

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>坂祝町商工会 (法人番号 1200005007143) 坂祝町 (地方公共団体コード 215015)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日～令和9年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p><b>経営発達支援計画事業の目標</b>  <b>①小規模事業者の経営力強化に向けた経営分析及び事業計画策定支援を行う</b>          事業計画策定後の実効性を高めるため、計画策定の意義や目的を十分に伝え、各支援機関との連携を図りながら、支援施策を積極的に活用した経営分析及び事業計画策定支援を実施する。  <b>②売上拡大や利益向上に向けた販路開拓支援を行う</b>          事業者の取り巻く経営環境を考慮のうえ、小規模事業者へ効果的な販路開拓に向けた手法を促しながら支援を実施する。  <b>③地域経済力の維持・向上に向けた事業承継及び創業の促進支援を行う</b>          町内の事業者数の維持又は増加に向けて、堅実なビジネスモデルの構築に加え、確実な事業承継および創業の促進に向けた支援を実施する。</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>経営発達支援事業の内容</b>  <b>1. 地域経済の動向調査に関すること</b>          他機関等の経済動向調査 (RESAS 等) や坂祝町の景気動向調査を実施して収集した情報を整理分析して、地域動向レポートにて会報誌やホームページを活用して情報提供を行う。  <b>2. 需要動向調査に関すること</b>          事業者の製品・商品・サービスに関して、展示会・地域イベント等を活用したアンケート及びモニターを活用した需要動向調査や、外部機関が公開するデータを収集し分析を行い、事業者へ判断材料として提供する。  <b>3. 経営状況の分析に関すること</b>          経営分析の重要性を伝えると共に、経営分析を行う機会を作ることで各社の現状を把握したうえで事業計画策定に繋げていく。  <b>4. 事業計画策定支援に関すること</b>          データとデジタル技術の活用を踏まえた、将来に向かって実現性の高い中期的な事業計画策定の支援を実施し、計画的かつ堅実性のある事業展開に繋げる。  <b>5. 事業計画後の実施支援に関すること</b>          事業計画を策定した事業者の進捗状況を把握して、各種情報や経営分析の結果によりフォローアップ支援を行い、小規模事業者の持続的発展を支援する。  <b>6. 新たな販路開拓に寄与する事業に関すること</b>          展示会・商談会・物産展への出展支援や、DX推進及びECサイト等を活用した販路拡大支援を実施することで、新たな販路獲得を目指していく。  <b>7. 地域経済の活性化に資する取組</b>          地域経済の活性化を目的とした地域資源の利活用や特産品開発などを、専門家・行政・管内小規模事業者等と連携し、数年後の事業化を目指していく。</p>
<p>連絡先</p>	<p>坂祝町商工会 〒505-0075 岐阜県加茂郡坂祝町取組 18-1          TEL0574-26-7667 FAX0574-26-9099 E-Mail : <a href="mailto:sakahogi@ml.gifushoko.or.jp">sakahogi@ml.gifushoko.or.jp</a>          坂祝町役場 〒505-0392 岐阜県加茂郡坂祝町取組 46-18          TEL0574-66-2411 FAX0574-27-1808 E-Mail:kikaku@town.sakahogi.gifu.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

##### 【坂祝町の位置・地勢】

坂祝町は、加茂郡の西南、岐阜県の中南部に位置し、県庁所在地である岐阜市および名古屋市から30km圏内にある。

周囲を可児市、美濃加茂市、関市、各務原市と愛知県犬山市の5つの市に囲まれており、町域は東西4.9km、南北4.3km、面積12.87km<sup>2</sup>となっている。

本町の中央部は郷部山丘陵が占め、それを取り囲むように平野部が広がり、また西部には城山など急峻な山地が連なっている。町の南境界には木曾川が流れており、飛騨木曾川国立公園に指定され「日本ライン」と呼ばれている。

市街地は主に木曾川沿いの平野部が広がっており、まちの中心はJR高山本線坂祝駅周辺で町役場などが立地している。

町域東部には工業地が立地し、北東部の丘陵部には加茂山団地が造成され、まとまった住宅地が広がっている。一方、北部の平坦地には農地が広がっており、西部は本町のシンボルである猿ばみ城跡を有する森林地域となっており、麓には農地や住宅地が広がっている。



##### 【交通】

交通面では、本町南部を一般県道各務原美濃加茂線とJR高山本線が木曾川に平行して町域を東西に貫き、周辺市町へ連絡する国道41号線、国道248号、国道418号と連絡している。近年、本町を通過する国道21号坂祝バイパス、国道248号太田バイパスや、名古屋圏の主要都市を結ぶ東海環状自動車道など幹線道路が開通し、本町の広域的な交通の利便性は著しく向上した。

鉄道は、本町のJR高山本線坂祝駅からJR鶯沼駅後の連絡では、名鉄犬山線へ接続し、名鉄犬山線犬山駅で連結する名鉄小牧線とともに、名古屋市方面へと連絡している。また、東隣駅のJR美濃太田駅にはJR大多線および長良川鉄道が連絡している。

##### 【人口】

坂祝町の人口は、平成12年(2000年)の8,853人を境に減少傾向にあり、令和2年(2020年)は8,069人となっている。

5年前との人口増減数をみると、平成27年(2015年)は8,202人で133人の減少となった。令和3年度には、町内の大手企業であるパジェロ製造株式会社の工場閉鎖が実施され、さらなる人口減少が予想される。

令和2年度に実施された国勢調査による最新の年齢3区分人口や生産年齢人口は今後発表が予定されている。

国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、今後も引き続き人口減少が継続し、令和27年(2045年)人口は平成27年(2015年)人口の約4分の3の6,126人と推計されている。

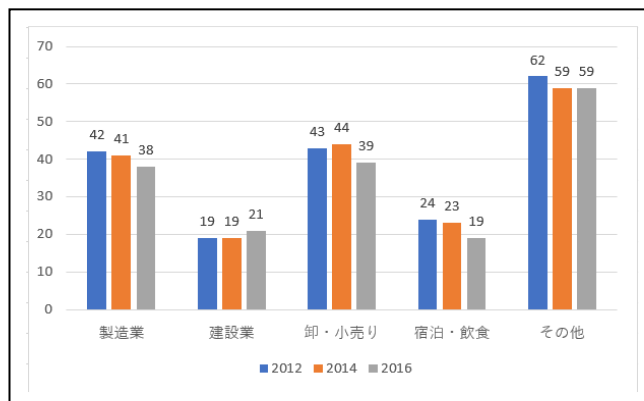
## (2) 坂祝町の産業の現状と課題

### 【事業所数】

坂祝町の総事業所数は、2016年で176事業所となっている。2012年は190事業所であり、4年間で14事業所が減少した。

事業所数が最も多い産業は、卸・小売業で、次いで製造業、宿泊・飲食サービス業、建設業の順となっている。

2012年から2016年にかけて、いずれの主要産業も減少傾向にあり、事業主の高齢化や後継者不在の事業所も多く、今後も廃業の増加により事業所数は減少していくことが予想されている。



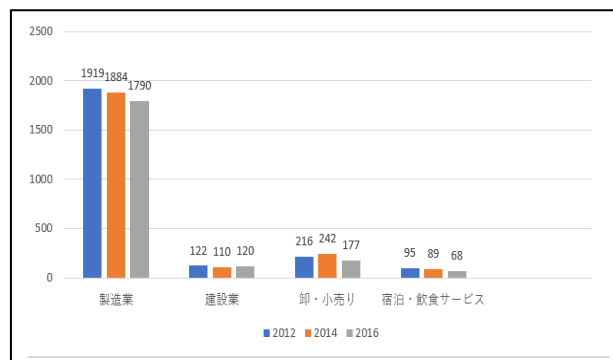
出典：経済分析システム「RESAS」

### 【従業者数】

坂祝町の事業者が雇用する従業者数は、2012年に3,031人であったが、2016年には2,908人と僅かであるものの減少している。

雇用創出をけん引していた製造業も、2012年1,919人から2016年は1,790人へと減少しています。他の主要産業の同年比較では、卸・小売業は122人から120人へ、建設業は122人から120人へ、宿泊・飲食サービス業は95人から68人へと、いずれも減少しており雇用を維持できていない状況が続いている。

坂祝町の転出は、美濃加茂市へ転出超過、また名古屋市へ転出超過となっている。



出典：経済分析システム「RESAS」

### 【主要産業の現状と課題】

三菱自動車の子会社であるパジェロ製造㈱が2021年8月をもって生産終了し、(一部を岡崎工場へ移転) 町内唯一の大企業が閉鎖した。町の税収の15%をもたらし、200人を超える町民の雇用を生んだ工場の閉鎖で町内にある関連する事業者は、製造業のみならず、工場より発注があった建設関係、周辺の飲食関係や賃貸を含む不動産業などすべて業種に影響があり町にとっては、大きな痛手となっている。今後、跡地への優良企業誘致が喫緊課題である。

### ①製造業

昨今の景気低迷に伴い、大手製造業から下請発注が減少したことで、事業計画を立てることさえままならない小規模事業者が多いのが現状であり、親会社の海外展開や経営規模の縮小等を伴うコスト勝負では、到底太刀打ちすることは出来ない状態にある。

仕事はあっても、従業員の高齢化や職場環境の悪化による離職率増加等の諸問題を抱え、事業の継続にも苦慮している現状において、離職率の低減と雇用の維持・継続等が喫緊の課題となっています。

また坂祝町には古い歴史を持つ地場産業に日本瓦製造がある。昔から日本の屋根を飾ってきた瓦は和風住宅の必需品であったが、近年瓦屋根は急激に数を減らし、新築での瓦屋根施工数も少なくなっている。特に鬼瓦の細かな細工は、職人の手で丹念に施されるため技術を要するが、施工数の減少に伴い瓦屋根を扱える職人が少なくなっており人材不足が懸念されている。

### ②建設業

町内の多くの事業者は一人親方や個人事業者であるため、昨今の住宅着工件数の減少と大手ハウスメーカーの地方進出により減少傾向にある。

これまでは地元長年事業をしてきたという信頼から紹介・口コミ等により顧客を獲得してきましたが、ハウスメーカーの攻勢により苦戦が続いている。

多くの小規模事業者が下請事業だったこともあり販売促進には力を入れておらず、今後、生き残っていくためには下請け体質から脱却が大きな課題となっている。

### ③卸・小売業

長年、地域を支えてきた食料品・小物雑貨品等の日用品の販売を行っていた店舗が、大手スーパーマーケット、ホームセンター等の大型店が町内や近隣の市町に出店したことにより消費が流出している。国道21号バイパスの開通で近隣商業地域への交通アクセスが容易になったことで消費流出に拍車がかかり、町内卸・小売業は壊滅状態にあり、今後、早急の業態変更が求められる。

### ④飲食・宿泊サービス業

他業種と同様に、近隣市町へのアクセスの容易化、人口の減少に伴う消費の減少による影響は非常に大きく、地域コミュニティの縮小・崩壊に伴う消費の流出が顕著に見られる。

近年では、大手フランチャイズ系飲食店の出店による影響等で廃業が多く見受けられる状況にあり、既存店舗の持続的な経営を目指すため、他店にない店舗のコンセプトや特色あるメニューづくりで顧客を引き寄せることが喫緊の課題となっている。

#### 【事業者が抱える共通の課題】

上記の通り各産業において抱える課題は多様であるが、共通した課題として挙げられるのは、売上や利益を獲得することである。この売上・利益に対する経営上の取組みの課題を次に挙げる。

#### (ア) 顧客ニーズを捉えた商品・サービスの開発や見直し

作り手の理論や計画を優先しがちで、顧客ニーズに合わせた商品・サービスの開発や見直しに取り組んでいないため顧客獲得に苦戦している。顧客のニーズを探り、その消費者の声や意見を反映した商品開発・見直しによって集客力を向上させていくことが課題として挙げられる。

#### (イ) 訴求力の高いPR及び新たな販路の開拓

魅力ある商品・サービスを有しているものの、効果的なPRができておらず、また人的資源の不足から積極的な営業活動がなされていない。自社の強みをしっかりと訴求できる広告宣伝や営業活動などの販売活動の促進に取組み、新たな販路を開拓していくことが課題として挙げられる。

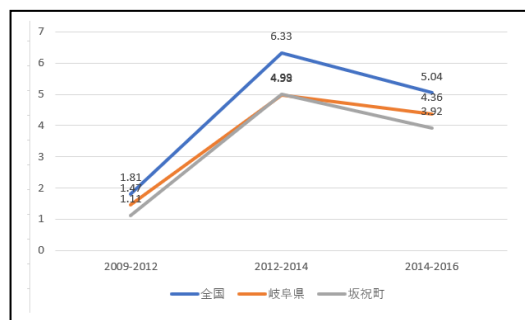
#### (ウ) 後継者への事業引継ぎ

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。

#### 【創業者】

坂祝町の創業比率は、2009～2012年が1.11%、2012～2014年が4.99%、2014～2016年が3.92%と増加傾向にあるものの、いずれも岐阜県及び全国平均を下回っており、創業者は低迷していると言える。

美濃加茂市など大きな行政区からアクセスしやすいこと、他町に比べ人口数が多いこと、交通の利便性が高いことなどのメリットを伝えながら創業者の掘り起こしを行っていく必要がある。



出典：経済分析システム「RESAS」

## 【事業承継】

坂祝町商工会では、国が行う事業承継ネットワークの取組みとして、2018年から事業承継の現況や方向性を調査する事業承継診断を行っている。

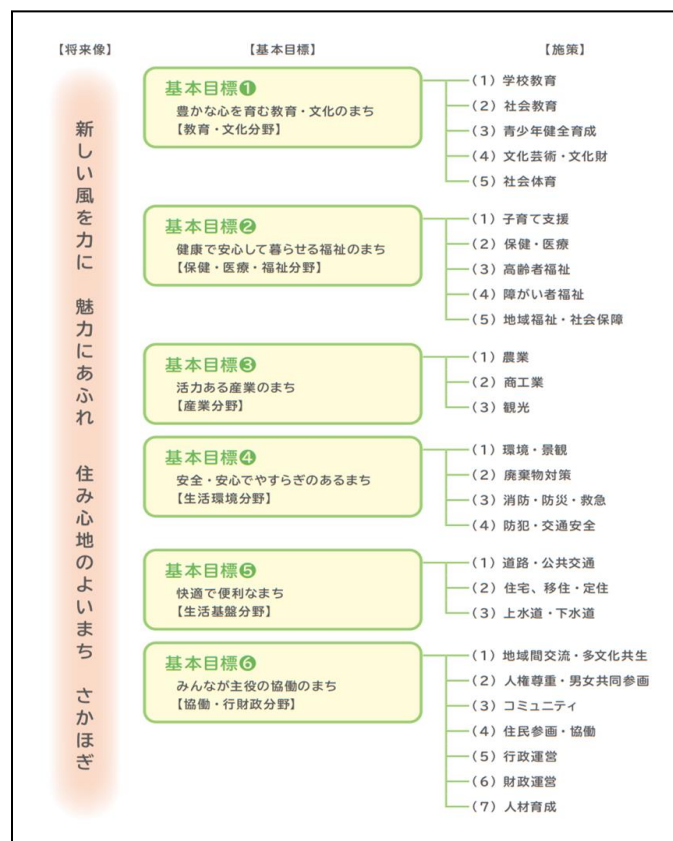
診断を行った結果、半数以上が「後継者不在」と回答し、事業承継について大きな不安を抱えている。また、「後継者が決まっている、もしくは予定者がいる」と回答した事業者についての半数近くが事業承継への取組みを進められていない。

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

## (3) 坂祝町第7次総合計画

坂祝町では、令和3年3月に今後10年間のまちづくりの方向性とその実現に向けた取組みを明らかにし、すべての住民にわかりやすい新たなまちづくりの指針として「坂祝町第7次総合計画」を策定した。

総合計画は、まちづくりのすべての分野における行政経営の基本となる“最上位計画”であり、目指すべき将来像を「新しい風を力に 魅力にあふれ 住み心地のよいまち さかほぎ」と定め、その実現に向けて、6つの基本目標を設定した。



その中で、小規模事業者の振興に商工会として貢献できる目標は「活力ある産業のまち」である。その基本目標に基づく今後の方向性として、「町内の企業や団体を支援し、既存産業の活性化と新たな産業の創出を図るとともに、多様な人材が活躍できる環境を整備します。」と宣言している。

#### (4) 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

坂祝町の経済は、工業出荷額やそれに係る就労人口等から見ても製造業を中心とした形態であり、これによって産業が支えられているといっても過言でない状況にあります。ここでも年々、就労人口の減少が続いており、それに加えて、三菱自動車の子会社「パジェロ製造」が2021年8月で工場が閉鎖となり、これまで雇用や財政を支えてきたこの工場の閉鎖により取引先や工場のメンテナンス業者等をはじめとする周辺の事業者にとっても将来に不安を抱えている。

そのような環境の中で、多くが小規模事業者である製造業においては、高齢化・売上の衰退や後継者不足等から廃業する事業者が多く出て来ている。

また、小売・サービス業では近隣市の大型店への消費流出が進んだことで、小規模事業者の経営状態は、ますます縮小を余儀無くされている。

こうした状況下、以前として小規模事業者は事業所数や売上の減少等、衰退傾向が続いているため、商工会は、坂祝町を始め町内全ての事業者とネットワークを形成し、その中心的役割を担うことにより、小規模事業者の経営実態の把握と経営上の問題を明確にして、個社の支援ニーズに対応した伴走型支援を実施する。

また、小規模事業者の経営意欲の向上と持続的発展を図るために、商工会として小規模事業者支援を重要視し行うことで、発展し続ける町づくりの中心的役割を担う。

##### ②坂祝町第7次総合計画との連動性・整合性

坂祝町総合計画では、次の6つの基本目標を定めている。

基本目標	対象分野
基本目標① 豊かな心を育む教育・文化のまち	教育・文化
基本目標② 健康で安心して暮らせる福祉のまち	保健・医療・福祉
基本目標③ 活力ある産業のまち	産業
基本目標④ 安全・安心でやすらぎのあるまち	生活環境
基本目標⑤ 快適で便利なまち	生活基盤
基本目標⑥ みんなが主役の協働のまち	協働・行財政分野

上記の6項目の方向性から、坂祝町商工会が担うべき役割は「産業」の項目である。

商工会との連携による地域に密着した魅力ある商業活動の促進、既存企業への支援や企業誘致等による工業の振興、農業資源等を活かした観光・交流機能の拡充に努め、活力ある産業のまちづくりを進めますと定められている。これは本計画にて坂祝町商工会が設定した方向性と連動・整合しており、支援に注力する必要性は大きい。

##### ③坂祝町商工会としての役割

小規模事業者が経営力を向上させるためには、現状の内外環境を踏まえた経営計画を策定し、計画で設定したアクションプランを確実に実行へと移していくことである。また目まぐるしく変わる環境変化に対応すべく、計画と実行そして検証を行っていくことも欠かせない。しかしながら、経営資源の乏しい小規模事業者が独自にそれらの取組を進めていくことは困難である。

したがって坂祝町商工会では、分析、立案、実行の各段階の確実かつ効果的な実行がなされるよう商工会が伴走者としての役割を担うとともに、計画策定それに従っての取組み、検証といった一連のPDCAサイクルを事業者が確実に回していくことのできる支援を展開していくことが重要な役割である。

## **(5) 経営発達支援事業の目標**

### **目標①：小規模事業者の経営力強化に向けた経営分析及び事業計画策定支援**

これまで述べた通り、地域内においては小規模事業者の減少が進んでおり、その大きな理由としては小規模事業者を取り巻く経営環境の変化に対応できないことなどから、事業収益の確保難によって経営状態が悪化していることにある。そんな中でも、自社の現状を把握分析し、顧客ニーズの収集や経営環境の変化への対応策の検討など、上手な経営を行っている事業者もあり、地域経済を支えている小規模事業者の減少に歯止めをかけるためにも、こうした事業者を1社でも多く創出してくることが、当社が掲げる中長期的な目標への1歩であることから、事業計画策定の重要性は大きく、地域経済動向や需要動向を有効に活用し、自社の経営分析を通じて課題を捉え、経営力強化に向けた事業計画策定支援を展開していく。

(具体的な取組)

- ・ 経済動向及び需要動向における調査結果の有効な活用
- ・ 経営分析の重要性の周知と巡回による対象事業者の掘り起し
- ・ 決算確定申告などの税務支援や金融支援時における経営分析機会の提供
- ・ 事業計画の策定支援

### **目標②：売上拡大や利益向上に向けた販路開拓支援**

利益や顧客獲得に向けた新たな販路開拓は、小規模事業者にとって成果を生み出すことが難しい状況におかれている。その要因としては、情報化社会となったことで、IT技術を活用した様々な販路開拓に向けた手法があるにもかかわらず、経営資源が乏しいことにより、IT利活用など新たな1手へと踏み出せない状況にある。効果の見込まれる事業計画を策定したとしても、着実な実行が伴わなければ販路拡大や顧客獲得は難しい。策定した事業計画の効果が発揮されるよう、フォローアップ支援を着実に実施していくと共に、展示会や商談会、DXを踏まえたIT利活用など多様な販路開拓支援を講じていくことで、新たな販路開拓による売上や利益の獲得を達成させていく。小規模事業者にとって、経営資源が乏しい中、販路開拓への取り組みにより成果を上げることは簡単ではないが、支援機関として当会が伴走型での支援を展開していくことで成果へと繋げていく。

(具体的な取組)

- ・ 事業計画策定後におけるフォローアップ支援
- ・ 各種施策及び関係機関に関する情報提供
- ・ 販路開拓の機会創出と実行支援

### **目標③：地域経済力の維持・向上に向けた事業承継及び創業の促進支援**

地域経済を支える小規模事業者数の維持・増加を図るためには、確実な事業承継や創業の促進が必要不可欠である。事業承継に関しては、承継の様々な手法や制度活用など理解不足により、事業承継の準備や自社としての対策が図れていない小規模事業者が多い。こうした事業者へ事業承継に対する意識や理解を深め、さらには事業承継計画の策定を通じて円滑で効果的な事業承継の実現を図っていく。また、創業者支援にも力を入れていくことで、事業者数の維持や増加に寄与できるとともに、創業後における持続的な安定経営へと繋がる。

(具体的な取組)

- ・ 円滑な事業承継の促進に向けた支援
- ・ 創業の促進と新規創業者の掘り起し
- ・ 関係機関との連携により、創業及び事業承継支援の充実化を図る

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和4年4月1日～令和9年3月31日 5年間）

(2) 目標達成に向けた方針

### 目標①「小規模事業者の経営力強化に向けた経営分析及び事業計画策定支援」の達成に向けた方針

小規模事業者の売上及び利益の拡大を図るために必須となる事業計画策定を支援するにあたり、まずは事業者の意識改革を図る必要がある。そこで、事業者の意識改革を図るためにも、経営状況の分析結果から見える現状の課題を明確にし、事業者を取り巻く経済動向や、取り扱う商品・サービスの需要動向を踏まえ、今後の事業展開に向けた事業計画の策定を行う。また、定性分析では複数の職員が関わったり専門家を活用したりして、今後の事業方向性の判断材料として有用な情報となるよう支援を行っていく。

計画策定段階では、これまでのような経営改善や経営の更なる発展に活かすことができない事業計画ではなく、計画策定後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ながら、必要に応じて各支援機関との連携、各種支援施策の活用積極的に取り組みながら支援を進めていく。

### 目標②「売上拡大や利益向上に向けた販路開拓支援」の達成に向けた方針

計画策定後には、定めた目標数値や取組み内容が着実に実施できるようPDCAサイクルの意識を高めながら支援を展開していく。事業者において成果を出すことが難しいとされる販路開拓では、事業計画で定めた方向性やターゲットに沿うよう多様な需要開拓手段を講じ、新たな顧客の獲得を通じた事業収益確保に導いていく。事業者を取り巻く経営環境を考慮するとともに、ITの積極的な利活用など、小規模事業者へ効果的な販路開拓に向けた手法を促しながら支援を進めていく。

### 目標③「地域経済力の維持・向上に向けた事業承継及び創業の促進支援」の達成に向けた方針

地域内の小規模事業者数を維持又は増加させていくことにより、地域経済力の維持や向上に繋がる事からも、事業承継支援と創業者支援を行い小規模事業者数の減少率の低減に努める。事業継続支援では、事業承継における関係機関との連携を図りながら、積極的に事業承継の準備に着手するよう促し、後継者へ確実に事業が引き継がれるよう支援を進めていく。また、創業支援においては、掘り起しが最も重要となることから、行政等と連携しながら、地域内での創業者の掘り起しに努める。また、坂祝町や金融機関、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、創業後の確実なビジネスモデルの構築に向けた支援を行っていく。

## I. 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】

これまでの地域経済動向調査は、金融機関等から情報を入手するものの事務局内部での蓄積に留まっており、小規模事業者に対して多くの情報提供が出来ていない状況となっている。

#### 【課題】

小規模事業者が将来の予測を立て、直面している経営上の問題点の把握や、トピックスなどの情報把握など、より良い事業運営を行うためには地域の経済動向を正しく把握・認識する必要があるが、現状の取り組みにおいては、管内の小規模事業者に有益となる地域経済動向の情報が提供できていな



い。このような現状から、地域特性を勘案した経済動向等の調査事業を実施し、有用な情報となるよう収集したデータの分析を行い、小規模事業者が読みやすく、分かりやすいレポートとして提供することが必要である。

**(2) 目標**

提供内容	現状	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
地域経済動向レポート発行回数	未実施	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
ホームページ掲載	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
セミナー等で配布	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
地域経済動向レポート内容周知のための巡回または郵送	未実施	150者×4	150者×4	150者×4	150者×4	150者×4

**(3) 事業内容**

**①他機関等の経済動向調査の活用（2次データの活用）**

国、岐阜県、坂祝町及びその他関係機関等から発表される経済動向や経営動向に関する情報から、当地域の小規模事業者等に該当する情報を収集・整理・集約し、レポートにまとめ地域の小規模事業者へ提供することを目的とする。情報収集は、以下に示す資料を活用するものとし、当商工会地域の産業構造を踏まえて関連する業界・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	情報収集項目	収集目的
地域経済分析システム (RESAS)	産業構造、従業員数、マーケット対象となる地域の人口・世帯数など	全国や近隣地域との比較から坂祝町の経済動向を分析
景況指数調査 (株OKB総研)	地域別景況予報	可茂地域の3ヶ月ごとに景況調査を行い、景況指数を分析
岐阜県統計情報	平均賃金の推移、ハローワーク別有効求人倍率の推移	岐阜県内の平均賃金や求人倍率から景気の傾向分析
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

**②坂祝町の景気動向調査**

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

(情報収集先、調査項目、分析方法)

項目	内容
情報収集先	坂祝町内小規模事業者 50 件
調査項目	売上高、販売客数、客単価、仕入、資金繰り、利益状況、従業員数、設備投資、経営上の問題点、今後の経営上の取組み等

調査方法	調査票を郵送し、返信用封筒で回収する
分析方法	回収した調査票を Excel シートに入力して集計・分析を行う
調査頻度	年 2 回（半期ごとに 1 回実施）

#### (4) 成果の活用

上記で実施した調査結果は、収集した情報を整理・分析し数値のみではなく、グラフや図表、注釈を入れながら地域内小規模事業者に分かりやすい形でレポート形式にまとめ年 4 回地域経済動向レポートとして提供し、個社ごとの事業経営及び事業計画策定の参考資料として活用する。同時に、地域経済動向レポートの各調査報告の詳細な内容についてホームページにも掲載することで情報提供の機会を増やす。また、小規模事業者への個社支援を実施するうえでも、地域特性の確認、国・県・近隣地域などとの比較など、より有効的な情報として活用できる。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

現状で収集している情報は、他機関などが調査した 2 次データや、経営指導員の経験則による情報提供に終始しており、管内の小規模事業者にとって有用な情報の提供が十分に実施できていない状況となっている。

##### 【課題】

小規模事業者が持続的に発展していくには、個社に即した当該地域内外の需要動向を正確に捉え、買い手のニーズと個社の経営資源の強みを理解して、狙ったターゲットの需要に適した商品・サービスを提供することにより売上・利益の向上を図ることが重要であり、2 次データのみでなく、小規模事業者に対応した需要動向を的確に把握し、買い手ニーズに合った商品・サービスの開発、販路開拓等の個社支援に活かすことができる情報の収集・分析・提供が課題となっている。

#### (2) 目標

##### ①展示会、地域イベント、モニターを活用した調査数

	現 状	令和 4 年 度	令和 5 年 度	令和 6 年 度	令和 7 年 度	令和 8 年 度
展示会調査対象事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
地域イベント調査対象事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
合 計	—	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

##### ②外部機関が公開するデータを活用した調査数

	現 状	令和 4 年 度	令和 5 年 度	令和 6 年 度	令和 7 年 度	令和 8 年 度
調査対象事業者数	—	16 者	17 者	18 者	19 者	20 者

#### (3) 事業内容

個々の事業者が開発・販売する商品・サービスに対する直接的な顧客ニーズを収集して提供する。

これまで十分に調査収集が出来ていなかった 1 次データを収集し、地元消費者などにおける顧客ニーズを掴み、他機関から公表されている 2 次データを収集し、独自で収集した 1 次データと合わせて総合的な分析を行い提供することで、市場全体のニーズとの適合性や優位性の比較、更には今後の販路拡大など事業展開においての判断材料として提供する。

### ①展示会・地域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

商工会の販路開拓支援で展示会へ出展する小規模事業者及び独自で出展する小規模事業者に同行し、出展ブースを訪れる事業者に対して、個社ごとの商品・サービスにあわせた独自調査を実施し、顧客の持つニーズを収集する。調査方法はアンケートによる聞き取り方式とし、調査項目は展示製品の特性を考慮し事業者と相談したうえで決定しアンケート票を作成する。

項目	内容
調査の種類	展示会を活用した BtoB 調査
対象業種	製造業
調査する対象	展示ブースを訪れる事業者
調査の方法	アンケートによる聞き取り方式
調査する項目	性能、品質、技術、デザイン、用途、価格、取引条件、改善要望 など
調査する展示会 (※例示)	メッセナゴヤ (毎年 11 月に開催) フードセレクション (毎年 10 月に開催)
サンプル数	20 件

#### (イ) 地域イベントを活用した B t o C 調査

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

項目	内容
調査の種類	地域内観光客へのアンケートによる BtoC 調査
対象業種	小売業・飲食業・宿泊業・その他サービス業
調査する対象	経営計画にて設定したターゲット属性の方
調査の方法	アンケートによる聞き取り方式
調査する項目	味、質、デザイン、価格、サービス、接客、感想、要望、年齢、性別など
調査するイベント (※例示)	さかほぎ町民まつり
サンプル数	30 件

## ②外部機関が公開する調査及びデータ収集・提供

行政機関や業界団体・企業が実施している調査結果を収集し提供することで、客観的な視点で小規模事業者の保有する製品・商品・サービスの需要動向を把握する資料として収集する。収集した情報は、①展示会を活用したB to B調査や地域内観光客へのアンケートによるB to C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、全国の一般消費者が消費に対してどのような考えを持っているか、またその推移を分析する。商業・サービス業など直接の保有商品との関連がある小規模事業者に限らず、製造する部品が使用されている商品、保有する技術によって生み出されている商品等の情報を収集することで、最終商品を製造していない小規模事業者も活用することができる。
調査項目	消費者の意識（毎月）、物価の見通し（毎月）、旅行の実績及び予定（6, 9, 12 及び 3 月）、自己啓発、趣味、レジャー・サービス等の支出予定（6, 9, 12 及び 3 月）、主要耐久消費財等の保有・買替え状況（3 月）、世帯の状況（毎月）
目的	「全国消費動向調査」を活用し、全国的な消費動向から消費者需要を確認する。独自調査によって収集した 1 次データの情報を合わせて検証することで小規模事業者の販売戦略・商品戦略・広報戦略の立案に活かしていく。

### 市場情報評価ナビ「Miena」

情報の収集・分析	市場情報評価ナビ「Miena」を活用し、個社に合わせた市場情報を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構成、世帯構成、購買力等の数値データを収集・分析することで地域内での需要を推測することができる。これによって個社に合わせた有益な情報提供を行うことができる。
調査項目	都道府県の経済動向、県内・町内の経済水準、指定範囲での市場規模、人口詳細（人口年齢別構成、世帯構成、世帯収入、流入流出、人口伸び等）、業種別事業所数等
目的	市場情報評価ナビ「Miena」を活用し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	日経テレコンが公表しているデータを活用する。全国のスーパーマーケット店頭で販売されている加工食品・家庭用品のPOSデータ（商品 1 品ごとの販売データ）に基づく売れ筋商品ランキングを収集し、常に化する市場の動向を速く、正確に把握する。商業・サービス業など直接の保有商品等との関連がある小規模事業者に限らず、製造する部品が使用されている商品、保有する技術によって生み出されている商品等の情報を収集することで、最終商品を製造していない小規模事業者も活用することができる。
調査項目	小規模事業者の保有する製品・商品・サービスに応じて、商品分類ごとの商品別ランキング、金額シェア、平均価格
目的	日経POS情報・売れ筋ランキングから収集した情報を、独自調査によって収集した 1 次データの情報を合わせて検証し、トレンドや流行を見極めることで、売れる商品開発、仕入れなどに活かしていく。

#### (4) 成果の活用方法

上記①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②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のニーズに合致しているか、更なる商品・サービスの改良改善に活かすことはできないか等の検討材料とし、事業計画の策定や商品開発・改良に活用するとともに、新たな販路の開拓までを一貫して支援する。

### 5. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

現状では、金融支援や記帳及び決算支援を行っている小規模事業者への分析が中心となっており、簡易損益趨勢表を作成して財務分析を実施し、分析結果から経営状況における問題点や課題を正確に把握するとともに、事業計画策定による小規模事業者の経営改善を行っている。また、補助金申請時にも財務分析を実施しているが、補助金が目的になってしまうケースが殆どで、財務分析の重要性を理解されてなく、その後の支援に繋がっていない。

分析手法についても、財務分析に留まっており、外部環境及び内部環境分析といった非財務分析が十分に実施できていない状況となっている。

##### 【課題】

正確な経営状況の分析を実施するためには、財務分析だけでなく、SWOT分析などの非財務分析を合わせて実施することで、より正確な経営状況を把握する事ができるため、分析手法の充実化が大きな課題と言える。分析を実施する対象も、金融支援や記帳及び決算支援を実施している小規模事業者だけでなく、日々の巡回などを通じて小規模事業者を掘り起こすとともに、経営分析により自社の経営状況を正確に把握することの重要性を伝え経営改善に向けた意識付けを図る必要がある。

#### (2) 目標

	現 状	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
経営分析件数	12者	16者	17者	18者	19者	20者

#### (3) 事業内容

##### ①経営分析実施事業者の掘り起こし

金融支援や記帳及び決算支援だけでなく、日々の巡回や窓口相談時にも、経営分析の実施による現状の事業状況を正確に把握する事の重要性を説明し、経営分析に興味関心を持っていただくことで経営分析実施事業者の掘り起こしを行う。また、金融支援や記帳及び決算支援時など、特に売上高や利益の減少が著しい事業所や、融資斡旋・補助金申請支援での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業績低迷の原因究明等を行う。

(想定される経営分析実施事業者の掘り起こし手法)

- ・日々の巡回及び窓口支援時に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必要性を伝え分析実施へと促す。
- ・金融支援、記帳指導及び決算指導において経営状況に不安を感じる事業者へ経営分析を勧める。
- ・設備投資計画や補助金申請作成時などにおいて経営分析を実施する。

##### ②経営状況分析の実施

上記①の取組で掘り起こした事業者に対して経営状況分析を実施する。経営状況の分析には財務諸表を基に行う定量分析と財務諸表以外で行う定性分析の双方を合わせて行う事で経営状況分析とする。

経営状況分析の実施概要		
主な対象者	経営分析に関心の高い事業所、業績低下が著しい事業所、事業計画策定を希望する事業所	
分析項目	(ア) 定量分析	<p>個社の財務諸表から収益性、安全性、生産性、成長性、効率性の5つの視点で財務分析を行う。単年度分析ではなく、経年変化を考慮した分析結果を提供するために過去の財務諸表も合わせて分析を行い、財務上の強み・弱みを確認し分析結果をフィードバックする。</p> <p><b>【分析指標の具体的内容】</b></p> <p>収益性：売上高総利益率、売上高営業利益率、売上高経常利益率など            効率性：総資本回転率、棚卸資産回転日数など            生産性：一人当たり売上高、一人当たり経常利益など            安全性：自己資本比率、流動比率、当座比率など            成長性：前年比増収率、総資本回転率増減など</p>
	(イ) 定性分析	<p>外部環境から受ける「機会」と「脅威」、内部環境の「強み」と「弱み」を分析するSWOT分析を行い、そこからクロスSWOT分析により、事業の方向性や課題を分析する。</p> <p><b>【具体的な調査項目】</b></p> <p>外部環境：市場環境（社会動向、政治動向、市場動向、技術動向など）            競合状況（競合動向、仕入れ先動向、販売先動向など）            内部環境：知的資産（人的資産、組織・体制、ノウハウ、技術など）            設備状況（設備、遊休設備、不動産、工程・生産管理など）</p>
分析手法	岐阜県商工会連合会の作成した独自のシステム「事業者支援システム」や中小機構の「経営自己診断分析システム」などを活用し、定量面及び定性面から事業所の経営状態を経営指導員が分析を行う。場合によっては、専門家に意見を求め、より詳細で精度の高い分析を行っていく。	

#### (4) 成果の活用

##### ①経営課題の明確化

分析結果を踏まえて、事業者の持つ問題点を正確に把握し、改善に向けた経営課題を明確にする。商工会職員だけでなく各関係機関や専門家等と連携し、各分野の専門的視点から小規模事業者の経営課題の明確化を図る。

##### ②分析結果のフィードバック

経営分析の結果は、岐阜県商工会連合会の作成した独自のシステム「事業者支援システム」や中小機構の「経営自己診断分析システム」などによってレポート形式で書面化し、個別に巡回を行い分析結果について丁寧に説明する。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】

日々の巡回や決算支援、金融支援、更には補助金など各種制度活用時など事業計画策定への掘り起こしを行いながら事業計画の策定を実施している。しかし、事業計画策定における必要性や有用性などの理解がされていないため、補助金や融資を目的とした事業計画策定に留まってしまっているケースも多く、事業計画を経営改善に活かさきれていない。また、経済動向調査や需要動向調査、経営状況の分析結果を活かしきれてなく、十分な事業計画策定支援が出来ているとは言えない。

また、事業承継計画については、これまでに実施した事業者アンケートの結果を踏まえ、事業承継を課題に挙げた事業者へ巡回による掘り起こしにより支援を実施している。

DXについては、デジタルを駆使した戦略を模索している企業はあるものの、DXの必要性を認識し、具体的に検討や取組みに至っている企業は数限られているのが現状である。

#### 【課題】

こうした現状を踏まえ、まずは事業計画策定における必要性や有用性などを理解していただき、事業計画策定への意識づけと掘り起こしを図る事が必要である。事業計画策定時においても、経済動向及び需要動向調査や経営状況の分析結果を踏まえた事業計画策定を実施していくことが重要であり、意識づけと掘り起こし、更には事業者の状況を踏まえた計画策定を実施していく仕組みの構築が課題となっている。

また、創業者支援においては、管内で創業を考えている創業対象者を把握することが困難な状況となっており、どのように創業対象者を掘り起こすのかが大きな課題となっている。

DXについては、企業が外部の業者にシステムの開発や運用を委託しており、社内で高いITスキルを持つ人材を育成できていないことが課題となっている。

### (2) 支援に対する考え方

経営分析結果の提供時やセミナー開催時、又は補助金の申請時などにおいて、どのような事業計画を策定していくのかといったことの前に、「なぜ事業計画を策定する必要があるのか」「それが自社にどのような効果をもたらすのか」といった事業計画本来の目的や意義を理解してもらうための意識づけが重要である。

その上で、「経営分析から事業計画書策定」へと段階を踏み、事業計画が「絵に描いた餅」で終わらせないために、経営意欲の高い事業者へ事業計画策定を促すとともに、積極的なフォローアップや専門家派遣による個別支援も取り入れながら効果的な支援を実施していく。

また、事業計画策定の前段階において、小規模事業者の多くが苦手とされているデータとデジタル技術を活用するためのDXに向けたIT専門家派遣を行い、小規模事業者の競争力の強化を図る。

その上で、事業計画の策定段階においては、支援室・専門家との連携を図りながら、課題解決に向けた効果的かつ実現可能性の高い取組内容が定められるよう支援していく。

### (3) 目標

	現 状	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
事業計画策定件数	8者	11者	12者	13者	14者	15者
事業承継計画策定件数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
創業計画策定件数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
合 計	11者	14者	15者	16者	17者	18者

	現 状	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
DX 活用セミナーの開催回数	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

#### (4) 事業内容

##### ①事業計画策定事業者の掘り起し

###### (ア) 事業計画策定への意識づけ

経営状況の分析を行った小規模事業者に対し、分析から把握した経営上の問題・課題を解決するための道筋となる事業計画策定へと誘導する。その際に、事業計画策定の必要性や有益性を説明し、事業計画に対する意識づけも合わせて行うことで、効果的に事業計画策定支援へと繋げる。

###### (イ) 「DX活用セミナー」の開催

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を推進していくため、下記の内容でセミナーを開催する。

支援対象	小規模事業者
募集方法	チラシ、商工会ホームページ掲載
講 師	専門家派遣活用
回 数	年 1 回
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）</li> <li>・クラウド型顧客管理ツールの紹介</li> <li>・SNSを活用した情報発信方法</li> <li>・ECサイトの利用方法等</li> </ul>
参加者数	2 者

これにより、DX活用への意識が高まり、効果的な活用に向けた事業計画策定へと誘導していく。

###### 「DX活用セミナーの内容」

- ・DX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
- ・クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法

また、セミナーを受講した事業者の中から取組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応により、事業計画策定支援へと誘導する。

##### ②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に事業計画策定支援を実施する。地域経済の動向や、需要動向を踏まえながら事業計画策定に必要な検討事項に基づいて、事業計画書の話の流れを事業者の考えを聞き出し、経営指導員が伴走して事業計画策定支援を進めていく。事業遂行に支障となる実施上の課題解決方法をアドバイスし、具体策を提案することで実現性の高い計画を策定する。また、事業の持続的発展のためには、確実な利益確保が必要であることから、利益を確保するための具体的な取り組みを含む計画策定を支援していく。

##### ③事業計画のブラッシュアップ支援

事業計画策定支援を実施する中で、経営指導員自身では対応が難しい分野など、専門的なノウハウが必要な場合には専門家派遣を活用して支援を行う。専門家とともに、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、事業計画のブラッシュアップ支援を実施する。また、各支援機関（岐阜県商工会連合会中・東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。

#### **④創業計画策定支援**

坂祝町、金融機関等町内の支援機関、美濃加茂商工会議所（産業強化法に基づく創業支援等事業計画の認定）と連携し、情報提供を受け、新規創業者へアプローチする機会を増やす。支援にあたっては対面指導にて創業計画の重要性を説明し、創業前の準備から創業から3年～5年程度の計画を策定し、資金融資への活用等円滑な創業・開業後の事業経営に向けて支援を行っていく。

#### **⑤事業承継計画策定支援**

地域内事業者の高齢化が年々進んでおり、事業者に対して、計画的な事業承継を実施できるように事業承継計画の策定支援を行うとともに、事業承継に関する計画のみならず、承継後における事業継続・発展に向けた事業計画策定支援も合わせて実施して行く。また、後継者がなく廃業を検討している事業者に対しては、岐阜県事業引き継ぎ支援センター等他機関と連携しながら他社への承継等を含めて地域内事業所数の維持に努めていく。

### **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】**

事業計画策定を行った事業者に対して、定期的な巡回による進捗確認を実施し、新たな課題に直面したり、計画の変更が必要である場合など、フォローアップ支援を行っている。しかし、補助金や融資を目的とした事業計画においては、進捗管理に留まってしまっていることが殆どで、効果的なフォローアップ支援に繋がっていない。

##### **【課題】**

こうした上記の現状を踏まえ、補助金や融資などの実行目的の支援ではなく、事業者の持続的発展に貢献できる支援を実施していくことが課題となっている。また、事業計画には創業や事業承継など様々な種類があるため、事業者や創業者によってフォローアップ頻度や対応方法も異なることから、事業者の状況や経営環境を踏まえ、適切で効果的なフォローアップが重要となる。

#### **（2）支援に対する考え方**

事業計画策定後の支援は、事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、事業者それぞれの計画内容や事業状況、経営環境、事業者の資質などにより、巡回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のない事業者を見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。

事業計画策定事業者へのフォローアップ頻度は、事業者の状況を勘案し、2ヶ月に1回、4ヶ月に1回、6ヶ月に1回のフォローアップを行いながら、事業者からの要望も踏まえ臨機応変に対応する。

延べ回数については、令和4年度には2ヶ月に1回を4者、4ヶ月に1回を4者、6ヶ月に1回を3者と見込んで算出。その後は令和4年度を基準に、増加見込みを踏まえて算出している。

事業承継計画策定者におけるフォローアップ頻度は年2回とし、創業計画策定事業者においては、2ヶ月に1回とする。

### (3) 目標

(事業計画策定事業者)

	現 状	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
対象事業所数	8者	11者	12者	13者	14者	15者
延べ回数(頻度)	20回	42回	44回	47回	53回	55回
売上増加事業者数	—	5者	5者	6者	6者	6者
経常利益率1%以上増加の事業者数	—	5者	5者	6者	6者	6者

(事業承継計画策定事業者)

	現 状	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
対象事業所数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
実施頻度	年1回	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
延べ実施回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(創業計画策定者)

	現 状	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
対象事業所数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
実施頻度	年5回	年6回	年6回	年6回	年6回	年6回
延べ実施回数	5回	6回	6回	6回	6回	6回

### (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全ての事業者を対象とするが、事業者それぞれの計画内容や事業状況、経営環境、事業者の資質などにより、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てフォローアップを行う。また、事業者からの申し出等による場合は臨機応変に対応する。

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策を検討のうえ、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支援

経営指導員では課題解決が困難な場合や、計画の見直しが必要である場合には、状況に応じた各種支援施策を活用したフォローアップを実施する。専門家派遣制度だけでなく、各種経営支援機関等とのネットワークを活かした支援を実施することで事業計画を円滑に実施できるように努める。

また、小規模事業者の借入に対する利子補給、日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】

現状では、管内小規模事業者の販路拡大に向け、関連するセミナーや展示会・物産展の開催情報等の情報発信までに留まっており、展示会や商談会といった支援の実施には至っていない。

一方、各種補助金を用いた販路開拓支援については、ECサイトやHPの構築など、前向きな取り組みを実施し、一定の成果を上げているものの、現状の支援対象事業者については、商業・サービス業に偏りがあり、業種によっては販路開拓に貢献出来ていないのが現状となっている。

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、DXに向けた取り組みを実施している小規模事業者は限定的となっている。

#### 【課題】

これまで取り組んできて効果が得られている販路開拓支援は継続していくとともに、着手できていない展示会や商談会への支援を展開していく必要がある。支援対象事業者も業種の偏りを解消するなど、管内小規模事業者幅広く支援を展開し、販路開拓を促進させていくことが必要である。

また、これからの新たな販路開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、DXに向けた取り組みを積極的に支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

支援においては、事業者の業種（取引形態）や事業計画で定めた方向性（販売する商品・サービスやターゲット）に応じ、多様な支援手段を講じていく。特に、今後の販路拡大において重要視されるDXに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等の理解を深め、より効果的な販路拡大への支援を積極的に進めていく。

また、事業者のニーズに応じて適宜、専門家派遣などの支援施策を活用することで効果的な支援へと繋げていく。

### (3) 目標

	現 状	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
展示会・商談会への出展事業者数	0者	0者	0者	1者	1者	1者
成約件数/1者	—	0円	0円	100千円	100千円	100千円
物産展への出展事業者数	0者	0者	0者	1者	1者	1者
売上額/1者	—	0円	0円	50千円	100千円	100千円
SNS活用支援者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率	—	5%	5%	5%	5%	5%
ECサイト活用支援者数	1者	2者	2者	3者	3者	3者
売上額/1社	—	100千円	100千円	150千円	150千円	150千円
プロモーションツール支援者数	0者	1者	2者	2者	2者	2者

売上額/1社	—	100千円	150千円	150千円	150千円	150千円
合計		5者	6者	9者	9者	9者

#### (4) 事業内容

##### ①展示会・商談会・物産展への出展支援

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い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、出展前の準備から当日の運営、出展後の商談成約に向けて一貫して支援を行っていく。

<想定する展示会・商談会・物産展>

イベント名	概要
メッセナゴヤ (展示会)	11月、ポートメッセなごやにて開催 業種業態の枠を超え、多様な製品技術サービスが集結 出展者数 576社・団体(2020年実績) 来場者数 9,666名(2020年実績)
フードセレクション (商談会)	9月、東京のビッグサイトにて開催 全国に向けた販路の拡大を希望する食関連の企業・団体が出展 出展者数 1,031社(2019年実績) 来場者数 13,412名(2019年実績)
郡上ビジネスマッチング (商談会)	11月、郡上市商工会により開催 郡上市商工会が主催する地域性の高いビジネスマッチング 出展者数 69社(2018年実績)
ニッポン全国物産展 (物産展)	11月、池袋サンシャインシティにて開催 全国の商品を集めた大規模物産展 出展者数 141社(2020年実績) 来場者数 14,384名(2020年実績)
さかほぎ町民まつり (物産展)	11月、坂祝町が主催する地域性の高いイベント バザー出店による販売 来場者数 2年間コロナのため未実施

##### ②IT利活用支援

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

支援の具体的な内容として、事業計画を策定した事業者のうち、HPを有していない事業者へはHP開設を勧め、すでにHPを運営している事業者へはSNSの活用やサイト内のショッピング機能の追加を促すといったように、事業者の現状にあわせて段階的なステップアップを図っていく。

また、業種や取扱商品などによっては、楽天などが運営するショッピングサイト等の提案を行いながら、効果的な商品PR及び販売促進に向けた支援も行っていく。

なお、IT利活用の支援には技術的なスキルも必要となるため専門家と連携を図りながら進めていく。

### ③プロモーションツール強化支援

近隣域内の顧客獲得への販路開拓の意向が強い事業者を対象に支援を実施していく。

こうした事業者は来店客数の増加が目指す指標となるため、展示会や物産展などではなく、情報発信、チラシ、フリーペーパー、看板、POPなど域内の見込顧客へ働きかけるプロモーションツールの支援を中心としていく。支援の具体的な内容として、自社の商品・サービスの特徴やメリット、競合店との違いなどを明確化し訴求力のあるPRとなるよう内容のブラッシュアップ支援を行っていく。

<想定するプロモーションツール支援>

ツールの種類	具体的内容
広告宣伝ツール	・HPによる情報発信、フリーペーパー、折込みチラシなど
営業用ツール	・パンフレット、企画提案書など
販売促進ツール	・のぼり、POP、店内イベントなど

## II. 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. 事業の成果、評価及び見直しの実施に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

「経営発達支援計画評価委員会」では、外部有識者である中小企業診断士等の専門家を交え評価することで、客観的な評価や改善点等など多様な視点から意見を頂き事業内容の見直しと改善に繋がっている。

##### 【課題】

第1期計画において組織した「経営発達支援計画評価委員会」を継続して開催し、計画実施状況の評価、改善提案を頂いた内容を検討しながら、地域の小規模事業者に対してより効果的な支援を実施していく必要がある。

#### (2) 事業内容

##### ①坂祝町商工会経営発達支援計画評価委員会の開催

坂祝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、坂祝町商工会が支援機関として地域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を行い、改善への提案を行う。
委員会 構成メンバー	・坂祝町商工会長、副会長 2名 ・坂祝町役場企画課課長 1名 ・中小企業診断士等の専門家：1名（外部有識者） ・商工会事務局長、法定経営指導員
委員会開催 評価時期	年1回開催 年度終了後3カ月以内
評価結果 公表時期	経営発達支援計画評価委員会終了後1ヶ月以内

## 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する。必要に応じて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。

## 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、理事会及び総会で報告すると共に、報告書を当商工会ホームページ上に公表することで地域の小規模事業者が常に関連できる状態とする。

# 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

## (1) 現状と課題

### 【現状】

事業団研修や各種セミナーの受講を中心に資質向上を図っている。経営発達支援に携わる機会が増加していることで、こうして得た知識やスキルを支援において活用できるようになってきている。また、経営指導員以外の職員においては、研修会やセミナーなど資質向上の機会が少ないのが現状である。

D Xについては、これからの厳しいビジネス環境を勝ち残るためにはデジタル技術を活用したビジネス変革が必要であることは共通理解しているが、D Xの本質について詳細に示されている記事や事例が少ないため企業に対して思うように推進できていないのが現状である。

### 【課題】

今まで以上に地域の小規模事業者に貢献できる支援を実施していくため、職員の知識及び支援スキルの向上を図っていくことが課題であり現在行っている OJT ・ Off JT のレベルを上げながら継続的に実施して当商工会全体の支援レベルを向上させる必要がある。また、経営指導員以外の職員においても、経営発達支援を中心とした個社支援の資質向上を図っていくことも必要である。

D Xについては、企業が業績を伸ばすためにはデジタル技術の導入・活用は重要な課題であるとは認識しているが職員の知識及び支援スキルの向上はあまり出来ていない。今後はD X導入の動きを検討する企業が増えてくることが予想されるため、そのニーズに応えるためにも職員も情報収集・知識の習得が必要である。

## (2) 事業内容

### ①OJT による知識の習得及び支援スキルの向上

ベテラン職員の窓口相談や日々の巡回、専門家派遣時に同行し、経営課題の抽出から課題解決に繋げるまでの支援の流れや手法を学ぶことで職員個々の知識と支援スキルの向上を図っていく。経営指導員に限らず、業務職員にも支援に同行する機会を作ることで徐々に支援スキルを身に付けてもらい坂祝町商工会としての支援レベルの底上げを図っていく。

### ②Off-JT による知識の習得及び支援スキルの向上

Off-JT による知識の習得は、役職や個々の 支援スキルに合わせて必要な外部研修を受講することによって身に付けていく。積極的に外部研修を受講することで様々な分野の知識を習得し、指導員による支援レベルに差が出ないように対応していく。Off-JT を受講するにあたっての基本的な考え方と研修項目は以下に示すとおりである。

役 職	Off-JT による知識習得の考え方
経営指導員	経営発達支援計画に基づいて小規模事業者の伴走型支援を実施するため、関連する専門的知識を計画的に習得し、指導能力を高めるための専

	<p>門的知識を身に付ける研修を受講する。</p> <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>・ 全国商工会連合会主催 Web研修 他</li> </ul>
業務職員及び一般職職員等	<p>記帳指導等の日々の業務に関する事に加え、経営発達支援計画の実施に係る支援スキルを身に付けるための研修を受講することで経営指導員のサポートを行う事ができるようにする。</p> <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 各種研修会</li> <li>・ 全国商工会連合会主催 Web研修 他</li> </ul>

### ③DX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、経営指導員及び経営支援員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、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
- ウ) その他取組  
オンライン経営指導の方法等

### ④職員間における情報共有

支援内容や管内小規模事業者の状況などの共有化を図るため、毎月1回の支援会議を開催する。また、職員が携わった支援情報を管理してデータでの共有化を図り、組織内での支援力の向上を図る。

## Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

### 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】

現在のところ、地域経済の活性化に資する取組として、行政と連携してさかほぎ町民まつりの開催を実施しているが、単発の事業であり、継続して連携できる地域活性化に繋がる取り組みは実施していない。

##### 【課題】

坂祝町が策定した「坂祝町第7次総合計画」に示された、地域に密着した魅力ある商業活動の促進、農業資源等を活かした観光・交流機能の拡充といった活力ある産業のまちづくりの視点から、商工会が担うべき役割を果たしていくことが課題である。

#### (2) 事業内容

現在の坂祝町にはこれといった地域資源や特産品も見当たらないが、坂祝町の産業育成にあたり、

地域の環境や資源などを改めて見直し、地域資源の利活用や地域特産品の開発など、地域活性化と産業振興の新たな可能性を探り、管内小規模事業者と連携して地域の新たな特徴や魅力を創出することで地域経済の活性化に貢献していく。

### ①地域資源の利活用と地域特産品の開発事業

地域資源や特産品開発など、地域での新たな魅力創出に向けた事業を実施していく。地域内における可能性調査からスタートし、勉強会や意見交換会といった準備期間を経たうえで、開発から商品化へと毎年ステップアップしながら事業を展開していく。

最終的には、5年後を目途に地域における新たな魅力を作り出し、管内小規模事業者をはじめ、行政や関係機関との連携を図りながら地域内外へとPRしていく。製造、販売など小規模事業者の経営発展の手段としても有効に活用しながら、地域の活性化と小規模事業者の持続的発展に繋がる取り組みとする。

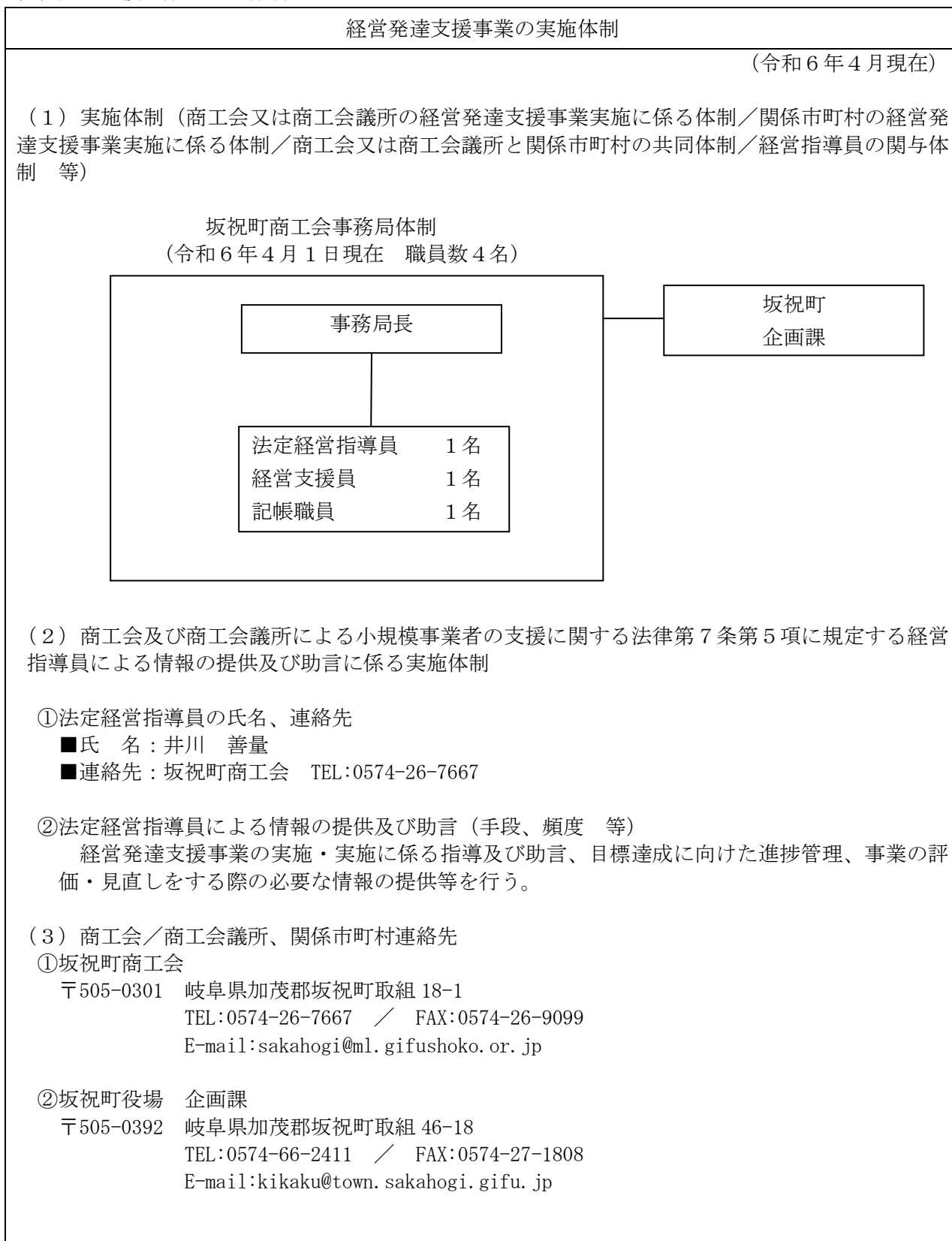
また、管内小規模事業者や行政、地域活性化に精通する専門家、その他関係機関で構成する「特産品開発及び地域資源活用実行委員会」を組織して事業を実施していく。

特産品開発及び地域資源活用実行委員会	
目的	特産品開発や地域資源の利活用を通じて、地域における新たな特徴や魅力を創出し、地域産業の発展と地域活性化に貢献する。創出した特産品等は、展示会や商談会への出展、イベント販売やプロモーション活動を通して、坂祝町の知名度向上と新たな特産品等を定着させることを目的とする。
連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特産品開発に実績のある専門家、有識者</li> <li>・坂祝町</li> <li>・坂祝町商工会</li> <li>・管内小規模事業：5者、創業希望者：2者</li> </ul>
事業内容	<p>◆<u>地域内における地域資源利活用及び特産品開発に向けた可能性調査</u>            ⇒地域活性化支援に精通した専門家を派遣して実施            調査結果を踏まえた今後の方向性の検討。            勉強会・意見交換会の実施。            小規模事業者・創業者のモチベーションアップ。            ビジネスとしての可能性の判断。</p> <p>◆<u>地域資源の利活用及び特産品開発事業</u>            ⇒上記で定めた方針に沿った開発事業を実施。開発等については、実施する内容に関連する小規模事業者と連携しながら進めていく。            必要に応じて、専門家の活用や、関係機関との連携を行いながら事業を展開し、3年から5年後に独自の特産品商品化を目指す。</p> <p>◆<u>創出した特産品等の販売促進と認知度向上に向けたPR事業</u>            ⇒プロモーションにおける支援や、必要に応じて展示会や商談会への出展サポートなど、関連する小規模事業者の販売促進とPR活動を行う。</p> <p>◆<u>特産品開発及び地域資源活用実行委員会の開催</u>            ⇒毎年定期的に実行委員会を開催し、進捗状況の確認や、事業実施における検討などを行う。</p>



(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	1,150	1,700	1,750	1,750	1,750
事業計画策定に係る 専門家派遣費	200	200	200	200	200
セミナー開催費	200	200	200	200	200
需要動向調査事業費	100	100	100	100	100
販路開拓支援事業費	100	150	200	200	200
評価委員会開催事業 専門家謝金等	50	50	50	50	50
地域資源の利活用と 地域特産品の開発事 業費	500	1,000	1,000	1,000	1,000

(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
会費・県補助金・町補助金・特別賦課金（事業参加負担金）・受託手数料

(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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等