

### 経営発達支援計画の概要

実施者名	愛西市商工会 (法人番号 7180005013898) 愛西市 (地方公共団体コード 232327)
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>1. 愛西市の農業と豊かな自然環境を生かした産物やサービス創出による地域産業の活性化。</p> <p>2. 小規模事業者が地域経済動向や経営分析を踏まえ作成した事業計画に基づき販路拡大と売上向上を目指す。</p> <p>3. 創業、第2創業、事業承継など、開業や事業転換のための事業計画を作成し、持続的な事業の発展を促し、事業者減少を緩やかなものにする。</p>
事業内容	<p><u>経営発達支援事業の内容</u></p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p style="margin-left: 20px;">① 外部景況調査の活用</p> <p style="margin-left: 20px;">② 事業者アンケート調査の実施</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p style="margin-left: 20px;">① 小規模事業者個社の需要動向調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p style="margin-left: 20px;">① 指導員等により行う経営分析</p> <p style="margin-left: 20px;">② 専門家と共に行う経営分析</p> <p>6. 事業計画の策定支援に関すること</p> <p style="margin-left: 20px;">① 個別相談者に対する事業計画策定支援</p> <p style="margin-left: 20px;">② 経営課題解決型セミナー参加者に対する事業計画策定支援</p> <p style="margin-left: 20px;">③ DX支援による事業計画策定支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p style="margin-left: 20px;">① 事業計画の達成度、課題についての助言指導</p> <p style="margin-left: 20px;">② 専門家派遣などによる事業計画改善と実施支援</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】</p> <p style="margin-left: 20px;">① ビジネスマッチングの開催</p> <p style="margin-left: 20px;">② 展示会・商談会等への参加促進</p> <p style="margin-left: 20px;">③ DXに向けたIT利用支援を通じた販路開拓支援事業</p>
連絡先	<p>愛西市商工会 本所 〒496-8011 愛知県愛西市諏訪町郷東73番地1 電話番号 0567-24-6122 FAX番号 0567-24-6120 メールアドレス aisai@aisai-sci.or.jp</p> <p>愛西市商工会 南支所 〒496-0946 愛知県愛西市森川町井桁西27番地 電話番号 0567-22-5611 FAX番号 0567-28-5870</p> <p>愛西市 産業建設部 産業振興課 〒496-8555 愛知県愛西市稲葉町米野308番地 電話番号 0567-55-7128 FAX番号 0567-26-1011 メールアドレス sangyo@city.aisai.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

##### 1. 愛西市の概要

###### (1) 立地

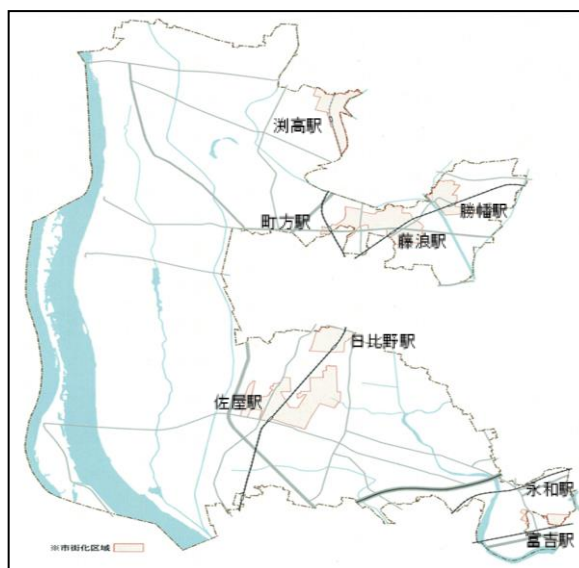
愛西市は、愛知県北西部に位置し、平成17年4月1日に海部郡佐屋町・立田村・八開村・佐織町が合併して県下32番目に発足した農業振興地域である。「愛西市の花」はハス、全国的に知られたレンコンの特産地でハス田に咲く花は、市を代表する自然の風景となっている。花の最盛期には、その美しさに惹かれ多くの人々が訪れ楽しませている。身近で気品のあるこの花が市民にとって一層親しまれるように、市を代表するイメージの花として決定した。

愛知県の地図

愛西市はココ



愛西市の地図



木曾川を挟んで北西は岐阜県海津市、南西は三重県桑名市、北は稲沢市、東は津島市、南は弥富市と接している。愛知県の西部はほぼ木曾川が県境となっているが、愛西市は木曾川の西岸にも集落が存在し、このあたりでは、長良川が岐阜県、三重県との県境となっている。隣接の津島市を北西南から囲む、片仮名の「ヒ」の字のような地形となっている。面積は約66.6km<sup>2</sup>で平坦な濃尾平野である。市の面積のうち約5割を農地、県境には木曾三川と呼ばれる木曾川・長良川・揖斐川の一級河川の下流域にあたり、約2割を河川などの水面が占め、沖積層から形成された肥沃な土壌を活かした農業が盛んな地域で、ほぼ全域が海拔0m以下の市街化調整区域が約95%を占めている。

市内の気候は、平成25年度月平均6.2℃～28.4℃で年平均16.4℃、最高気温11.3℃～37.2℃の年平均25.6℃、最低気温△4.2℃～19.3℃の年平均6.4℃と比較的温暖な地域となっている。

###### (2) 交通網

名古屋市の中心地から20キロ圏内の都市であり、鉄道や車で約30分の範囲にある。

鉄道の駅では、名古屋鉄道の尾西線4駅・津島線で2駅、JR関西線1駅があり、近畿日本鉄道名

古屋線の2駅にも隣接している。

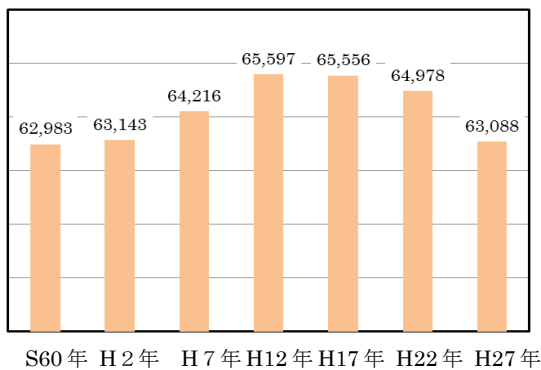
主要幹線道路は、市の南北を国道155号線、東西には県道79号あま愛西線が通り、市の南部には東名阪自動車道の弥富IC、蟹江ICが隣接している。

### (3) 人口の推移

本市は、平成17年に4町村が合併して誕生した。本市の総人口は、昭和55年から平成12年まで増加し、その後は減少しており、平成22年の国勢調査では64,978人となっている。

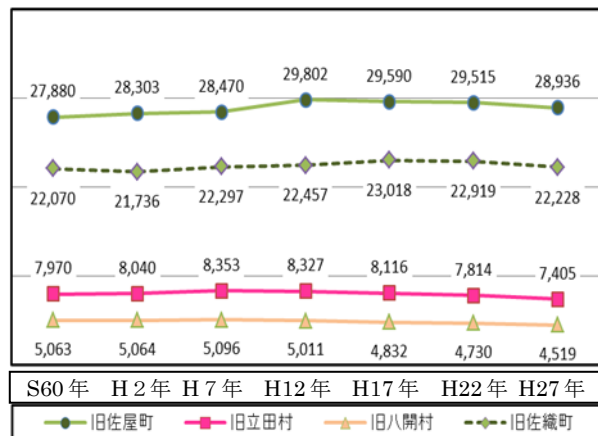
地区別(旧町村単位)で人口の推移をみると、旧立田村、旧八開村では平成7年を、旧佐屋町では平成12年を、旧佐織町では平成17年をそれぞれピークにして微減傾向となっている。

■ 国勢調査における総人口の推移



資料：国勢調査

■ 地区別人口の推移



### (4) 地域の特産品、地域資源

地域資源として認定されている農産物は、ねぎ、海部れんこん、大根、にんじん、いちご、トマト、米がある。特にレンコンは全国4位の出荷額の規模を誇る産地となっている。「備中」「<sup>かなすみ</sup>ロータスホワイト」「<sup>かなすみ</sup>金澄」の3種を育て、露地栽培・ハウス栽培で概ね一年中出荷される。市内住民の考える特産品は、圧倒的にレンコンのイメージが強く、愛知県下、周辺地域においてもレンコンのイメージは強い。道の駅立田ふれあいの里では、秋から春にかけてれんこんを買い求める人が多数来場する。

## 2. 地域産業の現状

### (1) 産業構造の推移

#### ① 業種構成

平成21年をピークにいずれも減少傾向が続いている。特に製造業においては、事業所数が減少し続けており、約2割が消滅している。

■ 事業所数の推移 (愛西市の統計より) 産業別事業所数及び従事者数

区分	年次	平成 26年		平成 28年	
		事業所数	従業者数 人	事業所数	従業者数 人
<b>全産業</b>		<b>2,291</b>	<b>19,110</b>	<b>2,160</b>	<b>17,351</b>
農林業		14	171	13	123
鉱業・採石業・砂利採取業		-	-	-	-
建設業		281	1,496	274	1,520
製造業		433	5,104	417	4,932
電気・ガス・熱供給・水道業		4	65	-	-
情報通信業		3	69	3	75
運輸業・郵便業		45	1,184	50	1,383
卸売・小売業		460	3,665	434	3,399
金融・保険業		13	78	12	84
不動産業・物品賃貸業		79	191	79	191
学術研究・専門・技術サービス業		54	185	49	153
宿泊業・飲食サービス業		211	1,313	192	1,161
生活関連サービス業・娯楽業		173	508	157	494
教育・学習支援業		104	1,224	80	392
医療・福祉		183	2,438	180	2,402
複合サービス事業		14	130	15	125
サービス業(他に分類されないもの)		202	866	205	917
公務(他に分類されないもの)		18	423	...	...

資料: 経営企画課「経済センサス基礎調査」、「経済センサス活動調査」

備考

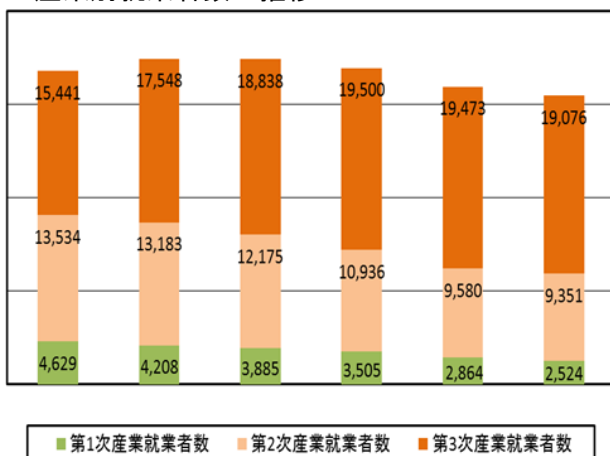
平成21年・26年は「経済センサス基礎調査」、平成24年・28年は「経済センサス活動調査」。

平成21年は7月1日、平成24年・26年は2月1日、平成28年は6月1日現在。

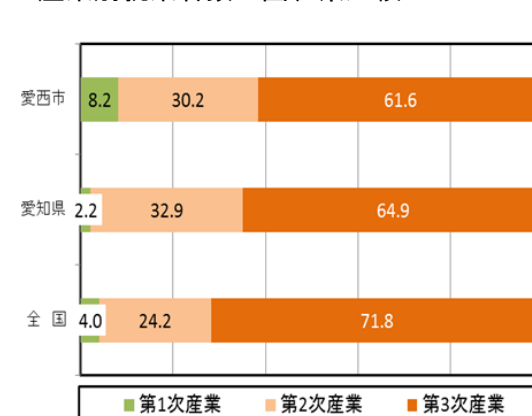
②就業者数の推移

第3次産業就業者数と第2次産業就業者数は昭和60年では同数程度であったが、それ以降は第3次産業就業者数が増加し、平成22年では全就業者数の約6割を占めている。一方、第2次産業就業者数はやや減少している。本市の産業別就業者割合を全国、愛知県と比較すると、本市は全国や愛知県よりも第3次産業就業者割合が低く第1次産業就業者割合が高い。

■産業別就業者数の推移



■産業別就業者数の国、県比較



資料: 国勢調査 (平成12年までは旧町村を合併した値)

資料: 国勢調査 (平成27年)

③小規模事業者数の推移

上記事業者数の減少と同じく、減少傾向が続いている。県と全国と比較すると、減少率は少し緩やかになっている。

	愛西市	愛知県	全国
平成26年	1, 622	183, 800	3, 252, 254
平成28年	1, 536	172, 235	3, 048, 390
減少率	-5.3%	-6.3%	-6.3%

## (2) 地域の産業の現状

### ①工業

ものづくり愛知県内にあつて自動車大手や工作機械大手からも近い好立地であるという地の利により、従来から製造業が多い地域であったが、製造業は上記産業構造の推移にもあつた通り、減少を続けている。その理由のひとつとして、下請企業がほとんどで独自性がなかつたことが挙げられる。また、新興国の台頭や業界構造の改革が遅れたことを背景にした事業主の高齢化、後継者不足、売上の減少等の課題が克服できず、創業数より廃業数が上回っていることが原因と考えられる。

### ②商業

市内および隣接周辺地域の人口と比較して大型店、コンビニが多く進出しているため、競争が激しく、顧客を奪われ、ほとんどの個店は廃業に向かっている。また、1.(2)交通網で述べたとおり、名古屋市へのアクセスの良さから消費購買力の市外流出も影響している。従来からの店舗が、価格競争の限界、駐車場などの立地の悪さ、事業主の高齢化、後継者不足、売上の減少、魅力的な商品提供ができていないなど、さまざまな理由により、廃業に追い込まれている。

## (3) 課題

### 業種ごとの課題

**建設業** 土木工事、造園など田園地区である特長（強み）を活かした事業所が多く存在しているが、市町村合併や公共工事の減少などにより、事業者が減少している。

**製造業** 元々地域的には尾州の織物といわれる織物業が多く存在していたが、一宮市や津島市などを中心とした大手企業の下請けばかりで、相次ぐ撤退によりほぼ壊滅状態である。また立地的には現状にあるとおり、自動車大手や工作機械大手も近くにあるが、市内に中心となる会社があるわけではなく下請けにとどまっているため、相手先からの価格要求があり、工賃が上がらず事業者が減少している。県と連携して工業団地が整備され、今後の下請け需要や雇用創出などが期待される。

**小売業** 大型店（スーパー、ドラッグストア）などが織物業などの比較的広い土地に相次いで進出しており、また道路整備などが進むにつれて、大手コンビニの進出も多く、競争が激しい。また交通の便の良さから、市外へ消費が流出しており、従来からの店舗は廃業が続いている。また市内には商店街といった商業施設が昔からなく、各個店での競争というところでの来店者の吸引力に乏しい面は否めない。

**飲食業** 織物工場などある程度人がいるところが減少し、人口も減少傾向。市街化区域よりも圧倒的に市街化調整区域が多く、人口の集積地がほとんどない点で上記小売業の話と同じく各個店での競争というところでわざわざ来店するだけの魅力あるメニュー作りが課題である。

**サービス業** 土地が広く田園地域が広がり、集落間が比較的遠いので、車の需要があり、自動車整備業などは人口の割に多く存在する。生活関連や教育関係などの従来からあるサービス業は人口の減少とともに事業者が減少傾向にある。

地域の特長は、農業振興地域であることから、農商工業連携、異分野からの農業進出や、6次産業化、地元産農産物を利用した商品作りやサービス提供など地域の独自性を発揮して地域産業を活性化させることが課題である。

## (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

小規模事業者が中長期的に発展していくためには、上記の課題を踏まえて、地域での人口減少下における人材確保難、消費者や取引先のニーズの変化を把握し、その販路や取引先の確保をしながら、新商品の開発や品揃えの充実、販路や取引先の拡大を継続的に図っていくことが必要である。

また、事業者の減少が続く現状を食い止めるため、創業支援による開業者の増加を図ること、新分野進出や業態の転換などによる第2創業支援、加えて事業承継支援により、廃業者の減少を図ることが必要である。

「個々の小規模事業者の持続的発展を支援することと創業者支援をすることにより、事業者の減少を食い止める。活力ある事業者を増加させ、愛西市の産業の振興を図り、もって愛西市全体の地域経済の回復、更には活性化を促進させる。」

### ② 愛西市総合計画との連動性・整合性

愛西市では、平成30年より第2次愛西市総合計画が、策定され、愛西市商工会と連携して講習会等を開催し、事業者への相談体制を整える支援を促進することが盛り込まれている。

具体的なその部分の文章

#### (取組) 商工業の活性化促進

(内容) 市内で事業活動を行う個人事業者や企業に対し、商工会や信用保証協会と連携してセミナーや個別相談会などを通じて支援を行います。

愛西市が目指す地域ビジョンとして提案のある、都市居住ゾーン、農業保全ゾーン、自然景観保全ゾーンの3つの区分による土地利用構想に基づき、愛西市と連携し、都市居住ゾーンにおける小売、飲食サービス業の生き残るための持続的発達を支援する。農業保全ゾーンでは建設業者などの農業進出や農業者の6次農業化による商工業者の増加を目指し、市とともに農業及び商工業の相乗効果による地域農業の活性化を目指す。さらには、自然景観保全ゾーンでは、田園地域を利用した観光農園の整備や農産物の特産品やメニューの創出により、市内の観光需要を増加させ、地域内外からの誘客及び魅力ある地域づくりに貢献することが大事である。

### ③ 商工会の役割

従来からの経営改善普及事業からさらにもう一步踏み込んだ、事業の持続的発展を支援するため、経済景気動向、経営実態、需要動向を分析し、既存商品やサービス、技術を見直すことなどを事業者と一緒に考えて考える伴走型支援により、新たな需要の創造・掘り起こしを今まで以上に行うことが必要となってきた。

伴走型支援に取り組むため、全職員一丸となって、小規模事業者支援を第一に推進していくことが肝要である。さらに、縮小、減少、下降していく地域経済を回復させ、企業の持続的な発展を支援していき、活性化させる中心的かつ必要とされる集団になっていかなければならない。

## (3) 経営発達支援事業の目標

### ① 地域への裨益目標

1. 愛西市の農業と豊かな自然環境を生かした産物やサービス創出による地域産業の活性化。

### ② 小規模事業者を想定した目標

2. 小規模事業者が地域経済動向や経営分析を踏まえ作成した事業計画に基づき販路拡大と売上向上を目指す。

3. 創業、第2創業、事業承継など、開業や事業転換のための事業計画を作成し、持続的な事業の発展を促し、事業者減少を緩やかなものにする。

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標達成方針

(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) 目標達成に向けた方針

①愛西市の地域資源であるれんこんをはじめとする多くの農産物を利用した、加工食品やメニューの創出、観光農園の整備や農産物の収穫体験などの新たな農業関連サービスを創出する。

②小規模事業者の販路開拓を促進するため、展示会・商談会等への参加支援や愛西市等と連携したビジネスマッチングを新たに愛西市において開催し、愛西市内外の事業者や消費者に愛西市の小規模事業者の商品やサービス・技術等の認知度の向上を図る。

経済・需要動向の情報提供や経営分析・事業計画策定による経営課題改善支援を踏まえた伴走型支援をすることにより、小規模事業者の商品やサービス・技術の販路拡大、ひいては売上の向上、小規模事業者の経営基盤強化を目指す。

③潜在的な創業を掘り起こすため、愛西市と連携して、創業セミナーを開催する。

セミナー終了後も創業計画作成支援や販売促進支援などを継続的に行う伴走型支援の拡充を図り、創業予定者の開業を促進する。

経済動向、消費者や取引先ニーズを把握した上で、新分野進出や業態転換など第2創業を促す。

第2創業後の事業計画の遂行状況をフォローアップするきめ細かな伴走型支援により事業継続を図る。

事業主の高齢化や後継者不足による廃業を防ぐため、事業承継セミナーへの誘導や事業承継計画策定支援などにより事業承継を円滑化する。

事業承継後も経営課題克服のための伴走型の支援をしていくことで後継者の育成を図り、事業継続に繋げていく。

## 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

商工会には、中小企業庁、愛知県、愛知県商工会連合会、日本政策金融公庫、地域提携金融機関、帝国データバンク等の景況調査情報が集まってきているが、これまでは小規模事業者に対して積極的な提供をしてこなかった。

年々厳しくなる、小規模事業者を取り巻く経済環境の変化を正確に把握し、適切に対処するための有効な情報を提供することが課題である。

(2) 目標

	公表方法	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
①外部景況調査の活用 の公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②事業者アンケート調査の公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

地域の経済動向を把握し、小規模事業者の業種に即した外部環境の情報提供を行うことにより、小規模事業者の経営分析や事業計画の策定に繋げていく。

### (3) 事業内容

#### ① 外部景況調査の活用

##### [目的]

地域の経済動向を把握し、小規模事業者が外部環境の変化を把握できるようにする事を目的とする。

##### [調査実施の手法]

国（中小企業庁）、県などの景況調査を産業毎に、様々な情報を集約することで必要な情報を取り出しやすくする。誰でも閲覧することができるように、ホームページに掲載する。

##### [活用する情報]

国、中小企業庁関係	「地域経済分析システム」(RESAS) 「中部経済産業局管内総合経済動向」
県	「中小企業景況調査」、「愛知県の景気動向」
全国商工会連合会	「小規模企業景気動向調査」
中小企業基盤整備機構	「中小企業景況調査」
日本政策金融公庫	「中小企業動向調査」

##### [調査項目]

経営情報動向 (生産動向、雇用、設備投資、資金繰り状況など)  
景況感の変化判断 (四半期実績比、前年同月比、今後の見通しなど)  
地域別景気判断 (全国、中部地方、東海地方、愛知県など)  
業界別景気判断 (全産業、業種別)

#### ② 事業者アンケート調査の実施

##### [目的]

地域内の経済動向を分析することにより、事業者の置かれている状況を客観的に把握し、経営分析、経営計画策定に繋げていくことを目的とする。

##### [調査実施の手法]

地域内の小規模事業者に対して巡回にて聞き取りでのアンケート調査する。

年間1回、調査事業者数100者(業種構成比に応じた者数)

アンケート調査事業所数 会員数 令和3年3月末

業種	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業	サービス業	その他	計
会員事業者数	266者	243者	47者	197者	94者	190者	71者	1,117者
調査事業者数	24者	22者	4者	18者	9者	17者	6者	100者

##### [調査項目]

事業者の基本情報(業種、従事者数、取扱商品、役務、売上、ノウハウ、技術、資金繰り状況、後継者の有無、など)

事業者の景況感(現在の状況、今後の見通しなど)

#### (4) 調査結果の活用方法

国、県等が公表している経済動向調査資料を小規模事業者情報として集約し、ホームページに掲載し、誰でも必要な情報を取り出しやすくする。巡回指導等の折にはペーパーに打ち出して、小規模事業者へ最新の情報提供をする。経営分析資料としても活用する。

小規模事業者が、何となく感じている景況感を感覚だけでなく、景況調査の結果に基づき、愛知県及び周辺地域の経済動向の実際を分かりやすく、情報提供することにより、外部環境分析につなげる産業、業種ごとに整理、分類し、取りまとめる。取りまとめたレポートを提供し、経営分析、経営計画策定に活用できる情報となるようにする。

誰でも閲覧することができるように、ホームページに掲載する。



## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

国・県などが調査した需要動向の情報提供をすることはあっても、これまで当会では小規模事業者個社の消費者ニーズを捉えた十分な需要動向調査となっていない。

小規模事業者個社の商品の地域における潜在的な消費者ニーズを把握するため、マーケットインの考え方に立った個社商品の需要動向調査を実施し、既存客のみならず新規顧客獲得、さらには売上向上につながる支援をすることが課題である。

### (2) 目標

	現 行	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度
調査対象事業者数	3 社	3 社	3 社	3 社	4 社	4 社
報告書作成数	3 社	3 社	3 社	3 社	4 社	4 社

### (3) 事業内容

小規模事業者は個社の商品開発をする場合において、プロダクトアウトの観点から考えがちである。しかし、今後はマーケットインの発想から商品開発・改善・評価をするために地域における個社の商品に対する需要動向調査が不可欠である。そこで伴走型支援により小規模事業者とともに個別の商品等についてアンケート調査を実施することにより、新たな商品開発や販路拡大につなげる。

#### ①小規模事業者個社の需要動向調査

##### [調査の手法]

事業計画策定中、または策定をした小規模事業者、及びやる気のある事業者（小売・飲食・サービス業）を重点的に新商品・新サービス並びに既存の商品・サービスについて、購入者や来店者などに対して、各事業所の店頭にてアンケート調査を実施。

1 個社あたり、年 1 回実施する。アンケート回収目標は、100 件とする。

##### [調査項目]

商品・サービスごとにアンケート項目は変わるが、主には下記のとおり。  
小売（和菓子の場合）のアンケート項目例

属性（性別、年齢、住所他）	改善点
価格 高い ・ 安い	ニーズ（今後ほしい商品）
味 うまい ・ まずい	他社でよく買う和菓子
量 多い ・ 少ない	商品化した時に購入するか
見た目 よい ・ 不満	その他、店への要望

サービス、飲食店の場合は項目を商品ごとに変更する。

### (4) 調査の活用方法

アンケートの調査票の作成支援から、調査の現場対応、調査票の集計、分析まで伴走型支援をする。さらに県連やミラサポ、あいち産業振興機構、愛知県よろず支援拠点などの専門家を始め、場合によっては民間調査会社の協力も得て行う。調査結果については、報告書の形でまとめ提供する。報告書作成にあたっては、グラフ等も用いて一目で商品の評価を把握できるように国の家計消費状況調査、民間企業などの情報（日経テレコンPOS情報売れ筋商品ランキングデータ）などをふまえた比較分析を行い、巡回指導時に提供し事業計画作成や販路拡大に活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

補助金申請支援や事業計画策定支援時などに専門家と共に経営分析を年間30件程度行っている。税務相談、金融相談により事業所の決算書内容などの経営情報を知ることがあっても、財務分析・非財務分析を行って経営課題がどこにあるかを分析し、提供するまでには至っていないことが課題である。

### (2) 目標

支援内容	現状	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
①経営指導員等による経営分析事業者数	30者	40者	50者	60者	70者	80者
②専門家と共に行う経営分析事業者数	10者	12者	14者	16者	18者	20者

専門家派遣による支援に伴って、専門家と共に経営分析するのは、もちろんのこと既存の経営改善普及事業である、経理・税務・金融指導時に事業計画策定に資する経営状況分析を経営指導員等により行い、経営分析を通じて小規模事業者の実態把握をすることにより、小規模事業者が抱える共通の企業ベースの弱さ（人材不足、商品開発力不足、事業計画性のなさなど）を克服するため、自己の強み（自社の技術力や自社商品の価値など）を気付かせる。

小規模事業者が自らの現在の経営環境を把握することで事業展開の方針を立て経営基盤強化につなげていく。

### (3) 事業内容

#### ①指導員等により行う経営分析

##### [目的]

小規模事業者の実態を把握し、小規模事業者が自らの現在の経営環境を知ることにより、今後の事業展開の方針を立てる資料となることを目的とする。

##### [分析項目]

事業者の経営資源（従事者数、取扱商品または役務、売上、ノウハウ、技術、資金繰り状況など）

財務分析（収益性、効率性、生産性、安全性、成長性）

非財務分析 SWOT分析（内部環境における機会、脅威、外部環境における強み、弱み）

##### [分析手法及び支援手法]

分析結果を基に小規模事業者が自らの事業の立ち位置を知ることにより、今後の事業展開の方針を立てる資料としてもらい、経営計画策定につなげる。

商工会に蓄積されて行く情報は、「地域の経済動向調査」にも活用する。

決算書の数値に基づき、経済産業省のローカルベンチマークや中小企業基盤整備機構の経営自己診断システムによる財務分析結果をタブレット端末の活用またはペーパーで打ち出して提供する。

#### ② 専門家と共に行う経営分析

##### [目的]

小規模事業者の実態を把握し、小規模事業者が自らの現在の経営環境を知ることにより、専門的な課題解決に向けた指針となることを目的とする。

##### [対象者]

創業、第2創業、事業承継、経営革新、補助金申請など高度、かつ専門的な経営課題を抱える小規模事業者

##### [分析項目]

《財務分析》（収益性、効率性、生産性、安全性、成長性）

《非財務分析》 SWOT分析（下記の内部環境及び外部環境を踏まえて行う）

内部環境		外部環境
<ul style="list-style-type: none"> <li>・従事者数や組織</li> <li>・売上</li> <li>・資金繰り状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取扱商品または役務</li> <li>・ノウハウ、技術</li> <li>など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域内の人口</li> <li>・産業の動向</li> <li>・競合関係</li> <li>など</li> </ul>

**[分析手法及び提供方法]**

経営課題解決のための問題点を顕在化させ、事業計画策定に活用するため、必要と思われる分析を専門家と共に行う。専門家との相談後に書面にまとめて提供する。

**(4) 分析結果の活用方法**

事業者の経営資源、経営課題は聞き取りをすることで、小規模事業者が自らの事業の経営環境を再認識し、正確に把握することにより、経営課題を抽出し、専門的な課題解決に向けた指針となることと事業計画策定の基礎となる資料としてデータ化し、活用することに繋げて行く。

**6. 事業計画の策定支援に関すること**

**(1) 現状と課題**

個別相談のあった小規模事業者に対し、経営革新計画策定、地域資源活用応援ファンド、小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金などへの応募提案を行う際に同時にその応募についての事業計画の策定支援を行っているのみであった。また、補助金利用に伴う事業計画策定にあつては、専門家派遣による事業計画策定がほとんどであったのが、現状である。

事業計画策定に伴う経営課題解決型セミナー、具体的には、創業セミナー、事業承継セミナー、経営革新セミナー、補助金活用セミナーなどは、単発的に開催してきた。

しかしながら、参加者へのセミナー後のフォローアップによる事業計画策定意欲のある小規模事業者の動機づけが不足していた。事業計画策定支援に至る割合を高めることが課題である。

**(2) 支援に対する考え方**

経済動向調査、経営状況分析を踏まえて、明らかになってきた経営課題解決のため、事業計画を策定し、経営基盤の強化を図る。

事業計画策定により、小規模事業者の今後の事業の方向性を明確にすることで、小規模事業者の事業意欲の更なる向上、経営課題解決に向けた方針になること、事業承継や後継者育成など事業存続にかかる、小規模事業者だけでは克服できなかった問題の解決の糸口が見えてくるのが期待できる。個別相談やセミナー参加者、上記の経営分析を行った事業者、DX支援事業者のうち競争力強化が図れ、意欲の高い事業者のうちから事業計画策定による経営基盤強化を図る。

**(3) 目標**

支援内容	現状	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
①個別相談者に対する事業計画策定事業者数	10者	15者	20者	25者	30者	35者
②経営課題解決型セミナー開催回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
経営課題解決型セミナー参加者に対する事業計画策定事業者数	2者	3者	4者	5者	6者	7者
③DX支援による事業計画策定事業者数	—	2者	2者	3者	3者	4者

**(4) 事業内容**

**① 個別相談者に対する事業計画策定支援**

**[支援対象]**

個別相談のあった経営課題を抱える小規模事業者や経営分析を行った小規模事業者

#### [支援手法]

経営指導員が中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」「小規模事業者の事業計画づくり・サポートキット」を利用した経営計画書の作成を行う。

より高度で専門性の高い経営課題を抱えた小規模事業者の事業計画作成に際しては、中小企業基盤整備機構中部本部、愛知県商工会連合会、あいち産業振興機構(特によろず支援拠点)、ミラサポなど連携支援機関の専門家の派遣を利用して、より実効性の高い計画策定を行う。

#### [支援内容]

経済動向調査、経営状況分析を正確にとらえ、明らかになってきた経営課題解決が確実にできるような、経営方針、事業目標の設定、売上計画、自社の強みを生かした商品開発などを小規模事業者と一緒に考えて、売上や利益を確保することのできる経営計画になるように小規模事業者を鼓舞しながら粘り強く支援する。

#### ② 経営課題解決型セミナー参加者に対する事業計画策定支援

##### [支援対象]

経営革新計画作成希望の小規模事業者、創業者や創業予定者、事業承継予定の小規模事業者

##### [支援手法]

経営課題解決型セミナーを年2回開催する。セミナー参加者に対して、セミナー終了後のフォローアップにより事業計画策定支援をする。

①経営革新セミナーや補助金活用セミナーを開催し、経済動向や消費者、取引先ニーズを把握した上で、新分野進出や業態転換を後押しし、これに伴う事業計画策定を支援する。

②潜在的な創業を掘り起こすため、愛西市と連携して、創業セミナー(集団・個別)を開催し、創業計画策定支援をする。

③事業主の高齢化や後継者不足による廃業を防ぐため、事業承継セミナーへの誘導や事業承継計画策定支援する。

##### [支援内容]

経営分析を行った小規模事業者が抱える経営課題の解決に必要なと思われる、経営課題解決型セミナー(経営革新セミナー、補助金活用セミナー、創業セミナー、事業承継セミナー等)への参加を促し、参加者に対してはフォローアップ指導をする。経済動向調査、経営状況分析を踏まえ、より明確になった経営課題解決が確実にできるような、経営方針、事業目標の設定、売上計画、自社の強みを生かした商品開発などを小規模事業者と一緒に考えて、売上や利益を確保することのできる経営計画になるように小規模事業者を鼓舞しながら粘り強く支援する。

#### ③DX支援による事業計画策定

##### [支援対象]

巡回窓口指導により個別相談を受けた小規模事業者

##### [支援手法]

小規模事業者が遅れがちなデジタル化IT化について、手作業でやっている作業や業務をDXに切り替え、業務の効率化や販路開拓等に結び付けることができ、競合相手より優位性が期待できる事業者に対して、ITセミナーへの参加奨励やIT導入のために必要なツール、ノウハウ、専門家派遣などによる実現可能なITやデジタル技術導入の事業計画作成を支援する。

##### [支援内容]

個別相談におけるDXの支援。会計を手書きから会計ソフトへの移行するIT化による業務の効率化、IT化による経営分析を利用した販促、ITを利用した販促(ホームページ掲載やビジネスモールを通じた商談ページの利用促進によるあらたな需要拡大)などを事業計画に盛り込む支援を行う。

## 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

制度融資、経営革新計画、補助金等の申請に必要な事業計画策定が目標となってしまう、事業計画策定や融資、補助金等の認定ができた後に小規模事業者が事業計画通りに遂行できなかった場合の確認やフォローアップが十分でなかった。

また、創業、事業承継などについては、創業後、事業承継後の巡回訪問等は、年に1回程度行っているが、伴走型支援という意味では不十分であった。

事業計画の着実な実行支援と計画通りに行かない場合の経営課題解決支援が課題と言える。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を机上のものだけにならないように定期的なフォローアップを実行し、計画通りの実施、あるいは計画により近い形で実施できるように伴走型支援をすることにより、小規模事業者の売上の増加、利益確保につなげ、持続的な発展に導く効果が期待できる。

1個社当たり3ヶ月ごとと年4回のフォローアップにより、売上増加、利益確保を目指す。

### (3) 目標

支援内容	現状	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
フォローアップ対象事業者数	12者	20者	24者	30者	36者	42者
頻度(延回数)		80回	96回	120回	144回	168回
売上増加事業者数	—	9者	12者	15者	18者	21者
利益率の増加事業者数	—	5者	8者	10者	12者	14者

### (4) 事業内容

事業計画策定支援をした小規模事業者に対し、事業計画に着実に取り組む(ドゥ)ことを確認(チェック)しながら、最低でも3か月ごとに巡回訪問により進捗状況の確認を行う。

#### ①事業計画の達成度、課題についての助言指導

事業計画に沿った売上計画の達成度、実施に必要な人員確保、設備確保、あるいは資金確保の状況、新商品やサービス開発の課題などを中心に助言・指導する。

#### ②専門家派遣などによる事業計画改善と実施支援

計画策定後の売り上げ増加の達成度や利益率の増加が見込めないなどが確認された場合には、計画の改善支援し、専門家派遣などにより事業計画の改善と事業実施支援を行い、継続的な指導を実施する。

## 8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

全国商工会連合会や愛知県商工会連合会、愛知県等が主催する商談会・展示会・即売会、海外展開事業等への出展出品を提案し、やる気のある企業の販路開拓を支援している。取引先(仕入先や外注先)、修理業者やメンテナンス業者などを探している事業所に対しては、あいち産業振興機構が発信している受発注情報など他の支援機関の取引情報を提供すると同時に、職員間で情報交換をして愛西市内の取扱企業を斡旋しており、地域内外取引の支援を実施してきた。

しかし、愛知県商工会連合会や各支援機関が実施する商談会等への出展出品は個々の事業所の販路開拓に大きく貢献しているものの、情報提供が不十分であるため少数の参加事業所に留まっている。取引先等の斡旋については相談があった事業所に対して個別に職員が対応しているのが現状で、4つの商工会が合併したスケールメリットを活かした、より積極的な販路拡大支援が課題となっている。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者は個別の付き合いや親会社のみとの取引に終止し、新たな需要開拓についてのノウハウや人脈もない。

そこで新たな取引先との出会う機会としてビジネスマッチングを新たに開催し、参加するだけで終わることのないように業者やバイヤー、マスコミなどに情報提供し、SNSを活用して発信し、あわせて個別商談ができるようにセッティングする。

また、関係機関や県、県連などの主催する商談会や展示会などに業種や内容により関係する事業者に対して効果が見込まれるイベントへの積極的な参加を促し、参加するだけにとどまらず参加の前段階の支援準備を行い、参加の申請手続きや当日の売り子の手配などの支援をすることで新たな販路拡大につながる支援をする。

DXに向けたIT活用している事業者が少ないため、商品やサービスのネットショップ、ECサイトへの掲載支援や自社のホームページ作成を支援あるいは、ITセミナー等への参加を促すことにより、DXに向けた対応により、新たな客層への情報提供方法を支援することで販路拡大につなげることを目標とする支援を行う。

### (3) 目標

	現状	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
①ビジネスマッチング参加小規模事業者数 (BtoB)	5者	5者	10者	15者	20者	25者
商談者数	—	5者	10者	15者	20者	25者
成約者数	—	1者	3者	5者	7者	9者
②- (ア) 商業系小規模事業者展示会出展支援事業者数 (BtoC)	3者	4者	5者	6者	7者	8者
売上額/者	—	5万	5万	5万	5万	5万
②- (イ) 工業系小規模事業者展示会出展支援事業者数 (BtoB)	1者	3者	5者	6者	7者	8者
商談者数	—	5者	10者	15者	20者	25者
成約者数	—	1者	3者	5者	7者	9者
③DXに向けたIT利用支援事業者数 (BtoC)	52者	56者	58者	60者	62者	64者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

### (4) 事業内容

#### ① ビジネスマッチングの開催 (BtoB)

愛西市と連携し、会場の無償化により、小規模事業者が無料もしくは低廉な料金により出展できるビジネスマッチングを年1回開催する。

#### [支援手法]

- ① 技術力はあるが認知が低く、下請け脱却を目指している工業系小規模事業者を巡回指導や事業計画作成支援時に掘りおこす。
- ② 出展に際してのPOPづくり、パネルづくり、技術紹介パンフレット作成の支援、さらにはプレゼン商談の進め方などの事前支援を、セミナーや専門家派遣を通じて行う。
- ③ 参加企業の企業概要書を作成し、業者組合やバイヤー、マスコミ等に事前に配布、及び商工会ホームページにおいても出展者情報を提供する。また、バイヤーについても商工会ホ

ホームページを通じて参加を募る。興味のある事業者等との個別商談のブースを作り、あらかじめ商談ニーズ（発注したい業務、受注したい業務）を把握・調整することで実のある商談ができるよう支援し、販路拡大につなげる。

## ②展示会商談会等への参加促進

### (ア) 商業系小規模事業者 (BtoC)

#### [支援手法]

- ① 前述の個社の需要動向調査を行った商品の知名度向上を図るため、来場した一般市民に対して、商品や店舗紹介のビラ配布などを行うことにより販路拡大につなげる。
- ② 飲食物や特産品などが多く出展されている以下の展示会への出展の情報提供が不十分であるため、巡回指導や事業計画作成、支援事業者へ情報提供し、出展を促す。また、出展に際しては、商工会が手続きを行い、POP作成や展示販売ノウハウ支援を行う。
- ③ 小規模事業者、特に商業者は自分の店の運営と出展先での同時進行は人的な制約があり、出展できない場合もあるため、商工会が売り子の派遣や職員によるパンフレット作成、配布などによる出展支援を行う。
- ④ 来場した一般市民に対して、試作品等のテストマーケティングを行う。「視覚、味覚、触感、機能性、利便性、価格、デザイン（色、形状、大きさ、重量）」といった項目について、1試作品当たり30件のアンケート回収をし、新商品開発あるいは商品改善につなげる。商工会は、調査票の作成から、調査の現場対応、調査票の集計、分析まで伴走型支援する。
- ⑤ やみくもな展示会・商談会への出展は、一過性のイベントとして終わってしまい、商談成立・販路拡大に結びつかない可能性もあることから、事前に各展示会等の情報収集を行い、それぞれの特色を勘案して、一般来場者も多く、小規模事業者の商品展開力・販売力向上につながる展示会、小規模事業者が消費者の声を直接収集できる展示会等への出展を支援する。出展後は、来場者アンケートの結果をもとに次回以降の出展先を検討する。

展示会・商談会等名称	展示会等の特色
「まるっと！あいち」（主催：愛知県商工会連合会）	愛知県の商工会地域における資源を活用し小規模事業者が開発した、特色ある加工食品や工芸品を販売する
全国物産展（主催：全国商工会連合会）	全国各地の名産品、特産品などの物産販売や観光PRが行われる物産展
航空祭	一般来場者が多数ある小牧空港で行われる物産販売イベント
「うまいもん市」（主催：金融機関）	金融機関の取引先等が地域の物産や特色ある飲食物のPRするための飲食物産展

### (イ) 工業系小規模事業者 (BtoB)

#### [支援手法]

- ① 巡回指導など通じて知り得た事業者に対して下記の展示会に対する情報提供、出展依頼を行う。
- ② 技術やアイデアだけを奪われたり、結局下請けになってしまったり、といったことにならないために、POP・技術紹介パンフレットづくりなどのハード面の支援から、商談の進め方、成約への手順など小規模事業者が苦手とするソフト面の支援まで、専門家派遣や他の支援機関とともに支援していく。
- ③ 出展先  
事前に各展示会等の情報収集を行い、それぞれの特色を勘案して、小規模事業者の新しい取引先の開拓につながる展示会、業種や業態の枠を超え、幅広い分野・地域から出展者が参加する展示会等への出展を支援する。  
出展後は、商談内容などを出展者よりヒアリングして、次回以降の出展先を検討する。

展示会・商談会等名称	展示会等の特色
メッセナゴヤ	出展者と来場者相互の取引拡大、情報発信、異業種交流を図る名古屋で行われる日本最大級のビジネス展示会
ビジネスマッチング、商談会（金融機関等）	金融機関等のネットワークを活用して、新たな取引先や提携先となる企業探しができる商談会

### ③DXに向けたIT利用支援を通じた販路開拓支援事業（BtoC）

#### 【対象者】

DXに向けたIT利用支援を通じた販路拡大をめざす小規模事業者

#### 【支援手法】

地域内外取引の販路開拓を行おうとする小規模事業者を対象に、下記コンテンツの利用を提案し、ITを活用した販路開拓支援を行う。

①ザ・ビジネスモール	大阪会議所が主催する全国の会議所商工会が登録する商談モール
②グーペ	全国商工会連合会簡易ホームページ作成支援システム
③企業紹介ページ	愛西市商工会のホームページ上のコンテンツ

#### ①ザ・ビジネスモールの周知・利用

販路拡大・新規取引を考える小規模事業者には「ザ・ビジネスモール」の出店登録手続き支援を行う。その際、掲載商品の選定、価格設定、掲載コメントなどのアドバイスを行い、より商談や契約につながる演出ができるよう支援する。

#### ②グーペの周知・利用

自社の商品やサービスを広くPRする手法として、無料で簡単にホームページが作成でき、自社でリアルタイムにホームページの更新が可能な「グーペ」の利用を提案し、登録手続きの支援を行う。その際、自社紹介欄、検索キーワードなどのアドバイスを行い、初期登録の段階から完成に近いHPができるよう支援する。

また、価格設定や画像（写真）のとりかたやパッケージ、レイアウト支援をしながら、見た目、価格、他の類似品との差異、関連する商品とのコラボ商品、商品ラインナップ、ブログとの連携をはかるなど、専門家派遣も利用しながら売れる商品づくりを支援する。

#### ③企業紹介ページの周知・利用

愛西市商工会のホームページにある「企業紹介ページ」への掲載を提案し、SEO対策の一手段として支援を行う。

また、愛西市商工会のホームページリンク用バーナーを作成し、愛西市役所や観光協会など関係機関にリンクを依頼することで、より効果的なSEO対策支援を行う。

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援向上のための取組

### 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

商工会で行われている事業評価については、理事会、総代会にて報告され承認を得ているが、事務局サイドでの見直しが多く、十分な事業の検証ができているとは言い難い状況であり、いわゆるPDCAサイクルの構築が課題である。

事業状況を定量的に把握する仕組みとして、事業計画に基づいた目標と実績を数値比較できるように報告書を作成することで成果が一目でわかるようにする。



## (2) 事業内容

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、商工会理事数名で構成される事業評価委員会を組織し、以下の方法により評価・検証(PDCAサイクルを回す仕組みの構築)を行う。

①事業評価委員会のメンバー、愛知県商工会連合会、税理士、中小企業診断士等の有識者及び法定経営指導員、愛西市の担当者に対して、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行い、意見聴取する。

②意見聴取した内容を踏まえ事業評価委員会において、改めて評価・見直しの方針を決定する。

③事業の成果・評価・見直しの結果については、商工会理事会へ議案報告し、承認を受け、総代会において事業計画案に盛り込み、全会の承認を受ける。

④事業の成果・評価・見直しの結果を愛西市商工会のホームページ (<http://aisai-sci.or.jp/>) で年1回計画期間中公表し、だれでも閲覧可能な状態にする。

## 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

経営指導員に関しては、従来から行われている指導員研修等に積極的に参加しており、指導員経験が15年以上、職員としても30年以上勤務しているベテラン指導員ばかりでそれぞれがもつ知識・経験は高いところにあるが、それぞれの得意とする分野は違い、相互の知識・経験を共有するまでには至っていない。

補助員、記帳職員等に関しては勤務年数の浅い職員も多く、年数の長い職員であっても記帳指導といった分野の指導経験や知識はある職員が多いが、金融、労務、経営分析などについては経験や知識が少なく、指導員不在時に対応できるまでには至っていない。

経営分析を踏まえた事業計画策定ができる。研修などの参加で得られる従来どおりの経営指導に対するさらなるレベルアップはもちろん支援機関との連携による専門家派遣などにより得た実践的な支援経験を指導員間で共有できる事例のストック化を図る仕組みを作る。

持続化補助金等の具体的事例を集約分析し、採択事例はどこがよかったかを個社ごとにファイル化し、また共有のフォルダなどにストック化を図る。

### (2) 事業内容

#### ① 積極的な研修参加

国・県・中小機構等の研修に積極的に参加して国・県の施策や経営指導の基礎知識の再確認と研修のテーマごとに知識・経験のレベルアップを図る。

(DX推進に向けたITデジタル化への取り組み)

現状でも参加しているEC化支援セミナーの受講を継続し、特にDXに向けた支援やIT化、デジタル化による経営支援の活用法などの研修をより優先的に職種を問わず受講して、DXの指導能力の習得・指導能力の向上を目指す。

#### ② 職場内における情報や支援ノウハウの共有化

経営指導員会議を毎月開催し、指導員同士の事例発表会を通し、情報と支援ノウハウの共有化を図り。企業の課題を克服し、利益確保につながった事例を課題解決指導案件としてペーパー化してストックし、共有フォルダに保存していつでもだれでも見える化する。

#### ③ OJTによる支援能力の向上

年に2回、1回につき1か月程度、職員がペアになって巡回指導する重点巡回指導期間を設けて、実際の指導経験をすることにより、指導助言内容や情報収集、あるいは事務処理の経験をOJTにより学ぶ場を作る。

#### ④ 勉強会の開催

年2回職員の全体勉強会を開催し経営指導員が講師となり具体的事例を挙げて、よかった点、悪かった点などを発表、意見交換することで支援ノウハウの共有化を図る。

また、年1回は、関係機関や診断士等を招いて事業者の利益獲得に向けた支援ノウハウを学ぶ場をつくる。

⑤ 支援事例の共有化、ストック化

属人的な業績になりがちな支援ノウハウや成功事例、個別の分析結果等については組織で共有化するために事例ごとにファイル化し、だれでも見られるようにする。

また、パソコンの共有フォルダへもストックし、だれでも見られるようにしていく。

これにより人事異動があっても、支援事例やノウハウ等の引き継ぎが円滑に行われる。

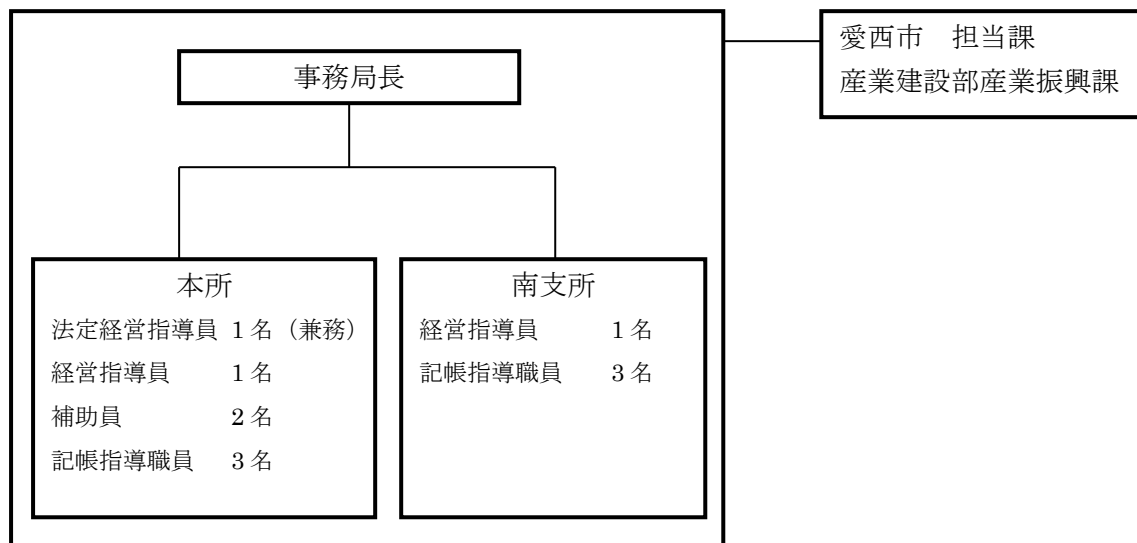
(別表2)

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11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 西場靖高

連絡先 愛知県愛西市諏訪町郷東73番地1 電話番号 0567-24-6122

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施、実施にかかる指導助言、目標達成に向けた進捗管理、事業評価・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愛西市商工会 本所

〒496-8011 愛知県愛西市諏訪町郷東73番地1

電話番号 0567-24-6122 FAX番号 0567-24-6120

メールアドレス [aisai@aisai-sci.or.jp](mailto:aisai@aisai-sci.or.jp)

愛西市商工会 南支所

〒496-0946 愛知県愛西市森川町井桁西27番地

電話番号 0567-22-5611 FAX番号 0567-28-5870

②愛西市 産業建設部 産業振興課

〒496-8555 愛知県愛西市稲葉町米野308番地

電話番号 0567-55-7128 FAX番号 0567-26-1011

メールアドレス [sangyo@city.aisai.lg.jp](mailto:sangyo@city.aisai.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	1,000	1,100	1,200	1,300	1,400
小規模事業経営支援事業費のうち 伴走型小規模事業者支援 推進事業費	1,000	1,100	1,200	1,300	1,400

(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
国・県補助金、市補助金、特別賦課金、手数料収入

(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。

