

経営発達支援計画の概要

実施者名	新城市商工会（法人番号 3180305007414）
実施期間	平成29年4月1日 ～ 平成34年3月31日
目標	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 商品・サービス・独自技術・製品等の販路拡大支援による既存小規模事業者の育成</li> <li>2. 今後における域内産業の基盤となるべく創業者の創出および育成</li> <li>3. 商品等のブラッシュアップと開発支援による地域資源を活用する小規模事業者の育成</li> </ol>
事業内容	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>（1）管内小規模事業者における業況アンケート調査の実施</li> <li>（2）広域経済動向に関するデータの調査分析</li> </ol> </li> <li><b>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>（1）経営分析を行う小規模事業者の掘り起し</li> <li>（2）定量・定性分析の実施および専門家派遣制度の活用</li> </ol> </li> <li><b>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>（1）事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起し</li> <li>（2）事業計画策定に関するセミナーおよび個別相談会の開催</li> <li>（3）小規模事業者に対する事業計画策定支援の実施</li> <li>（4）創業者等に対する事業計画策定支援</li> </ol> </li> <li><b>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>（1）事業計画策定後における進捗状況の確認およびフォローアップ</li> <li>（2）高度な課題解決時の専門家派遣制度の活用</li> <li>（3）事業計画策定支援を実施した創業（予定）者に対するフォローアップ</li> </ol> </li> <li><b>5. 需要動向調査に関すること【指針③】</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>（1）消費購買動向アンケート調査の実施</li> <li>（2）展示会・ビジネス交流会等におけるバイヤー調査の実施</li> <li>（3）日経テレコンPOSEYES、売れ筋データ等の活用</li> </ol> </li> <li><b>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>（1）ITを活用した販路開拓に対する支援</li> <li>（2）展示会・ビジネス交流会等を活用したBtoB取引の拡大に対する支援</li> <li>（3）アンテナショップ、物産展等を活用した販路拡大に対する支援</li> <li>（4）他の地域で行われるイベント催事における販路開拓に対する支援</li> <li>（5）市内で開催されているイベント催事における販路開拓に対する支援</li> </ol> </li> </ol>
連絡先	<p>新城市商工会 〒441-1326 愛知県新城市字中野 15 番地 10          電話 (0536-22-1778)、FAX (0536-23-5900)          e-mail: shinshiro@aichiskr.or.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

◆新城市の概要

新城市商工会の所在地である新城市は、愛知県東部にあたる東三河地域の中央に位置し、東は県境・静岡県（浜松市）、西は豊田市・岡崎市・豊川市、南は豊橋市、北は北設楽郡の設楽町・東栄町に接している。約499平方kmという県内2番目の面積のうち約84%を森林が占めており、地形的には三河の平野部から山間地の奥三河への玄関口となっている。

地理的には、市の中央を豊川が流れ、本宮山など緑多き山々に囲まれた自然豊かな地形であるが、積雪は少なく、寒暖の差が少ないため1年を通じて過ごしやすい気候環境の中にある。

かつて江戸時代には、豊橋方面からの物資は豊川の舟便で当地に陸揚げされ、馬に移しかえられた後、静岡県佐久間や遠くは長野県飯田まで運搬されるちょうど結節点にあたり、人や馬等の往来が多く、浪のように溢れたその様子は「山湊馬浪（さんそうばろう）」と呼ばれ、物資の集散地として栄えた“まち”であった。

現在では、市の中央を横断するJR飯田線、国道151号線が地域経済を支える主要な交通アクセスとして存在している。一方、東側を高規格道路の三遠南信自動車道（「浜松北IC」～市内「鳳来峡IC」間が開通済み）が今も延伸工事を進めており、平成28年2月には待望の新東名高速道路が開通、市内に『新城インターチェンジ』と『長篠設楽原パーキングエリア』が新設された。



◆地域における小規模事業者を取り巻く現状

このように整備が進む道路環境の一方で、当市は行政人口において大きな懸念を抱えている。現在の新城市は、平成17年10月1日、旧新城市、旧鳳来町、旧作手村の3市町村の合併により誕生、その当時52,178人であった人口は、その後減少を続け、ちょうど10年目にあたる平成27年には47,443人にまで減少、約500人が1年毎に減っている計算になる。以前から高齢化率も高く、少子高齢化も今後ますます進んでいくことが予測されている。

2014年5月、民間研究機関「日本創成会議」が試算発表した「消滅可能性都市」（20～39歳の女性の数が、2010年から2040年にかけて5割以下に減る自治体）においても、図表

1 のとおり推計され、奇しくも愛知県内の市では唯一候補に挙げられてしまっている。

(図表 1) 【総人口及び将来推計人口】(人口問題研究所・日本の地域別将来推計人口より)

	H17 (合併時)	H22	H27	H32	H37	H42	H47	H52
新城市	52,178	49,864	<b>47,443</b>	44,994	42,416	39,793	37,142	34,415

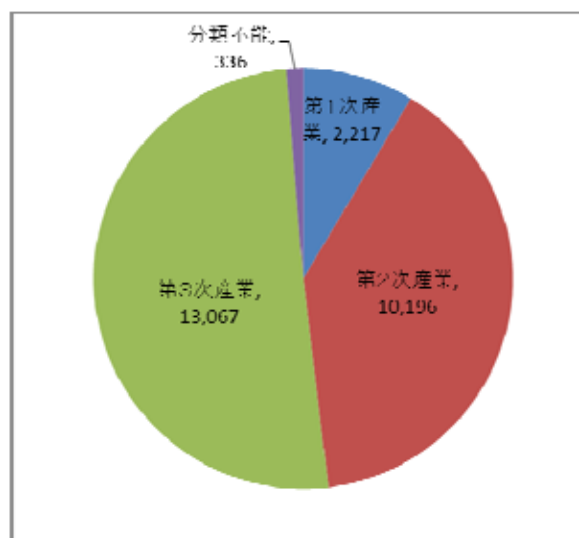
さて、当市の産業・業種別の就業者数については、次のグラフのとおりである。

(図表 2)

新城市の産業区分別の就業者数

産業区分	人数	割合
第1次産業	2,217	8.6%
第2次産業	10,196	39.5%
第3次産業	13,067	50.6%
分類不能	336	1.3%
合計	25,816	100.0%

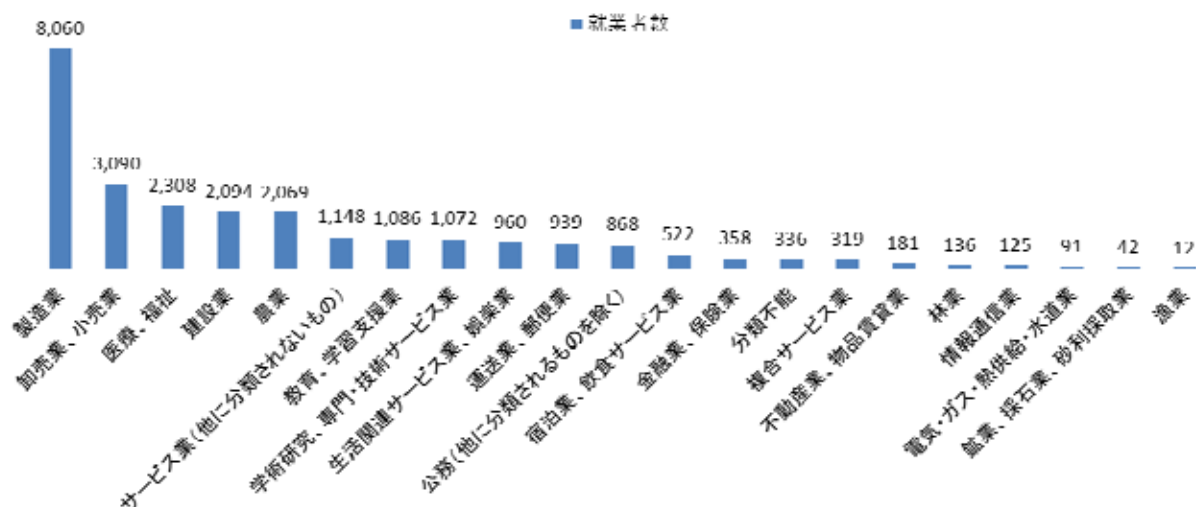
(平成 22 年度国勢調査より)



※第1次産業：「農業」、「林業」、「漁業」、  
第2次産業：「鉱業」、「建設業」、「製造業」、第3次産業：「卸売業」、「小売業」、  
「飲食業」「宿泊業」「サービス業」など  
第1次・第2次以外の産業

(図表 3)

新城市の業種区分別の就業者数



(平成 22 年度国勢調査より)

このことから、産業別では第3次産業（小売業・サービス業）における就業者数の割合が大きい  
が、業種別（中分類）で見ると製造業が新城市の雇用を支えていることがわかる。

一方、事業所数を業種別に比較してみると、次の図表4のとおりであり、小規模事業者については  
商工業者全体の約8割を占めていることがわかる。

（図表4）新城市の業種区分（大分類）別事業所数

業種区分（大分類）	商工業者数	内小規模事業者数
農業、林業、漁業、鉱業	29	24
建設業	299	288
製造業	303	224
運輸通信業	49	38
卸売業、小売業	531	383
金融業、保険業	30	24
不動産業、物品賃貸業	68	64
サービス業等（飲食・宿泊含む）	730	595
合計	2,039	1,640

「平成24年経済センサス - 活動調査」※小規模事業者＝商工会推定

産業大分類別では「サービス業等」が最も多く、次いで「卸売業、小売業」という順番となっ  
ている。これは、流通形態の変化とモノに対する需要低迷により、以前中心であった「卸売業、小売  
業」が成熟期を迎え、代わって需要の中心が役務提供に移ったことで、サービス業が台頭してきた  
と推測される。

#### 商業・サービス業における現状と課題

##### 《現 状》

商業の現状は、かつてJR飯田線の新城駅を中心に、北設楽郡（設楽町・東栄町・豊根村）や静  
岡県北部（浜松市天竜区）までの広域商圈を持ち、なんでも揃うといわれていた新城（駅前）中央  
通り商店街、旧鳳来町地域では特に大野、海老地区に数多くの商店が集積し、繁栄していた。やが  
て車社会となり、隣接する豊川市、浜松市における郊外型大型店やチェーン店等の進出が加速、こ  
れまでの消費行動に大きな変化をもたらしたことで、来客数の減少や売上の低下など厳しい経営環  
境が長く続き、店舗が徐々に減少、各商店街内に空き店舗が目立つようになって行った。中心市街  
地にあった小売商店も道路拡幅等をきっかけに国道151号線バイパス沿いに相次ぎ転出、大型専  
門店の進出もあり、市内商業の中心は現在、同バイパス沿いに移ってきている。

### 《課 題》

このような状況の中、小規模店舗においては後継者が育つまでの体力がなく、高齢となった事業主がリスクのある投資を避け、現在の経営環境の中で営業を続けているところが多くなってきている。域内消費者が顧客の中心である商業・サービス業者にとって、人口減少と高齢化は消費減少に直結する大きなマイナス要因である。今後は、モノだけでは満たされない、地域コミュニティの担い手として、また域外消費者に対しても、その店舗ならではの逸品をIT等を活用し情報発信することで、新たな顧客獲得を図っていく必要がある。

### 工業における現状と課題

#### 《現 状》

工業の現状は、市内7か所にある企業団地に立地する進出企業が中心となり、地域経済および雇用に牽引し続けている。具体的には、当市の製品出荷額の主力である自動車タイヤ製品や電気機械器具を扱う大手メーカーによるところが大きい。その一方で、地場企業の中にも、数こそ少ないものの、独自の技術を磨き、新分野進出で急成長を続ける企業、特異な技術力によりニッチな業界分野においてシェアの大半を占める企業、大手メーカーと積極的に連携し市場開拓を目指す企業なども存在している。

その他、産学官連携などで、医療・環境・航空機産業など多分野を視野に入れ、可能性を探る意欲的な地元企業もあり、それぞれ今後の事業展開および成果が期待されている。

市内事業所数の割合から見ると、自動車メーカーの一次・二次下請製造業者、地元公共工事や地域材を使った木造住宅を請け負う建設業者等が多くなっている。

#### 《課 題》

製造業を営む小規模事業者においては、市場開拓を目指し模索してはいるものの、下請企業からいまだ脱却できず、独自技術を活かしきれていないところもまだ多い。また、建設業を営む小規模事業者も含め、後継者はいてもそれを支える人材、特に技術を継承する従業員が確保できないことに大きな不安を抱えている。最近の人材不足が、特に地域産業全般に大きな影響を与えており、特に若年層の労働力が確保できず、中長期的な事業継続の見通しが立てられないところが多くできている。

### 観光業における現状と課題

#### 《現 状》

観光の現状は、知名度があり、集客力をもつエース級の地域資源がなく、風光明媚な自然資源を求め訪れる個人客や家族等が当地への入込客の中心である。観光バス等で訪れる団体客は至って少

なく、受け入れる温泉旅館やその他宿泊施設など、どこも小規模である。特に鳳来地区には、多くの観光資源が集まっていることから、湯谷温泉を中心とする宿泊業者の他、観光客に商品役務を提供することで生計を立てている飲食業者や土産品販売業を営む小規模事業者の割合が多く、週末の天候や入込客の動向がその経営に大きな影響を与えている。

#### 《課題》

自然に囲まれた市内には地域資源が数多く存在しているものの、目立つほどの規模がなく、情報発信力に乏しいため、域外消費者に伝わりにくくなっている。今後は、域外に発信する情報の絞り込み、地域ブランド化およびイメージの統一化など、域外の顧客に伝わる観光戦略を立て進めることが必要である。

一方、地域資源を活かし土産品等を開発、販売を行う小規模事業者においては、モノづくりに関するノウハウは十分に持ち合わせており、良質な商品は出来上がっているが、その後のターゲットと考える市場把握や販路計画を持ちあわせておらず、既存商品と同じ環境でそのまま販売しているため、期待する効果がでていないケースが多い。

#### ◆小規模事業者の中長期的な振興のあり方

新城市が考える地方創生“しんしろ創生”を実現するためには、地域産業の振興、特に市内商工業者の約8割を占める小規模事業者の持続的発展は非常に重要な要素である。「消滅可能性都市」といわれているように域内市場が縮小する中、新東名開通による交流人口の増加は新たな顧客との出会いを生み、それが小規模事業者にとって大きな活力“元気の源”になると思われる。この好機に商工会は、今回策定する経営発達支援計画に基づき、既存事業者および創業者の経営を伴走型でサポートし、その持続的発展に寄与することで、地域産業の活性化を目指す。

また、強みである数多くの地域資源を有機的に結び付け、これまで成し得なかった「新城ブランド」を創造することで、地域経済の活性化に資し、小規模事業者の減少に歯止めをかけ、当市が求める姿「山湊馬浪・元気都市しんしろ」の実現を目指す。

#### ◆本計画の目標

これまで述べてきた地域の現状と課題、中長期的な振興のあり方を踏まえ、本商工会では以下の3つの目標を掲げる。

- ① 商品・サービス・独自技術・製品等の販路拡大支援による既存小規模事業者の育成
- ② 今後における域内産業の基盤となるべく創業者の創出および育成
- ③ 商品等のブラッシュアップと開発支援による地域資源を活用する小規模事業者の育成

## ◆目標の達成に向けた方針

本計画の目標を達成するため、経営発達支援事業を実施する方針は以下のとおりである。

### ① 既存小規模事業者に対する支援実施の方針

- ・新東名開通による交流人口増加に伴う市内消費の拡大支援の実施
- ・個店力強化を目的とした一店逸品事業による顧客拡大支援の実施
- ・Facebookページ等、ITを活用した潜在客・見込み客等の獲得支援の実施
- ・保有する独自技術及び導入設備を活かしたオリジナル製品等の販路拡大支援の実施

### ② 創業者に対する支援実施の方針

- ・ワンストップ相談窓口、セミナー、フォローアップ指導等による創業を目指す方および創業後間もない事業者に対するきめ細かな伴走型支援の実施

### ③ 地域資源を活用する小規模事業者に対する支援実施の方針

- ・地域資源を活かした地域名物・特産品の開発及びブラッシュアップによる新規需要の拡大に対する支援の実施
- ・6次産業化および農商工連携による事業化に対する支援の実施

なお、これらの実施方針については、商工会の経営指導員等による巡回・窓口指導、セミナー、個別相談会等を通じ、今回の経営発達支援事業を実施することで、目標を達成する。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成29年4月1日～平成34年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

### I. 経営発達支援事業の内容

#### 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

（現状と課題）

地域経済動向の把握に関しては、現在、全国商工会連合会が行う中小企業景況調査を中心に、経営指導員等の巡回・窓口相談で得られる情報、業種別部会・組合・関係団体が行う会合や研修などで情報を収集している。特に、記帳・決算申告指導においては、各小規模事業者における直近の業況数値を確認できるため、貴重な情報源となっている。しかし、地域単位での集計分析を行っていないため、個々のデータでしかなく、提供および活用できる資料になっていない。また、対面時に得られる情報もサンプル数が少ないため、信憑性が得られたものとして活用することは難しい。

これらを踏まえ、業種業態別に必要かつ同時期のデータを収集、地域の経済動向を分析し、経営支援に活用できる資料を常に保有できる体制づくりが必要である。

（目的）

地域の経済動向について調査を行うことでデータを収集し、分析した成果物を、域内小規模事業者において事業計画を策定する上で必要な基本情報として提供する。

（事業内容）

#### （1）管内小規模事業者における業況アンケート調査の実施（新規実施）

年1回、管内小規模事業者1,640の内100事業者を抽出、業況についてのアンケートを実施し、地域の経済動向を調査分析する。

調査対象については業種や地区の偏りを極力無くし、全業種を建設・製造・卸小売・サービス・その他に区分して、景況判断指数であるDI値※を使い、後述項目についてのデータ収集を郵送及び巡回訪問等により行う。また、調査対象事業者から現況や今後の見通しに関するコメントを頂き、業種毎の課題抽出も併せて行う。



※D I 値とは、前年同期に比べ「増加」・「好転」したとする事業者割合から「減少」・「悪化」したとする事業者割合を差し引いた値である。

(情報収集等を行う項目)

- ① 財務状況 (売上・客単価・採算)
- ② 雇用状況 (従業員数・従業員過不足・外部人材)
- ③ 資金繰り
- ④ 設備投資の動向
- ⑤ 総合的な状況から考えられる自社の業況
- ⑥ その他 (経営上の課題、商工会事業の評価など)

収集したデータは経営指導員等が業種ごとに取りまとめ、各項目について集計分析を行う。分析時等においてその必要に応じ、愛知県商工会連合会、愛知県よろず支援拠点、ミラサポ等の経験豊かな専門家を招へいし、その指導を依頼し、提供資料の完成度を高めていく。

また、次項(2)「広域経済動向に関するデータの調査分析」の結果とも比較検証する。

## (2) 広域経済動向に関するデータの調査分析 (拡充事業)

インターネットや配布物等で提供されている、広域経済動向に関する調査結果(データ)を有効に利用し、情報を収集する。景況の変動が緩やかであり、影響が伝わるのが遅い当地域の特性もあり、月毎では期間が短く傾向が把握しにくいので、四半期ごとまとめられている下記調査資料の情報を収集し、内容を調査する。ただし、リーマンショック時、消費税増税時のような急激な変動が予想される時期は、月報も注視していく。

(抽出する項目)

・次表の4つの調査活用データについて、業況感、売上高、資金繰り、採算、設備投資など共通する調査項目については、特に比較分析を行う。

《調査活用データ》※いずれも四半期報

調査機関	調査資料名	対 象	項 目
中部経済産業局	「経済動向・統計データ/地域経済産業調査 四半期報」	東海地域100社(愛知、岐阜、三重の3県)	業況、生産、海外動向、設備投資、雇用動向、個人消費、住宅建設、公共投資、物価動向、為替動向、資金繰り、経営課題 など

愛知県産業労働部産業労働政策課	「中小企業景況調査」	県内製造業、卸・小売業、建設業及びサービス業を営む中小企業2,000社	業況判断DI、売上DI、採算DI、設備投資実施率、資金繰りDI、雇用人員、金融機関の貸出態度、価格の動向、設備の稼働状況、顧客(受注先)数、在庫水準 など
中小企業庁・中小機構	「中小企業景況調査」	全国の中小企業約19,000社(地域データあり)	業況判断・売上高・経常利益等のDI値 など
愛知県商工会連合会	「中小企業景況調査(愛知県版)」	愛知県内12商工会地区内180企業	業種別景況(売上額DI・採算DI・資金繰りDI)、設備投資の状況、経営上の問題点 など

(成果物の活用方法)

経済動向の調査・分析結果は、まずは事務局内勉強会を行い、情報の共有を図る。

その後、経営指導員等の巡回・窓口指導時には、小規模事業者へ紙ベースで情報提供を行い、地域の経済動向について把握していただくとともに、事業計画を策定する際のツールとして活用する。

管内小規模事業者における業況アンケートの調査結果については、年1回商工会報(新聞折込)と当商工会ホームページそれぞれに公表する。

また、広域経済動向に関するデータの調査分析結果については、年1回商工会報に公表する。

(目標)

内 容		29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
管内小規模事業者業況アンケート調査実施回数		1	1	1	1	1
	対象事業者数	100	100	100	100	100
	成果物件数	1	1	1	1	1
広域経済動向データ調査回数		4	4	4	4	4
	成果物件数	1	1	1	1	1
情報提供する成果物件数		2	2	2	2	2

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

### （現状と課題）

小規模事業者においては、経営分析の結果が充分活用されていないため、自分の経営を客観的に見つめることなく、事業主がこれまで培ってきた「経験」や「感覚」に頼り、主観のみで経営の舵取りを行っているのが実情である。このため、目標や中長期的な展望が明確でないまま、経営が進められ、事業の実態が把握できていないケースが非常に多くみられる。

### （目的）

経営分析データの活用によって、さまざまな角度から見た財務の状況、自社の強み・弱み、課題等を客観的に把握することができ、同時に事業計画策定の重要性を認識していただくことで、その後の伴走型支援につなげていく。

### （事業内容）

#### （1）経営分析を行う小規模事業者の掘り出し（新規事業）

上記課題を解消するためには、経営指導員等の巡回・窓口指導や各種セミナー開催時など、経営分析の重要性を説明し認識してもらえる場面において、その活用に賛同し財務諸表を預からせていただける小規模事業者の掘り出しを行う。

特に、目標・方針で掲げた地域資源を活用する事業者と独自技術やオリジナル製品を保有する事業者とは重点的に接触し、経営分析を有効活用するよう強く促していく。

#### （2）定量・定性分析の実施および専門家派遣制度の活用（新規事業）

次に、小規模事業者における経営状況の把握度に応じて分析項目を選択し実施する。定量分析（財務分析）についてはまず経営指導員等が指導に当たることとし、定性分析や課題がはっきりとわからない場合、高度かつ専門的な指導・助言が必要と判断した場合には、愛知県商工会連合会、愛知県よろず支援拠点、ミラサポ等の専門家派遣制度を有効に活用していく。

(分析を行う項目)

区分	項目	詳細	実施内容及び方法
定量	財務分析	売上高、経常分析、損益分岐点売上高、売上高総利益率、売上高経常利益率、流動比率、自己資本比率など	中小企業基盤整備機構「経営自己判断システム」を活用し、分析結果を小規模事業者に提供する。
定性	SWOT分析	外部・内部環境の強み・弱みから市場環境を分析	経営分析を通じ、新たな事業計画の策定に取り組む。なお、必要に応じ、愛知県商工会連合会、愛知県よろず支援拠点、ミラサポ等の専門家派遣制度を活用する。
	PEST分析	政治・経済・社会・技術のマクロの外部環境からの影響度合い等を分析	
	3C分析	顧客・競合・自社の三項目より経営環境における現状の経営課題等を分析	

(成果の活用方法)

・分析結果については、小規模事業者に紙ベースで情報を提供し、自社の経営状況、取扱商品または提供役務、保有技術又はノウハウの現状を把握してもらうことで、見つかった課題の解決、新たな需要開拓、新事業の展開や高付加価値化等を考えられる環境を整え、事業計画の策定等の伴走型支援に結びつけていく。

(目標)

内容	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
経営状況分析件数	60	60	60	60	60

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

小規模事業者においては計画書の策定がないため、これまで培った経験や知り得た情報に頼ったり、手法や手段にはこだわってはいるが、目標が明確でないまま事業展開されてしまっている。また、商工会においては、これまで各種補助金・助成金・経営革新計画の申請時や創業資金の申込時を中心とした事業計画策定の支援にとどまっている。

(支援に対する考え方)

小規模事業者における経営分析の結果や経営課題の抽出等により、前向きな事業展開へと導き、その目標到達までの確実性を高めるため、事業計画の策定について支援を行う。

(支援対象)

- ・経営分析を行う小規模事業者の中から、自らの経営の持続的発展に取り組もうとする事業者や新たな取り組みを目指す事業者などを対象に事業計画策定支援を行う。
- ・上記以外の小規模事業者においても、事業計画策定の必要性を感じている事業者なども同じく支援を行う。
- ・ワンストップ相談窓口やセミナーを利用されるなど、創業を目指している方および創業後間もない事業者についても同じく支援を行う。

(事業内容)

(1) 事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起し (拡充事業)

前記支援対象者について、巡回・窓口相談、セミナー、個別相談会などを通じ、掘り起しを行い、事業計画策定支援につなげる。

特に、目標・方針で掲げた地域資源を活用する事業者と独自技術やオリジナル製品を保有する事業者とは重点的に接触し、事業計画の策定を行うことで成果の確実性を高めるよう強く促していく。

(2) 事業計画策定に関するセミナーおよび個別相談会の開催 (拡充事業)

事業計画策定に関するセミナー(年2回)および個別相談会(年4回)の開催することで、小規模事業者自ら経営計画を作成するように、基本知識とノウハウを学ぶ機会を設ける。その後、事業計画策定についての支援を次項(3)により継続して行う。

(3) 小規模事業者に対する事業計画策定支援の実施 (拡充事業)

前記(1)(2)で掘り起こされた小規模事業者について、まずは経営指導員等が行う巡回・窓口指導を通じて事業計画策定の支援を行う。

なお、高度かつ専門的な指導・助言が必要と判断した場合には、愛知県商工会連合会、愛知県よろず支援拠点、ミラサポ等の専門家によるアドバイスを有効に活用しながら事業計画の策定を支援していく。

#### (4) 創業者等に対する事業計画策定支援（継続事業）

新城市や連携支援事業者と取り組む「創業支援事業計画」の実施において、創業支援セミナー（または創業塾）を年1回開催し、創業を目指す方等のビジネスプラン策定について支援を行う。また、ワンストップ相談窓口についても引き続き事業計画策定の支援を行っていく。

##### （目標）

内 容	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
事業計画策定セミナー 参加者数	30	30	30	30	30
同 個別相談会 参加者数	8	8	8	8	8
事業計画策定支援数	28	28	28	28	28
創業支援セミナー 参加者数	8	8	8	8	8
創業計画策定支援数	2	2	2	2	2

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

##### （現状と課題）

事業計画の策定を行った小規模事業者においては、事業実施そのものが目標となってしまっている傾向が見られ、目標と成果の確認検証が行われていないケースが多い。

また、これまでの商工会の対応については、事業計画策定支援を行った小規模事業者の求めに応じ、フォローアップを行っている。

##### （支援対象者）

- ・ 事業計画策定支援を行った全ての対象事業者 ※創業（予定）者を含む

##### （指導内容）

- ・ 策定した事業計画の進捗状況について確認、検証、修正
- ・ 経営課題（経営全般、金融、雇用、税務、マーケティング等）の有無の確認および指導・助言
- ・ 高度または専門的な課題に対する専門家派遣制度の積極的な活用推進
- ・ 財務分析の実施（前期対比および推移の確認）※財務諸表提出の依頼

(事業内容)

(1) 事業計画策定後における進捗状況の確認およびフォローアップ（拡充事業）

事業計画策定後、実行段階においても、巡回訪問によるヒアリングや資料確認などにより進捗状況を把握する。その結果、計画の遅延、ズレや支障等が発生しているなど、問題点が見つかった場合などには、経営指導員等による改善に向けた指導・助言を伴走型支援（フォローアップ）として行う。

(2) 高度な課題解決時の専門家派遣制度の活用（拡充事業）

上記（1）の結果、その改善に高度な知識ノウハウが必要であり、経営指導員等では解決できない場合には、愛知県商工会連合会、愛知県よろず支援拠点、ミラサポ等の経験豊かな専門家を招へいし、その指導を依頼する。

(3) 事業計画策定支援を実施した創業（予定）者に対するフォローアップ（拡充事業）

創業計画策定後、開業後においても、巡回訪問によるヒアリングや資料確認などにより進捗状況を把握する。その結果、計画の遅延、ズレや支障等が発生しているなど、問題点が見つかった場合には、経営指導員等による改善に向けた指導・助言を伴走型支援（フォローアップ）として行う。

(フォローアップの頻度)

事業計画策定支援を行った小規模事業者については、最低四半期ごと（3か月に1回）の巡回による現地訪問を行い、フォローアップを行う。同じく創業（予定）者については、経営経験が浅いため2か月に1回のペースで同フォローアップを行う。

また、そのフォローアップにおける確認状況によっては、必要に応じその頻度を高め対応する。

(目標)

内 容	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業計画策定後の フォローアップ支援件数	124	124	124	124	124
(内 創業計画策定後の フォローアップ支援件数)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

### （現状と課題）

小規模事業者においては、消費需要動向を掴んでいないまま、商品・役務を身近な市場に投入しているケースが非常に多くみられる。その情報源は、主に取引している納入業者等から同業界の需要に関する情報であると思われる。納入業者自身が足を運んで肌で感じた声なのである程度の信憑性があると思われるが、データに偏りがある可能性もあり、それだけに頼ることはできない。

それだけに、その声の裏付けとなるべく、対象事業者が置かれている条件と合い、根拠に基づいた調査資料が必要である。

### （目標）

地域内の小規模事業者が自ら創り提供する商品等について、ターゲットとなる消費者の嗜好を把握し、課題等を確認、その後のブラッシュアップ、さらに販路拡大に活かすため、消費購買動向に関する調査を実施する。また、独自技術やオリジナル製品を持つ小規模事業者についても、展示会等でバイヤー調査を行い、改良・改善を加え、より需要に合ったものに磨きをかけることで販路拡大を図る。

### （情報収集等を行う主な項目）

#### 【消費購買動向アンケート調査】

・価格 ・味 ・デザイン ・内容量 ・ネーミング ・パッケージ ・独自性 など

#### 【展示会・ビジネス交流会等におけるバイヤー調査】

##### （1）商品自体の魅力

・コンセプト ・新規性（独自性） ・地域色（産地） ・トレンド  
・デザイン ・味 など

##### （2）商品の供給能力

・製造工程（生産体制） ・流通方法 ・ロット ・安全性  
・原料品質 ・賞味期限 ・価格 など

##### （3）展示会等での対応

・接客 ・陳列 ・提案力（プレゼン） ・サンプル など



(調査・分析を行う手段・手法)

(1) 消費購買動向アンケート調査の実施 (新規事業)

まずは、事業計画策定支援を実施した小規模事業者、販路拡大を目指している小規模事業者等の中から調査対象事業者および対象商品等の掘り起しを行う。

特に、目標・方針で掲げた地域資源を活用する事業者とは重点的に接触し、調査実施と結果活用を強く促していく。

調査については、事前に事業者と調査内容について打合せを行い、調査場所に職員が同行、各消費者に対する聞き取り調査を行う。その後、まとめられた分析結果を事業者に情報提供し、対象商品のブラッシュアップに活用することで市場での優位性を高め、販路開拓の支援につなげていく。

対象の商品役務が狙うターゲットによって、アンケート調査の場所を選択し、実施する。

- 1) 市内消費者 . . . しんしろ軽トラ市、合同試食会などの来場者
- 2) 市外消費者 . . . 市内3つの「道の駅」、長篠設楽原パーキングエリアの来場者など

(2) 展示会・ビジネス交流会等におけるバイヤー調査の実施 (新規事業)

まずは、事業計画策定支援を実施した小規模事業者、販路拡大を目指している小規模事業者等の中から調査対象事業者および対象商品等の掘り起しを行う。

特に、目標・方針で掲げた独自技術やオリジナル製品を保有する事業者とは重点的に接触し、調査実施と結果活用を強く促していく。

調査については、愛知県商工会連合会が出展する、日本最大級の異業種交流展示会「メッセナゴヤ」(愛知県・名古屋市・名古屋商工会議所主催)などの展示会やビジネス交流会等への参加にあわせ、来場しているバイヤーに対し実施する。調査内容については、事前に事業者と打合せを行い、出展時には職員が同行し、バイヤーに対する聞き取り調査を行う。

その後、まとめられた分析結果を出展事業者に情報提供する。その中で得られた、バイヤーからの提案を参考にし、製品のコンセプトの再構築や、中身の改善・再デザインなどを行い、自社製品への訴求力をより高いものにする。なお、高度かつ専門的な指導を要する場合は、愛知県商工会連合会、愛知県よろず支援拠点、ミラサポ等の経験豊かな専門家を招へいし、その指導を依頼する。

(3) 日経テレコンPOSEYES・売れ筋データ等の活用 (拡充事業)

特に商品を取り扱う事業者については、上記調査を補てんする資料として、現在(「日次」「週次」「月次」ごと検索可能)の売れ筋商品ランキングの他、商品別・メーカー別販売推移などが

閲覧できる「日経テレコンPOSEYES」から売れ筋商品ランキングを、事業者の取扱商品のジャンルに合わせ入手し、上位ランクイン商品のシェア、平均価格等のデータをわかりやすくまとめ、紙ベースで提供することで、販路開拓における判断材料等に活用していただく。

(成果物の活用方法)

調査分析の結果については、その内容をよく吟味した上で商品や製品等をブラッシュアップし、販路開拓の可能性を高めるよう活用していただく。また、高度かつ専門的な指導を要する場合は、愛知県商工会連合会、愛知県よろず支援拠点、ミラサボ等の経験豊かな専門家を招へいし、その指導を依頼する。

(目標)

内 容	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
消費購買動向アンケート 調査実施事業者数	5	5	5	5	5
同 調査回収枚数	250	250	250	250	250
展示会・商談会等 バイヤー調査事業者数	1	1	1	1	1
同 調査回収枚数	5	5	5	5	5
小規模事業者に提供した 成果物の件数	6	6	6	6	6

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(現状と課題)

地域の小規模事業者においては、商品・サービス・製品・技術等の開発までは積極的に取り組んでいるが、その後のマーケティングを考えた上での戦略がないため、これまでどおりの販売方法および販路を使い、うまくいっていないケースが非常に多くみられる。

(支援に対する考え方)

地域の小規模事業者は、既存商品等の中にも特異性を持つものがあるにもかかわらず、そのほとんどが来店客など同じ消費者を対象に提供を行っているが、その市場規模も急激な減少が予測されている今日、ニーズの多様化に鑑み、ターゲットを見直し、潜在客、見込み客、さらに域外の顧客を獲得することが事業をより長く継続するために必要である。

特に、事業計画の策定支援を行った全ての事業者について、次の手段や方法の有効活用を提案

することで、販路開拓までのフォローアップを行う。

特に、目標・方針で掲げた地域資源を活用する事業者と独自技術やオリジナル製品を保有する事業者とは重点的に接触し、販路拡大の機会や手法等を活用することで成果の確実性を高めるよう強く促していく。

(事業内容)

(1) ITを活用した販路開拓に対する支援(拡充事業)

インターネットができる環境にあれば、販路開拓にITを活用することは、コストがかからず小規模事業者にとっては取り組みやすい貴重な手段である。しかし、現実ではその環境があるにもかかわらず、活用状況にはそれぞれでかなりの差が見られている。原因としては、経営者におけるIT知識の不足が大きく影響しており、自社ホームページを開設していないところが今でも多い。また、一度取りかかってもその後、周りに適切なアドバイザーがいないため、停滞してしまうこともその有効活用が進まない理由のひとつである。

ア. 全国連HP作成支援ツール「SHIFT」による支援

自らホームページを立ち上げたいと考える事業者に対しては、まずは全国商工会連合会が運営し、本会が管理を行う作成支援ツール「SHIFT」を活用する。無料で使用できる上に、買い物かごを使ったネットショップの開設、アクセス解析等ができるなど、機能も充実している。

イ. FacebookページなどのSNSの活用

既にホームページを開設している小規模事業者については、更新しやすく新規顧客の獲得につなげることができるFacebookページの活用を勧め、販路開拓の支援を行う。

ウ. 販路開拓のためのIT活用セミナーの実施

上記ア・イについては、小規模事業者のレベルやニーズに応じて、セミナーを年2回開催し、ITを使った情報発信について知識及び技術の向上を図る。

エ. 全国商工会連合会ECサイト「ニッポンセレクト」への出品支援

ネット販売を希望する小規模事業者については、全国商工会連合会ECサイト「ニッポンセレクト」への出品に関する情報提供と手続き等について支援を行う。

オ. 高度な課題解決時の専門家派遣制度の活用

上記支援の結果、高度な知識ノウハウが必要であり、経営指導員等では解決できない場合には、愛知県商工会連合会、愛知県よろず支援拠点、ミラサポ等の経験豊かな専門家を招へいし、その指導を依頼する。

(支援対象)

- ・事業計画策定事業者の中で、特異性のある商品役務を保有しているが、知識やノウハウが乏しくITが十分に活用されていない小規模事業者など

(2) 展示会・ビジネス交流会等を活用したB to B取引の拡大に対する支援 (継続事業)

展示会としては、愛知県商工会連合会が出展する、日本最大級の異業種交流展示会「メッセナゴヤ2016」(愛知県・名古屋市・名古屋商工会議所主催)については、当商工会から2社の出展支援を行っている。

この他、2年に1回開催されている「ものづくり博2016 in 東三河」(主催/東三河広域経済連合会)や地元金融機関が主催するビジネス交流会などは、地域密着型で技術交流の意味合いが強く、これまで経験がない小規模事業者についても参加しやすいので、特に出展を呼びかけたい。自社製品や技術の展示PRに併せ、商談会ができるこれらの機会を有効利用するように出展を促すことで販路開拓の支援を行う。

また、バイヤー調査も同時に行い、出展製品等の改良改善による訴求力の向上や次回の出展時の商談成約に役立てていく。

(支援対象)

- ・事業計画策定事業者の中で、オリジナル性の高い自社製品を保有しているが、販路開拓がうまくいっていない製造業を営む小規模事業者など
- ・事業計画策定事業者の中で、ブラッシュアップを重ね、完成度が高くなっている新製品を保有している製造業を営む小規模事業者など

(3) アンテナショップ、物産展等を活用した販路拡大に対する支援 (継続事業)

愛知県商工会連合会が行う、集客施設に立地するアンテナショップ「まるっと! あいち」(県営名古屋空港ターミナルビル1階)と「ピピット! あいち」(中日ビル地下1階)における特産品コーナーへの出品販売を促進する。

また、PRショップを通じてバイヤー商談などを開催しB to Bへのアプローチを行いながら、物流(倉庫)連動型の企画も行う、東京・池袋サンシャインシティで開催される「ニッポン全国物産展」、東京国際・ギフトショー「グルメ&ダイニングスタイルショー」内で行われる「ニッポンいいもの再発見! コーナー」や東京の中心地“有楽町”に設置されているアンテナショップ「むらからまちから館」への特産品等の出品についても周知、活用に向けたPRを行っていく。

同時に、来場者やバイヤーに対する需要動向調査を実施し、商品等のブラッシュアップや次回の出店成果に役立てていく。

(支援対象)

- ・事業計画策定事業者の中で、特異性のある商品を保有しているが、販路開拓がうまくいっていない製造販売業を営む小規模事業者など
- ・事業計画策定事業者の中で、ブラッシュアップを重ね、完成度が高くなった新商品を保有している製造販売業を営む小規模事業者など

(4) 他の地域で行われるイベント催事における販路開拓に対する支援(継続事業)

姉妹商工会提携している河津町商工会(静岡県河津町)地区で10月に開催される「河津ふれあいまつり」物産展や県内東浦町で毎年開催される「東浦産業まつり」物産展など、県外でのイベント催事についても、地域外での販路開拓メニューのひとつとして活用する。

同時に、来場者に対する需要動向調査を実施し、商品等のブラッシュアップや次回の出店成果に役立てていく。

(支援対象)

- ・事業計画策定事業者の中で、地域資源を活用し、広域での販路開拓を目指す製造販売業を営む小規模事業者など

(5) 市内で開催されているイベント催事における販路開拓に対する支援(継続事業)

新城市と当商工会が主催する「しんしろ軽トラ市のんほいロット」、新城市観光協会が主催する「さくらまつり観光物産」「長篠合戦のぼりまつり」「もみじまつり観光物産展」、愛知県や新城市等が運営協力する「新城ラリー」(主催/モンテカルロ オート スポーツ クラブ)・・・など市内で開催されているイベント催事への出店を通じ、販路拡大が図られるよう支援を行う。

同時に、来場者に対する需要動向調査を実施し、商品等のブラッシュアップや次回の出店成果に役立てていく。

(支援対象)

- ・事業計画策定事業者の中で、地域資源を活用し、来店客以外の販路開拓を目指す製造販売業を営む小規模事業者など

(効果的な取り組みとなるような工夫・改善)

これまで販路拡大を目指す商品等の選択や販売方法等については、各小規模事業者に任せていた。今後は、出品内容を事前に確認、当日出品するリストを作成した上で、対象商品の改善指導を行うことで売上の向上を図る。なお、高度かつ専門的な指導・助言が必要と判断した場合には、愛知県商工会連合会、愛知県よろず支援拠点、ミラサポ等の経験豊かな専門家を招へいし、その指導を依頼する。

出品する商品等については、需要動向調査を同時に実施するよう提案し、その調査結果を踏まえブラッシュアップや改良改善を重ね、対象商品等に対する訴求力が向上するよう伴走型支援を行う。

(目標)

内 容	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
ITを活用した販路開拓支援件数	15	15	15	15	15
年商前年対比 3%向上件数	8	8	8	8	8
展示会等活用支援件数	1	1	2	2	2
同 受注件数	1	1	2	2	2
アンテナショップ 物産展等出店支援件数	14	14	14	14	14
年商前年対比 3%向上件数	7	7	7	7	7

## Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

経営発達支援事業の目標「◆地域における小規模事業者を取り巻く現状」で述べたとおり、当市の人口は急激な減少傾向にあり、併せて域内消費が大幅に減ることも予測されている。このような厳しい経営環境の中、小規模事業者においても差別化および競争力強化のため地域資源を有効活用し、域外に販路を見つけられるよう支援を行う。一方で、本年2月の新東名開通以来、入込客数の大幅な増加が数字となって現れており、この需要開拓の好機を確実に捉えたい。

関係機関との連携について、新城市とは「市が進める施策勉強会」（出席者：新城市部長および担当職員・商工会理事役員および事務局）を開催し、市全体で取り組む地域活性化に関し共通認識を深めている。また、新城市観光協会とは様々なイベント催事の実行組織に企画立案の段階から参画し、入込客獲得に対する共通認識を常に持ち連携することで各事業に当たっている。さらに、本年度より愛知東農業協同組合（JA愛知東）と農商工連携について毎月1回、推進委員会を開催し、農産物資源を活かした地域活性化についての共通認識をつくるため協議を重ねている。

### 1. 地域資源を活用した活性化の取組

(現状と課題)

本年2月13日新東名高速道路が開通し、新城市へのアクセス向上により当地への入込客は確

実に増加しており、域内の小規模事業者にとっては需要開拓の絶好の機会となっている。

ところが、域内に経済効果をもたらすような、地域資源を活かし開発されている、当市を代表する商品（名物）が現在のところ見当たらない。

中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律（平成19年法律第39号）第4条第1項の規定に基づき、愛知県知事が指定する新城市の地域産業資源（平成27年1月10日現在）は下表のとおりである。

区 分	名 称
鉱工業品又は鉱工業品の生産にかかる技術	愛知の清酒、きしめん、三河のロープ・網、三河仏壇、チタン製高度部材、豊橋筆、鳳来寺硯、奥三河の五平餅
農林水産物	米、トマト、茶、梅、自然薯、八名丸里芋、いちご、ブルーベリー、あいち牛、みかわ牛、へぼ(クロスズメバチ)、鳳来牛、三河材、ほうらい茸(やなぎまつたけ)、かき(富有柿、次郎柿)、ぶどう、ジビエ(イノシシ、シカ)、あまご、鮎、きぬあかり
観光資源	阿寺の七滝、桜淵公園、新城総合公園、乳岩及び乳岩峡、南設楽のほうか、鳳来寺山、三河の田楽(田峯田楽、鳳来寺田楽、黒沢田楽、黒倉田楽)、設楽のしかうち行事、富賀寺、鳳来山東照宮、のんほいリゾート「軽トラ市」、満光寺、湯谷温泉、長篠城址、四谷の千枚田、川売の梅、傘杉、愛知県民の森、旧大野銀行本店、戦国ぐるめ街道スタンプラリー、信玄原の火おんどり、作手古城まつり、富永神社例大祭、長篠合戦のぼりまつり、鍋つる万灯

小規模事業者においては、数多くの上記資源からそれぞれ選び出し、オリジナル商品等をつくってみるものの、消費者に強く伝わるものが生まれてきていない。この原因としては、既存商品とまったく同じ方法で売られていることや、ネーミングやデザイン、パッケージに工夫がなく、見た目から中身の良さが伝わらない商品等が多いことがあげられる。

こうした状況を乗り越えるためには、商品の見た目への工夫やこだわりがいかにか大切であるかを各事業者にどのように理解してもらうか、地域全体としては、横の連携をより密にし、新商品の開発や既存商品の販促活動について、いかに協働して取り組めるかが課題となっている。

この課題の解決のため、下記のとおり支援事業を推進していく。

#### （事業内容）

ア. ふるさと名物応援事業・対象商品の活用促進および支援

市が旗振り役（連携の軸）となり、地域の多様な関係者が連携する面的な取り組みにより地域ブランドづくりを行う「ふるさと名物応援宣言」※を活用することで、市場の拡大を図り、絞り込み宣言された対象産品を取り扱う小規模事業者の販路開拓につながるよう支援していく。

※ふるさと名物応援宣言とは、地域の実情に通じた市町村が、「ふるさと名物」（地域産業資源を活用した商品・サービス）を応援することを宣言し、積極的な情報発信を行うもの。応援宣言をすることで、「ふるさと名物」を活用した中小企業や小規模事業者の事業活動に対し優先措置を通じ促進し、地域の売上や雇用拡大、地域経済の好循環につなげていくことを目的としている。

#### イ. 地域資源を活用した農商工連携推進プロジェクトの推進

当商工会がはじめてＪＡ愛知東と連携し、地元の農産品を活用した商品づくりを通じ地域活性化を目指す「農商工連携推進プロジェクト」を本年度立上げている。

当プロジェクトでは、より付加価値の高い商品づくりについて、成功事例の研究、活用する地域資源（農産物）の選定、コンセプト・プロモーション方法等の協議を通じて、事業の推進を図っていく。

当取り組みに関する情報は、適宜小規模事業者に提供し、その活用を希望する事業者の掘り起しをまずは行い、有機的な連携体制の構築（小規模事業者と農業生産者それぞれがもつ経営資源の活用、収益の配分、事業リスクの負担など）を商工会の経営指導員等とＪＡ担当者のコーディネートにより行う。

#### ウ. 商工会女性部「商品開発部」における商品開発事業の推進

当商工会女性部においては「商品開発部」を平成２６年度に立上げ、これまで地域資源の調査研究から試作品開発まで取り組んでおり、その結果生まれた「オウチ de シンシロ」というコンセプトを掲げ、今後も事業推進していく予定である。特に、農畜産物の加工品開発やPRを支援している新城市産業振興部農業課や観光イベント等での試作販売の支援を行う新城市観光協会および奥三河観光協議会等と連携することで、その事業効果を高めていく。

#### ２. 一店逸品事業（商工会ブランド応援事業）の推進

新東名開通に伴うインターチェンジおよびパーキングエリアの開設により、宣伝効果が期待できるこの機会にどのように情報発信していけばよいか、その方法が重要となってくる。そこで、「外にアピールし、イメージを上げるための商品役務」と「来てから知ってもらいたい商品役務」をはっきりと区別することで、店舗の個性およびイメージを確立するため、『一店逸品事業※』（商工会ブランド認証事業）に取り組んでいく。

自分の個性や感性、ライフスタイルに合う商品役務を求め、多様化する消費者に対し、絞り込



み、わかりやすく伝えることでより宣伝効果を上げていくことを目的に実施する。地域消費者においてもまだ知られていない店舗は数多くあり、同事業を行うことで同様の効果が得ることができる。

当事業を通じて、重点的に支援を行う商品等を掘り起し、新城名物育成のきっかけとする。

具体的には、一店逸品運動セミナーの開催（運動の啓蒙）、参加店舗の募集、対象商品役務の選定、市場調査、ターゲットの絞り込み、ネーミングやデザインなどのブラッシュアップ、ホームページ、SNSやパンフレット（一店逸品マップなど）による広報宣伝、販路拡大の支援などを行う。

※「一店逸品事業」とは、店舗ごとにそのお店が自慢したい商品役務や顧客から一番支持されている商品役務を掘り起し、そのひとつだけを店名に並ぶ看板としてPRし、磨き上げていこうという取り組みのこと。

### 3. 「しんしろ軽トラ市のんほいロット」の有効活用

平成21年度「地域資源∞全国展開プロジェクト」（中小企業庁補助事業）により事業準備を行い、翌平成22年3月からスタートした「しんしろ軽トラ市～のんほいロット」※については、既に6年が経過し80回目を開催している。「山湊馬浪（さんそうばろう）」という、かつて新城市が江戸時代、街中に荷を積んだ馬が溢れ、栄えた様子を、現代の荷車「軽トラック」を使い、再び市場を形成し、当時の賑わう姿を復活させようと立ち上げたプロジェクトである。

効果としては、商店街にある店舗のほとんどが開催当日、シャッターを上げ営業するようになったこと、その他市内商工業者についても、本業とは異なる業種業態での出店や試作品の販売、さらに事業所のPRを目的とした出店、日頃は製造卸売業者が自分の商品に対する消費者の反応を直接感じることでできる場としての活用など、さまざまな思いや試みを気軽に実現できる催事として利用していただいている。

平成27年11月には「全国軽トラ市」を当市で開催、「軽トラ市の今後の可能性」について討論したシンポジウムなどが行われ、盛会裏に終えることができた。

今後は、共催している新城市および参画している新城市観光協会・奥三河観光協議会等との連携を強化し、まだ知られていない域内にある逸品を掘り起し、この場を利用し販売してもらうことで、軽トラ市のさらなる魅力アップを図るとともに、小規模事業者における需要開拓の手段としてさらに有効活用していただくことを目指している。

また、対面販売のメリットを活かし、出店者と消費者または出店者間の情報交換がより活発になるような仕組みづくりや、当地を訪れる観光客にとってこの軽トラ市が周遊ルートのひとつとして、または主目的となるよう、貴重な地域資源のひとつに位置づけ、有効活用していく。

※「しんしろ軽トラ市～のんほいロット」とは、新城市中央通り商店街で毎月第四日曜日に行われている、現在（いま）や全国各地に広がっている「軽トラ市」のこと。歩行者天国となった道路上に一列

に並んだ軽トラック、その荷台に野菜や果物、衣料品から木工品などを載せて販売する即席市場が開かれている。出店者が荷を積み、車を搬入させるだけなので、準備が簡単で短時間での賑わい創出が可能である。

### Ⅲ. 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

#### 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

他の支援機関との支援ノウハウ等の情報交換については、これまで愛知県商工会連合会や同支部で行う各種会議、研修、事業等の中で商工会間や専門家と行うものがほとんどであった。

しかし、小規模事業者が求める支援ニーズは複雑かつ多様化しており、商工団体を越えたネットワークづくりやそれぞれの組織が持つ強みを活かした対応が必要である。

具体的には、商工会だけでは解決できない、高度かつ専門的な案件については、他の支援機関に指導要請を行い、協働で支援することを通じ、そのノウハウの共有を図ることである。

また、その過程で構築される支援機関同士の人脈が、小規模事業者からの多様な支援ニーズを受けとめ、スムーズな課題解決を可能とする礎となる。

##### (2) 事業内容

今後は、以下の各支援機関等との接触機会および情報交換を通じ、支援ノウハウの共有と向上を図っていく。

#### ア. 専門化派遣制度の活用を通じた支援ノウハウの共有

これまで活用してきた愛知県商工会連合会の他、愛知県よろず支援拠点やミラサポ等の専門家派遣制度等も必要に応じ有効活用し、経営指導員等がその指導現場に立ち会うことを通じ、支援ノウハウの共有を図っていく。

#### イ. 東三河・奥三河地域における商工会・商工会議所との連携

##### 1) 新城設楽支部経営指導員連絡協議会【年4回】

新城市、設楽町、東栄町、津具、豊根村商工会の経営指導員による連絡協議会において、各管轄地内の経済状況、需要動向、分析結果などの情報交換も併せて行う。さらに、テーマにあわせた専門家を招き、時期（とき）の施策に不可欠な支援ノウハウの勉強会を実施する。内容によっては、事務局長、補助員、記帳指導職員、記帳指導員、一般職員まで参加してもらい、経営指導員不在時でも適切な窓口対応できるよう、スキルアップを図っていく。

##### 2) 東三河産業創出協議会（豊橋・豊川・蒲郡商工会議所、田原市・新城市商工会）【年5回】

東三河地域における「ものづくり企業」のネットワーク構築・強化を図り、新産業・新事業創出に繋がる支援事業を行っている当協議会において、連携促進、新商品・技術評価、販路開拓、情報提供等について情報交換を行い、支援ノウハウの向上を図っていく。

#### ウ. 地域関係団体との連携

##### 1) 新城市観光協会・奥三河観光協会・愛知県東三河広域観光協議会【年10回】

それぞれの管轄地域が保有する観光資源等を有効活用し、観光誘客の増進を目指し事業活動を行う、3団体が主催する会合や事業において、小規模事業者が活用できる事業等についての情報を得ることで、支援ノウハウの向上を図っていく。

#### エ. 日本政策金融公庫・地元金融機関との連携

##### 1) 日本政策金融公庫・マル経連絡協議会【年1回】

日本政策金融公庫豊橋支店と同管轄内の商工会・商工会議所の融資担当者による連絡協議会において、金融支援の方法や審査基準、制度改正等について情報交換を行い、支援ノウハウの向上を図っていく。

##### 2) 新城市創業支援ネットワーク【年2回】

平成28年7月設立した、現在準備を進めている創業支援事業を実施する新城市、日本政策金融公庫、地域金融機関等と連携した「新城市創業支援ネットワーク」において、各支援機関が持つ金融審査の内容や方法等について情報交換を行うことで、支援ノウハウの向上を図っていく。

#### オ. その他支援機関との情報交換

上記の支援機関の他、必要に応じ、支援ノウハウの向上に向けた情報交換を行う。

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### 《現状と課題》

経営指導員等の資質向上については、これまで主に愛知県商工会連合会・同職員協議会等が主催する研修参加を中心に支援スキルの向上を図ってきたが、以下のような課題が考えられる。

- (1) 知識を持っていても実践する機会（小規模事業者への指導機会）がないと本当の意味でのスキルアップにつながらない。
- (2) 小規模事業者のニーズに対し必要かつ不足しているものの優先順位が整理できていないので、研修参加が受け身になりがちである。
- (3) 域内小規模事業者のニーズがあり、かつ支援を行うために必要であると、経営指導員等

が自ら考え、参加しているセミナーが少ない。

- (4) 経営指導員等が持つ知識スキルの共有が職員全体できていないため、小規模事業者に対する情報提供や支援内容等に偏りがでてしまっている。

#### 《改善方法》

- (1) 中小企業・小規模事業者を対象にした支援情報サイト「ミラサポ」や中小企業ビジネス支援サイト「J-Net21」等、施策支援ポータルサイトや各支援機関や関係団体が発行する刊行物に掲載されている記事を常時閲覧し、情報収集することで、今後事業者から何が求められ、何を知らなければならないかを把握する。このことを後述する(2)商工会報記事掲載、(3)参加研修の選択、(7)事務局内勉強会に活用し、資質向上を図っていく。
- (2) 知識やスキルの活用機会をつくることで資質向上を図るため、商工会報(毎月1日発行・新聞折込)を有効に使い、経営指導員等が研修等で知り得た情報を記事掲載し広報することで、その後の窓口相談につなげていく。さらに、同内容については職員が講師となり、事業者向けセミナーを開催し、集団指導の機会をつくる。
- (3) 愛知県商工会連合会が主催するものや組合など委託団体等が主催する研修以外(例えば中小企業大学校など)、自ら求めて参加する研修に毎年経営指導員1名以上が参加することで、専門的な知識や支援能力の向上を図る。特に、これまで受講機会の少なかった販路開拓や需要動向調査に関する指導手法や、目まぐるしく発達するITに関する最新スキル等については知識が不足になりがちであるため、同研修参加により支援能力の向上を図る。
- (4) 特に新任や若手職員については、専門家および経営指導員等による指導現場に同行させ立ち合わせることで指導手法等を学ばせ、資質の向上を図る。
- (5) 担当職員の不在時において、依頼を受けている指導業務がすぐに把握できるよう書類ファイルの整理および指導対応の手順が一目でわかる書類の保存方法に気を配り、実践する。
- (6) 職員が人事異動等でいなくなっても指導内容が把握できるよう、全国商工会連合会「基幹システム」に経営支援の記録を逐次入力し、整備しておく。
- (7) これまで研修参加後、他職員への内容伝達は、復命資料の回覧しか行われていなかったが、今後は受講した職員が講師を務める事務局内勉強会を毎月1回開くことで、取得したノウハウについて情報共有を行う。

### 3. 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

#### (現状と課題)

これまで当商工会が実施する事業全体は、年度当初計画を立案し、正副会長委員長会、理事会を通じて総代会で承認を得た後、事業実施し、年度終了後に報告して完了するという流れで行わ

れてきた。この過程において、PDCAサイクルの内、C（検証）→A（改善）→P（次年度の計画）の部分がうまく回っておらず、ある程度までは反省を活かし改善し、実行されてはいるものの、その後の検証が甘く、長年続けている事業は慣例的なものが多くなってしまっている。

今後は、以下により、経営発達支援計画で設定されている目標数値の達成度と会員アンケート調査の結果を十分に検証、さらに計画の見直しを徹底することで、実施効果を高めていく。

（事業内容）

（１）経営発達支援計画進捗状況確認会議（仮称）の実施

四半期ごと、全職員が実施した結果、会員アンケート調査等を資料とし、事務局長・経営指導員による「経営発達支援計画進捗状況確認会議（仮称）」を開催し、事業の進捗状況及び事業内容を検証する。

（２）経営発達支援計画評価委員会（仮称）の実施

１年に１回、小規模事業者代表、商工会正副会長・委員長、外部有識者（新城市産業振興部長、同商工政策課長、中小企業診断士、愛知県商工会連合会担当課長等）による経営発達支援計画評価委員会（仮称）を開催し、事業の実施状況、成果についての評価、見直し案の提示などを行う。

（３）理事会・総代会における評価・見直し案の決定

上記評価委員会での検討結果を踏まえ、評価・見直し案を商工会理事会にて決定し、通常総代会に上程し、承認を受ける。

（４）経営発達支援計画の事業成果等の公表

経営発達支援計画の事業成果・評価・見直しの結果については、商工会報や当会ホームページでその内容を掲載、公表する。

(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

(平成28年11月現在)

(1) 組織体制

○事務局体制／合計15名

(本所：総括)	事務局長	1名		
	経営指導員	5名	補助員	3名
	記帳指導職員	2名	その他職員	1名
(鳳来支所)	記帳専任職員	1名	記帳指導員	1名
(作手支所)	記帳指導員	1名		

(2) 連絡先

新城市商工会 経営支援課 (経営発達支援事業部)

〒441-1326 愛知県新城市字中野15番地10

TEL : 0536-22-1778 FAX : 0536-23-5900

E-mail : shinshiro@aichiskr.or.jp

HP : <http://www.shinshiro.or.jp/>

鳳来支所

〒441-1634 愛知県新城市長篠字下り箆1-2

TEL : 0536-32-0172 FAX : 0536-32-1810

作手支所

〒441-1423 愛知県新城市作手高里字縄手下24

TEL : 0536-37-2057 FAX : 0536-38-1425

(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)

	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
必要な資金の額	2,290	2,290	2,290	2,290	2,290
地域経済・需要動向調査費 ・会員アンケート調査 ・消費購買動向調査	300	300	300	300	300
セミナー等開催費	500	500	500	500	500
販路開拓費 ・展示会参加費等	300	300	300	300	300
地域資源活用推進費 ・専門家派遣	500	500	500	500	500
一店逸品事業費 ・印刷物作成	500	500	500	500	500
資質向上対策費 ・研修旅費	150	150	150	150	150
評価委員会等開催費	40	40	40	40	40

(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
新城市商工会会費・特別賦課金等収入 愛知県小規模事業経営支援事業費補助金 新城市小規模事業経営支援事業費補助金 手数料収入、受託料収入

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容			
① 地域の経済動向・需要動向調査の入手と分析資料としての活用 ② 経営分析支援におけるツールの活用 ③ 専門家および講師派遣（高度・専門的な経営支援） ④ 創業・第二創業支援 （創業者の掘り起し、相談窓口の連携、商工会支援内容のPR） ⑤ 金融支援（「小規模事業者経営発達支援融資制度」など資金調達支援） ⑥ 商談会、展示会、物産展等を活用した販路拡大支援 ⑦ BtoB等販路開拓に関する支援（需要動向調査、受発注情報） ⑧ 地域資源活用・農商工連携・6次産業化に関する支援 ⑨ 補助金、助成金制度など施策を通じた支援 ⑩ IT化推進に関する支援 ⑪ 観光振興による顧客拡大の支援（情報発信、催事出店） ⑫ 支援ノウハウ等の入手、情報交換			
連携者及びその役割			
連携者（代表者名）	所在地・電話番号	連携内容	
○ 愛知県 産業労働部中小企業金融課 （知事 大村秀章）	名古屋市中区三の丸 3-1-2 [経営支援・調整] TEL. 052-954-6332 [団体指導] TEL. 052-954-6335 [融資] TEL. 052-954-6333	①⑨ ⑥⑫	
○ 新城市 （市長 穂積亮次）	新城市字東入船 6-1 TEL. 0536-23-1111	④⑤ ⑧⑨⑪	
産業振興部 商工政策課	TEL. 0536-23-7634		
産業振興部 観光課	TEL. 0536-32-1985		
産業振興部 農業課	TEL. 0536-23-7632		
○ （公財）あいち産業振興機構 （理事長 森 鋭一）	名古屋市中村区名駅 4-4-38 TEL. 052-715-3061	⑥⑦⑫	
○ あいち産業科学技術総合センター （所長 山本昌治）	豊田市八草町秋合 1267-1 TEL. 0561-76-8301	⑥	



連携者（代表者名）		所在地・電話番号	連携内容
○	中小機構 中部 （本部長 花沢文雄）	名古屋市中区錦 2-2-13 TEL. 052-201-3003	①②⑫
○	愛知県よろず支援拠点 （コーディネーター 多和田悦嗣）	名古屋市中村区名駅 4-4-38 TEL. 052-715-3188	①
	豊橋サテライト （コーディネーター 松井督卓）	豊橋市駅前大通 2-33-1 開発ビル 4 階 TEL. 0532-39-7111	
○	日本政策金融公庫 豊橋支店 （支店長 谷口 大）	豊橋市八町通 2-15 TEL. 0532-52-3191	④⑤⑫
○	地域金融機関		④⑤⑫
	三菱東京UFJ銀行新城支店 （支店長 松本吉生）	新城市字西新町 64 TEL. 0536-22-2131	
	愛知銀行 新城支店 （支店長 小野田 晃）	新城市字町並 52 TEL. 0536-22-2221	
	豊橋信用金庫新城支店 （支店長 磯下裕史）	新城市字町並 121 TEL. 0536-22-1123	
	豊川信用金庫新城中央支店 （支店長 小林孝義）	新城市字町並 82・83 合 TEL. 0536-22-2216	
	蒲郡信用金庫新城支店 （支店長 山内孝次）	新城市字東入船 121-3 TEL. 0536-22-2211	
○	愛知東農業協同組合 （代表理事組合長 河合勝正）	新城市平井字中田 6- 1 TEL. 0536-22-1225	⑧
○	観光関係団体		⑪
	新城市観光協会 （会長 穂積亮次）	新城市長篠字下り箆 1-2 TEL. 0536-32-0022	
	（一社）奥三河観光協議会 （会長 穂積亮次）	新城市長篠字下り箆 1-2 TEL. 0536-29-9594	
○	商工団体		
	全国商工会連合会 （会長 石澤義文）	東京都千代田区有楽町 1-7-1 TEL. 03-6268-0088	①③⑥ ⑨⑩⑫
	愛知県商工会連合会 （会長 森田哲夫）	名古屋市中村区名駅 4-4-38 TEL. 052-562-0030	③⑥⑫
	愛知県商工会連合会新城設楽支部 （支部長 本多克弘）	新城市字中野 15-10 TEL. 0536-22-1778	④⑫
	東三河広域経済連合会 （会長 吉川一弘）	豊橋市花田町字石塚 42-1 TEL. 0532-53-7211	⑧⑫

連携体制図等

地域経済の活性化



小規模事業者

技術の向上

新たな事業  
の分野開拓

その他の  
経営発達に  
資するもの

地域で経営を持続的に行う  
ためのビジネスモデル構築

面的な、伴走型サポート

ワンストップ相談窓口

新 城 市 商 工 会

経営改善普及事業

(重点的な実施)

経営発達支援事業

地域の経済動向調査

経営状況の分析

需要動向調査

事業計画策定支援および実施支援

新たな需要開拓

《これまで行っていた指導＝継続》

記帳、税務、金融指導等

各種制度等の情報収集・提供等

地域経済の活性化に資する取組

- ・ 地域資源を活用した活性化の取組
- ・ 一店逸品事業（商工会ブランド応援事業）
- ・ しんしろ軽トラ市の有効活用 など

連携

【行政・公的機関等】

愛知県

新城市

あいち産業振興機構

あいち産業科学技術

総合センター

中小機構中部

愛知県よろず支店拠点

【金融機関】

三菱東京UFJ銀行

愛知銀行

豊橋信用金庫

豊川信用金庫

蒲郡信用金庫

日本政策金融公庫

【地域団体】

愛知東農業協同組合

【観光関係団体】

新城市観光協会

奥三河観光協議会

【商工団体】

全国商工会連合会

愛知県商工会連合会

同 新城設楽支部

東三河広域経済連合会