

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	瀬戸商工会議所 (法人番号 5180005008801) 瀬戸市 (地方公共団体コード 232041)
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>市内の小規模事業者が持続的に成長できるよう、経営状況の把握と分析を行い、そこから見出された経営課題に基づいて事業計画を策定します。その計画に沿って、生産性の向上や販路拡大、人材確保、事業承継など、経営力の強化につながる支援を伴走的に行う。</p> <ol style="list-style-type: none"> 市内小規模事業者の事業継続と市場拡大に向けた新たな価値創造 多様化するニーズに対応した企業支援体制の構築
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <u>地域の経済動向調査に関すること</u> <ul style="list-style-type: none"> ・ LOBO 調査・中小企業景況調査 <u>需要動向調査に関すること</u> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新商品開発と地元特産品の選定・テストマーケティング調査 ・ メッセナゴヤや展示会出展時の需要動向調査 <u>経営状況の分析に関すること</u> <ul style="list-style-type: none"> ・ ローカルベンチマークと「キツク君」を活用した経営分析 ・ 会計ソフトを活用し財務諸表データからの各種項目の分析 <u>事業計画策定支援に関すること</u> <p>専門家を交えた事業計画・創業計画・事業承継計画策定の支援</p> <u>事業計画策定後の実施支援に関すること</u> <p>計画策定した全ての事業者を対象としたフォローアップ支援</p> <u>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> <ul style="list-style-type: none"> ・ 国内・海外の大都市圏への展示会出展事業 ・ メッセナゴヤ出展事業 ・ 新商品開発に係る専門家派遣事業 <u>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</u> <ul style="list-style-type: none"> ・ 評価委員会 ・ 正副会頭会議 <u>経営指導員等の資質向上等に関すること</u> <p>中小企業の DX を推進するためのデジタル人材育成勉強会の開催</p>
連絡先	<p>瀬戸商工会議所 中小企業相談所</p> <p>〒489-8511 愛知県瀬戸市見付町 38 番地の 2</p> <p>TEL:0561-82-3123 / FAX:0561-83-5204</p> <p>E-mail:setocci@setocci.or.jp</p> <p>瀬戸市 経済文化部商工観光課</p> <p>〒489-0813 愛知県瀬戸市蔵所町 1-1</p> <p>TEL:0561-88-2651 / FAX:0561-82-2931</p> <p>E-mail:shokin@city.seto.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

【立地】

瀬戸市は、濃尾平野の東縁に広がる尾張丘陵の一角に位置し、中部経済圏の中核である名古屋市中心部から北東約 20 キロメートルに立地している。市域に分布する瀬戸層群からは、良質な陶土やガラス原料となる珪砂が産出されており、これを基盤として瀬戸市は古来より「やきもののまち」として発展してきた。



【人口】

令和 7 年 4 月 1 日時点における瀬戸市の総人口は 125,786 人（男 61,945 人、女 63,841 人）である。平成 22 年 4 月 1 日に 132,224 人を記録して以降、人口減少が継続している。年齢構成においては、生産年齢人口が相対的に減少傾向にある一方、老年人口の割合は約 32.0%に達しており、将来的には令和 27 年に高齢化率が 40%を超えると見込まれている。



※実績値には年齢(3区分)別人口以外にも集計上、年齢不詳分があるため、人口合計値はそれを加えた値を示しています

資料：【2020(R2)年以前】国勢調査、
【2025(R7)年以降】国立社会保障・人口問題研究所 (H30 推計)

■年齢(3区分)別人口の動向

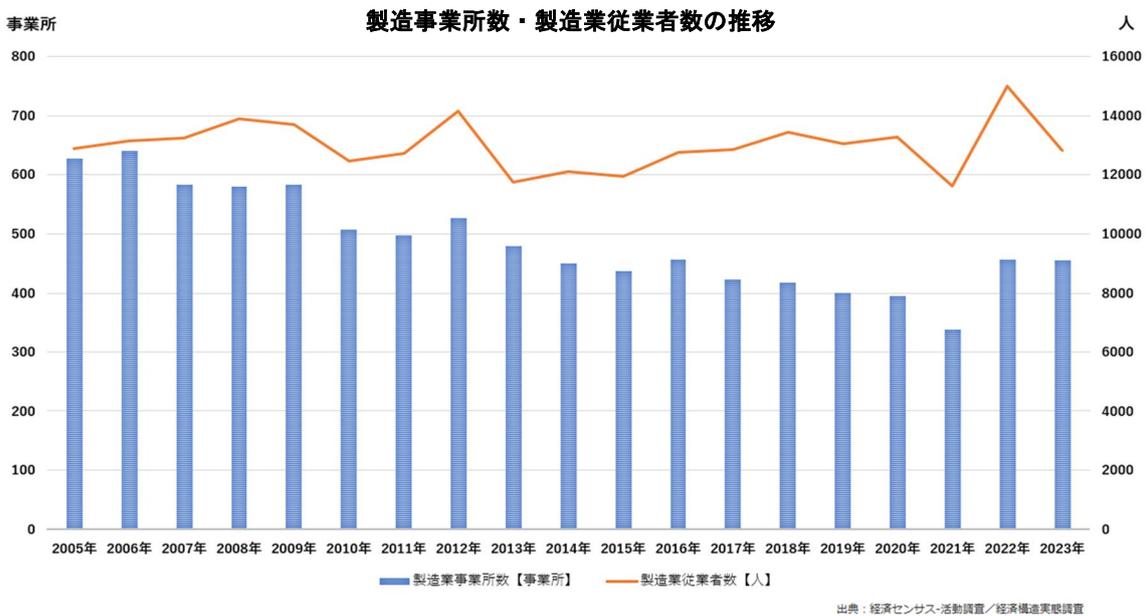
【産業】

瀬戸地域内の事業者を取り巻く経済環境は依然として厳しい状況にある。令和3年経済センサスによれば、市内の事業者数は3,966者であり、そのうち小規模事業者がおおよそ3,080者を占めている。この数値は、平成28年経済センサスにおける事業者数4,387者、小規模事業者数3,455者と比較していずれも減少しており、事業者数の縮小傾向と小規模事業者比率の高さが特徴となっている。小規模事業者の比率は全体の7割を超えており、地域経済の基盤を担っている一方で、外部環境の変化に対して影響を受けやすい構造となっている。

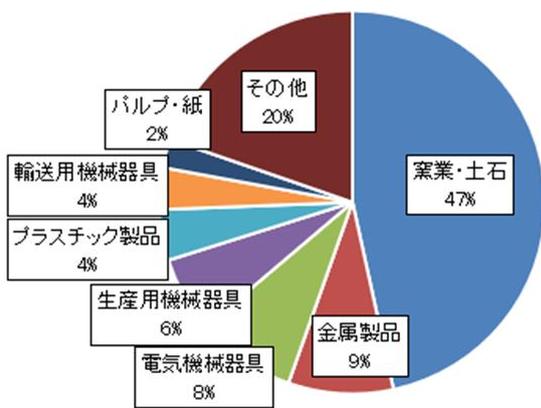
	平成28年 経済センサス	令和3年 経済センサス	増減
事業者数	4,387	3,966	△421
小規模事業者数	3,455	3,080	△375

愛知県は全国有数の製造業集積を有するが、瀬戸市においては中長期的に製造業の基盤縮小が続いている。経済センサスによる製造業の事業所数・従業者数の推移をみると、直近の統計では増加がみられるものの、これは令和4年以降に無従業者事業所を含めた集計方法へ変更された影響が大きい。そのため、実態としては縮小傾向が続いていると解される。とりわけ主産業であった窯業・土石製品製造業の事業所数は減少を続けており、製造業全体に占める割合も直近では5割を下回っている。

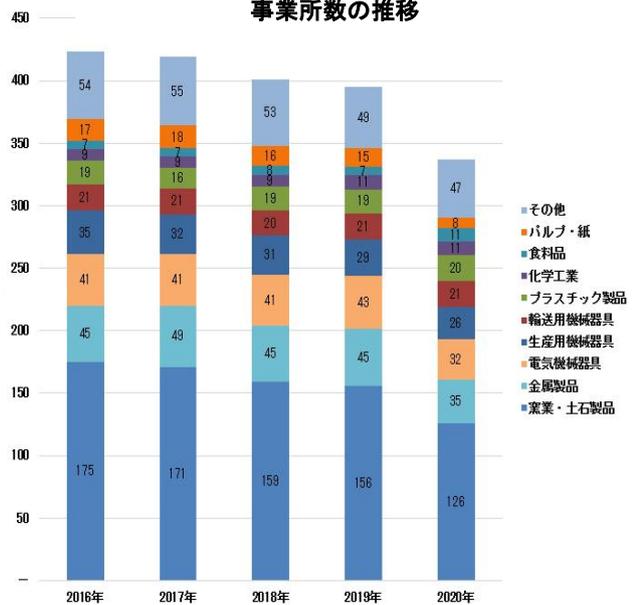
一方で瀬戸市の陶磁器関連産業は、良質な陶土の産出を基盤として、粘土や釉薬などの原料製造、成形・加飾・焼成を担う工房や製陶所、窯や生産道具の製造に至るまで、地域内で一貫して完結する体制を有している。さらに、完成した製品は市内外の卸売業を通じて流通しており、資源調達から製造・流通に至るまでを地域内で循環させる産地エコシステムを形成している点は全国的にも稀有な特徴であり、強みとなっている。伝統的窯業分野では、日用食器から美術・工芸品に至る幅広い製品群が生産され、分業化に基づく多様な事業者が混在している。赤津焼など、伝統的工芸品の指定を受ける系統も存在する。さらに、ファインセラミックス分野では、昭和50年代後半の新素材ブームを契機に、従来のやきもの技術を応用して参入した事業所が多く、自動車・電子情報等、県内の主要産業との取引関係を深めながら、今日まで集積を形成している。



業種別事業所数の構成比（令和3年時点）



事業所数の推移



【交通】

瀬戸市は、鉄道・道路の両面で広域交通網と接続している。鉄道については、名鉄瀬戸線が名古屋市中心部と市内を結んでいるほか、愛知環状鉄道が JR 中央本線高蔵寺駅と接続し、豊田市内を經由して JR 東海道本線岡崎駅に至っている。道路については、市内に東海環状自動車道の二つのインターチェンジを有するほか、近隣には長久手インターチェンジや守山スマートインターチェンジが所在し、東名高速道路・新東名高速道路・中央自動車道といった日本の主要高速道路網に直結している。



②課題

- ◆人口減少・少子高齢化を見据えた地域活力の再構築
- ◆地域資源を活かした産業競争力の強化
- ◆次世代への承継と人材活躍の拡大

【人口減少と少子高齢化】

瀬戸市は、昭和 40 年代後半（1970 年代）以降の大規模な住宅開発により名古屋市への通勤圏としての都市の性格を強め、人口が大幅に増加した。その後、増加傾向は徐々に緩やかとなり、平成 22 年（2010 年）まで増加を続け、以後減少傾向となり令和 27 年には 100,000 人を下回る予想となっている。このように他の多くの地方都市と同様、人口減少とそれに伴う少子高齢化が進む。若い世代の市外流出が続き、将来的な経済活動の縮小が予測される。

【地域産業の活性化】

瀬戸焼に代表される陶磁器産業は、市のアイデンティティであり重要な経済基盤である。しかし、ライフスタイルの変化や安価な輸入品の増加により、地域産業の需要が減少している。後継者不足も深刻で、技術やノウハウの継承が危ぶまれている。新たな市場開拓や、デジタル技術を活用した販路拡大、若手育成が急務となっている。

【産業】

瀬戸市在住の産業別就業者数では、昭和 55 年（1980 年）には第 2 次産業就業者数は 3

万人を超えており、全体に占める割合でも第3次産業よりも高かった。平成22年（2010年）には第2次産業就業者は約2万人となり、就業者数全体で見ると第3次産業中心に移行している。

特に、平成29年度（2017年）の瀬戸市内の製造業における事業所数・従業者数・製造品出荷額等をみると、窯業・土石製品製造業が全体に占める割合は、事業所数では4割と比率としては高いものの、従業者数では約2割となっており、また製造品出荷額では1割を切った。このことから、陶磁器産業（ファインセラミックス分野を除く）は製造規模においても市場規模においても縮小傾向にあり、伝統的な分業体制の維持も困難な状況となっている。

【雇用・労働力不足】

ここ数年、中小・小規模企業にとっては、求める人材の確保に苦慮している。特に瀬戸市は先にも述べた通り、公共交通機関での名古屋市と豊田市へのアクセスが非常に良く、また地価も近隣自治体と比べても比較的安く、市外へ働きに行く市民も多くベッドタウン化の傾向が強い。地元企業の労働力確保を図るため、各関係機関とも連携し、求人支援を活発化し、また外国人労働者の積極的な活用など、人材確保に努めていく必要がある。さらに、ロボット等による自動化や生成AIの活用等最新の技術を使った生産性向上が急務となっている。

【事業承継問題】

中小・小規模企業にとっては、労働力不足と併せて、事業承継問題も深刻さを増している。中小・小規模企業の経営は、経営者自身の手腕・信用によるところが大きいが、その経営者の高齢化が進み、引退を考える時期がもうすぐやってくるにもかかわらず、まだ後継者を決められていない経営者が多い。このため、各関係機関とも連携し、地域産業におけるM&Aを含めた集中的な支援による技術の伝承、および若手経営者が長期的に事業継続できる集中的な支援の実施を検討する必要がある。

【物価高】

昨今の物価高は中小企業に深刻な影響を与えています。まず、原材料費やエネルギーコストの上昇に加え、労働力不足等による人件費の増加が企業の収益を圧迫している。特に中小企業は大企業に比べて価格決定力が弱く、経営指導員の巡回時等のヒアリングで、仕入れ価格の上昇分を商品価格に十分転嫁できないケースが多く見られます。その結果、利益の確保が困難になり、資金繰りに苦しむ企業も少なくない状況。また、こうした状況下では新たな設備投資や業務の効率化に向けた取り組みが後回しになり、生産性の向上が進まないという悪循環に陥っている。さらに、倒産や休廃業のリスクも高まっており、経営の持続可能性が問われている。

（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

瀬戸商工会議所では、地域経済の持続的発展を目指して、2019年4月に長期ビジョン（～2028年）を策定。現在はこの計画に沿って事業を進めている。この長期ビジョンを3期間に分け、その時々々の情勢にあった内容に変更・検証を行っており、最終期である第三期中期アクションプラン（令和8年4月～11年3月）を現在策定中。長期ビジョンの内容については次のとおりである。（策定中の第三期中期アクションプランの検討内容も一部掲載）



【伴走型事業の推進】

従来の課題解決型経営支援に加え、小規模事業者の事業計画の策定支援を行う。また、事業計画の着実な実施等を小規模事業者に寄り添って徹底的に支援し、フォローアップを

行う「伴走型支援」を行える体制を構築し、小規模事業者の課題解決を図るとともに地域経済の活性化に繋げる。

【経営力強化の支援】

事業形態が複雑化する中、小規模事業者の要望も多種多様化しており、従来の支援方法の見直しを行いながら、要望に合わせたきめ細やかな支援を行う。

【円滑な事業承継への取り組み支援】

瀬戸市においても経営者の高齢化が進んでいる。後継者不足による廃業数の増加や市内産業の空洞化も危惧されるなど、事業承継問題は深刻化している。瀬戸商工会議所として各関係機関とも連携して積極的に「事業承継支援」を行い、廃業数の減少に繋げる。

【展示会出展など販路開拓支援】

自社開発商品や新商品等を広域地区へ販路拡大するためのピンポイントとなる商談会などに関係機関とともに連携し出展支援を行い、販路開拓の支援をする。また、より効果的な出展になるよう、個者ごとの目標設定・目的・ターゲットなどを明確にし、出展後も検証を行うことで、今後の販路拡大が確実にできるよう支援していく。

【地場産業の振興】

地場産業である「瀬戸焼」は、生活スタイルの変化に伴う需要の減少、高齢化に伴う関係事業所の減少や窯業資源の枯渇などの様々な課題を抱えており、新たなブランド化を目指すことで付加価値の高い産業への転換が求められている。併せて、瀬戸市の観光・歴史・文化という側面から見ると、唯一無二の地域の誇るべき「アイデンティティ」として活用することが可能で、せともの祭・せと陶祖まつりをはじめとした瀬戸市に訪れる観光客の経済効果をとらえた観光産業の振興を図る。

【AI/IoT 技術の導入の推進】

生成 AI や IoT など、新しい分野が次々に生まれる現代において、飛躍的な成長が期待される分野を見極め、新たな基盤となる産業の戦略的な育成・誘致や、人材育成、雇用創出にも取り組む必要がある。これらを上手に活用できる環境を整備することで、人材不足を補うなど、地域課題の解決を図る。

【ものづくり支援の推進】

陶磁器製品をはじめ「ものづくり」を行っている小規模事業者が多くある。今後、瀬戸市の素材・技術を新しい視点で発掘して、地域企業の魅力を国内外に発信をしていく。また、ふるさと納税との連携や観光の目的となるような新たな特産物や創造的な商品づくりを後押しする等、地元企業の販路拡大につながる機会を提供する。

【起業・雇用促進事業の推進】

人口推計によれば瀬戸市の人口は加速度的に減少し、効果的な施策がなければ 2050 年には 10 万人を下回る見通しで、人口の減少に比例し事業所数も減少が予測されている。瀬戸商工会議所として就労人口及び事業所数の減少に歯止めをかけるべく「創業支援」「雇用促進支援」を関係機関とも連携し特色ある支援を行い、新規起業家の発掘・育成及び労働力の確保に取り組む。

【キャリア教育および産業人材の育成】

瀬戸市のキャリア教育では、産官学が連携し、職場体験の提供や働く大人との交流を通じて社会的なコミュニケーションを経験することで、子どもたちが自ら生き抜く力を育んでいけるよう取り組んでいる。今後は時代に対応した人材を積極的に育成し、優れた人材を地元企業に就職させるとともに、新たな産業への展開を図る。

②第 6 次瀬戸市総合計画（2017 年から 2026 年の 10 年間）との連動性・整合性

政策 1：地域産業の振興と人材の活躍促進

- 1.企業誘致、先端産業誘致・育成
- 2.産官学金連繋によるビジネスモデル構築支援
- 3.雇用対策と人材の確保・流失防止

- 4.地域産業の振興
- 5.農業振興と農業の6次産業化
- 6.地域の産業を支える人材育成
- 7.新産業の創出

政策2：年齢や性別にかかわらず、働くことや起業・創業に挑戦に挑戦できるまちづくり

- 1.コミュニティビジネスの創出支援
- 2.就職支援
- 3.起業・創業支援
- 4.ツクリテ支援、若手作家、職人の活動支援
- 5.起業家に対する定住支援
- 6.障害者や生活困窮者などへ就労支援

政策3：地域経済の活性化につながる地域資源を活かしたシティプロモーションの展開

- 1.観光産業の振興
- 2.瀬戸らしい“暮らし”の創出
- 3.市内外への「せとまちブランディング」の展開
- 4.戦略的な広報の推進
- 5.陶磁器産業のブランド化
- 6.姉妹都市などの都市間交流の促進

③瀬戸商工会議所から瀬戸市への令和7年度要望事項

瀬戸商工会議所では毎年瀬戸市への要望を行っている中、今年度は起業・創業・事業承継・生成AI等を使った生産性向上の支援、地域資源を生かした魅力の発信についての十分な予算の確保を要望する。また、人手不足が慢性化している中、労働力確保に向けた職場環境の改善等に関する支援の充実を求める。今後、瀬戸市が次期瀬戸市将来計画を作成するにあたり、市内産業界の声が反映できるよう働きかけていく。

④あいち経済労働ビジョン2026-2030に沿った取組み

「あいち経済労働ビジョン2026-2030」が掲げる、経済的な豊かさを持続的に享受できる地域の実現を目指す。グローバル経済の中で持続的な成長を遂げるため、社会経済にインパクトを与えるイノベーションが継続的に創出される環境を整え、強靱な産業競争力を有する地域の形成を図る。あわせて、地域経済を支える小規模企業がデジタル技術やAIを効果的に活用することで、地域全体が経済のエンジンとなり、持続可能な成長をけん引していく。

⑤瀬戸商工会議所としての役割と貢献

1947年（昭和22年）5月24日に設立された瀬戸商工会議所は、商工会議所法に基づく地域唯一の総合経済団体として、瀬戸市の商工業の持続的な発展と地域社会全体の福祉向上に貢献すべく、多岐にわたる役割を遂行している。

1. 地域商工業者の声の集約と政策提言

会員企業から寄せられる現場の声を丹念に集約し、地域が抱える課題や経済成長に必要な施策を具体化する。これらの意見は、国、愛知県、瀬戸市といった関係行政機関への政策提言として提出され、商工業者がより事業活動しやすい環境整備に大きく貢献している。これは、地域経済の活力を維持・向上させるための基盤となる。

2. 中小企業に対する包括的な経営支援

瀬戸市の中小企業、特に小規模事業者の経営力強化は当所の最重要課題の一つである。経営指導員や各分野の専門家（税理士、弁護士、中小企業診断士など）が、無料の相談会を開催する。創業支援から、経営改善、事業承継、補助金申請サポートといった企業状況に応じた個別支援を実施し、持続的な成長を強力に後押ししている。また、各種セミナーの開催や資金繰り支援なども行い、地元企業に伴走的に支援し、経営基盤強化に寄与する。

3. 地域振興と活力あるまちづくりへの貢献

地域経済の振興だけでなく、瀬戸市の魅力を高めるまちづくりにも深く関与する。瀬戸

市が誇る伝統産業である陶磁器のブランド力向上や、地域の特産品の選定・支援を通じて、地域固有の文化と技術の継承・発展に寄与している。さらに、地域で開催される各種イベントへの協力や、商店街の活性化事業を推進することで、消費喚起と地域全体の賑わい創出に尽力している。

(3) 経営発達支援事業の目標

瀬戸市の課題を踏まえ、経営発達支援事業の目標を以下のように設定する。これらにより、小規模事業者が直面する問題の解決と、地域産業に貢献することを目指す。

1. 市内小規模事業者の事業継続と市場拡大に向けた新たな価値創造

・新商品開発を後押しする支援

瀬戸焼をはじめとする地域産業の小規模事業者が、現代のライフスタイルに合わせた新商品の開発に取り組めるよう支援する。(例：デザイン専門家とのマッチング支援、新素材・新技術の導入に関する情報提供、試作品開発の補助金制度の構築。)

・国内外市場開拓と販路拡大支援

国内外への販路を拡大し、新たな顧客層を獲得する。(例：国内外の見本市への出展支援、SNS マーケティングのセミナー開催。)

・事業承継と後継者育成支援

若手後継者の育成と、技術・ノウハウの継承を促進する。(例：事業承継個別相談会の開催、愛知県事業承継引継ぎ支援センターとの連携、創業支援プログラムの提供。)

2. 多様化するニーズに対応した企業支援体制の構築

・支援体制の強化と経営支援スキルの向上

経営指導員等の経営支援スキル向上による小規模事業者への支援の強化。(例：各種制度の改正への対応、DX 勉強会、AI を活用した業務効率化、最新デジタル機器(タブレット端末等)の購入)

・小規模事業者の自律的な成長を促す経営力向上支援

小規模事業者が自ら学び、経営知識や能力を高める機会を確保し、変化の激しい経営環境に主体的に対応できる力を養う場の提供。(例：生産性向上セミナー、生成 AI 活用セミナー、デジタル化推進のための助成金情報提供。)

3. まとめ

前回作成した第8回経営発達支援計画(5年間)において、事業計画策定支援、経営状況の分析、AI・IoT等の活用を視野に入れた経営効率化や販路開拓への取り組みを推進し、一定の成果を収めてきた。今後は、これらの成果を基盤として、さらなる発展に向けた新たな課題への対応が求められる。具体的には、地域内外の企業間取引を強化するためのさらなる連携の促進、経営者の高齢化等を背景とした事業承継の円滑化、そして深刻化する人手不足への対応が急務となっている。これらに取り組むことにより、地域内の小規模事業者数の減少に歯止めを掛ける。このため、引き続き小規模事業者への計画的な事業計画の策定と伴走型指導を継続しつつ、販路開拓支援、事業承継に対応可能な人材・組織づくり、さらには業務効率化・人手不足を補うためのDX技術の活用や業務効率化について専門家を活用して推進する。また、経営指導員等の支援力向上を図ため、DX(生成AIやビッグデータ活用など)についての教育・研修を実施し、支援体制を強化することで小規模事業者へのDX技術の活用による業務効率化や生産性向上を支援する。

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、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和8年4月1日 ～ 令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 市内小規模事業者の事業継続と市場拡大に向けた新たな価値創造

- ・ 計画的な事業計画策定と計画策定後の実行ができる小規模事業者の育成
事業計画策定セミナーや専門家派遣等による事業計画作成支援を行い、地域内の小規模事業者が計画実行するために必要となる情報提供や伴走型によるフォローアップを行う。
- ・ 計画を実行するための需要動向調査と販路開拓支援
事業計画を実行するための、小規模事業者では実施することが難しい商品開発等に関する需要動向調査や首都圏を含めた展示会の出展など販路開拓支援を行う。

② 多様化するニーズに対応した企業支援体制の構築

- ・ 地域内の経済動向調査及び小規模事業者の経営状況の把握・分析
RESAS（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析や中小企業景況調査により、地域内の景気動向を調査し経営課題の解決につながるデータを把握するとともに地区内の小規模事業者の経営状況の分析を行う。
- ・ 経営指導員等の支援力向上に向けた取り組み
経営指導員等のスキルアップのための研修会への参加とOJTを実施するとともに、各支援機関と連携することで支援力向上を図る。また、事業評価委員による地域内の小規模事業者支援のための事業内容評価を実施し、事業の見直しなどを行う。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕独自の定期的な景気動向調査は実施していないが、日本商工会議所によるLOBO調査及び中小企業基盤整備機構による中小企業景況調査を実施し、回答された事業所のみに結果を報告している。

〔課題〕調査結果が市内事業者に広くフィードバックされていない。

国等が提供しているビッグデータ等を活用した専門的な分析ができていない。
本事業において有効な情報収集と分析が可能なRESAS（地域経済分析システム）等の活用が補助金申請事業者にとどまっている。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
① 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 景況動向分析の公表回数	HP掲載	—	4回	4回	4回	4回	4回
③ LOBO調査の公表回数	HP掲載	—	12回	12回	12回	12回	12回

(3) 事業内容

①経済動向分析

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【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

【活用方法】上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②景況動向分析

中小企業基盤整備機構が行う「中小企業景況調査」で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50社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業の5業種）

【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 等

【調査手法】巡回または窓口にて聞き取り

【分析手法】経営指導員等が外部専門家などと連携し分析を行う

【活用方法】管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握し、事業計画・生産計画販売計画を策定する際、調査結果を参考に活用する。

③LOBO調査

日本商工会議所が実施しているLOBO調査（商工会議所早期景気観測システム）を毎月市内企業2業界団体対象に実施し、景気動向に関する8項目について調査・分析を行い、小規模事業者の持続的発展に向け、業種別の景況、経済動向の調査と分析、周知を行う。

【調査対象】市内2業界団体

【調査項目】業況・売上・採算などについての状況および自社が直面する問題等

【調査手法】調査票によりメールにて

【活用方法】小規模事業者が業種別の景気動向を把握することにより、事業計画、生産計画、販売計画等を策定する際、調査結果を参考に活用する

(4) 成果の活用

①情報収集・調査、分析した結果はホームページ等に掲載するなど、広く管内事業者に周知する。

②経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とすることで小規模事業者の支援に役立つ。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】4年前より新商品開発を促し、持続可能な事業を展開するために新商品の発掘・創出に係る試作品の経費の一部を補助する制度を設けた。補助金を活用した事業者は、「せともん“ど”セレクション」という名称で、市内でまだ見ぬ隠れた商品や新たに創出される商品としてPRをしている。令和7年度には、これまでに実施した3回分の「せともん“ど”セレクション」のエントリー商品を対象に「せともん“ど”セレクション」の認知度向上と市内外に広く魅力を発信することを目的とし、瀬戸市民や観光客の一般投票による「みんなで選ぶ！せともん“ど”セレクション」を実施し嗜好の一端を把握することができた。

【課題】市民を主な対象とする需要動向調査は、広域的な市場ニーズや新規需要の把握が十分にできず、専門バイヤー等の外部関係者と直接接点を持ち需要を検証するような商

談・展示の場がない。

(2) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
アンケート調査 対象事業者数	—	10者	10者	15者	15者	15者

(3) 事業内容

アンケート調査

【対象者】 新商品開発事業者と「せともん “ど” セレクション」のエントリー事業者

【調査手法】 異業種交流展示会「メッセナゴヤ」や開発商品を地域ブランドの集まる共同展示商談会「FeelNippon」、市内外から多数の観光客が訪れる「せともの祭」等に出展し、専門バイヤーからエンドユーザーまでアンケートを実施する。当該調査の分析結果を事業計画に反映させる。

- ・ 定量調査…アンケート調査、試食・試用、カウント調査
- ・ 定性調査…購入者へのヒアリング、観察調査

【調査項目】 基本情報（性別、年代職業・ライフスタイル）、来場目的（イベント・友人・商品興味など）、商品を知ったきっかけ、商品評価、改善ポイント、連絡先

【調査結果の活用方法】 調査結果を確認して、今後の商品開発、価格設定、プロモーション方法などの課題を経営指導員等が小規模事業者に直接説明する形でフィードバックをする。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 セミナーとしては経営分析にまで踏み込んだ内容では実施していない。

各種補助金の申請支援先に経営指導員等がヒアリングで実施している程度に留まっている。

【課題】 小規模事業者が経営分析の必要性が認識できていない。

経営指導員等の知識内容の熟度にバラツキがあるため、分析精度や作業効率に差が生じている。専門家の活用や勉強会およびOJTによるスキルの平準化が必要である。小規模事業者に対し必要な情報提供をするためにローカルベンチマークを積極的に活用して適切なアドバイスをしていく必要がある。

(2) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①経営分析セミナー 開催回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②個別経営分析件数	15件	15件	15件	15件	15件	15件

(3) 事業内容

①「経営分析セミナー」の開催

【目的】 経営分析を行う小規模事業者の発掘、職員の資質向上

【募集方法】 巡回・窓口相談時にチラシにより案内、会報・ホームページに掲載し告知する。

【開催回数】年1回（定員10名）

【内容】ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール（儲かる経営キック君）等

②個別経営分析

【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小規模事業者と融資や補助金（ものづくり補助金、持続化補助金など）の相談のあった小規模事業者

【分析項目】定量分析する「財務分析」と定性分析する「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」、中小企業基盤整備機構の「儲かる経営キック君」等のソフトを活用し、基礎的な分析を行う。

【活用方法】分析結果は、当該小規模事業者にフィードバックし、自社の経営情報や強み・弱みを把握し、事業計画の策定等に活用する。データベース化し、全職員が分析結果を共有でき、その後の指導等に活用することが可能となる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕令和7年度における事業計画策定支援は50件であった。小規模事業者の抱える課題の解決を図るため、専門家および経営指導員が伴走型支援を実施し、小規模事業者の強みや今後の方向性についての聞き取りを行うとともに、事業計画の策定支援を行っている。

〔課題〕計画作成支援が各種補助金申請者に限られている。
事業計画策定の意義や重要性を小規模事業者に対して伝えきれていない。

(2) 支援に対する考え方

各種補助金の申請やマル経融資制度の利用事業者のみに関わらず、新商品開発を行う小規模事業者等に対しても、実現可能性の高い事業計画の策定につなげていく。必要に応じて専門家を交えた伴走的な指導を行う。また、事業承継においても事業承継計画・事業計画策定によって計画的にスムーズな事業承継を促ため、各種関係機関と連携をして個別相談会の実施をする。生成AIを活用した経営支援の強化についても支援していく。

(3) 目標

	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①事業計画策定セミナー開催回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
②生成AIセミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数（事業承継計画を含む）	15件	15件	15件	15件	15件	15件

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催

【募集方法】巡回・窓口相談時にチラシにより案内、会報・ホームページに掲載し告知す

る。

【支援対象】 経営分析と各種補助金を申請する小規模事業者を対象とする。

【具体的な手法】 事業計画作成セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

②生成 AI セミナーの開催

【募集方法】 巡回・窓口相談時にチラシにより案内、会報・ホームページに掲載し告知する。

【支援対象】 生成 AI に対して興味はあるが理解ができていない小規模事業者を対象とする。

【具体的な手法】 身近な導入事例を交えたセミナーで概要を理解していただき、小規模事業者の知識の底上げを行っていく。実際に生成 AI の活用を希望する小規模事業者に対しては経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。生成 AI を活用することにより小規模事業者の経営資源の強化を図る。

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】 事業計画策定を行った小規模事業者の中で、要望のあった小規模事業者に対して経営指導員等が巡回・窓口相談でフォローアップ支援を実施している。

【課題】 小規模事業者ごとに担当制をとっているため、現在でも経営指導員等の支援回数にばらつきがあるため、効果的な訪問が定期的に行えるフォローアップ支援体制のルールを整える。

(2) 支援に対する考え方

事業計画（事業承継計画を含む）を策定した全ての小規模事業者を支援対象とする。事業計画の進捗状況等を踏まえ、必要に応じて専門家を交えた訪問回数を増やし、重点的な支援を実施する。また、一定程度の進捗が認められ、訪問回数を減じても支障がないと判断される小規模事業者については、その見極めを行った上で、自立的な取組が可能となるよう支援を継続する。

(3) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ 対象事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者
頻度（延回数）	60回	60回	60回	60回	60回	60回
売上増加事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者
利益率5%以上 増加の事業者数	5者	6者	6者	6者	6者	6者

(4) 事業内容

事業計画を策定した50社のうち、補助金の採択を受けた小規模事業者及び融資を受けた小規模事業者等については、その状況に応じ、3～4ヶ月に1回の頻度を目安にフォローアップを実施するものとする。ただし、小規模事業者からの申出等があった場合には、状況に応じて柔軟に対応する。また、進捗状況が芳しくなく、事業計画との間に乖離が生じていると認められる場合には、専門家等の第三者の視点を導入し、当該乖離の要因分析及び今後の対応方を

検討した上で、フォローアップの実施頻度について見直しを行うものとする。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 専門家に経営指導員等が同席の上、展示会出展の事前・事後の支援を行っている。

[課題] 製造業と小規模な陶芸・ものづくりの作家をメインに展示会等の出展支援を行っているが、BtoBの商談は思うように進んでいない。原因のひとつに商品の量産できる作家が少ないことと、情報発信力の脆弱さが原因と考える。また、新商品を開発した小規模事業者にも販路開拓に繋がる支援が出来ていない。

(2) 支援に対する考え方

国内・海外の大都市圏への展示会に出展することで、全世界に地域産業を繋げることができる。新商品を開発した小規模事業者に対しても国内外問わず、BtoBの商談を積極的に行える状況を作り、新たな販路の拡大を目指していく。そのためにも量産体制が整った小規模事業者をメインに支援を行っていく。また、出展にあたっては、専門家と経営指導員等が同席の上、事前・事後の出展支援を含め陳列、接客、SNSの活用等きめ細やかな伴走支援を行う。

(3) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
① 国内もしくは海外の大都市圏への展示会 出展事業者数	10者	3者	3者	5者	5者	10者
成約件数/者	—	2件	2件	3件	5件	5件
② メッセナゴヤ 出展事業者数	6者	6者	6者	6者	6者	6者
成約件数/者	—	2件	2件	3件	3件	3件

(4) 事業内容

①国内・海外の大都市圏への展示会

国内もしくは海外の大都市圏への展示会出展するにあたり事業計画を策定した小規模事業者を選定し出展させることで、新たな需要開拓を支援する。出展後には、フォローアップを行い、伴走的に支援をして販路開拓と企業営業力の強化を推進する。また、海外出展を行うにあたり、JETROとも連携を取りながら事業を進めて行く。

②メッセナゴヤ出展事業

名古屋商工会議所主催の国内最大級の異業種交流展示会「メッセナゴヤ」に6社を選定し出展させる。商談時のプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

③新商品開発に係る専門家派遣事業

新商品開発に取り組む小規模事業者を対象に、事業課題の整理や開発体制の強化を図るため、専門家の派遣を実施するとともに、円滑な事業推進及び競争力向上を支援し、体制整備を促進する。

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

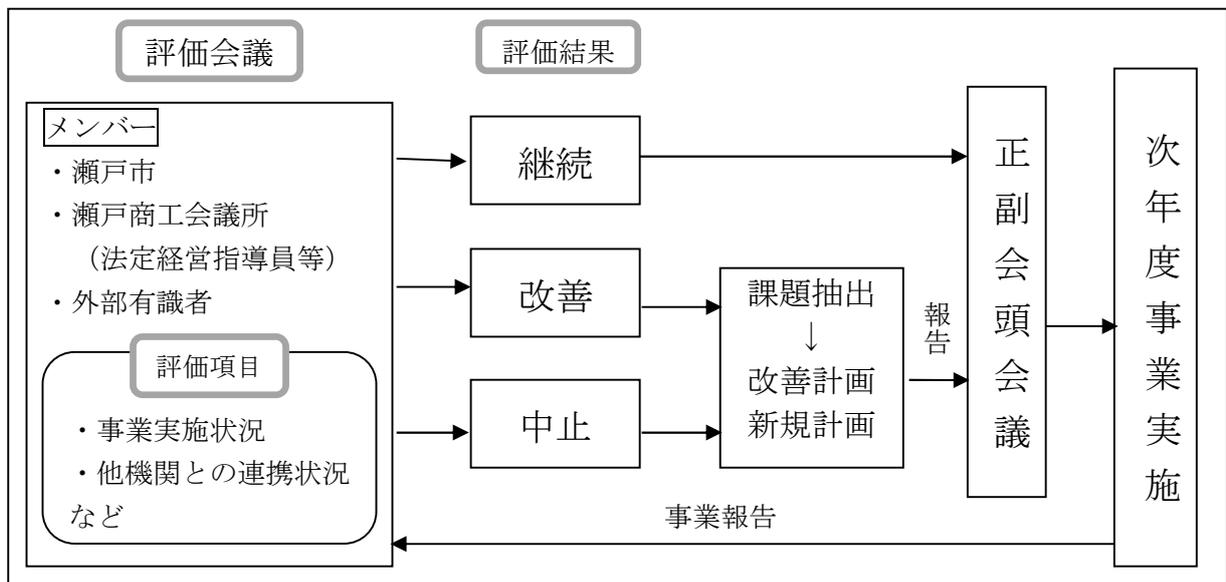
[現状] 実施した事業の評価と次年度の計画の見直しを行う会議を開催している。

[課題] 事業の効果等が分かり難いため、改善にまでつなげることができていない。

(2) 事業内容

①経営発達支援事業の評価を行うため、瀬戸市経済文化部商工観光課、瀬戸商工会議所（法定経営指導員等）、外部有識者として中小企業診断士等をメンバーとする「評価会議」を年1回以上開催する。

②「評価会議」の評価結果は、事業実施方針等に反映させるとともに、ホームページ及び会報へ掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。



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] DX 勉強会を毎年開催し職員が参加をしている。また、中小企業大学校や日本商工会議所をはじめとした各種研修会に経営指導員等が参加し、個々のスキルアップにつながっている。

[課題] 研修等参加をしているが、職員ごとのスキルのばらつきや、業務多忙による学習時間の確保の難しさがある。また、研修内容が実務に直結せず、習得した知識が小規模事業者へフィードバックできないケースもある。さらに、学習の必要性が十分に共有されていないため、モチベーションに差が生じやすくなっている。所内に学びを支援し、研修が小規模事業者の支援や仕事の効率化に直結するような勉強会を開催することが必要である。また、スマート CCI（デジタルを活用した商工会議所の生産性向上・業務改善）の一環として、Google 社のクラウド型グループウェア（GWS）の活用を促されている中、今後職員全員が使いこなせるような DX 等のスキル習得の機会を段階的に提供することが必要である。

(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日本

商工会議所、中小企業大学校などが主催するセミナーに対し、計画的に経営指導員等を受講させる。

②小規模事業者の経営指導に役立つ勉強会の開催

今後 GWS の活用や小規模事業者への DX 推進を図るにあたり、その取り組みを効果的に行うために、職員のデジタル知識の向上を図る目的で、DX に関する勉強会の開催を企画する。

③当所小規模事業者向けセミナーへの参加

中小企業等のデジタル人材育成における課題や要望を把握・分析し小規模事業者のニーズに応じたサポート、解決策の提案、情報共有等を行えるよう、当所が開催する各種セミナー等に職員が参加し、専門家のノウハウを吸収し、支援能力の向上を図る。

④OJT 制度の導入

支援経験の豊富な元経営指導員などを講師に迎え、巡回指導や窓口相談の機会を活用した OJT を積極的に実施し、支援能力の向上を図る。

⑤職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が講師を務め、受講内容を説明し、意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上と平準化を図る。(2～3か月に1回)

⑥データベース化

担当経営指導員が基幹システム (TOAS) にデータ入力を適時・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情報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。

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】愛知県商工会議所連合会、尾張地区商工会議所、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。

【課題】経営発達支援計画を円滑に遂行するため、各支援機関と連携し、情報交換を行いながら、事業を進める必要がある。

(2) 事業内容

①小規模事業運営研究会 (愛知県下商工会議所中小企業相談所長会議) (年3回)

愛知県下 22 商工会議所の所長等と他の支援機関により、国の施策の活用事例や各会議所の支援内容報告、各事業の成果の情報交換を行う。

②尾張地区商工会議所経営改善普及事業研究会への出席 (年3回)

尾張地区の 8 商工会議所 (一宮、瀬戸、津島、春日井、稲沢、江南、小牧、犬山) の中小企業相談所長が集まる会議であり、必要に応じて愛知県等を招聘し中小企業相談所事業、各種補助金対応等をはじめ、各地の支援ノウハウ、支援の現状、支援体制等についても情報交換を行う。

③瀬戸市との情報交換 (年6回)

瀬戸市経済文化部商工観光課・瀬戸商工会議所でそれぞれの活動状況について情報提供を行い、事業を計画的に実施することで瀬戸市内の事業所が抱える課題を解決する。

④瀬戸地区事業承継連携会議の開催 (年2回)

日本政策金融公庫名古屋中支店、瀬戸市、瀬戸信用金庫、瀬戸商工会議所の 4 者で事業承継支援に関する業務提携をしており、情報交換や個別相談会等を通じて M&A も含めた円滑な事業承継に取り組むことにより技術の伝承と廃業を減少させ、地域経済の発展に寄与する。また、必要に応じて個別相談会を開催する。

⑤尾張共創コンソーシアムへの参画

愛知県の尾張地域にある 7 つの商工会議所が連携して設立した地域の経済・産業振興団体。2025年には、STATION Ai (愛知県のスタートアップ支援拠点) との間で、「パートナー拠

点」としての覚書を締結。これにより、県と尾張共創コンソーシアムは協力体制を取り、地域のスタートアップ支援／イノベーション推進における連携を強化することになり、今後の地域の事業者の抱える人手不足や製造業のDX遅れなど、現代的な課題を新たな技術で解決する。

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] 地域産業の活性化につながる「新商品発掘創出支援事業」や、市内でまだ見ぬ隠れた商品や新たに創出される商品開発を認定する「せともん・ど・セレクション」を地域の関係機関と一体となって行っている。

[課題] ・地域ブランド力の強化
・市内事業者人手不足

(2) 事業内容

①産業祭「せともの祭」・「せと陶祖まつり」の実施（年2回）

愛知県陶磁器工業協同組合、瀬戸陶磁器卸商業協同組合、愛知県珪砂鉱業協同組合、瀬戸市、瀬戸商工会議所等が組織する大せともの祭協賛会（事務局：瀬戸商工会議所）主催の「せともの祭」は、磁祖加藤民吉翁の遺徳をたたえる産業祭として昭和7年より開催。9月第2土曜日とその翌日の日曜日の2日間、名鉄尾張瀬戸駅前および周辺地域において、約30万人が来場される陶磁器卸商を中心とした約260小間の出店でにぎわう。

また、「せと陶祖まつり」は、磁祖加藤四郎左エ門景正翁の遺徳をたたえる産業祭として昭和37年より開催。4月第3日曜日とその前日の土曜日の2日間、名鉄尾張瀬戸駅北ロータリーおよび周辺地域において、約3万人が来場されている。

②新商品発掘創出支援事業

新商品開発を促し、持続可能な事業を展開するために新商品の発掘・創出に係る試作品の経費の一部を補助する制度を新設。補助金を活用した事業者は、市内でまだ見ぬ隠れた商品や新たに創出される商品をセレクトする「せともん“ど”セレクション」に出品することができる。選定された商品は、リーフレットへの掲載や催事等で販売をすることができ、新たな販路拡大を目指すことができる。

③創業セミナー塾（年2回）および、せと・しごと塾の開催（年17回）

創業セミナー塾は、瀬戸市と連携し実施している。受講者が参加しやすいように休日または夜間に税務・法律・資金調達について各専門家がわかりやすく説明することで、やる気のある創業者を支援していく。

せと・しごと塾は、瀬戸信用金庫・瀬戸市と連携し、地域のニーズや課題をビジネス手法によって解決することを理念とし、専門家、地元金融機関、過去の卒塾生などが一体となって支援する。半年間にビジネスプランの策定、検証、事業概要説明会及び計画発表会を行う。カリキュラムとは別の個別相談会において計画の練り直しを行い、PDCAサイクルにて伴走型指導・支援を実施する。

④就職フェアの開催（年1回）

尾張旭市・瀬戸公共職業安定所・業界団体・瀬戸市・瀬戸商工会議所が組織する瀬戸・尾張旭雇用対策協議会（事務局：瀬戸商工会議所）は、瀬戸市内等の企業が必要とする労働力を維持確保するため、新規学卒予定者及び正社員・パート等を探している人を対象に開催している。

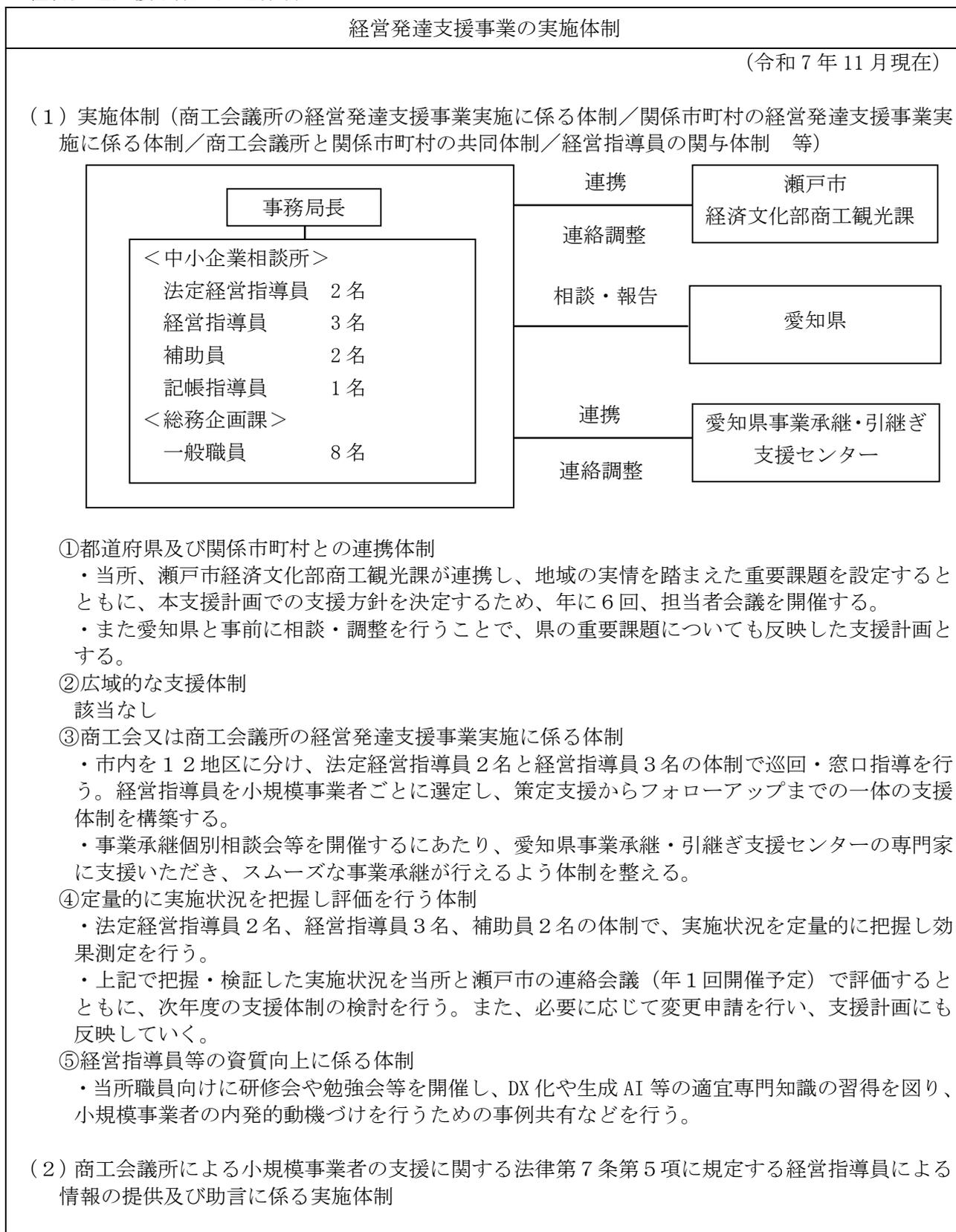
⑤キャリア教育推進事業

地元企業・瀬戸市商店街連合会・瀬戸市PTA連絡協議会・瀬戸市・瀬戸商工会議所等が組織する瀬戸キャリア教育推進協議会（事務局：瀬戸商工会議所）は、瀬戸市内の小中学校

に対し市民講師の派遣、ものづくり体験、体験型ワークショップ、職場体験などの事業を行い、子どもたちの各職業への理解と起業意識の創出を図っている。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



①法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名： 林 洋子、伊佐地俊明

■連絡先： 瀬戸商工会議所 TEL. 0561-82-3123

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

当計画の法定経営指導員については、よりきめ細やかに対応するため、2名の配置を行うこととする。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・林 洋子・伊佐地俊明は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①瀬戸商工会議所

〒489-8511

愛知県瀬戸市見付町 38 番地の 2

瀬戸商工会議所 中小企業相談所

TEL:0561-82-3123 / FAX:0561-83-5204

E-mail:setocci@setocci.or.jp

②瀬戸市

〒489-0813

愛知県瀬戸市蔵所町 1 - 1

瀬戸市 経済文化部 商工観光課

TEL:0561-88-2651 / FAX:0561-82-2931

E-mail : shokin@city.seto.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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	64,000	64,000	64,000	64,000	64,000
中小企業相談所	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
一般会計 ・一般事業費	700	700	700	700	700
中小企業対 策費					
観光文化・そ の他施策費	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300

(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、県補助金、市補助金、事業受託費等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

