

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	多治見商工会議所（法人番号 4200005008329） 多治見市役所（地方団体コード 212041）
実施期間	令和 6 年 4 月 1 日～令和 11 年 3 月 31 日
目 標	当地域は、美濃焼に関わる事業者を中心に事業者数が減少しており、地域全体の活力が失われつつある。そのため、当所は、伴走型支援に力を入れ、事業者数の減少に歯止めをきかせる。また、多治見市が積極的に進めている企業誘致や創業支援とも積極的に連携をし、地域全体で事業者の活力を増進させる。さらには、観光等を通じた交流人口の増加をはかるとともに、事業者との連携も促進させる。
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること 「RESAS（地域経済分析システム）」などを活用し地域の経済動向を把握し、自社の経営課題への気づきに繋がるよう、情報提供を行う。 4. 需要動向調査に関すること 事業者の商品・サービスに関する需要動向を収集し、それを分析し結果を事業者へフィードバックすることで新たな販路の開拓や新商品の開発に繋げる。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者に経営分析の必要性に気づいてもらい、経営分析のニーズを掘り起こし、ニーズの収集から詳細な分析まで段階的に対話と傾聴を繰り返し、伴走型支援を実施する。 6. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者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、事業計画策定の必要性を理解いただき、事業計画策定に至るまでの支援を実施する。 7. 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着実に実行されるように経営指導員等が事業者ごとの支援策を計画し、PDCA サイクルが機能するようにフォローアップ支援を行う。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会・商談会への出展や企業マッチングへの出展支援、IT を活用した販路開拓支援、マスメディアの活用支援を行う。
連絡先	多治見商工会議所 商工相談所 〒507-8608 岐阜県多治見市新町 1 丁目 23 番地 TEL:0572-25-5000 FAX:0572-22-6100 E-mail:sodan@tajimi.or.jp 多治見市 経済部 産業観光課 〒507-8703 岐阜県多治見市日ノ出町 2 丁目 1 5 番地 TEL:0572-22-1252 FAX:0572-25-3400 E-mail:sangyokanko@city.tajimi.lg.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

①-1. 当地域の立地

ア. 多治見市は地政学的に中部経済圏の重要な位置

多治見市は、岐阜県の南南東に位置し【図表 1】東西（名古屋市⇄長野県）、南北（尾張三河⇄中濃地域）を、鉄道（JR 中央本線、太多線）、中央道（中山道）、東海環状自動車道（MAG ロード）、国道（19 号線、248 号線）が結ぶ岐阜県東濃地域の交通拠点である。この立地により、東濃地方の産業・経済・文化の中心地となると共に、中部経済圏の一翼を担う重要な位置となっている。

【図表 1】多治見市の県内位置



イ. 多治見市近郊は良質な陶土があり製陶業が繁栄

多治見市近郊は、良質な陶土、また、確かな技法を基に生み出される美濃焼の産地である。安価で質のいい陶磁器を生産しつづけて、この地域は、日本陶業の中心地と言っても過言ではない。土岐郡笠原町を中心にタイルの生産も盛んであり、生産量は日本一である。また、名称がタイルに統一されてから 100 周年を迎え、テーブルウェアの美濃焼という存在に、建材という側面を持たせている。なお、平成 18 年 1 月、多治見市は笠原町を編入し、新多治見市となった。この合併により、多治見市の地場産業の特色がさらに濃くなった。

以上の製陶業を中心とした製造業に、交通アクセスの利便性の高さから、卸売業・小売業といった業種も集積している。

ウ. 今後の産業展開

近年では、トヨタ自動車株式会社（2011 年）、トヨタ紡織株式会社（2011 年）、日本ガイシ株式会社（2018 年）などの誘致に成功し、美濃焼という地場産業に加え、産業都市の色合いを強めている。

また、美濃焼やタイルなどのやきもの産業だけでなく農産品・地酒・うなぎなどの魅力がある。多治見市を舞台にした「やくならマグカップも」が 2021 年にアニメ化され、多治見観光に対する産業観光や聖地巡礼で観光需要が高まっている。今後ますます高まると予想される観光需要に対して、地場産業である「美濃焼」と「食」・「文化」の魅力を発信し、観光促進にも力を入れている。

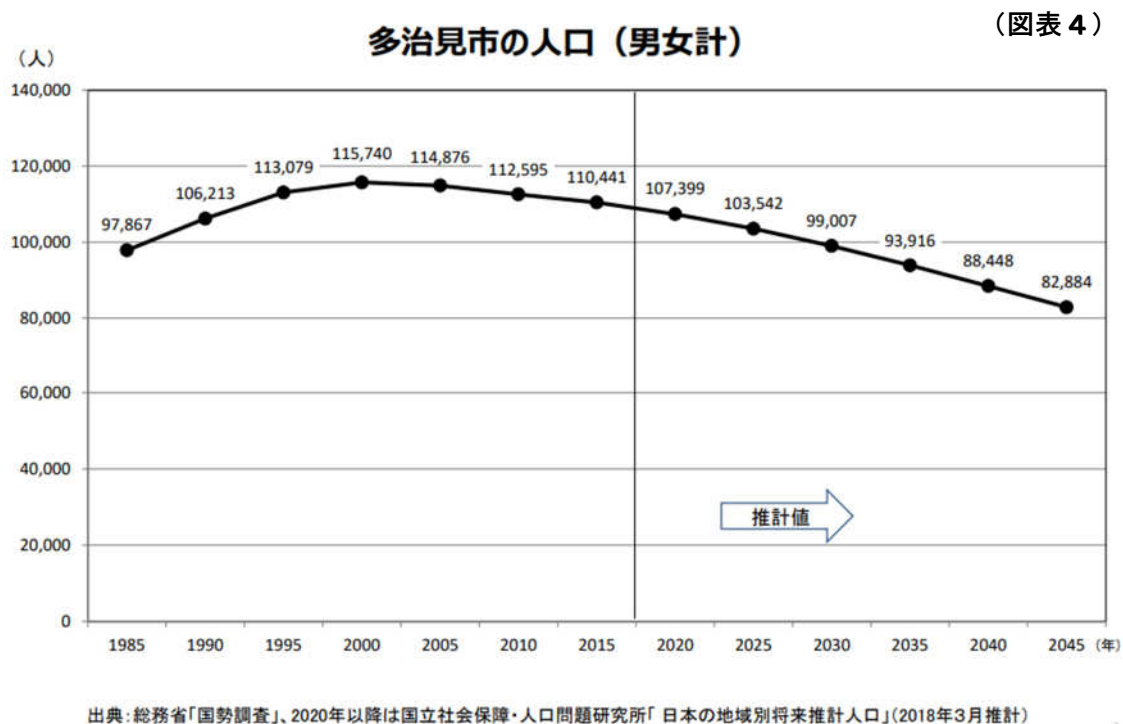
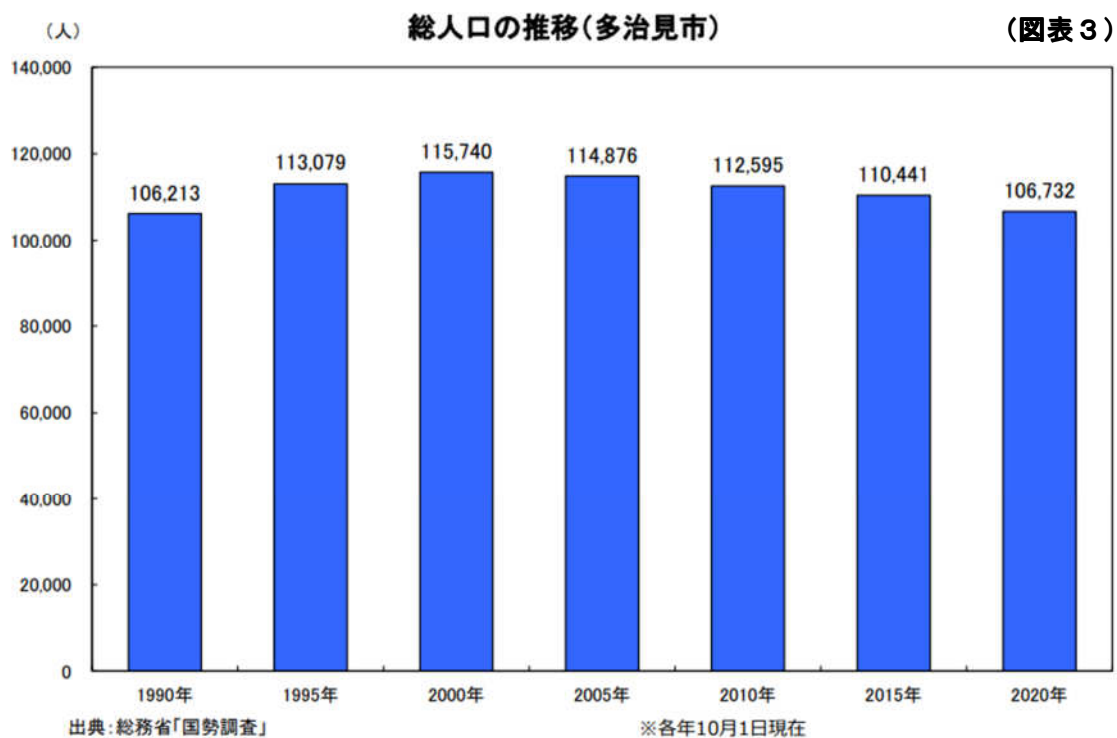
【図表 2】多治見商工会議所管轄エリア

エ. 当所の管轄エリア

当所の管轄エリアは、旧多治見市である。現多治見市の笠原町は笠原町商工会管轄エリアとなる（図表 2）。

① II. 当地域の人口

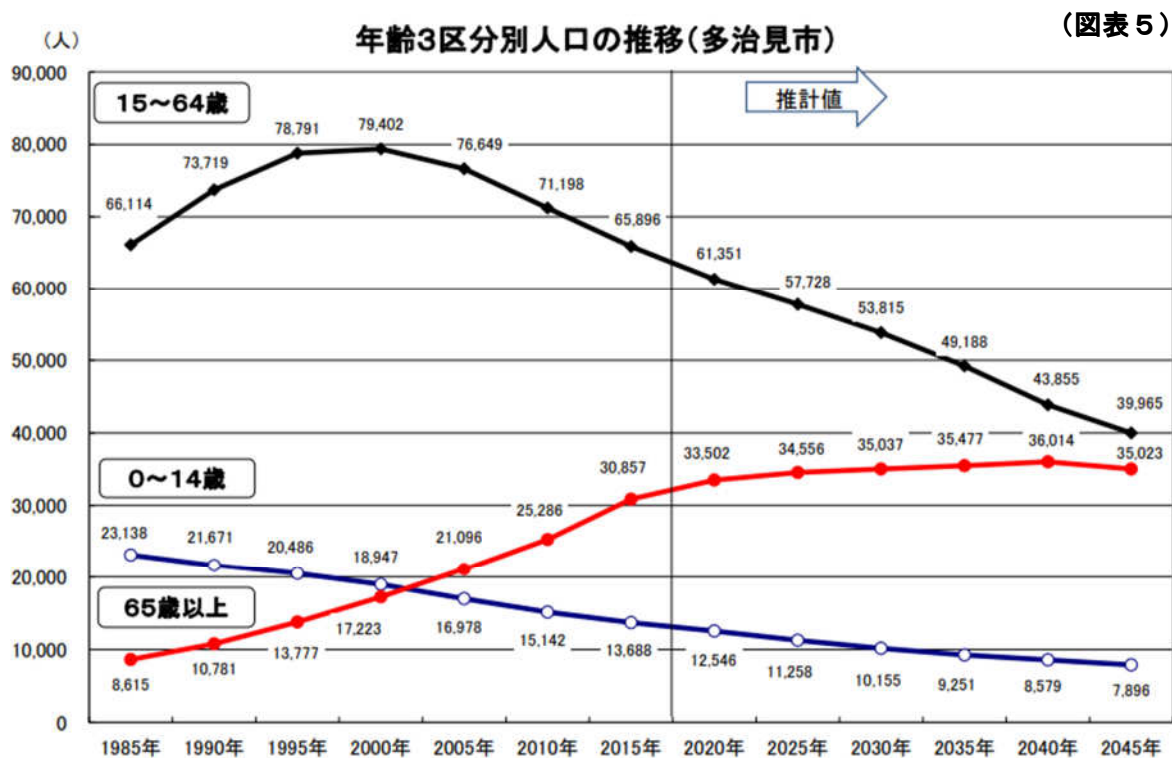
多治見市の人口は、1985 年 97,867 人から 2000 年 115,740 人まで増加傾向にあったが、2005 年 114,876 人から 2020 年には 106,732 人まで減少し、2020 年の減少率は対前年比 3.3% となり、今後さらに減少率が増える傾向にある。2020 年以降も減り続けて、2045 年には 82,884 人になると予想されている。(図表 3、図表 4)



人口減少の要因として、出生率の低下等による自然減、都市部への人口流出による社会減があげられる。今後も人口減少が続き 2027 年には 10 万人を下回る予想。

また、生産年齢人口の減少及び高齢化も進行している。年齢区分別人口の増減を図表 5 に示す。生産年齢人口、年少人口の減少とは反し、高齢人口が増えている。これは、地域経済や雇用に影響を及ぼし、生活の利便性が低下し、更に人口減少を加速させる可能性がある。

人口の流出を抑え、若年層の流入を如何に確保するかが重要な課題となっている。



出典: 総務省「国勢調査」、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」(2018年3月推計)

注: 2015年の年齢3区分別人口は、年齢不詳を按分した人口。

① III.当地域の産業及び商工業者数

ア. 商工業者数

当地域の商工業者数は、減少傾向にあり、中でも製造業、卸売業・小売業の減少数が大きく
なっている。図表 6によると、まず事業者総数は、平成 28 年で 3,977 事業者、令和 3 年
で 3,673 事業者となり 304 事業者減少している。H24/H28 対比で内訳を見ると、一部の業
種を除き、概ね減少傾向にある。特に、製造業、卸売業・小売業の減少数が大きい。全事
業者に対する産業別の事業者数において、その構成割合は、同 2 業種が多い。また、構成割
合だけで見ると、製造業、卸売業・小売業の次に宿泊業・飲食サービス業が多く 3 業種で約
51%を占めることがわかる。

【図表 6】 多治見市の主要な産業別商工業者数

単位：事業所

産業別区分	H24		H28		R3		多治見商工会議所管内の事 業所数の増減比率・増減数	
	多治見商工会議所管内	構成割合	多治見商工会議所管内	構成割合	多治見商工会議所管内	構成割合	増減比率 H28/R3	増減数 H28-R3
全産業	4,150		3,977		3,673		0.924	-304
農林漁業	7	0.169%	6	0.151%	6	0.163%	1.000	0
鉱業・採石業・砂利採取業	6	0.145%	3	0.075%	3	0.082%	1.000	0
建設業	435	10.482%	402	10.108%	404	10.999%	1.005	2
製造業	562	13.542%	531	13.352%	432	11.762%	0.814	-99
電気・ガス・熱供給・水道業	3	0.072%	3	0.075%	7	0.191%	2.333	4
情報通信業	46	1.108%	44	1.106%	40	1.089%	0.909	-4
運輸業・郵便業	102	2.458%	96	2.414%	85	2.314%	0.885	-11
卸売業・小売業	1,239	29.855%	1,167	29.344%	1,070	29.132%	0.917	-97
金融業・保険業	104	2.506%	105	2.640%	101	2.750%	0.962	-4
不動産業・物品賃貸業	182	4.386%	183	4.601%	220	5.990%	1.202	37
学術研究・専門・技術サービス業	192	4.627%	192	4.828%	201	5.472%	1.047	9
宿泊・飲食サービス業	529	12.747%	515	12.949%	376	10.237%	0.730	-139
生活関連サービス業・娯楽業	370	8.916%	372	9.354%	353	9.611%	0.949	-19
教育・学習支援業	140	3.373%	124	3.118%	117	3.185%	0.944	-7
医療・福祉	87	2.096%	83	2.087%	83	2.260%	1.000	0
総合サービス事業	16	0.386%	16	0.402%	16	0.436%	1.000	0
サービス業（他に分類されないもの）	130	3.133%	135	3.395%	159	4.329%	1.178	24

出店：岐阜県統計課（経済センサスを活用して算出）

イ. 小規模事業者について

上記アでは商工業者全体の値で傾向を見たのに対し、ここでは小規模事業者に限定した値で事業者数を見る。**図表 7**によると、平成 28 年で小規模事業者の総数が 3,008 事業者あり、令和 3 年調査比で 249 事業者減少している。また、ア. 商工業者数で構成割合の高い 3 業種について H28/R3 対比で事業者の減少数をみると、卸売業・小売業（▲90 社）、製造業（▲102 社）、宿泊業・飲食サービス業（▲106 社）の順で事業者数の減少が多い。減少数から特に卸売業・小売業、製造業、宿泊業・飲食サービス業が厳しい経営環境に立たされていることが推測される。

【図表 7】 多治見市の主要な産業別商工業者数

単位：事業所

産業別区分	H24		H28		R3		多治見商工会議所管内の事業所数の増減比率・増減数	
	多治見商工会議所管内	構成割合	多治見商工会議所管内	構成割合	多治見商工会議所管内	構成割合	増減比率 H28/R3	増減数 H28-R3
全産業	3,225		3,008		2,759		0.917	-249
農林漁業	7	0.217%	6	0.199%	4	0.145%	0.667	-2
鉱業・採石業・砂利採取業	5	0.155%	3	0.100%	2	0.072%	0.667	-1
建設業	424	13.147%	387	12.866%	383	13.882%	0.990	-4
製造業	509	15.783%	476	15.824%	374	13.556%	0.786	-102
電気・ガス・熱供給・水道業	1	0.031%	1	0.033%	5	0.181%	5.000	4
情報通信業	39	1.209%	37	1.230%	31	1.124%	0.838	-6
運輸業・郵便業	66	2.047%	58	1.928%	53	1.921%	0.914	-5
卸売業・小売業	824	25.550%	733	24.368%	643	23.306%	0.877	-90
金融業・保険業	93	2.884%	90	2.992%	89	3.226%	0.989	-1
不動産業・物品賃貸業	171	5.302%	170	5.652%	204	7.394%	1.200	34
学術研究・専門・技術サービス業	153	4.744%	147	4.887%	151	5.473%	1.027	4
宿泊・飲食サービス業	349	10.822%	342	11.370%	236	8.554%	0.690	-106
生活関連サービス業・娯楽業	308	9.550%	309	10.273%	306	11.091%	0.990	-3
教育・学習支援業	118	3.659%	96	3.191%	97	3.516%	1.010	1
医療・福祉	80	2.481%	78	2.593%	80	2.900%	1.026	2
総合サービス事業	11	0.341%	2	0.066%	11	0.399%	5.500	9
サービス業（他に分類されないもの）	67	2.078%	73	2.427%	90	3.262%	1.233	17

出店：岐阜県統計課（経済センサスを活用して算出）

① IV.管内の業種別特徴

図表8によると、多治見市の総生産額は、令和2年ベースで見ると第2次産業が21%、第3次産業が78%を占める構造となっている。中でも製造業、卸売・小売業、不動産業、保健衛生・社会事業の割合が高い。総生産量については微減ではあるが横ばい傾向にあり、事業構成比は多少の増減があるが、平成18年から令和2年までほぼ同様の構成比である。

(図表8)多治見市における産業別総生産

区 分	平成18年度 (2006)		平成27年度 (2015)		令和2年度 (2020)		生産量 の増減
	実 額	構成比	実 額	構成比	実 額	構成比	R2-H18
< 経済活動別市町村内総生産 >							
1. 産 業	328,244		327,715		327,813		△431
(1) 農 林 水 産 業	303	0.092%	389	0.119%	323	0.098%	20
a 農 業	267		344		272		5
b 林 業	32		45		50		18
c 水 産 業	3		0		0		△3
(2) 鉱 業	12	0.004%	734	0.224%	624	0.190%	612
(3) 製 造 業	43,996	13.347%	38,960	11.888%	48,585	14.821%	4,589
(4) 電気・ガス・水道・廃棄物処理業	7,416	2.250%	7,491	2.286%	8,923	2.722%	1,507
(5) 建 設 業	17,671	5.361%	19,012	5.801%	20,283	6.187%	2,612
(6) 卸 売 ・ 小 売 業	40,611	12.320%	41,866	12.775%	42,075	12.835%	1,464
(7) 運 輸 ・ 郵 便 業	39,335	11.933%	34,159	10.423%	23,688	7.226%	△15,647
(8) 宿 泊 ・ 飲 食 サ ー ビ ス 業	10,078	3.057%	8,008	2.444%	5,811	1.773%	△4,267
(9) 情 報 通 信 業	11,073	3.359%	9,650	2.945%	9,283	2.832%	△1,790
(10) 金 融 ・ 保 険 業	26,229	7.957%	19,464	5.939%	19,621	5.985%	△6,608
(11) 不 動 産 業	44,712	13.564%	40,509	12.361%	38,956	11.883%	△5,756
(12) 専門・科学技術、業務支援サービス業	15,968	4.844%	20,673	6.308%	24,915	7.601%	8,947
(13) 公 務	16,278	4.938%	17,485	5.335%	17,439	5.320%	1,161
(14) 教 育	11,697	3.549%	11,460	3.497%	10,514	3.207%	△1,183
(15) 保 健 衛 生 ・ 社 会 事 業	21,615	6.557%	39,544	12.067%	40,978	12.500%	19,363
(16) そ の 他 の サ ー ビ ス	21,252	6.447%	18,310	5.587%	15,797	4.819%	△5,455
2. 輸 入 品 に 課 さ れ る 税 ・ 関 税 等	1,454		1,607		750		△704
3. 市 町 村 内 総 生 産 (=1+2)	329,698		329,321		328,563		△1,135
(再 掲)							
第 1 次 産 業	303	0.092%	389	0.119%	323	0.098%	20
第 2 次 産 業	61,679	18.712%	58,706	17.914%	69,492	21.199%	7,813
第 3 次 産 業	266,262	80.777%	268,620	81.968%	257,999	78.703%	△8,263

出展：県統計課 「市町村民経済計算結果」

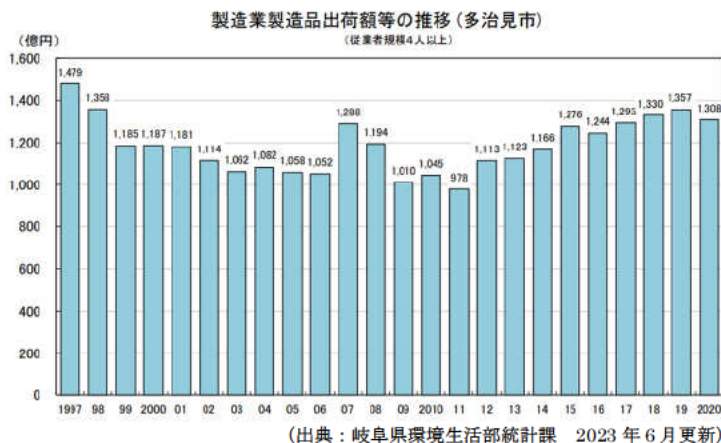
多治見市は、近郊で良質な陶土が産出されることを背景に、市之倉、高田、滝呂地区を中心とする陶磁器製造業が発展し、また、利便性の高い交通網から多治見市、土岐市、瑞浪市で生産される陶磁器を扱う卸売業・小売業が繁栄してきた。前項① IIIのア、イのとおり、製造業、卸売業・小売業の事業者数が他の業種よりも多く多治見市の基盤産業と言える。

図表8のとおり、製造業、卸売業・小売業の生産額及びその構成割合は平成18年から令和2年にかけて多少の増減はあるが同程度の値で推移している。地域の基盤産業である製造業、卸売業・小売業の活性化が地域経済に与える影響は大きい。以下に同業種の出荷額、販売額推移を記載する。

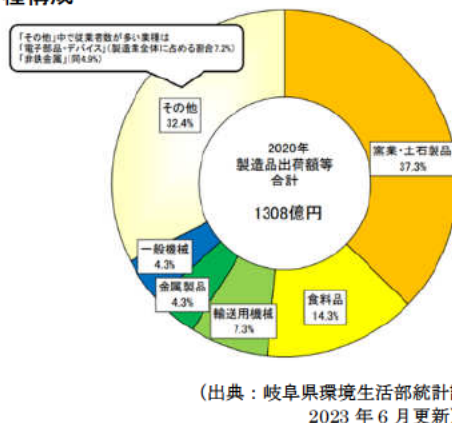
ア. 製造業

多治見市の製造業の出荷額は、2009年 1,010 億円に減少し、その後は増加傾向にある。増減しながら 2020 年には 1,308 億円になり、製造品出荷額の約 4 割を窯業・土石製品が占める。統計的からも「窯業のまち」の特徴が出ている（図表 9、10）。

【図表 9】多治見市の製造業製造品出荷額等の推移



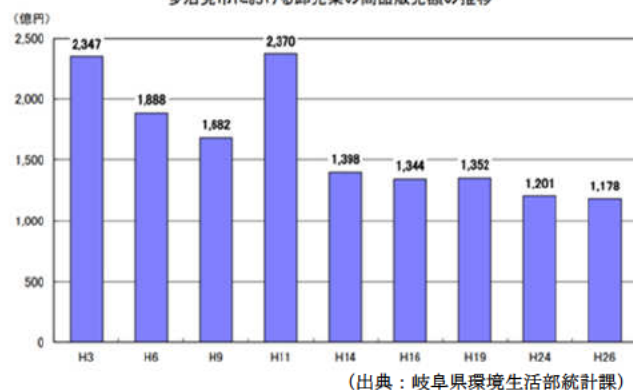
【図表 10】多治見市の製造品出荷額等の業種構成



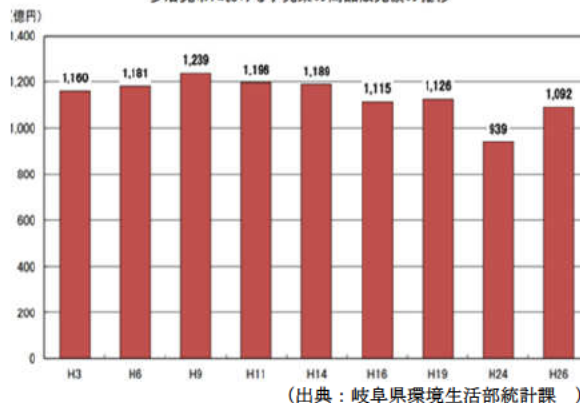
イ. 卸売業・小売業

統計のある平成 26 年までの卸売業の商品販売額の推移（図表 11）と小売業の商品販売額の推移（図表 12）を示す。卸売業の商品販売額は年々下がり減少傾向にある、要因として少子高齢化等による需要の停滞が、このような状況になっていると予測される。一方、卸売業の年間商品販売額については、全国平均 254 億円に対して 1,178 億円と全国平均より約 1.3 倍高いことが分かる。また、産業従事者（従業員）について産業別従業員数の構成比から卸売業・小売業が 22.5%と最も多い産業であることが分かる。

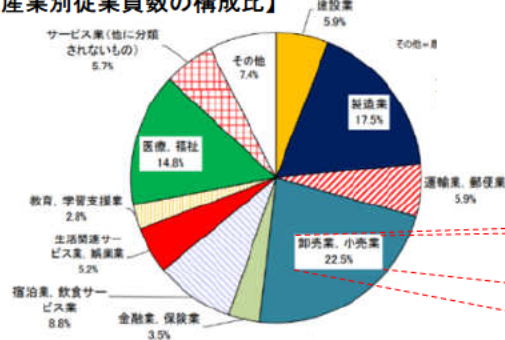
【図表 11】多治見市における卸売業の商品販売額の推移



【図表 12】多治見市における小売業の商品販売額の推移



【産業別従業員数の構成比】



卸売業・小売業
22.5%

卸売業・小売業が
22.5%と最も多い産業

（出典：岐阜県環境生活部統計課）

① V.多治見市総合計画

第8次多治見市総合計画（令和6年度から令和13年度までの8年間）では、人口減少においても、持続可能で元気なまちの実現に向け、様々な課題を克服する原動力として多治見らしさを高め、中心市街地と郊外団地、地場産業と新規産業など相対するものを調和し発展することを目標にまちづくりを行うとしている。特に産業関連では、地場産業支援、企業誘致、創業支援、観光誘客、農業振興などにより、地域を活性化していくとしている。これらにより、交流人口の増加が期待され、地域の経済効果への波及にも期待される。図表13に、多治見市の観光入り込み客数を掲載する。

図表 13：多治見市における観光入り込み客数

①観光地点

単位（人）

観光地点名	H29	H30	R1	R2	R3	R4
モザイクタイルミュージアム	171,498	150,535	130,445	56,870	54,474	84,524
虎渓山永保寺	19,902	15,600	20,100	16,700	15,700	28,800
多治見修道院	15,230	12,010	14,270	12,640	11,750	21,690
市之倉さかづき美術館	13,847	14,289	11,823	9,463	9,700	10,721
現代陶芸美術館	35,214	56,530	30,466	34,398	35,389	0
セラミックパークMINO	257,006	238,750	204,373	100,660	110,215	106,473
陶都創造館	262,794	189,850	156,409	116,091	133,789	147,316
かさばら湖見の森公園	28,465	28,530	26,800	36,930	34,332	29,677
多治見市美濃焼ミュージアム	16,010	13,101	14,997	7,562	10,603	12,366
こども陶器博物館	14,825	13,693	15,758	8,130	12,666	15,801
スプリングフィールドゴルフクラブ	36,341	35,135	35,737	34,775	40,793	40,280
TREE b y NAKED tajimi	44,578	24,700	26,350	14,290	1,330	閉店
多治見市虎渓用水広場	26,320	28,360	30,530	15,330	31,502	23,650
廿原ええのお（集計開始：H30～）	0	31,199	28,637	19,136	25,232	21,684
ギャラリーヴォイス（集計開始：H30～）	0	22,525	22,429	12,298	9,073	10,259
地球村（集計開始：R1～）	0	0	35,086	22,113	28,744	34,853
計	942,030	874,807	804,210	517,386	565,292	588,094

②イベント

イベント名	H29	H30	R1	R2	R3	R4
たじみ陶器まつり(春)	150,000	140,000	160,000	0	150,000	180,000
たじみ陶器まつり(秋)（旧：多治見茶碗まつり）	200,000	200,000	200,000	0	25,000	27,000
市之倉陶祖祭（市之倉蔵出し市）	12,000	10,000	10,000	0	0	
美濃焼祭	27,199	0	13,539	0	8,922	10,000
七夕まつり	20,000	15,000	20,000	0	0	
多治見まつり	30,000	30,000	38,000	0	0	18,000
市制記念花火大会・みんなでてりや夏まつり	80,000	75,000	80,000	0	0	1,000
陶の里フェスティバル	10,000	10,000	6,000	0	0	
計	529,199	480,000	527,539	0	183,922	236,000
合計	1,471,229	1,354,807	1,331,749	517,386	749,214	824,094

（出典：多治見市中心市街地活性化基本計画（平成29年度～令和4年度）から抜粋）

多治見市の観光客数は、図表13に示されたとおり、平成29年147万人から令和1年133万人と推移し、平成29年の観光客数が多いのは3年周期で行われる国際陶磁器フェスティバル

ル美濃の開催年であることに起因する。令和 2 年は新型コロナウイルス感染拡大の影響によりイベントが中止になり、観光地への観光客が減少し、大幅減となった。令和 4 年 82 万人の観光客があり回復の兆しがみられる。コロナ以前までは約 130 万人程度の集客が毎年見込める地域である。

新型コロナウイルス感染症の前の観光客数は年間約 130 万人に上る人が、多治見市で観光をしている。そのため観光という要素を核にした、宿泊・飲食サービス業の活性化策も講じていくべきである。

前述のとおり、宿泊業・飲食サービス業の事業者数は、当所管内の商工業者では、平成 24 年 529 事業者、平成 28 年 515 事業者で減少傾向、そのうち小規模事業者では、平成 24 年 349 事業者、平成 28 年 342 事業者と両者とも減少傾向にある。生産額からも平成 27 年 8,008 百万円であった生産額が、令和 2 年では 5,811 百万円（年率平均：約 5.5%減）と縮小傾向にあることが分かる。

一方で、宿泊業・飲食サービス業の事業者数の構成割合は高く、全体の一割強を占めており、他業種と比較しても、大きなウエイトを占めている。宿泊業・飲食サービス業の生産額は令和 2 年 5,811 百万円で総生産額 327,813 百万円の 2%弱ではあるが、観光振興において地域に重要な産業といえる。

② 課題

地域の主要産業は、美濃焼を中心とした製造業、卸売業・小売業が多いが近年、国内需要の低迷や、廉価な海外製品の流入により産業規模が縮小しており、廃業をする事業者が多くなっている。特に小規模事業者の減少が著しく、事業主の高齢化、後継者不足及び窯業原料の確保難が事業者数の減少に拍車をかけている。

また、多治見市の人口が、自然減、社会減により減少している。これにより地域の消費力の低下や事業者の人材の採用難、後継者不足といった影響が生じている。若年層の市外への流出を背景とする社会減は、地域の産業競争力の低下が要因としても考えられ、社会減を抑制し、より魅力ある地域にするためにも、地域の産業を活性化させていく必要がある。

そこで、小規模事業者の経営サポートが必要である。多治見市の小規模事業者数は、商工業者全体の約 7 割を占める。小規模事業者は、産業の担い手、雇用の受け皿として果たす役割は大きい。経営基盤が脆く、経営状況の悪化だけでなく経営者及び従業員の高齢化や後継者の不在等の要因により自然減少する可能性がある。

一方で、当地域には多治見市が取り組む観光行政により、新型コロナウイルス感染症など特別な影響がなければ年間約 130 万人の観光入込客数を見込むことができる観光資源がある。この状況を活かし、地域の事業者の経営の活力に資する取り組みを積極的に行う必要があり、現在、様々なイベント等の取り組みを行っているが、そこまでの効果が現れていない。

今後は、人口減、地場産業の規模縮小といった課題から、商工業者、特に小規模事業者は今後ますます減少していくものと考えられるため、小規模事業者の外部環境の変化を確実に見極め、当所が中心となり、地域全体で早期の対策を実施していくべきである。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

⑩10 年程度の期間を見据えて

多治見市の地域経済を支えている小規模事業者が、継続的に発展していくことが地域振興において大変重要である。小規模事業者が継続的に発展するために、今後 10 年間のその目指すべき姿は、自社の「強み」に気づき、その「強み」を活かし、高い付加価値を生み出せる事業者が増えていくことである。

そのために、個々の事業者の支援として、伴走型支援の強化及び質の向上、事業者ニーズの高いセミナーの開催、高度な相談内容に向けて専門家や他支援機関等と連携し、多面的な視点で事業者の支援を行う必要がある。これにより、経営者の自己変革力を高め、柔軟な発想力で新たな挑戦を図る企業を発掘・育成し、事業者と共に成長する好循環伴走支援を目指す。

また、地域としての魅力を高める支援も行っていく。美濃焼の製造業者や商社が集積する地域などその地域が持つ魅力を域外に発信させ、交流人口を増加させ域内における消費力を向上させる。

さらには、事業者数の減少は地域経済に悪循環を生むため、事業者の減少に歯止めをきかせる。そのため、製造業、卸売業・小売業など各業界のトレンドを把握した上で、経営環境が変化しても、各業界が目指すべき方向性をしっかりと把握し、事業を継続させられる経営基盤を作れるよう支援をする。また、事業者の減少に歯止めをきかせるためにも、市役所、他支援機関等と連携をして、質の高い創業支援に積極的に取り組む。

これらにより、地場産業に携わる事業者と、新しく創業をする事業者と、また、市が積極的に取り組んでいる企業誘致による誘致企業とをうまく連携させて、個々の支援だけでなく地域全体で小規模事業者が活気を持ち続けられるような効果を発揮させていく。

②多治見市総合計画との連動性・整合性

第8次多治見市総合計画（令和6年度から令和13年度までの8年間）では、人口減少においても、持続可能で元気なまちの実現に向け、様々な課題を克服する原動力として多治見らしさを高め、中心市街地と郊外団地、地場産業と新規産業など相対するものを調和し発展することを目標にまちづくりを行うとしている。中でも、産業振興の軸として、地場産業支援、企業誘致、創業支援、観光誘客、農業振興など様々な取り組みにより、多治見らしさを育み市民が誇れる魅力に満ちたまちを目指す。その具体的施策として、人財の確保・定着に関する支援や、陶磁器、タイルの地場産業の魅力や競争力を高める支援、企業誘致の推進、さらには、美濃の魅力・文化を生かした外国人観光客の誘客など、まちを活性化する取組を行うこととしている。

小規模事業者の多くは、美濃焼等の地場産業に関連する事業者で、その小規模事業者の活力増強を支援するとともに、事業者と連携促進を図ることを目指す当所のビジョンは、第8次多治見市総合計画とも整合性がとれ、連動している。

③ 商工会議所としての役割

当所は昭和21年10月創立以来、地域の総合経済団体として、地域の活性化、産業振興、中小企業支援などの役割を担ってきた。2017年から多治見商工会議所ビジョンステートメントを掲げ2023年には「私たち多治見商工会議所は、経済活力を生み出す牽引役として、経営者が持つ“自己変革力”を高め、地域経済の中心的な担い手となりえる成長力ある企業を創出します。また、地域の資源や知見を活かし、スピード感をもって地域課題に取り組むことで、持続的に発展する活力ある地域づくりを先導してまいります。」を新しく掲げました。中小企業・小規模事業者の課題に寄り添ったビジョンステートメントを設定し、課題解決に向けて事業者と共に目標を定め伴走型支援に取り組む。以下に主な取り組みをあげる。

③ I.事業者の減少や若年層の流出に対する取り組み

当所では商工業者数の減少問題に対する取り組みとして「新規創業」「事業承継」への支援事業に取り組んできた。新規創業者支援のため創業塾の開催や個別相談会を実施しているほか、既存事業者の巡回指導、窓口相談として、毎年1,800件を目標に相談を受けている（令和4年度実績1,550件）。また、創業計画書の策定支援や開業資金調達方法、補助金・助成金活用等の支援、事業承継に関しても相談、指導を行ってきた。若年層の人口流出抑止について行政と連携を図り、取組みについて協議を重ね、雇用を確保するための手段として就職合同説明会の開催を行ってきた。また、ビジネスマッチング・展示会出展支援等による、企業取引機会の創出、さらにはセミナーの開催等による雇用人材の育成、確保の取組を行っている。

③ II.事業者の経営体質改善に関する取り組み

当所では事業者の経営体質改善のため巡回相談を実施し、金融、税務、労働等の様々な経営

課題解決のための相談支援を行ってきた。より専門性の高い経営課題に対しては、当所が連携する外部専門家(中小企業診断士、弁護士、税理士、社会保険労務士等)から助言を得ながら支援している。また、国、県、市の補助金等の情報をホームページや会報誌で発信し、活用に関しての相談窓口を設置しており、事業者が効果的に補助金を活用し、経営力強化や新技術創出を図る取り組みを支援している。

③ Ⅲ. 関係人口の創出・交流人口の拡大に資する取り組み

地域への関心や地域との関わりを深める中で築いた地域との縁(関係)が地方移住を決めるきっかけとなることが多いことから、市外地から地域と多様に関わる人の創出・拡大促進に向けて、地域産業・観光の魅力発信や、居住環境の整備、雇用環境の整備が必要である。関係人口は、その地域の担い手として活躍することにとどまらず、地域との交流がイノベーションや新たな価値を生み、地域活性化につながるほか、将来的な移住者の増加にもつながることが期待される。市外から地域に関わる人が増加することで、新たな視点で地域の魅力を発見する機会となり、その魅力を発信することで観光を目的に地域に来る交流人口の増加につながることも期待できる。特に、当所では「地域産業の商品・サービスの魅力向上」や「中小事業者の雇用確保」について事業者の課題を汲み取り必要な支援を行ってきた。これらの取組みと中小事業者に対する個別の経営支援により、地域の魅力を高め、地域に関わる人の事業支援に関わる取り組みを行っている。

(3) 経営発達支援事業の目標

地域内の小規模事業者の中長期的な振興のあり方を踏まえ、当所の経営発達事業の目標(5年)を5つ設定する。

目標1 事業者の新たな挑戦を傾聴と対話を通じ後押しし、事業者の持続的発展を推進。

目標2 対話と傾聴を通じて、小規模事業者の経営力の強化を図ると共に、地域全体での持続的発展の取り組みへ繋げる。

目標3 創業支援により地域の小規模事業者数を維持・拡大させ、地域産業の活性化を推進。

目標4 企業誘致と市内の事業者の相乗効果を創出する。

目標5 観光資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方法

(1) 経営発達支援事業の実施期間

(令和 6 年 4 月 1 日～令和 11 年 3 月 31 日) 5 年間

(2) 目標の達成に向けた方針

目標 1 事業者の新たな挑戦を傾聴と対話を通じ後押しし、事業者の持続的発展を推進。

【方針】

第 8 次多治見市総合計画にも位置づけられているとおり、美濃焼は他市との差別化を図る重要な要素となっている。また、美濃焼に携わる事業者が多いため、当商工会議所としても支援の必要性を強く感じている。しかし、海外からの廉価品や消費者の消費動向の変化により、難しい局面に立たされている事業者が多い。事業者が持続的に発展するためには、自身の事業を見直し課題設定をした上で自社の強み・弱みを認識し、市場を的確に捉え、柔軟な発想で常に挑戦することが求められる。事業者の新たな挑戦を対話と傾聴を通じ後押し、事業者の挑戦する力を引き出し実現性や、高い効果が期待できる取り組みに発展することが事業者の持続的発展に繋がると考えている。

また、事業承継が進んでいかないうちで廃業していく事業者が増えている。特に規模の小さい個人事業所は事業を継続する意思がない事業主も少なくない。主な理由として「経営が厳しい、先行きが不透明」、「後継者がいない」などの声が聞かれる。業績が低迷している企業は廃業を選択せざるおえない場合が高いが、後継者がいないため廃業する場合は、適切な後継者がいれば事業が引き継がれる可能性が高まるため、事業承継対策を行う必要がある。

【目標数値】

- ・美濃焼に携わる製造業、卸売業・小売業の小規模事業者のうち、経営の革新的な取組（ビジネス転換・モデル再構築等）を、経営発達支援事業の実施から 5 年の間で事業者数の 3%程度発生させる。
- ・事業承継アンケートを行い、集計結果から「後継者がいない」ことを理由に廃業を検討している事業者をターゲットに事業承継支援を行う。「後継者がいないこと」を理由に廃業する事業者は、事業者全体の約 2 割程度（中小企業白書からの全国統計）を見込む。

◇廃業予定事業者数の把握

事業承継アンケート・・・実施：令和 5 年 10 月、対象：すべての市内事業者

◇事業承継支援候補先の抽出

事業承継先：約 800 社（見込み）

事業引継ぎ支援センター、専門家と連携し承継支援を行う。

目標 2 対話と傾聴を通じて、小規模事業者の経営力の強化を図ると共に、地域全体での持続的発展の取り組みへ繋げる。

【方針】

当地域には多種多様な業種が存在し、美濃焼関連業者だけでなく、農業、医療・福祉、不動産など多くの事業者がある。業種問わず小規模事業者全般の経営を支援し、地域全体の生産性を向上させるためにも、事業計画に沿って事業を実施させる必要がある。事業計画作成から、その実行まで支援を実施し、事業の実行は事業者と具体的な目標や方法を定め、定めた目標達成に対する評価・改善を事業者と繰り返し行い、事業者自身で PDCA サイクルを自走できるまで支援を実施していく。PDCA サイクルを自ら回すことができる事業者を増やすことで、客観的に事業を捉え、自発的に改善に取り組む事業者が増加し、その個々で行う取り組みは自立的な経営力強化にとどまらず、地域全体の持続的発展にも繋がると考え

ている。

【目標数値】

- ・当所の支援のもと、事業計画の策定、実施をすることで、経営発達支援事業の実施から 5 年の間で、管内の小規模事業者の 3%程度が自社の経営の現状を分析し、経営力を強化できるようにする。

目標 3 創業支援により地域の小規模事業者数を維持・拡大させ、地域産業の活性化を推進。

【方針】

セミナーの開催や相談により創業支援についても力を入れる。現在、当所も含めて、地域において各機関が個々で行っている創業支援の一本化を検討する。一本化することで、効率化、集中化を図り、各セクターの強みを活かした多治見独自の創業支援体制の強化を行う。また、多治見市内に定着し続けてもらえるよう、創業支援を受けて創業をした者のコミュニティを作り、定期的に情報交換を行えるような仕組みを作っていく。

【目標数値】

- ・年間 10 者の創業支援を行い、5 年後に累計 50 者の創業者を輩出する。

目標 4 企業誘致と市内の事業者の相乗効果を創出する。

【方針】

多治見市が行う企業誘致と、市内の小規模事業者のマッチングを強化し、仕事の受発注に繋げるなど、企業誘致による相乗効果を創出していく。手法としては、現在、多治見市が中心となって開催しているビジネスマッチング等を活用し、市内外の大手企業と市内の小規模事業者の交流を強化させる。

【目標数値】

- ・ビジネスマッチング等により、経営発達支援事業の実施から 5 年の間で小規模事業者の新たな取引件数が累計 100 件程度成立するようにする。

目標 5 観光資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進。

【方針】

事業者の伴走型支援とともに、ものづくりの現場を観光資源として生かす取り組みである産業観光の推進をはかり観光人口を増加させ、地域経済の好循環を生み出す。

現在実施をしているイベントを効果的に活用し、陶磁器の窯元などのものづくりを担う事業者が集まる地域の歴史・文化や魅力をもう一度見直し、域外の方々や外国人観光客に魅力を伝える取り組みを強化する。また、美濃焼関連の商社が集積する地域についても併せて域外にその魅力を発信させる。さらには、美濃焼に関わる事業者だけでなく、宿泊・飲食サービス業の事業者や地域で高い技術やアイデアを持っている事業者と連携し、各種イベントの魅力度を向上させる。

【目標数値】

- ・令和 2 年の観光入込客数をベースに令和 10 年度の計画終了時には観光入込客数を 3%増加させる。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

中小企業庁委託事業である「中小企業景況調査」30件、日本商工会議所が実施している「LOBO調査（商工会議所早期景気観測システム）」5件、弊所独自の調査を平成31年から「地域経済動向調査」223件（2023年10月現在）を実施している。内容等の詳細については下記の通り。

No	調査名	依頼元・区分	頻度（回数）	対象事業者
1.	中小企業景況調査	中小企業庁・委託事業	年4回	30社
2.	LOBO調査	日本商工会議所	年12回	5社
3.	地域経済動向調査	（当所の独自調査）	年4回	223社

（経緯）

No1.2.ともに依頼調査であり依頼された企業数のみ調査を行って来たが、地域の経済動向を分析するためには、調査母数が少なく経済指標となるような結果を事業者へ提供することが難しかったため、No3.の調査を平成31年から開始し、調査結果については年4回ホームページに掲載し誰でも閲覧できるよう公表している。

【課題】

今後は、国が提供するビッグデータの活用と、独自のアンケート調査など収集したデータから地域の経済動向を正確に分析した結果を伴走型支援や事業者自身の経営に有効活用できる仕組みを作る必要がある。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	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）

多治見市内の小規模事業者が持続的経営を行うためには、経営資源を有効に活用する必要がある。そのために、ビッグデータを活用し、地域経済の動向を認識し、注力するポイントを見定める。そのツールとして「RESAS（地域経済分析システム）」を活用する。RESASを活用するポイントは次の通りである。

分析対象	多治見市内の全産業
調査項目及び調査・分析方法	◇事業者を取り巻く外部環境について RESAS を以下のとおり活用し、調査する。 ○地域経済循環マップ・生産分析（地域経済循環の把握） 「生産・所得・支出」の域外の流入・域内の把握により、各事業者が販路・商圈イメージを検討する基礎資料とする。 ○地域経済循環マップ・移輸出入収支（地域内産業の構成） 「生産・所得・支出」がどの業種にて流出をしているのかを把握し、

	各事業者がその経済循環に沿うのか、域内に消費場所がない（競合が少ない）として域内を商圈とするのか、など判断をできるような資料とする。 ○まちづくりマップ・From-to 分析（人の動き等を分析） 人の動きを、平日・休日や時間帯別、流入元・流出先の観点で理解することを目的に分析を行う。より適切な商圈・販路・広報手段などの判断を行うための資料とする。 ○産業構造マップ（産業の現状及び、地域経済の稼ぐ力の把握） 地域の各業種がどの程度の生産性を保有している把握し、事業者の商圈や事業領域の検討ができるような資料とする。
活用方法	◇多治見市内の企業を取り巻く環境を定量的に把握し、伴走型支援の参考に資する。 ◇地域内のヒト、モノ、カネの循環を把握し地域の実情を調査し、ホームページ、会報等で広く周知する。

②景気動向分析（独自調査票を活用した小規模事業者への地域経済動向調査）

多治見市内の小規模事業者を対象に、主に事業者の内部環境を把握するため、当所独自の地域経済動向に関するアンケート調査を実施する。調査内容は回答しやすい内容や方法で行い、短時間で回答できるものとする。調査方法は Google フォームを作成し、メール回答、巡回、窓口相談の時にアンケート調査を実施する。

回収した調査票は、集計・分析した結果を分かりやすく整理し HP で公表する。

調査対象	管内小規模事業者 ※随時、調査先は増やしていく。（2023 年 10 月現在依頼先：223 社）
調査項目	◇主に事業者の内部環境の状況を以下のとおりヒヤリングするものとする。 ○事業概要（業種など） ○事業景況（売上、仕入、利益、業況、採算、資金繰りなど） ○経営資源（雇用、設備投資など） ○経営課題（自由記入）
調査手法	◇Google フォームを利用して、調査依頼を行う。並行して巡回、窓口相談時にも回収を行う。 ◇4 回／年実施する。
活用方法	◇多治見市管内の事業者の雇用や景気の実態を把握し、市等への政策提言に活用する。 ◇業種別の分析結果を小規模事業者の経営分析や事業計画策定に活かす。 ◇事業者の業種に対応した経営指導やセミナーの企画に活かす。 ◇会報、ホームページ等で広く周知する。

（４）事業内容全体の成果の活用

分析を行った結果は、図やグラフ等を用い見やすい形に整理し、会報誌やホームページで公開する。また、巡回、窓口相談の際に事業者に情報を提供し、経済動向データを通じ同地域のお他産業との関わりを持つ機会を提供する。分析したデータは、自社の経営指標との比較や事業計画の策定などに活かしていく。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕

これまでは、巡回、窓口相談や補助金申請の際に、問い合わせのあった一部の事業者に対して、

インターネットによる情報収集や各種セミナー、情報誌等で仕入れた情報を提供してきた。小規模事業者は、市場や需要の動向を定量的に捉えていない事業者が多く、長年の経験と勘に頼った予測を行っている。環境の移り変わりが激しい状況では、勘に頼った予測はニーズとのミスマッチが起こりやすく、結果ムダが生じ生産性の低下を生じている。当所はその状況を把握していたものの、具体的な策を実施してこなかった。

【課題】

今後は、事業者が数字等で定量的に需要動向を把握できる体制を作る必要がある。各事業者が市場動向を把握できる機会を当所が創出するとともに、バイヤー、消費者等から情報を吸い上げ、事業者に提供する仕組みを作り、また、これまで以上に各媒体からの情報収集に力を入れ、有益な情報を事業者に提供する仕組みを構築する必要がある。

(2) 目標

支援内容	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①新商品開発の 調査対象事業者数	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
②商品ニーズの 調査対象事業者数		2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

バイヤーや消費者からのニーズ収集と、情報誌等によるトレンド把握を当所が中心となって行う。なお、当事業で得られた情報は、創業に係る個別相談を行う際の参考情報としても活用する。

① 新商品開発の調査（展示会を活用したアンケート調査）

製造業や卸売業・小売業など主に企業間取引（BtoB）が中心の小規模事業者が行う新製品開発や既存商品の改善・改良活動を支援するために、県内外で開催される展示会等の出展時に来場者にアンケート調査を行う。

具体的には、下記の展示会において来場するバイヤーを対象に需要動向調査を行う。多くの方が来場する展示会で調査を行うため、調査を実施しやすい環境にある。

「メッセナゴヤ」

2006年にスタートした、日本最大級の異業種交流展示会。

【2022年度実績】来場者数：41,445人

「東京インターナショナルギフトショー」

日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市で、様々な商品ジャンルで、衣食住遊、全ての商材が勢揃いしている。年2回開催。

【2022年実績】 秋開催 来場者数：132,811人/春開催 来場者数：144,923人

サンプル数	1社あたり10人
調査手段・手法	主に製造業や卸売業・小売業に従事する事業者、当所がブースを借り上げ商品展示・商談を行ってもらう。 当所の職員が来場者に対し、ヒヤリングを行い、ニーズ調査を行う。
分析手段・手法	調査結果は外部専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。
情報収集、整理、分析を行う項目	◇対象事業者の商品を対象に、バイヤーが選考基準とする項目を調査する。 具体的には、以下の項目を聞き取る。 ・仕様に関すること 価格、デザイン性、品質、数量・容量、性能、用途、改善点など ・事業者が聞きたいこと

分析結果の活用	◇調査結果を基に商品改良やサービス向上をはかり、さらに良い商品・サービスを目指す。 ◇事業者が「プロダクトアウト」から「マーケットイン」の考え方にシフトするきっかけとする。 ◇今後の広告やキャンペーンなどのプロモーション戦略を策定する際の基本情報とする。 ◇分析結果は事業者に戻元し、事業計画の実施に役立てる。
---------	---

② 商品ニーズ調査（多治見市内のイベントを活用したアンケート調査）

現在、多治見市内で開催されるたじみ陶器まつり※1、秋のたじみ陶器まつり※2には、域内外から来場者が訪れている。この事象を地域の商品開発や顧客ニーズへの反映に活かすため、2つのイベントとタイアップし、地域事業者の既存製品、新製品に対してのモニタリング調査を実施する。この調査についても、アンケートを作成し、来場者に対してテストマーケティングを実施する。

※1 「たじみ陶器まつり」・・・4月開催、コロナ以前の来場者数 150,000 人程度。多治見中の陶器商が、中心市街地を中心にずらりと軒を連ね、美濃焼を大特価で販売する春の一大イベント。

※2 「秋のたじみ陶器まつり」（旧）たじみ茶碗まつり・・・10月開催、コロナ以前の来場者数 200,000 人程度。多治見の陶器商社が集まる美濃焼卸センターの大通りにテントを並べ、陶器商が自慢の美濃焼をお値打ちに販売。市価の3～5割引でお得に美濃焼が手に入る。グルメコーナーも充実している。

サンプル数	① たじみ陶器まつり 一般の来場者 300 名 ② 秋のたじみ陶器まつり 一般の来場者 300 名
調査手段・手法	①、②共通 両イベントとも、美濃焼関連の卸売業・小売業を中心とするイベント。事前に商品やサービス等のニーズを把握するため、調査票（アンケート）を事業者（美濃焼関連の製造業・売業・小売業）と協議し作成する。ニーズ調査は、当所の職員が来場者に対し、ヒヤリングを行い実施する。
分析手段・手法	調査結果は外部専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。
情報収集、整理、分析を行う項目	①、②共通 ◇一般消費者が購入時に重視する項目や、商品嗜好について調査する。具体的には、以下の項目を聞き取る。 ・回答者の属性に関すること 性別、年代、お住まい、予算、来場理由など ・商品、サービスに関すること 価格帯、商品数、デザイン、色合い、品質、用途など
分析結果の活用	①、②共通 ◇調査結果を基に商品改善や新商品開発を行い、売上の増加と利益の確保を目指す。 ◇事業者が「プロダクトアウト」から「マーケットイン」の考え方にシフトするきっかけとする。 ◇今後の広告やキャンペーンなどのプロモーション戦略を策定する際の基本情報とする。 ◇分析結果は事業者に戻元し、事業計画の実施に役立てる。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

【現状】

経営状況分析は、自社の経営の現状を客観的に把握するために有効な取り組みである。これまで事業者に対して、各種セミナーにより経営分析の啓発に努めてきたが、特に小規模事業者から関心が示されず、重要視されていない。一方で、記帳指導や金融相談、補助金等の申請での一義的な財務分析や経営分析については、事業者理解されている。つまり、事業者全体の総合的な経営分析の必要性を小規模事業者にわかりやすく伝えることができていない。

【課題】

これまで経営分析の必要性を効果的に訴求することができなかったが、今後は、巡回、窓口相談時、記帳指導等の機会に、経営全体の分析の必要性について訴え、小規模事業者の経営分析に対する意識改革を図る必要がある。まずは、経営分析セミナーへの参加を促し、その後、経営指導員等が財務状況や自社の強み弱みなど現状を把握し経営状況の分析を行う。

(2) 目標

支援内容	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
①セミナー開催回数	5 回	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回
②経営分析事業者数	100 者	100 者	100 者	100 者	100 者	100 者

(3) 事業内容

小規模事業者に経営分析の必要性に気づいてもらい、経営分析のニーズを掘り起こし、ニーズの収集から詳細な分析まで段階的に事業を実施する。

①経営分析を行う事業者の発掘（セミナー等を活用した経営分析の啓蒙活動の実施）

経営分析の必要性・有効性を、経営指導員等による巡回、窓口相談や当所ホームページ・会報誌等で常に周知し、事業者に対し意識付けを行い、経営分析の重要性を訴えるセミナーを開催し参加を促す。

対象者	小規模事業者
啓蒙について	◇会報誌や当所ホームページ、SNS 等で経営分析の必要性をコラム等によりわかりやすく情報発信をし、経営分析に対する関心を高める。 ◇記帳指導や融資、補助金の申請支援を通して、経営分析への関心を高めることで、より多くの事業者に経営分析の重要性を認識してもらう。 ◇巡回・窓口相談を介し、事業者に都度経営分析の必要性を説明し、関心を高めるように努める。
開催セミナー ・セミナー内容 ・開催回数 ・募集方法	◇経営分析の必要性や経営手法などを伝えるセミナーを開催し、支援対象者の掘り起しを行う。セミナーの開催頻度は年 6 回とする。セミナーの内容は以下のとおりとする。 ○自社の現状を正しく認識することの重要性（経営分析の実施による成功事例紹介等） ○現状認識の方法 ・自社の取引関係を明文化し、自社を取り巻く現状を把握する ・SWOT 分析を行い、自社の強みや弱み、外部環境など、自社の問題、その要因を明らかにする。 ○財務諸表の見方・分析方法 ○その他経営手法で有効な情報の提供 ◇セミナーへの募集については、当所ホームページに掲載することにより、広

	く地域内の小規模事業者に周知を行う。
活用方法	◇経営分析の必要性を参加者に理解してもらう。 ◇現状把握を行うことにより、問題意識を持たせる。 ◇経営分析セミナーの参加者のフォローを通して次のステップである「経営指導員等による簡易な分析」につなげる。

②経営分析の内容

経営分析セミナーの参加者を対象に巡回や窓口相談を実施し、経営状況分析への具体的なプロセスを進めることを勧奨する。経営指導員等が経営分析を行う。

ヒヤリングで現状把握を行い、課題・問題の抽出～課題の設定～実行まで事業者と行う。分析については決算書や試算表の分析や、ビジネスフレームによる分析を行う。

対象者	経営分析セミナーの参加者
分析項目	◇ヒヤリングにより以下の項目を調査する。 ○自社の取引関係について、詳細な聞取りを行い明文化する。 ○3C 分析、SWOT 分析等を行い、現状を定性的に把握し、その課題となる原因を想定する。 ○財務分析を行い、現状を定量的に把握し、その原因を想定する。
分析手段・手法	◇経営指導員等が経営分析セミナーの参加者名簿を基に巡回、窓口相談時にヒヤリングを行う。 ◇ヒヤリングシートを事前に作成しておき、ヒヤリングレベルの均一化をはかる。 ◇経済産業省の「ローカルベンチマーク」や（独）中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己診断システム」を活用し、定量把握として財務分析データを作成する。 ◇（一財）金融財政事情研究会が発刊する「業種別審査事典」を活用し、ビジネスモデルの把握や自社を取り巻く環境の把握に役立てる。
活用方法	◇事業者の経営状況の基礎資料とする。 ◇分析結果を事業者に提供し、事業計画策定に向けた基礎資料とする。 ◇専門的な経営分析が必要な場合には、外部専門家（税理士、中小企業診断士、社会保険労務士、弁護士等）と協力し、適切な経営問題の把握を目指す。

（４）事業内容全体の成果の活用方針

セミナーに参加した事業者を対象にヒヤリングし、事業者の現状の把握を行い、課題の抽出や経営分析を実行していく。実行性の高い事業計画を実施する事業者に対しては、伴走型支援の体制を整えて具体的な支援を実施する。分析結果は、多面的に自社の経営課題を把握する一助となるよう、事業者にフィードバックする。また、経営指導員による分析の結果は、次のプロセスである事業計画策定支援を行うための基礎資料とする。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】

経営環境の変化に柔軟に対応するために、売上予測や生産調整などの計画（見通し）や、災害・サプライチェーンの倒産など不測の事態への対応を考慮した事業計画を策定し、強い経営基盤や組織体制を構築することが経営者に求められる。しかしながら、特に小規模事業者の多くは目の前の仕事を優先し、優先度事項として低く、取り組みの必要性についても認識が薄い状況にあ

る。そのため、事業者が自発的に事業計画を策定することは少ない傾向にある。

これまで当所では、事業計画の策定について、補助金申請支援、事業承継支援等のタイミングで限定的な事業計画の策定支援をすることはあったが、より広義である事業者全体の経営課題に対する事業計画の策定支援を行うことは少なかった。

【課題】

事業計画の策定において、適切な経営分析を踏まえた事業計画策定支援を実施すると共に、IT導入を検討し生産性の高い事業の構築を行うことが必要である。また、支援策（補助金、事業承継支援等）の申請を契機に自社の経営改善、経営力向上を目指す者には、経営分析のプロセスを踏んだ上で、事業計画策定につなげていく。

（２）支援に対する考え方

DXセミナーや、事業計画策定セミナーの開催及び個別相談会の実施により、事業者の事業計画策定に対するハードルを下げ、具体的な事業計画策定支援に入るプロセスを作る。策定に関しては、地域経済動向調査の結果や経営状況の分析、需要動向調査を踏まえ、自社の内部環境、外部環境を認識し、事業者の将来のあるべき姿を明確にすることで事業者のビジョンを達成するための戦略を明らかにする。支援を通じて事業者自身が本質的課題を認識し、納得した上で、自発的に課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

（３）目標

支援内容	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
①DX 推進セミナー		3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
②事業計画策定セミナー	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③個別相談会開催回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
④事業計画策定事業者数	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者

（４）事業内容

①DX 推進セミナー開催

DXに関する意識や、知識習得をするため、また自社での IT 活用に向けたツールの導入や Web サイトの構築などの取り組みを推進していくことを目的にセミナーを開催する。利用し易い IT 導入事例から始め、抵抗なく DX を推進できる事業者を増やすことが狙い。

対象者	◇経営指導員による経営分析を受けた者 ◇創業予定者 （創業予定者は事業計画策定の勉強をしてもらうのみで、当計画の事業計画策定の対象とはしない。）
目的	◇事業計画策定の際に IT 導入により生産性向上を図れる業務を意識的に抽出する。 ◇DX や IT 導入へのハードルを下げる。
セミナーの内容	◇以下の内容を踏まえたセミナーを開催する。 ○DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI など）の活用事例 ○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

②事業計画策定セミナー等の開催

経営分析を実施した小規模事業者を対象に「事業計画策定セミナー」等を実施する。経営分析が終わった者に対して、一般的な事業計画の策定方法をセミナーで伝える。事業者自身でも事業計画を策定できるようにハードルを下げるのが狙い。

対象者	◇経営指導員による詳細な分析を受けた者 ◇創業予定者 (創業予定者は事業計画策定の勉強をしてもらうのみで、当計画の事業計画策定の対象とはしない。)
目的	◇経営分析が終わった事業者に対して、事業者自身の事業計画策定に関する意識の向上をはかる。 ◇事業者の事業計画策定作業へのハードルを下げる。
セミナーの内容	◇以下の内容を踏まえたセミナーを開催する。 ○経営分析により把握した自社の問題点の確認 ○「地域の経済動向調査」「需要動向調査」の結果の活用による自社のあるべき姿の明確化 ○現状とあるべき姿のギャップの明確化 ○ギャップを解消する方法（経営課題）の明確化 ○経営課題解決策の立案 ○課題解決策の進捗を把握する指標の選定 ○PDCA サイクルのスケジュールおよび頻度の決定 ○創業時、事業承継時における重要ポイント

③個別相談会によるきめ細やかな支援

個別相談会は、原則、DX セミナー及び、事業計画策定セミナー等の参加者向けに開催する。DX の取組に意欲が高く計画が具体的な者または、事業計画に関する相談を個別に希望する者に対して助言・指導を提供する機会とする。経営指導員だけでなく、適宜外部専門家を活用し実施をする。セミナーでは画一的な話になることが一般的であるが、事業者の状況はそれぞれで異なるため、その事業者の状況に臨機応変に対応し、事業者個々の事業計画策定の動機付けを行うことが目的である。

対象者	原則、DX セミナー及び、事業計画策定セミナー等の参加者 ※上記セミナー参加者であっても創業予定者は除く
目的	◇DX に向けてツール導入の検討など ◇事業計画策定作業への推進力の醸成
内容	◇事業者自身が抱える悩みを個別相談にて解決する。 ◇導入に向けて事業者にあったツール導入についてアドバイスを行う。 ◇事業者自身で策定した事業計画への具体的なアドバイスを提供する。 ◇個別相談の相談者への対応は、経営指導員が中心となり行うが、適宜外部専門家を活用する。

④経営指導員による事業計画策定支援

個別相談会の参加者に対して経営指導員が担当制で張り付き、適宜外部専門家を交えながら、「地域の経済動向調査」、「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ確実に事業計画の策定につなげていく。

対象者	個別相談会に参加した事業者
目的	事業計画策定の確実な実施
手段・手法	◇計画策定に向けた、基本支援について ○個別相談会の参加者に対して経営指導員が担当制で巡回、窓口相談によ

	り対面する機会を作り支援する。適宜、外部専門家を交えながら、確実に事業計画の策定につなげていく。事業者自身の自発的な作業を促しながら支援する。 ○計画策定にあたっては、(独)中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」等のツールを活用する。 ○経営指導員が、経営分析の適切性、あるべき姿と経営課題解決策の妥当性および実現可能性、などを中心に確認し、添削を繰り返しながら伴走型で事業計画書の完成を目指し支援を行う。 ◇経営の革新的な取組（ビジネス転換・モデル再構築）である場合について ○経営革新計画の作成を目指した計画策定支援を行う。取組みがどのように革新的で、新たに想定できる販路や事業活動を適切に把握し、その取組みによる効果も含めて明文化することを念頭に置き、支援を行う。 ◇事業承継を伴う場合について ○適宜、税理士等外部専門家を活用してスムーズな承継を行えるよう支援する。また、承継に合わせて事業活動の再編や新たな事業活動を促す。その取組みが革新的であれば、支援施策の活用を目指した支援を行う。 ◇深刻な経営問題を抱えており、再生案件と判断される場合 ○資金繰りの悪化や債務超過等の経営問題が判明し、抜本的な経営体質改善や経営安定化が求められる事業者に対しては、適宜外部専門家を活用し、経営指導員が事業計画策定に至るまで支援を行う。
--	--

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】

これまで事業計画策定後の支援は、補助金申請支援や事業承継支援をきっかけにした限定的な事業計画策定のフォローアップを行うのみで、本来行う事業者の広義な経営支援を目的とした定期的な事業計画の進捗状況管理及びフォローアップ支援を計画的に行ってはいなかった。

【課題】

今後は、策定した事業計画の進捗状況を確認しながら、補助金申請や資金調達、経営革新計画の認定等、個別の事業者に寄り添った支援策を提供しながら、事業計画が実行されるようにフォローアップをする必要がある。

(2) 事業に対する考え方

対話と傾聴を通じて、小規模事業者の意識・意欲の引き上げを行うとともに、経営課題を明確にし、自助努力による事業計画の策定や着実な実行を事業者に寄り添って取り組み、事業者の内発的動機付けや、潜在力の発揮に繋げる。事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、訪問回数を調整するが、売上増加や利益の確保に直結する事業者に重点を置いて、タイミング良くフォローアップを行う。

(3) 目標

支援内容	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
フォローアップ対象事業者数	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者
フォローアップ頻度（延数）	166 回	166 回	166 回	166 回	166 回	166 回

うち、毎月実施	4 者 48 回	4 者 48 回	4 者 48 回	4 者 48 回	4 者 48 回	4 者 48 回
うち、4 回/年実施	23 者 92 回	23 者 92 回	23 者 92 回	23 者 92 回	23 者 92 回	23 者 92 回
うち、2 回/年実施	13 者 26 回	13 者 26 回	13 者 26 回	13 者 26 回	13 者 26 回	13 者 26 回
売上増加事業者数		13 者	13 者	13 者	15 者	15 者
利益率 5%以上増加の事業者数		13 者	13 者	13 者	15 者	15 者
報告会参加事業者数	4 者	4 者	5 者	5 者	6 者	6 者

(4) 事業内容

①経営指導員によるフォローアップ

事業計画を策定したすべての事業者に対して担当経営指導員が事業者の状況に応じて、毎月、年 4 回、年 2 回の頻度に分けフォローアップを進める。巡回、窓口相談等により対面形式で現状把握や進捗状況の確認をするとともに、課題の解決に向けてアドバイスをを行う。

なお、計画の進捗状況が思わしくない場合は、現状の問題点の再定義と、あるべき姿に向けた経営課題および解決策の再定義を検討し、事業計画の修正をはかる。

経営指導員で解消が困難な課題の場合は、外部専門家と連携し、課題および解決策を適切に定義し、より高度な支援により解決を目指す。

対象	事業計画策定者
目的	事業計画の着実な遂行のため
支援内容及び頻度	◇定期的な巡回、窓口相談にて対面で事業計画の進捗状況を確認する。 ◇雇用人材の確保、育成、生産コストの削減や高度な市場動向分析、M&A を伴う事業承継や高度な金融支援を要する場合には、適宜、外部専門家や他の支援機関を活用し、円滑な事業実施を支援する。 ◇進捗状況の把握とともに、各種支援施策の情報を提供する。 ◇フォローアップの頻度は、事業者の状況に鑑み、以下のとおり<u>毎月、4 回／年、2 回／年</u>に分け実施する。 ○毎月 1 回 事業計画策定後事業実施に不安を抱える事業者や進捗状況が芳しくない事業者が対象。円滑な事業計画が遂行できるようになるまでフォローアップを行う。 ○年 4 回 事業計画の進捗が順調な事業者が対象。 ○年 2 回 事業計画の進捗が順調で事業者自身で PDCA サイクルを回せる場合には年 2 回程度の頻度とする。 ■ただし、以下のような場合には、フォローアップの回数を臨機応変に変え対応するものとする。 ◇経営の革新的な取組（ビジネス転換・モデル再構築）である場合について 計画の実行当初は、新商品・サービスの開発や販路開拓等、支援を要する場合が多い。そのため、状況に応じて支援頻度を上げるなど綿密な支援を行い、適宜専門家の知見も取り入れるよう心掛ける。 ◇事業承継を伴う場合について 株式の譲渡等諸手続きや税制の活用支援では、事業者と対話を重ね緻密

	な計画を立てて、確実に計画を進めることが求められる。進捗確認や計画の見直しなど、事業者とのやり取りを怠らないよう支援をする。 ◇深刻な経営問題を抱えており、再生案件と判断される場合 至急の手当てが必要である場合が多く、計画当初は頻度を上げて支援を行う。また、場合によっては事業撤退の判断も考えられるため、専門家の知見を適宜取り入れながら、適切な支援対応を行うよう心掛ける。
--	---

②事業実施報告会の開催

事業計画に基づき 1 年以上事業を実行した事業者を対象に、進捗状況を発表する機会をもうける。

報告対象者	事業計画策定後、1 年目以上事業計画に基づき事業を実行した事業者
目的	◇事業計画策定による効果や課題の情報共有を行う。 ◇事業計画の実施における助言、指導を受ける。
頻度	1 年に 1 回開催する。
内容	◇事業計画に沿った事業の実施状況について報告をしてもらう。 ◇経営指導員等及び外部専門家をアドバイザーに入れるなどして、報告された事業計画の実施状況等の情報を共有する。 ◇経営指導員等、外部専門家が事業実施に係る助言をする。
効果	◇助言を受けることで新たな気づきのきっかけになり、今後行う報告者の円滑な事業実施につながる。

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】

当所は、事業者の販路拡大、多様なニーズの収集の場の提供として、展示会への出展支援を行っている。ただ、出展料の補助に留まっており、効果的な PR 方法や来場者へのアフターフォロー等の助言、指導まで入り込んでいない。また、展示会に出展できる事業者がごく一部であるため、効果が限定的である。

【課題】

今後も展示会出展の支援は継続し、PR 方法や来場者へのアフターフォロー等の運用支援を強化させる必要がある。また、事業者の需要開拓先が多様であるため、対象展示会と事業者のマッチングを慎重に行い支援する必要がある。さらには、展示会出展支援だけでは事業者が限られ、効果が限定的なので、新たな方法により支援を拡充する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

当支援は、事業計画を策定した事業者に対し展示会への出展や、多治見市主催（当所後援）のビジネスマッチング（年 1 回 10 月開催）への参加を促し、市内外の事業者との連携促進をはかる。展示会出展のみの支援ではなく、SNS 情報発信や、IT を活用した販路開拓に関するセミナーや相談会を行い支援の効果を高め、販路拡大や認知度の向上、商品やサービスのブラッシュアップに繋げることを目的とする。

(3) 目 標

支援内容	現状	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
①展示会への 出展事業者数	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
商談件数／社		10 件	10 件	10 件	10 件	10 件

成約件数／社	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
②ビジネスマッチング 出展事業者数(発注企業)	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
商談件数／社		10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
成約件数／社	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
③IT ツール導入 事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上額／社	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
④掲載事業者数	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
掲載件数		5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
成約件数	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件

(4) 事業内容

①展示会への出展支援 (B to B 目的の支援)

当所が展示会ブースを借り上げ、事業者の出展を支援する。地域の小規模事業者が扱う商品の魅力が、近郊地域にはあまり浸透しない場合でも、首都圏をはじめ他の地域から見た場合にその魅力が非常に高く評価されることがある。ただ、地域の小規模事業者が自力で各地に販路開拓を行うことは、経営資源の脆弱性から難しく、また、このような展示会は当所単独での開催は困難であるため、開催される展示会への出展を支援する。

当支援は、事業計画を策定した事業者に対し、販路拡大や認知度の向上、商品やサービスのブラッシュアップに繋げる場を提供することが目的である。支援の効果を高めるために、単なる出展料補助ではなく、効果を高める出展ブース造作、来場者のブースへの呼び込み方法、展示会後の来場者へのフォロー方法等を展示会出展前に指導する。

【メッセナゴヤ】

製造業、卸売業・小売業の事業者を対象とした支援

様々な業種、業態の事業者の出展があり、ビジネス拡大支援と異業種交流が行えるメッセナゴヤ※1への出展を支援する。自社の商品の魅力と、多治見地域の魅力を発信してもらい、新たな需要の開拓につなげる。

※1「メッセナゴヤ」…2006年にスタートした、日本最大級の異業種交流展示会。

【2022年度実績】来場者数：41,445人

【東京インターナショナルギフトショー】

美濃焼や雑貨等を扱う事業者（製造業、卸売業・小売業）を対象とした支援

ギフトを国内はもとより世界にPRできる東京インターナショナルギフトショー※2への出展を支援する予定で、自社の商品はもちろんのこと、多治見のものづくり等の魅力を発信してもらう。出展支援は毎年、どちらか一方の展示会への出展を支援する。

※2「東京インターナショナルギフトショー」…日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市で、様々な商品ジャンルで、衣食住遊、全ての商材が勢揃いしている。年2回開催。

【2022年実績】 秋開催 来場者数：132,811人

春開催 来場者数：144,923人

②商談会「多治見ビジネスマッチング」における事業者の連携強化 (B to B 目的の支援)

当所単独で市内外の企業を集めて行う商談会を開催することは難しいため、多治見市が実施している多治見ビジネスマッチング（年1回開催/当所後援）を活用し、市内外の事業者の連携促進をはかる。小規模事業者だけでなく多様な事業者が参加するイベントで、当所としても市内の

大手企業や企業誘致による誘致企業に積極的に参加を促し、小規模事業者と商工業者の連携を促進させる。

◇対象者

事業計画を策定した小規模事業者（業種は問わない）

◇内容

従来は、チラシを利用して巡回、窓口相談時に小規模事業者へ事業への参加案内をする程度に留まっていた。今後は、事業計画を策定し、新たな販路開拓・販売促進を目指す小規模事業者を対象に、継続的な取引につながるように、「発注企業」としての積極的な参加を促し、商談の進め方やバイヤーへのプレゼンテーション等も助言・指導をし、成約率の向上をはかる。併せて、商工業者全体の連携を促進するべく、多治見市内への誘致企業の参加勧奨および「発注企業」の事業内容の情報提供を実施し、具体的な取引に結び付くような支援を予定する。

※多治見ビジネスマッチング・・・「発注企業」と「受注企業」同士が決められた時間に商談を行うもので、参加費無料、ブース装飾の手間がかからない手軽さと、事前に提案内容を把握したうえで商談が行える即応性と、多治見市内は元より、岐阜県内の他市町村、愛知県から企業が集まる広域性が特徴である。

【2022年実績】発注企業約 100 社、受注企業約 150 社、商談数 382 件 契約数 54 件
業務提携 18 件

③IT を活用した販路開拓（B to C 目的の支援）

小規模事業者は、一般に経営資源が脆弱であるために自力での販路開拓の活動に限界がある。そのため、IT を活用した販路開拓が有効であるが、小規模事業者においては、IT を導入するための知識、ノウハウが不足していることが多い。そこで、当所が IT を活用した販路開拓の方法を助言、指導する。

◇対象者

セミナー参加者及び、事業計画を策定した小規模事業者（業種は問わない）

◇内容

IT を活用して新たな販路開拓を模索する小規模事業者に対し、売上につながる「売り場」としてのホームページや EC サイト等の構築・運用支援を行う。また、Web マーケティングの基礎、ホームページの作成、運用方法等などについて、IT セミナーの開催や専門家派遣を実施し、新たな販路開拓の支援を行う。さらにホームページの解析手法等も取り入れ、解析結果を活用し、ホームページ閲覧者が目的の情報にたどり着いているか等を検討し、購入または問合せにつながるよう専門家を活用しながら、売上につながる支援を行う。飲食サービス業、小売業に相性の良い、Instagram（インスタグラム）や LINE 公式アカウント等の集客ツールとして導入・活用支援を行い、新規顧客開拓やリピーター対策を実施し売上向上を目指す。

④販路拡大のためのメディア戦略支援の実施（B to B 目的の支援）

小規模事業者は、経営資源が脆弱であるために、インパクトのある情報発信があまりとれない。昨今、事業者のメディア戦略は非常に重要であり、メディアの活用は自社の商品やサービスを知ってもらう上で有効なツールである。当所が経営資源の脆弱な小規模事業者の広報活動を支援することで、小規模事業者の販路開拓につなげる。

◇対象者

事業計画を策定した小規模事業者（業種は問わない）

◇内容

伴走型支援を通して、メディアを活用した情報発信が新たな需要の開拓につながると判断された場合、以下の媒体を活用して、当所が事業者の情報発信を支援する。広く情報発信できる媒体から、地域密着型の媒体まで、事業者の業態に合わせて活用する。

メディア種別	情報発信先
--------	-------

新聞	中日新聞、岐阜新聞、中部経済新聞、日本経済新聞、東濃新報等
テレビ（ケーブルテレビ含む）	岐阜放送、おりべネットワーク（株）
地域情報誌	おりべくらぶ（（株）中広）

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〕

これまで多治見商工会議所が実施する事業は、立案～実施～報告の流れで実施していた。実行した事業を見直し、次に活かす改善への取り組みが不足していた。事業を評価及び見直しをするためには、事業の実施方法について繰り返し見直し、改善することが必要です。

〔課題〕

今後は、立案～実施～見直し～改善内容を踏まえた報告の流れで実施し、事業実施ごとにこのサイクルで PDCA を回すことで、発達支援計画の実行効果を高める。事業を評価及び見直しするために、事業目標については数値目標を設定する。定量的な目標設定ができないまたは向かない内容については、具体的な目標を設定する。設定した目標については、職員全員で共有し事業に取り組む。事業実施後、設定した目標とのギャップや課題について、客観的に分析を行い次の事業へ活かす仕組みを構築する。

（２）事業内容

年１回、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行い、PDCA サイクルにより見直しを行うと共に、結果については地域の小規模事業者が常に閲覧出来るよう当所ホームページや会報誌にて公表する。

①外部有識者による評価

外部有識者として多治見市、金融機関や中小企業診断士、岐阜県よろず支援拠点コーディネーター等の有識者による評価組織を立ち上げ、事務局として当所専務理事・事務局長・中小企業相談所長を加え、年１回、事業の実施状況・成果の評価について検証を行う。また、必要に応じて見直し案の提示を行う。

②正副会頭会議による評価・見直し

事業の実施状況、上記の成果の評価や見直し案の提示について、当所の正副会頭会議に報告し承認を受ける。

③事業の成果、評価及び見直し結果の公表

地域の小規模事業者が常に閲覧出来るよう、事業の成果・評価・見直しの結果を年１回、当所のホームページや会報誌にて公表する。

※事業評価委員会メンバーイメージ

外部	多治見市産業観光課長
	外部専門家（中小企業診断士、税理士）
	東濃信用金庫とうしん地域活力研究所所長

	岐阜県よろず支援拠点コーディネーター
内部	専務理事
	事務局長
	相談所長
	経営指導員等経営発達支援事業担当者

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

当所では、経営指導員等の個々のレベルに差があり、小規模事業者に対する支援のばらつきがある。補助員、記帳指導員、一般職員全てが小規模事業者のため、ひいては商工業者のために業務を行うべきであるが、意識統一ができていない。例えば記帳指導では、相談内容からより踏み込んだバックオフィスの効率化やそれに伴う業務のIT化など、原産地証明事務においても、証明書の発行をきっかけに業務内容を確認し、生産性向上に関わる支援など事業者の業務内容に踏み込んだ支援を行うべきである。目的意識を統一し、一定レベルでの支援を行う必要がある。

また、事業所から、人が変わることで途切れるのではなく、商工会議所という組織として継続的な支援を求められている。当所ではカルテなどを活用し事業所情報の蓄積はしてきているものの、個人の経験による潜在的なノウハウについては共有化が未だ進んでいない。

〔課題〕

小規模事業者の高度化・多様化する支援ニーズに対応するため、全職員の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかる必要がある。そのためには、事業者との対話・傾聴を通じた信頼関係の構築と、本質的課題の掘り下げを行うことを全職員に意識づけ、実行していくことが支援力の向上となり、高度化・多様化する支援ニーズに対応することに繋がる。意識づけによる意識改革により小規模事業者に対する支援のノウハウや信頼関係を構築する傾聴力・理論的思考力・実行力についてスキルアップを図る。

これにより職員のパフォーマンス向上をはかり、安定した伴走支援の維持・拡充体制の構築が可能となる。また、経営指導員等の支援事例や活用情報を職員間で共有することにより、職員の退職や人事異動等によるマンパワーの低下を最小限に留め、小規模事業者に対する支援レベルを常に一定の水準で維持する。

(2) 実施内容

①経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力向上の向上に向けた取組み

ア. 各種セミナー・研修会への積極的参加（全職員が対象）

当所の一般職員に経営支援に関するノウハウを身につけさせるため、また、経営指導員には、支援能力の一層の向上をはかるため、岐阜県商工会・商工会議所連合会の研修、日本商工会議所や中小企業基盤整備機構等主催の研修、日本商工会議所主催する研修やセミナーに参加し知識取得を行う。経営支援の場において事業者のあるべき姿を描き、仮説を立てたプランに対し支援を行う力が重要で、一般職員にはその仮説の立て方を学んでもらい、経営指導員には仮説の精度を高めるべく研鑽を積む。

イ. DX推進に向けたセミナー

事業者のDX推進に向けて経営指導員及び一般職員のITスキル向上をさせニーズに合った相談及び指導を可能にするため、下記のような研修やセミナーについても計画的に参加する。

・デジタル化支援（日本商工会議所の支援メニュー）

職員向けのITスキル向上を目的としたセミナーを受講する。

- ・支援機関サポート（中小企業基盤整備機構の支援メニュー）
中小企業の DX 化支援に関する研修を計画する。

ウ．専門家相談への職員の同伴

当所の経営指導員等は支援実績が浅い職員が多く、そのため専門的な相談内容は外部専門家に任せるケース多く、支援スキルや専門的な知識が不足している。そのため、税務や労務、事業承継など、専門家を活用して支援に入る場合には、経営指導員等も同伴し、専門家が対話・傾聴を通じて、事業者と関係構築する方法を OJT により身に着け、身に着けた支援スキルや知識をその後の支援に活かすことを繰り返し実施する。

それにより、同じような案件が起こった際に、経営指導員等の段階で相談に乗ることができ、専門家へ相談をする際にも円滑に相談内容を伝えることができる。

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

ア．支援情報共有会議による職員への支援ノウハウの共有（経営指導員等が対象）

毎月 1 回、年 12 回「支援情報共有会議」を経営指導員等で開催し、相談を受けた小規模事業者の概要や相談内容、経営指導員等が洗い出した課題や解決策などをブレインストーミング形式等で行い、職員間で情報を共有し課題解決への対応を議論する。その際、各経営指導員等に不足している支援能力について、その支援能力を有している経営指導員等による OJT 教育を行うことで経営指導員等の資質向上を図る。

イ．支援ノウハウ蓄積のための経営支援事例のデータベース化（全職員が対象）

担当経営指導員等が基幹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。また、経営発達支援事業で取り組む分析結果等は、グループウェアを活用することにより、データで管理し閲覧可能な状況にする。さらに、情報共有、経営スキーム、分析データなど個人に蓄積しがちな支援ノウハウ、経営状況の分析結果、成功事例などを組織の資産として活用する。

年 1 回、経営指導員等が行った支援実績・支援事例を取りまとめて報告書を作成・公表する。実績・事例を公表することにより、商工会議所サービスの見える化、現場力の向上、職員の意識高揚が期待される。

ウ．属人化回避のための定期的なジョブローテーション

職場にある業務の属人化回避などを目的に 3～5 年を目途にジョブローテーションを実施する。経営指導員等の成長をバックアップしつつ、所内事業を横断的に理解した人材に育てることで、組織としてのレベルアップを図る。

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

（1）現状と課題

〔現状〕

地域の小規模事業者への支援内容は複雑で高度になっており、商工会議所単独の支援による課題解決は困難になりつつある。現在当所では、外部専門家として、中小企業 119 や岐阜県エキスパートバンクによる専門家派遣制度に加え、岐阜県よろず支援拠点を活用した専門家支援制度を用い、個者支援を行っている。専門家と当所で個別連携は行うものの支援ノウハウ等の情報共有に関する体制化はとられていない。

〔課題〕

今後は、各支援機関や金融機関等と連携を強化することで支援ノウハウを共有し、当所の経営指導員の資質向上に役立てる。情報交換にて得た支援策や施策情報等については、経営指導員による地域の事業者に対する支援に活用する。

（2）事業内容

①岐阜県よろず支援拠点との連絡会議

岐阜県よろず支援拠点「たじみビジネス相談窓口」のコーディネーターと連携を強化し、事業者の販路開拓等を伴う支援をするため、連絡会議を開催する。岐阜県よろず支援拠点は、地域の事業者の相談窓口として地盤を築いており、当地域の情報を多く持ち合わせており、税務・労務・Webなどの専門家が所属しているため幅広い支援実績とノウハウを持っている。

実施回数	年 4 回
連携の相手先	岐阜県よろず支援拠点コーディネーター
当所からの参加者	経営指導員
目 的	連携相手先の豊富な支援実績とノウハウを共有し事業者の持続的発展を支援する。
方 法	◇経営分析実施者、事業計画策定者の事例を用い、経営課題を検証し、解決の方策を検討する。 ◇業種や企業規模等の属性ごとにモデル支援例等の作成をし、支援方法の標準化をする。 ◇全国的に見て、先進的な支援事例の共有をし、分析方法、事業計画の策定方法等を検証する。 ◇ITを活用した販路開拓支援事例を共有し、事業者の IT 支援に活かす。

②金融機関連絡会議

金融機関は、事業者の資金ニーズの把握に長け、創業や事業承継など資金需要からの相談案件を多く抱えており、支援施策情報や支援ノウハウ、事業内容の良し悪しの判断方法等を共有するため金融機関連絡会議を開催する。各機関が課題解決の事例等について情報を共有することで、総合的な支援体制を構築し、効率的かつ効果的に小規模事業者の支援に取り組む。

実施回数	年 1 回
連携の相手先	◇十六銀行多治見支店 ◇東濃信用金庫とうしん地域活力研究所 ◇大垣共立銀行 多治見支店 ◇名古屋銀行 多治見支店 ◇岐阜信用金庫 多治見支店 ◇愛知銀行 多治見支店 ◇岐阜県信用保証協会 ◇日本政策金融公庫多治見支店国民生活事業
当所からの参加者	経営指導員
目 的	連携相手先の金融面から事業者の経営を下支えしてきた豊富な実績と様々な事業情報を共有し事業者の持続的発展を支援する。
方 法	◇連携の相手先が実施するサービス等の情報交換を行い、経営分析、事業計画策定者の支援に生かす。 ◇小規模事業者支援に関する支援方針についての情報交換を行う。 ◇事例検討を行うなど、有機的な連携を促進し、金融機関側の新たなサービスの提供や当所との新たな連携方法等のアイデアを収集する。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること（任意）

（１）現状と課題

〔現状〕

今般、多治見市の発展を支えてきた陶磁器産業が活力を失いつつある。それに連動するように中心市街地の商店街においても、高齢化や後継者問題等の影響により空き店舗が増加し活気がなくなっている。市や業界団体等を中心に、市内各地でイベントを定期的実施し、地域経済の活性化を試みているが、一時的な集客に留まっており、継続的な交流人口の増加には至っていない。

〔課題〕

当所では、地域経済の活性化のため、企業支援団体や金融機関等と連携して、新たな技術やアイデアなどの開発に注力するなど、変革へ挑戦する企業の掘り起こしを行い、地域全体に挑戦意欲を醸成させる必要があると考える。挑戦意欲を地域全体に浸透させることで地域活力の低下を防ぐ。

（２）事業内容

①「多治見ビジネスイノベーション大賞」の実施

多治見商工会議所（笠原町商工会共催）では、多治見市内の企業を対象に、独自の技術や斬新なアイデアを活かし、画期的な製品やサービスを生み出している地域の中小企業を顕彰することで、地域の小規模事業者に必要な挑戦意欲を喚起し、地域経済の発展に寄与することを目的に「多治見ビジネスイノベーション大賞」を実施する。

連携組織	多治見商工会議所、笠原町商工会、地元金融機関、各協同組合、多治見市商店街連合会
実施方法	各機関から事業者を推薦し、審査を実施。 選考委員会は、各支援機関、地元有識者等を委員に迎え、一次審査は書面で、二次審査はプレゼンテーションによるオープン審査を実施し大賞を選出する。
地域経済への効果	閉塞感が強まる地域産業の起爆剤として、オンリーワンの技術や特徴ある付加価値経営に対し表彰を行い、地域の小規模事業者に必要な挑戦意欲を喚起し、地域経済の発展に寄与すること。

②中心市街地への出店支援

2019 年から実施している多治見市主催（当所共催）の多治見ビジネスプランコンテスト（年 1 回開催）を活用し、中心市街地活性化に寄与する事業者の出店支援と、関係機関と連携促進をはかる。コンテストに参加する事業者のビジネスプラン作成のサポート及び、その後の出店まで支援を行う。

※多治見ビジネスプランコンテスト…多治見の活性化を目的に、市内への出店・創業へのチャレンジを促進するためのコンテストで、2019 年にスタートして以来、「TAJICON（タジコン）」の名で認知度が年々向上している。近年では、東京など首都圏からの応募がありコンテストをきっかけに多治見で事業を始めることを検討する方もいる。

連携組織	多治見商工会議所・多治見 DMO・笠原商工会・東濃信用金庫・十六銀行・日本政策金融公庫・岐阜県信用保証協会・多治見市
対象者	中心市街地等に出店する事業者
実施方法	一般応募から、審査を実施。審査選考は、市役所及び各支援機関にて実施し、一次審査は書面で、二次審査はプレゼンテーションによるオープン審査を実施

	施しブランプリを選出する。
地域経済への効果	中心市街地の活性化に求められるニーズを出店事業者とビジネスプランの作成を通じて共有することができ、その後の起業・創業支援まで行う。結果、新たなサービス・商品を提供する店舗が増え地域の活性化の一端を担うことができる。

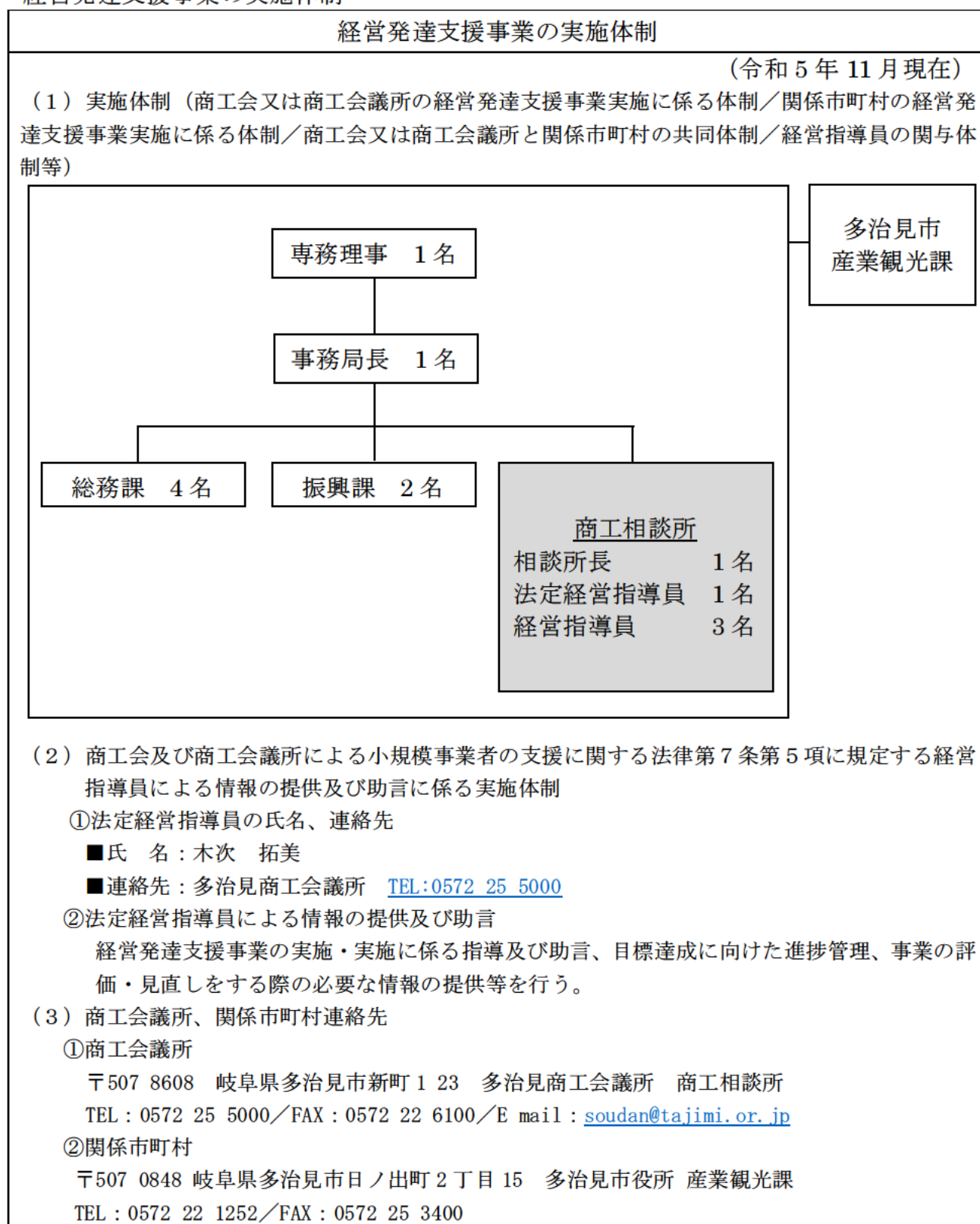
② インバウンド観光による地域経済の活性化

多治見市観光協会が行う外国人観光客に着目した情報発信、集客、受入れ環境の整備について、2022 年度に「多治見市インバウンド推進プロジェクト事業」を立上げ、商工会議所も共に事業に参画し、インバウンド需要の推進、拡大を図る。

連携組織	多治見商工会議所・多治見市観光協会（多治見 DMO）・NTT ビジネスソリューションズ㈱・名古屋鉄道㈱・セラミックバレー協議会・合同会社 Piccolo・東濃信用金庫・合同会社ミミル・美濃陶芸協会・多治見市モザイクタイルミュージアム・幸兵衛窯・丸モ高木陶器・HO-CA
対象者	外国人観光客
実施方法	地域の体験観光×集客施設を掛け合わせ、新しい商品、サービスを提供する。 ・観光商品の開発、商品プロモーション ・情報の収集と提供（発信）
地域経済への効果	国が進める観光施策によって、訪日する外国人の増加が見込めるため、官民でインバウンド需要に対して地元の観光資源を活用した商品開発、情報発信を土台とした様々な取組を行い、さらに魅力ある観光施策を行うことでインバウンド需要の獲得が見込め、地域に訪れる外国人観光客の消費増加により地域産業の活性にも繋がる。

(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)

	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
必要な資金の額	10,013	10,013	10,013	10,013	10,013
【内訳】					
1.経済動向調査	303	303	303	303	303
2. 需要動向調査事業	250	250	250	250	250
3.経営状況分析事業	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
4.事業計画策定事業	1,660	1,660	1,660	1,660	1,660
5.新たな需要開拓事業	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200
6.地域経済活性化事業	200	200	200	200	200
7.支援力向上事業	200	200	200	200	200

(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
会費収入、岐阜県補助金、多治見市補助金、国補助金、参加負担金、事務受託費、事業収入

(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。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名