

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	小原商工会（法人番号 8180305006056 ） 豊田市（地方亥公共団体コード 232114 ）
実施期間	令和4年4月1日から令和9年3月31日
目標	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 豊田市小原地区における小規模事業者の衰退に歯止めをかけるため、経営資源を地域内循環させるような新たな事業展開に力を入れ支援を行う。</li> <li>2. 少子高齢化の進行と生産活動や消費の縮小の中、経済社会状況の変化に対応し、自らのビジネスモデルを再構築していくための支援を行う。</li> </ol>
事業内容	<p><b>【経営発達支援事業の内容】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 計画的な巡回指導や窓口相談等を通じて、小規模事業者の経営課題の掘り起こしにより経営課題に対応した事業計画を策定支援し、定期的なフォローアップによる伴走型支援によって事業者の経営力向上を図る。</li> <li>2. 経済・需要動向調査により把握・分析した資料を、新たなサービス・商品開発、新たな販売開拓、経営分析や事業計画の策定に役立て小規模事業者の経営課題の解決を図る。</li> <li>3. 地域の原材料・労働力を活用した産業の掘り起こし、地場産品に関する新商品開発・高付加価値化に努めて販路開拓・拡大を図り、活性化の方向性を検討し地域経済の活性化を図る。</li> </ol>
連絡先	<p>小原商工会 〒470-0531 愛知県小原町上平 441-1 TEL：0565-65-2540 FAX：0565-66-0015 メール：<a href="mailto:obarasho@hm10.aitai.ne.jp">obarasho@hm10.aitai.ne.jp</a> 豊田市商業観光課 〒471-8501 愛知県豊田市西町3丁目 60 TEL：0565-34-6642 FAX：0565-34-3417 メール：<a href="mailto:shoukan@city.toyota.aichi.jp">shoukan@city.toyota.aichi.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

①現状

・小原地区は平成17年4月に周辺5町村（藤岡・足助・下山・旭・稲武）と豊田市に合併して、現在人口は3,376人 面積は74.5平方 kmとなっている。（令和3年8月現在）

・豊田市の北部に位置しており、同じ豊田市の藤岡町、旭町や岐阜県土岐市、恵那市とも隣接している地域である。

・鉄道は豊田市中心部から開通しておらず主な交通手段は自動車である、基幹道路として町の中央部を縦貫している国道419号と土岐足助線を中心にした地方道三線、一般道五路線で構成され、これらの道路は公共施設等を結び通勤、通学等の日常生活に欠かせない主要道路である、車では豊田市へ40分、岐阜県多治見市まで30分の距離にある。

・年に2度花を咲かす四季桜で知られて、平成9年に始まった四季桜まつりは毎年1月1日～30日の1か月間行い、秋に咲く桜を見に県内外から毎年約15万人の観光客が訪れる。

・室町時代から続く和紙の産地であり、戦後工芸家藤井達吉氏が疎開して障子紙に代わって漉き込み和紙を考案したのが小原美術工芸和紙である。昭和54年に、愛知県（平成21年度から豊田市）の施設として「和紙のふるさと」が開園し和紙工芸の向上・普及を図っていて、地区内には和紙作家が工房をいくつも構えている。

・江戸時代中期から神社に奉納する地芝居として始まった小原歌舞伎は、農村の数少ない娯楽、地域芸能として地域に広まり、現在は豊田市無形民俗文化財として小原歌舞伎保存会によって、現在年2回の定期公演が行われ技と伝統が脈々と受け継がれている。



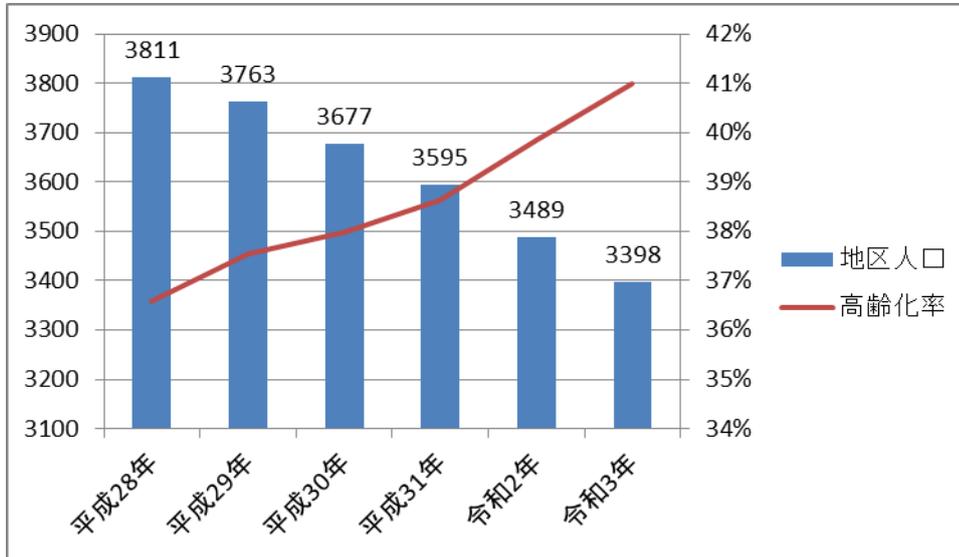
豊田市内小原地区地図



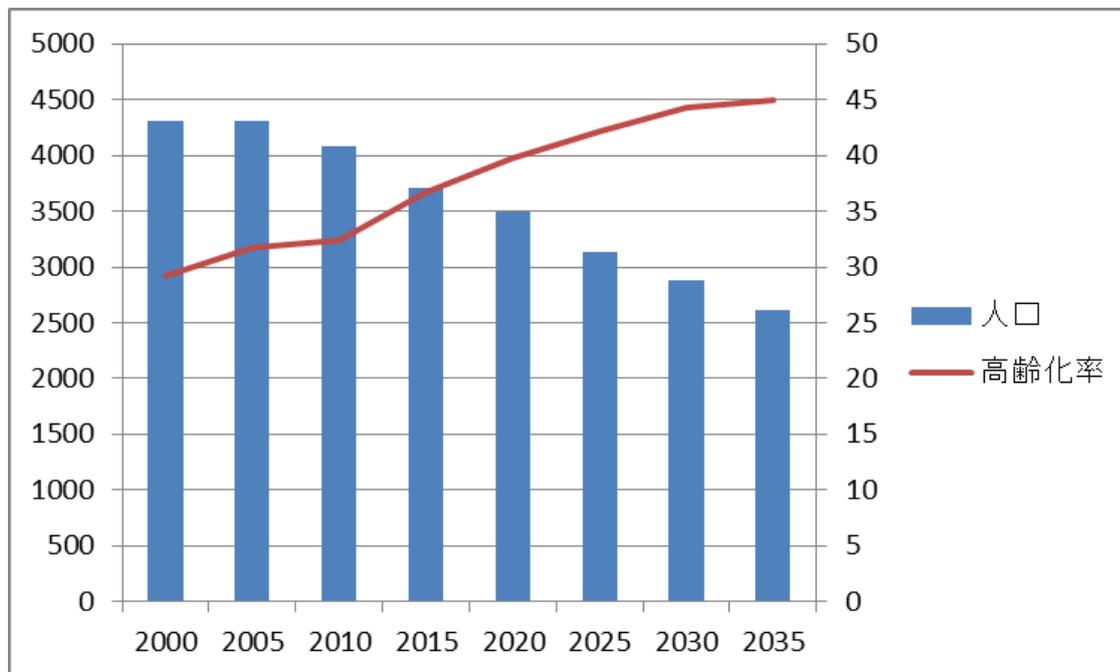
四季桜

## ②地域の課題

小原地区の人口（出典：豊田市統計）



地区内の人口は減少傾向にあり高齢化率も非常に高く約41%であり、豊田市全体の23%と比較しても約2倍となっている。人口の減少に歯止めがかからず若者の定住は必要とされて望まれているが雇用の場が少ないため、豊田市近郊地域へ働きに行かざるをえない状況にある。

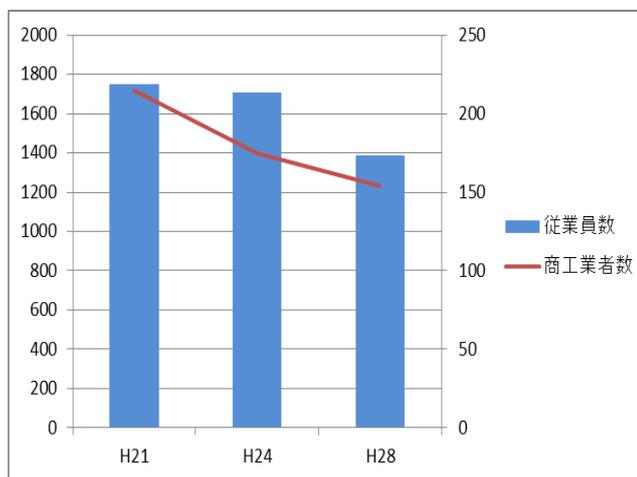


小原地区の人口は平成28年から令和2年までの傾向を基に推計すると、14年後（2035年）の人口は約23%減少することが見込まれている。また、14年後の高齢化率も約45%にまで上昇すると予想され人口減少等への対策について、地域全体で考えていく必要性に迫られている。また年齢別人口を見ると、逆ひょうたん型の形状となっており少子高齢化が進行している中で、若年層は20代後半から30代前半にかけては比較的少ない構成となっていて、就職等により地区外に転出している可能性がうかがえる。

### （小原地区の産業概況と商工会員の状況）

地区事業所の状況（出典：平成21年24年28年経済センサス）

業種別	商工業者数		
	28年	24年	21年
建設業	26	30	31
製造業	35	39	38
運輸業	2	4	6
卸・小売業	32	33	42
不動産業	2	2	2
飲食・宿泊	17	18	20
医療福祉	3	6	12
教育	5	4	7
サービス	26	31	48
その他	6	8	9
総数	154	175	215

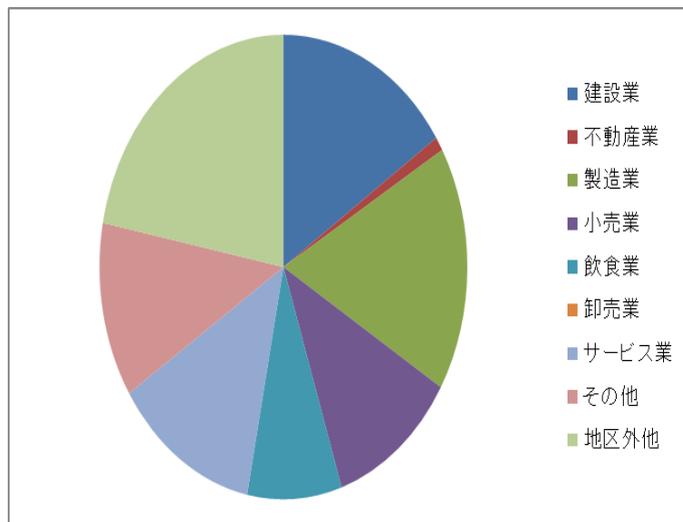


地区事業所の状況を見ると減少傾向が鮮明であり、主な減少産業としてはサービス業が大きく21年と比較すると約半数となっている。一方で、生活関連の事業所の開業がわずかにあったが事業所数全体の減少傾向から、小規模事業所の厳しい経営環境や経営者の高齢化等が影響している様子がうかがえる。

地区内の産業は観光業中心であり11月頃には四季桜まつりにより集客が見込めるが、年間を通じての集客が難しく人口が年々減少していくなかで、地域住民対象に事業を継続していくことが今後困難となる可能性が高く商業の活性化は急務となっている。地区内の小規模企業には後継者がなく、売上も年々減少傾向であるため将来的には廃業を検討するところも多い。

商工会員数は205事業所(令和3年3月)で、法人74事業所 個人131事業である。業種別では、建設業32 製造業35 小売業23 飲食業17 サービス業26 不動産業2 その他25 地区外45 が事業所の構成である。

本社が地区外にある自動車関連企業の工場が数件あるほかは小規模企業が大部分を占めて地域経済を構成している。



## 商工会員企業の内訳

### (商業・サービス業の現況と課題)

商業サービス業者の店舗は地区全体に点在しており、商店街のような商業集積地区はない地域である。地区内の消費者は地区外へのアクセスが容易であるため、消費者である住民は地区外へ流出し近隣市外の品ぞろえの揃った大型店で日常的な買い物するケースが多く、小規模事業者は集客に苦慮し非常に厳しい環境となっている。商業環境も徒歩で買い物に行くことができない地域がほとんどであり、高齢者層を対象とした買物弱者支援が望まれている。

### (工業・建設業の現況と課題)

工業建設業事業者においては一部の自動車関連業種を除きほとんどの企業が小規模であり、経済の低迷により厳しい状況が続いている。また下請業が多く独自の技術等を持つ事業者以外は原材料費の高騰、納期短縮、単価の切り下げなどの影響が大きい。

工業建設業とも小規模零細事業が多いため販路開拓などの多くの経営課題を抱えており、新たな販路拡大の必要性和売上利益の伸び悩みという問題を抱えている。

## (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

小規模事業者の中長期的な振興については、小原地区は価値の高い地域資源があるが地区外での一般的な認知度は低く、雇用確保・増加に必要な産業振興が展開できていないのが現状である。

また、少子高齢化による人口減少、事業所の廃業による減少など厳しい状況下の中で、現状と課題を踏まえて、当所の小規模事業者振興の在り方は、多くの小規模事業者が抱える販路開拓という課題解決に向けて、最も身近な相談相手として親身に寄り添えるものとして、持続可能な支援を実施する。

## ②豊田市小原地区総合計画「おばら未来プラン後期計画」との連動性・整合性

地区内事業者は減少し続けこのままでは地域経済の地盤沈下は免れないため、豊田市役所小原支所は今後10年間のまちづくりの方向性を定めることを目的とした「おばらみらいプラン」を策定していて、10年間のまちづくりの方向性を定める基本構想と、基本構想に基づき前期5年間に実施すべき事業をまとめた前期計画で構成されている。この策定プランは、魅力ある地域づくりを目指す～観光交流を地域の元気につなげる活力ある里山～という地域資源を最大限に活用し交流人口を増加させて、地域経済の循環につなげ地域の魅力づくりと活性化を目指すという計画である。

今後豊田市役所小原支所が作成した「おばらみらいプラン後期計画（2019～2023年度）」で策定されているプランと商工会が行っていく支援策と連携を図り、小原地区の観光に関わる地域資源の魅力を結集して戦略的なPRによるイメージアップと観光客の増加を図り、地域経済の振興につなげていく。また四季桜、和紙、歌舞伎等の価値の高い地域資源を連携させ、消費者にとって魅力的な観光商品を開発・販売することで地域の観光産業の活性化を図って総合的な産業振興に取り組んでいくものである。

### おばらみらいプランの全体像



### ③商工会としての役割

商工会では、まちの賑わいの創出や地域貢献活動などを行いながら、地域に密着した唯一の総合経済団体として、商工業者の総合的な振興発展と併せて社会一般の福祉の増進を図ってきた。

商工会は、小規模事業者の売上回復・増加を目指して経営者が長期にわたり持続的に事業を営むことができるよう事業計画策定支援、販路開拓支援に取り組み地域経済の活性化に寄与することが求められており、小規模事業者を取り巻く経営環境の変化スピードが速いなかで、商工会組織自体も指導目標や指導戦略を定めて組織として計画的に支援計画を策定する必要がある。

そこで地区内の小規模事業者の経営状態等を把握し、計画的に支援を図るため関係機関と連携して新規開拓に向けた支援、新事業展開や高付加価値化の支援、売上増加や利益確保に直結する支援策を通じて地域産業の活性化を図り地域産業振興の推進を図っていく。

商工会としては、多くの小規模事業者が抱える販路拡大という課題解決に向けて、最も身近な相談相手として親身になって寄り添えるものであり、地域経済動向や需要動向を調査分析し有用な経営情報の提供、経営分析や事業計画策定支援とその後のフォローアップ、展示会・商談会を通じた新たな需要開拓支援、商業活性化等の地域経済活性化事業の実施などを通じて持続可能な支援を実施する。

また、商工会では創業支援や事業承継等、小規模事業者の創出と継続という地域経済の基盤強化に対しても、豊田市をはじめ他の支援機関と連携して支援することで小規模事業者の維持拡大に努めるものであり、本地区に、地域振興の担い手である小規模事業者の持続的発展を目指していくものである。

### (3) 経営発達支援計画事業の目標

小原地区における小規模事業者は、地域経済の活性化や地域社会の活力を維持していく上でも重要な役割を担っている。しかし衰退に歯止めをかけ今後の改善発達を図るためには、地域内の経済活動を活発にして経営資源を地域内循環させるような新たな事業展開や事業者育成に力を入れ、地域を将来に引き継いでいくことが必要である。

また少子高齢化の進行と生産活動や消費の縮小など、生産と消費の両面において深刻な影響が懸念される中、小規模事業者が経済社会状況の変化に柔軟に対応し、自らのビジネスモデルを再構築するため、顧客ニーズや自らの強み・弱みを踏まえた事業計画に基づく経営を推進することが重要である。

今後商工会は、小規模事業者の支援方針を明確にして支援を行う側である職員の資質向上を図って各支援機関等と密接な連携により、小規模事業者を取り巻く経営課題を解決して経営体質の強化による小規模事業者の持続的発展とともに、小規模事業者の経営分析や事業計画策定支援、販路開拓支援に取り組み地域経済の活性化を図ることを目標とする。

## 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) 経営発達支援事業の内容

目標達成のために以下の方針を掲げ、小規模事業者の支援を行う。

①計画的な巡回指導や窓口相談等を通じて、小規模事業者の経営課題の掘り起こしにより経営課題に対応した事業計画を策定支援し、定期的なフォローアップによる伴走型支援によって事業者の経営力向上を図る。

②経済・需要動向調査により把握・分析した資料を、新たなサービス・商品開発、新たな販売開拓、経営分析や事業計画の策定に役立て小規模事業者の経営課題の解決を図る。

③地域の原材料・労働力を活用した産業の掘り起こし、地場産品に関する新商品開発・高付加価値化に努めて販路開拓・拡大を図り、活性化の方向性を検討し地域経済の活性化を図る。

### I. 経営発達事業の内容

#### 3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

平成29年度、平成30年度は、全国商工会連合会の小規模企業景気動向調査（毎月10件）を実施し地域内の経済動向調査をしたが、その後調査が行われておらず、地域情勢の変化もあり、調査データは活用されていない。そこで、調査データを指導に活用するために、定期的にテーマを絞った調査を実施し巡回指導等による小規模事業者への情報提供を行う。

## (2) 目 標

支援内容	公表方法	実績	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
地域経済動向調査 (アンケート)	-	-	1回	1回	1回	1回	1回
地域経済動向情報公表	HP 記載	-	1件	1件	1件	1件	1件
観光関連業種へのヒアリング調査	-	-	1回	1回	1回	1回	1回
観光関連業種へのヒアリング調査情報公表	HP 記載	-	1件	1件	1件	1件	1件

## (3) 事業内容

### ①地域内小規模事業者への経済動向調査の実施

小規模事業者に対して業況・売上・採算性等の項目を定めた地域経済動向アンケート調査表を作成して、事業所を4年間で1回転できるように年1回経済動向等を問うアンケートを行いデータの集計・分析の実施を行う。経営指導員が分析を行う上で、RESASで分析した情報も併せて報告書を作成する。その結果はホームページや小規模事業者がわかり易いようにレポートとしてまとめて巡回及び窓口指導時に提供を図る。

調査目的	地区内の小規模事業者の経営内容を把握し、地区内の経済・景気動向を業種別に正確に把握を行う。
調査項目	業況、売上、資金繰り、仕入価格、取引先、後継者の有無等。 RESASによる調査 人の流れ、産業構造等
調査方法	巡回及び窓口相談時による調査表の記入及び調査票の送付により動向調査を行う RESASを活用し、アンケートでは補足しきれない経済動向の分析を行う
活用方法	ホームページ等で公開し事業計画策定等の参考資料としての利用を図る。

### ②観光関連業種への経済動向ヒアリング調査の実施

主要産業である観光関連業種を中心に地域の経済動向について、およそ小規模事業者20事業所を対象としたヒアリング調査を年1回実施する。巡回訪問による経済動向調査項目については売上、採算状況などの経営実態、経営課題等についてのヒアリングシートを作成し聞き取りを行って分析を図るとともに、11月の四季桜まつりに関しても来客数などの各種聞き取りをおこないの課題を抽出して分析を行う。

調査目的	観光関連業種の経営内容を把握し、観光関連業種の地区内の経済・景気動向の把握を行う。
調査項目	業況、売上、販売単価、資金繰り、仕入価格、在庫、業界情報、経営実態、経営課題等
調査方法	巡回及び窓口相談時による調査を行い、ヒアリングシートを使って対象業種別のおおむね20事業所を、年1回調査を行う。
活用方法	事業者レポートとして提供し事業計画策定等の参考資料としての利用を図る、また産業経済動向と課題を抽出することにより観光関連業種の支援ツールとして利用

#### (4) 調査結果の活用

- ①ホームページ等で公開し事業計画策定等の参考資料としての利用を図る。
- ②事業者レポートとして提供し事業計画策定等の参考資料としての利用を図る、また産業経済動向と課題を抽出することにより観光関連業種の支援ツールとして利用する。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

現状の需要動向調査は、業界団体等による調査結果、市場情報評価システム (MieNa) を活用し、持続化補助金申請における一連の支援の過程で需要調査を行い、情報の提供を随時行ってきている。また、秋の四季桜の観光シーズンにおける地域のお土産となるよう商品開発を豊田市役所小原支所、小原観光協会と共同で行っているが、そのなかで十分な需要調査ができていない。

今後は、さらに個々の事業所の販路開拓や新商品の開発につなげる需要動向調査データを調査・分析して、地区内の小規模事業者が求めているニーズの抽出を図りその結果を事業者に提供することにより、個社の販路拡大や新規商品・サービスの開発、事業計画策定等に利用活用を図るとともに、観光シーズンにおける地域のお土産として成立しうる需要調査を行う。また**動向調査**に当たっては愛知県商工会連合会、よろず支援拠点の専門家等と連携を図り高度かつ専門的な指導・助言が必要と判断した場合には、関係機関等の専門家を活用した支援によりフォローアップを行う。

## (2) 目 標

支援内容	実績	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
業界団体等が行う需要動向調査の支援事業者数	9者	7者	7者	9者	9者	10者
情報評価システム等による情報提供事業者数	1者	3者	3者	3者	3者	3者

## (3) 事業内容

### ①金融機関・業界団体等が行う需要動向調査

小原地区を訪れる観光客等に対して販売する商品やサービスを中心に、国や中小企業整備基盤機構、業界団体等が公表する需要動向調査や、インターネット等で閲覧が可能な市場調査会社の市場調査を活用し、収集した動向調査のデータを分析しその結果を巡回及び窓口指導時に小規模事業者にわかり易いようにレポートとしてまとめて提供を図る。

また、事業者の要望や業種に合わせた商品の品目等の各種データの情報収集を図るとともに、既存商品・サービス等の見直しや改善点、販売促進に活用し事業計画策定等の参考資料としての利用に役立てる。

調査目的	国や中小企業整備基盤機構等や各業界団体が無料提供している情報は非常に多岐にわたり、正確性も非常に高いことから収集してわかりやすい情報に要約し小規模事業者へ提供を図る、
調査項目	小規模事業者全体、各事業者等の需要動向
調査方法	小規模事業者の業種や品目に応じて商品等の各種データを収集・分析し、既存商品・サービス等に対する見直しや改善の参考になると思われるデータの収集分析を図る。

### ②市場情報評価システム、日経テレコンPOS情報等の需要動向調査

市場情報評価システム(MieNa)、日経テレコンのPOS情報などから入手できる「売れ筋商品ランキング」「商圈」等のデータを、事業者の取扱い商品の品目に合わせ入手し、上位ランキング商品のシェア、平均価格など現在消費者に支持されている商品の情報、対象とする商圈の特徴の情報を収集して整理分析を行う。

またまとめた分析結果は、事業所への巡回訪問指導や窓口相談時に紙面及びタブレット端末で情報提供を図り、小規模事業者の事業計画策定や新商品の開発・サービスや既存商品のサービスの見直し、販路開拓等に利用活用を行う。

調査目的	支援する小規模事業者の業種品目に応じて、売れ筋商品ランキング等のデータを入手して整理分析をして提供を図る 対象とする商圏の特性の分析を行い情報の提供を図る。
調査項目	トレンド商品や売れ筋商品の傾向、売れ筋上位ランク商品のシェア、平均価格、ターゲットとする年齢層、性別他
調査方法	日経テレコンPOS情報から売れ筋商品ランキング等のデータを入手 市場評価システムを利用した商圏データの入手

#### (4) 成果の活用

①小規模事業者が経営分析・経営計画策定に役立てるとともに外部環境把握の資料としての利用し、商品の開発・サービスや既存商品のサービスの改善・開発や販路開拓等に利用活用を行う。

②収集した情報を整理分析して提供し販路開拓や新商品・サービスに利用してもらうとともに、事業計画策定等の参考資料としての利用活用を図る。

### 5. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

これまでの小規模事業者に対する経営状況の分析は、金融支援等において財務分析のみを実施しているのが現状であり、売上や販路開拓等に関する分析までは行っていないため利益率の向上や顧客の増加等には役立てることができなかったというのが課題である。

そこで今後は、経営指導員を中心に巡回窓口による小規模事業者の経営状況の把握等を行い小規模事業者の経営分析により課題抽出を図り、専門的な課題等については、愛知県商工会連合会の専門家等の関係機関と連携して小規模事業者の抱える経営上の相談に対してサポートを行う。

#### (2) 目標

支援内容	実績	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
巡回窓口経営分析事業者数	9者	10者	12者	12者	15者	15者
記帳対象者経営分析事業者数	3者	10者	15者	15者	18者	18者
専門家派遣による分析事業者数	4者	5者	5者	5者	5者	5者
合計	16者	25者	32者	32者	38者	38者

### (3) 事業内容

#### ①巡回・窓口相談時の財務・経営分析

経営分析における情報提供は事業者からの相談に呼応する形で対応することが多いため、経営指導員等による定期的な巡回及び窓口指導を地区ごとに計画的に進めて小規模事業者への財務・経営分析を実施する。その際に小規模事業者の決算等関係情報等を確認するとともに、「経営自己診断システム」等を使用し同業種との財務指標との比較を行い経営状況の把握を行う。

分析目的	定期的な巡回及び窓口により財務・経営分析を実施して小規模事業者の経営状況の把握を行う。
分析項目	財務分析（収益性、安全性、成長性）ヒアリング調査（強み、取扱商品、ターゲット等）SWOT分析等
分析方法	巡回・窓口対応の際にヒアリングを行い決算書・残高試算表等の確認を行い、決算データの入力により経営分析ができる中小企業基盤整備機構「経営自己診断システム」等により同業種との財務指標との比較を行い経営状況の把握、分析を実施する。

#### ②記帳継続指導対象者に対する経営分析

記帳継続指導対象者に対する分析は、記帳業務等で税務指導と簡単な分析結果のみを提供していたが、記帳継続事業対象者は定期的に財務状況を把握できるため、今後については決算データの入力により経営分析ができる「経営分析システム」等を活用し財務分析や企業の現状等を把握して経営分析を行う。また記帳機械化の指導対象者に対して経営分析や資金繰り表、キャッシュフロー計算書の作成等を行い支援の強化を図って、経営分析結果に基づき経営課題を抽出し伴走的な支援を図っていく。

分析目的	記帳継続指導対象者に対して財務・経営分析を実施して経営状況の把握を行う。
分析項目	財務分析（収益性、安全性、成長性）ヒアリング調査（強み、取扱商品、ターゲット等）SWOT分析等
分析方法	記帳継続指導の際に事業所の状況確認を実施し、決算書・総勘定元帳・残高試算表等の確認を行い、全国商工会連合会の「経営分析システム」等を活用し財務分析や弱み・強み・現状等を把握して経営分析を行うとともに、記帳関係職員と情報を共有し経営状況の把握・分析を実施する。

### ③専門的な課題についての専門家派遣による分析

専門的な経営上の分析課題に関しては愛知県商工会連合会のエキスパート、あいち産業振興機構（よろず支援拠点）のコーディネーターの専門家等と連携して様々な分析等により、対象小規模事業者の内部・外部環境についての経営課題を抽出して課題解決に導き小規模事業者をサポートしていく。

分析項目	財務分析（収益性、安全性、成長性）ヒアリング調査（強み、取扱商品、ターゲット等）3C分析、SWOT分析等
調査方法	専門家等との連携により、SWOT分析、製品ライフサイクル分析（PLC）、製品市場戦略等の手法により、対象事業者の内部・外部環境の把握を行い経営課題の解決を図る

#### （４）分析結果の活用

- ①財務・経営分析を実施した結果による経営課題の抽出により自社の内部環境分析や経営計画策定に活用する。
- ②財務・経営分析を実施した結果による経営課題の抽出により自社の内部環境分析や経営計画策定に活用する。
- ③専門家等との連携により、経営課題の抽出により今後の経営改善と事業計画策定支援へ活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### 6-1 事業計画策定

#### （１）現状と課題

これまでは、持続化補助金等の申請を通じ事業計画策定の意義を理解する徐々に増えてはきたが、まだまだ事業計画の意義を理解する小規模事業者は少ない。

#### （２）支援に対する考え方

今後は、事業者が経営課題を解決するため経営分析等の結果をふまえて関係機関等とも連携し、事業計画作成の有用性を知ってもらうためのセミナー開催し、専門家の派遣を通じて事業計画策定を支援する。

また、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の強化を目指す。

### (3) 目 標

支援内容	実績	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
セミナー開催 (DXに関するものを含む)	1回	2回	2回	2回	2回	2回
専門家派遣件数 (DXに関するものを含む)	4件	5件	5件	5件	5件	5件
事業計画策定事業者数	9者	7者	7者	9者	9者	10者

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定セミナー (DXに関するものを含む) の開催及び専門家の派遣

新たに事業計画策定等を推進するため、専門家と連携し事業計画策定に関するセミナー、個別相談会等を開催し、持続化補助金等の具体的支援策の活用をテーマに組み込むことにより広く幅を持たせて、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしと、フォローアップを図る伴走型支援により事業計画策定を行う。

#### ②DX 推進セミナー開催・IT 専門家派遣の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくため、セミナーを開催する。

- ・支援対象 ITを導入していない小規模事業者
- ・募集方法 チラシの郵送
- ・講師 IT 専門家
- ・回数 1回
- ・カリキュラム DX 総論
- ・参加者数 15名程度

また、セミナーを受講した事業者を中心に取組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT 専門家派遣を実施する。

#### ③巡回による重点支援先の選定と事業計画策定支援

現在の巡回訪問は、商工会からの事業周知や施策情報の提供等の事業者からの要請による支援が主であり、小規模事業者が持続的発展を目指す支援としては十分ではない。そこで収集した情報や分析結果を活かし、経営分析を行った事業所を地区毎に分けて巡回訪問計画を立て、重点支援先を選定し経営分析結果をもとにして関係機関と連携した事業計画策定支援を伴走型支援で行う。

また、DX への取組意欲が高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応、指導を行う中で必要に応じて IT 専門家の派遣を実施する。

### ③金融支援等による事業計画策定支援

事業計画が必要な融資（日本政策金融公庫の中小企業経営力強化資金、第二創業に関する資金）や補助金の申請時に策定指導・助言を行い、事業に必要な資金が調達できるよう支援を行う。

## 6-2. 創業（第2創業含む）・事業承継の事業計画策定

### （1）現状と課題

現状では、小原地区では新規創業者は少なく年に1件あるかないかである。また事業承継についても後継者難の事業者も多く、なかなか事業承継に向けた動きも鈍い。

### （2）支援に対する考え方

さらなる創業希望者の掘り起し、支援体制のPRと創業ノウハウをどのように創業希望者に提供するか、第二創業については、その掘り起こしと専門家との連携による伴走型の支援体制をどのように築いていく。

創業（第2創業含む）については、豊田商工会議所、豊田市と豊田信用金庫と豊田市内6商工会と連携して創業サポート連絡協議会を組織し、その連携により創業塾を開催し、創業希望者の知識向上を図り創業計画の策定支援を行うことで創業支援を図る。

また事業承継についても専門家派遣を通じ事業計画策定支援を実施していく。

### （3）目 標

支援内容	実績	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
創業事業計画策定数 （第2創業含）	-	1者	1者	1者	1者	1者
事業承継事業計画策定数	-	1者	1者	1者	1者	1者

### （4）事業内容

#### ①創業（第2創業含む）に伴う事業計画策定支援

創業希望者の情報収集のため、豊田市役所等の各種団体等とも連携してシニア創業やコミュニティビジネス等の創業も視野に入れ、対象者の掘り起しを図る。また創業対象者に対しては3ヵ月に1回以上巡回訪問を実施し、創業計画書作成支援、補助金施策等の情報を定期的に提供し円滑な操業が図れるよう事業計画策定支援を図る。

## ②創業塾の開催

前述の各機関との連携により創業塾を開催し、創業予定者の掘り起しを図るとともに、創業塾開催により創業希望者の知識向上を図り創業計画の策定支援により創業支援を行う。

## ③事業承継に伴う事業計画策定支援

事業承継の対象となる小規模事業者には、巡回時に現状と課題等についてヒアリングを行い。課題に対して高度かつ専門的な指導・助言が必要と判断した場合には、専門家派遣等の関係機関等を活用した支援を行って解決策を提案し事業計画策定支援を行う。

# 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

## 7-1. 事業計画策定後の実施

### (1) 現状と課題

現状では、小規模事業者からの金融斡旋や小規模事業者持続化補助金等の申請手続支援の中で事業計画策定支援を実施し、その後の実績報告のため実施支援を実施してきたが、その後のフォローアップが手薄となってしまっているのが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

今後の事業計画策定後のフォローアップは、実施支援に当たっては愛知県商工会連合会、よろず支援拠点の専門家等と連携して、継続して計画実施の推移を見守り、必要に応じて小規模事業者の経営課題に応じた伴走型の指導・助言を行って小規模事業者の持続的発展を支援していく必要がある。

### (3) 目 標

支援内容	実績	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
事業計画策定後フォローアップ対象事業者数	5者	5者	10者	10者	10者	10者
頻度（延件数）	-	20回	40回	40回	40回	40回
専門家派遣件数	-	2件	2件	3件	3件	5件
売上5%以上増加の事業者数	-	1者	1者	1者	2者	2者

#### (4) 事業内容

巡回によるフォローアップと専門家派遣によるフォローアップ

事業計画策定後に、定期的に3カ月に1度巡回訪問しヒアリングと資料確認により進捗状況のチェックを行うとともに、その時々課題解決に必要な指導・助言によるフォローアップを実施する。高度かつ専門的な指導・助言が必要と判断した場合には関係機関等の専門家を活用した支援を行い、フォローアップを図る。

### 7-2. 創業・事業承継計画策定後の実施

#### (1) 現状と課題

現状は、創業計画策定、事業承継計画策定の支援先がないため、フォローアップは行われていない。

#### (2) 支援に対する考え方

創業・事業承継後の事業者については、今後は巡回・窓口相談指導により上記と同じような伴走型の支援を実施する。

#### (3) 目標

支援内容	実績	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
創業事業承継フォローアップ事業者数	-	2者	4者	4者	4者	4者
頻度(延件数)	-	8件	16件	16件	16件	16件
専門家派遣件数	-	1件	2件	2件	2件	2件
売上5%以上増加の事業者数	-	1者	1者	1者	2者	2者

#### (4) 事業内容

創業や事業承継後の事業計画策定事業者へのフォローアップ支援

創業や事業承継後の事業計画策定事業者についても、1年間は3か月に1度巡回訪問指導あるいは窓口指導を行い、2年目以降は通常の巡回指導の中で対応する。フォローアップは、ヒアリングと資料確認により進捗状況のチェックを行うとともに、経営全般等の課題解決に必要な指導・助言を行う。高度かつ専門的な指導・助言が必要と判断した場合には、関係機関等を活用した支援を行う

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

現在の新たな需要開拓については、小規模事業者個人の販売促進と商工会の開催するイベント、特産品展の出展等により商品や情報等をPRしてきたが、事後的なフォローが不十分であった。参加事業者が、目標をもって事業に参加することが重要であり、その結果を生かすことができる。

また、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心はあるものの「知識不足」、「資金難」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取り組みが進んでおらず、商圈が近隣にとどまっている。そのため、新たな販路開拓にはDX推進が必要であるということを理解、認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

小原地区外への販路開拓を目指して豊田市・市内商工会・商工会議所が連携して開催する特産品展への出展、全国商工会連合会が主催するネットショップ、愛知県商工会連合会が主催するアンテナショップへの出品を通じ、今後の新たな需要開拓として小規模事業者の販路開拓の展示会等への積極的な参加勧奨を行うとともに、販路拡大に向けた事前、事後のフォローを丁寧に行い明確な目標設定を作成するよう支援を実施する。

また、DXに向けた取り組みとしてSNS情報発信、ECサイトの利用等IT活用による販路開拓に関するセミナー開催を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣を実施するなど段階にあった支援を行う。

### (3) 目 標

支援内容	実績	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
アンテナショップ・ニッポンセレクト等出展者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
1社当り売上額	-	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
特産品展出展者数	2	1者	2者	2者	2者	2者
1社当り売上額	-	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
SNS活用事業者数	-	1者	2者	2者	2者	3者
1社当り売上増加率	-	5者	5者	7者	7者	10者
ECサイト・ネットショップ開設事業者数	-	2者	2者	2者	3者	3者
1社当り売上増加率	-	5者	5者	7者	7者	10者

#### (4) 事業内容

##### ① 全国連等のネットショップやアンテナショップ等への参加支援

小原地区外への販路を開拓するため、地域特産品等の更なる販路拡大のため全国商工会連合会のネットショップ「ニッポンセレクト.com」、愛知県商工会連合会の県内物産品のアンテナショップ「まるっと！あいち」等への出品参加勧奨を行い販路開拓と事業者の認知度向上を図る。また出店後は、商談内容などを聞き取りし販路拡大に向けたフォローアップを図る、また高度かつ専門的な指導・助言が必要な場合には、関係支援機関等を活用した支援を行う。

##### ② とよたの特産品展への出展支援

愛知県内への販路を拡大するため、豊田市・市内商工会・商工会議所が連携して組織（とよたの特産品展実行委員会）して開催する特産品展への出展者への支援を強化し、新たな需要の開拓を支援する。

##### \*概要

豊田市、藤岡商工会、小原商工会、足助商工会、下山商工会、旭商工会、稲武商工会、豊田商工会議所で組織したとよたの特産品展実行委員会が主催する「とよたの特産品展」を、毎年12月又は1月に名古屋市の金山駅コンコース内で土日の2日間開催している。近隣住民を始め名古屋市内外から延べ1000名ほどが訪れる恒例のイベントで、20程度のブース（コロナ禍前）がある。当特産品展では、豊田市内で生産、製造されている地域特産品を市内外に宣伝することを目的としている。

##### ③ SNSを活用した販路開拓支援

小原地区の事業者の現状の顧客の大半は、近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客を取り込むため、インスタグラム等のSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

##### ④ ECサイト利用、ネットショップ開設による販路開拓支援

小原地区の事業者でECサイト利用、自社のネットショップ開設をしている事業者が少ないため、事業者がネット販売に乗り出す希望がある場合は、事業者の希望をヒアリングした上で、楽天が運営するショッピングサイト等への出展を提案、又はshopifyなどのネットショップの立ち上げから商品構成等専門家と連携し支援を行う。

## 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) 現状と課題

これまでも、経営発達支援計画の有識者会議で事業の見直しを実施してきたが、その結果に対する周知が足りなかった。今後も有識者会議で事業の評価や見直しはこれまで同様に実施し、小規模事業者への周知方法の見直しに取り組む。

#### (2) 事業内容

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

- ①正副会長、法定経営指導員、おぼら観光協会、豊田市（商業観光課：課長（予定）、中小企業診断士（専門家）による有識者会議を設置して、年一回、事業の実施状況、成果の評価、見直し案の提示を行う。
- ②商工会の理事会において、評価・見直しの方針を決定する。
- ③事業の成果・評価・見直しの結果については、事業の実施状況を含め、商工会の総会へ報告し、承認を受ける。また、商工会玄関に掲示し、小規模事業者等の閲覧と質問に供する。

### 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

資質向上への取組は、これまで個々の職員の努力に任されていたが、組織的に資質向上に取り組むためにも、定期的な事例検討会や先輩職員同行によるOJTに取り組む。

#### (2) 事業内容

##### ①研修会への積極的な参加と専門家同行による支援方法等の取得

全国商工会連合会、愛知県商工会連合会、中小機構等の開催する各種研修会には全職員が積極的に参加することで、売上や利益を確保することを重視した支援能力の向上を図る。また、喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応に当たっては、経営指導員等のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、各種関係団体等が主催するセミナーについても積極的に参加する。

創業支援や経営革新、販路拡大等における専門家派遣に関しては、必ず職員が同行して専門家の支援方法や助言方法を学ぶ。

## ②事務所内における知識共有化と教育体制の整備

研修会及び専門家より学んだ知識の報告及び小原地区内の事例の検討会を、月1回職員勉強会を実施して知識の共有化を図る。OJT や事例検討会を通じて支援策を検討することにより、各職員の支援業務に必要な「対話力」「診断力」「構想力」「編集力」「突破力」の5つの力のランクアップを目指す。

## ③近隣商工会と連携した研修会開催による資質向上

近隣商工会の職員と連携して売上の増加・維持するための手法や地域内外に向けた販路拡大のための取り組み方法など、専門家を招いた支援能力向上のための研修会等を年に2回以上開催し、経営指導員をはじめ経営発達支援に関わる職員の資質向上に努める。

# 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

これまでは、上部団体である愛知県商工会連合会との連携が中心であり、他の支援機関との連携は弱いものとなっている。事業者の課題が複雑化していく中、より専門的で、より広範囲な対応が必要であり、関係支援機関との密接な連携の構築を図る。

## (2) 事業内容

小規模事業者の課題解決のための支援力向上のため、協議会やより多くの支援機関との連携を強化し、情報交換や情報共有を図っていく。

### ①豊田市関係機関との支援協議会による支援力向上

地域金融機関との情報交換は、金融面に関する金融情報等に限られて小規模事業者の支援体制に活かされていなかったが、創業サポート連絡協議会において豊田市と豊田信用金庫と市内商工会議所、商工会、日本政策金融公庫と年1回の一体的な支援事例の発表や最新情報の提供など今後の支援計画について支援力向上に積極的に取り組む。

### Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

#### 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

商工会は小原地区内の小規模事業者、豊田市、各地域団体等と連携して、特産品であるたまごや豆腐等の販売拡充、観光資源である四季桜まつり運営や新商品開発等を支援し地域経済の活性化に繋がる様々な事業に取り組んできた。しかしこれまで地域活性化を図った事業はイベント事業や商業まつり等に重点を置いた事業が多かったため効果が限定的で小規模事業者への直接的な支援までは至らずに、経営力向上等に結びつかなかったことが課題である。

そこで、四季桜や小原和紙等といった地域特性を踏まえた小原という地域のブランド化の検討や地域資源を最大限に活用して交流人口を増加させることが地域経済の循環につながり地域活性化を図ることができるため、今後は商工会が主体となって、地域を活性化させ小規模事業者が持続的に発展をするために良好な環境を整備していく必要がある。

そこで地域関係団体との協同により地域でも問題となっている買物弱者対策支援や、小原地区の人口減少に対応した定住対策を地域関係団体と総合的に展開することでUターン・Iターンを推進するとともに、地域資源や地域ニーズを掘り起し展開する農商工連携等の促進にも取り組んで地域経済の活性化を図っていく。

##### (2) 事業内容

###### ① 地域活性化委員会の開催【新規】

商工会・豊田市・小原観光協会等の団体を中心に小原地域が抱えている課題の掘り起こしとその対策について検討を行うことを目的とした「地域活性化委員会」を毎年2回開催し、今後の地域経済活性化の方向性、具体策を検討して活性化の方向性を踏まえて地域経済活性化を図る。

###### ② 商業活性化イベントの拡充

商業活性化のイベントとして、四季桜まつり等にてスタンプラリー等の商業イベントを定期的実施し、地区内の商店に足を運んでもらえる仕組みを継続的に行い、地域内外の消費者からの認知度向上を図っていく。

(目 標)

支援内容	実績	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
地域活性化委員会開催回数	-	2回	2回	2回	2回	2回
商業イベント等の実施回数	2回	4回	4回	5回	5回	5回

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

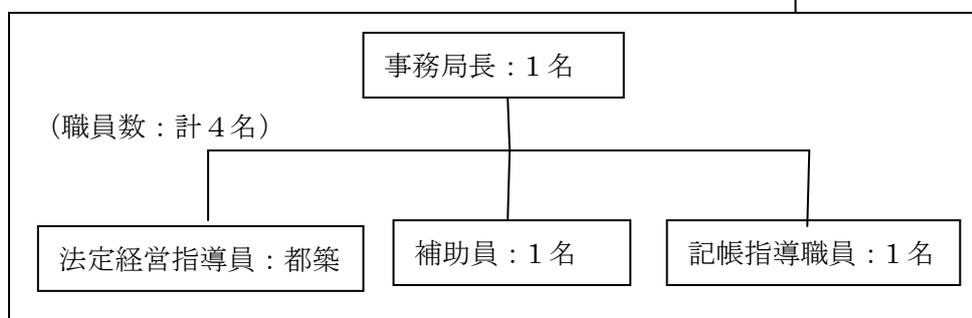
経営発達支援事業の実施体制

(令和3年 9月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)

経営発達支援事業  
支援体制

豊田市産業部  
商業観光課  
産業労働課  
次世代産業課



(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 都築 芳宏

■ 連絡先 小原商工会 TEL 0565-65-2540

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歩管理、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。

(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

〒470-0531

愛知県豊田市小原町上平4 4 1 番地 1

小原商工会

TEL : 0565-65-2540 FAX : 0565-66-0015

E-mail : obarasho@hm10.aitai.ne.jp

②関係市町村

【豊田市産業部】

〒471-8501

愛知県豊田市西町3丁目60番地 豊田市役所西庁舎7階  
豊田市産業部商業観光課

TEL : 0565-34-6642 FAX : 0565-35-4317

E-mail : shoukan@city.toyota.aichi.jp

〒471-8501

愛知県豊田市西町3丁目60番地 豊田市役所西庁舎7階  
豊田市産業部産業労働課

TEL : 0565-34-6641 FAX : 0565-35-4317

E-mail : sangyou@city.toyota.aichi.jp

〒471-0023

愛知県豊田市挙母町2丁目1番地1 ものづくり創造拠点 SENTAN 2階  
豊田市産業部次世代産業課

TEL : 0565-47-1250 FAX : 0565-47-1252

E-mail : monozukuri-sozo@city.toyota.aichi.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)

	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
必要な資金の額	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
専門家派遣	300	300	300	300	300
セミナー開催	300	300	300	300	300
有識者会議	200	200	200	200	200
各種調査費	300	300	300	300	300
旅費事務費	200	200	200	200	200

(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	
①小規模事業経営支援事業費補助金	→ 愛知県補助金
②豊田市中心小企業団体等事業費補助金	→ 豊田市補助金
③会費収入	→ 会員より年2回(6・11月)口座振替等
④特別賦課金	→ 出展料等
⑤受託料	→ 商工会が受託している事務受託等の収入

(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。

