

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	関市東商工会（法人番号 9200005008092） 関市（地方公共団体コード 212059）
実施期間	2026/04/01 ～ 2031/03/31
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①付加価値向上と営業力強化 地域や顧客の動向を踏まえて事業計画の方向性を明確にし、商品・サービスの魅力向上や価格・説明文などの改善を支援する。さらに、展示会や EC、SNS、イベントなど、事業者 に最適な販路を組み合わせ、安定した顧客獲得につなげる。</p> <p>②創業・事業承継支援 創業希望者や承継予定者の課題を整理し、計画書作成を伴走支援する。創業融資・補助金 などの資金調達や手続き支援を行い、計画の実行を確実に進める。</p> <p>③デジタル化推進 デジタル化の必要性を示し、事業者にあったツール選定を支援。補助金の活用や導入後の フォローを通じ、デジタル活用の定着を図る。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査 地域の経済動向を把握し事業者が自社の経営課題に気付けるよう情報提供を行う。</p> <p>2. 需要動向調査 消費者や事業者の商品・サービスに対する意識を把握し、現状理解を深める。</p> <p>3. 経営状況の分析 経営分析の必要性を示し、分析への意識を高めつつ現状把握を促す。</p> <p>4. 事業計画の策定支援 実現性の高い事業計画の必要性を理解してもらい、策定に至るまでの支援を実施する。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援 計画に基づく事業運営が行えるよう、フォローアップ支援を行う。</p> <p>6. 新たな需要開拓支援 展示会・商談会・物産展への出展や、IT・メディアを活用した販路開拓を支援する。</p>
連絡先	<p>関市東商工会 〒501-3521 岐阜県関市下之保 2503 番地 2 TEL:0575-49-2661 / FAX:0575-40-0022 E-mail: sekishihigashi@ml.gifushoko.or.jp</p> <p>関市 産業経済部商工課 〒501-3894 岐阜県関市若草通 3 丁目 1 番地 TEL:0575-23-6752 / FAX:0575-23-7741 E-mail: shoko@city.seki.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) 地域の概要

【関市東商工会地区の位置・地勢】

【沿革】

関市東商工会地区は、名古屋市より80kmほど北の岐阜県関市に位置している。平成17年2月に旧武儀郡の5町村が旧関市に編入合併し、その東部の旧武儀町・旧上之保村が管轄地域である。

当商工会は、旧武儀町商工会・旧上之保村商工会が平成19年4月に、合併し、関市東商工会として発足した。

現在、日本人口重心地が当地区内にあり、地理的にも日本の真ん中に位置している。

尚、同市には、関商工会議所と旧武芸川町商工会、旧洞戸村商工会、旧板取村商工会が合併した、関市西商工会がある。

【立地】

岐阜県の中央に位置し、面積の約90%が山林の中山間地域である。

関市全体は旧武儀町及び旧上之保村地域の当商工会管轄と、旧武芸川町及び洞戸村、板取村地域の関市西商工会管轄、旧関市地域の関商工会議所管轄により区分されており、当商工会は関市の旧武儀町及び旧上之保村の東部地域（津保川流域）を管轄している。

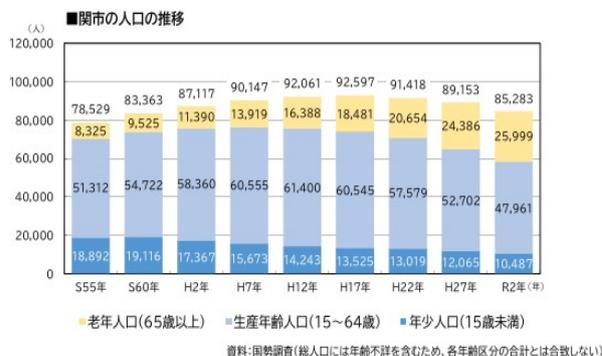
【交通】

周辺の交通網として、市街に鉄道はあるものの当地区には通っていないが、岐阜県を南北に走る国道41号線と国道156号線の間には、県道58号線が通っている。幹線交通網に恵まれていなかったが、東海北陸自動車道・東海環状自動車道が整備された。それにより、近隣地域に所在する富加関IC、美並IC、美濃加茂IC、関IC、美濃ICへ約10～30分程度で入ることができ、周辺の主要都市への交通アクセスも改善されてきた。

【人口】

関市の人口等の状況は、令和2(2020)年国勢調査の実績をみると、関市の人口は85,283人と、平成27(2015)年国勢調査結果の89,153人から3,870人の減少(▲4.3%)となっている。平成22(2010)年から平成27(2015)年にかけては2,265人の減少(▲2.5%)であったため、減少率はより大きくなっている。年齢別で見ると65歳以上の高齢者人口は増加している一方、年少人口、生産年齢人口はいずれも減少しており、より少子高齢化が進行している。

関市が出している人口統計によると関市東商工会の支援地区である武儀・上之保地区では、令和7



年10月1日時点では、3,871人が居住しており、65歳以上の高齢者人口割合をみると武儀地区で50.3%、上之保地区で58.5%である。関市全体における65歳以上の高齢者人口割合は32.1%であり、関市自体超高齢社会ではあるが、該当武儀・上之保地区は50%を超えており超高齢社会のなかでもさらに高齢社会である。

(2) 関市の産業の現状と課題

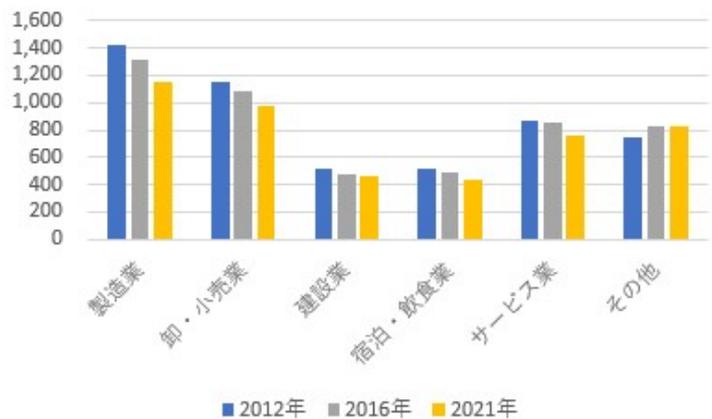
【事業所数】

関市の産業の構造は、2012年で5,225事業所であり、2021年は4,617事業所で、9年間で608事業所減少している。

事業所数が最も多い産業は、製造業、次いで卸売業・小売業であり、サービス業、建設業、宿泊・飲食業の順で続いている。

2012年から2021年にかけて、製造業と卸売業・小売業、建設業、宿泊・飲食業、サービス業が減少しており、事業主の高齢化と後継者不在の事業所が多く、今後は急激に事業所数が減少していくことも考えられるため、地域創業者の促進と経営者地域創業者の促進と経営者の高齢化等の対策が必要である。

事業所数の推移



出典：経済分析システム「RESAS」

【従業員数】

関市の事業所が雇用する従業員数は、2012年は42,978人であったが、2021年は44,459人へと増加している。

主要産業の同年比較では、製造業は17,350人から18,132人へ、サービス業は、4,045人から4,080人へと増加しているのに対し、卸売業・小売業は7,457人から6,843人へ、建設業は2,637人から2,556人へ、宿泊業・飲食業は、3,106人から2,410人へと、減少している。

従業員数の推移



出典：経済分析システム「RESAS」

【主要産業の現状と課題】

①製造業（刃物金属加工業・プラスチック加工業などの工業）
（現状）

・行政合併前、「刃物のまち」関市に隣接していたことから、刃物関係の金属プレス、研磨、木柄

組立など下請け工業が盛んであった。現在も、それらから派生した金属加工業、プラスチック成型加工業などがある。

(課題)

- ・高品質化に伴い特殊素材などへの対応するために設備投資が必要となってくる。
- ・下請け業者の代表者及び従業員高齢化による廃業する事業所が増加している。
- ・大手フランチャイズの小売店へ消費集中やネット販売等により、販売口が大きくなっていることに伴い下請けへの受注量も増加しており、人材不足が課題となっている。

②建設業（産直住宅建築業）

(現状)

- ・上之保地区で、地場産業として発展してきた木材建築業は、昭和59年、国産材の住宅関連団体「協同組合 上之保デカ木住宅センター」として組織化された。当時は、全国的に注目を浴び受注の増加もあり、技術者の後継者育成にも、地域経済活性化にも大きな効果があった。独自の展示棟を地元を設置して、定期的に新聞広告を活用して販売促進活動を行っている。
- ・武儀地区でも、上之保地区同様の建築業関連業者があり、「武儀の家住宅センター」が組織化された。しかし、近年は組合員が半数以下に減少し、非常に厳しい状況である。
※デカ木住宅センター S59年設立時組合員12社→R7.4月現在5社(60%減)
※武儀の家住宅センター S60年設立時組合員14社→R7.4月現在3社(79%減)

(課題)

- ・「趣のある純和風住宅」から「合理的な使いやすさ重視の住宅」へ消費者ニーズ、特に若い世代の住宅に対する価値が変化していることに対応していく課題がある。
- ・大手ハウジングメーカーの資金力を活かした広報戦略や建築企画力に対して、木造住宅市場における差別化対策も課題である。

③卸・小売業、飲食・宿泊サービス業

(現状)

- ・近隣地への大型店の出店などにより、地域外への消費流出がある。地域内であっても、大手フランチャイズの小売店（ホームセンター、ドラッグストア2店舗、スーパーマーケット）が4店舗進出しており、概ね食料品も日用品も賄える状況にあり、既存小売店の売上は大幅に減少し、廃業した事業者も存在する。
- ・一方、自動車修理・販売、理美容、飲食などの専門店も、専門性を強みにしているものの、地区を超えた競合、人口減による消費者の減少で厳しさが増している。

(課題)

- ・大手フランチャイズの小売店への消費集中により、既存小売店の経営環境が厳しくなっている。経営意欲がある小売店等へ、事業を持続化させるための支援が求められている。

④温泉関連事業（温泉事業・物販事業・飲食事業・農産物販売）

(現状)

- ・「上之保温泉ほほえみの湯」を中心に物販事業・飲食事業を発展させ、ゆず祭りなど、各種イベントを実施して誘客を図っている。商業サービス業の基幹事業として、雇用も創出している。しかし、近隣地域に娯楽施設を併設した入浴施設が増え、競合が激化している。
- ・温泉への入込客は、武儀地区にある道の駅「平成」にも立ち寄り、経済波及効果が大きい。

(課題)

- ・「温泉」を有する他施設との差別化を図るなど、更なる誘客拡大等を図る必要がある。

- ・道の駅「平成」への立ち寄り客数増加を、地元小売店等への立ち寄りに繋げていくための対策が必要である。

⑤道の駅事業（物販事業・飲食事業・農産物販売）

（現状）

- ・下呂温泉に通じる県道58号線沿いにある道の駅「平成」は、立地を活かして物販・飲食・農産物販売事業などを展開している。武儀地区の商業・サービス業の拠点であるとともに、総合的な観光産業として雇用も創出している。しかし、高速道路などの交通網の発達により、県道58号線の通行客が減少しているため、来場者数が減少傾向にあったが、元号改元による「平成」の再ブームにより、大幅に増加したが、ブーム経過後の来場者数は再び減少傾向に転じている。
- ・当地区の地域資源にも認定されている原木椎茸の栽培施設があり、関連商品として『しいたけスナック』を開発し、当地区の定番土産品となっているが、材料となる椎茸の生産量の減少、施設の老朽化等により、安定した製品生産量が確保できない状況にある。

（課題）

- ・地域内事業者との連携を行い、施設としての魅力を高め、道の駅「平成」への来場者数を増加させる取り組みが求められている。
- ・原木椎茸の安定した生産量を確保するために、生産者の後継者対策及び、栽培施設の老朽化対策が必要である。

⑥キャンプ場事業

（現状）

- ・武儀地区にある『八滝ウッドランド』（平成元年開設）と上之保地区にある『ネイチャーランドかみのほ』（昭和54年開設）の2つのキャンプ場は、旧行政が設立運営後、地元組合に経営移譲された。設備は、30～40年経過しているため老朽化が進み、経営者も高齢化している。

（課題）

- ・閑散期の利用者及び通年利用者を増加させる、来客促進対策が求められている。
- ・キャンプブームにより競合が増加し、新規客の集客が困難化している。

⑦ゆず関連事業（ゆず玉生産・ゆず関連商品の製造販売）

（現状）

- ・平成25年11月に設立した『かみのほゆず株式会社』が事業の拡大を目指している。岐阜県が主導する「かみのほゆず産地戦略会議」では、生産基盤の拡大に取組み、更に農商工連携の認定を受けている。恵那市、海津市、岐阜市、関市の有名菓子店と提携するなど、上之保のゆずを使用した商品の開発・発売を行っている。年に1度、旬である秋にまつりを開催している。

（課題）

- ・地域生産者の高齢化による管理体制の限界と生産者の減少が課題であり、管理者や生産の担い手の確保が課題である。
- ・地域内の生産者との連携による生産量の拡大と、ゆず製品製造能力の向上が課題である。
- ・上之保のゆずの認知度を向上させ、安定的な売上確保のための商品開発も急務である。

【事業者が抱える共通の課題】

(ア) 事業者の付加価値向上と営業力強化に向けた経営基盤づくり

地域事業者を取り巻く環境は、売上・利益の確保が一層困難な状況となっており、多様化する顧客ニーズとのミスマッチや、商品・サービスの魅力を十分に発信できていないことが、持続的な成長の阻害要因となっている。このため、顧客ニーズを的確に把握し、自社の提供価値を見直すことで、選ばれる商品・サービスへの転換を図る取組が必要である。併せて、事業の魅力が十分に外部へ伝わっていない事業者も多く、価値を適切に届けるための情報発信力の強化が求められている。こうした状況を踏まえ、提供価値の向上および発信力の強化を促進し、売上・利益の向上につながる経営基盤づくりを支援していくことが、共通の課題となっている。

(イ) 地域経済を支える「世代の担い手」確保への取組強化

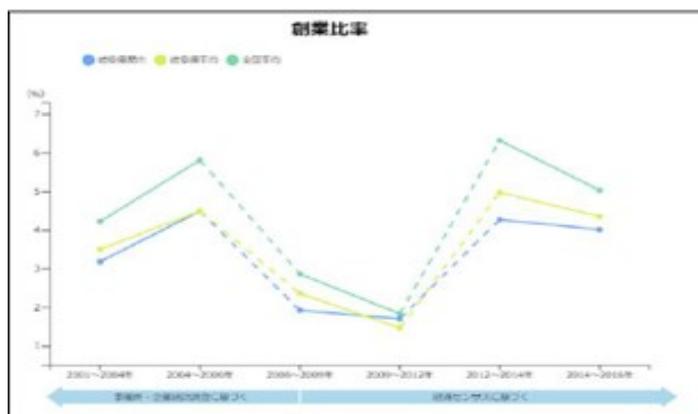
関市では、人口減少および高齢化が進行しており、町内の事業所数も減少傾向にある。多くの小規模事業者において経営者の高齢化が進む一方で、後継者の確保や育成が十分に進んでいない事業者も少なくない。このまま計画的な事業承継や新規創業が進まなければ、地域の雇用や生活インフラ（小売・飲食・生活関連サービス等）を支える事業者の減少につながり、地域経済や住民生活に深刻な影響を及ぼすおそれがある。そのため、既存事業者に対する事業承継支援に加え、地域内外の創業希望者の掘り起こしを行い、関係機関と連携しながら、資金調達支援や事業計画策定支援等を一体的に展開することで、承継・創業に向けた準備を支援し、地域の新たな担い手を継続的に創出していくことが、共通の課題となっている。

(ウ) デジタル化の促進による事業成長の加速

深刻な人手不足や事業者の高齢化により、日常業務に追われ、デジタル技術の活用が十分に進まず、業務効率化や情報発信力の強化が図られていない事業者も多い。このため、デジタル技術の活用による業務負担の軽減および販路開拓力の向上を促進し、事業成長の加速につなげていくことが、共通の課題となっている。

【創業者】

事業所数が減少する中で期待すべき創業の現状として、2014～2016年の関市の創業比率は4.02%であり、岐阜県平均4.36%、全国平均5.04%であった。2012～2014年の関市4.28%、岐阜県平均4.98%、全国平均4.98%と比較しても低くなっている。これは、関市全体の創業比率であり、旧関市である中心部での創業が大半を占めている。



出典：経済分析システム「RESAS」

【事業承継】

統計では2020年の全国・全業種の後継者不在率は65.1%であり、岐阜県においては68.1%と全国平均を上回っている。関市においても同じような状況であると推測され、3社に2社が後継者不足となる高水準であり、事業承継について取組みが進められていない。

関市の事業者の多くは地域密着型の経営が中心であり、家族・親族に限らず、第三者への事業承継・後継者づくりを進めていかなければ、地域が活力を失い、人口減少と過疎化に繋がりがかねないため、事業承継を円滑かつ確実に行われるようプッシュ型支援で取組み、事業承継支援により地域の活力を守ることに取り組んでいく必要がある。

(3) 関市第5次総合計画後期基本計画

関市では、すべての世代の市民の皆様に住みよいまちだと実感していただける取組を実施する。特に若年層や子育て世代に対する取組に一層注力し、関市の将来を担う子どもたちをはじめ、まちに元気と輝きをもたらす若者や女性がいきいきと暮らせるよう、「関市第5次総合計画後期基本計画」を策定している。計画の将来都市像には、豊かなまちづくりを進めていくための全世代に共通する重要なテーマとして、「産業」、「学び」、「文化」を掲げている。関市のさらなる飛躍のため、まちの発展の基礎となり、まちを豊かにする「産業」、将来のまちの可能性を広げ、豊かな人づくりに寄与する「学び」、郷土愛を育み、豊かな暮らしに寄与する「文化」を重視している。計画では、7つの政策のもと主要施策を掲げており、その1つである政策4「「まち」に活力を生む」の目標の1つにおいて、既存産業の経営力や競争力が向上するとともに、新たな産業が振興するなど、活発な企業活動が行われることを目指している。

視点	政策
「人」を豊かに	サポート 政策1 地域全体で「人」を支える (健康・福祉・子育て)
	リーダー 政策2 明日を担う「人」を育てる (教育)
「まち」を豊かに	シェア 政策3 「まち」を共に創る (地域づくり・協働)
	アクティブ 政策4 「まち」に活力を生む (産業・経済・雇用)
暮らしを豊かに	セーフティー 政策5 安心な「暮らし」を守る (防災・生活環境)
	アメニティ 政策6 快適な「暮らし」を造る (都市基盤整備・上下水道)
	スリム 政策7 持続可能な行財政運営を行う (行財政・人口対策)

(4) 小規模事業者に対する中長期的な振興の在り方

関市第5次総合計画後期基本計画

「稼ぐ力」を高めることで、経営を巡る環境の変化に対応する。

この「稼ぐ力」を高めるため、以下の3点を振興の在り方として定め、体系的な支援を行っていく。

① 付加価値向上と営業力強化

10年後における地域のあるべき姿：

関市において、多くの事業者が自社の強みや地域資源を活かした高付加価値の商品・サービスづくりに取り組み、地域全体の魅力が高まっている姿である。市内内外に向けた情報発信力が向上し、交流人口・関係人口の増加を通じて、観光客や市外のファンが継続的に市を訪れる好循環が生まれている。

理由 人口減少により地域内市場が縮小する中、従来の販路や販売手法のみでは、売上の維持が困難となっている。このため、長期的な成長を実現するには、商品・サービスの魅力の向上に加え、その価値を効果的に情報発信することで市外需要を獲得していく取組が不可欠である。

② 創業・事業承継支援

10年後における地域のあるべき姿：

関市において、既存事業者の計画的な事業承継と、新規創業者が継続的に生まれる環境づくりが進み、地域内の事業所数が安定的に維持されている姿である。

理由 地域経済や住民生活を支えていくためには、事業を引き継ぐ担い手と、新たに事業を始める担い手の双方が不可欠である。いずれか一方のみでは、地域の産業基盤や生活関連サービスを将来的に維持することが難しくなることから、事業承継と創業の双方を一体的に支援していくことが重要である。

③ デジタル化推進

10年後における地域のあるべき姿：

人手不足や市場縮小などの環境変化に対応するため、デジタル技術を活用し、業務効率化や販路開拓を通じて経営力の向上に取り組む事業者が、地域内に数多く創出されている姿である。

理由 急速に進展するデジタル技術を適切に活用することは、時代の変化に対応しながら、事業者の経営力および競争力を高めていくうえで不可欠である。

■ 関市第5次総合計画後期基本計画との連動性・整合性

2018年4月、2018年～2027年の10年間の長期的な政策の方向性が『関市第5次総合計画』として示された。そして、人口減少という大きな課題に対し、前期5年間の振り返りや市民の意見をもとに、2023年からの後期5年間に行うべき基本計画が策定された。

関市第5次総合計画後期基本計画において定められた7つの政策のうち、当商工会大きく関係する政策は政策4「「まち」に活力を生む」である。関市の施策の取組「中小企業の競争力の強化」「刃物産業等の後継者の育成」「商店及び商業団体への支援を通じて、市内商業の活性化」により産業を育てる取り組みを通じて、地域産業の持続的な発展や雇用環境の充実に向け、地域資源を活かした産業の活性化、地域の雇用を支える産業への支援、人材の育成などを推進するという内容は、商工会が行う経営発達支援計画の考え方と一致している。

この連動性・整合性から、行政及び他の関係機関との連携が取りやすく、関市東商工会が見据える10年間を達成するために、小規模事業者に対して一層効果の高い支援が実施できる。

■ 関市東商工会としての役割

「商工会」は唯一、公的な立場の地域企業支援団体として、地域の小規模事業者に対して、最も身近に支援できる組織である。小規模事業者の抱える経営課題を解決するための支援を実施し、経営力を向上させていく役割を担う。関市東商工会は、小規模事業者に対して、事業計画の策定支援・策定後の支援、PDCAによる事業の効果測定や見直し等一連の指導やDX化の推進を行っている。こうした取り組みを通じて、「経営の自走化」を目指し、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施することが役割である。

また、経営者が自ら状況を的確に判断し、主体的に行動できる体制づくりを目指し、経営戦略、人材戦略、知的資産・知的財産、デジタル活用等、経営管理に関する基礎的知識の習得を促進する。あわせて、「経営リテラシー」の向上に資する支援を実施することで、小規模事業者の自立的な経営力の強化につなげていく。

(5) 経営発達支援事業の目標

① 付加価値向上と営業力強化

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI（成果指標）・支援を通じて、売上・利益の改善が確認できた事業者：18社

KPI（プロセス指標）・需要動向調査・経営分析の実施件数：90件

・事業計画策定件数：65件

・新たな需要の開拓支援を実施する件数：40件

設定理由 売上および利益の改善は、支援成果を最も分かりやすく示す指標であるためである。経営改善に向けては、まず顧客ニーズの的確な把握が不可欠であり、その基礎となるのが需要動向調査・経営分析である。また、販路開拓や情報発信への取組は売上改善に直結しやすく、最終的にKGIの達成につながる重要なプロセスであるため、本指標を設定する。

② 創業・事業承継支援

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI（成果指標）・商工会の支援を受けて創業した事業者：5社
・商工会の支援を受けて事業承継を完了した事業者：10社

KPI（プロセス指標）・創業相談件数：20件
・創業計画策定件数：5件
・事業承継アンケート実施件数：85件
・事業承継計画策定件数：10件

設定理由 商工会による支援が「実際に創業につながった」「事業承継が完了した」という具体的な成果として表れているかを把握することで、地域経済への貢献度を適切に評価できるためである。また、創業および事業承継の成果を生み出すためには、相談対応、計画策定、資金調達支援等の段階的な支援プロセスが重要であることから、各過程をKPIとして設定する。

③ デジタル化推進

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI（成果指標） ・デジタル化に移行した事業者数：15社
KPI（プロセス指標） ・デジタルツール（SNS、ホームページ、バックオフィス〔会計システム等〕）の導入支援件数（累計）：15件
・デジタル化に関するセミナーの開催回数：5回

設定理由 小規模事業者では、依然としてデジタル化の取組が十分に進んでいない状況にあるため、まずはデジタルツールの導入という「最初の一步」を後押しすることが重要である。この取組により、データ活用や業務プロセス改善など、より高度なデジタル化への展開が期待できることから、事業者の意識醸成と基礎的なツール導入支援を、継続的かつ段階的に推進していくことが不可欠である。

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8年 4月 1日～令和13年 3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

① 付加価値向上と営業力強化

達成方針1: ニーズの把握・事業計画への反映 (事業計画策定)

地域経済動向調査および需要動向調査等から得られる「消費者の動向」や「市場の変化」に関する情報を事業者と共有し、顧客の価値観・ニーズの把握につなげる。あわせて、把握した情報を事業計画へ反映させることで、事業の方向性を明確化する。

設定した理由 市場および顧客の変化を把握することが、付加価値向上に向けた第一歩であり、事業の方向性のブレを防ぐためである。また、事業者が具体的な行動に移しやすくするためである。

達成方針2: 商品・サービスの磨き上げ (提供価値の向上)

把握した顧客ニーズを踏まえ、商品・サービスの魅力や改善点を整理し、提供価値の磨き上げにつなげる。写真・説明文・価格設定の見直し、サービス内容の再整理など、事業者が取り組みやすい実務的な改善について、伴走型の支援を行う。

設定した理由 ニーズに即した魅力づくりを進めることで、価格競争に陥りにくい「選ばれる商品・サービス」への転換が可能となるためである。

達成方針3: 最適な手法による販路開拓 (オンライン・オフラインの活用)

事業者ごとの特性に応じて適切な販路を選定し、展示会、EC、SNS、地域イベント、店頭提案等、多様な手法を組み合わせた販路開拓を支援する。業種や事業規模に応じた販路の組み合わせを提示し、安定的な顧客獲得につなげる。

設定した理由 顧客が実際に利用しているチャンネルに合わせて販路を選択することで、効率的な集客および売上の確保が期待できるためである。

② 創業・事業承継支援

達成方針1: 創業・承継に向けた課題整理と方向性づくり

事業承継については、アンケート等を通じて現状の意向および課題を把握する。創業希望者については、個別ヒアリング等により必要な情報を収集する。また、関市事業承継支援連携会議に参画し、支援体制の強化と情報共有を行う。

これらの取組を通じて、それぞれの課題や実現に向けた方向性を整理し、必要な手続きや準備事項を明確化する。

設定した理由 創業および事業承継の実現には、初期段階での課題整理および方向性の明確化が不可欠であり、計画策定の質を高める基盤となるためである。

達成方針2: 計画づくりの伴走支援 (創業計画書・事業承継計画の策定)

事業内容、収支計画、必要資源、引継ぎ方法などを整理し、創業計画書や事業承継計画の策定を支援することで、事業者の方針を可視化し、関係者との共有を図る。併せて、事業者が自ら考え、実行に向けて主体的に行動できるよう、計画策定のプロセスを伴走支援する。

設定した理由 計画づくりは、創業および事業承継に向けた実行力を高める重要な工程であり、資金調達や関係者との調整にも直結するためである。

達成方針3：資金調達および手続きの支援（創業融資・補助金等）

創業融資の活用支援、補助金申請支援、金融機関・専門家等との連携を通じ、実行段階に必要な資金調達および各種手続きの支援を行い、創業・事業承継の実現につなげる。

設定した理由 必要な資金の確保および手続きの支援が整うことで、創業・事業承継が確実な実行へと進み、計画を「実現につながる支援」へと結び付けるためである。

③ デジタル化推進

達成方針1：デジタル化の必要性および基礎理解の促進

事業者に対し、デジタル化の必要性や効果、具体的な取組内容（SNS活用、業務効率化ツール等）を分かりやすく説明し、セミナーの開催や個別ヒアリングを通じて理解促進と意識醸成を図る。

設定した理由 小規模事業者では、日常業務に追われデジタル化に対する関心が十分に高まっていないケースも多い。必要性への理解を深めることで、デジタル化の第一歩を踏み出しやすくするためである。

達成方針2：自社に適したデジタルツールの選定支援

事業者の業種、規模、業務フロー等を踏まえ、負担なく活用可能なデジタルツールについて、事業者とともに検討を行う。必要に応じて専門家派遣制度を活用し、最適なツールの選定を支援する。

設定した理由 デジタルツールは種類が多く、事業者自身が自社に適したものを判断することが難しい。適切な選定を行うことで、導入後の負担や失敗リスクを低減し、円滑な定着につなげるためである。

達成方針3：支援施策を活用した導入支援と定着化

費用を要するデジタルツールや設備の導入にあたっては、補助金・助成金の活用を通じて導入を後押しする。導入後も操作支援や改善提案を行い、デジタル活用が定着するよう継続的に支援する。

設定した理由 「導入したいが費用負担が大きい」「導入後に使いこなせるか不安がある」といった課題を解消し、取組を確実に実行へとつなげるためである。補助金の活用は、小規模事業者にとって有効な導入手段となるためである。

共通的な取組指針

各達成方針の推進にあたっては、小規模事業者との対話および傾聴を重視し、個々の課題を的確に把握したうえで支援内容を設定する。これにより、地域経済を支える小規模事業者の潜在力を引き出し、地域全体の持続的な発展につながる取組を展開していく。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域経済の動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

地域の経済動向調査としては、岐阜県商工会連合会や全国商工会連合会から委託される中小企業景況調査および小規模企業景気動向調査の実施に留まっている。

そのとりまとめ報告書の周知に関しても、会報による会員事業者への周知や一部の事業者への周知のみであり、地域内の事業者への指導に活用できているとは言えない。

また、景気動向調査等の報告は、「関市全域」の内容となっており、当商工会地域に限定した動向が把握できていない。

【課題】

地域内の小規模事業者が、経営計画を策定してより良い事業運営を行うためには、地域の経済動向を正しく把握・認識する必要がある。

現状の調査データには、行政区である関市全体が示されており、当関市東商工会・関市西商工会・関商工会議所の3つの経済団体の総合的データであるため、当商工会地域の調査結果として活用できるよう加工する必要がある。その上で、地域の小規模事業者に提供する。

また、国が提供するビッグデータや地方自治体・金融機関等が提供する調査データ情報を収集し、当商工会地域に合った条件で分析する課題がある。そして、地域の小規模事業者に広く周知し、活用に繋げる支援が必要である。

(2) 目標

提供内容	現状	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
地域経済動向レポート発行回数	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
ホームページ掲載	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
地域経済動向レポート内容周知のための巡回または郵送	240者 ×4	240者 ×4	240者 ×4	240者 ×4	240者 ×4	240者 ×4

※R7. 11月時点の会員数

(3) 事業内容

①他機関等の経済動向調査の活用（2次データの活用）

国、岐阜県、関市及びその他関係機関等から発表される経済動向や経営動向に関する情報から、当地域の小規模事業者に該当する情報を収集・整理・集約し、レポートにまとめ（稼働力を可視化）地域の小規模事業者へ提供することを目的とする。情報収集は、以下に示す資料を活用するものとし、当商工会地域の産業構造を踏まえて関連する業界・業態の景況情報等を収集する。

(情報源及び調査項目)

情報源	情報収集項目	収集目的
地域経済分析システム (RESAS)	産業構造、従業員数、マーケット対象となる地域の人口・世帯数など	全国や近隣地域との比較から関市の経済動向を分析

景況指数調査 (株OKB総研)	地域別景況予報	中濃地域の3ヶ月ごとに景況調査を行い、景況指数を分析
岐阜県統計情報	平均賃金の推移、ハローワーク別有効求人倍率の推移	岐阜県内の平均賃金や求人倍率から景気の傾向分析
県内中小企業景況調査 (岐阜県商工会連合会)	県下商工会地区産業のD I 値	岐阜県内小規模事業者の傾向分析

②関市東商工会実施の景気動向調査

景気動向をより地域の実情に対応した情報として地域内小規模事業者へ提供することを目的とし、地域内の事業所における景況動向・経営動向等に関する調査を実施する。

(情報収集先、調査項目、分析方法)

項目	内容
情報収集先	関市内小規模事業者40件
調査項目	売上高、販売客数、客単価、仕入、資金繰り、利益状況、従業員数、設備投資、経営上の問題点、今後の経営上の取組み等
調査方法	調査票を郵送し、返信用封筒で回収するもしくは巡回時に配布し、回収する。
分析方法	回収した調査票をExcelシートに入力して集計・分析を行う
調査頻度	年1回

(4) 成果の活用

上記で実施した調査結果は、収集した情報を整理・分析し数値のみではなく、グラフや図表、注釈を入れながら地域内小規模事業者に分かりやすい形でレポート形式にまとめ年4回地域経済動向レポートとして提供し、自社の経営に気づきを与えるとともに、個社ごとの事業経営及び事業計画策定の参考資料として活用する。

同時に、地域経済動向レポートの各調査報告の詳細な内容についてホームページにも掲載することで情報提供の機会を増やす。また、小規模事業者への個社支援を実施するうえでも、地域特性の確認、国・県・近隣地域などとの比較など、より有効的な情報として活用できる。

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、要望のあった事業者に対して、当商工会が保有する情報を提供するのみに留まっており、地域の小規模事業者全体への提供を目的とした調査はほぼ実施していなかった。また、要望のあった事業者に対しても、継続して情報提供が出来ていなかった。

過去には、特産品の需要拡大を図るため、特産品需要に関するアンケートを実施した。また、当商工会地域で開催されるお祭りに来場者アンケート調査を実施して、一般消費者から生の声を聴きとった。しかし、その結果は、一部の活用にとどまっていた。

【課題】

要望のあった事業者に対しては勿論のこと、地域の小規模事業者全体の業種に対して、必要な調査項目をピックアップして継続的に調査を実施する必要がある。

機会を捉え、一般消費者や対象事業者の生の声（1次データ）を収集し、その内容を分かりやすく分析し、結果を対象事業者にフィードバックすることで、消費者の求めるニーズを踏まえた事業運営・新商品開発・既存商品の改良等に活用していかなければならない。

（2）目標

①展示会、地域イベント、モニターを活用した調査数

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
展示会調査対象事業者数	1者	1者	1者	1者	1者
地域イベント調査対象事業者数	2者	2者	2者	3者	3者
合計	3者	3者	3者	4者	4者

②外部機関が公開するデータを活用した調査数

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
調査対象事業者数	16者	17者	18者	19者	20者

（3）事業内容

個々の事業者が開発・販売する商品・サービスに対する直接的な顧客ニーズを収集して提供する。これまで十分に調査収集が出来ていなかった1次データを収集し、地元消費者などにおける顧客ニーズを掴み、他機関から公表されている2次データを収集し、独自で収集した1次データと合わせて総合的な分析を行い提供することで、市場全体のニーズとの適合性や優位性の比較、更には今後の販路拡大など事業展開においての判断材料として提供する。

①展示会・地域イベントを活用した需要動向調査

（ア）展示会等を活用したBtoB調査

商工会の販路開拓支援で展示会へ出展する小規模事業者及び独自で出展する小規模事業者に同行し、出展ブースを訪れる事業者に対して、個社ごとの商品・サービスにあわせた独自調査を実施し、顧客の持つニーズを収集する。また、自社の取引先に対する調査を積極的に推進する。

調査方法はアンケートによる聞き取り方式とし、調査項目は展示製品の特性を考慮し事業者と相談したうえで決定しアンケート票を作成する。

項目	内容
調査の種類	展示会・自社取引先へのBtoB調査
対象業種	製造業
調査する対象	展示ブースを訪れる事業者・自社との取引先事業者
調査の方法	アンケートによる聞き取り方式
調査する項目	性能、品質、技術、デザイン、用途、価格、取引条件、改善要望 など

調査する展示会 (※例示)	岐阜県商工会連合会が主催する商談会への企業支援 金融機関が主催する商談会への出展支援 関市が主催する企業展への出展支援
サンプル数	10件

(イ) 地域イベント等を活用したB to C調査

小売・飲食・宿泊・サービス業を対象に実施する。地域内の各種イベントにおいてターゲットとした顧客の意見を収集するためアンケート調査を実施する。調査項目は、ターゲット属性を考慮し事業者と相談したうえで決定しアンケート票を作成する。

項目	内容
調査の種類	地域内観光客へのアンケートによるB to C調査
対象業種	小売業・飲食業・宿泊業・その他サービス業
調査する対象	経営計画にて設定したターゲット属性の方
調査の方法	アンケートによる聞き取り方式
調査する項目	味、質、デザイン、価格、サービス、接客、感想、要望、年齢、性別など
調査するイベント (※例示)	津保川花火大会（毎年8月開催） 津保川産業祭（隔年11月開催） 上之保ゆず祭り（毎年12月頃開催） 道の駅平成
サンプル数	30件

②外部機関が公開する調査及びデータ収集・提供

行政機関や業界団体・企業が実施している調査結果を収集し提供することで、客観的な視点で小規模事業者の保有する製品・商品・サービスの需要動向を把握する資料として収集する。収集した情報は、①展示会を活用したB to B調査や地域内観光客へのアンケートによるB to C調査と合わせてレポートにまとめて各事業所に提供していく。

内閣府が実施する「全国消費動向調査」	
情報の収集・分析	内閣府が発表している「消費動向調査」の結果を収集し、全国の一般消費者が消費に対してどのような考えを持っているか、またその推移を分析する。商業・サービス業など直接の保有商品との関連がある小規模事業者に限らず、製造する部品が使用されている商品、保有する技術によって生み出されている商品等の情報を収集することで、最終商品を製造していない小規模事業者も活用することができる。
調査項目	消費者の意識（毎月）、物価の見通し（毎月）、旅行の実績及び予定（6, 9, 12及び3月）、自己啓発、趣味、レジャー・サービス等の支出予定（6, 9, 12及び3月）、主要耐久消費財等の保有・買替え状況（3月）、世帯の状況（毎月）
目的	「全国消費動向調査」を活用し、全国的な消費動向から消費者需要を確認す

る。独自調査によって収集した 1 次データの情報を合わせて検証することで小規模事業者の販売戦略・商品戦略・広報戦略の立案に活かしていく。

日経POS情報「売れ筋ランキング」

情報の収集・分析	日経テレコンが公表しているデータを活用する。全国のスーパーマーケット店頭で販売されている加工食品・家庭用品のPOSデータ（商品 1 品ごとの販売データ）に基づく売れ筋商品ランキングを収集し、常に化する市場の動向を速く、正確に把握する。商業・サービス業など直接の保有商品等との関連がある小規模事業者に限らず、製造する部品が使用されている商品、保有する技術によって生み出されている商品等の情報を収集することで、最終商品を製造していない小規模事業者も活用することができる。
調査項目	小規模事業者の保有する製品・商品・サービスに応じて、商品分類ごとの商品別ランキング、金額シェア、平均価格
目的	日経POS情報・売れ筋ランキングから収集した情報を、独自調査によって収集した 1 次データの情報を合わせて検証し、トレンドや流行を見極めることで、売れる商品開発、仕入れなどに活かしていく。

（４）成果の活用方法

上記①により収集したデータを基に、関連性の高い項目はクロス分析を行い、上記②にて収集した情報を付加して、事業者個々の製品・商品・サービスに関する需要動向レポートを作成し提供する。

提供した情報を基に、個々の事業者の商品・サービスが想定するターゲットのニーズに合致しているか、更なる商品・サービスの改良改善に活かすことはできないか等の検討材料とし、事業計画の策定や商品開発・改良に活用するとともに、新たな販路の開拓までを一貫して支援する。

5. 経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

【現状】

現在、経営分析に関するセミナー等は開催しておらず、要望のあった地域の小規模事業者に対して、経営指導員等が個別の対応をするのみに留まっている。需要に対して、一定の成果は見られてはいるが、小規模事業者の目先の課題解決に終始している状態である。また、指導員歴が浅い経営指導員の場合、情報と知識の浅さから課題解決が不十分となる場合がある。

記帳機械化システム利用事業者に対しては、決算終了後に経営分析資料を配布しているが、活用されているとは言えない状況である。

【課題】

目先の課題解決のみに留まらず、小規模事業者の持続的発展に向け、要望があった事業者だけでなく、幅広い事業者を対象とした経営分析に関するセミナーの開催や指導員歴が浅い経営指導員では補えない部分を専門家の派遣などによる助言等を加えて行い、さらに「対話と傾聴」を通じて小規模事業者が自社の本質的課題を理解する事、そして課題に向けた事業計画を策定していく支援を行う必要がある。

（２）目標

	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 1 0 年度	令和 1 1 年度	令和 1 2 年度
経営分析事業者数	1 6 者	1 7 者	1 8 者	1 9 者	2 0 者

(3) 事業内容

①経営分析実施事業者の掘り起こし

金融支援や記帳及び決算支援だけでなく、日々の巡回や窓口相談時にも、経営分析の実施による現状の事業状況を正確に把握する事の重要性を説明し、経営分析に興味関心を持っていただくことで経営分析実施事業者の掘り起こしを行うことや実際の参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーを通じて自社の強み及び弱みの気づきを与え、自社の経営課題を認識し、事業計画策定等へ繋げるとともに対象事業者の掘り起こしを行う。また、金融支援や記帳及び決算支援時など、特に売上高や利益の減少が著しい事業所や、融資斡旋・補助金申請支援での設備投資や経営改善を図る事業所には、積極的に経営分析を推奨し業績低迷の原因究明等を行う。

(想定される経営分析実施事業者の掘り起こし手法)

- ・日々の巡回及び窓口支援時に経営分析の必要性を伝える。
- ・地域経済動向レポート配付時に経営分析必要性を伝え分析実施へと促す。
- ・金融支援、記帳指導及び決算指導において経営状況に不安を感じる事業者へ経営分析を勧める。
- ・設備投資計画や補助金申請作成時などにおいて経営分析を実施する。

②経営状況分析の実施

上記①の取組で掘り起こした事業者に対して経営状況分析を実施する。経営状況の分析には財務諸表を基に行う定量分析と財務諸表以外で行う定性分析の双方を合わせて行う事で経営状況分析とする。

経営状況分析の実施概要

主な対象者	経営分析に関心の高い事業所、業績低下が著しい事業所、事業計画策定を希望する事業所	
分析項目	(ア) 定量分析	<p>個社の財務諸表から収益性、安全性、生産性、成長性、効率性の5つの視点で財務分析を行う。単年度分析ではなく、経年変化を考慮した分析結果を提供するために過去の財務諸表も合わせて分析を行い、財務上の強み・弱みを確認し分析結果をフィードバックする。</p> <p>【分析指標の具体的内容】</p> <p>収益性：売上高総利益率、売上高営業利益率、売上高経常利益率など</p> <p>効率性：総資本回転率、棚卸資産回転日数など</p> <p>生産性：一人当たり売上高、一人当たり経常利益など</p> <p>安全性：自己資本比率、流動比率、当座比率など</p> <p>成長性：前年比増収率、総資本回転率増減など</p>
	(イ) 定性分析	<p>外部環境から受ける「機会」と「脅威」、内部環境の「強み」と「弱み」を分析するSWOT分析を行い、そこからクロスSWOT分析により、事業の方向性や課題を分析する。</p> <p>【具体的な調査項目】</p> <p>外部環境：市場環境（社会動向、政治動向、市場動向、技術動向など） 競合状況（競合動向、仕入れ先動向、販売先動向など）</p> <p>内部環境：知的資産（人的資産、組織・体制、ノウハウ、技術など） 設備状況（設備、遊休設備、不動産、工程・生産管理など）</p>

分析手法	岐阜県商工会連合会の作成した独自のシステム「事業者支援システム」や中小機構の「経営自己診断分析システム」などを活用し、定量面及び定性面から事業所の経営状態を経営指導員が分析を行う。場合によっては、専門家に意見を求め、より詳細で精度の高い分析を行っていく。
------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(4) 成果の活用

①経営課題の明確化

分析結果を踏まえて、対話と傾聴を通じて事業者の持つ問題点を正確に把握し、改善に向けた経営課題を明確にする。商工会職員だけでなく各関係機関や専門家等と連携し、各分野の専門的視点から小規模事業者の経営課題の明確化を図る。

②分析結果のフィードバック

経営分析の結果は、中小機構の「経営自己診断分析システム」などによってレポート形式で書面化し、個別に巡回を行い分析結果について丁寧に説明する。説明の際には、専門用語をできる限り避け、かみ砕きわかりやすく説明することで経営状態に関する理解を高めるように努め、分析から見える経営上の問題や課題を抽出し認識していただく。

③事業計画策定への誘導

分析結果のフィードバックによって認識した経営課題を解決し、将来に向けて自律的持続的な経営を営むことができるように事業計画の重要性を説明することで、事業計画の策定を推進していく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が経営課題を解決するためには、中長期的な事業を見据えた事業計画策定の必要性を伝え、小規模事業者持続化補助金や岐阜県の各種助成金獲得等に向けた事業計画の策定支援を行ってきた。しかし、大部分が補助金・助成金の獲得という目的になりがちで、発展的な事業計画の策定支援にはなっていない。また、経営指導員のみでは補えない情報や知識があり、深い事業計画策定が難しい。DXについては現状、デジタルを駆使した戦略を模索している企業はあるものの、単にDXの必要性は認識しているが、具体的に検討や取組みに至っている企業は数限られている。そのため、ビジネスをどのように変えるか具体的な検討がないまま、単にデジタルを駆使して何かできないかと考えてはいても取組めていない状況である。

【課題】

小規模事業者が経営課題を解決するためには、中長期的な事業を見据えた事業計画策定の必要性を伝えてきてはいるが、まだまだ、事業計画策定の意義や重要性の理解は浸透していないため、日頃の巡回指導や専門家の派遣を通じて、小規模事業者の意識変化を促す必要がある。

また、地域の経済動向調査や需要動向調査を踏まえ、地に足の着いた、中長期的な事業計画の策定を支援しなければならない。

DXについては、企業が外部の業者にシステムの開発や運用を委託しており、社内で高いITスキルを持つ人材を育成できていない。しかし、近年では消費者もビジネス側もサービスを利用する際の行動が大きく変化してきている。こうした変化に対応するため現状を正しく認識し、そうした変化に対応する適切なDXを導入できる人材の育成をしなければならない。

(2) 支援に対する考え方

経営分析結果の提供時やセミナー開催時、又は補助金の申請時などにおいて、どのような事業計画を策定していくのかといったことの前に、「なぜ事業計画を策定する必要があるのか」「それが自社にどのような効果をもたらすのか」といった事業計画本来の目的や意義を理解してもらうための意識づけが重要である。その上で、「経営分析から事業計画書策定」へと段階を踏み、事業計画を「絵に描いた餅」で終わらせないために、自社の置かれている経営状況を分析し、そして将来を見据えた事業計画を策定し、計画に基づいた経営を行うことで自立的な経営をしていくことをサポートしていくことが重要である。特に経営意欲の高い事業者へ事業計画策定を促すとともに、積極的なフォローアップや経営指導員では補えない部分に関して専門家派遣による個別支援も取り入れながら効果的な支援を実施していく。

また、事業計画策定の前段階において、小規模事業者の多くが苦手とされているデータとデジタル技術を活用するためのDX化及びIT促進に向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の強化を図る。その上で、事業計画の策定段階においては、支援室・専門家との連携を図りながら、対話と傾聴を通じて課題解決に向けた効果的かつ実現可能性の高い取組内容が定められるよう支援していく。

(3) 目標

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
事業計画策定事業者数	11者	12者	13者	14者	15者
事業承継計画策定事業者数	2者	2者	2者	2者	2者
創業計画策定事業者数	1者	1者	1者	1者	1者
合計	14者	15者	16者	17者	18者

①事業計画策定事業者の掘り起し

(ア) 事業計画策定への意識づけ

巡回や専門家派遣を通じて経営状況の分析を行った小規模事業者に対し、分析から把握した経営上の問題・課題を解決するための道筋となる事業計画策定へと誘導する。その際に、事業計画策定の必要性や有益性を説明し、事業計画に対する意識づけも合わせて行うことで、効果的に事業計画策定支援へと繋げる。

(イ) 「DX活用セミナー」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくため、下記の内容でセミナーを開催することにより、DX活用への意識が高まり、効果的な活用に向けた事業計画策定へと誘導していく。また、セミナーを受講した事業者の中から取組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応により、事業計画策定支援へと誘導する。

支援対象	DXに関心を持つ地域内小規模事業者等
募集方法	チラシ、商工会ホームページ掲載
講師	IT専門家
回数	年1回
カリキュラム	DXに関する意識の醸成や基礎知識の取得のほか、ITに関する取り組みレベルを上げていく。

	<ul style="list-style-type: none"> ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例 ・クラウド型顧客管理ツールの紹介 ・SNSを活用した情報発信方法 ・ECサイトの利用方法等
参加者数	10者程度

②事業計画策定支援

巡回や専門家派遣を通じて経営状況の分析を行った小規模事業者を対象に事業計画策定支援を実施する。地域経済の動向や、需要動向を踏まえながら事業計画策定に必要な検討事項に基づいて、事業者の考えを聞き出し、経営指導員が伴走して事業計画策定支援を進めていく。事業遂行に支障となる実施上の課題解決方法をアドバイスし、具体策を提案することで実現性の高い計画を策定する。

また、事業の持続的発展のためには、確実な利益確保が必要であることから、利益を確保するための具体的な取り組みを含む計画策定を支援していく。

③事業計画のブラッシュアップ支援

事業計画策定支援を実施する中で、経営指導員自身では対応が難しい分野など、専門的なノウハウが必要な場合には専門家派遣を活用して支援を行う。専門家とともに、事業者の意思と実現可能性を考慮して、最終的な目的、目標、達成手段を確認し、事業計画のブラッシュアップ支援を実施する。

また、各支援機関（岐阜県商工会連合会中・東濃ブロック広域支援室、岐阜県産業経済振興センター、岐阜県よろず支援拠点、金融機関、税理士、中小企業診断士、弁護士等）等と連携し、各専門性の視点から小規模事業者の抱える経営課題の解決に向けた具体的な施策を計画に盛り込んでいく。

④創業計画策定支援

関市、関市西商工会、関商工会議所、関ビジネスサポートセンター、関信用金庫の支援機関と連携し、情報提供を受け、新規創業者へアプローチする機会を増やす。支援にあたっては対面指導にて創業計画の重要性を説明し、創業前の準備から創業後3年～5年程度の計画を策定し、資金融資への活用等円滑な創業・開業後の事業経営に向けて支援を行っていく。

⑤事業承継計画策定支援

地域内事業者の高齢化が年々進んでおり、事業者に対して、計画的な事業承継を実施できるように事業承継計画の策定支援を行うとともに、事業承継に関する計画のみならず、承継後における事業継続・発展に向けた事業計画策定支援も合わせて実施していく。また、後継者がなく廃業を検討している事業者に対しては、岐阜県事業引き継ぎ支援センター等他機関と連携しながら他社への承継等を含めて地域内事業所数の維持に努めていく。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで、事業計画の策定支援を行ってきた事業者に対しては、事業者の進捗状況等を経営指導員が確認を行いながら必要に応じて専門家派遣等の支援を行うなど策定後の実施支援を行ってきた。しかし、常に、すべての事業者に対して進捗状況を把握しての適材適所での支援となっていたわけではなく、多くの場合は事業者の求めに応じて訪問しているため、一方では、取り掛かりの鈍い事業者や実施段階で新たな課題に直面する事業者を見過ごしてしまうことが時にあり、対応の遅れから計画全体に影響を及ぼすケースや一般的なフォローアップしか出来ていなかった。

また、経済情勢の急激な変化等により計画が滞ることもあり、そのまま、現状に甘んじてしまい、事業計画が中途半端な状況の事業者もいた。

小規模事業者の持続的発展に貢献する効果的な支援になっていない。

【課題】

フォローアップを実施する中で、事業者からの支援依頼を待つことが多いため、当商工会から支援者に対し、実施に係る次のステップに向けた取組や、施策の提案等を、適時行う必要がある。また、事業実施から年月が経過していくと、訪問など状況確認の頻度が低くなっている。小規模事業者の事業計画の進捗や目標達成の状況について、今後は十分に状況確認等を行っていくことで、計画実施を円滑に支援することが課題である。

経営指導員が1名である現状、担当者が指導員1本になってしまうため、相談の受付を他職員が十分な聞き取りを行い、常に情報を共有し、事業者からの支援依頼に素早く対応ができるようにする体制を整備しなければならない。1名という指導員が対応しきることのできない部分をどうにかしていかなければならない。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定後の支援は、事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、事業者それぞれの計画内容や事業状況、経営環境、事業者の資質などにより、巡回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のない事業者を見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。

早急に対応しなければならぬような案件が発生した事業者や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される事業者は、緊急フォローアップ対象者として、外部専門家など第三者の視点を投入して、当該ズレの発生要因の追求及び今後の対応策の検討をおこなっていく。

創業フォローアップについては、創業塾参加者で実際に創業計画書を作成したものの中で、具体的に創業計画が動き出した事業者については、顧客を確保できているか、日々の帳簿入力は適正か、など事業の運営全体が順調におこなわれているかを踏まえる必要がある。

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことによって現場レベルで当事者意識をもって取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機付けを行い、潜在力の発揮に繋げる。

フォローアップにおいては、小規模事業者が策定した事業計画を着実に実行できるよう、経営リテラシー（経営戦略、財務・数値管理、販路開拓・マーケティング、人材育成、デジタル活用等）の習得状況を継続的に把握する。

そのうえで、事業者の成長段階や理解度に応じた学習支援および実装支援を段階的に実施し、計画の確実な遂行につなげていく。

(3) 目標

(事業計画策定事業者)

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
対象事業者数	11者	12者	13者	14者	15者
延べ回数(頻度)	33回	36回	39回	42回	45回
売上増加事業者数	5者	5者	6者	6者	6者
経常利益率1%以上増加の事業者数	3者	3者	4者	4者	4者

(事業承継計画策定事業者)

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
対象事業者数	2者	2者	2者	2者	2者
実施頻度	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
延べ実施回数	4回	4回	4回	4回	4回

(創業計画策定者)

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
対象事業者数	1者	1者	1者	1者	1者
実施頻度	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
延べ実施回数	4回	4回	4回	4回	4回

(4) 事業内容

①経営指導員によるPDCA支援

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業者それぞれの計画内容や事業状況、経営環境、事業者の資質などにより、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がない事業者を見極めた上でフォローアップ頻度を設定してフォローアップを行う。また、事業者からの申し出等による場合は臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく事業計画との間にズレが生じていると判断した場合には、岐阜県商工会連合会広域支援室や外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

②各種支援施策及び制度の活用による支援

経営指導員では課題解決が困難な場合や、計画の見直しが必要である場合には、状況に応じた各種支援施策を活用したフォローアップを実施する。専門家派遣制度だけでなく、各種経営支援機関等とのネットワークを活かした支援を実施することで事業計画を円滑に実施できるように努める。

また、小規模事業者の借入に対する利子補給、日本政策金融公庫の融資制度など事業者の実情に応じた融資制度等の情報提供並びに資金調達支援を行い円滑に事業が実施できるようにフォローアップする。

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】

関市が開催している「ビジネスプラス展 in SEK I」を始め、岐阜県商工会連合会から案内がくる商談会や展示会、イベント出展案内を行い、参加を促すのみとなっており、どれも、単発的な取組となっている。また、それらに出展する事業者も毎年、同一事業者が多いのが現状である。

また、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、DXに向けた取組みを実施している小規模事業者は限定的となっている。

【課題】

展示会に出展した事業者に対し、来場されたお客様へ出展後にどのようなアフターフォローをしていくか、そのためにはどう行動していくかなど、一歩踏み込んだ支援を行っていく必要がある。展示会への出展参加以外にも、多様な手段を使って、地域の小規模事業者が新たな販路開拓するために必要な情報提供等の支援を行うことが求められている。

また、これからの新たな販路開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、DXに向けた取り組み、デジタル化へのリテラシー向上に資する取り組みを積極的に支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

支援においては、事業者の業種（取引形態）や事業計画で定めた方向性（販売する商品・サービスやターゲット）に応じ、多様な支援手段を講じていく。特に、今後の販路拡大において重要視されるDXに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの及び構築等の理解を深め、より効果的な販路拡大への支援を積極的に進めていく。

また、事業者のニーズに応じて適宜、専門家派遣などの支援施策を活用することで効果的な支援へと繋げていく。

(3) 目標

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
展示会・商談会への出展事業者数	1者	1者	1者	1者	1者
成約件数／1者	1件	1件	1件	1件	1件
物産展への出展事業者数	1者	1者	1者	1者	1者
売上額／1者	50千円	50千円	50千円	100千円	100千円
IT活用支援者数	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率	5%	5%	5%	5%	5%
プロモーションツール支援者数	4者	4者	4者	4者	4者
売上額／1者	100千円	100千円	100千円	100千円	100千円
合計	8者	8者	8者	8者	8者

(4) 事業内容

①展示会・商談会・物産展への出展支援

製造業のほか、小売業・飲食サービス業の中でも域外へ広く販売していく意向の強い事業者を対象に支援を行い具体的な内容として、小規模事業者にとって大規模な展示会・商談会・物産展への個社独自の参加対応は、人手やノウハウ、費用など様々な面で困難なことから、事業計画を策定した事業者の中から、展示会や商談会のテーマに合致する製品や技術を持つ事業者に対してピンポイントで情報提供を行い、出展参加を促すことで販路の開拓を目指す。事業者が参加を希望する場合は、PRツールの作成等、出展前の準備から当日の運営、出展後の商談成約に向けて一貫して支援を行っていく。

<想定する展示会・商談会・物産展>

イベント名	概要
ビジネスプラス展 in SEK I (B to C・B to B)	当関市東商工会の所在する行政区域での開催のため、地域内の事業者への出展を促し新たな取引先を開拓する支援を行う。
岐阜県や周辺地域の農業祭等 (B to C)	例年、秋に県内各地で開催される農業フェスティバルや産業祭等に、「ゆず」「しいたけ」等の地域特産品を取り扱う事業者の出展を促し、商品や地域をPRし、売上の向上を支援する。

② IT利活用支援

自社HPの活用のみならず、FacebookやInstagramなどのSNSも含めたIT利活用による情報発信強化の支援を行っていく。

支援の具体的な内容として、事業計画を策定した事業者のうち、HPを有していない事業者へはHP開設を勧め、すでにHPを運営している事業者へはSNSの活用やサイト内でのショッピング機能の追加を促すといったように、事業者の現状にあわせて段階的なステップアップを図っていく。

また、業種や取扱商品などによっては、楽天などが運営するショッピングサイト等の提案を行いながら、効果的な商品PR及び販売促進に向けた支援も行っていく。

なお、IT利活用の支援には技術的なスキルも必要となるため専門家と連携を図りながら進めていく。

③ プロモーションツール強化支援

近隣域内の顧客獲得への販路開拓の意向が強い事業者を対象に支援を実施していく。

こうした事業者は来店客数の増加が目指す指標となるため、展示会や物産展などではなく、情報発信、チラシ、フリーペーパー（隣接する地区に配布される“きらら”、“かにさんくらぶ”など）、看板、POPなど域内の見込顧客へ働きかけるプロモーションツールの支援を中心としていく。支援の具体的な内容として、自社の商品・サービスの特徴やメリット、競合店との違いなどを明確化し訴求力のあるPRとなるよう内容のブラッシュアップ支援を行っていく。

<想定するプロモーションツール支援>

ツールの種類	具体的内容
広告宣伝ツール	・HPによる情報発信、フリーペーパー、折込みチラシなど
営業用ツール	・パンフレット、企画提案書など
販売促進ツール	・のぼり、POP、店内イベントなど

9. 事業の成果、評価及び見直しの実施に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

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、外部有識者1名を交え、『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る。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等の提言をいただいていた。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、理事会等において内容説明を行い、当商工会ホームページにも公表している。

【課題】

現在は、毎年同一の外部有識者1名により、事業の評価、見直しを行っているが、今後の経営発達支援計画事業評価委員会のメンバーには行政も加えた組織に再編をしなければならない。

(2) 事業内容**① 関市東商工会経営発達支援計画評価委員会の開催**

関市東商工会経営発達支援計画評価委員会	
目的	経営発達支援計画が計画的に実施されているか確認すると共に、関市東商工会が支援機関として地域内小規模事業者に対して効果的な支援を実施できているか4段階評価（A～D評価）を行い、改善への提案を行う。
定量的把握	事業計画策定件数、販路開拓支援件数、創業・事業承継計画策定件数、デジタルツール導入支援件数
委員会構成メンバー	委員長：関市東商工会 会長 副委員長：関市東商工会 副会長 委員：関市東商工会 副会長 委員：関市東商工会 筆頭理事 委員：関市産業経済部商工課 課長 専門委員：外部有識者（経営アドバイザー・専門家） 事務局：関市東商工会 事務局長 事務局：関市東商工会 法定経営指導員
委員会開催評価時期	毎年度1回 2月後半から3月前半
評価結果公表時期	経営発達支援計画評価委員会終了後1ヶ月以内

② 経営発達支援計画の見直し及び改善

評価委員会での評価結果を受けて改善の必要性が指摘された点や、日頃の計画実施にあたって問題が発生した点について見直し及び改善を行う事で小規模事業者に対してより効果的な支援を実施できるようにする。必要に応じて計画の見直しを行った事項については、理事会及び総会の承認を受けた上で実施していくものとする。

③ 評価結果の公表

各年度の経営発達支援事業の評価については、理事会及び総会で報告すると共に、報告書を当商工会ホームページ上に公表することで地域の小規模事業者が常に関覧できる状態とする。

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】**

計画の実施によって、以前より積極的な支援を実施するようになってはきたが、事業者の持つ様々な経営課題に対して、実践として活用できる企業支援に関するノウハウは、まだまだ不足している感がある。経営指導員が伴走型支援に専従できるよう、業務職員、記帳職員による窓口指導におけるスキルアップを図ってきた。また、岐阜県商工会連合会が主催する研修等に、積極的に参加することで、自身のスキルアップに努めてきた。

DXについては、これからの厳しいビジネス環境を勝ち残るためにはデジタル技術を活用したビジネス変革が必要であることは共通理解である。しかしDXの本質について詳細に示されている記事や

事例が少ないため企業に対しても推進できていない。

【課題】

地域の小規模事業者に、より貢献できる支援を実施していくために、経営指導員のみならず、業務職員・記帳職員の支援能力の向上に向け、岐阜県商工会連合会や各種団体が開催する研修等に積極的に参加し、知識の習得に努め、その習得した知識を実際の支援に生かしていけるようにする。

D Xについては、企業が業績を伸ばすためにはデジタル技術の導入・活用は重要な課題であるとは認識しているが職員の知識及び支援スキルの向上はあまり出来ていない。D X導入の動きを検討する企業が今後増えてくることが予想されるため、そのニーズに応えるためにも職員も情報収集・知識の習得が必要である。

(2) 事業内容

目的

経営指導員およびその他職員の支援能力を体系的に向上させ、ノウハウの共有およびOJTを通じて組織力の強化を図る。

あわせて、小規模事業者が支援を通じて成功体験を積み重ね、自ら考え行動するプロセスを後押しすることで、経営リテラシーの向上に寄与する。

①OJTによる知識の習得及び支援スキルの向上

ベテラン職員の窓口相談や日々の巡回、専門家派遣時に同行し、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ぶことで職員個々の知識と支援スキルの向上を図っていく。経営指導員に限らず、業務職員にも支援に同行する機会を作ることで徐々に支援スキルを身に付けてもらい関市東商工会としての支援レベルの底上げを図っていく。

②O f f - J Tによる知識の習得及び支援スキルの向上

O f f - J Tによる知識の習得は、役職や個々の支援スキルに合わせて必要な外部研修を受講することによって身に付けていく。積極的に外部研修を受講することで様々な分野の知識を習得し、指導員による支援レベルに差が出ないように対応していく。O f f - J Tを受講するにあたっての基本的な考え方と研修項目は以下に示すとおりである。

役 職	O f f - J Tによる知識習得の考え方
経営指導員	経営発達支援計画に基づいて小規模事業者の伴走型支援を実施するため、関連する専門的知識を計画的に習得し、指導能力を高めるための専門的知識を身に付ける研修を受講する。 <ul style="list-style-type: none">・ 中小企業大学校主催 専門コース・ 岐阜県商工会連合会主催 指導員課題別研修会・ 全国商工会連合会主催 W e b 研修 他
経営支援員及び記帳員等	記帳指導等の日々の業務に関する事に加え、経営発達支援計画の実施に係る支援スキルを身に付けるための研修を受講することで経営指導員のサポートを行う事ができるようにする。 <ul style="list-style-type: none">・ 岐阜県商工会連合会主催 全職員対象課題別研修会・ 他の支援機関主催 各種研修会・ 全国商工会連合会主催 W e b 研修 他

③D X推進に向けたセミナー

喫緊の課題である地域の事業者のD X推進への対応にあたっては、経営指導員及び経営支援員のI Tスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなD X推進取組に

係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

＜DXに向けたIT・デジタル化の取組＞

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

RPAシステム、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

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社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、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

④職員間における情報共有

支援内容や管内小規模事業者の状況などの共有化を図るため、毎月1回の支援会議を開催する。

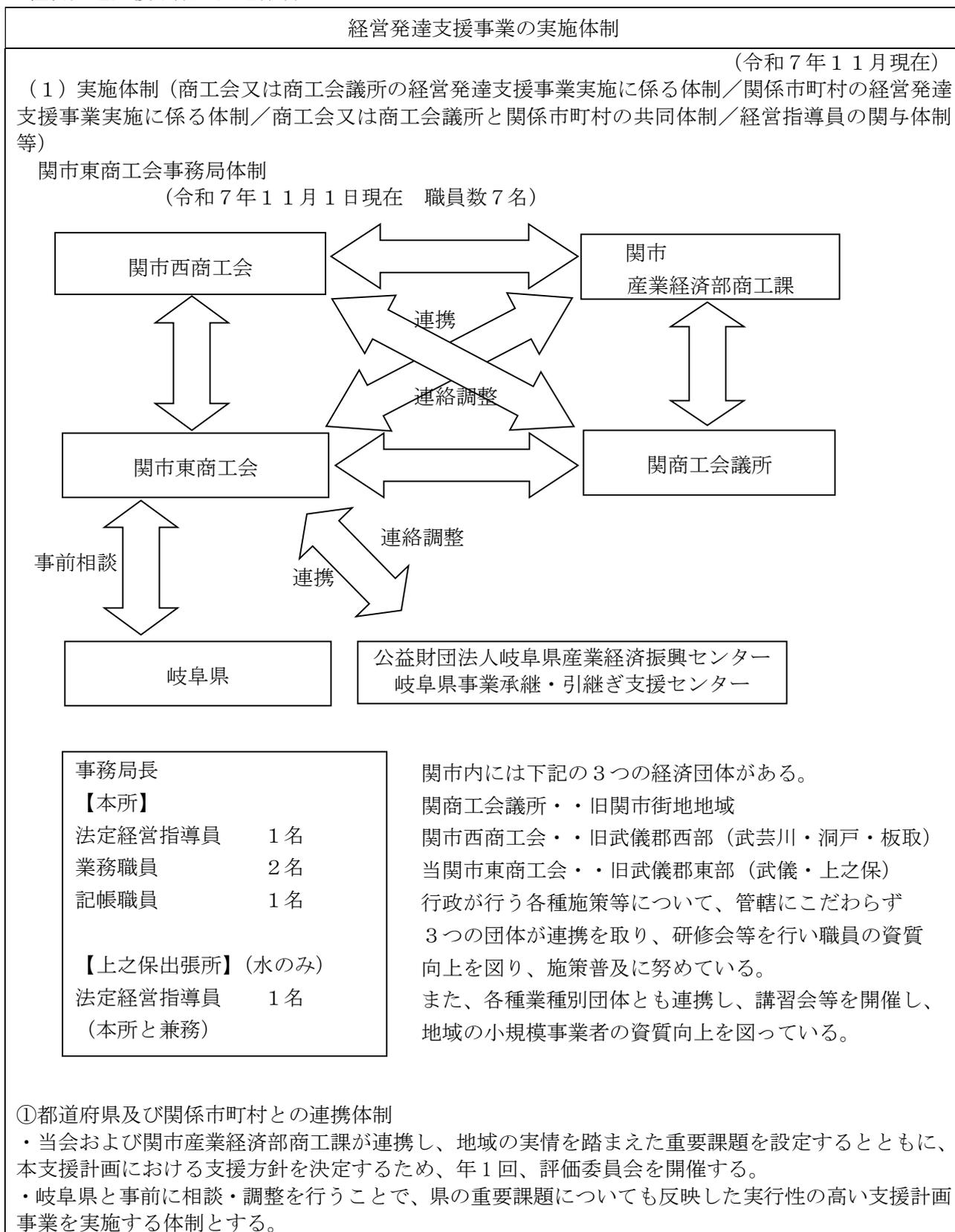
また、職員が携わった支援情報を管理してデータでの共有化を図り、組織内での支援力の向上を図る。

⑤ 経営リテラシー向上への寄与

・研修およびOJTを通じて、小規模事業者が自立的に経営を行える状態を目指し、その自走化に向けたプロセスを継続的に支援する。 ・財務管理、人材育成、知的資産・知的財産の活用、デジタル技術の活用等について、事業者の成長段階に応じて「学習 → 実践 → 定着」を促進する支援を展開する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②広域的な支援体制

該当なし。

③商工会の経営発達支援事業実施に係る体制

・経営指導員1名が担当地区を、管内を漏れなく巡回できる体制を整備する。各事業者に事業計画策定支援からフォローアップまで一貫した伴走支援を実施する。

・公益財団法人岐阜県産業経済振興センターおよび岐阜県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、専門家派遣制度を適宜活用することで、伴走支援やセミナー、個別相談等を効果的に実施する体制を構築する。

④定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

・法定経営指導員1名、業務職員2名、記帳職員1名の体制により、各種支援事業の実施状況を定量的に把握し、効果測定を行う。

・上記により把握・検証した実施状況については、当会、関市および外部有識者で構成する評価委員会（年1回開催予定）において評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い、その内容を支援計画に反映させることで、継続的な改善を図っていく。

⑤経営指導員等の資質向上に係る体制

・職員向けに研修や勉強会等を実施し、DXの推進、生成AIの活用、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業支援、事業承継、価格転嫁対応等に関する専門知識の習得を図る。

・あわせて、小規模事業者の内発的動機づけを高める支援力の向上を目的に、ロールプレイングや事例共有などの実践的な研修を行い、支援スキルの継続的な強化に取り組む。

(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：長村 浩明

■連絡先：関市東町商工会 TEL：0575-49-2661

②法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・長村 浩明は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①関市東商工会

〒501-3521 岐阜県関市下之保 2503 番地 2

TEL:0575-49-2661 / FAX:0575-40-0022

E-mail: sekishihigashi@ml.gifushoko.or.jp

②関市 産業経済部商工課

〒501-3894 岐阜県関市若草通 3 丁目 1 番地

TEL:0575-23-6752 / FAX:0575-23-7741

E-mail: shoko@city.seki.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)

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	780	780	780	780	780
事業計画策定に係る 専門家派遣費	300	300	300	300	300
セミナー開催費	100	100	100	100	100
需要動向調査事業費	150	150	150	150	150
販路開拓支援事業費	200	200	200	200	200
評価委員会開催事業 専門家謝金等	30	30	30	30	30

(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
国・県・市からの補助金 会費・手数料収入 受益者負担による実費負担金

(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。

