

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	豊田商工会議所 (法人番号 4180305005391) 豊田市 (地方公共団体コード 232114)
実施期間	令和2年 4月 1日～ 令和5年 3月31日
目標	「魅力的な個社」育成のため、創業の構想段階から、事業拡大～事業承継まで、個社のライフサイクルステージに応じた切れ目ない一貫的な支援を実施するため、5つの目標を掲げて小規模事業者を支援する。 「①創業支援・ベンチャー育成」「②円滑な事業承継・後継者育成」 「③ITの実践活用」「④新商品開発・販路開拓支援」「⑤異分野間・事業者間の連携促進」
事業内容	<p>I 経営発達支援事業の内容</p> <p><u>(1) 地域の経済動向調査に関すること【指針③】</u> (ア) 商工会議所 LOBO (早期景気観測) 調査 (既存充実) (イ) 国等の支援機関が実施する既存調査を活用する事業 (新規事業)</p> <p><u>(2) 経営状況の分析に関すること【指針①】</u> (ア) 簡易経営状況分析シート策定支援 (新規事業) (イ) 現状分析シート策定支援 (新規事業)</p> <p><u>(3) 事業計画策定支援に関すること【指針②】</u> (ア) 既存事業者に向けた事業計画策定支援 (既存充実) (イ) 創業者に向けた事業計画策定支援 (既存充実)</p> <p><u>(4) 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】</u> ・事業計画策定後のフォローアップ (既存充実)</p> <p><u>(5) 需要動向調査に関すること【指針③】</u> (ア) ものづくり製品・技術の需要動向調査支援 (新規事業) (イ) 新商品や新サービスの需要動向調査支援 (新規事業)</p> <p><u>(6) 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】</u> (ア) 新製品や新技術を開発した小規模事業者の新たな需要開拓支援 (既存充実) (イ) 新商品や新サービスを開発した小規模事業者の新たな需要開拓支援 (新規事業)</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組</p> <p><u>(7) 地域経済の活性化に資する取組に関すること</u> (ア) 中心市街地活性化協議会の開催 (年3回) (イ) 中心市街地活性化事業の推進 ((一社) TCCM との連携) (ウ) とよた PR 大使による市内外へ向けた魅力発信 (都度開催) (エ) 販路拡大支援事業「WE LOVE とよたマルシェ」 (通年開催)</p>
連絡先	豊田商工会議所中小企業相談所 471-8506 愛知県豊田市小坂本町1-25 TEL 0565-32-4593 mail : sodan@toyota.or.jp 豊田市産業部商業観光課 471-8501 愛知県豊田市西町3-60 TEL 0565-34-6642 mail : shoukan@city.toyota.aichi.jp

(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

(1) 風土・地理

豊田市は、愛知県西三河北部に位置する中核市で、トヨタ自動車株式会社が本社を置く企業城下町として知られ、2017年の製造品出荷額は14兆2,463億円で14年連続全国第1位となり、日本を代表する工業都市である。人口は名古屋市に次いで県下2位であり、市域面積は愛知県内でもっとも広い。

市中心部の挙母（ころも）地区は、近代以前三河国加茂郡に属し、江戸時代には挙母藩内藤氏2万石の城下町であった。1951年には挙母市（ころもし）として市制を敷いたが、1959年1月1日に豊田市に改名された。2005年4月1日に6町村（旧西加茂郡藤岡町・小原村、旧東加茂郡足助町・旭町・下山村、旧設楽郡稲武町）の編入によって、市域は南部の平坦地の旧碧海郡上郷・高岡と挙母（ころも）・足助・猿投を主体とする旧加茂郡の大半に及ぶ広大なものとなり、岐阜県や長野県に接している。

平成の大合併により人口は36万人から42万人に増加し、豊橋市を抜いて県下第2位となった。中部地方では、金沢市に次ぐ6番目の人口規模を持つ。面積も290.12km²から918.32km²と3倍以上に拡大、愛知県全体のおよそ20%を占める愛知県最大の面積を誇る都市になった。合併による市域の7割は、自然豊かな山林が占める「森林環境共生ゾーン」として農林業振興、観光交流促進による利用が図られ南部には優良な農地が広がる「都市・田園共生ゾーン」として優良農地の保全を基本としながら、産業集積等の計画的な土地利用が図られている。

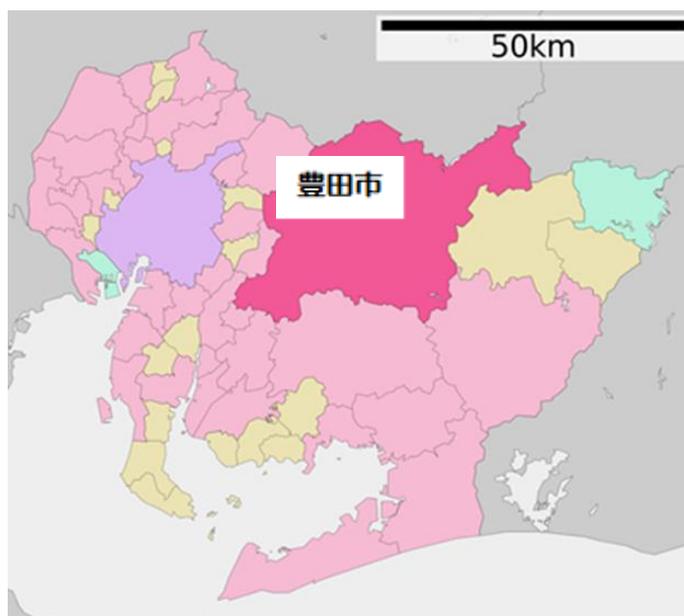
市名の「豊田（とよた）」は、市内に本社を置くトヨタ自動車株式会社と、同社の創業者一族の姓「豊田（とよだ）」に由来し、市制を敷いた当初は「挙母市」という名称であった。しかし、自動車産業が本格的に軌道に乗り始めた1958年、挙母市が全国有数の「クルマのまち」に成長したことや地名の「挙母」が読みにくいという点から、挙母商工会議所（現在の豊田商工会議所）から豊田市に市名変更の請願書が提出された。

「挙母」という地名には古代以来の歴史があって愛着を持つ市民も多く、一時は賛成と反対で市を二分するほどの論議が展開されたが、1959年1月市名が「豊田市」に変更された。

(2) 歴史・沿革

江戸時代、衣（挙母）には挙母藩が置かれ城下町として栄えた。慶長9年（1604年）三宅氏が現在

〈豊田市の立地図〉



の名鉄豊田市駅に程近い位置に桜城を築いたが、矢作川の氾濫により流出した。その後藩主となった内藤家によって、高台に七州城が築かれた。このため城下町の範囲は、旧来の豊田市駅周辺の地域と現在の豊田市美術館や名鉄上挙母駅などを含む地域に大きく二分される。

明治から大正にかけて、養蚕やガラ紡による製糸業が発達し、特に松平地区では巴川の支流などの急流を利用した水車ガラ紡が発達した。戦後になって、生糸の需要の減少とともに、挙母町の織維業は衰退していった。その後、トヨタ自動車株式会社の工場完成とともに、自動車産業を中心とした製造業が発達した。現在、豊田市にはトヨタ自動車株式会社の関連企業が数多く立地している。

2. 地域産業の現状と課題

(1) 人口動態

国の人口が減少に転じる中、豊田市の人口は微増しており、2030年の43万人をピークに減少に転じる見込みとなっている。

一方、年齢区分別では既に65歳以上の老年人口が増加傾向にあり、特に75歳以上の高齢者人口が2040年には6人に1人となる見込みとなっている。

2040年には生産年齢人口（15～64歳）が、2015年に比して3.5万人減少する見込みであり既に労働力不足の状況にある中小・小規模事業者にとっては、事業継続に向けて懸念される材料となっている。

(2) 交通・物流網

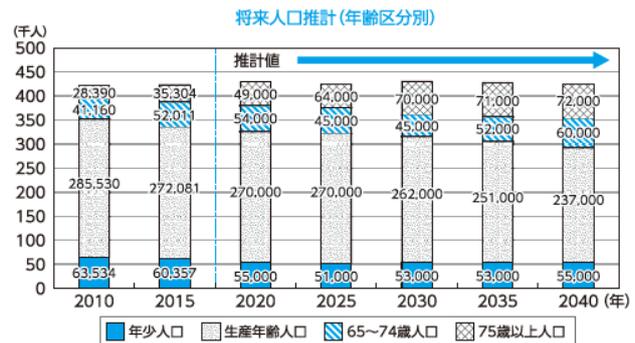
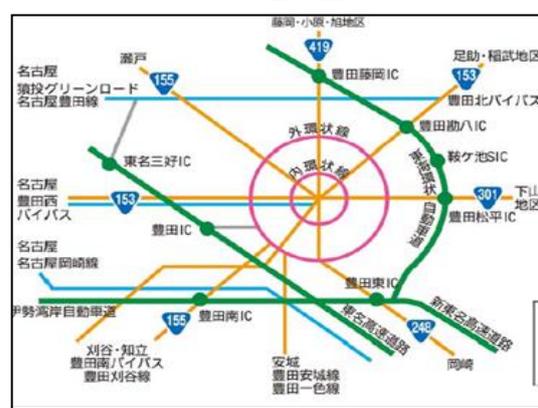
豊田市の公共交通ネットワークは、名古屋鉄道（豊田線・三河線）、愛知環状鉄道、愛知高速鉄道株式会社（リニモ）といった鉄道網と、基幹バス・地域バスにより構成されている。

また、東名・新東名・東海環状・伊勢湾岸の高速道路網に7か所のインターチェンジが整備されて、市内にはインターチェンジアクセスはもとより、拠点間を接続する幹線道路が整備されて産業道路、生活道路が区分された道路網が整備されている。

〈豊田市への交通アクセス〉



〈市内の道路整備図〉



3. 豊田市の産業構造

(1) 豊田市基幹産業の現状

豊田市の基幹産業である自動車産業は、国内市場の縮小や急成長する新興国市場への対応などを背景に生産機能を海外に展開するなど、世界規模で生産体制の最適化が進んでいる。

一方で燃料電池自動車など、自動車の動力源の多様化や自動運転技術をはじめとした自動車の高機能化、IoT やロボット技術といった先端技術の導入等の変化を受けて、新たな研究開発や従来の自動車産業にはない分野への投資、あるいは異業種との連携などが今後増加すると予想される。豊田市はトヨタ自動車株式会社をはじめとしたものづくり産業の世界的な集積地であり、加えて4つの高規格幹線道路が結節する物流の利便性が高い地域であることから、市内において新規立地や用地拡張を望む企業のニーズは依然として高い水準にある。

しかし2015年に西広瀬工業団地拡張用地が完売して以来、豊田市が所有する産業用地はなく、また優良農地が広がる豊田市の土地利用の特徴上、民間による開発も進みにくいことから、産業用地が十分確保できていない状況にある。

自動車産業が次代に向けて転換を図りつつある中、将来においても豊田市がものづくりの中核都市であり続けるためには、新たな投資を市内に呼び込むとともに、企業の市外流出を防ぐことが必要である。

〈自動車の生産現場〉



〈世界初の量産水素カー〉



(2) ものづくり中小企業の現状

豊田市に集積するものづくり中小企業の多くは自動車産業に特化した垂直型のピラミッド構造により成長してきたことから自動車産業界の変化や景況に影響を受けやすいほか、発注者の図面や仕様に基づく加工・生産を得意とするなどの特徴がある。

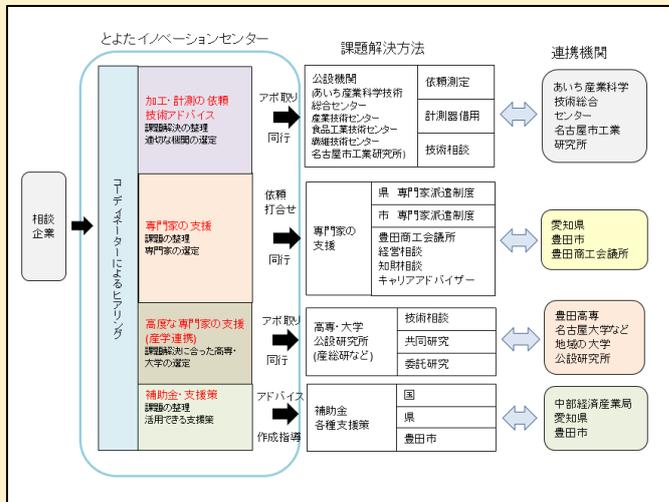
自動車産業は生産拠点の海外移転分散、次世代自動車の普及や部品のモジュール化等を伴う部品点数の減少、加えて取引のオープン化などを背景に、市内部品サプライヤーの受注・売上高は今後減少していくことが予想される。

また、自動車の高機能化やパワートレイン方式の多様化等により開発が複雑化する一方で、顧客の多様なニーズに対応するため製品開発サイクルが短縮化されることが見込まれる。

こうした背景から、ものづくり中小企業においては、新たな技術・製品の研究開発や販路の開拓などに取り組む必要があるが、必要な人材やノウハウの不足が課題となっている。

2012年に、豊田市・豊田工業高等専門学校・豊田商工会議所の連携によって、ものづくり中小企業の総合支援窓口「とよたイノベーションセンター」を開設、2017年には、「ものづくり創造拠点SENTAN」が開設されるなど、ものづくり中小企業の新たな事業展開に向けた支援の充実を進めてきた。しかし、市内の企業数と比較すると利用実績は十分とは言えず、支援を必要とする企業に対する支援機関や支援施策などの認知度向上が必要となる。

〈とよたイノベーションセンター連携図〉



〈ものづくり創造拠点 SENTAN〉



(3) 豊田市の商業及び中心市街地の現状

豊田市では1985年に策定された「豊田市都心総合整備計画」以来、中心市街地のにぎわい創出に向けてハード事業とソフト事業両面から様々な取組を計画的に進めてきた。

中心市街地の歩行者数は増加傾向にあるものの、通学・通勤時の通行が中心であり、平日日中の通行量は依然として少ない状態にある。

その背景には、通学・通勤者以外の来街者の多くが、目的施設等の最寄りの駐車場まで車で訪れ目的が済むと街へ出ることなく、そのまま帰ってしまうことが挙げられる。

また、休日を中心に、大規模イベントが開催される豊田スタジアムやスカイホール豊田などには市内外から数多くの来街者があるが、イベント会場と駅や駐車場を行き来するだけで、街中へ回遊することなく帰ってしまう傾向が見受けられる。

現在、近隣の自治体には多くの大型商業施設が出店しており、豊田市の中心市街地のにぎわいへの影響が懸念される。

中心市街地のにぎわい創出のためには、中心市街地において大型商業施設との差別化に取り組み日常的に人々が訪れ、回遊したくなるような魅力づくりと、長時間滞在する仕掛けが必要になる。

モータリゼーションの進展に伴い、郊外の大規模商業施設が消費の中心になって久しく、また近年ではインターネット通販も市場を拡大しており、地域の商店街にとっては厳しい経営環境が続いている。加えて経営者の高齢化や後継者不足もあって、廃業する商店等が増加しており、地域の商業機能は衰退傾向にある。

一方で消費者サイドでは、高齢化の進展により自動車に乗れない人が増加することで徒歩生活圏において消費生活が困難になる、いわゆる買い物弱者の増加が懸念される。

また、生活圏において食料品や日用品などの日常の買い物ができる環境を望む声が、高齢者に限らず他の世代においても高くなっている。豊田市の小売吸引力指数は0.81(2012年経済センサス)と市外への流出が超過し、超高齢社会への適応や地域コミュニティの維持、定住促進、地域経済循環の拡大など様々な観点から地域の特性に合った商業機能を確保していくことが必要である。

小規模商業者の多くは、自動車産業の成長による人口ボーナスや、官公需による需要拡大によって成長した企業が多いことから競争意識に乏しく、積極的な新商品の開発や投入、新規設備投資を行う意欲に欠け、後継者不在と相俟って中心市街地に限らず、郊外の拠点エリアでも転廃業が増加している。

＜中心市街地活性化基本計画の主な事業＞

3 第2期計画の主な事業

竹生線沿線商業魅力化推進事業、まちなかコミュニティ施設整備事業

商店街の空き物件を活用し、子育て世代が集い、交流できる複合的コミュニティ施設「ママトコ」が整備されました。



低炭素社会モデル地区整備事業、グリーンプロムナード事業

スマートハウスの展示や先進的な環境PRを行う「とよたエコフルタウン」の整備と周辺道路の緑化が進められ、快適な都市空間が形成されました。



ペDESTリアンデッキ活用事業

公民一体となった共同事業がペDESTリアンデッキ等で開催され、豊田ジャズスクエア等、多数の集客イベントが開催されました。



豊田市駅前通り北地区第一種市街地再開発事業

シネマコンプレックスの整備や商業テナント誘致、高齢者福祉施設・マンション整備等、各種の取組により、都市機能の充実が図られました。

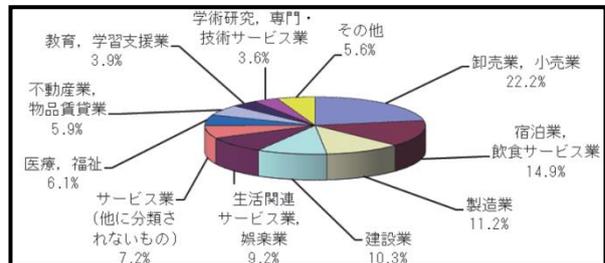


(4) 市内事業所の現状 (出典：経済センサス-基礎調査)

平成26年7月1日現在の経済センサス-基礎調査による豊田市の総事業所数は14,716 事業所となっている。このうち事業内容等が不詳の事業所を除いた事業所数は14,352 事業所、従業者数は263,701 人となっている。また、1事業所当たりの従業者数は18.4 人となっている。

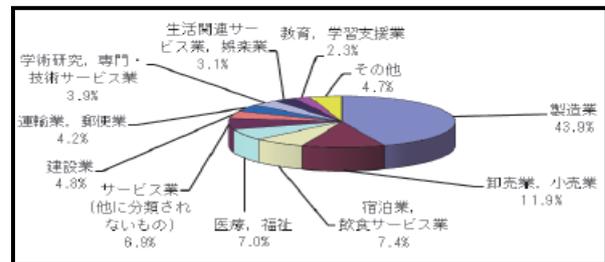
＜産業大分類別事業所の割合＞

産業別に民営事業所数(母数13,781事業所)をみると、「卸売業、小売業」が3,108事業所(構成比22.2%)と最も多く、以下「宿泊業、飲食サービス業」が2,081事業所(同14.9%)、「製造業」が1,563 事業所(同11.2%)の順となった。



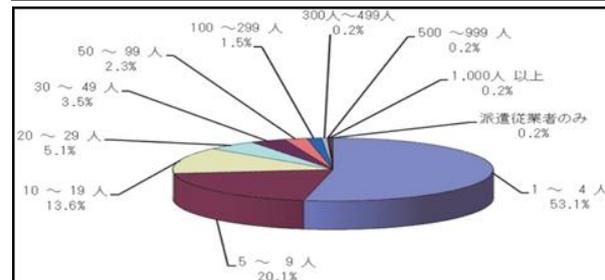
＜産業大分類別従業者の割合＞

産業別に従業者数をみると、「製造業」が111,055 人(構成比43.9%)と最も多く、以下「卸売業、小売業」が30,019 人(同11.9%)、「宿泊業、飲食サービス業」が18,763 人(同7.4%)の順となった。



＜従業者規模別事業所数の割合＞

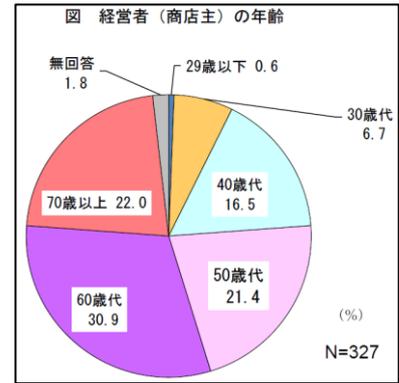
従業者規模別に事業所数をみると、「1~4人」が7,424事業所(構成比53.1%)と最も多く、次いで「5~9人」が2,808 事業所(同20.1%)、「10~19人」が1,896 事業所(同13.6%)となった。



(5) 中小商業の現状 (出典：豊田市商業活性化プラン2018-2020)

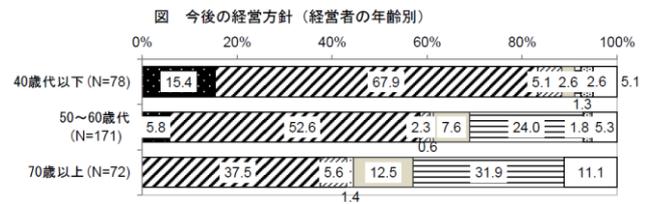
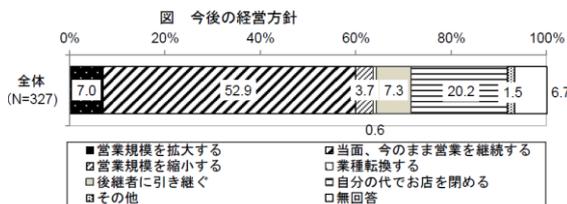
ア. 経営者（商店主）の年齢構成について

平成29年1月に、豊田市が商店主を対象に実施したヒアリング調査によると、経営者の年齢は「60歳代」が30.9%と最も多く、次いで「70歳以上」が22.0%と半数以上が60歳を超えている。「50歳代」は21.4%となっており、「40歳代以下」は23.8%と、豊田市の平均年齢42.5歳（平成28年10月）と比べても高齢化が見て取れる。



イ. 今後の経営方針について (出典：豊田市商業活性化プラン2018-2020)

今後の経営方針については、「当面、今のまま営業を継続する」が52.9%と最も多く、次いで「自分の代で店を閉める」が20.2%となっている。経営者の年齢別でみると、「当面、今のまま営業を継続する」はどの年代でも最も多くなっているものの、70歳以上では「自分の代で店を閉める」が3割、50～60歳代でも2割以上と高い割合となっている。後継者への事業承継見込みは、70歳以上で12.5%、50～60歳代では7.6%と低いことから、経営者の高齢化と相俟って事業規模の縮小や廃業の増加が懸念される状況にある。



ウ. 中小商業の先行き (出典：商業統計調査)

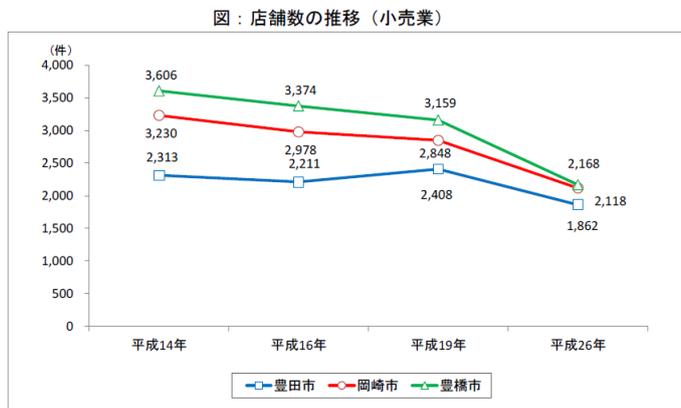
豊田市の実施した調査から、経営者の高齢化や後継者不在による廃業の増加が浮き彫りとなった。

右図にもあるように、豊田市に限らず県内同規模の豊橋市や岡崎市でも、小売店舗数が大きく減少する状況にあることから、同様の状況にあると思われる。

豊田市にあっては、中心市街地の再開発が進み、市外からの投資もあって市中心部の店舗数は大きく減少していないものの、中心市街地以外の小売店舗は、廃業が増加している状況にある。

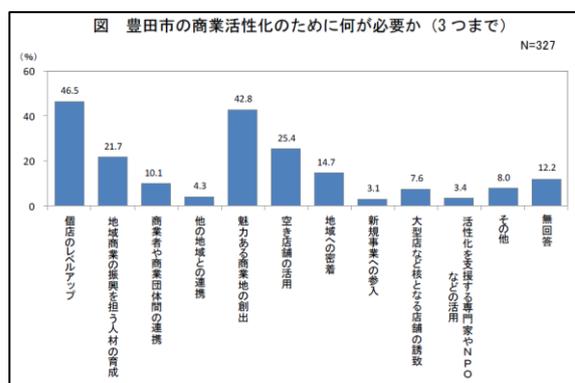
また、中心部であっても住居兼用店舗を廃業した事業者が、シャッターを下ろしたまま上階に居住するケースも多くあるため商店街の連続性が途切れ、消費者の利便性を損なう懸念がある。中心部への投資は市外からの夜間営業特化型の飲食店が殆どであり、昼間の来街者は鉄道駅付近の大型店に留まってしまふ「負の循環」が顕著にみられる。

中心部以外の商業地区では、店舗の土地を活用して、マンションや、時間貸し駐車場としてしま



うケースも増え、商店街の連携が途絶え、法人組織を任意団体に変更する商業団体が頻発している。

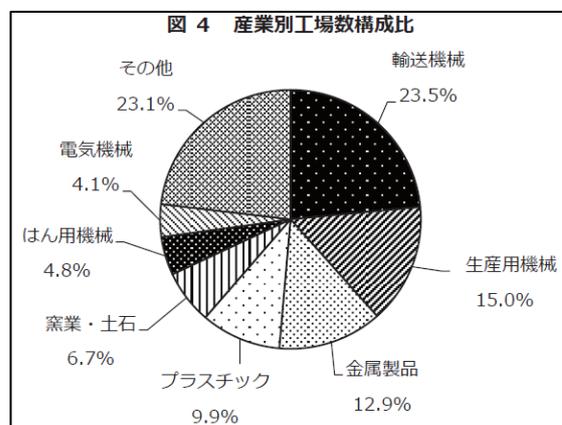
こうした中、商店主が考える豊田市の商業活性化に必要なことは、「個店のレベルアップ」が46.5%、「魅力ある商業地の創出」が42.8%と、この2項目が4割以上を占め、「空き店舗の活用」25.4%、「地域商業の振興を担う人材の育成」21.7%と、後継者不在を深刻な課題と受け止めているとは言い難く、当面は営業を継続するものの自店の経営努力だけでは限界と捉えていることが推察される。



(6) 中小製造業の現状 (出典：平成29年度豊田市工業統計調査)

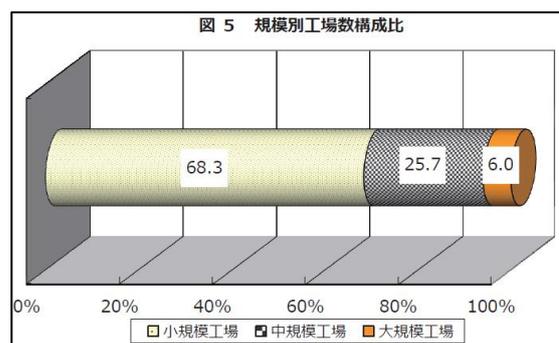
ア. 工場数の推移について

工場数は835工場で、前回(平成26年)に比べ25工場、2.9%減少している。業種別に構成割合をみると、輸送機械が23.5%と最も高く、以下生産用機械15.0%、金属製品12.9%、プラスチック9.9%の順となっているが、豊田市の産業構造から、大半は輸送機械関連の企業となっている。



イ. 従業者規模別工場数の推移について

従業者規模別に構成割合をみると、小規模工場が68.3%、中規模工場が25.7%、大規模工場が6.0%となっている。平成19年のピーク時、1,047件から210工場が減少し、その殆どが従業員20人以下の小規模工場となっている。



ウ. 中小製造業の先行き

市内製造業の多くは自動車産業に特化した垂直型のピラミッド構造に組み入れられた、下請企業体質が多いという特徴がある。そのため、自動車産業界の変化や景況によって受注が上下し、2008年のリーマンショック時には、受注が90%ダウンするなどの要因で、特に小規模工場の廃業が進んだ。

近年は、調達オープン化、車の電動化による系列サプライヤーの再編、自社の労働力不足や働き方改革等の経営課題によって、小規模製造業の廃業が懸念される。

(7) 中小建設業の現状（出典：平成29年度豊田市の事業所基礎データ）

建設業について詳細なレポートは無いが、平成21年からの5年間で約200事業所が減少し、そのほとんどが小規模事業者となっている。巡回・窓口相談の場でも、採用難を起因とする労働力不足を訴える中小建設事業者は増えていることから、今後、廃業が増えることが懸念される。

市内建設業事業所数						従業者数	
総数		従業者規模別				平成21年	平成26年
平成21年	平成26年	1～4人	5～9人	10～19人	20～1,000人以上		
1,644	1,434	831	352	160	91	11,937	12,107

(8) 当所管内小規模事業者等の現況

豊田市小規模事業者数は、経済センサス基礎調査によると下記のとおり推移している。

事業所数・小規模事業者数の推移

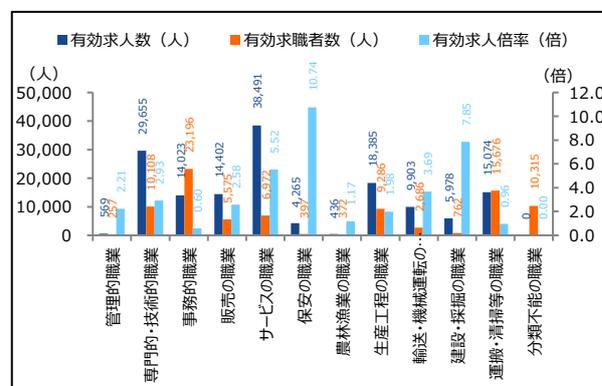
	平成24年度	平成28年度	増減
事業所数	11,291	10,988	-303
小規模事業者数	7,996	7,590	-406

中規模以上の企業数は増えている一方で、小規模事業者は減少している。

日々の小規模事業者支援の中で感じることは、飲食料品小売店は、県外や尾張部からの食料品スーパーの戦略的な店舗出店やコンビニエンスストアとの競争に、各種商品小売店は市内外の大型店との競争にさらされている。飲食店は、市外飲食業者の多店舗・多業種展開により最も好立地となる中心市街地の賃貸料が高騰したため、地元飲食店は手が出せない状況にある。

さらに、人手不足や最低賃金の引き上げもあって人件費負担が増したことで、人員確保もままならず、従来から豊田市に拠点を置く商業系小規模事業者にとって厳しい経営環境が続いている。

かろうじて、美容系サービス業（美容院、エステ、ネイル等）や専門分野に特化した飲食店等の創業はあるものの、後継者の不在や人手不足等を要因とした老舗店舗の廃業もあって、小規模事業者が多くを占める商店街区は当所管内全域で衰退が続いている。



経済センサスの公表値が平成26年のデータと古いことから、直近の状況を把握するため当所会員数の増減を比較すると、建設業や製造業、サービス業は増えているが、小規模事業者が多い商業、飲食業は減少するなど、日々の小規模事業者支援の中で把握した内容と整合している。

当所会員数の推移をみても、毎年会員増強のため、当所役職員を挙げてキャンペーンを実施しているものの、平成20年から減少傾向が続き、退会理由の多くは廃業によるものとなっている。

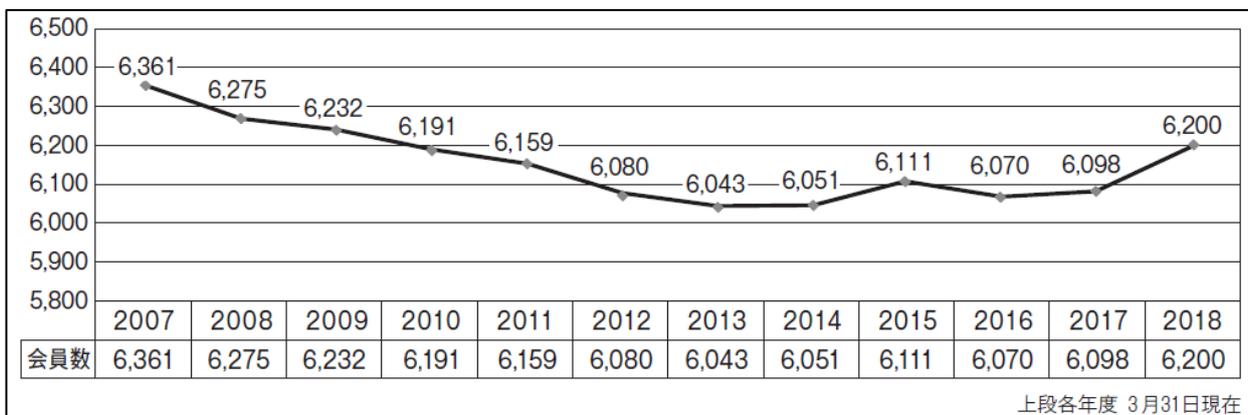
当所で実施する商工会議所LOBO（早期景気観測）調査や、日々の巡回・窓口相談の場で把握した小規模事業者の経営課題では、業種を問わず、後継者不在、経営者の高齢化、売上不振など先の見通しが暗い状況にある。

今後さらに小規模事業者の減少が危惧される商業・飲食業系について、持続可能な事業展開を支援すること、女性の起業が多い美容系サービス業について潜在層を掘り起こすなど、積極的な創業支援を推進することで、小規模事業者数の維持拡大につながる支援の展開が急務となる。

豊田商工会議所会員数の増減

部会名	主な所属業種	(H30)	(H26)	増減
第1商業	各種商品小売	394	425	-31
第2商業	衣料品、化粧品小売	267	285	-18
第3商業	飲食料品卸小売	341	361	-20
飲食業	ホテル、旅館、飲食店	588	601	-13
第1工業	自動車関連製造業	814	808	+6
第2工業	上記以外の製造業	276	283	-7
金融業	金融機関	141	143	-2
交通運輸	自動車製造、旅客業	440	435	+5
建設	各種建設業（不動産仲介・賃貸業を含む）	1,650	1509	+141
サービス	理容、美容、専門サービス業	1,289	1,193	+96
合計		6,200	6,043	+157

豊田商工会議所会員数推移グラフ



4. 豊田市との連携に向けて

こうした中、豊田市が策定した「第8次豊田市総合計画（2017年－2024年）」では、「つながる つくる 暮らし楽しむまち、とよた」を基本構想とし、3つの重点施策として「(1) 超高齢社会への適応」、「(2) 産業の強靱化」、「(3) 暮らしてよし・訪れてよしの魅力創出」を掲げている。

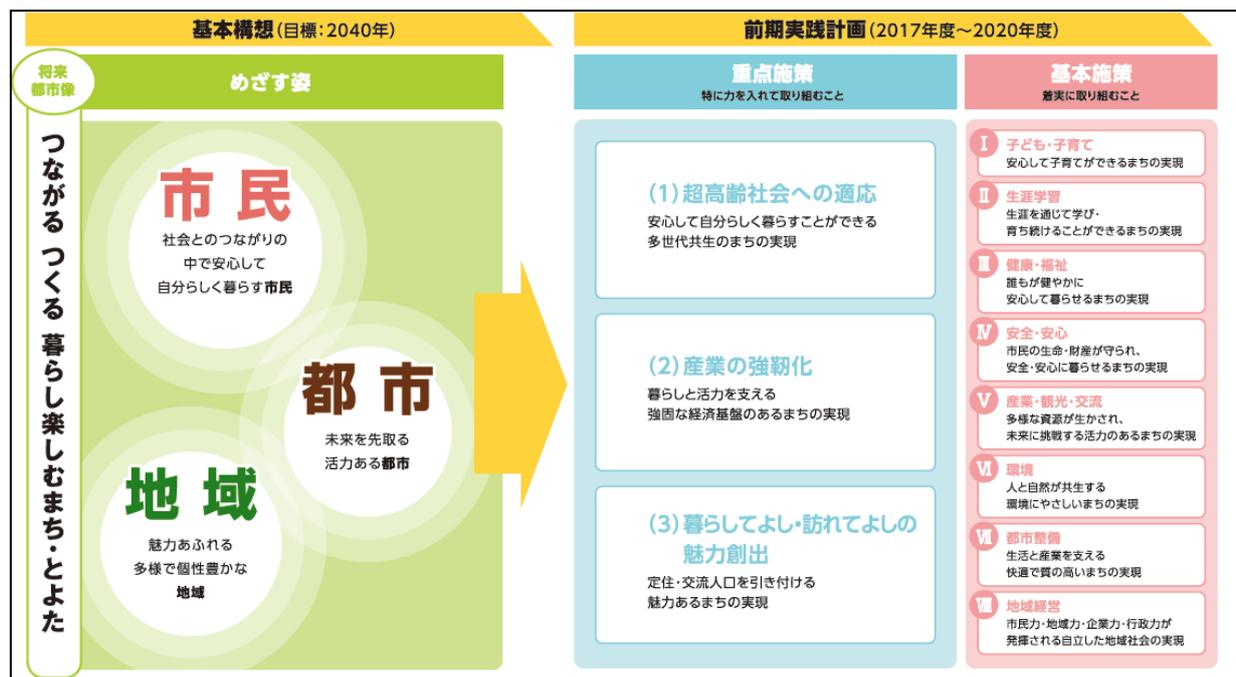
産業・観光・交流分野での基本施策は、「多様な資源が生かされ、未来に挑戦する活力のあるまちの実現」として基本的な考え方と戦略を立てている。

その中では、ものづくり産業における、「将来に向けた産業集積の促進」、「ものづくり中小企業の新たな事業展開の促進」。商業・サービス業における、「中心市街地のにぎわいの創出」、「地域特性に応じた商業環境の整備」、労働環境における、「多様な働き方と働く場の創出」などに取り組むとしている。

当所では、豊田市と連携して市内産業の更なる発展、小規模事業者等の持続可能な経営の支援に向けて、第8次豊田市総合計画の重点施策の中から、「(2) 産業の強靱化～暮らしと活力を支える強固な経営基盤のあるまちの実現」、「(3) 暮らしてよし・訪れてよしの魅力創出～定住・交流人口を引き付ける魅力あるまちの実現」を抽出し、基本施策Ⅴ「産業・観光・交流～多様な資源が生かされ、未来に挑戦する活力のあるまちの実現」にまとめられる小分野の中から、「3 ものづくり産業」、「4 商業・サービス業」、「6 労働」について、次頁の分類に整理しながら当所の関わりを深めている。

地域経済活性化の一翼を担う支援機関として、地域の抱える課題についても大所高所の視点から俯瞰し、これまで取り組むことの少なかった「多様な地域資源の活用」、「創業支援による、新たな担い手となり得る人材の育成」、「まちの魅力を共有、発信するタウンマネジメント」等々についても戦略的・機能的な事業展開を図るべく、豊田市、豊田信用金庫、日本政策金融公庫等の多様な支援機関と緊密な連携を持ち、中小・小規模事業者の中長期的な振興を図っていくものと捉えている。

< 第8次豊田市総合計画の基本構想・前期実践計画 >



＜第8次豊田市総合計画施策体系と商工会議所の取組み＞

重点施策	(2)産業の強靱化 「暮らしと活力を支える強固な経済基盤のあるまちの実現」 施策の柱① 次代の産業拠点としての機能の高度化 施策の柱② 多様な地域資源を生かした産業の振興 施策の柱③ 働く機会の多様化と産業を支える人材の確保 (3)暮らしがよし・訪れてよしの魅力創出 「定住・交流人口を引き付ける魅力あるまちの実現」 施策の柱① 豊田ならではの暮らしの豊かさを生かした定住の促進 施策の柱② 世界に発信するまちぐるみの観光・交流の取組の推進 施策の柱③ まちの魅力の共有と発信		
基本施策	V産業・観光・交流 「多様な資源が生かされ、未来に挑戦する活力のあるまちの実現」		
小分野	施策名	施策の柱	会議所 関与度合
3 ものづくり産業	(1) 将来に向けた産業集積の促進	①投資の受皿となる産業用地の創出	-
		②将来に向けた投資の促進と誘導	-
	(2) ものづくり中小企業の新たな事業展開の促進	①新たな事業展開の創出の支援	○
		②支援機関や支援施策の利用促進	○
③産学官金の連携による支援体制の充実		○	
4 商業・サービス業	(1) 中心市街地のにぎわいの創出	①行ってみたいくなる商業空間の創出	△
		②歩き回りたくなる魅力の創出	○
		③公共的空間の活用促進	○
	(2) 地域特性に応じた商業環境の整備	①地域コミュニティを担う商業機能の強化	○
		②満足感ある生活ができる商業環境の整備	○
6 労働	(1) 多様な働き方と働く場の創出	①企業の働き方改革の促進	○
		②働きたい人の就労可能性の拡大	△

5. 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

(1) 豊田商工会議所の小規模事業者支援の役割と課題

【当所小規模事業者支援の現状】

当所の小規模事業者支援は、愛知県の「小規模事業経営支援事業費補助金交付要綱」に定めのある、小規模事業者等の振興と安定に寄与することを目的に、小規模事業者の経営の改善発達を支援する事業（経営改善普及事業）について、愛知県の「経営改善普及事業等の実施方針」の原則に沿って実施している。

「小規模事業者の支援に関する法律（平成5年法律第51号）」の制定後も、愛知県の小規模事業者支援の方針は「巡回相談指導方式に重点を置く」と定められていることから、当所でも、小規模事

業者からの支援ニーズが多い、「金融、税務、経理、労務等」の相談指導にあたるため、経営指導員等の巡回相談件数の目標を設定し、愛知県に申請した事業計画に沿って、主に巡回相談指導を実施するとともに窓口相談指導によって補完している。

「金融支援」では、日本政策金融公庫の「小規模事業者経営改善資金（マルケイ融資）」、愛知県信用保証付き融資制度「愛知県中小企業融資制度」、「豊田市商工業者事業資金」等の制度を活用して小規模事業者の資金繰りを支援している。

「税務・経理支援」では、65万円特別控除や青色専従者給与等、青色申告の特典制度の活用や日々の記帳指導から青色申告決算書の作成に至るまでの支援、確定申告期の所得税・消費税の確定申告支援を実施している。

「労務支援」では、従業員の労働保険加入推進、中小事業主の労災特別加入制度の普及、労働保険事務組合による労働保険事務代行、零細建設事業者のため一人親方労災事務組合による支援を行っている。

豊田商工会議所・中小企業相談所の小規模事業者支援実績

(1)経営指導員による指導

巡回指導（指導員1人あたりの指導回数 136件 内 小規模事業所 119件）

区 分	経営革新	経営一般	情報化	金 融	税 務	労 働	取 引	環境対策	その他	合 計
指導回数	36 (36)	277 (248)	24 (21)	73 (71)	93 (92)	144 (131)	1 (1)	0 (0)	577 (478)	1,225 (1,078)

()は小規模事業所数

窓口指導（指導員1人あたりの指導回数 77件 内 小規模事業所 73件）

区 分	経営革新	経営一般	情報化	金 融	税 務	労 働	取 引	環境対策	その他	合 計
指導回数	13 (11)	148 (137)	1 (1)	64 (63)	187 (182)	145 (142)	2 (1)	0 (0)	140 (123)	700 (660)

()は小規模事業所数

(2)講習会の開催

集 団

区 分	経営革新	経営一般	情報化	金 融	税 務	労 働	取 引	環境対策	その他	合 計
回 数	1	2	0	0	0	0	0	0	5	8
受講者数	27	169	0	0	0	0	0	0	75	271

個 別

区 分	経営革新	経営一般	情報化	金 融	税 務	労 働	取 引	環境対策	その他	合 計
回 数	0	18	0	49	112	8	0	0	1	188
受講者数	0	26	0	117	331	10	0	0	29	513

上記は、2018年度の経営指導員による巡回・窓口相談等の支援実績であるが、巡回相談時における「その他（577件）」の項目が多くなっているのは、2019年10月からの消費増税に関する施策情報のための支援が多かったことが挙げられる。

また当所では、小規模事業者の利便性を損なわないため、平成5年の商工会議所と商工会の合併以後も本所その他、上郷・高岡・猿投・松平の4支所に、支所長（経営指導員）1名、記帳指導職員2名を設置して、記帳継続指導支援（380事業所）、労働保険事務支援（534事業所）、一人親方労災保険事務支援（143件）を実施している。この数字はいずれも全国屈指の受託件数であるため、税務・労

働についての支援機会が多くなっている。

特に確定申告期は、税理士に委託して実施する無料個別専門相談よりも、顔馴染みの経営指導員等を頼る小規模事業者が多く、労働保険の年度更新時期も、受託件数の多さから、担当する経営指導員の支援機会が多い状況にある。

また、2018年度の経営革新・経営一般の支援については、小規模事業者持続化補助金（申請42件：採択26件）、ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金（申請15件：採択8件）、経営革新計画、経営力向上計画、先端設備等導入計画を支援している。

当所経営指導員の構成は、経営支援に20年以上携わる55歳以上の職員（4名：うち2名は60歳の年齢制限適用除外対象者）、10年程度携わる中間層（3名）、5年未満携わる20歳代（2名）の構成となっている。

これまで経営指導員の退職等があれば一般職の男性職員を充当する程度で、計画的な人材育成ができていないため、女性経営指導員の育成や円滑なジョブローテーションができていない。

ベテラン経営指導員による若手の育成についても、過去の経験からOJTでの育成に留まってしまい、愛知県や中小企業大学校等への派遣研修以外、計画的な育成に至っていないため、経営指導員間で支援能力のバラツキが顕著になっていると捉えている。

(3) 業種別の経営指導員等による指導

巡回指導

業種	企業数	経営革新	経営一般	情報化	金融	税務	労働
製造業	100	6	33	2	8	6	46
建設業	115	1	38	5	26	13	20
小売業	231	15	100	11	19	44	21
卸売業	8	0	1	0	2	0	8
サービス業	163	8	73	2	16	24	24
その他	34	6	3	1	0	5	12
小規模合計	651	36	248	21	71	92	131
非小規模	92	0	29	3	2	1	13
合計	743	36	277	24	73	93	144

窓口指導

業種	企業数	経営革新	経営一般	情報化	金融	税務	労働
製造業	66	1	18	0	5	18	32
建設業	172	0	23	0	28	46	88
小売業	86	4	37	0	13	36	7
卸売業	3	0	0	0	0	3	1
サービス業	158	4	49	1	15	77	11
その他	18	2	10	0	2	2	3
小規模合計	503	11	137	1	63	182	142
非小規模	34	2	11	0	1	5	3
合計	537	13	148	1	64	187	145

上記(3)は業種ごとの支援状況を実企業数で集計した表であるが、巡回支援は商店街エリアに事業所が多い小売、サービス業への公的施策関連の支援が多く、窓口支援は確定申告時期における理・美容店への支援が多いサービス業や、経理能力の乏しい小規模（建設）事業者への税務支援が多くなっている。

(4) 小規模事業者支援状況の年度比較 (単位：件・人)

	巡回支援	窓口支援	金融支援	経営指導員等
2008年	2,413 (219)	1,711 (155)	993 (90)	11
2013年	1,319 (146)	818 (90)	159 (17)	9
2018年	1,078 (119)	660 (73)	132 (14)	9

* () は、経営指導員一人あたり

上記(4)は、小規模事業者支援状況を5年毎に比較した表であるが、2008年当時は商工会議所と商工会の合併特例によって経営指導員が現在より2名(合併時は4名)多かったことや、2008年10月に発生したリーマンショック対策のため、豊田市では企業が信用保証付き融資を受ける際の信用保証料を100%補助する制度を緊急的に実施したことで金融支援が爆発的に増え、2008年と2018年度を比較すると巡回、窓口相談とも経営指導員一人あたりの支援件数が半減しているが、2008年時と比較すると人員削減や、新たな事業の立上げ、小規模事業者持続化補助金等の支援といった伴走型支援の比重が高まったこともあり経営指導員の負担は増しているが、平成24年と28年の経済センサスで、当所管内の小規模事業者数は、7,996者から7,590者と約5%減少していることから、小規模事業者の持続的経営支援に向けた支援体制の再構築が急がれると考えている。

(2) 小規模事業者の振興に向けた基本的考え方

当所管内の小規模事業者はリーマンショック後、廃業が進み、近年では市外業者の参入や消費行動の変化、さらには労働力不足による経営意欲の減衰など先行きに明るい兆しは見られていない。

小規模事業者の割合が6割近い製造業では、大企業依存体質からの脱却が大きな課題となるが、長年の経営体質を変えることは簡単にできることではない。新たな技術・製品の研究開発や販路の開拓などに取り組む必要があるが、必要な人材やノウハウの不足が課題となっている。

豊田市に限らず岡崎市や豊橋市などでも商業者の減少は著しく、その要因は大型店以外にもネット通販など消費行動の変化や、市外業者のドミナント戦略出店等々、個店の経営努力だけでは抗いきれない状況にある。生活圏において食料品や日用品などの日常の買い物ができる環境を望む声が、高齢者に限らず他の世代においても高くなっているが、豊田市の小売吸引力指数は0.81(2012年経済センサス)と近隣都市へ流出している。超高齢社会への適応や地域コミュニティの維持、定住促進、地域経済循環の拡大など様々な観点から地域の特性に合った商業機能を確保していくことが必要である。また、小規模な建設業では、生産年齢人口の減少や製造業との人件費格差によって新規雇用が困難な状況にある。広大な市域を抱える豊田市では、過疎化や高齢化が進む中山間地も抱えているため、災害時のセーフティネットを支える中小建設事業者の存続も必要不可欠な課題となる。

(3) 10年後の小規模事業者振興のあり方と豊田市総合計画との連動性・整合性

ここまで述べてきたように、豊田市地域産業は、少子高齢化による生産年齢人口の減少、地域外資本や海外との競争激化、国内市場の成熟化による需要の縮小など、個々の努力だけでは解決できない構造的な課題に直面している。

上記のような現状と課題を踏まえ、当所の小規模事業者振興のあり方は、多くの小規模事業者が抱える販路開拓という課題解決に向けて、最も身近な相談相手として親身になって寄り添い支えるものであり、地域経済動向や需要動向調査を実施分析した有益な経営情報の提供、経営分析や事業計画

策定支援とその後のフォローアップ、展示会や商談会を通じた新たな需要開拓支援、中心市街地活性化等の地域経済活性化事業の実施などを通じて持続可能な支援を実施する。

さらに、創業支援や事業承継等、小規模事業者の創出と継続という地域経済の基盤強化に対しても、豊田市をはじめ他の支援機関等と連携して支援することで小規模事業者の維持拡大に努めるものとして、具体的には、10年後の小規模事業者のあるべき姿を、以下のとおり想定する。

「10年後の小規模事業者のあるべき姿」

- ・ 既存事業にとらわれず、持続的で魅力のある事業を営み、次代に承継できている。
- ・ 特定の顧客や元請に依存せず、新たなビジネスの創造や技術開発への意欲を常に持っている。
- ・ 各種施策や、戦略的に IT（情報技術）、ICT（情報伝達技術）、IoT（モノのインターネット）を積極的に活用しながら、労働生産性の向上や販路開拓に取り組んでいる。
- ・ サラリーマン、女性、高齢者など、多様な人材が兼業や副業、スモールビジネスを立上げて、地域コミュニティ形成や豊かなまちづくりに貢献している。
- ・ 新規創業や事業承継が増え、雇用の維持拡大に努め、質の高い地域社会形成に貢献している。

上記のあるべき姿を踏まえて、当地域に、元気な小規模事業者が多数存在して、地域コミュニティ等、質の高い地域社会が形成されることを目指す。

これらは、第8次豊田市総合計画の産業振興基本施策のV「産業・観光・交流～多様な資源が活かされ、未来に挑戦する活力のあるまちの実現」にまとめられた小分野の中の、「3 ものづくり産業」、「4 商業・サービス業」、「6 労働」における施策の方向性と合致している。

6. 経営発達支援事業の目標

大目標：「創業の構想段階から、事業拡大～事業承継までのライフサイクルステージに応じた切れ目ない一貫的な支援」の実施。

10年後の小規模事業者振興のあり方に向けて、小規模事業者を地域活性化の原動力と位置づけ小規模事業者の「常にポジティブな視点」で、「地域社会に貢献」する事業活動を支援していく。

まず、小規模事業者支援の目標を、創業の構想段階から、事業拡大～事業承継まで、企業のライフサイクルステージに応じて切れ目なく一貫的に支援して「魅力的な個社」育成を支援する。

具体的には、下記の5項目を重点的な支援目標として、巡回・窓口相談、専門家を活用したセミナー、個別相談によって支援していく。さらには、経営発達支援事業に沿って、地域経済動向や需要動向調査を実施分析した有益な経営情報の提供、経営分析や事業計画策定支援とその後のフォローアップ、展示会や商談会を通じた新たな需要開拓支援、中心市街地活性化等の地域経済活性化事業を実施するとともに、多様な支援機関が参画したネットワークにおいて、個社の育成を支援していく。

「魅力的な個社」育成のための支援目標

- 「①創業支援・ベンチャー育成」、「②円滑な事業承継・後継者育成」、「③ITの実践活用」
- 「④新商品開発・販路開拓支援」、「⑤異分野間・事業者間の連携促進」

7. 目標の達成に向けた小規模事業者振興の方針（当初3ヵ年）

（方針1）事業計画策定事業所数、各種施策活用企業数の拡大

支援目標：③ITの実践活用、④新商品開発・販路開拓支援

日々の仕事に追われる小規模事業者にとって、明確な目標を定めた事業計画を策定することにより必要性を感じていない反面、ものづくり補助金や小規模事業者持続化補助金等の申請時には事業計画の策定は必要不可欠なものとなっている。

当所では、個社からの補助金等施策活用の相談を受けて、初めて事業計画の策定支援を実施してきたが、企業のライフサイクルステージに応じた支援を進めるため、巡回・窓口相談やセミナー・個別相談の実施機会を通じて事業計画策定の必要性を説明することで計画策定の足掛かりとし、経営状況の分析～事業計画策定を支援して、各種施策を活用した設備投資やIoTの活用を図り、個社の労働生産性向上や販路拡大を支援する。

（方針2）「豊田ものづくりブランド」認定技術・製品の拡大

支援目標：④新商品開発・販路開拓支援、⑤異分野間・事業者間の連携促進

当所が実施する「豊田ものづくりブランド」制度は、市内中小企業等の優れた技術・製品をブランド認定し、各種メディアや展示会等への出展を支援する事業で、これまでに50件を認定している。認定製品は、「メッセナゴヤ」、「テクニカルショウヨコハマ」、「とよたビジネスフェア」などの展示会に共同出展して販路拡大を支援している。垂直型ピラミッド構造の豊田市製造事業者にとって自社製品の開発、技術革新は不得手な分野であるが、支援が必要なターゲットを見定め、とよたイノベーションセンターに在籍する専門家と連携して製品開発・技術革新への取組みを支援する。（*展示会は現状。今後、変更することがある）

（方針3）豊田市他多様な支援機関と連携したワンストップ型プラットフォームの構築

支援目標：①創業支援・ベンチャー育成、②円滑な事業承継・後継者育成

③ITの実践活用、④新商品開発・販路開拓支援

⑤異分野間・事業者間の連携促進

これまで、豊田市や多様な支援機関と連携する支援体制はできていたが、「金融」「創業」「事業承継」といった、個社の相談内容に応じたコマ切れ型支援を、対応した経営指導員毎に実施してきたため、次のステップに進む機会提供ができていなかった。

今後は、個社の相談内容をデータベース化して情報共有を図り、複数の経営指導員が連携して支援を進め、外部支援機関の知見を活用して支援を実施する。

「ワンストップ型プラットフォームの連携体制」	
①経営分析・経営計画作成支援	<ul style="list-style-type: none">とよたイノベーションセンター⇒専門課題に対する助言、指導愛知県よろず支援拠点⇒専門課題に対する助言、指導中小企業基盤整備機構中部本部⇒事業計画の策定「経営計画つくるくん」日本政策金融公庫岡崎支店⇒「税務診断サービス」の活用

②製品開発・技術革新への取組み支援	<ul style="list-style-type: none"> ・とよたイノベーションセンター⇒需要動向の手法、調査結果の分析による販路拡大支援 ・日本政策金融公庫岡崎支店⇒金融支援
③創業・事業承継支援	<ul style="list-style-type: none"> ・日本政策金融公庫岡崎支店、豊田信用金庫⇒創業サポートセンターとの連携支援 ・豊田信用金庫経営支援部⇒事業承継包括連携による、情報共有、助言支援 ・あいち事業承継ネットワーク事務局⇒事業承継の相談、M&Aの相談
④地域活性化支援	<ul style="list-style-type: none"> ・中心市街地活性化協議会⇒中心市街地の賑わい作る支援 ・(一社) TCCM⇒中心市街地活性化協議会の取組みを支援、実行 ・豊田市商業連合協同組合⇒各商店街の情報共有、補助金活用支援 ・(一社) ツーリズムとよた⇒観光支援にかかる情報発信

(方針4) 中心市街地活性化、観光振興を通じた質の高い地域社会の形成

支援目標：①創業支援・ベンチャー育成、④新商品開発・販路開拓支援
⑤異分野間・事業者間の連携促進

豊田市は、「ラグビーワールドカップ2019」国内12会場のひとつとして、1次リーグ4試合が開催されるのを機に、インバウンド需要喚起のため「おもてなし事業」を展開した他、中心市街地活性化事業で、公共空間を活用した「STREET&PARK MARKET」を毎月開催して、サラリーマン等の副業や兼業、女性のスモールビジネスを促進することで新規創業者を開拓している他、地産外商支援事業「WE LOVE とよたマルシェ」のwebサイト他の作成、市内外のイベントに出店する販路拡大の支援、豊田市の魅力を発信するとよたPR大使3名を任命して市内外で豊田市の観光情報を発信している。

こうした取り組みをさらに進めることで、市内事業者の新商品開発への取組みを促し、中心市街地はじめ豊かなまちづくりに取組むことで質の高い地域社会形成に貢献する。

(方針5) 中小建設業の人手不足に対応する組織強化の取組

支援目標：②円滑な事業承継・後継者育成、⑤異分野間・事業者間の連携促進

業種に関わらず人手不足を訴える企業は多く、特に小規模な建設業では、ハローワークや求人サイトに掲載しても、一人も応募が無いとの声も挙がっている。

建設業の生産性向上のため、本年度、豊田市と連携して「建設業経営研究会」を立上げ、後継者の育成や、現状の人員体制下での生産性向上を図るため、中小企業診断士を講師としたチーム力向上の勉強会を毎月一回開催して中小建設業の人手不足への対策を支援している。

研究会メンバーからは、これまで自社で対応できなかった手法を学ぶことで、経営課題解決に取り組む意識が社内に芽生えてきたとの評価をいただいている。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

1. 経営発達支援事業の実施期間（令和2年4月1日～令和5年3月31日）

I. 経営発達支援事業の内容

(1) 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

ア. 現状と課題

現在、豊田商工会議所では、経営指導員9名と補助員3名体制で小規模事業者支援全般を担っているが、本支所全体で、記帳継続指導（380事業所）、労働保険事務（534事業所）、一人親方労災保険事務（143件）を受託し、小規模事業者へのキメ細かいサービスを維持するため、現在も各支所に経営指導員1名、記帳指導職員（2名）、パート職員（1名）を設置している。事務代行の受託数が多いことから、依然として税務・労働についての支援機会が多く、特に確定申告期は税理士の無料個別相談よりも、顔馴染みの経営指導員等を頼る小規模事業者が多く、労働保険年度更新時期も受託件数の多さから経営指導員の事務負担が高い状況にある。

そのような要因もあって、巡回・窓口相談の場で小規模事業者を支援する際、金融・税務・労務などの支援に時間を取られ、個社の経営状況把握まで至らないケースがほとんどである。

そのため、小規模事業者の経営状況を十分に把握することは叶わず、日本商工会議所委託事業のLOBO調査を実施して、地域や中小企業等が、「肌で感じる足元の景況感」を毎月調査し、企業を取り巻く経営環境や直面する課題等の現状を示す即時性の高いデータとしてその結果を集計・公表しているが、調査対象を当所役員企業に依頼しているため、小規模以外の企業が調査対象の多くを占めること、下表のとおり調査対象数および回答件数について業種や規模によってバラつきがあること、回答数が少ないこと等から一部の景況感等が調査結果に大きく影響するため信憑性に欠け、地域経済動向の確認ツールとして有効に活用できていない状況にある。

また、当所では以前より地域の経済動向を把握する上で、豊田信用金庫と連携して年2回、中小企業等と消費者を対象に「豊田景気モニター調査」を実施しているが、経営指導員間で情報共有や比較分析していないため、巡回・窓口相談で活用ができていない現状にある。

商工会議所 LOBO（早期景気観測）調査の実施状況（2019年8月現在）

	製造業	建設業	飲食業	卸小売業	サービス業	計
調査企業数 (業種別比率)	59 (30.7)	46 (24.0)	16 (8.3)	39 (20.3)	32 (16.7)	192 (100.0)
内小規模 (小規模比率)	11 (18.6)	25 (54.3)	7 (4.4)	21 (53.8)	12 (37.5)	76 (39.6)
回答企業数 (業種別比率)	18 (36.0)	15 (30.0)	1 (2.0)	11 (22.0)	5 (10.0)	50 (100.0)
(回収率)	(9.4)	(7.8)	(0.5)	(5.7)	(2.6)	(26.0)
内小規模 (小規模比率)	2 (15.3)	4 (30.7)	0 (0.0)	7 (53.8)	0 (0.0)	13 (100.0)

*（ ）内はパーセンテージ

イ. 事業内容

地域の経済動向調査を実施、得られたデータから現場の景況感を実態に沿って把握し、伴走型支援実施の際、有効活用できるよう比較分析することを重視する。

まず、商工会議所 LOBO（早期景気観測）調査の対象企業を見直し、当所独自の調査項目を付加した調査を実施して、地域経済の実態をより反映したデータを毎月（年12回）公表する。

また、国や他の支援機関が実施する地域経済動向のデータを継続的に収集し、上記 LOBO 調査結果と比較分析して、法定経営指導員等が年2回(11・5月)、「地域経済トピックス」を取り纏めて管内の小規模事業者が入手、活用できるよう当所ホームページ及び会報で公表する。

また、限られたマンパワーや政策的資源を経営意欲の高い小規模事業者支援に集中投下して効率的な地域経済活性化を目指すため、法定経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行なって、年1回（6月）公表する。

また、毎月開催する経営指導員等の情報共有会議の場で、「RESAS」の操作・活用方法、入手した調査情報を共有することで経営指導員等が地域を取り巻く事業環境を理解し、小規模事業者に対する具体的支援内容を決定する際に活用する。

(ア) 商工会議所 LOBO（早期景気観測）調査（既存事業の充実）

目 標	当所管内の地域経済動向を月単位で把握し、伴走型支援に活用する。
対象者	卸小売・飲食・サービス・製造・建設の5業種 約150件
調査方法	当所管内の5業種、150件の対象企業（うち小規模事業者100件）に調査を依頼し、毎月面談・FAX等で調査票を回収する。（年12回実施）
情報収集項目	<ul style="list-style-type: none"> ・売上、採算、仕入単価、従業員、業況、資金繰りの今期（前年同月比）、先行き3ヶ月の先行き見通し（今月比）の状況及び経営上の問題等について、対象事業者の現状及び将来の予測。 ・当所独自に付加する調査項目：経常利益、設備投資、雇用状況。
分析方法	日本商工会議所が発表する全国の調査結果（DI値）、地域経済動向調査（内閣府）他と比較分析して当所の調査結果を経営指導員等による経営支援に役立てる視点をもって、集計・分析する。
成果の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・原則、調査は面談で実施、計画最終年度の対象件数150件、調査票回収率70%を目標とし、調査分析を経て結果を、当所ホームページで公表し、伴走型支援の場で活用する。

【目 標】

商工会議所 LOBO（早期景気観測）調査実施計画					
	年度	現 状	令和2年度	令和3年度	令和4年度
LOBO調査*	調査公表頻度	毎月	毎月	毎月	毎月
	調査件数	192件	150件	150件	150件
	回収率	26.0%	50%	60%	70%

*LOBO調査の件数は減少させるが、回収率を高めて調査精度を向上する。

(イ) 地域経済動向に係る国等の支援機関が実施する既存調査を活用する事業（新規事業）

目 標	小規模事業者の自立的経営に活用可能な情報をタイムリーに提供する。
頻 度	<ul style="list-style-type: none"> ・経営指導員等情報共有会議（既存事業の充実／年12回） ・「地域経済トピックス」の作成、活用（新規事業／年2回、11月、5月） ・「RESAS(地域経済分析システム)」の活用（新規事業／年1回、6月）
対象者	当所管内小規模事業者 7,590件
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・毎月開催する経営指導員等の情報共有会議の場で、入手した調査情報を共有することで経営指導員等が地域を取り巻く事業環境を理解し、小規模事業者に対する具体的支援内容を決定する際に活用する。 ・国や他の支援機関が実施する地域経済動向に関する情報をタイムリーかつ継続的に収集し、当所が実施するLOBO調査結果と比較分析して、年2回（11・5月）「地域経済トピックス」を取り纏めて、管内の小規模事業者が入手、活用できるよう当所ホームページ及び会報で、主に小規模事業者に向けて公表するとともに、小規模事業者に対する具体的支援内容を決定する際に活用する。 ・限られたマンパワーや政策的資源を経営意欲の高い小規模事業者支援に集中投下して効率的な地域経済活性化を目指すため、法定経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行なって、年1回（5月）当所ホームページで公表する。
情報収集項目	<ul style="list-style-type: none"> a. 「豊田景気実感調査」（既存充実／5月・11月） 豊田信用金庫と当所が連携して年2回、中小企業等と消費者300件を対象に「豊田景気モニター調査」を実施、豊田信用金庫が内閣府に報告する「景気ウォッチャー調査」から、市内のデータを豊田信用金庫が分析公表。 b. 「景気動向調査」（既存充実／年4回） 豊田信用金庫が取引先対象に景況感を調査して、四半期毎に分析公表。 c. 「全国小企業動向調査」・「中小企業景況調査」（新規事業／年4回） 日本政策金融公庫が、取引先を対象に四半期毎に景況感を調査公表するデータから、西三河地域のデータを岡崎支店に依頼して入手する。 d. 「商工会議所 LOBO（早期景気観測）調査」（既存充実／年12回） 当所が、毎月景況感を調査して日本商工会議所に報告するデータから、当所調査対象企業150社のデータを分析公表。
分析方法	<ul style="list-style-type: none"> ・「地域経済トピックス」の作成、活用（新規事業／年2回） 上記、a～dの情報を元に、年2回「地域経済トピックス」を取り纏めて、管内の小規模事業者が地域を取り巻く事業環境を理解しうるようにわかりやすく纏める。 ・「RESAS(地域経済分析システム)」の活用（新規事業／年1回） 小規模事業者の生産性向上に資するデータ提供のため、法定経営指導員が「RESAS」を活用した地域の経済動向分析を行なって公表する。 (RESASの主な分析項目) <ul style="list-style-type: none"> ・2. 地域経済循環マップ→「労働生産性の動向分析」 ・3. 産業構造マップ→「稼ぐ力分析」、「付加価値額」 ・6. まちづくりマップ→「事業所立地動向」

【目 標】

地域経済動向に係る国等の支援機関が実施する既存調査を活用する事業目標					
		現 状	令和2年度	令和3年度	令和4年度
経営指導員等 情報共有会議	開催頻度	2回/年	12回/年	12回/年	12回/年
地域経済トピッ クスの作成、活 用	実施頻度	未実施	2回/年	2回/年	2回/年
「RESAS」 を活用した地域 の経済動向分析	実施頻度	未実施	1回/年	1回/年	1回/年

(2) 経営状況の分析に関すること【指針①】

ア. 現状と課題

当所では、「小規模事業者持続化補助金、ものづくり・商業・サービス経営力向上支援補助金、経営革新計画策定、経営力向上計画策定、先端設備導入計画策定」の一部について経営状況の分析を実施する他、設備貸与制度申請支援時、小規模事業者経営改善資金貸付（マル経）推薦時に経営状況の分析を実施している。これまでは、個社からの補助金等施策活用の相談を受けて、初めて事業計画の策定支援を実施してきたが、企業のライフサイクルステージに応じた支援を進めるため、巡回相談・窓口相談の機会を通じて事業計画策定の必要性を説明することで計画策定の足掛かりとし、経営状況の分析～事業計画策定を支援して、各種補助金を活用した設備投資やIoTの活用を図り、個社の労働生産性向上や販路拡大を支援する。

日々の仕事に追われる小規模事業者にとって、明確な目標を定めた経営計画を策定することによって必要性を感じていない反面、販路拡大（＝売上高・利益率向上）についてニーズがある以上、小規模事業者持続化補助金等を積極的に活用できるように、予め経営状況の分析及び事業計画策定を支援する必要性は高いものと捉えて積極的な支援を展開する必要がある。

経営状況の分析に関する支援内容（2018年度実績）

	申請等件数	採択等件数
小規模事業者持続化補助金	42	26
ものづくり・商業・サービス 経営力向上支援補助金	15	9
経営革新計画策定	4	4
経営力向上計画策定	2	2
先端設備導入計画策定	16	16
設備貸与制度	1	1
小規模事業者経営改善資金貸付（マル経）	26	25
創業計画策定支援	37	37
合 計	143	120

イ. 事業内容

日々の仕事に追われる小規模事業者にとって、明確な目標を定めた経営計画を高いレベルで策定することは困難であるため、「定量分析」・「定性分析」の基礎データを経営指導員等がヒアリングして分析、フィードバックする。

具体的には、新たに作成する「①簡易経営状況分析シート」を用いて、経営指導員等が巡回・窓口相談時に財務・非財務面についてヒアリングを実施後、法定経営指導員と共に内容を分析して個社にフィードバックする。

その後、意欲的で販路拡大の可能性が高い個社や、小規模事業者持続化補助金等の活用を希望する個社、事業承継を課題とする個社については、経営指導員等が個社の特長や競合等の経営環境についてヒアリングして、定量的な「財務分析」と、定性的な「3C（顧客・競合・自社）分析、SWOT分析」を個社と共同で実施、分析してフィードバックする。

小規模事業者について、詳細な財務分析を実施することは少ないと考えられるが、上記二項目の分析結果を法定経営指導員と共同して検討した後、詳細な財務分析を実施する際は、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「日本政策金融公庫の「財務診断サービス」等、財務分析ツールの指標を活用する他、必要度合に応じて外部専門家と連携して支援する。

(ア) 簡易経営状況分析シート策定支援（新規事業）

事 項	内 容
分析項目	・財務面：売上、利益の増減と要因、資金繰り等 ・非財務面：現状の経営課題、販路開拓の取組等
分析方法	経営指導員等がヒアリングした内容を、法定経営指導員と共有し支援課題を整理してフィードバックする。
活用方法	ヒアリングして支援課題を整理後、個社へフィードバックする。事業承継が課題の個社、意欲的で販路拡大の可能性が高い個社、小規模事業者持続化補助金等の活用を希望する場合は、②現状分析シートによるヒアリングを実施する。
支援対象	巡回・窓口相談等の機会に事業計画策定の必要性を説明、小規模事業者持続化補助金等を活用して販路拡大や生産性向上に取り組むよう促すことで、支援対象企業を拡大する。

(イ) 現状分析シート策定支援（新規事業）

事 項	内 容
分析項目	3C（顧客・競合・自社）分析、SWOT分析による自社分析
分析方法	定量的な「財務分析」と、定性的な「3C（顧客・競合・自社）分析、SWOT分析」を経営指導員等が個社の特長や競合等の経営環境についてヒアリングして個社と共同で作成分析してフィードバックする。
活用方法	主に小規模事業者持続化補助金等の活用、販路拡大や生産性向上に取り組む意欲のある小規模事業者について分析内容を詳細説明して、具体的な取り組みを支援するため事業計画の策定を支援する。
支援対象	主に簡易経営状況分析シートを作成した小規模事業者で、小規模事業者持続化補助金等を活用して、販路拡大や生産性向上に取り組む意欲のある小規模事業者。

【目標】

経営状況の分析実施計画の目標					
	年度	2018年度実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度
① 簡易経営状況分析シート 作成者数	分析件数	143件	120件	150件	180件
② 現状分析シート作成者数	分析件数	未実施	60件	75件	90件

- * 「基本指針」第四 2. (3) により、計画最終年度の①簡易経営状況分析者数を経営指導員9名×20件として目標を設定した。
- * ②現状分析者数は、①の5割を目標に設定。

(3) 事業計画策定支援に関すること【指針②】

ア. 現状と課題

小規模事業者を取り巻く経営環境が激変する中、小規模事業者自らが経済社会の変化に対応して自社の経営を再構築するため、経営者目線（＝プロダクト・アウト）から離れ、顧客ニーズ（マーケット・イン）や自らの強み・弱みを踏まえた事業計画に基づく経営を行っていくことが重要になっている。

これまで、小規模事業者に対する経営計画・事業計画の策定支援は、小規模事業者経営改善資金貸付（マル経）や小規模事業者持続化補助金等の施策活用を主目的に、事業者からの支援要請に基づく受動的な対応にとどまり、計画策定後の支援も施策活用上、必要な範囲で行うのみであった。

また、創業予定者に対しては豊田市の創業支援計画を基に、豊田市、市内6商工会、豊田信用金庫、日本政策金融公庫との連携で当所内に「創業サポートセンター」を設置して、豊田信用金庫からの派遣職員が専従体制で個別相談にあたっているが、創業関連融資の活用を主目的に支援しているが、支援を受けて創業した後は企業訪問をする程度で、事業計画の進捗状況を把握するまでには至っていない。

創業サポートセンターは、当所単独で設置後、20年近く経過し創業支援窓口として認知されているが、創業支援が属人化してしまい、経営指導員等が支援にあたる機会が減ってスキルが低下していることや、相談の大半が創業資金の借入が目的で、女性や副業のスモールビジネスを考える創業潜在層にとっては敷居の高い場となっていることが課題である。

イ. 事業内容

(ア) 既存事業者に向けた事業計画策定支援（既存事業の充実）

小規模事業者の持続的発展に向けた支援を進めるため、経営指導員による巡回・窓口相談や当所が主催するセミナー等の場で、販路拡大や事業承継について意欲のある小規模事業者を積極的に掘り起こし、実践的で持続可能な事業計画策定を促し、定期的なフォローアップをすることで、自ら策定した事業計画と実際の経営を比較検討して、「何ができていて、何が足りないのかを発見することで自社の経営を改善していく」ことができるプロ経営者の育成に取り組んでいく。

具体的な支援としては、前項の「現状分析」を実施した個社について、経営指導員等を担当者につけて、専門家の個別相談や集団講習会への参加を促し、小規模事業者が経営者として取り組むべ

き経営上の課題を整理することで、具体的な事業計画の策定、計画に沿った事業実施に向けて取り組むよう支援する。

特に、事業承継を経営課題と捉えている小規模事業者については、重点的な支援先に分類、法定経営指導員が担当者として張り付き、「愛知事業承継ネットワーク（事務局：あいち産業振興機構）」のコーディネーターと連携して重点支援する。

上記以外の小規模事業者についても、当所の若手経営者や女性経営者等で構成する青年部や女性会、当所内に事務局を置く東海税理士会豊田支部に働きかけて、専門家の個別相談利用や集団講習会への参加を増やすことで、会員・非会員問わず、事業計画策定支援対象者の増加を図っていく。

既存事業者に向けた事業計画策定支援（既存事業の充実）	
事 項	内 容
目 的	自ら策定した事業計画と実際の経営状態を比較検討して、自社の経営を改善できるプロ経営者の育成。
支援の対象	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業者持続化補助金等の利用希望者 ・簡易経営状況分析シートを作成した事業者 ・現状分析シートの作成事業者 ・巡回・窓口相談やセミナー等の場で、販路拡大や事業承継等に意欲のある小規模事業者を開拓する他、当所青年部・女性会他、広く事業計画策定を呼び掛けて支援対象者を拡充。
支援の方法	<ul style="list-style-type: none"> ・個別専門相談 ・集団講習会「事業計画策定セミナー」、「事業承継セミナー」他 ・経営指導員が外部専門家と連携して実施する事業計画策定支援 ・愛知事業承継ネットワークと連携した事業（承継）計画策定支援
フォローアップ	事業計画策定後、3ヶ月・6ヶ月・年度毎のスパんで、経営者と面談して事業計画進捗状況を把握助言し、計画の見直しを支援する。

【目 標】

既存事業者向け事業計画策定支援の目標				
	2018年度実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度
①事業計画策定セミナー開催	未実施	1回	1回	1回
		20名	20名	20名
②事業承継セミナー開催	未実施	1回	1回	1回
		10名	10名	10名
③事業計画策定者数 （事業承継計画、既存の施策活用 希望者を含む）	42件	45件	50件	55件

*事業計画策定者数の目標は、①・②の各セミナー参加者の約5割、前項②現状分析シート作成者数の約5割の合計で設定。

(イ) 創業者に向けた事業計画策定支援（既存事業の充実）

これまで金融機関からの派遣職員が「創業サポートセンター」の専従職員として創業支援にあたってきたが、創業関連融資を受けるための計画書作成他が主な支援となり、創業を希望する背景や開業できた要因や開業できなかった要因、創業希望者からのニーズ等について調査していないため豊田市の創業支援計画の見直しにあたって、反映できるデータが蓄積できていない。

創業支援は、経営者の高齢化や後継者不在などの要因で小規模事業者が減少することを少しでも食い止める重要な手立てとなるため、創業件数の増加はもとより、創業支援の環境を整備していくことも創業サポート連絡会を構成するメンバー共通の課題となる。

従来できていた支援については、今後も十分に対応できると考えているが、この先10年程度の創業トレンドや、開業場所についてのサポート、開業後の事業継続サポート等については、新たなスキームをつくることで、創業（潜在層を含む）希望者が豊田市内で開業する環境を整えていく。

創業者に向けた事業計画策定支援（既存事業の充実）	
事 項	内 容
目 的	<ul style="list-style-type: none"> ・創業サポートセンター専従者が初期面談を実施後、経営指導員等と連携して事業計画を策定し、開業後も担当した経営指導員等が定期的にフォローアップして支援をする。 ・従来の創業支援に加え、開業できなかった要因、創業（潜在層を含む）希望者からのニーズもヒアリングして豊田市で開業したいと思うような環境整備のため、データを収集する。
支援の対象	豊田市内及び市外創業（潜在層を含む）希望者。
支援の方法	<ul style="list-style-type: none"> ・創業サポートセンター専従者及び経営指導員による巡回・窓口相談 ・創業促進セミナーの開催 ・個別専門相談及び創業セミナーを開催して創業事業計画策定支援 ・経営指導員が外部専門家と連携して実施する創業事業計画策定支援 ・過去3年ほどの間に創業を支援して開業した個社にヒアリングして豊田市の創業支援事業見直しについてデータを収集する。
フォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> ・創業セミナー参加者に定期的な連絡を取ることで、創業への機運を熟成する。 ・開業後、3ヶ月・6ヶ月・12ヶ月のスパンで、経営者と面談して事業計画進捗状況を把握して、適切な支援を実施する。 ・創業事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、計画の内容や、進捗状況が順調な場合は、フォローアップ頻度を減らし、集中支援する事業者のフォローアップ頻度を増やして実施する。 ・フォローアップ頻度は、開業時期によって異なる。 ・過去3年ほどの間に創業を支援して開業した個社に、ヒアリングして豊田市の創業支援事業見直しについてデータを収集する。

【目 標】

創業者向け事業計画策定支援の目標				
	2018年度実績	令和2年度	令和3年度	令和4年度
創業促進セミナー開催	未実施	1回	1回	1回
		10名	15名	15名
創業塾の開催	1回	1回	1回	1回
	10名	10名	10名	10名
創業相談者数	109件	110件	120件	130件
創業事業計画策定者数	37件	33件	36件	39件
創業者数	37件	33件	36件	39件

*創業相談者数（創業促進セミナー・創業塾参加者を含む）の3割を創業者数の目標設定。

（4）事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

ア．現状と課題

当所では、施策活用の必要性から個社の要請に応じて、経営計画及び事業計画等の策定支援は行ってきたが、小規模事業者持続化補助金実績報告等、特段の理由が無ければフォローアップは行っていない。

当所が、この経営発達支援計画の「3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】」で目標に掲げた、「小規模事業者自ら策定した事業計画と実際の経営状態を比較検討して、自社の経営を改善できるプロ経営者の育成。」を進めるためには、定期的なフォローアップを計画的に進めることで、経営者の良き相談相手となる必要がある。

フォローアップを定期的に進めるためには、事業計画策定後、新たに生じた経営課題や経営環境の変化についても柔軟に考え、対応策のアドバイスや事業計画の修正提案などが支援できるように経営指導員の資質向上を図ると同時に、金融や税務、労務支援等の定型的な支援は経営指導員以外の職員であっても対応できるよう、当所職員全体の資質向上を目指すことも課題となる。

イ．事業内容

・事業計画策定後のフォローアップ（既存事業の充実）

事業計画策定後、3ヶ月・6ヶ月・年度毎のスパンで、経営者と面談して事業計画進捗状況を把握して助言する他、法定経営指導員及び経営指導員等が情報共有して必要な支援を検討実施する。

特に、事業計画と進捗状況が乖離している場合、支援する小規模事業者に法定経営指導員、外部専門家の活用を提案して了承されればフォローアップの頻度を増やすなどして支援する。

事業計画策定後のフォローアップ（既存事業の充実）	
事 項	内 容
目 的	小規模事業者自ら策定した事業計画と実際の経営状態を比較検討して、自社の経営を改善できるプロ経営者の育成を図るため、定期的なフォローアップを計画的に実施する。
支援の対象	事業計画策定を支援した全ての事業者。（既存・創業事業者）
支援の方法	・事業計画策定後、原則3ヶ月・6ヶ月・12ヶ月のスパンで、経営者と面談して事業計画進捗状況を把握し助言する。

- ・事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、計画の内容や、進捗状況が順調な場合は、フォローアップ頻度を減らし、集中支援する事業者のフォローアップ頻度を増やして実施する。
- ・経営指導員等が法定経営指導員と情報共有して、必要な支援を検討実施する。
- ・特に、事業の計画と進捗状況が乖離していると判断される場合、支援する小規模事業者に、法定経営指導員、外部専門家の活用を説明して、了承されればフォローアップの頻度を増やすなどして支援する。

〔目標〕

事業計画策定後のフォローアップ（既存事業の充実）				
	2019年（予定）	令和2年度	令和3年度	令和4年度
①事業計画策定者数 （事業承継計画、施策活用を含む）	40件	45件	50件	55件
②創業事業計画策定者数	30件	33件	36件	39件
フォローアップの頻度 （前年度×1回/年+進捗年度×2回/年）	140件	226件	250件	274件
売上増加事業者数	未把握	28件	31件	34件
利益率増加事業者数	未把握	28件	31件	34件

*フォローアップ頻度は、計画実施初年度 2回/社、1年後 1回/社で設定

*売上・利益率増加事業者数は、事業計画策定の翌年度に把握、1年目は2019年度、2年目3年目は、前年度事業計画策定者数（＝フォローアップ対象事業者数）の約4割を目標設定。

*売上・利益率増加事業者数は、全社の数値ではなく、事業計画を策定した内容で把握する。

〔5〕 需要動向調査に関すること【指針 ③】

ア. 現状と課題

当所が実施する「豊田ものづくりブランド」制度は、市内中小企業等の優れた技術・製品をブランド認定し、地方紙や地元CATVへの広報、広報ツールとしてのパンフレットを作成して配布、各種メディアや展示会等への出展を支援する事業で、これまでに50件を認定している。認定製品は、「メッセナゴヤ」、「テクニカルショウヨコハマ」、「とよたビジネスフェア」などの展示会に豊田市役所と当所が連携して、共同出展させることで販路拡大を支援している。垂直型ピラミッド構造の豊田市製造事業者にとって自社製品の開発、技術革新は不得手な分野であるが、支援が必要なターゲットを見定め、「ものづくり創造拠点SENTAN」に在籍する専門家と連携して製品開発・技術革新への取組みを支援している。

これまで、販路開拓支援のための展示会出展等の支援は実施しているが、需要動向調査については支援できていない。これまで需要動向調査については考えが及んでいなかったため、需要動向調査のノウハウを持っていないことが課題となる。

また、当所では食品加工品・農産物・飲料など消費財等に関連する小規模事業者へは「WE LOVE とよたマルシェ」を通して販路拡大を支援しているが、同様に需要動向調査については実施していなかった。

イ. 事業内容

(ア)ものづくり製品・技術の需要動向調査支援（新規事業）

これまで「豊田ものづくりブランド」認定製品・技術は、BtoBの製品ということで製品や技術の販売（プロダクトアウト）は事業者サイドの課題として済ませてきた。

今後は、展示会の場で、出展ブースを訪れた企業の購買担当者を対象に需要動向調査を実施して、認定した製品・技術を広く市場に普及できるよう、調査結果を分析して事業者に提供するマーケットインの視点で「ものづくり」を支援していく。

具体的な取組としては、事業計画を策定して新製品を開発した小規模事業者が、自らの製品に対して需要があるのか、スムーズなマーケットインが可能であるかを確認する手段を持ちえないため「メッセナゴヤ」他の展示会でブースを借上げ、来訪した企業の購買担当者を対象に、外部専門家と連携した調査票を作成して、認定製品の価格、デザイン、汎用性、自社導入にあたっての改善事項等の需要動向調査を試験的に実施するとともに、需要動向調査の手法、調査結果についても外部専門家と連携した分析をして対象企業に説明し、対象製品・技術の改善や販路拡大の一助とする。

今年度、試験的に実施した需要動向調査の手法、解析結果を当所全体で共有し、「ものづくり」製品・技術以外の分野へも支援を拡大できるよう検討していく。

ものづくり製品・技術の需要動向調査支援（新規事業）	
事項	内容
目的	「プロダクトアウト」から「マーケットイン」へマーケティング手法の発注転換を支援するため、展示会等での需要動向調査支援。
支援の対象	新製品や新技術を開発した小規模事業者
支援の方法	<ul style="list-style-type: none"> 豊田市のものづくりを支援するため、優れた製品・技術を「豊田ものづくりブランド」に認定して、展示会等への出展を支援。 「メッセナゴヤ」、「テクニカルショウヨコハマ」豊田市と当所が共同開催する「とよたビジネスフェア」の会場で、「豊田ものづくりブランド」認定製品・技術の特設ブースを設置。 ブースを来訪した、企業の購買担当者を対象に 認定製品・技術について、経営指導員等が聞き取りでアンケート調査を実施。
調査項目	認定製品の価格、デザイン、汎用性、自社導入にあたっての改善事項等。
分析手法	調査結果については、とよたイノベーションセンターの専門家に意見を聞き、法定経営指導員と経営指導員等が分析する。
活用方法	分析結果を、経営指導員等が、直接対象企業に説明して、対象製品・技術の改善に活用する。

(*展示会は現状の内容。今後、変更することがある。)

〔目 標〕

ものづくり製品・技術の需要動向調査支援

	2019年度予定	令和2年度	令和3年度	令和4年度
需要動向調査対象事業者数	2件	2件	2件	2件
需要動向調査票回収数	10枚	10枚	10枚	10枚

(イ) 新商品や新サービスの需要動向調査支援（新規事業）

法定経営指導員が中心となって、消費活動の主役となる当所の女性職員を組織して、新商品・新サービスの企画段階からコンセプト（味、価格、色、パッケージ等）がターゲット市場で受け入れられるかを事前に意見集約して把握し、新商品の企画・開発等や新サービスの提供方法等の見直しに役立て、今後の新たな需要の開拓につなげていく。

新商品や新サービスの需要動向調査支援（新規事業）	
事項	内容
目的	「プロダクトアウト」から「マーケットイン」へマーケティング手法の発送転換を支援するため、消費者となる女性を対象とした需要動向調査支援。
支援の対象	新商品や新サービスを開発した小規模事業者
支援の方法	消費活動の主役となる、当所の女性職員10名を組織して、小規模事業者が開発する新商品について、ターゲット市場で受け入れられるかを事前に把握し、新商品の企画・開発等や新サービスの提供方法等の見直しに役立て、今後の新たな需要の開拓につなげていく。
調査項目	新商品のコンセプト（味、価格、色、パッケージ等）を、市場投入前に女性目線で評価。
分析手法	調査結果については、法定経営指導員と経営指導員で集約、当所が実施する販売促進相談の専門家に意見を聞き、法定経営指導員と経営指導員等が分析。
活用方法	分析結果を、経営指導員等が、直接対象企業に説明して、対象商品の改善に活用する。

〔目標〕

新商品や新サービスの需要動向調査支援

	2019年度予定	令和2年度	令和3年度	令和4年度
需要動向調査対象事業者数	未実施	2件	4件	6件
需要動向調査票回収数	未実施	20枚	40枚	60枚

(6) 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

ア. 現状と課題

「豊田ものづくりブランド」に認定された製品・技術を集約して「とよたビジネスフェア」、「メッセナゴヤ」、「テクニカルショウヨコハマ」の展示会でブースを借上げて共同出展の場を設けているが、個社の需要開拓は事業者サイドの課題という認識であったため、展示会出展時の個社・商品のPRや商談の進め方、商談後の営業活動などについての支援ができていないことが課題となる。

「WE LOVE とよたマルシェ」掲載事業者については、市内外で開催される特産品展や、スポーツイベントでのおもてなし物産展への出店、コンビニエンスストア、百貨店でのコーナー設置のための商談会を開催するなど、直接的な売り上げにも寄与している。最近では、当所からの推薦で大手企業の式典参加者への贈答品などでの使用を呼びかけた結果、採用された事例もあり、小規模事業者の持続的な発展にも貢献している。

■ 現状の需要開拓支援事業

- (1) 「豊田ものづくりブランド」認定制度による販路開拓支援。
- (2) 「豊田ものづくりブランド」に認定された製品・技術を集約して、展示会（「とよたビジネスフェア」、「メッセナゴヤ」、「テクニカルショウヨコハマ」）の場でブースを設置して販路開拓を支援。（*展示会は現状。今後、変更することがある。）
- (3) 「WE LOVE とよたマルシェ」ホームページ及び、商談会他斡旋による販路開拓支援。
- (4) 中部経済新聞他マスメディアへの広報支援。

イ. 事業内容

(ア) 新製品や新技術を開発した小規模事業者の新たな需要開拓支援（既存事業の充実）

折角、優れた製品や技術、サービスを持ちながら、相手先に訴えかけるノウハウを持っていないことで、新規需要開拓ができていない小規模事業者を支援対象と捉え、自社の製品や技術についてプレゼンテーションの実施、展示会当日に名刺交換した見込客へのアプローチ等の支援を行う。

具体的には、「とよたビジネスフェア」、「メッセナゴヤ」、「テクニカルショウヨコハマ」の3展示会（*展示会は現状、変更することがある）で、ブースを借上げて「豊田ものづくりブランド」共同出展の場を設置する他、展示会出展時の個社・商品のPRや商談の進め方、商談後の営業活動などについてのノウハウ提供の研修会を開催する。展示会開催中には、ブースを来訪した企業の購買担当者を対象に、経営指導員等が聞き取りで認定製品の「価格、デザイン、汎用性、自社導入にあたっての改善事項等」を調査するため随行して、陳列や接客などについて助言をする。

【目標】

新製品や新技術を開発した小規模事業者の新たな需要開拓支援

	2019年度予定	令和2年度	令和3年度	令和4年度
プレゼンテーション支援研修会	未実施	2件	2件	2件
「とよたビジネスフェア」、「メッセナゴヤ」、「テクニカルショウヨコハマ」出展小規模事業者数	2件	2件	2件	2件
成約件数の確認	未実施	2件	2件	2件

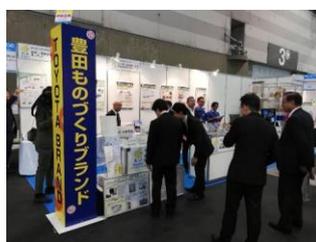
（*展示会は現状の内容。今後、変更することがある。）

とよたビジネスフェア



(2018年度)
 期間：2日間
 来場者数：4,100人
 出展者数：121社・団体

メッセナゴヤ



(2018年度)
 期間：4日間
 来場者数：61,952人
 出展者数：1,437社・団体

テクニカルショウヨコハマ



(2018年度)
 期間：3日間
 来場者数：36,056人
 出展者数：800社・団体

(イ) 新商品や新サービスを開発した小規模事業者の新たな需要開拓支援（新規事業）

豊田市には自動車関連企業が多数集積しており、法人需要の開拓は管内小規模事業者にとって有効な事業拡大ツールとして期待が持てる。

そこで、飲食料品や農産物等を製造販売する小規模事業者を募って、大手企業の贈答品や手土産品等の需要開拓を目的とした商談会を当所会館で開催する。

商談会開催前には、個社・商品のPRや商談の進め方、商談後の営業活動などについてのノウハウ提供の研修会を開催して取引機会拡大を支援する。

発注企業の募集は当所役員企業145社を中心に広く告知して、主に総務担当者に来場いただき、商談会場では当所職員が随行して、味、価格、デザイン、パッケージ、手土産品等として採用するにあたっての改善事項についてニーズを把握分析する。分析結果は、経営指導員等が直接対象企業に説明することで新商品等の開発に活用する。

新商品や新サービスを開発した小規模事業者の新たな需要開拓支援

	2019年度予定	令和2年度	令和3年度	令和4年度
手土産品・贈答品商談会参加事業者数	未実施	5件	7件	10件
成約件数の確認	未実施	2件	3件	4件
売上増加事業者数	未把握	2件	3件	4件

II. 地域経済の活性化に資する取組

(7) 地域経済の活性化に資する取組に関すること

ア. 現状と課題

豊田市では、今後の人口減少、超高齢社会が現実のものとなり、基幹産業である自動車産業の分業構造が変化しつつあるほか、中心市街地における商業環境も引き続き地域間競争の激化や、小売業界におけるデジタル化の加速により大きな変革期を迎えている。

豊田商工会議所が地域経済団体として行う地域経済の活性化に資する取り組みは、このような社会情勢を見据え、暮らしの利便性や賑わい、活力ある地域社会の実現に向け、地域産業の着実な発展に寄与するものである。

豊田商工会議所は現在参画する下記の事業について推進し、豊田市、豊田市商業連合協同組合、ツーリズムとよた、豊田まちづくり(株)など関係企業、団体との連携を密にすることで、小規模事業者との地域における活性化に向けた事業の方向性を共有化する。

豊田商工会議所がステークホルダーとの調整を図り、地域活性事業をプロデュースしていくことは、地域に根付いた小規模事業者と伴走した支援、面的な支援につながる。

イ. 事業内容

(ア) 中心市街地活性化協議会の開催（年3回）

豊田商工会議所は中心市街地に関わる多種多様な関係者で構成された法定組織で、中心市街地活性化に関する事業の総合調整や事業の推進及び自治体の策定する「中心市街地活性化基本計画」に対する意見表明・実効性に寄与するなど、まちづくりを総合的に推進する組織である「豊田市中心市街地活性化協議会」の事務局を担い、協議会を年3回定期的に開催している。

構成メンバーは豊田市役所、中心市街地再開発法人、JA あいち豊田、(株)豊田スタジアム、豊田信用金庫、名古屋鉄道(株)他、地元企業、商店街、住民代表といった多様な団体が主体となって連携を図りながら、活性化事業への指導・助言を行うなど、豊田市中心市街地の今後のまちづくりの方向性や取り組みについて関係者間で議論を深め、合意形成を図る場として取り組んでいる。

(イ) 中心市街地活性化事業の推進（（一社）TCCM との連携）

豊田市では、豊田市中心市街地活性化基本計画に基づく事業の実質的な推進団体として、豊田市、豊田まちづくり(株)、豊田商工会議所により構成された任意団体 TCCM（豊田シティセンターマネジメント）を一般社団法人化し、「（一社）TCCM」として公益性を持ったまちづくり組織として、中心市街地のエリアマネジメント事業を推進する。

さらに、まちづくりの実績がある法人として豊田市より「都市再生推進法人」の指定を受け遊休不動産等の利活用や中心市街地活性化に寄与する事業の提案と実施、都市利便増進協定に基づく公共空間の運営管理も可能となり、より公益性の高い民間事業を実施している。

組織は、代表理事に当所副会頭、理事に当所専務理事、豊田市商業観光課課長、監事に当所会頭が就任し、定例の役員会、社員総会を開催し法人としての運営基盤に取り組んでいる。また、事務局月例会議も開催しており、官民連携による中活基本計画の推進と情報共有に努めるとともに、持続的な民間投資推進を目指した事業の啓発に取り組んでいる。

【（一社）TCCMの事業目的】

地域住民・事業者等との連携のもと中心市街地の活性化のため自立した組織体制をめざし、エリアマネジメントを推進しながら、事業収益を新たなまちづくり事業に還元する。

- ・まち、エリアの価値を維持向上させるまちづくり事業の推進。
- ・まちのにぎわい、楽しさを創造し魅力を発信するプロモーション事業の実施。

〈中心市街地活性化事業の推進体制〉



【中心市街地活性化の主な事業】



【STREET&PARK MARKET】（年12回開催）

公共空間等を活用し賑わい・回遊性の創出と、まちなかに新規事業者誘致を目的に開催



【SANGOHKAN ATRIUM】（通年開催）

文化施設がある館のイメージにマッチした事業を展開。TCCMが管理会社にアトリウム活用事業・運営を協定

ウ．観光振興

（ウ）とよたPR大使による市内外へ向けた魅力発信（都度開催）

豊田市の魅力を市内外に対し発信し、豊田市のイメージアップを図るため、とよたPR大使3名を任命。豊田市産業部や一般社団法人ツーリズムとよたと連携し、県外でのPR活動を愛知デザインレーションキャンペーンのPR（大阪市）や観光展（神戸市）をはじめ市外での情報発信を実施、豊田市の観光情報をPRする。

また、市内観光協会や市内商工会と連携し、地域のイベントに参加し司会やアテンドなど地域内でのPRにも務めている。例年実施している観光PRキャラバンでは、中部経済産業局、中部運輸局、愛知県他、関係各所を表敬訪問するとともに、中日新聞名古屋東版や中部経済新聞に記事掲載いただき広く豊田市のPRに寄与している。

- ・観光PRキャラバン（中部経済産業局、中部運輸局、愛知県 等）

〈愛知デスティネーションキャンペーン〉



〈観光PRキャラバン〉



- ・地域イベントへの参加

〈香嵐溪オープニングイベント〉



〈とよたビジネスフェア 2019〉



〈足助地区防犯イベント〉



(エ) 地産外商 販路拡大支援事業「WE LOVE とよたマルシェ」 (通年開催)

豊田市内で生産販売している、食品加工品・農産物・飲料などを「WE LOVE とよたマルシェ」のwebサイト・リーフレットに掲載し、広く宣伝・紹介し観光・地域振興に寄与することを目的とし実施している。本事業は交流人口の多い豊田市において、大手自動車関連企業等への来訪、有名観光地などに集まる観光者が「豊田市の手土産」を当事業のwebサイトやリーフレットを通し認識し、手土産として購入等での利用場面が期待できるため、小規模事業者への支援にも寄与できている。掲載事業者は市外で開催される特産品展や、スポーツイベントでのおもてなし物産展への出店、コンビニエンスストア、百貨店での「WE LOVE とよたマルシェ商品」コーナー設置のための商談会を開催するなど、直接的な売り上げにも寄与している。最近では、当所からの推薦で大手企業の式典参加者への贈答品などでの使用を呼びかけた結果、採用された事例もあり、小規模事業者の持続的な発展にも貢献している。

〈マルシェロゴ〉



〈ホームページ〉



〈贈答品（詰め合わせ）〉



Ⅲ. 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

(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こと

ア. 現状と課題

他の支援機関との連携については、これまで市内においては豊田市や豊田信用金庫等の支援機関と、逐次、情報交換を行っているが、継続・定期的実施するもの、小規模事業者支援に特化したものではなく、支援ノウハウの蓄積及び共有ができていない。

西三河地区の 6 商工会議所で構成する中小企業相談所長会議については、各商工会議所の小規模事業者支援に係る課題及びノウハウの共有を図っている。

イ. 事業内容

(ア) 小規模事業者支援機関連絡協議会の開催（新規事業）

新たに、外部支援機関である豊田市産業部（商業観光課、ものづくり産業振興課）、日本政策金融公庫岡崎支店、愛知県信用保証協会、とよたイノベーションセンター（コーディネーター）、愛知県よろず支援拠点（コーディネーター）、東海税理士会豊田支部、豊田信用金庫経営支援部、豊田商工会議所を構成メンバーに予定する小規模事業者支援機関連絡協議会を設置して、小規模事業者に対する支援ノウハウ、支援の現状、現在抱えている問題点等についての協議会を年 2 回（4 月と 10 月）に開催する。

また、協議会において、豊田商工会議所による支援実績の経過報告と、小規模事業者支援に関する制度等の説明を行い、他の支援機関を通じた小規模事業者への周知と利用を促すことで、裾野の広い小規模事業者支援を実施していく。

特に、中小企業診断士有資格者が複数在籍する豊田信用金庫、とよたイノベーションセンターについては当所の支援実績及び手法についての助言をいただき支援力向上を図ることを想定する。

東海税理士会については、顧問先企業で当所の支援メニューを活用いただけるよう、税理士会会員に周知いただくことを想定する。

また、小規模事業者支援施策の立案に活用いただくことを目的に協議会事務局機能を担い、当所が実施する地域経済動向調査、経営状況の分析、事業計画策定後のフォローアップ等の状況を把握分析するため、四半期毎に事務局会議を開催する。

小規模事業者支援機関連絡協議会

開催時期	各年度半期に一回（4 月と 10 月）
開催場所	豊田商工会議所会館
構成メンバー	豊田市産業部（商業観光課、ものづくり産業振興課）、日本政策金融公庫岡崎支店、愛知県信用保証協会、とよたイノベーションセンター（コーディネーター）、愛知県よろず支援拠点（コーディネーター）、東海税理士会豊田支部、豊田信用金庫経営支援部、豊田商工会議所を予定。
開催内容	各支援機関が持っている小規模事業者に対する支援ノウハウ、支援の現状等抱えている問題点等の情報交換を行う。
活用方法	当所による支援実績の報告と、小規模事業者支援に関する制度等の説明を行い、他の支援機関を通じた小規模事業者への周知と利用を促すことで、裾野の広い小規模事業者支援を実施する他、事務局機能を担い、豊田市と連携して小規模事業者支援施策の立案に活用する。

(イ) 西三河地区商工会議所中小企業相談所長会議の開催（既存充実）

西三河地区の6商工会議所（岡崎、豊田、刈谷、碧南、安城、西尾）の中小企業相談所長及び議題案件の担当者を交えて情報交換を行う。西三河地区商工会議所の横の連携を深めるとともに小規模事業者支援の効果的な実施を図る。

開催時期	二ヶ月に一回
開催場所	各会議所で持ち回り開催
構成メンバー	西三河地区6商工会議所（岡崎、豊田、刈谷、碧南、安城、西尾）
開催内容	各商工会議所の伴走型支援事例の成功事例やノウハウを持ち寄って、経営発達支援事業の情報共有を行う。
活用方法	6商工会議所毎の個社支援の成功事例や、各所で活用している支援ツールの情報交換を2ヶ月に1回開催して、他会議所のノウハウを積極的に取り入れ支援力向上を図る。

(9) 経営指導員等の資質向上等に関すること

ア. 現状と課題

これまでは、愛知県が主催する経営指導員等応用研修会、中小企業大学校での基礎研修会及び専門研修会等に経営指導員を計画的に派遣しているものの、研修内容については書面での報告、復命をするのみで経営指導員間での共有はできていない。また、小規模事業者への伴走支援についても、個々の経営指導員の主体性に任せた支援となっているため、支援レベルのバラツキが目立つ状況にある。

そのような状況を改善するため、2019年10月に名古屋商工会議所が県内商工会議所を対象に実施するスーパーバイザー事業を活用して、（名古屋商工会議所で経営指導員経験がある）中小企業診断士を講師に迎え、一般職員まで対象とした経営指導員業務の共有化、支援レベルの向上、平準化を目指した伴走型支援研修会を実施した他、西三河6商工会議所合同で開催した「キャッシュレス対策とIT活用支援」の研修会に経営指導員等を参加させて、当所が苦手とするIT活用支援のレベル向上を図った。

また、これまでは、新しい施策（小規模事業者持続化補助金、ミラサポ、よろず支援拠点、経営力向上計画等々）の活用について、所内グループウェアを使って情報共有はするものの、積極的に活用しているのは一部経営指導員に偏る傾向があって、小規模事業者の課題解決に十分な対応ができていない事例も見られるため、巡回・窓口相談支援の情報を速やかに収集して、支援レベルの平準化を図る所内システムの整備が課題となる。

イ. 事業内容

全職員の支援力向上を目的に、経営指導員等については伴走型支援能力の向上及び支援レベルの平準化を目標とし、一般職員については伴走型支援の基礎力習得を目標として次代の経営指導員育成を図る研修会を開催する他、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）を活用して支援事例のデータベース化を進める。

(ア) 伴走型支援基礎力習得研修会（年4回開催：新規事業）

全職員の支援力を把握するため、「税務・金融・労働・共済等」の基礎知識について自己申告

による調査を行い、習得レベルに合わせた所内研修を各業務主担当者が講師となって開催する他、名古屋商工会議所スーパーバイザー事業を活用して、主に若手職員を対象に、経営支援の基礎知識、現場での話の引き出し方、個社支援の成功事例について習得する研修会を開催して次世代の経営指導員を育成する。

(イ) 伴走型支援応用力向上研修会（年4回開催：新規事業）

小規模事業者持続化補助金、ミラサポ、よろず支援拠点、経営力向上計画等々、公的施策の支援実績のある経営指導員等が講師を務める支援勉強会を開催することで、経営指導員及び全職員の支援能力の平準化を図る。

(ロ) 需要開拓(プレスリリース)支援研修会（年1回開催：新規事業）

小規模事業者の新たな需要開拓に寄与するため、地元紙（中日新聞）の記者を講師に迎えて、プレスリリース記事の書き方、メディア戦略手法を学ぶ研修会を全職員対象に実施する。

(エ) IT導入支援力向上研修会（外部の研修会開催時：既存事業の充実）

特に、当所が支援力に課題を抱える、事業計画策定支援・事業承継支援・IT導入支援について、支援力向上を図る研修会に計画的に経営指導員等を派遣して支援力向上を図る。

(オ) 支援スキル標準化のための支援事例データベース化（新規事業）

当所では、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）で管内企業他の企業情報を管理しているがデータベース管理は一般職が担当するため、経営指導員等は個社の支援実績を経営カルテに入力する程度しかシステムを理解できていない。

そのため、当所の小規模事業者支援は、個社の相談に対応した経営指導員が単独で支援した「コマ切れ」型支援を経営カルテに簡潔に入力する程度で、支援した情報の共有ができていない。今後は、TOASシステムを可能な限り活用して、個社の基本的情報及び経営状況、事業計画策定支援等の情報をカルテに入力してデータベース化を進めて情報共有を図り、複数の経営指導員で連携して支援を進めることで支援実績を蓄積した支援事例集を作成して所内で活用する。

(10) 事業の成果、評価及び見直しの実施に関すること

ア. 現状と課題

当所の小規模事業者支援は、愛知県小規模事業者経営支援事業費補助金交付要綱に定めのある、小規模事業者等の振興と安定に寄与することを目的に、小規模事業者の経営の改善発達を支援する事業（経営改善普及事業）について、「経営改善普及事業等の実施方針（県）」の原則に沿って実施している。毎年2月に当所正副会頭（5名）、常議員（45名）へ事業の実績を報告するとともに、各事業の必要度及び満足度について評価をいただき、（県様式14-6）実績報告書兼事業評価書を提出している。この評価書をもとに作成された公表資料が、県ホームページに掲載される。この評価は、当所中小企業相談所の実施事業全ての総記方式で、計画と実績数値を報告する程度であって、事業の詳細について説明するまでには至っていない。

また、当所正副会頭会議の場で重点事業について詳細説明をして、次年度に向けた改善について助言を受けているものの、所内全体で共有できていないことが課題である。

イ. 事業内容

これまでの当所役員対象の事業報告・評価に加えて、毎月1回、幹部職員及び経営指導員等による情報共有会議を開催して事業の実施状況及び目標の進捗状況を確認共有してPDCAサイクルを回していく。

また、専門家等の外部有識者、豊田市、金融機関、当所部会代表者、伴走型支援対象となる小規模事業者（当所青年部、女性会代表者）、当所事務局（事務局長 中小企業相談所長、法定経営指導員）を構成メンバーに予定する「外部有識者による事業評価委員会」を設置、年1回2月に委員会を開催して、事業実施の評価・検証及び計画の見直し案について提言いただき、提言内容については、当所正副会頭会で承認後、次年度の事業実施に向けて所内全体で共有して、PDCAサイクルを回していく。評価・見直しの結果については、当所ホームページ（通年掲載）、会報（年1回掲載）で公表して、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

また、評価・見直し後の事業を円滑に進めるため、経営指導員等情報共有会議を毎月開催して事業の実施状況及び目標の達成状況を共有して目標達成に向けた見直しを図る。

(7) 経営指導員等情報共有会議（年12回開催：既存事業の充実）

毎月、経営指導員等の情報共有会議を開催して、下記項目について事業の実施状況及び目標の進捗状況を確認、共有するとともに、目標達成に向けて随時見直しをする。

- ① 地域の経済動向調査に関する実施件数
- ② 経営状況の分析に関する実施件数
- ③ 事業計画策定に関する支援件数
- ④ 事業計画策定後の実施支援件数等
- ⑤ 需要動向調査に関する実施件数
- ⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する実施件数
- ⑦ 地域経済の活性化に資する取組に関する実施件数

(イ) 外部有識者による評価・見直し案の提示（年1回開催：新規事業）

外部有識者による事業評価委員会を構成し、下記項目について事業の実施状況の評価・検証と計画の見直し案の提示を依頼する。

- ① 地域の経済動向調査に関する実施事項について
- ② 経営状況の分析に関する実施事項について
- ③ 事業計画策定に関する実施事項について
- ④ 事業計画策定後の実施事項について
- ⑤ 需要動向調査に関する実施事項について
- ⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する実施事項について
- ⑦ 地域経済の活性化に資する取組に関する実施事項について

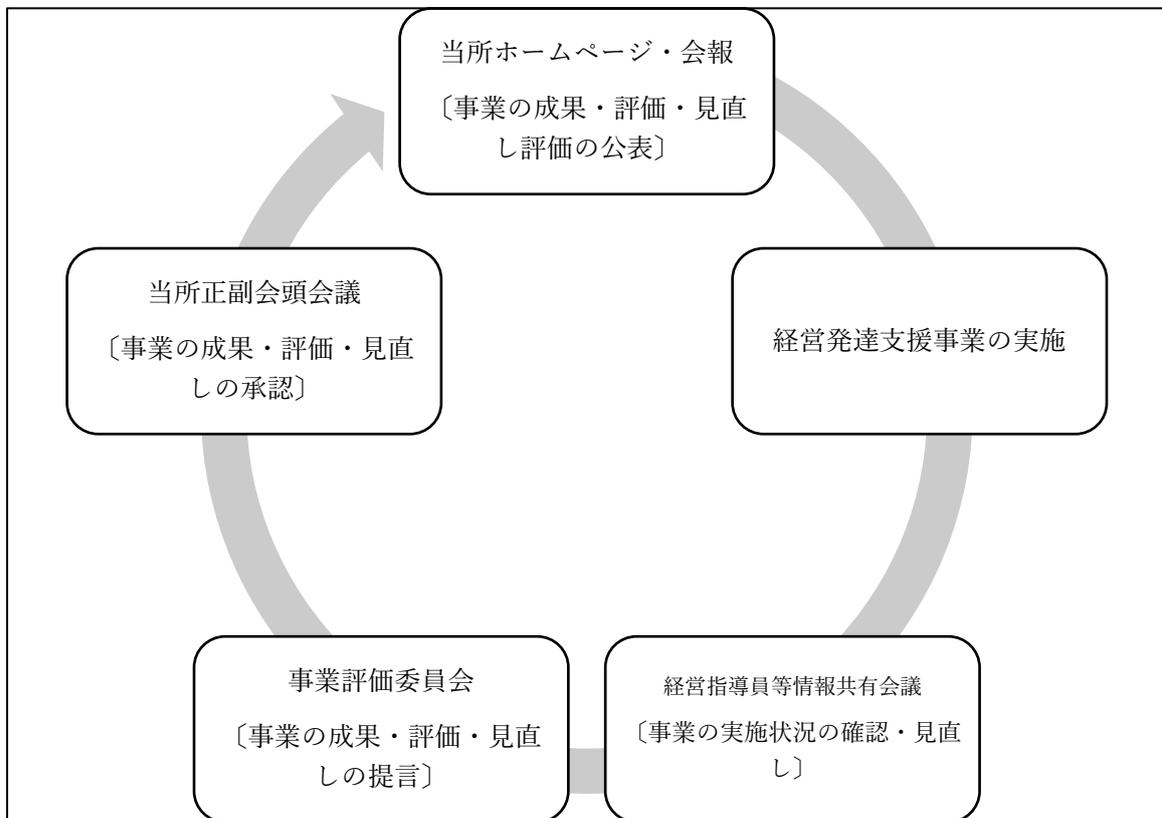
外部有識者による事業評価委員会の構成（予定）

役職	構成員	区分
委員長	豊田商工会議所 副会頭	経営者
委員	豊田市産業部 部長	豊田市
委員(外部)	愛知県よろず支援拠点コーディネーター	専門家
委員(外部)	とよたイノベーションセンターコーディネーター長	専門家
委員	日本政策金融公庫 岡崎支店	金融機関
委員	豊田信用金庫	金融機関
委員	豊田商工会議所 部会代表者	経営者
委員	豊田商工会議所 青年部 女性会	小規模事業者
事務局	豊田商工会議所 事務局長 中小企業相談所長、法定経営指導員	商工会議所

(ウ) 事業の評価及び見直し案の協議と承認、公表

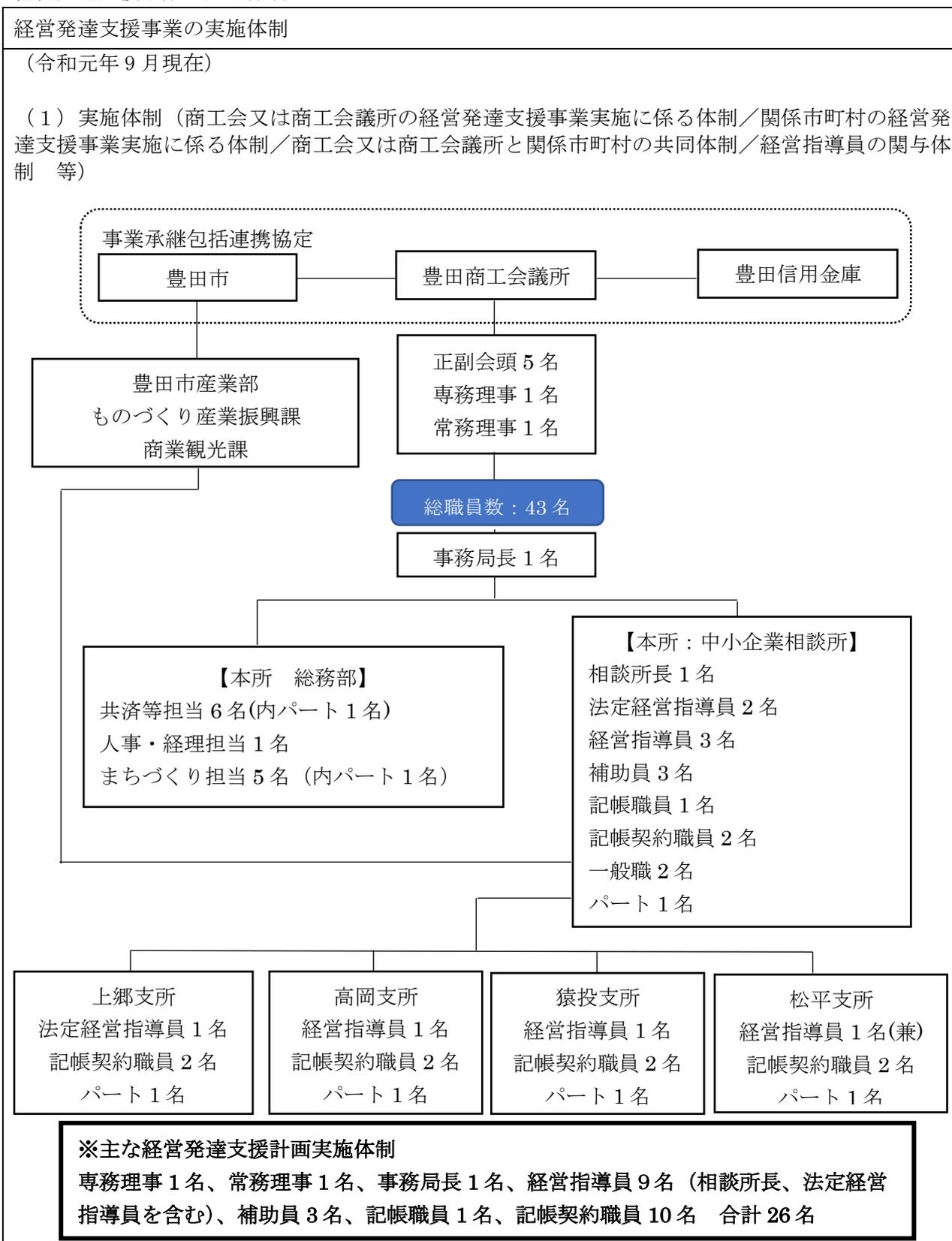
外部有識者等による事業評価委員会から提示された事業実施状況の評価・検証と計画見直し案については、当所10部会の部会長会議の場で報告協議の上、当所正副会頭会議において承認後、次年度の事業実施に向けて所内全体で共有して、PDCAサイクルを回していく。評価・見直しの結果については、当所ホームページ(通年掲載)、会報(年1回掲載)で公表して、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

【事業の実施状況の評価・検証と計画見直し及び承認のイメージ】



(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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 : 愛知 忠之、前田 憲佑
- 連絡先 : 豊田商工会議所本所 TEL 0565-32-4567

- 氏名 : 富田 陽亮
- 連絡先 : 豊田商工会議所上郷支所 TEL 0565-21-0019

②法定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、事業評価・見直しとする際の必要な情報提供を行う。
- 巡回支援 指導員一人当たり年間 120 件
- 窓口支援 指導員一人当たり年間 80 件

(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

- 担当部署：豊田商工会議所 中小企業相談所
住所：〒471-8506 愛知県豊田市小坂本町 1-25
TEL：0565-32-4563
FAX：0565-32-1000
E-mail：sodan@toyota.or.jp

- 担当部署：豊田商工会議所上郷支所
住所：〒470-1218 愛知県豊田市上郷町 5-3-1
TEL：0565-21-0019
FAX：0565-25-0195
E-mail：kamigo@toyota.or.jp

- 担当部署：豊田商工会議所高岡支所
住所：〒473-0917 愛知県豊田市若林西町西山 18
TEL：0565-52-3047
FAX：0565-51-1095
E-mail：takaoka@toyota.or.jp

- 担当部署：豊田商工会議所猿投支所
住所：〒470-0373 愛知県豊田市四郷町東畑 70-1
TEL：0565-45-1212
FAX：0565-43-0190
E-mail：sanage@toyota.or.jp

- 担当部署：豊田商工会議所松平支所
住所：〒444-2216 愛知県豊田市九久平町築場 38-5
TEL：0565-58-0025
FAX：0565-86-1040
E-mail：matsudaira@toyota.or.jp

②関係市町村

【豊田市産業部】

- 担当部署：ものづくり産業振興課

住所：〒471-8501 愛知県豊田市西町3-60 豊田市役所西庁舎7階

TEL：0565-34-6641、0565-34-6774

FAX：0565-35-4317

E-mail：sangyou@city.toyota.aichi.jp

- 担当部署：商業観光課

住所：〒471-8501 愛知県豊田市西町3-60 豊田市役所西庁舎7階

TEL：0565-34-6642

FAX：0565-35-4317

E-mail：shoukan@city.toyota.aichi.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2年度	令和3年度	令和4年度
必要な資金の額	6,000	6,000	6,000
① 地域経済動向調査費	250	250	250
② 事業計画の策定・実施支援費	500	500	500
③ 講習会・セミナー開催費	1,000	1,000	1,000
④ 委員会開催費	250	250	250
⑤ 販路開拓支援費	2,000	2,000	2,000
⑥ 専門家活用支援費	2,000	2,000	2,000

(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

- ・国補助金、愛知県補助金、豊田市補助金、事務委託費、会費等。

(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。

