

## 経営発達支援計画の概要

実施者名	笠松町商工会（法人ナンバー：4200005003494） 笠松町（地方公共団体コード 21303）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目 標	<p>①<b>経営課題に対する意識を高め、小さくてもキラリと光る付加価値づくりで収益改善</b> 個々の事業者の強みを活かした、小さくてもキラリと光る付加価値づくりを支援し、その結果として収益率の改善をすすめていきます。その結果として、持続的な発展へと結びつけられる経営体質へと変革していきます。</p> <p>②<b>立地的な優位性を活用した、事業継続者、創業者にとっても魅力ある地域づくり</b> 魅力ある地域の特性を活用するとともに、上記①での、既存事業者に対して実施する強みを活かした付加価値づくりを支援していく活動を、第二創業も含めた創業支援にも応用し、積極的に創業を支援していきます。</p> <p>さらに、これらの取り組みを加速させるために、地域経済の活性化の活動も展開します。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の経済動向調査に関すること 地域内の企業の景気動向など地域の経済動向に関する情報を総合的に収集、整理、分析し、情報提供を継続的に行う。さらに当商工会等の支援機関に対するニーズを把握するために、「笠松町事業者経営状況調査」を実施する。</li> <li>2. 需要動向調査に関すること 事業者の商品・サービスに関する市場情報を、経営指導員が主体的に収集し、提供する。</li> <li>3. 経営状況の分析に関すること 経営課題への意識づけから、事業者の財務情報を収集し、経営状況の診断、さらに、定性情報も収集し、事業者の強みと市場の機会を発見し、経営課題を明確化する支援を実施する。</li> <li>4. 事業計画策定支援に関すること 既存事業者だけでなく、創業予定者(第二創業含む)への策定支援も含めて事業計画策定の必要性や有益性を理解して頂き、企業としてのあるべき姿の実現に向け、経営理念、経営ビジョンを整理したうえで、顧客のニーズと市場の動向、自社や自社が提供する商品・サービス・製品の強み、経営方針・目標と今後のプランを取りまとめた事業計画の策定を支援する。また DX を活用した支援、セミナーを行う。</li> <li>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画が順調に進むよう経営指導員が伴走型支援を行う。</li> <li>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商品・サービスのブラッシュアップから、マスメディアなど各種広報活動による情報発信、商談会・展示会等の開催又は参加による販売ルート/販売機会の開拓、DX を活用した販路開拓情報提供、さらには、持続的な利益創出の模索まで、一貫した伴走支援を実施する。</li> <li>7. 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 毎年度、事業の成果・評価・見直しの結果は公表し、閲覧と質問に供し、経営発達支援計画検討会にて評価を受ける。</li> <li>8. 経営指導員等の資質向上等に関すること 全国連等の研修だけにとどまらず、商工会内で定期ミーティングやOJTを通じた情報共有と支援能力の向上を図り、DX 推進に向けたセミナーの参加等による IT スキル向上に努める。</li> </ol>
連絡先	<p>笠松町商工会 〒501-6082 岐阜県羽島郡笠松町春日町 15-1 電話 058-388-2566 FAX058-387-6840 URL <a href="http://www.kasamatsu.or.jp">http://www.kasamatsu.or.jp</a> E-mail <a href="mailto:kasamatsu@ml.gifushoko.or.jp">kasamatsu@ml.gifushoko.or.jp</a></p> <p>笠松町役場企画環境経済部 環境経済課 〒501-6181 岐阜県羽島郡笠松町司町 1 電話 058-388-1111 FAX058-387-5816</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

##### ● 立地

##### 【岐阜と愛知の交通の要衝】

当商工会のある笠松町は、東海三県にまたがる濃尾平野の中で、岐阜県の南部に位置し、町の東南側を流れる木曾川に沿う位置にあり、対岸は愛知県一宮市となっています。かつては頻繁に水害に悩まされ、水害に関する多くの史跡が残っていたり、また、古くから木曾川を通じて岐阜と名古屋を結ぶ交通の要衝として重要な地として発展したため、川湊として栄えたりしたことから、明治の廃藩置県の際には、岐阜県の最初の県庁所在地となった時期もありました。

北は、岐阜市(人口 40.6 万人)、東は羽島郡岐南町(人口 2.6 万人)や各務原市(人口 14.6 万人)に、そして、南側は、羽島市(人口 6.7 万人)と接しています。

明治以降の産業振興の流れの中で、隣接する岐阜市、羽島市をはじめ対岸の愛知県一宮市などに存在する繊維産業各社との連携で、全国的にも、世界的にも尾州織物産地として繊維産業エリアを構成していました。もともとは、綿が中心でしたが、明治 24 年の濃尾大震災により、綿からウールの産地へと生まれ変わり、現在に至っています。ただし、繊維産業が中国などへ生産拠点が海外移転していく中で、基幹産業としての繊維産業が衰退し、その技術を活用した繊維関連以外の製造業へと衣替えしたり、卸売・小売業などのサービス業などにシフトしてきています。

地理的には、海拔 10 メートル前後の地域が多く、隣接する木曾川や長良川水系の洪水などで悩まされ続けてきた歴史がありました。現在では、治水が整備され、洪水よりも、木曾川の清流とともに豊かな暮らしを楽しめる地域となっています。



## ●交通

### 【名古屋経済圏等への容易なアクセス】

笠松町は、昔から美濃から尾張へとつながる交通の要衝であったことから、主要幹線が町内を通っています。国道では、江戸時代には美濃路であったものが発展して、岐阜市から愛知県へとつながる国道22号(通称:名岐バイパス)があります。国道22号は、愛知県側では、東海北陸自動車道の一宮木曾川ICまで10分程度でアクセスできます。また、その先で、一宮市内で名古屋高速道路につながり、名古屋市内までは自動車でも50分程度しかかかりません。また、岐阜県側では、東方面では東海北陸自動車道の各務原ICまで10分程度という、交通の利便性の高い地域です。

鉄道としては、岐阜県・愛知県をくまなく網羅している名古屋鉄道本線の笠松駅(特急停車駅)が中核として存在しています。笠松駅から、名鉄名古屋駅までは、特急で24分程度と利便性が高く、名古屋近辺への通勤者の住宅エリアとしても評価されています。また、笠松駅から新幹線の岐阜羽島駅までつながる名古屋鉄道竹鼻線(町内には西笠松駅もあります)もあり、新幹線の岐阜羽島駅には20分しかかかりません。また、平行して、JR東海道本線が通っています(町内にはJRの駅はありませんが、岐阜駅・木曾川駅まで3~5km程度です)。電車をえば、東京まで2時間強、新大阪までなら1時間半弱で移動できるという利便性があります。



## ●歴史

### 【治水と交通、繊維と競馬、そして次へ】

古くは尾張国(現在の愛知県)であった時期もありましたが、1586年(天正14年)の木曾川の氾濫により木曾川的位置が変わり、美濃国(現在の岐阜県)に移り、尾張国葉栗郡から美濃国羽栗郡となりました。江戸時代は、交通の要衝であったことから、幕府直轄地として笠松陣屋が置かれ、江戸時代の終わりには笠松県の県庁、明治時代の初期には岐阜県庁が置かれていました。岐阜県庁が岐阜市に移るまでは、岐阜県の中心となっていました。

笠松町は、江戸時代の幕府直轄地(天領)を中心に、その周辺地域とともに、1875年(明治8年)1月に笠松村を編制し、その後、1889年(明治22年)7月に町制に移行しました。その後、周辺にあった、旧旗本領地であった地域を、明治後半から昭和30年までに合併することで、現在の笠松町となっています。

治水が整備されるまでは、隣接する木曾川の洪水に悩まされた地域で、家屋は石積みの上に立てられていたり、洪水に備えた舟屋があったり、「松枝輪中」など堤防で囲まれた地域があったりしました。現在では、木曾川の上流にもダムが設置され、また、堤防や排水機などが完備されたことで、洪水の危険性はほとんどなくなりました。



1861年(文久元年)から続く「笠松大名行列」

笠松町には、地方競馬の代表的な存在である「笠松競馬場」(岐阜県、笠松町、岐南町で構成する事務組合が運営)があります。1931年(昭和6年)に現岐阜県中津川市から移転した競馬場で、騎手の安藤勝己(地方競馬から中央競馬への移籍第1号騎手)や、「名馬」オグリキャップや「怪物」フェートノーザンなどを輩出したことで有名です。競馬界の中央/地方の枠を超えて、注目を集めることの多い競馬場のひとつとなっています。



笠松競馬場でのレース風景



## ●人口(推移)

### 【横ばいととも平均的高齢化】

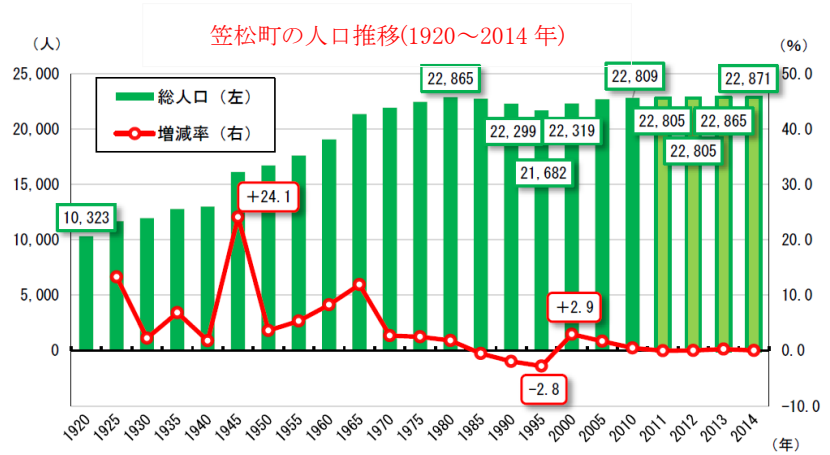
笠松町の人口は、22,027人(9,174世帯/2021年(令和3年9月1日現在))となっています。昭和40年ころまでは人口が増加しつつ、2万人を超えて以降は、ほぼ22,000人前後を推移しています。

今後の人口予測としては、国立社会保障・人口問題研究所(以下、「社人研」といいます)によれば、笠松町の将来の総人口は一貫して減少し、2040年の総人口は19,903人、2060年は16,830人と推計されています。

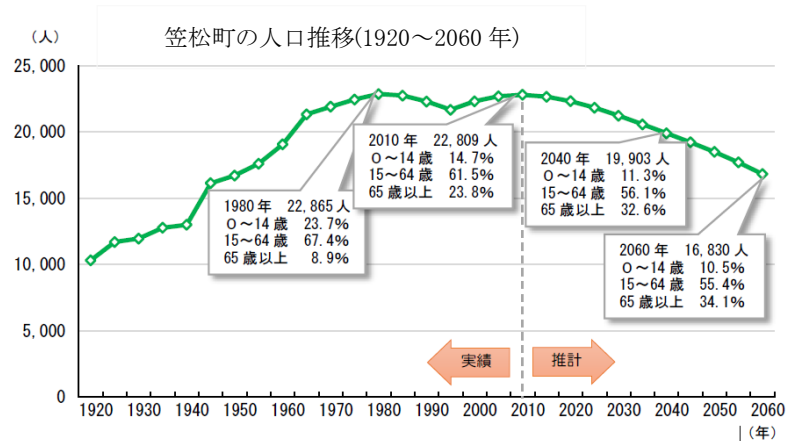
笠松町の年少人口は、1980年(昭和55年)以降減少傾向にあり、2040年には2,253人(1980年比3,157人減)、2060年には1,762人(同3,648人減)にまで減少すると見込まれています。

生産年齢人口は、1990年(平成2年)をピークとして減少傾向にあり、2040年は11,171人でピークの約70%、2060年は9,326人でピークの約59%にまで減少します。

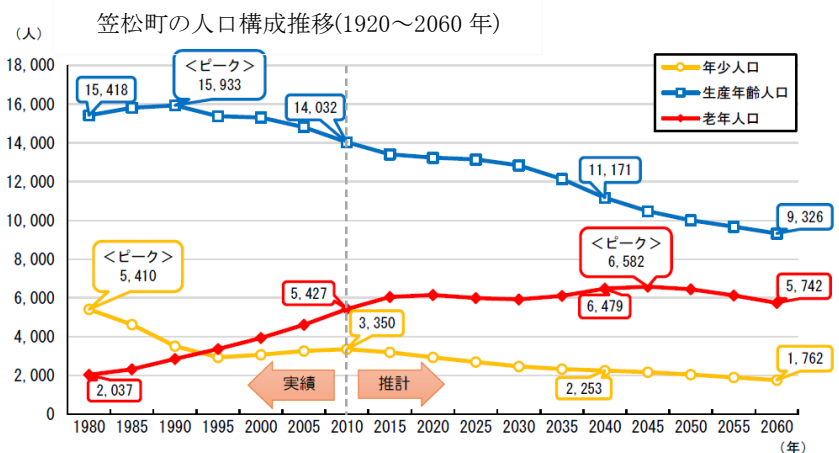
老年人口は、1980年(昭和55年)以降増加傾向にあり、2045年(6,582人)までは増加しますが、2045年以降は減少すると推計されています。



【出典：(1920～2010) 総務省統計局「国勢調査」、(2011～2014) 岐阜県「岐阜県人口動態統計調査」】



【出典：(1920～2010) 総務省統計局「国勢調査」、(2015～2060) 社人研推計準拠により独自推計】



【出典：(1980～2010) 総務省統計局「国勢調査」、(2015～2060) 社人研推計準拠により独自推計】

## ●産業

### 【事業所数は微減。小規模な製造業が多い】

笠松町内の事業所数は、747 事業所(平成 28 年経済センサス)あり、平成 21 年に 1,117 事業所あったものから、平成 24 年までの 3 年間で 11%程度減少しましたが、平成 24 年から平成 28 年では、24%と大幅な減少となりました。

事業所数、従業員数の増減 (経済センサス)	平成24年		平成26年		平成28年				平成28年(全国)		平成28年笠松町/全国	平成28年/平成26年	
	事業者数	従業員数	事業者数	従業員数	事業者数	従業員数	事業者数 構成比	従業者数 構成比	事業者数 構成比	従業者数 構成比	事業者数 構成比	事業者数増減	従業員数増減
農業、林業	1	30	1	10	2	13	0.3%	0.2%	0.6%	0.6%	44.6%	1	3
漁業	0	0	0	0	0	0	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%	0.0%	0	0
鉱業、採石業、砂利採取業	0	0	0	0	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0	0
建設業	76	354	68	308	58	250	7.8%	3.1%	11.2%	6.6%	69.3%	-10	-58
製造業	213	2,548	202	2,700	162	2,478	21.7%	30.5%	10.0%	17.3%	216.9%	-40	-222
電気、ガス、熱供給、水道業	0	0	1	2	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	-1	-2
情報通信業	5	12	4	9	4	8	0.5%	0.1%	1.1%	2.9%	48.7%	0	-1
運輸業、郵便業	20	649	19	574	9	386	1.2%	4.7%	1.8%	5.5%	66.9%	-10	-188
卸売業、小売業	273	1,702	266	1,710	196	1,386	26.2%	17.0%	21.8%	19.8%	120.4%	-70	-324
金融業、保険業	7	121	8	126	2	6	0.3%	0.1%	0.8%	2.7%	33.5%	-6	-120
不動産業、物品賃貸業	39	136	36	115	28	62	3.7%	0.8%	7.9%	2.6%	47.4%	-8	-53
学術研究・専門・技術サービス業	24	69	25	105	25	87	3.3%	1.1%	4.9%	3.0%	68.3%	0	-18
宿泊業、飲食サービス業	75	404	71	386	55	278	7.4%	3.4%	13.3%	9.0%	55.4%	-16	-108
生活関連サービス業、娯楽業	77	252	85	382	66	212	8.8%	2.6%	9.5%	4.1%	93.0%	-19	-170
教育、学習支援業	28	153	37	354	20	169	2.7%	2.1%	3.0%	3.5%	89.2%	-17	-185
医療、福祉	63	2,614	74	2,292	52	2,378	7.0%	29.2%	7.6%	12.5%	91.6%	-22	86
複合サービス業	6	72	5	179	2	171	0.3%	2.1%	0.1%	1.3%	267.7%	-3	-8
サービス業(他に分類されないもの)	88	356	84	337	66	252	8.8%	3.1%	6.3%	8.2%	140.2%	-18	-85
計	995	9,472	986	9,589	747	8,136	100.0%	1	100%	100%	100%	-239	-1,453

業種別に見ると、製造業の比率が、全国の構成比に比べると2倍以上あり、金融業・保険業、情報通信業の構成比が全国の半数程度となっています。また、平成 24 年と平成 26 年を比べると、医療・福祉、教育・学習支援業、生活関連サービス業・娯楽業の事業所数が増えているのに対し、製造業、建設業、卸売業・小売業で企業数が減っています。従業者数では、医療・福祉での従業者数が大幅に減っているのに対して、教育・学習支援業、製造業、生活関連サービス業・娯楽業では増加しています。しかし平成 28 年には、どの業種も減少傾向であり、特に製造業、小売・卸売業が大きく減少しています。

最も多い製造業の製造品出荷額等を見てみると、1 事業者あたりの出荷額等は、岐阜県平均で 941 百万円、全国平均で 1579 百万円となっているのに対して、笠松町では 555 百万円にとどまっており、岐阜県平均の約半額程度になっています(経済センサスより)。つまり、製造業とはいっても小規模な事業所が多いということがうかがわれます。

		2012年	2016年
笠松町	事業者数	79	60
	1事業者あたり製造品出荷額等	438	555
岐阜県	事業者数	6,401	5,721
	1事業者あたり製造品出荷額等	782	941
全国	事業者数	213,830	191,339
	1事業者あたり製造品出荷額等	1,349	1,579

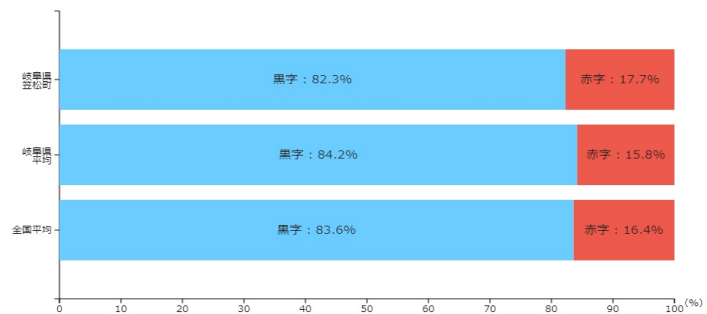
### 【収益性の軸で、二極化】

笠松町内の事業所の経営状況(経済センサス)を見てみると、赤字企業が17.7%と、全国平均の15.8%、岐阜県平均の15.8%と比べて赤字企業の割合が高くなっています。

県内での黒字企業比率ランキング40位/42市町村と、赤字企業が多い、今後も収益性の改善も大きな課題となっています。

黒字赤字企業比率 2016年

産業：すべての大分類 > すべての中分類



【出典】  
総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工  
【注記】  
営業利益ベースの数値に基づき算出。  
【その他の留意点】+

### ②課題

現在の経営上の課題について、最新の「管内事業者アンケート」(2019年調査;n=333事業者)を見ると、「経営者の高齢化」(13.9%)「人材の新規獲得が難しい」(12.1%)「店舗・設備の老朽化」(11.3%)という項目が上位に挙がっています。経営者の高齢化に伴い店舗の老朽化は、後継者不足から、設備投資を足踏みしている要因とも考えられる。

また、近年は慢性的な人材不足に悩まされ、新規求人に苦勞されている事業所も多くみられます。

		%
経営者の高齢化	126	13.9%
人材の新規獲得が難しい	109	12.1%
店舗・設備の老朽化	102	11.3%
価格競争が激化し利益を圧迫している	70	7.7%
人材の教育が思うように出来ていない	59	6.5%
競合店・企業が進出し顧客が取られている	55	6.1%
効果的な販促活動が実施できていない	54	6.0%
取引先の業績悪化、廃業など	52	5.8%
外的環境の変化に伴う需要の減少	49	5.4%
経営コストの拡大(採算性の悪化)	46	5.1%
何をどうしたら業績が伸びるのか分からない	34	3.8%
取扱商品・サービス又は製品の魅力が弱い	29	3.2%
知識・ノウハウが不足している	27	3.0%
生産・業務におけるムダな作業が発生している	26	2.9%
消費者の需要が把握できていない	26	2.9%
経営に必要な資金が確保できない	24	2.7%
各種経営情報の不足	16	1.8%
総計	904	100.0%

出典：笠松町商工会管内事業者アンケート(2019年)

### 【後継者は約6割が不在】

後継者については、直近の「管内事業者アンケート」によると、約6割(59.5%)が不在との状況です。

全国や岐阜県と比較して、若干少ない方かもしれませんが、この割合についても、できるだけ減らしていく必要があります。

後継者不在率	
全国※2	65.1%
岐阜県※2	68.1%
笠松町※1	59.5%

出典：※1:笠松町商工会管内事業者アンケート(2019年) ※2:帝国データバンク「後継者問題に関する企業の実態調査」(2020年)

事業承継の相談機関

集計項目	集計数	%
どこにも相談していない	27	55.10%
商工会・商工会議所	3	6.12%
税理士・弁護士等	18	36.73%
金融機関	1	2.04%
総計	49	100.00%

出典：笠松町商工会「管内事業者アンケート」2019年調査)

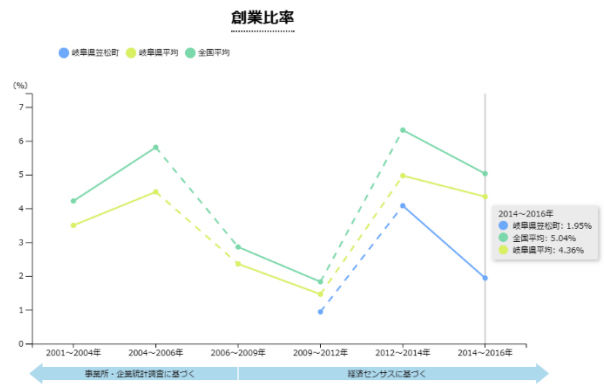
また、事業承継の相談機関については、税理士、会計士の割合が高く(36.73%)、商工会への相談が低い。それでも「どこにも相談していない」事業者が55.10%と半数以上あることより、商工会が「事業承継支援機関」であることをアピールすることで、相談案件はもっと増えてくると考えられます。

### 【創業比率は、全国の半数以下】

創業の状況については、全国平均5.04%(2014-2016)と比べ岐阜県平均4.36%(2014-2016)、笠松町は1.95%(2014-2016)と岐阜県平均と比べてもかなり下回っています。

事業の後継者不在問題とともに、創業を増加させることも重要な課題となっています。

また、新規の創業だけでなく、「第二創業」での創業へと意識付けをしていく形についても検討していく必要があると考えられます。



【出典】総務省「事業創出・企業創出調査」、総務省「経済センサス-基礎調査」、総務省「経済センサス-活動調査」  
 【注記】「平成21年経済センサス-基礎調査」及び「平成24年経済センサス-活動調査」では、新設事業所の定数が異なるため、「2006-2009年」及び「2009-2012年」の創業比率は、前後の調査と単純に比較できない。  
 【その他の留意点】+

商工会へ期待する役割

	集計数	%
記帳・税務の支援	71	20.5%
経営活動に関する支援	69	19.9%
販路開拓・営業に関する支援	49	14.1%
資金調達(融資)の支援	46	13.3%
地域振興(イベント・お祭り)	41	11.8%
地域交流の場づくり	33	9.5%
労働保険事務に関する支援	29	8.4%
共済の運用・手続き	9	2.6%
総計	347	100.0%

### 商工会へ期待する役割

#### 【記帳・税務・経営活動の支援】

商工会への期待する役割について「管内事業者アンケート」の回答から見ると、記帳・税務支援が20.5%と次に経営活動に関する支援19.9%、そして販路開拓・営業に関する支援、融資支援となっています。

商工会の税務支援については、2020年申告期には、226件の受付があり、小規模事業者からは頼りにされています。また、近年、小規模事業者持続化補助金等の各種販路開拓に係る事業補助金の



需要増加に伴い、補助金申請のための経営支援や専門家派遣制度による販路開拓支援も増えています。また、地域振興によるイベントに対しての需要は減少傾向にあります。

**【商工会に対する満足度】**

「非常に満足している (5.15%)」、「満足している (23.90%)」「特に不満はない (66.54%)」と全体の 95.59%の方が「満足・不満はない」との回答であるが、少なからず不満と思う回答もあります。

商工会に対する満足度		
集計項目	集計数	%
非常に不満に思う	1	0.37%
不満に思う	11	4.04%
特に不満はない	181	66.54%
満足している	65	23.90%
非常に満足している	14	5.15%
総計	272	100.00%

出典：笠松町商工会「管内事業者アンケート」  
2019年調査)

商工会の活動が、全会員に対し、均等に支援出来ているかと言えば、利用する事業者と利用しない事業者との差は大きく、商工会報、ホームページ、指導員等による巡回と事業、サービスを勧めているが、すべての会員に充分行き渡っていないことも事実であり、月1回の商工会報以外でも、より会員の目に届く情報提供を考えていく必要があります。

笠松町は、小規模の製造業と卸売/小売業中心の地域で、

強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後継者がいる率は、全国平均に比べてやや高い。</li> <li>・立地的に、名古屋経済圏全体へのアクセスが便利。</li> </ul>
弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存事業者では、赤字企業が多い上に、経営課題への意識も低い。</li> <li>・創業率も低く、事業所数も減少傾向にある。</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医療・福祉、教育、生活関連のサービスへのニーズが高い。 (事業者数増加中)</li> </ul>
脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他地域と同様、町内の人口が減少傾向である。</li> <li>・周囲の岐阜市などの一事業者あたりの製造業出荷額が大きい。</li> </ul>

といった特徴を持っています。

笠松町の現状を踏まえると、笠松町の産業の課題として、事業所数の減少傾向に歯止めをかけることが急務であり、そのためには、

- (1)収益性の改善による、既存事業者における黒字割合の増加
- (2)立地的な優位性等を活用した事業継続(事業承継・創業(第二創業含))の増加
- (3)笠松町の第6次総合計画(2021年～2030年)との連携した新たな事業への支援、経営体質の強化等の支援が課題であると考えます。その結果として、産業を振興し、地域経済の活性化を図ります。

## (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

#### 【長期的な視点で、小さくても付加価値を高めた持続的な経営で、事業者数を維持】

事業者の現状を鑑み、笠松町の小規模事業者の今後 10 年を視野に入れた持続的発展を目指すために、長期的な視点で、名古屋経済圏における立地の優位性と歴史的な蓄積を活用しながら、特に収益性などの経営課題に対しての意識を高め、事業者数の減少に歯止めを掛けることが必要です。

そのため、笠松町の事業者の「目指す姿」として、「収益性を意識しながら、自らの特徴ある付加価値を創り出し続ける」こととして設定します。

この「目指す姿」の実現に向けて、当商工会は、「今後 10 年を見据えて、小さくても付加価値を高めた持続的な経営を支援し、10 年後には、赤字企業比率を岐阜県平均未満にする」ことを、経営発達支援の「中長期的な振興のあり方」として掲げていきます。

この振興のあり方の下で、当商工会は、今後の対象市場の状況や事業環境を適切に分析した上で、個々の事業者の強み・弱みを踏まえ、小規模事業者の経営を全面的にサポートしていきます。

### ②笠松町第6次総合計画(2021年～2030年)との連動性・整合性

商工会事業・経営基盤強化事業・会館運営事業の支援として、商工会に助成し、各種融資制度および利子助成制度を実施しています。

平成 28 年度に「小規模事業者の支援に関する法律」に基づき、小規模事業者の事業の持続的発展を支援する体制を整備する「経営発達支援計画」を商工会が作成し、国から認定を受けました。また、民間事業者と連携し、創業支援をおこなっていく取組みを応援する「創業支援計画」を作成し、平成 29 年 5 月に国からの認定を受けています。

・「生産性向上特別措置法」に基づき「導入促進基本計画」を策定し、平成 30 年6月に国の同意を得たことにより、「先端設備等導入計画」を策定した中小企業者を対象に、固定資産税の特例などの支援を実施しています。また、経営発達支援計画・創業支援事業計画および導入促進基本計画により、町内の創業者および中小企業者への支援を一層強化していきます。

・人口減少や高齢化の進展、インターネット取引の拡大などにより、中小小売店・サービス業では、新たな経営手法が求められています

これら、事業者の事業継続への支援、並び新たな事業者創出は、商工会の付加価値を高めた持続的経営の支援と連動性、整合性が合い、行政や関係団体と有機的な連携が取りやすく、笠松町商工会が見据える10年間を達成するために、小規模事業者に対して一層効果の高い支援を実施できます。

<主な取り組み>

- 1) 新たな事業活動への支援 ・起業に向けた支援の充実 ・新規事業の導入企業や異業種転換企業の支援
- 2) 経営体質の強化 ・経営相談や講習会などを通じた助言、指導 ・各種融資制度の周知および活用促進 ・情報技術の活用による情報発信と経営の効率化 ・事業承継、事業譲渡などの取り組みの促進
- 3) 商工業活性化に向けた支援の充実 ・商工会との連携強化による中小企業の経営基盤強化 ・産官学の連携や異業種間の交流による研究、学習機会の拡充 ・各種団体活動の育成、支援 ・共同化、協業化による活動や事業展開への支援
- 4) 就労を支援する環境の整備 ・若者から高齢者、障がいのある人に対応した幅広い就労支援の実施

まちづくり指標 (重要業績評価指標 KPI)	現状値 (令和元年度)	中間値 (令和 7 年度)	目標値 (令和 12 年度)
商工会 新規会員数	7 人	10 人	10 人

参考:現在の当商工会の会員状況

商工会員数	R1 年度末	R2 年度末
個人	323	326
法人	255	250
合計(a)	578	576
事業所数※(b)	★ 810	810
組織率(a/b)	71.4%	71.1%

※:経済センサス、農林漁業を除く事業所数 ★平成 28 年数値

### ③商工会の役割

当商工会は、このような目指す姿を、笠松町内の事業者とともに、共有し、個々の事業者の事業についてのみならず、地域経済の面的な活性化についても、取り組んでいきます。

個々の事業者に対しては、今後、大きく変化する対象市場の状況や事業環境を適切に分析した上で、個々の事業者の強み・弱みを踏まえ、経営課題への意識づけ、新事業(創業含む)・新商品/サービスの開発の支援から、販路の拡大のための活動支援、さらには、事業を推進するための人材充実の支援など、変化に対応していく小規模事業者の経営を全面的にサポートしていきます。

同時に、地域経済の面的な活性化についても、事業者同士の連携だけでなく、複数の関係団体や他の支援機関との連携により、実現していきます。

これらの目標と方針を中心に、笠松町内の個々の事業者に対して、個社の現状と今後について、分析から計画策定、計画実施の各フェーズでの適切な支援を実施していくことで、「中長期的な振興のあり方」に記載した、**小さくても付加価値を高めた持続的な経営**を実現する事業者構造を構築し、赤字比率を少なくすることをめざしていきます。

同時に、笠松町全体での地域活性化のために、町内・町外の両面から、人材の交流、商品・サービスの交流、事業者と地域との交流を活発にさせることで、経済活動全般の基盤を充実させ、地域経済を活性化させ、個々の事業所の魅力的な事業活動が数多く存在している地域としての魅力をさらにアップしていきます。

### (3) 経営発達支援事業の目標

笠松町商工会では、笠松町内の小規模事業者の10年の中長期的な持続的発展を前提にして、今後5年間における経営発達支援の目標を①経営状況の分析、事業者の経営資源を把握し、強みを活かした付加価値づくりの支援と伴走型の指導、助言を行っていきます。②地域の特性を活かした付加価値づくりや事業展開、事業継続、創業の支援を設定します。

#### ① 小さくてもキラリと光る付加価値づくりで収益改善

既存事業者の収益性が低い状態では、持続的な経営発展にも限界があります。

笠松町内では、小規模な製造業が多いといった特性を活用して、当商工会は、個々の事業者の強みを活かした、小さくてもキラリと光る付加価値づくりを支援し、その結果として収益率の改善をすすめていきます。その結果として、持続的な発展へと結びつけられる経営体質へと変革していきます。

(具体的な目標数値)

- (1) 地域経済動向の調査・分析による情報提供を5年間で60回実施
- (2) 新たな商品、役務の需要調査を5年間で230件実施。
- (3) 自社の経営状況把握のため、経営分析を5年間で200件実施。
- (4) 笠松町内の小規模事業者125社のうち、5年間で125社の事業計画を策定。
- (5) 事業計画に基づいた積極的な実行支援を推進し、5年間で事業計画を策定した事業者の125社の内、25社の売上を前年同期比で増加させ、25社の事業者の従業員1人当たりの利益額前年対比1%以上増加。
- (6) 笠松町内の小規模事業者の販路開拓を促す取り組みとして商談会・展示会等への出展ネットショップ活用、その他プロモーションに関する支援を5年間で55件実施。

#### ② 事業継続等支援(事業承継・創業(第二創業含))

現状では、笠松町内での創業率は低いものの、その立地は、名古屋経済圏だけでなく、全国へのアクセスの良さは、事業実施を行うに魅力ある地域といえます。

当商工会は、この魅力ある地域の特性を活用するとともに、上記①での、既存事業者に対して実施する強みを活かした付加価値づくりを支援していく活動を、事業継続(事業承継・創業(第二創業も含めた))にも応用し、積極的に支援していきます。

(具体的な目標数値)

- (1) 事業継続(事業承継)のセミナー並び個別相談会を年1回実施します。
- (2) 創業塾(第二創業含む)並び個別相談会を年1回実施します。
- (3) 事業承継計画書並び創業計画書の策定を年2件策定します。

## 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

##### ① 「小さくてもキラリと光る付加価値づくりで収益改善」の達成に向けた方針

個々の事業の強みを活かした付加価値づくりに向け、まず、経営分析および需要動向調査においては、事業者にとって有用有益な情報を提供して、経営改善に向かう意欲をしっかりと喚起し、事業計画の策定へと繋げていく。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支援するとともに、計画の実効性を高めるために、策定の意義や目的も十分に伝えていく。計画策定後には、定めた目標値を管理指標として、PDCA サイクルを意識しながら定期的なフォローアップを行い、アクションプランの確実な実行を支えるとともに、最終的には、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手段を講じ、新たな販路の開拓による収益改善へと繋げていく。

##### ② 「事業継続等支援(事業承継・創業(第二創業含))」の達成に向けた方針

事業継続並びに事業承継に対する支援として、事業継続(事業承継)セミナー並びに個別相談会を実施し、また各外部支援機関とも連携し、事業承継予定の事業者に対し、積極的に準備や着手するよう促し、後継者へ確実に事業が引き継がれるよう支援を行っていく。

また、創業予定者や創業者の支援として、笠松町や金融機関、産業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、創業塾や個別相談会への参加も勧奨し、創業後、確実なビジネスモデルの構築に向けた支援を行っていきます。



### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

【現状】 これまで定期的に、当商工会独自に「町内小規模事業者アンケート」を実施し、簡易な景況感と商工会活動へのニーズを収集してきました。現状は二次データを活用した地域の経済動向情報を会員やその他地域事業者へ定期的に情報提供しています。

【課題】 広域な二次データでは、現状と大まかな業種での傾向、状況しか分かりません。

今後は、中長期的な視点から、経済動向や経営状況などを具体的に聴取し、現場の実態を把握できるような情報収集が必要になっています。それと会員だけでなく、地域全体の経済的な課題を抽出していく必要があると認識しています。

さらに、地域の経済動向に関する情報については、随時「商工会だより」にて引用して情報提供していますが、今後は、地域経済の持続的な発展のためにも、より絞り込んだエリア、業種の情報提供と分析も実施していく必要があります。

#### (2) 目標

地域の経済情報だけでなく、より絞り込んだ業種、エリアの事業に関わる情報提供、分析を行います。

項目	単位	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
①地域の経済動向分析の公表回数	回	1	1	1	1	1	1
②景気動向調査結果情報レポート回数	回	12	12	12	12	12	12

#### (3) 事業内容

##### ①地域の経済動向分析(国が提供するビッグデータの活用)

二次データを活用した地域の経済動向情報の提供

右記の調査資料等を活用し、当商工会の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、上記「独自調査」との比較により、笠松町の特徴・傾向を分析する。地域内の企業の景気動向など地域の経済動向に関する情報を総合的に収集、整理、分析することにより、小規模事業者の商品・サービスの需要動向に関する情報として、公開された調査データなどを活用して、情報提供を継続的に行います。

##### 【調査手法】

右記の調査資料等を活用し、当商工会の業種構成を踏まえ関連する業界、業態の情報を収集し、経年変化を分析する。国が提供を始めたビッグデータ「地域経済分析システム(RESAS)」を活用した分析を行い、小規模事業者へ情報提供を行います。

##### 【調査項目】

- ・小規模企業白書 →小規模事業者の抱える経営課題等
- ・中小企業景況調査→全国、岐阜県、笠松町のDI値の比較
- ・経済センサス・商業統計→事業者数・販売額・従業員数、他県との比較
- ・工業統計→製品出荷額、付加価値額、事業者数、従業員数、他県との比較

・岐阜経済レポート→DI 値(景況調査と同じ)、新規住宅着工件数、企業へのヒアリング等

情報源	情報収集項目	分析	頻度
「小規模企業白書」 (中小企業庁)	全国の小規模事業者 が抱える経営課題な どの項目	笠松町内小規模事業 者の経営課題等との 比較(「独自調査」)し、 笠松町の傾向を分析	年1回(白書公開後)
「中小企業景況調査」 (全国商工会連合会)	DI 値	全国や岐阜県と、笠 松町の DI 値との比較 (「独自調査」)し、笠 松町の傾向を分析	年1回(「独自調査」集 計後)
「経済センサス・商業 統計」(総務省統計 局)	事業所数・販売額・従 業員数等	笠松町の同項目と比 較し笠松町の特徴を 分析	調査結果に合わせて (約2年に1回)
「工業統計」(経済産 業省)	製造品出荷額、付加 価値額、事業所数、 従業者数	全国や岐阜県の結果 との比較により、笠 松町の傾向を分析	年1回(工業統計町結 果発表後)
「ぎふ経済レポート」 (岐阜県商工労働部)	DI 値(景況調査と同 じ)、新規住宅着工件 数、企業へのヒアリン グ等	笠松町の結果との比 較により笠松町の傾 向を分析	毎月(笠松町データは 年1回の「独自調査」 の結果との比較)

#### (4) 調査結果の活用

##### ① 調査結果の分析

「独自調査」については、業種別、経営課題別、商工会活用度別に分析し、各項目別の課題を抽出することで、今後の経営発達支援活動に反映させる。

全国・県の結果との比較については、上記の「分析」項目に従い、分析します。

##### ② 結果の公表・提供

調査結果・分析結果については、レポート形式にまとめ、現在も発刊している「商工会だより」だけでなく、ホームページ等を活用してタイムリーかつ会員以外にも情報提供できる体制を整備します。

また、同時に、巡回指導時に、各事業者の経営支援にも活用していきます。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

[現状] 現在は、事業者の販売する商品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] 事業者の開発、販売する商品自体のニーズやパッケージの良し悪し、価格の妥当性など、顧客の生の声を聞く一次情報を偏りなく調査、提供していく必要があります。

##### (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

項目	単位	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
①展示会等調査対象事業者数	社	—	1	1	1	1	1
②地域イベント調査対象事業者数	社	—	5	5	5	5	5
③モニター調査対象事業者数	社	—	10	10	10	10	10
合計	社	—	16	16	16	16	16

###### 2) 外部機関が公開するデータを活用した調査数

項目	単位	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
調査対象事業者数	社	—	30	30	30	30	30

##### (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ニーズを収集して提供する。収集したデータから消費者の意向を汲み取り、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し、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います。

###### 1) 展示会等・地域イベント・モニター等を活用した需要動向調査[新規]

###### ①展示会等を活用した需要動向調査

商工会、商工会の情報提供する販路開拓展示会や商談会へ出展する小規模事業者に対して、アンケート項目等を提案し、出展ブースに訪れる事業者に対して調査を実施し、顧客のニーズを収集、分析します。

調査の種類	展示会・商談会等を活用したBtoB調査
対象業種	飲食業・食品製造業・工業製造業
調査対象	展示ブースに訪れる事業者
調査方法	アンケート等による聞き取り方式
調査項目	[食品]見た目、味、食べやすさ、量、ネーミング、価格、パッケージ等 [工業]見た目、使用感、質量、ネーミング、価格、パッケージ等
調査する展示会	バイヤーズルーム(毎年7月) ニッポン全国物産展(毎年7月)
調査回収数	30件

②地域イベント調査

地域で開催するイベントにおいて、ターゲットとなる消費者の意見を収集するためアンケート調査を実施し、調査項目はターゲットの属性を考慮し、事業者と相談してうえで決定し、アンケート票を作成します。

調査の種類	地域イベント等を活用したBtoC調査
対象業種	食品小売・食品製造業・サービス業
調査対象	イベント来場者で消費者ターゲット属性の方
調査方法	アンケート等による聞き取り方式
調査項目	[食品]性別、年齢、商品の見た目、味、食べやすさ、量、ネーミング、価格、パッケージ等 [サービス]性別、年齢、サービスの内容、サービスの時間、価格
調査するイベント	かさマルシェ(毎年5月) リバーサイドカーニバル(毎年10月)
調査回収数	30件

③モニターを活用した調査

新製品開発に伴い、ターゲットとなる消費者を対象にモニター調査を実施する。  
若い感性での青年部員の意見や消費者目線として女性部員に会合時等に試食等してもらい商品について考察してもらいます。

調査の種類	モニター調査を活用したBtoC調査
対象業種	飲食業・製造業
調査対象	商工会青年部員・女性部員、商工会館来客者等
調査方法	アンケート等による聞き取り方式
調査項目	[食品]性別、年齢、商品の見た目、味、食べやすさ、量、ネーミング、価格、パッケージ等 [製造業]製品内容、品質、、デザイン、使い良さ、価格等
調査する場所	商工会青年部、女性部の会合時、商工会館来客時等
調査回収数	30件

2) 外部機関が公開するデータを活用した調査及びデータ収集・提供[拡充]

ターゲットを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します。

市場情報化ナビ[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マイクロ市場で収集・分析する。個社に合わせた商圈内の人口構成、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の需要を推測することが出来る。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出来ます。
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)業種別事業者数等
目的	市場情報ナビ[Miena]を活用しマイ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一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。
マクロミルのサービス「ミルトーク」	
情報の収集・分析	マクロミルのサービス「ミルトーク」を活用してターゲット層の人々の生の声を収集・分析する。「ミルトーク」機能の「きいてミル」では、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、100 サンプル回収まで数時間で可能できるサービスで、スピード感をもって、新製品・新サービスへの反映が可能となります。
調査項目	調査項目については、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しくみです。 例として「うどん」を開発①好きなうどんの種類 ②温 or 冷 ③価格等
目的	「ミルトーク」機能の「きいてミル」の活用により、より生の声をリアルに調査することが出来、消費需要について把握し、独自調査によって収集した一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きます。



#### 【調査結果の活用】

上記1)展示会、地域イベント、モニターを活用した調査結果を基に関連性の高い項目はクロス分析を行い、2)外部機関が公開するデータを活用した調査及びデータ収集した情報を付加して、個々の事業者の商品、サービスを想定するターゲットニーズに合致しているか、更なる改良、改善に活かすことが出来ないか等を検討材料とし、事業計画の策定や商品開発、改良に活用するとともに、新たな販路開拓までを一貫して支援を行います。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

[現状] これまでは、小規模事業者からの依頼に基づいて記帳代行や所得税等の確定申告指導、事業を展開する上で必要な運転・設備資金用の融資斡旋を行ってきましたが、そこまでの支援で終わってしまう事がほとんどです。また、一部の事業者において、小規模持続化補助金などの申請において、自社の状況分析をする程度にとどまっているのが実状です。

[課題] 小規模事業者本人の分析は定性面による分析が多く、高度、専門的な知識が不足しているため、自身の経営状況についての課題が分からない部分が多い。外部専門家等との連携することで、定量的な部分も明確に分析することが出来、経営課題への意識を高めるとともに、各事業者において今後の経営計画を策定し、持続的な経営が進むように、一步踏み込んだ経営状況の分析を行う必要があります。

### (2) 目標

小規模事業者に対して、経営課題への意識付けの段階から、経営状況の診断、強みと機会の発見、経営課題の明確化までを一貫して分析します。

項目	単位	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
経営分析の実施事業者数	社	-	40	40	40	40	40

### (3) 事業内容

#### ① 商工会だよりによる経営課題への意識づけ [拡充]

経営課題そのものへの関心を高めてもらうために、「商工会だより」をより経営支援の濃い内容に変更し、積極的に商工会からの情報発信をすすめる。具体的には、「最新経営ニュース!～各種調査から～」 「わが社は、これで発展中!～町内事業者の紹介」 「事業の発展を後押し!～各種支援情報～」などの形で、地域の経済動向調査の結果も含めて発信します。

#### ② 事業者の強みと市場の機会を発見 [拡充]

巡回指導、窓口指導、セミナー等を通じて、経営分析や決算書分析を行う。

経営分析の手法としては、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きます。

決算書分析には、売上・原価・利益の増減原因、同業他社との比較、商品別や得意先別売上高および売上総利益額を分析項目とする。その分析項目のギャップから、財務上の強み・弱みを確認します。

#### ③ 財務情報を収集・分析、経営状況の診断 [拡充]

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。

#### ④ 経営課題の明確化 [拡充]

上記のプロセスを踏まえ、その結果として、自社の強みと市場の機会から事業者の進むべき

方向性を定める。また、特に財務分析からは経営改善の具体策を抽出する。さらに、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、各専門性の視点から、小規模事業者の抱える経営上の課題を明確にし、具体的な施策を計画として定着させ、実行へと向かわせます。

<経営分析項目の詳細>

(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、売上高経常利益率等
効率性	総資本回転率、棚卸資産回転日数等
生産性	一人当たり売上高、一人当たり経常利益等
安全性	自己資本比率、流動比率、当座比率等
成長性	前年比増収率、総資本回転率増減等

(イ) 定性分析

診断項目		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、経済動向等
	競合状況	競合動向、仕入れ先動向、販売先動向等
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、知的財産等
	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、サーバー等

(4) 分析結果の活用

① 経営課題の明確化

分析結果から、事業者の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、専門的な視点から事業所の問題点を深掘りし、解決すべき課題を明確にします。

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。事業者にわかりやすく説明し、理解を深めてもらい、分析結果から見える経営課題を意識していただく。

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、将来に向けて持続的な経営を行っていくことが出来るよう、事業計画の重要性を訴えることで事業計画策定を推進していきます。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

**[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あわせて、経営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、実際に事業計画まで策定する事業者の数も少ない上に、実施においての伴走支援も補助金の実施段階等にとどまっているのが現実です。

**[課題]** 今後、持続的事業を推進していくことや、事業承継などにも活用できることを意識させて、事業計画(経営計画)の重要性を訴えることと策定の意識づけとなる策定支援が必要になります。

### (2) 支援に対する考え方

巡回指導や窓口相談などへの参加を通じて、事業計画書策定の必要性や有益性を理解して頂き、小規模事業者の現状の経営状況とこれからの企業としてのあるべき姿について検討するとともに、あるべき姿の実現に向け、経営理念、経営ビジョンを整理したうえで、顧客のニーズと市場の動向、自社や自社が提供する商品・サービス・製品の強み、経営方針・目標と今後のプランを取りまとめた事業計画の策定を支援する。また、ITを活用したデジタル化による業務改革、企業変革をすすめた個別支援、セミナー等を開催します。

### (3) 目標

経営状況の分析から、一歩進めて、事業計画の策定への動機付けをるところから、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ます。

項目	単位	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
事業計画策定DX活用セミナー回数	回	1	1	1	1	1	1
事業計画策定件数	件	25	25	25	25	25	25

### (4) 事業内容

#### (支援の具体的手法)

##### ① 巡回指導・計画策定セミナーによる計画策定の動機付け [拡充]

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、事業計画策定のセミナーへの参加を通じて、事業計画書策定の「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おう。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」「目標」「達成手段」「実施上の課題」などについての理解もすすめます。

##### ② 経営指導員による計画策定支援 [拡充]

事業計画策定に必要な検討事項に基づいて、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。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。またDXを活用した事例紹介や改善案を提案し、必要に応じて専門家派遣を実施します。

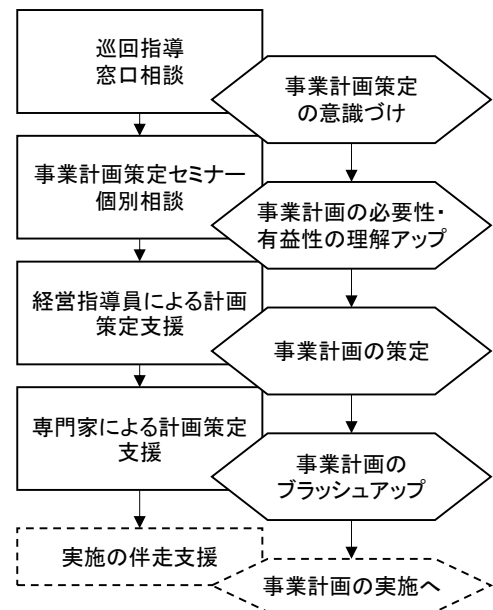
### ③ 専門家によるブラッシュアップ [拡充]

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。さらに、事業者の意向により、補助金の申請や、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する。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ます。  
また、DXを活用した手法、事例を紹介します。

<DXの具体的な取組>

- ・事業計画策定に伴うDXの活用セミナー
- ・IT関連に伴う専門家派遣 (WEB製作・SNS・ECサイト・SEO対策)
- ・クラウドサービス、AI技術の活用
- ・ネット情報やアプリを使用した販路開拓の調査、手法の紹介等

なお、策定支援の回数は、②経営指導員によるブラッシュアップ、③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。



## (2)創業予定者(第二創業含む)と事業承継への策定支援 (現状と課題)

**[現状]**岐阜県内では、各商工会や金融機関等が、独自の創業支援施策を実施しているが、関係機関の連携が十分に図られていないため、創業希望者がそれぞれのニーズに応じた支援を受けることが難しい状況となっています。また、笠松町の総合計画にもあるように、地域での創業支援の体制を構築し、具体的な創業(第二創業含む)支援をする必要があります。事業承継についても後継者不足に悩まされる事業者も多く、親族以外での継承や、後継者がいる事業所でも計画策定について意識を高める必要があります。

**[課題]**創業に向けては、事業計画策定の段階での支援が重要になることから、この点についての支援について手厚く支援することが求められています。経営支援や販路開拓だけでなく、税務や金融、労務等に関しても創業者は知識が乏しく一貫性を持った支援を実施していく必要があります。

事業承継に係る経営資源の継承や後継者問題等、課題を拾い出し事業継続に向けての取り組みを行う必要があります。

**(目標)**地域としての創業(第二創業含む)支援体制を構築し、当商工会がその中心として、事業計画策定を一貫して支援します。

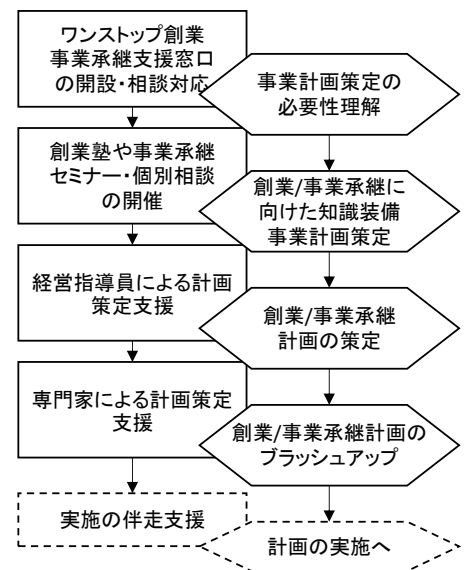


項目	単位	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
創業塾・個別相談会等開催数	回	1	1	1	1	1	1
事業承継セミナー・個別相談会等開催数	回	1	1	1	1	1	1
事業計画策定件数	件	2	2	2	2	2	2

(事業内容)

笠松町および他の支援機関と連携する形で、当商工会にワンストップ創業支援窓口を設置し、必要に応じて関係機関や専門家を紹介するなど、地域資源の発掘や新製品・サービスへのニーズの掘り起こしから、事業計画の策定に至る領域について、じっくり、かつ、きめ細やかな支援を実施します。

また、事業主の高齢化や事業後継者がいない等の理由から、今後の経営継続の見込めない事業者についても、第二創業の事業計画の策定や、第三者承継なども含めた様々なパターンでの事業承継計画の策定支援を行います。



① ワンストップ創業・事業承継支援窓口の設置 [継続]

笠松町と連携した創業(第二創業含む)および事業承継の支援体制を構築する。同時に、近隣の各商工会・商工会議所、金融機関、岐阜県産業経済振興センター、岐阜県信用保証協会、岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関においても創業や事業承継の支援を実施していることを紹介することで、様々な角度からの事業の評価・支援体制を提供します。具体的な相談窓口として、当商工会に、相談窓口を設置し、経営指導員が様々な相談に対応します。

② 創業塾の実施・事業承継セミナー・個別相談の開催 [新規]

当商工会を中心に、笠松町役場、各支援機関・金融機関・近隣商工会等連携し、「創業塾」を開催。開業に向けた心構え、必要な知識、手法を取得するとともに、事業計画を具体的に策定します。また、事業承継や第二創業についても同様、「事業承継セミナー」として、中小企業支援ナビ、中小企業119等を活用しながら、事業承継/第二創業に向けた知識、手法を所得し、事業承継計画/第二創業計画を具体的に策定する。さらに、個別相談により、その内容をより深めていきます。

◇創業塾・個別相談会

[支援対象]町内外の創業予定者、創業者、創業して3年未満の事業者

[募集方法]ホームページ、新聞折込チラシ

[講師] 中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、創業事業者  
[回数] 2時間×5回  
[カリキュラム] 市場分析、需要動向分析、税務、労務、金融、経営戦略、創業者の体験談  
[参加者数] 5名/年 5年間で25名

◇事業承継セミナー・個別相談会

[支援対象] 笠松町内の事業者  
[募集方法] ホームページ、商工会報、経営指導員巡回  
[講師] 中小企業診断士、税理士、事業承継・引継ぎセンターコーディネーター  
[回数] 2時間×1回 他個別支援  
[カリキュラム] 経営資源の洗い出し、後継者等の意思確認、事業承継計画の策定  
[参加者数] 5名/年 5年間で25名

③ 経営指導員による計画策定支援 [拡充]

創業計画/事業承継計画/第二創業計画策定に必要な検討事項に基づいて、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。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。

④ 専門家によるブラッシュアップ [拡充]

支援依頼を受けた経営指導員は、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、創業計画/事業承継計画/第二創業計画をブラッシュアップ支援します。

さらに、事業者の意向により、創業補助金の申請などについても、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ます。

なお、策定支援の回数は、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4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

**[現状]** 事業計画(既存事業者だけでなく、創業/第二創業/事業承継計画も含む)の実施については、前述の通り、策定自体の数も少なく、また、策定後の伴走支援についても、補助金等の実施段階等にとどまっているのが現実です。

**[課題]** 今後は、持続的な事業者の発展のために、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。また、事業計画策定後の収益状況の調査、検証がされていない事より、収益状況の調査を行い、検証する必要があります。

### (2) 支援に対する考え方

策定した事業計画が順調に進むよう経営指導員が伴走型支援を行う。計画と実態に差異が生じた場合には経営指導員が適切な支援を行うが、必要に応じて他の支援機関と連携し丁寧にサポートします。

### (3) 目標

事業計画策定後、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。

項目	単位	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
フォローアップ 対象事業者数	者	—	27	27	27	27	27
頻度 (延回数)	回	—	67	67	67	67	67
売上増加 事業者数	者	—	5	5	5	5	5
従業員1人当たり の利益額前年対比 1%以上増加の事業 者数	者	—	5	5	5	5	5

### (4) 事業内容

#### ① 経営指導員によるフォローアップ [拡充]

経営指導員は、計画書策定が完了したら、4半期に1度～年1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、カルテに記録する。

なお、進捗状況の思わしくなく、事業計画との間にズレが生じている場合は、経営指導員や専門家による検証を行い、ズレの解消に努めます。

#### ② 専門家派遣によるフォローアップ [拡充]

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ま

す。

③ 資金面での支援・フォローアップ [拡充]

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する。同時に、調達後のフォローも随時実施します。

④ 事業計画策定後の実施支援における事業者の収益、利益率の調査とその検証 [拡充]

対象事業者数は、27社のうち、10社は四半期に1回、10社は年2回、7社は年1回のフォローアップを行い、事業者からの申し出等により臨機応変に対応する。事業計画終了後の売上増加、利益率の増加の調査を行います。

## 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]** 現在、当商工会では、独自事業として、平成12年度より、会員事業所の販路開拓のために商工会ホームページ内に「かさまつライフプラス」として、179社の事業所がカテゴリー別に掲載しております。それ以外にもHP製作、SNS活用、SEO対策とネット活用に対しての支援を専門家も交えながら個別支援も実施しております。

近年は、キャッシュレス化に伴う、キャッシュレスセミナーも実施、時代に合った情報提供、施策を実施しています。

**[課題]** 商工会掲載のHPは、事業所紹介のみであり、販売システムは設けていない。自身でHPを開設している事業者はリンクを貼り、独自で運営をしている。しかし数としては少なくネット社会において活用出来ていない事業者が多々あります。

ネット活用への推進と、またネット販売を実施している事業者へは販路開拓を促す取り組みについて支援する必要がある。また商談会・展示会への情報提供が充分出来ていないこともあり、今後は積極的に情報収集し、情報提供に努めます。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者の持続的発展のため、新たな需要を開拓することを目標とする、商品・サービスのブラッシュアップから、マスメディアなど各種広報活動による情報発信、商談会・展示会等の開催又は参加による販売ルート/販売機会の開拓、さらには、持続的な利益創出の模索まで、一貫した伴走支援を実施します。

対象としては、事業計画を策定した事業者の中で、新たな需要を開拓することに意欲的な小規模事業者とします。

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販売促進、SNSによる情報発信、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います。



### (3) 目標

個々の事業者の事業について、商品・サービスの魅力付け、情報発信・PR、販売ルート開拓、利益確保の実現まで、全面的に支援します。

項目	単位	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
①商談会・展示会	社	—	1	1	1	1	1
成約件数	社	—	1	1	1	1	1
②HP・ネットショップ開設・改良	社	—	2	2	2	2	2
売上増加率/者	%	—	5	5	5	5	5
③SNS活用・SEO対策支援	社	—	3	3	3	3	3
売上増加率/者	%	—	5	5	5	5	5
④プロモーション支援者数	社	—	5	5	5	5	5
売上増加率/者	%	—	5	5	5	5	5

### (4) 事業の内容

#### ① 商談会・展示会による販路の開拓、販売機会の獲得 [拡充]

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きます。

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います。

< 想定する展示会・商談会・物産展 >

イベント名	概要
デジタル商談 パワーアップ 研修	8月～11月 農産品・食品製造・雑貨、金属加工業先着13社 食品・雑貨は北陸自動車道SAへ販路開拓、金属加工はデジタル展示会等へ出店 オンライン商談のための営業力強化の実践的研修 サービスエリア・道の駅等との商談会も同時開催(商談会)
バイヤーズル ーム	7月先着100商品 農産品、農産加工品での販路開拓 バイヤー等による試食等審査を実施。経済産業大臣賞等の賞を選定するとともに商談につながるようなPRを行う(商談会)50名以上のバイヤーやシェフへPR
ニッポン全国 物産展	11月池袋サンシャインシティにて物産展出展(物産展) 全国の商品を集めた大規模物産展 出展者数372社(R1実績)来場者数3,254名(R1実績)

県産品ブラッシュアップ事業	8月～3月 10社選定 岐阜県らしさの商品 コーディネーターによる商品ブラッシュアップ支援。ギフトショー出展、首都圏等でテストマーケティング実施(展示会) 東京インターナショナルギフトショーへの出展 2月 東京ビッグサイト
地方銀行フードセレクション	11月リアル商談会 東京ビックサイト 10月～翌年9月 データベース商談会 地方銀行が地域食品を扱う事業者を全国の食品バイヤーへPRする機会を提供。出店者数 1,031社(R1実績) 来場者数 13,412名(R1実績)

## ②HP・ネットショップ開設・改良への支援[拡充]

ITを活用し、域外へ広く周知、販売を目的とした事業者を対象にIT支援を行っていきます。具体的には、無料でホームページを作成できる「Jimdo」や「Wix」等を活用して、売上に直結する「売り場」としての個社のホームページの構築支援も実施します。

また、無料でオンラインショップも構築できる「BASE」等の活用や無料ホームページ作成サービスまた、楽天市場、ヤフーなどのECサイトについても、選択肢の一つとして検討していく。専門家支援制度も活用し、事業者自身で更新が出来るよう支援します。

## ③SNS活用・SEO対策支援

HPをすでに運営しており、更なる販路開拓を目指す事業者に対して、HP運営の検証やSNSとの連携を図った、新たな施策を支援していきます。

HP運営において、アクセス数を増やす取り組みやページごとの閲覧データを検証し、需要動向調査で得られた調査結果なども反映しながらターゲット層の行動に合わせた形で、より効果的に、より効果的にアクセスされやすい環境の構築として、SEO対策、顧客管理対策などについても、個社のリアルタイムな課題について伴走支援します。

DXを活用した情報発信として、自社サイトや自社のソーシャルアカウント(Facebook, LINE, twitter, google マイビジネス等)を活用した情報発信についても、個社の課題に応じて実施を支援する。状況によりIT専門家を派遣し、支援します。

## ④プロモーション支援

新たな商品開発やサービスを構築した事業者に対しては、マスメディアを活用したプロモーション支援を行います。

事業者が自ら発信する形の情報発信を支援するものとして、プレスリリースやマスメディアへの情報発信などを、自社で発信する手法(記者クラブへの投げ込み、FAX 配信など)だけでなく、商工会で実施している共同プレスリリース配信サービスを活用することで支援します。

<想定するマスメディア> 岐阜新聞、中日新聞、岐阜 NHK、CCN ケーブルテレビ  
羽島ホームニュース等

## 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、事業の評価については、監査会・理事会にて検討して頂き、総会にて承認して頂く形となっています。ただし、この体制では、本来の事業者の経営課題の解決に結びついているか、伴走支援としての効果が上がっているか、など、具体的な成果として測定できる体制になっていないのが現状です。

[課題] 笠松町内の小規模事業者の経営発達支援として、より具体的な成果が、経営課題の解決で得られたのかどうか、商工会の活動に対して満足度を得られたのかどうか、という視点で、見直す必要があります。

### (2) 事業内容

#### ① 笠松町商工会経営発達支援計画評価委員会の開催

笠松町商工会 経営発達支援計画評価委員会	
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、笠松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、改善への提案を行います。
構成メンバー	中小企業診断士等の専門家(外部有識者) 笠松町企画環境経済部長 笠松金融協会より支店長 岐阜県商工会連合会企業支援課長及び岐阜西濃広域支援室長 商工会正副会長 3名 商工会事務局長、法定経営指導員及び経営指導員
委員会の開催時期	事業年度終了後2カ月以内、年1回開催
評価結果の公表時期	委員会開催後1カ月以内

#### 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します。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します。

## 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〕** 現在、当商工会では、経営指導員が主体となって事業者支援を行う体制となっておりますが、根本的には事業者からの相談に対する対応といった受け身の支援スタイルとなっております。また、経営指導員不在時については、改めて連絡、対応するという、事業者にとっては、時間的ロスを与えている現状です。近年、経営支援として、ホームページ制作やSEO対策、SNS導入やネット申請、キャッシュレス化への移行等、DXへの相談が増えている。

**〔課題〕** 事業者へ、より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と思われる、また、DXに対しての情報収集、情報発信、導入支援に対応するスキルが求められます。

### (2) 事業内容

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、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はもちろんだが、岐阜県商工会連合会およ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、笠松町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はかり支援能力の向上を図ります。

#### ①定期ミーティングを通じて、職員相互の能力開発と資質向上を図ります。〔拡充〕

中長期的な視点での資質向上のために、職員間による「定期ミーティング」を実施します。

担当経営指導員等が基幹システム共有データフォルダにデータ入力を適宜に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。「定期ミーティング」は1回／月を実施します。

#### ②OJTによる職員の資質向上

経営指導員全員が、様々な経営課題・業種にも対応でき、経営分析、事業計画策定・実施支援まで一貫してできるように案件を担当させる。同時に、経営指導員以外の職員とも、支援情報の共有をします。

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つの力のレベルアップを目指します。

専門家派遣の際には、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ます。

また、外部講習会等の積極的活用として経営支援能力向上セミナーや事業計画策定セミナーなどを受講する。

#### ③DXに向けた相談・指導能力の習得・向上を図る取り組み

地域事業者への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・指導能力向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

ア)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、電子マネー商取引ツール、テレワーク導入、各補助金等の電子申請等の知識習得。

イ)事業者にとって外向け(需要開拓等)の取組

販路開拓へのホームページ活用、ECサイト、SNS、オンライン展示会、モバイルオーダーシステム等。

定期ミーティングだけでなく、中小機構の支援者向け情報のうちものづくり関連の情報データを活用したり、DX 推進に向けたセミナーの参加や、WEB セミナー等による IT スキル向上に務めます。

(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												
(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)												
笠松町商工会事務局体制図、笠松町企画環境経済部体制図 (令和3年10月1日現在 笠松町商工会職員数:計6名 笠松町企画環境経済部数:計3名)												
<table border="1"><thead><tr><th>笠松町商工会</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td></tr><tr><td>参与 1名</td></tr><tr><td>事務局長1名</td></tr><tr><td>法定経営指導員 1名 経営指導員 1名 経営支援員 1名 記帳職員 1名</td></tr></tbody></table>	笠松町商工会		参与 1名	事務局長1名	法定経営指導員 1名 経営指導員 1名 経営支援員 1名 記帳職員 1名	↔	<table border="1"><thead><tr><th>笠松町</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td></tr><tr><td>企画環境経済部長 1名</td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td>環境経済課長 1名 環境経済課商工担当 1名</td></tr></tbody></table>	笠松町		企画環境経済部長 1名		環境経済課長 1名 環境経済課商工担当 1名
笠松町商工会												
参与 1名												
事務局長1名												
法定経営指導員 1名 経営指導員 1名 経営支援員 1名 記帳職員 1名												
笠松町												
企画環境経済部長 1名												
環境経済課長 1名 環境経済課商工担当 1名												
(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:大橋 伸一 連絡先:笠松町商工会 岐阜県羽島郡笠松町春日町 15-1 電話(058) 388-2566(代) URL <a href="http://www.kasamatsu.or.jp">http://www.kasamatsu.or.jp</a> E-mail <a href="mailto:kasamatsu@ml.gifushoko.or.jp">kasamatsu@ml.gifushoko.or.jp</a>												
① 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・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。												
(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 連絡先:笠松町商工会 〒504-6082 岐阜県羽島郡笠松町春日町 15-1 電話(058) 388-2566(代) URL <a href="http://www.kasamatsu.or.jp">http://www.kasamatsu.or.jp</a> E-mail <a href="mailto:kasamatsu@ml.gifushoko.or.jp">kasamatsu@ml.gifushoko.or.jp</a>												

②関係市町村

笠松町 企画環境経済部 環境経済課  
〒501-6181 岐阜県羽島郡笠松町司町 1  
電話: 058-388-1111

(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)

(単位 千円) 毎年度 4月～翌3月	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
必要な資金の額	37,312	37,320	37,660	37,660	37,660
人件費等 ①	34,500	34,500	34,700	34,700	34,700
旅費・事務費等②	752	760	800	800	800
講習会開催費等③	700	700	800	800	800
各種調査費等④	60	60	60	60	60
販路開拓・拡大支援事業費⑤	300	300	300	300	300
経営計画策定支援費⑥	500	500	500	500	500
創業支援費⑦	500	500	500	500	500

(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て調達
②「商工会事業補助金」 笠松町からの補助金収入にて調達
③「自主財源」 商工会費、各種手数料(共済受託手数料等)にて確保

(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。