

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	常滑商工会議所（法人番号 1180005011882） 常滑市（地方公共団体コード 232165）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 小規模事業者の「課題解決に能動的に取り組む経営」を実現するため、課題抽出としての経営分析、課題解決としての事業計画策定や IT 活用、生産性向上等を伴走型で支援することにより、地域活力の維持・向上を図る。 小規模事業者の消費者ニーズに合った新商品開発等を支援することにより、地元住民・観光客にとって魅力的な都市を創造する。 上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る。
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、地域の小規模事業者に活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。 2. 需要動向調査に関すること 市内及び市外の消費者向け調査として、商品等について試食・評価や WEB アンケート調査を実施する。調査後は専門家とともに分析を行い、事業者にはフィードバックを行う。 3. 経営状況の分析に関すること 対象事業者の掘り起こしを行い、経営指導員がヒアリング・提供資料から財務分析、非財務分析及び事業承継分析を行う。 4. 事業計画の策定支援 事業計画策定支援として、事業計画策定セミナー、事業計画個別相談会、経営者

	育成塾、IT 関連セミナー、IT 個別相談会を実施する。 創業計画策定支援として、創業個別相談会を実施する。 5. 事業計画策定後の実施支援 事業計画のフォローアップ、創業計画のフォローアップを原則四半期ごとに実施する。 6. 新たな需要の開拓支援 展示会・商談会の出展支援および、EC によるテストマーケティング支援を行う。
連絡先	常滑商工会議所 〒4798668 愛知県 常滑市 新開町 5-58 TEL:0569343200 FAX:0569343223 e-mail:business-support@toko.or.jp 常滑市 〒4798610 愛知県 常滑市 飛香台 3-3-5 TEL:0569476151 FAX:0569349784 e-mail:keizai@city.tokoname.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

ア 常滑市の概況

常滑市（以下、当市）は、愛知県知多半島の西海岸に位置する。面積は55.90 km²であり、東西6 km、南北15 km、海岸線19.8 kmの南北に細長い。北に知多市、東に阿久比町、半田市、武豊町、南に美浜町に隣接している。

交通は、東京都心からは鉄道では JR 東海道新幹線、名古屋鉄道を利用して約2時間、車では東名高速道路、伊勢湾海岸自動車道、国道302号、知多半島道路を利用し約4時間30分、中部国際空港からはセントレア大橋を利用し約5分の距離である。

常滑商工会議所（以下、当所）は、当市唯一の商工団体である。

■ 常滑市の立地



■ 常滑市の交通



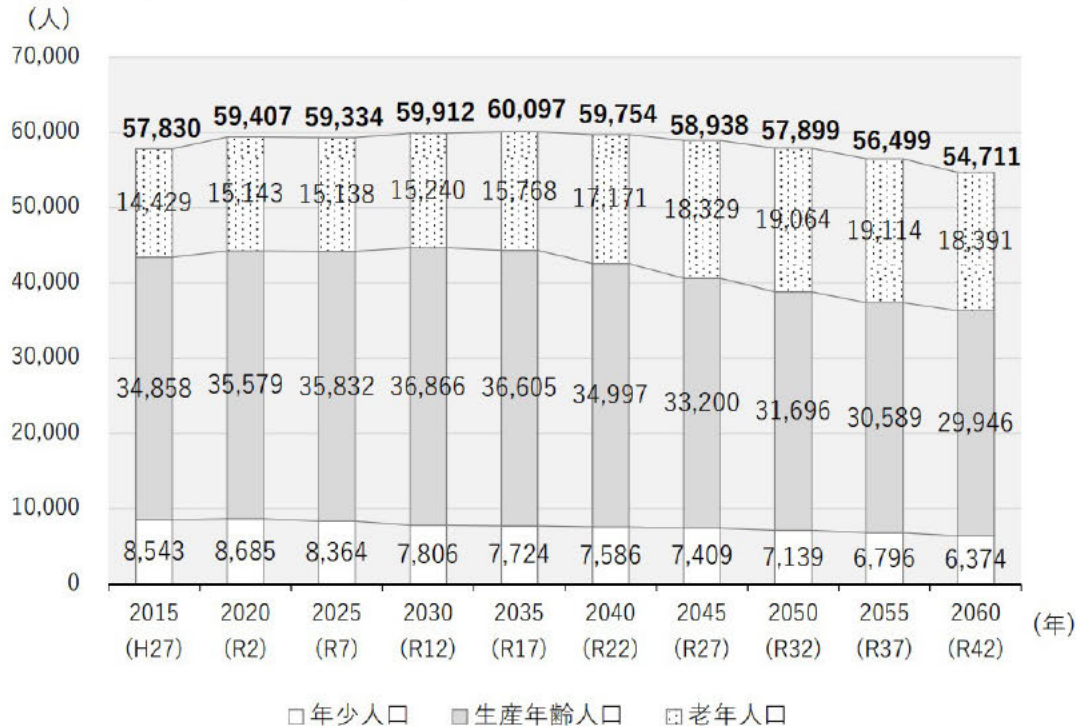
イ 人口

令和 4 年 3 月末日時点の人口は 58,477 人（住民基本台帳）である。

国勢調査の結果を基に人口推移をみると、人口は増加傾向にあり、今後も 10 年程度は増加傾向が続くことが見込まれている。年齢別人口について将来の推移（10 年程度）をみると、生産年齢人口、老年人口は増加傾向、年少人口は減少傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は、令和 2（2020）年の 25.5%から令和 12（2030）年には 25.4%に低下する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2（2020）年の 59.9%から令和 12（2030）年には 61.5%に上昇する見込みである。

■将来人口の推計（各年 3 月末時点）



出典：常滑市「第 2 期常滑市まち・ひと・しごと創生総合戦略」

ウ 特産品

当市は、平安時代末期頃からの常滑焼の産地として知られている。瀬戸、信楽、越前、丹波、備前と並び、日本六古窯のなかでも最も古く最大の規模とされ、市内には多くの窯元がある。

主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品名	概要
常滑焼	常滑は釉薬を用いない「焼締（やきしめ）」によるやきものが特徴。東海湖に堆積した地層は鉄分が多く、低い温度でも焼き締まる性質を持っているため、大きなやきものをつくるのに適している。平安時代末期に誕生した「ヨリコ造り」と呼ばれる甕づくりの手法は、今なお脈々と受け継がれている。現在では、急須や招き猫の産地として知られる。
のり（海苔）	常滑ののりは、厳寒の伊勢湾で生産されている。内海で自然条件にも恵まれており、品質の優れたのりを全国に送り出している。色が濃く、つやがあり、風味の良いのが特徴で、全国的に高い評価を得ている。
いちじく	南部地域を中心に約 11 ヘクタール栽培されている。愛知県は全国 1 位の算出量を誇り、常滑市は安城市、碧南市に次ぐ大産地となっている。品種は「サマーレッド」と「梶井ドーフィン」が主であり、粒ぞろいで甘味が強いのが特徴で、美容と健康に良いアルカリ性果実として、非常に人気がある。

エ 観光資源

当市は、窯業（陶器製造）が今も盛んであるが、最も盛んだった昭和初期の風情を随所に残す町並み「常滑やきもの散歩道」は、観光スポットとして広く親しまれている。また、海沿いにある埋立地「りんくう町エリア」には新しい大型商業施設も増えつつあり、懐かしさと新しさが融合した、魅力ある観光資源となっている。

主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

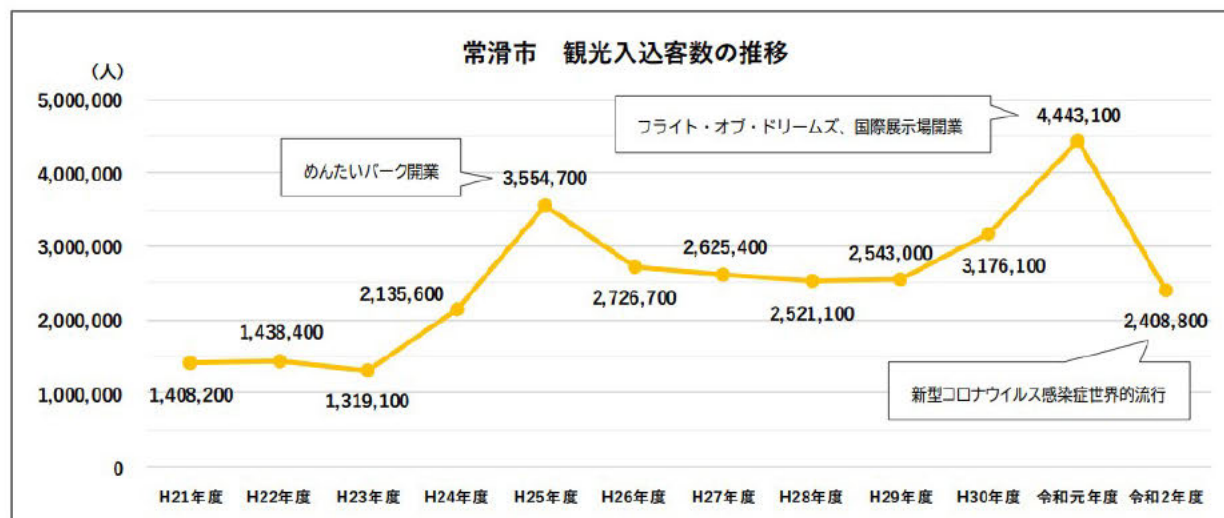
観光資源名	概要
やきもの散歩道	1.6kmで所要時間 約 60 分の A コースは、レンガ造りの煙突や窯、黒塀の工場、陶器の廃材利用の坂道など、独特の雰囲気と歴史を伝える空間を楽しめる。B コースは 4km で所要時間は約 2 時間 30 分。常滑焼の歴史や産業観光施設の INAX ライブミュージアムなど見学施設が盛りだくさんである。
セントレア (中部国際空港)	2005 年に開業した空港である。常滑と海外・国内各地を結び、年間たくさんの人が利用する。また、展望デッキには離発着する飛行機を見物しに多くの観光客が訪れる。知多半島の名店の味を集めたレストランやショップも多くあり、イベントも行われる。飛行場というだけでなく巨大な観光地になっている。ボーイング 787 初号機の実物展示がある「フライト・オブ・ドリームズ」は人気施設となっている。
りんくうビーチ	セントレアの対岸部に作られた人工海浜である。人工海浜としては東海地区最大級（長さ約 630m）の大きさを誇る。砂浜からは飛行機が間近に見えるだけでなく、釣りやウォーキングも楽しめ、夏期にはバーベキューや海水浴に訪れた方で賑わう。



(左・中) 中部国際空港、(右) フライト・オブ・ドリームズ

オ 観光入込客数の推移

令和 2 年度の観光入込客数は 241 万である。新型コロナウイルス感染症が拡大する前までは、増加傾向にあり、「フライト・オブ・ドリームズ」や「国際展示場」が開業した令和元年には 444 万人にまで増加したことが読み取れる。



出典：常滑市「常滑市観光戦略プラン 2022」

カ 産業

(a) 業種別の商工業者数（小規模事業者数）の推移

平成 24 年の事業所数は 2,384 社、平成 28 年の事業者数は 2,564 社である。

小規模事業者数は平成 24 年が 1,787 者、平成 28 年が 1,789 者であり、4 年間で 0.1%増加している。
産業別にみると、製造業において大きく減少している。

	建設	製造	情報 通信	卸・ 小売	宿泊・ 飲食	医療、 福祉	他サー ビス	その他	計
平成24年									
事業所数	222	381	14	593	258	120	535	261	2,384
小規模事業所数	215	318	13	422	145	48	415	211	1,787
平成28年									
事業所数	205	341	22	700	301	155	582	258	2,564
小規模事業所数	199	275	20	443	149	61	438	204	1,789
増減(H28年-H24年)									
事業所数	△17	△40	8	107	43	35	47	△3	180
増減割合	△7.7%	△10.5%	57.1%	18.0%	16.7%	29.2%	8.8%	△1.1%	7.6%
小規模事業所数	△16	△43	7	21	4	13	23	△7	2
増減割合	△7.4%	△13.5%	53.8%	5.0%	2.8%	27.1%	5.5%	△3.3%	0.1%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

(b) 業種別の課題（経営課題）

当市における主な業種の経営課題は下表のとおりである。共通した課題として、①商品・製品の高付加価値化（魅力的な商品等の提供を含む）や生産性向上による利益の向上、②新たな販路の開拓（観光客やインバウンド需要の獲得含む）、③ITの利活用などがあげられる。

	現状	課題
製造業	- 生産設備の老朽化 - 賃金や原材料の高騰 - 労働者確保が困難 - 製造業の国内回帰 - 原材料価格の高騰	- 付加価値率の向上 - 生産性向上、設備刷新による業務効率化 - 国内生産回帰への対応、営業機会の創出 - コスト上昇の販売価格への転嫁
小売業	- 消費者ニーズの多様化 - 最低賃金の高騰 - 人材確保が困難 - 原材料価格の高騰	- 魅力ある商品、サービスの提供 - 販売促進を目的とした販売機会の創出 - ITの活用による情報発信、販売機会創出 - 効率化による収益性確保 - キャッシュレス決済への対応
飲食・サービス業	- 消費者ニーズの多様化 - 最低賃金の高騰 - 人材確保が困難 - 原材料価格の高騰 - インバウンド復活（2022年秋～） - コロナ前後のインバウンド含めた消費動向の変化	- 魅力ある商品、サービスの提供 - ITの活用による情報発信 - 効率化による収益性確保 - コロナ後に向けたインバウンド対策 - 中国人客以外へのニーズ対応 - キャッシュレス決済への対応

キ その他、今後小規模事業者の経営環境に影響を与える出来事

(a) 中部空港第二滑走路

中部国際空港将来構想推進調整会議が令和 3 年 12 月に公表した「中部国際空港の将来構想」では、中部国際空港の抱える様々な課題を解決し、国際拠点空港としての機能を十分に発揮するうえで、2本の滑走路の整備が不可欠であるとしている。

現在、令和 9（2027）年度の供用開始を目指し、現滑走路の東側に第二滑走路を整備する動きが進んで

いる。第二滑走路が運用されると、空港の 24 時間稼働が可能になるなど空港の機能が強化され、旅客数や貨物取扱数が増加することが期待される。

(b) 西知多道路

西知多道路とは東海市から常滑市までを繋ぐ自動車専用道路であり、早期実現に向け整備が行われている。開通すると、国際拠点空港の中部国際空港と高速自動車国道の新東名高速道路（伊勢湾岸自動車道）を直結するとともに、名古屋高速道路を経由してリニア中央新幹線の整備が進む名古屋駅とを結ぶ。

小規模事業者においても交通利便性の向上や商圏・商流の変化といった面で影響があると考えられる。

■位置図



出典：愛知県ホームページ

(c) りんくう町の開発

常滑市りんくう町とは、中部国際空港の対岸部にある地名である。空港開業後、開発が進んでおり、平成 25（2013）年の「コストコ中部空港倉庫店」、平成 27（2015）年の「イオンモール常滑」など大型店が進出している。

令和 5（2023）年には「ニトリ常滑店」が開業予定であり、地域としての集客力がさらに高まることが見込まれている。

ク 第 6 次常滑市総合計画

「第 6 次常滑市総合計画（令和 4 年度～令和 10 年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

小規模事業者支援の視点からみると、①観光では、観光消費額の増加、国内外からの観光客の受入体制の充実、外国人観光客向けの体験プログラムの造成、「やきもの」や「食」など地域資源を生かした着地型体験メニューの開発・商品化、市民・事業者と連携した Web や SNS をはじめとしたデジタルでの効果的な情報発信、②商工業では、中小企業の経営の安定化に向けた支援、常滑焼の振興を図るためのブランド力の向上・人材育成・市場開拓、勤労者の福利厚生の充実などが取り組まれている。

■基本構想（令和 4 年度～令和 10 年度）

目指すまちの姿

とことん住みたい世界とつながる魅力創造都市

わたしたちは、自然や文化、産業といった「伝統ある資源」と近年新しく創り出された「新たな

資源」を磨き、融合させることで、生活・文化・産業などあらゆる分野において、新たな「魅力を創造」していきます。

そして、世界に羽ばたくグローバルな思考を持ち、国際空港が立地する強みを生かして、創り出した魅力を世界に向けて発信し、国内外から人々を呼び込み、ふれあい、交流する「世界とつながる」まちにしていきます。

そのことで生み出された成長とまちへの誇りにより、誰もが「ずっと住み続けたい」、「訪れてみたい」、「移り住みたい」と思える「とことん住みたい」まちを目指します。

基本方針（商工・観光部分）

6 魅力にあふれ、ひとが集い、進化するまち

産業や物流、交流の拠点となる中部国際空港や愛知県国際展示場などの施設を効果的に活用し、人・モノの流れが活発で、誰もが活躍できる活気にあふれるまちづくりを推進します。

また、農漁業・商工業・やきものなどの産業振興や企業誘致を進めるなど、地域資源を生かし、人が集い、魅力あふれるまちづくりを推進するとともに、空港機能の拡充をはじめ、航空・観光ビジネスの強化や国家戦略特区を生かした施策の実現など、空港と共生したまちの発展を目指します。

■前期基本計画（令和4年度～令和6年度）

基本目標

6 魅力にあふれ、人が集い、進化するまち（観光・産業振興、空港・中部臨空都市）

施策 6-1 観光・シティプロモーション

- (1) 戦略的な観光振興の展開
- (2) シティプロモーションの推進

施策 6-2 空港・中部臨空都市

- (1) 空港・中部臨空都市との連携
- (2) 空港・アクセスの機能充実
- (3) 中部臨空都市などへの企業立地の促進

施策 6-4 商業・工業

- (1) 商業・工業の振興
- (2) 雇用・勤労者の支援

ケ 常滑市観光戦略プラン 2022

前項の「第6次常滑市総合計画」の「基本目標6：魅力にあふれ、人が集い、進化するまち」を実現するための計画として「常滑市観光戦略プラン 2022（令和4年度～令和8年度）」がある。

本計画では、来訪者のニーズに応えられる観光地づくりにより、5年後には愛知県を代表する「観光地とこなめ」として輝くことを目指している。

■常滑市観光戦略プラン 2022（令和4年度～令和8年度）

基本戦略

1. イメージ対策
常滑焼を活かしたデザインで観光地のイメージ化を図る
2. 認知度向上対策
情報発信の強化を行う
3. ターゲット対策
・シニア向けの㊦ツアー商品を開発する
・ファミリー層向けに遊び体験商品を開発する
4. インバウンド対策
外国人が常滑市内で快適に観光ができる環境を整える
5. コンテンツ造成
・常滑市の特性を活かした食・特産品の観光化を行う
・陶磁器会館に人が集まりやすい仕掛けをつくる
・りんくうビーチにおいて夕日、飛行機をテーマに開発する

6. 二次交通対策

既存の対策の見直しと新規の移動手段を検討する

②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な課題をまとめる。

まず、人口をみると、当市の人口は増加傾向で推移しており、今後も10年程度は増加傾向が続くことが見込まれている。そのため、商業事業者にとっては、人口増加によるビジネスチャンスをしかりと獲得することが課題といえる。一方、人口増加のマイナス面の影響として大型店の進出があげられる。小規模事業者においても、大型店と差別化を行った魅力的な商品展開等が課題となっている。

特産品をみると、当市は平安時代末期頃からの常滑焼の産地として知られている。瀬戸、信楽、越前、丹波、備前と並び、日本六古窯のなかでも最も古く最大の規模とされ、市内には多くの窯元がある。一方、近年は生活習慣や嗜好の変化により、窯業関連産業は縮小傾向にある。そのため、消費者ニーズに合致した新商品の開発や、製造業でなく観光サービス業としての常滑焼展開など事業の再構築が課題となっている。

また、その他の特産品として、のり（海苔）やいちじくなどがあるため、小規模事業者においても、これら特産品を活用した商品開発や新たな需要の獲得が期待されている。

観光面をみると、当市には窯業（陶器製造）が最も盛んだった昭和初期の風情を随所に残す町並み「常滑やきもの散歩道」や、中部国際空港、海沿いにある埋立地「りんくう町エリア」での大型商業施設など、懐かしさと新しさが融合した魅力ある観光資源がある。観光入込客数も新型コロナウイルス感染症の拡大前までは増加傾向で推移していたことから、小規模事業者においても観光消費の需要獲得が課題となる。また、現在は減少しているものの、外国人観光客が多いことから、2022年秋のインバウンド解禁後の需要の獲得も課題となっている。

小規模事業者数をみると、平成24年から平成28年の間に0.1%増加している。一方、この内訳をみると、製造業で13.5%の減少がみられる。近年は、製造業での創業はほとんどみられないことから、地域の活力維持のためには、既存の小規模製造業の経営力強化や技術承継・事業承継などが課題となっている。

小規模事業者の業種別の経営課題をみると、共通した課題として、①商品・製品の高付加価値化（魅力的な商品等の提供を含む）や生産性向上による利益の向上、②新たな販路の開拓（観光客やインバウンド需要の獲得含む）、③ITの利活用などがあげられる。

(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

当市の小規模事業者を取り巻く環境は、平成17（2005）年のセントレア（中部国際空港）の開業以来、大きく変化した。具体的には、大型店の進出による競争の激化という小規模事業者にとってのマイナスの側面の他、人口や観光客の増加といったプラスの側面もみられる。また、近年のインターネット環境の発達により、消費者ニーズが大きく変化している。

小規模事業者は、これらの経営環境の変化に対応し、持続的経営を行う必要があり、これを実現するには、「感覚的に行う運営」ではなく、「課題解決に能動的に取り組む経営」を実現する必要がある。たとえば、この課題解決のひとつとして、生産性の向上やIT活用による情報発信や販売機会の創出、インバウンドへの対応などがあげられる。また、大型店等と差別化しながら観光客等の需要を獲得することを考えると、小規模事業者は「モノ（商品の価値）」ではなく「コト（体験や経験）」を売ることが必要であり、「モノからコトへの転換」を実現する必要がある。そこで、これらを10年後の小規模事業者のあるべき姿と定める。

加えて、当市は常滑焼を中心とした窯業の繁栄により栄えてきたという背景がある。一方、近年は生活習慣や嗜好の変化により窯業関連産業は縮小傾向にある。そこで10年後に小規模事業者（窯業）が、過去の取り組みにとらわれず、消費者ニーズに合致した新商品の開発や、製造業でなく観光サービス業としての常滑焼展開によるコト消費への転換などにより、「新しい時代の常滑焼を作り出すことで地域活性化に寄与している」姿を目指す。

また、当所においては、上記の小規模事業者のあるべき姿を実現させるために重点的な支援を実施するだけでなく、時代の変化に応じた社会課題を敏感に捕捉することで、小規模事業者が社会課題を解決できるような支援を実施する。

②第6次常滑市総合計画との連動性・整合性

前項の小規模事業者のあるべき姿をまとめると以下のとおりとなる。

- ア 小規模事業者が「感覚的に行う運営」ではなく、「課題解決に能動的に取り組む経営」を実現していること
- イ 小規模事業者が「モノからコトへの転換」を実現していること
- ウ 小規模事業者（窯業）が「新しい時代の常滑焼」を作り出していること

常滑市の「第6次常滑市総合計画 前期基本計画」では、商工業振興で、中小企業の経営の安定化に向けた支援、常滑焼の振興を図るためのブランド力の向上・人材育成・市場開拓などを掲げており、上記「ア」「イ」「ウ」はこの商工業振興に資する目標であるため、連動性・整合性がある。

また、観光振興で、観光消費額の増加、外国人観光客向けの体験プログラムの造成、「やきもの」や「食」など地域資源を生かした着地型体験メニューの開発・商品化等を掲げており、上記「イ」「ウ」と連動性・整合性があるといえる。

③商工会議所としての役割

商工会議所はわが国で唯一の公共性を持った「地域総合経済団体」であり、①企業の規模や業種を問わず広く商工業の総合的な改善発展をはかる、②一定の地域に根差した活動をする、③産業の発展のみならず社会一般の福祉の増進に寄与するという大きく3点が活動理念として求められており、会員をはじめ、地域の企業、商業や工業などの業界団体、行政、市民、地域社会などから大きな期待を寄せられている。

また、近年では企業が個別に克服しなければならない課題を経営支援によって解決することへの商工会議所の役割が高まっており、この期待に応えるためには問題解決力を高めることが重要である。

当所は自身の持つ資源やノウハウを活用し、常に先を見据えた提案力で企業の体質強化、成長戦略に貢献していくことを目指しているが、会員や利用者からは、その提供する支援を評価されることになるため、商工会議所は常に業務改革、事業の品質向上を行い、当所の提供する経営支援の価値を高めていく必要がある。支援の具体的内容とは、経営の改善と新たな成長に向けて挑戦する企業の取り組みについての相談支援であり、資金・人材・ビジネスチャンス・安心・信用・創業・相談・情報・交流など経営全般にわたるものとなる。

これまで当所は、中小企業・小規模事業者の問題を解決する分野で独自の地位を築いてきた。しかし、行政機関や金融機関などが新たな支援事業を展開し、当所の事業活動と競合する場面が増えてきた。こうした状況の中でも当所は地域唯一の商工団体として、経営者にとって第一の選択順位であり続けなければならない。そのためには当所自らが強力な問題解決力を獲得し、それを組織の中にしっかりと蓄積・共有・活用していくことが何よりも重要である。

第1期経営発達支援計画では、以下の目標を掲げ、小規模事業者支援を実施してきた。今後は第2期経営発達支援計画を定め、小規模事業者の活性化に向けて全職員一丸となり取り組む。

目標（第1期経営発達支援計画）

常滑商工会議所は、小規模事業者が抱えている売上減少、後継者不足などの課題解決と、創業予定者を支援するために、本経営発達支援計画に基づき、他の支援機関と連携を図りながら小規模事業者の持続的発展を伴走型支援する。

併せて、常滑商工会議所の長期ビジョンに基づき産業育成、観光振興、人づくりの推進により地域の活性化を図り、経営指導員等の資質向上を推し進め、さらなる小規模事業者の持続的発展に寄与する。

<個社支援>

- 地域経済分析、経営分析、事業計画策定・実行、需要動向調査、新たな需要開拓による伴走型支援を実施する。
- 創業予定者の増加を促進する為に、セミナーや窓口相談を強化するなどの対応を図る。
- 相続税セミナーやM&A等の事業承継支援により小規模事業者減少に歯止めをかける。

<面的支援>

- 常滑商工会議所の長期ビジョンに基づく地域活性化の推進。
- 関連支援機関との情報交換や支援力向上のためノウハウ等の共有化への取り組み実施。

(3) 経営発達支援事業の目標

【目標①】

小規模事業者の「課題解決に能動的に取り組む経営」を実現するため、課題抽出としての経営分析、課題解決としての事業計画策定や IT 活用、生産性向上等を伴走型で支援することにより、地域活力の維持・向上を図る。

【目標②】

小規模事業者の消費者ニーズに合った新商品開発等を支援することにより、地元住民・観光客にとって魅力的な都市を創造する。

【目標③】

上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】

小規模事業者の「課題解決に能動的に取り組む経営」を実現するために、まずは経営分析により各事業者の課題（経営状況）を明らかにする。経営分析では、財務データ等からみえる表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置く。同時に、地域経済分析システム（RESAS）による地域データの分析を通じて外部環境を整理する。これらの分析結果を活用しながら、経営課題に資する経営の方向性を定め、結果を事業計画にまとめる。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる。

また、DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得させること、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ことを目的にIT関連セミナーやIT個別相談会を開催する。加えて、ITを活用した販路開拓への取組意欲が高い事業者に対しては、経営指導員やIT専門家による個社支援だけでなく、ECによるテストマーケティング支援を実施する。これらの支援を実現するため、経営指導員がDXやIT利活用に関する資質向上を行い、実行力を向上させる。

【目標②】

消費者ニーズにあった新商品開発を支援するために、市内外の消費者向け調査を実施し、商品のブラッシュアップに繋げる。また、「食のビジネスフェア あいち知多半島メッセ」等の展示会・商談会への出展支援を行うなど、販売促進までをワンストップで支援する。

【目標③】

経営分析、事業計画の策定、策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営指導員等の資質向上を実施する。

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】

当市では、中部国際空港の開業以降、観光客（外国人観光客含む）の増加、大型店の進出などがあり、小規模事業者を取り巻く経営環境も大きく変化している。一方、小規模事業者の多くは、これら外部環境の変化に対して、対応力が低いという現状がある。

【課題】

小規模事業者の経営判断に資するような、経営環境の変化を示す客観的な資料を提示することが課題である。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
----	------	----	-------	-------	-------	-------	-------

地域の経済動向分析 公表回数	HP 掲載	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
----------------	-------	---	-----	-----	-----	-----	-----

(3) 事業内容

事業名	地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）
目的	地域の小規模事業者により市内の状況（経営環境の変化等）を周知することで、小規模事業者が今後の事業展開を検討する際の基礎資料とする。
調査の内容	地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、地域の小規模事業者により活用していただきたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。
調査を行う項目	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 等
調査の手段・手法	経営指導員が日本商工会議所や外部専門家と連携し、RESAS の情報を網羅的にみて、事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付し、事業者が見やすいレポートにまとめる。

(4) 調査結果の活用

調査報告は当所ホームページで公表し、広く管内事業者により周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当市には大型店等も多く、地域の小規模事業者が持続的経営を行うためには、これら大型店等と差別化した、消費者ニーズに合った魅力的な商品の提供が必要である。また、当市全体としても、愛知県を代表する「観光地とこなめ」を実現するための取組を進めており、これを実現するためには、小規模事業者においても常滑焼や農産物等を活用した魅力的な商品の開発が期待されている。

小規模事業者が消費者ニーズに合った商品を開発するためには、顧客の声を聞いた商品のブラッシュアップが必要であるが、当所ではこの支援が十分でなかった。

【課題】

消費者ニーズに合った商品づくりのために、マーケティング調査を行うことが課題である。また、市内の消費者と市外の消費者ではそれぞれニーズが異なることが想定されるため、市内消費者向けおよび市外消費者向けのそれぞれの調査を実施する必要がある。

(2) 目標

項目	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①市内の消費者向け調査 調査対象事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
②市外の消費者向け調査 調査対象事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

①市内の消費者向け調査

事業名	市内の消費者向け調査
目的	当市は人口が増加しており、小規模事業者にとっても新規顧客獲得（新たなターゲット層の顧客獲得）のビジネスチャンスがある。新規顧客獲得のためには、新たなターゲット層向けの商品等が必要であるが、小規模事業者の多くは、商品について第三者の評価を聞く機会が少ない。そこで、小規模事業者の商品について需要動向調査を支援する。
対象	小規模事業者の開発した商品や飲食店のメニューなど、3 商品/年（1 者あたり 1 商品）を対象とする。

調査の手段・手法	当所では、女性会等の人が集まる会合が多い。また、当所職員も地元消費者の一旦を担っている。そこで、小規模事業者が持ち込んだ商品等について、当所内にて、試食・評価のためのアンケート調査を行う。調査は当所職員が担当する。評価に有意性を持たせるため、1商品あたり30名以上からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	☐ 商品の総合評価（直感的な評価） ☐ 味 ☐ パッケージ ☐ 独自性（らしさ） ☐ 価格 ☐ 購入意向 ☐ その他改善点 等
分析の手段・手法	アンケート収集後は経営指導員が専門家と連携して分析を行う。分析では、各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施し、結果から商品等のターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析結果の活用	分析結果は、経営指導員が簡易なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品等のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。

②市外の消費者向け調査

事業名	市外の消費者向け調査
目的	当市は常滑焼が特産品であり、市内には多くの窯元やデザイナーがいる。この伝統工芸の灯を絶やさず、未来に向けてこの技術を継承していくためには、消費者のニーズにあった製品づくりが必要である。そこで、常滑焼の製品について、需要動向調査を支援する。
対象	小規模事業者の常滑焼商品、2製品/年（1者あたり1製品）を対象とする。
調査の手段・手法	当所が運営するECサイト「TOKONAME BRAND with 常滑焼（詳細はP19参照）」を活用して調査を実施する。具体的には、ECサイトで商品を販売した際、①購入者に対してメールでWEBアンケートを送付する、②商品にWEBアンケートのQRコード付きカードを同封する、の2つの方法にてアンケートを送付する。なお、当該ECサイトは現状、販売数も多くなく、定量的な評価を得ても有意性のある評価数は集まらないと考えられる。そこで、定性的な評価（自由記述にてメッセージやコメントをもらう）を重視し、1製品について3名程度の購入者から評価を得ることを目指す。
調査を行う項目	☐ 製品の総合評価（直感的な評価） ☐ 独自性 ☐ 安全性 ☐ 価格 ☐ パッケージ ☐ どのような用途に使用したいか ☐ その他改善点 等
分析の手段・手法	アンケート収集後は経営指導員が専門家と連携して分析を行う。分析では、3名程度の購入者の評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などをまとめる。これにより改善の優先順位付けを行う。
調査・分析結果の活用	分析結果は、経営指導員が簡易なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、製品のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の「課題解決に能動的に取り組む経営」を実現するためには、まず各事業者が現状（経営状況）や経営課題を把握することが必要である。当所ではこれまでも経営分析を支援してきたが、表面的な分析に留まっていることも多く、必ずしも事業者の本質的な課題までは抽出できていなかった。

【課題】

これまで表面的な分析もみられたことから、今後は事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置いた経営分析を実施する必要がある。

(2) 目標						
項目	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
経営分析事業者数	30 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者
(3) 事業内容						
事業名	小規模事業者の経営分析					
目的	小規模事業者の経営状況を把握・分析し、結果を当該事業者にフィードバックする。					
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）					
対象事業者の掘り起こし	ア 日常業務での掘り起こし チラシの配布やホームページにより広く周知するだけでなく、巡回訪問・窓口相談、各種セミナー開催時に訴求する。また、金融支援、補助金支援の際などの個社支援の際に経営分析を提案する。 イ 記帳指導での掘り起こし 近年、記帳指導において、財務的なアドバイスを求められることが増えている。そこで、記帳結果を納品する際、簡易な財務分析を提供するサービスを始める（無料）。その後、詳細な経営分析を求められた際は、経営指導員による経営分析に繋げる。 ウ 経営分析を簡易に行える仕組みづくりもしくは取組み 経営分析は、事業者自身が必要な時に実施できるようにするのが最も合理的である。そこで、当所内に簡易に経営分析を実施できる仕組みの導入、または外部機関、外部のソフトウェア等を活用した仕組みの周知を行い経営分析の促進を図る。その結果を当所と共有できるようにし、より詳細な経営分析が必要な場合は、経営指導員による経営分析に繋げる。					
分析の手段・手法・項目	経営分析は、経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。また、経営指導員のみでは十分な分析を行うことができない場合は専門家派遣を行う。具体的な分析内容は以下のとおりである。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実施する。分析にあたっては、事業者の状況や局面に合わせて、クラウド型支援サービス（BIZ ミル等）、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「経営計画つくる君」等のソフトを活用する。 ■経営分析を実施する項目 財務分析：直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析 非財務分析：強み・弱み（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 など） 機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など） その他（デジタル化・IT 活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など） ※非財務分析は事業者との対話を通じて実施する。 ■事業承継分析 上記に加え、代表者が65歳以上の小規模事業者に対しては、追加で事業承継に関する分析を実施する。分析は、事業承継診断マニュアルの「自己診断チェックシート」を使用して実施する。具体的には、会社の基本情報の他、後継者候補の有無や事業承継の時期、事業承継の際の課題などについてヒアリングする。					
(4) 分析結果の活用方法						
・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 ・分析結果は、クラウド型支援サービス（BIZ ミル等）上に集約し、すべての経営指導員・職員が内容を						

確認できるようにする。これらの取組により、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

- ・事業承継分析を実施した事業者に対しては、「自己診断チェックシート」で把握できた事業承継フェーズごとに、実施すべき対策を提案する。特に、具体的に事業承継を進めたいと考えている事業者に対しては、個別相談会を開催し、専門家による事業承継の課題解決を図る。

■事業承継個別相談会

対象事業者	すべての事業者を対象とするが、経営分析（事業承継分析）を行った事業者に対しては個別に周知を行う。
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知
回数	年6回
想定参加者数	3人/回

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所ではこれまでも事業計画の策定支援を行ってきたが、目先の課題に偏重する支援である、いわゆる「課題解決型の伴走支援」に留まっていた。

【課題】

小規模事業者が課題解決に能動的に取り組めるよう、問題点の把握及び経営目標を確認、経営目標実現のための課題設定を行い、これらを事業計画としてまとめる、いわゆる「経営力構築型（課題設定型）」の支援を実施する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画の策定支援を実施する。特に、事業計画の策定前には必ず経営分析を実施し、事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自らが自社の強みや弱みなどの現状を正しく把握した上で当事者意識を持って課題に向き合い、能動的に事業計画策定に取り組むことを目指す。

事業計画の策定支援では、経営分析件数の約4割の事業計画の策定を目標とする。また、創業計画についてもこれまで同様、支援を実施する。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に、IT関連セミナー・IT個別相談会の開催やIT専門家派遣を行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①事業計画策定事業者数	12者	16者	16者	16者	16者	16者
事業計画策定セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画個別相談会	24回	24回	24回	24回	24回	24回
経営者育成塾の開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
IT関連セミナーの開催回数	-	5回	5回	5回	5回	5回
IT個別相談会	12回	12回	12回	12回	12回	12回
②創業計画策定事業者数	5者	7者	7者	7者	7者	7者
創業個別相談会	12回	12回	12回	12回	12回	12回

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援
目的	「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、

	小規模事業者の持続的発展や成長発展を目的とした事業計画の策定を支援する。なお、事業計画策定事業者に対して、DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得させるため、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、IT 関連セミナーの開催や IT 専門家派遣を実施する。																				
支援対象	・経営分析において事業計画策定の必要性を感じた事業者 ・金融相談において事業計画策定の必要性が顕在化した事業者 ・補助金や DX 支援において、事業計画策定支援を必要とする事業者 等																				
対象事業者の掘り起こし	・経営分析のフィードバック時に事業計画策定を提案する。 ・補助金、助成金を契機とした事業計画策定を提案する。 ・事業計画策定セミナーを開催する。 ■事業計画策定セミナー <table border="1"> <tr> <td>対象事業者</td><td>すべての事業者を対象とするが、経営分析を実施した事業者に対しては個別に周知を行う。</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年 1 回</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>地元専門家等</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td>1. 事業計画とは、2. SWOT 分析の方法、3. 経営方針、4. 経営課題ごとの取組、5. アクションプラン、6. 数値目標、7. 補助金の活用 等</td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>10 人/回</td></tr> <tr> <td>その他</td><td>事業計画策定セミナーを契機に事業計画策定にチャレンジする事業者に対しては、事前に経営指導員が経営分析を実施する。</td></tr> </table>	対象事業者	すべての事業者を対象とするが、経営分析を実施した事業者に対しては個別に周知を行う。	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知	回数	年 1 回	講師	地元専門家等	カリキュラム	1. 事業計画とは、2. SWOT 分析の方法、3. 経営方針、4. 経営課題ごとの取組、5. アクションプラン、6. 数値目標、7. 補助金の活用 等	想定参加者数	10 人/回	その他	事業計画策定セミナーを契機に事業計画策定にチャレンジする事業者に対しては、事前に経営指導員が経営分析を実施する。						
対象事業者	すべての事業者を対象とするが、経営分析を実施した事業者に対しては個別に周知を行う。																				
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知																				
回数	年 1 回																				
講師	地元専門家等																				
カリキュラム	1. 事業計画とは、2. SWOT 分析の方法、3. 経営方針、4. 経営課題ごとの取組、5. アクションプラン、6. 数値目標、7. 補助金の活用 等																				
想定参加者数	10 人/回																				
その他	事業計画策定セミナーを契機に事業計画策定にチャレンジする事業者に対しては、事前に経営指導員が経営分析を実施する。																				
支援の手段・手法	事業計画策定支援は、①小規模事業者が作成した事業計画に対し経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法、③事業計画個別相談会や経営者育成塾にて専門家のアドバイスを得ながら作成する方法の 3 つの方法で実施する。策定にあたっては、必要に応じて専門家派遣を実施する。 ■事業計画個別相談会 <table border="1"> <tr> <td>対象事業者</td><td>すべての事業者を対象とするが、経営分析を実施した事業者に対しては個別に周知を行う。</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年 24 日</td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>3 人/日</td></tr> </table> ■経営者育成塾 <table border="1"> <tr> <td>対象事業者</td><td>すべての事業者を対象とするが、経営分析を実施した事業者に対しては個別に周知を行う。</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年 1 回（全 5 日）</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>地元専門家等</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td>事業計画策定のために必要な経営者意識の醸成、事業計画等の添削・個別相談、発表会等</td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>定員 6 人</td></tr> </table> なお、事業計画において、DX や IT ツールの活用を促進するため、主に事業計画策定に意欲的な事業者を対象に IT 関連セミナー・IT 個別相談会の開催や IT 専門家派遣を実施する。 ■IT 関連セミナー	対象事業者	すべての事業者を対象とするが、経営分析を実施した事業者に対しては個別に周知を行う。	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知	回数	年 24 日	想定参加者数	3 人/日	対象事業者	すべての事業者を対象とするが、経営分析を実施した事業者に対しては個別に周知を行う。	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知	回数	年 1 回（全 5 日）	講師	地元専門家等	カリキュラム	事業計画策定のために必要な経営者意識の醸成、事業計画等の添削・個別相談、発表会等	想定参加者数	定員 6 人
対象事業者	すべての事業者を対象とするが、経営分析を実施した事業者に対しては個別に周知を行う。																				
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知																				
回数	年 24 日																				
想定参加者数	3 人/日																				
対象事業者	すべての事業者を対象とするが、経営分析を実施した事業者に対しては個別に周知を行う。																				
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知																				
回数	年 1 回（全 5 日）																				
講師	地元専門家等																				
カリキュラム	事業計画策定のために必要な経営者意識の醸成、事業計画等の添削・個別相談、発表会等																				
想定参加者数	定員 6 人																				

	対象事業者	すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。
	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知
	回数	年 5 回
	講師	地元 IT 事業者等、地元 IT 専門家、講師派遣会社の講師等を想定
	カリキュラム	毎回、時流に合った IT 関連テーマを定め、セミナーを開催する。なお、カリキュラムのなかで、DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）、各種 IT ツール紹介等の総論的な内容も紹介する。
	想定参加者数	10 人/回
	■ IT 個別相談会	
	対象事業者	すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。
	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知
	回数	年 12 日
	講師	地元 IT 事業者等、地元 IT 専門家等を想定
	相談できる内容	1. ネット集客 ・HP 集客（HP やブログに関すること） ・SNS 活用（Instagram、Facebook、Twitter） ・Google ビジネスプロフィールに関すること ・動画活用（YouTube、TikTok）および動画編集に関すること 2. DX 化 ・クラウドサービスの活用（社内の情報共有など） ・社内システムの見直し（システムのリプレイス等） ・業務の効率化の進め方 ・リモートツールの活用方法 3. セキュリティ ・セキュリティ対策
	想定参加者数	3 人/日

②創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援										
目的	創業者のビジネスが成功するよう、創業計画の策定を支援する。										
支援対象	創業者・創業希望者										
対象事業者の掘り起こし	産業競争力強化法に基づき常滑市が認定を受けた「創業支援等事業計画」により実施される「創業個別相談会」、国等の補助金、窓口相談を導入部に、支援対象者を掘り起こす。 ■創業個別相談会										
	<table> <tr> <td>対象事業者</td><td>創業希望者、創業後 5 年未満の方</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年 12 日</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>地元専門家等を想定</td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>3 人/日</td></tr> </table>	対象事業者	創業希望者、創業後 5 年未満の方	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知	回数	年 12 日	講師	地元専門家等を想定	想定参加者数	3 人/日
対象事業者	創業希望者、創業後 5 年未満の方										
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知										
回数	年 12 日										
講師	地元専門家等を想定										
想定参加者数	3 人/日										
支援の手段・手法	創業者が作成した創業計画を基に、経営指導員・専門家が一緒になってブラッシュアップを行う方法で実施する。										

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】

現状、事業計画策定後の実施支援が不十分であり、事業計画が形骸化することもあった。また、売上増加や利益増加といったアウトカムにまで着目したフォローアップを実施してこなかった。

【課題】

事業計画の徹底したフォローアップを行うことで、実行を阻害する課題に対し事業者と一緒に解決する必要がある。また、フォローアップ支援を通じて、支援事業者の売上や利益の増加を実現することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

計画策定を支援したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、事業計画では、フォローアップ対象事業者の売上増加事業者数割合が5割、経常利益増加事業者数割合が4割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目標とする。

また、創業計画のフォローアップではすべての創業者の事業が軌道に乗り、事業継続が実現するよう、伴走型支援を実施する。

フォローアップにあたっては、自走化を意識し、小規模事業者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、事業者と従業員と一緒に作業を行うことで当事者意識を持って取り組むことなどに重点をおいた支援を行い、計画の進捗フォローアップを通じて事業者への内発的動機付けを行い、潜在力の発揮に繋げる。

(3) 目標

①事業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
フォローアップ対象事業者数	15者	16者	16者	16者	16者	16者
頻度 (延回数)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (64回)	四半期毎 (64回)	四半期毎 (64回)	四半期毎 (64回)	四半期毎 (64回)
売上増加事業者数	-	8者	10者	10者	10者	10者
経常利益増加事業者数	-	6者	8者	8者	8者	8者

②創業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
フォローアップ対象事業者数	5者	7者	10者	10者	10者	10者
頻度 (延回数)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (28回)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (40回)

(4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）
目的	計画を伴走型支援することで、計画どおりの成果を上げる。
支援対象	事業計画及び創業計画の策定を支援したすべての事業者
支援内容/ 支援の手段・ 手法	四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やしながら軌道に乗せるための支援を実施する。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、独自での取組には限界がある。また、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。当所では、これまでも事業者の販路開拓を支援してきたが、支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかという実績までは確認できていなかった。また、ITを活用した販路開拓等の支援ができていなかった。

【課題】

各事業の成果が明確でなかったことから、今後は、その成果目標を明確にし、成果がでるまで継続的な支援を実施する必要がある。また、これまでDXに関する支援が十分でなかったことから支援を強化する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。特に、地域内の小規模事業者の多くはITを使った販路開拓等が遅れていることから、ITを活用した販路開拓として、ECによるテストマーケティング支援を実施する。なお本事業は、事業者が新たな需要を獲得するきっかけづくりを提供するという考え方で実施する。そのため、各事業の効果として、実際に効果が上がることを示しながら、将来的には事業者が自主的に取り組めるよう道筋を作る。

(3) 目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①ア メッセナゴヤ 出展事業者数	1者	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
①イ アライアンス・パートナー発掘市 出展事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
①ウ 地域商談会（三河・知多会場） 出展事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
①エ 食のビジネスフェアあいち知多半島メッセ 出展事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
②ECによるテストマーケティング支援事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者
売上額/者	-	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円

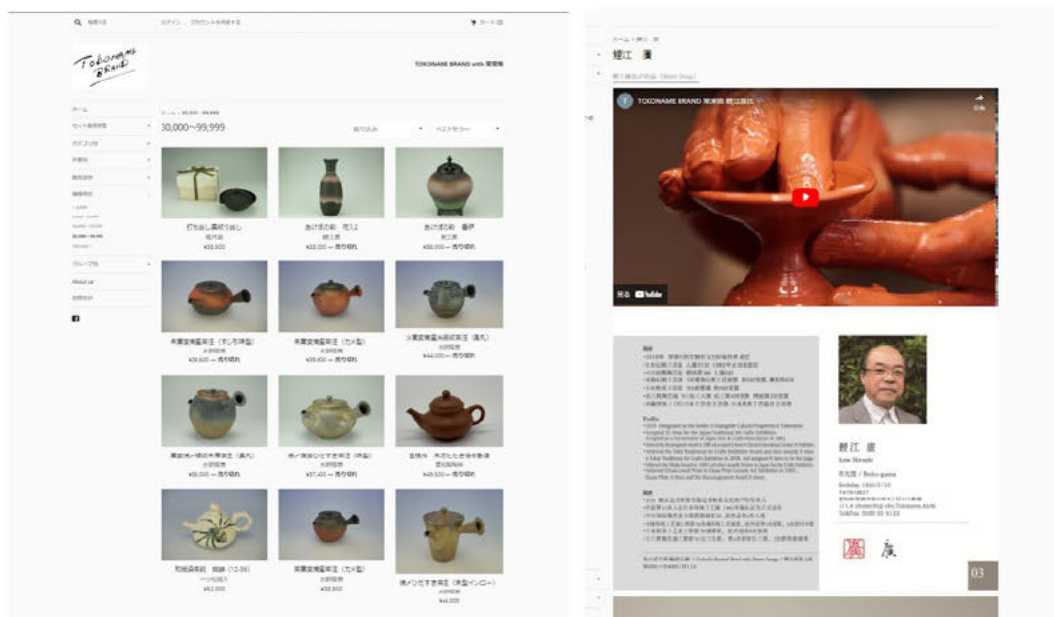
(4) 事業内容

①展示会・商談会の出展支援（BtoB）

事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	小規模事業者は専門の営業人員がおらず、域外への販路開拓ができていないことも多い。そこで、域外への販路拡大を支援することを目的に展示会・商談会の参加支援を実施する。
展示会等の概要/ 支援対象	ア メッセナゴヤ 支援対象：製造業 訴求相手：中部地方の製造業

	愛知万博の理念（環境、科学技術、国際交流）を継承する事業として 2006 年にスタートした「異業種交流の祭典」である。業種や業態の枠を超え、幅広い分野・地域からの出展を募り、出展者と来場者相互の取引拡大、情報発信、異業種交流を図る、日本最大級のビジネス展示会となっている。令和 3（2021）年 11 月はリアル及びオンラインのハイブリッドで開催され、840 社・団体が出展、36,868 人が来場した。 イ アライアンス・パートナー発掘市 支援対象：製造業 訴求相手：東海地方の製造業 名古屋商工会議所を会場に実施される商談会である。愛知県内 22 商工会議所及び浜松、岐阜商工会議所の会員事業所同士を引き合わせる事前調整型の商談会となっている。令和 3（2021）年 7 月の開催では、エントリー企業数 579 社で 1,008 商談が行われた。 ウ 地域商談会（三河・知多会場） 支援対象：製造業 訴求相手：三河・知多地区の製造業 （公財）あいち産業振興機構等が主催する商談会である。三河・知多地区で独自の技術や自社製品を持つ事業者が発注企業と直接商談できる商談会となっている。令和 3 年 2 月の開催では、発注企業 55 社、受注企業 155 社の参加があった。 エ 食のビジネスフェア あいち知多半島メッセ 支援対象：特産品を活用した商品を販売する事業者 訴求相手：秋田県を中心としたバイヤー 半田商工会議所が主催する商談会である。知多半島の食関連企業同士のビジネスマッチ創出を目的に実施されている。令和 4 年 1 月の開催では、知多半島の事業者 36 社が出展した。
支援の手段・手法	本支援は、自社独自に展示会・商談会に出店が難しい小規模事業者を支援する目的で実施する。そのため、これまで展示会・商談会への出展経験がない（少ない）事業者を重点支援先とし、これらの事業者が、展示会等に出展し、新たな取引先を獲得するまで伴走型で支援を行う。具体的には、出展者の募集だけでなく、事前準備として効果的な展示方法や短時間での商品等アピール方法等のレクチャー、商談シート（FCP シート）の作成、パンフレット等の整備、商談相手の事前アポイント等を支援する。また、出展後は商談相手に対するフォロー方法などを指導する。これらの支援により成約数の拡大を目指す。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。
②EC によるテストマーケティング支援（BtoC）	
事業名	EC によるテストマーケティング支援
目的	小規模事業者のなかには EC 販売にチャレンジしたい事業者もいるが、「知識不足」「人材不足」等の理由により最初の一步を踏み切れないことも多い。そこで、EC 販売のきっかけづくりとして、当所で EC によるテスト販売を支援する。
支援対象	常滑焼の窯元・デザイナー、特産品を活用した商品を製造する事業者
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	以下の 2 つの EC サイトに商品を掲載し、販売する。 ア TOKONAME BRAND with 常滑焼 当所が運営する EC サイトである。 常滑焼のブランド化に寄与することを目的として令和 2（2020）年 10 月の常滑焼まつりに合わせて立ち上げた。当所会員・会員外を問わず常滑焼を販売している店舗、作家の作品を無料で掲載。常滑市指定無形文化財保持者から若手作家まで幅広く取り扱っている。

常滑焼を代表する急須に限らず様々な焼き物を取り扱う。作家紹介ページも掲載し、作品だけでなく作家にも興味を持ってもらい、「作家のファン」を増やすことで作家育成や常滑焼産業の持続性に貢献する。なお、令和3（2021）年度の販売実績は、販売額1,765,137円である。一取引あたりの平均販売額27,446円となっており、高額商品も売れている。また、訪問者数は27,363人（月平均2,280人）であり、SNS（Instagram）からの流入が多い点が特徴である。また、購入者としては日本全国から注文が入るが特に首都圏が多く、中国をはじめアメリカ、台湾等海外からの注文も入る。商工会議所が運営するECサイトのため購入者に安心感を与えることが出来、高額な急須などの購買に繋がっている。



イ おもてなしギフトショップ

横須賀商工会議所がPayPay モールのなかに立ち上げたECショップである。日本全国の商工会議所会員が持つ地域産品をギフトとして全国販売している。事業者は年間1万円に参加でき、コーディネーターが事業者をヒアリングし、商品ページ・店舗ページを作成するため事業者の負担は少ない。また、モールと連携し集客しているため多くの顧客に見ていただける。主な支援内容として商品写真の撮影、商品のギフト化を支援している。

支援の手段・手法	商品構成、写真撮影、商品紹介文の作成、販売、決済等をワンストップで支援する。掲載後は、アクセス数や購入数を定期的にフォローし、PDCA サイクルを回すことで売上拡大を目指す。本事業は小規模事業者のEC販売のきっかけづくりのために実施するものである。そのため、本販売を通じて、独自にEC販売を始めたいと感じた事業者に対しては、ECサイト立ち上げや運営等を支援する。
期待効果	売上拡大を狙う。

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】

現状、経営発達支援計画の評価を「経営発達支援計画 評価委員会」により実施。事業の評価に加えて、より成果を出すための助言を受け、事業の見直しを進めてきた。

【課題】

これまでのところ特段の課題はないため、今後も継続して事業を実施する。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の改善のために、PDCA を回す仕組みを構築する。
事業評価の手段・手法	以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。 【PLAN】（事業の計画・見直し） (a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 (b) 上記目標を個人（経営指導員・補助員・記帳指導員）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 【DO】（事業の実行） (c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 経営指導員等は、実施した内容をクラウド型支援サービス（BIZ ミル等）に適時入力する。 【CHECK】（事業の評価） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、クラウド型支援サービス（BIZ ミル等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 週 1 回の定期ミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年 1 回の「経営発達支援計画 評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。 ※「経営発達支援計画 評価委員会」の実施の流れ i 常滑市経済振興課長、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「経営発達支援計画 評価委員会」を年 1 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）にて定量的に評価を行う。 ii 当該「経営発達支援計画 評価委員会」の評価結果は、常議員会にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、当所ホームページ（https://www.toko.or.jp/）へ掲載（年 1 回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。 【ACTION】（事業の見直し） (h) 「経営発達支援計画 評価委員会」の評価を受け、年 1 回、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

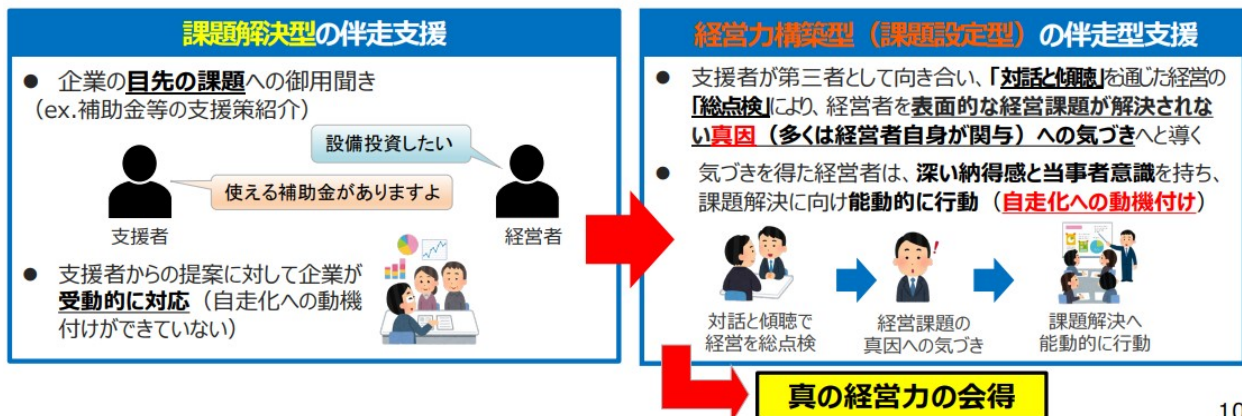
(1) 現状と課題

【現状】

当所は経営指導員 3 名、補助員 2 名、記帳指導員 1 名の合計 6 名の体制で事業者の支援にあっており、経営指導員の内 2 名は中小企業診断士の資格を所持している。

令和 3 年 10 月 20 日から行われた「伴走支援の在り方検討会」及び令和 4 年 3 月 15 日の「伴走支援の在り方検討会報告書」を踏まえながら当所の経営指導員の資質について現状の確認を行う。

まずは、国の方針により求められている伴走支援について確認をする。



10

経営指導員の業務は、上記資料での指摘のとおり、企業の目先の課題への御用聞き（例：補助金等の支援策紹介）に偏重している。当所の経営指導員についても業務について同様の傾向があるとともに経営指導員の資質についても同様に偏重している。「伴走支援の在り方検討会」では、このように目先の課題に偏重する支援を「課題解決型の伴走支援」と定義している。

しかし、事業者の真の経営力の会得のためには、経営力構築型（課題設定型）の伴走支援が必要とされている。具体的には、支援者が「対話と傾聴」を通じ、経営者を「経営課題の真因への気づき」へと導くことが必要であるとしている。

以下、令和 4 年 3 月 15 日伴走支援の在り方検討会「中小企業伴走支援モデルの再構築について」の 10 項を抜粋する。

経営環境の変化が激しく、複雑さを増した時代においては、企業の直面する課題は個々別々であるため、経営者が自ら課題を見立てることが難しく、これを誤れば課題解決策も誤ることになり、課題解決策の検討や実行プロセスから支援を行っても効果を望みにくくなってきている。効果的に経営課題を解決するためには、そもそも経営課題が何であるのかということについての正確な分析から入らなければならない。

（中略）

こうした観点から、今日では、これまで他のプロセスと比べて支援対象としての意識が薄かった課題設定プロセスを、課題解決策の検討プロセス等と同様、あるいはそれ以上にしっかりと支援することが求められる。

上記通り伴走支援の在り方検討会は「課題設定のプロセス」が必要であり、これを支援することが重要であるとしている。

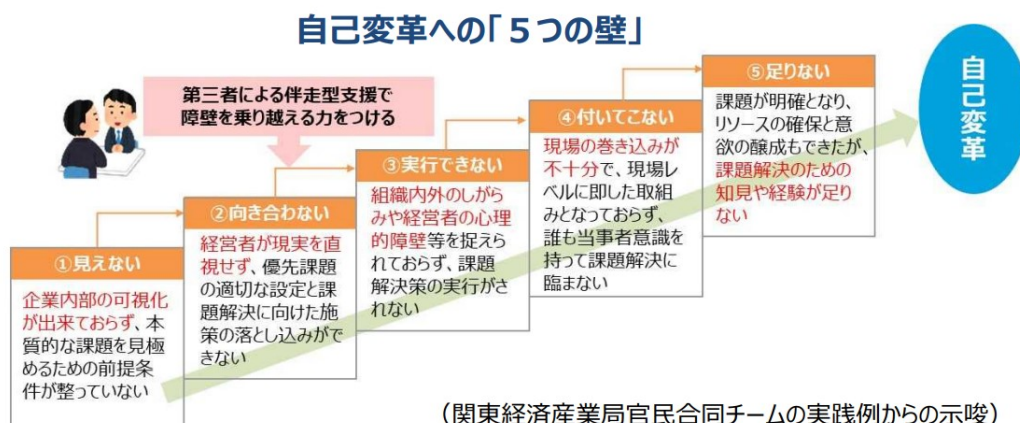
一方で、当所の経営指導員の持つ資質を鑑みた場合、「課題設定のプロセス」を踏まえた支援はほとんど行われておらず、「課題解決型」の伴走支援が行われていたといえる。

なお「課題設定のプロセス」について具体的に示すと、①外部環境分析、②内部環境分析、③内部環境分析（財務分析）、④問題点の把握及び経営目標の確認、⑤経営目標実現のための課題設定となる。

当所では忠実にこのプロセスを踏んで業務が進められてはいないため、検討会が指摘するように「課題設定の誤り」を起こしている可能性が非常に高い。その結果、「課題解決策も誤る」ことに繋がっている。

次に、事業者の自己変革力の会得を促す「5 つの壁」を示す。伴走支援によりこの「5 つの壁」を乗り越えることが求められている。

課題設定を行い経営を変革させていく上で、経営者は**多くの壁に直面**する。第三者による**伴走支援**によってそれらの壁を乗り越えることで**自走化**に導き、**自己変革力**の会得を促す。



伴走支援により「5つの壁」を乗り越えることを目指すが、当所ですべての壁を乗り越える支援を行うことは困難である。

まず第一に、実行支援では、特定の分野に特化した専門家の支援が必要な場合がある。第二に、伴走支援の実施には、支援の質を高く、効率的に量をこなすことが求められるが、現状その体制は整備できていない。

伴走支援の何を当所内で行うのか、そして行わないのかが明確ではなく、何を当所内に保持すべき資質として備えるべきかが明確ではない。経営指導員に必要な資質について不明確な点が、経営指導員の資質向上の取り組みを阻害している要因であるといえる。

【課題】

経営発達支援計画では「経営力構築型（課題設定型）」の伴走支援を高い質で、多くの事業者に対して提供することが求められる。経営支援の質と量を高いレベルで実現するためには、当所で何を内製し、何を内製しないのか明確にし、経営指導員のリソースに対して支援に必要な資質を適切に割り当てることで、伴走支援の質的、量的な充実を図ることが可能となる。

そこで、当所では、国から求められる伴走型支援の在り方、当会議所の経営指導員のリソース及び資質を考慮し以下の点を経営指導員の資質向上の課題とする。

①経営分析能力向上

多くの小規模事業者では外部環境分析、内部環境分析、財務分析が十分に行われておらず、本質的な経営課題が見つかることが出来ていない。伴走支援を行うにあたり、経営指導員が確固たる分析能力を身に付け、事業者が経営課題を発見するためのサポートを行う。また、事業者には十分な経営分析する能力がない場合、経営指導員が代わって外部環境分析、内部環境分析、財務分析を行うものとする。

②「対話と傾聴」をする能力の向上

経営分析を行うことで、事業のおかれた環境や、内部にある問題点を確認することが出来る。そのうえで経営課題（未来に向かって何を变えるべきか）を経営者自身で設定することが必要である。経営者自身の自己変革力を高めるためには経営者自身が事業に対して向き合い実行していくことが必要である。しかし、経営者自身で問題点の認識を行い、課題を設定し、解決策を実行していくことは困難を伴うため経営指導員が「対話と傾聴」により経営課題の設定を支援する。また、実行支援においても「対話と傾聴」により実行力を高める。

③実行支援力の向上

経営課題を設定後に行う実行支援において、当会議所として内製する分野を明確にする。非常に高い専門知識を必要とし内製できない支援については外部機関や専門家に支援を委譲するものの、内製する

部分については経営指導員の資質向上により「質の高い支援」と多くの事業者を支援できる「効率的な支援」を実践できる体制を構築する。	
(2) 事業内容	
①経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組	
参加者	経営指導員、補助員、記帳指導員
目的	経営者自らが、環境変化を踏まえて経営課題を冷静に見極め、迅速果敢に対応・挑戦する「自己変革力」を身に着けること、これを十分に支援できる体制を確立することを目指す。
不足能力の特定	経営支援といってもその示す具体的内容は多岐にわたっている。このすべてを当所のリソースで行うことは現実的ではない。そのため、当所で行うべき支援内容の範囲を明確にしたうえで、その支援に必要な資質を重点的に向上させることとする。 【すべての経営指導員が習得すべき能力分野】 ①外部環境分析、②内部環境分析、③内部環境分析（財務分析）、④「対話と傾聴」能力、⑤適切な事業計画策定ができる能力 ※上記①～④について、すべての経営指導員が、適切な「経営課題の設定」までができることが最低条件 【各経営指導員が専門分野を追求し、質の高い支援を効率的に実施する為に必要な能力分野】 ①マーケティング（小売り・飲食・サービス）、②マーケティング（製造業）、③Web マーケティング、④オペレーション（小売り・飲食・サービス）、⑤オペレーション（製造業）、⑥組織・人事、⑦DX 支援、⑧SDGs、CN 支援、⑨事業承継支援、⑩事業再生支援、⑪新規創業支援
内容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下の手段・手法により資質向上を図る。また、これらの研修・セミナーへの参加は、今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、補助員や記帳指導職員も含めて積極的に参加する。また、上部団体等が実施する研修以外の外部研修にも積極的に参加する。 ア 研修受講 ①中小企業大学校 中小企業担当者等の研修 ・基礎研修（すべての経営指導員対象） 「経営診断基礎研修」、「税務・財務診断研修」を受講し、「経営課題の設定」ができる資質を習得する。主に経営分析能力の向上。 ・専門研修（専門分野を選択した経営指導員が受講） - 専門分野について集中的に資質向上を行い、その成果を他の経営指導員と共有する。 ②日本商工会議所、各種機関が実施する研修に参加 各経営指導員が基礎的資質、専門的資質向上に資する研修について適宜受講を行う。 ③当所の独自研修の開催 前項「①～②」で習得できない能力（たとえば、経営力再構築伴走支援の基本姿勢の習得・向上に向けた「コミュニケーション能力向上」や「小規模事業者課題設定力向上研修」、IT 支援能力等）に関しては、当所で独自に外部講師を招聘し、所内研修を開催する。 イ 書籍購入 すべての経営指導員が習得すべき分野および専門分野の資質向上のための書籍の購入 ウ 専門家派遣による経営指導員向け研修の実施 ①SV 事業の活用 ②各種機関、専門家が実施する研修事業の活用 「経営分析」能力、「対話と傾聴」する能力、専門的分野に関する実行支援力の向上を行う。 エ 検定・資格の積極的な取得 オ DX に向けた IT・デジタル化の支援を行う能力の資質向上に向けて DX 関連の動向は日々進化していることから、以下のような、DX 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等の開催情報の収集を行い、資質向上に繋がるものがある場合

は、積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

i) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

RPA システム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等の IT ツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策 等

ii) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用、オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム 等

iii) その他の取組

オンライン経営指導の方法 等

カ 各経営指導員の専門分野の設定、専門分野に集中した資質向上

研修等でインプットした知識、ノウハウは、該当する専門分野のノウハウを必要とする事業者に対してアウトプットすることで知識の定着と、実践力の強化を行う。

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する
内容	ア OJT 制度 経営指導員と経営支援員等がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。 イ 定期ミーティング 週 1 回の定期ミーティングにて、①前項の研修内容を、他の経営指導員に向け説明しアウトプットを行う。アウトプットを行うことで研修内容の定着と、他の経営指導員の資質向上を行う、②具体的な支援のなかで発見した経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等の共有を実施する。 ウ データベース化 担当経営指導員等がクラウド型支援サービス（BIZ ミル等）に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、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とともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

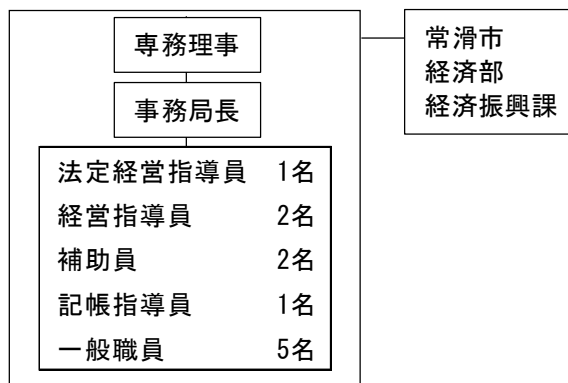
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

【令和4年11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： 蛭川 総子

連絡先： 常滑商工会議所 TEL. 0569-34-3200

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・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) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒479-8668

愛知県常滑市新開町 5-58

常滑商工会議所 中小企業経営支援課

TEL： 0569-34-3200 ／ FAX： 0569-34-3223

E-mail： business-support@toko.or.jp

②関係市町村

〒479-8610

愛知県常滑市飛香台 3-3-5

常滑市 経済部 経済振興課

TEL： 0569-47-6151 ／ FAX： 0569-34-9784

E-mail： keizai@city.tokoname.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 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
必要な資金の額	3,350	3,550	3,350	3,350	3,350
○専門家派遣費	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
○書籍購入費	200	450	200	200	200
○セミナー開催費	650	650	650	650	650
○チラシ作成費	200	200	200	200	200
○展示会等出展費用	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、常滑市補助金、愛知県補助金、伴走型補助金 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
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等