

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>東郷町商工会 (法人番号 4180005007325) 東郷町 (地方公共団体コード 233021)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和6年4月1日 ~ 令和11年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>ア 対話と傾聴を通じた伴走型支援により、小規模事業者の自立的な経営力強化を促し、事業の成長及び継続の実現を目指す。</p> <p>イ 販路開拓の取り組みを支援し、地域経済の一役を担う個性的で魅力ある小規模事業者の育成により地域の魅力づくりを醸成。</p> <p>ウ 小規模事業者のDXを推進し、生産性向上や新たな販売方法の導入等による経営力向上を図る。</p> <p>エ 事業承継への支援強化により、地域の課題解決や地域にとって、必要不可欠なサービスを維持しさらなる発展につなげる。</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p>3 地域の経済動向調査に関すること 国や県の経済動向データと、商工会独自で実施する地域内の景気動向調査を分析し、経済環境の変化を把握し、事業運営の基礎情報として活用する。</p> <p>4 需要動向調査に関すること 商品・サービスのマーケット調査を実施し、市場ニーズや動向を適切に把握し、事業計画策定や販路開拓戦略に活用する。</p> <p>5 経営状況の分析に関すること 経営状況を定量及び定性的に把握し、経営課題の整理と課題解決を図るための事業計画策定につなげる。</p> <p>6 事業計画策定支援に関すること 講習会、個別相談を通じて、販路開拓の取り組みや事業承継課題の解決につなげるため、事業計画策定を支援する。</p> <p>7 事業計画策定後の実施支援に関すること 定期的な進捗状況の確認を行い、事業者をフォローアップする。</p> <p>8 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 販路開拓に向けた展示会等への出展を支援する。 DX推進による販路開拓と業務効率化を支援する。</p>

連絡先	<p>東郷町商工会 〒470-0162 愛知県愛知郡東郷町申下1 3 3 7 - 1 電話 0561-38-0821 FAX 0561-39-3115 E-MAIL <a href="mailto:togo@shoukoukai.jp">togo@shoukoukai.jp</a></p> <p>東郷町 企画政策部 産業振興課 〒470-0198 愛知県愛知郡東郷町大字春木字羽根穴1 番地 電話 0561-56-0741 FAX 0561-38-0066 E-MAIL <a href="mailto:tgo-sangyo@town.aichi-togo.lg.jp">tgo-sangyo@town.aichi-togo.lg.jp</a></p>
-----	---

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

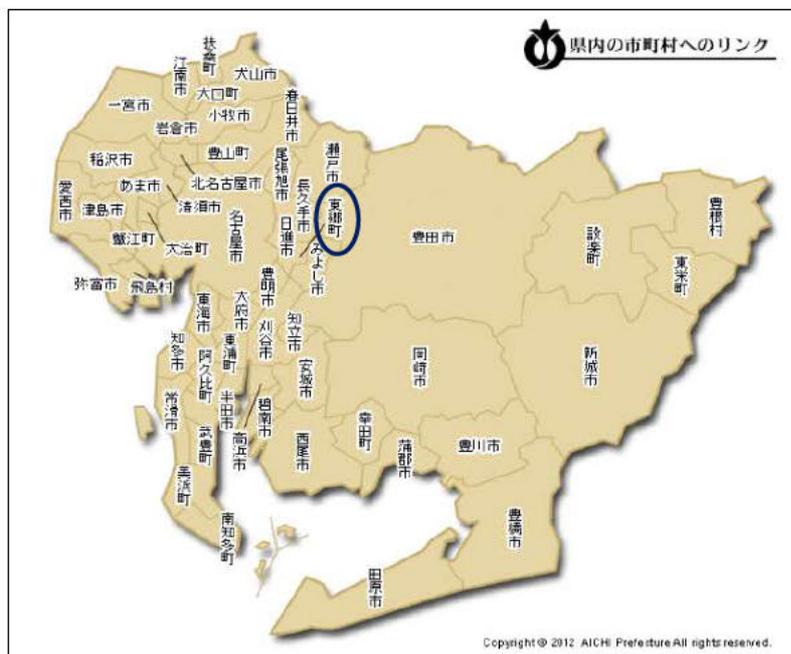
1 目標

(1) 地域の現状及び課題

[現状]

ア 立地及び面積

愛知県にある東郷町は、名古屋市と豊田市の間に位置する、比較的小さな町である。面積は、18.03平方キロメートル。地形は、起伏に富み、住宅地、農地、河川、人工池などが点在している。



名古屋市	326.04km
日進市	34.91km
みよし市	32.19km
愛知県東郷町	18.03km

イ 交通

町内に鉄道駅は無く、最寄り駅は、隣接する日進市に地下鉄の「赤池駅」と名鉄の「日進駅」、「米野木駅」がある。

主要幹線道路は、名古屋市と豊田市を結ぶ国道153号と県道瀬戸大府東海線、県道名古屋岡崎が町内で交差しており、その交通量は多い。

また、東名高速道路三好ICへのアクセスが町中心部から5km、車移動で10分程度と利便性が高い。

路線バスでは、私鉄の名鉄バスが運行し、東郷町と周辺市とを結び、町が運営する巡回バスが町内を回っている。

ウ 人口

人口：43,903人（令和5年3月31日現在）

町の人口は、昭和45年町制施行以降、名古屋市や豊田市のベッドタウンとして、増加し続けている。

将来推計では2030年までは人口増加が続き、その後はゆるやかに減少していくと見込まれている。（「第2期東郷町人口ビジョン・まち・ひと・しごと創生総合戦略」）

## エ 新たな商業集積地区の創出

町に中心核をつくり、町内で雇用を生み出し、町の財政基盤強化を図り、町を持続的に発展させていく取り組みがスタートしている。令和2年、大型商業施設「ららぽーと愛知東郷店」が開業、ららぽーとを中心に薬局やクリニックなどが出店し、町内に賑わいの創出が始まっている。

## オ 産業

### ①全般

産業は町を象徴するようなものは無いものの、大都市名古屋市のベッドタウンである特性から生活関連の小売業やサービス業、飲食店舗が幹線道路沿いにいくつも点在している。

また、愛知県の自動車産業地域に位置する特性から、自動車関連部品製造業を中心に製造業が盛んな地域である。

### (1) 産業分類別事業所の推移

＜平成28年・令和3年比較 / 経済センサスー活動調査 / 民営事業所数＞

産業分類	H28	R3	増減	特記事項
農業、林業、漁業、鉱業	3	6	3	
建設業	158	152	▲6	
製造業	219	196	▲23	
情報通信業	7	9	2	
運輸業、郵便業	14	14	0	
卸売業、小売業	256	367	111	商業集積化による増加
金融業、保険業	10	12	2	
不動産業、物品賃貸業	36	43	7	
専門・技術サービス業	51	47	▲4	
宿泊業、飲食サービス業	101	126	25	商業集積化による増加
生活関連サービス業、娯楽業	98	102	4	
教育・学習支援業	77	64	▲13	
医療・福祉	111	133	22	商業集積化による増加
その他サービス業	94	110	16	商業集積化による増加
計	1,235	1,381	146	

特記事項に記載のある商業集積化による増加とは、「ららぽーと愛知東郷店」の店舗内テナントがカウントされている。小売業は大きく増加し、飲食業、医療・福祉、サービス業がそれぞれ増加している。

なお、製造業は後継者の不在などの理由で減少している。

## (2)小規模事業者数の推移

年	数（人）	備考
平成 28 年	831	
令和 3 年	861	

## ②工業

### [現状]

工業の業種としては、自動車系部品の製造を中心に金属製品製造業、生産用器具製造業、輸送機器製造業、プラスチック製造業が全体の 60%を占めている。

製造業における小規模事業者の割合は、事業者全体の約 7 割であるが、そのほぼ全てが下請け業者であり、サプライチェーンとして自動車関連産業のネットワークを下支えしている存在である。取引先との関係では、受注量の不安定さ、原材料の高騰、光熱費の急騰、高水準な品質の要求が年々厳しさを増している。

町内に工業用団地が 2 箇所あり、30 社程度が集積している。

昨今は、東名三好インターチェンジの周辺地域で、町内外企業の進出・移転ニーズが高い。町行政も奨励金制度を設けるなど、企業誘致を図っている。

### [課題]

本町の製造業は、他の業種に比べ、事業者こそ少ないものの、雇用や生産力の影響力は、大きく、町の持続的発展に欠かすことのできない産業である。

町内製造事業者数は、事業者の高齢化による廃業が増加し、徐々に減少している。

また、製造業を取り巻く環境は、大きな変化・変革の時代に突入しており主には、次の課題を抱えている。

#### ア 事業承継

小規模事業者において、経営者の高齢化が顕著であり、後継者の確保、育成による事業の引き継ぎへの対策が喫緊の課題となっている。

#### イ DXへの対応

中小製造業において、デジタルツールの使用方法や選定基準についての知識や対応する人材が不足しており、DXへの対応の遅れが課題となっている。

#### ウ 人材確保と労働力問題

若年層の工業分野への関心の低下が見られ、適切な人材を確保することが困難になっている。また、人件費の上昇もコスト増加要因となり利益を圧迫している。

#### エ 原材料価格の高騰

原材料の価格高騰により、生産コストが増加しており、価格への転嫁が限定的である場合に利益率への影響が懸念されている。

#### オ 脱炭素・EV化による影響

環境問題が顕在化している現在において、世界的規模で電気自動車（EV車）化への動きが進展している。

完全なEV化が実現すると、部品点数はおよそ 25%減るといわれており、町内の製造業者への影響は計りしれず、決して見過ごすことのできない変化である。

### ③ 商業

#### [現状]

大都市名古屋市に隣接し、町内には交通量の多い幹線道路がいくつか走り、商業地としての潜在的な力を持った地域である。

町内消費は、日用品販売店や生活関連サービスの店は一定程度、存在し、いわゆる最寄り品の町内消費量が高い。

令和2年に町中心部に大型商業施設「ららぽーと愛知東郷店」が開業し、町民の町内での購買活動の増加、町外から訪問者の増加による経済効果が生まれている。

#### [課題]

##### ア ららぽーと進出

大型商業施設の進出は、品揃えの多様さやブランド力から、消費者の選択肢の幅が広がること等により、既存の商店や飲食店にとって、顧客離れや人材不足、人件費高騰を招く等、脅威となっている。しかしながら、日に5千人規模の集客力をもつ「ららぽーと」は、町内の店舗にとって、個性を創造していくことで、新たな顧客を獲得するチャンスでもある。

##### イ ニーズの変化

顧客ニーズが多様化し、画一的な店舗運営、従来の営業スタイルでは、モノやサービスが売れなくなっており、売上及び利益の確保には、より顧客を意識した事業者の創意工夫が求められている。

##### ウ 広報力の強化

事業者の経営にとって、第一に、店舗（無店舗も含む）を、認知させることが必要となってくる。単に良いものを提供していても、市場（顧客）に認知されなければ、集客は限定され、販路の拡大は望めない。

SNS、ホームページ等、ITツールを活用し、時に紙面による宣伝広告を行いながら販促効果を高めていく必要がある。

#### (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

##### ア 10年程度の期間を見据えて

商工会の10年後のビジョンは「新たな街づくりに欠かせない存在として、多くの魅力ある小規模事業者が活躍する地域社会の到来」である。

大型商業施設「ららぽーと」を中心とした一大商業地区の誕生により、多くの人達が集い、賑わう町が形成されていく中で、小規模事業者においても、力強く適応していかなければならない。

商業において、小規模事業者が、その強みを生かし、個性的で魅力ある商品やサービスを展開し、「ららぽーと」への来訪者を、個店へとつなげていくことによって、「ららぽーと」と共存し、町の持続的な発展への役割の一端を担う存在となる。

製造業においても、小規模事業者が自発的に技術力を高め、付加価値の強化を図りながら新たな業界へ販路を拡大していくために、積極的に製品開発を行っていく。

これらの取り組みにより、産業構造の大変革期を乗り切るための経営力強化を図る。

##### イ 東郷町総合計画との連動性・整合性

町が令和3年に制定した「第6次東郷町総合計画」の将来都市像として「人・まち・みどりずっと暮らしたいとうごう」が標榜され、今後のまちづくりの前提として、少子高齢化と人口減少、さらに町民の価値観やライフスタイルの多様化が進んでいることが述べられている。

町の商工業の活性化については、10年後の姿として次のとおりにイメージされている。

- 町の中心核はもとより、その他地域においても商工業が活性化し、にぎわいが生み出されています。
- 町の特産品が各地で販売され、ふるさと納税の返礼品として、町の魅力を全国に発信しています。
- 町の支援制度と活用等により、町内企業において、産業系機能の充実が図られています。

また、主な施策として次のとおり掲げられている。

施策① 町内企業の拡張

既存店舗と大型商業施設との連携、工場の増設を促進する為の奨励措置等。

施策② 中小企業等への支援

東郷町小規模企業及び中小企業振興基本条例に基づく支援強化、商工会や金融機関、大学等の連携による企業支援体制の強化、小規模企業の事業の持続発展支援。

施策③ 特産品の普及促進と新たな商品開発の支援。

商工会、農協、農業者等と連携し、魅力的な特産品の商品化に対する支援を行い、町の主要な小売店及び宣告に販売できる仕組みを検討。

また、特産品を活用したふるさと納税の返礼品の拡充等。

上記、施策①町内企業の拡張とは、「ららぽーと愛知東郷店」の進出を指しており、本計画の商業における課題に対応している。

また、施策②中小企業等への支援については、小規模事業者と明記され、小規模事業者への支援について言及されている。

また、施策③新たな商品開発の支援について掲げられており、こちらも本計画の「新たな需要の開拓に寄与する事業」と整合している。

ウ 東郷町商工会の役割

現在、小規模事業者への経営発達支援として、地域経済動向調査結果の提供や経営状況分析、事業計画策定支援と計画のフォローアップを重点的に実施している。

しかしながら、事業者を取り巻く環境の変化の度合いとスピードが一層、高まっている中で小規模事業者が環境変化に適応し、事業を成長・継続させていくために、これまで以上に、伴走型支援内容のブラッシュアップし、強化していく必要がある。

経営指導員等は、「対話と傾聴」を支援の基本姿勢として、小規模事業者の「自己変革力」、「潜在力」を引き出し、事業者の「自走化」に向けた「内発的動機づけ」を促すことが求められている。

商工会は、小規模事業者の身近な経営パートナーとして、支援力の向上を図り、東郷町と連携し、町内に個性的で魅力ある企業を1社でも多く育成する役割を果たしていきたい。

(3) 経営発達支援事業の目標

ア 対話と傾聴を通じた伴走型支援により、小規模事業者の自立的な経営力強化を促し、事業の成長及び継続の実現を目指す。

イ 販路開拓の取り組みを支援し、地域経済の一役を担う個性的で魅力ある小規模事業者の育成により地域の魅力づくりを醸成。

ウ 小規模事業者のDXを推進し、生産性向上や新たな販売方法の導入等による経営力向上を図る。

エ 事業承継への支援強化により、地域の課題解決や地域にとって、必要不可欠なサービスを維持しさらなる発展につなげる。

## 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6年4月1日～令和11年3月31日）

#### (2) 目標の達成に向けた方針

小規模事業者との対話と傾聴を通じて、事業者の潜在する自己変革力を引き出し、事業者の自立的な経営力強化による成長及び事業継続を実現するため、次の方針によって目標を達成する。

#### ア 対話と傾聴を通じた伴走型支援により、小規模事業者の自立的な経営力強化を促し、事業の成長及び継続の実現を目指す。

小規模事業者への支援において、対話と傾聴によって信頼関係を構築し、事業の本質的な課題について、経営状況の分析による掘り起こしを行い、事業者自身による経営課題解決に向けた事業計画策定の支援を行う。

事業計画策定後においても、定期的なフォローアップを実施し、事業遂行での問題の解決や成果に対する次なる展開などについて支援する。

#### イ 販路開拓の取り組み支援し、地域経済の一役を担う個性的で魅力ある小規模事業者の育成により地域の魅力づくりを醸成。

個性的で魅力ある商品・サービスの開発する小規模事業者を支援する為、地域経済動向調査や需要動向調査を通じて、市場環境と顧客ニーズを適切に把握し、展示会・商談会への出展の支援、DXやIT技術を活用した販路開拓支援を行うことで、地域の魅力づくりを醸成する。

#### ウ 小規模事業者のDXを推進し、生産性向上や新たな販売方法の導入等による経営力向上を図る。

デジタル化が進展する経営環境において、小規模事業者がデジタル技術を活用し、業務の効率化や生産性の向上、新たな販売方法の導入といったDXの推進が図れるように、DXセミナーやIT個別相談会を開催し支援する。

#### エ 事業承継への支援強化により、地域の課題解決や地域にとって不可欠なサービスを維持しさらなる発展につなげる。

事業承継課題を抱える小規模事業者を支援するため、事業承継計画策定セミナーを開催し課題の整理や対応方法、承継後の事業運営について、承継計画の策定と実施による解決を図り地域の実需を支える。

## 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) 現状及び課題

##### [現状]

地域の経済動向調査について、愛知県が四半期ごとに調査、公表する「中小企業景況調査結果」と愛知県商工会連合会が四半期ごとに調査、公表する「中小企業景況調査結果」の二種類の景況調査を商工会のウェブページ上で提供している。

しかしながら、それぞれの機関の景況調査について、結果を周知するのみとなっており、地域経済を取り巻く環境の情報収集や分析には至っていない。

##### [課題]

経営環境の変化の振り幅やスピードが高まる近年、とりわけアフターコロナにおいて、客観的な経済動向や景気動向の把握とその分析は、小規模事業者支援において欠かすことができない。

特に、事業転換や事業の見直しによる経営力強化を図ろうとする事業者への支援には、必須であり提供方法を含めた支援手法のさらなる向上が求められている。

各機関が調査・発表する企業景況調査結果と共に、ビッグデータの活用として地域経済分析システム（RESAS）による地域経済動向の分析を行い、分析結果を事業者へ提供する。

また、地域の小規模事業者の景気動向を分析して事業者支援に活かすため、事業者アンケート調査を実施して情報の収集、分析、提供を行う。

#### (2) 目標

	項目	公表方法	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
ア	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	1回
イ	地域の景気動向 分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ア 地域の経済動向分析

##### [調査方法]

経営指導員等が外部専門家と相談し、地域経済分析システム（RESAS）と各機関の企業景況調査結果を活用して分析を行い、分析した内容は、ウェブページで公表するとともに事業者支援の場面において事業者へ提供し、内容を分かり易く説明して経営環境の理解を図る。

##### <使用する統計資料及びデータ>

- ・地域経済分析システム（RESAS）
- ・愛知県企業景況調査結果
- ・愛知県商工会連合会企業景況調査結果など

##### [調査項目]

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析
- ・「まちづくりマップ・From to 分析」→人の動き等を分析
- ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

- ・「消費マップ」→ 商品がどこで消費されているかを分析  
⇒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。

#### イ 景気動向分析

管轄する地域の景気動向の実態を把握するため、商工会が把握する管内事業者を対象とした業況に関するアンケートを実施する。収集した情報は、業種別、規模別に整理した上、内容を分析し、小規模事業者の経営環境の参考資料としてウェブページに公表するとともに、事業者支援の際に活用する。

分析には、経営指導員等が外部専門家に相談して分析する。

##### [調査方法]

経営指導員等が外部専門家に相談しながらアンケート票を制作し、管内事業者へ配布してオンライン等により情報を収集する。

##### [調査対象]

中小・小規模事業者700名

##### [調査項目]

業種・従業員数・売上高・営業利益額・経常利益額・資金繰り・設備投資額、付加価値額、経営課題・事業見直しの取り組み等

#### (4) 調査結果の活用

ア 地域の経済動向分析結果と地域の景気動向分析結果は、商工会ウェブページにて公表し、広く管内事業者へ周知する。

イ 商工会職員や専門家による経営指導の際に情報資料として活用する。

ウ 調査によって得られた情報の中から、新たな事業展開を図り、売上強化等を図る事業者の掘り起こしを行う。

## 4 需要動向調査に関すること

### (1) 現状及び課題

#### [現状]

販路開拓に取り組む小規模事業者への指導において、対象とする製品やサービスが主に内部のアイデアや意向に偏っている状況が見受けられ、顧客のニーズや要望が把握できていない傾向にある。

#### [課題]

小規模事業者が取り組む販路開拓戦略において、顧客ニーズや市場のトレンドを把握するためのマーケット調査を取り入れることで、顧客の視点を理解することが求められており、調査手法や調査結果を分析する方法の支援体制の構築が課題となっている。

### (2) 目標

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
需要動向調査事業者数 (個社支援数)	—	5者	5者	5者	5者	5者

### (3) 事業内容

販路開拓や新商品開発に取り組み小規模事業者を対象として、その商品・サービスについて、顧客への需要調査を実施し、調査結果を分析した上で、取り組みへのフィードバックによって、顧客ニーズに対応した販路開拓や新商品開発に繋げていく。

なお、経営状況分析や事業計画策定を支援するセミナーや個別相談の際に、マーケット調査の重要性や調査手法、調査結果のフィードバックに関する説明を行う。

#### [調査内容の策定]

小規模事業者それぞれの業種業態に即した需要調査に対応する為、事業者と経営指導員等とが、調査項目、調査内容、調査時期、調査対象などについて、外部専門家の助言を仰ぎ、策定する。

#### [調査方法]

小規模事業者の顧客、イベント出展時の来場者等に対して、需要に関するアンケート票を配布し、聴き取りによる方法やオンラインで回答してもらう方法などにより調査する。

#### [調査対象]

1 事業者あたり 30～100 件程度

#### [調査項目]

ターゲットとする顧客や対象者に対応した項目を小規模事業者別に設定する。

- ・ 製造業の場合  
製品品質評価、価格評価、納期評価、納品評価、IoT 評価、環境配慮評価等
- ・ 建設業の場合  
施工物品質評価、価格評価、予算評価、納期評価、安全性評価、アフターサービス評価  
環境配慮評価等
- ・ 小売業の場合  
性別、年齢層、住所地、物品評価、価格評価、販売方法評価、店舗設備評価、接客評価  
競合商品比較等
- ・ 飲食業の場合  
性別、年齢層、住所地、視覚評価、味覚評価、価格評価、提供方法評価、店舗設備評価  
安全衛生評価、接客評価、環境配慮評価等
- ・ サービス業の場合  
性別、年齢層、住所地、品質評価、価格評価、接客評価、店舗設備評価、安全衛生評価  
競合サービス評価、環境配慮評価等

### (4) 調査結果の活用

ア 調査を実施した事業者が取り組むもうとする販路開拓や商品開発にフィードバックしてブラッシュアップを図る。

イ 経営状況分析や事業計画策定時に調査結果を反映させ、事業活動を通して、常に顧客視点に立った事業運営に役立てる。

## 5 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状及び課題

#### [現状]

事業計画策定に取り組む小規模事業者に対して、SWOT分析や3C分析は実施しているが財務分析は売上高の推移の分析に留まっており、定量的データを用いた経営課題の抽出等の分析までには至っていない。

#### [課題]

小規模事業者は、経営環境の変化の度合いやスピードが増している現状において、自らが経営状況の分析の重要性を理解する必要がある。

また、事業承継課題を有する事業者においては、承継の第1段階として、経営状況の適切な把握が求められている。

経営指導員等は、小規模事業者の経営状況分析の支援を通じて、経営資源や財務状況、環境状況の適切な把握により、事業者自身が気づいていなかった経営課題や何となく目を背けていた課題の真因について洗い出し、その解決に取り組めるように伴走型で支援していかなければならない。

### (2) 目標

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
経営状況分析 個別相談会開催回数	—	2回	2回	2回	2回	2回
経営状況分析 事業者数	10者	30者	30者	30者	30者	30者

### (3) 事業内容

#### ア 経営状況分析に取り組む事業者の掘り起こし

巡回窓口相談時において、販路開拓や事業の見直しに取り組む小規模事業者に対して、経営状況分析の重要性を記載した資料や情報を提供の上、直接説明することで、経営状況分析個別相談会への参加を促し、事業者の掘り起こしを行う。

#### イ 経営状況分析の実施と専門家の活用

経営指導員等は、外部専門家と連携し、小規模事業者に対して、小規模事業者の販売又は提供する商品・サービス、保有する技術やノウハウ、経営資源、デジタル化への取り組み状況、財務状況等についてその課題を発見、再確認するため、経営状況分析を実施する。

分析については、定量分析と定性分析を組み合わせ実施し、対話と傾聴によって表層的な課題で留まることなく、深層的で本質的な経営課題に踏み込み、課題の設定の入口となるよう支援する。

#### < 定量分析 >

・総合的な財務分析について、小規模事業者の決算書等計算書類を用いて、「収益性」「効率性」「生産性」「安全性」「成長性」を分析する。

(使用するツール：中小企業基盤整備機構「経営自己診断システム」)

・個別の経営指標については、上記と同じく決算書等計算書類を用いて27項目における個別指標にて分析する。

(使用するツール：中小企業基盤整備機構「経営自己診断システム」)

#### <定性分析>

経営環境分析を定性的に分析する為、以下の分析手法等を小規模事業者に応じて使い分けて分析する。

##### ① SWOT 分析

企業の強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) を特定し、内部・外部の要因を総合的に分析する。

##### ② PESTEL 分析

政治 (Political)、経済 (Economic)、社会 (Social)、技術 (Technological) 環境 (Environmental)、法的 (Legal) の6つの要因に焦点を当て、外部環境の影響を分析する。

##### ③ ストーリーテリング分析

数値だけでなく、企業の背後にある物語や文化、ビジョンを分析し、企業の行動と結びつけて分析する。

##### ④ デジタル化への取り組み状況分析

I T ツールの導入状況、自社ホームページの開設・運用などの状況を分析する。

#### (4) 分析結果の活用

ア 分析結果を事業者にフィードバックし、数値による経営状況の的確な把握と、自社の強みの認識、環境変化への気づきをとおして、経営課題を抽出する。

イ この後に実施する事業計画策定において、分析結果に基づいた精度の高い計画策定につなげる。

ウ 結果をデータにて蓄積し、事業者の販路開拓の取り組み等の成果の検証に活用する。

エ 職員でデータを共有することで、組織全体の支援力の向上につなげる。

## 6 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状及び課題

#### [現状]

現在の小規模事業者の事業計画策定支援では、事業計画策定セミナーを開催し支援を行っているが、日程の関係上、セミナーに参加できない事業者には、経営指導員等がその都度、支援を行っている。

支援対象者の多くは小規模事業者持続化補助金等の補助金申請を目的としており、補助金申請期限に慌てて事業計画を策定している事業者も少なく無い。

なお、事業計画策定支援においては、事業者それぞれが直面する地域経済動向や市場需要動向へのアプローチが弱く、経営状況分析についても表層的かつ部分的な分析に留まる傾向が見受けられ、これらを踏まえた有機的な事業計画策定には至っていない。

また、事業計画策定におけるDX推進及び事業承継についての支援は、実施していない。

#### [課題]

小規模事業者が、事業計画策定において相談できる機会をできる限り増やすなど支援環境の整備・拡充が必要であると同時に、様々な分析を踏まえた本質的な経営課題の克服に繋がるような販路開拓や事業強化による成長戦略を事業計画策定において描けるように支援内容を工夫する必要がある。

また、事業者を取り巻く経営環境の中で、近年、急速にデジタル化が進んできており、小規模事業者であってもDXへの取り組みは競争力の維持・強化に欠かすことができない重要な課

題であることから、事業計画策定においてもDXを進めていく必要がある。さらには、事業承継への対応についても支援課題となっている。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者が、本質的課題を認識、納得した上で、課題解決を図ることを目的に事業計画策定に取り組むことが重要である。

そのため、支援に対する考え方として、対話と傾聴による信頼関係の構築と気づきを促すコンサルティングを通して、事業者の内発的動機づけを強化し、自身にて積極的に事業計画を策定していけるよう支援する。

支援内容については、様々な分析を踏まえた本質的な経営課題の克服に繋がる販路開拓や事業強化による成長戦略を具体的に描けるよう、外部専門家の助言による支援を実施する。

事業計画策定の前段階において、DXに向けたセミナーを開催して、DXへの意識向上とITツールの導入・活用を推進する。

事業承継課題の解決につなげる為、事業承継計画策定セミナーを開催し、小規模事業者の事業承継への取り組みを支援する。

### (3) 目標

	項目	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
ア	DX推進セミナー開催回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
イ	事業計画策定セミナー・個別相談開催回数	3回	12回	12回	12回	12回	12回
ウ	創業支援セミナー	4回	4回	4回	4回	4回	4回
エ	事業承継計画策定セミナー	—	2回	2回	2回	2回	2回
	事業計画策定事業者数	10者	30者	30者	30者	30者	30者

※事業計画策定事業者数には、創業計画策定事業者数を含める。

### (4) 事業内容

#### ア DX推進セミナー

デジタル化が急速に進展する社会及び経営環境において、小規模事業者がデジタル技術の導入による業務効率化、生産性の向上につなげることを目的に、DXの概要、ITツールの紹介、導入事例について、セミナー形式で説明して、知識や技術の習得DXに取り組めるよう支援する。

[支援対象] 町内小規模事業者。特に、デジタル技術の導入に意欲的な小規模事業者、経営状況分析を実施した小規模事業者を支援対象とする。

[講師] DX及びIT分野における指導経験が豊富な経営コンサルタント等の専門家。

[支援手法] セミナーを受講した小規模事業者の中から、DXの取り組みに意欲的な事業者に対して、個別集中的に支援するため、DX及びIT分野の外部専門家の派遣による相談により支援する。

#### イ 事業計画策定セミナー・個別相談会

販路開拓や新たな商品・サービスの開発により、既存事業の見直しや新たな取り組みに

積極的な小規模事業者に向けて、事業計画策定セミナーを開催し、事業計画を支援する。  
事業計画策定に取り組む際に、「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」、「需要動向調査」を踏まえた計画となるよう個社別にきめ細かく支援する。

[支援対象] 町内小規模事業者。特に、経営状況分析を実施した小規模事業者、事業の見直しを図ることに積極的な小規模事業者、DXの取り組みに積極的な小規模事業者を主な支援対象とする。

[講師] 中小企業診断士等の専門家。

[支援手法] セミナーを受講した小規模事業者の中から、事業計画策定に意欲的な事業者に対して、個別集中的に支援する為、経営コンサルタント等の外部専門家による個別相談会にて事業計画のブラッシュアップを支援する。

#### ウ 創業支援セミナー

近隣四市町（東郷町、豊明市日進市、長久手市）で認定されている創業支援計画に基づいて、創業支援セミナーを開催する。

創業支援セミナーの内容としては、「経営」「財務」「人材育成」「販路開拓」に関する知識の習得を図り、創業を成功に導く事業計画（創業計画）を策定する。

[支援対象] 創業を予定する者、創業後5年未満の小規模事業者。

[講師] 中小企業診断士等の専門家。

[支援手法] セミナー受講者に対して、経営指導員等は、創業計画のブラッシュアップを支援し、必要に応じて外部専門家の助言を受けられる機会を提供し、創業における諸課題に対応できるよう支援する。

#### エ 事業承継計画策定セミナー

事業承継セミナーを開催し、小規模事業者の事業承継を円滑に進め、さらなる企業価値の向上へとつながるよう支援する。

[支援対象] 町内小規模事業者。特に、事業承継課題を有する事業者、経営状況分析により、事業承継課題への対応が必要と判断された事業者を支援対象とする。

[講師] 事業承継における指導経験が豊富な経営コンサルタント等の専門家。

[支援手法] セミナーを受講した小規模事業者の中から、事業承継に意欲的な事業者に対して愛知県事業引継ぎ支援センター等の支援機関と連携して支援する。

## 7 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状及び課題

#### [現状]

事業計画策定後の実施の支援については、主に小規模事業者持続化補助金での事業者への補助事業計画の遂行状況確認についてフォローアップしているに留まっている。

フォローアップ手法についても、特に定められておらず、情報の蓄積、共有もされていない。

#### [課題]

策定した事業計画の遂行確認において、多くの小規模事業者は、事業計画における成果としての売上や利益の目標、生産性の目標への意識が希薄になる傾向にあり、機械設備を導入して終わり、チラシを配布して終わりなどの一過性の取り組みとなっている。

今後のフォローアップにおいて、小規模事業者が、事業計画の遂行において、売上や利益の目標値への達成度を、能動的に強く意識できるように支援を行う必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

事業計画策定した小規模事業者に対して、経営指導員等は、策定した事業計画の進捗状況を小規模事業者を確認していく中で、事業者の自走化につなげるため、事業者自身が内発的動機づけが得られるよう対話と傾聴を重視した支援を通じて、小規模事業者の潜在力を引き出す。

策定後の支援は、伴走型支援の最も重要な部分と捉えて、事業計画策定後のフォローアップを定期的に行う。

特に、計画で設定した売上等の目標値の達成度に注視して、未達成の場合の原因について検証し、見直しを図って、定量的な効果がより現れるようにフォローアップを行う。

また、フォローアップする内容についての調査票を作成し使用することで、確認漏れを防ぐとともに情報を蓄積し経営指導員等で共有する。

## (3) 目標

項目	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
フォローアップ対象事業者数	10者	30者	30者	30者	30者	30者
頻度(延べ回数)	30回	120回	120回	120回	120回	120回
売上高増加事業者数	5者	15者	15者	15者	15者	15者
利益率3%以上向上事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者

## (4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者を対象として、経営指導員等が巡回訪問等により、事業計画の遂行状況を確認し、事業者をフォローアップする。

ア 事業者ごとに、四半期を目安に年4回、状況確認を行う。

進捗状況が良好な事業者については、半期を目途として状況確認を行う。

イ フォローアップ調査票に基づいて計画の進捗状況を確認し、職員間で共有する。

ウ 進捗状況に大きな遅れが発生する等、遂行上の課題への対応が必要と判断できる場合は、フォローアップの回数を増加させ、必要に応じて、外部専門家の助言を求めることで、事業計画の遂行を支援する。

## 8 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状及び課題

[現状]

販路開拓における支援の現状については、愛知県や愛知県商工会連合会、金融機関等から情報提供があった展示会、商談会の開催案内を対象となる小規模事業者へ通知しているが、出展に際しての新たな販路開拓につなげる効果的な出展支援には至っていない。

また、ITを活用し販路開拓や生産性の向上等のDXに取り組む小規模事業者は、一定数あるものの数はまだまだ少ない。

[課題]

多くの小規模事業者において、販路開拓や生産性の向上の取り組みでの課題として、手段が目的となっている事例が少なくない。本来の目的である売上高や新規契約獲得数等の成果への注力を一層に高めるとともに、取り組む内容をブラッシュアップしていく必要がある。

また、自社ホームページやSNSでの情報発信、さらにはECの展開を通じて、新たな販路の開拓に取り組むことの重要性を認識してもらい、取り組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

「4 需要動向調査」を実施した事業者、事業計画策定に取り組む事業者を主な対象支援先として、販路開拓への取り組みを伴走型で支援する。

展示会・商談会の選定において、小規模事業者の商材やサービス、ターゲットとする市場によって異なることから、経営指導員等は、需要動向に基づく最適なイベントを事業者とともに調査し、出展を検討する。

出展に際しては、経営指導員等は、目標値の設定、商品のPR方法等について、事前に出展する事業者と検討し、必要に応じて外部専門家に助言を求め、出展成果につなげる。

ITの活用による販路開拓については、相談機会を定期的に提供することで、IT活用を図っていききたい小規模事業者の掘り起こしを行い、外部専門家と連携して支援する。

また、IT活用において商材の特性を考慮の上、ECサイトの構築、ECモールへの出店、ホームページやSNSによる情報発信、ふるさと納税返品制度の活用も含めて支援する。

(3) 目標

	項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
ア	展示会・商談会 販路開拓支援者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
	成約件数／者	-	3件	3件	3件	3件	3件
イ	DX・IT活用 個別相談会	-	12回	12回	12回	12回	12回
ウ	IT活用 販路開拓支援者数	-	10者	10者	10者	10者	10者
	売上増加率／者	-	5%	5%	5%	5%	5%
エ	東郷町ふるさと 納税返礼品 販路開拓支援者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
	売上増加率／者	-	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

ア 展示会・商談会出展における販路開拓支援

[支援対象] 需要動向調査を実施した事業者、事業計画の策定した事業者を中心として、販路開拓に取り組む事業者。

[支援内容] 事業者出展に際して、最大の成果が得られるように準備段階より支援する。

出展における心構え、出展ブースのレイアウト、商材の魅力を伝えるセールストークの研究、品揃えの検討、販促品の用途、インターネットやSNS等を使った事前集客、成果となる目標値の設定について、外部専門家と連携し、出展戦略を

立案する支援を行う。

また、出展後には事業者と経営指導員等で、目標達成度の確認、商品への意見や反応の整理・分析、次への展開について検証する機会を設ける。

<想定する展示会・商談会の例>

・メッセナゴヤ【B t o B】

例年 11 月に開催されており、約 40,000 人が来場する異業種交流イベント。  
(狙い) 隣接する名古屋市での開催の為、中部圏での販路開拓が図れる。

・東京インターナショナルギフトショー【B t o B】

春と秋の年に 2 回開催されており、約 200,000 人が来場する日本最大規模の国際見本市。パーソナルギフトや生活雑貨など多くの商品が出品される。  
(狙い) ブランド認知度の向上等、国内外のバイヤーに商品を P R できる。

・東郷町文化産業まつり【B t o C】

例年 11 月に開催されており、約 18,000 人が来場する地域の一大イベント。  
(狙い) 地域での認知度向上が期待できる。

・オンライン展示会・商談会【B t o B 及び B t o C】

オンラインで実施される展示会・商談会。  
(狙い) 移動コストを考慮せず、遠方の事業者や一般客へ商品を P R できる。

イ・ウ IT の活用による販路開拓支援

[支援対象] D X 推進セミナーの参加者、事業計画策定事業者の中で I T 活用による販路開拓生産性の向上に取り組む事業者、E C 等のオンライン取引や S N S の活用、ホームページの開設運用に取り組む事業者。

[支援内容] D X 推進セミナーとは別に D X ・ I T 活用個別相談会を毎月 1 回開設して、D X や I T の活用に取り組む小規模事業者が気軽に相談できる機会を提供する。

個別相談会では、専門性の高い相談においても対応できるように外部専門家を配置して、E C サイトの導入・運用、訴求力の高い S N S やホームページの運用、生産性向上の為の I T ツールの導入による販路開拓を支援する。

エ 東郷町ふるさと納税返礼品の登録による販路開拓支援

[支援対象] 需要動向調査を実施した事業者、事業計画の策定した事業者を中心として、販路開拓に取り組む事業者。

[支援内容] ふるさと納税返礼品市場の全国的な拡大によって、販路開拓に取り組む小規模事業者にとっても活用するメリットは十分にある。

支援にあたっては、東郷町の担当課と連携し、制度内容の把握、返礼品に適した商品開発、返礼品サイトへの登録、受注の際の配送の注意点などの一連の業務を支援する。また、S N S での情報提供、自社 E C との連携といった I T 活用も併せて取り組むことで、一層の販路拡大の効果を生み出すように支援する。

## Ⅱ 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状及び課題

[現状] 現在の商工会の事業に対する評価は、商工会役員である監事による内部監査と、愛知県による指導検査、東郷町による隔年の監査を行っているが、予算執行に関する管理と経営改善普及事業の実施状況についての執行状況の評価に留まっている。

[課題] 経営発達支援事業実施状況の評価にあたり、実績値による評価軸を導入し、データの蓄積を行うことで、実施の効果を中長期的に把握する必要がある。  
また、支援事業の対象として支援した小規模事業者の意見をアンケート等によって徴取して評価指標として取り入れる必要がある。

#### (2) 事業内容

経営発達支援事業をPDC Aサイクルによって改善を図るため、下記の項目を実施する。

##### ア 事業評価委員会の設置

東郷町産業振興課長と法定経営指導員、中小企業診断士等の外部有識者で構成される事業評価委員会を、年1回以上開催し、事業の遂行状況、成果の検証と評価を行う。

##### イ 事業評価の項目

###### [定量的評価]

各支援項目における目標値への達成度を実績値で評価する。

###### [定性的評価]

小規模事業者の意見、経営指導員等の評価や意見を徴取した上で、総合的に判断して評価する。

##### ウ 事業評価の公表

事業評価の結果については、事業評価委員会開催後1ヶ月以内に商工会公式ウェブページに掲載する。

なお、次年度以降の事業運営に反映されるため、商工会長を長とする幹部役員会にて評価結果を報告する。

### 10 経営指導員等の資質向上等に関すること

#### (1) 現状および課題

##### [現状]

OFF-JTとして、主に愛知県商工会連合会が実施する研修会や愛知県商工会連合会東尾張支部が開催する職種別研修会に参加して、経営指導員等の小規模事業者に対する支援能力向上を図っている。

OJTについては、愛知県商工会連合会が実施するスーパーバイザー事業に、経営指導員はもとより、一般職員も参加している。また、外部専門家の派遣による小規模事業者への指導の際に、経営指導員等が同席して支援ノウハウ等について学び、その後の支援に活かすよう取り組んでいる。

なお、支援情報については、全国商工会連合会が提供する経営カルテシステムにて共有している。

[課題]

資質向上を図る上で、経営指導員等の経験年数や業務歴によって、支援能力に差が生じ、職員全体の支援能力の底上げが課題である。OFF-JT、OJTを計画的に実施して、支援に必要な知識・ノウハウの習得を図る必要がある。

特に、DX推進におけるITリテラシーの向上については、支援の経験やノウハウの蓄積が他の分野に比べて遅れている。

支援情報の共有においては、現行のシステムにおいて、入力して蓄積する情報が個人によってバラつきがあるなどの課題がある。

(2) 事業内容

<研修を通じた支援能力向上の取り組み>

ア 外部研修会等の積極的な活用

経営支援能力向上を目的として、愛知県商工会連合会が実施する「経営支援能力講習会」「経営支援事例発表会」等に参加する。加えて、中小企業基盤整備機構、中小企業大学校、あいち産業振興機構が実施する各種セミナーを受講する。

イ DXセミナーの受講

DX、ITリテラシーの向上を目的として、中小企業基盤整備機構が実施する「IT支援力向上講習会」やその他団体が実施するDX関連の各種セミナーを受講する。

[DX推進に向けた取り組みについて]

①業務効率化の取り組み

クラウド会計ソフト、キャッシュレス取引システム、電子申請・電子商取引に関するシステム、オンライン会議、ペーパーレスによる業務デジタル化等。

②需要開拓等の取り組み

ホームページ等を活用した自社PR、SNSによる情報発信、ECサイト開設・運用モバイルオーダーシステム等。

③AI、ブロックチェーン、FinTech等の新たなデジタル技術への対応

対話型AIサービスの活用、ブロックチェーンの対応

④その他の取り組み

オンラインによる経営指導等。

ウ コミュニケーション能力向上研修

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

エ マーケティング支援能力向上研修

マーケティングに関する基礎的知識及び調査手法を学ぶことで、小規模事業者が行う需要動向調査、事業計画策定等での支援する能力を向上させる。

オ OJTによる職員全体の支援能力の向上

巡回指導や窓口相談の機会において、支援経験が乏しい職員に対して、経験豊富な経営指導員がOJTを実施して、組織全体としての支援能力の向上を図る。

<共有による組織支援力向上の取り組み>

ア 職員間の定期ミーティングの開催

毎月1度、全職員によるミーティングにて、前述の経営支援能力研修会、DXセミナー、コミュニケーション能力向上研修を受講した経営指導員等は、そこで知り得た支援ノウハウ（経営支援手法、ITツール活用方法、対話力向上につながるやり方等）について説明し、今後の小規模事業者への支援について協議する。

イ 支援内容のデータベース化

全国商工会連合会が運用する経営カルテシステムを使って、全職員が小規模事業者に対して支援した情報を適時・的確に入力して支援データを蓄積する。

データ入力時において、必要な情報が引き継がれるように、「支援データ入力マニュアル」を策定しデータを適切に蓄積する。

蓄積された支援データを職員間で共有することで、事業者の状況を適格かつスムーズに把握することが可能となり、支援能力の向上を図る。

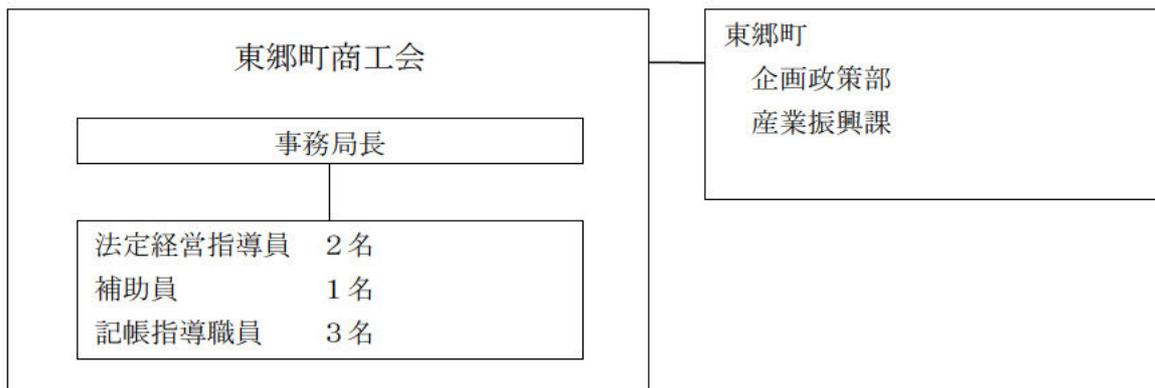
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和5年11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当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：星野恵助、川田孝司

■連絡先：東郷町商工会 TEL 0561-38-0821

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等を行う。

当計画の法定経営指導員については、事業を分担して推進し、機能性や効率性を向上させる為2名の配置を行うこととする。

(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

〒470-0162

愛知県愛知郡東郷町大字春木字申下1337番地1

東郷町商工会

TEL 0561-38-0821 FAX 0561-39-3115 E-MAIL togo@shoukoukai.jp

②関係市町村

〒470-0198

愛知県愛知郡東郷町大字春木字羽根穴1番地

東郷町 企画政策部 産業振興課

TEL 0561-56-0741 FAX 0561-38-0066 E-MAIL tgo-sangyo@town.aichi-togo.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

	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
必要な資金の額	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
1 地域経済動向調査費用	100	100	100	100	100
2 需要動向調査費用	500	500	500	500	500
3 講習会開催費用	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
4 需要開拓支援費用	400	400	400	400	400
5 能力向上研修等費用	500	500	500	500	500

(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
国補助金 愛知県小規模事業経営支援事業費補助金 東郷町商工団体事業費補助金 商工会費 参加料及び手数料等

(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