

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>豊橋商工会議所 (法人番号 1180305002301 ) 豊橋市 (地方公共団体コード 232017)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p><b>I. 小規模事業者の収益性の向上 (売上・利益率アップ)</b> 地域の産業を支える小規模事業者の収益性の向上が、当地域の持続的発展には不可欠であり、小規模事業者の成長 (売上・利益率アップ) を促す具体的な支援事業を実施する。</p> <p><b>II. 地域の強み・成長分野の把握・発掘と取引・販路拡大による地域産業の成長と活性化</b> 産業構造や成長分野・強みを活かした商談会などのマッチング事業を積極的に展開し、地域産業の成長、活性化を図る。</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること ①定期調査 (豊橋市景気動向調査) ②RESAS (地域経済分析システム) の活用</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること 新商品や新サービスの需要動向調査 (テストマーケティング)</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること (1) 経営分析セミナーの開催 (2) 財務・企業ドック (診断)</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること (1) 事業計画策定支援セミナーの開催 (2) 事業計画策定支援</p> <p>6. 事業計画策定後の支援に関すること 事業計画進捗状況の確認・フォローアップ</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 業種・特化型の個別商談会「とよはし Biz ネット」の開催</p> <p>8. 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 経営発達支援評価委員会の拡充 (経営発達支援協議会の設立)</p> <p>9. 経営指導員等の資質向上に関すること</p> <p>10. 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</p> <p>11. 地域経済の活性化に資する取組 【ものづくり博覧会事業】 【東三河学生就職情報センター事業】 【無料職業紹介所事業】 【モグジョブ事業】</p>
<p>連絡先</p>	<p>○豊橋商工会議所 ビジネスサポートセンター 松坂宏之、井川剛 〒440-8508 愛知県豊橋市花田町字石塚 42-1 TEL0532-53-7211 FAX0532-53-7210 メールアドレス <a href="mailto:matsuzaka@toyohsahi-cci.or.jp">matsuzaka@toyohsahi-cci.or.jp</a></p> <p>○豊橋市 産業部商工業振興課 神藤将弘 〒440-8501 愛知県豊橋市今橋町1番地 TEL0532-51-2425 FAX0532-55-9090 メールアドレス <a href="mailto:jindou-masahiro@city.toyohashi.lg.jp">jindou-masahiro@city.toyohashi.lg.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

【地域の風土・地理】

豊橋市は、愛知県の東南部に位置し、東は静岡県、北は豊川市・新城市と接し、南は太平洋、西は三河湾に面している。1級河川の豊川が平野部を流れ、内海・外海・山・川・平野と多様な自然環境を有している。

令和元年7月1日現在で市域面積は261.86km<sup>2</sup>、東西距離：17.8km、南北距離：23.9kmとなっている。平均気温は、17.2℃と年間を通じて温暖な気候に恵まれている。



○広さ(令和元年7月1日現在)

- ・面積:261.88k m<sup>2</sup>
- ・東西距離:17.8 km
- ・南北距離:23.9 km

○気候(平成30年)

- ・平均気温:17.2℃
- ・最高気温:38.5℃
- ・最低気温:-2.5℃

【「豊橋の産業 2019」より引用】

【歴史・沿革】

江戸時代は、吉田城下、東海道の宿場町、豊川水運の湊町として栄えた。明治2年の版籍奉還で「吉田」から「豊橋」に改称され、明治39年に愛知県下2番目で市制施行し「豊橋市」が誕生した。

戦前から戦中にかけては、養蚕・蚕糸産業が盛んな「蚕都」、あるいは陸軍第15師団などが置かれ「軍都」として繁栄したが、昭和20年の空襲で市街地の9割が焼失した。戦後は、交通の要衝地、温暖な気候、太平洋ベルト地帯の中央というポテンシャルのもとで復興・発展を遂げ、県東部8市町村からなる東三河地域の中心都市となっている。

【交通・物流網】

日本のほぼ中央に位置し、関東圏・関西圏から2時間以内に到達できる行動圏域にあり、地理的優位性が高く恵まれた都市と言える。

鉄道は、3事業者が豊橋駅に乗り入れ、新幹線の停車駅であることも含め、東三河地域の玄関口となり、1日あたりの乗客数は約6万4千人に上り、豊橋駅を核に中心市街地が形成されている。また、豊橋駅と市東部を結ぶ路面電車が運行され、市民の足、地域の宝として親しまれている。

都市計画道路は、豊橋駅を中心に放射状に整備され、国土軸である国道1号線が市域を横断する。また、世界屈指の完成自動車物流の実績を誇る重要港湾・三河港を有し、背後圏の臨海部には、進出企業等の物流生産拠点が集積し、陸上交通とともに物流の結節点となっている。

【大学】

私立文系の愛知大学(豊橋校舎)と豊橋創造大学、そして国立理系の豊橋技術科学大学が立地して

おり、優秀なビジネス人材を育成し、地域に供給するだけでなく、地域や企業と連携した共同研究の拠点として機能している。

とくに豊橋技術科学大学は、地域経済界が誘致した設立背景もあり、大学運営・研究活動・社会人教育などにおいて緊密な連携関係にある。当所が事務局を担う「豊橋技術科学大学協力会」（会員企業 61 社）は、学生の海外研修に対する支援団体として位置付けており、教育・研究を通じた国際交流やネットワーク形成の支援を図っている。

### 【人口動態】

令和 2 年 4 月 1 日現在での総人口（住民基本台帳）は 37 万 6,141 人であり、愛知県下で 5 番目、東三河地域の半数以上を占める規模にある。年齢 3 区分による人口構成比については、老年人口が 25.4%、生産年齢人口が 61.3%、年少人口が 13.3%となっている。

将来推計では、豊橋市人口ビジョンによると、合計特殊出生率が現状のまま推移した場合、令和 12 年比で総人口は 4.6%減少するとされ、市場縮小と労働力低下が避けられない。

### 《総人口及び世代別人口の推移（将来推計含む）》 ※参考：豊橋市人口ビジョン、豊橋市統計表

	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	平成31年 (令和元年)	令和2年	令和12年 (予測値)
15歳～64歳	239,313	236,278	234,318	232,659	231,576	230,912	230,709	215,700
構成比	63.2%	62.5%	62.0%	61.7%	61.5%	61.3%	61.3%	60.1%
0歳～14歳	54,449	53,540	53,002	52,298	51,485	50,738	50,048	40,100
構成比	14.4%	14.2%	14.0%	13.9%	13.7%	13.5%	13.3%	11.2%
65歳以上	85,143	88,516	90,644	92,374	93,736	94,796	95,657	103,200
構成比	22.5%	23.4%	24.0%	24.5%	24.9%	25.2%	25.4%	28.7%
総人口	378,905	378,334	377,964	377,331	376,797	376,446	376,414	359,000
対前年比率	-0.20%	-0.15%	-0.10%	-0.17%	-0.14%	-0.09%	-0.01%	-4.63%

## ②課題

### 【地域産業の現状と課題】

戦後は、「蚕都」「軍都」として栄え、繊維工業や鉄鋼業、機械金属工業を軸に発展した。昭和 30 年代から、三河港周辺の臨海部や内陸部郊外への大手企業群の進出が進み、輸送機器関連産業や化学製品産業の集積が地域産業を牽引してきた。また三河湾の恵みを活かした水産加工業、昭和 43 年に全面通水された豊川用水によって飛躍的に発展した農業を支える関連産業なども盛んである。

一方、水陸交通の要衝である特性から物資の集積拠点、交流人口の集散地として商業も発展を遂げたが、昭和 50 年頃より郊外型大型店舗の展開が進み、商業の中心地であった豊橋駅周辺は衰退した。近年はコンパクトシティ化や都心居住の取り組みが図られ、かつての賑わいを取り戻す動きが進んでいる。

こうした歴史的背景と特徴・ポテンシャルを活かして各産業が発展したため、商業・工業・農業が補完し合いながら、バランスよく成長してきた地域的特性を持つ。

### 【事業所数と産業構造】

「平成 28 年経済センサ基礎調査」によると、市内事業所数は 15,406 事業所で、従業員数は 164,768 人である。事業所数においては平成 26 年に比べ 536 件（▲3.4%）減少している。小規模事業者数で見ると平成 26 年は 10,826 件であったが、平成 28 年には 10,368 件となり 458 件（▲4.2%）の減少がみられ、貴重な経営資源が失われ地域の活力低下が懸念される。積極的な創業支援により健全な新陳代謝を促すことに加えて事業承継支援等による経営資源の潤滑な引き継ぎが喫緊の課題となっている。

産業別にみると、「卸売業、小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「製造業」、「建設業」の順に 4 分類で事業所全体の 59.0%を占めており、従業員数でもその 4 分類が上位を占め、「製造業」

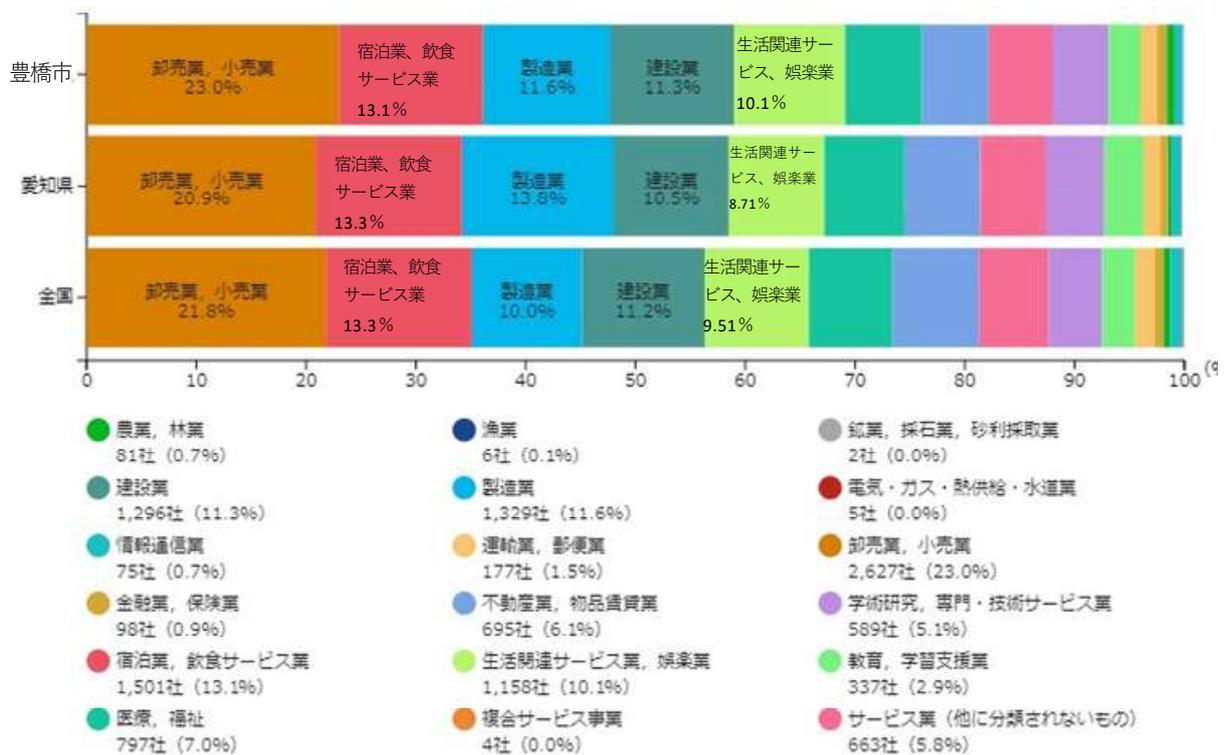
が最も多い 22.1%となっている。

平成 24 年調査と比較し推移をみると、「製造業」「建設業」においては事業所数・従業員数ともに減少傾向にあり、とりわけ事業所数全体の減少分に占める割合は上位 4 分類でみると 86.0%である。

「平成 27 年国勢調査」における 15 歳以上の就業者総数 (179,590 人) を産業 3 部門別にみると、第 1 次産業は 10,237 人 (5.9%)、第 2 次産業は 53,460 人 (29.8%)、第 3 次産業は 109,158 人 (63.2%) であり、傾向としては第 3 次産業への移行が進んでいる。

また、全国有数の農業地域であることから、主要都市や全国との比較において第 1 次産業の割合が高いのが特徴である。こうした背景を由来として、食品製造業、農耕用品小売業など、農業関連産業の集積度合いが強い。

《企業数 (企業単位) 平成 28 年》※RESAS より



### 【小規模事業者数等の推移】

「平成 28 年経済センサス-活動調査」のデータによると、豊橋市内の小規模事業者数は、10,368 となっており、前回調査から 458 のマイナスとなっている。また業種別の小規模事業者の割合について、当所管理システム TOAS (令和 2 年 9/1 現在) より算出すると、小売業 26.8%、サービス業 25.5%、建設業 17.7%、製造業 16.0%、卸売業 4.4%、その他 9.7%となっており、小売・サービス業の割合が全体の 5 割を超えている。

○産業分類別の事業所数・従業員数の推移※経済センサス基礎調査（H21, 26）、活動調査（H28）

産業分類（公務除く）	平成21年			平成26年			平成28年		
	事業所数	従業員数	商工業者数	事業所数	従業員数	商工業者数	事業所数	従業員数	商工業者数
農業、林業	105	1,209	105	103	991	103	91	929	91
漁業	10	40	10	10	41	10	8	31	8
鉱業、採石業、砂利採取業	6	109	6	3	21	3	5	55	5
建設業	1,702	13,176	1,702	1,515	10,936	1,515	1,463	10,920	1,463
製造業	1,861	36,793	1,861	1,694	37,301	1,694	1,569	36,463	1,569
電気・ガス・熱供給・水道業	12	637	12	15	557	15	16	569	8
情報通信業	153	1,417	152	128	1,413	127	120	1,382	119
運輸業、郵便業	363	8,891	363	362	7,975	362	358	8,162	358
卸売業、小売業	4,597	38,671	4,597	4,137	35,705	4,137	4,035	34,986	4,035
金融業、保険業	302	4,087	302	276	3,950	276	284	4,048	284
不動産業、物品賃貸業	936	3,226	936	835	2,823	835	804	2,798	804
学術研究、専門・技術サービス業	724	4,039	708	677	3,495	664	668	3,576	657
宿泊業、飲食サービス業	2,133	15,765	2,133	1,995	15,540	1,995	1,937	14,890	1,937
生活関連サービス業、娯楽業	1,546	8,272	1,546	1,476	7,255	1,476	1,452	7,522	1,452
教育、学習支援業	534	4,534	447	590	5,474	442	571	4,941	427
医療、福祉	853	13,857	239	1,009	18,585	274	1,024	18,243	271
複合サービス事業	109	1,193	51	49	929	48	57	1,016	47
サービス業（他に分類されないもの）	960	11,191	634	955	13,389	631	944	14,237	622
合計	16,906	167,107	15,804	15,829	166,380	14,607	15,406	164,768	14,157
		商工業者のうち小規模事業者数	11,911		商工業者のうち小規模事業者数	10,826		商工業者のうち小規模事業者数	10,368

当所 TOAS システムより小規模事業者の割合（令和2年9月1日現在）

小規模事業者の割合	小売業	サービス業	建設業	製造業	卸売業
	26.8%	25.5%	17.7%	16.0%	4.4%

【商業（小売・卸売業）の現状と課題】

[現状]

卸売業、小売業の愛知県内市町村別事業所数は3,317事業所で県内2位、従業員数は28,666人で2位、年間商品販売額は1兆899億円で3位となっている。

商店数は卸売業、小売業ともに減少を続けており、平成11年から26年までの15年間で2,304店の大幅減少となったが、平成28年には272店の増と持ち直しており、従業者数についても同様な傾向である。一方、年間商品販売額については、増減を繰り返しながらも近年は卸売業の大幅な落ち込みが影響し、119,730百万円の減少となった。

こうした現状を踏まえた「商業」の課題・対応は、次の通り。

[商業における小規模事業者の課題・対応]

- ① 「経営革新」や「第二創業」などに取り組む、意欲ある事業者の発掘や事業計画策定支援
- ② 流通・購買スタイルの変化に対応した新たなビジネス手法の展開支援や商圏設定などのプロモーション強化による販路開拓
- ③ 労働力確保難を解決するためのIT化等による生産性向上
- ④ 来街者増加に繋がるにぎわい創出事業の推進と事業者の参画促進
- ⑤ 事業者、商工会議所、行政の3者が参画したまちのデザインづくりによる商業基盤・ビジネス環境の整備・構築
- ⑥ コロナ禍後の新しい生活様式による商業・サービス業の変化に合わせた業態転換支援

## 2016年 卸売業・小売業に関する集計

順位	市町村	事業所数	市町村	従業員数	市町村	年間商品販売額
1	名古屋市	24,144	名古屋市	260,130人	名古屋市	27兆3,595億円
2	豊橋市	3,317	豊橋市	28,666人	豊田市	2兆2,757億円
3	岡崎市	2,923	岡崎市	24,657人	豊橋市	1兆899億円

※資料：平成28年経済センサス活動調査

### ○年間商品販売額の推移

調査年	合計 (百万円)	前年比増減率 (%)	卸売業 (百万円)	前年比増減率 (%)	小売業 (百万円)	前年比増減率 (%)
平成11年	1,589,908	▲1.0	1,130,893	▲1.1	459,016	▲0.7
24年	975,849	▲21.5	659,403	▲20.0	316,446	▲24.3
26年	1,209,593	24	878,109	33.2	331,485	4.8
28年	1,089,863	▲9.9	698,992	▲20.4	390,871	▲17.9

### ○従業者数の推移

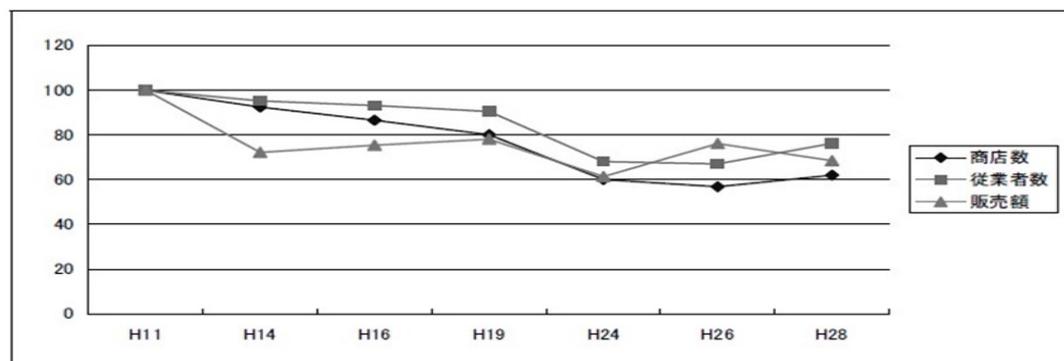
調査年	合計	前年比増減率 (%)	卸売業	前年比増減率 (%)	小売業	前年比増減率 (%)
平成11年	37,631	9.1	13,109	2.1	24,522	13.3
24年	25,623人	▲24.7	8,330人	▲23.1	17,293人	▲25.5
26年	25,258人	▲1.4	8,738人	4.9	16,520人	▲4.5
28年	28,666人	13.5	9,260人	6	19,406人	17.5

※資料：経済センサス、豊橋市の商業、豊橋市の経済、商業統計より

### ○商店数の推移

調査年	合計 (店)	前年比増減率 (%)	卸売業 (店)	前年比増減率 (%)	小売業 (店)	前年比増減率 (%)
平成11年	5,349	▲0.9	1,401	▲0.1	3,948	▲1.2
24年	3,215	▲24.9	946	▲15.8	2,269	▲28.2
26年	3,045	▲5.3	877	▲7.3	2,168	▲4.5
28年	3,317	8.9	963	9.8	2,354	8.6

### ○商店数、従業者数、年間商品販売額の推移（平成11年＝100）



## 【製造業の現状と課題】

### 〔現状〕

工業事業所数において737事業所で県内4位、工業従業員数は33,200人で8位、製造品出荷額等は1兆2,453億円で10位、付加価値額は4,334億円で7位となっている。製造品出荷額は、県全体46兆9,680億55百万円の2.9%を占めている。近年においては平成29年に1,000億円を超える増加を示し、平成19年に迫る水準まで回復した。

一方で、中小製造業者は2極化の傾向にある。下請体質から脱しきれず、安価な海外製品との競争が激しくなるなかで縮小する国内需要への対応に苦心している事業所と、自ら意欲的に技術の高度化や生産性向上の為の設備投資を行い新たな需要開拓に取り組む事業所に分かれつつある。

こうした現状を踏まえた「工業」の課題・対応は、次の通り。

[製造業における小規模事業者の課題・対応]

- ① 中小・小規模のものづくり企業の経営基盤強化、製品開発力や技術力、販売力の向上
- ② 技術革新や経営革新などに取り組む、意欲ある事業者の掘り起しと支援
- ③ 進出企業や中堅企業とのマッチング機会創出による販路開拓の促進
- ④ 労働力確保難を解決するため人材育成や IT 化等による生産性向上
- ⑤ 豊橋技術科学大学との産学連携、集積する農業分野との新たな連携、周辺都市の企業群との広域連携などによる新規産業の創出
- ⑥ コロナ禍による生産システム自動化・省人化、サプライチェーン強靱化、オープンイノベーションの推進

工業事業所数、従業員数、製造品出荷額等、付加価値額の愛知県内上位10市

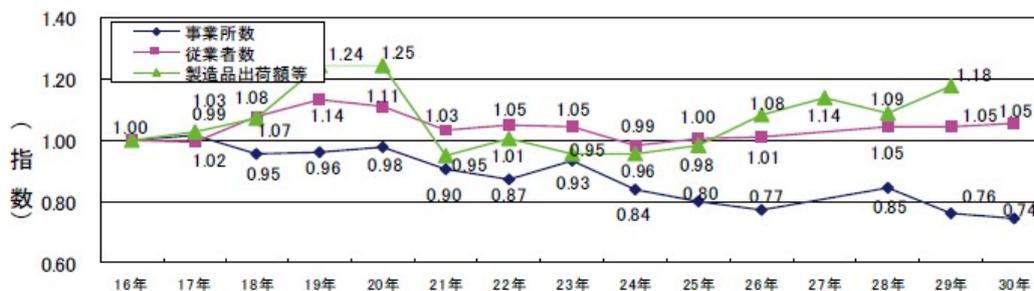
順位	事業所 (29.6.1)		従業員数 (29.6.1)		製造品出荷額等 (28年中)		付加価値額 (28年中)	
	市名	(事業所) 構成比(%)	市名	(人) 構成比(%)	市名	(億円) 構成比(%)	市名	(億円) 構成比(%)
1	名古屋市	3,695 23.3	豊田市	114,528 13.8	豊田市	142,483 31.7	豊田市	36,484 28.1
2	豊田市	835 5.3	名古屋市	96,624 11.7	名古屋市	33,630 7.5	名古屋市	10,847 8.4
3	一宮市	803 5.1	刈谷市	48,578 5.9	安城市	21,099 4.7	安城市	6,933 5.3
4	豊橋市	737 4.6	安城市	46,402 5.6	岡崎市	20,756 4.6	田原市	6,238 4.8
5	岡崎市	687 4.3	岡崎市	43,892 5.3	田原市	17,850 4.0	西尾市	5,189 4.0
6	春日井市	638 4.0	西尾市	36,532 4.4	刈谷市	16,006 3.6	岡崎市	4,799 3.7
7	小牧市	602 3.8	小牧市	35,455 4.3	西尾市	15,088 3.4	豊橋市	4,334 3.3
8	西尾市	574 3.6	豊橋市	33,200 4.0	小牧市	14,029 3.1	みよし市	4,121 3.2
9	豊川市	488 3.1	春日井市	24,574 3.0	東海市	12,800 2.9	小牧市	3,728 2.9
10	安城市	469 3.0	豊川市	24,473 3.0	豊橋市	12,453 2.8	刈谷市	3,390 2.6

資料 経済産業省「工業統計調査」

製造業における事業所数、従業員数、製造品出荷額等の推移

区分	事業所数		従業員数		製造品出荷額等	
	(件)	対前年比(%)	(人)	対前年比(%)	(億円)	対前年比(%)
平成16年	966	▲9.2	31,752	▲0.8	11,440	9.0
平成28年	817	—	33,187	—	12,453	▲4.3
平成29年	737	▲9.8	33,200	0	13,486	8.3
平成30年	719	▲2.4	33,484	0.9	13,582	0.7

○事業所数・従業員数・製造品出荷額等の推移(平成16年=1.00)



※資料：経済センサス活動調査、工業統計調査より。平成27年の事業所数、従業員数は統計数字が無いので空欄。

## 【農業の現状と課題】

### 〔現状〕

商業、製造業のほか、地域の特徴・強みとして「農業」が挙げられ「第6次豊橋市総合計画（2021年度から2030年度）」の重要戦略のひとつとなっている。農業算出額は全国トップクラスを誇っており、2016年市町村別農業産出額では438億6千万円、全国9位に位置している。

特色として、野菜と畜産の割合が多くなっており、キャベツや大葉は全国のトップシェアを誇り産出額を牽引している。一方で農家数は年々減少を続けており販売農家においては、平成12年から27年までの15年間で約34%の減少、農業従事者数についても39%の減少となっている。従事者の平均年齢は63.4歳で、70歳以上の高齢者が40%となっており今後更に高齢化が見込まれる。

当所においては、日本トップクラスの算出額を誇っているにもかかわらず、農業者、特に1次生産者との関係性が薄い。今後は、農業者との関係性を強化し、当地域の強みである食品加工業者や飲食店などとのマッチング機会の創出により、農・商・工の連携を活かした展開が地域力を高めるために重要である。こうした現状を踏まえた「農業分野」の課題・対応は、次の通り。

### 〔農業分野における小規模事業者の課題・対応〕

- ① 関係機関（近隣の商工会議所・商工会や地元金融機関）との連携による経営革新等、意欲のある農業者の発掘
- ② 農業者（1次生産者）の経営革新による加工品の商品化、販路開拓への支援
- ③ 農業者と食品加工業者および水産加工業者とのマッチング支援
- ④ 農作業におけるIT技術の積極的な導入による効率化、生産性向上に向けた支援

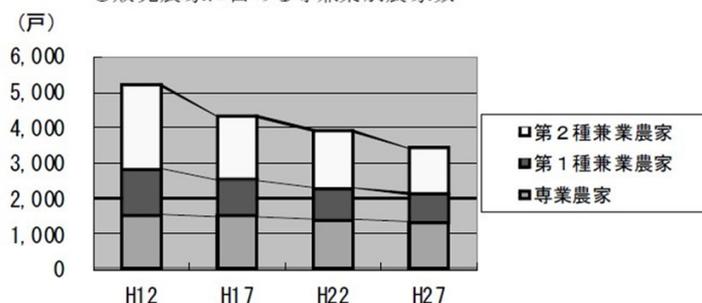
### 2016年市町村別農業算出額（推計） 全国ランキング

単位：千万円

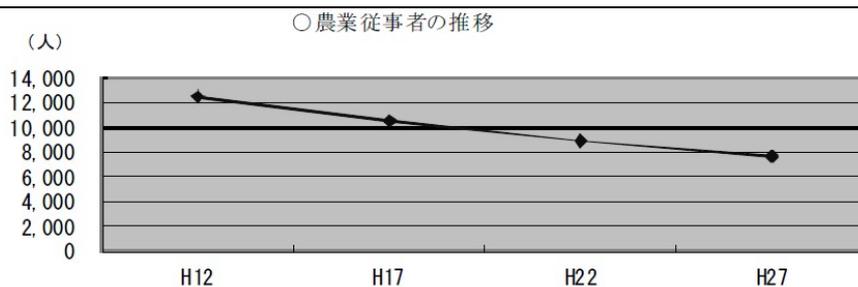
全国順位	市町村	農業産出額	耕種	うち				畜産	加工農産物
				米	野菜	果実	花き		
1	愛知県田原市	8,528	6,284	83	2,999	39	3,111	2,242	3
2	茨城県鉾田市	7,801	6,150	162	4,525	4	204	1,651	0
3	宮崎県都城市	7,538	1,227	328	512	20	14	6,289	21
4	新潟県新潟市	6,231	5,897	3,304	1,827	344	270	333	0
5	北海道別海町	6,210	64	-	6	0	-	6,147	-
6	千葉県旭市	5,674	2,732	420	2,061	20	117	2,942	-
7	静岡県浜松市	5,329	4,521	263	1,467	1,772	690	778	31
8	熊本県熊本市	4,843	4,129	512	2,623	702	146	712	2
9	愛知県豊橋市	4,386	3,172	175	2,362	298	235	1,208	6
10	青森県弘前市	4,348	4,336	323	230	3,692	11	13	-

※資料：平成28年市町村別農業算出額（農林水産省）

### ○販売農家に占める専兼業別農家数



資料：農林業センサス



資料：農林業センサス

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①第6次豊橋市総合計画（2021年度から2030年度）と連動した長期期間（10年程度）を

#### 見据えた小規模事業者支援

小規模事業者の経営課題について、当所が小規模事業者を対象に四半期毎に実施している「豊橋市景気動向調査」における「経営上の問題点」の回答推移をみると「需要の停滞」が、常に最上位で高止まりしている。業種別でも同様の傾向にあるが、とくに製造業や小売業では、「消費者・製品ニーズへの対応」が上位に入り、ライフスタイルや嗜好の多様化やIT化・WEBマーケティングなどに適応できずにいるなど、小規模事業者自身のビジネススキル不足などに起因している面もみられる。

また当地域の小規模事業者は、平成24年度調査の11,085事業所から平成28年調査の8,910事業所と4年にかけて2,000件超が減少しており、近年、減少幅がますます拡大している。今後、地域、また県・国の産業を支える重要な役割をもつ小規模事業者を減らさないため、また増やしていくために、豊橋商工会議所の基本方針として「地域経済の活力強化」（企業支援）と「魅力ある地域づくりの実現」（地域振興）を掲げ、小規模事業者の業績や経営改善を図るための支援を行っていく。

今後10年程度の期間を見据えた中長期的な振興のあり方は豊橋市が策定する「第6次豊橋市総合計画（2021年度から2030年度）における基本方針のうち、事業者を支援するものと連動し、下記の通り行政と一体となった計画策定と事業展開により、小規模事業者の持続的経営・成長を後押しする。

②第6次豊橋市総合計画（10年計画）と当所 経営発達支援計画（5年計画）との連動

第6次豊橋市総合計画(2021年度～2030年度)			経営発達支援計画(2021年度～2025年度)	
項目	基本方針	施策内容(概要)	項目・指針	計画内容(概要)
農漁業の振興	A. 農業者の経営力の強化	農地集積、設備投資支援	1-1. 地域の経済動向調査に関する事	地域経済、業界の分析・統計の活用
	B. 農業者の経営力の強化確保・育成	新規、女性、障害者、外国人の就農と人材育成	1-2. 需要動向調査に関する事	市場導入におけるテストマーケティング
	C. 農業生産を支える基盤の充実	圃場整備	2. 経営状況の分析に関する事	企業ドッグ等による経営分析
	D. 競争力の高い産地づくりの推進	先端技術導入、ブランド化、6次化	3. 事業計画策定支援に関する事	収益性の向上を目指した事業計画の策定
	E. 地産地消の推進	道の駅、食農教育	4. 事業計画策定後の支援に関する事	事業計画の進捗や目標のフォローアップ
商工業の振興	F. 経営基盤の強化と人材育成への支援	設備投資や資金調達、人材育成と事業承継	5. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事	成長分野や強みを活かしたマッチング
	G. スタートアップの促進と新たなビジネスモデルの創出支援	創業支援、研究開発、販路開拓、産業誘致	6. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事	経営発達協議会(評価委員会)による評価・見直し
	H. 産業集積の促進	工業団地と産業道路	7. 経営指導員等の資質向上等に関する事	経営指導員・職員の研修
雇用の安定と働き方の充実	I. 雇用の安定と人材確保	働き方改革、UIJ ターン、職業訓練、スキルアップ	8. 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事	BSC 連絡会議
	J. 労働者の福祉の充実	労働相談、福利厚生等の充実	9. 地域経済の活性化に資する取組	ものづくり博覧会雇用の安定
三河港の振興	K. ものづくり産業を支える港づくり	ポートセールス、港湾機能の強化、防災		
	L. 港のにぎわいの創出	港フェスティバル、見学ツアー		

③豊橋商工会議所の役割

当所は、明治26年3月25日、県下では名古屋、岡崎に次ぎ3番目に設立して以来、地域の総合経済団体として地域産業をリードし、その役割を果たしてきた。

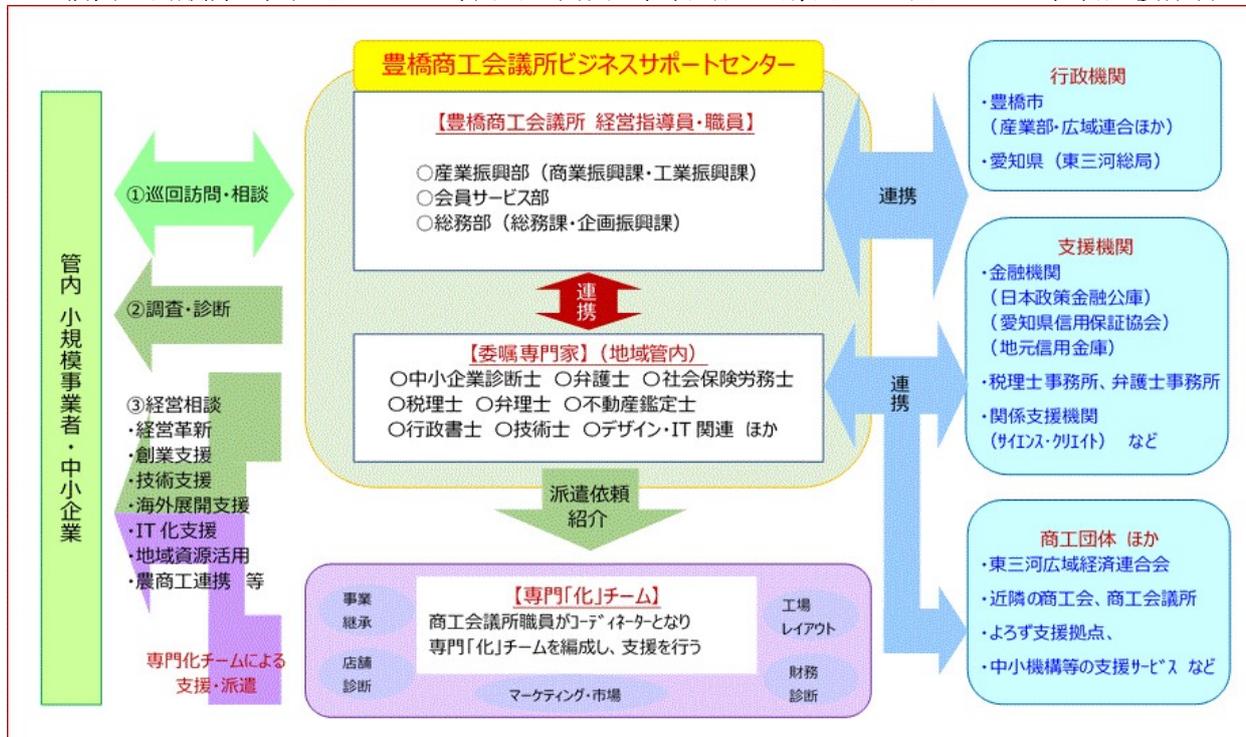
近年、本格的な人口減少社会に入り、国内経済の縮小・成熟化やグローバル化やITの進展などにより、小規模事業者を取り巻く経営環境は厳しさを増している。このような中で、商工会議所以外の中小企業支援機関（行政セクターや金融機関など）が中小企業の経営支援に係る多くのメニューを打ち出しており、地域の支援施策としては充実してきている。ただ一方で、こうした支援機関・支援メニューの台頭により、当所の役割、また商工会議所自体の存在意義が薄れてしまう面も持つ。

このような背景や中小企業支援政策等の動きを捉え、創立120周年を迎えた際「中期行動計画」（平成25年～27年）を独自に策定し、これまでの受け身による“御用聞き的な相談対応・支援”から、“能動的な提案型、専門的な相談対応・支援”へと方針転換した。具体的には「経営相談の専門化・高度化」を指針とし、経営指導員、また管内委嘱専門家により構成される「豊橋商工会議所ビジネスサポートセンター」を組織した。専門・高度化を目指した相談メニューの一例を挙げると“経営分析メニュー”を新設し、小規模事業所の財務分析（収益性、安全性、効率性、成長性）、およびSWOT分析による労務面、マーケティング面などの課題抽出、から経営計画・事業計画書の策定支援等を行っている。

以下はこうした専門的・高度な相談対応の結果として、小規模事業者からの相談を解決するために

行った“課題解決提案”の件数推移である。小規模事業者支援法の改正の影響も大きい、H25年のスタートから約7倍の件数となっており経営相談の“専門化・高度化”が徐々に浸透してきている。

◆豊橋商工会議所の役割として “専門的・高度な経営課題の解決” を図るための経営支援体制



豊橋商工会議所 課題解決事業所数の推移

年度	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度
課題解決提案数 (小規模事業者)	21	43	143	160	94	139	142

(3) 経営発達支援事業の目標

以上、これまでまとめてきた地域を取り巻く現状と当所の課題などを踏まえ、事業活動を展開するにあたり、基本方針と目標、および目標を達成するための課題（クロスSWOT分析）について、以下に示す。

① 基本方針

「地域特有の資源や競争力の高い産業分野を踏まえた 小規模事業者の持続経営・成長への支援」

【想定する分野の例：農業・水産業、食品加工、飲食、小売 / 輸送、電子・機械、プラスチック産業 など】

② 目標

I. 小規模事業者の収益性の向上 (売上・利益率アップ)

〔概要〕

地域の産業を支える小規模事業者の収益性の向上が、当地域の持続的発展には不可欠であり、小規模事業者の成長（売上・利益率アップ）を促す具体的な支援事業を実施する。

II. 地域の強み・成長分野の把握・発掘 と 取引・販路拡大による地域産業の成長と活性化

〔概要〕

当地域の小規模事業者数は、小売・サービス業で、5割超を占める（当所 TOAS システム上）。また当地域

の農業は全国レベルで競争力の高い産業のひとつである。こうした地域・産業構造や成長分野・強みを活かし、商談会などのマッチング事業を積極的に展開し、小規模事業者の収益性の向上と地域産業の成長、活性化を図る。

豊橋商工会議所 小規模事業者を取り巻く環境／内部のクロス SWOT 分析

<p>【外部環境】 (市場・施策等)</p> <p>【内部環境】 (所内体制・メニュー等)</p>	<p><b>ビジネス展開・地域のチャンス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模事業支援優遇施策</li> <li>・市内大学リソース (文・理工・医)</li> <li>・IT、WEB 活用の進展</li> <li>・シニアマーケット</li> <li>・エール撮影/リニアの開通</li> </ul>	<p><b>ビジネス展開における地域の脅威</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナウイルスの脅威・長期化</li> <li>・事業者減少 (廃業・高齢化)</li> <li>・人口減少、他地域への流出</li> <li>・競合する支援機関の台頭</li> </ul>
<p><b>活かすべき 強み</b></p> <p>【地域・事業者の持つ強み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自然豊か/温暖/日本の中央、・技科大シーズ</li> <li>・県内 2 番の商業規模</li> <li>・ものづくり技術力(輸送・機械、食品、プラスチック・電子機器)</li> <li>・日本有数の農業生産地</li> </ul> <p>【内部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・相談体制/・解決提案力/・認定機関資格/・専門家NW(ネットワーク) /・5 千会員のNW、知識、ノウハウ/・東三河リーダー機能/・全国展開スケールメリット/・地域唯一/・総合性</li> </ul>	<p>課題①</p> <p><b>★成長分野・ターゲットを捉えた販売戦略・販路開拓による収益力の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒発着計画 1-1.地域経済動向調査</li> <li>⇒発着計画 1-2.需要動向調査</li> <li>⇒発達計画 3.計画策定支援</li> <li>⇒発達計画 4.計画策定後支援</li> </ul>	<p>課題③</p> <p><b>★コロナ対応等を踏まえた新たなビジネス環境の整備や事業展開</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒発着計画 1-1.地域経済動向調査</li> <li>⇒発着計画 1-2.需要動向調査</li> <li>⇒発達計画 3.計画策定支援</li> <li>⇒発達計画 4.計画策定後支援</li> </ul> <p>課題④</p> <p><b>★地域資源 (ものづくり、農業等) の情報発信によるブランド化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒発着計画 1.地域の経済動向調査</li> <li>発達計画 9.地域経済活性化</li> </ul>
<p><b>克服すべき 弱み</b></p> <p>【地域・事業者の弱点】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商業=小売、卸売業減少</li> <li>・工業=下請体質</li> <li>・小規模事業者=</li> </ul> <p>ビジネススキル、情報収集、知名度、発信力希薄、財務基盤、販売力、ブランド力</p> <p>【内部】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員スキル、専門知識や対応力におけるバラツキ</li> <li>・メニュー魅力低下、同質化</li> <li>・補助金体質、財政脆弱</li> <li>・広域、他機関連携の希薄</li> </ul>	<p>課題②</p> <p><b>★市場動向を捉え、新たなビジネス手法・ツール等の活用による販路開拓支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒発達計画 2.経営状況分析</li> <li>⇒発達計画 5.新需要開拓事業</li> </ul> <p>課題⑤</p> <p><b>★支援メニューの魅力向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒発達計画 6.事業評価</li> </ul> <p>課題⑥</p> <p><b>★国策等の支援メニューの等の情報収集</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒発達計画 7.資質向上</li> <li>⇒発達計画 8.他機関連携</li> </ul>	<p>弱み × 脅威 = 撤退</p> <p>* 事業の見直し・リストラ、資源を集中する事業等の検討を行う</p>

## 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機関、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針・手法等

上段（1－（2）経営発達支援事業の目標）での「クロス SWOT 分析」において抽出した以下の課題を解決することで1－（3）－②に掲げた目標Ⅰ、Ⅱの達成を目指す。

#### 【目標Ⅰ達成に向けた方針】

##### 課題①★成長分野・ターゲットを捉えた販売戦略・販路開拓による収益力の向上

⇒計画内の「1－1. 地域の経済動向調査」および「1－2 需要動向調査」にて、成長分野や需要動向を把握した上で、同計画内「3. 事業計画策定支援」において事業戦略・利益計画等の作成を行い、ほか商談会の活用や広報支援により販路拡大を図り、収益向上を目指す。また「4. 事業計画策定後支援」において、計画の進捗や戦略の見直し等を行う。

##### 課題②★市場動向を捉え、新たなビジネス手法・ツール等の活用による販路開拓支援

⇒計画内の「2. 経営状況の分析」により自社の財務や内部・外部の環境分析から、同計画内「3. 事業計画策定支援」において、今後の市場トレンドの把握や新たなビジネスツールなどを活用した事業戦略・利益計画等を策定し、同計画「5. 新たな需要開拓」での個別商談会の活用等により、販路開拓を図り、収益向上を目指す。

##### 課題③★コロナ対応等を踏まえた新たなビジネス展開に向けた環境の整備・事業展開

⇒計画内の「1－1. 地域の経済動向調査」および「1－2 需要動向調査」にて、成長分野や需要動向を把握した上で、同計画内「3. 事業計画策定支援」において事業戦略・利益計画等の作成を行い、ほか商談会の活用や広報支援により販路拡大を図り、収益向上を目指す。また「4. 事業計画策定後支援」において、計画の進捗や戦略の見直し等を行う。

#### 【目標Ⅱ達成に向けた方針】

##### 課題①★成長分野・ターゲットを捉えた販売戦略・販路開拓による収益力の向上

⇒上記記載と同様。

##### 課題③★コロナ対応等を踏まえた新たなビジネス展開に向けた環境の整備・事業展開

⇒上記記載と同様。

##### 課題④★地域資源（ものづくり、農業分野等）の情報発信によるブランド化

⇒発達計画1. 地域経済動向にて、需要動向調査により、市場調査を行い、地域内外への販売等へとつなげる。また発達計画9. 地域経済活性化により、産業・観光分野の情報発信を通じ、地域資源のブランド化を目指す。

##### 課題⑤★支援メニューの魅力度向上

⇒発達計画6. 事業評価を通じて、相談内容に対しての支援結果などの成果について評価を行い、改善や新たな支援メニューの創設を行い、小規模事業者の収益性向上などの経営課題の解決につなげる。

##### 課題⑥★国策等の支援メニュー等の情報収集

⇒発達計画7. 資質向上、発達計画8. 他機関連携を通じて、当所の支援メニューのみに留まらず、国および当地域の各支援機関が行っている支援メニューなどの情報を経営指導員が把握し、活用を促すことで、小規模事業者の幅広い相談内容に対応する。

### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

豊橋地域の経済動向を把握し、管内小規模事業者等に広く周知するため、これまで定期調査（①当所独自による「豊橋市景気動向調査」、②日本商工会議所による「中小企業景況調査」および③「商工会議所LOBO調査（早期景気観測）」）を行っており、調査結果を会報誌やホームページ等で公開している。

##### [課題]

いずれの調査事業も地域の景況動向を把握し、小規模事業者の経営活動の参考になるものではあるが、外部の調査情報やビッグデータを活用した専門的な分析等が出来ていないため、こうした新たな視点からの調査事業導入が必要である。

#### (2) 目標

年度	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
定期調査の公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
新たな調査事業 (REASAS) 公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ① 定期調査（豊橋市景気動向調査）

豊橋市内の小規模事業者・中小企業を対象に、経済動向を把握し、管内小規模事業者等に広く周知するため、景気動向調査を年4回（四半期ごと）実施し、集計・分析する。

【調査対象】市内の中小企業 333 社（うち小規模事業者：152 社）

（製造業・建設業・卸売業・小売業・運輸業・サービス業）

【調査項目】売上額、売上単価、売上数量（客数）、資金繰り、仕入単価、在庫数量、採算、従業員、外部人材、業況、長期資金借入難度、短期資金借入難度、借入金利等

【調査手法】調査票（往復はがき）を送付・回収

【分析手法】経営指導員等が前期および前年同期比の比較等により分析を行う

##### ② RESAS（地域経済分析システム）の活用（新規事業）

定期調査に加え、地域の強みや稼げる産業について国が提供するビッグデータを活用し、分析・把握を行う。

【分析手法】生産分析（何で稼いでいるかの分析）、まちづくりマップ（人の動き等を分析）、産業構造マップ（当市産業における特徴把握）などを総合的に分析し、事業計画策定等につなげる。

#### (4) 成果の活用

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

経営指導員等が巡回・窓口指導を行う際の参考資料とする。

特に RESAS の活用については、産業構造マップについては製造業、まちづくりマップについては小売業といった業種別に対し、より効果的な分析結果の情報提供を行う。-

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

主に商業分野において新商品や新サービスのテストマーケティングを実施している。

##### [課題]

これまで実施しているものの、件数が年度で1～2件と少ない。このため、地域の経済動向調査の活

用や他機関および県・自治体などの事業と連携しながら、掘り起こしが必要である。

## (2) 目標

年度	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
新商品開発の調査対象・事業者数	1 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
アンケート調査数	—	50	50	50	50	50

## (3) 事業内容

当地域の小規模事業者数の過半数を占める「小売・サービス業」をはじめ、農産物など食品販売会社等 5 社を対象に、小規模事業者の新商品や新サービスの需要動向調査（＝テストマーケティング）を行う。同調査の中で、ターゲットとする消費者やその後の商談会でのバイヤーなどに対して、アンケート調査を実施する（アンケート調査数 50＝1 社あたり 10）。

以下は、実施に向けたスキーム（手段・手法）であるが、実施については、これらだけに捉われずに、当所および管内で行われるイベント等なども活用し、展開する。

### 【実施に向けたスキーム】（手段・手法）

#### 1. 規約等の整備

▶ テストマーケティングを行うにあたって、責任関係等、規約の整備。

#### 2. 新商品、サービス等のテストマーケティングの実施・協力事業所の募集・申込み受付

▶ テストしたい事業所の募集と協力依頼（自店も他店の協力店になる仕組み）。

#### 3. 事業所のデータベース化とターゲット顧客の検討（情報収集項目）

▶ 事業所をデータベース化。案件（新商品）に応じた「ターゲット」に対する調査手法（アンケート項目、サンプル数、収集方法等）を経営指導員が検討。

**【具体例】** A 洋菓子店の新商品「▲▲ケーキ」を B 洋服店の顧客が B 店舗内で試食  
※新商品のターゲットとなる顧客が同じ商圈内にある他業種小売店舗等で顧客層が重なることを想定

**【調査手法】** … B 洋服店がターゲットに合致する顧客に試食を促し、紙媒体でのアンケートへの回答協力を依頼

**【調査項目】** … 性別・年代・味・見栄え・形状・価格・A 洋菓子店のこだわりへの共感度・要望等

**【サンプル数】** … 10 人

#### 4. 希望事業所の事業実施

▶ 協力事業所の協力のもと、事業の実施。

#### 5. テストマーケティング成果資料の作成

▶ アンケート結果及び協力事業所からのヒアリング内容を整理・分析し、テストマーケティングにおける成果資料を経営指導員が作成する。単純なアンケート結果の収集に終わらせず、整理・分析によって見える課題、改善策、今後のスケジュール、商品化への可否判断など、総合的な視点から実施事業所の課題解決策を検討する。

#### 6. テストマーケティング成果のプレゼン（活用）

▶ 成果資料をもとに実施事業所に対し成果及び課題解決策のプレゼンを行い、次に必要な実行支援のフェーズへ移行する。テストマーケティングという切り口を通じ、当所が提供する様々な支援策（販路拡大であれば、プレスリリース、チラシ・DM 等販促物作成支援、HP 等作成 IT 関連支援）を活用しながら、伴走型支援の実現を目指す。

## (4) 成果の活用

分析結果のフィードバックにより、商品・サービスの改善等をしつつ、当所主催の個別商談会「ビジネスネット」や地元の信用金庫が開催する「ビジネス商談会」へ出展するなど具体的にマーケットインを実現させるためのフォローアップ支援を行う。

## 4. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

マル経融資の利用者や補助金申請事業所において、企業ドックや財務分析を通じて経営分析を行い、主に事業計画書策定面において活用している。

#### [課題]

現状の経営分析は、事業者の主に環境分析に留まることが多く、機能戦略や財務分析までには至っていない。また経営分析のニーズを十分に理解している小規模事業者も少なく、掘り起こしや重要性を提案・発信する機能が必要である。

### (2) 目標

年度	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
セミナー開催件数	—	1 回	2 回	2 回	3 回	3 回
分析件数	2 件	110 件	130 件	150 件	180 件	200 件

### (3) 事業内容

経営分析ニーズの掘り起こしや重要性を提案するため、よろず支援拠点等外部支援機関や当所管内専門家と連携し、セミナーを開催する。なお、セミナー内およびセミナー後も事業者と共に分析を行う。

[対象者] セミナー参加者および事業計画策定相談の事業者などから、ニーズの高そうな事業者 20 社を選定。

[分析項目] 企業ドックによる総合分析と財務分析による簡易分析を行う。

企業ドック：SWOT 分析、課題抽出、経営戦略

財務分析：収益性、安全性、効率性、損益分岐点分析

[分析手法] 経済産業省の「ローカルベンチマーク」、小規模事業者の事業計画づくり・サポートキット（中小機構）等のツールを活用し、経営指導員等が分析を行う。

[セミナー開催] 募集方法=会報、ホームページ、SNS やプレスリリースにて募集

回数 =年 1～3 回

内容 =経営分析の意義や目的、具体的な方法などの手順やポイントについて

参加者数=20～30 名程度

### (4) 成果の活用

分析結果は当該事業所にフィードバックし、事業計画策定等に活用する。

また分析結果を企業ごとにカルテ化し内部共有できるデータベースとして蓄積し経営指導員のスキルアップに活用する。

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

持続経営を可能にするため、計画づくりの重要性を小規模事業者に理解いただくために経営計画策定および事業計画策定に係るセミナーや個別相談を行い、営業戦略や補助金申請などに利活用してきた。

#### [課題]

事業計画策定の内容が補助金獲得のためだけに作成されている面もみられ、経営分析等を踏まえた内容や実態に即した事業計画策定支援が必要である。

## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、経営分析も踏まえ、中・長期的な持続的経営のための「経営計画」とその経営計画の目標を達成するための「事業計画」（具体的な商品・製品・サービスの展開）作成とその実行につながる支援を行う。

## (3) 目標

年度	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
セミナー開催	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定件数	2 件	20 件	25 件	30 件	35 件	40 件

## (4) 事業内容

事業計画策定セミナーを開催し、経営分析セミナーの受講事業者をはじめ、経営分析結果を反映した事業計画策定支援を行う。

〔支援対象〕 経営分析を行った事業者

〔手段・手法〕 事業計画策定セミナーの受講者に対して、経営指導員等が担当者として、個別に対応し、事業計画策定を行う。

〔セミナー開催〕 募集方法＝会報、ホームページ、SNS やプレスリリースにて募集

回数＝年 1 回

内容＝経営計画作成から事業計画策定の手順やポイントについて

参加者数＝20 名程度

## 6. 事業計画策定後の支援に関すること

### (1) 現状と課題

〔現状〕

主に、事業計画策定支援を行った事業者からの申し出により、計画の進捗状況や目標の達成状況についてフォローアップを行っている。

〔課題〕

フォローアップは、事業者からの申し出等によるものが多く、当所からのアプローチによるものは少ない。また経営指導員をはじめとする担当職員により支援頻度のバラツキもあり、本来は、集中・重点的にフォローアップが必要な事業者、そうでない事業者の判断や把握、フォローアップ支援の計画などが必要である。

### (2) 支援に対する考え方

支援頻度のバラツキやフォローアップの必要性判断などを鑑みて、事業計画を策定した全ての事業所を対象とする。経営指導員はじめ担当した職員が個別事業所ごとに必要性や頻度を判断・計画し、フォローアップを行う。

### (3) 目標件数

年度	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
対象事業者数	2 社	20 社	25 社	30 社	35 社	40 社
頻度（延べ回数）	16 回	128 回	160 回	192 回	220 回	256 回
売上増加事業者数	—	5 社	5 社	7 社	7 社	10 社
利益率増加の事業者数	—	5 社	5 社	7 社	7 社	10 社

### (4) 事業内容

事業計画策定の目標対象事業者数のうち、3割を創業者や専門家の支援等が必要な事業者として月1回（6社×12か月＝72回）、7割を計画の進捗が良好な事業者として四半期ごとに1回（14社×4回＝56回）のフォローアップ回数を想定した。事業者の業績や実現可能性などを判断し、臨機応変に対応する。

なお、計画の進捗状況の遅れや計画変更等が必要な場合は、当所で委嘱している登録専門家やよろず支援拠点を活用し、対応策の検討、フォローアップ頻度の変更等を行う。

### (5) 支援の手段・手法

具体的な支援の手段・手法は、以下のとおり。

1. 経営計画策定者のリストアップ、2. 担当職員割付、3. フォローアップ頻度の計画、
4. フォローアップ実施、5. 計画等の見直し、必要に応じた対応策・リスクジェーリング、
6. 経営指導員等での事例、解決手法の共有

## 7. 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]

バイヤー（発注）事業者をあらかじめ設定し、商談ニーズ・内容を明確にした上で参加者を募り、業種・特化型の個別商談会として「とよはしBizネット」を小規模事業者向けに開催してきた。

[課題]

マッチング機会・成約率を高めるため、業種や商談ニーズを明確にしたうえで開催するため、景気動向によりバイヤー事業者が選定できないことや管内におけるトレンドや強みを把握できずに、開催に至らなかった年度もあり、安定的な開催ができていない。

### (2) 支援の考え方

上記課題を解決するため「1. 地域の経済動向調査に関すること」における当地域の景気動向や活かすべき強みを把握したうえで、バイヤーの選定や募集を行い、小規模事業者の持続経営につながるような商談会開催を目指す。

### (3) 目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
商談会開催回数	1 回	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回
成約件数	6 件	3 件	4 回	4 回	4 回	4 回

### (4) 支援対象

当地域は、商業・工業・農業が補完し合いながら、バランスよく成長してきた地域的特性を持ち、それぞれの分野において、国内外にて競争力を発揮している。今後、支援対象とする成長分野としては以下の分野を想定している。地域の経済動向調査等を活用し、選定したうえで商談会を開催していく。

#### 想定① 農業・水産業の食品加工分野における展開

全国有数の農業地域であることから、食品製造業、農耕用品小売業など、農業関連産業の集積度合が高い。また、三河湾の恵みを活かした伝統的な水産加工をはじめ食品加工業も盛んである。

これらの背景から、1次生産者（農業者）の食品加工分野への展開や高品質な農産物の全国への商品化・販売展開などを想定する。

【想定するバイヤー】（例）

大手スーパー、ショッピングセンター、地域内の「道の駅」、ホテル、レストラン など

#### 想定② 輸送関連産業、電子機器・機械製造、プラスチック産業分野における展開

当地域は、戦後、大手企業群の進出が進み、輸送機器関連産業や電子機器・機械製造産業、プラスチック産業などの特に「部品加工製造業」の高度化・集積が進んだ。また地域経済界が誘致した豊橋技術科学大学において近年、産学連携や共同研究なども活発化している。これらの背景から地域として、成長を促す技術・商談テーマと内外を問わないバイヤーを選定した技術提案型の商談会を開催する。

【想定するバイヤー】（例）

進出企業（大手製造業）、開発製品の試作需要、産学連携プロジェクトの連携企業としての参画 等

## (5) 支援の手段・手法

具体的な事業展開は以下の通り。

### [事業フロー]

- I バイヤー企業（想定①、②における大手企業等）の選定
- II バイヤー企業から商談会で希望する商材などのニーズを把握
- III 把握したニーズをチラシに明確に記載し、ターゲットを絞り込む
- IV 応募があったサプライヤー企業の情報を当所からバイヤー企業に提供し、商談実施の可否を決定してもらう
- V サプライヤー企業に商談実施の可否を伝える
- VI 商談会当日／アンケートを実施し、参加企業のニーズを把握することで次回以降の商談会を企画する際に取り入れていく
- VII 商談会実施から1～2ヶ月後を目途に後追い調査を実施し、その後の状況について把握する

## 8. 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]

会頭指名により、外部有識者として当地域の小規模事業者の経営実態に詳しい中小企業診断士、税理士、社会保険労務士などの専門家の委員をもって構成する「経営発達支援計画評価委員会」を設置し、事業の評価と意見を聴取し、見直し等を行っている。

#### [課題]

評価委員は、地域の小規模事業者の経営実態に精通している専門家により、個社の経営面での適正な評価は行われているが、地域特性や行政が掲げる産業政策などを踏まえた評価が薄い面がみられ、拡充が必要である。

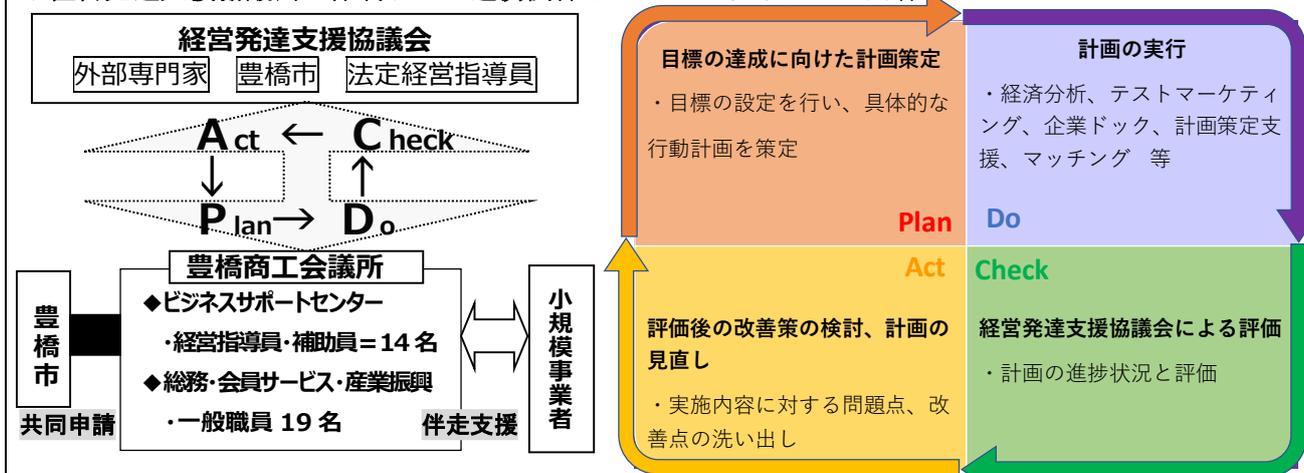
### (2) 事業内容

#### ① 経営発達支援評価委員会の拡充

##### (= 経営発達支援協議会の設立)

当地域の経済・業界動向や中小企業の経営実態に詳しい大学教授、中小企業診断士、税理士等の構成に加え、当地域の産業政策などに係る豊橋市商工業振興課や法定経営指導員を加えた「経営発達支援協議会」（評価委員会）を設立する。年1～2回開催し、事業の実施状況を定量的に把握し、事業評価をする仕組みを構築する。評価結果を受け、実施事業、計画の見直しを行い、PDCAサイクルを回す。

#### ◆ 経営発達支援協議会の体制および連携関係とPDCAサイクルの内容



## **②評価結果の公表**

経営発達支援計画及びその実施状況や結果、評価などをホームページにて公開し、実施内容の周知を行う。

## **9. 経営指導員等の資質向上等に関すること**

### **(1) 現状と課題**

経営指導員を中心に愛知県、日本商工会議所が主催する経営指導員向け研修の参加に加え、各種中小企業支援機関が主催する「経営力向上セミナー」や経営指導員（2名）が中小企業大学校の主催する研修〔経営診断基礎コース（1ヵ月）〕、専門コースに参加し、スキルアップに繋げた。一方で、一般職員は研修機会を逃している面も多く、支援ノウハウやビジネススキルの情報共有が課題である。

### **(2) 事業内容**

#### **① 外部研修の積極的活用**

経営指導員及び一般職員の支援能力を高めるため、愛知県、日本商工会議所が主催する経営指導員研修や各種の経営支援、スキルアップのための研修へ積極的に参加する。一般職員や経験が浅い経営指導員には、事業所向けの事業計画策定セミナーや各種講習会へも参加を促す。

#### **② 支援ノウハウ等の共有体制の構築**

指導能力の向上・均質化や人事異動時の円滑な引き継ぎ等のための取り組みとして、指導内容を経営支援員・一般職員のノウハウとして共有し蓄積する。具体的には、相談対応の都度、TOAS システムへ指導内容の入力・共有化を図り、経営指導員、補助員、一般職員を含めて全員が閲覧できるようにする。

また、より詳細である事業者の決算状況などについては、BIZミルシステムも活用し、経営支援状況や経営分析結果、事業計画策定等の策定の状況を蓄積、内容を閲覧できるようにする。

#### **③ 組織部門内における経営指導員間および職員間の定期ミーティングの開催**

経営指導員のみならず一般職員をも構成した部・課内にて定期的にミーティングを行い、管内事業所の開廃業情報や新たなビジネス展開・スキルに関する情報のほか、業務対応（相談や補助金申請手続きなど）について情報を共有し、支援力や知識の平準化を図る。

## **10. 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**

管内の支援機関（日本政策金融公庫豊橋支店、豊橋信用金庫、愛知県よろず支援拠点豊橋サテライトオフィス、豊橋市及び当所経営指導員）と、相談状況や支援実績などの共有を図るため、「BSC 連絡会議」を開催している。各機関との情報交換は、今後の経営相談に活かすことができる貴重な機会であるが、各機関において強化している支援テーマやメニューが異なるため、重要度が低いテーマも混在している。地域として、開催の都度テーマ設定をして、地域課題としての共有が必要である。

### **(2) 事業内容**

#### **豊橋商工会議所ビジネスサポートセンター（BSC）連絡会議の開催**

豊橋商工会議所ビジネスサポートセンターの関係支援機関（日本政策金融公庫豊橋支店、豊橋信用金庫、愛知県よろず支援拠点豊橋サテライトオフィス、豊橋市及び当所経営指導員）が集まる「BSC連絡会議」を年1～2回開催する。目的は、上記、関係支援機関との情報交換の機会とするとともに、地域（主に東三河及び周辺地域）の事業所・小規模事業者の共通課題や販路支援などについて、情報提供・意見交換などを通じて、小規模事業者の支援に役立たせるものである。

## 1 1. 地域経済の活性化に資する取組

### 【ものづくり博覧会事業】

#### 〔現状〕

地域経済の活性化に資する取組みのうちのひとつ「ものづくり博」は、豊橋地域のリーディング産業展として昭和 59 年より名称を変更しながら隔年で開催している。地域のものづくり技術の強さや魅力を発信し、次世代の若者達に“ものづくりの楽しさ”を知ってもらい、関心を持ってもらうこと、また地域内外に当地域の産業を知ってもらうことを目的としている。

近年は、160 小間、2 万人の来場者という規模で推移している。また、同時開催として当地域の特産品、食品の「グルメ展」を開催しており、地域外への周知効果が高まっている。

当地域のものづくり企業をはじめ、一大生産地である農業、特産品を知ってもらう絶好の情報発信機会となっている。

#### 〔課題〕

隔年開催であり、2020 年はコロナ禍にあり、開催を見送った。今後は、会場でのリアル開催のほか、WEB 上でのバーチャル展示会などの企画が必要である。

#### 〔事業内容〕

##### 【ものづくり博 in 東三河 概要】

- テーマ 『見て！触って！知ってもらおう！』（出展者側のコンセプト）
- 会 期 隔年 6 月の金・土の 2 日間
- 会 場 豊橋市総合体育館（豊橋市神野新田町字メノ割 1-3）
- 入場者 2 万人（予定）
- 併催行事 地元特産品・食品のグルメ展  
「東三河地域のいいもの・うまいもの」フェア（仮称）

### 【東三河学生就職情報センター事業】

#### 〔現状〕

昭和 59 年より、当所が中心となり、豊川・蒲郡商工会議所、田原市・新城市商工会と連携し、地元企業の優秀な若者人材の確保を図ることを目的として、主に大学生や専門学生の就活生と採用意欲のある企業を結び付けるため、就活応援サイト「東三河学生就職 NAVI リク rooting」を運営するほか、合同企業説明会等のマッチングイベントの開催などを展開している。

近年の超売り手市場を背景に、就活生の多くが、都市圏の大企業に目を向ける傾向にあり、イベントの参加者数が低迷していたことから、各事業の企画運営においては、情報発信力に長けた地元新聞社とタイアップし、地元大学もとより、広範囲の大学生に向けて、サイトへの登録やイベントへの参加を促し、接触機会向上に努めてきた。

#### 〔課題〕

新型コロナウイルス感染症の発生・拡大を受けて、令和 2 年の春から夏にかけて計画していた 4 回のイベントの中止・延期を余儀なくされ、その代替企画として WEB による動画配信を活用した企業説明会を行った。

今後は、新しい生活様式に沿ったイベント実施とあわせて、再拡大に備えたオンライン形式の振り替え対応などが不可欠である。加えて、コロナショックによる景気の落ち込みや企業業績の悪化が、労働市場に与える影響は少なくないと思われるため、地元企業の採用意欲の変化にあわせた取り組みが必要。

#### 〔事業概要〕

##### (1) 東三河学生就職 NAVI リク rooting

- 内容・機能 企業採用情報、イベント・説明会情報、公式 twitter、メンバー登録
- 掲載企業数 約 110 社
- アドレス <https://www.higashimikawa-navi.jp/>

(2) 東三河就活読本

- 掲載内容 企業採用情報、イベント・説明会情報、サイト登録方法
- 掲載企業数 約 70 社
- 発行部数 約 12,000 冊

(3) 合同企業説明会・インターンシップフェア

- 開催回数 全 7 回 (9 日間)
- 参加企業数 約 680 社
- 学生参加見込 約 1,200 人

**【無料職業紹介所事業】**

[現状]

地元企業の人手不足の解消を目的に、平成 26 年に開設し、主に中途採用・転職者向けの人材確保支援として取り組んでいる。専門の相談員を置き、求職者・求人企業双方のニーズなどを詳しく把握し、きめ細かなマッチングに努めている。

近年の超売り手市場を背景に、求職者の登録が伸び悩み、求人情報とのミスマッチが目立ったことから、広告媒体への掲載頻度を増やすほか、求人企業の開拓やニーズの掘り起こしなどを行い、紹介・採用につなげてきた。

[課題]

引き続き、求職者の登録増を図り、年齢・スキル・希望職種のバリエーションを含む、登録人材の質量の向上に努めるとともに、新型コロナウイルス感染症の発生・拡大を受けて、景気の落ち込みや企業業績の悪化が、労働市場に与える影響は少なくないと思われるため、地元企業の採用意欲の変化にあわせた取り組みが必要。

[事業概要]

- 開設状況 平日 午前 9 時～午後 5 時 (受付終了: 4 時 30 分)
- 登録求職者数 約 180 人 (年間)
- 求人数約 1,000 人 (年間)
- 求人企業数 約 250 社 (年間)

**【モグジョブ事業】**

[現状]

多くの地域企業は、地元の大学に通う大学生を採用したいと考えているが、大手企業と比較してメディア等への露出が少なく、知名度の低さから採用難につながっており、地域においては若者人材の流出による人口減少が起こっている。

一方の大学生は、限られた時間の中で就職活動を行うため、業界や業務内容の理解が不足したまま入社することとなり、結果としてミスマッチが起き、早期離職を招いている。

こうした課題を解決するため、地元企業の認知度向上と雇用創出を図るため、大学の「学食」で、学生と企業担当者がランチを食べながら交流するイベント事業「モグジョブ」を、平成 30 年からスタートした。

気軽な雰囲気の中かで交流できる点が、学生・企業双方から高い評価を得ており、企業見学やインターンシップなど、「モグジョブ」後の関係性継続に至っているケースも多い。

また、新型コロナウイルス感染症の発生・拡大を受け、2020 年 5 月からは、WEB を活用したオンライン形式での「モグジョブ」を新たに構築した。

[課題]

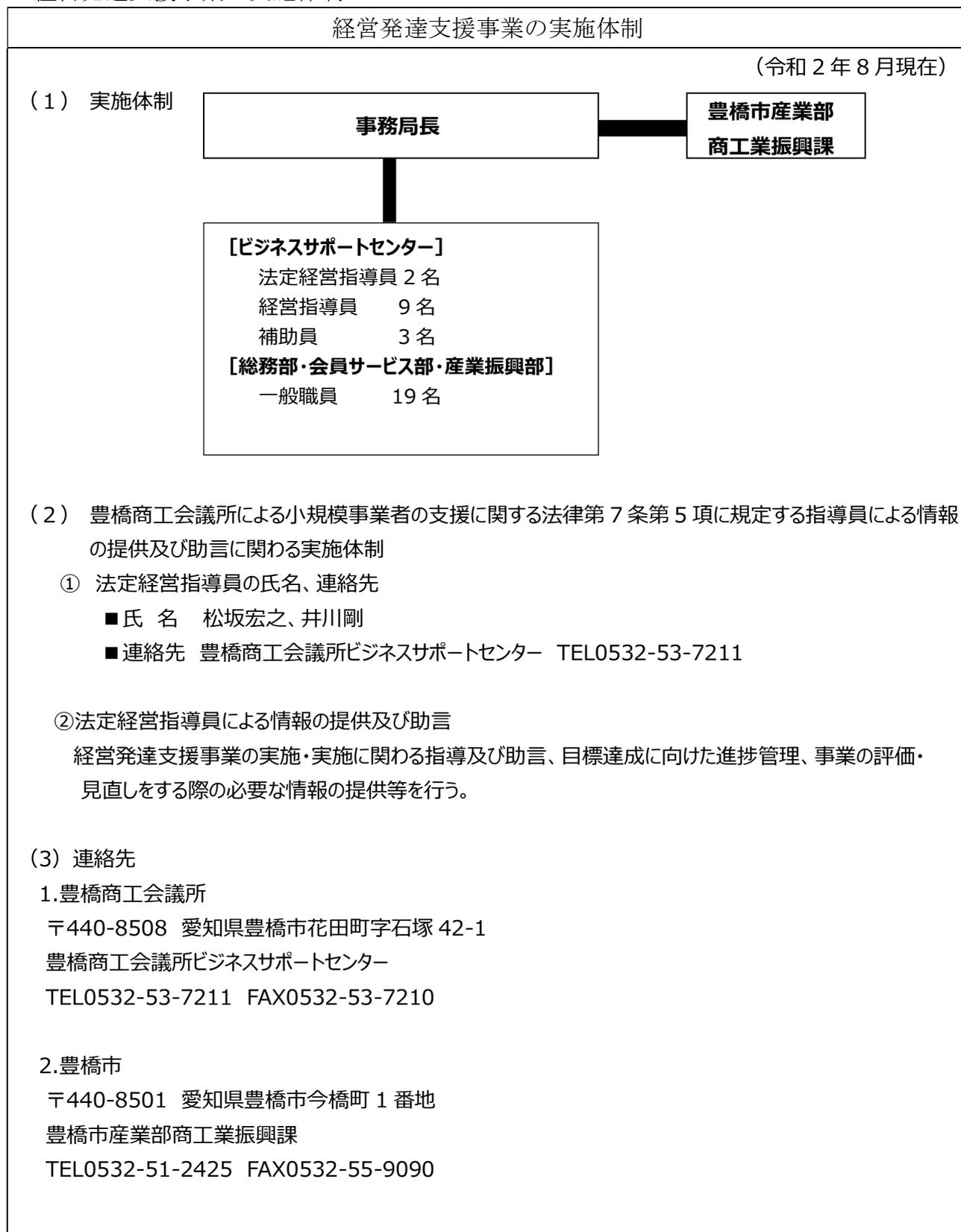
新型コロナウイルス感染症の発生・拡大を受けて、今後、就職活動が厳しくなるとの意識が大学生に芽生え、モグジョブへの参加意欲の高まりが見られると想像できるが、景気の落ち込みや企業業績の悪化により、地元企業の採用意欲の低下が危惧されるので、雇用市場の動きや企業ニーズの把握に努める必要がある。

[事業概要]

- |        |                                 |
|--------|---------------------------------|
| ●開催大学  | 愛知大学豊橋校舎、愛知工科大学、豊橋技術科学大学、豊橋創造大学 |
| ●開催頻度  | 1大学あたり年間15回（目標）                 |
| ●登録企業数 | 60社                             |

(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 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
必要な資金の額	12,011	12,011	12,011	12,011	12,011
ビジネスサポートセンター					
[事業費]	16,259	16,259	16,259	16,259	16,259
[管理費等]	103,851	103,851	103,851	103,851	103,851

(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
<ul style="list-style-type: none"><li>・国補助金</li><li>・愛知県補助金</li><li>・豊橋市補助金</li><li>・事業委託費</li><li>・会費</li></ul>

(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。

