

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>中津川商工会議所（6200005009093） 中津川市（212067）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>リニア中央新幹線の開業を間近に控え、この地域の経済の疲弊を食い止める一助となり、小規模事業者のライフプラン・夢の実現の応援を行う。また、リニアを見据え次代につながる地域の活性化支援を行うためにも、支援活動の原動力となる総合的な組織力の向上を目標に定め、活力ある中津川となる事業推進をします。 小規模事業者の創業から廃業までの様々な場面で、「ヒト・モノ・カネ・情報」という様々な視点を持った身近な相談相手となる。 1件でも多く頼られるコンサルティング機能を発揮し、困窮する小規模事業者の課題の真因を突き止め、売上と利益の拡大につながる、より具体的な事業の計画作りと遂行、経営基盤の安定化に向けた伴走型支援を行う。</p>
<p>事業内容</p>	<p>I 経営発達支援事業の内容 1. 地域の経済動向調査 ・国が提供するビッグデータの活用 ・管内の景気動向 ・各種マーケティング調査の調査を行いホームページでの公開、提供 ・「新商品・サービス開発支援」、「販路開拓支援」、「地域団体商標の活用支援」に伴う需要動向調査 2. 経営状況の分析 ・金融、補助金、税務、その他の相談者毎に項目を定め、事業計画策定に活かせる定量・定性分析 3. 事業計画策定支援 ・各種事業計画策定セミナーの開催及び策定支援 4. 事業計画策定後の実施支援 ・定期的に進捗状況を把握しデータ管理 ・データ把握の結果や進捗状況により追加支援策を選択 ・フォローアップ頻度の変更 5. 新たな需要の開拓に寄与する事業 ・各種展示会出展（BtoB・BtoC）や各種商談会参加（BtoB） ・プレスリリース発行支援 ・異業種・同業種交流会の開催 ・自社サイト構築及びネット販売支援 ・キャッシュレス決済や観光客の需要開拓など</p> <p>II 地域経済の活性化に資する取組 ①連携会議の開催、②ブランド確立のための活動、③ロボカップジュニア事業及び技術力向上のための事業</p>
<p>連絡先</p>	<p>中津川商工会議所 支援課 〒508-0045 岐阜県中津川市かやの木町 1-20 TEL:0573-65-2154 FAX:0573-65-2157 fujii@cci.nakatsugawa.gifu.jp</p> <p>中津川市 商工観光部 工業振興課 〒508-0045 岐阜県中津川市かやの木町 1-1 TEL:0573-65-2154 FAX:0573-65-2157 kougyou@city.nakatsugawa.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①地域の現状

中津川市が平成26年3月議会の議決を経て策定した『中津川市総合計画基本構想（平成27年～平成38年度）』（以下「総合計画」）も引用しながらこの地域の現状を述べる。

(立地)

中津川市は名古屋からJRで約1時間の、長野県と隣接する岐阜県の南東部の地方都市で、2027年にはリニア中央新幹線の岐阜県駅及び車両基地の設置が予定されており、開通により東京から1時間弱、名古屋から約13分の距離となる。

総面積676.38平方キロメートルを有し、恵那山をはじめ中央アルプスの美しく雄大な自然を背景とする河川と緑に囲まれた町である。

(人口)

令和2年8月時点で管内人口52,013人、全市人口77,586人（うち男性37,961人 女性39,625人）である。岐阜県内では8番目の人口となっている。

右図の3区分に分けた年齢別人口別推移の通り、65歳以上のシニア層の増加はあるものの、総人口は減少傾向である。

また、中津川市だけを管区としたハローワークの統計によれば、近年の雇用保険被保険者数は増加傾向で推移しており、就労者数は増えるものの有効求人倍率は高位で推移し、採用難を解消するまでには至っていない。

同時に将来人口推計が令和8年69,507人の推計値となっているのに対し、リニア停車駅・車両工場及び周辺産業の誘致と従業者家族の定住を見込み、計画人口は72,000人（現在人口比△7.2%）を目標値にしている。

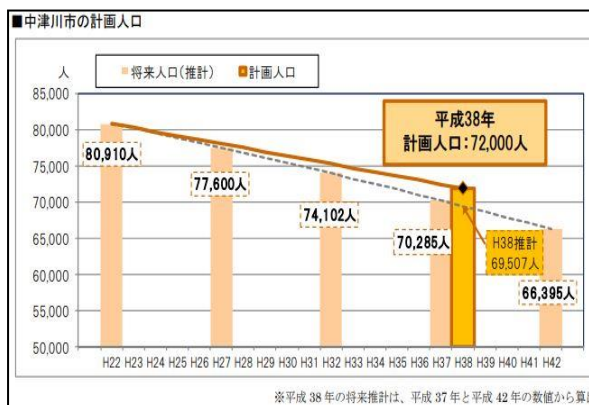
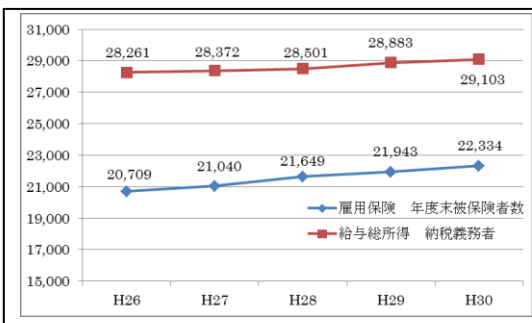
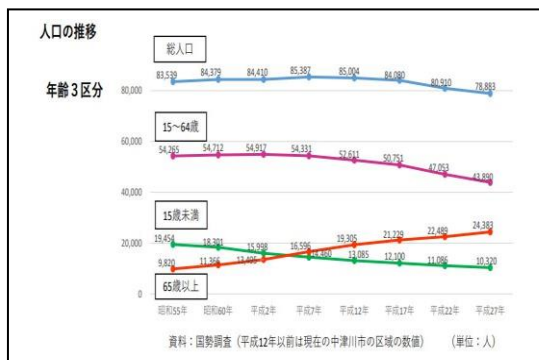
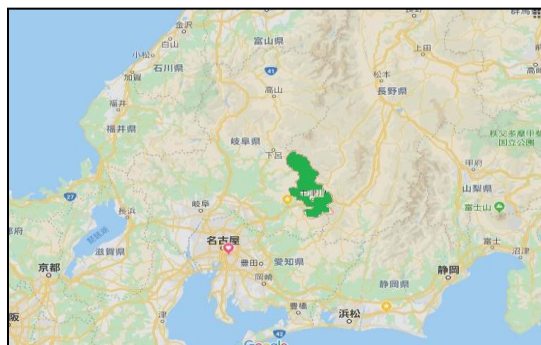
(産業)

総合計画でも記載のある通り、製造業では、電気機械器具、自動車関連などのものづくりが盛んで、近年では交通アクセスの向上や中核工業団地の整備などによって、各種製造業の立地がさらに進み、県内でも上位の製造品出荷額を誇る工業都市となった。

本市の製造品出荷額等は令和1年度4,163億円で県内5位である。

製造業従事者数においては全産業の31%を占め、本市の経済活動と雇用を支える基幹産業となっている。

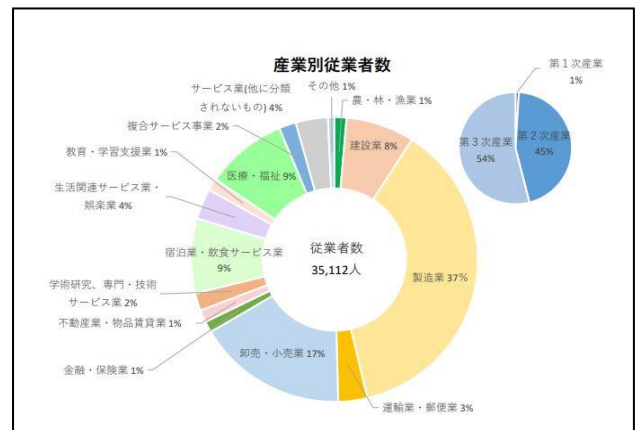
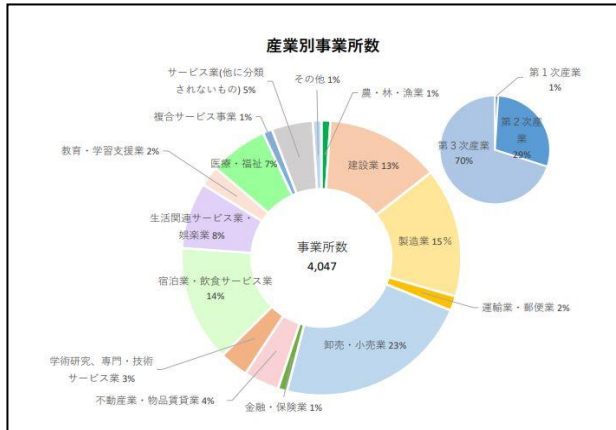
農林業では、水稲を中心とした農業に加え、特産の夏秋トマトや栗、なす、飛騨牛などの農畜産物の生産に力が注がれている。また、古くから我が国の代表的な寺院・城郭の建築や伊勢神宮式年遷宮の用材等を産出する木曽ヒノキ備林があり、建築用の良材として知られる東濃桧の産地として、林業、木材・木工業などの産業も根付いている。



平成28年経済センサスによれば産業別事業所数は、業種の多いものから『卸売・小売業』が23%であり、その他、順に『製造業』15%、『宿泊業・飲食サービス業』14%、『建設業』13%と続いて構成されている。これは24年経済センサスや18年の事業所・企業統計調査と比べても健康福祉分野の約+2%及び建設業の約△1%を除けば大きな変化はない。

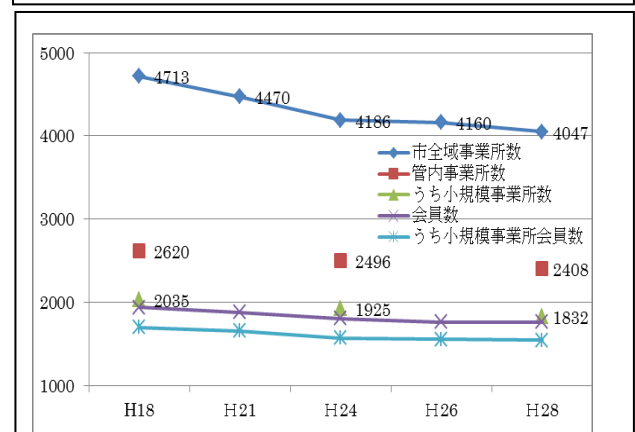
しかし、そこに従事している従業者数の割合でみると、製造業が37%、卸売・小売業が17%となっており、小規模ながらも雇用の受け皿となっている製造業が多いというのがこの地域の特徴の一つともいえる。

前回調査年度との比較では宿泊・飲食サービス業が共に約+2%、教育学習支援業が約-3%、卸売・小売業が約-1.5%となっているため、産業構造の変化が見て取れる。



なお、商工会エリアも含む中津川市の全域の事業所数及び管内事業所数の推移は左上図のように漸減傾向である。

全事業所のうち会員を表す組織率は約70%を維持している。



また、中津川商工会議所管内の小規模事業者の状況は、1537事業者を産業別に分類すると、卸売・小売業が21%と多く、次いで建設業17%、製造業15%が続く。

中津川には公設市場が無くなったものの、飲食店が多く食品を取り扱う卸売業や、建設業が多い事から材料等を扱う卸売業が多い。

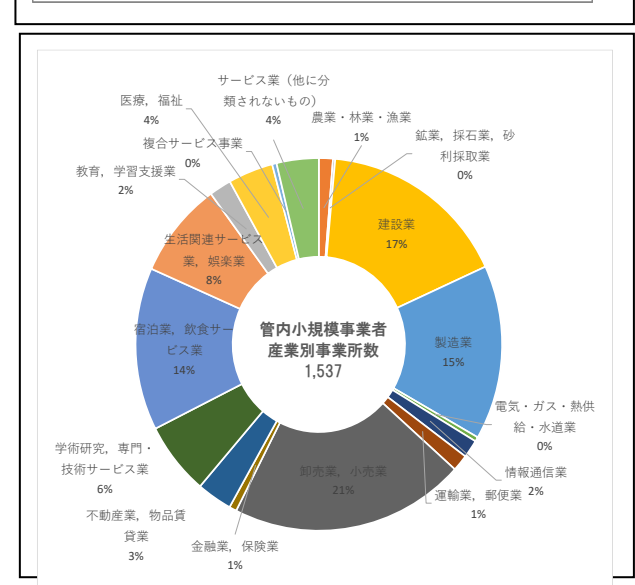
1事業所当たりの平均従業者数の多いのは約10人の製造業で、三菱電機を始めとした家電、自動車産業の3次・4次の下請け企業が多いのが当地の特色でもある。

(特産品)

当管内には中山道69宿のうちの3宿があり、特に馬籠宿はインバウンド効果で日本人のみならず外国人も多く訪れており、最近の統計では68万人を超えている。

近年は「続日本100名城」での選出や「絶景！山城ランキング」の1位に選ばれた苗木城跡も、観光スポットとして注目を集めている。

また、当地域には20を超える和菓子店があり、秋の「中津川栗きんとん」を始め多くの商品が店頭に並び中津川を代表する一品である。



②中津川市における産業別の状況、強み・弱み等を踏まえた課題等

平成30年に当所で実施した「中津川商工会議所 第1期ビジョン」策定のためのアンケート調査（回答数440サンプル・以下『平成30年度ビジョンアンケート』）では、近年の売上高・営業利益の傾向は、増加20%、減少40%、不変35%となっている。

そのうえ、業界の将来性については「大幅な後退」と「若干の低迷」を合わせて44.5%という回答もあり、「成長」を期待すると答えた28.1%を大きく引き離しており、先行きの不透明感、緊迫感を感じる。

この傾向はサンプル数が70弱と少ないものの、本年大正大学のゼミ生が行ったアンケート調査にも表れていた。

また、経営上の課題を聞いた項目では、1番に「人材の確保難」が22%、2番に「売上（受注）の減少」が18%、3番に「店舗・工場・設備等の老朽化」が9%で、続いて「他店（社）や大型店との競争激化」が8%となっている。

人口減少、若者の郊外流出により人手不足になる一方、他店との競争激化もあり売上が低迷しており、なかなか大きな投資に踏み込めずに設備の老朽化が進んでいるのではないかとと思われる。



○工業振興

この地域では製造出荷額が県内で5位になるほど、製造業が盛んである一方、人口減少や流入人口の少なさもあり有効求人倍率は近年2倍前後と高位安定するほど人手不足となっている点が大きな課題である。若者の一部は自動車関連の大手へ越県就職するなど、近郊に待遇の良い企業があることも遠因である。

前述『平成30年度ビジョンアンケート』の自由記載欄の回答からは、人手不足だけでなく、取引環境や条件の悪化、法改正対応や引き継いだ会社の財務内容の悪さなどが見えてくる。

製造業から「人口の減少に応じて仕事量が減少するのではないかと心配」や、「若い人が少ないので取り合いになっている感があり中津川で働きたいと思う若者を増やすことが大事」という声や、「過去の負債による資産圧迫（事業承継をしてからの利益はまずまずだが）」「仕入原材料の高騰」「金型費の主は人件費なのに大企業でも24回払いを要求してくる会社が増えて来た。」などの声があります。また、建設業では「同業者との連携」「木造建築を主としてやっているがハウスメーカーが自由に入ってきてどんどん減ってしまう。年代の移りかわりで若者がもう少し将来を考えて建ててくれれば工事も増えると思う」「人材確保難の原因として業界（建設業）仕組の問題を考えている。解決策として業界の立場改善が重要と思うがこれほど難しく重要で厳しい業界の割には平常時の仕事量が少なく利益率が低く、責任だけが重すぎでは担い手ができない（少ない）のは当然である。」「若年層の就労を期待する」「職人不足」「消防行政への対応」など。

中津川市は学生の採用を希望する企業が増加する一方、地元企業の雇用条件が一致しない状況が生じているため雇用のミスマッチ解消と、リニア開業を背景とした一層の企業誘致活動の充実を図るとともに、雇用機会の拡充を図ることが重要であるとして、若者の地元就職施策を促進し、大学生等への情報提供の充実と人材確保のための支援、人材育成環境の整備や勤労者福祉の支援などの取り組みと、中部車両基地（工場）に関連する企業の誘致等、千載一遇ともいえる産業振興機会を積極的に活用する計画を立てている。

その他、好調な製造業が新分野への参入や新事業開発の取り組みの支援、地元中小企業による技術提案の場の創出による販路開拓などの支援に取り組む計画もある。

○商業振興

中心市街地の定住人口の減少と共にスーパーや小売店は撤退、変わって飲食店が増えている傾向は第1期経営発達支援計画策定時と変わりが無い。

本来なら増加傾向にある外国人観光客というチャンスがあるものの、経営者の高齢化により対応に二の足を踏んでいるところもある。

・ 前述『平成30年度ビジョンアンケート』の自由記載欄の回答からは、インターネットや顧客ニーズの多様化など商習慣が変わる中、経営者の高齢化で対応が追い付いていないことが読み取れる。

「消費者の購買環境の変化（インターネットの購買等）」「業界内経営者の高齢化によるネット社会への理解・対応の遅れ」「景気が悪く消費者の購買意欲が減少している」「年齢的に存続するのが不可能になってきた。中津川市街に活気がないのでやる気が無くなる」「立地環境の変化。連絡網の整備。大型店の郊外への建設等で車、人の流れの変化。」「都市化が進むにつれ、地方が過疎化し、空き店舗が増え人口も買い物も都市へ行ってしまっている。」「お客様のニーズが変わってきた」

中津川市は中心市街地の地域内定住人口が平成20年の3,247人から平成24年には3,070人に減少（5.5%減）、市街地活性化や定住対策の推進により、居住人口の増加、集客力向上、商業振興を一体的に促進することが求められているため、中心市街地活性化基本計画の検証による効果的な取り組みの重点的な展開、イベントと連動した安定的な集客活動や集客力をもった個店づくり等を支援と②各産業で連携したコミュニティ維持のための商業振興に取り組むとともに、買い物の利便性に関する地域格差の解消に向けた検討を行う計画がある。

その他、買い物観光ができる市街地整備、和菓子をはじめとする既存の特産品のPR、潜在特産品の発掘や新たな特産品開発とPRを行うとともに、特産品販売を促進するための商談会やセミナー、テストマーケティングの提供、インターネット活用による新たな販路開拓と情報発信に取り組んでいく計画がある。

○観光業振興

中津川市としてはまず、名古屋圏から車で2時間弱と近接することから日帰り中心の観光形態となっており、観光行動における市内の滞在時間を延ばすことが課題となっている。また、観光施設の老朽化も進んでおり、ハード・ソフトの魅力向上が求められている。

観光資源を生かし、観光ブランドの形成、周辺自治体と連携した周遊観光コースの設定などの広域観光連携の推進、グリーンツーリズムなど自然、文化、人々との交流を楽しむ体験型観光プログラムの開発、訪問者のニーズ把握、外国観光客の誘致、おもてなし向上、観光施設の基盤整備、観光プロモーション活動などの取り組みを強化し、交流人口の拡大を目指している。

また、2番目に新興国の経済成長や東京オリンピックの開催などにより外国人観光客の増加などが見込まれるため、国際観光への対応が求められる。

国際観光都市を目指した外国人誘客観光への取り組みを推進しながら、リニア駅等開業を見据えた観光戦略の着実な取り組みを進めようとしている。

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

当地域に限らず小規模事業者は家族一丸となって経営（販売・記帳税務・労務管理・資金繰りなど一人何役も兼ねて）しているのが一般的であり、ヒト・モノ・カネ・情報など経営資源が特に乏しいというのが実体である。

情報においてはネット環境の整備により、各種の小規模企業支援施策が比較的容易に入手できるものの仕事の忙しさに追われて時間がない上、情報源が多岐に渡りすぎ正確な情報入手が困難になっている小規模事業者が多い。

そこで、小規模事業者の中長期的な振興の在り方は、社会現象や中津川市の総合計画から10年程度の長期間のあるべき姿を予想し、多岐に亘る知識やさまざまな情報を適切なタイミングで小規模事業者に分かり易く伝え課題解決につなげるコンシェルジュ的な存在とする。

その上では後述する中小企業・小規模企業振興条例、中津川商工会議所ビジョンと、今後考え得る環境変化も見据え課題解決を目指す。

また、課題や今まで行ってきた支援事業の延長線に立ちつつも、蓄積した経験やノウハウ・情報を活用し、更に多くの小規模事業者へさらに高度な「量と質」の両面を兼ね備えた支援を行う。

マニュアルや各種アプリを活用し、職員間の情報共有と単純作業の効率化を進め10年かけずとも幅広い相談・支援が出来るよう各職員の更なるスキルアップを図る。

特に創業者に対しては、3年以内の廃業にならないフォローを職員全体で行う。

①10年程度の期間を見据えて

当地区の経済環境は、2027年のリニアの開業という明るい材料があるものの、人口減少による商工・

観光業への影響、情報技術の進展による生産性の向上と情報収集と啓蒙という常に変化している、経営環境への対応の支援が避けて通れない。

また、10年のうちに商工会議所の体制変化もあることから、下記に上げたテーマ毎にそれぞれの支援の姿を目指す。

○内部環境の変化。スキルアップと支援先の拡大

今後も増加する業務量に対して、当所の支援スタッフの人手不足感があることは否めないものの、各人の支援スキル向上により一人あたりの伴走支援先数は増加傾向で推移するものと見込む。

一方限られた人材、予算を有効に活用し、情報化の進展で一般職も支援職も垣根無く、より一層の多能工化が求められている。

当所単体での対応にも限界があるため、県内外の支援機関などと更に連携しながら対応しなければならない。

○外部環境の変化

1. リニアの開業に伴う環境変化対応

リニアの開業で駅舎と車両工場が開業し、田園が広がるエリアが一変する。

これに伴い、近隣地域の開発とそれに伴う許認可、新事業・新規開業に伴う計画立案や資金需要、補助金、人材採用から育成とヒト・モノ・カネ・情報の増加と並行して、多面的な課題の発生が増加すると見込まれる。

地元以外の資本進出もあるため、県内外の機関とも連携して多様なニーズや課題解決の支援を遅滞なく行うことを目指す。

2. 産業構造の変化対応支援

自動運転・Ma a Sの伸張は「移動」という行動に変化をもたらすと考えられている。

管内企業の製造品出荷額に占める割合では輸送用機械の加工産業が多いうえ、自動運転や電動化により部品点数が減少することが見込まれるため、受注ロットや工場の集約など今までにない変化が見込まれる。これにより、小規模事業者は生産性の向上や、自社の技術を他業界へ展開するための営業・販売促進の必要性に迫られるため、新たな対応力の磨き上げの支援が考えられる。

業態転換出来ない高齢経営者の廃業も起こりうるため、事業承継や自主廃業支援などをスムーズに行うことを目指す。

3. 高齢化の状況と廃業対応

生年月日が把握できる当所の会員企業の代表者の全産業平均年齢は57.7歳で、5年前の1期計画時が58.1歳だったことからすると、代替わりなど順調に進んでいる感じを受けている。

ただ、平成30年6月に行ったアンケート調査では事業後継者のいない企業は33%で、3社に1社は後継者がいないという結果となった。また、75歳以上の企業経営者は全体の8.5%（第1期計画時点では9.2%）あり、今後も事業承継や廃業の相談増加も見込まれる。

事業承継は各種法律や環境整備が毎年行われており、承継法務・税務・金融などの各種情報提供が必要であり、近年発生している認知症を発症した代表者の意思決定が成年後見人に移った場合の、後継者や所有資産の処分問題など複雑な問題の解決を目指す。

4. 情報化の対応支援

近年のキャッシュレス決済、タブレットレジの導入への対応を見ても、予想以上に電子機器への対応に苦戦している企業経営者がいる。今後世代交代が進まない企業においては、生産性の向上のための情報機器・サービスを使いこなせず収益の圧迫につながるものが危惧される。

また、キャッシュレス決済対応だけでなく、自社サイト・SNSが活用できない事で販売促進が後手に回っている。

今後AIやRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）なども更なる進展があるため、支援機関の担当者も事業者に先んじて情報収集、スキル向上などをしていく必要がある。

5. 人件費の上昇を吸収出来る支援

政府が行う最低賃金の引き上げは、当面全国加重平均1,000円を目指しており継続するとなれば、低単価での請け負いで苦勞する加工事業者や、労働生産性が低いとされる宿泊・飲食業などサービス産業で

は、人件費を売り値に転嫁できない上に、4同様情報機器や業務効率化の手立てを取れず、収益改善が計れない事業者の発生が見込まれる。

そうならないための適正な価格への転嫁や生産性向上に取り組む環境整備、支援を目指す。

6. AIによって淘汰される職種。雇用の流動化対応支援

前述のように生産性が低い産業がある一方、AI・RPA技術及びそのサービスが低価格で提供されるようになると、金融機関のリストラや新事業展開が大きなニュースとなっているように、単純作業に近いホワイトカラーの仕事が淘汰される。この進展により雇用の流動性が発生し、雇用のミスマッチ対応、採用人材の育成など大きな転換点が発生するため、各種支援策の活用、労働関係法制への対応なども増える。

当所の簡易な経営相談対応はチャットボットなどに代替され、高度な相談を行う事が求められるようになることを見据える必要がある。

7. インバウンド需要と観光消費

令和1年に発表された「じゃらんリサーチセンター調査」によればインバウンド需要は今後も引き続き進展が予想され、外国人対応や都市部の観光客対応を行わなければならない。

普段、地元の一般消費者対応に慣れているため、観光客が求める商材、決済方法、情報提供など対応が後手になる企業を1社でも減らすよう目指さなければならない。

また、中津川市の1ヶ所での観光対応から、他の地域の情報を提供するような多面的な対応を行わなければならない。地域の魅力向上につながらないため、管内外にしばられない面的な支援への対応が急がれる。

8. 実業系高校の統廃合と人材の流出防止支援

新卒採用者向けのアンケート調査でも中津川に残った理由が「地元だから」とする回答も数10%あるのだが、人口減少に伴い中津川市から1時間ほどの場所にある工業高校と地元の工業高校の統廃合の検討がなされており、実現されると人材の流出が懸念される。

普通科高校の傾向を見ても、一度大学に出た者が戻ってくる率も10%前後と低いこともあり、U・I・Jターンにつながる支援も引き続き求められる。

製造業の多い当地において、ひとりでも多くの人材が地元に残るために、魅力ある企業の発信や付加価値の高い仕事を作る支援が求められる。

9. 補助金・新法施行と支援機関の業務の見直し

政府が行う補助金のメニューが増え継続的になっていることや、新法の成立からも業務の幅・量ともに増えているが、現在の経営改善普及事業補助の仕組み上、支援人材の不足が改善するとは考えにくい。商工会ではすでにイベント運営を取りやめるなど、経営支援に舵を切っている点を見ると、商工会議所も待ってられない状況が今後10年で訪れるのではないかと考えられる。

②中津川市総合計画との連動性・整合性

『中津川市総合計画基本構想（平成27年～平成38年度）』に掲げられた、工業振興・商業振興・観光振興、それぞれの課題と具体策などを踏まえ、整合性を取りながら行うべき当所の役割、求められる支援・能力等と、経営発達支援計画が寄与する施策をそれぞれ下記に記載し、中津川市との相互連携を図る。

○工業振興

新分野への参入にあたっては、製造機械の導入や更新が必要になるため、金融支援や補助金の利用及びそれに伴う事業計画の策定の支援が必要となる。

また、積極的な展開を行う企業に対しては、商談会や展示会への出展、マッチングサイトやシステムへの登録の支援が想定される。受注に際しては人材、整理整頓の2Sなど環境整備、生産性向上のためのIoT導入などものづくり現場まで含めた支援がある。

リニア関連企業との取引においては、輸送用機械部品の加工で培った技術力をさらに高めるための人材育成、技能や考え方など技術力向上、受注機会の創出も含めての支援を行う。

○商業振興

まちづくり会社との連携も図り、イベント運営・支援を行う。イベントによる当日の売上アップだけで

なく、まちゼミなど普段からの集客・接客力を向上する事業の展開や販売促進支援として、各種補助金の活用と事業計画の策定、販促策や顧客管理、売れ筋の分析などフォローに注力する。

同時にキャッシュレス化、各種アプリの活用による受発注、レジ、スタッフの管理方法など情報提供とアフターサービスを実施。人手不足と賃金アップの中でも生産性向上に寄与する。

駅前や馬籠地区での外国人観光客の対応力も向上させるよう、翻訳機やアプリなど近年ニーズが高まるものの苦手となっていた部分を当面重点的に支援する必要がある。

○観光業振興

第一期の経営発達支援計画策定時と大幅に変化した点として、外国人観光客の増加が挙げられる。中山道の宿場歩き、馬籠地区での散策などロンリープラネットなどでの掲載以降、欧米系のバッグパッカーからアジア・中東系のグループ客まで幅広い国々から訪れている。宿泊も伴うため、ゲストハウスの新築・創業もある。彼等は複数日宿泊するため当地だけでなく、近隣の観光スポットなどを求めており、周辺観光・体験ツアーなどの企画も必要であるが、小規模事業者は手探りの感も否めない。

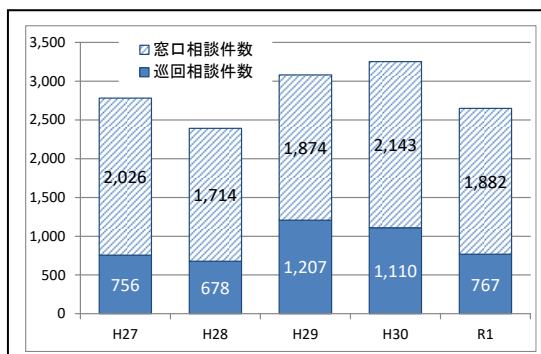
国内旅行者は春秋の行楽シーズンに日帰り観光する割合も高い。

商業振興ともつながるが、キャッシュレス化対応のための機器更新などの援ニーズもある。体験型観光は数年の実施を経て日の目を浴びる傾向も高いため、補助金の活用、企画立案セミナー、ニーズ調査など側面支援が避けられない。

リニアの開業により首都圏との時間と距離も縮まることを見据え、エリア・ターゲット選定を慎重に進める。

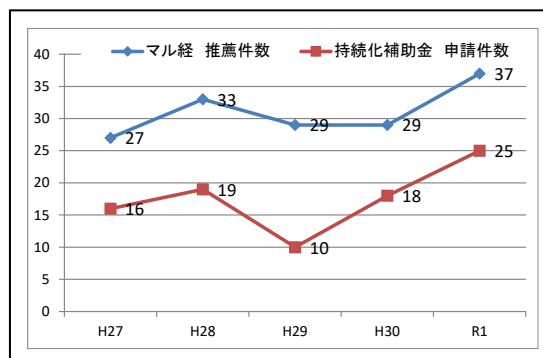
③商工会議所としての役割

2018年6月に策定した「中津川商工会議所ビジョン&第1期中期行動計画」と、中津川市中小企業・小規模企業振興条例の『中小企業団体は、中小企業が事業活動を行うための人材の確保及び育成を図るとともに、基本理念にのっとり、中小企業者が経営の改善及び向上を図るために行う取り組みに関して積極的な支援を行うよう努めるものとし、並びに小規模企業者に対してはその立場に立った支援をするよう努めるものとする。』という当所の役割を踏まえ、現状に満足せず担当する各職員のスキルアップと様々な経験を糧に、小規模事業者に寄り添った伴走型の支援を行う。



また、商工会議所は公的な機関でありながら異動がなく、職員に地元出身者も多い事から、さまざまなネットワーク経由で、地元の情報が入ってきやすいという『情報量』、税務や金融だけでなく幅広い知識や支援スキルの蓄積が可能であるという『横断型知識』がある。

同時に岐阜県や中津川市といった行政、他の支援機関、各専門家や、全国に515ある商工会議所とのネットワークなど、商工会議所ならではの特徴を生かして、個別の企業のみならず、街づくり、文化・芸能、広域連携の要などとしての役割を果たしていく。



具体的に、小規模事業者支援においては経営をバックアップするため、経営の一般的な問題として創業から廃業までの金融、税務、労務管理、法律など多岐に亘る相談に応じる。

それぞれの時代の、それぞれの事業者や地域のニーズを十分汲み上げ、関係機関とも連携しながら、地区内のすべての商工業者の相互の利益の最大化を図り、文化や自然が維持承継され、誇りが持てるような街づくりや観光の振興及び、多方面のネットワークを活用・推進することで生み出される技術や技能、人材育成や販路開拓、企業誘致などのものづくり振興を担う。企業及び地域の振興により、就労の場と住まいを確保できる地域を作ることにつながる。

【参考】「中津川商工会議所ビジョン&第1期中期行動計画」より抜粋

(中略) 中津川市の経済の一翼を担う商工会議所は、9年後のリニア開通時のあるべき姿を定め、地域産業の中核としての商工会議所として、役職員・会員が一致団結し、来る2027年に向けて希望と魅力にあふれる事業を推進していきます。

併せて、東美濃地域6市1町の人口45万圏域を念頭に置いた事業活動を展開し、リニア岐阜県駅を中心とした東美濃地域の中核としての役割を果たしていきます。

また、今後のまちづくりには交流人口の増加を図ることが重要なキーワードとなるとの考えに立ち、広域にわたる観光ルートの整備と、中心市街地を核とした商工会議所管内の観光振興に力を注いでいきます。

地域の活力を生むのは、市民力と企業力であり、企業団体としての商工会議所のあり方を常に考え、企業支援を中心に事業活動を進めてまいります。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記(1)及び(2)を踏まえ、第1期では、『苦しい中にも活路を見いだせるような中長期的な支援で、地域振興と企業のイノベーション喚起が必要である』を中長期的な振興のあり方とし、定性・定量の目標設定を行った。

これに対する評価及びそれを踏まえた第2期の目標設定は、以下のとおりとする。

【目標1】この地域の経済の疲弊を食い止める一助となる(地域の現状及び課題解決)

人手不足や高齢化、設備の老朽化や商習慣の多様化、新商品開発など多岐にわたる経営課題に困窮する小規模事業者の課題の真因を突き止め、生産性の改善や販路拡大など需要の開拓により経営基盤を安定化させることと、企業家精神に溢れ、雇用の創出の原動力になる創業者や地元企業の発展支援を伴走型で行う。

これにより業界の将来性に対して「後退」や「低迷」とアンケートに回答していた、この地域の経済の閉そく感を食い止める。

【目標2】小規模事業者のライフプラン・夢の実現を応援

法改正や消費増税、デフレや低い成長率、人口減少に多様な消費性向など、小規模企業を取り巻く環境は厳しい中で、事業者が事業に専念できるのは家族の協力の賜物である。

独身で企業経営をしていたものの、家族を持ち、従業員が増える中で、自分と家族、従業員それぞれの夢や人生設計(ライフプラン)は、「〇〇年後に結婚し、子供を育て△△年後には一戸建てを買いたい」「子供が大学に行きたいと言っているから、頑張らなければいけない」など変化して十人十色の幸せの描き方と切っても切れない関係になる。

一つの夢が実現すれば、次の夢に向けての第一歩を応援していく。

【目標3】リニアを見据え次代につながる地域の活性化支援(地域の現状及び課題解決)

明るい展望を抱くに十分なリニア中央新幹線が開通する頃に、地元就職でき、家庭を持ち、自慢が出来るような文化や観光、名物が息づく地域づくりが支援機関には求められている。

特に、観光関連では目的地だけの訪問で終わらず、目的地以外にも周遊してもらうためには、個者支援だけでなく、域内循環につながる「点から面」で支援する必要がある。

【目標4】支援活動の原動力となる総合的な組織力の向上(長期的な振興のあり方)

目標1~3は第1期までの目標で、支援対象についてのものであった。

しかし、近年の働き方改革の考え方や人手不足等がある中で、支援機関に求められる業務量と支援能力は第1期の計画時期と大きく様変わりしている。

こういった時代背景の中で、従来の支援手法にこだわらず、支援ニーズに沿えるよう組織力の総合的な向上を目指す。

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3年4月1日～令和8年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

経営発達支援事業の目標を踏まえ下記の方針により実施する。

【方針1】この地域の経済の疲弊を食い止める一助となる

この地域の経済の閉そく感を食い止めるという目標1の実現のため、以下の支援事業を実施する。

- ・巡回や窓口相談での量と質の両面でヒアリングを強化し、小規模事業者の経営課題の早期把握と事業計画の必要性の啓蒙と立案
- ・自主廃業、後継者への事業承継、事業転換への気づきがスムーズに出来る各種機関とも連携した支援
- ・セミナーや研修の開催、その他金融機関やまちづくり会社等とも連携しスムーズな新規創業を支援
- ・移住定住の促進や支援策・補助制度の設計に向けて中津川市との意見交換や連携・情報提供

【方針2】小規模事業者のライフプラン・夢の実現を応援

小規模事業者自身及び従業員とその家族のライフプランや、夢の実現という目標2の実現のため以下の支援事業を実施する。

- ・小規模事業者のライフプランや夢を聞き、事業計画に落とし込む
- ・自社の強みや顧客ニーズなどを踏まえた事業方針の策定
- ・マーケティング、アクションプラン、数値目標や投資全体を多面的に漏れなくダブリのない計画になるよう可能な限り支援する
- ・事業進捗に合わせ、専門家のあっ旋や販売促進機会・法務などの情報提供、資金供給を行う
- ・国・岐阜県・中津川市・その他関係機関の各種の支援施策を活用

【方針3】リニアを見据え次代につながる地域の活性化支援

リニアの開通を契機とした地域活性化という目標3の実現のため以下の支援事業を実施する。

- ・魅力ある観光地になるよう観光関連商品・サービスの開発と発信の支援
- ・地元企業の魅力発信や採用支援、各種学校との連携により労働力の確保を支援
- ・登録された地域団体商標「中津川栗きんとん」や地域資源などの活用支援
- ・リニア中央新幹線の開業後の効果を最大化できるよう、工事の進捗状況と地元ニーズに合わせた事業の支援
- ・近年増加する外国人観光客のニーズ把握や、キャッシュレス化や外国語対応などの環境整備

【方針4】支援活動の原動力となる総合的な組織力の向上

従来のものに加え新たな支援ニーズにも応えるという、目標4の実現のため以下の支援事業を実施する。

- ・明確に資質とモチベーションの向上ができる人事戦略の立案
- ・フレキシブルに相談対応が出来る体制作り
- ・職員の資質向上を体系的に構築し、総合的な組織力・支援力の向上

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 当所では中津川市が行う「景況感・ニーズ調査」への協力と利用を行い、その他下記の通り外部の機関が実施しているデータの活用を行ってきた。

調査名 (調査時期)	調査主体	対象エリア	回収数 回収率
LOBO調査 (月次)	日本商工会議所	全国	1,870社 71.5%
中小企業景況調査 (4半期)	中小企業基盤整備機構	全国の中小企業	18,287社 96.6%
中小企業景況調査 (4半期)	岐阜県商工会連合会	岐阜県内15商工会地区	240社 100%
岐阜県の景況調査 (4半期)	岐阜県産業経済振興センター	岐阜県内企業経営者	556社 55.6%
東海地区企業動向調査 (4半期)	(株)十六総合研究所	岐阜県、愛知県	203社 33.8%
とうしん景況レポート (4半期)	東濃信用金庫	岐阜県東濃・可児加茂地区、愛知県春日井市	611社 90.8%
景況感・ニーズ調査 (4半期・H30.3終了)	中津川市	中津川市	78社 38.0%

[課題] 本調査のうち中津川市が行う「景況感・ニーズ調査」は回収率の低下とともに、平成30年3月分をもって終了し、当地域の景況感を把握することが困難になっている。

今後は、上記の調査の利用のほか、国が提供するビッグデータの活用や、内外部の独自のアンケート調査を実施・利活用するなど、地域の経済動向を的確に情報収集し、比較・分析を行い、当所の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) 公表回数目標

調査内容	R1 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度					
①ビッグデータの活用	未実施	1回	1回	1回	1回	1回					
②管内の景気動向等											
(公共サービス)											
(対個人サービス)							12回	12回	12回	12回	12回
(建設業)							未実施				
③各種マーケティング調査	未実施	1回	1回	1回	1回	1回					

(3) 事業内容

①ビッグデータの活用

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、日本商工会議所の支援を受けながら経営支援員等が「RESAS」(地域経済分析システム)を活用した地域の経済動向分析を行い、小規模事業者への情報提供時または年1回公表する。なお、中津川市が例年11月頃公表する「市税概要」で市内の産業構造や所得状況を分析し公表する。

【分析手法】

○「売上(生産額)・粗利益・雇用者所得の分析」→地域経済循環マップ等を活用し、地域の何の産業が稼いでいるか等を分析

○「観光の分析」→観光マップ等を使って人の動きや滞在状況、消費動向等を分析

- 「人口の分析」→人口マップ等を使って、現在の人口や将来、就業状況等を分析
 - 「市税概要」→市民税の所得区分別課税の状況より、所得の増減傾向を分析
- ⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②管内の景気動向等

地域の詳細な実態を把握するため、日本商工会議所が行う「LOBO調査」に独自の調査項目を追加したものと、管内小規模事業者の景気動向等を把握するためヒアリング調査とその分析を行う。
その他、自然災害や経済不況が発生し、緊急を要する場合には中津川市役所と協力し、景気動向調査を行う。

【各産業と調査項目】（ ）内サンプル数

（公共サービス）電気・ガス使用量（3）、高速道路IC利用台数（1）、JR乗降客数（1）、観光バス路線乗降客数（1）、預金貸出金量（1）

（対個人サービス）酒類卸店の業況についてLOBO調査でのDI値（3）、タクシー会社（運転手）に対する景気ウォッチャー調査に準じた調査（1）

（建設業）東日本建設業保証のサービスで岐阜県内の発注者毎の請負総金額（1）

（全体調査）小規模事業者に対する景況感に関する独自調査または連携調査（250）

【調査方法】

調査対象や内容毎に定期的に、電話ヒアリング又はFAX、メールにて調査を実施。

調査項目は随時見直しを行い、事業者ニーズの把握に努める。

その他、日本商工会議所が行う「LOBO調査」に追加項目を設定して実施するほか、産学や域学連携の一環で行われる調査へ協力して行う。

【分析方法】

対前年比又は対前月比、今後の見通しなど時系列で売上高や利益の推移予想を把握。

支援ニーズの回答動向にも注意し、支援ニーズと支援策のミスマッチなどを分析する。

③各種マーケティング調査

近年増加する外国人・都市部からの観光客、一般消費者などの地域での消費動向を把握するためマーケティング調査を行う。

【調査項目】（ ）内サンプル数

- ・中津川や近郊の観光資源などに対する認知度や消費者ニーズと地元との認識ギャップ（300）
- ・消費に対する意識、金銭感覚、ニュースなどに対する興味、心理的バイアスなど数値から読み取り難い消費傾向指標（1000）

【調査方法】

ネット調査専門会社やサービス会社を通じて登録されたモニター向けの調査や、通行人などに直接ヒアリングする対面調査、質問項目に対して集団で意見を交換し合うグループ調査など各種調査方法を費用対効果も考慮し選択。

【分析方法】

調査結果及び所見はネット調査専門会社やサービス会社などにて集計し、分析を行ったうえで提供を受ける。

④成果の活用

- ・情報収集・調査、分析した結果はホームページ（Google スプレッドシート公開機能）に掲載し、広く管内事業者等に周知する。詳細が必要な場合はメールなどにて提供する。
- ・その他、経営支援員等が巡回・窓口相談を行う際や会議・研修会開催時に資料提供とする。

3-2. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕需要動向については、これまでは巡回訪問等で相談があった小規模事業者に対して、経営支援員が持っている個々のノウハウ・見聞からの情報提供や、専門誌・新聞等の記事内容、日経テレコン21やインターネット上の調査結果、中津川公共職業安定所の賃金データ、東京商工リサーチの信用情報等を小規模事業者からの相談の都度、単なる情報資料として提示していた。

〔課題〕需要動向調査に対する事業者の関心が薄いのは仕方ないものの、調査の必要性の周知と、事業

計画への反映が必要である。

(2) 目標

	R 1 年度実績	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
一般消費者開拓支援	1社	2社	2社	2社	2社	2社
バイヤー・法人開拓支援	—	2社	2社	2社	2社	2社
地域資源の需要動向	—	2件	1件	—	—	1件

(3) 事業内容

①一般消費者開拓支援

新商品や新サービスの認知度向上や商品開発のアイデア発想・コンセプト設定のため、管内事業者の特産品を活用した新たなメニューを開発を支援する。

新たなメニューに対する調査結果を分析した上で当該事業者にフィードバックすることで、新規事業に反映させる。また、当該調査の分析結果を事業計画の策定や事後指導にも利用する。

【調査実施箇所】 近郊の観光物産販売の施設、道の駅、サービスエリア、岐阜県のアンテナショップや日本百貨店など人の集まる場所や催事・イベント会場。

自店や商工会議所職員を対象とした試食及び来場者アンケートを実施。

【サンプル数】 来場者10人～50人

【調査手段・手法】 各施設の来場客が多い時期に、来場客に開発中の商材を店頭で試食したり、手に取ってもらったり、経営支援員等が聞き取りのうえ、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】 調査結果は、よろず支援拠点やミラサポ、エキスパートバンク等の専門家派遣制度を活用し販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営支援員等が分析を行う。

【調査項目】 ①味、②大きさ、③価格、④色・見た目、⑤パッケージ、⑥改善点、⑦回答者プロフィール等

【分析結果の活用】 分析結果は経営支援員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。場合によっては専門家も同席して、更に意見交換を行う。

②バイヤー・法人開拓支援

地域内外の展示会やビジネスマッチング等への出展前に、バイヤーと小規模事業者、経営支援員が意見交換を行う場を設け、ヒアリングシート（食品関係は FCP シート）をもとに意見交換を通じて聞き取り調査を行う。

小規模事業者が販売・提供する主力商品・サービスの消費トレンド、対象商品の市場動向等の情報を収集し、売れる商品にブラッシュアップするための調査を実施し、出展における mismatch の解消を図る。調査内容は専門家らと連携し、当該事業者と共に内容を検討する。

調査結果については、専門家と連携して、ターゲットの修正、商品のブラッシュアップ支援、展示会出展支援を行うための資料とする。

【サンプル数】 展示会当り10人

【調査手段・手法】 各展示会やビジネスマッチングで、バイヤーに開発中の商材を試食してもらい、その意見を書き留めて来る。

【分析手段・手法】 意見のヒアリング内容は、上記同様よろず支援拠点やミラサポ、エキスパートバンク等の専門家派遣制度を活用し販路開拓等の専門家に意見を聞く。

【分析結果の活用】 経営支援員と専門家と当該事業者と直接意見を交わしてフィードバックし、更なる改良等を行う。

③地域資源の需要動向

令和1年10月に登録が出来た地元和菓子店等が扱う『中津川栗きんとん』や『馬籠宿』など観光に貢献する地域資源登録商品の認知度向上を兼ねて、都市部在住者向けインターネットでの需要動向や印象ギャップの把握の調査を実施する。

【サンプル数】調査会社当たり1000人

【調査手段・手法】インターネット調査会社に調査項目と回答・選択肢を指示し、まとめたものを報告させる。

【分析手段・手法】インターネット調査会社の報告書について、詳細な説明を求めると共に、上記同様よろず支援拠点やミラサポ、エキスパートバンク等の専門家派遣制度を活用し販路開拓等の専門家の意見を聞く。

【分析結果の活用】経営支援員と専門家と当該事業者と直接意見を交わしてフィードバックし、更なる改良・販売促進方法の検討等を行う。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】経営支援員が巡回や窓口指導時での金融や補助金申請、税務相談等の際に小規模事業者から提供された財務諸表等により経営状況の把握を行っていた。

【課題】目的が融資や資金繰り、補助金申請書づくりのためであり、事業計画策定に向けた分析としては不十分であった。また、その時だけの把握で数年分の経過観察に活かしきれていない。

(2) 目標

相談内容	内訳	R1 年度実績	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
金融	マル経利用者	37	38	38	40	40	42
補助金	持続化補助金等	25	25	25	28	28	28
	ものづくり補助金	4	2	2	2	2	2
	岐阜県補助金	3	5	3	3	3	—
	中津川市補助金	5	10	10	10	10	10
税務	決算確定申告	379	380	380	380	390	390
その他	各種経営計画	8	15	8	5	10	10

(3) 事業内容

小規模事業者との窓口や巡回時で受ける質問の中で、企業が求める支援内容（対象者）別でそれぞれ経営分析項目を使い分け、相談者の過去2～3年間を時系列で比較し変化点を確認する。

同時に、経営指標などを活用して同業他社（特に黒字企業）と比較し、自社の数値目標などの位置付けを確認する。

また、企業データの管理ツール（TOAS）に売上高、仕入高、経費合計などを入力、検索ツールやデータ加工を行って登録事業者の経営動向、この地域独自の経営指標作成に役立てる。

（金融相談者）

「いくら借りられるのか？」という質問に代表されるように、返済力を確認されることが多い。

【分析項目】簡易キャッシュフロー、年間返済額支払い可能損益分岐点売上高、原価率、売上高増減率、設備導入効果計算書

（補助金相談者）

ものづくり補助金や持続化補助金のように事業計画書と一対になった補助金の場合は「自社の強みや投資対効果が分からない」、「新規事業のニーズやマーケティング手法について」などの質問をもらう。

【分析項目】

SWOT分析、設備導入効果計算書、経常利益・付加価値計算

（税務相談者）

確定申告で作成する決算書を元に「なかなか儲からない」「ローン返済が苦しい」などの声に対応する。各項目を計算し、前年度との比較を行う。

〔分析項目〕売上高総利益率、原価率、売上高増減率、売上高総利益額増減率、簡易キャッシュフロー
（その他セミナー参加者、各種経営計画書作成相談者）

〔分析項目〕定量分析である「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」の双方を行う

≪財務分析≫売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等

≪SWOT分析≫強み、弱み、脅威、機会 等

〔分析手法〕経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営支援員等が分析を行う。

（４）分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にフィードバックするほか、事業計画の策定等に活用するほか、事業実施や経営改善の数値管理の一つとする。データ管理ツールでデータベース化し内部共有することで、経営支援員等のスキルアップや類似事例の検証に活用する。

5. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕事業計画策定に必須である経営状況の分析をしているが、経営支援員が窓口指導時における補助金や融資、各種計画書の際にこれらの申込みに必要とされる事業計画を策定していた。

また、セミナーの参加者は専門家との個別相談や経営支援員のフォローが必要なものの、事業計画策定につながっている。

〔課題〕これまで実施しているものの、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、セミナー開催方法を見直すなど改善した上で実施する。

重要性を理解した事業者はいるものの計画策定に割ける時間が少ないため、それぞれの事業計画書がスムーズに作られるよう記載内容の説明や専門用語を減らした様式の整備など改善を図らなければならない。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、4. で経営分析を行った事業者のうち、補助金はほぼ全社、融資で8割程度の事業計画策定を目指す。

併せて、持続化・ものづくり補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

支援機関側はサポートに徹し、経営分析の結果導き出された相談者の事業の強みや、市場調査・需要動向などの結果と自社及び商品のターゲット顧客を絞る。

（３）目標

相談内容	内訳	R 1 年度実績	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
金融	マル経 (うち高額マル経)	37 (3)	38 (2)	38 (3)	40 (3)	40 (3)	42 (3)
	創業者	2	15	10	10	15	15
	経営改善計画・モニタリング	1	1	1	1	1	1
補助金	持続化補助金	25	25	25	28	28	28
	ものづくり補助金	4	2	2	2	2	2
	岐阜県補助金	3	5	3	3	3	—
	市役所補助金	5	10	10	10	10	10
その他	経営革新計画	0	1	0	0	1	0
	経営力向上計画	1	3	3	3	3	3
	先端設備導入計画	7	7	7	7	7	7
	事業継続力強化計画	—	5*	3*	3*	3*	3*
	事業承継計画	0	1	1	1	1	1
	その他経営計画書	—	1	1	1	1	1

合計	85	114	104	109	115	113
1 経営支援員当たり	28.3	38.0	34.7	36.3	38.3	37.7

※は事業計画策定後の実施支援の対象から除く。

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催

[募集方法] 月刊広報、各種SNS、メールマガジン、日刊紙・フリーペーパー掲載や折り込みチラシ

[回数] 2時間程度×3～5回

[カリキュラム] 顧客・自社・競合など3C分析、中長期の経営方針・目標設定、マーケティング、アクションプラン策定（投資・人事など）。その他、テーマによってリスク分析、人事戦略などを加える。

[テーマ] 新商品・新サービス開発、創業・新事業展開、事業継続など

[参加者数等] 10名

[対象者] 新商品・新サービス開発事業者、創業希望者、補助金希望者、事業計画策定希望者

②事業計画の策定支援

[支援対象] 経営分析を行った事業者・セミナー受講者等を対象とする

[手段・手法] 支援対象者に対し、経営支援員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 経営支援員が融資・補助金採択等の目的を達成するための事業計画策定支援を行い、策定後の計画実行は小規模事業者任せにしていた。

また、ほとんどの計画策定者のうち個人事業者は確定申告相談も実施していたため、複数年にまたがったのフォローが行いやすい状況であった。また、中津川市からの利子補給もあり、翌年度に状況の把握が出来る状態であった。

[課題] 補助金関係の事業計画書を策定した法人は事業完了後、事業者任せで継続フォローの優先順位が下がり後手に回ってしまっていた。また、事業計画と実績の数値面でのチェックが出来ず、数値の乖離状況、その要因・原因の把握が出来ていないケースがあった。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を支援対象とし、事業計画の進捗状況により電話・SNS・巡回などで接点回数を増やし継続的に状況を把握する。

追加支援が必要であるものと、支援が必要ない事業者とを見極めた上で実施頻度を設定する。

支援漏れが無いよう、毎月作成報告している「巡回窓口 実績・目標管理表」にて意識付けも行う。

(3) 目標

内容	R1 年度実績	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ対象事業者数	85	109	101	106	112	110
フォロー企業数 事業計画着手直後	—	109	101	106	112	110
フォロー企業数 事業完了時	—	109	101	106	112	110
フォロー企業数 事業完了から1年前後	—	85	109	101	106	112
売上高維持又は増加企業数	—	63	81	75	79	84
経常利益維持又は増加企業数	—	47	60	56	59	63

※売上高は事業継続力強化計画を、経常利益は新規設備投資に伴う減価償却費の増加を伴う事業計画書と事業継続力強化計画を除く

(4) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象として、電話・メールなどで事業計画の進捗状況を把握。その結果から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ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度と活用施策を決定する。

[支援の頻度]

①事業計画着手後

事業計画に基づいた事業を開始した後1～2ヶ月後に、電話・メール・SNS・巡回などで全社フォローを実施。その後、進捗状況や懸念事項の多い企業は2カ月に1～2回フォローを行う。

②事業完了時

マル経・創業者向け金融は『中津川市の利子補給申請時』、補助金は『完了報告書』や『請求書』の作成などの機会を利用し、事業実施状況や課題を把握する。

その他の場合、経営革新計画の認定通知をもらった段階の巡回を除き、1カ月以内の巡回を行う。

③事業完了から1年前後

1年前後の場合、『中津川市の償却資産登録』や、補助事業や融資の経理処理及び確定申告時、ものづくり補助金の事業報告などの機会を活用し、再度全社フォローを行う。

また、把握した各社の売上高や仕入高、経費合計をTOASに登録し追跡を行う。TOASの機能向上に合わせ計画値の登録や支援状況の実績などを一元管理していく。

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、日本政策金融公庫・岐阜県信用保証協会、岐阜県産業経済振興センターや外部専門家など第三者の視点も交え、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や方法の変更を行う。

また、個人事業主で確定申告時の相談を伴うものは、事後確認と次の年度に向けて販売促進策や追加支援施策の検討を毎年行う。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 11月上旬に行われる「メッセナゴヤ」への出展支援、職員の派遣を行い名刺交換数、見積・成約数など把握している。

[課題] これまでの実施では名刺交換数や成約数、成約金額とも出展費用を大きく上回る効果がある一方、近年出展者が固定化しており一部の企業のみを支援しているとも受け取れかねない状況である。

(2) 支援に対する考え方

自前で展示会等を開催するのは困難なため、名古屋や関西圏で開催される既存の展示会への出展を行う。出展に当たっては、出店者向け講習会・セミナーの開催などのほか、経営支援員等が事前の出展支援と事後のフォローや出店効果を把握する調査を行う。出展期間中は出展企業の接客サポートやほかのブースの情報収集による地元出展企業との引き合わせなどマッチング支援を実施するなど、きめ細かな伴走支援を行う。

(3) 目標

内容	R1 年度実績	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①各種展示会出展事業 (BtoB・BtoC)	1回	1回	1回	2回	2回	2回
メッセナゴヤ等展示会出展支援	5社	5社	5社	8社	8社	10社

メッセナゴヤ等での成約数・成約金額		10社	10社	16社	16社	20社
		1社平均・年換算50万円				
展示会情報収集	—	10回	3回	3回	3回	3回
出展支援セミナー	1回	1回	1回	2回	2回	2回
②各種商談会参加事業(BtoB)参加企業	0社	2社	2社	3社	3社	3社
③プレスリリース発行支援	5社	3社	3社	3社	3社	3社
④異業種・同業種交流会の開催参加企業	200社	200社	200社	200社	200社	200社
⑤サイト構築及びネット販売支援(新規立ち上げ)	31社	20社	20社	20社	20社	20社
⑥キャッシュレス決済、観光客対応支援		—	—	—	—	—
キャッシュレス決済・注文システム・高機能レジ導入	体験会・セミナー・体験ブース設置	10社導入	10社導入	15社導入	15社導入	15社導入
		体験ブース強化・サービス比較表の更新				
翻訳機の導入支援			デモ機の更新			

(4) 事業内容

当所は小規模事業者の事業計画の達成に寄与するべく、商品の高付加価値化だけでなく、需要の開拓、新規顧客の獲得を支援することによって、**小規模事業者の経営基盤の確立と自立的発展、競争力強化につながる販売促進**について各種支援機関・金融機関とも連携し実現を図る。

以下の事業への参加、利用にあたっては、開催情報の提供、効果的に出来るようセミナー受講の機会を作ったり、専門家からの個別指導を受けられたりする。申込書や商談シートなどの申請手続きもサポートする。

①各種展示会出展事業(BtoB・BtoC)

中津川商工会議所がメッセナゴヤなど各種の展示会においてブースを借り上げ、事業計画を策定した小規模事業者を優先的に出展させ、新たな需要の開拓を支援する。

その他各種展示会の出展を検討するため経営支援員等に展示会を見学させるほか、先行して出展している支援機関の情報収集も並行して進める。

【想定している展示会】

名称：メッセナゴヤ

概要：11月上旬にポートメッセナゴヤにて、トヨタ自動車など上場企業から個人商店まで様々な規模、業種の企業が出展。

出展者数：1,442社(2019年実績)

来場者：延べ62,422人(2019年実績)

支援方法：出展前の出展者向けセミナー開催の他、開催中の職員派遣による接客・陳列・客の誘導、出展後の営業フォローの相談などに当たる。

その他、販路を広く求める企業の支援に向けて、東京「ビックサイト」や大阪「インテックス」などで開催される「機械要素技術展」や「ギフトショー」、「COSME TOKYO」などの技術、新商品、新サービスの販路拡大のため各種展示会・物産展への出展支援を中津川市とも連携し行う。

②各種商談会参加(BtoB)

金融機関や県主催の「商談会」に、管内の希望者をメールマガジンやホームページ、SNSなどで募り

参加させる。参加させるだけでなく、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

1) 「買いませ！売れ筋商品発掘市」(毎年11月開催)

大阪商工会議所が主催し、商談総数5,862件、成約提案件数1,271件で案件化率22%という商談会で、百貨店、スーパー、通販、ネットショッピング、専門店などの様々な流通業のバイヤー70社300人からニーズや商品トレンド、自社商品に対する評価や改善点など、今後の商品開発に役立つ情報を得ることができるのも特長の一つ。

2) 三行(十六・名古屋・百五銀行)ビジネス商談会(毎年12月開催)

「買い手企業」が発注・購入したい商材などのニーズを商談会HPに事前登録し、それに対して、「売り手企業」がその情報をもとに商談の申込みを行う事前マッチングによる個別商談形式が特長で、東海3県下と広域での展開が可能。

③プレスリリース発行支援

中津川市在住の新聞記者が所属する記者クラブ(在籍10名)や中部経済新聞へ、プレスリリースや記事掲載が出来るようリリース紙面作成と投函までの全体の支援を行う。

記載する上では読者・市民にとってのメリット、それに続いて効果に関する専門家や調査機関の証明、利用者の声などの実績や証拠と続き、商品について記載。

また、フリーペーパーやミニコミ誌、当所の会報など複数の選択肢を選ぶ際の、ターゲット・読者の特性などにより使い分ける事も注意喚起する。

また、掲載する媒体としてはその他全国紙・各種雑誌など紙媒体だけでなく、デジタル書籍やSNSなど電子媒体も検討し支援する。

④異業種・同業種交流会の開催

中津川商工会議所のうち会員企業120社が集まる会員交流会は、異業種交流会として当所でも大きなイベントである。また、この日に配布される『はしご酒券』は、会場周辺の飲食店で利用できる金券であり、参加者同士が会員交流会以降の交流の場として飲食店で利用する事につながり、飲食店の知名度向上と販売促進に結び付ける。

交流会のイベントでは毎回自社製品をPRしたいという事業者の商品展示と商品プレゼンを行っており、認知度の向上に寄与している。

⑤サイト構築及びネット販売支援

経営計画を作成した小規模事業者も含めた支援のため、デザイン性と自主操作性の高いサイト構築と検索エンジンの上位表示が出来るようJIMDOやペライチなどを使っての自社サイト構築支援を中津川市中小企業支援センターの登録専門家の協力を受け行う。

その他、次々と出てくる類似サービスの情報収集と、事業者への導入支援や啓蒙を行う。

大阪商工会議所のサービス「ザ・ビジネスモール」や会員企業リンク集にも掲載する事で、SEO対策を兼ねて一人でも多くの消費者・事業者に見てもらえるよう工夫する。

⑥キャッシュレス決済、観光客対応支援

キャッシュレス決済が日常化している国からの訪日客が、当市にて買い物しやすい(=消費額が増える)環境を整備する為に、当市の小規模事業者のキャッシュレス決済機器やセルフ注文出来る機器や高機能レジなど導入支援と、翻訳機などの導入を促進する。

具体的にはキャッシュレス決済の仕組みや必要性を理解できるよう現在設置しているPRコーナーの機能を強化すると同時に、毎月定期的に資料の更新を行う。各種高機能化するレジや人手不足解消に寄与する機器・クラウドサービス等の情報収集や啓蒙を行う。

外国人観光客対応のためメーカーより翻訳機を購入し、デモ機として窓口に設置、巡回時に持参して実際に便利さと簡単さを理解してもらう啓蒙活動を行う。

8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

[現状] 初年度に事業評価を行い、事業実施上導入した方が良いツールの提案などに至った。その他、進捗状況の報告を行った。

[課題] WEBを使ったアンケート調査の出来る事業者に限られサンプル数が少なく自由回答欄から特定可能なためリンクと常時閲覧を見送っていた点を見直す。

(2) 事業内容

毎年度、評価委員会を開催し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・検証を行う。その結果は正副会頭会議にて報告する。

【評価委員】(外部有識者) 岐阜県内の中小企業診断士等専門家 複数名と中津川市役所工業振興課員、法定経営指導員を含む職員らで構成

※中津川地域の情報、状況を知り、かつ商工会議所の業務に対しても理解と知識を有する専門家

【時期】 毎年度7月中旬～8月下旬のいずれか一日

【方法及び手順】

経営発達支援計画をPDC Aサイクルのチェックとアクションに基づき、下記にて評価委員会から意見をもらい、翌期以降の対策を組み立てる。

①日本商工会議所に例年提出しているアンケート調査と兼ねた計画値と実績値の対比資料などを提出し、講評を受ける。

②評価委員会から出た意見、事務局からの今後の対策案などを記載した「報告書」を作成。

③報告書は正副会頭会議にて報告、その後の事業実施方針等に反映させた上で、WEB公開を行う。

(講評の内容)

相談者の質問に対して提供した資料の質・種類、または提供する方法やプレゼンの仕方の改善の余地がないかを中心に行う。

9. 経営支援員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 当所では、簿記3級を保有する以外は、経験年数の差から経営支援員の個々のレベルに差があり、小規模事業者に対する支援内容にばらつきが生じている。しかし、情報提供機会の増加や積極的な支援を実施したことで、事業者の持つ様々な経営課題に触れる機会が増えた。

[課題] 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、個人の経験や潜在的なノウハウについては質の担保と共有化がなされていない。

また、経営課題が多岐に亘るため、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る

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

以下の研修方法の中から選択し、合計10時間以上受講し自己研鑽に努める。

1. 中小企業大学校・日本商工会議所の主催する研修
2. 岐阜県が経営改善普及事業「役職員等研修費」の補助対象の中で例示する補助対象資格を始め、業務に関連すると考えられる各種の資格の取得および更新
3. 経営革新等認定支援機関や事業承継支援機関向けに開催される研修
4. 他の商工会議所・商工会、中小機構・よろず支援拠点等支援機関が主催する研修又はセミナー
5. 当所主催の研修会・セミナーの聴講
6. オンラインシステムを活用しクラウド会計を始めとしたITツールの操作や実演の研修を受ける

②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営支援員と一般職員とがチームを組成し、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データベース化

担当経営支援員等がTOASのデータ入力や、LINEグループでの投稿による情報共有、アプリケーションでのメモ機能、資料ツールなどを使うことで、担当外の職員でも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。

経営支援員に1台、会議所に1台のiPadを導入する事により情報化を進めると同時に、アプリケーションを活用してLINEグループ以外の情報共有や、事業者への提案力の向上を進める。

10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関する事

(1) 現状と課題

[現状] 小規模事業者の複雑化する経営課題に対してより効果的な支援を行うため、他の支援機関との情報交換の場を定期的に設けることで、いつでも連絡を取り合い支援ノウハウや情報共有ができる体制を整えることができている。

[課題] 域内小規模事業者に効果的な支援が実施できるように、他の支援機関との連携を密にして常に最新の情報交換を行っていくことが課題である。定例の会議以外は特定の専門家に偏っているため、幅広い課題解決に対応できる専門家の発掘が必要である。

(2) 事業内容

事業者支援のノウハウ、支援の現状などを他の支援機関との共有を行うため、近隣支援機関との情報交換会の開催、商工会議所以外の支援機関（行政、金融機関など）との情報交換、懇談会などを定期的に行い支援力向上に努めていく。

具体的には、下表の各組織と連携、情報交換を図ることで円滑な経営発達支援事業の推進を行うこととする。

① 岐阜県信用保証協会・日本政策金融公庫多治見支店との情報交換

開催頻度	合計年3回
参加者	各機関の管轄内商工会議所及び同支店の職員
目的	地域内小規模事業者における円滑な融資と、適切な融資のための能力向上
内容	当地域における融資件数及び融資金額及び返済状況の確認、融資制度の審査基準に関する資料提供ほか

② 名古屋税理士会中津川支部との情報交換

開催頻度	隔年
参加者	名古屋税理士会中津川支部及び管内商工会議所・商工会職員
目的	税務署管内の事業者に向けた税務指導・支援、情報共有化、申告時期の円滑な税理士派遣を行う
内容	税務署管内の事業者に対し、円滑な税務指導・支援を行うため税理士派遣に関する確認・調整、税法改正等の税務情報に関する情報提供

③ 岐阜県認定支援機関連携会議及び事業承継ネットワーク連絡会議への出席

開催頻度	各年1回
参加者	がんばる中小企業応援ネットワーク、プッシュ型事業承継支援ネットワーク参加支援機関
目的	各支援機関の支援力向上、知識習得
内容	支援先の事例や法改正、法律の解釈や運用方法などについての情報共有など

④ 認定経営革新等支援機関との情報連絡会議

開催頻度	年1回
参加者	ものづくり補助金に携わった認定支援機関（金融機関・専門家・支援団体ほか）

目 的	参加認定支援機関の支援力向上のため
内 容	ものづくり補助金の採択事業者の事例紹介や事業の課題、進捗管理の注意点、次年度の補助金公募などの動向情報など

⑤ 恵那商工会議所との合同勉強会

開催頻度	年 1 回
参加者	相談所長以下の全職員
目 的	スムーズな合同事業の実施や、支援ノウハウの共有、各職員のスキルアップ
内 容	テーマを変えながら支援ノウハウ、事業運営などの効率化が出来るよう座学と情報交換

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

[現状] 近隣の行政や支援機関、大学などを交えた協議会や会議をそれぞれの目的ごとに開催し、情報交換や事業進捗、懸案事項の協議などを行っている。

[課題]

行政などとの会議の場を持っているものの、各会議の開催目的は高校生の採用、商店街、観光コンテンツなど多岐に亘り、地域経済活性化について話し合うひとつにまとめた協議会は無い。

(2) 事業内容

① 連携会議の開催

当所が主催するものは会議設営など事務局を担うほか、会議にて意見交換・提案を行う。

- ・地元就職促進懇談会 [出席者：中津川市・ハローワーク・地元の高等学校・地元企業]

当所が主催し、高校生の新規採用環境を話し合う場として5月に開催

- ・中心市街地活性化協議会 [出席者：中津川市・まちづくり会社・商店街]

当所が主催し6月と3月に協議会、イベント（六斎市）の企画会議を毎月開催。事務局会議では調査事業などを検討。

- ・中津川・恵那両市行政と商工会議所との懇談会 [出席者：市長・正副会頭ほか]

それぞれの立場を踏まえ地域経済や人口など長期間かかる議題を協議。年に1回

- ・中津川市商工観光部との会議

当所に関する予算、新規事業や法改正に伴う責務の共有などを協議。年に2回～3回。

- ・恵那商工会議所との事務局会議

情報交換と共通課題の対策協議を兼ね偶数月に1回の頻度で開催。

- ・チャレンジ！中津川☆恵那プロジェクト実行委員会 [出席者：近隣行政・支援団体・観光協会・金融機関・大学・JA]

観光資源を活かしたコンテンツ作りを目指し、年に複数回会議を開催。

- ・リニア中央新幹線を活かした地域活性化協議会 [出席者：東濃、飛騨、木曾など広域の商工会議所、商工会]

会頭が会長となりJR東海等関係方面への要望陳情活動、リニア試乗会の開催、「リニア通信」などによる広報活動、リニア中央エクスプレス建設促進経済団体連合会主催の早期建設促進大会、シンポジウム等への参加など積極的な事業展開とともに、行政、議会、各種団体との懇談を行う。

- ・リニア中央新幹線沿線商工会議所各種懇談会 [出席者：相模原・甲府・飯田・中津川の商工会議所]

リニア開通に向けた各地の取り組み状況などの情報交換を行う。

② ブランド確立のための活動

現在、中津川市で認定されている地域産業資源のうち観光資源は18、また農林水産物は11、鉱工業品は20ある。このうち当所管内の小規模事業者が関与する事業で、地域経済活性化に寄与する資源を有効に活用できる環境の整備などを行う。

・リニアをキーワードにした観光振興

「リニアの見える丘公園」など当市でしか出来ない事業を計画し、ブランド化事業及び特産品開発に取り組むことによって、観光客など交流人口の増加による需要拡大と地域経済の活性化を図っていく。

・中津川栗きんとんの販路拡大

中津川市、中津川観光協会、中津川菓子組合と連携し、当所が登録申請した地域団体商標「中津川栗きんとん」の知名度向上と販路拡大の支援を行う。

場合によってはさらに栗農園とも連携し、焼き栗や良質な栗の流通など『栗』をキーワードとした新しい観光産業、食品産業の支援に伴い、栗のブランド化や土産品開発などを行い、道の駅や観光拠点とも連携し販売支援を図る。

・中山道馬籠宿や苗木城、地歌舞伎、栗など地域資源の活用

今後は引き続き馬籠宿の支援を始め、空前の城ブームに乗って注目の集まる苗木城跡のある地区での土産品開発などを中津川市や地域の協議会とも連携しながら取り組む。

『岐阜の宝もの』にも認定される地歌舞伎も近年注目され、岐阜県は『岐阜自慢ジカブキ・プロジェクト』を立ち上げ、馬籠宿場内で定期的な公演を行うなどしている。

③ロボカップジュニア事業～技術力向上のための事業

子供たちの科学離れをなんとか食い止めようと、平成20年から当所、市教育委員会、子ども科学館、地元企業代表などで組織する「中津川ロボカップジュニア実行委員会」を立ち上げ、ロボット競技に取り組んでいる。

30年には延べ参加者数が324名となり、大会などでも好成績を上げ、中には全国大会へ出場するまでになった。

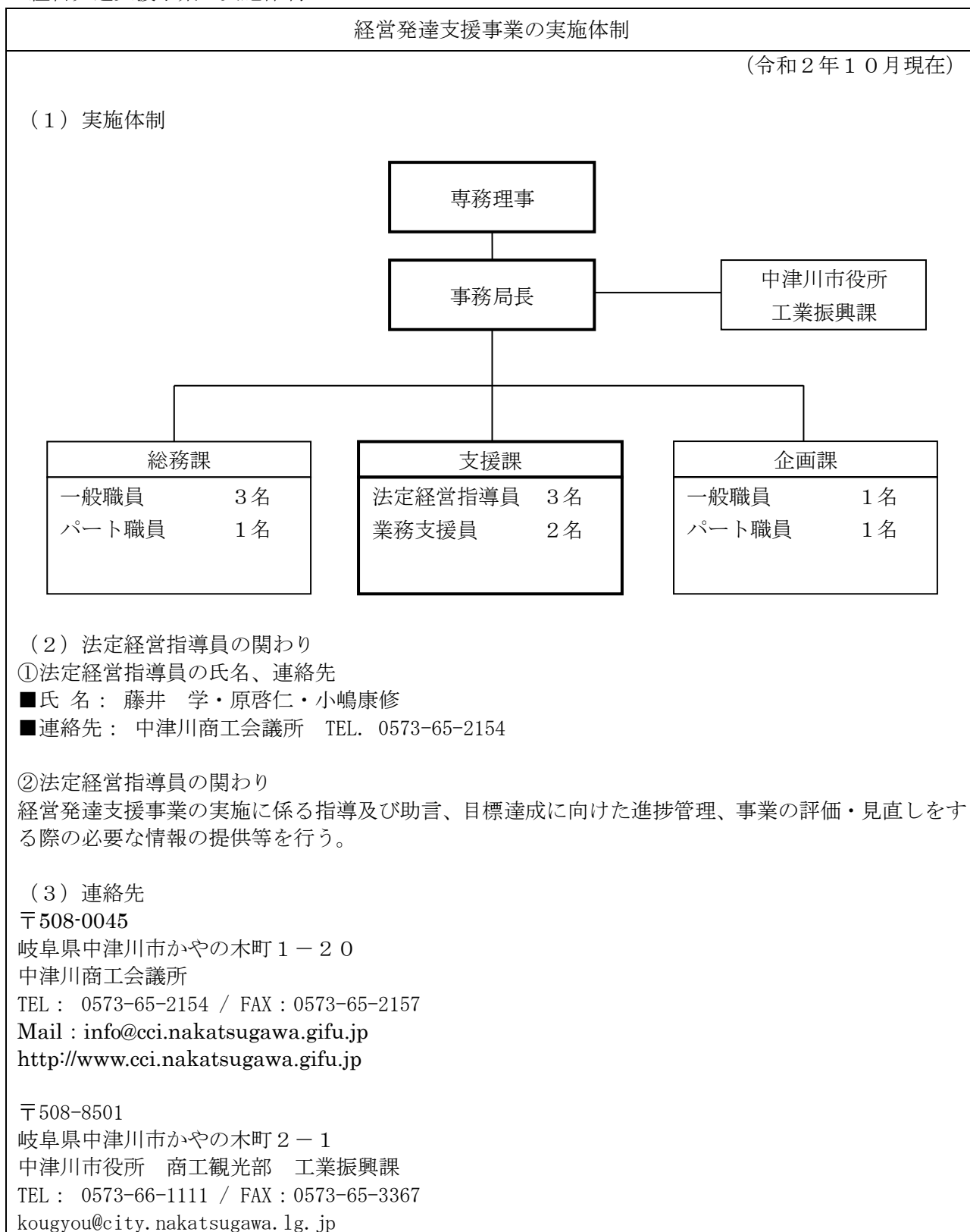
地元の小学校でもデモンストレーションを行い、ものづくりの街として子供たちの関心を高める活動になっている。

この事業をきっかけに、今後のIT系、ものづくり系の技術力向上につなげる。



(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)

	令和1年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	1,760	1,760	1,760	1,760	1,760
○経済動向調査費	200	200	200	200	200
○セミナー開催費	660	660	660	660	660
○経営分析費	—	—	—	—	—
○事業計画策定費	—	—	—	—	—
○事業計画フォロー費	—	—	—	—	—
○販路開拓支援費	—	—	—	—	—
○展示会出展費	300	300	300	300	300
○ブランド育成費	300	300	300	300	300
○チラシ作製費	100	100	100	100	100
○専門家派遣費	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
岐阜県補助金・手数料収入・会費収入等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等