

経営発達支援計画の概要

実施者名	養老町商工会（法人番号 920000500426） 養老町（市町村コード 213411）
期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>① 付加価値向上と営業力強化 売上や利益の改善は支援の成果を最も分かりやすく示し経営改善には、顧客ニーズの把握が必要である。また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、売上改善に直結する。</p> <p>② 創業・事業承継支援 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。</p> <p>③ デジタル化推進 小規模事業者は依然としてデジタル化が十分に進んでいないためデジタルツール導入という「最初の一步」を踏み出すため、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。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること 管内並びに関係機関の経済動向調査から得た情報を当町の小規模事業者 に該当する情報を整理・分析し、レポートにまとめ（稼ぐ力を可視化）広く 情報提供する。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の製品・商品・サービスに関して、イベント・展示会等を活 用した需要動向調査やモニター調査から得たデータと外部機関が公開する 調査及びデータで得た情報を需要動向レポートとして作成し提供する。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること 定性・定量面からの経営分析の重要性を伝えると共に、分析結果から小規 模事業者の抱える経営課題を明確にし解決に繋げていく。</p> <p>4. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定本来の意義や重要性の理解を深めるためのセミナーを開催 し、内容も単なる知識提供だけではなく小規模事業者の行動変容と意識の醸 成を図り、計画策定に繋げる。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 自走化を意識し、経営者自身が課題と解決策を見出したうえで事業計画を 着実に実行できるよう意識の醸成を図る。また事業者の経営リテラシーの習 得状況を把握して段階別の支援を行う。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 経営分析、事業計画策定支援を行った意欲ある事業者を重点的に支援し、 販路開拓に向けて事業者の業種や事業計画で定めた方向性（商品・サービス やターゲット）に応じて、展示会や商談会に偏ることなく多様な支援手段を 講じていく。</p>
連絡先	<p>養老町商工会 〒503-1314 岐阜県養老郡養老町高田 3879-3 電話：0584-32-0549FAX：0584-32-2862 Email:yourou@ml.gifushoko.or.jp 養老町産業建設部 産業観光課 〒503-1392 岐阜県養老郡養老町高田 798 電話：0584-32-1108FAX：0584-32-2686 Email:09sangyo@town.yoro.gifu.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. 第3期の目標

(1) 地域の現状と課題

【立地と特徴】

養老町は岐阜県南西部に位置し、西側を養老山地、東側を揖斐川に挟まれ、南北に細長く広がっている。岐阜県内の町村では最も人口が多いのが特徴である。また、古くから食肉産業が盛んな地域で、養老町内を南北に走る幹線道路（県道56号線）には、多くの精肉販売店や焼肉店が立ち並び、通称「焼肉街道」がある他、滝の水が酒に変わったという孝子伝説で有名な養老の滝を中心とする養老公園もあり、多くの観光客が訪れる地域である。



【交通】

自動車でのアクセスには、岐阜市から40分、名古屋市から1時間という好立地である。また、2017年には東海環状自動車道の養老インターチェンジが開通した上、開通区間は名神高速道路と接続していることから、名古屋や関西方面からのアクセス利便性も大幅に高まっている。

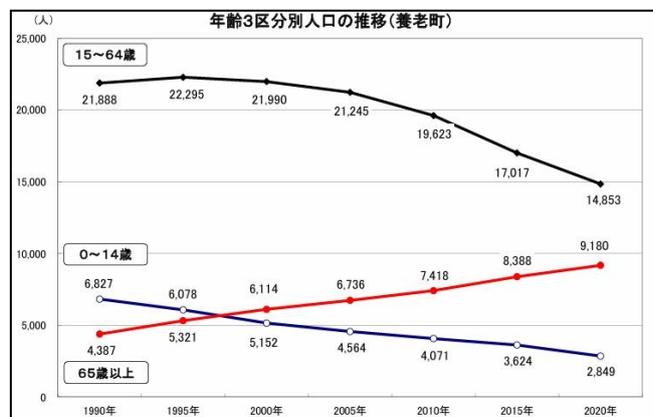
また、町内には揖斐から大垣を経て三重県桑名市を結ぶ養老鉄道が走っている。

【人口】

2024年時点での人口は26,397人で、2020年の26,882人から▲485人、2010年の31,332人からは▲4,935人と、減少を続けている。

全国的にも見られる高齢化は当町も同様な事態であり、65歳以上が2010年の7,418人から2020年の9,180人へと増加、相対的に65歳未満の人口は減少している。とりわけ15歳から64歳の労働生産人口は、2010年の19,623人から2020年の14,853人へと▲4,770人で、大きく減少している。

また、将来の見通しによると、労働生産人口は2040年には8,537人（現状比42.5%減少）、2050年には6,005人（現状比59.5%減少）と著しく減少する予測がなされていることから、地元での人材確保は更に困難を増すと危惧される。



出典：岐阜県「統計からみた養老町の現状」

【課題】

生産年齢人口の減少と高齢化が急速に進み、町民対象の小規模事業者の事業の持続化には差別化や地域資源等を活用した新たな商品・サービスを開発し、域内だけでなく域外への販売強化をすることが課題である

(2) 養老町の産業の現状と課題

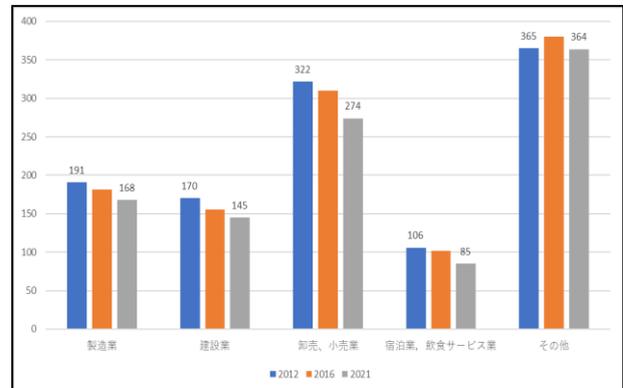
【事業所数と従業者数】

①事業所数

養老町の総事業所数は、2021年で1,036事業所である。2016年は1,128事業所で、5年間で92事業所が減少している。

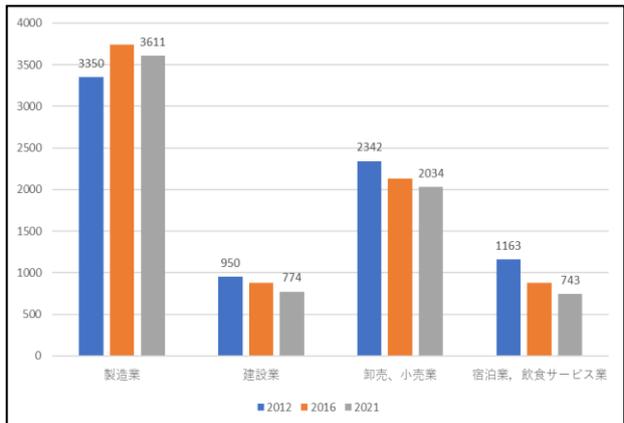
事業所数が最も多い産業は、卸・小売業で、次いで製造業、建設業、宿泊・飲食サービス業の順で続く。

2012年から2021年にかけて、いずれの主要産業も減少しており、事業主が高齢化して後継者不在の事業所も多く、今後も事業所数は減少していくことが危惧される。



②従業者数

養老町の事業者が雇用する従業者数は、2021年で10828人である。2012年(10,867人)から2016年(11,054人)にかけて製造業が雇用創出をけん引し、僅かながら増加したものの2021年には減少し、養老町の主要4産業における従業者数は、2012年(7,805人)から2021年(7,162人)の9年間で643人(約8.2%)減少している。主要4産業における2012年と2021年の比較では、製造業は3,350人から3,611人と増加し、地域の基幹産業として安定的な雇用を支えている。建設業は950人から774人へ、卸・小売業は2,342人から2,034人へ、宿泊・飲食サービス業は1,163人から743人へと、いずれも減少しており雇用を維持できていない。



当町の転出は、とりわけ職業上を理由としたものが多く、なかでも20歳から49歳の、事業所にとって主軸となりうる年齢層が大垣市や名古屋市、桑名市へと転出しており、今後は就業選択においても地域内の事業者を選択肢としてもらう対策が必要である。

【主要産業の現状と課題】

①製造業

製造業は、総生産(38.7%)、従業者数(33.3%)ともに構成比が最も高く、出荷額も2018年の931億円から2022年の1,121億円と増加基調で推移しており、養老町の基幹産業であると言える。こうした成長は、輸送用機械や金属製品の分野で活躍する大手企業数社による牽引によるものである。

一方で、小規模事業者は、自動車関連部品、繊維製品、金属製品などを製造する企業が多くを占めているが、地元大手との取引実績は限られており、依然として厳しい経営環境に置かれている。

しかし、その中には、積極的な設備投資や技術開発を行い、製品の付加価値を高めることで新たな取引先の獲得に成功している小規模事業者も存在しており、地域産業の多様性と可能性を示している。

また、新たな取引先の獲得に成功している事業者であっても、人手不足により受注量に十分応えられず、結果として機会損失が生じているケースもみられる。

課題としては、付加価値の向上と営業力の強化を通じて、新規取引先を獲得し、一社偏重・下請け依存から脱却することで経営基盤を強化していくことが挙げられる。

また、人手不足によって生産が追いつかず、せっかくの受注機会を取り切れない場面もあるため、生産効率の見直しや人材の確保といった対応も求められている。

②卸・小売業

養老町の小売業は、2020年時点で年間販売額が約283億円と高水準にあるが、実際にはその多くを郊外型大型商業施設の売上が大部分を担っていると推察される。

大型商業施設の進出により小規模の小売事業者の多くは、従来中心であった高田商店街などへの顧客流入が縮小した影響で、商業活動が沈滞している状況である。実際、町内における小売業の事業所数は2021年時点で194事業所と減少傾向にあり、新規創業も少なく、高齢化や後継者不足による廃業が相次いでいる様子が見受けられる。

そのような中でも、地域特性を活かした商品展開、食材など生活ニーズに応えた魅力ある品揃えを強みにした店舗や、清酒・精肉など養老町の名産品を取りそろえ、養老公園や焼肉街道への観光客をうまく取り込む店舗など、域外消費者の取り込みに成功している事業者も存在している。一方で、人手が足りず、販促や売場づくりに十分取り組めない事業者もあり、潜在的な需要を十分に活かしていけない面もある。

このような現状を踏まえ、今後の課題としては、消費者のニーズを的確にとらえた商品・サービス内容の充実と、魅力的な販売促進施策による訴求力の強化が挙げられる。あわせて、人手が十分でない店舗では販促や売場づくりに力を割きにくい場面もあるため、無理のない範囲で工夫しながら、潜在的な需要を取り込んでいくことも求められる。

③宿泊・飲食サービス業

宿泊業は養老公園に近い場所に多く立地している。しかし、高速道路の利便性が高まったことで、観光客は増加しているものの日帰りで訪れるケースが増え、町内で宿泊する観光客は減少傾向にある。その結果、宿泊業者の収益は伸び悩み、修繕費を確保できず施設の老朽化が進んでいる事業者も多い。

飲食サービス業は、街道沿いの焼肉店やその付近の定食、蕎麦、カフェなど、観光客を取込めている事業者は比較的好調であるといえる。一方で、メニューやサービスが旧態依然とした店舗は、観光客はもちろん地域住民の夕食ニーズも満たせず、顧客の取込みに苦慮している。好調である店舗もパートやアルバイトの確保が困難であり、既存スタッフへの負担増によってメニュー開発や販促などの取り組みに十分な時間を割けない状況となっている。

課題としては、宿泊業においては、魅力あるサービスの創出によって、アクセスの良さを活かした宿泊客の取込み、とりわけインバウンド客の獲得への取組みが挙げられる。

飲食サービス業においては、人手不足の解消に対応しつつ、特色あるメニューやサービス開発により、地域住民及び観光客の夕食ニーズを捉えていくことが挙げられる。

④建設業

建設業は、従業者数も少なく家族経営もしくは一人親方として、大工工事を中心とした下請け事業者としての形態が多い。一社の取引先に依存している事業者が多く、そのため元請け事業者の業績に左右されやすく、近年の新築着工件数の減少から売上獲得も困難で苦戦を強いられている。その一方で、個人住宅の修繕に特化し、積極的な広告宣伝を展開して、リフォーム需要の高まりを捉え業績を伸ばしている事業者も存在する。

課題としては、新たな取引先の獲得により一社への依存度を下げ経営基盤を強化するとともに、下請け事業で培ったノウハウを基に、元請け受注の獲得を目指すなど新事業を確立していくことが挙げられる。

【事業者の抱える共通の課題】

(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

養老町では、人口減少や競合環境の変化に伴い、地域事業者の売上・利益の確保が年々難しくなっている。多くの業種で顧客ニーズとのずれが生じているほか、商品・サービスの魅力が十分に伝わっ

ていないことが、持続的な成長を図る上で問題となっている。とりわけ、製造業では下請け依存の構造、小売・飲食・宿泊業では大型商業施設や他地域との競争激化により、差別化が急務となっている。

まずは、顧客の変化を的確に捉え、自社の提供価値を再定義し、選ばれる商品・サービスへ転換していく必要がある。また、価値を届けるための情報発信力・営業力が弱い事業者も多く、域外需要や観光客需要を取り込むための発信手段や販売力の強化が求められている。

このため、提供価値そのものの向上と、魅力を効果的に伝えるための営業・発信力を高め、売上・利益の向上につながる経営基盤づくりを進めていくことが、地域全体に共通する課題となっている。

(イ) 地域経済を支える「次世代の担い手」確保に向けた創業・事業承継支援の強化

養老町では人口減少と高齢化が進展し、事業所数の減少も続いている。多くの小規模事業者で経営者の高齢化が進む一方、後継者不在の事業者が約7割に達し、事業承継の準備が進んでいない状況が深刻化している。また、創業比率も県・全国平均を下回っており、新規创业者の確保も思うように進んでいない。

このまま事業承継や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）が縮小し、町民生活や地域経済に大きな影響が生じる懸念がある。

そのため、既存事業者に対する事業承継支援の強化に加え、地域内外の創業希望者を掘り起こし、専門機関と連携しながら資金調達・計画策定などの準備を一体的に支援し、継続的に「次世代の担い手」を生み出していくことが共通の課題である。

(ウ) デジタル化の促進による業務効率化と販路開拓力の強化

深刻な人手不足や事業者の高齢化により、日常業務に追われてデジタル活用まで手が回らない事業者が多く、業務効率化や販売促進の高度化が進んでいない。製造業では生産管理・品質管理のデジタル化、小売・飲食業ではキャッシュレス導入やSNSによる情報発信、宿泊業では予約管理システムの導入など、求められるIT活用は多岐にわたる。

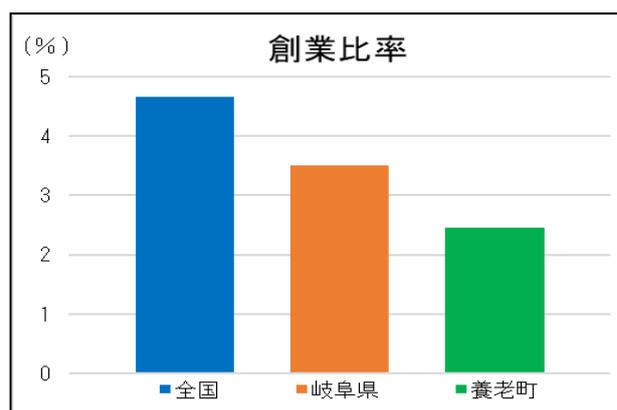
しかし、IT人材の不足や導入費用への不安などから、必要性を感じながらも具体的な取り組みが進まない事業者が多いのが現状である。

このため、デジタル技術の活用による業務負担の軽減、生産性向上、情報発信力・販路開拓力の強化を促し、事業成長を加速させていくことが共通の課題となっている。

【創業者】

養老町の創業比率は、2012～2016が4.24%、2016～2021が2.45%と減少し、岐阜県及び全国平均と比較しても下回っており、創業者は低迷していると言える。

大垣市など大きな行政区からアクセスしやすいこと、他町に比べ観光客等の関係人口が多いことなどのメリットを伝えながら創業希望者の掘り起こしを行っていく必要がある。



2021 経済センサス活動調査より 2016～2021 の創業比率

【事業承継】

養老町商工会では、国が行う事業承継ネットワークの取組みとして、2018年から事業承継の現況や方向性を調査する事業承継診断を行っている。

診断を行った143事業者の結果、「後継者不在」と回答した事業者は69.9%と、半数以上が事業承継について大きな不安を抱えている。後継者不在の内、「事業所内に後継者候補がない」と回答したのが92%であった。また、「後継者が決まっている、もしくは予定者がある」と回答した30.1%の

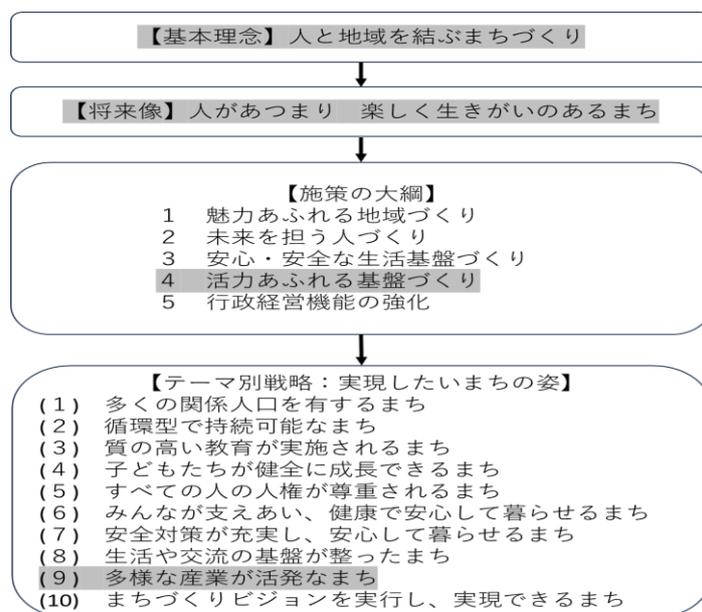
事業者では、「具体的な引継ぎの準備を進めている」としたのは90.7%にのぼった。

地域経済の維持向上には事業所数の維持が欠かせず、親族内承継の他にも親族外承継やM&Aなど多様な選択肢を提供しながら、円滑かつ確実に事業承継がなされるよう取り組んでいく必要がある。

(3) 養老町まちづくりビジョン

養老町では、「人と地域を結ぶまちづくり」を基本理念に、「人があつまり 楽しく生きがいのあるまち」を将来像に見据えた、まちづくりビジョンを策定している。

計画では5つの柱（施策の大綱）を有しており、その内の一つ「活力あふれる基盤づくり」の「多様な産業が活発なまち」において、定住環境の整備と連動した商業振興や地域資源を活かした関係人口の拡大を進め、観光や交流の促進とあわせて、地域の農業・商工業・観光産業と連携し、特産品のブランド化や地域産業の活性化につなげることで、新たな付加価値を生み出す内省型の事業興しや仕事興しを促進することを通じて、雇用や就労の場の着実な拡大を進め、持続可能な体制を整えることで、町の魅力を将来に引き継ぐとともに、経済的な活力を高め、循環型で持続可能なまちづくりを進めることにより、地域資源を守りながら産業と暮らしの両面で魅力ある地域を目指そうというものである。



(4) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

「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：

養老町の事業者が、自社の強みや地域資源（観光資源・農産物・伝統技術等）を活用した高付加価値の商品・サービス開発に継続的に取り組み、地域全体のブランド力が向上している姿である。また、町内外に向けた効果的な情報発信が進み、交流人口や関係人口の増加につながり、地域内における消費と交流が持続的に拡大している好循環な状態が生まれる。

理由：養老町では人口減少・少子高齢化の進行により、地域内市場の縮小が懸念されている。このような環境下において、地域経済を維持・発展させるためには、商品・サービスの付加価値向上と

町外需要の戦略的な取り込みが不可欠である。特に、魅力ある提供価値の創出と、ターゲット層に確実に届けるための営業力・発信力の強化は、中長期的な地域産業の持続力を高めるうえで重要な課題である。

②創業・事業承継支援

10年後における地域のあるべき姿：

養老町において、既存事業者による計画的な事業承継が円滑に進むとともに、地域内外からの創業者が継続的に輩出され、地域経済を支える産業群が安定的に維持されている姿である。小売・飲食・生活関連サービス等、住民生活に不可欠な事業が持続的に確保され、地域の活力が途切れることなく保たれている。

理由：町内の小規模事業者では経営者の高齢化が進行しており、後継者不在に伴う廃業リスクが高まっている。この状況が長期化すれば、地域雇用の縮小や生活サービスの空白化につながるおそれがある。一方で、新たな担い手となる創業者の確保も欠かせないことから、事業承継と創業支援を一体的に推進し、地域の産業基盤を維持・強化していく必要がある。

③デジタル化推進

10年後における地域のあるべき姿：

人手不足や市場変化に対応し、養老町の事業者がデジタル技術を活用して業務効率化・販路開拓・経営判断の迅速化を実現している姿である。キャッシュレス決済、オンライン販売や予約管理、情報発信ツール等が日常的に活用され、限られた人員でも生産性を確保できる経営環境が整備されている。

理由：小規模事業者が多い養老町においては、慢性的な人手不足や高齢化により、デジタル技術の導入が進みにくい状況がある。しかし、経営の効率化・収益力向上・販路拡大を図るうえで、デジタル化は不可欠な手段である。今後の事業継続性を高めるためにも、地域全体でデジタル活用を促進し、変化に強い経営基盤を構築することが重要である。

■養老町まちづくりビジョン・町長所信表明との連動性・整合性

①付加価値向上と営業力強化に関しては、養老町まちづくりビジョン『(戦略 9) 多様な産業が活発なまち』において「地域資源を活用した商品開発、プロモーション活動を進め関係人口の拡大を目指す」と明記されており、長期的な振興の在り方で示した養老町の事業者が、高付加価値の商品サービス開発により、地域全体のブランド力が向上するという部分と合致するため連動性・整合性は高い。

②創業・事業承継支援に関しては、養老町まちづくりビジョン『(戦略 9) 多様な産業が活発なまち』において「企業の進出や企業への支援の充実を図ること」という創業にかかる直接的な表現や、「雇用の創出のための施策を進める」が明記されている。これは長期的な振興の在り方で示した円滑な事業承継や、地域内外からの創業者が輩出されることで、地域経済を支える産業群が安定的に維持され、雇用の創出が実現されるため連動性・整合性は高い。

③デジタル化の推進に関しては、養老町長所信表明（令和 6 年度施政方針）において、「デジタル分野では、本町独自の取組である SmartTown YORO Project を推進し、本年度構築したデータ連携基盤を活用した事業者や住民のニーズ・課題を的確に捉えた事業を実施するとともに、データを活用した新たな事業展開や地域の様々な主体の参画により、持続的な仕組みへと発展」とある。長期的な振興の在り方で示したキャッシュレス決済、オンライン販売や予約管理、情報発信ツール等の実現が果たされれば当然に所信表明に記載された内容が達成されるため連動性・整合性は高い。

①付加価値向上と営業力強化	養老町まちづくりビジョン P19 (戦略 9) 多様な産業が活発なまち ②商業・工業、③観光
②創業・事業承継支援	養老町まちづくりビジョン P19 (戦略 9) 多様な産業が活発なまち ②商業・工業、④雇用・就労

■養老町商工会としての役割

小規模事業者が自立的な経営力強化を図るためには、現状の内外環境を踏まえた経営計画を策定し、計画で設定したアクションプランを確実に実行へと移すことにより「経営の自走化」を実現することが求められる。

また、逐一変化する環境変化に対応すべく、計画と実行のローリングを行っていくことも欠かせない。しかしながら、リソースの乏しい小規模事業者が独自にそれらの取組みを進めていくことは困難である。

したがって養老町商工会では、分析、立案、実行の各フェーズの確実かつ効果的な実行がなされるよう伴走者としての役割を果たすとともに、計画策定から実行およびローリングといった一連のPDCAサイクルを事業者が確実に回していくことのできる支援を展開していくことが重要な役割である。

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、売上増加・利益改善が確認できた事業者を25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 195件
- ・事業計画策定件数 125件
- ・新たな需要の開拓支援を実施する件数 67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 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を10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12社とする。

KPI（プロセス指標）：

- ・創業相談件数 40件
- ・創業計画策定件数 10件
- ・事業承継アンケート件数 314件
- ・事業承継計画策件数 15件

設定した理由：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。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るため。

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 62社

KPI（プロセス指標）：

- ・デジタルツール（SNS、HP、バックオフィス（会計システム等））の導入支援 累計62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「最初の一歩」を踏み出すことが重要である。この一歩により、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、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) 目標の達成に向けた方針

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)

地域経済動向や需要動向調査の結果を踏まえ、「市場の変化」、「消費者の価値観・行動変化」を事業者と共有し、顧客ニーズの正確な把握につなげる。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化する。

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、事業者が主体的に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)

把握したニーズ情報を踏まえ、商品の魅力、写真、説明文、価格設定、サービス内容などを整理し、事業者が取り組みやすい実務的な改善を支援する。地域資源や自社の強みを活かし、「選ばれる商品・サービス」への転換を促す。

設定した理由：

顧客ニーズと自社の強みを掛け合わせた魅力づくりは価格競争からの脱却につながり、持続的な収益改善につなげるため。

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。

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

事業承継に関してはアンケートにより経営者の意向や課題を整理し、創業希望者についてはヒアリングにより必要情報を収集する。現状の課題や実現に向けた方向性を見える化し、取り組むべき準備事項や必要手続きを明確化する。

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プロセスであり、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。

③ デジタル化推進

達成方針 1：デジタル化の必要性と基礎理解の促進

事業者へ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、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：

「やりたいが費用が負担」「導入しても使いこなせるか不安」という課題を解消し、取り組みを確実に実施へとつなげるため。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】

当商工会独自の「動向調査票」を作成して、選定した小規模事業者から景況感について調査し、その結果をレポート化して巡回時に提供するほか、商工会ホームページに掲載し情報発信を行っている。しかし、このレポートを根拠のある経済動向情報として必要性を認識し、事業計画の策定に繋げる事業者は少なく、調査レポートが本来の役割を果たしているとは言い難い。

【課題】

これまでの事業は、管内に密着した経済動向等の情報提供ができていないことにくわえ、単なるデータの寄せ集めとなりがちであったことから、事業者の関心を惹くことができなかった。したがって、事業者にとって有用な地域経済情報の提供となるよう十分なデータ分析を行うとともに、読みやすくわかりやすいレポートに仕上げる必要がある。

(2) 目標

	R 8年度	R 9年度	R 10年度	R 11年度	R 12年度
管内の地域経済動向調査回数	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
地域経済動向レポート作成回数	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
巡回提供または郵送回数	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
ホームページ掲載回数	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回

(3) 事業内容

①他機関等の経済動向調査の活用

岐阜県並びに関係機関から報告される経済動向や経営動向に関する情報の中から、当町の小規模事業者該当する情報を収集して整理、集約し、その内容をわかりやすくレポートにまとめ（稼ぐ力を可視化）、町内の小規模事業者へ巡回、当会発行の会報誌同封、ホームページ掲載によって情報提供する。

なお、情報収集にあたっては、以下に示す資料を活用するものとし、当地域の産業構造を踏まえて関連する業界・事態の景況情報等を収集する。

<情報対象先及び調査項目>

情報源	情報収集項目	収集目的
地域経済分析システム (REASAS)	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養老町の経済動向を分析
中小企業動向調査 (日本政策金融公庫)	全国的な中小企業の動向	養老町内の主要産業の動向を全国規模と比較する
ぎふ経済レポート (岐阜県)	住宅着工数、公共事業数、個人消費、雇用の傾向	岐阜県内の小規模事業者と比較し、養老町の主要産業の動向を分析
中小企業景況調査報告書 (岐阜県商工会連合会)	基調判断、業種ごとのD I 値	岐阜県内小規模事業者と比較し、養老町の傾向を分析

②養老町の景気動向調査

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。

<情報対象先、調査項目、分析方法>

項目	内容
情報対象先	養老町内小規模事業者 50 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。
分析方法	改修した調査票を Excel シートに入力し集計して分析する

(4) 成果の活用

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、注釈を入れながら管内小規模事業者にわかりやすい形でレポート形式にまとめ、広く周知する。

①他機関等の経済動向調査 ②養老町の景気動向調査で得た分析データの情報は、会報誌やホームページにより提供することで、最新の地域経済状況を把握できるようにするほか自社の経営について気づきを与え、個社ごとの経営及び事業計画策定の参考資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで、インターネットの各種情報サイトや総務省の家計調査情報、日経テレコン POS 情報などを活用した消費動向やトレンドの調査、分析、結果の提供が需要動向調査の中心となっていたため、一般公開されている情報でもあることから事業者の反応が弱く、必ずしも有用な情報の提供となっていない。

【課題】

事業者の開発・販売する商品自体へのニーズや、パッケージの良し悪し、価格の妥当性など、見込顧客の生の声である 1 次情報を偏りなく調査、提供していく必要がある。

(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

	R 8 年度	R 9 年度	R 1 0 年度	R 1 1 年度	R 1 2 年度
新商品開発の調査対象事業者数	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
既存商品の調査対象事業者数	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
合 計	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件

(3) 事業内容

個々の事業者が特産品等を活用した新商品の開発や・販売する既存商品に対する直接的な顧客ニーズを収集して提供する。収集したデータから買い手のニーズを的確に把握するとともに、一般的に公表されている 2 次データを併せて総合的に分析した上でフィードバックすることすることで、新商品の開発又は改良に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

①展示会・地域イベントを活用した需要動向調査

(ア) 展示会を活用した B t o B 調査

商工会が実施する販路開拓支援で展示会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。

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	展示会を活用した 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
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)	メッセナゴヤ (毎年 11 月に開催) フードセレクション (毎年 10 月に開催)

(イ) 地域イベントを活用した B t o C 調査

小売・飲食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	地域イベントを活用した BtoC 調査
対象業種	小売業・飲食サービス業
調査する対象	イベントへの一般来場者で、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、感想、要望、年齢、性別 など
調査するイベント (※例示)	高田夏まつり (毎年 8 月の第一金曜日に開催) 養老フェスタ (毎年 10 月の下旬に開催)

(4) 成果の活用方法

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、事業者個々の製品・商品・サービスに関する分析結果をフィードバックする。

フィードバックした情報を基に、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】

経営状況を定量・定性の両面から分析し、総合的に経営状態を把握することで、事業計画の策定に活かすことを目的として取り組んできた。

しかしながら、売上高や利益額など数値を伴う定量分析に興味を示した事業者であっても、強みや弱みの深掘りや、自社を取り巻く環境といった定性分析の必要性を認識している事業者は少なく、現状では定量定性両面の分析支援が思うように進んでいない。

【課題】

定性面も十分に分析した上で策定する事業計画の方が高い効果が見られるため、今後は情報提供時に「対話と傾聴」を通じて、定性面も踏まえた経営の本質的課題について事業者が把握し、経営分析を通じて経営課題の発見や解決に繋げていくことが課題である。

(2) 目標

	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年 度	R 11 年 度	R 12 年 度
経営分析事業者数	35 者	35 者	35 者	35 者	35 者

(3) 事業内容

①経営分析実施事業者の掘り起こし

職員の巡回・窓口相談時に、定量・定性両面での経営分析の必要性や重要性を説明し、興味・関心を喚起することで経営分析実施事業者を増加させていく。また、記帳指導や決算指導時には、関心の惹きやすい定量分析を入口として定性面への分析へと繋げていく。とりわけ、売上高や利益額の減少が著しい事業所、融資あっせんや設備投資で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や投資効果の検証を行う。

<経営分析実施事業者の掘り起こし手法>

- ・巡回指導時に経営分析の必要性を伝える
- ・地域経済レポート配布時に経営分析を勧める
- ・記帳指導、決算指導において経営状況が悪化している事業者に経営分析を勧める
- ・融資あっせんや設備投資など経営改善相談時に経営分析を勧める

②経営状況分析の実施

上記①の取組みによって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両面をあわせて行う。

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、近年設備投資を行った事業所	
分析項目	(ア) 定量分析	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。
	(イ) 定性分析	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。SWOT 分析の際には、モレ・ダブリがないように多様なフレームワークを活用し各要素を抽出する。
分析手法	事業者の状況や局面に応じて経済産業省の「ローカルベンチマーク」や「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等の分析ツールを活用して経営指導員等が分析を行う。非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。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。	

<分析項目の詳細>

(ア) 定量分析<<財務分析>>

診断項目	具体的な指標
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
効率性	総資本回転率、棚卸資産回転日数など
生産性	一人当たり売上高、一人当たり経常利益など
安全性	自己資本比率、流動比率、当座比率など
成長性	前年比増収率、総資本回転率増減など

(イ) 定性分析《非財務分析》

調査項目		具体的な内容
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（顕在/潜在）、仕入れ先動向、販売先動向など
内部環境	知的財産	人的資産、組織・体制、経営方針、顧客ネットワーク、ブランド、ノウハウ 技術・技能、特許・知的財産など
	設備状況	設備、遊休設備、不動産、工程/生産管理、ネットワーク、サーバーなど

(4) 分析結果の活用

①経営課題の明確化

分析結果から、事業者が抱える問題点や課題を明確にする。必要に応じて、支援機関や専門家との連携を図り、各々の専門的な視点から事業所の問題点を深掘りし、解決すべき課題を明確にしていく。

②分析結果のフィードバック

分析結果は当該事業者へフィードバックし事業計画の策定時に活用する。また、分析結果をデータベース化して内部共有を図り、経営指導員等のスキルアップや地域内事業者の現状把握のための統計データとしても活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画策定支援において、現状は主に補助金獲得を目的としたものが多く、課題解決型の計画策定にとどまっており、経営課題の本質を踏まえた事業計画策定支援は十分に実施できていない。

【課題】

こうした現状から策定される計画は、補助金申請書の作成に重点が置かれる内容が多くなっているため、本来の事業計画策定の意義や重要性について事業者の理解が得られる支援を行うことが求められる。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定にあたり、小規模事業者に対して事業計画本来の目的・意義・重要性を十分に認識できるように意識付けを行い、腹落ちした状態で取り組めるようにする。

その上で、「5. 経営状況の分析に関すること」で経営状況の分析を行った事業者の約7割/年の事業計画策定を目指し、意欲的な事業者に対してフォローアップによる対話と傾聴を通じて事業計画策定につなげていく。また、当事者意識を持って能動的に課題に向き合えるよう、最適な意思決定のサポートを行う。

(3) 目標

	R 8年度	R 9年度	R 10年度	R 11年度	R 12年度
事業計画策定及びDX推進セミナー	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	25者	25者	25者	25者	25者

創業計画策定者数	2者	2者	2者	2者	2者
事業承継策定者数	3者	3者	3者	3者	3者
合計	30者	30者	30者	30者	30者

(4) 事業内容

①事業計画策定に関する意識づけ

(ア)事業計画策定の推奨

経営状況の分析結果を提供する段階では明らかにした課題を説明するとともに、その解決に向けた今後の事業の方向性を話し合い、将来に目を向けさせることで事業計画の策定に繋がられるよう促す。補助金の申請希望者にも申請に必要なヒアリングの中で事業計画の意義、重要性を説明し計画策定への意識を高めていく。

(イ)事業計画策定及びDX推進セミナーの開催

事業計画策定の本来の意義や重要性の理解を深めるために、事業計画策定セミナーを開催する。セミナーでは事業計画の作り方だけでなく、計画策定の重要性や必要性の説明に十分時間を割いた内容とする。

なお、事業計画策定の前段階において、DXに向けたセミナーを開催しDXに関する意識の醸成や基礎知識の習得とDX化に向けたデジタルツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していきDX活用への意識を高めて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個別相談やフォローアップで事業計画策定に繋げる。

②事業計画策定支援

経営状況の分析を行った事業者を対象に事業計画策定支援を実施する。策定段階では課題解決策の考え方や具体的な取組みを提案し、効果的かつ実現可能性の高いものとしていく。なお、持続的発展に向け、事業収益確保のための具体的な取組みを含む計画となるよう支援していく。

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する中で、専門的なノウハウが必要であると判断される場合には、専門家と連携を図り、事業計画のブラッシュアップ支援を実施する。

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、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）と連携し、各専門家の視点から小規模事業者が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

養老町、金融機関等町内の支援機関、大垣商工会議所（産業力強化法に基づく創業支援等事業計画の認定）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から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

事業承継を円滑に進めるためには、早い段階から準備するなど計画的な取り組みが必要である。そのため、経営者に早期の準備の必要性を認識してもらい、計画的に取り組みを進めていけるよう、事業承継計画の策定支援を行い、確実に事業承継が果たせるよう支援していくとともに、経営指導員等による個別相談やフォローアップで着実な事業承継につなげる。また、事業承継ネットワークを活用

しながら事業承継に関する計画のみならず、承継後の事業継続・発展に向けたフォローアップ支援も併せて実施していく。

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】

事業計画を策定した事業所に対してフォローアップ回数の目標値を設定し、巡回にて計画の進捗管理を主目的として実施支援を行っている。また、状況に応じて専門家派遣など各種支援施策を活用してきた。しかし、その多くは補助金事業の実行管理や事務的サポートが中心の支援となりがちである。

【課題】

このような現状から、補助金事業の実行管理や従来型のフォローアップにとどまらず、事業計画が確実に実行され、課題解決と発展につながるよう支援を強化する必要がある。具体的には、計画的かつ継続的な訪問による進捗管理や、専門家派遣を含めた多面的な支援を通じて、事業者に寄り添った伴走型支援を推進していくことが重要である。

(2) 支援に対する考え方

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で、現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、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づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とする。事業計画の進捗状況により、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巡回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、事業者からの要望も踏まえ臨機応変に対応する。

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、デジタル活用等）の習得状況を把握し、段階別の支援を行う。

(3) 目標

①事業計画策定事業者

	R 8年度	R 9年度	R 10年度	R 11年度	R 12年度
フォローアップ対象事業者数	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
延べ回数（頻度）	100 回	100 回	100 回	100 回	100 回
売上増加事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

②創業計画策定事業者

	R 8年度	R 9年度	R 10年度	R 11年度	R 12年度
フォローアップ対象事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
延べ回数（頻度）	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回

③事業承継計画策定事業者

	R 8年度	R 9年度	R 10年度	R 11年度	R 12年度
フォローアップ対象事業者数	3者	3者	3者	3者	3者
延べ回数（頻度）	12回	12回	12回	12回	12回

（４）事業内容

①経営指導員による支援

事業計画を策定した事業者を対象に計画で定めた取組み実施時期と数値目標を管理指標として、巡回訪問等を通じて着実な実行を後押しするとともに、成果に応じて取組内容の修正や改善が図られるようフォローアップを実施する。また、最終的には事業者自身がPDCAサイクルを回すことができるよう促していく。

その頻度については、通常は3ヶ月に1回とするが、事業計画の進捗状況に応じて、サイクルを短くするなど機動的に対応する。なお、取組みが計画通りに進められている、目標数値を達成できているなど、順調に進捗する事業者は巡回頻度を落とし、取組みに遅れが生じたり目標数値と成果が大きく乖離しローリングの必要が生じるような事業者は巡回頻度を高めていく。

②各種支援施策の活用による支援

取組内容の修正や改善が必要となる場合、またはDX化に向けて事業者のITリテラシーや投資可能額に応じたデジタルツールの導入を進める場合には、専門家派遣制度を活用したフォローアップを行うとともに、各種経営支援機関とのネットワークを活かして支援を実施し、事業計画が円滑かつ効果的に進むよう支援する。

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、展示会・商談会・物産展への出展支援やHP作成などのIT利活用支援、プレスリリース支援、セミナーや相談会を通じたプロモーション支援などを行ってきた。しかし、IT利活用ではHP開設にとどまり十分な効果が得られていなかったり、展示会等の参加後の成果把握が不十分であった。さらに、スマホの普及やライフスタイルの変化により顧客との接点が多様化するなか、内需に限界があり、広域的な販路開拓が不可欠となっているものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」などの理由からDXやデジタル活用が進まず、販路や顧客が限定的な状況にある。

【課題】

これまで展示会等の出展支援等は実施しているが、事後のフォローによる成果把握、効果検証等が不十分であったため、改善した上で実施する。

また、スマホの普及やライフスタイルの変化により顧客との接点は多様化しており、従来の販路だけでは限界が見えつつある。そのため今後の販路開拓には、SNSをはじめとするデジタルツールの利活用が不可欠であり、事業者がDX推進の必要性を十分に理解・認識した上で取り組めるよう支援していくことが求められる。

（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小規模事業者を重点的に支援する。

販路開拓に向けて、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・サービスターゲット）に応じて、展示会や商談会に偏ることなく多様な支援手段を講じていく。

出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客などきめ細かな伴走支援を行う。

DX化に向けた支援は、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信を中心にIT利活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高め、取り組めるよう支援を行う。支援にあたっては、必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど小規模事業者の段階にあった伴走支援を実施する。

(3) 目標

	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12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
展示会・商談会 成約件数/1社あたり	1件	1件	1件	1件	1件
物産展への出展事業者数	2者	2者	2者	2者	2者
物産展 売上額/1社あたり	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
SNS活用支援事業者数	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率	5%	5%	5%	5%	5%
ECサイト利用支援者数	4件	5件	6件	6件	6件
売上増加率	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業の内容

①展示会・商談会・物産展への出展支援 (BtoB、BtoC)

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っていく。

支援の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性が高いことから、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、出展準備から当日の運営、その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
メッセナゴヤ (展示会)	10月頃、ポートメッセなごやにて開催 業種業態の枠を超え、多様な製品技術サービスが集結 出展社数：約800社 来場者数：約52,000人
フードセレクション (商談会)	10月頃、東京のビッグサイトにて開催 全国に向けた販路の拡大を希望する食関連の企業・団体が出展 出展社数：約1,000社 来場者数：約10,000人
ぎふのいいモノ	9月～翌年2月、岐阜県商工会連合会にて実施

発掘プロジェクト商談会 (商談会)	バイヤー決定権者と直接商談会を行う。
しんきんフェア (物産展)	10月、ポートメッセなごやにて開催 東海地区36信用金庫の取引先企業が出展 出展社数：約400社 来場者数：約3,000人
ニッポン全国物産展 (物産展)	11月、池袋サンシャインシティにて開催 全国の商品を集めた大規模物産展 出展社数：約200社 来場者数：約80,000人

②SNSの活用支援

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。専門的な課題が発生した際には専門家派遣を利用し課題解決に努めると共に効果的な販路開拓の達成を目指す。

<想定する支援活用>

- ・インスタグラム等SNSの活用による販売促進、販路開拓のための支援

③ECサイトの利用支援

大手ECサイトや全国商工会連合会が開設するニッポンセレクトへの出店・出品等の提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援をすることで販路開拓を行う。また、自社のWEBサイトにショッピング機能を追加し自社ECも推進していく。

<想定するECサイトの利用支援>

- ・大手ECサイトであるAmazon、Yahoo、楽天市場等のストアページ開設支援
- ・自社WEBサイト内でのショッピング機能追加

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】

現在の評価機関である「養老町小規模企業振興委員会」は、養老町産業観光課長及び担当職員、外部有識者（中小企業診断士）、役職員を構成員として組織している。年に1回評価委員会を開催し、PDCAを確認することにより、次年度の計画実施に繋げた。

【課題】

評価委員会は年1回開催し、PDCAを確認しているが、その検証は定量的な進捗確認に偏る傾向があり、事業者の変化や地域への波及効果など、定性的な視点を十分に把握できていない。また、委員会での指摘が次年度の具体的改善に必ずしも結びついていない場合もある。事業内容の形骸化を防ぐためには、外部有識者の視点を活かし、検証の深度と実効性を高めていくことが重要である。

(2) 事業内容

①養老町小規模企業振興委員会の開催

養老町小規模企業振興委員会	
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、養老町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評価し、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
構成メンバー	中小企業診断士等の専門家（外部有識者） 養老町産業観光課長及び担当職員 商工会理事 3名 商工会事務局長、法定経営指導員及び経営指導員
委員会開催時期	事業年度終了後、年1回開催
評価結果の公表時期	委員会開催後1カ月以内

②経営発達支援計画の見直しと改善

本委員会での評価結果にて改善の必要性が指摘された点については見直し及び改善を行うことで、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。計画の見直しについては理事会及び総代会の承認を受けた上で実施するものとする。

③評価結果の公表

本委員会の評価結果は理事会にて報告し、事業実施の方針等に反映させるとともに、商工会ホームページ及び会報へ掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

10. 経営指導員の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営指導員を中心に岐阜県商工会連合会や各関係機関が開催する研修会やセミナー等に参加し、資質向上に努めてきた。また、職員個々が持つ知識・情報・支援スキルにばらつきがあるため、職員間で経営支援に関するノウハウ等を共有することで、資質向上を図っている。

【課題】

小規模事業者の多様な課題に対応するためには、支援能力やコミュニケーション力などの資質向上が不可欠である。そのため経営指導員だけでなく経営支援員や一般職員も含めた組織全体で研修や情報共有を進め、支援力の底上げを図ることが課題となっている。

(2) 事業内容

目的：経営指導員と経営支援員、一般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、小規模事業者が成功体験を積み、自ら考えるプロセスを支援することで経営リテラシー向上に寄与する。

①OFF-JTによる資質向上

これまで同様に、まずは各種の研修会やセミナーの受講によって支援スキルを身に付けていく。県連合会や他の支援機関が主催する研修会にくわえ、とりわけ中小企業大学校主催の各分野における専門的知識の習得が期待できる専門コースの受講をOFF-JTの中心に据え、経営指導員の現状スキルを考慮するとともに、経営分析や事業計画策定、販路開拓をテーマとした専門コースを受講していく。

②OJTによる知識向上

専門家との連携時には、経営分析による課題の抽出や課題解決に向けた事業計画の策定手法を学ぶことで、職員個々の支援スキルを高めていく。また、経営指導員以外の職員も税理士による経営分析などの案件には同行してスキルの向上を図る。

③職員間による共有

支援内容の共有化を図るため、毎月1回の支援会議を実施する。また、職員が携わった支援情報を一元的に管理してデータの共有化を図り、個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組みにすることで商工会全体での支援レベルを向上させていく。

③経営リテラシー向上への寄与

- ・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】

他の支援機関との定期的な情報交換の機会を設け、支援ノウハウや情報共有できる体制を整えることができている。

【課題】

小規模事業者を取り巻く経営環境は年々厳しさを増しているため、より効果的な支援を行っていくためにも、他の支援機関との関係を一層密にして、支援に有用な情報共有を行っていく必要がある。

(2) 事業内容

①西濃地区商工会協議会連絡会議

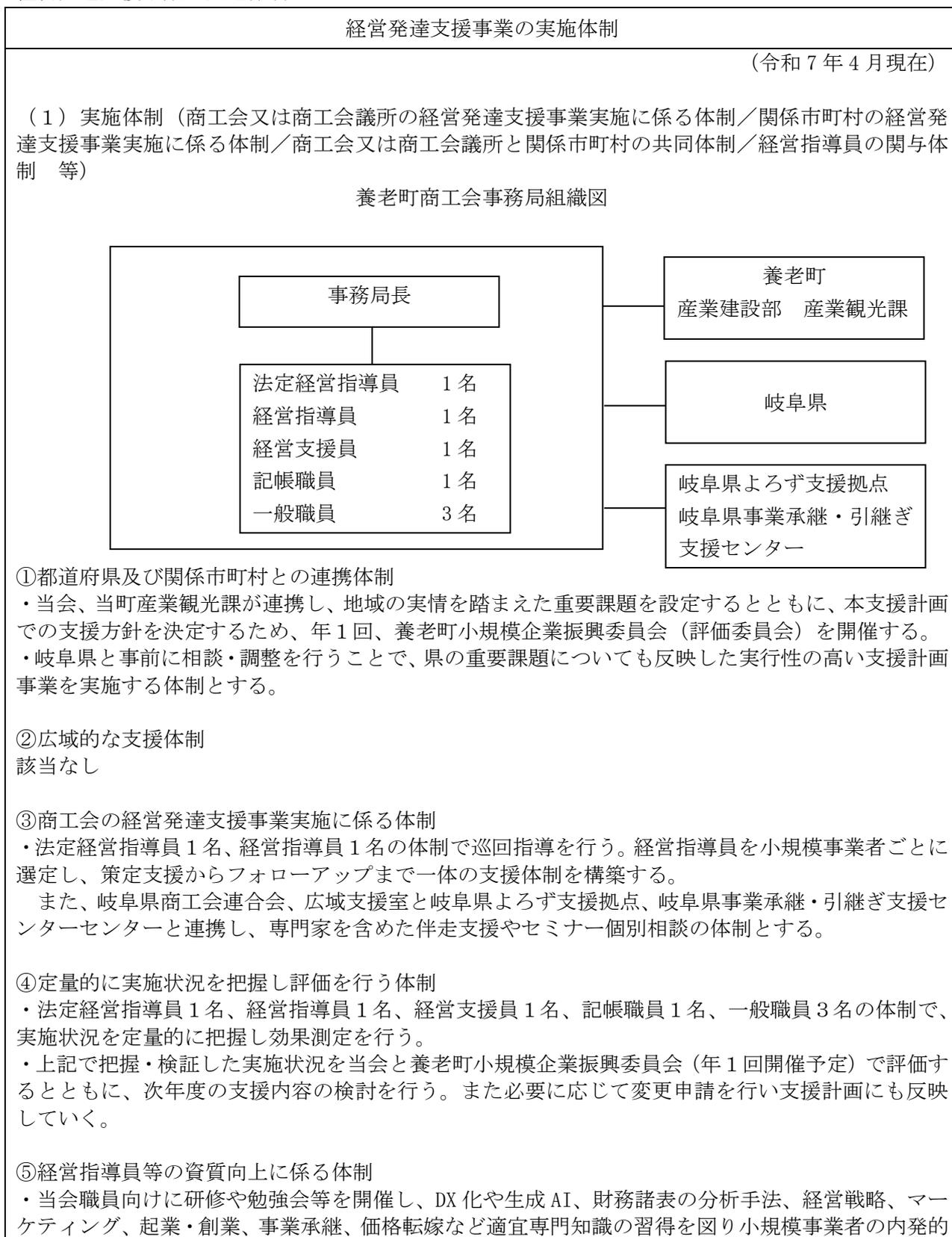
参加機関	西濃地区11商工会
開催頻度	年4回
連携内容	地区内の支援情報交換、各種事業の共同実施、研修会の実施

②日本政策金融公庫岐阜支店との情報交換会

参加機関	日本政策金融公庫岐阜支店、岐阜地区7商工会、西濃地区11商工会
開催頻度	年1回
連携内容	各商工会地域の融資件数・融資金額・返済状況などの情報交換、融資制度の理解促進に向けた情報収集

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：玉置 康太

連絡先：養老町商工会 Tel 0584-32-0549

②当該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・玉置 康太は、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養老町商工会

住所：岐阜県養老郡養老町高田 3879-3

電話：0584-32-0549

FAX：0584-32-2862

Email:yourou@ml.gifushoko.or.jp

②養老町役場 産業建設部 産業観光課

住所：岐阜県養老郡養老町高田 798

電話：0584-32-1108

FAX：0584-32-2686

Email:09sangyo@town.yoro.gifu.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	450	550	600	600	600
事業計画策定に係る 専門家派遣費	200	200	200	200	200
需要動向調査費	100	100	150	150	150
販路開拓支援費	100	200	200	200	200
委員会等開催費	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
・ 専門家派遣費 200 千円は、140 千円を岐阜県商工会連合会補助金にて、60 千円を自己財源にて賄う ・ 「需要動向調査費」「販路開拓支援費」「委員会等開催費」は、125 千円が養老町より、125 千円を自己財源にて賄う。

(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。

