

経営発達支援計画の概要

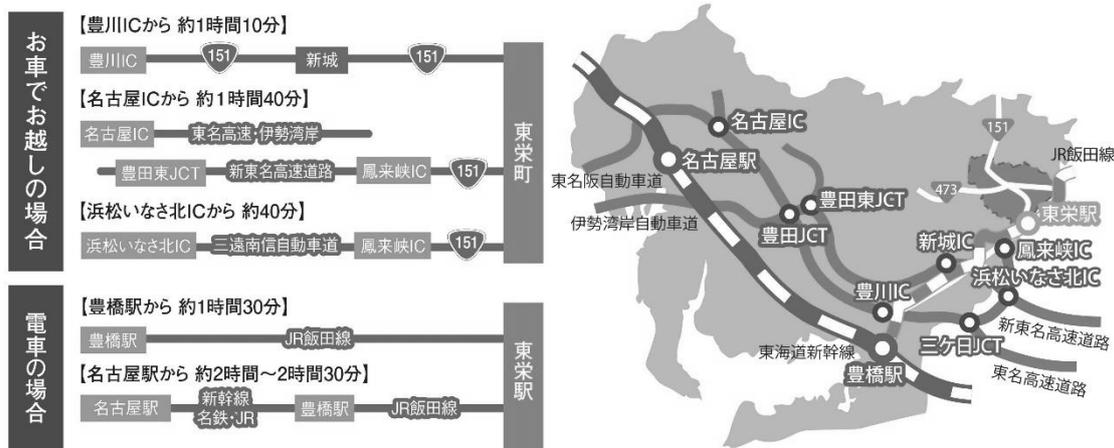
実施者名 (法人番号)	東栄町商工会（法人番号 2180305007489） 東栄町（地方公共団体コード 235628）
実施期間	令和 4年 4月 1日 ～ 令和 9年 3月 31日
目 標	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 小規模事業者の創業、事業承継を支援すると同時に、小売業、飲食・旅館業等観光関連の事業者の事業継続のための支援を行う。</li> <li>2. 東栄町の観光資源、地域資源を活用して都市との交流の活発化を目指し、小規模事業者の特産品開発、販路開拓の支援を行う。</li> </ol>
事業内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の経済動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> <li>①管内小規模事業者 30 社を対象に「中小企業景況調査」を実施し、調査・分析した結果を周知する。</li> <li>②国が提供するビッグデータ「RESAS」を活用した地域の経済動向分析を行い公表する。</li> </ol> </li> <li>2. 需要動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> <li>①地域資源、特産品を活用して開発した新商品の試食・試用及びアンケート調査を行い、調査結果を事業者にフィードバックする。</li> <li>②情報交換・商談会において、来場したバイヤーに開発した新商品を試食・試用してもらい、分析した調査結果を事業者にフィードバックする。</li> </ol> </li> <li>3. 経営状況の分析に関すること <ol style="list-style-type: none"> <li>①経営分析に対する知識の習得と重要性を認識するため、経営分析セミナーを開催する。</li> <li>②経営分析セミナー参加者等の中から意欲的な事業者に対して、経営分析を実施する。分析結果は事業者にフィードバックし、分析結果のデータは経営指導員等のスキルアップに活用する。</li> </ol> </li> <li>4. 事業計画策定支援に関すること <ol style="list-style-type: none"> <li>①事業者に対して、事業計画策定の動機付けを行い、事業計画策定セミナーやDX推進セミナーへの参加を促す。</li> <li>②需要動向調査、経営分析を行った小規模事業者を中心に事業計画策定セミナーを開催し、計画書策定支援をする。セミナーではグループワークを通して計画書のブラッシュアップを図る。</li> </ol> </li> <li>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること <ol style="list-style-type: none"> <li>①事業計画策定後に、巡回訪問等により計画の進捗状況を定期的、継続的に把握する。また課題解決のために、必要に応じて外部専門家等の視点を投入しながら指導・助言を行う。</li> </ol> </li> <li>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <ol style="list-style-type: none"> <li>①新たな需要の開拓をするための展示会等出店支援（BtoC）、商談会等への参加支援（BtoB）を行う</li> <li>②DXに向けた取組みとして、SNS活用、ECサイト利用（BtoC）、自社HPによるネットショップ開設（BtoC）の支援を行う。</li> </ol> </li> </ol>
連絡先	<p>東栄町商工会 〒449-0214 愛知県北設楽郡東栄町大字本郷字東万場 5 番地 5 TEL:0536-76-0530 FAX:0536-76-1531 E-mail: toeisci@guitar.ocn.ne.jp</p> <p>東栄町経済課 〒449-0214 愛知県北設楽郡東栄町大字本郷字上前畑 25 番地 TEL:0536-76-1812 FAX:0536-76-1428 E-mail:keizai@town.toei.lg.jp</p>

(別表1)  
経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標	
<b>1. 目標</b>	
<b>(1) 地域の現状及び課題</b>	
<b>①現状</b>	
<b>【位置・地勢】</b>	
東栄町は、愛知県の東部、北設楽郡の南東部に位置し、東は静岡県浜松市、西は北設楽郡設楽町、南は新城市、北は北設楽郡豊根村に接している。総面積は123.38k㎡で、そのうち約91%が山林・原野で占められている。	
木曾山系の南端に位置し、標高1,016mの明神山をはじめ、700mから1,000m級の山々が連なっている。	
河川は町の中央部を西から南東に流れる天竜水系の大千瀬川を主流として奈根川など溪流が数流合流している。	
こうした山岳溪谷美が認められて、昭和26年に県立自然公園、昭和44年には天竜奥三河国定公園の指定を受けており自然資源が豊富な反面、中山間地特有の急峻な地形のため工業団地造成などについては面積、利便性など不利な条件となっている。	
	

## 【交通】

町の中心部を国道 151 号が南北に、国道 473 号が東西に通じ町全体の交通の中心的役割を果たしている。公共交通機関では、町の南端に J R 飯田線の駅があり、町内は町営バス及び豊根村営バスが運行している。平成 24 年 3 月に東三河と遠州、南信州を結ぶ三遠南信自動車道の鳳来峡 I C（新城市）、浜松いなさ北 I C（浜松市）が開通した。さらに令和 7 年には新たに東栄 I C が開通予定であり、新しい交通網が拡大されることにより、経済面、観光面等での都市との交流がより一層進展することが期待される。



## 【人口推移】

東栄町の人口は令和 2 年 3 月末時点で 3,107 人（1,429 世帯）、この数値は 1970 年（昭和 45 年）調査時と比較して約 60%減少しており、愛知県内では最も人口減少率の高い自治体となっている。東栄町の人口の推移

	1970 年 昭和 45 年	1980 年 昭和 55 年	1990 年 平成 2 年	2000 年 平成 12 年	2010 年 平成 22 年	2020 年 令和 2 年
総人口（人）	7,706	6,236	5,441	4,717	3,757	3,052

資料：令和 2 年以外は国勢調査、令和 2 年はとうえい住民基本台帳

また平成 27 年の年齢 3 区分の人口構成比率は

- 15 歳未満人口（年少人口） 8.1%
- 15 歳～64 歳人口（生産年齢人口） 43.2%
- 65 歳以上人口（高齢者人口） 48.8%

となっており、生産年齢人口より高齢者人口が上回り、少子化・高齢化が進み、当地域の商工業の衰退に大きく影響をもたらしている。

社会動態の推移については、近年企業移転や空き家活用住宅等の整備により転入が活発になっている。

[東栄町への流入者数]

年	転入者数 (人)
平成 25 年	1 1 2
26 年	1 1 1
27 年	8 3
28 年	6 7
29 年	7 7
30 年	9 8

資料：愛知統計年鑑

【産業の概要】

商工業者数 (内、小規模事業者数)

	建設業	製造業	卸・小売業	飲食業・宿泊業	その他	計
平成 18 年	70 (68)	35 (33)	108 (107)	26 (26)	59 (54)	298 (288)
平成 24 年	62 (59)	21 (19)	71 (69)	24 (24)	59 (51)	237 (222)
平成 28 年	59 (56)	17 (15)	61 (59)	22 (22)	50 (44)	209 (196)
令和 2 年	52 (51)	15 (13)	60 (58)	25 (25)	49 (41)	201 (188)

資料：東栄町商工会独自調査

事業所・企業数においては、平成 18 年東栄町商工会独自調査において、商工業者数は 298 事業所、小規模事業者数は 288 事業所であったが、令和 2 年東栄町商工会独自調査では商工業者数 201 事業所、小規模事業者数 188 事業所となり、近年の事業所の減少は著しいものがあり、ほとんどの事業所が廃業を理由としているのが現状であるが、平成 24 年からの数値と比較すると微減にとどまっている。また飲食業・宿泊業においてはごく僅かではあるが増加傾向にある。

これは平成 14 年の「とうえい温泉」の開業を契機に、温泉周辺に多くの飲食店が開業されたが、開廃業を繰り返しながら減少気味となっていっていった。その後平成 25 年あたりから東栄町の「空き家活用支援補助金」、「起業家支援補助金」を利用した I ターン・U ターン者等がとうえい温泉の周辺地域に食品や土産品等雑貨関係の小売店や飲食店を新規に開業するケースが増えてきた。

産業構成の特徴としては

- ・建設業の割合が多い。林業の衰退以降、建設業が基幹産業となっているが、公共工事の減少で異業種へ参入するケースもある。
- ・製造業ではかつて大部分を占めていた木材製材業は僅か 2 社となってしまう製造業全体としても、廃業や町外移転により減少している。
- ・小売業者が比較的多く、規模は小さいが多種多様な店舗が存在するが、日用食料品を販売する事業者については地元スーパーとコンビニの 2 店舗しか存在していないため地元住民、特に高齢者の買物に支障をきたしている。この問題を解消するために、平成 27 年より商工会が事業主体となって、地元スーパーに委託して移動販売事業を実施している。

[令和2年度移動販売実績]

項目	内容
販売品目	生鮮3品、総菜、牛乳、日用雑貨等
移動販売車数	1台（冷蔵・冷凍ショーケース完備）
販売頻度	毎週月曜日から金曜日まで週1回の巡回販売
稼働日数	230日
売上	16,832,432円
利用延べ客数	7,330人
1日当たり平均売上	73千円
客当たり平均売上	2,296円

- ・東栄町の施策を活用しながら、新たに多様な働き方や暮らし方を目指して東栄町で起業するIターン・Uターン者が年々目立ってきている。

[新たな起業家数]

年	起業家数（人）
平成26年	4
令和元年	5
2年	5

資料：東栄町第6次総合計画

[東栄町の施策]

- ・「空き家等情報活用制度」  
\*空き家を貸したい・売りたい人と借りたい・買いたい人双方に情報を提供する
  - ・「空き家活用支援補助金」  
\*空き家を定住希望者に賃貸する場合の修繕や動産移転に要する経費を補助する
  - ・「東栄町起業家支援補助金」  
\*東栄町で企業する人への補助金の交付
- ・就業者数は事業所数の減少により長らく減少傾向が続いている。業種別では建設業が16.4%、製造業が14.8%、卸売業・小売業が15.1%を占めている。

[従業者数]

年	就業者数（人）
平成12年	1,956
17年	1,773
22年	1,421
28年	1,340

資料：平成28年経済センサス活動調査

## ②課 題

①町内の卸・小売業、サービス業においては道路交通網の発達により近隣の新城市・豊川市や静岡県浜松市等の大型店等への消費の流出、少子化・高齢化により売上の低下など厳しい経営環境にある。日用食料品の販売事業所は2店舗のみとなった。建設業については公共工事の減少により厳しい経営状況にある。製造業においては廃業や町外移転により事業所数及び従業員数が年々減少している。

また、平成27年9月に商工会が小規模事業者（会員）に行ったアンケート調査（サンプル数89件）結果では、現在の事業を継続するつもりはないと回答した事業所が40%を数え、その理由は1.後継者がいない、2.事業に将来性がない、3.地域に需要、発展性ない、との回答が多かった。

さらに、令和元年12月に東栄町が商工業者を対象に行ったアンケート調査（サンプル数79件）では、事業継続する意思がないと回答した事業所は55.7%となり、今後さらに事業所数の減少は避けられない状況である。

### ②東栄町の産業面での特性分析（強み・弱みの動向）をすると・・・

東栄町の特性（強み）	東栄町の問題点（弱み）
①高規格道路網整備による首都圏へのアクセス性の向上	①地場特産品開発が不十分
②名古屋、浜松方面からの観光客の増加	②商品やサービスの情報発信力が弱い
③地域資源を活用した新たな地域ブランド（ビューティーツーリズム）がある	③労働力の町外流出
④清流めぐり利き鮎会にて東栄町の「振草川鮎」が日本一の鮎としてグランプリ獲得	④労働力の高齢化
⑤移住者による起業の増加傾向	⑤研究開発、広報、営業を行う者がいない
	⑥インターネット速度が遅いなど通信環境が脆弱
	⑦家族経営などの小規模事業主が事業者の半数以上を占める
	⑧商工業や産業の後継者不在
	⑨担い手及び後継者不足による耕作放棄地の増加

上記の強み・弱みから今後、小規模事業者の支援を行っていく上での課題を挙げると

- ・近年、都市部からのアクセスが向上し、観光客が増加しているが、東栄町をアピールする特産品が不足しており観光客の購買力が上がっていないため、今後特産品の開発が重要となってくる。
- ・東栄町で採掘される地域資源である「絹雲母」を活用して「手作りコスメティック体験」等のビューティーツーリズム事業を「東栄町観光まちづくり協会」を中心に展開しているが、この事業に町内の事業所も連携し取り組んでいくことで、観光客の流入増加に結びつけてい

く必要がある。

これらの課題を解決するために、今回の経営発達支援計画では、小売業、旅館・飲食業等の観光関連の事業者へターゲットを絞り支援する必要があると考えられる。

## (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

高度経済成長を経て、東栄町は大きく変化した。人口減少とともに著しい過疎化が進み、存続すら危うい集落もある。住民の生活を支えてきた商工業は減少の一途を辿り、経済の衰退は深刻なものとなり、雇用の場を失うとともに、子育て世代の更なる流失を招き、地域社会を維持することが困難になる。同時に教育や医療など社会資本も失うこととなる。

このような危機的状況下で、地域の総合経済団体及び経営支援機関である本商工会は、小規模事業者の中長期的な振興のあり方として、人口の減少、過疎化という避けることのできない問題に立ち向かいながら、東栄町の特長（強み）を活かして小規模事業者が経営を持続的に行うことができるビジネスモデルの構築を全面的にサポートしていく必要がある。また昨今は異常気象による自然災害、コロナ禍による感染症に対する危機管理が注目される中、商工会としても事業所に対し、事業継続計画（BCP）の策定を支援していくことも重要である。

具体的には、Iターン、Uターン者を中心とした起業者への支援、さらには観光、イベント、地域資源を目的とする来訪人口の増加を目指しながら、それらに関連する小規模事業者への支援、特に商品開発支援が重要なものである。

### ② 東栄町総合計画との連動性・整合性

東栄町は、2025年に将来人口を2,700人に設定し、「山のめぐみをうけ、ともに築く彩りの里 幸せを実感できる最先端の田舎」を目指して第6次後期総合計画（2021年～2025年）を策定した。その中の産業面での基本目標として「活力のあるまちづくり」を掲げている。その中で

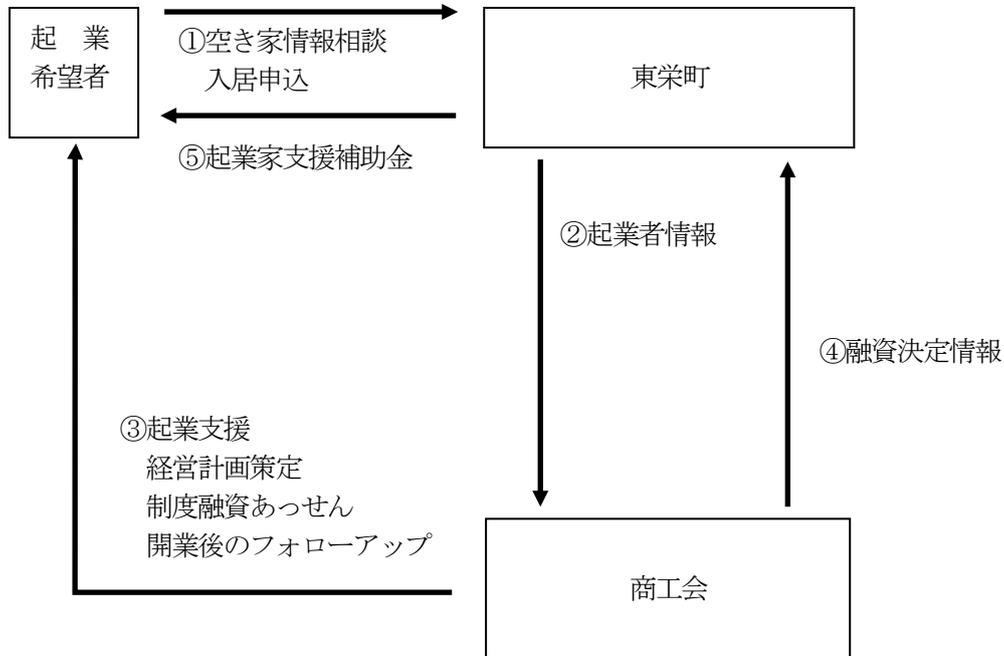
1. 定住促進に向け、起業者への支援や6次産業化支援の充実、また住民が安心して暮らしているように既存の商業サービスの維持に向けた支援
2. 観光振興に向けては、観光資源の発掘や磨き上げを行いつつ、観光まちづくり協会を中心に魅力的なイベントやツアーの企画、観光PR・プロモーション活動等を実施するなどの観光推進体制の強化を施策の方向としている。

2025年の町内事業所数の予想値を167事業所と見込み、住民が町で暮らしていくためにはこれらの事業が存続していくことが重要であり、そのために事業継続を希望する事業者の洗い出し、事業を引き継ぐことを希望する人とのマッチングなどの相談体制の構築を計画している。買物に困難を抱える町内の高齢者等の暮らしを支える移動販売事業についても引続き効果的なものとなるよう改善を重ねながら取り組むことが計画されている。また、多業・副業といった多様な働き方・暮らし方をしたい人、起業で稼ぐことを目指す人、それぞれに応じた支援についても目標に掲げている。

商工会としても町と情報交換を密にして連携をとりながら、Iターン者、Uターン者の起業への支援や町より委託を受けて移動販売事業を実施している。

[町との連携事業]

起業家への支援の流れ



③商工会としての役割

商工会は、多くの小規模事業者にとって、それぞれが抱える経営課題の解決に向けて、最も身近な相談相手として親身になって寄り添い支える存在であり、山間地域の小規模事業者にとってはより一層重要な拠り所である。

その中で、小規模事業者の経営課題の解決に向けて、地域の経済動向や需要動向調査を実施し分析した有益な経営情報の提供、経営分析や事業計画の策定支援とその後のフォローアップ、展示会や商談会を通じた新たな需要開拓支援、或いは町の商工施策に実施に対する協力等を通じて持続可能な支援を継続していく。

また、地域経済の基盤強化に向けて、創業支援や事業承継、町民の暮らしに必要な業種を営む小規模事業者が事業継続していくための支援について東栄町をはじめ各支援機関等と連携して小規模事業者の維持拡大に努める。

(3) 経営発達支援事業の目標

東栄町商工会としての経営発達支援事業の大きなテーマは、東栄町総合計画とも連動しながら、「商工業を通じ、活力あるまちづくりを目指す」、「観光資源を活用して都市との交流を活発にする」であり、目標達成に向けて以下により取り組む。

1. 小規模事業者の創業、事業承継を支援すると同時に、小売業、旅館・飲食業等観光関連の事業者の事業継続のための支援を行う。

東栄町には平成14年に開業した「とうえい温泉」があり、コロナ感染前までは年間約15万人の利用客を数え、多くの利用者が東三河地域・浜松地域からの来客者である。またイベント

として5月には日本チェンソーアート発祥の地として「チェンソーアート競技大会」、9月には「星空おんがく祭」、11月～1月にかけては国指定重要無形文化財の神事芸能「花祭」が東栄フェスティバルを皮切りに町内10カ所で開催され、年間を通じ、毎年1万人ほどの来客者が訪れている。このような観光交流を有効に活用するべく、Iターン者・Uターン者等の創業支援、小規模事業者の事業承継支援、小売業、旅館・飲食業等観光関連の事業所の事業が継続できるよう、町と連携しながら支援を行い、小規模事業者の廃業による減少を食い止める。

## **2. 東栄町の観光資源、地域資源を活用して都市との交流の活発化を目指し、小規模事業者の特産品開発、販路開拓の支援を行う。**

東栄町には「ビューティーツーリズム」、「日本一の振草川 鮎」「東栄チキン」「名古屋コーチン」、「ジビエ」などの観光資源、地域資源があり、それらを活用した特産品の開発、商品開発、土産品の開発等を町と連携しながら支援し、観光交流・都市との交流を促進する。

この2点の目標達成に向けての実施方針として、以下の4つの取組みに努める。

- 1) 経営指導員の定期的な巡回指導、経営全般に係る窓口相談、各種セミナー開催等の機会を通じて、個々の小規模事業者の経営課題の掘り起しを行い、浮かび上がった課題の解決に向けた事業計画を策定支援し、定期的なフォローアップを続けながら、持続発展可能な小規模事業者の伴走型支援を行う。
- 2) 小規模事業者支援のための経済・需要動向を収集・分析したものを経営分析や事業計画の策定、魅力ある新しい商品やサービスの提供に役立てることにより経営課題の解決を図る。
- 3) 商談会や展示会等のマーケティングを活用し、販路開拓のための情報の収集・提供するとともに、ITも活用しながら伴走型の支援を行う。
- 4) 地域の産業の活性化を図るため、町並びに関係機関と連携し伴走型支援を行う。

## 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) 目標の達成に向けた方針

目標達成に以下の方針を掲げ、小規模事業者の支援を行う

目標①「小規模事業者の創業、事業承継を支援すると同時に、小売業、旅館・飲食業等観光関連の事業所の事業継続のための支援を行う」

【方針1】町と連携し、町が発信する空き家情報を通じて入居を申込みIターン、Uターンを希望する創業予定者に対して経営計画の策定及び事業継続のための支援を行う。

【方針2】事業存続のため、事業継続希望者の洗い出し、事業を引き継ぐことを希望する人とのマッチング等相談体制を町と連携し構築する。

【方針3】観光拠点である「とうえい温泉」及び周辺の小売業、旅館・飲食業等の観光関連の小規模事業者への持続的支援を行う。

目標②「東栄町の観光資源、地域資源を活用して都市との交流の活発化を目指し、小規模事業者の特産品開発、販路開拓の支援を行う」

【方針4】町の観光資源、地域資源を活用した小規模事業者の特産品開発に対する支援を町の施策である「特産品開発補助金」を活用しながら行う。

【方針5】観光拠点である「とうえい温泉」を中心にその周辺で行われるイベント等地域活性化事業を通して、地域産品を活用した販路開拓の持続的支援を行う。

【方針6】地域産品を活用して商談会、展示会等への参加により小規模事業者の持続的支援を行う。

## 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

平成 29 年には会員（小規模事業者 30 事業所）を対象に地域経済動向並びに事業計画策定等に係る実態調査を実施。その後、令和 2 年に全国商工会連合会「中小企業景況調査事業」にて 15 事業所を対象に景況調査を実施し、地域の経済動向の基礎資料としたが、このように調査時期についても不定期であり、調査結果についても調査対象企業への情報提供に留まり、データは有効かつ広く活用されていない状況である。そこで調査データを十分に活用するために、中小企業景況調査事業を有効に活用して、調査対象事業所 15 事業所に独自の調査対象事業者（特に観光関連の事業所を中心に）、及び調査項目を追加し計 30 社程度の調査を実施し、巡回指導等により小規模事業者への情報提供を行う。

#### (2) 目標

項目	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地域景気動向 調査回数		4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②地域景気動向 分析の公表回数	HP 掲載	—	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③地域経済動向 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

##### ①地域景気動向分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「中小企業景況調査」に独自の調査対象企業、調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について年 4 回調査・分析を行う。

【調査手法】経営指導員等が調査対象事業所を訪問、聴き取りにて調査する。

【調査対象】会員の小規模事業者の内、30 者程度

独自の追加調査企業として、観光関連の小売業・旅館・飲食業の小規模事業者を加える。

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資、経営課題 等

##### ②地域の経済動向分析

地域内の経済動向に関する情報を総合的に収集、整理、分析するために、国が提供するビッグデータ「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年 1 回公表する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（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。

【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  
⇒上記を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

#### (4) 調査結果の活用

分析・収集した結果はホームページに掲載し、広く管内小規模事業者等に周知する。また経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

これまでの需要動向調査は、調査結果を経営状況の分析や事業計画策定を行う事業者にも必ずしも反映されている状況ではなかった。今後商工会として観光関連事業者の維持・増加を図りながら地域経済の振興を図っていく上で、観光関連の小規模事業者に対しての情報提供が不足しているため、常に情報提供できる体制を整えながら、経営状況の分析、事業計画策定に連動させていく。

#### (2) 目標

項目	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新商品開発の 調査対象事業者数	1者	3者	3者	3者	3者	3者
②試食、アンケート 調査対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

#### (3) 事業内容

##### ①新商品開発の調査

現在、東栄町の地域資源、特産品を活用して新商品の開発を目指している事業所を選定し、支援する。具体的には東栄チキン（錦爽鳥）、ジビエ、鮎、山菜等を活用した新商品やビューティーツーリズム関連の新商品（化粧品等）を町の観光拠点である「とうえい温泉」或いは町イベント会場において、試食・試用及びアンケート調査を実施し、調査結果を分析した上で当該事業者フィードバックすることで新商品開発に資する。また当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

##### 【調査手法】

(情報収集) 「とうえい温泉」への来客者が増加する5月、町イベントが開催される11月(計2回)に来客者、来場者に開発した新商品を試食、試用してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

(情報分析) 調査結果は、販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】 来客者及び来場者約50人

【調査項目】 ①味・香・食感 ②色 ③硬さ ④甘さ ⑤大きさ・量 ⑥デザイン  
⑦価格 ⑧使いやすさ ⑨サービス内容 等

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が当該事業者へ直接説明する形式でフィードバックし、更なる改良を行う。

## ②試食、アンケート調査

東三河広域経済連合会が主催する「情報交換・商談会」、地元信用金庫が主催する「ビジネス商談会」において、来場するバイヤー（目標5者）に対し、試食・試用アンケート調査を実施する。

### 【調査手法】

（情報収集）「情報交換・商談会」、「ビジネス商談会」へ来場したバイヤー等に開発した新商品を試食、試用してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

（情報分析）調査結果は、販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】 来場したバイヤー5者

【調査項目】 ①味・香・食感 ②色 ③硬さ ④甘さ ⑤大きさ・量 ⑥デザイン  
⑦価格 ⑧使いやすさ ⑨サービス内容 ⑩今後の商品構成 ⑪仕入したい商品 ⑫ギフト商品の動向 ⑬取引条件（掛け率、物流、問屋 他）等

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形式でフィードバックし、更なる改良を行う。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

これまで、小規模事業者の直面する問題への対応のために経営分析を行ってきたが、経営の発達に資するものとは言い切れず、経営状況の分析の意義の理解が進んでいない。今後は、事業計画策定に結び付け、策定後のフォローアップを適切に実施するため、事業者に対して経営分析の意義を丁寧に説明し、専門家と連携しながら積極的に経営分析を行うよう働きかけを行う。また起業者、事業承継者に対しては、早い段階で経営状況の分析を行い持続可能な経営の達成のための支援を行う。

### (2) 目標

項目	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セミナー開催件数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析事業者数	18者	15者	15者	15者	15者	15者

\*現行の18者については、直面する問題への対応のための経営分析も含まれていたため、経営の発達に資するための経営分析の目標として令和4年度以降は下方修正し、15者の目標とした。

### (3) 事業内容

#### ①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

小規模事業者の経営分析に対する基礎的な知識と重要性の認識を啓発するため、年1回セミナーを開催する。経営分析は企業の健康診断であり、経営分析により経営状態を事前にチェック、危機を回避できるものと認識してもらい、事業者からの需要を喚起していく。

**【募集方法】**

- ・チラシを作成するとともに、ホームページ、町広報（TV）で広く周知、また巡回・窓口相談時に案内する。
- ・起業者、事業承継者に対しては特に受講の働きかけを行う。

**②経営分析の内容**

**【対象者】** セミナー参加者で意欲的な事業者、巡回・窓口相談時に起業者、事業承継者を含む掘り起こした事業者 15 者を選定

**【分析項目】** 定量分析たる「財務分析」及び定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

≪財務分析≫直近3期分の収益性、安全性、生産性、成長性の分析

≪非財務分析≫下記項目について、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

内部環境	外部環境
・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織	・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定、運用状況
	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

**【分析手法】**

- ・経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。
- ・非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。
- ・全般にわたり事業者が所有している技術、ノウハウ等の専門的な分析が必要な場合は愛知県商工会連合会、愛知県よろず支援拠点、中小機構のコーディネーター等と連携し、専門家派遣制度を活用することにより経営指導員等同行により指導する。

**(4) 分析結果の活用**

- ①分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- ②この事業で得られた分析結果のデータは、経営指導員等全職員が小規模事業者の支援を行うためデータ共有化をすることにより、経営指導員等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**

これまでは、直面する問題への対応のために事業計画策定を行ってきたが、本来の事業計画策定の意義や重要性について理解が進んでいない。今後は経営状況の分析を行った事業者を中心に、事業計画策定の意義を丁寧に説明し、セミナー受講についても積極的に働きかけ事業計画策定支援を行う。

**(2) 支援に対する考え方**

多くの小規模事業者に事業計画策定の必要性や有益性を理解していただくため、説明だけでは理解や行動に移してもらえないわけではないので、「事業計画策定セミナー」などへの参加

を通じて、小規模事業者の現状と将来の目指すべき姿の実現に向けて、目標と今後のプランを取りまとめた経営計画の策定を支援する。

また、事業者が策定した事業計画の実現のために持続化補助金の活用を目指すことで他者の刺激にもなり、5、で経営分析を行った事業者の5割程度/年の事業計画策定を目指す。

事業計画策定の前段階において、関係機関等が主催するDXに向けたセミナーへの参加を促し、小規模事業者の競争力の強化・維持を目指す。

### (3) 目標

項目	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
①DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
③事業計画策定事業者数	6者	8者	8者	8者	8者	8者

### (4) 事業内容

#### ①巡回指導等による計画策定の動機付け

事業者に対して事業計画策定の意識付けをし、その「必要性」や「有益性」を理解していただき、「DX推進セミナー」や「事業計画策定セミナー」への参加を促す。

#### ②「DX推進セミナーへの参加、IT専門家派遣」

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みを推進していくために、関係機関等が主催するセミナーへ5人/年程度の積極的参加を促す。

【支援対象】経営分析を行った事業者、経営指導員等が動機づけを行った事業者の中の希望者や選定した事業者

【募集方法】経営指導員等が個別に事業者に対して巡回指導等の際に参加を募集する。

【セミナー事例】・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 等

また、セミナーを受講した事業者の中から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「事業計画策定セミナー」の開催

需要動向調査、経営分析を行った小規模事業者を中心に10者程度の希望者を募り、年1回（4回シリーズ）の「事業計画策定セミナー」を開催し、計画書策定支援を行う。

研修会では、参加者を取り巻く経営環境や経営資源の分析を基にワークシートを使って計画書を策定し、グループワークを通して計画書のブラッシュアップを図る。

（期待される効果）

セミナー参加者同士が情報交換や刺激しあうことにより、事業計画のブラッシュアップを図り、計画策定の成功事例をつくる。また、成功事例をPRすることにより、地域の小規模事業者の事業計画策定に対する関心を高めることができる。

【支援対象】需要動向調査、経営分析を行った小規模事業者

【支援手法】受講者に対し、外部専門家を招いて、経営指導員等がフォローアップすることで確実に事業計画の策定に繋げていく。

## 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

これまで、事業計画の策定から持続化補助金の申請を行っていたケースを除いて、事業計画策定後、定期的に進捗状況を確認することなく、結局タイミングを失い十分なフォローアップがなされていなかったのが現状であり、事業の持続的発展といった視点での伴走型支援を商工会の業務として定着させることが課題である。

今後は事業計画策定支援をした小規模事業者に対して定期的に訪問するなどして計画実現のために定期的かつ早めのフォローアップを行い、小規模事業者に必要な支援を伴走型で実施していく。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した小規模事業者に対して、早いタイミングで経営指導員等が巡回訪問し、計画の進捗状況を確認し、状況に応じて指導・助言を行い、伴走型支援を進めていく。より専門的な指導・助言が必要と判断された場合は、課題に応じた専門家を活用して支援を行う。

### (3) 目標

項目	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	6者	8者	8者	8者	8者	8者
頻度(延べ回数)	—	32回	32回	32回	32回	32回
売上増加事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
利益率5%以上増加の事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

### (4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、四半期に一度経営指導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、進捗状況を定期的かつ継続的に把握する。フォローアップの頻度については各事業者とも四半期に1回を原則とするが、臨機応変に対応する。

進捗状況が芳しくなく、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、隣接地区等の経営指導員や外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因、今後の対応方を検討し、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

これまでは小規模事業者に対しての新商品開発や販路開拓のための展示会や商談会等への参加を促すなど事業を実施してきたが、参加の事前・事後のフォローが不十分であった。この反省に立ち、事業者が明確な目的を持って参加し、改善に活かすことができるためにも事前・事後のフォローを丁寧に行い、明確な目標達成ができるよう伴走型支援を行う。

また地域内の小規模事業者の中にはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの「高齢化」「知識不足」「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDX導入に向けた取組みが進んでおらず、商圏が近隣に限られた範囲にとどまっている。今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定を行った事業者、特産品開発を行っている事業者等を対象に展示会への出展の支援を行う。東栄町商工会が自前で展示会を開催するのは困難なので、東三河地域、県内で開催される既存の展示会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出店期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

DXに向けた取組みとして、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、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、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

項目	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 東三河・県内での展示会 出展事業者数	—	3者	3者	4者	4者	5者
売上額/者	—	5万円	5万円	8万円	8万円	10万円
② 東三河での商談会 参加事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	—	1者	1者	1者	1者	1者
③ SNS活用事業者	1	3者	3者	3者	4者	4者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④ ECサイト活用事業者数	—	2者	2者	3者	3者	3者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
⑤ ネットショップの 開設者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

#### (4) 事業内容

##### ①東三河地域・県内での展示会出展事業（BtoC）

事業計画策定を行った事業者、特産品開発を行っている事業者等を対象に「豊橋まちなかマルシェ（豊橋市）」や「星ヶ丘天文台マルシェ（名古屋市）」への出展を促し、商工会が個々の出展事業者の負担を軽減するため、まとめてブースを確保し、事業計画を策定した事業者が優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。

【参考】「豊橋まちなかマルシェ」は年に4回、1日限り東三河周辺から1回あたり約1,000名が来場する恒例イベントで50店舗程度のブースがある。

「星ヶ丘天文台マルシェ」は年2回、2日間にわたり県内外から1回あたり約3,000名が来場する恒例イベントで100店舗程度のブースがある。

##### ②東三河地域での商談会参加事業（BtoB）

豊川信用金庫が主催する「ビジネス商談会」や東三河広域経済連合会が主催する「地域の絆 情報交換・商談会」に、毎年、管内の主要企業（建設業・製造業等）から2者選定し参加させる。参加させるだけでなく、商談会でのプレゼンテーションが効果的なものになるように事前研修を行うとともに、事後には商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

##### ③SNS活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込みのため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

##### ④小規模事業者のECサイト利用（BtoC）

カラーミーショップ等が運営するショッピングサイト等の提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文、写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

##### ⑤自社HPによるネットショップ開設（BtoC）

ネットショップの立ち上げから商品構成、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、立ち上げや立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

## 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関すること

#### (1) 現状と課題

これまで経営発達支援事業評価委員会を設置し、事業の評価や見直しを実施してきたが、評価結果の周知についてはホームページ掲載だけで、周知方法が足りなかった。今後も経営発達支援事業評価委員会で事業の評価や見直しはこれまで同様に実施していくが、小規模事業者への評価結果の周知については、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。

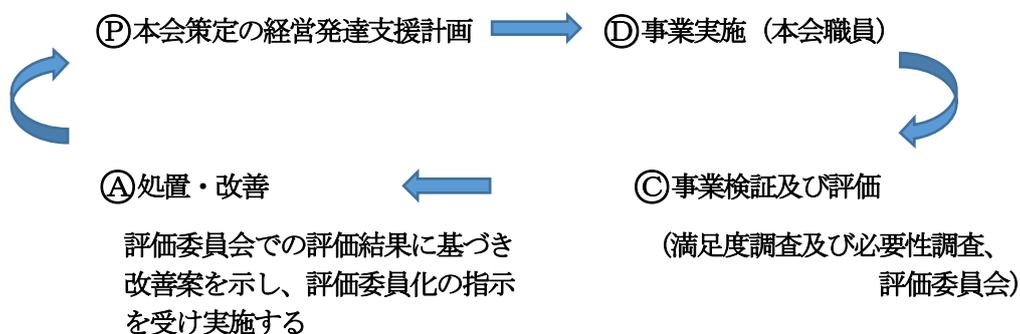
①東栄町経済課長、東栄町商工会法定経営指導員、東栄観光まちづくり協会事務長、豊川信用金庫東栄支店長、外部有識者として中小企業診断士等をメンバーとする「経営発達支援事業評価委員会」を組織し、事業実施状況、成果の評価、見直し案の提示を行う。(毎年1回実施)

②正副会長会議及び理事会において、事業の実施状況を報告するとともに、事業の評価・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、ホームページに掲載するとともに、商工会通常総会において会員へ報告する。また商工会事務所にも常時備え付け、小規模事業者等の閲覧と質問等に応じる。

④事業の実施にあたっては、常に経営指導員等でPDC Aサイクルを意識し、評価・見直しにあたっては、満足度・必要性調査を行う。

\*現在、小規模事業者30者に対して「満足度調査及び必要性調査」を巡回指導時等に行っているが、この調査項目、調査対象事業者数を見直しながら実施する。



## 10. 経営指導員等の資質の向上に関すること

### (1) 現状と課題

経営指導員等の資質向上への取組みは、積極的に研修会等受講し、職員間での情報交換も行ってきたが、職員個々の努力に任されており、組織的な取組みがなされていなかった。また支援ノウハウの共有についても組織内で共有する仕組みが確立されていなかった。今後組織的に資質向上に取り組むためにも、職員個々のスキルを見極めながら経営支援能力向上のためのセミナーへの受講、定期的なミーティングや、先輩職員同行によるペアでのOJTに取り組む。

## (2) 事業内容

### ①外部講習会等の積極的活用

#### 【経営支援能力向上セミナー】

中山間地域にある当商工会は、小規模事業者数が 200 事業所足らずであり、さらにその事業所数も年々減少している状況下で事業の持続発展を目指す事業所も少ない中で具体的な伴走型支援を行う機会は少なかった。したがって経営指導員等職員の支援能力の一層の向上を図るため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び愛知県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」等のケーススタディによるセミナーを中心に計画的に経営指導員等を派遣する。

#### 【事業計画策定セミナー】

職員個々の取組みにより一層の資質向上を図るため、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」等への参加を積極的に実施する。

#### 【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、下記のようなDX推進取組みに係る相談・指導能力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・デジタル化の取組み>

##### ア) 事業者にとって内向け(業務効率化等)の取組み

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール  
テレワークの導入、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)取組み

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) その他の取組み

オンライン経営指導の方法等

### ②OJT制度の導入

支援経験豊富な経営指導員等と他の職員がチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

### ③職員間の定期ミーティングの開催

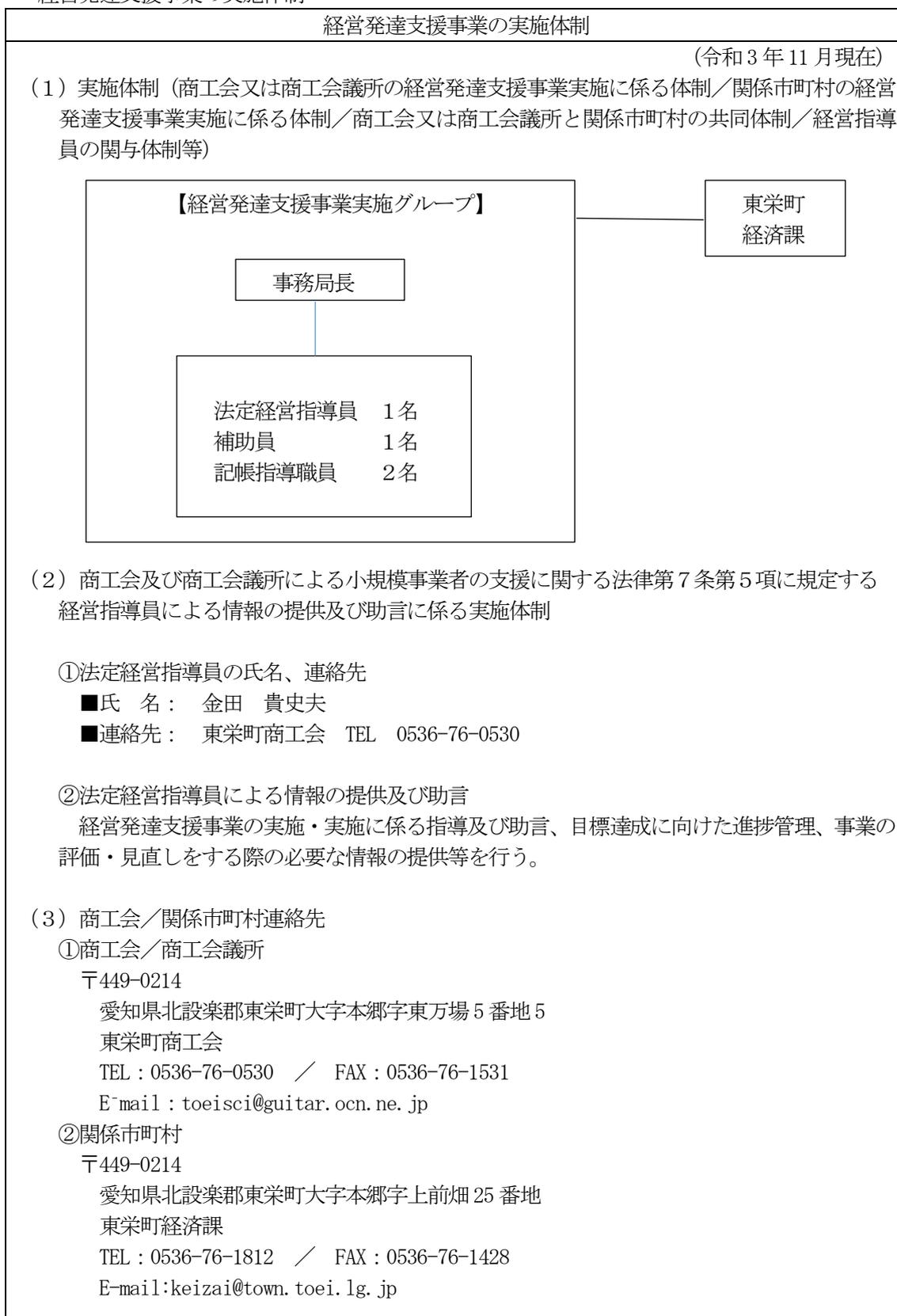
経営指導員研修会等の研修へ出席した職員が順番で講師を務め、経営支援の基本的なことから面談での話の引き出し術、IT等の活用方法や具体的なツール等についての紹介に至るまで定期的なミーティングを月1回、年間12回開催し、意見交換を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④データベース化

担当経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで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



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位：千円)

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	500	500	500	500	500
調査費	50	50	50	50	50
専門家派遣費	150	150	150	150	150
セミナー開催費等	150	150	150	150	150
展示会出展費等	150	150	150	150	150

(備考) 必要な資金の額については、見込額を記載すること。

調達方法
小規模事業経営支援事業費補助金（愛知県） 東栄町商工業振興事業補助金（東栄町） 会費（商工会員） 各種事務委託等手数料

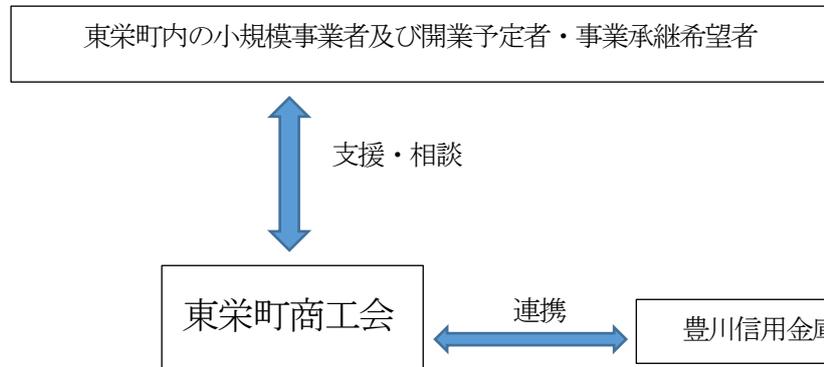
(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
連携者及びその役割
・豊川信用金庫 理事長 真田 光彦  〒442-8520 愛知県豊川市末広通3丁目34番地1 TEL 0533-89-1151 担当：豊川信用金庫経営企画  〒449-0214 愛知県北設楽郡東栄町大字本郷字東万場40番地 TEL 0536-76-0151 FAX 0536-76-1791 担当：豊川信用金庫東栄支店
連携して実施する事業の内容
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図る  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  ③ 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
連携して事業を実施する者の役割
① 地域経済動向調査と情報共有 ・豊川信用金庫…独自に行っているアンケート結果等の地域情報の共有  ② 経営状況の分析並びに事業計画策定を支援 ・豊川信用金庫…専門家派遣や窓口相談でサポート  ③ 事業計画策定後の実施を支援 ・豊川信用金庫…専門家派遣や窓口相談、金融支援でサポート

連携体制図等



【連携内容】

- ①町内の経済動向に関する情報を共有し、連携して情報提供できる体制を整備する。
- ②経営分析・事業計画策定並びに策定後のフォローアップにおいて、連携して課題解決にあたる。