

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	瀬戸商工会議所 (法人番号 5180005008801) 瀬戸市 (地方公共団体コード 232041)
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①地域内の経済動向調査及び小規模事業者の経営状況の把握・分析 ②計画的な事業計画策定と計画策定後の実行ができる小規模事業者の育成 ③計画を実行するための需要動向調査と販路開拓支援 ④経営指導員等の支援力向上に向けた取り組み
事業内容	経営発達支援事業の内容 <u>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</u> ①国が提供するビッグデータの「RESAS」活用 ②「中小企業景況調査」 <u>3-2. 需要動向調査に関すること</u> ①特産品を活用した新商品を開発のための試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析 ②「お菓子フェア」の来場者に対し、試食、アンケート調査を実施 <u>4. 経営状況の分析に関すること</u> 経営分析を行う事業者の発掘のため、「経営分析セミナー」の開催や「巡回・窓口相談」を介した掘り起し <u>5. 事業計画策定支援に関すること</u> 経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」等の開催 <u>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u> 事業計画を策定した全ての事業者を対象にフォローアップ支援を行う <u>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> ①ヒカリエ展示会出展事業 (B to C) ②メッセナゴヤ出展事業 (B to B) ③お菓子フェア出展事業 (B to C・B to B) <u>1-1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること</u> ①産業祭「せともの祭」・「せと陶祖まつり」の実施 ②瀬戸みやげ推奨品事業 ③創業塾およびせと・しごと塾の開催 ④就職フェアの開催 ⑤キャリア教育推進事業 ⑥瀬戸焼検定
連絡先	瀬戸商工会議所 中小企業相談所 〒489-8511 愛知県瀬戸市見付町 38 番地の 2 TEL:0561-82-3123 / FAX:0561-83-5204 E-mail:setocci@setocci.or.jp 瀬戸市 地域振興部 産業政策課、ものづくり商業振興課 〒489-8701 愛知県瀬戸市追分町 64 番地の 1 TEL:0561-88-2651・2652 / FAX:0561-82-2931 E-mail: (産業政策課) sangyo@city.seto.lg.jp (ものづくり商業振興課) monosho@city.seto.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

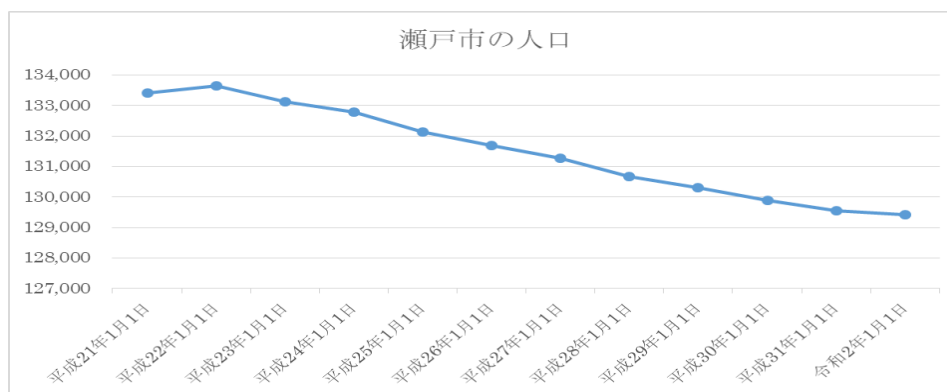
【立地】

瀬戸市は、濃尾平野の東に広がる尾張丘陵の一角にあり、中部経済圏の中核をなす名古屋市の北東約 20 km に位置している。丘陵地帯の瀬戸層群と呼ばれる地層からは、良質の陶土やガラス原料の珪砂が採取され、古くからやきもののまちとして栄えてきた。



【人口】

令和2年4月1日時点での総人口は129,410人（男63,768人・女65,642人）で、平成22年4月1日の133,656人を境に人口減少が進んでいる。



【産業】

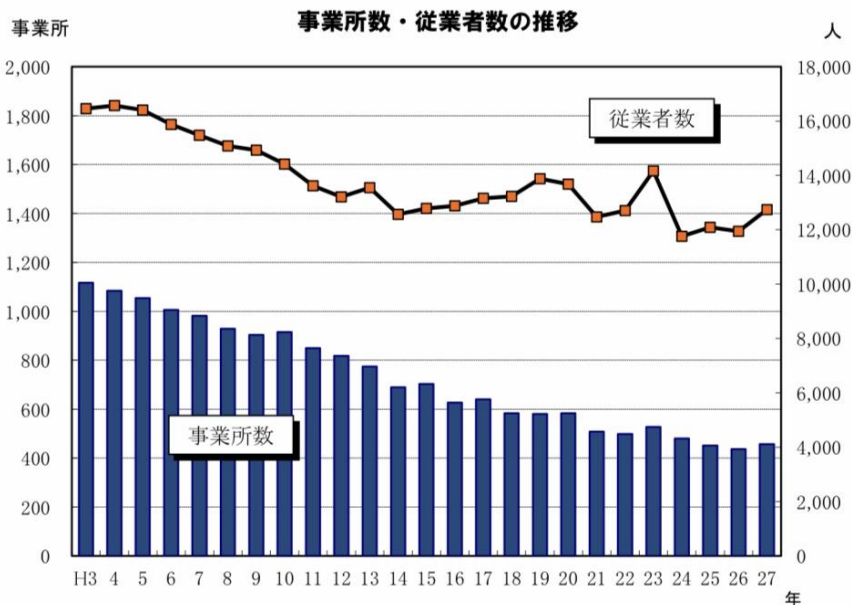
瀬戸地域内の事業者を取り巻く経済環境は厳しい状況が続いており、平成 28 年経済センサスによると瀬戸市内事業者数は、4,387 社、小規模事業者数は 3,455 社となっている。この数字は、平成 24 年経済センサス（事業者数は 4,669 社、小規模事業者数は 3,708 社）と比べても減少している。

瀬戸市における事業所数と小規模事業者数			
	平成 24 年 経済センサス	平成 28 年 経済センサス	増減
事業者数	4,669	4,387	△282
小規模事業者数	3,708	3,455	△253

その中でも主産業であった窯業・土石製品製造業は昭和 53 年以降事業所数・従業員数ともに減少を続け、事業所数では 4 割以下、従業員数では 3 割以下まで落ち込んでいる。全体的に後継者不足といった課題もある。

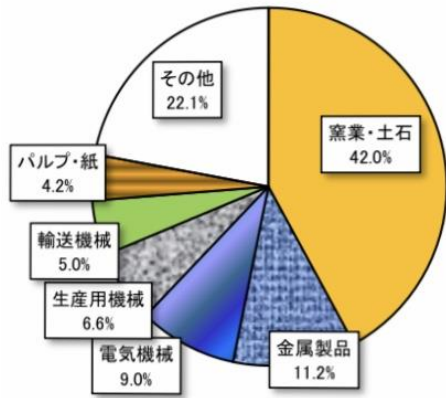
しかしながら、地域として良質で豊富な陶土が市内で採取されることは強みの一つとなっている。瀬戸市の陶磁器関連産業は、粘土や釉薬などの原料から生産道具の製造に至るまで、ほぼ全てをメイドイン瀬戸で賄える全国的にも稀な産地を形成している。

特に、やきもの分野においては、日用の食器から美術品、工芸品に至るまでの幅広い製品群を生産しており、分業化された様々な業務領域の大小事業者が混在している。精度の高い専門技術を分担する分業化が進む一方、赤津焼や瀬戸染付焼といった伝統的工芸品の指定を受けたものもある。また、ファインセラミックス分野は、原材料確保や消費地近接性など立地を問わない業種であるにもかかわらず、本市には国内有数の集積が見られる。昭和 50 年代後半の新素材ブームにおいて、それまでのやきもの技術を活用してファインセラミックス分野に進出した事業所が多く、特に愛知県内に高い集積を誇る自動車産業や電子情報産業と深い関わりをもっている。

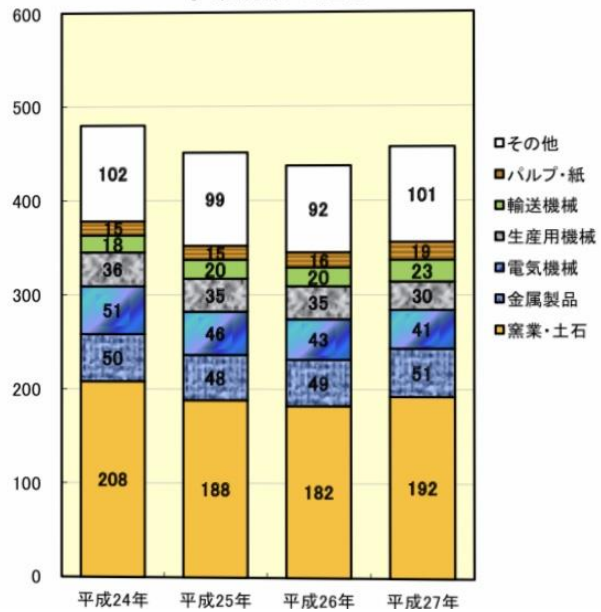


平成 28 年経済センサスー活動調査産業別集計（製造業・詳細版）

業種別事業所数の構成比



事業所数の推移

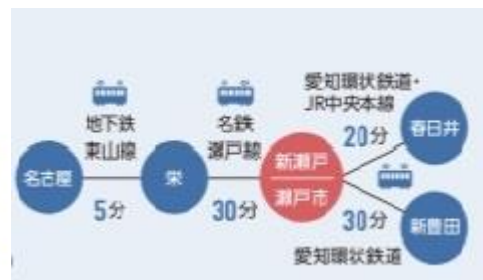


平成 28 年経済センサスー活動調査産業別集計（製造業・詳細版）

【交通】

名鉄瀬戸線が名古屋市内とを結び、愛知環状鉄道が J R 中央線高蔵寺駅と、豊田市内を經由し J R 東海道本線岡崎駅とを結んでいる。

また、市内に東海環状自動車道の二つのインターチェンジを有し、近隣には長久手インターチェンジや守山スマートインターチェンジがあり日本の物流や移動の大動脈である東名・新東名高速道路や中央自動車道などにつながっている。



②課題

- ◆地域産業の振興と人材の活躍促進
- ◆年齢や性別にかかわらず、働くことや起業・創業に挑戦するまちづくり
- ◆地域経済の活性化につながる地域資源を活かしたシティプロモーションの展開

【人口】

昭和40年代後半(1970年代)以降の大規模な住宅開発により名古屋市への通勤圏としての都市の性格を強め、人口が大幅に増加した。その後、増加傾向は徐々に緩やかとなり、平成22年(2010年)まで増加を続け、以後減少傾向である。

【産業】

瀬戸市在住の産業別就業者数では、昭和55年(1980年)には第2次産業就業者数は3万人を超えており、全体に占める割合でも第3次産業よりも高かった。平成22年(2010年)には第2次産業就業者は約2万人となり、就業者数全体で見ると第3次産業中心に移行している。

特に、平成29年度(2017年)の瀬戸市内の製造業における事業所数・従業者数・製造品出荷額等をみると、窯業・土石製品製造業が全体に占める割合は、事業所数では4割と比率としては高いものの、従業者数では約2割となっており、また製造品出荷額では1割を切った。

一方で、金属製造業は、事業所数が約1割であるのに対し、従業者数では1.5割、製造品出荷額では2割弱を占めている。

【雇用】

瀬戸市に住み、働いている人の数は、平成17年(2005年)から平成27年(2015年)の10年間で5,924人減少した。さらに、市外に住む人も含めた瀬戸市内で働く人についてみると、同じ10年間で2,492人減少した。このことから、市内で働く人口が減少しているだけでなく、市内での雇用の場が減少している。

【労働力不足】

中小・小規模企業にとっては、求める人材の確保に苦慮している。厳しい経営状況の中、従業員の処遇改善も積極的に行うことができず、また働き方改革も進んでいない現状もある。地元企業の労働力確保を図るため、各関係機関とも連携し、求人支援を活性化し、また外国人労働者の積極的な活用など、人材確保に努めていく必要がある。さらに、生産性向上のためにも、ロボットやAI/IoTの活用も検討する必要がある。

【事業承継問題】

中小・小規模企業にとっては、労働力不足と併せて、事業承継問題も深刻さを増している。中小・小規模企業の経営は、経営者自身の手腕・信用によるところが大きいのが、その経営者の高齢化が進み、引退を考える時期がもうすぐやってくるにもかかわらず、まだ後継者を決められていない経営者が多い。

このため、各関係機関とも連携し、地場産業におけるM&Aを含めた集中的な支援による技術の伝承、および若手経営者が長期的に事業継続できる集中的な支援の実施を検討する必要がある。

(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

瀬戸商工会議所では、地域経済の持続的発展を目指して、2019年4月に長期ビジョン(～2028年)を策定。現在はこの計画に沿って事業を進めている。

長期ビジョンの内容については次のとおりである。



【伴走型事業の推進】

従来の課題解決型経営支援に加え、事業者の事業計画の策定支援を行う。また、事業計画の着実な実施等を事業者に寄り添って徹底的に支援し、フォローアップを行う「伴走型支援」を行える体制を構築し、事業者の課題解決を図るとともに地域経済の活性化に繋げる。

【経営力強化の支援】

事業形態が複雑化する中、事業者の要望も多種多様化しており、従来の支援方法の見直しを行いながら、要望に合わせたきめ細やかな支援を行う。

【円滑な事業承継への取り組み支援】

瀬戸市においても経営者の高齢化が進んでいる。後継者不足による廃業数の増加や市内産業の空洞化も危惧されるなど、事業承継問題は深刻化している。瀬戸商工会議所として各関係機関とも連携して積極的に「事業承継支援」を行い、廃業数の減少に繋げる。

【展示会出展など販路開拓支援】

自社開発商品や新商品などを広域地区へ販路拡大するためのピンポイントとなる商談会などに関係機関とともに連携し出展支援を行い、販路開拓の支援をする。また、より効果的な出展になるよう、個社ごとの目標設定・目的・ターゲットなどを明確にし、出展後も検証を行うことで、今後の販路拡大が確実になるよう支援していく。

【地場産業の振興】

地場産業である「瀬戸焼」は、生活スタイルの変化に伴う需要の減少、高齢化に伴う関係事業所の減少や窯業資源の枯渇などの様々な課題を抱えており、新たなブランド化を目指すことで付加価値の高い産業への転換が求められている。また、瀬戸市の観光・歴史・文化という側面から見ると、唯一無二の地域の誇るべき「アイデンティティ」として活用することが可能で、瀬戸市に来訪する観光客の経済効果をとらえた観光産業の振興を図る。

【AI/IoT時代に対応したまちづくり】

AI/IoTなどの新しい分野が次々に生まれる現代において、飛躍的な成長が期待される分野を見極め、新たな基盤となる産業の戦略的な育成・誘致や、人材育成、雇用創出にも取り組む必要がある。これらを上手に活用できる環境を整備することで、人材不足を補うなど、地域課題の解決を図る。

【ツクリテ支援の推進】

瀬戸市内には、ものづくりに関する多くの人材育成施設がある。そうした施設などで学んだやきものやガラスなどを手掛ける若手作家などの「ツクリテ」が瀬戸に拠点をおいて事業活動を行い、個性を伸ばして活躍できるように支援をする。また、陶磁器産業については、瀬戸市の伝統産業として、付加価値の高い産業へと転換を図り、ブランド化できるように支援する。

【起業・雇用促進事業の推進】

人口推計によれば瀬戸市の人口は加速度的に減少し、効果的な施策がなければ2050年には10万人を下回る見通しで、人口の減少に比例し事業所数も減少が予測されている。瀬戸商工会議所として就労人口及び事業所数の減少に歯止めをかけるべく「創業支援」「雇用促進支援」に関係機関とも連携し特色ある支援を行い、新規起業家の発掘・育成及び労働力の確保に取り組む。

【キャリア教育および産業人材の育成】

瀬戸市のキャリア教育では、産官学が連携し、職場体験の提供や働く大人との交流を通じて社会的なコミュニケーションを経験することで、子どもたちが自ら生き抜く力を育ていけるように取り組んでいる。今後は時代に対応した人材を積極的に育成し、優れた人材を地元企業に就職させるとともに、新たな産業への展開を図る。

②第6次瀬戸市総合計画（2017年から2026年の10年間）との連動性・整合性

政策1：地域産業の振興と人材の活躍促進

- ①企業誘致、先端産業誘致・育成
- ②産官学金連繋によるビジネスモデル構築支援
- ③雇用対策と人材の確保・流失防止
- ④地域産業の振興
- ⑤農業振興と農業の6次産業化
- ⑥地域の産業を支える人材育成
- ⑦新産業の創出



政策2：年齢や性別にかかわらず、働くことや起業・創業に挑戦できるまちづくり

- ①コミュニティビジネスの創出支援
- ②就職支援
- ③起業・創業支援
- ④ツクリテ支援、若手作家、職人の活動支援
- ⑤起業家に対する定住支援
- ⑥障害者や生活困窮者などへ就労支援

政策3：地域経済の活性化につながる地域資源を活かしたシティプロモーションの展開

- ①観光産業の振興
- ②瀬戸らしい“暮らし”の創出
- ③市内外への「せとまちブランディング」の展開
- ④戦略的な広報の推進
- ⑤陶磁器産業のブランド化
- ⑥姉妹都市などの都市間交流の促進

【伴走型事業の推進】 ➡ 政策1：③・④・⑦
政策2：④
政策3：①・④・⑤

【経営力強化の支援】 ➡ 政策1：③・④・⑦
政策2：④
政策3：①・④・⑤

【円滑な事業承継への取り組み支援】 ➡ 政策1：④・⑥
政策2：③・④
政策3：①・⑤

【展示会出展など販路開拓支援】 ➡ 政策1：④・⑤・⑦
政策2：④
政策3：①・④・⑤

【地場産業の振興】 ➡ 政策1：①・④・⑥
政策2：①・②・④
政策3：①・④・⑤

【AI/IoT時代に対応したまちづくり】 ➡ 政策1：a・b・g
政策2：d
政策3：a・d・e

【ツクリテ支援の推進】 ➡ 政策1：c・d・f
政策2：d
政策3：d・e

【起業・雇用促進事業の推進】 ➡ 政策1：a・c
政策2：a・b・c

【キャリア教育および産業人材の育成】 ➡ 政策1：b・c・f
政策2：b
政策3：a・e

③瀬戸商工会議所としての役割

瀬戸商工会議所は、1947年（昭和22年）5月24日に設立された。地域総合経済団体としての商工会議所の役割は、時代や経済環境の変化とともに重要度を増してきている。小規模事業者の経営課題は、多様化・複雑化してきており、求められているのは安定的経営と持続的発展を推進するための新たな市場の確保とターゲットの発掘、顧客ニーズに対応策、新たな産業の創出や高付加価値化、地域間の競争力向上等を推進していく必要がある。

また、創業支援、事業承継支援等を推進し、市内小規模事業者の減少をくい止め、事業者が持つ可能性を引き出すとともに、事業者の抱える課題の把握と課題の解決にむけ各団体と連携しながら地域の活性化を図るために職員17名が丸丸となって全力で取り組んでいく。

(3) 経営発達支援事業の目標

瀬戸市内小規模事業者が他地域に流出や廃業することなく持続的発展をしていくために、当事業を実施する。

そのために、小規模事業者の育成が急務となる。小規模事業者育成のために、計画的な事業計画策定と計画策定後のフォローアップを積極的に実行していく。計画策定では、現状分析として経済動向の分析、自社経営状況の把握・分析を支援し、実行内容で技術やノウハウの向上、経営の効率化、AI/IoT活用を視野に入れて策定支援を行う。また、具体的な販路開拓支援として、個別ではなく展示会等を活用することで面での支援を実行する。

以上のことを実現するためにも、経営指導員等一人ひとりの支援力向上が必要となる。そのための教育等の取り組みも実行する。

①地域への裨益目標

官民が一体となることで、地場産業である「瀬戸焼」の振興とともにツクリテ支援の推進をすることで新たなブランド化を図るなどの地域資源を活かした産業の振興に取り組む。

②事業計画策定支援を実施すべき小規模事業者を想定した目標

地域内の経済動向調査及び小規模事業者の経営状況を把握・分析することで、計画的な事業計画策定と計画策定後の実行ができる小規模事業者の育成するために需要動向調査や販路開拓支援を行う。各種支援を確実に実行するために経営指導員等の支援力向上に向けた取り組みを実施する。

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

瀬戸商工会議所が目標を達成するために、小規模事業者の強みと特徴を生かし、他社との差別化を図るための自社分析・市場分析、どの市場に何をどのように販売していくのかを戦略的に考えながら推進していくために、事業主等と一体となって伴走型支援を行っていく。

また、他の団体との連携協力体制の構築・強化を図るとともに、多様化するニーズに対応できるよう経営指導員等のスキルアップ・意識改革・対応力向上・支援力向上に取り組む。

①地域内の経済動向調査及び小規模事業者の経営状況の把握・分析

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や中小企業景況調査により、地域内の景気動向を調査し経営課題の解決につながるデータを把握するとともに地区内の小規模事業者の経営状況の分析を行う。

②計画的な事業計画策定と計画策定後の実行ができる小規模事業者の育成

事業計画策定セミナーや専門家派遣等による事業計画作成支援を行い、地域内の小規模事業者が計画実行するために必要となる情報提供や伴走型によるフォローアップを行う。

③計画を実行するための需要動向調査と販路開拓支援

事業計画を実行するための、小規模事業者では実施することが難しい商品開発等に関する需要動向調査や首都圏を含めた展示会の出展など販路開拓支援を行う。

④経営指導員等の支援力向上に向けた取り組み

経営指導員等のスキルアップのための研修会への参加とOJTを実施するとともに、各支援機関と連携することで支援力向上を図る。また、事業評価委員による地域内の小規模事業者支援のための事業内容評価を実施し、事業の見直しなどを行う。

以上を実施することで地域への裨益目標である地場産業の振興と地域資源を活かした産業の振興の達成につなげていく。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 独自の定期的な景気動向調査は実施していないが、日本商工会議所による中小企業景況調査を実施し、回答された事業所のみ結果を報告している。

[課題] 調査結果が市内事業者に広くフィードバックされていない。

国等が提供しているビッグデータ等を活用した専門的な分析ができていない。

本事業において有効な情報収集と分析が可能なRESAS（地域経済分析システム）を使いこなせる経営指導員等の育成。

(2) 目標

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 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	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 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、日本商工会議所が行う「中小企業景況調査」で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。

【調査対象】管内小規模事業者50社(製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業の5業種)

【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】巡回または窓口にて聞き取り

【分析手法】経営指導員等が外部専門家などと連携し分析を行う

(4) 成果の活用

○情報収集・調査、分析した結果はホームページ等に掲載するなど、広く管内事業者にも周知する。

○経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とすることで小規模事業者の支援に役立てる。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 過去には金融機関の振興基金等を活用して実施したことがあるが、現在は、予算的な問題等で実施していない。

[課題] 今まで支援が行き届かなかった飲食店に対して調査項目の不足や、分析内容が不十分となることが考えられるので、外部専門家と連携しながら実施する。

(2) 目標

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①新商品開発の調査対象事業者数	—	3 社	4 社	5 社	5 社	5 社
②試食、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地域資源を活用した新商品を開発するため、管内飲食店5店において、地場産業の「瀬戸焼」を活用した新たなスイーツ商品の開発を支援する。具体的には、「道の駅瀬戸しなの」に協力いただき、試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で当該5店にフィードバックすることで、新商品開発に資する。また、専門家の当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

【サンプル数】来場者50人

【調査手段・手法】「道の駅瀬戸しなの」の来場客が増加する5月、7月（年2回）に、来場客に開発中のスイーツを店頭で試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】調査結果は、産業支援センターせとの販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】①瀬戸らしさ、②価格、③商品名、④パッケージ、⑤味等

②地元経済の振興を目的に、県内7信用金庫と東海地区しんきん経営者協議会などが共催する「お菓子フェア」に管内飲食店へ出店を促す。来場者に対し、管内飲食店の試食、アンケート調査を実施。アンケート結果を専門家が分析して事業者へフィードバックして、今後のB to Cの事業計画に反映する。

【サンプル数】などは、上記①参照

【調査項目】上記①に加え、取引条件等



(4) 分析結果の活用

分析結果は、経営指導員等が当該飲食店に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良を行うとともに事業者に異業種間でのコラボレーション等を積極的に促していく。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状] セミナーとしては経営分析にまで踏み込んだ内容では実施していない。

各種補助金の申請支援先に経営指導員等がヒアリングで実施している程度に留まっている。

[課題] 小規模事業者が経営分析の必要性が認識できていない。

経営指導員等の知識内容の熟度にバラツキがあるため、分析精度や作業効率に差が生じている。専門家の活用や勉強会およびOJTによるスキルの平準化が必要である。

事業者に対し必要な情報提供をするためにローカルベンチマークを積極的に活用して適切なアドバイスをしていく必要がある。

(2) 目標

	現行	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度	R 7年度
①経営分析セミナー						
開催回数	—	1回	1回	2回	2回	2回
参加者数	—	20名	20名	40名	40名	40名
②分析件数	—	80件	80件	80件	90件	100件

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘のため、「経営分析セミナー」の開催や「巡回・窓口相談」を介した掘り起しを行う。セミナーの中ですでに経営分析を行ったことで効果が表れた事業者に事例発表してもらい必要性を認識させる。職員もセミナーを受講することで知識を深める。

また、融資や補助金（ものづくり補助金、持続化補助金など）の相談時には経営計画作成のサポートすることで、自社の強みなどを再確認しながら経営分析を行い、中長期計画を作成する。

【募集方法】巡回・窓口相談時にチラシにより案内、会報・ホームページに掲載し告知する。

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事業者と融資や補助金（ものづくり補助金、持続化補助金など）の相談のあった事業者

【分析項目】定量分析する「財務分析」と定性を分析する「SWOT分析」の双方を行う
《財務分析》売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等
《SWOT分析》強み、弱み、脅威、機会 等

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、基礎的な分析を行う。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にフィードバックし、自社の経営情報や強み・弱みを把握し、事業計画の策定等に活用する。

データベース化し、全職員が分析結果を共有でき、その後の指導等に活用することが可能となる。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】平成31年（令和元年）度における事業計画策定支援は10件であった。

【課題】計画作成支援が各種補助金申請支援に限られている。

事業計画策定の意義や重要性を小規模事業者に対して伝えきれていない。

(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」の内容に策定した事業者で売上等効果の出た成功例などを具体的に追加することにより重要性を認識させ、4. で経営分析を行った事業者の6割程度／年の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。また、事業承継においても事業承継計画・事業計画策定によって計画的にスムーズな事業承継を促す。AI/IoTを活用した経営についても支援していく。

(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 セミナー開催回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
参加者数	15名	30名	30名	30名	30名	30名

②事業計画策定件数 (事業承継計画を含む)	10件	48件	48件	48件	54件	60件
③AI/IoT セミナー開催回数 参加者数	— —	1回 15名	1回 15名	1回 15名	1回 15名	1回 15名

(4) 事業内容

- ・経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催
 - 【募集方法】巡回・窓口相談時にチラシにより案内、会報・ホームページに掲載し告知する。
 - 【支援対象】経営分析を行った事業者と各種補助金を申請する事業者を対象とする。
 - 【手段・手法】事業計画作成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。
- ・事業計画を策定していく中で事業承継が必要な事業者については事業承継計画の支援をしていく。
- ・AI/IoTの活用についてのセミナーの開催
 - 【募集方法】巡回・窓口相談時にチラシにより案内、会報・ホームページに掲載し告知する。
 - 【支援対象】AI/IoTに対して興味はあるが理解ができていない事業者やAI/IoTに関心の低い事業者を対象とする。
 - 【手段・手法】身近な導入事例を交えたセミナーで概要を理解していただき、事業者の知識の底上げを行っていく。実際にAI/IoT活用を希望する事業者に対しては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。AI/IoTを活用することにより小規模事業者の経営資源の強化を図る。

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] 事業計画策定を行った小規模事業者の中で、要望のあった事業者に対してフォローアップ支援を実施している。
- [課題] 事業者ごとに担当制をとっているため、経営指導員等の支援回数にバラツキがあり、効果的な訪問が定期的に実施できるフォローアップ支援体制のルールを整える。

(2) 支援に対する考え方

事業計画（事業承継計画を含む）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	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	13件	15件	15件	15件	15件	15件
頻度（延回数）	22回	60回	60回	60回	60回	60回
売上増加事業者数	10社	10社	10社	11社	11社	11社

利益率5%以上 増加の事業者数	10社	10社	10社	11社	11社	11社
--------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

(4) 事業内容

事業計画策定15社のうち、創業間もない事業者や補助金を採択された事業者等それぞれの状況に合わせて5社は2ヵ月に1回、5社は四半期に1回、他の5社については半年に1回とする。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、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を行う。

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

[現状] 専門家に経営指導員等が同席の上、展示会出展の事前・事後の支援を行っている。

[課題] 出展者の意気込みに温度差があったため、目標設定が不十分になってしまった。また、事後のフォローアップもすぐには実施することができなかった。

展示会実施に際してのプレスリリースの活用が上手くできていなかった。

少数ではあるが海外展開を望む事業者の要望に応えることができなかった。

(2) 支援に対する考え方

展示会を首都圏で開催することで、瀬戸焼の知名度アップに繋げることができる。出展にあたっては、専門家と経営指導員等が同席の上、事前・事後の出展支援を含め陳列、接客、SNSの活用等きめ細やかな伴走支援を行う。

また、事業者からの要望によりクラウドファンディング事業やオンラインマルシェ等の非対面ビジネス支援を行う。さらに、海外展開を希望する事業者に対しても可能な限り支援を行う。

(3) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①ヒカリエ展示会 出展事業者数	10社	10社	10社	10社	10社	10社
売上額/社	8万円	10万円	10万円	12万円	12万円	12万円
②メッセナゴヤ 出展事業者数	4社	4社	4社	4社	4社	4社
成約件数/社	—	2件	2件	3件	3件	3件
③お菓子フェア 出展事業者数	—	2社	2社	3社	3社	3社
売上額/社	—	3万円	3万円	5万円	5万円	5万円

(4) 事業内容

①ヒカリエ展示会出展事業 (BtoC)

渋谷ヒカリエの8/コートを3日間借り上げ、事業計画を策定した事業者10社を選定し出展させることで、新たな需要開拓を支援し、出展後には、フォローアップを行い、今後の継続的な出展につなげることで当地域の販路開拓と企業営業力の強化を推進する。

②メッセナゴヤ出展事業 (BtoB)

名古屋商工会議所主催の国内最大級の異業種交流展示会「メッセナゴヤ」に4社を選定し出

展させる。商談時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。

③お菓子フェア出展事業（BtoC・BtoB）

いちい信用金庫主催のお菓子に特化したフェアに2社を選定し出展させることで、新たな需要開拓を支援する。また、バイヤーとの商談会に2社参加し、販路開拓につなげるとともに、出展後には、フォローアップを行い、新商品開発につなげる。

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

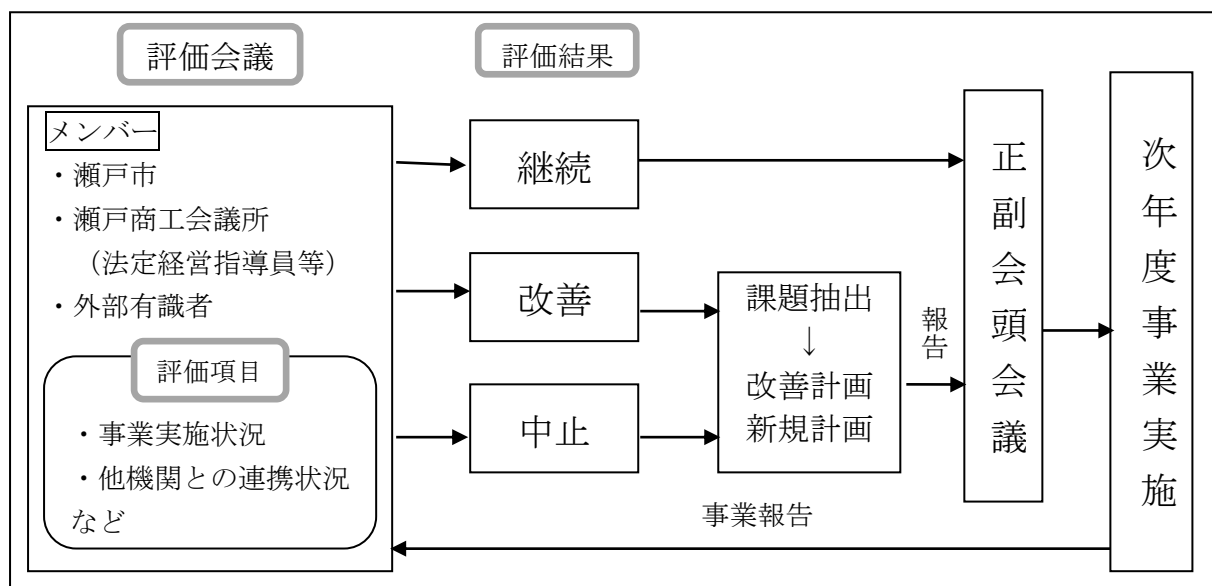
[現状] 実施した事業の評価と次年度の計画の見直しを行う会議を開催している。

[課題] 事業の効果等が分かり難いため、改善にまでつなげることができていない。

(2) 事業内容

○経営発達支援事業の評価を行うため、瀬戸市地域振興部・産業政策課長、ものづくり商業振興課長、瀬戸商工会議所（法定経営指導員等）、外部有識者として中小企業診断士、税理士をメンバーとする「評価会議」を年1回以上開催する。

○「評価会議」の評価結果は、事業実施方針等に反映させるとともに、ホームページ及び会報へ掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。



9. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 日本商工会議所をはじめとした各種研修会に経営指導員等が参加し、個々のスキルアップにつながった。

[課題] ・経験年数が短い指導員等→決算書の見方、融資実行性、経営分析手法、売上拡大支援手法等が不足

・経験年数が長い指導員等→キャッシュレス対策やIT活用支援等の活用能力が不足

上記のように支援能力にバラツキがあるため、組織全体の能力のレベルアップと平準化が必要である。

(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、愛知県商工会議所連合会や日本商工会議所、中小企業大学校などが主催するセミナーに対し、計画的に経営指導員等を受講させる。

②小規模事業者の経営指導に役立つ勉強会の開催

時節にあった内容の勉強会を経営指導員及び一般職員に対して専門家を招聘して年2回開催し、支援能力の向上を図る。

③当所事業者向けセミナーへの参加

当所が開催する各種セミナー等に経営指導員等が参加し、専門家のノウハウを吸収し、支援能力の向上を図る。

④OJT 制度の導入

支援経験の豊富な元経営指導員などを講師に迎え、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、支援能力の向上を図る。

⑤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講師を務め、受講内容を説明し、意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上と平準化を図る。(2か月に1回、年間6回)

⑥データベース化

担当経営指導員が基幹システム(TOAS)にデータ入力を適時・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情報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。

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

[現状] 愛知県商工会議所連合会、尾張地区商工会議所、連携している支援機関との連絡会議を通じ、小規模事業者支援についての成功事例などの情報共有を行っている。

[課題] 経営発達支援計画を円滑に遂行するため、各支援機関と連携し、情報交換を行いながら、事業を進める必要がある。

(2) 事業内容

①小規模事業運営研究会(愛知県下商工会議所中小企業相談所長会議)(年4回)

愛知県下22商工会議所の所長等と他の支援機関により、国の施策の活用事例や各会議所の支援内容報告、各事業の成果の情報交換を行う。

②尾張地区商工会議所経営改善普及事業研究会への出席(年4回)

尾張地区の8商工会議所(一宮、瀬戸、津島、春日井、稲沢、江南、小牧、犬山)の中小企業相談所長が集まる会議であり、必要に応じて愛知県等を招聘し中小企業相談所事業、各種補助金対応等をはじめ、各地の支援ノウハウ、支援の現状、支援体制等についても情報交換を行う。

③各種専門家との情報交換（年1回）

弁護士、弁理士、司法書士、中小企業診断士、社会保険労務士、税理士、行政書士との情報交換を行うことで、専門家が顧客としている小規模事業者を取り巻く経営環境とその課題解決のノウハウや支援体制の更なる充実と強化、基盤の構築を図るとともに今後のセミナー開催等の参考にする。

④瀬戸市との情報交換（年2回）

瀬戸市地域振興部（産業政策課・ものづくり商業振興課）・瀬戸商工会議所でそれぞれの活動状況について情報提供を行い、事業を計画的に実施することで瀬戸市内の事業所が抱える課題を解決する。必要であれば各種専門家や産業支援センターせとのコーディネーターを活用する。

⑤瀬戸地区事業承継連携会議の開催（年2回）

日本政策金融公庫名古屋中支店、瀬戸市、瀬戸信用金庫、瀬戸商工会議所の4社で事業承継支援に関する業務提携をしており、情報交換やセミナー等を通じてM&Aも含めた円滑な事業承継に取り組むことにより技術の伝承と廃業を減少させ、地域経済の発展に寄与する。

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] 地域の活性化につながる各種事業を地域の関係機関と一体となって開催している。

[課題] 職員減少による事務負担の増加と新規事業の実施ができていない。実施事業については事業者が受け手で積極的な事業への参加がされていない。地域資源である「瀬戸焼」というブランドが活かしきれていない。今後ITをどのように取り入れていくのかを検討する必要がある。

(2) 事業内容

①産業祭「せともの祭」・「せと陶祖まつり」の実施（年2回）

愛知県陶磁器工業協同組合、瀬戸陶磁器卸商業協同組合、愛知県珪砂鉦業協同組合、瀬戸市、瀬戸商工会議所等が組織する大せともの祭協賛会（事務局：瀬戸商工会議所）主催の「せともの祭」は、磁祖加藤氏吉翁の遺徳をたたえる産業祭として昭和7年より開催。9月第2土曜日とその翌日の日曜日の2日間、名鉄尾張瀬戸駅前および周辺地域において、約40万人が来場される陶磁器卸商を中心とした約300小間の出店でにぎわう。

また、「せと陶祖まつり」は、磁祖加藤四郎左エ門景正翁の遺徳をたたえる産業祭として昭和37年より開催。4月第3日曜日とその前日の土曜日の2日間、名鉄尾張瀬戸駅北ロータリーおよび周辺地域において、約3万人が来場されている。

②瀬戸みやげ推奨品事業

瀬戸商工会議所が主催する瀬戸市ならではの「みやげ品」を選定し、消費者に品質の高い商品を提供するとともに新たな商品の発掘・育成・品質向上を推進し、瀬戸市の商工業者の発展や観光産業の振興を図ることを目的として実施している。新商品開発勉強会「商品魅力アップセミナー」を開催し、スキルアップした上で2年に一度選定会を実施している。選定された商品は、「瀬戸のおみやげガイド」に掲載し、市内の観光施設に配布するとともに、HPで商品紹介している。

③創業塾およびせと・しごと塾の開催（年2回）

創業塾は、日本政策金融公庫・瀬戸市と連携し、からふる女性応援士隊の協力を得て実施している。受講者が参加しやすいように平日ではなく、休日に税務・法律・資金調達について各専門家がわかりやすく説明することでやる気のある創業者を支援していく。

せと・しごと塾は、瀬戸信用金庫・瀬戸市と連携し、地域のニーズや課題をビジネス手法によって解決することを理念とし、専門家、地元金融機関、過去の卒塾生などが一体となって支援する。半年間にビジネスプランの策定、検証、事業概要説明会及び計画発表会を行う。カリキュラムとは別の個別相談会において計画の練り直しを行い、PDCA サイクルにて伴走型指導・支援を実施する。

④就職フェアの開催（年1回）

尾張旭市・瀬戸公共職業安定所・業界団体・瀬戸市・瀬戸商工会議所が組織する瀬戸・尾張旭雇用対策協議会（事務局：瀬戸商工会議所）は、瀬戸市内等の企業が必要とする労働力を維持確保するため、新規学卒予定者及び正社員・パート等を探している人を対象に開催している。

⑤キャリア教育推進事業

地元企業・瀬戸市商店街連合会・瀬戸市PTA連絡協議会・瀬戸市・瀬戸商工会議所等が組織する瀬戸キャリア教育推進協議会（事務局：瀬戸商工会議所）は、瀬戸市内の小中学校に対し市民講師の派遣、ものづくり体験、体験型ワークショップ、職場体験などの事業を行い、子どもたちの各職業への理解と起業意識の創出を図っている。

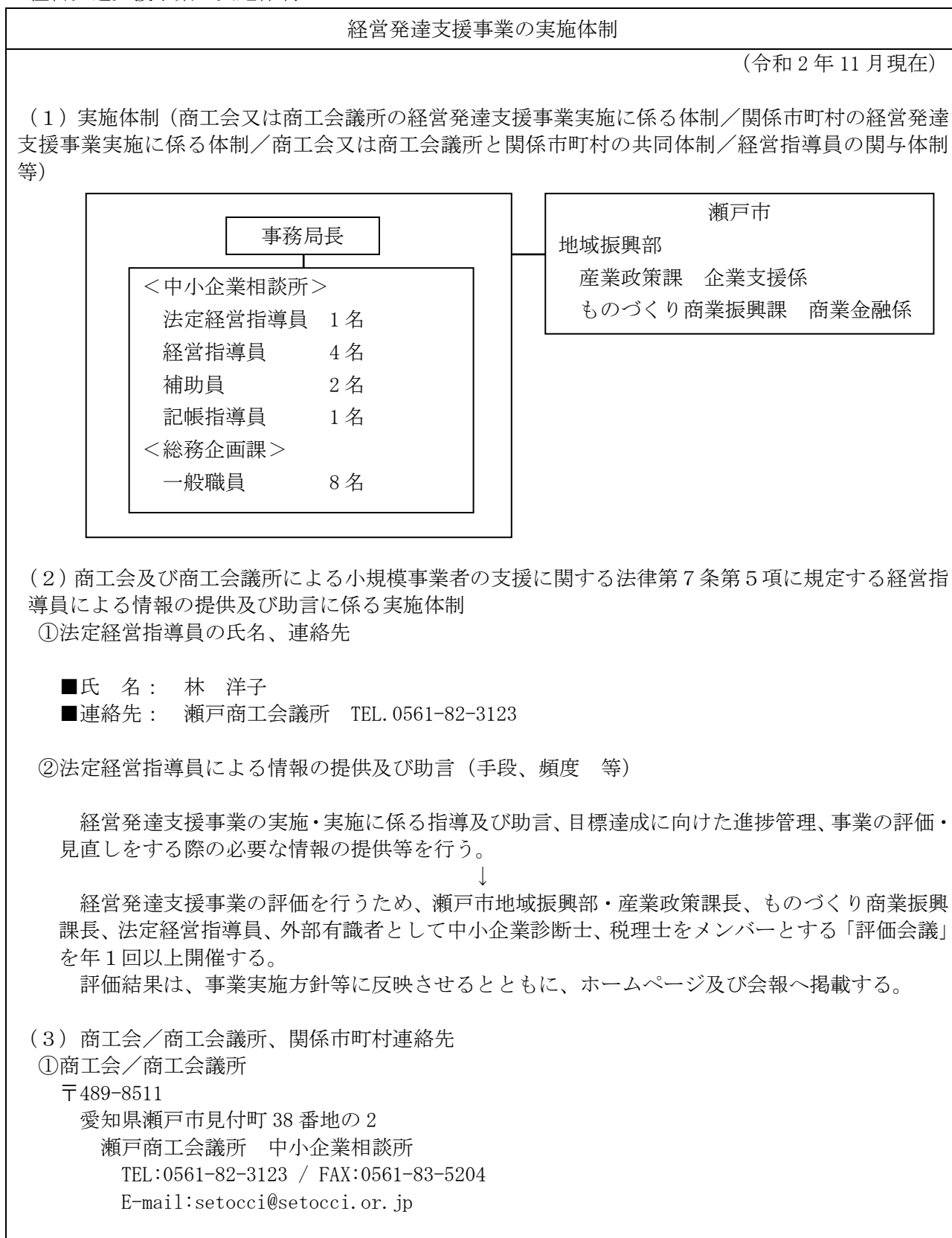
⑥瀬戸焼検定

瀬戸商工会議所が主催する瀬戸焼検定は、瀬戸焼を広く知ってもらうため、小学校3年生から中学生までを対象とした「せとやきっず検定」と大人を対象とした「瀬戸焼検定」を実施することで、「瀬戸焼」の知名度向上により、ブランド力を強化するとともに市民の郷土愛の醸成を促し、新たな瀬戸焼ファンの開拓を図っている。

さらに、市内小学校において「瀬戸焼検定実践型授業」を実施し、作陶による瀬戸焼皿の製作と地域の食のコラボレーション授業を実施している。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②関係市町村

〒489-8701

愛知県瀬戸市追分町 64 番地の 1

瀬戸市 地域振興部 産業政策課、ものづくり商業振興課

TEL:0561-88-2651・2652 / FAX:0561-82-2931

E-mail (産業政策課) sangyo@city.seto.lg.jp

(ものづくり商業振興課) monosho@city.seto.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	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000
中小企業相談所	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000
一般会計 ・一般事業費	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000

(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、事業収入、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費等

(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。

