

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	旭商工会（法人番号 7180305006148 ） 豊田市（地方公共団体コード 232114）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	当旭地区の地域経済の基盤である小規模事業者の経営を持続的発達の方向へ導くことにより、地域経済の活性化及び地域全体の活性化を目指す。そのために商工会の役職員が中心となって経営発達支援事業を計画的に推進する中で、従来のような対処療法的な支援ではなく、経営者の意識改革と経営の抜本的な改善発達に向け事業計画の策定支援をはじめとする経営者に寄り添った伴走型の支援を推進する。
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業</b></p> <p><b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b></p> <p>(1) 経営分析、経営計画の策定の基礎資料にするため、地区内の経済実態の調査として商工会の情報収集による調査とする。</p> <p>(2) 他機関と連携し、情報を共有しながら、豊田市内の経済動向調査のデータを収集する。</p> <p><b>2. 需要動向調査に関すること</b></p> <p>(1) 事業計画策定事業所における商品及びサービスに関して、消費する又は利用する側へアンケートやヒアリングを通して調査を行う。</p> <p>(2) 来訪者に対して、特産品として売り出す新商品及び既存商品に関して、消費する側へアンケートやヒアリングを通して調査を行う。</p> <p><b>3. 経営状況の分析に関すること</b></p> <p>決算書のデータ分析、経営者へのヒアリングを通して、経営者と一緒になって現状の分析を行う。</p> <p><b>3. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <p>(1) DXを活用し第二創業への意識や知識を取得するため、DX推進セミナーを開催し、必要に応じてIT専門家派遣を実施する。</p> <p>(2) 新規策定者の掘り起こしを目的に、事業計画策定セミナーを開催する。</p> <p><b>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b></p> <p>事業計画を策定した事業者を対象として、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。</p> <p><b>5. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <p>(1) 他機関と連携し、「とよたの特産品展実行委員会」を組織して、小規模事業者の商品を紹介・販売する展示会を開催する。</p> <p>(2) 地区内の商業・サービス業よりギフト用の商品を集め、販売する。</p> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取組</b></p> <p>(1) 専門家を活用した旭地区の特産品のブランド認定と地域が一丸となった販売促進支援を行う。</p> <p>(2) 商工会が管理するホームページ内で、空き店舗情報提供を行い入居予定者に対し空き店舗補助事業の活用を促す。</p>
連絡先	旭商工会 〒444-2846 愛知県豊田市小渡町七升蒔 13-13 TEL:0565-68-2620 FAX:0565-68-2399  豊田市産業部商業観光課 〒441-2513 愛知県豊田市西町 3 丁目 60 TEL:0565-34-6642 FAX:0565-34-4317

(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地域の現状

当旭地区は、愛知県豊田市の北東に位置し、岐阜県恵那市と隣接する中山間地域であり、豊田市の人口421,280人に対し、約0.6%の2,522人（令和3年4月現在）である。

平成17年に豊田市と合併し、豊田市の一部となったが、道路網に関しては、国道はなく、県道11号線が主要道路で、地区を縦断または横断する幹線道路は存在しない。従って、通過交通も比較的少なく、静かな中山間地域である。



公共交通網としては、豊田市の運営する「おいでんバス」と「地域バス」が唯一で、豊田市中心部等と結ばれている。

長野県、岐阜県を水源とする一級水系矢作川が地区内を貫き、上流には、昭和45年に完成した矢作ダムがある。現在、矢作ダム建設当時の約半数の人口となり、地域の過疎化が顕著となっている。

しかし近年、観光資源である「しだれ桃」「小渡夢かけ風鈴」「旭やまびこ花火大会」の開催時期には近隣から来訪者が多数見え、サイクリング愛好家、オートバイのツーリング、河川敷でのキャンプ客など年間を通じて来訪される方も増え始めている。



観光資源を積極的にアピールしているが、近隣地域にある全国的に有名な「香嵐渓」「四季桜」の集客力には及ばない。

当地区の人口は、減少の一途をたどり、平成26年には3,000人を割り、さらに減少してきている。同時に世帯数も減少してきている。

旭地区の人口（世帯数）の推移

S35年	S45年	H2年	H18年	H26.4.1	H29.4.1	R3.4.1
7,452人	5,800人	4,005人	3,473人	2,927人	2,765人	2,522人

旭地区の商工業者数等

(単位：人)

平成24年 事業所・企業統計調査数		平成28年 経済センサス活動調査数	
商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数
144	126	123	107

当旭地区の小規模事業者の廃業は、経営が成り立たなくなった以降も地域住民からの需要に応じて、最終的に体力的に継続が困難になった後での廃業が多い。つまり、利益のためではなく地域のために商売を続けている小規模事業者が多くを占めているという現実がある。

(小規模事業者の廃業者の状況)

- 平成29年度 6件 (小売業2件、建設業4件)
- 平成30年度 6件 (小売業1件、サービス業1件、建設業1件、製造業2件、製材業1件)
- 令和元年度 8件 (小売業2件、飲食業2件、建設業2件、製造業2件)
- 令和2年度 7件 (飲食業2件、旅館業1件、サービス業1件、建設業2件、製造業1件)

以上の廃業理由については、高齢化、売上不振、後継者不在によるもので過疎化に伴う小規模事業者の実態と考えられる。

昔からの地場産業である林業に関する業種や、観光関連業種の廃業が目立っている。

その反面、約10年前から活発になってきた地区外からのIターン者が定住にも慣れ、創業を志す方も現れだしてきた。

(小規模事業者の創業者・商工会員加入の状況)

- 平成29年度 2件 (サービス業1件、建設業1件)
- 平成30年度 1件 (建設業1件)
- 令和元年度 4件 (小売業1件、飲食業1件、サービス業1件、製材業1件)
- 令和2年度 9件 (小売業2件、飲食業2件、サービス業3件、製造業2件)

(既存の小規模事業者の状況)

小規模事業者は本来、生業としての経営であるが、もはや売上、所得ではなく、生活者の要望により事業を続けるといった事業者が見受けられるようになってきた。つまり、儲けはなくても、消費者が困るからといった理由であり、高齢経営者を中心に住民のためのボランティア的な理解での経営が現れ始めている。

(後継者の所得について)

青色専従者給与などの数値を見ると、後継者であるべき者の所得が、明らかに低い水準になっている。

現実には後継者があっても、標準的な所得の見込みが立たず、承継せずに地区外で就業した方が良いという選択が、今後も増えることが予測される。

(業種別状況)

・小売・サービス業関連事業者

一握りの事業者を除いて、ほとんどは売上が減少している。経営努力が売上に結びつかない状況があるため、設備投資的な発想がほとんど見受けられないばかりか、運転資金の需要も少ない。つまり融資による経営改善の見込みがつかない状況でもある。

・建設関連事業者

土木業に関しては、現在は比較的安定的に推移しているが、最盛期と比較し、大半の事業者の売上高は低下している。

## ②地域及び産業等の課題

現状から見た地域及び小規模事業者の課題として

- (1) 地域全体において過疎化が進展している状況の中で、従来から地域をマーケットとしている小規模事業者の売上不振が非常に顕著になってきている。
- (2) 小規模事業者の高齢化と後継者不足により廃業が顕著で今後も多くなると予測される。廃業により住民生活への影響も出始めている。  
一定の所得が期待できないため、事業承継に至らず、後継者は地区外で就業するケースが増えてきている。
- (3) ほとんどの小規模事業者は、生活と経営が一体的であり逃げることはできないが事業承継の意義を見出すことが難しい状況が出てきている。  
また経営改善のための財政的余力がなく、人材も不足しているし、小規模事業者の経営に対するモチベーションが低下してきている。
- (4) 豊田市中心部等への消費流出、ネット販売等への消費流出が顕著であるが、一方では買物難民と言われる高齢者が増加してきている。
- (5) 旭地区へ来訪される方、地区外への販路開拓への取組みが弱い。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年後の期間を見据えて

現状の延長線上を想定すると、人口の減少は回避できず、これに伴う小規模事業者の廃業がさらに顕著となる。これに対し、人口が減少しても小規模事業者の経営を持続していく必要があり、いたずらな延命支援ではなく、経営が持続し発展する方向へ導く。

また、小規模事業者の廃業は、地域住民特に高齢者の生活に重大な影響を及ぼすこととなるため、高齢者にやさしい地域として、地域住民の生活の利便に供する小規模事業者が廃業に追い込まれることのないように、経営支援を推進する。さらに、若手経営者、後継者、創業者に対して、郷土意識の醸成と地域への帰属意識を高め、経営意識の向上と経営力向

上のために、経営知識の向上を支援する。

②豊田市総合計画との連動制・整合性

豊田市は、2040年を展望し、第8次総合計画である普遍的なまちづくりの方向性を定めた「基本構想」と、それを実現するための前期実践計画（2017年度～2020年度）と後期実践計画（2021年度～2024年度）を策定した。42万人の将来人口を想定し、都市内分権を推進し、地域特性を尊重した事業推進を目標としている。特に地域核と位置付けられた豊田市役所旭支所周辺は、生活拠点として暮らしに必要な生活機能を維持することで「住み続けたい」と思えるまちづくりを目指している。

③旭商工会としての役割

地域産業の活性化（商工業の個店・事業者の売上アップとそのための地域ブランディング）と小規模事業者の意識の向上（計画実行型の経営・地域に対する愛着と誇り＝シビックプライドの形成）を目指し、地域資源を活用した産業の育成としてブランド化による特産品の販売など、付加価値の高い商品・サービスの開発や販路開拓を支援する。

### （3）経営発達支援事業の目標

当旭地区の地域経済の基盤である小規模事業者の経営を持続的発達の方角へ導くことにより、地域経済の活性化及び地域全体の活性化を目指す。そのために商工会の役職員が中心となって経営発達支援事業を計画的に推進する中で、従来のような対処療法的な支援ではなく、経営者の意識改革と経営の抜本的な改善発達に向け事業計画の策定支援をはじめとする経営者に寄り添った伴走型の支援を推進する。

- （1）小規模事業者の経営に対する意識、意欲を高めるための意識改革を促し、希望を持って積極的に事業活動を行うことにより地域経済が活性化する方向性を導くための小規模事業者の事業計画策定、実施を促進する。

- ・地区内の生活レベルを下げないように、高齢の経営者に対し、事業承継計画書の策定を支援
- ・Iターン者などの創業に対し、創業計画書の策定支援と空き店舗の情報提供を支援

- （2）小規模事業者の事業所得向上のための売上拡大支援、販路拡大支援と同時に後継者育成支援、DX推進支援のためのセミナーを積極的に開催する。

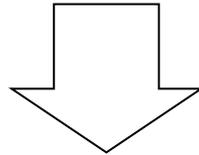
- ・「あさひブランド」となる商品・サービスを創出し、旭の関係人口及び旭への来訪者から販路開拓を促す仕組みづくりを目指すことで、小規模事業者への持続可能な経営を支援
- ・DXの推進を図ることで、粗利益率及び利益率の向上を達成し、利益を生み出す小規模事業者への持続可能な経営を支援

- （3）事業計画策定支援及びフォローアップを計画的に推進するとともに販路拡大支援を行なうことにより、地域小規模事業者の経営の安定的発展を促進し、事業所の廃業に歯止めをかけ地域の経済の発展を目指す。

- ・経営支援基幹システムなどを活用し、事業計画書の共有化を図り、定期的で計画的なフォローアップを行い小規模事業者への持続可能な経営を支援

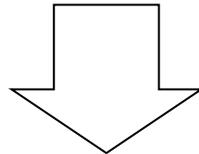
経営発達支援事業 目標概念図

(現状) 売上低下 → 経営力の低下 → 経営意識の低下

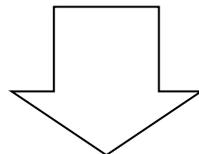


(経営発達支援事業)

伴走型の経営支援  
意識改革支援 → 事業計画策定 → フォローアップ支援



(支援後) 経営意識の向上 → 経営力の向上 → 売上拡大



(目標)

地域経済の活性化  
小規模事業者の経営の持続・発展  
地域産業の育成

## 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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

小規模事業者の前向きな経営姿勢、経営努力を促し計画的な支援により廃業を最小限に食い止め、地域が活性化することを目標に下記事業を推進する。

【方針1】地区内の生活レベルを下げないように、高齢の経営者に対し、事業承継計画書の策定を支援

【方針2】Iターン者などの創業に対し、創業計画書の策定支援と空き店舗の情報提供を支援

【方針3】「あさひブランド」となる商品・サービスを創出し、旭の関係人口及び旭への来訪者から販路開拓を促す仕組みづくりを目指すことで、小規模事業者への持続可能な経営を支援

【方針4】DXの推進を図ることで、粗利益率及び利益率の向上を達成し、利益を生み出す小規模事業者への持続可能な経営を支援

【方針5】経営支援基幹システムなどを活用し、事業計画書の共有化を図り、定期的で計画的なフォローアップを行い小規模事業者への持続可能な経営を支援

### I. 経営発達支援事業の内容

#### 3. 地域の経済動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

平成29年に全会員を対象に地域経済動向調査及び事業承継にかかる実態調査(有効回答率45.7%)を実施したが、その後は調査が行われておらず、最新の調査データが必要である。

###### 【課題】

国・県などの地域経済動向調査は行政単位(豊田市)の情報しかなく、当地区限定の独自調査が必要である。

##### (2) 目標

	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
① 地域経済動向調査回数	—	4回	4回	4回	4回	4回	4回
② 地域経済動向調査の公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

##### (3) 事業内容

###### ① 地域経済動向調査の実施

経営分析、経営計画の策定の基礎資料にするため、地区内の経済実態の調査として商工会の情

報収集による調査とする。

**【調査内容】**

対象者：会員事業者（法人・個人含む）で業種を絞り、10社に四半期ごと定期調査を実施  
調査項目：経営状況、景況感、事業の将来性、経営資源、経営上の問題点・課題、販売促進、  
事業計画・経営計画、事業承継、防災・減災  
調査方法：調査票をGoogleフォームにて作成し、WEBからの回答で実施  
分析手法：経営指導員が他機関と連携し分析する

②他機関と連携し、市内及び全国の経済動向調査

豊田市、豊田信用金庫、市内の商工会（藤岡商工会、小原商工会、足助商工会、下山商工会、  
稲武商工会）、豊田商工会議所と情報を共有しながら、豊田市内の経済動向調査のデータを収  
集する。また、ビッグデータ「地域経済分析システム（REASAS）」の情報活用をはかる。

**【分析手法】** 経営指導員等が「REASAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経  
済動向分析を行う

**【分析項目】**・「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

**（4）調査結果の活用**

地区内の経済実態調査結果は、ホームページを利用して年4回情報提供する。他機関と連携し  
た経済動向調査結果は、小規模事業者の経営分析、事業計画の基礎資料とする。また、経営革  
新、事業承継、創業の個別支援に際し巡回時の参考資料として活用する。

**4. 需要動向調査に関すること**

**（1）現状と課題**

**【現状】**

小規模事業者の経営の持続、発展のためには、需要動向を把握し、新たな戦略に結びつけ  
ることが重要であるが、今まで個別事業者の取扱商品やサービス等の需要動向に関する調  
査及び具体的な情報提供を行なってこなかった経緯がある。

**【課題】**

支援機関としての商工会の役割も再認識し個別事業所の商品やサービスに対する需要につ  
いて細やかな情報提供と同時に新たな経営戦略支援を進めていく必要がある。

**（2）目標**

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
① アンケート及び ヒアリングによ る調査対象事業 者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
② 特産品商品の 調査対象事業者 数	0者	2者	2者	2者	2者	2者

### (3) 事業内容

#### ①旭地区内の需要動向調査

事業計画策定事業所における商品及びサービスに関して、消費する又は利用する側へアンケートやヒアリングを通して調査を行う。

##### 【調査方法】

アンケート調査については、商工会の内部組織（役員、青年部、女性部等）及び地域団体（地域会議や観光協会）の構成員（一般消費者含む）を対象とし、身近な消費者の目線での意見を集約する。

【サンプル数】 10人

【調査項目】 ①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧満足度、⑨好感度、⑩必要性、⑪利便性、⑫パッケージ等

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が調査対象事業所に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

#### ②来訪者の需要動向調査

特産品として売り出す新商品及び既存商品に関して、消費する側へアンケートやヒアリングを通して調査を行う。

##### 【調査方法】

アンケート調査については、イベントなどで旭地区内に来訪客が増加する7月から8月に、来訪者に対して、インタビュー形式でアンケート調査を実施する。

【サンプル数】 来訪者100人

【調査項目】 上記①調査項目に加えて、地域、年齢、性別、家族構成、来訪目的など

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が調査対象事業所に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

経営支援基幹システムを活用し、特に売上低下が顕著な事業所に対して、原因の確認と今後の方針についてヒアリングして、対応策を提案するなど行なっていた。しかし、外部環境の大幅な影響を受けた場合、売上だけのヒアリングでは足りないことがわかった。

#### 【課題】

地域として小規模事業者の経営の安定的な持続化を進めるため、企業の付加価値を上げるには、粗利益率の動向に注視し、事業計画に結びつける。

### (2) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
経営分析事業所数	8者	8者	8者	8者	8者	8者

### (3) 事業内容

特に売上低下が顕著な事業所に対して、経営指導員による決算書のデータ分析（売上、粗利益率、営業利益、経常利益）、経営者へのヒアリング（顧客の変化、客単価、商品別売上、売れ筋商品、商品回転率、リピーター顧客、競合店などの状況）を通して、経営課題を拾い上げる。また、売上高の短期将来予測、SWOT分析による強み、弱み、脅威、機会の特性把握による企業の付加価値を伸ばす方向付けをするために、経営者と一緒になって現状の分析を行う。

さらに、高度な分析（売上総利益率、売上高販売管理比率、流動比率など）については、専門家派遣のしくみを利用し、中小企業診断士等による支援を受けながら課題の明確化、課題解決方法、対応策等について、専門的視点での分析を実施する。

#### (4) 分析結果の活用

分析結果の活用方法については、専門家を交えて説明し、事業計画の基礎資料として有効活用する。また、経営方針や経営戦略に関する視点、経営者の姿勢に関する視点などについても分析の対象とする。あわせて、分析結果は、経営支援基幹システムなどを活用し、データベース化し内部共有することで、全職員のスキルアップに活用する。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

事業計画の策定については、セミナーなどで策定の掘り起こしを行い、既に策定している小規模事業者が策定する件数は増えたが、新規策定数が伸びなかった。

##### 【課題】

これまで実施しているものの、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、セミナー開催方法を見直すなど、改善した上で実施する。

#### (2) 支援に関する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を述べても、具体的な新規事業への構想がないと反応がないため、まずは短期的（1年）な事業計画策定セミナーを開催し、徐々に中長期的なカリキュラムにする工夫を行い、新規策定者の獲得を目指す。

また、小規模事業者持続化補助金の申請者に関しては、必ず事業計画書を策定させ、長期的な事業戦略を実行できる企業資質に変革させる。

さらに、創業及び第二創業者に対しても、創業計画及び事業承継計画書を策定させ、経営の安定的な持続化を目指す。

なお、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維持・強化を目指す。

#### (3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
① DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
② 事業計画策定セ	2回	1回	1回	1回	1回	1回

ミナー及び創業・第二創業セミナー						
事業計画・創業計画策定事業所数	8者	8者	8者	8者	8者	8者

#### (4) 事業内容

##### (ア) DX推進セミナー開催・IT専門家派遣の開催

DXを活用し第二創業への意識や知識を取得するため、また、事業効率の向上を目的に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に、セミナーを開催する。

【支援対象】 地区内の小規模事業者

【募集方法】 ホームページでの告知、郵送や電子メールによる案内

【講師】 中小企業診断士など

【回数】 年1回

【カリキュラム】 DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例、クラウド型顧客管理ツールの紹介、SNSを活用した情報発信方法、ECサイトの利用方法、在庫管理など事業効率化ツールの紹介など

【参加者数】 年5名

また、セミナーを受講した事業者の中から取り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。

##### (イ) 事業計画策定セミナーの開催

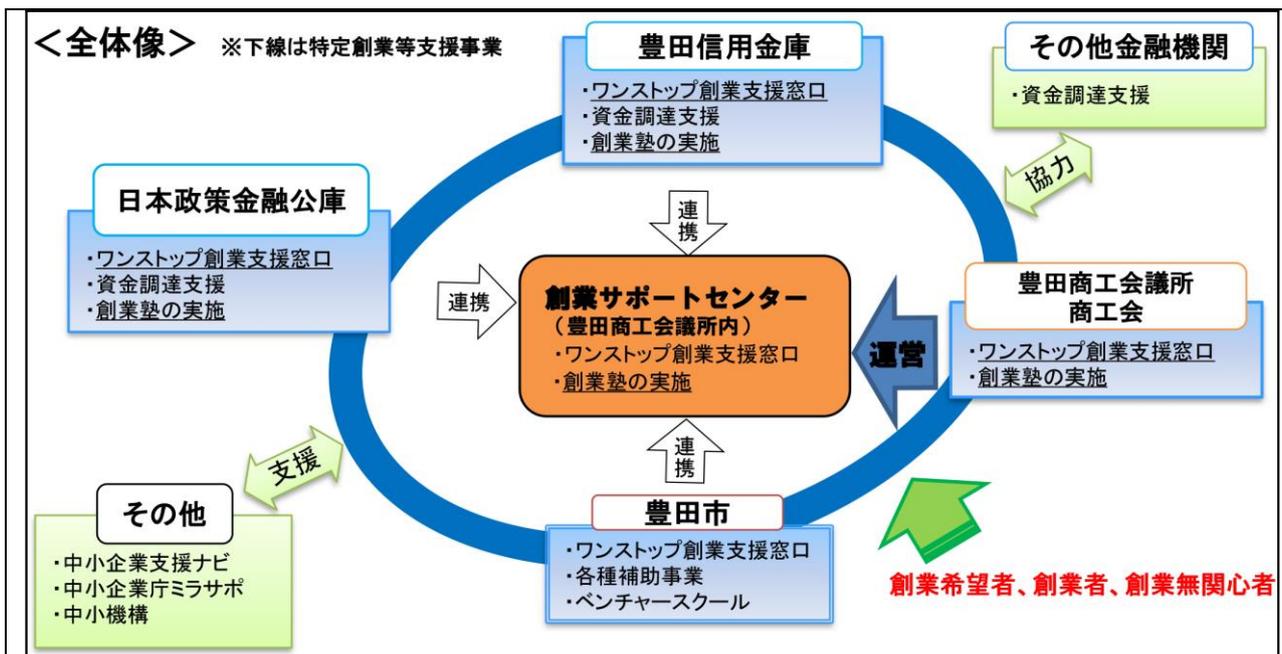
新規策定者の掘り起こしを目的に、まずは短期的な事業計画策定セミナーを開催する。そして、徐々に中長期的な3年から5年の事業計画策定セミナーを開催する。

あわせて、当地区の高齢化による廃業数が増えている一方で、空き家に他地区からの移住者（Iターン）が増えている現状がある。

よって、Iターンの方に、被用者及び既存事業者を対象に創業セミナー、後継者育成対策として第二創業セミナーを実施し、創業及び第二創業計画策定の支援を行うためセミナーを開催する。

上記の2つのセミナーを毎年交互に開催することにより、新規事業計画策定事業者数を向上させる。

また、創業セミナーに参加された事業所は、「創業支援カルテ」を作成する。この「創業支援カルテ」には、創業塾の受講状況や各創業支援窓口での相談内容や支援状況が記載され、その支援内容や機関の情報を豊田市、各商工会・商工会議所、豊田信用金庫、日本政策金融公庫で共有することにより、創業者支援や事業承継のマッチングに活用する。



<事業計画策定セミナー>

【支援対象】経営分析を行った事業者を中心とする地区内の小規模事業者

【募集方法】ホームページでの告知、郵送や電子メールによる案内

【講師】中小企業診断士

【回数】年1回（令和5年、7年度開催）

【カリキュラム】初めての事業計画書の作成、1年事業計画書の作成、3年から5年事業計画書の作成

【参加者数】10名

<創業及び第二創業セミナー>

【支援対象】創業及び第二創業を計画している方

【募集方法】ホームページでの告知、新聞折込チラシ、郵送や電子メールによる案内

【講師】中小企業診断士

【回数】年1回（令和4年、6年、8年度開催）

【カリキュラム】創業の心構え、開業準備の基礎知識、創業（事業）計画書の作成、創業支援（融資・補助金等）の活用

【参加者数】10名

**7. 事業計画策定後の実施支援に関すること**

**(1) 現状と課題**

**【現状】**

事業計画策定後の実施支援は、計画遂行に向けたフォロー支援は実施できているものの、定期的で計画的には実施できていない。

**【課題】**

定期的で計画的な事業計画策定後の実施支援を実施するため、経営支援基幹システムを活用し、職員全員でフォロースケジュールを共有し、担当を分けて実施する。

## (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象とするが、財務数値の内容により、支援検討事業所、戦略的支援事業所、見守り支援事業所の3つのレベルに分け、訪問回数を増やす事業所、減らす事業所を見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。

## (3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
フォローアップ 対象事業者数	—	8者	8者	8者	8者	8者
頻度（延回数）	—	52回	52回	52回	52回	52回
売上増加 事業者数	—	4者	5者	5者	6者	6者
粗利益率9%増加 事業者数	—	2者	3者	4者	5者	6者

## (4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、職員全員が独自様式のフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。またその管理は、経営支援基幹システムに入力し、定期的で計画的なフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定8者のうち、支援検討事業所と位置付けた3者は毎月1回、戦略的支援事業所と位置付けた3者は四半期に一度、見守り支援事業所と位置付けた2者については半年に2回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

## 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

#### 【現状】

地区内で開催される「上中のしだれ桃まつり」や「花火大会」といった大型観光事業は、地区外からの集客が多くなった。しかし、一時的な事業であることから、地域の商業者の安定的な売上向上には繋がっていない。また、ITを活用した販路開拓などのDXに向けた取り組みが進んでおらず、商圏が非常に狭くなっている。

#### 【課題】

通信販売できる商品開発をすることにより、地区外へ直接出店する手法と、DXを推進したネットショップの手法で安定的な売り上げを確保することが必要である。

### (2) 支援に関する考え方

商工会で行っていた観光協会の業務が、平成25年度より独立、同時に観光案内所開設し観光関連事業が拡充してきた。観光協会が主催する大型観光事業は、地区外からの集客が多くなった。しかし、一時的な事業であることから、地域の商業者の安定的な売上向上には、つ

ながっていない。  
 特に日帰り観光客が大半で滞在型観光客は減少してきている。このような現状を踏まえ新たな需要を開拓する必要がある。  
 当地区における小規模事業者に対する新たな需要開拓に寄与する事業に関しては、立地的にも流通コスト的にも商品を揃えられるロットにも問題があり、地区外へ付加価値を付けた販路開拓を支援し利益を拡大する考え方が最も有効と考えられる。  
 そこで、DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等のノウハウを各個店に定着させる支援を行う。  
 IT導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

### (3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
① おいでん！とよたの特産品展 出展者事業数	2者	2者	3者	3者	4者	4者
売上額／者	9万	9万	10万	10万	11万	11万
② まるごと旭ギフ トセット参加事 業者数	6者	6者	7者	8者	9者	10者
ギフトセット 販売数	62個	80個	90個	100個	110個	120個
③ ネットショップ 開設者数	—	1者	2者	3者	4者	5者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%

### (4) 事業内容

#### ① おいでん！とよたの特産品展出展者事業（B to C）

支援対象	新規顧客の開拓を目指す特産品取扱業者
内容	豊田市、市内の商工会、豊田商工会議所が「とよたの特産品展実行委員会」を組織して、小規模事業者の商品を紹介・販売する展示会を開催する
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豊田市内や名古屋市内で展示会を実施することにより、小規模事業者が消費者の声を直に聞き、自社商品の改善や新商品の開発に活かすことができる</li> <li>・目標の売上を目指すために、商品の展示やアピール手法を研究し、自店の販売に活かすことができる</li> <li>・展示会への出張販売をすることにより、新たな顧客獲得に繋がる</li> </ul>
これまでの取組み	時期：令和2年1月25日（土）～1月26日（日） 場所：名古屋市金山総合駅イベント広場 出店事業者：19事業者 売上額：2,184,664円



② まるごと旭ギフトセット販売事業（B to C）

支援対象	新規顧客の開拓を目指す商業・サービス業
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地区内の商業・サービス業よりギフト用の商品を集め、旭地区の関係人口向けにチラシを配布し、お歳暮の時期に販売する。</li> <li>・ギフト向けの商品がない事業所は、本事業をきっかけにギフト用の商品開発を行う</li> <li>・今後は集まったギフト商品データを集約し、ネット及びパンフレットによる通販事業に活用する</li> </ul>
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旭地区の関係人口に地区内の商品・サービスを周知することができ、今後の販路拡大に繋がる</li> <li>・旭地区住民のシビックプライドの醸成を図ることができる</li> <li>・地区内の取扱商品・サービス情報の掘り起こしができ、地区外へのマッチング事業へのデータ収集に繋がる</li> <li>・各事業所は通販用の販売商品開発ができ、ネットショッピング事業への移行も可能になる</li> </ul>
これまでの取組み	<p>平成31年度販売開始</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・平成31年度販売個数 90個・販売金額 361,000円</li> <li>・令和2年度販売個数 62個・販売金額 310,000円</li> </ul>

「あの人へ、あさひを贈ろう」 WE LOVE 旭

豊田市旭地区の 限定100セット

# お歳暮・お年賀 ギフトセット

「旭の逸品を多くの人に味わっていただきたい」  
その思いで「旭」をいっぱい詰め込んだギフトセットが今年もできました。  
今年もお世話になったあの人、贈って贈らすご家族・ご親戚へ  
あなたの想いととも「旭」を贈ってみませんか。

又はまゆ 150円(税込)  
六甲村 120円  
ひたや 100円  
あすだん 100円  
ひまわり 100円  
65円  
みずアサヒ(水) 100円  
お年賀状 100円  
お歳暮 100円

※このチラシ内の写真はイメージです。

「まるごと旭」  
豊田市旭地区の  
お歳暮・お年賀  
ギフトセット

日本全国  
どこへ発送しても  
このお値段！

5,000円(税・送料込)

クール便・冷蔵 配送  
商品到着口変わりではありません。

ご注文受付 旭商工会 (特別商品ブランド化推進事業 事務局) 注文・支払締切 12月2日(水)  
TEL: 0565-68-2620 FAX: 0565-68-2399  
豊田市小瀬町七井前 13-13

ご注文方法 旭商工会へ注文用紙(裏面)を 持参・FAX  
もしくは、インターネット(QRコード)より申込

注文用紙は  
郵送可

https://forms.gle/CtFtFhJvzgCAJ3va7

③ 自社HPによるネットショップ開設事業 (B to C)

支援対象	新規顧客の開拓を目指す商業・サービス業
内容	ネットショップの開設から、商品構成、ページ構成、PR方法等WEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、DX推進セミナーと絡めながら開設後の継続した支援を行う
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地区外への商品・サービスを周知することができ、今後の販路拡大に繋がる</li> <li>・ 各事業所は通販用の販売商品開発ができ、新たな商品ラインナップが揃う</li> </ul>
これまでの取組み	なし

## 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

##### 【現状】

経営発達支援計画の効果評価について、小規模事業者の売上等、決算内容に限られた評価しかしていない。

##### 【課題】

決算内容は結果であって、人口減や高齢化に伴う人手不足を解消するためのより効果的な持続可能な経営体質を確立する評価項目（DX支援の進捗推移）が必要である。

#### (2) 事業内容

マネジメントサイクルによる事業評価、事業の公表、事業見直しを年1回実施することにより、事業を計画的に推進するとともに、効果的な事業の推進を図る。

##### P (plan) 計画 (3～5月)

- ・経営発達支援計画の策定。
- ・単年度ごとの見直し後の計画策定。

##### D (do) 実行 (5～2月)

- ・経営発達支援計画の実施。
- ・小規模事業者の経営計画の策定等。

##### C (check) 評価 (1～2月)

- ・毎年度ごとに外部有識者による評価、見直し指導を受ける。
- ・ホームページにて、評価結果を公表する。

##### A (action) 改善 (3～4月、10月)

- ・事業（計画）の見直し、改善。
- ・理事会にて事業報告、見直しについて検討。
- ・上半期終了後に事業推進状況を確認。

#### (評価等の方法)

- ・1年ごとに評価を実施し、公表する。経営発達支援事業の推進にあたっては、計画的な実施と効果的な事業を目指す必要があるため、毎年1月もしくは2月に外部有識者を委嘱した評価委員会を開催し成果等について、経営支援システムのデータを活用し確認する。評価結果については、ホームページにて、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。
- ・理事会において項目ごとの事業の進捗状況を報告し、事業に対する改善、見直し及び小規模事業者の意見などについて確認する。
- ・豊田市役所旭支所長、商工会長、事務局長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、豊田信用金庫足助支店長、あいち豊田農業協同組合旭支店長等をメンバーとする「経営発達支援計画評価委員会」を年1回開催し、事業の計画（見直し）に関すること。実施、遂行に関すること、成果、効果に関すること、地域への公表に関することなどに対し、指導、助言を

いただく。

(評価の考え方)

- ・事業の評価に関しては、経営発達支援計画の進捗の評価だけでなく、実施した結果として対象事業所の売上や利益が好転したか否かという実質的な観点が必要であり、当地区のような小規模事業者の少ない地域においては、たとえ1軒でも経営持続化が図られることに意義がある。そのため、年度ごとに、事業計画を策定もしくは経営分析した小規模事業者の売上等に関する推移について評価を受ける。

事業所数	8事業所
評価項目	・売上高の推移（伸び率） ・営業・経常利益の推移（伸び率） ・付加価値率の推移（粗利益率） ・DX支援の進捗推移（支援した実事業所件数）

## 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】

当商工会は職員数が4名であり、担当者が巡回支援で、迅速で的確な対応が出来ない場合がある。

【課題】

経営指導員を始めとする商工会職員の資質に関しては、経営支援事業を推進する上で直接的な小規模事業者の利益に関係する部分が大きく、支援ノウハウなどに関する職員の資質、指導能力については全職員が常に向上する方向での取組みが必要である。また、職員が少ない当商工会においては、総合的な支援能力向上と可能な限りの情報の共有を図り的確な支援を行う必要がある。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的な活用

【経営支援能力向上セミナー】

連携機関の実施する各種研修会等への積極的な参加による経営指導員及び全職員の資質向上を推進する。

(連携機関) 愛知県商工会連合会、あいち産業振興機構、中小企業基盤整備機構、豊田信用金庫、日本政策金融公庫、愛知県信用保証協会、その他

【事業計画策定セミナー】

当会では、経営発達支援計画評価委員会において、事業計画の策定件数と、そのための支援能力の向上が指摘されているため、中小企業大学校瀬戸校が実施する「事業計画策定セミナー」への参加を優先的に実施する。

【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び全職員の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、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネーやセルフレジ商取引システム等のITツール、グループウェアの導入、テレワークの導入、ドローンの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

②OJT制度の導入

中小企業診断士などの専門家派遣の考え方は、単に経営課題の丸投げではなく、当該事業所の現状、課題、想定される解決策、などの情報を取りまとめ、専門家との調整を図り、経営者と専門家と職員が膝を突き合わせて取組む方式とする。

これにより、経営課題と解決策について共通の理解を得ることができる。同時に経営指導員等のOJTと伴走型支援を同時に推進する。専門的支援の実施の翌日には、朝礼において支援情報やノウハウの共有を図るために報告を行う。

③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員等が講師となり研修会または説明会を実施することにより、事前の学習、情報収集なども含め自らの資質向上を図る。具体的には、経営ノウハウ、補助金の説明（例えば、小規模事業者持続化補助金）など。年間3回を目標に実施する。その際に、経営指導員以外の職員も出席することを原則として、支援ノウハウ等を共有することとする。

④専門家とのネットワークの拡充

現在、中小企業診断士、社会保険労務士、税理士、行政書士、弁護士については、日常的なネットワークを持ってタイムリーな課題解決を電話や電子メールにて行なっているが、さらにそのネットワークを拡充するために専門家派遣の仕組みを積極的に活用する中で、専門家とのコミュニケーションを強化する。

⑤データベース化

商工会内での情報の共有については、小規模な地域であるため小規模事業者の詳細な情報まで概ね共有できているが、支援、指導については職員間格差を最小限とするために、毎朝の朝礼をはじめとし「報連相」の徹底を図るとともに、グループウェアの導入で全員が小規模事業者のニーズを共有し確認ができる体制とする。同時に現在経営指導員が基幹システムとは別で管理している経営支援システムにより事業計画書、経営分析表などで支援実績データを職員全員が蓄積、活用できる体制を整備し職員の異動があっても支障のない体制を構築する。

### 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

###### 【現状】

当地区は他地区より高齢化が進み人口が減っており、地区内のマーケット市場が縮小してきている。あわせて、高齢化による廃業で空き店舗が目立ってきている。その中で、豊田市が実施している空き家バンク事業を活用し、田舎暮らしを求めてIターン者が増えている。

###### 【課題】

地区内マーケット市場の縮小により地区外への販路を見出したいが、商品価値の高いものも地区内に存在しているが、住民でさえも全てを理解できていない。商品・サービス製品に対して、客観的に認定をすることによって、新たな販路を見出すことができる。また、空き店舗に対しても貸し出しを嫌がる傾向があり、空き店舗を公表する場所を設営することによって空き店舗マッチングを促すことができる。

##### (2) 事業内容

###### ①あさひブランド確立のための認定事業

目 的	地域産業の活性化と地域住民の「WE LOVE 旭」意識の向上を図ることを目的とする
内 容	<p>専門家を取り入れた旭地区の特産品のブランド認定と地域が一丸となった販売促進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実行委員会・作業部会組織の運営（市役所・JA・観光協会・小規模事業者・住民代表など）</li> <li>・ 特産品調査の実施（認定商品の発掘）</li> <li>・ ブランド認定制度の検討・構築</li> <li>・ モデル販売の実施（消費者ニーズの把握）</li> <li>・ 販売促進策の検討（詰合せ商品化・PRの検討）</li> <li>・ ブランド認定化に向けた勉強会の開催</li> </ul>
効 果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個店の商品ブランド力を高め、モチベーションアップが図られる</li> <li>・ 個店の売上がアップし、地域活性化に繋がる</li> <li>・ お手軽な贈答品や手土産品としての利用など、地域住民が旭自慢をするツールとして利用される</li> </ul>
これまでの取組み	<p>平成30年度より事業開始</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成30年度ブランド化推進会議 9回</li> <li>・ 平成31年度ブランド化推進会議 8回</li> <li>・ 令和2年度ブランド化推進会議 7回</li> </ul>

###### (目標)

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
ブランド化推進会議の開催	7回	6回	7回	8回	9回	9回

②空き店舗情報提供事業

目 的	市外からの移住者が増えている。その移住者の中で地区内で自営業を行いたい意思の者もあり、受け皿として空き店舗を活用した商業活性化を行う
内 容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 空き店舗補助事業（創業準備に対する家賃補助）</li> <li>・ 空き店舗情報提供事業（ホームページによる空き店舗情報）</li> </ul> ※旭地区内の空き家情報バンクに掲載されている店舗兼住居の物件を中心に、商工会が管理するホームページ内で情報提供を行い入居予定者に対し空き店舗補助事業の活用を促す
効 果	不足業種の解消により住民サービスの向上と賑わいを創出できる

（目標）

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
空き店舗案件解消数	0者	1者	1者	2者	2者	3者

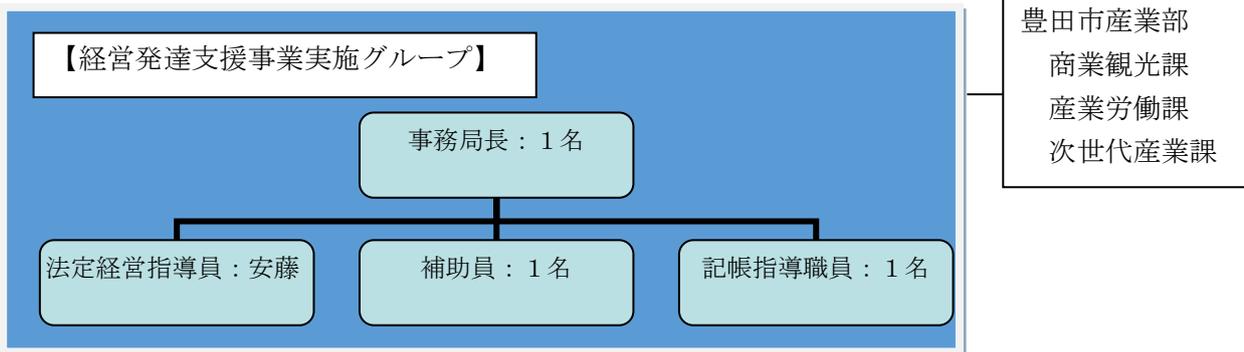
(別表2)

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)



(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：安藤 武司

■ 連絡先：旭商工会 TEL0565-68-2620

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、事業評価・見直しとする際の必要な情報提供を行う

■ 巡回支援 年間104件

■ 窓口支援 年間229件

(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

〒444-2846

愛知県豊田市小渡町七升蒔13-13

旭商工会

TEL:0565-68-2620/FAX:0565-68-2399

E-mail:asahi-s@hm.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SENTAN2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	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000
講習会開催費等	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
各種調査費等	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
展示会出展費等	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
ギフトセット販売事業	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000
ブランド化認定事業	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
経営支援基幹システム	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
旅費・事務費等	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

## 調達方法

- ・愛知県小規模事業経営支援事業費補助金
- ・国の事業補助金
- ・豊田市中小企業団体等事業費補助金
- ・商工会自己財源(会費収入等)

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

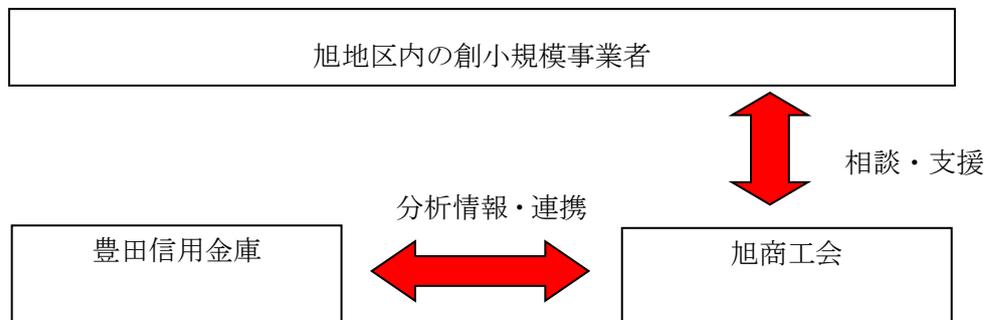
連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
<p>●豊田信用金庫 理事長 藤嶋 伸一郎</p> <p>〒471-2513 豊田市元城町1丁目48 TEL 0565-36-1227 FAX 0565-36-1399 担当：豊田信用金庫経営支援部</p> <p>〒444-2424 愛知県豊田市足助町田町20 TEL 0565-62-0050 FAX 0565-62-0664 担当：豊田信用金庫足助支店</p>
連携して実施する事業の内容
<p>① 地域の経済動向調査と情報共有 アンケート結果等の地域情報の共有をはかる</p> <p>② 経営状況の分析並びに事業計画策定を支援 経営分析、事業計画策定を専門家派遣や窓口相談でサポート</p> <p>③ 創業セミナーを支援 創業融資のカリキュラム講師を担当</p> <p>④ 事業計画策定後の実施を支援 事業計画実施を専門家派遣や窓口相談でサポート</p>
連携して事業を実施する者の役割
<p>① 地域の経済動向調査と情報共有 独自に行っているアンケート結果等の地域情報の共有</p> <p>② 経営状況の分析並びに事業計画策定を支援 専門家派遣や窓口相談でサポート</p> <p>③ 創業セミナーを支援 創業融資の事例などを踏まえたレクチャー</p> <p>④ 事業計画策定後の実施を支援 専門家派遣や窓口相談、金融支援でサポート</p>

連携体制図等

①地域の経済動向調査と情報共有



②経営状況の分析並びに事業計画策定を支援



③創業セミナーを支援



④事業計画策定後の実施を支援

