

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	土岐商工会議所（法人番号 6200005008392） 土岐市（地方公共団体コード 212121）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	① 小規模事業者の人材の確保・人材の充実 ② 地域活性化に向けた新商品の開発、改良と販路拡大 ③ 小規模事業者の稼ぐ力の強化
事業内容	<p><b>I 経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>1. 地域の景況動向調査に関すること</b></p> <p><b>2. 需要動向調査に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・消費者への需要動向調査支援</li> <li>・バイヤー等との意見交換会の実施</li> <li>・展示会でのアンケート調査の実施</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掘り起こし</li> <li>・経営分析（財務分析・SWOT分析）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>・既存事業者向け事業計画策定支援</li> <li>・創業計画策定支援</li> <li>・事業承継策定支援</li> <li>・DX推進に向けたセミナー・IT専門家派遣の開催</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>・定期訪問や電話・メール等でのヒアリングによる進捗状況の把握と見直し支援</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>・商品のブラッシュアップと都心で開催される展示会への出展支援</li> <li>・DX推進に向けた取組み</li> </ul> <p><b>7. 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</b></p> <p><b>8. 経営指導員等の資質向上等に関すること</b></p>
連絡先	<p>○土岐商工会議所 中小企業相談所 〒509-5121 岐阜県土岐市土岐津町高山 4 Tel: 0572-54-1131 FAX: 0572-54-1188 Mail: <a href="mailto:tokicci@lilac.ocn.ne.jp">tokicci@lilac.ocn.ne.jp</a></p> <p>○土岐市 産業振興課 〒509-5192 岐阜県土岐市土岐津町土岐口 2101 Tel: 0572-54-1111 Mail: <a href="mailto:sangyo@city.toki.lg.jp">sangyo@city.toki.lg.jp</a></p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

土岐商工会議所の本事業目標については地域の小規模事業者に対して経営発達支援を実施するために土岐市役所と共同で計画を作成した。

(1) 地域の現状及び課題

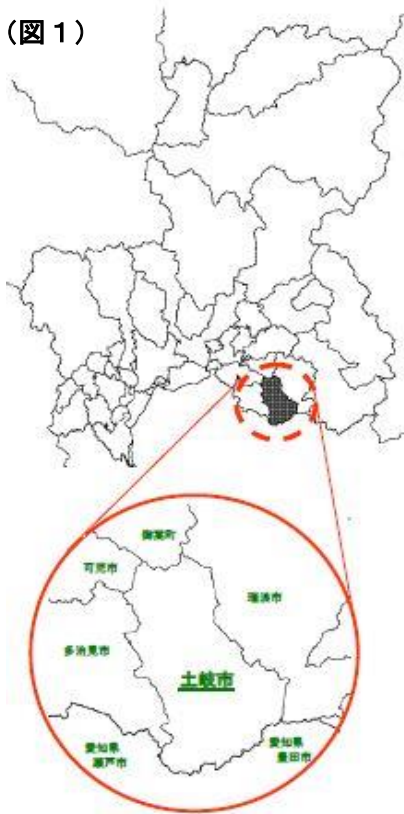
① 現状

○立地

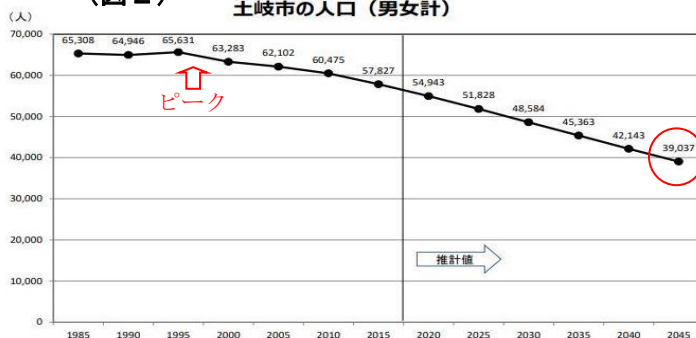
土岐市は岐阜県の南東に位置し(図1)南は愛知県瀬戸市や豊田市に接し、40km圏内には名古屋市がある。市域は、東西12.49km、南北16.86km、面積は116.16km<sup>2</sup>で、その約7割を丘陵地が占めている。市内には、中央自動車道、東海環状自動車道や国道19号、21号、JR中央本線(土岐市駅)が通っており交通インフラは整っている。

令和9年には近隣でリニア中央新幹線岐阜県駅(仮称)が設置される予定で首都圏へのアクセスが短縮される。

(図1)

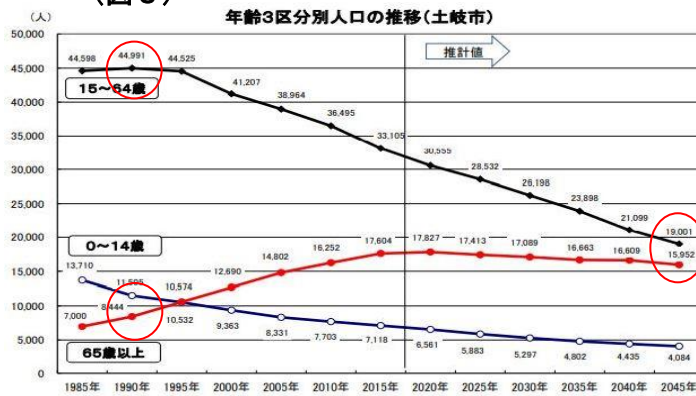


(図2)



出典：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)

(図3)



出典：総務省「国勢調査」

○土岐市の人口

人口は、平成8年(1996年)の66,621人をピークに減少に転じており、令和3年10月末現在の人口は56,626人。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、令和27年(2045年)には、ピーク時の半数近くとなる39,037人にまで減少すると予想される。

年齢3区分別人口推移(図3)によると、15歳~64歳の生産年齢は平成2年(1990年)に44,991人あったものが、令和2年(2020年)には30,555人と32%減少となった。今後も生産年齢人口の減少が続き令和27年には19,001人まで減少すると予想される。一方、65歳以上の老年者人口は8,444人(平成2年)から15,952人(令和27年)と増加する。

## ○産業構造について

### ・土岐市の事業者数の推移

図4は、平成24年と平成26年、平成30年の経済センサス活動調査による事業所数の比較で、過去3回の調査結果から商工業者数は3,570件、3,554件、3,392件と減少している。

小規模事業者数についても同様で、2,855件、2,723件、2,501と減少し、平成24年から平成30年の6年間で12.4%減少している。減少要因としては、人口減少、廃業、後継者不足など複数の要因によるものと考えられる。

### (図4) 統計調査を基にした土岐市の事業者数の推移 (全業種)

土岐市の商工業者数

	商工業者数			小規模事業者数		
	平成24年	平成26年	平成30年	平成24年	平成26年	平成30年
農林水産業	2	5	3	2	4	3
鉱業・採掘業・砂利等採掘業	1	1	2	1	1	2
建設業	314	310	300	303	301	291
製造業	998	959	899	922	884	826
電気・ガス・熱供給・水道業	2	5	1	1	2	0
情報通信業	10	12	13	9	9	5
運輸業・郵便業	79	74	72	67	61	55
卸売業・小売業	1,002	933	964	668	605	602
金融業・保険業	41	26	36	37	11	31
不動産業・物品賃貸業	79	74	71	75	65	64
学術研究・専門・技術サービス業	88	86	78	74	73	63
宿泊業・飲食サービス業	332	343	318	232	231	207
生活関連サービス業・娯楽業	243	238	227	222	206	192
教育・学習支援業	66	102	60	53	64	47
医療・福祉	159	214	196	80	96	55
複合サービス	14	25	16	9	12	6
サービス業	140	147	136	100	98	52
<b>合 計</b>	<b>3,570</b>	<b>3,554</b>	<b>3,392</b>	<b>2,855</b>	<b>2,723</b>	<b>2,501</b>

・産業別の現状について

○美濃焼業界の現況

土岐市の地場産業である美濃焼は家庭用食器（和・洋食器）から業務用食器（洋食器）、雑貨、工芸品に至るまで幅広く生産されていて、全国シェアは和食器が 42.2%、洋食器では 68.4%などと高い。（図 5 2019 年 工業統計表）

しかし、出荷額の推移をみると、平成 3 年のピーク時には 1,437 億円あったものが令和 2 年には 256 億円と 17.8%まで減少し、平成 3 年に 871 事業所もあった陶磁器メーカーは 328 事業所と 37.7%まで減少し今も歯止めがきかず大変厳しい状況が続いている。（図 6 岐阜県陶磁器工業組合連合会の調査参照）理由としては、消費者のライフスタイルの変化や安価な輸入品の台頭などが挙げられる。

（図 5）

○ 陶磁器製和飲食器

		出荷額(百万円)		事業所数
合計		29,865 (シェア)		499
1	岐阜 美濃	12,600	42.2%	43
2	佐賀 唐津・有田	5,564	18.6%	81
3	長崎 波佐見・三川内	5,341	17.9%	53
4	愛知 瀬戸・常滑	1,317	4.4%	48
5	石川 九谷	1,064	3.6%	19
6	京都 京	776	2.6%	25
7	栃木 益子	615	2.1%	13
8	三重 伊賀・萬古	553	1.9%	20
9	山口 萩	371	1.2%	11
10	滋賀 信楽	354	1.2%	15

○ 陶磁器製洋飲食器

		出荷額(百万円)		事業所数
合計		13,766 (シェア)		119
1	岐阜 美濃	9,420	68.4%	57
2	石川 九谷	1,835	13.3%	6
3	三重 伊賀・萬古	739	5.4%	6
4	佐賀 波佐見・三川内	543	3.9%	12
5	愛知 瀬戸・常滑	458	3.3%	11

○ 陶磁器用はいつ

		出荷額(百万円)		事業所数
合計		11,033 (シェア)		70
1	岐阜 美濃	6,635	60.1%	23
2	愛知 瀬戸・常滑	2,875	26.1%	22
3	佐賀 唐津・有田	714	6.5%	10
4	滋賀 信楽	598	5.4%	7

○ その他のタイル

○ 内装タイル

		出荷額(百万円)		事業所数
合計		7,180 (シェア)		17
1	岐阜 美濃	5,468	76.2%	10

		出荷額(百万円)		事業所数
合計		24,853 (シェア)		66
1	岐阜 美濃	11,383	45.8%	33
2	愛知 瀬戸・常滑	9,434	38.0%	19

出所：2019年 工業統計表(4人以上事業所)

（図 6）

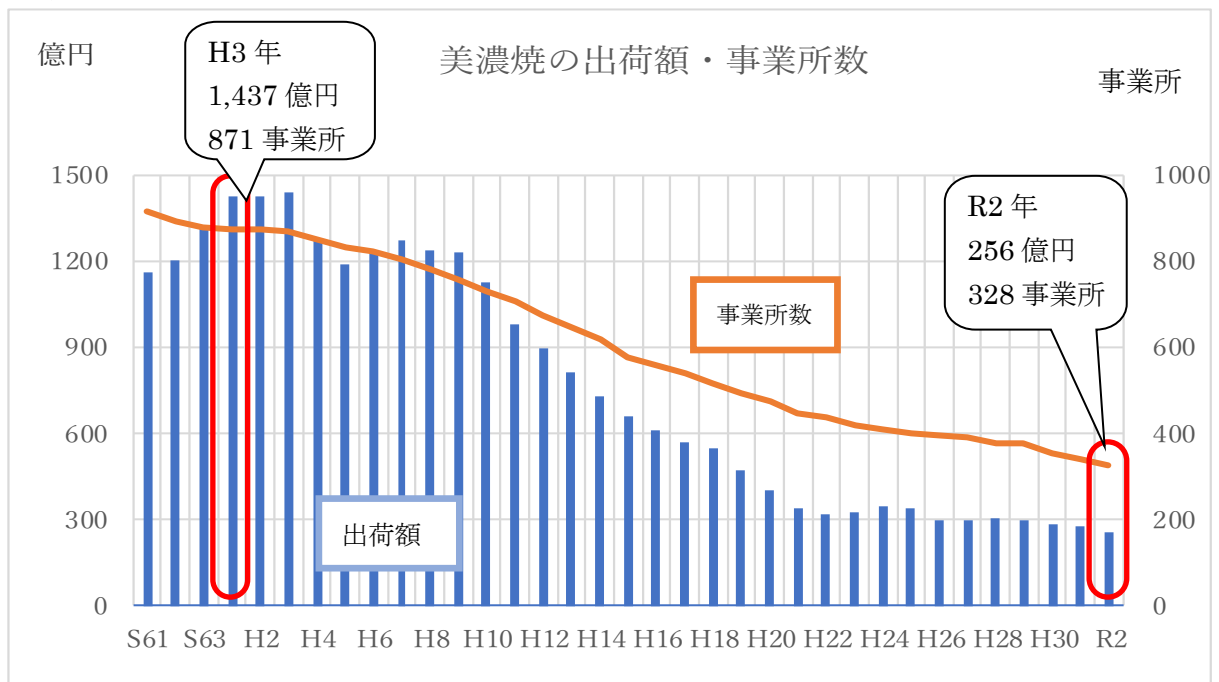
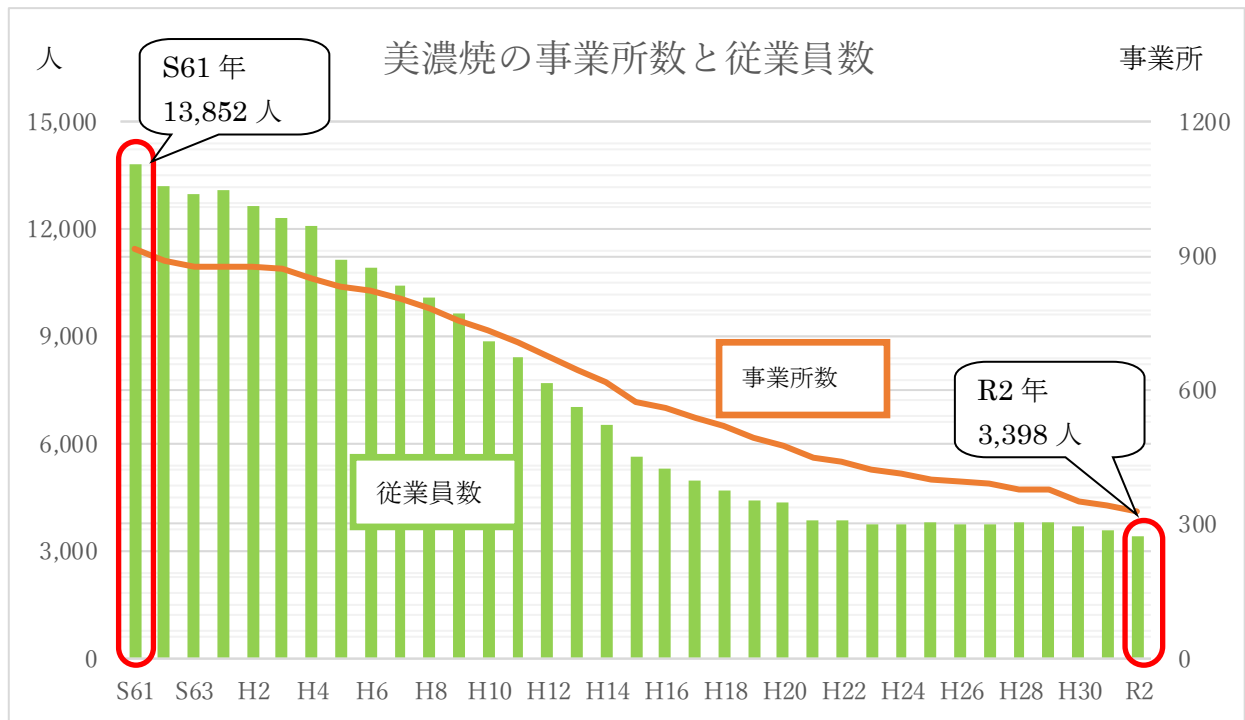


図7

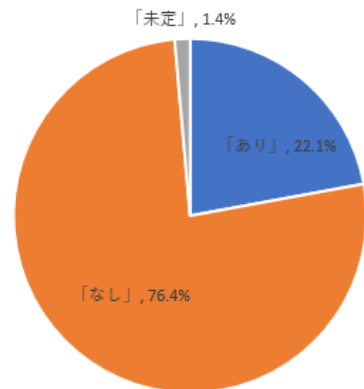


従業員数は事業所数の減少と比例して減少している事が分かる。昭和61年に13,852人だったものが令和2年には3,398人と24.5%まで減少している。(図7 岐阜県陶磁器工業組合連合会の調査参照)

後継者については、当所が平成24年度に陶磁器半製品製造業者(※)に対して行った後継者調査(図8)によると、事業主の平均年齢が64.4歳と高齢化しているが、76%超の事業主は「後継者がいない」と回答している。一部の業種に絞って調査した結果であるが、日頃の経営支援の際にヒアリングしても、同様「後継者はいない」と回答する事業所が多い。

※陶磁器半製品製造業とは陶磁器を本焼成する前の成形工程をいう。土を回転させながら引き伸ばし成形していくロクロ成形、泥状にした土を型に流し込むことで成形する鑄込み成形などがある。

【図表8】後継者の有無について



### ○小売店

土岐市は、183店舗出店している「土岐プレミアムアウトレット」もあり、平成29年度の客数は年間719万人となっている。加えて、令和4年の秋には県内最大級のイオンモール土岐(仮称)が出店する予定である。

また、市内には、スーパーマーケットやドラッグストアが、隣市の多治見市、瑞浪市には家電量販店や大手スーパーが出店している。

一方、消費者は、インターネットなどで商品を購入しており、以上から地域の小規模小売店を取り巻く環境は年々厳しくなっている。(図9 商店数と年間販売額の推移)



## ○建設業

建設業は小規模事業者が多く、内訳をみると、内装工事や電気工事、大工が多くを占めている。労働のきつい建設業は従業員の確保が難しく慢性的な人手不足状態にある。

## ○観光

土岐プレミアムアウトレットが開業した平成17年3月までは観光入込客数は横ばいであったが、それ以降は土岐プレミアムアウトレットの出店により右肩上がり増加している。ただし土岐プレミアムアウトレットの入客数を除くと横ばいで推移している。(図10 観光入込客数の推移)

(図9)



(図10)



## 【これまでの当所の取組み】

### ① 美濃焼産業に対する取組み

地域の現状で示したとおり美濃焼業界は大変厳しい状況が続いている。そこで当所は平成27年度に「美濃焼業界支援事業」を立ち上げ、現在はデザイナーと事業者が1年間一緒に商品開発を行う「デザイナー活用事業」、若い陶磁器メーカー(陶磁器製造業者)や商社(陶磁器卸売業者)の育成と美濃焼業界が持つ様々な課題を解決する「商工連携事業」を実施している。「商工連携事業」においては、若手経営者や後継者を育成するため、国内と海外でそれぞれ活躍しているバイヤーを招聘し研修会を実施した。また、新型コロナウイルス感染症で大変厳しい陶磁器メーカーや陶磁器卸売業者、飲食店を支援するため、テイクアウト事業(※)を実施している。

※テイクアウト事業・・飲食店が指定した陶磁器メーカー、陶磁器卸売業者からどんぶりやプレートを購入した際にその費用の一部を当所が補填する事業。



若手経営者や後継者が参加する国内販売研修会



テイクアウト事業

## ② 展示会支援に関する取組み

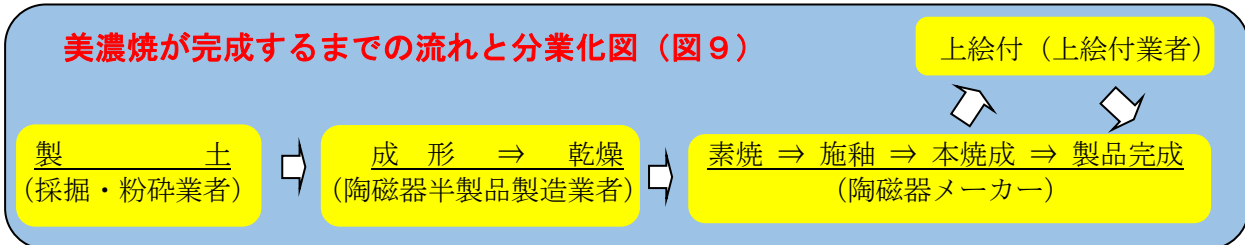
大規模な展示会に個別で出展する事が困難な小規模事業所を支援するため、伴走型小規模事業者支援推進事業補助金を活用して、当所が展示会ブースを借り上げ、出展支援を行っている。

### 【課題】

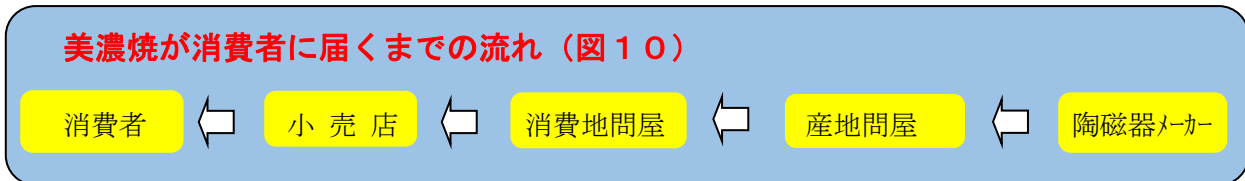
以上、現状分析の結果、課題は以下のものがあげられる。

- (1) 土岐市の主要産業は美濃焼である。現状に記載した通り、美濃焼は、取引先である飲食店やホテルなどの業績不振による買い控えや、中国製品をはじめとする安価な海外製品の輸入増加などの影響を受け、廃業する事業者は多くなり産業規模自体が縮小している。特に小規模事業者は事業主の高齢化や後継者不足等により事業者の減少に拍車をかけている。この傾向は特に小規模事業者に顕著であり、廃業を選択せず事業継承を可能にする経営体力の強化など経営改善のための支援が必要と思われる。
- (2) 美濃焼業界は造れば売れる時代に製造工程を分業化し大量生産を支えてきた経緯があるが、近年はニーズの多様化や経営環境の変化により多品種少量生産へ移行し、既存の分業体制では機能しなくなりつつある。(図9) ⇒ この課題は、経営発達支援事業でなく、市内の陶磁器組合と連携を図りながら別事業で取り組んでいく。
- (3) 美濃焼業界から消費者に届くまで、図10の通り、陶磁器メーカー→産地問屋→消費地問屋→小売店→消費者と中間業者が多いため陶磁器メーカーは、どこで販売されているのか、どういった商品が売れているのかという顧客の声を殆ど聞いていない。また、陶磁器メーカーは作る事に専念しすぎ、販路開拓にあまり取り組んでいない事が課題である。

### 美濃焼が完成するまでの流れと分業化図 (図9)



### 美濃焼が消費者に届くまでの流れ (図10)



- (4) 陶磁器の需要が減少していく中で、展示会出展などにより新たな需要を開拓していくことが必要である。首都圏などで開催される大規模な展示会に出展することは多くのバイヤーが来場し商談の可能性も高まり効果的であるが、多くの小規模事業者は経営資源がぜい弱であることから独自の出展は難しく、近隣の展示会に出展している。近隣の展示会では来場するバイヤーが岐阜県・愛知県と限定的で広がりを見せないため商談になる可能性は低い。首都圏で開催される大規模展示会に出展し新たな需要を確保する必要がある。
- (5) 土岐市は陶磁器産業の従事者が多く、陶磁器産業の従事者を顧客に持つ飲食店や小売業、建設業などは陶磁器の景気に左右されやすい。陶磁器関連の従事者が多い陶磁器産業の衰退を抑えなければ他の産業まで衰退する可能性が高い。

(6) 小売店は店主の高齢化が進み、スマホ決済や各種アプリによる受発注、POSレジ、クラウド会計などITの導入が進んでいない。また、建設業は人手不足であるが対応すべきIoTの導入が進んでいない。IT・IoTを活用して業務改善の改善を進める必要がある。

(7) 以上から、主要産業である陶磁器産業の振興を基本としながらも、陶磁器産業一辺倒では安定した雇用や産業振興を図る事は困難であることから他産業の導入・育成を進め、複合的な産業構造への転換を図っていく必要がある。

## (2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

### ① 今後10年間を見据えた振興のあり方

人口減少や少子高齢化が進む中、小規模事業者においても経営者の高齢化や後継者不在による廃業の増加が懸念される。経済・社会構造の変化に対応でき競争力のある小規模事業者を増やしていくため、以下を中長期的な振興のあり方とする。

○ 既存事業者の体質を強化し“もうかる体質”に改善することで、子や孫等に事業継承を可能し、事業者数の維持と経営力強化を図る。加えて、創業希望者の掘り起こしを図り、新たな事業の創出により事業所の減少に歯止めをかけていく。

○ 当会議所は、平成27年度より「美濃焼業界支援事業」を立ち上げ美濃焼業界が抱える課題に取り組んできた。令和元年には、人材育成等の課題に対処するため、陶磁器メーカーと商社（陶磁器卸売業者）等の若手経営者・後継者が連携して課題解決を図る「商工連携事業小委員会」を立ち上げた。また、令和2年11月には、別事業で、将来の地域経済を担う若手経営者、後継者を対象に、「予測できない時代に柔軟に対応できる人材を育成する事」を目的として「土岐青年経営塾（R3/10/1 現在 塾生28名、うち、小規模事業者13名）」を立ち上げた。この2つの事業に参加している次代を担う若手経営者や後継者を当該事業や当所の実施する研修会と当所の事業に参画させることにより育成し、未来の土岐市を背負う人材の確保と地域経済の活性化を図っていく。

○ 土岐市の人口は令和27年には現在の7割程度となり、労働者人口も、現在の6割まで減少すると予想される。これに対応するには、IT・IoTのさらなる活用により労働生産性を向上させ、目まぐるしく変わる環境に対応できるように支援する。

### ② 第6次土岐市総合計画との連動性、整合性

土岐市では、「第6次総合計画（対象期間：平成28年～令和7年）」として、以下のとおり基本目標を定めた。

土岐市総合計画の基本目標	
1、支え合い安心できる暮らしづくり	【健康・福祉】
2、環境と調和したにぎわいづくり	【経済・環境】
①陶磁器産業の振興	②新産業の創出
③商業の振興	④観光の振興
⑤農林業の振興	⑥雇用環境の充実
⑦環境保全の推進	⑧産業物処理・リサイクルの推進
⑨公共交通の充実	
3、豊かな心と文化を育む人づくり	【教育・文化】
4、安全で快適な暮らしを支える基盤づくり	【安全・基盤】
5、協働の仕組みづくり	【協働・行政】



基本目標  
2

環境と調和したにぎわいづくり【経済・環境】

地場産業である陶磁器産業の活性化を図るとともに、農・商・工業、観光などの産業振興を推進し、水と緑の自然を守りながら環境と調和したにぎわいのある元気なまちづくりを進めます。

1 陶磁器産業の振興

陶磁器産業の振興のために、産業基盤の強化を図るとともに、美濃焼のPR強化や更なる販路拡大等を行います。



2 新産業の創出

新産業の創出のために、広域交通アクセス網を活用し、新産業の誘致・支援を行うとともに、新たな進出用地の確保に取り組みます。

3 商業の振興

商業の振興のために、消費者ニーズを充たし、市民生活の向上につながる、地域に密着した魅力ある商業環境を形成します。

土岐市総合計画で定められた基本目標では、上記のとおり①陶磁器産業の振興や、②新産業の創出、③商業の振興を掲げ、創業者の増加、地場産業についてブランディングの推進、海外販売の拡大を図る取り組みが有効性のあるものとして捉えている。土岐商工会議所が目指す小規模事業者支援は、土岐市の総合計画にある主要産業である陶磁器産業の振興であり、新産業の創出（創業者の増加）、商業の振興である。よって土岐市が策定している総合計画と整合性がとれている。

土岐市の事業者の73.7%（※）を占める小規模事業者は、ニーズの変化への対応の遅れ等による売上の減少や後継者不足・不在による事業承継等の問題に直面している。

これらの課題の解決を図り今後10年間に目指すべき姿は、①小規模事業者の稼ぐ力を身に付けさせる事と②新たな事業者の創出（陶磁器産業に依存しない体質にする）である。

土岐市の小規模事業所に対して稼ぐ力を強化する取り組みを行えば、土岐市が目標とする①の「陶磁器産業の振興」につながり、創業希望者の掘り起こしを図り、創業者に対して適切な支援を行えば、②「新産業の創出」にもつながっていく。小売店などのIT・IoTを活用した業務効率化の取り組みを進めれば、労働者不足に対応しつつ土岐市の③「商業の振興」⑥「雇用環境の充実」にもつながる。

※平成30年経済センサス活動調査より、小規模事業者 2,501

総事業者数 3,392 = 73.7%

### ③土岐商工会議所の役割

土岐商工会議所は、「会員と共に歩み、成長し、地域経済の発展に貢献する」を理念として、事業者に寄り添い、事業計画策定支援、創業・事業承継支援、販路開拓やIT活用支援など様々な支援を伴走型で行ってきた。

今後はこれまでの事業を見直しつつ新規事業を立上げ、かつ小規模事業者には望む以上の事業提案をする。こうした取組みを継続していけば商工会議所の役割を果たせると思われる。

### (3) 発達計画の目標

「(2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方」を受けて、経営発達支援計画（5年後）の目標と、目標達成に向けた方針を以下のとおり定め、経営発達支援事業を実施する。

#### ① 地域への裨益目標

##### 【目標1】 小規模事業者の人材の確保・人材の充実

美濃焼業界をはじめとする全産業で、高齢化による廃業や後継者不足による取引先の減少、慢性的な人手不足を経営上の課題に挙げる事業者が多い。後継者不足による廃業を防ぐとともに新規創業者の掘り起こしを行う。

人手不足に関しては、人材確保や定着率向上が難しい時代、業務効率化を図り生産性を向上させるとともに今いる労働者の能力を向上させることにより収益力を上げていく。技術の発達や著しい普及が進むIT・IoTを導入し、それを活用できる労働者を育成することで、短期的に解決が難しい「人の課題」を解消していく。

##### (数値目標等)

- ・事業承継及び創業の支援を行い、小規模事業者数の減少を抑える。  
具体的には創業塾を年1回開催し、新規創業者の掘り起こしを図るとともに、事業承継セミナーも開催し、早めの事業承継対策を行うことで、廃業を防ぐ。  
「事業承継セミナー」や「美濃焼業界支援事業 商工連携事業小委員会」、「土岐青年経営塾」などでも後継者育成教育を実施する。
- ・小売店や飲食店の店舗でのIT導入や、製造・建設現場でのIoTの導入、販路開拓のためのIT・IoTの導入する事業所を10者目標とする。

##### 【目標2】 地域活性化に向けた新商品の開発、改良と販路拡大

美濃焼は量産品で薄利多売のビジネスモデルが成り立っていたため、付加価値の高い商品を作ろうとする意欲的な小規模事業者が少ない。新商品の開発や改良、展示会出展やネット販売など新たな販路開拓への取組みを実施することで高付加価値商品を作り売上・利益の向上につなげていく。

##### (数値目標等)

- 高付加価値商品の開発に取り組む事業者20者を目指す。  
開発された高付加価値を首都圏で開催される展示会に出展し成約件数を計画5年目5件にする。

#### ② 事業計画策定支援を実施すべき小規模事業者を想定した目標

##### 【目標3】 小規模事業者の稼ぐ力の強化

既存事業者の稼ぐ力を強化する。稼ぐ力を強化するとは、事業者が自ら事業計画を策定し課題を見つけ、革新的な取組みや経営改善を繰返し実行することで最善な経営判断が行なえ、稼ぐ力の強化につながる。

##### (数値目標等)

- ・経営分析及び経営計画の策定を5年間で140者実施する。

- ・事業計画策定セミナーを年1回実施する。  
若手経営者や後継者の参加が多い「美濃焼業界支援事業 商工連携事業小委員会」や「土岐青年経営塾」など経営計画の重要性を認識させ、セミナーの参加者を増やすとともに、委員会の中でもメニューを取り入れる。

#### 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(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) 目標達成に向けた方針及び経営発達支援事業の内容

##### 【目標1に対する方針】 小規模事業者の人材の確保・人材の充実

今後を見据えた中では、慢性的な労働力不足に対応するためには、小規模事業者においても、IT・IoT化への取り組みは必須であり、HP やSNSの導入はもちろん、財務管理や顧客管理、POS等の様々な分野でIT・IoT化することによって労働生産性の向上を図っていくことが鍵となる。そのために小規模事業者にありがちなIT・IoT化への拒絶反応を取り払うことができるよう、各小規模事業者のレベル感に合わせた支援を実施していく。

また、美濃焼業界は労働者不足に続いており、人材不足等の課題解決のため、IT、IoTを活用した「DX推進に向けたセミナー」を実施し、生産性向上による業務の効率化を図る。一方、創業塾や事業承継セミナーの開催により新たな産業の創出、それに係る雇用の創出を図るとともに次世代のリーダーを育成する。

##### 【目標2 に対する方針】 地域活性化に向けた新商品の開発、改良と販路拡大

売上高・利益額を増やすには良い取引先を増やすことが望ましく、その手段として魅力ある製品づくりと展示会出展による販路開拓は非常に効果的である。プロダクトアウトでモノづくりを進めるのではなく、バイヤーや使い手（消費者）の意見を聞きながら商品開発を進めるマーケットインを進め、完成した商品は首都圏で開催される大規模な展示会にてPRする。入口から出口まで一貫した支援を実施することで確実に売上・利益の向上につなげていく。

##### 【目標3 に対する方針】 小規模事業者の稼ぐ力の強化

各種セミナーや委員会、巡回、窓口相談などにより事業計画の必要性を説明し、市場の動向、消費者ニーズを踏まえた上で事業計画書を作成しPDCAサイクルを実施することにより売上高と利益高の向上を図る。

### 3. 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、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）」や、特定の業種を絞り経済動向調査を行ってきた。調査を実施しても所内の資料として活用するだけで外部に対して情報発信をしてこなかった。

#### 【課題】

今まで実施してきた調査は特定の業種に限定し実行していたため、地域全体の動向を把握できていない。また、国が提供しているRESASなどのビックデータの活用を十分に活用できていないという課題があった。今後は、RESASなどの活用や定期的に景況動向調査等を実施するなど地域の経済動向を収集し、当所の経営支援や事業者自身の経営に有効活用できる仕組みを作り、外部へ情報発信する必要がある。

## (2)目標

実施内容	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①独自の景況調査	—	1回 (100件)	1回 (100件)	1回 (100件)	1回 (100件)	1回 (100件)
② LOBO 調査	12回	12回	12回	12回	12回	12回
③ RESAS 活用	—	1回	1回	1回	1回	1回
①の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②の公表回数	—	4回	4回	4回	4回	4回
③の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

## (3)事業内容

### ①土岐商工会議所独自の景況動向調査の実施

市内の景況動向を把握する事を目的として、市内事業所のうち100社をピックアップし調査を実施する。業種は偏らないように、製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業など満遍なく実施する。

【調査対象】100社

【実施回数】年1回

【調査項目】業種、従業員数、売上高、経営状況の見通し、経営課題、資金繰り、消費者動向

【調査手法】調査票を郵送し、FAXまたは巡回支援時に回収する。

【活用方法】

- ・事業者が策定する事業計画や経営分析の際に活用する。
- ・今後の経営支援やセミナーの企画に活かす。
- ・中小企業・小規模事業者施策の要望の際に活用する。
- ・当所が一般市民向けに発行している会報及びホームページで広く周知する。

### ②商工会議所LOBO調査の実施（早期景気観測）

日本商工会議所が毎月実施しているLOBO調査を市内事業者へ実施する。

【調査対象】6社（建設業、陶磁器工業組合、小売商組合、陶磁器卸商業協同組合、寿司組合、理容組合）

【調査項目】売上高、売上の増減、経営状況の見通し、資金繰り、設備投資の状況、従業員数

【調査手段】調査票をFAXにて送信し、回答はFAXにて回収する。

【活用方法】事業者が策定する事業計画や経営分析の際に活用する。

調査協力した事業所へフィードバックするとともに、四半期に1度ホームページで広く周知する。

### ③地域の経済動向分析（国が提供するビックデータの活用）

「RESAS」の「産業構造マップ」、「消費の傾向」、「まちづくりマップ」などを積極的に活用し、地域経済動向を把握するとともに地域の強みや課題を分析する。これらの情報は所内で共有化し、事業計画策定支援等に反映させる。年に一度ホームページで周知する。

## (4)成果の活用

分析した結果は、図やグラフを用いて、小規模事業者に理解しやすい内容となるようにし、ホームページや市民向け会報誌、市報で周知する。また、経営支援員が経営支援を行う際の参考資料とする。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1)現状と課題

#### 【現状】

これまで補助金申請をはじめ経営相談があった際に、事業者に対して、メディア、関係機関が調査

したインターネットの情報や専門誌、研修会で得た情報を提供する程度であった。

### 【課題】

現状に記載した通り、インターネットで得た情報や専門誌、研修会で得た情報のみで、当所独自で実施した需要動向調査のデータがない。インターネット、研修会で得た情報だけに頼らず、直接展示会に出展して顧客の生の声を聴いたり、使用する消費者に直接意見を聴いたりする必要がある。

## (2) 目標

実施内容	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
(1) 消費者への調査	—	7社	8社	9社	10社	11社
(2) バイヤーとの意見交換会	—	10社	12社	13社	14社	15社
(3) 展示会でのアンケート調査	—	100名	100名	100名	100名	100名

## (3) 事業内容

### ① 消費者への需要動向調査支援

試作品や新サービスを開発した事業者より需要動向調査の依頼があった場合は、下記により需要動向調査を行い、その結果を事業者にフィードバックすることにより新商品や新サービスの完成度を高め販路拡大への足掛かりにする。

### 【実施方法】

事業者から需要動向調査の依頼があった場合、土岐市生活学校（※）のメンバーにヒアリングして意見聴取する。調査項目について、当所職員と依頼のあった事業者で打合せの上決める。想定する項目としては下記のとおり。得られた結果は事業者にフィードバックする。

※土岐市生活学校・昭和47年婦人会を母体として発足。身近な暮らしの中の問題、地域の問題を日常生活と関わりの深い女性の立場から、関係する企業や行政、団体と話し合い、解決している活動グループ。令和3年現在の会員数は市内在住の女性19人。

### 【調査項目】

食品の場合・・・味・見た目(色)・香り・大きさ・設定された価格に対する感想・満足した点・残念な点など。

食品以外の場合・・・デザイン、色、大きさ、使い勝手、設定価格、満足した点・改善した方がよい(陶磁器関係含む) 点、類似品との相違点など。

### 【活用方法】

- ・調査項目を分析し、事業者にフィードバックすることで、新商品の開発や新たなサービスのブラッシュアップに活用し完成度を高める。
- ・事業計画の策定や見直しのための資料とする。

### ② バイヤー等との意見交換会の実施

展示会の出展前に、展示会出展者がバイヤーや商品開発プロデューサーと意見交換できる場を設ける。出展者が持参する商品を事前にバイヤー等に見てもらい、ブラッシュアップするとともに出展におけるミスマッチの解消をする。

【調査手段】 展示会に出展前にバイヤー等の前で商品の特長などを説明し、意見・感想を聞く。

【調査項目】 デザイン、価格、必要なロット

【分析結果の活用】 バイヤー等の意見をその場で聞き、ブラッシュアップする。



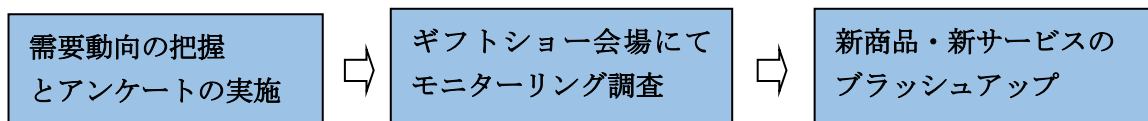
### ③ 展示会でのアンケート調査の実施

販路開拓の一環で、首都圏で出展支援している「東京インターナショナル・ギフト・ショー（※）」の会議所ブースにおいて、消費者に対するモニターリング調査の場を提供する。東京インターナショナル・ギフト・ショーを選んだ理由は、同展示会で販路開拓事業を行うため。詳細は、「8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事」に記載。

調査結果は、専門家に意見を聞き分析しまとめる。結果は、支援事業者はもとより、商品開発を目指す他の事業者や販路開拓する事業者にフィードバックする。

※東京インターナショナル ギフト・ショー

毎年、春と秋に東京ビックサイトで開催される日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市。(第91回 2021年2月開催) 来場者延べ69,194人



事項	内 容
調査会場	当所が出展する「東京インターナショナル・ギフト・ショーのブース」内に設置
対 象 者	東京インターナショナル・ギフト・ショーの来場者 100名
調査項目	性別、年齢、所在地、商品・サービスの価格、使いやすさ、パッケージデザインなど
調査・分析 手法	会議所ブースで製品を展示し、来場者にアンケート調査やヒアリング調査をおこなう。回収したアンケートは専門家の協力を得て、経営支援員が分析する。
分析の結果	経営支援員が支援事業者へ説明するとともに、他の商品開発者を目指す事業者にも需要動向をフィードバックする。

## 5. 経営状況の分析に関する事

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

令和3年度は、小規模事業者持続化補助金、事業再構築補助金、岐阜県版アフターコロナ対応新商品開発支援事業、岐阜県版中小企業販路開拓等緊急支援事業費補助金、岐阜県版中小企業等スマートワーク促進補助金などの補助金申請やマル経融資の際に経営分析を行い、事業者に対してその重要性を説明してきたが、その事業に係った小規模事業者にしかその重要性が認識されておらず、事業者の関心も非常に低い。

#### 【課題】

経営していく上で、経営状況の分析が重要であることを認識して頂くために、巡回、窓口相談時、各種セミナーの実施の際に経営分析の必要性を訴える必要がある。

また、これまで担当者ごとに経験を活かし分析を行っていたが、その分析手法は異なる。職員全体の内容をチェックし内容を確認するとともに、“ローカルベンチマーク”（経済産業省）や“経営計画つくるくん”（中小機構）等の活用や、ベテラン職員や専門家派遣制度活用時に経験の浅い職員を同席して分析方法を学ばせ、担当者によるムラをなくしていく必要がある。

### (2) 目標

実 施 内 容	現 行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
(1)経営分析事業者数	28 者	28 者	28 者	28 者	28 者	28 者

### (3) 事業内容

#### ①経営分析を行う事業者の掘り起こし

職員の巡回・窓口相談時に経営分析の必要性や重要性を説明し、経営分析に関心をもって頂くことで経営分析を行う事業者を増やしていく。金融相談や補助金申請のためだけに分析するだけでなく、経営分析をし、経営に役立った事例を紹介して掘り起こしをしていく。加えて、会報での周知、経営セミナー開催時に経営分析の必要性を訴求する。

#### ②経営分析の内容

##### 【対象者】

会報での周知や経営支援員による巡回にて発掘

##### 【経営分析の内容】

- ・ 定量分析（財務分析※1、ABC分析）と定性分析（SWOT分析※2）  
※1 財務分析・・・売上高、経常利益、粗利益、損益分岐  
※2 SWOT分析・・・強み、弱み、脅威、機会

##### 【経営分析手法】

- ・ ローカルベンチマーク、経営計画つくるくん
- ・ 会計ソフトの分析ツールの活用
- ・ 事業承継の際は、  
プッシュ型事業承継支援高度化事業「事業承継チェックシート」を活用し、事業承継ネットワークのコーディネーターと連携し事業承継診断の分析を行う。

##### 【経営分析セミナー】

上記の経営分析が理解できるように経営分析セミナーを実施する。ただし、経営計画策定セミナーを実施する際に経営分析の内容を盛り込む。

#### (4) 分析結果の活用

- ・ 現状分析をもとに改善点を明確にし、実行性の高い事業計画策定に役立てる。
- ・ 分析結果を事業者にフィードバックすることで、経営に役立てる。
- ・ 分析結果を支援担当者間で共有し、支援能力の向上を図る。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

令和3年度の事業計画策定件数の内訳を見ると、「5. 経営状況の分析に関すること」と同様、大半が持続化補助金を目的とした計画策定で、その他、事業再構築補助金、岐阜県版アフターコロナ対応新商品開発支援事業、岐阜県版中小企業販路開拓等緊急支援事業費補助金、岐阜県版中小企業等スマートワーク促進補助金と続く。計画は大半が策定された後、見直しが行われることはなく、本来の事業計画策定の目的が事業者理解されていないのが現状である。

#### 【課題】

補助金目的の単発的な事業計画書を策定するのではなく、自社の将来を見据えた事業計画策定支援を行うことが必要である。また、当所の経営支援員等は経験の浅い職員が多く、事業計画作成支援の能力を早く向上させることが課題となる。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者の「稼ぐ力」を強化するには、「強み」を活かした取組みが必要であり、「強み」を

把握するには、事業計画の策定が必要になる。しかし、小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を訴えても、実際に行動に移すケースは少ない。そこで、事業計画を策定した事業者で売上や利益が上がる等の効果の出た成功例などを紹介することにより重要性を認識させ策定する事業者を増やしていく。加えて、今後新型コロナウイルス感染症を機会に廃業する事業者が増えることが予想される。若い後継者がいる事業所には、事業計画の策定を進めるとともに、事業承継を早めに進め、創業を考えている方には背中を押せるよう創業支援を行っていく。また、急激に経営者や労働者の高齢化が進んでいる中で、従業員が減っても今の業務に対応できるように業務改善のツール（IT・IoT）を活用して事業を行える体制を整えていく。

### (3) 目標

実施内容	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
(1) 事業計画作成セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
(2) 創業セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
(3) DX推進に向けたセミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
(4) 既存事業者向け 事業計画策定事業者数	28者	28者	28者	28者	28者	28者

### (4) 事業内容

#### ① 既存事業者向け事業計画策定支援

事業計画書の必要性・有効性を事業者が認識したうえで、経営力向上に向けた計画書をつくるために「3. 地域の経済動向調査に関すること」「4. 需要動向調査に関すること」「5. 経営状況の分析に関すること」における分析内容を活用する。計画は経営支援員が事業者の到達レベルにあった策定支援をする。経営計画が初めての事業者や一人で作成させることが困難な事業者には、基本、記入例や入力フォームを渡し作成してもらい、逐次状況を見て完成させる。概ね自分で作成させることができる事業者には添削をするなど事業主にあった支援を実施する。

計画策定時に専門家と連携する際には、必ず経営支援員が専門家と同行し、そのスキルを習得する。

#### ・ 事業計画作成セミナーの開催

【目的】 持続的発展に必要な精度の高い計画書の策定

【カリキュラム】 計画経営の必要性、事業計画について、事業計画策定のポイント等

【回数】 1回

【参加人数】 20人/回

#### ② 創業計画策定支援

巡回・窓口支援等を通して経営に関する悩み、課題などの解決に努める。特に不安や悩みが最も大きいとされる創業3年以内の事業者については、重点的に接触して支援を行っていく。また、同じ目標をもつ創業（予定）者による研修会等の場を提供することにより、創業者通しのネットワークの構築にも貢献する。さらに昨今では、社員が働きながら兼業や副業にチャレンジするケースが増えており、多様な働き方、事業の始め方についても積極的に支援をしていく。

#### ・ 創業セミナーの開催

【目的】 地域の創業者の増加

【カリキュラム】 事業計画策定、資金繰り、集客方法等

【回数】 1回/年約9回シリーズのセミナーとする。

【参加者数】 約20人

【募集方法】 市広報におけるチラシ折込、当所HP、当所フェイスブックページでの告知、

【利用への周知方法】 窓口での創業相談時に利用促進、土岐市広報でのチラシ

### ③事業承継計画策定支援

経営者の高齢化が進む反面、事業承継の準備が遅れている状況にあつて、事業承継の準備を早い時期から取組むことを啓発し、事業承継計画に基づいた対策を講じることで後継者不在による廃業を防ぎ経営資源・雇用・技術の喪失を防止する。

事業承継計画の策定支援の第一歩としてセミナー開催し、事業承継の意義や方向性を定める。セミナー開催時には土岐市や金融機関と連携し支援先の掘り起こしを行う。セミナーを開催し明確になった課題は経営支援員が事業者と共に解決していく。対応が難しい高度な相談内容に対しては、外部支援機関と連携し、税務・民法を含めた専門性の高い支援を展開していく。

また、事業承継計画の内容が経営革新に該当すると認められる場合は、経営革新の有効性を説明した上で、経営革新計画の策定支援も行う。

#### ・プッシュ型事業承継支援高度化事業等による専門家の活用

【目的】 計画的な事業承継の推進と職員の支援スキル向上

【手段・手法】 岐阜県事業承継・引継ぎ支援センターなど他の支援機関と連携し事業承継診断を通じて、事業者に対し計画的な承継準備への気づきを与え、掘り起こされたニーズに対して専門家による事業承継計画の策定支援等を行う。

### ④「DX推進に向けたセミナー・IT専門家派遣」の開催

DXに関する基礎知識を習得することと業務改善に向けたIT・IoTの導入、ECサイト構築等の取組みを推進していくために、ぎふネットショップ総合支援センターと連携してセミナーを開催する。

【回数】 1回/年

【参加者数】 20人程度

【カリキュラム】 DX総論、IT関連技術（クラウド、AI等）やIT、IoTの具体的な活用事例、ECサイトの利用方法等

（1年ごと内容を変えて開催。初級から上級へとレベルアップした内容にする）

【募集方法】 広報におけるチラシ折込、当所HPでの告知

【利用への周知方法】 会議所会報、HP、土岐市広報でのチラシ

## 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】

これまで補助金採択や融資実行することが目的となった事業計画策定支援に留まり、事業計画策定後のフォローアップも十分でなかった。フォローアップといえは、主に事業者から連絡があった時のみ対応し、検証や見直しもできていなかった。

#### 【課題】

今後は、策定した事業計画が計画通り遂行されているか定期的に確認し、事業の実行、修正、検証、見直しを図っていくとともに次の展開を提案する。

### (2) 支援に対する考え方

フォローアップでは、計画に合わせ次の展開を一緒に考え提案し、常に「PDCA」を意識して事業の発展に貢献する支援を実施する。

フォローアップは事業者一律に支援の頻度を決めるのではなく、過去の取組み、実績、今回計画する事業内容や規模に応じて支援の頻度を設定する。

### (3) 目標

項目	現行	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	5 者	28 者	28 者	28 者	28 者	28 者
フォローアップ頻度 (延回数)	5 回	39 回	39 回	39 回	39 回	39 回
うち、年6回実施	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
うち、年3回実施	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
うち、年1回実施	5 者	24 者	24 者	24 者	24 社	24 者
売上高維持又は増加事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
経常利益 1%以上増加の事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

### (4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として事業計画の進捗状況を把握し、その結果をみてフォローアップの内容と頻度を定める。

フォローアップは事業者一律に支援の頻度を定めるのではなく、過去の取組み、実績、今回計画する事業内容や規模に応じて支援の頻度を設定する。フォローアップについては事業計画策定事業者に対して電話やメールで進捗状況を確認するほか、必要に応じて巡回訪問し進捗状況を確認する。事業計画と進捗状況に乖離が生じている場合には、原因を追究し計画の必要に応じ見直しを図る。開発した新商品の販路拡大を狙っている場合には、活用できる補助金や商談会等の販路開拓を提案する等、策定した事業計画の実効性を高める。

また、事業計画の策定支援と同様、経験の浅い職員はベテラン職員の支援に同席し早急に支援能力の向上を図る。進捗状況の一元管理、共有化については見える化できるようにする。

## 8、新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

当地域の小規模事業者(特に陶磁器製造業者)は、蓄積した技術やノウハウにより新商品開発は得意としている反面、販路開拓は不得意な事業者が多い。販路開拓の取組みといえば近隣で開催されている美濃焼新春見本市や美濃焼ニューコレクション土岐などの見本市・展示会に参加という事業者が多い。近隣の展示会では、首都圏で開催される展示会に比べると来場されるバイヤーの数が少なく、また、岐阜県・愛知県のバイヤーの来場が多く取引先の広がりを持たない。

そこで、多くのバイヤーが訪れる大規模な展示会に出展したいが、出展したくても小規模な事業者が単独で大規模な展示会に出展することは困難なため、当所が展示会ブースを借り上げ、事業者に出展支援をしている。令和3年春の展示会は7社出展の内、4社が商談、3社が成約した。一方、当所が美濃焼業界支援事業で実施している「デザイナー活用事業」(1年間かけて陶磁器メーカーがデザイナーと一緒に商品開発する事業)においては、商品開発のみで終わってしまっている。



「東京国際ギフト・ショー春 2022」の当所ブース

#### 【課題 (支援対象者)】

- ・当所は展示会ブースを借り上げ、出展者を募集し展示会出展支援を行っている。体験コースを設けるなどして毎年改善を繰り返しているが、出展後のアプローチ方法等の支援ができていない。
- ・今後、ECサイトの活用、自社HPによるネットショップ開設などITを活用した新たな販路を開



拓が必要であるが当市の小規模事業者は遅れているので、必要性を認識してもらい取組みを支援していく必要がある。

- ・「美濃焼業界支援事業 デザイナー活用事業」においては、現状で示したとおり、商品開発で終わってしまい展示会出展などの販路開拓支援まで行っていない。入口から出口までの支援をする必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

巡回や窓口相談、研修会を通じて展示会出展やネットショップの開設など新たな需要の獲得に前向きな事業者の掘り起しを図り、新たな需要の開拓を目指す事業者を増やしていく。

展示会の出展にあたっては、まず商品のブラッシュアップ研修会を実施し、商品を販売できるレベルまで精度を高めるとともに、展示会の準備、会場でのプロモーション、アフターフォローまでトータルで支援し、新たな販売ルートや取引先を開拓し最終的には成約獲得・売上増加の成果が現れるように伴走型支援を行う。

ネットショップの開設に興味を持つ事業者には、市内で成功している事業所の事例を紹介し、一押しするとともに、既に開設している事業者には、効果的な商品説明、魅力を伝える写真の撮り方などをセミナーの中で伝えていく。事業実施にあたりぎふネットショップ総合支援センターと連携して事業を実施していく。(DXに向けての取組み)

## (3) 目標

### ① 商品のブラッシュアップと都心で開催される展示会への出展支援

項目	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
商品のブラッシュアップ研修	—	20名	20名	20名	20名	20名
首都圏展示会の出展事業者	7者	7者	7者	7者	7者	7者
内、ブラッシュアップ研修	5者	5者	5者	5者	5者	5者
内、デザイナー活用事業	2者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数(B to B) / 者	3件	4件	4件	5件	5件	5件

### ② DXに向けた取組み

項目	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
ネットショップの新規開設者	—	10者	15者	20者	25者	30者
売上増加率 / 者	—	3%	3%	3%	3%	3%

## (4) 内容(支援の手法)

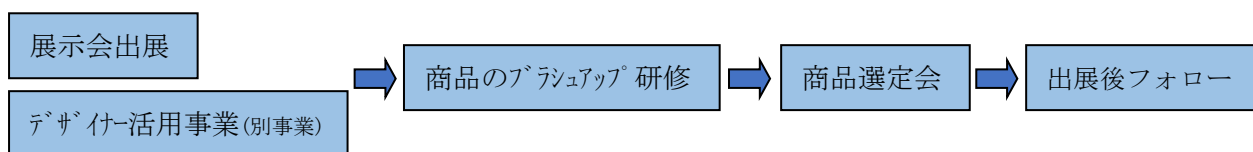
### ① 商品のブラッシュアップと都心で開催される展示会への出展支援

小規模な事業者が単独で首都圏の展示会に出展することは資金的、時間的に困難なため、継続して当所がブースを借り上げ、事業者に出展を呼びかけていく。展示会出展前に、「商品のブラッシュアップ研修」を実施し、商品のブラッシュアップを図るとともに、展示会出展の際の展示方法や効果的なPR方法や、出展後の名詞交換を行った商談相手へのフォローアップ方法を学び成果が現れるように支援を行なう。

加えて、当所は別事業でデザイナーと事業者が一緒になって商品開発を行う「デザイナー活用事業」を実施しているが、現状、販路開拓まで支援しておらず、今後は展示会出展し販路開拓を図る。

展示会の出展者は、商品のブラッシュアップ事業から5者、デザイナー活用事業から2社選定する。展示会は、2月に開催される「東京インターナショナル・ギフト・ショー(※)」を想定。この展示会を選んだ理由としては、多くのバイヤーが訪れる、商談に結び付きやすいことと、同業者・異業種など様々な出展者が出展するため、出展されている商品や、展示方法なども見て、今後の商品開発・販路開拓に活かせるため。

### 〈展示会出展のフロー〉



※東京インターナショナル・ギフト・ショーの概要は、「4. 需要動向調査に関すること」に記載

## ② DX推進に向けた取組み（ネットショップの開設支援・B to C）

小規模事業者は人材や資金など経営資源に乏しく、個別に大規模な販路開拓や販売促進の活動をするには限界があることから、IT・IoTを活用した販路開拓は有効である。しかし、IT・IoTの活用は難しくとらわれがちで、拒否反応を示す小規模事業者も少なくない。そこで、経営支援員を中心に職員一丸となり、小規模事業者のレベルに合わせたIT・IoTの活用を支援する。例えば、全くIT活用が図れていない飲食店や物販店の事業者であれば、まずはHPやSNS等、導入しやすく取り組みやすいものからサポートを行う。HPもSNSの活用も、ネットショップも開設している事業者であれば、HPのアクセス等の解析をサポートしたり、専門家を活用して、HPのデザイン面やコンテンツ等を検討したり、ネットショップにおける効果的な商品説明、魅力を伝える写真の撮り方などをセミナーで研修してもらう。小売店や飲食店の店主であればPOSシステム等の導入、製造業や建設業であればIoTなど小規模事業者のレベルを勘案しながら支援を行っていく。

## 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

### 【現状】

毎年度、本計画の事業の実施結果・成果について当会議所の役職者で評価・検証し、次年度予算案の作成にあたり、事業評価・見直しを行っている。また、中小企業診断士などの外部有識者による評価委員会を設置し、本事業の実施状況、成果について評価見直し案を外部有識者から提示、次年度以降の計画方針を策定している。

### 【課題】

評価委員会での事業評価・成果及び見直し案について、次年度以降の事業に対して職員全員が見直しを図るというPDCAサイクルを活用した事業計画となっていない。

### 【事業内容】

今までの評価委員会が機能しているため、引き続き「評価委員会」を継続設置する。評価委員会のメンバーは、法定経営指導員含む中小企業相談所職員、土岐市の経営発達支援係長のほか、外部有識者として中小企業診断士1名で構成する。評価委員会は、毎年度1回以上開催し、経営発達支援事業の進捗状況、評価・検証等を行い、今後の支援事業実施において改善等を図る。

当評価委員会の評価結果は、当所正副会頭会議にて報告し、経営発達支援計画で実施する各事業の成果・評価・見直し結果を取りまとめ概要版を作成し、ホームページで公表し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### 【現状】

経営指導員等の職員資質向上を図るために、日本商工会議所、中小企業基盤整備機構、県商工会議所連合会等各種機関が主催する研修を参加し、支援スキル等の習得を図っている。各支援機関が主催

する研修会に参加した職員の報告書及び会議資料を全職員等に回覧し情報の周知と活用も図っている。また、指導記録をT O A S（地域の企業情報を一括的に管理するコンピューターシステム）へ入力し、翌週にその指導記録を印刷し職員へ回覧し情報共有を図っている。

## 【課題】

現状経営指導員等の資質向上は、上記のセミナーへの参加が基本となっており、各職員によって支援能力にばらつきがある為、組織全体のレベルアップと能力の平準化が課題である。

一般職員についても、早くから経営支援員と同様に研修会に参加させスキルを向上させなければならない。

その他、指導記録をT O A Sに入力し情報共有を図っているだけなので、定期的に所内でミーティングを開催し支援事例や施策や補助金の活用情報などを情報共有しなければならない。

## 【実施内容】

### ①OFF-JTによる資質向上

#### （1）外部講習会等の積極的活用（各種セミナー・研修会への参加）

対象者：全員

個々の職員の不足した能力を補い組織全体のレベルアップ図るため以下の研修に参加する。

1. 中小企業大学校・日本商工会議所の主催する研修
2. 岐阜県商工会・商工会議所連合会の研修
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. 当所主催の研修会・セミナーへの参加
5. D X推進に向けた研修会（クラウド会計ソフト、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、ホームページを活用した自社PR、情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報などの研修内容の研修会）
6. 日本商工会議所主催の“経営支援員等 Web 研修”を受講。

#### （2）OJTによる知識の習得及びスキルの向上

経営指導員等の巡回支援に経験の浅い職員を同行させることで、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、経験の浅い職員の支援能力を育成する。

また、経営支援に携わる職員全員が経営計画書を作成できるように所内で研修するとともに、実際の支援の際に若手職員にも経営計画書の作成を担当させる。これにより支援の幅を広げ、職員全体のスキルの底上げを図る。

#### （3）職員間の定期ミーティングの開催

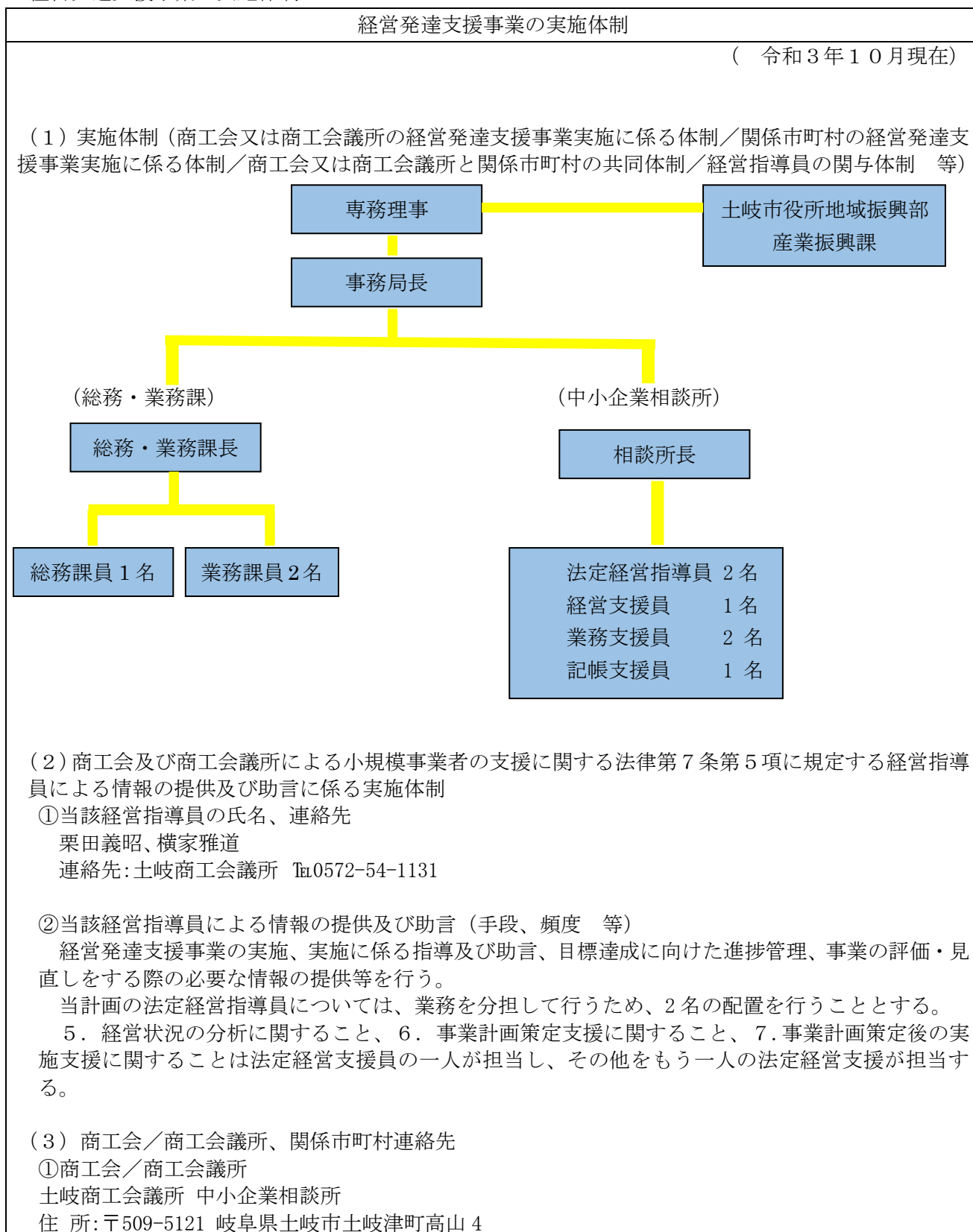
職員の退職や人事異動等によるマンパワーの低下を防ぎ、安定した伴走支援の維持・拡充体制の構築が可能となるよう経営支援員の支援事例や施策や補助金の活用情報、IT、IOTの活用方法や具体的なツールの紹介等を2か月に1回程度、ミーティングを開催して職員間で共有することにより、小規模事業者に対する支援のバラツキを防止する。

#### （4）データベース化の実施

経営指導員等が巡回や窓口相談を行った際にT O A Sへ相談内容を入力することで、全職員と情報の共有が図れ、担当外の職員でも内容を確認する事ができ一定レベル以上の対応が出来るようになる。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



電話:0572-54-1131

FAX:0572-54-1188

E-mail:[tokicci@lilac.ocn.ne.jp](mailto:tokicci@lilac.ocn.ne.jp)

① 関係市町村

土岐市 地域振興部 産業振興課

住所:〒509-5192 岐阜県土岐市土岐津町土岐口 2101

電話:0572-54-1111

FAX:0572-55-7763

E-mail: [sangyo@city.toki.lg.jp](mailto:sangyo@city.toki.lg.jp)



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
必要な資金の額	6,950	6,950	6,950	6,950	6,950
【内訳】					
1. 需要動向調査	100	100	100	100	100
2. 経営状況分析事業	100	100	100	100	100
3. 事業計画策定事業	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
4. 事業計画策定後事業	-	-	-	-	-
5. 新たな需要開拓事業	5,350	5,350	5,350	5,350	5,350
6. 支援力向上事業	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法

(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	