

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	弥富市商工会（法人番号 2180005013556） 弥富市（地方公共団体コード 232351）
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事業計画策定支援による小規模事業者の持続的発展 経営分析や需要動向調査を通じ、事業者の強みを活かした実行可能性の高い事業計画を策定することで事業の再構築を支援する。</p> <p>②地域経済の活性化を図るための創業、事業承継の支援 創業者や後継者の新たな取組を支援し、地域経済が賑わう新たな需要を創出するとともに、事業所数の維持増加を通じて地域雇用を守る。</p> <p>③強みを活かした新たな事業展開と販路開拓支援 小規模事業者数の維持、持続的な発展のため、地域資源や強みを活かした商品・サービスを提供・発信する機会を増やし、地域の活性化を図る。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 景気動向調査や国が提供している RESAS を活用して地域経済動向を分析し、情報をレポートにまとめ 管内事業者に広く情報提供・周知する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 個々の事業者の商品・サービス等に対する消費者ニーズを調査、データ分析を行い、今後の新商品開発、販路開拓、事業計画策定等に活用する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 経営分析の必要性や重要性を説明し、積極的に経営分析を実施し経営課題の発見や解決に繋げる。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析の結果を踏まえ、事業計画策定セミナーや創業セミナーの開催、専門家等とも連携しながら事業計画策定に向けた支援を実施する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した小規模事業者に対し、経営指導員等が定期的なフォローアップを行い、必要であれば専門家等と連携し各種施策を活用しながら課題解決支援を実施する。</p> <p>8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること 展示会や商談会・EC サイト構築などの販路開拓手法を提案・サポートすることで事業者の新規顧客獲得を支援する。</p>
連絡先	<p>弥富市商工会 〒498-0027 愛知県弥富市鯛浦町南前新田 1 1 1 TEL:0567-65-3100 FAX:0567-65-5170 E-mail:shokokai@yatomi-sci.org</p> <p>弥富市 市民生活部商工観光課 〒498-8501 愛知県弥富市前ヶ須町南本田 3 3 5 TEL:0567-65-1111 FAX:0567-67-4011 E-mail:shoko@city.yatomi.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

【立地】

弥富市は、愛知県の西部に位置しており、平成18年4月に旧弥富町と旧十四山村が合併して誕生した。名古屋市の西側20キロメートル圏内に位置し、南部は名古屋港西部臨海工業地帯を経て名古屋港の港湾海域に臨んでいる。また、西側は三重県に隣接している。面積は48.28平方キロメートルであり、東西が約9キロメートル、南北が約15キロメートルと南北に長く、海拔0メートル地帯が大きく広がる、極めて平坦な地形である。



【交通】

鉄道は、JR関西本線、近鉄名古屋線、名鉄尾西線と3路線あり、国道も1号線、23号線、155号線と3本あり、その他に当市北部には東名阪自動車道、南部には伊勢湾岸自動車道というように、東西を結ぶ動脈が築かれている。

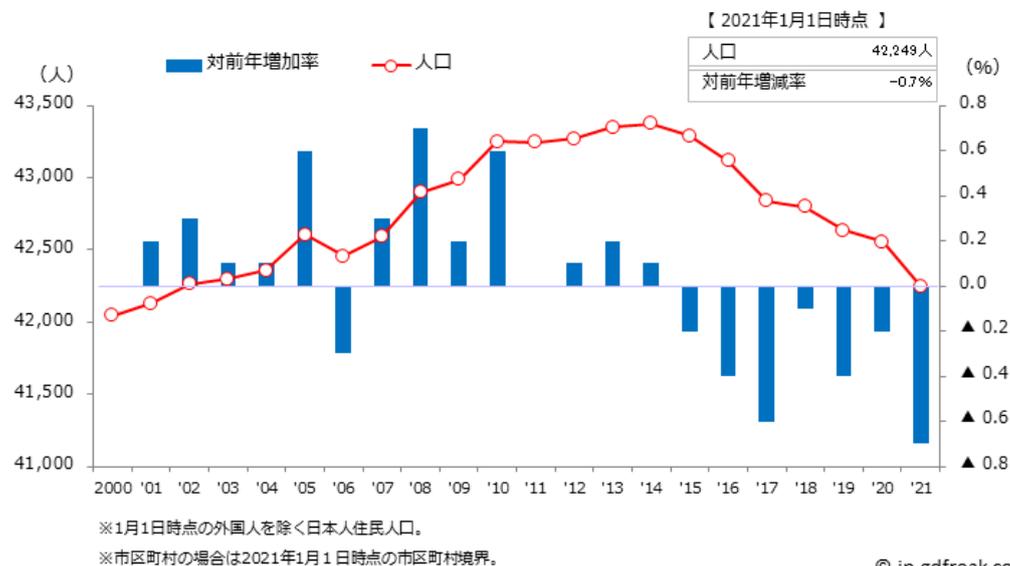
【人口】

立地特性から、昭和40年代頃より名古屋市との行き来に便利な地域として、鉄道駅周辺を中心に住宅開発が進行し、人口増加へとつながってきた。近年は、全国的な少子高齢化の波に遭いつつも、湾岸エリアにおける産業立地等と相まって、就業人口(昼間人口)は上昇傾向がみられる。

2021年1月1日時点の人口は42,249人で前年からマイナス0.7%の305人が減少、7年連続の減少となった。また10年前の2011年からはマイナス2.3%(年率換算マイナス0.2%)と、997人も減少している。弥富市第2次総合計画における基本となる目標人口については、弥富市人口ビジョン(平成28(2016)年2月)に示す人口の将来展望(2060年:39,617人)を前提とし、計画期間最終時点の2028年で43,000

人、世帯数はおおよそ18,000世帯を見込んでいる。

弥富市の人口の推移（住民基本台帳ベース、日本人住民）



【名産・特産】

本市を代表する産物として、発祥は江戸時代までさかのぼるといわれる「金魚」養殖がある。経営体数・総養殖面積とも、近年減少傾向にあるものの、経営体数そのものは全国1位となっている。木曾川の清流と肥沃な濃尾平野に広がる土壌に恵まれることから、本市は、稲作、野菜を中心とした農産物の生産が盛んで、なかでも市域の約4割を占める水田（稲作）については、伊勢湾台風の被害を教訓として、出荷が8月上旬で愛知県下のトップを切る早場米の産地としても知られている。また、野菜ではハウストマトや三つ葉の水耕栽培等の都市近郊型農業が盛んで、ナス、観葉植物、鉢花、切花などの施設園芸をはじめ、露地栽培のカリフラワー、イチジクなどが作られている。さらには、こうした「産物」を活かした、加工・販売などへと展開する6次産業化への取り組みも行われている。

(経営体)

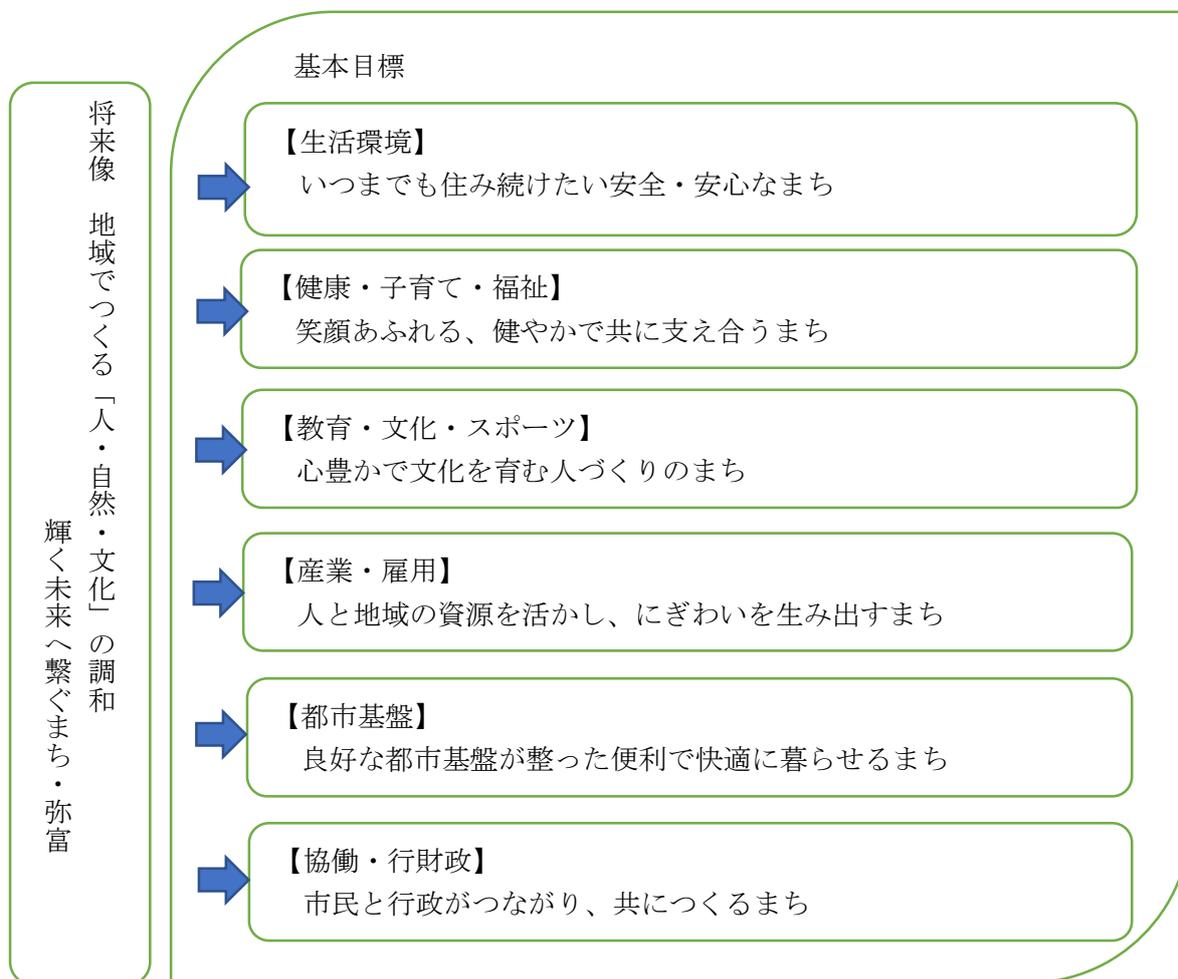
金魚・経営体数上位		
1位	弥富市	82
2位	奈良県大和郡山市	43
3位	飛鳥村	19
4位	三重県桑名市	17
5位	埼玉県加須市	16
6位	熊本県長洲町	14

資料：平成25年 漁業センサス



■金魚養殖

行政施策の目標と方針 【弥富市第2次総合計画】



弥富市は総合的かつ計画的な運営を図るための「弥富市総合計画」を策定しており、第2次総合計画の基本計画は2019年～2023年の5年間を対象期間として定めている。

この基本計画では、a 生活環境、b 健康・子育て・福祉、c 教育・文化・スポーツ、d 産業・雇用、e 都市基盤、f 協働・行財政の6つの基本目標から構成されており、経営発達支援計画と連動するのは基本目標 d の産業・雇用に関する部分であり、施策目標として農水産業の振興、商工業の振興、観光の振興、雇用対策・勤労者福祉・消費者保護の充実が記載されている。

総合計画の施策目標における商工会に関連する内容（抜粋）

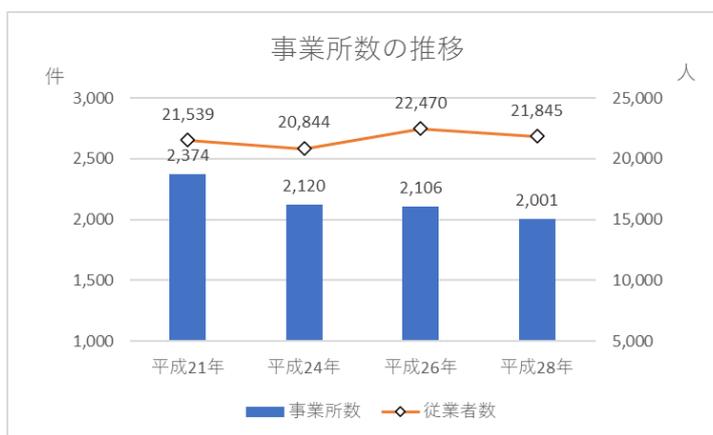
施策目標	主要施策と概要
商工業の振興	(ア) 商工会の支援・強化 ・ 商工業の振興の先導役である商工会の支援と強化を図ります。 ・ 商工会と連携し、経営支援、創業支援、事業承継支援を推進します。 (イ) 既存企業の活性化の促進 ・ 中小企業や小規模事業者の資金調達の円滑化のため、愛知県と連携し、市内・近隣の金融機関に原資を預託し、融資利便性の向上を図ります。 ・ 資金融資を受けた際の信用保証料を補助します。 (ウ) 企業誘致の推進

	<ul style="list-style-type: none"> 交通アクセスに恵まれた利便性を活かして、優良で魅力ある企業の立地を推進します。
雇用対策・勤労福祉・消費者保護の充実	<p>(ア) 雇用機会の確保と雇用の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業誘致をはじめとする各種産業振興施策の推進を通じて、雇用機会の確保・充実を図ります。 <p>(イ) 勤労者福祉の充実</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業所への啓発等により労働条件の向上や育児休業制度・介護休業制度の一層の普及など働きやすい環境づくりを促進します。

【商工業者数・小規模事業者数の状況】

弥富市の事業所数は、平成 21 年（2009 年）から減少を続け、平成 28 年（2016 年）には 2,001 事業所となっている。一方で従業員数は、平成 21 年の 21,539 人から平成 24 年には減少したものの平成 28 年には 21,845 人と微増となっている。このことから、従業員数の少ない小規模事業者が減少していることが伺える。

現に小規模事業者数は、平成 26 年と平成 28 年を比較した場合、愛知県では 6.29%、当商工会が属する海部地区では 7.36%の減少となっているが弥富市は 8.71%の減少と愛知県・海部地区と比較し減少率が高い。



小規模事業者数の比較

	弥富市		海部地区		愛知県	
	件数	増減率	件数	増減率	件数	増減率
平成 26 年	1,515	—	9,585	—	183,800	—
平成 28 年	1,383	△8.71%	8,880	△7.36%	172,235	△6.29%

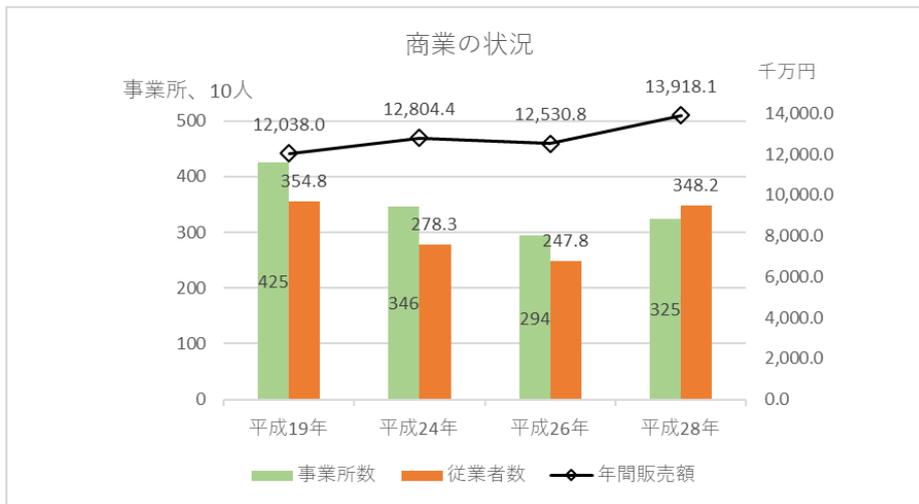
出典：経済センサス

②課題

【商業】

弥富市の商業（卸売業・小売業）は平成 28 年において 325 事業所、従業員数が 3,482 人、年間販売額が 13,918.1 千万円となっている。平成 16 年には 440 事業所があったが、その後、リーマンショックなどもあり大幅に減少した。それに伴い従業員数も減少したものの、平成 28 年にはコンビニエンスストア・ドラッグストア・飲食チェーン店などの出店もあり増加している。一方、年間販売額は統計上では、伸長推移しているが、これは大型商業施設やコンビニエンスストアをはじめとするフランチャイズ店の売上がその多くを占めているものと推察される。地域内の小規模店の店舗数は減少し、客離れも進み販売額も減少傾向である。

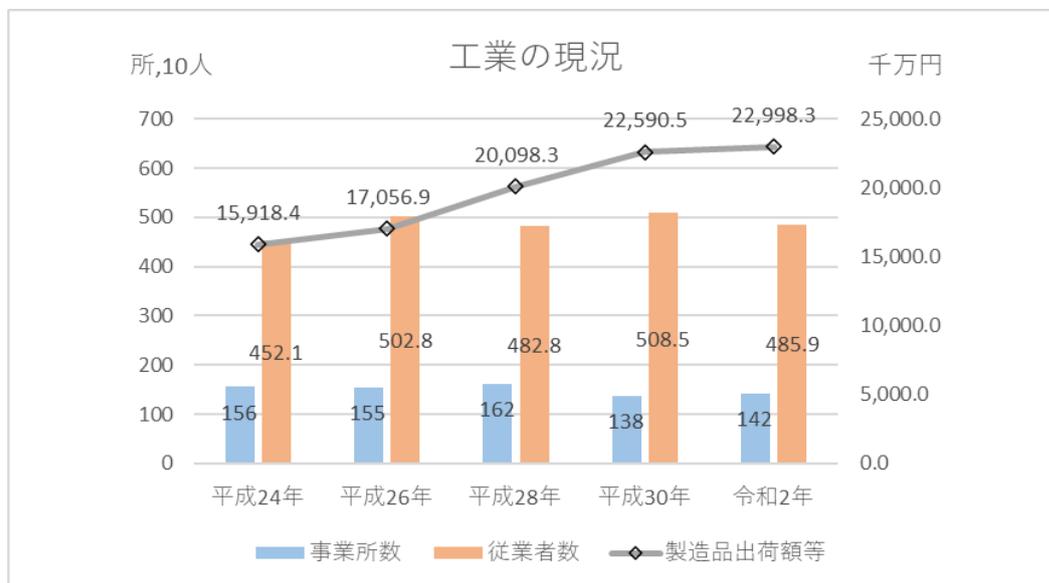
これらのことから、顧客のニーズを満たす商品・サービスの開発により個社の魅力を向上させること、効果的な販売促進により来店客数の増加を図ることが課題である。



出典：経済センサス、商業統計調査

【工業】

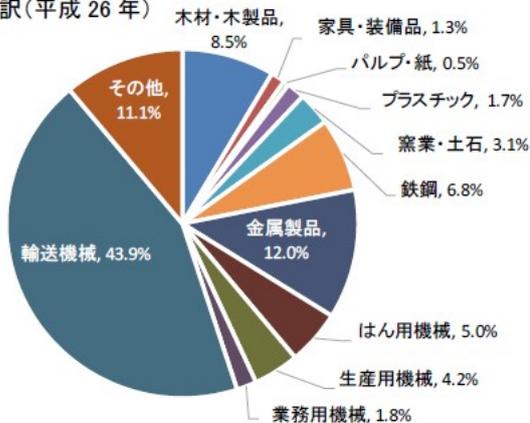
弥富市の工業事業所数は減少を続け、平成28年には増加に転じたものの、平成30年には減少している。従業員数は増減を繰り返しており、5,000人程度で推移している。一方で製造品出荷額等は増加傾向にあり、令和2年度は約2,300億円となっている。本市の湾岸エリアは、名古屋港西部臨海工業地帯として活用され、アジアNo.1航空宇宙産業クラスター形成特区の指定を受けている。そのため、産業としては、「輸送機械」工業が最も高く（工業製品出荷額等の43.9%）、製造品出荷額全体としては、約1,700億円にのぼる。



出典：経済センサス、あいちの工業

当地域の小規模製造業者のほとんどが下請業者で取引先の業績や方針により左右されることがある。そのため、付加価値の向上・営業力の強化を通じて、一社編重や下請依存からの脱却を図ることが課題である。また、建設業者においては元請・下請にかかわらず公共工事に偏っている傾向が強いため、新規取引先の獲得などによる経営基盤の強固が課題である。

◆工業製品出荷額等
内訳(平成 26 年)



■市域空撮 (湾岸エリア)



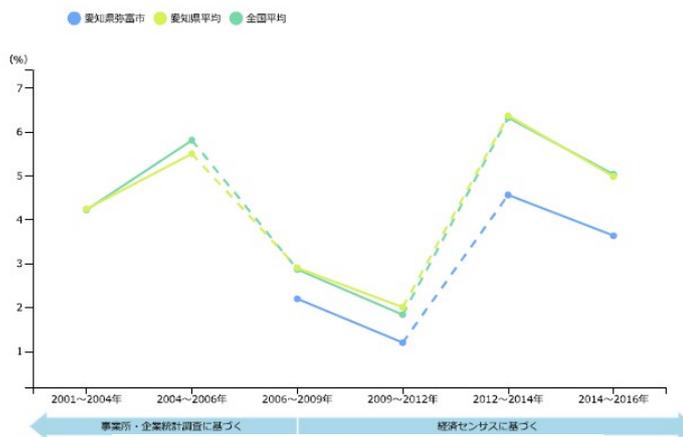
【事業承継】

当商工会では、平成 27 年に全会員にアンケート調査を実施し、約 3 割の 192 事業者より回答を得た。調査票には後継者の有無についての項目があり、その結果は後継者が「いる」34.4%、「いない」31.8%、「必要ない」21.9%であった。後継者がいる場合、その 84%が子であった。「必要ない」とした回答の中には経営者がまだ若いからという理由や自分の代で廃業を考えていることが推測される。およそ 3 割近くの小規模事業者の後継者や予定者がおらず、将来的には事業継続の意思が無いことがわかる。地域経済の維持向上には事業所数の維持が欠かせないことから、親族内承継の他にも親族外承継や M&A など多様な選択肢を提供しながら、円滑かつ確実に事業承継がなされるよう取り組んでいく必要がある。

【創業者】

弥富市の創業比率は、2007～2009 が 2.2%、2009～2012 は 1.20%、2012～2014 4.57%、2014～2016 が 3.64%といずれも愛知県及び全国平均を大きく下回っており、近隣市町と比較しても創業者は低迷している。産業力強化法に基づく創業支援事業者をはじめ関係機関との連携を深めながら支援を行うことで創業促進を図ることが課題である。

創業比率



出典：経済分析システム「REASAS」

【共通した課題】

上記の通り各分野別において抱える課題は多様であるが、共通した課題として挙げられるのは下記のとおりである。

(ア) 顧客ニーズを捉えた商品・サービスの開発や見直し

プロダクトアウトとなりがちで、顧客ニーズに合わせた商品・サービスの開発や見直しに取り組めていないため顧客獲得に苦戦している。顧客のニーズを探り、ニーズを反映したマーケットイン型の商品開発や見直しにより集客力を向上させていくことが課題である。

(イ) 訴求力の高いPR及び新たな販路の開拓

魅力ある商品・サービスを有しているものの、効果的なPRができておらず、また人的なりソース不足から積極的な営業活動がなされていない。自社の強みをしっかりと訴求できる広告宣伝や営業活動などのプロモーションに取組み、新たな販路を開拓していくことが課題である。

また、ECサイトなどの販売ツールを有している事業者も少なく、DX関連の知識向上とDX推進による効果的な販売促進への取組みが課題である。

(ウ) 後継者の確保と円滑な事業承継

後継者への事業承継を必要としながらも後継者が未定である事業者が3割以上あることなど、事業承継への取り組みの低さなどの問題を抱えている。多くの従業員を雇用する事業所については第三者承継も選択肢として検討することや既に後継者がいる事業者については、早期に事業承継を実現し、後継者による新たな事業展開を実施す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年後の弥富市を見据えて

弥富市は、港湾地域やその背後地に企業誘致を進めてはいるが、商業、工業ともに事業所数は10年以上前から減少を続けている。とりわけ小規模事業者数の減少は顕著で、このままでは地域経済や雇用を支えることが困難になり、経済的地盤沈下は免れない状況と思われる。

そこで、商工会は事業所の減少に歯止めがかかるよう、創業予定者を発掘し、支援することで事業所の増加と、事業承継や事業計画の策定支援等により、経営体質を強化し、廃業事業所の減少を目指す。そのためには、個々の事業所の経営課題を発掘し、伴走型支援を行うことにより、地域経済の発展と地域の雇用促進につなげる。

② 弥富市総合計画との連動性・整合性

弥富市総合計画において定められた6つの基本目標のうち、当商工会が大きく関係する部分は【産業・雇用】の「人と地域の資源を活かし、にぎわいを生み出すまち」の施策目標である「商工業の振興」「雇用対策・勤労者福祉・消費者保護の充実」である。この施策概要として「商工業の振興の先導役である商工会の支援と強化」「商工会と連携した経営支援、創業支援、事業承継支援の推進」「各種産業振興施策の推進を通じた、雇用機会の確保・充実」が記載されており、このことは当商工会が上記に定めた、「事業所の減少に歯止めがかかるよう、創業予定者を発掘、支援することによる事業所増と、事業承継や事業計画の策定支援等により、経営体質の強化による、廃業事業所の減少を目指し、地域経済の発展と地域の雇用促進を図る」といった振興のあり方と一致している。

このことから、本計画で定める支援方針及び目標・目標達成方針は、弥富市総合計画における基本目標・施策目標の方向に沿うものであり、行政との連携も取りやすく、商工会が見据える10年間を達成するために、小規模事業者に対して一層効果の高い支援が実施できる。

③ 弥富市商工会としての役割

近年、国や県が設置する公的支援窓口が増加し、商工会の存在意義が問われる場面が増えてきた。しかしながら、商工会は行政単位の支援窓口としては唯一の存在であり、新型コロナウイルス感染症に関する融資・給付金・助成金・補助金などに対する相談対応では、これまで商工会を利用したことの無い事業者も多く相談に訪れるなど、地域の相談窓口としての役割を發揮した。

また、全国統一キャッチフレーズ「商工会は行きます 聞きます 提案します」を掲げており、小規模事業者の持続的発展に向けて、より身近で親しみのある商工会として、役職員が一丸となって小規模事業者への伴走型支援を担い、資質向上により、これまで以上に高度な支援をすることで、小規模事業者の経営力向上や、事業の発展に寄与することを役割とする。

(3) 経営発達支援事業の目標

「(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ、経営発達支援計画について以下の目標を立て、小規模事業者の持続的な発展を目指す。

①事業計画策定支援による小規模事業者の持続的発展

小規模事業者が抱える経営課題を経営分析等により明確にし、事業計画の策定・計画実行を伴走型支援することで、個々の事業所の経営力向上を図り、少子高齢化や人口減少により低迷する地域経済の持続的発展につなげる。

②地域経済の活性化を図るための創業、事業承継の支援

事業承継計画策定による早期事業承継の実現と後継者による新事業の促進を通じて、地域経済が賑わうような新たな需要を創出する。また、事業承継における課題解決や全国および愛知県平均を下回っている創業者を増加させることで事業所数の維持を図り、地域雇用の維持を目指す。

③強みを活かした新たな事業展開と販路開拓支援

市内の小規模事業者数の維持、持続的な発展のため、地域資源や強みを活かした商品・サービスを提供・発信する機会を増やし、地域の活性化を図る。また、関係団体が開催する展示会・商談会・物産展等への出展推進やECサイトなどを活用し、小規模事業者の新たな販路開拓支援を行う。

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事業の持続を目指す事業者への伴走型支援の強化

経営指導員を中心に計画的な巡回訪問や窓口相談を実施し、従来からの経営改善普及事業での経験を活かしながら、さらに踏み込んだヒアリング・調査を通じて小規模事業者が抱える経営課題の掘り起こしを行う。各種情報を活用し、経営課題に即応した事業計画の策定支援を展開する。また、定期的なフォローアップ支援を行うことで事業計画に沿った持続的発展ができる事業者を伴走型支援により育成する。

②事業承継および創業促進への支援強化

事業承継支援では、事業承継ネットワークとの連携を図りながら、積極的に事業承継の準備に着手するよう促し、後継者へ確実に事業が引き継がれるよう支援を行っていく。また、創業支援では弥富市や近隣商工会などの産業力強化法に基づくネットワークと連携を図りながら創業予定者へアプローチを行い、創業後の確実なビジネスモデルの構築に向けた支援を行っていく。

③経営資源活用による新商品・新サービスの開発・販路開拓の実現

地域資源や自社が保有する技術・経営ノウハウを活用した新商品・新サービスの開発に向けて関係団体や他の支援機関と連携した支援や新たな販路開拓に取り組む小規模事業者に対しては、新事

業に対応した経済動向調査や需要動向調査を実施し、事業計画の策定を支援する。また、販路拡大支援として、各種団体や商工会連合会などが開催する展示会・商談会等への出展を支援し、販路開拓につなげることで売上の増加を図る。

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]

地域の経済動向に関する情報は、愛知県商工会連合会の事業である景況調査及び独自で行っている景気動向調査により収集し分析・報告書の作成・配布により情報提供を行っている。

[課題]

経済動向に関する情報は提供するのみにとどまり有効に活用されていない。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①RESASによる分析公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向調査分析・公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①RESAS（地域経済分析システム）を用いた地域経済動向情報の調査・分析

地域の産業構造を把握し効率的な施策を実施するため、「RESAS」を用いてビッグデータを活用した経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査項目】地域経済循環マップ（何で稼いでいるか、生産しているか）

産業構造マップ（地域で強みのある産業の特定）

From-To分析（地域における人の動き）

人口構成・増減（地域における人口推移やこれからの見込）

【分析方法】人口動向や産業構造における稼ぐ力、消費動向などの調査結果を分析し、事業計画策定支援等に活用する。

②景気動向調査・分析

市内の製造業・建設業・サービス業を対象に、年1回アンケートを実施し地域の経済動向や経営課題を把握する。

【調査対象】市内小規模事業者40社（製造業、建設業、小売・卸売業、サービス業）

【調査項目】業況、資金繰り、雇用、設備投資等

【分析方法】アンケート結果を業種毎に、景況、設備投資など経済動向を整理し、中小企業診断等の専門家を交えて分析を行い、報告書として取りまとめる。

(4) 調査結果の活用

各調査の分析結果はホームページに掲載し、広く地域事業者に周知する。また、収集した情報は巡回・相談窓口時、講習会・セミナー開催時に情報提供を行い、経営支援に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

個々の事業者に対し、業界のトレンドなどの情報提供は行えているものの、事業者の個別の商品等に対して、対象顧客からのニーズの収集は出来ていない。

また、提供したデータに基づいた新商品（新製品）・新サービス開発の提案や支援、事業計画へのフィードバックに活かされておらず、情報提供に留まっているのが現状である。

[課題]

消費者のニーズが多様化している中で、マーケットインの考え方を小規模事業者に浸透させていくことが課題である。そのためには、個々の事業者の対象顧客からニーズの収集を行っていくことが必要である。

(2) 目標

実施項目	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①消費者需要動向 調査事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
②展示会などを活用した 需要動向調査事業者数	—	2者	2者	2者	3者	3者

(3) 事業内容

①消費者アンケートによる個社の需要動向の把握(BtoC)

地域の小規模事業者で、小売業（製造小売）、飲食業、サービス業者が取り扱う商品、提供するサービスを対象に実施する。地域内の各種イベントにおいてターゲットとした顧客の意見を収集するためアンケート調査を実施する。調査項目は、ターゲット属性を考慮し事業者と相談したうえで決定しアンケート票を作成する。

項目	内容
対象業種	小売業・飲食業・サービス業
調査する対象	来店者 イベント来場者で、設定したターゲット該当者
調査の方法	アンケートによる聞き取り方式
調査する項目	味、質、デザイン、価格、感想、要望、年齢 性別など
調査するイベント (※例示)	やとみ桜まつり
サンプル数	20件/者

②展示会等を活用した需要動向調査(BtoB)

商工会の販路開拓支援などで小規模製造業者が展示会などに出展した際にブースを訪れる事業者に対して出展する事業者の製品についてのアンケート調査を実施する。調査項目は、展示製品の特性を考慮し事業者と相談した上で決定しアンケート調査票を作成する。

項目	内容
対象業種	製造業
調査する対象	展示ブースを訪れる事業者
調査の方法	アンケートによる聞き取り方式
調査する項目	性能、品質、技術、デザイン、用途、価格、取引条件、改善要望など
調査する展示会 (※例示)	しんきんビジネスフェア(毎年10月に開催) メッセナゴヤ(毎年11月に開催)
サンプル数	20件/者

(4) 調査結果の活用

収集した情報については整理・分析を行い、各種統計調査の情報と合わせて報告書を作成し、事業者に提供する。調査結果は商品・サービスの開発や改良、新分野進出、販路開拓等に活用する。また、必要に応じてマーケティング等の専門家を活用し助言を得る。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

金融指導や記帳継続指導を中心に、巡回・窓口相談時などで経営状況の分析の重要性についての啓発を図ってきたが、まだまだ小規模事業者にはその重要性が浸透しておらず、事業者の関心も低いのが現状である。

[課題]

事業者に対し経営分析の必要性を理解させ、積極的に経営分析実施事業者の掘り起こしや分析機会をつくり、分析結果をもとに事業者と問題点を共有する時間を充実させることが課題である。そのため、分析作業よりフィードバックを重視した取り組み内容に改善を行うことが必要である。

(2) 目標

項目	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①セミナー開催回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
②経営分析事業者数	8者	15者	15者	15者	15者	15者
③分析調査専門家派遣事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘及び経営分析セミナーの開催

経営指導員を中心に、巡回訪問・窓口相談の機会を活かし、対象事業者を掘り起こしていく。

特に基礎的・持続的支援を行っている小規模事業者は自社の経営分析を行う機会が少ないため、経営分析の効果である「自社の機会や脅威」「戦略的強み・弱み」「不確実性」を明確にする必要がある。これらの経営分析の利点を説明した上で、更に経営分析セミナーを開催することで、小規模事業者にとって必要とされる経営課題を顕在化させる。

【開催回数】年2回

【募集方法】当商工会のホームページへ掲載、チラシを作成し、毎月配布の定期便にて配布巡回・窓口相談時に案内

【参加者数】各15名程度

②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者、経営分析に関心の高い事業所、業績低下が著しい事業所、事業計画策定を希望する事業所など

【分析項目】定量面の分析「財務分析」と定性面の分析「非財務分析」としてSWOT分析を行う。

財務分析	SWOT分析	
<ul style="list-style-type: none"> 売上高増加率（売上持続性） 営業利益率（収益性） 労働生産性（生産性） EBITDA 有利子負債倍率（健全性） 営業運転資本回転期間（効率性） 自己資本比率（安全性） 	内部環境	<ul style="list-style-type: none"> 製品、商品、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
	外部環境	<ul style="list-style-type: none"> 商圏の人口、人流 競合他社 業界動向

【分析手法】中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」を活用し、上記の分析項目を含み、定量面及び定性面から事業所の経営状態を経営指導員が分析を行う。場合によっては、専門家に意見を求め、より詳細で精度の高い分析を行っていく。



（「経営自己診断システム」を利用した経営分析の例）

③専門家による詳細な分析

更に専門的な分析が必要な場合は、専門家や下記支援機関等と連携し、小規模事業者の抱える経営課題に対して、より丁寧にサポートする。

- ・愛知県
- ・愛知県商工会連合会
- ・公益財団法人あいち産業振興機構（愛知県よろず支援拠点）
- ・中小企業庁（ミラサポ）
- ・愛知県事業承継・引継ぎ支援センター など

（４）分析結果の活用

分析結果は当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。作成した経営診断シートは、データとして蓄積・管理し、業種別にデータベース化し内部で共有する事で、支援能力の向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

[現状]

これまでの事業計画策定支援としては、小規模事業者が事業計画書を策定する契機となる、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、日本政策金融公庫マル経融資、金融機関への融資申込などが多く、年間 8 件程度の策定支援を行っている。現状では事業計画の策定自体を目的として自発的に策定する事業者は少なく、3 年間から 5 年間の中長期的な事業計画を策定することも少ないのが現状である。

[課題]

これまでも、事業計画策定の意義や重要性を理解してもらうためのセミナーや周知を行ってきたが、人的要因も含め日々の経営に追われ自発的に事業計画策定することが難しい状況にある小規模事業者には浸透させるまでにいたっていない。そこでセミナーの開催方法を見直し、自発的な計画作成につなげるよう、改善した上で事業計画策定支援を実施する必要がある。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者に対して事業計画策定の意義や重要性の説明や周知をしても、事業者に十分な浸透ができておらず、事業の具体的な着手までに至らないケースもあることから、事業計画策定の重要性や有効性を理解してもらうためには、成功体験を通じて実感してもらうことが第一であると考えている。そのためにもセミナーによる成功事例紹介や、経営革新計画、経営力向上計画、各種補助金の申請に際した事業計画の活用の際に、後述するフォローアップの実施により、PDCA サイクルを意識した取り組みによる事業成功を体感することで、成功体験を積み上げ、今後の自発的な事業計画策定による事業遂行につなげる取り組みとする。5. で経営状況の分析を行った事業者の「4 割程度／年」の事業計画策定を目指す。

また、事業計画作成段階の小規模事業者に対し、競争力の維持・強化に向けて事務効率化や生産性向上を図るためのDX推進セミナーを開催することでより成果に結びつけるようにしていく。

(3) 目標

項 目	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①事業計画策定セミナー	1回	2回	2回	2回	2回	2回
②創業セミナー	1回	2回	2回	2回	2回	2回
④DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数(※)	6者	10者	10者	10者	10者	10者

※ 事業計画には創業計画及び事業承継計画を含むものとする。

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナー開催

【支援対象】 経営分析を行った事業者

【カリキュラム】 事業計画策定の意義、事業計画策定のポイント、成功事例紹介

【募集方法】 商工会定期便、ホームページ、巡回・窓口相談による情報提供

【講師】 中小企業診断士・税理士 【参加人数】 20名

【支援手法】

専門家による事業計画策定をテーマとしたセミナーを開催することで、小規模事業者に事業計画を策定する理由・利点等を説明し、事業計画策定に興味を持った小規模事業所を拾い上げることで、効率的かつ効果的に事業計画策定へと誘導する。

②創業支援セミナー開催

【支援対象】 創業希望者及び創業後5年目程度の創業後間もない者

【カリキュラム】 「経営」（創業計画書の作成）「財務」「人材育成」「販路開拓」

【募集方法】 商工会定期便、弥富市広報、ホームページ、巡回・窓口相談による情報提供

【講師】 中小企業診断士・税理士・社会保険労務士 【参加人数】 10名

【支援手法】

創業支援ネットワークを活用した創業セミナーを開催し、創業に関する知識の習得を行うとともに創業を促す機会の創出・提供等を行う中で、計画的な創業を支援するとともに、専門家による個別相談や経営指導員によるフォローアップでの着実な創業計画策定へつなげる。

③事業承継支援

【支援対象】 事業承継者 【実施期間】 通年

【支援件数】 10件

【支援手法】

経営指導員が中心となり、巡回、窓口での聞き取りや相談の中で、支援が必要な小規模事業者を見定める。事業承継を円滑に行うためには早い段階からの計画的な取組みが必要である。そのため経営者に早期に着手してもらうよう、日頃から経営者に接して基本的な情報を提供するとともに、早期の準備の必要性を説き、計画的に取組みを進めていけるよう事業承継計画の策定支援を行い、確実に事業承継が果たせるよう支援していく。

また、後継者への財産移転等の高度、専門的な支援が必要となる場合は「事業承継・引継ぎ支援センター」と連携し、税理士や弁護士等の専門家につなぐことで、円滑な事業承継を支援する。

④①～③の対象者に対し、DX推進セミナーの開催

【支援対象】事業計画策定前段階である小規模事業者

【カリキュラム】SNSを活用した情報発信、ECサイトの利用法など

【募集方法】商工会定期便、ホームページ、巡回・窓口相談による情報提供

【講師】IT専門家 【参加人数】20名

【支援手法】

ITツールの導入や、SNSによる情報発信、ECサイトの活用をテーマとしたDX推進セミナー実施による情報提供を行うことで、事業計画策定段階でのDXに向けた意識の向上を図り、事業計画の策定に反映させる。

また、セミナー受講者で取り組み意欲の高い事業者に対しては、個別相談に応じるとともに必要に応じてIT専門家の派遣を行う。

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

[現状]

これまでの小規模事業者の事業計画策定後の実施支援は経営指導員による巡回や窓口相談により実施はしているものの、様々な施策情報の提供や相談と併せて行っているため、進捗状況の確認程度になっている。また経営指導員ごとに訪問のタイミングが異なるとともに、業務の繁忙期における確認が難しくなっているため、万全の体制とはいえないのが現状である。

[課題]

フォローアップについては、経営指導員が中心となり対応しているが、支援対象者や業務の増加などを考えると、全体で情報共有したうえでの全員体制での支援するためのフォローアップ体制の見直しと、計画的なスケジュールによるフォローアップが必要であり、経営指導員以外の職員も従事することを踏まえて対応するなど、さらなる支援体制の構築を行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を作成した全事業者を対象とし、当初1年間を重点期間としたうえで、原則3ヶ月（四半期毎）に1度実施（年4回）する。また2年目以降は事業者ごとの事業計画進捗状況による区別を行い、フォローアップの頻度を設定しスケジュール計画を立てる。ただし事業者から求めがあった場合や、進捗状況や課題により計画にズレが生じて来た場合には、随時対応を行う。

また、事業計画遂行状況の正確な把握のため、付加価値額の増加率などの数値目標を含めたフォローアップを行うことで、遂行状況の確認を行う。

(3) 目標

項目	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
事業計画策定後のフォローアップ事業者数	10者	30者	30者	30者	30者	30者
頻度（延回数）	60回	96回	96回	96回	96回	96回

売上増加事業者数	—	6者	6者	6者	6者	6者
付加価値額3%以上増加の事業者数	—	6者	6者	6者	6者	6者

※昨年度に計画策定した事業者のフォローアップを行う場合もあるため、計画策定件数よりフォローアップ対象事業者数を多く設定している。

フォローアップ期間は平均3年として計算

※頻度(延回数)の算出根拠

フォローアップ事業者数30件のうち1年目10件×4回=40回

2年目以降 20件×80%×2回=32回 20件×20%×6回=24回

(下線の割合については下記(4)にて記載)

(4) 事業内容

【支援対象】 事業計画を策定した小規模事業者・創業者及び創業予定者・事業承継事業者

【支援方法】

①経営指導員による巡回訪問及び窓口相談による進捗状況確認

頻度としては最初の1年目の重点期間は3カ月に1度を基本として行う(年間4回)、2年目以降については事業計画の進捗状況によって区分を行いフォローアップの頻度を下記のとおりとする。

区分	頻度	対応	割合
計画遂行状況良好	年2回	進捗状況の確認を行い、経営状況の把握・分析、今後発生する可能性のある課題の把握を行う。	80%
計画通りに進んでいない	年6回	事業計画の修正及び見直しを提案し、課題に対する解決提案を行う。状況により専門家同席のもと計画内容の見直しを含めた検討を行う。	20%

②専門家による高度化支援

経営指導員によるフォローアップを実施していく中で、事業計画と進捗状況とがズレが生じている場合や新たな課題が明確化した事業者に対しては、適宜対応し、外部専門家などの意見を取り入れることで対策を検討し、事業計画の見直しや課題解決提案などのフォローアップを行う。外部専門家としては愛知県商工会連合会(エキスパートバンク専門家派遣事業)あいち産業振興機構(よろず支援拠点)、中小企業庁(中小企業119専門家派遣事業)を活用する。

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]

小規模事業者が、新商品の開発等による販路開拓や売上向上のための新たな事業展開に対して補助金等の施策を活用して支援を行うとともに、市内の金融機関と連携して、ビジネスフェアへの出展の参加者募集を行い事業者の販路開拓や売上向上支援に努めている。

また、BtoCとしてECサイトの開設を検討している事業者も見受けられるが、現段階で対応する職員のノウハウが不足しており、相談の際にはよろず支援拠点などの専門家に依頼している

[課題]

小規模事業者の中には、他には負けない独自の技術、商品、サービスを取り扱っているところはあるものの、経営資源やノウハウが少ないケースや資金、人的要因により展示会への出展ができないことがあるため、出展案内だけでなく、展示会等への出展前後の支援を行うことによって、小規模事業者の販路開拓支援体制を改善する必要がある。

また、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」「知識不足」「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取り組みが進んでおらず、今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であることを理解・認識してもらい、取り組みを支援していく必要があると共に、職員の支援能力の向上による支援サービスの向上も必要となってくる。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自ら展示会等を開催するのは現状では困難であるため、名古屋市等で開催される既存の展示会への出展・提案を行うことで、独自の商品及び技術などの販路開拓の場を提供すると共に、さらなる販路拡大のための大規模な展示会等への出展のステップとしてもらうことを目指す。出展にあたっては、陳列方法や来場者対応のアドバイスなどの出展前準備から出展後のフォローアップまで伴走型の支援を行うことで、より効果的なものとする。

またDXに向けた取組としてECサイトの利用やショップ開設の支援を行うため、職員による基礎的な指導とIT専門家や、よろず支援拠点などの専門家の活用による高度化支援を行い対応する。

(3) 目標

項目	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
① 展示会等出展事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
商談件数	—	4件	4件	8件	8件	8件
成約件数	—	1件	1件	2件	2件	2件
② ネットショップ等への出店者数	—	2者	2者	3者	3者	3者
売上増加事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
③ ECサイト利用・開設者数	—	2者	2者	3者	3者	3者
売上増加事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

(4) 事業内容

①ビジネスフェアなどの展示会への出展支援 (BtoB)

販路開拓を検討している小規模事業者に対し、毎年10月に開催される東海地区34信用金庫の取引先が自慢の商品、技術・商品・知恵を持ち寄って、展示・PRする商談会であるビジネスフェアへの参加を提案する。また出展時に来場者からのアンケート調査を行い、新商品の開発や伴走型支援を行い、出展経験を学びノウハウを蓄積することで、さらに大きな展示会へのステップとする。

【参考】「しんきんビジネスフェア」主催：(社)東海地区信用金庫協会

10月にポートメッセなごやで開催 出展社数：372社 来場者：3,254名 (R1実績)
東海地区(岐阜県・静岡県・愛知県・三重県)の信用金庫が販路拡大を求める事業者
にビジネスチャンスの場を提供する総合型の展示会・商談会。

②ネットショップ等への出品支援 (BtoC)

(ア) ネットショップ・アンテナショップへの出品支援

全国商工会連合会及び愛知県商工会連合会と連携し、「日本セレクト.com」「むらからまちから館」「まるっと!あいち」などのネットショップ・アンテナショップへの出品提案を行う。上記ショップは、現在商工会で利用しており、手続きが簡単であることに加え、出品費用が無料若しくは低価格であることが選定理由である。また、このネットショップ・アンテナショップに特産品の出品を希望した場合は、商工会が出品手続きの仲介を行い、特産品出品支援を行う他、PRに関する支援も併せて行う。

(イ) 市との連携による「ふるさと納税サイト」出品支援(BtoC)

地域の特産品や加工品を開発した小規模事業者に対し、市のふるさと納税返礼品としての登録を支援し、地域物産品等として情報発信を図る。また、市主催のやとみ桜まつりの商工会ブースに出店することで開発中の商品や新商品の情報発信の場を提供するとともに、消費者ニーズを把握するため、一般消費者を対象に調査を実施するなど、事業者の販路拡大にむけた支援を行う。

③ECサイト利用・開設支援(BtoC)

小規模事業者のECサイトの利用・ネットショップ開設による販路開拓を支援するため、検討する事業者に対し、全国商工会連合会が提携するGMOペパボが運営するショッピングサイト「カラーミーショップ」等の提案を行うとともに、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。

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]

弥富市、外部有識者、当会役員等7名で構成する「評価委員会」を設置しており、3名の経営指導員が本事業の実施状況・成果を報告し、それに対する評価・見直しを行っている。

[課題]

事業内容に基づき客観的な評価は得ているものの、活発な意見交換までには至っていない。当初の計画通りに実施できていない事業があるため、課題を抽出したうえで、改善策を検討し、より有効な計画立案につなげる仕組みづくりが必要である。

(2) 事業内容

毎年度、本計画に記載の事業実施状況及び成果について、以下の方法により評価及び見直しを行う。

①事業評価委員会の設置（年1回開催）

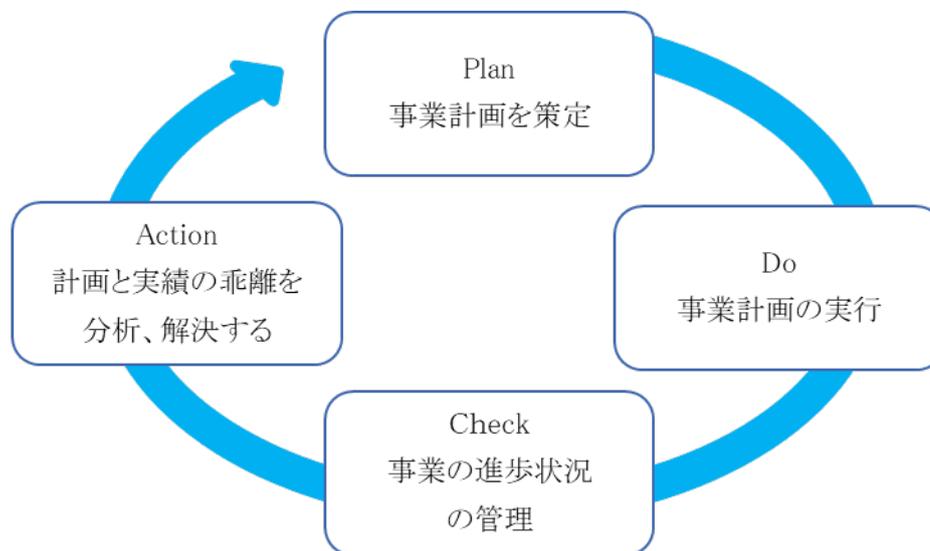
外部有識者である中小企業診断士と弥富市担当課長、当商工会の執行部、法定経営指導員、経営指導員からなる事業評価委員会を設置し、事業実施状況の確認、成果の評価、見直しを行う。

②理事会への報告と承認（年に1回）

理事会にて計画の実施状況と事業計画を報告し承認を受ける。

③事業の評価及び見直し結果の公表

事業の成果、評価、見直しの結果を通常総代会で報告し、当商工会ホームページで公表することで地域の小規模事業者が常に閲覧できる状況にする。また、上記の経営発達支援計画に係る計画・実行・評価・改善に係るPDCAサイクルは、次のイメージ図の通りである。



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]

本計画遂行の担い手である経営指導員は、各種研修への参加や補助金申請、事業計画策定支援事例の共有化などを通じて、小規模事業者の売上や利益の確保に資するための「個社支援能力向上」に努めている。

[課題]

経営指導員個々人の経験年数の差などから、その支援能力に“ばらつき”が生じており、ベテラン指導員から若手指導員へのスキルの伝承も十分でない。加えて、ITや各種分析ツールの利活用など、最新の動向にも十分な知識が求められる中、頼りとなる支援機関として、組織全体での支援能力の底上げにも取り組んでいく必要がある。

(2) 事業内容

①外部研修会等への積極的な参加

中小企業大学校や愛知県商工会連合会が実施する従来の研修に加え、法定経営指導員研修や事業承継研修等の経営発達支援事業遂行に必要な知識が取得できる研修会に参加し、小規模事業者支援に不足する経営分析や事業計画策定に関する知識を身につける。

研修の参加にあたっては、研修内容と職員の知識・技術の習得状況を加味して計画的に参加する。また、補助員・記帳指導員についても研修内容に応じて適切な研修に参加し、知識の平準化を図る。

②DX推進に向けたセミナーへの参加

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)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を利用した広報、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

③OJT制度の活用

支援経験が不足する職員は、愛知県商工会連合会のスーパーバイザー制度等を活用し、経験豊富なスーパーバイザーを伴った支援を行う。支援後にはスーパーバイザーから支援方法に対するアドバイスを得ることで現場経験や知識の習得を図る。

また、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJT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。

④職員間の定期ミーティングの開催

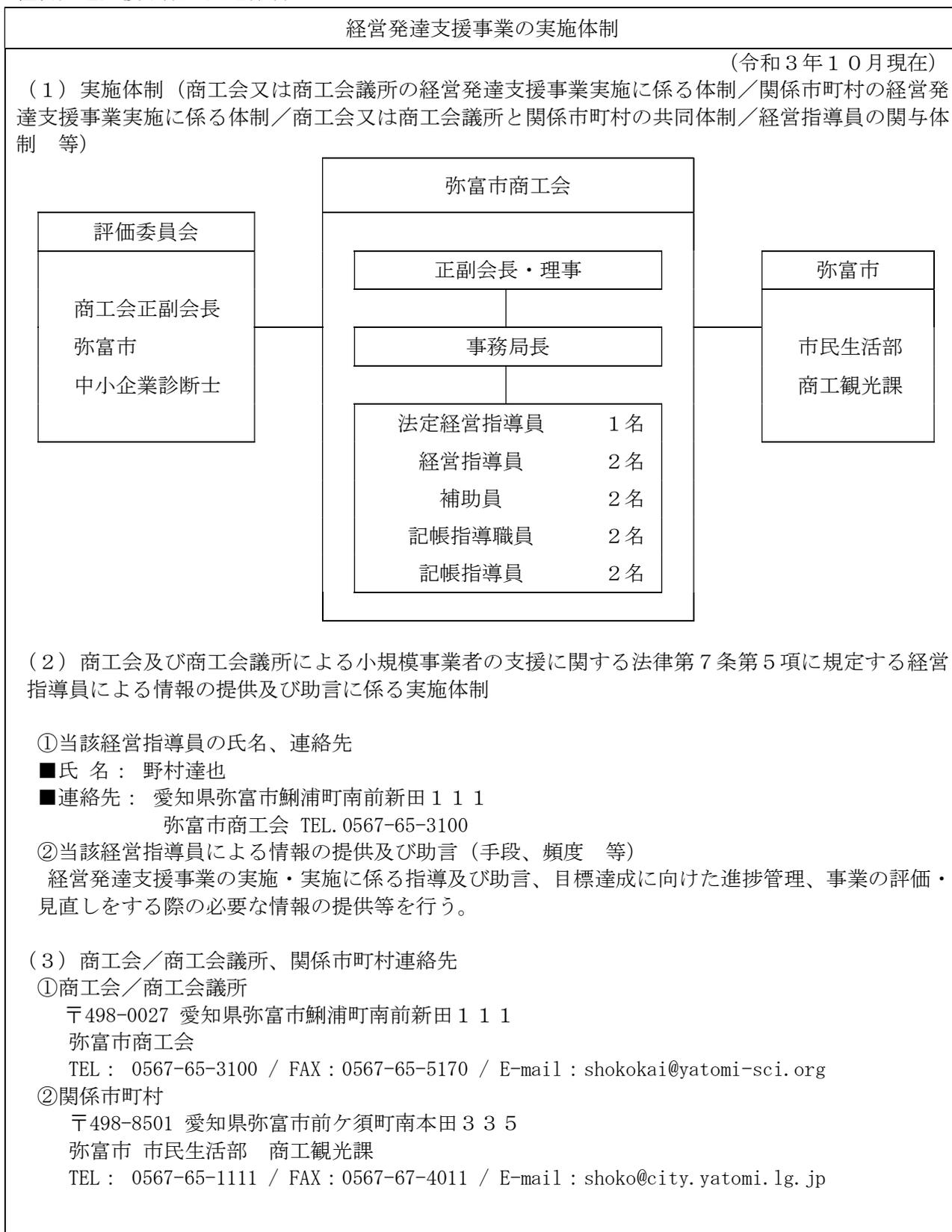
経営指導員等研修会へ出席した職員は、月1回開催する職員会議の場で、経営支援の基礎から話の引き出し術に至るまで定期的なミーティングを行い職員の支援能力の向上を図る。

⑤データベース化

経営指導員等が基幹システムに随時データを入力し、支援中の事業者の情報を職員全員で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応力の向上を図る。

(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4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	650	700	700	800	800
需要動向調査費	100	100	100	150	150
セミナー等開催費	200	200	200	200	200
専門家派遣費	200	200	200	200	200
販路開拓支援費	100	150	150	200	200
委員会開催費	50	50	50	50	50

(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、国補助金、愛知県補助金、弥富市補助金 など

(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。

