

経営発達支援計画の概要

実施者名	御津町商工会（法人番号 2180305003463） 豊川市（地方公共団体コード 232076）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	<p>①包括的な支援体制の構築による地域の特性を活かした経営力向上 事業者ごとに複数の職員によるチームとしての支援体制を構築し、行政や金融機関等との連携を強化させ、小規模事業者の意識改革、経営力向上、持続的発展を目指す。</p> <p>②事業の立ち上げ・事業の継続による地域経済の活性化 小規模事業者に寄り添った支援の徹底を図るとともに、創業希望者の発掘や、事業承継への取り組みを促進し、事業の継続及び若返りによる活力の向上と地域産業の発展を目指す。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p><u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u> 地元小規模事業者に対し景気動向について年1回調査を行い、整理分析してまとめた内容を情報提供する。</p> <p><u>4. 需要動向調査に関すること</u> 事業者が提供する商品や役務に関してその需要を調査、分析し、結果を速やかに情報提供する。</p> <p><u>5. 経営状況の分析に関すること</u> 管内小規模事業者の特性を把握し、個社それぞれの強みや課題が明らかになることで、高度で専門的な継続的支援に繋げる。</p> <p><u>6. 事業計画策定支援に関すること</u> 経営を継続していくうえで必要な「思考整理」「可視化」「方向性の共有」の確立を目的に、事業計画策定の関心を高めていく。</p> <p><u>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u> 事業計画を策定した後は、定期的に巡回訪問することにより進捗状況を把握、検討し、P D C Aを常に回していく支援を行う。</p> <p><u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> 事業者が提供する商品や役務に関してその需要を調査、分析し、結果を速やかに情報提供する。</p>
連絡先	<p>御津町商工会 〒441-0312 愛知県豊川市御津町西方松本 23-8 TEL：0533-76-3737 FAX：0533-75-3333 E-mail：mito@room.ocn.ne.jp</p> <p>豊川市 産業環境部商工観光課 〒442-8601 愛知県豊川市諏訪1丁目1番地 TEL：0533-89-2140 FAX：0533-89-2125 E-mail：shoko@city.toyokawa.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

###### ・豊川市の概要

豊川市は愛知県の南東部に位置し、人口 183,796 人、面積 161.14 km<sup>2</sup> (令和3年4月1日時点) である。平成18年2月1日に宝飯郡一宮町を、平成20年1月15日に同郡音羽町と御津町を、平成22年2月1日に同郡小坂井町を合併し、現在に至る。北側に木曾山系の本宮山連峰が連なり、東南に流れる一級河川豊川をはじめ、中央・西端に二級河川佐奈川と音羽川が流れ、南側は三河湾に面しており、多様な自然環境から形成される。



三河国府や三河一宮が置かれ、古くからこの地方の政治・経済・文化の中心とされてきた。江戸時代には東海道五十三次の宿場町として御油や赤坂が形成され、市の中心には姫街道が通り、豊川稲荷の門前町として発展してきた。豊川用水の全面通水、幹線道路の整備、東名高速道路豊川インターチェンジの開設等の整備に伴い、スプレー菊や大葉といった野菜や果物、花き等の施設園芸を中心とした生産性の高い農業が行われている。特にバラは全国一の産地規模を誇り、全国に出荷されている。また、海軍工廠跡地には工場誘致による工業振興、市街地再開発による商業の活性化等により、農業・工業・商業のバランスのとれた都市として発展を遂げている。

###### ・豊川市総合計画

豊川市は、まちの未来像「光・緑・人 輝くとよかわ」実現のため、計画期間 2016 年 (平成 28 年度) から 2025 年 (令和 7 年度) の 10 年間の第 6 次豊川市総合計画を定め、基本構想においてまちの未来像やまちづくりの基本方針、各施策の骨組み等基本的な方向を明らかにするとともに、基本計画ではまちづくりの目標を達成するため、必要な手段を定めている。また、実施計画においてはローリング方式により毎年度見直しをしながら、計画期間の 3 か年で実施する事業を具体的に示している。

商工会の事業と関連する事項については、政策 5 の「産業・雇用」であって、まちづくりの目標として掲げる「魅力と活力があふれているまち」を目指し、「施策 1 : 農業の振興」、「施策 2 : 工業の振興」、「施策 3 : 商業の振興」、「施策 4 : 中心市街地の活性化」、「施策 5 : 観光の振興」、「施策 6 : 雇用の安定と勤労者支援の充実」の 6 つの施策を重点的に進め、雇用と市民生活を支える地域経済の発展と、市外の人をひきつけるような活力ある地域づくりを推進するとともに、地域経済の持続的な発展を図るため、新産業の誘致や育成、起業・創業の支援や地域産業の活性化等による農業、工業、商業の振興と、中心市街地等の商店街の活性化や雇用の安定と勤労者支援の充実に取り組むこととしている。

6つの施策の内、特に関連性の強い「施策2：工業の振興」及び「施策3：商業の振興」については、主な手段として企業誘致支援策の啓発や企業立地奨励金等の支給を行う企業誘致の推進や融資制度による支援や経営革新や販路開拓等を実施する中小企業への支援を実施することで、目標値である各種事業所数の数値を達成することとしている。

[施策2：工業の振興]

①将来目標

工業事業所が増え、働ける場所が確保されているまち

②将来目標を実現する主な手段と目標指標

手段	目標指標	単位	実績値			目標値		
			H27	H29	R1	R3	R5	R7
①工業用地の確保 ②企業誘致の推進	従業員30人以上の製造業の事業所数	事業所	123	130	142	152	153	154
③中小企業への支援	従業員4人以上30人未満の製造業の事業所数	事業所	391	402	339	330	330	330

[施策3：商業の振興]

①将来目標

魅力ある商売が盛んで、みんなが出かけ、にぎわいにあふれているまち

②将来目標を実現する主な手段と目標指標

手段	目標指標	単位	実績値			目標値		
			H27	H29	R1	R3	R5	R7
①中小企業への支援 ②商業団体の育成への支援 ③商業施設誘致も含めた八幡地区のまちづくりの推進	店舗等の事業所数	事業所	2,686	2,614	2,543	2,500	2,500	2,500

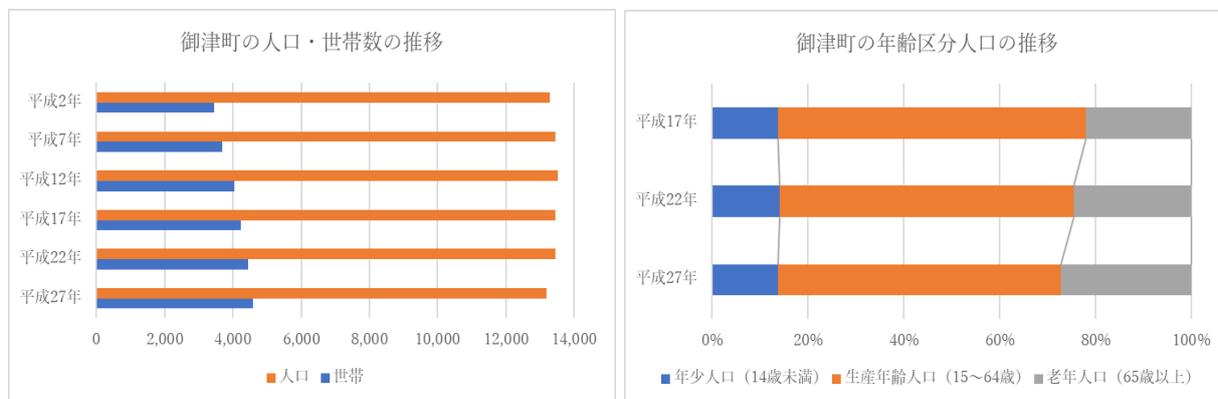
・御津町の概要

元々は宝飯郡御津町であったが、平成20年1月15日に豊川市へ合併。三河湾に面し、温暖な気候と豊かな自然に生まれ、海から歴史が拓かれた町である。町域は東西7.73km、南北7.53km。北西から南東にかけて広がっており、その形は湾曲している。北西部は山林が広がり、音羽町との境界には宮路山が聳えている。管内人口は、平成27年の国勢調査によると13,199人で、豊川市全体の7.2%を占める。会員数は274の商工会である(御津町管内は右図○部分)。



御津町の人口は、前回の平成22年の国勢調査から1.9%減少している。一方、世帯数は平成22年の調査では4,447世帯に対し、平成27年の調査では4,578世帯であり、2.9%増加している。平成2年から平成27年までの計6回の国勢調査の結果からは、人口は概ね同水準で推移しており、世帯数は増加傾向にある。

年齢別の人口では、平成17年～27年で年少人口が約2.7%減少、生産年齢人口が約10.2%減少した。一方で、老年人口が約17.2%増加している。人口全体に占める老年人口の割合は、平成17年は22.1%であったものが、平成27年は27.2%へ上昇した。愛知県、豊川市と比較しても少子高齢化が進む地域である。



	愛 知 県		豊 川 市		御 津 町	
	H22	H27	H22	H27	H22	H27
年少人口 (14歳未満)	1,065,254	1,022,532	27,294	26,153	1,871	1,792
(構成比)	(14.4%)	(13.7%)	(15.0%)	(14.3%)	(13.9%)	(13.6%)
生産年齢人口 (15～64歳)	4,791,445	4,618,657	115,543	110,203	8,234	7,754
(構成比)	(64.7%)	(61.7%)	(63.5%)	(60.4%)	(61.2%)	(58.7%)
老年人口 (65歳以上)	1,492,085	1,760,763	38,215	45,256	3,284	3,596
(構成比)	(20.1%)	(23.5%)	(21.0%)	(24.8%)	(24.4%)	(27.2%)
年齢不詳	61,935	81,176	876	824	67	57
合計	7,410,719	7,483,128	181,928	182,436	13,456	13,199

<年齢別人口 (国勢調査再編加工)>

## ②課題

### ・豊川市の商工業者の課題

豊川市の産業構造は、平成28年の経済センサスをみると全産業(民営)の事業所数は6,958事業所で、「卸・小売業(25.5%)」と「サービス業(30.5%)」で半数を占め、商業機能の集積が高いことが特徴である。全体では平成24年からの4年間で342事業所減少し、特に「サービス業」の減少が顕著である。

	建設業	製造業	卸売業 小売業	サービス業		その他の業種	合計
				飲食・宿泊	その他		
平成24年	753	1,047	1,836	850	1,428	1,386	7,300
(構成比)	(10.3%)	(14.4%)	(25.2%)	(11.6%)	(19.5%)	(19.0%)	(100.0%)

平成 28年	699	962	1,771	772	1,351	1,403	6,958
(構成比)	(10.0%)	(13.8%)	(25.5%)	(11.1%)	(19.4%)	(20.2%)	(100.0%)
増減 (H24/H28)	△54	△85	△65	△78	△77	17	△342

<全産業事業所数（経済センサス再編加工）>

・御津町の商工業者の課題

平成28年の経済センサスをもとに再編加工した管内商工業者数は525事業所で、市全体の6,958事業所の7.6%を占める。御津町における業種構成は「製造業」「卸・小売業」の割合が高い。市全体に占める割合をみると、「建設業」は9.9%、「製造業」は11.9%と高い割合を占めている。また、平成24年から平成28年の4年間での事業所数は、市全体では4.7%減少しているが、管内では8.6%の減少となっている。

「建設業」は、経営者の高齢化や後継者難という課題を抱える。建設需要の落ち込みにより、地区内だけでの存在に強い危機感を持っており、地区外や県外への転換等の相談が多い。

「製造業」は、トヨタ自動車（株）をはじめとする車部品を扱うところが多く、御津町沿岸の工業用地造成が進められている。部品供給や施設の設置保守等の取引拡大により、御津町の小規模事業者は臨海地域の企業との結びつきが今以上に強まる。

「卸小売業」は、大型店や大手コンビニエンスストアの出店増加や、オンラインショップの普及が広がる中で、廃業者が特に増加している業種である。当業種においては記帳代行・決算指導等の税務指導を中心に、基礎的支援ニーズとあわせて現状維持的志向が強い。

「サービス業」は、「卸小売業」と同様に経理税務支援等の基礎的支援ニーズが高い。提供するサービス内容が他店と横並びであるのが現状であり、競争が激しい中で特徴のある自社商品・サービスの模索やPR手法の相談が多い。

「その他業種」は、整骨院・訪問介護事業所等の創業者が近年増加しており、創業計画書の作成をはじめとした助成金や補助金等に関する相談が多い。

		建設業	製造業	卸売業 小売業	サービス業		その他の 業種	合計
					飲食・宿泊	その他		
豊 川 市	平成 24年	753	1,047	1,836	850	1,428	1,386	7,300
	平成 28年	699	962	1,771	772	1,351	1,403	6,958
	(構成比)	(10.0%)	(13.8%)	(25.5%)	(11.1%)	(19.4%)	(20.2%)	(100.0%)
御 津 町	平成 24年	73	126	122	40	110	103	574
	平成 28年	66	114	111	32	102	100	525
	(構成比)	(12.6%)	(21.7%)	(21.1%)	(6.1%)	(19.4%)	(19.1%)	(100.0%)
豊川市に 占める割合		9.9%	11.9%	6.3%	4.1%	7.5%	7.1%	7.6%

<全産業事業所数（経済センサス再編加工）>

#### ・御津町商工会の小規模事業者支援の課題

当商工会では、巡回指導を中心として経営改善普及事業を続けてきた。しかし、小規模事業者を取り巻く経営環境は大きく変化しており、従来型の支援だけでは十分に経営を維持・発展させていくことが難しい状況にある。経営環境や課題が複雑化する中、商工会には経営支援力を高度化していくことが強く求められている。豊川市及び御津町商工会管内地域の現状から、小規模事業者支援に関する課題として以下が挙げられる。

#### ア) 個社支援に関する課題

これまで行ってきた金融あっせん・決算指導・記帳代行・労働保険事務代行等のニーズは依然として高いものがあるが、小規模事業者の経営環境は目まぐるしく変化し、事業の存続に直結する高度化・専門化・多様な経営課題を抱えているのが実態である。現状においては、これらの課題に対してその都度の対応に留まり、深く踏み込んだ支援や継続した経営支援ができていないのが課題である。

#### イ) 商工業者数の減少（廃業の増加と創業者の不在）に関する課題

地域経済の主要な担い手である商工業者の減少に歯止めがかからない。御津町は豊川市の中でも少子高齢化が進んでおり、創業者よりも廃業者の方が多いう状況となっている。こうした傾向が長引くと、町内の賑わいが失われ経済が低迷するだけでなく、購買力の町外への流出や、地元の雇用が失われる等、影響が増大し、地域の活力がますます失われることとなる。事業承継と創業を別個にではなく、一括りに支援する仕組みを確立すると共に、町内に在学する児童生徒に対し、地元産業への興味を涵養する機会を設ける等、長い目で見た創業予備軍の育成の推進が課題である。

#### ウ) 課題経営者の高齢化と後継者問題に関する課題

経営者の高齢化と後継者難の実態が浮き彫りになっている。会員を対象に商工会独自で行っているアンケートの令和2年の結果では、60歳以上の経営者が全体の45%を占めている。一方で、「後継者がいない」と回答したのは58%となっており、高齢化による経営者の自然消滅と、後継者不在のための事業承継低迷により、商工業者数の更なる減少が今後危惧される。若手後継者育成とともに、円滑な事業承継に向けた支援が大きな課題である。

#### エ) 各種データの調査・収集・活用に関する課題

現在までの各種データの調査及び活用については、その都度の対応に留まり、経営指導員等各人が個々に情報を保有し、データを活用した提案型の支援はなされておらず、基礎的データ整備も不十分であるのが現状である。組織として情報を共有して経営支援に活用できるものにしていくことが課題である。

#### オ) 他機関との連携及び内部体制の強化に関する課題

行政や金融機関・産業支援センターや専門家等その他の中小企業支援機関との連携やこれまでの職員向けの研修等は、都度の課題解決や会議等により実施はしているものの、相互の支援ノウハウを継続的に共有するまでには至っていない。経営指導員だ

けでなく職員全体が支援能力の向上を図り、商工会全体で経営支援にあたるための仕組みづくりが課題である。さらに、商工会の実施する各事業の評価及び見直しを行うための組織体制の整備も課題である。

## (2) 小規模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

当商工会が地元小規模事業者に対して従来行っていた経営支援事業は、小規模事業者からの相談に対して金融、税務、労働等、個別に、いわば対処療法的に行うものが主体であった。これを改め、もう一步踏み込んだ伴走型支援を行うことを目的に、中長期的な重点事項として「①計画に基づく売れる商品・サービス開発の支援」、「②新規創業計画者・事業年数の浅い経営者及び事業承継予定者といった、今後の御津町の産業を支える人材の育成」を掲げている。販路開拓・新商品開発、経営計画策定、人材確保・育成、事業承継等の課題を抱える小規模事業者において、事業の安定的な継続に向けて長期的に支援し、地域経済の活性化を図る。

### ②豊川市総合計画との連動性・整合性

第6次豊川市総合計画にて記載されている「地域経済の持続的な発展」については、小規模事業者が抱えている課題の抽出、経営分析や事業計画策定・実施支援を行うことで、経営力が強化され、持続的な発展に繋がることと連動している。「新産業の誘致や育成、起業・創業の支援」については、創業塾等の創業希望者への支援や創業後のアフターフォローの充実を図ることと連動している。

また、「工業の振興」および「商業の振興」の項目では、今後の事業所数の目標値が設定されており、計画期間内は現状の事業数を維持することが記載されている。これは後述の小規模事業者への持続的な発展のための支援により、廃業等による事業者の減少に歯止めをかけることと整合している。

### ③商工会としての役割

御津町商工会では、豊川市総合計画が目指す「地域経済の持続的な発展」を図るため、中小企業支援、創業支援に寄与し、地域の総合経済団体として、行政や地元金融機関等の協力を得て、経営分析セミナー、事業計画策定セミナー等の事業を実施し、事業者が事業を進めていく上での経営判断を備え、持続的な事業運営が出来るように経営地盤の強化を行う。

## (3) 経営発達支援事業の目標

上記(1)及び(2)を踏まえ、伴走型支援を通して小規模事業者の経営力向上と持続的な発展を実現するために、今後5年間の目標を以下とする。

### ①包括的な支援体制の構築による地域の特性を活かした経営力向上

事業者ごとに複数の職員によるチームとしての支援体制を構築し、経営に関する手段的相談指導ニーズをもとに一歩踏み込んだ提案型の支援を行うことを目指す。地域の動向調査、需要動向調査をはじめとした市場等の分析を行い、事業を行う地域がどのような環境であるかを小規模事業者へ周知するとともに、経営指導員等と専門家が

連携して、小規模事業者の意識改革、経営力強化、持続的発展を図る。

また、行政や金融機関・他の支援機関並びに専門家との連携強化を目指す。地域の経済動向並びに需要動向に関するデータの収集や、豊川市全体での創業支援の取り組みに積極的に関与し、相互の支援ノウハウを共有できる仕組みの構築を図る。

## ②事業の立ち上げ・事業の継続による地域経済の活性化

地域経済を支えている小規模事業者に寄り添った支援の徹底を図るとともに、後継者不足等の問題を抱えている小規模事業者に事業継続を支援することで、小規模事業者数の減少に歯止めをかけることを目指す。

また、豊川市、地元金融機関と連携して創業希望者を発掘し、創業前から創業後のフォローまで一貫した支援により小規模事業者の増加を図る。加えて、高齢の経営者が多数を占める現状を鑑みて、早期に事業承継への取り組みを促し、事業の継続及び若返りによる活力の向上と地域産業の発展を目指す。

## 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) 経営発達支援事業の内容

### ①包括的な支援体制の構築による地域の特性を活かした経営力向上

小規模事業者の意識改革を行い、持続的な経営には事業計画の策定とともにその検証が必須であることを周知徹底する。事業計画を策定する過程で経営分析や需要動向調査等を経て、事業計画を実行する中で展示会への出展や商談会への参加について強力に支援する。また、一貫した支援が実現できるよう、日々の巡回窓口指導を通じてセミナー開催や補助金活用等を積極的に周知していく。

### ②事業の立ち上げ・事業の継続による地域経済の活性化

豊川市・日本政策金融公庫豊橋支店・愛知県信用保証協会・豊川信用金庫・豊川市内の商工会議所・商工会の関係者が参画する「とよかわ・創業・起業支援ネットワーク会議」を活用し、創業予定者や希望者の発掘を推進する。また、後継者不足や業績悪化等を理由に事業継続が難しい小規模事業者を把握し、関係機関と連携してセミナーや個別相談等を行い、事業の存続が図れるよう支援を行う。

## 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

[現状]愛知県・東三河・豊川市を対象とした景気動向資料を年1回作成・公表を行っているが、統計情報の報告のみに留まっている。

[課題]これまで実施しているものの、当商工会管内地域の経済動向等を多面的に調査し、調査結果を作成・公表することによって、小規模事業者が持続的発展を図るための基礎資料の提供が求められる。

(2) 目標

支援内容	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
各種統計資料分析	—	1回	1回	1回	1回	1回	1回
景気動向調査報告書の作成・公表	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

国や県・市等関係機関が調査・提供する各種統計資料のデータを抽出・加工・分析し、管内地域独自の統計データを作成する。小規模事業者が自社を取り巻く経営環境

や課題抽出のための基礎資料として活用できるよう、管内地域独自の調査報告書を年1回商工会ホームページで公表し提供する。

**【調査項目】**

地域内人口及び世帯動態、地域内商工業者動態、業界（市場）動向、需要（販売）動向等

**【調査手法】**

経営指導員等が下記統計資料を活用し、地域の経済動向調査分析を行う。  
経済センサス（総務省）、中小企業白書（経済産業省）、小規模企業白書（経済産業省）、愛知県統計資料、豊川市統計資料、RESAS（地域経済分析システム）等

**（4）調査結果の活用**

- 情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く地区内事業者等に周知する。
- 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**

- [現状] 関係機関が行う需要に関する調査報告等を収集分析し、その結果を支援対象の事業者提供してきたが、情報提供がメインとなり具体的な商品に対するアンケートが不足している。
- [課題] これまで実施しているものの、提供した分析結果を基に事業分析・事業計画策定へ活用できた事例が少なく、販路開拓・商品及び製品開発に繋がる支援が求められる。

**（2）目標**

支援内容	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	—	5者	5者	5者	5者	5者
②試食、アンケート調査対象事業者数	2者	2者	2者	3者	3者	3者

**（3）事業内容**

**①新商品開発の調査**

管内飲食店5店において、売りたいメニューや新メニューについて来客者アンケートを実施する。調査結果を分析したうえで当該5店にフィードバックすることで、売上向上に繋げる。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

**【調査方法】**

- （情報収集）各店舗にて、来客者に個社の売りたいメニュー又は新メニューについてアンケートの協力をお願いし、調査票に記入する。
- （情報分析）情報結果は、専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析する。

**【サンプル数】**

来客数 30 人

**【調査項目】**

①注文理由、②認知、③味、④見た目、⑤ボリューム、⑥価格等

**【調査結果の活用】**

調査結果は、経営指導員等が当該飲食店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試食、アンケート調査**

愛知県等が主催する「メッセナゴヤ」、全国商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産展」、東三河広域経済連合会主催が主催する「地域の絆情報交換・商談会」において、来場するバイヤーに対し、アンケート調査を実施する。

**【調査方法】**

(情報収集) 来場者にアンケートの協力をお願いし、調査票に記入する。

(情報分析) 情報結果は、専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析する。

**【サンプル数】**

来場数 30 人

**【分析項目】**

回答者の属性(年齢・性別・職業・家族構成・居住地)、情報の入手手段、商品の特性(味・形・包装デザインや商品デザイン)等

**【調査結果の活用】**

調査結果は、経営指導員等が当該飲食店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]経営自己診断システムによる財務分析を推進しているが、基礎分析が不十分であり、分析結果が職員間で共有できておらず、専門的な支援まで繋がるのが少ない。

[課題]これまで実施しているものの、個社の経営実態の把握を強化し、持続的発展に繋げる経営支援が求められる。税理士等の専門家と連携して小規模事業者のニーズに的確に対応できる体制構築が求められる。

(2) 目標

支援内容	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事業者基本データの収集とデータベース化	—	20者	20者	20者	20者	20者
②経営分析事業者数						

第1段階：簡易分析	—	20者	20者	20者	20者	20者
第2段階：詳細分析	—	12者	12者	12者	12者	12者
第3段階：ブラッシュアップ	—	6者	6者	6者	6者	6者

### (3) 事業内容

#### ① 個社の状況把握と基幹システムへの情報登録

小規模事業者の中で、需要動向調査の対象事業者に加えて、巡回指導を通じて経営力向上に対する意識の高い事業者を対象に、内部環境及び外部環境等のSWOT分析や事業所の基礎データを収集して経営資源の掘り起しと事業所データの蓄積を行う。収集されたデータを整備し、情報の共有化を図るために、全国商工会連合会が導入している「基幹システム」を使用し、事業者の抱える課題解決や次の事業計画策定支援での活用を図る。

##### 【収集項目】

##### ■ 定性情報

商品及びサービス内容、保有している技術・ノウハウ、商圈、主要取引先、主要仕入先、企業沿革、経営理念（ビジョン）、抱えている経営課題と問題点、役員構成（従業員）、取引金融機関、後継者の存在、人材・資格・設備、独自性等

##### ■ 財務情報

売上高、仕入、売上総利益、販売管理費、営業利益、当期利益、総資産、総負債、自己資本、借入状況等

#### ② チーム制による経営状況分析及びブラッシュアップ事業による継続的支援

前記①でデータベース化した情報をもとに、経営課題を抱え継続的支援が必要と考えられる小規模事業者を選定する。この選定された事業者に対し、段階的にチームで分析を行い、課題解決の基礎データやブラッシュアップ事業を行う。指導員1名と補助員又は記帳指導職員1名のチームで取り組む。

#### 第1段階：簡易分析

前記①で登録した情報の基礎的な定性情報・財務情報について、問題点や課題を有する事業所を、1チームあたり10事業者選定。

##### 【分析項目】

売上・利益の増減、経営者の現状認識のデータ登録内容等

#### 第2段階：詳細分析

簡易分析の結果から、経営課題を抱え支援が必要と考えられる事業者や経営革新等を検討している事業者を、1チームあたり6事業者選定。

##### 【分析項目】

SWOT分析、小規模事業者支援システム入力データからの財務分析（収益性・安全性・生産性）、問題点の真因の特定、新事業のためのコア・コンピタンスの明確化等

### 第3段階：ブラッシュアップ事業

詳細分析を実施した小規模事業者の中で、特に複数年での継続的支援が必要と考えられる事業者を、1チームあたり3事業者選定。

#### 【取組内容】

財務諸表（貸借対照表及び損益計算書）や定性情報に基づき、3年間の売上高・付加価値額・雇用人数・フリーキャッシュフローの向上目標を事業者とともに設定。3ヶ月に一度事業者を交えた支援進捗状況の確認と方針の検討（見直しを含む）を実施し、経営上の問題点や課題に対して数値に基づく3年間の継続的な支援を行う。

#### （4）分析結果の活用

- 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。
- 分析結果は、データベース化して内部共有することで、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

〔現状〕事業計画という概念は理解していても、策定する意義や方法についてはまだ広まっておらず、セミナーへの参加や事業計画策定に至る事業者は少ない。

〔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等の改善が求められる。

#### （2）支援に対する考え方

商工会にて事業計画策定に向けた講習会を開催することで、事業者自ら理解を深め、今後の持続的な経営に役立つ指導が求められている。今後経営を継続していくうえで必要な「思考整理」「可視化」「方向性の共有」の確立を目的に、事業計画策定の関心を高めていく。

加えて、公的資金の融資推薦（マル経融資、小規模企業振興資金等）や補助金（小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金等）の申請といった事業者の利害に直接関わる機会をあわせて提供することで、講習会への参加の促進を図る。個社の強みや課題を解決する行動方針と実現可能な創業計画が示され、策定段階から伴走型で関与することにより、小規模事業者の経営の安定と円滑な創業が実現できる。

事業計画の策定前段階において、DXに向けたセミナーを開催し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

#### （3）目標

支援内容	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事業計画策定セミナー	1回	2回	2回	2回	2回	2回

②DX・IT化推進セミナー	—	2回	2回	2回	2回	2回
経営状況分析結果を踏まえた事業計画策定事業者数	—	6者	6者	6者	6者	6者

#### (4) 事業内容

##### ①「事業計画策定セミナー」の開催

事業計画作成の必要性を認識してもらい、自身の経営内容や課題を発見し整理することで、事業者本人が理解するための事業計画書の実現性の検証や問題点の洗い出しを行うためのセミナーを開催する。

##### 【支援対象】

経営分析を行った事業者を対象とする。

##### 【募集方法】

商工会ホームページや会報誌へ掲載し、巡回訪問時に事業者へ周知する。

##### 【講師】

中小企業診断士等の外部講師。

##### 【回数】

2回（1回あたり2時間）

##### 【カリキュラム】

- ・事業計画作成の意義
- ・事業計画立案の考え方、進め方
- ・顧客ニーズと市場動向の分析
- ・自社商品、サービスの強み
- ・今後の目標、プラン、経営方針 等

##### 【参加者数】

10～20名

##### ②「DX推進セミナー・IT化推進セミナー」の開催

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

##### 【支援対象】

ECサイトにてネット販売を行っている小売業や飲食業、今後DXに向けたITツールの導入やWebサイト構築を検討している事業者を対象とする。

##### 【募集方法】

商工会ホームページや会報誌へ掲載し、巡回訪問時に事業者へ周知する。

##### 【講師】

中小企業診断士等の外部講師。

##### 【回数】

2回（1回あたり2時間）

##### 【カリキュラム】

- ・DX総論、DX関連技術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

【参加者数】

10～20名

③経営状況分析結果を踏まえた事業計画の策定支援

地域の経済動向調査や需要動向調査並びに経営分析の結果を踏まえて、小規模事業者が置かれている現状を明確にするとともに、経営課題を解決するための事業計画の策定を小規模事業者からの相談内容に応じて支援する。策定した事業計画は日々の経営活動はもとより、各種補助事業申請（小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金等）や借入申込等に活用する。

**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

[現状]策定後のフォローアップを通じて継続的に連携した支援を目指していたが、案件ごとの対応に留まり、目指すべき姿を明確にできていない。

[課題]これまで実施しているものの、事業計画の進捗状況を複数で共有・把握し、多面的な経営支援が求められる。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した後は、3ヶ月に一度巡回訪問することにより進捗状況を把握・検討し、PDCAを常に回していくサポートを実施していく。計画実施中に予期せぬ事態が発生したりして解決が必要になった際には、積極的に相談に応じる。より難度の高い課題が発生した場合は、専門家派遣や訪問回数を増やす等で対応し、フォローアップ支援を行う。

(3) 目標

支援内容	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	6者	6者	6者	6者
巡回訪問等の頻度（延回数）		24回	24回	24回	24回	24回
売上増加事業者数		2者	2者	3者	3者	4者
利益率2%以上増加の事業者数		2者	2者	3者	3者	4者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、事業者ごとのチーム（指導員1名と補助員又は記帳指導職員1名）により3ヶ月に一度の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。

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、外部専門家による第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後対応方策を検討のうえ、フォローアップしていく。

## 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]小規模事業者の特性に沿った販路開拓支援や情報提供が不十分であり、出展を検討する事業者が少ない。地域内においては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、商圈が近隣の限られた範囲に留まっている。

[課題]これまで実施しているものの、展示会・商談会の開催情報の発信強化が求められる。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、取り組みへの支援が求められる。

### (2) 支援に対する考え方

事業者が提供する商品や役務に関してその需要を調査、分析し、結果を速やかに情報提供する。事業者に対して、自らが置かれている外部的な状況を把握できる機会を増やす。加えて、調査・分析結果を事業計画策定等に活用し、更なる持続的発展を図る。「販路を増やしたい」「初めて・初ジャンルの商品に挑戦したい」と希望する小規模事業者に対し、事業者単独では困難な販路開拓支援に取り組むことで、新たな販路の拡大に寄与する効果が期待できる。

### (3) 目標

#### ①マスメディア・各種広報誌等による広報

支援内容	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
商工会ホームページを活用した情報提供	—	原則週3回	原則週3回	原則週3回	原則週3回	原則週3回
商工会広報誌の発行		月1回	月1回	月1回	月1回	月1回
商工会広報誌に掲載する事業者数		年2者	年2者	年2者	年2者	年2者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

#### ②関係機関の主催する展示会・商談会への出展支援

支援内容	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
展示会・商談会への出展	—	2者	2者	3者	3者	3者
商談・成約・受注事業者数		2者	2者	3者	3者	3者
展示会・商談会出展支援並びに出展後の追跡調査・継続的フォローアップ		2者	2者	3者	3者	3者

売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
---------	---	-----	-----	-----	-----	-----

### ③DXに向けたIT活用による営業・販路開拓に関する支援

支援内容	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
ECサイト利用事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
ネットショップ開設事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%

#### (4) 事業内容

##### ①マスメディア・各種広報誌等による広報

小規模事業者が、県内外で開催される商談会や展示会に参加しやすい環境を整備するため情報発信（ホームページ更新）担当の職員を定め、国・県・市及び関係機関と連携して、各関係機関の施策情報や販路開拓関連の情報を商工会ホームページにて発信する。また、小規模事業者がもつ特徴的な取り組みや商品・サービスに関する情報もあわせて発信し、メディア媒体（豊川市内に所在する新聞社やテレビ局）を活用した方が効果的であると判断した場合には、プレスリリースを行っていく。

##### ②関係機関の主催する展示会・商談会への出展支援

展示会等の情報を小規模事業者に提供するのみでなく、自社の目的に合ったものへの積極的参加を促す。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、出展期間中には、陳列、接客等、きめ細かな伴走型支援を行う。

終了後は、参加した経験、ノウハウについて、次に生かす取り組みとして反映させるよう、PDCAによる伴走型支援を行うことにより、成果に結びつける。その際、より高度な指導が必要となった場合は専門家を招聘し、課題に応じた支援を実施する。

#### 【情報提供・参加勧奨する展示会等】

##### ■メッセナゴヤ

愛知県・名古屋市・名古屋商工会議所が主催。毎年11月に開催し、出展社数840社、来場者数50,000人の国際総合展示会。業種・業態の枠を越え、各出展者の持ちよる製品やサービスを当地名古屋から国内外に広く情報発信し、販路拡大や人脈形成を図る。

##### ■ニッポン全国物産展

全国商工会連合会が主催。毎年11月に開催し、出展社数200社、来場者数15,000人の物産展。全国展開支援事業及び関連プロジェクトで開発された商品等の地域の特色を活かした産品を自社で製造・開発、または販売している中小・小規模事業者が日本全国から出展。

##### ■地域の絆情報交換・商談会

東三河広域経済連合会が主催。毎年2月に開催し、出展社数150社、来場者数5,000人の商談会。東三河地域内の商工会議所・商工会が実施するビジネスマッチング

イベント。

③DXに向けたIT活用による営業・販路開拓に関する支援

DXに向けた取り組みとして、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、理解度を高めたうえで、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等、事業者の段階に合った支援を行う。

## 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] 毎年度、商工会の事業について、小規模事業者に調査依頼し評価・検証を行っている（満足度調査）。

[課題] 経営発達支援計画の事業に対する事業成果について、P D C Aサイクルに基づき、評価検証を行い、小規模事業者のための事業計画の改善を図る仕組みづくりが求められる。

#### (2) 事業内容

経営発達支援事業の実施状況及びその成果について評価、見直しを毎年度実施することで、この事業が町内小規模事業者に及ぼした効果を検証する。

ア) 外部有識者（中小企業診断士や税理士）・豊川市（商工観光課）・当商工会（事務局長並びに法定経営指導員）で構成する事業評価検討委員会を設け、毎年度事業の実施状況、成果の評価を行う。

イ) 事業評価検討委員会での協議を踏まえ、事業計画の見直し・修正等を実施する。

ウ) 事業の成果・評価・見直しの結果を当商工会理事会に報告し、承認を受ける。

エ) 事業の成果・評価・見直しの結果を事業実施方針等に反映させるとともに、当商工会のホームページへ掲載（年1回）し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

### 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

[現状] 愛知県商工会連合会が主催する経営指導員等応用研修会、中堅職員研修会、情報化推進要員研修会、経営支援実務研修会、基本能力研修会や愛知県商工会職員協議会が主催する研修会に、経営指導員等が経営支援に必要とする内容や専門的知識を得るため参加をしている。

[課題] 職員個人ではなく、職員間での情報共有を行い、多様化する経営課題に対応できるよう資質向上が求められる。

#### (2) 事業内容

##### ①外部講習会等の積極的活用

経営指導員等の職員の支援能力の向上のために、愛知県商工会連合会、中小企業基盤整備機構、東三河経営指導員研究会、当商工会等が主催する研修会に参加する。また全国商工会連合会で運営する経営指導員WEB研修を受講することで支援能力の向上を図る。

##### ②DX推進に向けたセミナーの積極的活用

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応として、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推進取り組みに係る相談・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）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

#### ③豊川市周辺商工会職員との勉強会の開催

2ヶ月に1回開催する東三河指導員研究会において、外部から講師派遣を求め、経営指導員の経営力の強化のためのスキルアップ研修を実施する。

#### ④職員間の定期ミーティングの開催

月1回会議を行い、経営発達支援事業進捗状況及び個社に対する支援状況について情報共有を図り、研修会等の受講内容について報告し、成果を共有することにより互いの資質向上を図る。

### 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

[現状]東三河支部内6商工会の経営指導員主催の「東三河支部経営指導員研究会」が年6回、日本政策金融公庫豊橋支店主催の「経営改善貸付連絡協議会（マル経協議会）」が年1回、愛知県商工会連合会と愛知県商工会職員協議会共催の「経営支援事例発表大会」年1回開催され、他商工会の支援の現状や支援ノウハウ等についての情報収集を行っている。

[課題]各種研修会や会議で得た情報・知識を積極的に交換し、小規模事業者支援のための能力向上が求められる。

#### (2) 事業内容

##### ①とよかわ創業・起業支援ネットワーク会議への出席（年2回）

豊川市・日本政策金融公庫豊橋支店・愛知県信用保証協会・豊川信用金庫・豊川商工会議所・豊川市内4商工会（音羽・一宮・小坂井・御津町）の関係者が参画する「とよかわ・創業・起業支援ネットワーク会議」に出席し、豊川市の最新の経済動向等を把握するとともに、参加者相互の支援ノウハウの交換を行うことで、支援ノウハウの一層の向上に努める。

##### ②経営改善貸付連絡協議会（マル経協議会）への出席（年1回）

日本政策金融公庫豊橋支店の主催で行われる「経営改善貸付連絡協議会（マル経協議会）」に出席し、日本政策金融公庫の支店長及び融資課長より制度融資等の金融施策情報を収集する。

③経営支援事例発表大会への出席（年1回）

愛知県商工会連合会、愛知県商工会職員協議会の共催で行われる「経営支援事例発表大会」に出席し、県内の各商工会の対応してきた経営支援についての事例発表により、今後の経営支援のための能力向上を図る。

④東三河経営指導員研究会への出席（年6回）

東三河支部の6商工会（音羽・一宮・小坂井・御津町・田原市・渥美）が行う「東三河経営指導員研究会」に出席し、事業内容運営について情報交換し、以後の小規模事業者支援事業運営に役立てる。

### 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]御津町の地域商工業の将来の展望を開くための一助として、「みとふれあいまつり」の開催、「東三河広域経済連合会」の参画、「とよかわ創業・起業支援ネットワーク」の支援機関を担っている。

[課題]当商工会だけではなく、豊川市、東三河地域の支援策等の情報を取り入れ、地域経済活性化へ繋げていくことが求められる。

##### (2) 事業内容

###### ①商工祭みとふれあいまつりの開催

当商工会では地元商工業のPRと、小規模事業者の存在周知、販路拡大のため、「みとふれあいまつり」を豊川市の協力の下地元の御津連区（自治会組織）と共同で開催し、地域経済活性化の一助とすると共に、即売・イベント等を通じて消費者たる住民と交歓する。

###### ②地域観光マップの制作

御津町内には、重要文化財である「絹本著色王宮曼荼羅図」を擁する大恩寺ほか、観光資源がいくつか存在している。地域紹介のツールのひとつとして、御津町商工会ホームページ内に御津町内の観光マップを制作し、御津町への観光客の誘致とそれに伴う消費の増加、経済効果の浸透を目指す。

###### ③東三河広域経済連合会への参画

東三河の3商工会議所（豊橋・豊川・蒲郡）と、11商工会（音羽・一宮・小坂井・御津町・田原市・渥美・新城市・設楽町・東栄町・豊根村・津具）で構成。豊橋商工会議所が事務局となり、年3回程度「全体会」を開催し、地域における重要課題についての調査・研究を重ね、必要に応じ、国・県等に対し、提言・要望活動を展開し、東三河の経済の発展に貢献する目的に活動している。

###### ④とよかわ創業・起業支援ネットワーク

豊川市・日本政策金融公庫豊橋支店・愛知県信用保証協会・豊川信用金庫・豊川商工会議所・豊川市内4商工会（音羽・一宮・小坂井・御津町）が連携して、創業及び中小企業支援に関する事業の情報の共有を行い、支援を必要とする創業希望者の方等に対し、情報提供及び経営に関するアドバイス等適切な支援を行い、創業計画書の作成支援及びブラッシュアップを行う。全体会議を年2回、創業イベントを年1回実施している。

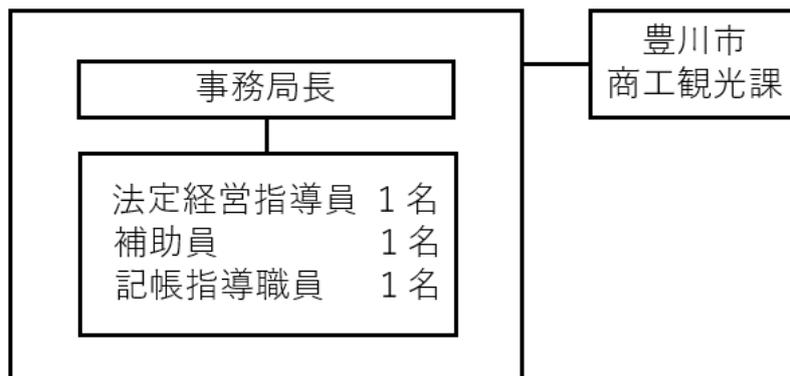
(別表2)

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当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：吉村 圭悟

■連絡先：御津町商工会 TEL：0533-76-3737

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

〒441-0312 愛知県豊川市御津町西方松本 23-8

御津町商工会

TEL：0533-76-3737/FAX：0533-75-3333/E-mail：mito@room.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒442-8601 愛知県豊川市諏訪1丁目1番地

豊川市 産業環境部商工観光課

TEL：0533-89-2140/FAX：0533-89-2125/E-mail：shoko@city.toyokawa.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	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200
○地域経済・需要 動向調査	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○経営分析事業	300	300	300	300	300
○事業計画策定・ 支援事業	300	300	300	300	300
○販路開拓支援事 業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○地域活性化事業	300	300	300	300	300
○支援力向上事業	300	300	300	300	300

(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
会費収入、手数料収入、愛知県補助金、豊川市補助金 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。

