

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1)地域の現状及び課題

①現状

(1)位置・地勢【南部は人口・産業の集積で、北部は山間地域】

当商工会のある本巣市は、2004年2月1日に本巣町・真正町・糸貫町・根尾村が合併して誕生しました。東西17km、南北43km、総面積374.65km<sup>2</sup>で、岐阜県の南西部のほぼ中央から北端に位置し、北部は福井県と県境を、西部は揖斐郡に、南部は瑞穂市及び本巣郡北方町に、東部は岐阜市、山根市及び関市と隣接しています。また、市域の8割以上が森林で占められています。

本巣市の西端を北部の山岳地帯からの大小河川のほとんどを合流する根尾川が南へ貫流しています。この河川を灌漑用水として利用し、南部の肥沃な耕地から全国的に有名な富有柿をはじめとして、梨・ミニバラ・まくわうりなど、各種の農産物を豊富に生産しています。

交通基盤は、市内を南北に縦断する国道157号を基軸として、東西に横断する国道303号、418号、主要地方道関本巣線、岐阜大野線、岐阜関ヶ原線で骨格を形成しています。

本巣市役所からは、車で県都岐阜市まで20分ほど、副県都大垣市までは30分ほど、また、名古屋の中心部まで車で1時間20分ほどです。

鉄道は、第3セクター樽見鉄道が南北に縦断し、住民の通勤、通学、買い物等日常の移動手段となっています。樽見鉄道は大垣駅(JR大垣駅)を起点に根尾樽見(所要時間約1時間)に至っています。

市の南部は岐阜市に隣接する上、瑞穂市のJR穂積駅に車で20分ほどのため住宅地や企業の工場等があり、旧真正町と旧糸貫町の面積を合わせると市全体の1割弱ですが、人口は約7割を占めるなど人口密度は比較的高くなっています。一方で市の北部の旧根尾村区域は、山が全くない旧真正町区域とは対照的で、大半を山林が占めています。

なお、2009年には、東洋経済が発表する「住みよさランキング」で全国トップとなっていたこともあり、市役所が実施した令和2年の市民アンケート調査によると、「暮らしやすい」が84.3%と高くなっており、特に、29歳以下では92.5%、30代で93.7%と若い世代において「暮らしやすい」という評価がとても高くなっています。



(2)交通【名古屋経済圏等への容易なアクセス】

本巣市中心部からは、JR東海道本線の穂積駅を経由して、名古屋駅に45分ほどです。そのため、本巣市南部は、名古屋経済圏の郊外型住宅地としても栄えてきました。

さらに、東海環状自動車道の西回り区間の工事が進行しており、2019年には本巣市の西側に隣接する大野神戸ICと大垣西ICの区間が開通し、さらに、2024年度には、本巣市内の糸貫IC(仮称)も含めた、西回り区間が開通することになっています。

この東海環状自動車道西回り区間の開通に伴い、大きく交通環境が整備され、名古屋や豊田方面も含め、幅広い中京経済圏の一翼としての機能を持つ地域として期待されています。



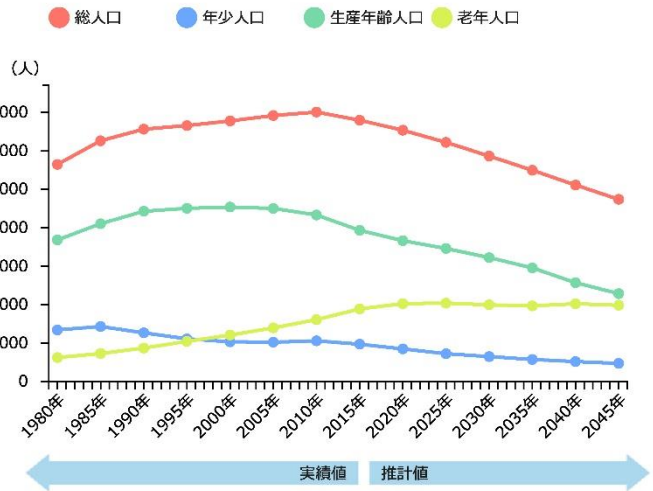
**(3)本巢市の人口推移【減少傾向とともに平均的に高齢化】**

本巢市の人口は、2010(平成22)年までは増加傾向になっていましたが、2021(令和3)年8月末では、33,406人となっています。

本市の推計(岐阜県推計準拠)の場合、30,000人を割り込むのが、2035(令和17)年になると見込まれ、2045(令和27)年には27,047人になると予想されています。

人口の年齢3区分別の人口推移を見ると、2015(平成27)年と2045(令和27)年では、年少人口(15歳未満)は14.3%から13.9%と微減するものの、生産年齢人口は57.9%から49.5%へと大幅に減少し、老年人口は27.8%から36.6%と増加することが予測されています。

総人口が減少する中での老年人口の増加であり、今後、高齢者が急増する社会を迎えることが予測されます。(本巢市「人口ビジョン」より)



**(4)産業の構造【製造業・建設業が多く、大規模商業施設が存在】**

経済センサスの産業大分類別人口の推移をみると、第1次産業、第2次産業人口は減少傾向にあります。第3次産業人口は平成17年から平成22年にかけて減少しましたが、平成27年には増加に転じています。

また、経済センサスの産業大分類別の事業所数を見てみると、「製造業」の比率が岐阜県平均30.3%に対して、本巢市は57.7%と高い割合となっています。また、それに続いて、「建設業」の比率も、岐阜県平均9.9%に対して、本巢市は15.1%と高くなっています。加え、割合は小さいものの「サービス業(他に分類されないもの)」の比率が岐阜県平均2.2%に対して本巢市は4.2%と高くなっています。これは昨今、特に糸貫地域、真正地域において理美容関連業(美容院、エステサロン、ネイルサロン等)やIT関連業の創業が相次いでいることが要因と考えられます。

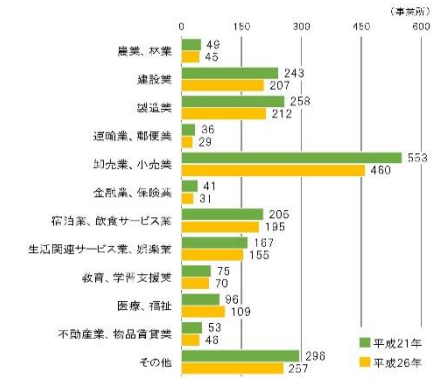
また、産業別事業所数の推移をみると、全体で減少傾向にあり、特に卸売業、小売業の減少幅が大きくなっています。一方で医療、福祉の事業所数が増加しています。(本巢市「第2次総合計画」後期基本計画より)

また、商業の特徴として、幹線道路沿い(糸貫地域、真正地域)に複数のショッピングモールなどの大規模商業施設があり、近隣市町村からも集客できる地域特性もあります。

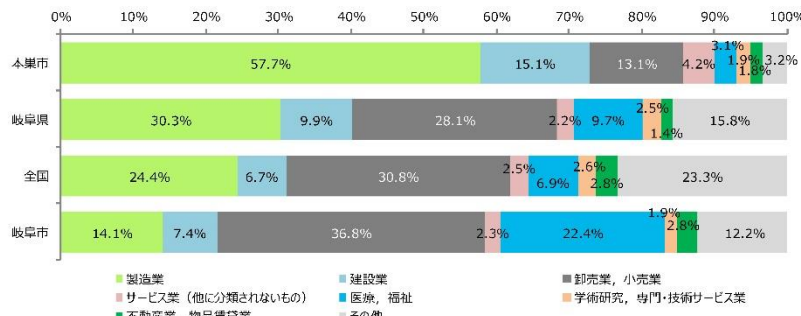
■産業大分類別人口の推移



■産業別事業所数の推移

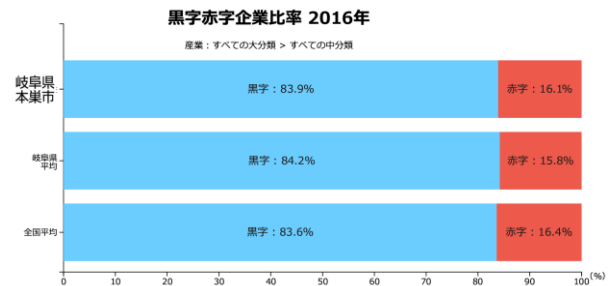


■産業大分類別に見た売上高の構成比



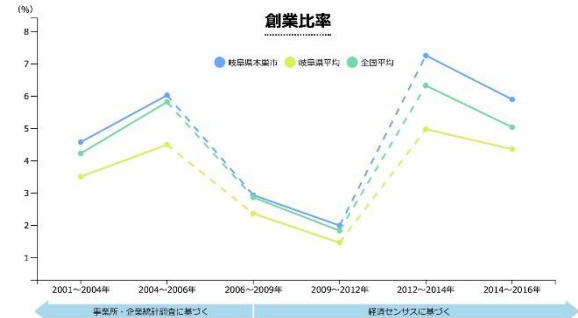
**(5)収益状況【赤字比率は改善傾向だが、やや高め】**

2016年の経済センサスによると、本巣市内の事業者のうち、赤字企業の比率は16.1%となっています。この比率は、2012年の19.6%からは改善されていますが、岐阜県の平均15.8%に比べて、まだ、やや高い比率になっています。



**(6)創業状況【やや高めの創業比率で推移】**

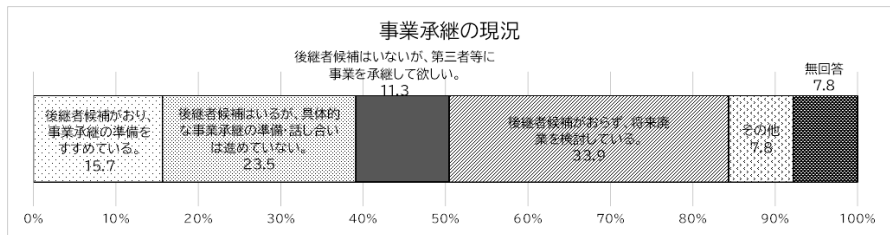
本巣市内の創業比率を見ると、2001年以降、岐阜県及び全国平均よりも高く推移しており、創業しやすい環境になっていることがわかります。「暮らしやすさ」という地域の特徴もあり、創業比率が高くなっていることも要因の1つとして考えられます。



当商工会でも、これまでの経営発達支援計画の実績として、毎年5事業者の創業を支援してきており、それら以外にも、当商工会の支援を活用せずに創業した事業者もあります。

**(7)事業承継【後継者がいるのは4割だが、廃業予定が約3割】**

当商工会が実施した、事業承継に関するアンケート(2020年)によると、本巣市内の事業者の事業承継に関わる状況として、事業承継については、「後継者候補がいる」が39.2%で、そのうち「準備をすすめている」のは15.7%となっています。



逆に、「後継者候補がない」が45.2%となっており、そのうち「将来廃業を検討している」のは33.9%と全体の1/3になっています。この傾向は、全国的な調査結果と同様の傾向となっています(日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」)。

ただし、「後継者候補がない」としても、第三者等への事業承継をして欲しいとしているのは、11.3%となっており、親族以外の第三者承継という選択肢もあるという認識が拡がりつつあるようです。

**②課題**

**(1)創業から安定的な経営状況に至るサポートの必要性**

本巣市内は、各種の統計から見ると、創業は多いものの事業者数が増えていない現実があります。創業後の事業が順調に行けば、事業者数としても増加していくことが想定されますが、残念ながらそうはなっていないのが現実です。

この背景には、(a)創業の前段階での事業計画が、安定的な経営につながる内容まで考慮できていない、(b)創業期から安定的な経営に入るまでの経営のサポートが受けられていない、という2点があると考えられますので、創業の前段階から継続的な経営支援を充実させることが求められています。

**(2)収益性の改善を促進する支援**

赤字企業の比率は16.1%と、岐阜県の平均15.8%に比べて、やや高い比率になっています。赤字が多いと、結果的に財務体質が弱くなり、長期的な経営が難しくなります。結果として、自社だけでなく、顧客や取引先にも影響が出てくることにもなります。

地域全体として、収益性を高めることは、結果的に地域の安定化・活性化にもつながることが期待できますので、個々の事業者にとって、収益性を高めていくための支援が潜在的に求められていると考えられます。

### (3)事業承継への対応

本巢市内での事業承継に関する状況は、全国的な結果と同様の傾向となっておりますが、約3割が廃業を検討している状況は改善していく必要があります。創業比率が高い地域であるからこそ、創業予定者と廃業予定者とのマッチングなども含めた様々な選択肢を提案し、支援していくことが求められています。

### (4)東海環状自動車道の糸貫IC(仮称)開設と西回り開通への対応

2024年度に、本巢市内に初めて高速道路のインターチェンジ開設と西回り開通により、運送網の充実及び集客エリアの拡大が期待できます。これまで本巢縦貫道を中心としたルートから、東の中濃・飛騨方面、西の養老・京阪神方面へと拡大することになるため、それらを見据えた準備を進めて行く必要があります。ストロー効果ともいわれるようなマイナスの影響を回避していくために、積極的な経営を進めていく事業者を支援していくことも求められます。

### (5)本巢市の第2次総合計画(後期基本計画:2021(令和3)年4月～2026(令和8)年3月)との連携

本巢市では、2016(平成28)年3月に「自然と都市の調和の中で人がつながる活力あるまち・本巢」を将来像に掲げた「第2次本巢市総合計画」を策定し、様々な施策を推進してきました。しかしながら、全国的な人口減少、少子高齢化の進行に加え、IoTやAIなどの先端技術の急速な進展、異常気象等による自然災害の増加や激甚化など、社会経済情勢が急激に変化することに対応していくため、前期基本計画から5年が経過した、2021(令和3)年度から始まる「後期基本計画」を策定し、事業を推進しています。

「後期基本計画」では、4つの重点プロジェクトのひとつとして、「地域資源を生かした積極的な産業振興」を掲げています。

商工業における施策の基本方針として「本巢市における誘致企業は、重要な就労の場です。東海環状自動車道の延伸を受け、交通の利便性が高まることから、今後も企業誘致を進めるとともに誘致企業の定着を図り、市内の中小事業者など関連する産業振興に努めます。商業については、大型商業施設を中心とした商業空間の形成を促進し、市民にとって身近な個人商店などの小規模企業を支援するため、市内購買率を高め、持続的な発展に向けた取組を支援し、活性化に努めます。」としております。

具体的な「目標指標」として、①「オーダーメイド型企業誘致件数」(2019(令和元)年度:1社→2025(令和7)年度末:累計2社)、②「企業展参加企業数」(2019(令和元)年度:17社→2025(令和7)年度末:20社)、③「起業支援件数」(2019(令和元)年度:12社→2025(令和7)年度末:21社)といった指標を踏まえ、商工会と市が連携していきます。

### (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

##### 【基本的な考え方】

「小規模事業者の事業の利益拡大・付加価値向上に向けて、本巢市の地域特性を活かし、東海環状自動車道の開通を大きなチャンスとして活用した事業展開や創業を継続的に支援し、収益率を高め、積極的な事業展開をする事業者数の増加を図る」

##### 【具体的な方針～第I期計画との違いも踏まえ】

経営発達支援事業の第I期計画においては、①収益性の改善による魅力ある事業への変革と、スムーズな事業承継への展開、②東海環状自動車道の延伸/開通と住みやすさ、産業の多様性を活用した創業の拡大を重要テーマとして設定していました。これらの重要テーマを中心に、事業者の経営に対する意識を高め、個々の事業者の経営課題に対して、適切な支援をしていくことで、「住みやすさ」だけでなく、「事業のしやすさ」を高めていくことをゴールとして設定し、その達成に向けて、経営発達支援事業として取り組んできました。

その結果として、収益性は改善しつつあり、創業者も多く出てきていますが、その割には事業者の数が伸び悩んでいます。今後は、東海環状自動車道の開通が具体的に見えてきたことで、さらに積極的に産業の活性化を進めて行くために、下記の方針を具体化していきます。

### (1)東海環状自動車道の開通をきっかけとした産業の活性化

本巢市では、2024年度に東海環状自動車道の延伸が予定されており、人やモノの流れが大きく増加することが期待されます。東海環状自動車道糸貫IC(仮称)周辺を産業拠点とした展開も検討されており、既存事業者の活性化及び新規の企業誘致等を進め、地域経済の活性化や市民の雇用の確保・拡大へつなげていきます。

### (2)大型小売店舗、ネット販売などの棲み分けを意識した商業活性化

本巢市の南部地域を中心に、商業が活性化しており、郊外型大型小売店舗やコンビニエンスストアの立地が進んでいます。また、近年、EC(電子商取引)サイトの急速な発達や拡大するキャッシュレス決済への対応など、これまで地域の商業を支えてきた個人商店などを取り巻く経営環境はますます厳しさを増しています。このため、商工会を中心に関係機関と連携し、個人商店などへの指導・支援、後継者や新規創業者の確保・育成支援などを進め、商業の振興を図ります。

### (3)製造業を中心とした収益性の拡大

本巢市の産業構造の特徴として、製造業の売上高構成比が57.7%と多く、地域経済の大きな柱となっています。この製造業を中心に収益性を高めることで、持続的な経営が続く環境を創り出していきます。

### (4)創業の継続的な活性化

もともと創業比率が高い地域としての特性を、今後も継続していき、創業予定者にとって魅力的な地域であることを特徴として持ち続けることが求められます。そのためには、市場や立地としての魅力だけでなく、支援の手厚さなどの魅力ある地域であることを、実態として構築していきます。

## ②本巢市総合計画との連動性・整合性

本巢市の「第2次総合計画」(後期基本計画:2021(令和3)年度～2025(令和7)年度)の「商工業の施策の基本方針」として、「本市における誘致企業は、重要な就労の場です。東海環状自動車道の延伸を受け、交通の利便性が高まることから、今後も企業誘致を進めるとともに誘致企業の定着を図り、市内の中小事業者など関連する産業振興に努めます。商業については、大型商業施設を中心とした商業空間の形成を促進し、市民にとって身近な個人商店などの小規模企業を支援するため、市内購買率を高め、持続的な発展に向けた取組を支援し、活性化に努めます。」とあります。

4ページの「(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方の①10年程度の期間を見据えて」にある内容と、問題意識が合致しており、目指す姿も整合していることから商工会と市が連携した支援の実施が可能です。

## ③商工会としての役割

当商工会は、地域内小規模事業者に対して最も身近に支援できる組織です。そこで、以下の内容を踏まえながら、創業予定者も含めた小規模事業者の抱える経営課題を解決するための支援を実施し、地域内小規模事業者の経営力を向上させていくために、次の役割を担います。

### (1) 経営状態(特に、利益や付加価値)を把握したうえでの事業計画策定支援

変化する環境に対応し持続的な経営を進めるため、自社の経営を客観的にとらえる分析が重要であり、特に、利益や付加価値を中心とした経営分析を確認したうえで将来に向かった事業計画の策定支援を行います。

### (2) 積極的な伴走型支援と、支援機関及び支援施策の活用推進

計画策定から実行支援まで一貫して伴走型支援を実施し、事業者の成長発展に向けた支援を実施します。計画の過程で生じる様々な課題に対して各種関係機関と連携し、また有効な施策を活用して課題解決を図ります。

### (3)経営発達支援事業の目標

以上の内容を踏まえて、当商工会では、市内の小規模事業者の今後10年の中長期的な持続的発展を前提として、今後5年間における経営発達支援の目標を、①経営状態(特に、収益性指標としての利益や付加価値)を把握した上での事業計画策定支援と、実行段階での伴走型支援を行う、②地域の特性を活かした積極的な事業展開や創業等の支援を行う、と設定します。

#### ① 経営状態(特に、収益性指標としての利益や付加価値)を把握した上での事業計画策定支援と、実行段階での伴走型支援を行う

- ・利益拡大、付加価値向上を目指すためには、自社の置かれている経営状況を分析し、そして将来を見据えた事業計画を策定することによって、計画に基づいた経営を行うことが重要となります。
- ・これまでも経営状況の分析と、それを踏まえた事業計画の策定には取り組んできたものの、特に、利益や付加価値に注目した分析に基づいた計画策定が十分ではなかったという反省があります。
- ・今回は、特に、収益性を意識した利益や付加価値を意識した経営分析及び事業計画策定への意識付けをより強力に実施し、自社の経営を分析・把握しながら将来を見据えた事業計画を策定して、そして計画に基づいた経営を行うことができるよう、強力に伴走型支援を推進することで利益拡大・付加価値向上につなげていきます。

(具体的な目標数値)

- (1) 自社の経営状況把握のため、経営分析(利益分析・付加価値分析を含む)を5年間で300者実施する。
- (2) 本巣市内の小規模事業者社を選定し、5年間で275者の事業計画を策定する。
- (3) 事業計画に基づいた積極的な実行支援を推進し、事業計画を策定した事業者の内、10%の事業者の営業利益を前年同期比で増加させ、10%の事業者の付加価値額(営業利益+人件費+減価償却費)を前年同期比で1%増加させる。

#### ② 地域の特性を活かした積極的な新事業展開や創業等の継続的支援を行う

- ・本巣市内は、創業が多い地域として、これまでも創業者の支援を継続的に実施してきました。
- ・今後、激変する事業環境の中で、創業者だけでなく、既存事業者においても、環境変化に対応して、既存事業を随時見直し、必要に応じ、新しい事業へと展開を進めていくことが重要になります。
- ・東海環状自動車道の開通など、新たな事業展開のチャンスに恵まれているという地域特性を活かしながら、創業を目指す地域内外の創業希望者の積極的な掘り起こしとともに、既存事業者においても、企業内起業なども含めた新たな事業展開を支援していきます。

(具体的な目標数値)

- (1) 創業による事業計画策定支援を、年間5者実施する。
- (2) 上記①(2)に示す275者の内の既存事業者による新事業への展開に関する事業計画策定支援を、5年間で延べ65者実施する。
- (3) 創業と既存事業者の新事業展開により、5年間で延べ15者の創業を実現させる。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1)経営発達支援事業の実施期間（令和4年4月1日～令和9年3月31日）

(2)目標の達成に向けた方針

今後5年間における経営発達支援の具体的方針を、下記の目標毎に設定し、積極的な支援を実施していきます。

<①経営状態(特に、収益性指標としての利益や付加価値)を把握した上での事業計画策定支援と、実行段階での伴走型支援>

- ・経営状態(特に収益性指標としての利益や付加価値)を把握したうえでの事業計画策定支援と、実行段階での伴走型支援を行う。
- ・巡回及びセミナー開催/個別相談会により、経営分析(特に、利益分析・付加価値分析)、事業計画策定の重要性を周知し、理解につなげる。
- ・経営分析による課題の抽出及び、その課題の解決を推進する事業計画についての策定支援の実施により利益拡大・付加価値向上を図る。
- ・事業計画による進捗状況の把握及び事業計画実行に伴う、支援施策の情報提供と活用により、課題の解決を図り、事業計画に基づいた事業実施を推進支援する。

<②地域の特性を活かした積極的な新事業展開や創業等の継続的支援>

- ・地域の特性を活かした、創業や積極的な新事業展開等の支援を行う。
- ・創業を目指す地域内外の創業希望者の積極的な掘り起こしとともに、新事業展開を目指す既存事業者の事業計画策定及びフォローアップ支援により、小規模事業者の増加を図る。
- ・創業や新事業に関連する需要動向調査を実施し、当該事業者へフィードバックを実施することで、効果的な販路拡大策や事業リスクの低減につなげ、利益拡大と付加価値向上にもつなげていく。
- ・創業支援や新事業への支援を、事業承継にも応用し、積極的に事業承継支援を実施し、小規模事業者の維持にも結びつけていく。
- ・商談会・展示会等を用いたブランド形成及びマーケティング、電子商取引等を活用することで、効果的な販路拡大策の展開とともに、売上と利益の増加にもつなげていく。

## 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)現状と課題と解決の方向性

##### [現状]

- ・経済動向調査の現状は、国や県、日本政策金融公庫、全国商工会連合会や岐阜県商工会連合会、地方金融機関(大垣共立銀行・大垣西濃信用金庫・十六銀行)などが実施している景況調査の活用・取りまとめに留まっており、地域の経済動向調査の分析とは言えないものであった。
- ・その取りまとめ報告書の周知に関しても会報による会員事業者への周知と、ホームページでの掲載のみで、広くかつ深く管内事業者への指導に適正に活用できていない状況であった。
- ・行政機関等が取りまとめた統計調査等の結果の活用はできていたものの、ビッグデータを活用した専門的な分析ができていなかったとともに有効活用する仕組みができていなかった。

##### [課題と解決の方向性]

- ・管内の経済動向を調査・分析することより、管内企業の経営活動の動き・様子および直面している経営上の問題点などの基本的な事項など、時流に応じたトピックスについての意見や情報などを把握・分析し、小規模事業者に対して適切かつ効果的な支援策を推進するための基礎的な資料としてより広く提供することで、自社の経営課題等の気づきを与え、課題解決のための経営分析につなげる。
- ・商工会として地域内の情報を把握することで、その情報を活用して効果的な小規模事業者支援へと結び付けていく。
- ・今後利用が拡大する行政等のビッグデータ等を活用した専門的な分析ができるように体制を構築し、分析結果を効果的な小規模事業者支援へと結び付けていく。

#### (2)目標

内容	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①「経営状況把握調査」(「独自調査」)による経営動向把握の結果公表	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
②二次データを活用した地域の経済動向との比較による情報提供	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回

#### (3)事業内容

##### ①「経営状況把握調査」(「独自調査」)による経営動向把握

- ・地域内の事業所の経営動向・景況動向などに関する情報を体系的に収集するために、今回実施した「本巢市内小規模事業者アンケート」をベースに、以下の「経営状況把握調査」(以下「独自調査」と記載)を年1回実施する。同時に、地域内だけでなく、岐阜県内、全国等のレベルで、地域の経済動向や経営動向に関する情報を総合的に収集、整理する。これらの市内事業所の調査結果と、岐阜県内、全国等との比較をベースとした分析により、本巢市内の特徴を抽出・分析し、結果を公表する。

##### 【調査対象】

- ・管内小規模事業者 150 社(製造業、建設業、卸売業・小売業、サービス業から各業種からの目標回収数を 35 社以上とする)

##### 【調査項目】

- ・業種、景況感(短期・中期)、経営課題(売上/利益動向、財務動向、人材動向、事業承継動向など)など。(全国レベルでの事業者向けの経済動向の調査や、岐阜県商工会連合会が実施する「中小企業景況調査」(年4回)などの調査と比較できるようにする)

##### 【調査手法】

- ・調査票を郵送し返信用封筒で回収または、Web アンケートにて実施する



### 【分析手法】

- ・経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う。なお、経年変化分析定点観測が可能になるように調査項目をできるだけ固定化して、時系列の変化を比較分析するとともに、業種毎の比較により、業種毎の特徴を分析する。

### ②二次データを活用した地域の経済動向との比較による情報提供

- ・下記のような岐阜県レベル、全国レベルでの調査資料等を活用し、業種構成を踏まえ関連する業界、業態の情報を収集し、経年変化を分析します。さらに、可能な調査については、当商工会の「独自調査」との比較により、本巣市の特徴・傾向を分析し、年4回公表します。

- ・「小規模企業白書」(中小企業庁)
- ・「中小企業景況調査」(全国商工会連合会)
- ・「経済センサス」(総務省統計局)
- ・「ぎふ経済レポート」(岐阜県商工労働部;毎月)、「景況調査」(岐阜県産業経済振興センター;四半期)、「景気動向調査」(岐阜県中小企業団体中央会)、「だいしんビジネスてらすレポート」(大垣西濃信用金庫:四半期)、「共立地域景況インデックス」(共立総合研究所:四半期)、「企業動向調査」(十六総合研究所:四半期)
- ・「RESAS(地域経済分析システム)」(経済産業省)

#### ※分析手法(例)

- ・「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
- ・「黒字赤字企業比率」→地域の事業者の収益性を分析
- ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析
- ・「創業比率」→創業の割合と動向を分析

上記の項目を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映します。

### (4)成果の活用

- ・情報収集、調査及び分析した結果は、商工会及び市のホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知します。
- ・経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とします。
- ・個々の事業者においては、自社の意識と周囲との意識のギャップを確認していただき、事業者内の対策へと具体化すると共に、次期商品・サービスの開発投資の決定や、設備投資の判断にも役立てもらうようにします。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1)現状と課題と解決の方向性

#### [現状]

- ・現在は、巡回指導や補助金の申請などの際に、市場情報等の活字資料の提供や口頭などで情報提供していますが、それらの情報が、収益拡大のきっかけや新製品・新サービスの開発といったところまでは至っていません。
- ・事業者の販売する個々の商品または提供するサービスの需要動向について、個別に把握する調査などは実施していません。

#### [課題と解決の方向性]

- ・地域の事業者の課題である収益性や持続的な経営という点に貢献できるような、新たな取組み(※)に対する需要動向に関する調査を実施し、その取組みに対する潜在需要や市場性などについて情報提供して行く必要があります。

#### ※想定する新たな取組みの内容

- ・新商品の開発又は生産(既存商品の改良を含む)
- ・新役務の開発又は提供(既存役務の改良を含む)

- ・商品の新たな生産又は販売方式の導入
- ・役務の新たな提供方式の導入
- ・事業転換による新分野への進出
- ・上記によらず、その他の新たな事業活動による販路拡大や新市場開拓等、収益性や持続的な経営という点に貢献できるような取組み

[支援に関する考え方]

- ・事業計画策定の前後を問わず、個々の事業者の新製品や新サービスに関わるニーズ調査を効率的かつスピード感を持って収集するため、インターネットの調査サービスを活用して、アンケートを実施します。

(2)目標

内容	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
新商品、新サービスの実施等に関するインターネット等を活用した需要動向調査対象事業者数	—	60者	60者	60者	60者	60者

(3)事業内容

個々の事業者の新製品・新サービスのターゲット層に対して、当該新製品・新サービスに対するニーズを確認するために、インターネットを介してターゲット層の生の声を収集します。その当該調査の分析結果を、個々の事業者に提供し、当該新製品・新サービスの事業計画に反映していきます。

[手段・方法・サンプル数]

新製品・新サービスのカテゴリーやターゲット、解決できる課題などによって、最適な調査の手法は変わるため、例示として、下記のような方法を検討します。

①新製品・新サービスについて、または、それらの販売促進活動について、未発表の段階で、内部的に評価を確認して実効性を確認する調査手法の例

- ・確認したいことを調査項目として設定し、紙の調査票またはインターネット上の Google Form に調査票を設定し、ターゲット層となりそうな関係者(商工会職員の知り合い等で守秘義務を守れる方)に依頼し、その回答を集計します。
- ・確認したいことについては、個々の事業者とともに確認して設定し、調査したい内容があぶり出されるような、また、仮説として設定している内容を検証できるものとします。
- ・数値や割合等の定量的な結果が必要と判断する場合は、回収サンプル数を 50 以上としますが、感想や評価などの定性的な結果を求める場合には、最低で 10 サンプル程度でもよいものとします。

②ターゲットが足元の商圈に限定せず、生活者のニーズがどんなところにあるか確認し、新製品・新サービスの市場性を確認する調査手法の例

- ・インターネット調査会社マクロミルのサービス「ミルトーク」の「きいてミル」サービスを活用して、ターゲット層の人々の生の声を集めます。
- ・「ミルトーク」の「きいてミル」の概要: 掲示板として、テーマを設定して、そのテーマに関する回答を収集するサービス。無料プランの場合 100 サンプル回収まで収集可能で、さらに、30 サンプルまでの書き込みの閲覧は無料です。有料で、データのダウンロードなども可能です。テーマによっては、数時間で 100 サンプル回収できるサービスを活用することで、スピード感をもって、新製品・新サービスへの反映が可能になります。
- ・調査内容については、個々の事業者の新製品・新サービスに合わせて、知りたい情報がどんなことがあ

るのかを検討し、設定します。例えば、新製品として中食系の「あたたかいうどん」を検討しており、具体的なレシピを決めかねている場合、「スーパーやコンビニで、あなたが購入したい惣菜(レンジで温めてすぐ食べられる)のうどんを教えてください」とテーマを投稿すると、「月見うどん、かき揚げうどん、肉うどん」といった声が返ってくる仕組みです。

### ③調査を行う項目等

調査対象業種	調査項目
製造業	性能、品質、技術、デザイン、用途、価格、取引条件、改善希望 他
小売業 飲食サービス業	味、質、デザイン、価格、感想、要望、年齢、性別 他

### (4)成果の活用方法

- 回答として回収した内容やデータを前述の「3. 地域の経済動向調査」の事業内容に示す外部機関の2次データを合わせ、経営指導員から当該事業者にはフィードバックして提供するとともに、そのデータから検討している新製品・新サービスについての改良や販売促進の方法などを具体的に検討していきます。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1)現状と課題と解決の方向性

#### [現状]

- 本県市内の事業者の収益性の改善のために、財務分析を中心とした定量的な経営状況の分析を進めることで、経営課題への意識を高めていますが、財務のこととなると分かりにくいなどの反応があり、分析をしたすべての事業者が経営計画策定にまで足を踏み出すまでは至っていません。

#### [課題と解決の方向性]

- これまで実施しているものの、事業者にとってより分かりやすく、自社の課題が明確になるような結果報告ができるように改善し、経営計画策定への意識を高めていくことが必要です。

### (2)目標

内容	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
定量的/定性的 経営状況分析事業者数	32者	60者	60者	60者	60者	60者

### (3)事業内容(分析を行う項目、分析手段・手法)

#### ①定量的分析～財務情報を収集・分析し、タブレット等を活用した経営状況の診断

- 記帳指導(特に記帳機械化)をしている事業者については、商工会で比較可能な業種別データとの比較により簡易的な財務分析をし、診断結果をフィードバックします。
- また、経営指導員が記帳指導している事業者以外(非会員含む)に巡回訪問する際には、タブレット等の携帯端末を持参し、「ローカルベンチマーク」(経済産業省)、「経営自己診断システム」(中小企業基盤整備機構)等を活用し、簡易に経営状況を分析できるよう対応します。
- 決算書分析においては、直近3期分の収益性、生産性、安全性及び成長性を主たる分析項目とします。その分析項目のギャップから、財務上の強み・弱みを確認していくこととします。なお、創業の場合は、事業収支等の財務シミュレーションとして活用します。
- 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も活用します。

## ②定性的分析～事業者の強みと市場の機会を発見

- ・巡回指導、窓口指導を通じて、下記のような項目について情報収集し、定量的な分析とともに、定性的な経営分析を行います。

### [市場]

環境社会動向、政治動向、市場動向、技術動向など

### [競合状況]

競合動向(顕在/潜在)、仕入先動向、販売先動向など

### [知的資産]

人的資産、組織・体制、経営方針、顧客ネットワーク、ブランド、ノウハウ、技術・技能、特許などの知的財産など

### [設備状況]

設備、遊休設備、不動産、工程/生産管理、ネットワーク、サーバーなど

### [創業の場合]

創業の背景(経歴・キャリア、動機、将来目標)、ビジネスモデル、協力会社など

(※なお、定量的分析と、定性的分析が前後する場合があります)

## (4)分析結果の活用方法

- ・分析結果については、個別に分析結果を訪問して説明することになりますが、特に財務分析の結果等については、分析用語が出てくるなど、事業者が理解できない場合が多くあります。そのために、分析結果を報告する際には、例えば、「売上営業利益率」であれば、「商品を100販売して、いくら利益が営業として残るのかを同業の会社と比較すると…」、「棚卸資産回転率」であれば、「要するに、在庫が多すぎるかどうかを、同業他社と比較する数字ですので…」、というように、分かりやすく説明していくこととします。その結果として、どんな点に、経営としては目を向けるべきなのか、について実感していただくとともに、他社との比較の重要性や、自社の経営上の基準や目標の設定の大切さを理解してもらいます。
- ・経営分析の手法としては、上記の項目をベースに、外部環境からの「機会」と「脅威」、内部環境からの「強み」と「弱み」を分析するSWOT(強み・弱み・機会・脅威)分析を行い、そこから、クロスSWOT分析により、経営課題の方向性を探っていくステップとします。さらに、自社の強みと市場の機会から事業者の進むべき方向性を定めます。
- ・各支援機関(岐阜県商工会連合会岐阜・西濃ブロック広域支援室、岐阜県産業経済振興センター、岐阜県よろず支援拠点、金融機関、税理士、中小企業診断士、弁護士等)等と連携し、各専門家の視点から、小規模事業者の抱える経営上の課題を明確にしていきます。
- ・これらの成果から、事業計画策定の重要性を理解していただくとともに、事業計画策定のセミナーなど、計画策定の段階へと促していきます。
- ・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も活用します。

## 6-1. 事業計画策定支援に関すること ①既存事業者への支援

### (1)現状と課題と解決の方向性

#### [現状]

- ・事業計画については、特に最近では、小規模事業者持続化補助金の申請に合わせて、事業計画策定セミナーを開催しています。ただし、セミナーを開催しても、補助金申請や融資以外での事業計画策定については、ほとんどないのが現実です。また、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のデジタルトランスフォーメーション(以下DXという。)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ます。

#### [課題と解決の方向性]

- ・事業計画の策定は、持続的な事業者の発展とともに、事業承継などにも活用できることから本県市内の事業者全体に対して、事業計画(経営計画)の策定の意識付けと策定支援が必要になっています。また、

セミナーに時間的な都合等で参加できない方のためにも、動画収録による配信なども、デジタル環境が充実してきた現状では効果的であると考え、積極的に対応していく必要があります。加え、今後の事業計画には、IT ツールを活用したDXの推進の内容を盛り込む必要があるということを認識してもらい、取組みを支援していく必要があります。

[支援に対する考え方]

- ・小規模事業者に対し、経営状況の分析だけではなく事業計画の策定への動機付けをするところから、具体的な事業計画策定・ブラッシュアップまでを一貫して支援していきます。

(2)目標

内容	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
DX 推進セミナー(個別相談会含む)の開催回数	-	3回	3回	3回	3回	3回
事業計画策定セミナー(個別相談会含む)の開催回数	-	3回	3回	3回	3回	3回
事業計画策定事業者数	10 者	55 者	55 者	55 者	55 者	55 者
内、新事業展開に関する事業計画策定事業者数	-	13 者	13 者	13 者	13 者	13 者

(3)事業内容(支援対象・手段・手法)

<「事業計画策定セミナー(DX推進セミナーを含む)」の開催内容>

支援対象:経営分析を行った事業者

講師:中小企業診断士・ITコーディネーターなど

回数:それぞれ年3回

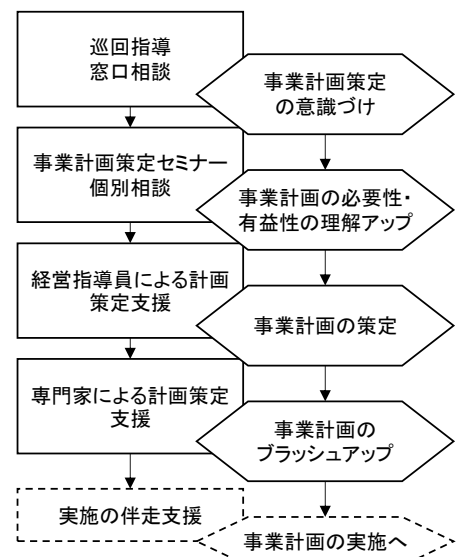
募集方法:商工会の会報誌、商工会ホームページ、町の広報ツールなど

カリキュラム:事業計画の重要性、活用方法、書き方、成功事例など

参加者数:年間合計 55 者

①巡回指導・計画策定セミナー(個別相談会含む)による計画策定の動機付け

- ・支援対象は、経営分析を行った事業者を対象とします。
- ・巡回指導や窓口相談の際に、事業者に対して、事業計画策定の意識付けをし、分析を行った事業者を中心に、事業計画策定のセミナー(個別相談会含む)への参加を通じて、事業計画策定の「必要性」や「有益性」を理解して頂き、検討すべき事項を明確化してもらいます。同時に、個別相談により、事業者の計画策定への動機付けを深めていきます。
- ・事業計画書策定において検討すべき事項として、「事業への想い」「市場の機会/脅威」「自社の強み/弱み(定性・定量ともに)」「目標(利益水準等)」「達成手段」「実施上の課題」などについての理解も進めていきます。また、事業承継についても意識させ、「長期的な事業の引き継ぎ」、そのための「人材の育成」「事業承継を意識した組織体制」などについても理解を進めていきます。
- ・事業計画の策定において検討すべき事項として、DX に向けた内容も盛り込むことを必須とすることで、生産性向上と競争力強化ができる計画への理解と、具体的な計画策定へと結び付けていきます。具体的には、計画策定セミナ



ーに、DX 推進の内容を盛り込むこととして、DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組について、DX総論、中小機構のIT戦略マップの活用、DX関連技術(クラウドサービス、AI等)や具体的な活用事例、クラウド型顧客管理ツールの紹介、SNSを活用した情報発信方法、ECサイトの利用方法等について具体的な内容を提供していきます。

また、下記に示す通り、事業計画策定セミナーの受講者に対して、経営指導員等が担当制で張り付き、外部の専門家を交えて、確実に事業計画の策定につなげていきます。

### ②経営指導員による計画策定支援

- 支援対象は、経営分析を行った事業者を対象として、事業計画策定に必要な検討事項(事業承継に関わる内容も含む)に基づいて、事業計画書のストーリーを、事業者の考えを聞き出しながら、経営指導員が伴走して計画策定を支援します。支援時には、特に、本巣市の事業者の課題である収益性の向上や新事業への進出、事業承継等を意識し、その上で、事業の遂行に支障となる実施上の課題について、課題の解決方法をアドバイスします。
- 特に収益性の課題については、持続的な発展のために、現在の利益の獲得状況をベースにして、次の活動へつながる利益確保についても計画策定の内容として支援していきます。参考指標として、「ローカルベンチマーク」(経済産業省)、「業種別経営指標」(中小企業実態基本調査報告書)、「小企業の経営指標調査」(日本政策金融公庫)などを参考にして、適正な利益水準のレベルをアドバイスしていきます。

### ③専門家によるブラッシュアップ

- 経営指導員は、専門家と共に、事業者の意思と実現可能性を考慮して、最終的な目的、目標、達成手段を確認し、事業計画のブラッシュアップ支援をしていきます。
- 事業者の意向により、補助金の申請や、経営力向上計画や経営革新計画として、国、県の法承認、認定に至るまで手厚く支援します。さらには、事業計画に基づく専門家派遣などの支援策の活用についてもアドバイスしていきます。
- 計画策定セミナーを受講した事業者の中から、DXについて取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施し、具体的な計画策定へと落とし込んでいくこととします。
- なお、策定支援の回数は、経営指導員によるブラッシュアップ、専門家によるブラッシュアップを合算して1事業者あたり3回を想定します。

## 6-2. 事業計画策定支援に関すること ②創業予定者への支援

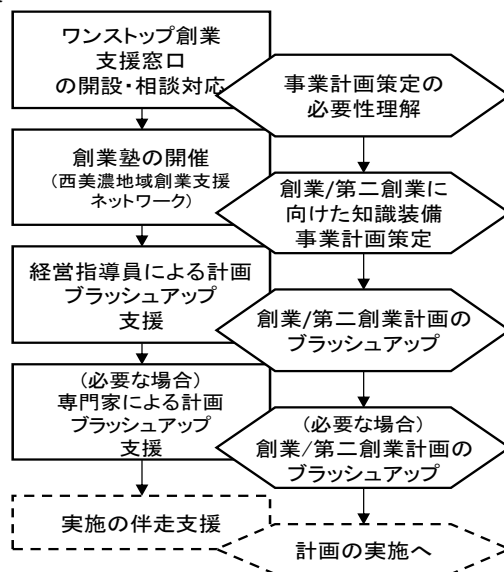
### (1)現状と課題と解決の方向性

#### [現状]

- 岐阜県西濃地域では、大垣商工会議所を中心に、西濃地域全体(商工会議所・商工会・自治体)で、創業支援の体制が構築され、「西美濃地域創業支援ネットワーク」として活動しています。この体制を活用し、創業支援が最大の効果を上げるように活動しています。しかし、実際に、本巣市内の創業率は高いものの、現在の商工会活動の中では、年に数件の窓口での相談にとどまっているのが現実です。

#### [課題と解決の方向性]

- 創業に向けて、その着想段階からの支援ができるような体制構築が求められています。まず「創業についての相談窓口」としての認識を高める活動を進めるとともに、着想段階から創業後までを手厚く支援することが求められています。



[支援に対する考え方]

- 地域としての創業支援体制を活用し、当商工会がそのワンストップ窓口として、西濃地域の創業支援体制とともに、着想段階から創業計画策定、さらには、創業後の支援までを一貫して支援していきます。

(2)目標

内容	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
創業塾の開催回数	3回	3回	3回	3回	3回	3回
創業塾参加事業者数	-	15者	15者	15者	15者	15者
創業計画策定事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者

(3)事業内容(支援対象・手段・手法)

①ワンストップ創業・事業承継支援窓口の認知度向上

- 本巢市および西濃地域全体と連携した創業および事業承継の支援体制(西美濃地域創業支援ネットワーク)が構築されているので、その中での位置付けとして、創業予定者/検討者とのワンストップの窓口としての認知度を高めるために、商工会の広報ツール(ホームページやパンフレット等)はもちろんのこと、本巢市のホームページなども活用して、着想段階の創業予定者の方の気軽な相談先としての認知度を高めていきます。
- その結果として、創業塾への参加とともに、創業計画策定までを支援できる関係性を、当商工会と創業予定者の間で構築します。

②創業塾の実施

- 管内で創業を予定している者や創業して間もない者を支援対象に当商工会を窓口として西濃地域全体で、各支援機関・自治体・金融機関等が連携した「西美濃地域創業支援ネットワーク」において、「創業塾」(一般向け、女性創業者向け)を開催します。また、岐阜県産業経済振興センターの開催する「創業塾」関連の施策(ミニ勉強会等含む)にも参加を促します。  
また、下記に示す通り、創業塾に参加した事業者を中心に経営指導員等が担当制で張り付き、外部の専門家を交えて確実に創業計画の策定につなげていきます。
- 「西美濃地域創業支援ネットワーク」での「創業塾」の内容は、「西美濃地域創業支援ネットワーク」で開発した、「起業・創業ハンドブック」を活用し、創業・開業に向けた心構え、先行事例、必要な知識、手法を取得するとともに、最終的に、創業計画を具体的に策定してもらうというものです。

③経営指導員による計画策定支援

- 創業計画策定に必要な検討事項に基づいて、創業塾で作成した計画書を、事業者の考えを聞き出しながら、経営指導員が伴走して計画のブラッシュアップ支援をしていきます。その上で、事業の遂行に支障となる実施上の課題について、課題の解決方法も含めてアドバイスしていきます。

④専門家によるブラッシュアップ

- 支援依頼を受けた経営指導員は、必要であれば、専門家とともに、事業者の意思と実現可能性を考慮して、最終的な目的、目標、達成手段を確認し、創業計画をブラッシュアップ支援していきます。
- 事業者の意向により、創業補助金の申請などについても手厚く支援します。さらには、事業計画に基づく専門家派遣などの支援策の活用についてもアドバイスしていきます。
- 策定支援の回数は、すでに創業塾で計画策定まで進んでいることから、③経営指導員によるブラッシュアップ、④専門家によるブラッシュアップを合算して、1事業者あたり2回を想定します。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1)現状と課題と解決の方向性

[現状]

- ・事業計画(既存事業者だけでなく、創業も含む)の実施については、前述の通り、策定自体の数は増えてきていますが、策定後の伴走支援については、補助金等のあっせん等にとどまっているのが現実です。

[課題と解決の方向性]

- ・地域の経営状況の課題である収益性の向上や創業後の持続的な経営の実現のために、事業計画策定後の伴走支援の充実が必要になっています。

[支援に対する考え方]

- ・計画策定後、その計画が確実に実施されるよう、策定後の伴走支援を一貫して実施します。

(2)目標

内容	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
事業計画策定後フォローアップ対象事業者数(うち創業に係る案件数)	15者 (5者)	60者 (5者)	60者 (5者)	60者 (5者)	60者 (5者)	60者 (5者)
頻度(のべ回数)	82回	360回	360回	360回	360回	360回
営業利益額の前年比1%以上増加の事業者数(事業計画策定の対象事業について)	5者	5者	6者	6者	7者	7者

(3)事業内容(支援対象、手段・手法)

①経営指導員によるフォローアップ

- ・経営指導員は、事業計画を策定した事業者全てを対象に、計画書策定完了後、20者は毎月1回、他の20者は四半期に1回、他の20者は年に2回を基本頻度として、巡回指導及びその他の方法により、フォローアップを行い、進捗状況を把握して、カルテに記録して、共有します。
- ・収益性の拡大と持続的な経営の実現を意識し、その進捗が芳しくない場合または収益状況が芳しくない場合は、新たな支障が生じているとの推定のもと、直ちに巡回指導を行い、課題を把握するとともに、その解消に向けた指導・助言を行います。経営指導員で解消が困難な課題である場合、窓口相談、または専門家派遣を実施していきます。

②専門家派遣によるフォローアップ

- ・支援依頼を受けた経営指導員は、相談カルテ、策定された事業計画書に基づいて、対象となる小規模事業者の意向により、専門家とともに、事業計画の実施上での課題解決だけでなく、経営革新計画や経営向上計画についての国、県の法承認、認定などについても手厚く支援していきます。

③資金面での支援・フォローアップ

- ・立案、実施している事業計画を元に、必要な資金の調達においては、日本政策公庫や地域金融機関と連携して、小規模事業者が持続的に事業を発展させていくために低利な資金を斡旋していきます。同時に、調達後のフォローも随時実施していきます。

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]

- ・地域内のビジネスマッチングを促進する「もとまるビジネスフェア」を令和元年度まで開催していましたが、



BtoBのマッチングでありながら、大規模商業施設内で一般公開として開催していたことに加え、新型コロナの関係もあり無期限の中止になりました。その代わりに、インターネット上での本県市内のお店や事業所を一括検索できる便利な情報サイト「モトストモ」を立ちあげ、新しい販路拡大のプラットフォームを展開しています。また、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっています。

[課題]

- ・地域内でのマッチングを意識して需要開拓の活動をしていましたが、事業者のニーズとして、地域外とのマッチングを希望される場合が多く、東京や大阪などで開催されている既存の展示会やオンライン上で開催されているテーマ型の展示会等への参加などを進めていく必要があります。また、今後、新たな販路の開拓には、ITツールを活用したDXの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ります。

[支援の考え方]

- ・特に、BtoBの新しいビジネスマッチングが実現でき、収益性の高い新製品や新サービスが提供できる体制が構築できることを目標に、東京・大阪・名古屋で開催されるテーマ型の見本市や商談会に加え、インターネット上でのオンライン商談会やマッチングサイトでの活動を推進していきます。
- ・DXに向けた取組として、顧客データや購買データを活用したデータに基づく顧客管理や販売促進、ネットでの情報発信、SNSでの情報交流、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や個別相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じて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っていきます。

(2) 目標

内容	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
マッチング促進活動参加企業数	15者	16者	17者	18者	19者	20者
成約件数(商談レベルとして検討、見積もり依頼なども含む)	2件	3件	4件	5件	6件	7件
DX推進活動企業数	-	2者	3者	4者	5者	6者
DX推進活動参加企業の売上増加率	-	10%	10%	10%	10%	10%

(3) 事業内容(支援対象、手段・手法)

① 市外の事業者とのマッチングを促進する活動

- ・本県市外向けへネットを活用してアピールする場として、様々なマッチングサービスへの登録・出展などを進めていきます。製品・サービスの内容や課題に合わせて、最適なマッチングサービス等を選択していきますが、例えば、製造系は、中小企業基盤整備機構の「J-GoodTech」や JETRO「国際ビジネスマッチング TTPP」への登録、食品販売系は「バイヤーズガイド」や、ふるさと納税対象品としての登録を前提とした各種サイトへの参加などを進めます。
- ・本県市外向けにアピールの場として、様々な商談会や展示会への出展を進めていきます。
- ・製品・サービスの内容や課題に合わせて、中小企業基盤整備機構の「新価値創造展」「中小企業総合展」や、東海地区最大の「メッセナゴヤ」、金融機関なども参画する「ビジネスフェア」や「フードセレクション」などへの出展により、新しい商談先を獲得する活動を支援します。
- ・個別事業者の事業展開に合わせて、出展先は検討します。なお、複数の共同出展の可能性等、幅広に対応します。
- ・出展にあたっては、参加させるだけでなく、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研

修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行います。

[展示会等の規模、内容]

展示会等名	出店者数	内容
新価値創造展	約600者	中小企業の製品等をリアル展示会とオンライン展示会に分けて1カ月提示し、ビジネスマッチングを支援
中小企業総合展	50～90者	GIFTSHOW、FOODEX 等様々な形態で開催され、中小企業の開発した製品を展示し、ビジネスマッチングや販路開拓、業務提携の支援
メッセナゴヤ	約2,000者	日本最大級の製造業、サービス業、情報通信業等の異業種交流展示会(オンラインあり)であり、新規の販路開拓、契約受注等を支援
ビジネスフェア	様々	全国各地で様々な形態で開催されており、パートナー、後継者探し、新契約等のビジネスマッチングが主目的
フードセレクション	約1,000者	食品を扱う事業者(製造、加工、販売)が一同に集結し、新商品等、アイデア商品等を展示、PRし(オンラインあり)、著名度向上や収益増加等を図る。

②DX 推進による販売促進、販路開拓に向けた活動

- ・事業計画を策定した事業者のうち、ホームページを有していない事業者へは HP 開設を勧め、すでに HP を運営している事業者へはサイト内でのショッピング機能の追加、EC モールへの出店を促していく。また、折込チラシやフリーペーパーなどアナログ媒体での販売促進に取り組んでいる事業者に対しては、インスタグラムやフェイスブックなど SNS 活用を新たな広告宣伝手法となるよう推進していく。キャッシュレス決済や顧客管理ツールの導入も含め、事業者の業種や IT スキルに合わせて、DX による多様な販路開拓策を講じていく。なお、DX の取組支援には技術的スキルを要することから、必要に応じて専門家と連携を図りながら進めていく。

<想定する DX 推進活動>

- ・ホームページの開設
- ・ネットショップの構築、EC モールへの出店
- ・SNS の活用
- ・キャッシュレス決済の導入
- ・顧客管理ツールの導入

## 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]

- ・当商工会の理事会と併設して、本巣市産業建設部長、本巣市金融協力会(本巣市内に支店を有する金融機関の支店長の組織)、専門家として中小企業診断士及び商工会会長、副会長、筆頭理事、法定経営指導員、経営指導員をメンバーとする「経営発達支援計画検討会」にて、年に一回、事業の成果報告及び評価と見直しをしていただき、その結果は総会に報告するとともに、商工会のホームページに掲載し、商工会玄関にも掲示し、小規模事業者等の閲覧に供しています。

##### [課題]

- ・継続的に、第三者の視点も含めてPDCAを回していく必要があります。

#### (2) 事業内容

- ・これまでの評価及び見直し体制を継続する形で、「経営発達支援計画検討会」にて、年に一回、事業の成果報告及び評価と見直しをしていただきます。
- ・その結果は総会に報告するとともに、商工会のホームページに掲載し、商工会玄関にも掲示し、小規模事業者等の閲覧に供していきます。

### 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]

- ・当商工会では、経営指導員・経営支援員が主体となって事業者支援を行う体制となっています。ただし、喫緊の課題であるDX推進については、その進化発展をキャッチアップすべく努力していますが、まだまだ未達の部分もあります。

##### [課題]

- ・これからの事業者への手厚い経営支援を実行していくには、職員全員が攻めの姿勢を持つこと、幅広い知識の習得及び相談事例の一元管理による情報の共有化が必要になってきます。また、DX推進に向けて、最新情報の収集など、今後の拡がりも含めた継続的なキャッチアップが必要となっています。

##### [事業の考え方]

- ・全国商工会連合会・岐阜県商工会連合会が主催する研修に加え、中小企業大学校の主催する研修に経営指導員が参加することで、売上げや利益を確保することを重視した支援能力の向上を図ることに加え、岐阜県商工会連合会及び岐阜ブロック広域支援室と協力した育成施策とともに、本巣市商工会の業務内において事例検討会やOJTを通じた情報共有を行い、支援能力の向上を図ります。
- ・DX推進においては、DX推進取組みに係る相談・指導能力の向上のためのセミナー(Webでの受講含む)についても積極的に参加します。

#### (2) 事業内容

##### ① 外部講習会等の積極的活用

##### 【経営支援に関する能力向上の研修会】

経営指導員の支援能力の一層の向上のために中小企業大学校主催の各種研修、事業計画策定セミナーや岐阜県商工会連合会主催の「経営指導員研修会」等に経営指導員を派遣します。

##### 【DX推進に向けたセミナー】

DX推進のための資質向上のために、具体的な取組みとして、下記のようなセミナー等に参加します。

##### [事業者にとって内部の生産性向上などの取組]

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金

の電子申請、情報セキュリティ対策等をテーマとしたセミナー(Web セミナー含む)

[事業者にとって外部向け販路開拓、販売促進などの取組]

ホームページ等を活用した自社PR及び情報発信方法、ECサイト構築及び運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等をテーマとしたセミナー(Web セミナー含む)

[その他の経営指導員としての取組]

中小機構等が提供する支援者向けの DX 推進 (経営指導の方法、DX 推進ツールの紹介、導入事例の紹介等) をテーマとしたセミナー(Web セミナー含む)

#### 【専門家派遣に同行】

各種の支援を行う際には、岐阜県商工会連合会等が実施する専門家派遣事業を活用し、専門家と同行して支援することにより、専門家のノウハウを吸収し、自身の支援のノウハウとして活用していきます。

#### ②事例検討会の開催やOJT制度の活用

商工会として取り組む活動として、中長期的な視点での資質向上のために、全職員による「事例検討会」を定期的で開催し、職員相互の能力開発と資質向上を図ります。

また、「OJT」を通して支援策を検討することにより、各職員の支援業務に必要な「対話力」「診断力」「構想力」「編集力」「突破力」の5つの力のランクアップとともに、「DX 推進力」のランクアップを目指します。

#### ③職員間のミーティング開催

上記の外部講習会等に出席した経営指導員が順番で講師を務め、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、また、DX 推進についても「事例検討会」等に合わせた「ミーティング」を開催して意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図っていきます。

#### ④データベース化

経営指導員が、様々な経営課題や業種にも対応でき、経営分析、事業計画策定及び実施支援まで一貫してできるように案件を担当し、支援結果については、基幹システム等にデータ入力を随時行い、職員全員が共有できるようにします。

また、共有した情報は、組織のノウハウ資産としてカルテ・データベースとして、ストックし、いつでも見直しや活用のできる体制を充実していきます。同時に、経営指導員以外の職員とも、カルテをデータベースとして共有する形で支援情報の共有をすることで、支援能力の向上を図ります。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制									
(令和3年10月現在)									
(1)実施体制(商工会の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)									
<p>本巢市商工会事務局・本巢市産業建設部体制図</p> <p>(令和3年10月1日現在 本巢市商工会職員数:計11名、本巢市産業建設部職員数:計5名)</p>									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">本巢市商工会</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">事務局長 1名</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">法定経営指導員 1名 経営指導員 2名 経営支援員 3名 臨時職員 4名</td></tr> </table>	本巢市商工会	事務局長 1名	法定経営指導員 1名 経営指導員 2名 経営支援員 3名 臨時職員 4名	←→	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">本巢市</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">産業建設部長 1名</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">産業経済課長 1名 商工観光係長 1名 商工観光係担当 2名</td></tr> </table>	本巢市	産業建設部長 1名	産業経済課長 1名 商工観光係長 1名 商工観光係担当 2名	
本巢市商工会									
事務局長 1名									
法定経営指導員 1名 経営指導員 2名 経営支援員 3名 臨時職員 4名									
本巢市									
産業建設部長 1名									
産業経済課長 1名 商工観光係長 1名 商工観光係担当 2名									
	担当職名	現在の主な事務分掌	発達計画支援事業の事務分掌						
本巢市商工会	事務局長	①商工会の運営 ②事務局の統括・外郭団体関連 ③補助金・会員体連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業全体の統括</li> <li>・事業における行政、支援機関等の調整</li> <li>・事業の収支予算の管理</li> <li>・研修会の受講等のスキルアップ関連</li> </ul>						
	法定経営指導員 経営指導員	①経営改善普及事業 ②講習会 ③決算指導	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の円滑な推進に関わる業務全般</li> <li>・支援機関との調整に関わる業務全般</li> <li>・事業推進のためのデータ管理</li> </ul>						
	経営支援員	①労働保険事務組合 ②軽微な経営改善普及事業 ③各種共済	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の円滑な推進に関わる業務の補助</li> <li>・事業の推進に関わる事務全般</li> <li>・データ収集・管理に関する業務</li> </ul>						
	臨時職員	①記帳指導 ②軽微な経営改善普及事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営発達支援計画におけるデータ収集・管理</li> </ul>						
本巢市	産業建設部長 他	①本巢市政の実施・管理 ②部・課の統括	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商工会、外郭団体との連携調整</li> <li>・商工会補助金等、収支予算の管理</li> <li>・商工政策の推進、周知</li> </ul>						
(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当該経営指導員の氏名、連絡先									
氏名:松原 善哉									
連絡先:本巢市商工会									
〒501-0406 岐阜県本巢市三橋 1101-6 電話:058-323-1010									
メール: motosu@ml.gifushoko.or.jp									

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。当計画の法定経営指導員については、会員・非会員を問わず、地域内事業者に対して幅広い支援を行うため、3名の配置を行うこととします。

(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

本巣市商工会

〒501-0406 岐阜県本巣市三橋 1101-6 電話:058-323-1010

メール:motosu@ml.gifushoko.or.jp

②関係市町村

本巣市 産業建設部 産業経済課 商工観光係

〒501-0493 岐阜県本巣市三橋 1101-6 電話: 058-323-7756

メール: sankei@city.motosu.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位千円)

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	53,240	53,740	55,400	55,900	56,400
人件費等	41,200	41,700	42,200	42,700	43,200
旅費、事務費等	540	540	700	700	700
講習会開催費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
各種調査費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
販路開拓・拡大 支援事業費	2,500	2,500	3,000	3,000	3,000
経営計画策定 支援費	4,500	4,500	5,000	5,000	5,000
創業支援費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

(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
①小規模事業指導費補助金 岐阜県商工会連合会を通じ、岐阜県補助金として調達
②商工会事業補助金 本巣市を通じ、本巣市補助金として調達
③自主財源 商工会費、各共済受託手数料等を確保

(備考)調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、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