

経営発達支援計画の概要

実施者名	笠原町商工会 （法人番号 5200005008328） 多治見市 （地方団体コード 212041）
実施期間	令和 7 年 4 月 1 日 ～ 令和 12 年 3 月 31 日
目標	経営発達支援事業の目標 ① 小規模事業者の自律的な経営管理体制の確立と持続的発展の実現 ② 地域産業の技術・資源を活用した新たな価値創造の促進 ③ 経営力再構築に向けた実践的な伴走支援体制の確立
事業内容	経営発達支援事業の内容 <u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u> RESAS（地域経済分析システム）を活用した地域経済動向調査や管内小規模事業者への景気動向調査を通じて、地域経済の実態を把握・分析する。これらの調査結果は、事業者の戦略的な経営判断に活用できる情報として整理し、提供する。 <u>4. 需要動向調査に関すること</u> 業界専門誌や政府統計などの各種データを活用し、タイル産業および小売・サービス業などの市場動向を体系的に調査・分析する。分析結果は業種ごとの詳細なレポートにまとめ、事業者の経営戦略立案に直接活用できる実践的な資料として提供する。 <u>5. 経営状況の分析に関すること</u> 財務分析及び非財務分析（SWOT 分析等）の両面から詳細な経営状況の分析を実施する。この分析結果を踏まえ、事業者の実情に即した実現可能性の高い事業計画の策定を支援する。 <u>6. 事業計画策定支援に関すること</u> 事業計画策定セミナーの開催と経営指導員による個別相談を通じて、管内小規模事業者の計画的な経営を推進する。特に、経営分析に基づいた実効性の高い事業計画の策定を重点的に支援する。 <u>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u> 事業計画の着実な実行を支援するため、四半期ごとのフォローアップによる継続的な伴走型支援を実施する。また、事業環境の変化に応じた計画の見直しなど、PDCA サイクルに基づく柔軟な支援を提供する。 <u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> SNS や EC サイトの効果的な活用方法の指導、ふるさと納税返礼品への参入支援など、デジタルツールを活用した多角的な販路開拓を支援する。
連絡先	笠原町商工会 〒507-0901 岐阜県多治見市笠原町 2081 番地の 1 TEL: 0572-43-3241 / FAX: 0572-43-4420 E-mail: kasasho@ml.gifushoko.or.jp 多治見市 経済部 産業観光課 〒507-8703 岐阜県多治見市日ノ出町 2 丁目 15 番地 TEL: 0572-22-1252 / FAX: 0572-25-3400 E-mail: sangyokanko@city.tajimi.lg.jp

(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) 地域の現状と課題

① 現状

【 笠原町の概要 】

1. 地理的特性

笠原町は岐阜県南東部に位置し、東側は土岐市、南側は愛知県瀬戸市と接している。町域は東西 4.02km、南北 3.32km の丘陵地帯に広がり、面積 13.46 km²は多治見市全体 (91.25 km²) の約 15%を占める。

町の中心部を笠原川が流れ、市街地はその河岸段丘上の盆地に形成されている。また、町を取り囲む標高 400～500m の山々により、四季折々の多様な植物が生育するなど、豊かな自然環境に恵まれている。

2. 産業基盤

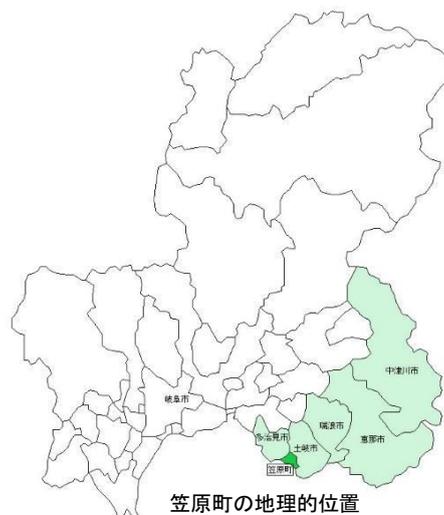
笠原町の主要産業はタイル製造を中心とした窯業であり、地域特有の良質な陶土と長年培われた高度な製造技術を背景に、国内タイル生産量の 80%以上を担う日本最大の生産拠点となっている。この産業集積は、小規模事業者をはじめとする地域経済の重要な基盤を形成している。

3. 行政区域の変遷

笠原村は 1952 (昭和 27) 年 8 月 1 日の町制を施行し、土岐郡笠原町となった。その後、2006 (平成 18) 年 1 月 23 日の多治見市と合併し、現在の多治見市笠原町となっている。

4. 商工業振興体制

商工業の振興は、旧笠原町地区を笠原町商工会 (以下、「当商工会」という。) が、旧多治見市地区を多治見商工会議所が管轄している。



【人口動態】

1. 人口・世帯数の推移

笠原町の人口は 2024（令和 6）年 9 月 30 日現在、8,930 人で、多治見市総人口 105,242 人の約 8.5%を占める。この 10 年間で、笠原町の総人口は 2014 年（平成 26 年）の 10,235 人から 1,305 人減少し、減少率は 12.7%に達している。この減少率は、多治見市全体の減少率である 8.6%を 4.1ポイント上回っており、笠原町の人口減少が市内平均よりも顕著であることを示している。

[人口減少の要因]

- ・自然減少：出生数の減少と死亡数の増加
- ・社会減少：若年層を中心とした転出超過

一方で、世帯数は 2014 年の 3,944 世帯から 2024 年の 4,157 世帯へと 213 世帯増加し、増加率は 5.4%となっている。

[世帯数増加の要因]

- ・単身世帯の増加
- ・核家族化の進行
- ・新規住宅開発による転入者の増加



出典：多治見市 HP「人口・世帯数」

2. 年齢階層別人口の推移

2014（平成 26）年から 2024（令和 6）年までの 10 年間の年齢階層別人口は、以下のように推移している。

(1) 年少人口（15 歳未満）

年少人口は 2014 年の 1,033 人から 261 人減少し、2024 年には 772 人となった。総人口に占める割合は 10.1%から 8.6%へと 1.5 ポイント低下している。この主な要因は、出生数の減少と子育て世代の転出である。

(2) 生産年齢人口（15 歳～64 歳）

生産年齢人口 2014 年の 5,890 人から 954 人減少し、2024 年には 4,936 人となった。総人口に占める割合は 57.5%から 55.3%へと 2.2 ポイント低下している。この減少は、若年層の就学・就職による転出と、団塊世代が高齢者層に移行したことが主な要因である。

(3) 老年人口（65 歳以上）

老年人口は 2014 年の 3,312 人から 90 人減少し、2024 年には 3,222 人となった。しかし、総人口に占める割合は 32.4%から 36.1%へと 3.7 ポイント上昇している。この増加は、団塊世代の高齢化が進む一方で、若年層が減少していることが背景にある。

	平成 26 年	平成 28 年	平成 30 年	令和 2 年	令和 4 年	令和 6 年
年少人口	1,033 人	944 人	873 人	836 人	819 人	772 人
割合	10.1%	9.4%	8.9%	8.7%	8.9%	8.6%
生産年齢人口	5,890 人	5,665 人	5,472	5,364 人	5,138 人	4,936 人
割合	57.5%	56.5%	55.90%	55.7%	55.3%	55.3%
老年人口	3,312 人	3,416 人	3,445	3,422 人	3,326 人	3,222 人
割合	32.4%	34.1%	35.2%	35.6%	35.8%	36.1%
総人口	10,235 人	10,025 人	9,790	9,622 人	9,283 人	8,930 人

年齢階層別人口の推移

出典：多治見市 HP「人口・世帯数」

【交通基盤】

1. 広域交通網

多治見市は愛知県との県境に位置し、充実した鉄道・道路網による広域エリアへの良好な交通アクセスを有する。この交通利便性は東濃地域の経済・文化の中心的機能を支える基盤である。

市内を南北に縦断する JR 中央本線の多治見駅は、東濃地域の鉄道交通拠点である。2022（令和 3）年度における多治見駅の 1 日平均乗降客数は約 2 万人であり、名古屋市中心部へは約 30 分で到達可能である。

また、JR 太多線の運行により、美濃太田経由で岐阜市方面への接続が確保されている。

2. 道路インフラの整備状況

多治見市には東西に中央自動車道、南北に東海環状自動車道が整備されている。中央自動車道は東京・長野方面と名古屋・大阪方面を結ぶ大動脈として機能しており、東海環状自動車道は愛知県

豊田市から岐阜県を經由して三重県四日市市を結ぶ広域的な幹線道路として、地域の物流および交通を支えている。

一般道路については、国道 19 号が愛知県名古屋市熱田区から長野市まで、国道 248 号が愛知県蒲郡市から岐阜市までを結ぶ幹線道路として整備され、地域間の交通を担っている。

3. 笠原町の交通環境

笠原町は多治見市中心部から約 5km の位置にあり、広域交通網への優れたアクセスを持つ。

高速道路へのアクセスは、東海環状自動車道の土岐南多治見インターチェンジまで約 15 分、中央自動車道の多治見インターチェンジまで約 30 分である。

主要都市へは、名古屋市中心部まで約 60 分、豊田市・岡崎市方面まで約 50 分、岐阜市まで約 70 分と、広域的な移動の利便性を確保している。

この交通環境は、地域住民の通勤・通学、商業施設利用、医療機関への移動など日常生活の行動範囲を広げている。また、企業立地と商業施設集積を支える重要な基盤となっている。

【 観光資源 】

1. 多治見市モザイクタイルミュージアム

多治見市モザイクタイルミュージアムは、2016（平成 28）年 6 月に笠原町に開館した文化施設である。世界的に評価の高い建築家の藤森照信氏が設計を手掛けた建物は、タイルの原料を掘り出す「粘土山」をモチーフとした独創的な外観を特徴としており、全国的に注目を集めている。

館内には以下の多機能型施設を整備している。

- ・展示室：タイルの歴史資料やアート作品を展示
- ・ショールーム：地域のタイルメーカーや商社の製品を一堂に展示
- ・ショップ：タイルのばら売り、タイル雑貨、タイルアクセサリなどを販売
- ・ワークショップコーナー：モザイクタイルを使用したコースター、フォトフレーム、表札など小物制作の体験が可能

これらの施設機能により、来館者はタイルの歴史や文化、そしてその魅力を多様な形で体験できるようになっている。

2023（令和 5）年度末時点での累計来館者数は 85 万人を超え、多治見市および笠原町のタイル産業の歴史と文化を伝える代表的な観光施設として、地域の観光振興に寄与している。



多治見市モザイクタイルミュージアム（外観・内観）

2. かさはら潮見の森

かさはら潮見の森は、丘陵地に整備された自然公園で、豊かな自然環境と多様な施設が調和する空間である。

公園内には以下の施設が整備され、多様な来訪者ニーズに対応している。

- ・展望台：中央アルプス、御嶽山、白山を一望。晴天時には伊勢湾までの景色を観望可能
- ・アスレチック施設：子どもから大人まで楽しめるアクティビティを提供
- ・バーベキュー広場：家族やグループで利用できるアウトドア空間
- ・多目的グラウンド：スポーツやイベントなど多用途に利用可能
- ・薬草園：薬用植物の観察が可能な教育施設

四季折々の植生が公園全体の景観を彩る。春のソメイヨシノ、夏のサルスベリ、秋のキンモクセイ、イロハカエデ、イチヨウの紅葉など、季節ごとの花木が来訪者に安らぎを提供している。

かさはら潮見の森は、自然と多様な体験を楽しめる観光・レクリエーションスポットとして、地域住民と観光客に親しまれている。



かさはら潮見の森（展望台・アスレチック施設）

【 産業 】

1. 事業者数の推移

笠原町の総事業者数は、2012（平成 24）年から 2021（令和 3）年までの 9 年間に 540 者から 480 者へと減少し、減少率は 11.1%である。

小規模事業者数も 451 者から 400 者へと減少し、減少率は 11.3%である。小規模事業者は総事業者数の 83.3%を占め、減少傾向にあるものの、地域産業を支える主要な存在である。

2. 産業構造の特徴

2021 年時点の笠原町の産業構造は、製造業、卸売業、小売業、建設業の三業種が全体の 70%以上を占める。

(1) 製造業

162 者（うち小規模事業者 142 者）が存在し、事業者数と従業員数で最大規模である。地域の主要産業として重要な地位を確立している。

(2) 卸売業、小売業

118 者（うち小規模事業者 74 者）が存在する。卸売業では建築資材（タイル・石材）や美濃焼などの陶磁器が中心である。小売業では自動車販売、食品スーパー、和菓子店など、多様な業態が開発されている。

(3) 建設業

54 者が存在し、全てが小規模事業者である。地域の建設需要に対応する重要な役割を担っている。

3. その他の産業の状況

(1) サービス業

56 者（うち小規模事業者 47 者）が存在する。製造業を中心とする産業集積を支える専門サービスと、地域住民の日常生活を支える生活関連サービスを提供している。

(2) 宿泊業、飲食サービス業

飲食サービス業は 25 者（うち小規模事業者 23 者）が存在し、地域住民と企業の需要に対応している。なお、観光地ではないため、宿泊業者は存在しない。

(3) その他の業種

運輸業、郵便業、金融業、保険業、不動産業、物品賃貸業、教育、学習支援業、医療・福祉などが含まれ、65 者（うち小規模事業者 60 者）が存在する。これらの業種は地域の基礎的インフラを担い、製造業と商業の事業活動を支えている。

4. 業種別の動向

業種別の変化は以下の傾向を示している。

(1) 増加した業種

- ・運輸業、郵便業は 66.7%増加し、物流需要の増加を反映している。
- ・不動産業、物品賃貸業は 60.0%増加し、不動産需要の高まりを反映している
- ・医療・福祉は 37.5%増加し、高齢化社会に対応したサービスの拡充が進行している。

(2) 減少した業種

- ・サービス業（他に分類されないもの）は 36.4%減少し、産業構造の転換を反映している。
- ・卸売業、小売業は 22.9%減少し、消費行動の変化が影響している。
- ・飲食サービス業は 17.9%減少し、事業継続の課題が顕在化している。

これらの変化は、消費者ニーズの変化、事業承継問題、経営環境の変化を反映している。今後はデジタル化への対応と新たなビジネスモデルの構築が必要である。

	H24商工業者数	H24小規模事業者数	小規模事業者 構成比割合	R3商工業者数	R3小規模事業者数	小規模事業者 構成比割合	R3-H24 小規模事業 者増減比率
A 農業、林業	0	0	0.0%	0	0	0.0%	0.0%
B 漁業	0	0	0.0%	0	0	0.0%	0.0%
C 鉱業、採石業、砂利採取業	1	1	100.0%	0	0	0.0%	0.0%
D 建設業	63	63	100.0%	54	54	100.0%	-14.3%
E 製造業	184	160	87.0%	162	142	87.7%	-11.3%
F 電気・ガス・熱供給・水道業	0	0	0.0%	0	0	0.0%	0.0%
G 情報通信業	0	0	0.0%	0	0	0.0%	0.0%
H 運輸業、郵便業	13	9	69.2%	20	15	75.0%	66.7%
I 卸売業、小売業	139	96	69.1%	118	74	62.7%	-22.9%
J 金融業、保険業	5	5	100.0%	5	5	100.0%	0.0%
K 不動産業、物品賃貸業	10	10	100.0%	16	16	100.0%	60.0%
L 学術研究、専門・技術サービス業	8	6	75.0%	10	6	60.0%	0.0%
M 宿泊業、飲食サービス業	33	28	84.8%	25	23	92.0%	-17.9%
N 生活関連サービス業、娯楽業	34	31	91.2%	28	26	92.9%	-16.1%
O 教育・学習支援業	13	12	92.3%	13	13	100.0%	8.3%
P 医療、福祉	8	8	100.0%	11	11	100.0%	37.5%
Q 複合サービス事業	1	0	0.0%	1	1	100.0%	0.0%
R サービス業（他に分類されないもの）	28	22	78.6%	17	14	82.4%	-36.4%
合 計	540	451	83.5%	480	400	83.3%	-11.3%

商工業者数および小規模事業者数の推移

出典：総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」（平成 24 年、28 年）を基に岐阜県が加工

【 会員事業者の景況調査 】

1. 調査概要

当商工会は会員事業者の経済動向把握を目的として、2024（令和 6）年 7 月に景況調査を実施した。調査要領は以下のとおりである。

調 査 時 点	2024 年 6 月 30 日
対 象 事 業 者	会員事業者 378 者
調 査 方 法	郵送またはインターネットによる回答方式
有 効 回 答 数	124 者（有効回答率 32.8%）
業種別回答の内訳	・製造業：41 者 ・建設業：27 者 ・卸売業、小売業：26 者 ・サービス業：15 者 ・飲食サービス業：9 者 ・その他：6 者

2. 全業種の調査結果

(1) 売上高の動向

全業種の売上高は、事業者の 46%が『減少』と回答している。業種別では、飲食サービス業の 78%が最も高く、次いで卸売業、小売業の 62%となっている。

一方で、建設業では 37%が『増加』と回答しており、業種間で大きな差が見られる。

(2) コストと収益の動向

売上原価は、事業者の 52%が『増加』と回答しており、主に原材料費の高騰と人件費の上昇が要因となっている。特に建設業と飲食サービス業では、67%が「増加」と回答しており、これらの業種でコスト上昇圧力が強まっている。

収益面では、営業利益は事業者の 48%、経常利益は事業者の 51%が『減少』と回答している。経常利益の減少が営業利益の減少を上回る主な要因は、円安進行による為替差損と支払利息増加など、営業外費用の増大である。

(3) 事業環境と市場動向

多くの事業者が売上減少とコスト増加の二重の経営課題に直面している。特に原材料価格の高騰や人件費の上昇が、幅広い業種で経営を圧迫している。また、金利上昇に伴う資金調達コストの上昇も、収益悪化の要因となっている。

3. 製造業の調査結果

(1) 売上高の動向

製造業の売上高は、事業者の 54%が『減少』と回答している。この数値は全業種平均の 46%を 8ポイント上回り、特にタイル産業で需要減少が顕著である。

(2) コストと収益の動向

売上原価は、事業者の 51%が『増加』と回答しており、コスト負担が増大している。主な要因は、電力料金と燃料費の高止まり、原材料価格と人件費の上昇である。

収益面では、営業利益は事業者の 56%、経常利益は事業者の 58%が『減少』と回答している。経常利益の減少率が営業利益を上回る要因は、本業での収益悪化に加え、金融費用等の営業外費用増加による収益圧迫である。

(3) 事業環境と市場動向

建築物の外装材は、メンテナンス性と施工性重視の傾向が強まっている。耐久性の高いサイディングの普及や、デザインの多様化によるガラスカーテンウォール、塗り壁仕上げの需要拡大により従来のタイル外装から、作業効率とメンテナンス性に優れた建材への移行が進行している。

内装材では、クロスや塗装、シート系材料の品質向上と意匠性の充実により、従来タイルが主流であった水回りやエントランスでの採用が減少している。

これらの建材進化と施工方法の変化が、タイル業界の市場構造に大きな影響を与えている。

4. 建設業の調査結果

(1) 売上高の動向

建設業の売上高は、事業者の 37%が『増加』と回答している。これは全業種中最も高い割合である。主な要因は、省エネ改修工事と防災・減災関連工事の需要拡大である。

(2) コストと収益の動向

売上原価は、事業者の 67%が『増加』と回答しており、これは宿泊業、飲食サービス業と並び最高水準である。背景には、建設資材価格の上昇と技能労働者不足による労務単価の上昇がある。

収益面では、事業者の 41%が営業利益『不変』、経常利益『減少』と回答している。営業利益については工事単価の引き上げにより現状を維持しているものの、金利上昇に伴う借入金利息の増加など営業外費用の拡大により、経常利益は減少している。

(3) 事業環境と市場動向

2023（令和5）年4月の建築物省エネ法改正を契機に、省エネ改修工事が増加傾向にあり、省エネ基準に適合した新築住宅の需要も拡大している。さらに、国土強靱化計画に基づく公共施設の耐震化工事、河川改修工事、土砂災害対策工事などの防災・減災関連工事の受注も増加している。

一方で、年度初めからの継続工事では、契約時点から納入時期までの資材価格の上昇を吸収せざるを得ず、工事価格への転嫁が困難になっている。また、人材確保に向けた技能労働者の待遇改善や作業効率向上のための設備投資、安全対策費用の増加など、中長期的な視点での投資負担も増加している。

5. 卸売業、小売業の調査結果

(1) 売上高の動向

卸売業（建築材料、陶磁器・ガラス器）および小売業の売上高は、事業者の62%が『減少』と回答している。これは全業種の中で飲食サービス業（78%）に次ぐ高い減少率となっている。特に建築材料卸売業では、建築様式の変化による需要減少が顕著となっている。

(2) コストと収益の動向

売上原価は、事業者の54%が『増加』と回答している。主な要因は、仕入価格と物流コストの上昇であり、特に輸入商品を扱う事業者では円安の影響が大きい。

収益面では、事業者の58%が営業利益『減少』、54%が経常利益『減少』と回答している。売上減少とコスト増加により業況が悪化し、価格転嫁の遅れから収益性が大幅に低下している。

(3) 事業環境と市場動向

建築材料卸売業では、外壁材のサイディング化とオフィスビルなどでのガラスカーテンウォール採用増加により、タイル需要が減少している。また、メーカーと施工業者の直接取引の増加により、従来の卸売業者を介した取引構造が変化している。

陶磁器・ガラス器卸売業では、食器需要の変化やライフスタイルの多様化が業界に影響を与えている。メーカーの直販体制強化とネット通販の拡大により、卸売業の従来の役割が変化している。

小売業では、物価上昇に伴う消費者の購買行動の変化が顕著で、特に買い回り品や高額商品の販売が大きな影響を受けている。

また、オンラインショッピングの普及により実店舗での販売が減少傾向にある。さらに、実質賃金の低迷による低価格志向の強まりで、従来の価格帯での販売が困難となっている。

6. サービス業の調査結果

(1) 売上高の動向

サービス業の売上高は、事業者の67%が『不変』と回答しており、多くの事業者が売上水準を維持している。これは売上減少が顕著な製造業や飲食サービス業と比較して、相対的に安定した状況を示している。

(2) コストと収益の動向

売上原価は、事業者の 52%が『増加』と回答している。材料費と人件費は上昇しているが、製造業（51%）や建設業（67%）と比べ、原価上昇の影響は限定的である。

収益面では、事業者の 67%が営業利益、経常利益ともに『不変』と回答しており、全体として安定的に推移している。多くの事業者において、技術料金やサービス価格の見直しにより材料費等のコスト増加を一定程度吸収し、収益基盤を維持している。

(3) 事業環境と市場動向

a. 法人向けサービス（代表例：自動車整備業）

自動車整備業は、定期点検や車検などの法定メンテナンスによる安定的な需要基盤を持つ。特に法人顧客との継続的な取引契約により売上水準を維持している。また、電気自動車やハイブリッド車の増加に伴い、新技術への対応として整備技術の習得や設備投資に取り組み、サービス内容の維持・向上を図っている。

b. 個人向けサービス（代表例：理容業、美容業、エステティック業）

理容業は、固定客の定期来店により安定的な売上を維持している。美容業では、美容業は、ヘアケアとトリートメントメニューの充実により、既存顧客の維持を図っている。エステティック業は、施術メニューの多様化と独自サービスの提供で、顧客基盤の維持に取り組んでいる。

さらに各業種とも、若年層の顧客獲得に向け、SNS を活用した情報発信やオンライン予約システムの導入に取り組んでいる。

7. 飲食サービス業の調査結果

(1) 売上高の動向

飲食サービス業の売上高は、事業者の 78%が『減少』と回答しており、これは全業種中で最も高い割合である。この傾向は業態を問わず見られ、特に夜型飲食店における会食需要の減少が著しい。

(2) コストと収益の動向

売上原価は、事業者の 67%が『増加』と回答しており、これは建設業と同率で最高水準である。食材費の高騰と光熱費の上昇が経営に大きな影響を与えている。また、パート・アルバイトの時給上昇も収益を圧迫している。

収益面では、全事業者が営業利益・経常利益ともに『減少』と回答しており、厳しい状況が続いている。特に消費者の節約志向が強まる中、メニュー価格へのコスト転嫁が十分に進まず、売上減少とコスト増加の両面から収益が圧迫されている。

(3) 事業環境と市場動向

喫茶店は、固定客の高齢化により来店頻度が低下している。また、大手チェーン店とコンビニエンスストアのカフェ機能充実による競争激化が業況悪化を加速している。

大衆食堂は、食材価格上昇に伴うメニュー価格の変更が来店頻度に影響を与えている。また、持ち帰り需要の定着とテイクアウト専門店の増加により、店内飲食需要が減少している。

特にランチタイムでは、適正な価格設定が困難で、利益率の低下または客数減少のいずれかを選

択せざるを得ない状況にある。

夜型飲食店は、平日夜の会食需要減少と企業の会食費用抑制の影響を受けている。加えて、若年層の飲酒機会減少や健康志向の高まり、いわゆるアルコール離れによる飲酒量の低下も売上減少の要因となっている。

8. その他業種の調査結果

(1) 調査結果の概要

回答事業者は6者で、内訳は教育、学習支援業3者、医療、福祉1者、金融業、保険業1者、不動産業、物品賃貸業1者である。回答数が少ないため、個別業種での分析は行わず、「その他業種」として一括して集計・分析を行った。

(2) 売上高の動向

その他業種の売上高は、事業者の50%が『不変』、50%が『減少』と回答しており、『増加』の回答はない。共通の要因として既存顧客数の減少が挙げられる。

(3) コストと収益の動向

売上原価、営業利益、経常利益も『不変』と『減少』が半数ずつとなっており、業況は横ばいまたは悪化傾向にある。特に人件費と光熱費の増加が収益を圧迫している。

(4) 事業環境と市場動向

a. 教育、学習支援業

パソコン教室は、オンライン学習コンテンツの普及で従来型の対面授業需要が減少している。また、長年の固定客の高齢化に伴い受講頻度が低下し、加えて新規受講者の獲得も課題となっている。ダンス教室は、趣味の多様化と娯楽施設の増加により、新規入会者が減少している。また、既存生徒の高齢化による受講頻度の低下も見られる。

なお、両業種とも自社所有建物の活用と家族経営により、固定費を抑制している。

b. 医療・福祉

接骨院は、保険適用施術と自費整体施術を組み合わせることで事業を展開している。特に近年の健康意識の高まりを背景に、自費による整体施術やコンディショニングなどの予防的なケアの利用が継続している。

c. 金融、保険業

生命保険と損害保険の代理店業務を主軸とするが、競争激化により新規契約獲得が課題である。また、事務所経費の増加や保険料率の改定による手数料収入の減少が、経営に影響を与えている。

d. 不動産、物品賃貸業

E コマースの発展による物流施設需要はあるが、建物維持管理費と光熱費の上昇が収益を圧迫している。さらに、テナントからの賃料引き下げ要請と新規テナント確保の長期化も課題である。

【 第 8 次多治見市総合計画の概要 】

1. 計画の基本構成

第 8 次多治見市総合計画（以下、「総合計画」という。）は、次の 3 つの要素で構成される。

- ・「基本構想」：目指すまちの将来像
- ・「基本計画」：将来像実現のための事業
- ・「実行計画」：事業の具体的な進め方

なお、本計画の期間は 2024 年度から 2031 年度までの 8 年間である。

2. 計画の基本方針

総合計画では「市民が主役！躍動するまち 多治見」を基本理念として掲げている。この理念のもと、全ての市民が生き生きと暮らせる、住みたい・住み続けたいまちの実現を目指す。

基本理念の実現に向け、子育て・経済・医療福祉の 3 政策を重点に据え、5 つの政策の柱とその基盤に基づいて、162 の基本計画事業を展開することとしている。

3. 将来ビジョン

総合計画では 2 つの長期ビジョン（まちづくりビジョンと人口ビジョン）を示している。まちづくりビジョンでは「多治見らしさを育み、市民が誇れる魅力に満ちたまち多治見」を掲げ、人口ビジョンでは以下の 2 段階の目標を設定している。

- ・短期目標：2028 年まで人口 10 万人の維持
- ・長期目標：2032 年まで人口 8.5 万人の維持

多治見市は、豊かな自然、美濃焼の歴史文化、充実した生活利便性、強い地域コミュニティなど、多様な魅力と特長を持つ。これらの魅力や特長は「多治見らしさ」として、以下の 6 つの魅力や特長として集約される。

[多治見らしさ]

- ・生活利便性と自然環境が調和するまち
- ・美濃焼の伝統を引き継ぎ、発展し続けるまち
- ・子育て・子育てしやすいまち
- ・中心市街地も郊外地域も住みやすいまち
- ・都市間の交通アクセスに優れたまち
- ・市民活動が活発なまち

今後 30 年間の見通しとして、人口減少や少子高齢化の進行、情報通信技術の飛躍的な発展、さらなるグローバル化の進展により、社会・経済状況が大きく変化すると見込まれる。このような変化の中でも、「多治見らしさ」の継承と発展が、市民が誇りを持てるまちづくりの原動力となる。本総合計画では、これらの特長を次世代へ継承しながら、市民が誇れる魅力に満ちたまちを目指している。

基本構想の全体像



多治見市総合計画「基本構想」の全体像

出典：多治見市 HP「第8次多治見市総合計画「基本構想」」

② 課題

【産業振興における現状と課題】

1. 地域経済の構造

地域経済は、販売市場に基づき「域外市場産業」と「域内市場産業」の2つに区分される。

(1) 域外市場産業

域外市場産業には、農林漁業、製造業、宿泊業、一部のサービス業等が該当する。これらの産業は、地域外から収入を獲得し、地域における雇用創出と経済成長を牽引することで、地域経済の基盤形成において重要な役割を担っている。

(2) 域内市場産業

域内市場産業には、建設業、小売業、対個人サービス、公共的サービス、金融保険業、不動産業などが該当する。これらの産業は、住民の日常生活に密着したサービスを提供することで、地域の生活基盤を支える不可欠な機能を果たしている。

2. 域外市場産業の現状

笠原町における域外市場産業は、タイル産業と卸売業（建築資材、陶磁器・ガラス器）で構成されており、これらの産業が地域経済の中核を担っている。

(1) タイル産業の現状

笠原町のタイル産業は、昭和初期に施釉磁器モザイクタイルの開発・量産化を確立して以来、独自の技術革新により業界をリードしてきた。戦後の高度経済成長期に、建築需要の拡大と都市開発の進展を追い風に生産量を拡大し、現在では国内タイル生産量の80%以上を占めるまでに至っている。

タイル産業の特徴は、原料製造、タイル製造、釉薬、加工といった各工程に専門の事業者が存在する分業体制にある。この体制により、少品種大量生産を主流とした効率的な生産システムを実現してきた。しかし昨今、建築様式の変化や市場ニーズの多様化により、従来の生産体制の見直しが求められている。

(2) 卸売業の現状

a. 建築資材卸売業の現状

建築資材卸売業は、タイル産業の発展に伴い成長してきた。製造業との密接な連携により、大都市圏への販路拡大と全国的な流通網を構築し、地域産業の発展に貢献している。

近年は、建築市場の変化に対応し、タイルの二次加工や施工管理等の業務領域を拡大して、製品の企画開発から施工までの一貫した体制を構築している。

b. 陶磁器・ガラス器卸売業の現状

陶磁器・ガラス器卸売業は、美濃焼の伝統的産地という地域の強みを生かし、独自の発展を遂げてきた。多治見市、土岐市、瑞浪市にわたる美濃焼の産地集積を背景に、多様な製造業者との協力関係を構築し、和食器から洋食器まで幅広い商品を全国市場に供給している。

(3) 域外市場産業の取り組み

域外市場産業では、デジタル化への対応が遅れている。商談や受発注は対面・電話・FAXを主体とした方法が中心であり、オンライン販売への移行は進んでいない。また、新規顧客の開拓も、展示会への出展や営業担当者による直接訪問といった従来型の営業手法に依存している。

産業観光においては、多治見市モザイクタイルミュージアムは整備されたが、町の事業者による施設の活用は限定的である。

さらに、環境配慮型商品やデザイン性を重視した新製品の開発、付加価値の高いサービス展開など、新規事業開発も停滞している。

3. 域内市場産業の現状

(1) 建設業の現状

建設業は、小規模事業者、一人親方、家族経営による下請け型経営が中心となっている。大手建設会社の下請けとして工事を請け負うケースが多く、価格交渉力が弱く、収益性の確保が困難とな

っている。

また、建設技術の進歩や施工管理基準の高度化に伴い、新工法・新資材の導入、品質管理体制の整備、技術者の育成が必要となっているが設備投資や人材育成は十分に進んでいない。

(2) 小売業の現状

小売業は、タイル産業の停滞に伴う地域経済の低迷により、深刻な影響を受けている。タイル関連企業の従業員とその家族の消費活動縮小により、地域の消費市場が減退している。

さらに、人口減少・少子高齢化による消費構造の変化が進行し、若年層の流出と高齢者世帯の増加により、購買行動や消費ニーズが大きく変化している。

経営面では、大手 EC サイトの台頭で日用品から高額商品まであらゆる分野で競争が激化している。多くの事業者は従来型の店舗販売に依存し、オンラインでの販売やデジタル技術を活用した顧客サービスの展開は限定的である。

また、経営者の高齢化が進む中で後継者の確保が進まず、事業承継の問題も深刻化している。

(3) 飲食サービス業の現状

飲食サービス業は、個人経営の店舗を中心に、地域の食文化を支える重要な役割を担っている。これらの店舗は長年にわたり地域住民との関係を築き、固定客を基盤とした経営を行っている。

多治見市モザイクタイルミュージアムの開館により観光客が増加し、新規顧客層の開拓機会が生まれている。

一方で、食生活の変化と消費者嗜好の多様化が進行し、中食市場の拡大やフードデリバリーサービスの普及など、食を取り巻く環境は大きく変化している。

また、大手チェーン店の進出や新規店舗の出店により競争が増加し、既存客の維持が困難となっている。とりわけ若年層の利用が減少し、客層の高齢化が進んでいる。

(4) サービス業の現状

a. 理容業の現状

個人経営を主体とし、地域密着型のサービスを提供している。しかし、顧客の高齢化が進む一方で、若年層の利用は減少傾向にある。また、低価格チェーン店の進出により価格競争が激化している。

b. 美容業の現状

多様なヘアケアメニューとトリートメントサービスにより、顧客ニーズに対応している。SNS による情報発信や予約システムの導入などデジタル化を進めているものの、顧客の獲得競争は激しさを増している。

さらに、施術用製品の仕入れコストが上昇傾向にある中、適正な価格設定と収益確保の両立が課題となっている。

c. エステティック業の現状

多様なメニューと独自サービスの提供により、顧客基盤の維持に努めている。季節に応じたキャンペーンメニューの提案やコース料金の設定により、継続的な来店を促進している。しかし、美容

業と同様に施術用製品の仕入れコストの上昇が経営を圧迫しており、新規顧客の開拓と固定客の維持の両立が課題となっている。

d. 自動車整備業

地域の高い自動車依存度を背景として、複数の小規模事業者が事業を展開している。定期点検や車検などの法定メンテナンスを中心に、安定的な需要を確保している。

しかし、自動車の電子制御化やハイブリッド車・電気自動車の増加により、従来の整備技術だけでは対応できない新技術領域が拡大している。

4. 域外市場産業の課題

(1) タイル製造業

生産体制を少品種大量生産から多品種少量生産へ転換することが主要課題である。これには、生産設備の計画的更新と生産管理システムの抜本的見直しが不可欠である。

また、高付加価値製品の安定供給を実現する品質管理体制の確立と、デジタル技術を活用した生産性向上が急務となっている。

(2) 卸売業

建築資材卸売業は、環境配慮型製品と高機能製品の開発体制確立が課題となっている。タイル製造業者との連携を深め、工期短縮と施工の高度化に対応できる支援体制の構築が必要である。

一方で、陶磁器・ガラス器卸売業では、現代のライフスタイルに合わせた商品開発力の強化が課題であり、産地の技術を活用した差別化製品の開発と新市場の開拓が必要となっている。

5. 域内市場産業の課題

(1) 建設業の課題

価格交渉力の強化と適正な収益確保が急務となっている。新工法や新素材への対応、品質管理体制の整備など、技術の高度化が求められている。

また、計画的な設備投資と技術者の育成・確保も重要な課題である。

(2) 小売業・飲食サービス業・生活関連サービス業共通の課題

これらの業種では、高齢化する既存顧客の維持と若年層の開拓の両立が共通課題である。特に若年層の取り込みは、事業の持続的発展に不可欠である。

また、多様化する顧客ニーズへの対応も必須であり、小売業では実店舗と EC の融合、飲食業では中食需要やデリバリーサービスへの対応、生活関連サービス業では独自の付加価値サービスの開発が必要である。

収益面では、原材料費や仕入れコストの上昇への適切な価格転嫁が課題となっている。また、大手チェーン店や低価格店との競争激化に対し、差別化戦略の確立と固定費の適正管理による収益基盤の強化が必要である。

事業基盤の強化に向けて、デジタル技術を活用した顧客サービスの充実や、継続的な来店を促す効果的な販促施策の確立が重要である。特に、SNS による情報発信や予約システムの導入など、デジタル化への取り組みが必要である。

(3) 自動車整備業の課題

次世代自動車の普及に伴い、電気自動車やハイブリッド車に対応する新技術の習得が急務である。特に電子制御システムの診断・整備技術の向上が求められる一方で、従来型車両の整備技術との両立も必要である。

高度な診断機器の導入など大規模な設備投資が不可欠である一方で、小規模事業者が多い中で、設備更新のための資金確保が課題である。

さらに、法定点検や車検に依存した収益構造からの転換も求められている。新技術対応による付加価値の高いサービスの開発や、予防整備の提案など、安定的な顧客基盤の維持・拡大が必要である。

6. 共通する経営課題

(1) デジタル化と観光連携

産業全体の課題として、デジタル技術による業務効率化が挙げられる。受発注、在庫管理、顧客管理など基幹業務のデジタル化による生産性向上が必要である。また、多治見市モザイクタイルミュージアムを核とした観光産業との連携による新たな需要創出も重要な課題である。

(2) 事業継続と技術継承

後継者不足による事業継続の危機や、熟練技能者の高齢化に伴う技術継承の問題が深刻化している。これらの課題に対し、計画的な技術・ノウハウの継承の仕組みづくりや、事業承継を見据えた経営基盤の整備が必要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

笠原町の小規模事業者は、以下の三つの構造的変化による重要な影響を受けることが予測される。

第一に、人口減少と高齢化の進展により、地域需要の減少が加速することが予測される。特に若年層の流出と高齢者人口の増加に伴う消費構造の変化により、従来型の商品・サービス提供では多様化する顧客ニーズへの対応が困難になることが想定される。

小売業、飲食サービス業、生活関連サービス業においては、商圈人口の減少による売上低下が不可避な状況となる。

第二に、経営者・従業員の高齢化により、休廃業の増加が加速することが予測される。多くの事業者が後継者不在による事業継続の危機に直面し、長年蓄積された技術やノウハウの継承が一層困難になることが想定される。

製造業や建設業においては、熟練技能を有する従業員の高齢化が進展する一方で、若手人材の確保・育成が困難化し、技術力の維持・継承が深刻な課題となることが予測される。

第三に、地域の基盤産業であるタイル産業の需要低下が、地域経済全体へ波及することが懸念される。タイル産業の生産規模縮小は、取引先を含む関連事業者の売上減少と雇用縮小を招くことが予測される。これに伴い、地域内の消費活動や設備投資の減少が進み、小規模事業者の経営環境悪

化という負の連鎖が強まることが想定される。

② 笠原町商工会のビジョン

当商工会は、前述の人口動態、事業継続、産業基盤における三つの構造的変化への対応として、以下の三つの視点から小規模事業者への支援を展開する。

1. 経営基盤の強化支援

小規模事業者に寄り添う伴走型支援を通じて、経営基盤の強化を推進する。経営状況の可視化から実効性の高い事業計画の策定までの一貫した支援体制を確立する。

キャッシュレス決済や予約管理システムの導入による業務効率化、SNS や EC サイトを活用した販路開拓、地域特性と事業者の強みを生かした新商品開発、省エネルギー化による環境配慮型事業への展開を重点的に支援する。

2. 創業・事業承継支援の促進

創業支援と事業承継支援を両輪として、地域産業の新陳代謝を促進する。

創業支援では、事業計画策定から開業後のフォローアップまで、各段階に応じた体系的支援を提供する。

事業承継支援では、専門家と連携した事業承継計画の策定を通じて経営の可視化を図り、早期からの計画的な準備を促進することで円滑な事業承継を実現する。

3. 地域経済の活性化促進

タイル産業をはじめとする地域企業の競争力強化を支援し、その成長を地域経済の活性化へと波及させる。

生産性向上に向けたコスト削減と効率化、デザイン性を重視した高付加価値製品の開発、県内外への販路開拓を推進するとともに、地域内企業間の連携強化と観光産業との融合により、地域内経済循環の活性化を図る。

③ 多治見市総合計画との連動性・整合性

1. 総合計画における政策の柱

多治見市は総合計画で「市民が主役！躍動するまち 多治見」を目指すまちの姿として掲げ、以下の 5 つの政策を柱としている。

- ・子育て世代が選び、住み続けたいくなるまちづくり
- ・にぎわいを生み出すまちづくり
- ・元気で安心して暮らせるまちづくり
- ・多様なつながりで、豊かな暮らしを育むまちづくり
- ・持続可能で快適に暮らせるまちづくり

2. 笠原町商工会のビジョンと総合計画の連動性・整合性

当商工会のビジョンは、「にぎわいを生み出すまちづくり」を核として、以下の 3 つの基本施策と有機的に連動している。

(1) 市内産業の支援

多治見市は起業・創業支援及び中小企業支援を基本施策としている。これに対し、当商工会は、事業計画策定から実行支援までの包括的な支援体制を確立し、新事業参入支援やビジネスマッチングの機会を提供する。

また、人材確保と雇用安定化の推進、ふるさと納税制度を活用した地域製品の販路開拓や地域ブランド力の向上も推進する。

(2) 地場産業の支援

多治見市は美濃焼のブランド力向上や販路開拓支援、人材育成を重点施策としている。セラミックバレー構想は、当商工会が目指す地域経済の活性化の方向性と一致し、タイル産業をはじめとする地場産業全体の競争力強化を推進する。

また、国際陶磁器フェスティバルなどの振興イベントとの連携や、産業・文化両面での人材育成支援も推進する。

(3) 観光振興

多治見市の観光振興施策と当商工会の取り組みは相互に補完し合う関係にある。当商工会による経営力強化支援は、観光関連事業者のサービス品質向上を促し、市の観光振興策の効果を高める。具体的には、観光客の受入体制整備、多言語対応の促進、観光関連商品の開発支援を行う。

また、市の観光振興策により小規模事業者の新たな事業機会の創出を促進する。インバウンド観光の促進と観光資源の効果的な連携を通じて、地域経済の活性化と新たな需要創出につなげる。

さらに、地域の伝統的なまつりやイベントと連携し、地域全体のにぎわいを創出する。

施策 1 市内産業の支援

地域経済の活性化を促進するため、関係機関と連携し、伴走型フォローアップ等により、起業・創業支援及び中小企業支援を行います。

基本計画事業

1	起業・創業にチャレンジする人へのサポートと伴走型フォローアップを行います	産業観光課
2	新事業への参入支援やビジネスマッチング等の機会を設け、中小企業の発展を支えます	産業観光課
3	人材確保に向けた採用支援等、事業者が安定雇用を実現できるよう、積極的に働きかけます	産業観光課
4	ふるさと納税の強化を推進し、産業振興と地域の活性化につなげます	産業観光課

施策 6 観光振興

市内産業の振興につなげるため、まちの魅力を国内外へ発信し、観光資源の活用やまつりの開催により、インバウンドを含む観光誘客を推進します。

基本計画事業

1	インバウンドに対応した観光施策を強化・推進します	産業観光課
2	観光資源のネットワーク化を進め、観光客に魅力のあるまちづくりを進めます	産業観光課
3	ロケツーリズムを活用して観光協会と連携した観光誘客を促進します	産業観光課
4	地域の伝統的なまつりやイベント等、にぎわい創出の活動を支援します	産業観光課

施策 2 地場産業の支援

地場産業の発展のため、美濃焼のブランド力向上や海外戦略の成功につながる取組と、次世代を担う人材の育成を進めます。

基本計画事業

1	世界に誇る美濃焼の中心都市として国際陶磁器フェスティバルを開催し、その魅力を発信します	産業観光課
2	国内外に向けた美濃焼のブランド力向上や販路開拓、セラミックバレー構想の推進などの取組を支援します	産業観光課
3	産業と文化の両面から美濃焼を担う人材の育成と国際交流を推進します	陶磁器意匠研究所
4	魅力的で安全・安心な陶磁器の製造を支援するとともに、研究成果を効果的に情報発信します	陶磁器意匠研究所
5	やきものづくりに携わる人材の安定的な育成・支援のため、陶磁器意匠研究所の未来像を検討し、今後の方針を決定します	陶磁器意匠研究所

第 8 次多治見市総合計計画「基本計画（該当箇所）」

出典：「多治見市第 8 次総合計計画「基本計画」」

④ 笠原町商工会の役割

1. 総合的な経営支援機関としての機能強化

当商工会は、事業者の成長段階に応じた包括的な支援体制を構築する。経営分析による課題の可視化から事業計画の策定、実行支援に至る体系的な支援を提供する。PDCA サイクルの定着を通じて事業者の自律的な経営管理能力の強化を推進する。

2. 地域経済の活性化に向けた支援体制の整備

地域経済の持続的な発展に向けて、行政機関、金融機関、支援機関等との戦略的な連携体制を確立する。創業支援、事業承継支援、経営革新支援等の重点分野における連携施策を展開する。

3. 産業振興の支援機関としての機能発揮

タイル産業をはじめとする地域産業の競争力強化と小規模事業者の持続的な発展を一体的に推進する。業種や規模の垣根を越えた事業者間連携、産学官連携による革新的事業創出、地域資源を活用した産業振興を支援する。

また、デジタル化への対応や人材育成などの新たな経営課題への取り組みを強化する。

これらの取り組みの実効性を担保するため、具体的な数値目標と実施計画を策定し、定期的な評価・改善サイクルを確立する。支援機能の高度化と支援体制の充実により、小規模事業者の持続的な発展と地域経済の活性化を実現する。

(3) 経営発達支援事業の目標

当商工会のビジョンおよび多治見市の総合計画との連動性・整合性を踏まえ、以下の3つの目標を設定する。

【目標① 小規模事業者の自律的な経営管理体制の確立と持続的な発展の実現】

多治見市の「市内産業の支援」施策と連動し、事業者との深度ある対話を通じて経営課題を可視化し、以下の取り組みにより事業者の潜在力を最大化する。

1. 経営管理能力の向上支援

PDCA サイクルの確実な運用により、事業者の経営管理能力を強化する。経営状況の分析から課題抽出、改善策立案、実行管理に至る一貫した支援体制を構築する。定量的な財務分析と市場分析ツールを活用し、経営課題の構造化と戦略的解決を推進する。

2. 事業計画策定・実行支援

事業者との対話を深化させ、経営者のビジョンと事業特性の本質的理解に基づき、経営資源と外部環境を踏まえた実効性の高い事業計画の策定を支援する。業界動向分析、競争環境分析、顧客ニーズ調査に基づく戦略構築を支援し、定期的な進捗管理と計画の柔軟な修正を一体的に推進する。

3. 経営基盤強化支援

収益力向上、財務基盤の安定化、業務プロセスの最適化による経営基盤の強化を推進する。原価管理の徹底、経費構造の最適化、戦略的価格設定による収益力強化を重点的に支援し、デジタル化への対応や人材育成体制の確立を促進する。

【目標② 地域産業の技術・資源を活用した新たな価値創造の促進】

多治見市の「地場産業の支援」施策との戦略的連携のもと、タイル産業をはじめとする地域産業の潜在力を最大化し、以下の取り組みにより革新的な事業展開を推進する。

1. 地域資源活用の革新的展開支援

セラミックバレー構想の実現に向け、先端技術の導入と商品開発力の高度化を推進する。伝統技術と先端技術の戦略的融合による革新的製品開発、デザイン価値の向上による高付加価値化を実現する。

2. 販路開拓支援の強化

観光振興施策との有機的連携により、戦略的な販路開拓を推進する。SNS・EC サイトを活用した統合的デジタルマーケティングの展開と、地域特性を生かしたふるさと納税返礼品の開発による販路の多角化を実現する。

3. 成長戦略の実現支援

実効性の高い経営革新計画の策定と戦略的な補助金活用により、持続的な競争優位性を確立する。金融機関と連携した成長資金の調達支援も実施する。新分野展開、革新的技術導入、生産体制の抜本的改革による事業の高度化を重点的に推進する。

【目標③ 経営力再構築に向けた実践的な伴走支援体制の確立】

多治見市の産業振興施策との連携のもと、「経営力再構築伴走支援モデル」に基づく実効性の高い支援体制を確立する。

1. 支援体制の基本方針

「経営力再構築伴走支援モデル」の三要素を支援体制の基軸として確立する。

- ・要素一：支援に当たっては対話と傾聴を基本的な姿勢とすることが望ましい
- ・要素二：経営者の「自走化」のための内発的動機づけを行い、「潜在力」を引き出す
- ・要素三：具体的な支援手法（ツール）は自由であり多様であるが、相手の状況や局面によって使い分ける

2. 支援能力の向上

経営指導員等の体系的な人材育成体制を確立する。高度な専門知識の習得、実践的支援スキルの向上、先端デジタル技術への対応力強化を推進し、支援ノウハウの組織的共有と優良事例の戦略的蓄積を実現する。

3. 支援ネットワークの戦略的構築

行政機関、金融機関、専門家等との連携を強化し、支援機能を充実させる。市の施策と連動した創業支援や事業承継支援、地域産業の新陳代謝促進を推進する。定期的な情報交換や共同支援により、実効性のある連携体制を構築する。

これら 3 つの目標は相互に関連しており、その統合的な推進により当商工会のビジョンの実現と多治見市の総合計画の達成に貢献する。

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7年4月1日 ～ 令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【 目標① 小規模事業者の自律的な経営管理体制の確立と持続的発展の実現に向けた方針 】

1. 基本的な考え方

小規模事業者の自律的な経営力強化を実現するため、PDCA サイクルの運用と継続的な経営改善体制の構築を基本方針とする。事業者との深度ある対話を通じて経営課題を可視化し、経営分析から計画策定、実行支援まで、包括的な支援体制を展開する。

2. 支援の具体的展開

(1) 経営分析と課題抽出

定期的な対話や傾聴を通じて経営課題の本質的な把握を行う。財務面では収益性、安全性、生産性等の定量的分析を実施し、非財務面では経営理念や組織体制、人材育成体制、商品・サービスの競争力を分析する。さらに、業界動向や市場環境の変化への対応を評価する。

(2) 事業計画策定支援

経営分析に基づき、事業者との対話を重ねながら経営者自身による課題解決の方向性を具体化する。経営理念を反映した事業者の経営資源と外部環境を踏まえた実効性の高い計画となるよう、市場動向や競合状況を踏まえた戦略構築を支援する。

数値計画では、売上・利益目標に加え、資金計画や設備投資計画など具体的な目標値を設定する。

(3) 実行支援と PDCA サイクルの定着

四半期ごとの進捗管理と差異分析を実施し、課題の早期発見と対応を実現する。環境変化に応じた計画修正を支援し、経営者の状況判断能力の向上を促進する。経営分析手法や進捗管理の仕組みについて、実践を通じた学びの機会を提供する。

【 目標② 地域産業の技術・資源を活用した新たな価値創造の促進に向けた方針 】

1 基本的な考え方

地域資源を活用した事業者の持続的成長と中核企業への発展を目指す。事業者との対話を通じて地域固有の強みを深く理解し、タイル産業をはじめとする地域産業の技術力や産業基盤を活用した新たな価値創造を促進する。

2. 支援の具体的展開

(1) 商品・サービス開発の高度化

事業者との対話と傾聴により、保有技術や経営資源の可能性を最大限に引き出す。市場調査と顧

客ニーズ分析に基づき、商品コンセプトの明確化を支援する。試作開発段階では、デザイン性や機能性の向上、原価管理、生産性の検証を行う。また、産学連携による技術開発や環境配慮型商品開発を促進する。製品化段階では、品質管理体制の構築と安定的な供給体制の確立を支援する。

(2) 市場開拓とブランド形成

経営者の想いや事業特性を踏まえ、効果的な販路開拓戦略を構築する。SNS や EC サイトを活用したプロモーション戦略の展開を支援し、ふるさと納税返礼品としての商品開発では、地域特色を生かした商品構成と商品ストーリーの構築を重視する。

(3) 成長戦略の実現

事業者との継続的な対話を通じて経営ビジョンの実現プロセスを明確化し、経営革新計画の策定を支援する。持続的な競争優位性の確立に向けた戦略構築を支援し、成長ステージに応じた支援制度の活用と実施体制の構築を支援する。金融機関との連携による資金調達支援も強化する。

【 目標③ 経営力再構築に向けた実践的な伴走支援体制の確立に向けた方針 】

1. 基本的な考え方

経営力再構築伴走支援モデルの三要素（対話と傾聴、内発的動機付け、状況に応じた支援手法の選択）を基本とし、経営者との信頼関係構築を重視する。支援担当者の専門性向上では、経営分析手法とデジタル化推進への対応力強化を図る。

2. 支援の具体的展開

(1) 重点支援分野の強化

創業支援では、対話と傾聴を通じて創業者の理念を深く理解し、事業計画策定から開業後のフォローアップまで一貫した支援を提供する。事業承継支援では、早期からの計画的準備を促し、事業承継診断や承継計画の策定を通じて、円滑な事業承継を実現する。

(2) 関係機関との連携体制の構築

行政機関との連携では、産業振興施策を効果的に活用した支援を展開する。金融機関との連携では、支援ノウハウの共有と支援案件の進捗確認を定期的実施する。専門家との連携では、業種や課題に応じた適切な支援体制を構築する。

(3) 支援機能の充実と体制強化

経営指導員等の支援スキル向上のため、定期的な研修と実践的な OJT を実施する。支援ノウハウの共有と成功事例の蓄積を進め、組織全体の支援能力の向上を図る。また、支援実績の評価と改善を通じて、継続的な支援品質の向上を目指す。

これら三つの目標は相互に関連しており、統合的な推進により小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化を実現する。小規模事業者の経営基盤強化、地域資源を生かした成長支援、実効性の高い支援体制の確立を通じて、地域経済の持続的発展を目指す。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

1. データ収集・分析の現状

当商工会の地域経済動向調査は、国等が公表する統計データの収集・分析が中心である。経済センサス、工業統計調査、商業統計調査等の基礎データを活用しているが『RESAS』（地域経済分析システム）による人口動態、産業構造、観光動向等の詳細分析は不十分である。

2. 実態把握の状況

管内小規模事業者の実態把握が不十分である。業種別の景況感、設備投資動向、資金需要、雇用状況等の定量データが不足している。また、経営課題（事業承継、デジタル化対応、人材確保等）に関する定性情報の蓄積も不足している。

3. データ活用の現状

このため、収集データを個別事業者への支援策立案や事業計画策定支援、地域経済の課題解決に向けた施策立案に効果的に活用できていない。

② 課題

1. 調査体制の整備

管内小規模事業者の経営実態を把握する独自の調査体制確立が必要である。基礎的経営指標（売上高、営業利益、設備投資等）と新たな経営課題（事業承継、DX 推進等）、事業展開や支援ニーズなど、地域特有の経済動向を継続的に把握する仕組みが必要である。

2. 分析手法の確立

既存統計と独自調査データを組み合わせた分析体制の整備が必要である。経済動向と個別事業者の経営実態を関連付けた分析や、業種別・規模別の詳細把握など、多角的な分析手法の確立が必要である。

3. 情報提供体制の構築

調査・分析結果を効果的に提供する体制整備が課題である。業種別の経営課題、需要動向、先進事例、支援施策など、事業計画策定に活用できる情報をホームページ等で分かりやすく提供する仕組みの構築が必要である。

(2) 目標

	公表方法	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
① 地域経済動向分析の公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回
② 景気動向分析の公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

① 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が『RESAS』を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

調査手法	経営指導員等が『RESAS』を活用し、地域の経済動向分析を行う。
調査対象	多治見市の全産業
調査項目	・「地域経済循環マップ・生産分析」 → 何で稼いでいるか等を分析 ・「まちづくりマップ・From-to分析」 → 人の動き等を分析 ・「産業構造マップ」 → 産業の現状等を分析 ⇒ 上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

② 景気動向分析

管内の詳細な景気動向を把握するため、全国商工会連合会『小規模企業景気動向調査』に独自項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向調査を年1回実施する。

調査手法	経営指導員等による対面調査と、郵送・WEB アンケートによる調査を併用する。
調査対象	年度初めの正会員数の1割以上とし、業種構成比に応じて調整を行う。
調査項目	売上高、売上原価、利益（営業・経常）、資金繰り、雇用、設備投資、事業承継、経営課題等とする。

(4) 調査結果の活用

1. 情報提供と経営支援への活用

分析結果はグラフや表で視覚化し、当商工会のホームページで公開する。経営指導員等は、これらのデータを巡回指導の基礎資料とし、事業者への助言に活用する。

事業計画策定支援では、業種別・項目別の分析結果を提供し、実現性の高い計画策定を支援する。

2. 地域施策への反映

把握した地域経済動向と経営課題は行政機関等と共有する。この情報共有により、地域の実情に即した支援策の立案を促進し、地域経済の活性化を図る。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

当商工会の需要動向調査は、官公庁の基礎的な統計データの収集・提供に限定され、小規模事業者が必要とする製品・サービスの市場ニーズを十分に把握できていない。経済産業省の工業統計調査や経済センサスなどの統計データは活用しているものの、個別業種や商品の具体的な需要動向の収集・分析は不足している。

1. タイル産業

タイル産業支援では、施工業者と施主という二つの異なるターゲット層の需要動向把握が必要不可欠である。施工業者に対しては施工性、耐久性、コスト面での要望を、施主に対してはデザイン性、機能性、価格帯などのニーズを把握する必要がある。しかし現状では、会員事業者である建築資材卸売業者と建設業者への限定的なヒアリングにとどまっており、市場ニーズの全体像を捉えきれていない。

専門的な市場情報の収集も不十分である。建築・建材関連の専門誌による定期的な情報収集を実施していないため、施工技術の動向、デザインのトレンド、新しい建材との比較優位性など、事業者の製品開発や販売戦略に直結する情報を提供できていない。また、市場調査機関のマーケットレポートも活用していないため、市場規模、価格動向、競合動向、将来予測などの重要な市場情報の提供ができていない。

2. 一般消費者向け事業者

一般消費者向け事業者への支援も基礎的な情報提供にとどまっている。経済産業省の商業動態統計調査や総務省の家計調査などの基礎統計は活用しているものの、業界専門誌による消費者の購買行動分析や商品トレンド調査は実施できていない。

また、商圈分析や競合店調査なども不十分で、個店の販売戦略立案に必要な具体的なデータを提供できていない。さらに、ネット販売や SNS マーケティングなど、新しい販売チャンネルに関する情報収集・提供も限定的である。

② 課題

1. タイル産業支援

当商工会は、従来の官公庁による基礎的統計データに加え、建築・建材関連の専門誌や市場調査レポートを定期的に購読・分析し、市場動向を体系的に把握する体制を構築する必要がある。特に施工業者に対しては、施工性、耐久性、価格適正性など技術的なニーズを的確に捉えた情報収集と分析を実施する。また、施主に対してはデザイン性、機能性、価格帯、トレンドなどの要望を詳細に把握し、これらの情報に基づく支援策を展開することが求められる。

収集した情報は、事業者の製品開発や販売戦略に活用できるよう体系的に整理し、実効性の高い経営改善につながる提案を行える体制を整備する必要がある。特に、新技術や新素材の動向、環境

配慮型製品への需要など、今後の製品開発の方向性を示唆する情報の収集・分析を強化する。

2. 一般消費者向け事業者支援

既存の統計データと併せて、小売・流通関連の業界専門誌を活用した実践的な市場動向の把握が必要である。消費者の購買行動の変化や商品選択基準、来店動向などの基本的な消費動向に加え、EC 市場の成長や SNS マーケティングの効果など、新たな販売チャネルに関する動向把握も重要である。

また、商圈分析や競合環境の調査など、個店の販売戦略立案に必要な具体的なデータの収集・分析体制も整備する必要がある。

これらの情報を事業者の経営状況に応じて適切に提供し、売上拡大や収益改善につながる実践的な提案を行える支援体制を構築する。特に、実店舗とネット販売の連携や効果的な販売促進策の立案など、具体的な経営課題の解決に結びつく情報提供を強化する。

(2) 目標

	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
① 業界専門誌や各種調査データを活用した需要動向調査提供事業者数	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者

(3) 事業内容

① 業界専門誌や各種調査データを活用した需要動向調査

1. タイル産業向け需要動向調査

タイル産業の地域ブランドとしての優位性を高めるため、施工業者と施主双方の視点からの需要動向調査を実施する。技術ニーズとデザイン性への要望を把握し、地域産業の競争力向上に向けた具体的な支援を展開する。これにより、技術的ニーズやデザイン性への要望を的確に把握し、地域産業の競争力向上に向けた具体的な施策を展開する。

a. 施工業者の視点

建築・建材関連専門誌『建材フォーラム』等を活用し、施工効率化や省力化工法、耐久性向上へのニーズを把握する。また、矢野経済研究所、富士経済の市場調査レポートから、施工価格、工期短縮ニーズ、新築・リフォーム市場の動向を調査する。

b. 施主の視点

建築・インテリア専門誌『商店建築』『コンフォルト』から、商業施設と住宅のデザイントレンド、空間利用の傾向を把握する。住宅産業研究所の調査から、環境配慮と機能性に関する消費者ニーズを分析する。

2. 一般消費者向け事業者需要動向調査

消費者の購買行動と消費者ニーズの変化を把握するため、経済産業省商業動態統計調査、総務省家計調査、日本政策金融公庫消費者動向調査等を活用する。

小売業専門誌『販売革新』『ダイヤモンド・チェーンストア』から、最新の販売手法、商品トレンド、購買行動の変化を把握する。

必要に応じてWEB メディアや POS データも活用し、詳細な情報収集を行う

② 需要動向調査結果の活用方法

1. タイル産業業者への支援展開

収集した需要動向調査の結果を基に、以下の支援を実施する。地域の製造技術と独自性を活かした製品開発の提案を行う。特に環境配慮型製品や伝統技術を活用した商品開発について、市場ニーズに基づく具体的なアドバイスを提供する。

また、地域ブランドの強みを生かした販路開拓戦略の立案を支援する。

2. 一般消費者向け事業者への支援展開

消費動向と商圈分析の結果に基づき、以下の支援を実施する。消費者ニーズを踏まえた品揃えの強化や効果的な販売促進策の立案を支援する。また、顧客満足度向上につながるサービス品質の改善提案を行う。

これらの支援を通じて、事業者が市場ニーズを的確に捉え、実現性の高い事業計画を策定できるよう伴走型の支援を行う。事業者に寄り添った支援により、個々の経営基盤強化と地域産業全体の持続的発展を目指す。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

経営分析は、財務状況と経営資源を客観的に把握し、持続的な成長戦略を立案するための基礎となる。しかし、当商工会の経営分析は、補助金申請時や金融相談時などの限定的な機会にとどまり、事業者との対話と傾聴を通じた本質的な経営課題の把握ができていない。

特に、事業者との対話を通じた課題の掘り下げが不十分で、表面的な財務数値分析にとどまっている。また、事業者の経営状況や課題に応じた適切な分析ツールの選択ができていない。

② 課題

当商工会は、以下の取り組みを実施する必要がある。

第一に、事業者との対話と傾聴を重視した経営分析体制の確立が必要である。経営指導員は財務分析のスキルに加え、対話を通じて経営課題の本質を捉える力の強化が必要である。特に、事業者の声から表面化していない課題や可能性を引き出す姿勢が重要である。

第二に、事業者の状況に応じた適切な分析手法の選択と活用が必要である。事業者の経営ステージに応じて、基礎的な財務分析、対話と傾聴による非財務分析、将来構想の策定まで、段階的な分析アプローチの確立が必要である。

特に、事業者の成長段階や直面する課題に合わせて、最適な分析手法を選択・活用できる支援体制の構築が重要である。

第三に、分析結果を踏まえた継続的な支援体制の確立が必要である。対話と傾聴を通じて抽出した課題に対し、事業計画策定支援や専門家との連携による課題解決支援など、事業者に寄り添う伴走型支援体制の構築が必要である。

(2) 目標

	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
経営状況分析 事業者数	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

(3) 事業内容

① 経営分析を行う事業者の発掘

経営指導員等による巡回・窓口相談において、事業者との対話と傾聴を通じて経営分析の実施を提案する。特に、新規事業進出、業績悪化、設備投資、事業承継など、重要な経営判断の局面で経営分析の必要性が高まる。

また、補助金申請や金融斡旋の際にも、事業の実現可能性や返済能力を示すため、経営分析は不可欠である。このような機会を捉え、経営分析の実施を積極的に提案し、事業者の持続的な成長・発展を支援する。

② 経営分析の内容

対象者	「需要動向調査」の提供事業者、新規事業への進出を検討している事業者、業績の悪化傾向が見られる事業者、新たな設備投資を計画している事業者、事業承継を控えている事業者、補助金申請や金融斡旋を検討している事業者など
分析項目	定量的な財務分析と定性的な非財務分析の両面から実施する。 [財務分析] 直近 3 期分の財務諸表から、収益性（利益率）、生産性（労働生産性、設備投資効率）、安全性（財務比率）、成長性（売上・利益増加率）を分析する。これらを同業他社と比較し、財務上の強みと課題を明確化する。 [非財務分析] 事業者との対話と傾聴を通じて SWOT 分析により内部・外部環境を整理する。内部環境では商品力、取引関係、組織体制、技術力を、外部環境では商圈動向、競合状況、業界動向を分析し、事業機会とリスクを把握する。
分析手法	事業者の状況や分析の目的に応じて、適切な分析ツールを段階的に活用する。 基礎段階では岐阜県商工会連合会の経営支援システム等の Web ツールを用いて全体像を把握する。その後、課題明確化段階や転換期には経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」等を活用し、より詳細な分析を行う。

(4) 分析結果の活用

① 課題解決に向けた支援

経営分析で明らかとなった課題について、優先順位をつけて段階的な支援を実施する。生産性向上が課題の事業者には、IT 導入補助金や革新的なものづくり補助金等の支援施策を提案する。資金需要のある事業者には、日本政策金融公庫や信用保証協会と連携した公的融資制度の活用を提案する。新商品開発や販路開拓を課題とする事業者には、商圏分析に基づくマーケティング戦略の立案や、SNS を活用した販売促進策の提案を行う。

事業承継を必要とする事業者に対しては、対話と傾聴を通じて現状を把握し、財務・税務面での経営状況の可視化と承継方針の確認を行う。

専門的な課題は、岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携し、専門家による支援を実施する。

② 成長機会の創出

分析結果を活用して事業者の強みと機会を特定し、経営革新計画の策定や EC サイト構築等の新事業展開を提案する。事業者との対話と傾聴を通じて発見された新たな事業機会については、市場調査や競合分析による実現可能性の検証から、具体的な数値目標を含む行動計画の策定まで、一貫した支援を行う。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

事業計画策定支援は、補助金申請や経営力向上計画の認定など短期的な要件対応が中心で、中長期的な視点が不足している。各種調査結果（地域経済動向、経営状況分析、需要動向）が十分に活用されておらず、事業者を取り巻く環境を踏まえた実効性の高い計画策定ができていない。

また、事業者との対話と傾聴が不十分なため、表面的な課題への対応にとどまり、本質的な課題の把握とその解決に向けた実効性の高い計画策定ができていない。その結果、事業者自身が経営課題を十分に認識・納得しないまま計画策定が進められ、主体的な取り組みへと発展していない。

② 課題

当商工会は、以下の取り組みを実施する必要がある。

第一に、事業者との対話と傾聴を通じて事業者自身が本質的な経営課題を見出すプロセスを支援の中心とする。これにより、事業者の潜在的な可能性を引き出し、新たな価値創造につながる課題設定を実現する。

第二に、各種調査結果を活用し、事業者の内部・外部環境を多角的に分析して、中長期的な事業の方向性を導く。特に、事業者が自らの気づきと納得感を持って計画策定に取り組める環境を整備する。

(2) 支援に対する考え方

事業者との対話と傾聴を通じて本質的な課題を設定し、その解決に向けた実践的な取り組みを支援する。特に経営状況の分析を実施した事業者に対しては、地域経済や需要動向の調査結果を活用しながら、実現可能性の高い事業計画の策定を支援する。

事業計画の策定では、事業者自身による課題の認識と納得を重視し、主体的な取り組みを促す。このため、事業計画策定セミナーを開催し、事業者の課題設定力と計画策定能力の向上を支援する。

(3) 目標

	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
事業計画策定セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

(4) 事業内容

① 事業計画策定セミナーの開催

支援対象	経営分析実施事業者と創業予定者を対象とする。
募集方法	・巡回指導と窓口相談時の直接案内 ・会報誌（毎月発行）への案内同封 ・ホームページと SNS による情報発信 ・商工会ネットワークを活用した周知活動
講師	中小企業診断士、経営コンサルタント等の実務経験豊富な専門家を招く。
回数	年 1 回
カリキュラム	経営戦略策定、実践的マーケティング、財務管理の基本と応用を体系的に学ぶ内容とする。 参加者の経営レベルと課題に応じて内容を設計し、地域経済の現状を反映した実践的なプログラムとする。過去の実施結果と参加者のフィードバックに基づき年次改善を図る。
参加者数	10 名程度

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

① 現状

策定した事業計画のフォローアップは、経営指導員が 2～3 か月に 1 回程度実施している。しかし、補助金の実績報告や資金使途の確認など管理的事項が中心で、事業者の自走化に向けた支援ができていない。

また、事業者からの相談待ちの受動的な支援にとどまり、事業者の潜在力を引き出し、内発的な動機づけを行う支援ができていない。

② 課題

当商工会は、以下の取り組みを実施する必要がある。

管理業務中心の支援から、事業者の成長機会を見出し、新たな戦略と取り組みを提案する能動的な支援体制への転換が必要である。また、事業規模や業態、成長段階、直面する経営課題など、事業者の状況に応じて支援頻度や内容を適切に設定する柔軟な支援体制の整備が必要である。

さらに、売上高や利益率の改善、生産性の向上、人材育成の強化など、経営の質的向上につながる具体的な支援の充実が不可欠である。

(2) 支援に対する考え方

事業者の経営課題と成長段階に応じた支援を実施する。既存事業者への市場分析に基づく販売戦略強化、創業者への事業基盤確立、事業承継者への円滑な経営移行を支援する。経営者との継続的な対話と傾聴を通じて課題解決力の向上を図り、財務データによる成果検証で事業者の自主的な経営改善を促す。これにより、事業者自身による持続的な成長を実現する。

計画策定からフォローアップまでの一貫した支援を通じて、事業者の内発的動機づけを重視する。経営者との対話により気づきを促し、事業者が自ら考え行動する力を引き出し、自走的な経営改善の実現を目指す。

(3) 目標

	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
フォローアップ事業者数	15者	15者	15者	15者	15者
頻度(延回数)	60回	60回	60回	60回	60回
売上増加事業者数	5者	5者	5者	6者	7者
営業利益率1%以上増加事業者数	5者	5者	5者	6者	7者

(4) 事業内容

① 基本的な支援体制

事業計画策定事業者に対し、四半期ごとのフォローアップを基本とする。事業環境の変化と事業者の要請に応じて支援頻度を調整し、財務状況、進捗状況、課題、今後の方向性など総合的な支援を実施する。フォローアップの状況と内容を事務局内で定期的に共有し、経営指導員間の情報交換と支援ノウハウの共有により、支援効果の向上を図る。

② 専門的支援の提供

事業計画の進捗に遅れや課題が生じた場合は、岐阜県商工会連合会の専門経営指導員等の知見を活用する。経営戦略、業務改善、財務管理など専門的な知識が必要な課題は、その分野の専門家の助言を得ながら支援を行う。

市場調査、商品開発、生産性向上、人材育成など高度な専門性が求められる課題には、専門家派遣制度を活用する。専門家の実践的なアドバイスにより、課題の本質的な要因分析と具体的な解決策の策定・実行を支援する。

新規事業進出、大規模設備投資、事業承継準備など経営の転換期にある事業者には、フォローアップ頻度を月 1 回程度に増やし、集中的な支援を実施する。

これらの支援手法を効果的に組み合わせ、事業者の着実な計画実行と経営力向上を実現する。

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

① 現状

これまで、需要開拓支援としてセミナー開催、SNS 活用、EC サイト提案などを実施してきたが、その後の実践的な活用支援やフォローアップが不十分である。デジタルツールの提案にとどまり、構築支援や運用支援まで踏み込めていない状況にある。

また、展示会等への出展支援についても補助金の申請支援などにとどまり、伴走型支援を実施できていない。ふるさと納税返礼品についても、商品登録の手続き支援が中心で、商品開発や魅力的な商品説明の作成など、効果的な活用に向けた支援が不足している。

当地域の事業者は小規模な事業者が多く、人員・資金・時間といった経営資源の制約から、展示会への出展は困難な状況にある。そのため、IT を活用した販路開拓やふるさと納税制度の活用は有効な手段と考えられるが、経営者の IT リテラシー不足や人員不足、日常業務の多忙さから、導入・活用が進んでいない。特に以下の課題が顕在化している。

- ・デジタル化に取り組む時間の確保が困難
- ・導入、運用に関する知識ノウハウの不足
- ・商品撮影やコンテンツ作成のスキル不足
- ・継続的な運用体制の未整備
- ・効果的な商品 PR や販売促進策の立案が不十分

② 課題

事業者の規模や経営資源に応じた適切なツール選定と、実務フローの構築が必要である。IT 活用レベル、人的リソース、投資可能額を考慮した実現可能な導入計画の策定が求められる。また、低コストで実施できる販路開拓手段として、ふるさと納税返礼品への登録支援も重要である。その際、商品撮影、商品説明文作成、在庫管理等の実務面での具体的なノウハウ習得支援も必要となる。

支援体制の強化も必要である。経営者の IT リテラシー向上に向けた実践的な指導方法の確立と、具体的な成功事例の提供が求められる。特に少人数で運営する事業者の実態を考慮し、効率的な業務フローの設計とそれに即した支援メニューの開発が必要である。

また、BtoB 事業者向けには、展示会出展に代わる効果的な PR 方法の確立も課題である。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析と事業計画策定支援を行った意欲ある事業者を中心に、IT 活用度とリソース状況に応じた段階的な支援を実施する。

BtoC 事業者には、導入の第一段階として、比較的取り組みやすい SNS の活用から始め、デジタルツールの効果を実感できる支援を行う。その後、EC サイトの活用によるオンライン販売へと展開し、

新たな収益機会の創出を支援する。

BtoB 事業者には、ビジネスマッチングサイトなどの BtoB 向けプラットフォームの活用を提案し、展示会に代わる新たな商談機会の創出を支援する。

また、BtoC および BtoB 事業者双方に対し、ふるさと納税制度を活用した販路開拓として、返礼品の開発と商品提案を行う。デジタルツールで培った商品 PR のノウハウを活かし、地域外への販路拡大と新規顧客獲得を促進する。これにより、地域の事業者が持続的な成長を実現できる体制構築を目指す。

(3) 目標

	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
①SNS 活用事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率/者	3%	3%	3%	3%	3%
②EC サイト活用事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率/者	3%	3%	3%	3%	3%
③ふるさと納税活用事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率/者	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

① SNS を活用した販路開拓支援 (BtoB、BtoC 双方の支援)

[対象者]

- ・ SNS 未活用の事業者 (IT リテラシーが低い事業者、人的リソースが限られる事業者)
- ・ SNS を活用しているが効果的な運用ができていない事業者
- ・ 新たな SNS プラットフォームへの展開を目指す事業者

[支援内容]

BtoC 事業者向けには、SNS の活用レベルに応じた段階的な支援を実施する。未活用事業者にはアカウント開設から投稿方法、商品写真の撮影技術、効果的な投稿内容の作成まで、基礎的なスキル習得を支援する。既に活用している事業者には、投稿内容の改善提案、顧客との効果的なコミュニケーション方法、広告機能の活用など、運用レベルの向上を支援する。

BtoB 事業者向けには、SNS を活用した情報発信のほかに、ビジネスマッチングサイトなどの BtoB向けプラットフォームの活用を支援する。製品や技術の特徴を分かりやすく伝えるコンテンツ作成、プラットフォーム上での効果的な情報発信方法など、商談機会の創出につながる支援を実施する。

② EC サイトを活用した販路開拓支援 (BtoB、BtoC 双方の支援)

[対象者]

- ・ EC サイト未活用の事業者
- ・ 既存 EC サイトの売上拡大を目指す事業者
- ・ 新たな販売チャネルとして EC サイトの活用を検討する事業者

[支援内容]

BtoC 事業者向けには、EC サイトの活用状況に応じた支援を実施する。新規参入事業者には、サイト構築から運用体制の確立まで一貫した支援を行う。既存出店者には、商品ページの改善、在庫管理の効率化、顧客データの分析・活用など、売上拡大に向けた具体的な支援を実施する。

BtoB 事業者向けには、自社製品・技術のオンラインカタログ作成や受発注システムの構築など、商談効率化につながる支援を実施する。既存サイト運営事業者には、製品情報の効果的な発信方法や、問い合わせから商談までの効率的なフローの構築を支援する。

③ ふるさと納税返礼品開発支援（BtoB、BtoC 双方の支援）

[対象者]

- ・ 新規に返礼品開発を目指す事業者
- ・ 既存返礼品の売上拡大を目指す事業者
- ・ 返礼品実績を基に販路拡大を目指す事業者

[支援内容]

BtoC 事業者向けには、多治見市のふるさと納税制度を活用した販路開拓を支援する。新規事業者には商品開発から申請手続き、魅力的な商品説明の作成まで実践的な支援を行う。既存事業者には、売上分析に基づく商品改善、季節商品の開発、他の販売チャネルへの展開など、事業拡大に向けた支援を実施する。

BtoB 事業者向けには、自社の優れた技術や製品を活かした一般消費者向け商品の開発を支援する。製造工程や技術特性を分かりやすく説明した商品ストーリーの作成、返礼品サイトでの評価・レビュー分析による商品改善など、BtoC 市場への参入を促進する支援を実施する。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

① 現状

当商工会の事業運営は、企画立案、事業実施、結果報告を一連の流れとして実施してきた。しかし、事業の評価と改善への取り組みが不十分で、支援内容の質と効果を適切に検証できていない。そのため、次期の支援事業に活かせる具体的な課題や改善点を見出せていない。

② 課題

経営発達支援事業の目標達成に向け、効果的な PDCA サイクルの確立が必要である。外部の専門的・客観的な視点を取り入れた評価体制の構築が必要である。評価は、数値目標の達成度に加え、支援内容の適切性、効果の検証、改善提案など多角的な観点から実施する必要がある。評価結果を次年度の事業計画に効果的に反映させる仕組みの確立も必要である。

(2) 事業内容

① 経営発達支援事業評価委員会の設置

1. 経営発達支援事業評価委員会の構成

経営発達支援事業の客観的評価を行うため、経営発達支援事業評価委員会（以下、「評価委員会」という。）を設置する。評価委員は以下のメンバーで構成する。

- ・多治見市産業観光課 課長
- ・中小企業診断士等の外部専門家
- ・東濃信用金庫笠原支店 支店長
- ・多治見市経営発達支援事業担当者
- ・笠原町商工会 事務局長
- ・経営指導員（法定経営指導員含む）

2. 評価の実施体制

評価委員会は年度終了後 3 か月以内に年 1 回開催する。評価では以下の項目を検証する。

- ・事業の実施状況と目標達成度
- ・支援実績の段階評価（A～D）
- ・支援内容の質的評価
- ・実施体制の効率性
- ・支援効果の持続性

3. PDCA サイクルの運用

年度ごとの実施計画で、実施事項、数値目標、実施時期、担当者を明確にする。また、岐阜県商工会連合会の専門経営指導員との連携のもと、四半期ごとに進捗確認を実施する。支援ニーズの変化や新たな課題が生じた場合は、適宜計画の修正および支援方法の改善を行う。

4. 評価結果の活用

評価結果を役員会へフィードバックし、次年度の事業方針に反映する。また、支援における課題や改善提案については、具体的な対応策を策定する。評価結果は当商工会ホームページで公開し、小規模事業者が常時閲覧できるようにする。

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

① 現状

経営指導員は岐阜県商工会連合会主催の職種別研修には参加しているが、外部機関の専門研修への参加は限定的である。AI などの先端技術やデジタル化の推進やマーケティング手法、経営力再構築伴走支援における対話と傾聴の基本姿勢など、必要な専門的知識・能力の習得は職員個人の自主性に委ねられている。その結果、経営指導員によって支援の質にばらつきが生じており、一定水準

以上の支援体制の構築が求められている。

また、組織として支援ノウハウを共有・蓄積する仕組みが不十分で、経営指導員の支援実績が個人の経験値にとどまっている。業種別の支援ポイント、支援手法、課題解決プロセス、専門家連携、支援施策活用事例などのノウハウが十分に共有されていない。

② 課題

外部研修への参加機会と専門的知識の習得機会の確保が必要である。特に、デジタル技術による生産性向上支援とオンライン販路開拓支援に対応する実践的スキルの習得が必要である。また、経営指導員の専門分野や得意分野の見える化による計画的な人材育成も課題である。

支援ノウハウの組織的な共有・活用に向け、支援実績のデータベース化とその活用の仕組みが必要である。支援プロセス、課題解決手法、支援施策の活用実績を体系的に整理し、組織の知的資産として蓄積・活用する仕組みが必要である。

さらに、経営指導員間の情報交換や、ベテラン経営指導員による若手職員への指導機会の創出も重要な課題となっている。

(2) 事業内容

① 経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

1. 外部研修等の活用

経営指導員は、中小機構の研修と中小企業大学校の支援担当者研修に参加し、専門知識とスキルを習得する。

デジタル化支援では、AI ツールと RPA の活用・導入方法、課題把握と解決手法を学ぶ。また、SNS による情報発信と顧客管理、デジタルマーケティングの基礎と分析手法、EC サイトの構築・運営実務を習得する。

経営力再構築伴走支援では、『対話と傾聴』を基本とした支援スキルの向上を図る。事業者との信頼関係構築、経営課題の把握、内発的動機付けを促す質問手法を習得する。また、支援場面に応じた柔軟なコミュニケーション手法や経営課題の構造化と解決策の導出手法を習得する。

経営支援員と一般職員は、決算・税務の基礎知識、支援施策実務、記帳指導など基礎的な支援スキルを習得する。また、事業者対応の基本と事務処理の効率化を学び、実務能力の向上を図る。

2. OJT 制度の活用

支援経験豊富な経営指導員と県連合会担当エリアマネージャーによるチーム支援体制を構築し、若手職員への実践的な OJT を実施する。経営力再構築伴走支援では、『対話と傾聴』を基本とした支援スキルの向上を図る。同行支援を通じて、ベテラン経営指導員の対話手法を学び、効果的な支援方法を習得する。同行支援の際は、ベテラン経営指導員の対話手法を観察・実践することで、効果的な支援の進め方を習得する。

経営分析では、財務分析の基本視点、経営環境分析手法、課題の優先順位付けなど、具体的なスキルを習得する。また、市場動向分析、競合分析、業界特有の課題把握について実践的な指導を受ける。

事業計画策定支援では、市場分析、実現可能性検証、数値計画策定など、具体的スキルを習得す

る。また、支援施策の活用とフォローアップ手法を実践的に学ぶ。

② 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

1. 職員勉強会の開催

経営指導員間の情報交換と支援事例共有のため、定期的な勉強会を開催する。補助金制度の改正や新たな支援施策の創設時には、臨時の勉強会を開催し、情報共有と支援対応力の向上を図る。

勉強会では支援事例を中心に、支援の進め方、成果、課題解決のアプローチ、解決策を詳細に共有し、効果的な支援手法の普及と標準化を図る。

また、中小企業大学校等の長期研修参加者による報告会を実施し、新たな知識と支援手法の実践的活用を共有する。

デジタル支援ツールの活用方法や支援施策の活用事例など、実務に直結する内容も取り上げる。

2. 支援ノウハウのデータベース化

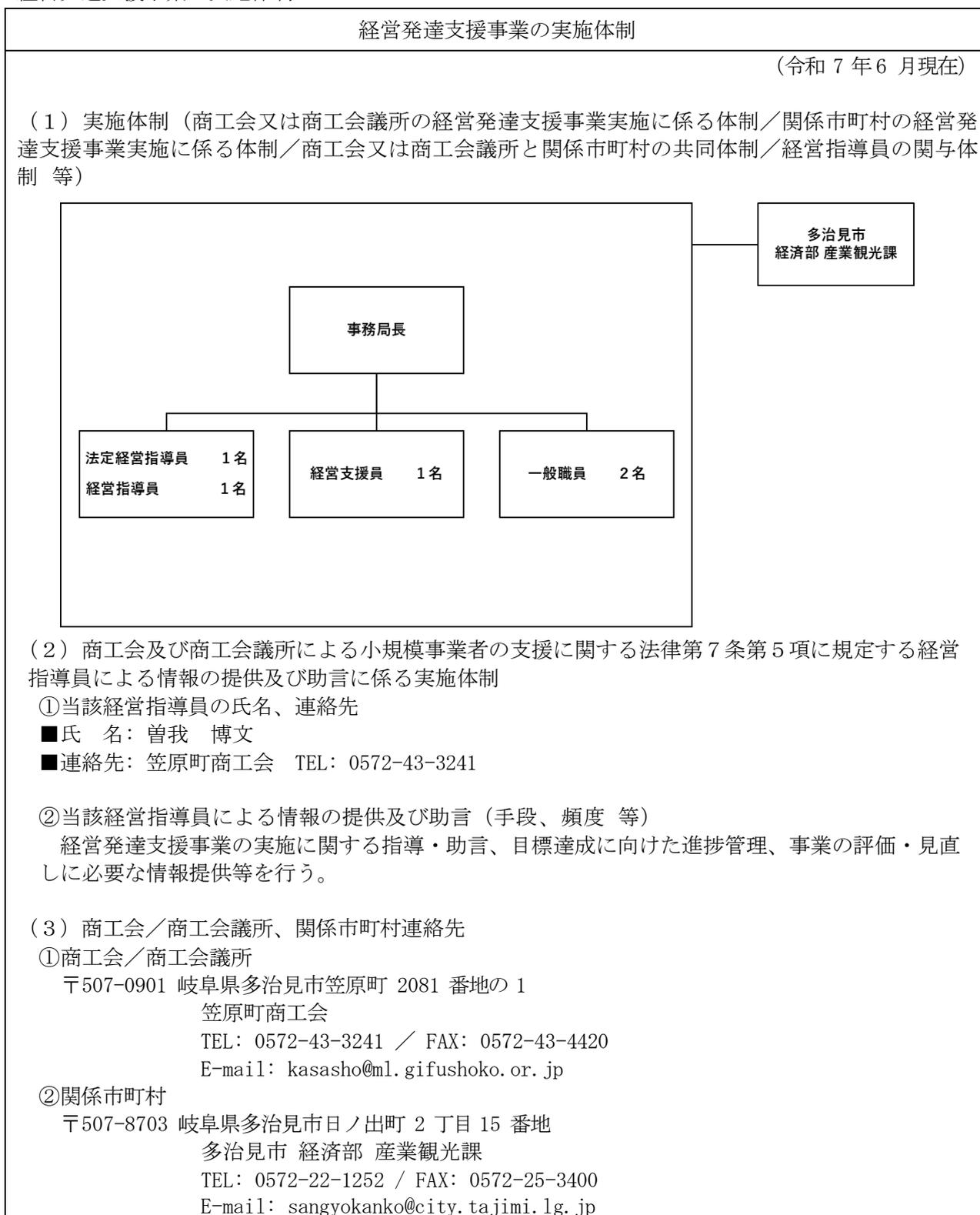
岐阜県商工会連合会の経営支援システムを活用し、支援内容と進捗状況を体系的に記録する。支援内容は、経営課題の種類、支援手法、活用施策など、検索・活用しやすい形で整理する。

進捗状況の判断基準を明確にし、支援段階ごとの成果指標を設定する。支援手法、活用ツール、支援施策の活用事例も記録する。

これにより組織全体での支援ノウハウの共有と活用を促進し、支援の質の均一化と向上を図る。類似の経営課題を持つ事業者への支援では、過去の事例を参照し、効率的で効果的な支援を実施する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	年度	年度	年度	年度	年度
必要な資金の額	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
地域の経済動向調査に関する事業	100	100	100	100	100
需要動向調査に関する事業	200	200	200	200	200
経営状況の分析に関する事業	50	50	50	50	50
事業計画策定支援に関する事業	150	150	150	150	150
事業計画策定後の実施支援に関する事業	50	50	50	50	50
新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事業	150	150	150	150	150
事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事業	50	50	50	50	50
経営指導員等の資質向上等に関する事業	200	200	200	200	200

(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"> ・行政からの補助金収入(国、岐阜県、多治見市) ・商工会自己財源(会費収入、各種手数料収入、事業収入等)

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

