

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	飛島村商工会（法人番号 4180005013554） 飛島村（地方公共団体コード 234273）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	本計画の目標は、村内の小規模事業者が事業の持続的な安定と成長を可能にするビジネスモデルへの変革と発達を支援し実現することである。また、それらの実現がもたらす小規模事業者の事業活動の安定と成長が源泉となり、安定した事業承継、雇用創出に伴う雇用拡大、そして生活必需分野の事業の活性化による村の魅力が湧出し、安定した定住と人口流入につながる好循環を回す。本計画の推進により、このような好循環を創り、村の経済基盤と人口基盤の安定と成長に寄与して行くことも標榜している。
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 飛島村を事業活動の拠点とする小規模事業者に対して、経営計画や事業計画を策定する際に必要となるデータについて、調査の活用により、外部環境の分析と把握また将来予測に利活用することのできるデータを収集、分析、整理して広く提供する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 新商品や新サービス等の販路開拓や顧客獲得の取り組みをフォローアップし、調査の活用により、データから導かれる商品・サービスの改善に必要なポイントを探り提供する。また、消費者意識を調査し、新たな事業計画の方向性を見極めるのに資するデータも提供する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 事業の改善を行っていく上で課題を把握するのに必要な分析手法やデータの捉え方などのスキルの習得を図る。また、経営分析の実施により自社の現状を客観的に分析し、経営課題の把握につなげて行く。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定の知識とスキルを習得し、経験則や勘に依存した経営から、事業計画という客観的な尺度や評価を取り入れる経営への発展を図る。また、競争力を高める上で必要となるDX化またIT化・デジタル化の啓発と、事業継続を強靱にするBCPの浸透も図る。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後のフォローアップを伴走し、計画の検証と改善の好循環をつくるPDCAサイクルのスキルの習得とその定着を図る。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 市場やニーズの特徴や変化にフィットした販売戦略の考え方やスキルを習得する機会を提供し、販路開拓の強化を支援する。また、営業活動へのDXの導入による顧客視点・マーケット視点の業務変革についても学び、新たな需要開拓につなげる。</p>
連絡先	<p>○飛島村商工会 〒490-1434 愛知県海部郡飛島村松之郷1丁目41番地の1 TEL 0567-52-1002 E-mail tobishou@ruby.ocn.ne.jp</p> <p>○飛島村 開発部経済課 〒490-1436 愛知県海部郡飛島村竹之郷3丁目1番地 TEL 0567-97-3469 E-mail tb-keizai@vill.tobishima.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

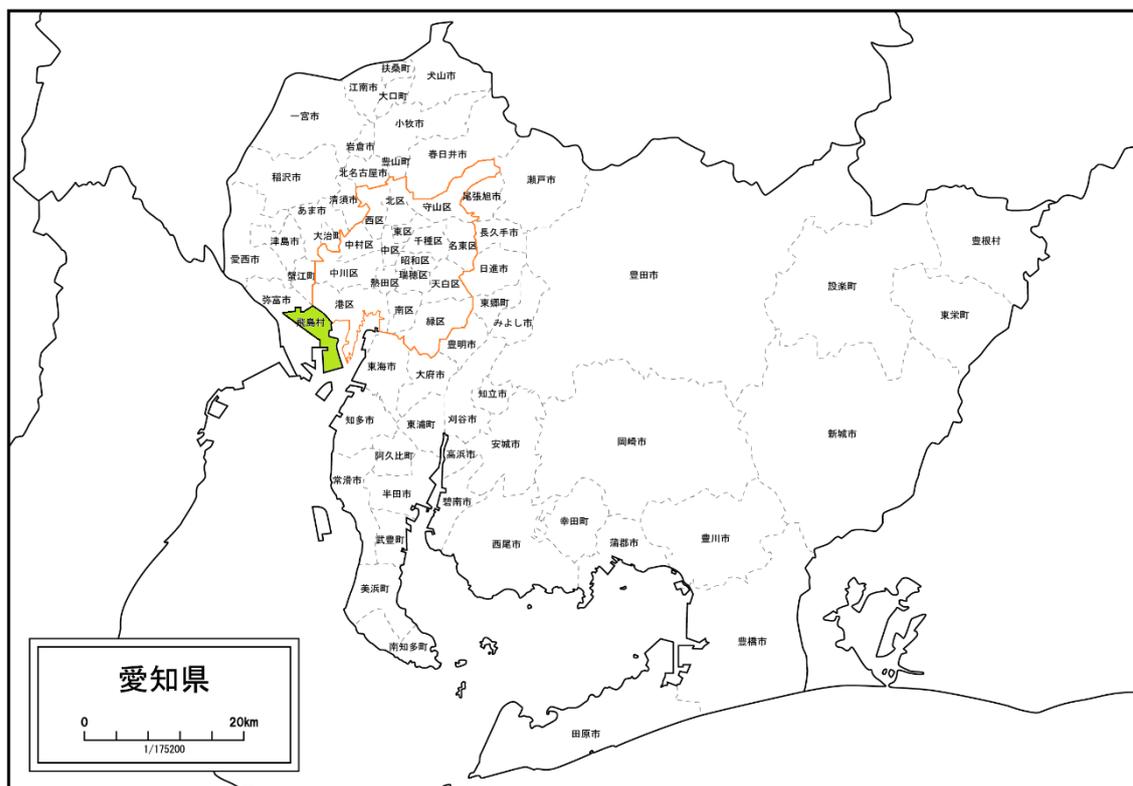
経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

[村勢]飛島村は、愛知県の西南部に位置し、北東の境を名古屋市港区に隣接し、南は伊勢湾の最北部に面している。1989(明治22)年に誕生したこの村は、面積が22.42km²(市街地区域8.88km²、市街化調整区域13.54km²)で、そのほとんどが干拓された土地であり、純農村地帯として発展を続けてきた。1972(昭和47)年に名古屋港西部臨海地帯の一部が編入されたことで現在の村域が形成され、国際産業戦略港湾として成長する名古屋港の一翼を担う地域に成長しており、昔ながらの田園風景と名古屋港を中心とした工業地帯と貿易拠点が共存する村である。

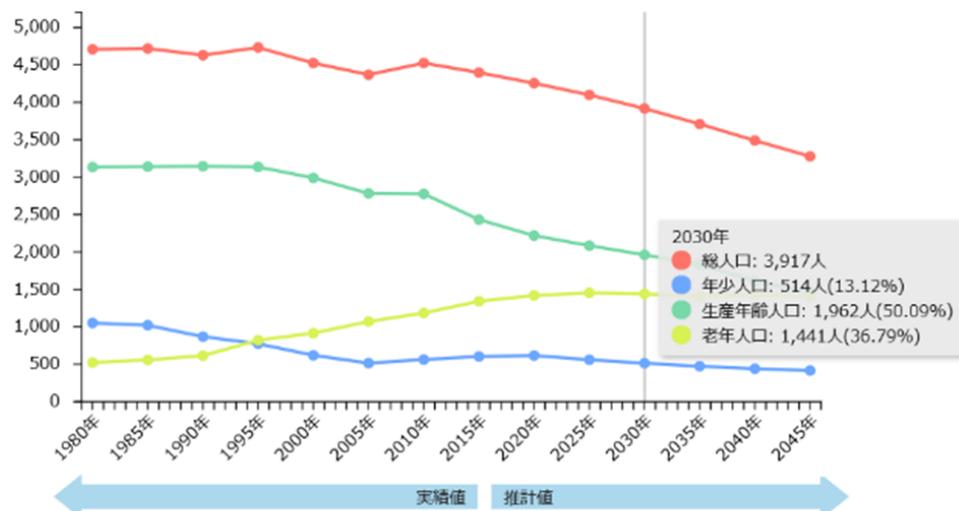


(図1. 愛知県地図 緑色区域が飛島村、オレンジ色枠線で囲まれた区域が名古屋市)

人口は、令和2年12月現在の住民基本台帳によれば、4,791人(男2,445人、女2,346人)、生産人口2,753人、65歳以上人口1,387人、世帯数は1,771世帯であり、過去5年間の人口動態は、ほぼ横ばいで推移している。

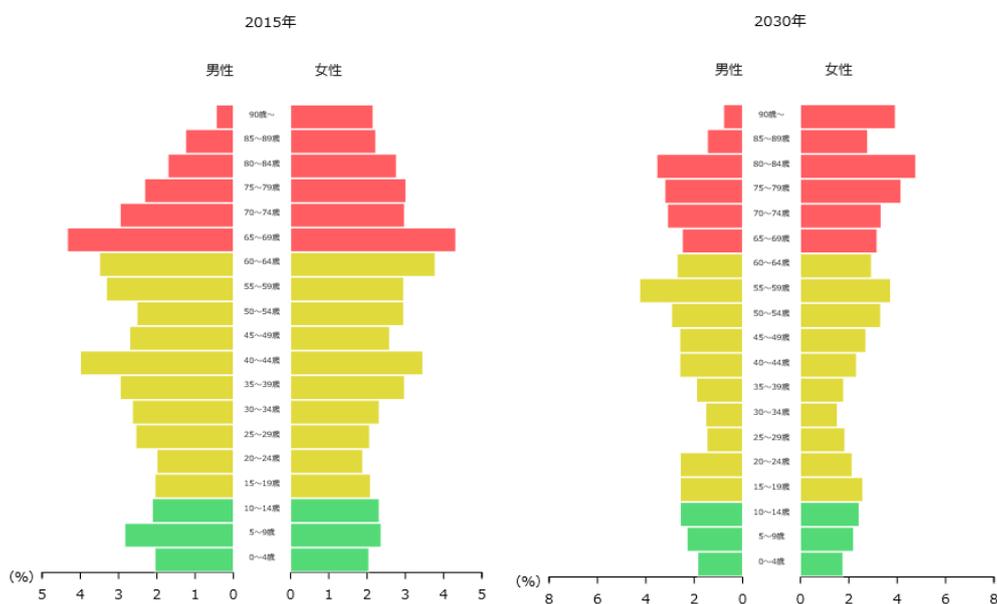
しかしながら、地域経済分析システム(RESAS)によれば、次頁図2が示すように、総人口は、2020年に比較して、2025年には96.3%、2030年には92.0%の3,917人に減少すると推定される。また、生産人口は、2025年には93.9%、20

30年には88.4%の1,962人になり、その後も引き続き大きな減少傾向を示唆している。一方、高齢人口は、2025年には102.4%で、2035年には101.85%と予想され、自然減少の圧力を跳ね返して微増傾向にある。



(図2. 地域経済分析システム (RESAS) による「飛島村人口推移」予測)

また、図3が示すように、人口ピラミッドは、ひょうたん型の特徴を示しており、将来的には出生数の減少や労働人口の都市部への流出を伴う人口減少が懸念される。



(図3. 地域経済分析システム (RESAS) による「飛島村人口ピラミッド」予測)

経済基盤は、純農村地帯、臨海工業地帯、中小企業・小規模事業者の三相の事業活動の側面が共存する。

農業においては、純農村地帯として、平成27年度農業センサスによれば、農業経営体数388経営体、経営農地総面積744haにおいて、水稻、麦、露地野菜、温室野菜、花き、金魚などの生産が行われている。特産品としては、ほうれん草、ねぎ、麦、金魚などの農産物

が挙げられる。

商工業においては、平成26年度経済センサス基礎調査によれば、事業所数は727事業所、そのうち小規模事業者は372事業者と推定される。また、就業者数は11,542人にのぼる。就業者数の特徴的な点は、表1並びに表2が示すように、他市町村からの通勤者数が約1.1万人に上り、その人口の多くが臨海工業地帯に就業しており、昼間人口において顕著な増大が生じている。臨海工業地帯では、コンテナふ頭、自動車関連事業所、木材関連事業所、鉄鋼関連事業所、火力発電所など中堅企業や大企業の事業所が立ち並び、中部地方と世界を結ぶ物流の重要な拠点となっている。また、航空宇宙分野などの最先端産業を担う工業地帯となっている。

	労働人口	就業者数	村内で就業する就業者数	他市町村への通勤者数
平成22年	2,577人	2,522人	1,323人	1,193人
平成27年	2,463人	2,408人	1,260人	1,147人

(表1. 「飛島村**常住**民の労働人口と就業者数及び通勤者数から見える流出人口」
平成22年度及び平成27年度「国勢調査」を基に作成)

	村内の 就業者数	他市町村から飛島村 への通勤者数	就業者数に占める他市町村か ら飛島村への通勤者割合
平成22年	11,325人	9,979人	88.1%
平成27年	12,124人	10,863人	89.6%

(表2. 「飛島村の就業者数及び通勤者数から見える流入人口」
平成22年度及び平成27年度「国勢調査」を基に作成)

さて、商工会が行う経営支援の中心的な対象である小規模事業者数の動態は、表3が示すように、ほぼ横ばいで推移している。業種別でみると、小売業、飲食・生活関連サービス業、医療・福祉という住民の日常の生活必需を支える分野の利便性において手薄さが常態化していることが伺われる。

	平成21年		平成26年	
	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数
農業、林業	3	2	3	1
建設業	35	31	36	30
製造業	170	128	158	105
運輸業	192	59	214	65
卸売業	66	28	75	38
小売業	56	37	46	31
飲食サービス業	40	28	33	23
生活関連サービス業	12	9	12	9
医療、福祉	13	5	18	6
教育、学習支援業	7	6	13	9
サービス業	90	43	90	43
その他	26	17	29	12
合計	710	393	727	372

(表3. 平成21年度及び平成26年度「経済センサス基礎調査」を基に作成)

交通アクセスは、鉄道の最寄り駅はなく、移動手段は主に自動車である。高速道路の名古屋高速伊勢湾岸自動車道の飛島 I C や名古屋第二環状自動車道の飛島北 I C があるほか、四日市市・名古屋市・豊田市・豊橋市など伊勢湾岸を周回し中京工業地帯を結ぶ陸上交通路の大動脈となっている主要幹線の国道 23 号線が東西に延び、臨海工業地帯への車両の往来が盛んである。



(図 8. 出典「国土地理院地図」。飛島村の行政境界線 — を加筆。)

このような村勢の環境のもと、飛島村行政は、第 4 次飛島村総合計画（計画期間：平成 25 年度～令和 4 年度）において、「小さくてもキラリと光る村 とびしま」を村の将来像として、「私たちが育む村をみんなで育てる」を行動指針のもと、将来人口 5 千人を近々に想定し、「子供がすこやかに育つ」「住民が交流を深める」「安心して生活できる」の 3 つの柱を重点施策として推進している。

②課題

飛島村の中心課題は、将来の人口動態を考慮すると、定住する生産人口をいかに増加させて行くかである。そこで、人口流入を促進して行くという視点と、商工業を営む小規模事業者の発展という視点を掛け合わせて考えると、次のような課題が見えてくる。

生産人口が流入して定住が進展して行くためには、日常の生活圏内において、生活必需関連の商業・サービス業分野の事業が充実しており、住民がそれらの提供する商品やサービスを楽しむことができる環境が整っている魅力が存在することが重要な条件である。商業・サービス業においては、顔が見える存在で安心感があり、かつ、消費者の声を速やかに反映する小回りの利いた顧客満足を追求できる事業形態をなす小規模事業者がそうした条件を充足する役割を担うことが期待される。

しかしながら一方で、こうした事業者が持続し成長して行くには、限られた域内需要のみに依存しては限界があるため、最新の IT・デジタル技術も利活用しながらビジネスモデルを変革し、域外の需要もいかに取り込んでいくかという観点が、商業・サービス業の小規模事業者が存立して行く上での成否に関わると言える。

さらに、定住につながる雇用を創出しやすい事業形態の建設業や製造業などの工業分野の

小規模事業者には、急速に高度化し進展する技術革新をこなしながら、自社の技術の強みを極めて行き、ビジネスモデルの変革を伴った生産性の向上により、事業の持続と成長を目指すとともに、働きやすい労働環境を整備して行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

① 10年程度の期間を見据えて

飛島村は、優良農地を豊富に持つ農業振興地域である。そのため、当地における小規模事業者の事業活動は、限られた市街化区域を立地条件としており、また、小さい人口ゆえの限られた域内需要という環境に置かれている。それゆえ、現在の小規模事業者一人一人が、社会や時代の変化に適応して自己変革して行き、その経営力を強靱にしながら事業を成長させて、事業を持続可能に脈々と継承して行くことが肝要である。

そのため、飛島村商工会の小規模事業者に対する長期的な振興のあり方においては、小規模事業者の持続可能な力強いビジネスモデルを確立することを目指して、社会や市場やニーズの変化を的確に捉えて自己変革を遂げながら経営資源を充実させて、次の世代へ事業を安定して継承して行くことのできるような経営の内在的な仕組みの定着を支援して行くことが重要と考える。それゆえ、経営計画や事業計画の策定、P D C Aサイクルの実践による事業改善の好循環をもたらす仕組みの定着、D X化やI T化・デジタル化の導入による業務の構造改革や業務プロセスの効率化の推進、B C P策定による事業継続の安全弁の確立、雇用の確保と安定した維持のための労働環境の整備という強い経営力の源泉となる仕組みづくりへの積極的な関与と支援に重点を置く。

また一方で、小さな人口の限られた域内需要に依存するだけでなく、域外需要に訴求して行き、販路を拡大して行くことも必要である。営業活動のD X化による商圏の拡大を目指すことは重要であり、また、約1万人に上る他市町村からのマイカー通勤者、車でアクセスしやすい隣接市区町の住民、主要幹線道路や村内において乗降できる高速道路インターチェンジを利用する往来などの潜在需要の掘り起こしを探索して行くことも必要である。

② 「飛島村総合計画」との連動性・整合性

飛島村商工会がこのように小規模事業者のビジネスモデルを強靱に確立することを主眼とする小規模事業者振興のビジョンは、「第4次飛島村総合計画」の産業・労働分野にある「中小企業の経営基盤強化」「働きやすい労働環境づくり」「臨海部企業との連携強化」の各施策、また、防災分野にある「地域防災体制の強化」「防災意識の高揚」の方針に整合している。

それゆえ、経営発達支援事業の推進は、村行政の中小企業施策の推進を補完して、施策効果を追求し、より高い成果を実現することに寄与する。さらに、同計画の重点施策である「住民が交流するむらづくり」にある「飛島村観光交流協会における観光の活性化」や「職住近接型のむらづくり」を推進する各種施策にも整合しており、村行政の魅力ある村づくりにも寄与して行くものである。

③ 飛島村商工会の役割

飛島村商工会の役割は、小規模事業者一人一人の事業のライフサイクルをともに歩み、そのライフサイクルを豊かに充実させ、事業が豊かになり、人が豊かになり、街が豊かになる好循環を、飛島村行政との緊密な連携により、力強く支援して行くことにある。

それゆえ、事業者の内発的な自己変革を促進し、その行動が成果となって顕現するように導くことのできる質の高い相談指導能力と情報提供能力を高めて行くとともに、事業者の自己変革を後押しできる支援体制を行政と一体となって整備して充実させて行くことを担っている。

(3) 経営発達支援事業の目標

このたびの五か年計画の経営発達支援計画においては、「次世代経営者の経営力強化」、「DX化の推進」、「域外需要の取り込み」に重点を置いた小規模事業者への支援を強力に推進する。また、その支援体制を充実するため、商工会職員の支援能力の向上を図る。そして、長期的な小規模事業者振興を実現するために必要な飛島村行政との緊密かつ強力なパートナーシップの構築を深耕し、小規模事業者の持続的な発展を支えるべく、行政と一体となったバックアップ体制の充実を図る。

なお、この計画の主眼は、小規模事業者が事業経営の持続と成長を可能にするビジネスモデルへの変革と発達を支援し実現することである。そして、経営力の向上がもたらす安定した事業承継による事業者の村での事業活動と定住の継続、また、事業の成長がもたらす雇用拡大による労働人口の創出と雇用者の定住化、さらには、生活必需分野に関わる小規模事業者の活性化から生ずる豊かさがもたらす村の魅力づくりと、その魅力がもたらす人口流入かつ定住化を促す環境づくりに寄与することである。すなわち、村が目指す「将来人口5,000人」と「安心して生活できるむらづくり」の指針と目標に対して、小規模事業者の商工業振興の観点から、経済基盤と人口基盤の強化と安定に寄与して行くものである。それゆえ、この計画の推進は、飛島村の地域に裨益するところである。

①次世代経営者の経営力強化

支援対象事業者としては、次世代を担う若手の後継者や後継候補また経営者をメインターゲットとして、経験則や勘に依存した経営手法のみにとどまることなく、経営分析の実施、事業計画の策定、PDCAサイクルの実践のスキルを習得し、経営環境の変化にも柔軟に的確に対応して自己変革ができる手法を具備して経営力を発展的に強化して行けるように支援して行く。それゆえ、事業計画策定とPDCAサイクル実践の定着が着実に浸透して広がるように、小規模事業者に行動変化を促し、それらのスキルの習得を支援して行く。

②小規模事業者のDX推進

技術革新や高度化・多様化する経営環境やニーズに対応するには、小規模事業者にとっても最新のIT・デジタル技術を導入した経営のDX化は、今後必要不可欠となる。しかしながら、小規模事業者の多くが、そうした技術の導入によって一足飛びに業務構造の改革を実現することは、脆弱な経営資源においては困難なこともあり、業務プロセスの効率化の積み重ねによって、将来的に構造改革を目指していくこともより現実的である。それゆえ、小規模事業者が中長期的にはDX化を実現できるように、DX化の必要性や意義を啓発して行くとともに、IT・デジタル技術の導入による業務プロセスの改善への行動変化も促し、それらの導入を支援して行く。

③商業・サービス業における域外需要の取り込み

商業並びにサービス業において、小さな村の人口では域内需要は限られており、域外の需要を取り込んでいくことが必要である。販売促進活動における顧客接点の強化や営業手法のDX化への行動変化を促し、商圏の拡大を目指した顧客獲得や販路拡大への取り組みを支援して行く。また、それらの取り組みの効果を最大化するため、経営分析の実施、事業計画の策定、PDCAサイクルの実践の支援も並行しながら支援して行く。

④小規模事業者支援を遂行する職員のスキル向上

小規模事業者の新たな事業展開への取組みやビジネスモデルの自己変革に挑む際の相談・指導に的確に対応するため、そうした支援を遂行する職員において、情報提供、問題把握、現状分析、課題抽出と改善提案などのコンサルティング能力、また、事業計画策定及びPDCAサイクルの実践を支援する上で必要な知識とスキル・ノウハウの育成・強化に務める。と

りわけ、DX化あるいはIT化・デジタル化に向けた相談・指導に的確に対応するため、こうした分野の支援に必要不可欠となるITリテラシーの育成・強化にも力点を置く。

⑤飛島村行政と商工会の連携強化

飛島村における小規模事業者の新たな事業展開やビジネスモデルの自己変革に果敢に挑戦する取り組みや、その成長を後押しできる経営支援体制の強化を図るため、飛島村行政と商工会が連携し、小規模事業者支援に必要な情報を共有し、意見交換を行いながら、小規模事業者に最適な経営環境づくりを見出していく。そして、短期的にも長期的視点においても村の商工業振興施策に反映させて行き、村の繁栄につながる中小企業・小規模事業者の経営基盤と村の人口基盤の強化に向けて、問題把握と課題解決の取組みを一体となって推進して行くことのできる緊密かつ強力な協力関係を深耕して行く。

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次世代経営者の経営力強化

職員は、相談者の視点を意識して、次世代を担う若手の後継者や後継候補あるいは経営者が相談しやすい環境づくりに重点を置く。それゆえ、そうした次世代経営者に対して、日頃から安心感のある信頼関係を築くことを大切に心掛ける。日々の相談指導においては、定期的な巡回訪問等のアプローチによって、熱心な傾聴とともに当事者意識に満ちたプッシュ型の提案や助言を心掛けて、積極的な意思疎通を図る。そうした親近感に富むアプローチによって、事業者の業況や問題を把握するきっかけを増やすとともに、相談内容の大小問わず日頃の悩みや疑問、また将来への展望や計画など、普段から気軽に相談しやすい環境づくりに努め、「顔の見える、相談しやすく頼りになる飛島村商工会」のブランドイメージをより一層強化して行く。このように、次世代経営者の経営力強化に向けた取り組みが活性化する相談しやすい環境づくりに努める。

②小規模事業者のDX推進

小規模事業者にとって、経営資源が脆弱などの理由で一足飛びにDX推進への行動に移ることのできない現実的なケースも多い。しかしながら、IT化・デジタル化による業務効率の改善の積み重ねの蓄積が将来のDX導入への足掛かりになることもふまえて、セミナーにおいてDX推進について必要性や意義の認識を啓発し、DX化への行動変化を促すことと並行して、IT・デジタル技術の導入による業務効率の改善への取り組みを積極的に提案し支援して行くことにも力点を置く。

③商業・サービス業における域外需要の取り込み

村内の商業・サービス業の生活必需関連分野の活性化を図ることを重点に、村外からの顧客獲得を増進するため、需要動向調査の実施によって、消費者のニーズや実態を直接的に反映した新鮮な情報の収集とそれらの分析データの提供を事業者へ行い、商品・サービス等の改善のポイントを探る。また、これらの情報を村行政とも共有し、村の施策への反映や魅力ある村づくりの推進にも寄与して行く。

一方で、顧客獲得や商圏拡大へ具体的に取り組もうとする事業者が、新たな事業展開に果敢に挑戦できるように、経営分析、事業計画策定、PDCAサイクルの定着など策定後のフォローアップの支援体制も充実させて伴走して行く。また、商圏拡大への訴求スキルの向上や販売戦略立案またIT活用などのアプローチの方法も支援して行く。

④小規模事業者支援を遂行する職員のスキル向上

職員の小規模事業者支援のスキルについては、助言と提案能力の強化に重点を置き、コンサルティング能力の育成・強化に取り組む。また、今後の相談において必要性の高まるITリテラシーの育成・強化にも力点を置く。

相談指導においては、小規模事業者の状況に応じたタイムリーかつフィットした情報発信によって、事業者に気づきの機会を創出し、経営上の問題に向き合い、課題解決への行動変化を促すことのできるプッシュ型の支援を提供する。それゆえ、支援を遂行する職員においては、情報提供、問題把握、現状分析、課題抽出と改善提案、課題解決のいずれのプロセスに

においても、事業者と共感しながら成果を共有して行くことを可能にするのに必要十分な知識とスキルを強化し洗練して行くように務める。

また、小規模事業者のDX化またIT化・デジタル化に向けた相談・指導に的確に対応するため、外部専門家を活用しながら、職員のITリテラシーの育成と強化を図る。

⑤飛島村行政と商工会の連携強化

飛島村行政との連携については、飛島村の商工業振興の企画及び推進に携わる村役場開発部経済課と間で、常日頃から意見交換の機会を持ち、緊密な意思疎通を図りながら、信頼関係をより一層深める。とりわけ、商工会（事務局長、法定経営指導員）と村行政（村役場開発部経済課長）の両者において、経営発達支援事業報告会を四半期ごとに開催する。そこで、経営発達支援事業の進捗状況を共有し、村行政も事業の検証に積極的に関与するとともに、商工会は検証結果を反映させて計画を改善し、事業の実施効果を上げて行く。また、村行政は、年に半期ごとに開催の事業評価協議会のメンバーとしても事業の検証に参画して、商工会と村行政の緊密かつ強力なパートナーシップを築きながら、経営発達支援事業の実効を上げて行く。

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]地域経済や景気、消費動向についての情報の調査・収集や分析データの提供については、飛島村役場開発部経済課長や当地を営業エリアとする金融機関の支店長との率直な意見交換を定期的に行ってきた。また、専門家の知見やメディアからの場当たりの情報の収集は行ってきたものの、計画的な体系だった地域経済動向調査の実施は無い。

[課題]地域経済や景気、消費の動向についての情報は、飛島村を事業活動の拠点とする小規模事業者にとって、事業計画の方向性を定める上での判断材料として、理解しやすいようにデータ化して具備し、かつ、アクセスしやすいように提供して行く必要がある。また、通時的な変化も併せて考察できるようにデータを時系列にまとめて、定期的に更新を行いながら提供して行く必要がある。

(2) 目標

	現行	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
①地域の経済動向調査の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向調査の公表回数	—	2回	2回	2回	2回	2回
③地域のDX化推進動向調査の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

飛島村を事業活動の拠点とする小規模事業者が、事業計画の方向性を定める上で、また、新分野や新事業への挑戦、経営革新や創業などの新たなビジネスチャンスへの取組みを進める上で、経営の外部環境を把握するために必要となる情報を収集し、整理、分析し、データ化する。そして、事業者が利活用する上でアクセスしやすいように商工会ホームページに公開する。また、小規模事業者の事業計画並びに経営計画の策定の支援においても、外部環境分析と将来の動向の把握のために利活用する。

①地域の経済動向調査（国が提供するビッグデータの活用）

今後の事業展開の方向性や経営資源の効果的な投入について検討する上で必要となる地域の現状と課題を把握するため、経営指導員が「RESAS（地域経済分析システム）」を活用して、地域の経済動向分析を行い、データを整理し、年1回公開する。

調査項目は、「第二次・第三次産業」と「人口対策」を分析テーマに、飛島村の全産業の構造や稼働力の分析データを収集し、地域で強みのある産業とその活動の状況を把握する。また、人口推移、人口ピラミッド、人口の自然増減と社会増減の推移などのデータを収集し、地域における人口の推移や将来見込みを把握する。

この調査の公開を通して、中長期の経営計画策定や、新たな事業展開に際しての事業計画の立案に資するデータを提供して行く。

②景気動向分析

村内の小規模事業者の景気動向等について詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会の「小規模企業景気動向調査」と日本政策金融公庫の「景況に関する調査結果（小企業）」の調査・分析結果を基に、独自の調査項目を追加し、売上高の現況及び先行きの増減とそれらの要因、商品・原材料費価格の現況及び先行きの増減とその要因、営業利益の現況及び先行きの増減とそれらの要因、雇用の確保、貸金増減とその要因、資金繰り、設備投資利益率などについて調査・分析を行う。

調査手法は、アンケート調査により、半期ごとに年2回実施し、村内小規模事業者を調査対象とする180社（建設業、製造業、運輸業、卸売業、小売業、サービス業から各業種30社を想定）をサンプリングで調査票を配布・回収して、経営指導員が中小企業診断士やマーケティングリサーチの専門家の協力を得ながら、収集データを業界別に整理し公開する。

この調査の公開を通して、経営分析や、経営計画策定、事業計画策定において外部環境分析に資するデータを提供して行く。

③地域のDX化推進動向調査

村内の小規模事業者のDX化またIT化・デジタル化について詳細な実態を把握するため、『中小企業白書・小規模企業白書』の中小企業のデジタル化に関する調査・分析内容を基に、独自の調査項目を追加し、村内小規模事業者のDX化やその取り組みへの意識変化、取組みが必要となる経営課題、取り組みに向けての障害要因、IT投資額、DX化またIT化・デジタル化の効果などについて調査・分析を行う。

調査手法は、アンケート調査により、年1回実施し、村内小規模事業者を調査対象とする180社（建設業、製造業、運輸業、卸売業、小売業、サービス業から各業種30社を想定）をサンプリングで調査票を配布・回収して、経営指導員が中小企業診断士やマーケティングリサーチの専門家の協力を得ながら、収集データを業界別に整理し公開する。

この調査の公開を通して、DX化やIT化・デジタル化への理解や必要性の認識についての啓発を図り、村内の小規模事業者のDX化またIT化・デジタル化の推進についての行動変化を促す。

(4) 調査結果の活用

収集した情報及び分析結果については、整理してデータ化して、商工会ホームページに掲載し、村内の小規模事業者に広く周知する。また、理事会、各部会役員会においてフィードバックする。さらに、経営発達支援計画の事業評価のために定期的に行う飛島村役場開発部経済課長と事務局長及び法定経営指導員との会合（経営発達支援事業報告会）における資料として村行政と共有し、今後の小規模事業者振興施策の推進における課題の把握につなげる。なお、分析データは、ファイリングして時系列での考察も加えて行く。

一方で、経営指導員等が小規模事業者の新たな事業への取り組みや改善に対する提案また相談指導における参考資料にするとともに、事業者とのコミュニケーションを図る際のツールとしても利活用する。そして、そこでの対話から得た定性的な情報をさらに反映して、分析データをより精細で的確なものに改良して行く。

また一方で、経営指導員が分析結果をデータベース化して、職員が内部で共有することで、情報リテラシーを向上させてスキルアップにも利活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]経営分析や事業計画策定において提供する需要動向に関するデータについては、専門家の知見やメディアからの場当たりの情報収集は行うものの、計画的な調査としての実施は無い。

[課題]事業計画の方向性を定めて行くことにおいて、事業者がマーケットインの思考を取り入れて行くことも必要である。それゆえ、顧客や消費者の動向や商品・サービスの改善のポイントを把握するための手法として体系だった需要調査を行い、利活用できる情報に加工して、事業者に提供して行くことが必要である。

(2) 目標

	現行	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
新商品・新サービス開発の調査対象事業者数	—	2者	3者	3者	3者	3者
テイクアウト提供の調査対象事業者数	—	3者	4者	4者	4者	4者

※令和4年度については、新型コロナウイルス感染症の開催への影響を考慮。

(3) 事業内容

どのようなお客様の、どのような満足を、どのような自社の強みによって追求するのかという、つまり、事業計画の方向性を定めるには、マーケットインの思考も取り入れながら、自社がアプローチすべき市場と、磨くべき自社の強みの両者を同時に考え合わせて行くことが必要である。それゆえ、需要動向調査の実施によって、事業者の取り組みに対する消費者の反応やニーズ、あるいは商圈となる地域の消費者意識の動向を調査し、利活用できるデータに整理して提供し、その後の事業改善や新たな事業展開に資することを目的とする。

需要動向調査の目標については、「新商品・新サービス開発」並びに「テイクアウト」の調査では、マーケットインの意識の浸透が進むように、事業計画の方向性と磨くべき自社の強みを見極めて行くための資料として利活用できるデータを提供して、商品やサービスの改善のポイントを把握するとともに、事業計画の検証と改善への課題把握もフォローアップして行くことを目指す。

また、「消費者意識動向調査」においては、飛島村の将来の人口基盤の増強ための鍵となりうる生活必需サービスに関するニーズを深掘りし、その事業分野への新たな展開にチャレンジする事業者にとって利活用できるデータの提供を目指す。

調査手法は、アンケート調査方式を採用し、調査対象の意見や行動様式やメンタリティーを直接に把握する。

調査項目は、経営指導員がマーケティングリサーチの専門家の協力を得ながら設計する。具体的には、下記の各調査に応じた調査項目を想定している。

①「新商品・新サービス開発」調査

- ・調査内容：事業計画を策定し、新商品・新サービスの展開を推進する事業者を対象に、店舗において、利用の機会ごとにアンケートを配布して実施。
調査項目は、満足度、価格、品質、知ったきっかけ、何回目の利用、利用頻度、購入理由などについて調査し、満足度との相関を深掘りする。また、意見・要望の自由記入で、商品・サービスの改善ポイントも探る。
- ・サンプル：各店舗利用者50人。

②「テイクアウト提供」調査

- ・調査内容：飛島村外郭団体の飛島村観光交流協会が毎年主催する村内飲食店の参加のテイクアウトイベントにおいて、そのイベントへ参加する飲食店を対象に、仮設販売所（飛島村役場内）においてアンケートを配布して実施する。
調査項目は、料理の満足度、購入頻度、料理の質と量、盛付け感、価格、提供する飲食店のリアル店舗の利用度との相関などについて調査する。意見・要望の自由記入で、商品の改善ポイントも探る。
- ・サンプル：テイクアウトイベント来場者200人。

③「消費者意識動向調査」

○「飛島村の生活必需関連事業の実態調査」

- ・調査内容：村民と村への日常の流入のある隣接市住民の生活圏と推定される新聞販売店の配達エリアの住民を調査対象とする。新聞販売店の配布サービスを利用して、アンケートを全戸配布して実施。「生活者購買実態調査」「顧客接点調査」と併せて実施する。なお、3年に一度の実施を想定している。
調査項目は、村内で充足する生活必需品・サービス、村外で充足する生活必需品・サービス、それらの充足を村内の店や事業者で利用する理由、それらの充足を村外の店や事業者で利用する理由などについて、自由記入も織り交ぜて調査する。

- ・サンプル：1, 800人

○「生活者購買実態調査」

- ・調査内容：「飛島村の生活必需関連事業の実態調査」「顧客接点調査」と併せて実施。
調査項目は、日常の買い物、買い物に使う交通手段、村内店舗や事業者の利用内容と頻度、村外の店舗や事業者の利用内容と利用頻度などについて、自由記入も織り交ぜて調査する。

- ・サンプル：1, 800人

○「顧客接点調査」

- ・調査内容：「飛島村の生活必需関連事業の実態調査」「生活者購買実態調査」と併せて実施。調査項目は、よく目にする広告・宣伝ツールやデバイス、広告・宣伝の知りたい内容、購入の決め手となる一押しなど効果的なタッチポイントについて、自由記入も織り交ぜて調査する。
- ・サンプル：1, 800人

調査結果の活用方法は、経営指導員がマーケティングリサーチの専門家の協力を得ながら、集計したデータについて分析及び整理し、グラフや表を用いながら理解が進むように視覚化して分析結果としてレポートにまとめて、「新商品・新サービス開発」と「テイクアウト提供」調査の当該事業者フィードバックする。そして、事業計画の検証に反映し、今後の商品・サービスの改善や販売戦略への活用につなげる。

また、「消費者意識動向調査」については、村内の生活必需関連分野に関わる小規模事業者に情報提供し、今後の販売促進活動への活用につなげる。また、理事会と関係部会役員会においてフィードバックする。さらに、飛島村開発部経済課に情報提供して、飛島村の商工企業振興施策や村づくりに資するように参考資料として役立ててもらおう。

一方で、分析結果は踏査ごとにファイリングして、職員が内部で共有することで、需要動向の把握の参考とするとともに、そうした調査や分析についてのリテラシーを積み、スキルアップに利活用する。そして、当該事業者の状況と今後のフォローアップの方針や計画について情報共有することで支援体制の強化につなげる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]経験則や勘に依存した経営のままで、自社の現状を客観的に経営分析し活用する仕組みが定着するまでには至っていない小規模事業者が依然として多数である。

[課題]事業者に対して、経営分析を実践する重要性についての気づきを与えることが必要である。また、経営分析の結果の把握のみにとどまらず、分析データを活用して、新たな事業活動や事業改善を目的とした事業計画を策定し、PDCAサイクルを適切に回す習慣が定着するように支援を行っていくことも必要である。

(2) 目標

	前回の経営 発達支援事 業実施期間 (年平均)	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
経営分析セミナー開催件数	0.2回	1回	2回	2回	2回	2回
経営分析事業者数【新規分】	7者	4者	8者	8者	8者	8者
経営分析事業者数【2年間継続の2回目分】	—	—	4者	12者	16者	16者

※令和4年度については、新型コロナウイルス感染症の開催への影響を考慮。

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘

支援対象事業者としては、次世代を担う若手の後継者や後継候補また経営者をメインターゲットとして、経営分析の実施支援の利用を勧奨する。発想や適応能力の柔軟な世代において、経営分析の実施を契機に、経営課題の把握、事業計画の策定、P D C Aサイクルの実践のフローを習慣づけ定着させることを意図している。

経営分析を行う事業者の募集については、経営分析を活用しようとする行動変化を促すきっかけづくりとして、セミナーを開催する。そのセミナーの開催を通じて、事業者に経営分析の必要性和意義に気づきを与え、より発展的に経営分析の知識やスキルを深める。そして、経営分析に意義を感じ、自社の事業活動の改善のためのツールとして採り入れようという意欲的な事業者を鼓舞し発掘して行く。また、セミナーの参加募集については、募集チラシとホームページにより広く周知するとともに、巡回や窓口相談での対面時に参加を勧奨し行動変化を促して行く。

また、セミナーの実施方法については、概論的な知識として塩漬けになって終わらないように、個別の演習を盛り込みながら、業種や事業者の個別の特性に合うように分析手法や分析項目をカスタマイズすることで、より精度が高くフィットした分析結果を提供し、受講後の活用につなげられるように工夫を施す。また、経営分析を自社の経営把握のツールとして採り入れて習慣として定着するように、一事業者に2年間、経営分析を継続して実施する。

②経営分析の内容

事業者から収集した情報に基づき、当該事業者に最適な分析手法を選択しながら、環境（外部環境、内部環境）分析を行う。外部環境分析においては、手法として、P E S T分析、5フォース分析、3 C分析を用いて、分析項目については、業界全体に影響を与える環境変化、業界の魅力度、顧客・競合の特徴など外部環境を整理する。次に、内部環境分析においては、手法として、財務分析、3 C分析、バリューチェーン分析を用いて、分析項目に過去の成績から見た収益性、生産性、安全性、成長性の指標評価を行い、また、潜在する可能性を強みと弱みに分けて整理する。仕上げに、それらの環境分析をS W O T分析に落とし込み、現状分析と経営課題の把握を行う。

これらの分析においては、経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」や中小企業基盤整備機構が提供する「経営計画つくるくん」等のソフトを活用して分析データを可視化するとともに、経営指導員が独自様式のワークシートを用いてヒアリングを実施し、より精細に分析を充実して行く。

(4) 分析結果の活用

分析結果については、当該事業者にフィードバックし、次のステップの事業計画策定への行動変化を促し、事業計画策定支援に発展させて、計画策定時に活用して行く。

また一方で、経営指導員が分析結果をデータベース化して、職員が内部で共有することで、経営分析力についてのリテラシーを積み、スキルアップに利活用する。また、当該事業者の状況と今後の事業の成長についての方針や計画を情報共有することで支援体制の強化につなげる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]新たな販路開拓等の取組を始めるにあたっての相談やそれに伴う補助金申請をきっかけに策定支援を行っているが、セミナー等により、事業計画策定の意義を広く啓発し、事業

計画策定を事業活動に習慣的に取り入れることへの動機づけを定期的かつ継続的に行い、行動変化を促すには至っていない。

[課題] 経験則や勘に基づいた経営への意識が強い事業者に対して、事業計画策定という事業活動に客観的な尺度や評価を取り入れる効果やメリットについて気づきを与え、経営に常日頃から事業計画策定を採り入れて定着させることへの行動変化を定期的かつ継続的に促していく必要がある。また、合わせて、PDCAサイクルの導入による事業改善のセルフマネジメントについても浸透させていく必要がある。

また一方で、技術革新の急激な進展や、社会や市場やニーズの多様化・高度化の変化への対応に後れを取ることなく競争力を強化し、かつ生産性を追求して行く上で、今後は必要不可欠の取り組みになる事業活動へのDX導入について啓発し、DX推進への行動変化を促して行く必要がある。さらには、近年に頻発する甚大な被害をもたらす自然災害などの不測の緊急事態に万一遭遇してしまった場合、経営資源の脆弱な小規模事業者としては事業縮小や廃業に追い込まれることも危惧されるので、事業者の緊急事態への対応力を向上させることも急務である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が事業計画策定を事業活動に取り入れて行くことが、事業を継続し成長に導く上で必要不可欠な習慣であることの重要性や意義を浸透させることを目指して、事業戦略、DX推進、BCPの観点からセミナーを提供して、事業計画策定につなげていく。

それゆえ、事業計画策定が、策定そのものがゴールで終わってしまうような一過性の作業で終わることのないように、経営の中心的な仕組みとして事業活動の中で習慣化して定着し、なおかつ、事業の成長の果実を実感できるように支援して行くことを目指す。それゆえ、事業計画策定を希望する事業者には、経営分析、事業計画策定、PDCAサイクルの導入、事業計画策定後のフォローアップをセットにして中期的に伴走して、事業計画策定の考え方やスキルを習熟し、習慣化して定着するように支援する。

一方で、小規模事業者が、急速に変容する市場やニーズに対応し、競争力を高める上で必要となるDX化による業務変革あるいはIT化・デジタル化による業務効率化を積極的に啓発して、事業戦略として計画化して行くことを目指す。

また、近年に頻発する自然災害などの不測の緊急事態を想定した被災後の事業活動の早期復旧・継続のための事前対策となるBCP策定について、BCP策定の普及とBCP文化の浸透を目指す。

(3) 目標

	前回の経営 発達支援事 業実施期間 (年平均)	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
①DX推進セ ミナー	—	1回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策 定セミナー (事業戦略部 門)	0.2回	1回	2回	2回	2回	2回
事業計画策 定事業者数(事 業戦略部門)	5.4者	2者	6者	6者	6者	6者
③事業計画策 定セミナー (BCP部 門)	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策 定者数(BCP 部門)	0.4者	1者	2者	2者	2者	2者

※令和4年度については、新型コロナウイルス感染症の開催への影響を考慮。

(4) 事業内容

支援対象事業者としては、DX推進と事業計画策定(事業戦略部門)については、発想や適応能力の柔軟な世代である次世代を担う若手の後継者や後継候補と経営者をメインターゲットとして、セミナーへの参加を勧奨する。事業計画策定(BCP戦略部門)については、経営者や番頭的存在で事業全体を統括する経営の中核のポジションにある者をメインターゲットとする。

各セミナーの参加者数は、いずれも15名を目安に想定している。講師と受講者また受講者同士で意思疎通ができ、率直な意見交換が生まれ、セミナーの効果が高まるのに適した人数であると考え。また、受講の場では、参加者の業種や事業規模などの特徴に合わせたグループを組み、積極的な意見交換と情報共有を促すことで共感が生まれて人脈ネットワークの輪が広がり、その後の計画策定や事業改善を進めるにあたって切磋琢磨し助け合いのできる事業者同士のつながりを構築することも意図している。

セミナーの募集方法は、いずれのセミナーも募集チラシとホームページにより広く周知するとともに、巡回や窓口相談での対面時に参加を勧奨し行動変化を促して行く。

【DX推進セミナー】

市場における競争力の強化、生産性の低下をもたらしている慣習的なシステムからの脱却、変化する消費者ニーズへの対応、安全な事業継続性の確保などの観点から、小規模事業者においてもDX化への取り組みが今後は必要不可欠である。それゆえ、セミナーを利用した啓発によって、DX化への行動変化を促して行く。

セミナーの講師には、企業のDX導入やIT化・デジタル化の経験豊富で、かつ、小規模事業者の相談指導に十分に理解のある外部専門家を活用する。

セミナーのカリキュラムは、DXの必要性と推進にあたっての視点、DX化による業務変革、DX導入による販売戦略の三つの分野に重点を置き、導入事例を豊富に紹介しながら、

D X導入の必要性や意義への理解を浸透させて、D X推進への行動変化を促す。

「D Xの必要性と推進の視点」：顧客視点・マーケット視点から見たD Xの必要性、安全な事業継続の視点から見たD Xの必要性、D Xの円滑な導入に不可欠な経営戦略の考え方、レガシーシステムからの脱却への意識共有、情報セキュリティの問題など、D X化の必要性の認識と、D X推進にあたって障壁となる課題をテーマにカリキュラムを提供する。

「D X化による業務変革」：クラウド化、モバイル化、業務の見える化によるシステム構築など、D X導入によって実現できるビジネスモデルの変革や新たな顧客価値の創造につながる取り組みについて、豊富な事例とともに提供し、D Xへの理解を深める。また、D X推進へのスモールステップとして、I T化・デジタル化による業務効率化の取り組みについても、豊富な事例とともに紹介する。

「D X導入による販売戦略」：ホームページの活用、S N S活用、E C活用、オンラインツールを活用したサービスなど顧客接点の強化となる取り組みについて、豊富な事例とともに提供し、D X導入への理解を深める。

セミナーの受講後、D X化やI T化・デジタル化への取り組みを希望する事業者に対しては、必要に応じて外部専門家派遣も活用しながら、具体的な取り組みに至る前の導入診断や、D X導入やI T化・デジタル化を目標とする事業戦略の計画策定も必要に応じて、合わせて支援して行く。

【事業計画策定セミナー（事業戦略部門）】

事業を取り巻く環境が多様化・高度化し、かつ、急速で複雑に変化する中、そうした環境に柔軟かつ機敏に対応し、経営の持続と成長を図るには、事業活動を可視化して客観的な尺度や評価で検証し、改善につなげていくスキルを取り入れて行く必要がある。

それゆえ、小規模事業者にとっても、事業計画の策定とP D C Aサイクルの定着は、事業活動を改善して行くセルフマネジメントとして有効なスキルであることから、そのスキルの習得と定着を支援して行く。

セミナーの講師には、経営計画並びに事業計画の策定に精通し、かつ、小規模事業者の相談指導に十分に理解のある中小企業診断士等の外部専門家を活用する。

セミナーのカリキュラムは、事業計画策定の必要性、現状分析（外部環境分析・内部環境分）と経営課題の把握、経営理念・方針・戦略の策定、数値計画の策定等について、自社を想定した演習を交えながら作業し、事業計画策定の全体像と策定のフローについて学ぶ。そして、事業計画策定の必要性への認識を深め、計画策定への行動変化を促して行く。

セミナーの受講後、事業計画策定を希望する事業者に対しては、必要に応じて外部専門家の知見を仰ぎながら、経営指導員がマンツーマンで確実に計画策定が完成に至るように支援して行く。

【事業計画策定セミナー（B C P部門）】

飛鳥村は、伊勢湾の名古屋港に直面する海拔ゼロメートル地帯であり、自然災害に遭遇した場合、村内に甚大な被害をもたらすことが懸念される。それゆえ、東海・東南海・南海三連動地震など大規模な地震やそれに誘発される津波、また風水害など事業活動に影響を与える自然災害を想定し、小規模事業者が事業継続のための事前対策として、B C Pを策定することを支援する。

セミナーの講師には、B C P策定に精通し、かつ、小規模事業者支援の相談指導に十分に理解のある外部専門家を活用する。

セミナーのカリキュラムは、災害対応事例から見たB C Pを整備する必要性、事業継続力強化計画の策定に取り組む目的の確認、事業活動に与えるリスクの認識、災害発生時の初動対応、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）への対応、平時の防災・減災対策の推進体制等に

ついて、自社を想定した演習を交えながら検討し、BCP策定の全体像とフローや具体的な取組について学ぶ。そして、BCP策定の必要性への認識を深め、計画策定への行動変化を促して行く。

セミナーの受講後、BCP策定を希望する事業者に対しては、必要に応じて外部専門家の知見を仰ぎながら、経営指導員がマンツーマンで確実に計画策定が完成に至るように支援して行く。

このようなDX化推進並びに事業計画策定支援事業において、小規模事業者のDX化推進、事業計画策定による経営力向上、事業継続力強化計画による経営の強靱化を促進するため、村行政との緊密な連携により、小規模事業者のそれら計画の策定と実施に対する意欲的な取り組みを促進しバックアップする事業補助金の創設も検討して行く。その要件として、商工会の事業計画策定支援とフォローアップの伴走支援を受けながら付加価値額の向上を目指す事業者を対象とすることで、商工会のDX化推進並びに事業計画策定支援に関する事業実施の意義と効果を高めて行く。また、村行政と商工会が一体となり、小規模事業者の経営基盤の強化に取り組むことで、これらの事業効果を最大化して行く。

一方で、DX化推進並びに事業計画策定支援に用いた資料やデータは、事業者ごとにファイリングして、職員が内部で共有することで、事業計画策定支援やITリテラシーの経験値を積み、スキルアップに利活用する。

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]事業計画策定後のフォローアップについては、体系的に実施しておらず、事業計画の進捗で問題が生じた場合に随時、不定期に相談に応じている。

[課題]計画策定後のフォローアップは、定期的なフィードバックによって計画の進捗状況をモニタリングし、時系列に整理してデータを蓄積し活用することが必要である。

(2) 計画策定後の支援に対する考え方

事業計画を策定し、策定自体がゴールとなってしまうように、事業計画策定後の定期的かつ継続的なフォローアップの実施によって、事業計画が軌道に乗るように支援して行く。すなわち、事業計画の実施において、事業計画の成果と効果の検証をさらなる改善につなげられるように、また、PDCAサイクルを適切に実施する習慣が定着するように、フォローアップを一定期間、定期的に伴走して支援して行く。また、事業計画策定後のフォローアップを円滑に進めるために、事業計画策定者ごとに、経営分析、事業計画策定、その後のフォローアップの実施内容を時系列にファイリングして利活用する。

フォローアップを実施する頻度は、事業計画の内容やPDCAサイクルのスキルに応じて当該事業者と相談して必要な実施回数を設定し、PDCAサイクルの十分な定着に結びつくように努める。また、当該事業者において、PDCAサイクルを回すことが習慣として定着し、事業計画が軌道に乗るようにモニタリングするために、フォローアップを3年間継続して実施する。なお、BCP策定後のフォローアップについては、経営資源などの事業実態の変化によって、計画の機動性や有効性が継続しているかをモニタリングして行く必要があることから、5年間継続して実施する。

(3) 目標

【事業計画策定（事業戦略部門）】

	現行	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
フォローアップ対象新規事業者数	—	2者	6者	6者	6者	6者
頻度（延回数）	—	16回	32回	44回	52回	52回
売上高増加事業者数	—	1者	3者	3者	3者	3者
付加価値額の伸び率3%以上／年増加の事業者数	—	1者	3者	3者	3者	3者

※令和4年度については、新型コロナウイルス感染症の開催への影響を考慮。

【事業計画策定（BCP部門）】

	現行	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
フォローアップ対象新規事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
頻度（延回数）	—	2回	4回	6回	8回	10回

(4) 事業内容

事業計画（事業戦略部門）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ワークシートを用いてヒアリングを実施し、策定した計画の進捗状況を定期的かつ継続的に確認する。また、事業計画の実施過程において生じた新たな問題を当該事業者と共有し、課題の抽出を行いながら課題解決策を提案して行く。そして、PDCAサイクルを適切に回して、それらの検証が改善につながっているかをモニタリングして行く。

これらのフォローアップの頻度については、事業計画の内容に応じて設定して、毎月1回、四半期ごと1回、半期ごとに1回のいずれかのスパンでの実施とする。具体的に、事業計画策定者6者のうちフォローアップの1年目は、1者は毎月1回、3者は四半期に1回、他2者は半月に1回の実施を想定する。令和4年度については、1者は毎月1回、1者は四半期に1回を想定。フォローアップの2年目と3年目は、全ての事業者が半期に1回の実施とする。ただし、実施の頻度は、事業者のPDCAサイクルのスキルの習熟度合いなどに応じて、臨機応変に対応する。なお、事業計画との乖離が大きい事業者の場合、中小企業診断士等の外部専門家による診断も取り入れ、問題の把握と今後の改善策を検討し共有しながら、事業計画が軌道に乗るように支援して行く。

また一方で、事業計画（BCP部門）を策定した事業者を対象として、経営資源や事業実態（取引先、営業エリア、稼働のあり方、従業員数、事業規模など）の変化によって、当初に策定した計画の有効性や機動性が低減している可能性もあることから、年に1回の頻度でフォローアップし、計画の点検を行う。計画の策定から5年間の期間モニタリングし、計画の有効性の確認とBCP策定文化の浸透を支援して行く。

さらに、ファイリングしたフォローアップデータは、職員が内部で共有することで、フォローアップの経験値を積み、スキルアップに利活用する。そして、当該事業者の状況と今後の事業の成長についての方針や計画を情報共有することで支援体制の強化につなげる。

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] 小規模事業においては、新たなビジネスチャンスに着目し、新分野や新事業への展開に関心を持つものの、従来の経験則に基づいた営業手法の範囲内での事業活動にとどまってしまうがちである。

[課題] そうした小規模事業者に対して、消費者ニーズや市場の特徴や変化にフィットした販売戦略の考え方やスキルを習得する機会を提供して行く必要がある。とりわけ、販売促進戦略をより効率的に効果的に展開させて行くためには、営業活動に最新のIT・デジタル技術も駆使して行くことの必要性も浸透させていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

様々な商品やサービスであふれ、競合他社が数多く存在する現在の経営環境において、新たなビジネスチャンスに着目し、それを開拓して行く機会を創出して、顧客に選ばれる存在になって行くためには、経験則から培った属人性の高い営業手法も大切であるが、そうした手法のみに依存せず、最新のIT・デジタル技術も駆使しながら、市場や消費者ニーズの特徴と変化を読み取り、適切な販売戦略を立案し展開していくことも必要である。

それゆえ、マーケティングの専門家や中小企業診断士またDX専門家の協力を仰ぎながら、新たな需要の開拓に資するセミナーを提供する。そこでは、事業者が、新たな需要を開拓する販売戦略を立案する上で必要な知識やスキルの習得を支援するとともに、ニーズや市場を読み解くために必要となる顧客視点やマーケット視点の考え方も浸透させていく。また、DXの導入により、営業活動の仕組みを刷新し、効果的かつ効率的な営業手法を構築することへの取り組みにも力点を置く。

また一方で、飛島村行政やその外郭団体の主催イベントを活用し販売促進を図る取り組みや、大規模ビジネスフェアへの参加の勧奨により新たな需要を開拓する具体的な機会も提供して行く。

さらに、新たな需要開拓に取り組む事業者には、その取り組みに際して、事業計画の策定とPDCAサイクルを適切に回す習慣の定着が有効であることから、経営分析の実施と事業計画策定支援の利用を促し、それらの取り組みが軌道に乗って事業の柱として成長するように伴走してフォローアップして行く。

(3) 目標

	前回の経営 発達支援事 業実施期間 (年平均)	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
①タッチポイント創出・強化セミナー事業利用者数	—	2者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
②営業DX化推進セミナー事業利用者数	—	2者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
③イベント等活用PR事業利用者数	—	2者	4者	4者	4者	4者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④展示会出展事業利用者数	0.2者	1者	1者	1者	1者	1者
成約件数/者	0件	2件	3件	3件	3件	3件

※令和4年度については、新型コロナウイルス感染症の開催への影響を考慮。

(4) 事業内容

①新規顧客獲得のためのタッチポイントの創出・強化に関するセミナー事業

新たな需要開拓を進める上で鍵となる顧客接点、すなわちタッチポイントの創出と強化について、マーケティングの専門家の知見や技術の協力を仰ぎながら、その取り組みに必要な知識やスキルを習得するためのセミナーを提供する。そこでは、新たなニーズや市場へアプローチして行くにあたって、自社の販売戦略にフィットした顧客接点の創り方、つまり、店舗での接客、商談、展示会、セミナー、ホームページ、ECサイト、WEB広告、SNS、ブログ、チラシなどの多様なタッチポイントを取捨選択して設定する考え方や、その接点でどのようにアプローチして行くかの知識やスキルを習得する。

また、タッチポイントを利活用することで可能となる顧客ニーズの把握や満足度の分析のスキルも学ぶとともに、それらを反映した検証と改善のPDCAサイクルの実施についてのスキル・ノウハウも習得し、販売促進活動の強化につなげて行く。

②営業活動のDX化推進に関するセミナー事業

DX専門家の知見や技術の協力を仰ぎながら、DXあるいはIT・デジタル化技術の導入による営業活動の変革また強化に資するセミナーを提供する。最新のIT・デジタル技術を活用することによって、商品・サービスの提案、販売、商談や情報提供、ブランディングなどの営業活動におけるそれぞれのプロセスにおいて、顧客視点とマーケット視点から考えた生産性を追求する取り組みへの行動変化を促す。

また、セミナーの受講後に、IT・デジタル技術導入による具体的な業務プロセスの効率化への取り組みや、また、DX導入によるさらに進んだ業務構造の変革に挑む取り組みには、DX専門家の協力を仰ぎながら、業務フローの診断及び分析による問題把握と課題抽出、導入による目標設定を戦略化する事業計画策定と計画実施後の実効性を検証するフォローアップまで伴走して支援しながら、営業プロセスのDX化またIT化・デジタル化の取り組みを軌道に乗せて、新たな需要開拓につなげて行く。

③飛島村イベント等を活用したPR事業（BtoC）

飛島村の外郭団体の一つである飛島村観光交流協会が関わる村内のイベントや広報の機会を活用して、新たな需要開拓のための販売促進活動を支援する。飛島村のイベントでは、村外の隣接する市町からの来客が全体の利用客の約6割強に上る場合もあり、商圏を広げるための機会となりうる。

そこで、こうしたイベントに合わせて、アナログ面では、イベント出店やそこでのチラシなどの紙媒体のツールによるPR活動の支援を行う。また、デジタル面では、ホームページ、SNS活用、ECサイトの利用等において訴求力を高めるための手法やスキルの強化に重点を置いた支援を行う。

一方で、新たな商品やサービスあるいは商品・サービスの提供の仕方の開発も促し、経営分析や事業計画策定を実施しながら、新たな需要開拓の取組みを戦略化することを支援する。さらに、その実効性を上げるため、PDCAサイクルの実施による検証と改善の循環的な仕組みが定着するようにフォローアップして行く。

④展示会出展事業（BtoB）

商工会が、「しんきんビジネスマッチング」において出展ブースを借り上げ、新事業や新分野への展開や経営革新に挑む企業の出展の機会を提供し、新たな需要開拓のための取り組みを支援する。出展する事業者には、新たな需要開拓を軌道に乗せ、新事業として確立して行くのに有効な事業計画策定とPDCAサイクルの定着も支援し、販路開拓戦略の実効性を上げる。また、タッチポイント創出・強化セミナー並びに営業活動DX推進セミナーの受講も奨励し、顧客へのアプローチの手法の習得や営業活動のDX化を促し、新たな需要開拓への取り組みの強化を支援する。

※「しんきんビジネスマッチング」は、年1回の開催で、東海地区を中心とした中小企業の様々な業種から約350社が参加し、商品や技術、サービスを展示するほか、主展者同士・来場者・バイヤー企業との商談会も行っている。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能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]単年度単位で事業実施が完結してしまっており、事業の検証を通して改善につなげるプロセスが不十分のため、単年度完結型の事業実施でクローズドしてしまい、検証を改善へつなげるには至らない。

[課題] 経営発達支援事業の成果や効果を最大化して行くためには、事業の検証を定期的に継続的に行いながら、PDCAサイクルを適切に回し、事業内容や実施の手法を適切に機動的に改善して行く必要がある。そのためには、経営発達支援事業の実施主体である商工会と村行政の両者の緊密な連携を深耕するとともに、事業評価を定期的かつ複眼的に検証して行く仕組みを構築し機能させることが必要である。

(2) 事業内容

①事業の進捗状況と成果・効果の見える化

経営発達支援事業の計画目標に対しての定量的な到達度や実施効果をグラフ化及び数値化して簡便に表現し、進捗状況を視覚的に指標化する。そして、職員間で状況を共有できるようにするとともに、事業報告会や事業評価協議会における報告資料に活用する。このように事業の進捗状況を視覚的に表現することで、常時、事業の進捗状況や成果・効果の現況を速やかに把握し、その後の計画の円滑な推進につなげる。

②経営発達支援事業報告会並びに事業評価協議会の設置

経営発達支援事業の実施主体が積極的に緊密に意見交換するため、「経営発達支援事業報告会」を設置する。常任メンバーは、商工会（事務局長、法定経営指導員）と村行政（村役場開発部経済課長）で、必要に応じて村行政の関係部課長に参画してもらう。四半期ごとの年4回開催し、小人数チームの率直な議論によって、経営発達支援事業の進捗状況や効果について検証し、その検証を反映しながら柔軟かつ機動的に事業の改善につなげていく。

また、「事業評価協議会」を設置し、半期ごとの年2回開催し、商工会、村行政、外部専門家の様々な立場からPDCAサイクルを回すための事業評価を行う。そこで、事業計画の進捗状況や手法、計画実施の成果や効果について検証し、率直な意見交換によって事業の改善や新たな取り組みの策定につなげていく。協議会の常任メンバーは、商工会（会長、副会長、事務局長、法定経営指導員）、村行政（飛島村役場副村長、同開発部経済課長）、外部専門家（中小企業診断士、DX専門家）で構成する。

③評価結果の公開

事業評価協議会の評価結果は、理事会及び各部会役員会においてフィードバックした上で、ホームページに掲載（年2回更新）することで、村内の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

1.0. 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]日頃の相談指導においては、個社への実務支援の件数とその顧客満足度が業務評価の指標となっている。また、指導内容においても個社の実務負担の軽減に重きが置かれているため、事業者の将来に向けた事業の持続や成長という視点に立った意識や指導が不十分になりがちである。

[課題]小規模事業者支援にあたる職員の相談指導の技術強化において、提案型指導力すなわちコンサルティング能力の育成・強化、そして、事業計画策定に関する知識・技術の育成・強化に重点を置いた能力の開発に重点を置く必要がある。さらに、高度化、多様化する事業環境において重要性の増し続ける情報技術の相談等に的確に対応するため、DX化またIT化・デジタル化の推進に必要なITリテラシーの習熟に取り組む必要がある。

また一方で、職員全体の支援能力の向上を効率的かつ効果的に図るため、個人に帰属しがちな支援スキルやノウハウを組織内で共有し標準化する仕組みを確立し、事業者支援の知識やスキル・ノウハウを全職員が同時に洗練して行く必要がある。

(2) 事業内容

①コンサルティング能力の育成・強化

小規模事業者の事業改善に助言し行動変化を促して行くには、職員一人一人が、傾聴力、

問題把握と課題抽出に関する能力、課題解決への行動変化を事業者に促すことのできる提案力を強化して行く必要がある。

それゆえ、中小企業大学校研修等の外部講習会を活用し、職員がそれらの知識や技術を習得し向上させることができる機会を提供する。また、企業の現場指導での実践経験の豊富な中小企業診断士やコーチングの専門家を講師とした研修会を独自に設け、習得した知識や技術を実践し応用できる力につなげて行く。また、職員間において普段から行っているOJTにより、経営指導員がサポートしながら実際の支援現場での実践に導き、経験値を高めて職員全体の能力を強化して行く。

②事業計画策定に関する知識・技術の育成・強化

事業計画策定とPDCAサイクルを小規模事業者に広く浸透させていくためには、職員一人一人が、その必要性を認識し、日頃の助言を意識して行く必要がある。また、そのために、事業計画策定に関する知識とスキル、事業計画を精査しうる複眼的視点、事業計画策定後のフォローアップにおいてPDCAサイクルを点検することのできる知識とスキルを強化して行く必要がある。

それゆえ、中小企業大学校等の外部講習会や全国商工会連合会の経営指導員等WEB研修を活用し、職員がそれらの知識やスキルを習得し発展させることができる機会を提供する。また、事業計画策定の経験豊富な中小企業診断士などの専門家を講師とした研修会を独自に設け、習得した知識やスキルを実践し応用できる力につなげて行く。さらに、職員間のOJTにより、経営指導員がサポートしながら実際の支援現場での実践に導き、職員一人一人の経験値を高めて職員全体の能力を強化して行く。

③DXに向けた相談・指導能力の育成・強化

IT・デジタル化技術の革新が急速に進み、そうした技術の活用も急速に進むため、職員全体のITリテラシーの不足は否めない。小規模事業者においても、競争力や事業継続力の強化にはDX化による業務改革やIT・デジタル技術による業務効率化が必要不可欠となっており、情報技術の相談等に的確に対応するため、職員一人一人がITリテラシーを増幅して行く必要がある。

それゆえ、中小企業大学校等の外部講習会や全国商工会連合会の経営指導員等WEB研修を活用し、職員がそれらの知識やスキルを習得し向上させることができる機会を提供する。また、DX化やIT化・デジタル化の導入支援について経験豊富な専門家を講師とした研修会を独自に設け、習得した知識や技術を実践し応用できる力を習得して行く。

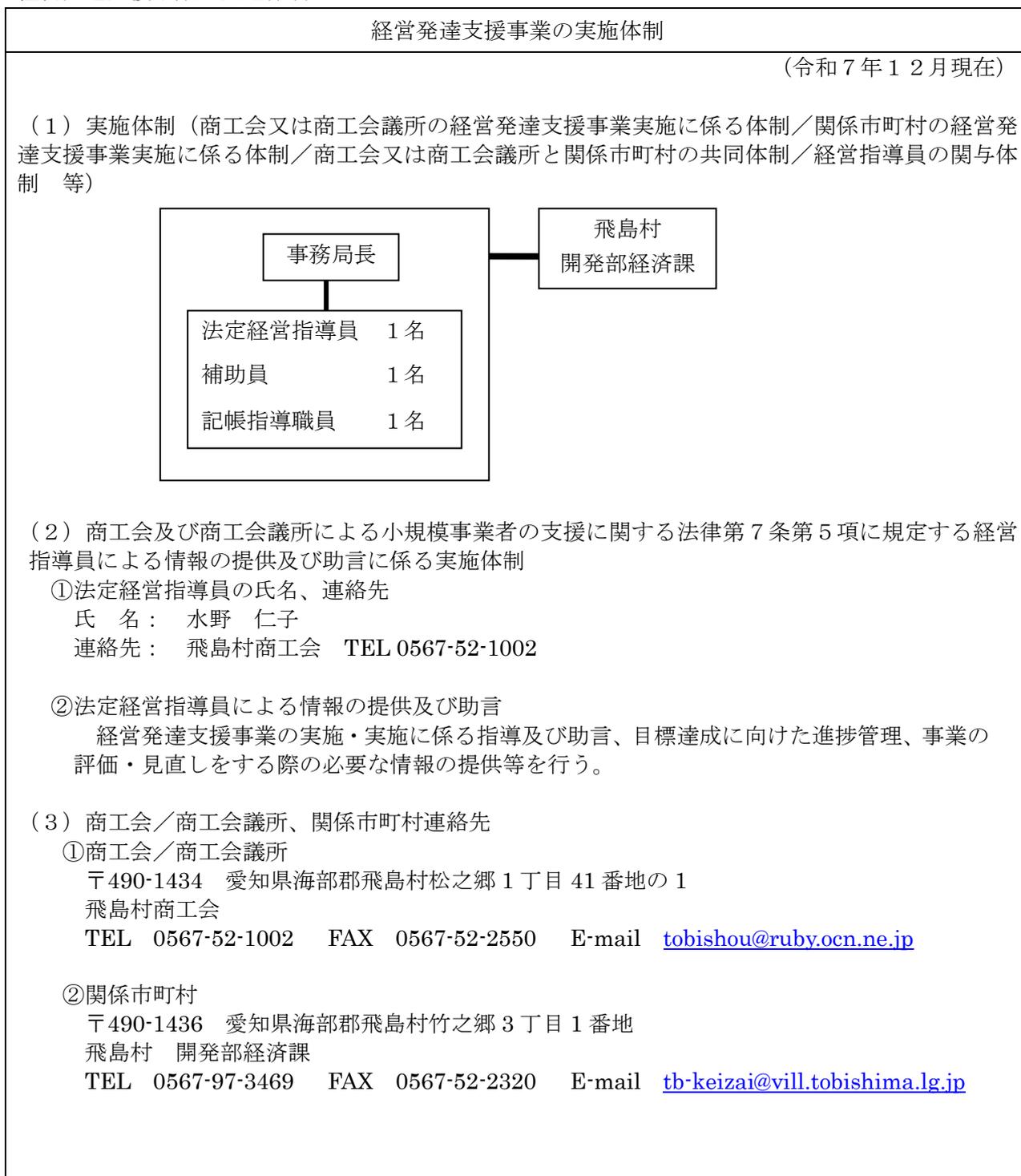
④職員全体の支援に関する情報や知識・技術を共有できる仕組みの整備

効果的な助言や指導を提供できる支援体制を安定して継続的に提供して行くためには、職員一人一人が事業者支援において得られた経験値と知識やスキル・ノウハウを職員全体にフィードバックし、習熟し活用できる仕組みを整える必要がある。すなわち、個人に帰属しがちなそれらを職員全体で効率よく共有して、自らのものにする必要がある。また、助言や指導内容の水準も共有し理解し、標準化して、なお一層全体で高めていく必要がある。

それゆえ、まず、経営指導員が相談指導の実践から得られた知識やスキルを随時ブリーフィングして、全職員に十分に解説し、意見交換を行いながら把握し確認する。また、要点となる事項については、経営指導員が、分野別にデータとして蓄積しデータベース化して、全ての職員がいつでも参照し活用できるように、全職員が共有するPC共有フォルダに公開し保存する。また、そのデータは、オープンソースとして、全ての職員がその後の実践経験に応じて、その内容に補足し、より内容に厚みを増し、より有用なデータベースにして行く。さらに、データのリソースとなる有用な参照先や主典資料がある場合、速やかに参照して活用できるように、経営指導員が、分野別にリスティングまたファイリングして常に閲覧利用できるように整備する。

(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	5,150,000	6,400,000	7,000,000	7,500,000	7,500,000
専門家派遣費	350,000	500,000	500,000	500,000	500,000
資料購入費	100,000	200,000	200,000	200,000	200,000
印刷製本費	400,000	400,000	500,000	500,000	500,000
展示会出展費	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
広報費	2,000,000	2,000,000	2,500,000	3,000,000	3,000,000
委託・外注費	2,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000

(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
会費収入、国補助金、愛知県補助金、飛島村補助金、事務受託料収入、事務手数料収入 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
連携者なし
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