

経営発達支援計画の概要

実施者名	岐阜商工会議所（法人番号 6200005001694） 岐阜市（地方公共団体コード 212016）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日
目 標	<p>①自ら商品やサービスの開発等にチャレンジし、経営力向上を実現する小規模事業者の後押し</p> <p>②創業・守成のサポートによる小規模事業者数の維持</p>
事業内容	<p><b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b> 地域経済動向分析（RESAS 活用）の実施／中小企業景況調査の実施／独自景況調査の実施／日本商工会議所 LOBO 調査（早期景気観測）の実施／他機関の調査報告資料の収集・活用</p> <p><b>2. 需要動向調査に関すること</b> 展示会・商談会・各種イベント等の会場における商品アンケート調査／日経テレコンのデータ活用</p> <p><b>3. 経営状況の分析に関すること</b> 経営分析を行う事業者の発掘／経営分析の実施</p> <p><b>4. 事業計画策定支援に関すること</b> 「事業計画策定セミナー」の開催／事業計画の策定支援／創業スクール・交流会の実施</p> <p><b>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 定期訪問や電話・メール等でのヒアリングによる進捗状況の把握／専門家派遣等による見直し支援／創業計画策定後の実施支援</p> <p><b>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 展示会出展事業（B to B）／商談会参加事業（B to B）／合同記者発表会等のメディアへの情報発信による販路拡大事業（B to C）</p>
連絡先	<p>①〒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 Tel：058-264-2133 / E-mail：<a href="mailto:shien@gcci.or.jp">shien@gcci.or.jp</a></p> <p>②〒500-8701 岐阜県岐阜市司町 40 番地 1 岐阜市 経済部 商工課 Tel：058-214-2359 / E-mail：<a href="mailto:kei-shoukou@city.gifu.gifu.jp">kei-shoukou@city.gifu.gifu.jp</a></p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

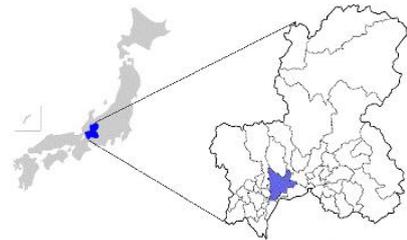
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題



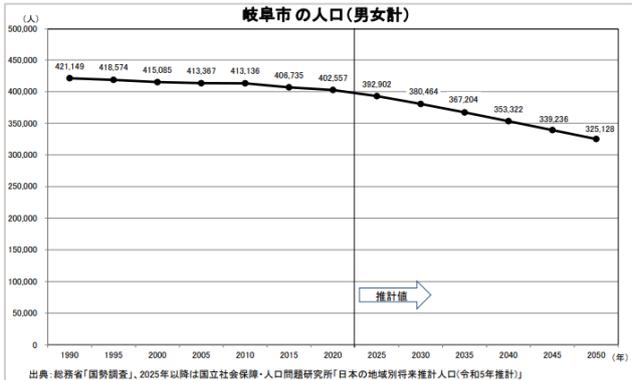
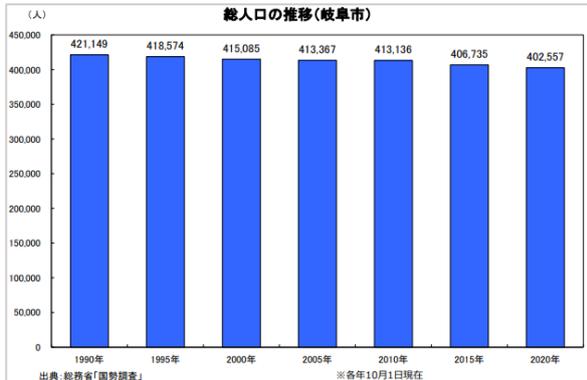
■岐阜市の概要

岐阜市は、日本列島のほぼ中央に位置する岐阜県の県庁所在地であり、古くは美濃斎藤氏や織田信長の城下町として栄えた歴史を持つ。市の北側には金華山がそびえ、その麓を日本三大清流の一つとされる長良川が流れる。長良川鵜飼は1300年以上続く伝統行事であり、金華山・岐阜城の景観とともに、岐阜市を象徴する文化・観光資源となっている。

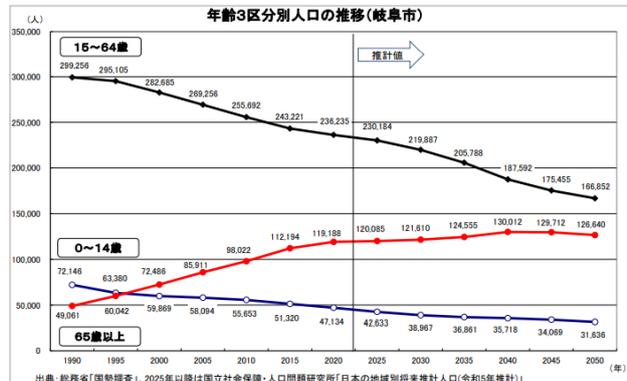
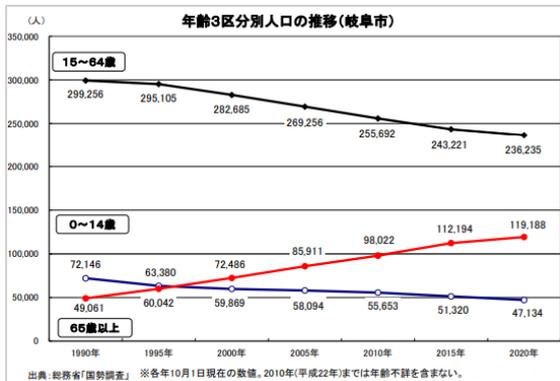


人口面では、令和2年国勢調査において、岐阜市の人口は402,557人、世帯数は173,386世帯であり、過去30年間はおおむね41万人前後で推移してきたが、近年は緩やかな減少傾向にある。

将来人口の見通しでは、2020年の402,557人に対して2045年には339,236人と、約15%の減少が見込まれている（出典：『統計からみた岐阜市の現状（岐阜県統計課 2025.10月更新）』）。

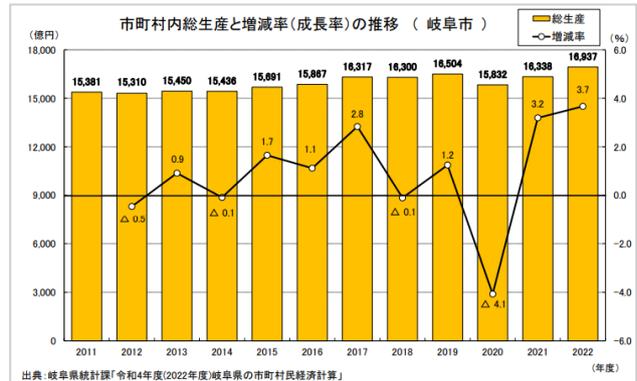


また、同推計によると、65歳以上の高齢者は2020年には岐阜市全体の約30%に達し、2045年時点で総人口の約37%に達する一方、企業活動を支える生産年齢人口(15~64歳)は現状比で約76.2%に減少(230,184人→175,455人)する見通しである。人口減少と高齢化の進行は、地域の担い手不足や消費構造の変化を通じて地域経済の持続可能性に影響を及ぼすことが懸念される。



経済面では、岐阜市の市町村内総生産は令和4年度で1兆6,937億円となっており、県全体の20.6%を占める県内最大の都市である。

岐阜・愛知・三重の3県にまたがる濃尾平野の北端に位置する岐阜市は、古くから交通の要衝として発展し、現在も名古屋市中心部まで電車で約20分という交通利便性を活かし、県都として行政・商業・サービス機能を集積させながら、広域的な通勤・通学圏の中核としての役割を担っていることに加え、文化・経済両面で愛知県との密接な結びつきを持つ。



岐阜市の生活や文化は、長良川を中心とする豊かな自然環境の中で育まれてきた。

長良川の鮎をはじめ、岐阜いちご、岐阜えだまめ、富有柿などの農産物、さらには美濃和紙や岐阜提灯、岐阜和傘などの伝統工芸品は、いずれも岐阜県の地域産業資源として認定されている。これらの地域資源は、観光やまちづくり、商品開発と結びつくことで、「岐阜ブランド」としての魅力向上に大きな可能性を持っている。

< 地域資源 > (岐阜県認定地域産業資源より)

- 農林水産物：長良川の鮎、岐阜いちご、岐阜えだまめ、岐阜だいこん、富有柿等
- 鉱工業品：岐阜アパレル、鮎菓子、美濃和紙、岐阜提灯、岐阜うちわ、岐阜和傘等
- 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

こうした中で、県都としての都市機能、名古屋圏へのアクセスの良さ、長良川や金華山を中心とする豊かな自然・文化・観光資源といった本市の強みを活かしつつ、若年層の定着・流入、地域産業の高付加価値化、観光・文化・商業の一体的振興を図ることが、今後の岐阜市の持続的発展に向けた鍵となる。

■ 岐阜市の産業

アパレル産業と中心市街地

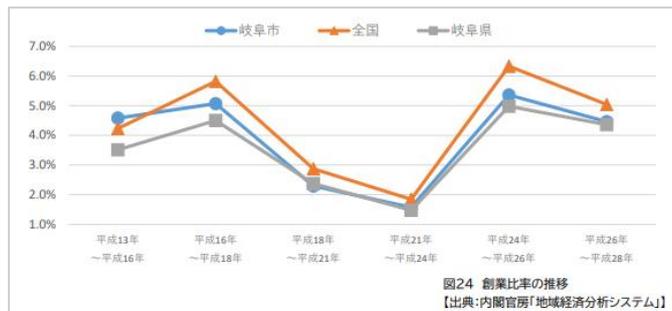
当地域では、江戸時代から和傘・提灯産業が盛んになり、戦後は繊維・機械金属・木工・紙加工品・食料品・プラスチック等の産業が発展してきた。とりわけアパレル産業は、戦後の既製服需要の拡大を背景にJR岐阜駅前の繊維問屋街を中心として集積が進み、東京・大阪と並ぶ全国有数のアパレル産地として発展してきた歴史を有する。こうした流れの中で、岐阜アパレルの年間商品販売額はピーク時には全国有数の規模に達したが、現在も長期的な減少傾向にある。

一方で、バブル崩壊以降の長期的な景気低迷、安価な輸入品の増加、生産拠点の海外シフトや電子商取引の普及、流通構造の変化などにより、繊維・衣服等卸売業を中核とするアパレル産業は大きく縮小してきた。中心市街地においても、象徴的な出来事として、柳ヶ瀬商店街の核店舗であった岐阜高島屋が令和6年7月に約47年の歴史に幕を下ろしており、中心市街地の商業環境は依然として厳しい状況にある。

その一方で、中心市街地では近年、空き店舗を活用した若手創業者やクリエイターによる新たな店舗・サービスが徐々に増加している。柳ヶ瀬商店街では、平成26年から「サンデービルディングマーケット(サンビル)」に代表されるマルシェイベントが継続的に開催され、令和6年には作り手と買い手が日常的に交流できる常設拠点「サンビルストア」が開設されるなど、新しい商いの担い手と来街者をつなぐ仕組みづくりが進んでいる。

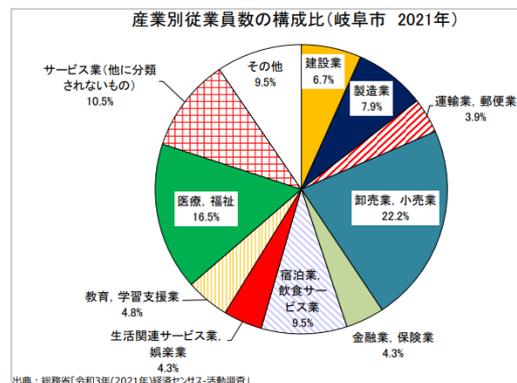
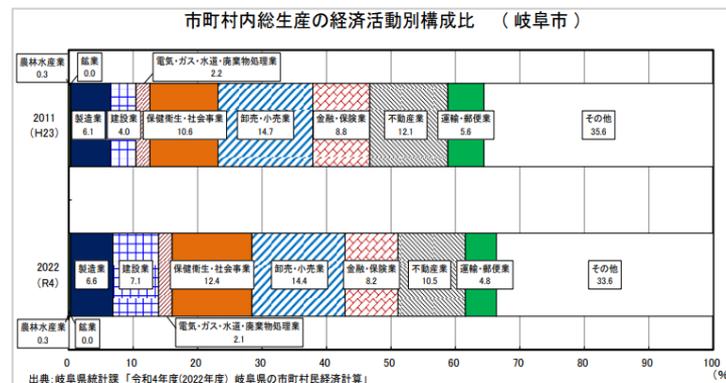
こうした取組により、J R 岐阜駅周辺から柳ヶ瀬商店街にかけてのエリアでは、カフェ、雑貨、クリエイターショップ、シェアスペース等の新規出店が緩やかに増加し、既存店との連携によるイベント開催などを通じて、若者や女性をはじめとする来街者の回遊性向上が図られている。他方で、創業後まもない段階での廃業もお多く、売上計画や資金繰り、マーケティング戦略、デジタル活用、人材確保などの面で十分な準備が整わないまま開業に踏み切るケースも見受けられる。

岐阜市の創業比率は、岐阜県平均より高い水準にある一方で全国平均を下回っており（市創業比率 4.46%、岐阜県平均 4.36%、全国平均 5.04%）、地域経済の新陳代謝を高めるうえで、創業準備段階からの伴走支援と、創業後の定着・成長を見据えた継続的な支援の重要性が増している。（出典：岐阜市産業振興ビジョン（令和4年度））



### 岐阜市の産業構造

岐阜市の市内総生産の経済活動別構成比を見ると、第2次産業が14%、第3次産業が85%を占めており、第3次産業への依存度が非常に高い産業構造となっている。業種別では、卸売・小売業や保健衛生・社会事業（医療・福祉）が大きな割合を占める一方で、製造業や建設業など第2次産業の比率は県平均に比べて低い水準にある。これは、岐阜市が県都として商業・サービス機能や行政・教育・医療機能を広域的に担う一方、製造業の大規模集積は県内他地域に分散しているという地域特性を反映している。（出典：『統計からみた岐阜市の現状（岐阜県統計課 2025.10月更新）』）



産業別の事業所数・従業者数をみると、岐阜市内の事業所数は19,852事業所、従業者数は192,429人である（令和3年経済センサス）。そのうち卸売業・小売業が4万2,735人（構成比22.2%）と最も多くを占めている。次いで医療・福祉が3万1,730人（同16.5%）、サービス業が2万145人（同10.5%）、宿泊業・飲食サービス業が1万8,253人（同9.5%）などとなっており、市内の雇用は流通・小売、医療・福祉、各種サービス業に大きく支えられていることが分かる。これらの産業は、地域住民の日常生活を支えるとともに、近隣市町村や愛知県からの来訪者も対象とする「稼ぐ力のあるサービス産業」として、地域経済に大きな影響を与えている。

また、次ページ表内の全国や岐阜県と比較した特化係数でみると、岐阜市では金融業・保険業、教育・学習支援業の従業者割合が高いことが特徴であり、金融機関や教育・研究機関が集中する中核都市としての性格が産業構造にも表れている。他方で、製造業の構成比は事業所数で7.9%、従業者数で同じく7.9%にとどまる。

◎産業別事業所数、従業員数（岐阜市 2021 年）

	事業所数	従業者数		産業別従業者数の構成比による特化係数	
		(人)	構成比	全国=1.00	県=1.00
総数	19,852	192,429	100.0	1.00	1.00
農林漁業	64	610	0.3	0.40	0.29
鉱業	5	21	0.0	0.32	0.16
建設業	1,619	12,802	6.7	1.03	0.98
製造業	1,419	15,182	7.9	0.52	0.32
電気・ガス・熱供給・水道業	19	960	0.5	1.43	1.62
情報通信業	176	2,740	1.4	0.42	1.91
運輸業、郵便業	242	7,558	3.9	0.70	0.87
卸売業、小売業	4,909	42,735	22.2	1.11	1.16
金融業、保険業	443	8,220	4.3	1.66	1.86
不動産業、物品賃貸業	1,699	5,535	2.9	1.03	1.63
学術研究、専門・技術サービス業	1,081	6,986	3.6	0.99	1.60
宿泊業、飲食サービス業	2,376	18,253	9.5	1.17	1.16
生活関連サービス業、娯楽業	1,725	8,267	4.3	1.14	1.07
教育、学習支援業	669	9,316	4.8	1.44	1.81
医療、福祉	1,820	31,730	16.5	1.17	1.24
複合サービス事業	97	1,369	0.7	0.95	0.78
サービス業(他に分類されないもの)	1,489	20,145	10.5	1.16	1.46

出典：総務省「令和3年(2021年)経済センサス-活動調査」

このように、岐阜市の産業は、市内総生産・雇用ともに第3次産業、とりわけ卸売・小売業、医療・福祉、サービス業の比重が高く、金融・教育といった知識集約型産業も一定の集積を有する一方で、製造業等の第2次産業は相対的に小さいという特徴を持つ。

■岐阜市の小規模事業者の現状

岐阜市内の管内商工業者数は、平成18年～28年の10年間に21,305社から18,181社と14.7%減少し、管内小規模事業者に限れば16,577社から13,742社で17.1%減少している。令和3年経済センサスの結果でも、岐阜市における事業所数の減少傾向に大きな変化はなく、平成28年から令和3年にかけて管内事業者数は18,181社から16,957社へと6.7%減少し、管内小規模事業者数も13,742社から12,687社へと7.7%減少するなど、長期的な減少傾向が続いている。

規模別に見ると、岐阜市では管内商工業者に占める管内小規模事業者数が約75%を占めており、小規模事業者が地域経済・雇用を支える主役となっていると考えられる。

◎管内商工業者数・小規模事業所数の変化（出典：令和3年経済センサス活動調査）

	平成28年	令和3年	増減	増減率
管内商工業者数	18,181	16,957	△1,224	△6.7%
管内小規模事業者数	13,742	12,687	△1,055	△7.7%

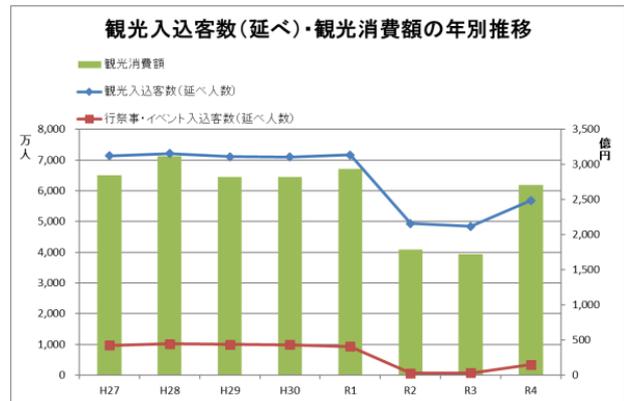
<管内商工業者数と管内小規模事業者数の定義>

- ・管内商工業者数：市内事業者数－(商工業者でない業種（GLOPQRの一部）＋柳津町事業者数)
- ・管内小規模事業者数：上記事業者数の内、製造業・建設業・運輸業などは20人以下、商業（卸売・小売）・サービス業は5人以下（※宿泊・娯楽業は20人以下の場合もあり）の事業者数

## ■岐阜市の観光

観光面では、岐阜市は長良川鵜飼や金華山・岐阜城、岐阜公園、伊奈波神社などの歴史・文化資源を有する都市型観光地として位置づけられる一方、宿泊観光客は依然として高山市や下呂市など飛騨地域の観光地に多く集積している。

県全体の観光入込客数（実人数）は、新型コロナウイルス感染症の影響で一時大きく落ち込んだものの、令和4年には4,262万6千人と前年から回復に転じた。そのうち日帰り客が3,756万5千人と約88%を占めており、岐阜県観光全体が日帰り中心の構造であることが分かる。



観光地点別の入込客数では、土岐プレミアム・アウトレットや河川環境楽園、高山市街地エリア、下呂温泉といった県内有数の観光拠点に加え、岐阜市内からは岐阜公園や伊奈波神社が上位にランクインしている。

また、行祭事・イベントの入込客数では、令和4年に3年ぶりの本格開催となった「ぎふ信長まつり」が県内トップとなり、「道三まつり」も上位に入るなど、岐阜市中心部で開催されるイベントが広域から多くの来訪者を呼び込んでいる。

入込客の多くは東海地域を中心とした近隣県からの来訪であり、長良川や金華山周辺エリアは、日帰り観光やレジャー、スポーツイベントなど、年間を通じて人の流入が見られるエリアとなっている。

しかしながら、宿泊を伴う観光については、高山・下呂といった県内の主要宿泊地に比べると岐阜市のシェアは限定的であり、日帰り観光に偏った需要構造となっているといえる。

### 2 観光地点別の集客数（県内トップ10）

(単位：万人)

順位	観光地点名	入込客数	参考：R3[2021]年		参考：R1[2019]年	
			順位	入込客数	順位	入込客数
1	土岐プレミアム・アウトレット	493.0	1	502.1	1	668.3
2	河川環境楽園	408.9	2	352.1	2	477.5
3	高山市街地エリア	229.4	4	137.9	3	382.7
4	湯の華アイランド	161.7	3	147.0	5	168.5
5	伊奈波神社	130.3	7	98.2	7	147.5
6	養老公園	123.5	-	-	-	-
7	千本松原・国営木曽三川公園	112.6	5	120.5	9	136.4
8	千代保稲荷神社	110.0	6	101.9	6	160.6
9	岐阜公園	97.6	8	63.5	11	102.2
10	下呂温泉（旅館の宿泊利用及び日帰り利用）	91.3	9	60.4	10	122.5

### 3 行祭事・イベント入込客数（県内トップ10）

(単位：万人)

順位	行祭事・イベント名	入込客数	参考：R3[2021]年		参考：R1[2019]年	
			順位	入込客数	順位	入込客数
1	ぎふ信長まつり	62.0	-	-	5	34.0
2	たじみ陶器まつり（春）	18.0	2	15.0	13	16.0
3	チューリップ祭	17.9	1	19.7	10	20.6
4	道三まつり	16.0	-	-	3	38.0
5	高山祭	15.5	12	1.9	2	40.0
6	土岐美濃焼まつり	14.0	-	-	16	14.0
7	各務原市桜まつり	10.0	5	3.2	7	29.0
8	刃物まつり	9.0	8	2.1	-	-
9	郡上おどり	7.2	-	-	6	30.8
10	みのじのみのり祭	7.0	-	-	23	10.0

(出典：岐阜県「令和4年岐阜県観光入込客統計調査」)

## ■現状分析から見える岐阜市の課題

以上のような産業構造や観光動向を踏まえると、岐阜市では、長年地域経済の生産と雇用の柱であった繊維・アパレル関連産業が、国内市場の縮小やグローバルな競争環境の変化の中で大きく縮小し、かつての活力を完全に回復することが困難な状況にある。この地場産業の低迷は、製造業のみならず、それを支えてきた卸売業や小売業、物流関連産業などにも波及し、平成から令和にかけての長期にわたる景気停滞の中で、地域全体の事業所数・雇用の減少として顕在化してきた。

その結果、現在の岐阜市経済は、卸売業・小売業、医療・福祉、宿泊業・飲食サービス業などを中心とする第3次産業へと大きくシフトし、サービス産業が総生産・雇用の大半を担う構造となった。

同時に、少子高齢化・人口減少の加速により、市内総生産や個人消費縮小が避けられない中で、岐阜市は名古屋市と鉄道で約 20 分という近接性ゆえに、購買行動や就労行動の一部が域外へと流出しやすい構造にある。大型商業施設やサービス業が集積する名古屋圏への消費・所得の流出を抑制し、域内での雇用機会と消費を確保・拡大していくことは、岐阜市の地域経済にとって喫緊の課題である。また、原材料・エネルギー価格や人件費、物流コストの上昇が続く中で、価格転嫁が十分に進んでいない中小・小規模事業者も多く、収益力の維持・向上と賃金引上げを両立させる「稼ぐ力」の強化が求められている。

観光面においても、日帰り需要に大きく依存する構造のもとで、観光地としての魅力を高めつつ、宿泊や長時間滞在を促すコンテンツの磨き上げや、岐阜城・金華山・長良川鵜飼といった既存資源と、まちなかの飲食・サービス業を連携させた周遊ルートの形成など、地域内での消費回遊を促進する仕組みづくりが重要となる。

### ■小規模事業者支援の課題

岐阜市では、事業所の大半を小規模事業者が占めており（約 75%）、人口減少に伴う需要の縮小や、経営者の高齢化・後継者不在といった全国共通の課題に加えて、地域経済を牽引してきた繊維・アパレル産業の衰退という構造的な要因が重なり、事業者を取り巻く経営環境は一層厳しさを増している。このような中で、小規模事業者一社一社が自らの経営課題を正確に把握し、強みを活かしながら事業構造の見直しや付加価値向上に取り組むことが、地域経済全体の底上げにつながると考える。

小規模事業者の持続的な発展には、経済動向や社会的潮流を踏まえつつ、自社の経営資源に応じた現実的な事業計画を策定し、売上・利益を安定的に確保していく支援が不可欠である。

また、中心市街地の持続的な発展のためには、新規創業者の掘り起こしと事業定着支援が肝要であり、とりわけ柳ヶ瀬・神田町商店街に賑わいをもたらす創業を促進することが求められる。

しかし、創業後 2～3 年以内に資金繰りの悪化や売上不振を理由に廃業に至るケースは少なくなく、その背景には市場・競合分析や収支計画が不十分なまま事業を開始していること、財務・労務・マーケティング等の経営知識の不足があると考えられる。このため、創業準備段階から事業者に寄り添い、事業計画策定支援、資金調達・資金繰り支援、販路開拓・ブランディング支援、DX・GX への対応支援等を一体的に行い、創業後の一定期間にわたって売上の安定化と収益確保を後押しする「伴走型支援」の仕組みを強化する必要がある。

## (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

岐阜市では、将来推計人口が示すとおり、今後 10 年程度の間には生産年齢人口の着実な減少と高齢化の進行が見込まれており、事業主の高齢化による事業承継・世代交代のピークも重なりと予測されている。加えて、最低賃金の引上げやエネルギー価格・原材料価格の高騰、人手不足、デジタル化への対応など、経営環境の変化は一層厳しさを増している。

こうした中で、岐阜商工会議所は、地域に根ざした支援機関として、小規模事業者との対話を重ねながら、それぞれの強みや独自性を見だし、経営者と共に事業計画や収益構造の見直し、価格転嫁や生産性向上、デジタル活用、SDGs などの方策を検討・実行していく。あわせて、資金調達・人材確保・設備投資・販路開拓を一体的に支援する伴走型支援により、売上拡大と利益率向上を通じた経営の安定・発展を図る。

また、本計画期間を通じて、創業と守成の両面から小規模事業者を支え、中心市街地、ひいては地域経済の更なる活性化へとつなげることを目指していく。

## ②「岐阜市未来のまちづくり構想」との連動性・整合性

岐阜市は、従来の「ぎふし未来地図」を見直し、2040年ごろを見据えたまちづくりの総合的な方針として「岐阜市未来のまちづくり構想」を令和4年2月に策定している。同構想では、人口減少や少子高齢化、新型コロナウイルス感染症で顕在化した課題などを踏まえ、本市の将来像として「人がつながる 創造が生まれる しなやかさのあるまち」を掲げている。

この将来像を具体的な政策・施策に落とし込む地方版総合戦略として、岐阜市は第2期岐阜市まち・ひと・しごと創生総合戦略を全面的に見直し、岐阜市SDGs未来都市計画と統合した「岐阜市未来創生総合戦略」(計画期間：令和6～9年度)を策定している。本戦略は、国のデジタル田園都市国家構想総合戦略の趣旨を勘案しつつ、岐阜市未来のまちづくり構想に掲げる将来像とまちづくりの方向性を反映したうえで、「ひとの創生」「しごとの創生」「まちの創生」を柱に据えている。

その際、経済・社会・環境の三側面を統合的に進めるSDGsの考え方を取り込み、地域産業の競争力・稼ぐ力の強化、新たな産業・事業の創出、脱炭素化・DXの推進、多様な人材が活躍できる就労環境づくり、中心市街地や地域コミュニティの活性化などの方向性が示されている。

## ◎「岐阜市未来のまちづくり構想」と「岐阜市未来創生総合戦略」の関係について



(出典：岐阜市未来創生総合戦略 (令和6年3月策定))

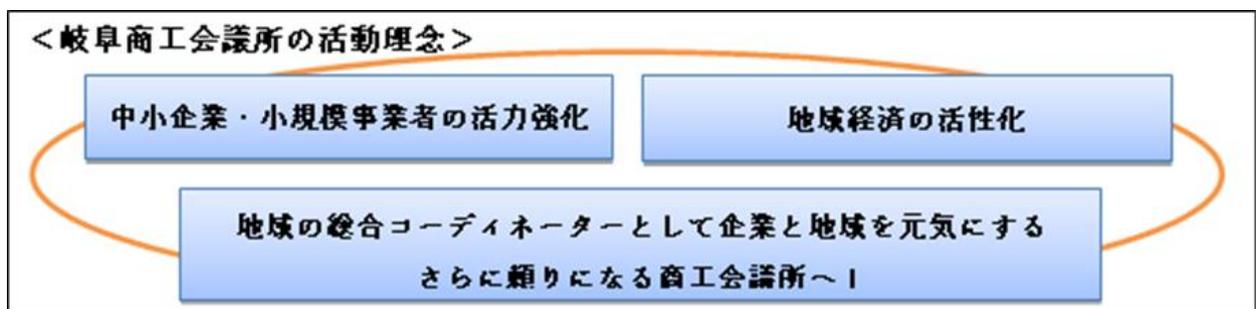
本経営発達支援計画は、これら上位計画が目指す将来像と基本目標と整合を図りつつ、小規模事業者支援の現場でそれらを具体化する役割を担うものである。本計画で掲げる、小規模事業者の経営力向上や売上・付加価値の増大、創業促進と守成、高付加価値な商品・サービスの創出や販路開拓のサポートといった取組みは、いずれも「人がつながる」「創造が生まれる」「しなやかさのあるまち」という将来像のキーワードと方向性を具体的に支えるものである。

また、これらの取組は、「しごとの創生」の観点から地域産業の持続的発展を後押ししつつ、「ひとの創生」に資する雇用機会や働き方の選択枝を広げ、「まちの創生」として商店街や中心市街地、生活サービスの担い手を支えるものであり、岐阜市未来創生総合戦略が掲げる三つの柱とも方向性を同じくしている。

したがって、本経営発達支援計画は、岐阜市未来のまちづくり構想および岐阜市未来創生総合戦略の趣旨から逸脱するものではなく、これら上位計画を中小・小規模事業者支援の側面から具体化する実行計画として位置付けられる。小規模事業者の経営力向上や売上・付加価値の増大、創業促進と守成、高付加価値な商品・サービスの創出や販路開拓のサポートなどを通じて、上位計画が掲げる「人がつながる 創造が生まれる しなやかさのあるまち」の実現と、「ひとの創生」「しごとの創生」「まちの創生」の達成に貢献していく。

### ③岐阜商工会議所としての役割

岐阜商工会議所は岐阜市と足並みをそろえ、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。



### (3) 経営発達支援事業の目標（計画認定期間（5年間））

- ①自ら商品やサービスの開発等にチャレンジし、経営力向上を実現する小規模事業者の後押し
- ②創業・守成のサポートによる小規模事業者数の維持

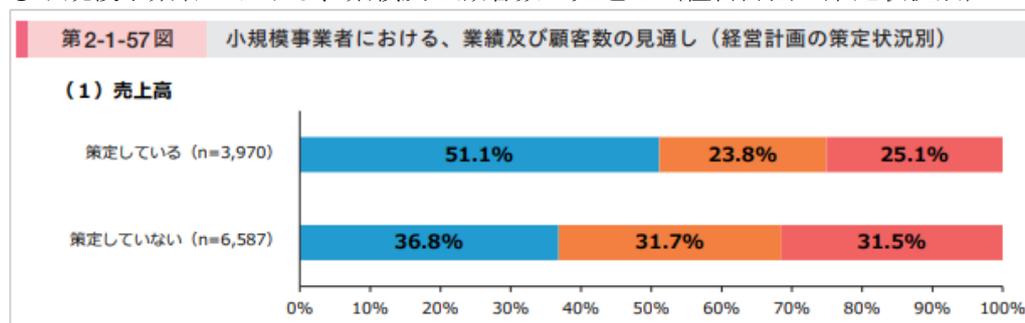
#### ①：経営力向上を実現する小規模事業者の後押し

K G I：売上増加事業者数100社

K P I：事業計画策定件数195件/年（平均15件/名）

設定した理由：K G Iは、小規模企業白書2025の第2-1-57図にて、経営計画を策定している事業者のうち約50%が売上増加の見通しを立てていることから、K P Iである事業計画策定件数195件の内の半数である100社に設定した。

#### ◎小規模事業者における、業績及び顧客数の見通し（経営計画の策定状況別）



(青：増加 オレンジ：不変 赤：減少)

K P I は事業計画策定件数を設定しているが、単なる計画策定支援に留まらず、経営者の内発的動機付けを促すような経営力再構築伴走支援に徹した計画策定件数として 195 件/年を設定する。伴走支援として経営支援員が 1 年間で持てる案件数は 1 名あたり 15 件程度であると想定される。

## ②：創業・守成のサポートによる小規模事業者数の維持

K G I： 実創業者数30社（1年以内）

K P I： 創業計画策定件数50件/年（平均3件/名）

設定した理由：

K G I は創業の量を示す成果指標である。支援してから 1 年以内の実創業者数の量を確保していく。実現性の高い創業計画書を策定できれば、実創業に繋がる可能性は必然的に高くなり、そのうち約半数が 1 年以内に創業することができると想定される。

K P I は創業計画策定件数である。創業と守成の実現は、開業前の創業計画をどれだけ現実に沿ってシミュレーションできているかに大きく左右される。また、昨今の複雑な経営環境を乗り越えるためには経営者の経営リテラシーを高める必要があり、経営者が一人で創業計画を策定するよりも、伴走支援者と一体となって計画を策定することで、個人では気付きえなかった視点や、経営リテラシー向上に繋がるきっかけを得ることができる。そういった趣旨で伴走支援の伴う創業計画の必要性は高まっており、経営支援員が年間扱える案件数を加味して、支援員一人当たり 3 件を設定した。

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8年4月1日～令和13年3月31日

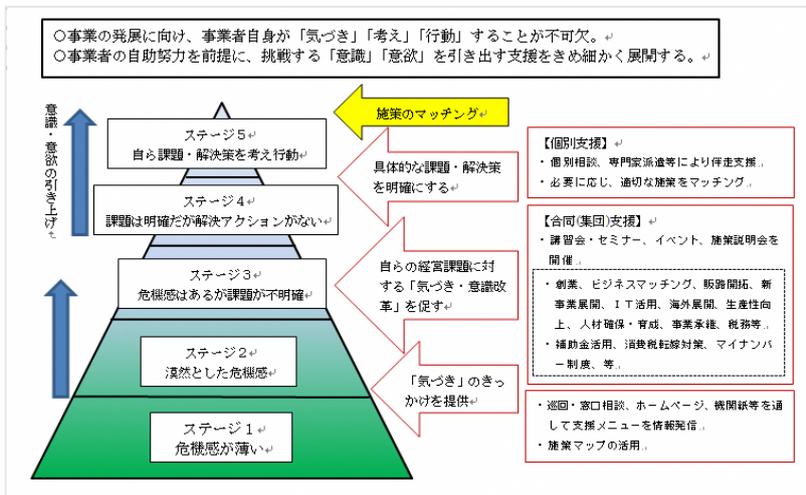
(2) 目標の達成に向けた方針

①自ら商品やサービスの開発等にチャレンジし、経営力向上を実現する小規模事業者の後押し

達成方針1：事業者のステージに併せた経営支援の展開

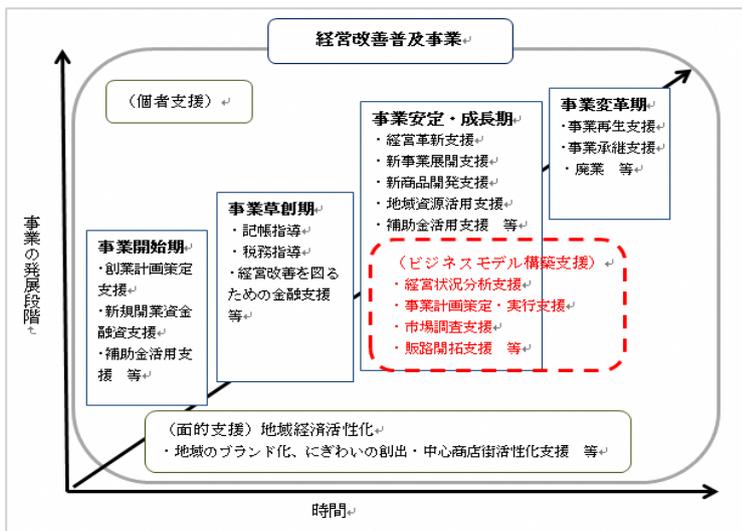
岐阜商工会議所は、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を行うため、i「事業者の意識ステージに合わせた経営支援」ii「事業者の発展段階に合わせた経営支援」の二つを基本に、小規模事業者の経営力向上を後押しする。

i 事業者の意識ステージに合わせた経営支援



事業者自らが「気づき」「考え」「行動する」ことを促し、挑戦する「意識」「意欲」を引き出す、事業者の意識ステージに合わせたきめ細やかな支援を実行。

ii 事業者の発展段階に合わせた経営支援



事業開始期から草創期、安定・成長期、変革期に至るまで、発展段階に応じた支援メニューを展開。

**達成方針 2：経営力再構築伴走支援の徹底**

上記達成方針 1 の実行にあたり、下記に示す経営力再構築伴走支援を徹底する。

経営者との「傾聴と対話」により、経営者ともっとも距離が近い支援機関だからこそ「信頼の醸成」を実現することができ、その中で経営者にとっての本質的な課題を共同で見つけ出し、経営者の「気付き」と「腹落ち」を促し、内発的動機づけを高めることで、自己変革に向けて経営者が自走できるようになることがこの支援モデルの目指す姿である。

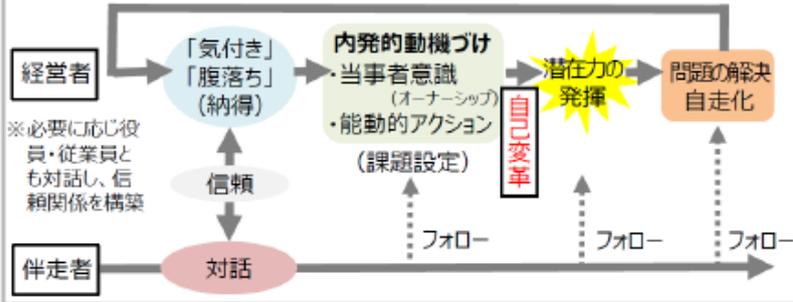
**「経営力再構築伴走支援モデル」**

**【本モデルの概要】**

- 以下①、②により、中小企業・小規模事業者の経営力を強化（経営力再構築）
- ①課題「設定」のための支援を強化すること（従来からの課題解決策の提供のみならず）
- ②経営改善・成長のためになすべきことに経営者が「腹落ち」することで潜在力を引き出すこと

**(1) 「対話」を重視した支援モデル**

- 経営者との対話を通しての信頼の醸成、経営者にとっての本質的課題の掘り下げが重要。これが経営者の腹落ちに繋がり、内発的動機づけが得られる。



**(2) 支援モデルの3要素**

- 要素 1**  
支援に当たっては対話と傾聴を基本的な姿勢とする
- 要素 2**  
経営者の「自走化」のための内発的動機づけを行い、潜在力を引き出す
- 要素 3**  
具体的な支援手法は自由であり多様であるが、相手の状況や局面によって使い分ける

**【本モデルの意義・可能性】**

- ①中小企業政策の浸透力の強化・裾野拡大  
(成長、事業承継、経営改善等の成果に結びつく可能性の向上)
- ②経営者、従業員という「人」への投資

事業の成長、持続的発展を目指す中小企業、小規模事業者  
に幅広く裨益

出所「中小企業庁 伴走支援の在り方検討会 概要資料」

**②創業・守成のサポートによる小規模事業者数の維持**

**達成方針 1：創業計画策定**

創業予定者や創業して間もない事業者に、個社支援や創業スクール受講を通じて創業計画の重要性について啓発し策定支援を行う。初期段階で事業の収益性や懸念材料等を明確にしておくことで早期の廃業リスクを低下させることができる。また、実現性の高い創業計画を策定できれば創業への不安を緩和することにつながり、実創業者数の増加に寄与する。

**達成方針 2：創業後 3 年の伴走支援**

事業が軌道に乗るまでの 3 年間、巡回訪問や電話・メールでフォローアップを行う。創業当初は、経営に関する相談相手がいないケースが多い。経営支援員が積極的に接触し相談相手として信頼を得ることで、早期の問題発見・計画の軌道修正が可能となり、事業の安定・成長にも貢献する。

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

当所ではRESAS（地域経済分析システム）を活用した地域経済動向分析や事業者の景況動向等の定期調査の実施、各機関発刊の経済情報誌や統計資料の収集・閲覧により管内経済動向の把握に努めている。これらを通じて得た情報は経営支援員による巡回・窓口指導の際に管内小規模事業者へと提供され、販路開拓等事業計画の一助となっている。

##### 【課題】

小規模事業者が中長期の経営ビジョンを得るには、客観的な資料に基づき地域の経済場動向を把握することが不可欠である。管内小規模事業者の事業計画策定支援に活用するため、継続的に地域経済動向分析や景況調査等の実施・情報発信に取り組む必要がある。

#### (2) 事業内容

##### ①地域経済動向分析（RESAS活用）の実施

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

- 【分析手法】・「地域経済循環マップ・生産分析」 → 何で稼いでいるか等を分析  
・「まちづくりマップ・From-to分析」 → 人の動き等を分析  
・「産業構造マップ」 → 産業の現状等を分析  
⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

##### ②中小企業景況調査の実施

管内の景気動向等の実態把握のため、年4回日本商工会議所が全国を対象に実施する景況調査として、管内中小企業106社の業況や経営課題等をヒアリング調査・分析する。

- 【調査対象】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 各20社程度  
※うち9割以上が小規模事業者）  
【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】3ヵ月毎  
【調査方法】経営支援員によるヒアリング  
【分析手法】委託事業者に回収調査票を提供し、③と合わせて総合分析を行う

##### ③独自景況調査の実施

②の調査企業数は市内事業者約17,000のおよそ0.6%と少なく、管内事業者の実態を十分に反映するものとは言い難い。そこで当所独自に管内中小企業約200社に対し日本商工会議所調査と同時期に業況や経営課題等に関するヒアリング調査を行い、②と合わせて業種別の業況判断、売上等の調査・分析を行う。

- 【調査対象】管内中小企業200社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業 各40社  
※うち6割が小規模事業者）

- 【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】 3ヵ月毎
- 【調査方法】 委託業者より調査票を郵送し、FAXまたは郵送で回答を回収
- 【分析手法】 委託業者において回収した調査票を②の調査票とともに合わせて総合分析を行う

#### ④日本商工会議所LOBO調査（早期景気観測）

毎月1回、地域中小企業が「肌で感じる足元の景気感」を調査するとともに、月毎にテーマを設定した付帯調査（例：設備投資や採用・賃金の動向等）を行う。

- 【調査対象】 管内中小企業10社（うち小規模事業者5社程度）
- 【調査項目】 業況・売上・採算・資金繰り・仕入・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・回答を回収
- 【分析手法】 日本商工会議所にて分析された結果を、「商工会議所LOBO(早期景気観測)ブロック別概況報告書」として、調査先あるいは行政、金融機関等へと提供する。

#### ⑤他機関の調査報告資料の収集・活用

行政や民間信用調査会社、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、各経営支援員は事業者との面談時や関係機関社員・職員と接する日常の機会を捉えて、地域経済の動きについて積極的に意見交換や情報収集に努める。

#### 【主な他機関発行資料】

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 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

#### (3) 成果の活用

- 情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- 経営支援員を中心に所内で共有し、事業計画策定などの経営支援を行う際の参考資料とする。

#### (4) 目標

内 容	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
①地域経済動向分析 (RESAS 活用)	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②中小企業景況調査	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③独自景況調査	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
④日商 LOBO 調査	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

小規模事業者が消費者ニーズを捉えた商品開発をするには、地域の需要動向を正確に把握することが不可欠である。一方で、需要の捉え方は事業者・経営支援員ともに主観に頼ることが多く、作り手が良いと思うものを作るというプロダクトアウト的な発想に陥りやすい。

###### 【課題】

客観的な需要動向データを収集・整理・分析することでその調査結果を管内小規模事業者と共有することで、真に消費者ニーズを捉えた商品開発支援に取り組む必要がある。

##### (2) 事業内容

###### ①展示会・商談会・各種イベント等の会場における商品アンケート調査

主に BtoC の商品開発における改善・改良をサポートし、「より売れる」商品へのブラッシュアップのためのモニタリング調査やアンケート調査の場を創出する。

【支援対象】 既存商品のリニューアル、新商品の開発を計画する小規模事業者

【調査対象】 当所が主催又は共催する展示会・商談会・各種イベントの来場者

【調査項目】 形状（デザインやサイズ）・味・価格・使用感など  
改善が必要な点、要望、アイデア

【調査方法】 商品の試食・試飲等を実施し、所定の調査票への記入回答を依頼

【活用方法】 集計データを事業者へフィードバックし、商品のブラッシュアップの必要性を検討する。事業者単独では改良・改善が困難な場合には、専門家の知見や他の業者の技術力などをマッチングさせるなどのサポートを実施する。

###### ②日経テレコンのデータ活用

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、独自調査には時間・コストの面で限界がある。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」は、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ことができる。このシステムを利用し商品別の需要動向情報を商品開発支援に活用する。

###### ●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)

###### ●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



◇経営上の効果◇

信頼性の高いデータや客観的指標の提示により需要の実態が理解されやすくなり、シーズ志向からの脱却、消費者ニーズに合わせた経営への意識改革がスムーズに進む。

(3) 目標

	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
商品開発の調査対象事業者数	10社	10社	10社	10社	10社	10社

## 5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が持続的な経営を実現するには、自社の経営状況を常に分析・把握することが必要不可欠である。近年では、補助金・融資申請時の事業計画策定支援に際し財務分析やSWOT分析に取り組むことが増えているが、補助金・融資目的以外での相談時における経営分析がまだまだ少ない状況にある。

【課題】

経営分析をより多くの管内小規模事業者に行ってもらう為に、日々の巡回・窓口相談やセミナー開催を通じて事業者を掘り起こす必要がある。なお、経営分析には経営支援員の主観やスキルの差の影響を受けないよう、定型フォーマットを活用し正確な分析結果を得る。

(2) 事業内容

### ①経営分析を行う事業者の発掘

巡回・窓口相談時に個別案内する。また、経営分析セミナーの開催にあたり当所ホームページ掲載・チラシ配布によって広く周知し、対象事業者を掘り起こす。

### ②経営分析の実施手法

【基本収集項目】

- 《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

【分析項目】\*「財務分析」と「非財務分析」の双方を実施

- 《財務分析》売上総利益率、営業利益率、労働生産性等
- 《非財務分析》SWOT分析等（強み、弱み、脅威、機会等）

【分析ツール】

ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール等

### (3) 成果の活用

- 分析結果を当該事業者にはフィードバックし、次の事業計画策定ステップ等へと進める。
- 分析の結果「経営改善計画」など高度な支援を必要とする場合には、中小企業診断士等専門家の協力を得てフォローアップを行う。
- 分析結果をデータベース化して内部共有し、経営支援員等のスキルアップと平準化を図る。

### (4) 目標

内 容	現 行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
①セミナー開催回数	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②経営分析件数	平均 20 件/名					

\*②は経営支援員 1 名あたり

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

補助金や融資などを目的に事業計画を策定する場合、審査員等第三者からの評価を高く得るために実態と乖離した内容となり、計画自体が形骸化する恐れがある。当所では第 1 期・第 2 期の計画に基づき、経営分析・事業計画策定の重要性について啓発してきた結果、従来の支援先には少しずつ理解が深まっていると実感している。一方で、計画策定に初めて取り組む管内小規模事業者はまだ多い状況にある。

また、地域産業の維持・成長にあたり新規創業の促進・事業継続を重要な取組みとして位置付ける。当地域は第 3 次産業の割合が 8 割以上であり、飲食・美容業の創業相談も多い傾向にある。特に飲食店に関しては創業 3 年後の存続率が 3 割程度という説もあり、事業が安定し成長するまでの継続支援が極めて肝要である。その一方で、創業支援の実態として途中段階で相談者からの連絡が途絶えてしまうことも多い。開業届の提出方法等ある程度の知識を得たところで目途が立ったと判断されることが主な理由と推測しているが、創業予定者は事業実態を持たない一個人であるため巡回等を通じた接触をとりづらいうという背景もある。そもそも商工会議所に相談をしないケースも含めると、創業計画を策定しないまま開業する事業者は決して少数ではないのが実情である。

#### 【課題】

セミナー等の開催や個社支援を通じ、内発的動機付けを促しつつ小規模事業者が主体的に事業計画策定に取り組めるようにする。本質的な課題を認識・納得させるために、経営支援員によるヒアリングや外部専門家（中小企業診断士等）による指導・アドバイスをより丁寧に行う必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画の形骸化を防ぐためには、小規模事業者が計画の有用性を認識していなければならない。したがって以下のようなことを踏まえて支援する。

- 個社支援では対話と傾聴を重ね、現状や経営上の問題意識を明確にすることで事業者自身が脱落した状態で本質的な経営課題に気づけるよう導く。
- 補助金や融資などを目的としている際は、より実現性の高い計画策定ができるよう支援する。
- 「5. 経営の分析に関すること」で経営課題が浮彫りとなった事業者に対し、解決のためのアクションを決定し計画策定を支援する。策定に際しては「3. 地域の経済動向調査に関すること」で得られた調査結果を踏まえ、強みを生かした売上向上・収益向上への直結を念頭に行う。
- セミナー・個社支援ともに、計画策定後の進捗管理や定期的な見直しについても言及する。

(3) 事業内容

①「事業計画策定セミナー」の開催

【目的】小規模事業者が自社の現状と課題を正しく理解し、消費者ニーズや経済動向を捉えた事業計画を策定することの重要性への理解を高める。

【対象】管内小規模事業者（特に経営分析を実施した事業者）

【募集方法】ホームページ掲載、開催チラシを当所機関紙に折込む。

【回数】2回

【カリキュラム】①事業計画策定の意義②計画書作成のポイント③計画書必須項目④計画書作成（実践）⑤計画策定後の管理・見直し⑥その他

【参加者数】延べ60社

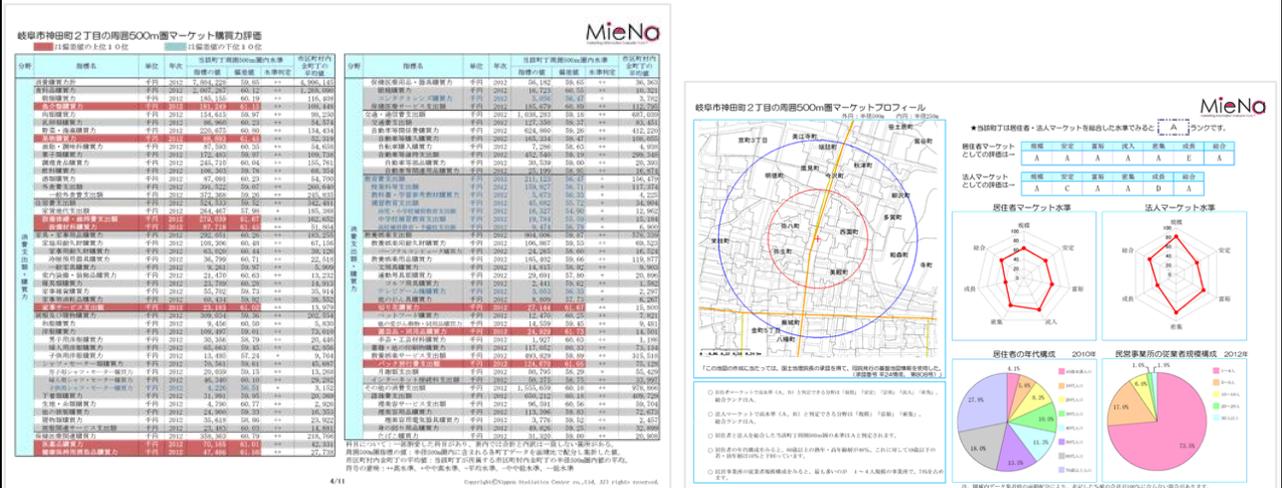
②事業計画の策定支援

【支援対象】管内小規模事業者

【手段・手法】①の事業計画策定セミナーの受講者や、個別支援先に対し経営支援員等が計画策定の支援を継続し、必要に応じ外部専門家も交えながら確実に事業計画の策定へとつなげていく。

【支援ツール】商圏分析システムMieNa（ミーナ）等

\*「MieNa」は丁目毎に半径500m～3km毎の人口・世帯データや消費支出・購買力データなどが得られ、地域のマーケット分析ができる。



③創業スクール・交流会の実施

i. 創業スクール

創業予定者や創業して間もない事業者を対象に、経営リテラシーの習得やビジネスプランの作成等で構成した創業スクールを開講する。税務・財務の基礎知識からマーケティング、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・意識を一通り身に付けることができる。開催にあたっては岐阜市や周辺の支援機関と連携した広報活動を展開し、まだ創業への想いが漠然としたフェーズ0段階から掘り起こし、多くの創業希望者を受け入れる（参加者数30名）。また、修了後は伴走型支援を継続すべく受講情報を適切にDB化し、定期的な進捗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。

## II. 交流会

創業5年未満の事業者を対象に、経営に役立つビジネス情報の収集、人脈形成、ビジネスマッチング、販路開拓に資する交流会を年2回開催する（参加者数延べ60名）。異業種との自由交流会を設けることで創業後の経営安定並びに経営改善に寄与する場を創出する。

### (4) 目標

内 容	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①事業計画策定セミナー開催回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定件数	平均15件/名	平均15件/名	平均15件/名	平均15件/名	平均15件/名	平均15件/名
③創業スクール等開催回数	3回	3回	3回	3回	3回	3回
④創業計画策定件数	平均3件/名	平均3件/名	平均3件/名	平均3件/名	平均3件/名	平均3件/名
⑤実創業者数（1年以内）	20社	20社	22社	25社	27社	30社

\*②・④は経営支援員1名あたり

## 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】

小規模事業者は日々の業務に忙殺され、さらに人的余裕もないために事業計画の遂行と進捗確認が後手に回りがちである。その結果、策定した事業計画が見直されず現状とズレが生じているケースが散見される。

#### 【課題】

経営支援員はフォローアップ対象者に接触して現状や進捗の確認は行っているものの、計画の見直しに至る案件は少数である。売上高や利益の増減等の財務面のみではなく、DX対応や顧客からの評価等非財務面に関してもヒアリングを行い効果的なフォローアップに取り組む必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

フォローアップは事業計画を策定した全ての事業者を対象に実施するが、事業者の実務レベルや進捗状況によっては、訪問回数を増やして集中支援をすべき事業者と、ある程度順調と判断し回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、個々に適切なフォローアップ頻度を設定する。

#### 【フォローアップ時の確認事項】

○計画アクションの実施状況 ○成果の有無・見通し ○計画遂行上の問題点の有無 ○振り返り

#### 【フォローアップによる効果】

- 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
- PDCAサイクルによる成果の見える化



着実な事業成長

(3) 事業内容

**①定期訪問や電話・メール等でのヒアリングによる進捗状況の把握**

事業計画策定 195 社のうち、65 社は毎月 1 回、65 社は四半期に 1 回、他の 65 社については年 2 回のフォローアップを目安とする。ただし状況変化や事業者都合等により臨機応変に対応する。

**②専門家派遣等による見直し支援**

上記①のうち進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

**③創業計画の策定後支援**

創業計画策定後のフォローアップは、創業前と創業後の段階別で頻度を変え行う。創業まではトータルサポートが必要なため、月 2 回の巡回訪問と電話やメールで密に対応する。創業後は安定した事業継続に向け月 1 回フォローアップを行う。定期巡回で事業の状況を確認し、問題発生時には迅速に対応する。経営を始めて間もない時期は顧問税理士もおらず、相談相手がいないケースが多い。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経営者とともに考える伴走型支援を行い、経営に専念できるようバックアップする。

創業者としてのフォローアップは、事業が軌道に乗るまでのおおよそ 3 年を一つの目安として、以降は通常の小規模事業者同様の頻度を適用していくこととする。

**【フォローアップ頻度】**

内 容	創業前	創業後	創業 2 年目	創業 3 年目	4 年目以降
巡回・ヒアリング	2 回/月	1 回/月	1 回/月	1 回/月	小規模事業者と同じ

(4) 目標

内 容	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
①フォローアップ対象事業者数	平均 15 社/名					
②延回数	1,170 回					
65 社 (月 1 回)	780 回					
65 社 (3 ヶ月に 1 回)	260 回					
65 社 (半年に 1 回)	130 回					
③売上増加事業者数	100 社					
④利益率 3%以上増加の事業者数	40 社					

\*①は経営支援員 1 名あたり

**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】**

地域の小規模事業者（特に小売、サービス、製造業）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できているものの、その後の販路や販売チャネル開拓といった機会創出については不得手なことが多い。そこで当所では、事業者の様々な調査・分析に基づき、展示会への出展や商談会への参加等支援メニューの利用を勧奨。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している。

**【課題】**

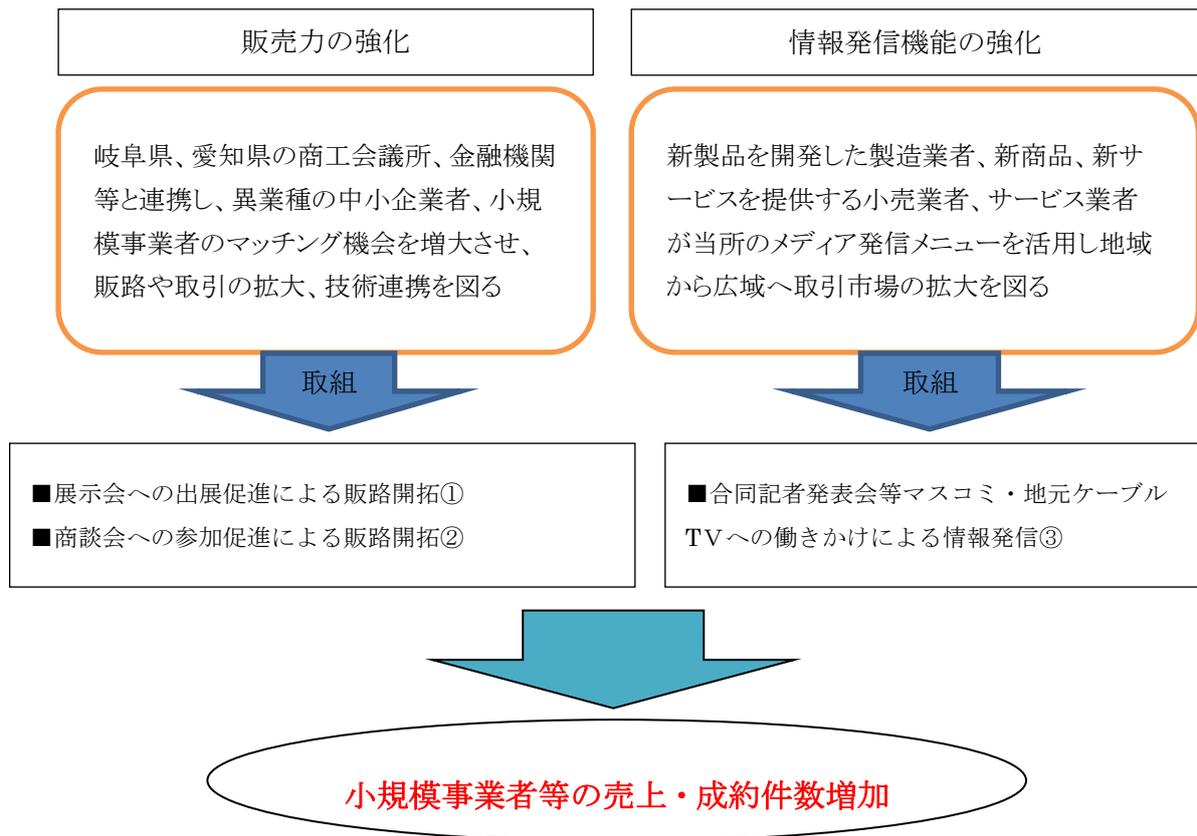
各支援メニューを活用されているのは、一部の事業者にとどまっており、多数の事業者に浸透しているとはいえない。巡回や窓口相談時に案内はしているものの、なかなか案件の掘り起こしができていない状況である。また、展示会出展や商談会参加後のフォローが十分に対応できているとはいえず、事後の成果をしっかりと把握・分析するべく、改善したうえで実施する。

**(2) 支援に対する考え方**

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あるいは出展への導き、小規模事業者等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推進していく。課題である案件掘り起こしについては、勉強会を通じて各経営支援員の事業に対する理解度を深め、巡回や窓口での訴求力向上を図る。その上で開催・出展にあたっては、事前のセミナーや経営支援員によるきめ細やかなブラッシュアップ支援を行う。

また、当所のマッチング事業や情報発信支援メニューを活用することで新たな販売ルートや取引先を開拓し最終的には成約獲得・売上増加の成果が見える化できるように伴走型支援を行う。

**《小規模事業者販売力強化支援・情報発信力強化支援》**



(3) 事業内容

**①展示会出展事業 (BtoB)**

○展示会1「メッセナゴヤ」

【概要】毎年1回、全国規模の異業種交流展示会

当所がブースを借り上げ、事業計画を策定した事業者を優先に出展し、新たな需要の開拓を支援する。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。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、専門家を交えたディスプレイや看板の見せ方指導など包括的な伴走型支援を行う。

【参考】(2024年度実績) 来場者数：52,742名、出展者数：778社(内岐阜商工会議所8社)

○展示会2「地方銀行フードセレクション」

【概要】毎年1回、地域に特化した専門の食品展示商談会 食品のプロバイヤーのみが参加

当所と地元金融機関である十六銀行とが連携し、十六銀行の出展ブースに岐阜商工会議所出展枠を確保し、新たな需要の開拓を支援する。地域性豊かな安全で美味しい優れた商品・食材を、多くのバイヤーに見て触れて試食していただくもので、飲食品に限定したビジネスマッチングの効果を見込む。【参考】(2024年度実績) 来場者数：10,373名、出展者数：1,029社(内岐阜商工会議所4社)

**②商談会参加事業 (BtoB)**

○商談会「アライアンス・パートナー発掘市」

【概要】業種・規模・業態を問わず無料で参加できる事前調整型商談会

名古屋商工会議所が運営・企画し、共催の商工会議所(愛知県・岐阜県・三重県)は巡回・窓口で事業者に対し開催概要の説明等を行う。新規取引の開拓につながるほか、業種・規模・業態を問わずさまざまな企業とマッチングできるため技術連携、業務委託・請負、共同開発のきっかけとしても活用できる。【参考】(2025年1月実績) 商談件数1,091件、エントリー企業数594社(内岐阜商工会議所29社)

**③合同記者発表会等のメディアへの情報発信による販路拡大事業 (BtoC)**

小規模事業者の多くが、優れた商品・技術やサービス等を開発した際に、メディアを通じた情報発信に至っていない。この課題解決の一環として、魅力的な商品・サービスを持つ小規模事業者が各種マスコミに対して発表を行う場として「合同記者発表会」を定期開催し、メディア露出による認知度向上・売上増加を目指す。【参考】(2024年度実績)【開催回数】8回 【参加事業者数(延べ)】23社

(4) 目標

内 容	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①展示会 出展事業者数	10社	10社	10社	10社	10社	10社
商談件数/全体	30件	30件	30件	30件	30件	30件
成約件数/全体	7件	7件	7件	7件	7件	7件
②商談会 参加事業者数	45社	45社	45社	45社	45社	45社
商談件数/全体	150件	150件	150件	150件	150件	150件
成約件数/全体	14件	14件	14件	14件	14件	14件
③合同記者発表 会参加事業者数	24社	24社	24社	24社	24社	24社
売上高増加 事業者数	12社	12社	12社	12社	12社	12社

## 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

本計画に記載の各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。

《事業内容》

### ①外部有識者を含む第三者委員会による評価・見直し

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、年度末に事業の評価・見直しを行う。

### ②事業成果、評価見直し結果の公表

地域の小規模事業者が常時閲覧できるよう、本所経営発達支援事業の内容や成果、評価等の結果について書類を整備し、事務所へ備え付けるとともに、ホームページ上で公開する。

#### ●メンバー構成●

当所副会頭 1名、岐阜県職員 1名  
外部有識者 中小企業診断士等 1名  
岐阜市職員 1名  
岐阜商工会議所法定経営指導員 2名

#### 【評価の視点】

必要性	・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	・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	・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 ●事業改善 ●事業廃止 ●代替事業（新事業）の必要性

## 10. 経営支援員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

経営支援員には小規模事業者向け施策の知識だけでなく「対話力」や「構想力」といったスキルが求められる。岐阜県では県商工会連合会と県商工会議所連合会が合同で年1回支援能力を高めるための研修会を開催し、最新施策の情報や動向を学んでいる。また県下商工会議所合同で、より高度な支援力を身に着けるためのワーク中心のスキルアップ研修を実施し、支援時の課題抽出力や解決能力の向上を図っている。

## 【課題】

年齢や経営支援の経験年数の差がそのまま支援能力レベルに直結してしまっている。支援の現場では事業者と担当経営支援員の1対1の関係が築かれ、第三者の目や声が届きにくい実情がある。担当者のスキルの差は事業者の経営に直接的な影響を与えてしまう恐れがあり、支援スキルの平準化と、支援方法を複数の人員で検討するなどの工夫が必要である。

### (2) 事業内容

#### ①OJT制度の導入

実務経験の少ない若手経営支援員に、ベテラン経営支援員とのチーム編成によるOJTを実施し、支援力を向上させる。具体的には、事業者の課題抽出のための着眼点や手法、マーケティング分析の手法を身近に学ぶ帯同支援により、実践の中で支援力を身に付けていく。

#### ②外部研修会等の積極的活用

経営支援員及び一般職員の支援能力向上のため、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へ計画的に参加させる。当所では数年前より近隣商工会議所や地域金融機関と連携し商談会等を開催しているが、連携先主導型が多く当所にまだ十分な開催ノウハウがないため、必要なスキルを身に付ける実践的内容の講座（(例)：小規模企業の目利き力アップ、販路開拓・展示会商談会支援の進め方）に参加する。参加後には当日のレジュメや配布資料をもとに受講した職員が講師となり経営支援員及び一般職員に講義型でレクチャーし、ノウハウの共有とスキルの平準化を図る。他にも、関係支援機関が開催する事業者向けセミナー等へは可能な限り参加しスキルの向上を図るだけでなく、他機関との人脈を形成に努め見聞を広める。

#### ③所内経営支援員情報交換会議の実施

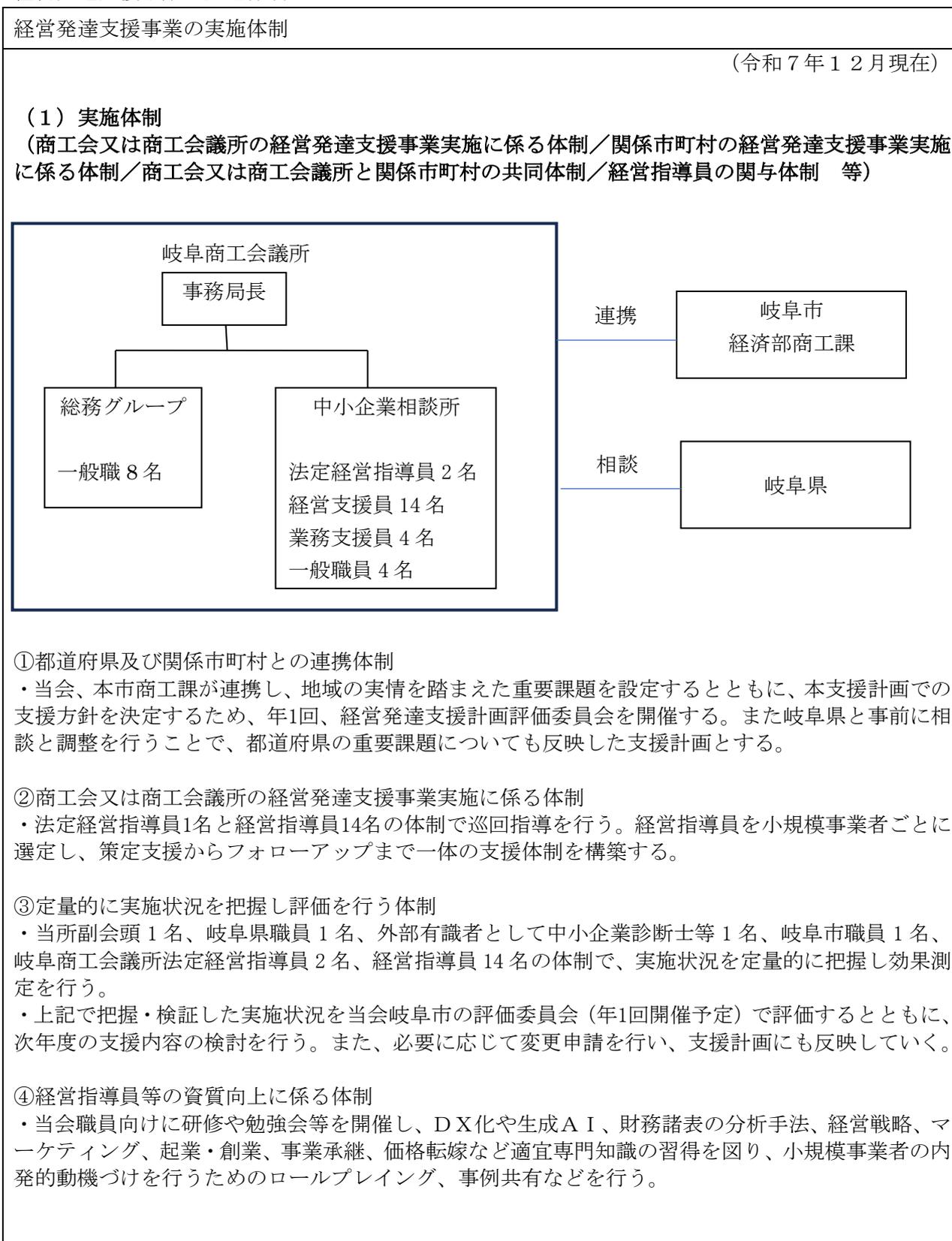
全経営支援員による情報交換会を適宜実施し、最新の施策情報の確認や個社支援情報を共有し、意見交換を行う中でベテランから若手までの支援レベルの平準化を図る。また小規模事業者の経営分析結果について発表し情報共有を行うだけでなく、常時照会・閲覧して支援に有効活用できるよう所内サーバーにて適切に管理する。

#### ④事業者情報のデータベース化

担当経営支援員等がTOASシステムのデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



**(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項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制**

①当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：鬼頭 貴士、小島 清隆

連絡先：岐阜商工会議所 中小企業相談所 TEL:058-264-2135

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。

当該計画の法定経営指導員については、評価委員会において2名が委員として出席するため、2名の配置を行うこととする。

**(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先**

①岐阜商工会議所

〒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

TEL：058-264-2133 / FAX：058-265-6001

E-mail：[shien@gcci.or.jp](mailto:shien@gcci.or.jp)

②岐阜市

〒500-8701 岐阜県岐阜市司町40番地1

岐阜市 経済部 商工課

TEL：058-214-2359

E-mail：[kei-shoukou@city.gifu.gifu.jp](mailto:kei-shoukou@city.gifu.gifu.jp)

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	177,840	177,840	177,840	177,840	177,840
中小企業相談所	174,840	174,840	174,840	174,840	174,840
商工振興対策費	3,000	3,000	3,000	3,000	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、各種事業収入、国・県・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)

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