

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	祖父江町商工会（法人番号 9180005010555） 稲沢市（地方公共団体コード 232203）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①事業者の自律的な経営力強化による事業継続を実現する。</p> <p>②事業者の課題の抽出と自律的課題解決力を強化し自走化を促す。</p> <p>③事業者のDX化の推進による地域経済の諸問題の解決を図る。</p> <p>④地域資源、観光拠点の魅力を活かした地域のにぎわいを創出する。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること 国のビッグデータや商工会独自調査の情報を整理・分析し、事業者支援策の基礎資料として活用するとともに、HPで公表し経営判断や経営課題の抽出に役立てる。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること 個社の商品・サービスのニーズを調査・分析し、該当事業者へ情報提供することで事業計画策定や販路拡大に活用する。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること 巡回相談やセミナーを通じて対象事業者を掘り起こし、経営自己診断システムにより、経営状況の把握をしながら課題発見や解決に繋げていく。</p> <p>4. 事業計画の策定支援 巡回相談やセミナーで経営分析を実施した事業者を中心に、事業計画セミナーや専門家派遣を活用しつつ、事業計画策定支援を行う。</p> <p>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に対し、計画実現に向けたフォローアップ支援を行う。必要に応じ、専門家派遣を活用する。</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援 販路・新規需要開拓を目指す事業者に対し、展示商談会の開催やDXを活用し、プロモーションを交えながら販路開拓支援を行う。</p>

連絡先	<p>祖父江町商工会 事務局 〒495-0002 愛知県 稲沢市 祖父江町山崎下批 486-1 TEL:0587-97-5800 FAX:0587-97-6324 e-mail:office@sobue.biz</p> <p>稲沢市 経済環境部 商工観光課 〒492-8269 愛知県 稲沢市 稲府町 1 TEL:0587-32-1332 FAX:0587-32-1520 e-mail:shoko@city.inazawa.aichi.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

ア) 立地・沿革・人口推移



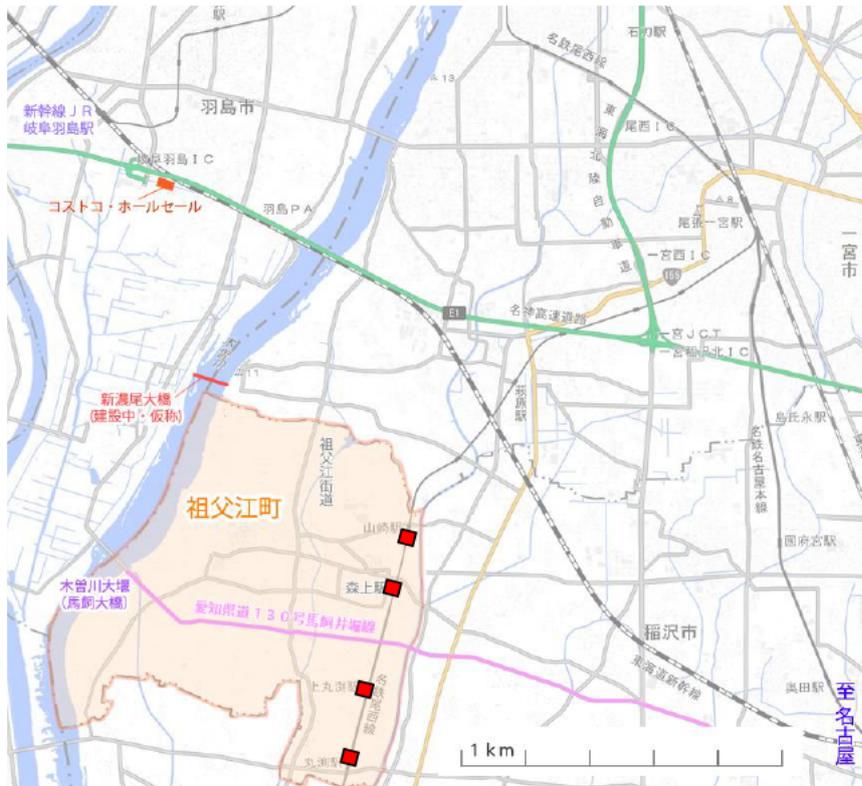
当会の管轄となる愛知県稲沢市祖父江町は、愛知県西部（尾張西部地方と呼称される。）に位置する人口20,506人（令和4年8月1日時点の稲沢市住民基本台帳データに基づく）、面積22.12km²の町です。遠く長野県の源流から濃尾平野を流れて伊勢湾に注ぐ長大な一級河川「木曾川」の河口から北上した約30km地点に接しています。江戸幕府が宝暦3（1753）年に薩摩藩に命じた「木曾川治水工事の御手伝普請」で知られるとおり、濃尾平野西部に集中し分合流を繰り返し洪水のたびに川の形を変える木曾三川は、今では平野部のかなりの区間が人工河川となりましたが、こうした歴史的な背景の一方で、その肥沃な大地と豊かな水源により稲作から果樹や花き類の栽培、苗木の生産、接ぎ木文化等とともに、日本4大植木の産地として数えられるほどの農業振興に支えられ栄えてきました。平成17年4月1日には、明治29年の町制施行以来108

年余りの歴史に幕を閉じ、隣接する旧稲沢市、旧平和町と合併を果たしました。合併直前の人口は22,964人（平成16年10月1日時点の旧祖父江町役場統計データ）であり、その後は次のグラフが示すとおり緩やかな減少傾向にあります。



【出典】 稲沢市地区別人口

イ) 交通・アクセス



管内の道路交通網としては、町域内を通る国道や高速道路こそありませんが、名古屋市を含む周辺隣接都市や、木曾川大堰として架かる馬飼大橋を通じて隣接県である岐阜県、三重県へのアクセスに必要な愛知県道130号馬飼井堀線が東西に横断し、通勤、通学、物流等のモータリゼーションのみに留まらず、スポーツサイクリストやツーリングライダーの姿も活発に見かけることができます。さらに、2020年代半ばには隣接する一宮市との町域の境に「新濃尾大橋(仮称)」も架橋される予定で、慢性的な渋滞の解消とともに、木曾川越しに隣接する、コストコホールセール岐阜羽

島倉庫店(コストコホールセールジャパン株式会社)やJR新幹線岐阜羽島駅等の莫大な集客力をもつ岐阜県羽島市との間で今まで以上に人・モノの往来がより盛んになることが期待されています。公共交通では、玄関口となる森上駅(日平均乗降客数:約2,500人)をはじめとした名古屋鉄道尾西線の合計4駅が南北を縦断するかたちで架線されており、通勤、通学等の暮らしを支えています。

ウ) 地域資源・文化・観光

冒頭説明しましたとおり、その歴史的、地理的、そして、文化的な背景から当管内は豊富な地域資源にも恵まれています。木曾川沿いに立地する「サリオパーク祖父江」はその最たるもので、それぞれ拠点ごとに特色を持つ三つの公園からなる年間観光入込客数50万人を数える複合的親緑・親水施設です。その中核を成す「国営木曾三川公園ワイルドネイチャープラザ」は、全国的にも珍しい河畔砂丘「祖父江砂丘(別名:木曾川砂丘 昭和63年に木曾三十六景に選定)」を擁し、砂地の悪路をコースとした自転車競技「シクロクロス」の全国大会や、毎年10月上旬には「稲沢サンドフェスタ」が開催され、砂の造形展を中心とした様々なイベントが催されています。年間を通じて、サップやウインドサーフィン等の川辺のウォータースポーツも盛んであり、また、巨大な芝生広場ではバーベキュー等のファミリー向けのアウトドアレジャーにより大きなにぎわいを見せています。「愛知県営木曾川祖父江緑地」には大型複合遊具やプール、テニスコート、ジョギングコース場が、「稲沢市営祖父江ワイルドネイチャー緑地」には、野球場2面、ソフトボール場3面のほかにグラウンドゴルフ向けの芝生広場も整備され、家族連れだけでなく幅広い年齢層の健康増進に広く利用されています。加えて、同拠点からほど近いところに稲沢市唯一の天然温泉「祖父



江ふれあいの郷（稲沢市営）」があり、リーズナブルな公共の日帰り温泉施設として、また老若男女の憩いの場として町内外から多くの利用者を集めています。その他にも、館内には複合運動施設の「祖父江町体育館」や「祖父江の森温水プール」等があり、年間を通じたスポーツ、アウトドアレジャーの受け皿拠点がひしめきあうことで、1年を通じて常に人の流動性変化の高い街となっています。

一方で、愛知県指定無形民俗文化財「虫送り」等の行事や稲沢市指定文化財「山崎地藏まつり 付 山崎地藏寺太鼓」をはじめ、文化的にも多彩な特徴を有しています。管内の中央あたりに位置する「祖父江善光寺東海別院」では、7年に一度の本尊「御開帳（ごかいちょう）」の期間には約14万人の参拝客（令和4年の御開帳時のデータで、公式発表の数値に基づく）が訪れました。また、商工にまつわるものとしては「尾張茶文化・野点文化」が挙げられます。近年、喫茶店の“モーニングサービス”がメディアなどでしきりにニュースソースとなりますが、元来この尾張地方では野良仕事の後に茶を点てる野点の一服の風習があり、これがコミュニケーション＝「お茶をする」文化として深く根付いています。古くから茶室を設けている個宅も少なくなく、これはモーニングサービスを実施するロードサイド型の喫茶店・カフェの営業店数（管内で16軒）としても如実に表れています。

そうした地域資源の中でも特筆すべきは、全国的に有名な生産量を誇るブランド品種「祖父江ぎんなん」と「イチョウ」です。これを管内の生産農家約120軒、11,000本で栽培しています。黄葉期（11月初旬から12月中旬）には、稲沢市指定文化財の「祐専寺イチョウ（樹齢推定250年）」を抱える「祐専寺」を中心とした山崎地区において、晩秋の行楽として県内最大規模となる「そぶえイチョウ黄葉まつり」が開催され、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で中止を余儀なくされる前年度の令和元年第22回開催では約26万人（そぶえイチョウ黄葉まつり実行委員会による開催通期9日間合計公表データ）の来場者を数えています。コロナ禍で中止の間には、令和3年6月に開園したにぎわい拠点「祖父江ぎんなんパーク（当会が稲沢市の委託を受けて運営管理）」において、月例開催のにぎわいマーケット「祖父江ぎんなんマルシェ」の拡大版となる展示商談・即売会を令和3年度の伴走型小規模事業者支援推進事業として11月に開催したところ、5日間で約6万7千人の来場者を集めました。

エ) 産業

a) 産業の変遷

祖父江町の産業変遷と当商工会の関わりを説明するにあたり、やはり肥沃な土壌と豊富な水源の礎となる木曾川との関係性を避けて通ることができません。その歴史は、町制施行以前にまで遡ります。日本四大産地の一つとして挙げられる植木・苗木生産は古く嘉暦3年（1328年）の稲沢市矢合町国分寺に端を発しています。桑苗、山林苗からはじまり、砂上地と相性の良い蜜柑や桃などの果樹苗木生産に移行するとともに、全国的な緑化ブーム（昭和40年代～）のあおりを受け一大産業にまで育ち上がりました。



昭和30年代の繊維産業最盛期の新町商店街

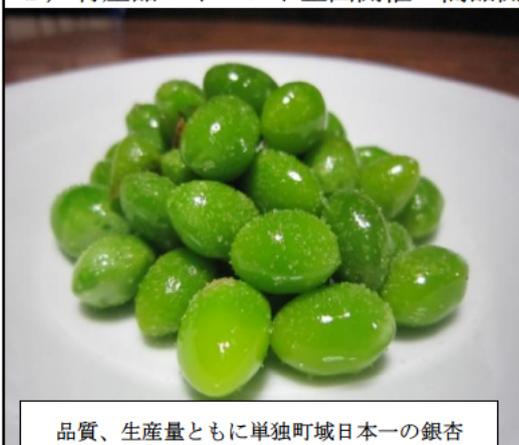
他方で、明治時代からは近隣の一宮市（旧尾西市を含む）、津島市などと共に尾張西部地方全域で繊維産業が隆盛を迎えます。さらに、昭和30年代からは三共毛織株式会社（現帝人テクロス株式会社：住江織物グループ子会社）、三興製紙株式会社（現王子マテリア株式会社：王子グループ子会社）等の大規模工場誘致が重なることで、昭和50年頃までは農商工のバランスのとれた振興、発展が図られてきました。しかしその後、特に繊維産業は急速に衰退を続けました。

商工業ともに、独自色のある事業者が派生することもなく、昭和50年代後半には大手紡績会社の広大な廃業跡地の一部は大型商業施設であるタマコシ（現株式会社平和堂東証プライム8276：小売業）が出店される等、時代にあわせた変貌を遂げてきました。この頃、大規模宅地造成が行われ人口がやや急な増加を見せていますが、あいにく関連産業の発展は順調ではなく、今は小規模事業者がそのほとんどの割合を占める状況となっています。繊維産業最盛期に隆盛を誇った「新町商店街」や「森上商店街」は、現在ではそのほとんどが住宅化しており、いわゆるシャッター商店街として一部にその面影を残すのみとなっています。



令和4年現在の新町商店街の様子

b) 特産品・イベント企画開催・商品開発の変遷



品質、生産量ともに単独町域日本一の銀杏

こうした産業変遷の裏で、戦後昭和40年代の減反政策を機会に台頭してきたのが前述の「祖父江ぎんなん」です。元来、「伊吹おろし」と呼ばれる西方の伊吹山から吹きおろす強風から屋根を守るための防風対策、及び火災の延焼対策として多くの邸宅に植栽されたものが、高度苗木促成技術とのマッチングにより園地栽培として定着し、さらに接ぎ木技術による大粒品種の誕生により一気にその地位を強固なものにしました。代表品種である「久寿（きゅうじゅ）」や「藤九郎（とうくろう）」は、その実の大きさと食感で名古屋中央卸売市場（生鮮市場）では当時日本最高となる相場価格（3Lサイズ500gあたり現在価値で2,500円を超え、現在相場の1,000～1,500円程度の約1.66倍）をつけるまでとなり一躍脚光を浴び、祖父江町の名前を全国区にまで押し上げました。これを地域活性化の起爆剤にしようと、当商工会の声掛けにより小規模事業者の加工特産品開発の礎を築きはじめたのが昭和60年代になります。

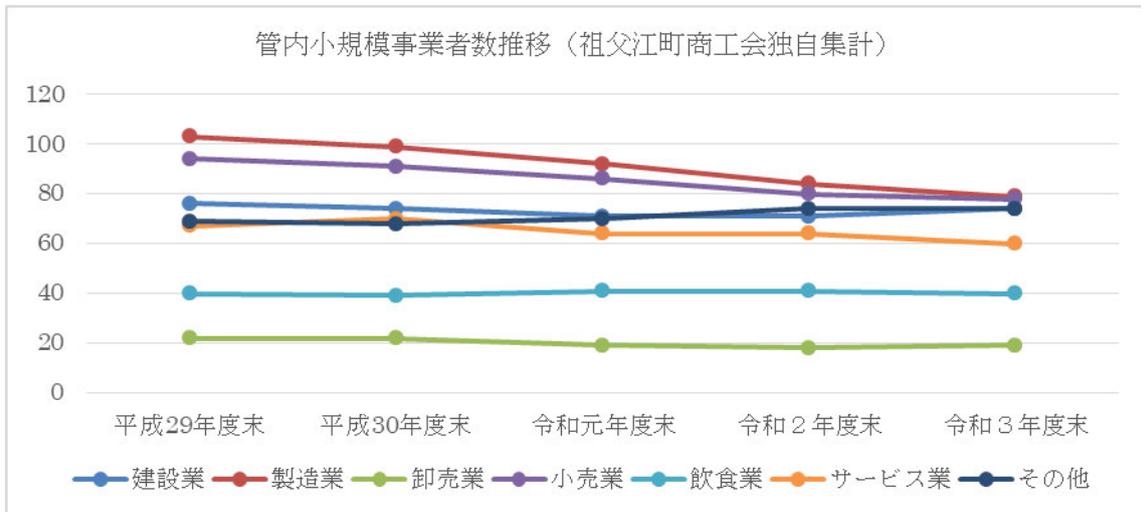
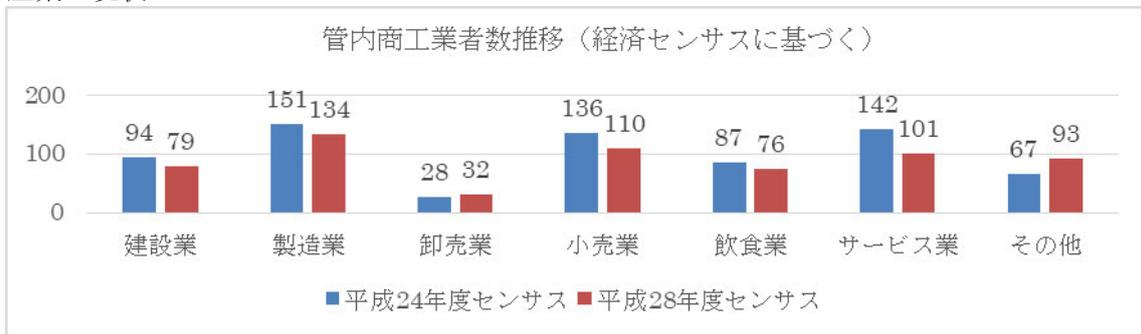
そして、この勢いは平成10年に始まった前述の「そぶえイチョウ黄葉まつり」へとそのまま受け継がれていきます。当会が中心となり実行委員会形式で立ち上げた同まつりは、街中が黄葉に染まる様子が中日新聞の一面で取り上げられたことや名古屋鉄道とのタイアップによるプロモーション戦略が功を奏し、第1回開催の約1千人から翌年は約3千人、そして、令和元年の第22回開催時には約26万人（9日間開催通期）に至るなど順調に観光客を集めてきました。9月から11月にかけては、秋の名物・行楽の代名詞として祖父江町山崎地区のメディア露出機会も多く、その影響もあって10月から11月にかけての会員事業所の関連商品の売上高は最大で500%を超す勢いとなっています。その裏でも、平成18年度から「銀杏のまちづくり」事業のリファインに着手するなど、商工会のもつ事業リソースを特産品開発に集中させる取り組みは続き、開発品種はオーソドックスな銘菓・菓子類に始まり、麺類、惣菜、そして、郷土料理にまで及びます。当然、中には息の長いヒット商品も生まれています。また同時に、現在も毎年1回ずつ開催している、ヘルス&ビューティ志向とグリーン観光をマッチングしたイチョウ林を巡るヘルスツーリズム3種の商品開発も行いました。そして、この後の販路開拓の中で、近隣の消費地である名古屋圏はもとよ



祖父江町を黄金色に染める晩秋の黄葉風景

り、東京、大阪のマーケットで通用する商品開発が急務となり、平成25年度には日本ではじめてイチョウの花酵母から日本酒を開発しメディアで大々的に取り上げられることとなりました。さらに、独自調査により平成26年度にはマイナーぎんなん品種である「栄神（えいしん）」に青果トップクラスの抗酸化力が見つかりました。これが口火を切るかたちとなり、管内小規模事業者の間に地方の特産品開発の枠を超えた大消費地向け高付加価値商品開発のムーブメントが起こったことで、開発済みぎんなん商品のリニューアルやフリーズドライ等の高度加工技術を用いた試作品製作に着手していきました。その後、こうして得た化学的アプローチをバックボーンに、SDGsの先駆けとして、ぎんなん加工の際の果肉やイチョウの落葉、剪定枝等を活用し、エシカル消費やグリーンコンシューマリズム、カーボンニュートラル等の取り組みとQOL向上による差別化を組み合わせた、カトラリーや日用品、アクセサリ等の試作品開発が令和2年度まで続きました。

c) 産業の現状



(者)

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業	サービス業	その他	合計
平成29年度末	76	103	22	94	40	67	69	471
平成30年度末	74	99	22	91	39	70	68	463
令和元年度末	71	92	19	86	41	64	70	443
令和2年度末	71	84	18	80	41	64	74	432
令和3年度末	74	79	19	78	40	60	74	424

【建設業】

建設業は、管内には特に経営基盤の安定した中堅の土木工事業者や建設業者等、少数の有力な事業者が多くこちらでは増減は見られません。ただし、総合建築業を含むさまざまな職種に渡る建築業においては、一時、廃業等による現象が見られましたが、その後は新規開業等もあり、事業者数は比較的横ばいで安定しています。

【製造業】

製造業においては、やはり景気の波と高齢化による廃業等の諸問題により大きく減少の一途をたっています。その反面、安定した顧客や商品を持つ事業者においては、競争が減ったことによる経営基盤増加の傾向が見られます。

【卸売業】

卸売業では、当管内では植木のまちと呼ばれるとおり苗木や花きの仲買業者等が多く見られます。事業承継の問題が解決できない場合等の一部の事象を除き、その増減は安定傾向にあります。また、一部小売りを開始したり、その延長線上でネットショップ出店やECに乗り出したりする等、大胆な生き残り戦略が活発に見られる業種でもあるため、全体の景況感をはかる上で特に注視していく必要のある業種といえます。

【小売業】

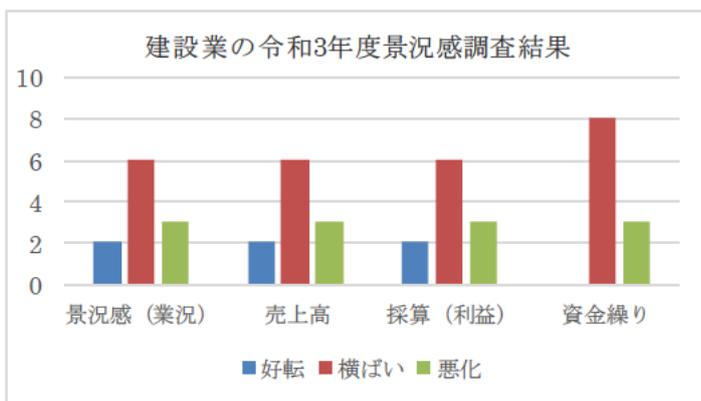
小売業も、製造業と同様に減少の一途をたっています。大型ショッピングセンター等の新規出店のないエリアですが、関西方面を中心としたドラッグストア系列店の新規出店が相次いだこともその現象の理由となっています。

【飲食業】

飲食業については、大手のフランチャイズがほぼ存在しない当管内においては、大きくロードサイドの喫茶店や客単価の高い料理店の二つの業態に分かれますが、一部の廃業を除きその増減は安定した傾向にあります。ただし、一定の需要の受け皿として新規開業や事業譲渡等もあり、数字上の変化には乏しいものの当地には珍しく新陳代謝が見られる業種でもあります。

【サービス業やその他の業種】

サービス業やその他の業種においては、時代に沿って臨機応変かつ柔軟なビジネス展開が求められつつ、低資本で開業できることや比較的高い利益率、少数精鋭型の人材で業務を執り行う傾向が強いいため、全体的に増加の傾向にあると捉えています。ただし、「茶室文化」や「喫茶の街」の名残からも、理美容関係の小規模事業者が少なくありませんが、若い世代をターゲットとした「美容室」以外の古くからの事業者は今後さらに減少の傾向にあると考えています。

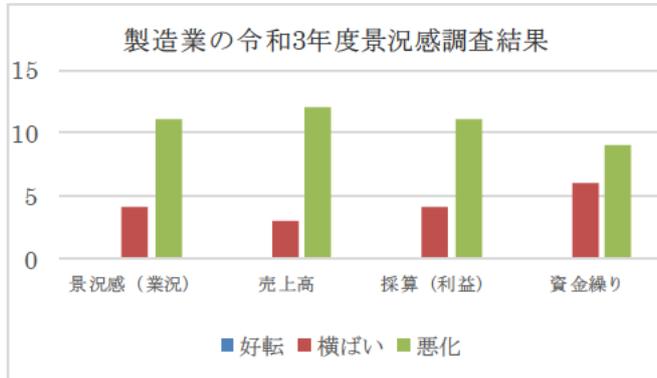


d) 業種別の景況感

【建設業】

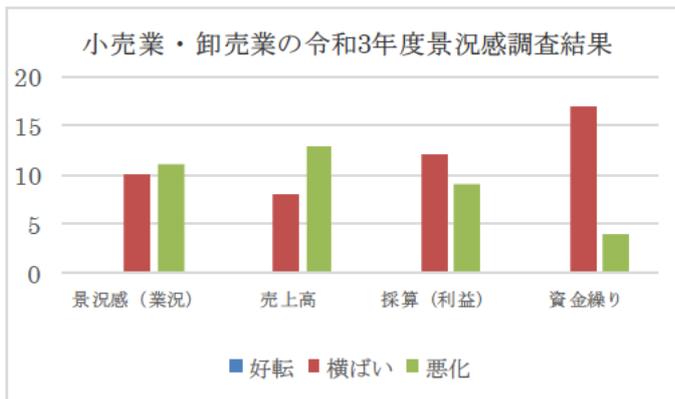
建設業では、全体的な公共工事の減少の影響を受けつつも、小型～中型案件の受注が安定傾向にあり、業界全体において売上高や採算性も含め「好転」の兆しを感じられます。しかし、いまだ回復の途中にあり、資金繰りも含めた財務的な不安が横たわっています。建築業者においては、当管内では小規模事業者数の割合がほとんどであり、総合建築業を除き、業務ごとにB to C、B to Bそれぞれ

の顧客を有していますが、いずれも人材不足、需要の先食いによる一時的な売上高上昇、地域外業者とのシェア争い等、経営上の懸念事項が多く、いまだ見通しは明るくありません。特にそれは売上高に顕著に表れています。



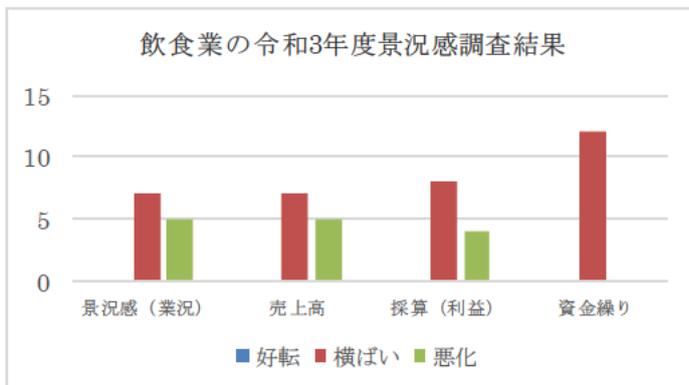
【製造業】

製造業においては、近年のデータからも管内事業者数は明らかな減少傾向にあり、すべての項目において「好転」の回答はなく、「悪化」の回答が圧倒的であることから、苦戦を強いられています。ただし、大手からの下請け受注が中心の事業所や協力工場等の多くは、上流の回復基調にあわせて安定の傾向にあり、資金繰りなど財務面においてやや安堵感があります。しかし、原材料高、人件費高騰のあおりを受け、今後の受注にまつわる見通しに不安をもつ事業者がほとんどとなっています。



【小売業・卸売業】

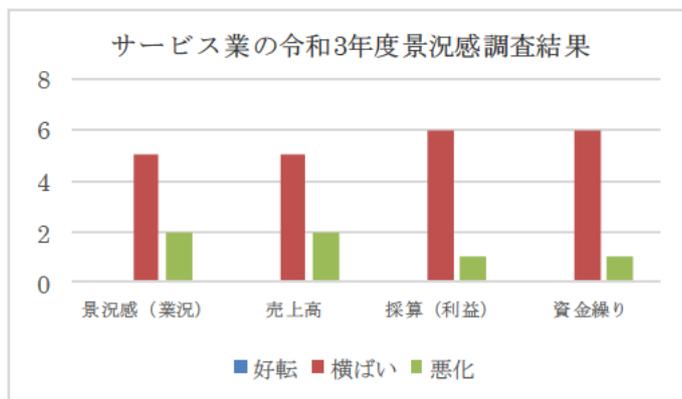
卸・小売業の景況感においては、全体的に「悪化」の傾向にありますが、業界、セクターにより差異があり、勝ち組企業との明暗が鮮明に表れているといえます。ただし、資金繰りについては、そもそも流動性が落ちてきている中での内部留保等を意識した回答と見られ、未だ先を見越した安堵感を感じられません。卸売業においては、業種転換等に積極性が見られ、また、小売業においてはこれまで扱ったことのない新商品へ食指を伸ばす傾向にあります。



【飲食業】

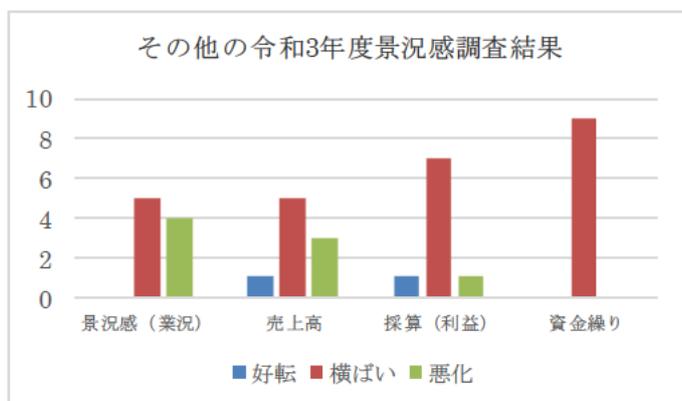
飲食業については、名物のモーニングサービスやランチを手掛ける喫茶軽食店を中心にロードサイドにおいて顧客ロイヤリティの高い安定した営業が続いており、大きく跳ねることはないもののいずれも「横ばい」の傾向となっています。高齢化の傾向にあり夕方頃には閉店してしまう店舗も多く、やや消極的な営業が続いています。料理店においては、デリバリーやテイクアウトの需要もあり、柔軟な対応をする事業者も増加の傾向にあ

りますが、採算性や人件費の問題から、こちらも大きな改善の兆しは今しばらく見られないようです。顧客単価も上がりディナー等も提供する料理店においては、イベントや会合が減少した中、苦戦が続いています。



【サービス業他】

サービス業においては、管内でもその営業種目が多岐に渡りますが、大商圏に見られるような先進的なサービスやチェーン店、フランチャイジー等は皆無です。その反面、商業系、工業系ともに息の長い小規模事業者が多く、安定した顧客層を有することや、基本的に利益率が高い傾向にあるため、すべての項目において「横ばい」の傾向となっています。また、比較的、若手経営者や親子2代での経営が多いのも特徴です。



【その他】

サービス業と同様、その他の業種もさまざまな営業種目に渡りますが、いずれも利益率の高い事業を有している傾向にあり、他業種と比較しても売上高や採算（利益）に「好転」がわずかならも目立っています。

【総合的景況感】

総合的に見て、地域性からも資金繰りに関して「横ばい」が目立ち、あまねく業種にて安定した経営基盤を有する小規模事業者の割合が高いといえます。ただしそれは、取引先への依存傾向や新規性の高いビジネスが少ないこと、廃業や将来的な事業承継の課題等、地方に横たわる課題を抱えていることも示唆しています。商工会としては、管内の内需のみならず、外部の競合や大手を相手とする積極果敢なチャレンジや商品開発等、景気の足並みが揃うときにしっかりとした跳躍が叶えられるような支援に向けて、俯瞰的に常に目を光らせておく必要があります。

e) 稲沢市ステージアッププラン（第6次稲沢市総合計画）に見る稲沢市と当管内の現状

稲沢市では、平成30年度（2018年）から10年間に渡る、中長期的な視点に基づく市政全般の基本的な方針を示す「稲沢市ステージアッププラン（第6次稲沢市総合計画）」を策定しています。現状分析として、高度経済成長期以降、増加していた稲沢市全体の国勢調査人口は、2005（平成17）年から2010（平成22）年にかけて初めて減少に転じたことについて触れています。名古屋駅周辺の再開発進展に伴う就労人口の増加により、名古屋駅から鉄道アクセスの利便性の高い駅周辺では、住宅ニーズが飛躍的に拡大し、その結果、定住人口の増加が顕著に表れ、特に、名古屋駅から鉄道アクセス10分台の圏域にある他の7都市（一宮市、春日井市、東海市、大府市、豊明市、北名古屋市、弥富市）では、2005年から2015年の間で平均5.0%と急速な増加傾向にありつつも、これらの7都市と同様な位置にある稲沢市が、この期間中にJR稲沢駅周辺開発がなされたにも関わらず、人口がわずかながら減少に転じた現状があげられています。

その要因として、まず、同市の市域の約9割は市街化調整区域であり、住宅を自由に建設できない土地がほとんどを占めるという実状にあるため、人口千人当たりの新設住宅着工件数も7.17（2006（平成18）年～2015（平成27）年の10年間平均）と、前述の7都市と比較して

下位となっていることや、また、いまだに低未利用地が数多く残っており、他都市とはやや違う傾向として、この10年で駅前複合ビルなどの再開発や周辺地区でのマンション建設が進まなかったことが捉えられています。

加えて、稲沢市の人口に対する転入者の割合は愛知県内でも54市町村中で36位（2014（平成26）年 愛知県人口動向調査結果年報における人口に占める過去1か年の転入人口の割合（2014（平成26）年10月））と低位よりになっており、名古屋市への通勤者が多い一方で、ベッドタウンとして転入者を受け入れきれていない実態や、さらに、2010（平成22）年において、隣接する6市（一宮市、清須市、あま市、津島市、愛西市北名古屋市）から本市への通勤者が一定数見られる一方で、2005（平成17）年から2010（平成22）年の5年間において、一宮市と愛西市へは転出者数が転入者数を上回る傾向にあること等、住宅の供給不足などにより稲沢市が通勤居住都市としての選択肢に入っていないことをあげています。

さらに、年齢3区分別でみた将来人口の変化は、生産年齢人口（15～64歳）が最も大きく、1万人近い減少が見込まれ、また、年少人口（15歳未満）も5千人近く減少する見通しとなっています。総人口が減少する一方で、高齢者人口（65歳以上）は増加傾向をたどり、高齢化が一層進む見通しで、このまま推移すれば、産業・労働を担う中心的な世代が急速に減少していくこととなり、今まで就業していない女性や高齢者が新たに職に就かない限り、現在の労働力を維持することが難しくなると考えています。

これら稲沢市に横たわる「人口減少」というファクトは、上述しましたとおり、名古屋市通勤圏として森上駅を中心に4駅を架線する名古屋鉄道尾西線沿線に経済圏をもつ祖父江町の状況とまさしくリンクしています。人口が大きく減少すれば、税収の急速な減少とともに、経済活動の担い手である若者の減少による地域活力の低下や活気の喪失を招くこととなります。

これらを踏まえた上で、商工・観光部分については、その中の「IV稲沢市基本計画プラン 2027」において、「産業・労働」では「産業振興」と「雇用・労働者支援」、「まちの魅力」では「観光・文化財」、「鑑賞芸術・競技スポーツ」としてそれぞれ基本政策と取組みに触れています。

まず、「産業」については、市場の成熟化や企業間競争の激化、慢性的な人材不足など、経営を取り巻く環境は厳しい状況にあり、特に零細規模の農業や個人商店等では、事業承継が課題となっている一方で、産業構造や社会情勢の変化に伴い新しいビジネス機会が生じているとともに、若者や女性の間起業志向が見られることに触れつつ、高速道路インターチェンジや名古屋港へのアクセスに至便であり、物流をはじめとする企業の立地条件において優位性があると分析されています。加えて、少子高齢化の進展により労働者人口の大幅な減少が見込まれており、将来における経済活動の担い手不足を危惧しています。

そして、「観光・文化財」については、稲沢市には自然や歴史文化、産業、食などの魅力的な資源があり、特に文化財については県内屈指の集積を誇りつつも、点在するそれら「地域資源」の認知度が市内外において低く、発信力不足やそれらを線でつないで観光に活用する体制も整っていない等、まちの魅力づくりに十分に生かし切れていないことをあげ、「鑑賞芸術・競技スポーツ」においては、荻須記念美術館、市民会館、実業団スポーツチームがあり、芸術や競技スポーツに触れられる豊富な機会を有していることに言及しています。

このように、「交通」や「地理的有利性」、「地域資源」等の地理的、物理的な特性に固有の差異はあるものの、稲沢市全体と祖父江町管内における定性的な現状分析にはすべてにおいて共通点があります。その土台の上で、それぞれが密接に連携することで、市域全体の活性化と諸問題の解決に向けより大きなシナジー効果を発揮することが期待されています。

②課題

a) 域内経済の強み・弱み

祖父江町は、大都市圏の名古屋市や一宮市、岐阜県、三重県への通勤圏内でもあり、近接都市や周辺環境に恵まれているため、モータリゼーションが発達したこの愛知県下において当管内は西尾張地方のベッドタウンとしての役割も担っています。しかし、工業地帯でもなく大企業の存在もまばらなこともあり、昼夜人口差として表れています。消費が地域外に流出している一方で流入額が過少で、昼間の滞在人口は平日よりも休日のほうが多いことから、他市町村在住の就業・就学者で構成される「昼間のみ人口」の当管内での消費寄与度は決して大きいものではないと判断できます。

その反面、前項①現状のとおり、当管内は小さな街ながらもアウトドアアクティビティやレジャー、行楽をはじめとして、文化的コンテンツ、各種イベント等であわせて年間約100万人にも及ぶ観光入込客数を擁しています。しかし、これだけの地域経済に莫大な消費をもたらす人流をポテンシャルとして擁しながらも、その受け皿となる肝心の商工事業者数は緩やかな減少傾向にあります。これは、合併後の人口減少ともあいまって、事業者そのものの高齢化（町全体の高齢化率32.4%・2020年国勢調査）による後継者不足や廃業、そして、町域の約93.4%が市街化調整区域に指定されていることによる慢性的な宅地、事業用地不足がまず直接の原因として考えられます。また、繊維産業の衰退によりかつての商店街が消滅したことの結果として、多くの拠点が連携もなく点在する土地利用となっていることも流動性疎外の要因となっています。国道の通過もないため消費のゲートウェイ、ポータルにもなりきれず、町域そのものが近隣商圈間の経路上の通過点に没することで、あらゆる経済施策も消費に落とし込みづらく、反映にたいへん時間のかかる状況になっています。加えて、国内の地域別マーケティングで多く語られるように、愛知県の中でも特に西尾張エリアは、排他的、かつ、同調圧力の強いエリアと言われ、ご多分に漏れず当管内も他エリアからの戦略的侵攻には強固なものの自主発展的な性格に乏しく、景気の波に大きく左右されない半面、投資の魅力にかけることとなっています。そのため、外部との競争よりも内部でのシェアの奪い合いが発生しやすい状況にあり、これは人口規模に対して、特に飲食業、サービス業において顕著で、今後の地域経済の発展を思えばこれを課題としたブレイクスルーが急務となっています。

b) 産業別の状況による課題

【建設業】

建設業については、特に管内の小規模事業者において深刻なのは「人材不足」です。その多くはHPを所有しており、その他、チラシやDM、ローカル向けタウン情報誌を活用したプロモーションに精力的ですが、そうした営業戦略がせっかく功を奏した際に作業員の不足から案件をとり逃すことに強い懸念があります。また、建築業は他地域からの参入も多い業種であり、価格競争に巻き込まれやすいため、人件費や原材料費の高騰を受け利益率が圧迫される中でそれに対抗するためにも、DX導入での効率化や、新しい技術や施工方法等の習得による差別化が急務となっています。

【製造業】

製造業においては、特に景気の波に左右されないための取組みが求められますが、新商品や試作品の開発においては一定のリソースが不可欠であるため、余力のあるケースを除き、まずは経営基盤を固めるためにもDXの推進による生産性の向上や各種工程の効率化等が急務と考えられます。また、業種全般として原材料費や運搬費の高騰のあおりを受けやすいため、代替原料の模索や仕入れと取引先の効率化が重要だといえます。

【小売業・卸売業】

小売業と卸売業については、それぞれB to C、B to Bとターゲットが異なっていますが、基本的な戦略としてはやはりDX推進によるSNSやアプリを活用した能動的な情報発信によるプロモーション戦略と同時に、EC、ネットショッピング等の24時間、365日の消費の受け皿を整備することが先決といえます。先行して取り組んでいる企業についても、同業種内での戦略の陳腐化も

著しいため、モバイルを活用した最新のマーケティングについての知識とノウハウの習得やアップデートは欠かせません。

【飲食業】

飲食業については、基本的な顧客ロイヤリティを有する小規模事業者においては、HP所有やSNS、アプリの活用による顧客のさらなる囲い込みとともに、ME O対策によるバイラルへの丁寧な対応を心がける必要があります。新規開業においても同様ですが、初期の話題性を抜けた後のリピーターの定着と新規顧客の開拓が避けて通れないため、特にME O対策に注力しなければなりません。また、原材料費高騰の折、モーニングサービスや話題性のみを狙った過剰な価格戦略をできるだけ回避しつつ、収益性を考慮したメニューの差別化や、店舗内外やメニュー表のリファイン等、SNS映えやバイラルに適応した店づくりを優先すべきと考えられます。

【サービス業やその他の業種】

比較的、利益率の高いビジネスが多い反面、競合が多い業態においてはバイラルによる影響が深刻であるため、既存顧客のロイヤリティ向上はもちろんのことながら、ダンピング競争を回避するためのオウンドメディア化戦略が必須となります。また、競合が少ない場合には地理的利便性やフットワーク等の業務の効率化が高収益化に向けての基本戦略となるため、アプリを活用する等して顧客のモバイル活用を見込みより深くリーチするためのコンテンツマーケティングによるエンゲージメント率向上を常に維持する必要があります。

c) 祖父江町商工会が解決すべき課題

これまで、当会では地域経済の牽引役を創出すべくさまざまな特産品開発により繁忙期となるイチョウ黄葉期、ぎんなん出荷時期を回収フェーズに特化させた上で、さらにその依存から脱却するべく通年型消費を目指した商品開発も行ってきました。しかし、ぎんなん、イチョウの晩秋のイメージ、インパクトが消費者の間に著しく根付いてしまっており、いまだこの壁を乗り越えるに至っていません。モチベーションの高い個社の事業計画策定を通じて、Webサイト、SNSを活用しながら各拠点からの観光客の動線づくりに向けた情報発信と整備にも努めてきましたが、いまだヒットコンテンツが不足しており、これが定着し地域経済に大きく反映されるにはいましばらく時間を要するものと思われます。そのため、ぎんなん、イチョウ以外の潜在的な地域資源についても目を向け、たとえば、一定の経済波及効果が見込まれる「木曾川砂丘」や、「祖父江ぎんなんパーク」で毎月開催している「祖父江ぎんなんマルシェ」それぞれをアンテナコンテンツとしてプロモーションを含めた高度活用を行いつつ、つぶさに需要動向等をリサーチしながらマーケットイン型ビジネスとしての高度育成を実施すると同時に、外のマーケットに対する的確な戦略支援を施すことで個社の経営発達以外にも業種内カニバリゼーションの解消と全体シナジーによる地域経済の先鋭化を図るべきと考えています。その上で、当会としては、新規開業者を含む会員増強もさることながら、さまざまな業種に渡って、一定の基盤の上で旺盛なチャレンジ精神をもつ青年実業家、事業承継済みの二世、三世経営者等を中心に、軌道に乗りつつある事業者、伸び悩んでいる事業者、より一層のステップアップを狙う事業者を対象として、その運用のあり方としてのフレームワークの整備・強化もふまえて、DX時代の生産性の高い支援を実施することを喫緊の課題として捉えています。

(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

今後10年程度の当管内の地域経済を見据えると、やはり人口減少や少子高齢化、所得格差の拡大や貧困化等の諸問題が消費者行動の減速や停滞として加速的に反映されていくことは想像に難くありません。また、大手の進出やネット通販の激化、そして、世界的な資源高騰といった地政学上の脅威までもが、すでに地方にまで影響を及ぼしてきています。こうした、内・外部環境のドラスティックな変化に対して、経営資源が決して豊富とはいえない小規模事業者こそが持つ絶対的なアドバンテージがまさしく「意思決定の迅速さ」だといえます。今後、さまざまな業種、業界、そして、マー

ケットにも大きな変動が生まれていくでしょうが、これはいつの時代も同様であり、経営者自身が「自己変革力」、「潜在力」について強く認識し、「迅速な意思決定」の元で自立的かつ柔軟に経営を正しい方向に導くことができれば、必ず活路は開けるものと考えています。そして、内発的動機の元、需要動向調査や経営分析、販路拡大、地域資源の活用等、適切なツールを選択し、掘り起こした課題を解決することで「弱み」を「強み」に、「脅威」を「チャンス」に変えていく、これこそが長期的な振興の中で小規模事業者のみが成しえる「自走型」のビジネスモデルであると、祖父江町商工会は強く思い描いています。

②稲沢市ステージアッププラン（第6次稲沢市総合計画）との連動性・整合性

稲沢市ステージアッププラン（第6次稲沢市総合計画）の中で、特に当会との連携が強く認識されている課題と取り組むべき目標は次の通りとなっています（抜粋引用）。

ア) 産業振興

稲沢市では、市場の成熟化や企業間競争の激化、慢性的な人材不足など、経営を取り巻く環境が厳しい状況にあり、特に小規模事業者において事業承継が課題となっていることを認識する一方で、産業構造や社会情勢の変化に伴い新しいビジネス機会が生じているとともに、若者や女性の中に起業志向が見られることをつぶさに観察しています。そこで、商工会等の関係機関と連携しながら、既存産業における事業の高度化や事業承継、新規起業を支援するとともに、新しい事業や領域に挑戦しやすく産業が活性化しているまちを目指しています。

そして、重点戦略としては、次の点で連動性・整合性が確認できます。

a) 新たなビジネスの場・機会の確保 重点戦略

商業など地域産業の活性化を図るため、商工会議所や商工会、金融機関などとの連携により、M&Aによる事業承継や新規起業の支援を行うことを検討しています。

b) 中小企業の経営サポート 重点戦略

中小企業の経営安定化や設備投資促進に向け、金融面や財務面での支援の充実に努めるとともに、商工会議所や商工会、金融機関などとの連携により、ビジネスサポートセンターの設置や異業種交流セミナーの開催などを検討しています。

イ) 観光

稲沢市には、自然や歴史文化、産業、食などの魅力的な資源があるものの、市内に点在するそれら地域資源の認知度が市内外において低く、それらを線をつないで観光に活用する体制も整っていないなど、まちの魅力を十分に生かし切れていないことを認識しています。その上で、地域資源を効果的に活用してまちの魅力の向上に努め、まちの活性化を目指しています。

そして、重点戦略等として、次の点で連動性・整合性が確認できます。

a) 観光資源の活用 重点戦略

観光による地域の活性化を図るため、地元の企業や団体などと協働して潜在的な地域資源（ヒト・モノ・情報など）を発掘し、既存の観光資源とあわせて活用するとともに、特産品や新製品の積極的なPRを行っていきます。

b) 観光サービスの向上

観光施設の整備・維持管理を行うとともに、来訪者を受け入れる環境の改善に努めていきます。

③商工会としての役割

稲沢市との共通の課題認識と連携を通じながら、祖父江町管内の現状と課題を鑑みつつ、今後の不

確実性の高い中長期の経営環境の変化の中で、小規模事業者の「自己変革力」、「潜在力」を引き出しながら、その経営力の強化・再構築をすることを最大の目的に、密な巡回等による「信頼獲得」の上での「対話と傾聴」を基本姿勢として、経営者の「自走化」に向け「内発的動機づけ」を促しながら、共に汗をかき成長の喜びを分かち合える、もっとも身近な経営の伴走パートナーとしての役割を果たしていきます。具体的には、課題解決のみに力点を置かず、「入口」となる「経営課題の設定」から、「課題解決策の検討」、「実行」、「検証」、そして、「出口」となる「課題解決」までの一連のプロセスにおいて、経営者自身が「答え」を見いだすことを強く意識した、課題「設定」型の伴走支援を実施していきます。同時に、支援者としてのスキル向上とともに、経営指導員等を中心とした支援フレームワークの整備を行いつつ、適切な専門家等とのネットワークを構築し、円滑な橋渡し役を担うことで、その先の課題解決に繋げていく中で高度な専門性が求められる分野に直面した場合でも、適切かつ臨機応変な対応を可能とする組織づくりにも努めていきます。

(3) 経営発達支援事業の目標

- 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します
- ② 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自走力を引き出し、地域全体での持続的発展へ取り組みます
- ③ 域内の小規模事業者のDX化推進を後押しし、同時に消費者の便益・利便性向上にも繋げることで、地域経済が抱える諸問題の解決に取り組みます
- ④ 地域資源、観光拠点の魅力を活かし、年間100万人にも及ぶ管内観光入込客数をターゲットとした消費の受け皿づくりを進めつつ、地域のにぎわいづくりを推進します

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する

ドラスティックかつ不可逆的に変化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、支援者としての資質向上ならびに専門家、有識者等とのネットワーク構築、整備を進めつつ、多様な課題解決ツールの中から適切な活用提案しながら、事業者が深い納得感と当事者意識の上で、「内発的動機づけ」の元、自ら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自走力を引き出し、地域全体での持続的発展へ取り組む

人口減少社会における地域経済の維持、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において、補助金斡旋等の単なる「解決」型に力点が置くことなく、「抽出」、「設定」から課題解決までの「伴走」により、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出し、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していく。

③域内の小規模事業者のDX化推進を後押しし、同時に消費者の便益・利便性向上にも繋げることで、地域経済が抱える諸問題の解決に取り組む

小規模事業者のアドバンテージである、意思決定スピードと経営資源の取り回しの良さという強みを活かし、DX化推進による生産性向上により、さらに経営課題の「設定」と「解決」の精度を高めつつ、激変する経済環境に順応させていく中で、包括的なロケーションインテリジェンスの高密度化を果たしていくことにより、域内消費者行動の最適化を促し、地域が抱える生産年齢人口等の経済的課題を解決していく。

④地域資源、観光拠点の魅力を活かし、年間100万人にも及ぶ管内観光入込客数をターゲットとした消費の受け皿づくりをすすめつつ、地域のにぎわいづくりを推進する

IT技術を利用した提供方法の推進や浸透力の高いプロモーションの実施と、稲沢市の拠点を経済的に活用した地域特産品・サービスの開発・改善に向けた需要動向調査や販路開拓の支援等を通して、莫大な消費のポテンシャルである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。

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]

平成29年度認定の経営発達支援計画における地域の経済動向調査において、稲沢市の「創業入門セミナー」参加者等連携機関への調査実施や、域内上場企業の決算や大型店の月販額、地元信金の景況レポートとの比較調査など、調査項目が複雑に分岐し煩雑化したため、小規模事業者の経営力強化に資するデータとしては不適切と判断し、いずれも実施には至らなかった。また、観光や地域資源についての各調査データの「祖父江町商工会地域活性化会議」での活用については、にぎわい拠点開園計画の関係上、同会議の未立ち上げであったことや、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、協議内容と連携する部分がなく未提供であった。

[課題]

地域経済の牽引役となるべきモチベーションの高い小規模事業者の掘り起こしに向け、また、観光振興とにぎわい販売拠点の活性化を目的として、丁寧に巡回を重ねつつヒアリングによる景況感調査ならびに景気動向データの提供を行ってきたが、ビッグデータから導き出した業種別、セクター別のアプローチに至る分析やレポートのとりまとめまではリソースが不足したため実施することが叶わなかった。戦略的に事業を推し進めるためには事業者カルテデータベースとの連携も必須であるため、あらためて分析ツールとアプローチを見直すとともに、さらにDX化推進とあわせ、小規模事業者にとって理解が平易で、かつ、データ分析とその活用の重要性がしっかりと伝わる手法をもって望まなければならない。

(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	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・シンクタンク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モチベーションが高く地力のある事業者に対し、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）ならびに「MieNa」（市場情報評価ナビ）を活用し、地域の経済動向分析を実施する。実施にあたっては、経営力強化に焦点を絞り適切な手法を選択し、思い込みや仮説にとらわれずクリティカルシンキングをもって結果を的確に読み解き結論付けることを分析ポリシーとする。なお、本分析結果については、事業評価委員会の諮問通過の上で年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）ならびに「MieNa」（市場情報評価ナビ）を活用し、地域の経済動向分析を実施する。

【調査項目】

- 「RESAS」（地域経済分析システム）
 - ・「サマリー機能」→地域に関する基礎データの収集
 - ・「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

○「M i e N a」(市場情報評価ナビ)

- ・「商圈レポート(マーケット分析編)」→近隣を含む指定エリアについて、規模、成長性、富裕度、吸引度、消費購買力等の指標から商圈力を分析
- ・「商圈ランキングレポート(人口詳細編)」→近隣を含む指定エリアについて、地域人口の規模・構成等に関する現況詳細と将来推移に関連する各種指標の水準を比較し、ターゲット商圈を分析

⇒上記の分析結果を総合的に分析し、事業計画策定支援等に活用・反映させる。なお、分析結果の中で抽象的な表現を用いる場合は、DX化推進として「見える化」をあわせて実施する。

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】

調査票を郵送もしくは巡回時に持参し返信用封筒で回収する。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100者を対象とする。(製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から20者ずつ)

【調査項目】景況感、売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

(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、さらに、SNSによるシェアを通じて広く管内事業者等に周知する。

○経営指導員等が巡回指導、事業者の発掘を行う際に持参する参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

「小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業」の終了後の需要動向にかかる試作品開発やモニタリング等の支援については、「JAPANブランド育成支援事業」に舞台を移し推し進めていたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたため初の採択を受けた令和2年度以降の経営発達支援計画上のチャレンジは頓挫している。そのため、試作品開発のための基礎データや、ブラッシュアップに向けたパイヤー等からのフィードバックの収集が間に合っていない。

【課題】

令和3年6月に開園し当会が稲沢市から運営を受託しているにぎわい拠点「祖父江ぎんなんパーク」において、同年7月より月1回のペースでマルシェを開催することで、管内の年間約100万人を超える観光入込客数をターゲットとした通年の需要動向調査のためのステージが整った。しかし、各々のブースにおいて試食、試用、販売などを通じて需要動向調査を進めながらも、プロモーションや企画力、出展経験や情報発信力の不足を理由に、分析に必要な満足な調査データを集めることが叶わず、適切なブラッシュアップに繋げることができていない。そのため、マーケットイン型の商品開発に必要な分析データの採取に向け、調査に必要な小規模事業者に適したフォーマット、テンプレート

トの策定を改善点として推し進めるとともに、適切なモニタリングのあり方についての支援、指導を実施していく。

(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新商品開発の調査対象事業者数	1者	3者	4者	5者	5者	5者
②既存商品のブラッシュアップに向けたモニタリング調査対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

(3) 事業内容

①新商品開発の調査

小規模事業者の経営力強化や新規事業立上げに資するため、「ぎんなん」や「イチョウ」、「河畔砂丘」等の既存の地域資源か、もしくは、地域の新たな名物として話題性を集めることに焦点を当てるべく掘り起こした素材を元に、管内3～5者において新商品開発やブランド創出を実施する。支援対象事業者は、新メニュー開発等を目的とした「飲食業」、特産品や調度品の試作等を目指す「小売業」、「製造業」、プロモーション等が必要な「サービス業」等を中心とする。具体的には、月1回開催する「祖父江ぎんなんマルシェ」において主に試作品を元にモニタリング調査を実施し、その調査結果を分析した上で当該企業にフィードバックすることで新商品開発等に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。加えて、可能であれば、毎年11月下旬に開催される「そぶえイチョウ黄葉まつり」や、「サリオパーク祖父江」、「善光寺東海別院」等の観光入込客数の多い拠点でのイベントにおいても実施する。

【調査手法】

(情報収集) 「祖父江ぎんなんマルシェ」等の来場客を対象に開催回毎に開発中の試作品について各ブースでモニタリング調査を実施する。経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

(情報分析) 調査結果については、事務局企画会議の中で販路開拓の専門家より意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】

「祖父江ぎんなんマルシェ」等で来場者50人

【調査項目】

共通項を除き、対象商品種ごとにパラメーターを設定する。

(共通項目)

ア. 大きさやサイズ感、イ. 値ごろ感や適正価格、ウ. デザインを含めた見た目、エ. パッケージやブランドインパクト、オ. ロコミへの影響感

(調査対象品種毎の項目)

・食品や飲料等

カ. 味わい、キ. 食感や飲用感、ク. 香り、ケ. 色

・上記以外

カ. 使用感や手触り、キ. 機能性、ク. 商品安全性、ケ. 仕上がりの良さ、コ. 改善点

(その他)

必要に応じて、任意記入枠を設定する

【調査結果の活用】

調査結果は、経営指導員等が当該事業者に対して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。

②「ぎんなん」や「イチョウ」など既存商品のブラッシュアップに向けたモニタリング調査
毎年11月下旬に開催され通期9日間で約25万人の来場者を集める「そぶえイチョウ黄葉まつり」に場所、時期ともに並行して開催する当会主催の「大型展示商談・即売会（仮称）」に来場するバイヤーや消費者等に対し、モニタリング調査を実施する。

【調査手法】【調査結果の活用】

上記①参照

【サンプル数】

「大型展示商談・即売会（仮称）」で来場者50人

【調査項目】

上記①に加え、取引及び決済条件等

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

平成29年度認定の経営発達支援計画における当会ならではの特化支援事項として、地域資源である「祖父江ぎんなん」の高い抗酸化力を活用した特産品等の商品開発・改善、販路開拓、需要創出を担う小規模事業者を特に「重点支援企業」と定義し、経営状況分析からはじまる積極的な支援事業の実施を打ち出していた。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり対象事業者の掘り起こしそのものが振るわなかったことに加え、さまざまな対話を交わしてきつつもその多くが「経営力の弱体化」や「高齢化」を理由に新商品開発や改良に向けた内発的動機に乏しく、結果的に事業化そのものが叶わなかった。

[課題]

巡回や事業プロモーションで掘り起こした小規模事業者を対象に、経営分析やマーケティング手法を身につけるための「経営力発達セミナー」を年2回最大4コマ開催してきたが、毎回の受講後アンケートで概ね有意義だったとする回答が多く割合を占めつつも、講義内容が全体的にやや難解で冗長的との回答が散見された。これらのことから、まず、マンパワー、リソースの確保とともに、あまねく広い業種から適切に経営分析すべき事業者を発掘すべく「重点支援企業」の定義づけを廃する。その上で、セミナー開催については、事業計画策定等に向けたキャズムを越える意義を見出させるよう、経営指導員等のコミュニケーション能力向上も含め、講師や専門家等とともに受講者のモチベーションを引き出すためのアイスブレイクを組み込むなど、キャッチーな企画をもって実施にあたる。加えて、DX化推進とともに、多忙な経営者の囲い込みと経営指導員等の生産性向上にむけ、ネット配信を活用したウェビナー等と並行開催していく。また、経営分析については、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セミナー開催件数	－	2回	2回	2回	2回	2回
②ウェビナーの実施	2回	2回	3回	3回	3回	3回
③経営分析事業者数	40者	40者	40者	40者	40者	40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）

事業計画策定等の支援実施に向けた入り口事業として、実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型や対話型のセミナーの開催を通じて自走による企業力アップに向けたモチベーションを引き出しつつ、適切に自社の強み・弱み等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。この活用経営課題等を把握しながら事業計画策定等へ活用していくことの必要性についての理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行っていく。

【募集方法】

チラシ、ポスターなどのローカルプロモーションに加え、ホームページとSNSにより広く周知する。また、巡回や窓口相談時にも積極的に案内する。

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40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、機会を洗い出し整理する。

(内部環境)	(外部環境)
<ul style="list-style-type: none">・商品、製品、サービス・品質と価格・技術力やサービスのレベル・消費者の認知、ブランド・仕入先、取引先・人材、組織・立地条件・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	<ul style="list-style-type: none">・商圏内の人口、人流・業界全体の市場規模と成長性・競合の洗い出しと競合他社の状況・業界動向、流行や話題性・周辺環境・経済状況、景気動向

【分析手法】

・定量的分析・・・「財務分析」

財務情報を収集し、事業者の状況や局面に合わせて「ローカルベンチマーク」「経営デザインシート」（経済産業省）、「経営計画つくる君」、「経営自己診断システム」（中小企業基盤整備機構）等を活用し、経営指導員等が分析を行う。なお、記帳指導（特に記帳機械化）をしている事業者については、商工会で比較可能な業種別データとの比較により簡易的な財務分析をし、診断結果をフィードバックする。さらに、記帳指導している事業者以外（非会員含む）に巡回訪問する際には、上記の診断システムの紹介や商工会において経営状況診断を行う。その分析項目のギャップから、財務上の「強み」と「弱み」を確認していく。

・定性的分析・・・「非財務分析」

クロスSWOT分析を主な手法として、事業者が抱える「内部環境」と、市場の状況や競合他社の存在といった「外部環境」の要素をプラス面とマイナス面に分け、それぞれをマトリクス化し分析を実施する。その上で、弱みを改善して強みを活かし、外部環境にもフィットしたマーケティング戦略を立案し事業計画の策定等の支援へと繋げていく。ただしSWOT分析は、ある事象に対して、見方によっては「強み」にも「弱み」にもなりうるケースがあり、さらに、「脅威」だと思われていたものが実際は大きなチャンスとなるケースもあるため、複数の可能性を考慮した上で、慎重なヒアリングを元に注意深く分析を進めていく。また、業界や業種等により複雑なファクトが考慮されなければならないケースではさらに、「脅威」を「業界内の競合」、「代替品の脅威」、「新規参入者の脅威」、「買い手の交渉力」、「売り手の交渉力」の5つの視点で分析する「ファイブフォース分析」や、「経済的な価値」「希少性」「模倣可能性」「組織」の4つの視点から自社の経営資源を評価し「強み」と「弱み」を詳細に洗い出すための「VRIO分析」を用いる等、複数の手法やフレームワークを活用することで、さらに精密な分析を可能としていく。

（4）分析結果の活用

○分析結果からインサイト（洞察）を得て、事業者の今抱えている問題・課題の対応策を練り、それを当該事業者へ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とともに、DX推進に向け、より上位のCRMやSFA等の環境構築やツール習熟の礎としていく。

○各データの関連性や因果関係などを分析することで、精度の高い現状分析とともに市場のシェア率の拡大や利益向上等の将来予測を見立て、次年度以降の支援のあり方に繋がる施策の検討に活かしていく。

○分析結果からデータ同士の相関関係や因果関係を導き出し、ニッチ市場や新たなビジネスチャンスの発見に繋げることで、小規模事業者の事業計画の策定等のモチベーション向上に活用していく。

○内発的動機をもつ小規模事業者の意思決定のサポートに向け、客観的かつ信頼度の高い情報を素早く提供するために分析結果を活用していく。

6. 事業計画策定支援に関すること

（1）現状と課題

【現状】

旧経営発達支援計画では、地域資源を活用した新商品開発などに注力する「重点支援企業」に対して「重点支援事業計画（各種調査事業＋商品の改良改善事業＋販路開拓事業の3事業）」を定め、その中に「経営計画策定のための先進地視察研修」が組み込まれていたが、需要調査の不足や新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり実施に及んでいない。

【課題】

従来、事業計画策定支援についてはやや受動的な姿勢であったが、伴走型小規模事業者支援推進事業に着手以後、設定した目標に向け経営指導員等が一丸となり対象事業者の掘り起こしから経営分

析、事業計画策定まで能動的に取り組むことができた。ただし、事業計画策定セミナーについては、「経営力強化セミナー」として、5. の経営分析事業で実施するセミナーに内包して開催するに留まっており、事業計画策定の意義や重要性の理解がなかなか浸透することがなかった。近年の小規模事業者における事業計画策定の重要性や注目の高まりを無視することはできないため、経営分析後の次のステップアップとして独立したセミナーを開催する必要がある。また、これを実施すべく、マンパワー、リソースの確保に向け、まず、「重点支援事業計画」ならびに経営能力、経験、状態により四段階に分類していたフェーズを廃す。それとともに、さらなる成長を遂げることに強い意欲をもちつつ事業体として必要な一定の経営資源水準を超えた事業者に対してフォーカスを当てる前提で、5. で実施するワークショップ型、対話型のセミナーを通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、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っていかなければならない。

(2) 支援に対する考え方

経営に不安がつきまといがちな小規模事業者においては、事業計画策定というアクションに対して内発的もしくは外発的のいずれかの動機が発生する可能性は高い。一方で、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。そのため、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指しつつ、まず事業計画の策定前段階においてDX化推進に向けたセミナーを実施する。その上で、「事業計画策定セミナー」の開催にあたっては5. の経営分析との事業間連携を重視する。ターゲットとする事業者からのアンケートやヒアリング結果から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7割程度/年の事業計画策定を目指す。また、持続化補助金、IT導入補助金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。

(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	3回	3回	3回	3回	3回
事業計画策定事業者数	20者	30者	30者	30者	30者	30者

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」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、また事業計画策定のモチベーション向上に向けて、さらに、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。

【募集方法】

チラシ、ポスターなどのローカルプロモーションに加え、ホームページとSNSにより広く周知する。また、巡回や窓口相談時にも積極的に案内する。

【対象者】

経営分析を行った事業者及びセミナー参加者

【講師】

中小企業診断士、ITコーディネーター等

【回数】

年3回

【セミナー（カリキュラム）の事例】

- ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例
- ・クラウド型顧客管理ツール、SFAツールの紹介
- ・ホームページと連携するSNSを活用した情報発信方法
- ・コスト別、業種別のECサイトの活用方法

また、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

経営分析により自社の強みや魅力を見つめなおした事業者を対象に、経営分析セミナーと同様にアイズブレイクを導入しながら、今後の進むべき道が見える化するための助力となるセミナーを開催する。

【対象者】

経営分析を行った事業者及びセミナー参加者

【講師】

中小企業診断士等

【回数】

年3回

【セミナー（カリキュラム）の事例】

事業計画の重要性、活用方法、書き方、成功事例

また、事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

③事業計画策定にかかる高度案件の支援

事業者の業種、セクター、経営規模、事業規模はさまざまであるため、経営指導員等だけでは解決できない高度な事業計画策定案件については、適切な専門家の派遣をもってこれにあたる。

【対象者】

セミナー参加者または巡回相談の中で戦略的な事業計画の支援が望ましいと判断した事業者、既に事業計画策定に着手している事業者で、経営指導員等だけでは解決できない高度な事業計画策定案件

【派遣専門家】

中小企業診断士、社会保険労務士、税理士、ITコーディネーター等

【回数】

延べ50回ほど

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]

事業者カルテならびに「事業計画チェックシート」による情報共有を進めた上で、事業計画策定事業者の進捗状況のチェックとフォローアップにあたっていたが、「2ヵ月に1回以上」を原則とした定期的な巡回訪問については一律の対応が困難であった。また、事業計画の策定が年度末等の場合においては、当該年度のフォローアップ対象として対応することができないケースが発生しており、「重点支援企業」を含むフェーズごとのリソース配分が機能しなかった。

[課題]

これまで計画的なフォローアップを進めてきており、その中で判明した課題のうち、経営指導員等では対応が困難な高度な案件については専門家派遣を活用することで事業計画遂行の持続性を維持してきた。しかし、事業者毎に各1回と定めており、経過が芳しくなく密に伴走が必要な事業者についての支援に困難をきたす事案が見受けられた。事業実施期間中も、事業者がしっかりと当事者意識を持って事業計画実施とそれによる課題解決に取り組めるよう、事業計画策定後の対象事業者への巡回計画等をブラッシュアップした上で、対話と傾聴を重ねつつ、その先の課題解決を見据え、適切なフォローアップの支援の枠組みを検討していかなければならない。また、事業実施に資するものとして、小規模事業者支援施策のPRや事業計画実施の為の金融相談及び斡旋等の課題「解決」型の支援を着実に進めてきた。今後、「経営力そのもの」が問われる不確実性の時代に備えるためにも、特にこの「事業計画策定後の実施支援」については、課題「設定」型に力点を置いた伴走支援にシフトしていく必要がある。

(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」を見いだすこと、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により現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げていく。事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

(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
フォローアップ対象事業者数	20者	30者	30者	30者	30者	30者
頻度(延回数)	40回	120回	120回	120回	120回	120回
売上増加事業者数	—	5者	5者	7者	7者	10者
利益率20%以上増加の事業者数	—	5者	5者	7者	7者	10者

(4) 事業内容

① フォローアップのフォーマット策定

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、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。その頻度については、事業計画策定30者を対象に四半期に一度行う。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

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、他地区

等の経営指導員等や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。

②フォローアップ時の高度案件に対する専門家派遣

事業者の事業計画の規模、内容は多岐に渡るため、経営指導員だけでは解決できない高度な事業計画策定案件については、専門家派遣をもってこれにあたる。

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]

管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高い関心を持ちつつも、「IT環境の未整備」、「インシヤルコスト、ランニングコスト」、「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に向けた取組みが進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲に留まっており、加えて、既存客の囲い込みもできていない。そして、HP所有やSNS活用に乗り出している事業者においても、「SEO・SEO未対策」、「FAQや問合せ対応の不備」、「プロモーションの魅力不足」、「低更新・低投稿頻度」、「ロコミの放置」、「アクセス解析データの未活用」、「ツール未習熟」等、インターネットを活用した集客に必要なマーケティングや戦略等について支援がままならず、マーケットシェア拡大の機会損失となり潜在的顧客を逃している。また、自前開催の展示商談会等においても、県内外のバイヤーの注目を集めるためのインターネットを活用した取組みができていない。加えて、令和2年より大商圏をターゲットとした展示商談会への出展支援ができていない。

[課題]

これまで「小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業」、「JAPANブランド育成支援事業」をはじめとした大商圏での展示商談会や、「祖父江ぎんなんマルシェ」、そして、独自企画の「大型展示商談・即売会」における出展支援を積極的に実施してきたものの、出展の事前・事後のフォローが不十分であり、また、ITを活用したプロモーションによる後方支援も不足しているため、改善した上で実施する。今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということの理解と認識を得つつ、各々の小規模事業者の経営方針にマッチした適切な取組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

遡ること、平成8年より当会工業部主導で秋季に地元の祖父江町体育館で自前開催してきた「産業祭」から始まり、12年に渡る全国商工会連合会主催の「小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業」への連続出展支援等、当会は多くの小規模事業者とともにこれまでさまざまな出展支援ノウハウを蓄積してきた。本事業実施にあたっては、そのノウハウを元に構築した支援フレームワークをブラッシュアップするとともに、DX推進による生産性向上に努めながらプロモーションのあり方も含め経営指導員等がしっかりと事前・事後の指導とサポートを行いつつ、出展期間中には、陳列、接客、集客ツール活用等のきめ細かな伴走支援を行う。なお、業種、セクターが、小売業、サービス業、卸売業、製造業、飲食業、建設業等と多岐に渡るため、出展ノウハウ蓄積や事業計画策定の重要性認識の動機づけに向け、経営指導員等による対話と傾聴を元に、販路開拓に意欲的で、かつ、経営分析により経営基盤とともに経営者の自己変革力、潜在力が認められる小規模事業者を中心に積極的な支援対象としていく。

また、小規模事業者のDX促進に向けた新たな需要開拓のための取組みとして、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「祖父江ぎんなんマルシェ」での展示商談・即売会参加事業者数	8者 ※	10者	10者	10者	10者	10者
売上額/者	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②大型展示商談・即売会参加事業者数	30者 ※	30者	30者	30者	30者	30者
売上額/者	—	15万円	15万円	15万円	15万円	15万円
成約件数/者	—	3件	3件	3件	3件	3件
③県内外各種商談会出展支援事業	—	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数/者	—	3件	3件	3件	3件	3件
④SNS、集客アプリ活用事業者	10者	12者	15者	20者	25者	30者
売上増加率/者	—	2%	3%	4%	5%	5%
⑤EC サイト・フリマサイト利用事業者数	12者	15者	15者	15者	15者	15者
売上増加率/者	—	5%	8%	10%	12%	15%
⑥ネットショップの開設者数	3者	4者	5者	6者	7者	8者
売上増加率/者	—	5%	8%	10%	12%	15%
⑦キャッシュレス決済導入事業者	15者	20者	25者	30者	35者	45者
売上増加率/者	—	2%	3%	4%	5%	5%
⑧MEMO支援実施事業者数	—	5者	8者	10者	15者	20者
売上増加率/者	—	2%	3%	4%	5%	5%

※申請時点未開催のため、申込みベースの数字

(4) 事業内容

①にぎわい拠点での展示商談・即売会の企画と運営及び出展支援（BtoC）

当会が受託管理する「祖父江ぎんなんパーク」において、稲沢市との共催で毎月第3土曜日に開催する「祖父江ぎんなんマルシェ」での展示商談・即売会の企画と運営、開催を行う。この事業においては、同じく当会が同拠点において最も観光入込客数が増加する「そぶえイチョウ黄葉まつり」の開催期間をターゲットとして開催する次項の「大型展示商談・即売会（仮称）」への出展に向けて経営分析実施ならびに事業計画を策定した「能動的」かつ「内発的動機」が高い事業者を積極的に出展させることとし、新たな需要の開拓を支援する。

【参考】当会が主催する「祖父江ぎんなんマルシェ」は、稲沢市との共催として毎年4月から10月そして1月のそれぞれ第3土曜日に年間計8回にわたり各回ごとにその時節等のテーマをもって開催され、県内外から下記の来場者推移のとおり毎回約1,000名（令和4年10月現在）が来場する定期イベントで、最大30者程度の展示商談・即売ブースがある。

○「祖父江ぎんなんマルシェ」来場者・出展者推移（稲沢市公表データに基づく）

開催月	令和3年度			令和4年度				
	7月	10月	1月	4月	5月	6月	8月	9月
出展者数	18者	13者	24者	16者	18者	17者	16者	25者
来場者数	1,250人	1,500人	800人	600人	700人	500人	800人	1,000人

※令和4年7月開催分は、新型コロナウイルス感染症拡大第7波の影響により中止

②大型展示商談・即売会の企画と運営（BtoB及びBtoC）

「そぶえイチョウ黄葉まつり」の開催にあわせて実施する当会主催の「展示商談・即売会（仮称）」に、毎年、管内の主要業種たる小売業者と製造業者、卸売業者等から最大30者を参加させる。出展そのものに不慣れでありながらも販路開拓に内発的な動機付けが強い小規模事業者については、業種を問わず出展の斡旋をしていく。参加させるだけでなく、会場でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には、名刺やLINE交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

【参考】「大型展示商談・即売会」は、当会が稲沢市から運営管理を受託している「祖父江ぎんなんパーク」において、イチョウの黄葉最盛期にあわせ伴走型小規模事業者支援の一環として令和3年11月に初めて開催し、小規模事業者26者の出展により県内外から約67,000名（開催通期5日間）を集めた実績を有する。

③県内外各種商談会出展支援事業（B to B）

ビジネスマッチングに向けた販路拡大の機会創出に向け、県内外における様々な展示商談会への出展を支援していく。事業者ごとの商品や製品、サービスの内容や課題に合わせた最適な選択をしていくとともに、HPを活用したプロモーションによる後方支援を含め、プレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を実施する。事後には、名刺やLINE交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。なお、オンライン開催によるイベントや、国もしくは各省庁、愛知県や他県、全国商工会連合会、愛知県商工会連合会等が主催する展示商談会が開催される場合においても同様の支援を実施する。また、本事業実施にあたっては、産官学連携を念頭に、中小企業診断士や税理士、ITコンサルタント等の専門家を含め、稲沢市や地元の学術機関である名古屋文理大学、愛知文教女子短期大学の有識者からなる事業委員会を年2回開催し、事業の進捗管理も含め出展支援のための適切な協議を進めていく。

【想定される展示商談会】

展示会名称（主催者）	概要	内容	対象者	出展規模
新価値創造展 （独立行政法人中小企業基盤整備機構）	中小企業の産業・技術に関する11の категорияに属する出展者をリアル展示会とオンライン展示会に分けて1カ月展示	出展者同士やバイヤー、大企業とのビジネスマッチングを支援	幅広い業種が対象	約600者
中小企業総合展 （独立行政法人中小企業基盤整備機構）	GIFTSHOW、FOODEX等様々なテーマ、形態で開催される、中小企業が企画開発した製品の大型展示商談会	ビジネスマッチングや販路開拓、業務提携の支援	飲食業者、小売業者、卸売業者、観光業者等	約50～90者
ニッポン全国物産展 （全国商工会連合会）	全国津々浦々の特産品や観光商品を集めた大規模物産展	バイヤーの来場も促進することでビジネスマッチングを支援	飲食業者、小売業者、卸売業者、観光業者等	約350者
異業種交流展示会 メッセナゴヤ （メッセナゴヤ実行委員会…構成団体：愛知県、名古屋市、名古屋商工会議所）	日本最大級の製造業、サービス業、情報通信業等の異業種交流展示会でオンライン開催もあり	出展者と来場者相互の取引機会拡大により新規の販路開拓、契約受注等を支援	製造業、サービス業、建設業などの工業分野の事業者	約2,000者
地方銀行フードセレクション （リッキービジネスソリューション株式会社）	食品の生産、加工、販売を行う事業者限定の販路開拓に向けた展示商談会でオンライン商談もあり、制約・継続商談率62%以上、登録バイヤー件数5,000人以上の実績がある	新商品等、アイデア商品等を展示、PRし、認知度向上や収益増加等を図る	飲食業者、小売業者、卸売業者、観光業者等	全国の食品企業で約800者
各種ビジネスフェア	様々な主体により、全国各地で、ビジネスマッチングや販路拡大を目的にそれぞれのビジネステーマ、業界、形態で開催	ビジネスパートナー、後継者、新規契約等のビジネスマッチングが主目的	幅広い業種が対象	開催ごとに様々

④ SNSや集客アプリ等の顧客エンゲージメントツールの活用

網の目の細かい集客と、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、事業形態にあわせて取組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。また、LINE for Business等のツール、アプリを活用しクーポンやイベント等、プッシュ通知による顧客のアクション喚起についても、ITマーケティングの専門家等と連携し、セミナー開催や専門家派遣を行い継続した支援を行う。

⑤ 大手ECサイト、フリマサイトサービスの利用促進（BtoC）

インターネットモール上のテナント事業者として出店する楽天グループ株式会社運営の「楽天市場」や、ヤフー株式会社の「Yahoo!ショッピング」やアマゾンジャパン合同会社の「Amazonマーケットプレイス」等の事業者として出品が可能な電子商取引プラットフォームサービス、株

株式会社メルカリの「メルカリ Shops」等の営利出店が可能なネットフリーマーケットサービス等の提案を行いながら、SEO対策を含めた効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成、カテゴリー構築、アイキャッチやプラグイン設定等の伴走支援を行う。

⑥ 自社HPによるネットショップ開設 (BtoC)

独自ドメインを用いたスタンドアロン型のネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、SEO対策、コンテンツ策定、PR方法等WEB制作企業やITベンダー、ITコンサルタントの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ前後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。また、事業計画の規模や予算に応じて、ネットショップの作成・開設が平易で決済代行機能を併せ持つ株式会社BASEの「BASE」やGMOペパボ株式会社「カラーミーショップ」等も同様に視野に入れた提案と継続支援を行っていく。

⑦ キャッシュレス決済の導入促進

会計時間の短縮や現金管理の負担軽減等、小規模事業者向けの業務効率化に向けた機能はもちろんのこと、消費者にとっても現金を持ち歩く必要がなく、総務省のマイナンバーカードとの連携や、また、キャッシュレス決済サービス運営企業による独自のポイント還元キャンペーン等、差別化を図りつつ衝動的かつ前のめりの消費行動が期待できる集客ツールとしてキャッシュレス決済導入の積極的な提案と支援を行っていく。

⑧ DXによるオウンドメディア促進と管内シナジー発揮包括的なMEO対策支援

小規模事業者にとって、インターネット上におけるバイラルの効果は、経営戦略上、すでに見過ごすことのできない影響力を持ち、また、消費者行動においてもマップアプリ、サービスの活用は欠かせないものとなっている。そこで、キメ細かくできる限り取りこぼしの少ないビジネス展開をポリシーとして、マップ上の自社情報および地理空間データと顧客データを組み合わせつつ、消費者行動を読み解くことにより、カスタマーエクスペリエンスと基本的なビジネスプロセス相互を向上させる「ロケーション インテリジェンス」の最適化への取組みを、検索エンジンサービス最大手の「Google」のマップサービス等をターゲットとし個社ごとにDX推進によるMEO対策支援を行っていく。対象を管内全体に広げていくことで、個社それぞれの固有情報が有機的に接続させ、シナジー効果による波及的な消費者行動の流動性向上と域内経済の活性化に繋げていく。

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]

クリティカルパス回避に向け、愛知県商工会連合会、商工会副会長(商業)、重点支援事業作業部会長、専門家で構成する「進捗状況評価委員会」の設置を経営発達支援計画に記載し認定を受けていたが、その実施は最大でも令和2年度事業の4回に留まった。未実施の令和3年度では、伴走型支援実務の中で発生したブラッシュアップすべき事項や対策協議に向けたフィードバックに遅延が生じ、その結果、事業全体ならびに事業相互のPDCAサイクルのほつれが顕在化したことで、リカバリーのために平常時を超えるリソースを割り当てる事象が発生した。

[課題]

半期に一回(年2回)、稲沢市、商工会正副会長、大学、専門家で構成する「事業評価委員会」を設置・開催し、事業開始時点の計画ならびに最終成果についてのPDCAサイクル上の諮問と評価を行ってきたが、前述した[現状]の通りの事象が顕在化したため、その見直しアクションとして令和4年度より事業期間中毎月1回の「事務局企画会議」を設けることでPDCAサイクルの回転数維持に向けた取り組みを開始した。本申請時点ではまだ評価に至らないため、経営発達支援計画の再認定にあたっては、特にすべての事業が有機的に連携された上でそれぞれ適切にPDCAサイクルが回されているかをチェックした上で上位諮問機関の「事業評価委員会」にあげていかなければならない。

(2) 事業内容

①「事業評価委員会」の設置と開催

当会の理事会と併設して、稲沢市経済環境部長、愛知県商工会連合会商工会指導員、商工会正副部長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、ITコンサルタント等をメンバーとする「事業評価委員会」を半期ごとに開催し、経営発達支援事業の進捗状況等についての諮問と評価を実施する。なお、OJTの一環として可能な限り補助員にも聴講を促していく。

②「事務局企画会議」の設置と開催

事業期間中に毎月1回、法定経営指導員を中心とした事務局全職員ならびに外部有識者として中小企業診断士、ITコンサルタント等をメンバーとする「事務局企画会議」を開催し、全事業の企画推進ならびに正常なPDCAサイクル回転数維持のためのチェック機関として運用していく。それぞれの実施目標件数(アウトプット)、成果目標(アウトカム)と実績に毎月の評価、ブラッシュアップ、クリティカルポイントの洗い出しを実施する。

③「地域の小規模事業者等に向けた評価結果」の公告

当該委員会における評価結果は、理事会に適切にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、当会公式Webサイト(<https://www.sobue.biz/>)の所定のページ及び広報へ掲載(年2回)することで、地域の小規模事業者等が常に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】

PDCAサイクルに基づき経営発達支援事業の進捗状況を確認する事務局企画会議を月1回開催し、ブラッシュアップ事項のトップダウンに努めてきたが、経営指導員、補助員及び一般職員間へのノウハウのフィードバック手法が定まっておらず、ボトムアップによるモチベーション向上と改善要求にまでは至らなかった。その結果、事業者ごとの個別案件処理実務に割くリソースに偏重が生まれ、OJTによる若手職員の支援能力向上の機会損失が発生することとなった。

【課題】

経営発達支援事業に則し、経営指導員が全国商工会連合会、愛知県商工会連合会、中小企業大学校がそれぞれ主催する各種研修への参加とともに、内部資格制度である「認定経営支援マネージャー」の取得を通じ小規模事業者の経営力向上に向けた総合的なサポート能力の向上を図りつつ、一般職員も含めた経営分析、マーケティング、ITネットワーク、セキュリティなど、年4回のスキルアップに向けた深掘り型のセミナー受講を重ねてきたが、その結果、専門家等の人材コーディネートによる支援業務で成果を上げながらも、リソース不足を補完するためのフレームワーク化ならびに経営指導員からの支援ノウハウの組織内共有に対するPDCAサイクルそのものが滞る事象が時折発生した。また、巡回カルテのデータベース化による情報共有を推し進めてきたが、支援実務における優先順位付けにおいては個々の判断に依存する傾向にあり、これもサイクル停滞の一因となった。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営支援に関する能力向上の研修会】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業大学校主催の各種研修、事業計画策定セミナー、全国商工会連合会及び愛知県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

【DX推進に向けた資質向上セミナー】

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、補助員及び一般職

員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせたきめの細かい相談・指導を可能にするため、専門家を招聘する等して下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のための外部講師派遣による会内セミナーを開催し積極的に参加する。

<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

クラウド会計ソフト、バックアップ一元化、電子帳簿保存法対応、RPAシステムによる生産性向上、キャッシュレス等の電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入と運用、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

SEO・MEO等の戦略的活用を含めたホームページとSNSの連携活用による自社プロモーション・情報発信方法などのオウンドメディア化、ECサイト構築・運用およびバックエンドでの需要解析、オンライン展示会・商談会、モバイルオーダーシステム

ウ) その他取組

オンラインによる経営指導ツールの習熟、ITツールの実演会への参加

②OJT制度の継続運用とフレームワーク化

支援経験の豊富な経営指導員と一般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とともに、OJTについてのフレームワークを構築する。

③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、IT等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月2回、年間24回）を開催しブレインストーミングやKJ法などを導入した上で忌憚なき意見交換等を行うことで、職員相互による支援能力の向上を図るとともに、OJTも含めたフレームワークのブラッシュアップを適切に進めていく。

④支援カルテデータベースの共有促進

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進捗具合や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臨機応変な対応を可能にするるとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有し、これを有効活用するためのSFA的運用を定めたフレームワークを構築することで実地支援能力の向上を図る。

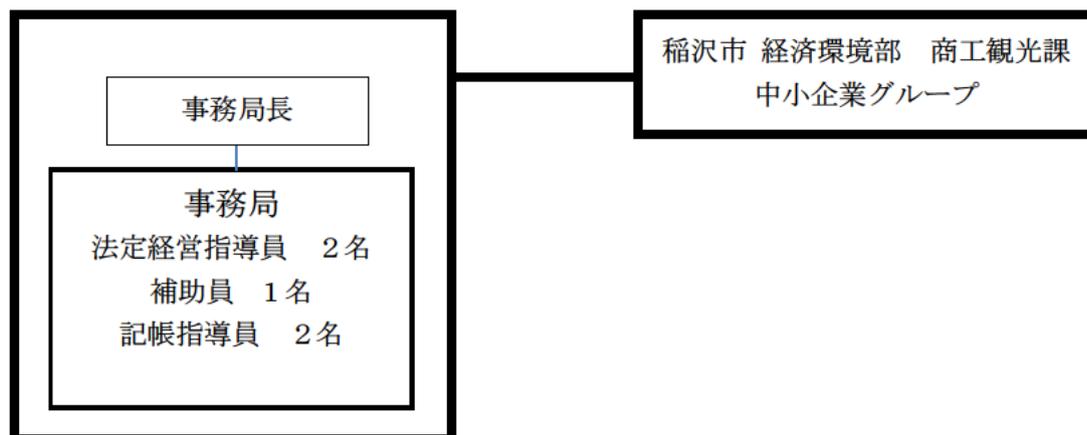
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和4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：足立 尚 川合 篤

■連絡先：祖父江町商工会 TEL. 0587-97-5800

②当該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。

当計画の法定経営指導員については、得意分野である商業・工業に分けることによる主体性やエンゲージメントの向上を図るため、2名の配置を行うこととする。

(3) 商工会／関係市町村連絡先

①商工会

〒495-0002 愛知県稲沢市祖父江町山崎下栂 486-1

祖父江町商工会 事務局

TEL：0587-97-5800 FAX：0587-97-6324 E-mail：office@sobue.biz

②関係市町村

〒492-8269 愛知県稲沢市稲府町 1

稲沢市 経済環境部 商工観光課

TEL：0587-32-1332 / FAX：0587-32-1520 E-mail：shoko@city.inazawa.aichi.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	7,600	8,000	8,000	8,000	8,000
○専門家派遣費	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350
○評価委員会運営費	150	150	150	150	150
○事務局企画会議運営費	250	250	250	250	250
○セミナー企画開催費	350	400	400	400	400
○DX推進プロモーション費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○資質向上セミナー開催費	200	200	200	200	200
○展示商談会企画運営費	3,000	3,200	3,200	3,200	3,200
○調査研究費	200	300	300	300	300
○消耗品・備品費	100	150	150	150	150

(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、特別会費、手数料収入 国補助金（伴走型小規模事業者支援推進事業補助金等） 県補助金（小規模事業者経営支援事業費補助金、商業振興事業費補助金）

(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。

