

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>海津市商工会 (法人番号 4200005005788) 海津市 (地方公共団体コード 212211)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和8年4月1日～令和13年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p><b>①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</b> 小規模事業者支援において、伴走支援において小規模事業者自身の経営の自走化を目指し、経営者のリテラシー（経営戦略、人材戦略、知的資産、知的財産、デジタル等の経営管理に係る知識等）の向上を図ることで、高付加価値の商品サービスづくりが営業力強化に繋がり「稼ぐ力」を高める。</p> <p><b>②地域経済を支える事業承継支援・創業支援</b> 創業者や後継者の新たな取組を支援し地域経済が賑わうような新たな需要を創出するとともに、事業所数の維持増加を通じて地域雇用の安定化を図る。</p> <p><b>③デジタル化の促進による事業効率化と販路開拓</b> 人手不足や市場縮小等の環境変化に対応するため、デジタル技術を活用し経営力の向上を図る。また町外への情報発信力の向上が観光客等が継続的に町に訪れる好循環が生まれることで町外需要の獲得に繋がる。</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b> 関係機関による経済動向調査と管内景気動向調査から得た経済動向に関する情報をレポートにまとめ管内事業者迅速・漏れなく情報提供・周知する。</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b> 個々の事業者の商品に関連する一般的な需要やトレンドの調査、個々の商品自体の直接的な需要を調査し、調査結果を取りまとめ事業者提供。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b> 財務分析・SWOT分析を通じて経営分析を実施し、分析結果をもとに事業上の問題点と課題を事業者と共有し、本質的課題を探り適切な支援に繋げる。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b> 調査・分析・セミナーを通じ事業者が事業計画の必要性を理解した上で計画策定を行い、目的に応じて事業計画・事業承継計画・創業計画の策定を支援する。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 策定した事業計画に事業者自身が当事者意識をもって取り組むよう、PDCAの進捗管理及びアクションプランの実行を支援し、着実な計画遂行を後押しする。</p> <p><b>8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること</b> 事業者の事業領域に応じた展示会や商談会・ECサイト構築などの需要開拓手法を提案・サポートすることで事業者の新規顧客獲得を支援する。</p>
<p>連絡先</p>	<p><b>海津市商工会</b> 〒503-0654 岐阜県海津市海津町高須 563-1 TEL 0584-53-2111 FAX 0584-53-3023 mail kaizu@ml.gifushoko.or.jp</p> <p><b>海津市産業経済部</b> 〒503-0695 岐阜県海津市海津町高須 515 <b>商工振興・企業誘致課</b> TEL 0584-53-1374 FAX 0584-53-1608 mail shokoshinko@city.kaizu.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

### 経営発達支援事業の目標

#### 1 目標

##### (1)地域の現状及び課題

###### ①現状

###### i) 位置・地勢

海津市は、平成17年に海津町・平田町・南濃町が合併した市で、岐阜県の最南端に位置している。市の西部・南部を三重県に、東部を愛知県に隣接していることから県を跨ぐ商圏が形成されており、買い物・通勤・観光において隣県との人の往来が活発である。

市内には一級河川である木曾・長良川が東境を、揖斐川が中央部を流れる。長良川・揖斐川に挟まれた海津・平田地域は海拔ゼロメートルの輪中地帯であり、水害を克服した現在の海津・平田地域には、河川の肥沃な土壌に培われた豊かで広大な田園地帯が広がっている。

また、西部の南濃地域には、標高500~800mの小高い山々が連なる養老山地があり、山麓では、みかん園や柿園が広がっている。



###### ii) 交通

海津市の道路網は東端の長良川右岸の堤防を走る県道23号、西端を走る国道258号線に交通量が集中しており、市内中心部の交通量は少ない。周辺中心市からの車でのアクセスとしては大垣市から30分、岐阜市から40分、桑名市から30分であり、名古屋市中心部も1時間圏内となっている。

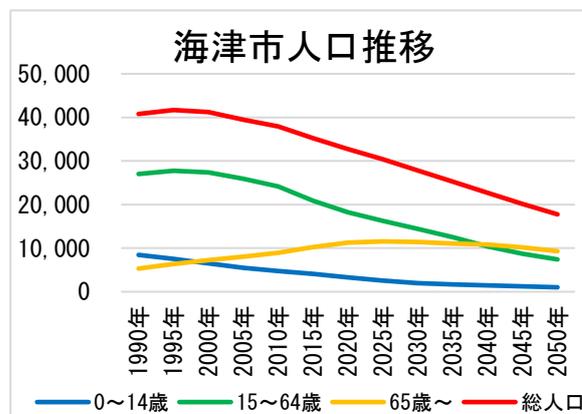
市外へアクセスする公共交通機関としては、大垣~桑名間を結ぶ養老鉄道が存在するものの利用者の大半は市外に通学をする学生である。一方、市内の公共交通機関としては海津市のデマンド交通、コミュニティバスが存在し車を持たない学生や高齢者の利用が多い。

また、東海環状自動車道(西回り区間)の海津スマートIC(仮称)が完成予定であり、完成後は遠方からの観光客の流入・物流の活発化が想定される一方で、全線開通により国道258号線の交通量の減少が想定される。

###### iii) 人口

海津市の人口は、1995年の41,694人を境に減少を続けており、2025年現在31,255人に至るまで年間約400~500人ずつ継続的に減少している。国立社会保障・人口問題研究所による海津市人口の見通しとしては、2035年に25,261人(現状の19.2%減)であると予想されている。

要因として、少子高齢化の影響が今後も拡大し、出生数を死亡数が上回ると予想される点に加え、県内県外への転出超過が挙げられる。転出超過の原因としては、20~30代の若年層の結婚を機とした転出、職業上の都合による転出が大部分を占めている事が挙げられる。



出典：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所データを基に再編加工

今後、この人口減少が続くことにより市内マーケットの縮小と、労働人口の減少による従業員確保難が想定される。

#### iv) 事業所数と従業者数の推移 (事業所数)

2012年に1,713事業所あった事業所数は2021年には245事業所が減少し1,468事業所、この9年間における減少率は14.3%である。

業種別の事業所構成比では、卸売・小売業が最も多く26.4%、次いで製造業18.5%、建設業9.8%、宿泊・飲食サービス業9.5%となっている。農業・林業、電気・ガス・熱供給・水道業、金融業・保険業、学術研究・専門・技術サービス業、医療・福祉を除くすべての業種で事業所は減少傾向にあり、特に建設業で20.0%、卸売・小売業で16.1%、宿泊・飲食サービス業で18.2%、他に分類されないサービス業で42.6%の減少率となっている。

医療・福祉においては高齢化の影響により他市町村と同様に増加傾向にあるものの、人口減少による市内マーケットの縮小により卸売・小売業、住宅関連の建設業に影響が出ているものと想定される。

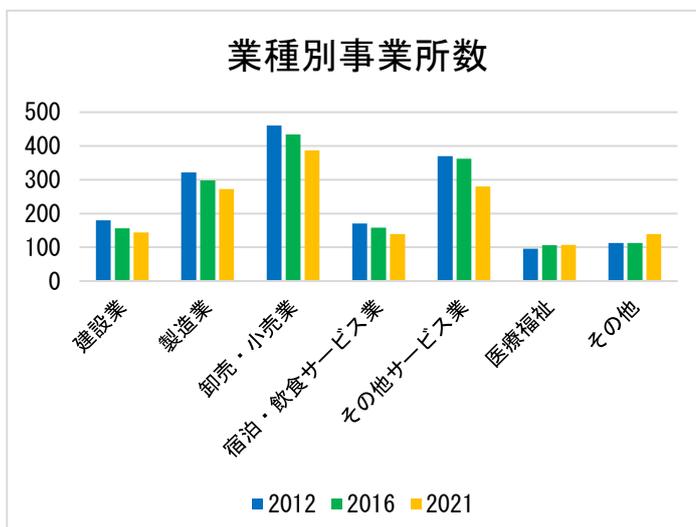
また、前述のような地域経済に起因するものだけでなく、事業主の高齢化、後継者不在を原因とする事例も見られ、今後も事業所数は減少していくものと考えられる。

#### (従業者数)

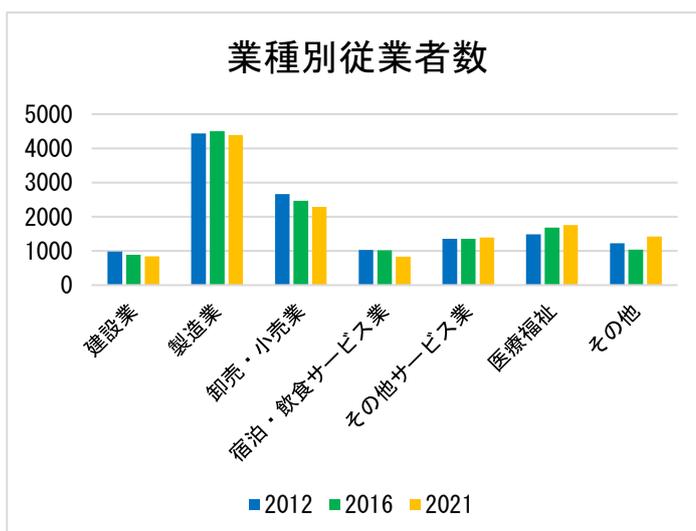
従業者数が最も多いのは製造業であり構成比は34.0%である。次に卸売・小売業が17.7%、医療・福祉13.6%、建設業6.5%、宿泊・飲食サービス業6.4%となっている。

事業所数では、最も多い卸売・小売業であるが比較的小規模な事業所が多い。一方で自動車関連の製造業が多い当地域では製造業への従事者数が多く特にプラスチック製品製造業、金属製品製造業、運送用機械器具製造業の従事者比率が高い。

しかし、いずれの業種においても事業所数の減少に伴い、従業者数も減少傾向にあり、就業場所である事業所数の維持対策が必要である。

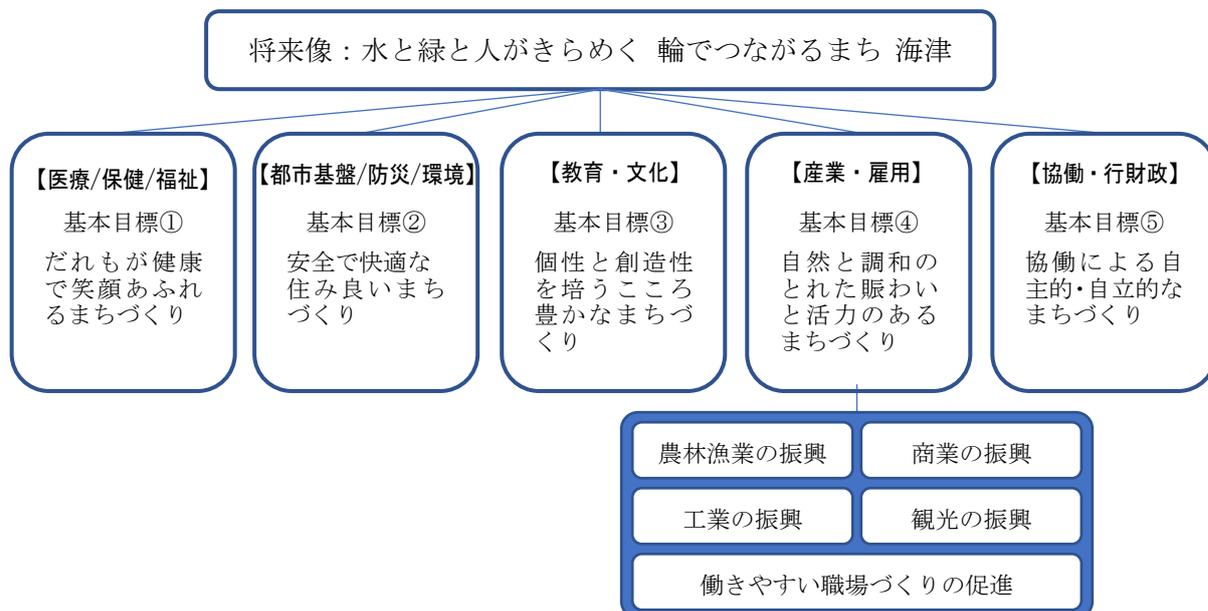


出典：総務省・経済産業省「経済センサス・活動調査」をもとに再編加工



出典：総務省・経済産業省「経済センサス・活動調査」をもとに再編加工

v) 行政施策の目標と方針 【海津市第2次総合計画】



海津市は総合的かつ計画的な運営を図るための「海津市総合計画」を策定しており、第2次総合計画の後期基本計画は令和4年～令和8年の5年間を対象期間として定めている。

この基本計画は、①医療・保健・福祉、②都市基盤・防災・環境、③教育・文化、④産業・雇用、⑤協働・行財政の5つの基本目標から構成されており、経営発達支援計画と連動するのは基本目標④の産業・雇用に関する部分である。

このうち、商業・工業・観光・雇用に該当する部分については次のような基本方針が設定されている。

○商業・工業・観光・雇用に関する総合計画の「基本方針」

産業	基本方針
商業の振興	活気ある商店街・商業地づくりを目指し、商工団体と連携しながら後継者の育成、経営環境の改善等を図り、地域に根差した商業の振興を推進します。
工業の振興	東海環状自動車道をはじめとする広域交通体系の整備状況に注視しつつ、企業誘致に向けた体制を強化するとともに、既存企業の経営の合理化・近代化と体質強化を推進します。
観光の振興	祭りやイベント、観光施設等、恵まれた自然環境、観光資源にさらなる磨きをかけるとともに、周辺施設・周辺市町との連携や効果的な情報発信を推進します。
働きやすい職場づくりの促進	地域内での雇用確保のため、既存企業の経営強化、企業の誘致、起業の支援を推進します。また、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現や地域における雇用機会の創出を推進します。

○総合計画の「施策の方向」における商工会に関連する内容（抜粋）

産業	施策の方向
商業の振興	<p><b>3. 商業経営への支援の充実</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●商工会等の関係機関と連携し、<u>経営相談や経営診断</u>の充実、研修会の開催等を推進し、<u>後継者の育成や経営者の意識改革</u>、情報提供を図ります。</li> <li>●商工会の運営支援とともに、商工会を通じた中小経営者への低利子融資を支援し、経営基盤の強化を促進します。</li> <li>●商工会と連携し、<u>地域の特色を活かした特産品の開発や SNS を活用する</u>など事業のPRに努めます。</li> </ul>
工業の振興	<p><b>1. 既存工業の育成支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●商工会等の関係機関と連携し、<u>経営相談や経営診断</u>の充実、研修会の開催などを促進し、<u>後継者の育成や経営者の意識改革</u>、情報提供を図ります。</li> <li>●中小企業者に対する低利子融資への支援や、<u>各種資金融資等の情報提供と手続きの支援</u>に努め、<u>技術力の向上や企業経営の合理化・近代化、経営の安定化</u>を支援します。</li> <li>●既存企業との意見交換会を開催し、<u>情報交換及び連携の推進</u>により、企業の流出防止に努めます。</li> </ul>
働きやすい職場づくりの促進	<p><b>4. 小規模事業者の支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●市内の小規模事業者の発展を通じた地域の賑わい創出のため、小規模事業者に対して、<u>計画的な事業経営を実践するための個社活動、ホームページ開設などの販売促進アドバイスによる販路開拓、IT を活用した経営の効率化の推進、新規ニーズの把握から新規創業につなげるきっかけとしてのビジネスマッチング事業の実施</u>などを進めます。</li> <li>●市と商工会が共通の指針を掲げ、中長期かつ計画的な小規模企業振興施策の実現に向けて支援します。</li> </ul>

②課題

i) 製造業

(現状)

当市の製造業における事業所数は金属製品製造業(46 事業所)、プラスチック製品製造業(40 事業所)、繊維工業(32 事業所)の順に多く、自動車関連の部品を製造する事業者が多い。

市内における製造業 272 事業所のうち 211 事業所が従業員数 20 人以下の小規模な製造業者であるものの製造業における従業者数は 4,391 人と多い。このことから地域内の雇用を支える中核業種となっている。

(課題)

当商工会が管轄する海津市全域の製造業では、共通する課題として、2 次下請け以下である小規模製造業者の経営環境は非常に厳しいものであり、少数の取引先に依存しておりリスク分散が出来ていない事業所も多い。さらに人手不足が深刻化しており、後継者がいない事業所も多く、事業継続に問題を抱える事業者が多数存在する。

そのため少数の取引先への下請け依存体制からの脱却と、事業の多角化に向けた販路開拓の必要性がある。また同時に人手不足を解消するデジタル技術の活用、省人化設備導入や IoT 化による生産性の向上、後継者がいない先に対する第三者承継への支援が必要である。

ii) 卸売・小売業、宿泊・飲食サービス業

(現状)

卸売・小売業の事業所数は 387 事業所あり、内従業員数 5 名以下の小規模事業者は 279 事業所存在する。内訳としては飲食料品小売業(121 事業所)、その他の小売業(109 事業所)、機械器具小売業(64 事業所)の順に多い。卸売・小売業は過去 5 年で 10.8% 事業所数が減少している。

次に宿泊・飲食サービス業においては、全 139 事業所のうち宿泊業はわずか 2 事業所であり、ほとんどが飲食サービス業である。うち 93 事業所が小規模事業所であり、家族経営の飲食店が中心である。

周辺市町村に比べこれらの業種が多いのは、当市の観光地である千代保稲荷神社の参道商店街が関係している。このエリアに 127 の小売・飲食店が存在しており、これらの店舗に食材や商品を卸す卸売業が発展している。千代保稲荷神社は県内屈指の観光地であることから年間 124 万人の観光客で賑わう。商店街及び周辺の事業者は地域外からの売上の獲得が可能であり、千代保稲荷神社の集客力に魅力を感じ創業する事業者も多く存在する。

#### (課題)

千代保稲荷神社の参道商店街をはじめとする観光地域や市内全域では、消費に関するニーズはめまぐるしく変化しており競争環境も激しい。変化するニーズへの対応に苦戦する老舗事業者や、激しい競争環境に経営に行き詰まる創業者が存在しており、事業継続が困難な状況にある。

顧客ニーズの変化に対し、需要調査に基づく戦略的なコンセプト策定とデジタル活用も含めたプロモーションの改善が必要である。また創業者が円滑にスタートアップを図り、持続的に経営が行えるような計画策定が必要である。さらに観光地としての魅力を高めるために、高付加価値のある商品サービスの提供や、飲食・小売りに捕らわれない新たな観光サービスや宿泊施設を運営する事業者の新規創業を後押しする必要がある。

### 小規模事業者に通ずる課題

#### (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)

人口減少による市場マーケットの縮小や多様化する顧客ニーズの変化への対応、また商品サービスの魅力発信が十分に行われていないこと等、小規模事業者が持続的な成長を図るうえで問題となっている。まずは、顧客ニーズを的確に捉え、自社の商品サービス価値を見直し、選ばれる商品・サービスへと転換していく必要がある。また事業の魅力が外部に十分伝わっていないケースも多くある。そのための支援策として、商品サービスの付加価値向上と発信力の強化を促し、売上・利益の向上につながる営業力強化となる基盤づくりが必要となり、経営者自身の自走化を促し、「稼ぐ力」を高めるための支援が課題となる。

#### (地域経済を支える事業承継支援・創業支援)

##### ・事業承継の円滑な承継支援

令和 6 年度に実施した事業承継に関する調査結果によると、市内事業者のうち後継者がいない事業所は 57.9% を占める。経営者の高齢化が進む一方、後継者の確保・育成が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）を担う事業者が減少し、地域経済や住民生活に深刻な影響が生じるおそれがある。

既に後継者がいる事業者については、早期に事業承継を実現し、後継者による新たな事業展開を支援する必要がある。また、後継者のいない事業者においても事業所固有の知的財産を保有しているなど事業価値が高い、もしくは従業員を多く雇用する事業所については第三者承継の選択肢を検討する必要がある。

そのため、既存事業者に対する事業承継支援とともに、地域内外の創業希望者を掘り起こし、関係機関と連携しながら事業譲渡も踏まえた承継も考慮し、地域の新たな担い手を継続的に生み出していくことが共通の課題となっている。

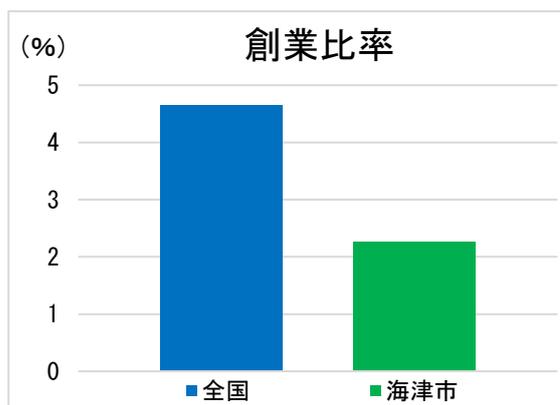
##### ・創業者の継続的な支援

2016～2021 年における海津市の創業比率は 2.25% となっており、全国平均に比べ 2.40 ポイント低い状況となっている。2012～2014 年には 3.54% にまで一旦上昇したものの、以降 2% 台で推移している。

創業者は飲食業・理美容業などのサービス業や一人親方の建設業者が中心であり製造業者は比

較的少ない。いずれにしても従業員数0～2名程度の創業者が多く事業規模も小さいため、創後に順調に収益を伸ばせず苦戦する創業者が多い。

創業者は事業規模が小さく、一人で実施しているため、支援情報の収集不足や資金面が弱く、創業計画も十分でない。行政や金融機関と連携し創業者に対し、支援が行き届く仕組みを整えることで、創業後の順調な収益増加に向けた支援を行い、事業の維持継続を実現する必要がある。



出典：経済産業省「経済センサス-活動調査」  
をもとに再編加工

### (デジタル化の促進による事業効率化と販路開拓)

深刻な人手不足や事業者の高齢化により、日々の業務に追われてデジタル活用が進まず、業務効率化や情報発信力の強化が十分に図れていない事業者も多い。

そのため、デジタル技術を活用することで業務効率化による負担の軽減と効果的な情報発信による販路開拓の向上を促し、事業の成長を加速させることが共通の課題となっている。

## (2)小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

支援方針	<b>「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。</b>
------	--------------------------------------

「稼ぐ力」を高めるために以下の3点を振興の在り方と定める。

### ①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

**10年後における地域のあるべき姿：**海津市の数多くの事業者が自社の強みや地域資源などを活かした高付加価値の商品サービスづくりに取り組むことで、地域全体の魅力が高まり、地域内外への効果的な情報発信により、観光客や地域内外ファンが継続的に当市を訪れる好循環が生まれる。

**理由：**人口減少により地域内市場が縮小する中、従来の販路や手法だけでは売上維持が難しくなっている。長期的な成長には商品の魅力向上に加えてこれらを情報発信することによる市外需要の獲得が不可欠である。

### ②地域経済を支える事業承継支援・創業支援

**10年後における地域のあるべき姿：**海津市において、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、創業支援による15件／5年間の創業と事業承継支援による承継30件／5年間以上が計画的に完了する姿である。

**理由：**地域の経済や暮らしを支えるためには、事業を引き継ぐ人と新しく事業を始める人の両方が不可欠である。どちらか一方だけでは地域の産業や生活サービスを維持することが難しくなるため、承継と創業の両方を同時に進めることが重要である。

### ③デジタル化の促進による事業効率化と販路開拓

**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、省

力化設備の導入や在庫や受注管理システムの導入支援や商品の付加価値向上を図った情報発信等をデジタル活用することでの経営力向上支援により実施した事業者を30件／5年間以上地域内で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応じて経営力と競争力を高めていくうえで、不可欠である。

### ■海津市総合計画との連動性・整合性

海津市総合計画の基本目標④「自然と調和のとれた賑わいと活力のあるまちづくり」の達成に向け、商業・工業・観光・働きやすい職場づくりのそれぞれに基本方針が設定されている。

この「基本方針」には商業地整備、企業誘致、祭りやイベントの開催、観光施設整備、観光連携等の面的支援に関する方針のほか、後継者育成や経営の合理化、経営環境の改善、起業支援などの個社支援に関する方針が示されている。

また、基本方針に基づく「施策の方向」には、海津市が商工会等の支援機関と連携して行う取り組みとして「経営相談や経営診断の充実」「研修会の開催などの推進」「後継者の育成や経営者の意識改革」等の記載があり、小規模事業者支援における取り組みとしては「計画的な事業経営を実践するためのサポートによる個社支援の充実」「ホームページ開設等の販売促進アドバイスによる販路開拓支援の充実」「ITを活用した経営の効率化の推進」「新規ニーズの把握から新規創業につなげるきっかけとしてのビジネスマッチング事業の実施」等の記載がある。

以上のことから、本計画で定める支援方針及び目標・目標達成方針は、海津市総合計画における基本方針・施策の方向に沿うものであり、商工会が個社に対する支援力を発揮し、行政と連携して事業者支援に取り組むことで、総合計画の基本目標である「賑わいと活力のある海津市」を達成することができると考えている。

### ■海津市商工会としての役割

海津市第2次総合計画の目指す将来像のうち、【産業・雇用】に関する基本目標④「自然と調和のとれた賑わいと活力のあるまちづくり」を共に目指す。

そのうち、現状も注力している「商業の振興」（活気ある商店街・商業地づくりを目指し、商工団体と連携しながら後継者の育成、経営環境の改善等を図り、地域に根差した商業の振興を推進します。）、「工業の振興」（東海環状自動車道をはじめとする広域交通体系の整備状況に注視しつつ、企業誘致に向けた体制を強化するとともに、既存企業の経営の合理化・近代化と体質強化を推進します。）と合わせて、全国的にも有名な千代保稲荷神社や国営木曾三川公園等の資源を活用した「観光の振興」（祭りやイベント、観光施設等、恵まれた自然環境、観光資源にさらなる磨きをかけるとともに、周辺施設・周辺市町との連携や効果的な情報発信を推進します。）をサポートするべく、該当地にて営む事業者支援にも注力する。

また、これら支援すべき事業者への支援については、事業者自身が自走化出来る経営力基盤を強化する必要がある。そのため事業者には、自ら事業計画を策定してその事業を実施し、PDCAサイクルによる事業の効果測定と事業の見直しを行うという「経営の自走化」が求められる。

しかし、小規模事業者は事業計画を策定する前の情報収集や経営分析の手法、また、事業計画の策定から事業の実施やPDCAサイクルによる見直しに関する知識やスキルが十分ではないのが現状である。従って、当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サイクルによる事業の効果測定や見直しに関する一連の支援を、小規模事業者に寄り添った継続した形の伴走型支援を実施することが役割である。

また、経営者が自ら判断し行動できる状態を目指し、経営戦略、人材戦略、知的資産・知的財産、デジタル活用など、経営管理に関する基礎的な知識の習得を促し、「経営リテラシー向上」に資する支援を行うことで、小規模事業者の「自立的な経営力の強化」につなげていく。

### (3)経営発達支援計画の目標

#### ①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

支援計画の認定期間（5年間）

目標：

##### KGI（成果指標）

- ・売上・利益の改善が確認できた事業者を60社とする。

##### KPI（プロセス指標）

- ・需要動向調査・経営分析を実施する件数 570件
- ・事業計画策定件数 180件
- ・新たな需要の開拓支援を実施する件数 110件

設定した理由：売上や利益の改善は、支援の成果を最も分かりやすく示すため。経営改善には、まず顧客ニーズの把握が必要であり、需要動向調査がその基礎となるため。販路開拓や情報発信への取り組みは、売上改善に直結しやすくKGIにつながる重要なプロセスであるため。

#### ②地域経済を支える事業承継支援・創業支援

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を15社とする。
- ・商工会の支援を受けて事業承継を完了した事業者を15社（※）とする。  
※事業承継計画策定者×50%

##### KPI（プロセス指標）

- ・創業相談件数 60件 ※創業計画策定数15件×4
- ・創業計画策定件数 15件
- ・事業承継計画策定件数 30件

設定した理由：創業や事業承継の成果を生み出すには、相談対応・計画策定・資金調達支援といった段階的なプロセスが重要であり、商工会の支援が「実際に創業につながった」「承継が完了した」という結果を把握することで、地域経済への貢献度を適切に評価できるため。

#### ③デジタル化の促進による事業効率化と販路開拓

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 30件

##### KPI（プロセス指標）

- ・デジタルツール（デジタル機材、EC、SNS、HP、SEO、バックオフィス（会計システム等））の導入支援 累計30件
- ・デジタル化に関するセミナーの開催 5回

設定した理由：小規模事業者では依然としてデジタル化が十分に進んでおらず、まずはデジタルツール導入という「最初の一步」を踏み出すことが重要である。この一步により、データ活用や業務プロセスの改善といった、より高度なデジタル化への発展も期待できる。そのためには、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進めることが不可欠であるため。

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標達成方針

### (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)目標達成に向けた方針

#### 目標①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

##### 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）

地域経済動向調査や需要動向調査から得られる「消費者の動き」「市場の変化」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。さらに、把握した情報を事業計画に落とし込み、事業の方向性を明確にする。

設定した理由：市場や顧客の変化を把握することが、付加価値向上の第一歩であり、方向性のブレを防ぐため。また、事業者が次のアクションを起こしやすくするため。

##### 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を支援する。

設定した理由：ニーズに合った魅力づくりを行うことで、価格競争に陥りにくい「選ばれる商品・サービス」へと転換できるため。

##### 達成方針3：最適な手法での販路開拓（オンライン・オフラインの選択）

事業者に適した販路を選択し、展示会、EC、SNS、地域イベント、店頭提案など、最適な形での販路開拓を支援する。業種に応じた販路の組み合わせを提示し、安定した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ぶことで、効率的な集客と売上確保が期待できるため。

#### 目標②地域経済を支える事業承継支援・創業支援

##### 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を実施し、現状の意向や課題を把握し、創業希望者に対してはヒアリングにより必要な情報を収集する。これらの活動を通じて、現状の課題や実現に向けた方向性を整理し、必要となる手続きや準備事項を明確にする。

設定した理由：創業・事業承継の成功には、初期段階での課題整理と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。

##### 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）

事業内容や収支計画、必要資源、引継ぎ方法などを整理し、創業計画書・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、支援者との共有を図る。事業者が自ら考え、実現に向けて動き出せるよう、計画策定のプロセスを伴走する。

設定した理由：計画づくりは創業や承継の実行力を高める重要な工程であり、資金調達や関係者調整にも直結するため。

##### 達成方針3：資金調達や手続きの支援（創業融資・補助金等）

創業融資、補助金申請、士業・専門家・金融機関との連携など、実行段階で必要となる手続きや資金調達を支援し、創業や事業承継の実現につなげる。

**設定した理由：**必要な資金や手続きが整うことで創業や承継が確実に実施へ進み、計画が「実現する支援」へとつながるため。創業に関しては、当市では行政と連携した各種支援策が充実しており、また、当会としても日本政策金融公庫による融資相談会を毎月開催するなど、支援の一助として機能している側面があるため。

### **目標③デジタル化の促進による事業効率化と販路開拓**

#### **達成方針1：デジタル化の必要性和基礎理解の促進**

事業者にはデジタル化の必要性や効果、具体的な取組内容（SNS、AI等業務効率ツール等）を説明し、セミナーや個別ヒアリングを通じて理解と意識醸成を図る。

**設定した理由：**小規模事業者は日々の業務で手一杯であり、そもそもデジタル化に関心を持っていないケースも多い。必要性を理解してもらうことで、デジタル化の第一歩を踏み出しやすくするため。

#### **達成方針2：自社に合ったデジタルツールの選定支援**

事業者の業種・規模・現状の業務フローを踏まえ、どのツールが負担なく活用できるかを一緒に検討する。必要に応じて専門家派遣を活用し、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合ったものを判断することは難しい。適切な選定を行うことで、導入後の負担や失敗リスクを減らし、定着につなげるため。

#### **達成方針3：支援施策を活用した導入支援と定着化**

費用を要するツールや設備が必要な場合は、補助金や助成金などの活用を通じて導入を後押しする。導入後も操作フォローや改善提案を行い、事業者のデジタル化が定着するよう支援する。

**設定した理由：**費用的な負担や導入後にシステムが使いこなせるかの不安に対しての課題を解消し、取り組みを確実に実施へとつなげるため。また、補助金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。

※各達成方針を進める上でいずれにおいても、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへつなげる。

## **3. 地域の経済動向調査に関すること**

### **(1)現状と課題**

#### **(現状)**

地域の経済動向に関しては、金融機関や行政機関、商工会連合会等が発行する調査報告から、管内小規模事業者の参考となるデータを抽出し、ホームページによる公開、郵送による配布や巡回時において情報提供を行っている。内容としては、景気DIや有効求人倍率、賃上げ動向、人口等の社会構造の変化、消費動向などについてA4のレポートにまとめ情報提供を行っているが周知に対して事業者の関心が引き出せていない。

#### **(課題)**

これまでのレポートは岐阜県や西濃地域といった比較的広い範囲での地域経済全般に関する内容を抽出していたため、事業者の関心を上手く引き出せないケースが多かった。また配信方法としてはホームページ配信の他、案内文書への同封による郵送配信の比率が高く、複数の書類に紛れ事業者がじっくりと目を通す機会が少なかったと考えられる。今後は事業者がレポートに目を通す割合の増加と事業者の関心を高める情報提供が必要である。

## (2)目標

	単位	現状	R 8 年	R 9 年	R10 年	R11 年	R12 年
レポート発行回数	回	4	4	4	4	4	4
ホームページ配信	回	4	4	4	4	4	4
メール・郵送配信	事業所	400	400	400	400	400	400

地域経済動向調査に関する目標を次の通り設定した。第2次計画と同様の目標数としたが、直近に全会員に実施した会員情報調査にてメール配信を希望した方への配信で、スピード感を持った情報提供をするとともに、全会員あてに郵送配送も行い、漏れのない情報提供を目指す。

## (3)事業内容

### ①関係機関データの抽出・集約による経済動向調査（継続・改善）

行政機関、金融機関、岐阜県商工会連合会から発表される経済動向に関する情報から、年4回、管内の小規模事業者に関連する情報を抽出・集約し経済動向調査レポートに稼ぐ力を可視化してまとめる。

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	調査項目	収集目的
地域経済分析システム (RESAS)	付加価値額、労働生産性、産業構造、従業員数	全国や近隣地域との比較から海津市の傾向を分析
岐阜県の中小企業動向調査 (日本政策金融公庫)	岐阜県内中小企業の動向	海津市の地域傾向と小規模事業者が抱える課題の分析
ぎふ経済レポート (岐阜県)	住宅着工数、公共工事数、個人消費、雇用の傾向	岐阜県内小規模事業者と比較し、海津市主要業の傾向を分析
中小企業景況調査報告書	基調判断、業種ごとのDI値	岐阜県内小規模事業者と比較し、海津市の傾向分析

## ②管内景気動向調査（新規）

管内の景気動向を把握するため管内小規模事業所の中から調査対象事業者を選定し、調査票をもとに直接ヒアリングを行う「管内景気動向調査」を令和9年度開始を目途に実施する。管内小規模事業者の関心が高いと思われる当地域に特化した景気動向調査結果を提供するため、1次データの収集分析を行う事で情報収集・提供を実施する。

管内景気動向調査概要	
調査対象	管内小規模事業者 15社 (内訳) 管内小規模事業者の構成割合に応じ内訳を設定 製造業 3件 建設業 2件 卸・小売業 4件 サービス業 6件
調査項目	売上高、客単価、客数、資金繰り、仕入単価、在庫数量、採算（経常利益）、従業員数、外部人材（請負・派遣）、業況、借入難度、借入金利
調査手法	調査対象企業を選定。経営指導員が企業を訪問し、面接、調査票を用いた聞き取りにより情報を収集・分析し管内小規模事業者へ情報提供する。
分析手法	・景況感DI値を用いて中小企業景況調査報告書との比較分析 ・管内小規模事業者の実績と見通しの比較分析
調査頻度	年4回（4半期ごとに1回実施）
サンプル数	60件

## (4)成果の活用方法

上記①、②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、注釈をいれながら管内小規模事業者にわかりやすい形で、地域経済動向調査レポートにまとめ広く周知する。

具体的な周知方法としては、当会ホームページでの掲載配信を行うことで当会会員以外にも広く情報発信する。さらに巡回時にレポートを持参し、対面で説明を行うことで事業者の地域経済動向や自社の経営に対する関心を引き出す。

なお、メール配信先については現在保有している事業者情報に加え、ホームページ上でメール配信希望者を随時追加募集する。これらの情報をシステム上で一元管理を行い管内事業者に対してメール配信を実施する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1)現状と課題

#### (現状)

需要動向調査は、主に企業・団体が独自に調査する顧客ニーズ等に関するアンケート結果や業界のトレンドに関する情報を抽出・集約し事業計画策定段階で情報提供を行っている。また調査件数は少ないものの、顧客の商品・サービスに対し個社単位のニーズに関するアンケート調査を実施し、集計・分析を行った後レポートを作成し提供を行っている。それでも個社の商品サービスに対する1次データの収集は不足している。

#### (課題)

企業・団体が公表する2次データの情報提供については、事業方針決定において有用性が高く事業者の関心を得やすいことから情報提供数も多い。

しかし、個社の商品サービスに対する1次データの収集については支援企業数がまだ少ない。今後、事業者が既存事業の事業ドメインを見直したり、新製品・新サービスの開発を行う際に、

製品コンセプトを設定したりする過程において、1次データを根拠とする方針決定を促す必要がある。展示会・商談会・地域イベント等での不特定多数に対して定量調査の実施や、自社・自店における既存顧客に対する調査を積極的に推進する。

## (2)目標

	単位	現状	R 8 年	R 9 年	R10 年	R11 年	R12 年
2次データの収集・抽出・提供	事業所	42	42	42	42	42	42
1次データの調査・集計・分析・提供	事業所	12	12	12	12	12	12

## (3)事業内容

### ① 2次データの収集・抽出・提供（継続）

行政・企業・団体が公表する調査結果を抽出・提供することで、事業者が提供する製品・商品・サービスと共通する需要を把握し方針決定を行う上で仮説を立てる根拠とする。

調査内容については、各種調査データを元にする定量調査、ニュースや競合他社の情報を基にする定性調査の両面から調査を実施する。

### (調査項目)

種類	調査内容	目的	2次データ情報源
定量調査	消費動向	商品開発・選定	消費動向調査
	売れ筋動向	商品開発・選定	日経 POSEYS
	ユーザー属性	ターゲット選定	企業・団体の調査結果
	行動特性	販売チャネル選定、プロモーション選定	企業・団体の調査結果
定性調査	トレンド商品・サービス	商品開発・選定	各種ニュース
	価格相場	価格設定・改定	他社 HP・EC サイト、企業・団体の調査結果
	トレンド販売チャネル・トレンドプロモーション	販売チャネル・プロモーション選定	各種ニュース

### ② 1次データの調査・集計・分析・提供（継続）

2次データにより設定した仮説検証のため既存顧客及び見込み客に対して1次データの収集・分析を実施する。

### (業種別調査項目)

調査の目的・項目・場所は業種によって異なる。BtoB調査が必要な製造業・卸売業については展示会等の機会を利用した調査を実施する。またBtoC調査が必要なその他の業種については、物産展や地域イベント、事業者の自店において調査を実施する。

展示会・商談会・地域イベント等不特定多数に対して定量調査が実施できる機会提供は必要であるがこれらの機会を活用できる事業所は限られるため、自社・自店における既存顧客に対する調査を積極的に推進する。

業種	調査場所	調査目的	1次データ調査項目
製造業 卸売業	展示会 商談会	B to B (取引先) 取引開拓	製品商品評価 (機能性、デザイン、 価格)、取引条件 (取引価格、納期・ ロット数・生産力)
	自社・自店	B to C (エンドユーザー) 製品開発・改良	製品商品評価 (機能性、デザイン、 価格)、年齢、性別、感想、ニーズ等
小売業 飲食業	物産展 地域イベント 自社・自店	B to C (エンドユーザー) 商品開発・販売促進	商品評価 (味、デザイン、価格)、 年齢、性別、感想、ニーズ等
サービス業	地域イベント 自社・自店	B to C (エンドユーザー) サービス開発改良・販売 促進	年齢、性別、住所、サービスの質、 価格適正、設備、雰囲気、感想、 ニーズ等

#### (調査方法と支援内容)

事業者毎の調査目的・調査規模によって最適な調査方法を選択する。各調査方法により商工会として支援する内容を次の通りとする。

調査種類	調査方法	商工会が行う支援の内容
定量調査	紙面調査	調査項目の設定、調査指導、集計、分析、レポート
	インターネット調査	調査サイトの紹介、調査項目の設定、分析、レポート
	アクセス解析	アクセス解析ソフトの導入、分析、レポート
	ABC分析	POS レジ導入 or 基礎データ集計、分析、レポート
定性調査	モニター調査	調査項目の設定、対象者の選定、結果の分析
	インタビュー調査	調査項目の設定、結果の分析

#### (4)分析結果の活用

調査結果は2次データの抽出加工、1次データの収集・集計・分析を行った上で取りまとめを行い事業者を提供することで、事業方針や事業ドメインの決定、商品開発や販売チャネル、プロモーション選定の検討材料として活用する。これにより根拠に基づく事業計画及びアクションプランの策定を行い実現性の高い計画を目指す。

### 5. 経営状況の分析に関すること

#### (1)現状と課題

##### (現状)

経営分析は定量面・定性面の両面から実施し、事業者に対して分析結果をフィードバックしている。まず3期分の収支推移分析を行うことで業況をヒアリングするきっかけをつくり、次に財務分析を行うことで事業上の問題点に関する仮説を立て追加ヒアリングを実施している。財務状況と追加ヒアリングの結果と同業他社との比較からSWOT分析を実施し事業者の強み・弱みを抽出している。

しかし、事業者の中には経営分析の重要性に対する認識が低い事業者が多く分析結果を有効に活用できないケースも存在する。また本来であれば経営分析結果をもとに事業者とともに問題点を共有することが目的であるにも関わらず、経営分析作業に手間をかけすぎ、職員の中には経営分析の実施そのものが目的と化している側面もある。

### (課題)

経営分析の重要性・有用性に対する事業者の理解を得ながら、分析結果をもとに事業者と問題点を共有する時間を充実させる必要がある。そのために今後は、量より質、分析作業よりフィードバックを重視した取り組み内容に改善を行う必要がある。具体的には、分析結果による数値データ等により見えてくる表面的な課題のみならず、事業者との対話と傾聴を通じて事業所の本質的課題を探り、適切な支援に繋げる。

### (2)目標

	単位	現状	R 8 年	R 9 年	R 10 年	R 11 年	R 12 年
経営分析の実施	事業所	60	60	60	60	60	60

### (3)事業内容

これまでどおり定量面・定性面の両側面から経営分析を実施する。そして分析結果をもとに事業者と問題抽出・問題共有を行う時間を充実させることで、事業再構築に向けた意欲を高め事業計画策定へとステップをすすめることを目的とする。

そのためには分析作業は必要最小限・効率的に実施し、事業者へのフィードバックに重点を置くこと、また分析結果の提供先を増やすことよりも、意識が変わる事業者を一人でも増やすことに注力し事業を実施する。

#### ①支援先の掘り起こし（継続）

事業者への巡回訪問時や窓口相談時に興味を示した事業者、また決算確定申告、融資申込、補助金申請などのタイミングで決算書を預った事業者に対して経営分析の必要性を説明し、関心と意欲を高めることで支援対象者の掘り起こしを行う。

#### (具体的な掘り起こし手法)

- ・ 職員の巡回指導において、経営分析の重要性・有用性を伝える。  
日々の巡回時に自社の経営状態を把握する重要性を説明し、経営分析に興味関心を持つ事業所を掘り起こす。
- ・ 記帳指導や決算指導に関連し、経営分析を勧める。  
記帳指導、決算指導時にも経営分析の実施を勧めていく。特に、売上高や利益の減少が著しい事業所や経営状況に不安を感じている事業者に対して積極的に勧める。
- ・ 融資斡旋、補助金申請時に経営分析を実施する。  
融資斡旋・補助金申請支援で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、経営課題の発見や効果的な課題解決策等を導き出す。
- ・ 地域経済動向調査レポートの配布時に経営分析を勧める。  
当商工会で作成した地域経済動向調査レポートを配布する際にレポート内容と共に経営分析についての必要性・重要性を説明し勧める。

#### ②経営分析の実施（継続・改善）

掘り起こしを行った支援先事業者に対して経営分析を実施する。経営分析の項目としては財務諸表を基に行う定量面と財務諸表以外で行う定性面を総合的に分析する。

定量分析ではローカルベンチマークの財務分析機能を活用し必要最小限の項目に対し効率的に分析を実施する。さらに追加分析の必要がある場合には、事業実態に応じて分析項目を選定し分析を実施する。

定性分析では定量分析とヒアリングによって導き出した事業実態を、外部環境（「機会」と「脅威」）と内部環境（「強み」と「弱み」）の視点からSWOT分析を用いて実施する。さらにクロスSWOT分析により現状の問題点や課題を抽出し、事業者と共有する。

対象者	決算確定申告、融資申込、補助金申請などのタイミングで決算書を預かる事業者、巡回・窓口相談対応時に掘り起こしを行った事業者	
分析項目	定量分析	2～3カ年の財務諸表から《補足》の定量分析の項目について、【収益性】【効率性】【生産性】【安全性】【成長性】【健全性】の6つの視点で分析を実施する。
	定性分析	事業者に対し《補足》の定性分析に関する内容についてヒアリングを実施し、職員の支援経験、同業他社との比較の中からSWOT分析を実施する。分析結果は定量分析結果と併せてレポート形式で提供する。
分析手法	ローカルベンチマークの財務分析、SWOT分析を用いて実施。	

#### 《補足》

##### (定量分析【ローカルベンチマーク】)

診断項目	ローカルベンチマーク項目
収益性	売上高営業利益率
効率性	営業運転資本回転期間
生産性	労働生産性
安全性	自己資本比率
成長性	売上増加率
健全性	EBITDA 有利子負債倍率

##### (定性分析【SWOT分析】)

調査項目		調査内容
外部環境	市場・需要動向	消費量・取引量と社会・政治・技術の影響
	取引・競争環境	顧客・仕入先・競合の変化
内部環境	人材・技術	経営者・後継者・従業員・技術・ノウハウの状況
	取り組み	後継者・従業員育成、製品開発、商品ラインナップの見直し、販路開拓・販売促進、生産性向上、IT活用
	保有設備	不動産（自己所有・賃貸）、生産設備の状況

#### (4) 分析結果の活用

小規模事業者支援への活用

##### ①分析結果のフィードバック

定量分析の結果はローカルベンチマークの財務分析シートを用いて分析後速やかにフィードバックする。業界平均を基準とする評点が示されレーダーチャート化された財務分析シートを提示し説明することで、視覚的かつ平易なフィードバックを行う。

定性分析の結果については、定量分析結果と併せてレポートに取り纏め事業者を提供することで、事業所内での共有を促す。

##### ②事業課題の明確化と事業計画への意識醸成

分析結果から事業課題を明確化する。また事業課題の解決及び事業の再構築に向けて事業計画を策定する意義を伝え、事業計画策定に対する事業者の意識醸成を行う。

##### ③事業計画策定への接続

経営状況の分析結果（財務指標・SWOT・顧客構造・業務プロセス）を基に、短期・中期・長期の改善策を明確化し、事業計画に落とし込む。

- ・短期（資金繰り）：資金繰り表の作成、支払い、回収サイトの見直し、在庫圧縮、金融機関との調整支援。
- ・中期（販路）：強みを活かした販路開拓（EC 導入、SNS 広告、展示会出展）、顧客リピート率改善施策。
- ・長期（設備投資）：省人化・省エネ設備の投資計画策定、投資回収期間の試算、補助金・金融支援の活用。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1)現状と課題

#### (現状)

これまでの事業計画策定実績のうち約7割は持続化補助金申請や融資の遂行といった目的に対しての手段として策定することがきっかけとなった支援事業者である。自主的な事業計画策定を推進するため事業計画策定セミナーを開催するも意欲をもって参加する事業者は少なく、大半はセミナー参加の協力を依頼した事業者であり有益な計画策定につながったとは言いにくい。問題点としては本来の事業計画策定の目的が事業者に理解されていない点である。

#### (課題)

今後も補助金申請等をきっかけとする策定件数が過半数となる見込みではあるが、単に補助金申請等を目的とするのではなく、将来に向けて PDCA を回すことの必要性を伝え、そのための事業計画策定であることの認識を定着させる必要がある。

また、補助金申請や融資の遂行に限定せず、創業・事業承継・融資・設備投資・製品サービス開発をきっかけとし、様々な認定制度のメリットと併用しながら事業計画における意識醸成を図る必要がある。

### (2)支援に対する考え方

経済動向調査・需要動向調査・経営分析を通じ事業者が事業計画の必要性を理解した上で計画策定に進むことを重視する。また事業計画策定に対する「難しそう・面倒そう」というイメージを払拭するため、できるだけ簡易的な事業計画フォーマットを使用し事業計画策定に対するハードルを下げることで策定事業者の裾野を広げる。対話と傾聴を通じて本質的課題を認識してもらい、事業者が納得し意欲が高まったタイミングで自ら課題に取り組むよう促す。

各種セミナーを開催することにより、事業者自らが経営分析を行い、自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

### (3)目標

	単位	現状	R 8 年	R 9 年	R10 年	R11 年	R12 年
事業計画策定	事業所	36	36	36	36	36	36
事業承継計画策定	事業所	6	6	6	6	6	6
創業計画策定	事業所	3	3	3	3	3	3
事業計画書 策定セミナー開催	回	1	1	1	1	1	1
DX セミナー開催	回	1	1	1	1	1	1
合計（策定数）	事業所	45	45	45	45	45	45

#### (4)経営計画策定支援の対象

##### ①事業計画策定の意識付け（改善）

###### ○策定支援依頼を受けた場合

事業計画策定に至る事業者のきっかけは様々である。しかし共通して策定支援の相談を受ける段階で、事業計画の意義目的を明確に事業者に伝え、策定した事業計画の進捗状況の把握・実行に商工会が関与することに同意を得たうえで支援に着手する。

###### ○策定を勧める場合

創業・事業承継・融資・設備投資・製品開発のタイミングにある事業者に対し、計画に基づくPDCAサイクルの有効性について説明し理解を得る。その上でA3用紙1枚以内の簡易的なフォーマットを提示し策定支援を勧める。

目的	計画書フォーマット	作成元
創 業	創業計画書	日本政策金融公庫
事業承継	事業承継計画書（骨子）、事業承継計画表	中小機構
そ の 他	事業価値を高める経営レポート	中小機構

#### (5)経営計画策定支援の手法

##### ①事業計画策定支援（継続）

経済動向調査、需要動向調査、経営分析に基づく調査結果をもとに、事業者と商工会が共同で課題を抽出し課題解決策を立案する。課題解決策については課題の専門性に応じて他の支援機関や専門家から情報・ノウハウを取得し事業者に提案を実施する。3～5年計画に落とし込む段階では、事業所の業務状況・組織体制を考慮し無理のない実行可能性が高い計画とする。

##### ②事業計画のブラッシュアップ支援（継続）

専門性が高いアクションプランの策定については、各支援機関（岐阜県商工会連合会、岐阜県商工会連合会 岐阜西濃ブロック広域支援室、岐阜県産業経済振興センター、ソフトピアジャパン、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、弁理士等）と連携し各専門家の視点から事業者に最適なプランを提案することでブラッシュアップを実施する。

###### 事業計画書作成セミナーの開催（集団）

支援対象	事業計画書作成に興味を持った小規模事業者等
募集方法	チラシ、商工会ホームページ掲載等
講 師	中小企業診断士・税理士等
回 数	年1回
参加者数	15者程度

##### ③事業承継計画策定支援（継続）

管内事業所では、経営者の高齢化による承継時期の遅れ、後継者の不在、承継先が未定といった問題が発生している。当会が管内事業所に対し実施した事業承継アンケートの回答結果では、後継者候補がいると回答した事業所のうち約5割が「事業承継を考えているが具体的な取組ができていない」と回答している。

これらの事業者に対して、まずは事業承継の決断の妨げとなる誤った認識や疑問を解消し決断を促す。そして目標とする承継に向けた行動計画を立て、着実な準備と確実な事業承継を促す必要があるため、本計画に事業承継計画の策定を位置づけ重点的に取り組む。

#### ④創業計画策定支援（継続）

創業前の相談先として、商工会の認知度は低い状況である。そこで海津市、地域内金融機関、「産業競争力強化法における市区町村による創業支援計画」における創業セミナー主催者である大垣商工会議所から海津市内の創業者に関する情報提供を受けることで、創業者へのアプローチ機会を増やす。その上で創業計画策定を支援し、創業後の順調な経営を後押しする。

#### ⑤DX化推進（新規）

小規模事業者の競争力の維持・強化に向けて事務効率化や生産性向上を図るため、より実現性の高い事業計画の作成に寄与することができるよう、事業計画策定支援段階においてDXに向けたセミナーを開催。事業者にデジタル化の必要性や効果、具体的な取組内容（SNS、業務効率ツール等）を説明し、また個別支援を通じて理解と意識醸成を図る。事業者の業種・規模・現状の業務フローを踏まえ、どのツールが負担なく活用できるかを一緒に検討する。必要に応じて専門家派遣を活用し、最適なツールの選定を支援する。また、設備導入に関してIT導入補助金の活用等の支援を行う。

##### ・DXセミナーの開催（集団）

支援対象	DXに関心を持った小規模事業者等
募集方法	チラシ、商工会ホームページ掲載等
講師	中小企業診断士・IT専門家
回数	年1回
カリキュラム	・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、生成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 ・会計ソフト導入等アプリ活用方法
参加者数	10者程度

##### ・デジタル化推進個別支援（個別）

支援対象	DXに関心を持った小規模事業者等
募集方法	巡回、窓口支援より
講師	中小企業診断士・IT専門家 経営指導員等
内容	・SNSを活用 ・デジタル写真撮影 ・電子申告、電子申請 ・会計ソフト導入 ・デジタルチラシアプリ活用等
対象件数	年6件程度

## 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)

事業計画を策定した事業者に対して四半期に1回の巡回訪問を行うことを目標としている。しかし、事業者によってその頻度には差異があり、少ない事業者は年2回程度、多い事業者では年20回以上のフォローを行っているケースもある。

差異が発生する理由としてはアクションプランの内容が事業者自身で実行できる内容なの

か、商工会等の支援機関のサポートが無ければ実行が難しい内容なのかによって支援頻度が異なるためである。

### (課題)

アクションプランの内容と事業者の組織的な計画実行能力により、踏み込んだ支援が必要な事業者と進捗管理にとどめる事業者を区分し、支援が必要な事業者に手厚い支援が届く仕組みが必要である。

## (2)支援に対する考え方

事業者自身が自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見出すこと。対話を通じてよく考え、経営者と従業員が一体となって計画を遂行することで、現場レベルで当事者意識を持って取組むことになる。

PDCA の進捗管理とアクションプランの実行支援を事業者に合った適切な頻度で実施し、計画策定を行った全ての事業者が着実に成果を出せるようなバックアップ体制を整える。

進捗が芳しくない場合は、(a) 目標・KPI 達成度の点検、(b) ボトルネックの仮設検証、(c) 事業計画の効果・検証を実施し、必要に応じて事業計画の見直し案（目標・KPI・施策・体制・スケジュールの再設計）を提案する。その際に外部有識者・他地区の指導員等第三者の視点を投入する。

フォローアップでは、小規模事業者が事業計画を着実に実行できるよう、事業者の経営リテラシー（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、デジタル活用など）の習得状況を把握し、段階別の学習・実装支援を行う。

## (3)目標

### ①事業計画策定事業者

	単位	現状	R 8 年	R 9 年	R 10 年	R 11 年	R 12 年
対象事業所数	事業所	36	36	36	36	36	36
延べ回数	回	144	144	144	144	144	144
売上増加事業所数	事業所	12	12	12	12	12	12
経常利益率1%以上増加の事業所数	事業所	12	12	12	12	12	12

対象事業所数については、年度末に事業計画を策定した事業所は含まない。

フォローアップの頻度については、年間5回程度が全体事業所数の50%、年間3回程度が50%にて試算して回数を計上した。但し、事業所からの要望がある場合や経営指導員が必要と判断した場合はそれ以上の支援を行う。

### ②事業承継計画策定事業者

	単位	現状	R 8 年	R 9 年	R 10 年	R 11 年	R 12 年
対象事業所数	事業所	6	6	6	6	6	6
実施頻度	回/年	3	3	3	3	3	3
延べ回数	回	18	18	18	18	18	18

対象事業所数については、年度末に事業計画を策定した事業所は含まない。

フォローアップの頻度については、過去の実績から1事業所につき3回程度が妥当である。

### ③創業計画策定事業者

	単位	現状	R 8 年	R 9 年	R10 年	R11 年	R12 年
対象事業所数	事業所	3	3	3	3	3	3
実施頻度	回／年	4	4	4	4	4	4
延べ回数	回	12	12	12	12	12	12

対象事業者数については、年度末に事業計画を策定した事業所は含まない。

フォローアップの頻度については、過去の実績から1事業所につき4回程度が妥当である。

#### (4)事業内容

##### ①経営指導員によるPDCA支援（継続）

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、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、事業者からの申し出等により臨機応変に対応する。

特に計画策定後半年間は月1回程度の定期訪問を行い、事業者の進捗状況を重点的に確認し、支援要望について確認を行う。進捗状況が思わしくない事業者に対しては原因を確認し、過密な事業スケジュール、当初の想定と異なる状況が発生した場合には、事業計画を見直すことも検討する。

##### ②各種支援施策及び制度の活用によるフォローアップ（継続）

経営指導員では課題解決が困難な場合や、計画の大幅な見直しが必要である場合には、状況に応じて専門家派遣制度等の各種支援施策を活用したフォローアップを実施する。

また資金面の支援が必要な場合は、各種補助金の活用、日本政策金融公庫の融資制度の斡旋、民間金融機関への橋渡しによる資金調達を実施し円滑な事業実施をサポートする。

## 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)

これまでの発達支援計画では展示会・商談会出展を中心に、B to Bの新市場開拓に向けた目標設定がなされていた。しかし実際には、少数の取引先を維持するのに精一杯な小規模製造業者、市内を中心として小さな商圈で商売をする飲食店、観光地に店舗を構えB to Cが中心の小規模小売店などが多く、展示会・商談会に出展できる事業者はごくわずかである。

#### (課題)

需要開拓支援を行う対象事業者の裾野を広げ、幅広い事業者に対して販路開拓の機会を提供する必要がある。そのためにはこれまでの支援経験を活かした地道な販路開拓を支援することが課題である。

### (2)支援に対する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある事業所を重点的に支援する。

展示会へ出展するには、小規模事業者にとっては、費用面、人的要因とハードルが高いため今後は広域のB to B販路開拓にこだわらず、小規模事業者の事業領域（対象市場・商品や技術の特性、取引形態）にあった需要開拓の手法を提案し、これに準じた目標を設定することで幅広い事業者の売上利益拡大に貢献する。

また、今後の販路拡大として重要視される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を活用した情報発信、ECサイトの利用等の理解を深め、より効果的な販路

拡大への支援を実施し、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。

### ①事業者にあった販路開拓手法の提案

製品・サービスに高い競合優位性があり、かつ資金・組織体制の基盤が整っている事業者には新規市場開拓に向けた展示会や物産展出展を支援する。一方で飲食店や小売店など小商圏を対象とし、資金・組織体制に制約がある事業者にはホームページ作成や販促ツール作成など低予算かつ自店で取り組める販路開拓手法を提案する。

このように事業者にあった提案を行い、実行を支援することで成果を創出する。

市場	取引	アウトサイドセールス	インサイドセールス
新規市場	B to B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・展示会出展</li> <li>・商談会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページ作成・改善</li> <li>・マッチングサイト掲載</li> </ul>
	B to C	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物産展</li> <li>・アンテナショップ出品</li> <li>・道の駅出品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページ作成・改善</li> <li>・自社 EC サイト構築</li> <li>・モール型 EC サイト出品</li> </ul>
既存市場	B to B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・訪問営業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページ作成・改善</li> <li>・DM、電話営業</li> <li>・プレスリリース</li> </ul>
	B to C	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域イベント出店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページ作成・改善</li> <li>・販促ツール作成 (看板／広告／SNS・予約サイト活用)</li> <li>・プレスリリース</li> </ul>

### ②重点支援事業者

当地域の主要産業である下記事業者に対しては、下記の目的・方法で重点的に支援を実施する。少数の下請けに依存する製造業については新規取引先の開拓を、市内マーケットの縮小に苦慮する製造小売・小売・飲食サービス業については、より広い商圏からの顧客獲得、同商圏からの顧客増加を支援する。

業種	支援目的	支援手法
製造業	新市場開拓・取引開拓 下請け依存からの脱却	<ul style="list-style-type: none"> <li>・展示会・商談会への出店</li> <li>・マッチングサイトの活用</li> </ul>
製造小売業	新市場開拓	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物産展・地域イベントへの出店</li> <li>・EC サイト構築</li> <li>・プレスリリース</li> </ul>
小売業	新規来店客数の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページ作成</li> <li>・販促ツール作成</li> </ul>
飲食サービス業	新規来店客数の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページ作成</li> <li>・販促ツール作成</li> </ul>

### (3)目標

#### ①BtoB

		単位	現状	R 8年	R 9年	R10年	R11年	R12年
BtoB需要開拓支援件数		事業所	3	3	3	3	3	3
内 訳	i)展示会・商談会・ マッチングサイト等 への出展斡旋	事業所	3	3	3	3	3	3
	1事業者あたりの 成約件数	件	1	1	1	1	1	1

#### ②BtoC

		単位	現状	R 8年	R 9年	R10年	R11年	R12年
BtoC需要開拓支援件数		事業所	19	19	19	19	19	19
内 訳	i)物産展・アンテナショップ・ 道の駅等への出店支援	事業所	1	1	1	1	1	1
	売上増加事業者比率	%	50	50	50	50	50	50
	ii)ホームページ・EC等の活用	事業所	6	6	6	6	6	6
	売上増加事業者比率	%	50	50	50	50	50	50
	iii)販促ツールの作成活用	事業所	9	9	9	9	9	9
	売上増加事業者比率	%	50	50	50	50	50	50
	iv)プレスリリースの活用	事業所	3	3	3	3	3	3
	売上増加事業者比率	%	50	50	50	50	50	50

### (4)事業内容

#### ①BtoB 需要開拓支援・手法

##### i) 展示会・商談会・マッチングサイト等への出展・視察斡旋（継続）

BtoBを主とする製造業事業者を対象に、事業者の市場開拓先に応じて適切な展示会・商談会・物産展を提案し、出展の斡旋や視察の情報提供、斡旋する。必要に応じて補助金を活用し出展を後押しする。

また、展示会・商談会イベントへの斡旋だけでなく、国内最大級のBtoBデータベース「イプロス」や「ザ・ビジネスモール」などのマッチングサイトへの掲載なども提案し、取引拡大を行うために様々な機会を提供する。

**(展示会・商談会の例)**

イベント名	主催	時期	開催場所	対象業種
メッセナゴヤ	メッセナゴヤ 実行委員会	11月	ポートメッセ なごや	製造業・ 卸売業
インターナショナル・ ギフト・ショー	(株)ビジネスガイド社	9月 2月	東京 ビッグサイト	製造業・ 卸売業
JAPAN FURNITURE SHOW by IFTT	(一社)日本家具産業 振興会	11月	東京	家具インテリア 製造業
FOODEX JAPAN	(一社)日本能率協会	3月	東京 ビッグサイト	食品製造業
買いませ！売れ筋商品 発掘市	大阪商工会議所	11月	マイドーム おおさか	製造業・ 卸売業
三重・岐阜・滋賀 「モノづくり商談会 in MIE」	(公財)岐阜県産業 経済振興センター	12月	メッセウイング NHW	製造業
岐阜県 輸出商社招へい 商談会	ジェトロ岐阜	7月	岐阜県内	食品製造業・ 卸売業
ぎふのいいモノ発掘プロジェクト ダイレクト商談会	岐阜県商工会連合会	7月	岐阜県内	製造業・ 卸売業

**②BtoC需要開拓支援・手法****i) 物産展・アンテナショップ・道の駅への出品（継続）**

食品製造小売や小物製造小売事業者を対象に、新市場開拓を支援するため物産展への出店やアンテナショップ等への出品を支援する。主に岐阜県や海津市、全国商工会連合会が企画・運営する物産展やアンテナショップ等への出品を後押しし、出品に向けた商談の際には職員も同席するなど事業者とともに売り込みを行う。

**(物産展の例)**

イベント名	主催	時期	開催場所	対象業種
ニッポン全国物産展	全国商工会連合会	11月	池袋 サンシャインシティ	食品製造業
岐阜県観光物産展	(一社)岐阜県観光連盟	5月 11月	金山駅 尼崎市中央公園	食品製造業
海津市産業感謝祭	海津市産業感謝祭実行委員会	11月	海津市 OCT 文化セ ンター	飲食業・製造 業・小売業

**(アンテナショップの例)**

店舗名	場所	運営	対象者
清流の国 THE GIFTS SHOP	岐阜駅アクティブG内	岐阜県	食品製造業、家具小物製造業、 卸売業
道の駅月見の里南濃 道の駅クレール平田	海津市南濃町 海津市平田町	海津市	食品製造業、卸売業

**ii) ホームページ作成・ECサイト構築（継続）**

販路開拓を目指す事業者全般を対象にホームページ作成を、インサイドセールスによる新市場開拓を目指す事業者を対象にECサイト構築を支援する。

支援においては、IT コーディネーター等の専門家や(公財)ソフトピアジャパンのネットショップ総合支援センターと連携しながら、支援事業所における製品・商品の特性に合わせた最適な販売チャンネルを提案し、サイト構築から運用までをサポートする。

特に EC サイトにおいては、自社 EC だけではなく、楽天市場や Yahoo ショッピング等への EC モール出店、Amazon やモノタロウなどの他社 EC サイトへの出品、ふるさと納税サイトやクラウドファンディングの活用、海外展開を見据えた越境 EC など幅広い選択肢を提案できる体制を整える。

### iii) 販促ツールの作成活用（継続）

飲食業、サービス業など自店を中心に既存市場で新規顧客の獲得を目指す事業者を対象に、看板作成やチラシ作成・広告掲載に対し、プロモーション戦略の立案からキャッチコピーやレイアウトに至るまで中小企業診断士やデザイナーを活用することによりプロモーション効果を高める支援を実施する。

また顧客の行動特性に応じて SNS や予約サイトの活用を促しターゲットに合ったプロモーション手法を提案することで新規顧客の獲得を支援する。

### iv) プレスリリース（継続）

新製品や新サービスの企画・開発を行った事業者を対象に、プレスリリースの活用支援を実施する。

岐阜新聞や中日新聞など海津市の担当記者と連絡を密にし、事業者の新商品開発・新サービス開発のタイミングで取材依頼を行う。またその他新聞各社やテレビ局等に対しては、事業者にプレスリリースのノウハウを伝え記事作成をアドバイスすることでメディアの積極活用を促し新規顧客の開拓を支援する。

## 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)

現在の経営発達支援計画評価委員会は中小企業診断士・海津市産業経済部 商工振興・企業誘致課長及び担当職員・小規模事業者を交えた構成となっている。

経営発達支援事業の進捗確認は理事会で行っているが、評価指標が定量化されていない。

#### (課題)

進捗確認においても定量的に成果を把握するために KPI・成果指標を用いた定量的評価の仕組みを構築する必要がある。

事業内容に基づき客観的な評価を得ているものの、今後は評価委員会における活発な議論を行い、評価を受けた見直しの方向性について具体的な議論を実施したい。

そのためには継続的に指導助言を受けることができる外部有識者を交え、かつコンパクトな組織体制の構築が必要であると考えます。

## (2)事業内容

### ①経営発達支援計画評価委員会の開催（継続）

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、海津市商工会が支援機関として管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段階評価にて実施し、改善への提案を行う。
定量的把握	KPI 設定： 事業計画策定件数、販路開拓支援件数、創業計画策定件数・事業承継計画策定件数、デジタルツール導入支援件数等。 データ収集： フォローアップシート・アンケート・実績報告を統合し、ダッシュボードで可視化。
構成員	・中小企業診断士等の専門家(外部有識者) ・海津市産業経済部 商工振興・企業誘致課長及び担当職員 ・小規模事業者代表1～2名 ・商工会役員（正副会長） ・法定経営指導員
評価時期	年度終了後3カ月以内（年1回実施）
評価結果公表時期	評価委員会終了後1カ月以内

### ②経営発達支援計画の見直し及び改善（継続）

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していく。計画の見直しを行った事項については、理事会及び総代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（継続）

各年度の経営発達支援事業の評価については、理事会及び総代会で報告すると共に、報告書を当商工会ホームページ上で公表することで地域の小規模事業者等が常に閲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)

経営発達支援計画に基づく伴走型支援の実施により、これまでより多くの事業者の経営課題に触れる機会が増え、かつ継続支援の中で幅広い経営課題に対する対応力が身に付いたと感じている。また経営分析～事業計画策定～フォローアップまでの一連の流れを理解し、事業者の意思に寄り添った計画策定を行うことができている。

#### (課題)

現在の経営支援は職員個々が持つ知識・情報・支援スキルに委ねられており、事業者に対するヒアリングにより抽出できる経営課題の深さ、経営課題に対する課題解決策提案の質が職員ごとに異なる。このように支援の質にばらつきがあることから、今後は現在行っているOJTの質を高めるとともに、Off-JTの機会を増やし支援レベルを向上させる必要がある。特に当地域の主要産業である製造業に対する支援実績は多くはなく、製造業に対する支援力を高め、高度な相談については他の支援機関と連携し主要産業の経営力向上を支援したい。

## (2)事業内容

### (目的)

経営指導員等の職員の支援能力を体系的に高め、ノウハウ共有とOJTを通じて組織力を強化する。さらに、小規模事業者自身も成功体験を積み、自ら考えるプロセスを支援することで、経営者の自走化と経営リテラシー向上に寄与する。

### ①OJTによる支援スキルの向上（継続）

経験の浅い経営指導員または経営支援員・記帳職員の資質向上を目的に、経験年数が長い職員の巡回・窓口支援・専門家派遣に同行し、ヒアリングによる経営課題の抽出方法・経営課題に対する課題解決策の立案・課題解決策の提案までの一連の支援スキームを学ぶ。その他事業計画策定に対する事業者の意欲を高める手法を共有し、かつ様々な事例に多く接することで対応できる経営課題の幅を広げる。

### ②Off-JTによる知識の習得（継続）

外部研修を通じ日常業務では接することができない専門性の高い知識を習得し、対応できる経営課題の深さを広げ、かつ事業者に対する提案力を高める。特に主要産業である製造業に対する知識、今後の小規模事業者支援に求められるIT・IoT・AI、事業承継、BCPに対する知識を重点的に習得する必要がある。

役職	Off-JTの対象とする外部研修例
経営指導員	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 中小企業大学校主催 専門コース</li><li>・ 岐阜県商工会連合会主催 指導員課題別研修会</li><li>・ 他の支援機関主催研修</li><li>・ 全国商工会連合会 WEB研修 等</li></ul>
経営支援員 記帳職員	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 岐阜県商工会連合会主催 全職員対象課題別研修会</li><li>・ 他の支援機関主催研修</li><li>・ 全国商工会連合会 WEB研修 等</li></ul>

### ③職員間の定期ミーティングの開催（継続）

経営支援会議を月1回（年間12回）、職員全体会議を年2回開催する。各会議では各職員が担当する支援案件について情報共有を行い、支援事業者の問題点・課題・課題解決策・活用した支援施策について事例を紹介しその支援プロセスの中で工夫した点を共有する。

また、事務局長、経営指導員、経営支援員が受講した講習会等の情報も職員内で共有する。これにより職員に帰属しがちなノウハウを共有し職員全体の支援力を高めるとともに、支援課題共有をきっかけに複数職員による連携支援のきっかけを作る。

### ④データベース化（継続）

経営支援システムPlusに支援記録を登録するとともに、支援先の売上・利益に関する情報を登録することで支援実績と支援成果の管理を的確に行う。また、支援に使用した文書等の様々なデータを共有ファイルサーバー上に保管・誰でも素早くアクセスできるように整理することで、職員異動が発生した場合にも、支援先のフォローアップを中断することなく継続して実施できる体制を整備する。

### ⑤経営リテラシー向上への寄与（新規）

- ・ 研修・OJTを通じ、小規模事業者の経営の自走化に向けたプロセスを支援。
- ・ 財務・人材・知財・デジタル活用など、段階別に学習→実践→定着を促す。

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

### (1)現状と課題

#### (現状)

他の支援機関と連絡を取ることができる体制を整えており、地域内小規模事業者に対する支援を行うことができている。

#### (課題)

他の支援機関との情報交換・人脈づくりをさらに進め、専門性の高い経営課題については他の支援機関と共同で支援が行える体制を構築する。

### (2)事業内容

#### ①連絡会議等の開催及び参加（継続）

地域内の支援機関と情報交換を促進し実行的な人脈を作るため連絡会議の独自開催、および連絡会議への参加を通じ、各支援機関を取り巻く状況について把握し、具体的な連携方法を模索する。

#### i) 市内等金融機関との情報交換会・連携（継続）

開催頻度	随時
参加機関	大垣共立銀行海津支店、十六銀行高須支店、大垣西濃信用金庫今尾支店、桑名三重信用金庫海津・松山両支店、日本政策金融公庫
目的	日々変動する経済状況に対し、地域内小規模事業者における迅速かつ円滑な融資の促進と地域内小規模事業者の動向共有・支援の連携を行う。
内容	地域内の小規模事業者の経営状況・商工会及び各行の融資返済状況・事業課題に対する情報共有を実施する。小規模事業者支援に対する共通認識を持つとともに、連携策を検討する。

#### ii) 事業承継ネットワーク会議への参加（継続）

開催頻度	年2回
参加機関	行政機関、岐阜県産業経済振興センター、金融機関、保証協会、中小企業活性化協議会、商工会議所・商工会、中央会、弁護士会、公認会計士協会、税理士会・中小企業診断士協会・岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター等
目的	事業承継支援の状況の共有、支援事例の共有を通じて、県内支援機関が共同で事業承継支援に取り組む体制を構築する。
内容	事業承継ネットワーク会議の活動報告、事業承継アンケートによる地域内事業者の事業承継状況の共有、事業承継支援事業による支援事例の共有を行う。

## ②専門性の高い支援機関との連携（継続）

支援課題の解決に専門的な知識・スキルを必要とする際は、適宜下記支援機関に協力を依頼し、共同で支援を実施することで効果的な支援を実施する。また専門的支援に関する情報・知識を習得することで事業者の課題抽出力を向上させる。

支援機関	支援課題	連携内容
(公財)岐阜県産業経済振興センター	製造業の生産性向上・施策活用	製造業における専門性の高い支援課題について共同支援を実施。
(公財)ソフトピアジャパン DX 推進課 デジタル経営推進室	全業種の IT・IoT 活用・DX 推進	IoT 化・IT・システム導入における専門性の高い支援課題に対し共同で支援を実施する。
(公財)ソフトピアジャパン ぎふネットショップ総合支援センター	卸・小売業の EC 構築・改善	EC サイト構築に向けた情報収集、構築後の運用、販売強化について共同で支援を実施する。
岐阜県知財総合支援窓口	全業種の知的財産権に関すること	知財に関する支援課題について情報共有を行い、必要に応じて支援を依頼する。
岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター	全業種の事業譲渡・第三者承継	事業譲渡や従業員承継を含む第三者承継について、交渉・契約について支援を依頼する。

## 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)

今後、地域経済に影響を与える可能性のある事項としては、令和7年の駒野工業団地の完成に伴う大手企業数社の出店、また、今後の東海環状自動車道開通予定に伴う海津スマート IC・PAの建設などが挙げられる。これらの機会に対し海津市と海津市商工会では都度情報交換を行っている。また当地域は愛知県、三重県に接しており、隣接地にありながら県を異にする商工会が交流を図る組織として木曾三川流域商工会連絡協議会が存在する。各地域における情報の共有や異業種交流会を共同企画し事業者が地域をまたいで連携できるきっかけを提供し、相互的に地域外へそれぞれの地域の魅力を伝達し合う取組をしている。

#### (課題)

小規模事業者が地域経済に影響を与える機会を着実にとらえ自社の経営に結び付けることで地域経済の活性化を促す必要がある。自社の経営に結び付けるという点においては、建設・物流・保守関連業における誘致企業との取引開拓、製造業における物流の拡大に伴う販路開拓、観光関連事業においてはPAにおける販売促進やインバウンド対応、観光コンテンツの創出・充実、農業者との連携による地場製品の開発、地域ブランドのPRが挙げられる。

これらの具体的な方策について面的支援を担う海津市と個社支援を行う当商工会、及び観光協会との連携を深め、かつ広域連携を行いながら今後の施策について協議を行う必要がある。

### (2)事業内容

地域経済の活性化に向けて共通課題を有する他機関と定期的な意見交換の場を設けながら、課題解決に向けた協議を行う。

**①海津市商工観光連絡会議（継続）**

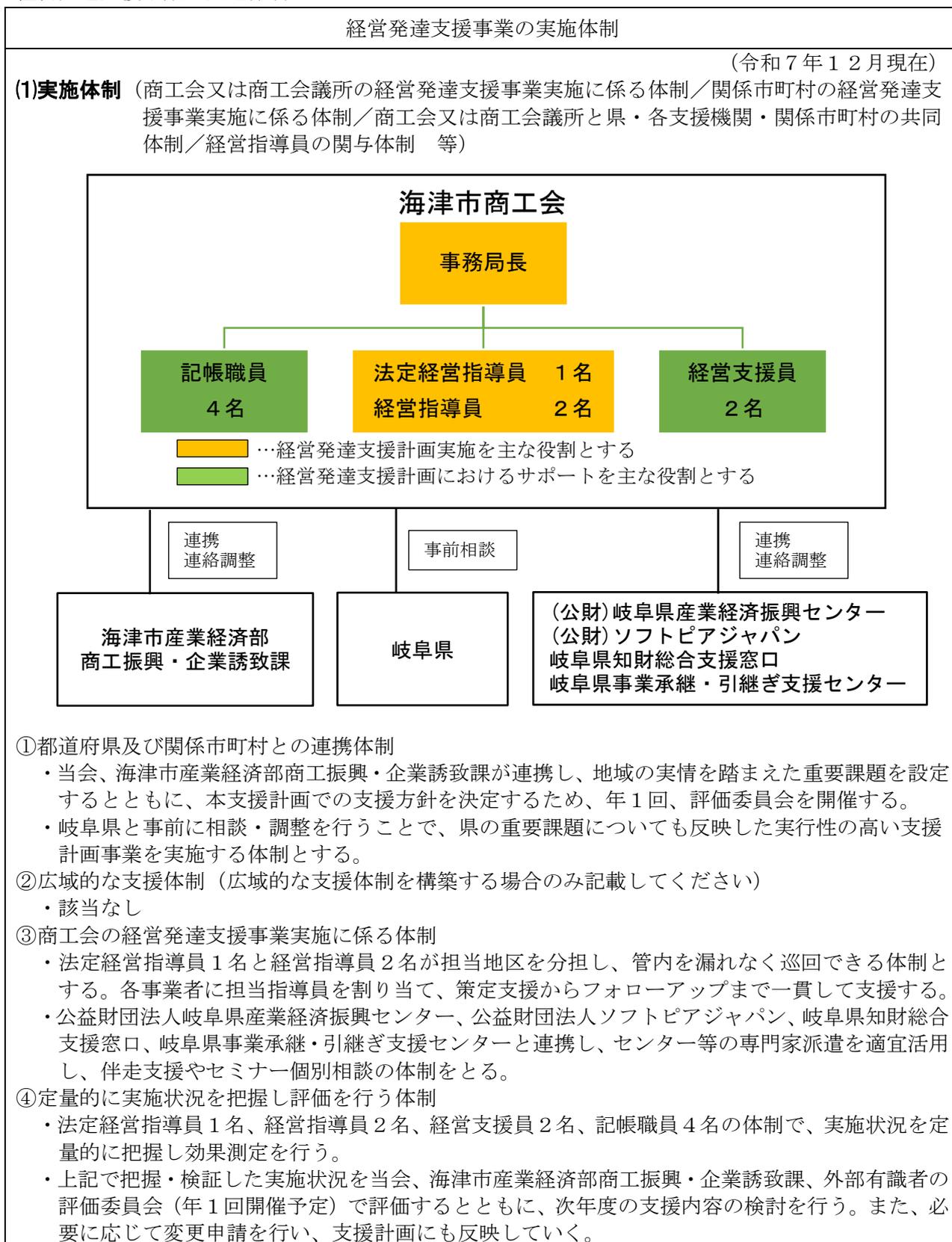
開催頻度	年2回
目的	①工業団地建設、スマート IC 建設の進捗状況を確認し、商工業及び観光業に必要な支援策を検討するため。 ②観光地域マーケティング・マネジメントを取り入れた観光地づくりを促進するため。
構成員	海津市産業経済部 商工振興・企業誘致課職員、(一財)海津市観光協会職員、海津市商工会職員
内容	<ul style="list-style-type: none"><li>・お千代保稲荷のブランドイメージの向上に関する事</li><li>・観光コンテンツの充実に関する事</li><li>・農業と商業の連携に関する事</li><li>・インバウンド誘致、対応強化に関する事</li><li>・企業誘致の情報共有、誘致企業との取引開拓に関する事</li><li>・製造業における物流の拡大に伴う販路開拓に関する事</li></ul>

**②木曾三川流域商工会連絡協議会（継続）**

開催頻度	年5回
目的	県を跨ぐ広域的な連携を通じ、共通課題への取り組み、事業者の連携を促進する。
構成員	愛西市商工会、桑名三川商工会、海津市商工会
内容	<ul style="list-style-type: none"><li>・各地域経済における情報交換</li><li>・広域エリアの共通課題に対する協議検討</li><li>・名刺交換会や商談会を通じた事業者連携やビジネスマッチングの促進</li></ul>

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



⑤経営指導員等の資質向上に係る体制

- ・ 当会職員向けに研修や勉強会等を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。

**(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：山下 亮一
- 連絡先：海津市商工会  
(住所) 〒503-0654 岐阜県海津市海津町高須 563-1  
(電話) 0584-53-2111  
(FAX) 0584-53-3023  
(mail) kaizu@ml.gifushoko.or.jp

**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）**

法定経営指導員は、経営発達支援事業の実施、実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた事業の進捗管理、事業の評価及び見直しをする際に必要な情報の提供等を行う。

**【具体的な関わり】**

- ・ 経営指導員が実施する事業については、毎月事業内容をチェックし、事業における改善点の指導及び助言を対面によって行う。事業内容のチェックについては、経営支援システム Plus の経営指導カルテの確認、及び経営指導員からのヒアリングにて行う。
- ・ 事業の進捗管理については3か月ごとに実施し、目標達成の見込み、確認などを行う。目標に対して進捗状況が悪い場合は、事業の進め方などを経営指導員に助言する。
- ・ 毎年実施する評価委員会にて事業評価及び見直しを行う際、他商工会の支援手法などの情報提供を行う。

**③広域経営指導員の当否**

申請書に記載の経営指導員・山下 亮一は、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。

**(1)商工会・海津市連絡先**

**①海津市商工会**

- (住所) 〒503-0654 岐阜県海津市海津町高須 563-1
- (電話) 0584-53-2111
- (FAX) 0584-53-3023
- (mail) kaizu@ml.gifushoko.or.jp
- (URL) <https://www.gifushoko.or.jp/kaizu/>

**②海津市 産業経済部 商工振興・企業誘致課**

- (住所) 〒503-0695 岐阜県海津市海津町高須 515
- (電話) 0584-53-1374
- (FAX) 0584-53-1608
- (mail) shokoshinko@city.kaizu.lg.jp
- (URL) <https://www.city.kaizu.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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	2,050	2,050	2,050	2,050	2,050
①セミナー開催費	500	500	500	500	500
②調査研究費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
③旅費・事務費等	500	500	500	500	500
④評価委員会開催費	50	50	50	50	50

(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
<ul style="list-style-type: none"><li>・補助金(国、岐阜県、海津市)</li><li>・商工会自主財源(会費、各種手数料等)</li><li>・賦課金収入</li></ul>

(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。

