

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>西尾みなみ商工会（法人番号 ５１８０３０５００８０２２） 西尾市(地方公共団体コード２３２１３１)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和３年４月１日～令和８年３月３１日</p>
<p>目標</p>	<p>当地域は地域の消費誘引力・誘客力に乏しく、地域ブランドの再構築が急務である。また、小規模事業者にとって、これからの時代を勝ち残っていくためには、IT を利活用することが必要不可欠であり、アナログ経営から身の丈にあったデジタル経営へ転換していくことが喫緊の課題である。そのうえで、本事業を実施することで小規模事業者の競争力強化、働き方改革、業務効率化を促進し、課題解決及び持続的発展を図る。</p>
<p>事業内容</p>	<p>３－１．地域の経済動向調査に関すること （１）ビッグデータの活用 （２）定期景況調査・分析</p> <p>３－２．需要動向調査に関すること （１）吉良幡豆まちづくり協議会主催の展示会にて調査 （２）愛知県異業種交流会主催のオンライン展示会にて調査</p> <p>４．経営状況の分析に関すること （１）経営診断勧奨・推進 （２）経営診断ソリューションの実施 （３）分類整理と課題対応 （４）分析結果の活用</p> <p>５．事業計画策定支援に関すること （１）３STEP に分類した経営計画策定セミナーの開催 （２）個別相談会の開催</p> <p>６．事業計画策定後の実施支援に関すること （１）PDCA サイクルによる進捗状況の確認 （２）モニタリング・フィードバックによる継続的支援</p> <p>７．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 企業間取引の支援による広域的な販路開拓 （１）『頑張るものづくり企業in西尾』出展 （２）『“日本の食品” 輸出 EXPO』出展</p> <p>８．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）事業評価委員会の設置 （２）評価を基に事業の見直し及び今後の方針を決定</p> <p>９．経営指導員等の資質向上等に関すること 経営指導員の資質向上を目的とした研修会への参加</p> <p>１０．他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること 市内支援機関５者・経営指導員間での情報交換</p> <p>１１．地域経済の活性化に資する取組みに関すること 地域ブランド指定事業・吉良温泉うまいもんフェスの開催、外国人技能実習連携事業</p>
<p>連絡先</p>	<p>○西尾みなみ商工会（西尾みなみ経営支援センター） 〒444-0516 愛知県西尾市吉良町吉田大切間 17-11 TEL(0563)32-1141 FAX(0563)32-3019 E-mail:nishiominami@aichiskr.or.jp (幡豆支所) 〒444-0516 愛知県西尾市寺部町林添 89-1 TEL(0563)62-3105 FAX(0563)62-3288 ○西尾市産業部商工振興課 〒445-8501 愛知県西尾市寄住町下田 22 TEL(0563)65-2168 FAX(0563)57-1322 E-mail:nishio@city.nishio.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

西尾市の概要

西尾市は愛知県のほぼ中央を北から南へ流れる矢作川流域の南端に位置し、面積は161.22km<sup>2</sup>で、愛知県全体の3.1%を占めている。中部圏の中心である名古屋市の45km圏域にあり、東は蒲郡市、幸田町、北は岡崎市、安城市、西は碧南市と接し、南は三河湾に面している。平成23年4月に西尾市・一色町・吉良町・幡豆町が合併し「新・西尾市」となり、居住環境やインフラ整備が進んだが、人口減少社会、少子高齢化に対応した都市構造への転換、地域特性を活かした企業誘致や新産業創出の推進等新たな課題への対応が求められている。



西尾みなみ商工会の現状

当地域は平成 23 年 4 月に旧幡豆郡 3 町（吉良町、幡豆町、一色町）が西尾市に編入。平成 24 年 10 月、旧吉良町の吉良町商工会と旧幡豆町の幡豆町商工会が合併して新たに「西尾みなみ商工会」が設立され現在に至る。都市部／農村部の特性を調和させながら、産業における担い手の確保・人材育成・事業承継への取組みによる経済の底上げと安定が地域からの要請とされている。

②課題

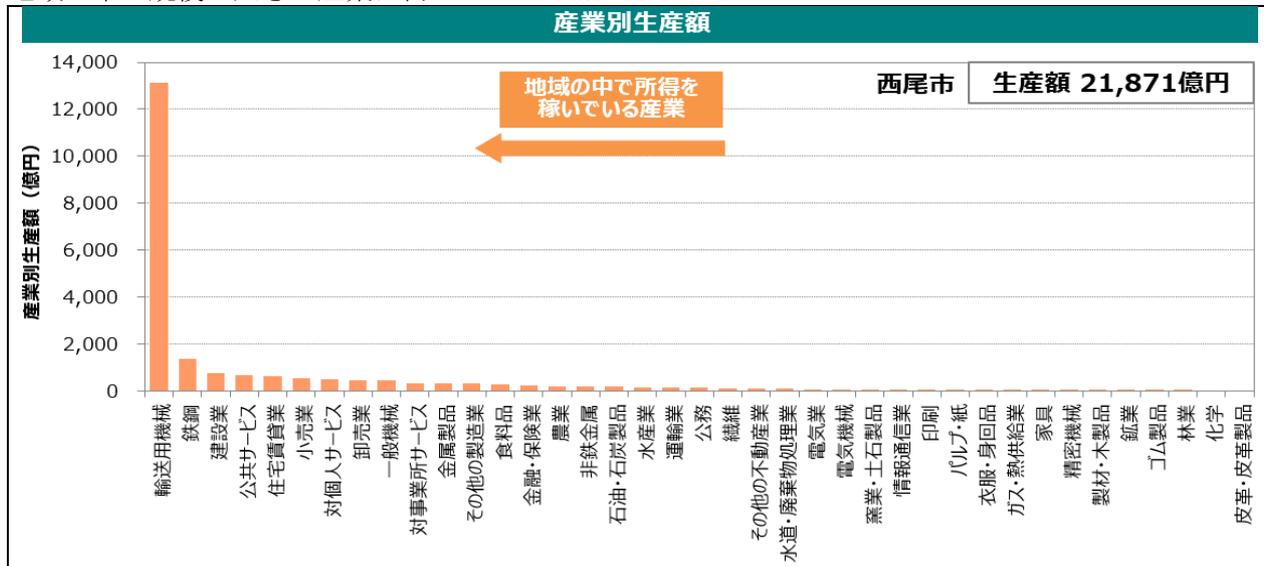
西尾市及び当商工会地区内の産業動向（2020.4 現在）

	西尾市全体	当商工会地区
面積	161.22km <sup>2</sup>	62.03 km <sup>2</sup>
人口 (うち生産年齢人口)	約 170,000 人 (約 104,000 人)	約 33,000 人 (約 19,000 人)
製造品出荷額 (うち輸送用機械器具・製造品出荷額) 【参考：(株)トヨタ自動車の製造品出荷額】	約 1 兆 1,000 億円 【約 12 兆 6,300 億円】	1,980 億円
商工業者数 (H28 経済センサス活動調査)	6,901	1,282
小規模事業者数 (H28 経済センサス活動調査)	4,766	1,061
※小規模事業者 1 者の売上高 (万円) 【全国平均値】	—	3,560 【3,747】
※小規模事業者 1 者の付加価値額 (万円) 【全国平均値】	—	844 【954】
※小規模事業者 1 者の従業員数 (人) 【全国平均値】	—	2.8 【3.4】

※H28 年度 記帳指導、小規模事業者持続化補助金申請、金融斡旋、税務対策事業、労働保険事務委託 259 事業所の財務諸表からの平均値

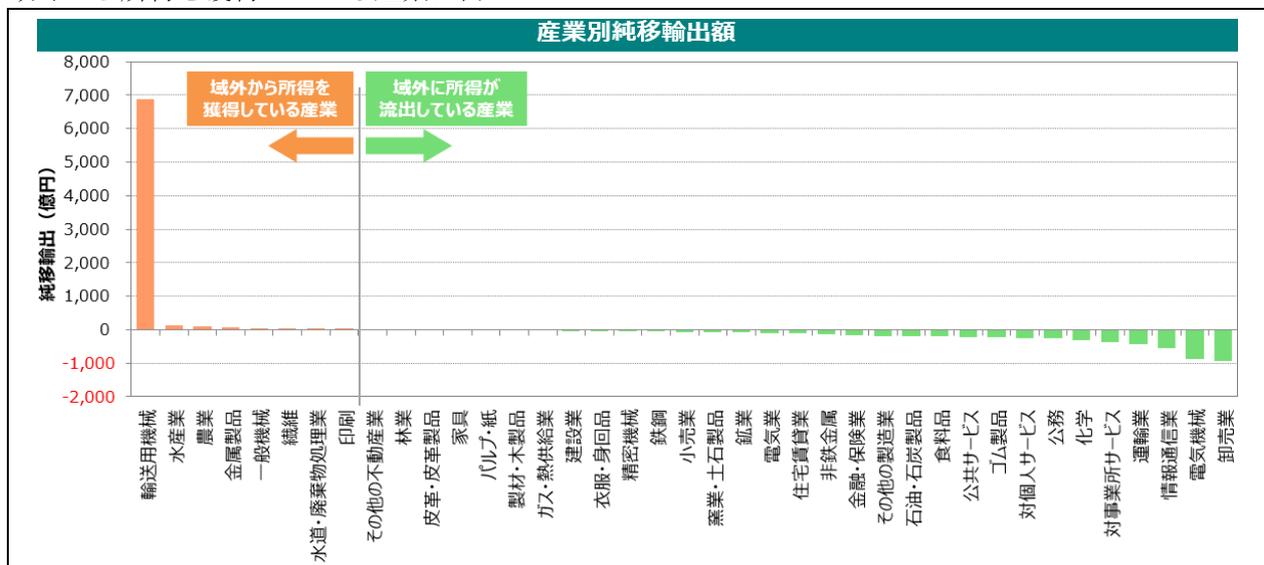
## 売上（生産額）の分析

地域の中で規模が大きい産業は何か



- 生産額が最も大きな産業は、輸送用機械であり、市の総生産額の6割を占める。ついで、鉄鋼、建設業、公共サービス（教育・医療等）などとなっている。
- 生産額のうち、第1次産業が1.7%、第2次産業が79.7%、第3次産業が18.6%を占める。

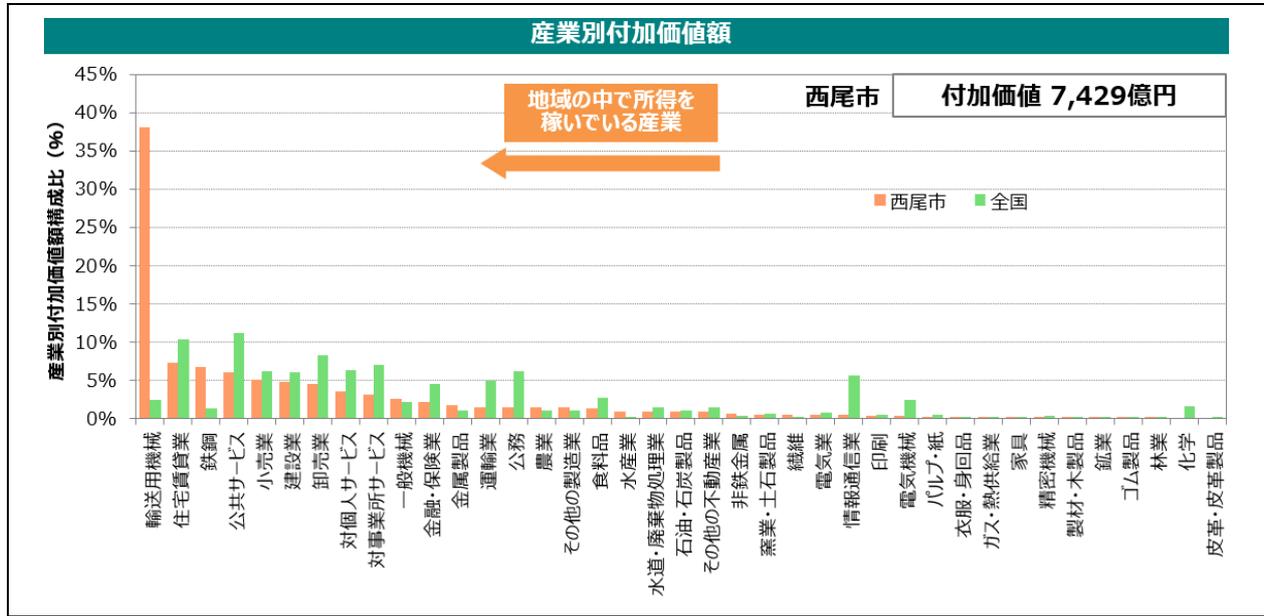
域外から所得を獲得している産業は何か



- 域外から所得を最も獲得している産業は、輸送用機械である。移輸出総額 11,098 億円の6割を占める。一方、移輸入総額は9,890 億円であり、純移輸出入収支額は+1,208 億円の移輸出超過。
- 水産業、農業、繊維は、生産規模は大きくないものの域外から所得を獲得しており、地域を特徴づける産業といえる。

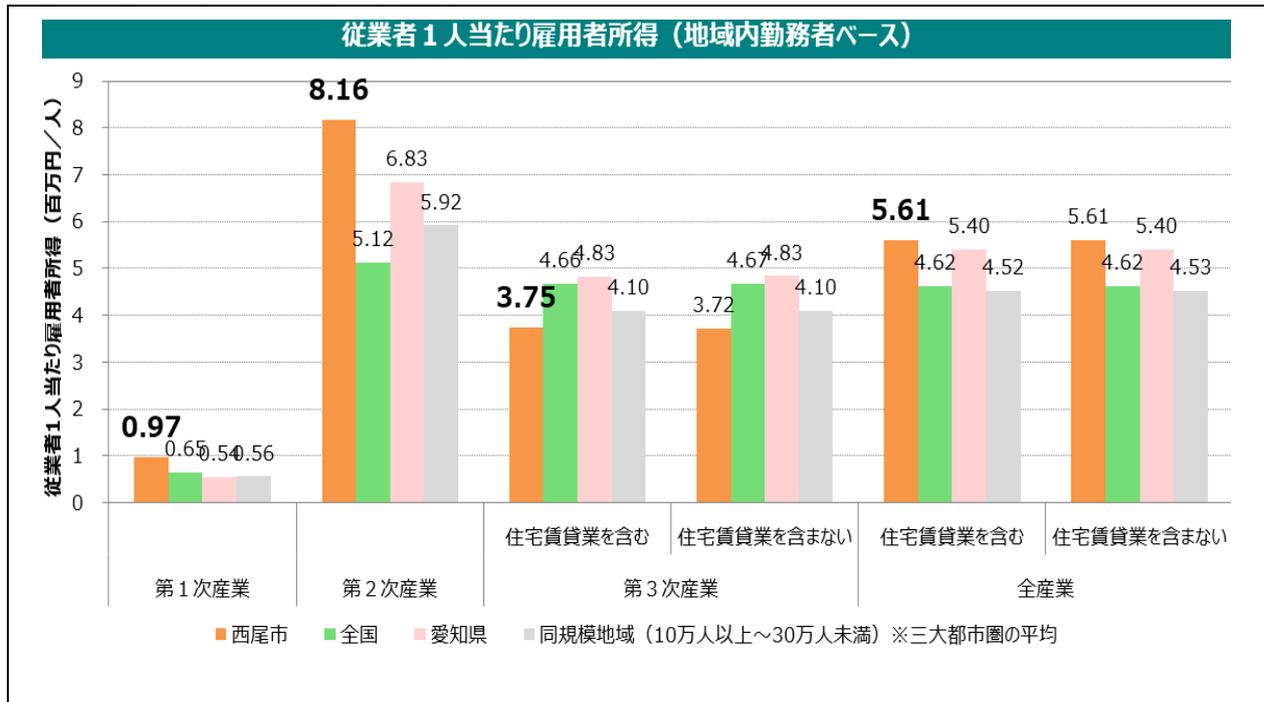
粗利益（付加価値）・雇用者所得の分析

地域で所得（付加価値）を稼いでいる産業は何か



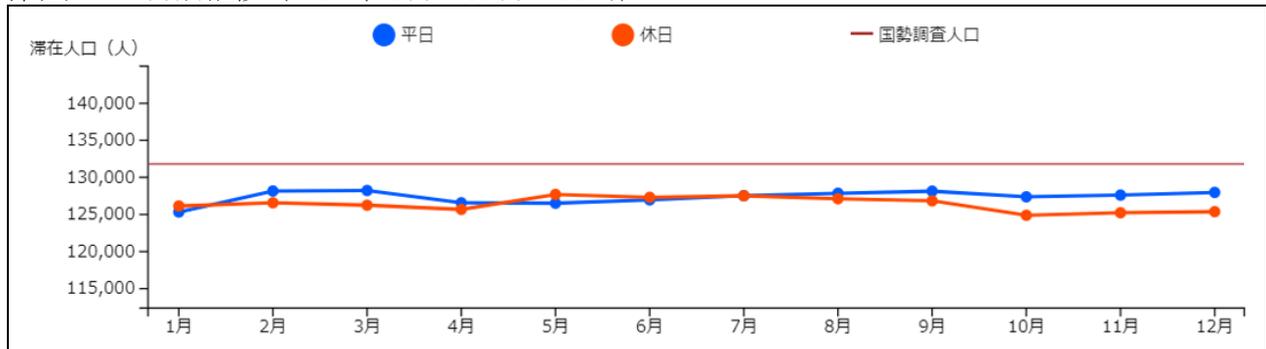
- 付加価値額が最も大きな産業は、輸送用機械である。次いで、住宅賃貸業、鉄鋼、公共サービス、小売業となっている。全国平均との比較では、輸送用機械の構成割合が非常に高い。
- 付加価値額のうち、第1次産業が 2.3%、第2次産業が 60.2%、第3次産業が 37.5%を占める。

地域の産業の1人当たり雇用者所得



- 全産業の1人当たり雇用者所得は561万円であり、全国平均、県平均、同規模地域平均のいずれよりも高い。
- 労働生産性と同様に第2次産業の水準が非常に高い。一方、就業者の半分近くを占める第3次産業の1人当たり雇用者所得は、全国平均、県平均、同規模地域平均のいずれも下回っている。

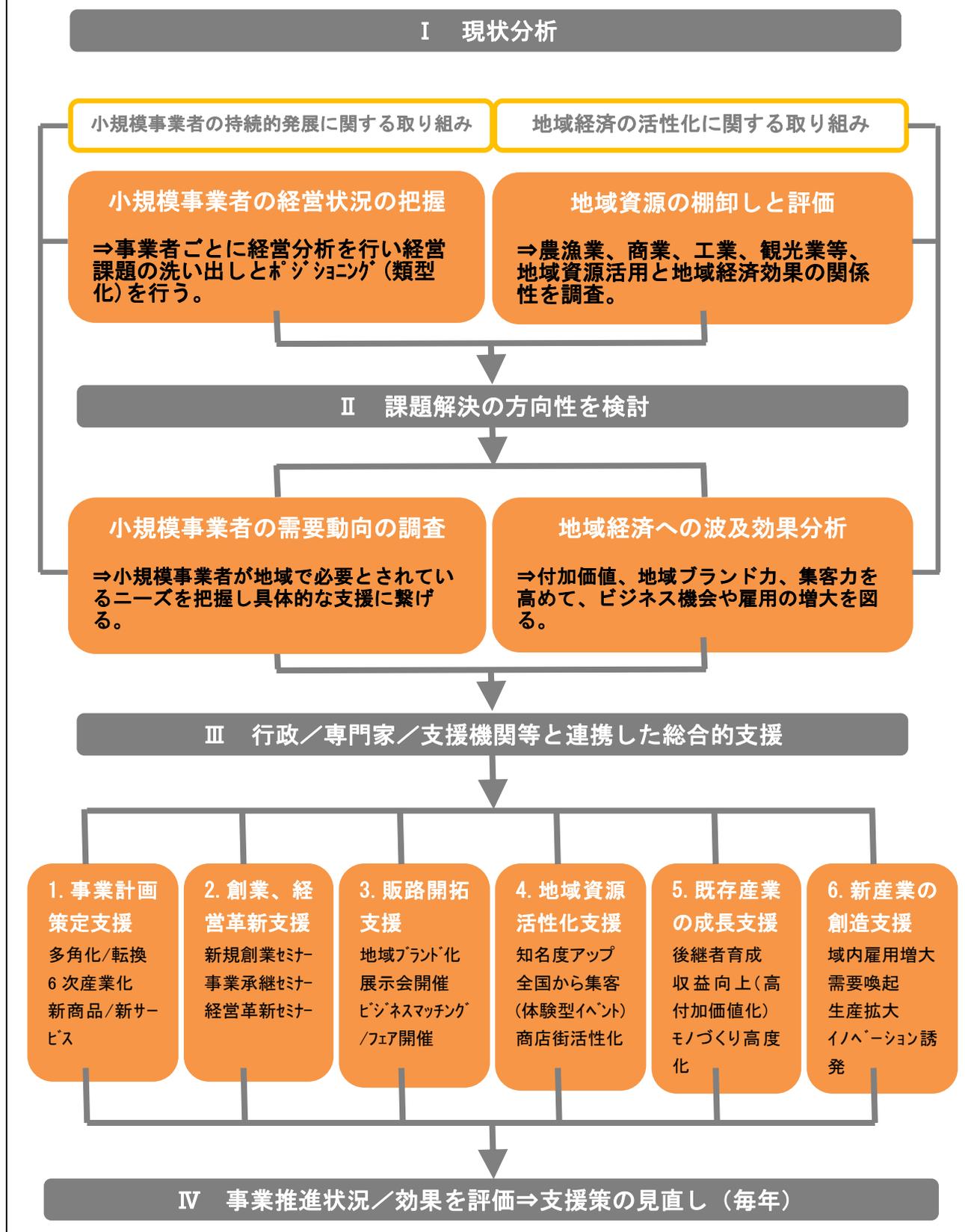
滞在人口の月別推移（2018年1月～12月：14時）



- 年間平均で、平日昼間は127,357人（国勢調査人口の0.97倍）、休日昼間は126,388人（同0.96倍）の滞在人口があり、いずれも国勢調査人口を下回っている。
- 平日・休日ともに、レジャーなどの消費機会を求め、住民は域外へ出かけている状況にある。

(2) 小規模事業者に対する中長期的な支援のあり方

①活力と魅力あふれる産業づくりの流れ



②西尾市総合計画との連動性

西尾市の現況及び市民意見を整理し、市と本会が取り組むべき地域課題解決の方向性を構築する。

目指す姿	西尾市	本会
<p><b>【観光】</b> 豊富な観光資源と観光拠点を結ぶルート整備や域外からの観光客を誘致する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・回遊型・滞在型・体験型の観光メニューを充実することで、市内に滞在する観光客の増加を図り、観光産業の裾野を広げ地域経済への波及効果を高める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域資源を生かした体験型イベントや特産品の開発等で、観光業以外の産業も活性化させる。</li> <li>・SNS やメディアミックスによる地域プロモーションを推進する。</li> </ul>
<p><b>【地域ブランド】</b> 西尾の特産品のブランド化と西尾市のイメージアップの相乗効果により、特産品と地域の評価をさらに高める。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市ふるさと納税推進により地場産業の活性化などを図る。</li> <li>・国内だけでなく、海外での販路開拓にも積極的に取り組む。 (外国人観光客用多言語観光情報誌等作成)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独自の地域ブランド認定事業に取り組み、新商品開発や既存商品のブラッシュアップを促進させる。</li> <li>・最新の需要動向調査を実施するため VR 展示会に参加する。</li> </ul>
<p><b>【商業】</b> 既存店舗の商業者の意識改革、魅力ある商品やサービスの開発・提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文化や商業、観光など多様な都市機能の集積により販路開拓基盤の強化を図る。(人口配置や都市機能配置)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・RESAS を用いてビッグデータを作成し、潜在顧客の特性、潜在顧客のボリューム等を分析する。</li> <li>・結果を踏まえ需要動向調査等</li> </ul>
<p><b>【農・水産業】</b> 担い手が確保・育成され、「良質」「安全・安心」「低コスト」な農産物づくりが行われる環境づくり</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他分野からの参入を進め、これまでにない技術やノウハウを活かしてイノベーションを生み出す。</li> <li>・新規就農者の確保のためのスタートアップ支援。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セミナーや専門家派遣等で販路拡大や新商品開発に取り組める環境を提供する。</li> <li>・この分野においても情報通信技術 (ICT) が促進する体制構築</li> </ul>
<p><b>【工業・新産業・雇用】</b> 多様な企業が新規立地・創業・事業承継するとともに、新たな雇用の機会と安定した就労を推進することでイノベーションを誘発させる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・働き方改革の推進によって魅力ある職場づくり→人材の確保→業績の向上→利益増の好循環をつくる。</li> <li>・企業誘致の進展を促し、イノベーション創発に寄与する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複数の小規模事業者が協力しながら経営資源の補完、ノウハウ等を共有し、競争力を高める。</li> <li>・デジタルトランスフォーメーションを活用した販路開拓等支援を行い自立を促す。</li> </ul>

### (3) 経営発達支援事業の目標

当地域は輸送用機械の移輸出で域外から所得を稼ぐものの、地域の消費誘引力・誘客力に乏しく、地域ブランドの再構築が急務である。(このままでは、「働くだけ」の地域となり、人口が減少する中で住まずに働くだけに来る可能性)

新型コロナウイルスによる影響により、地域経済の疲弊が見られるなか、小規模事業者にとって、デジタルトランスフォーメーションなど IT や技術を上手く利活用することは喫緊の課題であり、これからの時代を勝ち残っていくためには、アナログ経営から身の丈にあったデジタル経営へ転換し、働き方改革、業務効率化、競争力強化を促進し持続的発展を図る。

- ① 伴走型支援による事業計画策定支援により経営力強化と持続的発展を図る。

〔目標数値〕 事業期間中の事業計画書策定事業者数 40 件を創出する。

(管内小規模事業者数の約 4%)

- ② 事業承継および創業支援により小規模事業者の創出及び雇用の受け皿としての安定を図る。

〔目標数値〕 事業期間中に 30 件の創業者・事業承継者を創出する。

(管内小規模事業者数の約 3%)

- ③ 多角的なアプローチによる国内外での販路開拓支援を実施し販路の拡大と創出を行う。

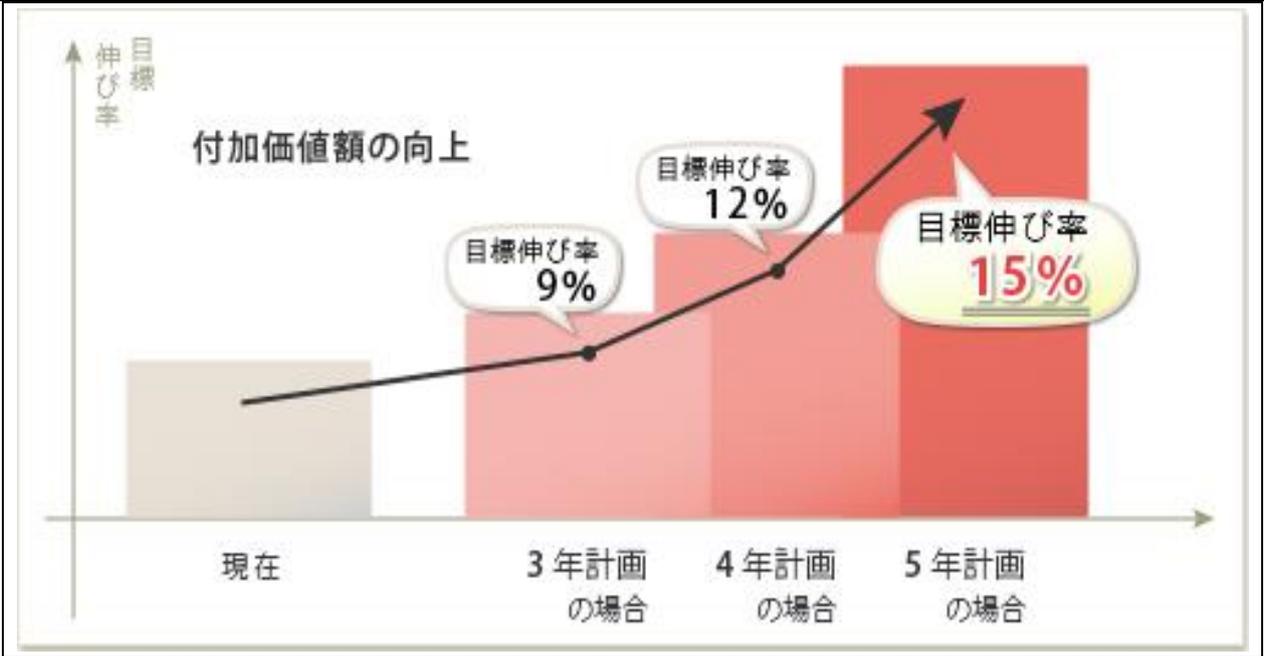
〔目標数値〕 事業期間中に国内外の展示会・物産展等への出展事業者、メディア活用による新たな販路開拓事業者を 10 件創出する。

(管内小規模事業者数の約 1%)

- ④ 地域の農水業者と商工業者が一体となって観光産業全体のボルテージを高める。

〔目標数値〕 事業期間中に、地域の農水業者と商工業者の連携による新商品・新メニュー開発等の取組事例 10 件を創出する。

(管内小規模事業者数の約 1%)



※経営計画を策定する小規模事業者は、その事業計画期間において「付加価値額が年平均3%以上向上」の達成を目標とする。

## 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3年4月1日 ～ 令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

目標達成のための取組方針は次の通りとする。

#### ①伴走型支援による事業計画策定支援により経営力強化と持続的発展を図る

経営分析を通して小規模事業者の現状を出来るだけ正確に把握し、地域経済景気動向調査や需要動向調査などを踏まえた事業計画策定支援に取り組む。また、策定後のモニタリングとフォローアップを実施して目標達成まで支援するなどの取り組みを通して小規模事業者の経営基盤の改善と強化を図る。また、経営環境の変化に合わせた事業計画等の変更等のフォローアップまで一貫した支援を行う。

#### ②事業承継および創業支援により小規模事業者の創出及び雇用の受け皿としての安定を図る

複雑で専門的になりがちな事業承継事案に小規模事業者に寄り添い問題解決していくことと、意欲ある創業希望者を効率的かつ効果的に支援して行くことで、事業者の創出を積極的に図っていく。商工会が組織的強みを発揮し、行政および地元金融機関等の支援機関の顔が見える体制を構築することと働き方改革推進の連携強化を図ることで、小規模事業者の競争力強化を具現化する。

#### ③多角的なアプローチによる国内外での販路開拓支援の実施し販路の拡大と創出を行う

VR展示会や商談会への出展を後押しするだけでなく、成果を上げるための具体的なアドバイスなどの支援を実施する。また、デジタルトランスフォーメーションを活用した販路開拓のための需要動向調査や消費者ニーズ調査を実施し、販路開拓支援のための基礎データとして活用する。小規模事業者にはハードルが高い海外への販路開拓支援をしていく。

#### ④地域の農水業者と商工業者が一体となって観光産業全体のボルテージを高める

地域イベントを中心とした従来型の地域経済の活性化策に加えて、市、商工会、金融機関などの多様な主体が連携して、地域の農業者と商工業者のマッチング機会やICTで連携して取り組むビジネスモデルの創出に向けた協議の場を設置して、地域の農業者と商工業者が一体となって取り組む新たな地域活性化の方向性を検討する。

### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

これまで地区内小規模事業者の企業収益、設備投資意欲、雇用環境など企業活動全般に関する項目について独自に調査を実施してきたが、地区内景気の実態把握を目的とした記述的分析にとどまり、ビッグデータに可能性を感じるも、それを活用できていないのが現状である。

今後は小規模事業者に対して的確な支援を行うため、アナリティクスツールであるRESAS等を活用し、ビッグデータに基づいた処方的地域の経済・消費動向等の情報収集・分析・提供を行う。

集計結果は本会が発行する会報やHP上によって、その情報を広く社会に提供する。

#### (2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①地域の経済動向分析の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回

#### (3) 事業内容

##### ①国が提供するビッグデータの活用

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

##### 【分析手法】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析
- ・「まちづくりマップ・From-to分析」→人の動き等を分析
- ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②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2回調査・分析を行う。

【調査対象】小規模事業者 80社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業 各16社）

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

【調査手法】調査票を送付し、Webフォーム、FAX、郵便で回収する

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

#### (4) 成果の活用

①情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

②経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。等

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

小規模事業者が少子高齢化やEコマースの進展など社会・経済環境や消費者の購買行動の変化に直面し、顧客ニーズに基づく商品・サービスの開発の認識不足とされたのは、消費者のライフスタイル・購買行動の変化のスピードに対応できなかったことが共通の課題としてあげられ、支援ノウハウが乏しかったことが現状である。

これらに対し、顧客に支持され消費者にとっての新たな価値を提供するため、従来の出展形式だけでなく、VRデジタルを活用した需要動向調査を行い、時代の変化や顧客ニーズ等を捉え、小規模事業者の新たな取り組みの基礎データとする。

#### (2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①新商品開発の調査対象事業者数	2社	5社	5社	6社	6社	6社
②試食等、アンケート調査対象事業者数	—	10社	10社	15社	15社	15社

#### (3) 事業内容

##### ①《吉良幡豆まちづくり協議会が主催する展示会での需要動向調査》

イベントに訪れる来場者に対して地域ブランド化した商品等の展示会に参加する。  
また、小規模事業者と地元生産者と連携した品評会を開催し、消費者やバイヤー等からの意見を聴取する。

【関係連携機関】 吉良幡豆まちづくり協議会、JA 西三河

サンプル数	来場者 50 人
調査手段・手法	品評会に来場した消費者等に対し調査員が聞き取りアンケートに記入する。
調査項目	(a)商品・製品の価格(b)品質・味・量(c)商品やパッケージのデザイン
調査分析結果の活用	アンケートを経営指導員等が集計・分析しレポートにまとめ事業者に提供する。

##### ②《愛知県異業種交流会が主催するオンライン展示会での需要動向調査》

業種・業態の枠を超え、自社製品、技術、サービスをオンラインで情報発信交換する。  
時間、場所に制約されることなく AI マッチングによって効率よく消費者やバイヤー等からの意見を聴取する。

【関係連携機関】 愛知県、名古屋市をはじめとする各市町村

サンプル数	上記①参照
調査手段・手法	オンライン展示会の VR ブースで疑似体験による調査 動画コンテンツの拡散による調査
調査項目	上記①に加え、テイクアウト・デリバリー、非接触・キャッシュレス決済、取引条件等

調査分析結果の  
活用

後日、ZOOM等による聞き取りや商談を行う

#### 4. 経営状況の分析に関すること

##### (1) 現状と課題

###### ① セミナー

これまで実施していない。

###### ② 個別分析

企業の経営状態が見える化し、経営者が気づいていない「経営課題に対する早期発見」と「弱みを克服し強みの発揮」を目的に、専門家や各種支援機関と連携し財務諸表分析などから問題点を洗い出し、課題の抽出・対応、経営計画策定レベルの具体的な改善提案につなげる。

融資あっせん先や記帳指導先、各種補助金申請支援先に限らず、セミナー開催後に行う個別相談会参加者等にもローカルベンチマークや経営自己診断システム（日本政策金融公庫）の必要性を訴え活用を促す。

##### (2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① セミナー開催件数	—	1回	1回	1回	2回	2回
② 分析件数	40社	60社	60社	60社	60社	60社

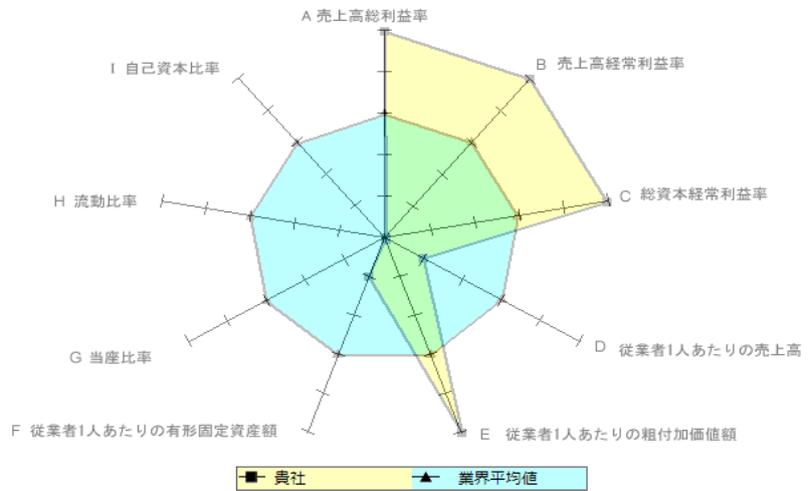
##### (3) 事業内容

< 診断・分析の概要（事業内容） >

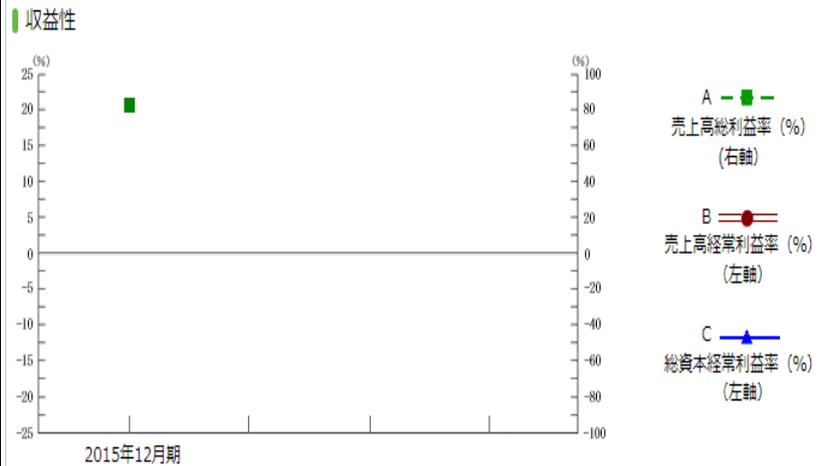
1. 経営診断の勧奨・推進	① 巡回指導やセミナーにおいて経営診断(シミュレーション)を強く推進する
2. 経営診断シミュレーションの実施	・ 日本政策金融公庫が提供する経営診断シミュレーション(WEB版)を経営指導員等が巡回窓口指導等で簡易診断を行う。⇒経営の見える化(現状把握) 日本政策金融公庫 「経営診断シミュレーション(WEB版)」
3. 上記2.の診断項目	① 主な経営指標(収益性、生産性、安全性)

指標名		貴社の数値		経営指標 (B)
		2015年 12月期 (A)	差異 (A) - (B)	
収益性	A 売上高総利益率(%)	83.3	38.8	44.5
	B 売上高経常利益率(%)	26.7	29.3	-2.6
	C 総資本経常利益率(%)	***	***	-2.8
生産性	D 従業員1人あたりの売上高(千円)	15,000	-2,933	17,933
	E 従業員1人あたりの粗付加価値額(千円)	5,505	1,796	3,709
	F 従業員1人あたりの有形固定資産額(千円)	0	-4,309	4,309
安全性	G 当座比率(%)	***	***	123.1
	H 流動比率(%)	***	***	319.2
	I 自己資本比率(%)	***	***	-29.3

### ②最新期の財務指標と経営指標（業界平均）との比較



### ③主な財務指標の推移（収益性、生産性、安全性）



4. 上記3.の診断項目

同業者の平均データをベースとする詳細な財務の時系列分析、並びに同業比較分析

**【従業員1人当り収益性の分析】** (単位:千円)

	実 績		予 想 期 (1年目)	同業者平均
	1999/3期	2000/3期		
売上高	18,027	15,878		18,899
加工収入(付加価値)	100.0	7,254	100.0	8,428
限界利益		5,545		7,208
固定費		5,321		6,948
人件費(除役員報酬)	51.9	3,723	51.4	49.0
減価償却費		122		509
支払利息・割料		301		312
経常利益		224		154
従業員数(人)		142		61

(注) 加工収入(付加価値) = 売上高 - 商品仕入高 - 原材料費 - 外注加工費 - 棚卸差

**【付加価値分析】** (単位:百万円)

従業員1人当り付加価値	労働生産性	設備生産性
1999/3期 7.3	1999/3期 3.5	1999/3期 2.1
2000/3期 7.1	2000/3期 3.5	2000/3期 2.0
予想期(1年目)	予想期(1年目)	予想期(1年目)
同業者平均 8.3	同業者平均 6.6	同業者平均 2.8

有形固定資産回転率(回)	付加価値率(%)
1999/3期 4.5	1999/3期 45.3
2000/3期 4.6	2000/3期 44.4
予想期(1年目)	予想期(1年目)
同業者平均 5.5	同業者平均 48.9

従業員1人当り人件費	従業員1人当り付加価値	労働分配率(%)
1999/3期 3.7	1999/3期 7.3	1999/3期 51.3
2000/3期 3.6	2000/3期 7.1	2000/3期 51.4
予想期(1年目)	予想期(1年目)	予想期(1年目)
同業者平均 3.8	同業者平均 8.3	同業者平均 49.0

**【算式】**

$$\frac{\text{労働生産性}}{\text{有形固定資産}} \times \text{従業員数} = \text{設備生産性}$$

$$\frac{\text{設備生産性}}{\text{付加価値}} = \text{付加価値率}$$

$$\frac{\text{付加価値率}}{\text{売上高}} = \text{労働分配率}$$

6. 分類整理と課題対応

・ 顕在化した課題に対して、弱みを克服し強みを発揮し、ビジネスチャンスを捕まえて成長につなげていくため、課題の状況に応じたSWOT分析等のフレームワークを使い解決につなげる。

(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。
- 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。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

経営状況等の分析の結果を踏まえ、小規模事業者の発達段階に応じ、経営計画策定支援及び創業支援事業を実施してきたが、自社の強み・弱み等の自社の経営状況を十分に把握できていないため事業計画策定の必要性についての認識が低い現状であり、また、補助金等支援等の機会を通じて実施するなど受動的な取組に留まっていた。

今後は、経営課題を解決するため地域の経済動向調査、経営状況の分析及び需要動向調査を踏まえ、効果的な事業計画策定により、小規模事業者の持続的発展を図る。

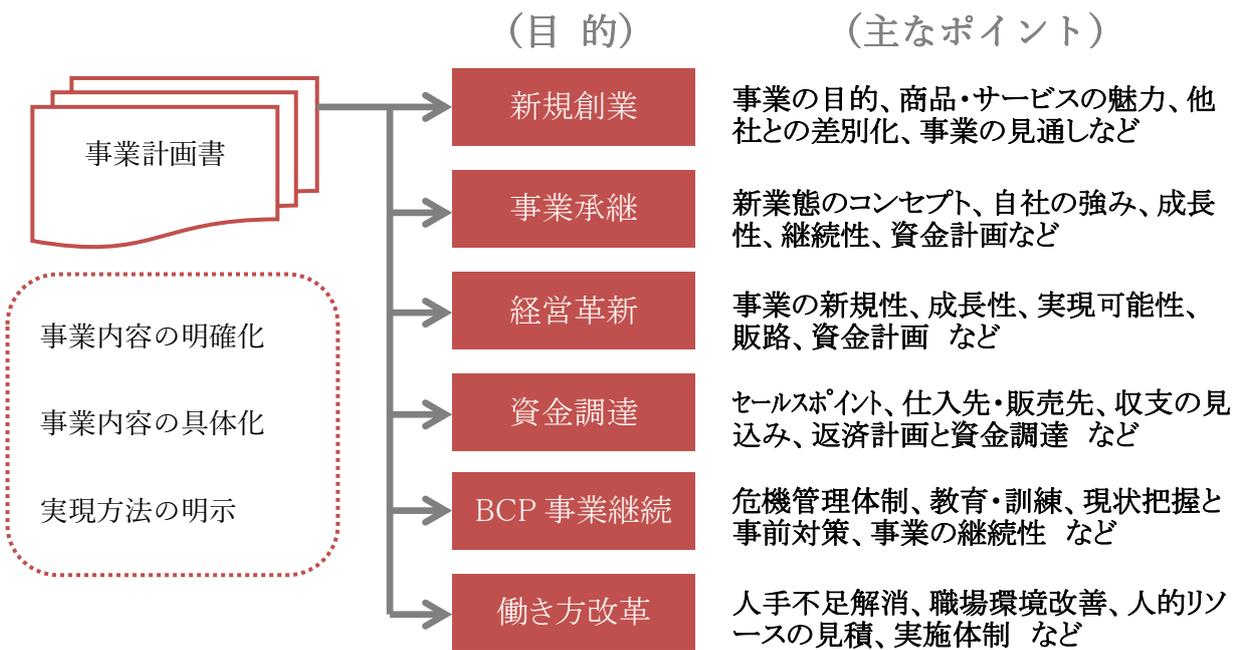
また西尾市5者連携事業においては西尾市内の商工業活性化、観光振興、創業・新産業創出、次世代人材育成にも取り組む。

**※西尾市5者連携事業とは、西尾市、当商工会、一色町商工会、西尾商工会議所、西尾信用金庫の5者が、平成25年7月17日に産業振興連携協力に関する包括協定を締結した事業。**

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより4.で経営分析を行った事業者の5割程度/年が事業計画策定を目指す。

併せて、持続化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	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①事業計画策定セミナー (本会単独で行うセミナー)	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画件数	30 社	40 社	40 社	40 社	40 社	40 社

(4) 事業内容

STEP1～STEP3 の段階・課題に応じたテーマでセミナーを開催し、小規模事業者の意識改革と知識レベルの向上を図りながら伴走型支援による経営計画策定の支援に取り組む。

(セミナーの開催は西尾市5者連携事業開催によるものも含む)

【支援対象】 経営分析を行った事業者を対象とする

【手段・手法】 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。

『実施予定テーマ等』	
STEP1	自社の現状を分析、自社の強みを明らかにする《短期経営計画》
中期経営計画策定の第一段階として、自社の環境分析を取りまとめ、分析から事業の方向性を把握し、企業の将来あるべき姿と重ね合わせるにより、経営課題が浮かびあがらせる。	
提案方法	小規模事業者持続化補助金等、各種補助金・助成金申請
講師	中小企業診断士等、経営指導員
STEP2	自社の今後の方向性を明確にする、具体的な行動計画の設計《中期経営計画》
具体化な行動計画（何のために誰が・どのように・いつまでに・どの程度の目標を達成するか） 具体化な数値計画（利益計画、設備投資計画、人員計画、資金計画など）	
提案方法	経営革新計画承認
講師	中小企業診断士等、税理士、マーケティング専門家
STEP3	実現可能性の高い「経営計画書」を策定《長期経営計画》
将来あるべき姿、自社の現状認識から経営課題を明確にし、経営課題を克服する戦略を練る 改革案が実際に実施できるスケジュール（3年から5年）の策定	
提案方法	小規模事業者経営発達支援資金、中小企業経営力強化資金融資等を活用した設備資金・運転資金の調達
講師	中小企業診断士等、認定支援金融機関、政府系金融機関
イ. 個別相談会（経営計画作成セミナー）の開催	
	個別相談会
セミナーに参加した事業者の経営計画策定について個別に相談に応じる。	
提案方法	経営計画策定の進捗管理やモチベーションの維持
講師	中小企業診断士等、関係認定支援機関、経営指導員等、
6. 事業計画策定後の実施支援に関すること	
（1）現状と課題	
現状では策定された事業計画の進捗等について、その都度、個々に合わせたフォローアップを行ってきたため支援内容にムラがあり、結果、支援が途切れてしまうことが散見された。	
計画が着実に進捗していることを評価・検証し、差異があれば改善に向けて見直しを図るサイクルを確立して、その目標達成が可能となるよう計画的かつ継続的な支援を行うことが求められている。	
（2）支援に対する考え方	
小規模事業者等、支援対象企業の事業進捗を定期的を確認しながら、必要に応じて E-SODAN（イーソーダン：中小機構が提供する AI チャットボット）と中小企業診断士等を組合せた助言・指導を行うという新しいスタイルでの支援も同時に推進する（徹底的に良くなるまで見守る）。	

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ 対象事業者数	—	40社	40社	40社	40社	40社
頻度 (延回数)	—	220回	220回	220回	220回	220回
売上増加 事業者数	—	5社	5社	5社	5社	5社
利益率2.5%以上 増加の事業者数	—	5社	5社	5社	5社	5社

※利益率は売上高営業利益率の全業種平均値から算出

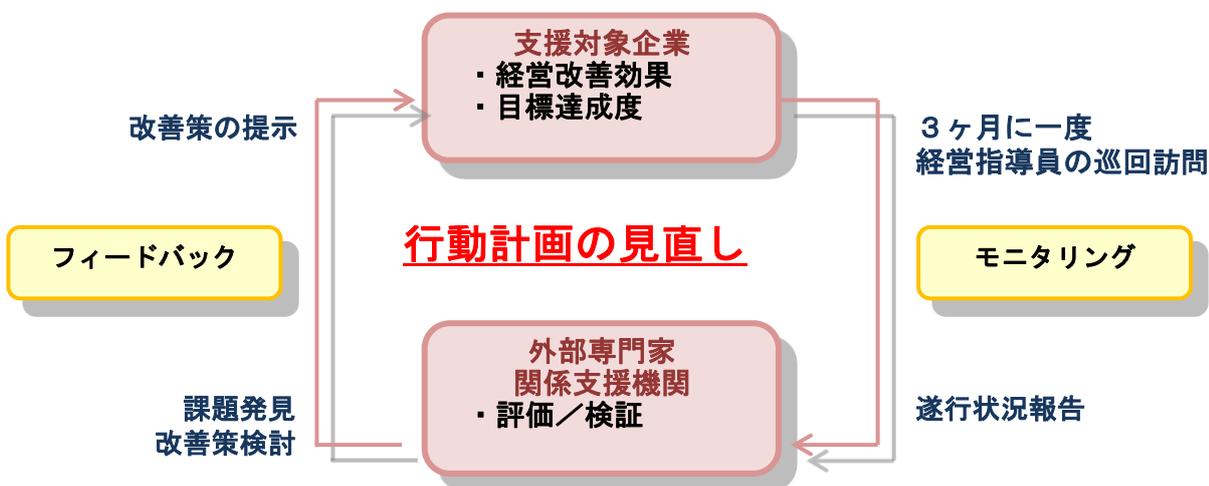
(4) 事業内容

1) PDCAサイクルによる進捗状況の確認

事業計画策定40社のうち、10社は毎月1回、20社は四半期に一度、他の10社については年2回とする。ただし、事業者からの申し出等により、臨機応変に対応する。

2) モニタリング・フィードバックによる継続的支援

進捗状況の確認は経営指導員等の巡回訪問(3ヶ月ごと)を基本に、記帳指導業務で記帳確認や金融斡旋の事後指導の場でも点検を呼びかける。また、モニタリングの結果、問題点などが発見された場合は、連携する関係支援機関、中小企業診断士等の専門家と対策を検討し、改善策を支援対象企業にフィードバックする。



7. 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

これまでの需要開拓は物産フェアや異業種交流会等への展示会出展にとどまっているが、今後は新たな需要開拓において①新たな生活様式を意識した取引拡大②広域的な販路開拓(首都圏開催展示会)

③海外バイヤーとのマッチング等において、オンラインを活用した出展支援が求められるため、紙媒体による普及推進から動画等デジタルコンテンツ化に移行しなければならない。

(2) 支援に対する考え方

より広域的な展示会/商談会、マッチング（オンライン含む）の出展支援をすることで、ビジネスチャンスと収益の拡大を図る。VR等デジタルに意欲のある小規模事業者に対しては出展前/出展後支援（映像クリエイター等リモート参加で招聘）につなげて効果的な需要開拓支援を行う。

(3) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①頑張るものづくり企業商談会 出展事業者数	2社	4社	4社	4社	4社	4社
成約件数/社	2件	3件	3件	3件	3件	3件
②“日本の食品”輸出EXPO 参加事業者数	2件	6社	6社	6社	6社	6社
売上額/社	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円

(4) 事業内容

①<<企業間取引『頑張るものづくり企業 in 西尾』>> B t o B
【支援対象】ものづくり関連の小規模事業者（事業計画を策定した事業者の出展を優先する）
自動車関連産業だけでなく、地場産業である三河木綿・漁網製造業者等、地域で頑張るものづくり企業の技術や製品、業務プロセス等強みを紹介し、全国に向けた新規の取引先や業務提携先のマッチングを図る。
【マッチング会場】東京オートモティブワールド（東京ビッグサイト） 関西機械要素技術展（インテックス大阪）
【関係連携機関】西尾市ひと・まち・しごと創生総合戦略事業（西尾市企業誘致課） 西尾市5者連携（西尾市、西尾信用金庫、西尾みなみ商工会、一色町商工会、西尾商工会議所）
②<<企業間取引『“日本の食品”輸出EXPO』>> B t o B / B t o C
【支援対象】卸・小売（食品加工）、サービス及び連携する農水産業者 （事業計画を策定した事業者の出展を優先する）
日本最大の『食品輸出 専門展』農畜産物・水産物から、飲料・調味料・加工食品まで、世界に誇る“日本の食品”が一堂に出展。海外から来場する食品バイヤー・食品輸出商などと商談を行う。令和2年度はオンライン開催され、本会でもバーチャルブース出展、リモート商談を行った。
【マッチング会場】東京ビッグサイト、千葉幕張メッセ、オンライン開催
【関係連携機関】農水省、JETRO

## 8. 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

本計画の状況確認、成果の評価・見直し案の協議を毎年度1回行い、外部有識者である中小企業診断士等外部有識者を交えて評価を受け、事業成果に基づいた評価の見直しは、各項目の目標ごとに検証を行い、次年度の支援方針の決定を行っている。

課題は目標が必達であることから商工会全体の事業のボリュームが増し、一般業務との仕分けが不十分になり、時間的な制約のなかで担当によって選択と集中の仕方が異なる等、業務遂行に必要な組織としての効率化及び資質を本委員のなかで諮り向上させる必要がある。

### (2) 事業内容

#### ①事業評価委員会の設置（委員構成）

委員区分	所 属	役 職 等	備 考
内部委員	西尾みなみ商工会	商工会長	委員長とする
内部委員	西尾みなみ商工会	副会長、理事、監事	地域の各業界代表者
外部委員	日本政策金融公庫	岡崎支店支店長	
外部委員	愛知県診断士協会	中小企業診断士	
外部委員	西尾市商工振興課	課長	
事務局	西尾みなみ商工会	事務局長	
事務局	西尾みなみ商工会	法定経営指導員	

#### ②事業の見直し及び今後の方針

- ・ 成果の評価・見直し案の提示を年1回以上開催する。
- ・ 年度終了後に評価・とりまとめ商工会および市へ報告・提示する。
- ・ 結果を受け、事務局で具体的な対策を取りPDCAサイクルでより一層実効性向上を図る。
- ・ 結果及び方針を商工会HP及び会報に公表する。

## 4 改善 (Action)

把握した情報を基に、計画達成に必要な調整・改善を行う

## 1 計画(Plan)

目標を設定し、その実現のための方法を決める

## 3. 評価(Check)

実行が計画どおりに行われているかを把握する

## 2 実行(Do)

目標を実現するために立てた計画を実行する

## 9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

職員の資質向上等は、県連の行う職員研修や職員協議会が行う研修会等への参加を中心に対応を図ってきたが、小規模事業者の経営力強化を支援していくためには、より高度な支援能力、実践的なノウハウなどの習熟能力、職員間の知識の共有が不可欠と言える。

現在は、こうした能力向上のための取り組みが体系的・計画的に行われているとは言えず、またノウハウ等の共有化についても部分的なものにとどまっている。事業者の課題を的確に把握し、対応するためにもさらなる資質向上を図る。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会等の積極的活用

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、中小企業大学校が主催する「経営計画策定研修」及び愛知県商工会連合会主催のテーマ別の沿った「職員研修会」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

本会では事業評価委員会において事業計画の策定件数の増加とそのための支援能力の向上が指摘されているため、時間的に制約のある職員はWebやアプリを活用して取り組む。

#### ②OJT制度の導入

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。

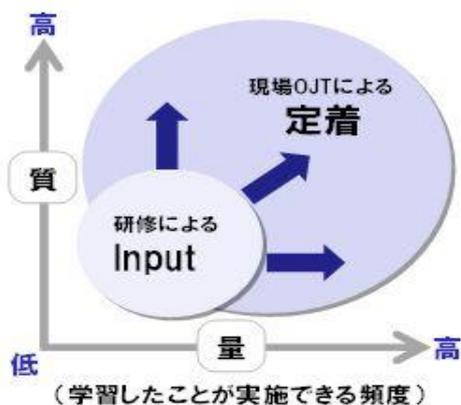
#### ③職員間の定期ミーティングの開催

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、経営支援のノウハウを定期的なミーティング（年間6回）を開催し意見交換等を行うことで、情報の共有と職員の支援能力の向上を図る。

#### ④データベース化

担当経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするための環境整備をする。

研修によるInputとOJTによる定着の場との関係



#### 【事例】

1. 受講者が講師となって研修を内製し、知識の定着化
2. 県経営支援事例発表大会への参加

## 10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

### (1) 現状と課題

西尾市内連携5者で創業支援等の目的に応じた会議は定期的を開催している。また、西尾商工会議所、西尾みなみ商工会、一色町商工会の西尾市内3団体による情報交換について今までも、事業ごとに協力が必要な場合は、その都度集まり意見交換を実施していたが、定期的な情報交換会はなされていなかった。

今後は事業承継や人材確保／育成等に特化した地域を取り巻く課題解決に向けた取り組みや、最新情報の交換を積極的に行い、連携強化を図るなかで、相互の支援能力向上につなげたい。

### (2) 実施内容

#### ① 西尾市内連携5者による小規模事業者支援機関連絡協議会の開催（各年度半期に一回）

包括連携協定を結んでいる、市内支援機関5者（西尾市、一色町商工会、西尾みなみ商工会、西尾信用金庫、西尾商工会議所）で、小規模事業者に対する支援ノウハウ、支援の現状、現在抱えている問題点等についての情報交換会を年2回（4月と10月）行う。

#### ② 経営指導員等同士の情報交換

各単会で実施した経営支援ノウハウ等に関して、経営指導員同士で共有できるよう、経営指導員連絡会議の充実を図る。

<経営指導員連絡会議の開催内容>

・西三河支部経営指導員連絡会議（年2回）

商工会	経営指導員数
西尾みなみ商工会	3
一色町商工会	2
知立市商工会	3
高浜市商工会	3
岡崎市六ツ美商工会	2
岡崎市ぬかた商工会	2
幸田町商工会	2
計	17

<連携／情報交換する内容>

- ・事前に支援対象企業に関する情報の共有。
- ・経営指導員等は専門家に帯同して支援を実施する。
- ・支援終了後は、支援機関を通じて結果を整理し、今後の方針を検討する。
- ・経営カルテシステム等を活用して結果をデータベース化する。
- ・Z o o m等を活用したリモート会議を推進する。

## 1 1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

### (1) 現状と課題

現状、西尾市工業面においては、自動車産業をはじめとした「ものづくり」が盛んな地域であり最も付加価値を稼いでいるが、反面、トヨタ自動車の生産拠点の県外・海外への拡大や廃業等により事業所数が減少している。また消費動向としても消費額の約3割が市外へと流出している。

また「ものづくり企業」以外でも、慢性的な人手不足や競争力強化、販路拡大及び観光資源等を活用した地域経済の活性化が直面している課題である。

### (2) 事業内容

#### ①地域ブランド認定事業（にしお吉良・幡豆ブランド「まるごと吉良」）

従来から重点的に取り組んでいる、「にしお吉良・幡豆ブランドの確立」を軸に地域資源の組み合わせによる新商品開発や既存商品のブラッシュアップ、メディアを巻き込んだ情報発信を行うことで、新たな価値と市場の創造に向けた提案を具現化し、消費者・顧客等の信頼に応える。

#### 1) 地域ブランド化推進のための具体策

**概要：**当地は創業100年超の老舗店が立ち並ぶまちであり、小規模事業者の優れた商品・製品等のブランド化を推進し、市場競争力を高める。

**基準：**①産地基準②品質基準③精神基準の全てを満たす。

**認定：**吉良・幡豆まちづくり協議会（理事長：山本一義、前吉良町長）が認定する。

**支援：**①地元行政と一体となってマスコミやメディアへPR

②愛知県商工会連合会アンテナショップ「まるっと！あいち」への出展

全国商工会連合会インターネットサイト「ニッポンセレクト」への出展

③リピート率をより高める、専門家（診断士等）のフォローアップ

#### ②ハワイアンフェスティバル in 吉良ワイキキビーチによる食の祭典

当地区内で開催される「ハワイアンフェスティバル in 吉良ワイキキビーチ」は毎年8月下旬に開催され、6日間連続開催で3万人を動員する当地の一大イベントである。南国情緒あふれる雰囲気とポリネシアンダンスチームによる、迫力あるダンスが披露され、吉良にいながらにして、本場のフラダンスを楽しめると、全国からファンが訪れる。フードコートではロコモコなどハワイアンフードが特に人気で長蛇の列を作っている。この地区はホテルや旅館が多く立ち並んでおり、同イベントにおいて、農水業者やシェフらでつくる地元食材を使ったオリジナル「ロコモコ丼」を開発し、吉良温泉観光組合プロデュースの「吉良温泉うまいもんフェス」を同時開催することを今後検討していく。

#### ③外国人技能実習等連携事業

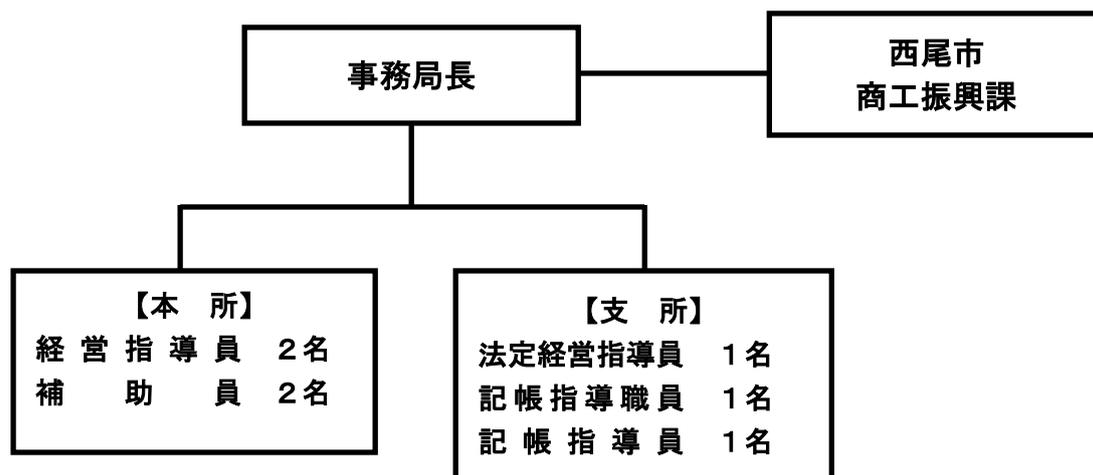
人材不足に悩む中小・小規模事業者のなかには、高度な技術を有しながらも人手不足によって受注できないケースもあり、対策を打つことが求められてきた。個社においても鋭意努力し若年層を中心とした求人を行っているが、思うような採用に至らない状況が続いており「求人を出しても人が来ない」のが実態であった。今後、優秀な技能実習生を継続的に受入れる事により、安定的な人材確保を可能にし生産性向上、小規模事業者等の持続的発展を図る

(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2年4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 法定経営指導員の氏名、連絡先

■ 氏名： 高須清彦

■ 連絡先： 西尾みなみ商工会 Tel0563-32-1141

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) 連絡先

○ 西尾みなみ商工会 (西尾みなみ経営支援センター)

〒444-0516 愛知県西尾市吉良町吉田大切間17-11

TEL 0563-32-1141 FAX 0563-32-3019 E-mail:nishioaminami@aichiskr.or.jp

(幡豆支所) 〒444-0702 愛知県西尾市寺部町林添89-1

TEL 0563-62-3105 FAX 0563-62-3288

○ 西尾市

〒445-8501 愛知県西尾市寄住町下田22

西尾市産業部商工振興課

Tel 0563-65-2168 Fax 0563-57-1322 E-mail:nishio@city.nishio.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)

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	62,371	62,992	63,622	64,259	64,901
1. 人件費	38,590	38,975	39,365	39,759	40,156
2. 指導事業費	2,051	2,071	2,092	2,113	2,134
3. 地域振興事業費	11,740	11,857	11,975	12,095	12,216
4. 管理費	9,990	10,089	10,190	10,292	10,395

(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
<ul style="list-style-type: none"><li>・愛知県小規模事業経営支援事業費補助金（人件費・事業費）</li><li>・国・全国連・西尾市等の補助金（事業費）</li><li>・会費収入</li><li>・特別賦課金</li></ul>

(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。

