

(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

i) 位置・地勢

岐阜県の西端に位置し、北は伊吹山を主峰とする伊吹山地、南は鈴鹿山脈に囲まれている。平野部でも海拔 100m～200m の高低差があり、変化の多い地形が特徴で、東西 8.1km、南北 12.5km の町である。町土の約 80%を山林が占め、豊かな緑と史跡に恵まれている。

古来より交通の要衝として位置づけられており、三関の一つ「不破関」があった。「関東」「関西」という呼び名も関ヶ原を境としていると言われている。日本史における天下分け目の戦いが2度（壬申の乱・関ヶ原の戦い）も行われた地としても有名である。



ii) 交通

国道 21 号が町の東西を貫いており、大垣市内までは車で 20 分程度、岐阜市内までは 40 分程度となっている。町内には名神高速道路の関ヶ原 I C もあり、名古屋圏、関西圏へのアクセスも容易である。町の西側には北陸自動車道もあるため、北陸方面へのアクセスもしやすい立地となっている。

町内には東海道新幹線が通過しており、隣の滋賀県米原市には米原駅がある。また在来線は東海道本線(在来線)の関ヶ原駅がある。こちらも名古屋、京都へのアクセスもしやすくなっている。

iii) 人口

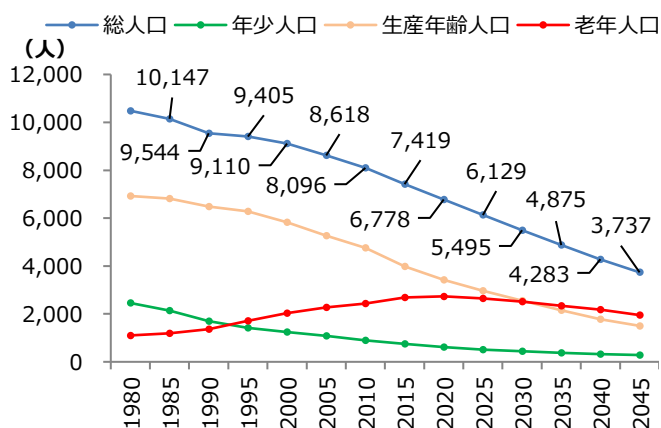
2015 年の国勢調査人口は 7,419 人で県内 42 市町村のうち第 38 位の人口規模である。人口は前回の 2010 年調査時に比較して 677 人減少し減少率は 8.3%と年々人口減少が進んでいる。

2015 年の年齢 3 区分別の構成比は、0-14 歳が 749 人で 10.1%、15-64 歳が 3,988 人で 53.8%、65 歳以上が 2,682 人で 36.2%である。この人口構成比は 65 歳以上が県内で 7 番目に多く、0-14 歳は県内で 3 番目に少ない状況となっており典型的な少子高齢化といえる。

人口減少の社会的要因である転入転出については 1997 年以降転出超過が続いており、2020

年は転入 151 人、転出 197 人で 46 人の転出超過となっている。また自然的要因である出生・死亡については、1997 年以降出生数を死亡数が上回る状況が続いており、2019 年は出生 23 人、死亡 102 人と 79 人の自然減少となっている。

関ヶ原町は令和 3 年に過疎地域の認定を受けており、更なる人口減少・財政力の低下が予想される。



【出典】 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

iv) 観光

古代より東西を結ぶ交通の要衝であった関ヶ原は戦国の世から太平の世へと移行する契機となった「関ヶ原の戦い」の地として知名度が高い。町内には数多くの史跡が点在し、歴史的な地域資源が豊富な地域である。

そこで岐阜県と関ヶ原町は、東海環状自動車道の延線や関ヶ原合戦 420 周年などの節目を迎える 2020 年に向けて、古戦場の再整備と観光誘客を図るため、2015 年に観光振興における今後の方向性を定めた「関ヶ原グランドデザイン」を策定した。

2020 年 11 月には「岐阜関ヶ原古戦場記念館」がオープンし、関ヶ原古戦場観光の拠点が整備された。今後はターゲットとする「歴史ファン」「旅行ファン」「教育旅行」に関連する旅行者の増加が期待される。これにより観光関連のマーケットは徐々に拡大する見込みであり、事業者レベルにおいても観光客の集客に向けた取組が重要である。



岐阜関ヶ原古戦場記念館

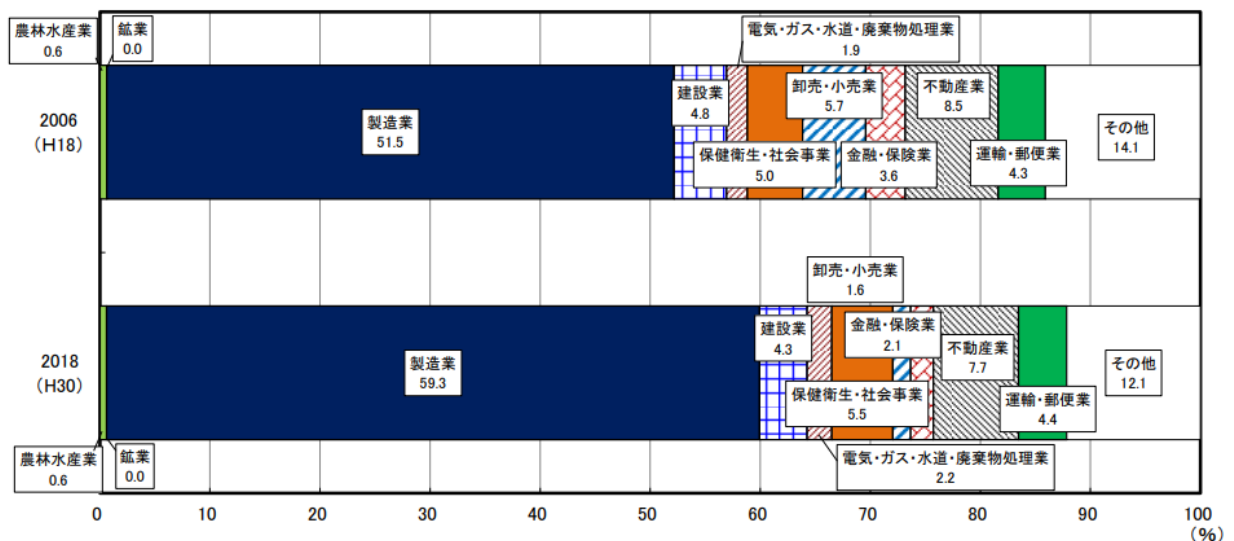
v) 産業

(総生産額)

2018 年における関ヶ原町の総生産額は 336 億円であり、県内 42 市町村のうち 37 位という低い水準となっている。業種別の構成比を見ると製造業がもっとも多く 59.3%、次いで保健衛生・社会事業が 5.5%、不動産業 7.7%、運輸・郵便業 4.4%、建設業 4.3%となっている。

2006 年と比較すると製造業及び保険衛生・社会事業・運輸・郵便業の構成比が増加した一方で、建設業・卸売小売業・その他の事業は減少している。

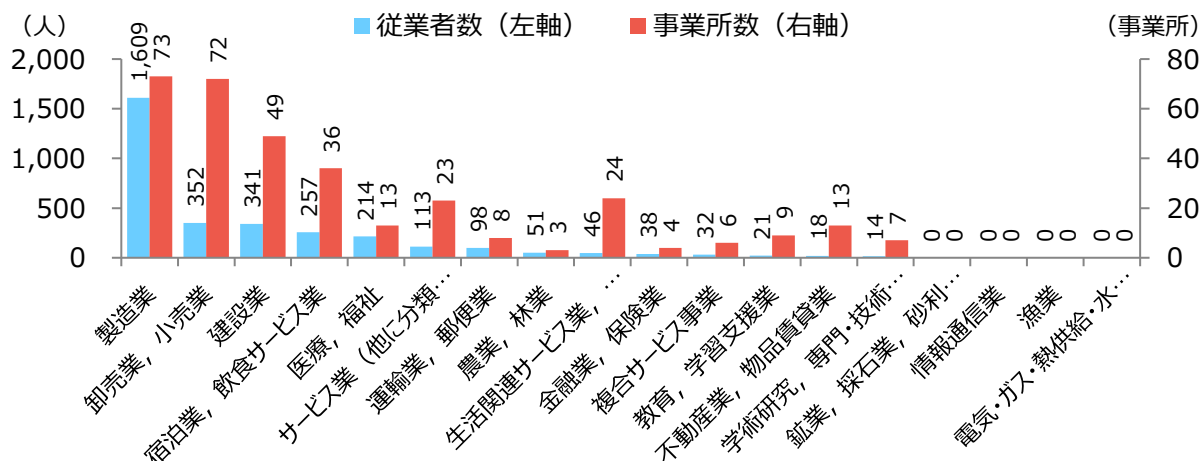
市町村内総生産の経済活動別構成比 (関ヶ原町)



【出典】 岐阜県観光統計課「平成 30 年度（2018 年度）岐阜県の市町村経済計算」

(業種分布)

業種別の事業所数では製造業、卸小売業、建設業、宿泊飲食サービス業の順に多く、従業者数は製造業の構成比が 50.2%と多い状況となっている。



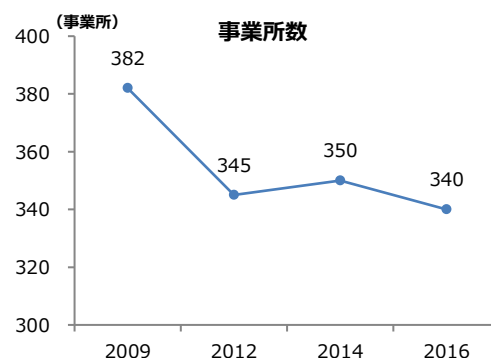
【出典】 総務省「経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工

(事業所数)

2009 年に 382 事業所あった事業所数は 2016 年には 42 事業所が減少し 340 事業所、この 7 年間における減少率は 10.9%である。

業種別の事業所構成比では、製造業が最も多く 21.4%、次いで卸・小売業 21.1%、建設業 14.4%、宿泊・飲食サービス業 10.5%、生活関連サービス業、娯楽業 7.0%となっている。

2009 年から 2016 年にかけての事業所数の増減については、製造業のみ増加しており 2.8%の増加率となっている。減少した業種では卸・小売業で 22.5%の減少、建設業で 22.2%、宿泊・飲食サービス業で 7.6%の減少となっている。

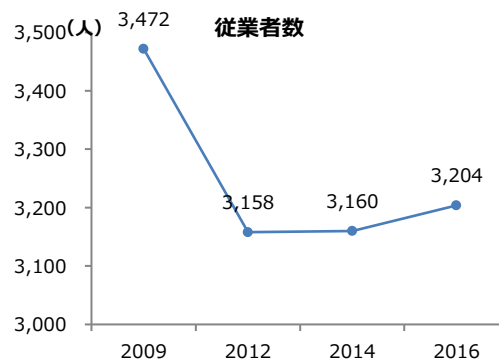


【出典】 総務省「経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工

(従業者数)

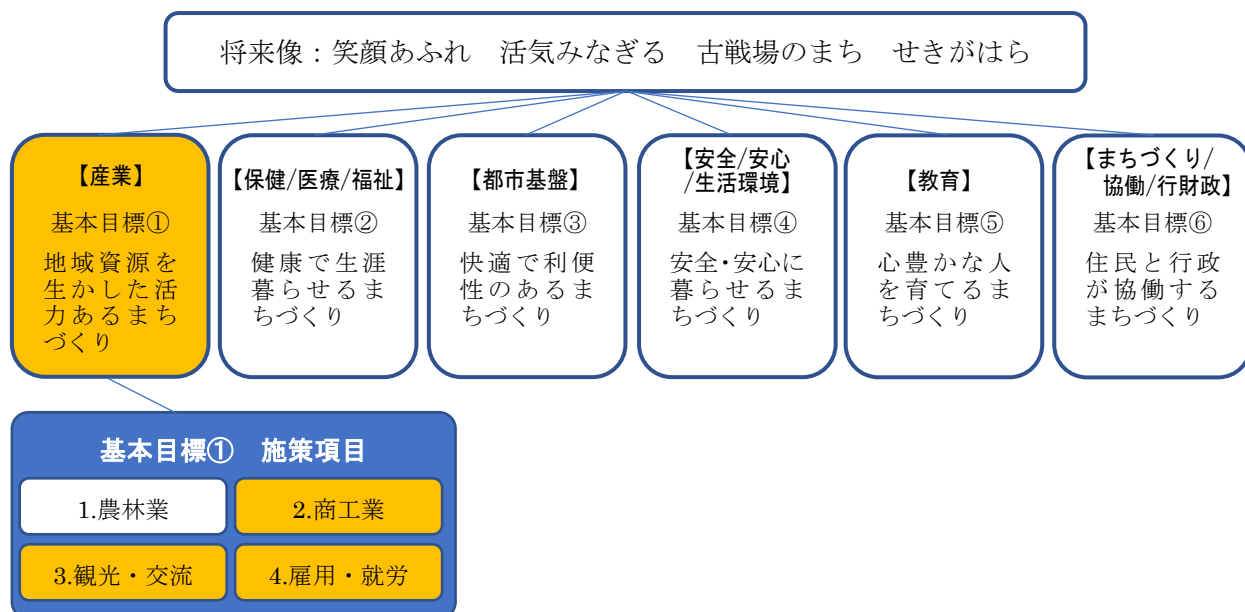
2009 年に 3,472 人であった従業者数は 2016 年には 268 人減少し 3,204 人となっている。従業者数が最も多いのは製造業であり構成比は 50.2%である。次に卸売・小売業が 10.9%、建設業 10.6%、宿泊・飲食サービス業 8.0%、その他サービス業 3.5%となっている。

2009 年から 2016 年にかけての減少率は、卸・小売業でもっとも多く 20.3%、次いで建設業 14.3%、製造業 9.1%、宿泊・飲食サービス業 0.7%となっている。



【出典】 総務省「経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工

vi) 行政施策の目標と方針 【関ヶ原町総合計画】



関ヶ原町は総合的かつ計画的な運営を図るための「関ヶ原町総合計画（2018年～2027年）」を策定しており、基本計画は前期2018年～2022年、後期2023年～令2027年の2期に区分し対象期間として定めている。

この基本計画は、6つの基本目標から構成されており、経営発達支援計画と連動するのは基本目標①の産業・雇用に関する部分である。

このうち、2. 商業、3. 観光・交流、4. 雇用・就労に該当する部分については次のような施策が設定されている。

○基本目標①に基づく施策の大綱

産業	施策の大綱
2. 商工業	商工会との連携のもと、経営革新や後継者の育成、空き店舗対策の強化などを図ります。また、日常生活の利便性向上のため、商業施設の誘致を図ります。さらに、既存企業への支援を図るとともに、新規企業の立地促進を図ります。
3. 観光・交流	町の魅力の向上と観光交流人口の増加に向け、県と連携のもと「関ヶ原古戦場グランドデザイン」に基づき、古戦場の再整備や観光拠点等の整備にあわせて、飲食・物販・宿泊等観光産業の充実を図ります。また観光協会と連携し、観光案内ガイドの育成や各種イベントの充実など、観光推進体制の充実を図ります。さらに、広域観光・文化観光・インバウンド観光等の受け入れ体制の充実、PR活動の強化など多面的な取り組みを推進します。
4. 雇用・就労	雇用情勢が厳しさを増す中、関係機関との連携のもと、雇用の場の確保に向けた企業誘致を推進するとともに、情報提供や相談、地元事業所への働きかけ等を通じ、若者の地域就職の促進、助成・高齢者・障がい者の雇用促進に努めます。

○総合計画の「主要施策」における商工会に関連する内容（抜粋）

産業	主要施策
商工業	(1) 時代変化に即した商工業活動の促進 ①商工会との連携のもと、経営指導の強化を図り、経営革新や後継者の育成、地域に密着した商品・サービスの提供などの促進を図ります。 (2) 商業環境の利便性向上 ②空き店舗対策の強化を図ります。 (3) 地場産業の振興 ①事業者・団体のほか、特産品の開発支援やPR活動の支援、販路拡大に向けた取り組みなど地場産業の振興を図ります。 (4) 新規企業の立地促進・支援 ②意欲ある起業家や経営革新に挑戦する企業等を支援する環境づくりを推進します。
観光・交流	(1) 関ヶ原古戦場グランドデザインに基づく施策の展開 ②岐阜関ヶ原古戦場記念館の整備にあわせ、飲食・物販・宿泊など観光関連産業の充実を図ります。 (2) 観光推進体制の充実 ④観光消費の拡大に向け、観光客へのサービス提供を行う民間企業等の参画を促進します。
雇用・就労	(1) 雇用の場の確保と雇用の促進 ③広域連携のもと、Uターン・Iターン支援事業をはじめ、創業支援事業を積極的に行います。

②課題

i) 製造業 (現状)

関ヶ原町は総生産構成比で「製造業」の割合が最も高く、全体の59.3%を占めている。この要因として当町には下記の事業者が所有する大規模工場が立地しているためである。これらは関ヶ原に本社を置く中小企業2社に加え、企業誘致により当地へ進出した大企業が所有している。

事業所名	業務内容	会社概要
㈱関ヶ原製作所 (本社：関ヶ原町)	油圧機器、分岐製品、船用製品、大型製品（トンネル掘削機）	資本金：2億4,700万円 社員数：387名
関ヶ原石材㈱ (本社：関ヶ原町)	天然石の加工・施工 (総合石材メーカー)	資本金：9,600万円 社員数：380名
THK㈱岐阜工場 (本社：東京都品川区)	機械要素部品の開発・製造・販売ほか	資本金：346億円 社員数：3,957名

関ヶ原町の製造業における事業所規模は、上記のような300名を超える大規模事業所と従業員数20名以下の小規模事業所の二極化となっている。

なお管内の小規模事業所は上記大規模事業所との取引関係にある事業所は少ない。また地場産業と呼ばれるような構成比が大きい特定業種は存在しておらず、金属製品製造業・木材木製品製造業・繊維工業・食料品製造業など様々な製造業が立地している。

(課題)

支援対象となる小規模事業者は約60社であり、その中でも従業員10名以下の事業所数が

8割を占めている。業種が多岐にわたり組織形態も様々であるため、面的支援よりも個別支援に重点を置き、事業所の規模・製品・市場にあった支援が必要となる。

製造業のDXに対しては、ロボット化やオートメーション化などの高度なものよりも、まずは足元の生産効率を高めるためのデジタル化・IT化が必要である。例えば「生産状況を見える化することで生産管理を適正に行う」「カンコツに依存した職人技能をデータ化することで品質管理を適正化する」など、限られた人材でもデジタル技術・IT技術を活用することで生産効率を高めることが必要である。

また小規模製造業においては、主要1社との下請け関係にある事業者が多く存在しており取引条件に悩む事業者もある。そのような事業所に対しては自社の強みを活かせる市場を見つけ、必要な設備投資や人材確保を後押しすることでリスク分散に向けた取引開拓をめざしていくことが課題である。

ii) 卸売・小売業

(現状)

卸・小売業は72事業所が存在し、その内従業員数5名以下の小規模事業所は76.3%を占める53事業所である。関ヶ原町の人口減少の影響を大きく受けているのがこの卸・小売業であり、2009年から2016年の7年間で22.5%の事業所が減少した。また大型スーパーが町内に存在しないことから、隣接する垂井町の大型スーパー2店舗周辺に消費が流出しており、食品以外の衣料・生活用品等の購入も町外で行うケースが増えている。またその他の小売業においてもネットショッピングが主流化したことで、消費が流出し同様に厳しい状況にある。

(課題)

卸売・小売業が存続を図るためには、商品の差別化とアフターサービスの充実による地域外需要の獲得が重要と考えられる。大型の商業施設や通販にはない強みを打ち出しながら、人口減少により消費力が落ち込む町内マーケットだけではなく、町外からも集客することが求められる。

そのためにはビジネスモデルの転換に向けた事業計画の策定、継続的な販売促進活動の実施、新たな販売チャネルの獲得に向けた支援が必要となる。販売チャネルの獲得に向けては、ECサイトによる販売、広域的な情報発信に向けてはSNSを活用するなど、特に若い経営者層に対してはDXに対する取り組みを展開することが課題である。

ii) 宿泊・飲食サービス業

(現状)

宿泊・飲食サービス業は36事業所存在し、そのうち72.2%を占める26事業所が小規模事業者である。宿泊業はそのうち3事業所が存在するが客室数の少ない家族経営の宿泊施設である。飲食サービス業においても家族経営の飲食店が殆んどである。しかし飲食業は2009年から2016年の7年間の減少率が0%と唯一事業所数を維持している業種であり、どの飲食店も常連の固定客比率が高いなど、安定的に地域内消費を獲得している傾向にある。また新規創業の割合が大きいことも事業所数の維持に影響している。

(課題)

現在関ヶ原グランドデザインに基づく観光施策が行われており、古戦場の再整備や岐阜関ヶ原古戦場記念館のオープンに伴い、今後中長期で観光客の増加が見込まれる。そこで飲食業においては、人口減少や少子高齢化により地域内の常連固定客が減少傾向にある状況を打開するため、今後は観光客の集客により地域外消費を如何に獲得できるかが課題となっている。

そこで今後は観光客向けの新メニュー開発、WEB集客ツールやSNSの活用を通じた販路開拓を行うなど、事業所個々の集客に対する工夫が求められる。

宿泊業においては、今後国内観光客だけをターゲットとするのではなく、古戦場観光の観点からもインバウンド客への対応が求められている。また地域内の観光消費を高めるためには宿泊施設の確保が重要であり、関ヶ原町も民間事業者による事業参入を求めている。そこで宿泊事業への既存事業者の多角化や、宿泊事業の新規創業を促進する必要がある。

ii) 建設業

(現状)

建設業は 49 事業所存在し、1 社を除く 48 事業所が小規模事業者である。建設業事業者数の構成比は岐阜県平均よりも高く、建設業は製造業に次ぐ当地域の主要産業である。

更に特徴的であるのが、小規模事業者 48 事業所のうち、54.1%を占める 26 事業所が総合工事業を占めるなど、職種別工事業よりも総合工事業の構成比が高いことが特徴である。

建設業の事業所数は 2009 年から 2016 年の間に 22.2%減少し、卸・小売業に次ぐ 2 番目の減少率である。経営者自身の高齢化に加え、労働人口・地勢の観点から人材獲得が困難な状況にあることで従業員も高齢化し、結果廃業に追い込まれるケースも存在する。

(課題)

建設業では後継者がいる事業所が比較的多い傾向にある。そうした事業所には事業承継計画に基づく円滑な事業承継を支援するとともに、建設業のDXに向けICTを取り入れた施工や、管理を推進することで少ない人員でも生産性を高められるような仕組みの導入が必要である。また公共工事への依存を見直す必要がある事業者には、民間工事への販路開拓として町内および近隣市町村の大規模工場からの受注や、個人顧客からの受注を獲得することでリスク分散を行う必要がある。

小規模事業者に通ずる課題

(売上と利益の確保)

人口減少による町内のマーケットの縮小や、顧客ニーズの多様化、人手不足などの問題に対してビジネスモデルを見直すことで問題を克服し、売上・利益を確保することが小規模事業者の共通課題である。これらの共通課題の解決に向けて、顧客ニーズの定量的な把握、事業所の強みの磨き上げと強みを活かした販路開拓、そしてデジタル化・IT化を取り入れたDXによる生産性向上などに取り組む必要がある。

(後継者の確保と円滑な事業承継)

2017 から 2020 に実施した事業承継に関する調査結果によると、町内事業者のうち後継者がいない事業所は 51.4%を占める。後継者が不在の事業所のうち、事業所固有の知的財産を保有している等事業価値が高い、もしくは従業員を多く雇用する事業所については、第三者承継の選択肢を検討する必要がある。

また既に後継者がいる事業者については、早期に事業承継を実現し、後継者による新たな事業展開を支援する必要がある。

創業における現状と課題

(現状)

2014～2016 年における関ヶ原町の創業比率は 4.29%となっており、全国平均に比べ 0.75 ポイント低い状況となっている。2012～2014 年には 4.85%にまで一旦上昇したものの、直近では低下傾向にある。

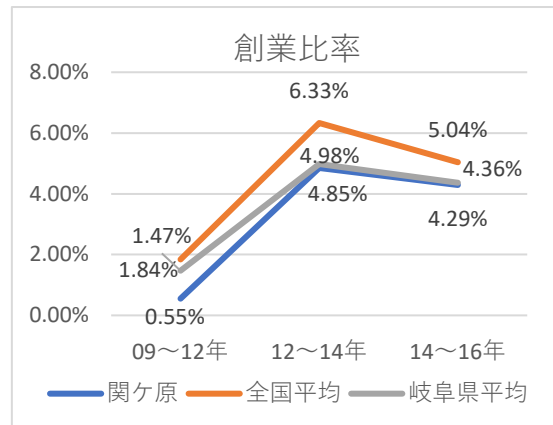
直近３年の創業者は飲食業や理美容業・リラ
ゼーション業などのほか、ホームページ制作・映
像制作など、若手事業者によるＩＴ事業の創業、
観光ガイド業など幅広い創業例がある。

しかし、いずれの創業者も従業員数０～２名程
度の創業者が多く事業規模も小さいため、創業後
に順調に収益を伸ばせず苦戦する創業者が存在す
る。

（課題）

事業者数の維持増加・雇用の創出という観点に
おいて創業者数の増加は非常に重要である。

そして関ヶ原町や金融機関と連携し、創業予
定者の情報を共有することで、創業者に必要な
支援が行き届く仕組みを整えることが課題であ
る。



出典：総務省「経済センサス・基礎調査」、総務省・
経済産業省「経済センサス・活動調査」、総務省
「事業者・企業統計調査」をもとに再編加工

②小規模事業者に対する中長期的な支援のあり方

①１０年程度の期間を見据えて

支援方針

人口減少時代を生き抜くビジネスモデルへの変革をサポートすることで、小規模
事業者の活気がみなぎる地域経済を目指す

今後人口減少が進むことで「人口減少によるマーケットの縮小」「財政力低下による公共事業の縮小」「労働力不足による人材確保難」が予想される。このような難局を経営資源が乏しい小規模事業者が生き抜くためには、限られた経営資源の中から自社の強みを引き出し、ニッチな市場において独自の販路開拓を行っていく必要がある。

そのために商工会は、人口減少時代を生き抜くビジネスモデルを事業者とともに悩み考え、そして事業計画書という形で事業者の考えを具現化することで、経営者と従業員、事業主と後継者が同じ方向を向いて計画を遂行し、商工会と行政、金融機関などの支援機関が協力して支援を行う体制を構築する必要がある。

そして、活気みなぎる小規模事業者を１事業所でも増やすことで、地域経済に活力を与え、事業を継ぎたい、創業したいという事業者を増やしていくことが、今後１０年の商工会のあるべき姿である。

②関ヶ原町総合計画との連動制・整合性

関ヶ原町総合計画の基本目標①「地域資源を生かした活力あるまちづくり」の達成に向け、農林業、商工業、観光・交流、雇用・就労のそれぞれに施策の大綱が設定されている。

この「施策の大綱」には商業施設誘致、企業誘致、観光施設の整備、観光誘客等の面的支援に関する方針のほか、経営革新や後継者の育成、既存企業への支援と新規企業の立地促進などの個社支援に関する方針が示されている。

また「主要施策」には、「商工会との連携のもと、経営指導の強化を図り、経営革新や後継者の育成、地域に密着した商品・サービスの提供などの促進を図ります」との記載があり、商工会の役割が示されている。加えて「意欲ある起業家や経営革新に挑戦する企業等を支援する環境づくりを推進します」「観光消費の拡大に向け、観光客へのサービス提供を行う民間企業等の参画を促進します」「広域連携のもと、Ｕターン・Ｉターン支援事業をはじめ、創業支援事業を積極

的に行います」等の記載があり、経営革新や創業・観光関連産業への民間企業参画を推進する方向性が示されている。

以上のことから、本計画に定める支援方針及び目標・目標達成の方針は、関ヶ原町総合計画における施策の大綱・主要施策に沿うものである。

③商工会としての役割

商工会が担うべき役割は事業者への個社支援である。関ヶ原町総合計画の基本目標達成に向けて、商工会は経営指導を通じて事業者の経営革新や後継者育成（事業承継）、創業を支援することで地域産業の活性化を目指す。

また総合計画の「観光消費拡大に向けた民間企業等の参画」という施策に対しては、観光関連産業への既存事業者の多角化や、創業者の育成を通じて「事業者支援」という観点から、地域内の観光消費拡大にアプローチする。

この商工会の役割を十分に果たすため、本計画において次の①～③の目標を設定し事業者支援に取り組むこととする。

(3)経営発達支援計画の目標

目標①：事業計画策定支援を通じてビジネスモデルの変革を支援する

人口減少に伴うマーケットの縮小や労働力不足といった環境の変化に柔軟に対応できるよう、既存のビジネスモデルからの変革をサポートする。

経営分析により自社の強みを明確に、需要調査により強みを活かせるターゲットを特定することで、実現可能性が高いビジネスモデルの構築と事業計画策定を支援する。

更に、策定した計画書を後継者・従業員・取引先・支援機関と共有することで、関係者全体で一体感を高め小規模事業者の推進力とする。

目標②：需要開拓支援を通じて新規顧客の獲得を支援する

新たな需要の開拓に向けて、新市場開拓に必要な展示会・商談会・ECサイト等の情報提供と活用支援、既存市場の掘り起こしに必要な販促ツールの活用支援を通じて、事業者に寄り添った継続的な支援を行うことで事業目標の達成を後押しする。

需要開拓の実現により収益性の高い事業へ成長させることにより利益を蓄積し小規模事業者の持続的経営を促す。

目標③：創業・事業承継を通じた新たな事業の創出と雇用の維持を支援する

創業計画策定による円滑なスタートアップの促進、事業承継計画策定による早期事業承継の実現と後継者による新事業の促進を通じて、地域経済が活発化する事業を創出する。また事業承継における課題解決を行うことで、事業所数の維持を図り地域雇用の維持を目指す。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標達成方針

(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)目標達成に向けた方針

目標①：事業計画策定支援を通じてビジネスモデルの変革を支援する

策定する事業計画が真に事業者にとって有効な事業計画となるよう、次の支援フェーズで段階的に支援を実施する。事業計画を策定するきっかけがどのようなものであっても、必ずビジネスモデルの変革に対する必要性を事業者に伝え、実行可能性が高い計画の策定を後押しし、事業者にあった需要開拓の選択肢を提案しながら目標達成まで継続的な支援を行う。

支援フェーズ	支援方法
(1)ビジネスモデルの変革に対する事業者意識の醸成	3-1 地域経済動向調査 3-2 需要動向調査 4 経営分析
(2)ビジネスモデルの構築と事業課題の整理 アクションプランの設定	5 事業計画策定支援
(3)需要開拓の実現に向けたフォローアップ	6 事業計画実施支援 7 需要開拓支援

目標②：需要開拓支援を通じて新規顧客の獲得を支援する

事業計画に基づく需要開拓を実現するため、事業の対象とする商圈やターゲット、目標とする売上規模や生産能力に合わせた最適な販路開拓の手法を提案する。どの手法が事業者にとって最善かを見極め、職員が様々な販路開拓手法に関する幅広い知識と経験をもって対応することで、提案から実行までを着実にフォローし新たな売上創出を支援する。

支援フェーズ	支援方法
(1)需要開拓手法の選定支援	展示会・商談会・ECサイト・販促ツール等の販路開拓手法の提案
(2)需要開拓機会の情報提供	展示会・商談会・物産展・ECや販促セミナー等の情報収集・情報提供
(3)需要開拓手法の実行支援	展示会出展未経験者、ECサイト未経験者等への実行プロセスの提示と、専門家活用によるフォローアップ支援

目標③：創業・事業承継を通じた新たな事業の創出と雇用の維持を支援する

創業者に対しては、関ヶ原町や金融機関と連携し、創業予定者・既創業者の情報収集を行い、支援対象者の掘り起こしを行うとともに、創業計画策定と頻度の高いフォローアップを通じて、創業後の円滑なスタートアップを支援する。

事業承継においては、事業承継アンケート調査に基づく支援先の掘り起こし、事業承継課題の抽出と専門家活用による課題解決策の提示を実施する。これにより事業者の事業承継に対する疑問や問題点を解消し、早期の事業承継を促すほか、事業承継計画をもとに目標承継時期に向けた着実な準備と確実な事業承継を実現する。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1)現状と課題

(現状)

地域の経済動向に関しては、岐阜県や労働局などの公的機関が発行する調査報告から、管内小規模事業者の参考となるデータを抽出しレポートにまとめ、ホームページによる公開、郵送による配布や巡回時において情報提供を行っている。レポートの内容は、景気 DI や有効求人倍率、賃上げ動向、人口等の社会構造の変化、消費動向などが中心である。

また業種別景況調査として、管内小規模事業者 15 事業者の景気動向に関する情報を収集・整理・分析し結果を取りまとめている。

(課題)

地域経済動向調査は、商工会が地域経済や管内事業者の景気動向を正確に把握し、重点的に支援する事業所を抽出する、そして的確な支援を行うために実施している。一方で公表するレポートは小規模事業者が読むことを想定し、かつ事業者の気づきとなる内容である必要がある。

そのためには商工会が調査・収集した情報のままアウトプットするのではなく、小規模事業者でも分かりやすく、かつ興味がわく内容にしなければならない。

したがって、レポートの発行回数よりもコンテンツを重視し、かつ可能な限り対面で説明を交えて内容について共有する機会を設けることが課題である。

(2)目標

	単位	現状	R 4 年	R 5 年	R 6 年	R 7 年	R 8 年
経済動向及び景気動向レポートの公表回数	回	6	4	4	4	4	4

(3)事業内容

①関係機関データの抽出・集約による経済動向調査（継続）

行政機関、民間調査会社から発表される経済動向に関する情報から、年 6 回管内の小規模事業者に関連する情報を抽出・集約する。

情報収集は以下に示す資料を活用するものとし、当商工会地域及び岐阜県西濃地域に関連する経済動向・消費動向・景気動向に関する情報を収集し、小規模事業者に対して的確な支援を行うことを目的として活用する。

(情報源及び調査項目)

情報源	調査項目	収集目的
地域経済分析システム (RESAS)	付加価値額、労働生産性、産業構造、従業員数	全国や近隣地域との比較から関ヶ原町の傾向を分析
岐阜県の中小企業動向調査 (日本政策金融公庫)	岐阜県内中小企業の動向	関ヶ原町の地域傾向と小規模事業者が抱える課題の分析
ぎふ経済レポート (岐阜県)	住宅着工数、公共工事数、個人消費、雇用の傾向	岐阜県内小規模事業者と比較し、関ヶ原町主要業の傾向を分析
中小企業景況調査報告書	基調判断、業種ごとの DI 値	岐阜県内小規模事業者と比較し、関ヶ原町の傾向分析

②管内景気動向調査（新規）

管内の景気動向を把握するため、管内小規模事業所の中から調査対象事業者を選定し、調査票をもとに直接ヒアリングを行う「管内景気動向調査」を実施する。管内小規模事業者の関心

が高いと思われる当地域に特化した景気動向調査結果を提供するため、1次データの収集分析を行う事で情報収集・提供を実施する。

管内景気動向調査概要	
調査対象	管内小規模事業者 15 社 製造業・・・3 件 建設業・・・4 件 卸・小売業・・・4 件 サービス業・・・4 件
調査項目	売上高、客単価、客数、資金繰り、仕入単価、在庫数量、採算（経常利益）、従業員数、外部人材（請負・派遣）、業況、借入難度、借入金利
調査手法	調査対象企業を選定。経営指導員が企業を訪問し、面接、調査票を用いた聞き取りにより情報を収集・分析し管内小規模事業者へ情報提供する。
分析手法	・景況感DI値を用いて中小企業景況調査報告書との比較分析 ・管内小規模事業者の実績と見通しの比較分析
調査頻度	年 4 回（4 半期ごとに 1 回実施）
サンプル数	60 件

(4)調査結果の活用

上記で実施した調査結果は、収集した情報をグラフや図表、注釈をいれながら管内小規模事業者にわかりやすい形で、地域経済動向・景気動向調査レポートとしてとりまとめ広く周知する。

そして調査結果は、当会のホームページに掲載することで広く情報発信するとともに、事業者の希望に応じて郵送・メール・巡回配布を行うことで事業者の目に触れる機会を増やす。

特に巡回時に対面で説明を交えて事業者の情報提供を行うことで、地域経済や消費の動向、景気動向への関心を引き出し、結果自社の経営を見つめ直すきっかけを与える。

4. 需要動向調査に関すること

(1)現状と課題

(現状)

需要動向調査は、主に企業・団体が独自に調査する顧客ニーズ等に関するアンケート結果や業界のトレンドに関する情報を抽出・集約し事業計画策定段階で情報提供を行っている。また調査件数は少ないものの、顧客の商品・サービスに対し個社単位のニーズに関するアンケート調査を実施し、集計・分析を行った後レポートを作成し提供を行っている。

(課題)

企業・団体が公表する2次データの情報提供については、事業方針決定において有用性が高く事業者の関心を得やすいことから情報提供数も多い。

しかし個社の商品サービスに対する1次データの収集については支援企業数がまだ少ない。今後事業者が既存事業の事業ドメインを見直したり、新製品・新サービスの開発を行う際に製品コンセプトを設定したりする過程において、1次データを根拠とする方針決定を促す必要がある。

(2)目標

	単位	現状	R 4 年	R 5 年	R 6 年	R 7 年	R 8 年
2 次データの収集・抽出・提供	事業所	15	20	20	20	20	20
1 次データの調査・集計・分析・提供	事業所	1	8	8	8	8	8

(3)事業内容

① 2次データの収集・抽出・提供（継続）

行政・企業・団体が公表する調査結果を抽出・提供することで、事業者が提供する製品・商品・サービスと共通する需要を把握し、方針決定を行う上で仮説を立てる根拠とする。

調査内容については、各種調査データを元にする定量調査、ニュースや競合他社の情報を基にする定性調査の両面から調査を実施する。

（全業種対象の調査項目）

種類	調査内容	目的	情報源
定量調査	消費動向	商品開発・選定	内閣府消費動向調査
	売れ筋動向	商品開発・選定	日経 POSEYS
	ユーザー属性	ターゲット選定	企業・団体等が行うアンケート調査等の結果
	行動特性	販売チャネル選定 プロモーション選定	企業・団体等が行うアンケート調査等の結果
定性調査	トレンド商品・サービス	商品開発・選定	新聞・WEBニュース等のトレンド紹介記事
	価格相場	価格設定・改定	支援対象事業者と類似した商品サービスの提供を行う競合他社のホームページや・ECサイト
	販売チャネル プロモーション	販売チャネル選定 プロモーション選定	支援対象事業者と類似した商品サービスの提供を行う競合他社のホームページや・ECサイト

② 1次データの調査・集計・分析・提供（継続・拡充）

2次データにより設定した仮説検証のため既存顧客及び見込み客に対して1次データの収集・分析を実施する。

（業種別調査項目）

調査の目的・項目・場所は業種によって異なる。BtoB調査が必要な製造業・卸売業については展示会等の機会を利用した調査を実施する。またBtoC調査が必要なその他の業種については、物産展や地域イベント、事業者の自店において調査を実施する。

展示会・商談会・地域イベント等不特定多数に対して定量調査が実施できる機会提供は必要であると考えますがこれらの機会を活用できる事業所は限られるため、自社・自店における既存顧客に対する調査を積極的に推進する。

業種	調査場所	調査目的	調査項目
製造業 卸売業	展示会 商談会	BtoB（取引先） 取引開拓	製品商品評価（機能性、デザイン、価格）、取引条件（取引価格、納期・ロット数・生産力）
	自社・自店	BtoC（エンドユーザー） 製品開発・改良	製品商品評価（機能性、デザイン、価格）、年齢、性別、感想、ニーズ等
小売業 飲食業	物産展 地域イベント 自社・自店	BtoC（エンドユーザー） 商品開発・販売促進	商品評価（味、デザイン、価格）、年齢、性別、感想、ニーズ等
サービス業	地域イベント 自社・自店	BtoC（エンドユーザー） サービス開発改良・販売促進	年齢、性別、住所、サービスの質、価格適正、設備、雰囲気、感想、ニーズ等

(調査方法と支援内容)

事業者毎の調査目的・調査規模によって最適な調査方法を選択する。各調査方法により商工会として支援する内容を次の通りとする。

調査種類	調査方法	商工会が行う支援の内容
定量調査	紙面調査	調査項目の設定、調査指導、集計、分析、レポート
	インターネット調査	調査サイトの紹介、調査項目の設定、分析、レポート
	アクセス解析	アクセス解析ソフトの導入、分析、レポート
	A B C 分析	POS レジ導入 or 基礎データ集計、分析、レポート
定性調査	モニター調査	調査項目の設定、対象者の選定、結果の分析
	インタビュー調査	調査項目の設定、結果の分析

(4)分析結果の活用

調査結果は2次データの抽出加工、1次データの収集・集計・分析を行った上で取りまとめを行い事業者提供することで、事業方針や事業ドメインの決定、商品開発や販売チャネル、プロモーション選定の検討材料として活用する。これにより、根拠に基づく事業計画及びアクションプランの策定を行い、実現性の高い計画を目指す。

5. 経営状況の分析に関すること

(1)現状と課題

(現状)

経営分析は定量面・定性面の両面から実施し、事業者に対して分析結果をフィードバックしている。まず3期分の収支推移分析を行うことで、業況をヒアリングするきっかけをつくり、次に財務分析を行うことで、事業上の問題点に関する仮説を立て追加ヒアリングを実施している。財務状況と追加ヒアリングの結果と同業他社との比較から、SWOT分析を実施し事業者の強み・弱みを抽出している。

しかし事業者の中には経営分析の重要性に対する認識が低い事業者が多く、分析結果を有効に活用できないケースも存在する。経営分析結果を単に提示するだけでなく、十分な時間を確保し詳しく結果のフィードバックを行っていくことが課題である。

(課題)

経営分析の重要性・有用性に対する事業者の理解を得ながら、分析結果をもとに事業者と問題点を共有する時間を充実させる必要がある。そのために今後は、量より質、分析作業よりフィードバックを重視した取り組み内容に改善を行う必要がある。

(2)目標

	単位	現状	R 4 年	R 5 年	R 6 年	R 7 年	R 8 年
経営分析の実施	事業所	18	20	20	20	20	20

(3)事業内容

これまでどおり定量面・定性面の両側面から経営分析を実施する。そして分析結果をもとに事業者と問題抽出・問題共有を行う時間を充実させることで、事業再構築に向けた意欲を高め事業計画策定へとステップを進めることを目的とする。

そのためには分析作業は必要最小限・効率的に実施し、事業者へのフィードバックに重点を置くこと、また分析結果の提供先を増やすことよりも、意識が変わる事業者を一人でも増やすことに注力し事業を実施する。

①支援先の掘り起こし（継続）

事業者への巡回訪問時や窓口相談時に興味を示した事業者、また決算確定申告、融資申込、補助金申請などのタイミングで、決算書を預った事業者に対して経営分析の必要性を説明し、関心と意欲を高めることで支援対象者の掘り起こしを行う。

（具体的な掘り起こし手法）

- ・ 職員の巡回指導において、経営分析の重要性・有用性を伝える。
日々の巡回時に自社の経営状態を把握する重要性を説明し、経営分析に興味関心を持つ事業所を掘り起こす。
- ・ 記帳指導や決算指導に関連し、経営分析を勧める。
記帳指導、決算指導時にも経営分析の実施を勧めていく。特に、売上高や利益の減少が著しい事業所や経営状況に不安を感じている事業者に対して積極的に勧める。
- ・ 融資斡旋、補助金申請時に経営分析を実施する。
融資斡旋・補助金申請支援で設備投資や経営改善を図る事業所には、積極的に経営分析を推奨し、経営課題の発見や効果的な課題解決策等を導き出す。
- ・ 地域経済動向調査レポートの配布時に経営分析を勧める。
当商工会で作成した地域経済動向調査レポートを配布する際に、レポート内容と共に経営分析についての必要性・重要性を説明し勧める。

②経営分析の実施（継続・改善）

掘り起こしを行った支援先事業者に対して経営分析を実施する。経営分析の項目としては財務諸表を基に行う定量面と財務諸表以外で行う定性面を総合的に分析する。

定量分析では、ローカルベンチマークの財務分析機能を活用し必要最小限の項目に対し効率的に分析を実施する。更に追加分析の必要がある場合には、事業実態に応じて分析項目を選定し分析を実施する。

定性分析では定量分析とヒアリングによって導き出した事業実態を、外部環境（「機会」と「脅威」）と内部環境（「強み」と「弱み」）の視点から SWOT 分析を用いて実施する。さらにクロス SWOT 分析により現状の問題点や課題を抽出し、事業者と共有する。

対象者	決算確定申告、融資申込、補助金申請などのタイミングで決算書を預かる事業者、巡回・窓口相談対応時に掘り起こしを行った事業者	
分析項目	定量分析	2～3カ年の財務諸表から《補足》の定量分析の項目について、【収益性】【効率性】【生産性】【安全性】【成長性】【健全性】の6つの視点で分析を実施する。
	定性分析	事業者に対し《補足》の定性分析に関する内容についてヒアリングを実施し、職員の支援経験、同業他社との比較の中から SWOT 分析を実施する。分析結果は定量分析結果と併せてレポート形式で提供する。
分析手法	ローカルベンチマークの財務分析、SWOT 分析を用いて実施。	

《補足》

（定量分析【ローカルベンチマーク】）

診断項目	ローカルベンチマーク項目
収益性	売上高営業利益率
効率性	営業運転資本回転期間
生産性	労働生産性
安全性	自己資本比率
成長性	売上増加率
健全性	EBITDA 有利子負債倍率

(定性分析【SWOT 分析】)

調査項目		調査内容
外部環境	市場・需要動向	消費量・取引量と社会・政治・技術の影響
	取引・競争環境	顧客・仕入先・競合の変化
内部環境	人材・技術	経営者・後継者・従業員・技術・ノウハウの状況
	取り組み	後継者・従業員育成、製品開発、商品ラインナップの見直し、販路開拓・販売促進、生産性向上、IT 活用
	保有設備	不動産（自己所有・賃貸）、生産設備の状況

(4)分析結果の活用

①分析結果のフィードバック

定量分析の結果は、ローカルベンチマークの財務分析シートを用いて分析後速やかにフィードバックする。業界平均を基準とする評点が示されレーダーチャート化された財務分析シートを提示し説明することで、視覚的かつ平易なフィードバックを行う。

定性分析の結果については、定量分析結果と併せてレポートに取りまとめ、事業者を提供することで事業所内での共有を促す。

②事業課題の明確化と事業計画への意識醸成

分析結果から事業課題を明確化する。また事業課題の解決及び事業の再構築に向けて、事業計画を策定する意義を伝え、事業計画策定に対する事業者の意識醸成を行う。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1)現状と課題

(現状)

これまでの事業計画策定実績のうち、約7割は持続化補助金申請をきっかけとした支援事業者である。自主的な事業計画策定を推進するため事業計画策定セミナーを開催するも意欲をもって参加する事業者は少なく、大半はセミナー参加の協力を依頼した事業者であり、有益な計画策定に繋がったとは言にくい。問題点としては本来の事業計画策定の目的が事業者理解に繋がっていない点である。

(課題)

今後も補助金申請をきっかけとする策定件数が過半数となる見込みではあるが、単に補助金申請を目的とするのではなく、将来に向けて PDCA を回すことの必要性を伝え、そのための事業計画策定であることの認識を定着させる必要がある。

また補助金申請に限定せず、創業・事業承継・融資・設備投資・製品サービス開発をきっかけとし様々な認定制度のメリットと併用しながら、事業計画における意識醸成を図る必要がある。

また事業計画における課題解決策を検討する段階では、DXの視点からデジタル・IT活用の活用の可能性も検討する必要がある。

(2)支援に対する考え方

経済動向調査・需要動向調査・経営分析を通じ、事業者が事業計画の必要性を理解した上で計画策定に進むことを重視する。また事業計画策定に対する「難しそう・面倒そう」というイメージを払拭するため、できるだけ簡易的な事業計画フォーマットを使用し事業計画策定に対するハードルを下げることで策定事業者の裾野を広げる。事業者の意欲が高まったタイミングで随時支援する必要があるため、セミナー開催よりも日々の支援の中における策定支援を重点に置く。

またDXに対する意識醸成に向けてDXセミナー等の受講を推進するほか、ITコーディネーター等によるIT化状況の診断を併せて実施し、小規模事業者の競争力の維持強化を目指す。

(3)目標

	単位	現状	R 4 年	R 5 年	R 6 年	R 7 年	R 8 年
事業計画策定	事業所	15	12	12	12	12	12
事業承継計画策定	事業所	0	2	2	2	2	2
創業計画策定	事業所	1	1	1	1	1	1
DXに係る専門家派遣支援	事業所	3	4	4	4	4	4
合計	事業所	16	15	15	15	15	15

(4)事業内容

①事業計画策定の意識付け（改善）

経営状況の分析を行った小規模事業者に対して、分析結果から明らかになった課題を説明するとともに、その解決に向けた今後の事業の方向性を話し合い、将来に目を向けさせることで事業計画の策定に繋がられるよう促す。補助金の申請希望者にも、申請に必要なヒアリングの中で事業計画の必要性を説明し、短期単発な補助事業の実施に留まることなく、中長期的な計画策定への意識を高めていく。

また、それぞれの説明の中では、計画策定の具体的な流れのフォーマットを示しながら説明し、事業計画に対する意識的ハードルを和らげ、計画の策定意欲を喚起していく。

②事業計画策定支援（継続）

策定段階では課題解決策の考え方や具体的な取組みを提案し、効果的かつ実現可能性の高いものとしていく。なお、持続的発展に向け、事業収益確保のための具体的な取組みを含む計画となるよう支援していく。

③データとデジタル技術の活用（改善）

上記①事業計画策定に関する意識づけ及び上記②事業計画策定支援の段階では、経営力向上に大きく影響するDXの取組について働きかけていく。

意識付け段階では、DX取組の重要性をしっかりと訴えるとともに、事業計画策定段階では、ITツールの導入やECサイトの構築をはじめDXの取組を課題解決のひとつの手段としたアクションプラン立案を促していく。

また、より効果的なDXの取組となるよう必要に応じてITに知見の深い専門家からの指導を交え、確実な販路開拓へと繋げていく。

【想定するDX支援】

- ・小売業、飲食業：クラウド型のPOSレジや会計ツール活用
- ・製造業：クラウド型の生産管理・在庫管理・品質管理・販売管理システム活用
- ・建設業：ICT施工やVR活用
- ・全業種：SNS・ECサイト活用

④事業計画のブラッシュアップ支援（継続）

経済動向調査、需要動向調査、経営分析に基づく調査結果をもとに、事業者と商工会が共同で課題を抽出し課題解決策を立案する。課題解決策については課題の専門性に応じて他の支援

機関や専門家から情報・ノウハウを取得し事業者に提案を実施する。3～5年計画に落とし込む段階では、事業所の業務状況・組織体制を考慮し無理のない実行可能性が高い計画とする。

⑤事業承継計画策定支援（新規）

管内事業所では、経営者の高齢化による承継時期の遅れ、後継者の不在、承継先が未定といった問題が発生している。当会が管内事業所に対し実施した事業承継アンケートの回答結果では、後継者候補がいると回答した事業所のうち約3割が「事業承継を考えているが具体的な取組ができていない」と回答している。

これらの事業者に対して、まずは事業承継の決断の妨げとなる誤った認識や疑問を解消し決断を促す。そして目標とする承継に向けた行動計画を立て、着実な準備と確実な事業承継を促す必要があるため、本計画に事業承継計画の策定を位置づけ重点的に取り組む。

⑥創業計画策定支援（継続）

創業前の相談先として、商工会の認知度は低い状況である。そこで関ヶ原町、地域内金融機関、「産業競争力強化法における市区町村による創業支援計画」における創業セミナー主催者である大垣商工会議所から関ヶ原町内の創業者に関する情報提供を受けることで、創業者へのアプローチ機会を増やす。その上で創業計画策定を支援し創業後の順調な経営を後押しする。

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）

事業計画を策定した事業者に対して四半期に1回の巡回訪問を行うことを目標としている。

しかし事業者によってその頻度には差異があり、少ない事業者は年2回程度、多い事業者では年20回以上のフォローを行っているケースもある。

差異が発生する理由としては、アクションプランの内容が事業者自身で実行できる内容なのか、商工会等の支援機関のサポートが無ければ実行が難しい内容なのかによって支援頻度が異なるためである。

（課題）

アクションプランの内容と事業者の組織的な計画実行能力により、踏み込んだ支援が必要な事業者と進捗管理に留める事業者を区分し、支援が必要な事業者に手厚い支援が届く仕組みが必要である。

(2)支援に対する考え方

P D C Aの進捗管理とアクションプランの実行支援を事業者に合った適切な頻度で実施し、計画策定を行った全ての事業者が着実に成果を出せるようなバックアップ体制を整える。

また支援成果を定量的に把握することで、フォローアップの内容や頻度に対し定量的な評価が行える仕組みを作る。

(3)目標

①事業計画策定事業者

	単位	現状	R 4 年	R 5 年	R 6 年	R 7 年	R 8 年
対象事業所数	事業所	15	12	12	12	12	12
延べ回数	回	57	48	48	48	48	48
売上増加事業所数	事業所	－	4	4	4	4	4
経常利益率 1%以上増加の事業所数	事業所	－	4	4	4	4	4

フォローアップの頻度については、年間 5 回程度が全体事業所数の 50%、年間 3 回程度が 50%にて試算して回数を計上した。但し、事業所からの要望がある場合や経営指導員が必要と判断した場合はそれ以上の支援を行う。

②事業承継計画策定事業者

	単位	現状	R 4 年	R 5 年	R 6 年	R 7 年	R 8 年
対象事業所数	事業所	0	2	2	2	2	2
実施頻度	回／年	-	3	3	3	3	3
延べ回数	回	-	6	6	6	6	6

フォローアップの頻度については、過去の実績から 1 事業所につき 3 回程度が妥当である。

③創業計画策定事業者

	単位	現状	R 4 年	R 5 年	R 6 年	R 7 年	R 8 年
対象事業所数	事業所	1	1	1	1	1	1
実施頻度	回／年	2	4	4	4	4	4
延べ回数	回	2	12	12	12	12	12

フォローアップの頻度については、過去の実績から 1 事業所につき 4 回程度が妥当である。

(4)事業内容

①経営指導員によるPDCA支援（継続）

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障がない事業者を見極めた上でフォローアップ頻度を設定する。

特に計画策定後半年間は、事業者の進捗状況を重点的に確認し、支援要望について確認を行う。進捗状況が思わしくない事業者に対しては原因を確認し、過密な事業スケジュール、当初の想定と異なる状況が発生した場合には、事業計画を見直す。

②各種支援施策及び制度の活用によるフォローアップ（継続）

経営指導員では課題解決が困難な場合や、計画の大幅な見直しが必要である場合には、状況に応じて専門家派遣制度等の各種支援施策を活用したフォローアップを実施する。

また資金面の支援が必要な場合は、各種補助金の活用、日本政策金融公庫の融資制度の斡旋、民間金融機関への橋渡しによる資金調達を実施し、円滑な事業実施をサポートする。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1)現状と課題

(現状)

これまでの経営発達支援計画では展示会・商談会出展を中心に、BtoBの新市場開拓に向けた事業内容・目標設定がなされていた。多くの展示会や商談会の商圈が全国を対象としたものであるのに対し、BtoB取引を行う支援先事業所の多くは、県内又は東海地区で事業拡大を検討する事業者である。またBtoCを主体とする建設業・小売業・飲食サービス業においては、その需要開拓支援の手法が発達支援計画において十分に示されていなかった。

また管内事業者の経営者年齢は高齢化しており、ITを活用した販路開拓のDXは十分に進んでいない。

(課題)

需要開拓支援を行う対象事業者の裾野を広げ、幅広い事業者に対して販路開拓の機会を提供する必要がある。そのためには事業者には最適な販路開拓手法を用い、これまでの支援経験を活かした地道な販路開拓を支援することが課題である。

販路開拓のD Xについては、後継者がいる事業所を中心にI T担当者のレベルにあった方法を提案し、I T化の底上げを地道に行う必要がある。

(2)支援に対する考え方

今後は広域のB to B販路開拓にこだわらず、小規模事業者の事業領域（対象市場・商品や技術の特性、取引形態）にあった需要開拓の手法を提案し、これに準じた目標を設定することで幅広い事業者の売上利益拡大に貢献する。

なお、人的資源や財務基盤に乏しい小規模事業者がより広い商圏を見据え販路を拡大するためには販路開拓のD Xが必要であり、ホームページ・E Cサイト・S N Sの活用について専門家や民間企業と連携して、継続的に支援を行い管内事業者のI Tレベルの底上げを図る。

①事業者にあった販路開拓手法の提案

製品・サービスに高い競争優位性があり、かつ資金・組織体制の基盤が整っている事業者には新規市場開拓に向けた展示会や物産展出展を支援する。一方で飲食店や小売店など小商圏を対象とし、資金・組織体制に制約がある事業者には、ホームページ作成やE Cサイト・S N S他の販促ツール作成など、低予算かつ自店で取り組める販路開拓手法を提案する。

このように事業者にあった提案を行い、実行を支援することで成果を創出する。

市場	取引	フィールドセールス (外勤型営業)	インサイドセールス (内勤型営業)
新規市場	BtoB	・展示会出展 ・商談会	・ホームページ作成・改善 ・マッチングサイト掲載
	BtoC	・物産展 ・アンテナショップ出品 ・道の駅出品	・ホームページ作成・改善 ・自社E Cサイト構築 ・モール型E Cサイト出品
既存市場	BtoB	・訪問営業	・ホームページ作成・改善 ・DM、電話営業 ・プレスリリース
	BtoC	・地域イベント出店	・ホームページ作成・改善 ・販促ツール作成 (看板／広告／S N S・予約サイト活用) ・プレスリリース

②重点支援事業者

当地域の主要産業である下記事業者に対しては、下記の目的・方法で重点的に支援を実施する。少数の下請けに依存する製造業については新規取引先の開拓を、町内マーケットの縮小に苦慮する製造小売・小売・飲食サービス業については、観光客集客も見据えより広い商圏からの顧客獲得、同商圏からの顧客増加を支援する。

業種	支援目的	支援手法
製造業	新市場開拓・取引開拓 下請け依存からの脱却	・展示会・商談会への出店 ・マッチングサイトの活用
製造小売業	新市場開拓	・物産展・地域イベントへの出店 ・E Cサイト構築 ・プレスリリース

小売業	新規来店客数の増加	・ホームページ作成 ・販促ツール作成
飲食サービス業	新規来店客数の増加	・ホームページ作成 ・販促ツール作成

(3)目標

①BtoB

	単位	現状	R 4 年	R 5 年	R 6 年	R 7 年	R 8 年
BtoB 需要開拓支援件数	事業所	0	1	1	1	1	1
内 訳 展示会・商談会・マッチングサイト等への出展 斡旋	事業所	0	1	1	1	1	1
1 事業者あたりの成約件数	件	0	1	1	1	1	1

②BtoC

	単位	現状	R 4 年	R 5 年	R 6 年	R 7 年	R 8 年
BtoC 需要開拓支援件数	事業所	4	7	7	7	7	7
内 訳 物産展・アンテナショップ・道の駅等への出店支援	事業所	0	1	1	1	1	1
ホームページ・EC等の活用	事業所	4	1	1	1	1	1
SNSを含む販促ツールの作成活用	事業所	0	4	4	4	4	4
プレスリリースの活用	事業所	0	1	1	1	1	1
年間売上高 5%以上の増加事業所数	事業所	－	5	5	5	5	5

(4)事業内容

①BtoB需要開拓支援

i) 展示会・商談会・マッチングサイト等への出展斡旋（継続）

事業者の市場開拓先に応じて適切な展示会・商談会・物産展を提案し、出展を斡旋する。
必要に応じて補助金を活用し出展を後押しする。

また展示会・商談会イベントへの斡旋だけでなく、国内最大級のBtoBデータベース「イブプロス」などのマッチングサイトへの掲載なども提案し、取引拡大を行うために様々な機会を提供する。

(展示会・商談会の例)

イベント名	主催	時期	開催場所	対象業種	規模
ギフトショー	(株)ビジネスガイド社	9月 2月	東京ビッグ サイト	製造業、 卸売業	来場者 7万人
I F F T	メッセフランクフルト ジャパン (株)	11月	東京ビッグ サイト	家具インテ リア製造業	来場者 1.6万人
F O O D E X	(一社)日本能率協会	3月	幕張メッセ	食品製造業	来場者 2.5万人
買いまっせ売れ 筋商品発掘市	大阪商工会議所	11月	大阪府内	製造業 卸売業	バイヤー 50社

岐阜・滋賀・三重 「モノづくり商 談会 inGIFU」	(公財)岐阜県産業経 済振興センター	12 月	岐阜県内	製造業	受注企業 80 社
「海外バイヤー 招へい商談会」	(公財)岐阜県産業経 済振興センター	7 月	岐阜県内	製造業	バイヤー 10 社
岐阜県商社マッ チング	(公財)岐阜県産業経 済振興センター	2 月	岐阜県内	製造業	バイヤー 10 社
『ぎふブラン ド』大都市圏発 信プロジェクト	十六銀行 岐阜県商工会連合会	通年で 複数回 開催	岐阜県内	製造業 卸売業	各回 バイヤー 1 社

②BtoC需要開拓支援

i) 物産展・アンテナショップ・道の駅への出品（新規）

食品製造小売や小物製造小売事業者を対象に、新市場開拓を支援するため物産展への出店やアンテナショップ等への出品を支援する。主に岐阜県や関ヶ原町、全国商工会連合会が企画・運営する物産展やアンテナショップ等への出品を後押しし、出品に向けた商談の際には職員も同席するなど事業者とともに売り込みを行う。

（物産展の例）

イベント名	主催	時期	開催場所	対象業種	規模
ニッポン全国物産展	全国商工会連合会	11 月	池袋サンシャ インシティ	食品製造 業	来場者 1.5 万人
岐阜県観光物産展	(一社)岐阜県観光 連盟	6 月 11 月 12 月	金山駅・セン トレア空港	食品製造 業	来場者 非公表

（アンテナショップ例）

店舗名	場所	運営	対象者	規模
むらからまちから館	東京都千代田区 有楽町	全国商工会 連合会	食品製造業、土産 品製造業、卸売業	商品数 1200 点
THE GIFT SHOP	岐阜駅アクティ ブG内	岐阜県	食品製造業、土産 品製造業、卸売業	商品数 320 点
岐阜関ヶ原古戦場記 念館	関ヶ原町	岐阜県	食品製造業、土産 品製造業、卸売業	商品数 非公表
駅前観光交流館	関ヶ原町	関ヶ原町	食品製造業、土産 品製造業、卸売業	商品数 非公表

ii) ホームページ作成・ECサイト構築（継続・拡充）

販路開拓を目指す事業者全般を対象にホームページ作成を、インサイドセールスによる新市場開拓を目指す事業者を対象にECサイト構築を支援する。

支援においては、IT コーディネーター等の専門家や、(公財)ソフトピアジャパンのネットショップ総合支援センターと連携しながら、支援事業所における製品・商品の特性に合わせた最適な販売チャネルを提案し、サイト構築から運用までをサポートする。

特にECサイトにおいては、自社ECだけではなく、楽天市場やyahoo ショッピング等へのECモール出店、Amazon やモノタロウなどの他社ECサイトへの出品、ふるさと納税サイトやクラウドファンディングの活用、海外展開を見据えた越境ECなど幅広い選択肢を提案できる体制を整える。

iii) SNS販促ツールの作成活用（新規）

飲食業、サービス業など自店を中心に既存市場で新規顧客の獲得を目指す事業者を対象に、看板作成やチラシ作成・広告掲載に対し、プロモーション戦略の立案からキャッチコピーやレイアウトに至るまで、中小企業診断士やデザイナーを活用することによりプロモーション効果を高める支援を実施する。

また顧客の行動特性に応じてSNSや予約サイトの活用を促し、ターゲットに合ったプロモーション手法を提案することで新規顧客の獲得を支援する。

iv) プレスリリース（新規）

新製品や新サービスの企画・開発を行った事業者を対象に、プレスリリースの活用支援を実施する。

岐阜新聞や中日新聞など関ヶ原町の担当記者と連絡を密にし、事業者の新商品開発・新サービス開発のタイミングで取材依頼を行う。またその他新聞各社やテレビ局等に対しては、事業者にプレスリリースのノウハウを伝え記事作成をアドバイスすることで、メディアの積極活用を促し新規顧客の開拓を支援する。

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組み

(1)現状と課題

（現状）

現在の経営発達支援計画評価委員会は、商工会役員と職員に税理士・中小企業診断士を交えた構成となっている。

（課題）

事業内容に基づき客観的な評価を得ているものの、今後は評価委員会における活発な議論を行い、評価を受けた見直しの方向性について具体的な議論を実施したい。

そのためには継続的に指導助言を受けることができる外部有識者を交え、かつコンパクトな組織体制の構築が必要であると考ええる。

(2)事業内容

①経営発達支援計画評価委員会の開催（継続・改善）

目的	経営発達支援計画が計画的に実施されているか確認すると共に、関ヶ原町商工会が支援機関として管内小規模事業者に対して効果的な支援を実施できているか評価し、改善への提案を行う
構成員	・ 中小企業診断士等の専門家(外部有識者) ・ 関ヶ原町地域振興課長及び担当職員 ・ 商工会役員（正副会長） ・ 事務局長 ・ 法定経営指導員
評価時期	年度終了後 3 カ月以内
評価結果公表時期	評価委員会終了後 1 カ月以内

②経営発達支援計画の見直し及び改善（継続）

評価委員会での評価結果を受けて改善の必要性が指摘された点や、日頃の計画実施にあたって問題が発生した点について、見直し及び改善を行うことで小規模事業者に対してより効果的な支援を実施できるようにしていく。計画の見直しを行った事項については、理事会及び総代会の承認を受けた上で実施していくものとする。

③評価結果の公表（継続）

各年度の経営発達支援事業の評価については、理事会及び総代会で報告すると共に、報告書を当商工会ホームページ上で公表し、地域の小規模事業者等が常に閲覧できる状態とする。

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）

経営発達支援計画に基づく伴走型支援の実施により、これまでより多くの事業者の経営課題に触れる機会が増え、かつ継続支援の中で幅広い経営課題に対する対応力が身に付いたと感じている。また経営分析～事業計画策定～フォローアップまでの一連の流れを理解し、事業者の意思に寄り添った計画策定を行うことができている。

（課題）

現在の経営支援は職員個々が持つ知識・情報・支援スキルに委ねられており、事業者に対するヒアリングにより抽出できる経営課題の深さ、経営課題に対する課題解決策提案の質が職員ごとに異なる。今後は現在行っているOJTの質を高めるとともに、off-JTの機会を増やし支援レベルを向上させる必要がある。特に建設業や製造業の生産業務に関する知識、DX推進に必要なデジタル化・IT化に関する知識に乏しいため、重点的に支援スキルの向上を図る必要がある。

(2)事業内容

①OJTによる支援スキルの向上（継続）

経験年数が長い職員の巡回・窓口支援・専門家派遣に同行し、ヒアリングによる経営課題の抽出方法・経営課題に対する課題解決策の立案・課題解決策の提案までの一連の支援スキームを学ぶ。その他事業計画策定に対する事業者の意欲を高める手法を共有し、かつ様々な事例に多く接することで対応できる経営課題の幅を広げる。

②off-JTによる知識の習得（継続）

外部研修を通じ日常業務では接することができない専門性の高い知識を習得し、対応できる経営課題の深さを広げ、かつ事業者に対する提案力を高める。特に後の小規模事業者支援に求められるDX（デジタル・IT・IoT・AI）、事業承継、BCPに対する知識を重点的に習得する必要がある、下記外部検収において該当するカリキュラムの受講を積極的に行う。

役職	Off-JTの対象とする外部研修例
経営指導員	・ 中小企業大学校主催 専門コース ・ 岐阜県商工会連合会主催 指導員課題別研修会 ・ 他の支援機関主催研修 ・ 全国商工会連合会 WEB 研修 等
業務職員	・ 岐阜県商工会連合会主催 全職員対象課題別研修会 ・ 他の支援機関主催研修 ・ 全国商工会連合会 WEB 研修 等

③職員間の定期ミーティングの開催（継続）

経営支援会議を月1回（年間12回）開催する。各会議では各職員が担当する支援案件について情報共有を行い、支援事業者の問題点・課題・課題解決策・活用した支援施策について事例を紹介しその支援プロセスの中で工夫した点を共有する。

これにより職員に帰属しがちなノウハウを共有し職員全体の支援力を高めるとともに、支援課題共有をきっかけに複数職員による連携支援のきっかけを作る。

④データベース化（継続・改善）

基幹システムに支援記録を登録するとともに、支援先の売上・利益に関する情報を登録することで、支援実績と支援成果の管理を的確に行う。また支援に使用した文書等の様々なデータを共有ファイルサーバー上に保管し、誰でも素早くアクセスできるように整理することで、職員異動が発生した場合にも、支援先のフォローアップを中断することなく継続して実施できる体制を整備する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
(令和3年9月現在)	
(1)実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等)	
関ヶ原町商工会 事務局長 記帳職員 1名 法定経営指導員 1名 経営支援員 2名 …経営発達支援計画実施を主な役割とする …経営発達支援計画におけるサポートを主な役割とする 関ヶ原町 地域振興課	
(2)商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
①法定経営指導員の氏名、連絡先 ●氏 名：野原 淳平 ●連絡先：関ヶ原町商工会 (住所) 〒503-1501 (電話) 0584-43-0270 (FAX) 0584-43-1591 (MAIL) j-nohara@ml.gifushoko.or.jp	
②法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等） 法定経営指導員は、経営発達支援事業の実施、実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた事業の進捗管理、事業の評価及び見直しをする際に必要な情報の提供等を行う。	
【具体的な関わり】 ・各職員が関与する経営発達支援事業の内容について、毎月実施内容をチェックし、事業における改善点の指導及び助言を対面によって行う。事業内容のチェックについては、基幹システムの経営カルテの確認、及び職員からのヒアリングにて行う。 ・事業の進捗管理については3か月ごとに実施し、目標達成の見込み、確認などを行う。目標に対して進捗状況が悪い場合は、事業の進め方などを経営指導員に助言する。 ・毎年実施する評価委員会にて事業評価及び見直しを行う際、他商工会の支援手法などの情報提供を行う。	

(3)商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

関ヶ原町商工会

(住所) 〒503-1501 岐阜県不破郡関ヶ原町大字関ヶ原 2682-2
(電話) 0584-43-0270
(FAX) 0584-43-1591
(MAIL) sekigahara@ml.gifushoko.or.jp
(URL) <https://www.gifushoko.or.jp/sekigahara/>

②関係市町村

関ヶ原町 地域振興課

(住所) 〒503-1592 岐阜県不破郡関ヶ原町大字関ヶ原 894-58
(電話) 0584-43-1112
(FAX) 0584-43-2120
(MAIL) chiikishinko@town.sekigahara.gifu.jp
(URL) <http://www.town.sekigahara.gifu.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	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450
①需要動向調査費	100	100	100	100	100
②需要開拓支援費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
③専門家派遣費	300	300	300	300	300
④評価委員会開催費	50	50	50	50	50

(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需要動向調査費 事業者の需要動向調査に必要な調査票作成・印刷費を計上。資金は商工会自己財源より調達。
②需要開拓支援費 事業計画策定支援事業者のうち、販路開拓効果が特に見込まれる取り組み内容に対し需要開拓に係る経費を支援する。需要開拓資金は商工会自己財源より調達するほか、伴走型小規模事業者支援事業補助金の活用により自己財源を補う。
③専門家派遣費 経営分析・事業計画策定・需要開拓支援に必要な専門家謝金・旅費を計上。資金は岐阜県商工会連合会の“経営・技術強化支援事業”で補う。
④評価委員会開催費 年1回の評価委員会開催にあたり、外部有識者である中小企業診断士への謝金・旅費、資料印刷費を計上。資金は自己資金より調達する。

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	