

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	東海商工会議所（法人番号 1180005012583） 東海市（地方公共団体コード 232220）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現 魅力ある店舗づくりにより、地域のにぎわいづくりを推進 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へ繋げる 自然災害等緊急事態発生時に事業持続できる事業者の育成
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（国・関係機関が提供するビッグデータの活用） ② 管内小規模事業者を対象とした景気動向調査・分析 2. 需要動向調査に関すること ① 新商品開発・商品のブラッシュアップをし、販路開拓・新規取引先開拓という事業計画を策定する事業者を対象に商圈分析情報の提供 ② 「一店逸品運動」「東海市特産品推奨品選定事業」参加事業者を対象とした消費者アンケート調査（BtoC） 3. 経営状況の分析に関すること 経営分析に関するセミナーの開催や経営指導員による巡回・窓口相談により経営分析を行う事業者の掘り起こしを行う。 4. 事業計画の策定支援 ① 経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催 ② DXを推進するための「DX推進セミナー・IT専門家派遣」の実施 ③ 経営分析を行った事業者を対象に自然災害等緊急時における事業継続が可能となるための「BCP策定セミナー」の開催 5. 事業計画策定後の実施支援 事業計画を策定した事業者を対象に、定期的かつ継続的にフォローアップ支援を実施。 6. 新たな需要の開拓支援

	① 三河・知多地域商談会（製造業 BtoB） ② アライアンス・パートナー発掘市（BtoB） ③ 東海秋まつり（BtoC） ④、⑤ SNS活用・ECサイト活用事業（BtoC） ⑥ ザ・ビジネスモール（BtoB）
連絡先	東海商工会議所 中小企業相談所 〒476-0013 愛知県 東海市中央町 4 - 2 TEL:0562-33-2811 FAX:0562-32-5366 e-mail:kaigisyo@tokai-cci.or.jp 東海市 環境経済部 商工労政課 〒476-8601 愛知県 東海市中央町 1 - 1 TEL:052-603-2211 FAX:052-603-6910 e-mail:shoukou@city.tokai.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

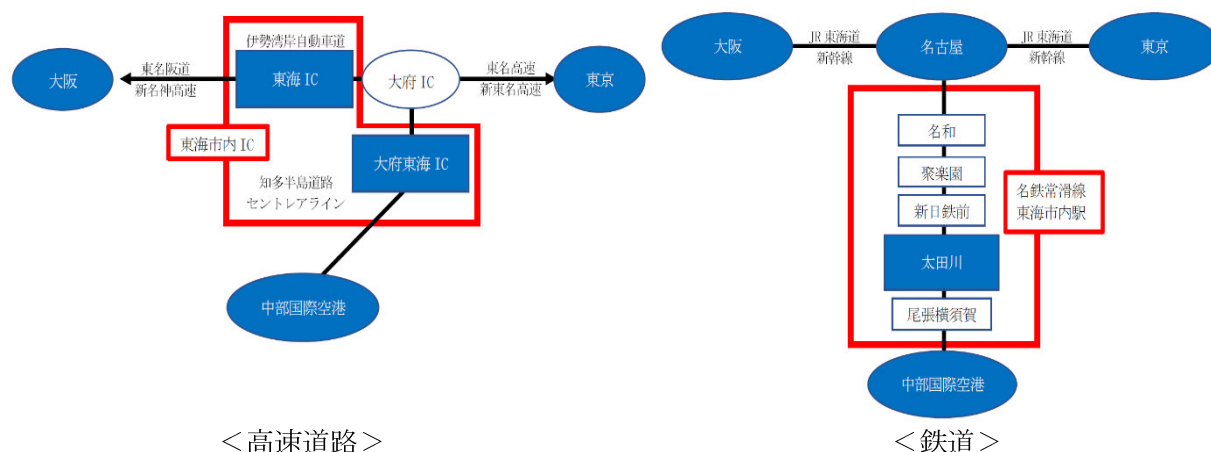
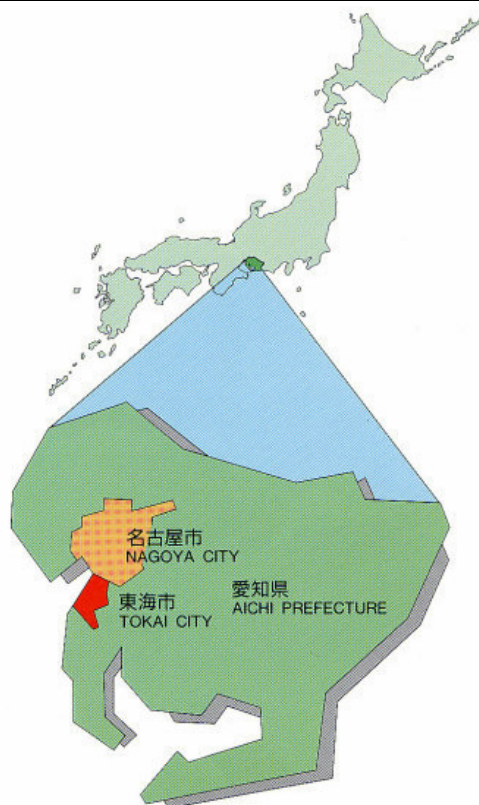
【立地】

東海市は、知多半島の西北端に位置し、東西 8.06 km、南北 10.97 km、面積 43.43 km²あり、西は伊勢湾に面し、北は名古屋市、東は大府市、東浦町、南は知多市に接しており、名古屋市の中心地区まで約 15 kmに位置している。

また、愛知県の主要な工業地域である名古屋臨海工業地帯の一角を形成しており、産業上の拠点都市としての役割を果たしている。

市の北部には、新東名高速道路と新名神高速道路を結ぶ伊勢湾岸自動車道のインターチェンジがあり、更に近隣には、名古屋港、中部国際空港もあることから、**本市は陸海空の交通の要衝として極めてポテンシャルが高い。**

また、名鉄名古屋駅と中部国際空港を結ぶ鉄道が市域の南北を縦断しており、常滑線・空港線・河和線の分岐駅である太田川駅からは、**名古屋駅や中部国際空港駅まで約 20 分**という距離にあり、市民の足としての利便性も非常に高い地域である。



【人口】

当市の人口は、市制施行前後の急激な人口増加がほぼ終わった昭和 49 年以降、昭和 53 年から昭和 58 年までの期間を除いて微増が続き、平成 13 年に 10 万人を超えた。全国的に人口減少社会が急速に進んでいくなか、当市では太田川駅周辺をはじめ都市機能の充実や交流の拡大、次世代育成と女性の社会進出への支援、就労の場や雇用の確保など「住んで良かった、住み続けたい」と実感できる施策を戦略的に展開していくことで今後も人口の微増が続くと予測されていたが、令和 4 年 4 月 1 日時点で、113,931 人と令和 3 年 4 月と比較すると若干だが減少している。また、直近 1

年の月別人口推移を見ると、昨年度は世帯数・人口共に減少が続いていたが、今年度（令和4年4月）に入り増加に転じている。これら人口の増減は、新型コロナウイルスの影響、自然動態、社会動態などの複合的な要因によるものと考えられる。

＜過去5年の人口推移＞（各年4月時）

（単位：人）

	H30	H31	R 2	R 3	R 4
世 帯 数	49,991	50,600	51,045	51,458	51,397
人 口	114,511	114,827	114,894	114,615	113,931
対前年増減	-	316	67	▲279	▲684

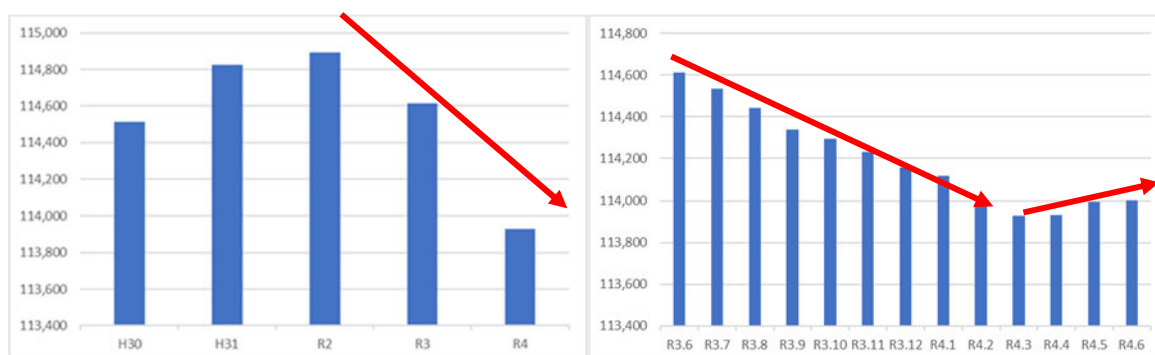
（出典：東海市ホームページよりデータ抜粋）

＜直近1年の月別人口推移＞

（単位：人）

年 月	世 帯 数	人 口			対前月 増減数
		男	女	計	
R 4 . 6	51,597	59,480	54,521	114,001	6
R 4 . 5	51,557	59,480	54,515	113,995	64
R 4 . 4	51,397	59,419	54,512	113,931	2
R 4 . 3	51,196	59,389	54,540	113,929	▲59
R 4 . 2	51,251	59,434	54,554	113,988	▲128
R 4 . 1	51,338	59,519	54,597	114,116	▲40
R 3 . 12	51,353	59,581	54,575	114,156	▲74
R 3 . 11	51,402	59,634	54,596	114,230	▲64
R 3 . 10	51,402	59,662	54,632	114,294	▲43
R 3 . 9	51,431	59,734	54,603	114,337	▲103
R 3 . 8	51,485	59,796	54,644	114,440	▲93
R 3 . 7	51,553	59,868	54,665	114,533	▲78
R 3 . 6	51,591	59,912	54,699	114,611	▲92

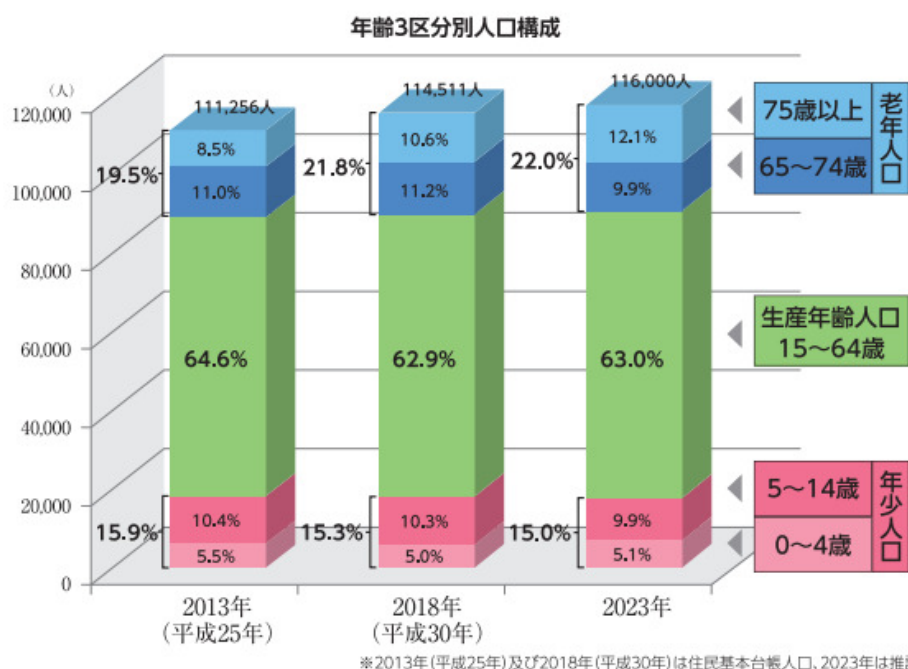
（出典：東海市ホームページよりデータ抜粋）



＜過去5年の人口推移＞

＜直近1年の月別人口推移＞

また、年齢別人口を見ると、若い世代の転入が多く、出生率も全国平均を上回り、高齢化率は全国に比べて低くなっており、今後もこうした傾向が続き、生産年齢人口は維持できるものと予測されている。**製造業が盛んな地域であるため、生産人口が多い**という傾向になっていると思われる。



(出典：東海市第6次総合計画より)

【産業】

昭和33年(1958年)に「東海製鉄所」を中京地区に誘致することが決まり、既に名古屋港管理組合によって埋め立てが開始されていた現東海市の地先の名古屋南部地区の現在地に、製鉄所の建設が決定した。こうして、海が埋め立てられて製鉄所ができ、東海市は鉄鋼のまちとして大きく変貌し、「鉄とラン(蘭)のまち」と言われるように**鉄鋼業の盛んな街**となった。“鉄鋼3社”と言われる日本製鉄(株)名古屋製鉄所、愛知製鋼(株)本社及び大同特殊鋼(株)知多工場の3社があり、**大手鉄鋼会社及びその関連企業で素材産業を形成**している。

東海市の平成28年度の事業所の産業統計は、事業所数を業種別で見ると、卸売業・小売業21.8%、宿泊・飲食サービス業13.8%、建設業11.1%、製造業10.0%、生活関連サービス業9.2%、その他上記業種以外(特に鉄くず等廃棄物処理業、自動車整備業、製鉄所内等での機械等修理業等)34.1%。従業員構成で見ると卸売業・小売業14.4%、宿泊・飲食・サービス業8.4%、建設業10.3%、製造業31.7%、生活関連サービス業3.0%、その他上記業種以外32.2%(主に鉄くず等廃棄物処理業、自動車整備業、製鉄所内等での機械等修理業等)となっており、「製造業」と鉄鋼業関連企業が集まる「その他」を合わせると事業所数で44.1%・従業員数で63.9%を占めている。このように東海市は**多数の鉄鋼関連企業で形成された産業構造**となっている。

(単位 事業所数：件、従業員数：人)

産 業	H26 ()は小規模事業者数		H28 ()は小規模事業者数	
	事業所数	従業員数	事業所数	従業員数
農林漁業	17(15)	136	14(13)	117
鉱業	1(1)	2	1(1)	2
建設業	449(402)	6,358	438(391)	5,787
製造業	410(306)	16,718	394(289)	17,803
電気・ガス・熱供給・水道業	10(6)	194	5(2)	105
情報通信業	24(14)	464	21(10)	414

運輸業	192 (113)	5,701	183 (106)	5,343
卸売・小売業	854 (499)	7,959	861 (479)	8,108
金融・保険業	64 (50)	855	64 (51)	807
不動産業	300 (277)	1,157	284 (264)	1,216
学術研究、専門・技術サービス業	95 (70)	750	99 (77)	849
宿泊業、飲食サービス業	555 (343)	4,629	546 (320)	4,733
生活関連サービス業、娯楽業	357 (302)	1,535	362 (305)	1,685
医療・福祉	291 (59)	4,406	260 (56)	1,143
教育・学習支援業	162 (78)	2,204	143 (90)	3,374
複合サービス事業	19 (3)	345	19 (3)	358
サービス業（他に分類されないもの）	262 (71)	4,285	256 (68)	4,366
公務（他に分類されないもの）	16	988	※	※
総数	4,078 (2,609)	58,686	3,950 (2,525)	56,210

（出典：H26 経済センサス基礎調査及びH28 経済センサス一括調査）

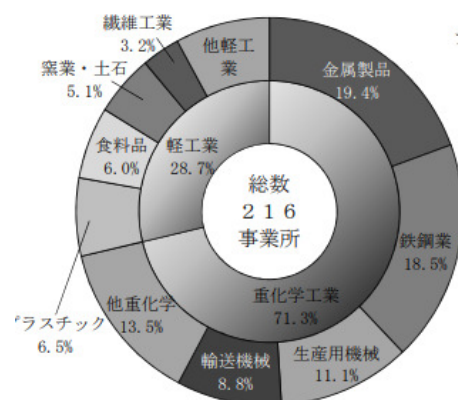
上記の「製造業」の数値のうち、「工業統計調査」で対象となる4人以上の事業所対象の数値を、東海市で独自集計した結果は次のとおりとなっている。

◆項目別集計結果

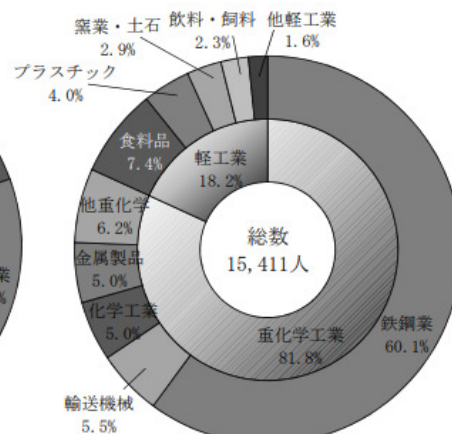
項 目	
事業所数	216
従業者数	15,411
製造品出荷額等	147,572,666
生産額	149,131,595
現金給与総額	8,852,969
原材料使用額等	110,287,305
付加価値額	32,670,253

（注） 従業者数4人以上の事業所。
従業者数の単位は人、金額の単位は万円。

業種別事業所数構成比



業種別従業者数構成比



（出典：令和3年度東海市の統計）

また、東海市は「鉄とラン（蘭）のまち」と謳っているように、蘭の栽培が盛んである。平成 28 年洋ラン産出額全国ランキングによると愛知県は 63 億円の出荷額となっており、豊橋市・西尾市・東海市が主な生産地となっている。東海市の特色は花の種類が多く、毎年、1 月下旬には市民体育館で市内の洋ラン栽培農家等が中心となって市の花の祭典・東海フラワーショウが開かれており、市内外から多くの方が訪れている。東海市立農業センターでは各農家と新しい品種の開発に取り組み、新しい洋ランを発表している。

平成28年 洋ラン産出額全国ランキング	
1位	愛知県 (63億円)
2位	埼玉県 (30億円)
3位	福岡県 (26億円)

(出典：胡蝶蘭 station <https://ran-station.com/blog/detail.php?id=170>)

市内商業では、当市が名古屋市に隣接していることから、市民は日用品など生活必需品に関しては当市で購入するが、高級品や贈答品は名古屋市内で購入する傾向が強い。平成 30 年に当所がプレミアム商品券発行事業を実施した際に購入者に対して行ったアンケートでも、**日常の買い物については市内で購入するとの意見が 94.2%と非常に高い結果**が出ている。

Q6 日常のお買い物は主に東海市内、東海市外どちらをご利用ですか？

項目	回答数	割合
市内	1,368	94.2%
市外	81	5.6%
回答なし	3	0.2%
合計	1,452	100%



(出典：東海商工会議所 平成 30 年度 東海プレミアム商品券発行事業報告書)

また、人口増加に伴う大型店舗や全国系列店の出店に押され、商店街のような一団の店舗の集積が消えてしまっている。近年では、太田川駅周辺の再開発によりオープンした大型商業施設（平成 27 年 3 月）や、日本福祉大学東海キャンパスの開校を経て、太田川駅周辺は飲食店の開業数が目覚ましく増加した。一方、小売業は依然、少子高齢化などを背景に売り上げが伸びず、また後継者不足問題にも悩まされ厳しい状況が続いている。

【業種別商工業者の推移】

愛知県は製造業が盛んな地域であり、その中でも東海市は製造品出荷額等が県内で 8 ～ 9 位と上位に位置している。市内事業所数は 220 件程度で推移しているが、過去ピーク時には 344 件（1992 年）であり、その後は減少傾向にあり、ここ数年では 220 件を下回っている。東海市には**大手鉄鋼会社があるため鉄鋼関連業者が大半であり、その他の製造業は育ちにくい環境**である。

年	事業所数（件）		従業者数（人）		製造品出荷額等（万円）	
	愛知県	東海市	愛知県	東海市	愛知県	東海市
H29	15,576	217	846,075	17,116	4,696,805,502 全国 1 位	139,699,015 県内 8 位

H30	15,322	220	863,149	17,394	4,872,204,087 全国 1 位	149,195,407 県内 8 位
R 1	15,063	217	848,565	17,327	4,792,438,976 全国 1 位	144,065,197 県内 9 位

(経済産業省 工業統計調査よりデータ抜粋)

【第 6 次東海市総合計画の引用（商工・観光部分）】

東海市の第 6 次総合計画の基本構想では、期間を 2014 年度～2023 年度の 10 年間（後期計画は 2019 年度～2023 年度の 5 年間）とし、東海市の将来都市像を明らかにして、その実現のために、五つの理念と 6 分野・38 の「めざすまちの姿」を掲げている。基本計画の特徴として、それぞれのめざすまちの姿に「まちづくり指標」を設定するとともに、自助・共助・公助連携を基盤に、市民、地域・団体、行政などが果たすべき責任と役割を明確にして、市民との協働と共創による「ひと 夢 つなぐ 安心未来都市」の実現に向けて取り組むこととしている。

商工業のめざすまちの姿は「新しい産業が創出されるなど、魅力ある商工業となっており、活性化している」となっている。

以下、第 6 次総合計画より引用。

第 2 節／商工業 施策 26 商工業を活性化する

【基本方針】

商工会議所や事業所、大学・高校などと連携して、地場産業の振興や新たな結び付けによる事業拡大、特産品の研究・開発を進めるなど、創業と発展的な経営を支援します。

あわせて、「東海市中小企業振興基本条例」に基づき、中小企業者に対する支援を進めます。また、交流人口の拡大を目指して観光資源の整備を進めるとともに、事業所などと連携したインバウンド事業を進めます。

【単位施策】

26-1 新たな産業の育成や創業を支援する

商工業の発展は、雇用の拡大やまちのにぎわいづくりにつながり、市の活力向上にも貢献することから、業種拡大の研究や創業しやすい相談体制づくりについて、商工会議所と連携して進めます。

<主な事業>

■特産品発掘支援補助事業 ■地域振興開発補助事業 ■創業支援事業 ■企業立地交付金事業 ■ホテル等誘致交付金事業

26-2 活力ある商業店舗づくりを支援する

商業団体の活動の活性化と何度も訪れたいような魅力ある店づくりを支援します。

<主な事業>

■商業団体補助事業 ■産業まつり開催補助事業

26-3 商工業者の経営を支援する

商工業者の経営環境の安定を図るため、事業資金の運用方法や発展的投資、人材確保、事業承継などについて、商工会議所と連携してサポートします。

<主な事業>

■信用保証料補助事業 ■小規模企業等振興資金融資事業 ■商工会議所組織強化補助事業 ■中小企業・小規模事業者雇用促進支援補助事業

26-4 観光資源を活用し、にぎわいを創出する

観光資源の整備を進め、市の魅力を国内外に情報発信することにより、来訪者による交流人口を増やします。

<主な事業>

■観光協会運営費補助事業 ■観光情報発信拠点運営費補助事業 ■東海まつり花火大会開催事業 ■観光ビジョン策定事業 ■ひかりの観光資源創出事業

また、東海市では総合計画の下位の計画として、産業振興ビジョンと観光ビジョンを策定しており、産業、観光の分野について目標を掲げて各施策を実施している。

産業振興ビジョンでは、産業振興方策の方向性として、次の4つの推進項目を掲げている。

- 競争力の向上
- 経営基盤の強化
- 働きやすい環境の整備
- にぎわいの創出

観光ビジョンでは、観光振興を効果的に展開していくため、5つの戦略を掲げている。

- 地域資源のブラッシュアップ
- 受入れ環境の整備
- 市民・企業の参画
- 広域連携の推進
- 情報発信・広報

② 課題

当市は鉄鋼業を中心とした街である。“鉄鋼3社”と言われる日本製鉄㈱名古屋製鉄所、愛知製鋼㈱本社及び大同特殊鋼㈱知多工場の3社がある一方で、地場のものづくり産業は、中小企業や小規模事業者が多く、大半が鉄鋼3社の関連企業であり、**鉄鋼3社の工場内でいかに効率よく作業をし、仕事を獲得するか**に重点が置かれ、事業計画書策定とはあまり縁がないのが実状である。大手鉄鋼会社の関連企業であるために、**新たな取引先を探すといった需要も高くない**。後継者不在・従業員不足となり事業の継続が困難な状況となっても、**事業承継をせずに廃業を選ぶ傾向も高く**、そのため事業所数が減少傾向にあると思われる。また、製造業は輸送コストの観点から取引先の近くで事業を展開する傾向があり、**鉄鋼系企業が多い本市ではその関連企業として鉄鋼業の割合が高くなってしま**う。逆に他の製造業が少ないため、その関連企業の展開がかなり厳しい状況となっている。

一方商業では人口増加に伴い大型店舗や全国系列店の出店が続いており、今後も大手ホームセンターの出店が計画されている。平成26年本市の卸売業・小売業は商店数601、従業員数5,665人、年間商品販売額220,149百万円で、平成3年から減少傾向が続いている。平成3年と比較すると50%減少となっており、**市内外の大規模店の進出に伴う競争の激化や、後継者の不在等によって小規模店舗が閉店や廃業を余儀なくされた**厳しい現実を物語っている。

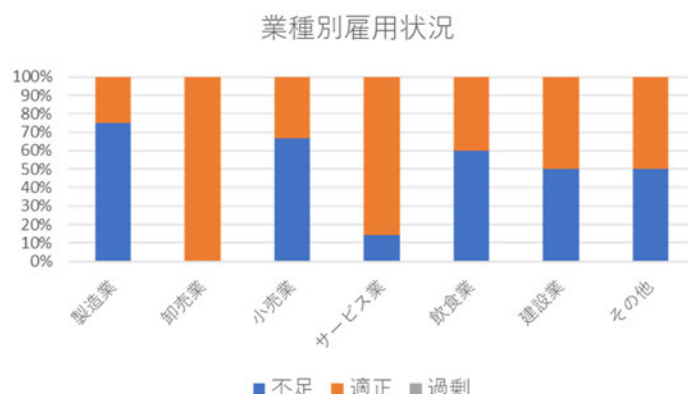
(単位 事業所数：件、従業員数：人、年間商品販売額：百万円)

年	総数			卸売業			小売業		
	事業所数	従業員数	年間商品販売額	事業所数	従業員数	年間商品販売額	事業所数	従業員数	年間商品販売額
H3	1,214	6,749	318,674	222	1,647	206,799	992	5,102	111,875
H9	1,149	7,371	257,000	198	1,704	145,001	951	5,667	111,998
H14	1,002	7,434	260,638	199	1,890	167,918	803	5,544	92,720
H19	886	7,619	299,133	183	1,752	189,723	703	5,867	109,409
H24	850	7,920	265,209	232	1,992	176,812	618	5,928	88,398
H26	601	5,665	220,149	172	1,571	128,719	429	4,094	91,429

(経済産業省 商業統計調査よりデータ抜粋)

また、経済産業省が産業界におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）推進施策を実施しているが、それ以前に**業種問わず小規模事業者のデジタル化の遅れが顕著**となっている。消費税インボイス制度が導入となるが電子帳簿への未対応、キャッシュレス決済の未導入、各種補助金・社会保険制度の電子申請への未対応、顧客情報のデータベース化の未対応等かなり遅れが出ている。これは**事業所に専門の担当者がおらず、導入の検討すら難しい状況にある事業所が多い**ためである。またデジタル化促進のために必要な機器を導入するための資金の問題もある。新型コロナウイルスの影響により売上が減少となった状況で資金繰りが厳しい事業所も多い。小規模事業者のデジタル化促進のためには、**人材確保・知識向上といった面だけではなく、導入資金の課題もある**。

雇用面については、当所が実施した令和3年度経営状況調査において、従業員に関して製造業・小売業・飲食業が不足している状況が多いとの結果が出た。製造業に関しては常に従業員不足となっていたが、飲食業についてはコロナ禍での時短営業等によりアルバイトの雇用を取りやめていたところ、通常営業に戻してもすぐにアルバイトが見つからないといった状況が考えられる。また小売業に関しては大型店に比べて時給を高く設定できないため、希望者があまり集まらないのではないかと推察される。



（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

東海市第6次総合計画において商工業の目指すまちの姿は「**新しい産業が創出されるなど、魅力ある商工業となっており、活性化している**」とされている。新しい産業の創出を図るためには、現在の鉄鋼3社に依存した産業構造ではなく、新たな産業分野を含めた裾野の広い産業構造の形成を図っていく必要がある。東海市は陸海空の交通の要衝として極めてポテンシャルが高いという利点を最大限に活かし、様々な産業を積極的に推進していくことが重要である。また交通の利便性が高い地域であるが故に大型店の進出が続き、小規模店は売り上げを落としている。小規模店の閉店・廃業を減少させるためには、小規模店の売上増加に繋がる支援が必要である。また、新型コロナウイルスの影響や法改正といった経営環境の変化への対応も求められている。さらには近年自然災害が増加しており、緊急事態発生時に遭遇しても事業が持続できる基盤作りも必要不可欠となっている。

こうした現状を踏まえ、小規模事業者の経営改善や経営革新・デジタル化を後押しし、新商品開発や販路開拓の支援を行い、人手不足への対策、緊急事態発生時への対策や経済活力を維持・向上させる必要がある。但し、支援を実施するにあたり、小規模事業者が当事者意識を持って取り組まなければ長期的に見て持続的発展は見込めない。**当事者意識を持ち、自社の抱える課題解決に自らが取り組む小規模事業者が増加することで、事業者が活性化し、地域経済の発展にも繋がる**。当所は、そういった当事者意識を持って課題解決に取り組む小規模事業者の身近な相談相手として、常に寄

り添いしっかりと話を聞き、適切な支援を提供する伴走型で支援を行い、以下の実施方針により振興策を推進する。

- ＜1＞ 中長期事業計画策定及びフォローアップによる持続的発展の実現
- ＜2＞ 対話と傾聴による身近な支援者としての創業者及び小規模事業者支援体制の整備・強化
- ＜3＞ 商工会議所の支援力、発信力、組織基盤の強化
- ＜4＞ 緊急事態発生時に備えた企業の基盤づくりの推進
- ＜5＞ 観光資源の掘り起こし・特産品発掘事業による観光振興事業の積極的推進
- ＜6＞ 官公庁・関係機関との連携強化

② 東海市総合計画との連動性・統合性

当所の実施方針と東海市第6次総合計画の連動性・統合性を図って下記の事業を推進する。

（※以下、東海市第6次総合計画（□枠内）に対する当所の実施方針番号及び事業内容を記載）

新たな産業の育成や創業を支援する

商工業の発展は、雇用の拡大やまちのにぎわいづくりにつながり、市の活力向上にも貢献することから、業種拡大の研究や創業しやすい相談体制づくりについて、商工会議所と連携して進めます。

- ＜1＞ 小規模事業者の経営力向上を目指し、事業者自らが課題解決に取り組む際の、自社分析・事業計画書策定を支援
- ＜2＞ 小規模事業者とのコミュニケーションを強化し、迅速な小規模事業者の課題解決に向けての体制を構築
新たな産業育成のために新規創業者の創業計画、その後の経営の積極的支援
事業者の持つ技術の異分野展開への支援
- ＜3＞ 経営情報の収集・発信力の強化
- ＜6＞ 行政・金融機関等支援機関との連携

活力ある商業店舗づくりを支援する

商業団体の活動の活性化と何度も訪れたくなるような魅力ある店づくりを支援します。

- ＜2＞ 事業者自らが自社の発展のために取り組む新商品開発、商品のブラッシュアップ、販路開拓、リピーター客の創出等魅力ある店舗づくりの支援
- ＜5＞ 事業者の持つ魅力ある商品やサービスを活かした元気ある地域経済の振興策を策定
- ＜6＞ 行政・観光協会・まちづくり会社・観光圏協議会等との連携

商工業者の経営を支援する

商工業者の経営環境の安定を図るため、事業資金の運用方法や発展的投資、人材確保、事業承継などについて、商工会議所と連携してサポートします。

- ＜1＞ 事業者自らが策定した自社の課題解決に対する取組の支援
ウィズコロナ・アフターコロナを見据えた消費喚起等の推進
- ＜3＞ 販路開拓のための需要動向調査の実施
- ＜4＞ 緊急事態発生に対応するBCP策定の推進
- ＜6＞ 行政・金融機関等支援機関との連携

観光資源を活用し、にぎわいを創出する

観光資源の整備を進め、市の魅力を国内外に情報発信することにより、来訪者による交流人口を増やします。

- ＜5＞ 観光客等の観光みやげ品に関する需要への対応及び地域資源を活かした魅力ある商品の開発・発掘・育成支援
- ＜6＞ 行政・観光協会・友好姉妹都市・関係商工会議所との連携

③ 商工会議所としての役割

当所は地域の経済団体として地域経済の活性化・商業の発展、そしてそれらを推進することで東海市の活性化を促進する役割を担っている。地域経済の活性化を促進するためには地域の商工業者が活性化する必要があり、そのために当所がすべきことは「個社支援」と「面的支援」の二つの支援である。特に事業所の規模・業種に応じた事業者に寄り添った支援（伴走型支援）を実施することで事業所の活性化を図ることが期待される。事業者に対し一方的に提案をするのではなく、事業者の話をしっかりと聞き、事業者自らが課題を把握し、それを解決するための提案を行うといった事業者が自立的経営ができる支援を行う。

特に新型コロナウイルスの影響で経営環境が急激に変化し落ち込んだ消費を喚起させるためには、商工会議所が担う役割は非常に重要であると考え。行政等と連携し、地域経済が活性化する施策・事業を実施し、「新しい産業が創出されるなど、魅力ある商工業となっており、活性化している」まちの姿を目指す。

また、東海市は過去に昭和 28 年（1953 年）の台風 13 号や昭和 34 年（1959 年）の伊勢湾台風、平成 12 年（2000 年）の東海豪雨等といった風水害による被害を受けており、更に愛知県が実施した「愛知県東海地震・東南海地震・南海地震等被害予測調査（平成 26 年（2014 年）5 月公表）」においては、理論上最大想定モデルによる本市の被害予測は、平野の大部分で震度 6 強が予測されている。新型コロナウイルスの影響だけではなく、近年増えてきている大雨・地震といった自然災害が発生した時にも、地域経済を支える小規模事業者が有効な手を打つことがきでなければ、経営基盤が脆弱なため、廃業に追い込まれる恐れがある。また、事業を縮小し従業員を解雇しなければならない状況も考えられるため、事業を持続できる対策を講じる支援を行う。

（３）経営発達支援事業の目標

東海市の第 6 次総合計画の実現のためには、魅力ある商工業者の育成が必要である。魅力ある商工業者を育成するためには、小規模事業者が現状に満足せず、自社の状況をしっかりと把握・分析し、自らの持つ課題を解決するために自立的に活動することが必要不可欠である。また新しい産業を創出するためには、既存事業から新分野に事業を展開していく可能性を小規模事業者自らが気づき、取り組むことが必要である。そして小規模事業者自らが課題解決に取り組む際に、適切な支援を行うことが商工会議所としての役割である。

現状に満足しておらず、経営状況を改善したいと考えている小規模事業者を掘り起こし、事業者と共に課題解決に取り組み、事業を持続的発展させること、そして小規模事業者が発展し地域経済の発展に繋げるため、下記のことを目標として経営発達支援事業を実施する。

① 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

自社の状況（課題・強み等）を把握し、当事者意識を持って事業計画を策定し、自立的に行動することで経営力を向上させ、持続的に発展する小規模事業者を増加させる。

工業は、下請け体質から脱し、自社の技術力や想像力を活かした提案型小規模事業者の増加を、商業は、既存商品・サービスの磨き上げや魅力ある新たな商品・サービスの開発による需要開拓で、賑わいが創出できる小規模事業者を増加させることを目標とする。

② 魅力ある店舗づくりにより、地域のにぎわいづくりを推進

「一店逸品運動」「東海市特産品推奨品選定事業」による地域資源を活かした新商品開発、認定商品の磨き上げ、販路開拓、リピーター客の創出などの支援を行い、魅力ある店舗づくりを推進する。そして、その商品群やサービスを活かした交流人口の拡大を図り、ビジネス機会の拡大に繋げ、地域のにぎわいづくりを推進する。

③ 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へ繋げる

地域経済を支える個々の小規模事業者が抱える新規取引先開拓・雇用促進・事業承継等といった経営課題について経営指導員が経営者や従業員との対話を通じて解決を図り、小規模事業者の持

つ技術やノウハウといった力を引き出し、活力ある企業の育成を行う。個社の持続的発展を図ること、地域全体の活性化・発展を目指す。

④ 自然災害等緊急事態発生時に事業持続できる事業者の育成

近年増加してきている大雨・地震といった自然災害や新型コロナウイルスのような流行病といった緊急事態に事業者が遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための計画策定を支援し、緊急事態発生時においても事業継続ができる事業者を育成する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成期間

(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 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

激変する環境変化に対応し、業務改善をはかっていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定支援を行う。

工業は、下請け体質から脱し、自社の技術力や想像力を活かした提案をし、新規取引先開拓を実施するため、商業は、既存商品・サービスの磨き上げや魅力ある新たな商品・サービスの開発による需要開拓を実施するための事業計画策定支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

② 魅力ある店舗づくりにより、地域のにぎわいづくりを推進

「一店逸品運動」「東海市特産品推奨品選定事業」参加事業者の商品・サービスについて、消費者アンケート調査を実施し、商品・サービスのブラッシュアップを図り、販路開拓・リピーター客の創出などを図るために展示会・商談会・各種イベント等への参加や、IT技術を利用した提供方法の推進を図り、域外需要を呼び込める魅力あふれる店舗作りを推進する。魅力ある店舗を増加させることで地域のにぎわいづくりに貢献する。

③ 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へ繋げる

経営指導員が事業者との対話と傾聴を通じて事業計画策定支援を実施するためには、経営指導員の傾聴力・対話力（コミュニケーション能力）が必要不可欠である。そのため経営指導員に傾聴力（コミュニケーション能力）向上の研修を受講させ、対話によって小規模事業者の持つ潜在力を引き出せるよう支援力向上を図り、個社支援を強化し魅力ある店舗づくりを推進する。また、事業者と共に課題解決に取り組むにあたり、経営指導員もスキルアップ（IT・DX等）が必要不可欠であり、支援メニューに必要な研修を受講し、支援力向上を図る。より高度な支援が必要な場合は専門家に繋げ、小規模事業者の課題解決を図り、事業者の持続的発展に繋げる。活力ある小規模事業者を増やし、地域全体が活性化することに繋げる。

④ 自然災害等緊急事態発生時に事業持続できる事業者の育成

緊急事態発生時に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための計画策定支援を行い、緊急事態が発生しても地域経済を支える小規模事業者が持続可能な体制を整え、地域経済の損害を最小限にとどめることを目指す。

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】

当所では、小規模事業者の経済動向を調査するために、誰もが回答しやすいような独自の地域経済動向に関するアンケート調査票を作成し、調査を実施している。アンケートは現状の会員等を含む全ての小規模事業者を対象に年1回調査を行い、調査回収数100件を目標に定期的に情報を集約している。調査結果は、必要に応じて専門家と共に分析し、その分析結果（経済動向）をホームページ等で公表し情報提供をしている。

【課題】

調査票の作成は当所の経営指導員が相談して作成しているが、本当に小規模事業者支援に繋がるデータを集めているのか検証できていない。さらに回収率が低く、各業種のデータとしては不十分である。また、その調査結果の分析・活用がしっかりとできていないため、調査結果に基づく事業展開に繋がっていない。より多くのデータを集め、しっかりと調査結果を分析し、それに基づく事業展開を行っていく体制づくりが必要であり、データを市と共有し小規模事業者支援策に繋げていくことが重要である。同時に経営指導員にデータ分析に関する研修を受講させ、分析能力の向上を図ることも必要である。

(2) 目標

	公表方法	現行	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9
① 地域の経済動向分析回数	H P 掲載	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 景気動向分析回数	H P 掲載	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（国・関係機関が提供するビッグデータの活用）

当地域経済の活性化を図るために、経営指導員が国の提供するビッグデータ（REASAS、中小企業白書）・関係機関が発行するレポートの活用・分析を行う。様々なデータを分析し、経営指導員で情報共有を行い、事業者に対し新たなビジネスチャンスに繋げる支援をする。また分析結果は年1回公表し市内小規模事業者が実効性のある経営情報として活用できるようにする。

調査手法	経営指導員が「RESAS」を活用して地域の経済動向分析を行う。 また「中小企業白書」「ちたしん地域経済レポート」（知多信用金庫発行）の情報も活用し分析を行う。
調査項目	・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析 ・「まちづくりマップ・From-to 分析」→人の動き等を分析 ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

② 景気動向分析

管内の景気動向等について、より詳細な実態を把握するため、下記内容にて管内小規模事業者（建設・製造・卸売・小売・飲食・サービス・物流情報の7部会）の景気動向等について、経営指導員が年1回調査・分析を行う。これまでの課題を踏まえて、回収率を上げるために、経営指導員が直接ヒヤリング調査も実施する。調査票の作成に当たっては、市の小規模事業者支援策に繋がるように市と協議して作成する。また、今まで調査結果の分析が不十分であったので、経営指導員が外部専門家と連携し、集めたデータの分析を行い、調査結果を市と共有する。

調査手法	市と共に独自の調査票を作成・郵送し、アンケート調査を実施 同調査票を用いて、経営指導員がヒヤリング調査を実施
調査対象	管内小規模事業者 105 件（7 部会×15 件）
調査項目	売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資、事業承継等
分析手法	経営指導員が外部専門家と連携して分析を行う。

（４）調査結果の活用

調査した結果は、広報誌やＨＰ上で公開し、広く管内事業者等に周知する。また、経営指導員で勉強会を行い、市内小規模事業者の実状・動向・課題等を職員間で情報の共有・活用を徹底し、小規模事業者支援の課題抽出や検討資料、経営支援のツールとして役立てる。さらに調査結果を市と共有し、市の小規模企業施策支援に繋げる。

４．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】

小規模事業者が、新商品や新サービスを展開したい場合、または既存の商品やサービスの強化を図りたい場合など、新たな販路の開拓や強化を行う際に、ターゲットとなる顧客を具体的にイメージし、その顧客のニーズ等を把握することは、新たな顧客獲得や販路拡大のために欠かすことのできないもので、事業計画策定や計画実行時には大変重要で必要な情報である。しかし消費者の需要動向調査に関する相談は非常に少なく、経営指導員等職員が収集した情報（各種メディア・日本商工会議所提供データ等）により判断し情報提供をしている。経営指導員の経験値により少なからず情報に差異があり、正確性に欠ける情報となっている。

【課題】

需要動向調査をしたいという相談はほぼなく、今まで事業者はそういったことにあまり気をかけずに事業計画を策定している。事業計画を策定する際に経営指導員がニーズはどうなっているかとのヒヤリングを行うと具体的な回答は少なく、自社でアンケート調査を取るといったことを実施していないのが現状である。そのため大手調査会社が実施した公表データからニーズを読み取り事業計画に反映しており、地域に特化したニーズが反映されていない。個別にニーズ調査を行うのは難しいため、商圈分析ソフト「MieNa」を導入し、事業計画策定に反映し、ニーズに沿った事業計画策定事業者を増加させる。

また、「一店逸品運動」「特産品推奨品認定事業」を実施しているが、その商品・サービスについての消費者ニーズを図る機会を設けていないため、商品・サービスのブラッシュアップに繋がっていない。「一店逸品運動」「特産品推奨品認定事業」において消費者アンケートを実施し、ニーズを事業者にフィードバックし、商品・サービスをブラッシュアップし、売上増加に繋がる事業計画策定を行う事業者を増加させる。

（２）目標

	現行	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9
① 商圈分析情報提供対象事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
② 消費者アンケート調査対象事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

（３）事業内容

① 商圈分析情報の提供

新商品開発・商品のブラッシュアップをし、販路開拓・新規取引先開拓という事業計画を策定す

る事業者を対象に、経営指導員が商圈範囲を商圈分析ソフト「MieNa」を利用して調査を行い、その情報を読み取り、自社商品の商圈範囲・年代・購買力といったことを事業計画に反映させ、具体的な計画の策定に繋げる。

調査手法	商圈分析ソフト「MieNa」を活用して、事業計画策定で必要な調査項目の分析を行う。
対象事業所数	販路開拓・新規取引先開拓の事業計画策定事業者 10 者
項目	対象事業者の商圈範囲における年代別・職業別人口、商圈評価、購買力、業種別事業所数
調査結果の活用	経営指導員が提供される情報を読み取り、対象事業者に直接説明する形でフィードバックし、事業計画に反映させる。

② 消費者アンケート調査（BtoC）

「一店逸品運動」「東海市特産品推奨品選定事業」参加事業者を対象に、「一店逸品運動」事業の一環として実施する「ふれあいゼミナール」及び（株）まちづくり東海が実施する市内イベントにおいて、来場者を対象に商品・サービスの見た目・価格・味・パッケージ・接客といったことに関しての調査を実施する。その結果を経営指導員が分析し、対象事業者にフィードバックし、商品・サービスのブラッシュアップを図るための事業計画策定の際に活用する。

調査手法	来場者を対象とした試食・試飲・体験アンケート調査
対象事業所数	「一店逸品運動」「東海市特産品推奨品選定事業」参加事業者 10 者
サンプル数	ふれあいゼミナール参加者：各開催ゼミナールの定員（5～10 人） イベント来場者：50 人
調査項目	商品・サービスの見た目・価格・味（飲食物に限る）・パッケージ・接客・技術・満足度等店舗の商品・サービスに対応した項目を設定する。
調査結果の活用	経営指導員が専門家と連携して分析し、結果を事業者にフィードバックする。 また経営指導員が事業計画書策定支援を行う際に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

【現状】

経営分析は事業計画書策定セミナーの際に、参加者に対して説明しているが、経営分析に特化したセミナーは実施していない。また補助金申請・マル経融資申請の際に経営指導員が経営分析を実施し、今後の経営に活かすことのできる自分自身では気付いていない経営資源など自己認識の喚起、自社が置かれている経営環境などを改めて知る機会となっている。

【課題】

補助金申請・融資申請の際に必要なために経営分析を実施しているが、それ以外で経営分析をする必要性を小規模事業者が感じていない。補助金ありきの経営分析ではなく、対話と傾聴を通じて計画作成の意義やどのように使うか、課題把握の重要性などの説明を行い、事業者自らが経営分析の重要性を理解し、事業計画策定に繋げる。

（2）目標

	現行	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9
① 経営分析セミナー開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

② 経営分析事業者数	－	70 者	70 者	70 者	70 者	70 者
------------	---	------	------	------	------	------

(3) 事業内容

① 経営分析を行う事業者の発掘（セミナーの開催）

実際に参加者自らが経営分析を行う実践型の経営分析セミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。また巡回・窓口相談においても同様にヒヤリングを通じて掘り起こしを実施する。特に若手経営者・後継者・女性経営者（青年部・女性会）等に対して重点的に掘り起こしを行う。

○セミナーの開催

募集方法	会報誌、ホームページ、マスメディア、巡回・窓口相談時における周知。 青年部・女性会への積極的周知。
開催回数	1 回
内容	経営分析の必要性の説明及び自社の経営の棚卸を行い、経営状況等の把握・経営分析を行う。
参加者数	15～20 名程度

○巡回・窓口相談による掘り起こし

方法	巡回・窓口による指導
内容	経営分析の必要性・メリットの周知、事業計画書策定支援

② 経営分析の内容

対象者	セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い 10 者を選定。 対話と傾聴を用いて、1 者あたり深く時間をかけて対応していくため、経営指導員 4 人による巡回窓口指導による意欲的な事業者及び需要動向調査実施事業者より 60 者を選定。 若手経営者・後継者・女性経営者を重点的に選定する。
分析項目	・ SWOT 分析（自社の強み、弱み、機会、脅威を対話と傾聴により聞き出し分析） ・ 財務分析（収益性、安全性、成長性を分析） ・ 自社のデジタル化チェック
分析手法	経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」、中小企業庁の「みらデジ」等のソフト・サイトを活用し、経営指導員が事業者と共に分析を行う。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、各種補助金申請・融資申請等の事業計画書策定時に活用する。また、分析結果は T O A S システム経営カルテにより管理することで、所内で共有化できる体制を整えて、今後の小規模事業者の支援の指標となる情報を整備するとともに小規模事業者の伴走型支援に生かしていく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

自社の置かれている状況を客観的に把握し、販路拡大や新規ビジネスに繋げるために事業計画の策定が重要であることを説明する事業計画書策定セミナーの開催や、事業者それぞれの状況に

応じた経営分析を行うための専門家派遣制度を実施し、補助金申請や融資申請等の際の事業計画書策定を支援している。

【課題】

小規模事業者は努力や工夫のない商売を行っている傾向が強く、経済情勢の変化を感じ取れず従来通りの経営を行っている事業所も多い。更に自然災害等緊急事態に遭遇した際に、事業継続ができる計画をたてていないため、廃業に追い込まれるケースもある。また事業計画書策定事業者でも、補助金申請・融資申請のために行っており、採択されること・融資が実行されることを目的としている事業者も多く、事業の更なる発展に向けた事業計画策定を行うといった意識が低い。そういった多くの小規模事業者に事業計画策定を促進するには、巡回窓口支援時等だけでなく、小規模事業者の経営に対する意識に合わせた事業計画策定や意義・活用について啓発する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に事業計画策定の意義や重要性を説明しても、実質的な行動や意識変化をいきなり促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、5. で経営分析を行った事業者の6割程度／年の事業計画策定を目指す。

また、持続化補助金の申請を契機とし事業計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定に繋げていく。事業計画書策定に当たっては経営指導員が対話と傾聴を通じて支援を行い、支援後は専門家と連携してフォローアップを行う。

事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者のIT化を促進し、競争力の推進・強化を目指す。

5. で実施する実践型セミナーを通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどについて気づき、現状を正しく理解した上で、分析に基づき、当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、経営指導員が対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

また、新型コロナウイルスの影響により経営に打撃を受け経営状況が悪化するといったことが実際に発生した。そういった自然災害等緊急事態に遭遇した際に、事業継続が困難になることがないように、BCP策定についても経営者自らが取り組むよう、セミナーや経営指導員が対話と傾聴を通じて支援を行う。

(3) 目標

	現行	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9
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 DX推進セミナー回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
③ BCP策定セミナー回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	-	42者	42者	42者	42者	42者

(4) 事業内容

①「事業計画策定セミナー」の開催

小規模事業者に事業計画策定の意義・重要性を理解していただき、意識変化を促し、経営力向上を図ることを目的にセミナーを実施する。

その後、受講者に対し経営指導員を担当に割り当て、確実に事業計画の策定に繋げていく。

支援対象	経営分析を行った事業者
------	-------------

募集方法	巡回・窓口相談時の案内、会報誌・HP・市広報誌等で募集案内
講師	中小企業診断士
回数	2回／年
カリキュラム	① 事業計画策定の意義 事業計画を策定することの意義・重要性の説明 ② 経営分析 自社の強み・弱み・社会の状況・ニーズ等を分析（SWOT分析） ③ 事業計画の策定 ①②を踏まえて、売り上げを上げるための経営戦略を策定 ④ 補助金の活用 申請で採択されるような計画の立案方法の解説
参加者数	20名

②「DX推進セミナー・IT専門家派遣」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、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、セミナーを開催する。

またセミナーや個別相談を受講した事業者の中から取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

支援対象	DXに関する知識が不足している事業者 DXに取り組もうとしている事業者 既にDXに取り組んでいるが、先に展開ができない事業者
募集方法	巡回・窓口相談時の案内、会報誌・HP・市広報誌等で募集案内
講師	IT専門家
回数	1回／年
カリキュラム	・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）の説明や具体的な活用事例の紹介 ・クラウド型顧客管理ツールの紹介 ・SNSを活用した情報発信方法 ・ECサイトの利用方法等 必要に応じて経営指導員による相談対応や専門家派遣を実施し、セミナー受講後のフォローアップ等を実施する。
参加者数	20名

③「BCP策定セミナー」の開催

自然災害等緊急事態に遭遇した時に、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画を策定するセミナーを開催する。

また、受講した事業者の中から実際に計画策定を行う事業者に対しては、経営指導員による相談や必要に応じて専門家派遣を実施し策定支援を行う。

支援対象	経営分析を行った事業者
募集方法	巡回・窓口相談時の案内、会報誌・HP・市広報誌等で募集案内
講師	専門家
回数	1回／年
カリキュラム	① 企業経営から見た災害リスクおよび感染症リスク ② 事前対策の重要性 ③ BCPとは

	④ B C Pの策定方法・事例 必要に応じて経営指導員による相談対応や専門家派遣を実施し、計画策定支援を行う。
参加者数	20 名

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画策定後の支援に関しては、策定者からの相談があった場合や、不定期に状況を確認するなど、問い合わせがあった都度の支援が中心となり、フォローアップとしては不十分な状況となっている。

【課題】

一部の事業計画策定者において、事業計画の遂行を断念することもあり、十分なサポート体制が構築されていない。専門家を活用し事業計画の遂行を断念することが無いように、事業計画の進捗状況の確認、早い段階での問題点の発見や状況の変化を踏まえた目標の変更等、円滑に機能するようにタイムリーな支援をすることが必要である。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が納得して答えを見出すこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで、現場レベルで当時者意識を持って取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。但し必要に応じて進捗状況等に沿ったフォローアップを心がける。

(3) 目標

	現行	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9
フォローアップ対象事業者数	-	42 者	42 者	42 者	42 者	42 者
頻度 (延回数)	随時	122 回	122 回	122 回	122 回	122 回
売上増加事業者数	-	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
営業利益 5 %以上増加の事業者数	-	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているかヒヤリング調査を実施し、定期的かつ継続的にフォローアップを行う。ヒヤリングした内容は T O A S (カルテ) に入力し、進捗状況等を管理する。

その頻度については、事業計画策定 42 者のうち、4 者は毎月 1 回、12 者は四半期に一度、他の 26 者は年 1 回とする。但し、事業者からの申出等により、臨機応変に対応するものとする。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業所の経営を持続的に成長させていくためには、既存の事業・取引のみでは不十分であり、新たな販路を開拓し売り上げを伸ばすことが必要である。そのために当所では、B to Bの「知多・三河地域商談会」や「アライアンス・パートナー発掘市」での商談、B to Cの「東海秋まつり」や「東海市観光物産プラザ」での直販、「ザ・ビジネスモール」や「ジェグテック」でのネット商談を実施・支援をしている。

また、地域内の小規模事業者はITへの苦手意識・知識不足・人材不足も多く、ITを活用した販路改革等のDXに向けた取り組みが進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

【課題】

展示会・商談会の機会の提供は行っていたが、参加後のフォローアップは不十分であった。また、巡回窓口支援による積極的な良い製品・商品・サービスを持つ小規模事業者の掘り起こしも不十分である。現状、市内の大部分の製造業は大手製鉄会社内で働いているため展示会・イベント等の需要は低く、展示会・イベント等に関心のある事業者の掘り起こしも課題である。市内小規模事業者への新たな販路開拓を実現させるため、事業者が抱えている課題を解決し、事業内容に適切で効果が高く、実現可能性の高い販路開拓策を提案する必要がある。また、小規模事業者の商品やサービスに合った出展先への出展を積極的に提案し、売上の向上に繋げることが重要である。さらに、出展後勉強会を開催してフォローアップを行い、継続的な出展参加に繋げることで地域の販路開拓と企業営業力の強化を推進する必要がある。また、今後さらなる商圏範囲の拡大・販路開拓をするにはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

当所が単独で展示会・商談会等を開催するのは困難であり、開催できても非常に狭い範囲での展示会となり商圏拡大・販路拡大には繋がりにくい。そのため他市で開催される既存の展示会・商談会への出展・参加支援を販路拡大の事業計画策定事業者を対象に行う。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後に出展支援を行うとともに、出展期間中には、専門家も活用し事業者に最適な伴走支援を行う。また、展示会・商談会へ出展・参加することは、小規模事業者自身のみならず、支援する経営指導員等にも貴重な経験となり、今後出展する小規模事業者に対して、商談の進め方やバイヤーへのプレゼンテーションの方法、展示技術など多くの支援能力を身に付けることができる。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用、Web商談会等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたって事業者単独での導入が難しい場合はIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

	現行	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9
① 三河・知多地域商談会 参加事業者数（製造業）	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
新規取引先開拓件数／者		1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
② アライアンス・パート ナー発掘市参加事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
新規取引先開拓件数／者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

③ 東海秋まつり出展者数	4 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上目標	20 万円	25 万円	25 万円	25 万円	25 万円	25 万円
④ SNS活用事業者	-	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
売上増加率／者	-	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
⑤ ECサイト利用事業者数	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率／者	-	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
⑥ ザ・ビジネスモール (Web 商談会) 参加事業者数	-	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
新規取引先開拓件数／者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

(4) 事業内容

① 三河・知多地域商談会（製造業 BtoB）

公益財団法人あいち産業振興機構と愛知県下商工会議所が共催で実施する製造業に特化した商談会（BtoB）であり、年1回（2月頃）開催。売り手・買い手それぞれからのエントリーが可能となっている。秋頃から発注企業のエントリーが始まり、その情報を見た受注業者がエントリーを行い、事務局にて調整して面談時間が設定されるので、当日会場に来て商談を行う。また面談の成立にならない場合でも、自社PR（パンフレット・名刺の配布）や名刺交換を行うことも可能となっており、県内というエリアではあるが新規取引先の開拓が行える。

また商工会議所の会員及び公益財団法人あいち産業振興機構に登録されている事業者のみ登録が可能となっていることから信用のある商談会となっており、県内各地から多くの製造業者が参加している。

市内製造業者、特に下請けを脱却し新規取引先開拓という事業計画策定事業者に対し本事業を周知し、参加を促進することで、新規取引先の開拓に繋げる。また参加促進をするだけでなく、効果的な商談会となるようにプレゼンテーション方法や、その後のアプローチ支援等を行い、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

② アライアンス・パートナー発掘市（BtoB）

名古屋商工会議所が中心となり愛知県下商工会議所及び岐阜商工会議所・浜松商工会議所が参加している商談会で、毎年6～7月頃に開催。業種・規模は一切問わず、様々な業種の事業者が参加している。そこでは普段あまり商談会に参加しないような事業所（塾・税理士等サービス業の方、飲食店・小売店等小規模店）が全く異業種の方と面談をするケースも多い。最近ではIT関係と面談希望するケースも多く見受けられる。

この商談会は商工会議所会員事業所のみがエントリーできるということもあり、非常に信用の高い商談会となっている。例年1,400件ほどの商談が行われる。

販路開拓の事業計画策定事業者及び自社の困っていることに対応してもらえ先を探しているという事業所にも本事業を紹介し参加を促し、新規取引先確保支援を行う。また①と同様のフォローアップ支援も行う。

③ 東海秋まつり（BtoC）

東海市で開催される最大のまつりであり、例年来場者が20万人を誇るイベントである本まつりに出展し、自社の商品を広く来場者に広めることができる。また非常に多くの来場者があるので、テストマーケティングにも利用でき、新商品の試食等をしてもらいアンケート調査を実施することも可能。小売・飲食業者がまつりにおいて多くの商品を販売して自社商品をPRするだけでなく、他の業種でも出展し、自社製品・サービスを紹介する場としても利用が可能であるため、新商品開発・既存商品のブラッシュアップを図る事業計画策定事業者を対象に出店を促し、まつりにおいて自社商品等を知ってもらい、その後の販売に繋げる。

④、⑤ SNS活用・ECサイト活用事業（BtoC）

販路拡大の事業計画策定事業者を対象に、SNSによる周知、ECサイト活用による販売エリア拡大を促進する。SNS活用セミナーを通じて宣伝効果を向上させるための支援を行い、ECサイト活用セミナーを通じて、ネットショップのメリット・デメリットの説明をし、効果的な商品紹介方法、写真撮影、商品構成等の支援を行う。SNS活用セミナーやECサイト活用セミナー・個別相談会等を実施して、デジタル化の促進、そしてITを活用したDX推進に繋げる。相談内容が専門的になる場合は、専門家派遣制度を活用して事業者のIT化・DX推進を支援する。

⑥ ザ・ビジネスモール（BtoB）

大阪商工会議所主催で全国の商工会議所・商工会が参加するインターネット上での商談会。業種は問わずエントリーすることが可能。販路開拓の事業計画策定事業者を中心に登録を促進し、新規取引先開拓に繋げる。また実際の取引がなくとも、簡易的なHPとして使うことも可能であるため事業所のPRとして活用することもできるため、HPを持っていない事業者に対して登録・作成支援も行う。登録されているのが商工会議所・商工会の会員のみとなっているため、取引に対して非常に信用度が高くなっている。ネット上での商談会となるので、全国エリアでの商談が可能であり、またITを利用しての商談となるので、本事業を推進することが事業所のIT化・DX推進となる。

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】

経営発達支援事業の実施状況及び評価については、小規模事業者24名で構成している「小規模企業振興委員会」において年1回2月に事業の達成度・認知度の評価を行っている。評価結果を元に事業の内容・認知度向上について見直しを図っている。

【課題】

評価委員である小規模企業振興委員が利用したことのない事業については認知度が低く、その重要性を図ることが困難である。数値的な達成度は評価しやすいが、内容についての評価は非常に難しいので、事業内容の認知度向上に向けた取組が必要である。また事業内容の見直しについても、担当者間だけで見直しを図るのではなく、職員全員で検討し、他の事業の見直しにも繋げ、商工会議所全体の事業が事業者の活性化に繋がるようにする必要がある。

（2）事業内容

① 各事業終了後のアンケート調査の実施

参加者にセミナー等事業に関しての満足度・理解度についてアンケートを取り、次のセミナー等の内容に反映するべく担当者で見直しを図る。また、アンケートでは事業者のニーズ調査も行い、今事業者にとって必要なこと・知りたいことは何かヒヤリングを行い、ニーズに沿った事業展開を推進する。担当者で見直しを図ったものを商工会議所全体で共有し、他の事業展開に繋げる。

② 小規模事業振興委員会及び有識者等での評価の実施

小規模事業者24名で構成している「小規模企業振興委員会」において年1回2月に経営発達支援事業の達成度・認知度の評価を実施する。また中小企業診断士・法定経営指導員・東海市商工労政課担当者でも同様の事業評価を実施する。

その評価結果を受け、中小企業診断士・法定経営指導員・東海市商工労政課担当で事業実施計画の見直しを行う。

③ 正副会頭参与会議での報告

①②の評価結果を年1回5月開催の正副会頭参与会議で報告を行い、事業実施方針を決定する。

④ 事業評価結果の公表

事業の成果・評価・それによる見直した実施方針を年1回HPで公表し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

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】

本計画の遂行の担い手である経営指導員等は、支援力向上のため日本商工会議所始め関係機関が実施する各種セミナーに積極的に参加している。またセミナー受講者から他の経営指導員等に対してセミナー内容を共有することで、全体的に知識の向上を図っている。

【課題】

経営指導員の経験年数の違い、支援件数の違い等により能力に差が生じている。また、人材不足もあり、次の経営指導員になる者の育成が喫緊の課題である。経営指導員向けの研修では事業計画書策定のための研修が多く、データ分析研修の実施が少ない。そのためデータ分析能力について不十分であるため、集めたデータの有効活用ができていない。アンケート調査で得たデータやビッグデータを有効活用するため、また事業所がPOSレジ等を活用して取得したデータを活用できるよう支援するために、データ分析能力の取得・向上を図る必要がある。

(2) 事業内容

① 外部研修会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員の支援能力向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び愛知県商工会議所連合会や中小企業大学校、日本商工会議所等が主催するセミナーを計画的に受講させる。また他にも支援に必要である内容の研修会であれば、あいち産業振興機構や中小企業基盤整備機構が実施する研修等も積極的に受講させる。

【事業計画策定セミナー】

効果的な事業計画の策定支援を行うために、中小企業大学校等が実施する「事業計画策定セミナー」を積極的に受講する。また、当所が事業者向けに実施する「事業計画策定セミナー」も受講する。

【DX推進に向けたセミナーへの参加】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、相談・指導に関わる経営指導員にも知識が必要不可欠である。事業者より問合せがあっても知識がないと対応できないため、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。また、経営指導員等自らがITを活用した業務に取り組むことで、より実践的な指導を行うようする。

＜DXに向けたIT・デジタル化の取組＞

ア) 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

イ) 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

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

【コミュニケーション能力向上セミナー】

事業者とコミュニケーションを図り、傾聴によって事業者から考えを引き出し、事業者自らが事業計画を策定する支援を実施するために、対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を、経営指導員を中心に受講する。支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼を築き、本質的課題の掘り下げの実践に繋げる。

【小規模事業者課題設定力向上研修】

事業者の抱える課題が何かをという設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得することで、課題解決までスムーズに支援を行うことを目的に受講する。

② O J T 制度の強化

名古屋商工会議所が県内の商工会議所経営指導員等を対象に、O J T等により指導・教育することを通じ、経営指導員等の支援力・資質向上を図り、中小企業・小規模事業者への支援体制を充実させることを目的に実施しているスーパーバイザー事業を活用し、支援能力の向上を図る。

また、小規模事業者からの相談に対し、積極的によらず支援拠点の経営相談窓口など専門家派遣を活用し、経営指導員が同行することでO J Tを行い、専門的な支援能力の向上を図る。若手経営指導員や補助員・一般職員が支援している案件については、ベテラン経営指導員が同行し現場でのO J Tや、同行後支援の方向性や支援手段などのアドバイスを行うことで若手経営指導員等の伴走型支援能力向上を図る。

③ 職員間の定期ミーティングの開催

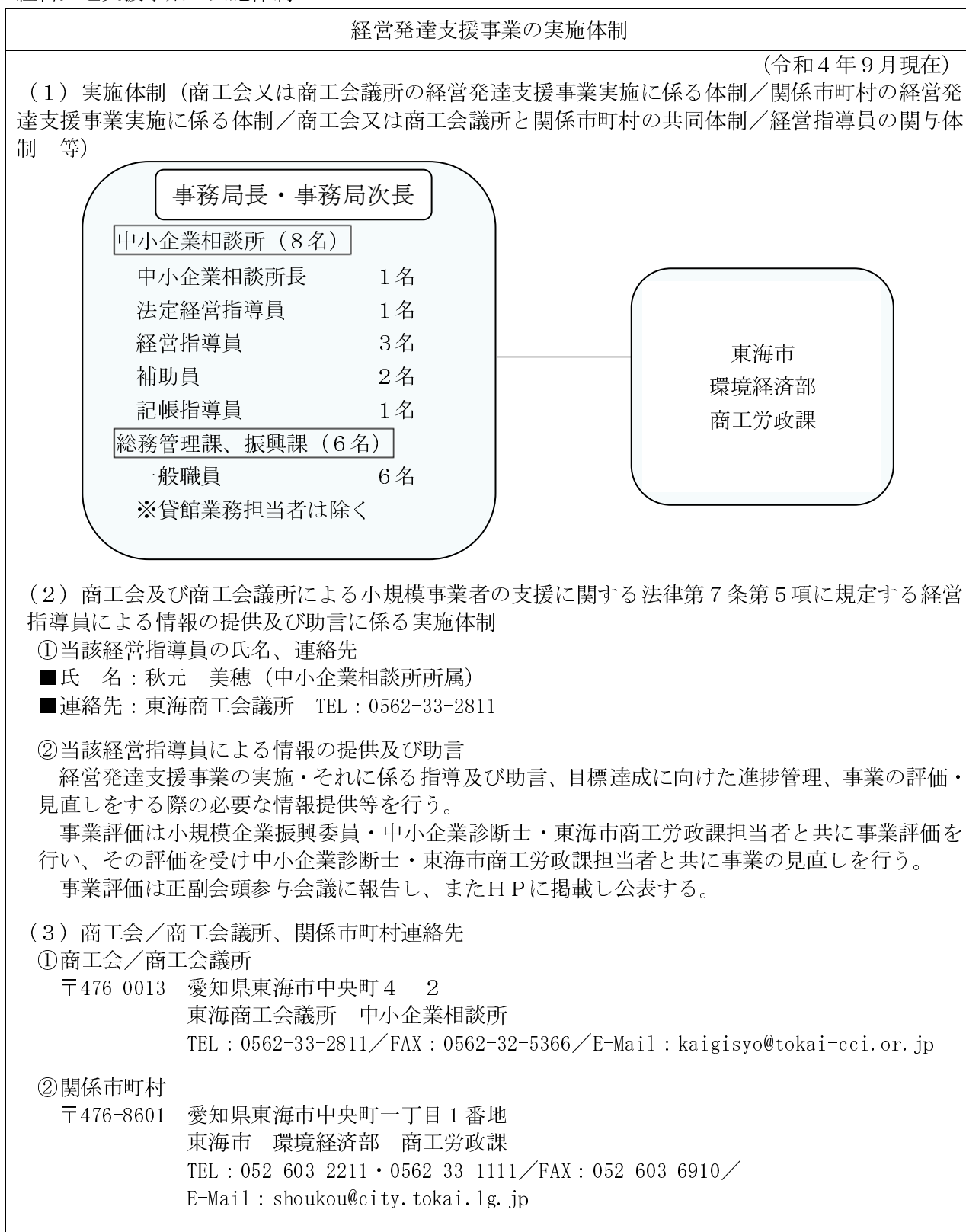
経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、I T等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月1回、年間12回）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④ データベース化

担当経営指導員等が基幹システム（T O A S）のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、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



(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						
	中小企業相談 所会計	46,315	46,315	46,315	46,315	46,315
	一般会計	16,337	16,337	16,337	16,337	16,337

(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、愛知県補助金、東海市補助金、事業受託金、特別賦課金（事業参加費）	

(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	