

経営発達支援計画の概要

実施者名	一宮商工会 (法人番号 5180305003460 ) 豊川市 (地方公共団体コード 232076)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目 標	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 小規模事業者自身が経営分析および事業計画の手法を把握し、売上増加、販路拡大、新たなニーズの発掘等に経営判断を発揮し、継続的に事業運営が出来るように対話と傾聴による伴走型支援を行う。</li> <li>2. 創業者自身が経営ノウハウを習得し、起業する事が可能で、計画に沿った事業運営が出来るよう、創業者に寄り添った事業継続支援の徹底を図る。</li> </ol>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●国が提供する「RESAS」(地域経済分析システム)のデータ活用</li> <li>●地域内の景況把握のため、「景気動向調査」による情報収集</li> </ul> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●「需要動向調査」による消費者及び業界のニーズ(需要)の情報収集</li> </ul> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●経営分析を理解するためのセミナーの開催</li> <li>●経営指導員等により事業者に対し経営分析ソフトを活用した経営分析の実施</li> </ul> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●DXへの取り組みを推進するためのセミナーの開催</li> <li>●経営分析を行った事業者を対象に個別指導形式での事業計画策定支援の実施</li> <li>●「とよかわ創業・起業支援ネットワーク」を活用し、創業希望者の経営者としての知識向上を図ったうえで創業計画策定支援の実施</li> </ul> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●事業計画策定後の実施支援 定期的に事業所を訪問し進捗状況確認のうえフォローアップ支援の実施</li> <li>●創業計画策定後の実施支援 定期的に創業者と連絡を取り進捗状況確認のうえフォローアップ支援の実施</li> </ul> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●展示会「かわしんビジネス交流会」への参加支援の実施</li> <li>●「“地域の絆”情報交換・商談会」への参加支援の実施</li> <li>●SNSを活用した情報発信力向上のための支援の実施</li> </ul>
連絡先	<p>一宮商工会 〒441-1231 愛知県豊川市一宮町旭2番地 TEL : 0533-93-2088 FAX : 0533-93-6236 E-mail : contact@ichimiya.booo.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 : 0533-95-0263 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

〈立地〉

一宮商工会の位置する一宮地域は、愛知県東南部、豊川市の最北端に位置し、北西に高く東南につれてゆるやかに傾斜しており、交通アクセスや豊かな自然環境が特徴的な地域である。

名古屋市や豊橋市といった主要都市へのアクセスが良く、特に国道151号や県道が縦横に走っており、車での移動が容易である。また、東名高速道路の豊川インターチェンジにも近いため、ビジネスや物流の拠点としても活用される。

北部には本宮山を主峰とする本宮山連峰（木曾山系）があり、東南に豊川が湾曲して流れ、雄大な風景を形作っている。本宮山山麓には豊かな森林が広がり、豊川にそった地域には田畑が多く、美しい田園風景が広がっている。豊川インターチェンジより北へ車で5分ほどの場所にある、豊川市、豊橋市、新城市に囲まれた三河の霊峰本宮山の麓に広がる清流豊川（とよがわ）の流れをくんだ、商業、工業、農業の調和のとれた地域として、交通利便性の高さとも風光明媚な自然環境が共存する場所である。

旧一宮町（一宮地域）は、平成18年2月1日に豊川市に編入合併した。

豊川市は東部に豊川、西部には音羽川、中心部には佐奈川などが流れ、市南西部にある三河湾に注がれる。市の北部は主に山地であり、ゴルフ場が多数存在する。

古くは三河の国府、国分寺、国分尼寺が置かれるなど、この地方の政治・経済の中心として栄えてきた。近世以降は、東海道の御油・赤坂宿、豊川稲荷の門前町として多くの人に親しまれるまちである。

現在、豊川市内に1商工会議所、4商工会が併存している。

【商工会議所】

- ・豊川商工会議所

【商工会】

- ・音羽商工会
- ・一宮商工会
- ・小坂井商工会
- ・御津町商工会



豊川



## 〈人口〉（豊川市と一宮地域）

国勢調査人口及び世帯の推移

(人)

	区分	昭和55年	昭和60年	平成2年	平成7年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年
豊川市	人口	157,084	162,922	168,796	172,509	176,698	181,444	181,928	182,436	184,661
	世帯数	41,995	44,147	48,599	52,556	56,961	61,777	64,904	67,976	72,220
一宮地域	人口	13,437	13,991	14,872	15,528	16,255	16,450	16,234	16,087	16,295
	世帯数	3,204	3,324	3,889	4,322	4,778	5,202	5,292	5,416	5,793

資料：令和2年国勢調査より抜粋

※平成18年2月1日に一宮町、平成20年1月15日に音羽町・御津町、平成22年2月1日に小坂井町と合併

豊川市の人口は増加傾向にあるが、国立社会保障・人口問題研究所の推計によると今後減少が続き、令和22年には16万8千人程度となる予想である。

### 豊川市の総人口推移と将来推計

(人)

昭和55年	平成2年	平成12年	平成22年	令和2年	令和12年	令和22年
157,084	168,796	176,698	181,928	184,661	176,748	167,953

資料：RESASデータ(人口推移)より抜粋

### 豊川市の年齢3区分別人口の推移

(人)

	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年	令和7年	令和12年	令和17年	令和22年
年少人口	28,072	27,748	27,294	26,153	25,338	23,561	22,354	21,286	20,628
生産年齢人口	121,520	121,063	115,543	110,203	109,442	106,482	103,679	99,490	92,363
老年人口	27,091	32,591	38,215	45,256	48,237	49,880	50,715	51,878	54,962
総人口	176,698	181,444	181,928	182,436	184,661	179,923	176,748	172,654	167,953

資料：RESASデータ(人口推移)より抜粋

年齢3区分別の人口を国勢調査結果で見ると、生産年齢人口（15～64歳）は平成12年の121,520人をピークに減少傾向に転じている。老年人口（65歳以上）と年少人口（0～14歳）は平成12年から平成17年の間に逆転している。今後、老年人口は増加を続け、令和22年には総人口の32.7%が65歳以上となり、少子高齢化が顕著になっている。

一宮地域の人口は昭和55年の13,437人から令和2年の16,295人と約3千人の増加、世帯数では昭和55年の3,204世帯から令和2年の5,793世帯と約2,500世帯の増加となっている。

令和2年3月の人口16,295人は平成27年と比べて微増、令和2年3月の世帯数5,793世帯は平成27年と比べて増加傾向にあるが、平成27年3月の平均世帯人数は2.97人に対して令和2年3月の平均世帯人数は2.81人となり、今後も減少傾向は続くことが見込まれる。

## 〈交通〉

豊川市は道路と鉄道により東三河地域の結節点を形成している。

鉄道は、南部をJR東海道本線、東部をJR飯田線、中央部を名鉄名古屋本線が走り、市内に19もの鉄道駅を有することもあり、市外の各市との交通の利便性を高めている。一宮地域においてはJR飯田線が東西に走り、三河一宮駅、長山駅、江島駅、東上駅の4つの駅を有し、地域住民にとって、豊橋市や名古屋市方面への通勤・通学に欠かせない交通手段となっている。沿線住民にとっては貴重な公共交通インフラとして機能しており、特に高齢者や若者にとって生活の足となっている。

道路は、東名高速道路が東西に横断し、市の東に位置する豊川インターチェンジと西に位置する音羽蒲郡インターチェンジが物流や観光の玄関口となっており、一般道路については、国道1号と国道23号が南西部を通り近隣市との間を連絡し、

国道151号と国道247号（小坂井バイパス）が南東部を通り東名高速道路や新東名高速道路への接続性を高めている。さらに市域の中央を環状に包み込む東三河環状線や市街地を横断する姫街道が各国道を結ぶことで、道路のネットワークを形成している。一宮地域は豊川インターチェンジに隣接しているため、車での長距離移動が容易であり、接続する国道151号沿線には飲食店、商店、コンビニエンスストア、ドラッグストアなどが立ち並んでいる。現在は国道151号バイパスが建設されており、より利便性が高まるとともに、現在ある事業所が移転するなど今後の商業地域等が変化することが予想される。

このように一宮地域は、鉄道の利便性と道路網の充実がバランスよく整っており、住民や事業者にとって魅力的な交通環境を提供しているといえる。

### 〈一宮地域の産業〉（事業所数・従業員数の推移）

「豊川市の統計」（平成8年～平成18年）及び「経済センサス基礎調査」（平成21年、平成26年）、「経済センサス活動調査」（令和3年）によると、一宮地域では建設業、製造業、卸売業・小売業（飲食業を含む）が主な業種といえる。建設業、製造業、卸売業・小売業の事業所数及び従業員数の推移（平成8年～令和3年）を見てみる。

#### 〈事業所数〉

建設業：増減を繰り返しているが80社から71社とほぼ横ばいで推移している。

製造業：ほぼ横ばいの状況であるが123社から92社と減少が見られた。

卸売・小売業：190社から130社と減少が見られた。

事業所数	(社)						
	平成8年	平成13年	平成16年	平成18年	平成21年	平成26年	令和3年
建設業	80	69	75	73	82	74	71
製造業	123	118	119	116	101	87	92
卸売・小売業	190	187	176	165	161	148	130
一宮地区 合計	393	374	370	354	344	309	293
豊川市全体	5,807	5,468	4,121	3,999	4,295	4,353	3,738

#### 〈従業員数〉

建設業：479人から352人と約27%の減少が見られた。

製造業：増減を繰り返しているが、3,904人から3,927人とほぼ横ばいで推移している。

卸売・小売業：平成8年～平成13年にかけては1,033人から1,120人と約8%の増加であったが、それ以降平成26年にかけては減少に転じ、平成26年～令和3年にかけては945人から1,003人と約6%増加している。

従業員数	(人)						
	平成8年	平成13年	平成16年	平成18年	平成21年	平成26年	令和3年
建設業	479	439	447	379	431	420	352
製造業	3,904	3,725	3,627	3,948	3,673	3,493	3,927
卸売・小売業	1,033	1,120	1,103	999	963	945	1,003
一宮地区 合計	5,416	5,284	5,177	5,326	5,067	4,858	5,282
豊川市全体	58,507	56,057	47,157	48,448	48,286	52,120	50,087

建設業の事業所数はピーク時と比較して減少したものの、規模の拡大や業務の多様化により、一部の事業者は安定的な経営を実現している。人手不足の課題は引き続き残っており、技能実習生の受け入れや省力化技術の導入などが進められている。

製造業の事業所数と従業員数は、若年層の人口減少や労働力不足により減少傾向にあるものの、特定分野での高い技術力を持つ企業が生き残り、地域の経済基盤を支えている。

卸売・小売業の事業所数と従業員数は、全国的な経済構造の変化や地域特性の影響を受けて減少傾向にあるが、一部の業態や事業者は新しい需要を取り込みながら、地域の商業活動を支えている。今後は、地域資源や観光需要を活用した新たなビジネスモデルの展開や、地元商業の活性化策が重要となる。

このように一宮地域は産業の多様性を活かしながら、地域経済の持続可能な発展を目指してきた。今後は各分野の課題を克服することで、新たな価値創造に向けた取り組みがさらに重要となる。

### 〈豊川市総合計画〉（政策5：産業・雇用の部分）

豊川市は、まちの未来像「光・緑・人 輝くとよかわ」実現のため、計画期間平成28年度～令和7年度の10年間の第6次豊川市総合計画を定めている。その中で基本構想において、まちの未来像やまちづくりの基本方針、各施策の骨組みなど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の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。

そのうち、商工会事業と関連する次の事項について総合計画より引用する。

#### ○政策5：産業・雇用

政策5：産業・雇用の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」を達成するため、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ることとしており、その中で、商工会事業を関連の深い、施策2：工業の振興、施策3：商業の振興については、以下のとおりであり、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などの支給を行う企業誘致の推進や融資制度による支援や各種補助金等の支援を行う中小企業への支援などを実施することで、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〕

将来目標：工業事業所が増え、働く場所が確保されているまち

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	
			H29	R1	R3※	R5	R7
①工業用地の確保 ②企業誘致の推進 ③中小企業への支援	従業者30人以上の製造業の事業所数	事業所	130	142	158	153	154
	従業者4人以上30人未満の製造業の事業所数	事業所	402	339	334	330	330

※R3のみ総合計画実施計画（令和6年度～令和8年度）公表値

**〔施策3：商業の振興〕**

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  
 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	
			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	2,614	2,543	2,206	2,500	2,500

※R3のみ総合計画実施計画（令和6年度～令和8年度）公表値

**②課題**

＜商業＞

一宮地域において小売業・飲食業を中心とした商業事業者は、近年高齢化および後継者不在などで毎年2～3件程度、廃業による商工会の会員脱退が見られ、国道151号沿いを中心とした小売業・飲食業の出店がある一方で、長年地域を支えてきた店舗は、売上減少により店舗の老朽化へ対応するための費用や販促費用に資金を充てることが出来ない状況にある事業所が多く、資金確保が今後の重要な課題の一つとなっている。また小売業は、ドラッグストアやコンビニエンスストアなどの品揃えが豊富で利便性の高い店舗に顧客を取られ、競争力確保が難しい状況にある。またネット通販の普及により価格や品揃えで劣る小規模店舗は、地元住民でさえも取り込むのが難しくなっており、経営悪化が進んでいる。

飲食業はコロナウイルス感染症の収束後、以前に抱えていた固定客が戻らず、売上が減少している店舗も多く、今後も事業を継続し発展していくには大きな変革を迫られている。また一宮地域には商店街は形成されておらず、飲食店組合が個店では難しい共同事業を行ってきたが、事業者の高齢化や後継者不在による廃業が増え、一頃より加盟社数も減少し共同事業を行うことが困難になってきており、このままでは地域コミュニティの消失にもつながりかねず、商業活動全体の活力を損ねてしまうことが危惧される。

また、現在国道151号バイパスの建設が進んでおり、交通の利便性が改善されることによる地域外への顧客流出も考えられる。今後にぎわいにあふれるまちづくりを進めていくには、地域ブランドの確立や特産品を活用した差別化戦略など地域の特性を生かしつつ、外部環境に対応した柔軟な経営戦略を展開し、どんな状況下においても事業を継続し発展していく力を持った事業者を育成することが必要である。

＜工業＞

建設業は地元で長年事業をしてきた信頼により、地元住民への紹介や口コミ等により顧客を獲得してきたが、近年大手ハウスメーカーによる分譲建売販売の増加により競争が激化しており、地域内での受注機会が減少している。公共事業の減少に伴い、競争入札で低価格を求められることが多く、小規模事業者は採算割れのリスクを抱える場合がある。簡単には仕事が取れない状況も多く、新たな顧客を獲得するのに大変厳しい状況にある。また建設業では、多くは家族経営であるため、高齢化に伴う経営者の引退により事業そのものが廃業に追い込まれるケースが増えており、このような

事業承継問題は、地域経済全体の活力を削ぐ一因となっている。

製造業は自動車関連企業や一般機械器具製造の下請け企業が多く、仕事自体はあるが下請け事業所同士で仕事の取合いになることや、取引企業からの価格引き下げの要求や受注量の変動により収益が不安定になり、事業の存続が厳しい状況にある事業者も多く見られる。また後継者が見つからないことから、技術や設備が放置される状況も見られる。

このような状況から、先が見えない不安感によって自信の持てない事業所が多く、現状から一歩踏み出して取引数を増加させるためには、地域商工会や公的機関と連携し、最新技術の導入やIT化の支援等を進めることで、個々の技術力や経営の継続力を向上させ、効率化と競争力を高めることが必要である。

## (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

一宮地域内の小規模事業者の現状は、顧客離れによる売上減少、事業者の高齢化による廃業などの課題が見られる。当商工会は今後10年間を見据え、地域経済の持続可能な発展を目指すため、前進できる事業者・創業者を発掘し、経営支援、販路開拓支援、DX支援などを充実させることで業務効率化や販路拡大を実現し、競争力強化を図る。そして事業を持続的に継続発展していく力をつけた事業者・創業者を増加させることにより、地域内で持続的に事業活動が営まれる基盤を構築することを目標とする。

### ② 豊川市総合計画との連動性・整合性

一宮商工会として、豊川市総合計画が目指す「地域経済の持続的発展」を図るため、計画との整合性を保ちながら、地域産業を支える小規模事業者の成長を促進させる。特に地域の総合経済団体として、中小企業支援および創業支援をおこなうことで、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、対話と傾聴による伴走型支援を実施し、経営強化（基礎固め）を行う。こうした当商工会が実施する事業による結果が豊川市総合計画の産業・雇用のまちづくり目標「魅力と活力があふれているまち」に繋がる。

### ③ 一宮商工会としての役割

経済環境が目まぐるしく変わる中、一宮地域ではチェーン店は増加しているが個人店＝小規模事業者は減少傾向となっている。そこで、当商工会は当地域で事業運営している小規模事業者が地域経済の一翼を担う存在となるよう、支援を多面的に展開する。特に、経営指導員等職員が事業者に寄り添い、個別の課題解決や経営分析及び事業計画策定ができるよう伴走型支援を行うことで、事業所のニーズを把握し、売上増加、販路拡大へ繋げる。また、専門家や自治体と連携して、セミナーや研修等を開催することで経営者のスキル向上を図り、時代の変化に対応できる能力の育成を目指すとともに、これから起業しようとする創業希望者に対して、創業計画策定などの伴走型支援を行うことで経営力向上を目指し、地域経済の基盤強化および地域の活性化を目指すことを役割とする。

### (3) 経営発達支援事業の目標

①小規模事業者自身が経営分析および事業計画の手法を把握し、売上増加、販路拡大、新たなニーズの発掘等に経営判断を発揮し、継続的に事業運営が出来るように対話と傾聴による伴走型支援を行う。

小規模事業者に対し、経営課題改善のため一歩踏み込んだ提案型の支援を行うことを目指す。地域動向調査、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同時に経営者自身のスキル不足や新たな事業展開へのノウハウ不足を解消し、事業者の潜在力を引き出すために、経営指導員等職員と専門家等が連携して、経営者の意識改革および次世代人材の育成を図ることで、事業継続性を高める基盤を構築する。小規模事業者の意識と能力を向上させることで、経営力強化と持続的発展に繋がり、地域経済の持続的な発展に寄与する。

②創業者自身が経営のノウハウを習得し、起業する事が可能で、計画に沿った事業運営が出来るよう、創業者に寄り添った事業継続支援の徹底を図る。

創業者が継続的な事業運営を行い地域の事業所として定着できるよう、創業前から創業後のフォローまで一貫した伴走型支援をおこなっていくことで、小規模事業者数の減少に歯止めをかけることを目指す。また商工会を中心に、行政や金融機関・他の支援機関並びに専門家等の多様な主体との連携を強化し、包括的な支援体制を整備することで、小規模事業者が地域社会に根差しつつも変化に対応し、持続的に発展できる環境を構築する。加えて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っておくことで、豊川市、地元金融機関と連携して創業希望者を発掘し、対話と傾聴による伴走型支援を重点的に実施して、地域内の小規模事業者の増加を目指す。

## 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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

### ①小規模事業者に対する支援

小規模事業者自身が経営分析、事業計画の手法を把握し、売上増加、販路拡大、新たなニーズの発掘等に経営判断を発揮し、継続的に事業運営が出来るように対話と傾聴を通して支援する。

#### ア. 持続的な伴走型支援

アンケート調査、経営指導員等による巡回及び窓口相談指導において小規模事業者の課題を掘り起し、課題に対応した支援計画を作成する。また愛知県、日本政策金融公庫、愛知県商工会連合会等と連携し、事業者が持続的に事業を運営できるように持続的な支援を行う。

#### イ. 経営課題を解決するための支援

景況動向調査により把握・分析した結果を事業計画の策定実施支援をすることにより、売上増加、販路拡大など経営課題の解決を図る。

#### ウ. 販路開拓を進めるための支援

商談会、展示会への参加時に伴い、需要動向調査を実施し、消費者及び業界の需要（ニーズ）を把握することで事業者の販路が拡大できるように支援を行う。

また、商談会、展示会への参加に際し、「チャレンジとよかわ活性化事業費補助金（販路開拓支援事業）」の活用を促す。

### ②創業希望者に対する支援

創業者自身が経営のノウハウを習得し、起業する事が可能で、計画に沿った事業運営が出来るよう対話と傾聴を通して支援する。

豊川市を中心とした商工会等の各支援機関が連携して支援する「とよかわ創業・起業支援ネットワーク」における創業者の相談について、ネットワーク内の連携者と協調して定期的なフォローアップを行い、創業者の事業が軌道に乗れるように伴走型支援を行う。

また、創業時の改修費や備品購入に活用できる「チャレンジとよかわ活性化事業費補助金（創業支援事業）」の活用を促す。

## 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〕愛知県商工会連合会の景況調査結果を収集し、地域内小規模事業者の景気動向等について、年1回調査・分析を行っているが、情報の報告のみに留まっている。

〔課題〕当商工会地域の経済動向等を把握するため、国のデータを活用して多面的に調査し、地域の情報を分かり易くまとめ、調査結果を作成・公表することにより、小規模事業者の持続的発展を図るための基礎資料を提供することが必要である。

## (2) 目標

項目	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
国のデータの活用・公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
地域内の景気動向等・公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

## (3) 事業内容

### ①国が提供するデータの活用

国が提供する「RESAS」（地域経済分析システム）のデータを活用し、必要な地域の情報を収集・整理を行い、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年1回地区内事業者等に情報提供する。

【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】・人口マップ

- ・地域経済循環マップ〔生産分析〕：豊川市の産業での生産額を分析
- ・産業構造マップ：豊川市の産業における企業数等を分析
- ・まちづくりマップ：〔From-to分析〕：豊川市への人の動きを分析  
⇒上記分析データをまとめ、事業計画策定支援等に反映する。

【周知方法】ホームページに掲載し、広く地区内事業者等に周知する。

### ②地域内の景気動向の情報収集

一宮地域内の景況を把握するため、全国商工会連合会が行う「中小企業景況調査票」を参考に独自の調査票を作成し、地域内小規模事業者の景気動向等について、年1回調査・分析を行う。

【調査手法】調査票を郵送し、返信用封筒で回収する。

経営指導員がデータを整理のうえ、外部専門家と連携し分析を行う。

【調査対象】地域内小規模事業者25社（建設業、製造業、卸・小売業、飲食業、サービス業など各5社）

【調査項目】売上高、資金繰り、材料仕入額、採算、業況等

【周知方法】ホームページに掲載し、広く地区内事業者等に周知する。

## (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。

◎小規模事業者を取り巻く地域経済のトレンドを正確に把握し、事業者の意思決定に資するための基礎資料として事業計画の策定、販路開拓等の経営課題解決に活用することで、経営指導員等が巡回窓口指導を行う際の参考とする。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

〔現状〕 需要動向調査は実施しておらず、事業者には消費者ニーズ（需要）に関する情報提供をしておこななかった。

〔課題〕 事業者が販路開拓・商品及び製品開発を進めるにあたり、消費者ニーズ（需要）を知ることが重要であり、需要を調査するための手段・分析手法を構築したうえで実施する。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ないため、販路開拓・商品及び製品開発に繋がる支援の実施が必要である。

##### (2) 目標

(件)

項目	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
調査対象事業者数(A)	未実施	2者	2者	2者	2者	2者
調査対象事業者数(B)	未実施	2者	2者	2者	2者	2者

##### (3) 事業内容

###### ① 「需要動向調査」による消費者及び業界のニーズ（需要）の情報収集

販路開拓・商品及び製品開発を進めるために必要となる消費者及び業界のニーズ（需要）の情報を事業者が効果的に得るため、店頭及び商工会主催イベントや会合等を活用し、来客者等に評価アンケートを実施する。販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が調査結果について分析を行い、商品改良や販売促進方法に反映させる。

###### 《(A) 小売業・サービス業の場合》

【サンプル数】 調査対象事業所1案件当たり25枚程度のアンケートを回収予定。

【調査手法】 店頭及び商工会主催イベント、理事会・青年部・女性部の会合等を利用し、試食・サンプルの展示・販売等を通じ、調査対象の商品・サービス等について評価アンケート調査を行う。

【調査項目】 ・ 来客者の年齢（20歳未満・20代・30代・40代・50代・60代以上）  
・ 開発商品等の価格（高い・普通・安い）  
・ 開発商品等の品質（満足・どちらでもない・不満）  
・ 開発商品等のデザイン（満足・どちらでもない・不満）  
・ 開発商品等に対する感想・要望

【調査結果の活用】 分析結果は、当該事業者には経営指導員等が説明し、開発商品等の改良を行う。

###### 《(B) 製造業・建設業の場合》

【サンプル数】 調査対象事業所1案件当たり10枚程度のアンケートを回収予定。

【調査手法】「かわしんビジネス交流会」等の展示会や理事会・青年部・女性部の会合等を利用し、製品サンプルの展示体験等を通じ、調査対象の製品について立ち寄るバイヤー（取扱可能者）等に評価アンケート調査を行い、製品の開発に役立てる。

【調査項目】

- ・ 来客者の業種（製造業・建設業・その他）
- ・ 開発製品の価格（高い・普通・安い）
- ・ 開発製品の性能（満足・どちらでもない・不満）
- ・ 開発製品の使いやすさ（満足・どちらでもない・不満）
- ・ 開発製品のデザイン（満足・どちらでもない・不満）
- ・ 開発製品に対する感想・要望
- ・ 取引条件について

【調査結果の活用】分析結果は、当該事業者には経営指導員等が説明し、開発製品・商品の改良や新たなサービスの提供に繋げる。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

〔現状〕セミナーの開催を年1回行っている。また中小機構の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共有できていないため、専門的な支援までできていない。

〔課題〕事業者の経営の実態把握により、経営分析を行うなかで対話と傾聴を通じて事業者の本質的な課題を抽出し解決していくこと、並びに専門的な事案に対し専門家派遣を活用して事業者の経営分析から得た方策や手法を経営支援に繋げ、小規模事業者のニーズに的確に対応できる体制の構築が必要である。

### (2) 目標

項目	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①経営分析セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析事業者数	3者	8者	8者	8者	8者	8者

### (3) 事業内容

#### ①経営分析を行う事業者の発掘

経営分析を行う事業者を発掘するため、事業者が分析の手法を習得することが可能で、分析データを効果的に活用できるようにするための「経営分析セミナー」を開催する。

【募集方法】会員へ郵送、ホームページで周知、巡回・窓口相談時に案内

【開催回数】年1回

【参加者数】10者程度の参加を予定

## ②経営分析の内容

【支援対象】セミナー参加者の中から意欲的で将来的な考えがある8者程度を選定。

【分析項目】定量分析「財務分析」と定性分析「非財務分析（SWOT分析）」の双方を行う。

《財務分析》「収益性」「効率性」「生産性」「安全性」「成長性」等

《非財務分析》（SWOT分析）強み、弱み、脅威、機会 等

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構「経営自己診断システム」等のソフトを活用し、経営指導員が分析の支援を行い、事業者に分析内容を把握してもらう。

非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

## （4）分析結果の活用

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。またデータベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップ等に活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### （1）現状と課題

〔現状〕セミナーの開催を年2回行っているが、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〕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、事業者が自ら積極的に事業計画策定に取り組むことが少なく、セミナー開催を見直す等の改善や、今後は巡回・窓口相談等の個別相談指導を通して、事業計画策定の意義や重要性を理解してもらうことで事業者の積極的な関与を促すよう改善が必要である。

### （2）支援に対する考え方

経営分析を行い解決すべき課題を明確化した事業者に対して、課題解決の1つの手段としてITツールやデジタル技術等の活用が今後重要であると思われる。そのため事業計画を策定する前段階で、事業者に対して現在どのようなITツールやデジタル技術があるのかについて情報提供するとともに、それも踏まえて新たな事業計画の策定に繋げるため、DX推進セミナーを行い小規模事業者の業務効率化および競争力強化を目指す。

また商工会にて個別指導形式で事業計画策定の支援を行い、事業者自ら事業計画について理解を深め、自ら積極的に関与していくよう指導することで、今後の持続的な経営に役立つフォローアップ支援を進めていく。

さらに、創業・起業家に対し豊川市を中心とした商工会等の各支援機関が連携して支援する「とよかわ創業・起業支援ネットワーク」を活用し、創業希望者の知識向上を図り創業計画策定支援を行う。

### (3) 目標

項目	現 状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①DX推進セミナー	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定事業者数	3者	4者	4者	4者	4者	4者
③創業計画策定事業者数	未実施	1者	1者	1者	1者	1者

### (4) 事業内容

#### ①「DX推進セミナー」の開催

【支援対象】経営分析セミナーに参加し、経営分析を行った事業者または小規模事業の経営者・若手後継者

【募集方法】会員へ郵送、ホームページで周知、巡回・窓口相談時に案内

【開催回数】年1回

【参加者数】10者程度の参加を予定

【支援手法】DXに関する基礎知識を習得し、具体的な推進のステップを理解することで、実際にDXに向けたITツールの導入等の取り組みを推進するためのセミナーを開催する。

【開催内容】◎SNSを活用した情報発信

◎業務効率化のためのデジタルツール活用法等

#### ②経営分析を行った事業者を対象とした事業計画策定支援

【支援対象】経営分析セミナーに参加し、経営分析を行った事業者

【支援手法】経営資源の充実、強化を図るため「経営状況の分析」をした事業者に対して経営指導員等職員の中から担当を決め、個別指導形式での事業計画策定支援を実施する。支援のなかで、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ため必要に応じて外部の専門家などを活用することで、より実効性の高い事業計画を策定する。計画策定の進捗状況については、1週間に1回、経営指導員等職員でミーティングを実施することで、計画内容の見直しや情報共有を図る。

【支援内容】◎現状把握（現状分析など）・経営戦略（経営ビジョンなど）

◎行動計画（アクションプランなど）・数値計画（利益計画など）

#### ③創業計画策定支援

【支援対象】創業・起業者

【支援手法】「とよかわ創業・起業支援ネットワーク」を活用しながら、経営の心構えや戦略立案、情報発信、資金調達等の事業計画および各種補助金制度の活用等に関する知識向上を図り創業計画策定支援を行う。

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

〔現状〕事業者の求めに応じて、策定後のフォローアップとして年1回を目安に連携した継続支援を目指しているが、案件ごとの対応に留まり継続的な支援を実施できていない。

〔課題〕継続的な支援を進めるため、策定後の定期的なフォローアップ支援が重要であり、事業計画の進捗状況を職員間で共有・把握し多面的な経営支援を行うことが必要である。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、事業計画の進捗状況等により、継続的な支援を進めるため、事業計画策定後の定期的なフォローアップ頻度（3ヶ月に1回）を設定し、支援を実施する。計画実施中により難度の高い課題が発生した場合は、専門家派遣等で対応し、フォローアップ支援を行う。

### (3) 目標

#### ①事業計画策定後の実施支援

項目	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
フォローアップ対象事業者数	2者	4者	4者	4者	4者	4者
頻度（延回数）	8回	16回	16回	16回	16回	16回
売上増加事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者

#### ②創業計画策定後の実施支援

項目	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
フォローアップ対象創業者数	未実施	1名	1名	1名	1名	1名
頻度（延回数）	未実施	4回	4回	4回	4回	4回

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定後の実施支援

事業計画策定後、3ヶ月に1回を目安に事業所を訪問し、進捗状況を確認する。ただし、事業者からの申出等ある場合は臨機応変に対応する。事業計画と進捗状況にズレがある場合、愛知県商工会連合会等の専門家を活用し、外部専門家による第三者からの視点を投入し、現状を把握するとともに計画を補正する。

## ②創業計画策定後の実施支援

創業計画策定後、3ヶ月に1回を目安に創業者に進捗状況を確認する。ただし、内容によっては臨機応変に対応し、専門的な指導・助言が必要な場合は、愛知県商工会連合会等の専門家を活用しフォローアップ支援を実施する。

## 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

〔現状〕 ビジネス交流会への視察や本宮まつり等の地域イベントへの出展促進、部会等による異業種交流など情報交換の機会づくりに取り組んできたが、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。また地域内では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、商圈に限られた範囲に留まっている。

〔課題〕 需要開拓に寄与する展示会・商談会への参加、PR等に対して、事業者から相談案件が少ないため、情報発信力を強化することが重要である。そして、交流により自社の事業内容を見直す機会を作ることによって営業力を強化させると共に、取引企業の紹介による新規顧客獲得に繋がるような支援およびDX推進についても重要性を認識してもらい推進への取り組みに対しての支援を行う必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

豊川信用金庫が行う「かわしんビジネス交流会」および豊橋商工会議所が行う「地域の絆」情報交換・商談会」への出店を目指す。出店にあたっては、経営指導員等が事前・事後のフォローを行い、きめ細やかな伴走型支援を行う。

また、DXに向けた取り組みとしては、近隣の限られた商圈、物理的な対面販売のみでは、売上や顧客数拡大や販売における業務効率において限界ができてしまうことから、商圈に制限のない販売方法、新たな広報の手法を行うことが重要である。よって今後新たな販路開拓を進めるにはDX推進が必要であることを理解認知してもらい、まずはITを使いこなせる人材育成支援を始めとする取り組みを支援していく必要がある。そこで販路拡大を目指すサービス業者を中心にSNSを活用した情報発信等に関する個別相談対応等を行い、必要に応じてIT専門家等の派遣を実施するなどの支援を行う。

### (3) 目標

項目	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①展示会 出展事業者数	未実施	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	未実施	5%	5%	5%	5%	5%
②商談会 参加事業者数	未実施	2者	2者	2者	2者	2者

成約件数／者	未実施	1件	1件	1件	1件	1件
③SNS活用事業者数	未実施	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	未実施	5%	5%	5%	5%	5%

#### (4) 事業内容

##### ①かわしんビジネス交流会出展事業 (BtoB)

【支援対象】 事業計画策定事業者または小規模事業の経営者・若手後継者

【支援手法】 豊川信用金庫が行う「かわしんビジネス交流会」について事業計画を策定した事業に対し情報提供を行い、出展から新たな需要開拓に向け支援をする。また小規模事業者が、県内外で開催される展示会等に参加しやすい環境を整備するためホームページでの情報発信を強化し、各関係機関の施策情報や販路開拓関連の情報についても商工会ホームページにて発信を行う。

※この事業は、取引が豊川信用金庫以外の信用金庫利用者でも参加が可能で事業者が活用しやすい。

##### ②“地域の絆”情報交換・商談会 (BtoB)

【支援対象】 事業計画策定事業者または小規模事業の経営者・若手後継者

【支援手法】 豊橋商工会議所主催の「“地域の絆”情報交換・商談会」へ参加を希望する事業者に対し、効果的な商談が出来るように事前研修を行い、商談成立に向けた支援を行う。出展にあたっては、経営指導員等が事前後の出展支援を行うとともに、きめ細かな伴走型支援を行う。終了後は、次に生かす取り組みとして反映させるよう、伴走型支援を行うことにより成果に結びつけ、より高度な指導が必要となった場合は専門家等を活用し、課題に応じた支援を実施する。

※この事業は、東三河広域経済連合会が主催の商談会で東三河地域最大規模である。

※東三河広域経済連合会は豊橋・豊川・蒲郡の3商工会議所と音羽・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・津具の11商工会で構成。

##### ③SNS活用

【支援対象】 事業計画策定事業者または小規模事業の経営者・若手後継者

【支援手法】 新しい客層を取り込むため、経営分析および事業計画策定支援を行った意欲あるサービス業者等を中心に、SNSを活用した情報発信力向上やECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関する個別相談対応等を行い、事業者の理解度を高め、段階に合った支援を実施していく。

## **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、小規模事業者には調査依頼し評価・検証を行っている。（満足度調査）

〔課題〕現状は、従来の商工会事業の実施状況及び成果のみの事業評価であるため、経営発達支援計画の事業に対する事業成果についても、PDCA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必要である。

#### **(2) 事業内容**

○当商工会の理事会と併設して、豊川市産業環境部商工観光課商工労政係長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、日本政策金融公庫豊橋支店長等をメンバーとする「評価委員会」を年間1回開催し、経営発達支援事業等について評価（PDCA）を行う。

○上記「評価委員会」の評価結果は、理事会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映されるとともに、年間1回HP等へ掲載や事務所に常時備え付けることとする。ことで、地域の小規模事業者等が随時閲覧可能な状態にする。

一宮商工会HP (<https://infoll1539.wixsite.com/ichinomiya>)

### **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（一般コース・特別コース）や中堅職員研修会、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している。

〔課題〕研修内容等の活用方法については、個々の自己判断に任せる状況になっており、知識の共有化が図れていないため、職員間での情報共有を積極的に行い、多様化する経営課題に対応できるよう、職員の資質向上が必要である。

#### **(2) 事業内容**

##### **①外部講習会等の積極的活用**

経営指導員、補助員、記帳指導職員の対話力・傾聴力等の支援能力の一層の向上のため、愛知県商工会連合会主催の「中堅職員研修会」や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経営支援能力向上が期待されるセ

ミナーに計画的に職員を派遣する。また全国商工会連合会で運営する経営指導員W E B研修を受講することで支援能力の向上を図る。

#### ②E C化支援セミナーへの派遣

D X推進に向けて小規模事業者への情報提供や経営指導を行うことができるよう、支援する職員のI T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。D Xに関する基本的な知識習得が必須となるため、経営指導員等職員向けのD X推進に向けたE C化支援セミナー（外部講師派遣や商品の実演会）などに計画的に職員を派遣する。

#### ③O J Tの実施

補助員、記帳指導職員は、経営指導員専門家派遣への巡回及び窓口相談に同行し、支援ノウハウを得て、組織全体としての伴走支援能力（対話と傾聴）の向上を図る。それぞれの業務を調整しながら実行する。

#### ④職員間の定期ミーティングの開催

筆頭経営指導員から順番に座長となり、経営支援に対する準備などの話や研修に参加した際の業務に活用できるような事例を、月1回を目標とした定期的なミーティングを開催し、意見交換等を行うことで支援能力の向上を図るとともに、職員間の風通しを良くする。

#### ⑤データベース化

担当経営指導員等がカルテ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、担当外の職員でも個別のニーズに合わせた相談・指導の支援が出来るようにする。

#### ⑥コミュニケーション能力の向上

伴走型支援に必要な経営者との双方向的な対話と傾聴を行うための能力の向上を図るため、普段から傾聴力を磨くことや課題を引き出す質問力、わかりやすく伝える表現力、共感性や柔軟性を意識しながら支援を行うことを心掛ける。

また必要に応じて内部研修の開催や外部の専門家からの指導を受けることで高いレベルの対話力と傾聴力を磨く。そして経営やD X、地域産業に関する最新知識を学び続けることで、小規模事業者から信頼を得るだけでなく質の高いコミュニケーションを行えるようにする。

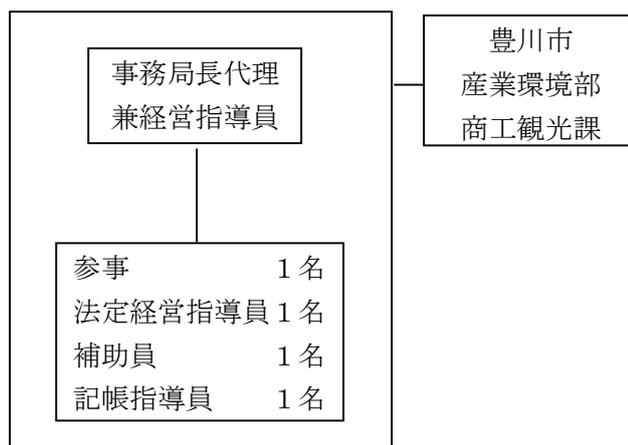
(別表2)

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6年11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法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：若月 拓弥

■連絡先：一宮商工会 TEL. 0533-93-2088

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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

〒441-1231 愛知県豊川市一宮町旭2番地  
一宮商工会

TEL : 0533-93-2088 / FAX : 0533-93-6326

E-mail : contact@ichimiya.boou.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 : 0533-95-0263 / 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7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	9,370	9,370	9,370	9,370	9,370
・専門家派遣	100	100	100	100	100
・評価委員会 開催費	50	50	50	50	50
・経済動向調査	70	70	70	70	70
・セミナー開催費	150	150	150	150	150
・人件費	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、豊川市補助金、愛知県補助金（人件費・事業費）等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等