

経営発達支援計画の概要

実施者名	神戸町商工会（法人番号 3200005004262） 神戸町（市町村コード 213811）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	<p>①経営分析・事業計画策定支援を行う 事業所者の問題点や課題の抽出、課題の解決方法などを明確にする経営分析を実施し事業計画の策定に繋げていく。</p> <p>②需要動向調査支援および新たな需要の開拓支援を行う 事業計画を策定した事業所の販路拡大や商品開発等を図ることを目的とした需要動向調査と、プレスリリースやSNS、商談会や展示会などを活用した新たな需要の開拓支援を実施する。</p> <p>③「ITの更なる活用」を具体化するため、小規模事業者がDXに向けた意識向上及び知識習得ITツール等の導入支援を実施する。</p>
実施内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 管内景気動向調査と関係機関による経済動向調査から得た情報を整理・分析し、地域経済動向レポートにまとめ広く情報提供・周知する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の製品・商品・サービスに関して、イベント・展示会等を活用した需要動向調査やモニター調査から得たデータと外部機関が公開する調査及びデータで得た情報を需要動向レポートとして作成し提供する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 定性・定量面からの経営分析の重要性を伝えると共に、掘り起こした事業者に対して経営状況分析を実施し経営への活用を促す。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画（事業計画、事業承継計画、創業計画）策定の推奨並びに策定支援を実施し、計画的且つ確実性のある事業展開に繋げる。 DXに向けた取り組みは、事業計画の策定前段階においてDX推進に関する取組（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。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定したすべての事業者を対象とし、計画に定めた取組事業の進捗状況を把握する。目標とした売上高や利益額を指標に効果を測定し、その結果に応じて適宜取組事業の見直しを行っていけるよう働きかけていく。</p> <p>8. 新たな販路開拓に寄与する事業に関すること 展示会・商談会・物産展への出展参加の推進とECサイトを活用した販路拡大、「ごうどブランド」認定制度の活用促進事業、プレスリリース支援により、管内小規模事業者の販路開拓に貢献する。</p>
連絡先	<p>神戸町商工会 岐阜県安八郡神戸町大字神戸520番地1 TEL:0584-27-4185 Fax:0584-27-8022 E-Mail: <a href="mailto:goudo@ml.gifushoko.or.jp">goudo@ml.gifushoko.or.jp</a></p> <p>神戸町産業建設部産業環境課 岐阜県安八郡神戸町大字神戸1111番地 TEL:0584-27-3111 Fax:0584-27-8224 E-Mail: <a href="mailto:sangyou@town.godo.lg.jp">sangyou@town.godo.lg.jp</a></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沿革

本町は、歴史のまちとしてその起源も古く、奈良時代の初めのころ、美濃国（安八郡）の郡司安八太夫安次が開いた地域と言われており、後に延暦寺領の荘園として栄えてきました。この平野庄の庄域は、日吉神社を中軸とし、戦国時代の後期からは門前町として、江戸時代は商業のまちとして発展してきました。

明治21年に公布された市制町村制により、明治22年に神戸村となり、明治25年には町制を施行して神戸町と改められました。昭和25年に北平野村を合併し、昭和29年には町村合併促進法により下宮村・南平野村との1町2村で合併、さらに昭和35年には揖斐郡大野町の一部であった大字西座倉を編入合併しました。

その後、昭和40年代には積極的な企業誘致を推進し、豊かな自然環境と工業が調和する町として発展をとげてきました。

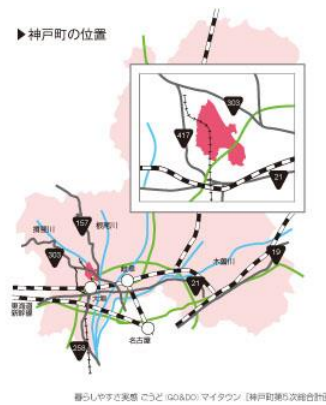
平成に入ると、国による地方分権の推進、財政支援といった合併推進策による機運が高まり、平成15年には本町を含む西濃圏域合併協議会が発足し、近隣市町との合併協議を進めてきました。しかし、住民投票の結果を受けて平成16年8月に合併を見送り、町単独で自立したまちづくりを進めていくこととし、現在に至っています。

②立地

本町は、総面積18.78km<sup>2</sup>、南北7.2km、東西4.1kmの農業に適した肥沃な平坦地で南北に三角形をなしています。

西に伊吹山、北に白山山系の山々を望み、東は清流揖斐川に沿い、南は濃尾平野に連なっています。標高は北西部に高く、南部が低くなっており、南北の高低差は約14mあります。南部の中沢・加納・前田・瀬古は大垣輪中堤に囲まれた形態となっています。

地質は、揖斐川の沖積層で、良質で豊富な地下水に恵まれています。気候は、内陸性気候で、平均気温は約16℃と比較的温暖であり、年間降雨量は約2,000mmとなっています。2019年に東海環状道の大野神戸ICができて関東、関西方面及び北陸方面からのアクセスもよくなり、企業立地や流通面でも創業者を創出することが可能であると考えられる。



③人口動向

本町では、昭和50（1975）年から昭和60（1985）年まで急激な人口増加となっており、昭和60（1985）年から平成22（2010）年までは約2万人で推移しています。人口増加は、平成12（2000）年をピークとして減少に転じており、令和2（2020）年には18,936人となっています。

年齢別人口は、昭和55（1980）年まで3区分とも増加傾向でしたが、年少人口は昭和60（1985）年に、生産年齢人口は平成12（2000）年に減少に転じています。

一方、老年人口は一貫して増加傾向であり、平成12（2000）年には年少人口を上回っています。

全国的に少子高齢化が進行するなか、本町においてもその傾向が顕著といえます。



#### ④神戸町の産業構造

##### ア) 事業者数

本町は、工業団地の造成と積極的な企業誘致によって工業集積が非常に高いまちとなっています。特に、プラスチック製品や生産用機械器具などの製造業は、雇用、生産額の面から工業生産の中核となっています。

次いで、卸売業、小売業などの商業が雇用、生産額の面で大きな割合を占めますが、近隣市町での大規模店の出店の影響を受け、消費流出による販売額面の伸び悩みの傾向にあります。

農業については、農地のほ場整備が概ね完了しており、稲作のほか、小松菜、グリーンねぎなどの野菜のハウス栽培と「バラ」や「アルストロメリア」といった園芸・花卉類の温室栽培が盛んであるものの、「バラ」については、経営耕地面積、農家数ともに近年減少の傾向にあります。

※商工業者数 ・ 商工業者等数 6 3 2 事業者 / 小規模事業者数 5 2 2 事業者

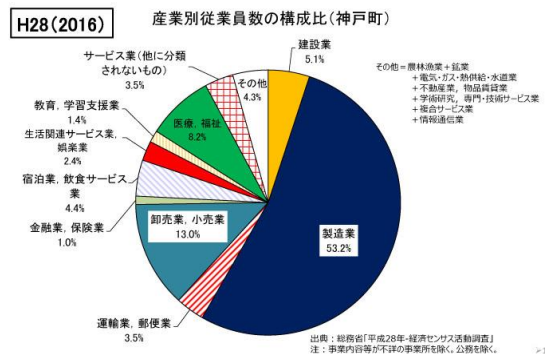
<内訳>

業種	商工業者数	小規模事業者数	立地条件等
農林漁業	9	8	
鉱業、採石業、砂利採取業	1	1	
建設業	74	73	
製造業	136	107	
電気・ガス・熱供給・水道業	0	0	
情報通信業	0	0	
運輸業、郵便業	16	12	
卸売業、小売業	135	97	
金融業、保険業	6	5	
不動産業、物品賃貸業	12	11	町内に広く分布している
学術研究、専門・技術サービス業	27	24	
宿泊業、飲食サービス業	71	54	
生活関連サービス業、娯楽業	63	59	
教育・学習支援業	31	28	
医療、福祉	16	15	
複合サービス業	2	1	
サービス業<他に分類されないもの>	33	27	
合計	632	522	

出典：平成28年経済センサス

##### イ) 従業者数

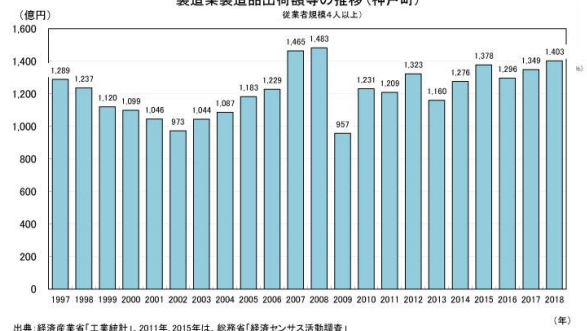
平成28年経済センサスによると702事業所数で従業者数は7,007人となっている。産業別の従業者数は、製造業が53.2%と最も多くを占める。次いで卸売業・小売業が13%と多い。



##### ウ) 収益動向

平成28年経済センサスによると、神戸町内の事業者の黒字企業の割合は83.1%と、岐阜県の平均84.2%、全国の平均83.6%と比べても、やや低くなっている。

新型コロナ禍により、さらに厳しくなっていると想定されるが、収益の改善が課題となっている。



#### ⑤主要産業の現状と課題

##### ア) 製造業

製造業は、702全事業所のうち136事業所と最も多く19.37%となっている。特に従業者数7,007人のうち3,730人と全体の53.2%となっている。2018年の製造品出荷額は、1,403億円で1,997年調査開始以来ピークの2,008年1,483億円の94.6%と減少している。昭和40年代には町北部横井地区の工場専用地域を設け、三菱マテリアル(株)岐阜製作所・太平洋工業(株)北大垣工場・東レ(株)岐阜工場等の誘致を行った。しかし、地区内小規模製造業者が直接取引を行っている事業者はみられない。

当地区内の小規模製造業者は、近隣の大手メーカー等の下請け構造で成り立っており受注面や付加価値の向上・自社製品の開発などによる営業力の強化が課題となっている。

イ) 建設業

建設業は、702全事業所のうち74事業所で10.54%となっている。従業者数7,007人のうち354人と全体の5.05%となっている。

新型コロナウイルス感染症による原材料生産国の生産量の減少やワクチン接種先進国の建設事業改善に伴う国際的に輸入量増加で輸入原材料高騰を招き経費の上昇やコロナ禍における経済情勢の停滞・受注量の減少に伴う売上額の減少で企業運営に陰りがみられる。そのため、公共事業の他に新規取引先の開拓による経営基盤の強化を図る必要がある。

産業別事業所数、従業者数(H28)－経済センサス活動調査

	事業所数	従業者数		産業別従業者数の構成比による特化係数	
		(人)	構成比	全国=1.00	県=1.00
総数	702	7,007	100.0	1.00	1.00
農林漁業	9	76	1.1	1.70	1.36
鉱業	1	14	0.2	5.84	3.65
建設業	74	354	5.1	0.78	0.73
製造業	136	3,730	53.2	3.42	2.15
電気・ガス・熱供給・水道業	0	0	0.0	0.00	0.00
情報通信業	0	0	0.0	0.00	0.00
運輸業、郵便業	16	247	3.5	0.63	0.81
卸売業、小売業	135	908	13.0	0.62	0.66
金融業、保険業	6	71	1.0	0.38	0.40
不動産業、物品賃貸業	12	79	1.1	0.44	0.70
学術研究、専門・技術サービス業	27	86	1.2	0.38	0.55
宿泊業、飲食サービス業	71	308	4.4	0.47	0.46
生活関連サービス業、娯楽業	63	169	2.4	0.57	0.54
教育、学習支援業	31	101	1.4	0.45	0.60
医療、福祉	50	572	8.2	0.63	0.69
複合サービス業	6	47	0.7	0.79	0.63
サービス業(他に分類されないもの)	65	245	3.5	0.42	0.51

出典：総務省「平成28年-経済センサス活動調査」  
注：事業内容等が不詳の事業所を除く、公務を除く。

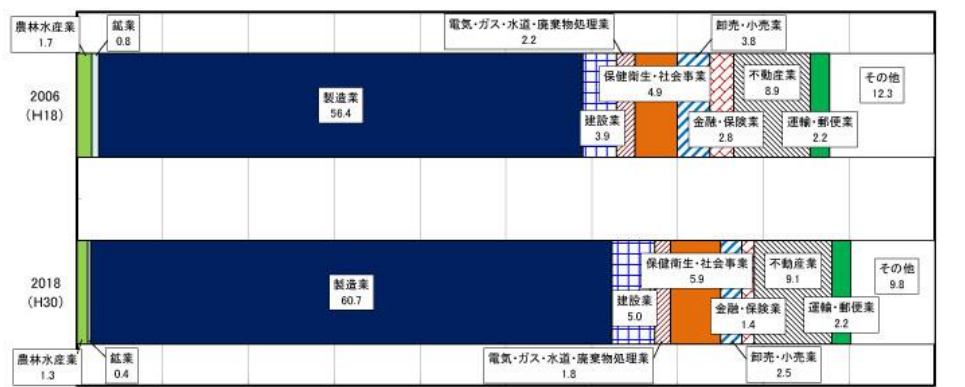
ウ) 卸・小売業、宿泊・サービス業

卸・小売業、宿泊・サービス業は、702全事業所のうち206事業所で29.34%となっている。従業者数7,007人のうち354人と全体の17.35%となっている。

本町の顔となる日吉神社から広神戸駅にかけての商店街は、門前町としての風情を残すまち並みを

活かしつつ商業の拠点となっていたが小売業として創業する方もほとんどなく、高齢化と後継者不足により廃業される事業者も多くみられる。その中でも、低糖食材やバラを活用した商品などニーズを捉えた店舗により商店街への誘客に取り組んでいる小売店もある。

市町村内総生産の経済活動別構成比 (神戸町)



出典：岐阜県統計課「平成30年度(2018年度)岐阜県の市町村民経済計算」  
注1:「不動産業」には、持ち家の帰属家賃を含んでいる。  
注2:「その他」は、宿泊・飲食サービス業、情報通信業、専門・科学技術、業務支援サービス業、公務、教育、その他のサービスの合計。  
なお、輸輸入に課される税・関税等も含めている。

課題としては、令和2年4月16日全国を対象とした「緊急事態宣言」の発令や令和3年5月9日岐阜県独自の「まん延防止等重点措置」の対象地域になるなどによる人流抑制で経済・流通環境が更に悪化する中で新たな販路開拓の強化を図る必要がある。

⑥事業承継

商工会では、神戸町の主力産業である製造業の状況を更に把握すべく、平成28年に製造業に属す

る商工会員を対象にアンケートを実施した結果は次の表のとおりであった。

**問3: 代表者の年齢についてお答えください**

⑤60代	24	35.3%
⑥70歳以上	19	27.9%
④50代	13	19.1%
③40代	11	16.2%
②30代	1	1.5%
①30歳未満	0	0.0%
	68	100.0%

**問14: 後継者の有無についてお答えください**

①いる	34	50.0%
②いない	28	41.2%
④その他	4	5.9%
③説得中	2	2.9%
	68	100.0%

※枠内の比率表記は、回答合計

数に対する割合を示している。

・代表者の年齢は60代以上が6割を超えている。

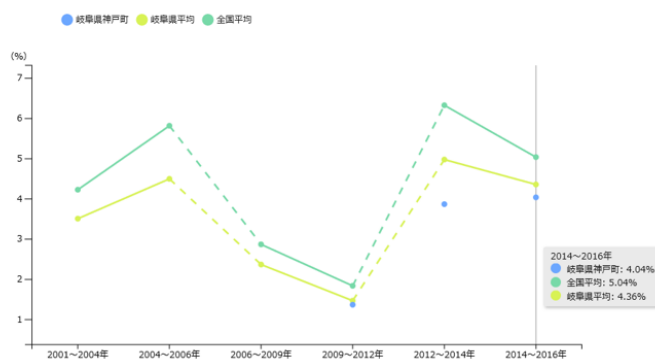
・また、その約半数が後継者が不在と言える状況であり、数年、10数年先には存続の危機に陥ることが分かる。

**問16: ※問14で「後継者がいない」と回答した方のみ今後の方向性についてお答えください**

①自分の代まで	19	63.3%
④まだ分からない	8	26.7%
③事業を売却したい	2	6.7%
②他者に承継したい	1	3.3%
⑤その他	0	0.0%
	30	100.0%

このアンケートから、製造業に属する商工会員の状況としては、代表者の年齢が60代以上は、63.2%であり、50代以上でも82.3%と高く、経営上、決して楽観視できる状況ではないということ、そして、それを改善するための取り組みや行動が不足しているということ、更には、後継者の問題から今後中長期的な視点での産業の維持といった観点でも危機的な状況であることが分かる。これは商工会員に限らず、町内の全事業者に当てはまることであると推察できる。

創業比率



**⑦創業**

神戸町の創業比率は、2014年から2016年で、4.04%となっており、岐阜県平均4.36%及び全国平均5.04%より低くなっている。岐阜県内42市町村中21位となっており、県内では、中位であり、全国平均と比べると低い方である。

2019年に東海環状道の<sup>①</sup>大野神戸ICができて関東、関西方面及び北陸方面からのアクセスもよくなり、企業立地や流通面でも創業者を創出することが可能であると考えられる。

**⑧事業者が抱える共通課題**

**○後継者不在の廃業による産業力の低下が懸念**

当会が実施した製造業の会員向け平成28年に実施した上記アンケートによると、約半数が後継者不在であり、今後数年または十数年で廃業となる可能性が非常に高くなっていることが分かる。本町

に所在する大企業の工場からの下請けの恩恵を受けている事業者も存在するが、独自の販路（取引先）を保有しているところが多く、保有する技術やノウハウも様々であり、あらゆる分野において成長する可能性は有している。小規模事業者の意欲を喚起することで、これらの可能性を現実的な成果に結びつける支援も当然必要であるが、これらを喪失することなく次世代に伝承していくことは地域の産業、雇用を守る上でも非常に重要である。事業承継による引継ぎ、廃業後の経営資源（人材、設備等）の活用を促進する仕組みの構築が必要である。

また、これは商店街を中心とした商業・サービスに関わる小規模事業者にも同様のことが言える。生産額や従業者数は、製造業ほど占める割合は大きくはないが、事業所数は多いため、廃業による本町の産業力の低下は否めない。よって、本町における小規模事業者全体の課題として経営力向上により売上・利益を確保増加させ、後継者へと事業を引き継いでいくことのできる経営基盤を強固にすることである。

### ⑨神戸町第5次総合計画

神戸町は、まちの将来像を「暮らしやすさ実感ごうど（GO&DO）マイタウン」のもと、総合的かつ計画的な施策展開を図るため、平成29年度から令和6年度までの8年間を対象とした「第5次総合計画」を策定している。将来像を実現するために、「教育・生涯学習・文化」「福祉・医療・消防・防犯・防災」「土地利用・都市基盤・環境」「産業振興・雇用」「住民参画・行財政」の5項目の基本目標で構成されており、具体的な計画に基づいて施策展開が進んでいる。もちろん、この計画の遂行に関し、商工会も関係しており総合計画遂行の一翼を担っている。

#### ☆まちの活力を創出する魅力的な産業づくり

このうち、商工業・観光・雇用の創出・就業支援の促進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。



産業	目指すまちの姿（目標）と主要施策
商工業の振興	<p>(1) 商業機能の維持</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本町の顔となる日吉神社から広神戸駅にかけての商店街は、門前町としての風情を残すまち並みを活かしつつ、地域生活を支える商業機能の維持を図ります。</li> <li>広神戸駅前における観光振興の取組と連動して、賑わいのある商店づくりに努めるとともに、観光案内や特産品の販売などの強化を図ります。</li> <li>商工会との連携を図りながら、商業振興に向けての体制強化を図り、商業者への相談・指導を充実します。</li> </ul> <p>(2) 既存企業・事業者の活性化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>産業コーディネーターの派遣などによる経営指導・企業診断について支援し、情報化、国際化などの社会情勢の変化に対応できるような体質強化を図り、商工業の振興を推進します。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商工会などの関係機関と連携しつつ、企業融資制度の普及・啓発を促進し、経営の高度化・安定化を支援します。</li> <li>・ 新規雇用につながる事業の拡大・高度化について支援の充実を図ります。</li> </ul> <p>(3) 新規産業の誘致・育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大野・神戸 IC 整備の好機を活かすため、関係機関や事業者間との情報交換、協力・連携により、新規企業の誘致を推進します。</li> <li>・ 高水準の企業立地支援制度と継続的なサポート体制の充実を図るとともに、自然災害が少なく、豊かな水源や交通アクセスに優れている立地条件をアピールしながら、幅広い業種を対象として企業誘致活動を推進します。</li> <li>・ 起業希望者に対して、事業計画の策定支援、支援制度情報の提供など、多面的な支援を実施し、計画的な創業の実現を図ります。</li> <li>・ 将来的に可能性のある企業などについて、起業や新技術の開発などに係る財政的な支援により誘致・育成を促進します。</li> </ul>
観光の振興	<p>(1) 既存資源の付加価値向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 歴史ある「神戸山王まつり」は、アクセス性の向上を図るとともに、集客数の増加に向けた PR を展開します。</li> <li>・ 「GO! ご〜どんとこい祭り」は、内容の見直しやイベントの開催方法について再検討し、魅力ある祭りとしての再構築を図ります。</li> <li>・ ごうどふれあいフェスティバルの運営体制、イベント内容について検討し、多世代交流を促進するイベントとすることで、地域コミュニティの強化を図ります。</li> <li>・ 町内に多数保存されている文化財を観光資源として活用するために、案内人の人材育成を図ります。</li> <li>・ スマートフォン対応の観光アプリケーションの開発など、ICT（情報通信技術）を活用し、現場でより詳しい観光情報が入手できる環境を整えます。</li> <li>・ 「バラ」や「アルストロメリア」などをはじめとする本町の特産品のほか、「ごうどブランド」として認定した町ゆかりのオリジナル商品などを、全国に情報発信することでイメージの向上を図ります。また、町の花であるバラは、観光資源の一つとして活用し、今後も PR を推進します。</li> <li>・ 駅前の空き家を活用し、サロンやギャラリー、アンテナショップなどが一体となった観光交流施設を共同で運営し、本町の魅力・観光情報をワンストップで来訪者に提供することで、交流人口の拡大、賑わいの創出を図ります。</li> </ul> <p>(2) 観光交流の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 西美濃地域の各市町とも連携しつつ、既存資源である個々の文化財や観光スポットなどをつなぐ広域的な観光モデルルートを設定するとともに、観光交流施設におけるレンタサイクルや養老鉄道のサイクルトレインの誘導を検討し、来訪者の利便性向上を図ります。</li> <li>・ 地元住民による観光ガイドの育成、外国人観光客を受け入れる環境を整え、訪問者の満足度の向上を図ります。</li> <li>・ 西美濃地域の各市町との連携を強化し、観光物産展の開催や各地でのプロモーション展開など、広域的な観光振興を図ります。</li> </ul>
雇用の創出・就業支援の促進	<p>(1) 職業能力の開発と雇用の拡大・安定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 関係機関との連携を強化し、求人や製品などの企業情報を積極的に PR することで、町内企業への就業促進を図ります。</li> <li>・ 広報紙での企業紹介（事業所代表者との対談記事など）や役場ロビーに企業や製品の展示スペースを設けることで PR し、Uターン・Iターンや地元企業への就職を促進します。</li> </ul>

- ・町内企業への就労あっせんを図るとともに、就労を受け入れた企業に対する助成金制度などの特例制度について検討し、町内での雇用拡大を目指します。
  - ・長期的視点に立ち、労働者の能力向上を支援することで労働の質的な向上を図ります。また、新卒者や中高年者の雇用環境の改善を促進します。
  - ・学生などを対象とした町内企業へのインターンシップや就職説明会の開催、求人情報の提供などにより、町内における若者雇用を促進します。
- (2) ワーク・ライフ・バランスの促進
- ・仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）を促進するため、住民や事業者への意識啓発や育児・介護休業制度の普及に向けた啓発などにより、家事・子育てにおける男女共同参画の促進を図ります。
  - ・子育て中の母親や家事と仕事の両立を考えている主婦などを対象とした就職支援講座の開設によるスキル習得の支援、求人情報の提供などによる子育て世代の就労支援を図ります。また、求人情報の提供などにより、子育て世代の就労を支援します。

## （２）小規模事業者に対する中長期的な振興の在り方

### ①今後10年間を見据えた振興の在り方

商業については、周辺市町への大型店商業施設の進出などを背景に、町内における顧客離れが進んでおり、年間販売額、事業者数は減少傾向にある。今後は経営の合理化、近代化を促進し、地域に根差した商店づくりが求められる。

工業については、多様な事業者が活動しており、個々に優れた技術を有している。しかし、規模が小さな事業者については、企業間の連携強化と設備・人材面の充実、開発・販売促進のノウハウの蓄積に向けた支援が求められている。

大野・神戸ICの整備に伴い工場の進出や既存企業の事業拡張が見込まれることから、企業ニーズに応じた情報提供や用地確保、助成制度などの支援が求められている。

商工会では、地域経済を支える小規模事業者が永く存続するために共通の課題となっている売上及び利益の増加を目的とした経営力向上と創業の促進を図り、小規模事業者の維持と雇用の創出を、10年先を見据えて中長期的に実施していく方針である。

### ②神戸町第5次総合計画との連動制・整合性

神戸町第5次総合計画において定められた5つの基本目標の内、当商工会の関わるべき基本目標は産業振興・雇用の「まちの活力を創出する魅力的な産業づくり」であり、基本計画「商工業の振興」には目指すまちの姿（目標）と主要施策の中で（1）商業機能の維持として「商工会との連携を図りながら、商業振興に向けての体制強化を図り、事業者への相談・指導を充実します。」また（2）既存企業・事業者の活性化として「商工会などの関係機関と連携しつつ、企業融資制度の普及・啓発を促進し、経営の高度化・安定化を支援します。」といった内容は、当商工会の考え方と一致している。

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、神戸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る。

### ③神戸町商工会としての役割

小規模事業者が経営力を向上するには、自ら事業計画を策定してその事業を実施し、PDCAサイクルによる事業の評価と見直し等が求められる。しかし、小規模事業者は事業計画の必要性・策定に対する意識が低いのが現状である。神戸町商工会は小規模事業者に対して事業計画の策定支援、策定後の支援、そしてPDCAによる事業の評価や見直しに関する一連の指導を、小規模事業者に寄り沿った伴走型での支援を実施することが役割となる。



### **(3) 経営発達支援事業の目標**

#### **目標①：事業計画策定支援を通じた事業の再構築**

個々の事業所の問題点や課題の抽出、課題の解決方法などを明確にする経営分析を実施し事業計画の策定に繋げていく。

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。

経営分析結果については、事業者に説明し問題点や課題、経営改善の提案を行い、それに基づいた経営計画の策定を支援していく。

また、問題点や課題の解決に小規模事業者持続化補助金などの補助金活用を提案し、事業計画の策定に繋げていく。

なお、事業計画を策定した事業所に対しては、対象者ごとに訪問頻度を設定し策定後の支援を実施する。

<目標数値>

(ア) 需要動向調査を実施する件数：236件

(イ) 経営分析を実施する件数：172件

(ウ) 事業計画を策定する件数：85件

<具体的な取組>

- ・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：需要開拓支援を通じた持続的経営の促進**

事業計画を策定した事業所の販路拡大や商品開発等を図ることを目的とした需要動向調査と、プレスリリースやSNS等の広報、商談会や展示会を活用したブランド形成・マーケティング、ECサイトなどを活用した新たな需要の開拓支援を実施する。

<目標数値>

(ア) 事業計画策定後の支援を実施する件数：85件

(イ) 新たな需要開拓支援を実施する件数：136件(同一個社に対しSNSを活用した情報発信やECサイトの利用方法など多岐にわたる支援を実施予定であるため、事業計画策定後の支援を実施する件数より多くなります。)

<具体的な取組>

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

## 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

本事業の目的の達成と効果的な事業とするために、次の方針にて事業を実施していく。

### ①事業計画策定支援を通じた事業の再構築に関する方針

ア) 需要動向調査及び経営分析の実施

- ・ 事業計画書を策定支援する際、又は策定後の支援において、経営指導員等並びに専門家により需要動向の必要性や効果などを説明し、商工会から提案する需要動向調査支援を実施し目標値を達成する。
- ・ 経営分析については経営指導員が中心となって行い、法定経営指導員が3か月ごとに支援実績の確認をしながら目標値を達成する。
- ・ 小規模事業者持続化補助金等の補助金申請に伴う事業計画を策定する小規模事業者に対し経営分析を行い効果的な事業計画策定を行う。
- ・ 経営分析手法のSWOT分析について指導員が行うが、必要に応じて複数の職員で行いあらゆる状況を捉え、内容の濃いものとする。

イ) 事業計画の策定支援

- ・ 経営指導員が小規模事業者に対し経営分析した結果、問題点や課題、経営改善案などを説明し、事業計画の策定に繋げていく。
- ・ その他に、小規模事業者持続化補助金・ものづくり補助金などの補助金制度を小規模事業者に周知し、制度の活用を促し申請に係る事業計画の策定支援を行う。
- ・ 事業計画策定時において、専門分野など経営指導員による改善案の提案等が困難な場合は、専門家派遣事業を利用し専門家の意見を聞き事業計画の策定支援を行う。

### ②需要開拓支援を通じた持続的経営の促進に関する方針

新たな需要の開拓支援については、事業計画書を策定した事業所に対してする確実な実施フォロー及び多様な販路開拓施策を講じて実施する。

ア) 事業計画策定後の支援

- ・ 事業計画書を策定した事業所に対し、事業計画策定後の実施の支援を行う。
- ・ 小規模事業者が策定した事業計画実施後については、経営指導員により効果の検証を行う。検証結果により売上に繋がらないなどの問題点があった場合は、専門家を交えて問題点を考慮した事業計画の策定支援を行い売上や利益の向上に繋げる。

イ) 新たな需要の開拓支援

- ・ 事業計画書を策定支援する際、又は策定後の支援において、経営指導員等並びに専門家により新たな需要の開拓を図るための事業説明やその効果などの内容を説明し、提案することで目標値を達成する。

## 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域経済の動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

各機関が発行する調査レポートから有用だと思われるデータをまとめ、巡回・ホームページ・毎月発行の経営情報（トピックス）で四半期毎に地域内の小規模事業者へ情報提供しているが、経営環境の把握や需要予測の指標となっておらず、直接の経営に活かされているとは言い難い。

##### 【課題】

第2期においては、小規模事業者にとって有用な情報提供となるよう、各機関からの情報抽出にとどめることなく、地域内事業者へのアンケート調査から直接的な情報を収集するとともに、RESASなどのビッグデータを活用しながら、地域の経済動向を伝えていくことが必要である。

#### (2) 目標

	公表方法	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
① 地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
② 景気動向分析の公表回数	HP掲載	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回

#### (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)

RESAS(地域経済分析システム)の巨大データ群を活用した地域の経済動向分析を行う。また、岐阜県商工会連合会、行政、金融機関等が公表している資料の活用もする。それらデータは職員会議において共有し、その結果をまとめて、会報誌同封、ホームページ掲載に情報提供をする。

(情報源及び調査項目)

情報収集先	情報収集項目	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 管轄地域の傾向を分析
県内中小企業景況調査 《岐阜県商工会連合会》	県下商工会地区産業のDI値	岐阜県内小規模事業者の傾向分析
西濃を中心とした地域景況 レポート《各金融機関》	西濃地区産業のDI値	西濃地域の小規模事業者の傾向分析
業務月報 《ハローワーク大垣》	求人求職の状況、 求人求職賃金情報	雇用状況の動向分析

②景気動向分析

地域内小規模事業者の経営状況や景況感を把握するため、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。小規模事業者が関心の高いと思われる地域に特化した1次情報を収集し、分析・提供する。

管内景気動向調査概要	
調査対象	管内小規模事業者15社（製造業、建設業、卸売業・小売業、サービス業から町内の業種別構成比に合わせて、依頼する対象事業者数を配分）
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
調査方法	調査対象企業を選定。経営指導員が企業を訪問し、面接、調査票を用いた聞き取りにより情報を収集・分析し管内小規模事業者へ情報提供する。
分析手法	・景況感DI値を用いて中小企業景況調査報告書との比較分析 ・管内小規模事業者の実績と見通しの比較分析
調査頻度	年4回（四半期ごとに1回実施）

（4）地域経済の動向調査結果の活用

上記①、②で実施した調査結果は、グラフや図表、注釈を入れながらわかりやすい形で、地域経済動向レポートにまとめる。小規模事業者への周知は、職員による巡回のほかホームページにも掲載することで閲覧の機会を増やし、地域経済状況を把握できるようにするとともに、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際に参考資料として活用していただく。

（具体的な周知方法）

- ・商工会職員の巡回時に地域経済動向レポートを配付し説明する。
- ・毎月発行する経営情報に同封し周知する。
- ・商工会員以外にも届けるために、当商工会ホームページに地域経済動向レポートを掲載する。

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国や業界団体の統計、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おり補助金申請等の計画書作成には有用であったものの、事業運営への活用に関しては事業者の評価がよくないことも多く、必ずしも有用な情報の提供となっていない。

【課題】

小規模事業者が開発・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、一般消費者の生の声である1次情報を偏りなく調査、提供していく必要がある。

（2）需要動向調査実施目標

①展示会、地域イベント、モニターを活用した調査数

	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
展示会調査 対象事業者数	—	2件	2件	2件	2件	2件
地域イベント調査 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	—	5件	5件	6件	6件	7件
合計	—	12件	12件	13件	13件	14件

②外部機関が公開するデータを活用した調査数

	現状	R 4年度	R 5年度	R 6年度	R 7年度	R 8年度
調査対象事業者数	30件	32件	32件	34件	34件	40件

(3) 事業内容

小規模事業者が開発・製品・販売する商品・新サービスへの直接的な一般消費者の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・イベントを活用した需要動向調査

ア) 展示会を活用したB t o B調査

岐阜県商工会連合会主催の展示会や商談会に出展する際に個社ごとの商品・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。

展示会を活用したB t o B調査	
調査の種類	展示会、商談会を活用した新商品・製品B t o B調査
対象業種	全業種
調査する対象	展示ブース、商談会場を訪れる事業者
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	岐阜県商工会連合会および地元金融機関が開催する展示会・商談会
最低サンプル数	20件

イ) イベントを活用したB t o C調査試食等

管内のイベントにおいて、事業計画を策定した小売・飲食サービス業を対象に、一般消費者の意見を収集するためのアンケート調査を実施する。アンケートは、製品等の特性を考慮し調査項目を事業者と相談し作成する。金融機関主催のビジネス商談会等に来場するバイヤーにも対しても聞き取りをする。

地域イベントを活用したB t o C調査	
調査の種類	地域イベント、ビジネス商談会を活用した新商品試食・試用アンケート
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、バイヤー
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
調査する展示会	商工祭・ごうど大通り祭り（毎年7月最終日曜日）
最低サンプル数	20件

②モニターを活用した調査

青年部員・女性部員を調査対象グループとして活用し、小規模事業者が開発・製品・販売する商品・新サービスへの直接的な意見を集約し分析する。また、商工会事務局への来訪者に対して、聞き取りや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。

モニターを活用した調査	
調査の種類	モニターを活用した調査
対象業種	製造業・小売業・飲食サービス業

調査する対象	商工会青年部員・女性部部員 来会さ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、改善要望など
	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
最低サンプル数	20件	

### ③国や金融機関等が公開する統計等の提供

必要に応じ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、行政機関や業界団体・金融機関等が実施している統計調査の結果を収集し事業者に提供する。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していく。

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、消費者の暮らし向きに関する考え方の変化や物価の見通しなどの推移を分析する。 また、自社が開発・販売する商品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製品等の情報を収集し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（今後の暮らし向きの見通しなど、毎月）、物価の見通し（毎月）、主要耐久消費財等の保有・買替え状況（3月のみ）、世帯の状況（毎月）等
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マイクロ市場で収集・分析する。個社に合わせた商圏内での人口・世帯データ、購買力データ・富裕層データ等の数値データを収集・分析することで設定したい商圏内での需要を推測することができ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・分析	日本経済新聞社が独自に収集する全国のスーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストアなどからのPOS情報。最新の消費動向・市場情報として、加工食品・酒類・日用品などの販売実績データが毎日更新されおり常に化する市場の動向を速く、正確に把握することができる。また、自社が開発・販売する商品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製品等の情報を収集し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) 調査結果の活用方法

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、必要であれば各関係機関と連携を図り、その後の商品開発・改良から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】

小規模事業者の持続的発展のため、経営戦略立案に役立つ経営分析セミナーを当会が主導的に実施している。また、セミナー開催と並行して、指導員による巡回・窓口相談、記帳・税務指導の機会に、収集した経済動向を踏まえ、経営分析の必要性を訴求し、意欲喚起を促すとともに、潜在需要を掘り起こしている。そして、各種分析手法や記帳機械化システムを活用して経営状況の分析を実施している。

##### 【課題】

単独の経営分析セミナーを実施したが2年目以降の参加者は非常に少ない状況で、3年目以降は経営計画策定セミナーのカリキュラムに経営分析セミナーを組み込み実施した。

定量・定性分析を合わせて実施した方が課題の抽出等でより効果があったため、効果的な事業展開と経営体質の強化に結び付けるためには分析の質を高める必要があるが、管内小規模事業者の多くが定性・定量の両面から総合的な分析を行えていないことは課題として挙げられる。

#### (2) 目標

	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
経営分析事業者数	30者	32者	32者	34者	34者	40者

#### (3) 事業内容

##### ①経営分析実施事業者の掘り起こし

経営分析を実施する事業者の掘り起こしに向け、地域経済動向レポートの配布などの巡回時に経営分析の必要性や重要性を説明していく。また、記帳指導や決算指導、融資相談など業績数値と関連性が深い窓口相談時を絶好の機会ととらえ、積極的に経営分析に取り組むよう促していく。

分析の視点としては、定量面を中心に経営分析への取組みを訴求し、それを入口として定性面の分析も併せて促していくことで、定量・定性の両面から総合的な分析を行っていきけるよう働きかけていく。

##### 経営分析実施事業者の掘り起こし手法

- ・日々の巡回指導で経営分析の必要性を伝える。
- ・地域経済動向レポート配付時に、経営分析を勧める。
- ・記帳指導、決算指導において経営状況に不安を感じる事業者に経営分析を勧める。
- ・融資斡旋、補助金申請時に経営分析を行っていく。

## ②経営分析の実施継続

①の取組で掘り起こした事業者に対して経営分析を実施する。経営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双方を合わせて行う事で経営分析とする。

経営分析の実施概要	
分析項目	財務分析（定量分析） 収益性・効率性・生産性・安全性・成長性分析を実施する。 各種分析（定性分析） ABC分析、3C分析、SWOT分析等のフレームワークを活用し分析を実施する。
分析手段	小規模事業者に対しては決算関連書類等財務諸表の確認とともに事業主からヒアリングを行い事業者の情報を収集し独自の経営分析フォームに落とし込み経営分析を実施し事業者を提供する。 経営分析では、業界事情に精通した専門家による支援が必要と判断した場合には専門家を派遣し対応する。専門家の選定・派遣については、岐阜県商工会連合会のエキスパートバンク事業（専門家派遣事業や国のワンストップ総合支援事業（よろず支援拠点））を活用する。

## （４）分析結果の活用

### ①経営課題の明確化

経営分析の結果から、自社の強みや弱みを客観的に捉え、事業者の持つ問題点や経営課題を明確化する。分析結果は今後の事業計画で定める内容に大きく影響することから、商工会職員だけでなく各関係機関等とも連携を図り、各分野の専門的視点から小規模事業者の経営課題を明確にしていく。

### 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作成した独自のシステム「事業所支援システム」や会計ソフトにてレポートを作成して、個別に巡回を行い分析結果の導出課程や結果から判断できることを丁寧に説明する。説明の際には、専門用語をできる限り避けわかりやすく説明することで経営状態に関する理解を高めるように努め、分析から見える経営上の問題や課題を抽出し認識していただく。

### 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認識した経営課題を解決し、将来に向けて持続的な経営を営むことができるように事業計画の重要性を説明することで、事業計画の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】

これまでの事業計画策定実績のうち殆どが持続化補助金申請をきっかけとした事業所である。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、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。

また、2023年10月から導入されるインボイス制度をふまえた電子インボイスへの対応や補助金申請時における電子申請（jGrants）など、IT化の取組みが加速する中で、今後、小規模事業者にも様々な局面でのDXに向けた取組みが必要とされてきたが理解・認識がされていない。

#### 【課題】

こうしたことから、補助金を目的とした事業計画の策定となるのではなく、自社の将来を見据えた事業計画の策定としていけるよう、IT化の取組みを加速させ計画策定の意義や重要性を認識していた



だくことが重要となり、DXに向けたセミナーの開催方法の見直しや支援・取組等が課題となる。

## (2) 支援に関する考え方

事業計画策定にあたっては、「地域の経済動向分析」、「景気動向分析」を行い、問題や課題を明確にした上で、これらの事業者に事業計画策定の提案を推進していく。事業計画策定支援では、個別相談及び指導員の巡回によって個社ごとに行うものとし、ブラッシュアップ支援の過程においては必要に応じて専門家による意見・アドバイスを取り入れる。

また、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うほか、必要に応じてITに精通した専門家を派遣して、小規模事業者のDX取組を通じた競争力の維持・強化を目指す。

これら支援の中では課題解決までの道筋を示し、事業計画の意義や重要性を認識していただけるように努める。

## (3) 目標

	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
① DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
② 事業計画策定セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	—	17者	17者	17者	17者	17者

## (4) 事業内容

### ①「DX推進セミナー・IT専門家派遣」

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組みを推進していくために、セミナーを開催する。

支援対象	経営分析を行った小規模事業者を対象
募集方法	本会毎月発行のトピックスおよびHP
講師	ITコーディネーター、システムアドミニストレータ
回数	年1回
カリキュラム	①DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例 ②クラウド型顧客管理ツールの紹介 ③SNSを活用した情報発信方法 ④ECサイトの利用方法 ⑤ITプラットフォーム活用方法
参加者数	10名

※セミナー回数は1回であるが、ITについて専門家派遣を多数実施する予定である。

### ②事業計画セミナー/個別相談会の開催

事業計画策定を推進するために、事業計画策定セミナーまたは個別相談会を開催する。セミナーまたは個別相談会の目的は、事業計画に興味関心を持ってもらうことであり、事業計画の重要性や必要性の説明及び策定手順を主とした内容で行う。

支援対象	経営分析を行った小規模事業者を対象
募集方法	本会毎月発行のトピックスおよびHP
講師	中小企業診断士等
回数	年17回
支援手法	事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて事業計画の策定につなげていく。
参加者数	17名

### ア) 事業計画策定支援

経営状況の分析を行った事業者を対象とし事業計画策定支援を実施する。小規模事業者独自での計画策定は困難であるため、経営分析結果や需要動向調査の結果を踏まえながら、必要な項目をヒアリングし、それらを整理することを繰り返しながら計画策定支援にあたる。計画に定める内容は多岐にわたることが想定されるが、持続的発展に向けとりわけ顧客獲得に向けた事業収益確保のための具体的な取り組みを盛り込むとともに、小規模事業者の経営資源を考慮した実現可能性の面にも配慮していく。

### イ) 事業計画のブラッシュアップ支援

事業計画策定支援の過程では、高度な専門性が求められる項目などについては、必要に応じて専門家と連携を図り、事業計画の検討やブラッシュアップ支援を実施する。

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)等と連携し、各専門家の視点から小規模事業者が抱える経営課題の解決に向けた具体的な施策を計画に盛り込んでいく。

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

事業計画を策定した事業所に対して、3ヶ月に1度の頻度で巡回指導を行い、進捗状況の把握や実行困難性などの確認作業を行っている。また、新たな問題や課題発生時にも各種支援施策を活用するなどこまめに支援するように努めているが、その多くが補助金の進捗管理を目的とした支援となっており、事業の成長発展に大きく貢献できる効果的な支援とはなっていない。

#### 【課題】

こうした現状から、補助金の進捗管理ではなく、計画を実施していくうえで新たな課題や計画修正など多岐にわたる問題が発生してくる状況を把握し、事業者の成長発展に貢献できる支援を実施していくことが必要である。

### (2) 支援に対する考え方

計画を策定したすべての事業者に対し実施する。計画を実施していくうえで新たな課題や計画修正など多岐にわたる問題が発生してくる状況を把握するなど補助金の進捗管理となってしまうまいよう気を付け、事業者の成長発展に貢献できる支援を実施する。

### (3) 事業計画フォローアップ目標

#### 《①事業計画策定事業者》

	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
対象事業者数	—	17件	17件	17件	17件	17件
延べ回数頻度	—	94回	94回	94回	94回	94回
売上増加事業者数	—	3件	3件	3件	3件	3件
営業利益率1%以上増加の事業者数	—	3件	3件	3件	3件	3件

※事業計画策定の17者(R4年度)のうち、5者は毎月1回、5者は四半期に一度、他の7者については年2回の頻度とする。

#### (4) 事業内容

##### ①経営指導員によるPDCA支援

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

事業計画を策定したすべての事業者を対象とする。支援においては、常に計画に定めた取組事業の進捗状況を把握するとともに、目標とした売上高や利益額を指標に効果を測定し、その結果に応じて適宜取組事業の見直しを行っていきけるよう働きかけていく。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断した場合には、岐阜県商工会連合会広域支援室専門指導員や外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

##### ②各種支援施策及び制度の活用によるフォローアップ

経営指導員によるフォローアップ支援では課題解決が困難であると見込まれる場合には、専門家派遣事業により専門家と連携を図りながら支援にあたる。また、本政策金融公庫の融資制度など事業者の実情に応じた融資制度等の情報提供並びに資金調達支援を行い円滑に事業が実施できるようにフォローアップする。

#### 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

前回までの販路開拓支援は新聞社へのプレスリリースが中心で、リリースした企業は飲食・サービス業に偏っていた。本会主催の展示会の開催は難しいため、メッセ名古屋などの展示会出展について促したが出店希望者がほとんど無く積極的に行っていなかった。岐阜県商工会連合会や地元金融機関また、「ごうどブランド」認定制度の活用促進事業を行っているが、その後の認定商品に関する情報発信や認定事業者に対する販路構築などのサポートが体系的に行えていない状況である。

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、商圏が近隣に限られた範囲にとどまっている。

###### 【課題】

このような現状から、多様な顧客のニーズに合った商品・サービスを提供・発信する機会を増大させるため、商談会、展示会、即売会等の開催や出展支援、ネット販売などITの活用等を通じた販路開拓支援を業種限定せず、事業計画を策定した事業者には広く販路開拓支援を実施していくことが必要である。また、支援内容は多様な手段を使って地域内小規模事業者の新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取り組みを支援していく必要がある。

##### (2) 支援に対する考え方

本会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、名古屋等大規模商圏で開催される既存の展示会への出店を目指す。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、きめ細や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、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制度改正に伴う専門家派遣事業（IT）等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。食品や農産加工品である神戸町の特産品を全国に発信するため「ごうどブランド」認定品の“ふるさと納税返礼商品”としても全国展開を視野に実施する。

### (3) 目標

	現状	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
①展示会出展事業者数	—	1 者	1 者	2 者	2 者	3 者
売上額/者	—	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円
②商談会出展事業者数	—	1 者	1 者	2 者	2 者	3 者
成約件数/者	—	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
③SNS活用事業者	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④ECサイトの利用事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
⑤ネットショップの開設者数	—	1 者	1 者	2 者	2 者	3 者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
⑥「ごうどブランド」認定事業者数	10 者	11 者	11 者	12 者	12 者	13 者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

※事業計画策定数より目標支援数の合計が多いのは、SNS活用事業者、ECサイトの利用事業者、ネットショップの開設者の支援を兼ねるためである。

### (4) 事業内容

#### ①展示会・商談会への出展(B to C)

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。

新たな授業の開拓を図るため、製造業者や建設業者の市場開拓先に応じて適切な展示会等を提案し、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。

(斡旋する展示会・商談会等の例)

イベント名	概要	来場者	出店者数
メッセナゴヤ 2019	対象企業：全業種 会場：ポートメッセ名古屋 時期：11 月 主催：名古屋商工会議所	62,000 人	1,400 者
岐阜県商社マッチング (2020 年)	対象企業製造業 会場：県内施設 時期：2 月 主催：岐阜県産業経振興センター	商社 8 社	25 社

#### ② 物産展・商談会への出展(B to B)

比較的近郊の域内での B t o B 取引拡大の意欲が強い事業者を対象に支援を行っていく。

新たな授業の開拓を図るため、消費者向け新製品・新商品を開発した製造業者や飲食業者の市場開拓先に応じて適切な商談会・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。

(斡旋する物産展の例)

イベント名	概要	来場者	出店者数
ニッポン全国物産展	対象企業：食品製造業 会場：池袋サンシャインシティ	15,000 人	134 社

時期：11月  
主催：全国商工会連合会

### ③ SNS活用事業者

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすい SNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。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 SNSも含めた IT 利用活用による情報発信の強化の支援を行っていく。

### ④ ECサイトの活用(BtoC)

楽天やヤフーショッピング、アマゾンなどの民間 EC サイトや、自社の WEB サイトにショッピング機能を追加し自社 EC を推進していく。  
(想定する EC 活用)

概要	
民間企業 EC サイト	楽天、ヤフーショッピング、アマゾンなどへの出店支援
全国連 EC サイト	ニッポンセレクトへの出品支援
自社 EC	自社で WEB サイトを有する事業者

### ⑤ 自社HPによるネットショップの開設(BtoC)

ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR 方法等 WEB 専門会社や IT ベンダーの専門家と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

### ⑥ 「ごうどブランド」認定制度の活用促進事業(拡充事業)

平成26年6月に「神戸町の特産品で特に優れたものを“ごうどブランド”として認定し、神戸町の特産品を全国に発信することにより、神戸町ならびに特産品の認知度とイメージ向上を図る」ことを目的に本制度が制定され、これまで決められた条件を満たす10事業者24アイテムが認定されている。

認定商品に関する情報発信や認定事業者に対する販路構築などのサポートが体系的に行っていない状況であるため、新たに「ふるさと納税返礼品」への登用を行うとともに、販路構築に活かすことができる制度として確立を図る必要がある。



## 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業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】

#### ① 前回における取組

経営発達支援事業評価委員会が設置されており、1年間の実績を評価委員会・理事会で報告した。評価委員は、商工会三役、監事、岐阜県商工会連合会広域室の他、外部有識者として神戸町役場、町内金融機関代表、中小企業診断士から組織されている。

##### 【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。

#### (2) 事業の内容

#### ① 経営発達支援計画評価委員会の実施

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通りに実施されているか確認を行い、その実施内容が地域内の小規模事業者に対して効果的な支援である評価を行い、合わせて次年度事業の見直しを行うことが目的である。 ※P D C Aのサイクルの実施
組織・メンバー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・神戸町産業建設部産業環境課</li> <li>・外部有識者（中小企業診断士）</li> <li>・神戸町商工会正副会長、監事事業者代表</li> <li>・神戸町内金融機関代表</li> <li>・岐阜県商工会連合会広域推進課</li> <li>・事務局長、法定経営指導員</li> </ul>
開催時期	年度終了後3か月以内
公表時期	評価委員会の開催後1ヶ月以内（商工会広報誌及びHP）

## ②経営発達支援計画の見直し及び改善

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、理事会及び総会の承認を受けた上で実施していくものとする。

### ■ Plan（計画）

- ・当会にて、今までの実績や将来を予測して、経営発達支援計画書を作成する。

### ■ Do（実施・実行）

- ・計画書に基づいて、当会で経営発達支援業務を実施する。

### ■ Check（点検・評価）

・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。

### ■ Action（処置・改善）

- ・「経営発達支援事業評価委員会」で提示された評価結果に基づき、改善案を示し改めて同評価委員会の指示を受ける。

## ③評価結果の公表

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。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### 【現状及び課題】

本事業の計画推進には、小規模事業者から真の言葉を引き出す「対話能力」と「経営支援に資する能力」が必要である。「対話能力」については、全ての職員が更に磨く必要がある。一方、「経営支援に資する能力」については、各種情報収集から、経営分析、事業計画策定、その後のフォローアップまで、独自の力で体系立てて支援をすることは、どの経営指導員・支援員についても現状では難しい。

小規模事業者のITリテラシー向上を図れるよう事業者からの相談等にも対応していなかったため、経営指導員等は、小規模事業者に対しての技術向上、新たな事業分野の開拓等に寄与する情報の提供ができるよう、AI、FinTech等の新たな技術情報の収集集やマーケティング調査手法の習得と知識の更新に努める必要がある。

## 【事業内容】

本事業では、経営支援に資する能力を習得し、小規模事業者に対する伴走型支援を実施するため、以下の取り組みを実施する。

### ①外部講習会等の積極的活用

#### 【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員等及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小機構が主催する「中小企業支援担当者等研修」や岐阜県商工会連合会主催の「経営指導員等研修」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

#### 【経営計画策定セミナー】

本会では、経営発達支援計画評価委員会において、事業計画の策定件数の増加と、そのための支援能力の向上が指摘されているため、中小企業大学校東京が実施する「経営計画の策定とフォローアップ支援」への参加を優先的に実施する。

#### 【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。

<DXに向けたIT/デジタル化>

ア) 事業者にとって内向け（事業効率化等）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

イ) 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

### ②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員がチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

### ③専門家への同行

岐阜県商工会連合会岐阜・西濃ブロック広域支援室と連携して、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。

### ④職員全体の資質の向上

経営分析に関する支援には、経営指導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着け、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。

### ⑤OFF-JTによる支援ノウハウの向上

#### ・研修参加によるノウハウの習得

岐阜県商工会連合会が主催する研修に積極的に参加し、企業支援ノウハウを習得する。また、経営指導員以外に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。

#### ・専門家講師によるセミナー参加

経営指導員、職員問わず、専門家が講師を務めるセミナーには参加し、経営支援に関するノウハウの習得に努める。

#### ⑥職員間の定期ミーティングの開催

朝礼での情報共有により組織内での企業支援ノウハウを共有する。手法としては、経営指導員のみならず、一般職員が担当する支援、担当団体の運営上から得た情報を順番で講師を務め、IT等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的な朝礼（毎週月曜日、年間52回）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の支援の向上を図る。

#### ⑦データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、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。



(別表2)

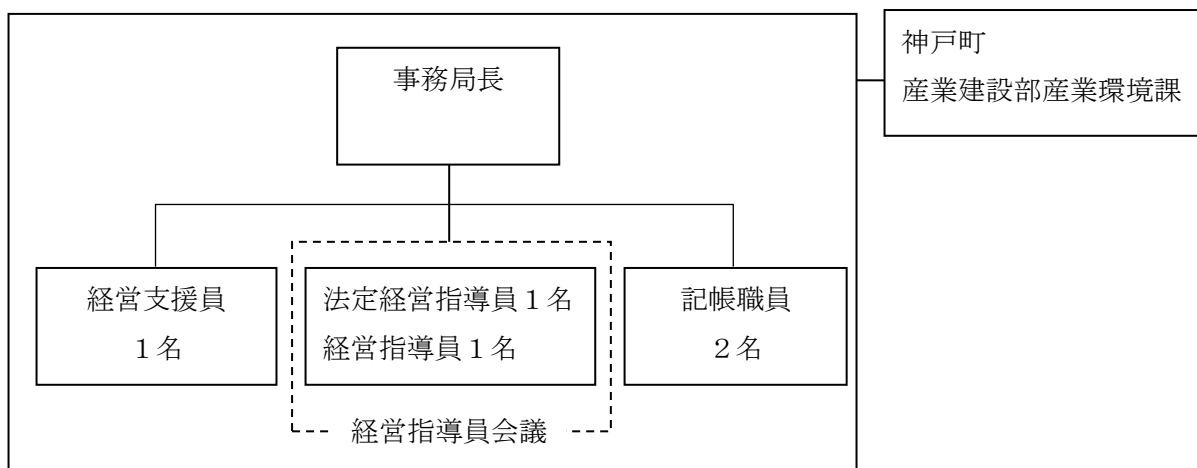
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和5年4月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)

①組織体制



担当職	現在の主な事業分掌	発達支援計画事業の事業分掌
事務局長	①商工会の運営 ②事務局の統括・外郭団体関連 ③補助金・会員体連携	・事業全体の統括 ・事業における行政、支援機関等の調整 ・事業の収支予算の管理 ・研修会の受講等のスキルアップ関連
経営指導員	①経営改善普及事業 ②講習会 ③各種共済・決算指導	・事業の円滑な推進に関わる業務全般 ・支援機関との調整に関わる業務全般 ・事業推進のためのデータ管理
経営支援員	①軽微な経営改善普及事業 ②各種共済・決算指導	・事業の円滑な推進に関わる業務の補助 ・事業の推進に関わる事務全般 ・データ収集・管理に関する業務
記帳職員	①記帳指導 ②軽微な経営改善普及事業	・記帳指導におけるデータ収集及び分析 ・データの管理と共有データの作成

(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：小田博史

■連絡先：神戸町商工会 TEL：0584-27-4185

②当該経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度等)

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**

**神戸町商工会**

住所：〒503-2305岐阜県安八郡神戸町大字神戸520番地1

電話：0584-27-4185

FAX：0584-27-8022

E-mail：goudo@ml.gifushoko.or.jp

**②関係市町村**

**神戸町**

住所：〒503-0198岐阜県安八郡神戸町大字神戸1111番地

神戸町役場産業建設部産業環境課

電話：0584-27-3111

FAX：0584-27-8224

E-mail：sangyou@town.godo.gifu.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位千円)

	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
必要な資金の額	3,700	4,700	5,700	5,700	6,700
小規模企業対 策事業 費					
①セミナー開 催費	500	500	500	500	500
②調査研究費	1,000	1,000	2,000	2,000	3,000
③旅費・事務費	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000
④資質向上費	100	100	100	100	100
⑤評価委員会 開催費	100	100	100	100	100

(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
・補助金(国、岐阜県、神戸町) ・商工会自主財源(会費収入、手数料収入等) ・賦課金収入

(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。

