

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	大垣市商工会（法人番号 200005012805） 大垣市(地方公共団体コード 212024)
実施期間	令和5年4月1日～令和10年3月31日
目標	【目標1】経営分析及び事業計画策定により経営力の向上を支援する。 分析調査により経営力向上を促し実現性の高い事業計画策定支援を行う。 【目標2】新たな販路及び需要の開拓を通じて顧客の獲得を支援する。 需要開拓支援を推進し、新たな需要獲得により売上利益拡大を促す。 【目標3】事業承継及び創業の促進支援 具体的な計画策定による早期承継及び円滑なスタートアップ支援を行う。 【目標4】対話と傾聴を通じた課題設定型の支援を行う。 対話と傾聴を通じ、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り組みへ繋げる。
事業内容	1. 地域の経済動向調査に関すること 各種動向調査から得た情報をまとめ、広く情報提供を行う。 2. 需要動向調査に関すること 様々な事業者が取り扱う商品及びサービスについて、1次データと2次データを分析し事業者への情報提供を行う。 3. 経営状況の分析に関すること 分析をもとにした相対的な強みを把握したうえで、当該分析結果を活用し事業上の課題を事業者と共有する。 4. 事業計画策定支援に関すること 事業計画を策定することの目的を明確化し、検討を重ねた上での事業計画、事業承継計画、創業計画の策定を支援する。 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗管理や計画実行を後押しするとともに、適宜取り組み内容の見直し、改善ができるように支援を行う。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 事業者の販路開拓を目的として、各種需要開拓等の支援を実施する。
連絡先	大垣市商工会(住所)〒503-2216 岐阜県大垣市昼飯町113番地2 (電話)0584-71-0294 (FAX)0584-71-1770 (E-mail) oogakishi@ml.gifushoko.or.jp 大垣市経済部商工観光課(住所)〒503-8601 岐阜県大垣市丸の内2丁目29番地 (電話)0584-47-8596 (FAX)0584-81-4899 (E-mail) syoukoukankouka@city.ogaki.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) 地域の現状及び課題

①現状

I)位置・地勢

日本列島のほぼ中央にあり、「日本の真ん中」と称される岐阜県大垣市は、濃尾平野の西北部に位置しており、岐阜市や瑞穂市、滋賀県米原市、三重県いなべ市などと接している。

2006 年 3 月に実施された、旧大垣市と東側の旧墨俣町・南西側の旧上石津町の合併によって、市域は三カ所に分かれた飛び地で構成されている。

市域面積は約 206km²、人口は約 16 万人で県内第 2 位の規模である。地理的には、鈴鹿山脈や養老山地の山々や、揖斐川や長良川を始めとする多くの一級河川が網目状に流れ、豊かな自然に恵まれている。大垣市は揖斐川水系の自噴帯にあることから「水都」と呼ばれ、良質で豊富な地下水に恵まれている。そのため、市民生活はもとより工業用水としても活用され、大正初期から繊維工業、化学工業等の揚水型産業と石灰・大理石等を中心に内陸工業都市として発展してきた。



II)交通

古くから大垣市は鎌倉街道や美濃路、中山道など東西の経済・文化を有機的に繋ぐ要衝として重要な役割を果たしてきた。現在においても市域には、日本の主要交通網である東海道本線、東海道新幹線、名神高速道路などが通り、東西を結ぶ要所となっている。主要都市からのアクセスについても名古屋から鉄道で 30 分、新幹線経由で東京から 2 時間 30 分、大阪から 1 時間 30 分、中部国際空港から車で 1 時間 30 分の位置にあり交通利便性の高い立地である。

また、国道 475 号東海環状自動車道も 2012 年 9 月に大垣西 IC～養老 JCT 間が開通し、2017 年 10 月に養老 IC、2019 年 12 月に大野神戸 IC が開通した。2026 年に全線が開通することで、岐阜県、愛知県、三重県の 3 県に跨る延長約 153km の高規格幹線道路が完成するため、更なる物流の効率化、企業活動の向上、観光活性化などの様々なストック効果が期待されている。

III)大垣市と大垣市商工会の沿革

年月	大垣市沿革	大垣市商工会沿革
大正 7 年 4 月	大垣市制を施行	
昭和 42 年 9 月	赤坂町が不破郡から大垣市へ編入	大垣市赤坂商工会に名称変更
平成 18 年 3 月	上石津町が養老郡から大垣市へ編入	大垣市上石津商工会に名称変更
	墨俣町が安八郡から大垣市へ編入	大垣市墨俣商工会に名称変更
	現在の市域となる	
平成 30 年 4 月		赤坂、墨俣、上石津の 3 商工会が合併して大垣市商工会となる

大垣市と大垣市商工会の沿革については、昭和 42 年に赤坂町が不破郡から編入され、平成 18 年に上石津町が養老郡から、墨俣町が安八郡からそれぞれ編入され、現在の大垣市となった。商工会はそれぞれの地域で名称を変更しながら存続していたが、平成 30 年 4 月に大垣市赤坂商工会、大垣市墨俣商工会、大垣市上石津商工会の 3 商工会が合併をして現在の大垣市商工会となった。

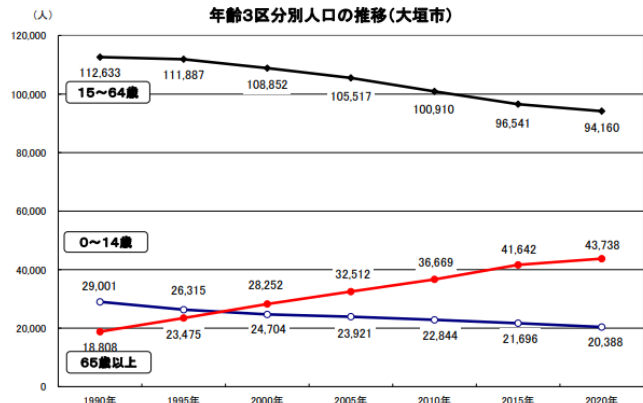
IV)人口

2020 年の国勢調査によると、大垣市の総人口は 158,286 人であり、県内 42 市町村のうち、第 2 位の規模である。人口の推移については、2010 年国勢調査時と比較して 2,137 人減少しており減少率は 1.3%と年々減少が続いている。これは、死亡数が出生数を上回る自然減少と、転出者が転入者を上回る転出超過の状態が 2008 年以降続いていることに起因している。転出超過の主な要因として、職業上を理由とした 20 代の転出が挙げられる。

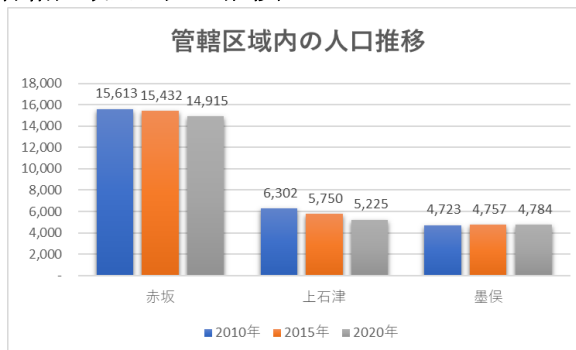
2020 年における年齢 3 区分別人口の構成比は、[0～14 歳]が 12.9%、[15～64 歳]が 59.5%、[65 歳以上]が 27.6%である。2010 年時に比べて、[0～14 歳]が 10.8%の減少、[15～64 歳]が 6.7%の減少、[65 歳以上]が 19.3%の増加となっている。

国立社会保障・人口問題研究所による将来の大垣市人口の見通しとしては、減少の一途をたどり 2045 年には 136,287 人(現状の 13.9%減)になると予測している。今後、生産年齢人口の減少に伴う歳入の悪化及び、市内労働力の確保難だけではなく、老年人口の増加に伴う社会保障費の増大によるプライマリーバランスの悪化が懸念される。

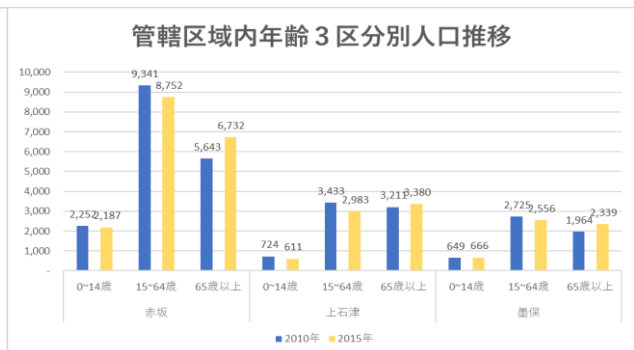
人口の増減数	2010→2015年	2015→2020年	年齢 3 区分別人口の割合 (2020年)		
0～14歳	△ 1,148	△ 1,308	大垣市	岐阜県	県内順位
15～64歳	△ 4,369	△ 2,381	0～14歳	12.9%	13位
65歳以上	4,973	2,096	15～64歳	59.5%	6位
			65歳以上	27.6%	37位



(管轄区域内の人口推移)



出典：「大垣市住民基本台帳集計値」をもとに再編加工



出展：「国勢調査」をもとに再編加工

2010 年から 2020 年における管轄区域内の人口推移については、墨俣地区においては微増で推移をしているが、10 年間における減少率は赤坂地区 4.5%、上石津地区 17.1%と、ともに減少が続けている。

次に、国勢調査をもとに大垣市が集計した 2010 年、2015 年における年齢 3 区分別人口数について考察する。2015 年における管轄区域内の年齢別人口構成比について、赤坂地区は[0～14 歳]が 12.4%、[15～64 歳]が 49.5%、[65 歳以上]が 38.1%、次に、上石津地区は[0～14 歳]が 8.8%、[15～64 歳]が 42.8%、[65 歳以上]が 48.5%、最後に墨俣地区は[0～14 歳]が 12.0%、[15～64 歳]が 46.0%、[65 歳以上]が 42.1%となっている。

また、当該構成比の推移については、赤坂地区は[0～14 歳]が 0.7%減少、[15～64 歳]が 4.7%減

少、[65 歳以上]が 5.4%増加、次に、上石津地区は[0～14 歳]が 1.0%減少、[15～64 歳]が 3.8%減少、[65 歳以上]が 4.9%増加、最後に墨俣地区は[0～14 歳]が 0.2%減少、[15～64 歳]が 5%減少、[65 歳以上]が 5.3%増加となっており、いずれの地区においても生産年齢人口の減少が大きく、老年人口の増加が顕著である。

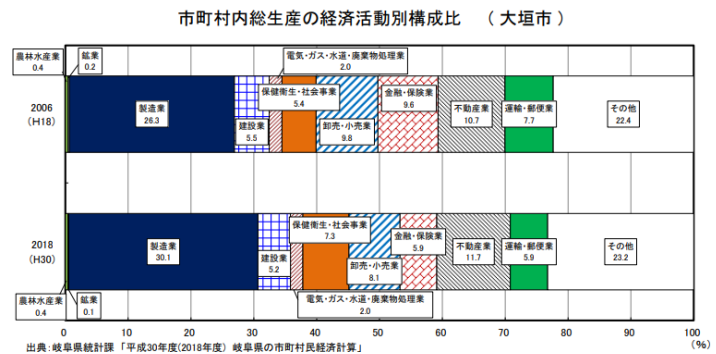
V)産業

(産業構造の推移)

大垣市の経済は、自然条件や工場誘致策等の人為的条件が符合して形成されたといえるが、特に繊維工業、化学工業を中心とした揚水型産業と石灰・大理石などの地場産業を中心に発展してきた。しかし、都市成長の原動力となり市民生活を大きく支えてきた産業活動は、国内外の経済変動や社会構造の変化に伴い自動車関連を中心とした機械・金属工業が台頭し、さらに最近では先端技術、情報技術を駆使した新しい企業活動が展開されている。

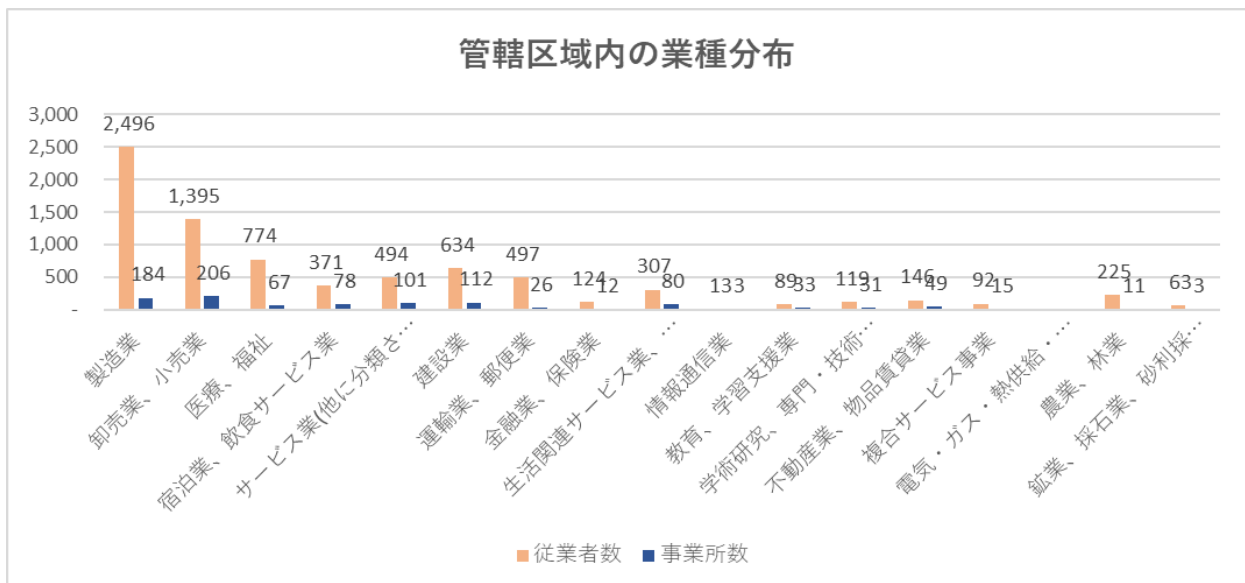
(総生産額及び産業構造)

2018 年度における大垣市内総生産額は 7223 億円であり、岐阜県内総生産額 7 兆 9208 億円の 9.1%にあたる県内 2 位の経済規模である。岐阜県統計課調べによる業種別構成比を見ると製造業が最も比率が高く、次いで不動産業、卸売・小売業、保健衛生・社会事業となっており、第 2 次産業が約 35%、第 3 次産業が約 64%を占める産業構造となっている。



(管轄区域内の業種分布)

2016 年経済センサス活動調査をもとに大垣市が独自に集計した管轄区域内における業種別の事業所数では、卸売業・小売業、製造業の順に多く、従業者数は製造業が 2,496 人、卸売業・小売業が 1,395 人と全体の 49.6%とおよそ半数を占めている。



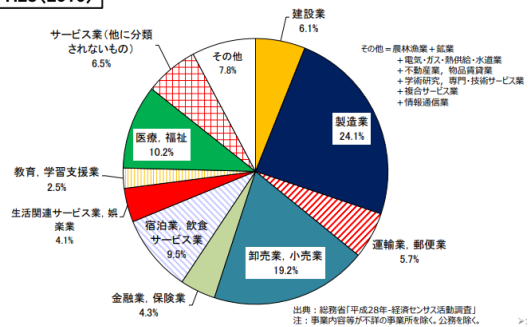
【出典】「H28 経済センサス活動調査」をもとに大垣市独自に集計した数値を再編加工

【産業別従業員数の構成比】

2016 年の産業別従業員数の構成比については、製造業が 24.1%と最も多く、次いで卸売業・小売業が 19.2%となっている。全国を 1.00 とした場合の産業別従業者数構成比による大垣市の特化係数は 1.55 となっており、製造業で働く従業員が多い地域であることが分かる。

H28(2016)

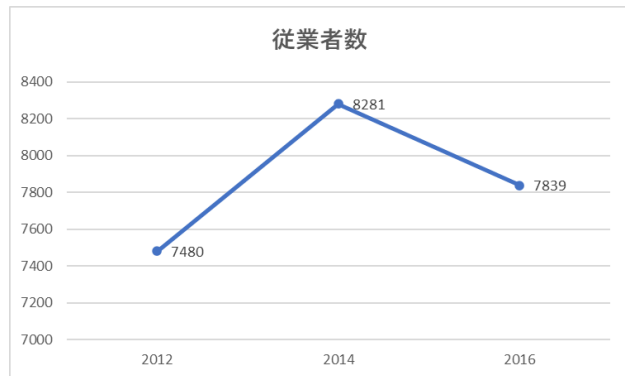
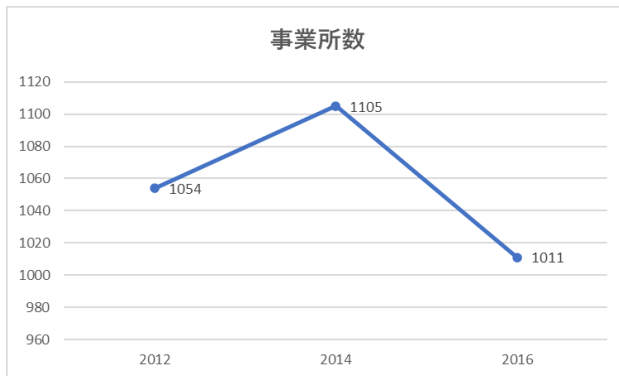
産業別従業員数の構成比(大垣市)



【事業所数及び従業者数】

2012 年に 1,054 件あった事業所数は 2014 年に増加したものの、その後減少し 2016 年には 1,011 件、減少率は 4.1%となった。産業大分類別に見ると、建設業事業所の減少率が顕著であり 18.8%の減、他には製造業が 5.6%減、小売・卸売業が 4.2%減となっている。

これに対して、2012 年に 7,480 人であった従業者数は 2014 年に 8,281 人に増加したあと 2016 年にはやや減少し 7,839 人となった。2014 年に比べた増加率は 4.8%と増加で推移をしている。



②課題

I) 製造業、建設業

【現状】

大垣市は、総生産額の経済活動別構成比で第 2 次産業の割合が全体の 35.4%であり、中でも製造業の割合が最も高く、全体の 30.1%を占めている。

経済センサス基礎調査の集計値によると、市内の製造業事業所数は 851 事業所、建設業事業所数は 617 事業所となっている。その内、従業員数 20 人以下の小規模事業者数は 1,263 事業所と全体のおよそ 8 割を占めている状況である。当該事業所の従業者数は、6,689 人と製造業・建設業全体の約 3 割を占めており、地域の雇用を支える重要な役割を果たしていることが伺える。

【課題】

自動車部品製造業、鋳業、運輸業に携わる大企業が生産額や従業者数をけん引している。商工会管内の小規模事業者の多くは、そうした企業の下請けを担っているが、営業力の弱さもあって、主要取引先が 1 社のみといった事業者が数多く存在している。主要取引先への依存度が高くなれば取引先の景気に小規模事業者の業績が左右されやすくなることや、納期の短縮、単価の切り下げ要請等の取引条件の悪化へ繋がる蓋然性が高くなる。そのような事業所に対して自社の強みを活かせるような市場の開拓と、必要に応じて積極的な設備投資、人材確保等の経営力強化が課題である。

Ⅱ)卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業

【現状】

市内には、卸売業・小売業事業所数が 1,992 事業所、宿泊業・飲食サービス業が 960 事業所存在しており、市内における第 3 次産業全体の 47.4%を占めている。そのうち、従業員数が 5 名以下の小規模事業所は、1,654 事業所となっており全体の 56%を占めている。

市内には大規模商業施設が多く存在し大手 FC 店のドミナント戦略も加速しており、主に食品、衣料・生活用品等の生活必需品への価格対抗は難しく消費流出は顕著な状況である。そのため、卸売業・小売業における事業所数の減少幅は大きく、過去 8 年間で 11.5%の事業所が減少している。宿泊・飲食サービス業においても 7.3%もの事業所が減少しており、卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業ともに厳しい状況が伺える。

【課題】

大手商業施設や、大手 FC 店と同じ戦略を取ると価格や量の競争に陥る可能性が高くなる。資本力の面で不利な小規模事業者においては、これらの競争はできるだけ避ける戦略を取るべきである。そのため、大手に対して価格や量で対抗せずに、顧客ニーズに合わせた付加価値の高い商品やサービスの創造が必要である。

小売業・卸売業・宿泊業・飲食サービス業に共通する課題として、市場にモノやサービスが増えすぎて飽和状態となっており、これまでの大衆戦略ではモノやサービスが売れにくくなっていることが挙げられる。不特定多数に向けたマスマーチャンダイジングではなく、個々のニーズに特化した商品・サービス開発及びマーケティング戦略が重要となる。

Ⅲ) 事業者の抱える共通課題

【売上利益の確保】

小規模事業者に共通する課題は売上利益の確保である。人口減少による市場縮小や労働力不足だけではなく、外的要因による製造コストの上昇、ニーズの多様化など小規模事業者を取り巻く環境は日々変化している。

ニーズを的確に捉えた魅力ある商品・サービスの見直し・開発や、訴求力をもった様々な広告宣伝活動、更には逐一変化する環境に柔軟対応できるビジネスモデル変革への取り組みが、売上利益の維持確保に向けて重要である。

【後継者の確保と円滑な事業承継】

詳細は後述するが、後継者が不在、あるいは存在したとしても承継に向けて動き出せていない小規模事業者が多くみられる。承継に向けた取り組みの不活性が事業所数減少の一要因になっており、世代交代による経営活動の維持が課題である。

Ⅳ) 創業における現状と課題

【現状】

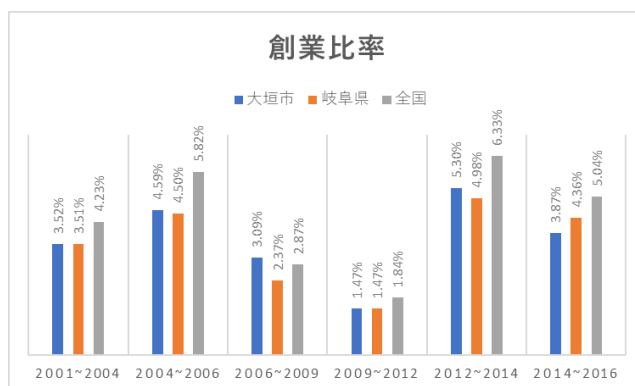
2014～2016 年における大垣市の創業比率は 3.87%となっており、全国平均に比べ 1.17%低い状況となっている。2012～2014 年には一旦上昇したものの、直近では低下傾向にある。

創業者は従業員数 0～2 名ほどの創業者が多く事業規模も小さいため、創業後に順調に収益を伸ばせず苦戦する創業者が存在する。

【課題】

地域経済の活性化のためには、創業者の増加が重要である。

様々な想いで創業を試みる起業家達を部分最適で終わらせるのではなく、地域経済にプラスのイン

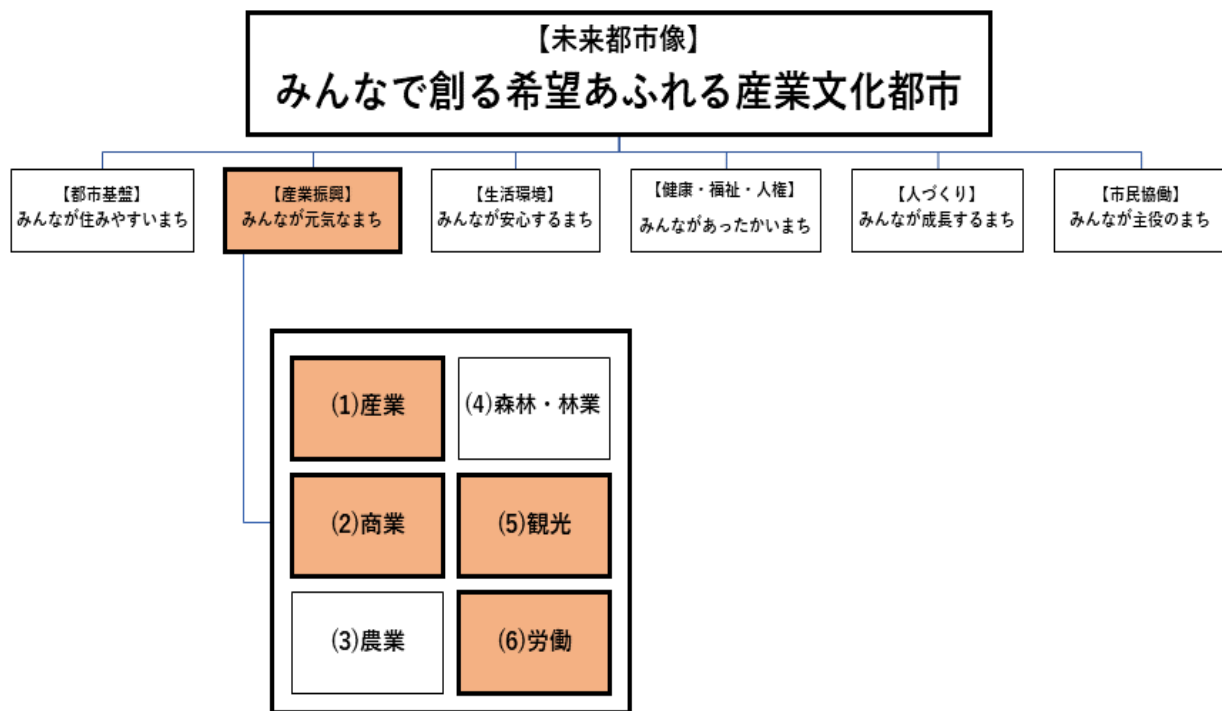


パクトをもたらす大きな塊として成長を促す必要がある。そのために、大垣市や金融機関と連携し、創業予定者の情報を共有することで、創業者に必要な支援が行き届く仕組みを整えることが課題である。

V) 事業承継

令和 4 年 7 月に小規模事業者を実施したアンケート調査によると、事業承継については、「後継者がいる」が 28%「後継者がいない」が 44%となっており、「まだわからない」が 28%となっている。後継者の決まっていない事業者が半数を超えており早急な後継者の確保と早期の計画策定に基づく円滑な事業承継を促すことが重要である。地域経済の維持には事業所数の確保が欠かせない。そのため親族内承継に限らない多様な選択肢を提供し円滑な事業承継を促す必要がある。

VI) 行政施策の目標と方針



大垣市では、2018 年度を初年度とし、30 年後の大垣の姿を描いた『大垣市未来ビジョン基本構想』と、それに基づく 5 か年のまちづくり指針となる、『大垣市未来ビジョン第 1 期基本計画』を策定している。

この基本構想は【都市基盤】【産業振興】【生活環境】【健康・福祉・人権】【人づくり】【市民協働】という 6 つの分野別計画から構成されており、産業振興に関する部分は(1)産業、(2)商業、(5)観光、(6)労働で、これらの取り組みから活力ある産業を充実させ、市民「みんなが元気なまち」づくりを目指そうというものである。

産業振興	施策項目	施策大綱
(1)産業	1) 産業活性化の推進	誘致活動や奨励措置により企業立地を推進するとともに、産学官連携による新産業の創出や新技術開発等の高付加価値化の促進、地域ブランドの創出への支援等により、市内企業の経営基盤の強化を図ります。
	2) 人材の確保・育成	小学生、中学生、高校生を対象としたものづくり講座や、就業者を対象にした技術力向上を図る講座の開催等により、若年層へのものづくりに対する意識啓発を図るとともに、本市の産業を支える人材の確保・育成を図ります。
(2)商業	1) 中心市街地の活性化	中心市街地商店街元気ハツラツ市などのイベントの開催により、商店街の魅力向上を図るとともに、空き店舗に出店する事業者等への支援や、老朽化した店舗の改装への支援等を推進します。
	2) 商業の活性化	企業の販路開拓等の経営支援や、各種情報の提供、創業支援等に関する事業を実施している商工業団体の運営の支援等により、商業の活性化を図ります。
	3) 市場機能の維持	市場流通の変化に伴う市場の役割を踏まえ、持続可能な市場となるよう適切な運営管理等を図り、市場機能を維持します。
(5)観光	1) 観光の振興	大垣まつりをはじめとした歴史、文化等の多様な観光資源を生かした大垣らしい魅力の創出を図るとともに、周辺自治体をはじめ観光協会や観光産業等、様々な観光主体と連携した広域的な観光振興を図ります。
	2) 観光交流の促進	観光客だけではなく市民も含め、全ての人に大垣を楽しんでもらえるよう、案内看板をはじめ駐車場、公共交通など、様々な面から快適な観光環境づくりを推進します。
(6)労働	1) 就労支援の推進	大垣市雇用・就労支援センターにおいて、就労困難者や外国人労働者の職業相談を実施するとともに、西美濃地域の周辺自治体と連携した広域的な就労支援を推進します。
	2) 勤労者福祉の充実	大垣勤労者福祉サービスセンター等の活動を支援するとともに、勤労者の生活の安定と向上、福祉の充実を目的とした勤労者支援を推進します。

(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

人口の減少などの社会経済環境の変化により、地域の小規模事業者数の減少が進むなかで、大垣市の地域経済を支える小規模事業者が継続的に発展していくことが地域振興において重要であり、長期的な振興のあり方である。

事業者が自ら経営課題を認識し、課題解決するための事業計画策定と計画達成を促進し、経営環境の変化に対する対応力を高め、経営力を向上させるスキームを強化することが、小規模事業者の持続的な発展に繋がると考えられる。そのため、地域商工事業者が事業活動を維持・継続できるように、市と十分な連携のもと国や県などの行政機関や関係機関とも協働し、地域全体で小規模事業者の持続的な発展を目指す。

地域の小規模事業者のそれぞれの課題に応じた「個社支援」を強化し、きめ細かい経営支援に努める。その上で、活気あふれる小規模事業者を増やし、雇用の維持増加をはじめ地域経済に活力を与え、事業を継ぎたい、創業したいという事業者を増やしていくことが、今後10年における商工会のあるべき姿である。

②大垣市未来ビジョンとの連動制・整合性

大垣市未来ビジョン第1期基本計画において定められた6つの分野別計画のうち、商工会が大きく関係する分野は「産業振興 みんなが元気なまち」である。大垣市が目指す産業、商業、観光、労働の各種施策を通じて、「活力ある産業を充実」させ「みんなが元気なまち」づくりを目指そうという内容は、商工会が定めた、小規模事業者の持続的発展を通じて、雇用の維持増加をはじめ地域経済に活力を与えるといった地域振興の在り方の考え方と一致している。

この連動制・整合性から、行政及び関係機関との有機的な連携が取りやすく、大垣市商工会が見据える10年間で達成するために、小規模事業者に対して一層効果の高い支援を展開できる。

③商工会としての役割

商工会が担う役割は、地域経済の活性化である。大垣市の小規模事業者等が経営の安定・改善・革新に向けた取り組みができるように、事業所に応じた個社支援を実施し活気あふれる小規模事業者を増やし地域産業の活性化を目指す。

この商工会としての役割を果たすため、本計画において次の目標を設定し事業者支援に取り組んでいく。

(3)経営発達支援計画の目標

【目標1】経営分析及び事業計画策定により経営力の向上を支援する。

事業所を取り巻く外部環境を把握し、需要動向及び経営分析を通じて事業計画策定支援を進める。外部環境を分析することによって、自社の相対的な強みを明確に把握し、需要動向調査により強みを活かした環境を特定することで実現可能性が高い事業計画策定を支援し経営力の向上を促す。

【目標2】新たな販路及び需要の開拓を通じて顧客の獲得を支援する。

新たな販路及び需要の開拓に有用な展示会、商談会等の情報提供を行うことを通じて、事業者により添った継続的な支援を行い事業計画に掲げた目標の達成を後押しする。またECサイト、SNS等の活用支援を通じてDXの推進にもつながるように支援及び啓蒙を推進する。

販路需要開拓の実現によって、消費者にとって魅力的な事業所へ成長させることにより売上利益の獲得を推進し持続的な経営を促す。

【目標3】創業・事業承継支援を通じ円滑な事業運営の支援を行う。

創業計画策定支援を通じたスタートアップの促進と、事業承継計画策定による早期事業承継の実現と後継者による新事業の促進を通じて、地域経済を活性化させる。また事業承継における課題解決を行うことで、事業所数の維持を図り地域雇用の維持を目指す。

【目標4】対話と傾聴を通じた課題設定型の支援を行う。

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へ繋げる。

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、目標達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

【目標1】経営分析及び事業計画策定により経営力の向上を支援する。

事業計画が事業者にとって有益となるよう、次のように段階に応じた支援を実施する。事業者の想いを傾聴し対話を重ねたうえで事業計画の策定を通じてビジネスモデルの変革に対する必要性を事業者に伝え内発的動機付けを促す。経営者自身が『答え』を見出し、主体性と実行可能性が高い計画の策定を後押しし、事業者にあった需要開拓の選択肢を提案しながら目標達成まで継続的な支援を行う。

支援フェーズ	支援方法
(1) 外部環境の変化に対する事業者意識の醸成 （※傾聴と対話を重ね、事業者の気づきや内発的動機付けを促す）	・ 地域経済動向調査 ・ 需要動向調査 ・ 経営分析
(2) ビジネスモデルの構築と事業計画の策定	・ 事業計画策定支援
(3) 需要開拓の実現に向けたフォローアップ	・ 事業計画実施支援 ・ 需要開拓支援

【目標2】新たな販路及び需要の開拓を通じて顧客の獲得を支援する。

事業計画に基づく需要開拓を実現するため、事業の対象とする商圈やターゲット、目標とする売上規模や生産能力に合わせた最適な提案をおこなう。職員が様々な販路開拓手法に関する幅広い知識と経験をもって対応することで、提案から実行までを着実にフォローし新たな顧客の獲得を支援する。

支援フェーズ	支援方法
(1) 需要開拓手法の選定支援	展示会・商談会・ECサイト・販促ツール等の販路開拓手法の提案
(2) 需要開拓機会の情報提供	展示会・商談会・物産展・ECや販促セミナー等の情報収集・情報提供
(3) 需要開拓手法の実行支援	展示会出展未経験者、ECサイト未経験者等への実行プロセスの提示と専門家活用によるフォローアップ支援

【目標3】創業・事業承継支援を通じ円滑な事業運営の支援を行う。

創業においては、大垣市を中心とした、西美濃創生広域連携推進協議会及び金融機関と連携し、創業者に関するの情報収集を行い、支援対象者の掘り起こしを行う。その上で、創業計画策定と頻度の高いフォローアップを通じて創業後の円滑なスタートアップを支援する。

事業承継においては、事業承継アンケート調査に基づく支援先の掘り起こし、事業承継課題の抽出と専門家活用による課題解決策の提示を実施する。これにより事業者の事業承継に対する疑問や問題点を解消し、早期の事業承継を促すほか、事業承継計画をもとに目標承継時期に向けた着実な準備と確実な事業承継を実現する。

【目標 4】対話と傾聴を通じた課題設定型の支援を行う。

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

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

(1) 現状と課題

【現状】

地域の経済動向に関しては岐阜県などの公的機関が発行する調査報告から、管内小規模事業者の参考となるデータを抽出しレポートにまとめ、主に郵送による配布及び、赤坂本所、上石津支所、墨俣支所各事務所窓口において情報提供と巡回での情報提供を行っている。レポートの内容は、景気 DI や有効求人倍率、賃上げ動向、人口等の社会構造の変化、消費動向などが中心である。

【課題】

限られた経営資源の中で活動する小規模事業者にとって情報収集を行うことは難しく、情報が不足している現状が垣間見える。また、公表するレポートは小規模事業者が読むことを想定し、かつ事業者の気づきとなる内容であることが重要である。そのためには商工会が調査・収集した情報のままアウトプットするのではなく、小規模事業者にとっての気づきが得られやすく、内発的動機づけが促せるような興味が湧く内容にしなければならない。

(2) 目標

項目	現状	公表方法	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
地域の経済動向分析の公表回数	1 回	HP 掲載等	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
景気動向分析の公表回数	4 回	HP 掲載等	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

①関係機関等のデータ抽出及び集約による経済動向調査(継続・改善)

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、大垣市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、市内の小規模事業者へ巡回、当会発行の会報誌同封、事務所窓口配布、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。

(情報源及び調査項目)

情報源	情報収集項目	収集項目
地域経済分析システム (RESAS)	産業構造、従業員数、マーケット対象となる地域の人口・世帯数など	全国や近隣地域との比較から大垣市の経済動向を分析
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	大垣市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	岐阜県内小規模事業者と比較し大垣市の産業の動向を分析
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大垣市の傾向を分析

②管内の景気動向調査(新規)

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

項目	概要
調査対象	管内小規模事業者 15 社
調査内容	売上高、仕入、在庫、採算、従業員数、外注、業況、借入金利
調査方法	調査対象企業を選定。面接や調査票を用いた聞き取りにより情報を収集・分析し管内小規模事業者へ情報提供する。
分析方法	・ 景況感D I 値を用いて中小企業景況調査報告書との比較分析 ・ 管内小規模事業者の実績と見通しの比較分析
調査頻度	年 4 回 (4 半期ごとに 1 回実施)
サンプル数	60 件

(4)調査結果の活用

上記で実施した調査結果は、収集した情報をグラフや図表、注釈をいれながら管内小規模事業者にわかりやすい形で、地域経済動向・景気動向調査レポートとしてとりまとめる。そして調査結果は会報同封のみならず、ホームページ掲載、事務所窓口等で管内小規模事業者に対して、広く周知を行う。また、巡回配布等を行い対面で説明を交えて事業者に情報提供を行うことで、地域経済や消費の動向、景気動向への関心を引き出し、結果自社の経営を見つめ直すきっかけを与える。

4. 需要動向調査に関すること**(1)現状と課題****【現状】**

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

【課題】

企業・団体が公表する 2 次データの情報提供については、事業方針決定において有用性が高く事業者の関心を得やすいことから情報提供数も多い。しかし個社の商品サービスに対する 1 次データの

収集については支援企業数がまだ少ない。今後事業者が既存事業の事業ドメインを見直したり、新製品・新サービスの開発を行う際に製品コンセプトを設定したりする過程において、1次データを根拠とする方針決定を促す必要がある。

(2) 目標

	現状	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
1 次データの収集・分析・提供事業者数	28	20	20	20	20	20
2 次データの収集・抽出・提供事業者数	—	60	60	60	60	60

(3) 事業内容

① 1 次データの収集・分析・提供(継続・改善)

各々の事業者が開発・販売する商品やサービスに対するエンドユーザーからのニーズを直接収集して提供を行う。収集したデータから顧客ニーズやトレンドを的確に把握するとともに、一般に公表されている2次データを併せて総合的に分析することで、事業者が顧客ニーズや相対的な事業優位性を判断できるような情報提供をおこなう。

(業種別調査項目)

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

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

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

② 2 次データの収集・抽出・提供(継続・改善)

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

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

種類	調査内容	目的	情報源
定量調査	消費動向	商品開発・選定	内閣府消費動向調査
	売れ筋動向	商品開発・選定	日経 POS EYES
	ユーザー属性	ターゲット選定	企業・団体等が行うアンケート調査等の結果
	行動特性	販売チャネル選定 プロモーション選定	企業・団体等が行うアンケート調査等の結果
定性調査	トレンド商品 トレンドサービス	商品開発・選定	新聞・WEBニュース等のトレンド紹介等
	価格相場	価格設定・改定	支援対象事業者と類似した商品 サービスの提供を行う競合他社のホームページやECサイト
	販売チャネル プロモーション	販売チャネル選定 プロモーション選定	支援対象事業者と類似した商品 サービスの提供を行う競合他社のホームページやECサイト

(調査方法と支援内容)

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

調査種類	調査方法	支援内容
定量調査	紙面調査	調査項目の設定、調査指導、集計、分析、レポート
	インターネット調査	調査サイトの紹介、調査項目の設定、分析、レポート
	ABC 分析	POS レジ導入 or 基礎データ集計、分析、レポート
定性調査	モニター調査	調査項目の設定、対象者の選定、結果の分析
	インタビュー調査	調査項目の設定、結果の分析

(4)分析結果の活用

調査結果は2次データの抽出、1次データの収集・集計・分析を行った上でレポートにまとめ事業者提供することで、事業方針の決定、商品開発や販売チャネル、プロモーション選定の検討材料として活用する。データに基づいた事業計画及びアクションプランの策定を行うことによって、実現可能性の高い計画を目指す。

5. 経営状況の分析に関すること

(1)現状と課題

【現状】

経営状況を定量・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組んできた。

しかし、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い。そのため、現状では定量面、定性面両方からの分析支援が思うように進んでいない。

【課題】

定量面だけではなく、定性面も十分に分析した上で策定する事業計画は他社と比較した事業者の相対的な経営状況の把握に繋げることができるため高い効果が期待できる。さらに、「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げることによって、事業者に対する内発的動機付けを促す。定量分析はもとより定性分析の重要性を訴え主体性のある経営を促進し経営課題の解決に繋げていく。

(2) 目標

	現状	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
経営分析実施事業者数	25	60	60	60	60	60

(3) 事業内容

これまでどおり定量面・定性面の両面から経営分析を実施する。そして分析結果をもとに事業者との対話と傾聴を通じて課題の共有を行う時間を充実させ事業計画策定へと繋げていくことを目的とする。

そのためには決して一方的な支援にならないように、傾聴と対話を通じて経営に対する想いの共有を行ったうえで、事業者の気付きや腹落ち、そして、内発的動機付けを促すように意識をして、分析作業からフィードバックまでの一連の支援実施をおこなう。

①経営分析実施事業者の掘り起こし（改善）

職員の巡回・窓口相談時に、経営分析の必要性や重要性を説明し、興味や関心を喚起することで経営分析実施事業者の掘り起こしをおこなう。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（継続・改善）

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

分析項目	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。
	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	岐阜県商工会連合会の作成した独自のシステム「事業者支援システム」を活用し、上記の分析項目を含み、定量面及び定性面から事業所の分析を行う。場合によっては、専門家に意見を求めより詳細で精度の高い分析を行っていく。	

＜分析項目の詳細＞

定量分析概要		
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	損益分岐点比率、安全余裕率、流動比率など	
成長性	前年比増収率、総資本回転率増減など	
定性分析概要		
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を明確にし、課題を設定する。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洗い出したうえで、事業者支援に取り組んでいく。

②分析結果のフィードバック

経営分析の結果は、レポート形式で書面化し個別に巡回を行って分析の結果を説明する。説明の際には一方的にならないように専門用語をできる限り避け、事業者にわかりやすく説明することで経営状態に関する理解と内発的動機付けを深められるように努め、事業者の持っている潜在力が最大限発揮できるようなフィードバックを心掛ける。

③事業計画策定への誘導

分析結果のフィードバックによって捉えた経営課題を事業者自身が解決し、将来に向かって能動的に経営を行い、自走化していくことができるよう主体性を持った事業計画の重要性を訴えることで計画策定を推進していく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1)現状と課題

【現状】

これまでの事業計画策定実績のうち、大半は持続化補助金申請をきっかけとした支援事業者である。自主的な事業計画策定を推進するため事業計画策定セミナーを開催するも意欲をもって参加する事業者は少なく、大半はセミナー参加の協力を依頼した事業者であり、有益な計画策定に繋がったとは言にくい。問題点としては本来の事業計画策定の目的が事業者に理解されていない点である。

【課題】

事業者の潜在力が最大限発揮できるよう、傾聴と対話を通じて内発的動機付けを促し自走化経営の重要性を伝え、そのための事業計画策定であることの認識を定着させることが重要である。

その上で、創業・事業承継・融資・設備投資・製品サービス開発をきっかけとした様々な認定制度

のメリットと併用しながら、事業計画における意識醸成を図ることが望ましいと考える。

小規模事業者においてはDXが進んでいない事業所も多く、ITの利活用により経営環境は大きく飛躍する可能性を秘めている。そのため、事業計画においてデジタル・IT利活用の有用性を十分に勘案し検討する必要がある。

(2)支援に対する考え方

経済動向調査・需要動向調査・経営分析を通じ、事業者が事業計画の必要性に気付いて納得したうえで計画策定に進むことを重視する。また事業計画策定に対する「難しい・面倒」というイメージを払拭するため、簡易的な事業計画フォーマットを使用し事業計画策定に対するハードルを下げることで策定事業者の裾野を広げる。

一方的な支援にならないように心がけ、傾聴と対話を重ね、内発的動機付けをおこない、当事者意識を高めた上で事業計画策定支援に着手する。

(3)目標

	現状	R 5年度	R 6年度	R 7年度	R 8年度	R 9年度
事業計画策定事業者数	25	30	30	30	30	30
事業承継計画策定事業者数	6	6	6	6	6	6
創業計画策定事業者数	3	3	3	3	3	3
計画策定事業者数合計	34	39	39	39	39	39
DX推進セミナー	0	1	1	1	1	1

(4)事業内容

①事業計画策定の意識付け（改善）

経営状況の分析を行った小規模事業者に対して、分析結果から明らかになっ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げられるよう促す。その際、事業計画の必要性を理解させ、短期的な事業の実施に留まることなく、中長期的な計画策定への意識を高めていく。それぞれの説明の中では、計画策定の具体的な流れのフォーマットを示しながら提案し、事業計画に対する「難しそう」という意識を緩和し、計画の策定意欲を喚起していく。

②事業計画策定支援（継続）

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データとデジタル技術の活用（新規）

上記①事業計画策定に関する意識づけ及び上記②事業計画策定支援の段階では、経営力向上に大きく影響する可能性を秘めているDXの取り組みについて働きかけていく。意識付け段階では、DXの取り組みにかかる重要性をしっかりと訴えけるとともに、事業計画策定段階では、ITツールの導入やECサイトの構築をはじめDXの取り組みを課題解決のひとつの手段とした計画立案を促していく。

④DXセミナーの開催・IT専門家派遣（新規）

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取り組みを推進していくためにセミナーを開催する。また、実効性のあるDXの取組とするため、業種ごとにIT専門家による個別支援を実施する。セミナーと個別支援を組み合わせDXによる事業者の競争力の維持強化を目指す。

<想定するD Xセミナー概要>

支援対象	経営分析を行った事業者のうち、D Xの取組が必要であると商工会が判断する者、またはD Xに興味を示す者を主対象とする
募集方法	対面での説明、チラシ配布、HP掲載
講師	I T専門家
回数	1回
カリキュラム	D X総論、D X関連技術（クラウドサービス、A I等）や具体的な活用事例、クラウド型顧客管理ツールの紹介、S N Sを活用した情報発信方法、E Cサイトの利用方法等
参加者数	20名

<想定する業種別のD X個社支援>

小売業・飲食業	クラウド型のPOSレジや会計ツール活用
製造業	クラウド型の生産管理・在庫管理・品質管理・販売管理システム活用
建設業	I C T施工やVR活用
全業種	S N S・E Cサイト活用

④事業計画のブラッシュアップ支援（継続）

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

⑤事業承継計画策定支援（新規）

管内事業所では、経営者の高齢化による承継時期の遅れ、後継者の不在、承継先が未定といった問題が発生している。当会が管内事業所に対し実施した事業承継アンケートの回答結果では、後継者候補がいると回答した事業所のうち約3割が「事業承継を考えているが具体的な取組ができていない」と回答している。

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

⑥創業計画策定支援（継続）

創業前の相談先として、商工会の認知度は低い状況である。そこで大垣市を中心とした、西美濃創生広域連携推進協議会による、創業セミナーに関する情報提供をおこない、創業者への創業機会を増やす。その上で創業計画策定を支援し創業後の順調な経営を後押しする。

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】

補助金事業実行のための支援でなく、事業者の自己変革力に貢献できる支援を実施していくことが課題である。計画に定めた数値目標等を管理指標として、取組みの進捗を確認するとともに、成果に応じて計画の遂行・変更を含めた支援を実施していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、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。

事業者の自己変革力の会得を促すために、傾聴と対話を重ねたうえで経営者への内発的動機付けをおこない潜在力の発揮に繋げる。

(3) 目標

① 事業計画策定事業者

	現状	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
対象事業者数	15	30	30	30	30	30
延べ回数（頻度）	69	90	90	90	90	90
売上増加事業者数	—	8	8	8	8	8
経常利益 1%以上増加の事業者数	—	8	8	8	8	8

※フォローアップの頻度については、年間 4 回程度が対象事業所数の 50%、年間 2 回程度が 50% にて試算して回数を計上した。但し、事業所からの要望がある場合や経営指導員が必要と判断した場合はそれ以上の支援を行う。

② 事業承継計画策定者

	現状	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
対象事業者数	6	6	6	6	6	6
実施頻度(回/年)	—	3	3	3	3	3
延べ回数	—	18	18	18	18	18

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

③ 創業計画策定者

	現状	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
対象事業者数	3	3	3	3	3	3
実施頻度(回/年)	—	4	4	4	4	4
延べ回数	—	12	12	12	12	12

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

(4) 事業内容

①経営指導員によるP D C A支援（継続）

事業計画を策定した事業者を対象とし、事業計画の進捗状況等により訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障がない事業者を見極めた上でフォローアップ頻度を設定する。

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

②各種支援施策及び制度の活用によるフォローアップ（継続）

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

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

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1)現状と課題

【現状】

これまでの経営発達支援計画では展示会・商談会出展を中心に、BtoBの新市場開拓に向けた事業内容・目標設定がなされていた。多くの展示会や商談会の商圏が全国を対象としたものであるのに対し、BtoB取引を行う支援先事業所の多くは、県内又は東海地区で事業拡大を検討する事業者である。またBtoCを主体とする建設業・小売業・飲食サービス業においては、その需要開拓支援の手法が発達支援計画において十分に示されていなかった。

内部環境については、経営者の年齢が高齢化しており、I Tを活用した販路開拓のD Xは十分に進んでいないという現状である。

【課題】

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

販路開拓のD Xについては、後継者がいる事業所を中心にI T担当者のレベルにあった方法を提案し、I T化の底上げを地道に行う必要がある。

(2)支援に対する考え方

今後は広域のBtoB販路開拓にこだわらず、小規模事業者の事業領域（対象市場・商品や技術の特性、取引形態）にあった需要開拓の手法を提案し、これに準じた目標を設定することで幅広い事業者の売上利益拡大に貢献する。

なお、人的資源や財務基盤に乏しい小規模事業者がより広い商圏を見据え販路を拡大するためには販路開拓のD Xが必要であり、ホームページ・E Cサイト・S N Sの活用について専門家や民間企業と連携して、継続的に支援を行い管内事業者のI Tレベルの底上げを図る。

①事業者にあった販路開拓手法の提案

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

販路開拓概要			
新規市場	BtoB	・展示会出展 ・商談会	・ホームページ作成・改善 ・マッチングサイト掲載
	BtoC	・物産展 ・アンテナショップ出品 ・道の駅出品	・ホームページ作成・改善 ・自社ECサイト構築 ・モール型ECサイト出品
既存市場	BtoB	・訪問営業	・ホームページ作成・改善 ・DM、電話営業 ・プレスリリース
	BtoC	・地域イベント出店	・ホームページ作成・改善 ・販促ツール作成 (看板／広告／SNS・予約サイト活用) ・プレスリリース

②重点支援事業者

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

業種	支援目的	支援手法
製造業	新市場開拓・取引開拓 下請け依存からの脱却	・展示会・商談会への出店 ・マッチングサイトの活用
製造小売業	新市場開拓	・物産展・地域イベントへの出店 ・ECサイト構築 ・プレスリリース
小売業	新規来店客数の増加	・ホームページ・販促ツール作成
飲食サービス業	新規来店客数の増加	・ホームページ・販促ツール作成

(3)目標

①BtoB

		現状	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
BtoB 需要開拓支援事業者数		0	2	2	2	2	2
内 訳	展示会・商談会・マッチングサイト等への出展斡旋	0	2	2	2	2	2
1事業者あたりの成約件数		0	1	1	1	1	1

②BtoC

	現状	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
BtoC 需要開拓支援事業者数	3	24	24	24	24	24
内 訳	物産展・アンテナショップ・道の駅等への 出店支援事業者数	0	3	3	3	3
	売上増加率／社	-	5%	5%	5%	5%
	ホームページ・EC等の活用事業者 数	3	9	9	9	3
	売上増加率／社	-	5%	5%	5%	5%
	SNS を含む販促ツールの作成活用 事業者数	0	9	9	9	2
	売上増加率／社	-	5%	5%	5%	5%
	プレスリリースの活用事業者数	0	3	3	3	4
	売上増加率／社	-	5%	5%	5%	5%

(4)事業内容

①BtoB 需要開拓支援

展示会・商談会・マッチングサイト等への出展斡旋（改善）

事業者の市場開拓先に応じて適切な展示会・商談会・物産展を提案し、出展を斡旋する。必要に応じて補助金を活用し出展を後押しする。

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

(展示会・商談会の例)

イベント名	主催	時期	開催場所	概要	規模
ギフトショー	(株)ビジネスガイド社	9 月 2 月	東京ビッグ サイト	生活雑貨、販促 物、パーソナルギ フト関連	来場者 7 万人
I F F T	メッセフランクフル トジャパン (株)	11 月	東京ビッグ サイト	家具インテリア 関連	来場者 1.6 万人
買いまっせ売れ 筋商品発掘市	大阪商工会議所	11 月	大阪府内	流通業界関連の 商談会	バイヤー 50 社
岐阜・滋賀・三重 「モノづくり商 談会 inGIFU」	(公財) 岐阜県産業経 済振興センター	12 月	岐阜県内	製造業関連の商 談会	受注企業 80 社
「海外バイヤー 招へい商談会」	(公財) 岐阜県産業経 済振興センター	7 月	岐阜県内	海外販路への商 談会	バイヤー 10 社
岐阜県商社マッ チング	(公財) 岐阜県産業経 済振興センター	2 月	岐阜県内	海外販路への商 談会	バイヤー 10 社

②BtoC 需要開拓支援

I)物産展・アンテナショップ・道の駅への出品（新規）

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

(物産展の例)

イベント名	主催	時期	開催場所	対象業種	規模
ニッポン全国物産展	全国商工会連合会	11 月	池袋サンシャインシティ	食品製造業	来場者 1.5 万人
岐阜県観光物産展	(一社)岐阜県観光連盟	6 月 11 月 12 月	金山駅・セントレア空港	食品製造業	来場者非公表

(アンテナショップ例)

店舗名	場所	運営	対象者	規模
大垣市奥の細道むすびの地記念館	大垣市	大垣市	食品製造業、土産品製造業、卸売業	商品数非公表
岐阜関ヶ原古戦場記念館	関ヶ原町	岐阜県	食品製造業、土産品製造業、卸売業	商品数非公表
THE GIFT SHOP	岐阜駅アクティヴG内	岐阜県	食品製造業、土産品製造業、卸売業	商品数 320 点

Ⅱ) ホームページ作成・ECサイト構築 (継続・拡充)

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

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

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

Ⅲ) SNS販促ツールの作成活用 (新規)

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

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

Ⅳ) プレスリリース (新規)

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

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

(1)現状と課題

【現状】

現在の経営発達支援計画評価委員会は、商工会役員、職員、税理士・中小企業診断士等、及び大垣市職員を交えた構成となっている。

【課題】

事業内容に基づき客観的な評価を得ているものの、今後は評価委員会における活発な議論を行い、評価を受けた見直しの方向性について具体的な議論を実施したい。そのためには継続的に指導助言を受けることができる外部有識者を交え、かつコンパクトな組織体制の構築が必要であるとする。

(2)事業内容

①経営発達支援計画評価委員会の開催（継続・改善）

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、大垣市商工会が支援機関として管内小規模事業者に対して効果的な支援を実施できているか評価し、改善への提案を行う
構成員	・ 中小企業診断士等の専門家(外部有識者) ・ 大垣市商工観光課長及び担当職員 ・ 商工会役員 ・ 事務局長 ・ 法定経営指導員
評価時期	年度終了後 3 カ月以内
評価結果公表時期	評価委員会終了後 1 カ月以内

②経営発達支援計画の見直し及び改善（継続）

評価委員会での評価結果を受けて改善の必要性が指摘された点や、日頃の計画実施にあたって問題が発生した点について、見直し及び改善を行う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していく。計画の見直しを行った事項については、理事会及び総代会の承認を受けた上で実施していくものとする。

③評価結果の公表（継続）

各年度の経営発達支援事業の評価については、理事会及び総代会で報告すると共に、報告書を当商工会ホームページ上で公表し、地域の小規模事業者等が常に閲覧できる状態とする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1)現状と課題

【現状】

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

【課題】

現在の経営支援は職員個々が持つ知識・情報・支援スキルに委ねられており、事業者に対するヒアリングにより抽出できる経営課題の深さ、経営課題に対する課題解決策提案の質が職員ごとに異なる。今後は現在行っている OJT の質を高めるとともに、off-JT の機会を増やし支援レベルを向上させる必要がある。特に建設業や製造業の生産業務に関する知識、DX推進に必要なデジタル化・IT化に関する知識に乏しいため、重点的に支援スキルの向上を図る必要がある。

(2)事業内容

①OJT による支援スキルの向上（継続）

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

②Off-JT による知識の習得（継続）

外部研修を通じ日常業務では接することができない専門性の高い知識を習得し、対応できる経営課題の深さを広げ、かつ事業者に対する提案力を高める。特に今後の小規模事業者支援に求められるDX（デジタル・IT・IoT・AI）、事業承継、BCP に対する知識を重点的に習得する必要があり、下記外部研修において該当するカリキュラムの受講を積極的に行う。

<DX推進に向けたセミナー参加>

事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員等のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

- I) 事業者にとっての業務効率化等に資するシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等
- II) 事業者にとっての需要開拓等に資するホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等
- III) オンライン経営指導の方法等
Zoom や Teams 等オンラインミーティングツールのスキルを習得し、非対面でも経営支援のできる体制を整備構築する。

役職	Off-JT の対象とする外部研修例
経営指導員	・ 中小企業大学校主催専門コース ・ 岐阜県商工会連合会主催指導員課題別研修会 ・ 他の支援機関主催研修 ・ 全国商工会連合会 WEB 研修等
経営支援員	・ 岐阜県商工会連合会主催全職員対象課題別研修会 ・ 他の支援機関主催研修 ・ 全国商工会連合会 WEB 研修等

④コミュニケーション能力向上セミナーの開催（新規）

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、支援の基本姿勢である「対話力と傾聴力」の習得及び向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践に繋げる。

⑤職員間の定期ミーティングの開催（継続）

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

これにより職員に帰属しがちなノウハウを共有し職員全体の支援力を高めるとともに、支援課題共有により職員の連携支援を推進する。

⑥データベース化（継続・改善）

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

(別表 2)

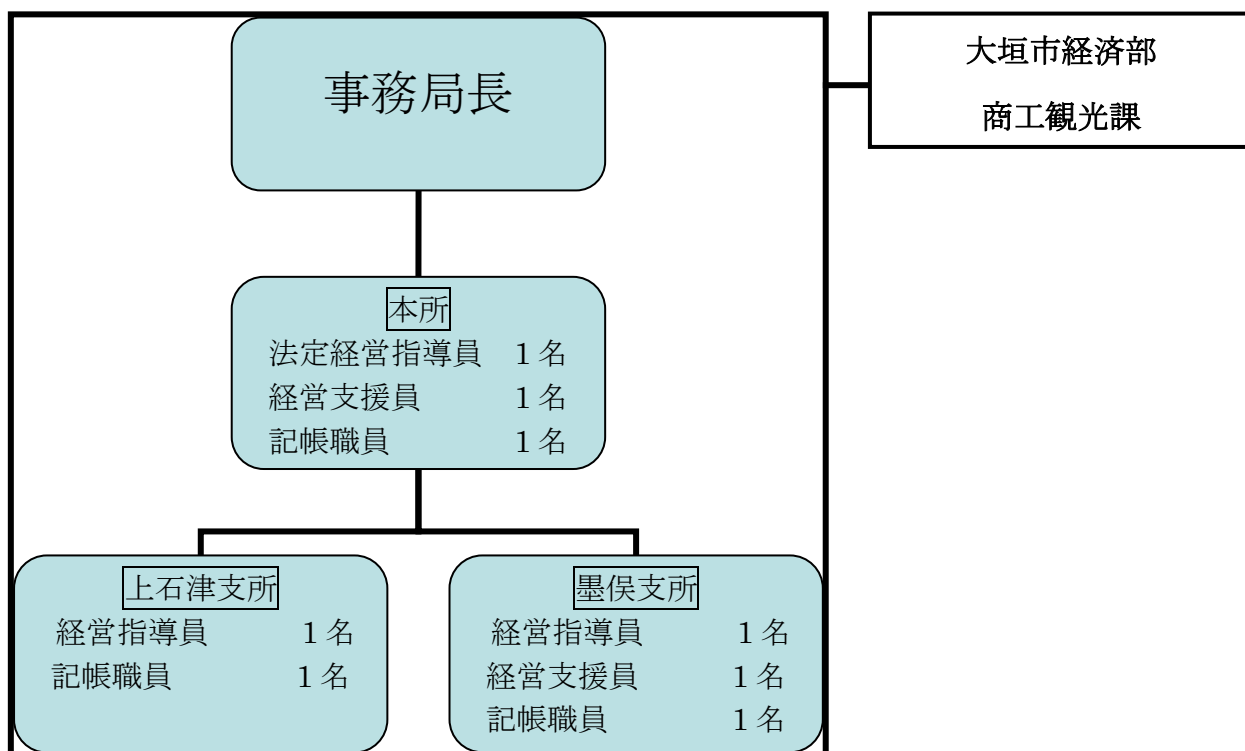
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和 5 年 4 月現在)

(1)実施体制（商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制等）

大垣市商工会組織図



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

①法定経営指導員の氏名、連絡先

【氏名】：間塚 始代

【連絡先】大垣市商工会

(住所)〒503-2216 岐阜県大垣市昼飯町 113 番地 2

(電話)0584-71-0294

(FAX)0584-71-1770

(E-mail) oogakishi@ml.gifushoko.or.jp

②経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度等）

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

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会／商工会議所

大垣市商工会 (住所) 〒503-2216 岐阜県大垣市昼飯町 113 番地 2
(電話) 0584-71-0294
(FAX) 0584-71-1770
(E-mail) oogakishi@ml.gifushoko.or.jp
(URL) <https://www.gifushoko.or.jp/oogakishi/>

② 関係市町村

大垣市経済部 商工観光課 (住所) 〒503-8601 大垣市丸の内 2 丁目 29 番地
(電話) 0584-47-8596
(FAX) 0584-81-4899
(E-mail) syoukoukankouka@city.ogaki.lg.jp
(URL) <https://www.city.ogaki.lg.jp/>

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
必要な資金の額	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550
① 需要動向調査費	500	500	500	500	500
② 需要開拓支援費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
③ 専門家派遣費	500	500	500	500	500
④ 評価委員会開催費	50	50	50	50	50

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
① 需要動向調査費 需要動向調査に必要な経費、調査票作成及び印刷費を計上。資金は商工会自己財源より調達。
② 需要開拓支援費 販路開拓効果が特に見込まれる取り組みに対し需要開拓費を計上。資金は商工会自己財源及び伴走型小規模事業者支援事業補助金を活用し調達。
③ 専門家派遣費 経営分析、事業計画策定、需要開拓支援、D X 推進に必要な専門家謝金及び旅費を計上。資金は岐阜県商工会連合会の経営・技術強化支援事業で補う。
④ 評価委員会開催費 年 1 回の評価委員会の開催にあたり、外部有識者への謝金及び旅費、資料印刷費を計上。資金は自己財源により調達。

(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。

(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	