

経営発達支援計画の概要

実施者名	各務原商工会議所（法人番号 1200005002326） 各務原市（市町村コード 212130）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	各務原商工会議所管内の小規模事業者の現状・課題や中長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画の期間における目標を以下のとおりとする。 経営発達支援事業の目標 （1）地域を支える事業者の自己変革による自立的経営の実現 （2）創業及び事業承継の推進による新たな付加価値の創出と拡大 （3）事業者の事業基盤を強化する地域活性化の実現 （4）商工会議所を中核とし地域一帯となった支援体制の構築
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること 「RESAS（地域経済分析システム）」などを活用し地域の経済動向を把握し自社の本質的経営課題への気づきに繋がるよう、情報提供を行う。 4. 需要動向調査に関すること 事業者の商品・サービスに関する需要動向や消費者目線での意見などを収集し、それを分析し、結果を事業者へフィードバックする。客観的な視点で自社の強みを把握することで新たな販路の開拓や新商品の開発に繋げる。 5. 経営状況の分析に関すること 経営分析を通して、自社の強みを言語化し、それを活かすことが自社の経営力強化につながることを体感できるよう、経営分析のニーズ収集から詳細な分析までを段階的に寄り添った傾聴と対話を繰り返し実施する。 6. 事業計画策定支援に関すること 自社の経営ビジョン等を整理しつつ、自社を取り巻く外部環境とそこで自社の強みを活かすことが可能な事業計画の必要性を理解したうえで、事業計画策定に至るまでの支援を実施する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画が着実に実行されるように経営指導員等が事業者ごとの支援策を計画し、PDCA サイクルが機能するようにフォローアップ支援を行う。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会・商談会への出展や企業マッチングへの出展支援、ITを活用した販路開拓支援、マスメディアの活用支援を行う。
連絡先	〒504-0912 岐阜県各務原市那加桜町 2-186 各務原商工会議所 中小企業相談所 経営支援課 TEL058-382-7101 FAX058-371-0100 URL: <a href="https://www.cci-k.or.jp">https://www.cci-k.or.jp</a> E-mail: <a href="mailto:hip@cci-k.or.jp">hip@cci-k.or.jp</a> 〒504-0912 岐阜県各務原市那加桜町 1-69 各務原市役所 産業活力部 商工振興課 TEL058-383-7284 FAX058-389-0765 URL: <a href="http://www.city.kakamigahara.lg.jp/">http://www.city.kakamigahara.lg.jp/</a> E-mail: <a href="mailto:syoko@city.kakamigahara.gifu.jp">syoko@city.kakamigahara.gifu.jp</a>

(別表1)

経営発達支援計画

## 経営発達支援事業の目標

### 1. 経営発達支援事業の目標

#### (1) 地域の現状及び課題

##### ①現状

##### ・各務原市の概要

各務原市は岐阜県の南部、岐阜市の中心部から約8キロ、名古屋市から30キロに位置する。

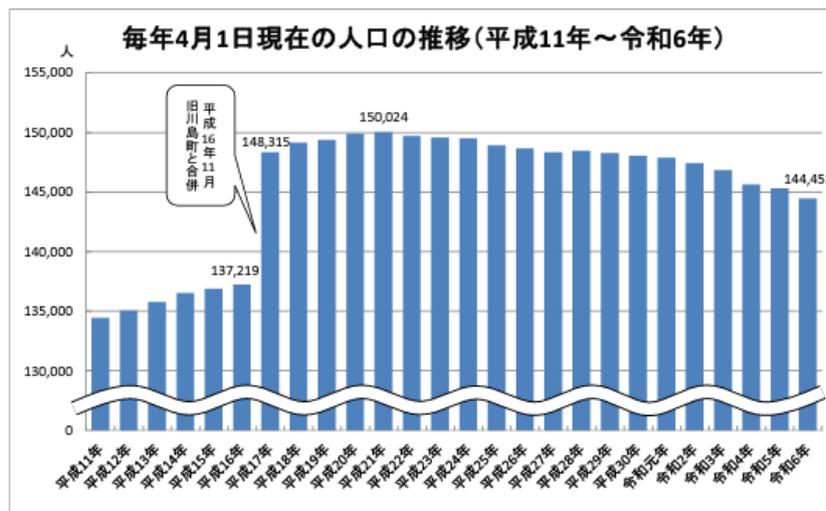
北部と東部は標高200メートルから300メートルの山を境にして、関市・加茂郡坂祝町と、西は岐阜市、南西部は羽島郡笠松町・岐南町に隣接。南には木曾川が東西に県境となって流れている。市域面積87.81平方キロ。古来より東山道、中山道など主要街道が通り、鶉沼宿など宿場町が立地し都市の原型となった。現在は交通網も発達し、国道21号線、JR高山線(市内4駅)、名鉄各務原線(市内12駅)が街の東西を結び、さらには東海北陸自動車道・岐阜各務原インターの開設により、鉄道、自動車によって名古屋市まで30分から1時間で行くことが可能となっている。

＜図1＞ 各務原市の位置



##### ・各務原市の人口

各務原市の人口は令和6年10月現在で14万4千人。人口の推移をみると、昭和52年に人口10万人を突破して以来、順調に増加してきたが、平成21年(15.0万人)をピークに近年は減少傾向にある。また、年齢ごとにみると、年少人口割合と生産年齢人口割合はともに低下し、老年人口割合は増加しており、全国的な動向と同じように各務原市においても少子高齢化が進行している。将来的な人口予測について、令和22年(2040年)の人口は令和2年(2020年)から10.9%減少した約12万8千人、老年人口割合は令和2年の28%から34%と上昇傾向で推移すると予想されるものの、岐阜県内の他の市町村水準に比べ老年人口割合の上昇傾向度合いは緩やかである。



※出所:各務原市ウェブサイトより

## ・各務原市内の特徴的な地域資源



### 航空自衛隊岐阜基地

各務原市の中心部に位置し、明治初期に旧陸軍の大砲射撃場としてこの地に開かれた。明治・大正・昭和にかけては、軍の「各務原飛行場」として使用され、現在ある飛行場としては、日本で最も歴史がある。

### 岐阜かかみがはら航空宇宙博物館

戦前・戦後の国産機の資料を収集し、日本の航空技術開発に寄与した実験機などを展示しているほか、宇宙開発の歴史をさまざまな展示物で紹介するエリアを設けている。先人の空・宇宙への憧れ、歴史を伝える国内唯一の航空と宇宙の専門博物館である。



※岐阜かかみがはら航空宇宙博物館 HP より



### 河川環境楽園

東海北陸自動車道川島 PA に隣接する、環境共生型テーマパークである。一般道からはもちろん、高速道路内の駐車場からも利用できる。「世界淡水魚園水族館 アクア・トトぎふ」や「オアシスパーク」など複数の施設からなる。

※アクア・トトぎふウェブサイトより

### 各務原にんじん

各務原市内で年 2 回収穫でき、甘みが優れているといわれている。各種イベントや商業施設において、各務原市、各務原商工会議所、JAぎふ、東海学院大学が一体となって各務原にんじんのPRを行っている。各務原市内の飲食店や小売店ではにんじんを活用した商品開発等を行い、ブランド化及び地域経済の活性化につなげている。



・産業構造について

（商工業者数と従業者数について）※経済センサスより

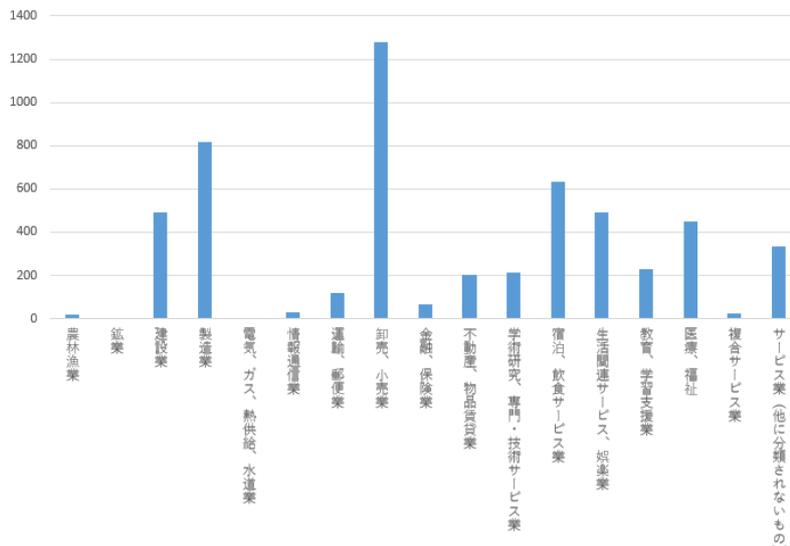
平成 28 年 商工業者総数：5,212 事業者（うち小規模事業者数 3,877 事業者）

令和 3 年 商工業者総数：4,969 事業者（うち小規模事業者数 3,624 事業者）

令和 3 年の商工業者総数は平成 28 年と比較すると 243 事業者減少し、小規模事業者数については 253 事業者減少している。小規模事業者の経営者平均年齢は上昇しており、廃業による事業者数のさらなる減少が懸念される。

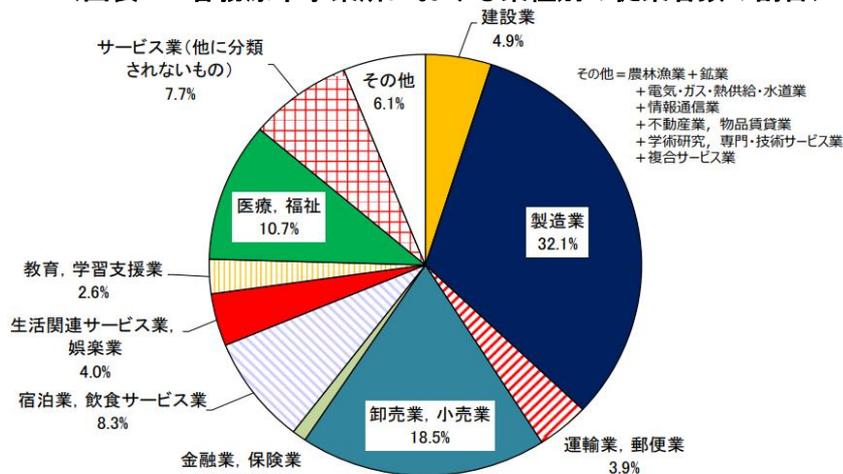
各務原市の業種別商工業者数は、図表 3. のとおり「卸売業、小売業」が最も多く、次いで「製造業」、「宿泊業、飲食サービス業」の順になっている。また、図表 4. によると従業者数は「製造業」が最も多く、各務原市内には川崎重工業(株)やトヨタ車体(株)の子会社である岐阜車体工業(株)などの大手製造業が立地し、平成 16 年以降県内 1 位である製造品出荷額を誇る製造業を支えている。これら製造業の市内総生産高は全体の 40.9%を占めており、地域経済を牽引している（図表 5.）。

<図表 3. 各務原市の事業所数について>



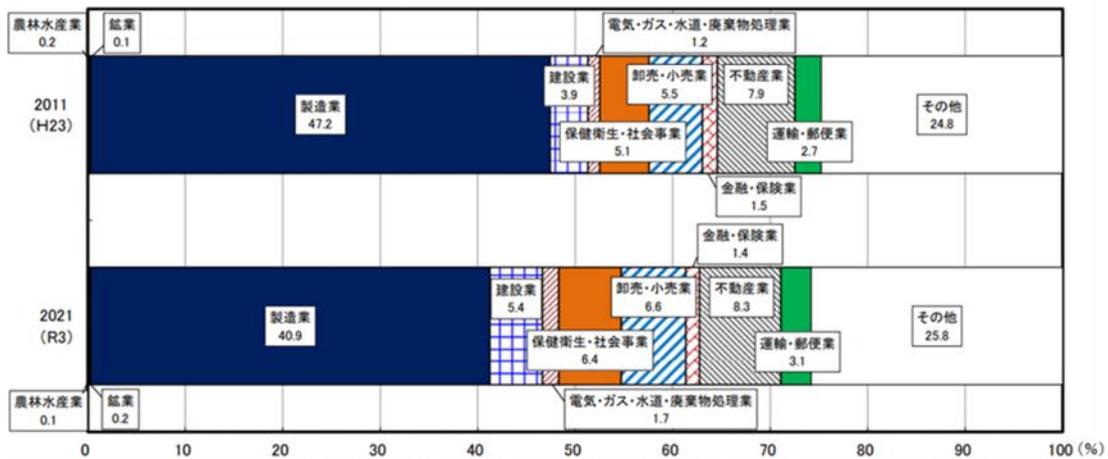
※出所：統計からみた各務原市の現状（岐阜県）より

<図表 4. 各務原市事業所における業種別の従業者数の割合>



※出所：統計からみた各務原市の現状（岐阜県）より

＜図表 5. 各務原市内総生産の経済活動別構成比＞



※出所：統計からみた各務原市の現状（岐阜県）より

・各務原商工会議所景気動向調査からみた業種別の景況感

＜図表 6. 各務原商工会議所景気動向調査＞

業況判断 DI の動向 ※前年同期比

(好転－悪化)

	令和 4 年度				令和 5 年度			
	1～3	4～6	7～9	10～12	1～3	4～6	7～9	10～12
製造業	▲ 4.0	7.7	▲ 24.0	▲ 28.0	▲ 9.1	▲ 26.1	▲ 41.7	▲ 44.0
建設業	▲ 33.3	▲ 27.8	▲ 26.3	▲ 20.0	▲ 10.0	0.0	▲ 14.3	▲ 36.8
卸売業	▲ 40.0	▲ 50.0	▲ 50.0	▲ 25.0	▲ 50.0	▲ 50.0	▲ 33.3	▲ 50.0
小売業	▲ 54.5	▲ 45.5	▲ 36.4	▲ 36.4	▲ 40.0	▲ 30.0	▲ 50.0	▲ 18.2
サービス業	▲ 21.1	4.5	▲ 10.0	▲ 5.3	0.0	4.8	▲ 11.8	▲ 5.3

※各務原商工会議所景気動向調査より作成

ほとんどの業種において、直近 2 年間悪化が続いており、特に卸売業については 50 ポイント弱のマイナスで推移している。各業種にわたって物価高騰などの影響により価格転嫁が十分に行えていないことなどの状況がわかる。

加えて、令和 6 年においても、「業況」の来期の見通しについて、製造業・小売業で「マイナス（減少）」回答が続いており、先行きの見通しは不透明感が高いことが窺える。

・各務原商工会議所確定申告支援結果からわかる小規模事業者の景況感

各務原商工会議所では確定申告時期に個人事業主を対象にした確定申告支援を行っている。そのほとんどは従業員が 5 名以下の小規模事業者である。例年、600 件程度の確定申告支援を行い、その中の一部事業者については、管内事業者の景況感把握のために年齢・業種・売上・利益等を調査・記録している。以下はその調査対象となった事業者の結果である。図表 7. のとおり、ほとんどが所得金額 300 万円未満の事業規模である。当市は製造業が盛んであること、また建設事業者は主に下請けによる工賃収入を得る業態であることから所得金額は比較的良好である事業者が一定数いることがわかる。逆に、小売・卸売・サービス業については、そのほとんどが所

得 300 万円を確保できていないことが調査から判明している。そのため、製造業や建設業の支援はもちろんであるが、小売・卸売・サービス業といった商業関連事業者における、高付加価値商品の開発や商品提供方法改善による“稼ぐ力”の向上支援が、これまで以上に求められていることが判明した。

<図表7. 令和5年確定申告支援時の調査結果>

単位：事業所

業種	対象事業者	売上額 500万円以上	所得金額 300万円以上
製造業	36	19 (52%)	8 (22%)
建設業	37	28 (75%)	17 (45%)
小売業	36	20 (55%)	4 (11%)
卸売業	4	2 (50%)	0 (0%)
サービス業	100	37 (37%)	11 (11%)
合計	213	106 (49%)	40 (18%)

### ・産業別の現状について

各務原市総合計画には以下の現状と課題が記載されている。

#### (1)工業

- 市内には航空機や自動車をはじめとしたものづくり企業が多く集積しており、市の製造品出荷額は20年にわたり県下トップを維持していますが、地域経済の活性化を図るため、企業誘致や企業の新規立地 に対する支援に取り組むことが必要です。
- 予測困難で、先行きが不透明な社会経済情勢の中、中小ものづくり企業の事業の多角化の促進や競争力の向上のため、販路開拓や新たなビジネス創出に対する支援が求められています。また、その技術の高度化や生産性の向上を通して持続可能なものづくりを実現するために、デジタル技術の活用やカーボンニュートラルへの対応などの取組への支援が求められています。

#### (2)商業

- 大規模小売店やコンビニエンスストア、ドラッグストア、インターネット通信販売など、買い物の場や機会が多様化する中、各務原商工会議所や商店街などへの支援を通して、市内の商業・サービス業の振興を図っています。
- 市内の商店街は、店舗の老朽化や空き店舗の増加のほか、会員減少による活動の維持が課題となっており、その運営支援が求められています。
- 起業や新規事業の展開は、資金調達や販路開拓が難しいことや、起業者に経営に関する知識やノウハウが不足していることが課題となっています。そのため、商工会議所をはじめとした関係機関と連携し、多面的な創業支援が必要です。

#### (3)観光・交流

- 市には、岐阜かかみがはら航空宇宙博物館や河川環境楽園、新境川堤の「百十郎桜」など、魅力ある様々な観光資源がありますが、その認知度はまだ十分ではありません。観光資源や市民公園などの活用を含め、その魅力をさらに向上させるとともに、情報発信を強化することが必要です。
- 岐阜県を主体に、4市1町（各務原市、美濃加茂市、可児市、犬山市、坂祝町）で協議会を設立し、木曾川中流域の観光推進に取り組んでいますが、各自治体の観光資源、強みを活用して相互のにぎわいを実感できる取組としていく必要があります。
- 岐阜かかみがはら航空宇宙博物館の展示内容の充実や魅力向上のため、企画棟を活用した展示や体験型コンテンツの設置、魅力的なPRを図ることで、来館者の増加につなげる必要があります。

## ②課題

日常の巡回・窓口相談及び景気動向調査における付帯調査等から、当市の主要産業における経営課題は下表のとおりである。

工業の経営課題
<ul style="list-style-type: none"><li>・受注量に対応できる従業員の確保</li><li>・デジタル実装による生産性向上・業務効率化</li><li>・カーボンニュートラルへの対応力強化</li><li>・事業再構築やブランディングなどを通じた付加価値の拡大</li><li>・サプライチェーン強靱化に向けた域内企業同士のネットワーク構築</li></ul>
商業の経営課題
<ul style="list-style-type: none"><li>・顧客から選ばれる店舗・商品の魅力度向上</li><li>・過剰債務克服に向けた収益力改善と資金繰りの安定化</li><li>・ビジネスモデルの変革による商圏の拡大</li><li>・IT利活用による情報発信力強化と業務効率化</li><li>・顧客視点での独自性・独創性の発揮</li></ul>
観光・交流に関する課題
<ul style="list-style-type: none"><li>・近隣市町村との広域観光ネットワークを活かした観光振興</li><li>・地域観光資源や各種イベントの連携による市内回遊の魅力向上</li><li>・産官学金連携による各務原にんじんを活用した新たなアイテムの商品化</li></ul>

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

10年後、各務原市人口は約13万3千人(約8,000人減少)まで減少する見込みである。減少の大半は生産年齢人口であり、労働力不足に拍車がかかると考えられる。特に、工業が盛んな各務原市においては生産年齢人口の減少は大きな問題であり、働き手の不足による廃業や事業縮小がこれまで以上に深刻化する可能性が高い。少子高齢化・人口減少社会の更なる進行は、経営にとって大きなリスクである。

当地域の小規模事業者は管内全事業者数の約73%を占め、生産、雇用、消費、投資等、地域経済循環の担い手である。販売や調達等の事業活動を立地域に依存し、その経営者や従業員の多くは居住者である。小規模事業者は住民生活の向上、社会・商業インフラなど「地域貢献」という社会的な役割があり、地域コミュニティや多様性の源泉である。したがって、小規模事業者は地域の持続的発展に貢献するエッセンシャル企業であり、その存在の重要性をしっかりと認識する。その上で、経営を取り巻く外部環境の変化に対応するため、各務原商工会議所は事業者とともに、傾聴と深い対話を通じて、真の経営課題に向けて自発的な行動が実行されるように血の通った支援を行う。特に各小規模事業者が保有している模倣困難性の高い独自の強みを自身が気付き、磨き上げ、発信していくことに重点を置く必要があると考える。具体的には、外部環境のニッチ市場にある顧客ニーズに着目し、自身が保有し、活用できる強みを明確化し、発見することで事業確度の高い行動を促す。さらに、ITのさらなる活用等により労働生産性の向上や、環境の変化に対応したビジネスモデルの転換も促進させる。加えて、起業・創業促進と事業承継や円滑な廃業、再チャレンジに向けた環境整備を行い、新陳代謝を促進し、地域で稼ぐ力の強化を図る取組みを進めなければならない。また地域に根ざして事業活動を行う小規模事業者の活力向上には、個々個別の事業者支援のみならず、小規模事業者の活動の場である地域全体が質的に活性化することが重要である。そのため地域資源を十分活用し、地域のブランド化につなげることを考えれば、個々の事業者の経営戦略に加え、地域の経営戦略の構築が必要である。

このように地域の活力の源泉である小規模事業者の「持続的発展」に加え、小規模事業者が活躍する地域の「持続的発展」による相乗効果で、足腰の強い強靱で自立的な地域経済を達成していく。

なお、管内の小規模製造業者はサプライチェーン上の単一工程のみを請負うモデルが中心であるほか、一人親方の小規模建設業者は職種別に細分化されており、建設業特有の重層下請構造が特徴であるため、元請事業者（小規模事業者への発注企業）の経営力強化も重要である。

したがって、当経営発達支援事業の対象は小規模事業者のみならず中小企業者も適用範囲としていく。

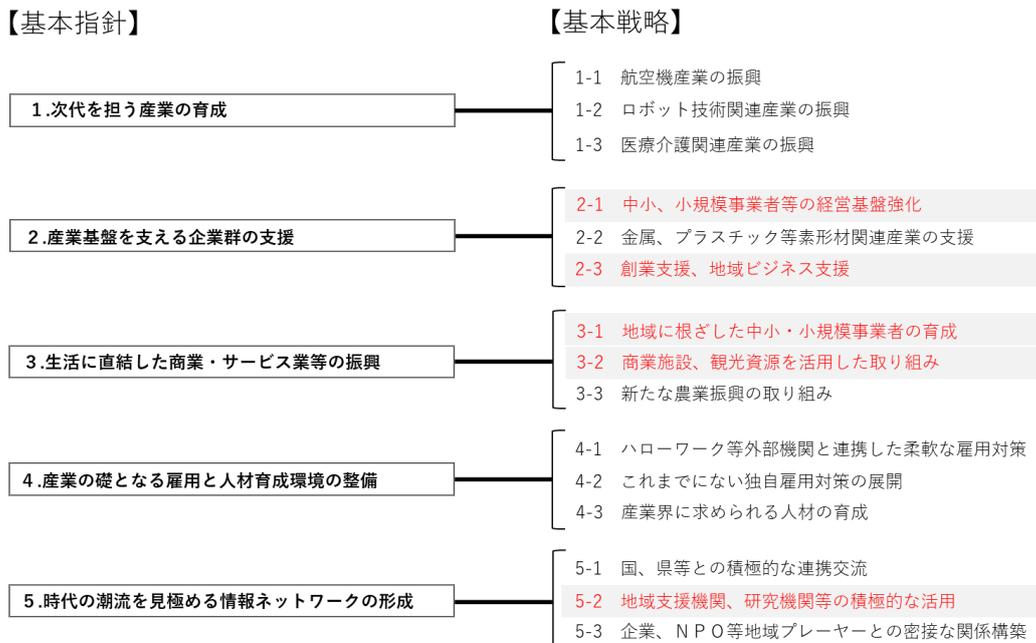
## ②各務原市総合計画及び産業振興ビジョンとの連動性・整合性

足腰の強い強靱で自立的な地域経済を目標とする中で、各務原市が策定している「各務原市総合計画」においては基本目標に以下の施策の方向性が示されている。総合計画とは、各務原市をどのようなまちにしていくのか（将来目指す街の姿）、そのためにどのようなことを実施していくのかを総合的、体系的にまとめたまちづくりの基本となる計画で、市政の指針となる重要な市の最上位計画である。

- ・ 工業 (1)企業の誘致と競争力強化 (2)ものづくりの高度化と生産性向上 (3)持続可能なものづくりの推進
- ・ 商業 (1)商業・サービス業の発展 (2)起業やスタートアップ支援の充実
- ・ 農業 (1) 農地の効率的な利用と担い手の育成支援 (2) 農産物の生産支援 (3) 農業基盤整備の推進 (4) 森林の維持保全
- ・ 雇用 (1)雇用対策の強化 (2)次世代を担う人材の育成支援 (3) 多様な人材の活躍促進
- ・ 観光・交流 (1)観光資源の充実 (2) 広域観光連携の推進 (3) 岐阜かかみがはら航空宇宙博物館の充実

また、産業振興政策の基本的な考え方については各務原市産業振興ビジョンにて以下の通り基本指針・基本戦略が示されており、各務原商工会議所と一体的に、各務原市産業における課題解決に向けた方策を実施していくとしている（図表 8.）。

<図表8. 各務原市産業振興ビジョン戦略体系図>



（出所：各務原市産業振興ビジョンより各務原商工会議所が編集）

以上のとおり、将来目指す街の姿の羅針盤といえる各務原市総合計画には、『いきいきと働ける「しごと」づくり』や、『人の流れを生み出す「にぎわい」づくり』が戦略目標のひとつに掲げられている。このことは各務原商工会議所が経営発達支援事業の実施により目指す、経営者の自己変革を促し小規模事業者を元気にする取組みと、事業者の活躍の場である地域全体を元気にする取組みの両輪により、地域経済の好循環を果たそうとするビジョンと連動・整合している。

### ③商工会議所としての役割

地域総合経済団体であり、支援機関でもある各務原商工会議所では、小規模事業者の多様化・高度化する経営課題に対して、各支援機関等と連携し、ワンストップサービスで相談者に寄り添った伴走支援を実施する。相談者の方の目線に合わせて、経営課題の解決に向け、事業者の方と一緒に悩み、成果に対して達成感を共に分かち合える関係性でありたいと考える。

また地域の持続的発展に向け、「地域の総力を挙げた支援体制で戦術を練る」という考えのもと、小規模事業者を取り巻くステークホルダーである行政、支援機関、企業組合、NPO等の関係強化のための旗振り役となる。

「小規模企業振興基本計画」にある4つの目標を踏まえ、同計画に定められた12の重点施策を基軸とした支援事業を展開し、個社支援と面的支援の両方を実施することで、小規模事業者の利益と地域の裨益に資する取組みを牽引していくことが、商工会議所の役割であると考えている。

### (3) 経営発達支援事業の目標

上記の「(1) 地域の現状及び課題」「(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ、経営発達支援計画の目標を下記のとおり設定する。

項目に続く括弧内は、前掲の各務原市産業振興ビジョン施策体系図の内、基本戦略との関連を示す。

#### 【目標①】 地域を支える事業者の自己変革による自立的経営の実現 (2-1・3-1・5-2)

各務原商工会議所では事業者の外部環境分析と合わせて行う、自社の財務・非財務分析において特に「自社の強み」の明確化を重視した事業計画策定を基本とし、小規模事業者の新規顧客獲得、IT活用等による労働生産性の向上を促進する。経営状況分析ツール等を活用し、傾聴と対話を通して自社の強みを明確化したうえで、本質的な課題を設定し、課題解決が実現できるよう小規模事業者の基礎体力の向上につなげる。各務原市・金融機関と連携を図りながら、事業期間内に事業計画策定企業585社を目指す。またIT利活用による労働投入量の削減や顧客満足度の向上などの付加価値の増大を図り、生産性を向上させ、前年度対比100%以上の営業利益達成事業者数を5年で260件とする。

#### 【目標②】 創業及び事業承継の推進による新たな付加価値の創出と拡大 (2-3・5-2)

創業の活性化と事業承継支援の強化により、小規模事業者数の減少に歯止めをかける。持続性の高い創業の促進、「企業健康診断」など事業承継に着手するための気づきを提供する取組みの充実化を図る。事業期間内に60者の創業及び25件の事業承継支援を行う。

#### 【目標③】 事業者の事業基盤を強化する地域活性化の実現 (3-2・5-2)

各務原市の地域観光資源である「岐阜かかみがはら航空宇宙博物館」や「河川環境楽園」、特産品である「各務原にんじん」等を有効に活用し観光客や市民等に向けた商品・サービス開発を行う事業者を確保する。令和11年度の観光客イベント入込客数35万人/年、観光施設入込客数549万人/年、各務原にんじん活用の新アイテム数を5年間で累計5件を目指す。

#### 【目標④】 商工会議所を中核とし地域一帯となった支援体制の構築 (2-1・2-3・3-1・3-2・5-2)

商工会議所のネットワークを最大限活用しながら多様な主体と連携し、目的を共通化したうえ

で、中小企業・小規模事業者の活動基盤となる地域の稼ぐ力を強化していく。他の支援機関との共催（開催協力を含む）事業を1回/年実施するほか、自所の支援事例の見える化10件/年に取組む。

以上の目標を掲げ、先を見通すことが困難な時代においても、小規模事業者が力強く事業を継続していけるように、経営者の自己変革力を高める支援を意識していく。これにより経営基盤を安定化させた事業者が増えることにより、地域の雇用が維持され、地域で暮らす人々が安心して生活できる環境を創りあげることが地域への裨益目標とする。

## 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7年4月1日～令和12年3月31日）
- (2) 目標の達成に向けた方針

### 【目標①】 地域を支える事業者の自己変革による自立的経営の実現

各務原商工会議所・各務原市・他の支援機関との連携を強化。同時に、各種調査と顧客ニーズに基づく需要動向調査、専門機関に委託した覆面調査員等による商品、サービスなどの客観的な調査結果などをもとに、小規模事業者の取り巻く環境と消費者ニーズ等分析し情報提供する。そして、事業者との傾聴と対話を通じて、自社が活用できる強みを自覚したうえで、本質的課題を設定し、経営者の自走化を促す事業計画策定支援を行う。計画策定後の伴走支援の強化に加え、金融機関等による協調融資やクラウドファンディングの活用など、多様な資金調達方法についても積極的に推奨していく。また、製品製造プロセスの見直しやサービス提供プロセスの改善及びIT利活用による効率の向上を図る。改善時には、各業種における適切な専門家も交えて対応し、新規顧客獲得、リピート率の向上、ブランド力強化、顧客満足度の向上などの付加価値の増大を図る。

### 【目標②】 創業及び事業承継の推進による新たな付加価値の創出と拡大

引き続き創業希望者の掘り起こしを行い、創業を促進する。特に、各務原市と連携することにより創業予定者等に対して各務原商工会議所が相談窓口であることを積極的にPRしていく。また、事業承継については、事業承継ネットワーク、事業引継ぎ支援センター、よろず支援拠点、岐阜県商工会議所連合会（事業承継相談員）等と連携し、専門性の高い支援を展開する。職員の支援スキルの向上については、外部講師を招聘し、事業承継支援勉強会等を実施する。さらに会報やウェブサイトを活用し、支援施策の案内や啓発活動を積極的に展開し、廃業に歯止めをかける。

### 【目標③】 事業者の事業基盤を強化する地域活性化の実現

各務原市の地域資源（岐阜かかみがはら航空宇宙博物館、河川環境楽園、各務原にんじん等）を有効に活用し、観光客増加等による地域経済活性化を図る。その中で、小規模事業者が各務原市へ足を運んだ県外観光客等に対して特産品を活用した高付加価値な商品・サービスを開発・提供することにより各務原市のブランド化と小規模事業者の利益率向上を達成する。実施にあたっては各務原市、JAぎふ、東海学院大学などの諸機関と連携する。加えて、隣接する市町村（国宝犬山城を有する愛知県犬山市等）に足を運んだ観光客を各務原市へも足を運んでもらう取り組みを関係機関と連携し、回遊性を強化する。

### 【目標④】 商工会議所を中核とし地域一帯となった支援体制の構築

地域経済社会に依拠する小規模事業者は、人口減少による需要縮小や物価高など急激な環境変化に直面し、厳しい経営環境にある。地域経済の好循環には、個々の事業者が自立的な経営を実現し、所得拡大を通じた豊かな地域経済社会に参画し、貢献していける活力強化と、これを支える仕組みが不可欠。伴走支援の強化による「個社支援」に加えて「面的支援」、すなわち「地域の稼ぐ力」の強化を関係機関と連携し両面から支え、魅力あるビジネス環境を整えていく。

## 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】 事業者の実情、ニーズに応じた調査項目に対応できていない。RESASを十分に活用できていない。

**【課題】** 調査項目の見直しを行う。調査結果を小規模事業者のマーケティング戦略立案や各務原商工会議所における支援計画の策定に活用する。

(2) 目標

項目	現行	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
景気動向調査結果の公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
ＬＯＢＯ調査結果の公表回数	12回	12回	12回	12回	12回	12回
地域の経済動向分析の公表回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
現況に関する調査結果の公表回数	-	-	1回	-	1回	-

(3) 事業内容

これまでの各種経済調査に加えて、国のビッグデータを活用し小規模事業者が希望する分析を行い、情報提供を行う。多くの小規模事業者が必要とするであろうと思われる調査結果や分析結果は適宜、各務原商工会議所の会報やウェブサイトにて公表する。

**①各務原商工会議所景気動向調査の実施**

各務原市内の中小企業 90 社を対象として、四半期毎に景況感や経営上の問題点等を把握・集計する。製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業の業種別に動向を整理し、各種媒体で公表し、小規模事業者の事業活動の参考に供するほか、個別事業所の経営指導時において利用する。調査項目の見直しを定期的実施し、外部との連携や新商品開発状況などの調査項目を追加する。加えて、調査の分析を経営指導員が行うことにより、職員の資質向上とスキルの共有化による組織全体の支援レベル向上につなげる。

【調査対象】 90 社

【調査項目】 業種、従業員数、売上高、売上の増減、経営状況の見通し、経営課題、消費者動向等

【調査手法】 巡回による聞き取り又は F A X もしくはメール

【分析手法】 経営指導員が分析を行う

**②商工会議所 L O B O 調査の実施（早期景気観測）**

日本商工会議所が商工会議所のネットワークを活用し、各地域の「肌で感じる足元の景気感」や「直面する経営課題」を全国ベースで行う調査として毎月実施しており、当地域では建設業、製造業、小売業、サービス業の 4 業種 7 社を対象に行っている。各種媒体で公表し、小規模事業者の事業活動の参考に供するほか、個別事業所の経営指導時に利用する。

【調査対象】 7 社

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

【調査手法】 F A X もしくはメール

【分析手法】 経営指導員が分析を行う

**③地域の経済動向分析 「RESAS」等の活用**

①、②に加えて RESAS も積極的に活用し地域経済動向を把握する。産業構造マップ、観光マップなどを活用し、地域の強みや課題を分析する。地域サマリーレポート等、小規模事業者にとって有益と思われる情報については、会報誌・HP への掲載等により周知する。加えて、当地域が何で稼いでいるか、当地域の人の動き、産業の現状等について問い合わせがあった場合、速やかに対応できるよう、経営指導員等がいつでも「RESAS」（地域経済分析システム）を分析手法として活用できる体制を整えておく。

**④管内小規模事業者の現況に関する調査アンケートの実施**

各務原市内の中小企業・小規模事業者を対象として、目まぐるしく変化する環境に対して事業者の対応状況等の現状把握を行い、「変化の予兆」を素早くキャッチしていく。市役所とも情報

共有しながら調査項目を検討し、調査の分析を経営指導員が行うことで各務原商工会議所の支援施策に反映させていく。調査は事業期間内に2回実施する。

【調査対象】約2,200社

【調査項目】価格転嫁の状況、後継者の有無、人手不足の深刻度、IT化の状況、直面している課題等

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒にて回収

【分析手法】経営指導員が分析を行う（集計業務は委託する計画）

#### (4) 調査結果の活用

- 情報収集・調査、分析した結果は小規模事業者の状況に応じて必要なデータを抽出・編集し、適切な情報を提供するとともにウェブサイトや会報誌に掲載し、管内事業者に周知する。
- 経営指導員等が巡回指導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】小規模事業者における新商品開発では、プロダクトアウトによる商品開発がほとんどを占めている。需要動向調査結果の活用方法についても理解が進んでいない。十分に活用することができていない。自社商品の客観的な評価を十分に把握できていない。

【課題】需要動向調査及び調査結果の活用支援の充実、自社商品の客観的な調査機会の確保。

### (2) 目標

項目	現行	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
調査対象事業者合計	2社	4社	4社	5社	5社	5社
展示会等における調査対象事業者数	2社	2社	2社	3社	3社	3社
ニーズ調査対象事業者数	-	2社	2社	2社	2社	2社

### (3) 事業内容

#### ①展示会・商談会等でのアンケート調査

小規模事業者の販路開拓の一環で、各種展示会への出展支援を実施している。出展企業においては、展示会場で自社ブースへの来場者へ自社商品・サービスの感想等のアンケート調査を実施する。現在2展示会に出展しており、将来的には出展展示会を増やし、調査実施事業者数も増加させる。例年継続的に出展支援を行っている具体的な展示会は以下の通り。

展示会名称：「メッセナゴヤ」

2005年から毎年開催されている東海地区最大級の異業種交流会

展示会名称：「インターナショナルギフトショー」

毎年2回開催されている日本最大のギフトや生活雑貨等に関する展示会

【調査対象】展示会来場者20人／1出展者

【調査手段・手法】自社商品・サービスに対する感想等をアンケート用紙に記入してもらう

【分析手段】出店者が主体となり集計・分析し、経営指導員が分析フォローを行う

【調査項目】商品・サービスの見た目、価格帯、納期・ロッド等に対する感想、顧客ニーズ

【分析結果の活用】分析結果は、出展者において今後の商品・サービス開発に活用する。分析結果をふまえた商品・サービスの改善にあたって、その分析結果を十分に活用できていないことが見込まれる際には、適切な外部専門家を交えて、マーケットインに基づいた商品の開発・改良となるよう注意する。また、活用できる範囲で出展者が所属する部会等で来場者のニーズ等を共有し、地域同業者への波及効果も求める。

【実施者】出展者と経営指導員

## ②市内のイベントを活用した新商品開発に関するニーズ調査

小規模事業者の販路開拓等の一環で各務原商工会議所が主催しているイベントにおいて、出店者等による既存商品やサービスのニーズ調査事業を行う。予定している具体的な調査概要は以下の通り。

イベント名称：「かかみがはら元気まつり」

【調査対象】 イベント来場者 100 人／1 出展者×2 社

【調査手段・手法】 購入した商品・サービスに対する感想等をアンケート用紙に記入してもらう

【分析手段】 出展者が主体となり集計・分析し、経営指導員が分析フォローを行う

【調査項目】 回答者の属性・商品・サービスの見た目、価格帯、納期・ロット等に対する感想、顧客ニーズ

【分析結果の活用】 分析結果は、出展者において今後の商品・サービス開発に活用する。分析結果を踏まえた商品・サービスの改善にあたって、その分析結果を十分に活用できていないことが見込まれる際には、適切な外部専門家を交えて、マーケットインに基づいた商品の開発・改良となるよう注意する。また、活用できる範囲で出展者が所属する部会等で来場者のニーズ等を共有し、地域同業者への波及効果も求める。

【実施者】 出展者と経営指導員

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】 経営における将来ビジョンを明確にできていない。

あるべき姿から導き出した小規模事業者自身が納得した本質的課題設定が出来ていない。

【課題】 外部環境や客観的な現状把握を行う機会の積極的提供。

### (2) 目標

項目	現行	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
分析件数	70件	75件	80件	82件	82件	85件

※IT利活用の分析件数は、個別で設定するものではなく、定性分析の中を含むものとする。

### (3) 事業内容

小規模事業者が環境の変化に対応した新たなビジネスモデルを構築するためには、外部環境の状況をしっかりと把握し、自社の「強みとなる経営資源（ヒト・モノ・ノウハウ等）」を活かした戦略を構築する必要がある。しかし、多くの事業者は目先の業務に追われており、自社の「強みとなる経営資源」を十分認知しておらず、活用できていないという現状がある。そこで、客観的な現状把握機会等を提供し、経営状況の分析を通じて、この「強みとなる経営資源」を顕在化、自覚化させる。具体的には、ヒアリングシートを用いて経営状況等を把握し、「MAP+（クラウド型経営シミュレーションシステム）」、「ローカルベンチマーク」等、支援担当職員共通の経営支援フォーマットを用いて損益計画のみならず、貸借計画含めた財務面の経営分析を実行する。これらの分析情報は都度データベース化し、問題点・課題等を抽出するとともに事業者と分析結果を共有する。加えて、外部専門家などによる覆面調査や専門機関による定量的な試験などを行うことで、客観的な現状を把握できる機会を提供する。これらにより、まずは外部環境や自社の現状を明確に理解した上で、市場ニーズ（機会）に活用できる自社の強みを発揮することが可能となる。その上で、自社の現状把握、問題点・課題等を解決するための事業計画策定における資料とすることで、計画書の実効性向上を図る。

実施対象企業の掘り起こしは、管内小規模事業者を対象に、会報での募集や経営指導員による巡回訪問、決算指導、金融相談、税務記帳指導、経営セミナー開催時などに経営分析の必要性を訴求する。また、各務原商工会議所ウェブサイトにて経営分析サービスについて公示する。

## ＜経営分析の内容＞

【対象者】会報での募集や経営指導員による巡回訪問にて発掘

【内容】①定量分析（財務分析、ABC分析等）と定性分析（SWOT分析、3C分析等）

※財務分析・・・売上高、営業利益、経常利益等

※クロスSWOT分析・・・強み、弱み、機会、脅威

踏み込んだ分析をする場合は以下ツールや外部機関等も活用する

②MAP+、ローカルベンチマーク、経営デザインシート等の活用

③外部専門家や外部機関による調査

### ・外部専門家や外部機関による調査の概要

主に BtoC 事業を行っている事業者を対象に覆面調査を実施する。覆面調査員を各小売店等へ派遣し、調査を実施する。

【調査対象】店舗で主に消費者向けに商品やサービスを提供する商業・サービス業の小規模事業者

【調査手段・手法】覆面調査員による抜き打ちでの実地調査を行う。外部機関による専門家もしくは職員により店舗へ一般客として利用したうえで調査を行う

【分析手段】調査結果を集計・分析し、経営指導員が分析フォローを行う

【調査項目】店舗の雰囲気、商品・サービスや接客の良し悪し、他の来店客の様子、接客レベル等

【分析結果の活用】分析結果は調査対象事業者にフィードバックし、今後の商品・サービス開発や接客ノウハウ習得等の必要性認識に活用する。具体的には自社が保有する商品・サービスが市場でどのような評価されているのか客観的な調査により、適切に把握することが可能となる。それにより外部環境を踏まえた自社商品・サービスの強みを明確に把握することで自信を持ち、納得した状態で、積極的な自社商品・サービスの開発、改良が可能となる。分析結果を踏まえた商品・サービスの改善にあたって、その分析結果を十分に活用できていないことが見込まれる際には、適切な外部専門家を交えて、マーケットインに基づいた商品の開発・改良となるようフォローする。

【実施者】外部専門家、経営指導員等

経営分析にあたっては以下を特に重視することとする。

既述の通り、小規模事業者自身が機会に活用できる自身の強みを正確に把握できていないため、経営分析の段階からその強みを明確に認識できるよう指導員が定量的なデータ等を提示し、自身の強みを言語化したうえで、確度の高い事業計画を作成する。

## 強みの発見

主に 5. 経営状況の分析  
に関することで実施



## 強みの磨き上げ

主に 6. 事業計画の策定支援、  
7. 事業計画策定後の実施支援、  
8. 新たな需要の開拓に寄与する  
事業に関することで実施



## 強みの発信

主に 7. 事業計画策定後の実施  
支援、8. 新たな需要の開拓に  
寄与する事業に関することで  
実施

### ・情報化構想にかかる自社の IT 経営成熟度の分析

小規模事業者の生産性向上を目的に IT 利活用を推進するために、支援先企業の IT 利活用の状況を把握し分析する。分析の手順については以下の表のとおり実行し、分析の後、経営指導員はビジネス用アプリ導入等の事業計画及び実行支援へと移行させる。

小規模事業者の情報化に向けては IT ツール導入の目的をおさえて伴走支援を実施する。経営指導員が業務プロセスを明確化した上で、課題の設定を行う。経営者の IT リテラシーを考慮するほか、投資予算の制約確認を行うなど、上流工程の情報化構想フェーズを重視して支援を行う。

項目	支援の順序・取組内容		対応
経営分析 (IT活用 の成熟度)	ステップ1	お困りごと（経営問題）の言語化	・経営指導員によるヒアリング、分析
	ステップ2	業務上の課題の整理	・経営指導員によるヒアリング、分析
	ステップ3	現状のIT利用状況の見える化	・IT状況調査票（独自）の活用

※必要に応じて公益財団法人ソフトピアジャパンのスマート経営アドバイザー派遣事業を活用する

#### (4) 分析結果の活用

- 外部専門家・外部機関による調査結果含めた定量的な分析結果を小規模事業者と共有することで、自社の強みを認識・把握する。
- 分析結果をクラウドシステムにより支援担当職員間で情報共有し、個々の支援能力向上を図る。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

**【現状】** 現状把握に加えて、計画書作成の必要性をあまり認識しておらず、各種補助金申請等の必要に迫られて作成するケースが多く、5年程度の期間のみでの策定に留まっていることが多い。

**【課題】** 中長期的な視点での事業計画策定の必要性を認識してもらい、経営状況の分析結果に基づき、需要を見据えた実効性の高い事業計画の策定を支援する。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画の意義やその重要性を事業者自身が理解し、腹落ちすることを第一とする。そのため、経営状況の分析等で抽出した自社の強みを理解し、納得し、内発的動機付けに裏打ちされた事業計画の策定を目指す。これまで、事業計画を策定した事業者は、「現状把握ができた」「目標を明確化できた」と計画書策定の有効性を認識しており、計画に基づいた事業推進により売上増加に繋がっている事例がある。このような事例を活用して巡回・窓口相談の際に事業計画策定の必要性を啓発し対象者（策定数）の増加を図る。その上で、事業計画全体の「実現可能性」と「収益性」を重視した実効性の高い計画策定支援を行う。

### (3) 目標

項目	現行	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
①創業計画策定件数	29件	30件	30件	30件	33件	33件
②事業計画策定件数 (経営力向上計画等を含む)	70件	75件	80件	82件	82件	85件
③IT導入計画策定件数	3件	3件	3件	5件	5件	5件
④事業承継計画策定件数	2件	5件	5件	5件	5件	5件

### (4) 事業内容

#### ①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。特に事業者における不安や悩みが最も大きいとされる、創業3年以内については重点的に接触して支援を行っていくこととする。また、同じ目標をもつ創業（予定）者による勉強会等の場を提供することにより中長期的に関わることができるネットワークの構築にも貢献する。さらに昨今では、兼業や副業といった会社員として働きながら何かに少しずつチャレンジしてみることが注目されている。

各務原商工会議所ではそうした多様な働き方、事業の始め方についても積極的に支援をしていく。具体的には、会社員にとって参加しやすい時間を考慮し、創業セミナーの開催時間を夜間に設定する等、柔軟な参加を可能としていく。

・**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10回シリーズのセミナーとする

【参加者数】約30人

【募集方法】各務原市広報におけるチラシ折込、各務原商工会議所ウェブサイトでの告知

・**商圈分析ソフトの導入**

【目的】町丁別商圈の特性を把握し、開業場所の検討や選定に役立てる。また自社がターゲットとする消費者に向けて効果的な広告宣伝を行う等、各務原市内の状況について具体的に把握するため

【内容】各務原市内の地区別人口・年齢・性別の情報、商品サービスの購入傾向等

【サービス提供方法】各務原商工会議所会報サービスを案内し、窓口相談（対面）により実施

**②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。計画は経営指導員が事業者に寄り添って策定し、計画策定時に専門家と連携する際には、経営指導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確度の高い計画書の策定

【カリキュラム】経営経営の必要性、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

**③生産性向上に向けた IT 導入計画策定支援**

小規模事業者の事業ライフサイクルレベルに関わらず、IT 経営成熟度を高めるために、IT 利活用の状況について把握・分析した先については、IT ツール検討・導入に向けた事業計画及びその実行支援を行う。事業者の IT リテラシーを考慮して無理のない導入検討を進める。

項目	支援の順序・取組内容		対応
経営分析	ステップ1	お困りごと（経営問題）の言語化	・経営指導員によるヒアリング、分析
	ステップ2	業務上の課題の整理	・経営指導員によるヒアリング、分析
	ステップ3	現状の IT 利用状況の見える化	・IT 状況調査票（独自）の活用
計画策定	ステップ4	有効性の高い IT ツールの選定	・「IT 戦略ナビ」（中小機構）
	ステップ5	IT ツールの提示と導入検討	・「IT 経営サポートセンター」（中小機構）
	ステップ6	フォローアップ	・経営指導員による投資効果予測

※ここでの IT ツールとは基幹システムではなく、SNS の他、会計ソフト、販売管理（顧客管理）ソフト、在庫システムなど、初期導入費用・ランニングコストが低く、誰でも簡単に使いこなせるビジネス用のアプリを想定している。

#### ④事業承継計画策定支援

事業承継をまだ先のことと考えており、準備も十分に行っていない高齢経営者が相当数いる。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き対策を講じることで後継者不在による廃業に伴う経営資源・雇用・技術の喪失を防止する。

事業承継の相談先として各務原商工会議所の認知度を高めるために、事業承継セミナーや事業承継税制に関する広報活動等を充実させる。セミナー開催時には各務原市や金融機関と連携し支援先の掘り起こしを行うほか、高度な相談内容に対しては、専門機関と連携し、専門性の高い支援を展開していく。あわせて職員の支援スキルの向上を図るため外部講師を招聘し、事業承継支援勉強会を実施する。

##### ・岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター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】 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。

【承継診断件数】 25件（事業承継診断票の活用）

【掘り起こし件数】 8件（専門家派遣の活用）

【計画策定件数】 5件

### 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

#### (1) 現状と課題

【現状】 事業計画策定後において、計画と実績が乖離した際における効果的な計画見直しが不十分である事業者が一定数ある。

【課題】 事業計画策定事業者に対するフォローアップ支援の強弱の明確化及び重点支援先のフォローアップ支援の拡充。定量的なデータに基づく、迅速な現状把握の実施。

#### (2) 支援に対する考え方

原則、事業計画を策定した全ての事業者を対象にフォローアップを実施する。事業計画の進捗状況により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。定期的な巡回ならびに窓口相談により事業計画の進捗を管理していく。具体的には自身が策定した事業計画に向けて能動的にアクションプランを実行できているか、能動的になっていない場合にはその阻害要因を経営指導員と一緒に検討し、障壁を取り除き、自走化が再開できる環境へ変容させる。また、事業計画を実行する上で直面している経営課題があれば迅速に対応し、専門的な課題が生じた場合は、専門家との連携によるフォローアップを強化することで、事業の持続的な発展を目指す。

#### (3) 目標

項目	現行	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
フォローアップ対象事業者数	101者	110者	115者	117者	120者	123者
参考) 創業計画策定件数	29件	30件	30件	30件	33件	33件
参考) 事業計画策定件数	70件	75件	80件	82件	82件	85件
参考) 事業承継計画策定件数	2件	5件	5件	5件	5件	5件
頻度(訪問延回数)	379回	435回	455回	463回	472回	484回
内訳) 創業計画策定者への頻度	61回	90回	90回	90回	99回	99回
内訳) 事業計画策定者への頻度	314回	330回	350回	358回	358回	370回
内訳) 事業承継計画策定者への頻度	4回	15回	15回	15回	15回	15回
売上増加事業者数	-	55者	55者	55者	60者	60者

利益率1%以上増加の事業者数	-	50者	50者	50者	55者	55者
----------------	---	-----	-----	-----	-----	-----

(頻度) の積算

- ・創業計画策定支援者へのフォロー回数は、1者(件)に対して4ヵ月1回(3回/年)とする。
- ・事業計画策定支援者へのフォロー回数は、75者(件)/年のうち、10者は毎月1回(12回/年)、40者は3ヵ月に1回(4回/年)、25者は半年に1回(2回/年)とする。
- ・事業承継計画策定支援者へのフォロー回数は、1者(件)に対して4ヵ月に1回(3回/年)とする。

(4) 事業内容

事業計画を策定したすべての事業者を対象とするが、事業者の各フェーズに応じて支援密度の適正化を図る。具体的には創業時や事業承継時等の企業ステージ区分ごと、また計画策定時の企業財務状況(各利益の採算状況や債務超過か否か等)ごと、さらには過去の取組や実績、今回計画する事業内容・規模に応じてフォローアップ頻度を設定する。事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者については、所内で支援状況を共有することで属人的判断とならないよう組織的な管理を行う。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を活用し進捗を管理するほか、必要に応じて巡回訪問等を実施する。1社につき年に2回は巡回訪問し、現地現物により進捗状況等を確認する。また、事業計画と進捗状況に乖離が生じている場合には、専門家派遣制度や金融斡旋等により計画の見直しや、乖離の原因分析等を行い、見直し後に再度乖離が生じないように対応する。

**【支援内容・手法】**

**①定期的な巡回訪問によるPDCAサイクルの実行支援**

経営指導員は事業計画に基づき、各々の取組みについて経営管理ができていないかを把握する。経営管理を行う指標は「採算管理」「月次決算」「資金管理」「裁量的経費の管理」等とする。これらの指標について、数値で評価を行うことで、PDCAサイクルを確実にまわす。

- ・採算管理：会社が損益(もしくはキャッシュフロー)をコントロールする一連のプロセス
- ・月次決算：月次で損益実績を把握することで、タイムリーに対策を講じる
- ・資金管理：資金繰り見込みを作成することで、事前に資金繰りの課題を把握し対策を講じる
- ・裁量的支出経費の管理：業績不振の際の資金逼迫の事態に備え、柔軟に削減できる経費を事前に把握する

**②支援者属人的でなく組織的なフォローアップ体制の構築**

フォローアップの際に顕在化した事業者の経営課題に対し、基本的には担当経営指導員が対応する。しかし、経営指導員の支援スキルにバラつきがある中、個別で対応すると最適な課題解決策を提示できていないかの客観的な判断ができない。そこでフォローアップの状況を「経営支援戦略会議」で共有し、他の経営指導員の意見を収集することで、事業者へより良い解決策を提示する。

また、経営指導員がデータ活用による経営分析が実施できるよう、事業者が保有する顧客データ等を経営指導員と情報共有する。具体的にはAirレジやキャッシュレス決済アプリ等を通して収集した売上データに基づいた分析を実施し、効果的なフォローアップができた事例を率先して所内で共有する。これにより、データ分析による効果的な経営支援事例を組織的に共有することでフォローアップ体制を充実させる。

**③支援施策などの情報提供**

中小企業庁の「中小企業施策利用ガイドブック」や中小機構ウェブサイト「J-Net21」及び岐阜県中小企業施策利用ガイドブックなどを通じて、小規模事業者向けの施策を収集し、ウェブサイトや会報誌に掲載するほか、巡回訪問時などに計画推進に役立てる情報として提供する。また

情報収集する時間のない小規模事業者に対し「e-中小企業ネットマガジン」等支援機関が提供するメールマガジンへの登録を推進することでタイムリーな施策情報が入手できる仕組みを整備していく。

加えて、災害などへの対応力強化に向けた支援を行う。当地域における自然災害の発生リスクは高く、経営資源が脆弱な小規模事業者はひとたび被災すれば、物的損失にとどまらず、営業停止、取引先の減少、売上高の減少といった事業上の影響を受ける恐れが高い。地域小規模事業者が自然災害による被害を軽減し、安定して事業継続をしていくためにも、今後、自然災害への事前対策がより一層重要であると考え。そのため、各務原商工会議所では地域の防災を担う各務原市と連携し、地域の災害リスクを把握し、事業者が単独で行う「事業継続力強化計画」や複数の中小企業者が連携して行う「連携事業継続力強化計画」の施策活用を促進する。

#### ④金融斡旋

事業計画の実行段階において資金需要が発生した場合は、日本政策金融公庫と連携し、「小規模事業者経営改善資金（マル経融資）」や「中小企業経営力強化資金」の活用を提案する。また岐阜県信用保証協会による小規模事業者及び創業者向けの各種保証制度を斡旋し、金融機関への橋渡しなど、小規模事業者の状況に応じた資金調達を支援する。

#### ⑤専門家の活用

事業計画実行の際、経営指導員だけでは解決が困難な専門的な課題が発生した場合や、何らかの理由で事業計画と実施状況（実績）に乖離が生じた場合は、岐阜県エキスパートバンク等の登録専門家の派遣を実施し、迅速に対策を講じる。小規模事業者の生産性向上・IT化推進についてはITコーディネーターやITベンダー企業等を招聘し、有効的な事業実施を促す。

#### 【フォローアップ支援対象者の呼びかけ方法】

- ・創業者（第二創業）に対して個別相談の案内を電話や電子メール等で送付
- ・事業計画を策定した事業者については、担当経営指導員が巡回時に直接案内
- ・面談できない場合は電話での相談対応、状況確認

### 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】** 展示会出展後の商談成約率が不十分である。自社の強みを適切なマーケットで十分に情報発信できていない。

**【課題】** 展示会出展後の成約率を上げるために、出展前の準備を充実させることに加え、フォローアップ内容の拡充。情報発信機会を提供する。

#### (2) 支援に対する考え方

連携する他の支援機関が実施する商談会やビジネスマッチングサイトを活用し、販路開拓のための商談機会を小規模事業者へ提供するほか、各務原商工会議所ではセミナー開催と展示会出展事業を展開し、小規模事業者の販路開拓を支援する。加えて、小規模事業者は遍く情報発信する機会が不足しがちであるため、各務原商工会議所が窓口となって情報発信する機会の場合として合同記者発表会を定期的を開催する。

小規模事業者は新規顧客獲得方法が十分に把握できていないと考えられる。自社の限られた経営資源の中で、商品開発やプロモーション戦略において、いかにして新規顧客を獲得するのかをセミナーを通して身につけ、すぐに実践し販路開拓につなげる。また、展示会等への出展を通して新規顧客獲得につなげたい思いはあるものの、展示会運営人員やノウハウ、さらに資金が十分でないために、出展に躊躇する場合が多い。そのため経営指導員、専門家派遣制度、補助金等の

活用により、展示会出展等を促し、販路開拓につなげる。

展示会出展が決定してから、経営指導員が担当制で準備から当日の運営まで伴走支援を行う。場合によっては、準備段階で広報ツールの充実等の課題解決に向け適切な専門家を交えて、一件でも多くの成約に結びつくよう準備を行う。終了後も商談進行状況の確認等を経営指導員が継続して行う。成約に至らなかった場合には原因を追究し、課題解決にあたる。また、出展事業者が展示会出展で得たノウハウは部会事業や会報、ウェブサイト等を通して他事業者に展開し、販路開拓の参考にする。

展示会の選定については需要を見据えた販路開拓を実施するために、事業者が狙うターゲットと展示会の来場者にミスマッチが無いよう、展示会概要や過去の実績など展示会主催者に照会するなど、展示会情報を十分に収集する。

また出展事業者の選定については、事業計画書に基づき「新商品開発」、「商圈の拡大」、「新たな売り方」等、ビジネスモデルの転換に挑戦する事業者とする。経営指導員は支援先事業者の商品・サービスのウリや特長をしっかりと「見える化」した広報物の制作支援にも注力することで、商談時に訴求力を高める取組みを行い展示会等での成約率を意識して伴走支援をする。

経営分析や事業計画策定で抽出した自社の強みを外部へ十分に発信できていない小規模事業者が多いため、まずは SNS 等の無料広報ツールを活用して情報発信し、自社の強みを表出化させ、自身の強みの認識をより強固なものにする。

### (3) 目標

項目	現行	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
セミナー等開催回数	-	2回	2回	2回	2回	2回
セミナー参加者数(延人数)	-	40人	40人	40人	40人	40人
展示会等出展支援件数(BtoB)	7者	6者	6者	6者	8者	8者
成約件数	6件	6件	6件	6件	8件	8件
イベントへの出店支援件数(BtoC)		50者	50者	50者	50者	50者
当日目標売上額/1者	-	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
合同記者発表会における 情報発信事業者数	6者	9者	9者	9者	9者	9者

### (4) 事業内容

#### (セミナーの開催)

##### ①商品開発セミナー

【目的】 需要動向に応じた商品開発方法を学ぶ

【カリキュラム】 消費者ニーズの把握方法、市場動向について、商品コンセプトの設定等

【回数】 1回/年

【参加者数】 約20人

【募集方法】 各務原商工会議所のウェブサイト、会報におけるチラシ折込での告知

##### ②情報発信力強化セミナー

【目的】 HPやSNS等を活用したプロモーション、集客方法を学ぶ

【カリキュラム】 各メディアの特性・特徴・効果的な活用方法、顧客関係性構築方法等

【回数】 1回/年

【参加者数】 約20人

【募集方法】 各務原商工会議所のウェブサイト、会報におけるチラシ折込での告知

#### (展示会出展支援)

各展示会出展支援においては、商工会議所がブースを借り上げ、小規模事業者が策定した事業

計画書に基づいて行う新たな需要の開拓を支援する。

**①展示会向けの販路開拓個別相談の実施**

【目的】展示会、商談会等における営業方法を学ぶ

【カリキュラム】展示会、商談会の事前準備、会期での商談方法、会期後のフォローの仕方等

【実施件数】4者/年

【募集方法】各務原商工会議所会報、各務原商工会議所ウェブサイトでの告知

**②グルメ&ダイニングスタイルショー、(BtoB)**

【支援対象者】商業・サービス業を主たる事業とする小規模事業者

**③インターナショナルギフトショー (BtoB)**

【支援対象者】製造業等を主たる事業とする小規模事業者

**④メッセナゴヤへの出展 (BtoB)**

【支援対象者】BtoBを主な事業としている小規模事業者

**⑤各務原市内イベントへの出展 (BtoC)**

自社、自店の商品・サービスのPRを目的に各務原市内外から多くの来場者が集まるイベントにおいて、来場者へ事業所のPRをし、誘客につなげる。

【支援対象者】BtoCを主な事業としている小規模事業者

**(具体的なイベント)**

・各務原元気まつり

【開催目的】各務原商工会議所や会員事業所を市民に知ってもらう参加型イベント

【開催回数】毎年夏頃に1日開催

【開催場所】各務原市産業文化センター

【来場者数】約10,000人

・航空自衛隊岐阜基地納涼祭、航空自衛隊岐阜基地航空祭

【開催目的】航空自衛隊の活動を市民に知らせるイベント

【開催回数】納涼祭(毎年8月に1日開催)、航空祭(毎年11月頃に1日開催)

【開催場所】岐阜基地内

【来場者数】納涼祭 約25,000人、航空祭 約120,000人

**(情報発信支援)**

・がんばる中小企業合同記者発表会

【開催目的】各務原市内で小規模でありながら、特徴的な取組を行っている企業などをマスコミ関係者向けに合同で記者会見を行う

【開催回数】年3回

【開催場所】各務原商工会議所

【マスコミ関係者】中日新聞社、岐阜新聞社、中部経済新聞社等

【募集方法】各務原商工会議所会報、各務原商工会議所ウェブサイトでの告知

**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】評価後及び見直し策が実行できない、されない状況が発生した。

【課題】具体的な改善策の見える化を実施。

## (2) 事業内容

経営発達支援事業連携会議を定期的開催する。メンバーは外部有識者として中小企業診断士、税理士。その他、岐阜県商工労働部商工・エネルギー政策課係長、金融機関支店長、その他関係機関をメンバーとする連絡会議を年に1回以上開催し、事業の評価、見直し等（PDCA）を行うための仕組みを構築する。

毎年度、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。

### ①成果の評価・見直しの方向性の検討

半期ごとに経営指導員が自ら事業の実施状況、達成度を検証する。また次期の事業見直し案を作成し、専務理事に報告する。毎年度1回、連携会議により、事業成果及び翌年度の事業見直し案に対する評価・意見を受ける。

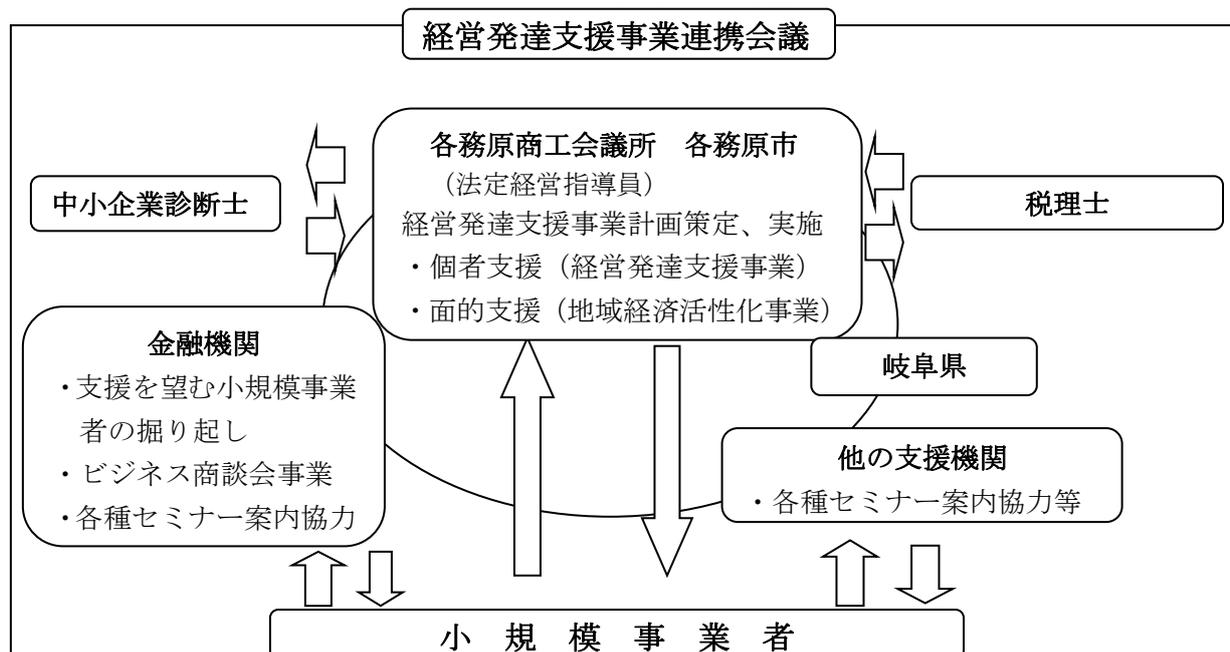
### ②見直し案の立案と決定・承認

外部機関の提言を受け、中小企業相談所において再度見直し案を立案する。事業の評価・見直しの方針については正副会頭会議において決定・承認される。

### ③見直し案の報告、事業の成果・評価・見直しの結果の公表

事業の成果・評価と見直しの結果については、常議員会に報告し承認を得る。（毎年度1回）事業の実施状況、事業の成果・評価・見直しの結果は、小規模事業者が常に閲覧可能な状態にするために、各務原商工会議所のホームページ（<https://www.cci-k.or.jp>）で事業実施期間中、公表する。

また、各支援事業の案内、実施については、当商工会議所より各新聞社に記事掲載依頼をする。



## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

**【現状】** 義務講習への参加やベテラン職員によるOJTを実施。

**【課題】** 職員の各支援スキルに見える化、支援内容や能力の計画的向上及び平準化。

## (2) 事業内容

以下の取り組み内容に「対象者」を記載するが、ジョブローテーションを予定しているため、一般職員も対象とする。

### ①OJTによる資質向上

#### (i) 若手職員に対するOJT

対象者：若手経営指導員・補助員

経営指導員が若手経営指導員を帯同し、事業計画策定支援等を行う。支援件数の豊富な経営指導員がどのように事業者と事業計画を策定するのか実践的な策定支援方法を身につける。

#### (ii) 記帳専任職員、補助員に対するOJT

対象者：補助員・記帳専任職員

経営指導員が企業に訪問する際、記帳専任職員、補助員等を帯同させる。これにより、実践的に支援方法（ヒアリング、助言）を学ぶ機会を設ける。また、経営者との円滑なコミュニケーションを図るため、日本商工会議所が提供するモバイルTOAS（経営カルテ基幹システム）に搭載されている「質問ノウハウ集」を活用する。

### ②OFF-JTによる資質向上

#### (i) 日本商工会議所、岐阜県、中小企業大学校、民間支援団体等が主催する研修への参加

対象者：全職員

各職員が不足している能力を特定した上で、それを補うための研修会に参加する。特に、経営指導員は中小企業大学校（中小機構）の主催する研修に年間1回以上参加する。各務原商工会議所内で月に2回開催する経営支援戦略会議の場において、外部研修の研修内容を報告する場を設け、職員間で情報を共有する。

#### (ii) その他、研修への参加

対象者：経営指導員・補助員・記帳専任職員

RESASの操作方法から分析手法（方法）を学ぶため、地域経済分析システム（RESAS）研修会への参加及び利活用事例集等を活用する。また公益財団法人ソフトピアジャパンが開催するセミナーに参加し、職員のITリテラシーの向上を図るとともに、ITツールに関する情報収集を行う。加えて、経営力再構築伴走型支援で求められる傾聴と対話に求められるコミュニケーションスキルを向上させるために、コミュニケーション能力資格認定講座の受講やビジネス選択理論能力検定等の資格取得を促す。

### ③自己啓発による資質向上

#### (i) 半期ごとに取り組み目標を設定

対象者：経営指導員・補助員・記帳専任職員

各務原商工会議所では半期に一度、所属長等との個人面談の機会を設けている。その際、自己啓発計画の策定と実践、振り返りを行い、個々のスキルアップにつなげる。自己啓発では、通信講座（e-learning）を推奨するほか、業界誌、専門誌などを購読し、業界の知識と支援手法を横断的に学ぶことでスキルアップを図る。

#### (ii) 資格取得奨励の実施

対象者：経営指導員・補助員・記帳専任職員

長期的な自己啓発として、経営指導員個人が公的資格取得に取り組む。上述の個人面談時に長期的目標を設定する。今後、各務原商工会議所では資格取得奨励制度を設け、報奨として活用するとともに、評価に反映させていく。

### ④情報共有の体制づくり

#### (i) 経営支援戦略会議の実施（月2回開催）

対象者：経営指導員・補助員・記帳専任職員

各務原商工会議所内で開催する経営支援戦略会議にて企業・研修会の内容などの情報及び支援

ノウハウを共有する。特に、DX化に資するICTツールの活用事例等を積極的に共有し、職員におけるICTツールの活用ノウハウを高度化させて小規模事業者へ展開できる環境を整える。

#### (ii) 所内回覧の活用と支援ノウハウの共有化

対象者：経営指導員・補助員・記帳専任職員

支援者は事業計画書などの成果物を、所内回覧を活用して積極的に情報発信し共有する。支援ノウハウを属人的なものではなく組織として蓄積・共有化するため、支援事例・研修資料などを出来る限り電子データ化し、ファイルサーバー上に共有フォルダを作成して保存することで長期間にわたり資料等を共有することができる。これにより、職員の退職等があった場合でも、ノウハウの消失を防ぎ、組織として蓄積される仕組みを構築する。

#### (iii) 経営カルテ（相談記録）のデータベース化

対象者：経営指導員・補助員・記帳専任職員

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外職員でも素早く一定の対応ができるようにする。

#### (iv) 定期的なジョブローテーション

対象者：全職員

職場にある業務の属人化回避及び事務所業務の生産性向上を目的に3～5年を目途にジョブローテーションを実施する。各務原商工会議所事業を横断的に理解した人材に育てることで、組織としての底上げを図る。

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

#### (1) 現状と課題

【現状】 連携支援先の支援施策情報の不足。

【課題】 各関係機関とのさらなる連携強化による、情報共有の円滑化及び事業者支援水準の向上。

#### (2) 事業内容

##### 【他商工会議所との情報交換】

##### ①東海ブロック中小企業相談所長会議（年2回開催）

##### 岐阜県商工会議所中小企業相談所長会議への参加（年2回開催）

東海地区、岐阜県内における商工会議所同士が管内の事業者支援事例を共有する。売上げアップや新たな需要開拓に繋がった事例などを共有し、他の地域での支援事例を当地域に横展開する。

##### ②岐阜県下商工会議所中小企業支援スキルアップ研修会への参加（年2回開催）

各務原商工会議所が主催で夏と冬の2回開催を予定。1泊2日で開催される同研修会において、県下から経営指導員が一堂に会する。この研修の場において各地の商工会議所が推奨する支援事例を紹介、共有する。具体的な支援プロセス・方策などを聴く機会とし、新たな気づきを得る。また、支援事例を見える化し、行政や他の支援機関等のステークホルダーへ商工会議所の取組みを発信することの重要性を認識する。

##### 【他支援機関との情報交換】

##### ①経営革新等支援機関連携会議への参加（年1回）

岐阜県産業経済振興センターが主管する県下の認定支援機関が一堂に会す会議である。他の支援機関の支援メニューや支援事例を収集し、支援先の事業者に対し有益な情報提供を行う。

##### ②岐阜県DX推進コンソーシアムが開催する事例報告会やセミナーへの参加（年2回）

本機関は産学官連携のもと岐阜県内企業のDXを推進し企業が生産性向上や技術開発、新商品・新サービス創出等の実現を目指す組織であり、中小企業のデジタル実装支援に特化してい

る。同機関の事業に参加することでDX支援の専門家とのネットワークを構築する。

### 【金融機関との情報交換】

#### ①金融懇談会の開催（年2回）

日本政策金融公庫岐阜支店と小規模事業者支援に関する情報交換を行う。各務原商工会議所の支援事例について金融機関の視点から意見をもらう他、現在実行中の支援案件の資金調達について事前相談を行うことで円滑な金融斡旋を実現する。また業種毎の景況感や公庫が把握している金融情勢等について情報交換を定期的に行うことにより、事業計画策定支援に役立てる。

#### ②金融機関との巡回相談

設備投資など補助金活用場面では取引金融機関と合同で事業者訪問を行うなどし、今後の取組みに対する事業性を予め評価いただき、資金調達に関して事前に合意形成を図っていく。支援機関毎で支援が分断することのないよう、必要な情報を金融機関と共有しながら支援を行う。

## 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】各務原市内人口・就業者数の減少による事業所の減少、産業の衰退

【課題】イベント等を通じた各種情報発信による地域ブランド力向上。近隣市町村へ訪れた観光客の誘客・回遊性向上

### (2) 事業内容

#### 【地域活性化イベントの開催】

##### ・かかみがはら元気まっりの開催

各務原商工会議所が主催するイベントで、一般市民にあまり知られることの無い各務原商工会議所及びその管内事業所を知ってもらうことを目的に開催。各務原商工会議所の認知度向上に加えて、地域の商工業者、商工業をPRするためにこれまで15回以上開催している。管内企業がイベントを通して一般市民に自社を知ってもらい、新規顧客獲得につなげる。今後は各務原市内の若年層に向けた企画等を拡充し、これまで以上に各務原市内の産業への理解や将来的な雇用にも貢献できるイベントへ昇華させる。

#### 【公的観光振興機関等との連携】

##### ①各務原観光協会会議への参加

各務原市観光振興を目的とした観光協会が開催する会議等への参加をする。各務原市の観光振興に関わる関係者と密なネットワークを構築する。観光資源の活用等に関する動向をいち早く把握し、管内事業者へ積極的に案内することで、新たなイベント等に向けた新商品・新サービス開発等を活性化させ、近隣市町へ訪れている観光客の誘客を実現する。

##### ②各務原人參ブランド推進協議会への参加

各務原市の特産品であるにんじんを各務原市内外へPRしていくことを目的に設立された、行政や大学や農協で構成された協議会への積極的な参加を行う。協議会事務局は各務原市が担い、定期的（半期1回を目安）に協議会を開催し密に連絡を取り合い、共同で各務原市内にある商業施設等でイベントを実施する。商工会議所では、事業者とのパイプを活かして、事業者へ協議会事業への協力を依頼している。具体的には、大学生が考えた各務原にんじんを使った料理やお菓子などのレシピを基にした商品開発を各務原市内事業者へ依頼し、その商品を事業所で販売するよう依頼する。

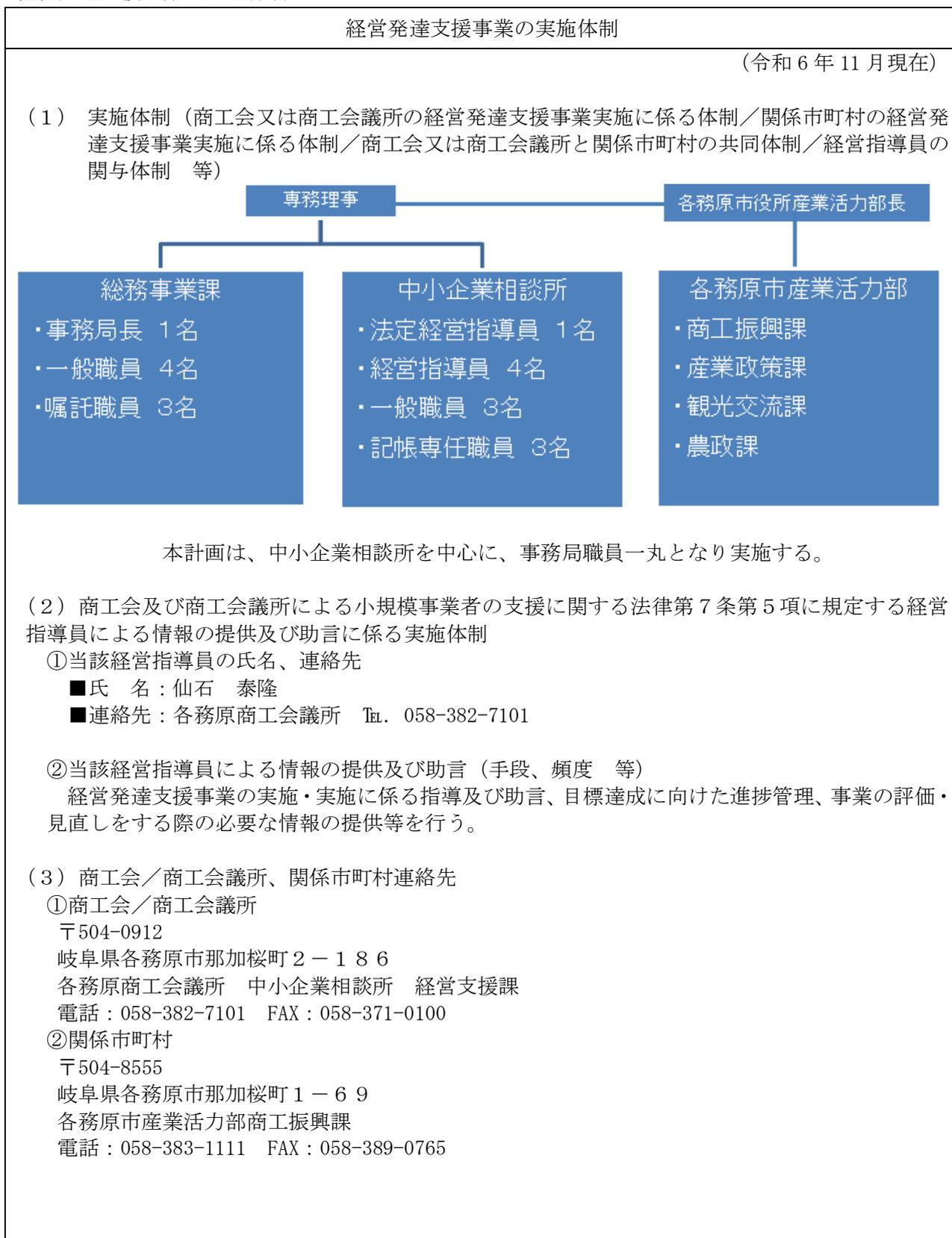
##### ③キムチ日本一の都市研究会会議への参加

各務原市の特産品である人參と各務原市の姉妹都市である韓国の春川市の特産品である松の実を使用したキムチを15年以上前に開発。以降、積極的に市内・外の量販店で販売している。

その結果、各務原キムチは各務原市を最も代表する商品として認知されるようになった。会議への積極的な参加及び、当研究会への参画を事業者へ周知、促進することで、各務原市のさらなる認知度向上・活性化を実現する。

(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)

	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
必要な資金の額	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
経済動向調査	500	500	500	500	500
需要動向調査	500	500	500	500	500
経営状況分析	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
事業計画策定 支援	600	600	600	600	600
事業計画策定 後の実施支援					
新たな需要の 開拓に寄与す る事業	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
事業の評価及 び見直し					
経営指導員等 の資質向上等	400	400	400	400	400
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					

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、各種事業収入、国補助金、岐阜県補助金、各務原市補助金 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。

