

(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

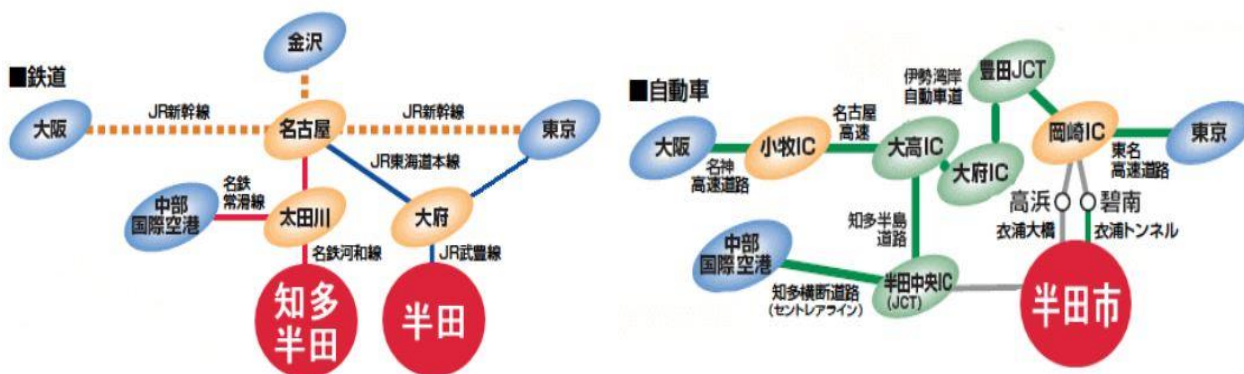
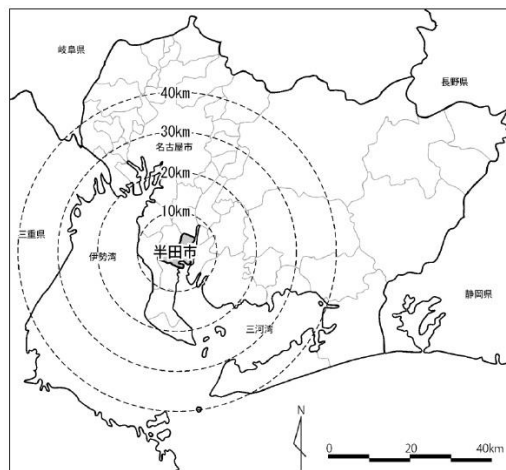
(1) 地域の現状と課題

①現状

I.立地

半田市は、愛知県の南、知多半島の中央部東側に位置し、東は衣浦湾、西は知多丘陵で常滑市と接する。中部地方における中核都市、名古屋市の南 30km 圏内にあり、古くから海運業、醸造業などで栄え、知多地域の政治・経済・文化の中心都市として発展し、行政機関も集積している。

JR と名古屋鉄道の鉄道 2 路線、一般有料道路「知多半島道路」、重点港湾「衣浦港」、中部国際空港（常滑市）が隣接する地で、陸・海・空の交通の要衝である。



- JR 名古屋駅から武豊行に乗車、半田駅まで約 35 分
- 名鉄名古屋駅から河和線河和行または内海行に乗車、知多半田駅まで特急約 30 分
- 名古屋高速道路、知多半島道路を利用し、半田中央 IC から半田市内へ車で約 40 分

II.産業

江戸時代初期、慶長 11 年(1606 年)頃より海運業が発達し、それに伴い、醸造・製塩・織物などの産業が盛んになり、江戸をはじめ瀬戸内海地方との商取引によって大きく発展した。特に、江戸中期より酒粕を原料とした粕酢がつくられ、寿司の広まりとともに食酢の使用量が増えていった。こうした醸造業の発展は、現在の半田市の形成に繋がり、ミツカンなどに代表される日本有数の食品産業の町への基礎となった。

また、明治 31 年(1899 年)には、機械織機の発明者である豊田佐吉が動力織機の発明に成功したことで、半田市の木綿生産を発展させる原動力となり、半田市を含めた知多郡の木綿生産高は、愛知県総生産額の 50%以上を占めるほど、綿紡績が発達した。大正 3 年(1914 年)以降は、第 1 次世界大戦の軍需産業への転用を余儀なくされたことを契機に、紡績業が急速に発展し、広く各地に出荷され始めた。併せて、臨海工業地帯造成計画や中島飛行機半田製作所、日本碍子知多工場、川崎重工製鉄工場知多工場の三大工場が建設され、半田市は軽・重工業の軍需産業の一拠点となった。戦後は、衣浦港の重要港湾指定を経て、新たに造成された臨海部の工業地帯を中心に栄えている。

### III.人口

市域面積 47.42 km<sup>2</sup>に 118,873 人、52,510 世帯(令和 3 年 10 月 1 日現在)を擁し、平成 17 年の中部国際空港の開港以降も順調に人口が増加し、平成 20 年の春には 120,000 人に達した。

全国的に人口減少の局面に入っているなか、一貫して増加してきた半田市における人口は、平成 22 年から平成 27 年にかけて減少に転じたが、中部国際空港や三河地区への好アクセス、半田市多文化共生プラン\*による住みやすいまちづくりの実施などにより、半田市在住の外国籍市民が増加したことで、令和 2 年にかけて一旦増加した。しかし、今後は再び減少に転じ、緩やかに減少しながら令和 12 年(2030 年)には 116,504 人になると見込まれている。

●半田市の総人口の推移と推計値(毎年 10 月 1 日時点の実績数値・図: 第 7 次半田市総合計画より)

	1960 年 昭和 35 年	1970 年 昭和 45 年	1980 年 昭和 55 年	1990 年 平成 2 年	2000 年 平成 12 年	2010 年 平成 22 年	2020 年 令和 2 年
総人口(人)	71,380	80,663	89,328	99,550	110,837	118,828	119,590
世帯数	14,912	20,114	25,267	30,794	38,258	44,869	52,176



表 1 半田市における日本国籍・外国籍人口の推移

	2015	2016	2017	2018	2019
総人口	118,685	118,713	118,960	119,428	119,896
日本国籍	116,074	115,900	115,758	115,730	115,711
外国籍	2,611	2,813	3,202	3,698	4,185
外国籍男性	1,284	1,403	1,640	1,969	2,263
外国籍女性	1,327	1,410	1,562	1,729	1,922

表 2 市町村別にみた外国人人口の占める割合(愛知県内)

順位		市町村総人口に占める 外国人人口の割合 2019年6月末現在
	愛知県全体	3.61%
1	飛島村	8.51%
2	高浜市	8.09%
3	知立市	7.60%
16	半田市	3.74%
25	大府市	3.20%
26	東浦町	3.19%
28	南知多町	2.82%
30	武豊町	2.70%
36	知多市	2.51%
37	常滑市	2.48%
45	東海市	1.84%
49	阿久比町	1.51%
51	美浜町	1.38%

\*半田市多文化共生プラン(表 1、表 2)

「多文化共生を力として元気なまち半田を創る計画」として、平成 31 年 4 月に策定。国籍、民族等の異なる人々が、文化的な違いを理解し、地域社会の構成員として対等な関係を築こうとしながら、共に生きようとする社会の視点で、「多文化社会を支えるひとづくり・共生のための支援・協働によるまちづくり」を基本目標としている。

#### IV. 観光業

半田市の歴史を伝える4つの象徴的な見所として「山車・蔵・南吉・赤レンガ」が挙げられる。山車祭りの歴史は古く、300年余の歴史があり、その伝統や文化は現在に受け継がれ、春に曳き廻される山車は、精緻を極めた彫刻、華麗な刺繍幕、精巧なからくり人形などが備えられ、その壮観な姿は「はんだびと」の誇りとなっている。なかでも「亀崎潮干祭の山車行事」は、ユネスコ無形文化遺産に登録され、国の重要無形民俗文化財にも指定されている。また、5年に一度、各地区の山車31輛が勢揃いする「はんだ山車まつり」は50万人もの観客が訪れる。



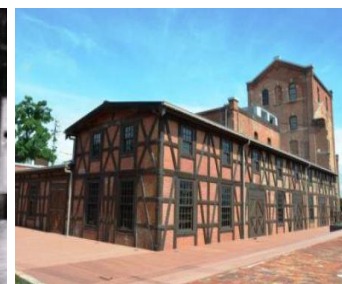
【山車】



【蔵】



【南吉】



【赤レンガ】

その他にも、「醸造業（醸-KAMOSU-）」と「農業（知多牛）」には地域に根付いたブランドが存在し、地域活性や魅力発信のツールとして活用されている。また、歴史ある紡績業を活かした「知多木綿」の衣文化は良質な生地をつくり続け、伝統美を支えている。



【醸-KAMOSU-】



【知多牛】



【知多木綿製造工場】

#### V. 第7次半田市総合計画における産業（商工・観光）部分の引用

半田市は、歴史・文化に根差した観光振興や地域に活力を生む新たな企業立地、ビジネスの創出が進み、観光・農業・工業の連携などにより、半田市の個性が光るブランドが確立することを目指す、第7次半田市総合計画に沿って施策を行っている。

##### <観光資源の魅力向上>

「山車・蔵・南吉・赤レンガ」を始めとする、半田市ならではの歴史・文化に根差した観光資源の魅力向上を図る。また、JR武豊線の産業遺産など、新たな資源の掘り起こし、商業者などと連携した食の観光の推進等により、観光客の誘客、市内の回遊性向上、地域経済の活性化を図る。

##### <観光プロモーションの強化等>

半田市の観光の魅力を発信するプロモーションを強化して、国内外からの誘客を図るとともに、外国人観光客向けに多言語対応等受入環境の整備を進め、インバウンド需要に対応する。

##### <広域連携による観光振興>

知多半島観光圏協議会など広域連携によるスケールメリットを活かした観光振興を推進し、多様な観光資源の魅力発信などを通じ、本市へのさらなる誘客を図る。

##### <企業用地の整備>

雇用の創出や市の財政基盤を強化するため、関係機関と調整し工業団地の整備を行い、高度先端産業や次世代産業を含む製造業等の企業誘致を推進する。



### <企業立地の促進>

立地促進のための優遇措置により既存企業の事業拡大を支援するほか、未利用地の情報提供により新たな企業の誘致を図る。また、企業が円滑に業務を遂行できるよう、企業と連携し、関係機関への要望により、臨海部の工業地域周辺の環境改善を図る。

### <経営・創業環境の向上>

既存企業の事業継続や経営を支えるため、関係機関と連携し、金融支援や人材確保支援に加え、市内での消費を促進するための支援などにより財務基盤や業務基盤の強化を通じた経営環境の向上を図る。また、起業に際してのサポートを強化し、創業環境の向上を図る。

### <魅力ある商業機能の形成>

地域商業の恒常的な賑わい創出のため、時代に即した魅力ある個店づくりや商店街の活性化を推進する。また、関係機関と連携し、魅力ある中心市街地の形成に向けた取組を推進する。

### <就業・就労環境の整備>

誰もがいきいきと働くことができるよう、関係機関と連携し、若年者・外国籍市民等の就労支援や雇用環境の整備、多様な働き方への理解促進などにより、就業・就労環境の向上を図る。

## VI. 事業者

半田市の事業者数は、平成28年経済センサス調査において4,304社で、そのうち小規模事業者数は3,138社という実態である。平成24年経済センサス調査においては、事業者数4,439社、小規模事業者数3,258社と減少傾向である。

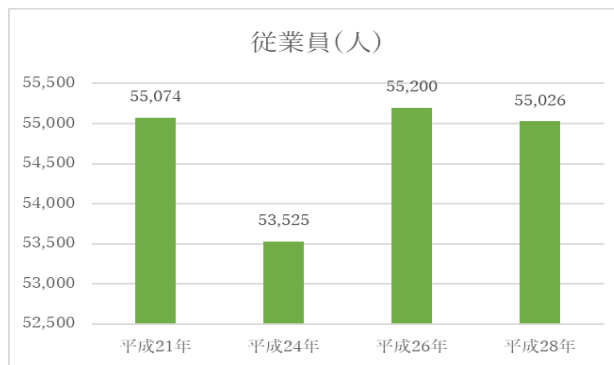
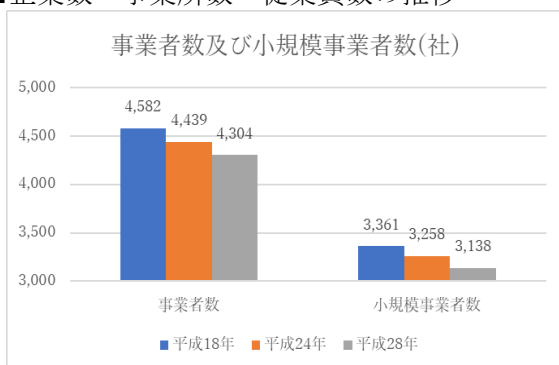
市内の商工業者を業種別でみると、「卸売業・小売業」、「宿泊・飲食サービス業」、「製造業」、「建設業」の順に高く、構成比は全国や県と比べても同等の構成比であることから、二次産業、三次産業がバランスよく構成され、多様な産業の集積がみられるのが特徴である。

小規模事業者の動向としては、サービス業（飲食業含む）、製造業、医療福祉業では廃業もみられる一方で創業者も多い。そのため、事業所数は増加傾向となっている。一方、卸売・小売業、不動産業などは創業者が少ないため、事業所数が減少しているものと考えられる。

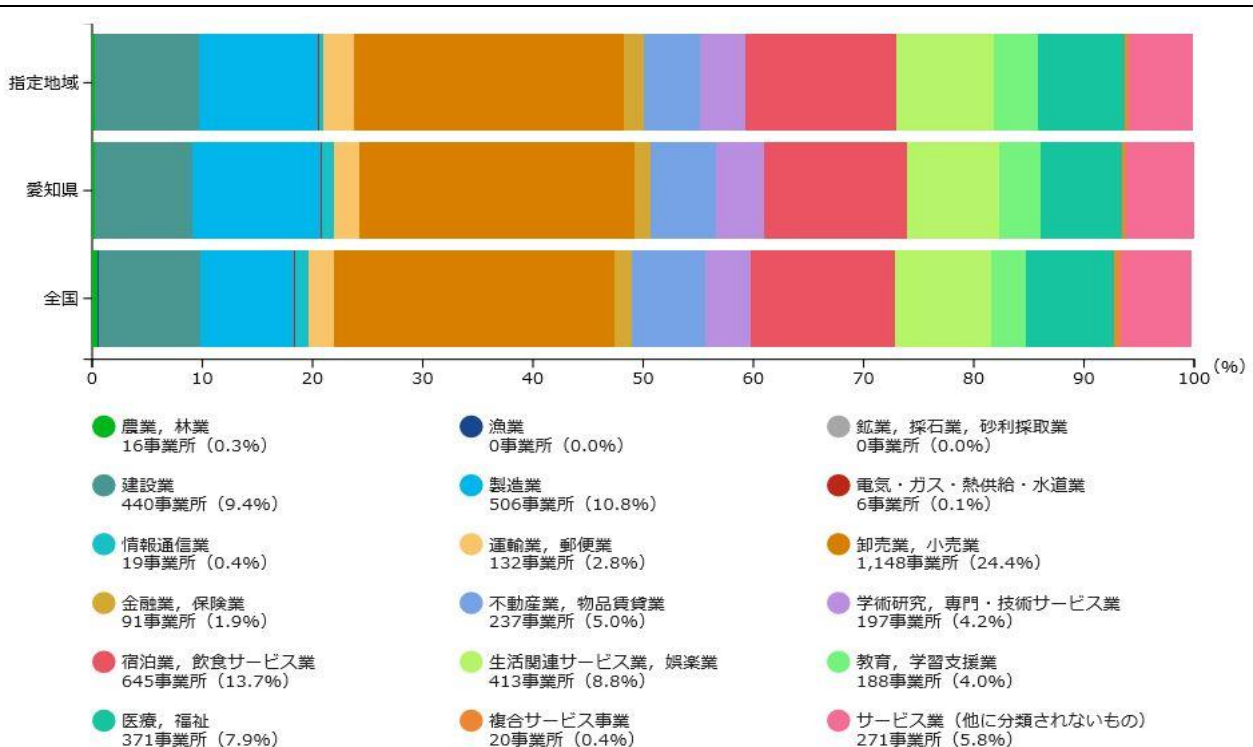
平成28年と平成24年を比較すると、市内事業者は減少傾向であるが、3%程度の減少で踏みとどまっている。この要因として、平成20年頃市内で相次いだ、経営者が高齢化する中で事業承継が進まず、保有する土地資産を賃貸住宅やマンション経営、駐車場経営に移行する事業者が少なくなったことと、継続的な創業者の存在が考えられる。

従業員数については、平成24年末以降の景気回復により、雇用の不足感が強まり、人材確保に対する意識は大きく高まった。有効求人倍率の上昇傾向や労働力率が相対的に低かった女性や高齢者の活躍推進が進められたことによる雇用の多様化などから、半田市においても回復基調にある。

### ■企業数・事業所数・従業員数の推移



(経産省「経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再加工・RESASより)



(市内事業所業種別(平成 28 年)・RESAS より)

■ 創業者の推移

開催年度	参加人数	男女比(男:女)	年代		
平成 27 年度	23 人	43% : 47%	20 代以下: 3 人 50 代: 7 人	30 代: 6 人 60 代以上: 2 人	40 代: 5 人
平成 28 年度	26 人	57% : 43%	20 代以下: 1 人 50 代: 5 人	30 代: 12 人 60 代以上: 2 人	40 代: 6 人
平成 29 年度	34 人	55% : 45%	20 代以下: 1 人 50 代: 7 人	30 代: 15 人 60 代以上: 3 人	40 代: 8 人
平成 30 年度	20 人	55% : 45%	20 代以下: 0 人 50 代: 4 人	30 代: 5 人 60 代以上: 5 人	40 代: 6 人
平成 31 年度 (令和元年度)	24 人	41% : 59%	20 代以下: 1 人 50 代: 4 人	30 代: 6 人 60 代以上: 4 人	40 代: 9 人
令和 2 年度	20 人	30% : 70%	20 代以下: 3 人 50 代: 7 人	30 代: 4 人 60 代以上: 2 人	40 代: 4 人

(当所主催 創業セミナー申込者)

実施年度	創業数	男女比(男:女)	業種
平成 28 年度	14	85% : 15%	飲食業 7・小売業 3・サービス業 4
平成 29 年度	9	44% : 56%	飲食業 2・小売業 2・サービス業 5
平成 30 年度	6	66% : 34%	飲食業 4・サービス業 2
令和元年度	2	50% : 50%	飲食業 1・サービス業 1
令和 2 年度	6	83% : 17%	飲食業 3・小売業 3
令和 3 年度	8	62% : 38%	飲食業 2・小売業 1・サービス業 5

(当所主催 半田市商業施設助成事業利用による創業者数)

②課題

四半期毎に調査(年 4 回実施)している当所「景気動向実態調査」(100 社対象)において、事業者より挙げられる経営課題の上位は「需要の停滞」で、コロナ禍前においても比重は大きい。

今後の先行きについては、将来への見通しを立て、競争力激化による営業力強化や、補助金を活用した設備投資により効率化を図っていくなど、目下の課題を、出来ることからひとつずつ解決していくことが肝要であると多数が感じている。

■景気動向実態調査(年度)における経営上の課題

	1 位	2 位	3 位
平成 28 年度	需要の停滞・減少(19.7%)	材料価格の上昇(16.4%)	単価の低下・上昇難(12.3%)
平成 29 年度	需要の停滞・減少(19.3%)	従業員確保難(13.8%)	単価の低下・上昇難(12.4%)
平成 30 年度	従業員確保難 (27.1%)	需要の停滞 (15.6%)	人件費増加 (13.5%)
令和元年度	需要の停滞 (26.7%)	従業員確保難 (21.8%)	ニーズ変化 (11.9%)
令和 2 年度	需要の停滞 (35.3%)	従業員確保難 (12.2%)	単価上昇難 (11.7%)

■景気動向実態調査(業種別)における現状と直面している課題

	現状	課題
製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産設備の不足</li> <li>熟練技術者の確保難</li> <li>コロナウイルスの影響による受注減、材料調達が困難</li> <li>需要の停滞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コスト削減や効率化による利益向上</li> <li>下請け体質からの脱却</li> <li>若年層を中心とした労働力の確保と次世代への技術の承継</li> <li>各種施策を活用した経営革新、経営力強化</li> <li>新事業の展開による需要の確保</li> </ul>
建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>大企業の進出による競争激化</li> <li>材料価格の上昇、請負単価の低下</li> <li>従業員確保難</li> <li>民間需要の停滞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受注の回復、施工件数確保のための営業力強化</li> <li>若年層を中心とした労働力の確保と次世代への技術の承継</li> <li>新事業の展開による需要の確保</li> </ul>
卸売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗倉庫の老朽化</li> <li>仕入単価の上昇</li> <li>需要の停滞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種施策を活用した販売力強化</li> <li>掘り起こしによる新たな需要の確保</li> </ul>
小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>購買力の他地域への流出</li> <li>消費者ニーズの変化への対応</li> <li>後継者難</li> <li>販売単価の低下・上昇難</li> <li>需要の停滞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売促進を目的とした販売機会の創出</li> <li>地域内外の顧客の取り込み</li> <li>魅力ある商品やサービスによる、需要の確保</li> <li>キャッシュレス決済への対応</li> <li>後継者の育成</li> <li>IT を活用した情報発信</li> </ul>
サービス・飲食業	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者ニーズの変化への対応</li> <li>店舗施設の老朽化</li> <li>需要の停滞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売促進を目的とした販売機会の創出</li> <li>地域内外の顧客の取り込み</li> <li>新メニュー、新サービスの開発・提供</li> <li>キャッシュレス決済への対応</li> <li>IT を活用した情報発信</li> <li>店舗レイアウトの変更やテイクアウトの実施等、コロナ感染防止に向けた対策</li> </ul>

※平成 29 年度までは経営指導員による巡回訪問調査として年間 200 社実施。平成 30 年度より四半期毎 100 社実施。

当所は、「個々の小規模事業者の発展なくして、地域全体の活性化はない」という認識を強く持ち、活力に富む地域経済の振興のために、小規模事業者自身（創業者を含む）を元気にする「個社支援（財務分析ツールを活用した経営分析や専門家・経営指導員等による個社支援の実施など）」に注力してきた。その中で、「景気動向実態調査」における小規模事業者の経営課題は、全業種を通じて「需要の停滞」とする回答が多く、「従業員確保難」など小規模事業者を巡る経営環境は厳しさを増し、環境変化を乗り越えるハードルが高いことから、戸惑いを感じる声が多く聞かれている。このため、より一層の経営力強化を目的とした、各々の課題を解決するための支援の取り組みが必要である。

特にコロナ禍になったことで、しっかり自社の事業計画を作成し、「その場限り」や「思い付き」な経営ではなく、経営基盤の安定化を図り、個社の生産性・販売力の向上による持続的発展や自立化、地域資源を活かした商品やサービスの開発支援、販路開拓支援等を通じてオリジナル力・ブランド力の向上を図る事業実施など、経営資源が大きく毀損している今だからこそ、今後の事業継続に向けた経営力の向上のために、小規模事業者を伴走的に支援していくことが求められている。

## （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

今後、半田市を取り巻く社会経済情勢は少子高齢化が進む一方、外国籍市民等（外国にルーツを持つ市民を含む）が増加するなど人口の構造が急速に変化する。その中で、企業等における人材不足や移動範囲の広域化、インターネット社会の定着による事業形態の変革、新型コロナウイルス感染症で新しい価値観への対応など、多くの事業者が経営の再構築や時代に即した柔軟な対応が求められる。

第7次半田市総合計画においても、消費促進や課題解決に向けた支援などの、現状と課題を踏まえた取り組みが示されており、当所として、半田市との連携を一層強化し、小規模事業者の課題解決や減少傾向の歯止め、経営力強化を図り安定した雇用の場を支え、地域の経営基盤の強化に注力する。それには、金融・税務・労務相談等の経営改善普及事業を中心とした支援に加えて、経営発達支援事業を積極的に行い、政府等支援施策を活用した経営力強化事業や事業者のニーズや地域の特性に合った経営支援を実施し、関係する支援機関が連携をより強固して小規模事業者への伴走支援に取り組み、小規模事業者の持続的発展と地域産業の活性化を推進していく必要がある。

これらを踏まえ、当所では小規模事業者の課題や減少を解消し、持続的な発展を見据えた10年間の振興策は、下記の方針で支援を行う。

- <1> 中小・小規模事業者の活力強化とまちの元気を創出し、地域が成長・発展する力を育む
- <2> 地域経済の源泉である中小・小規模事業者の活力強化
- <3> 地域が活性化する、まちが元気になる、真の地方創生の実現
- <4> 商工会議所の実践力の強化、組織基盤の強化、関係機関との連携強化
- <5> 中小・小規模企業に対する伴走型支援の確立
- <6> ものづくり・工業活性化事業の積極的推進
- <7> 商業振興・まちづくりの積極的推進
- <8> 観光振興事業・産業教育の積極的推進
- <9> 会議所運営の活性化と基盤強化の推進
- <10> 官公庁等との協調事業の推進

### ②第7次半田市総合計画（2021年から2030年の10年間）との連動性・整合性

半田市は、昭和12年に誕生し、人口は昭和60年以降増加傾向が続いていたが、将来人口が減少を迎える大きな時代の転換期のなかで、新たな10年間のまちづくりを戦略的に実施するため「健康で明るく豊かなまちづくり」を進める。計画は、市の将来像及びそれを実現するためのまちづくりの目標を示す「基本構想」、基本構想を実現するための施策の基本的方向を示す「基本計画」、基本計画に基づく具体的事業の概要、期間、予算規模を示す「実施計画（3年間を基本とし、毎年度策定）」の構成である。

当所では、本計画において連動性の高い4つの分野を強く意識した連携を行い、小規模事業者が地域の活性化を支え活躍できるよう、業種に応じたきめ細やかな支援や事業の充実を図っていく。

■経営発達支援計画（5年計画）との連動

第7次半田市総合計画		連動性・整合性の高い方針と主な支援事業
観光	(1)観光資源の魅力向上 ・歴史・文化に根差した観光資源の魅力向上 ・新たな資源の掘り起こし ・商業者等と連携した地域経済の活性化 (2)観光プロモーションの強化等 ・国内外からの誘客を促進 ・インバウンド需要への対応 (3)広域連携による観光振興 ・スケールメリットを活かした魅力発信	<3>…コロナ感染症終息後のインバウンド需要を見据え、連携と関係性の構築 …地域力（まちの価値）を高める新たな振興策・活性化策の策定 <6>…醸造品（地場産業）の普及促進、知多地域の食文化、醸造文化への意識の醸成 <8>…地域資源を活かした新商品開発支援や食イベント等の実施、参画、協力 …観光協会、観光圏協議会等との連携
企業立地	(1)企業用地の整備 ・雇用の創出や財政基盤強化のため、工業団地の整備、高度先端産業等の企業誘致推進 (2)企業立地の促進 ・事業拡大の支援及び新企業の誘致 ・臨海部の工業団地周辺環境改善	<2>…企業の人材の確保・定着、成長を促す従業員教育支援 …多様な人材の多様な働き方を認め、活用する「ダイバーシティ経営」の推進 <6>…産学連携事業の推進 地域に根差した中核企業の支援
農業	(1)農業経営の支援 ・新規就農者、後継者の育成支援 ・農業経営体の収益力向上支援 (2)農業基盤の維持向上 ・耕作放棄地の活用、農業用水施設改修等を通じた農業基盤の維持 (3)農業に親しむ機会の充実 ・食の安心・安全、地産地消の推進のPR ・資源循環型農業の促進と臭気の軽減	<1>…地域の支援力を結集した“地産地消型”の「連携支援」 <2>…地域経済の持続的成長と時代の変化にあわせた新陳代謝を促す起業・創業支援
商工業	(1)経営・創業環境の向上 ・金融支援、人材確保支援、消費促進支援による財務基盤、業務基盤の強化を通じた経営環境の向上 (2)魅力ある商業機能の形成 ・魅力ある個店づくりや商店街の活性化 ・魅力ある中心市街地の形成 (3)就業・就労環境の整備 ・若年者、外国籍市民等の就業・就労環境の向上 ・多様な働き方への理解促進	<1>…コロナとの共生を図りながら地域経済の回復に向けた消費喚起等経済対策 …金融機関と連携した利子補給制度等、倒産・廃業防止対策や創業支援の実施 <2>…売上増・収益力強化を図るためのマーケットを広げる販売促進支援 <3>…商店街等関係団体と連携した個店の商業力向上支援と地域循環事業の実施 <5>…伴走型による小規模事業者への販路開拓等の経営発達支援 <7>…不足業種誘致、新規創業者誘致のための賑わい創出事業等の実施、推進 …経営力強化支援のための地域経済・需要動向調査並びに情報提供



### ③商工会又は商工会議所としての役割

これまで幾度となく社会経済の変化に適応してきた事業者は、新型コロナウイルス感染症による環境の変化により、経営の根幹を見詰め直す岐路にも立ち、本質を問い続ける渦中にある。公衆衛生意識の高まりと連動する社会的な行動抑制は、人々の心的不安も増加させ、日本経済の活性化のキーともされる個人消費の低下や消費意欲の減退を招き、足元の地域経済は、国等公的機関による多方面からの施策で景気動向は極めて緩やかな回復を辿りながらも、なお一進一退を繰り返しており、停滞の状況から抜け出すには至っていない。人々の安心感を高め、感染を防ぎつつ経済活動の段階を引き上げることへとつながる有効性の高い、自らの企業価値を高め、競争力ある企業へと変革・進化を遂げる「策」が、当所には期待されている。

当所は設立以来、地域産業の総合的な振興を図る経済団体として、事業計画書作成や補助金等の申請・手続支援など伴走型による小規模事業者への販路開拓や、経営基盤の強化や新たな事業活動への取り組み、各分野にかかる円滑な支援と地域経済の活性化を図ることなどを目的とした地域金融機関等と連携した事業等の実施、知多地域の醸造品の普及促進、知多地域の食文化・醸造文化への意識の醸成による地域活性化事業など、事業者の経営や技術の改善発達を図るための事業を実施している。

今後も経営改善普及事業を中心とした取り組みを行うとともに、長期にわたることになるであろう「コロナとの共生」、またその先にある「コロナ禍を克服した新たな時代」に向け、小規模事業者の経営基盤を強化する。そして、小規模事業者の経営基盤強化を通じて地域が成長・発展する力を育むことで、地域内での経済的な好循環を創出する「真の地方創生」の実現や地域社会の持続可能で発展的な将来へつなげるため、様々な主体の足腰を強化し下支えしていく。

#### (3) 経営発達支援事業の目標

当所は、商工会議所としての中心的な役割として小規模事業者の事業継続をサポートしているが、未だ不十分な支援内容や体制である。事業計画書策定や事業承継、創業支援のセミナーなどの開催を通じての啓発に留まらず、計画途中や事後のフォローの徹底を行い、経営課題を把握し、その課題解決や創業間もない事業所の経営支援に向けた、濃密な伴走型支援を実施することが必要である。

そのためには、行政や関係機関と連携し、小規模事業者の経営基盤の強化を図るための経営発達支援事業の目標として、下記を実現する。

#### ①小規模事業者の経営基盤の改善や経営力が向上し、地域の核を担える事業者を育成

小規模事業者が、変化の著しい社会経済情勢に柔軟に対応すべく、長期的な視野に立った前向きな経営を継続し、自社の発展と地域への寄与につながる事業計画と目標に基づく経営を実施する事による、持続的な発展の促進と地域経済の安定化を図る。

#### ②事業承継支援の強化による地域商工業者減少の抑制・伴走型創業支援による新規創業者の育成

創業機運の醸成による、地域における円滑な支援の創業促進及び効果的な創業支援を行うとともに、小規模事業者の有する技術・ノウハウ等を次代に継承する事業承継を促進し、創業から転廃業までを支援する事業サポートセンターの機能を推進することで、商工業者の減少を抑制する。

#### ③小規模事業者の魅力ある商品・サービスの販路開拓を図り、経営の持続可能性を高め、活力ある産業の育成

新たな技術や知識の活用、広域連携などによる販路開拓により、効率的で効果的な経営を支援していく。併せて、事業を見直すきっかけづくりとなる支援を行い、事業者自身が売上増加に向けた取組を自発的・自立的に行えるようになることで、市内はもとより市外へのPR力が強化され、観光や地域社会のつながりとなり、地域と共生する事業所が増え、地域社会に新たな活力を創出する。結果として、市内来訪者増加につながり、活力ある産業の構築となる。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和4年4月1日 ～ 令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

#### ①小規模事業者の経営基盤の改善や経営力が向上し、地域の核を担える事業者を育成

将来を見据えた、売上の増加や利益の確保ができる事業計画策定の伴走支援を行い、今までの感覚的な経営からの脱却や、専門家と連携して継続的・効果的支援を行ない、持続的発展力を持つ事業者の成長を図る。具体的には、地域経済動向や需要動向を踏まえ、顧客ニーズを捉え、自社の強みを活かした事業計画の作成及びその着実な実施の支援や、国や県等の各種補助金やセミナーの活用支援、補助金獲得や融資を目的とした事業計画策定であっても、計画策定の重要性を理解していただく。また、商談会や展示会への出展支援等を通して、新たな販路開拓に取り組むなど、小規模事業者の経営の発展に資する支援を行う。

#### ②事業承継支援の強化による地域商工業者減少の抑制・伴走型創業支援による新規創業者の育成

半田市で起業を志す人を着実にスタートアップさせるために、創業支援機関や認定特定創業支援等事業「創業塾」等の活用により、多くの創業者（創業予定者）の掘り起しとその状況把握・分析を行い、創業者向け補助金等支援メニューや起業経営に関する情報を広く提供するとともに、事業計画の策定支援、資金調達や販路開拓といった、開業後の事業を軌道に乗せるためのPDCAサイクルに基づく持続的な伴走型支援を行う。

事業承継は、財産や資産だけでなく、事業の理念・人材・販路・取引相手との関係・企業風土といった全てを承継するため慎重に支援する必要がある。要望に応えつつ、事業主に自然な流れで承継に対する気付きを与えることが重要である。適切な事業承継プランを設計し実施する手腕・知識が求められるため、事業承継計画の策定にあたっては、事業引継ぎ支援センター等の専門家と連携し、適宜情報提供を行ないながら、円滑な事業承継や新たな事業展開に取り組めるよう支援を行う。

#### ③小規模事業者の魅力ある商品・サービスの販路開拓を図り、経営の持続可能性を高め、活力ある産業の育成

生産年齢人口の減少に加えて、新型コロナウイルス感染症の影響が小規模事業者に大きくのしかかっており、今後もしばらく地域経済成長にマイナスの影響を及ぼす可能性がある。中長期的な経済成長の基盤の確保や、高付加価値や生産効率を高めるためにも、新たな商品・サービスの開発や販路拡大に取り組むことを苦手とする小規模事業者へ、地域内での消費・取引の拡大及び他地域への販路拡大に向けた商談・展示会への出展やDX推進の取組支援を行うことで、イノベーションの推進を図るとともに、若者、女性、高齢者、外国籍市民、障害のある人などの働く意欲と能力を持つ人への、労働市場への参加を実現するための仕組みづくりや経営環境の整備、経営継続力の向上等を強力に進める。

### 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、管内の小規模事業者の景況を把握するため、日本商工会議所が実施している「中小企業景況調査」40社の実施に合わせて、管内60社より同様の調査を行い、100社のデータを分析して管内の「景気動向実態調査」を取りまとめている。この分析結果については、経営指導員を始めとする商工会議所役員への共有、協力企業への分析結果還元だけではなく、その概要を会報誌「カイギンショゲツポウ」に掲載し、情報提供している。

[課題] 景気動向調査は、会員以外の事業者に対する還元が不十分である。また、調査が市内のみであり全国データとの比較等の分析までは出来ておらず、ビッグデータを活用した専門的な分析にも取り組みができていないため、蓄積されたデータを会員以外にも発信する必要がある。

#### (2) 目標

	公表方法	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向実態調査の公表回数	会報誌・HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

#### (3) 事業内容

##### ①ビッグデータ等を活用した地域の経済動向分析の実施

地域活性化の効果的な施策の立案・実行・検証のために、経営指導員が「RESAS」を活用して地域の経済動向分析を行う。世の中に流れるデータ量が増えた昨今、効率的で高度な分析で、データを可視化することで、従来の情報活用を超えたデータを使え、気づきを発見することで、事業者の新しい市場や製品、ビジネスの可能性を見出す。

【分析手法】・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析

・「まちづくりマップ・From-to分析」→人の動き等を分析

・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

上記の分析を実施した経営指導員が「相談所の打ち合わせ会議」や「職員勉強会」等で、その概要を報告し、情報の共有を図るとともに、それらの結果を年1回まとめて公表する。

##### ②景気動向実態調査の実施

管内の景気動向等について、より詳細な実態を把握するため、日本商工会議所が行う「中小企業景況調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者 100社

・日本商工会議所 中小企業景況調査 40社  
(製造業6社、建設業5社、卸売業3社、小売業10社、サービス業16社)

・半田商工会議所 景気動向実態調査 60社  
(製造業14社、建設業15社、卸売業4社、小売業10社、サービス業17社)

【調査項目】(定期調査)売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資

(トレンド調査) 時期折々のトレンドを知るための項目調査を実施

【調査手法】職員によるヒアリング調査、または調査票のFAX・郵便返信による回収

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し、分析を行う。分析の際は、全国データとの比較や動向等を加味し、結果に反映させる。

(4) 成果の活用

- 情報収集・調査、分析した結果は会報誌だけではなく、ホームページやメールマガジン等に掲載し、広く事業者等に周知する。
- 経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とし、経営状況の詳細分析を行っていく。
- 会員以外の事業者にもホームページや SNS 等を活用して広く還元する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 家計調査(総務省統計局)や経営指導員等職員の情報収集(日本商工会議所の所報サービス・新聞・テレビ・雑誌・インターネット等)、調査月報((株)日本政策金融公庫)並びに日本経済・中部経済新聞等の業種・業界動向の情報収集は実施しているが、情報収集に留まり、事業者へは発信できていない。また、消費者調査は実施できていない。

[課題] これまで当所では需要動向に関する消費者調査を実施しておらず、相談案件におけるニーズに対応すべく、随時関連情報の収集を行うに留まってきた。今後は、独自の需要動向調査を実施し、収集、整理、分析の個社への提供により、商品開発や販売計画の作成に活用する。

(2) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①お菓子フェア 新商品開発の調査対象、試食・アンケート調査対象事業者数	—	3 社	5 社	5 社	5 社	5 社
②食のビジネスフェア 試食・アンケート調査対象事業者数	—	5 社	10 社	10 社	15 社	15 社

(3) 事業内容

①お菓子フェアにて、需要動向調査の実施 (B to C)

小規模事業者の販路開拓に向けた展示会への出展に合わせて、消費者やバイヤーを対象とした需要動向に関する情報収集を図る。具体的には、地域経済の活性化、及び販路拡大等による販売促進を目的に、県内 7 信用金庫と東海地区しんきん経営者協議会などが共催し、県内外の大学や高校、和洋菓子店やコーヒー店、酒造会社などが参加する「お菓子フェア」の出展事業者の運営支援を行うとともに、B to C の新たな販路拡大に向けて消費者へのアンケートやヒアリング調査を行う。

【サンプル数】 来場者 50 人

【調査手段・手法】 来場客に開発・販売(予定含む)中の商品を試食していただき、書面によるアンケート調査を実施し、回収する。

【分析手段・手法】 調査結果は、当所専門相談員等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】 ①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ 等

【調査・分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行うとともに、結果を整理し、会報誌等で公表する。

②食のビジネスフェア あいち知多半島メッセにて、需要動向調査の実施 (B to B)

これまで当所では平成 29 年度より毎年「食のビジネスフェア あいち知多半島メッセ」を開催し、バイヤーと生産・加工者との出会いの場の創造による商品開発と販売促進の支援を行い、来場者へのイベント企画の調査は行ってきたが、需要動向調査は実施してこなかった。



今後は出展者である小規模事業者と協力して来場者を対象に、購買理由、外食頻度、支出金額、認知度などに関する調査を実施し、事業者の販路開拓マーケティングミックスの立案に活用する。また、統計データとしてとりまとめ、結果を会報誌等で公表し、販路開拓を目指す関係事業者にも共有する。

【サンプル数】などは、上記①参照

【調査項目】上記①に加え、取引条件等

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

[現状] 経営分析を含む事業計画策定セミナーは開催しているが、経営分析を主体としたセミナーは開催していない。経営指導員が事業計画策定セミナー参加者や補助金申請支援先、マル経融資申請者等に対して行う経営分析によって、重要性を理解していただけるキッカケとなっている。

[課題] 多くの小規模事業者が活用している持続化補助金や、県や市の経営支援策の補助金については、申請にあたり経営分析が必要となるが、事業者それぞれのニーズに合わせた分析を行うため、高度・専門的な知識が必要で、経営指導員の支援能力や実践経験の違いにより個人差が生じている。経営指導員の資質向上とともに、専門家等の活用によって、小規模事業者への支援を十分に対応する必要がある。

### (2) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①セミナー開催件数	—	1回	2回	2回	3回	3回
②経営分析事業者数	30社	60社	70社	70社	80社	80社

### (3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘や経営分析の必要性を広めるため、「経営分析セミナー」の開催や「巡回・窓口相談」を介した掘り起こしを実施。

#### ○セミナー開催

【募集方法】会報誌、ホームページ、メールマガジン、マスメディア 等

【開催回数】1～3回

【内容】 経営分析の目的や必要性、分析のポイント、手順について 等

【参加者数】15～30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】 経営分析の目的や必要性、策定支援について 等

#### 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社を選定

経営指導員5人による巡回・窓口指導経営分析10社

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」の双方を行う

《財務分析》売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等

《SWOT分析》強み、弱み、脅威、機会 等

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

#### (4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にフィードバックし、各種補助金等の事業計画の策定に活用する。また、データベース化し、月に1回開催している打ち合わせ会議、またはマル経審査会後の検討会等で、内部共有することで、事業者だけではなく経営指導員のレベルアップにも活用する。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

[現状] ビジネス環境や社会インフラの変化を的確に捉え、これからの顧客ニーズや社会的必要性に応じた事業展開や販路開拓に向けた事業計画策定の重要性を理解いただくため、専門家を招き、セミナーや個別相談会を実施し、事業者からの経営相談や各種申請等の対応に活用している。また、新しいビジネスプランで「新商品・サービスの開発」や「販路開拓」、「集客」などにチャレンジする方を支援するために、ビジネスプランコンテストを実施し、新事業や第二創業、事業再構築等のための事業計画策定を支援している。

[課題] 事業計画策定が補助金獲得やコンテスト入賞、金融機関からの借入などのためだけの作成が多く、計画策定がゴールとなり、意義や重要性の理解が浸透していない。また、セミナーや個別相談会も補助金獲得のための内容が中心で、セミナー開催方法を見直すなど、改善した上で実施することが必要である。

#### (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、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」の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。併せて、持続化補助金等の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中からも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。

経営指導員の事業計画策定支援については、経済動向調査や需要動向調査の調査結果を把握し、経営状況分析を意識して支援を行う。支援後は個別フォローに加え、専門家を交えた進捗確認を実施し、小規模事業者のフォロー体制の強化を図る。

また、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、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

#### (3) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
事業計画策定事業者数	25社	40社	50社	50社	55社	55社
①創業者・第二創業者支援	20社	20社	20社	20社	20社	20社
②巡回・窓口指導による事業計画策定支援	—	10社	15社	15社	15社	15社
③補助金活用、金融支援等に伴う事業計画策定セミナー及び個別相談会による事業計画策定支援	5社	10社	15社	15社	20社	20社
④DX推進セミナー	—	2回	2回	2回	2回	2回

(4) 事業内容

①「創業者・第二創業者支援」

地域経済の広域化、消費構造の多様化等により、指導ニーズも広汎多岐にわたり、きめ細かい経営指導が求められている。特に、創業や新規事業等の第二創業に対するニーズが高まっている背景から、近隣の商工会議所・商工会・金融機関等と協力し「創業塾」を実施する。創業計画並びに事業計画策定支援を行うことで、小規模事業者の創出、しいては、地域経済の発展に寄与することを目的とする。

募集方法	巡回・窓口相談時のチラシ案内、会報誌、ホームページ、各市町村広報誌等に掲載し告知する。
回数	立志編 1 回、実践編 3 回／年
支援対象	<p>①創業予定者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・起業を将来の選択肢の一つとして認識しているが、現時点では何ら準備をしていない者</li> <li>・他者への相談や情報収集を行ってはいないものの事業計画の策定等、具体的な準備を行っていない者</li> <li>・起業に向けて具体的な準備をしている者などの創業予定者 等</li> </ul> <p>②事業計画策定に取り組む、創業間もない事業者</p>
手段・手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年に一回、立志編と実践編の計 4 回シリーズにて「創業塾」を開催する。</li> <li>・立志編では、これから独立開業を目指す方を対象に、起業家の心構えから始まり、各種融資制度による資金調達の方法のみならず、創業における基礎知識を様々な面で学んでいただく契機とする。</li> <li>・実践編では、起業の勉強や準備を重ねてこられた方やまもなく開業される方、開業間もない起業家の方々を対象に、創業計画を作成いただき、最終日に各自でプレゼンを行うことで、同志でもある他の受講者からも意見を取り入れ、併せて講師からのブラッシュアップも行う。</li> <li>・受講後は、各地の商工会議所・商工会で開業を支援することで、創業に向けた準備を万全なものとしていく。開業後も、各種補助金など施策案内を行うことで、持続的な経営を保つものとする。</li> <li>・また、「創業塾」で共に学んだ方同士で、グループラインを組むなどすることで、開業後の交流を図り、同じ立場での相談も図れるものとしている。</li> </ul>
カリキュラム	<p>【立志編】・起業の心構えと基礎知識</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・起業向け融資について</li> <li>・創業者事例発表</li> <li>・起業準備について 等</li> </ul> <p>【実践編】・マネジメント・マーケティングの基本</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上計画、仕入計画、店舗計画など事業計画の立案・作成</li> <li>・地域資源、公的機関の活用</li> <li>・経理、財務、税務の基礎知識 等</li> </ul> <p>【講師】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・専門家（中小企業診断士）</li> <li>・愛知県信用保証協会 総合相談室</li> <li>・日本政策金融公庫熱田支店 国民生活事業</li> <li>・創業者（過去受講者による事例発表）</li> <li>・愛知労働局 等</li> </ul>

②「巡回・窓口指導の個社支援による事業計画策定支援」

経営指導員による巡回・窓口相談により事業計画の必要性・有効性を認識した小規模事業者を掘り起こし、経営力向上に向けた事業計画策定を行う。特に、創業相談では、創業イメージが漠然としている段階や行動に移す段階など、現状をしっかりと把握したうえで支援を行う。

募集方法	経営指導員による巡回・窓口相談時、会報誌、ホームページにて告知する。
回数	相談時に都度
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画策定の意義（必要性・有効性）を認識していない事業者</li> <li>・事業計画策定の意義（必要性・有効性）を認識しているが、事業計画策定まで至らない小規模事業者</li> </ul>
手段・手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本政策金融公庫の「企業概要書」や「創業の手引き」は、記載のボリュームをあまり感じさせず、美容業や飲食、小売業等の業種別の記載例があり、初期段階での計画策定支援に活用していく。</li> <li>・融資や補助金活用を目指す事業者には、申請の目的を明確にし、目的に合った具体的な計画となるようブラッシュアップを重ねて作成支援にあたる。特に、小規模事業者持続化補助金の事業計画書は必要なポイントを、的確に記載することが求められており、策定の目的として推進していきたい。</li> </ul>

- ③「補助金活用、金融支援等に伴う事業計画策定セミナー及び個別相談会による事業計画策定支援」  
小規模事業者自身が事業計画策定への取り組みに歩み出すことを目的に、事業計画策定セミナーを開催する。また、経営指導員等の資質向上やセミナー後の事業計画策定支援をスムーズに行うためにセミナーを聴講するとともに、講師（専門家）の個別相談に同席する。

募集方法	巡回・窓口相談時のチラシ案内、会報誌、ホームページ、各市町村広報誌等に掲載し告知する。
回数	1回／月
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画策定方法の知識が不足している事業者</li> <li>・事業計画策定の意義（必要性・有効性）を認識していない事業者</li> <li>・経営分析を行い、自社の具体的な意識変化を行いたい事業者</li> </ul>
手段・手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門家（中小企業診断士等）によるセミナー</li> <li>・専門家及び経営指導員等による個別相談会</li> </ul>
カリキュラム	<p>①事業計画の意義 自社が将来の「あるべき姿」に到達するための道筋を示したもので、事業計画を策定するためには、経営者の夢、理想、アイデア等を基に将来どのような事業者になりたいのかを明確にする。</p> <p>②売上変化から世の中の動きを分析 小規模事業者にとって馴染みやすい「売上げの変化」を分析することで、時代の流れを理解し、今後の経営環境に変化し、どのようなニーズが市場にあるかを予測する。</p> <p>③自社における強みの把握 自社が顧客に提供する価値とその強みを分析する。</p> <p>④売上アップの作戦を立案 変化する市場に適合するビジネスモデルや、購買行動プロセスについて解説する。その中で自社ならどのようなことが必要かを考える。</p> <p>⑤作戦実行計画の策定 各種補助金の説明、事業計画の意義や立案方法について解説する。</p>

- ④「DX推進セミナーによる支援」

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くために、セミナーを開催する。



募集方法	巡回・窓口相談時のチラシ案内、会報誌、ホームページ、各市町村広報誌等に掲載し告知する。
回数	2回／年
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DXの知識が不足している事業者</li> <li>・DXに取り組む、及びDXに取り組んで間もない事業者</li> <li>・自社のDXの課題解決と展開を求めている事業者</li> </ul>
手段・手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門家によるセミナー</li> <li>・専門家及び経営指導員等による個別相談会</li> </ul>
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DX総論、DX関連技術、DXの実現に向けて等の説明や具体的な活用事例</li> <li>・クラウド型顧客管理ツールの紹介</li> <li>・SNSを活用した情報発信方法</li> <li>・ECサイトの利用方法等</li> </ul>

## 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] 経営指導員等の巡回・窓口相談が中心で、補助金採択や融資実行、ビジネスプランコンテスト入賞者のフォローアップをするなど、目的とした事業計画策定の実施支援に留まり、補助事業実績報告後の継続した支援と事業効果についての検証を怠ってしまうことがあり、事業計画策定後のフォローアップが不十分な状況となっている。

[課題] 事業計画策定後に計画が実行に移されず、進捗がままならない状況を無くすため、事業者に寄り添った定期的なサポートで信頼関係を築き、事業計画の進捗状況を確認し、計画にズレが見られた場合には、関係支援機関や専門家のアドバイスにより持続可能な計画書の修正に導く必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

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上で、フォローアップ頻度を設定する。

### (3) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
フォローアップ対象事業者数	15社	40社	60社	70社	80社	90社
頻度(延回数)	50回	140回	180回	200回	220回	240回
売上増加事業者数	3社	4社	5社	5社	6社	6社
営業利益率5%以上増加の事業者数	3社	4社	5社	5社	6社	6社

### (4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップシートを用いて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定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

事業計画策定40社のうち、5社は毎月1回、15社は四半期に一度、他の20社については、年1

回とし、5年後の令和8年度には「売上増加事業者数、利益率5%以上増加の事業者数」の、6社を目指す。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、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] ビジネスを持続的なものへ、そして成長させていくためには、時代の変化を的確にとらえ適応する経営が求められている。中でも多様なビジネスパートナーとの新たな出会いと交流、ネットワークの構築は自社の可能性を高める大きな力となることから、地域中小・小規模事業者が企業間の人・情報の交流をはじめ、新しいビジネスチャンスを発掘・開拓する場として展示会出展を実施・支援している。

[課題] これまで実施・支援しているものの、展示会出展の事前フォローが不十分で、情報共有不足やPR不足があり、新たな需要の開拓に大きく寄与できていなかった。また、出展成功に向けての直前フォロー、次に活かす事後フォローの強化を行い、事業規模の拡大が求められている。そして、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、高齢化や知識不足等の理由により、DXに向けた取組が進んでおらず、商圏が限られた範囲に留まっている。今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識していただき、取組を支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者が適切な販路開拓メニューや新たな需要の開拓を行い、持続的な発展を行うために、首都圏や関西圏で開催される展示会への支援と、コンセプトをしっかりと持った、地域に根付いた展示会への出展・開催を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、専門家派遣や支援機関との連携を図り、事業者にとって最適な支援を行う。

DXに向けた取組として、IT活用による営業・販路開拓、SNS情報発信、ECサイトの利用等のセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めたいうで、導入にあたっては必要に応じて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	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①あいち知多半島メッセ出展事業者数	40社	40社	40社	40社	40社	40社
成約件数/社	5件	5件	6件	8件	10件	10件
②メッセナゴヤ出展事業者数	3社	4社	4社	5社	5社	5社
成約件数/社	1件	2件	2件	3件	3件	3件
③feel NIPPON・地域うまいもんマルシェ出展事業者数	—	1社	1社	1社	1社	1社
成約件数/社	—	1件	1件	1件	1件	1件
売上額/社	—	2万円	2万円	3万円	3万円	3万円
④SNS活用事業者	—	5社	10社	10社	10社	15社
売上増加率/社	—	10%	10%	10%	10%	10%

⑤EC サイト利用事業者数	—	3 社	5 社	5 社	5 社	5 社
売上増加率/社	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①あいち知多半島メッセ (B to B)

目的	「知多半島の恵みと巧み 未来へ繋がる出会いと交流」をテーマに、農業・畜産分野等で多様性と競争力、将来の可能性を有する第一次産業、長年培われた技術力、先端・新分野への展開力を有する第二次産業、知多半島の商都として惹き付ける力を有する第三次産業をひとつのコンセプトのもとに束ね、市内金融機関等各支援機関と協働しビジネス交流の場として、当所が開催。
内容	半田市雁宿ホールを会場とし、スタートアップビジネスセミナーの参加や事業計画を策定した事業者を優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。 ・例年冬に年 1 回開催し、県内から約 250 名が来場する恒例イベントで 40 程度の展示ブースがある。 ・個別商談ブースやモニター販売、参加者交流会等も実施している。
支援対象・ターゲット	販路拡大を望む知多半島地域（半田市、常滑市、東海市、大府市、知多市、阿久比町、東浦町、南知多町、美浜町、武豊町）に事業拠点が所在する「食」あるいは「農」に関連する事業者で、知多半島地域の商工会議所・商工会あるいは協力金融機関が支援する事業所。
支援の手段・手法	事前支援として、分析手法やターゲット戦略を活用した「売れる商品開発」や時代の商流を捉えた「IT を駆使した商品のプロモーション」等のスタートアップビジネスセミナーの開催や、専門家による事業計画策定支援（経営状況分析、課題抽出、目標設定等）と事業計画実行支援（ニーズに基づく需要動向調査等）、出展者説明会を実施し、効果的な出展となるよう支援する。当日は、バイヤーの誘導や商品説明、アンケート調査を取るなどの出展支援をする。事後指導は、成約先や交渉先に対して、継続的な取引に向けたフォローアップを行う。

②メッセナゴヤ (B to B)

目的	名古屋商工会議所と名古屋市が運営する「メッセナゴヤ」は業種・業態の枠を越え、製品やサービスを名古屋から国内外に広く情報発信し、販路拡大や人脈形成を図る「国際総合展示会」であり、活発なビジネス交流を展開する「異業種交流の祭典」である。その展示会に参加し、新規開拓のチャンスや自社 PR 及び販路拡大に繋げる。
内容	ポートメッセなごや(名古屋港金城ふ頭)の会場で、年 1 回の 4 日間リアル展示会を開催。2019 年には県内外から延べ約 62,000 名が来場し、1,400 社の展示ブースがある。 メッセナゴヤ WEB サイト内でオンライン展示会も開催している。
支援対象・ターゲット	主に中部圏への販路拡大を望む事業者。
支援の手段・手法	出展効果を高めるため出展者に対して展示会の心構えから出展後のフォローについてのセミナーや会社概要、事業内容、出展内容、出展アピールを盛り込んだチラシ作成で集客を図る。出展当日は集客の誘導支援をし、出展後はアンケートをとり、成約に向けての事後指導の支援をする。

③feel NIPPON・地域うまいもんマルシェ (B to B、B to C)	
目的	日本商工会議所が運営・支援する、「feel NIPPON」または「地域うまいもんマルシェ」ブースにて、半田地域の特産品を販売するとともに、B to B、B to C 双方の来場者をターゲットに PR して、将来的な売上につながるよう事業者を支援する。
内容	業種や事業規模等により抱える課題はそれぞれであるため、事業者のニーズや課題に合わせた支援となるよう選択し、出展する。 ○「feel NIPPON」 ・小規模事業者が行う地域資源を活用した特産品・観光商品開発、その販路開拓並びに地域の課題に資する取り組みに対して、共同展示・商談会等への出展を通じ、新たな商機の創出などの総合的な支援を行う。 ・東京インターナショナル・ギフト・ショーや、グルメ&ダイニングスタイルショーと同時開催しており、コロナ禍の 2021 年度春は 3 日間で 11,400 人の来場者（コロナ前は 27,000 人）で、21 店舗が出展。 ○「地域うまいもんマルシェ」 ・一週間単位で催事スペースに出店し、事業者が販売する「地域で長く愛されている美味しいもの」や「地域資源を生かして地域ぐるみで開発された商品」を、首都圏での販路開拓・拡大及び半田市の PR の機会として活用する。 ・来場者数は平日 1,000 名、休日 2,500 名ほどで、客単価は平日 1,700 円、休日 2,000 円。
支援対象・ターゲット	全国に販路開拓を検討する小規模事業者。
支援の手段・手法	事前指導として、専門家を交え、商品の PR 方法やディスプレイ方法、バイヤー等の交渉方法を学ぶ相談会を開催し、地域外に出品するノウハウを学ぶ。展示会当日は、経営指導員等が立ち合い、商品説明や需要動向調査など後方支援・アプローチ支援を行う。事後指導は売上結果と販売数量等をデータ化し、専門家を交えて検証し、今後の商品開発や販売促進等に活用するとともに、勉強会を実施する。
④・⑤SNS 活用、EC サイト利活用相談会 (B to B、B to C)	
目的	企業の DX 推進に関する課題と取り組み状況を踏まえ、利活用の推進を行い、SNS 活用事業者や EC サイト利用事業者数を増加させ、売上の増加を図ることを目的とする。
内容	○DX 利活用相談会の実施 DX 推進の課題認識、人材、障壁 コロナ禍による DX の変化 DX 推進の部門別傾向 DX 推進による生産性変化 セキュリティ対策・個人情報管理の対応 等
支援対象・ターゲット	DX による販路拡大・売上増加を図る事業者。
支援の手段・手法	相談会参加時のみ意識が高まる事業にならないように、事業者が PDCA サイクルを常に意識した DX になるよう、経営指導員による巡回・窓口相談で、ビジネスやサービス、更には経営改善につながる、より良いものになるよう支援を行っていく。



## 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成果について、「経営発達支援計画事業評価委員会」を設置し、年に2度開催する「評価委員会」において計画の達成度合いの評価と次年度事業の見直しに向けての意見交換を行っている。その際、計画に基づく各種事業を評価分析し、事業の効果的なPDCAサイクルの構築や改善方法等、見直しを図っている。

[課題] 各支援事業の実施内容における成否については、評価の基準が定まっているが、委員によって捉え方に違いが生じるとされる。特に、定量目標については、問題点・改善策が見えやすいが、定性目標に関しては、仕組みの再構築が必要な場合もあり、見直しが必要である。

### (2) 事業内容

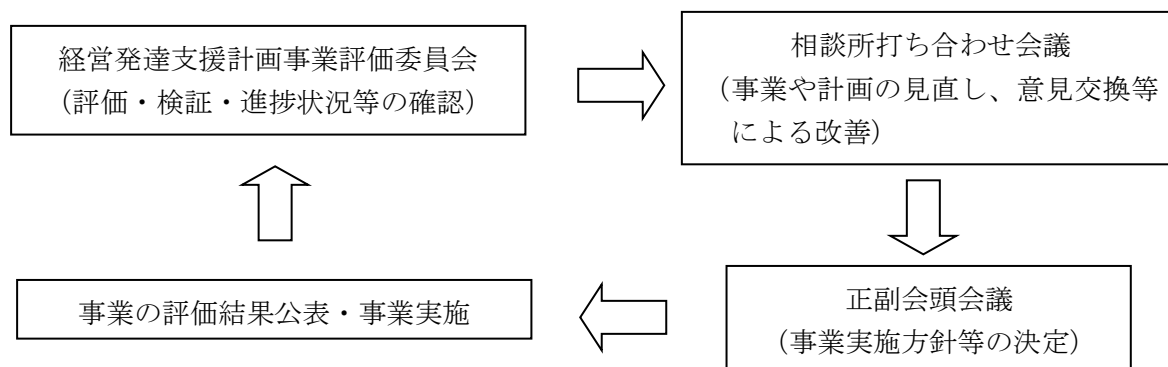
#### ①経営発達支援計画事業評価委員会の実施

半田市市民経済部長（行政関係者）、外部有識者（中小企業診断士、税理士）、法定経営指導員等による「経営発達支援計画事業評価委員会」を年2回開催し、評価・検証・進捗状況等の確認を行う。評価結果等を受け、実施事業や計画の見直し、意見交換等を行い、具体的な改善方法を検討し、実施する。

②評価結果は、改善方法を加味した上で正副会頭会議において協議し、事業実施方針等を決定する。

#### ③事業の評価結果をHP及び会報誌へ掲載（年1回）

事業の成果・評価・見直しの結果を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] 本計画遂行の担い手となる経営指導員等に対して、中小企業大学校が主催する研修や、日本商工会議所が実施する研修等に積極的に参加することで、経営指導員等の資質向上を図り支援能力向上に取り組んでいる。また、年に1回事業目利きセミナーと称し、専門家による業種別の事業についての職員研修を実施している。

[課題] 小規模事業者に対する経営支援においては、対応する経営指導員によって実践経験の違いなどから支援の質や量に個人差が生じることがある。また、持続的な経営発達支援に取り組むためには、経営指導員以外の職員においても支援スキルの習得が必要である。

## (2) 事業内容

### ①外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、愛知県商工会議所連合会や中小企業大学校、日本商工会議所等が主催するセミナーに対し、計画的に職員を受講させる。特に、若手経営指導員や一般職員の事業計画セミナー等の講習会への参加によって、支援能力の高い人材の育成を図る。

### ②支援力向上に繋がる検定・資格の積極的な取得に取り組む

専門性の高い資格（簿記、リテールマーケティング等）の取得は、自身のモチベーションアップにつながることから、経験値や各自の役割を考慮したうえで資格の取得に取り組む。

### ③スーパーバイザー事業による能力向上

名古屋商工会議所が県内の商工会議所経営指導員等に対し、OJT 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、能力向上を図る。

### ④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、IT の活用方法や効果的なツール等の情報の共有化、経営支援の基礎などを定期的なミーティング（月に1回、年間12回）による意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上や平準化を図る。

### ⑤データベース化

担当経営指導員等が基幹システム（TOAS）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。

### ⑥DX 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、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。

#### <DX に向けた IT・デジタル化の取組>

##### ア) 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

##### イ) 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

##### ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

## 1 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

### (1) 現状と課題

[現状] 知多地域の商工会議所をはじめ、連携している支援機関との連絡会議を通じ、小規模事業者支援についての成功事例などの情報共有を行っている。しかし、施策等の情報の伝達に留まり、具体的な支援ノウハウなど踏み込んだ内容についてまで共有することが少ない場合もあった。

[課題] 小規模事業者の支援ニーズの多様化や高度化する中、効果的で質の高い支援や、経営発達支援計画を円滑に遂行するために、他の支援機関の成功支援事例・ノウハウなどを継続して定期的な収集や情報交換を通じて、連携して問題解決に取り組む必要がある。

## (2) 事業内容

### ①市内金融機関等との業務連携連絡会議の開催（年4回）

当所は平成28年7月、半田市内に本支店がある金融機関の（株）三菱UFJ銀行、（株）大垣共立銀行、（株）十六銀行、（株）愛知銀行、（株）名古屋銀行、（株）中京銀行、岡崎信用金庫、半田信用金庫、知多信用金庫、碧海信用金庫、西尾信用金庫、あいち知多農業（協）、及び政策金融機関である（株）商工組合中央金庫、（株）日本政策金融公庫と市内中小・小規模事業者支援に関する業務提携を締結した。会議には、愛知県信用保証協会も加わり四半期に1度連絡会議を開催し、各金融機関の経営支援の取り組み事例・活動事例の情報交換と中小・小規模事業者の経営課題解決のために連携強化を図っている。

### ②経済情勢等情報交換会の開催（年12回）

当所、半田市、（特非）半田市観光協会、半田市商店街連合会、知多半島観光圏協議会等の関係者が参画する「経済情勢等情報交換会」を開催し、市内の最新の経済情勢・経済動向・観光情報等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、支援力の一層の向上に努めている。

### ③知多経営指導員会（年6回）

知多地域の商工会（知多市・東浦町・阿久比町・内海・豊浜・師崎・美浜町・武豊町）及び商工会議所（半田・常滑・東海・大府）で組織する「知多経営指導員会」は、小規模事業者への各種経営改善普及事業に関する活動事例、地域動向等の情報交換や専門家を招集して、それぞれに抱える中小企業者の経営課題の解決を図っている。また、各団体と経営支援等について情報を共有し、支援力の向上と専門性の高い支援を行うことに結びつけることができる。

### ④小規模事業運営研究会（年4回）

県下22の商工会議所中小企業相談所長及び議題案件の担当者等を交えた情報交換による各商工会議所の効果的支援の事例やノウハウを持ち寄って、経営発達支援事業の支援の効果的な実施を図る。

## 1.2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

### (1) 現状と課題

[現状] 行政、観光協会、民間事業者等と連携を深め、取り組みを行っていることにより、「産業」と「観光」が有機的につながり、多様な事業展開や効果的な地域経済の活性化に寄与している。

[課題] 半田市には多くの地域経済の活性化に資する「素材」や「原石」があるが、市外や県外への発信力が弱く、競争力強化や販路拡大及び観光資源等を活用した地域ブランド力の向上が課題である。これは、地域の独自性に基づく強みを発揮し、「産業」と「観光」の高度化・高付加価値化を実現することが求められている。

### (2) 事業内容

#### ①地域全体で実施する「醸造文化」に対する顧客エンゲージメント向上事業

半田市内の飲食店や提供メニューに使われる醸造品に対する顧客ロイヤリティを向上させるために、知多半島内の醸造品を使用している飲食店、小売店に対してPRツールの提供や、広報支援を実施する。具体的には、飲食店を起点としてファン化した一般客のニーズに対して即時対応できるようにするため、一般客もオンラインで醸造品を購入できるようにする。

②地域力・まちの価値を高める「寿司」を柱とした新たな活性化事業

「半田を大好きで、誇りに思っていたかく」をテーマに、様々な情報発信や事業を行う。知多半島にはオリジナリティ溢れる産業が多くあり、新しい媒体は必ずしも不要で、既存媒体のコンテンツの工夫で対応を行うことで効果的な事業となる。本事業では「寿司」を柱に、寿司弁当や寿司をモチーフにしたお菓子、寿司体験など醸造産品だけではなく、呼び込んだお客様の回遊性を向上させる効果を様々な業態のお店に広く拡散、PRすることで、半田の知名度を高め、地域経済の活性化につなげる。

③半田の魅力商品の全国発信事業

大都市圏の展示会の出店は、企業名や商品の宣伝になるだけでなく、より体系立った情報提供が実現できるのが魅力である。また、認知が拡大すればするほど、実際の商品を目の前で見てもらえるため、密なコミュニケーションをとりながら、ニーズの喚起や課題の解決策を来場者に提案しやすくなる。商品やサービスの紹介、訴求だけでなく、ブランディングや視認性を高めて出展することを意識して、関係団体とともに支援する。

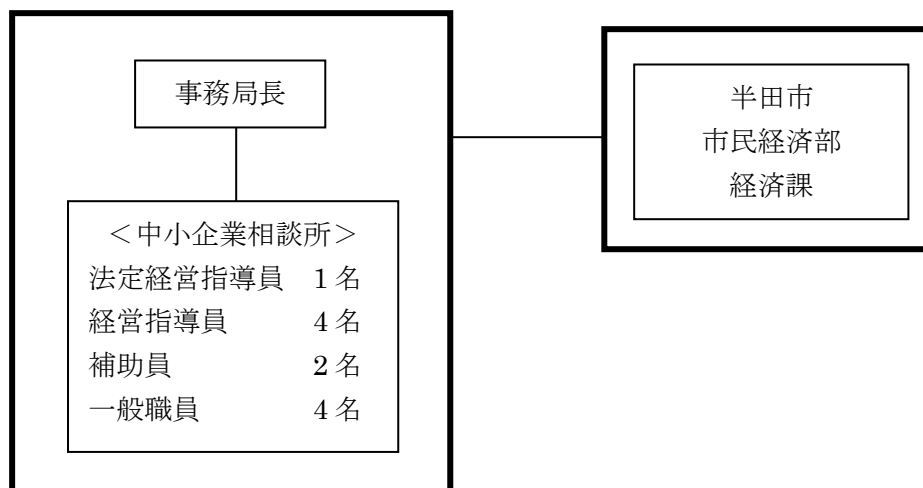
(別表2)

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3年9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： 中満信宏

■連絡先： 半田商工会議所 TEL.0569-21-0311

②当該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

〒475-0874 愛知県半田市銀座本町1丁目1番地の1

半田商工会議所 中小企業相談所

TEL:0569-21-0311 / FAX:0569-23-4181 E-mail:info@handa-cci.or.jp

②関係市町村

〒475-8666 愛知県半田市東洋町二丁目1番地

半田市 市民経済部経済課

TEL 0569-84-0634 / FAX:0569-25-3255 E-mail:keizai@city.handa.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4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	51,379	51,379	51,379	51,379	51,379
【中小企業相談所】 事業費	2,540	2,540	2,540	2,540	2,540
管理費	47,839	47,839	47,839	47,839	47,839
【一般会計】 産業振興費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、事業収入、国補助金、愛知県補助金、半田市補助金、事業受託費

(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	