

経営発達支援計画の概要

実施者名	美濃商工会議所（法人番号 6200005007485） 美濃市（地方公共団体コード 212075）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	① 地域資源を活かした産業振興の支援 ② 小規模事業者の売上拡大・利益向上のための事業計画策定支援 ③ 地域経済の活性化を図るための創業・事業承継の支援
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）</li> <li>・管内の景気動向等の実施</li> </ul> <p><b>2. 需要動向調査に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・消費者需要動向支援</li> </ul> <p><b>3. 経営状況の分析に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析を行う事業者の発掘</li> <li>・経営分析の内容（財務分析、SWOT分析）の実施</li> </ul> <p><b>4. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画策定個別相談会の開催</li> </ul> <p><b>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的に進捗状況を把握し、定期的かつ継続的にフォローアップ支援を実施</li> </ul> <p><b>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メッセゴヤ出展（B to B）</li> <li>・商談会参加（B to B）</li> <li>・ホームページとSNS活用連携支援及びネット通販活用支援</li> <li>・ホームページ環境整備及び作成数</li> </ul>
連絡先	<p>美濃商工会議所 中小企業相談所 〒501-3743 岐阜県美濃市 78 番地 7 TEL：0575-33-2168 FAX：0575-33-3183 E-mail：info@mino-cci.or.jp</p> <p>美濃市 産業振興部 産業課 〒501-3792 岐阜県美濃市 1350 番地 TEL：0575-33-1122 FAX：0575- 35-2059 E-mail：Sangyou_280@city.mino.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

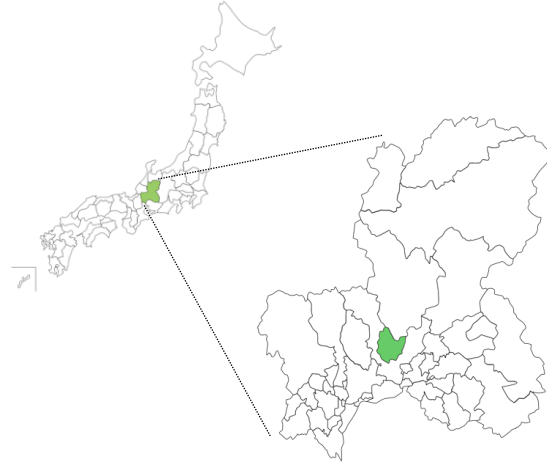
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

【美濃市の概要】

美濃市は、日本の中央に位置し、天下の名川長良川や緑濃い山々など豊かな自然と 1300 年の伝統を誇る「美濃和紙」、中心市街地には、江戸時代に築かれた伝統的な建造物が多く残り、歴史的景観が保たれるなど伝統文化が息づくまちです。

市内には、江戸時代から明治・大正時代の歴史的建造物が建ち並ぶ「うだつの上がる町並み（国重要伝統的建造物群保存地区）」などが中心市街地として商店街を形成し、年間を通じて年間 104 万人（令和元年）の観光客が訪れています。



【人口】19,896 人(令和 3 年 9 月 30 日)  
 【世帯数】8,170 世帯(令和 3 年 9 月 30 日)  
 【面積】117 平方キロメートル

【人口】

2021 年 9 月末時点で、総人口 19,896 人うち男性 9,603 人 女性 10,293 人となります。

岐阜県の全 42 市町村の中で 28 番目（市の中では 21 市の中で 21 番目）と規模の小さな自治体です。（総務省統計局「統計でみる市区町村のすがた 2019」）。

住民基本台帳をもとに、本市の計画期間中の人口を推計すると、本市の人口は令和 12 年（2030 年）で 17,113 人となることを見込まれます。本市の人口を南部（美濃地区、大矢田地区、藍見地区、中有知地区）と北部（洲原地区、下牧地区、上牧地区）に分けて推計を行うと、令和 12 年（2030 年）の人口は南部で 13,331 人、北部で 3,730 人となります。

※推計は地区ごとに行っており、各地域の推計結果の合計と総人口の推計結果とは合致しません。

■美濃市の将来人口の推計



資料：平成 28 年から令和 2 年の 9 月末時点の住民基本台帳人口をもとにしたコーホート変化率法による推計

■南部地域の将来人口の推計



■北部地域の将来人口の推計



資料：平成 28 年から令和 2 年の 9 月末時点の住民基本台帳人口をもとにしたコーホート変化率法による推計  
 ※推計は地区ごとに行っており、各地域の推計結果の合計と総人口の推計結果とは合致しません。

令和2年(2020年)の人口に比べて南部で12.7%の減少、北部は25.2%の減少となり、特に北部において減少率が高くなる見込みです。

なお、令和12年(2030年)の高齢化率は美濃市全体で39.8%、南部地域で36.2%、北部地域で52.1%になると見込まれます。

また、美濃市の2015年の総人口は総務省統計局が2016年10月26日に公表した国勢調査結果によると20,760人。5年前と比べると▲8.3%の減少。また、国立社会保障・人口問題研究所が2010年までの国勢調査に基づくトレンドから予測した2015年人口よりも871人(4.0%)少なく、予測よりかなり下振れしています。2010年のトレンドから見込まれる人口減少よりかなりテンポが速くなっています。上記研究所のもっとも新しい「将来推計人口(2018年3月推計)」によると、今後2015年から2045年までにはさらに▲40.6%減少し、約12,300人となる見込みです。このとき2045年の平均年齢は、2015年の49.8歳から5.4歳上昇し、55.3歳となります。

3区分に分けた年齢別人口の推移をみると、15歳未満の年少人口、15~64歳の生産年齢人口の割合が減少しており、65歳以上の高齢者人口の割合が高まっており、総人口は減少傾向です。

今後、ハローワークなど関係機関と連携を強化し、減り続ける労働力人口減少に歯止めをかけるとともに新たな雇用の確保するためにも、若者や高齢者、障がい者、外国人、女性など、誰もが能力を活かし、安心して働くことができる環境を整える必要があります。

■年齢別人口の推移

		令和3年	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年
人口総数	人口総数	19,956	19,653	19,333	19,024	18,704
	0歳~15歳未満	2,118	2,071	2,018	1,976	1,921
	15歳~65歳未満	10,581	10,376	10,143	9,907	9,672
	65歳以上	7,257	7,206	7,172	7,141	7,111
	65~74歳	3,666	3,522	3,375	3,184	3,049
75歳以上	3,591	3,684	3,797	3,957	4,062	

		令和8年	令和9年	令和10年	令和11年	令和12年
人口総数	人口総数	18,379	18,069	17,744	17,429	17,113
	0歳~15歳未満	1,839	1,788	1,749	1,690	1,649
	15歳~65歳未満	9,509	9,293	9,073	8,853	8,657
	65歳以上	7,031	6,988	6,922	6,886	6,807
	65~74歳	2,883	2,774	2,662	2,588	2,497
75歳以上	4,148	4,214	4,260	4,298	4,310	

出典:美濃市第6次総合計画基本構想

【産業】

① 現状

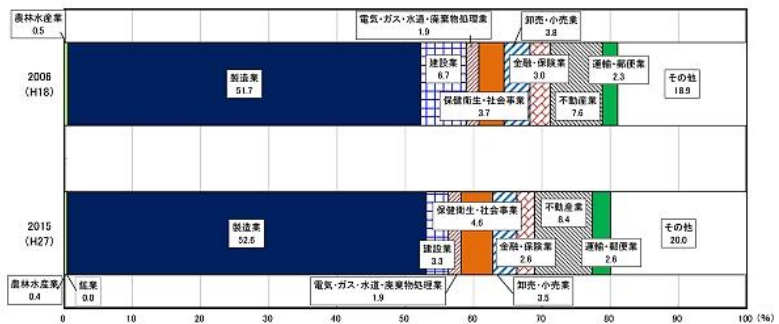
美濃市には美濃インターチェンジがあり、遠方からのアクセスが良好な環境があります。しかし、テクノパークまでの道路が狭いことや、工場倉庫用地が少ないことなどにより、なかなか企業誘致が進んでいない状況です。

経済活動別構成比をみると、第2次産業が56%、第3次産業が43%を占めており、製造業の割合が最も高くなります。

産業については、地場産業であるパルプ・紙を中心に発展し、平成26年11月に本美濃紙の「和紙 日本の手漉和紙技術」がユネスコ無形文化遺産登録を受けました。

しかしながら、近年はパルプ・紙・紙加工に変わり、一般機械、

市町村内総生産の経済活動別構成比 (美濃市)

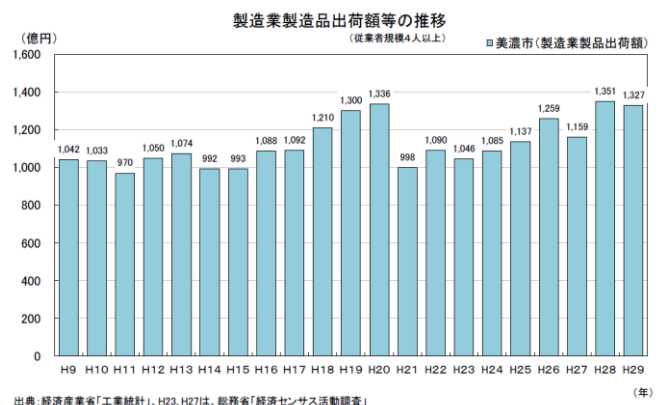


出典:岐阜県統計課「平成27年度 岐阜県の市町村経済計算」  
 注:(1)不動産業には、持ち家の借家賃を含む。  
 (2)「その他」は、宿泊・飲料サービス業、情報通信業、専門・科学技術、業務支援サービス業、公務、教育、その他のサービスの合計。  
 なお、輸入品に課税される税・関税等も含んでいる。

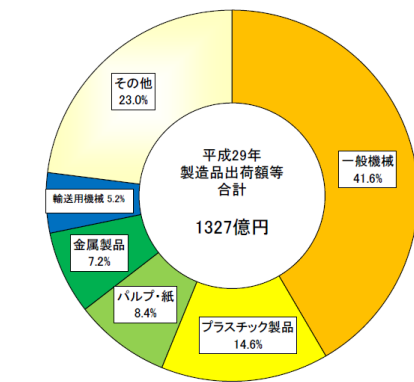
プラスチック製品が台頭し、平成30年工業統計(4人以上)によると、製造品出荷額の業種構成は一般機械(41.6%)と最も多く、次いで、プラスチック製品(14.6%)、パルプ・紙加工品製造業(8.4%)の順となっています。

製造品出荷額は平成21年に大幅に減少したが、その後は増加傾向にあり、平成29年は1,327億円となっています。

主な要因として、美濃市の工業団地美濃テクノパークに比較的大きな企業が進出したためであり、小規模事業者だけを見れば減少しています。また、経営者が高齢化していることもあり、ITを活用した事業経営には遅れをとっている現状です。



製造品出荷額等の業種構成< 美濃市 >

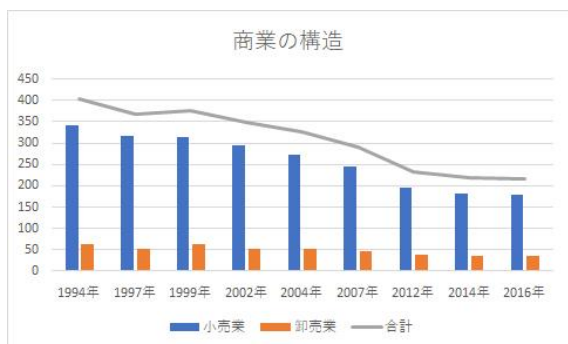


商業においては、2016年の年間商品販売額は、265.1億円。1994年以降の調査の中で最も大きい1994年(293.6億円)に比べると90.2%の水準まで減少。しかし、9年前の2007年(199.2億円)の調査に比べるとプラス33.0%、65.8億円の増加となりました。

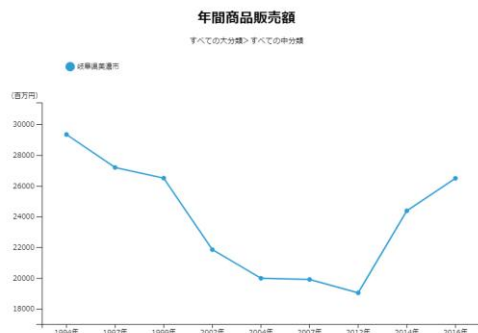
小売・卸業の年間商品販売額は都道府県内23位全国945位という結果となります。

地域商業は、郊外型商業施設の増加や、インターネット通販の拡大などにより、地域の商店街・商店にとっては、厳しい経営環境が続いています。消費の場所が市外へ移ると、地域所得が流出し、地域経済が縮小傾向になります。

したがって、近年は空き店舗が増加し、町全体の魅力が失われつつあります。



経済産業省「商業統計調査」 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」



商業の構造の数値

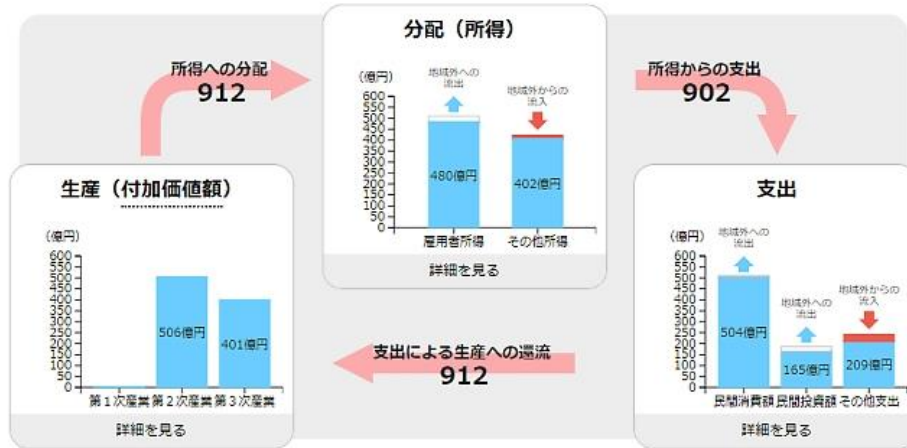
	1994年	1997年	1999年	2002年	2004年	2007年	2012年	2014年	2016年
小売業	342	318	313	296	274	244	195	182	180
卸売業	63	51	62	53	52	47	39	37	35
合計	405	369	375	349	326	291	234	219	215

経済産業省「商業統計調査」 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」

地域経済循環率  
101.0%

地域経済循環図  
2015年

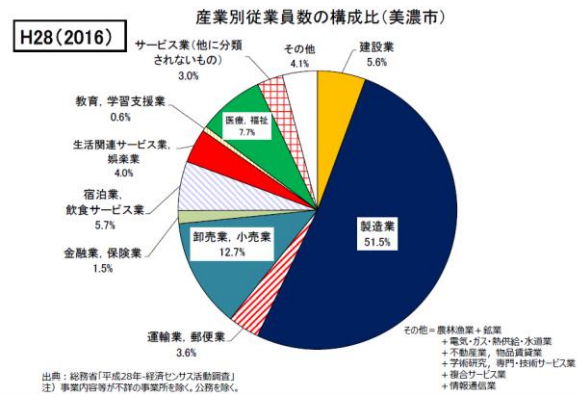
指定地域：岐阜県美濃市



【出典】  
環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」（株式会社価値研究会（日本政策投資銀行グループ）委託作成）

産業別事業所数と従業員数

平成28年の産業別事業所数では、製造業が最多で全体の29.3%を占めています。また、従業員数を見ても製造業が51.5%と最も多くを占め、次いで卸売業・小売業、医療・福祉や宿泊業、飲食サービス業などが多い。このことから、全国、岐阜県と比べて、製造業の特価係数が高いことが特徴です。



産業別事業所数、従業者数（H28）－経済センサス活動調査

	事業所数	従業者数 (人)	産業別従業者数の 構成比による特化係数		
			構成比	全国=1.00	県=1.00
総数	1,250	10,026	100.0	1.00	1.00
農林漁業	9	122	1.2	1.91	1.52
鉱業	0	0	0.0	0.00	0.00
建設業	122	562	5.6	0.86	0.82
製造業	367	5,162	51.5	3.30	2.08
電気・ガス・熱供給・水道業	0	0	0.0	0.00	0.00
情報通信業	1	4	0.0	0.01	0.05
運輸業、郵便業	19	365	3.6	0.65	0.83
卸売業、小売業	259	1,274	12.7	0.61	0.65
金融業、保険業	16	150	1.5	0.56	0.60
不動産業、物品賃貸業	36	65	0.6	0.25	0.40
学術研究、専門・技術サービス業	31	105	1.0	0.32	0.47
宿泊業、飲食サービス業	120	575	5.7	0.61	0.60
生活関連サービス業、娯楽業	91	398	4.0	0.93	0.88
教育、学習支援業	24	61	0.6	0.19	0.25
医療、福祉	56	770	7.7	0.59	0.65
複合サービス事業	12	111	1.1	1.30	1.04
サービス業（他に分類されないもの）	87	302	3.0	0.36	0.44

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

## 美濃市の小規模事業者の現状

### 商工業者

管内商工業者数は、平成18年事業者統計と平成24年経済センサスの比較では、57社、4.4%の減少。うち、小規模事業者数は、65社、5.8%の減少となりました。

平成24年経済センサスと平成28年経済センサスとの比較では、104社、8.4%と減少度合いはさらに大きくなりました。うち、小規模事業者数も105社、9.9%と減少度合いはさらに大きい結果となります。

また、平成18年～28年の10年間では1,295社から1,134社と12.4%減少し、小規模事業者に限っても1,123社から953社で15.1%と大幅な減少となっています。

管内商工業者・小規模事業所数

	平成18年 事業者統計	平成24年 経済センサス	平成28年 経済センサス
管内商工業者数	1295	1238	1134
前回対比	-	△57	△104
前回対比 (%)	-	△4.4%	△8.4%
管内小規模事業者数	1123	1058	953
前回対比	-	△65	△105
前回対比 (%)	-	△5.8%	△9.9%

### 特産品

当管内の特産品は、美濃和紙・和紙製品・柿（製品）・地酒「百春」・鮎等が挙げられます。また、これらの特産品はふるさと納税お礼の品としても取り扱われています。

#### 本美濃紙

千三百有余年の伝統技法を誇る美濃和紙。  
大子那須楮100%使用の高級障子紙。上品な色合いと  
陽の光に透かしたときの優雅な地合いが特徴。



#### 和紙製品

千三百有余年の伝統技法を誇る美濃和紙。  
その伝統技術により漉き上げた和紙と落水紙の間に  
天然の紅葉と金箔を施しました。  
提供：市原団若工房



#### 柿（製品）

ダブル桜・柿アイスモナカセット 60年間手作りアイ  
スクリームを製造販売しています。昔ながらの味です。  
食品添加物は一切使用していないため、お子さんにも  
オススメです。  
柿アイスは岐阜県産富有柿のダイスカット入りで富有  
柿を超えた柿味です。  
提供：末広堂美濃アイス



## 地酒

豊かできれいな長良川の水に恵まれ、手すき和紙とともに酒造りに適した気候風土に生れた清酒『百春』。百春は皆様が健康に百年の春を迎えられます様祈りを込めて命名されています。

提供：株式会社小坂酒造場



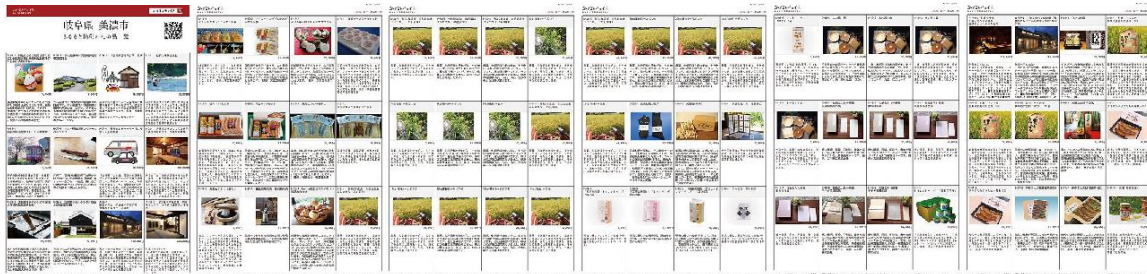
## 鮎の甘露煮

こだわり続けた製法を守り、眼下に流れる清流板取川を泳ぐ姿そのままにお届けします。

丹精込めて一尾一尾を手作りで仕上げた品です。

清流・長良川で育った鮎の味と香りをお楽しみいただけます。

提供：株式会社瓢麗苑

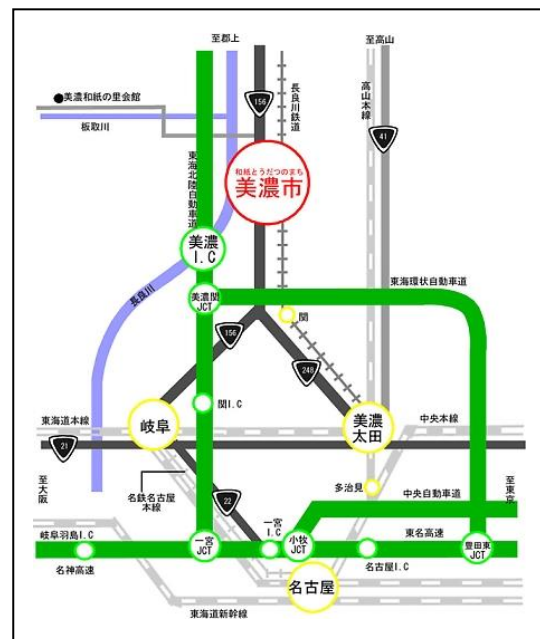


出典：岐阜県美濃市 ふるさと納税返礼品一覧  
(2021年2月2日現在)



## 交通

名古屋と富山を結ぶ東海北陸自動車道と名古屋圏を円でつなぐ東海環状自動車道の結節点に位置し、名古屋まで約70km・45分、富山まで約180km・2時間30分と、交通網も整備されています。



## ② 課題

### 工業振興

第二次産業はこれまで堅調に推移しており、製造品出荷額も増加基調にありました。しかし、少子高齢化による労働人口の減少によって、製造業では人手不足が深刻化しています。

小規模事業者の製造業では、現状の人手不足に加えて、事業継続のための後継者の不在も目を背けられない課題となっています。また、新型コロナウイルス感染症の流行による影響など今後の見通しは不透明な状況であります。

これらの課題を踏まえたうえで、今後の製造業のあり方として求められるのは、需要変動に対応できる人材の確保や技術承継のオペレーションの構築や第4次産業革命に対応するため、ICT人材の確保も急務となります。これまでの工場では画一的な製品の大量生産を行うのが中心でしたが、IoTやビッグデータ、AIを活用した技術革新により、顧客のニーズに応じてカスタマイズされた製品の生産が可能になります。多品種少量生産への対応が企業存続のキーポイントとなると思われます。そのために、AIを搭載したロボットが、人間が行っていた製造プロセスの一部業務を代替することや、IoT機器による制御を行うことで、安定した製品の供給や生産の効率化につなげる必要があります。

「従業員や熟練した技能職が持つ有益な知識や経験、ノウハウなどを言語化する」「言語化したものを組織内で共有して、チェックリストや作業標準などを作成して見える化を図る」ことで、業務効率化と若手に技術承継を行うことが可能となります。

### 商業振興

郊外型大型小売店舗の増加や、小規模店舗経営者の後継者不足などにより中心市街地に形成された商店・商店街は衰退傾向となっています。後継者対策としても、事業承継を進めるべく、聞き取り調査・事業承継計画作成支援・個店の魅力を知ってもらうための支援・差別化対策が重要となってきます。

また、インターネットによる購買等顧客ニーズの多様化など商習慣が変化し、経営者の高齢化によるネット社会への理解・対応の遅れが顕著に現れています。今後は、それら消費者の買い物の仕方、支払い方法の変化をしっかりとキャッチし、柔軟に対応してゆく必要があります。

### 伝統産業振興

美濃手すき和紙については、小規模事業者にて成り立っておりその担い手の高齢化が進んでいます。このような中「美濃手すき和紙協同組合」と「本美濃紙保存会」が連携して後継者育成に取り組んでいますが、さらなる担い手づくりに向けた人材の確保が必要となります。

また、和紙の原材料・用具の安定的な確保や、後継者となる若者への魅力の発信・受け入れなどを行い、仕事ができる環境をつくっていくことも必要となります。

本美濃紙の手漉き技術が2014年（平成26年）にユネスコ無形文化遺産に登録されました。美濃和紙をPRするイベントとして「美濃和紙あかりアート展」や「美濃まつり」などの和紙を活用したイベントが盛大に行われ多くの観光客が訪れます。



しかし、美濃和紙の現状ではブランド力がやや低く、その良さが伝わっていません。

そのため、美濃市や美濃和紙について、インナーブランディング（内部への発信）とアウトターブランディング（外部へのPR）の両面から価値向上を図っていくことも課題となります。美濃和紙は本市の魅力の大きな要素の一つとなっており、今後も積極的な情報発信や商品・特産品などの開発を進め、ブランド力を高めていく必要があります。



## 観光業振興

美濃市にはユネスコ無形文化遺産に登録された美濃和紙や、国重要伝統的建造物群保存地区であるうだつの上がる町並みなど魅力ある観光資源が多く存在しており、観光客数は増加傾向にあるものの、来訪した人が飲食できる店についても入れ替わりが早いなどの問題がみられ、観光を「稼げる産業」として成熟させていくためのさらなる環境整備が必要です。

また、観光の現状と課題を整理するとともに、観光資源の掘り起こしやブラッシュアップ、産業や自然を活かした体験メニューなどの構築等を行い、それらを組み合わせた滞在・体験型の新たな観光プランの造成・情報発信などにより誘客促進を展開することが重要となります。

### (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

#### ① 10年程度の期間を見据えて

『小規模事業者の経営力向上・人材育成・地域資源を活用したブランドづくりを促進し、時代の変化や地域の状況変化に対応して、伴走型支援を継続して行う。』

将来人口推計では、2030年に人口が17,113人と2,843人減少し、65歳以上の高齢者は、6,807人(450人減少)、生産年齢人口は8,657人(1,924人減少)となり、人口減少から消費の減少が懸念されます。また、生産年齢人口の減少は、職場の人手不足を招くことが懸念され、美濃市の経済や雇用環境は非常に厳しい状況になると思われます。同時に、事業主の高齢化や、後継者不足などが問題となり地域の経済活動の維持・発展が損なわれ、円滑な事業承継の体制ができず事業廃業の増加が懸念されます。

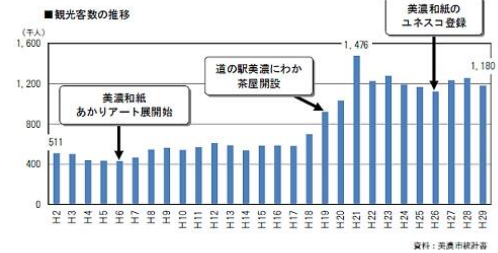
このような中、今後10年間の中長期的な振興のあり方を『小規模事業者の経営力向上・人材育成・地域資源を活用したブランドづくりを促進し、時代の変化や地域の状況変化に対応して、伴走型支援を継続して行う。』と定め、前述に定めた小規模事業者の課題解決に向けた支援を取組んでいきます。

### ③ 美濃市第6次総合計画との連動性・整合性

2021年4月、2021年～2030年の10年間の長期的な政策の方向性が『美濃市第6次総合計画』として示されました。

美濃市第6次総合計画の基本政策

基本目標1	健康でうるおいのあるまち	
政策1	生涯にわたって健康に暮らせるまちづくり	【健康】
政策2	心身ともに健やかでいきいきと暮らせるまちづくり	【福祉】
基本目標2	子どもたちが誇りに思う輝くまち	
政策3	すべての子どもが豊かに育まれるまちづくり	【子育て・教育】
基本目標3	魅力と活力あふれるまち	
政策4	文化が息づく観光まちづくり	【観光・文化】
政策5	豊かな産業を次代に引き継ぐまちづくり	【農業・林業】
政策6	活力とにぎわいあふれるまちづくり	【商業・工業】
基本目標4	安全・安心なまち	
政策7	うるおいある便利で快適なまちづくり	【住環境】
政策8	みんなで作る安全・安心なまちづくり	【防災・防犯】
基本目標5	計画全体の推進	
政策9	市民に信頼されるまちづくり	【行財政】



基本目標3として本市固有の財産である、美濃和紙やうだつの上がる町並みをはじめ、地域が持つ歴史や文化などの地域資源を活かし、産業振興、観光振興、地域の活性化を目指します。また、市民や地域、団体、企業などの主体的な取組を通じて、地域全体のつながりや絆を深め、魅力と活力あるまちの実現を目指すことが掲げられています。

美濃市第6次総合計画で示された9つの政策から、美濃商工会議所が担うべき役割は、政策6で示された「活力とにぎわいあふれるまちづくり」です。それは、商業・サービス業の活性化、工業の振興、企業誘致の推進、労働力人口の獲得と就労支援の充実、美濃和紙の保存と伝承などが挙げられます。

## 美濃市第6次総合計画において、市の商工業の目指すべき姿

### 活力とにぎわいあふれるまちづくり【商業・工業】

#### 商業

##### 【施策】

「商業・サービス業の活性化」

##### 【基本方針】

地域の特色を活かした、魅力ある商業の振興を促進します。消費者ニーズに合った個性的で魅力ある店舗づくりなど、商店経営の充実を促進するとともにさまざまな関係者との連携のもとで、地域に根付いた商業・サービス業の振興を図ります。

##### 【施策の方向性】

取組	内容	主な事業
商業・サービス業の振興	●商店及び商業団体への支援を通じて、市内商業の活性化を進め、商品販売額の増加を図ります。	・中心市街地の活性化推進 ・俵町商店街振興組合補助事業
商業・サービス事業者への支援	●中小事業者や個人事業主に対し、経営等の支援を実施します。また、新規出店、後継者の育成、事業承継への支援を行います。	・商業振興支援の充実 ・商工会議所事業への支援 ・美濃市中心市街地活性化空き店舗等改修事業
地域における買い物への支援	●中小事業者や個人事業主に対し、経営等の支援を実施します。また、新規出店、後継者の育成、事業承継への支援を行います。	・地域ふれあい商店支援事業
最新技術を活用した商業・サービス業の活性化	●AI、IoT・ICT等を活用した新たな販売形態の導入や地域通貨・地域ポイント事業の導入の検討など、今までにない技術の利活用を促進します。	・新しい時代やさまざまな環境変化を見据えた事業継続への支援

#### 工業

##### 【施策】

「工業の振興」

##### 【基本方針】

製造業を中心とした市内工業の技術力や開発力を発揮し安定した経営が図れるよう、さまざまな関係者との連携のもとで、工業の活性化を図ります。

## 【施策の方向性】

取組	内容	主な事業
工業の活性化支援	●中小企業の販路開拓、製品の輸出振興、技術力の維持・発展等を支援し、市内企業の競争力を強化し製造品出荷額の増加を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>産学官連携ネットワークの構築</li> <li>ICT等の新技術・新製品の開発・導入の支援</li> <li><u>商工会議所などとの連携強化</u></li> <li>他産業との交流促進</li> <li>市内企業への新たな支援施策の検討</li> </ul>
労働環境の充実	●働き方改革、テレワーク等を推進し、働きやすい環境づくりを推進します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>働きやすい環境づくりの支援</li> <li>各種セミナーの開催など</li> <li>研修の充実や情報提供</li> </ul>
中小企業・個人事業主への支援	●中小企業や個人事業主に対し、経営支援を実施します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>小口融資貸付支援事業</li> <li><u>商工会議所事業への支援</u></li> </ul>

美濃市が掲げている上記の施策と、当所が目指す「中小企業・小規模事業者への支援」、「地域資源を活かした観光振興」及び「中心市街地活性化」は整合性が取れています。

### ④ 美濃商工会議所としての役割

地域の経済や雇用を支える重要な存在である小規模事業者は、人口減少、経営者の高齢化など、経済・社会の構造変化や需要の低下、売上の減少等、厳しい経営環境に直面しています。このような経営環境において、当商工会議所は公的な立場の地域総合経済団体として、地域の小規模事業者に対し寄り添った伴走型支援・経営課題を分析し解決するための支援などを実施し、小規模事業者の持続的な事業の発展及び経営力を向上させていく役割を担う必要があります。

#### 【方針1】 商業・サービス業の振興・事業者への支援

(役割) ・市内商業の活性化を進め、商品販売額の増加を図る。

- ・中小事業者や個人事業主に対し経営等の支援。  
(新規出店、後継者の育成、事業承継等の支援)
- ・AI、IoT・ICT等を活用した新たな販売形態の導入・活用の促進。

#### 【方針2】 工業の活性化支援・中小企業・個人事業主への支援・労働環境の充実

(役割) ・中小企業の販路開拓、製品の輸出振興、技術力の維持・発展等を支援し、市内企業の競争力を強化し製造品出荷額の増加を図る。

- ・中小企業や個人事業主に対し、経営支援を実施。
- ・働き方改革、テレワーク等を推進し、働きやすい環境づくりを推進。

### (3) 経営発達支援事業の目標

地域内小規模事業者が他地域に流出や廃業することなく持続的発展をしていくために、小規模事業者の中長期的な振興のあり方を踏まえながら、当所の経営発達支援事業では今後5年間において、次の事業を実施し目標は次のとおりとします。

#### 【目標1】 地域資源を活かした産業の振興を支援

官民が一体となることで、地場産業である「美濃和紙」のブランド力の強化及び情報発信による支援を推進し、新たなブランド化を図れるなどの地域資源を活かした産業の振興に取り組みます。



①地域資源を活かした体験型プログラムの推進

※体験者と職人などのコミュニケーションの創出(アウトドア・手創り提灯体験・まちゼミ等)

②職人の技を見せることに焦点を当てた産業観光の推進(まちゼミ等)



地域資源を活用したアウトドア



まちゼミ(商業・工業)



職人と和菓子づくり教室

【目標2】小規模事業者の売上拡大・利益向上支援

売上拡大、利益向上の確保を目指すために、経営状況を分析・把握し事業計画の策定を推進します。事業計画策定の重要性を巡回・窓口相談等で周知し、経営状況の分析を行う事業者を発掘します。販路拡大に向けた展示会・商談会への出展支援や販路開拓、補助金などを活用した経営課題改善等により売上・利益の増加を図ります。

**日本最大級 異業種交流展示会**  
**メッセナゴヤ 2021**  
**出展事業所募集**  
 リアル展示会とオンライン展示会のハイブリッド開催

美濃市工業振興では、ビジネスチャンス創出に向け、メッセナゴヤ2021に出展します。6事業所(小規模6)を募集します。

開催期間	11月開催 2021年11月10日(金)～11日(土)
場所	メッセナゴヤ(美濃市) 美濃市産業振興センター
主催	メッセナゴヤ実行委員会(美濃市、美濃市商工会、美濃市産業振興センター)
出展費用	25,000円 (税込) ※オンライン出展費 1,000円
募集定数	6社 (美濃市商工会所属は、募集枠を超えてはいただけます。)
申込期間	令和3年9月21日(金)
出展資格	美濃市で営業する小規模事業者(個人事業主、法人)に限ります。美濃市商工会所属は、美濃市で営業する小規模事業者に限ります。
出展内容	1日10時～16時(土曜) 10時～15時(日)
出展料	出展料は、出展費と出展料を合わせた金額です。
お問い合わせ	美濃市産業振興センター 美濃市産業振興センター
お問い合わせ先	美濃市産業振興センター 美濃市産業振興センター
お問い合わせ先	美濃市産業振興センター 美濃市産業振興センター

メッセナゴヤ2021 出展申込書



メッセナゴヤ



第4回売り込みビジネス商談会

【目標3】地域経済の活性化を図るための創業・事業承継の支援

創業支援に関しては、美濃市や他の支援機関と連携し、地域内での創業ニーズの掘り起こしや創業支援、創業間もない事業者の創業計画書作成等の支援を行います。

地区内小規模事業者の経営者の高齢化に伴い、事業承継までの引き継ぎに5年超かかる割合が最も多く、事業承継支援に関しては、事業承継診断を行い事業承継計画の策定支援や策定後のフォローアップを行い、円滑な事業承継の推進を図ります。

※2021年版中小企業白書 事業承継の意思を伝えられてから経営者に就任するまでの期間5年超 32.3%

**相談して解決**  
 経営者の悩みや課題の解決へのサポート

**資金調達**  
 小規模事業者の方々の経営をバックアップするため、会費所から事業資金の融資を行います。

**販路開拓**  
 販路を拡大するための支援を継続的に実施いたします。

**経営に役立つ講習会、セミナー**  
 経営に役立つ講習会、セミナーを定期的に開催しています。

**人脈作り**  
 会員相互の交流会は、新しい取引先やパートナーとの出会い、事業連携や販路開拓、ネットワークづくりのために非常に有効です。

**補助金の利用**  
 国や県の補助金の活用のご案内と申請書作成のサポートを行います。

**ホームページ作成**  
 専門家と一緒に相談しながら、無料でホームページを作成いたします。

**貸付金庫の利用**  
 社内会議や社員研修などにご利用ください。10名から100名まで大々活用して3ルームがござります。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

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

#### (2) 目標の達成に向けた方針

美濃商工会議所が目標を達成するために、事業主などと一体となって伴走型支援を行うとともに、小規模事業者の特徴や強みを生かし、他社との差別化を図るための自社分析・市場分析、どの市場に何をどのように販売していくのかを戦略的に考えながら推進します。

また、他団体との連携協力体制の構築・強化を図るとともに、多様化するニーズに対応できるよう経営支援員等のスキルアップ・意識改革・対応力向上・支援力向上に取り組みます。

#### 【目標1】 地域資源を活かした産業振興の支援

官民が一体となることで、地場産業である「美濃和紙」のブランド力の強化及び情報発信による支援を推進し、新たなブランド化を図るなどの地域資源を活かした産業の振興に取り組みます。

#### 【5年間の目標】

- ・当所ホームページなどにて地場産業である「美濃和紙」を年間通じてPRを行う。
- ・他の団体や組合との協力をし、事業継承の推進を行います。

#### 【目標2】 小規模事業者の売上拡大・利益向上のための事業計画策定支援

売上拡大、利益向上の確保を目指すために、経営状況を分析・把握し事業計画の策定を推進します。事業計画策定の重要性を巡回・窓口相談等で周知し、経営状況の分析を行う事業者を発掘します。販路拡大に向けた展示会・商談会への出展支援や販路開拓、補助金等を活用した経営課題改善などにより売上・利益の増加を図ります。

#### 【5年間の数値目標】

- |                           |      |
|---------------------------|------|
| ・経営分析把握のための経営分析及び情報提供実施件数 | 250件 |
| ・経営分析実施後、事業計画策定件数         | 150件 |
| ・事業計画策定後の支援件数             | 150件 |
| うち事業者の営業利益率を1%増加させる件数     | 50件  |
| ・販路拡大に向けた展示会・商談会への出展支援件数  | 30件  |

#### 【目標3】 地域経済の活性化を図るための創業・事業承継の支援

創業支援に関しては、美濃市や他の支援機関と連携し、地域内での創業ニーズの掘り起こしや創業支援、創業間もない事業者の支援を行います。

事業承継支援に関しては、事業承継診断を行い事業承継計画の策定支援や策定後のフォローアップを行います。

#### 【5年間の数値目標】

- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| ・創業（創業間もない事業者）等への創業支援    | 10件 |
| ・事業承継計画の策定支援による事業承継の推進支援 | 10件 |

## 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】

経済動向調査においては、『定期調査』として半期ごとに、5業種100事業者から「売上高」「販売価格」「仕入価格」「採算」「資金繰り」「雇用状況」「設備投資」「借入」について、前年同期比の状況、今後の見通しについて調査し管内経済動向の把握に努めています。調査を取りまとめた結果をホームページで公表し、窓口や巡回相談時に経営支援員が管内小規模事業者等へ情報が提供され、事業計画策定の参考としている状況です。

##### 【課題】

当所が行う経済動向調査では、管内の足元の景況感を表しており、短期的な事業計画づくりに有効活用されているが、不足な情報は地域の信用金庫の景況調査や各種支援機関のデータなどを活用している状況です。さらに、今後小規模事業者の中長期的な経営ビジョンを示すためには、国が提供する「RESAS」(地域経済分析システム)などのビッグデータを活用し、さらなる分析を行った上で、既存の調査と合わせながら総合的に分析結果に反映をさせ事業計画策定支援できるように改善をします。

また、本事業において有効な情報収集と分析が可能なRESAS(地域経済分析システム)を使いこなせる経営支援員等の育成も合わせて行う必要があります。

#### (2) 目標

項目	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
① 地域の経済動向分析の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
② 景気動向分析の公表回数	2回	2回	2回	2回	2回	2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)

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、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、職員間でも情報共有しながら年1回ホームページなどで公表します。

##### 【分析手法】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」 → 何で稼いでいるか等を分析
- ・「まちづくりマップ・From to 分析」 → 人の動き等を分析
- ・「産業構造マップ」 → 産業の現状等を分析

⇒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管内の景気動向等の実施

管内小規模事業者の景気動向などについて実態を把握するため、年2回調査・分析を行います。

【調査対象】管内小規模事業者・中小企業100社(製紙業、製造業、建設業、卸・小売業、サービス業各20社※うち8割以上が小規模事業者)

【調査項目】売上高、販売価格、仕入価格、採算、資金繰り、雇用状況、設備投資、借入

【調査時期】6ヵ月毎

【調査方法】調査票を郵送しFAXまたは巡回などで回答を回収します。

【分析手法】経営支援員等が地域内小規模事業者の実績と見通しの比較分析をします。

調査結果を中心に、地域信用金庫の景況調査や各種支援機関の調査資料等を活用して分析を行い「レポートを作成します。

#### (4) 成果の活用

- ・情報収集・調査、分析した結果は、各種会議等や巡回指導を行う際の各種支援の参考資料として活用する他、管内小規模事業者等にホームページ（ダウンロードできる PDF で 年 2 回 掲載）などで広く周知します。
- ・収集した情報は、職員間でも情報の共有を徹底し、地域の小規模事業者支援に活用します。

### 4. 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、専門誌・新聞などの記事内容、日経テレコン 21 やインターネット上の調査結果の情報提供及び情報資料を提示してきました。

##### 【課題】

需要動向調査に対する事業者の関心が薄いため、客観的な需要動向データを収集・整理・分析して事業者提供し、調査の必要性の周知と消費者ニーズを踏まえた事業計画の策定への反映が必要です。

#### (2) 目標

項目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
① 消費者需要動向 調査対象事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

#### (3) 事業内容

##### ① 消費者需要動向調査

消費者需要動向を調査することは、ニーズやウォンツを明らかにするだけではありません。商品が売れている理由、ユーザーを明確にすることができ、ペルソナを構築することができるようになります。ペルソナを構築できれば、コアターゲットが定まり、商品開発などの場面においてコアターゲットに対する理解を深めることができます。そのターゲットの志向性に合わせて商品開発・サービスの提供を行うことが可能となります。

そのことを踏まえたうえで、新商品や新サービス提供の認知度向上・商品開発、管内事業者の特産品を活用した新たなメニューの開発を支援・調査を行います。

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フィードバックすることで、新商品や新サービス提供に反映させます。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します。

【調査対象】 既存商品のリニューアル、新商品（飲食・和紙等）の開発を計画する小規模事業者

【調査場所】 展示会・商談会・近郊の観光物産販売の施設、道の駅、サービスエリアなど人の集まる場所や催事・イベント会場・商店街・自店等

【サンプル数】 来場者 10 人～ 50 人（観光客等）

【調査項目】 形状（デザインやサイズ・肌触り）・味・価格・見た目など改善が必要な点、要望

【調査方法】 商品の試食・試飲等または商品の使い心地などを実施し、所定の調査票への記入回答を依頼。

#### (4) 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、更なる改良などを行う。場合によっては専門家も同席して、更なる改良・改善等の意見交換やサポートを行います。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

当所では経営支援員が、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などにより、関心のある一部の小規模事業者において経営状況の把握を行い、財務分析やSWOT分析等をしたうえで説明するに留まっていました。

#### 【課題】

小規模事業者の経営目的を達成するためには、経営理念に基づいた具体的な戦略や事業計画が不可欠となります。事業計画を立てるには、まず「現状の分析」が必要となり、事業所の内部要因（商品・サービス、設備、技術・ノウハウなど）、外部要因（顧客、市場、競合他社など）、計数面の現状（売上高、利益、財務状況など）を確認することが重要となります。次に、「経営ビジョン」を明確にし、中長期の計画であれば、事業領域、事業規模、部門のバランスなどの観点を含め、あるべき自社の姿を明らかにしていかななくてはなりません。しかし、小規模事業者にとって、融資や資金繰り・補助金申請書づくりが目的であるが多く、これらの事業計画策定や分析の意義が理解されていないことが多い状況となっております。

そのため、経営分析・事業計画策定の重要性を巡回・窓口指導等を通じて理解してもらい、実施した経営自己診断システムにより得られた分析情報と経済環境や市場動向の変化に応じて再度計画自体を考え直すことの提案やPDCAサイクルが円滑に実施されているのを確認しながら事業者へ寄り添った支援をする必要があります。場合によっては、専門家派遣やよろず支援拠点の専門家等を活用し、より専門的な情報提供も視野に入れて実施します。

なお、分析においても経営支援員のスキルの差がないように、経営支援員等情報の共有を図りながら分析を実施します。

### (2) 目標

項目	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
経営分析事業者数	30者	33者	33者	33者	33者	33者

### (3) 事業内容

#### ①経営分析を行う事業者の発掘

「小規模事業者が持続的に発展するためには、需要を見据えた事業計画の策定」が必要であり、そのためには「経営状況の分析」が最も重要であることを日々の巡回・窓口相談・各種会議や講習会等において周知し、経営分析を行うことについての理解を深めます。対象事業者を掘り起こしながら、事業者への現状を調査・整理して事業者を発掘し、経営者と一体となった事業計画策定支援へと繋がります。

#### ②経営分析の内容

##### 【対象者】

##### (巡回・窓口相談等により発掘)

・巡回、窓口等で相談を行った事業者に対し、過去2～3年経営状況に著しい変化が見られる事業所を優先的に選定します。

##### (金融制度の利用者)

・小規模事業者経営改善資金利用事業者の中で、経営分析が必要と考えられる事業者を選定します。

##### (記帳機械化システムの利用事業者)

・当システムの利用事業者は、税務処理目的の利用者が多いが、システムを活用し経営分析資料の提示します。

##### (税務・記帳相談者)

・試算表、確定申告時に作成する決算書を元に、経営分析が必要と考えられる事業者を選定します。



#### **(小規模事業者持続化補助金等の利用事業者)**

・持続化補助金の活用事業者の経営分析を行い、事業継続及び事業効果の向上などを目的とします。

#### **(事業継承を考えている事業者)**

・経営者と後継者に対し、事業継続を行う上で当事業の将来性を財務分析・SWOT分析を行い、事業の引き継ぎを円滑に行います。

#### **【分析項目】**

定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」の双方を行います。

#### **◀財務分析▶**

貸借対照表や損益計算書等の財務諸表の数字に基づいて、会社の収益性・安全性・生産性・成長性を分析し、業界内や競合他社と比較します。

- ・収益性分析では、粗利率（売上高総利益率）・売上高営業利益率等
- ・安全性分析では、流動比率・自己資本比率等
- ・生産性分析では、労働生産性等
- ・成長性分析では、増収率（売上高伸び率）・増益率（経常利益伸び率）等

#### **◀SWOT分析▶**

事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理します。

4つのカテゴリで要因分析し、事業環境変化に対応した経営資源の最適活用を図ります。

#### **【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『経営自己判断システム』・「経営計画つくるくん」などのソフトを活用し、基礎的な「収益性分析」「安全性分析」「成長性分析」「生産性分析」の分析を行います。

会計システムを導入している事業者においては、分析資料（連続5期経営分析、損益分岐点分析、比較財務諸表等）を提示して経営指標として分析レポートを活用し整理します。

また、ヒアリングで得た情報をSWOT分析により、内部環境における強み・弱みや外部環境における機会・脅威を明確にし、事業環境変化に対応した経営資源の最適な活用を図ります。

#### **(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し、事業計画の策定などに活用します。

○分析結果を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と平準化を図ります。分析した事例をデータベースに蓄積し、今後の同業種などの事例と比較・検証等に役立てます。

### **6. 事業計画策定支援に関すること**

#### **(1) 現状と課題**

##### **【現状】**

経営支援員等が窓口・巡回支援時において、補助金や融資・各種計画書の際に、これらの申請に必要とされる事業計画を経営者などと作成支援を行っていましたが、その事業計画に基づいてフォローアップ、検証、見直し等を行っていましたが、申請書づくりが優先となってしまう十分な理解までは至っていませんでした。

##### **【課題】**

事業計画策定の意義や重要性を小規模事業者に対して伝えきれていない為、「事業計画の重要性」や「事業計画の経営上の効果」等の認知度が不十分です。そのため、事業者に対して事業計画を作成する際は、極力専門用語は使わずわかり易い言葉で説明し、事業計画策定の意義と重要性を理解できるように改善を図らなければいけません。また、専門家による個別相談や各種セミナーにて事業計画策定の重要性を織り交ぜて説明を行う必要があります。

#### **(2) 支援に対する考え方**

巡回・窓口相談等や専門家による個別相談・セミナーの参加事業者、新規事業の取り組みを考えて

いる事業者、創業・事業継承をしようとする事業者・補助金の活用により事業継続を図る事業者などの中から事業計画策定支援を行うとともに、経営上の課題・問題を改善するための意識づけと計画のPDCAの重要性を再認識していただきます。

前記 5. で経営分析を行った事業者の 9 割程度の事業計画策定を目指します。また、小規模事業者持続化補助金や各種助成金等の申請を機に、事業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ます。

事業計画の策定前段階において、巡回・窓口相談や専門家による個別指導・各種セミナー時において、DX に向けた事例や AI・IoT 活用の提案を行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を推進し支援します。

また、小規模事業者にとって比較的 DX と結びつけやすい「販路拡大と DX の活用事例（EC サイト、SNS の活用等）」や「E-TAX の推進及び電子インボイス（法令に則った形で電子化されたインボイス・仕入明細書）」の普及・促進につなげていく必要があります。

### （3）目標

項目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
事業計画策定個別相談会 （※DX に関する事例・活用支援含む）	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者

※巡回・窓口相談、各種セミナー・専門家による個別相談等により、DX の活用普及を行います。

### （4）事業内容

#### 事業計画策定個別相談会の開催

事業計画策定支援を行う上で、DX 推進と活用事例、IT・IoT・AI の導入等に関する意識づけを行い、活用事例を含めて事業計画策定に繋がります。

DX 関連技術（クラウドサービス AI 等）や具体的な活用事例、SNS を活用した情報発信方法、EC サイトの利用方法等の専門的な支援が必要な場合には、エキスパートバンク・中小企業 119 などの専門家派遣を行い DX 関連技術の普及を推進します。

#### 【対象者】

持続化補助金を申請する予定の事業者であって、DX 関連技術などの活用を考えている事業者の他、経営分析を行う事業者で事業継続及び事業効果の向上などを積極的に行う事業者。

#### 【募集方法】

巡回・窓口相談時にチラシにより案内、会議所ニュースの折込み、ホームページ等に掲載し告知します。

#### 【回数】 1 回

#### 【カリキュラム】

①事業計画策定の意義②計画書作成のポイント③計画書必須項目④計画書作成⑤活用できる補助金⑥DX 関連技術の活用⑦その他

#### 【参加者数】 7 社

#### 【支援手法】

事業計画策定個別相談会の参加事業者に対し、DX 関連技術などの活用や身近な導入事例を交え説明を行い、事業者の知識の底上げを図ります。実際に AI・IoT 活用を希望する事業者に対しては 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きます。AI・IoT を活用することにより小規模事業者の経営資源の強化を図ります。

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### （1）現状と課題

#### 【現状】

マル経融資支援後の経営状況の確認や持続化補助金採択後等の補助事業の進捗状況の管理がほとんどで、巡回頻度が事業所ごとに異なり、小規模事業者の持続的発展に貢献する効果的なフォローアップが十分とは言えない状況でした。

また、意欲的な事業者に対して重点的なフォローアップ支援を実施していますが、成果が表れないと取り組み意欲を失いがちであるため、当所では経営支援員が定期的に事業の進捗確認を行いながら、事業者の意識を高めている。そして、専門家による派遣を行い、より事業成果が上がるよう支援を行っています。

記帳機械化システム利用者に関しては、システムを活用し経営分析資料の提供をしています。また、本システム利用者で希望された事業所に対してABC分析等を行い、メニューの変更・仕入・経費等の削減をし、売上の増加に寄与しています。

事業承継計画策定事業所に対して、事業引き継ぎ後の状況を巡回により円滑に事業が進んでいるか聞き取りを行い、事業承継ネットワークを活用し融資返済の計画を見直し、借入期間との調整を行い財務状態の立て直しを図っています。

#### 【課題】

小規模事業者に対して事業計画策定の意義や重要性を認識していただいた上で、事業計画の遂行状況を巡回等において把握しつつ、定期的に巡回ができる体制の整備をし、経営支援員等の支援回数にバラツキを平準化します。事業計画の進捗に応じて、補助金申請・資金調達等、小規模事業者に寄り添った支援施策の提案などをしながら計画的にフォローアップしていく必要があります。

#### (2) 支援に対する考え方

フォローアップを円滑に進めるために、事業計画策定を支援した経営支援員等が担当し、状況に応じて電話・SNS等を活用し接点回数を増やし継続的に状況を把握します。

継続的支援に関して、事業計画（事業承継計画を含む）を策定した全ての事業者を対象としますが、事業者の「実務能力」の高さや進捗状況によっては、訪問回数を増やして集中的に支援をすべき事業者と、ある程度順調と判断し回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、個々に適切なフォローアップ頻度を設定します。

#### (3) 目標

項目	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
フォローアップ対象事業者数	30者	30者	30者	30者	30者	30者
頻度（延回数）	95回	100回	100回	100回	100回	100回
売上増加事業者数	—	7者	7者	9者	9者	10者
利益率1%以上増加の事業者数	—	7者	7者	9者	9者	10者

※利益率は、「営業利益」に対する利益率とする。

#### (4) 事業内容

事業計画を策定した事業所において、経営支援員等がそれぞれの事業所の状況を、巡回及び窓口指導・電話・メール・SNS等にて確認し、策定した事業計画の内容などが計画通りに実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行います。

その頻度については、事業計画策定30社のうち、5社は2ヶ月に1回、10社は四半期に1回、他の15社については年2回とします。ただし、事業者からの申出などにより、臨機応変に対応します。

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する場合には、外部団体・他支援機関や外部専門家等と連携して、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度（専門家支援含む）の変更等を行います。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

販路開拓支援として大都市圏（東京、名古屋、大阪）海外での見本市出店に限定はされるが、出展料の一部助成支援を行っています。

名古屋市で開催される「メッセナゴヤ」等の商談会への参加案内や展示会への出展、岐阜市で開催される「売り込みビジネス商談会」、ザ・ビジネスモールの普及促進、ホームページによる企業紹介による販路拡大を行っている現状です。

また、「メッセナゴヤ」等の商談会への参加者に対して、展示効果が得られるよう事業者に対して事前勉強会を開催して出展ノウハウを伝授しています。

#### 【課題】

これまでに展示会に出展した事業者に対し、展示効果が得られるよう事業者に対して事前勉強会を開催して出展ノウハウを提供しているものの、展示会・商談会参加後のアフターフォローが不十分でありました。

また、コロナの影響を踏まえた今後の取組では、自社ホームページでの PR、オンラインによる展示会・商談会等への参加も視野に入れる必要があります。その他、インターネット販売や電子商取引の導入、ブログ・SNS 等による情報発信、ビジネスマッチングサイトの活用といったオンラインを通じた新規販売先の開拓を推進し、個社の知名度の向上を図り、売上の増加、収益の向上を図ります。

そのために、新たな販路の開拓として DX 推進が重要であるということを理解・認識してもらい、必要な情報提供・取組みを支援していくことが求められます。

### (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、大都市圏（東京、名古屋、大阪）等で開催される既存の展示会への出展を目指します。出展に際しては、経営支援員等が出展支援と事後のフォローも行い出展効果を把握します。出展期間中には、出展企業の陳列や接客補助等、事業者と協力してきめ細やかな伴走型支援を行います。

DX に向けた取組として、SNS 情報発信、IT 等活用による販路開拓等に関する相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じて IT 専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行います。

### (3) 目標

項目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①メッセナゴヤ 出展事業者数	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
見積提案数/者	—	2 件/者	2 件/者	2 件/者	2 件/者	2 件/者
②商談会参加 事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数/者	—	1 件/者	1 件/者	1 件/者	1 件/者	1 件/者
③SNS 活用 事業者	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%
④ホームページ環 境整備及び作成数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%

※ホームページ環境整備・作成には、ザ・ビジネスモール（全国の商工会議所・商工会が運営する商取引・ビジネス支援サイト）の支援も含む。

#### (4) 事業内容

展示会・商談会への出展参加の推進

##### ①メッセナゴヤ出展事業 (B to B)

名古屋商工会議所主催の国内最大級の異業種交流展示会「メッセナゴヤ」に6社を出展し、新たな需要の開拓を支援します。出展を推進するために事業所費用負担を25,000円/社として、負担を軽減し小規模事業者でも出展しやすい環境を整えます。商談時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等、商談成立に向けた実効性のある支援を行います。また、メッセナゴヤを「異業種交流」「新たなビジネスチャンス」「新商品発表の舞台」「共同開発・パートナー」「知名度アップ」「新規顧客開拓」「下請けからの脱却」の場として活用し成果につなげます。

##### ②商談会 (B to B)

小規模事業者が商談会に参加することで、その催しの開催テーマに合った製品・商品・技術・サービスを持つ事業者に対して情報提供を行い、出展参加を促すことで販路拡大を目指します。

また、売り込みビジネス商談会を「販路拡大」「複数のバイヤーとの商談」「日頃会えない企業との商談」「有益な助言・情報収集」の場として活用し成果につなげます。

「売り込みビジネス商談会」(岐阜商工会議所)

【概要】毎年1回、地域特産品・食材等を扱うバイヤー企業が求める商談ニーズに対して、サプライヤー企業が特徴ある商品やサービスを提案する商談会。

##### ③ホームページとSNS活用連携支援及びネット通販活用支援

事業所のマーケティングによって商品やサービスがターゲットにしっかりと届き、「売れる」ためには、**認知→関心→購入**という購買行動の流れを進んでいってもらわなければいけません。

この流れに大きな影響を与えるもののひとつが**SNS**だと考えます。業種やサービス・商品にもよりますが、現代ではSNSが購買行動に密接に関わってきています。SNSはユーザーに商品やサービスを新しく知ってもらう機会が豊富な場でもあります。そのため、SNSの活用を推進し事業所にあったホームページと各種SNSとの情報発信の連携による宣伝効果の向上やネット通販等を通じて、販路拡大につなげて売上の増加を図るための支援を行います。

###### 【日記系SNS】・Facebook

40代～50代の中高年がメイン層。

ユーザー数は年々減少傾向にあり、中高年を中心に利用されています。実名登録制なのが大きな特徴で、精度の高いターゲティングが可能な広告が強み。店主の人柄と空間を伝えることができます。

###### 【写真系SNS】・Instagram

20代～40代が中心で、30代以下は女性ユーザーの比率が約6割と男性よりも多い傾向があります。本格的な料理を写真(インスタ映え)で伝えることができます。

趣味嗜好が反映されやすく、消費行動に関する情報収集によく使用されています。

###### 【拡散系SNS】・Twitter

20代がもっとも多く、年代が上がるにつれて男性比率が高い。

他人の眩きをコピーや転送でき、情報がどんどん「拡散」で広まります。

投稿の拡散力も非常に高くフォロワーのフォロワー等、不特定多数へ情報が瞬時に伝えることができます。「トレンド」機能などもあり、時流に乗った投稿をすると注目を集めやすい。

###### 【コミュニケーション系SNS】・LINE公式アカウント

40代がもっとも多いものの、老若男女幅広い層が使用しており男女比はあまり差がない。公式アカウントを友だち追加してもらえれば、発信した情報を受け取ってもらいやすく、メルマガ等でのプロモーションと比較して情報を伝えやすい反面、情報を発信するためには友達登録をしてもらう必要があるため、店舗での掲示や宣伝や、他のSNSを駆使してのPRをして友達を増やすための策を講じる必要があります。クーポン配信機能等もあるため、販促にも活用することができます。

###### 【動画系SNS】・YouTube

40代がもっとも多く、30代以上はやや男性比率が女性比率を上回っている。

YouTubeはこれまでの宣伝広告では伝えきれなかったメッセージをユーザーに届けられ、ユーザーか

らの反応をデータとして得られるプロモーションツールです。(潜在顧客やユーザーの興味についてのマーケティング情報を得ることが可能。)

誰でも動画作成はできる為、お店のPR動画の活用(商品・サービス情報、セールスプロモーション、会社紹介・会社PR、広告、展示会等)

#### ④ホームページ環境整備及び作成数

小規模事業者の情報発信力に関しては、まだ自社HPを開設していない事業所も見受けられる為、無料HP作成サービス Jimdo 等の活用を提案し、HP開設を支援します。

大阪商工会議所が運営する商取引企業情報サイト「ザ・ビジネスモール」(全国約27万社が登録)の登録団体であるため、「自社の製品、商品をPRしたい」、「新規取引先を見つけたい」などの販路拡大を希望する小規模事業者に対し積極的に登録促進を行い、取引拡大支援を実施します。

また、ホームページを開設した事業所を当所ホームページに掲載し販路拡大・販売促進支援を行います。

## 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】

第1期計画においては、経営発達支援計画に基づいた支援の実施内容のPDCAを図るため、美濃市産業振興部 産業課産業課1名、外部有識者1名(中小企業診断士)を交え、『経営発達支援計画事業評価委員会』を設置して1年間に行った事業の評価を行っています。

事業の評価の折には、問題点の指摘をしてもらい、必要に応じて事業の見直しなどの提言をいただいています。また、評価内容については「事業評価報告書」を作成しており、常議員会等において内容説明を行い、当所ホームページにも公表しています。

##### 【課題】

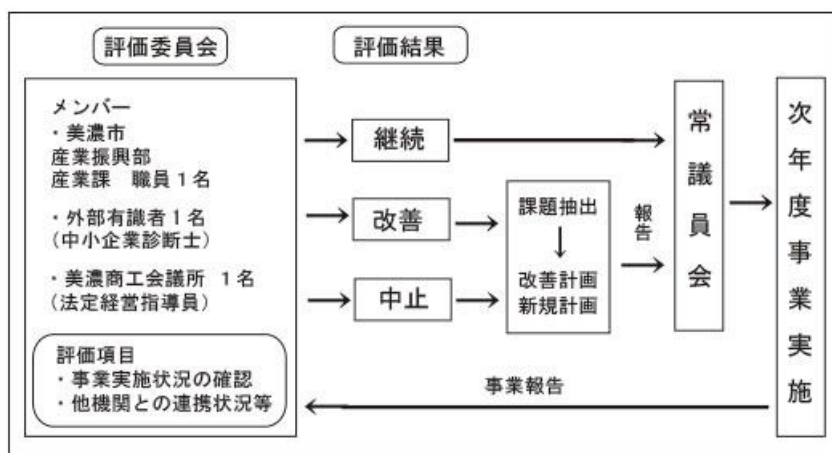
今まで以上に経営支援員に求められる事業等の取組みは複雑化してきます。そのため、経営発達支援計画に基づいた支援の実施内容の見直しや新たな事業の取組みなどを行い、評価員会にて問題点の指摘や助言をいただき、新たな事業の構築を進めていかななくてはなりません。

#### (2) 事業内容

○経営発達支援事業の評価を行うため、美濃市産業振興部 産業課1名、外部有識者1名(中小企業診断士)、美濃商工会議所(法定経営指導員)をメンバーとする『経営発達支援計画事業評価委員会』を年1回以上開催します。

○『経営発達支援計画事業評価委員会』の評価結果は、事業実施方針などに反映させるとともに、ホームページへ掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とします。

#### 『経営発達支援計画事業評価委員会』



## 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】

日頃の業務では、巡回や窓口相談において経営、税務、金融、労務、経営改善の掘り起こしや補助金申請等の支援を行っています。また、経営支援員等は、県商工会連合会と県商工会議所連合会が共同で支援能力を高めるための研修会に参加し、国の最新施策の情報や動向等を学んでいます。また、当所が主催する講習会等にも職員が参加するなど知識の習得を図っています。

#### 【課題】

多様化する支援ニーズに対応する為、経営支援員等が小規模事業者からの相談に単純に応じるだけでなく、経営状況を正確に把握し経営問題を特定し、さらに経営課題を抽出することが必要となります。特に「小規模事業者持続化補助金」や「ものづくり補助金」の事業計画の作成支援においても、情報を正しく収集するための傾聴力や質問力は欠かせません。そのためには、ヒアリングやデータ収集等の情報収集力・収集された情報から何が経営問題であるかを特定する経営分析力・経営問題から経営課題を抽出する問題分析力が重要となると同時に、小規模事業者支援のノウハウや手法についての知識の習得及び職員間での共有を図り、支援のバラツキを防ぐ必要があります。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会等の積極的活用

##### 【経営支援能力向上セミナー】

経営支援員及び一業務支援員等の支援能力の一層の向上のため、岐阜県商工会議所連合会や岐阜県商工会連合会、日本商工会議所、中小企業大学校などが主催するセミナーに対し、計画的に経営支援員等を受講させます。

##### 【DX 推進に向けたセミナー】

デジタル技術の急速な発展に伴い、地域の事業者の DX 推進への対応にあたっては、経営支援員及び業務支援員等の IT スキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・支援を可能にするため、下記のような DX 推進取組に係る相談・支援能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加します。

<DX に向けた IT・デジタル化の取組>

##### A. 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

RPA システム（業務プロセスの自動化）、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

##### B. 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページなどを活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用、オンライン展示会、SNS を活用した広報等

##### C. その他取組

オンライン経営支援の方法等

#### ②OJT 制度の導入

支援経験の豊富な経営支援員と業務支援員等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、専門家派遣制度においても経営支援員・業務支援員等を同行させる事で、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ばせ、専門家との接点を増やし支援内容の幅を広げていくことで職員全体の支援レベルの底上げと支援能力の向上を図ります。

#### ③当所事業者向けセミナーへの参加

当所が開催する各種セミナーなどに経営支援員等が参加し、専門家のノウハウを吸収し、支援能力の向上を図ります。

#### ④職員間の定期的な情報交換・ミーティングの開催

経営支援員等研修会へ出席した職員を中心に IT 等の活用方法や具体的なツールなどについての紹介、最新の施策情報の確認や個社支援情報を共有し意見交換を定期的（月 1 回、年間 12 回）に行い、職員の支援能力の向上を図ります。重要な案件などがあればその都度開催を行います。

## ⑤データベース化

担当経営支援員等が基幹システム（TOAS）にデータを入力し適時・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情報共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、事業所ごとの支援ノウハウを蓄積し組織内で共有すること継続的な支援の向上を図ります。

### 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

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

地域の小規模事業者の複雑化する経営課題に対し、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に参加し、それぞれの支援機関の担当者と連絡を取り合い、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ます。

##### 【課題】

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、金融機関等との連携を密にして常に最新の情報収集及び情報交換を行っていくことが課題です。

#### (2) 事業内容

小規模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連携して行うため、岐阜県商工会議所連合会や行政、商工会、岐阜県よろず支援拠点等の支援機関及び金融機関等との情報交換を定期的に行い、支援力向上に努めます。

具体的には、次の各組織と連携、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します。

#### ①岐阜県下商工会議所中小企業相談所長会議

開催回数（頻度）	2回／年
参加機関（15） （相手先）	美濃・岐阜・大垣・高山・多治見・関・中津川・可児・神岡・土岐・瑞浪・恵那・各務原・美濃加茂・羽島
目的	県内各商工会議所中小企業相談所の支援実績や支援事例を情報共有し、当該資料を持ち帰って、所内経営支援員に伝達・共有することで、各地の支援事例を参考にした支援力の向上につなげます。 また、開催地持ち回りによる、地域の先進企業、先端技術の見学等を行います。
連携内容	県内の中小企業相談所長が経営改善普及事業、持続化補助金、融資実績、事業承継診断、認定支援機関支援実績等について報告し、意見交換する事によって、自所の小規模事業者への事業の取組みに活かし、より良い支援に結び付けます。 また、日商からの指導、情報を主管の岐阜商工会議所より、県内の中小企業相談所長へ降ろす事で、各会議所がいち早く対応できる体制づくりを図っています。
効果	他商工会議所の取組み、方向性を聞く事によって、新たな経営改善普及事業へのヒントを得て、小規模事業者への適切な支援の実行を図ることが出来ます。



## ②日本政策金融公庫岐阜支店との情報交換

開催回数（頻度）	1回／年
参加機関（9） （相手先）	日本政策金融公庫岐阜支店 岐阜支店管轄内の商工会議所（美濃・岐阜市・大垣市・高山・関市・羽島市・各務原市・神岡）
目的	日本政策金融公庫からの情報提供や管内商工会議所の融資に関する情報交換や情報共有、金融の視点からの支援ノウハウの向上を図ります。
連携内容	小規模事業者への資金を活用した需要開拓やビジネスモデル等に関する事例・需要動向や地域経済動向に関する情報。地域内における融資件数及び融資金額及び返済状況の確認、融資に関する最新情報の収集を行っています。
効果	日本政策金融公庫岐阜支店の担当者との情報共有ができ、取引先等の照会や今後の融資に関する相談等を円滑に推進することができます。また、他商工会議所の融資に関する活用事例等の最新情報を得ることもでき、経営支援員等の支援スキル向上を図ることができます。

## ③名古屋税理士会関支部との情報交換

開催回数（頻度）	1回／年
参加機関 （相手先）	関税務署個人課税第一部門職員、名古屋税理士会関支部役員、関支部管内商工会議所・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の推進
連携内容	関支部管内の事業者に向けた税務指導・支援、情報共有化、確定申告期の税理士派遣に関する確認・調整。 税法改正等の税務に関する情報・E-TAXの促進状況等の情報収集。
効果	税法改正点等を理解し、税理士協力のもと地域の小規模事業者が税務知識の習得及び適正な決算・申告の推進支援ができます。（E-TAXの推進）

## ④岐阜県事業承継ネットワーク連絡会議

開催回数（頻度）	2回／年
参加機関 （相手先）	岐阜県内の事業承継支援に係る支援機関（130機関） 9/10現在 （中部経済産業局 東海財務局岐阜財務事務所、岐阜県 県下市町村、岐阜県商工会連合会 県下商工会・岐阜県商工会議所連合会 県下商工会議所、岐阜県産業経済振興センター 岐阜県よろず支援拠点、岐阜県中小企業団体中央会 岐阜県中小企業総合人材健保センター、金融機関、岐阜県信用保証協会 岐阜市信用保証協会、中小機構中部本部、士業専門家・士業団体）
目的	円滑な事業承継を推進するための情報共有（先進事例等）
連携内容	専門家による事業承継支援内容の把握、事業承継支援事例の情報共有
効果	小規模事業者の円滑な事業承継の実施を行い、後継者不足による廃業等の減少（第三者承継・親族内承継・後継者人材バンク・経営保証解除）

### ⑤岐阜県よろず支援拠点 みのビジネス相談窓口

開催回数（頻度）	2回／月
参加機関	美濃商工会議所、美濃市産業課商工振興係、岐阜県よろず支援拠点
目的	事業者支援における情報を共有し、相談・支援の連携実施を行うことで事業者の成長と更なる発展へ意欲を高めます。
連携内容	中小企業・小規模事業者等の売上拡大、販路拡大、経営改善など経営上のあらゆるお悩みの相談や経営上の問題や課題を解決します。
効果	経営上の課題や問題解決までのサポートをし、解決後も定期的なカウンセリング等を後押しすることで経営の健全化を図ります。

## 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

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

平成 11 年 5 月に国選定重要伝統的建造物群保存地区に選定された「うだつの上がる町並み」と平成 26 年 11 月にユネスコの無形文化遺産に登録された本美濃紙の「和紙 日本の手漉和紙技術」を柱に美濃市、美濃商工会議所、美濃市観光協会は連携して観光客誘致に関する各種事業に力を入れ、年間 78 万人が美濃市を訪れています。

##### 【課題】

「うだつの上がる町並み」がある中心市街地では、郊外型大型小売店舗の増加や、小規模店舗経営者の後継者不足などにより中心市街地等に形成された商店街等の衰退傾向が顕著となっており、商業の振興等の支援を推進していく必要があります。

また、美濃和紙は、全国的に高い知名度を誇っており、「美濃和紙あかりアート展」や「美濃まつり」等の和紙を活用したイベントにも多くの観光客が訪れています。美濃和紙は本市の魅力の大きな要素の一つとなっており、今後も積極的な情報発信や商品・特産品等の開発を進め、ブランド力を高めていくことが重要となります。

#### (2) 事業内容

美濃市の観光の 2 本柱「うだつの上がる町並み」と「美濃和紙」をさらに積極的に PR し、観光客の増加による売上向上の土壌を醸成し出店の促進を図ります。また、美濃市民にもっと個店の店主を知ってもらうことにより地元ファンを獲得し、「うだつの上がる町並み」ににぎわいを取り戻します。

##### ①中心市街地「うだつの上がる町並み」の活性化

###### 1) 「まちゼミ」による活性化

各商店の存在や店主の人柄を地元住民に知ってもらう「まちゼミ」を年 2 回、商店街と連携して開催します。商店街の各店主が講師となり、各商店の商品の専門知識や特性を説明し、地元住民との交流を通じ、商店街ならびに各商店のファンづくりと販路拡大及び中心市街地の活性化を図ります。

#### まちゼミ風景



美濃和紙・雑貨



薬局



着付け教室

## 第9回まちゼミ参加者事業所（2019年7月20日～8月25日）

①～②② 商業・サービス業等（22事業所） ②③～②⑥ 工業（4事業所）



### ②観光振興

#### 1) 「美濃和紙」による観光振興

美濃市、美濃市観光協会と連携し、毎年10月にうだつの上がる町並みに一般から募集した和紙のあかり作品を展示する「美濃和紙あかりアート展」を継続して実施します。また、イベント後には優秀作品を全国の施設などに積極的に貸出し、美濃和紙の認知度向上による観光客誘致を図ります。美濃市、美濃市観光協会とは毎月の定例会議において意識の共有を図ります。



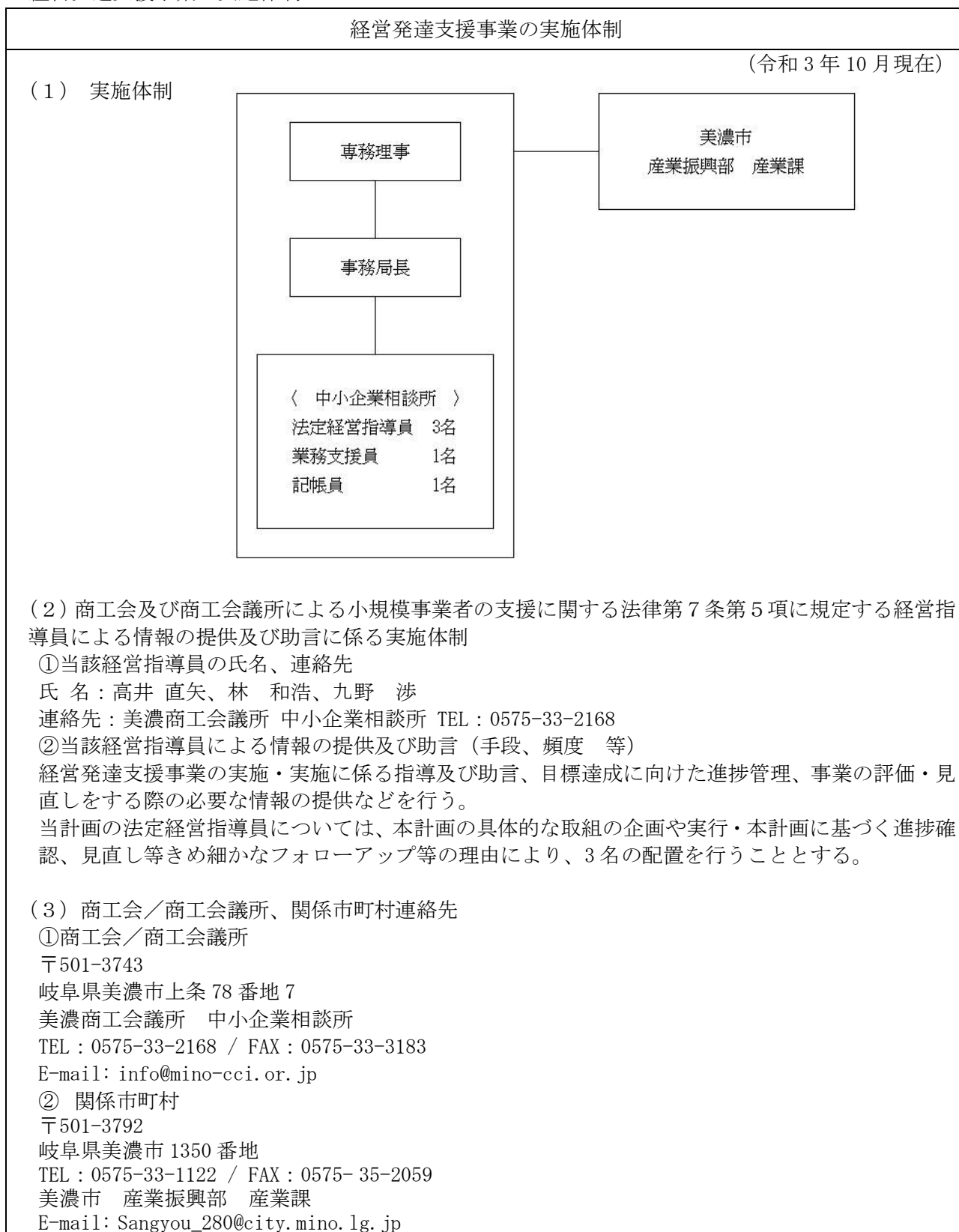
#### 2) ITによる観光振興

美濃商工会議所が企画運営するスマートフォン体験型アプリ「ザ・脱出ラリー」を開催し、観光客の回遊性を向上させ、消費の拡大を図ります。



(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	9,450	9,450	9,450	9,450	9,450
①IT活用ビジネスチャンス創出事業	450	450	450	450	450
②人材育成事業	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
③商店街等後継者育成事業	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
④雇用対策事業	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200
⑤美濃アプリ・IoT事業	400	400	400	400	400
⑥販路拡大事業	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
⑦ランドデザイン事業	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、事業収入、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費等

(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	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	