

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	海津市商工会（法人番号 4200005005788） 海津市（地方公共団体コード 212211）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	<p>①事業計画策定支援を通じた事業の再構築</p> <p>経営分析や需要動向調査を通じて事業者の強みを活かした事業領域を再設定し、実行可能性の高い事業計画を策定することで事業の再構築を支援する。</p> <p>②需要開拓支援を通じた持続的経営の促進</p> <p>新市場開拓・既存市場開拓を通じて新規顧客の獲得による売上・利益の獲得を支援し小規模事業者の持続的経営を促す。</p> <p>③創業・事業承継を通じた新たな需要の創出と雇用の維持</p> <p>創業者や後継者の新たな取組を支援し地域経済が賑わうような新たな需要を創出するとともに、事業所数の維持増加を通じて地域雇用を守る。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>関係機関による経済動向調査と管内景気動向調査から得た経済動向に関する情報をレポートにまとめ管内事業者に広く情報提供・周知する。</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること</p> <p>個々の事業者の商品に関連する一般的な需要やトレンドの調査、個々の商品自体の直接的な需要を調査し、調査結果を取りまとめ事業者に提供する。</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること</p> <p>財務分析・SWOT分析を通じて経営分析を実施し事業者の強みを把握する。また分析結果をもとに事業上の問題点と今後の課題を事業者と共有する。</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>課題解決方法とアクションプランについて事業者と検討または提案を行い、目的に応じて事業計画・事業承継計画・創業計画の策定を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>策定した事業計画に基づきPDCAの進捗管理及びアクションプランの実行を支援し、着実な計画遂行を後押しする。</p> <p>7. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>事業者の事業領域に応じた展示会や商談会・ECサイト構築などの販路開拓手法を提案・サポートすることで事業者の新規顧客獲得を支援する。</p>
連絡先	<p>海津市商工会 〒503-0654 岐阜県海津市海津町高須 563-1 TEL 0584-53-2111 FAX 0584-53-3023 MAIL kaizu@ml.gifushoko.or.jp</p> <p>海津市産業経済部 商工振興・企業誘致課 〒503-0695 岐阜県海津市海津町高須 515 TEL 0584-53-1374 FAX 0584-53-1608 MAIL shokoshinko@city.kaizu.lg.jp</p>

(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

海津市は、平成 17 年に海津町・平田町・南濃町が合併した市で、岐阜県の最南端に位置している。市の西部・南部を三重県に、東部を愛知県に隣接していることから県を跨ぐ商圏が形成されており、買い物・通勤・観光において隣県との人の往来が活発である。

市内には一級河川である木曾・長良川が東境を、揖斐川が中央部を流れる。長良川・揖斐川に挟まれた海津・平田地域は海拔ゼロメートルの輪中地帯であり、水害を克服した現在の海津・平田地域には、河川の肥沃な土壌に培われた豊かで広大な田園地帯が広がっている。

また西部の南濃地域には、標高 500～800m の小高い山々が連なる養老山地があり、山麓では、みかん園や柿園が広がっている。



ii) 交通

海津市の道路網は東端の長良川右岸の堤防を走る県道 23 号、西端を走る国道 258 号線に交通量が集中しており、市内中心部の交通量は少ない。周辺中心市からの車でのアクセスとしては大垣市から 30 分、岐阜市から 40 分、桑名市から 30 分であり、名古屋市中心部も 1 時間圏内となっている。

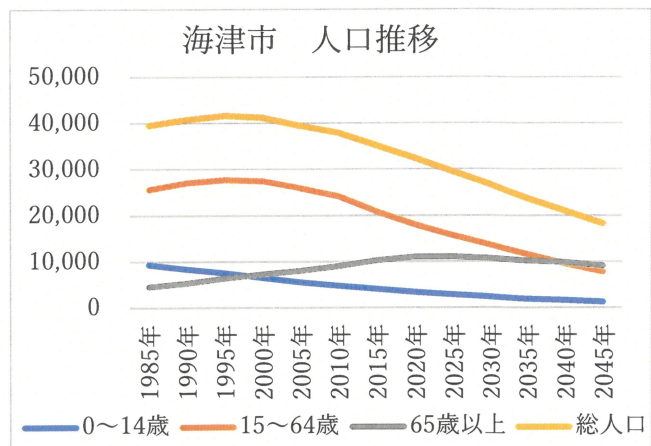
また市外へアクセスする公共交通機関としては、大垣～桑名間を結ぶ養老鉄道が存在するものの利用者の大半は市外に通学をする学生である。一方、市内の公共交通機関としては海津市のデマンド交通、コミュニティバスが存在し車を持たない学生や高齢者の利用が多い。

令和 8 年には、東海環状自動車道（西回り区間）の海津スマート I C（仮称）が完成予定であり、完成後は遠方からの観光客の流入・物流の活発化が想定される一方で、全線開通により国道 258 号線の交通量の減少が想定される。

iii) 人口

海津市の人口は 1995 年の 41,694 人を境に減少を続けており、2020 年現在 32,402 人に至るまで年間約 400～500 人ずつ継続的に減少している。国立社会保障・人口問題研究所による海津市人口の見通しとしては、2030 年に 26,667 人（現状の 17.6%減）であると予想されている。

要因として今後ますますの進展が予想される少子高齢化の影響により出生数を死亡数が上回っている点に加え、県内県外への転出超過が挙げられる。転出超過の原因としては 20 代～30 代の若年層の結婚を機とした転出、職業上の都合による



出典：総務省「国勢調査」



転出が大部分を占めている事が特徴として挙げられる。

今後この人口減少が続くことにより市内マーケットの縮小と、労働人口の減少による従業員確保難が想定される。

#### iv) 事業所数と従業者数の推移 (事業所数)

2009年に1,782事業所あった事業所数は2016年には1,627事業所が減少し1,627事業所、この7年間における減少率は8.7%である。

業種別の事業所構成比では、卸売・小売業が最も多く26.7%、次いで製造業18.3%、宿泊・飲食サービス業9.7%、建設業9.6%となっている。医療・福祉を除くすべての業種で事業所は減少傾向にあり、特に建設業で20.4%、卸売・小売業で14.1%の減少率となっている。

医療・福祉においては高齢化の影響により他市町村と同様に増加傾向にあるものの、人口減少による市内マーケットの縮小により卸売・小売業、住宅関連の建設業に影響が出ているものと想定される。

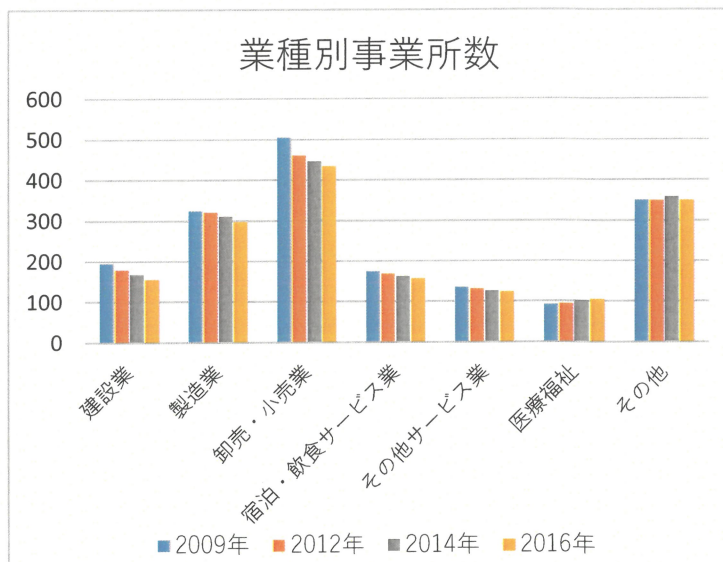
また前述のような地域経済に起因するものだけでなく、事業主の高齢化、後継者不在を原因とする事例も見られ、今後も事業所数は減少していくものと考えられる。

#### (従業者数)

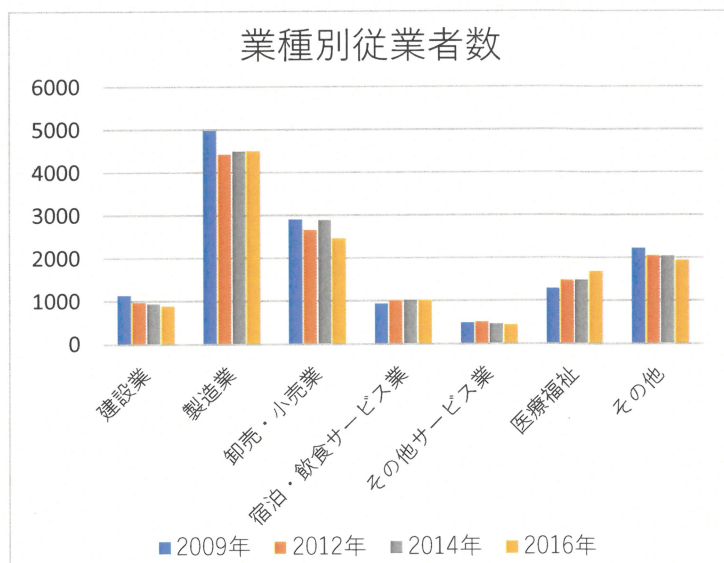
従業者数が最も多いのは製造業であり構成比は34.8%である。次に卸売・小売業が19.0%、医療・福祉13.0%、宿泊・飲食サービス業7.9%、建設業6.8%となっている。

事業所数では最も多い卸売・小売業であるが比較的小規模な事業所が多い。一方で自動車関連の製造業が多い当地域では製造業への従事者数が多く特にプラスチック製品製造業、運送用機械器具製造業、金属製品製造業の従事者比率が高い。

しかしいずれの業種においても事業所数の減少に伴い、従業者数も減少傾向にあり、就業場所である事業所数の維持対策が必要である。

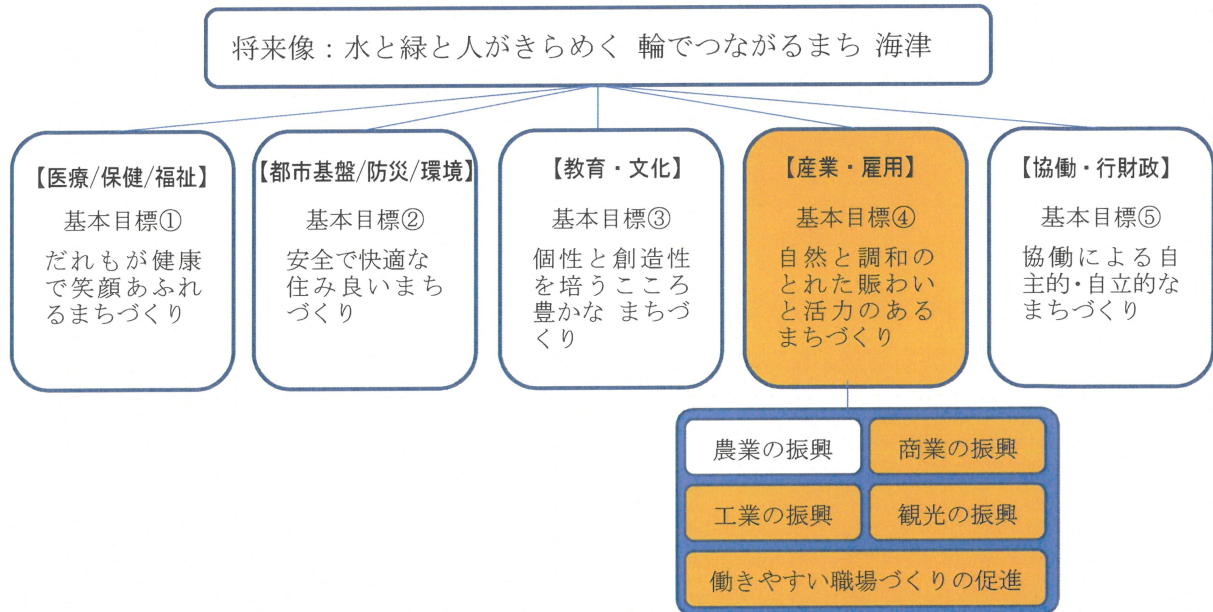


出典：総務省「経済センサス・基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス・活動調査」をもとに再編加工



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」をもとに再編加工

v) 行政施策の目標と方針 【海津市第2次総合計画】



海津市は総合的かつ計画的な運営を図るための「海津市総合計画」を策定しており、第2次総合計画の基本計画は平成29年～令和3年の5年間を対象期間として定めている。

この基本計画は、①医療・保健・福祉、②都市基盤・防災・環境、③教育・文化、④産業・雇用、⑤協働・行財政の5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④の産業・雇用に関する部分である。

このうち、商業・工業・観光・雇用に該当する部分については次のような基本方針が設定されている。

○商業・工業・観光・雇用に関する総合計画の「基本方針」

産業	基本方針
商業の振興	活気ある商店街・商業地づくりを目指し、商工団体と連携しながら後継者の育成、経営環境の改善等を図り、地域に根差した商業の振興を推進します。
工業の振興	東海環状自動車道をはじめとする広域交通体系の整備状況に注視しつつ、企業誘致に向けた体制を強化するとともに、既存企業の経営の合理化・近代化と体質強化を推進します。
観光の振興	祭りやイベント、観光施設等、恵まれた自然環境、観光資源にさらなる磨きをかけるとともに、周辺施設・周辺市町との連携や効果的な情報発信を推進します。
働きやすい職場づくりの促進	地域内での雇用確保のため、既存企業の経営強化、企業の誘致、起業の支援を推進します。また、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現や地域における雇用機会の創出を推進します。

○総合計画の「施策の方向」における商工会に関連する内容（抜粋）

産業	施策の方向
商業の振興	<p><b>3. 商業経営への支援の充実</b></p> <p>商工会等の関係機関と連携して、<u>経営相談</u>や<u>経営診断</u>の充実、研修会の開催等を推進し、<u>後継者の育成</u>や<u>経営者の意識改革</u>、<u>情報提供</u>を図ります。また、</p>



	商工会の運営支援とともに、商工会を通じた中小経営者への低利子融資を支援し、経営基盤の強化を促進します。
工業の振興	<b>1. 既存工業の育成支援</b> 商工会等の関係機関と連携し、既存工業企業への経営相談や経営診断の充実、研修会の開催を図るとともに、中小企業者に対する低利子融資への支援や、各種資金融資等の情報提供と手続きの支援に努め、技術力の向上や企業経営の合理化・近代化、経営の安定化を支援します。
働きやすい職場づくりの促進	<b>4. 小規模事業者の支援</b> 市内の小規模事業者の発展を通じた地域の賑わい創出のため、小規模事業者に対して、計画的な事業経営を実践するためのサポートによる個社支援の充実、ホームページ開設等の販売促進アドバイスによる販路開拓支援の充実、ITを活用した経営の効率化の推進、新規ニーズの創出から新規創業につなげるきっかけとしてのビジネスマッチング事業の実施等を支援します。

## ②課題

### i) 製造業

#### (現状)

当市の製造業における事業所数は金属製品製造業（49 事業所）、プラスチック製品製造業（41 事業所）、運送用機械器具製造業（29 事業所）の順に多く、いずれも自動車関連の部品を製造する事業者が多い。市内における製造業 298 事業所のうち 243 事業所が従業員数 20 人以下の小規模な製造業者であるものの製造業における従業者数は 4,504 人と多い。このことから地域内の雇用を支える中核業種となっている。

しかし 2 次下請け以下である市内小規模製造業者の経営環境は非常に厳しいものとなっており、少数の取引先に依存しておりリスク分散が必要な事業所も多い。さらに人手不足が深刻化しており、後継者がいない事業所も多く、事業継続に問題を抱える事業者が多数存在する。

#### (課題)

少数の取引先への下請け依存体制からの脱却と、事業の多角化に向けた販路開拓の必要性がある。また同時に人手不足を解消する設備投資や IoT 化による生産性の向上、後継者がいない先に対する第三者承継への支援が必要である。

### ii) 卸売・小売業、宿泊・飲食サービス業

#### (現状)

卸売・小売業の事業所数は 434 事業所あり、内従業員数 5 名以下の小規模事業者は 325 事業所が存在する。卸売・小売業は過去 5 年で 14.2% 事業所数が減少しており、他業種と比べ最も高い減少率である。事業所の内訳としては飲食料品小売業が 162 事業所、織物・衣服・身の回り品小売業が 47 事業所存在する。

次に宿泊・飲食サービス業においては、全 158 事業所のうち宿泊業はわずか 2 事業所であり、ほとんどが飲食サービス業である。うち 108 事業所が小規模事業所であり、家族経営の飲食店が中心である。

周辺市町村に比べこれらの業種が多いのは、当市の観光地である千代保稲荷神社の参道商店街が関係している。このエリアに 128 の小売・飲食店が存在しており、これらの店舗に食材や商品を卸す卸売業が発展している。千代保稲荷神社は県内屈指の観光地であることから年間 170 万人の観光客で賑わう。商店街及び周辺の事業者は地域外からの売上の獲得が可能であり、千代保稲荷神社の集客力に魅力を感じ創業する事業者も多く存在する。

しかし観光消費に関するニーズはめまぐるしく変化しており競争環境も激しい、変化するニ

ーズへの対応に苦戦する老舗事業者や、激しい競争環境に経営に行き詰まる創業者が存在しており、事業継続が困難な状況にある。

### (課題)

顧客ニーズの変化に対し、需要調査に基づく戦略的なコンセプト策定とプロモーションの改善が必要である。また創業者が円滑にスタートアップを図り、持続的に計画が行えるような計画策定が必要である。さらに観光地としての魅力を高めるために、飲食・小売りに捕らわれない新たな観光サービスや宿泊施設を運営する事業者の新規創業を後押しする必要がある。

## 小規模事業者に通ずる課題

### (売上と利益の確保)

人口減少による市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、また IT・IoT化を取り入れた生産性向上など事業の再構築が必要である。

### (後継者の確保と円滑な事業承継)

平成 29 年から令和 1 年に実施した事業承継に関する調査結果によると、市内事業者のうち後継者がいない事業所は 61.5%を占める。事業所固有の知的財産を保有しているなど事業価値が高い、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。

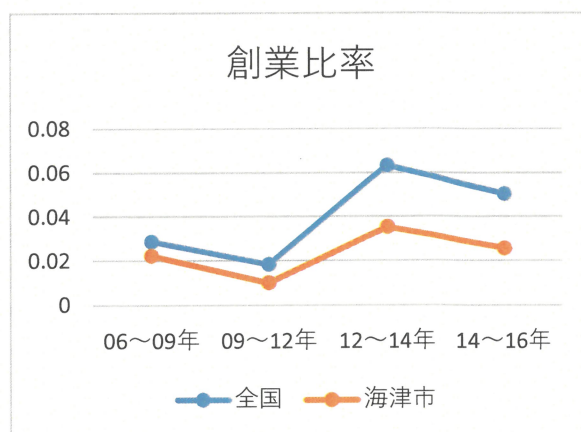
また既に後継者がいる事業者については、早期に事業承継を実現し、後継者による新たな事業展開を支援する必要がある。

## 創業における現状と課題

### (現状)

2014～2016 年における海津市の創業比率は 0.0257%となっており、全国平均に比べ 0.0247 ポイント低い状況となっている。2012～2014 年には 0.0354%にまで一旦上昇したものの、直近では低下傾向にある。

創業者は飲食業・理美容業などのサービス業や一人親方の建設業者が中心であり製造業者は比較的少ない。いずれにしても従業員数 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多い。



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

### (課題)

行政や金融機関と連携し創業者に対し、支援が行き届く仕組みを整えることで、創業後の順調な収益増加に向けた支援を行い、事業の維持継続を実現する必要がある。



## (2)小規模事業者に対する中長期的な支援のあり方

### ①今後10年程度を見据えて

#### 支援方針

経営力が備わり魅力ある小規模事業者を増やすことで、「買いたい」「働きたい」「継ぎたい」事業を創出し、地域経済の持続的な成長を後押しする。

事業所が減少し、働く場所がなくなり、人口が減少し、マーケットが縮小し、再び事業所が減少するという悪循環が繰り返されることにより地域経済が衰退する恐れがある。

この悪循環を食い止めるには事業所数の維持が最優先課題であり、持続的経営・事業承継・創業の促進により課題解決を図る。そのためには中長期的な目線から事業所の自力成長を促し持続的経営を行う事ができる企業体質へと改善を行う必要があり、地道な産業振興が必要である。その結果、経営力と企業としての魅力が備わった事業所を増やすことで、「買いたくなる」「働きたくなる」「継ぎたくなる」事業を増やし地域経済の好循環を作り上げる方針である。

### ②海津市総合計画との連動制・整合性と商工会の役割

海津市総合計画の基本目標④「自然と調和のとれた賑わいと活力のあるまちづくり」の達成に向け、商業・工業・観光・働きやすい職場づくりのそれぞれに基本方針が設定されている。

この「基本方針」には商業地整備、企業誘致、祭りやイベントの開催、観光施設整備、観光連携等の面的支援に関する方針のほか、後継者育成や経営の合理化、経営環境の改善、起業支援などの個社支援に関する方針が示されている。

また基本方針に基づく「施策の方向」には、海津市が商工会等の支援機関と連携して行う取り組みとして「経営相談や経営診断の充実」「後継者の育成や経営者の意識改革」等の記載があり、小規模事業者支援における取り組みとしては「計画的な事業経営を実践するためのサポートによる個社支援の充実」「ホームページ開設等の販売促進アドバイスによる販路開拓支援の充実」等の記載がある。

以上のことから、本計画で定める支援方針及び目標・目標達成方針は、海津市総合計画における基本方針・施策の方向に沿うものであり、商工会が個社に対する支援力を発揮し、行政と連携して事業者支援に取り組むことで、総合計画の基本目標である「賑わいと活力ある海津市」を達成することができると考えている。

### (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た事業の再構築

小規模事業者の強みを活かした需要開拓を支援するため、経営分析を通じて事業者の強みを見極め、需要動向調査を通じて事業者の強みを活かせる事業領域を再設定し、実現可能性の高いアクションプランを策定することで事業の再構築を支援する。

また事業計画を策定することで、「事業者と後継者が」「事業者と従業員が」「事業者と支援機関が」共通認識を持ち目標達成に向けた推進力を生みだせるように取り組む。そして後継者が「継ぎたくなる」、従業員が「働きたくなる」事業を目指す。

#### 目標②：需要開拓支援を通じた持続的経営の促進

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、既存市場の開拓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「買いたくなる」事業へ成長させることに加え、新たな売上・利益を獲得することで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需要の創出と雇用の維持**

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、地域経済が賑わうような新たな需要を創出する。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3年4月1日 ~ 令和8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た事業の再構築**

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に、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、必ず事業再構築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実行する。

支援フェーズ	支援方法
(1)事業再構築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)事業課題の明確化とアクションプランの策定	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た持続的経営の促進**

計画実行に向けて事業者の事業領域と事業基盤に合わせ最適な販路開拓の選択肢を提案する。新市場開拓/既存市場開拓、B to B / B to C、アウトサイドセールス/インサイドセールス、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需要の創出と雇用の維持**

創業者に対しては、海津市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。

### 3-1. 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、金融機関や行政機関、商工会連合会等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、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。内容としては、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、消費動向などについて A 4 のレポートにまとめ情報提供を行っている。

##### (課題)

これまでのレポートは岐阜県や西濃地域といった比較的広い範囲での地域経済全般に関する内容を抽出していたため、事業者の関心を上手く引き出せないケースが多かった。また配信方法としてはホームページ配信の他、案内文書への同封による郵送配信の比率が高く、複数の書類に紛れ事業者がじっくりと目を通す機会が少なかったと考えられる。今後は事業者がレポートに目を通す割合の増加と事業者の関心を高める情報提供が必要である。

#### (2)目標

	単位	現状	R 3 年	R 4 年	R 5 年	R 6 年	R 7 年
レポート発行回数	回	12	4	4	4	4	4
ホームページ配信	回	12	4	4	4	4	4
メール配信	事業所	実施なし	400	400	400	400	400
巡回配信	事業所	120	240	240	240	240	240

地域経済動向調査に関する目標を次の通り設定した。これまでは年間 1 2 回の発行を行っていたが、作成業務に重点が置かれ情報提供業務がおろそかとなっていた。今後は巡回による情報提供を行う事で事業者と対面し関心を引き出すことに重点を置くため、発行回数を減らし巡回配信を強化する目標とする。なお提供先事業所数は年間の延べ件数とする。

#### (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・改善）

行政機関、金融機関、岐阜県商工会連合会から発表される経済動向に関する情報から、年 4 回管内の小規模事業者に関連する情報を抽出・集約し経済動向調査レポートにまとめる。

情報収集は以下に示す資料を活用するものとし、当商工会地域の産業構造を踏まえ関連する業界・業態の景況情報等を収集する。

##### (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海津市の傾向を分析
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	海津市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、海津市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、海津市の傾向分析



## 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 (内訳) 管内小規模事業者の構成割合に応じ内訳を設定 製造業 3 件 建設業 2 件 卸・小売業 4 件 サービス業 6 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D I 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)成果の活用方法

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、地域経済動向調査レポートにまとめ広く周知する。

具体的な周知方法としては、当会ホームページでの掲載配信を行うことで広く情報発信するとともに、これまでの郵送配信からメール配信に変更しレポート単独で情報を届けることで閲覧確率の増加を目指す。さらに巡回時にレポート配布を行い対面で説明を行うことで事業者の地域経済動向や自社の経営に対する関心を引き出す。

なおメール配信先については現在保有している事業者情報に加え、ホームページ上でメール配信希望者を募集する。これらの情報をシステム上で一元管理を行い管内事業者に対してメール配信を実施する。

## 3-2. 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 3年	R 4年	R 5年	R 6年	R 7年
2次データの収集・抽出・提供	事業所	18	42	42	42	42	42
1次データの調査・集計・分析・提供	事業所	6	12	12	12	12	12

## (3)事業内容

### ①2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。

#### (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	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・団体の調査結果
	行動特性	販売チャネル選定 プロモーション選定	企業・団体の調査結果
定性調査	トレンド商品・サービス	商品開発・選定	各種ニュース
	価格相場	価格設定・改定	他社HP・ECサイト 企業・団体の調査結果
	トレンド販売チャネル トレンドプロモーション	販売チャネル・プロモーション選定	各種ニュース

### ②1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。

### 4. 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。また本来であれば経営分析結果をもとに事業者とともに問題点を共有することが目的であるにも関わらず、経営分析作業に手間をかけすぎ、職員の中には経営分析の実施そのものが目的と化している側面もある。

##### (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 3年	R 4年	R 5年	R 6年	R 7年
経営分析の実施	事業所	87	60	60	60	60	60

### (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すす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。さら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分析を用いて行い実施する。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纏め事業者に提供することで、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。

## 5. 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つながったとは言いにくい。問題点としては本来の事業計画策定の目的が事業者に理解されていない点である。

#### (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。

## (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。

## (3)目標

	単位	現状	R 3年	R 4年	R 5年	R 6年	R 7年
事業計画策定	事業所	42	36	36	36	36	36
事業承継計画策定	事業所	5	6	6	6	6	6
創業計画策定	事業所	1	3	3	3	3	3
合計	事業所	48	45	45	45	45	45

## (4)事業内容

### ①事業計画策定の意識付け（改善）

#### ○策定支援依頼を受けた場合

事業計画策定に至る事業者のきっかけは様々である。しかし共通して策定支援の相談を受ける段階で、事業計画の意義目的を明確に事業者に伝え、策定した事業計画の進捗状況の把握・実行に商工会が関与することに同意を得たうえで支援に着手する。

#### ○策定を勧める場合

創業・事業承継・融資・設備投資・製品開発のタイミングにある事業者に対し、計画に基づくPDCAサイクルの有効性について説明し理解を得る。その上でA3用紙1枚以内の簡易的なフォーマットを提示し策定支援を勧める。

目的	計画書フォーマット	作成元
創業	創業計画書	日本政策金融公庫
事業承継	事業承継計画書（骨子）、事業承継計画表	中小機構
その他	経営計画つくるくん、事業価値を高める経営レポート	経済産業省

### ②事業計画策定支援（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依り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。

### ③事業計画のブラッシュアップ支援（継続）

専門性が高いアクションプランの策定については、各支援機関（岐阜県商工会連合会、岐阜県商工会連合会 岐阜西濃ブロック広域支援室、岐阜県経済振興センター、ソフトピアジャパン、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、弁理士等）と連携し各専門家の視点から事業者に最適なプランを提案することでブラッシュアップを実施する。



#### ④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。

#### ⑤創業計画策定支援（新規）

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。そこで海津市、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海津市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。

### 6. 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とど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

PDCAの進捗管理とアクションプランの実行支援を事業者にあ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。

#### (3)目標

##### ①事業計画策定事業者

	単位	現状	R3年	R4年	R5年	R6年	R7年
対象事業所数	事業所	42	36	36	36	36	36
延べ回数	回	175	144	144	144	144	144
売上増加事業所数	事業所	-	12	12	12	12	12
経常利益率1%以上増加の事業所数	事業所	-	12	12	12	12	12

対象事業所数については、年度末に事業計画を策定した事業所は含まない。

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 3年	R 4年	R 5年	R 6年	R 7年
対象事業所数	事業所	5	6	6	6	6	6
実施頻度	回／年	-	3	3	3	3	3
延べ回数	回	-	18	18	18	18	18

対象事業所数については、年度末に事業計画を策定した事業所は含まない。  
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 3年	R 4年	R 5年	R 6年	R 7年
対象事業所数	事業所	0	3	3	3	3	3
実施頻度	回／年	-	4	4	4	4	4
延べ回数	回	-	12	12	12	12	12

対象事業者数については、年度末に事業計画を策定した事業所は含まない。  
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し、事業者からの申し出等により臨機応変に対応する。

特に計画策定後半年間は月1回程度の定期訪問を行い、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、事業計画を見直すことも検討する。

### 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。

## 7. 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)

これまでの発達支援計画では展示会・商談会展展を中心に、BtoBの新市場開拓に向けた目標設定がなされていた。しかし実際には、少数の取引先を維持するのに精一杯な小規模製造業者、市内を中心として小さな商圈で商売をする飲食店、観光地に店舗を構えBtoCが中心の小規模小売店などが多く、展示会・商談会展展できる事業者はごくわずかである。



### (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。

### (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。

#### ①事業者にあった販路開拓手法の提案

製品・サービスに高い競合優位性があり、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	アウトサイドセールス	インサイドセールス
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ECサイト構築 ・モール型EC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/SNS・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、市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、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 ・EC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 3年	R 4年	R 5年	R 6年	R 7年
BtoB 需要開拓支援件数		事業所	4	3	3	3	3	3
内 訳	展示会等への共同出展	事業所	-	2	0	2	0	2
	展示会・商談会・マッチング サイト等への出展斡旋	事業所	4	1	3	1	3	1
1事業者あたりの成約件数		件	-	1	1	1	1	1

#### ②BtoC

		単位	現状	R 3年	R 4年	R 5年	R 6年	R 7年
BtoC 需要開拓支援件数		事業所	20	19	19	19	19	19
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	1	1	1	1	1	1
	ホームページ・EC等の活用	事業所	5	6	6	6	6	6
	販促ツールの作成活用	事業所	13	9	9	9	9	9
	プレスリリースの活用	事業所	1	3	3	3	3	3
売上増加事業者比率		%	-	50	50	50	50	50

### (4)事業内容

#### ①BtoB 需要開拓支援

##### i) 展示会等への共同出展の実施（新規）

展示会の出展経験がない事業者を対象に、商工会では専門家派遣を活用することで出展ノウハウの提供・展示会コンセプトの決定・展示ブースの企画立案を支援し、さらに共同出展の場を提供することで事業者の初出展を支援する。出展する展示会には異業種が共同で出展できる異業種交流会を選定し、管内事業者が複数で出展することで事業者相互の協力関係を構築する。

##### (共同出展する展示会)

展示会名	メッセナゴヤ
開催時期	毎年11月
開催場所	ポートメッセなごや
特長	日本最大級の異業種交流展示会 出展者1,442社、来場者は開催4日間で62,422名（2019年実績）中部圏の来場者が多い。出展者間の交流も活発である。
募集企業数	管内事業所2社程度
共同出展 実施頻度	2年に1回程度 （1年目に出演事業者の掘り起こしと準備を行い、2年目に出演支援を行うといった2年サイクルで共同出展を実施する）
支援方法	専門家を活用した出展コンセプト策定・ブース装飾・営業方法のアドバイス。職員による進捗管理と調査票作成等のフォローを実施。



## ii) 展示会・商談会・マッチングサイト等への出展斡旋（継続）

出展経験がある事業者を対象に、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
ギフトショー	㈱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
IFFT	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
FOODEX	（一社）日本能率協会	3月	幕張メッセ	食品製造業
買いまっせ売れ筋商品発掘市	大阪商工会議所	11月	エディオンアリーナ大阪	製造業 卸売業
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
「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
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
ぎふのいいモノ発掘プロジェクト商談会	岐阜県商工会連合会	11月	岐阜県内	製造業 卸売業

## 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。主に岐阜県や海津市、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
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
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
海津市産業感謝祭	海津市産業感謝祭実行委員会	10月	海津市役所	飲食業・製造業・小売業

### （アンテナショップ例）

店舗名	場所	運営	対象者
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、卸売業

THE GIFT SHOP	岐阜駅アクティ ブG内	岐阜県	食品製造業、家具小 物製造業、卸売業
道の駅月見の里南濃 道の駅クレール平田	海津市南濃町 海津市平田町	海津市	食品製造業、卸売業

## 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ンネルを提案し、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) 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海津市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。

## 8. 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)

現在の経営発達支援計画評価委員会は中小企業診断士・海津市商工観光課長・金融機関・小規模事業者を交えた構成となっている。金融機関は地域内金融機関4行及び政府系金融機関の支店長に委嘱を行っている。

#### (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ます。



## (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、海津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
構成員	・ 中小企業診断士等の専門家(外部有識者) ・ 海津市商工観光課長及び担当職員 ・ 小規模事業者代表 2～3 名 ・ 商工会役員（正副会長） ・ 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事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することで地域の小規模事業者等が常に閲覧できる状態とする。

## 9. 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ます。

#### (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。特に当地域の主要産業である製造業に対する支援実績は多くはなく、製造業に対する支援力を高め、高度な相談については他の支援機関と連携し主要産業の経営力向上を支援したい。

## (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。特に主要産業である製造業に対する知識、今後の小規模事業者支援に求められる 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。

役職	Off-JT の対象とする外部研修例
経営指導員	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 中小企業大学校主催 専門コース</li><li>・ 岐阜県商工会連合会主催 指導員課題別研修会</li><li>・ 他の支援機関主催研修</li><li>・ 全国商工会連合会 WEB 研修 等</li></ul>
業務職員	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 岐阜県商工会連合会主催 全職員対象課題別研修会</li><li>・ 他の支援機関主催研修</li><li>・ 全国商工会連合会 WEB 研修 等</li></ul>

## 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 1 2 回）、職員全体会議を年 2 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・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。

## 10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

### (1)現状と課題

#### (現状)

他の支援機関と連絡を取ることができる体制を整えており、地域内小規模事業者に対する支援を行うことができている。

#### (課題)

他の支援機関との情報交換・人脈づくりをさらに進め、専門性の高い経営課題については他の支援機関と共同で支援が行える体制を構築する。

### (2)事業内容

#### ①連絡会議の開催及び参加（新規）

地域内の支援機関と情報交換を促進し実行的な人脈を作るため連絡会議の独自開催、および連絡会議への参加を通じ、各支援機関を取り巻く状況について把握し、具体的な連携方法を模索する。



**i) 市内金融機関との連絡会議の開催（新規）**

開催頻度	年1回
参加機関	大垣共立銀行海津支店、十六銀行高須支店、大垣西濃信用金庫今尾支店、桑名三重信用金庫、日本政策金融公庫
目的	地域内小規模事業者における円滑な融資の促進と地域内小規模事業者の動向共有・支援の連携を行う。
内容	地域内の小規模事業者の経営状況・商工会及び各行の融資返済状況・事業課題に対する情報共有を実施する。小規模事業者支援に対する共通認識を持つとともに、連携策を検討する。

**ii) 事業承継ネットワーク会議への参加（新規）**

開催頻度	年2回
参加機関	行政機関、岐阜県産業経済振興センター、金融機関、保証協会、生成支援協議会、商工会議所・商工会、中央会、弁護士会、公認会計士協会、税理士会・中小企業診断士協会・岐阜県事業引継ぎ支援センター等
目的	事業承継支援の状況の共有、支援事例の共有を通じて、県内支援機関が共同で事業承継支援に取り組む体制を構築する。
内容	事業承継ネットワーク会議の活動報告、事業承継アンケートによる地域内事業者の事業承継状況の共有、プッシュ型事業承継支援事業による事業承継支援事例の共有を行う。

**②専門性の高い支援機関との連携（継続）**

支援課題の解決に専門的な知識・スキルを必要とする際は、適宜下記支援機関に協力を依頼し、共同で支援を実施することで効果的な支援を実施する。また専門的支援に関する情報・知識を習得することで事業者の課題抽出力を向上させる。

支援機関	支援課題	連携内容
(公財) 岐阜県産業経済振興センター	製造業の生産性向上・施策活用	製造業における専門性の高い支援課題について共同支援を実施。
(公財) ソフトピアジャパン IoT 推進室	製造業の IoT 化 全業種の IT 化・システム構築	IoT 化・IT・システム導入における専門性の高い支援課題に対し共同で支援を実施する。
(公財) ソフトピアジャパン ネットショップ総合支援センター	卸・小売業の EC 構築・改善	EC サイト構築に向けた情報収集、構築後の運用、販売強化について共同で支援を実施する。
岐阜県知財総合支援窓口	全業種の知的財産権に関すること	知財に関する支援課題について情報共有を行い、必要に応じて支援を依頼する。
事業承継引継ぎセンター	全業種の事業譲渡・第三者承継	事業譲渡や従業員承継を含む第三者承継について、交渉・契約について支援を依頼する。

## 1 1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

### (1)現状と課題

#### (現状)

今後、地域経済に影響を与える可能性のある事項としては、令和2年駒野工業団地の完成、令和8年東海環状自動車道開通に伴う海津スマート IC・PA の建設、オリンピックを契機とするインバウンド需要の増加などが挙げられる。これらの機会に対し海津市と海津市商工会では都度情報交換を行っている。また当地域は愛知県、三重県に接しており、隣接地にありながら県を異にする商工会が交流を図る組織として木曾三川流域商工会連絡協議会が存在する。各地域における情報の共有や異業種交流会を共同企画し事業者が地域をまたいで連携できるきっかけを提供し、相互的に地域外へそれぞれの地域の魅力を伝達し合う取組をしている。

#### (課題)

小規模事業者が地域経済に影響を与える機会を着実にとらえ自社の経営に結び付けることで地域経済の活性化を促す必要がある。自社の経営に結び付けるという点においては、建設・物流・保守関連業における誘致企業との取引開拓、製造業における物流の拡大に伴う販路開拓、観光関連事業においては PA における販売促進やインバウンド対応、観光コンテンツの創出・充実、農業者との連携による地場産品の開発、地域ブランドの PR が挙げられる。

これらの具体的な方策について面的支援を担う海津市と個社支援を行う当商工会、及び観光協会との連携を深め、かつ広域連携を行いながら今後の施策について協議を行う必要がある。

### (2)事業内容

地域経済の活性化に向けて共通課題を有する他機関と定期的な意見交換の場を設けながら、課題解決に向けた協議を行う。

#### ①海津市商工観光連絡会議（新規）

開催頻度	年2回
目的	①工業団地建設、スマート IC 建設の進捗状況を確認し、商工業及び観光業に必要な支援策を検討するため。 ②観光地域マーケティング・マネジメントを取り入れた観光地づくりを促進するため。
構成員	海津市商工観光課職員、海津市観光協会職員、海津市商工会職員
内容	・お千代保稲荷のブランドイメージの向上に関すること ・観光コンテンツの充実に関すること ・農業と商業の連携に関すること ・インバウンド誘致、対応強化に関すること ・企業誘致の情報共有、誘致企業との取引開拓に関すること ・製造業における物流の拡大に伴う販路開拓に関すること

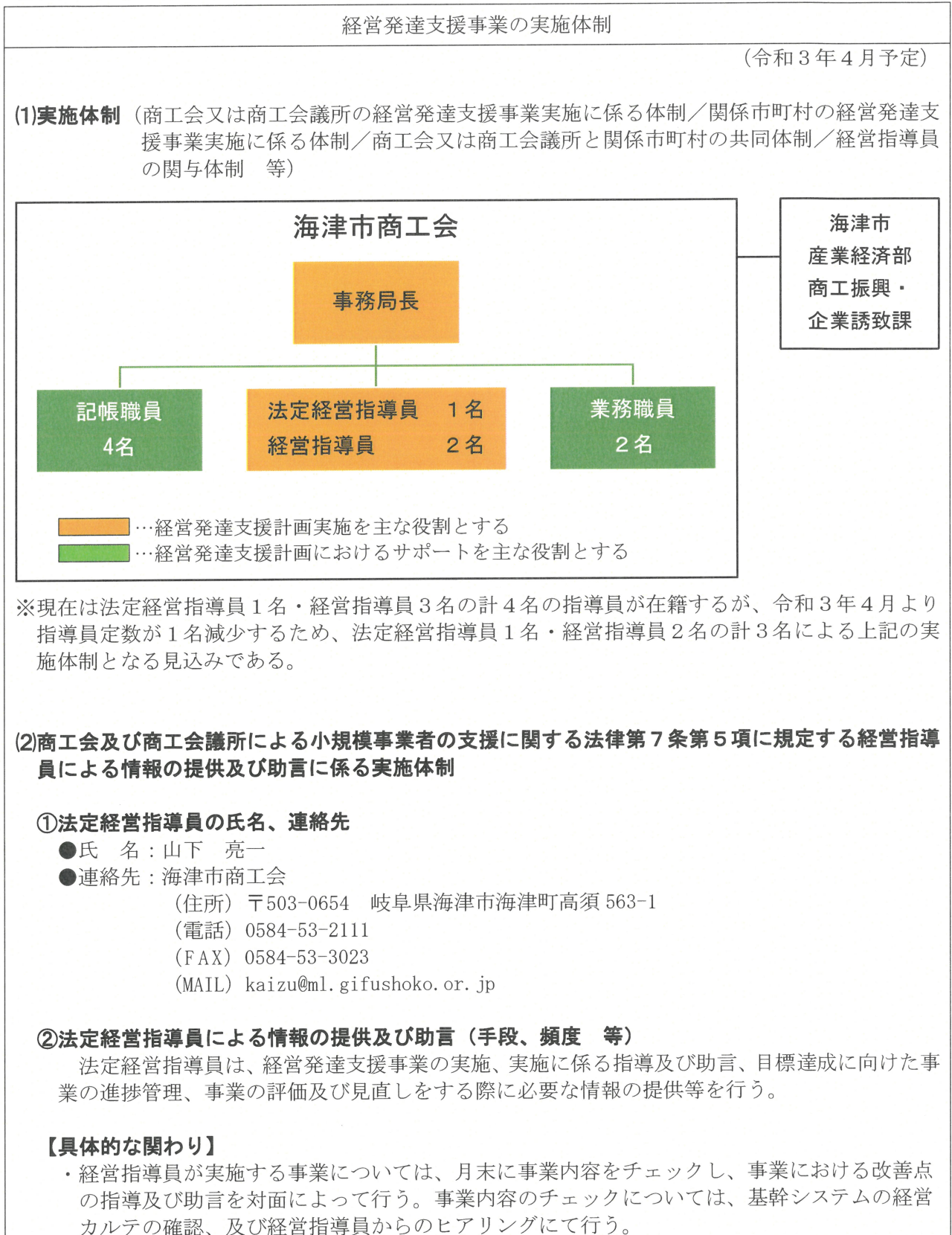
#### ②木曾三川流域商工会連絡協議会（継続）

開催頻度	年5回
目的	県を跨ぐ広域的な連携を通じ、共通課題への取り組み、事業者の連携を促進する。
構成員	愛西市商工会、桑名三川商工会、海津市商工会
内容	・各地域経済における情報交換 ・広域エリアの共通課題に対する協議検討 ・名刺交換会や商談会を通じた事業者連携やビジネスマッチングの促進



(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



- ・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海津市商工会**

(住所) 〒503-0654 岐阜県海津市海津町高須 563-1

(電話) 0584-53-2111

(FAX) 0584-53-3023

(MAIL) [kaizu@ml.gifushoko.or.jp](mailto:kaizu@ml.gifushoko.or.jp)

(URL) <https://www.gifushoko.or.jp/kaizu/>

#### **②海津市 産業経済部 商工振興・企業誘致課**

(住所) 〒503-0695 岐阜県海津市海津町高須 515

(電話) 0584-53-1374

(FAX) 0584-53-1608

(MAIL) [shokoshinko@city.kaizu.lg.jp](mailto:shokoshinko@city.kaizu.lg.jp)

(URL) <https://www.city.kaizu.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3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	2,150	450	2,150	450	2,150
①需要動向調査費	100	100	100	100	100
②需要開拓支援費	1,500	0	1,500	0	1,500
③専門家派遣費	500	300	500	300	500
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 隔年で実施する展示会への共同出展に必要な出展費・ブース装飾費を計上。資金は商工会自己財源より調達し、出展事業者より負担金を徴収する。
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。また隔年で実施する共同出展の際には専門家によるフォローを実施するため隔年で2,000千円を計上。この資金は自己財源より調達する。
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	