

経営発達支援計画の概要

実施者名	安城商工会議所（法人番号 5180305004608） 安城市（地方公共団体コード 232122）
実施期間	令和2年4月1日～令和7年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 「企業の持続的発展による地域経済活性化」 ・経営分析をはじめとした個社支援を面的支援メニューへ反映させる事業連携ストーリー化によるシナジー効果により、支援企業の経営資源の掘起しに基づく経営基盤の強化、売上向上に繋げ、企業の持続的発展による地域経済活性化を目指すことを目標とする。
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域の経済動向調査に関すること ・ビッグデータ活用、管内経済動向調査、日本商工会議所 LOBO 調査活用 2. 経営状況の分析に関すること ・事業者の掘り起こし、ロカベン分析、経営分析、製造業技術力分析 3. 事業計画策定支援に関すること ・持続的発展に向けた事業計画策定支援（事業計画策定支援セミナー、事業計画策定個別支援、製造業向け事業計画策定支援セミナー、創業セミナー） 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること ・経営指導員進捗フォローアップ、専門家派遣フォローアップ、経営指標推移フォローアップ、創業フォローアップ 5. 需要動向調査に関すること ・商業者向け市場・顧客ニーズ調査、製造業向け市場・顧客ニーズ調査 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・売上向上実践セミナー、新商品合同プレス発表会、プレスリリース支援、ものコン。開催、EXPO ANJO 開催、商談会出展支援 II. 地域経済の活性化に資する取組 ・商業活性化事業（安城七夕まつり事業）、工業活性化事業（製造事業者の交流会）
連絡先	安城商工会議所 中小企業相談所 〒446-8512 愛知県安城市桜町 16 番 1 号 TEL：0566-76-5175 FAX：0566-76-4322 E-mail：info@anjo-cci.or.jp 安城市 産業振興部商工課 〒446-8501 愛知県安城市桜町 18 番 23 号 TEL：0566-71-2235 FAX：0566-76-1184 E-mail：shoko@city.anjo.lg.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

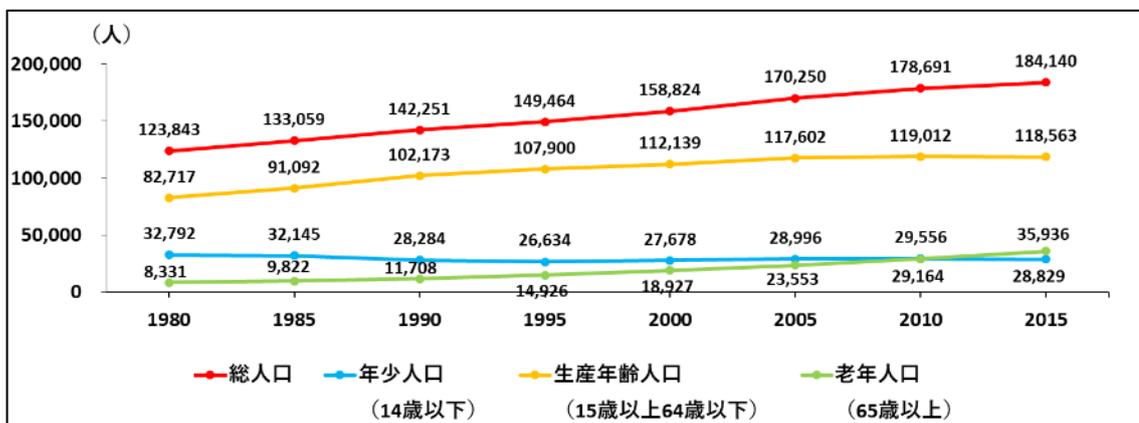
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

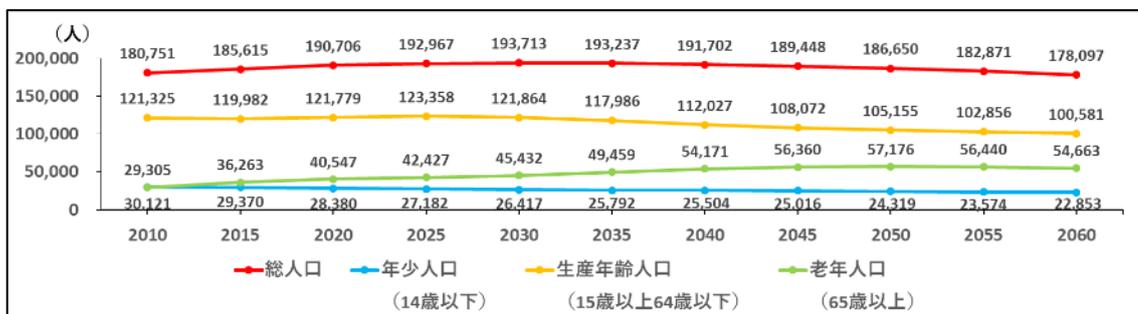
【地域】

- ・当地域は、愛知県のほぼ中央に位置する内陸部の都市で、愛知県では7番目の人口(19万人)を有する。明治39年に碧海郡安城村と周辺8村で町制を施行、昭和27年に愛知県で13番目に市制を施行した。
- ・人口は、公共交通機関や主幹道路の利便性の高さから名古屋のベッドタウン化等により、現在の市域となってからの45年間で約89,800人(約1.95倍)の増加、前年同月比+0.5%と過去5年間微増を続けている点においては商業マーケットの拡大ならびに工業における従業員確保において強みである。



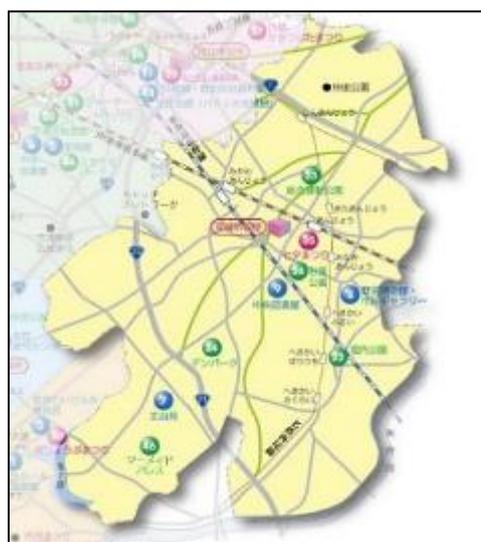
安城市の人口推移(出典:国勢調査)

- ・「国立社会保障・人間問題研究所」の人口推計(平成30年推計)を踏まえた本市による推計結果によると、人口は令和12年の19.3万人がピークとなる見通しである。また生産年齢人口は、令和7年がピークになる見通しである。



安城市の人口の将来展望(住民基本台帳ベースで推計)

- ・ JR 東海道線の開通により、「日本デンマーク」と呼ばれた農業先進都市となり、輸送機器産業盛隆の恩恵を受け、当地域は商工農住のバランスのとれたまちづくりが展開されている。

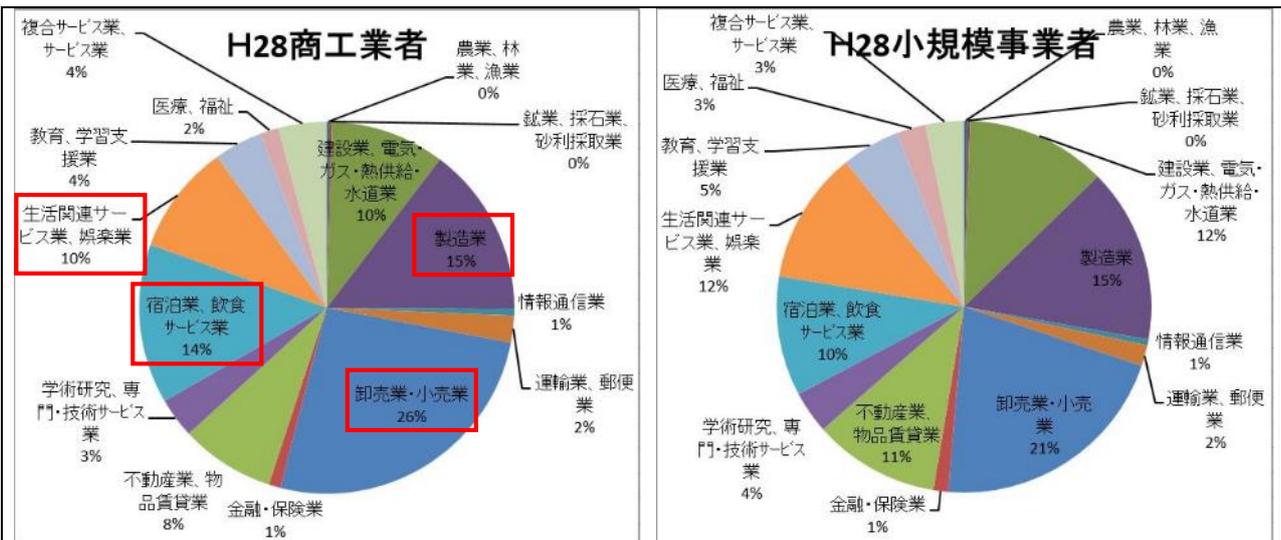


【産業】

- ・ 平成 28 年経済センサスによると当市の商工業者数は、6,084 社であり、うち小規模事業者は 4,291 社である。
- ・ 平成 24 年から 28 年にかけて商工業者数▲83 社、小規模事業者数▲164 社と減少している。特に建設・ガス水道業、宿泊・飲食サービス業、製造業、小規模事業者ではそれに加え卸売業・小売業において顕著である。（平成 24 年および 28 年「経済センサス」より）

産業分類(大分類)	平成24年経済センサス		平成28年経済センサス		商工業者 比較増減	小機事業者 比較増減	商工業者 比率	小機事業者 比率
	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数				
農業、林業、漁業	16	11	16	14	0	3	100.0%	127.3%
鉱業、採石業、砂利採取業	12	12	8	8	▲4	▲4	66.7%	66.7%
建設業、電気・ガス・熱供給・水道業	608	571	557	521	▲51	▲50	91.6%	91.2%
製造業	912	691	870	651	▲42	▲40	95.4%	94.2%
情報通信業	36	26	36	22	0	▲4	100.0%	84.6%
運輸業、郵便業	144	74	146	78	2	4	101.4%	105.4%
卸売業・小売業	1,601	946	1,637	909	36	▲37	102.2%	96.1%
金融・保険業	63	46	71	55	8	9	112.7%	119.6%
不動産業、物品賃貸業	503	481	490	469	▲13	▲12	97.4%	97.5%
学術研究、専門・技術サービス業	214	154	223	157	9	3	104.2%	101.9%
宿泊業、飲食サービス業	856	488	810	447	▲46	▲41	94.6%	91.6%
生活関連サービス業、娯楽業	589	507	580	494	▲9	▲13	98.5%	97.4%
教育、学習支援業	257	216	265	217	8	1	103.1%	100.5%
医療、福祉	100	93	118	107	18	14	118.0%	115.1%
複合サービス業、サービス業	256	139	257	142	1	3	100.4%	102.2%
合計	6,167	4,455	6,084	4,291	▲83	▲164	98.7%	96.3%

- ・ 事業所数の割合でみると卸売業および小売業が全体の 26%を占め、次いで製造業者の 15%、宿泊および飲食サービス業の 14%が続く。サービス業に関しては、美容院等の生活関連サービス業および娯楽業を加えると全体の 24%を占め、卸売業、小売業、サービス業を合わせると約 50%を占める。小規模事業者については、卸売業および小売業とサービス業が減少するものの概ね同様である。（平成 28 年「経済センサス」より）



**【商業】**

- ・ JR と名古屋鉄道本線（名鉄）の公共交通機関が充実した強みをもつ当地域は、JR 安城駅を中心とした 8 商店街振興組合と JR 三河安城駅、名鉄新安城駅、桜井駅周辺の 3 商店街振興組合の計 11 商店街振興組合を有する。
- ・ JR 安城駅周辺にて毎年夏に開かれる安城七夕まつりは、商店街の夏枯れ対策のまつりから昭和 53 年の日本商工会議所 100 周年記念の「全国郷土祭」にて披露したことから、仙台、平塚と並んで「日本三大七夕」と称される。
- ・ 現在、安城七夕まつりは、3 日間で 100 万人以上の来場者を有する当地域における最大の観光イベントである。商店街の短期的売上確保と、知名度向上による商店の顧客化の絶好のチャンスである。なお経済効果は直接需要が約 8 億円、経済波及効果は約 13 億円（碧海信用金庫「第 60 回安城七夕まつり（平成 25 年）」経済効果より）である。

**【第60回安城七夕まつりの経済効果試算】**

（単位：万円）

項目	内容	直接需要	経済波及効果	
			(生産誘発額)	構成比
飲食代・土産物代等	露天・商店での飲食・買物等	30,257	48,519	36.4%
交通費	鉄道・自動車等の移動等	7,672	12,997	9.7%
宿泊者需要	ホテル宿泊費、交通費、飲食費等	4,717	6,015	4.5%
主催者需要	宣伝・舞台設置・竹飾り等	8,624	14,168	10.6%
商店街七夕飾り付け	竹飾り約1,000本の装飾等	8,000	14,077	10.6%
踊り参加者の衣装代等	ダンスの衣装代等	3,000	5,279	4.0%
安城市民全体の購買特需	市内における飲食料品、浴衣、履物等の購買支出増加額	18,338	32,268	24.2%
合計	—	80,608	133,323	100.0%

- ・ 現在の店舗数は、大型店、フランチャイズ店、コンビニエンスストア等の進出に伴い、店舗数は平成 21 年の 1,695 店から平成 28 年には 1,329 店と減少（逓減率：▲21.5%）が顕著である。特に店舗数の少ない繊維衣料卸売業（逓減率：▲60.0%）、各種商品小売業（逓減率：▲53.8%）が著しく減少している。（安城市「18 安城の統計」より抜粋）

(経済センサス)															
年次	総数	卸 売 業							小 売 業						
		卸売集計	各種商品	繊維衣料等	飲食料品	建築材料・鉄物・金属等	機械器具	その他	小売集計	各種商品	織物・衣服・身の回り品	飲食料品	機械器具	その他	無店舗
平成21年	1,695	417	—	15	51	100	183	68	1,278	13	174	359	248	477	7
24	1,601	388	1	8	46	106	159	68	1,201	5	169	339	238	427	23
26	1,680	431	—	10	54	110	178	79	1,249	21	186	337	245	432	28
28	1,329	308	2	6	35	77	142	46	1,021	6	148	284	195	364	24

備考 平成21年・26年経済センサス—基礎調査は7月1日調査である。  
平成24年経済センサス—活動調査は2月1日調査である。  
平成28年経済センサス—活動調査は6月1日調査である。

- 年間商品販売額は、卸売業（476,753百万円）、小売業（217,170百万円）でともに県内7位であるが、合計（693,923百万円）では県内9位となる。（愛知県「平成28年経済センサス—活動調査 卸売業・小売業に関する集計 産業編（市区町村表）」より抜粋）

愛知県内 年間商品販売額 トップ10						(単位: 百万円)		
卸売業			小売業			合計		
順位	市名	販売額	順位	市名	販売額	順位	市名	販売額
1位	名古屋市	23,883,849	1位	名古屋市	3,475,606	1位	名古屋市	27,359,455
2位	豊田市	1,897,546	2位	岡崎市	421,161	2位	豊橋市	1,089,863
3位	豊橋市	698,992	3位	豊橋市	390,871	3位	豊田市	2,275,749
4位	岡崎市	545,527	4位	豊田市	378,203	4位	岡崎市	966,687
5位	刈谷市	640,853	5位	一宮市	364,518	5位	一宮市	822,362
6位	小牧市	530,858	6位	春日井市	316,761	6位	刈谷市	797,737
7位	安城市	476,753	7位	安城市	217,170	7位	小牧市	712,371
8位	一宮市	457,844	8位	豊川市	184,679	8位	春日井市	696,654
9位	東海市	444,002	9位	小牧市	181,513	9位	安城市	693,923
10位	春日井市	410,002	10位	西尾市	158,251	10位	東海市	549,679

#### 【工業】

- トヨタ自動車の工場が集積する豊田市をはじめとした内陸工業地域と衣浦臨海工業地域に隣接することや交通が至便なことなどから、輸送機器産業を中心とした第二次産業が市の中心産業となっている。多くの大工場が集積し、中京工業地帯を構成する都市のひとつである。
- トヨタ自動車の城下町として輸送機器産業を中心とする2次、3次下請けをはじめとする機械工業が盛んであり、平成29年度「愛知県工業統計調査」による愛知県内製造出品荷額3位（21,099億円）を有するものづくり都市である。
- 産業別の内訳は以下のとおりであり、輸送機器産業に関連するものは全体の約92%を占有していることから、輸送機器産業が当市の基幹産業といえる。

表12-1 事業所数、従業者数、製造品出荷額等、付加価値額の上位5市

順位	事業所数				従業者数			
	市名	(事業所)	前年比 (%)	構成比 (%)	市名	(人)	前年比 (%)	構成比 (%)
1	名古屋市	3,695	△ 12.5	23.3	豊田市	114,528	△ 3.4	13.8
2	豊田市	835	△ 6.9	5.3	名古屋市	96,624	△ 1.8	11.7
3	一宮市	803	△ 11.1	5.1	刈谷市	48,578	2.3	5.9
4	豊橋市	737	△ 9.8	4.6	安城市	46,402	△ 0.8	5.6
5	岡崎市	687	△ 6.9	4.3	岡崎市	43,892	14.2	5.3
順位	製造品出荷額等				付加価値額			
	市名	(億円)	前年比 (%)	構成比 (%)	市名	(億円)	前年比 (%)	構成比 (%)
1	豊田市	142,463	0.6	31.7	豊田市	36,484	△ 5.0	28.1
2	名古屋市	33,636	△ 5.2	7.5	名古屋市	10,847	△ 10.7	8.4
3	安城市	21,099	1.4	4.7	安城市	6,933	△ 6.6	5.3
4	岡崎市	20,756	0.9	4.6	田原市	6,238	△ 6.5	4.8
5	田原市	17,850	△ 11.4	4.0	西尾市	5,189	5.6	4.0

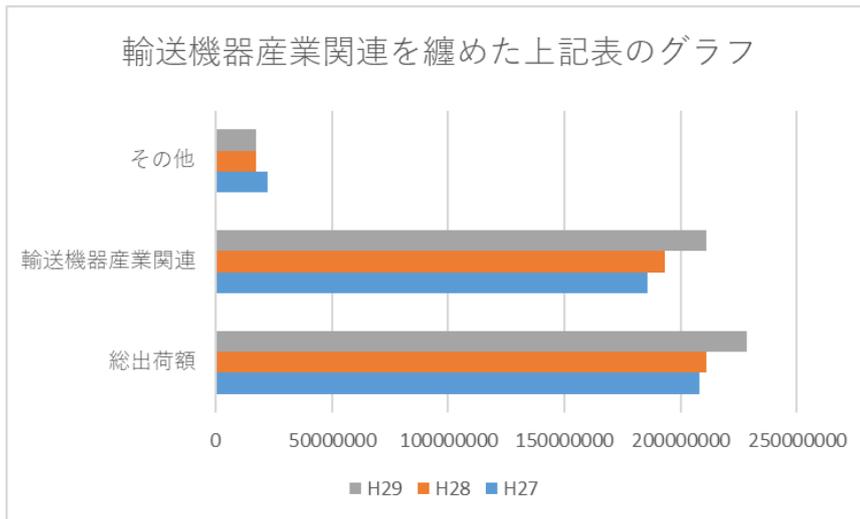
<安城市工業統計による製造品出荷額>

(単位：万円)

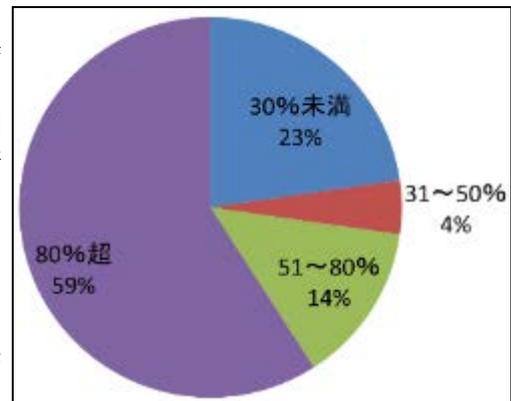
	平成 27 年	平成 28 年	平成 29 年
食料品	16,284,545	11,495,372	11,463,614
飲料・たばこ・飼料	191,679	223,566	191,027
繊維	952,081	881,185	816,237
木材・木製品	X	X	X
家具・装備品	628,106	768,442	669,255
パルプ・紙	2,424,143	2,103,137	2,269,208
印刷	539,032	590,007	597,421
化学	264,667	295,114	310,966
窯業・土石	572,883	612,150	557,568
プラスチック	8,961,611	7,772,827	8,389,511
ゴム製品	238,679	255,617	245,975
鉄鋼	3,902,349	3,393,577	4,143,889
非鉄金属	690,386	3,067,279	3,046,747
金属製品	1,925,542	1,671,043	1,744,609
汎用機械	6,935,121	7,403,812	8,082,579
生産用機械	4,331,150	5,191,898	4,272,220
業務用機械	90,929	1,264,264	1,226,481
電子部品	-	X	X
電気機械	38,335,814	38,160,056	42,391,890
情報通信機械	X	X	X
輸送用機械	120,328,050	125,253,881	137,401,950
その他	152,040	123,379	129,438

※朱書数値は輸送機器産業への関連の高い産業分類

輸送機器産業関連を纏めた上記表のグラフ



- 上記表の朱書数値を纏めた数値をグラフ化すると、当市の総出荷額の動きは輸送機器産業関連の高い産業の動きに伴い大きく変動していることがわかる。
- 当所が平成 25 年度に実施した 35 社をサンプルとしたヒアリング調査の結果、小規模事業者の輸送機器産業への依存率は、下記グラフの通り極めて高い状況にあった。全体の 60% 程度の小規模事業者において、収益の 80% 以上を輸送機器産業に依存することが事実として確認できた。同調査を従業員数 20 名以上の事業所にて行った結果、収益の 80% 以上を依存する事業所の割合は、23.1% であり、小規模事業者が輸送機器産業に依存する傾向は顕著であった。
- 一方で、同調査により、収益の 80% を輸送機器産業に依存する小規模事業者の平均操業年数は 36.1 年と長く、輸送機器産業のみに特化して相応の年数を経ていることから一定以上の技術力を有していることが推察できる。
- また、小規模事業者が営業部門を持つ割合は 9.1% であり、小規模事業者以外の 76.9% と大きく隔たりがあった。このことから、営業行為を行わずとも、製品、ノウハウを通じての受注確保を行っている点を確認できる。
- 今後、小規模事業者が技術力を基に、積極的な営業活動、販路開拓活動を行うことで、更なる受注確保と新産業への進出を行うことも十分に可能と判断している。
- 2 次、3 次下請けにおける技術力、ノウハウは他都市に比べ秀でており、当所は、その強みである技術力等と企業連携を活かした事業を展開してきた。その異業種連携による新産業創出事業「Anjo Hearts PROJECT」は、日本商工会議所、県内行政機関、企業連携体等において先進事例として評価され、当所の職員を講師としたセミナーを多数実施している。
- また、同事業においては首都圏等の大規模展示会への積極的な出展を行うことで、展示会出展による販路開拓手法および新製品開発への市場情報フィードバック手法等について、自らの実践によりノウハウを蓄積し、小規模事業者への指導内容の充実に効果を上げている。



▲ 小規模事業者の輸送機器産業への収益依存率



## ②課題

・前述「①現状」から浮かび上がる当地域の課題は、以下のとおりである。

### 1) 人口、生産年齢人口の減少への対応

・人口は令和12年の19.3万人がピークとなる見通しである。また生産年齢人口は、令和7年がピークになる見通しであることから、今後一時的に加速する少子高齢社会、さらには、来たるべき人口減少社会に対応するための準備が必要である。

### 2) 商業、製造業を中心とした小規模事業者の廃業抑制

・当地域においても小規模事業者の減少は顕著である。とくに当地域においては後継者難よりも売上不振、従業員の採用困難、利益低下などが原因である。このことから経営発達支援事業による経営基盤強化、売上向上が必要である。

### 3) 企業の中核的な人材育成と人材不足支援

・経営基盤の強化においては、人材育成と人材確保が重要である。とくに人材確保は経営の持続的発展を揺るがす一因となる。就労支援と併せ、設備投資等による省人化や熟練工から設備への標準化など事業計画に基づく設備投資も必要である。

### 4) 地域の強みを活かした企業誘致活動

・前述の廃業抑制に併せ、当地域内の企業数増加には、企業誘致活動が必要不可欠である。商業向けには既存の空き店舗補助金制度の活用、製造業向けには新たな工業地域の立地による企業誘致活動が必要である。

### 5) 創業者の育成

・上記企業誘致とともに、創業者支援による企業数増加も必要である。後述「Anjo 創業支援ファーム」による創業者育成および支援による新設企業増加が課題である。

### 6) まちのブランディングと商業活性化

・商業活性化において、中心市街地活性化やまちのブランディングは大きなツールと成り得るが、比較的歴史の浅い当地域においては、ブランド力が弱い。安城七夕まつりなど地域活性化事業と経営発達支援事業の連携によるシナジー効果を発揮した新たな仕組み作りが必要である。

### 7) 成長産業をはじめとした新たな産業基盤の構築

・工業活性化においては、自動車産業への過剰な依存による下請け体質からの脱却が、小規模事業者の課題である。自動車産業はグローバル市場では拡大していくが、当地域の小規模事業者においては調達原価の抑制、原材料の高騰等依然厳しい状況にある。とくに収益依存度が高いことから、今後は各社の技術力を活かした新産業への進出によるリスクヘッジが必要である。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

#### 【経済環境】

・10年後の安城市は、2027年のリニア中央新幹線の東京-名古屋間の開業により人の流れは大きく変化し、名古屋周辺だけでなく中京大都市圏として経済的インパクトは大きい。そのため、当市においても流入人口の変化とそれに伴う消費者行動の変化など、小規模事業者を取り巻く環境は大きく変化するであろう。

・当市の主力産業である自動車産業は、少子高齢化と若者の消費者行動の変化に伴う販売量減少や人材不足による海外生産、電動化による部品点数の減少など、下請事業者の取り巻く環境は厳しい状況に変化するであろう。

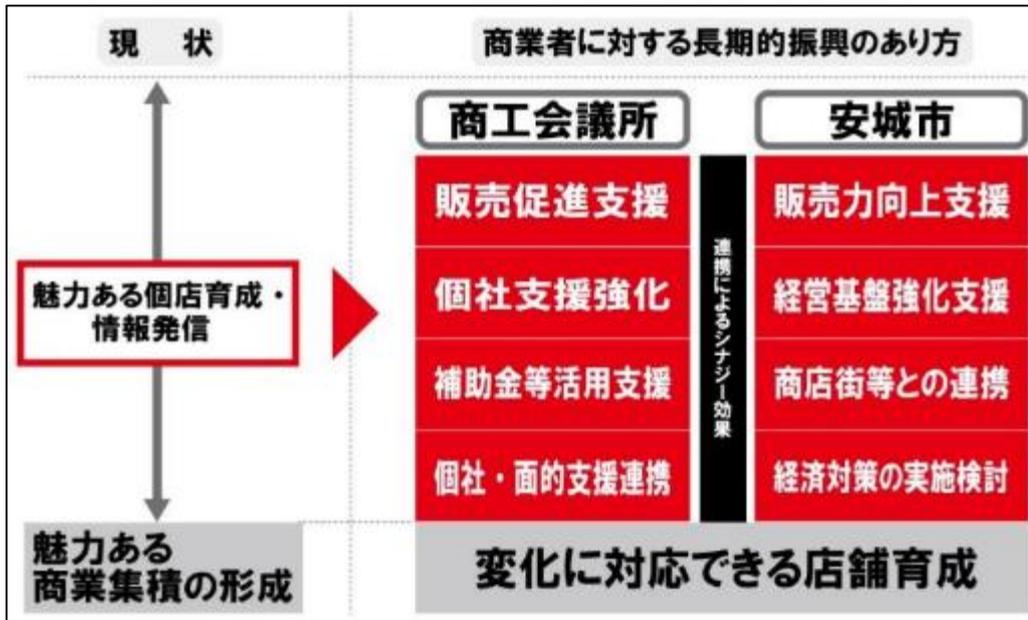
#### 【商業】

・10年後の安城市の事業者は、既存顧客を大切にしつつ流入人口の変化に伴う消費者行動の変化、顧客ニーズや販売チャネルの多様化など、事業者を取り巻く環境変化に素早い対応が求められる。

・そのため10年後の小規模事業者のあるべき姿は、自店の強みを磨きつつ、常にアンテナを

張り巡らし、環境の変化に素早く対応する行動力と情報発信力を有していると想定している。そのため今後は以下の事業展開を中心に変化に対応できる商業者育成支援を実施する必要がある。

- 様々な環境変化に対応できる経営基盤を作るため、売上拡大と利益増加による経営基盤の強化を目指した販売促進を支援する。
- 経営指導員等の経験の積み重ねとスキルアップにより、既の実施している個社支援の精度や件数を高めた個社支援の強化を図る。
- 個社支援や面的支援においては、新たな取り組みにチャレンジする負担軽減のため各種補助施策を有効に活用する。
- 面的支援では、企画段階から個社支援と結び付ける事業連携のストーリーを明確化することで、七夕まつりへの出店支援などシナジー効果の高い販路開拓事業等を目指す。



#### 【工業】

- 10年後の安城市の製造業者は、主力産業である自動車産業からの既存受注を確保しつつ、新たな産業分野への一部参入や自社製品の開発によるリスクヘッジが求められる。
- そのため10年後の小規模製造業者のあるべき姿は、自社の強みを磨き既存顧客の囲い込みをしつつ、自動車産業の業況に押しつぶされない自動車産業プラスワンを有していると想定している。そのため今後は以下の事業展開を中心にリスク分散できる製造業者支援を実施する必要がある。
- 営業部門を有しない小規模製造業者に対し、強みを活かしつつリスク分散と売上拡大を目指した販売促進による経営基盤の強化を支援する。
- 経営指導員等の経験の積み重ねとスキルアップにより、既の実施している個社支援の精度や件数を高めた個社支援の強化を図る。
- 人材不足に対応する省人化策や技術力アップのための設備投資、工場拡大など投資効果の高い事業に対し各種補助施策を有効に活用する。
- 個社支援における製造業者の課題に対し、生産性の高い支援を実施するため、安城市中小企業コーディネーターと連携し、個社支援を活かした事業者間交流による受発注促進や販売促進等の面的支援を目指す。



## ②安城市総合計画との連動性、整合性

### 【安城市が目指す姿】

- ・第8次安城市総合計画（平成28年度～35年度）において、商工業における目指す姿を「ものづくり産業の高度化と新規産業の創出、魅力ある商業集積の形成など、商工業バランスのとれた発展を図ることにより、市内経済の活性化と豊かで潤いのある市民生活の実現を目指します。」と記載されている。

### 【連動性】

- ・安城市の施策として記載されている「ものづくり産業の振興」の「新製品、新技術の開発、販路拡大など競争力強化に向けた新たな事業展開への支援やものづくりセミナーの充実」は、当商工会議所と安城市が運営する安城ビジネスコンシェルジュ、中小企業コーディネーターと連携して事業展開しており、事業実施にあたっては企画から連携することにより連動性を高めている。
- ・当所が実施する後述「3. 経営状況の分析に関すること」の「②製造業技術力分析」や「4. 事業計画策定支援に関すること」の「③製造業向け事業計画策定支援セミナー」は、ものづくり産業の新製品、新技術の開発や販路拡大を目指す事業であることから安城市の総合計画と連動している。
- ・安城市の施策として記載されている「商業の振興」の「融資制度や補助制度の利用促進や安城ビジネスコンシェルジュや関係機関と共に経営基盤の強化を目指す」ことは、当商工会議所が関係機関の一つであり、安城市が実施する補助制度（販売促進補助金等）を活用した支援は、事業者の事業計画策定支援に繋がることから連動性が高い。
- ・当所が実施する後述「4. 事業計画策定支援に関すること」の「②事業計画策定個別支援（専門家派遣）」は、安城市が実施している上記販売促進補助金において、専門家を導入した事業計画策定が義務付けられていることから、安城市の総合計画と連動している。
- ・安城市の施策として記載されている「創業支援の推進」では、安城商工会議所や金融機関と連携し、創業支援体制及び施設を整備することにより、創業を促すと記載されていることから、当所が実施する後述「4. 事業計画策定支援に関すること」「④創業セミナー」は、安城市の総合計画と連動している。

### 【整合性】

- ・上記「安城市が目指す姿」におけるものづくり産業の高度化と新規産業の創出、魅力ある商業集積の形成による商工業バランスのとれた発展は、当所が本計画において目指す上述

「(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」における商業と工業への支援や後述「(3) 経営発達支援事業の目標」の個社支援と面的支援による「企業の持続的発展による地域経済活性化」と整合している。

- ・安城市の成果指標に「創業者数」が目標値として記載されていることから、本計画において創業支援を記載することは、安城市の総合計画と整合している。

### ③安城商工会議所としての役割

【個社支援】(後述「経営発達支援事業の内容および実施期間」参照)

- ・巡回、窓口相談時における経営課題、売上向上に関する助言等を行うことにより、管内小規模事業者の第1相談拠点(ファーストコンタクト)を確立。
- ・小規模事業者の課題である売上、利益増加を目指した販路開拓を支援するため、店舗巡回、窓口相談において、傾聴による事業主の自店の強み等の気づきを発生させる。
- ・事業計画策定事業者の掘り起こしを目指した個社ヒアリングによる機運醸成と経営分析を実施。
- ・商工会議所の強みである下記連携先とのネットワークを活用した専門課題サポートの実施。具体的な連携機関は以下のとおり。
- ・事業計画作成支援セミナー等により、顧客データ等を用いた商圈分析や立地条件等の現状を分析する。販売状況については、現状から季節指数、マージンミックス、デシル分析等による商品構成、顧客構成を分析し、自社の強みなど定性分析であるSWOT分析を含めた事業計画作成支援と作成後の進捗フォローによる伴走型支援の実施。
- ・事業計画策定後の各種施策を活用した販路開拓等による売上拡大、設備投資等による省人化を含めた人材不足支援など経営基盤強化を支援。
- ・創業に関するワンストップ窓口と「Anjo 創業支援ファーム」による連携支援、創業セミナーによる創業計画作成支援と作成後の進捗フォローによる伴走型支援の実施。

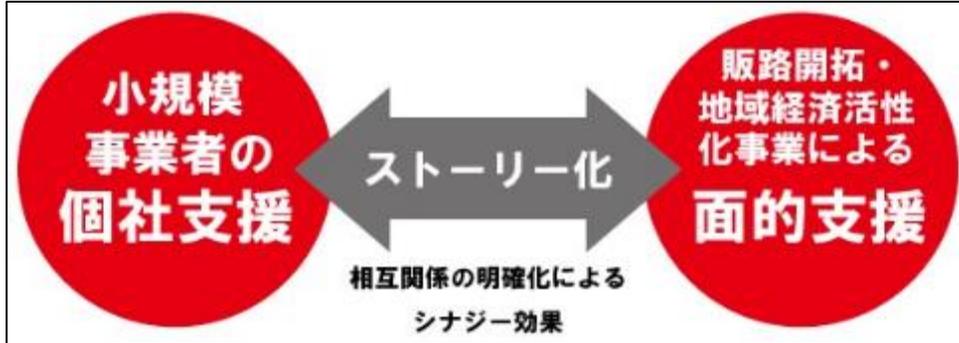
#### <連携先機関>

連携先機関名	連携先機関の概要
(一社)中小企業支援ナビ	中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、弁護士、司法書士、財務専門家、販促専門家、企業OB等、専門分野のスキルを持った専門家派遣機関
日本政策金融公庫	国の政策金融機関
安城市	当地域行政
安城市中小企業コーディネーター	安城市が導入しているコーディネーター制度で、アイシン・エイ・ダブリュ(株)、(株)デンソーのOBによる企業巡回(2年160社)を通じ、経営課題支援(補助金情報提供、大学・企業マッチング等)を実施
安城ビジネスコンシェルジュ(ABC)	安城市が平成29年10月に開設した中小企業・小規模事業者が抱える経営課題の解決及び創業の促進を図り、地域経済の活性化を図るためビジネス支援センター
Anjo 創業支援ファーム	平成26年10月に認定を受けた産業競争力強化法に基づく「創業支援事業計画」において創設した創業ネットワーク(碧海信用金庫、日本政策金融公庫、安城市、当商工会議所)

【面的支援】(後述「経営発達支援事業の内容および実施期間」参照)

- ・業種別によるIT活用セミナーや販売促進実践セミナー等の開催による、販路開拓、売上向上支援。
- ・商工会議所の強みであるスケールメリットと上記連携先とのネットワークを活かした展示会等の販路開拓支援。
- ・新商品等のマスメディア発表会によるマスメディアへの露出機会の提供とプレスリリースサポートを実施し、新たな需要開拓支援。
- ・支援機関でありながら面的支援ができるオンリーワン機関の強みを活かした「まちづくり」「ものづくり」に対する個社支援と面的支援を連携させた地域活性化事業の展開。

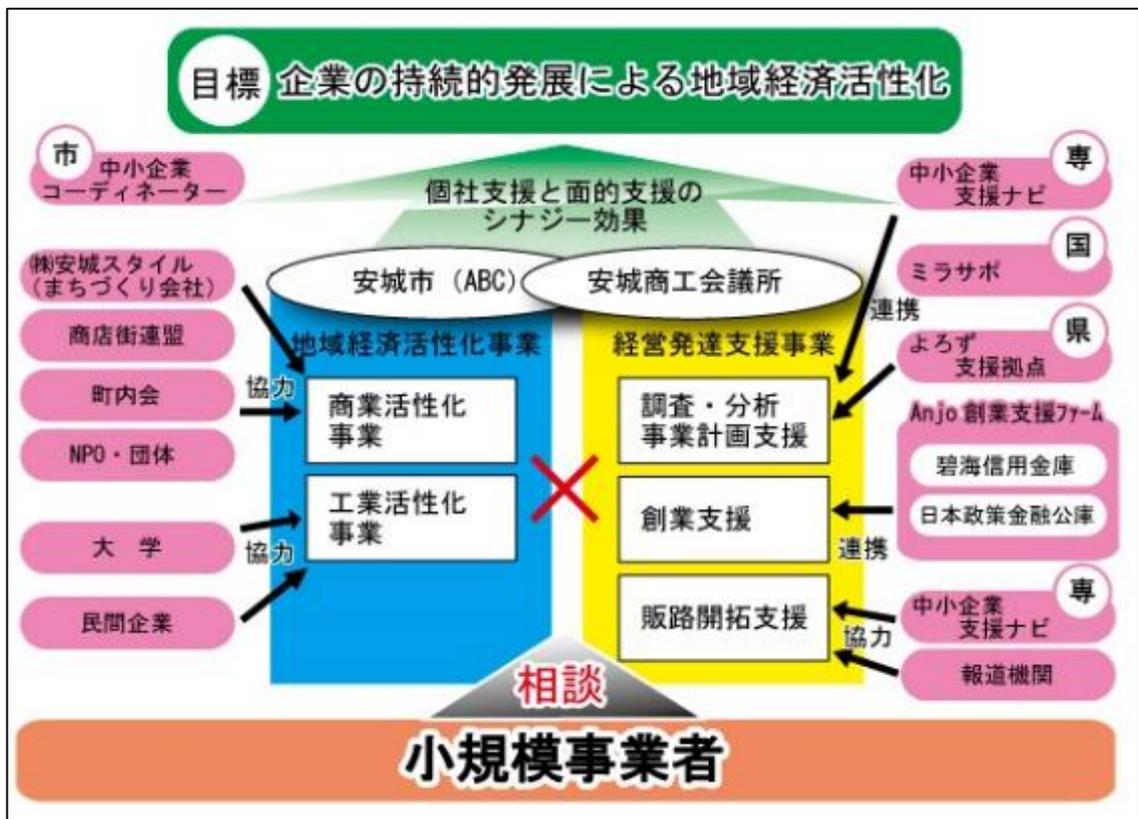
- ・商業者へは、分析結果を基に商圈強度の高いエリアへの販売チャネルの選定や当所販促支援メニューの活用、安城七夕まつりを活用した出展ブースによる商品販売、店舗PRによる店舗新規顧客増加とリピート率向上を目指す面的支援を展開する。
- ・製造業者へは、安城市中小企業コーディネーターと連携し、各社の既存ドメインが持つ技術を如何に新産業に適用させていくかを分析し、ものづくり展示会や事業者間交流会、新産業セミナーを開催し、費用対効果の高い面的支援を展開する。



(3) 経営発達支援事業の目標

【目標】「企業の持続的発展による地域経済活性化」

- ・商工農住のバランスのとれた当地域では、上述「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ、現状において小規模事業者を支援しきれていない経営分析をはじめとした個社支援と、その課題解決を個社支援だけでなく、面的支援メニューへ反映させる事業連携ストーリー化によるシナジー効果により、支援企業の経営資源の掘起しに基づく経営基盤の強化や販路開拓による売上向上に繋げ、企業の持続的発展による地域経済活性化を目指すことを目標とする。(右図参照)



#### (4) 目標達成に向けた方針

- ・安城商工会議所は、今後5年間にわたり小規模事業者の創業から持続的発展に向けた個社支援事業である「経営発達支援事業」と、需要開拓を連動させ効果的に展開する面的支援「地域経済活性化事業」に取り組む。

##### ① 経営発達支援事業（個社支援）

- ・小規模事業者に対し、創業支援から持続的発展支援を一貫して行う経営発達支援事業（下図1）は、下記の5事項を連動（下図2）させることにより、小規模事業者の売上拡大を目指す。

##### 1) 経営状況分析による企業の現状把握支援

- ・融資や記帳指導申込者等を対象に対象事業者の掘り起こしを目的とした「ロカベン分析」、深掘りしたヒアリングと決算状況把握による「経営分析」、製造業に特化した「製造業技術力分析」を行い、企業の現状把握と今後の経営方針を支援する。
- ・後述「6. 需要動向調査に関すること」を活用し、「4. 事業計画策定支援に関すること」へ繋げる。

##### 2) 事業計画策定による創業支援、経営基盤強化と持続的発展支援

- ・セミナーと個別相談により、創業時の「創業計画」、持続的発展を目指した「事業計画」作成の支援を行う。セミナー時には、経営指導員のスキルアップと伴走型支援を実施するため、指導員による講師フォローを行う。
- ・計画策定後は、実施状況の把握、支援メニューを活用したフォローによる一貫した伴走型支援を実施する。
- ・計画作成時には、後述「3. 経営状況の分析に関すること」と「6. 需要動向調査に関すること」を基に、自社の強み、市場動向、顧客ニーズ等を把握し、今後の経営方針を検討する。

##### 3) 事業計画策定後の実施支援

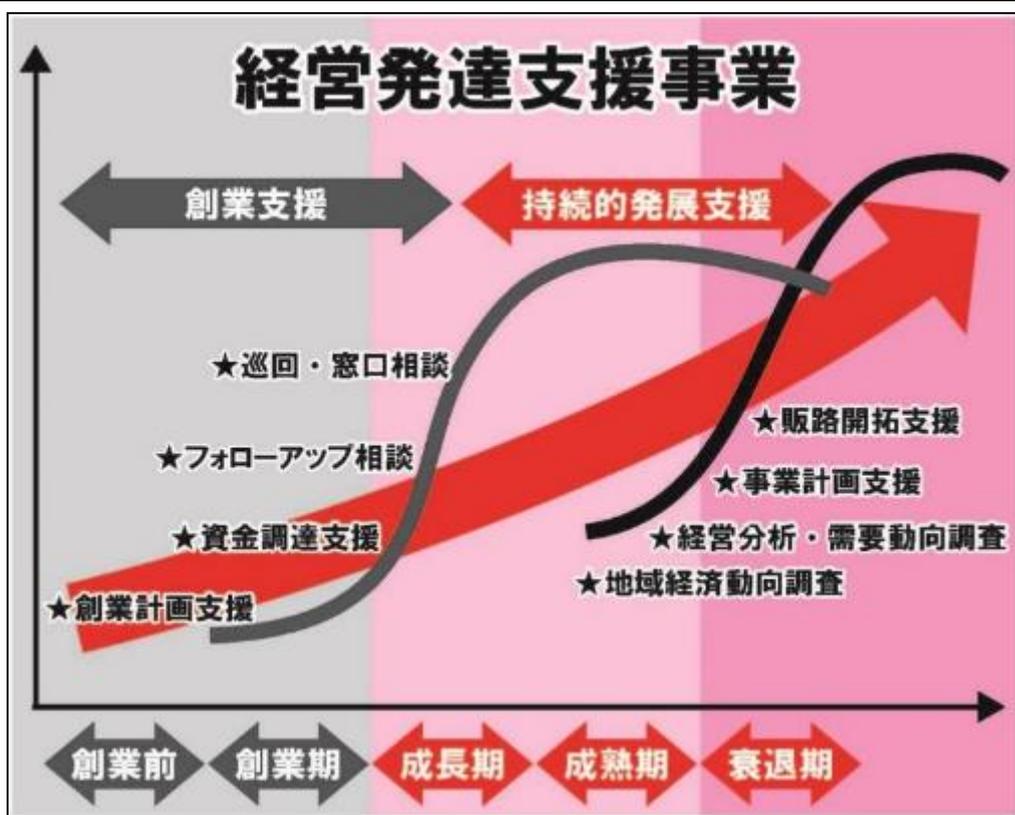
- ・策定した事業計画の実施精度、売上等増加率の向上を目指すため、事業計画を策定した全事業者に対し、経営指導員等による進捗フォロー、専門家を活用した実務フォロー、売上等を押し上げる経営指標推移フォローアップを実施する。
- ・創業計画策定事業者に対しても、経営指導員等によるきめ細かな進捗フォローを実施し、創業期から成長期への経営基盤の押上げを支援する。

##### 4) 需要動向調査による新製品開発、市場規模、顧客ニーズ把握支援

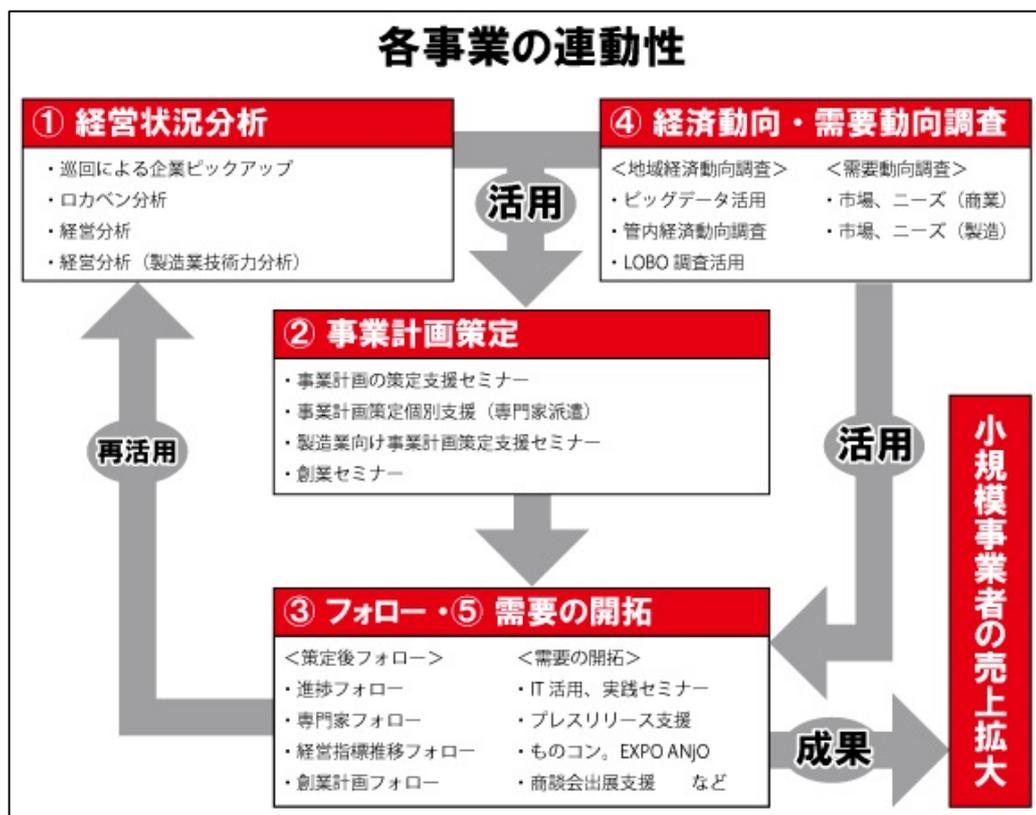
- ・国が提供するビッグデータである「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した「何で稼いでいるのか」「産業の現状」等を分析し、市内動向を把握する「定期景況調査」と足元の景況感や経営課題を把握する「日本商工会議所 LOBO 調査（早期景気観測）」を活用し、小規模事業者の現状（ポジション）を把握する。
- ・需要動向を把握するため事業者、製造業者それぞれに対し、「市場・顧客ニーズ調査」を行い、新商品開発における消費需要予測、既存商品のコンバージョンパスの再構築等の支援に活用する。

##### 5) 需要の開拓による新規顧客獲得、売上向上支援

- ・事業計画に基づき、計画を実施するにあたり「ものコン」「合同プレス発表会」「実践セミナー」等の当所が実施する販路開拓ツールを活用した新規顧客獲得の支援とともに、営業スキルをはじめとした人材育成や実践的なセミナーを行い、小規模事業者の売上向上を目指す。
- ・なお事業実施にあたっては、安城市が運営する安城ビジネスコンシェルジュや中小企業コーディネーターと連携することにより、双方が持つ管内事業所の支援ニーズや課題等を活かすことでシナジー効果を高める。



▲ (図1) 経営発達支援事業の個社支援スキーム



▲ (図2) 経営発達支援事業の連動性

②地域経済活性化事業（面的支援）

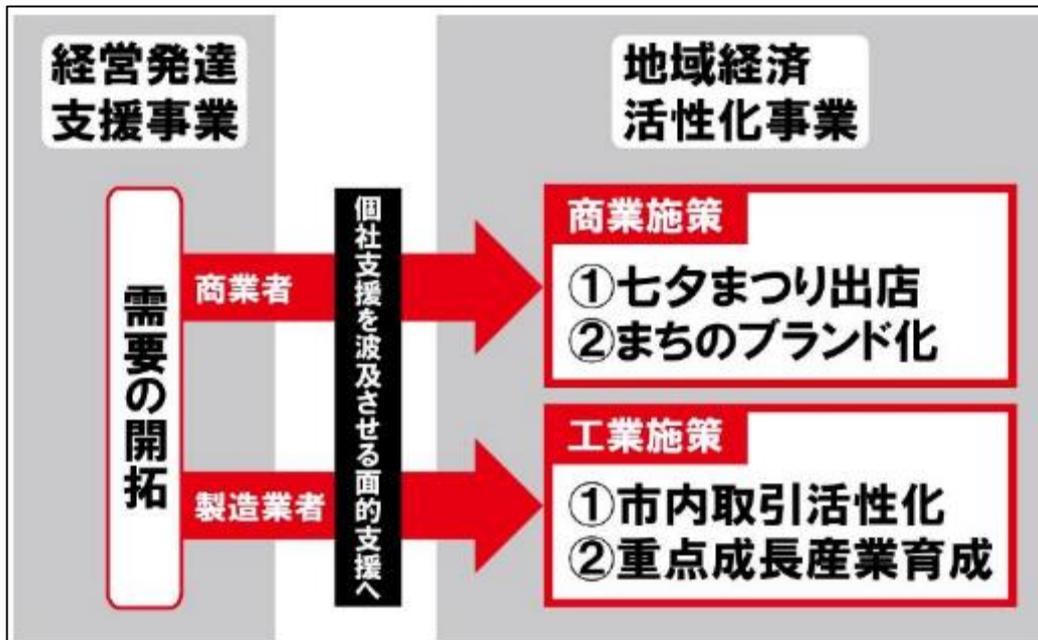
・地域経済活性化事業（面的支援）である下記の2事項は、経営発達支援事業（個社支援）の出口支援である「7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事」と連携させることにより、シナジー効果を発揮させる。

1) 商業活性化事業によるまちのブランド化

・安城市、商店街連盟等と連携して開催する安城七夕まつりは、会期3日間で市内外より100万人以上の来場者を有する市内最大の観光事業である。今後、まつり会場において出店エリアを設置し、来場者に対し店舗、逸品メニューをPRすることにより、新規顧客の開拓に繋げる。

2) 工業活性化事業による重点成長産業育成

・安城市中小企業コーディネーター、安城市と連携し、輸送機器産業を中心に製造事業者の情報交換を目的とした交流会を開催し、人脈構築と市内製造業の活性化を図る。人脈構築による横のつながりの強化により市外取引から市内取引への移行を促す。また情報交換による成長産業への部分的参入の推進を図る。



## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和2年4月1日～令和7年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

### I. 経営発達支援事業の内容

## 2. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

### ①現状

- ・定期景況調査として管内事業者 100 社以上に対しアンケート調査を実施し、四半期に1度（年4回）公表している。
- ・業種分類は「製造業」「小売、卸業」「建設業」「サービス業」「その他」の5区分、調査項目は前年同期対比と来期の見通しにおける「業況判断」「売上高」「売上単価」「資金繰り」「借入難度」「収益状況」「雇用人員」の7項目を調査、分析している。

### ②課題

- ・上記、定期景況調査は実施しているものの、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）を活用し地域経済動向分析を実施する必要がある。

(2) 事業内容

### ①国が提供するビッグデータの活用

#### 【事業の目的】

- ・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」により、何で稼いでいるか等を分析。
- ・「まちづくりマップ・From-to 分析」により、人の動き等を分析。
- ・「産業構造マップ」により、産業の現状等を分析。
- ・地元金融機関が実施している地域の景気動向（愛知県内）を活用する。調査項目が「売上」「収益」「資金繰り」「在庫」「設備」「人手」であることから、産業の現状等の分析に反映させる。
- ・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管内経済動向調査

#### 【事業の目的】

- ・管内の経済動向についてより詳細な実態を把握するための調査、分析を行い、管内小規模事業者公表することにより、小規模事業者自身が経営方針や事業計画を策定する際の参考指標とすることができ、あわせて経営指導員等が事業計画策定支援を実施する際の分析資料とすることを目的とする。
- ・また、経営発達支援事業の目標である地域経済活性化に資する事業展開であるかについて、

管内経済動向を調査することにより、現状把握することで以降の事業展開へ反映させることを目的とする。

**【調査対象】**

- ・管内事業者 100 社（上記 5 区分に分類）

**【調査項目】**

- ・「貴社の業況判断」「売上高」「売上単価」「資金繰り」「借入難度」「収益状況」「雇用人員」について、前年同期との比較および、次期の見通しについて調査する。

**【調査手法】**

- ・企業巡回、会合等において四半期に一度、当所役員企業を中心にアンケート調査票を配布し、地域の経済動向を調査、分析する。
- ・分析の際には、「売上」「収益」「資金繰り」「在庫」「設備」「人手」が調査項目である地元金融機関が実施している地域の景気動向（愛知県内）を活用し、分析の精度を高める。
- ・未提出事業者に対しては、巡回や電話によるヒアリングを実施し、同一事業所による調査を継続させ定点観測する。

**【分析手法】**

- ・経営指導員等が分析するが、巡回や電話によるヒアリングにおいて収集した定性的な情報も参考に分析する。

**③日本商工会議所 LOBO 調査（早期景気観測）の活用**

**【事業の目的】**

- ・全国あるいは地域ブロックの肌で感じる足元の景況感や直面する経営課題の把握が可能であることから、管内小規模事業者に公表することにより、小規模事業者自身が経営方針や事業計画を策定する際の参考指標とすることができ、あわせて経営指導員等が事業計画策定支援を実施する際の分析資料とすることを目的とする。

**【調査項目】**

- ・当月の「業況」「売上」「採算」「資金繰り」「仕入単価」「従業員の状況」のほか、月毎にテーマを設定して付帯調査として「設備投資」「採用・賃金の動向」「自社が直面している経営上の問題」等について調査。

**【調査手法】**

- ・全国 2,600 企業を 336 商工会議所の協力により調査。

**【分析手法】**

- ・日本商工会議所が調査データを取りまとめて分析する。

**(3) 成果の活用**

- ・調査結果は、当所ホームページにて公表し、小規模事業者が常時閲覧できるように広く周知し、自社の事業活動に活かしていただく。
- ・また経営指導員等が巡回指導や事業計画策定支援時の参考資料として活用する。



**(4) 目標**

- ・「①国が提供するビッグデータの活用」は、現在行っていないため、本計画において初めて実施し調査結果を毎年公表する。
- ・「②管内経済動向調査」は、現在行っている管内事業者 100 社を四半期に 1 回調査、公表する。

- ・「③日本商工会議所 LOBO 調査（早期景気観測）の活用」は、現在行っていないため、本計画において初めて活用する。なお公表は当所ホームページにて毎月行う。

項目	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
①公表回数	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③公表回数	-	12 回				

※以下、太枠網掛けの項目を目標数値とする。

### 3. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

##### ①現状

- ・これまで事業計画策定支援にあたり、財務分析、ABC 分析、SWOT 分析を駆使し小規模事業者の経営状況を分析し目標数値以上の事業者を支援してきた。しかしながら支援先である事業者との意識の乖離や必要性の理解不足に加え、経験年数等から経営指導員等のスキルのバラツキによる分析精度や作業時間のバラツキに繋がっている。
- ・また専門的分野における分析が必要な場合には、専門家を活用し経営指導員等が同席することで、経営指導員等のスキルアップと事業者の経営分析支援に繋げている。
- ・ロカベン分析では、これまで財務分析においてローカルベンチマークを活用することで、経営指導員等のスキルのバラツキを平準化することができている。
- ・製造業技術力分析では、安城市中小企業コーディネーターと連携した事業展開により、製造業に特化した専門性の高い分析を可能としてきた。

##### ②課題

- ・支援先である事業者との意識乖離、とくに経営分析等の必要性を理解いただくため、様々な支援時において経営指導員側が経営分析を活用することで理解を深めていく、事業者の掘り起こしが必要である。
- ・経営指導員等にスキルのバラツキがあるため、分析精度や作業効率の低下を招く懸念がある。そのため、専門家の活用や勉強会およびOJTによる経営指導員のスキルの平準化が必要である。
- ・ロカベン分析では、ローカルベンチマークの活用が有効であることから、今後も同ツールを活用しつつ、財務分析のみではなく SWOT 分析等も行い、内部での情報共有と OJT を強化し、事業者への情報提供の精度を高める必要がある。
- ・製造業技術力分析では、製造技術に関する専門知識を要するため、今後も安城市中小企業コーディネーターと連携した事業展開を行い、同行した経営指導員等のスキルアップにつなげる必要がある。

#### (2) 事業内容

##### ①ロカベン分析

###### 【事業の目的】

- ・経営分析に対する理解度が低い事業者に対し、融資実行や記帳指導にあわせてローカルベンチマークを活用した経営分析を実施し、事業者の掘り起こしと併せた経営分析による経営改善を目指す。
- ・ローカルベンチマークを活用した簡易経営分析を行い、後述の深掘した「②経営分析」に繋げる。

###### 【対象者】

- ・融資相談、記帳指導の小規模事業者。

**【分析項目】**

- ・「売上増加率」「営業利益率」「労働生産性」「EBITDA 有利子負債倍率」「営業運転資本回転期間」「自己資本比率」「損益分岐点」「売上高総利益率」と定性の「SWOT」について分析する。

**【分析手法】**

- ・決算書とヒアリングを基に経営指導員等が、経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用した上記分析を中心に行い、併せて損益分岐点と売上高総利益率についても分析する。

**②経営分析**

**【事業の目的】**

- ・管内小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員等の巡回、窓口相談、セミナーの開催等を通じて、小規模事業者の経営分析を行う。
- ・管内小規模事業者から広く対象となる事業者をピックアップすることにより、より多くの小規模事業者の事業計画の策定に結び付ける。
- ・小規模事業者の定量分析と定性分析を行うことにより、事業計画策定後のフォローアップの精度を高める。

**【対象者】**

- ・企業巡回訪問、窓口相談（目標数 1,152 社/年）において、融資相談や販路開拓相談等の深堀支援を希望する相談者を中心に、対象となる小規模事業者をピックアップする。
- ・小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金の取得を目指した事業計画作成支援セミナーを複数回コースで実施し、希望する小規模事業者をピックアップし、セミナーにて経営分析、事業計画書作成を行う。なお、このセミナーの詳細については、後述「4. 事業計画策定支援に関すること」において説明する。

**【分析項目】**

- ・「財務分析」と「ABC分析」による定量分析と「SWOT分析」による定性分析を実施する。
- ・定量分析では、財務分析において「損益分岐点」「流動比率」「自己資本比率」「売上高総利益率」「一人あたり付加価値率」等、業種、規模等にあわせて安全性、収益性、生産性を中心に分析し、併せてABC分析による「売上比率」「利益比率」等を分析する。
- ・定性分析では、SWOT分析において自社の「強み」「弱み」「脅威」「機会」を分析する。

**【分析手法】**

- ・決算書、ヒアリング等により経営状況を把握し、財務分析を実施する。
- ・ヒアリングでは、「創業経緯」「資格」「従業員」「商品」「セールスポイント」「取引先」「経営課題」「経費対策」「売上割合」「競合先」等を傾聴し事業者の強み等の掘起しを行う。
- ・必要に応じ、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、(独法) 中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」等の支援ツールを活用し、限られたマンパワーを補うための生産性の向上に努める。
- ・専門的分野における経営分析が必要な場合においては、上記経営分析を基に(一社) 中小企業支援ナビを活用した当所施策「ビジネス問題バスターズ」(専門家派遣事業)やミラサボ等の専門知識を有するコンサルタント等と連携することにより、より専門的な経営分析を実施する。



### ③製造業技術力分析

#### 【事業の目的】

- ・当地域の特徴である輸送用機器産業により発展した製造業の新たな需要開拓を進めるべく、培われた技術力の掘り起こしを行うことで、小規模事業者の状況を把握し事業計画の策定に結び付けることを目的とする。

#### 【対象者】

- ・新たな需要を開拓する小規模製造事業者。

#### 【分析項目】

- ・製造業の技術力に焦点を当て、4M「Man (人)」「Machine (機械)」「Material (材料)」「Method (方法)」とQCD「Quality (品質)」「Cost (コスト)」「Delivery (納期)」における強みを分析する。

#### 【分析手法】

- ・管内製造業者に対し、経営指導員等と安城市中小企業コーディネーターが巡回訪問等を行い、上記分析項目についてヒアリングを行いながら第三者評価としてヒアリングシートとして抽出する。

### (3) 成果の活用

- ・分析結果は、当該事業者フィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- ・分析結果は、当所経営指導員等間で情報を共有化するとともに、所内ミーティングにおいて分析結果をブラッシュアップした上で提供することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。
- ・ロカベン分析の結果は、小規模事業者の意識改革に繋げ、当該事業者の深堀の経営分析と併せた事業計画策定へ繋げる。
- ・経営分析の結果は、定量分析と定性分析を行っていることから、当該事業者の事業計画策定において精度の高い分析を基にした計画策定に繋げる。
- ・製造業技術力分析の結果は、後述「7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」における「④ものづくり展示会「安城ものづくりコンベンション (ものコン。)」による販路開拓支援」のとおり、当所が実施するものづくり展示会「安城ものづくりコンベンション (ものコン。)」において冊子「出展企業名鑑～刺激トップギア～」として配布し、新たな需要の獲得へ繋げる。



### (4) 目標

- ・下表のとおり巡回窓口件数、融資等相談件数、セミナー参加者数より、経営分析件数を設定する。
- ・巡回窓口件数については、愛知県小規模事業者経営支援事業費補助金の巡回窓口指導目標数値より算出している。
- ・融資等相談窓口件数については、過去推薦実績 (H27 : 33 件、H28 : 37 件、H29 : 42 件) より算出している。
- ・なお本事業に携わる職員は、経営指導員 6 名、補助員 2 名である。補助員 2 名は、経営指導員のサポートと研修を兼ねるため 2 名で 5 件を経営分析件数の目標数値として加味している。

項目	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
巡回窓口件数	1,920 件					
融資・販路開拓等 相談件数	48 件	50 件				
事業計画策定 セミナー回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定 セミナー参加者数	15 名	20 名				
製造業事業計画 策定セミナー回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
製造業事業計画 策定セミナー 参加者数	3 名	5 名	10 名	10 名	10 名	10 名
ロカベン分析・ 経営分析件数	73 件	90 件	100 件	115 件	125 件	125 件
製造業技術力分析 件数	10 件	12 件	12 件	12 件	15 件	15 件

#### 4. 事業計画策定支援に関すること

##### (1) 現状と課題

###### ①現状

- ・過去実績をみると事業計画策定件数は、目標数値を大幅にクリアする 73 件であることから、これまでの支援方法は概ね間違っていなかったと思慮する。しかしながら、事業計画策定支援セミナー等は、参加者数が減少傾向にある。
- ・事業計画策定個別支援（専門家派遣）は、安城市との連携効果もあり支援件数と策定事業者数は増加傾向にある。またセミナー形式に比べ、短期間での事業計画策定を可能としていることから高いニーズがある。
- ・創業セミナーは、「創業支援事業計画」に基づく「Anjo 創業支援ファーム」の連携機関である当所、安城市、碧海信用金庫、日本政策金融公庫が連携することにより、シナジー効果の高い PR ができている。しかしながら、セミナー後の創業率は 20%程度である。

###### ②課題

- ・事業計画策定支援セミナー等の参加者数が減少傾向にあることから、事業計画策定の意義や重要性が浸透していないため、募集チラシの見直しや事業者ニーズを踏まえた開催時間の見直し、SNS をはじめとした IT を活用した周知活動の強化が必要である。
- ・創業セミナーの参加者は集まるものの、セミナー後の創業率は 20%程度であり、今後は 1 年以内に創業予定の参加者を増やし、より創業率の高いセミナーを目指す必要がある。そのためにはセミナーの周知方法、カリキュラム等の見直しが必要である。

##### (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、事業者が理解し実際の行動や意識改革に繋がることは極めてまれなケースであることから、事業計画を策定することで事業者がどうなるかを伝えるチラシやカリキュラムの見直しなど行う。
- ・専門的な課題については、上述「3. 経営状況の分析に関すること」と同様に（一社）中小企業支援ナビをはじめとした支援機関と連携し、経営指導員等と同席サポートを実施し、伴走

型の指導、助言を行い、小規模事業者の事業における持続的発展を図る。

- ・ 上述「3. 経営状況の分析に関すること」の「①ロカベン分析」「②経営分析」で分析を行った事業者の約65%の事業計画の策定を目指す。
- ・ 創業計画支援については、安城市の総合計画において創業者数を成果指標としていることから、「Anjo 創業支援ファーム」による連携を強化し、セミナーによる創業率を20%から25%に向上させる。

### (3) 事業内容

#### ①事業計画策定支援セミナー

##### 【募集方法】

- ・ 管内小規模事業者に対し、企業巡回訪問、窓口相談（融資相談、決算相談等）、上記経営分析実施事業所を中心に、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘起しを行う。
- ・ 管内小規模事業者約4,200社に対し、開催案内をDMにて行う。
- ・ 当所ホームページやSNS（Facebook）等を活用し、管内小規模事業者に周知する。

##### 【カリキュラム】

- ・ 1回2時間の講義4回コースと個別相談とし以下の内容とする。
  - 1日目：事業計画立案の考え方・進め方
  - 2日目：顧客ニーズと市場動向
  - 3日目：自社の商品・サービスの強み
  - 4日目：今後の経営方針や目標個別相談会：事業計画のブラッシュアップ
- ・ 本セミナーでは、参加者をグループ分けし経営指導員等が各グループに張り付き、講師のフォローを実施する。

##### 【開催回数】

- ・ 上記カリキュラム1回。

##### 【テキスト】

- ・ 講師と当所経営指導員が毎年テキストをブラッシュアップし、小規模事業者でも分かりやすくセミナー内で書き込めるテキスト作りに務め、4日間で事業計画が完成できる。

##### 【想定受講者数】

- ・ 管内小規模事業者（過去の参加傾向からは商業・サービス業者が多い）20社。



#### ②事業計画策定個別支援（専門家派遣）

##### 【募集方法】

- ・ 管内小規模事業者に対し、企業巡回訪問、窓口相談（融資相談、決算相談等）、上記経営分

析実施事業所を中心に、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘起しを行う。

- ・管内小規模事業者約 4,200 社に対し、専門家派遣案内を DM にて行う。

**【支援内容】**

- ・本事業では、様々な分野の専門家を有する(一社)中小企業支援ナビと専門家派遣契約を締結し、事業計画作成支援セミナーに参加できない管内小規模事業者に対し、経営分析、事業計画のブラッシュアップ等を行うために専門家を派遣する。
- ・事前に経営分析を行った小規模事業者に対し、経営指導員等が事業計画策定を行う。
- ・なお専門家派遣時には経営指導員等が同席し、事前にヒアリングした経営状況等を専門家とともに分析し、助言することにより事業計画策定にスムーズに繋げる。

**【想定する専門家】**

- ・対象となる小規模事業者の業種、経営方針や実施予定の事業内容に応じ、(一社)中小企業支援ナビと適正専門家を調整し、専門家を派遣する。
- ・現在所属の専門家は、約 30 名(中小企業診断士、高度情報処理技術者、知的財産アナリスト、栄養士、弁護士、販売士、FP、ISO 審査員補、6 次産業プランナー、統計士、特定社会保険労務士、MBA、建築士等)。

**③製造業向け事業計画策定支援セミナー**

**【募集方法】**

- ・管内小規模事業者に対し、企業巡回訪問、窓口相談(融資相談、決算相談等)、上記経営分析実施事業所を中心に、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘起しを行う。
- ・当所会報(約 2,500 部)にて、開催案内チラシを折り込む。
- ・当所ホームページや SNS (Facebook) 等を活用し、管内小規模事業者に周知する。

**【カリキュラム】**

- ・1 回 9 時間の講義 2 回コースとし以下の内容とする。
  - 1 日目：事業計画の概要、現状分析、技術的課題
  - 2 日目：具体的目標、工程スケジュール立案、マーケット戦略、個別相談
- ・本セミナーでは、経営革新計画と経営力向上計画等についても支援する。
- ・セミナー当日は、ワーク時間を多く取り、講師及び経営指導員等が計画策定時のフォローを実施するとともに、2 日目には個別相談時間を設け計画のブラッシュアップを行う。

**【開催回数】**

- ・上記カリキュラム 1 回。

**【テキスト】**

- ・講師と経営指導員等が毎年テキストをブラッシュアップし、小規模事業者でも分かりやすくセミナー内で書き込めるテキスト作りに務め、2 日間で事業計画が完成できる。

**【想定受講者数】**

- ・管内小規模製造事業者 10 社

**④創業セミナー**

**【募集方法】**

- ・「創業支援事業計画」に基づく「Anjo 創業支援ファーム」の連携機関である当所、安城市、碧海信用金庫、日本政策金融公庫への相談者に対し、開催の周知を行う。
- ・開催案内チラシを創業希望者が立ち寄る当所、公共施設、コワーキングスペース、市内金融機関等に設置する。
- ・市広報、中日新聞、中部経済新聞等への開催案内記事を掲載する。
- ・上記「Anjo 創業支援ファーム」の連携機関のホームページへ開催案内を掲載する。
- ・また創業希望者の掘起しを目的に、スタートアップセミナーを開催し、創業希望者の知識向上を図り、創業の足掛かりとする。



#### (4) 目標

- ・ 事業計画策定件数は、上述「3. 経営状況の分析に関すること」における「(4) 目標」とおり、経営分析件数を基に4年後に経営分析件数の約65%にあたる80件を目指す。
- ・ 創業計画策定件数は、連携期間のAnjo創業ファームの支援件数等を基に創業セミナー参加者目標数20名の75%にあたる15件の創業計画策定を目指す。

項目	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
事業計画策定件数	73件	75件	75件	75件	80件	80件
創業計画策定件数	11件	15件	15件	15件	15件	15件

### 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること

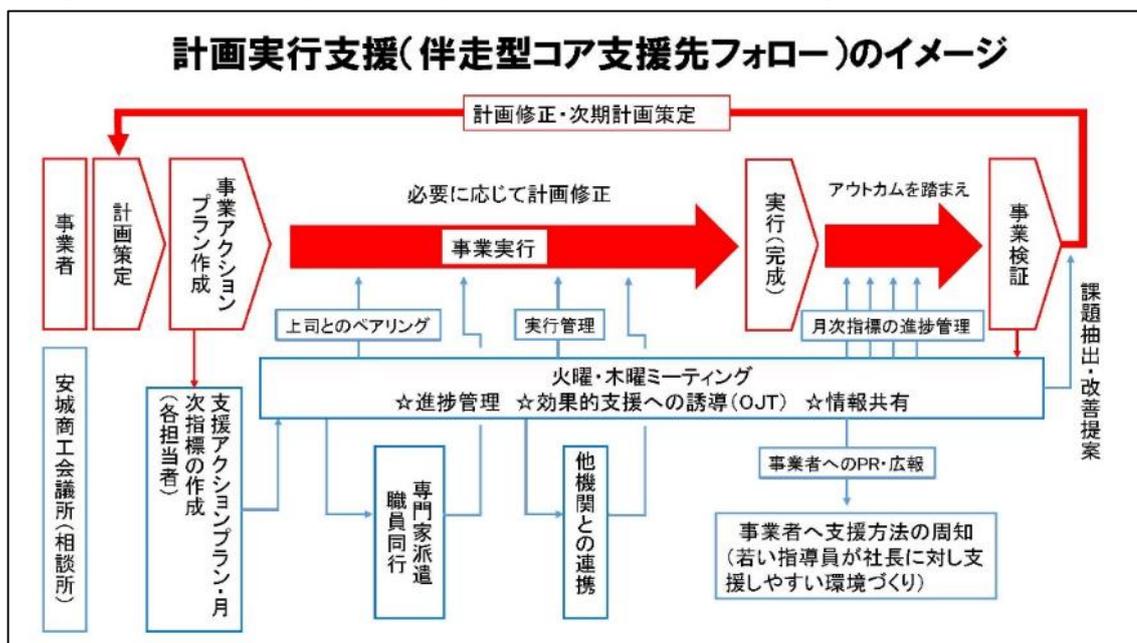
#### (1) 現状と課題

##### ①現状

- ・ 現状では、事業計画策定後の実施状況の把握を中心に、経営指導員等によるフォローアップを目標数以上の延べ回数を行ってきた。また事業者の進捗状況や課題に応じ、専門家派遣を活用したフォローアップを実施してきた。
- ・ しかしながら事業終了後の売上や利益等の経営指標の推移までを把握するフォローアップは実施してきていない。
- ・ 創業計画における計画策定後のフォローアップは、担当者ベースでのフォローに留まる等、ルール基盤が確立していない状況である。

##### ②課題

- ・ 所内ルールはあるものの属人的管理によるフォローアップを行ってきたため、フォロー頻度やフォロー内容等にバラツキが生じてきている。そのため所内の情報共有やフォローアップの標準化、OJT等によるフォローアップのスキル向上を目指すための仕組みづくりが必要である。本件については所内ミーティングの改善を以下の通り行う。



## (2) 支援に対する考え方

- ・上記「(1) 現状と課題」を踏まえ、経営指導員の意識改革を行うため、所内ルールの徹底と実施管理を行うため、ミーティングによる進捗管理を行う。
- ・またフォロー支援の標準化を図るため、フォロー内容をミーティング時に情報共有し、ベテラン指導員による OJT や助言を行う。
- ・フォロー頻度においても、これまでの属人的管理ではなく、法定経営指導員やベテラン指導員からの助言を基に各事業者に合わせて頻度設定を行うことで、効率的でかつ効果の高いフォローを実施していく。

## (3) 事業内容

### ①経営指導員等による事業計画進捗フォローアップ

- ・事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、経営指導員等は原則として四半期に1度フォローアップするなどし、事業計画の進捗状況を把握するとともに、状況に併せた各種支援施策の提案を行う。また事業の進捗管理においては、事業実施による売上の推移等も把握する。
- ・なお事業計画の進捗状況やアクション設定時期等により、集中してフォローする時期等もあるため、進捗状況や事業者の性格等を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。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した場合には、所内ミーティングにて報告しベテラン経営指導員の意見や専門家など第三者の視点を必ず投入し、ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップの頻度を変更する。
- ・また事業計画のアクション時における課題や専門的なフォローが必要な場合には、下記専門家派遣「ビジネス問題バスターズ」による支援を実施する。

### ②事業計画における専門家派遣「ビジネス問題バスターズ」によるフォローアップ

- ・本事業では、専門的なフォローが必要な場合に様々な分野の専門家を有する(一社)中小企業支援ナビと専門家派遣契約を締結し、事業計画策定後の管内小規模事業者に対し、事業計画の実施フォロー支援として専門家を派遣する。
- ・専門家派遣の際には、当該事業者の事業計画における様々な専門的な課題に対し、上述「4. 事業計画策定支援に関すること」の「②事業計画策定個別支援(専門家派遣)」と同様の専門家派遣を活用し、課題に併せて専門家を選定する。
- ・上述「4. 事業計画策定支援に関すること」における事業計画作成において、当所経営指導員等が事業所ごとに担当割していることから、事業計画作成から事業実施における伴走型支援として、実施時の専門的課題に対し適切な専門家の派遣が可能である。

### ③事業計画における経営指導員等による経営指標推移フォローアップ

- ・経営指導員等は、当該事業者の事業終了後の売上や利益等の経営指標の推移を把握し、その要因等について当該事業者からヒアリングを行う。
- ・経営指標の推移については、所内ミーティングにおいて報告し、経営指導員間の情報共有と支援方法の見直し等の改善に繋げる。

### ④創業計画における経営指導員等によるフォローアップ

- ・「Anjo 創業支援ファーム」を活用した、以下のフォローアップによる持続型支援を実施している。
- ・当所窓口相談、経営相談等によるフォローアップ支援を実施する。
- ・碧海信用金庫、日本政策金融公庫岡崎支店の協力を得て、ブラッシュアップしたビジネスプラン策定の支援、指導を行う。
- ・融資相談者に対する、創業支援資金融資制度の斡旋、利用が可能になるよう助言する。
- ・当所の記帳指導、講習会等各種支援事業等の活用を促進する。

- ・創業補助金等、国の施策のほか、安城市が行う信用保証料補助、利子補助、空き店舗支援事業補助金等、ビジネスプランから導き出された事業内容に合った支援策の情報を提供する。
- ・支援策の情報提供に伴う伴走支援として、各種補助金申請書等の作成支援を行う。
- ・今後は、事業計画策定後に事業者の進捗状況確認も含め、半年に1度巡回訪問し、事業支援、支援メニュー情報提供、助言等を行う。

#### (4) 目標

- ・フォローアップ対象事業者数は、事業計画を策定した全事業者とする。
- ・頻度（延回数）は、原則四半期に1度（事業実施後の経営指標推移フォロー1回を含む）の計4回／社をベースとし、事業計画の進捗状況に併せて事業者ごとにその頻度を変更する。
- ・売上増加事業者数は、フォローアップ対象事業者数の約60%を目指す。
- ・利益率増加事業者数は、フォローアップ対象事業者数の約30%を目指す。
- ・創業フォローアップ対象事業者数は、上述「4. 事業計画策定支援に関すること」の「④創業セミナー」における事業計画を策定した全ての者とする。
- ・創業者への頻度は、創業計画策定者全員が翌年創業するとは限らないため、計画策定後の半年後に1回と経営指標推移フォロー1回の計2回／社をベースとし、創業有無や事業計画の進捗状況に併せて事業者ごとにその頻度を変更する。

項目	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
フォローアップ対象事業者数	-	75 社	75 社	75 社	80 社	80 社
頻度（延回数）	-	300 回	300 回	300 回	320 回	320 回
売上増加事業者数	-	45 社	45 社	45 社	48 社	48 社
利益率増加事業者数	-	20 社	20 社	20 社	25 社	25 社
創業フォローアップ対象事業者数	-	15 社				
頻度（延回数）	-	30 回				

## 6. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### ①現状

- ・現状では、経営分析を行った事業者を中心に、需要動向調査を実施することで事業計画策定また事業計画の精度向上に繋がっている。とくに経営分析を行ったことで事業者の定性、定量分析による事業者把握が需要動向調査において重要であることが確認できた。
- ・そのため今後も小規模事業者ごとの需要動向調査を主体とした事業展開を実施する。しかしながら、経営指導員等の経験年数等によりスキルのバラツキが生じてきている。
- ・また当所の経営指導員等は需要動向調査をはじめとした調査において RESAS（地域経済分析システム）の利用率が低い。さらに製造業者に対して需要動向調査を実施できていない。

#### ②課題

- ・経営指導員等のスキルのバラツキが生じているため、上述「5. 事業計画策定後の実施支援に関すること」の所内ミーティングによる、情報共有による調査内容の見直し、OJTによるスキルアップ等を実施する必要がある。
- ・RESAS（地域経済分析システム）の利用率が低いため、RESAS（地域経済分析システム）の利

活用方法の社内勉強会等の実施が必要である。

- ・現状の需要動向調査では、商業者向け支援が中心であったため、製造業者向け調査を新たに実施する必要がある。

## (2) 事業内容

### ①市場・顧客ニーズ調査【商業】

#### 【対象者】

- ・商業者を中心とした上述、経営分析実施事業者。

#### 【調査手段・手法】

- ・経営分析を実施した事業者の持つ商品の需要動向について、インターネットや専門文献、各種白書、コンビニエンスストアの販売陳列等から消費者動向、消費者ニーズに関する情報を収集する。

#### 【分析手段・手法】

- ・収集した情報を基に、ビジネス問題バスターズやよろず支援拠点の販路開拓等の専門家の意見を聞きつつ、経営指導員等が市場動向や顧客ニーズを分析する。

#### 【調査項目】

- ・調査対象の商品特性等により異なるが、「商品市場規模」「消費者マインド」「ニーズ把握」「利用シーン」「消費動向」「POS データ」等を中心に調査する。
- ・また消費税軽減税率対策補助金やキャッシュレス消費者還元事業等により小規模事業者のPOS レジやモバイル POS レジの利用率向上に伴い、POS データを活用した消費動向調査の強化を図る。

#### 【分析結果の活用】

- ・分析した結果は、経営指導員等が当該事業者に対し、分析データを基に直接説明することで当該事業者へフィードバックし、事業計画策定や商品改良、販売促進方法の改善に繋げる。

### ②市場・顧客ニーズ調査【製造業】

#### 【対象者】

- ・製造業者を中心とした後述の「ものづくりコンベンション」出展事業所および来場者。
- ・後述の（公財）あいち産業振興機構と共催で実施している「三河・知多地域商談会」受注企業。

#### 【調査手段・手法】

- ・当所が実施する後述のものづくりコンベンションの出展社と来場者に対し、アンケートによる受発注のニーズ調査を行う。

#### 【分析手段・手法】

- ・アンケートにより収集した出展者側の出展ニーズと来場者側の顧客ニーズを基に、安城市の中小企業コーディネーター等の専門家の意見を聞きつつ、経営指導員等が「市場ニーズ」「顧客ニーズ」を分析する。

#### 【調査項目】

- ・出展側では、「出展目的」「ターゲット先業種」「受注希望製品群」に併せ「成約件数」等を調査し、来場者側（および商談会受注企業側）からは、「来場目的」「商談希望先業種」「発注希望製品群」等を中心に調査する。

#### 【分析結果の活用】

- ・分析した結果は、経営指導員等が出展した事業者に対し、分析データを基に直接説明することで当該事業者へフィードバックし、事業計画策定や製品開発、新市場参入等の販路開拓に繋げる。

## (3) 目標

- ・市場・顧客ニーズ調査【商業】は、上述「3. 経営状況の分析に関すること」の「①ロカベ

ン分析」「②経営分析」の事業者を対象者としていることから、経営分析件数を調査対象事業者数とする。

- ・市場・顧客ニーズ調査【製造業】は、「ものづくりコンベンション」の開催が隔年である。また出展者調査数については、前回開催時の出展小規模事業者数を基に算出し、来場者調査数は、前回来場者の内の営業や調達、技術関連部門等の約18%を想定している。
- ・市場・顧客ニーズ調査【製造業】の「三河・知多地域商談会」は、過去の参加受注企業数を基に算出している。

項目	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
①【商業】調査対象事業者数	73社	75社	75社	75社	80社	80社
②【製造出展者】調査対象事業者数	-	-	40社	-	40社	-
②【製造来場者】調査対象事業者数	-	-	150名	-	150名	-
②【製造業受注企業】調査対象事業者数	-	10社	10社	10社	10社	10社

## 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

#### ①現状

- ・現状では、実践セミナーにおいて特にIT(SNS)の活用をテーマとしたセミナーが好評であった。今後も重要なキーワードであるとともに時流に即したテーマ選定が重要である。また安城市が運営する安城ビジネスコンシェルジュと連携したことで、参加者増加にも繋がっている。
- ・新商品合同プレス発表会では、小規模事業者のマスメディア等への接点が少ないことから好評を博しており、新事業計画に即した情報提供サービスとして定着させていく。
- ・当所会報活用によるプレスリリース支援では、上記「新商品合同プレス発表会」のタイミングが合わない事業者への対応として行ってきた。当所会報からマスメディアへ情報提供されることで、コストパフォーマンスが高い事業展開が可能となっている。
- ・ものづくり展示会では、来場される調達部門関係者を飽きさせないため、隔年開催としている。商談件数も多いため今後も継続していく。
- ・安城産業フェアでは、5年に1度の開催間隔で全産業を対象に実施している。そのため一般市民、消費者向けの事業であることから来場者数は、ものづくり展示会より多い。
- ・商談会(ビジネスマッチング)出展支援では、BtoBのツールとして小規模事業者の出展支援を行っている。ただし現状では、出展支援に留まり出展後のフォローができていない。

#### ②課題

- ・実践セミナーでは、実施後のフォローが不足しており、どの程度実際に実施し売上等に貢献したかを把握していなかったため、今後は参加者へのフォローアップを強化していく必要がある。
- ・新商品合同プレス発表会および会報活用によるプレスリリースでは、管内小規模事業者への同事業の認知度が低いため、募集方法の見直しや事業計画策定事業者への紹介のルール化等を改善する必要がある。
- ・ものづくり展示会、安城産業フェア、商談会出展支援では、出展後のフォローが不十分であったため、出展による受注件数や売上額等の把握のためのフォロー体制を見直す必要がある。

る。

## (2) 支援に対する考え方

- ・上記「(1) 現状と課題」を踏まえ、本事業では、小規模事業者1社では対応しきれない部分において、商工会議所の会員組織力やネットワークを活用することで、小規模事業者でもできるようになるための支援を行う。
- ・そのため、各種団体、行政との連携を図りながらコストパフォーマンスの高い支援を行う。
- ・また、これまで本事業において実施後のフォローが行き届いていなかったため、実施後のフォローを徹底する。

## (3) 事業内容

### ①実践セミナーによる販路開拓、売上向上支援

- ・製造業、小売業、サービス業等の業種別によるITの活用や商業者向けのPOP、DM等の実践セミナーを開催し、業種にあった販路開拓、売上向上を支援する。
- ・なおセミナー実施にあたっては、安城市が運営する安城ビジネスコンシェルジュと連携することにより、双方が持つ企業ニーズを踏まえることでシナジー効果を高める。
- ・実際に活用できているかを確認することを目的に、セミナー参加者に対し事後フォローを実施し、セミナー内容の検証、セミナー後の取組み状況を把握するとともに、取組みに対する支援を行う。

### ②新商品合同プレス発表会による需要開拓支援

- ・事業計画策定事業者や新規事業展開を開始した管内事業者に対し、新商品、サービス等のマスメディア発表会によるマスメディアへの露出機会の提供とプレスリリースサポートを実施し、新たな需要開拓支援を行っている。
- ・プレス発表会にあわせ、愛知県よろず支援拠点と連携したプレゼンテーションセミナーを開催し、プレゼンテーション能力向上によるプレスリリース率向上を目指す。



▲ 合同プレス発表会の様子



▲ 発表会の結果掲載された記事

### ③当所会報活用によるプレスリリース支援

- ・当所会報（月刊、2,800部/月）の事業所紹介記事「ガンバル事業所」を活用することにより、新商品、新サービス、新工場等について、会報を通じてマスメディアに紹介し、新商品などの新聞掲載に繋げている。

### ④ものづくり展示会「安城ものづくりコンベンション（ものコン。）」（自主開催）による販路開拓支援

- ・安城市中小企業コーディネーターと連携し、製造業を対象とした展示会「安城ものづくりコンベンション（ものコン。）」を開催しており、出展による販路開拓支援と出展企業の展示会への出展慣れ支援を行い、大都市圏で開催されるメッセナゴヤ等への出展へ繋げる。
- ・報道機関および大学等の研究機関を審査員に迎えた、「安城スゴい会社大賞」を同展示会の出展者より選出し、マスメディアを活用したPRによる販路拡大支援を行っている。大賞受賞企業については、次年度にポートメッセなごやで開催される東海地区最大級の異業種交流展示会「メッセナゴヤ」への出展権利を贈呈し、今後の販路開拓を支援している。なお、「安城スゴい会社大賞」は、新規性、独自性、技術力、訴求力の4項目で審査し、大賞1社、優秀賞2社を選出するのである。
- ・また出展事業者に対して出展後は、商談状況のフォローや上述「6. 需要動向調査に関すること」で実施した分析結果を基に今後の製品開発や新市場参入へのフォロー支援を併せて行う。



### ⑤安城産業フェア「EXPO ANJO」（自主開催）による販路開拓支援

- ・市内事業者が一堂に会した物販、展示会である安城産業フェア「EXPO ANJO」を5年に一度開催しており、市内外の一般消費者に対し店舗、商品等のPRを行うことで、出展企業の販路開拓に繋げる。
- ・また出展事業者に対して出展後は、販売状況や商談、予約状況のフォローを行う。

### ⑥商談会（ビジネスマッチング）出展支援

- ・管内小規模事業者（製造業を中心）に対し、（公財）あいち産業振興機構と各地商工会議所が連携し実施する「三河・知多地域商談会」の情報提供とあわせて参加を促し、出展準備を支援する。上記「合同プレス発表会」や「ものコン。」において培ったPR、出展ノウハウを活かした支援を行う。
- ・そのほか、地元金融機関と連携し「しんきんビジネスマッチングフェア」や県内商工会議所と連携した「アライアンスパートナー発掘市」等の出展支援を行う。
- ・また出展事業者に対して出展後は、商談状況のフォローを実施する。

#### (4) 目標

- ・①実践セミナーは、現行を踏まえ四半期に1度開催する。そのセミナーの延べ参加者数は、現行を踏まえ平均15名の参加者を目指す。
- ・②新商品合同プレス発表会は、現行を踏まえ年1回開催する。発表会参加者数は、現行を踏まえつつメディアへの露出効果を考慮し5社とする。
- ・③当所会報活用によるプレスリリース支援数は、現行を踏まえ40社とする。
- ・④ものづくり展示会「安城ものづくりコンベンション(ものコン。)」は、過去の実施状況と出展者からのヒアリングにより、隔年開催とする。「ものコン。」への参加者数は、過去データを基に40社とし、参加による成約件数は、現行確認をしていなかったことから、最終目標を3件/社とする。
- ・⑤安城産業フェア「EXPO ANJO」は、過去の実施状況から5年に1度の開催とする。EXPO ANJOへの参加者数は、過去データを基に30社とし、参加による売上額の増加額は、現行確認をしていなかったことから、増加額を10万円/社とする。
- ・⑥商談会(ビジネスマッチング)出展支援数は、3つの商談会に対し支援を行う。商談会出展支援参加者数は、過去の支援実績を踏まえ1つの商談会に対し5社を目標とし、参加による成約件数は、現行確認をしていなかったことから、最終目標を3件とする。

項目	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
①セミナー開催数	3回	4回	4回	4回	4回	4回
①セミナー 延べ参加者数	34名	60名	60名	60名	60名	60名
②発表会開催数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②発表会参加者数	5社	5社	5社	5社	5社	5社
③プレス支援数	37社	40社	40社	40社	40社	40社
④ものコン開催数	-	-	1回	-	1回	-
④ものコン参加者数	-	-	40社	-	40社	-
④成約件数/社	-	-	1件	-	3件	-
⑤EXPO ANJO開催数	1回	-	-	-	1回	-
⑤EXPO ANJO参加者数	27社	-	-	-	30社	-
⑤売上額/社	-	-	-	-	10万円	-
⑥支援商談会数	3回	3回	3回	3回	3回	3回
⑥商談会参加者数	10社	15社	15社	15社	15社	15社
⑥成約件数/社	-	1件	1件	2件	2件	3件

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### 8. 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

##### ①現状

- ・安城市の観光振興とにぎわい創出を目指した一大イベントである安城七夕まつりは、当所と安城市商工課が連携することで事業が成り立っている。また各商店街をはじめ各町内会、まちづくり会社、市民団体、ボランティア等多くの市民が関わっている点が特徴的である。
- ・当市の主力産業である輸送機器産業を中心とした市内製造業者の情報交換の場として実施してきた「安城ものづくりネット」は、当所と安城市商工課、安城ビジネスコンシェルジュ、中小企業コーディネーターと市内製造業者が情報交換をしつつ、市内製造業者の活性化を図

っている。

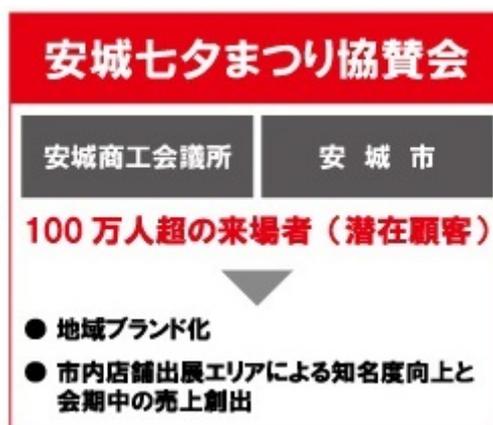
## ②課題

- ・安城七夕まつりは、多くの市民が関わるイベントとなったが主力である七夕飾りを飾るのは各商店主となる。そのため商店主の高齢化やそれに伴う廃業は、七夕まつりのメインとなる七夕飾りの減少に繋がるため、後継者育成や空き店舗対策、新規創業支援が必要である。
- ・安城ものづくりネットは、上述「1. 目標」の「(1) 地域の現状及び課題」のとおり、当市主幹産業である輸送機器産業が占める割合は大きく、今後のリスクヘッジに向けた新規産業の創出や市内業者間の発注によるコスト削減等の経営力強化が必要である。

## (2) 事業内容

### ①安城七夕まつり事業

- ・当所と安城市市商工課が事務局を務め、「総務」「事業」「宣伝」「装飾」の各部会を年間各3回開催し、参画者の意見を反映させた地域一体の事業を展開し、当地域唯一の観光振興祭りとしての方向性を検討している。
- ・全国各地にある七夕まつりとの差別化を図るため、願いごと短冊のギネス認定等、願いごと日本一を掲げた七夕まつりとしての定着を図り、ブランド化へ向けた事業の実施やグッズ販売等をしている。
- ・上記の通り、経済効果は直接需要が約8億円、経済波及効果が約13億円と高いイベントではあるが、中心市街地エリア内商店と外部からの露天商が飲食、物販需要を占めている。
- ・そのため七夕まつり会場において市内店舗出店エリアを設置し、エリア外の飲食業を中心に、やる気ある若い世代の個性的で魅力ある店舗の出店を促し、七夕まつりにおける市内店舗の売上向上を目指す。



### ②製造事業者の交流会「安城ものづくりネット」による産業活性化

- ・安城市中小企業コーディネーター、安城市商工課と連携し、トヨタ自動車の城下町として輸送機器産業を中心に製造事業者の情報交換を目的とした交流会を年3回開催し、人脈構築を築き市内製造業の活性化を図る。
- ・なお、市内製造事業者に対して安城市中小企業コーディネーターが個別訪問およびヒアリングを随時行っており、その結果、下記のとおりの特長が見られるため、強みを伸ばし、弱みを補完することを目的とした交流会を開催する。

＜当市製造業エリアの特徴とその深化・解決による競争力強化の目標＞

当市製造業の特徴	競争力強化の目標
①他地域よりの流入者が多く、地域内での接点・交流が少ない	①地区内の人脈構築により、各社のコアコンピタンスの相互補完と市内受発注の強化
②工業用地としての利便性が高い	②東海地区進出を見込む中小企業の積極的な誘致と、行政への工業用地拡充の意見要望活動の展開
③小量品、試作加工に特化し、高度設備、優秀人員を配置している企業が多い	③情報提供強化と、市場開拓支援による新産業進出
④客先に人材を派遣し、川上産業に進出するフロントローディング企業が存在	④下請脱却の先進事例として紹介し、地域内事業者の意識改革の実践
⑤自社製品を開発・市場化している企業が存在	⑤販路開拓支援および知財活用支援等による、自社製品ブランド化



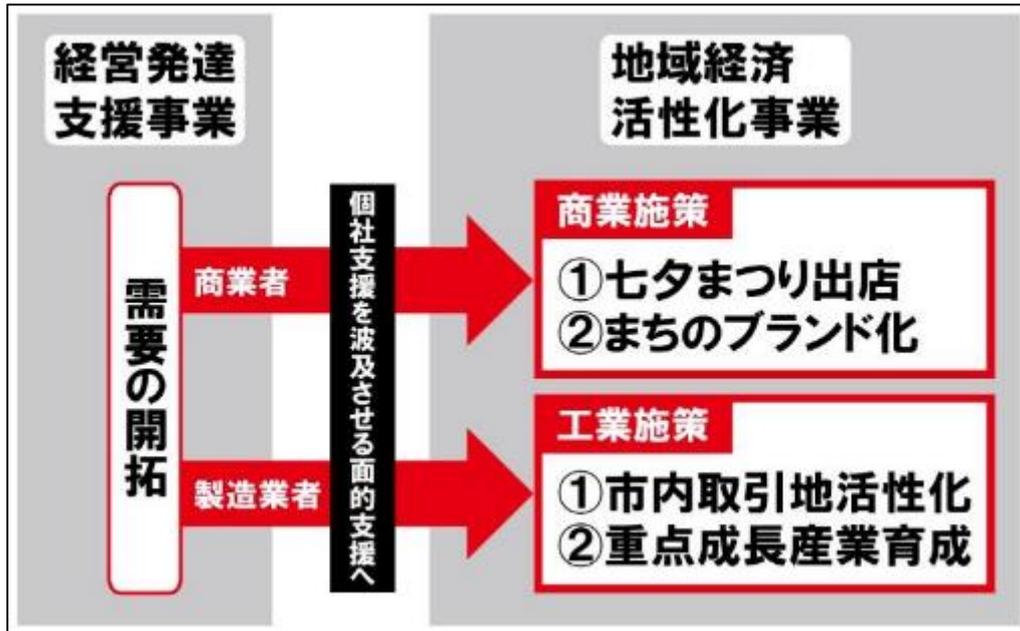
- ・人脈構築後には、企業間の発注、アウトソーシング情報の開示による市内取引を促し、物流コストの削減と迅速対応による短納期化の実現を目指した情報交換会へ移行する。
- ・市内受発注を促すためには、安城市への帰属意識の醸成が必要不可欠である。自治機能のない同産業においては市内の共有課題を議論し、自発的に行政へ意見提言を行うことから開始し、段階を追って市内の受発注を促す仕組みを展開していく。
- ・少量品、試作開発を可能とする企業や、フロントローディングを行う企業が多いことから、新産業への部分的参入が比較的に実現しやすいエリアといえる。このことから、参加小規模事業者よりテーマを募集し、重要度の高いものから順に、面的支援として新産業の情報提供セミナーを交流会の中で随時行う。

現状の特徴	支援事業の内容	中長期の目標
市内事業者間の交流・人脈なく、相互の受発注が行われていない。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市内の共有課題の検討および行政等への自発的な提言活動</li> <li>● 人脈構築後の地区内受発注情報の相互発信機会の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 市内の資金・シゴト循環</li> <li>★ 市内での連携事業の展開</li> </ul>
周辺状況により人気の高い工業エリアであるが、未整備事項も多い	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市内の区画、取り付け道路、各種インフラに関する意見交換を行うとともに、今後の投資計画・工場拡大情報の早期収集を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 事実即した工業用地拡充の意見要望活動の展開</li> <li>★ 企業誘致活動の促進</li> </ul>
フロントローディング企業、試作・少量生産特化企業、自社製品開発企業が多数存在	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市内の先進事例の発表会</li> <li>● 新産業への進出条件等の実践的なセミナーの開催</li> <li>● 市内企業製品のブランド化支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 新産業進出モデル地区の創出</li> <li>★ 脱下請モデル企業の育成</li> </ul>

③安城市中小企業コーディネーターとの連携による地域自体のブランド化促進

- ・安城市中小企業コーディネーター、安城市商工課との「ものづくり推進会議」を毎月開催し、当地域における輸送機器産業で培った技術力、ノウハウの強みを活かしたリスクヘッジ支援体制の構築により、輸送機器産業のみならず成長産業である航空宇宙、ヘルスケア分野等へ部分的参入を推進し、経営基盤の強化と売上向上を目指す。

- ・今後の成長産業の見極めと当地域の技術力を鑑みた成長産業参入企業向けの勉強会、セミナーを開催し、成長産業を絞込み当地域の重点成長産業を示した地域ブランド化を図る。



### Ⅲ. 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. 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

###### ①現状

- ・現状では、安城市の安城ビジネスコンシェルジュ、中小企業コーディネーターとの情報交換、事業連携のために、ものづくり推進会議、シナジー会議、支援機関連携会議等を行っている。それにより安城市の総合計画との整合性の高い事業実施を可能としている。
- ・広域では、西三河地区商工会議所の連携を図るため、西三河地区商工会議所中小企業相談所長会議による情報交換を行っている。

###### ②課題

- ・シナジー会議に出席する担当者は固定しているため、会議における支援ノウハウ等の情報共有を所内で行う必要がある。この件に関しては、所内ミーティングにおける情報共有の徹底を図っていく。

##### (2) 事業内容

###### ①ものづくり推進会議への出席

- ・上述「8. 地域経済の活性化に資する取組に関すること」の「③安城市中小企業コーディネーターとの連携による地域自体のブランド化促進」の通り、安城市中小企業コーディネーター、安城市商工課と「ものづくり推進会議」を毎月開催し、当地域における最新の経済動向を把握するとともに、参加者相互の支援ノウハウの交換を行うことで、支援ノウハウの一層の向上に努める。

## ②シナジー会議への出席

- ・安城ビジネスコンシェルジュ（ABC）が開催する「シナジー会議」に出席し、ABCの支援状況や支援ノウハウの交換を行うことで、支援ノウハウの一層の向上に努める。

## ③支援機関連携会議の開催

- ・碧海信用金庫、日本政策金融公庫、安城市、（一社）中小企業支援ナビ、当所が連携し、小規模事業者の持続的発展に向けた支援ノウハウ等の情報交換、管内景況等の情報交換する連携会議を年2回開催する。

## ④西三河地区商工会議所中小企業相談所長会議への出席

- ・西三河6商工会議所の中小企業相談所長が集まる会議であり、必要に応じて中部経済産業局、愛知県等の担当者を招聘している。
- ・中小企業相談所事業、各種補助金対応等について情報交換をしており、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する。

## ⑤創業支援事業連絡会議への出席

- ・前述「Anjo創業支援ファーム」にて連携している碧海信用金庫、日本政策金融公庫、安城市と当所にて年3回開催する。
- ・前述「4.事業計画策定支援に関すること」における創業支援状況（創業者カルテ）の情報共有のほか、当地域内の開業状況、景気動向、需要動向等についても情報交換をする。

## ⑥事業承継支援事業による連携会議の開催

- ・当所は、市内金融機関並びに東海税理士会安城部会と事業承継支援に関する業務提携をしており、事業承継に関する情報共有、参加者相互の支援ノウハウの交換を行うことで、支援ノウハウの一層の向上に努める。

## ⑦（一社）中小企業支援ナビ（専門家派遣機関）との連携

- ・（一社）中小企業支援ナビは、中小企業診断士をはじめ社会保険労務士、税理士、弁護士、弁理士、販促専門家、企業OB等で組織されている専門家集団である。
- ・これまでもセミナー等にて専門家派遣を依頼してきたが、今後は随時、支援ノウハウ、支援の現状、顧客の景況、販促支援方法等についても情報交換を可能とする連携体制を構築する。

## 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

#### ①現状

- ・現状では、日本商工会議所をはじめとした研修会への経営指導員等の参加を実施し、参加者のスキルアップに繋がっている。しかしながら当初予定していた参加後の所内勉強会による情報共有までできていないのが現状である。
- ・当所会員向けセミナーへ経営指導員等の参加を行っているが、参加有無のルールが確立されていないため、担当者みの参加になるケースも多い。

#### ②課題

- ・上記の通り、研修後の所内勉強会による情報共有ができていないため、ルールの確立を行い費用対効果の高い研修参加を目指す必要がある。
- ・会員向けセミナーでは、管理者による経営指導員および一般職員の参加義務を管理するなど組織的な対応が必要であるため、組織改善を行う。

## (2) 事業内容

### ①日本商工会議所または(独法)中小企業基盤整備機構主催研修への参加

- ・日本商工会議所が主催する全国研修会等や(独法)中小企業基盤整備機構が主催する認定支援機関向けセミナーに経営指導員等が年間1回以上参加する。
- ・全国研修会等では、事業計画書作成ノウハウ、経営分析手法等、支援手法や支援能力向上を図る。
- ・認定支援機関向けセミナーでは、経営改善計画策定、売上拡大支援等を中心に支援能力向上を図る。

### ②愛知県商工会議所連合会主催研修への参加

- ・愛知県商工会議所連合会が主催する経営指導員等応用研修会の一般コース、応用コースに各経営指導員が年間6回参加している。
- ・経営指導員等応用研修会では、愛知県施策、中小企業白書等、経営指導員に必要な基本的情報の共有のほか、金融、財務、経営支援のカリキュラムにより、支援能力向上を図る。

### ③近隣商工会議所と共催による独自勉強会の開催

- ・西三河エリア近隣商工会議所と連携し、中小企業診断士等を講師に事業計画作成ノウハウ、補助金申請作成ノウハウ、経営分析手法、売上拡大支援手法等を中心に経営指導員等を対象とした勉強会の共催を検討する。

### ④当所会員向けセミナーへの参加

- ・当所が開催する売上拡大等のセミナーに経営指導員等が参加し、ノウハウを吸収し、支援能力向上を図る。
- ・上述「4. 事業計画策定支援に関すること」のとおり、当所が開催する事業計画作成支援セミナー等に経営指導員および補助員等が参加し、参加事業者をセミナー中に支援するとともに支援能力のボトムアップに努める。セミナー終了後もフォロー体制を構築し、伴走型支援を実施する。

### ⑤所内経営指導員等支援能力向上勉強会の開催

- ・所内経営指導員および一般職員等のスキルアップを目指し、課題となっているスキルをメインテーマとして講師と経営指導員がカリキュラムを作成して所内勉強会を開催する。実際の相談案件等を勉強会のサンプルとして活用することで、より身近でイメージしやすい勉強会となり、経営指導員や一般職員のスキルアップに繋がる。

### ⑥外部支援機関との連携によるスキルアップ

- ・専門課題に対し、ミラサボ、愛知県よろず支援拠点、(一社)中小企業支援ナビ等の専門家派遣を活用するとともに、経営指導員等が同行することによる支援能力向上を図る。

### ⑦支援案件におけるOJT

- ・事業計画、補助金申請の作成支援時において、支援担当以外の経営指導員2、3名が事業計画等をチェックすることにより、精度の高い支援を行う体制を構築している。これは、審査員が事業所を知らないことから、支援担当者以外の視点で申請を見るために実施している。
- ・資金繰り支援時において、小規模事業者経営改善資金融資の支援における内部審査会を全経営指導員が参加し開催している。
- ・これにより特に若い経営指導員における決算書の見方、融資実行性、情報収集方法や指導、助言内容を学ぶことが可能である。

⑧所内研修会による情報共有

- ・上記、各種研修会参加者は、後日、講師として所内研修会を開催する。
- ・これにより費用対効果の高い研修参加を可能とし、所内支援能力のボトムアップと支援ノウハウの情報共有を可能とする所内体制を構築する。

⑨中小企業相談所ミーティングによる情報共有

- ・当所経営指導員、補助員が参加する内部ミーティングを月1回開催している。
- ・ミーティングでは、巡回、窓口等における情報交換、支援制度の情報共有を行っているが、今後は巡回、窓口における小規模事業者の経営状況、課題、分析結果等についても情報共有、支援内容の意見交換を行う。

11. 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

①現状

- ・現状では、専門家を含めた経営発達支援計画評価委員会を半期ごとに開催し、進捗状況管理と実績報告に基づく計画の見直し等を行っている。前計画では、当商工会議所が計画策定から全てを行っていたため、経営発達支援計画の意図など評価委員との認識のズレが生じるケースもあった。

②課題

- ・本計画では、当初と安城市が共同で計画を策定することから、安城市との認識のズレは生じにくくなると思慮する。一方、その他の評価委員に対しても事前説明を十分に行う必要がある。
- ・また評価方法については、実績値と支援内容を基に評価していたが、今後は小規模事業者の売上や利益増加を数値化することで、より精度の高い事業支援を行うことを目指す必要がある。

(2) 事業内容

①事業評価の仕組み

- ・安城市産業振興部商工課、法定経営指導員、外部有識者として(一社)中小企業支援ナビ理事(中小企業診断士)、日本政策金融公庫岡崎支店、地元信用金庫の碧海信用金庫等をメンバーとする「経営発達支援計画評価委員会」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以下のPDCAにより評価及び見直しを行う。

【Plan (計画)】

- ・上述「経営発達支援事業の目標」に基づいた計画により、1年目については本計画とし、2年目以降については「Act (改善)」により計画の見直しを行った次年度計画とする。

【Do (実行)】

- ・本計画に基づき、経営指導員を中心に専門家と連携した、上述「I. 経営発達支援事業の内



容」における支援事業を実施する。

- ・ 個社支援とその課題解決を面的支援へ反映させる事業連携ストーリーの構築によるシナジー効果を目指した、前述「Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組」における地域活性化事業を実施する。
- ・ 前述「Ⅲ. 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」における他の商工会議所、安城市、安城市中小企業コーディネーター、碧海信用金庫、日本政策金融公庫との勉強会や会議、(一社)中小企業支援ナビ等その他支援機関との情報交換を行う。

**【Check (評価)】**

- ・ 事業実施状況については、本計画に基づき、上述「Ⅰ. 経営発達支援事業の内容」における6項目と「Ⅱ. 地域経済活性化に資する取組」における2項目について数値目標と事業内容を指標とする。

＜事業実施状況把握のための指標＞

- ・ 地域の経済動向調査
  - ・ 経営状況の分析
  - ・ 事業計画策定支援
  - ・ 事業計画策定後の実施フォロー支援
  - ・ 需要動向調査
  - ・ 新たな需要開拓に寄与する事業
  - ・ 地域経済の活性化に資する取組
  - ・ 経営指導員等の資質向上等
- ・ 経営発達支援を行った小規模事業者に対し、下記の項目についてアンケート調査を実施し、上記「事業実施状況」と本アンケートによる「支援内容の評価」に基づき事業を評価する。

＜アンケート調査項目＞

- ・ 支援内容の満足度
- ・ 支援による効果
- ・ 今後の支援ニーズ

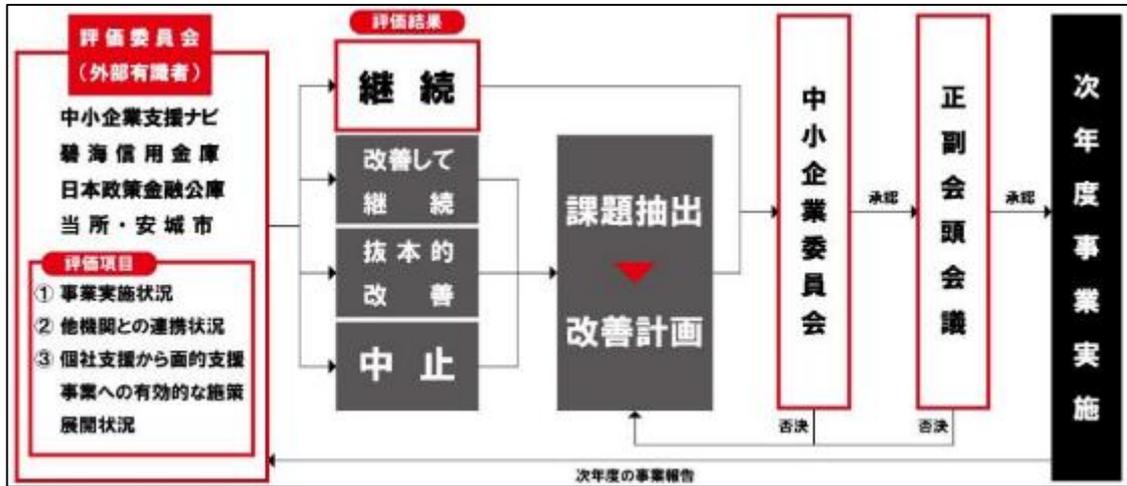


**【Act (改善)】**

- ・ 上述「経営発達支援事業の目標」に基づき、上記「Check (評価)」を踏まえ、「評価委員会」を中心に見直し案の提示を行う。
- ・ 見直し範囲については、上記「Check (評価)」の「事業実施状況」における実施内容および「Ⅲ. 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」における他の支援機関との連携状況に加え、「Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組」についても、個社支援から面的支援への有効的な施策がとられているかについて検討する。
- ・ 見直し方法については、各事業内容において「継続」「改善して継続」「抜本的改善」「中止」により判断し、「継続」以外の事業について事業遂行における「課題抽出」と「改善のポイント」をブラッシュアップした上で、次年度計画の見直し案を作成する。
- ・ 当所中小企業委員会（中小企業相談所事業の諮問組織）において、上記「Check 評価」にお

ける事業の成果および評価を踏まえ、見直し案の方針を決定する。

- ・ 中小企業委員会において決定した見直し方針に基づき、事業の成果、評価、次年度計画（見直し案）については、当所正副会頭会議へ報告し、承認を受ける。



【Publicly (公表)】

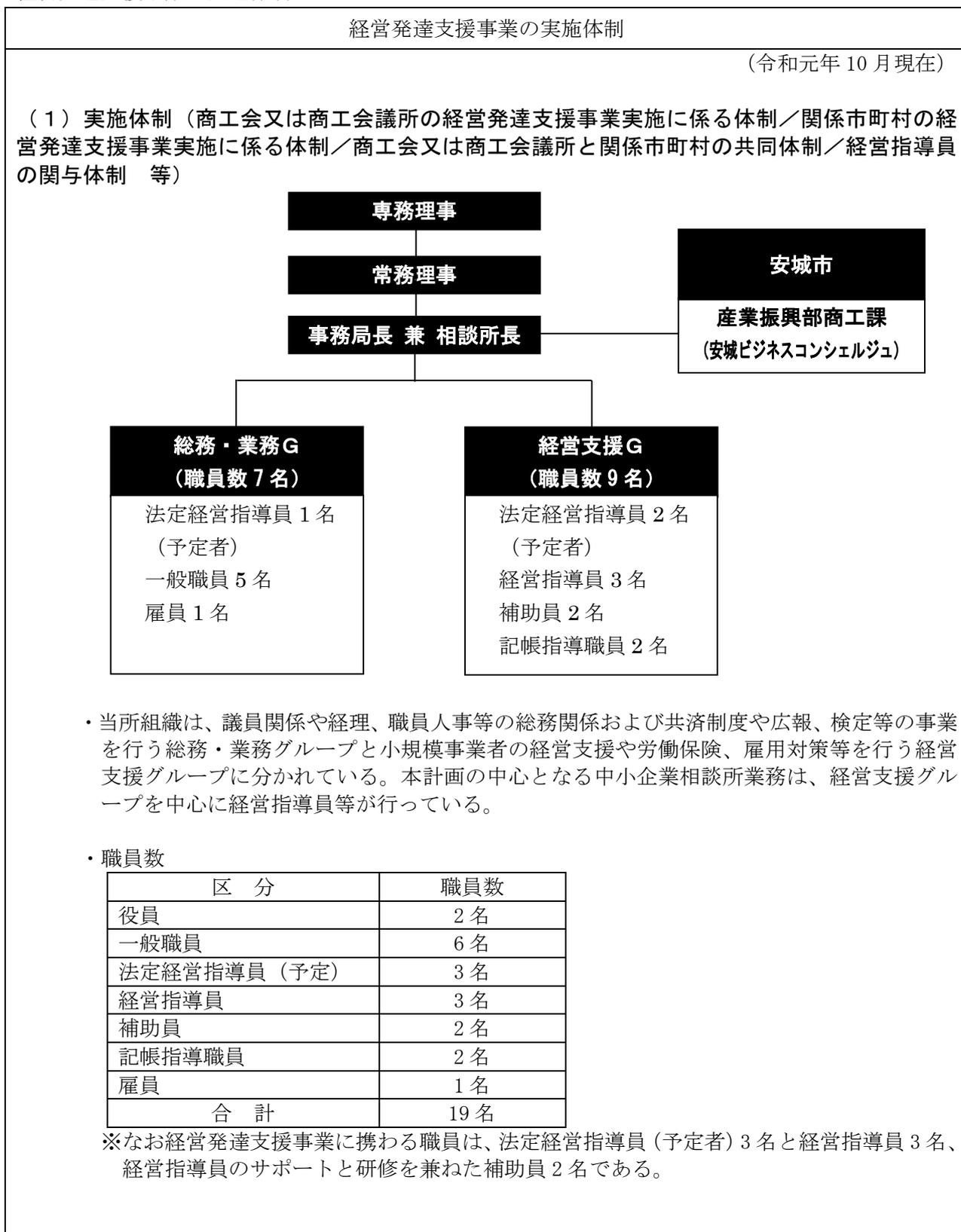
- ・ 事業の成果、評価、見直しの結果および次年度計画については、当所ホームページ (<http://anjo-cci.or.jp/>) において計画期間中公表する。

<主な事業のスケジュール>

項目	担当	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
支援計画策定	法定指導員											→	
定期景況調査	総務・業務G	●			●			●			●		
経営計画・補助金セミナー (経営分析)	経営支援G	→		セミナーアンケート					フォロー		事業アンケート		
創業スクール	経営支援G						→	→	→	フォロー・アンケート	→		
合同プレス発表会	総務・業務G						●	アンケート			事業アンケート		
展示会	経営支援G											●	アンケート
七夕まつり	全員					●	アンケート	→			事業アンケート		
安城ものづくりネット	経営支援G			●	アンケート・改善	→		アンケート・改善	→	●	アンケート・改善	→	
創業支援事業連絡会議	経営支援G							●				●	
経営指導員の資質向上	相談所	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
事業アンケート (参加者)	事業担当者										●		
評価委員会による評価	外部有識者											●	
見直し案の作成	法定指導員											→	
中小企業委員会による方針決定	中小企業委員											●	
正副会頭会議による承認	正副会頭												●

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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（予定者）

- ・氏名：亀岡直樹、黒野哲巳、吉田 央
- ・連絡先：安城商工会議所 TEL：0566-76-5175

②法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

- ・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、見直しをする際に必要な情報の提供等を行う。
- ・なお目標達成に向けた進捗管理等については、上述「11. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事」における協議会において、半期ごとに行う。

(3) 商工会議所、関係市町村連絡先

①安城商工会議所

- ・連絡先：安城商工会議所 中小企業相談所
- ・郵便番号：446-8512
- ・所在地：愛知県安城市桜町16番1号
- ・TEL：0566-76-5175
- ・FAX：0566-76-4322
- ・E-mail：info@anjo-cci.or.jp

②関係市町村

- ・連絡先：安城市 産業振興部商工課
- ・郵便番号：446-8501
- ・所在地：愛知県安城市桜町18番23号
- ・TEL：0566-71-2235
- ・FAX：0566-76-1184
- ・E-mail：shoko@city.anjo.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2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	95,260	108,260	95,260	108,260	95,260
中小企業相談所	75,110	75,110	75,110	75,110	75,110
産業振興費	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
(部会活動費)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)
(商業振興費)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
一般事業費	16,650	29,650	16,650	29,650	16,650
(講習会開催費)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)
(会報発行費)	(9,700)	(9,700)	(9,700)	(9,700)	(9,700)
(観光事業費)	(1,250)	(1,250)	(1,250)	(1,250)	(1,250)
(事業推進費)	(2,700)	(2,700)	(2,700)	(2,700)	(2,700)
(ものづくり事業費)	(0)	(13,000)	(0)	(13,000)	(0)

(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。

(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 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
・該当なし。
連携して実施する事業の内容
・該当なし。
連携して事業を実施する者の役割
・該当なし。
連携体制図等