

目次

第1章	豊田市商業活性化プラン 2025～2029 の概要	1
1	プラン策定の趣旨	2
2	プランの概要	4
第2章	豊田市商業活性化プラン 2021～2024 の評価	7
1	主な成果と課題（2021年度から2023年度まで）	8
方針1	付加価値の高い商業・商品の創出	8
方針2	新たな担い手人材の育成・定着	9
方針3	買い物環境の維持・向上	11
2	目標の達成状況	12
第3章	本市の商業の現状と課題	13
1	豊田市の商業の現状	14
2	商業に係る社会潮流	22
3	商業の活性化に向けた課題	34
課題1	買い物環境悪化の回避	34
課題2	商業の担い手の確保と維持	40
課題3	チャレンジする事業者の創出	46
第4章	商業の活性化に向けた方針	51
1	基本理念	52
2	目標	53
目標1	買い物利便性の向上	53
目標2	商業の担い手の維持	53
目標3	商業の稼ぐ力の向上	54
第5章	具体的な取組	55
1	施策の体系	56
2	施策の内容	57
第6章	豊田市商業活性化プランの推進	65
1	プランの進捗管理	66
2	プランの推進体制	67
付録		69
	用語集	70

第1章

豊田市商業活性化プラン 2025～2029 の概要

1 プラン策定の趣旨

- 本市では、活力ある商業活動が地域社会における市民の生活の質を高め、生産活動及び消費活動の基盤として地域の経済循環を拡大するなどの役割を果たすと考え、2005年9月に「豊田市がんばる商店街応援プラン」を策定し、当該プランに基づいて、「豊田市商業振興条例」を制定しました。
- 制定から10年が経過し、本市を取り巻く商業環境が大きく変化したこと、「豊田市商業振興条例」が2015年3月までの時限付きであったことから、条例の改正に併せ、商業振興施策も再考する必要があると判断し、2015年3月に「豊田市商業活性化プラン 2015～2017」を新しい商業振興プランとして策定しました。その後、豊田市商業活性化プランは、3期にわたり商業振興に向けた施策の推進を図りました。
- 「豊田市商業活性化プラン 2021～2024」（以下、「前回プラン」といいます。）は、新型コロナウイルス感染症の影響により、消費者の動向や事業環境に大きな変化のあった2021年3月に策定しました。「暮らし楽しむまちづくりに向け、魅力にあふれたまちを次世代に引き継ぐ商業の活性化」を将来像として掲げ、コロナ禍においても本市商業の魅力と活力を維持できるように、担い手と市民が一体となって商業を盛り上げていくことを目指しました。
- 前回プランは、新型コロナウイルス感染症が商業に与えた影響を施策に反映させるとともに、臨機応変に事業に取り組む方針としましたが、感染症の流行が長期化したこと、原材料・エネルギー価格が高騰したことなどから、消費に対する意識の変化や消費支出の減少、事業者の利益圧迫などの新しい課題への対応が求められております。
- また、本市のまちづくりの方向性を明らかにする「第9次豊田市総合計画」が2025年3月に策定されることを踏まえ、人口減少や産業構造の大転換、デジタルトランスフォーメーション（DX）の加速などの社会の変化を意識した商業振興への転換も求められます。
- こうした中、前回プラン策定以降に顕在化した課題と本市を取り巻く社会の変化に対応し、今後の本市商業の目指す姿を実現するため、「豊田市商業活性化プラン 2025～2029」（以下、「本プラン」といいます。）を策定しました。
- また、「商業の振興及び雇用の確保を図り、もって市民生活の向上及び本市経済の発展並びに健全なまちづくりの推進に資すること」を目的とした「豊田市商業振興条例」の理念のもと、本プランは、市の責務として商業振興施策を実施する上での、具体的な取組をまとめた実施計画でもあります。

豊田市商業活性化プランの変遷

豊田市商業活性化プラン 2015～2017	背景	「豊田市商業振興条例」の改正（2015年4月）
	方針	活力あるまちづくりの推進に向けた商業の活性化
	施策	<ul style="list-style-type: none"> ① 競争力のある中心市街地商業の構築 ② 地域コミュニティを担う商業機能の強化 ③ 利便性が高く、安全・安心して生活ができる商業環境の整備
豊田市商業活性化プラン 2018～2020	背景	「WE LOVE とよた条例」の制定（2017年4月）
	方針	<ul style="list-style-type: none"> ・豊かで快適な暮らし、安心な生活を支える商業機能の維持・充実 ・個店、商店街等の魅力向上、機能強化の促進
	施策	<ul style="list-style-type: none"> ① 商工会議所・商工会・金融機関・商店街等と連携し、人材の育成や創業支援を図る ② 空き店舗対策や不足業種を誘致する等、商業環境の整備を図る ③ 新商品及びサービスの開発や販路機会の拡大を図る
豊田市商業活性化プラン 2021～2024	背景	新型コロナウイルス感染症の拡大（2020年2月～）
	方針	より質の高い商品・サービスの提供、店づくり・商業地づくりの推進
	施策	<ul style="list-style-type: none"> ① 付加価値の高い商業・商品の創出 ② 新たな担い手人材の育成・定着 ③ 買い物環境の維持・向上

2 プランの概要

(1)期間

本プランは、2025年度から2029年度までの5年間とします。

(2)対象となる産業

本プランの対象となる業種は、小売業や飲食店、サービス業などの第三次産業が該当します。

具体的には、総務省が定める日本標準産業分類における「F 電気・ガス・熱供給・水道業」から「R サービス業（他に分類されないもの）」とし、公務は含みません。

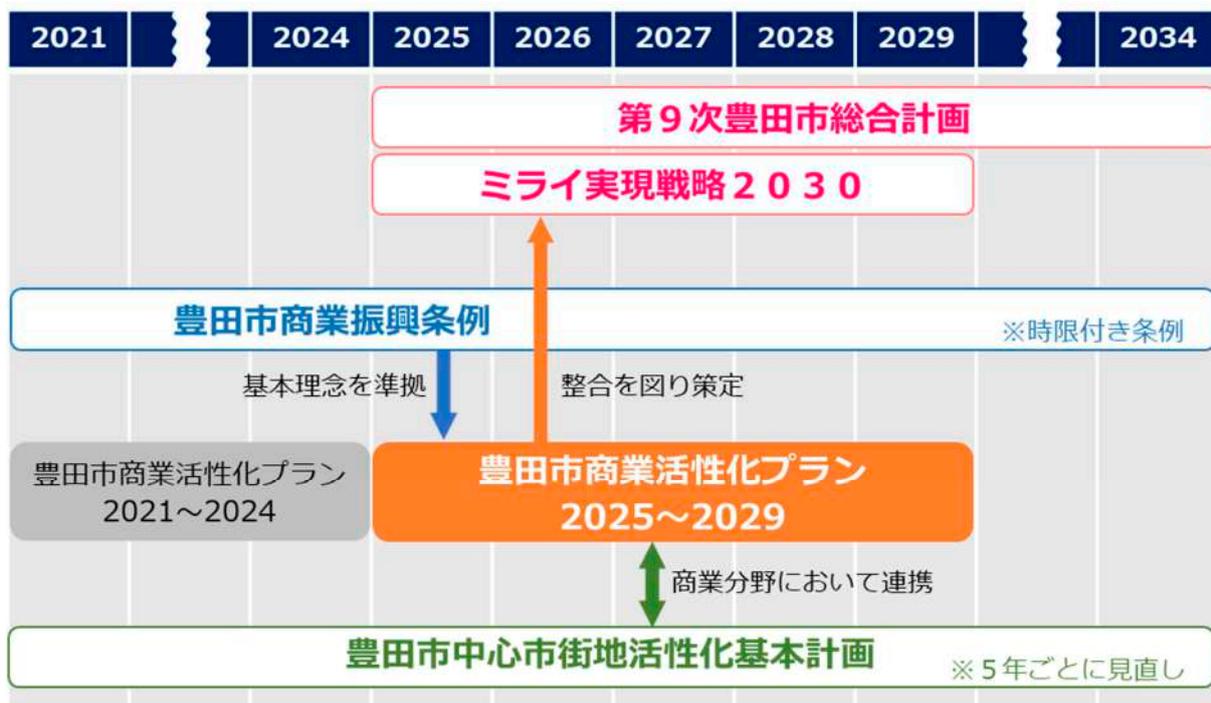
(3)プランの位置づけ

本プランは、「豊田市商業振興条例」の基本理念である「市、地域経済団体、商店街団体、商業者及び大型店事業者は、活力ある商業活動が地域社会における市民の生活の質を高め、生産活動及び消費活動の基盤として地域の経済循環を拡大する等の役割を果たすことの重要性を認識し、互いに連携して商業の振興のための施策を推進する」を踏まえ、商業分野の具体的な施策を展開するものです。

また、本市の長期的なまちづくりの方向性を示す、「第9次豊田市総合計画」とも整合を図って策定しております。

なお、商業以外の産業に関しては、観光分野は豊田市観光実践計画で、農業分野は豊田市農業基本計画で、林業分野は豊田市森づくり基本計画で、製造業を始めとするその他の産業の振興と労働分野の課題解決に関しては豊田市産業振興プランでそれぞれ取り上げて推進を図るものとし、相互の政策の整合性を確保しています。さらに、中心市街地の活性化については、豊田市中心市街地活性化基本計画を2023年度に策定しており、商業分野の施策を本プランと連携して推進するものとなります。

豊田市商業活性化プラン 2025～2029 の位置づけ



(4)策定方法

① 実態調査

2023 年度に本市が実施した産業実態調査（製造業・商業）において、商業・サービス事業者に対するアンケート調査、市民に対するアンケート調査、商業に係る事業者・団体等へのヒアリング及び経済センサス等の商業に関する統計データの分析などを実施しました。

商業・サービス事業者アンケート調査

調査目的	事業者等の業況及び雇用の現状・課題、将来の経営意向等について把握する
調査対象	市内に本社・本店機能を有する商業・サービス関連事業者 1,000 件
調査方法	調査票を郵送にて配布し、郵送またはオンラインにより回収
実施時期	2023 年 8 月 29 日（発送日）から 9 月 20 日まで
調査時点	2023 年 4 月 1 日
回収数	345 件（うちオンライン回答 104 件）（回収率：34.5%）

買い物や多様な働き方に関するアンケート調査

調査目的	市民の買い物に対する意向や希望する働き方等について把握する
調査対象	市内在住の 18 歳から 79 歳の方 3,000 件
調査方法	調査票を郵送にて配布し、郵送またはオンラインにより回収
実施時期	2023 年 8 月 29 日（発送日）から 9 月 20 日まで
調査時点	2023 年 4 月 1 日
回収数	1,718 件（うちオンライン回答 645 件）（回収率：57.3%）

事業所等へのヒアリング調査

調査目的	商業・サービス事業者の現状や課題、本市に期待する施策等を把握する
調査対象	市内に所在する金融機関、地域経済団体、商店街団体及び事業者等 全 19 件
調査方法	訪問インタビュー形式
実施時期	2023 年 11 月 15 日から 2024 年 1 月 12 日まで

② 協議及び審議

前回プランの評価を踏まえつつ、「豊田市商業振興条例」に定める諮問機関である豊田市商業振興委員会（以下、「商業振興委員会」といいます。）における協議及び審議を経て本プランの策定に向けた課題や施策展開などを決定しました。

協議及び審議の経過

年度	会議名	議題
2023年度	第3回豊田市商業振興委員会 (2023年10月24日)	豊田市商業活性化プランに関する報告・意見交換 <ul style="list-style-type: none"> 「豊田市商業活性化プラン 2021～2024」の進捗報告 産業実態調査（製造業・商業）のアンケート結果の報告 「豊田市商業活性化プラン 2025～2029」に関する意見交換
	第4回豊田市商業振興委員会 (2024年2月6日)	「豊田市商業活性化プラン 2025～2029」の方向性に関する協議 <ul style="list-style-type: none"> プランで取り組むべき課題に関する協議 施策展開にあたり重要視するポイントに関する協議
2024年度	第1回豊田市商業振興委員会 (2024年5月14日)	「豊田市商業活性化プラン 2025～2029」における施策及び事業展開に関する協議 <ul style="list-style-type: none"> プランの骨子に関する協議 施策方針及び事業に関する協議
	第2回豊田市商業振興委員会 (2024年8月20日)	「豊田市商業活性化プラン 2025～2029」における施策及び事業展開に関する協議 <ul style="list-style-type: none"> 重点施策及び事業展開に関する協議
	第3回豊田市商業振興委員会 (2024年10月22日)	「豊田市商業活性化プラン 2025～2029」の策定作業の進捗報告 <ul style="list-style-type: none"> 施策及び事業展開案の説明 計画事業に関する協議
	第4回豊田市商業振興委員会 (2025年2月6日)	「豊田市商業活性化プラン 2025～2029」の策定作業の進捗報告 <ul style="list-style-type: none"> パブリックコメントの結果の報告 プラン案に対する意見聴取

第2章

豊田市商業活性化プラン 2021～2024 の評価

1 主な成果と課題（2021年度から2023年度まで）

前回プランでは、新型コロナウイルス感染症が商業に与えた影響を踏まえつつ、3つの政策の方針を掲げて、施策及び具体的な事業に取り組みました。

方針1 付加価値の高い商業・商品の創出

施策① 市内での消費購買を増やすとともに、商業拠点性を向上する

成果

- ・ 商店街等活性化計画を策定した13の商工会及び商店街団体（以下、「商店街等」といいます。）が商店街等事業機会拡大事業補助金を活用して、売り出し事業やまちなかへの集客事業、商店街の情報発信事業、地域貢献事業をはじめとした延べ59事業を実施し、商店街の顧客獲得や来街の促進につながりました。
- ・ 再開施設管理者が公共空間等整備事業補助金を活用してトイレや休憩スペース整備を実施したほか、指定法人が中心市街地商店街等店舗等整備事業補助金を活用して、空き店舗においてコミュニティ施設等の整備を実施したことにより、中心市街地に滞留が生まれるにぎわい空間を作り出すことができました。

課題

- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響により、活動が停滞してしまった商店街等が多く、人材育成事業をはじめとした研修会・講習会形式の事業を計画どおりに実施できていない商店街等がいくつかありました。商店街等の活動が縮小している背景には、一部の地域の店舗が組織の活動にメリットを感じず、組織への加入を躊躇^{ちゅうちよ}してしまうことや協力的ではないといった実態があります。商店街等を運営する組織やその活動の維持にあっては、担い手の獲得が課題であるため、地域への貢献活動だけでなく、各店舗の売上向上や集客につながる取組への見直しが求められます。
- ・ 中心市街地では商業のにぎわい創出に向けて、空き店舗の解消が課題としてあるものの、依然として有効な策が施されておらず、2020年に133店舗あった空き店舗が2022年時点では137店舗に微増するといった結果になりました。物件を探している創業者と空き店舗をマッチングさせるなどして、効率的に商業・サービス業種の誘致を図り、店舗集積性を高めることで、中心市街地の商業拠点性を向上させていく展開が求められます。



先進地視察（商店街等事業機会拡大事業）



レストスペースの整備（公共空間等整備事業）

施策② 豊田市商業の魅力と価値を高める

成果

- ・ 商工会議所・商工会と協力して「おいでん！とよたの特産品展」を開催し、本市の特産品の販売促進に取り組みました。
- ・ 特産品展開事業において、5 事業者が特産品開発に参加し、新商品開発並びにプロモーションの研究などを実施しました。
- ・ 稲武商工会と旭商工会が商店街等事業機会拡大事業補助金を活用してギフトの開発及び受注事業を実施し、本市の新たなブランドとなる商品の開発やブランディングに取り組みました。

課題

- ・ 新商品開発や特産品の販売促進に積極的に取り組むことができましたが、商品・サービスの開発やブランド化を最終目標とせず、継続して商品・サービス並びにブランド群を磨き上げていくことが重要となります。例えば、中小企業診断士等の専門家を活用して、付加価値の加え方や市場のトレンドを研究するなどの対応が求められると考えます。また、特産品展などの商品展開を行う場を事業者のテストマーケティングとして活用するだけでなく、観光や来訪を促す仕掛けを組み込むことで、来店促進にもつながると考えられます。



おいでん！とよたの特産品展（特産品展開事業）



商品開発（商店街等事業機会拡大事業）

方針2 新たな担い手人材の育成・定着

施策① ベンチャー・エコシステムを活性化して多様な起業を促進する

成果

- ・ 市民の起業・創業に対する理解を深める取組として、市内に在住・在学している小学生を対象とした創業ベンチャースクール「未来創造たまご塾 in とよた」を開催し、経済活動の仕組みの学習や起業家との交流を通じて、こどもたちの起業・創業に対する関心を高めました。
- ・ 商工会議所・商工会、豊田信用金庫及び日本政策金融公庫と連携してワンストップ創業支援窓口を各機関に設置し、延べ907人の創業相談を対応しました。このうち、延べ418人が創業に至りました。

課題

- ・ 起業家教育などの創業機運を醸成する取組は、開業率向上を目指すにあたり、国も推進している重要な取組です。今回実施した小学生の起業・創業に対する理解を深める取組も長期的な視点においては、大切ではありますが、担い手となる人材を着実に定着させていくという観点においては、対象者を若年の現役世代にも広げていく必要があります。また、創業機運醸成事業を起業・創業に興味を持ってもらう事業として完結させずに、当該事業への参加をきっかけに、地続きで起業・創業を目指すことができるように支援を展開する必要があります。
- ・ ワンストップ創業支援窓口や創業塾は創業者育成の基盤として継続していく必要がありますが、山村地域を中心に地方起業や週末起業などが増加しているため、商工会や地域と協力した創業支援の対応が求められます。



未来創造たまご塾 in とよた（創業機運醸成事業）



とよた創業塾（創業塾）

施策② 必要な人材を確保しやすい事業者へと転換する

成果

- ・ 延べ30の商業・サービス事業者が中小企業経営力高度化事業補助金を活用して、合同就職説明会への参加や人材確保ツールの作成などに取り組み、労働者の確保や多様な人材活用が推進されました。

課題

- ・ 小規模事業者が多数を占める事業者は、人件費の捻出や募集活動が難しく、雇用の確保が困難となっています。今後、人材確保がさらに困難になることを想定して、業務の効率化や省人化の視点で労働力不足を解消する取組が必要となります。

方針3 買い物環境の維持・向上

施策① 安心して買い物できる環境を確保する

成果

- ・ 3つの商店街等が商店街等施設整備事業補助金を活用して、歩道整備や AED の設置・保守、防犯カメラの設置・保守を実施し、市民が安心して買い物や飲食ができる商店街づくりに取り組みました。
- ・ 山村地域貢献事業応援補助金を活用して、足助地域の事業者が移動販売事業を、稲武地域の事業者が宅配サービス事業にそれぞれ取り組み、地域の買い物困難者の食料品・日用品の購買機会を確保しました。

課題

- ・ 買い物環境改善の取組として、市内の事業者が移動販売事業や宅配サービス事業等を行っておりますが、山村地域を中心に人口減少が顕著に進行しており、これらの事業の収支状況が年々厳しくなることが想定されるため、採算性が確保され、継続していくことができる事業に改めていく必要があります。

施策② 個々の事業者の魅力・サービスの質を向上する

成果

- ・ 魅力あふれる店舗創出事業補助金を活用して、延べ 31 事業者が自社ホームページにおける EC 導入やインターネット広告の導入などに取り組み、IT を活用した販路拡大や業務効率化が推進されました。
- ・ 商業パワーアップ支援補助金を活用して、延べ 12 事業者が事業拡大や業務の効率化に取り組み、ポストコロナに対応した新事業や事業転換が推進されました。

課題

- ・ 現在の施策では、事業によって得られる効果はその事業者の売上や収入増加の域を出ないため、高い成果の得られた事業者の取組を他の事業者に対してモデル事例として示し、認知してもらうことによって、事業の活用促進や事業者間の競争につながると考えられます。また、消費や観光の促進につながる事業であれば、本市商業の魅力として市民や消費者に発信することで、さらなる消費や集客の促進につながると考えられます。
- ・ コロナ禍以降、経営相談が増加しており、2023 年における商工会議所・商工会の経営指導の件数は 5,056 件となりました（2019 年は 4,736 件）。その要因は、補助金や助成制度に対する関心の高まりが背景にあると考えられますが、国や県が行うものを含め、様々な支援制度が煩雑に情報発信されていることにより、事業者が自分で情報を取捨選択できていない可能性があります。事業の目的や制度を正しく伝える情報整備や支援機関と綿密な情報共有によって、正確かつ分かりやすい情報発信を行っていくことが求められます。

2 目標の達成状況

(1)将来像

前回プランでは、2017年4月に制定した「WE LOVE とよた条例」の「わくわくする世界一楽しいふるさと」の実現に向けて、「暮らし楽しむまちづくりに向け、魅力にあふれたまちを次世代に引き継ぐ商業の活性化」を将来像としました。

商業は、暮らしに楽しさを与えるうえで重要な役割を担うとし、新型コロナウイルス感染症によって国内経済が大きく冷え込む中で、本市商業の魅力と活力を維持できるように、商業の担い手と市民が一体となって商業の活性化に取り組むことを目指しました。

(2)将来像実現に向けた目標・指標の達成状況

前回プランでは、本市商業の魅力向上や活性化に向けて最も大切なのは担い手であると考え、「より質の高い商品・サービスの提供、店づくり・商業地づくりの推進」を目標に、人材育成と担い手創出に係る2つの目標達成指標を掲げてその達成を目指しました。

将来像実現に向けた目標・指標と実績

目標		目標達成指標	目標値 (累計)	実績 (3年累計)
より質の高い商品・サービスの提供、店づくり・商業地づくりの推進	高い意欲と希望をもって事業活動に取り組む人材の育成	人材育成事業への参加者数※1	360人	41人
	新たな担い手の創出	創業者数※2	968人	778人

※1 商店街等活性化計画を策定した商店街等が実施する人材育成事業の参加者数

※2 本市が策定した創業支援等事業計画に掲載されている事業を受けた人の件数

◎人材の育成の評価

商店街等が実施するリーダー育成や経営者育成に参加する事業者を増やしていくことで、次代の商業の中心を担う人材の創出を目指しましたが、人材育成事業を実施できた商店街等が3年間で2団体のみであり、進捗が遅れております。これは、各事業者がコロナ禍からの経営回復を優先したことにより、研修会や勉強会などの取組が停滞したことが原因にあります。

現在は、人材育成事業が再開されつつありますが、高齢化や担い手不在が原因で活動が停滞している商店街等も多いため、新たな組合員の確保及び組合員の商店街活動への参画推進と並行して人材育成を行っていく必要があります。

◎新たな担い手の創出の評価

商工会議所・商工会、豊田信用金庫及び日本政策金融公庫と連携して創業支援を行ってきた結果、創業者数は順調に推移しています。また、「ワーク・ライフ・バランス」の推進を背景に、働き方が多様化していることも創業者数増加の追い風になっていると考えられます。

起業・創業意識の高まりは良い傾向にあると思われませんが、商業の魅力と活力の維持の視点にあつては、小売店や飲食店などの店舗開業による起業・創業を推進し、地域商業の買い物・生活利便性や中心市街地のにぎわい創出につなげていく必要があります。

第3章

本市の商業の現状と課題

1 豊田市の商業の現状

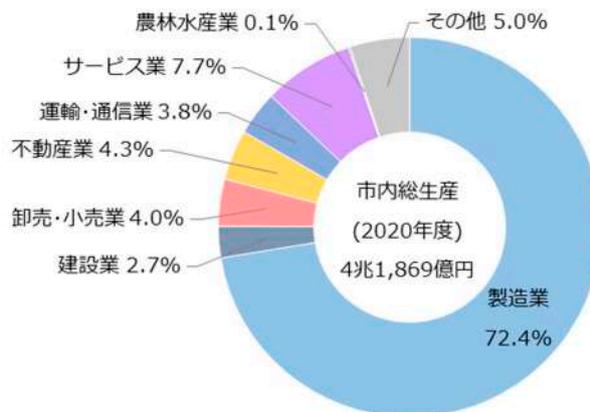
1-1 産業構造

(1) 市内総生産

◆市内総生産は製造業が7割以上を占め、商業・サービス業の割合は相対的に低い

本市の市内総生産のうち製造業の割合は 72.4%を占めています。国内総生産に占める製造業の割合が 20.2%であることから、本市の製造業の生産割合は著しく高いと言えます。なお、製造業の総生産が大きいことが影響し、卸売・小売業の割合は 4.0%、サービス業は 7.7%にとどまります。

図表 1 産業大分類別市内総生産構成比



出典：豊田市「豊田市統計書（令和4年版）」

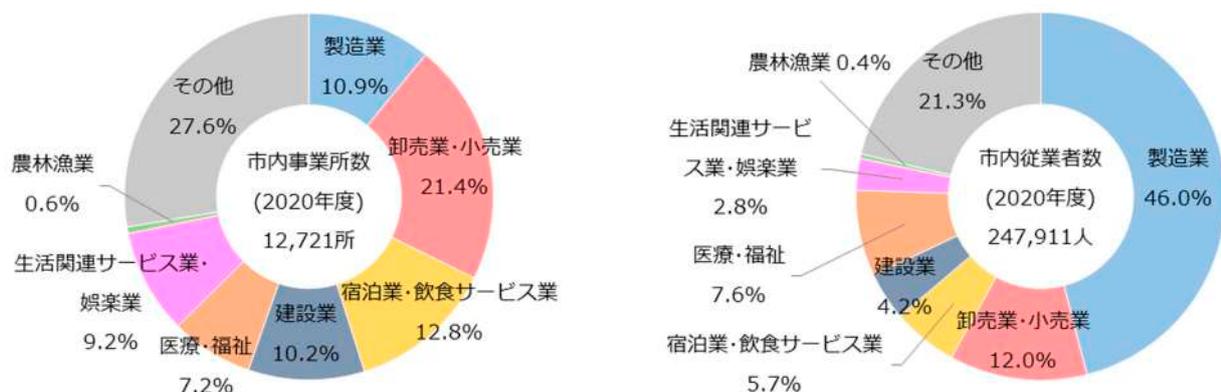
(2) 産業別事業所数・従業員数

◆事業所数は卸売・小売業が最も多いものの、従業者数は製造業が半分近くを占める

本市に立地する事業所のうち、卸売業・小売業が占める割合は 21.4%であり、産業分類別で最も高くなっています。次いで、宿泊業・飲食サービス業が 12.8%となります。

従業者数は、製造業が 46.0%を占め、卸売業・小売業（12.0%）の約 4 倍、宿泊業・飲食サービス業（5.7%）の約 8 倍となっています。大企業の多い製造業と比較して、商業は小規模事業者が多くを占めていると考えられます。

図表 2 産業大分類別事業所数構成比（左）、従業員数構成比（右）



出典：経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」

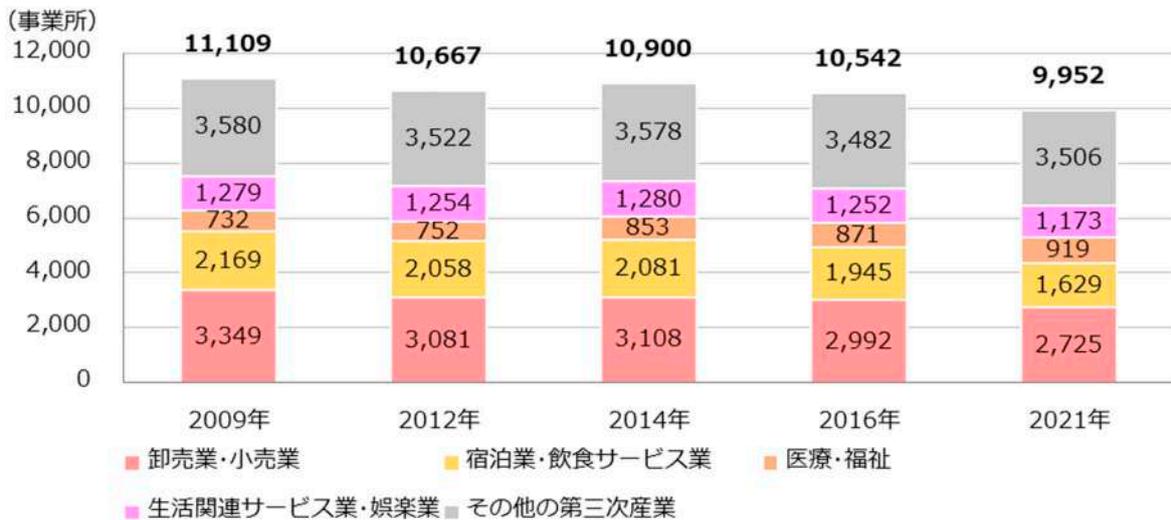
(3)第3次産業の動向

◆事業所数は減少しているが従業員数は横ばい、宿泊業・飲食サービス業の減少が著しい

2009年から2021年にかけての事業所数の推移をみると、全体で10%ほど減少しています。特に宿泊業・飲食サービス業が25%の減少、次いで卸売業・小売業が18%の減少となっており、商業・サービス機能が低下していることがうかがえます。

また、2016年から2021年にかけては、全体で5%の減少、業種別にみると、宿泊業・飲食サービス業が16%減少、卸売業・小売業が9%減少となっており、新型コロナウイルス感染症が商業に与えた影響が大きかったことがうかがえます。

図表3 第3次産業事業所の推移

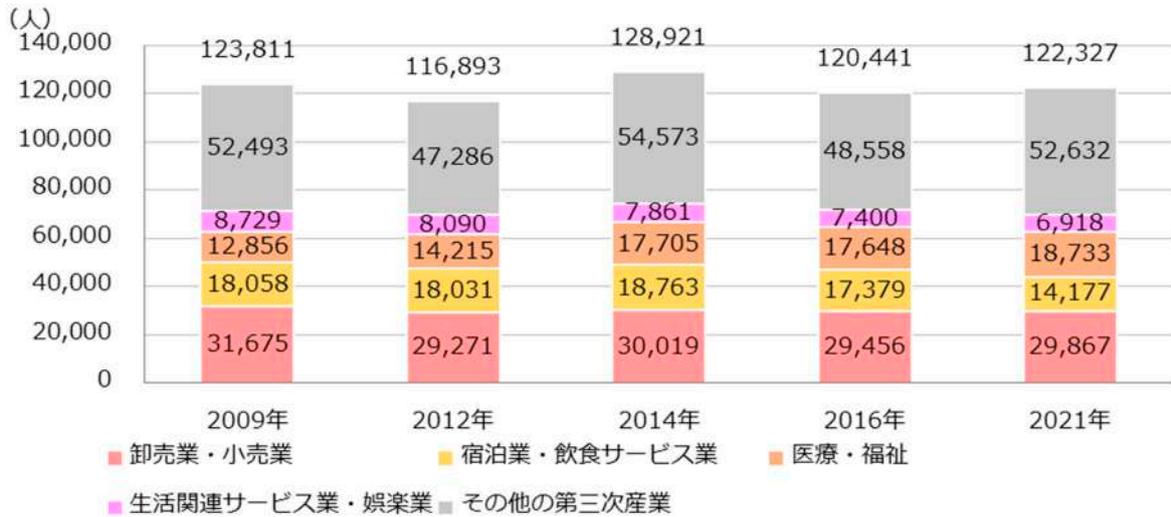


出典：経済産業省「平成21年経済センサス-基礎調査、平成24年経済センサス-活動調査、平成26年経済センサス-基礎調査、平成28年経済センサス-活動調査、令和3年経済センサス-活動調査」

従業員数の推移については、年次による増減はあるものの、ほぼ横ばいにあると言えます。

2016年から2021年にかけての推移をみると、従業員数が増加している業種が多い中、宿泊業・飲食サービス業は18%減少しており、新型コロナウイルス感染症や人材不足の影響を顕著に受けていることが読み取れます。

図表 4 第3次産業従業員数の推移



出典：経済産業省「平成 21 年経済センサス-基礎調査、平成 24 年経済センサス-活動調査、平成 26 年経済センサス-基礎調査、平成 28 年経済センサス-活動調査、令和 3 年経済センサス-活動調査」

1-2 小売業

(1)小売業の動向

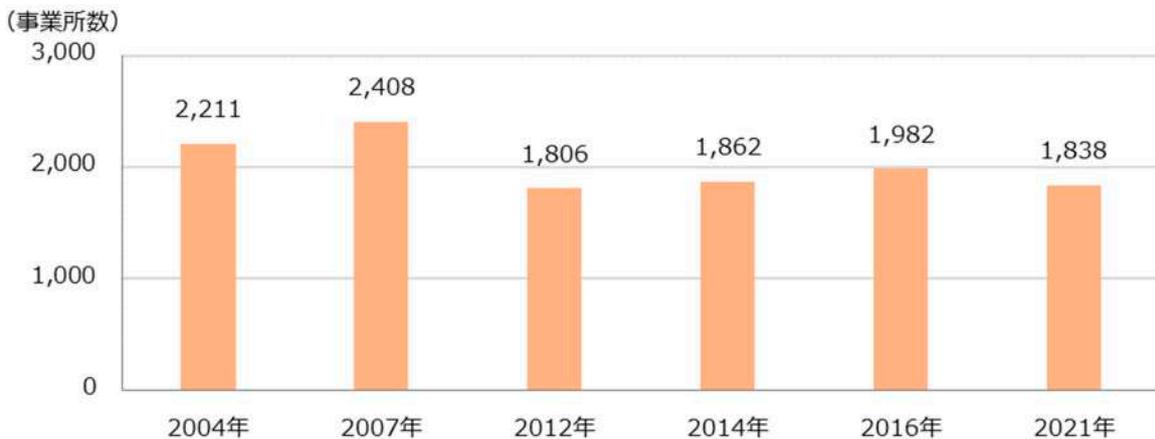
◆2016 年から 2021 年にかけて事業所数と年間商品販売額が減少

2012 年以降増加傾向にあった事業所数と年間商品販売額は、2021 年には減少しており、コロナ禍の影響を大きく受けたものと推測されます。一方、従業者数は 2012 年以降増加傾向にあります。

売場面積は、イオン豊田店が 2015 年に建て替えのために閉店した影響を受けて、2016 年に大幅に減少しましたが、2021 年までに大型店が多数開業したことにより再び増加しています。

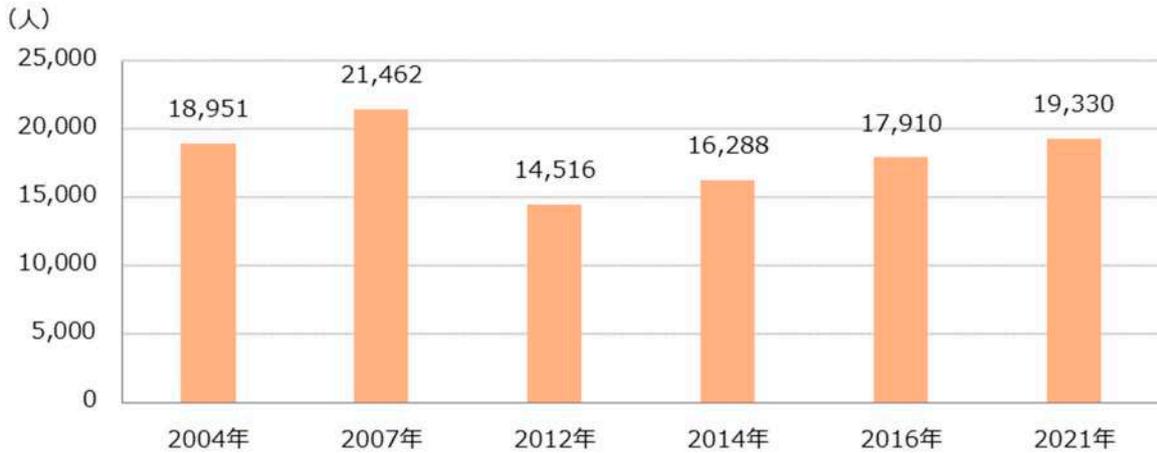
※2016 年から 2021 年の間に、リブレ豊田元宮、DCM 豊田五ヶ丘店、ハードストック豊田、クロスモール豊田陣中、エディオン豊田四郷店、四郷スマートタウン、トヨタ生活協同組合メグリア花園店及び Felna 西中山店などの店舗が開業した。

図表 5 小売業の事業所数の推移



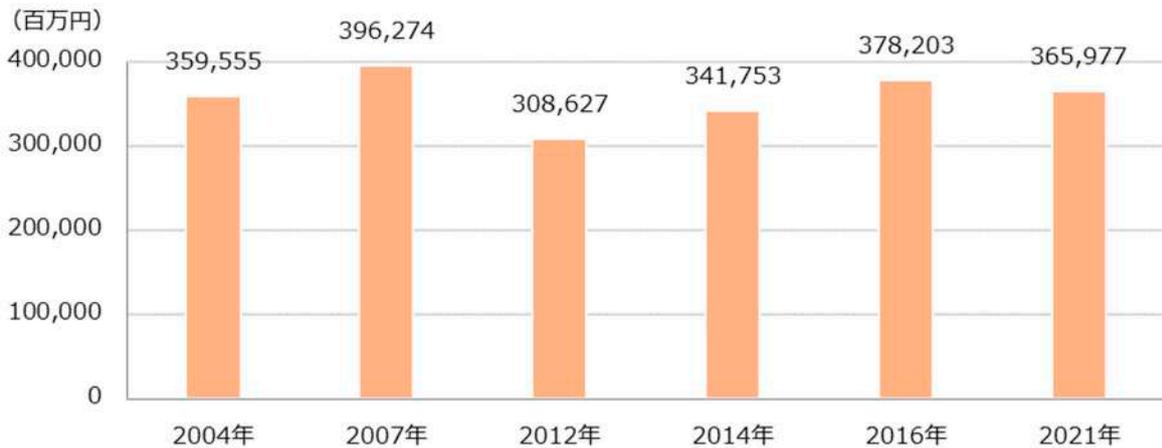
出典：経済産業省「平成 16 年商業統計調査、平成 19 年商業統計調査、平成 24 年経済センサス-活動調査、平成 26 年経済センサス-基礎調査、平成 28 年経済センサス-活動調査、令和 3 年経済センサス-活動調査」

図表 6 小売業の従業者数の推移



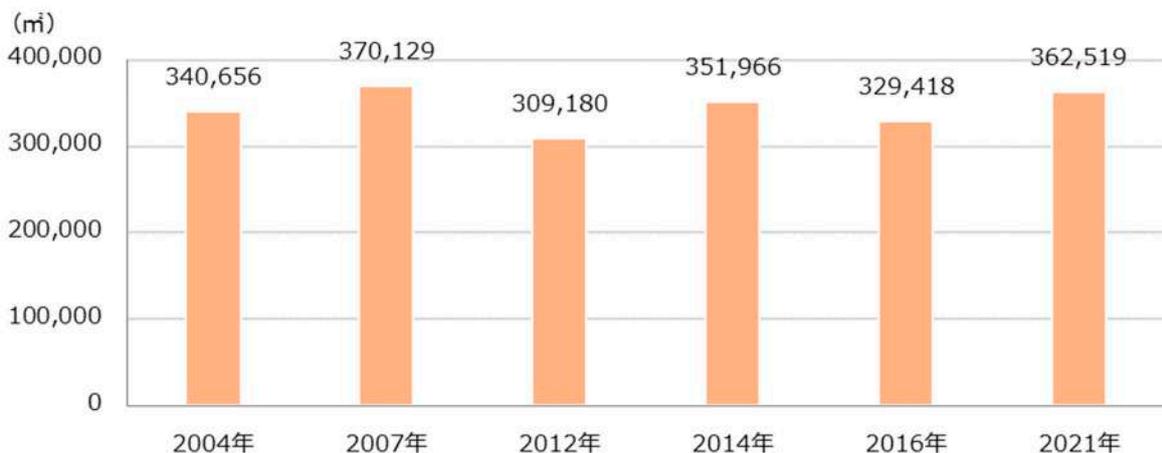
出典：経済産業省「平成 16 年商業統計調査、平成 19 年商業統計調査、平成 24 年経済センサス-活動調査、平成 26 年経済センサス-基礎調査、平成 28 年経済センサス-活動調査、令和 3 年経済センサス-活動調査」

図表 7 小売業の年間商品販売額の推移



出典：経済産業省「平成 16 年商業統計調査、平成 19 年商業統計調査、平成 24 年経済センサス-活動調査、平成 26 年経済センサス-基礎調査、平成 28 年経済センサス-活動調査、令和 3 年経済センサス-活動調査」

図表 8 売場面積の推移



出典：経済産業省「平成 16 年商業統計調査、平成 19 年商業統計調査、平成 24 年経済センサス-活動調査、平成 26 年経済センサス-基礎調査、平成 28 年経済センサス-活動調査、令和 3 年経済センサス-活動調査」

(2) 県内中核市との比較

◆ 事業所数と年間販売額が他市と比べて規模が小さい

本市の小売業の事業所数、従業者数、年間商品販売額、売場面積を県内中核市と比較すると、従業者数は最も多いものの、事業所数は4番目、年間商品販売額は3番目となります。人口規模を考慮すると本市小売業の規模は比較的小さいと言えます。

図表 9 県内中核市等との小売業の比較 (2021年)

	人口 (人)	事業所数 (店)	従業者数 (人)	年間販売額 (百万円)	売場面積 (㎡)	売場効率 (百万円/㎡)	1店舗あたり 売場面積 (㎡)
豊田市	419,268	1,838	19,330	365,977	362,519	1.010	197.2
岡崎市	383,876	2,029	18,606	388,228	385,998	1.006	190.2
豊橋市	369,588	2,053	19,167	376,132	361,431	1.041	176.1
一宮市	378,349	1,968	16,834	357,653	362,069	988	181.7

※人口は2021年10月1日現在

出典：経済産業省「令和3年経済センサス・活動調査」、愛知県「令和4(2022)年度刊愛知県統計年鑑」

(3) 小売吸引力指数の推移

◆ 買い物の約2割が市外に流出。直近は上昇しているものの、長期的に見ると減少傾向

小売吸引力指数とは、市民の市内における消費購買および他の市町村からの購買・集客力を示すものであり、値が1を下回っていることから市民の消費購買の約2割が市外へ流出していることとなります。また、ここ30年間の本市の値をみると小幅な増減を繰り返しながら徐々に低下しています。

* 本市の小売吸引力指数の算出方法

本市の小売吸引力指数は、以下の計算によって算出されます。1を上回れば市外からの購買が流入、下回れば市外への購買が流出していることとなります。

$$\text{本市の小売吸引力指数} = \frac{\text{本市の人口あたり小売業年間商品販売額}}{\text{愛知県の人口あたり小売業年間商品販売額}}$$

図表 10 県内中枢都市の顧客吸引力指数の推移



出典：経済産業省「商業統計及び経済センサス」、総務省「住民基本台帳に基づく人口(日本人)」をもとに算出

(4)産業分類別小売吸引力指数

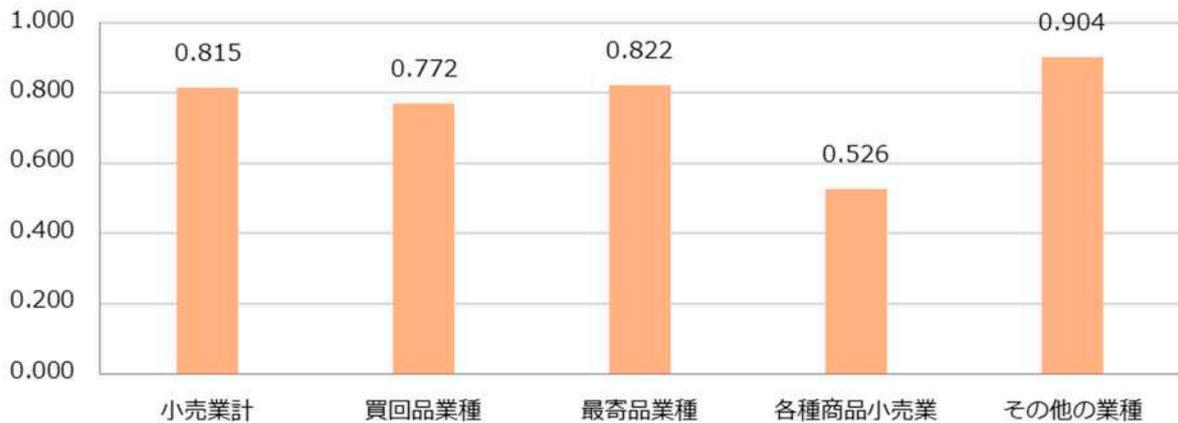
◆最寄品の市外流出が小売吸引力指数に大きく影響

令和3年経済センサス活動調査に基づき算出した本市の業種分類別小売吸引力指数をみると、各種商品小売業（百貨店、総合スーパー等）が0.526で最も低く、市内の消費購買の5割近くが流出していることとなります。

県内の5都市と比較すると、本市の小売吸引力指数は最も低くなります。これを業種別にみると、各種商品小売業の指数は、一宮市や岡崎市よりも高いため、小売業全体の指数を下げている要因とは言えません。一方、最寄品（食料品、医薬品等）業種の指数は他市と比較して最も低く、小売業全体の指数を下げている要因の一つだと考えられます。

なお、本市に隣接する市の小売吸引力指数をみると、瀬戸市以外は豊田市を上回っていることがうかがえます。近隣市の買い物環境が充実していることから、市民の買い物が他市に流出していること、さらには市外からの買い物客を受け入れる環境が整っていないことが、要因にあると考えられます。

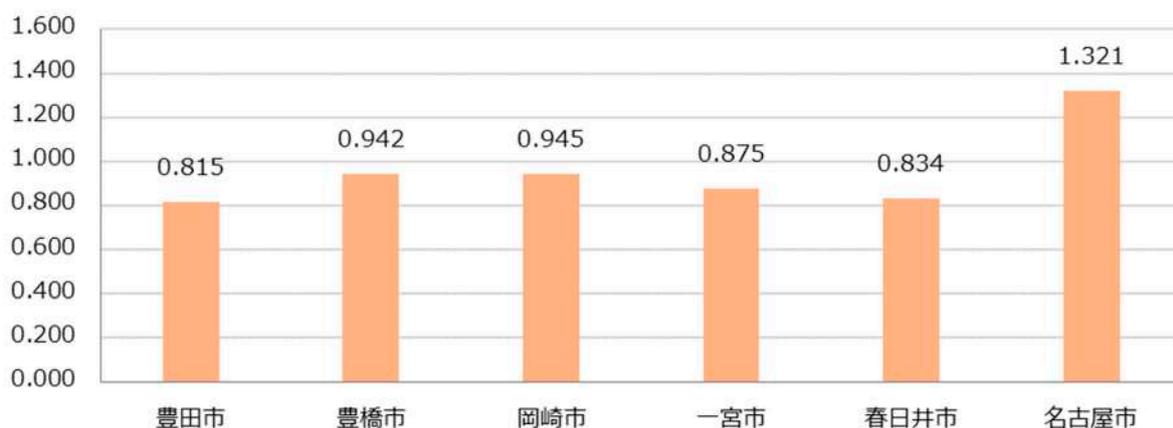
図表 1 1 豊田市の小売吸引力指数（分類別）



業種分類	産業分類
買回品業種	571 呉服・服地・寝具小売業
	572 男子服小売業
	573 婦人・子供服小売業
	574 靴・履物小売業
	579 その他の織物・衣服・身の回り品小売業
	592 自転車小売業
	593 機械器具小売業(自動車, 自転車を除く)
	601 家具・建具・畳小売業
	602 じゅう器小売業
最寄品業種	581 各種食料品小売業
	582 野菜・果実小売業
	583 食肉小売業
	584 鮮魚小売業
	585 酒小売業
	586 菓子・パン小売業
	589 その他の飲食料品小売業
	603 医薬品・化粧品小売業
各種商品小売業	561 百貨店, 総合スーパー
	569 その他の各種商品小売業
その他の業種	591 自動車小売業
	605 燃料小売業
	611 通信販売・訪問販売小売業
	612 自動販売機による小売業
	619 その他の無店舗小売業

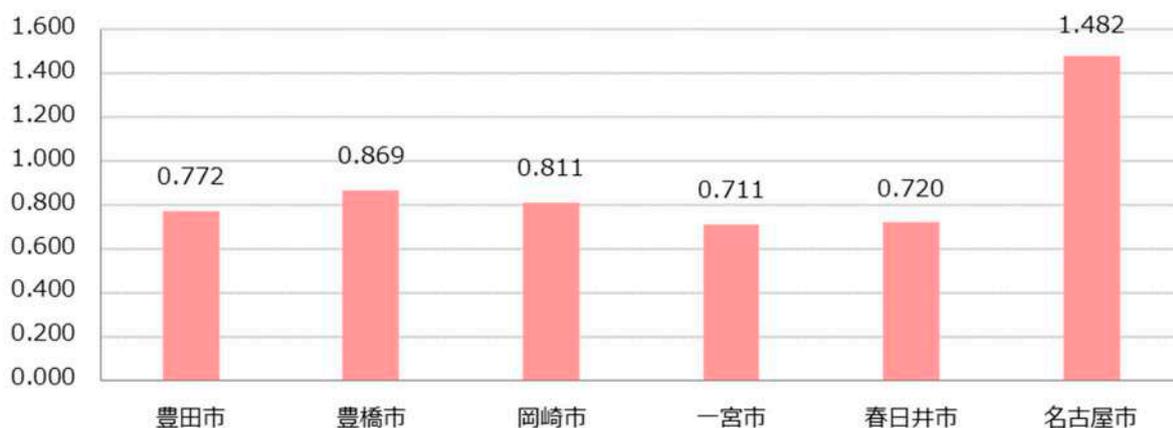
出典：経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」、総務省「住民基本台帳に基づく人口（日本人）」をもとに算出

図表 1 2 県内中核市等の小売吸引力指数（小売業計）



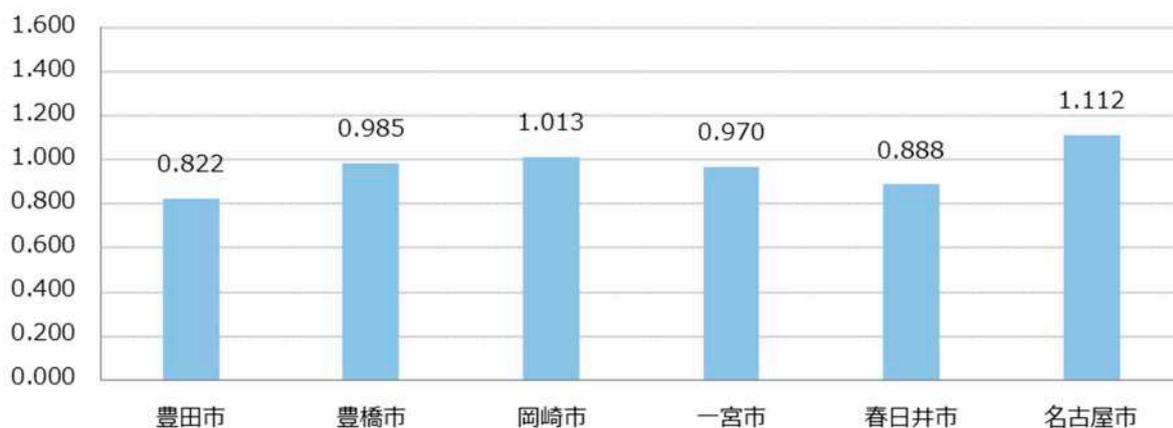
出典：経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」、総務省「住民基本台帳に基づく人口（日本人）」をもとに算出

図表 1 3 県内中核市等の小売吸引力指数（買回品業種）



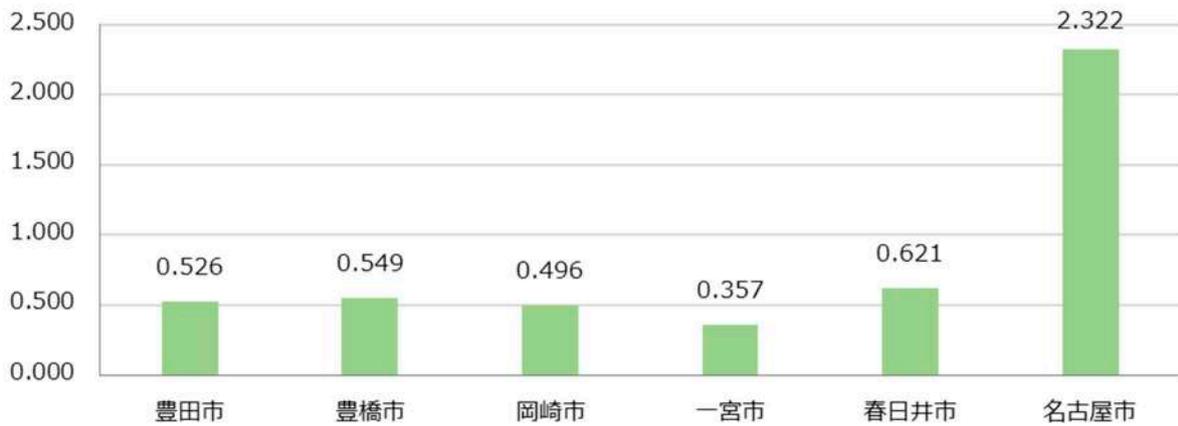
出典：経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」、総務省「住民基本台帳に基づく人口（日本人）」をもとに算出

図表 1 4 県内中核市等の小売吸引力指数（最寄品業種）



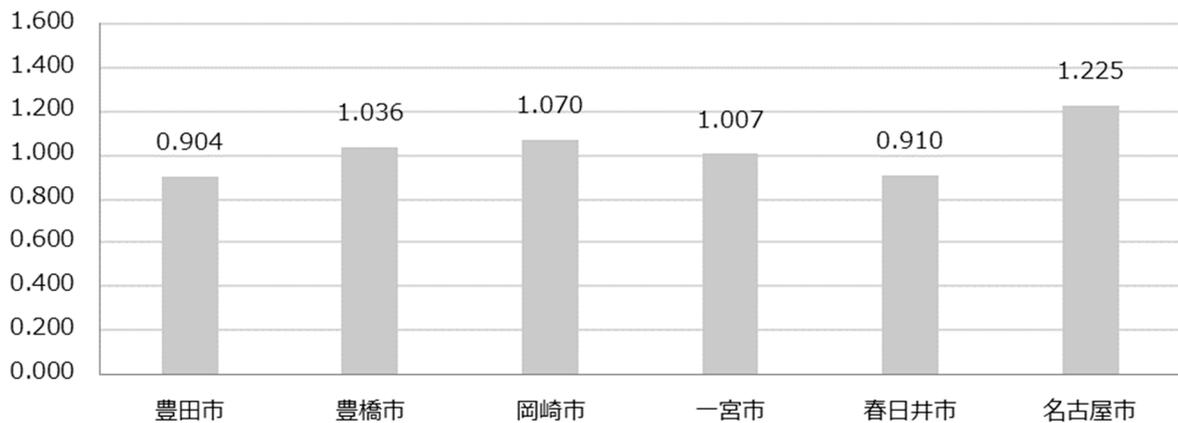
出典：経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」、総務省「住民基本台帳に基づく人口（日本人）」をもとに算出

図表 15 県内中核市等の小売吸引力指数（各種商品小売業）



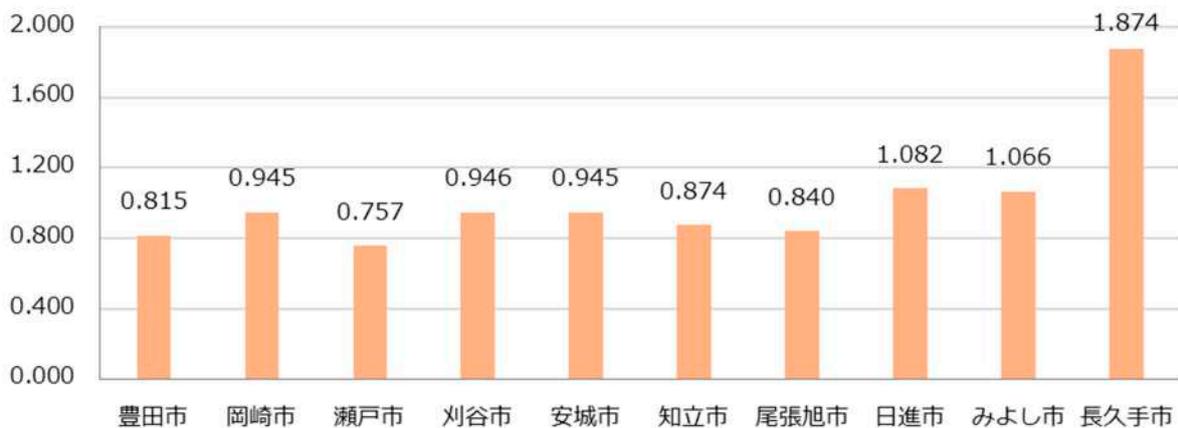
出典：経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」、総務省「住民基本台帳に基づく人口（日本人）」をもとに算出

図表 16 県内中核市等の小売吸引力指数（その他の業種）



出典：経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」、総務省「住民基本台帳に基づく人口（日本人）」をもとに算出

図表 17 豊田市近隣市の小売吸引力指数（小売業計）



出典：経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」、総務省「住民基本台帳に基づく人口（日本人）」をもとに算出

2 商業に係る社会潮流

2-1 人口動態

(1)人口減少

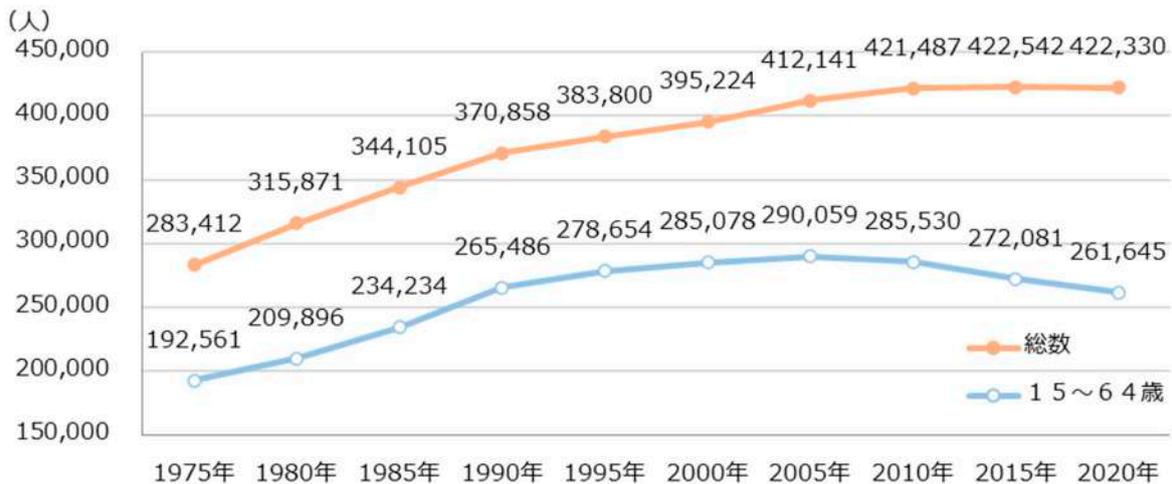
◆2020年以降は人口の減少が進む、生産年齢人口は総人口より早い時期から減少

人口は、商業の市場規模に影響を与える要素の一つとなります。

本市の人口は2022年10月1日現在で422,330人であり、愛知県の拠点的な都市の一つと言えます。国勢調査における日本の人口は2010年をピークに減少に転じましたが、本市はものづくり産業の雇用創出力に支えられて2015年まで増加、2020年は横ばいとなっています。

しかし、直近の総人口の推移をみると、2019年から急速に減少しています。また、生産年齢人口（15～64歳）をみると、2005年をピークに減少に転じており、産業の担い手は既に本格的な減少期に入っていることがうかがえます。

図表 18 総人口及び生産年齢人口の推移（国勢調査）



※市町村合併前の数値は旧町村人口を合算して本市域に換算している
出典：豊田市「豊田市統計書（令和4年版）」

図表 19 総人口の推移



出典：豊田市「豊田市統計書（令和4年版）」

(2)高齡化

◆高齡化の進行に伴い買い物困難者の増加が懸念される

本市の高齡者数は増加の一途をたどっています。2020年における本市の高齡者人口（65歳以上）は97,411人、後期高齡者人口（75歳以上）は45,781人であり、総人口に対する割合はそれぞれ23.1%、10.8%に達しています。また、2025年以降、団塊世代が順に後期高齡者に移行していくことから、今後、高齡化の進行が急速に高まっていくことが予測されるため、買い物や外出が困難となる市民の増加が懸念されます。

図表 20 高齡者人口の推移

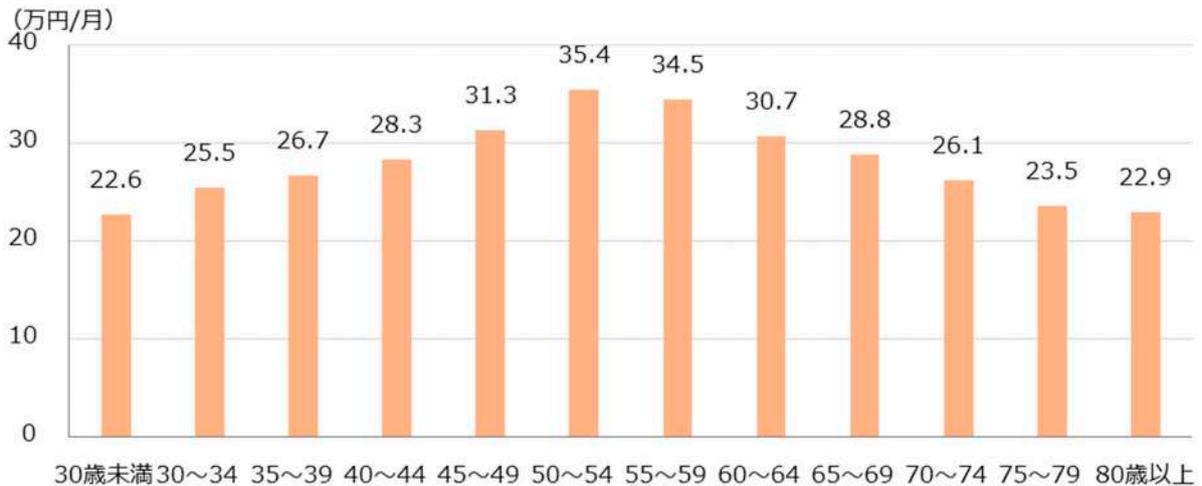


出典：豊田市「豊田市統計書（令和4年版）」

◆高齡化の進行に伴い消費支出額の縮小が予想される

人口減少に伴い消費支出規模の縮小が予想されますが、高齡化も影響を与えるものと見込まれます。世帯主の年齢階級ごとの家計消費支出額をみると、50～54歳をピークに、徐々に低下していきます。年齢階級人口に最も厚みのある団塊ジュニアと呼ばれる世代が50代前半にありますが、今後、この世代が高齡者に移行していくため、消費支出額に大きな影響を与えると予測されます。

図表 21 年齢階級別にみた家計の消費支出額（2人以上世帯）（全国）



出典：総務省「2019年全国家計構造調査」

2-2 景気

(1)景気調査

◆景気はコロナ禍から回復しているものの物価高騰により伸び悩む懸念がある

景気ウォッチャー調査における東海地域（岐阜・静岡・愛知・三重）の現状判断 DI（季節調整値）について、小売関連、飲食関連、サービス関連のいずれもコロナ禍初期に大きく下落、その後、乱高下を繰り返していましたが、2023 年以降は徐々に安定してきています。

飲食関連の景況は、緊急事態宣言の発出などにより、人々の行動に制限がかかったため、特に不安定でしたが、新型コロナウイルス感染症が 5 類へ移行し、行動制限が緩和されてからは、DI が 50 を上回って推移するようになりました。しかし、2024 年に入ってから、小売・サービス関連も含めて 50 を下回ることが増え、物価高騰による消費の伸び悩みがうかがえます。

図表 2 2 現状判断 DI（季節調整値）（東海）



出典：内閣府「景気ウォッチャー調査」

(2)個人消費

◆実質可処分所得の低下により個人消費はコロナ禍前の水準に戻っていない

全国の家計可処分所得（所得から税金や社会保険料を支払った後に手元に残る金額）の名目値は徐々に上昇していますが、実質値は 2022 年以降減少傾向にあります。

個人消費はコロナ禍に急速に落ち込んだものの、その後、名目値は物価上昇の影響もあり、上昇を続け、コロナ禍前の水準を大きく上回っています。一方で、実質値は 2022 年以降足踏み状態にあり、コロナ禍前の水準に達していません。

新型コロナウイルス感染症による消費停滞は脱したと言えますが、物価上昇の影響により、実質の可処分所得が下がっているため、消費が伸びない状況にあります。

図表 23 家計可処分所得と個人消費の推移（全国・四半期ごと）



(注) 個人消費は家計最終消費支出のことである
 出典：内閣府「家計可処分所得・家計貯蓄率四半期別速報」、内閣府「四半期別 GDP 速報」

(3)家計所得

◆**県内主要都市や周辺都市と比較して高く、潜在的な購買力は高い**

本市の人口一人当たりの家計所得は周辺市町と比較して高いことから、消費購買力の高い住民が多く暮らしているとみることができます。

図表 24 家計所得の都市比較



出典：愛知県「愛知県の市町村経済計算（2021年度）」

2-3 デジタル技術の進展

(1) EC 市場

◆電子商取引市場（EC 市場）はコロナ禍を経て急速に拡大

2013 年以降、BtoC-EC 市場は拡大傾向にあり、2022 年には市場規模が 22.7 兆円にまで拡大しています。2019 年から 2020 年にかけて全体の市場規模は微減していますが、これはコロナ禍に旅行などのサービス消費が落ち込んだことにより、サービス系分野の市場が大幅に縮小したためです。むしろ、コロナ禍において物販系分野の市場が大幅に拡大していることに注目する必要があります。

また、フリーマーケットアプリなどの普及により、事業者を介さない CtoC-EC の市場規模も拡大しており、消費者の商品購入の選択肢は拡大しています。

図表 2 5 BtoC-EC 市場規模の経年推移（単位：億円）（全国）



出典：経済産業省「令和3年度デジタル取引環境整備事業（電子商取引に関する市場調査）」

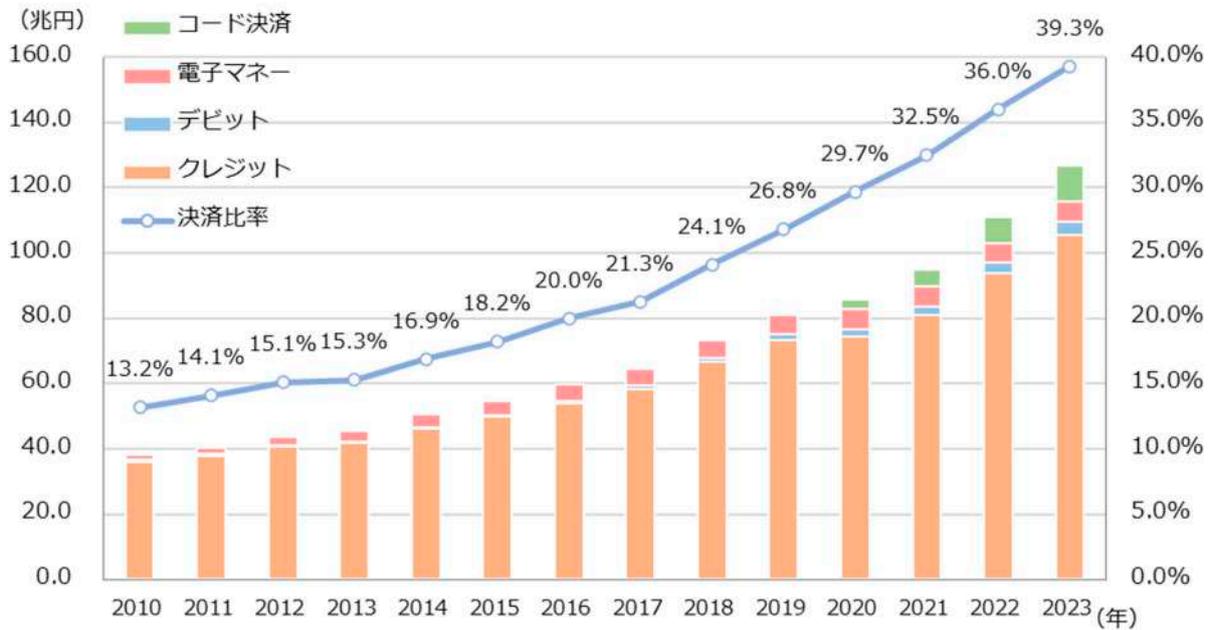
(2)キャッシュレス決済

◆キャッシュレス決済が広く浸透

2010年以降、キャッシュレス決済額は増加傾向にあり、2023年は決済比率が39.3%まで伸びています。また、2019年以降はコード決済の割合も堅調に伸びています。

キャッシュレス決済は、事業者にとって、導入費用や手数料などの負担が発生する一方、国内外の消費者に広く浸透しており、売上を維持していくうえで必要な手段となりつつあります。また、店舗オペレーションを効率化して人手不足対応に効果を発揮する、決済データを販促活動などに活用できるなどのメリットもあることから、経営に不可欠なインフラでもあると言えます。

図表 26 キャッシュレス決済額及び比率の推移（全国）



(兆円)	暦年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	
キャッシュレス (CL) 合計	決済額	64.7	73.5	81.9	85.8	95.0	111.0	126.7	
	比率	21.3%	24.1%	26.8%	29.7%	32.5%	36.0%	39.3%	
	クレジット	決済額	58.4	66.7	73.4	74.5	81.0	93.8	105.7
		CL内割合	90.2%	90.7%	89.7%	86.8%	85.3%	84.5%	83.5%
	デビット	決済額	1.1	1.3	1.7	2.2	2.7	3.2	3.7
		CL内割合	1.7%	1.8%	2.1%	2.5%	2.8%	2.9%	2.9%
	電子マネー	決済額	5.2	5.5	5.8	6.0	6.0	6.1	6.4
		CL内割合	8.0%	7.5%	7.0%	7.0%	6.3%	5.5%	5.1%
	コード決済	決済額	-	0.2	1.0	3.2	5.3	7.9	10.9
		CL内割合	-	0.2%	1.2%	3.7%	5.6%	7.1%	8.6%
民間最終消費支出	額	303.3	305.2	305.8	288.6	292.0	308.5	322.4	

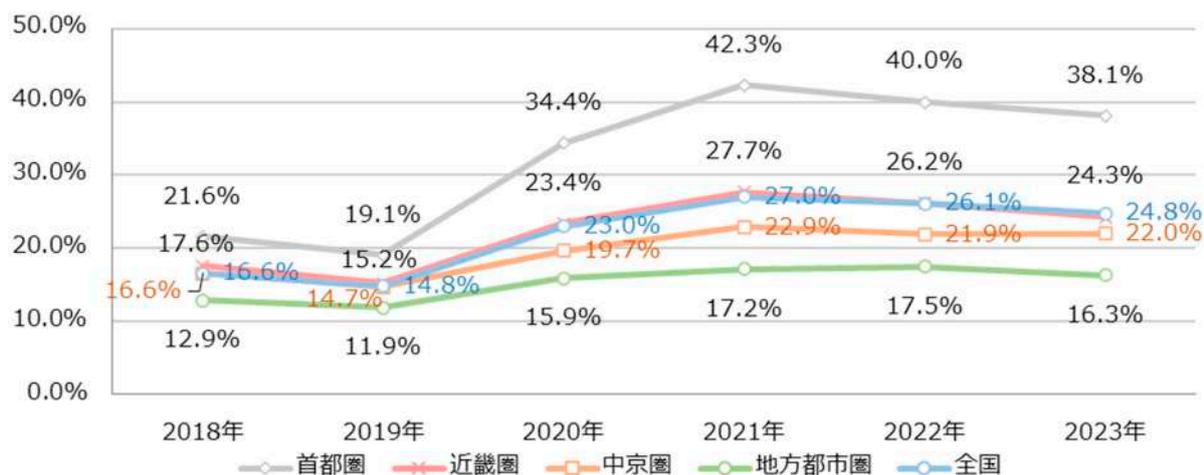
出典：経済産業省 HP「2023年のキャッシュレス決済比率を算出しました」
<https://www.meti.go.jp/press/2023/03/20240329006/20240329006.html>

(3)テレワーク

◆テレワークによる在宅勤務は都市部を中心に定着

コロナ禍によって、雇用型テレワーカーの割合が大都市圏を中心に急速に拡大しました。コロナ禍以降は横ばいから減少傾向にありますが、中京圏（愛知・岐阜・三重）では2割を超える水準を維持しており、テレワークが働き方として定着していることがうかがえます。

図表 27 雇用型テレワーカーの割合の推移（全国）



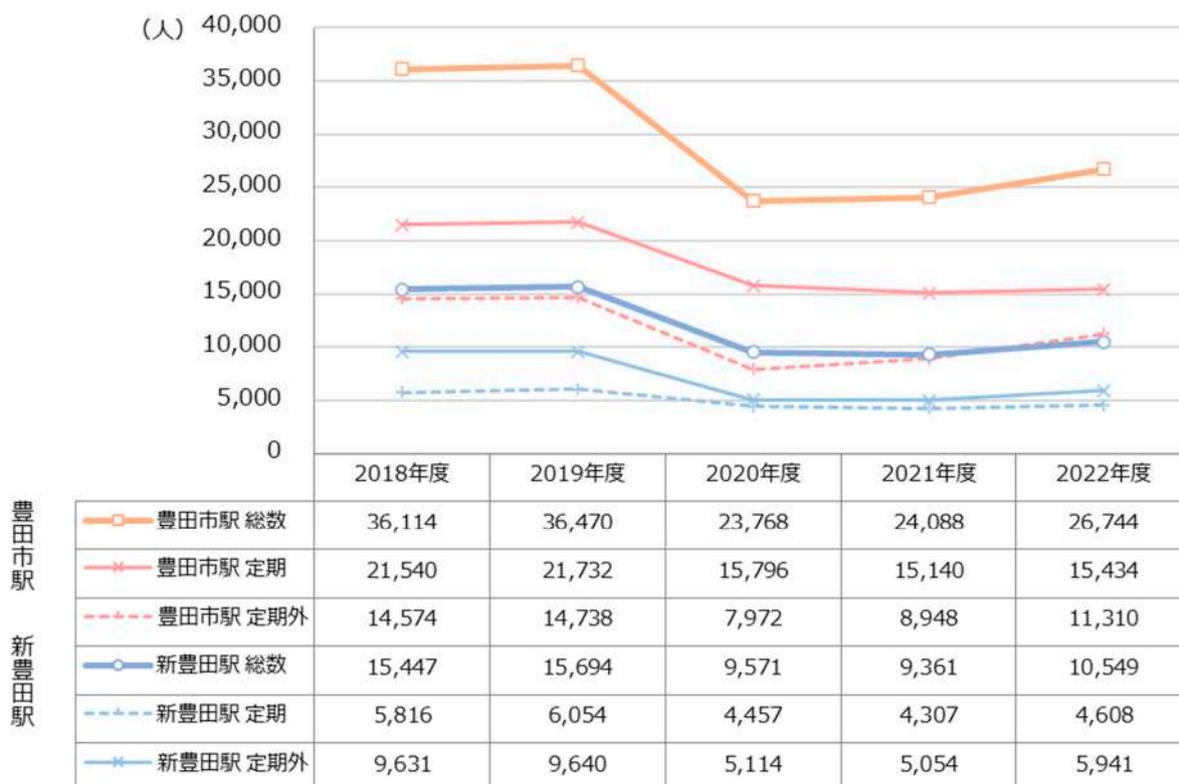
※首都圏：東京・埼玉・千葉・神奈川、中京圏：愛知・岐阜・三重、近畿圏：京都・大阪・兵庫・奈良
出典：国土交通省「令和5年度 テレワーク人口実態調査」

◆豊田市駅・新豊田駅の乗降客数がテレワークの定着により大きく減少している

豊田市中心部の鉄道駅（名古屋鉄道豊田市駅及び愛知環状鉄道新豊田駅）の乗降客数の推移をみると、新型コロナウイルス感染症による行動制限などが影響し、2020年度に大きく減少しています。2021年度にかけて定期外の一般利用者で微増となっているものの、定期利用者は引き続き微減となっており、テレワークやリモート講義が定着してきたことによって、鉄道を利用する機会が減少していることがうかがえます。

本市の昼夜間人口比率は100を超えているものの、近年の勤務形態の変化から、通勤・通学者の消費インパクトが小さくなりつつあると考えられます。

図表 28 豊田市駅ならびに新豊田駅の乗降客数の推移



出典：豊田市「豊田市統計書（令和4年版）」

2-4 国の動向

(1) 地方創生

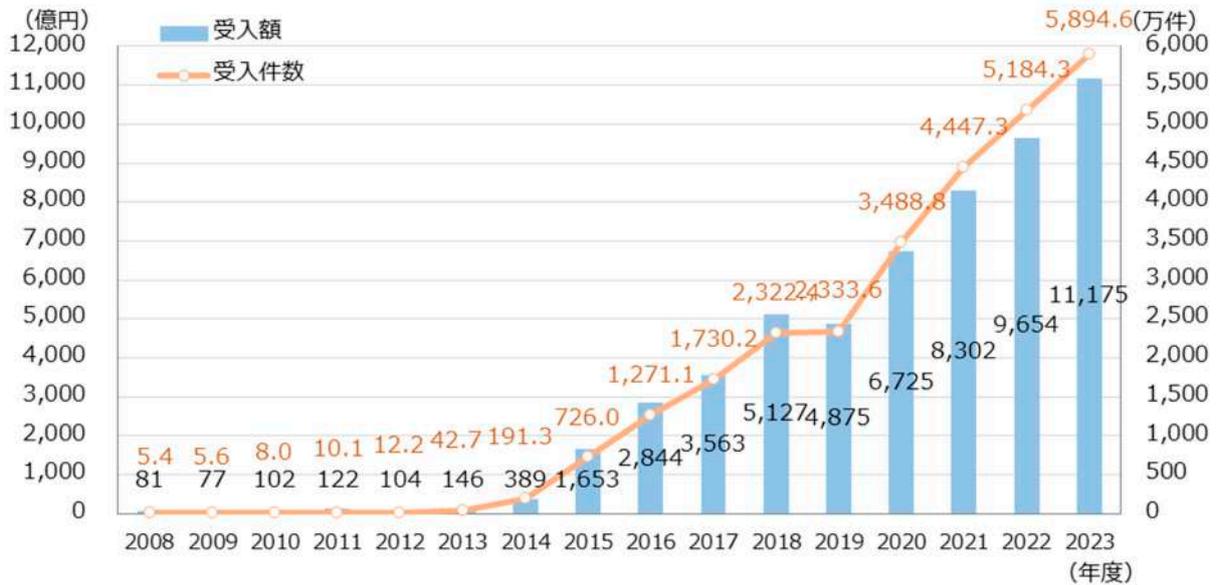
◆ 地方創生の動きが、地域の事業者の新たなチャンスとなっている

自治体や民間企業、住民といった地域の主体者が産業振興策など特色のある施策を推進することにより、人口減少を抑止し、持続可能な社会の形成を目指す取組を「地方創生」と称して政府が推進しています。

ふるさと納税も地方創生に係る取組の一つであり、2022 年では過去最高の受入金額になっています。特に小規模な自治体ではふるさと納税の返礼品は地域の事業者の新たな商流獲得やプロモーションに活用されています。

また、地域に埋もれた様々な商品やサービスを磨き上げ、付加価値を付けて域外に広く販売する地域商社も近年注目されており、地域の事業者との連携による販売事業の拡大が期待されます。

図表 29 ふるさと納税の受入額及び受入件数の推移



出典：総務省「令和4年度ふるさと納税に関する現況調査結果」

地域ブランドの例

越中富山「幸のこわけ」



KYUSHU ISLAND ブランド



出典：富山県いきいき物産株式会社「ととやま」ポータルサイト、Makuake「九州アイランドプロジェクトサイト」

(2)地域幸福度 (Well-Being) 指標

◆結果の解釈によっては、本市は商業を通じた楽しみが少ないと推測できる

政府は 2021 年に『心ゆたかな暮らし』（Well-Being）と『持続可能な環境・社会・経済』（Sustainability）を実現していく「デジタル田園都市国家構想」を掲げ、この構想の実現に向けて、デジタル田園都市国家構想総合戦略を策定するとともに、自治体に「地方版総合戦略」の策定を促しています。

構想推進にあたり、市民の「暮らしやすさ」と「幸福感 (Well-being)」を客観的な視点（統計データ）と主観的な視点（アンケート調査）の双方から可視化した地域幸福度 (Well-Being) 指標が示されるとともに、各自治体に活用を推奨しています。

このうち主観指標は、人口 10 万人以上かつ回答数 100 以上の自治体の数値をベースとした偏差値として算出されたデータとなります。地域住民を対象として毎年アンケート調査を実施してデータを更新しているため、住民の意識を定点観測するツールとして活用しやすいものとなっています。

商業に係る指標は下表に記載したものが該当しますが、本市におけるこれらの値は低い水準にあり、特に、主観指標が客観指標を全て下回っていることから市民が商業を通じて暮らしやすさや楽しさを感じることができていないととらえることもできます。

図表 30 本市と近隣市の商業に係る地域幸福度 (Well-Being) 指標

因子	指標	豊田市	岡崎市	豊橋市
買物・飲食	【主観指標】 日常の買い物に全く不便がない 飲食を楽しめる場所が充実している	40.2	58.9	48.5
	【客観指標】 商業施設徒歩圏人口カバー率 商業施設徒歩圏平均人口密度 可住地面積あたり飲食店数 人口あたり飲食店数	46.3	49.3	49.9
遊び・娯楽	【主観指標】 楽しい時間を過ごせる娯楽施設がある	42.6	60.2	54.6
	【客観指標】 人口あたり娯楽業事業所数	48.9	48.0	48.6

出典：デジタル庁「Well-Being 指標ダッシュボード（2024 年度版）」

2-5 愛知県の動向

(1) 「あいち商店街活性化プラン 2025」の策定

◆「あいち商店街活性化プラン 2025」では商店街の変革や再生を目指している

愛知県ではウィズコロナ・ポストコロナの視点から商店街の姿、あり方を展望し、商店街を活性化するための新たなプランとして「あいち商店街活性化プラン 2025」を策定しています。当該プランでは『暮らし』の、『まち』の、『あったらいいな』を実現する商店街への変革と、多世代が買い物、交流を通じて触れ合える「心かよう」人情商店街を再生することを目標としています。

また、以下の6つを基本的な考え方として、施策を展開しています。

- ・ 「商店が集まる街」から「生活を支える街」への変革を後押し
- ・ 商店街を中心にした支援の視点に加え、市町村のまちづくりと商店街振興を一体的に推進
- ・ 補助金を中心にした支援に加え、商店街の実情に応じたきめ細やかなハンズオン支援の展開
- ・ 個店支援の強化（既存店舗のブラッシュアップ、新規出店・開業の後押し）
- ・ 「選択と集中」による模範的商店街活動への重点施策
- ・ 個々の商店街の性質（類型）に応じた支援の展開

(2) 「事業者等による地域貢献活動の推進に関する条例」の制定

◆愛知県は条例を制定し、事業者等による地域貢献活動を推進

愛知県では事業者等による地域貢献活動の推進を図るため、2024年4月に「事業者等による地域貢献活動の推進に関する条例」を制定しました。

当該条例では、事業者等による地域貢献活動の推進について、基本理念を定め、県の責務並びに事業者等及び県民の役割を明らかにしています。県の施策の基本となる事項を定め、併せて一定の大規模小売店舗を設置する者による地域貢献活動を推進するための措置を講ずることにより、地域商業の活性化及び長期的な発展並びに安全で安心できる魅力あるまちづくりの推進を図ることを目的としています。

市民の生活を支える小売・サービス業は、地域密着型産業であり、地域社会との十分な連携が必要であることから、地域へのより積極的な貢献が求められています。

事業者等による地域貢献活動には、県民の皆さんの理解と協力が必要です。

地域貢献活動とは？
地域社会に貢献する自発的な活動をいいます。

地域貢献活動の例

- ・ 地域づくり
- ・ 商業活性化
- ・ 雇用確保
- ・ 安全・防災

「事業者等による地域貢献活動の推進に関する条例」では以下のような内容を定めています。

条例の基本理念 条例で定める地域貢献活動から、地域に活力を創出すること。

条例の目的 地域社会の活性化、安全・安心なまちづくりの推進を図ることに資することを目的とする。

事業者等の役割 地域社会に貢献する活動の推進を図ることに努めること。

県の責務 事業者等による地域貢献活動の推進を図ることに努めること。

県民の役割 事業者等による地域貢献活動の推進を図ることに努めること。

出典：愛知県 HP「事業者等による地域貢献活動の推進に関する条例が制定されました！」

2-6 商業施設の立地

(1)近隣市における大型商業施設等の立地

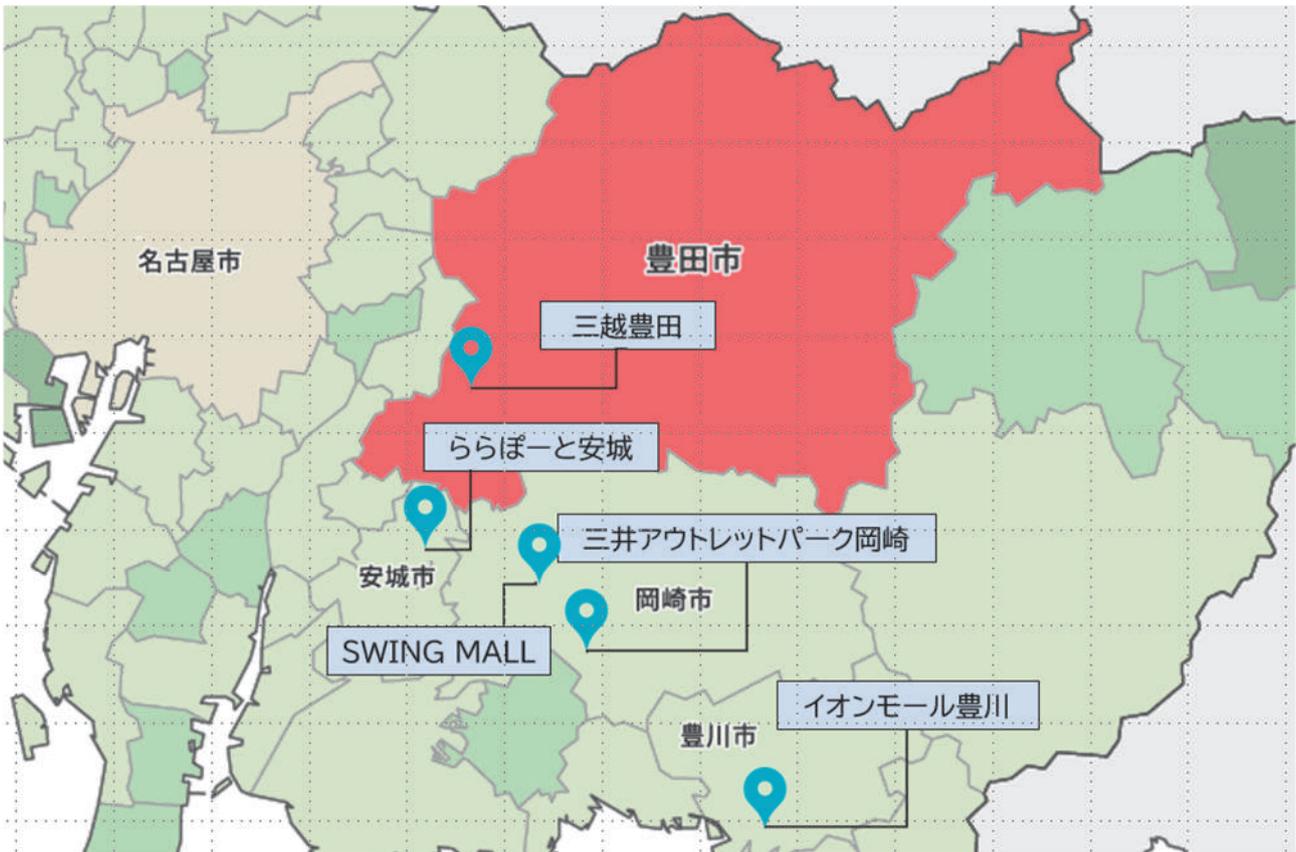
◆近隣市での大型商業施設等の開業により消費購買の流出が懸念される

本市では2021年9月に松坂屋豊田店が閉店し、市内に百貨店が一時なくなりましたが、翌2022年4月には、その一部フロアを利用した小型百貨店「三越豊田」が開業しました。

一方、2025年春に安城市で「三井ショッピングパーク ららぽーと安城」が、同年秋には岡崎市で「(仮称)三井アウトレットパーク 岡崎」が開業を予定しております。今後、買回品（衣類、家電製品等）を中心とした消費購買が市外に流出する懸念があります。

図表 3 1 三河地域における主な商業施設の開店状況（2022年～）

年	月	店舗名	所在地	状況
2022年	4月	三越豊田	豊田市	開業
2023年	4月	イオンモール豊川	豊川市	開業
2024年	4月	SWING MALL	岡崎市	開業
2025年	4月	三井ショッピングパーク ららぽーと安城	安城市	開業予定
2025年	秋	三井アウトレットパーク 岡崎	岡崎市	開業予定



※2024年11月末現在

出典：Map-It マップイット©より作成

3 商業の活性化に向けた課題

課題1 買い物環境悪化の回避

(1) 買い物困難者対策

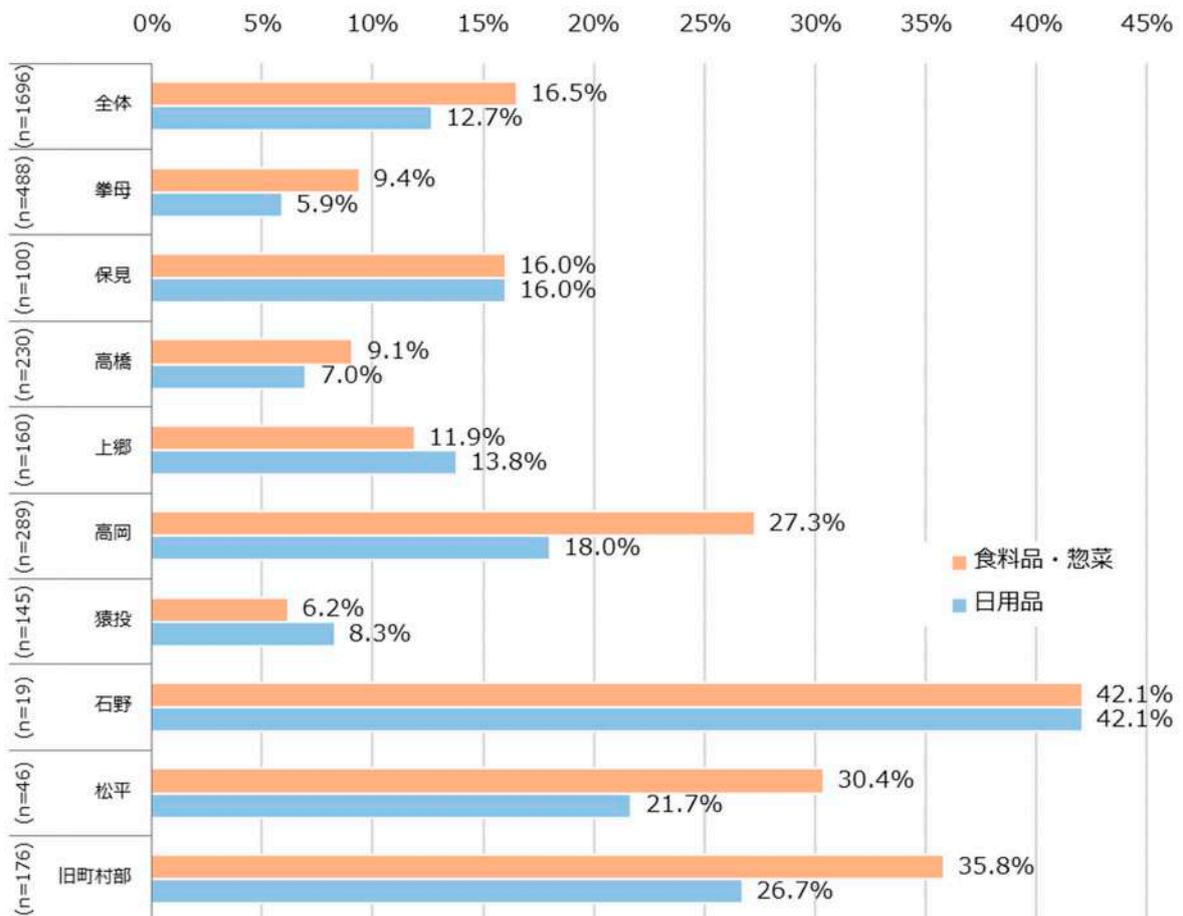
- 中山間地域や郊外は小売店が少ないため、買い物に不便を感じている市民が多く存在します。さらに、後期高齢者の人口は今後、急速に増加していく見通しであるため、買い物困難者が大幅に増加することが予測されます。
- 買い物困難者対策において、将来を見据えた持続可能な買い物モデルを確立することが重要であり、デジタル技術を活用した買い物環境改善に取り組むことも一つの方法だと考えられます。

◆中山間地域や郊外では多くの住民が日常的な買い物に不便を感じている

食料品・総菜及び日用品の買い物に不便を感じている人を地域別でみると、中山間地域が突出しており、食料品・惣菜の購入については30～40%程度の市民が不便を感じています。

次いで、高岡地区や保見地区といった郊外においても多くの人が買い物に不便を感じており、買物の利便性が低い地域が郊外部にもあることがうかがえます。

図表 3 2 現在自宅付近で購入できる場所がなく不便だと感じているもの【食料品・総菜、日用品】
(居住地域別クロス集計結果)



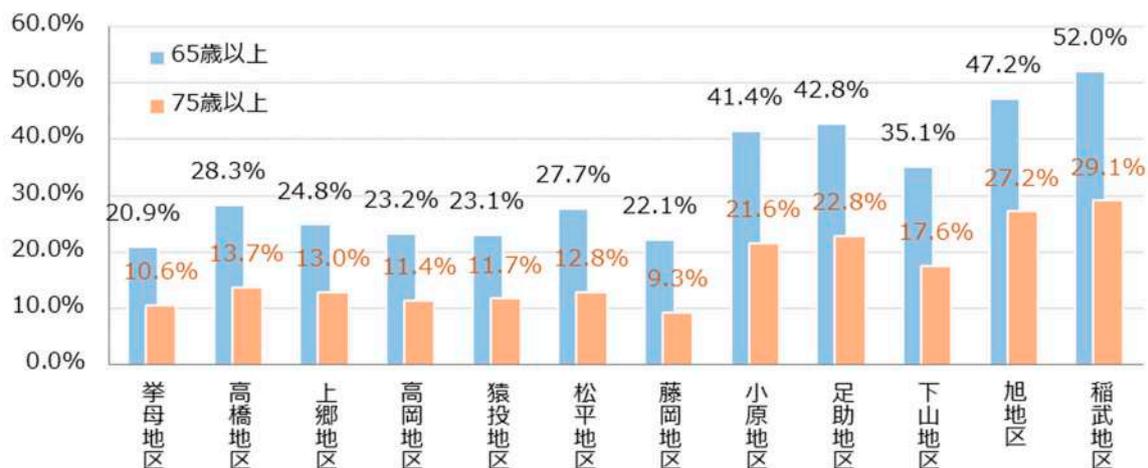
出典：豊田市「買い物や多様な働き方に関するアンケート調査（令和5年9月実施）」

◆山村地域における買い物困難者の増加が懸念される

高齢化率（2022年10月時点）を地区別で見ると、稲武地区が5割を超えていることをはじめ、旭地区、足助地区、小原地区の3地区は4割超と非常に高い状況にあり、旧豊田市の各地区と比較すると突出して高くなっています。

これらの地区は自宅付近で買い物ができる環境があまり整っていないことに加え、75歳を超えると運転経歴証明書の交付件数が急激に増加することが全国的な傾向となっていることを踏まえると、買い物困難者の増加が予測されます。

図表 3 3 地区別高齢化率

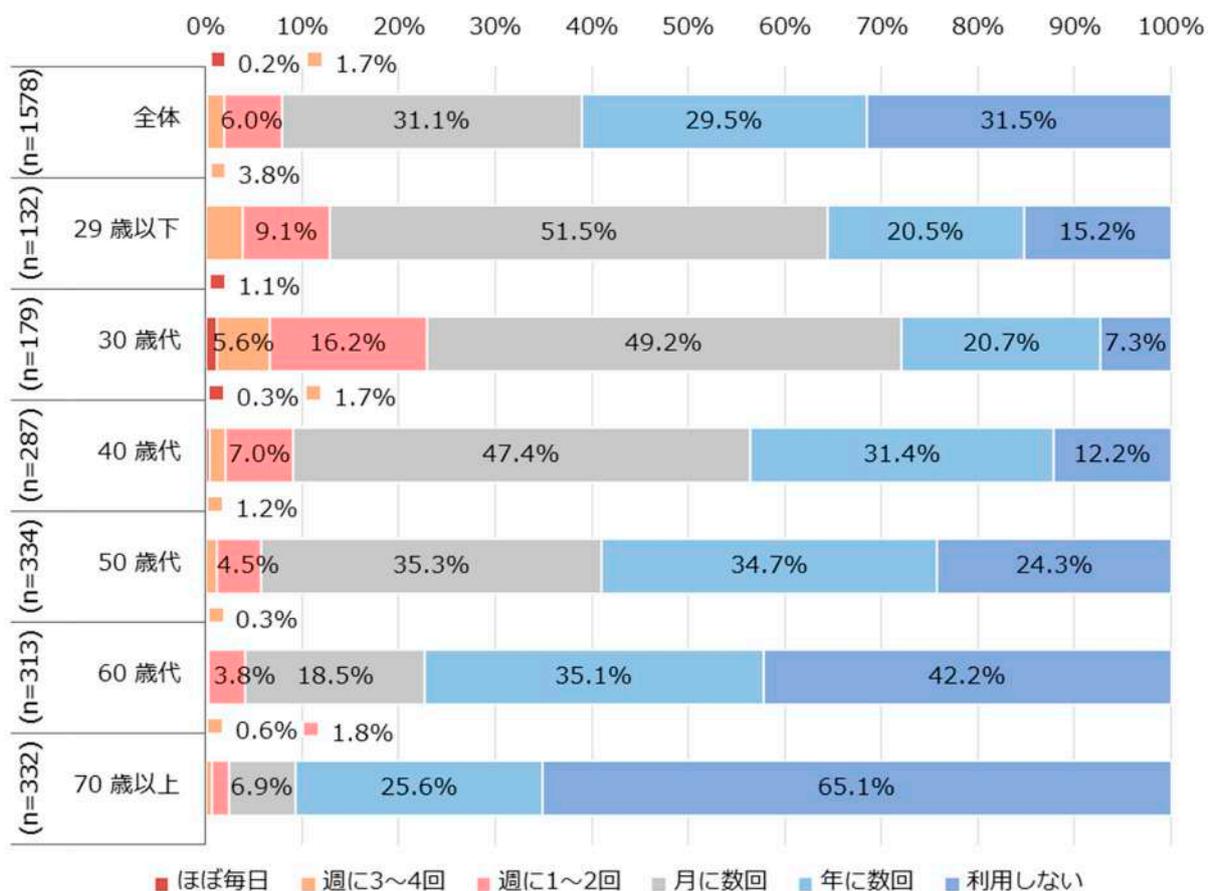


出典：豊田市「豊田市統計書（令和4年版）」

◆40 歳代以下は日常的にインターネット通販を利用している

インターネット通販の利用について、30 歳代を中心とした若い年代で日常的に利用（月に数回以上）する割合が高く、利用頻度も高くなる傾向がみられます。一方、50 歳代になると日常的に利用していない人が6割近く存在し、高齢になるほど利用しない傾向が強まります。デジタル技術を活用した買い物モデルの確立にあっては、年代による利用状況を踏まえた検討が必要と言えます。

図表 3 4 買い物の利用頻度（インターネット通販）



出典：豊田市「買い物や多様な働き方に関するアンケート調査（令和5年9月実施）」

(2)商業地の機能向上

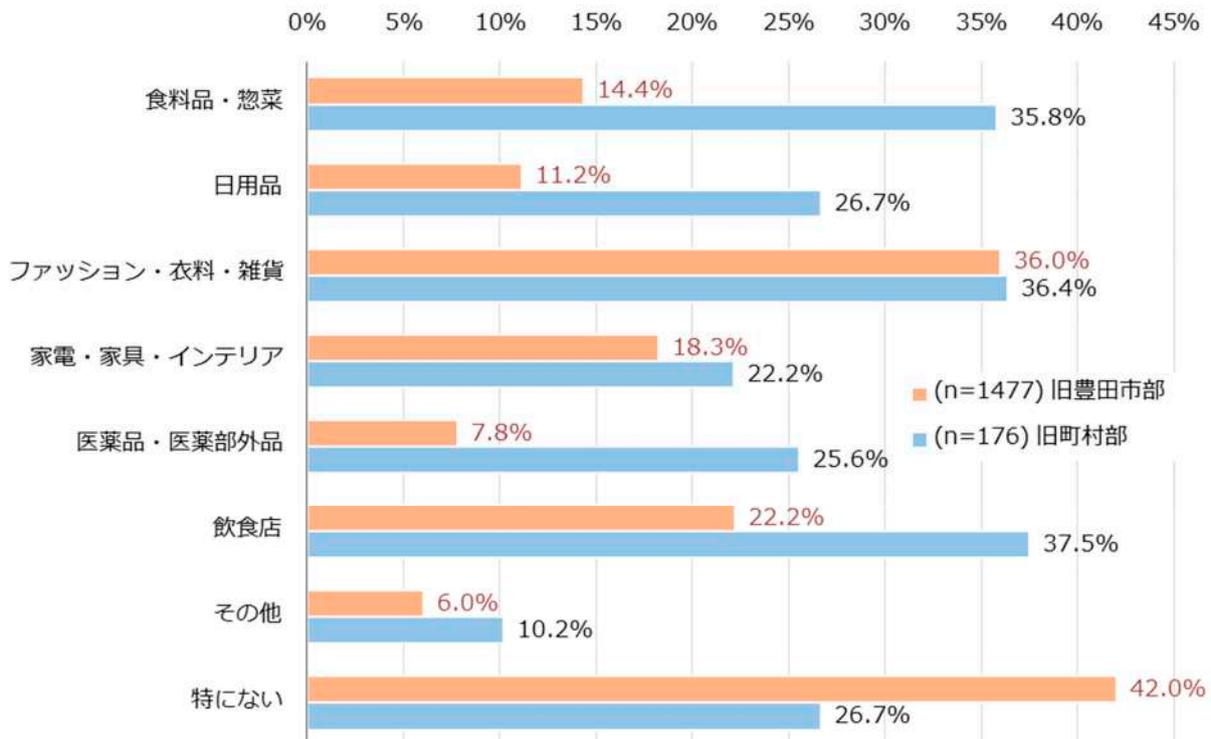
- 市内でのショッピングや飲食店利用の不便感は地域によらないため、中心市街地や商店街等をはじめとする身近な商業地の買い物利便性や滞在機能を向上させていく必要があると考えます。
- 中心市街地や商店街等では、店舗の減少が深刻となっており、販売機能の低下が進んでいます。多様な買い物や滞在を楽しむことができる空間の再生に向けて、これらの商業地への出店や開業を促していく取組が必要になると考えられます。

◆ショッピングや飲食店の利用に不便を感じている市民が多い

現在自宅付近で購入できる場所がなく不便だと感じているものについて、旧町村部では「特にない」が26.7%にとどまり、約4分の3の人が何らかの買い物不便を抱えています。とりわけ不便感が高いものは、「食料品・惣菜（35.8%）」、「ファッション・衣料・雑貨（36.4%）」、「飲食店（37.5%）」となっています。

なお、旧豊田市部においても「ファッション・衣料・雑貨」については36.0%、「飲食店」については22.2%の住民が不便を感じています。不便というのは感覚的なものであるため、ショッピングや飲食店利用の不便は都市部でもあり得る問題であるとうかがえます。

図表 35 現在自宅付近で購入できる場所がなく不便だと思うもの（居住地域別クロス集計結果）



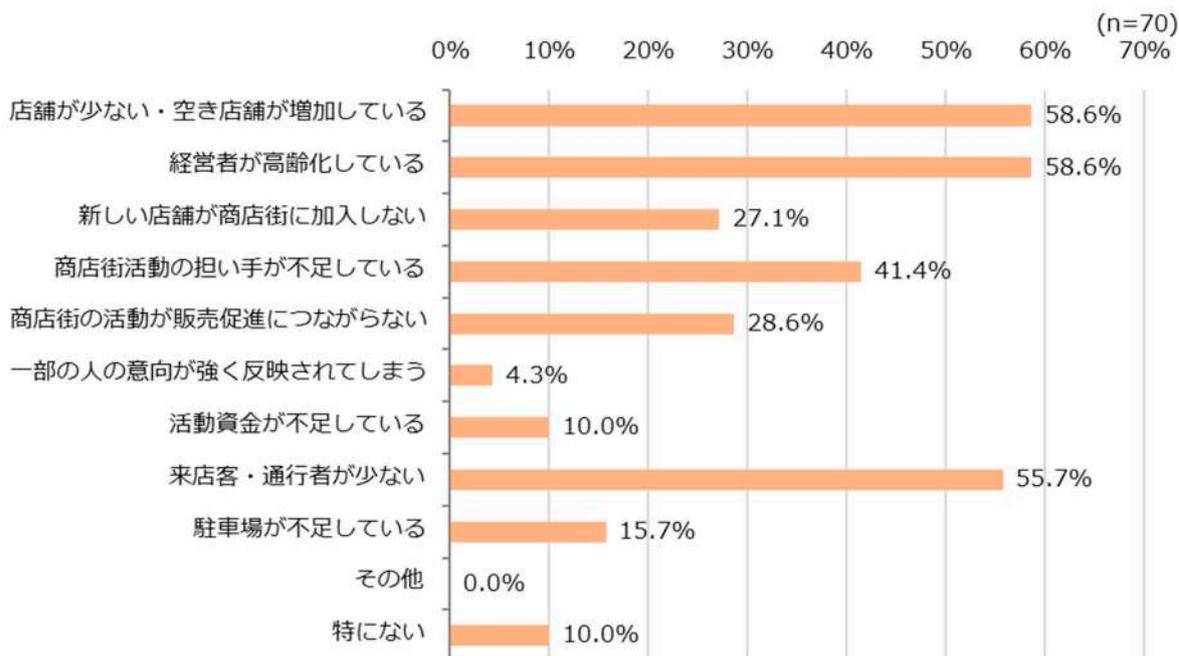
出典：豊田市「買い物や多様な働き方に関するアンケート調査（令和5年9月実施）」

◆商店街等では現状の空き店舗対策に加え、今後の高齢化による閉店が課題

商店街団体に加入している事業者が感じている商店街の課題は、「店舗が少ない・空き店舗が増加している（58.6%）」と「経営者が高齢化している（58.6%）」であり、現在はもとより今後も更に店舗が減少していくことを懸念していることがうかがえます。

また、商店街団体の加入にメリットを見出せていない事業者も多くいることから、商店街団体の新たな担い手の確保も難しい状況にあり、課題解決に向けては、商店街団体の活動を組合員店舗の顧客獲得や経営力の向上などに寄与する取組へと転換させていく必要があると考えます。

図表 36 現在加入している商店街の課題



出典：豊田市「商業・サービス事業者アンケート調査（令和5年9月実施）」

◆中心市街地では空き店舗の解消が進んでおらず、更なる店舗減少が懸念される

豊田市中心市街地現況把握調査によると、中心市街地基本計画区域における空き店舗数は、2008年から減少傾向にあったものの、2020年には再び増加に転じており、商業利用が可能な店舗のうち空き店舗が占める割合（以下、「空き店舗率」といいます。）は10%を超え、2022年には、空き店舗数が137店舗、空き店舗率が11.9%となっております。

空き店舗の増加理由は、新型コロナウイルス感染症の影響もありますが、出店場所としての中心市街地の魅力が低下していることが、空き店舗が解消されない理由の一つとして考えられます。

さらに、廃業に伴い、店舗を住居等に改装・建替えるケースも見られ、出店できる物件の数が減少していることも懸念されます。

図表 37 中心市街地における空き店舗の推移



出典：豊田市「豊田市中心市街地現況把握調査」

課題2 商業の担い手の確保と維持

(1)新陳代謝の促進

- 人口減少や後継者不在などによって商業の担い手が減少しているため、商業・サービス機能の更なる低下が懸念されます。
- 持続可能な商業・サービス機能の供給に向けては、若い世代の起業・創業を活発にして、担い手の新陳代謝を促進していく必要があるため、起業・創業に関心のある人をどのように後押しするかが重要となります。

◆担い手の新陳代謝を促進するにあたって、開業環境や事業承継に課題がある

本市の第3次産業事業所の直近の開業率は、4.0%となり、全国（4.9%）や愛知県（4.9%）を下回ります。特に、宿泊業・飲食サービス業は、他市と比較しても低い数字であることから、本市は当該業種が参入しにくい状態にあると推測できます。

また、直近の廃業率は5.2%となり、全国（5.7%）や愛知県（5.7%）を下回っていることに加え、アンケート調査においても63.3%の事業者が第三者への事業承継を検討していない実態があることから、事業所の入れ替わりが少なく、新陳代謝が低い状況にあると考えられます。

図表 38 第3次産業事業所の開業率・廃業率（2016年から2021年まで）

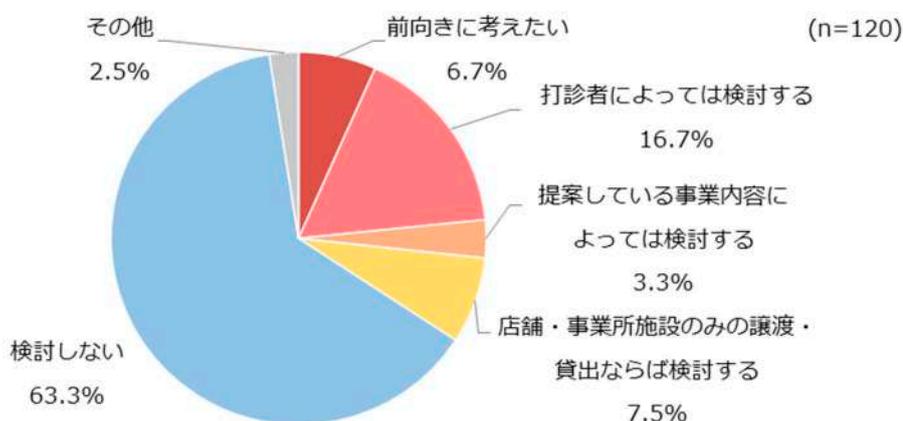
	開業率			廃業率		
	卸売業 小売業	宿泊業 飲食サービス業	第3次産業 全体	卸売業 小売業	宿泊業 飲食サービス業	第3次産業 全体
豊田市	3.5%	3.2%	4.0%	5.3%	6.7%	5.2%
名古屋市	4.7%	4.2%	5.8%	6.5%	8.2%	6.3%
豊橋市	2.7%	3.6%	3.8%	5.5%	6.9%	5.4%
岡崎市	3.2%	3.6%	4.0%	5.1%	6.7%	5.2%
愛知県	4.0%	4.0%	4.9%	5.9%	7.4%	5.7%
全国	3.9%	4.4%	4.9%	5.9%	7.3%	5.7%

開業率（%/年）：[新設事業所数 / (存続事業所数 + 廃業事業所数)] × [12ヶ月 / 調査間隔（月）] × 100

廃業率（%/年）：[廃業事業所数 / (存続事業所数 + 廃業事業所数)] × [12ヶ月 / 調査間隔（月）] × 100

出典：経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査、令和3年経済センサス-活動調査」をもとに算出

図表 39 第三者からの事業承継の打診があった場合の意向



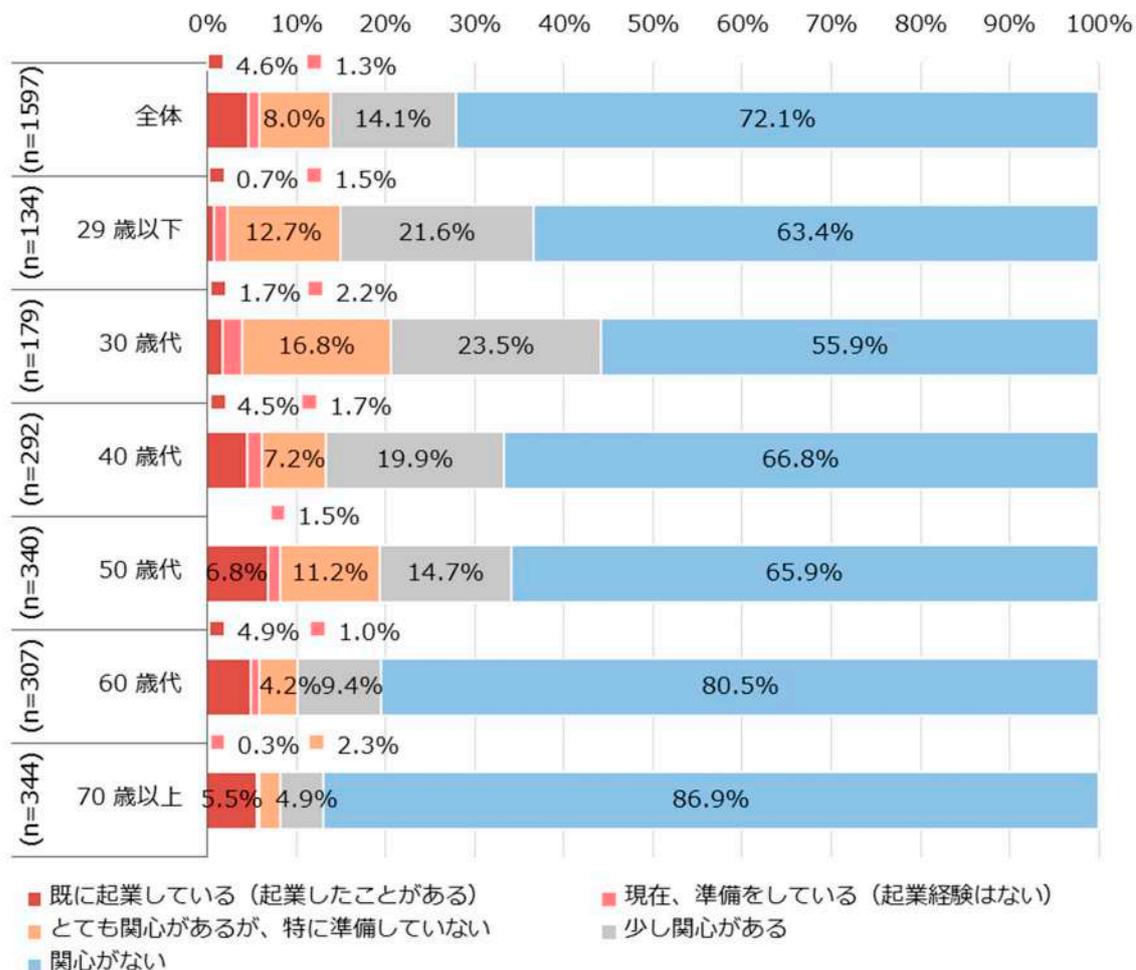
出典：豊田市「商業・サービス事業者アンケート調査（令和5年9月実施）」

◆若い世代を中心に起業・創業に対する関心が高い

本市は、開業率が低い一方で、起業・創業に関心のある市民が約3割います。とりわけ30歳代で約4割、29歳以下で3割半ばとなっています。

そのため、これらの世代に対して起業・創業への興味・関心を高める取組や動機付けが重要になってくると考えます。

図表 40 起業に対する意向（年代別クロス集計結果）



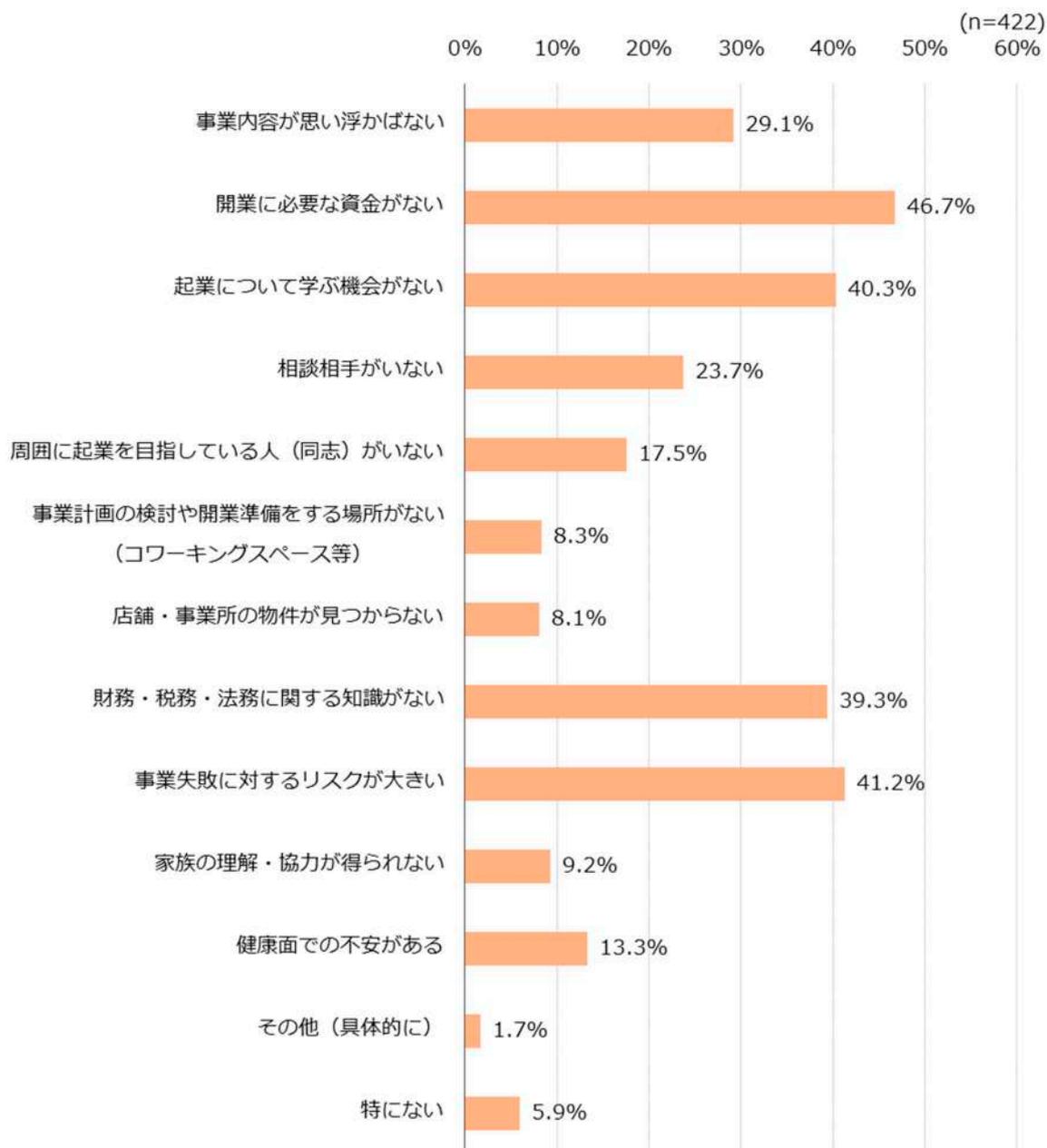
出典：豊田市「買い物や多様な働き方に関するアンケート調査（令和5年9月実施）」

◆開業資金の確保や知識の習得が起業・創業における課題となっている

起業・創業にあたっての課題は、「開業に必要な資金がない(46.7%)」が一番の要因であるものの、起業・創業に対する知識不足も一歩踏み出すための障壁になっていることがうかがえます。教育的支援と資金的支援の充実を図ることで、創業しやすい環境を整えていく必要があります。

また、店舗やオフィスを持たない業態での起業・創業が増えているため、「店舗・事業所の物件が見つからない(8.1%)」の回答は少ないですが、創業支援機関(商工会議所・商工会等)にヒアリングをすると物件探しが難航する創業者は多いとのこと。

図表 4 1 起業・創業にあたっての課題



出典：豊田市「商業・サービス事業者アンケート調査(令和5年9月実施)」

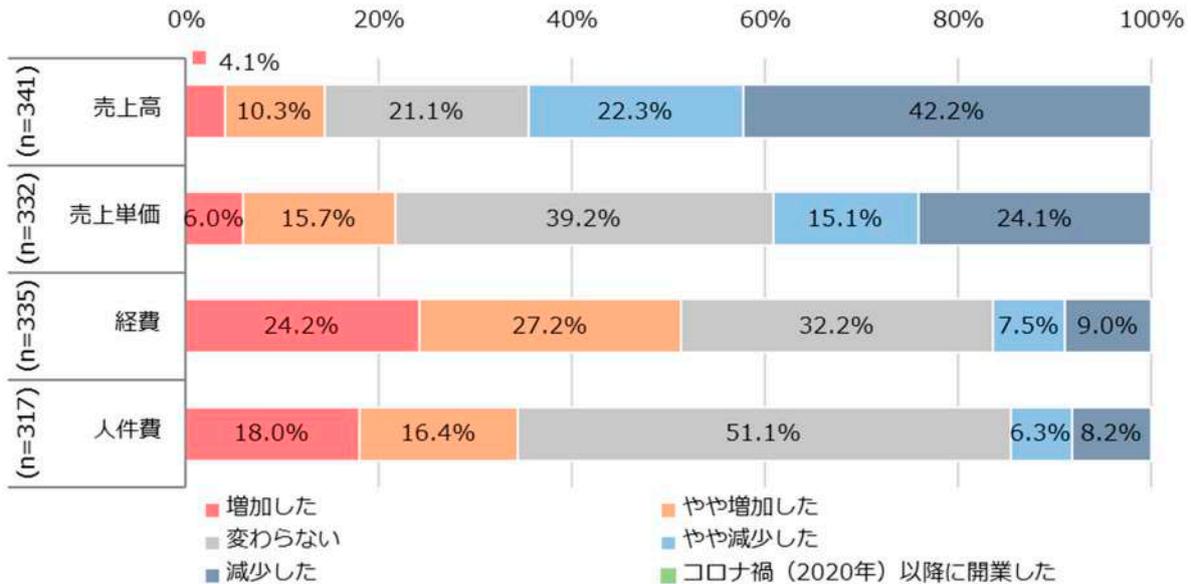
(2)持続可能な経営に向けた支援

- 商業・サービス業の全国的な景気はコロナ禍から回復傾向にありますが、本市の事業者の多くは現在も経営が厳しいと感じております。このような中で事業者は、AIをはじめとする技術革新への適応や労働力不足の解消に取り組んでいく必要があります。
- 本市の事業者がコロナ禍のような経済環境の変化や自然災害などの将来訪れる可能性のある経営リスクを見据えつつ、先述した技術革新や労働力不足などに柔軟に対応していくためにも、市と各支援機関で包括的に経営の指導や支援を行っていく必要があります。

◆売上の減少、経費の増加、人手不足などの課題があり、経営環境は厳しい

売上高が減少したという事業者は 64.5%。また、経費が増加したという事業者は 51.4%となっており、コロナ禍での消費行動やビジネス環境の変化、原材料・エネルギー価格の高騰、円安などによって収益性が低下し、厳しい状況にある事業者が増えているものと推測されます。

図表 4 2 コロナ前（2019年）と比較した現在の業績

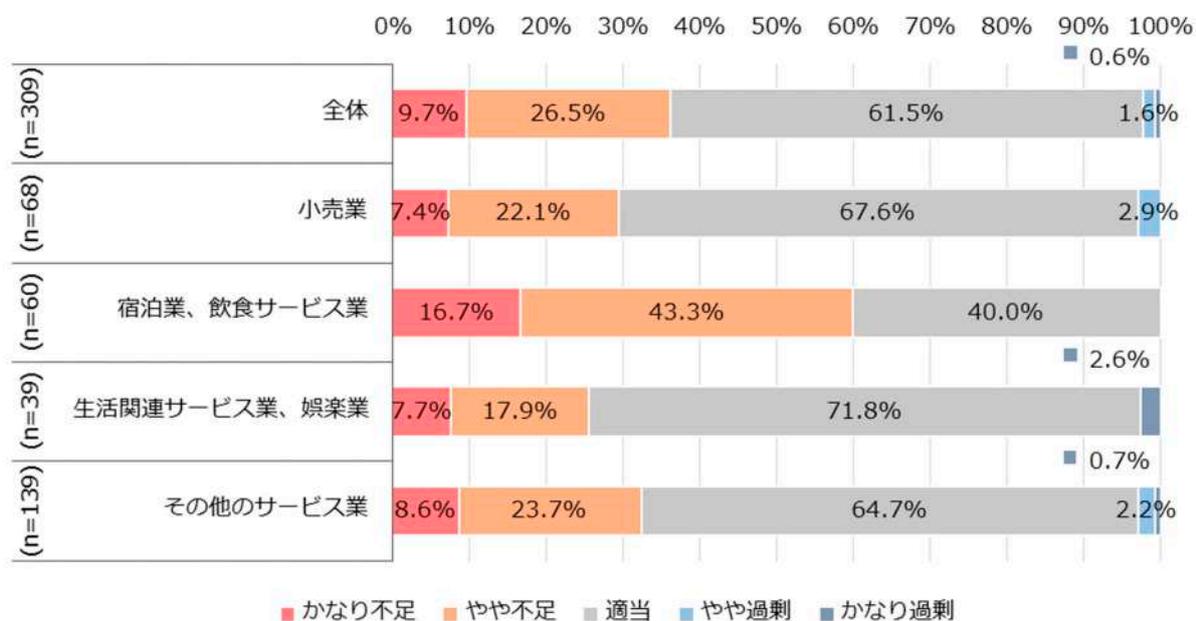


出典：豊田市「商業・サービス事業者アンケート調査（令和5年9月実施）」

また、人員の過不足感について、不足感を示す回答が4割近くあります。一方、過剰感を表す回答は約2%にとどまり、人材不足の傾向が強く表れています。

これを業種別にみると、宿泊業、飲食サービス業の不足感が6割となり、他の業種と比較して顕著な結果となっています。

図表 4 3 人員の過不足感（業種別クロス集計結果）



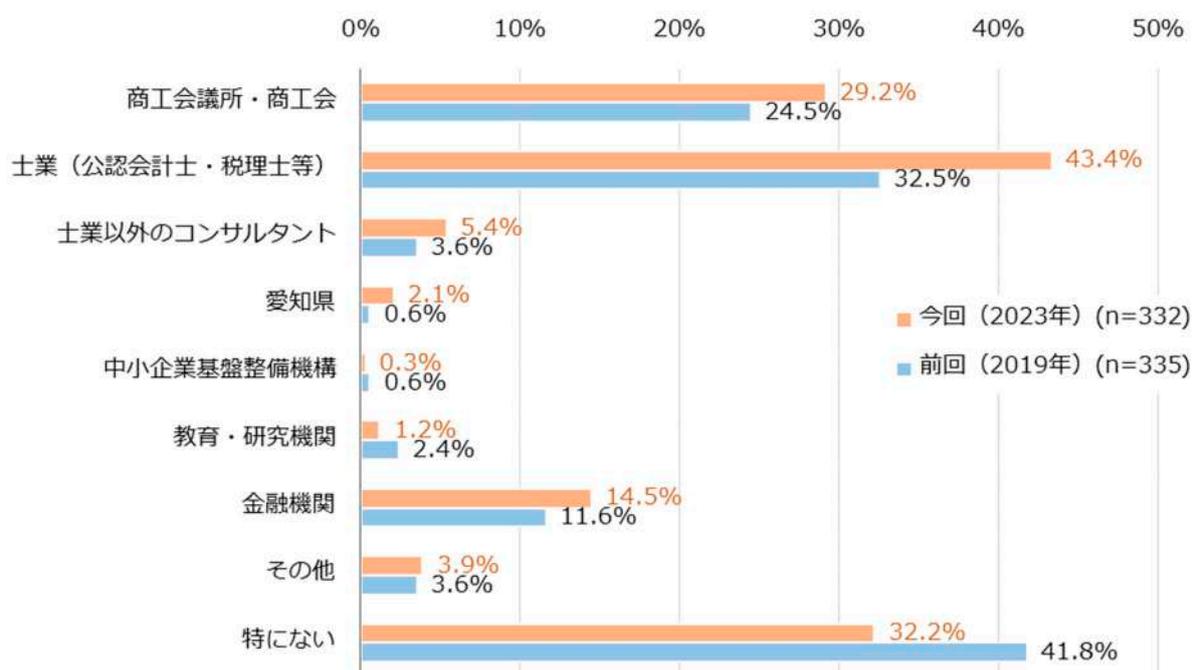
出典：豊田市「商業・サービス事業者アンケート調査（令和5年9月実施）」

◆経営相談において、商工会議所・商工会を活用していない事業者が多い

経営改善や事業計画にあたって、第三者から指導や助言を受けながら進めていくことは非常に重要だと考えます。近年、コロナ関連の支援金・給付金やインボイス制度の導入検討などにより、相談を必要とする機会が生じたため、前回調査よりも相談先を確保した事業者が増えています。

しかし、事業者の6割以上が商工会議所・商工会に加入しているにもかかわらず、そのうち半数以上が経営相談先として考えていない実態があり、商工会議所・商工会の相談機能の強化や相談する機会を創出する取組などが求められます。

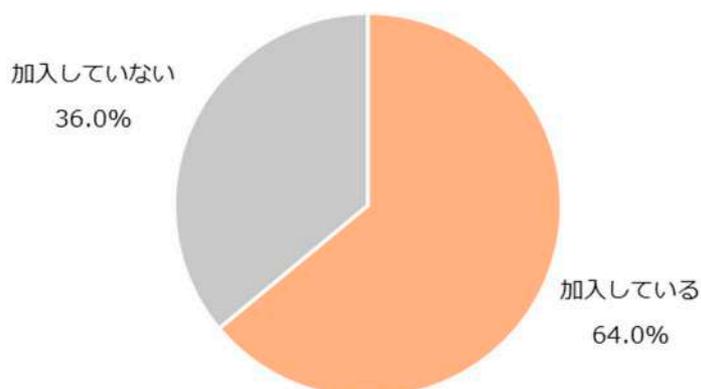
図表 4 4 自社の経営等に関する相談先



出典：豊田市「商業・サービス事業者アンケート調査（令和5年9月実施）、豊田市産業実態調査（商業・サービス業）（令和元年9月実施）」

図表 4 5 商工会議所および商工会への加入の有無

(n=344)



出典：豊田市「商業・サービス事業者アンケート調査（令和5年9月実施）」

課題3 チャレンジする商業者の創出

(1) 稼げる商業者の育成

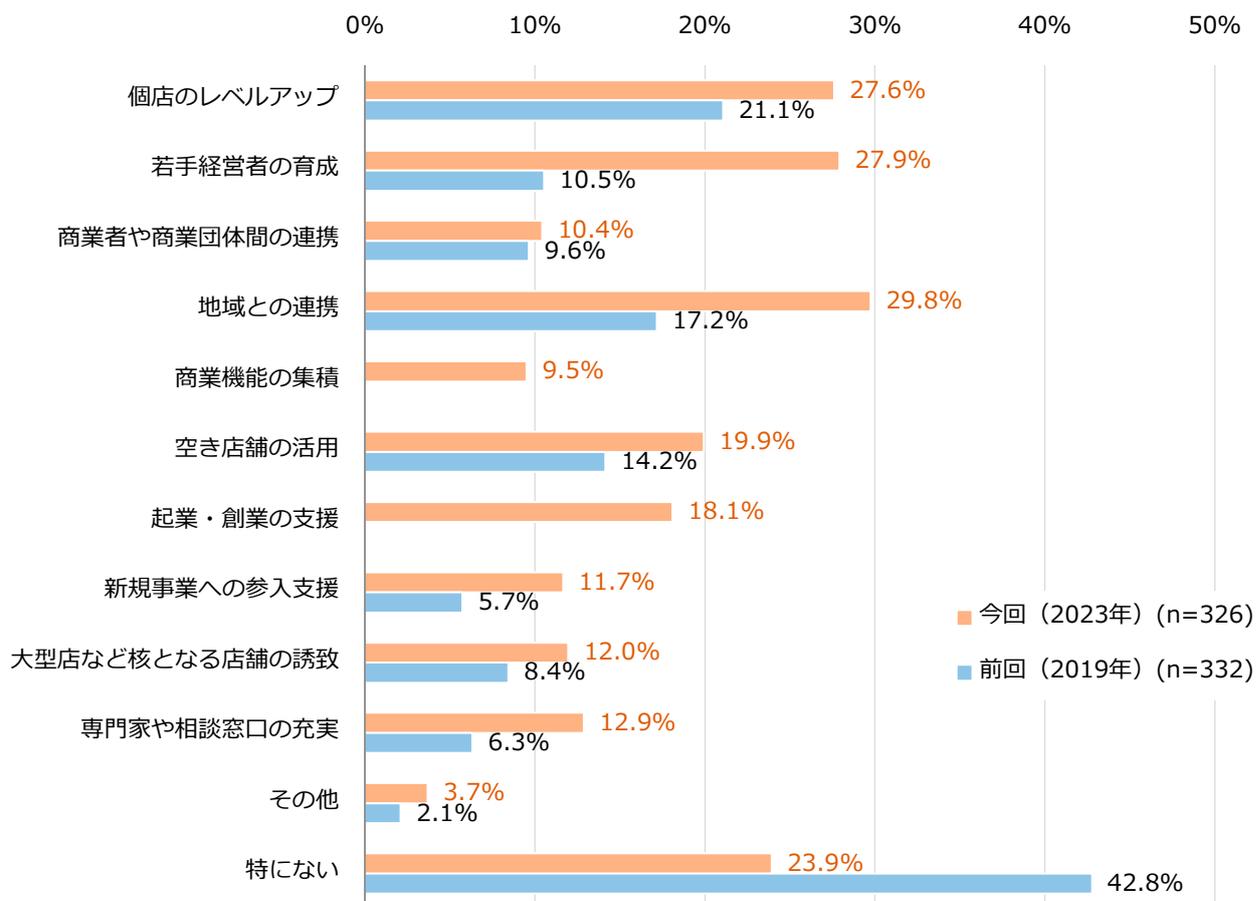
- 近隣市の大型商業施設の開業によって、本市商業に対する満足度が相対的に低下するおそれがあるため、消費者ニーズを的確に掴む、または、新たなニーズを生み出せる「稼げる商業者」を育成し、本市商業の総合力を高めていく必要があると考えます。
- 一方で、実態調査の結果によると、事業規模の拡大やデジタル化に取り組もうとする事業者が少ないことから、新しいことにチャレンジできる風土の醸成が必要だと考えられます。

◆商業の活性化に向けて個店のレベルアップや人材育成が必要

事業者が考える豊田市の商業活性化に必要なことについて、「地域との連携」や「若手経営者の育成」、「個店のレベルアップ」が上位となっています。

過去の調査と比較して「特にない」と回答した割合が大幅に減少しており、商業の停滞に対する危機感が反映されたものと考えられます。上位となった項目は、いずれも割合が大きく増加しており、事業者の主体的な関わりを伴う活動が認識されていると言えます。その他にも、「専門家や相談窓口の充実」や「新規事業への参入支援」など、行政支援についてもニーズが高まっています。

図表 4 6 豊田市の商業活性化に必要なこと



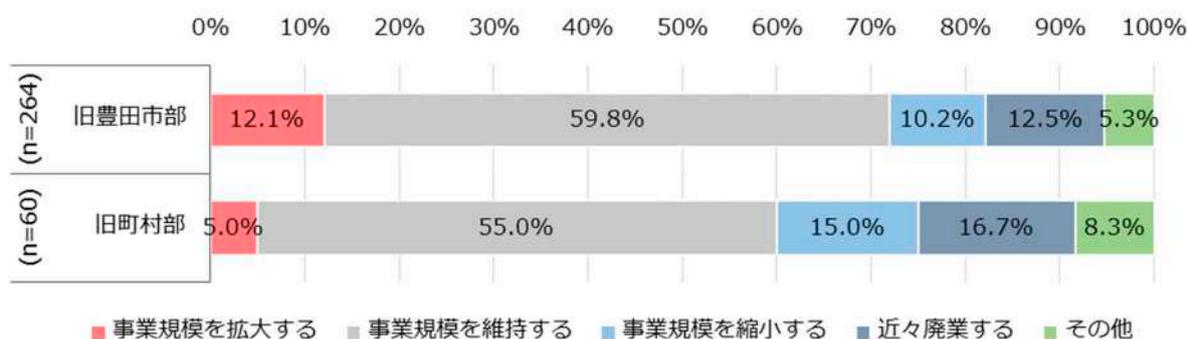
出典：豊田市「商業・サービス事業者アンケート調査（令和5年9月実施）、豊田市産業実態調査（商業・サービス業）（令和元年9月実施）」

◆事業拡大やデジタル化に取り組む事業所が非常に少ない

事業規模の拡大を検討している事業者は、旧豊田市部で 12.1%であり、旧町村部においては 5.0%と 1 割にも満たない状態にあります。また、デジタル化を推進するうえで、従業員の知識・能力の不足やコスト負担を課題と考えている事業者が約 3 割いる一方で、デジタル化を進めていくつもりはないと考える事業所も 3 割近くあります。

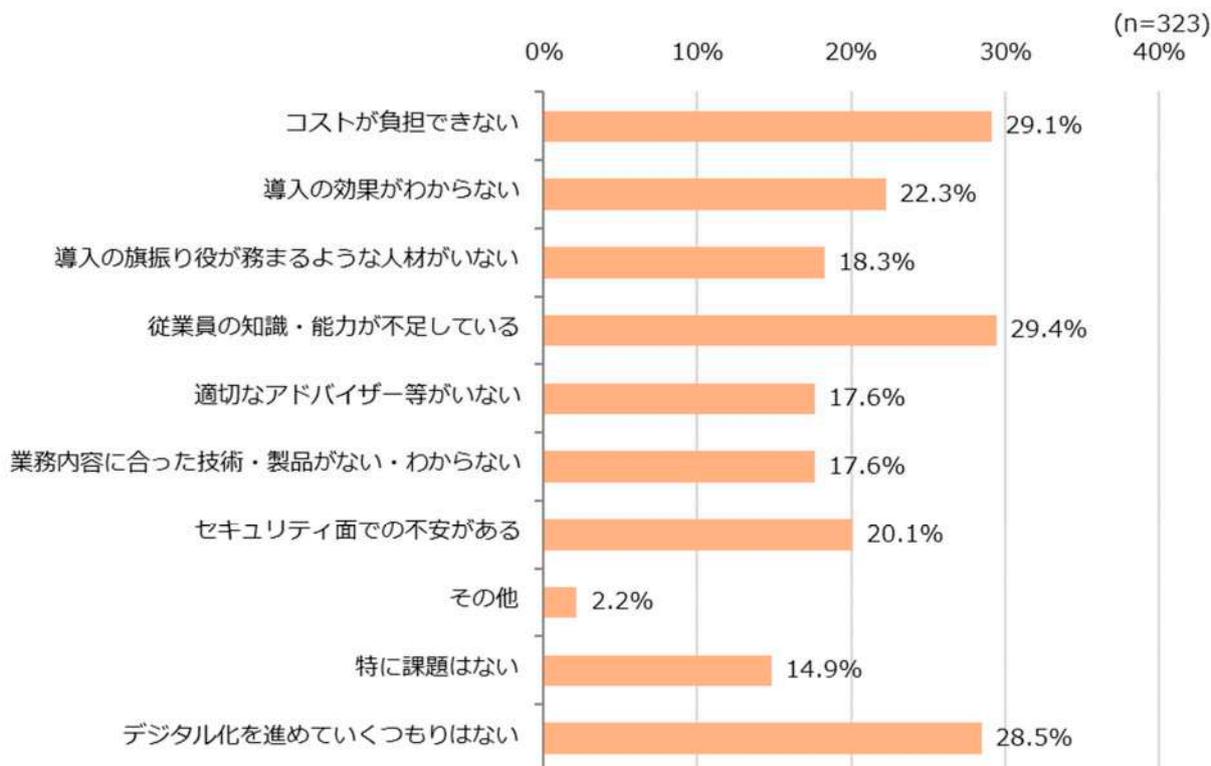
これらの実態を踏まえると、事業者の経営やサービス向上に対する意識改革を行っていかねば、本市商業の魅力やサービスが低下していくおそれがあります。

図表 4 7 今後の事業方針（地区別クロス集計結果）



出典：豊田市「商業・サービス事業者アンケート調査（令和 5 年 9 月実施）」

図表 4 8 デジタル化を進めていく際の課題



出典：豊田市「商業・サービス事業者アンケート調査（令和 5 年 9 月実施）」

(2)都市の魅力を高める商品・サービスの創出

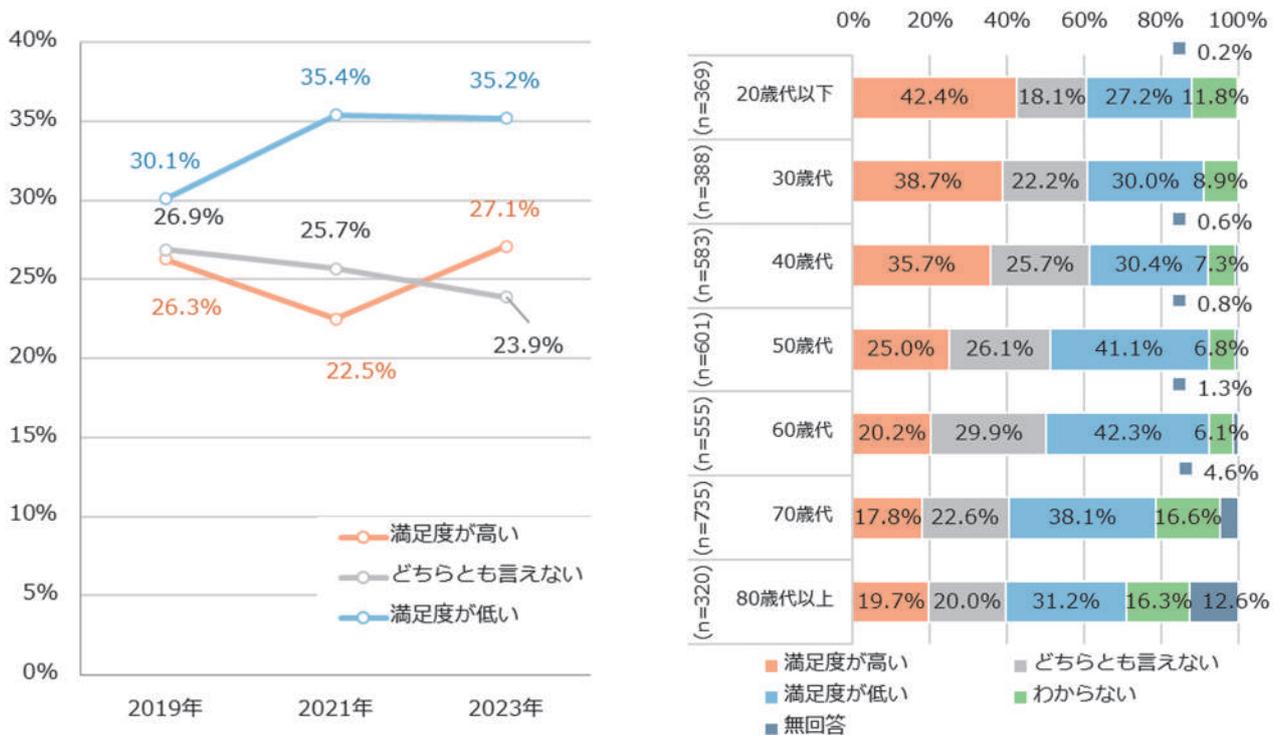
- 本市商業の評価は市民からの満足度が低だけでなく、市外の人からもショッピングや飲食を楽しむことができるまちとしてイメージを持たれていません。商業を通じて、魅力ある住み続けたい・訪れたいまちだと感じてもらうには、現在の状況は非常に深刻といえます。
- 商業による賑わいや楽しさを感じるまちとして認知されるためには、中心市街地などの商業地の活性化に加え、食や自然、歴史、文化などの豊富な地域資源を活かした商業展開によって、本市固有の商業の魅力を創出することも重要となります。

◆商業地に対する市民からの満足度が低い

本市が隔年で実施している市民意識調査において、「商業地に魅力とにぎわいのあるまち」としての満足度を調査しています。

2019年以降、「満足度が低い」市民の割合は常に3割を超えており、デジタル庁による地域幸福度(Well-Being)指標の結果(31ページ参照)と似通った傾向を示しております。また、年代が高くなるにつれて、満足度が高い人が減少し、満足度の低い人が増加していく傾向にありますが、低い満足度(「どちらとも言えない」の回答を含む)を示した人の割合は、どの年代においても約4～6割に達しているため、幅広い年代が楽しむことができる商業地づくりを意識していく必要があります。

図表 49 「商業地に魅力とにぎわいのあるまち」としての満足度
直近の推移(左) 年代別クロス(2023年)(右)



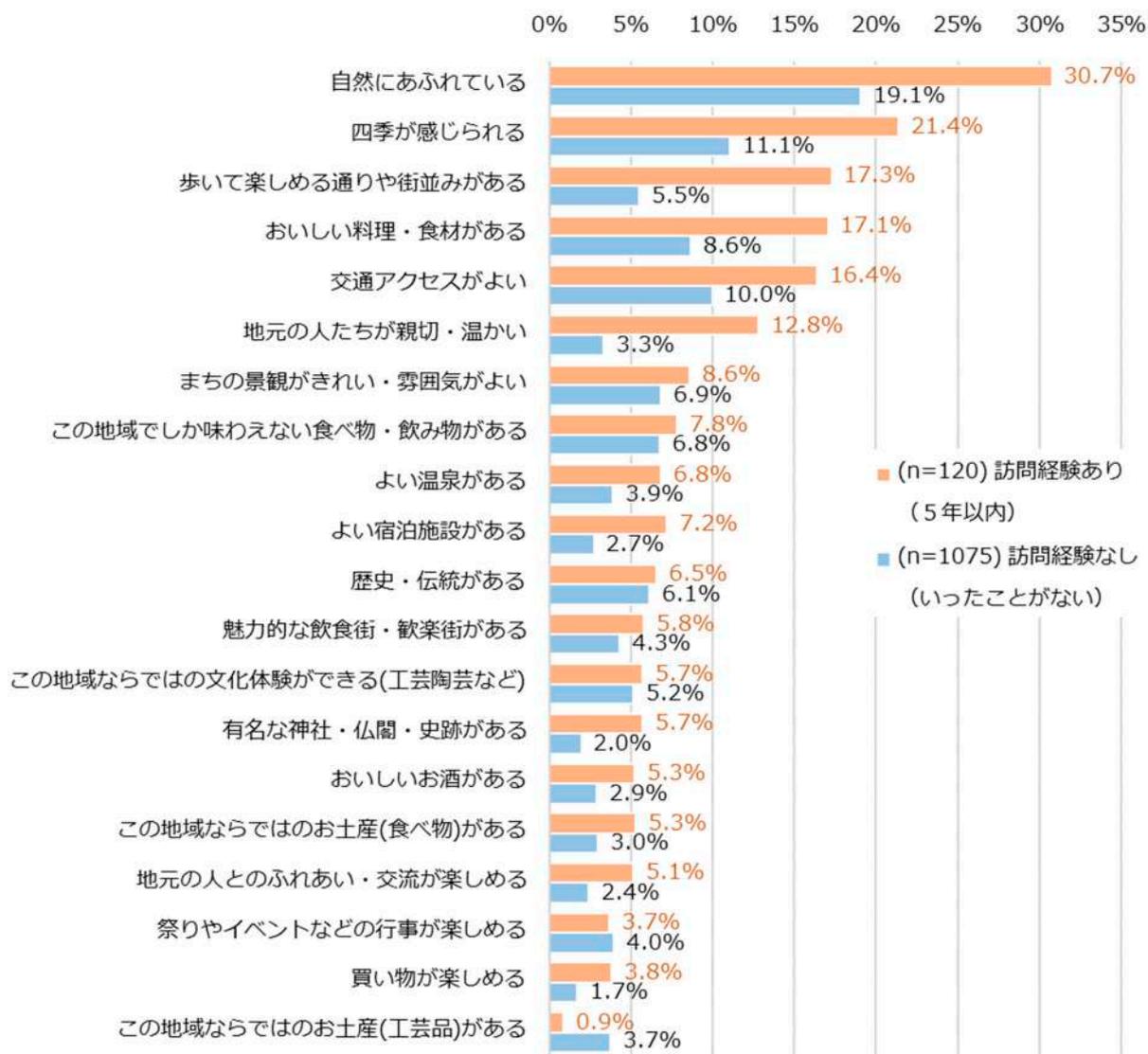
出典：豊田市「市民意識調査報告書」

◆商業によるにぎわいや楽しさを感じるまちとして認知されていない

市外在住者からみた本市のイメージについて、「魅力的な飲食街・歓楽街がある」や「この地域ならではののお土産がある」、「買い物を楽しめる」の割合は10%にも達しておらず、商業によるにぎわいや楽しさを感じるまちとして認知されていないことがうかがえます。

一方で、「自然にあふれている」、「歩いて楽しめる通りや街並みがある」、「おいしい料理・食材がある」など資源に対する認知度が高いため、これらをテーマにした商品・サービスは十分なニーズがあると考えられます。なお、これまで特産品の展開などに取り組んで参りましたが、現状を踏まえると十分な商品プロモーションにつながっていない可能性があると考えられます。

図表 50 訪問経験の有無での豊田市のイメージ



出典：株式会社JTB（令和5年）

第4章

商業の活性化に向けた方針

1 基本理念

目指す姿

ともに築く商業の活力によって、市民の豊かな暮らしを支え・人を惹きつける都市

買い物や飲食、娯楽をはじめとした「商業」は、人々の暮らしを豊かにし、まちの魅力とにぎわいを創出する役割があると考えます。本プランを通じて新たな商業振興施策を展開することにより、市民の豊かな暮らしと訪れる人に喜びや楽しみをもたらす、あらゆる人の心を満たすことができる都市を目指します。

本市の現状、経済社会の状況及び本市を取り巻く商業環境の変化などから顕在化した課題を踏まえ、本市商業を持続的に発展させていくためには、市民、商業者、商業に係る団体・組織がそれぞれの担うべき役割から商業の活性化に参画することが望まれます。特に、プラン推進の主体となる商業者は、高い意欲と希望を持って事業活動に取り組むとともに、お互いに刺激し合って稼ぐ力を高めていくことが期待されます。

本プランの推進にあたり、“目指す姿”の実現に向けて、2030年（本プランの終了年）に目指す状態を次のとおり設定します。

2030年に目指す状態

- 商業地の機能や魅力を高めて、市民が必要とする買い物環境が形成されている
- 商業が営みやすい環境を整えて、安定した商業・サービスが供給できている
- 積極的に新しいことにチャレンジする担い手によって商業に活力が生まれている

なお、第3章において提起した課題の解決及び2030年に目指す状態の実現を図る指標として、次の3つの目標を設定し、その達成を目指します。



2 目標

目標1 買い物利便性の向上

- 買い物に不便のない環境とショッピングや飲食を楽しむことができる商業地の形成によって市民の安心で快適な暮らしの実現を目指します。

<目標達成のポイント>

- ・ 現在行われている移動販売などの買い物困難者支援の取組を持続させていくとともに、将来的に市民の多くがデジタル技術を活用できることを見据えて、新たな買い物モデルを生み出し、普及させていくことで、市民が日常的な買い物に不便しない状態を目指します。
- ・ 市民が市内でショッピングや飲食を楽しむことができる場所として、中心市街地や商店街などの商業地が機能することが望ましいと考えます。そのためには、市内商業地が出店場所としての魅力や優位性を高め、新たな事業者を吸引し、様々な店舗が出店している状態を目指します。

<目標達成指標>

指標名	基準値	めざす方向
食料品の購入に不便を感じている人の割合 (①旧豊田市部、②旧町村部) 【資料：買い物や多様な働き方に関するアンケート調査】	①14.4% ②35.8% (2023年度)	↓
買い物に不便を感じていない人の割合 (①旧豊田市部、②旧町村部) 【資料：買い物や多様な働き方に関するアンケート調査】	①42.0% ②26.7% (2023年度)	↑

目標2 商業の担い手の維持

- 商業が始めやすい、かつ続けやすい環境を整えて商業の担い手を確保・維持し、安定した担い手育成によって持続可能な商業環境の形成を目指します。

<目標達成のポイント>

- ・ 起業・創業するにあたってポイントとなる、興味・関心を持つ機会、知識を習得する機会、場所・資金の支援に加え、自立後の支援までをパッケージ展開することによって、若者を中心とした様々な人が市内で安心して起業・創業を目指すことができる環境を整えます。
- ・ 事業者が社会の変化や今後訪れるリスクに適応して、経営を持続し続けるために、商工会議所・商工会及び金融機関等の支援機関が引き続き身近な相談相手として機能していくことが必要です。支援機関が事業者の課題に対して伴走できるように継続した支援を実施します。

<目標達成指標>

指標名	基準値	めざす方向
商業・サービス業（第3次産業）の事業所の数 【資料：経済センサス-活動調査】	9,952 事業所 (2021 年度)	→
地域経済団体に加入している事業所の数 【資料：商工会議所・商工会の事業報告をもとに算出】	7,932 事業所 (2023 年度)	↑

目標3 商業の稼ぐ力の向上

- 事業者が攻めの姿勢でビジネスに取り組み、付加価値の高い商品・サービスの創出を活性化させていくことで商業も盛んな都市イメージの獲得・定着を目指します。

<目標達成のポイント>

- ・ 多様な人々が暮らし、働いている本市では、様々なビジネスが成り立つと考えられます。本市で成功したビジネスモデルの展開と新たなビジネスに挑戦する事業者の支援によってチャレンジを促進し、競争を生み出すことで、多様な商品・サービスが生まれるようにしていきます。
- ・ 付加価値の高い商品・サービスの創出により、本市商業のイメージアップを目指します。さらに、本市の有する豊かな資源（食・自然・歴史・文化等）との連携によって観光やレジャーによる消費の拡充も目指していきます。

<目標達成指標>

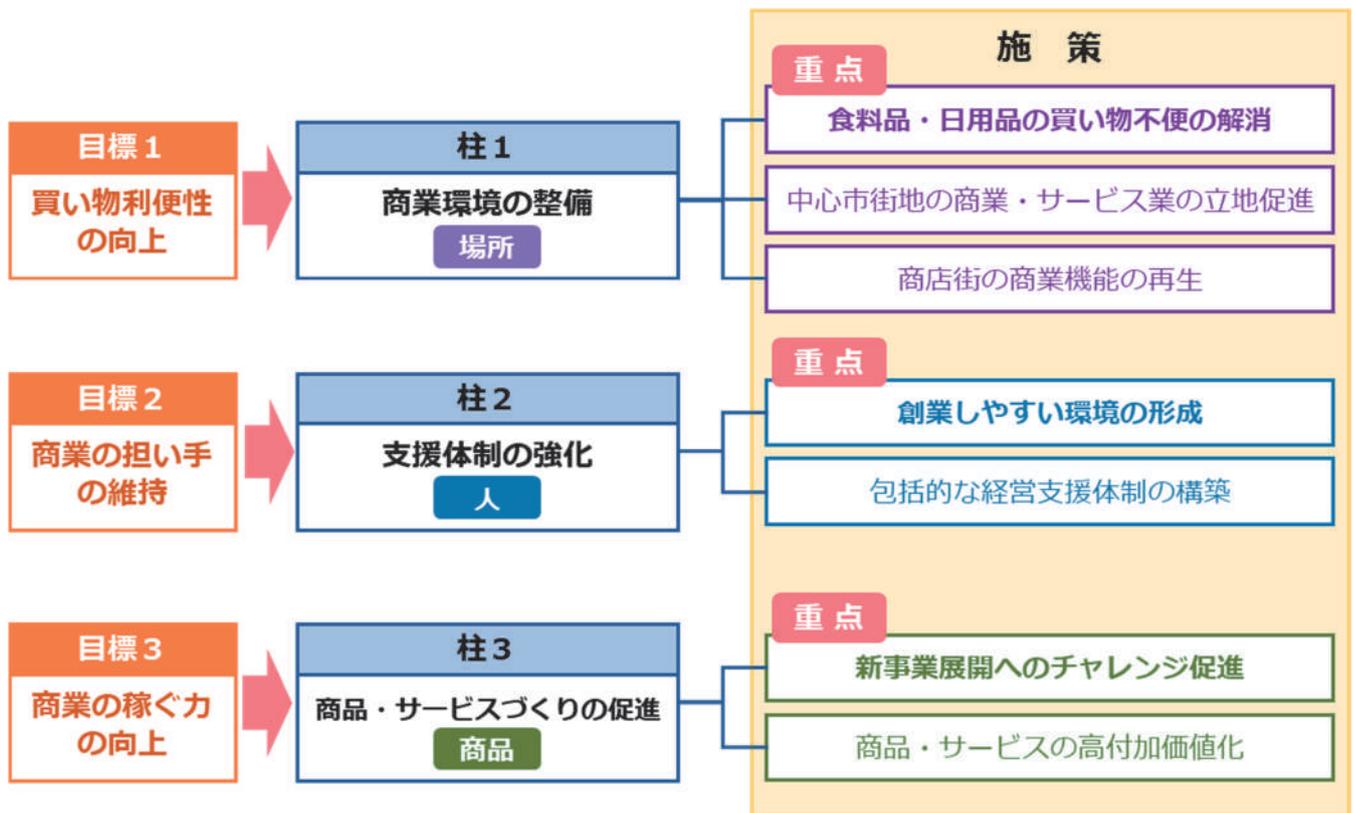
指標名	基準値	めざす方向
「商業地に魅力とにぎわいのあるまち」として満足している市民の割合【資料：市民意識調査】	27.1% (2023 年度)	↑
来訪者の飲食、買い物における消費金額単価 【資料：観光マーケティング調査】	2,115 円 (2023 年度)	↑

第5章

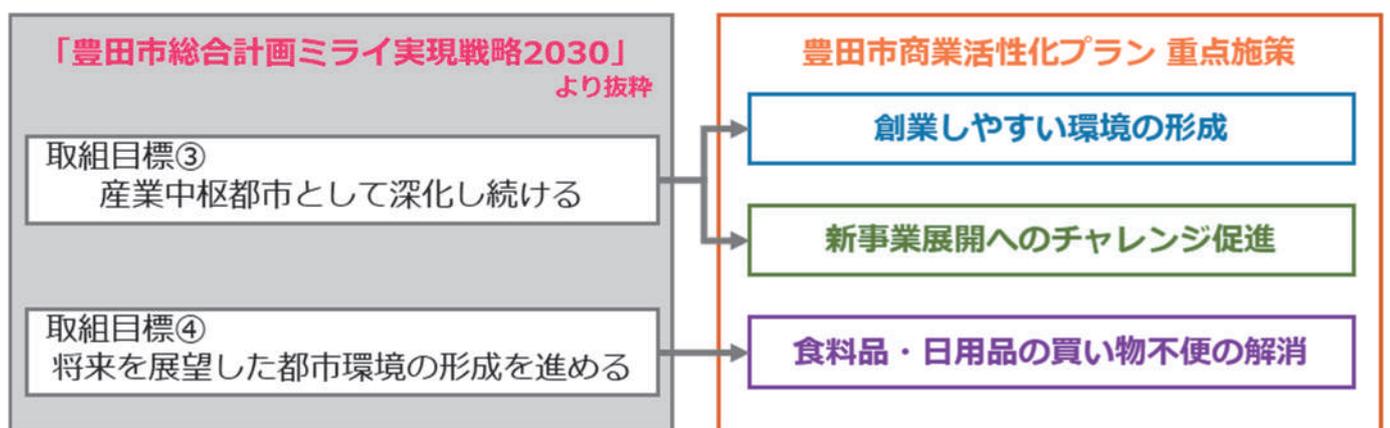
具体的な取組

1 施策の体系

3つの目標の達成に向けて、「場所」「人」「商品」を意識した視点で施策を展開します。



第9次豊田市総合計画ミライ実現戦略2030において定められた取組目標の達成に寄与する施策を重点施策として位置づけし、推進を図ります。



2 施策の内容

柱 1

商業環境の整備

重点施策

食料品・日用品の買い物不便の解消

食料品・日用品の買い物環境の改善に向けて、事業者等による移動販売事業などの取組を引き続き支援していくとともに、10年後を見据えた持続可能な買い物モデルを確立し、本市で暮らす全ての人が、買い物に不便することのない社会の実現を目指します。

主な取組

- 地域性、交通網、福祉などの多様な視点を踏まえた買い物環境改善の検討を進め、買い物不便を解消する仕組みづくりに取り組みます。
- 事業者等が行っている買い物困難者を支援する事業の開始及び継続を支援します。

成果指標

指標	現況値	目標値
買い物不便を解消する新しい買い物モデルの確立	—	2件 (2029年度末)

計画事業

◆ 買い物困難者支援事業費補助金 **拡充**

買い物に不便を抱える市民の購買環境を改善するため、移動販売事業等の開始や運営に係る費用を補助します。

◆ 買い物困難者対策協議会 **新規**

効率的かつ地域特性に合わせた方法により、買い物不便の解消を目的に、官民連携の下、多様な分野（交通、福祉等）と連携した買い物モデルの確立や先進技術を活用するなどの商業形態の実現に向けた取組を進めます。

買い物困難者支援事業費補助金



地域の事業者による移動販売の取組

これまで、「山村地域貢献事業応援補助金」によって、山村地域等の買い物環境改善に資する取組を支援してきましたが、人口減少に伴い、移動販売事業等の採算性が低下していることを踏まえ、支援内容を拡充しました。また、買い物困難者問題が山村地域等に限らず、都市部においても顕在化しているため、対象地域の拡大なども検討して参ります。

基本施策

中心市街地の商業・サービス業の立地促進

中心市街地活性化基本計画に基づく、中心市街地テナントミックス推進事業等の大型商業施設の商業・サービス機能の充実を図る取組に合わせて、地域全体の魅力を高めるエリアマネジメントの推進や、商業にチャレンジできる環境を整備することで、中心市街地における商業の魅力を高めていきます。

主な取組

- 中心市街地のエリアの価値・魅力向上の視点を重視し、面的な活性化の推進や拠点となる商業・サービス機能の誘致等を支援します。
- 空き店舗や公共的空間等を活用して、事業にチャレンジできる環境を整備し、中心市街地への商業参入の推進に取り組みます。

成果指標

指標	現況値	目標値
中心市街地において商業利用が可能な店舗のうち空き店舗が占める割合	11.9% (2022年度時点)	9.3% (2029年度時点)

計画事業

◆ 商業・サービス機能誘致奨励事業 **拡充**

「豊田市商業振興条例」に定める商業・サービス機能誘致推進に関する基本方針を策定した地域において、商業・サービス機能の拠点となる施設の誘致を推進します。

◆ 商業活性化推進交付金

中心市街地の商業の活性化や、エリアの価値・魅力の向上に資する事業者の創意工夫による総合的かつ機動的な活性化事業を支援します。

◆ 中心市街地店舗等整備事業

中心市街地の商業活性化を図ることを目的としたチャレンジショップやコミュニティ施設等の整備に係る費用を補助します。

◆ 空き店舗等活用検討支援事業

中心市街地における空き店舗等の遊休資産の活用による商業の活性化を目的とした仕組みづくりに係る費用を補助します。

基本 施策

商店街の商業機能の再生

商店街の活動が組合員の顧客獲得や経営力向上にもつながるように指導及び支援していくことで、商業に活力がある地域を形成し、商店街や地域の店舗が近隣住民の消費や交流の場として活発に機能することを目指します。

主な取組

- 商店街等活性化計画の策定に対する支援を強化し、顧客獲得などの事業機会拡大を図るソフト事業や、商店街等の活性化を図る施設整備の実効性や効果の向上を図ります。
- 商店街等による空き店舗対策や人材育成の取組に対する支援の充実を図り、地域の商業の担い手創出を推進します。

成果指標

指標	現況値	目標値
組合員数が増加した商店街団体の数	3 団体 (2020→2023 年度)	13 団体 (2024→2029 年度)

計画事業

◆ 商店街等事業機会拡大事業

拡充

商店街等による顧客獲得や経営力向上につながるイベント開催、情報発信、人材育成及び商店街等活性化計画の策定に係る商店街マネジメントや調査等の取組に係る費用を補助します。

◆ 商店街等施設整備事業

商店街の買い物環境の向上や来街者の安全・安心を図ることを目的とした施設及び設備の整備や設置に係る費用を補助します。

◆ 商店街マネージャー事業

愛知県商店街振興組合連合会と連携して、商店街マネージャーを設置し、商店街や個店に対して、補助金申請の支援、専門家の斡旋及び学校連携等を支援します。

柱2

支援体制の強化

重点施策

創業しやすい環境の形成

創業機運の醸成や起業家教育を起点とし、開業に向けた準備から自立に至るまでの支援をパッケージで展開することで、多様な起業・創業を促進し、誰もが起業・創業にチャレンジできる環境を整えます。

主な取組

- 若者や子どもが起業・創業に対する理解と関心を深めるイベントやプログラムを積極的に開催し、将来の担い手創出の根幹を強化します。
- 創業相談に関するワンストップ窓口を商工会議所・商工会及び連携金融機関に設置し、市内での創業を伴走的に支援します。
- 商店街等が創業者を受入れるための主体的な取組を支援し、商業地における創業環境の向上を図ります。

成果指標

指標	現況値	目標値
ワンストップ創業支援窓口を利用した創業者の数 (延べ)	418人 (2021～2023年度)	900人 (2025～2029年度)

計画事業

◆ 創業機運醸成事業

拡充

起業・創業の認知を高める教育に加え、特に起業・創業への関心が高い人に対しては、ビジネスの始め方講座やビジネスイメージの形成支援、参加者交流などを実施し、起業・創業を後押しします。

◆ 空き店舗創業支援事業

新規

中心市街地や商店街などに所在する商業利用が可能な空き家、空き店舗の実態を把握し、物件と創業希望者をマッチングさせる仕組みづくりや空き店舗における開業支援に取り組みます。

◆ ワンストップ創業支援窓口

市内で創業を目指す人を包括的に支援するワンストップ窓口を商工会議所・商工会及び連携金融機関に設置し、創業に必要な知識や事業計画書の作り方、資金繰りなどを伴走的に支援します。

◆ 創業塾

創業に関心のある人や創業を目指す人に対して、創業に必要な知識や事業計画書の作り方、資金繰りなどを学ぶセミナーを開催します。

◆ 信用保証料補助制度 環創

「経済環境適応資金 創業等支援資金」の融資制度を活用した創業者に対して、当該融資に係る信用保証料を補助します。

創業機運醸成事業



創業希望者に学びと出会いを提供する取組

本プランでは、担い手の確保に向けて、起業・創業に取り組むきっかけを市民に与えていくことが重要だと捉え、これまでは、起業・創業に対する関心を喚起する取組としていた創業機運醸成事業を、起業・創業に一步踏み出すことを支援する取組として改めて位置づけをし、注力して取り組みます。

なお、こどもを対象とした起業家教育・キャリア教育は、生涯学習の側面もあることを踏まえ、関係部署と連携しながら、取り組みます。

創業支援パッケージ



- これまで支援が空白となっていた「事業の具体化」及び「物件確保」のフェーズに対する支援として、創業機運醸成事業と空き店舗創業支援事業に新たに（拡充して）取り組みます。
- 「興味・関心」のフェーズは関係部署と連携しながら、「事業拡大」のフェーズは柱3における施策において、推進・支援して参ります。

基本 施策

包括的な経営支援体制の構築

商工会議所・商工会及び地域の金融機関等の支援機関との連携を強化することにより、事業者からの幅広い相談に対応できるようにします。また、事業者から寄せられる相談に対して適切な窓口や施策を紹介できる仕組みをつくり、支援制度の活用を促します。

主な取組

- 商工会議所・商工会による経営指導等の取組を支援し、本市の経営環境の向上を図ります。
- 支援制度に関する情報発信の強化と支援機関へ相談を促す仕組みづくりによって、支援制度の活用を促進します。

成果指標

指標	現況値	目標値
豊田商工会議所及び6商工会による経営指導の件数	5,056件 (2023年度)	5,500件 (毎年度)

計画事業

◆ 中小企業指導団体支援事業

商工会議所及び商工会が行う中小企業への経営支援事業及び団体の組織強化を図る事業に係る費用を補助します。

◆ 制度融資

地域の金融機関と連携して、「豊田市商工業者事業資金（マルトヨ）」や「小規模企業等振興資金（振、振小）」の取扱を行い、また、当該融資に対して信用保証料を補助することで、小規模事業者の資金繰りの支援と地域の金融機関の活用を推進します。

◆ とよた産業ナビ

助成制度の情報など、事業に役立つ情報を集約した商工情報総合ポータルサイトを運営します。

柱3 商品・サービスづくりの促進

重点施策

新事業展開へのチャレンジ促進

売上や顧客の増加を目的とした新たなビジネスに挑戦する事業者を支援し、市内事業者の稼ぐ力の向上を図ります。さらに、事業者同士の競争や相乗効果を生み出す取組によって、積極的に新しいビジネスにチャレンジできる風土を醸成します。

主な取組

- 新しいビジネスや競合店舗との差別化などに意欲的にチャレンジする事業者を支援し、市内の事業活動を活性化させます。
- 事業者の新たなチャレンジや創意工夫をモデル事業として他の事業者に共有し、気づきを与えることで、成長の契機を創出します。

成果指標

指標	現況値	目標値
新たな事業展開によって売上が増加した事業者の割合	58% (2023年度末)	80% (2029年度末)

計画事業

◆ 産業パワーアップ支援補助金 **拡充**

中小企業者が事業転換、事業拡大または業務効率化によって新たなビジネスに挑戦する際に係る費用を補助します。

◆ 商業魅力発信事業 **新規**

産業パワーアップ支援補助金をはじめとした制度を活用した事業者の魅力ある取組を「とよた産業ナビ」などの媒体を通じて発信します。

商業魅力発信事業



意欲的にビジネスを行う事業者への取材

本市の事業者支援制度を有効に活用した事業者は、高い成果や効果を得られておりますが、これらの制度を知らないことから利用していない、または、制度があることは知っているが活用方法が思いつかない事業者も多くいます。

本事業では、支援制度を活用した事業者を取材し、モデル事業として取組の内容を発信することで、支援制度の存在とその活用方法の周知を行い、市内事業者のチャレンジを活性化させます。

基本施策

商品・サービスの高付加価値化

商品・サービスの開発や磨き上げ、テストマーケティングなどを支援し、商品・サービスの付加価値を高めていきます。さらに、商品プロモーションも積極的に実施・支援することにより、本市を代表する商品の創出を目指します。

主な取組

- 事業者による新商品・サービスの開発から販売に至るまでのマーケティングを中小企業診断士等の専門家派遣や見本市への出展補助等によって支援します。
- 観光資源の魅力を掛け合わせた販売会等の実施によって、商品・サービスの更なるイメージアップに取り組みます。

成果指標

指標	現況値	目標値
新たな商品・サービスを開発した事業者の数（延べ）	—	40 事業者 (2025～2029 年度)

計画事業

◆ 商業アドバイザー派遣事業

拡充

商工会議所・商工会、豊田信用金庫が経営指導をする中で、専門的な知識を有したアドバイザーの助言が必要と判断した事業者に対し、中小企業診断士や販促デザイナー等の専門家を最大で5回派遣します。

◆ 経営力強化支援補助金

販路拡大、BCP 策定、事業承継・M&A、サイバーセキュリティ診断の経営課題に取り組む中小企業者を支援します。このうち、販路拡大については、見本市等への出展とマッチング支援機関・サイトの活用に係る費用を補助します。

◆ 特産品展開事業

商工会議所及び商工会と協力して、特産品の付加価値向上に取り組むとともに、テストマーケティングや認知度向上を目的とした販売会を実施します。

第6章

豊田市商業活性化プランの推進

1 プランの進捗管理

本プランを実効性のあるものにするため、商業振興委員会において各種事業の進捗や指標値を定期的に評価・報告し、改善を図って参ります。

(1) 進捗状況の把握

施策の実績、成果指標及び目標達成指標をもとにプランの進捗状況を測ります。

- ① 計画事業ごとに実績をとりまとめ、成果指標の達成度を確認します。
- ② 目標達成指標の現状値を確認し、目標の達成状況と各施策の効果を検証します。

(2) 商業振興委員会への報告

商業振興委員会において、本プランの進捗状況を毎年報告し、推進方法について協議します。なお、中間期である 2027 年度にはプランの中間評価を行い、進捗状況に課題のある施策を選定し、点検の対象とします。

(3) 点検

点検の対象に選定した施策は、商業振興委員会での意見・助言を踏まえながら、課題を精査し、支援機関へのヒアリングや現地視察を通じて、取組の見直しを講じます。

(4) 公表

プランの進捗状況や各指標の達成状況、点検・評価の結果等については、商業振興委員会や支援機関に報告するほか、豊田市ホームページの掲載等を通じて情報公開します。

(5) 実態調査

プランの更新を検討するにあたり、本市商業の実態及び評価を確認する調査を実施します。

- ① 本市の買い物環境や商業の実態・評価を把握するために市民を対象としたアンケート調査を実施します。
- ② 商業の現況やプランの効果を検証するために商業・サービス事業者を対象としたアンケート調査を実施します。
- ③ 商業振興に係る団体・組織等に対してプランの評価や次なる課題をヒアリングします。

豊田市商業活性化プラン 2025～2029 の進捗管理の工程

	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
進捗報告		●	●	●	●
評価・点検			★ 中間		★ 最終
公表		●	●	●	●
実態調査				→★ プラン更新の検討	

2 プランの推進体制

本プランの推進にあたっては、施策の実施主体となる事業者及び、商工会議所・商工会、金融機関、商店街団体等の支援機関と連携を図りながら適正な進行管理を行います。

(1)事業者（商業者）

消費者に良質な商品・サービスの安定した供給を行うとともに、自らの創意工夫による魅力ある商業活動の展開に努めることが期待されます。また、地域社会の担い手として、地域社会に貢献するものとし、地域や市民と良好な関係を築くことを期待します。

(2)支援機関

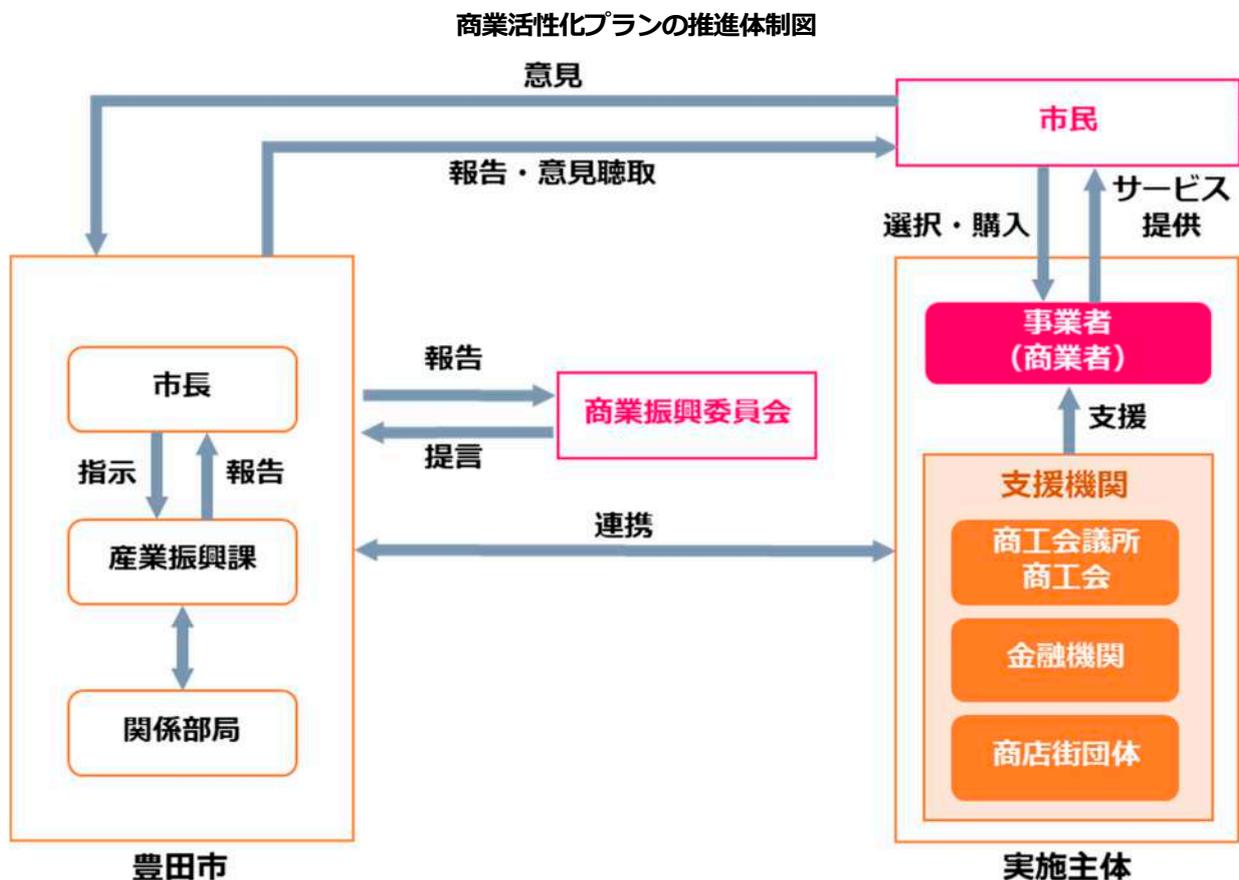
事業者の創出及び育成、事業者の事業活動に対する支援並びに消費者に支持される商店づくりを行うとともに、本プランの施策推進にともに取り組みを期待します。

(3)市民

商業が果たす役割の重要性について理解と関心を深め、事業者が提供する良質な商品・サービスを選択するように心がけることで、本市経済の発展に寄与することを期待します。

(4)商業振興委員会

豊田市商業振興条例に位置付けられた市の諮問機関として、本プランの推進を始めとした商業振興に係る事項の答申に応じ審議し、意見及び提言を行います。



付 録

用語集

ページ	用語	解説
2	デジタルトランスフォーメーション (DX)	ビッグデータなどのデータとデジタル技術を活用して、業務プロセスの改善や製品・サービス・ビジネスモデルを変革すること。
9	プロモーション	商品やサービスを広く認知させるとともに、購入につなげるための活動のこと。販促のような直接的な活動だけでなく、顧客との信頼関係を構築するための取り組みも含まれる。
9	ブランディング	売り出したいものについて独自の価値をつくり、その向上や他との差別化を図ること。
9	ベンチャー・エコシステム	起業支援者、企業、大学、金融機関、公的機関等が連携することで次々と起業を創出し、そのことを通じて更に優れた人材・技術・資金を呼び込み、更なる起業創出の循環を生み出すこと。
9	起業・創業	起業は新しく事業を起こすこと、創業は新しく事業を始めることを指す。同じような意味合いで使用するが、本プランでは、起業または創業しようとする人への支援を「創業支援」と言う。
10	省人化	業務を見直して無駄な工程を削減するとともに、作業に関わる人員数を減少させること。
12	ワーク・ライフ・バランス	「仕事」と育児や介護、趣味や学習、休養、地域活動といった「仕事以外の生活」との調和をとり、その両方を充実させる働き方や生き方。
14	国内総生産	1年間など一定期間内に国内で産出された付加価値（儲け）の総額で、国の経済活動状況を示す。GDP（Gross Domestic Product）と称されることも多い。
24	景気ウォッチャー調査	地域の景気に関連の深い動きを観察できる立場にある人々の協力を得て、地域ごとの景気動向を的確かつ迅速に把握し、景気動向判断の基礎資料とすることを目的として実施するもの。全国 12 地域の 2,050 人を対象に、景気の現状に対する判断と景気の先行きに対する判断について毎月月末に調査している。
24	DI	Diffusion Index の略。景況感や業況判断の方向感を測るための指標。0%から 100%までの間で変動し、継続的に 50%を超えれば景気が上向き、下回れば景気が下向きとして判断される。
24	名目	実際に市場で取り引きされている価格に基づいて推計された値。実質値とは、ある年（参照年）からの物価の上昇・下落分を取り除いた値。
26	BtoC-EC	企業が一般消費者に対してインターネットを介して行う取引のこと。例として、Amazon や楽天市場などが挙げられる。
27	インフラ	インフラストラクチャーの略で、社会や経済、国民の生活を支える基盤のこと。電気やガス、水道、道路、公共交通機関など、それがないと生活が成り立たないものを指す。
28	テレワーク 雇用型テレワーカー	テレワークとは、オフィスとは異なる場所で、インターネット通信などを活用しながら働くこと。在宅勤務やサテライトオフィス勤務（一時利用）、モバイルワーク（移動中や顧客先）といった働き方がある。事業者と雇用契約を結んだ労働者のうち、自宅等でのテレワークが可能とする人を「雇用型テレワーカー」という。時間や場所の制約にとらわれずに働くことができるため、子育てや介護と仕事の両立の手段として活用されている。

ページ	用語	解説
32	ウィズコロナ・ポストコロナ	ウィズコロナとは新型コロナウイルス感染症が流行するなかで生まれた言葉であり、感染症と市民生活・経済活動をどう共存していくのかという意味で使用されていた。 ポストコロナは新型コロナウイルス感染症が感染症対策を取らないとされる5類移行後において、コロナ禍を契機とした社会の変化をとらえて、今後どうしていくかを語る際に使用される。
32	ハンズオン支援	中小企業者等が主体となって課題解決に取り組むにあたり、専門家等を派遣し、伴走しながら助言・指導を行うこと。
35	運転経歴証明書	運転免許証を自主返納した人や運転免許証の更新を受けずに失効した人に交付される運転経歴を証明する公的な証明書。運転免許証と同様に身分証明書として用いることができる。
45	インボイス制度	税率が複数あっても、事業者が消費税を正確に納められるように、消費税の金額等を書いた請求書・領収書等（インボイス）を基に計算する仕組み。
58	テナントミックス	商業集積活性化の基本となるコンセプトを実現するための、最適なテナント（業種業態）の組み合わせのこと。
58	エリアマネジメント	地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための住民・事業主・地権者等による主体的な取り組み。良好な環境や地域の価値を維持・向上には、快適で魅力に富む環境の創出や美しい街並みの形成、資産価値の保全・増進等に加えて、人をひきつけるブランド力の形成、安全・安心な地域づくり、良好なコミュニティの形成、地域の伝統・文化の継承等、ソフトな領域も含まれる。
58	チャレンジショップ	中心市街地や商店街の空き店舗等を、事業や出店を検討している人・事業者にも安価に提供し、テストマーケティングなどに活用してもらうもの。将来の中心市街地や商店街の担い手として育成していくことも狙いとする。
64	BCP	事業継続計画（Business Continuity Plan）。企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合に、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画。
64	M&A	企業の合併買収のことで、2つ以上の会社が一つになったり（合併）、ある会社が他の会社を買ったりすること（買収）。
64	サイバーセキュリティ	インターネットやコンピュータを安心して使い続けられるように、大切な情報が外部に漏れたり、マルウェア（コンピュータウイルスなど電子機器に脅威となるようなプログラム）に感染してデータが壊されたり、普段使っているサービスが急に使えなくなったりしないように、必要な対策をすること。

豊田市商業活性化プラン 2025～2029

2025年3月

豊田市産業部商業観光課

T E L 0565-34-6642



