

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	岡崎市ぬかた商工会（法人番号 1180305000016） 岡崎市（地方公共団体コード 232025）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 1. 事業の持続的な発展の実現のための支援 2. 地域資源の更なる活用とブランド力向上による外需の拡大 3. 創業・事業承継の支援
事業内容	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 国や各関係機関が提供する広域的な経済動向の推移等が把握できる情報の要約と地域内の景気動向の分析を行い、広く管内事業者等に周知、支援策活用に繋げていく。 4. 需要動向調査に関すること 新商品・サービス等のアンケートを行い分析することにより、商品力の魅力を向上させることで経営計画の実効性を高める。 5. 経営状況の分析に関すること 経営状況の分析を行い、事業所に対してフィードバックし、事業計画策定支援等に活用する。 6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定が自社の持続的な発展に必要であると理解してもらうため、対話と傾聴を重視した支援を行い、事業者の潜在力の発揮に繋げる。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後、事業実施スケジュールに対する進捗状況のチェックを行い、フォローアップ支援を実施する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 物産展や商談会への出展支援を行うと同時に、SNSによる情報発信及びホームページ・ECサイト開設の支援を行う。
連絡先	岡崎市ぬかた商工会 〒444-3622 愛知県岡崎市榎山町字山ノ神 10-5 TEL 0564-82-3077 FAX 0564-82-3637 E-mail ns5021@m5.catvmics.ne.jp 岡崎市役所 〒444-8601 愛知県岡崎市十王町2丁目9番地 TEL 0564-23-6215 FAX 0564-23-6213 E-mail shoko@city.okazaki.lg.jp

(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) 立地

国土地理院承認 平14総裁 第149号



当地区（旧額田町）のある岡崎市は、愛知県のほぼ中央部に位置しており、その岡崎市の東部を占める**中山間地域**として、当地区は名古屋市から約46kmの位置にある。

平成18年の行政合併により岡崎市に編入され、現在は、岡崎商工会議所、岡崎市六ツ美商工会、岡崎市ぬかた商工会の**3つの団体**が岡崎市に併存している。

当地区は、東西13.1km、南北15.0kmのほぼ平行四辺形型をしており、面積は160.25km²と岡崎市全体の4割以上を占めているものの、その**約87%が山地**となっており、38万人都市である岡崎市において、その2%にも満たない人々が当地区で暮らしている。

地形の急峻な東部は、比較的肥沃で雨量も多く材木の育成に適した地形となっているが、西部は比較的緩傾斜で地味に恵まれず、珪石の採掘や工場の立地が進んできた。

主な交通手段としては、路線バスに頼るところが大きく利便性が悪い為、市民の足としてはあまり機能していないのが実情であり、自家用車が必需品となっている。地域外との交通手段としては、当地区のすぐ南をJR東海道本線並びに名鉄名古屋本線が走っており、名古屋市をはじめとする近隣都市との交流に活用されている。また、平成28年2月13日に新東名高速道路が開通し、地区内に**岡崎東ICが開設**されたことから、他地区と**交流ポイント**として少しずつ活性化に向けた効果が見え始めている。

2) 人口

岡崎市全体の人口は右肩上がりであり、市の推計によれば2015年の人口を100とした場合、2050年の指数は121.1まで伸びるとされている。しかしながら、当地区は人口が減少し続けており、合併後の15年間に**約2割**にあたる1816人もの**人口が減少**し、2050年には半数にまで落ち込むことが見込まれている。この様な中、世帯数は7%程、増加傾向を見せており、少子高齢化とともに核家族化の進行が心配されている。

【合併後の人口・世帯数の推移】

年 月	総人口				世帯数			
	岡崎市全体	(増加率)	当地区	(減少率)	岡崎市全体	(増加率)	当地区	(増加率)
平成19年1月	370,565		9,432		140,945		2,871	
平成24年1月	378,080	(+2%)	8,816	(-6.5%)	149,316	(+5.9%)	2,945	(+2.5%)
平成29年1月	384,659	(+3.8%)	8,252	(-12.5%)	157,169	(+11.5%)	2,965	(+3.2%)
令和4年1月	385,355	(+4%)	7,616	<u>(-19.2%)</u>	166,377	(+18.0%)	3,072	<u>(+7%)</u>

3) 産業

当地区の産業別就業者数は、昭和35年頃は第1次産業である農業・林業が全体の7割近くを占め活気をみせていたが、現在では全体の2%にも満たない状況にある。

コロナ禍におけるウッドショック等の動きはあったものの、これまでの国産材の長期低迷や従事者の高齢化による後継者不足等を背景として第1次産業は大きく減少し、代わって近年は第2次産業である製造業・建設業が主要産業となっており、平成28年には、全体の4割を超える(43%)状況になっている。

岡崎市との合併後、当地区内の事業所数は全業種を通して減少傾向をみせていたが、新東名高速道路の開通により、岡崎東ICが開設されたことで、物流関係の企業等、新たな動きが出てきている。

【合併後の産業（大分類）別事業所数及び従業者数の推移】

年 度		総数	製造業		建設業		卸売・小売業		宿泊業・飲食サービス業		全てのサービス業	
平成18年	事業所数	386	92	23.8%	71	18.3%	50	12.6%	33	8.5%	111	28.7%
	従業者数	5,041	3,125	61.9%	277	5.4%	185	3.6%	157	3.1%	843	16.7%
平成21年	事業所数	399	90	22.5%	76	19.0%	61	15.2%	30	7.5%	103	25.8%
	従業者数	5,338	3,213	60.1%	306	5.7%	297	5.5%	160	3.0%	758	14.2%
平成24年	事業所数	347	90	25.9%	66	19.0%	54	15.5%	29	8.3%	88	25.3%
	従業者数	4,933	3,087	62.5%	274	5.5%	365	7.4%	164	3.3%	614	12.4%
平成28年	事業所数	329	82	24.9%	61	18.5%	51	15.5%	24	7.2%	80	24.3%
	従業者数	5,058	2,938	58.0%	247	4.8%	757	14.9%	139	2.7%	549	10.8%

近年の商工業者数並びに小規模事業者数の推移



※経済センサス等の調査では把握しきれない山間地の事業者を正しく把握する為に商工会独自調査により小規模事業者数等を把握している。

4) 商工業の現状

ア) 工業

工業は、地場産業として古くから小規模な製材工場や石製品工場等が経営されてきたが、昭和48年度に牧平地内に工業団地が造成され、昭和51年から56年にかけて自動車関連企業などの大手企業が立地し、工業の生産活動が高まってきた。製造品出荷額をみると、昭和58年には、378億9,423万円であったものが、令和2年には1,846億4,621万円（工業統計）となり順調に増加してきている。しかしながら、事業所全体が平均して増加傾向にあるわけではなく、工業団地を中心とした一部の大手企業の功績によるところが大きい。小規模な下請け工場にとっては厳しい状況が続いており、製造業全体としての事業所数も減少傾向をみせている。業種別でみた**現在の主要産業**は、輸送機械、電気機械、金属製品、プラスチックが占めるようになってきており、**製造品出荷額は、輸送機械が全体の61%、電気機械が22%と両業種で83%を占める状況**となっている。

イ) 商業

商業は、中山間地において平地が確保されている南部の**檜山**、東部の**宮崎**、北部の**桜形**の3地域に限定され、家族従業員を中心とした個人企業として経営されている。したがって、消費者ニーズに対応した商店街等が形成されていない為、**住民の購買力**は岡崎市の中心街や近隣都市スーパーなど大型店舗へ**流出する傾向**にあり、人口減少による需要の縮小と経営者の高齢化による廃業の増加等により、地域活力の低下は急激に進み、近年、**買い物困難者問題**も表面化する中、岡崎市も支援に乗り出し巡行モデルとして**移動販売車**の展開が始まっている。

②課題

- 1) **少子高齢化**が急速に進む当地域にとり、若いファミリー層の定住化に向けた取組は、地域住民の利便性向上や生活環境改善につながる取組として優先すべき事項の一つであり、**空き店舗対策並びに空き家の有効活用等**、地域の活力回復へ向け、商工会として新規開業を目指す**創業者、第二創業者（経営革新）への仲介や、後継者のいない事業者とのマッチング等**、岡崎市や日本政策金融公庫等の各関係機関との連携強化により、更なる推進を図っていく必要がある。
- 2) J A あいち三河は、山間地域の支店閉鎖に伴い移動店舗車（移動購買店舗車・移動金融店舗車）の運行を始め、地域住民の生活を支える取組を進めている。同様に岡崎市も民間企業とのコラボにより買い物を通じた地域コミュニティ創りとして、**買い物困難地域**を対象として移動販売車の巡行を始めた。商工会としても、今後、益々増加することが懸念される高齢者等の**買い物困難者**に対し、**新たな支援策**を検討するとともに地元の小規模事業者にとっての**潜在顧客の確保に繋がる支援策**を検討していく必要がある。
- 3) 高齢化を背景とした**農林業の後継者不足**が顕在化し、第1次産業就業者が大きく減少、特に林材業においては、外国産材との競争、需要の低迷など国産材をめぐる厳しい状況が長く続いたことから、**事業者の数は激減**しており、出荷適齢期を迎えている森林資源に対し**木材生産の担い手の確保・育成が課題**となっている。従来とは違う視点に立った新たな取組が必要とされており、原木など素材生産、加工、流通の様々な段階、工程をリンクさせるシステムづくりとして6次産業化への取組等、**新たな付加価値創造**に向けた取組が課題となっている。
- 4) 新東名高速道路の開通にともない、当地域内に新たに岡崎東ICが開設され、高速道路を介して近隣地域他、遠方の地域とも距離を縮める機会を得たことにより、今後、都心の人にも身近に当地域の豊かな自然を満喫頂き、魅力ある地域資源や特産品を提供することで**ICを新たな起点とする観光ルートを確立**し、当地域への観光入込客の増員に繋げる取組を進め

ていく必要がある。当地域の全国的にも珍しい超軟水を活用した「おかざきかき氷街道」は、遠く鹿児島から足を運んで頂けたファンの方もあり、アイデアと工夫、PR戦略次第でチャンスが広がる為、更なる地域資源や特産品の掘り起こし等、開発を進めていく必要がある。

(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

少子高齢化が進み、人口減少による需要の縮小と経営者の高齢化による廃業の増加等、地域活力の低下が進む当地域は、市の推計によれば2050年には現在の半数にまで人口が減少するとされている。小規模事業者の持続的発展を支える為には、個々の小規模事業者の経営課題に共に向き合い、伴走型支援により経営力向上や販路拡大、技術革新への取組等支援するとともに、地域全体の活性化に繋がる事業として、地域資源の更なる活用とブランド力向上による外需の拡大等、地域活力の向上に向けた取組にも力を注いでいく。

② 岡崎市総合計画との連動性・整合性

岡崎市は、当地区の地域づくりを「地域コミュニティ」「生活環境」「土地利用」「産業振興」の4つの視点から捉えており、それぞれの視点から下記のような取組を検討している。

ア) 地域人口の維持と高齢者等が安心できる暮らしの確保

→定住化や交流促進への取組

イ) 質の高い生活環境を確保する

→快適性の改善や利便性向上等への取組

ウ) 豊かな自然環境を保全する

→農林業の振興や農地・山林の保全等への取組

エ) 地域経済の安定的な発展への寄与や観光などの産業振興

→豊かな自然環境や既存の観光資源の活用、雇用機会の確保等への取組

当商工会としては、これまでの商工業支援に止まらず、視野を広め地域全体の活性化に繋がる地域の魅力、特性を踏まえた地域の賑わい創出への取組を進め、各関係機関との連携強化により第1次産業者の6次産業化や農林水産資源を活用した商品開発等、地域活力の向上にも力を入れていく。

③ 商工会としての役割

商工会は、小規模事業者の経営支援の為、経営環境に的確かつ柔軟に対応して地域商工業の持続的発展に貢献する為、事業者への伴走型支援を積極的に実施し、地域商工業の発展と地域産業基盤の充実に努めるとともに地域振興事業を通じて、地域社会全般の経済振興の活性化を推進する必要がある。また、岡崎市の中にあっても中山間地にあたる当地区は、市街地とは違う急速に進む少子高齢化社会への対応も必要であり、地域の魅力、特性を活かした地域の賑わい創出への取組も進めながら、地域活力の向上も担っていく必要がある。

(3) 経営発達支援事業の目標

変わりゆく地域経済環境に耐えうる小規模事業者が、持続的な発展と経営力向上、販路拡大等、継続した利益確保のもとに、地域経済の活性化が図れるよう本事業を実施していく。

① 事業の持続的な発展の実現のための支援

激変する環境変化に対応し、本質的な経営課題を事業者自ら認識するとともに自立的に経営管理ができる事業者を育成していく為、対話と傾聴を通じて事業者と向き合い、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力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組へ繋げる。

②地域資源の更なる活用とブランド力向上による外需の拡大

「おかざきかき氷街道」「鮎飯街道」等、地域特産品・サービスの開発、改善を支援し、**地区外からの需要拡大**による地域活性化を目指し、支援を実施していく。

③創業・事業承継の支援

岡崎市の人口が未だ増加傾向にある中、中山間地域にあたる当地区は、少子高齢化が進み人口も大きく減少し、商工業者にも同様の波が押し寄せて来ている。この様な状況において、少しでも地区内事業者の減少を抑え、地域経済を維持していく為にも、創業者支援に力を入れ、**新たな事業の創出を推進**するとともに、既存企業の**円滑な事業承継を支援**し、地域経済を支える小規模事業者とともに地域全体での持続的発展の取組へ繋げる。

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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①事業の持続的な発展の実現のための支援

激変する環境変化に対応し、業務改善を図っていく上で、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**事業者自ら認識**することに重点を置き、本質的な課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

また、事業計画策定後のフォローアップ、見直しまでの支援の実施により、事業計画のPDCAを自ら行い、**事業活動の持続的な発展**を目指す事業者を育成し、事業者が**自律的に経営管理**を実施でき自走化が可能な事業者を排出していく。

②地域資源の更なる活用とブランド力向上による外需の拡大

「おかざきかき氷街道」「鮎飯街道」等、地域特産品・サービスの開発、改善を支援し、IT技術を利用した提供方法の推進や岡崎市の施設を活用したPR、販路開拓支援等を通して、**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。

③創業・事業承継の支援

岡崎市の人口は2035年まで増加するとされる中、当地区は減少傾向をたどっており、特に労働者年齢にあたる15～64歳の人口が急速な減少をみせ少子高齢化が進んでいる。これに比例するように当地区の小規模事業者数も、高齢化による廃業等、潜在的なものも含めると近く急速な減少をみせると考えられ、危機的な状況に陥ることのないよう対策を進めていく必要がある。今後、少しでも小規模事業者の減少率を鈍化させる為には、岡崎市や地域を管理する総代とも連携を図りながら空き家情報を把握しつつ、創業希望者への的確な**創業支援により、新たな事業者の増加を促す**とともに、事業承継支援の対象となる小規模事業者に対しては、早期承継に向けた個者支援を行い、**後継者の確保を図る**ことで廃業者を少なくしていくことが重要となる。

あわせて、各関係支援機関（日本政策金融公庫、愛知県事業承継・引継ぎ支援センター等）とも連携を図りながら、**創業支援、事業承継支援**を進め、地域経済の発展を図っていく。

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

〔現状〕

地域の経済動向調査については、全国商工会連合会の実施する中小企業景況調査に協力しており、不定期的な付帯調査をはじめ、調査結果について巡回・窓口指導時やホームページ等で

提供してきた。

〔課題〕

支援を実施していくにあたって当地区の動向を的確に把握していくことが必要であるが、岡崎市に行政合併が行われた後は、当地区に特化した動向は人口動向しかなく、当地区の経済動向調査も必要であると感じている。また、事業者にとって事業計画を策定する際、地域の経済動向の分析結果が必要になると思われるが、今までビッグデータを活用した地域の経済動向の分析まではできていない。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①地域の経済動向分析の公表回数	H P 掲載	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景気動向分析の公表回数	H P 掲載	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析

当地区を含む岡崎市の広域的な地域経済動向を把握する為、国や関係機関のデータをホームページなどから収集し、広域的な経済動向の推移等が把握できる情報として要約、年1回、本会のホームページに公表し、小規模事業者等に情報提供する。事業者が事業計画を策定する際には、分析した情報を活用し効果的な結果が得られるような支援に役立てる。

〔調査手法〕

- ・他団体の実施する愛知県・西三河地区・岡崎市の商工業者景況データを収集、活用。
- ・中部経済産業局経済動向・統計データの活用。
- ・R E S A S（地域経済分析システム）の活用。

〔調査項目〕

- ・「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
- …上記の分析結果を総合的に判断し、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向分析

地域内の経済状況を把握する為、地域内小規模事業者へのアンケートによる景気動向調査を年に1回実施する。

〔調査手法〕

当地区内の小規模事業者を対象に12月に各種団体の会合の場やFAX、電子メール、経営指導員等の巡回訪問・窓口相談の機会において回収する。

〔調査対象〕

管内小規模事業者15社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業の中から3社ずつ）

〔調査項目〕

売上状況、仕入状況、採算性、資金繰り、雇用、業況について好転・増加、不変、悪化の3段階で評価。

(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、広く管内事業者等に周知する。
- 経営指導員等が巡回・窓口指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

時間的な制約やマンパワー不足などの理由から需要動向に関する情報収集は、これまで実施できていない。

〔課題〕

これまで商工会では、地域の小規模事業者が販売する商品又は提供するサービスの需要動向に関する十分な情報収集、整理・分析はできていなかった。また、巡回等の際にも経営指導員等から積極的な需要動向やトレンド商品・サービスに関する情報提供などは希薄であった。

一方で小規模事業者も商品・サービスの需要動向や買い手のニーズについて、把握できていないケースが多い為、プロダクトアウトに偏りがちである。更に、人口減少により全国的に市場の縮小が見込まれる中、比較的元気な愛知県の西三河地域にあっても当地区は全体の87%を山地が占め少子高齢化も進行しており、全国的な動き同様、市場の縮小が進んでいる為、今後は、マーケットインの視点による市場・買い手のニーズを踏まえた商品・サービスづくりに取組んで行くことが重要であり、事業の持続的発展に不可欠となる。

(2) 目標

	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①新商品開発の調査対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
②既存商品等へのアンケート調査対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

①新商品開発の調査

製茶業者が新たに取組もうとしているスパークリング商品や、酒蔵が美容や健康に気を使う世代層に向けた甘酒等の新商品開発等、個者支援（事業計画の策定支援をした）を行う小規模事業者の事業計画に沿った需要動向を把握し、地域の市場ニーズや潜在する需要等の情報を収集、整理・分析して提供し、商品・サービス等の改良、改善、ブラッシュアップや新商品開発を支援し、効果的な販売やサービスの実現に繋げていく。

〔調査手法〕

（情報収集）岡崎市ぬかた商工会の他、あいち三河農協共同組合、岡崎森林組合が中心となり開催する地域イベント（ぬかたふるさとまつり）において、顧客アンケート調査を実施する。

（情報分析）アンケート調査の結果を経営指導員が整理、分析し事業者に情報提供することで商品・サービスの改良、改善、ブラッシュアップや新商品開発などに活用して頂く。

〔サンプル数〕

来場者50人

〔調査項目〕

- ア) 顧客の属性（性別・年齢層・家族構成・居住地区）
- イ) 購入用途（自分用・自家用・贈答用）
- ウ) 満足度・好感度（価格、外観、味、量、内容等）
- エ) 不満・改善ポイント
- オ) 今後希望（期待）する商品（サービス）
- カ) 意見・要望等

〔調査結果の活用〕

調査対象の商品・サービスを提供する事業者に対し、顧客アンケートにより収集、整理、分析した結果について巡回時等に情報提供することで、事業計画策定や新商品開発、既存商品の改良、新たなサービスの提供等事業拡大に繋げて頂き、経営計画の実効性を高める。

②既存商品等へのアンケート調査

地元主催の「ものづくり岡崎フェア」やメッセナゴヤ等の展示会へ出展する小規模事業者の既存商品等について、来場するバイヤーに対し、アンケート調査を実施する。

〔調査手法〕

（情報収集）展示会に来場するバイヤーに対しアンケート調査を実施する。

（情報分析）上記①参照

〔サンプル数〕

展示会に出展した事業者の商品等に興味を持たれた方を中心に20名程度

〔調査項目〕

上記①に加え、取引条件

〔調査結果の活用〕

上記①参照

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕

経営状況の分析については、融資相談時、決算申告指導時、各種補助金活用時等の必要時に応じて個社支援として経営状況の分析支援を実施することが多く、常日頃から自社の経営管理を目的として分析支援をするケースはほとんどない。

〔課題〕

本来、経営状況の分析は、人の健康診断と同じく常日頃の経営状況を把握し、問題点の早期発見や潜在的な課題の抽出、ひいては早期対処、解決策の検討に活用すべきものであり、商工会としては、対話と傾聴を積極的に行い、小規模事業者自身が自社の経営管理を慣習化し、自律的に対応が図れるよう支援を行っていく。

（2）目標

	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
経営分析事業者数	10者	15者	20者	20者	20者	20者

（3）事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘

経営指導員を中心とした巡回・窓口相談時、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等に活用することの重要性を理解頂き、経営分析の必要性を説く中で、実際に経営分析を行う小規模事業者の掘り起こしを行う。

〔募集方法〕

チラシを作成し、巡回・窓口相談時に案内するとともにホームページ等により広く周知する。

②経営分析の内容

〔対象者〕意欲的で販路拡大の可能性が高い15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、安全性及び成長性の分析

《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、機会を整理する。

(内部環境)	(外部環境)
・商品、製品、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 ・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

〔分析手法〕事業者の状況や局面にあわせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

非財務分析はＳＷＯＴ分析のフレームで整理する。

(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、事業計画策定支援等に活用する。また、分析結果を職員間で共有することにより、地区内の業種ごとの動向や地域特有の傾向を把握し経営指導員等のスキルアップを図り、事業者支援に繋げていく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(１) 現状と課題

〔現状〕

小規模事業者は、各種補助金申請時や融資申し込みの際に事業計画を策定することが多く、慣習的な経営管理を目的として策定するケースは少ないのが現状である。

〔課題〕

事業計画の策定支援については、事業者の掘り起こしを行う為、各種団体の会議等事業者が集まる機会や巡回・窓口相談を通して説明、案内しているが、重要性の理解が浸透していない為、周知方法等見直しより本来の意義を分かり易く伝える方法を模索したい。

(２) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定について自社の持続的発展の為に必要であると意義や重要性を説明しても漠然として理解が進まないことが多い為、各種補助金の申請時や融資相談の機会を捉え、事業計画策定についての意義を考えてもらう良い機会として個社支援を進め、対話と傾聴により、具体的な課題解決に繋がる提案を行い、内発的な動機付けを促すよう意識することで、潜在力の発揮に繋がるような支援を行っていく。

また、小規模事業者のＤＸへの取組については、これまでも毎年ＩＴ活用セミナーを開催し支援を進めてきたが、事業者により理解度に温度差もあり、ケースバイケースの状況がある為、今後は、並行して専門家派遣事業を活用することで、各レベルに合わせた個社支援によりフォローアップを図っていく。

(３) 目標

	現行	令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度	令和１０年度
①ＤＸ推進セミナー	５回	５回	５回	５回	５回	５回
②事業計画策定セミナー	—	１回	１回	１回	１回	１回
事業計画策定事業者数 (創業支援者を含む)	５者	１７者	１７者	１７者	１７者	１７者

(4) 事業内容

①DX推進セミナーの開催・IT専門家派遣の実施

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得する為、また実際に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。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。

〔支援対象〕DX推進を目指す小規模事業者

〔募集方法〕チラシ・ホームページ掲載による周知

〔講師〕ITコーディネーター等

〔回数〕5回／年（セミナー）、3回／年（専門家派遣）

〔カリキュラム〕DX推進に関連するもの

〔参加者数〕5名～10名程度

〔支援手法〕セミナーの開催、IT専門家派遣

②事業計画策定セミナーの開催

中小企業診断士等による事業計画策定セミナーを開催し、小規模事業者に事業計画を策定する意義やメリットを説明、事業計画策定に興味を持った小規模事業者をピックアップすることで効率的かつ効果的に事業計画策定へと繋げる。

〔支援対象〕経営分析を行った小規模事業者を中心に募集

〔募集方法〕チラシ・ホームページ掲載による周知

〔講師〕中小企業診断士等

〔回数〕1回／年

〔カリキュラム〕事業者の潜在的な課題の掘り起こしに繋がるテーマ

〔参加者数〕5名～10名程度

〔支援手法〕事業計画策定セミナーの受講者に対し、担当となる経営指導員を配置し、外部専門家も交えて、より実効性の高い事業計画になるよう支援していく。

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〕

事業計画策定後の状況については、事業者毎に温度差があるのが実情であるが、各施策利用を目的とした事業者の場合、見直しが進んでいないケースが多くなっている。

〔課題〕

商工会としても小規模事業者が事業計画を策定した後、全ての事業計画策定者に対してフォローアップは実施できておらず充分ではない為、計画的なフォローアップを実施していく。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の内容や進捗状況・計画に対する遂行能力により、フォローアップの頻度を増やし集中的に支援する事業者と、ある程度回数を減らしても支障のない事業者を見極めたうえでフォローアップ頻度を設定する。フォローアップに際しては、事業者との対話をしっかりと行い、事業者の能力にあった支援を行うことで、出来る限り内発的な動機付けが促されるように意識した支援を行っていく。

(3) 目標

	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
フォローアップ対象事業者数	10者	15者	15者	15者	15者	15者
頻度（延回数）	20回	50回	50回	50回	50回	50回
売上増加事業者数	—	6者	6者	6者	6者	6者
利益率3%以上増加の事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、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。フォローアップの内容としては、進捗状況の確認の他、売上、実施体制、資金繰り、課題等を聞き取る。課題が生じている場合には必要な支援を行い、経営指導員で対応できない専門的な知識を要する課題については、専門家派遣制度を活用しアドバイスを仰ぐ。年度あたりのフォローアップについては、以下の頻度で行うものとする。

フォローアップ頻度（延回数）の積算根拠

- ・初めて計画を策定した事業者（年4回） → $10\text{者} \times 4\text{回} = 40\text{回}$
- ・計画策定の経験のある事業者（年2回） → $5\text{者} \times 2\text{回} = 10\text{回}$

合計50回

事業計画と進捗状況にズレが生じた場合は、経営指導員が対話と傾聴により原因を探り、自律的に修正が行えるように促すが、原因が不明であったり、自律的な修正が難しい場合においては、前述同様に専門家派遣制度を活用し、第三者の力を借りて、今後の対応等を検討の上、フォローアップ頻度の見直し等を行う。

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を目指す際の補助金等施策の活用支援をはじめ、岡崎ビジネスサポートセンター（0ka-Biz）の活用や展示会等を周知することで事業者の販路開拓や売上向上支援に努めている。

〔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為、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。

(2) 支援に対する考え方

当商工会が独自で展示会等を開催することは困難であるが、小規模事業者が自社製品の認知度向上を図る為、取扱商品の掘り起こしにより、自社オリジナル商品や新商品等の販路開拓を進める為の取組として地元主催の「ものづくり岡崎フェア」やメッセナゴヤ等の展示会への出展支援を行う。また、資金、人的要因により展示会等への出展が難しい場合には、全国商工会連合会のネットショップ「ニッポンセレクト.com」や、愛知県商工会連合会のアンテナショップ「まるっと！あいち」への出品による自社オリジナル商品の販売促進など、ネットショップの活用やホームページ構築をすすめる事業計画を活用して販路拡大支援を行う。

D Xに向けた取組として、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、I T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I T専門家派遣等を実施するなど事業者の段階にあった支援を行う。

(3) 目標

	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①展示会等出展事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数／者	—	1件	1件	1件	1件	1件
②SNS活用事業者	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%
③ECサイト利用事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%
④ネットショップ等出展事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①-1 「ものづくり岡崎フェア」を始めとする展示会等への出展支援（B to B）

技術力のある、もしくは下請け脱却を検討している地元工業系の小規模事業者等に対し、毎年10月に開催される三河地域最大の展示会等への出展依頼や情報提供を行うことで事業者の新たな需要開拓を支援する。

(参考：ものづくり岡崎フェア2023)

出展企業111社・機関 来場者のべ6,395名

B to B商談(63社・機関)ものづくりの課題解決提案(34社・機関)

共創イノベーション(14社・機関)

(その他候補となる展示会等)

○ナゴヤメッセ：毎年11月開催、日本最大級の異業種交流展示会

○金融機関主催の商談会(しんきんビジネスマッチングビジネスフェア)

東海地区34信用金庫の取引先が、自慢の商品、技術、情報、知恵を持ち寄って展示PRし、出展者同士や来場企業との商談会を開催。(募集社数：400社程度)

①-2 他団体との連携によるイベント参加支援（B to C）

地域の特産品や加工品を開発した小規模事業者に対し、当商工会、岡崎森林組合、あいち三河農業協同組合が主体となった実行委員会で運営する「ぬかたふるさとまつり」や、地元行政が開催する市民祭・農林業祭等の場を活用し、地域物産品等をPRできる環境を整備するとともに、当事業者の新商品開発時、または新商品販売後における消費者ニーズを把握する為、一般消費者を対象としたアンケート調査を実施し、販路拡大に向けた事業支援を行う。

②SNS活用事業者への支援（B to C）

D X化への取組の一つとして、SNSやネットショップの活用に係る支援を行うことによって、地域外から新規顧客の獲得を目指す。また、SNSによる情報発信と売上高の推移を検証しながら効果的な活用方法についてフォローアップを実施していく。アナログ方式と比較してより細かなデータ収集が可能となることから、データの分析、活用方法について支援を進めていく。

③ECサイトの活用（BtoC）

自社のホームページがない、もしくは開設しているが活用できていない事業者を対象に販路開拓に係る支援を行う。ホームページのない事業者には、全国商工会連合会とGMOペパボ株式会社が連携し行っている商工会会員限定の「グーペ無料プラン」を利用して、ホームページの作成支援を行い、ホームページを試行的に経験してもらうことで本格的な運用に繋がるよう支援し、専門的な課題等が生じた場合には、ITコーディネーターや専門家によるフォローアップ支援を行う。

④ネットショップ等への出品支援（BtoC）

ア) 特産品が売上に繋がらない等、販促活動に課題がある場合は、全国商工会連合会のネットショップ「ニッポンセレクト.com」や愛知県商工会連合会の県内物産品のアンテナショップ「まるっと！あいち」の活用や全国商工会連合会主催の「ニッポン全国むらおこし物産展」等への出品参加勧奨を行い、販路開拓と事業者の認知度向上を図り、販路拡大に向けた取組支援を行う。

イ) 当地域の特産品や加工品等の開発により、商品・サービスの認知度向上を図る為、商工会ホームページをはじめ、マスコミ等を活用し情報発信していく。

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〕

当商工会の経営発達支援計画の実施状況の精度を高め、合理的かつ効果的に運用しながら目標達成する為に、年度毎に進捗状況及び成果等について検証・評価する機会を設けている。

〔課題〕

経営発達支援計画の評価について定量的な実績値だけでは、小規模事業者の持続的成長に資する効果の有無について判断が困難な側面がある。今後は、小規模事業者の満足度などの定性的な面も評価検討の参考として活用していく。

(2) 事業内容

経営発達支援事業有識者会議の運営

〔事業評価〕

経営発達支援事業として実施した各事業の実績値と到達度（4段階評価）を基に事業評価を行う。この事業評価に基づき、事業計画の軌道修正を施すなど適切に対処することで経営発達支援計画の効率化を図り、目標達成に繋げる。

〔経営発達支援事業有識者会議の構成〕

事業評価は、外部有識者である中小企業診断士1名、岡崎市役所担当1名及び事務局統括である事務局長と法定経営指導員2名で組織する経営発達支援事業有識者会議にて実施する。その結果について、当商工会三役会において、評価・見直しの方針を決定する。

①経営発達支援事業評価委員会の開催期

年度実績評価及び見直し等の検討を行う為、年度末に1回開催する。

②評価に係る検討項目

ア) 定量的評価

達成度：目標値に対する評価時における到達度

イ) 定性的評価

実施方法の適切性：被支援者側の評価と支援担当者による評価を定量的評価に換算し、実

施方法の適切性、今後の方向性について評価する。

ウ) 経営発達支援事業評価内容の公表

総合評価及び経営発達支援計画の改善内容について、当会ホームページにて公表する。

以上の事業評価に基づき、年度毎の実績・評価から計画の改善事項などを検討し、より効果的な事業を推進できるよう、経営発達支援計画の推進についてPDCAサイクルにより適切に管理する。

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〕

経営指導員や担当職員の支援力の向上と支援ノウハウの蓄積を図る為、経営指導員等応用研修をはじめとした各種研修会に積極的に参加するとともに、愛知県商工会連合会が主催する経営支援事例発表会や各種専門家派遣事業におけるOJTの機会を捉え、支援ノウハウについて知識を吸収し職員間で情報共有してきた。

〔課題〕

商工会組織としての支援体制強化を図り、経営発達支援計画を円滑に推進していく為には、全職員体制により小規模事業者支援に当たる必要がある。現状も常に職員間において必要に応じた情報共有等進めているが、コロナ禍における状況変化をはじめ各種法改正等、目まぐるしく変わる環境変化に対しスピーディーかつ柔軟な対応ができていない。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

〔経営支援能力向上に資する研修会・セミナー〕

経営指導員をはじめ各職員の支援能力の向上を図る為、中小企業大学校が主催する「経営計画策定セミナー」や愛知県商工会連合会が目的別に実施する「職員研修会」及び愛知県商工会連合会西三河支部が職種別に実施する研修に、計画的に参加することで小規模事業者の持続的な発展に繋がる支援能力向上を図る。

〔DX推進に向けた研修会・セミナー〕

小規模事業者のDX推進支援に対応できるように、経営指導員、補助員、記帳指導職員、記帳指導員等のITスキル向上に努め、スピーディーかつ柔軟な対応を図る為、DX関連の各種セミナーを積極的に受講し、研修内容を職員間で共有することで多様な相談に対応できるよう支援環境を整備する。

〔コミュニケーション能力向上セミナー〕

事業者自らが課題を見出し、解決していくような能力（自律的な経営管理能力）を身に付けて頂けるように導くことが重要であり、そうした方向性に導いていく為には、職員のコミュニケーション能力の向上が不可欠となる。経営指導員を中心にこうしたコミュニケーション能力向上に向けたセミナー等を受講することで、高いレベルの対話・傾聴力を身に付け、小規模事業者の持続的な発展に繋がる支援の実施に努める。

②OJT制度の導入

専門家派遣時には、必ず職員が同行し、専門家のスキルを学ぶ。また、職場内においても支援経験が豊富な経営指導員等と経験の浅い職員がペアとなり、小規模事業者を支援することで支援・助言内容、情報収集を学ぶ等、OJTを基本とした支援能力の向上に努める。

③専門家派遣指導への同行による支援ノウハウの吸収

事業者からの相談内容が専門的で職員による対応が困難な場合は、愛知県商工会連合会やミラサポの専門家派遣を活用し、専門家指導の場に経営指導員が同行・同席し、支援ノウハウを吸収することにより支援能力の向上を図る。

④職員間のミーティングの開催

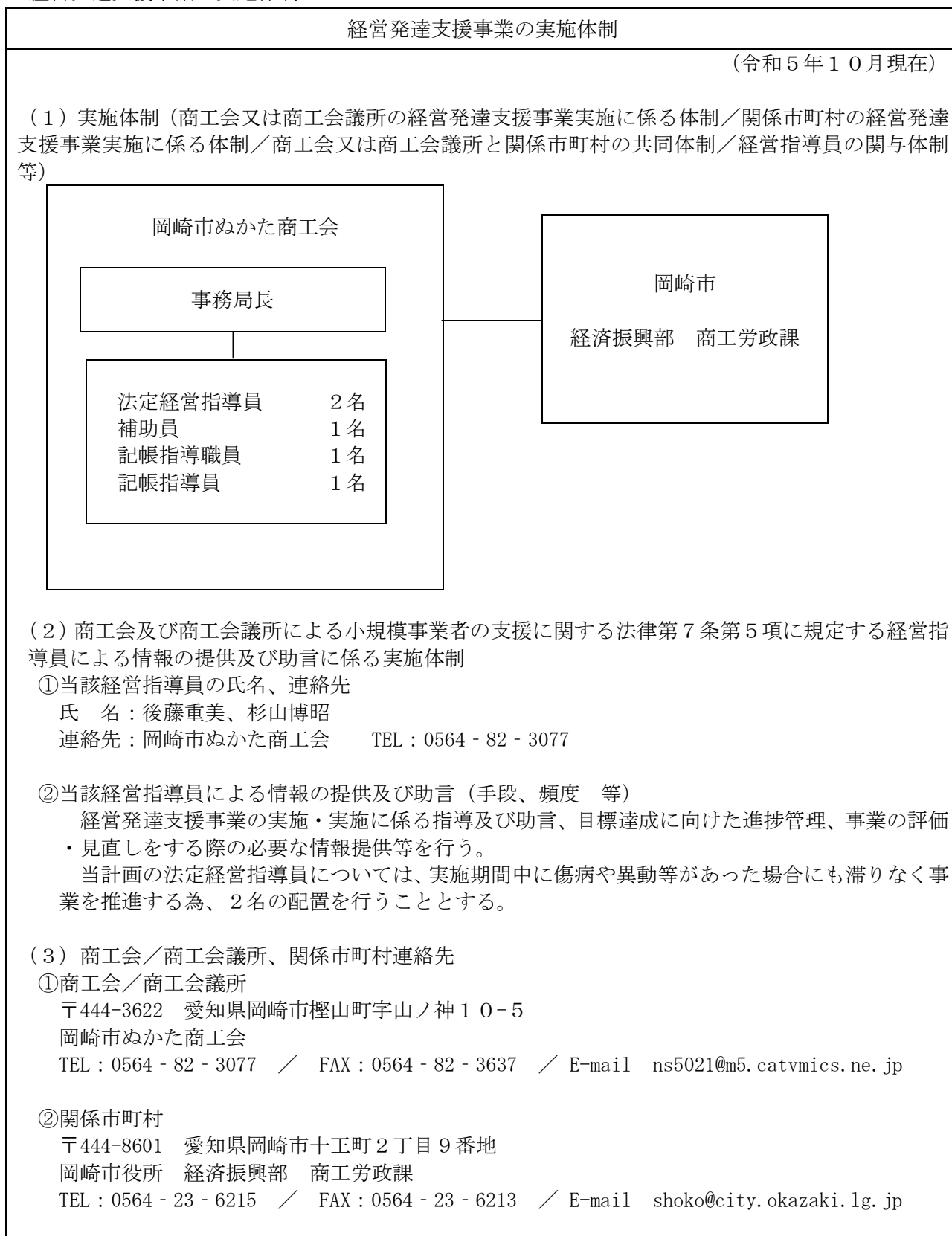
相談指導時に得た事業者毎の特別な情報の他、効果的だった指導方法、I T等の活用方法や役立つツール等、毎日の職員間でのミーティングの開催時に報告し共有化する。また、研修会参加後は、学んだこと、参考になったこと、当商工会では未実施の取組事例等説明資料の回覧を行い、説明方法を含め話の引き出し術に至るまで職員内で情報の共有化を図る。

⑤データベース化

経営指導員以外の職員であっても、基幹システム上に指導情報のデータ入力を適時・適切に行うことにより、支援中の小規模事業者の状況等を全職員が相互共有できるようにすることで、どの職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする為の環境整備を行う。

(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6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	32,655	32,655	32,655	32,655	32,655
1. 経営支援事業費	300	300	300	300	300
2. 講習会等開催費	300	300	300	300	300
3. 研修事業費	100	100	100	100	100
4. 人件費 等	31,955	31,955	31,955	31,955	31,955

(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
1. 愛知県小規模事業経営支援事業費補助金（人件費・事業費） 2. 国・全国連等の補助金（事業費） 3. 岡崎市小規模事業指導費補助金（商工会運営補助金等） 4. 会費・手数料収入（補助金不足分を補填） 5. 参加負担金

(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。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	