

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標



岐阜商工会議所

The Gifu chamber of commerce and industry

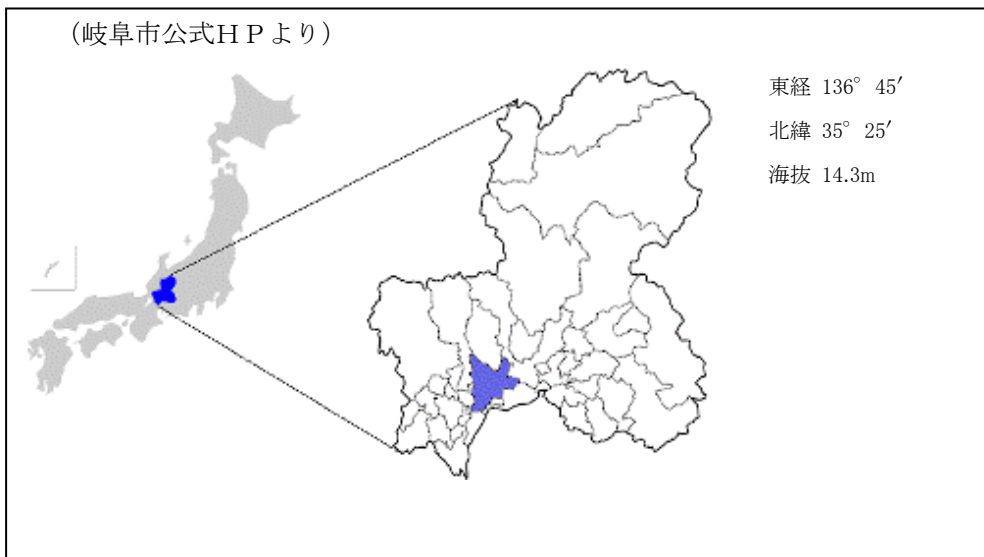


■岐阜市の概要■

岐阜市は緑豊かな金華山とその山頂にそびえ立つ岐阜城、清流長良川、夏の伝統風物詩の鶺鴒など、豊かな観光資源に恵まれた地であり、1575年に織田信長公によって「岐阜」と命名された。

- 【人口】 413,995人 (平成28年1月1日) (出典：岐阜市)
- 【世帯数】 175,357世帯 (平成28年1月1日) (出典：岐阜市)
- 【面積】 202.89平方キロメートル (平成18年1月1日) (出典：岐阜市)
- 【位置】

(岐阜市公式HPより)



- 【地域資源】 農林水産物：長良川の鮎、いちご、枝豆、だいこん、ほうれん草等
鉱工業品：岐阜アパレル、鮎菓子、美濃和紙、岐阜提灯、うちわ、和傘等
観光資源：長良川、鶺鴒、金華山、岐阜城、ぎふ信長まつり、道三まつり等
(資料：岐阜県認定地域産業資源より)

■岐阜市の現状と課題■

岐阜市の産業・商業の概要

当地域の産業は、古く江戸時代から和傘・提灯産業が発達し、戦後は繊維・機械金属・木工・紙加工品・食料品・プラスチック等の産業が発展した。特にファッション産業は東京、大阪と並ぶ三大産地の一角として発展し、アパレルの集積地であるJR岐阜駅前繊維問屋街は、周辺のテキスタイル産地と市内外の豊富な家庭内工業労働力を背景に発展し続けてきた。

商業では大規模店舗の進出、専門店の増加、中心商店街のアーケードやカラー舗装の整備によりJR岐阜駅前や柳ヶ瀬商店街を中心として賑わいをみせてきた。

また観光では、金華山・岐阜城・長良川・鶺鴒などの観光資源を活かし観光客誘致活動に積極的に取り組んできた。

しかし長引く不況により繊維業をはじめ産業全体が不振に陥り、地域産業にとって誠に厳しい経営環境が続いている。とりわけ繊維業は、安価な輸入品の流入や産業の海外展開、流通体系の変化により衰退の一途を辿った。商業・サービス業の小規模事業者が集積する中心市街地は、モータリゼーションの進展、郊外への大型店進出による大型店舗の撤退、住民の郊外移転等による売上不振や資金繰り難等課題が山積している。そして全業種共通の課題として経営者の高齢化や後継者不在の悩み等が深刻である。

このような状況下、行政や支援機関による中心市街地活性化策が奏功し、地域玄関口であるJR岐阜駅周辺から市中心商店街までのエリアで若い世代を中心に新規出店が増加している。これらの新規出店者と既存店舗がうまく連携し、若者や女性を呼び込むイベントが次々と企画・開催され、徐々ににぎわいを取り戻しつつある。他方、新規出店者が短期間に廃業に至るケースが少なくないが、要因として当初の事業計画および経営計画の策定が十分でないことによる売上の低迷・資金繰り難が考えられる。

【岐阜市の製造業】

ものづくり産業が盛んで大規模工業団地が多く立地する岐阜県において、岐阜市は製造業者事業所数は県内1位、出荷額は6位である。

製造品出荷額が事業所数に比して少ないのには大きく3つの理由が考えられる。

- 1 高規格交通インフラの不在
- 2 一定規模以上の事業所にかかる事業所税の存在
- 3 周辺地域と比べた地価の高さ

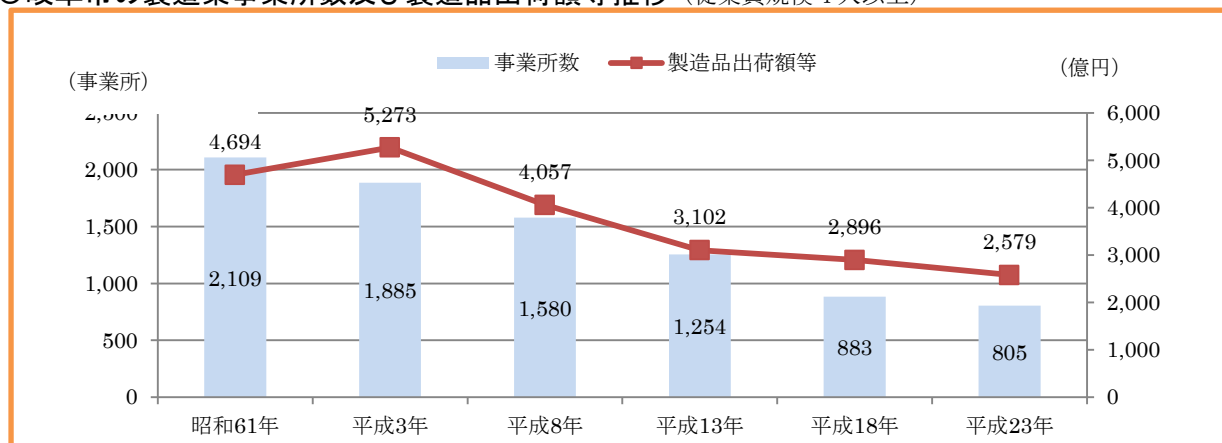
中部エリアは製造業が盛んで、とりわけ自動車製造の下請け企業が多数あるが、名神高速道路、東海北陸自動車道、東海環状自動車道東回りルートは岐阜市にICがなく高速輸送ルートの確保ができていない。その点から、東濃エリアや各務原市など近隣市との競争力で劣勢である。

また、現在建設中の東海環状自動車道西回りICが岐阜市北部に開通予定だが、2、3の理由によりやはり大企業・中堅企業が当地域に工場を設置するのは厳しい状況である。そのため、**大企業・中堅企業の工場誘致・新工業団地の建設に頼らない、中小・小規模事業者の売上増加につながる事業展開が必要**である。

このような中、製造業の事業所数は、昭和61年の2,109から平成23年に805と61.8%

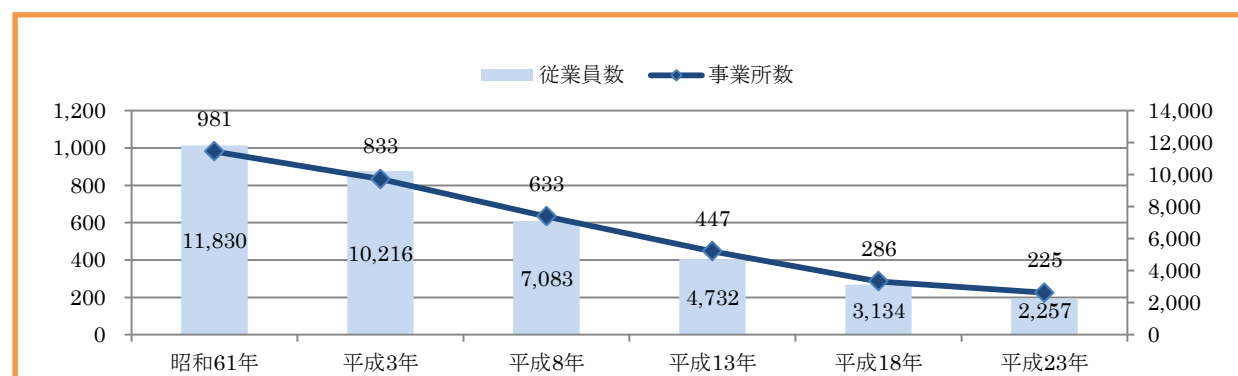
も減り、中でも市の主要産業として経済を牽引してきた繊維工業は 981 から 225 と激減した。従業員数も同様に製造業全体の 4 割を占めていた繊維工業が 18%まで落ちている。製造品出荷額等はピークの平成 3 年の 5,273 億円から 2,579 億円とほぼ半減し、中でも繊維工業は▲83.7%と衰退が著しい。

○岐阜市の製造業事業所数及び製造品出荷額等推移（従業員規模 4 人以上）



(資料：工業統計、H24:経済センサス)

○岐阜市の繊維工業の事業所数及び従業員数



(資料：工業統計、経済センサス)

【岐阜市の卸売・小売業】

卸売・小売の年間商品販売額は県内 1 位だが、これには J R と名古屋鉄道岐阜駅前から中心商店街である柳ヶ瀬商店街までの広域商業地の存在が大きく影響している。

しかしこの販売額も右肩下がり、特に卸売業の販売額がこの 20 年で半減したのは戦後アパレルの一大産地として婦人ファッションの大集積地が形成されるも、その後時代の流れと岐阜ブランドの訴求力低下により衰退したこと、事業承継がうまくなされなかったことが大きな要因である。**婦人服のみにとらわれない岐阜ブランドを起し、次世代を担うアパレル業者のモチベーションを高めることができれば、岐阜アパレル全体の活性化につながる**と考える。

バブル期には出店地がないほど店がひしめき買物客で賑わった柳ヶ瀬商店街は、事業主の高齢化・空き店舗問題が深刻化しており、市の小売業の販売額はこの 10 年で 30%

減少している。今後少子高齢化は一層進み、このままでは買い物客の減少が不可避であり、**中心市街地に外部や海外から買い物客を招き入れる施策、中心市街地の商圈エリアに居住者を増やすなどの施策**が急がれる。

岐阜県内卸売業の年間商品販売額の推移

単位:百万円

	H3	H6	H9	H11	H14	H16	H19	H24
岐阜県	4,310,970	3,829,816	3,774,113	3,796,170	3,047,157	2,825,421	2,648,467	2,046,316
岐阜市	2,426,450	2,206,139	2,156,694	2,026,357	1,572,236	1,418,507	1,264,762	959,577
大垣市	309,768	242,183	251,049	278,848	243,264	245,268	254,670	209,014
高山市	X	X	X	160,384	140,241	117,040	107,448	83,884
多治見市	234,740	188,804	168,165	237,016	139,773	134,361	135,174	120,073
関市	120,329	81,071	84,139	90,938	58,469	60,527	89,791	44,275
中津川市	93,829	68,646	72,910	57,880	58,360	X	37,015	36,467
美濃市	10,047	9,200	8,738	9,312	5,804	4,704	4,152	4,184
瑞浪市	35,678	32,237	46,872	32,801	32,883	25,494	22,811	13,588
羽島市	85,977	100,010	105,114	103,414	66,551	87,748	70,598	76,045
恵那市	26,355	20,611	23,402	23,192	26,765	X	25,292	20,713
美濃加茂市	67,598	58,538	47,761	51,305	43,119	38,711	32,100	21,338
土岐市	126,092	122,633	117,712	112,087	87,898	84,148	70,904	50,302
各務原市	107,613	107,288	98,838	120,963	121,910	102,344	88,685	72,032
可児市	53,235	45,351	45,164	45,590	36,440	38,646	40,841	38,534
その他地域	613,259	547,106	547,555	446,083	413,443	467,924	404,224	296,290

出典:経済産業省、岐阜県統計課「商業統計」(原則、前年度販売額)

注:H3~H11までは卸売業から代理商、仲立業を除く

岐阜県内小売業の年間商品販売額の推移

単位:百万円

	H3	H6	H9	H11	H14	H16	H19	H24
岐阜県	2,204,231	2,270,950	2,369,758	2,328,970	2,186,860	2,092,722	2,112,133	1,723,270
岐阜市	564,913	564,293	578,758	577,103	516,631	490,903	459,468	373,671
大垣市	229,742	223,988	234,691	229,431	190,585	183,222	175,617	156,628
高山市	X	X	X	142,467	133,280	125,942	119,477	97,483
多治見市	116,048	118,086	123,948	119,632	118,895	111,460	112,602	93,927
関市	78,110	85,186	97,819	97,338	92,642	92,248	90,794	76,157
中津川市	93,373	94,668	94,902	95,659	92,446	X	92,002	70,985
美濃市	16,380	20,163	18,477	17,213	16,064	15,301	15,775	14,874
瑞浪市	37,628	38,784	40,772	41,512	36,504	38,226	46,308	39,532
羽島市	49,995	52,569	52,978	50,237	43,832	45,069	49,788	44,854
恵那市	58,403	68,900	64,488	67,035	67,536	X	62,822	46,010
美濃加茂市	52,634	51,867	51,656	49,884	62,369	64,422	67,053	48,881
土岐市	63,641	66,645	64,926	58,363	55,574	48,777	61,732	50,231
各務原市	139,956	142,237	144,929	136,090	135,527	133,710	136,493	116,978
可児市	89,606	94,166	105,979	113,154	102,650	104,696	108,028	74,439
その他地域	613,800	649,398	695,437	533,852	522,325	638,747	514,174	418,620

出典:経済産業省、岐阜県統計課「商業統計」(原則、前年度販売額)

注:「X」は事業所数が少ないため秘匿扱い(他の数値から類推できないように秘匿されたもの、合併前の市町村の一部が秘匿であったものを含む)

次に開廃業率を見ると、岐阜市の卸売業・小売業の廃業率は7.1%で開業率1.7%の4.2倍と事業所数の減少が進んでいることが分かる。

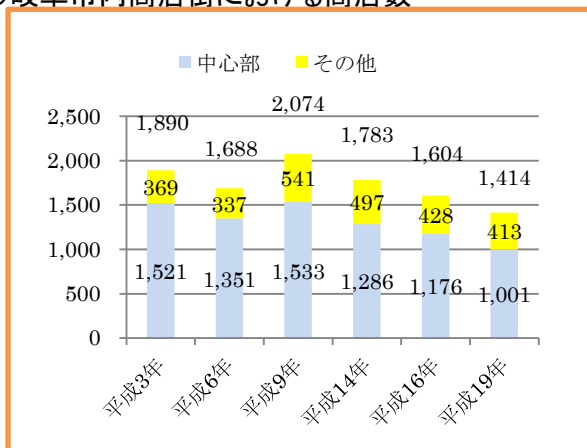
○開業率・廃業率

		卸売業・小売業		非一次産業	
		開業率	廃業率	開業率	廃業率
岐阜市	H16→18	4.6%	7.2%	5.3%	7.1%
	H18→21	1.7%	7.1%	2.1%	6.4%
岐阜県	H16→18	4.8%	6.0%	4.9%	5.8%
	H18→21	2.1%	6.4%	2.2%	5.8%
全国	H16→18	5.6%	6.7%	6.4%	6.5%
	H18→21	2.3%	6.8%	2.6%	6.4%

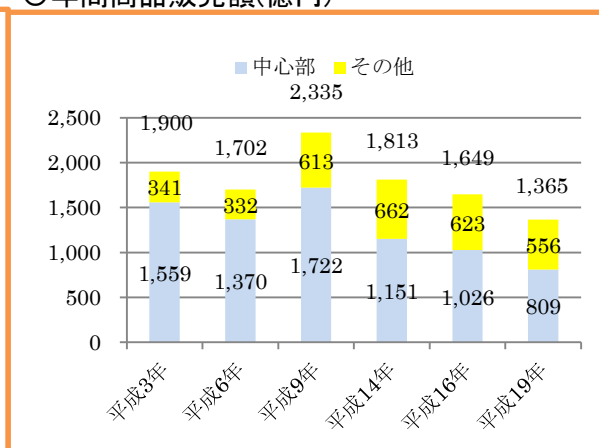
(資料：事業所統計、H21 経済センサス (H21 センサスの結果は単純に比較できない))

商店街は個店数の減少と売上の減少が著しく、消費者が郊外型店舗等に流れていると推測される。

○岐阜市内商店街における商店数



○年間商品販売額(億円)



(資料：商業統計)

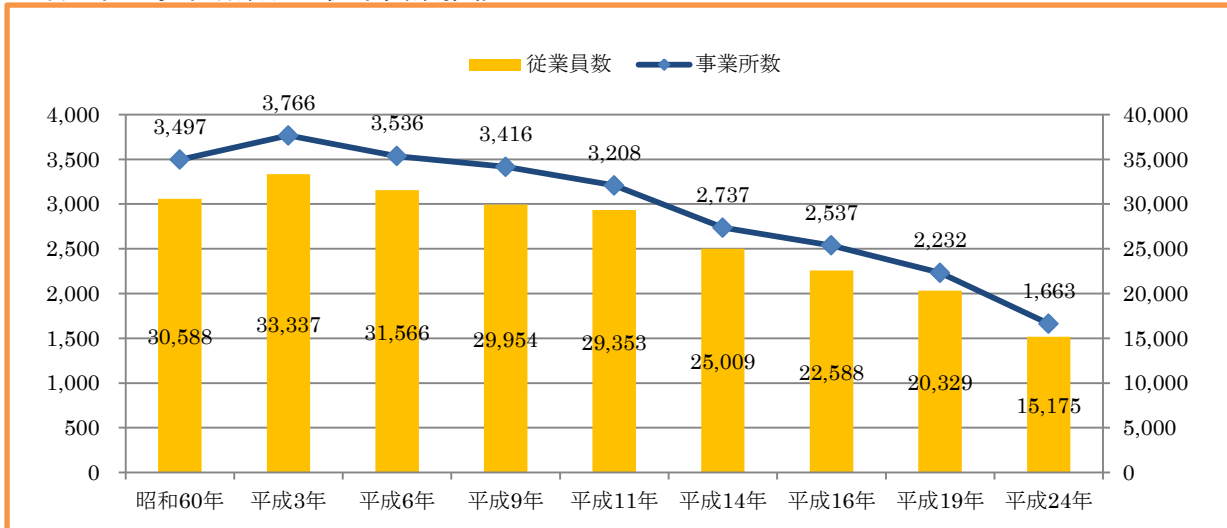
次に卸売業では、事業所数では県の26%、従業員数では県の31%が集中している。繊維・衣服等卸売業の事業所数は、平成6年の1,630が平成19年には822と半減しているが、これは製造小売やプライベートブランドの拡大により中間流通を介さない“中抜き”が進んだことが大きい。しかし現在も卸売業の37%を占める一大産業でありまた、年間商品販売額は減少しながらも全国6位の規模を誇っている。

○繊維・衣服等の都市別年間商品販売額

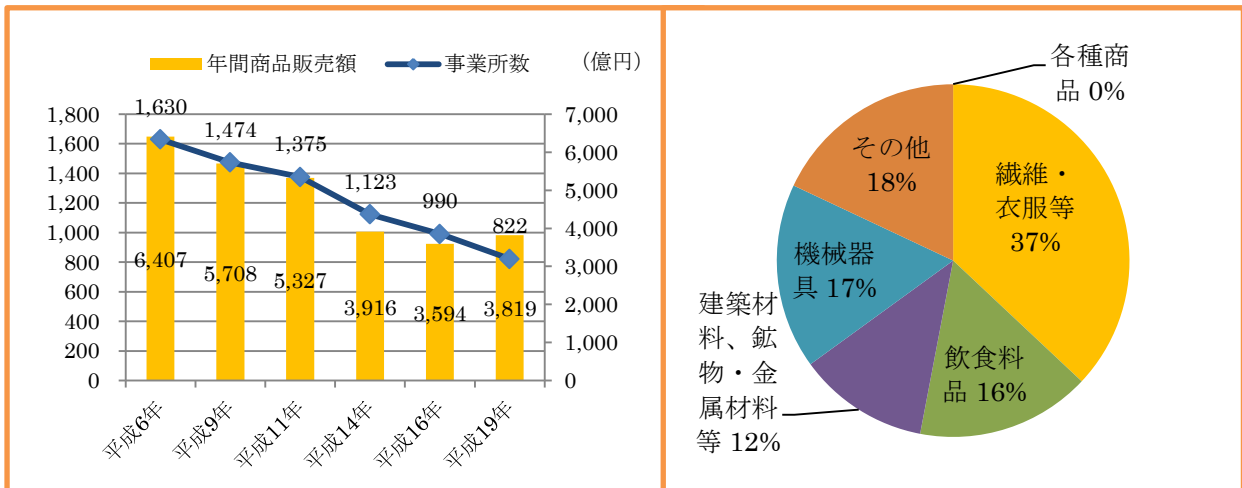
	事業所数	従業者数	年間商品販売額 (百万円)
東京23区	5,949	90,492	6,064,739
大阪市	3,981	50,143	4,292,830
名古屋市	1,102	13,935	1,008,039
京都市	1,491	13,293	561,131
神戸市	539	6,720	527,936
岐阜市	822	6,767	381,886
福岡市	654	8,166	326,581

(資料：商業統計)

○卸売業の事業所数及び従業員数推移



○繊維・衣服等卸売業の事業所数及び年間商品販売額 ○平成19年卸売業事業所の内訳



(資料：商業統計)

【岐阜市の小規模事業者の現状と課題】

岐阜商工会議所管内の商工業者数は平成18年の21,305から平成24年には19,468と8.6%減少した。小規模事業者も同様に16,577から14,968と9.7%減少している。

産業分類別構成比では「卸売業・小売業」「宿泊業・飲食サービス業」「生活関連サービス業・娯楽業」の第3次産業が83.2%を占める一方、「製造業」は事業所数で8.7%、従業員数は8.8%と、県や国と比べて低く、製造業への依存度が特に低い地域である。

また平成18年から24年にかけて管内事業者数が大きく減少した中、「金融、保険、不動産」「電気等、情報通信、運輸業」は増加し、第3次産業化が顕著である。

○管内商工業者数・小規模事業者数

	平成18年	平成24年	増減	増減率
管内商工業者数	21,305	19,468	△1,837	8.6%減少
管内小規模事業者数	16,577	14,968	△1,609	9.7%減少

(資料：平成24年経済センサス活動調査、岐阜県再編資料、平成18年事業所統計調査結果による岐阜市商工業者数・小規模事業者数、岐阜県再編資料より)

○平成 24 年経済センサス活動調査による商工業者数・小規模事業者数（管内）

業種	商工業者数	構成比(%)	小規模事業者数	構成比(%)
総数	19,468	100.00	14,968	100.0
A～B 農林漁業	43	0.22	36	0.24
C 鉱業、採石業、砂利採取業	3	0.01	2	0.01
D 建設業	1,691	8.69	1,581	10.56
E 製造業	1,816	9.33	1,667	11.14
F 電気・ガス・熱供給・水道業	7	0.04	1	0.01
G 情報通信業	205	1.05	136	0.91
H 運輸業、郵便業	206	1.06	137	0.92
I 卸売業、小売業	5,739	29.48	3,790	25.32
J 金融業、保険業	440	2.26	323	2.16
K 不動産業、物品賃貸業	1,717	8.82	1,641	10.96
L 学術研究、専門・技術サービス業	991	5.09	709	4.74
M 宿泊業、飲食サービス業	2,829	14.53	2,003	13.38
N 生活関連サービス業、娯楽業	1,927	9.90	1,653	11.04
O 教育・学習支援業	502	2.58	370	2.47
P 医療、福祉	397	2.04	352	2.35
Q 複合サービス業	64	0.33	32	0.21
R サービス業	891	4.57	535	3.58

（資料：平成 24 年経済センサス活動調査, 岐阜県再編資料より）

○平成 24 年と平成 18 年の商工業者数・小規模事業者数の比較（管内）

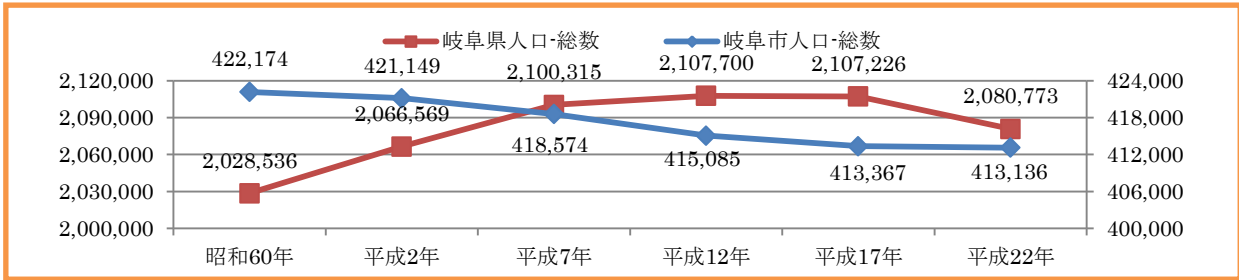
業種	商工業者数			小規模事業者数		
	平成 24 年	平成 18 年	増減	平成 24 年	平成 18 年	増減
総数	19,468	21,305	△1,837	14,968	16,577	△1,609
サービス業 (L. M. N. O. P. Q. R)	7,601	8,304	△703	5,654	6,322	△668
卸売業, 小売業 (I)	5,739	6,826	△1,087	3,790	4,665	△875
金融、保険、不動産業 (J. K)	2,157	1,907	250	1,964	1,779	185
製造業 (A. B. E)	1,859	2,172	△313	1,703	1,980	△277
建設業 (C. D)	1,694	1,722	△28	1,583	1,605	△22
電気等、情報通信、運輸業 (F. G. H)	418	374	44	274	226	48

（資料：平成 24 年経済センサス活動調査, 岐阜県再編資料、平成 18 年事業所統計調査結果による岐阜市商工業者数・小規模事業者数, 岐阜県再編資料より）

【岐阜市の人口】

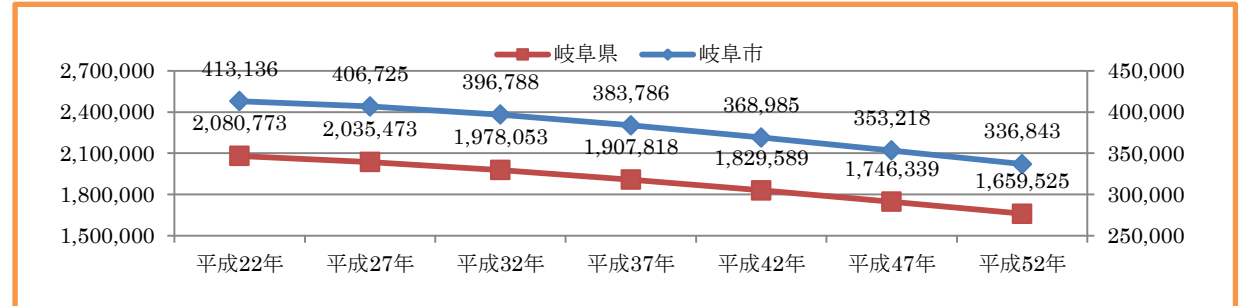
岐阜市人口は昭和60年以降減少し現在はほぼ横ばいだが、平成52年には今より20%近い減少が推計される。また、30年後には65歳以上の高齢者が全体の1/3を占め、企業活動を支える生産年齢人口（15～64歳）は30%近くの減少が予想され、消費需要の低下が懸念される。

○岐阜市及び岐阜県の人口推移



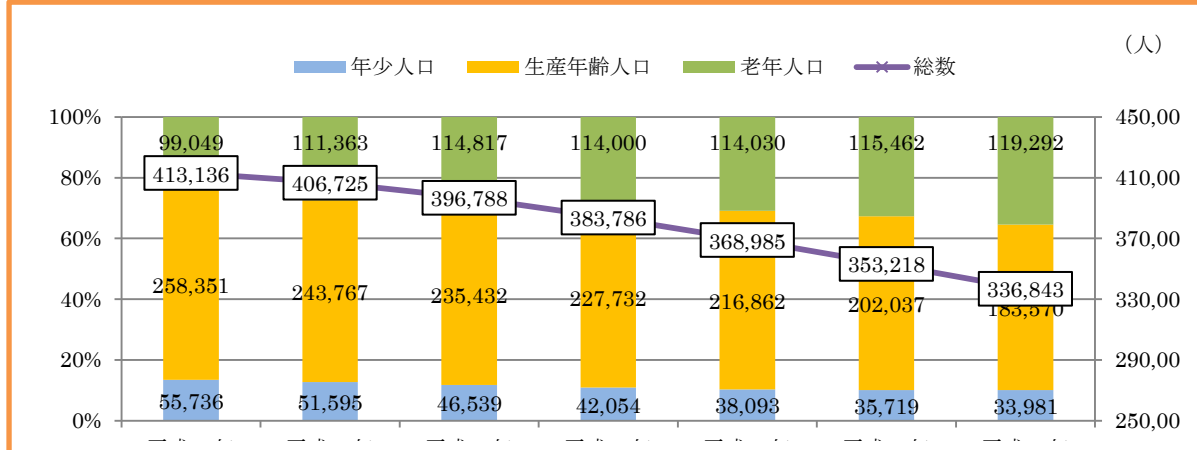
(資料：国勢調査)

○岐阜市及び岐阜県の推計人口



(資料：国立社会保障・人口問題研究所)

○岐阜市の年齢3区分別の推計人口



(資料：国立社会保障・人口問題研究所)

人口減少による需要減や経営者の高齢化など全国に広く共通する課題に加え、地域経済を牽引してきた繊維産業の衰退が深刻である岐阜市において、事業者を取り巻く環境は今後一層厳しさを増すことが予想される。このままでは事業者数がさらに減少し、地域経済は大きな打撃を受けることになるであろう。**地域事業者のおよそ8割を占める小規模事業者の経営向上によりその減少に歯止めをかけ、かつ個々の経営力を高めることが地域経済の安定、発展につながる**のである。

小規模事業者の持続的発展には、**事業者自らが計画的に事業展開**を図れるよう**意識改革**を促し、個々の強み・魅力を再認識し、**売上向上へとつなげる**必要がある。

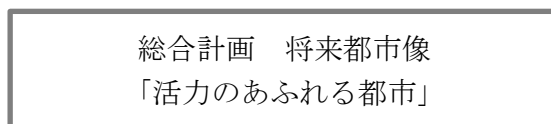
また、事業者が持つ技術や人材、商品を大切な地域資源として次世代へつなぐ適切な事業引継ぎ支援を行い、地域経済力を持続させることが求められている。

同時に産業の新陳代謝という側面からは単に新規創業を推し進めるだけでなく、その持続的な安定により地域ににぎわいを定着させねばならない。創業計画通りに売上を確保できず 2～3 年の内に廃業に至るケースが散見されるが、これは不十分な創業計画と経営に対する知識・意識の欠如が主たる原因と思われる。

このような観点から、創業準備段階からの事業計画策定支援・資金繰り支援・販路開拓支援により、売上安定・収益確保を目指した事業者に寄り添う伴走型支援が必要である。

【岐阜市の産業振興ビジョン】 ～2017 年度におけるあるべき姿～

岐阜市は、上位計画「岐阜市総合計画」における将来都市像“活力のあふれる都市”を具体化した、2017 年度における岐阜市の産業の将来像を以下のように示している。



【2017 年度における岐阜市の産業の将来像】

- ・織田信長公岐阜城入城 450 年において、岐阜城跡、及び中心市街地に、かつてないほどの人が溢れている。
- ・「アジア No. 1 航空宇宙産業クラスター形成特区」のエリア拡大を契機に、ものづくり産業の集積が前進している。
- ・岐阜市の経済成長に伴い、女性就業者が増加している。

【岐阜市のビジョンの目標】

2022 年における岐阜市の目指す姿（めざそう値）と、政策の基本方針毎に 5 年後の成果指標が設定されている。

【めざそう値】

- 産業や就労環境の豊かさを実感している人の割合 2011 年 4.4% → 2022 年 9.0%
- 完全失業率 2010 年 5.89% → 2020 年 5.70%

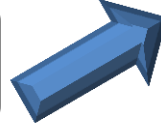
【成果指標】

- 卸小売業商品販売額 2007 年 17,242 億円 から UP!
- 製造品出荷額等 2010 年 2,393 億円 から UP!
- 事業所の開業率 2009 年 2.0% から UP!
- 企業誘致立地件数 2011 年 4 件 から UP!
- 新規学卒者採用企業割合 2011 年 男性 14.8%、女性 14.7% から UP!
- 従業員 1 人当たりの有給休暇の取得率 2011 年 25.9% から UP!
- 柳ヶ瀬周辺の歩行者自転車通行量（休日 1 日） 2011 年 42,339 人 から UP!
- 中心市街地の居住人口の社会増減数 2011 年 ▲85 人 から UP!
- 岐阜城、鶯飼、長良川温泉観光客数 2011 年 523,097 人 から UP!
- コンベンション開催件数 2011 年 263 件 から UP!
- まちなか博士認定者数 2011 年 196 人 から UP!

全体目標

経済規模の拡大

市内総生産（名目）
2010年 1,539,162 百万円



毎年
1～1.5%増

<参考>「日本再興戦略(H25.6.14)」の目標値：

今後10年間の平均で実質GDP成長率2%程度の成長を目指す

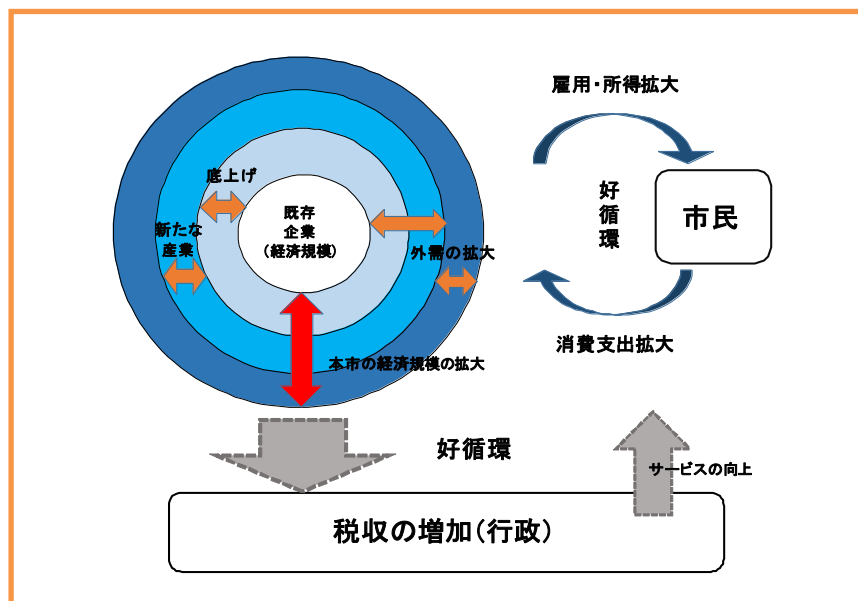
日銀「経済・物価情勢の展望(2014年4月)」における実質GDP見通し

2014年：0.8～1.3% 2015年：1.2～1.5% 2016年：1.0～1.5%

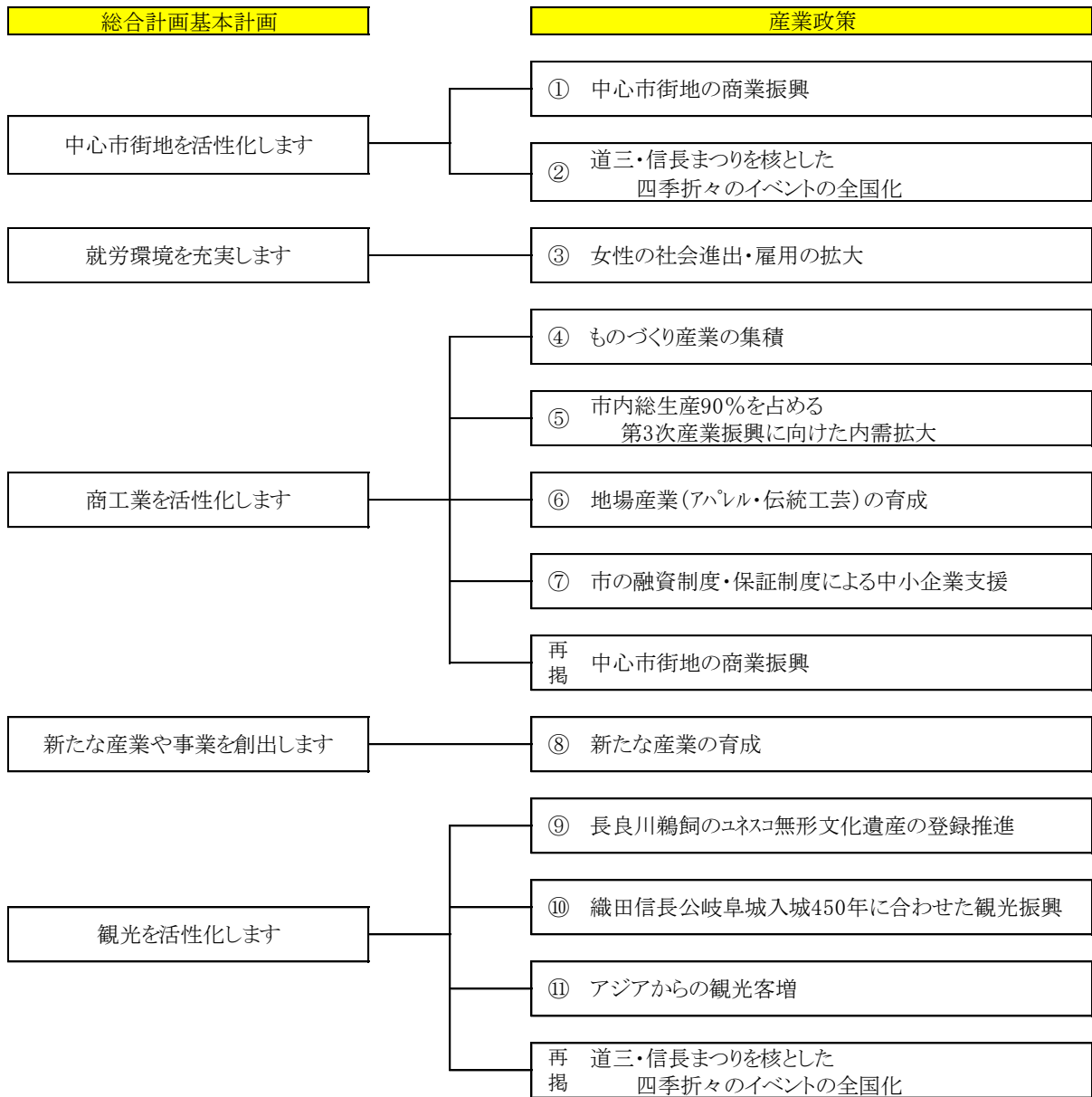
【岐阜市の目指すべき方向性の視点と基本方針】

岐阜市産業の将来像の達成には、「内需の拡大」「外需の拡大」をキーワードとして市の経済規模拡大を図り、それに伴い市民の雇用・所得の拡大、消費支出等の拡大、税収の拡大に伴う更なる市民サービスの向上という好循環サイクルの惹起を目指していくこととされている。

また、「岐阜市総合計画基本計画（平成25年度～29年度）」で示された政策の基本方針「中心市街地を活性化します」「就労環境を充実します」「商工業を活性化します」「新たな産業や事業を創出します」「観光を活性化します」の5つの分野を、このビジョンの骨格として取り組んでいくこととされている。



「岐阜市総合計画基本計画（平成 25 年度～29 年度）」の実現に向けて 11 の「産業政策」が掲げられ、それぞれについて目指す姿と目標を設定し、事業に取り組む際の基本方針が示されている。



■岐阜商工会議所が目指す小規模事業者の中長期的な振興のあり方■

【小規模事業者の中長期的な振興のあり方】

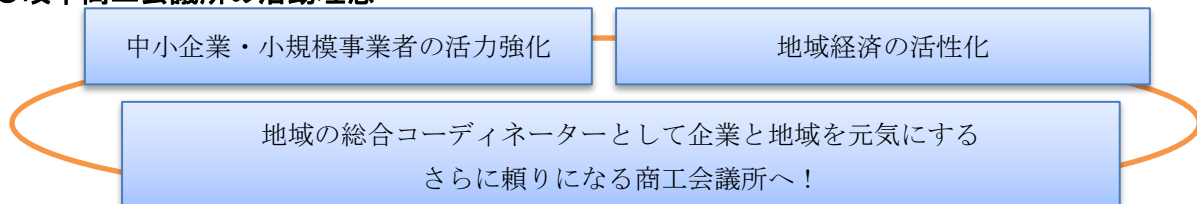
- 自ら新製品や商品・サービスの開発等のチャレンジに取り組む小規模事業者の活躍。
- 地域が力を合わせて魅力あるまちづくりを目指していく中で、自店の魅力の再発掘に取り組む小規模事業者の活躍。
- 若い世代からシニア世代に至るまで創業しやすい地域づくり。

小規模事業者の目線に合わせた支援を継続的に重ねていくことで、10年後には事業者が元気になる明るくにぎわう地域となる姿を思い描きながら、地域振興の基盤である小規模事業者の中長期にわたる持続的発展を目指す。

【岐阜商工会議所が目指す役割】

岐阜商工会議所は、岐阜市が提唱する『産業振興ビジョン』に足並みをそろえ、各支援機関との強固な連携のもと、『魅力あるまちづくり・地域の活性化』に向け「地域総合経済団体」としての役割と、「中小企業・小規模事業者支援機関」としての両輪の役割を果たす。

○岐阜商工会議所の活動理念



【中長期的な振興のあり方を踏まえた目標】

岐阜商工会議所は『伴走型の総合支援』に取り組み、持続的に発展する小規模事業者の育成を図るため、経営発達支援計画の目標を以下のとおりとする。

- i 小規模事業者の活力強化
- ii 「岐阜ブランド」の再生並びに地域資源を活かした産業振興
- iii 小規模事業者の活動の場である地域経済の活性化
- iv 経営支援員等の資質向上に伴う効果的な支援の推進

【目標達成のための方針】

i. 小規模事業者の活力強化

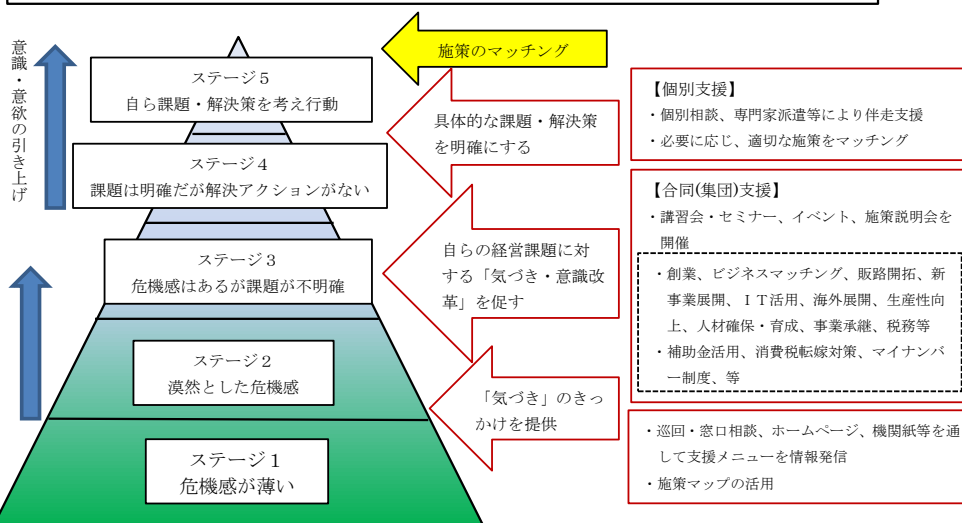
岐阜商工会議所は、小規模事業者の中長期的な振興のあり方を踏まえて小規模事業者に寄り添った伴走型支援を行うため、①「事業者の意識ステージに合わせた経営支援」②「事業者の発展段階に合わせた経営支援」の二つを基本認識として共有し、小規模事業者の活力強化を図る。

①事業者の意識ステージに合わせた経営支援では、事業者自身が「気づき」「考え」「行動」することが不可欠であり、事業者の自助努力を前提に、挑戦する「意識」「意欲」を引き出す支援をきめ細かく展開していく。

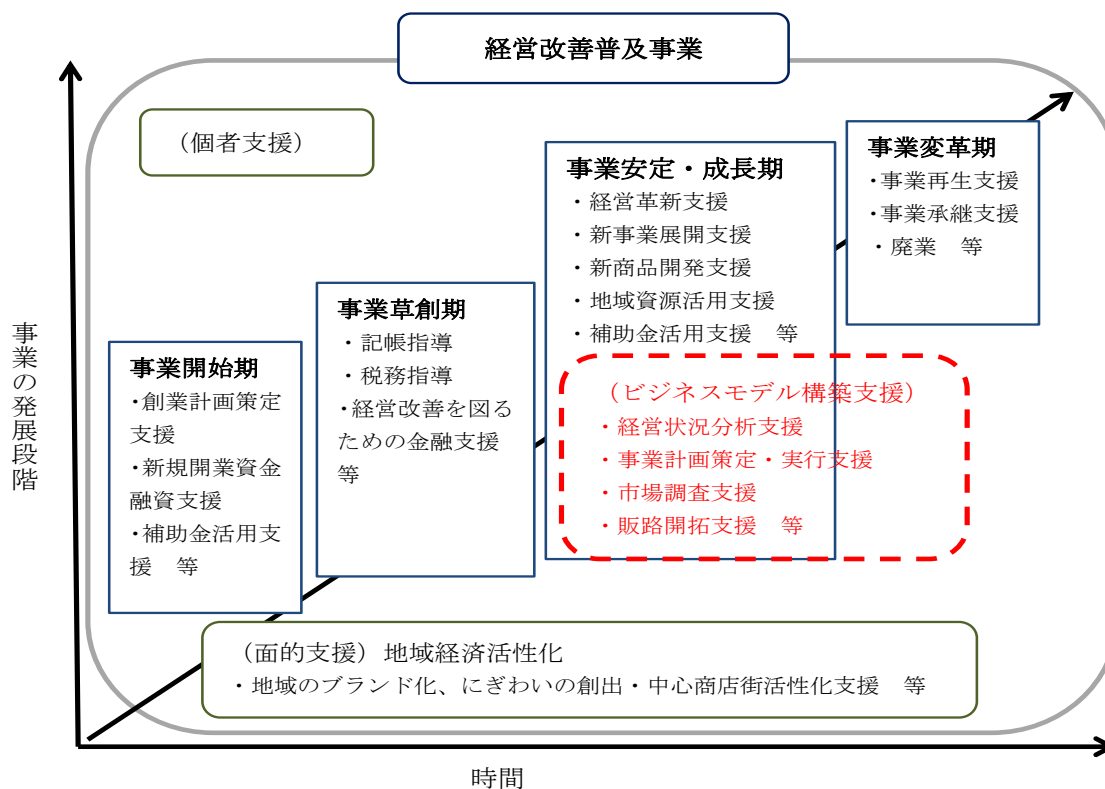
②事業者の発展段階に合わせた経営支援では、事業開始期から草創期、安定・成長期、変革期に至るまでの発展段階に対応した様々な支援メニューを活用していく。

①事業者の意識ステージに合わせた経営支援

- 事業の発展に向け、事業者自身が「気づき」「考え」「行動」することが不可欠。
- 事業者の自助努力を前提に、挑戦する「意識」「意欲」を引き出す支援をきめ細かく展開する。



②小規模事業者の発展段階に対応した経営支援



ii. 「岐阜ブランド」の再生並びに地域資源を活かした産業振興

市の基幹産業 繊維産業を重要な地域資源と捉え、岐阜アパレルのブランド力維持を目標とする。岐阜市・学術機関・地域金融機関・その他支援機関と連携して岐阜県認定地域産業資源に登録されている地域ブランド「岐阜アパレル」の発信力を高めるためのブランディング支援に努める。加えて地域産業活性化のため販路拡大事業や商品の発信力支援事業にも努め、岐阜の魅力ある地域ブランドを全国に発信できる体制を整える。

iii. 小規模事業者の活動の場である地域経済の活性化

地域経済の活性化を図るうえで、中心市街地ならびに中心商店街の活性化を重点課題と考える。中心商店街“柳ヶ瀬”の魅力を高めるとともに、柳ヶ瀬と岐阜駅周辺、岐阜大学跡地周辺との回遊性の向上により、にぎわいを柳ヶ瀬に波及させ、中心市街地活性化の基本方針である『にぎわいの創出』『まちなか居住の推進』につなげる活動を実施し、地域経済を活性化させていく。

iv. 経営支援員等の資質向上に伴う効果的な支援の推進

小規模事業者を支援していく中で、経営支援員が自己研鑽に励み、小規模事業者の課題を効果的かつ迅速に解決できるようにする。

これまで経営支援員の資質向上を図る目的で、Off-JT では中小企業大学校や日本商工会議所主催の支援力向上研修などに積極的に参加してきた。また OJT では専門家を交えた経営相談あるいは専門家派遣相談への帯同、所内勉強会をスキルアップの機会として捉えてきた。しかしながら、経営支援員全員があらゆる支援実務に精通しているとはいえず、支援レベルに差があるのが現状である。

したがって、個のレベルで資質向上を図るとともに、相談所全体で情報共有することで全体的な資質向上の底上げが実現する。ひいては、全体的な相談スキルが向上することにより、様々な支援実績の『DB化・見える化』を図り、一層小規模事業者に対しての効果的な支援の推進に繋がると考える。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成 28 年 4 月 1 日～平成 33 年 3 月 31 日）

(2) 経営発達支援事業の内容

※注 岐阜県では経営指導員を経営支援員、補助員を業務支援員と呼称している。

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

地域の小さな商圈で限られた商品・サービスを扱う小規模事業者の経営は、地域経済の動きに左右されやすく、地域の中長期的な経済動向を見据えた経営計画が必要である。当所は域内経済動向についての調査・分析を行い、事業者に対する分析結果のフィードバックにより小規模事業者の経営計画・事業計画策定へとつなげていく。

現状

これまで当所は管内事業者の業況や景気予測の定期調査を行ってきたが、回答結果の表面的集計に終わっている。また各所発刊の経済情報誌や統計資料については経営支援員が各自閲覧し経営支援の参考にしている程度である。

また、調査結果を管内事業者の経営支援に活かすスキームが構築されていない。

課題

- 真に地域事業者の景況感を反映させるための回収率と回答の精度向上。
- 収集した情報すべてを勘案した総合的な分析の実施。
- 分析結果（地域経済動向）を管内小規模事業者の事業計画策定に活かす。

（実施内容）

□各種景況調査の実施

単に「良い」「悪い」といった回答を得るだけに終わらず、「どのように良いか悪いか」「原因は何か」「将来どうしていきたいか」といった定性面を対話によって引き出すことでより実態に近づき、また事業者自身に経営を考える機会を作ることを目的に、調査方式を郵送から、対面もしくは電話によるヒアリング方式へと転換していく。

（継続改善）

i. 中小企業景況調査の実施（中小企業庁委託事業）

改善ポイント：回収率向上

四半期毎に管内中小企業106社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業）を対象に、業況や経営課題等に関するヒアリング調査を行い、業種別に業況判断、売上等のDI値を集計する。

【調査項目】 業況判断、売上高、経常利益、在庫、資金繰り、従業員のDI値

【調査時期】 四半期毎

【調査方法】 経営支援員によるヒアリング

(継続改善)

ii. **岐阜商工会議所独自景況調査の実施** **改善ポイント：調査を郵送から対面へ転換**

i の委託調査のみでは市内事業者数約19,500からするとサンプル数が過小と考え、平成26年度、新たに当所独自の景況調査を開始した。

市内中小企業366社に対し四半期毎に業況や経営課題等に関するヒアリング調査を行い、業種別に業況判断、売上等のDI値を集計する。

【調査項目】 業況判断、売上高、経常利益、在庫、資金繰り、従業員のDI値

【調査時期】 四半期毎

【調査方法】 (従来) 調査票を郵送し、FAXまたは郵送で回答

(今後) 経営支援員によるヒアリングへの転換

(継続)

iii. **商工会議所LOBO調査(早期景気観測)**

地域や中小企業が「肌で感じる足元の景気感」を毎月調査するとともに、月毎にテーマを設定して付帯調査(例：設備投資や採用・賃金の動向等)する。

【調査項目】 業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・従業員の状況、直面している経営上の問題

【調査時期】 毎月

【調査方法】 EメールおよびFAXでの依頼・回答

□他機関の調査報告資料の収集、情報収集

行政や民間信用調査会社・地元シンクタンクによる地域経済動向に係る分析調査報告書を収集する。

また、各経営支援員は常時事業者との面談時や関係機関社員・職員と接する機会を捉えて地域の経済の動きについて積極的な意見交換や情報収集に努める。

【主な収集資料】

資料名	発刊元	頻度	収集内容
T S R 情報 (岐阜県版)	㈱東京商工リサーチ	週 1 回	倒産企業情報、倒産集計、ビジネスコラム等
帝国ニュース (中部版)	㈱帝国データバンク	週 2 回	倒産企業情報、倒産集計、ビジネスコラム、企業向け調査結果
岐阜県の景況調査	(公財)岐阜県産業経済振興センター	3ヶ月に1回	県内企業 1,000 社のサンプル業況 DI 値
ぎふ経済レポート	岐阜県商工労働部	毎月	景気動向、業界動向、個人消費動向、観光

(新規)

□経営支援員情報交換会議による総合分析

月 2 回「経営支援員情報交換会議」を開き、i ii iii の景況調査の結果や収集資料をベースに、日々感じる動向や、見聞きした情報を出し合いながら 12 名の経営支援員全員で地域経済の動向について総合的に分析し、かつ情報を共有する。

導き出された現状分析から、今後の地域の動向とそれに応じた小規模事業者支援のあり方について全支援員で考察し意見交換を行う。

(活用方法) 管内事業者への情報提供と活用促進

分析結果を速やかに取りまとめ、今後の事業計画の参考として活用されるよう小規模事業者に対しデータ・紙ベースで提供する。経営支援員の巡回や窓口相談を通じてこれらのデータがどのように経営に活かされるのか、同業他社の成功事例を交えて説明し、地域経済動向を知る事の重要性を草の根活動をもって広める。この段階を経て事業者の関心を高め、次段階にて自社に合わせた具体的な利活用＝事業計画策定へと進む。また、他の支援機関や行政、金融機関等への提供により地域経済振興に貢献する。

(目標)

地域経済動向の正確な分析の実現と、管内小規模事業者が地域の景況感を感じ、地域動向に合わせた経営の大切さを認識するための啓発を目指す。

内 容	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
i 中小企業景況調査企業数	106 件 回収率 80%	106 件 回収率 85%	106 件 回収率 90%	106 件 回収率 95%	106 件 回収率 100%	106 件 回収率 100%
ii 当所独自景況調査企業数	366 件 回収率 50%	380 件 回収率 60%	400 件 回収率 70%	450 件 回収率 80%	500 件 回収率 85%	550 件 回収率 90%
回答計	268 件	318 件	375 件	460 件	531 件	601 件
小規模事業者へのフィードバック件数	500 件	510 件	580 件	650 件	720 件	790 件

※フィードバック件数は「回答先」＋「経営分析事業者」（重複事業者あり）

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

小規模事業者が地域に根ざし持続的に発展するには、強みや弱み等の経営分析に基づく適切な事業計画策定が肝要である。経営支援員の巡回・窓口相談や経営セミナーの開催により事業者の現状を調査・整理し、経営分析から経営課題を抽出し、経営者と一体となった事業計画策定支援を実現する。

現状

- ・事業者の基本情報以外 DB 化されておらず、定性情報などは経営支援員の異動や退職に伴い失われることがある。
- ・年間の巡回・窓口企業数が管内小規模事業者の 2 割程と少なく、管内小規模事業者の経営情報について、質・量ともに多くを把握できていない。
- ・経営セミナーの開催による課題の掘り起しがその後の個別支援へつなげていない。

課題

- ・事業者の経営情報（定量・定性）を収集して DB 化し一元管理する。
- ・付き合いの希薄な事業者を中心に情報収集し、経営支援先を積極的に掘り起こす。
- ・セミナー開催後は必ず個社支援へつなぎ、課題解決→次の課題抽出→解決を行う。

(事業内容)

(継続改善)

- i. 巡回による経営情報の収集・DB 整備 **改善ポイント：非接触事業者への重点巡回**

経営分析および課題抽出対象の増加を目的として、特に関わりの薄い小規模事業者に対し積極的に巡回し、取扱商品、提供サービス、保有技術等の基本情報はもとより、財務情報や従業員情報、後継者の有無や承継状況等についてソフト・ハード両面の経営資源情報を収集する。

収集情報は担当経営支援員だけが保有したり、紙媒体やデータに落とし込む際に保存先が分散しないよう一元管理する。

収集項目

《事業所概要》 業歴・沿革、商品・従業員、資産、取引先、財務状況・金融機関

《代表者情報》 経歴・技能、人柄、資産状況、家族情報（構成、職業等）、後継者の有無

《その他》 従業員情報（年齢、人柄、スキル等）、事業者の経営課題認識の状況

（継続改善）

ii. 経営セミナー開催による経営情報の収集・DB整備、個別支援

改善ポイント：集団指導 → 個社支援へつなぎ経営課題を掘り起こす

経営支援員からのアプローチによる i の事業に加え、経営セミナー（金融・労務・税務・経営革新・事業承継等）の開催により、事業者が抱える経営課題と支援ニーズを掘り起こす。経営不振の原因は一つではなく、外部要因・内部要因問わずいくつか複雑に絡み合っている。参加事業者への積極的なフォローアップで支援を継続し、経営分析、経営課題の抽出により将来を見据えた抜本的な経営計画の策定を実現する。

iii. 財務分析・経営分析の実施

i ii を踏まえ、収集した経営情報を基に経営分析が必要な事業者をピックアップし、財務分析を行い、業界平均から見た収益性、効率性、生産性、安全性、成長性について現状を把握する。なお財務分析には以下のツールを用いる。

システム	提供元	使用データ	分析内容
経営自己診断システム	(独) 中小企業 基盤整備機構	決算データ 26項目	<u>収益性</u> 、 <u>効率性</u> 、 <u>生産性</u> 、 <u>安全性</u> 、 <u>成長性</u>
財務診断サービス	日本政策金融公庫 国民生活事業	決算データ (4期まで入力可)	業界平均値（小企業） 財務指標の推移

続いて、課題の抽出のため、事業者との対話により SWOT分析や販売分析（ABC分析）や3C分析などを行う。より高度な分析を要する場合には、中小企業診断士等の専門家の協力を得ていく。これらの分析により経営課題を抽出し、3. 事業計画策定支援へと続く。

【分析項目】

（商品）売上貢献度、収益貢献度

（顧客）売上貢献度、収益貢献度、それぞれの属性（性別、年代等）

（業界）競合他社の特徴の分析および比較による優位項目、劣位項目

(目標)

小規模事業者の経営実態把握と分析により、経営課題を抽出しその解決に向けた事業計画策定へとつなぐ。

多くの事業者の経営情報収集のため、①経営支援員との接点を増やし信頼関係を築くべく年間計画にもとづき巡回訪問する。②セミナー開催により管内事業者の支援ニーズや経営課題を掘り起し、併せて経営情報を収集する。事後の個別支援により経営課題を抽出し、事業計画策定の実施へつなげる。

内 容	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
巡回目標件数 (内新規)	3,200 (400)	3,350 (400)	3,500 (400)	3,650 (400)	3,800 (400)	3,950 (400)
セミナー回数	30	30	30	30	30	30
参加企業数	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
経営分析企業数	300	300	320	320	330	330
課題抽出企業数	300	300	320	320	330	330

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

□事業計画策定支援の実施

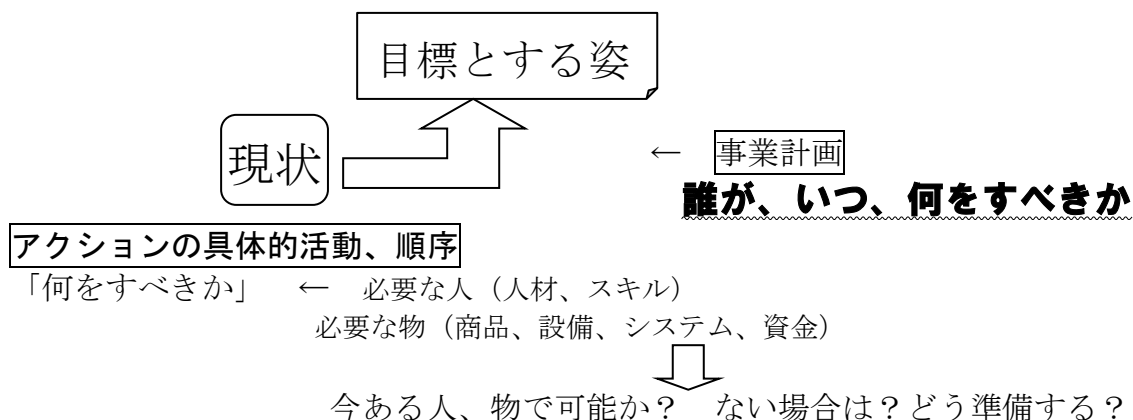
上記「2. 経営の分析に関すること」で経営課題を抽出した事業者に対し、課題解決のためのアクションを一つ一つ決定し、経営安定実現のための事業計画策定支援を実施する。策定に際しては「1. 地域の経済動向調査に関すること」の調査結果を踏まえ事業者の売上向上や収益向上実現を目指す。

また、地域産業の新陳代謝や活力強化のため、新規創業者に対する創業事業計画策定支援を併せて行う。

現状と課題

小規模事業者には事業計画策定の機会が少なく、補助金申請や資金調達の際に必要なせまられ策定しているのが現状である。事業者がその意義を理解し取り組んでいるものではなく、事業者が本当に目指した内容でないケースも少なくない。

本事業では、まず事業計画を作る必要性について事業者の認識向上を図り、その上で具体的手法の学習→策定→実行の一連の支援を行う。



(事業内容)

i. 事業計画策定セミナーの開催

小規模事業者が自社の現状と課題を正しく理解し、目標とする姿・売上向上を実現することを目的とし「事業計画策定セミナー」を開催する。事業者に対し消費者ニーズや経済動向を捉えた事業計画策定の重要性への理解を高めるため、実践演習を中心とする。

(目標)

「2. 経営の分析に関すること」での経営課題抽出により自社の問題点が浮き彫りになった事業者が、次に「数年内に目指す姿」に到達するための具体的アクションの計画策定に取り組めるよう後押しする。開催頻度は年1~2回。

平成26年開催の事業計画策定支援セミナー実績より目標値を設定。2年目以降は当所会報誌やホームページにて策定事例を紹介し、事業計画の重要性を広報することにより、参加企業数ならびに計画策定事業者数を増やす。

ii. 事業計画策定支援（個社支援）の実施

経営課題が浮き彫りになったとしても、すぐにその解決に着手しようという意欲ある事業者ばかりではない。意欲はあるが日々の経営を優先し後回しになる、あるいは営業時間の問題からセミナー参加が困難な事業者もある。そのような事業者に対し積極的に巡回等で接触をはかり、事業計画策定を推奨し個別支援を実施する。また、iのセミナー参加事業者に対しては事後の個別支援を継続し策定までを目指す。

支援にあたっては下記の支援ツールを活用して地域の需要を見据えた計画を策定し、必要に応じて専門家と連携し実効性の高い内容へとブラッシュアップを図る。

◆ 事業計画策定時の支援ツール ◆

商圏分析システム「^{ミーナ}MieNa」

平成26年度、管内事業者に対して市場情報評価ナビ「^{ミーナ}MieNa」のサービス提供を開始した。これは(株)日本統計センター提供の商圏分析システムで、丁目毎に半径500m、1km、3km毎の人口・世帯データや消費支出・購買力データ、富裕層データ等が得られ、地域のマーケット分析が行えることから事業計画策定に非常に有用なツールである。



←市町村丁目を入力すると
下のようなマーケット評価を
PDF形式でダウンロードで
きる。

(目標) 課題抽出企業の50%が事業計画策定に至るところからスタート。徐々に策定率を向上させる。

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
課題抽出企業数	300	300	320	320	330	330
セミナー受講企業数	19	20	25	30	30	30
計画策定数 (セミナー+個別支援)	150	160	170	180	190	200

～事業計画策定の実現性を高めるための取組み～

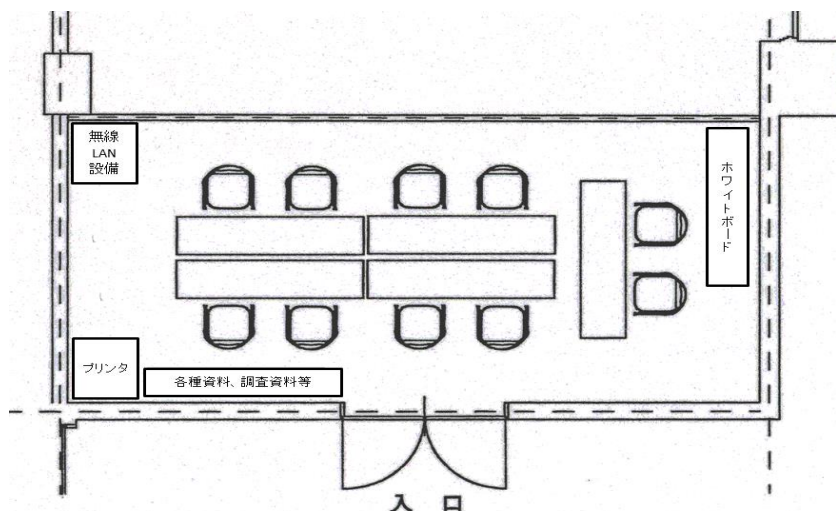
サービス産業のウェイトが高い当地域には、事務所機能を持たない、あるいは十分に整っていない事業者が多く、資料閲覧や文書作成の場の提供が事業計画策定の後押しに繋がると考え、事業者が空き時間に効率的に事業計画策定に取り組める場を提供する。

○事業計画策定会議室の開設・資料整備

当所会館内に「事業計画策定会議室」(仮称)を設置し、事業計画策定を円滑に行う場として事業者は無償貸出する。

室内には「1.地域の経済動向調査に関すること」「2.経営状況の分析に関すること」「5.需要動向調査に関すること」の事業で収集した資料や分析結果を整備して開示し活用してもらう。※事業者情報や個人情報等の特定情報は開示しない

完成予定レイアウト



事業計画策定支援の一例

マル経融資の相談に訪れた酒屋Aは、長期借入金が多く大幅な赤字決算である。社長は父親から事業を継いで数年経つが、経理は母親が担当しており、詳細を把握していない。資金繰りに窮し300万円の融資を希望するが、担当経営支援員が経営状況を詳しくヒアリングし分析したところ、売上の高い商品や顧客について全く分析しておらず、無計画な仕入や資金投入先のムダなどいくつかの課題が浮き彫りとなった。

経営支援員はまずAの外部環境を分析。「^{ミーナ}商圏分析レポートMieNa」で周辺人口構成や消費動向を調査し、南西に位置する住宅街で特に酒類の需要が多いことを掴んだ。また日経テレコンを活用し、当該地域に住む群に売られているアルコール類を調べた。経営分析からわかった同店の課題と、これら

の分析データを社長に提示したところ、社長自ら経営課題の解消に意欲を持ち始めた。はじめに「事業計画策定セミナー」に参加して計画の進め方やポイントを学び、その後は「事業計画策定会議室」にて経営支援員、社長、母親、専門家で開催された数回会議を行い事業計画を策定した。

経営改善の具体的な取組みとして、多品種扱っている酒類を売上貢献度と収益貢献度に照らし合わせて絞り込み、かつセールイベント打ち出しとその広告について効果が期待できるエリアへの配布を行った。なお、イベントにかかる仕入や広報にはマル経融資が利用されたが、経営の見直しとキャッシュフローの把握により当初の300万円から150万円の借入に抑えられることになった。

さらに、小規模事業者持続化補助金の公募開始を受け、担当経営支援員のサポートのもと採択に至り広告宣伝費の補助を得ることができた。「フォローアップセミナー」や経営支援員の進捗状況の定期確認により順調に事業を実施し、売上と収益向上を達成しその年の決算では業績を改善した。

事業計画策定の大切さとその効果を理解した社長は、その後需要動向の分析結果を熱心に調べるようになり、日々の仕入計画に活かすようになった。

□創業支援の実施

廃業率が開業率を大きく上回る当地域においては、既存店の持続的発展と同時に新規創業の推進により地域活性化と雇用増加を図る必要がある。当所は創業の後押しのため「創業セミナー」や「創業塾」のほか随時窓口相談にて創業支援を実施しており、その件数は年々増加し実創業の実績も右肩上がりである。

しかし依然として開廃業率の好転が見られない要因には創業後の経営不振による短期間の廃業の多さが挙げられ、この解決に向けた創業支援事業を実施する。

現状 (実創業までの支援について)

過去20年ほどに亘り毎年実施している創業塾では、積極的なフォローアップを行っておらず、その後の創業実態を把握できていない。

また、個別相談では支援途中で相手先からの相談が途絶えることが少なくないのだが、当方から積極的にアプローチして支援を継続することが少ない。

以上のことから支援が途中で終わり、創業計画策定が不十分なまま開業し、その後経営に行き詰まってから再び相談に訪れるというケースが散見される。

課題

創業塾修了者には講義で作成した創業計画のブラッシュアップ支援、そして個別相談者には継続的な個別支援により、いずれも実効性の高い創業計画策定により実創業までを着実に支援し、その後は地域需要を見据えた事業計画策定を支援し経営安定を目指す。

支援にあたってはP.20に記した「商圈分析システム^{ミーナ}MieNa」の活用により地域需要を捉えた計画を策定する。また、必要に応じ専門家と連携支援し実効性を高める。

(実施体制)

本事業遂行にあたっては岐阜市、地域金融機関、日本政策金融公庫、地域プラットフォーム構成機関と連携を取り地域全体で包括的な支援を実施する。

※平成26年度 岐阜市が認定を受けた産業競争力強化法の特定創業支援事業に当所の創業支援事業が盛り込まれている。また平成26年度・27年度地域創業促進支援事業（創業スクール事業）の実施機関として数多くの創業希望者の相談を受けている。

(事業内容)

i. 創業塾（スクール）の開催

創業予定者を対象にスクール形式のセミナーを開催する。年に1回、全5日間、計25時間程度の連続開催。講義内では税務・財務の基礎知識からマーケティング、過去創業塾卒業者のパネルディスカッションやグループワーク中心のカリキュラム編成により、経営に必要な知識・意識を身に着ける。開催にあたり岐阜市や周辺地域の支援機関と連携、広報活動を実施し周辺地域からも受講可能な創業希望者を受け入れる。

また修了後は伴走型支援を継続すべく受講者の連絡先をDB化し、定期的に創業の成否確認や景況の調査など経営状況を把握できる体制を整える。

現状と課題

創業意欲は強く具体的にやりたいことが頭にあるが、売上・収益計画など数字を絡めた計画策定に無頓着であったり後回しにする傾向が見られる。

(目標)

地域内の創業率増加に寄与するとともに、創業者に事業計画策定の重要性を認知させ、創業3年以内の経営安定を目指す。

本年度実施の創業スクール実績から定量目標を算出

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
受講者数	30	30	30	30	30	30
創業計画策定数	30	30	30	30	30	30
創業者数 (半年以内)	-	7	8	9	10	11

ii. ターゲット型創業塾の開催

創業希望者には属性ごとに異なる課題が見受けられる。女性であれば構想や思いは明確だが、ライフプランとの兼ね合いからか創業実行までの準備期間が比較的長い。シニアの場合は経験値が高いがゆえに思いが先行し計画が偏りがちといった具合である。

このような属性ごとの課題解決のため、女性向け、シニア向け、業種別、エリア別等ターゲットを絞った創業塾を開催する。全5回、25時間程度の連続開催。ターゲットを絞ることにより通常の創業塾よりそれぞれの環境やレベルに合った専門性の高い内容とすることが可能。ターゲットの選定は時流に合わせて都度検討する。

また修了後は伴走型支援を継続すべく受講者の連絡先をDB化し、定期的に創業の成否確認や景況の調査など経営状況を把握できる体制を整える。

(目標)

一般創業塾では解決が困難な課題等を集団指導で効率的に解決し、高い実創業率により地域内創業率向上に寄与するとともに、創業者に事業計画策定の重要性を認知させ、創業3年以内の経営安定を目指す。

平成 26 年度に実施した「女性のための創業塾」の実績より目標値を設定。

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
受講者数	15	17	17	19	19	20
創業計画策定数	15	17	17	19	19	20
創業者数 (半年以内)	5	6	6	7	7	8

iii. 創業相談（個社支援）

岐阜商工会議所相談窓口にて創業予定者、創業して間もない事業者、第二創業希望者、創業塾卒業者の課題解決を図る。特定期日のみの開催ではなく常に窓口を設置し随時対応、必要に応じて専門家派遣を活用することにより高度な経営支援を実施する。

（目標）

創業者の課題解決により地域内の創業の促進とそれに伴う雇用拡大を図り地域経済の活性化の一助となる。また i. 創業塾および ii. ターゲット型創業塾のフォローアップにより創業者の増加、及び廃業の減少に寄与する。

※創業塾参加者の数字は i ii の目標に計上

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
創業相談者	20	30	40	40	40	40
創業計画策定数	10	15	20	25	30	35
創業者数 (半年以内)	5	7	8	10	11	12

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

事業計画策定事業者に対し、事業の進捗状況を確認し、「計画通り進んでいるか」「見直しの必要性はないか」を判断し、事業の円滑な遂行に必要な支援メニュー（融資制度、補助金・助成金制度）の提案と活用により計画の効果を高める。

事業計画策定後の課題

小規模事業者は日々の業務に忙しく、人的余裕もないため策定した事業計画の遂行が難しい。また成果が即座に表れない場合やる気を失い頓挫することもあり、経営支援員には定期的なフォローアップによる事業の進捗状況確認と、変更の必要性の有無の見極めはもとより、事業者の前向きなやる気を失わせないための伴走型支援が求められる。

（継続強化）

i. 定期巡回や電話による進捗状況の把握と見直し支援

対象：事業計画策定事業者すべて

事業計画策定事業者に対する定期的な巡回訪問と電話でのヒアリングにより、事業計画の各アクションの実施状況とその成果について確認する。その上で計画遂行上必要または有効な支援メニューを適宜活用し、円滑な遂行を促す。

資金面での支援が必要と判断した場合には、県や市制度融資をはじめ金融機関との連携による資金調達支援、とりわけ低金利で資金繰り緩和に有効な「マル経融資制度」や

「小規模事業者経営発達支援融資制度」の活用を促す。

また、国の中小企業支援施策による補助金（小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金等）や岐阜県地域活性化ファンド助成金等をうまく活用しながら計画の円滑な実現を推し進める。

なお、当所職員だけでの対応が難しい専門的指導を必要とする場合は国や県の専門家派遣制度（ミラサポ、エキスパートバンク）やよろず支援拠点を活用し、共に支援する。

半期に1度は全体の計画に対する実行状況を振り返り、次期計画の見通しを立てる。

【事業計画策定者のフォローアップの内容と効果】

	頻 度		確認事項	効 果
	策定後3ヶ月	3ヶ月以降		
巡回訪問	月1回	3ヶ月に1回	計画アクションの実施状況 成果の有無または見通し 計画遂行上の問題点の有無	取組漏れや・遅れによる計画の形骸化を防ぎ、計画の効果を有効にする
電話 ヒアリング	月2回	月1回		
計画全体の振り返り 見直し	半期毎		達成した事、できなかった事、成果の振り返り。 <u>次期事業計画の見通しを立てる</u>	PDCAサイクルによる成果の見える化 →着実な事業成長

ii. 事業計画策定フォローアップセミナーの実施

小規模事業者の大半が初めて事業計画に取り組むこと、直面する課題の多くが共通することに鑑み、個別フォローだけでなく策定事業者を対象にした集団指導フォローアップセミナーを半年に1回の頻度で実施する。互いの計画内容と進捗状況、問題点等を見ながら他社の取組からヒントを得たり、自社の取組を省みる機会とする。

iii. 創業者のフォローアップ

創業者へのフォローアップは特に注意深く行う必要がある。月2回の巡回で進捗状況を確認し、問題の発生には素早く対応する。とりわけ経営を始めて間もないうちは他に相談する先のない事業者が多く、当所は「ワンストップで」「なんでも相談できる」頼れる相談先として伴走型支援を行い、経営に専念できるようバックアップする。

また、記帳や税務・労務相談など従来からの経営改善普及事業の基礎支援を実施し、創業者の早期経営安定を実現する。

【創業フォローアップの内容と効果】

	頻 度		確認事項	効 果
	創業まで	創業後		
巡回訪問	月2回	月1回	計画アクションの実施状況 成果の有無または見通し 計画遂行上の問題点の有無	取組漏れや・遅れによる計画の形骸化を防ぎ、計画の効果を有効にする
電話 ヒアリング	月2回	月1回		
計画全体の振り返り 見直し	3ヶ月期毎		達成した事、できなかった事、成果の振り返り。 <u>次期事業計画の見通しを立てる</u>	PDCAサイクルによる成果の見える化 →着実な事業成長

i～iiiの（定量目標）

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
計画策定企業数	150	160	170	180	190	200
個別フォロー件数	150	160	170	180	190	200
フォローアップセミナー参加企業数	35	35	40	45	50	55
創業フォローアップ件数	55	61	67	73	79	95

※創業計画策定者全員にフォローを開始するが、途中創業断念や延期等により途中で対象先が減少する可能性あり

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

高度成長期の「作れば売れる」時代は終わり、消費者の嗜好に合わせた、または消費者が求めているであろう商品・サービスを先回りして予測し提供しなければ事業の安定・発展は見込めないが、小規模事業者の多くがこのマーケットインの思考に転換できていない、あるいは方法がわかっていない。

「国内または周辺地域での消費者ニーズ・市場動向」や「地域事業者が扱う商品やサービスの消費者ニーズ・市場動向」両面の情報収集、分析、そして事業者への提供により需要動向を見据えた販売計画・商品開発など効果的な事業計画とする。

現状と課題

【当所経営支援の課題】

市場動向や消費者ニーズ調査・分析は行っておらず、経営支援員の主観や、専門家個人の知見が小規模事業者の事業計画に大きく作用しており、消費者ニーズや市場動向を捉えた事業計画や販路開拓事業となっていない危険性がある。

客観的な需要動向データを収集・整理・分析して事業者に提供し、真に消費者ニーズを踏まえた事業計画の策定を実現する。

【小規模事業者の課題】

小規模事業者は人的・資金的余裕が乏しいため、大きな投資や商品開発をせず、既存商品・サービスを効率良く販売した収益確保も地道な経営安定への道である。

これにはまず消費者ニーズを知る必要があるが、依然としてシーズ志向が強く、独りよがりな思い込みでの経営が多く見られる。

(実施内容)

消費者ニーズや市場動向は日々目まぐるしいスピードで変化しており、独自にこれを調査するのは時間・コストの面から困難である。

民と官のリサーチ結果や統計資料、および調査会社が公開するアンケート結果、日経テレコンなど他の調査資料を活用した複合的な分析から需要動向を把握する。

〔調査内容〕

- 売れ筋商品…商品群、価格帯、販売額、購入者の属性(性別・年齢)
- 消費者動向…暮らし向きの見通し、物価の見通し、自己啓発、趣味、レジャー、サービス等の支出予定、主要耐久消費財等の保有・買替え状況、世帯の状況

(新規)

i. 日経テレコンのデータ活用

精度の高さに定評のある日本経済新聞デジタルメディア提供「日経テレコン POSEYES」で、全国のスーパー、生協、コンビニエンスストアのPOSシステムから得られる商品の販売状況や売れ筋商品情報、トレンド動向を掴む。

●得られる情報●

分野別売れ筋商品のランキング、シェア、平均購入額、購入者の属性（年齢や性別）
注目の分野や商品情報（伸びる市場、縮む市場）

(新規)

ii. 民と官の統計資料の活用

消費動向調査（内閣府）	→	毎月の消費者意識と物価の見通しを知る
調査のチカラ	→	インターネット上の統計情報が集約
楽天市場リアルタイムランキング	}	デイリーな売れ筋情報を得る (ジャンル別・購入者の属性別)
ヤフーショッピング人気売れ筋商品ランキング		
アマゾンランキング		

(新規)

iii. 需要動向の分析

以上の収集情報と、マスメディアの発信情報や口コミなどを組み合わせ、需要動向を分析し総合的に業界や品目別の大きなトレンドを把握する。この分析は「1. 地域の経済動向調査に関すること」に記載した月2回の「所内経営支援員情報交換会議」で行う。

☞ **情報や分析結果の活用方法と狙う効果**

小規模事業者は、自社の商品やサービスに関してこだわりが強い傾向にあるが、信頼性の高いPOSデータや客観的数値の提示により需要の動向が理解されやすくなり、シーズ志向からの意識改革を図り、消費者ニーズに照らし合わせた経営へと意識改革を行い、ひいては売上を向上させる。

「2. 経営状況の分析に関すること」で収集した各事業者の経営情報に照らし合わせ、業界トレンド情報や、取扱い商品・サービスに合致した売れ筋ランキング、消費マイナドの動きなどの情報を巡回や窓口相談の際に提供する。

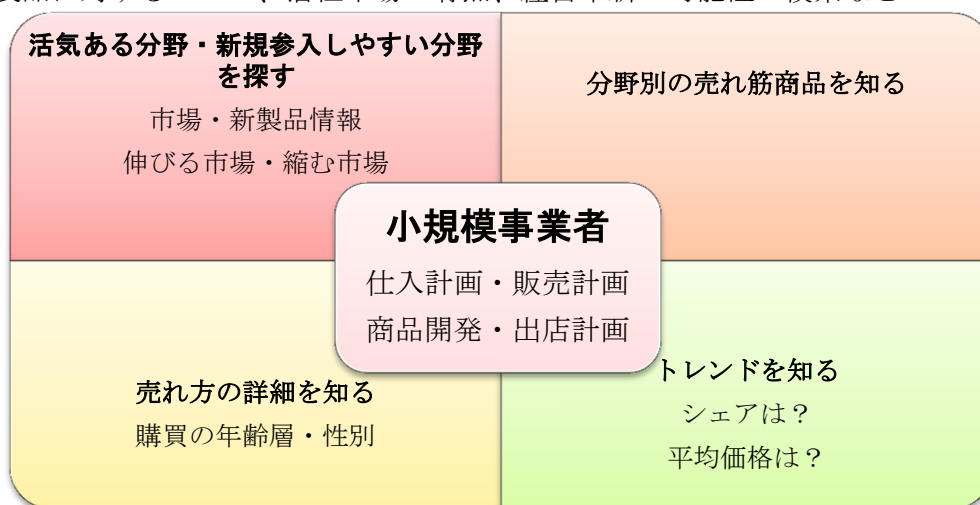
明確な根拠に基づくデータ提供と、経営支援員の解説を組み合わせることで、経営者に消費者ニーズの大切が理解されやすく、まだ事業計画を策定していない事業者にはその必要性の認識向上につながる。

事業計画策定支援中、策定済事業者にあっては、消費者ニーズの変化に合わせた計画の見直しやブラッシュアップの参考とし、経営安定の効果を高める。

●事業者の経営への活かし方●

仕入計画、販売計画・商品開発・出店計画等

自社製品に対するニーズ、潜在市場の有無、経営革新の可能性の模索など



(目標)

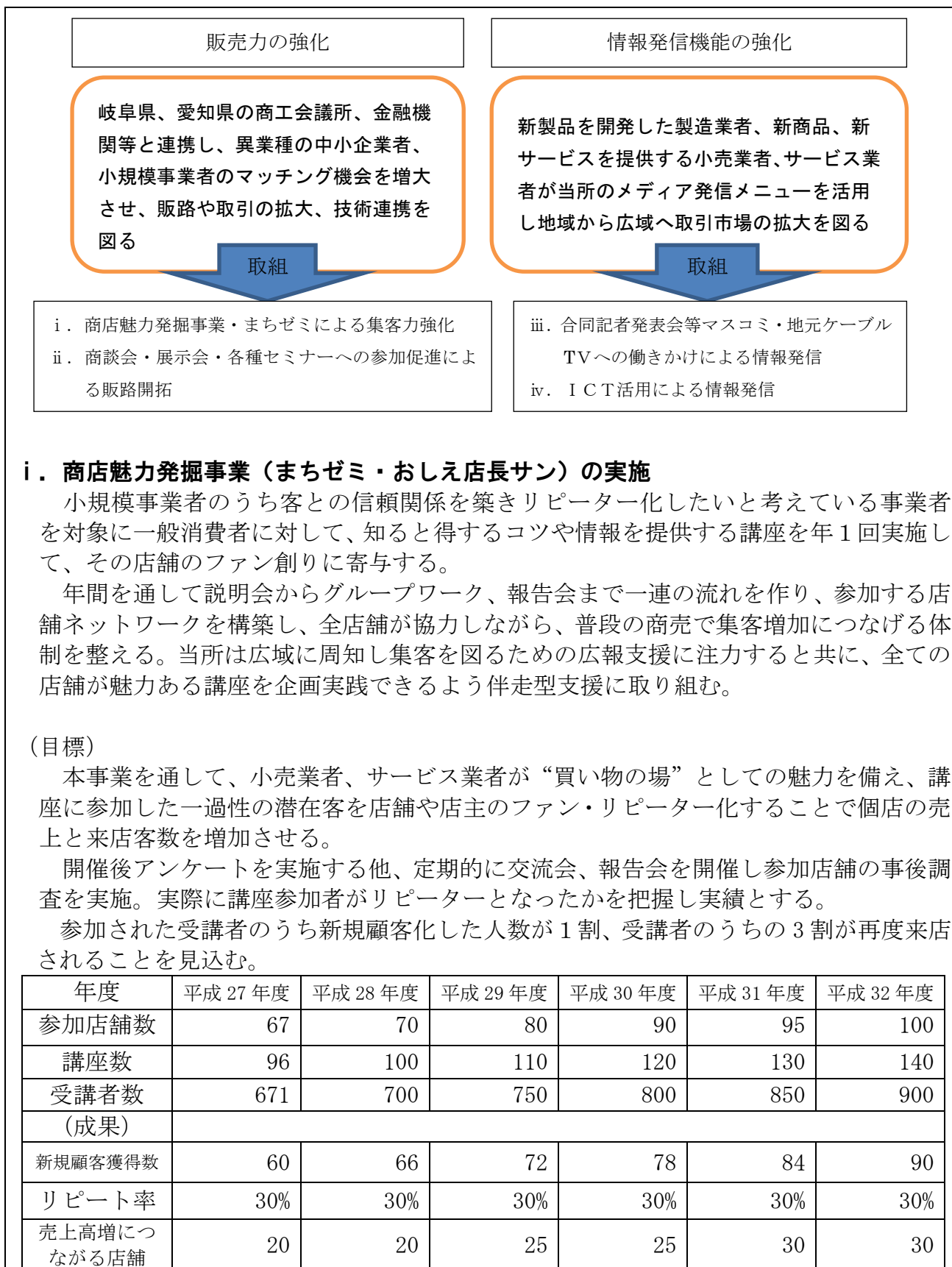
消費者ニーズは日々変化しており、策定した事業計画に盛り込んだ具体的アクションプランがすぐに陳腐化する危険性がある。需要動向の分析結果を参考に「3. 事業計画策定支援に関すること」に記したとおり管内小規模事業者の商品・サービスの生産管理、仕入計画、設備投資計画・商品・サービス開発等の事業計画を策定し、さらに策定後も常にこの需要動向に照らした見直しを実施し、地域小規模事業者の売上増に寄与する。

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
計画策定事業者数	150	160	170	180	190	200
創業計画策定者	55	61	67	73	79	95
調査結果 提供事業者数	205	221	237	253	269	295

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

小規模事業者販売力強化支援・情報発信力強化支援

地域の小規模事業者（特に小売、サービス、製造業者）は、独自の技術や蓄積したノウハウにより新製品や新商品を開発することは得意としているが、その後、新たな分野に対して販路や販売チャネルをどの様に開拓するかが課題となる。そこで当所では、小規模事業者の様々な調査・分析に基づき、適切なメニュー（i～iv）の利用を勧奨する。本課題に対して、当所が持つ各種メディア、経済記者とのネットワークを有効に活用し、小規模事業者の販路開拓、情報発信の一助となる事業を展開する。また、当所のスケールメリットを活かした商談会、展示会を定期的で開催し中小企業者のブランド力向上や新たなビジネスマッチングに寄与する事業を合わせて推進していく。当所のマッチング事業や情報発信支援メニューを活用し、新たな販売ルートや取引先を開拓し、地域の小規模商工業者の売上増加または経費削減に資することを目標にする。



ii. 商談会・展示会・各種セミナーへの参加促進による販路開拓支援の実施

○日本最大級異業種交流展示会「メッセナゴヤ」への共同出展による販路開拓支援

優れた商品・技術を持ち、近隣地域まで商圈を広げることにより売上拡大が見込める事業者を対象に、メッセナゴヤへ共同出展する。費用負担を軽減し、ブースをシェアすることにより小規模事業者でも出展しやすい環境を整える。小規模以外の事業者に関しても、販路拡大により下請けを担う小規模事業者への波及効果も期待できる。またビジネスマッチングの機会を創出するとともに地域産業を広くPRし、企業ブランド力向上に資する。また、本展示会で新規顧客の開拓に結び付くなどの出展成果をあげるため、専門家を交えてディスプレイや看板の見せ方を指導するなど伴走型支援に注力する。

(目標)

平成25年度～27年度実績より毎年18小間、15社の出店を目標とする。またその中から新たな販路拡大を実現するとともに当地域の産業を広くPRする。

参加事業所の5割、1事業所あたり5件の商談、約1割のマッチング創出につなげる。

○特定バイヤー商談会の実施による販路開拓支援

地元金融機関である株式会社十六銀行、岐阜信用金庫等と連携して、大手企業などのネットワークを活かした「特定バイヤー商談会」を実施する。同様に名古屋商工会議所主催の「ビジネス商談会」へ参画する。特定大手企業をバイヤーに据え、小規模事業者がサプライヤーとしてバイヤーに提案できる機会を創出する。毎回、製造業、運送業、印刷業等業種を変更しながら開催する。小規模事業者は普段の事業活動において、大手企業と商談できるルートや機会が少ないが、商談会を通して特徴ある製品や商品、サービスを提案できる貴重な機会となる。また、大手企業にとっても、希望するニーズに対して提案できる企業や情報を収集する機会となり相互に効率的な商談が可能になる。

(目標)

商談会への参加を促進することにより、中小企業・小規模事業者の受注機会の増大と新規取引先の開拓を目標とする。金融機関との連携商談会に関しては年間2回実施する。また名古屋商工会議所主催「ビジネス商談会」へは年間1回参画する。バイヤーに関しては年間5社を想定し、サプライヤーに関しては総数150社程度の事業者の参加を目標とする。本事業を通して地域内はもとより岐阜県内における販路拡大に寄与する。

金融機関と連携することで、金融機関の取引先に対しての提案をすることができ、より多数の事業所に参加を勧めることができる。当事業での面談以降継続して交渉発展していく件数は参加事業所の2割、年間2件の新規マッチング創出につなげる。

○岐阜地域産学官連携交流会の実施による販路開拓支援

岐阜市との共催により岐阜地域産学官連携交流会を年1回開催する。

(目標)

当事業は、大学・高専が持つ最新の専門知識や研究者との出会いを通じ、中小企業の新しい挑戦・経営課題解決を支援することを目標とする。

管内事業所に交流会開催の案内をおこない参加を促す。当日は大学・高専の研究成果に触れてもらい連携から新たな製品、商品開発がなされることを目指す。内容によって

は、岐阜市事業創造支援補助金あるいは岐阜県地域活性化ファンド助成金の申請につなげる。

○各種セミナー開催による販路開拓支援

・「消費税転嫁対策支援セミナー」「伝わるキャッチコピーの書き方セミナー」「売上アップの方法とECサイトが生き残るために今すべきことセミナー」「結果と顧客がついてくる戦略セミナー」「効果的なチラシ作成セミナー」等々小規模事業者が少額の資金力でもすぐに実践可能な販売促進セミナーを開催し、集団指導後実行に移していきたいと考える事業所には個別相談にて実行支援をおこなう。

・JETRO、金融機関等と連携して海外展開支援セミナーを開催し、海外進出販路開拓に対してのアドバイスをおこなう。

・金融機関等と連携して中小企業のBCP対応支援セミナーを開催し、事業継続計画を策定することで様々なリスク回避の一助とする。

・県下商工会議所や岐阜県商工会連合会ならびに金融機関等と連携し、経営者の高齢化問題解決への対応としての事業承継支援セミナーを開催する。

・岐阜県、金融機関等と連携してクラウドファンディングの活用支援セミナーを開催し、優秀な事業計画に対しての資金調達の一助とする。

(目標)

タイムリーなテーマを企画立案し、年間20本以上のセミナーを開催し500事業所以上の参加より10事業所以上の個別相談による案件の掘り起しにつなげる。

内 容	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
メッセナゴヤ						
・ 出展事業所数 (成果)	14	15	15	15	15	15
・ 商談に至る事業所数	7	8	8	8	9	9
・ 商談件数	35	40	40	40	45	45
・ マッチング件数	調査前	4	4	4	5	5
特定バイヤー商談会						
・ 実施回数	2	3	3	3	3	3
・ 参加事業所数 (成果)	100	150	150	150	150	150
・ 継続交渉に至る事業所数	20	30	30	30	30	30
・ マッチング件数	調査前	2	2	2	2	2
岐阜地域産学官連携交流会						
・ 参加事業所数 (成果)	250	260	270	280	290	300
・ 産学連携件数	把握なし	1	1	2	2	2

セミナー開催による 販路開拓支援 ・参加事業所数 (成果)	500	520	540	560	580	600
・個別相談件数	把握なし	15	20	25	30	35

iii. 合同記者発表会等マスコミ・地元ケーブルテレビ「CCN」への働きかけによる 情報発信

小規模事業者の多数が優れた商品・技術やサービス等を開発した際にメディアを通して情報発信するところには至っていない。

その課題を解決するツールとして、定期的に魅力的な商品・サービスを持っている小規模事業者が各種マスコミに対して自社の新商品や新サービスをプレゼンテーションする合同記者発表会を実施し、各メディア記事掲載に取り上げられるよう働きかけをおこなうことで、事業者の情報発信の機会を創出する。

(目標)

本事業を通して、新たな商品やサービスの特長やユーザーに訴求するポイントが整理でき、その後の販路開拓につなげることが可能になる。また発表に際しては、経営支援員が参加者に対してニュースリリースの書き方やプレゼンテーションの手法について指導を重ね、より訴求力のある発表ができるようにフォローする体制を構築する。

また、プレゼンテーション風景を地元ケーブルテレビである「CCN」に収録し、放送することで、広報活動の一助につなげる。

さらには、個別のプレスリリースという形で発表資料の作成支援をおこない、当所内の記者クラブを通じて記事として取り上げられるよう働きかけをおこなう。

プレゼンテーション力を習得した事業所が合同記者発表会へ参加した後5割の事業所が自力でプレスリリースを実行できるようにする。

内 容	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
合同記者発表会 参加事業所数	16	20	24	28	32	36
個別プレスリリース件数	5	10	12	14	16	18

iv. ICT活用による情報発信

小規模事業者の情報発信力に関しては、まだまだ自社HPを開設していない事業所も見受けられる等充実した機能活用がなされていない状況の中で、当所HP作成支援ツールの活用あるいは公益財団法人ソフトピアジャパンと連携し無料HP作成サービスJimdoの活用を提案し、HP開設を支援する。

また、大阪商工会議所が事務局運営し全国24万社以上が登録する全国の商工会議所企業情報サイト「ザ・ビジネスモール」に登録し、自社をPRしたい、自社の技術・強みを知ってもらいたい、ビジネスパートナーを探したい、販路を拡大したいなどの課題解決を支援する。

さらには、自社サイトを開設した次のステップとして、インターネットショップ機能強化を目指す事業所に対しては運営手法を提案していきながら、岐阜県インターネット

ショップ異業種交流会「ぎふネットショップマスターズ倶楽部」登録なども検討していく。

年間 20 事業所の新規HPの開設と、そのうちの 10 事業所に関してはザ・ビジネスモールの登録につなげ、さらには年間 3 件の通信販売開始を目指す。

内 容	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
HP 開設事業所数	50	70	90	110	130	150
ザ・ビジネスモール 登録事業所数	130	140	150	160	170	180
ネットショップ 出店事業所数	把握なし	3	6	9	12	15
ICT 活用による 売上増加	把握なし	2%	2%	2%	2%	2%

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

ⅰ. Gシャツプロジェクト事業

平成 26 年度より岐阜商工会議所が中心となり進めている地域ブランド創出プロジェクトである。

当所ではかねてより岐阜ブランドの振興に取り組み、地域経済活性化に繋げるべくさまざまな活動を進めている。なかでも地域資源の活用の推進、特に岐阜市の基幹産業である繊維産業は、当地域の最も重要な地域資源と捉えており、その発展が岐阜の地域経済活性化に必須なものであるとの考えのもと、多年にわたり注力している。そのような中で特性を活かした「モノづくり」、オリジナルデザインによる「新たな商品開発」が可能かどうか、また可能であれば実現へ向けてのプロジェクトを始動させていけないのかと模索してきた。

平成 26 年 4 月に当所河尻事務局長と郡上市において地域おこしコーディネーターとして活躍されている小林隆臣氏との会談の中で世界に発信できる「岐阜ブランド」を開発したいということで本事業はスタートした。

本事業では岐阜市の基幹産業である「繊維」に岐阜県の特産品でもある「美濃和紙」を織り込んだ特殊なクールビズシャツ「Gシャツ」を開発し、その商品化と普及、ブランド化を目指している。

平成 26 年 5 月に「第 1 回岐阜シャツ会議」を実施。地元の繊維業若手経営者 3 者(後に 5 者)が岐阜商工会議所に集まりプロジェクトが始動。平成 26 年 12 月現在までに、10 回の会議が開催された。

今後商品化を目指し、サンプルアップ、品評会、発表会の実施をし、平成 28 年度を目途に市場流通を目標としている。



ii. 地域経済活性化事業

地域経済の活性化を図るうえで、中心市街地ならびに中心商店街の活性化を重点課題と考える。柳ヶ瀬の魅力を高めるとともに、柳ヶ瀬と岐阜駅周辺、岐大跡地周辺との回遊性を向上させることにより、にぎわいを柳ヶ瀬に波及させ、中心市街地全体の活性化につなげることを目標とする。

具体的には、岐阜市、商店街振興組合連合会等との連携により、岐阜市内の商店街振興組合が参加して、先進地の視察や勉強会を重ねながら、各商店街が持つ特色や魅力を向上し、商店街並びに個店の集客力を強化する5カ年計画を策定する。策定した計画を段階的に実行することにより、各商店街・商店の特色・魅力を再認識し、各商店街がその特色、魅力を最大限に地域住民に伝えることで商店街には恒常的な賑わいをもたらす商業・観光・サービス業等個店の販売力強化に繋がる。また、平成29年には岐阜市が主体となる織田信長入城450年記念事業が展開される中で商店街連携事業を計画・実施し、記念事業終了後よりは、一連の実行してきた事業成果を分析し、各商店ならびに地域への波及効果が大きな事業を継続実行支援する。

(事業内容)

i. 岐阜市、一般財団法人岐阜市にぎわいまち公社、岐阜市商店街振興組合連合会、岐阜柳ヶ瀬商店街振興組合連合会、独立行政法人中小企業基盤整備機構中部ほか団体との連携により、岐阜市内の商店街振興組合との「商店街活性化連携会議（仮称）」を年間3回行い、会議において地域商業の活性化の方向性について検討する。その中で集客力強化事業計画を策定し、計画に基づく事業実施のための連携組織を構築し、様々な集客力強化事業を実行する。

ii. 先進的な取組みにより成功している商店街を2カ所程度年間1回視察する。

iii. 研究会、勉強会を年間2回開催し、参考となる先進事例を整理するとともに、各商店街において活用できる施策を検討する。

iv. 独立行政法人中小企業基盤整備機構の専門家を招へいして、(ア)商店主の高齢化に伴う商店街対策について(イ)商店街、個店の集客戦略(ウ)事業承継問題についてなどをテーマとする研修会を年間2回開催する。

v. 連携会議においても検討していくイベント織田信長入城450年記念楽市楽座(仮

称)を開催する。当事業は、岐阜・柳ヶ瀬モデルをビジネスモデル化し、今後の各エリアの商店街の活性化ならびに商店の魅力向上と地域の賑わいの創出等地域の経済活性化に資する事業プランニングとする。

vi. 次年度に向けた計画・事業の評価・見直しを実施する。

商店街活性化に関わりのある中心市街地活性化協議会会長・中小企業診断士等外部有識者の活用により、毎年事業の成果、評価を検証し、必要に応じて各事業の見直しを図る。

(ビジョンの共有)

特に当所には、岐阜市中心市街地活性化基本計画の及びその他必要な事項を協議する中心市街地活性化協議会事務局を有しており、協議会委員・行政・オブザーバーが出席しての意見交換をおこなっている。その中で、協議会下部組織として部会を設置、さらにはその下部組織としてワーキンググループを設け、部会委員から提出された情報・課題から、検討するテーマについて調整・整理し、検討テーマに係る課題の具体的支援・解決方策の案出・実践に向けた協議をおこなうものとしている。ワーキンググループに関しては、前述の「商店街活性化連携会議(仮称)」と構成メンバーが重なることから、同一の会議として位置付ける。

具体的構成メンバーは、岐阜市商店街振興組合連合会・岐阜柳ヶ瀬商店街振興組合連合会・岐阜にぎわいまち公社・岐阜市ならびにオブザーバーとして大学研究生等有識者・岐阜青年会議所から選出し、ワーキンググループ(連携会議)で協議された内容については毎回議事録を作成しこれを部会に報告し情報と目標を共有する。

更には、商店街振興組合連合会より理事会等で各組合員に情報提供をおこない、それぞれの小規模事業者が地域活性化のための面的支援を活用していくことで商店魅力向上・販売力強化に繋げる。

(目標)

(1) 商店街活性化連携会議の開催

項目	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
開催回数	未実施	3	3	3	3	3
事業数		1～3	1～3	1～3	1～3	1～3

(2) 視察研究会、勉強会、研修会の実施

項目	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
開催回数	未実施	5	5	5	5	5
参加者数		80	90	100	110	120

Ⅲ. 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

地域小規模事業者の経営支援は当所単独の事業や支援メニューのみでなく、地域支援機関のツールを併せて活用することでより高い効果が期待できる。また、他の機関の支援のあり方やその成果を知る事が今後の小規模事業者支援事業の方向性や、新しい支援

メニューの発想に繋がり、より有効な小規模支援事業の策定に結び付く。また、類似する支援メニューにおける共催や合同企画によりスケールメリットを武器に効率的に支援してだけでなく、新たな需要の開拓を目指した商談会やセミナー等、共同事業を実施する。以上の連携には常日頃の支援機関同士の情報交換、情報共有が密であることが前提にあることから、定期的情報交換会の開催や、地域プラットフォームの連絡会議により情報の共有を密にする。

また、事業者と直接関わる経営支援員に求められる資質には小規模事業者向け施策メニュー等の基礎的知識だけでなく、「対話力」や「構想力」といったスキルが含まれる。個々の経営支援員には日々の自己研鑽が求められることは当然であるが、年齢や職歴、これまでの経験値に依るところも大きく、急速に変化する社会情勢や産業の多様化に柔軟に対応したスキルを都度身に着けるには、組織として人材育成に努めることが肝要であり、その為の体制を整備する。

また策定した経営発達支援計画や実行する事業が小規模事業者の持続的発展に効果的に作用することを目指し、第三者委員会による評価・見直しの体制を整える。

1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

i. 県内支援機関 情報交換会の実施

岐阜県、岐阜県観光連盟、岐阜県商工会連合会、(公財)岐阜県産業経済振興センター、(公財)ソフトピアジャパン、岐阜県団体中央会、岐阜県中小企業家同友会、岐阜県技術士会、中小企業基盤整備機構中部本部のほか、地元金融機関等の県内支援機関が月に1度一同に会する「地域経済情報交換会」を開催している。この情報交換会の主旨・目的は、「企業訪問や企業相談で得られた情報、地域経済情勢、最新の研究活動結果、諸統計の分析結果等に関する報告および情報交換」「主要施策の進捗、主要行事の情報共有」および「現行施策の改善、新たな課題への対応策等に関する意見交換」である。各団体の支援の現状や支援ノウハウ、地区内小規模事業者の動向に関しタイムリーな情報交換を行うほか、他の機関が実施するセミナーや展示会・商談会、補助金の詳細情報を迅速に得て事業者へ情報提供するなど実支援に結びついている。また、毎月の定期実施により、他の機関の事業について「計画」「実施」「報告」の全てを随時共有できることから、効果的な支援のあり方を相互に学ぶ場としても機能しており、引き続きの開催と積極的な参加と闊達な意見交換を行っていく。

ii. 近隣支援機関開催の商談会・展示会等の相互参加や共催

東海地方随一の規模を誇る名古屋商工会議所主催 異業種交流展示会「メッセナゴヤ」はその規模の大きさから非常に多くの来場者が訪れ販路拡大の大きなチャンスである半面、膨大な数の出展者の中でいかに大きくアピールできるかが肝要である。本所では目に留まりやすい共同出展枠を確保した上で、管内小規模事業者の商品やサービスをまとめたデータベースを活用し出展に適した事業者を抽出し参加を促す。効果的な出展を目指し商品のブラッシュアップや展示の工夫、プレゼン能力の向上に至るまで専門家を交えて伴走型支援を行う。

また、こうした他の支援機関主催事業への参加にとどまらず、新たな需要を開拓する

ための支援事業として地元金融機関を含む他の機関との連携力を活かしマッチング商談会やセミナーを共同開催する。

iii. 他の支援機関への職員派遣

他の商工会議所や商工会はもとより、異なる団体の中で特に先進的な取り組みが見られる機関へ一定期間出向き実地研修を受けることでその有効な支援ノウハウを学ぶ。同様に他機関より研修受け入れ要請には可能な限り対応し、互いの支援ノウハウや情報を交換することで幅広い小規模事業者支援を実現していく。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

i. 業務支援員研修や経営支援員研修の自主開催

○業務支援員の資質向上

経営支援員の大半が業務支援員としての勤務を経て任用される現状に鑑み、基礎的経営指導の知識はこの間に習得することが望ましい。このため、年1回の業務支援員研修を開催し、記帳や税務指導に係る基礎知識等、経営支援員に求められる経営指導能力の基本を身につける。

○経営支援員の資質向上

岐阜県商工会連合会と県下商工会議所との共催で年1回経営支援員基礎研修会を開催しており、ここでは国や県の施策動向や、地域の支援機関による支援メニューを学ぶ。

さらに秋には応用研修として県下商工会議所で共同研修を実施しており、民間経営コンサルタントの講義を交えるなどして実践的な研修を受けている。当所では今後経営支援員が会得すべきスキルを以下の3つに定め、効果的な研修の開催に努める。

【経営支援員が得るべきスキル3つ】

対話力 支援先との信頼関係を築く

- ・経営者が相談しやすい状況を作ることができる（施設環境、人材、情報発信等）
- ・相手の発言を柔らかくコントロールしながら、そのニーズや問題意識を明確化するコミュニケーションが図れる

診断力 真の見えざる課題を見極める

- ・経営者の言う「課題」を尊重しつつ鵜呑みにはせず、事業者が置かれた状況を客観的に分析し、真の課題を解きほぐすことができる

構想力 未来の姿を経営者と共に考える

- ・支援先事業者の全体像を見ながら、課題解決の方策を提案できる
- ・その方策を経営者が理解できるよう説明し、納得を得ることができる

iii. 経営支援員の各種研修やセミナー等への積極的参加

日本商工会議所主催の研修や中小企業大学校主催の研修ではより高度かつ専門的な知識を得られるため、習得した支援ノウハウが最大限に小規模事業者の利益確保に活か

されるよう参加者の選定を十分に行った上で積極的に参加する。また、他の支援機関が開催する事業者向けセミナー等での聴講を通じて見聞を広める。

iv. 所内情報交換会の実施

月2回、所内全経営支援員による情報交換会を実施し、各自が得た情報、支援ノウハウ、事業の進捗状況や結果等を共有し、支援レベルの平準化を図る。

また地区内小規模事業者の経営状況の分析結果について、この場において発表し情報共有を行うだけでなく、各自が随時照会・閲覧して支援に有効活用できるよう所内サーバーにて管理する。

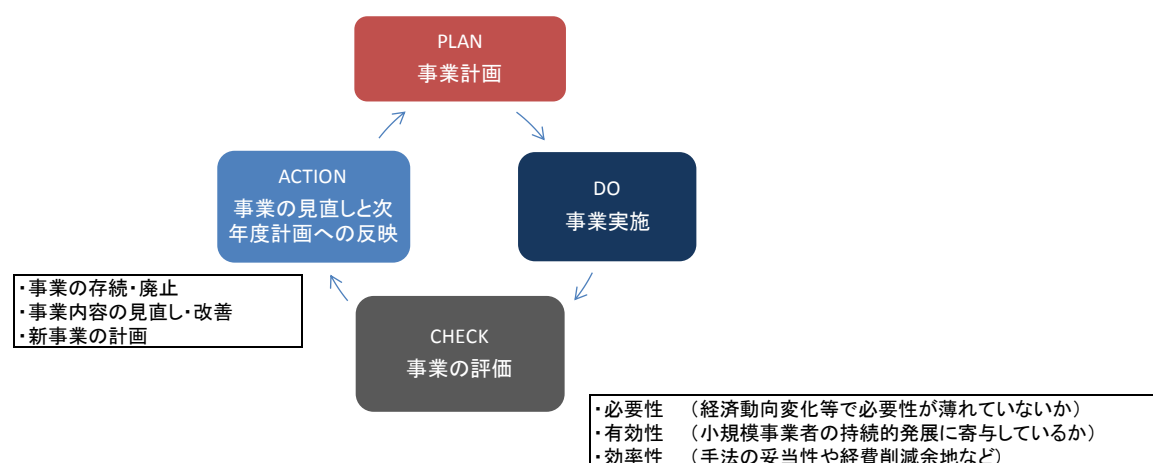
v. 支援業務でのOJTの実施

若手経営支援員は現時点での情報や最新の支援ノウハウの習得だけでは地域小規模事業者に寄り添った伴走型支援が難しい。当所経営支援センターには経験豊富なベテラン経営支援員が5人おり、支援ノウハウ、具体的には事業者との面談による課題抽出に係る着眼点のあり方やその手法、マーケティング分析の手法を身近に学べるよう共に支援を行うなどOJTにより支援能力を向上させる。

3. 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

本事業を真に地域小規模事業者の持続的発展に資するものとするため、PDCAマネジメントサイクルに則り「PLAN（計画）－DO（実施）－CHECK（評価）－ACTION（改善）」の流れで捉え、計画策定とその実施にとどめることなく、実施結果を成果の視点で評価し、課題を発見することで次の改善に結びつける。具体的には本計画に記載の事業の実施状況や成果について、以下の方法により評価・改善の見直しを行う。

【経営発達支援計画の評価・見直しサイクル】



- ①本計画の有効性を高めるため、外部有識者を含む第三者による「経営発達支援計画評価委員会」を設置し毎年評価・見直しを図る。委員は各分野の登録専門家から中小企業診断士等2名、岐阜市商工観光部職員1名、まちづくりを専門とする地元国立大学教授1名、本事業により支援を受けていない管内小規模事業者の中から公募で選出された3名の計7名で構成する。
- ②「経営発達支援計画評価委員会」は、本事業について計画に沿って遂行されているか、定性・定量の両面について精査し、事業の実施状況、成果の評価について意見提示する。
- ③「経営発達支援計画評価委員会」からの評価・見直しの提示を受け、岐阜商工会議所中小企業委員会にて、評価・見直しの方針決定及び次年度計画（案）を決定する。
- ④本事業の成果・評価・見直しの結果及び次年度計画について、常議員会へ報告し承認を受ける。
- ⑤本事業の成果・評価・見直しの結果を書類整備し、本所にて保管する。なお、地域小規模事業者からの開示要請に対しいつでも閲覧可能な体制を整え、その旨を本所ホームページおよび会報誌にて告知するとともに、本計画や事業のあり方についての意見・要望をEメールやFAX等で寄せられる窓口を設置する。

【事業の評価・見直しのタイムスケジュール】

	4月 中旬	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月 下旬	2月 下旬	3月 上旬	
	事業実施												
開催機関	事務局	事務局								委員公募	経営発達支援計画評価委員会	中小企業委員会	常議員会
実施内容	評価・見直し結果開示スタート	評価・見直し結果会報誌掲載								小規模事業者3名の公募・選出	評価・見直しの提示	評価・見直しによる次年度計画の方針決定	次年度計画の承認

【評価の視点】

必要性	<ul style="list-style-type: none"> ・経済動向の変化により、計画当初の目的が希薄化していないか ・小規模事業者の持続的発展に必要な内容であるか
有効性	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業者の持続的発展に繋がっているか ・地域経済の活性化に繋がっているか
効率性	<ul style="list-style-type: none"> ・他の手法により高い効果が見込めないか ・執行体制や経費に無駄がなく適正であるか

【評価結果に基づく提示】

- 事業継続
- 事業廃止
- 事業改善
- 代替事業（新事業）の必要性

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

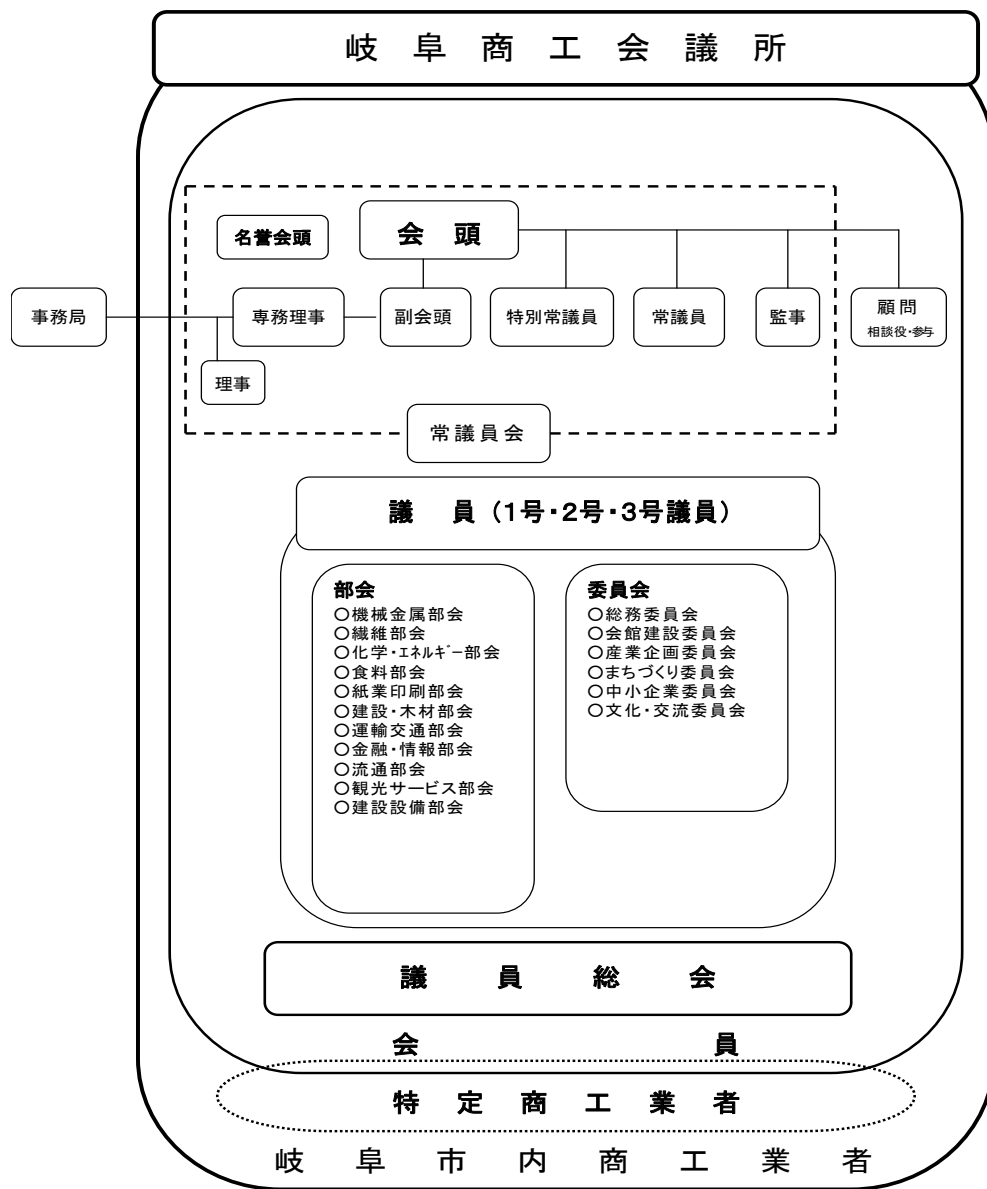
経営発達支援事業の実施体制

(平成27年12月現在)

(1) 組織体制

岐阜商工会議所の概要

- 【創 立】 1890年12月
- 【会 員 数】 3,727事業所 (平成27年12月)
- 【議員定数】 127名
- 【役職員数】 34名 (平成27年12月1日現在)



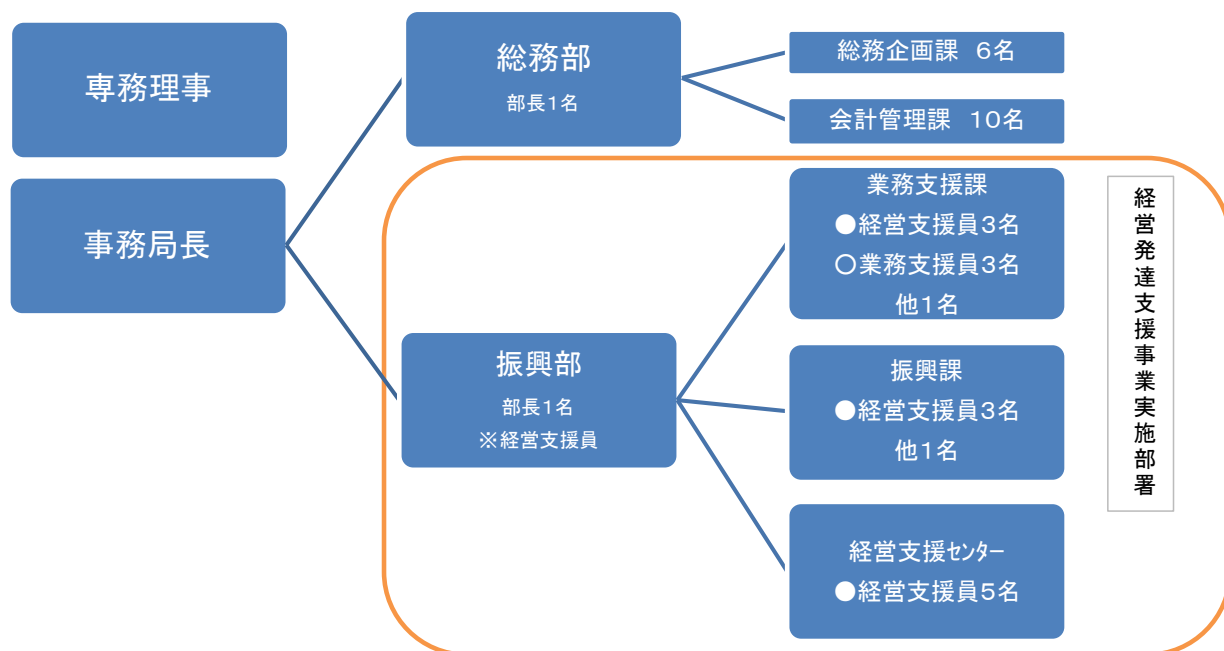
【事務局】 事務局長 1名
 総務部 17名

経営発達支援事業実施部署

中小企業相談所 振興部

経営支援員数 12名
 業務支援員数 3名
 計15名

【事務局組織図】



(2) 連絡先

〒500-8727

岐阜県岐阜市神田町2丁目2番地

岐阜商工会議所 中小企業相談所振興部

TEL: 058-264-2135

FAX: 058-265-6001

E-MAIL: gyoumuka@gcci.or.jp

URL: <http://www.gcci.or.jp/index.html>

(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)

	28年度 (28年4月以降)	29年度	30年度	31年度	32年度
必要な資金の額	140,630	140,630	140,630	140,630	140,630
中小企業相談所 商工振興対策費	137,630 3,000	137,630 3,000	137,630 3,000	137,630 3,000	137,630 3,000

(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、国補助金、県補助金、市補助金、事業委託費

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

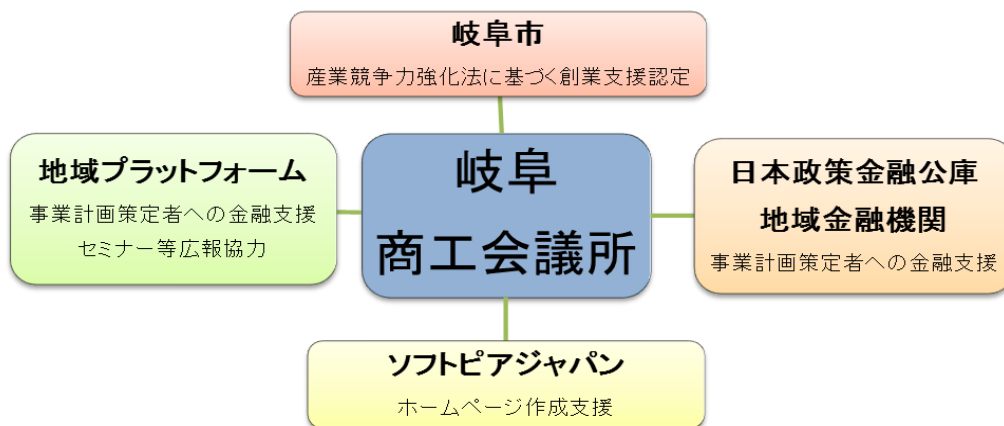
連携する内容
<p>I. 事業計画策定および実施支援事業 II. 新たな需要の開拓に寄与する事業 III. 地域経済活性化事業</p>
連携者及びその役割
<p><u>I. 事業計画策定および実施支援事業</u> ○産業競争力強化法に基づく創業支援事業認定（岐阜市） 産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画の創業支援事業者の取組みとして当所創業塾、ターゲット型創業塾が位置付けられる。該当事業修了者への登録免許税の軽減など優遇支援。 （連携効果）対象者への優遇支援による創業促進 ○事業計画策定事業者への金融支援 （日本政策金融公庫岐阜支店、地域金融機関（㈱十六銀行・岐阜信用金庫・岐阜商工信用組合・㈱大垣共立銀行）、地域プラットフォーム構成機関） 事業計画遂行時の資金調達面の協力を得る。 （連携効果）事業計画遂行の円滑化、経営改善 ○広報 PR（岐阜市、地域金融機関（㈱十六銀行・岐阜信用金庫・岐阜商工信用組合・㈱大垣共立銀行）、地域プラットフォーム構成機関） 当所が実施する事業計画策定および実施支援事業のはじめ周知・募集協力。セミナーカリキュラム内での各機関メニューの案内。 （連携効果）他の支援機関の支援メニューを複合利用した事業計画の円滑な遂行 事業計画の重要性についての管内事業者への広範囲な周知</p> <p><u>II. 新たな需要の開拓に寄与する事業</u> ○特定バイヤー商談会（地域金融機関） 金融機関取引先企業への周知と参加募集協力。 （連携効果）多様なバイヤー、サプライヤーの参加促進 ○地域産学官連携交流会（岐阜市） 企業と大学・高専等学術機関とのマッチングと交流会の共催 （連携効果）行政のネットワークを活かした連携の創出 ○情報発信事業（(公財) ソフトピアジャパン） ホームページ作成支援 （連携効果）専門的かつ高度なウェブサイト構築支援</p> <p><u>III. 地域経済活性化事業</u> 岐阜市、一般財団法人岐阜市にぎわいまち公社、岐阜市商店街振興組合連合会、岐阜柳ヶ瀬商店街振興組合連合会との連携による「商店街活性化連携会議」の開催。 中小企業基盤整備機構中部からはアドバイザーを招へいする。</p>

(連携効果) 行政や商店街等、官民一体となった推進による幅広い事業展開。

連携者一覧

■ 岐阜市 岐阜市今沢町 18 番地	市長 細江 茂光 TEL058-265-4141
■ 日本政策金融公庫岐阜支店 岐阜県岐阜市吉野町 6-31 岐阜スカイウイング 37 西棟	支店長 木村 正明 TEL 058-263-2136
■ (株)十六銀行 岐阜市神田町 8 丁目 26 番地	代表取締役頭取 村瀬 幸雄 TEL058-265-2111
■ 岐阜信用金庫 岐阜市神田町 6 丁目 11 番地	理事長 高橋 征利 TEL058-265-1151
■ 岐阜商工信用組合 岐阜市今沢町 17	理事長 中居 和男 TEL058-265-2241
■ (株)大垣共立銀行 大垣市郭町 3 丁目 98 番地	取締役頭取 土屋 嶮 TEL 0584-74-2111
■ 地域プラットフォーム (がんばる企業応援ネットワークぎふ) 代表機関 岐阜県商工会連合会 岐阜市藪田南 5-14-53 ふれあい福寿会館 9F	会長 岡山 金平 TEL058-277-1071
■ (公財) ソフトピアジャパン 大垣市加賀野 4 丁目 1 番地 7	理事長 熊坂 賢次 TEL 0584-77-1144
■ 一般財団法人岐阜市にぎわいまち公社 岐阜市神田町 1 丁目 11 番地 岐阜市役所南庁舎 1 階	代表者 丸山 幸太郎 TEL058-266-1377
■ 岐阜市商店街振興組合連合会 岐阜市神田町 6-20 まちなかステーション神六 2F	理事長 古川 洋治 TEL058-262-1415
■ 岐阜柳ヶ瀬商店街振興組合連合会 岐阜県岐阜市柳ヶ瀬通 2-3 アンゴラービル 2 階	理事長 林 亨一 TEL058-262-6261
■ (独) 中小企業基盤整備機構中部本部 名古屋市中区錦 2-2-13 名古屋センタービル 4 階	本部長 花沢 文雄 TEL 052-201-3003

連携体制図等



地域活性化事業連携図

