

## 経営発達支援事業の目標

### 1. 目標

#### (1) 地域の現状及び課題

関市は、日本のほぼ中央に位置し（図表1）、鵜飼と清流で名高い長良川の中流部にあって、歴史と伝統を持つ全国一の刃物産地であると同時に、世界でも有数の刃物産地でもある。

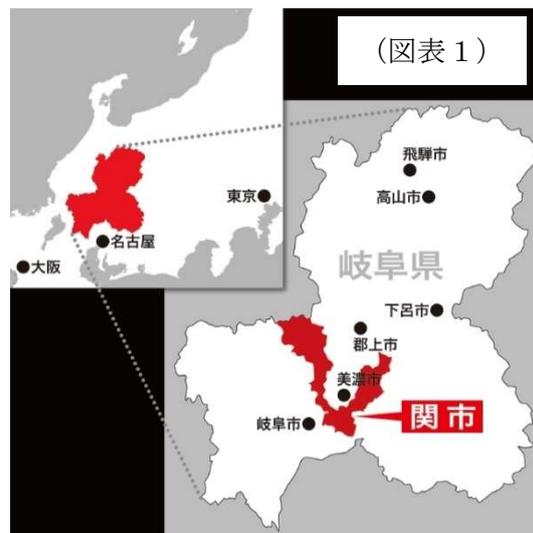
関市の刃物の歴史は古く、鎌倉末期から南北朝時代にはじまり、刀匠を有する刀の産地として栄えた。しかし、江戸時代になり刀の需要が低下すると、多くの刀匠が包丁、小刀、はさみ等の打刃物鍛冶に転向し、家庭用刃物産地へと移り変わった。

そして、明治に始まったポケットナイフの製造をきっかけに近代刃物の産地として発展し、現在では台所・食卓用刃物、包丁、はさみ、ポケットナイフ、カミソリ、ツメキリ等の多品種にわたり生産しており、その多くを輸出する世界的な刃物産地である。

近年は東海北陸自動車道と東海環状自動車道との結節地点という立地条件を活かして、金属製品製造業や化学工業製品製造業等の企業が立地、拡張するなど、複合的産業構造をなす都市へと発展しつつある。

面積は、約 473k m<sup>2</sup>（東西約 39.3km、南北約 42.6km）で、岐阜県全体の面積の約 4.5% を占めている。

なお、平成 17 年 2 月に旧武儀郡町村（洞戸村、板取村、武芸川町、武儀町及び上之保村）と編入合併をおこなっており、約 370k m<sup>2</sup> は、旧武儀郡町村地区となっている。



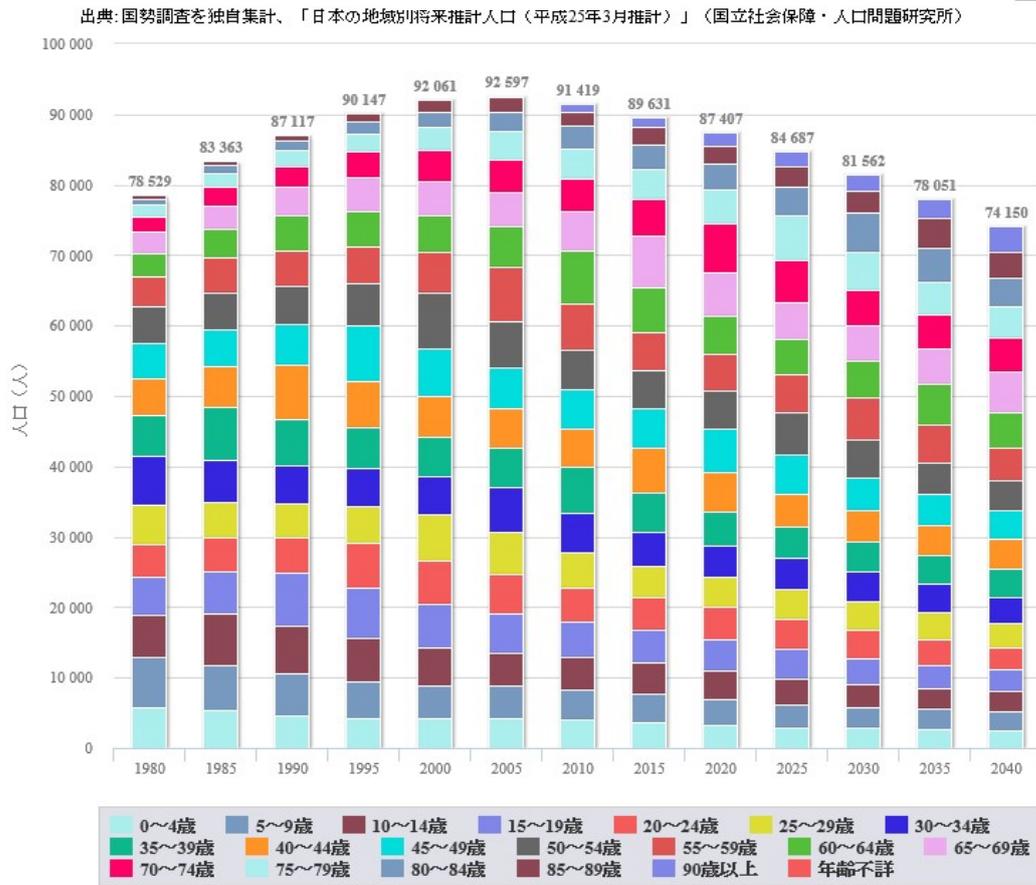
#### <人口>

関市の人口は、合併時の2005年（平成17年）の92,597人をピークに減少傾向にある。

今後も人口減少は更に進むことが予想され、図表2「関市の年齢別人口の推移」によると、2040年（令和22年）には74,150人までに減少すると推測されている。

そのため、関商工会議所管内の商業分野においては、地域経済の縮小への対応が重要な課題と認識しており、中心市街地を核とした経営基盤の整備と交流人口の拡大に向けた対策が必要である。

<図表 2：関市の年齢別人口の推移>（関市全域）



(※ H17年に旧武儀郡町村が合併しているが、本統計は合併前についても合算した人口である。)

<事業者数>

平成17年に旧武儀郡町村と合併してからは、現在の関市には関商工会議所と関市西商工会と関市東商工会が存在している状況にある。ここでは関商工会議所管内事業所数の推移を見ていく。図表3「関商工会議所管内の事業所数の推移」のとおり、平成13年、平成18年、平成24年、平成28年現在の事業所数を時系列に見たところ、事業所数が減少している。

減少の傾向としては、平成13年と平成18年の比較でみると、商工業者数の減少は381件で、そのうち小規模事業所数が373件、また平成18年と平成24年の比較でみると、商工業者数の減少は253件で、そのうち小規模事業所数が250件で、平成24年と平成28年の比較でみると、商工業者数の減少は164件で、そのうち小規模事業所数が205件であることから、小規模事業者数以外が増加したことがうかがえる。このことにより、小規模事業者以外の事業所数は、平成13年から平成24年まではほぼ横ばいで、平成24年から平成28年は増加傾向であるものの、一貫して小規模事業者の減少は続いている。

その要因、大きな課題として挙げられるのが「事業承継」の問題である。

当所の退会理由を見てみると、「廃業に伴う退会」が半数以上で最も高くなっており、その多くが「後継者がいないことに伴う廃業」であることから、事業承継ができていないことがうかがえる。

その原因としては、主要産業である刃物製造業の産業構造上の問題であり、今後は関係機関と連携して、早い段階での後継者（職人）育成を、40代・50代の小規模事業者に対して、積極的に指導していくことで、地域の小規模事業者の減少を鈍化するようにサポートする必要があり、併せて、新規創業者に対して、積極的な支援を行ったり、廃業予定者とのマッチングを行ったりすることで、小規模事業者の減少に歯止めをかけていく。

なお、業種別の状況については、「（3）市内企業の景況感」「（5）産業別特徴」において補足する。

<図表3：関商工会議所管内の事業所数の推移（関商工会議所管内のみ）>

	平成13年	平成18年	平成24年	平成28年
商工業者数	4,636	4,255	4,002	3,838
うち小規模事業者数	3,864	3,491	3,241	3,036

出典：平成13年・平成18年は事業所統計値  
 平成24年・平成28年は経済センサス  
 ※ 旧関市内事業所（関商工会議所管内）の数値である。

<市内企業における景況感>

図表4「景気動向調査」のとおり、R3年4月～6月期の景気動向調査を当所にて実施（調査対象数300社、回答数128社、回収率42.6%）した結果、刃物製造業を除く多くの事業者が、売上D I、収益高D I、受注量D I等がマイナスとなっており、多くの事業者が、新型コロナウイルス感染症の影響を受けていることが読み取れる。

この中で、刃物製造業については、ふるさと納税の返礼品として人気であることや、巣ごもり需要により、包丁等の需要が高まっていることが、好調の大きな要因として挙げられる。

なお、詳細な業種別の特徴については「（5）業種別特徴」で説明する。

<図表4：景気動向調査（令和3年4月～6月）>（関商工会議所にて実施）

	売上高D I	収益高D I	受注量D I	設備投資D I
全製造業	△ 9.4	△ 13.9	△ 4.6	△ 34.6
製造業	3.8	△ 15.7	3.8	△ 21.6
刃物製造業	58.3	41.7	54.2	△ 33.4

卸売業	0.0	0.0	△ 14.3	△ 42.8
小売業	△ 21.5	△ 7.2	△ 14.3	△ 14.2
建築業	△ 13.4	△ 14.3	0.0	△ 20.0
飲食業	△ 60.0	△ 60.0	△ 20.0	△ 60.0
サービス業	△ 33.3	△ 41.7	△ 41.6	△ 50.0

※関商工会議所管内事業者対象に実施。

DI・・・ディフュージョン・インデックス。

前年同期比または前月比で、「好転」と回答した企業比率から「悪化」と回答した企業比率を引いた数値。

<従業員数>

図表5：従業者数の推移（関市全域）

産業分類	平成23年		平成26年		平成28年	
	事業所	従業者	事業所	従業者	事業所	従業者
総数	5,225	42,978	5,166	44,722	5,046	44,408
農林漁業	25	294	31	206	31	157
鉱業、採石業、砂利採取業	1	1	1	1	1	4
建設業	520	2,637	478	2,497	471	2,432
製造業	1,424	17,350	1,353	17,324	1,311	17,144
電気、ガス、熱供給、水道業	1	72	1	72	1	75
情報通信業	10	21	13	26	14	26
運輸、郵便業	68	1,167	67	1,855	62	1,810
卸売業、小売業	1,150	7,457	1,127	7,556	1,091	7,305
金融、保険業	59	693	56	676	50	667
不動産業・物品賃貸業	172	424	180	503	185	504
学術研究、 専門・技術サービス業	132	486	133	513	136	516
宿泊業、飲食サービス業	522	3,574	528	3,440	489	3,215
生活関連サービス業、娯楽業	384	1,786	394	1,906	388	1,802
教育、学習支援業	137	924	145	1,043	142	1,087
医療、福祉	274	4,319	323	4,996	339	5,080
複合サービス事業	43	445	43	687	38	606

サービス業 (他に分類されないもの)	303	1,328	293	1,421	297	1,978
-----------------------	-----	-------	-----	-------	-----	-------

(単位：人)

(出典：経済センサス 各年7月1日現在)

図表5「従業者数の推移(関市全域)」によると、平成23年と平成28年の総数を比較すると従業者数は増加傾向にある。業種別にみれば、運輸・郵便業、医療・福祉、サービス業で従業者数は増えているものの、その他の業種において、減少傾向にある。特に建設業や卸売業・小売業、宿泊業、飲食サービス業においては減少が著しい。

当所としては、関市内の事業者を中心に関市雇用促進協議会(会員133社)という外郭団体を運営しており、主に新卒者の求人对策事業を行っている。

協議会会員の約70%が製造業ということもあり、同協議会が製造業者に対し積極的な採用を促すことで、事業所数が減少する中、従業者数の減少を抑えることができていると思われる。

今後も当所では、市内事業者の業績維持・向上の支援を課題と認識し、経営発達支援事業に取り組み、成果を上げることが、市内事業者の雇用維持に貢献できるものと考えている。

併せて、同協議会を通じて、市内事業者への就職や定着を支援するため、市内事業者に勤務する若者の人材育成を積極的に行うとともに、ホームページやSNS等を通じて、市内事業者を積極的にPRすることにより、地元で頑張る事業者の魅力を発信していくことも取組の一つとして考えている。

#### <業種別特徴>

##### ① 製造業・刃物製造業

図表6「製造業・刃物製造業 景気動向調査(R3.4月～6月期)」によると、「製造業」において現状は厳しく、「刃物製造業」において現状は好調という結果が出た。

<図表6「製造業・刃物製造業 景気動向調査(R3.4月～6月期)」>

	売上高				収益高			
	増加	変らず	減少	D I	増加	変らず	減少	D I
製造業	37.2%	29.4%	33.4%	3.8%	25.5%	33.3%	41.2%	▲15.7%
刃物製造業	66.7%	25.0%	8.4%	58.3%	54.2%	33.3%	12.5%	41.7%

※関商工会議所管内事業者を対象に実施。

また、項目「当面の課題」を調査したところ、「製造業」では「販売不振」、「原材

料高」、「雇用者不足」、「従業員の高齢化」、「人材育成」が多く、「刃物製造業」では「原材料高」、「従業員の高齢化」、「人材育成」、「下請け業種の減少」などが多かった。

## ②卸売業・小売業

図表7「卸売業・小売業 景気動向調査（R3.4月～6月期）」によると、市内の「卸売業」において現状は変わらず、「小売業」において現状は厳しいという結果が出た。

<図表7「卸売業・小売業 景気動向調査（R3.4月～6月期）」>

	売上高				収益高			
	増加	変わらず	減少	D I	増加	変わらず	減少	D I
<b>卸売業</b>	14.3%	71.4%	14.3%	0.0%	28.6%	42.9%	28.6%	0.0%
<b>小売業</b>	21.4%	35.7%	42.9%	△21.5%	28.5%	35.7%	35.7%	△7.2%

※関商工会議所管内事業者を対象に実施。

また、項目「当面の課題」を調査したところ、「卸売業」では、「販売不振」、「従業員の高齢化」が多く、「小売業」では、「販売不振」、「価格競争」、「雇用者不足」が多かった。

## ③建設業・飲食業・サービス業

図表8「建設業・飲食業・サービス業 景気動向調査（R3.4月～6月期）」によると、「建設業」、「飲食業」、「サービス業」において現状は厳しいという結果が出た。

<図表8「建設業・サービス業 景気動向調査（R3.4月～6月期）」>

	売上高				収益高			
	増加	変わらず	減少	D I	増加	変わらず	減少	D I
<b>建設業</b>	26.6%	33.4%	40.0%	△13.4%	28.5%	28.7%	42.8%	△14.3%
<b>飲食業</b>	20.0%	0.0%	80.0%	△60.0%	20.0%	0.0%	80.0%	△60.0%
<b>サービス業</b>	8.3%	16.7%	0.0%	△33.3%	8.3%	8.3%	0.0%	△41.7%

※関商工会議所管内事業者対象に実施。

また、項目「当面の課題」によると、「建設業」では、「価格競争」、「雇用者不足」、「人材育成」が多く、「飲食業」では、「販売不振」が多く、「サービス業」では、「販売不振」、「従業員の高齢化」が多かった。

以上、業種別の現状把握を行ってきたが、現在、流行中の新型コロナウイルス感染

症による影響は、計り知れないものがある。

当市は700年以上の伝統を持つ刃物のまちであり、現在に至るまで刃物の生産で栄えてきた。

その歴史は、鎌倉時代に刀祖「元重」がこの関の地に移り住み、刀鍛冶を始めたことに起源を持つといわれている。

良質の焼刃土と炉に使う松炭、そして長良川と津保川の良質な水があったことから、刀鍛冶にとって理想的な風土条件を備えたこの土地にいつしか多くの刀匠が集まり、「折れず、曲がらず、よく切れる」といわれた関の刀は、その名を全国に広め、戦国時代には、武将の間で愛用され、無類の切れ味を發揮したといわれている。

江戸時代の中期以降は刀の需要が低下し、この卓越した伝統技能は包丁やナイフといった現代の刃物産業へと受け継がれ、現在では、関市とその周辺地域で、日本の包丁出荷額の半分以上を占める一大産地となっており、世界においても有数の包丁の産地として知られている。

新型コロナウイルス感染症の影響がある中、刃物製造業は、図表6「製造業・刃物製造業 景気動向調査 (R3.4月～6月期)」のとおり、売上高D I、収益高D Iともに好調な数値を示しているが、その他の数値を見ても受注量D I、販売価格D I、資金繰りD I、設備投資D Iも、好調な数字を示している。

しかし、過去を振り返ると、100円ショップ等で販売される廉価な刃物や模倣品が出回った影響で、一時的に厳しい状況に追い込まれた時期があった。

その状況を、昔ながらの製造技術と現代の製造技術の融合による高付加価値化を行うことで活路を見いだしたこともあり、今後もビジネスモデルの再構築を積極的に行うことが、生き残りには不可欠である。

また、国内外において、包丁の驚きの切れ味がSNSなどで話題となり、より良い包丁を求める傾向が強くなったことで、高級包丁の需要が高まっていることから、今後も販路開拓を行うためにDXを推進することが重要である。

#### <観光>

関市は700余年の歴史と伝統を誇る刃物の都であると同時に、奈良時代の史書にある「美濃鵜飼」の伝統を受け継いでいる小瀬鵜飼や生涯に約12万体の仏像を彫ったと推定される円空の終焉の地としても知られている。<図表9>

また、平成27年には「清流長良川の鮎」が世界農業遺産として認定されている。

<図表9> 関の代表的な観光資源



<刃物>



<小瀬鶺鴒>



<円空>

図表10「関市の観光統計」のH28年度からR2年度までの統計でも示すとおり、観光入込客数はトータルで見た場合、年々増加してきている。

さらに、令和3年には、関のモノ・コト、関を訪れたヒト、関のヒトが集い、体験・交流・発信を楽しむ場所として、“せきてらす”がオープンし、さらなる増加が見込まれる。

<図表10：関市観光統計>

関の主要観光地別観光客数 (単位：千人)

名称	刃物まつり	グルメ大会	関鍛冶伝承館	関善光寺	小瀬鶺鴒	円空館
H28年度	250	45	32	193	8	5
H29年度	260	50	35	133	8	5
H30年度	260	50	25	128	6	3
R元年度	(台風)ー	50	20	128	7	3
R2年度	(感染症)ー	(感染症)ー	13	89	2	1

(出典：令和2年版関市統計書他)

しかし宿泊施設が、管内に数件しかないこともあり、観光入込客数やイベント客数に比べ、圧倒的に宿泊客数が少ないという問題点がある。

これは、近隣(岐阜市、下呂市等)に宿泊施設が多くあることもあり、立ち寄りの先の一つという立ち位置になっていることが考えられるため、今後は、立ち寄り観光地、日帰り観光地としての魅力発信を行うことで、旅行会社経由ではなく、ふらっと遊びに来ることができる町として、交流人口の増加を目指す必要がある。

平成28年には関市PRムービー「もしものはなし」(YouTube発信)が、テレビやネットで話題となり、ページビュー数が30万を超えるなど、多くの方に、関市を知るきっかけとなっており、併せて、関善光寺の五郎丸像(Facebook発信)、板取地区(管外)のモネの池(Instagram発信)などを通じて、爆発的に観光客が訪れており、交流人口の増加によって、今後のSNS活用が重要であると考えられる。

以上を踏まえ、観光情報等をICTやSNSを通じて広く発信するなどの観光振興を通じて、「関市」を多くの人に知ってもらい、さらに好印象を持ってもらうことで、地域のブランド化を図り、中心市街地における交流人口の流入と地域小規模事業者の活性化を行うことが課題と考えられる。

### 〈関商工会議所の役割〉

当所は、昭和29年12月の創立以来、現在に至るまで、積極的に地域の振興・発展に取り組んできた。

平成24年度からは、地域の商工業者に役立つ・必要とされる会議所を目指して、「有言実行」をスローガンに、有言実行プロジェクトを立ち上げ、「人づくり事業」、「ものづくり事業」、「地域づくり事業」、「国づくり事業」の4委員会を設置、令和元年にイノベーションプロジェクトへバージョンアップし、積極的な事業を行うことで、地区内における商工業者を総合的にサポートしてきた。

また、小規模事業者に対して、広報誌やホームページを通じての情報提供、税理士による個別相談会開催、小規模事業者経営改善貸付制度（マル経）や県小口を通じての金融指導を中心に、経営全般に渡って指導を行ってきた。

しかし、「(1) 地域の現状と課題」で示したとおり、将来的な人口の減少、および多くの業種において現状が厳しいという事業者の認識を踏まえると、当所が行ってきた古い形での経営支援ではなく、今後はもっと積極的な形での事業の改善を目指す支援をより多くの小規模事業者に展開していかなければ、地域振興・発展は困難となる。

このような状況下、当所会頭が代表理事となり、(一社) 関市ビジネス支援機構を設立、同機構が運営する形で、富士市産業支援センター (f-Biz) をモデルとした関市ビジネスサポートセンター (Seki-Biz) が、平成28年7月からスタート。

当所としても、積極的に同センターとの連携を目指しており、同センターの弱みである「一ヶ月に一度の相談しか受けることができない」部分について、当所の強みである事業者との距離が近い点を活かし、その空白期間をサポートしていくなど、補完することで地域の事業者の伴走型支援体制を連携して構築していく。

併せて、同センターでは、費用をかけずに売り上げを伸ばすアイデアを小規模事業者に提案しており、その中で、ICTの利活用は重要なツールとなっているが、その点においても、当所の方針とも合致するところである。

しかし、多くの小規模事業者は、ICTの利活用に対して、苦手意識を持っているのが実情であり、当所としては、その部分を重点的にサポートしていただくことが、今後の大きな役割として、担っていく必要がある。

### (2) 地域における小規模事業者の中長期的な振興のあり方

関市第5次総合計画において、既存産業が抱える課題として「地域経済の活性化のためには、地場産業である刃物産業のブランド力の強化や新商品の開発、販路開拓などにより付加価値を高めるとともに、生産体制の最適化や生産効率の高い設備への更新など、労働生産性の向上を図ることが重要です。また、企業の技術や技能を後継する人材の不足も課題となっています。」が挙げられている。

その為の重点取組として、市内企業のビジネスチャンスの機会の創出と「ものづく

りのまち関市」のブランド化を図るため、ビジネスプラス展in SEKI等を開催することとしている。

当所としても、関市第5次総合計画や今までの地域の現状と課題や当所の役割を踏まえたうえで、中長期的な地域の振興・発展を目指すために、以下の「小規模事業者の中長期的な振興のあり方（10 years after…）」を定め、実現に向けてサポートしていく。

【小規模事業者の中長期的な振興のあり方（10 years after…）】

＜1＞ 小規模事業者の減少を鈍化させる。

ア.	地域の小規模事業者が持続的に発展している。
イ.	新規創業者が増え、継続して事業が行えている。
ウ.	技術・技能の伝承や事業の承継を推進することで、後継者による事業継続が行えている。

＜2＞ 観光の振興や中心市街地の活性化により交流人口を増やして、新たな需要を生み出している。

＜3＞ DX推進事業の実施を通じて、地域課題の解決を図るとともに、課題を解決することのできる人材の育成。

ア.	SNSサービスを活用した情報発信・販路開拓ができています。
イ.	クラウドサービスを利用した業務改善ができています。
ウ.	DXを推進できる人材育成ができています。

（3）経営発達支援事業の目標

関市第5次総合計画や「小規模事業者の中長期的な振興のあり方（10 years after…）」を踏まえて、産業全体の底上げのためには、既存産業の振興に加え、起業、創業への支援やニッチ分野への進出支援などにも取り組む必要がある。

当所としては、「管内の事業計画策定支援を実施すべき小規模事業者」である既存事業者や創業者に対して、事業計画策定支援を通じて、将来を見据えた安定的な経営のサポートを実施する。

また、ICTを利活用した情報発信やDX推進事業の実施を通じた販路拡大や業務改善を行うことができる人材の育成等を実施することで、「地域への裨益」に貢献する。

以上を踏まえて、当所では令和4年度から令和8年度までの目標を下記の通り定め、後述の経営発達支援事業を通じて実現していく。

**(目標)**

- <1> 小規模事業者の減少を事業計画の策定を通じて直近対比10%鈍化させる。**
- <2> 観光の振興や中心市街地の活性化のためにICTを活用した情報発信の基礎を構築する。**
- <3> DX推進事業の実施を通じて、販路拡大や業務改善に成功する事業者を育成・創出する。**

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間

令和4年4月1日～令和9年3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

(目標)

<1> 小規模事業者の減少を事業計画の策定を通じて直近対比10%鈍化させる

(方針)

ア.	小規模事業者自身に経営状態を理解させ、景気動向調査や需要動向調査の結果を踏まえたうえで、事業計画の策定や販路開拓等のサポートをすることで、持続的な事業実施を行える小規模事業者を育成する。 併せて、融資を通じて経営の安定を図り、持続的な発展を支援する。
イ.	創業希望者に対しセミナー等を通じて、創業を促すと同時に、創業後も、積極的な支援を行う。
ウ.	40代・50代の経営者を中心に早い段階から事業承継を含めた後継者育成の支援を行う。

(目標)

<2> 観光の振興や中心市街地の活性化のためにICTを利活用した情報発信の基礎を構築する

(方針)

地域のイベントを通じて連携機関と協力しながら、交流人口を増加させ、ホームページやSNSを通じて、情報発信を行うことで、関市をPRし、需要の増加を図る

(目標)

<3> DX推進事業の実施を通じて、販路拡大や業務改善に成功する事業者を育成・創出する

(方針)

ア.	小規模事業者に対し、ホームページやSNS等の活用方法を説明しつつ、積極的な利用の第一歩として、プロモーションビデオ作成事業を通じて、ホームページやSNS等を活用した情報発信・販路開拓の支援を行う。
イ.	クラウドサービス(会計ソフト等)の導入を積極的に推進し、導入後

	のサポートを行うことで、小規模事業者の業務改善を支援する。
ウ.	D Xを推進できる人材がない小規模事業者に対する教育、人材育成の支援を行う。

上記事業の実施のために、行政である岐阜県、関市と協力しつつ、岐阜県関刃物産業連合会、岐阜県よろず支援拠点、岐阜県産業経済振興センター、関市ビジネスサポートセンター、ソフトピアジャパン、岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター、岐阜県信用保証協会、日本政策金融公庫 岐阜支店、地元金融機関などの各支援機関と連携し、地域の小規模事業者の経営の発展・発達、販路拡大等を支援していく。

また、経営の安定や改善に積極的な小規模事業者の創出・育成、創業希望者への創業支援、40代・50代を中心とした事業承継の支援、D Xの推進等の支援を図り、地域の振興・発展のため全力で支援していく。

併せて関商工会議所は、市内小規模事業者を支える「**町医者**」となることを目指す。

※ 当所の考える町医者は、地域住民と同じ生活に溶け込み生活の場も診療所と同じ場所に住みつく医者で治療は当然の事ながらどんな疾患にも関与して治療方針などに相談にのれる医者のことである。

具体的には、

#### <1> 町医者の場合

ア.	定期的なヒアリング・健康診断を通じて状態を知る。
イ.	軽度であれば、治療・処方箋等で対応を行う。 重度であれば、大学病院・専門医等の仲介を行う。
ウ.	その後のアフターケアを行う。
	ア. に戻る。

この町医者的な対応こそ当所の目指すところであり、当所に当てはめてみると

#### <2> 関商工会議所の場合

ア.	定期的なヒアリング・事業計画の策定を通じて状態を知る。
イ.	軽度であれば、売上増加・利益確保に繋がる販路開拓等の支援を行う。 重度であれば、各種相談センター・専門家窓口等の仲介を行う。
ウ.	その後のアフターケアを行う。
	ア. に戻る。

上記を通じ、地域経済の活性化および小規模事業者の持続的発展を推進していくと同時に、各職員は、専門性のある町医者として、得意分野の資質向上を積極的に推し進めて

いき更なる地域の振興・発展に寄与する

## 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

(事業内容)

#### (1) 現状と課題

当初はこれまで、関商工会議所管内の景気動向について、関市と連携する形で市内の事業者（製造業・卸売業・小売業・建築業・サービス業）約 300 社を対象として、四半期毎に企業の項目別・産業別 D I 値、設備投資、経営上の問題点などの調査を行うことで、各種経済指標を収集してきた。

しかし、課題として、その指標について、分析や有効活用を行ってこなかった。また、発信についても広報誌との兼ね合いで、公表が遅れる等、有効な発信も行うことができていなかった。

今後は、公表時期を明確にし、四半期毎に企業の項目別・産業別 D I 値、設備投資、経営上の問題点など調査・分析を行ったうえで、広報誌、ホームページへの掲載をするなど、事業者に対する情報の提供に力を入れるとともに、経営分析および事業計画の策定等の参考資料として活用する。

併せて、地域の経済動向分析として、ビッグデータ等を活用した分析ができていなかったため、改善した上で実施する。

効率的な地域の経済動向分析のために、経営支援員等が「RESAS」（地域分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年 1 回公表する。

#### (2) 目標

支援内容	直近年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
当所の地域景気動向調査	年 4 回	年 4 回	年 4 回	年 4 回	年 4 回	年 4 回
RESAS の分析	未実施	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回

#### (3) 事業内容

##### ①景気動向分析

##### 当所管内の事業者に対する当所独自景気動向調査（四半期ごと）

当所にて、当所管内の事業者（製造業・卸売業・小売業・建築業・サービス業等）300 社の実態を調査・分析・情報提供を実施することで、経営支援員からの指導や事業者における事業計画策定の参考資料とすることを目的とする。

ア.	調査項目	売上の増減、収益の増減、今後の売上の見込み、雇用見込み、同業他社との比較、資金繰り等	
イ.	整理・分析を行う手段	<p>当所管内の事業者（製造業・卸売業・小売業・建築業・サービス業等）300社に、調査票を郵送または手渡しをする。</p> <p>現在、本事業を実施しているもののアンケートの回収率が40%である。</p> <p>今後は、回収率50%を目指すために、本調査の必要性を説明する等、回収率アップに向けた対応も行う。</p> <p>また、回収した結果については、中小企業相談所の担当者がとりまとめ、地域の小規模事業者が理解しやすいように、業種別天気図の作成や当面の課題・問題点等を踏まえて、各種指標の整理・分析を行う。</p>	
ウ.	成果の活用方法	a.	管内の現状把握等の材料としてや、事業者における事業計画策定用の参考資料として活用されるように、当所広報誌および、ホームページなどで広く提供する。
		b.	当所内で整理・分析結果の共有化を図るとともに、巡回指導・窓口指導の際に活用することで、事業者の経営状況の比較や事業計画策定のヒントとする。

## ②地域の経済動向分析

### 「RESAS」（地域分析システム）を活用した地域の経済動向分析

当所にて、経営支援員等が「RESAS」（地域分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

ア.	調査項目	生産分析、産業分析	
イ.	整理・分析を行う手段	<p>経営支援員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う</p> <p>具体的には「地域経済循環図」等の分析をすることで、地域経済の自立度等の調査を行う。</p>	
ウ.	成果の活用方法	a.	<p>事業計画策定支援等に反映する。</p> <p>経営支援員等が指導を行う際の参考資料とする。当所内で整理・分析結果の共有化を図るとともに、巡回指導・窓口指導の際に活用することで、事業者の経営状況の比較や事業計画策定のヒント</p>
		b.	

とする。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

小規模事業者が自身の新商品や新サービスを展開したい場合、または既存の商品やサービスの強化を図りたい場合、本来ならば、需要動向の調査が必要となる。

しかし、一般的には需要動向調査を行っていない小規模事業者が大半であり、その多くは事業者自身の肌感覚や思い込みによる経営判断を行っている場合が多い。

また、当所でも需要動向調査の実施を薦めてきたものの、様々な制限もあり、有効に実施することができなかった。

そのため、小規模事業者に需要動向調査の必要性を理解してもらったうえで、新商品・新サービスの展開をする場合や既存の商品やサービスの強化を図る場合には、小規模事業者に需要動向調査を積極的に支援していくことで、販売促進や、より確度の高い事業計画策定につなげる。

### (2) 目標

支援内容	直近年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
ターゲットとなる顧客のニーズの調査	0社	1社	1社	2社	2社	2社
商圏の把握	0社	1社	1社	1社	1社	2社
業種別・品目別の需要動向調査回数	1回	10回	10回	15回	15回	20回

### (3) 事業内容

#### ① 需要動向調査

##### <1> 小規模事業者が実施する需要動向調査

関市内の小規模事業者が、新商品や新サービスを展開したい場合、または既存の商品やサービスの強化を図りたい場合など、新たな販路の開拓や強化を行う際に、ターゲットとなる顧客を具体的にイメージし、その顧客のニーズ等を把握することが必要となることから、当所においては、以下の支援を行っていく。

##### ア. ターゲットとなる顧客のニーズの調査

顧客が求める新商品や新サービス、または既存の商品やサービスに対する顧客の評価や要望等、顧客の生の声を小規模事業者とともに調査し、分析結果を提供

するため、以下のサポートを行っていく。

・ 収集項目
顧客の生の声（商品・サービスの満足度、適正価格の判断、趣味嗜好など、従来商品・他社商品との比較等）
・ 分析手段
小規模事業者と経営支援員が協力して、ターゲットとなる顧客の想定や、アンケートの作成を行う。 続いて、メーカー等については、顧客情報を中心にアンケートを郵送やメールで送る。 また、小規模な小売店・サービス業については、来店時にアンケートにて直接調査をする。 調査結果については、経営支援員が性別・年代別・地域別等、小規模事業者に合った形で分析を行い、その後の巡回指導・窓口指導で分析結果を提供する。 さらに、バイヤー経験のあるエキスパートバンク・中小企業 119 等の専門家を活用し、新規顧客や新規市場等のニーズを分析し、結果を提供する。
・ 成果の活用
分析結果については、小規模事業者が今後の新商品や新サービスを展開したい場合、または既存の商品やサービスの強化を図りたい場合の判断材料として活用すると同時に事業計画策定の際にも活用する。 また、当所においても分析結果を職員間で共有することで、その後の指導の参考とする。

#### イ. 商圏の把握

小規模事業者が新商品や新サービスを展開したい場合、または既存の商品やサービスの強化を図りたい場合等、新たな販路の開拓の精度を高めるために、商圏分析が必要である。

当所では、調査の精度を高めるために、以下の支援を行っていく。

なお商圏調査の範囲については、原則として様々な情報が得やすい関市内とし、関市内を含む近隣や他市を希望する場合は、該当する市町村の商工団体や関係機関と連携して、商圏の把握ができるようサポートする。

・ 収集項目
関市内の商圏内人口（町別、男女別、年度ごとの増減等）、競合他店、交通量等

<ul style="list-style-type: none"> <li>分析手段</li> </ul>
<p>小規模事業者と経営支援員が協力して、ターゲットとなる商圈を想定し、商圈内の人口や交通量を関市の統計を基に調査する。</p> <p>続いて、Google マップやタウンページを活用して、競合他店の調査をする。調査結果については、経営支援員が商圈マップを作成し、巡回指導・窓口指導の際に小規模事業者を提供するとともに、ターゲットとする商圈を判断する。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>成果の活用</li> </ul>
<p>調査結果については、小規模事業者が今後の新商品や新サービスを展開したい場合、または既存の商品やサービスの強化を図りたい場合の判断材料として活用すると同時に事業計画策定の際にも活用する。</p> <p>また、当所においても分析結果を職員間で共有することで、その後の指導の参考とする。</p>

## <2> 業種別・品目別の需要動向調査

小規模事業者が今後の新商品や新サービスを展開したい場合、または既存の商品やサービスの強化を図りたい場合、業種別・品目別の需要動向調査を行うことは、非常に重要であることから、当所においては、以下の支援を行っていく。

### ア. 調査サイト等による業種別・品目別の市場の把握

小規模事業者がターゲットとする市場のトレンドや意識調査等を把握するために、担当経営支援員が各種調査サイトを活用し、小規模事業者の需要動向調査や事業計画策定等の支援をする。

<ul style="list-style-type: none"> <li>収集項目</li> </ul>							
<table border="1"> <tr> <td>調査サイト</td> </tr> <tr> <td>「調査のチカラ」 (<a href="http://chosa.itmedia.co.jp/">http://chosa.itmedia.co.jp/</a>)</td> </tr> <tr> <td>調査対象</td> </tr> <tr> <td>・ ビジネス、DX、ライフスタイルなど様々なジャンル</td> </tr> <tr> <td>調査内容</td> </tr> <tr> <td>・ 意識調査</td> </tr> <tr> <td>・ 市場動向の調査など</td> </tr> </table>	調査サイト	「調査のチカラ」 ( <a href="http://chosa.itmedia.co.jp/">http://chosa.itmedia.co.jp/</a> )	調査対象	・ ビジネス、DX、ライフスタイルなど様々なジャンル	調査内容	・ 意識調査	・ 市場動向の調査など
調査サイト							
「調査のチカラ」 ( <a href="http://chosa.itmedia.co.jp/">http://chosa.itmedia.co.jp/</a> )							
調査対象							
・ ビジネス、DX、ライフスタイルなど様々なジャンル							
調査内容							
・ 意識調査							
・ 市場動向の調査など							
<table border="1"> <tr> <td>調査サイト</td> </tr> <tr> <td>「keizaireport.com」 (<a href="http://www3.keizaireport.com/">http://www3.keizaireport.com/</a>)</td> </tr> <tr> <td>調査対象</td> </tr> </table>	調査サイト	「keizaireport.com」 ( <a href="http://www3.keizaireport.com/">http://www3.keizaireport.com/</a> )	調査対象				
調査サイト							
「keizaireport.com」 ( <a href="http://www3.keizaireport.com/">http://www3.keizaireport.com/</a> )							
調査対象							

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経済に関わること全般</li> </ul>
調査内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市場動向の調査など</li> </ul>
調査サイト
「レポセン」 ( <a href="http://reposen.jp/">http://reposen.jp/</a> )
調査対象
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マーケティング向けの調査が中心に様々なジャンル</li> </ul>
調査内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 意識調査など</li> </ul>
調査サイト
「生活定点」 ( <a href="http://seikatsusoken.jp/teiten2014/">http://seikatsusoken.jp/teiten2014/</a> )
調査対象
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 食</li> <li>・ 労働</li> <li>・ ライフスタイル</li> <li>・ メディア</li> <li>・ 国際関係</li> </ul>
調査内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 意識調査など</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 分析手段</li> </ul>
<p>担当経営支援員が小規模事業者の要望に応じた調査結果等を入手し、小規模事業者がターゲットとする市場のトレンドや意識調査等に関連する資料を小規模事業者に提供していく。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成果の活用</li> </ul>
<p>小規模事業者は、市場のトレンドや意識調査等を参考に、今後の経営判断の材料とすると同時に事業計画策定の際にも活用する。</p> <p>また、当所においても調査結果を職員間で共有することで、その後の指導の参考とする。</p>

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

当所では、これまで広報誌等の配布を巡回訪問時に併せて実施したり、会計ソフトによる記帳代行を通じて、小規模事業者の経理業務の機械化を推進・支援を行ったり、

小規模事業者経営改善貸付制度（マル経）を中心とした資金調達に係る相談・対応を行うなど、地域の小規模事業者の様々な経営にかかる課題や問題、財務内容等の把握を行ってきた。

しかしながら、現在の指導方法では、一方的な情報提供にとどまり、様々な問題が発生した時点で、初めて相談され経営状況の把握を行うという事例が非常に多く、事業内容や課題・問題点等を常日頃から把握することができていない。

また、税務申告や源泉納付のみを目的とした指導が大半であり、財務状況を踏まえたうえでの事業計画の策定や経営指標の活用ができていない等、多くの課題がある。

今後は、現状行っている巡回を単なる情報提供の機会のみとするのではなく、経営状況や課題等の把握を目的とした形へと変化させ、経営支援員による経営分析に結び付ける足掛かりとする。

また、融資を希望する小規模事業者に対しては、財務分析を実施し、内容について説明を行うことで、経営の安定化を図ってもらうと同時に、高度な問題や課題については、税理士や中小企業診断士等の専門家の協力や中小企業 119 の専門家派遣を活用し支援を行う。

なお、経営分析の結果については、その後の事業計画の策定などでも活用する。

## （2）目標

### 状況把握・分析目標

支援内容	直近年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
巡回・窓口による 現状把握支援事業者数	177 社	120 社	130 社	140 社	150 社	160 社
経営支援員による 経営分析事業者数	139 社	96 社	104 社	112 社	120 社	128 社
専門家等による 高度な分析事業者数	15 社					

## （3）事業内容

### <1> 巡回指導・窓口指導による現状の把握

巡回指導や窓口指導によるヒアリング調査や各種セミナー等開催時のアンケートを通じて、全職員が多くの小規模事業者の現状を把握し、今後の対策を実施するための判断材料とする。

ア.	手 段	巡回指導や窓口指導の対応時に、全職員が小規模事業者に対して積極的にヒアリングを実施する ヒアリングの結果については、シート等にまとめることで、共有化を図る。
----	-----	---

イ.	分析項目	売上・利益の増減、小規模事業者の現状認識、融資の希望の有無等、短時間で把握できる内容。
ウ.	成果の活用	今後、経営支援員による詳細な分析や事業計画の策定を行う必要性などの判断材料とする。

## <2> 経営支援員による経営分析

上記「<1>巡回指導・窓口指導による現状の把握」の結果、詳細な分析を必要とする小規模事業者に対して、過去数年間の決算書や試算表の分析を実施したり、小規模事業者や専従者等から、詳細なヒアリングを実施したりすることで、小規模事業者の状況を詳細に把握し、SWOT分析等を通じて、小規模事業者の強みや弱み、小規模事業者を取り巻く外部環境の分析を行う。

ア.	対象小規模事業者	a.	小規模事業者自身が詳細な分析を希望した場合
		b.	小規模事業者の業績の悪化（2期連続赤字や取引先の倒産等）や、小規模事業者の業績向上を図るため等、詳細な分析が必要な場合
イ.	手 段	担当となる経営支援員が、小規模事業者や専従者からのヒアリングを実施するとともに、税務申告書や借入明細書から現状の分析を行う。 分析した結果は、所内で共有化する。	
ウ.	分析項目	過去数年間の決算書・試算表から、ローカルベンチマーク等を活用し、売上増加率、営業利益率、労働生産性、自己資本比率などの財務分析、借入状況の分析、SWOT分析。	
エ.	成果の活用	財務分析やSWOT分析により、抽出されたデータをもとに、経営課題や問題点の把握、小規模事業者の強みや弱み、小規模事業者を取り巻く外部環境等の把握を通じて、今後の事業のあり方についての資料とし、事業計画策定のきっかけとする。	

## <3> 外部専門家等による高度な分析

上記「<2> 経営支援員による経営分析」の結果、経営、税務、労務、DXなどにおいて、高度で専門的な課題や問題については、中小企業診断士や税理士、中小企業 119 の専門家等に分析を依頼し、分析結果をもとにその後のフォローを行う。

また、関市ビジネスサポートセンター、地域金融機関、岐阜県よろず支援拠点のコーディネーター等とも、小規模事業者の現状を踏まえ、協力しながら様々な

分析を行う。

ア.	手 段	担当経営支援員が、高度な分析を必要と判断した場合は、各種専門家等を依頼する。 専門家指導の際には、担当経営支援員も同席し、分析結果を把握し、専門家とともにアドバイスをを行う。
イ.	分 析 項 目	相談内容により、項目は多岐にわたることが予想される。 (例1) 労使関係向上のための就業規則分析 労使間のトラブル回避や職場環境向上等に関する就業規則の分析  (例2) ホームページに対するSEO分析 ホームページに対するアクセス数や検索の際のキーワード、ページの離脱率等を分析する等
ウ.	成 果 の 活 用	高度で専門的な分析を実施することで、事業の密度を飛躍的に向上させ、経営の安定と発展を図る。 併せて、経営支援員等が同席することで、様々なスキルアップにつながる。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

現在、多くの小規模事業者は、事業計画の策定を実施しておらず、その必要性も認識していないが、これは大海原に羅針盤も持たず航海に出ることと同じであり、その航海は方向性を見失い遭難する可能性が非常に高い。

これを経営に当てはめると、事業計画は事業の羅針盤であり、事業計画をもとに経営を行うことが、事業の持続的な発展に不可欠である。

そのため、小規模事業者自身が事業計画を策定し、PDCAサイクルを回しながら、毎年のように事業計画の見直しを行い、更新していくことが、非常に重要なことである。

しかし、実際には小規模事業者自身が、通常業務に追われ、事業計画を策定する時間がもてなかったり、そもそも、事業計画を策定する方法を知らなかったりする小規模事業者が多い。

### (2) 支援に対する考え方

今後当所では、小規模事業者の持続的な発展を図るため、「3. 地域の経済動向調査に関すること」、「4. 需要動向調査に関すること」、「5. 経営状況の分析に関すること」

等の結果を踏まえ、地域金融機関、岐阜県よろず支援拠点のコーディネーター等とも連携し、事業計画の策定支援を積極的にすることで、小規模事業者の持続的発展を図る。

併せて、策定後、小規模事業者自身が事業計画の変更や、見直しを含めた更新ができるよう指導を行う。

また、当所管内では、小規模事業者の高齢化が進む中、その多くは事業主とその妻だけで事業を営んでおり、事業内容自体も下請け的な形での工賃収入がメインで、独自の技術力を活かした製品開発や新たな取引先の開拓を行うという環境もないため、自分自身の代で、廃業するという選択が中心となっている。

このような状況の中、今後に関しても地域の産業構造的な側面を踏まえると抜本的な改善を見込むことは、非常に厳しいと予想されるが、関係機関と連携して、早い段階での後継者の育成を含めた将来の分析や事業承継計画の策定を、40代・50代の小規模事業者に対して、積極的に指導していくことで、地域の小規模事業者の減少を鈍化するようにサポートする。

さらに、2020年に始まったコロナ禍により、企業のDX推進の重要性が以前にも増して叫ばれている。

特に、中小企業においては、生産性の向上は長年の課題となっており、めまぐるしく変化する顧客や社会のニーズに素早く適応していくためには、もはやDX推進が必須と言える状況である。

当所では、これまでも中小企業の身近なサポーターとして、税務・財務という面から経営の支援を行ってきたが、今後は「デジタル」に対する知見を獲得し、経営とデジタルを一体とした支援を実現することで、事業者がDXを推進する一歩目について支援を行っていく。

### (3) 目標

支援内容	直近年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
DX推進セミナー回数	3回	3回	3回	3回	3回	3回
事業計画策定セミナー回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定セミナー受講者数	7人	10人	10人	10人	10人	10人
既存小規模事業者向け事業計画策定社数	126社	70社	75社	80社	85社	90社
創業希望者向け創業計画策定社数	3社	3社	3社	3社	3社	3社

事業承継のための 承継計画策定社数	0社	1社	1社	2社	2社	2社
計画策定小規模事業者 合計	129社	74社	79社	85社	90社	95社

#### (4) 事業内容

### <1> DX推進セミナー・事業計画策定セミナーの開催

#### ① DX推進セミナーの開催

集団セミナー＋ワークセミナー＋専門家個別相談をセットにする「関商工会議所儲け隊事業」を実施する。

本事業では、集団セミナーにて、Web集客の基本を学んでいただいた上で、やる気のある事業者を対象に、より実践的なワークセミナーを開催。

ワークセミナーでは、ホームページを実際に作成しながら、ホームページの完成後は、SEO対策等を、専門家による個別相談に移行し、検索キーワード上位を目指していく。

本事業を通じて、無料で売上を上げる方法を実践してもらうことで、利益率の増加を図る。

#### ② 事業計画策定セミナーの開催

経営分析を行った事業者を対象に、経営を進めていくために必要な事業計画書策定について、専門家によるセミナーを開催する。

セミナーを通じて、事業者が自身の経営の見直しや、現在の経営状況に不足していること等を知ることによって、持続可能な経営を促していく。

セミナー終了後、経営支援員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

### <2> 事業計画を策定する小規模事業者の掘り起こし

当所広報誌に封入する各種案内チラシやホームページ、SNS等上記セミナーの開催案内や個別相談会の開催案内を小規模事業者に対し周知をすることで、DXの推進や事業計画を策定する小規模事業者の掘り起こしを行い、小規模事業者の経営の安定と発展を目指す。

また、上記「5. 経営状況の分析に関すること」を通じて、事業計画の策定が必要と判断した小規模事業者や事業承継が必要な小規模事業者に対しては当所から積極的に事業計画の策定を提案する。

### <3> 事業計画の策定支援

#### ① 既存事業者に対する事業計画の策定支援

巡回指導や窓口指導、各種セミナーの開催等を通じて、事業計画の必要性や策定の仕方を指導するとともに、事業計画を実際に策定してもらおう。

また、過去の経験から策定の中でモチベーションの低下や内容が行き詰る等、策定を断念する小規模事業者が見受けられるため、年間を通して担当経営支援員が積極的にかかわり、完成までに1事業者あたり3回程度の指導を行う。

また、各種補助金については、これまでも多くの小規模事業者の申請があり、申請を通じて事業計画の策定をする良い機会となっていたため、今後も公募が行われた際には、小規模事業者に対し周知し、上記のような支援を行うことで、各種補助金の申請に取り組んでもらう。

併せて、小規模事業者経営改善貸付制度（マル経）等を斡旋し、小規模事業者と一緒に事業計画を策定し、スムーズな融資に繋げる。

さらに、事業の持続的な発展に必要な資金等については、「小規模事業者経営発達支援融資制度」を活用しながら、現状の把握や進捗状況の確認などの確かなアドバイスをすることで、より詳細な事業計画策定の支援を行う。

## ② 創業者向けの創業計画の策定支援

当所では、関市創業支援事業として、関市、地域金融機関と連携して、実施している。

今後も関市創業支援事業を更に加速させ、関市、地域金融機関等との連携をより強固なものとする。

また、創業希望者に対しては、経営支援員が各種制度を案内するとともに、創業計画書の策定について、継続フォローを行いながら、1人あたり5回程度指導することで、完成までサポートする。

## ③ 事業承継のための事業承継計画の策定支援

関市は、約150社の刃物メーカー等があるものの、その大半は、自社工場で一貫生産をせずに外注に依存している。

それを支えているのが、部品製造業者・工程加工業者等であり、関市全体として、社会的分業体制を構成（日本刀の製造工程において、刀匠や研師、鞆師、白銀師、柄巻師、塗師などの職人による分業体制により造られることと似ている。）している。

その多くの事業者が、事業主とその妻だけで事業を行っており、事業内容自体も下請け的な形での工賃収入がメインで、独自の技術力を活かした製品開発や新たな取引先の開拓を行うという環境もない。

そのため、子息に事業を承継しても苦勞するだけだと考えており、自分自身の代で、廃業するという選択が、中心となっている。

また、事業内容自体も職人的な仕事がメインで、技術の習得に長い年月を要すこともあり、短期的な改善は見込むことができないため、当所としても、現在に

至るまで、事業承継に関して、ほとんどサポートすることができていなかった。

今後に関しても地域の産業構造的な側面を踏まえると抜本的な改善を見込むことは、非常に厳しいと予想される。

しかし、そのような状況の中でも関係機関と連携し、40代・50代の小規模事業者に対して、早い段階での後継者（職人）育成を踏まえた事業承継計画の策定を促すため、セミナーの参加や岐阜県事業承継・引継ぎ支援センターへの相談を呼び掛けると同時に、策定を希望する事業者に対しては、担当経営支援員が、積極的にアドバイスを行い、事業承継計画の完成までに1事業所あたり3回程度の指導を行うことで、地域の小規模事業者の減少を鈍化するようにサポートする。また、地域金融機関等の協力を得て、地域の若手経営者・起業家と廃業予定者とのマッチング等の情報提供を行い、小規模事業者の事業引継ぎによる持続的発展を促し、小規模事業者の減少に歯止めをかけていく。

## 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、事業計画策定後の支援に関しては、策定者からの相談があった場合や、不定期に状況を確認するなど、受動的な支援が中心であった。

そのため、一部策定者においては、事業計画の遂行を断念することもあり、十分な支援が行えていなかった。

### (2) 支援に対する考え方

「6. 事業計画策定支援に関すること」において事業計画書を策定した全ての小規模事業者に対し、担当経営支援員が3ヶ月に1回程度、巡回指導・窓口指導を行うことで、策定した事業計画が、絵に描いた餅とならないように、事業計画の進捗状況の確認、早い段階での問題点の発見や状況の変化を踏まえた目標の変更等、PDCAサイクルが円滑に機能するように支援していく。

### (3) 目標

支援内容	直近年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
事業計画策定済小規模事業者へのフォロー (社数)	119社	120社	120社	120社	120社	120社
事業計画策定済小規模事業者へのフォロー (訪問数)	682回	480回	480回	480回	480回	480回

売上増加 事業社数	—	5社	5社	5社	5社	5社
利益率5%以上 増加の事業社数	—	5社	5社	5社	5社	5社
各種セミナー開催数	2回	2回	2回	2回	2回	2回

#### (4) 事業内容

##### ① 事業計画の策定小規模事業者への支援

(「6. 事業計画策定支援に関すること」における既存事業者に対する事業計画書、融資のための事業計画書、事業承継のための事業承継計画書に対応)

事業計画策定後、担当経営支援員が3ヶ月に1回程度、巡回指導・窓口指導を行い、現状把握や進捗状況の確認をするとともに、課題の解決に向けてアドバイスを行う。問題点が発覚した場合や経営課題が見つかった場合や、新たな取組を行う場合は、経営支援員による指導と併せて、エキスパートバンク・中小企業119等の専門家による高度な指導を行うことで支援する。

##### ② 事業計画策定事業者への情報提供

行政機関や支援機関等が実施する様々な支援策について、事業計画の内容に近い支援策を抽出し、巡回指導・窓口指導時に提案するとともに、当所の発行する広報誌やホームページ、SNS等を通じて、支援内容等が理解できるような形で広く情報提供を行う。

##### ③ 創業計画策定事業者への支援

(「6. 事業計画策定支援に関すること」の創業者向けの創業計画書に対応)

中小企業白書(2006年度版)の「開業年次別事業所の経過年数別生存率」によると、個人事業で創業した場合、約40%が1年未満に廃業していることから、創業後は様々な問題が発生し、当初の創業計画書通りに進まないことも予想されるため、創業当初は月に2回程度の巡回指導・窓口指導を行い、その後は、年間平均で3か月に1回以上の巡回指導・窓口指導を行うことで事業の持続的な発展をサポートする。

また、今までは、創業後の事業者に対し、記帳指導や確定申告書の作成指導等については、税理士等を活用して行ってきたが、今後は、税務だけでなく様々な分野において、エキスパートバンク・中小企業119等の専門家派遣の活用により、創業者の高度な課題の解決をサポートする。

##### ④ 各種セミナーの開催

業務改善セミナーや業種別テーマにおけるセミナー、人材育成セミナー等の経営課題に直結したセミナーを開催し、事業計画を策定した事業の意識づけを継続させていくと同時に、事業計画策定後のPDCAサイクルを円滑に回せるように

支援していく。

セミナー終了後はアンケート調査を実施し、小規模事業者の問題や要望を収集するとともに、該当小規模事業者に対し、担当経営支援員が巡回指導・窓口指導を行い、専門的な問題や課題については、エキスパートバンク・中小企業119等の専門家派遣を活用しながら課題の解決をサポートする。

## 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

小規模事業者が、単独での販路開拓を行う場合、まずはDXの推進が重要であるものの、有効活用できている事例は少ない。

当所では、これまでも毎年のように様々なセミナーを実施してきた。

しかし、単発の集団セミナーのみでは、受講したことだけで満足してしまっており、その後の実践という部分が抜け落ちている状況が散見されており、対応が必須である。

また、各種展示会に関しても、コロナ禍ということもあり、直前まで開催されるのかどうか不明であり、時間をかけて準備していたものの、中止になることも少なくない。

### (2) 支援に対する考え方

このような状況の中、DX推進支援を柱として、展示会、関市ビジネスサポートセンターとの連携の3つの活動を軸に支援を行うことで、事業計画策定事業者を中心に小規模事業者の販路開拓を支援する。

特に、DX推進支援については、「関商工会議所儲け隊事業」や、当所独自事業の「プロモーションビデオ作成事業」等の支援を行うことで、業種を問わず、意欲のある小規模事業者を多く支援していく。

また、展示会については、引き続き企業の優れた技術力や高品質な製品づくりなどを発表する場の提供を目的とした「ビジネスプラス展 in SEKI」を開催することで、製造業を中心に支援していくと同時に、コロナ禍により、リアルでの展示会の開催が不安定な状況を踏まえて、オンラインでの展示会「関商工会議所 ビジネスWEBステーション」も実施していく。

更に、新たな需要開拓の発展的な支援策として、関市ビジネスサポートセンターとの連携を深めていくことで、同センターと連携しながら、業種を問わず、小規模事業者支援をする。

### (3) 目標

支援内容	直近年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
ホームページに関する支援件数	3件	5件	5件	5件	5件	5件
ホームページに関する	—	5%	5%	5%	5%	5%

支援後の売上増加率						
SNSに関する 支援件数	3件	3件	3件	3件	3件	3件
SNSに関する 支援後の売上増加率	—	5%	5%	5%	5%	5%
プロモーションビデオ 作成件数	1件	3件	3件	3件	3件	3件
プロモーションビデオ 作成後の売上増加率	—	3%	3%	3%	3%	3%
ビジネスプラス展 出展社数	—	50社	55社	60社	65社	70社
ビジネスプラス展 来場者数	3,600人	3,700人	3,800人	3,900人	4,000人	4,100人
ビジネスWEBステー ション出展社数	—	20社	20社	20社	20社	20社
ビジネスWEBステー ション出展後の売上増 加率	—	3%	3%	3%	3%	3%

#### (4) 事業内容

##### <1> ホームページ、SNS等のDXの推進支援

###### ア. 小規模事業者におけるホームページの活用支援

ホームページを十分活用していない小規模事業者が多く見られることから、関商工会議所儲け隊事業を開催し、参加者に対して、個別にフォローもしていくことで、ホームページを活用した販路開拓を支援すると同時に、活用できる人材を育成する。

また、セミナーを通じて、ホームページの必要性やSEO対策、アクセスの状況を解析したり、自社の戦略とホームページの整合性を分析したりすることで、アクセス数・問い合わせ件数の増加や、ホームページの見直しを図るなど、今後のDX推進や販路開拓を支援する。

併せて、SNSの活用やプロモーションビデオ作成事業を通じて、さらに一歩進んだ活用を促していく。

また、小規模事業者の疑問点や不明点を経営支援員が把握し、高度な知識を必要とする場合は、ソフトピアジャパンとの連携やDXに精通した専門家を招聘し問題解決をサポートする。

###### イ. 事業者におけるSNSの活用支援

Instagram、YouTube、Tik Tok等のSNSを集客やPRに繋がるよう効果的に活用してもらうために、上記受講者を中心に、担当経営支援員が活用状況を確認して、巡回指導・窓口指導を通じて、コメント数・問い合わせ件数の増加を図る等の支援を行うと同時に、活用できる人材を育成する。

併せて、プロモーションビデオ作成事業を通じて、さらに一步進んだ活用を促していく。

また、高度な知識を必要とする場合は、ソフトピアジャパンとの連携やDXに精通した専門家を派遣し問題解決をサポートする。

#### ウ． プロモーションビデオ作成事業による支援

上記「(1) ホームページ、SNS等のDXの推進支援」の取り組みとして、当所では、小規模事業者の紹介や、製品の紹介をするためのプロモーションビデオを作成し、YouTubeにて公開する「プロモーションビデオ作成事業」の実施している。

YouTube JP 関商工会議所チャンネル



林刃物株式会社(関商工会議所作成PV 第3弾)

関商工会議所ちゃんねる

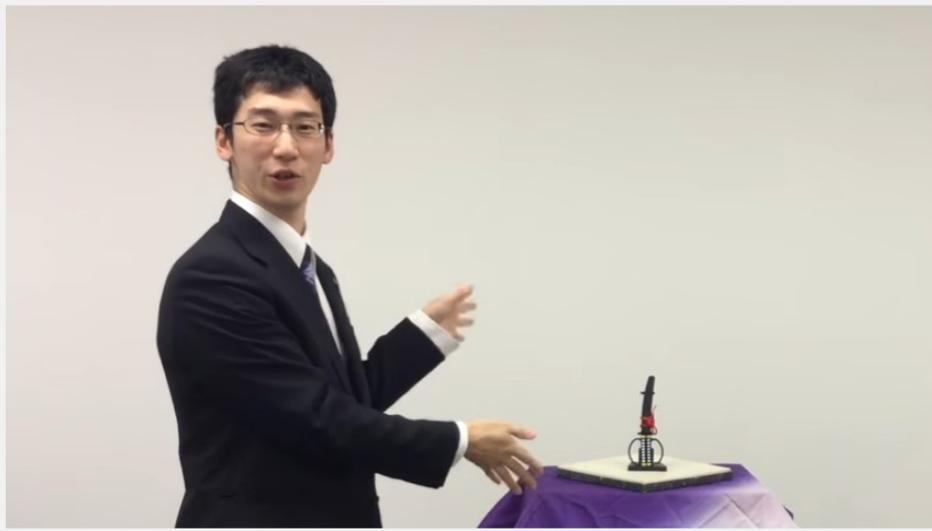
登録済み 7

視聴回数 137 回

< 事業者紹介動画 例 >

<https://www.youtube.com/watch?v=bCwRBPkpbC>

YouTube JP 関商工会議所チャンネル



その姿まるで日本刀？でも本当ははさみです！ 「日本刀ハサミ」

関商工会議所ちゃんねる

登録済み 7

視聴回数 297 回

< 商品紹介動画 例 >

<https://www.youtube.com/watch?v=7xSXZ6Ri4CY>

しかし、現状は作成し公開しただけで、そこからの連携について、取り組み

ができていないため、今後は、公開された動画を既存のホームページと連携させたり、SNS活用を後押ししたりすることで、小規模事業者自身が、DX推進を販路拡大や事業者のプロモーションに活用するための素地を整え、その後の積極的な活用の支援を通じて、新規開拓や販路拡大に繋げる。

また、広報誌等に本事業に関するチラシを封入し、ホームページやSNS等で、事業のPRをすることで、セミナー等に参加していない小規模事業者に対して、周知を図り、本事業を入口として、新規開拓や販路拡大のきっかけとしてもらう。

## <2> 展示会開催による販路拡大支援

### ア. ビジネスプラス展 in SEKI による販路拡大支援

ビジネスプラス展 in SEKI は、当所、関市、関信用金庫が主催で、企業の優れた技術力や高品質な製品づくりなどを発表する場を提供し、業務の提携、取引の活性化および雇用確保を進め、さらなる技術力の向上と製品の販路拡大の支援を目的に実施している。(直近2年間は、コロナ禍により中止)

参加者は、ビジネスネットワークの構築に前向きに取り組める事業者が多く、販路拡大に繋がる多くの商談の場を提供する展示会として評価されている。

今後は、本展示会について、事業計画策定事業者に対し、積極的に参加を促し、出展の際には、プロモーションビデオ作成事業等を通じて、当日のプロモーションをサポートする。

展示会終了後は、商談の成果を確認し、課題や問題点がある場合は、エキスパートバンク・中小企業119等の専門家を活用することで、課題や問題点の解決を図り、新たな販路の拡大に繋げる支援を行う。

### イ. 関商工会議所 ビジネスWEBステーションによる販路拡大支援

新型コロナウイルス感染症の拡大はいまだ予断を許さず、事業所活動が収縮し、各地での企業展・展示会等も開催中止となる状況にある。

この様な状況を受け、関市の製品・技術力・サービスを広く周知する機会を設けるために、オンライン見本市として、動画ポータルサイト『ビジネスWEBステーション』を開設する。



(<http://www.sekicci-bws.com/>)

今後は、事業計画策定事業者に対し、積極的に参加を促し、出展の際には、プロモーションビデオ作成事業等を通じてサポートする。

掲載後は、商談の成果を確認し、課題や問題点がある場合は、エキスパートバンク・中小企業 119 等の専門家を活用することで、課題や問題点の解決を図り、新たな販路の拡大に繋げる支援を行う。

## 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]

毎年度、本計画の事業の実施状況及びその成果について、外部有識者委員会により評価・検証を実施し、PDCAサイクルを回すことにより見直しを行ってきた。

#### [課題]

事業計画策定事業者に対して、年度ごとに決算書の確認をお願いしていたが、現実的に申請時以外の場面で、決算書を確認することが難しかった。

### (2) 事業内容

関市商工課課長、中小企業相談所所長、法定経営支援員、外部有識者として中小企業診断士等をメンバーとする「外部有識者委員会」を毎年開催し、経営発達支援事業

の進捗状況等について評価を行う。

また、問題がある場合については見直し案の提案を行う。

外部有識者委員会の評価結果は、当所ホームページに公表することで、地域の事業者がいつでも閲覧できる状態にし、当所広報誌においても掲載してある旨を周知する。

併せて、事業計画策定事業者に対して、積極的に税務相談や決算・申告相談の活用を促すことで、財務状況の把握に努める。

## 10. 経営指導員等の資質向上に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

当所の人員は、事務局長を含めて11名（令和3年11月1日現在）が在籍している。

朝礼後、当日のスケジュールや支援情報の共有、新たな施策等の情報共有を目的としたミーティングを実施。

併せて、支援員を対象に Slack を活用した情報共有を行ったり、経験の浅い職員に対しては、OJTを実施したりすることで、スキルアップを図っている。

#### [課題]

当所では、経営支援員経験20年以上の経営支援員が、軒並み退職をした関係で、現状5名の経営支援員の内4名は経験年数が3年未満という状況にある。

今後の小規模事業者に対する伴走支援の維持・拡充は、非常に困難が予想され、経営支援員はもちろんのこと、全職員を上げて、努力する必要がある。

このような状況の中、上記記載の通り、資質向上に繋がる対応を実施しており、経営支援員等の資質向上等とノウハウや実績の共有化、Slack等のDX推進に繋がるツールの活用を通じて、今まで以上にスピードを上げて、資質向上に務める必要がある。

### (2) 事業内容

#### ① 講習会等の積極的活用

##### 【DX推進に向けたセミナー】

当所が実施する「関商工会議所儲け隊事業」に参加。

その後の、ワークセミナーや個別相談について、担当制で支援員が張り付くことで、DX推進に繋がる知識の習得と、支援力向上を図る。

##### 【経営支援能力向上セミナー】

日本商工会議所、岐阜県商工会議所連合会などが主催する各種研修会への参加や経

営支援員等が専門化・資質向上に必要な知識習得のためのシステムである WEB 研修を受講することで、小規模事業者の様々な疑問・問題点等に対応するほか、経営支援や創業支援などの場において、提案や指導が行えるよう、全職員を上げてスキルアップを図る。

#### ② O J T 制度の推進

経験年数の少ない若手経営支援員は、中小企業大学校において基礎的知識を学び、先輩経営支援員のサポートのもと O J T で小規模事業者を支援することにより、指導内容やアドバイスの仕方、情報の収集の仕方などを学び、経営支援員としての能力の向上を図る。

#### ③ 職員間の定期ミーティングの開催

朝礼後、当日のスケジュールや支援情報の共有、新たな施策等の情報共有を目的としたミーティングを開催。

今後は、その中で、直近に起こった内容について、情報共有を図りつつ、職員自身で解決の出来なかった問題について議論することで、問題解決に関するアイデアを出し合うことが可能となり、より有意義な解決方法を導き出すことができる。

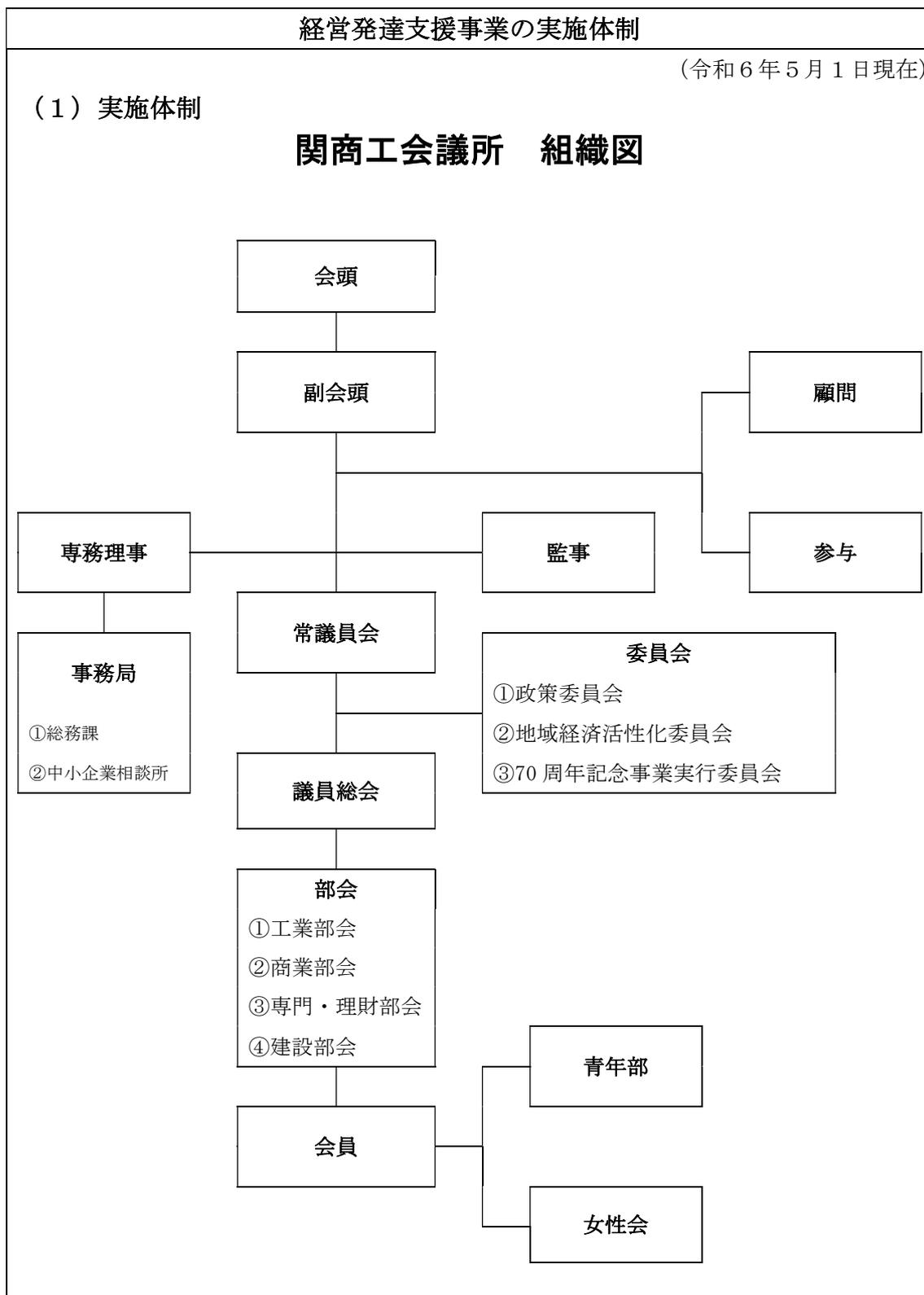
さらに、その過程を共有することで、若手職員は様々な問題を解決するための手段を学ぶことができる。

#### ④ データベース化

指導内容を経営支援員のノウハウとして共有し蓄積する。具体的には、指導対応の都度、カルテを作成するとともに、T O A S（商工会議所トータル O A システム）を使って共有化をすることにより、小規模事業者の概要等については、全員が閲覧できるようにしている。

併せて、Slack 等を活用した情報共有の仕組みを活用することで、個々の職員が保有する支援ノウハウ及び小規模事業者の経営状況の分析結果や策定済の事業計画等、日々収集されていく情報をリアルタイムに全職員で共有し、職員個人に蓄積しがちな支援手法や成功事例等について、組織の財産として残していく。

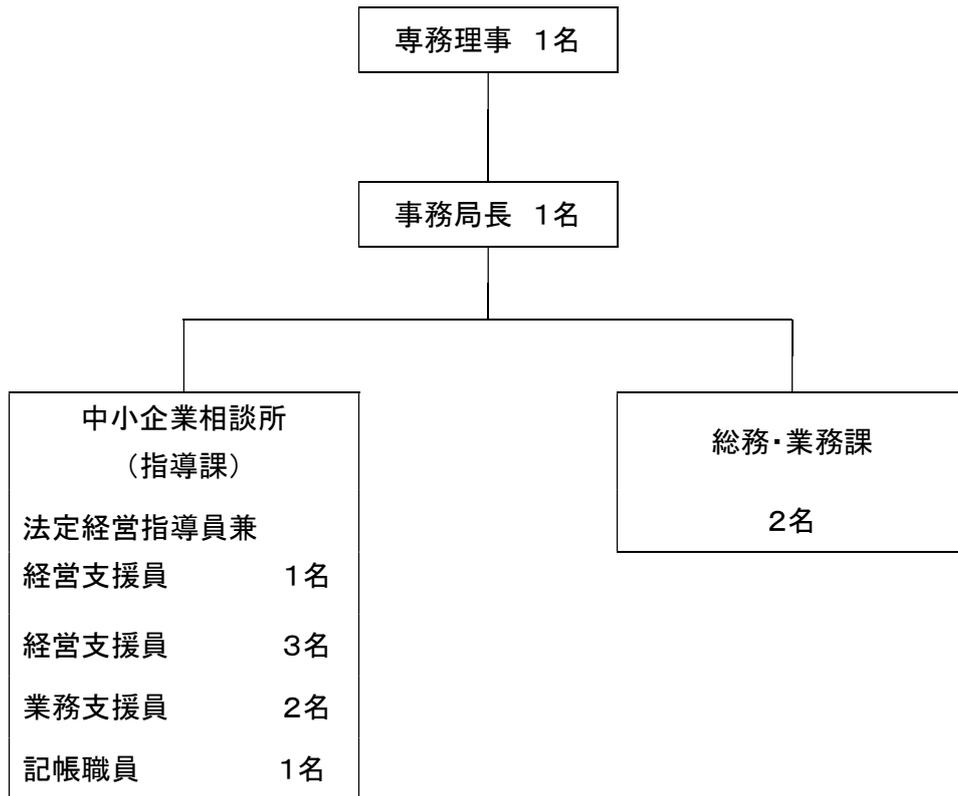
(別表2)



・経営発達支援事業実施人員

法定経営指導員兼経営支援員 1名、経営支援員 3名、業務支援員 2名、  
記帳職員 1名、一般職員 2名

## 事務局体制



### (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項に規定する経営支援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： 篠田 浩司

■連絡先： 関商工会議所 TEL.0575-22-2266

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

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) 連絡先

#### ① 関商工会議所 中小企業相談所

住 所 〒501-3886 岐阜県関市本町1-4

T E L 0575-22-2266 F A X 0575-24-6102

U R L <http://www.sekicci.or.jp/>

E-mail [info@sekicci.or.jp](mailto:info@sekicci.or.jp)

#### ② 関市

住 所 〒501-3894 岐阜県関市若草通3丁目1番地

T E L 0575-22-3131 F A X 0575-23-7744

U R L <https://www.city.seki.lg.jp/>

(別表3)

**経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法**

(単位：千円)

	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
<b>必要な資金の額</b>	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300
調査事業費	200	200	200	200	200
セミナー開催費	800	800	800	800	800
経営分析事業費	100	100	100	100	100
個別相談事業費	600	600	600	600	600
事業計画策定事業費	100	100	100	100	100
創業者育成事業費	100	100	100	100	100
プロモーションビデオ作成事業費	100	100	100	100	100
ビジネスプラス展事業費	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調 達 方 法

会費、各事業収入、県補助金、市補助金、受託金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法をすること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項
連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
① ② ③ ・ ・ ・
連携して事業を実施する者の役割
① ② ③ ・ ・ ・
連携体制図等
①  ②  ③