

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	豊根村商工会 (法人番号 9180305007490) 豊根村 (地方公共団体コード 235636)
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 (1) 小規模事業者の経営体質の強化 (2) 小規模事業者の新規創業支援・事業承継支援による小規模事業者数の現状維持 (3) 地域資源を活用した新商品・新サービス開発支援と「とよねブランド」としての地域ブランド化
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 地域の経済動向調査・管内小規模事業者を対象にした景気動向調査を実施し、小規模事業者に公表するとともに、事業計画策定のツールとして活用する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 需要動向アンケートを実施し、商品をブラッシュアップする事で市場での優位性を高め、販路拡大・売上増加へ繋げる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者へ経営分析の必要性を啓発し、事業者の状況を定量・定性的に判断し、当該事業者の状況を把握する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者に対して事業計画の策定意義を理解していただき、経営課題の解決策の提案や事業計画書作成を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画が順調に進むよう進捗状況のフォローアップを行い、必要に応じて専門家派遣制度を活用し、課題解決を支援する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域ブランド「とよねブランド」化の推進によるブランド力向上とDXの取組みの推進によるプロモーション強化を支援し、売上及び利益向上に導く。</p>
連絡先	<p>豊根村商工会 狭石 真則 〒449-0403 愛知県北設楽郡豊根村下黒川字蕨平2 TEL:0536-85-1033 FAX:0536-85-1720 e-mail:toyosho@toyone.or.jp</p> <p>豊根村役場 商工観光課 高見 祐貴 〒449-0403 愛知県北設楽郡豊根村下黒川字蕨平2 TEL:0536-85-1316 FAX:0536-85-5005 e-mail:syoukan@vill.toyone.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

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

I. 立地・地勢の現状

豊根村は、愛知県の東北端にあり、北は長野県、東は静岡県と境を接して位置している。総面積は155.88k㎡で、このうち93%を山林が占める。地形は全域が北高南低の地形であり峡谷型かつ傾斜の強い山林地帯である。

気象は冷涼多雨で四季の変化に富み、夏はしのぎ易いが冬の寒さは厳しい。村内には北から南にほぼ等間隔で大入川、坂宇場川、古真立川の3本の河川が谷間を縫って南下し新豊根ダム湖畔へ、また富山地区にある漆島川を中心とした支流は佐久間ダム湖畔へそれぞれ流れ天竜川に注いでいる。これらの前段の3本の河川は水量が比較的豊富で

その一部は大入川頭首工から取水された豊川用水に給水されているほか、自流併用揚水ダムとして新豊根発電所に利用され更に佐久間ダムに落とされ水力発電にも利用されている。

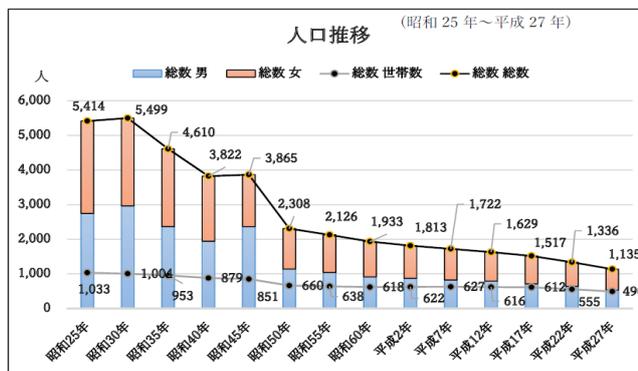
この地に人の住んでいた歴史は古く、無土器の時代の遺跡や住居跡が発見されており、中世には足助荘と関わりがあり、江戸期には、天領地として赤坂（愛知県）、中泉（静岡県）の陣屋の支配下として13か村があった。明治8～9年に5か村となり、明治22年にその5か村が合併し豊根村が誕生した。また、平成17年には、富山村と合併し現在の豊根村に至っている。

道路は、村の西部を北から南へ縦断している国道151号を軸に県道10路線と村道で道路網を構成しており、国道151号・三遠南信自動車道を利用して豊橋・浜松、飯田方面等と、また県道古真立津具線・国道153号・猿投グリーンロードにより名古屋・豊田方面の各都市と、いずれも役場から100km圏内にあり2時間前後で結ばれている。



II. 人口推移の現状

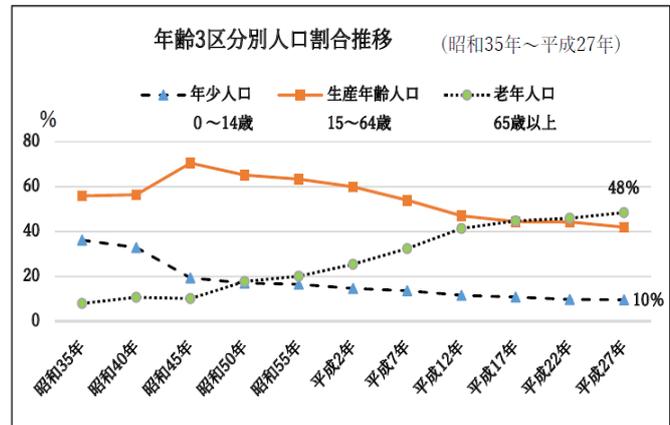
豊根村の人口は、戦後の5,000人台をピークとして減少を続けている。減少の要因としては、戦後の食糧難対策としての分村や、佐久間ダム・新豊根ダムの建設に伴う集団離村など、大きな事案に伴う減少と、高度成長期における都市部への就職や、村の主要産業であった農林業の低迷など、社会情勢の変化による減少の2つの要因があると考えられている。そして社会情勢の変化の影響は現在も



(出典：国勢調査)

継続しており、長年に渡る人口減少によって地場産業や村内消費が低迷するなど、地域経済にも大きな影響を与えている。こうした地域経済の悪循環によって地域が雇用力を失い、人口減少に拍車をかける状況を招いている。

また、65歳以上の老年人口は、昭和50年以降は年少人口を上回り、さらに平成17年以降は生産年齢人口も上回っており、高齢化の進行が顕著に表れている。平成27年の国勢調査における高齢者比率は48%と引き続き増加傾向にあるが、年少人口の比率は10%と減少傾向にある。世帯数及び人口は、平成22年から平成27年の5年間で▲65世帯、▲201人減少している。また、1世帯当たりの人口も、平成22年は2.4人/世帯から平成27年は2.3人/世帯と減少傾向にある。

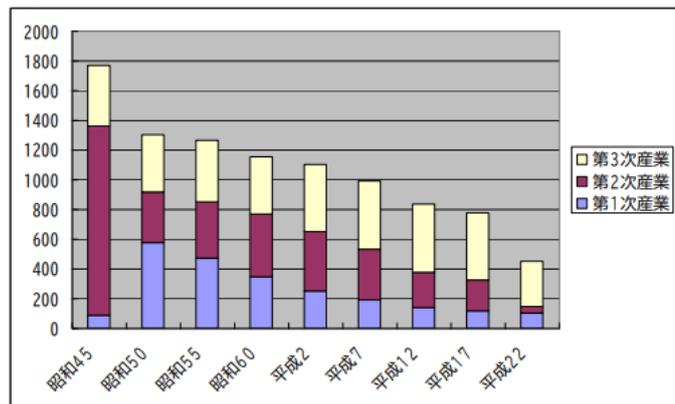


(出典：国勢調査)

Ⅲ. 地域産業の現状

村の産業構造は、自然的・地理的条件により農林業が主体であったが、社会構造の変化により大きく変わってきた。林業は、不採算・後継者問題などにより依然厳しい状況にはあるが、森林は林産物生産の場としてみならず、水源かん養機能、森林保全機能、土砂流出防止機能等、地域住民生活に深い関わりをもって結び付いており、健全で活力ある森林を造っていくための施策を図っていく必要がある。

産業別就業者数



現在、間伐材の有効利用を図るために

「とよね木サイクル事業」を推進中であり、山林の健全化・雇用の場の確保及び環境にやさしい取り組みとして推進している。

農業は、高齢化、兼業化、農家離れが進み、遊休農地が増加する傾向にある。一方で、トマト栽培などの施設園芸やブルーベリーの栽培を推進し、農地の保全や有効活用と小規模農業への支援を進めている。

第二次産業は、建設業が主体で住民の雇用の場として重要な関わりをもっているが、近年公共事業も減少傾向であり、今後も厳しい状況が予想される。

第三次産業における商業は、個人経営体が多く、その経営規模は零細であり、消費生活圏の拡大等の影響から、経営は厳しい状況にある。観光サービス業は、茶臼山高原スキー場や温泉施設の開設により、一年を通じて観光客が来訪している。芝桜の丘の整備、道の駅豊根グリーンポート宮嶋の再整備により、観光客は増加している。観光施設の拠点基盤は整いつつあるが、今後は恵まれた自然環境や美しい景観を活かし、周遊・滞在ができる観光整備を着実に進めていく必要がある。観光振興をきっかけにした農林水産業振興、地域活力の向上や社会基盤整備の促進を図っていく。

令和2年12月に策定された「あいち山村振興ビジョン2025」においては、三河山間地域の目標として「環境変化に柔軟に対応する元気で豊かなあいちの山里～安全安心な生活と活力の維持向上～」が基本目標に掲げられている。また、北設楽地域においては、事業継承や起業支援を

行うとともに、リニア中央新幹線開業や三遠南信自動車道の全線開通を見据えた他県や県内市町村との連携を含む広域的施策の展開について述べられている。

今後、地域おこし協力隊制度などを活用した事業継承や起業支援を行っていく。

また、リニア中央新幹線開業や三遠南信自動車道の全線開通を有効に活用した PR を行い、農林水産業や食文化など地域資源を最大限に生かして、茶臼山高原を全国的な観光地へ引き上げていく。

IV. 業種別の商工業者数の推移（括弧内は小規模事業者数）

平成 10 年には商工業者数 109 事業所（内小規模事業者数 103 事業所）であったが、令和 2 年には商工業者数 67 事業所（内小規模事業者数 63 事業所）となり 38%の減少となっている。

しかし、平成 25 年から令和 2 年にかけては、商工業者数は、ほぼ横ばいで推移している。

業種 年度	建設業	製造業	卸・小売業	飲食・宿泊業	その他	合計
平成 10 年	30 (27)	14 (13)	35 (35)	19 (17)	11 (11)	109 (103)
平成 15 年	23 (20)	9 (8)	26 (26)	16 (14)	13 (11)	87 (79)
平成 20 年	22 (21)	6 (6)	22 (22)	15 (13)	11 (11)	76 (73)
平成 25 年	17 (16)	7 (7)	20 (20)	14 (13)	1 (10)	68 (66)
平成 30 年	17 (16)	7 (7)	16 (16)	13 (13)	13 (12)	66 (64)
令和 2 年	18 (17)	7 (7)	18 (18)	13 (11)	11 (10)	67 (63)

（出典：豊根村商工会独自調査）

V. 地域商工業の現状

◇工 業

昭和 47 年からの工場誘致により、自動車関連業種、精密機械部品、特殊ゴム加工などの下請の工場が、昭和 60 年の最盛期には、7 事業所、従業員数 180 名であったものが、製造業界全体の製造拠点の海外移転の流れや、バブルの崩壊など経済不況の影響を受け、すべての工場が撤退した。

◇商 業

村の商店は、家内労働的な小規模経営で、日常生活用品中心の小売店である。道路交通の発達、車社会の進展、加えて多様化する消費者ニーズにより、新城市、豊橋市、浜松市、飯田市など周辺都市部の大型店での購買が多く、さらに経営を厳しいものになっている。茶臼山高原の関連公共施設、温泉施設等においては飲食材等極力地元商店からの仕入れを行っている。また、地産地消など地域の魅力を活かした新しい商品開発など「とよねブランド」として地域ブランド化を展開している。

また、地域消費の拡大に向けて、平成 25 年度から地域振興券を発行している。

◇観光業

村の観光は、恵まれた自然と都市部から 2 時間圏内という地理的条件を活かし積極的に整備してきた。

昭和 44 年に天竜奥三河国定公園の指定を受けた茶臼山高原には、国民休暇村、茶臼山高原道路の開設、そして昭和 61 年に県下初のスキー場をオープンさせ、平成 19 年からは芝桜の丘を整備するなど、四季を通じた行楽地として、多くの観光客が訪れている。

その他には、平成 4 年に「湯の島温泉」施設を完成させ、バンガロー村「古里とみやま」、遊歩道 2 路線「日本ヶ塚山、八嶽山」を観光施設として整備した。平成 9 年に「湯～らんどパルとよね」がオープンしている。

茶臼山高原スキー場、湯～らんどパルとよねの運営は、一般財団法人茶臼山高原協会が行って

おり、雇用の場として、また、都市住民との交流の場として、豊根村だけでなく周辺地域を含め、大きな経済効果をもたらしている。

近年、高速道路網の発達による分散化やレジャー志向の多様化などの影響から、スキー場や温泉施設などの入り込み客数は減少傾向にあるものの、茶臼山高原の芝桜の丘や紅葉の季節などでは入り込み客が増加するなど観光交流の新しい流れができつつある。

VI. 地域資源の現状

愛知県で指定された豊根村の地域資源は次の通りである。

○鉱工業品又は鉱工業品の生産に係る技術

五平餅・金山寺みそ・栃もち・メープルシロップ・木質ペレット・ゆべし



五平餅



金山寺みそ



栃もち



木質ペレット

○農林水産物

ブルーベリー・三河材・ジビエ（イノシシ・シカ）、アマゴ、鮎、しいたけ、チョウザメ



ブルーベリー



鮎



しいたけ



チョウザメ

○観光資源

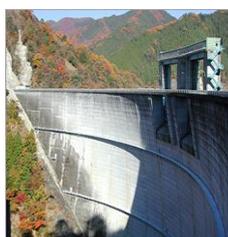
花祭・茶臼山高原・芝桜の丘・兎鹿嶋温泉・新豊根ダム（みどり湖）・念仏踊り・御神楽祭り



花祭



茶臼山高原



新豊根ダム



念仏踊り

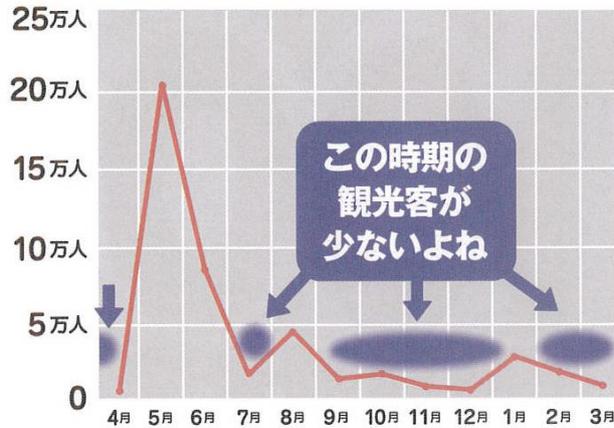
VII. 観光振興の現状

豊根村は平成26年12月に「豊根村観光交流アクションプラン」を策定し、狩野立村の実現にむけ注力しており、「茶臼高原ブランド化」では観光交流人口100万人を目指し、茶臼山の閑散期の対策や観光施設の魅力づくりなど様々な取組を実施してきた。平成26年の観光交流人口45万人からスタートし、その後年々増加傾向にあり、平成29年には80万人を超えたが、今現在は頭打ちの状況である。しかし、これまでの取組みの成果は確実に表れているため、引続き観光交流人口100万人を目指す

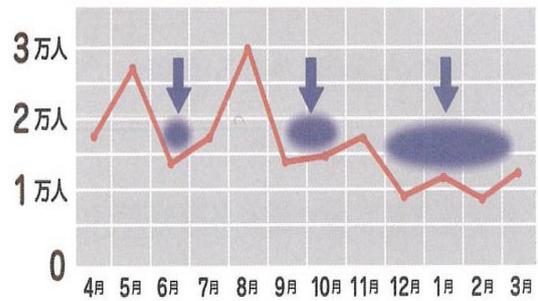
共に、地域資源を活かした新しい取組・特産品の開発等を並行して、実施して行かなければならない。

観光客数(茶臼山)

● …観光客が少ない時期



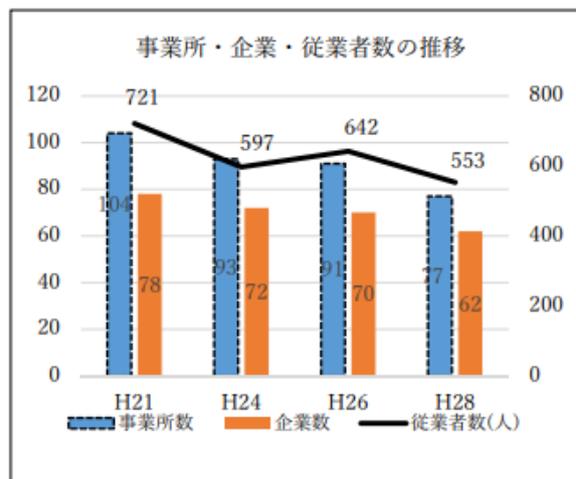
観光客数(茶臼山以外)



②課題

当村において人口減少は、村の経済に大きな影響を及ぼしている。地域消費市場の縮小による経済の衰退、さらには深刻な人口減少、森林や農地の荒廃、空き家の増加など、こうした状況により経済基盤の衰退のみならず地域社会全体が存続の危機に直面している。事業所数・従業員数は共に減少傾向にあり、経済基盤が縮小している事を示している。

人口減少が地域の縮小を呼び、地域経済の縮小が人口減少を加速されるという負のスパイラル(悪循環の連鎖)が極度に進んでいる。人口減少問題は、豊根村の存続をかけた重要な問題であり、豊根村を将来に渡って維持していくため、人口減少、地域消費力の低下、地域経済の縮小に歯止めをかける事が最重要課題である。



(出典：地域経済分析システム)

(2) 小規模企業事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

平成10年には小規模事業者数が103事業所であり、平成20年には76事業所、平成30年には66事業所と年々減少傾向にあり、令和10年度には50事業所を切る可能性がある。このような状況の主な要因は、人口減少による地域内消費力の低下による地域経済の縮小である。こうした中で、当村は観光振興に注力しており「観光交流人口100万人」を目標に様々な取組を実施している。中でも豊根村は多くの地域資源を有し県下有数の観光地であるため、観光交流人口の増加による波及効果が地域全体の小規模事業者にも広がっていく取組を行い、村内小規模事業者の売上向上を図る必要がある。それには個社支援を軸とした経営基盤強化のための事業計画の策定、地域資源を活用した新商品開発や販路拡大、創業支援や事業承継支援を通じた面的支援に努め、「小規模事業者が意欲的に活躍し、賑わいを創出する豊根村」を目指し、10年後を見据えた支援体制を構築していく。

②第6次豊根村総合計画との連動性・整合性

◇豊根村総合計画

村の地域自立の方針にあたっては、平成30年3月に策定した「豊根村むらづくりビジョン2027（第6次豊根村総合計画）」に基づき、「豊かに根ざす村」をスローガンに、住民と行政が協働してむらづくりを進めている。

<むらづくりの3つの将来目標>

◇自然が仕事になる豊根村 ～ 多様な働き方の提案

- ・住む人にとっても、来る人にとっても魅力となる村
- ・地域資源を活かして村民が稼げる村
- ・いろいろな手段で収入が得られる村

村は、豊かな自然を活かした農林水産業、観光産業が主要な産業となっている。農林水産業は、農林水産物の6次産業化やチョウザメ等の新しい水産業の振興、観光と農林水産業を組み合わせた新しいビジネスの起業など、自然等の地域資源を活用して多様な仕事を創出する。この多様な仕事の中で、主となる仕事以外の副業にも従事するなど、地域特性を活かした多様な働き方の実現をめざす。

◇住んでみて！豊根村 ～ 温かい心でU・Iターン者を迎え入れる

- ・「住んでいいところ」とみんなが言える村
- ・将来「帰りたい」と思える村
- ・子どもたちに「帰ってこい」と言える村
- ・地域ぐるみで人を迎え入れる村

これからの村を担う人材を確保するため、都市部へ流出した若年層のUターンの促進と、山村での暮らしに価値を求めて移住するIターンの受け入れを積極的に行う。そのために、U・Iターン者を温かい気持ちで迎え入れる「おもてなしの心」を、村民みんなが持つとともに、U・Iターン者の不安を和らげ、村での暮らしをサポートできる体制づくりを進めます。

また、子どもの頃から地域の文化や生活の魅力、村内の仕事やそのやりがいを伝えるとともに、子どもに魅力のある仕事を新たに創るなど、将来「帰ってきたい」と思えるむらづくりをめざします。

◇みんなが幸せになる豊根村 ～ みんなが安心して暮らせるために

- ・人口が減少しても地域を守り、運営できる村
- ・現役世代をみんなで応援する村
- ・みんなが生き生きと暮らせる村
- ・豊かな自然がある村

人口が減少しても、少ない人数で地域が持続できるよう、地域の組織や事業を見直すとともに、医療機関通院交通費助成、教育、買い物、情報通信、公共交通など、暮らしに必要な基盤を確保し、村民みんなが安心して暮らせるむらづくりを進めます。

また、行政による子育て支援や地域で子どもをはぐくむ取り組みなどを充実し、子育て世代をみんなで支える村づくりを進めます。さらに、村民個々の体力や能力に合わせて活躍できる地域、互いに人を助け合う地域をつくり、みんなが生き生きと暮らして幸せになる村の実現をめざします。

当商工会としても、地域資源を活用した特産品開発や地域特性を尊重した事業推進を目指しており、商工会と村が積極的に事業連携する事で、豊根村総合計画の目標達成が可能となる。

③商工会としての役割

当地域においては、人口減少による地域消費力の低下、地域経済の縮小が課題となっており、商工業者の減少に歯止めがかからない状況で、小規模事業者のおかれている経営状況は大変厳しい状況である。このような中、商工会は地域小規模事業者にとって最も身近な相談相手であるため、事業者が抱える課題解決のため、伴走型支援を行う必要がある。多様化する経営課題に対し、様々な施策の情報提供や課題解決のための提案を行い、地域商工業者の持続的発展のための支援が求められている。特に、地域消費力の向上のための取組みや、地域小規模事業者の売上確保のための販路拡大支援が求められており、地域資源を活用した特産品開発・地域特性を活かした事業を推進しながら、地域小規模事業者の持続的発展のための支援事業を実施する必要がある。

(3) 経営発達支援事業の目標

①小規模事業者の経営体質の強化

小規模事業者は、経営計画などの計画に基づく企業経営を実施している事業者が少なく、過去の経験に基づく、成行き経営を行っている事業所が多く見受けられる。そのため外部環境の変化（人口減少・地域消費力の低下等）に対応できず、衰退している現状がある。そのため、小規模事業者に対し、経営状況の分析、事業計画の策定支援、更には事業計画策定後のフォローアップを通して、経営計画の必要性を認識していただき、売上の向上、販路拡大へとつながるよう、経営体質の強化を目指す。

②小規模事業者の新規創業支援・事業承継支援による小規模事業者数の現状維持

当地域の小規模事業者数は年々減少傾向にある。その理由として、経営者の高齢化・後継者不足が主な要因である。小規模事業者数の減少に歯止めをかけるべく、事業承継支援と新規創業者の増加を目的とした、創業支援を実施し、小規模事業者数の現状維持を図る。

③地域資源を活用した新商品・新サービス開発支援と「とよねブランド」としての地域ブランド化

「茶臼山高原」「花祭」「新豊根ダム」などの豊根村の観光資源を活用した、着地型観光プランや、「鮎」「アマゴ」「ブルーベリー」といった農林水産物を活用した新商品開発、新メニュー開発を支援し、販路拡大・売上の向上を図る。そして、「とよねブランド」の普及促進と観光地賑わい創出に取り組む。

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

本計画の目標を達成するため、以下の方針により経営発達支援事業を実施する。

目標1：小規模事業者の経営体質の強化

方針1：巡回指導等を通じた伴走型支援の実施

巡回指導や経営相談等のあらゆる機会を捉え小規模事業者の課題の掘り起こしを行い、浮かび上がった経営課題の解決に向け事業計画の策定を支援し、定期的なフォローを続けながら小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施する。

目標2：小規模事業者の新規創業支援・事業承継支援による小規模事業者数の現状維持

方針2：新規創業者の増加を図る、創業支援の実施

創業支援セミナーの開催や、創業予定者に対しきめ細やかな創業サポート支援を行い、新規創業者の増加を目指す。さらに、廃業を予定している事業者に対しては事業承継支援を行い、事業継続のための支援を実施し小規模事業者数の現状維持を図る。

目標3：地域資源を活用した新商品・新サービス開発支援と「とよねブランド」としての地域ブランド化

方針3：地域資源を活用した、開発支援と地域振興

地域資源を活用した、新商品・新サービス開発に係る支援を行い、販路拡大・売上の向上を図る。さらに、「とよねブランド」の認定支援を実施し、地域ブランド力の向上を図る。

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) 現状と課題

①現状

平成29年より愛知県商工会連合会が実施する中小企業景況調査、全国商工会連合会が実施する小規模企業景気動向調査の他に、豊根村の属する愛知県東三河地域の経済状況を調査した豊川信用金庫「景気動向調査」を基に分析を行った。調査結果は、定期的に小規模事業者へ送付し情報提供してきた。

②課題

小規模事業者の今後の見通しや対応策の立案、経営計画の策定等に生かす事ができなかった。そこで、調査結果を経営支援に活用できるよう、ビッグデータ等を活用し専門的な分析を行い、経営支援に生かしていく。

(2) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①地域の経済動向分析の公表回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	-	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域の経済動向調査（国が提供するビックデータの活用）

全国や愛知県との比較をおこないながら当地域の強み、弱みを把握し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済システム）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】①「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

②「まちづくりマップ・From-to分析」⇒ 人の動き等を分析

③「産業構造マップ」⇒ 産業の現状等を分析

⇒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。

②管内小規模事業者を対象とした景気動向調査

管内の小規模事業者を対象に、より詳細な実態を把握するため、年1回、アンケート調査を実施し、分析する。

【調査対象】会員事業者（法人・個人含む）65社の内、10社（建設業3社／製造業2社／卸・小売業2社／飲食・宿泊業2社／その他1社）

【調査項目】売上額・仕入額・経常利益・資金繰り・雇用・設備投資・経営上の問題点。

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒で回収する。

【分析手法】経営指導員が分析を行う。

(4) 調査結果の活用

情報収集・分析した結果は、巡回指導を行う際の参考資料とし、小規模事業者の今後の見通しや対応策の立案、経営計画の策定する際のツールとして活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

豊根村は観光振興に注力している。これまでは、提供・開発する事業者側の発想で商品開発を行っていたが、市場や購入者側という買い手の立場に立って商品又は役務の提供を行っていなかった。

②課題

豊根村に流入する観光客の需要動向を把握するための調査が必要である。調査資料を小規模事業者に提供する事で、新商品開発のヒントとなり、販路拡大・売上の向上が見込める。さらに、既存の商品・サービスも需要動向を把握する事で既存商品・サービスのブラッシュアップを図り、需要動向に則した商品・サービスへ転嫁する事が可能となるため、需要動向調査を実施する。

(2) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①アンケート回収件数	-	30件	30件	30件	30件	30件
②情報提供対象事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者

(3) 事業内容

①豊根村地域の需要動向調査

観光客の大半は、観光資源である「茶臼山高原」に年間約60万人の人が訪れている。「茶臼山高原」を訪れる来場者に対し一定期間を設けインタビュー形式でアンケート調査を実施する。(年1回)

【調査手法】茶臼山高原で行われるイベントにてインタビュー形式でアンケート調査を実施。

【調査項目】観光目的・来場手段・家族構成・お土産に求めるもの等

【サンプル数】来場者30人

【活用方法】この調査結果を観光関連事業者や飲食店事業者等に対し情報提供し、新商品・新サービス開発の参考資料として活用していただく。さらに、既存商品・サービスのブラッシュアップにも活用いただく。

【情報提供事業者】観光関連業種

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

①現状

小規模事業者に対する経営分析支援は、金融斡旋事業者や記帳指導事業者、各種補助金申請事業者が多く分析の際には「自己経営診断システム」を活用し、結果を提示している。

②課題

昨今の経営課題は高度化かつ多様化されている。また、各種補助金や施策や制度も多岐に渡り、高度かつ専門的な知識が不足しているため、今後は外部の専門家等と連携するなどし、改善した上で、積極的に経営分析を行うよう働きかけを行う。

(2) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①経営分析事業者数	4者	4者	4者	4者	4者	4者

(3) 事業内容

小規模事業者からの依頼に基づき実施する、記帳機械化指導や年末の確定申告指導、運転資金や設備資金等の金融斡旋指導を行ってきたが、そこまでの支援で終わってしまう案件がほとんどである。

しかし、小規模事業者の経営環境は年々厳しくなっていく状況であり、積極的に経営状況の分析の必要性を説明し、経営分析指導を行う事により、自社の置かれている状況を定量・定性的に判断する事ができ、内部環境分析や事業計画の策定に役立てていく。

①経営分析を行う事業者の発掘

巡回指導・記帳機械化指導・金融斡旋指導等あらゆる支援機会をとらえ、経営状況の分析の重要性を啓発し、経営意欲や販路拡大の可能性の高い事業所を発掘する。

②経営分析の内容

【対象者】

巡回指導・記帳機械化指導・金融斡旋指導等あらゆる支援の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業所を選定。

【経営分析項目】

《定量分析》収益性・効率性・生産性・安全性・成長性・同業種との比較

《定性分析》SWOT分析（強み・弱み・機会・脅威）

【分析手法】

定量分析については、中小企業基盤整備機構「経営自己診断システム」を活用し、経営状況の把握を行う。定性分析については、SWOT分析のフレームで整理する。

【専門家の活用】

小規模事業者が保有している、技術、ノウハウ、従業員などの経営資源等の専門的な分析が必要な場合は、愛知県商工会連合会、あいち産業振興機構（よろず支援拠点）、豊川信用金庫、中小機構のコーディネーター等と連携し、専門家派遣制度を積極的に活用し、経営指導員の同行により指導する。

（４）分析結果の活用

分析結果は、経営指導員や補助員等が支援先事業者に対して直接説明する形でフィードバックを行い、企業経営の参考資料として活用してもらうよう情報の提供を行う。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

①現状

これまで、小規模事業者が事業計画を策定するのは、経営革新計画書、小規模事業者持続化補助金申請書、日本政策金融公庫マル経融資や金融機関への融資申込で策定する事が多く、事業者が自発的に3～5年間の中長期的な事業計画の策定を行う事が少ないのが現状である。

②課題

今後は、経営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、積極的に事業計画策定支援を行う。

（２）支援に対する考え方

経営分析を行った事業者に対し、経営課題の解決策の提案や事業所の強みを活かした新事業提案を行い、事業者の要望に基づいて伴走型で事業計画策定を支援していく。伴走型の支援を行う事で、小規模事業者がこれまで作成した事のない事業計画書の作成等に対する抵抗を少しでも軽減し、事業計画を作成する課程において、中長期計画を見直すきっかけとなるようその重要性や意義を認識していただく。また、新規創業者の掘り起こしのため、積極的に創業塾参加を促し、創業塾参加者に対しても、事業計画策定の必要性を理解していただき、積極的な策定支援を行う。

そして、事業計画の策定前段階において、関係機関や上部団体の主催する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維持・強化を目指す。

(3) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①DXセミナー参加事業者数	-	2者	2者	3者	3者	3者
②事業計画策定事業者数	3者	3者	3者	4者	4者	5者
③創業塾（創業セミナー）の開催		1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー」への参加

DXに関する意識や基礎知識を習得するため、高い経営意欲のある事業者や、若手後継者の在籍する事業者に対し、関係機関や上部団体の主催するDXセミナーへの参加を促し、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。

【セミナー（カリキュラム）の事例】

- ・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サイトを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法

また、セミナーを受講した事業者の中から取組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専門家派遣を実施する。

②経営指導員による事業計画策定支援

需要動向調査において情報提供を行う5社や、後継者のいる小規模事業者に対し、事業計画策定に必要な事業所の課題や内部環境・外部環境等に基づいて、経営分析のデータを活用し、事業者と意見交換をしながら整理し、経営指導員が伴走型の支援を行う。顧客のニーズと市場の動向、自社が提供する商品・サービス・今後のプランと目標などを取りまとめた計画を策定し、その上で、事業の遂行に支障となる課題については、経営指導員等が解決策のアドバイスを行う。

③創業塾の開催

新規創業者の掘り起こし、創業支援、事業計画策定支援のため、年1回の創業塾の開催を行う。創業塾は、全5日間を1つのカリキュラムとし、創業の心構えから、事業計画策定までを一貫して行う。

④専門家の活用

②において作成した事業計画に専門性の高い経営課題があった場合には、愛知県商工会連合会、あいち産業振興機構（よろず支援拠点）等と連携し、専門家派遣制度を積極的に活用することにより、経営指導員同行により、事業計画策定のための課題解決をはかる。

さらに、経営課題の内容や事業計画の意向により、新規性のある取組みには経営革新計画の申請を行うようアドバイスを行い、経営革新計画を活用した事業計画策定支援を実施する。

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

①現状

これまでは、事業計画策定を行った小規模事業者へのフォローアップを3ヶ月に一度の巡回訪問を目標とし事業者支援を行っていた。

②課題

しかし、事業計画策定後フォローアップの開始が遅くなるが多かった。そのため、早い時期から頻繁にフォローアップを行い、事業計画策定を行った小規模事業者の進捗状況や課題を把握し、事業計画実行支援を行う。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定事業者に対し、早い段階からフォローアップを開始し、事業計画が順調に進むよう経営指導員による伴走型支援を実施する。事業計画の進捗状況が芳しくない時は、経営指導員が適切な支援を行うが、必要に応じて、愛知県商工会連合会、あいち産業振興機構「よろず支援拠点」等と連携し、サポート体制を強化する。

(3) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
フォローアップ対象事業者数	2者	3件	3件	4件	4件	5件
フォローアップ頻度（延回数）	10回	18回	18回	24回	24回	30回
売上増加事業者数	-	2者	2者	3者	3者	4者
利益率5%以上増加事業者数件数	-	1者	1者	2者	2者	3者

※フォローアップ対象者には、過年度の事業計画策定事業者も含む

(4) 事業内容

①経営指導員によるフォローアップ

経営指導員は、事業計画策定が完了した段階から、2ヶ月に1回程度のタイミングで巡回窓口相談指導により進捗状況を把握し、カルテに記録する。さらに、1ヶ月程度のタイミングで、SNSやEメール等により事業の進捗状況を確認する。進捗状況が芳しくない場合は、直ちに巡回指導を行い、その解消に向けた指導・助言を行い、経営指導員で解決が困難な場合は、速やかに専門家派遣を実施する。

②専門家派遣によるフォローアップ

進捗状況が思わしくない、経営指導で解決が困難な場合は、愛知県商工会連合会、あいち産業振興機構（よろず支援拠点）、金融機関等の支援機関と連携を図りながら、専門家を派遣し、策定された事業計画書に基づいて、当該のズレの発生要因や事業者の抱える経営課題の解消に繋がる指導、助言を行う。専門家の派遣の際は経営指導員も同行し、指導の助言内容を把握するとともに内容をカルテに記録し、次の巡回指導の参考にする。

③資金面でのフォローアップ

事業計画を基に、新たな需要を獲得するために事業を再構築していくことで事業資金が必要である。そのため、豊根村独自制度である、「豊根村小口融資制度」や日本政策金融公庫「小規模事業者経営改善資金制度」等の低金利な資金を斡旋する。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

①現状

地域内の小規模事業者は「高齢化」「知識不足」「後継者不足」等の理由により、ITを活用したプロモーションや販路開拓等のDXに向けた取り組みが進んでいない。

②課題

このコロナ禍において、観光客の流入が減少している状況において、村外へのプロモーションが不十分である。今後、アフターコロナ時代に向け、新たなプロモーション、販路拡大等にはDXの推進が必要である事を理解・認識していただき、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

人口減少、過疎化が進む豊根村においては、観光客誘致に注力しており、地域消費購買力の増加を図るには、地域ブランド「とよねブランド」の普及・ブランドイメージの向上に繋がるラインナップの増加を図り、「とよねブランド」の充実を図る必要がある。DXの取組みとして、LINE公式アカウント等のSNSを活用した情報発信を積極的に行う事で、豊根村の知名度向上を図り、物産及び地域全体の評価の向上、観光客の促進により小規模事業者の売上及び利益の向上に結び付く支援を行う。

(3) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
豊根ブランド認定事業者数	13者	14者	15者	16者	17者	18者
豊根ブランド認定件数	2件	2件	2件	3件	3件	4件
SNS活用事業者	-	1者	1者	2者	2者	3者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

地域ブランド「とよねブランド」化による小規模事業者の販路開拓支援（B to B）とDXの取組の推進「SNS活用」によるプロモーション強化支援

豊根村、豊根村商工会、豊根村観光協会、観光関連事業所で構成する「とよねブランド推進協議会」を定期開催し、豊根村のイメージ向上に繋がる特産品等を「とよねブランド」として認定し、小規模事業者の売上及び利益の向上に結び付く支援を実施する。

さらに、「とよねブランド」として認定された特産品等に対し、特産品や小規模事業者のプロモーションを行うためにも、取組やすい「LINE公式アカウント」等のSNSを活用したプロモーションを行い、売上・利益の向上に結び付く支援を行う。

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み

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

①現状

これまで、「経営発達支援計画事業評価委員会」で事業の評価や見直しを実施し、翌年度の計画を実施している。

②課題

新たに今回の法改正で法定経営指導員の参画を含め、新たな意見を吸収するために引き続き「経営発達支援計画事業評価委員会」を開催し、評価・検証・見直しを行う。

(2) 事業内容

①外部有識者（中小企業診断士）・法定経営指導員・豊根村商工観光課担当者・商工会長の4名による「経営発達支援計画事業評価委員会」を組織し、年1回、事業実施状況・成果の評価・見直し案の提示を行う。

②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・見直しの結果は総会に報告するとともに、商工会事務所での常時備え付けを行い、小規模事業者等が閲覧可能な状態とする。

④事業の実施にあたっては、常に、経営指導員等でPDCAサイクルを意識し、評価・見直しにあたっては、満足度調査及び必要性調査（※）を行う。

1. Plan（計画）

豊根村商工会にて、今までの実績や将来を予測して、経営発達支援計画書を作成する。

2. Do（実施・実行）

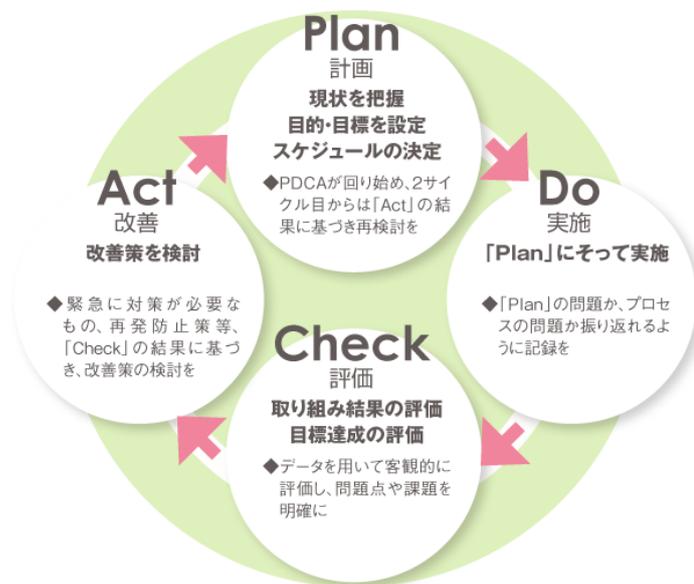
経営発達支援計画書に基づいて事業を実施する。推進状況は随時「経営発達支援計画事業評価委員会」に報告する。

3. Check（点検・評価）

豊根村商工会員に対し満足度調査・必要性調査を行いその結果に基づいて点検や反省を行う。満足度調査・必要性調査の結果を「経営発達支援計画事業評価委員会」にて最終評価を行い、見直し案を提示する。

4. Act（処置・改善）

「経営発達支援計画事業評価委員会」にて提示された評価結果に基づいて改善案を示し、同委員会にの支持を受ける。



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

①現状

経営指導員等の資質向上のため、愛知県商工会連合会、職員協議会、愛知県等が主催する研修会・講習会等に参加し、自己研鑽を図ってきた。

②課題

今後は組織的に資質向上に取り組むためにも、定期的な情報共有の場や先輩職員同行によるOJTや愛知県商工会連合会のOJT研修等を活用し組織全体の資質向上に取り組む。さらに、DX推進のため、関係機関等で開催されるDXセミナーへ積極的に参加する。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

基礎的な経営支援知識・能力の習得を図るための下記の研修へ積極的に参加し、自己研鑽を図る。

【愛知県商工会連合会主催】

- ・基本能力研修会 ・法定経営指導員研修 ・経営指導員等応用研修 ・中堅職員研修会
- ・経営支援事例発表大会 ・経営支援実務研修会 ・管理職研修会 ・管理職養成研修会 等

【その他関係団体研修会】

- ・税法研修会 ・労働保険事務組合研修会 ・職員協議会研修会 ・法人会事務者研修会 等

②OJTによる支援能力の向上

支援経験が豊富な経営指導員に補助員（記帳指導職員等）が同行し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを導入し、組織全体としての支援能力の向上をはかる。さらに、愛知県商工会連合会のエリアマネージャーと中小企業診断士等のチームによる人材育成制度・現地指導型OJTも活用するなどし、更なる支援能力の向上を図る。

③DX推進に向けたセミナー

DX推進への対応にあたり、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推進取組に係る相談・支援能力の向上のためのセミナーについて積極的に参加する。

【DXに向けたIT・デジタル化の取組】

◇事業者に対する内向け（業務効率化）の取組

- ・PPAシステム ・クラウド会計ソフト ・電子マネー商品取引システム等の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

◇事業者に対する外向け（需要開拓）の取組

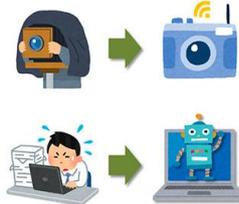
- ・ホームページを活用した自社PR ・情報発信方法 ・ECサイト構築／運用
- ・オンライン展示会 ・SNSを活用した広報 ・モバイルオーダーシステム等

◇その他取組

- ・オンライン経営指導の方法等

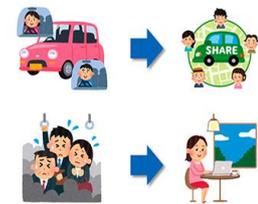
デジタルライゼーションとデジタル・トランスフォーメーション

デジタルライゼーション Digitalization



デジタル・テクノロジーを使って
既存製品の付加価値を高める
業務の効率化を図る

デジタル・トランスフォーメーション Digital Transformation



デジタル・テクノロジーを使って
経営や事業の在り方を変革する
生活や働き方を変革する

④支援ノウハウを組織内で共有する取組

業務終了後、随時開催する職員ミーティングにて常に職員間の情報共有をおこなう。職員の不在時の対応、軽微な打ち合わせにより職員間の意思疎通を図る事で基本的な情報の共有を図るものとする。さらに、研修会で得た知識を職員間で共有するため、復命書に資料等を添付する事で、職員の知識の共有を図り、組織内の支援力の向上を図る。

⑤データベース化

担当経営指導員が基幹システム上の経営支援カルテにデータ入力を適時・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、支援ノウハウと蓄積し組織内で共有する事で支援能力の向上を図る。

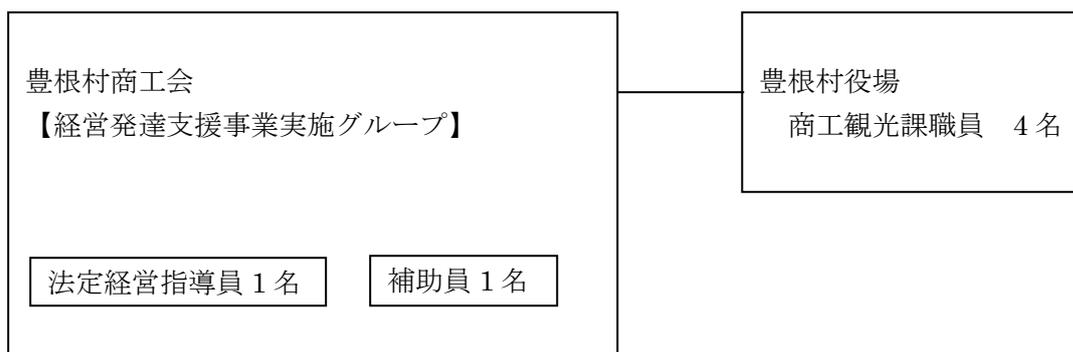
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和3年10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 法定経営指導員の指名、連絡先

◇氏名：狭石 真則

◇連絡先：豊根村商工会 TEL0536-85-1033

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。

(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

〒449-0403 愛知県北設楽郡豊根村下黒川字蕨平2

豊根村商工会

[TEL:0536-85-1033](tel:0536-85-1033) / FAX:0536-85-1720 / e-mail:toyosho@toyone.or.jp

② 関係市町村

〒449-0403 愛知県北設楽郡豊根村下黒川字蕨平2

豊根村役場 商工観光課

TEL:0536-85-1316 / FAX:0536-85-5005 / e-mail:syoukan@vill.toyone.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

(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	110	110	110	110	110
各種調査費用	50	50	50	50	50
事業計画策定支援費	10	10	10	10	10
旅費・事務費	50	50	50	50	50

(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） ②豊根村商工業振興事業補助金（豊根村） ③商工会会費（商工会員） ④各種事務委託手数料

(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 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	