

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	田原市商工会（法人番号 3180305002547） 田原市（地方公共団体コード 232319）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 経営力強化に重点を置き、小規模事業者が十分な利益を確保することにより持続発展を図ると共に創業者を増やして活力ある地域を目指す。 ①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続の実現 ②地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進 ③創業予定者に対して支援体制を強化し創業者を増加
事業内容	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 国や関係機関の経済動向データと商工会が実施する地域内の景気動向調査を分析し、小規模事業者に提供する。 4. 需要動向調査に関すること 消費者へのアンケート調査を行い、調査結果を分析して事業者へフィードバックすることで今後の商品開発や既存商品の改良に繋げる。また、事業計画策定に活用する。 5. 経営状況の分析に関すること 経営分析を行う事業者の発掘のためのセミナーを開催し、受講者の中から意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者を選定し、定量分析と定性分析双方の経営分析を行い事業計画策定に繋げる。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営状況の分析結果に基づき、総合的なサポートをしていくために各種セミナーを開催したうえで、個社ごとの事業計画シートを作成し、伴走型の支援を行う。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 初めての事業計画策定者に対しては、細やかな巡回相談を行い、進捗状況に応じた支援を実施しフォローアップをはかる。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 各支援機関が主催・運営する商談会、アンテナショップやネットショップ等を活用して、事業者の実情や考え方に合わせた販路開拓支援策を提案し、新たな需要の開拓に繋がるよう支援する。また、ホームページやSNSなどの活用については個別相談で対応する。
連絡先	田原市商工会 〒441-3421 愛知県田原市田原町倉田10番地2 TEL:0531-22-6666 FAX:0531-23-0419 E-MAIL: tahara@tahara.or.jp 田原市 商工観光部 商工課 〒441-3421 愛知県田原市田原町南番場30番地1 TEL:0531-27-7331 FAX:0531-27-7082 E-MAIL: syoko@city.tahara.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) 地域の現状及び課題

[現状]

①立地

田原市は平成の市町村合併により平成15年8月に田原町が赤羽根町を編入して誕生し、約2年後に渥美町を編入したが、商工会については、市の東側に田原市商工会、西側に渥美商工会が位置し、2商工会が併存している。

当商工会管内の地勢は愛知県の南端に位置し、渥美半島の東部を区域としており東は東三河地域の中心都市である豊橋市に隣接し西は渥美商工会地域、北は三河湾、南は太平洋の二方を海に囲まれ、東西に長く総面積109km²を有している。

田原市商工会地域の位置図



自然環境としては、三河湾国定公園、渥美半島県立自然公園に指定され、海と山に囲まれた美しい環境であり、中でも蔵王山、サーフィンのメッカ太平洋ロングビーチなどは、大勢の観光客が訪れる景勝地となっている。

気候は、太平洋の黒潮の影響で、年間を通じて温暖であるが、海に突き出た半島特有の地形のため風の強い地域であり、日照時間も長いという特性から風力発電、太陽光発電などの再生可能エネルギーの先進地となっている。

最近では田原臨海工業地帯にバイオマス発電所が4ヶ所建設中である。

また、縄文時代晩期の遺跡である吉胡貝塚などの史跡を有し、幕末の先駆者、渡辺崋山ゆかりの地として城下町500年の歴史がある。

②交通

ア. 鉄道 私鉄の豊橋鉄道渥美線が通っており、豊橋市の新豊橋駅から田原市の三河田原駅を結んでいる。路線距離は18Kmで駅は管内には4ヶ所あり、全線単線鉄道である。

イ. バス 私鉄の豊鉄バスが路線バスとして運行している他、市運営のぐるりんバスが市内を回っている。

ウ. 道路 主要幹線道路は鳥羽市と豊橋市を結ぶ国道259号と42号があるが、高速道路などの自動車専用道路はまだ管内にはない。

③人口

当商工会管内の人口は、令和6年6月30日現在、41,483人である。

将来的には、少子高齢化など人口減少により過疎化が進展する恐れがあり、田原市人口ビジョンの将来人口推計では2020年の5.9万人に対して20年後の2040年は、4.7万人と約20%の減少を想定している。

■本市の将来人口推計



田原市人口ビジョン 将来人口推計より

④産業

田原市の産業別就業者の割合（令和2年国勢調査）は、第1次産業が28.8%、第2次産業が25.2%、第3次産業が42.4%、分類不能の産業3.6%となっている。以下、業種別の特徴について記述する。

ア. 農業

昭和43年の豊川用水全面通水以来、豊富な水資源と温暖な気候により飛躍的な発展を遂げ、農業産出額は、全国市町村第2位の900億円（令和4年）となっている。

電照菊・鉢物（観葉植物）などの花卉、キャベツ・ブロッコリーなどの野菜、田原牛・みかわ牛・みかわポークなど、品質やブランド面で「強み」のある農畜産物は収益性も高く、当地域の農業の強みである。

農家数・就業者数・年間産出額

年	農家数 (戸)	就業者数 (人)	年間産出額 (百万円)
平成17年	4,565	12,851	77,940
平成27年	3,913	10,471	82,040
令和 2年	3,535	9,584	82,470

田原市の統計より

表 1 農業産出額上位10市町村

単位：億円

順位	前年 順位	市 町 村	農業 産出額	上位部門の産出額			
				1 位部門		2 位部門	
				部門	産出額	部門	産出額
1	(1)	都城市 (宮崎県)	911.3	豚	283.1	肉用牛	220.2
2	(2)	田原市 (愛知県)	900.4	花き	350.5	野菜	325.0
3	(4)	銚田市 (茨城県)	655.7	野菜	352.2	いも類	163.8
4	(3)	別海町 (北海道)	625.3	乳用牛	591.3	肉用牛	20.2
5	(6)	新潟市 (新潟県)	534.8	米	292.9	野菜	144.8
6	(7)	浜松市 (静岡県)	522.0	果実	172.2	野菜	130.8
7	(5)	弘前市 (青森県)	504.4	果実	448.7	米	29.2
8	(11)	旭市 (千葉県)	501.1	豚	204.0	野菜	158.9
9	(9)	鹿屋市 (鹿児島県)	460.1	肉用牛	180.3	豚	110.3
10	(12)	曾於市 (鹿児島県)	457.5	豚	173.7	肉用牛	131.1

農林水産省 農林業センサス結果等の推計(令和3年)より

イ. 商業

商業統計による田原市の卸・小売業の年間販売額で、令和3年は約1,027億円であり、平成26年と比べて163億円増加している。このうち、卸売業は154億円増加し、小売業は9億円増している。また、事業所数では令和3年は536件であり、平成26年と比べて33件増加している。このうち、卸売業は10件増加し、小売業は23件増加している。

一方、田原市を含む周辺地域の大型店の出店状況をみると、平成29年9月に浜松市東区でコストコ(延床面積約27千㎡、米国系大型スーパー)が、10月には豊橋市でMEGAドン・キホーテ(売場面積約11千㎡)が開業し、令和5年4月には豊川市の㈱スズキの工場跡地(約

14ha)にイオンモール豊川がオープンし、広域的な大型ショッピングセンターによる商業活動への影響は益々大きくなることが推察される。

また、大型店だけでなく食料品や雑貨の販売を主体としたドラッグストアの出店が相次いでおり、既存の食料品・物販小売店との競争が激化している。

・田原市総合計画

モータリゼーション社会になり、中心市街地の商業者の優位性が乏しく、さらに経営者の高齢化や後継者不足により経営環境は厳しい状況である。

商業活動の活性化には地域の強みである地域資源を活用して、地域のポテンシャルを発信していくことが重要である。このため商業、工業、農業、漁業が連携して地域資源を有効活用できる環境整備が必要である。

また、人口減少や少子高齢化は消費市場の規模縮小や市民生活へのサービスの衰退につながり影響が大きいことが見込まれるため、持続的な成長に向けての労働力確保やデジタル技術を活用し価値向上を図ることが重要である。

商業の事業所数・従業者数・年間販売額

年	卸売業			小売業			総 数		
	事業所数 (件)	従業者数 (人)	年間販売額 (百万円)	事業所数 (件)	従業者数 (人)	年間販売額 (百万円)	事業所数 (件)	従業者数 (人)	年間販売額 (百万円)
平成19年	104	736	40,783	675	3,544	70,110	779	4,280	110,893
平成26年	78	493	25,923	425	2,332	60,492	503	2,825	86,415
令和 3年	88	649	41,363	448	2,843	61,368	536	3,492	102,731

田原市の統計及び経済センサスより

ウ. 工業

昭和39年の三河港の重要港湾指定、東三河工業整備特別地域指定を契機として、三河港田原地区では港湾施設の整備と約1,100haに及ぶ臨海工業用地の造成が進められ、自動車産業を中心に78社の企業が立地している。

特に、トヨタ自動車㈱をはじめとする大規模事業所がこの臨海工業地帯に集積しており、製造品出荷額等は1兆7910億円（令和3年工業統計 愛知県内第5位）と有数の製造品出荷額地域となっている。

・田原市総合計画

自動車産業を中心とした製造品出荷額等は国内でも上位に位置してきたが、新型コロナウイルス感染症のまん延による経済の停滞、世界的なエネルギーや物価の高騰、環境負荷低減への要請など、国内製造業を取り巻く環境は極めて厳しい状況が続き、製造品出荷額等も減少傾向になっている。

また、東日本大震災以降、臨海部工場分譲地への新規立地の敬遠により企業進出が停滞した期間があった。また、臨海工業地域に立地する企業では、地震・津波に対する防災・減災対策や被災後の早期復旧方法、事業継続計画の策定など、企業防災の取組が推進されたが、今後も防災意識の向上を継続して促進する必要がある。

当地域の幹線道路は機能・能力ともに脆弱であり、高速道路へのアクセス時間は重要港湾の中で最も長く、かつ臨海部の慢性的な交通渋滞が、企業の生産性や物流の定時性を阻害している。

三河港田原地区



製造業の事業所数・従業者数・年間製造品出荷額

年	事業所数 (件)	従業者数 (人)	年間製造品出荷額 (百万円)
平成26年	81	14,237	2,053,635
平成29年	71	14,613	1,999,160
令和 3年	76	13,200	1,791,082

田原市の統計より

エ. 観光

太平洋ロングビーチ、白谷・仁崎海水浴場など半島という地理的特性と歴史資源などの観光資源が管内に分布しているが、年間管内観光施設等利用者は平成25年の231万人から令和5年の207万人に推移し、減少傾向にある。全体的に減少する中で道の駅やJAふれあい広場は入込客数が増えている。

また、特産品直売所である道の駅は入込客数の過半数を占めている。

・田原市総合計画

観光に対する価値観も変わり、本物の体験や感動などの達成感を得られる「体験型観光」が求められている。これには田原市の強みである農業、漁業、工業、自然環境等を活用した観光推進が必要である。また田原市には多様な地域資源があり、特に観光では地域経済の活性化に向けて期待ができる。田原市が観光客にとって魅力ある地域となるため、市民、地域、団体、事業者、行政が一体となりPRや受入体制の充実、観光のブランド化の推進が必要である。

当商工会管内観光地等入込客数（人）

観光地等	平成25年	平成30年	令和5年
田原市博物館	17,002	13,076	8,986
民族資料館	2,573	3,263	
シェルマよしご	7,353	5,977	5,353
白谷・仁崎海水浴場	36,388	18,255	14,944
蔵王山展望台	82,795	163,776	131,442
緑が浜公園	16,785	12,918	8,885
田原まつり会館	6,959	7,447	6,083
滝頭公園	28,954	33,975	28,867
池ノ原公園	2,283	6,949	7,973
サンテパークたはら	483,123	480,909	273,061
太平洋ロングビーチ	4,306	4,037	3,466
道の駅(2ヶ所)	962,869	1,072,514	1,169,717
JAふれあい広場(赤羽根)	48,216	50,848	73,538
いちご・メロン狩り	318,245	223,668	116,857
潮干狩り	25,151	11,860	14,166
サーフィン世界大会	26,878	50,748	
まつり関連	199,100	254,300	198,400
その他	45,201	41,793	14,876
合 計	2,314,181	2,456,313	2,076,614

○商工業者数及び小規模事業者数の推移

当商工会管内商工業者数等（件）

年度 項目	平成 10年度	平成 15年度	平成 20年度	平成 25年度	平成 30年度	令和 6年度
商工業者数	1,617	1,585	1,575	1,522	1,501	1,203
小規模事業者数	1,281	1,235	1,220	1,172	1,132	1,011
会員数	998	939	887	844	810	785

（平成15年度以前は田原町商工会及び赤羽根町商工会を合算したものである。）

[課題]

① 農業の課題

近年は農家数が4,348戸（平成22年農林業センサス）から、3,535戸（令和2年農林業センサス）へ減少し、農家就業人口も10,420人が9,548人に減少するなど後継者不足が顕著であり、担い手の育成や作業環境の向上など経営の安定化に向けた支援体制が求められている。また、高付加価値への期待がかかる6次産業化への取組が遅れている。

②商業の課題

コンビニの進出やネット販売の浸透、近隣へ量販店の出店、最近ではドラッグストアの出展が加速し、小規模零細事業所はさらに厳しい経営環境にある。このため商業者が十分な資金繰りができるよう売上や利益の確保が求められている。

③工業の課題

主力産業である自動車産業は今後、ハイブリッド、EV等への転換が急速に進みつつあり、部品点数が減少し、部品産業に与える影響ははかりしれない。このため自ら保有する製造技術を活かして他のものづくり分野への展開が必要である。また、建設、建築業者では公共事業の減少やハウスメーカーとの競争激化により売上が減少している。

④観光の課題

サーフィンや自然環境、道の駅だけでは十分に観光客を呼べてない。農産物の生産が多く周りを海に囲まれていて地域資源は多いが、うまく活用されてない。また、観光地としての認知度が低く、情報発信が十分でない。

⑤小規模事業者の課題

小規模事業者のセールスポイント等の強みをPRし、地域住民や他社等への認知度を高めていくためには、しっかりとした経営分析による強み、弱み等の理解を高めることが重要である。このため、そうした分析を行う機会としての研修等を実施していくことが必要である。

小規模事業者の相談内容は、「補助金等の情報提供」、「記帳・決算申告支援」、「労務支援」が高く、希望するセミナー内容では「補助金情報」の割合が最も高い。

商工会と事業者との相談機会を利用し、「補助金情報の提供」に留まらず、「経営にどう活かすか」、「経営をどのように変えていくのか」など、経営全体に対するきめ細かな説明を行いながら、小規模事業者に対して経営計画等に繋がる事業者の経営改革意識を高めていくことが必要である。

以上のように当商工会管内の経済状況は、農業と製造業の大規模事業者に支えられ、全国的には高い水準にあるものの、地域の小規模事業者の経営環境は厳しい状況にあり、今後は、農業、製造業、商業、観光業などが連携し、農業の6次産業化に取り組むなど、次世代につなぐ産業づくり、人材づくり、地域づくりが必要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

10年後のこの地域は、約10%の人口減少が想定されるので、小規模事業者の売上も10%程度が減少する。さらに大手資本の大型店舗やドラッグストア、チェーン店の出店増加により競争が激化し、売上や収益の減少など厳しい経営環境を強いられると考えられる。

このため、新たな商品開発や販路開拓、新たな集客方法による売上増加が必要であり、小規模事業者の持続、発展のためにも、引き続き各事業者に寄り添った伴走型の事業者支援が不可欠である。

②田原市総合計画との連動性・整合性

田原市では第2次総合計画（令和6年度～令和15年度）において、「うるおいと活力あふれるガーデンシティ」を基本目標とし、産業振興施策として次を掲げている。

ア．設備導入や環境の整備、空き店舗の解消などの市内中小企業者の事業を総合的に支援することで、市内の商業振興を図る。

イ．地域産業の裾野を広げるため、地域の農畜水産業と飲食業をはじめとする様々な産業の連携を図る。

ウ．後継者不足により廃業となる中小企業者を減らすため、事業承継を支援する。

エ．商工会、地元金融機関をはじめとする関係団体と連携強化を図り、創業を総合的に支援する。

オ．まちづくり会社が実施するまちなか賑わいづくり事業など、各市街地への集客力向上を図るとともに、地域においてまちづくりや商業を担う人材の育成を進める。

カ．イベントなどを開催することで、地域の賑わいを創出し、商業地の活性化へつなげる。

キ．立地企業の生産性や定時性などの向上のため、幹線道路や岸壁などのインフラ整備の促進に向け、関係機関と連携し機能強化を図る。

商工会としては田原創業ネットワーク会議や各事業での打合せを随時行っており、市とともに小規模事業者の持続的な発展に資する伴走型支援体制の実施に取り組んでいるところである。

③商工会としての役割

田原市商工会では、「商工会は行きます、聞きます、提案します」をスローガンに掲げ、小規模事業者の経営改善に取り組んできたが、小規模企業振興基本法や小規模支援法の施行以来、ますます地元の商工業者に対する支援や存在意義が求められるようになってきている。管内では、小規模事業者の減少や大規模店舗の参入による競争の激化といった課題を抱えていることから、当会では小規模事業者の支援体制を一層強化し、地域経済の活性化を推進していくため、販路開拓、生産性向上、創業支援等による小規模事業者の経営力向上を図っていく必要がある。そのためには経営指導員等による事業者に寄り添った伴走型支援が不可欠であることから、より専門的な知識や情報を得ながら、地域の支援機関としてのリーダー的な役割を果たしていく。

（３）経営発達支援事業の目標

上記（１）（２）を踏まえて経営力強化に重点を置き、小規模事業者が十分な利益を確保することにより持続発展を図ると共に創業者を増やして活力ある地域を目指す。

①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続の実現

②地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進

③創業予定者に対して支援体制を強化し創業者を増加

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小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続の実現

小規模事業者が自身の強みを認識し、需要を見据えた事業計画の策定及び実施することを支援する。

- ・顔の見える信頼関係をより強固にするために巡回指導を充実させ、事業者の生の声から事業者の課題を把握し、適切な助成制度・融資制度、改善案を提案する。
- ・事業計画を立案することで、経営力向上の手助けをする。具体的には、計画(Plan)～実行(Do)～検証(Check)～改善策立案(Action)を継続的に実行することにより、効果的な目標達成に対し、伴走型の指導・助言を実施する。
- ・事業計画実施後においても定期的に訪問し、各種アドバイスをを行う。

②地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進

地域特産品・サービスの開発・改善を支援し、IT技術を利用した提供方法の推進や、田原市内にある道の駅を活用した販路開拓支援等を通じて、域外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献する。

③創業予定者に対して支援体制を強化し創業者を増加

- ・「田原創業支援ネットワーク」を活用して、支援を必要とする創業者を金融、補助制度なども含めた総合的なサポートをする。
- ・このネットワークの中核的機関である商工会は、経営、金融、税務、労務など経営全般にわたり支援できるワンストップ窓口を設置する。開業後は、創業者に対して成長段階を追って、資金繰り、税務、労務、経営課題解決などの継続的な支援を行っていく。
- ・創業セミナーを開催し、創業者を掘り起こすと共に、専門家による指導助言を行う。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

地域の経済動向調査については、全国商工会連合会が実施する中小企業景況調査に協力して調査してきたが、調査結果については巡回・窓口指導時やホームページで提供したものの経済動向の支援ツールとしては活用できていない。

[課題]

事業者支援をするためには当地域の動向を的確に把握していくことが必要であり、事業者にとって利用価値のあるデータを提供することが求められている。また、事業者にとって事業計画を策定する際、地域の経済動向の分析結果が必要になると思われるが、今までビッグデータを活用した地域の経済動向の分析まではできていないので、今後は分析する必要がある。

(2) 目標

項 目	現行	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
①地域の経済動向 分析の公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景気動向分析 の公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析

国や関係機関のデータをホームページなどから収集し、広域的な経済動向の推移等が把握できる情報として要約して年1回、本会のホームページに公表し、小規模事業者等に情報提供する。事業者が事業計画を策定する際には、分析した情報を活用し効果的な結果が得られるような支援に役立てる。

[調査手法]

- ・他団体が実施する愛知県内の商工業者景況データを収集、活用。
- ・中部経済産業局経済動向・統計データの活用。
- ・RESAS(地域経済分析システム)の活用。

[調査項目]

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析
- ・「まちづくりマップ・From-to 分析」→人の動き等を分析
- ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

※上記の分析結果を総合的に判断し、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向分析

地域内の景気動向を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向調査を年に1回実施する。

〔調査手法〕

当地区内の小規模事業者を対象に各種団体の会合の場やFAX、電子メール、経営指導員等の巡回訪問・窓口相談の機会において回収する。

〔調査対象〕

管内小規模事業者15社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業の中から3社ずつ）

〔調査項目〕

売上状況、仕入状況、採算性、資金繰り、雇用、業況について好転・増加、不変、悪化の3段階で評価。

（４）調査結果の活用

調査した結果は、ホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。また、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。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

令和2年度は公益社団法人東三河地域研究センターへ委託し、3事業者（3商品）を対象としてWEB（マクロミル）による需要動向調査を実施した。この調査結果は個社支援需要動向調査報告書として個社に提供し、調査先事業者で商品改良や販売促進に活用している。令和3～5年度はコロナ禍で感染防止等を考慮し（対面調査が難しいこと及び調査に適した特定商品が少ないため）調査実施を見合わせした。

[課題]

需要動向調査報告書（分析結果、改善点、対応例を含む内容）の活用が不十分な事業者もあるため、事業者の意向を踏まえた調査票の設計や積極的にフォローをする必要がある。

(2) 目標

項 目	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
新商品開発の調査対象事業者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者
既存商品の調査対象事業者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者

※現行数値＝R5実績値 R6年度は事業実施途中であり事業が完了していないためR5実績値を現行のものとした。

(3) 事業内容

①新商品開発・既存商品改良の調査

特産品を活用した新商品の開発や既存商品の改良をするため、「商工会まつり」において、管内新商品開発2事業者と既存商品販売等2事業者の試作品又は商品の試食及び来場者アンケートを実施する。なお、調査結果を分析した上で当該4業者にフィードバックすることで、新商品の開発又は改良に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

なお、調査項目の設定や分析手法についてはこの地域の中心的シンクタンクである公益社団法人東三河地域研究センター（以下「研究センター」という。）の助言を得ながら行う。

【調査手法】

（情報収集）毎年10月に開催している当商工会主催「商工会まつり」会場で、来場客に開発中又は改良が必要な商品を試食してもらい、アンケートの協力をお願いし、調査票に記入してもらう。

（情報整理・分析）調査結果は、研究センターの助言を得ながら、整理・分析する。

【サンプル数】1つの調査対象物につき来場者50人。

【調査項目】①味、②見た目、③ボリューム、④価格 ⑤満足度 ⑥購入希望等

【調査分析結果の活用】分析結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし更なる改良等を行う。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者に対しては、巡回・窓口相談時に経営分析に関する必要性・重要性について啓発をしているが、主な経営状況分析支援のケースは、経営革新計画策定、小規模事業者経営改善貸付資金の申込、各種融資申込、小規模事業者持続化補助金申請の事業計画作成が必要な時に行っている状況である。

また、一部では商工会職員が専門家と連携して、全国商工会連合会が公表している「自社の現状再確認シート」や「経営環境の把握と方向性提案シート」を活用し、SWOT分析による強み、弱み、課題などの抽出資料及び財務諸表からの利益率などを分析している。

[課題]

これまで実施してるものの、「利益率の改善」といった財務データから見える表面的な課題のみに着目していたため、さらに「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握につなげる必要がある。

(2) 目標

項 目	現行	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
①セミナー開催回数	2回	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析事業者数	20者	25者	25者	25者	25者	25者

※現行数値＝R5 実績値 R6 年度は事業実施途中であり事業が完了していないため R5 実績値を現行のものとした。

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘

実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い25者を選定

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う

≪財務分析≫直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

≪非財務分析≫次の項目について、対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

【分析手法】事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

内部環境		外部環境
・商品、製品、サービス	・技術、ノウハウ等の知的財産	・商圏内の人口、人流
・仕入先、取引先	・デジタル化、IT活用の状況	・競合
・人材、組織	・事業計画の策定・運用状況	・業界動向

(4) 分析結果の活用

分析結果は当該事業者に対してフィードバックし、事業計画策定等に活用する。

また、分析結果は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に活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

事業意欲の高い小規模事業者を対象とした事業計画策定入門セミナー、事業計画策定セミナー、個別相談会を開催している。

売上向上や利益確保が実現可能なものとなるよう、伴走型の指導・助言による事業計画策定支援を行っているが、持続化補助金や融資を得ることが目的の策定となっているケースが多く本来の策定目的の理解が進んでいない場合が多い。

〔課題〕

セミナー等開催をしているものの、事業計画策定の意義や重要性など、未だ広く浸透しているとは言えない。事業計画策定の意義や重要性などを、理解させるためにセミナーの開催方法を工夫する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の課題として、「ア．集客（売上UP）」「イ．業務効率化（利益率UP）」「ウ．人手不足（省力化）」があげられるが、事業計画策定支援に入る前にこれらの課題を事業者に認識をさせ、それらの具体的な解決方法を「課題別ITツールデジタル技術活用セミナー」において説明することで、課題解決の意識を抱かせ、事業計画策定の意義や重要性を理解する土壌を作る。

創業者には、実現可能な創業計画を策定し、田原市の商工業の発展へ繋げるために創業セミナーを実施し、計画策定支援を図る。

事業承継予定者については事業承継、その後の事業継続につなげるため事業承継セミナーを実施し事業継続支援を図る。

(3) 目標

内容	現行 ※1	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
①課題別 IT ツールデジタル技術活用セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー※2	5回	4回	4回	4回	4回	4回
事業計画策定事業者数	13者	20者	20者	20者	20者	20者
③創業セミナー	5回	5回	5回	5回	5回	5回
創業計画策定者数	6者	6者	6者	6者	6者	6者
④事業承継セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業承継計画策定者数	0者	3者	3者	3者	3者	3者

※1 現行数値＝R5実績値 R6年度は事業実施途中であり事業が完了していないため R5実績値を現行のものとした。

※2 5回のうち1回はITツールデジタル技術活用セミナーとしての開催のため、事業計画策定セミナーは目標4回とする

(4) 事業内容

①「課題別 IT ツールデジタル技術活用セミナー」

小規模事業者の課題としてある「**ア**集客(売上UP)」「**イ**業務効率化(利益率UP)」「**ウ**人手不足(省力化)」の3つの課題を解決するためのIT、デジタルツールの活用方法について説明をする。

〔支援対象〕DX推進を目指す小規模事業者

〔募集方法〕チラシ・ホームページ・LINE公式アカウントによる周知

〔講師〕中小企業診断士等

〔回数〕1回/年

〔カリキュラム〕ITツールに関連するもの

〔参加者数〕20者

②「事業計画策定セミナー」

小規模事業者が今後も事業を継続し発展していくため、経営の「軸」となる実現性の高い事業計画を策定していくことを目指す。

事前に「課題別 IT ツールデジタル技術活用セミナー」を受講いただき、3つの経営課題の解決の土壌を形成していただいたうえで受講いただくため、事業計画策定に対する意識や行動に主体性や積極性が期待できる。

〔支援対象〕「課題別 IT ツールデジタル技術活用セミナー」を受講した計画策定意識の高い事業者。

〔募集方法〕チラシ・ホームページ・LINE 公式アカウントによる周知

〔講師〕中小企業診断士等

〔回数〕4回／年

〔カリキュラム〕事業計画策定に関連するもの

〔参加者数〕20者

③「創業セミナー」

開業者を増やすため、経営の心構え、戦略立案、情報発信、資金調達、事業計画及び各種補助金制度の知識向上を目的とする。

〔支援対象〕田原市内在住・在勤で起業を目指す方、創業事業間もない方、事業を営んでいて新しい事業展開を考えている方

〔募集方法〕チラシ・ホームページ・LINE 公式アカウントによる周知

〔講師〕中小企業診断士等

〔回数〕5回／年

〔カリキュラム〕創業計画に関連するもの

〔参加者数〕10者

④「事業承継セミナー」

事業者が円滑な経営移譲をし廃業を防ぐことと、後継者の税負担などを軽減することを目的とする。

〔支援対象〕田原市内の事業者

〔募集方法〕チラシ・ホームページ・LINE 公式アカウントによる周知

〔講師〕中小企業診断士等

〔回数〕1回／年

〔カリキュラム〕事業承継に関連するもの

〔参加者数〕10者

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]

事業計画策定事業者及び創業・第二創業事業者へ事業計画が実現可能となるよう、伴走型の指導・助言を行っている。令和5年度は年度後半に計画策定者が集中し、事業者に対するフォローアップが令和6年度へずれたため、現行の数字が少なめの結果となった。

[課題]

事業計画策定事業所数及び創業者数ともに目標に対する一定の成果を達成する事が出来たが、創業・第二創業者への個別相談数については、目標設定や実施方法を考慮し目標達成が図れるよう検討する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての小規模事業者を対象として、事業計画及び創業・第二創業計画に基づいた目標が円滑に達成できるよう、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を調整又は集中させるなど、事業者の個々の状況を判断しフォローアップ方法を設定する。

(3) 目標

内容	現行 ※	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
フォローアップ 事業者件数	13者	20者	20者	20者	20者	20者
頻度（延回数）	15回	60回	60回	60回	60回	60回
売上5%以上の 増加事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者
利益率0.5%以上の 増加事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者

※現行数値＝R5実績値 R6年度は事業実施途中であり事業が完了していないためR5実績値を現行のものとした。

(4) 事業内容

事業計画及び創業・第二創業計画作成に取り組む事業者に対して、巡回指導等により伴走型による指導・助言をするとともに、専門的な課題については各支援機関と連携し計画が実行できるよう支援する。巡回頻度については以下の頻度で行う。

巡回頻度（延回数）の積算根拠

初めて計画を策定した事業者（年4回） → 10者×4回＝40回

計画策定の経験のある事業者（年2回） → 10者×2回＝20回

合計60回

事業の進捗状況については、PDCAサイクルを意識し、継続的な改善を図るよう促すとともに、事業の目標達成のための伴走型の支援を行う。

事業進捗が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じると判断する場合には、外部専門家を活用し、発生要因を検証及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

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]

”地域の絆”情報交換商談会への参加、アンテナショップ（「まるっと！あいち」）へ出品を通じた販路開拓の支援を実施している。地区内の小規模事業者の多くはITを活用した販路開拓等DXに向けた取組みが進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。

[課題]

”地域の絆”情報交換商談会や「まるっと！あいち」へ出品は、参加事業者が限定的であるため、新たな需要開拓や販路開拓に積極的な事業者や参加意欲の高い事業者の掘り起こしをする。今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある特産品を製造又は販売する事業者を重点的に支援する。

事業計画や需要動向調査から新たな販路を市内、近隣都市、都市圏等に分け、市内道の駅（めっくんはうす、ロコステーション）等のバイヤーへ紹介、東三河広域経済連合会（東三河地域の商工会・商工会議所）が実施する「”地域の絆”情報交換商談会」への参加、愛知県商工会連合会の運営しているアンテナショップ「まるっと！あいち」の参加を促し、出品を目指す。

また、DXに向けた取組として、SNS情報発信、ECサイト利用の販売促進等、セミナー開催や相談対応を行い、必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

項 目	現行 ※1	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度
① “地域の絆” 情報交換商談会参加事業者数	4 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
成約件数／者	0 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
② まるっと！あいち出店事業者数	1 者	3 者	3 者	5 者	5 者	5 者
売上額／者 ※2	4 5 万円	2 2 万円	2 2 万円	2 2 万円	2 2 万円	2 2 万円
③ SNS 活用事業者	—	1 0 者	1 0 者	1 0 者	1 0 者	1 0 者
売上増加率／者	—	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
④ EC サイト利用事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率／者	—	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
⑤ ネットショップの開設者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率／者	—	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %

※1 現行数値＝R5 実績値 R6 年度は事業実施途中であり事業が完了していないため R5 実績値を現行のものとした。

※2 現行 1 者の商品は知名度があり売上額は高いが、令和 7 年度からは 3 者を見込んでいるが他の商品は知名度が低く、平均すると売上額も減少を見込んでいる。

(4) 事業内容

① “地域の絆” 情報交換商談会（B to B）

仕事の相手先を見つけるために東三河地域の商工会・商工会議所が実施するビジネスマッチング事業で、情報交換や自社の PR を通じて新たな取引先との出会いが可能となる機会である。

商工会としては、スケールメリットを活かした情報収集や販路開拓を必要とする小規模事業者の参加を促し、情報交換商談会への参加者及び情報交換・商談件数の増加を図る。

また、参加者に対しては巡回訪問や窓口相談で、商談の事前準備やバイヤーとの折衝方法などについて支援する。

【支援対象】 特産品を製造又は販売する事業者を重点的に支援する。

【参考】 東三河地区最大規模の商談会で年 1 回、二日間にわたり開催。

東三河・浜松・飯田・名古屋などの地域から申込事業所 2 2 6 社があり、商談参加事業所 1 9 3 社、商談数 3 6 9 件の実績である。

②アンテナショップ「まるっと！ あいち」による販路拡大（BtoC）

地域資源を活用した商品を愛知県商工会連合会が愛知県から委託を受け運営しているアンテナショップ「まるっと！ あいち」へ出品しているが、一部の事業所に限られている。

商工会としては、新たな需要の掘り起こしや販路開拓を図るため、小規模事業者の地域資源を活用した商品の出品を促すと共に、参加者に対しては、巡回訪問や窓口相談で、補助制度の活用や商品の改良等について支援する。

【支援対象】 特産品を製造又は販売する事業者を重点的に支援する。

③SNSの活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

④ECサイト利用（BtoC）

全国商工会連合会の関連会社ふるさとサービスが運営するサイト「産直お取り寄せニッポンセレクト」等の提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

⑤自社HPによるネットショップ開設（BtoC）

ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等WEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

Ⅱ．経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9．事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

[現状]

経営発達支援計画に基づいた計画的な支援の実施評価を行うために、中小企業診断士、日本政策金融公庫豊橋支店、田原市、公認会計士等の外部有識者で組織された「経営発達支援事業評価委員会」を年1回開催し、PDCAを確認することにより、次年度の計画実施に繋げた。

[課題]

事業内容等の形骸化が懸念されるため、事業評価委員会における事業の課題抽出及び見直しについて、PDCAサイクルによる対応強化を図り、次年度計画への反省点を活かした改善に繋げる必要がある。

(2) 事業内容

毎年、本計画に記載した事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を実施する。

①事業評価及び反映の仕組み

田原市担当職員、法定経営指導員、外部有識者（公認会計士、中小企業診断士、日本政策金融公庫豊橋支店長）、愛知県商工会連合会担当職員をメンバーとする「事業評価委員会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

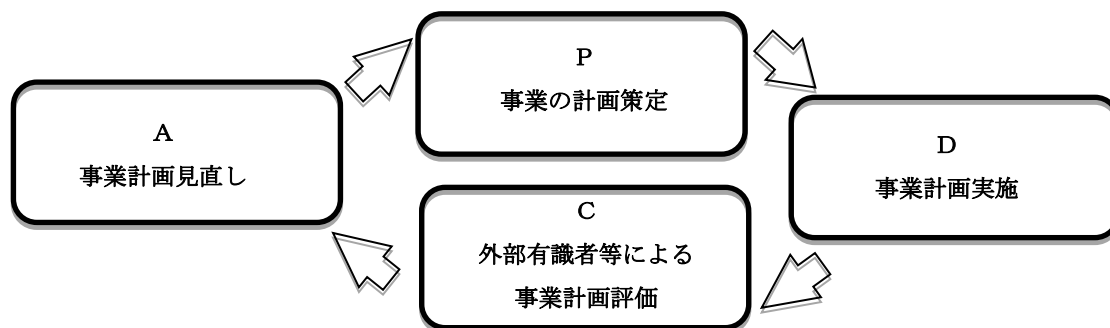
評価結果は理事会の承認を受け、事業実施方針等に反映させる。

②事業の評価及び見直し結果の公表

事業の成果・評価・見直し結果については、ホームページ

(<https://www.tahara.or.jp/>) で計画期間中公表し、いつでも閲覧できるようにする。

【支援計画のためのPDCAサイクル】



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や他団体が主催するセミナーへの参加と、専門家派遣等による小規模事業者支援に積極的に同行することで専門性の高い支援スキルを学び、個々の支援力向上に取り組んでいる。

[課題]

職種によってセミナーの受講機会に偏りがあるため、セミナーで学んだ支援ノウハウを組織内で共有することで、職員全体の支援力向上を図る必要がある。また、今後はD Xに向けた相談が増えることが予想されるため、重点的にD Xに向けた支援能力の取得に取り組む必要がある。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

[経営支援能力向上に資する研修会・セミナー]

経営指導員をはじめ各職員の支援能力の向上を図るため、中小企業大学校が主催する「経営計画策定セミナー」や愛知県商工会連合会が目的別に実施する「職員研修会」及び愛知県商工会連合会東三河支部が職種別に実施する研修に、計画的に参加することで小規模事業者の持続的な発展に繋がる支援能力向上を図る。

[D X推進に向けた研修会・セミナー]

小規模事業者のD X推進支援に対応できるように、経営指導員、補助員、記帳指導職員、記帳指導員等のI Tスキル向上に努め、スピーディーかつ柔軟な対応を図るため、D X関連の各種セミナーを積極的に受講し、研修内容を職員間で共有することで多様な相談に対応できるよう支援環境を整備する。

[コミュニケーション能力向上セミナー]

事業者自らが課題を見出し、解決していくような能力（自律的な経営管理能力）を身に付けて頂けるように導くことが重要であり、そうした方向性に導いていくためには、職員のコミュニケーション能力の向上が不可欠となる。経営指導員を中心にこうしたコミュニケーション能力向上に向けたセミナー等を受講することで、高いレベルの対話・傾聴力を身に付け、小規模事業者の持続的な発展に繋がる支援の実施に努める。

②O J T制度の導入

専門家派遣時には、必ず職員が同行し、専門家のスキルを学ぶ。また、職場内においても支援経験が豊富な経営指導員等と経験の浅い職員がペアとなり、小規模事業者を支援することで支援・助言内容、情報収集を学ぶ等、O J Tを基本とした支援能力の向上に努める。

③専門家派遣指導への同行による支援ノウハウの吸収

事業者からの相談内容が専門的で職員による対応が困難な場合は、愛知県商工会連合会やミラサポの専門家派遣を活用し、専門家指導の場に経営指導員が同行・同席し、支援ノウハウを吸収することにより支援能力の向上を図る。

④職員間のミーティングの開催

相談指導時に得た事業者毎の特別な情報の他、効果的だった指導方法、I T等の活用方

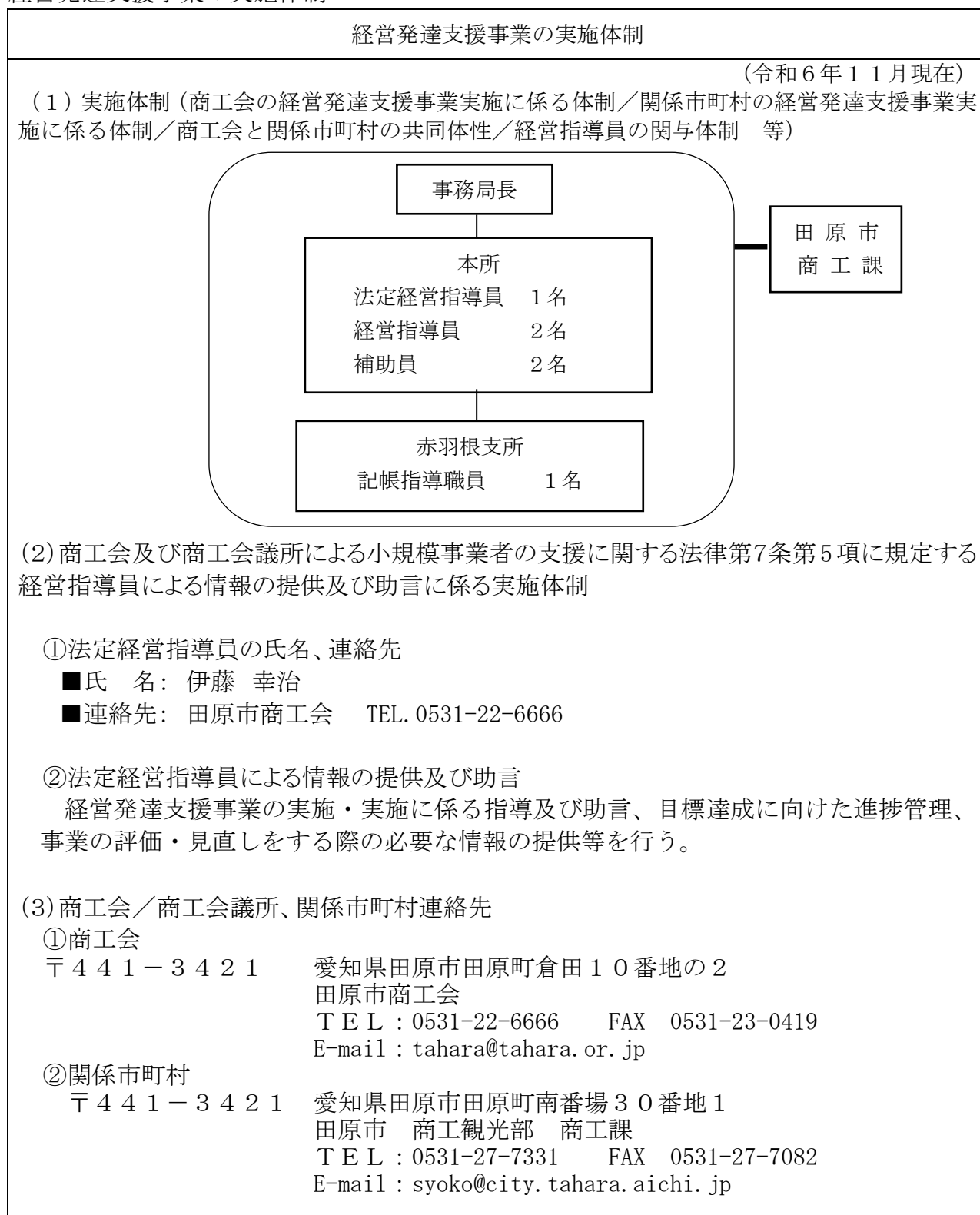
法や役立つツール等、毎日の職員間でのミーティングの開催時に報告し共有化する。また、研修会参加後は、学んだこと、参考になったこと、当商工会では未実施の取組事例等説明資料の回覧を行い、説明方法を含め話の引き出し術に至るまで職員内で情報の共有化を図る。

⑤データベース化

経営指導員以外の職員であっても、基幹システム上に指導情報のデータ入力を適時・適切に行うことにより、支援中の小規模事業者の状況等を全職員が相互共有できるようにすることで、どの職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするための環境整備を行う。

(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

	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	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
需要動向調査委託費	450	450	450	450	450
経営分析業務委託費	550	550	550	550	550
各種セミナー開催費	900	900	900	900	900

(備考)必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、手数料収入、事業参加費、国補助金、県補助金、市補助金

(備考)調達方法については、想定される調達方法を記載している。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会及び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