

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	瑞穂市商工会（法人番号 7200005003376） 瑞穂市（地方公共団体コード 212164）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 経営力向上に向けた事業計画策定の支援 売上・利益獲得に向けた販路開拓の支援 事業承継支援及び創業の促進の支援 対話と傾聴を通じた課題設定型の支援
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 他機関等の経済動向調査を活用した動向調査と、地域内の事業所における景況動向・経営動向に関する調査を実施し、その内容をレポートにまとめ広く情報提供する。 2. 需要動向調査に関すること 個々の事業者が開発・販売する商品やサービスについて、直接的な顧客ニーズと一般的に公表されている 2 次データを併せて分析して、小規模事業者へ情報提供を行う。 3. 経営状況の分析に関すること 経営分析の必要性や重要性を説明し、積極的に経営分析を実施することで、本質的な経営課題の発見や解決に繋げる。 4. 事業計画の策定支援 IT ツールを活用した DX の取組を盛り込んだ事業計画策定の推奨並びに支援を実施し、計画的且つ確実性のある事業展開に繋げる。 5. 事業計画策定後の実施支援 策定した事業計画の着実な実行を後押しするとともに、成果に応じて、取組み内容の修正や改善が図られるよう支援を実施する。 6. 新たな需要の開拓支援 小規模事業者の販路開拓を目的に、展示会・商談会への出展に加えて、IT 利活用など DX に向けた取組の支援を実施する。

連絡先	瑞穂市商工会 〒501-0222 岐阜県 瑞穂市 別府 1 2 9 5 番地 3 TEL:058-327-6611 FAX:058-327-1928 e-mail:mizuho@ml.gifushoko.or.jp 瑞穂市 商工農政観光課 〒501-0392 岐阜県 瑞穂市宮田 3 0 0 番地 2 TEL:058-327-2103 FAX:058-327-2120 e-mail:syoukounou@city.mizuho.lg.jp
-----	--

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 第2期の目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

【立地と特徴】

当商工会のある瑞穂市は、濃尾平野の北西、岐阜市と大垣市に隣接した田園地帯に位置しており、名古屋からも近く、交通至便の地域にある。東に清流長良川、西に揖斐川の2大河川のほか、市内に犀川など16本の一級河川が流れる、水に恵まれる自然豊かな地域であり総面積は28.19㎢である。

地形はおおむね平坦で、古来より豊富な水を活かした都市として発展してきた。平成15年5月に、水資源と交通に恵まれた町である穂積町と、富有柿などの農作物の実り豊かな町である巣南町の二町が合併し、瑞穂市が誕生した。



【交通】

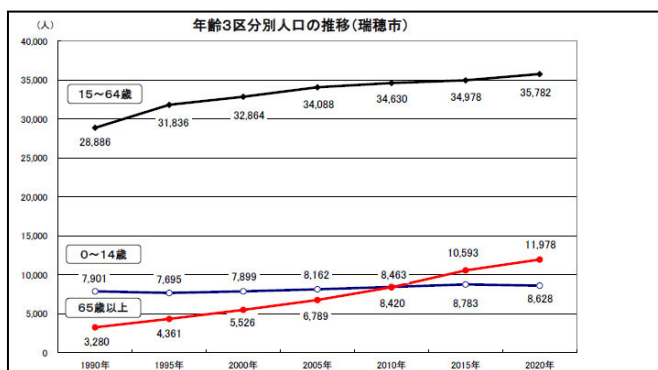
瑞穂市は、JR東海道本線の穂積駅があり、快速列車で岐阜駅まで5分、名古屋駅まで30分と短時間で移動ができ、鉄道の利便性が高い特徴がある。また2つの国道（大垣・岐阜・各務原と岐阜県主要都市を東西に結ぶ国道21号と本巣市・安八町を南北に抜ける県道157号）があり、県庁所在地の岐阜市へは国道21号で約4kmと交通の便にも恵まれている。

これらを背景に、交通の要衝として製造業や運輸業の事業所が発達してきた。

【人口】

瑞穂市の人口は、2020年時点において56,388人で5年前から2,034人増加している。交通の利便性の良さを背景に人口の増加を続けている。県内からの転入超過が続いており、2030年頃まで人口が緩やかに増加すると予想されている。

0歳から14歳の年少人口と15歳から64歳の生産年齢人口の割合は岐阜県内で1位であり、若年層が増加している。若年層が増加する理由としては、結婚による流入や交通の利便性の良さから、後述のとおり事業所が増加していることを背景に転入者が多い状況が続いていることが挙げられる。



[出典：岐阜県「統計からみた瑞穂市の現状」]

【事業所数と従業者数】

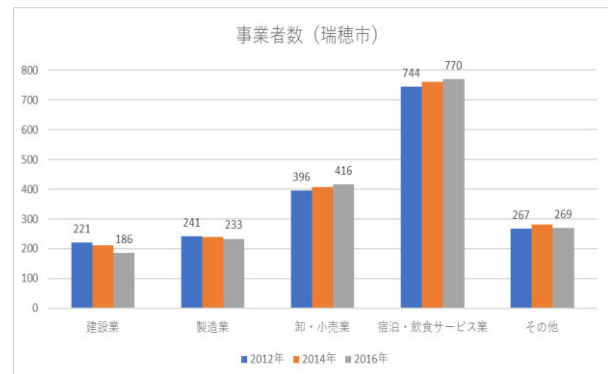
■事業所数

瑞穂市の総事業所数は、2016 年時点で 1,874 事業所である。2012 年は 1,869 事業所、2014 年は 1,902 事業者と、一時的に増加に転じているものの、4 年間を通じては、微増である。

事業所数が最も多い産業は、宿泊・飲食サービス業、次いで、卸・小売業、その他の順で続く。

産業別の傾向では、宿泊・飲食サービス業と卸・小売業は増加傾向、製造業、建設業は減少傾向であること、宿泊・飲食サービス業が 4 割を超えている。

産業構造が製造業などの第二次産業からサービス業などの第三次産業へシフトしてきていることがわかる。



■従業者数

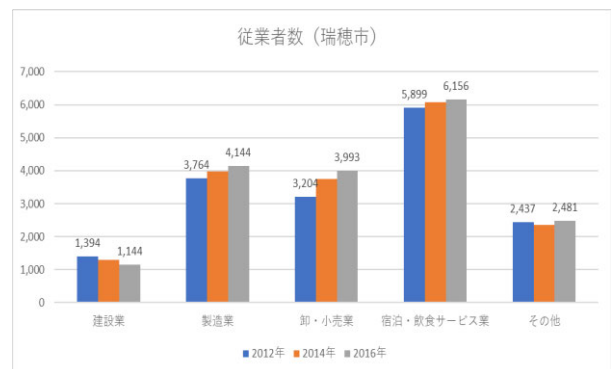
瑞穂市の事業者が雇用する従業者数は、2012 年に 16,698 人であったが、2016 年には 17,918 人と 1,220 人も増加した。

雇用創出を特にけん引したのは、製造業、卸・小売業、宿泊・飲食サービス業である。

製造業は 2012 年から 2016 年の比較で 380 人の増加、卸・小売業は同期間比較で 789 人の増加、宿泊・飲食サービス業は同期間比較で 257 人の増加となった。

複数年の傾向からは、製造業、卸・小売業は回復傾向、宿泊・飲食サービス業は近年横ばい傾向が見受けられる。

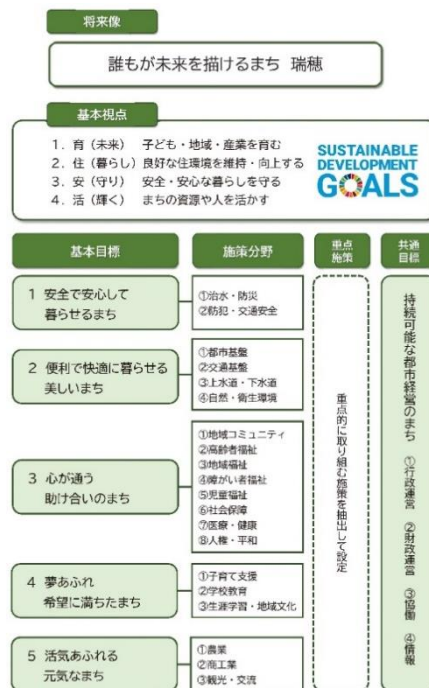
宿泊・飲食サービス業、製造業、卸・小売業の雇用比率が大きなウェイトを占めていること、また少子高齢化社会の影響で宿泊・飲食サービス業の雇用が継続的に増加していることがわかる。



【瑞穂市第2次総合計画後期基本計画】

瑞穂市では、子どもや若い世代、地域や産業を育成する「育」、生活の基本となる良好な住環境の維持や向上を図る「住」、誰もが安全で安心な暮らしを守っていく「安」、まちの資源や人を活かす「活」の 4 つの基本視点として、「誰もが未来を描けるまち 瑞穂」を将来像に見据えた、第 2 次総合計画後期基本計画を策定している。

計画では 5 つの分野別計画を有し、その 1 つである「活気あふれる元気なまち」の「②商工業」において、交通結節点として多くの人が利用する JR 穂積駅を活かし、周辺地域の商業活動の活性化を促すことや、新たな道路整備等と連動した商業機能の充実・強化を図り、沿道利用の促進すること、また、雇用及び長期的な税収入を確保するための各種調査の実施や、新たな企業の誘致とそれに伴う企業立地促進条例に基づく奨励措置による本市に立地する企業への支援、民間企業との緊密な連携及び協働により、地域の諸課題に対応し、地域の活性化及び市民サービスの向上を図ることによって、「商工業の活性化により、雇用の安定と住民の利便性の向上が図られるまち」を目指そうというものである。



[出典：瑞穂市第2次総合計画後期基本計画]

②課題

【主要産業の現状と課題】

■製造業

製造業は、売上高（47.7%）、従業者数（29.1%）ともに構成比が最も高く、瑞穂市の主要産業である。瑞穂市内の製造業も時代が変わるにつれて変化しており、かつての大手の紡績工場から瑞穂市内に本社があるプラスチック加工製造や上場企業・県内有力企業の大型工場がある建材・自動車部品等へシフトしてきている。

小規模事業者は、コンクリート製品やアパレル、金属製品製造・軽作業の下請けなど多種多様であるが、市内にある大手企業・工場との取引実績がある会社は少ない。

課題としては、付加価値向上と営業力強化による新規取引先獲得を通じて、一社偏重、下請け依存からの脱却を図り、経営基盤を強化する必要がある。

■卸・小売業

瑞穂市における小売業の商品販売額は近年増加傾向である。特に交通量が多い瑞穂市内を通る国道21号線や県道23号線沿いに大手専門店・チェーン店、大規模商業施設などの売上がその多くを占めている。

小規模事業者の小売業も、市内の主要道路沿いや穂積駅近くに店を構える事業者が多く見られる。パンなどの食材などで、地域住民の顧客ニーズをとらえている店舗や低価格を売りとした菓子販売店など特色を出せている事業者は瑞穂市外からも消費者を上手に取り込めているが、旧態依然とした店舗は集客に苦慮している。

課題としては、消費者ニーズを的確にとらえた商品・サービス内容の提供と、その店が持つ魅力を訴求力する販売促進の取り組みが必要である。

■宿泊・飲食サービス業

飲食サービス業について、東海地方では有名な喫茶店やランチメニューを提供する飲食店が多く、

この業界は、当該地区において大手チェーン店よりも小規模事業者の方が、数は多いと思われる。新規出店が多い反面、撤退や廃業も多く、新陳代謝が激しい。また、エステサロンや美容院なども同様の傾向が強く、一部の同じ業種に事業者が集中する傾向がある。

課題としては、消費者ニーズをしっかりと把握し、固定客をしっかりとつかむこと。現在同業者が乱立しており供給側が過剰感強く、特色あるメニューやサービスの開発を行い、どのように差別化するか大きな課題である。

■建設業

建設業は元請の業者は少なく、従業者数も少なく家族経営または一人親方として、土木や建築、住宅関連工事を中心とした下請け事業者が多い。元請けの取引先一社に売上の大半を依存している事業者も多く、そのため元請け事業者の業績に左右されやすい。近年の新築着工件数の減少から売上獲得も困難で苦戦を強いられている。その一方で、個人住宅の修繕に特化し、リフォーム需要の高まりを捉え業績を伸ばしている事業者も存在する。

課題としては、新たな取引先の獲得により一社への依存度を下げ経営基盤を強化するとともに、下請け事業で培ったノウハウを基に、自社で元請け受注の獲得を目指すなど新事業を立ち上げる必要がある。

■事業者の抱える共通の課題

(売上・利益の獲得)

上記の通り各産業において抱える課題は多様であるが、顧客ニーズの多様化、競合他社の増加、人手不足等の問題を克服し、「売上・利益の獲得」を行っていくことは小規模事業者共通の課題となっている。

今後は、顧客ニーズに合わせた商品・サービスの開発や事業所の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による生産性向上等に取り組んでいく必要がある。

(後継者の確保と円滑な事業承継)

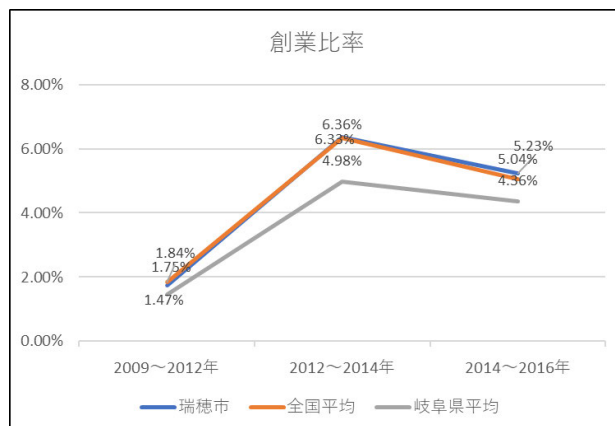
瑞穂市商工会で国が行う事業承継ネットワークの取組みとして、2021年～2022年第1四半期に実施した事業承継診断を行った91事業者の結果、「後継者候補がいる」と回答した事業者は23.0%、「後継者候補にしたい人材がいる」と回答した事業者は10.9%という結果になり、残りの66.1%は後継者候補がいないというのが現状である。

地域経済の維持向上には事業所数の維持が欠かせず、親族内承継の他にも親族外承継やM&Aなど多様な選択肢を提供しながら、後継者の確保と円滑な事業承継がなされるよう取り組んでいく必要がある。

■創業

瑞穂市の創業比率は、2009～2012が1.75%、2012～2014が6.36%、2014～2016が5.23%と推移しており、全国平均と近い数値で岐阜県平均を上回っている。当商工会が実施している「みずほ創業塾」にも毎年多くの方が受講されており、創業支援のニーズが高い地域となっている。

そのため、今後も瑞穂市や市内金融機関との連携を図り、創業に至るまでの支援のみならず、創業後のフォローアップにも力を入れて支援を行っていく必要がある。



〔出典：経済分析システム「RESAS」〕

（２）小規模事業者に対する中長期的な振興の在り方

① 10年程度の期間を見据えて

＜中長期的な振興の在り方＞

小規模事業者の経営力向上による売上・利益の増加に加え、円滑な事業承継と創業を促進させることで、事業所数の維持と地域の雇用を創出する。

多くの商工会地域では、人口・事業所数・従業者数が減少傾向にある中で、瑞穂市は県内で最も人口が多い岐阜市、次いで人口の多い大垣市に隣接しており、冒頭にも述べたとおり、交通の利便性が高いこともあって、人口・事業所数・従業者数は緩やかに増加し続けている。

しかしながら、岐阜県全体としては、人口減少の一途を辿っていることから、瑞穂市も例外ではなく、2030年以降は人口が徐々に減少に転じる予測となっており、これに伴い、事業所数・従業者数も徐々に減少していくであろうことが推察される。

多くの小規模事業者に共通する課題は「どのようにして売上・利益を獲得するか」であるが、事業者が増加傾向にある瑞穂市においては、競合他社との差別化が図れず、この課題解決に苦慮し、経営の存続がままならず、廃業を選択する事業者も少なくない。また、業績の見通しが立たないために後継者へと事業引継ぎを躊躇している事業者も多く存在している。

これらに加えて、今後は人口減少に伴う市場の縮小や労働人口の減少といった新たな課題も生じることから、小規模事業者は場当たりのではなく、よりの確な経営戦略に基づいた、課題解決策を講じていく必要がある。

こうした状況において見据える10年間は、小規模事業者が自社の強みを理解し、人口減少によって販路などが限られてくる難しい局面においても、それを最大限に発揮することのできる経営戦略によって、売上・利益を獲得できていることである。売上・利益を獲得することができれば、事業の安定化に繋がり、後継者への事業引継ぎという選択肢を視野に入れることができるようになる。そして、その事業を引き継いだ後継者が更なる付加価値を求めて新たな取組みをしていくことで、やがて地域経済にとって必要不可欠な事業へと昇華させることができる。

また、既存の小規模事業者がこうした活発な事業活動を行うことで、小規模事業者同士の競争力向上にも繋がり、当地で新たな事業を手掛けたいと考える創業者に加えて、既存の事業を承継する形で事業を手掛けたいと考える創業者が増え始める。瑞穂市商工会では、瑞穂市の産業競争力強化法に基づく認定創業支援事業の認可を受けている創業者向けのセミナーとして「みずほ創業塾」を開催しており、市内の創業者に対する支援体制が構築出来ている。瑞穂市商工会が見据える10年間は、こうした好循環によって、事業所数の維持と地域の雇用を創出することである。

② 瑞穂市第2次総合計画後期基本計画との連動性・整合性

第2次総合計画において定められた4つの分野別計画のうち、当商工会が大きく関係する分野は「活気あふれる元気なまち」である。瑞穂市が目指す「商業・工業振興」を通じて「雇用の安定と住民の利便性の向上」を進めるといった内容は、当商工会が上記に定めた、小規模事業者の経営力向上をもって事業所数の維持と地域の雇用を創出していくといった振興の在り方の考えと一致している。

また、瑞穂市では、商業活動の活性化を促進するために、起業・創業者の育成支援事業を実施することを掲げているが、前段のとおり、瑞穂市商工会では平成28年5月に瑞穂市の産業競争力強化法に基づく認定創業支援事業の認可を受け、平成29年度より瑞穂市において新たに創業を予定している方等を対象に、経営・マーケティング・会計税務等のカリキュラムを用意し、創業時に必要となる知識・ノウハウの習得や、創業者・経営者のネットワーク構築の支援などを目的とした「みずほ創業塾」を開催しており、市が掲げる起業・創業者の育成支援事業を一手に担っている。

この連動性・整合性から、行政及び他の関係機関との有機的な連携が取りやすく、瑞穂市商工会が見据える10年間で達成するために、小規模事業者に対して一層効果の高い支援を実施できる。

③瑞穂市商工会としての役割

小規模事業者が経営力を向上させるためには、現状の内外環境を踏まえた経営計画を策定し、計画で設定したアクションプランを確実に実行へと移していくことである。また、逐一変化する環境変化に対応すべく、計画と実行のローリングを行っていくことも欠かせない。しかしながら、リソースの乏しい小規模事業者が独自にそれらの取組みを進めていくことは困難である。

したがって瑞穂市商工会では、分析、立案、実行の各フェーズの確実かつ効果的な実行がなされるよう伴走者としての役割を果たすとともに、計画策定から実行およびローリングといった一連のPDCA サイクルを事業者が確実に回していくことのできる支援を展開していくことが重要な役割である。

（３）経営発達支援事業の目標

目標①：経営力向上に向けた事業計画策定の支援

これまで述べた通り、雇用維持創出をはじめ地域経済を支える小規模事業者数の減少が進んでおり、その原因の多くは事業収益を確保できていないことにある。それでも、顧客ニーズを踏まえ、自社の製品・商品・サービスに磨きをかけ、上手く顧客を獲得している事業者が存在している。

こうした事業所を増やすことが、当会の目指す中長期的な姿への第一歩であり、そのためには、まず自社の内外環境と顧客ニーズから課題を捉え、その課題解決を実現できるビジネスモデル変革に向けた今後の取組みを定めていかなければならない。

今後どのように事業展開したらよいか困っている事業者はもちろんのこと、魅力ある製品・商品・サービスを有しているにも関わらず上手く顧客を獲得できていない事業者が多くいる。こうした小規模事業者の経営力向上に向け、地域経済を支える小規模需要動向、経営分析を通じて課題を捉え、その解決に向けた事業計画策定の支援を展開していく。

＜目標数値＞（５年間の合計）

（ア）需要動向調査を実施する件数：342 件

（イ）経営分析を実施する件数：278 件

（ウ）事業計画を策定する件数：209 件

＜具体的な取組み＞

- ・ニーズ調査及び提供
- ・巡回による経営分析の重要性周知
- ・経営分析手法の提供
- ・決算確定申告時等における経営分析機会の提供
- ・事業計画策定支援

目標②：売上・利益獲得に向けた販路開拓の支援

効果の見込まれる取組みが定まったとしても、着実な実行がなければ顧客獲得には到達できない。また、自社を取り巻く環境変化の波も早く、実行途上では計画の見直しが求められることも十分に想定される。しかし、経営資源の乏しい小規模事業者が、そうした行動に経営者一人で取り組んでいくことは困難である。したがって、事業計画策定時に見込んだ効果が持続的に発揮されるよう、取組みが確実に行われるとともに適宜適切なローリングを中心とする事業計画策定後の支援を行っていく。そして、展示会や IT 利活用など多様な販路開拓支援を講じ、最終目的である新たな顧客獲得による売上・利益の獲得へと到達させていく。

＜目標数値＞（５年間の合計）

（ア）事業計画策定後の支援を実施する件数：209 件

（イ）新たな需要の開拓支援を実施する件数：95 件

＜具体的な取組み＞

- ・事業計画の定期的な実行支援
- ・各種施策及び関係機関に関する情報提供
- ・販路開拓の機会創出、提供

目標③：事業承継支援及び創業の促進の支援

上記の経営力向上を通じた売上・利益獲得に加え、確実な事業承継および創業の促進によって地域の事業数維持増加を図っていく。具体的な引継ぎの準備を進めていない事業者に対して、事業承継計画策定と実行を通じて後継者へと確実な事業引き継ぎを促していくとともに、全国および岐阜県平均を下回っている創業を促進し起業者を増加させていく。

<目標数値>（5年間の合計）

（ア）事業承継計画を策定する件数：10件

（イ）創業計画を策定する件数：10件

（ウ）計画策定後の支援を実施する件数：10件

<具体的な取組み>

- ・新規创业者の掘り起こし
- ・円滑な事業承継の促進
- ・創業及び事業承継促進に向けた関係機関との連携

目標④：対話と傾聴を通じた課題設定型の支援

小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組へ繋げる。

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5年4月1日 ～ 令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

目標①「経営力向上に向けた事業計画策定の支援」の達成に向けた方針

経営分析では、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、関心の惹きやすい定量分析を入口として定性分析に繋げる。また、定性分析では複数の職員が関わったり専門家を活用したりして、今後の事業方向性の判断材料として有用な情報となるよう支援を行う。

計画策定段階では、短期単発で終わることのない中長期的なロードマップを描けるようにするとともに、計画策定後の実行性を高めるために、策定の意義や目的も十分に伝える。くわえて各支援機関との連携、各種支援施策の活用に積極的に取り組みながら支援を進める。

目標②「売上・利益獲得に向けた販路開拓の支援」の達成に向けた方針

計画策定後の支援では、目標数値や取組み時期を管理指標として、PDCA サイクルの意識を高めながら支援を展開する。また、ゆくゆくは事業者自身がPDCA サイクルを回せるよう促す。

販路開拓では、事業計画で定めた方向性やターゲットに沿うよう多様な需要開拓手段を講じ、新たな顧客の獲得を通じた事業収益確保に導くものとする。

目標③「事業承継支援及び創業の促進の支援」の達成に向けた方針

事業承継支援では、事業承継ネットワークとの連携を図りながら、積極的に事業承継の準備に着手するよう促し、後継者へ確実に事業が引き継がれるよう支援を行う。また、創業支援では、瑞穂市や金融機関、産業競争力強化法に基づくネットワークなどの連携を図りながら創業予定者へアプローチし、創業後の確実なビジネスモデルの構築に向けた支援を行う。

目標④「対話と傾聴を通じた課題設定型の支援」の達成に向けた方針

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当商工会独自の「動向調査票」を作成して、選定した小規模事業者から景況感について調査し、その結果をレポート化して巡回時に提供するほか、商工会ホームページに掲載し情報発信を行っている。しかし、このレポートを根拠のある経済動向情報として必要性を認識し、事業計画の策定に繋げる事業者は少なく、調査レポートが本来の役割を果たしているとは言い難い。

【課題】

これまでの事業は、管内に密着した経済動向等の情報提供ができていないことに加え、単なるデー

タの寄せ集めとなりがちであったことから、事業者の関心を惹くことができなかった。したがって、事業者にとって有用な地域経済情報の提供となるよう十分なデータ分析を行うとともに、読みやすくわかりやすいレポートに仕上げる必要がある。

(2) 目標

	現状	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
他機関の地域経済動向調査回数	—	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
管内の地域経済動向調査回数	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
地域経済動向レポート作成回数	—	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
巡回提供または郵送回数	970件×1	970件×4	970件×4	970件×4	970件×4	970件×4
ホームページ掲載回数	年1回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回

※巡回提供または郵送回数の970件については、令和4年11月時点の会員事業者数より算出

(3) 事業内容

①他機関等の経済動向調査の活用（改善）

岐阜県並びに関係機関から報告される経済動向や経営動向に関する情報の中から、当市の小規模事業者該当する情報を収集して整理、集約し、その内容をわかりやすくレポート（地域経済動向レポート）にまとめ、市内の小規模事業者へ、巡回、当会発行の会報誌同封により提供する。加えて、ホームページにも掲載して、会員事業者のみならず、広く市内の小規模事業者へ情報を届ける。

なお、情報収集にあたっては、以下に示す資料を活用するものとし、当地域の産業構造を踏まえて関連する業界・事態の景況情報等を収集する。

<情報収集先及び調査項目>

情報源	情報収集項目	収集目的
地域経済分析システム（RESAS）	産業構造、従業員数、マーケット対象となる地域の人口・世帯数など	全国や近隣地域との比較から瑞穂市の経済動向を分析
中小企業動向調査（日本政策金融公庫）	全国的な中小企業の動向	瑞穂市内の主要産業の動向を全国規模と比較する
ぎふ経済レポート（岐阜県）	住宅着工数、公共事業数、個人消費、雇用の傾向	岐阜県内の小規模事業者と比較し、瑞穂市の主要産業の動向を分析
中小企業景況調査報告書（岐阜県商工会連合会）	基調判断、業種ごとのD I 値	岐阜県内小規模事業者と比較し、瑞穂市の傾向を分析

②瑞穂市の景気動向調査（改善）

景気動向をより地域の実情に対応した情報として地域内小規模事業者へ提供することを目的とし、地域内の事業所における景況動向・経営動向等に関する調査を実施する。

<情報収集先、調査項目、分析方法>

項目	内容
情報収集先	瑞穂市内小規模事業者 100 件
調査項目	売上高、販売客数、客単価、仕入、資金繰り、利益状況、従業員数、設備投資、経営上の問題点、今後の経営上の取組み等
調査方法	調査票を郵送し、返信用封筒で回収する。
分析方法	回収した調査票を Excel シートに入力し集計して分析する

(4) 成果の活用

上記①、②で実施した調査結果は、収集した情報を整理分析し数値のみではなく、グラフや図表、注釈を入れながら管内小規模事業者にわかりやすい形でレポート（地域経済動向レポート）形式にまとめ、広く周知する。①他機関等の経済動向調査②瑞穂市の景気動向調査で得た分析データの情報は、会報誌やホームページにより提供することで、最新の地域経済状況を把握できるようにするほか、自社の経営について気づきを与え、個社ごとの経営及び事業計画策定の参考資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当初の計画においては、インターネットの各種情報サイトや総務省の家計調査情報、日経テレコン POS 情報などを活用した消費動向やトレンドの調査、分析、結果の提供が需要動向調査の中心となっていたため、一般公開されている情報でもあることから事業者の反応が弱く、必ずしも有用な情報の提供となっていない。

【課題】

事業者の開発・販売する商品自体へのニーズや、パッケージの良し悪し、価格の妥当性など、見込顧客の生の声である 1 次情報を偏りなく調査、提供していく必要がある。

(2) 目標

①展示会、地域イベント、モニターを活用した調査数

	現状	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
展示会調査 (BtoB 調査) 対象事業者数	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
地域イベント調査 (BtoC 調査) 対象事業者数	—	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
モニター調査 対象事業者数	—	10 件	10 件	12 件	12 件	14 件
合 計	—	17 件	17 件	19 件	19 件	21 件

②外部機関が公開するデータを活用した調査数

現状	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
----	------	------	------	------	------

調査対象事業者数	45 件	52 件	52 件	57 件	57 件	60 件
----------	------	------	------	------	------	------

(3) 事業内容

個々の事業者が開発・販売する商品・サービスに対する直接的な顧客ニーズを収集して提供する。収集したデータから買い手のニーズを的確に把握するとともに、一般的に公表されている 2 次データを併せて総合的に分析することで、消費者ニーズを捉えられるか、競合への優位性を発揮できるか等の判断材料となる情報の提供を行う。

①展示会・地域イベントを活用した需要動向調査（新規）

(ア) 展示会を活用した B t o B 調査

商工会の販路開拓支援で展示会へ出展する小規模事業者及び独自で出展する小規模事業者に同行し、出展ブースを訪れる事業者に対して、個社ごとの商品・サービスにあわせた独自調査を実施し、顧客の持つニーズを収集する。

調査方法はアンケートによる聞き取り方式とし、調査項目は展示製品の特性を考慮し事業者と相談したうえで決定しアンケート票を作成する。

項目	内容
調査の種類	展示会を活用した BtoB 調査
対象業種	製造業
調査する対象	展示ブースを訪れる事業者
調査の方法	アンケートによる聞き取り方式
調査する項目	性能、品質、技術、デザイン、用途、価格、取引条件、改善要望 など
調査する展示会 (※例示)	メッセナゴヤ（毎年 11 月に開催） フードセレクション（毎年 10 月に開催）
サンプル数	50 件

(イ) 地域イベントを活用した B t o C 調査（新規）

小売・飲食サービス業を対象に実施する。地域内の各種イベントにおいてターゲットとした顧客の意見を収集するためアンケート調査を実施する。調査項目は、ターゲット属性を考慮し事業者と相談したうえで決定しアンケート票を作成する。

項目	内容
調査の種類	地域イベントを活用した BtoC 調査
対象業種	小売業・飲食サービス業
調査する対象	イベントへの一般来場者で、経営計画にて設定したターゲット属性の方
調査の方法	アンケートによる聞き取り方式
調査する項目	味、質、デザイン、価格、感想、要望、年齢、性別 など
調査するイベント (※例示)	みずほまちゼミ事業（毎年 1 1 ～ 1 2 月に開催） 汽車まつり（毎年 8 月中旬に開催） ふれあいフェスタ（毎年 1 1 月上旬に開催）
サンプル数	30 件

②モニターを活用した調査（新規）

製造業、小売業、飲食サービス業を対象に実施する。流行や家庭消費に対して感度の高い青年部及び女性部の会合時のほか、商工会の事務局を訪れる会員事業者や関係機関の方に対して、アンケート調査を行い、消費者目線で商品・サービスを考察してもらう。

項目	内容
調査の種類	モニター調査を活用した調査（BtoB、BtoC 調査）

対象業種	製造業・小売業・飲食サービス業	
調査する対象	商工会青年部および女性部 商工会事務局を訪れる会員事業者および関係機関の方	
調査の方法	アンケートによる聞き取り方式	
調査する項目	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 など
	小売業 飲食サービス業	味、質、デザイン、価格、感想、要望、年齢、性別など
調査する場所 (※例示)	みずほまちゼミ事業への参加者（一般人） 商工会青年部および女性部の会合時 商工会事務局内	
サンプル数	30 件	

③外部機関が公開する調査及びデータ収集・提供（改善）

行政機関や業界団体・企業が実施している調査結果を収集し提供することで、客観的な視点で小規模事業者の保有する製品・商品・サービスの需要動向を把握する資料として収集する。収集した情報は、①展示会・イベントを活用した需要動向調査と合わせてレポートにまとめて各事業所に提供する。

内閣府が実施する「全国消費動向調査」	
情報の収集・分析	内閣府が発表している「消費動向調査」の結果を収集し、全国の一般消費者が消費に対してどのような考えを持っているか、またその推移を分析する。商業・サービス業など直接の保有商品との関連がある小規模事業者に限らず、製造する部品が使用されている商品、保有する技術によって生み出されている商品等の情報を収集することで、最終商品を製造していない小規模事業者も活用することができる。
調査項目	消費者の意識（毎月）、物価の見通し（毎月）、旅行の実績及び予定（6, 9, 12 及び 3 月）、自己啓発、趣味、レジャー・サービス等の支出予定（6, 9, 12 及び 3 月）、主要耐久消費財等の保有・買替え状況（3 月）、世帯の状況（毎月）
目的	「全国消費動向調査」を活用し、全国的な消費動向から消費者需要を確認する。独自調査によって収集した 1 次データの情報を合わせて検証することで小規模事業者の販売戦略・商品戦略・広報戦略の立案に活かしていく。

市場情報評価ナビ「Miena」	
情報の収集・分析	市場情報評価ナビ「Miena」を活用し、個社に合わせた市場情報をミクロ市場で収集・分析する。個社に合わせた商圏内での人口構成、世帯構成、購買力等の数値データを収集・分析することで地域内での需要を推測することができる。これによって個社に合わせた有益な情報提供を行うことができる。
調査項目	都道府県の経済動向、県内・町内の経済水準、指定範囲での市場規模、人口詳細（人口年齢別構成、世帯構成、世帯収入、流入流出、人口伸び等）、業種別事業所数等
目的	市場情報評価ナビ「Miena」を活用しミクロ市場での消費動向・購買力、近隣地域においてどのような分野で消費需要があるかを把握し、独自調査によって収集した 1 次データの情報を合わせて検証することで小規模事業者の販売戦略・商品戦略・広報戦略の立案に活かしていく。

日経POS情報「売れ筋ランキング」	
情報の収集・分	日経テレコンが公表しているデータを活用する。全国のスーパーマーケッ

析	ト店頭で販売されている加工食品・家庭用品のPOSデータ（商品1品ごとの販売データ）に基づく売れ筋商品ランキングを収集し、常に変化する市場の動向を速く、正確に把握する。商業・サービス業など直接の保有商品等との関連がある小規模事業者に限らず、製造する部品が使用されている商品、保有する技術によって生み出されている商品等の情報を収集することで、最終商品を製造していない小規模事業者も活用することができる。
調査項目	小規模事業者の保有する製品・商品・サービスに応じて、商品分類ごとの商品別ランキング、金額シェア、平均価格
目的	日経POS情報・売れ筋ランキングから収集した情報を、独自調査によって収集した1次データの情報を合わせて検証し、トレンドや流行を見極めることで、売れる商品開発、仕入れなどに活かしていく。

（４）成果の活用方法

上記①及び②により収集したデータを基に、関連性の高い項目はクロス分析を行い、上記③にて収集した情報を付加して、事業者個々の製品・商品・サービスに関する需要動向レポートを作成し提供する。

提供した情報を基に、個々の事業者の商品・サービスが想定するターゲットニーズに合致しているか、更なる商品・サービスの改良改善に活かすことはできないか等の検討材料とし、事業計画の策定や商品開発・改良に活用するとともに、新たな販路の開拓までを一貫して支援する。

5. 経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

【現状】

経営状況を定量・定性の両面から分析し、総合的に経営状態を把握することで、事業計画の策定に活かすことを目的として取り組んできた。

しかしながら、売上高や利益額など数値を伴う定量分析に興味を示した事業者であっても、強みや弱みの深掘りや、自社を取り巻く環境といった定性分析の必要性を認識している事業者は少なく、現状では定量定性両面の分析支援が思うように進んでいない。

【課題】

定性面も十分に分析した上で策定する事業計画の方が高い効果が見られるため、積極的に経営分析実施事業者の掘り起こしや分析実施の機会をつくりだすことで、定量分析はもとより定性分析の重要性を訴えとともに、それら経営分析に加えて、対話と傾聴を通じて、本質的な経営課題の発見や解決に繋げていくことが課題である。

（２）目標

	現状	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
経営分析事業者数	45 件	52 件	52 件	57 件	57 件	60 件

（３）事業内容

①経営分析実施事業者の掘り起こし（改善）

職員の巡回・窓口相談時に、定量・定性両面での経営分析の必要性や重要性を説明し、興味・関心を喚起することで経営分析実施事業者を増加させていく。また、記帳指導や決算指導時には、関心の惹きやすい定量分析を入口として定性面への分析へと繋げていく。とりわけ、売上高や利益額の減少が著しい事業所、融資あっせんや設備投資で経営改善を図る事業所には、積極的に経営分析を推奨

し、業績低迷の原因究明や投資効果の検証を行う。

＜経営分析実施事業者の掘り起こし手法＞

- ・巡回指導時に経営分析の必要性を伝える
- ・地域経済レポート配布時に経営分析を勧める
- ・記帳指導、決算指導において経営状況が悪化している事業者に経営分析を勧める
- ・融資あっせんや設備投資など経営改善相談時に経営分析を勧める

②経営状況分析の実施（継続）

上記①の取組みによって掘り起こした事業者に対して経営状況分析を実施する。経営状況の分析には財務諸表を基に行う定量分析と、財務諸表以外で行う定性分析の両面をあわせて行う。

経営状況分析の実施概要		
主な対象者	経営分析に関心の高い事業所、業績低下が著しい事業所、近年設備投資を行った事業所	
分析項目	(ア) 定量分析	個社の財務諸表から収益性、安全性、生産性、成長性、効率性の5つの視点で分析を行う。単年度分析ではなく、経年変化を考慮した分析結果を提供するために過去の財務諸表も合わせて分析を行い、財務上の強み・弱みを確認し分析結果をフィードバックする。
	(イ) 定性分析	外部環境から受ける「機会」と「脅威」、内部環境の「強み」と「弱み」を分析するSWOT分析を行い、そこからクロスSWOT分析により、事業の方向性や課題を分析する。SWOT分析の際には、モレ・ダブリがないように多様なフレームワークを活用し各要素を抽出する。
分析手法	岐阜県商工会連合会の作成した独自のシステム「事業者支援システム」を活用し、上記の分析項目を含み、定量面及び定性面から事業所の経営状態を経営指導員が分析を行う。場合によっては、専門家に意見を求めより詳細で精度の高い分析を行っていく。	

＜分析項目の詳細＞

(ア) 定量分析

診断項目	具体的な指標
収益性	売上高総利益率、売上高営業利益率、売上高経常利益率など
効率性	総資本回転率、棚卸資産回転日数など
生産性	一人当たり売上高、一人当たり経常利益など
安全性	自己資本比率、流動比率、当座比率など
成長性	前年比増収率、総資本回転率増減など

(イ) 定性分析

調査項目		具体的な内容
外部環境	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）、仕入れ先動向、販売先動向など
内部環境	知的財産	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・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
--	------	-----------------------------------

(4) 分析結果の活用

①経営課題の明確化

分析結果から、事業者が抱える問題点や課題を明確にする。必要に応じて、支援機関や専門家との連携を図り、各々の専門的な視点から事業所の問題点を深掘りし、解決すべき課題をより明確化させる。

②分析結果のフィードバック

経営分析の結果は、岐阜県商工会連合会の独自システム「事業者支援システム」にてレポート形式で書面化し、個別に巡回を行って分析の導出過程や結果を説明する。説明の際には専門用語をできる限り避け、事業者にわかりやすく説明することで経営状態に関する理解を深められるように努め、分析結果から見える経営上の問題や課題を認識していただく。

③事業計画策定への誘導

分析結果のフィードバックによって捉えた経営課題を解決し、将来に向かって持続的な経営を行っていくことができるよう、事業計画の重要性を訴えることで計画策定を推進していく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

既存事業者において事業計画については、補助金申請や融資目的での策定が中心となっている。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、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでいない。また、瑞穂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ある。

【課題】

管内の事業者全体に対して、事業計画の策定の意識づけと策定支援が必要になっている。創業予定者に対しては、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る。加えて、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理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定セミナーのカリキュラムを工夫するなどして、計画策定の意義や重要性を浸透させた上で、事業計画の策定に繋げる。また、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

加えて、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

(3) 目標

	現状	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
事業計画策定セミナー (DXの活用を含む)	-	1	1	1	1	1

創業セミナー	6	6	6	6	6	6
事業計画策定事業者数	36	38	38	40	40	43
事業承継計画策定 事業者数	2	2	2	2	2	2
創業計画策定事業者数	2	2	2	2	2	2

(4) 事業内容(支援対象・手段・手法)

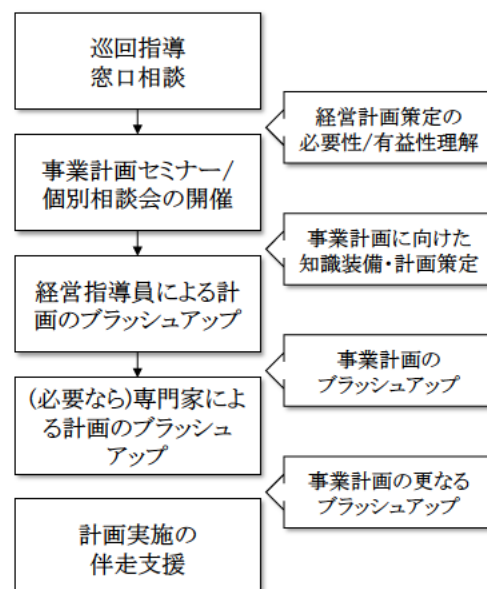
《既存事業者への支援》

【支援対象】

経営分析を行った事業者を対象とする。

【手段】

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づけをし、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いただくと同時に、個別相談により、事業者の計画策定への動機付けを深める。事業計画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を進める。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る。



さらに、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る。具体的には、事業計画策定セミナー内にDXの活用に関する内容を含め、DXに関する意識の醸成や基礎知識の習得を促す。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する。

【手法】

①「事業計画策定セミナー(DXの活用を含む)」の開催

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：年1回

募集方法：商工会の会報誌、商工会ホームページ、市の広報ツールなど

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：30者

②経営指導員による計画策定支援

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する。支援時には、特に、管内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する。

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くものとする。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、適正な利益水準のレベルをアドバイスする。

後継者のいない事業者については、早期に事業承継計画を策定するよう支援する。

③ 専門家によるブラッシュアップ(必要に応じて)

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、事業計画をブラッシュアップ支援する。

また、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。

《創業予定者への支援》

【支援対象】

創業予定者/検討者を対象とする。

【手段】

① 創業支援窓口の認知度向上

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)や瑞穂市の広報誌、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が気軽に相談する先としての認知度を高めていき、その結果として、創業計画策定までの支援できる関係性を当商工会と創業予定者の間で構築する。

② 創業セミナーの開催

当商工会として、創業予定者向けに、「創業セミナー」を開催する。その内容は、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ものとする。

【手法】

①「セミナー」の開催

- ・創業セミナー/創業に関する個別相談会

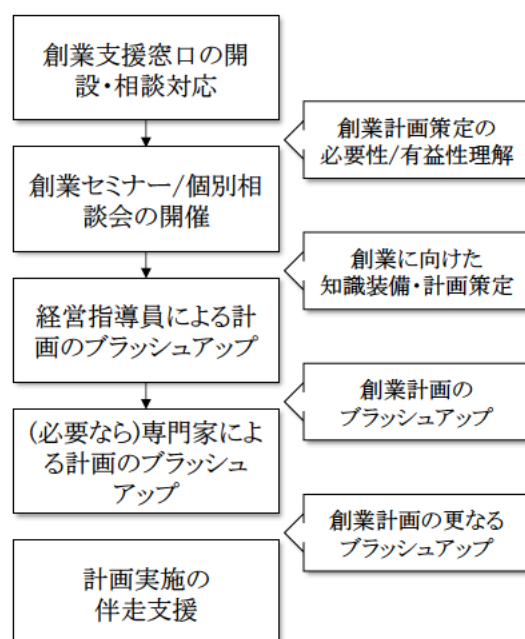
支援対象：創業予定者/検討者

講師：中小企業診断士など

回数：年6回

募集方法：商工会の会報誌、商工会ホームページ、市の広報ツールなど

カリキュラム：創業計画の重要性、書き方、成功事例など



参加者数：20 者

②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、創業セミナーや個別相談会で作成した計画書を、創業予定者/検討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を支援していくものとする。その上で、廃業予定者とのマッチングの検討、事業の遂行に支障となる実施上の課題の解決方法についてアドバイスする。

③専門家によるブラッシュアップ（必要に応じて年6回程度を予定）

支援依頼を受けた経営指導員は、必要であれば、専門家と共に、創業予定者/検討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るが、策定後の伴走支援については、補助金等の実施段階等にとどまっているのが現実である。

〔課題〕 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る。

（2）支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象として、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する。

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで、現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

（3）目標

内容	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
事業計画策定後フォローアップ対象事業者数	36	38	38	40	40	43
事業承継計画策定後フォローアップ対象事業者数	-	2	2	2	2	2
創業計画策定後フォローアップ対象事業者数	-	2	2	2	2	2
頻度(のべ回数)	140	168	168	176	176	188
売上増加事業者数	-	10	10	10	10	11
営業利益額の前年比1%以上増加の事業者数	-	10	10	10	10	11

※ フォローアップ頻度については、1 事業者当たり年 4 回を基本とするが、事業者からの申出や事業計画の進捗状況が思わしくない場合等においては臨機応変に対応する。

（4）事業内容(手法・頻度)

【手法】

① 経営指導員によるフォローアップ 《四半期に一度》

経営指導員は、事業計画を策定した事業者全てを対象に、計画書策定が完了したら、四半期に一度程度、巡回指導及びその他の方法により、進捗状況を把握して、カルテに記録して、共有する。特に、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・助言を行う。経営指導員で解消が困難な課題である場合、専門家派遣等を実施する。

② 専門家派遣によるフォローアップ 《必要に応じて》

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する。

③ 資金面での支援・フォローアップ 《必要に応じて》

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、同時に、調達後のフォローも随時実施する。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題と解決の方向性

[現状] これまで需要開拓に寄与する事業として、都市部で開催される展示会や大手企業との商談会への参加支援を施策の中心に据え取り組みをしてきたが、多くの事業者は、市内あるいは隣接する岐阜市や大垣市の近隣商圏をターゲットに見据えた活動から、講じる施策に強い興味を持たれることなく効果を得られなかった。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る。

[課題] 販路開拓に向けては、事業者の業種（取引形態）や事業計画で定めた方向性（販売する商品・サービスやターゲット）に応じて、展示会や商談会に偏ることなく多様な支援手段を講じていく。小売業や飲食業サービス業等は、展示会や商談会といった手段の他にも、商圏内顧客の来店客数をいかに増加させていくのかといった支援が求められる。また、DXに向けた取組を促進し、競争力を高められるよう、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用など、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、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う。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、既存の展示会等への出展を目指していくものとする。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ネットショップの開設等、IT活用による営業・販路開拓に関する相談対応を行い、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う。

(3) 目標

内容	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①展示会出展事業者数	-	2	2	2	2	2

売上額／者	-	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
②商談会出展事業者数	-	2	2	2	2	2
成約件数／者	-	1	1	1	1	1
③ I T利活用支援事業者数	1	10	10	10	10	10
売上増加率／者	-	5%	5%	5%	5%	5%
④プロモーション支援事業者数	1	10	10	10	10	10
売上増加率／者	-	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①・②展示・商談会への出展事業（BtoB）

製造業のほか、小売業・飲食サービス業の中でも域外へ広く販売していく意向の強い事業者を対象に支援を行っていく。

支援の具体的な内容として、小規模事業者にとって大規模な展示会・商談会・物産展への個社独自での参加対応は、人手やノウハウ、費用など様々な面で困難性が高いことから、事業計画を策定した事業者の中から、展示会や商談会のテーマに合致する製品や技術を持つ事業者に対してピンポイントで情報提供を行い、出展参加を促すことで販路の開拓を目指す。事業者が参加を希望する場合は、PR ツールの作成等、出展準備から当日の運営、その後の商談成約に向けて一貫して支援を行っていく。

【想定する展示会・商談会・物産展】

イベント名	概要
メッセナゴヤ (展示会)	11 月、ポートメッセなごやにて開催 コロナ禍のため、現地開催に加えてオンライン展示会も開催 業種業態の枠を超え、多様な製品技術サービスが集結 出展社数840 社 (R3 実績) 来場者数 36,868 名 (R3 実績)
フードセレクション (商談会)	11 月、東京のビッグサイトにて開催 全国に向けた販路の拡大を希望する食関連の企業・団体が出展 出展社数 388 社 (R3 実績) 来場者は 3,121 名 (R3 実績) ※ ※来場者は全国のスーパー・百貨店・コンビニ・卸売・通販・外食・中食等の食品担当バイヤー
「ぎふブランド」大都市 圏発信プロジェクト (商談会)	6～翌年 2 月にかけて十六銀行本店及びオンラインにて開催 県内企業と首都圏の有名バイヤー企業による商談会 出展社数 77 社 (R3 実績)
しんきんフェア (物産展)	10 月、ポートメッセなごやにて開催 東海地区 36 信用金庫の取引先企業が出展 出展社数 392 社 (R1 実績) 来場者は 3,254 名 (R1 実績) ※令和 2・3 年は開催中止のため、令和元年度の実績を掲載
ニッポン全国物産展 (物産展)	11 月、池袋サンシャインシティにて開催 全国の商品を集めた大規模物産展 出展社数約 178 社 (R3 実績) 来場者数約 4.5 万人 (R3 実績)

③IT 利活用支援

自社 HP の活用のみならず、フェイスブックやインスタグラムなどの SNS も含めた IT 利活用による情報発信強化の支援を行う。

支援の具体的な内容として、事業計画を策定した事業者のうち、HP 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 SNS の活用やサイト内でのショッピング機能の追加を促すといったように、事業者の現状にあわせて段階的なステップアップを図る。なお、IT 利活用の支援には技術的なスキルも必要となるため専門家と連携を図りながら進める。

このような IT 利活用の支援を行うことで、新たな販路開拓の取組みには DX 推進が必要であるということを事業者理解・認識してもらう。

<想定する IT の利活用>

- ・ IT 利活用が進んでいない事業者：ホームページ開設支援
- ・ IT 利活用が進んでいる事業者：サイト内でのショッピング機能追加&SNS 活用

④プロモーション支援

近隣域内の顧客獲得による販路開拓の意向が強い事業者を対象に支援を行っていく。

こうした事業者は来店客数の増加が目指す指標となるため、展示会や物産展などではなく、チラシ、フリーペーパー、看板など域内の見込顧客へ働きかけるプロモーションツールの支援を中心としていく。

支援の具体的な内容として、自社の商品・サービスの特徴やメリット、競合店との違いなどを明確化し訴求力のある PR となるよう内容のブラッシュアップ支援を行っていく。

<想定するプロモーション支援>

- ・ 新聞折込チラシ、フリーペーパー、サインボードなど広告宣伝ツール
- ・ パンフレット、企画提案書など営業用ツール
- ・ のぼり、POP、店内イベントなど販売促進ツール

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】

現在の評価機関である「経営発達支援事業評価委員会」は瑞穂市商工農政観光課長、中小企業診断士（外部有識者）・岐阜西濃ブロック広域支援室長・岐阜西濃ブロック広域支援室エリアマネージャー・商工会長を構成員として組織している。

【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る。

(2) 事業内容

①経営発達支援事業評価委員会の開催

経営発達支援事業評価委員会	
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、瑞穂市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
構成メンバー	瑞穂市商工農政観光課長 中小企業診断士（外部有識者） 岐阜西濃ブロック広域支援室長

	岐阜西濃ブロック広域支援室エリアマネージャー 商工会長 商工会事務局長、法定経営指導員及び経営指導員
委員会開催回数	年 1 回開催
評価結果の公表時期	委員会開催後

②経営発達支援計画の見直しと改善

本委員会での評価結果にて改善の必要性が指摘された点については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する。計画の見直しについては理事会及び総代会の承認を受けた上で実施するものとする。

③評価結果の公表

本委員会の評価結果は理事会にて報告し、事業実施の方針等に反映させるとともに、商工会ホームページ及び会報へ掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

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>

これまで事業団研修や各種セミナーの受講を中心に資質向上を図ってきた。経営発達支援に携わる機会が増したため、研修での学びを実際の支援現場に活かすことができるようになってきている。また当商工会では、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る。

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るが、まだまだ未達の部分もある。

<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である。

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である。

(2) 事業内容

①外部研修会の積極的な活用

ア) 経営支援能力向上セミナー

経営指導員及び経営支援員・記帳職員の支援能力の一層の向上のため、岐阜県商工会連合会が課題別研修での「基本実務研修」「経営指導員課題別研修」等の受講や、中小企業庁や中小機構が主催する「経営支援力向上セミナー」等に計画的に受講する。

イ) 中小企業大学校支援担当者研修

中小企業大学校瀬戸校や東京校で実施する「事業計画策定セミナー」「創業支援セミナー」「対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修」等の専門分野の研修へ派遣し、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上、支援の多様性を学ぶ。

ウ) DX推進に向けたセミナー

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。特に商工会WEBセミナーやECセミナーのDX関連のセミナーを積極的に受講する。

- ・事業者にとって内向け（業務効率化等）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
- ・事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組
ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイトの構築・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
- ・その他取組オンライン経営指導の方法等

②OJT による支援ノウハウの向上

ア) エリアマネージャーの同行

岐阜県商工会連合会西濃ブロック広域支援室と連携して、若手経営指導員にエリアマネージャーが同行し、小規模事業者との接し方を学ぶとともに経営支援に関するノウハウを断片的に学ぶ。また、経営分析に関する支援においては、経営支援員をはじめ経営指導員以外の職員も同席してノウハウを身に付け、記帳指導や決算指導時での経営分析実施事業者の掘り起こしを行えるようにしていく。

イ) 専門家との同行

専門家派遣事業に同行し、OJTによる企業支援能力（ヒアリング手法、支援の進め方、分析の視点、事業展開の手法等）を高める。

③OFF-JT による支援ノウハウの向上

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、中小企業大学校主催の各分野における専門的知識の習得が期待できる専門コースの受講を OFF-JT の中心に据え、経営指導員の現状スキルを考慮するとともに、経営分析や事業計画策定、販路開拓などをテーマとした専門コースを受講し、売上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。また、経営指導員以外も同会が主催する課題別研修に参加し資質を向上させていく。

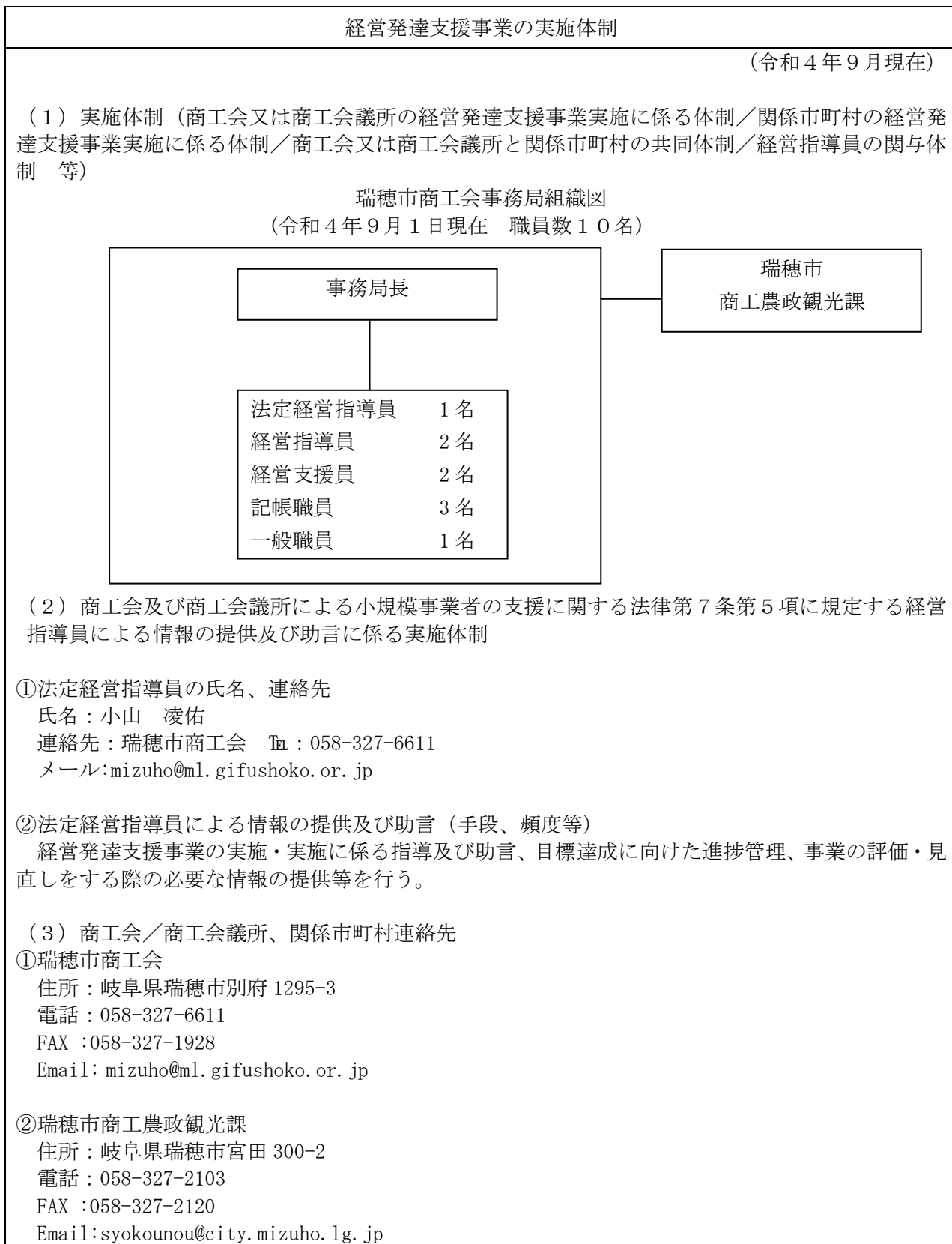
特に喫緊の課題である地域の事業者の DX 推進への対応にあたっては、経営指導員及び経営支援員の IT スキルを向上させニーズに合わせた相談・指導を可能にするために、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等の IT ツール、補助金の電子申請、ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイトの構築・運用などのセミナーに積極的に参加する。

④職員間による支援ノウハウの共有

支援内容の共有化を図るため、毎月1回全職員を対象とした支援会議を実施する。また、職員が携わった支援情報を一元的に管理してデータの共有化を図り、商工会全体での支援レベルを向上させていく。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
必要な資金の額	650	650	650	650	650
①事業計画策定に係る専門家派遣費	300	300	300	300	300
②需要動向調査費	100	100	100	100	100
③販路開拓支援費	200	200	200	200	200
④委員会等開催費	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補助金（岐阜県、瑞穂市）、商工会自主財源（会費収入、手数料収入等） ②補助金（国、岐阜県、瑞穂市）、商工会自主財源（会費収入、手数料収入等） ③補助金（国、岐阜県、瑞穂市）、商工会自主財源（会費収入、手数料収入等）、賦課金収入 ④補助金（岐阜県、瑞穂市）、商工会自主財源（会費収入、手数料収入等）

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(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	