支援計画進捗状況確認会議」を開催し、事業の進捗状況及び事業内容を検証します。

②経営発達支援計画評価委員会の開催

年度1回、小規模事業者代表、商工会正副会長・委員長、新城市産業振興部長、新城市商工政策課長、中小企業診断士、愛知県商工会連合会担当課長、法定経営指導員による経営発達支援計画評価委員会を開催し、事業の実施状況、成果についての評価、見直し案の提示などを行います。

③理事会・総代会における評価・見直し案の決定

上記評価委員会での検討結果を踏まえ、評価・見直し案を商工会理事会にて決定し、通常総代会に上程し、承認を受けます。

④経営発達支援計画の事業成果等の公表

経営発達支援計画の事業成果・評価・見直しの結果については、商工会報や当会ホームページでその内容を掲載、公表します。

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]

経営指導員等商工会職員の資質向上の取り組みについては、愛知県商工会連合会が主催する経営指導員研修や経営支援事例発表会、管理職養成研修会、中堅職員研修会、情報化推進要員

研修会、経営支援実務研修会、基本能力研修会や愛知県商工会職員協議会が主催する研修会に参加し、経営支援に必要とする内容や専門的知識を習得しています。

[課題]

経営支援に必要とする内容や専門的知識を習得するために、上記の研修会には積極的な参加をしているものの、以下の課題があります。

- ・経営環境が激変するに伴い、施策制度も日々更新するため、最新の情報を入手する手段・方法が不明確である。
- ・経営支援に必要とする内容や専門的知識を習得したとしても、それを商工会職員間で共有する体制が不十分である。
- ・新型コロナウイルスの影響で研修会がオンラインで開催するものの、オンライン環境を十分に把握しておらず、準備に時間を要する。

小規模事業者の経営支援のためにも、経営指導員等商工会職員資質向上にあたって上記課題を解決し、効率的な共有方法や資質向上を行っていく必要があります。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員等商工会職員の資質向上のため、下記研修会に参加します。

ア. 愛知県商工会連合会が主催する研修会

研修会名	受講対象職員	主な内容
経営支援事例発表会	全職員	各商工会職員の支援事例を知るため
経営指導員等応用研修会	経営指導員	経営指導員として基礎的知識を習得するため
支援能力向上研修会	事務局長・経営指導員・補助員等	管理職・中堅職員としての能力を習得するため
基本能力研修会	勤続年数が浅い職員	商工会職員として基礎的知識を習得するため
情報化推進要員研修会	全職員	商工会職員としてITスキルを習得するため

イ. 中小企業基盤整備機構が主催する研修会

研修会名	受講対象職員	主な内容
中小企業支援担当者研修	経営指導員	経営指導員として専門的知識を習得するため
経営支援マネージャー研修	経営指導員	経営指導員として専門的知識を習得するため

ウ. 全国商工会連合会が主催する研修会

研修会名	受講対象職員	主な内容
経営指導員等WEB研修	全職員	商工会職員として基礎的・泉温的な知識を習得するため

エ. DX推進に向けたセミナー

小規模事業者へのDX推進にあたって、DX推進相談に対応可能とするため、DX推進に

向けたセミナーに積極的に参加します。

【受講対象職員】全職員

【受講内容】DXの概要、具体的な支援事例、支援施策・ツール紹介

※上記研修の受講者は、研修内容の要点を記載した復命書を作成し、商工会内で研修内容の共有を図ります。

②OJT制度の導入

研修会に参加して不足している経営支援に必要な内容や専門的知識は、下記項目を実施して補完します。

ア. 経営指導員同行によるOJT

小規模事業者に対する指導経験が浅い職員は、経営指導員と同行し、巡回・窓口相談時の指導・助言、情報の収集方法等を学ばせ、資質の向上を図る。

イ. 愛知県商工会連合会登録専門家及びエリアマネージャーによるOJT

事業計画策定を目的とした経営支援の場合、愛知県商工会連合会の登録専門家やエリアマネージャーが小規模事業者に対しての指導・助言、聞き取り方を学ばせ、資質の向上を図る。

ウ. 案件対応が困難時のOJT

経営指導員不在時等小規模事業者からの経営相談を自ら解決できない場合、その経営課題を聞いた職員は解決できなかった理由を明確化し、後日、経営指導員に伝える。経営指導員は解決方法を伝える他、その経営課題を解決するのに不足している知識、また、その知識を習得する方法も伝える。

③定期的な職員間の情報共有会開催

定期的に全職員間で経営支援に関する情報を共有することで、組織全体の支援能力向上を図ります。

ア. 朝礼時での情報共有

毎朝9時、職員全員で朝礼を開催しているのに合わせて、経営支援に関する報告・連絡を行い、職員間の情報共有を図る。

イ. 月1回の勉強会による情報共有

毎月1回、組織全体の支援能力を向上させるため全職員を対象とした勉強会を開催する。施策の概要や研修会の内容を他の職員に説明する他、経営支援を行っていた際の疑問点等を解決する場所とする。

④データベース化

全国商工会連合会基幹システムのカルテシステムを活用して、各職員が事業者に対する指導内容や進捗状況を直ちに入力することを義務化します。担当職員不在時でも、カルテシステムを確認することで円滑に経営支援を実施できる体制を構築します。

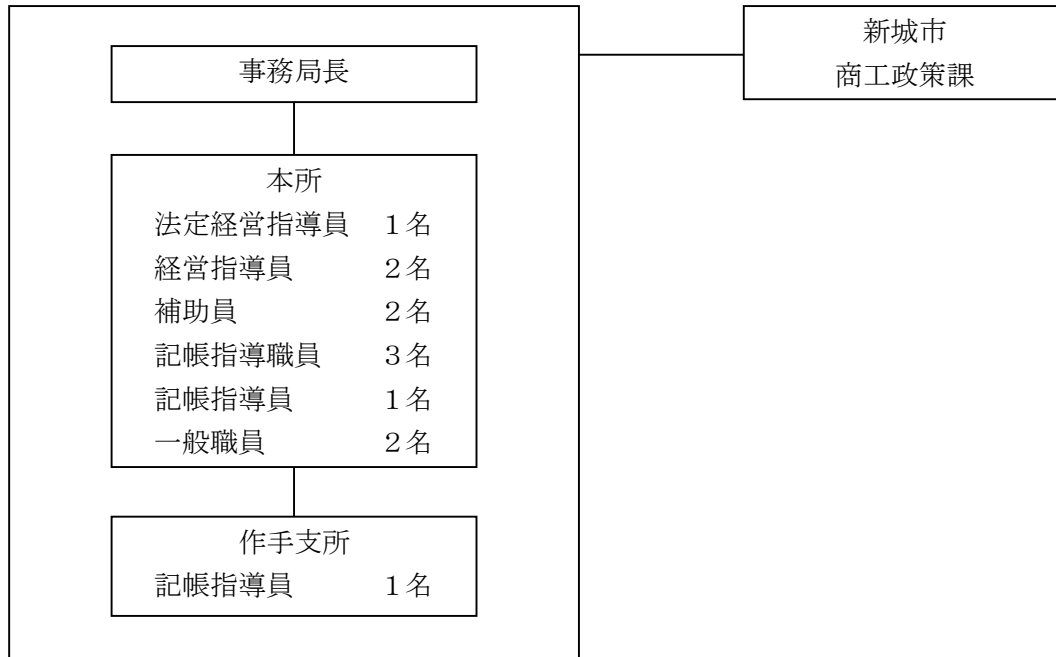
(別表2)

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3年9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： 丹羽 寛幸

■連絡先： 新城市商工会 TEL：0536 - 22 - 1778

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・実施に係る指導及び助言、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の提供等を行う。

(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

〒441 - 1326 愛知県新城市字中野15番地10

新城市商工会 経営支援課(経営発達支援事業部)

TEL：0536 - 22 - 1778 / FAX：0536 - 23 - 5900

E-mail：shokokai@shinshiro.or.jp

〒441 - 1423 愛知県新城市作手高里字縄手下 24
新城市商工会 作手支所
TEL : 0536-37- 2057 / FAX : 0536-38-1425

②関係市町村

〒441 - 1392 愛知県新城市字東入船 1 1 5 番地
新城市 産業振興部 商工政策課
TEL : 0536 - 23 - 7634 / FAX : 0536 - 23 - 7047
E - mail : shoukou@city.shinshiro.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)

	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
必要な資金の額	1,790	1,790	1,790	1,790	1,790
地域経済・需要動向調査費 ・会員アンケート調査 ・消費購買動向調査	300	300	300	300	300
セミナー等開催費	500	500	500	500	500
販路開拓費 ・展示会参加費等	300	300	300	300	300
地域資源活用推進費 ・専門家派遣	500	500	500	500	500
資質向上対策費 ・研修旅費	150	150	150	150	150
評価委員会等開催費	40	40	40	40	40

(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
新城市商工会会費・特別賦課金等収入 愛知県小規模事業経営支援事業費補助金 新城市小規模事業経営支援事業費補助金 手数料収入、受託料収入

(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。

