

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	江南商工会議所（法人番号 7180005011258） 江南市（地方公共団体コード 232173）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 ①地区内小規模事業者の経営基盤の改善・強化による持続可能な事業者の育成 ②地区内小規模事業者の事業承継支援及び創業者支援による小規模事業者の維持 ③地区内小規模事業者の新商品・新サービス開発による販路拡大の支援
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 ①地域の経済動向分析 ②商工会議所早期景気観測調査（LOBO 調査） ③景気動向分析 2. 需要動向調査に関すること ①小規模事業者の販売する新商品・役務を対象とした調査の実施 ②アンケート調査実施 3. 経営状況の分析に関すること ①経営分析セミナーの開催 ②経営分析の内容 4. 事業計画の策定支援 ①事業計画策定支援小規模事業者の掘り起しセミナー・個別相談会の開催 （事業計画策定、創業計画、事業継続力強化計画、事業承継、経営革新計画、D X 活用） 5. 事業計画策定後の実施支援 ①巡回・窓口相談等による事業進捗状況の確認と課題に対するフォローアップの 実施 6. 新たな需要の開拓支援 ①展示会出展、商談会参加小規模事業者の売上拡大支援 （メッセナゴヤ、ビジネスモール、アライアンス・パートナー、地域商談会） ②SNS 活用、EC サイト活用の IT 関連セミナーの開催

連絡先	江南商工会議所 〒483-8205 愛知県 江南市古知野町小金 1 1 2 番地 TEL:0587-55-6245 FAX:0587-54-9141 e-mail:soudan@konan-cci.or.jp 江南市 経済環境部 商工観光課 〒483-8701 愛知県 江南市赤童子町大堀 9 0 番地 TEL:0587-54-1111 FAX:0587-56-5516 e-mail:shoko@city.konan.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 】

江南市は濃尾平野の北部、清流木曽川の南岸に位置し、東西 6.1 km、南北 8.8 km、面積 30.20 km²であり、愛知県内で 35 番目の面積規模の都市である。

「江南」とは木曽川を中国の長江（揚子江）に見立てて名づけたもので、地域と木曽川の関係は深く、地域のシンボルとなっている。地形は全般に平坦で、木曽川の恵みを受けた肥沃な扇状地が広がり、温暖な気候・風土とあいまって、暮らしやすい自然環境となっている。



【 交通 】

名古屋市から 20km 圏内に位置し、名鉄犬山線により名鉄名古屋駅から江南駅まで約 20 分で結ばれるなど利便性が高く、ベッドタウンとしての都市化が進み、愛知県尾張北部の主要都市となっている。また、東名・名神高速道路、中央自動車道、東海北陸自動車道へのアクセスや、県営名古屋空港の利用にも便利な位置にあり、木曽川をはさみ岐阜県側の地域との交通結節点ともなっている。

- ・名鉄名古屋駅（特急）⇄ 江南駅（約 17 分）
- ・東名高速道路「小牧 I.C」から（約 20 分）
- ・名神高速道路「一宮 I.C」から（約 20 分）
- ・東海北陸自動車道「一宮木曽川 I.C」から（約 20 分）
- ・中央自動車道「小牧東 I.C」から（約 25 分）

【 歴史・文化 】

戦国時代には織田信長や豊臣秀吉が若き日を過ごし、江戸時代にはこの地に 36 か村が存在したことも分かっている。

17 世紀初めに築かれたお囲い堤により洪水の危険がなくなると、肥沃な土地を活かした農業が発達し、明治時代には養蚕などが盛んになり、絹織物産業が発達した。

その後、化学繊維（人絹）による織物も生産されるようになり、大正元年には現在の名鉄犬山線が開通し、周辺都市との結び付きが強くなった。

昭和 29 年 6 月 1 日に 4 か町村の合併により江南市が発足し、名古屋市近郊のベッドタウンとして都市化が進んできた。

江南市は、戦国武将ゆかりの地であり、織田信長や豊臣秀吉の活躍をいきいきと描いた「武功夜話」が伝えられている。また、市内には曼陀羅寺、音楽寺、円空仏などの文化資源が存在し、戦国武将ゆかりの観光ポイントなどをネットワーク化した歴史散策道もある。藤まつり、市民サマーフェスタ、産業フェスタなど多くのまつりやイベントがあり、特に藤まつりには毎年、各地から多くの観光客が訪れている。



曼陀羅寺

【 人口 】

江南市の現在の人口は、平成 25 年の 101,557 人をピークに減少が始まり、令和 4 年までの 9 年間で 2,195 人減少し 99,362 人となっている。反面、世帯数については毎年増加を続け平成 25 年の 39,017 世帯から 42,160 世帯と 3,143 世帯の増加になり、核家族化が顕著に進んでいる。

表 1：人口世帯数の推移（外国人住民も含む。）

各年 4 月 1 日現在

	世帯数	人 口			増減数
		総 数	男	女	
平成 2 8 年	40,014	101,070	49,650	51,420	△ 17
平成 2 9 年	40,413	100,915	49,632	51,283	△ 155
平成 3 0 年	40,797	100,749	49,453	51,296	△ 166
平成 3 1 年	41,114	100,494	49,302	51,192	△255
令和 2 年	41,558	100,478	49,283	51,195	△ 16
令和 3 年	41,913	99,948	49,043	50,905	△ 530
令和 4 年	42,160	99,362	48,746	50,616	△ 586

資料：市民サービス課

【 産業の構成 】

江南市の事業所ベースの産業構成は、表 2 のとおりで、業種構成の比率は、建設業 9.84%、製造業 13.71%、卸売・小売業 22.77%、サービス業 53.50%である。

総生産ベースの産業構成は、表 3 のとおりで、その比率は、建設業 6.64%、製造業 21.49%、卸売・小売業 12.62%、サービス業 58.82%となっており、バランスよく構成され、多様な産業集積が図られている。

表 2：事業所ベースの産業構成

表 3：総生産ベースの産業構成

区 分	事業 所数	割合 (%)
農林漁業	6	0.18
建設業	333	9.84
製造業	464	13.71
情報通信業	22	0.65
運輸業、郵便業	49	1.45
卸売業、小売業	771	22.77
金融業、保険業	44	1.30
不動産業、物品賃貸業	115	3.40
学術研究、専門・技術サービス業	111	3.28
宿泊業、飲食サービス業	453	13.38
生活関連サービス業、娯楽業	350	10.34
教育、学習支援業	176	5.20
医療、福祉	296	8.74
複合サービス事業	16	0.47
サービス業（他に分類されないもの）	179	5.29
総 数	3,385	

区 分	平成 24 年所得 (単位：百万円)	割合 (%)
農業	937	0.43
水産業	2	0.001
鉱業	110	0.05
製造業	46,613	21.44
建設業	14,429	6.64
電気・ガス・水道業	3,858	1.77
卸売・小売業	27,433	12.62
金融・保険業	4,494	2.07
不動産業	36,027	16.57
運輸・通信業	11,924	5.48
サービス業	71,595	32.93
総所得額	217,422	

資料：「平成 31 年度あいちの市町村民所得」の統計

資料：平成 28 年経済センサス活動調査

【産業の変遷】

当地域の製造業は、戦後、カーテン生地などのインテリア織物の産地として地場産業が形成され、繊維製造業により栄えてきたが、1990 年頃から、中国など東南アジア諸国の台頭により、事業所数、出荷額ともに大幅に減少している。

また、消費者ニーズを支えていた地域密着型の小規模小売業・サービス業も、1990 年頃から、大型店・量販店の相次ぐ進出により集客力を失い、店舗数は、平成 19 年の商業統計調査から減少が続いており、市内商店街においては空き店舗、空き地が目立つ状態となっている。

【小規模事業者】

小規模事業者は、我が国の企業数の約 87%、従業者数の約 26%を占め、江南市においても約 77%を占め、我が国の経済にとって重要な存在であるが、その数は大きく減少している。小規模事業者の数は、長期にわたり減少が続いており、平成 18 年から平成 28 年の 10 年間で推移は、(表 4)のとおりで、全国では 61.4 万者 16.8%、愛知県では 3.2 万者 13.9%、江南市では、541 者 18.6%の減少となっている。江南市は、全国・愛知県と比較すると減少率は高い。

表 4：江南市における小規模事業者数 推移・割合

	江 南 市 (ア)	増減数	増減率	商工業者数 (イ)	増減数	割合 ア÷イ
平成 18 年	2,912			3,659		79.6%
平成 24 年	2,664	△248	△8.5%	3,373	△286	79.0%
平成 28 年	2,371	△293	△11.0%	3,080	△293	77.0%

愛知県・全国における小規模事業者数 推移・割合

	愛 知 県	増減数	増減率	全 国	増減数	増減率
平成 18 年	229,630			3,663,069		
平成 24 年	216,533	△13,097	△5.70%	3,342,814	△320,255	△8.74%
平成 28 年	197,757	△18,776	△8.67%	3,048,390	△294,424	△8.81%

資料：愛知県中小企業金融課、平成 18 年総務省「事業所・企業統計調査」、
平成 24 年、28 年経済センサス活動調査

○ 工 業

江南市の工業は、平成 28 年から令和 2 年の 4 年間の推移表(表 5)で事業所数が 46 件(−23%)減少し、令和 2 年は、新型コロナウイルス感染症により製造品出荷額が減少に転じている。主な製造品出荷額内訳(表 6)は、食料品製造が 26.9%、生産用機械製造が 22.2%、プラスチック製造が約 9.5%である。

昨今は、急激な円安による原材料高騰、人材確保等複数の課題が山積している。

表 5：事業所数・従業員数・年間製造品出荷額の推移

	事業所数	前年増減	従業員数	前年増減	年間製造品 出荷額(万円)	前年増減 (万円)
平成 28 年	198		4,614		13,741,710	
平成 29 年	175	△23	4,599	△15	14,308,119	566,409
平成 30 年	160	△15	4,426	△173	14,208,260	△99,859
令和元年	153	△7	4,451	25	14,641,927	433,667
令和 2 年	152	△1	4,321	△130	14,258,306	△383,621

資料：平成 28 年 経済センサス活動調査、平成 29 年～令和 2 年 工業統計調査

表 6：主な業種別製造品出荷額内訳（令和 2 年度）

	製造品出荷額（万円）	割 合
総 数	14,258,306	
食料品	3,848,741	27.0%
生産用機械	3,160,374	22.2%
プラスチック	1,361,831	9.6%

資料：江南市の統計

○ 商 業

江南市の商業は、平成 24 年と平成 28 年を比較してみると、商店数は 49 店舗（+8.3%）増加、年間商品販売額は、399.7 億円（+40.1%）の 1,396.4 億円に増加している。（表 7）美容エステのサービス業と飲食チェーン店の増加が目立つが、小規模既存店は高齢化により廃業を余儀なくされ減少している。

表 7：商店数・従業員数・年間商品販売額の推移

年	商店数	増減	従業員数	増減	年間商品販売額（百万円）	増減
平成 14 年	936		6,549		142,887	
平成 19 年	838	△ 98	6,061	△ 488	145,177	2,290
平成 24 年	584	△ 254	4,699	△ 1,362	99,669	△ 45,508
平成 26 年	568	△ 16	4,586	△ 113	101,672	2,003
平成 28 年	633	65	4,779	193	139,639	37,967

資料：平成 14 年 19 年 26 年 商業統計調査、平成 24 年 28 年 経済センサスー活動調査

表 8：主な小売業年間商品販売額内訳（平成 26 年度）

	年間商品販売額（百万円）	割合
総 数	10,617	
卸売業	3,142	29.6%
小売業	7,025	66.2%

資料：江南市の統計

② 課 題

製造業においては、江南市の地場産業であったインテリア織物製造の繊維産業の衰退により、事業からの撤退、経営者の高齢化、後継者問題などにより廃業が増加している。繊維製造業に代わる新たな製造業者の起業進捗も少なく、市内製造業者の減少に繋がっている。

商業、サービス業においても、中心市街地商店街は、「個店経営者の高齢化と後継者問題」「消費者ニーズが的確に掴めていない」などの諸問題を抱え廃業が増加している。一方、ロードサイドに出店するチェーン店等は増加し、事業所数は横ばい傾向にあるが、小規模事業者は依然として減少に歯止めが掛からない状況が続いている。

さらに、コロナ感染症対策、為替の円安による原材料費の高騰、国際紛争、人手不足、景気動向などの影響により、小規模事業者を取り巻く経営環境は一層厳しさが増している。顧客ニーズに合った商品・サービスを提供できるよう個店の魅力をアップさせ、集客力の強化を図っていく必要がある。

地域経済を活性化するため、創業・起業の推進、市内への企業誘致、市内中小企業支援が喫緊の課題となっている。

(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

江南市においては、平成25年度の101,557人をピークに人口は減少に転じている。少子化による減少と20代の若年層が進学、就職に伴って市外へ転出しているためと考えられる。また、65歳以上の高齢化率は平成27年度時点で26.5%に達し超高齢社会の仲間入りをし、高齢化が進んでいる。市は人口減少の抑制策や影響を最小に抑える施策に取り組んでいるが、江南市総合計画では、5年後の令和9年度の目標人口を95,100人としている。10年後は、1万人程度減少し、9万人前後になるとの見通しがされている。

このような環境変化が想定される中で、小規模事業者が継続して事業が続けられる環境づくりと経営者の高齢化に伴う廃業をいかに少なくするかが課題になり、以下の方針で支援を行う。

◎地域社会・地域経済を支える小規模事業者の事業継続可能な経営力再構築伴走支援を行いながら地域経済を活性化する。

◎人口減少及び就労人口減少に対応できる働き方改革を含め合理化のためのDX化推進による活性化をする。

◎地域の総合経済団体として市と連携を図りながら、地域経済の持続的発展及び活性化を支援する。

②第6次江南市総合計画との連動性・整合性

江南市は、平成30年度～令和9年度の10年間に亘る中長期の計画を策定しており、人口減少社会を前提とした総合計画で「地域とつくる多様な暮らしを選べる生活都市」を掲げている。

内容は、SDGsで設定されている目標に向けて取組がされ、商工業についてはゴール9「産業と技術革新の基盤をつくろう」の目標に対して、「地域経済を活性化するため、創業・起業の推進、企業誘致、市内中小企業支援の充実を図る。」「若い世代の就職機会を確保するとともに、女性や高齢者等が働き続けられる就労環境の創出と安定した雇用の確保を図る。」「着地型観光を定着させ、観光と産業が一体となったにぎわいを創出するよう、地元の酒蔵や工場見学など観光資源の情報発信を積極的に行う。」を課題としている。

施策の取組については「市内中小企業や商店街等に対する補助金、商店街等を中心としたイベントや活性化策について江南商工会議所や商店街連合会等と連携して検討をする。」「企業誘致については、新たな工業用地として曾本地区の整備について検討を進めていく」「創業・起業については、創業支援事業に基づき、江南商工会議所や市内金融機関と連携して支援するとともに、創業支援補助金を交付する。」と示されており、江南商工会議所は、地域経済の持続的発展と活性化を目指して、創業・起業の推進、企業誘致、市内中小企業支援の充実を図るために、市と連携して実施をしていく。

③商工会議所としての役割

市場規模縮小の中、販路開拓・拡大のための支援を強化する。

様々な課題を踏まえ、当所の役割は支援機関として、経営指導員をはじめとする職員の経営支援力の向上を図り、今後さらに人口減少と高齢化により、当地域の小規模事業者を取り巻く環境が急激に変化していくなか、事業計画策定の促進により、小規模事業者が持続的発展を遂げられるように対話と傾聴を通じて個々の課題を確認した上で事業計画を策定し、事業の継続が可能になるよう伴走による個別事業者支援の強化を図る。同時に、地域の総合経済団体として、他機関と連携を図りながら、小規模事業者の事業基盤である地域活性化を図る。

(3) 経営発達支援事業の目標

①地区内小規模事業者の経営基盤の改善・強化による持続可能な事業者の育成

②地区内小規模事業者の事業承継支援及び創業者支援による小規模事業者の維持

③地区内小規模事業者の新商品・新サービス開発による販路拡大の支援

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

①地区内小規模事業者の経営基盤の改善・強化による持続可能な事業者の育成

加工貿易立国として、経済力を増強してきた日本経済において、当地域も繊維産業の台頭により、地域経済の隆盛が図られてきたが、1990年頃からアジア諸国への技術移転等により、繊維加工輸出産業は幕を閉じていった経緯がある。そうした中、国内需要に特化したインテリア織物製品開発も試みたが、流通等問題があり伸展は見られなかった。その後は、地域を牽引する産業の育成、誘致が出来ないまま今日に至っている。

こうした経験の中で、小規模事業者が、光る商品開発、技術力を発揮し継続可能な事業に成長できるような事業計画の立案、遂行に伴走支援で対応する。

今後、世界経済により大きく揺れ動く、急激な為替変動には、国策による対応を発動してもらうように、組織を通じて働きかけを行う。

②地区内小規模事業者の事業承継支援及び創業者支援による小規模事業者の維持

事業承継問題を抱える小規模事業者に対して、適切な事業承継計画作成の支援をするために、状況を良く把握する。必要に応じて専門家を活用して対応する。

また、将来、事業者となる創業予定者については、江南市の関与もあり、特定創業支援事業へと導き、創業計画の立案の支援を行うなどにより創業に結びつけ、創業後においても、事業継続できるよう伴走支援を行う。

③地区内小規模事業者の新商品・新サービス開発による販路拡大の支援

小規模事業者にとっても生命線である新商品・新サービス開発は、専門家の支援を積極的に取り込み、市場へと送り出すと同時に販路開拓を図り、経営の持続可能性を高める。

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]

日本商工会議所 早期景気観測調査（LOBO 調査）（毎月実施）12社（内小規模事業者10社）
商工会議所のネットワークを活用して、各地域の「肌で感じる足元の景気観」を全国ベースで調査し、その集計結果を提供して事業計画策定等の参考にしてもらっている。

①調査項目：

売上・採算・仕入単価・従業員・業況・資金繰りの前年同月比と向こう3カ月の先行き見通し、付帯調査（その月によって内容が変わる）及び自社が直面している経営上の問題等

②整理・分析を行う手段：

市内の小規模事業者10社（建設・製造・卸売・小売・サービス業の5業種）に対し、経営指導員が毎月定期的にヒアリングを行い、その結果を日本商工会議所へ送る。日本商工会議所でまとめられた結果を地域の小規模事業者が分かりやすいように整理・分析をして、この内容を当所会報及びHPで情報提供している。

[課 題]

LOBO 調査の結果を会報誌で、全国版、東海版の情報を公表しているが、活用の成果が見られない。必要とされる情報提供として、江南管内と東海地域の提供が必要である。

(2) 目 標

支援内容	公表方法	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①地域の経済動向分析の公表回数	会報誌 HP	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②LOBO 調査分析の公表回数	会報誌 HP	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
③景気動向分析の公表回数	会報誌 HP	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析

江南市内の小規模事業者に対する当所独自景況調査（四半期ごと）

江南市内の小規模事業者の実態を調査・分析・情報提供することにより、経営指導や各小規模事業者における事業計画策定等の参考にするを目的とする。

【調査項目】売上高、収益、在庫、資金繰り、雇用人員、設備投資、業績見通し、自由記載

【調査手法】市内の小規模事業者 60 社（建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業）を、地域の実情を考慮してピックアップし、調査票を郵送・FAX または聞き取りにより実施する。

回収した結果については、地域の小規模事業者が見やすいように、業種別・企業規模別・課題別等の視点で整理・分析を行う。

②商工会議所早期景気観測調査（LOBO 調査）

商工会議所のネットワークを活用して、各地域の「肌で感じる足元の景気観」を全国ベースで調査し、その集計結果を提供して事業計画策定等に活用する。

【調査項目】

売上・採算・仕入単価・従業員・業況・資金繰りの前年同月比と向こう 3 カ月の先行き見通し、付帯調査（その月によって内容が変わる）及び自社が直面している経営上の問題等

【整理・分析を行う手段】

市内の小規模事業者の 10 社（建設業・製造業・卸売業・小売業・サービス業の 5 業種）に対し、経営指導員が毎月ヒアリング等を行い、日本商工会議所へ結果を送り、日本商工会議所でまとめられた内容を、地域の小規模事業者が分かりやすいように整理・分析を行う。

毎月 10 社 （毎年サンプル数を 1 社増やす）

③景気動向分析

RESAS（地域経済分析システム）、愛知県、江南市の統計調査（年 1 回）

RESAS、愛知県の HP、江南市の HP から、人口、所得、消費者物価指数、景況認識等を調査・分析し小規模事業者へ情報提供し、事業計画の策定等に活用する。

(4) 調査結果の活用

当所内でデータを共有化し、巡回訪問や窓口相談時に情報提供することで、経営状況の把握や事業計画の作成を促すきっかけとする。

当所会報及び HP で情報提供し、小規模事業者が事業活動及び事業計画策定等の参考とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現 状〕

大多数の小規模事業者は、自らが販売する商品や提供する役務の需要動向調査は行っておらず、経験に基づく勘や、取引業者からの情報、マスコミ等の情報を基に商品の品揃えや役務の提供を行っている。当所でも体系的な需要動向調査は行っていないのが現状である。

〔課 題〕

消費者の要求が益々多様になっている中、小規模事業者の持続的発展を支援するためには、商品・役務の需要動向情報や新商品、新サービス等の情報を把握し、いち早く提供することが必要だが、新聞等の情報を不定期な巡回・窓口相談時に提供する程度に留まっている。また、個者の新商品・新役務については、アンケートによる分析を行っていない。

(2) 目標

支援内容	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①新商品・役務の調査 情報提供事業者数	0	2	2	3	3	4
②アンケート調査 実施事業者数	0	4	8	10	10	12

(3) 事業内容

需要動向、業種別の需要動向、地域消費者の需要動向、新規出店情報について調査を行い、調査結果を小規模事業者に提供し今後の商品開発、品揃え、役務の提供、及び事業計画策定に役立てる。

①小規模事業者の販売する新商品・役務を対象とした調査の実施

小規模事業者の販売する商品や提供する役務が、地域消費者の需要を満たしているかどうかを調査し、地域消費者の需要を満たすために必要な商品・役務等は何かを明確に示すために実施する。

【対 象 者】小売業・サービス業の新商品・新サービスの販売を拡大したい意欲ある事業者

【調査手法】想定される顧客ターゲットにより、当所女性会・青年部、市内高校生等を選定して、アンケート調査を実施し、評価や要望等によりニーズ分析をする。

イベントの来場者に対し、会場で、新商品を主に事業者がアンケートを取り、当所が、評価や要望等ニーズを集計・分析をする。

【調査項目】性別、年齢構成、商品（役務）満足度、価格、味、デザイン等

【調査結果の活用】

経営指導員等が結果報告し個社支援を行う。商品構成、役務内容に対するアドバイス資料、更には事業計画策定の基礎資料とし、商品や提供する役務の見直し、ブラッシュアップに役立てる。

【そ の 他】

ア. 日本経済新聞社の有料WEBサービス「日経テレコン」を活用し、今後の商品開発、品揃え、役務の提供、及び事業計画策定に役立てる。

イ. きんざい出版社が発行する書籍「業種別審査事典」を活用し、今後の商品開発、品揃え、役務の提供、及び事業計画策定に役立てる。

ウ. 開発予定の新商品や新役務の需要については、各種専門家派遣事業（県エキスパート派遣事業、よろず支援拠点事業等）を活用し適切な専門家と連携しながら調査・分析を行う。

②アンケート調査実施

当所が開催する和洋菓子店舗が参加する「江南スイーツフェスティバル」において、購入者に対して、アンケート調査を実施する。

【対 象 者】既存商品の販売を拡大したい意欲ある和洋菓子店事業者

【調査手法】イベント「江南スイーツフェスティバル」で商品購入者に対し、アンケートを取り、評価や要望等ニーズを集計・分析をする。

【調査項目】性別、年齢構成、商品満足度、価格、味、デザイン等

【調査結果の活用】

経営指導員等が結果報告し個社支援を行う。商品に対するアドバイス資料、更には事業計画策定の基礎資料とし、商品の見直し、ブラッシュアップに役立てる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現 状〕

個人の確定申告時に、決算内容を基にして業況等を定量・定性分析を行う。また、マル経融資の利用事業者に対して、資金繰り等の経営課題、改善方法について提示する程度に留まっている。他では、専門家相談や補助金申請の折に、SWOT分析による定性的な分析を行っている。セミナー等のキッカケが無いと、経営分析の相談指導の領域まで行かない。

〔課 題〕

日常の巡回・窓口相談のみでは、一方的な情報提供にとどまり、対話等により互いの信頼を築いて行くことで、決算書の提示や細かな業況まで開示して頂けない。
キッカケづくりのために「経営分析セミナー」等の開催が必要となる。

(2) 目標

支援内容	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①経営分析セミナー開催回数	—	1回	2回	2回	2回	2回
②経営分析事業者数	20者	40者	60者	65者	70者	80者

(3) 事業内容

①経営分析セミナーの開催

小規模事業者の状況やニーズを把握するために、巡回訪問や窓口相談によるヒアリング調査、各種セミナー等の開催を通じて、経営指導員等が多くの小規模事業者の現状やニーズを把握し、経営分析セミナーで経営分析の必要性を認識してもらい対象事業者を掘り起こす。

【内 容】経営分析の目的・必要性、分析方法 等

【開催回数】1～2回

【参加者数】10～15人／回

【募集方法】会報、HP、メールマガジン等

②経営分析の内容

【対 象 者】セミナー開催毎に参加者の中から、売上及び販路拡大の可能性のある10者を選定
経営指導員、補助員の巡回・窓口相談指導による経営分析数30～60者

※5年間の最終年度（令和9年度）を80者の目標値にして、毎年段階的に増やす。

【分析項目】財務分析（定量分析）と非財務分析（定性分析）を行う。

〔財務分析〕 複数年度の決算書に基づく財務分析
（売上高、経常利益、収益性、安全性、生産性、効率性、成長性）
経済産業省の「ローカルベンチマーク」や中小機構の「経営自己診断システム」を使う。その分析結果を、共有し蓄積するため、日商のカルテシステム「TOAS」を使って、小規模事業者の支援内容等について閲覧できるようにする。

〔非財務分析〕 SWOT分析、3C分析、経営課題分析

内部環境	外部環境
・ 経営者等の知識、ノウハウ ・ 商品、製品、サービス内容 ・ 仕入先、取引先 ・ 人材、技術、技能 ・ IT活用状況 ・ 事業計画の策定、運用状況	・ 商圏の状況 ・ 原材料価格 ・ 為替差損 ・ 競合状況 ・ 業界動向

（４）分析結果の活用

経営分析の内容から事業計画の策定が必要であると判断した場合、計画立案へと導き、今後の事業活動の参考としてもらう。

業績が厳しい事業者には「弱み」を、成長志向の強い事業者には「強み」を明確にし、その詳細分析の結果を、今後の事業活動の参考にしてもらい戦略の成功度合を高めていく。

同時に、経営指導員等職員のスキル向上にも繋がる。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

〔現 状〕

大半の小規模事業者が、事業計画作成のスキルを有していないと思われる。作成する時間がない等、事業者自身が事業計画を策定しPDCAを回しながら経営を行うことは、非常に難しい状況にある。事業計画書の必要が迫られる各種補助金の申請、金融機関からの融資、創業計画などを第3者の支援を受けながら事業計画書が作成されている。

〔課 題〕

事業を継続していく上で、事業計画の必要性、重要性を説いていくことが必要である。

今後、IT（DX）導入、有事対応のBCP等、多種に亘り計画書が必要となるので、セミナー開催により、計画書作成の必要性の気付きを与える。ただし、個々のレベルがそれぞれ異なるので、身の丈にあった支援が必要である。

（２）支援に対する考え方

巡回・窓口相談を中心に事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。また、前項目「5. 経営状況の分析に関すること」で経営分析を行った事業者の60%程度を事業計画策定へと導く。さらに、計画策定に着手する上で、目的に合わせたセミナー開催や中小企業診断士等の専門家と連携した個別相談により、計画づくりの支援をする。最終的には、事業者自身が事業計画の作成が出来るようにし小規模事業者の事業の持続的発展を図る。

(3) 目標

	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①事業計画策定 セミナー回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定 個別相談会回数	10回	12回	12回	12回	12回	12回
③創業セミナー回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④事業継続力強化計 画策定セミナー回数	—	1回	1回	2回	2回	2回
⑤事業承継計画策定 個別相談会回数	—	2回	2回	2回	2回	2回
⑥経営革新計画作成 セミナー回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
⑦D X活用セミナー 回数	—	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定 事業者数	20者	25者	35者	40者	45者	50者

(4) 事業内容

当所会報・ホームページ・メルマガ・経営指導員等が巡回・窓口相談等で「事業計画のノウハウ・作成等に関するセミナー」「個別相談会」開催の周知を行い、事業計画策定等を目指す小規模事業者を掘り起こし、経営力等の向上を目指す。

また、経営分析の結果、資金調達や経営革新等を希望した場合や、事業承継や業績悪化により、事業計画の作成が必要と判断した場合には、受講提案を行い担当経営指導員等により支援をする。

①事業計画策定セミナー

【支援対象】事業計画策定の必要性があるが、事業計画策定ノウハウが不足している事業者

【回数】2回

【募集方法】会報、HP、メールマガジン、巡回・窓口相談でPR

【参加者数】10者／回

【カリキュラム】事業計画の必要性、SWOT分析等の各種分析手法を用いて計画策定

②事業計画策定個別相談会

【支援対象】事業計画のブラッシュアップ、補助金の事業計画立案を予定している事業者

【回数】12回

【募集方法】会報、HP、メールマガジン、巡回・窓口相談でPR

【参加者数】2者／回

【支援内容】事業計画策定中で、内容についての疑問点等課題に対して、中小企業診断士等専門家のアドバイスにより、計画のブラッシュアップを行う。

③創業セミナー

【支援対象】創業を予定している者、創業間もない事業者

【回数】1回

【募集方法】会報、HP、メールマガジン、巡回・窓口相談でPR、市の広報

【参加者数】10者

【カリキュラム】起業の心構え、創業の基礎知識を元にして創業計画策定

④事業継続力強化計画策定セミナー

- 【支援対象】有事の対応計画を策定しようとしている事業者
- 【回数】1～2回
- 【募集方法】会報、HP、メールマガジン、巡回・窓口相談でPR
- 【参加者数】10者／回
- 【カリキュラム】BCP策定の基礎内容、有事の際の想定事項の見える化を活用して計画策定

⑤事業承継計画策定個別相談会

- 【支援対象】事業承継を予定している事業者、事業の売却を考えている事業者
- 【回数】2回
- 【募集方法】会報、HP、メールマガジン、巡回・窓口相談でPR
- 【参加者数】10者／回
- 【支援内容】事業承継を行う上での課題の見える化、財務状況の確認ポイント等を専門家のアドバイスを受けながら、計画策定に向けブラッシュアップを行う。

⑥経営革新計画作成セミナー

- 【支援対象】革新的商品、役務、生産性向上等革新性のある事業を考えている事業者
- 【回数】1回
- 【募集方法】会報、HP、メールマガジン、巡回・窓口相談でPR
- 【参加者数】10者
- 【カリキュラム】経営革新の捉え方、経営革新計画承認申請に向けた計画書作成手法

⑦DX活用セミナー

- 【支援対象】合理化、生産性向上をIT導入で推進しようと考えている事業者
- 【回数】2回
- 【募集方法】会報、HP、メールマガジン、巡回・窓口相談でPR
- 【参加者数】10者／回
- 【カリキュラム】DX総論・技術、DXの具体的活用事例、SNSを活用した情報発信方法、ECサイトの利用方法

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]

補助金採択事業者については、経営指導員等の巡回・窓口相談により補助事業終了時までにはフォローアップをするが、その後の支援は大半が行われていない。マル経融資についても、事後指導による業況等の聞き取りは行うが、事業実施支援には及んでいない。唯一、高度な経営課題を持つ事業先については、専門家支援事業等により、事業遂行解決策のアドバイスを行っている。

[課 題]

立案された事業計画に対し、計画遂行状況やPDCAによる事業内容の検証が必要であるが、経営指導員等の人材及び能力の問題があり、適切な支援ができていない。迅速な専門家支援が必要になっている。

(2) 支援に対する考え方

事業計画の策定支援でつくった事業計画を確実に実施するため、事業計画策定事業者へ担当経営指導員が4か月ごとに巡回・窓口支援等による事業進捗状況の確認と課題解決に向けて支援を行

う。その際、事業計画遂行に向け、経営者・従業員等関係者が自発的に計画に取り組むことができる体制づくりの支援に傾注することを基本にする。

事業計画を策定した事業者を対象に、進捗状況や経営課題に応じて訪問等支援頻度を調整する。高度な課題等、支援に限界がある場合には、専門家を招聘して対応に当たる。

(3) 目標

	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
フォローアップ対象事業者数	20 者	25 者	35 者	40 者	45 者	50 者
頻度（延回数）	60 回	85 回	115 回	135 回	150 回	165 回
売上増加事業者数	3 者	4 者	4 者	5 者	6 者	7 者
利益率3%以上増加の事業者数	3 者	4 者	4 者	5 者	6 者	7 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、担当経営指導員等がフォローアップ記録シートを用いて4か月ごとに巡回訪問等を行い、進捗状況を確認するとともに、必要な支援や助言を行う。問題点が発覚した場合や更なる取り組みを行う必要がある場合には、訪問等の頻度を増やして対応し、高度な課題等に対しては、専門家の招聘を行い課題解決に向けて支援する。

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]

小規模事業者自らが販路開拓を行う際に、小規模ゆえに単独で広報戦略を取りづらく、SNS、DXに関するスキルが乏しい等の制約から、小規模事業者単独では思うような効果が得られないケースが多い。このため、当所で、広報、展示会等、IT関連支援の3つの事業を中心に支援を行うことで、小規模事業者の販路開拓の促進を行っている。

[課 題]

DXに向けた取り組みのためのIT関連セミナーを超初心者向けの内容にしても、能力差があり、それぞれ身の丈に合った支援が必要となっている。展示会出展、商談会参加についても、小規模事業者では資金とマンパワーが不足するため補助金等の活用が必要になる。また、フォローアップも不十分なため、成果を上げるための支援策が必要である。

(2) 支援に対する考え方

展示会商談会等については、地域内外に販路を求めている製造業、卸小売業を中心に支援をする。事業効果を上げるために、経営指導員等が事前・事後の支援を行うとともに、陳列等のきめ細かな伴走支援を行う。

広報やIT関連支援については、特に業種を問わず、経営改善発達に取り組む意欲がある小規模事業者の支援をしていく。

また、DX関連を活用する支援には、それぞれの能力に合ったセミナーを受講頂けるよう内容を検討して開催をする。こうした積み重ねの上で、SNSによる情報発信、ITを活用した販促、ECサイトの活用、DXの取り組みにより販売等の合理化に繋げる。

(3) 目 標

	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①メッセナゴヤ 出展事業者数	3者内 小規模1	3者	4者	5者	5者	5者
成約件数	—	3件	4件	5件	5件	5件
②ビジネスモール 参加事業所数	10者	11者	12者	13者	14者	15者
成約件数	—	1件	2件	3件	3件	3件
③アライアンス・パートナー発掘市 参加事業者数	5者	6者	7者	8者	9者	10者
成約件数	—	2件	2件	3件	3件	4件
④地域商談会（製造業） 参加事業者数	0者	2者	3者	3者	3者	3者
成約件数	—	1件	1件	1件	2件	2件
⑤SNS活用 事業者数	—	5者	5者	7者	8者	9者
新規顧客獲得数	—	2	3	4	4	5
⑥ECサイト利用 事業者数	—	1者	2者	3者	4者	5者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①メッセナゴヤ展示会出展事業（BtoB）

名古屋商工会議所が、ポートメッセなごや（名古屋港金城ふ頭）の会場で、11月に3日間リアル展示を開催。WEBサイトによる商談は11月1ヶ月間開催する。

②ビジネスモール事業（BtoB）

大阪商工会議所が運営しているWEBによるビジネスマッチングシステムで商談を行う。全国の商工会議所・商工会の会員企業が利用できるビジネスサイトである。

③アライアンス・パートナー発掘市事業（BtoB）

愛知県下商工会議所の会員が参加できるビジネスマッチング事業である。業種を問わない商談会で、名古屋商工会議所で5日間開催。令和4年度は556社のエントリーがあった。

④地域商談会事業〔対象：製造業〕（BtoB）

あいち産業振興機構と尾張地区の8商工会議所により6月に1日の開催をしている。県内外から受発注企業が参加している。

⑤SNS活用事業（BtoC） ⑥ECサイト利用事業（BtoC）

IT関連セミナーを受講して頂き、自社にあったスタイルのシステムを活用して売上、新規顧客の拡大に取り組む。

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〕

「経営発達支援事業評価委員会設置規程」により5名の委員で評価委員会を構成したが、コロナ禍で開催出来なかった。会議所の議員総会で事業報告をして内容確認を行った。

〔課 題〕

事業実施状況及び成果について、P D C Aサイクルによる見直しが出来ていない。

(2) 事業内容

評価委員会設置規程により 5 名の評価委員（委員長：江南商工会議所副会頭、委員 4 名：江南市商工観光課長、外部有識者（中小企業診断士）、江南商工会議所専務理事、法定経営指導員）により年 1 回以上開催する。委員から意見聴取した内容により、P D C Aサイクルを回して事業見直しをしながら改善を行い、次年度事業を遂行する。

また、事業の評価結果を当所HPに掲載（年 2 回）し閲覧ができるようにする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

〔現 状〕

職員の退職・定年により 4 名の経営指導員の平均年齢は 39 歳になり、指導員経験年数も 3.5 年と浅いことから、支援経験が浅い人員体制で対応することになっている。経営指導員等の義務研修を基本に、中小企業大学校や日本商工会議所が主催する研修に参加して、支援力向上を図っている。また、短期間で支援力を習得するのは難しいので、分業体制で、1 事業 2 人の O J T 体制により人材育成を進めている。

経営指導員以外の職員の支援スキルの習得が充足していない。

〔課 題〕

支援力をアップ、充実させることが一番の課題となっている。短期間でスキルアップする必要性に迫られているが、それぞれのスキルアップに合った内容のセミナーが少ない。

(2) 事業内容

経営発達支援事業を円滑に実施するには、経営指導員等の資質向上等とノウハウ・実績の共有化が必要となるため、以下のとおり実施する。

① 外部講習会等の積極的活用

- ◇愛知県商工会議所連合会等が実施する経営指導員等の研修（一般コース・特別コース・専門コース）に積極的に参加することで、専門的な知識を習得する。そのほかに、補助員等を対象にした、基礎研修会にも参加し、支援能力の向上を図る。
- ◇日本商工会議所が主催する各種研修会への参加やW e b 研修は、小規模事業者の高度化や多様化するニーズに対応して、創業や経営革新などにつながる提案型の指導ができるよう、経営指導員等が専門化や資質向上に必要な知識習得のためのシステムであることから、経営指導員等のスキルアップのために活用する。
- ◇中小企業大学校の主催する研修に、積極的に参加することで資質の向上を図る。特に、若手経営指導員は、中小企業大学校において基礎的知識や指導・助言内容、情報の収集方法を学び、伴走型の支援能力の更なる向上を図る。また、受講者同士で各地の支援事例などの情報交換を行うことで、伴走型の支援能力の向上を図る。
- ◇当所開催のセミナーや近隣商工会議所、商工会のセミナーで資質向上に役立つと思われる内容のセミナーについては、全職員が積極的に受講することで支援能力等の向上を図る。

② D X 推進に向けた支援スキルの習得

- ◇当所で開催する D X 推進に向けたセミナーへは、一般職員も含め全職員を対象に参加しスキルの向上を図る。また、外部セミナーにも積極的に参加する。

◇職員間でのデジタル技術、活用に関する情報共有による勉強会の実施

◇専門家を招聘した勉強会の実施

内 容

- ・デジタル機器の情報
- ・スマートフォンの活用法
- ・オンライン会議技術
- ・オンライン展示会の仕組み
- ・SNSの活用術
- ・ECサイトの活用方法
- ・会計ソフト情報
- ・最新のデジタル活用事例の情報 等

③ O J T制度の導入

◇愛知県商工会議所連合会のスーパーバイザー制度を活用したO J Tによる若手経営指導員等の資質向上を図る。

◇事業分業制で、1事業2人以上でO J T体制を取り、人材育成・スキルアップを図る。

④ データベース化

小規模事業者への支援内容については、支援内容等を日本商工会議所の事業所データベースシステム（T O A S）に入力し、それを報告書として一般職員も含め情報共有する。また、支援ノウハウの蓄積を共有することで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

◇月2回、経営指導員による打合せを実施し、各指導員が実施している支援内容に係る情報を交換、議論し、そこで活用された支援ノウハウや専門家と同行した際の指導スキル等について情報を共有する。

◇セミナー研修等に参加した職員は、ここで受講内容をアウトプットし、研修のフォローを行うとともに、経営指導員に対しての支援スキルの共有化を図る。

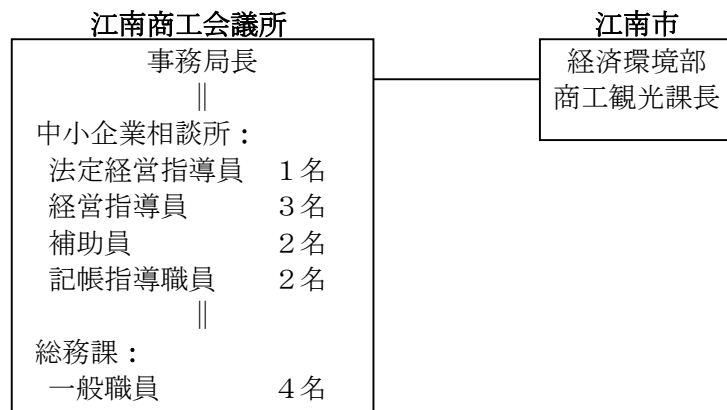
(別表 2)

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 1 1 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： 大野 真司

連絡先： 江南商工会議所 中小企業相談所 TEL：0587-55-6245

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・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会議所

江南商工会議所

〒483-8205 愛知県江南市古知野町小金 1 1 2 番地

TEL：0587-55-6245 FAX：0587-54-9141 E-mail：soudan@konan-cci.or.jp

② 関係市町村

江南市 経済環境部商工観光課

〒483-8701 愛知県江南市赤童子町大堀 9 0 番地

TEL：0587-54-1111 FAX：0587-56-5516 E-mail：shoko@city.konan.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	5,000	5,200	5,300	5,300	5,400
専門家謝金旅費	1,200	1,300	1,350	1,350	1,400
商工振興費	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
支援事業費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
講習会開催費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
施策印刷費	400	500	550	550	600

(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、国補助金、県補助金、市補助金、事業収入、事業委託費等

(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。

(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	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	