

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	大垣商工会議所 (法人番号 7200005004267) 大垣市 (地方公共団体コード 212024)
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目 標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>(1) 労働生産性の向上 KGI：営業利益率が前年比1%以上増加した事業所数 80 事業所 KPI：事業計画策定支援 200 事業所</p> <p>(2) 起業・創業 KGI：創業件数 100 件 KPI：創業計画策定支援 150 事業所</p> <p>(3) 事業承継支援 KGI：承継完了件数 5 件 KPI：事業承継計画策定支援 10 事業所</p> <p>(4) 地域資源の高付加価値化 KGI：営業利益率が前年比1%以上増加した事業所数 10 事業所 KPI：奥の細道むすびの地記念館内にある芭蕉庵に出品する土産品件数及び「大垣市推奨観光土産品」の登録件数 20 件</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること 「事業所巡回訪問」により、事業所が扱う商品や役務、業務内容をはじめ、地域の経済動向などの情報収集を行う。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること 事業計画を策定する全事業者を対象に、地域内外の需要動向を分析・把握する。具体的には、支援対象事業者がターゲットとする市場の規模、商圈、消費動向等を分析する「市場動向調査」と販売・提供・開発しようとする商品及びサービスに対する需要や評価等を分析する「需要動向調査」を実施する。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること 管内の商工業者の景況感や経営状況の把握及び経営課題等を抽出するとともに、事業所の声を収集し、直近の地域景況等についての状況を随時把握する。</p> <p>4. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者が将来のあるべき姿を描き、現状とのギャップを埋めるべく、解決すべき経営課題を抽出するとともに、課題解決のための取り組みを明確化した事業計画の策定を支援する。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 「事業所巡回訪問」、「窓口相談」、「個別経営相談会」において、経営革新（第二創業）に取り組む事業者と創業後間もない事業者を含めた小規模事業者に寄り添い、策定した事業計画の進捗状況を確認し、PDCA サイクルによる円滑な事業推進を支援する。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 当会議所が、小規模事業者のものづくり力や製品の魅力を広く PR し、事業者の販路開拓及びビジネスマッチングを支援していく。</p>
連絡先	<p>大垣商工会議所 中小企業経営指導相談所 〒503-8565 岐阜県大垣市小野4丁目35番地10 TEL：0584-78-9111 FAX：0584-78-9112 E-mail：info@ogakicci.or.jp</p> <p>大垣市 経済部 商工観光課 〒503-8601 岐阜県大垣市丸の内2丁目29番地 TEL：0584-81-4111 FAX：0584-81-4899 E-mail：syokoukankouka@city.ogaki.lg.jp</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

①現状

・大垣市の位置及び交通アクセス (大垣市 HP より抜粋)

大垣市は、日本列島のほぼ中央、岐阜県の西部に位置し、東京と大阪の間に、また名古屋の北西に位置している。岐阜市まで約 15km、名古屋市まで約 44 km、大阪まで約 146km と大都市へのアクセスが容易である。

特に、古くから東西交通の要衝として、歴史的に重要な機能を果たしてきた。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、名古屋から鉄道で 30 分、中部国際空港から車で 1 時間 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 分の位置にあり、主要都市へのアクセスが便利である。

また、東海環状自動車道西回りルートも平成 24 年 9 月に大垣西 IC から養老 JC 間が開通した。また、平成 29 年 10 月に養老 IC、令和元年 12 月に大野神戸 IC が開通し、全線開通に向けて、現在、岐阜、三重両県内で工事が進められている。



・面積及び地形

大垣市の面積は、206.52 平方キロメートル。平成 18 年 3 月の合併により飛び地になっており、東に墨俣地域、南西には上石津地域がある。地形は岐阜県内三大河川である揖斐川・長良川が流れ、多くの河川が網目状に流れる水郷地帯である。

・人口と世帯

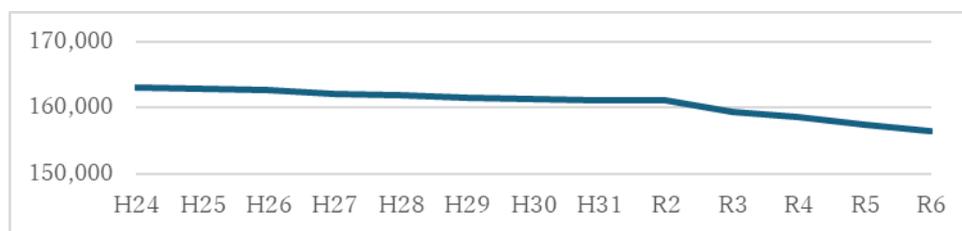
(参考資料：岐阜県統計課)

大垣市人口の推移①

(各年度 3 月末現在)

年度	世帯数	人口	男	女	自然動態		社会動態	
					出生	死亡	転入	転出
H24	62,945	163,134	79,437	83,697	1,458	1,542	5,423	5,592
H25	63,494	162,859	79,274	83,585	1,371	1,617	5,813	5,842
H26	63,988	162,702	79,180	83,522	1,352	1,679	5,662	5,492
H27	64,358	162,157	78,993	83,164	1,374	1,600	5,613	5,932
H28	64,991	161,992	78,968	83,024	1,347	1,678	5,690	5,524
H29	65,550	161,628	78,847	82,781	1,269	1,740	5,882	5,775
H30	66,205	161,308	78,742	82,566	1,222	1,700	5,995	5,837
H31	67,090	161,123	78,776	82,347	1,187	1,686	6,349	6,035
R2	67,809	160,485	78,462	82,023	1,161	1,728	5,463	5,534
R3	68,230	159,359	77,955	81,404	1,125	1,837	5,198	5,612
R4	69,008	158,676	77,608	81,068	1,070	1,980	6,575	6,348
R5	69,420	157,489	76,979	80,510	985	1,962	5,935	6,145
R6	70,083	156,488	76,481	80,007	918	2,090	6,033	5,862

大垣市人口の推移②



本市の人口は減少傾向、世帯数は増加傾向にある。人口の自然動態（出生－死亡）は、死亡が出生を上回る人口の自然減少状態が続いている。

・歴史的経緯及び主要産業

大垣市は、「豊富で良質な地下水」「交通至便」「電力豊富」「労働力豊富」などの自然条件や地理的条件、工場誘致策の人為的条件などの合致により、大正期から昭和初期にかけて、繊維工業・化学工業や石灰・大理石などの産業を中心に発展してきた。

昭和後期からは、国内外の経済活動や社会構造の変化などに伴い、主に自動車関連を中心とした、機械・金属工業などの製造業が台頭し、近年では、ソフトピアジャパンを中心に、情報技術・IT 先端技術を駆使した、ソフトウェアビジネスなど、新しい企業活動が展開されている。

また、人口 16 万都市でありながら、輸送用機器・電気機器などの製造業をはじめ、運送業、金融業、卸・小売業の各業種において、大垣地域に本社を置く上場企業が 8 社あり、地域経済の中心に位置していることが強みである。

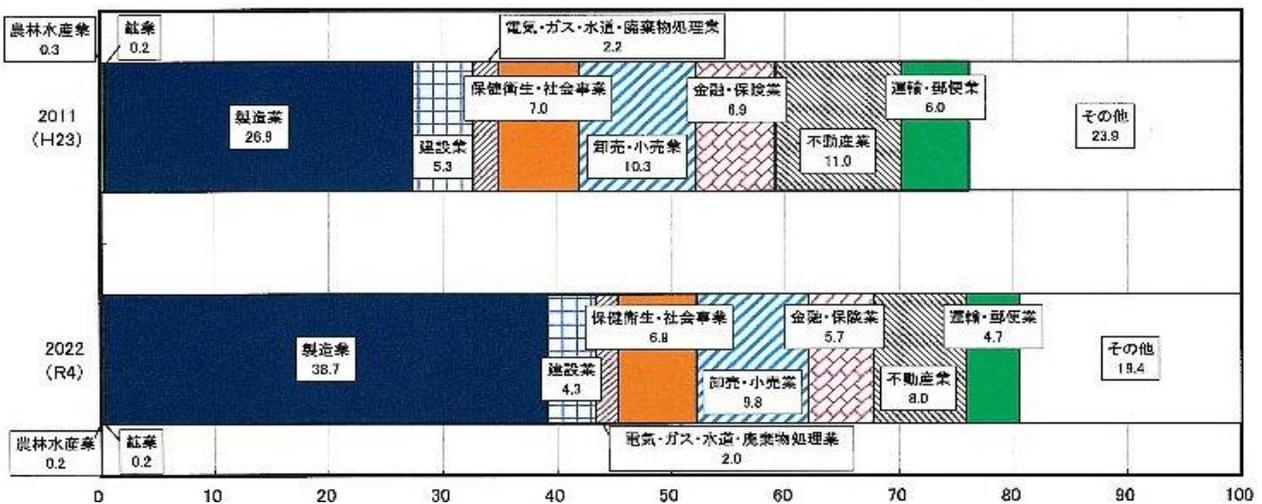
・産業構造について

平成 28 年 事業所数：7,719 事業所（うち小規模事業所数：4,744 事業所）

令和 3 年 事業所数：7,092 事業所（うち小規模事業所数：4,111 事業所）※経済センサスより

経済センサスによると令和 3 年の事業所数は、平成 28 年と比較すると 627 事業所が減少している。小規模事業者の経営者平均年齢は、上昇しており、廃業による事業所数の大幅な減少が懸念される。

（図 1）市町村内総生産の経済活動別構成比



（参考資料：令和 4 年度岐阜県の市町村経済計算）

（図 2）産業別事業所数、従業者数

	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	7,092	76,639	100.0	1.00	1.00
農林漁業	33	374	0.5	0.62	0.45
鉱業	4	51	0.1	1.96	1.00
建設業	605	4,825	6.3	0.98	0.92
製造業	750	18,430	24.0	1.58	0.97
電気・ガス・熱供給・水道業	7	240	0.3	0.90	1.02
情報通信業	83	1,864	2.4	0.71	3.25
運輸業、郵便業	141	4,532	5.9	1.05	1.31
卸売業、小売業	1,761	14,470	18.9	0.94	0.99
金融業、保険業	154	2,946	3.8	1.49	1.68
不動産業、物品賃貸業	465	1,541	2.0	0.72	1.14
学術研究、専門・技術サービス業	311	1,750	2.3	0.82	1.01
宿泊業、飲食サービス業	760	6,000	7.8	0.97	0.96
生活関連サービス業、娯楽業	637	2,823	3.7	0.98	0.92
教育、学習支援業	256	2,135	2.8	0.83	1.04
医療、福祉	573	8,661	11.3	0.80	0.85
複合サービス事業	49	529	0.7	0.92	0.76
サービス業(他に分類されないもの)	503	5,468	7.1	0.79	0.99

（参考資料：令和 3 年経済センサス活動調査）

市町村総生産の経済活動構成比（図1）より、岐阜県統計課が発表した令和4年度岐阜県の市町村民経済計算によると、第2次産業が43%、第3次産業が56%を占めている。また、業種別にみると製造業38.7%、卸売・小売業9.8%、不動産業8.0%が占めている。産業別事業所数、従業者数（図2）より、従業者数の特化指数をみると、全国と比べて鉱業、金融業・保険業、製造業が高いことが特徴である。

・産業別の現状について

大垣市産業振興指針には、次のとおり記載されている。

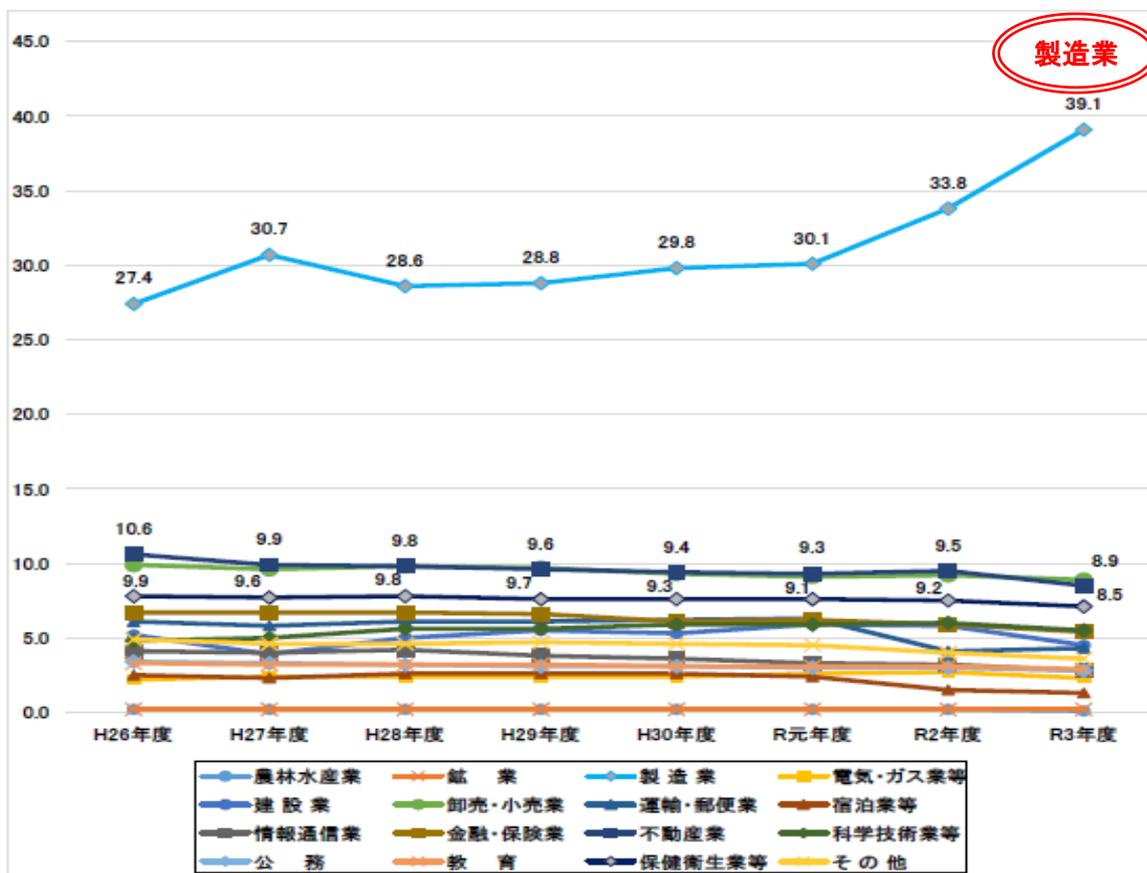
i) ものづくり産業

令和3年度の本市の総生産額は約8,000億円で、前年度比約9.7%増加しており、県内第2位となっている。本市総生産額の産業別シェアの第1位は製造業で、全体の39.1%を占めており、「ものづくり」を中心とした産業構造であるといえる。また、本市には、我が国の産業界をリードするようなオンリーワン・ナンバーワン企業が数多く存在しているのも大きな特徴である。

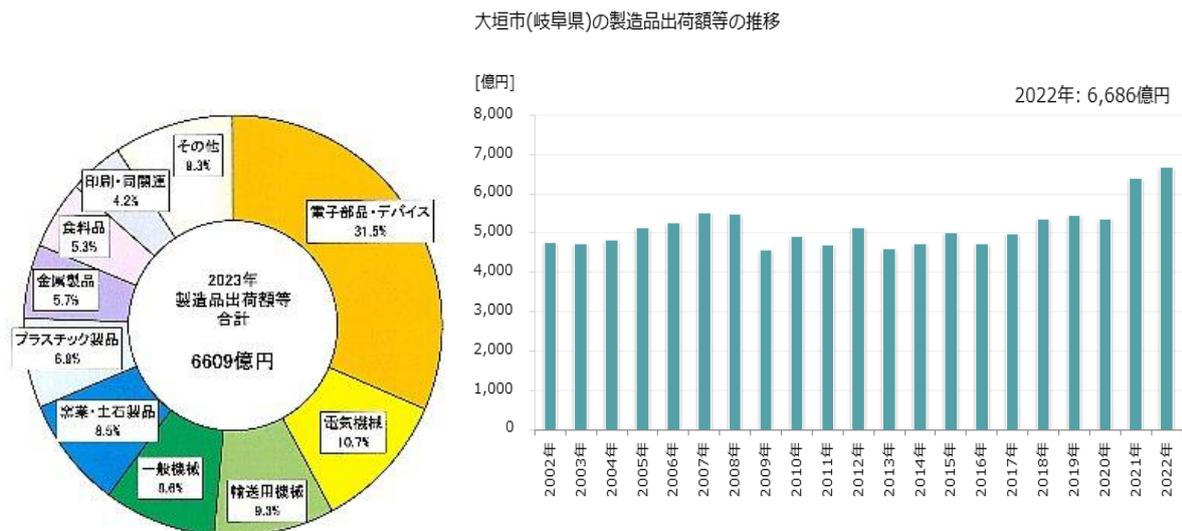
ii) 情報産業

情報産業の育成、振興、集積拠点であるソフトピアジャパンは平成8年に誕生し、県内産業の生産性向上や高度化の拠点として、ITを活用した企業競争力の拡充・強化を図るとともに、地域産業の持続的発展と地域の特徴を生かすIT技術の創出を促進している。平成29年度からは、ものづくり産業の人材不足が深刻化する中、IoTを活用した生産性向上等を目的として、製造現場の経験が豊富な人材や、IoTやAIによる業務改善を伴走できるアドバイザーの派遣により、中小企業や小規模事業者のIT、IoT導入支援に取り組んでいる。また、平成30年6月には、産学官連携組織である「岐阜県IoTコンソーシアム」が設立され、先進的なIoTやAI等の活用事例の調査をはじめ、セミナーでのIoT等の導入・活用事例の紹介、普及活動を実施するなど、県内企業のAI、IoTなどの活用による生産性向上や、新商品・新サービス創出の実現に向けた取り組みを推進している。令和5年からは、「岐阜県DX推進コンソーシアム」として、その役割及び名称が変更され、企業の生産性向上や技術開発、新商品・新サービス創出等を目的に、産学官連携のもと、企業のDXを推進しています。さらに、企業の労働生産性の向上やデジタル変革の推進、次世代の産業を担うデジタル人材の養成を目的として、企業のDX・IT人材育成支援、リスクリング支援に取り組んでいる。

（図3）大垣市の総生産額における産業別シェアの推移（参考資料：岐阜県統計課「令和3年度市町村民経済計算」）



(図4) 大垣市工業の業種別特化状況



(参考資料：令和6年「経済構造実態調査製造業 事業所調査」)

2022年における大垣市の製造業の製造品出荷額等は、前年比4.3%増の6,686.3億円であり、2年連続で増加している。2002年以降で当年が最大となっている。

2023年において最も出荷額等が多い業種は、電子部品・デバイス(31.5%)である。次に多いのは、電気機械(10.7%)、輸送用機械(9.3%)、一般機械(8.6%)、窯業・土石製品(8.5%)、プラスチック製品製造業(6.9%)、金属製品(5.7%)の出荷額等である。

(図5) 大垣市商業の推移

区分 業態	年次	商店数		従業者数		年間商品販売額	
		実数(人)	前対比	実数(人)	前対比	実数(百万円)	前対比
総数	24年	1,678	△23.6	11,922	△21.3	365,642	△15.0
	26年	1,639	△2.3	12,207	2.4	373,873	2.3
	28年	1,664	1.5	12,848	5.3	454,540	21.6
	令和3年	1,442	△13.3	12,069	△6.1	438,982	△3.4
卸売業	24年	360	△17.4	3,027	△16.8	209,014	△17.9
	26年	356	△1.1	2,887	△4.6	209,071	0.03
	28年	344	△3.4	3,357	16.3	263,636	26.1
	令和3年	313	△9.0	2,971	△11.5	264,919	0.5
小売業	24年	1,318	△25.2	8,895	△22.7	156,628	10.8
	26年	1,283	△2.7	9,320	4.8	164,803	5.2
	28年	1,320	2.9	9,491	1.8	190,905	△13.7
	令和3年	1,129	△14.5	9,098	△4.1	174,062	△8.8

(参考資料：令和3年経済センサス活動調査)

大垣市商業の推移(図5)より、大垣市の商業の推移をみると令和3年度と平成28年度を比較すると全体では商店数、従業者数、年間商品販売額とも減少傾向にある。

・大垣市内の特徴的な地域資源



○大垣城

美濃守護・土岐一族の宮川吉左衛門尉安定により、天文4年（1535年）に創建されたと伝えられている。関ヶ原の戦いでは、西軍・石田三成の本拠地となった。昭和11年（1936年）に国宝に指定されたが、戦災で焼失し、その後再建された。

○大垣まつり

城下町大垣に初夏の訪れを告げる大垣まつりは、370年余の伝統を誇り、13両の軸が城下町を巡行し、華麗な祭絵巻を繰り広げる。平成28年に「山・鉦・屋台行事」としてユネスコ無形文化遺産に登録された。



○国名勝おくのほそ道の風景地・大垣船町川湊

大垣藩により大垣城下町に置かれて以降、西濃地域の人・物資・文化の交流拠点として人々の生活を支えてきた。「おくのほそ道」の旅を終えた松尾芭蕉が旅立った場所でもあり、平成26年には国名勝に指定された。

○大垣の枡、大垣の木枡

「木枡」の生産において、全国の約8割をつくる日本一の産地である。

年間200万個を生産し、計量器としてだけでなく、イベント用の縁起のよい記念品としても活用されている。

令和2年7月には、特許庁「地域団体商標登録」の商標登録に認定を受けた。



○カミツレ畑

生産量日本一を誇るハーブ「カミツレ（カモミール）」。

リラックス、消化器系の不調、誘眠作用、皮膚疾患などに効果がある。

(図6) 西濃地域からみた大垣市の業種別の景況感 景況DI値 (令和7年7月~9月実績)

景況DI値

業種	業況			生産・売上			収益			資金繰り		
	前期DI	今期DI	今後の見通し									
全産業総合	4.0	▲1.6	0.0	3.3	▲0.3	1.0	▲3.7	▲4.1	▲4.8	▲7.5	▲6.8	▲7.7
製造業総合	2.0	4.1	3.6	▲2.0	4.1	3.6	▲4.1	▲2.1	▲4.6	▲7.7	▲7.2	▲6.7
食品製造	▲5.9	6.3	6.3	▲11.8	0.0	0.0	▲11.8	0.0	▲6.3	0.0	0.0	0.0
衣服その他繊維製品	18.2	▲14.3	▲14.3	0.0	▲7.1	▲7.1	0.0	▲35.7	▲28.6	▲9.1	▲7.1	▲7.1
窯業・土石	▲25.0	▲22.2	▲11.1	▲37.5	▲11.1	▲11.1	▲37.5	▲22.2	▲11.1	▲12.5	▲11.1	▲22.2
金属製品	10.5	14.3	9.5	5.3	4.8	9.5	▲5.3	9.5	9.5	▲5.3	▲4.8	0.0
金属プレス・メッキ	▲15.8	0.0	12.5	▲26.3	12.5	12.5	▲36.8	12.5	12.5	▲15.8	▲12.5	▲12.5
その他製造業	8.3	7.9	▲2.6	8.3	10.5	0.0	8.3	2.6	▲13.2	▲13.9	▲15.8	▲21.1
卸売業	0.0	2.6	0.0	2.6	5.3	5.3	▲13.2	▲7.9	0.0	0.0	5.3	7.9
小売業	▲3.8	▲13.3	▲6.7	1.0	▲6.7	▲4.8	▲9.5	▲15.2	▲16.2	▲2.0	▲9.8	▲9.8
サービス業	7.6	1.1	1.1	8.7	4.3	3.3	▲1.1	▲2.2	▲5.4	▲5.4	▲3.3	▲2.2
建設業	10.7	▲1.7	0.0	8.2	▲4.1	▲0.8	1.6	▲8.3	▲7.4	0.0	0.0	0.0
不動産業	13.6	▲13.0	▲4.3	13.6	▲17.4	0.0	4.5	▲8.7	▲4.3	0.0	4.3	8.7

今後の見通しは今期DI値と比較してDI値がプラスの場合は▲ マイナスは▼ 0は〆で表記

(図7) 経営の問題点

業種	設備投資の状況				経営上の問題点							
	設備投資				経営上の問題点							
	今期実施割合	投資の内訳(最も多いもの)	設備の目的(最も多いもの)	今後の実施予定	売上・受注の減少		人手不足		競争の激化		その他	
				今期割合	前期との比較	今期割合	前期との比較	今期割合	前期との比較	今期割合	前期との比較	
全産業総合	1.6%	建物	合省力化	1.3%	44.5%	▲	28.3%	▼	13.0%	〆	4.9%	▼
製造業総合	3.1%	建物	合省力化	2.0%	42.9%	▼	31.1%	▲	6.6%	▼	3.1%	▼
卸売業	0.0%	—	—	2.6%	36.8%	▼	31.6%	▲	23.7%	▲	15.8%	▲
小売業	1.0%	店舗事務所その他	拡販投資	1.9%	57.1%	▲	16.2%	▲	9.5%	▼	10.5%	▼
サービス業	1.1%	店舗事務所その他	合省力化拡販投資	0.0%	41.3%	▲	32.6%	▼	14.1%	▲	2.2%	▼
建設業	0.8%	建物機械の新・増設	合省力化拡販投資	0.0%	41.3%	▲	34.7%	▼	13.2%	▼	1.7%	▼
不動産業	—	—	—	—	43.5%	▲	4.3%	▼	60.9%	▲	4.3%	▼

(今後の実施予定は今期実施割合と比較して増加する場合は▲ 減少する場合は▼ 変わらない場合は〆で表記)

(前期との比較は前期割合と比較して増加している場合は▲ 減少している場合は▼ 変わらない場合は〆で表記)

(図6、図7 参考資料：大垣西濃信用金庫 だいしんビジネスてらすレポート Vol.10)

西濃地域からみた大垣市の業種別の景況感 景況DI値(図6)より、全産業の3か月前との比較で見た業況判断DIは、▲1.6と前期(4.0)と比べて悪化傾向にあるが、前年(4.4)と比較するとさらに悪化している。

経営上の問題点(図7)より、全産業総合でみると売上・受注の減少が44.5%、人手不足が28.3%、競争の激化が13.0%と経営上の問題点が挙げられる。

【市内企業の現状】

大垣商工会議所は、大垣管内の事業所を対象に「大垣地域の企業景況調査」を実施(四半期ごと)。経営課題は、次のとおり。

＜経営上の課題＞

- i) 人材確保、熟練技術者の確保
- ii) 原材料価格の上昇
- iii) 消費者ニーズの変化への対応
- iv) 大企業・大型店舗の進出、同業者の参入による競争の激化

②課題

大垣商工会議所、地元金融機関が調査した大垣地域の企業景況調査から、売上・受注の減少、人材確保・育成、同業者の参入による競争の激化への対応に直面しており、企業を取り巻く外部環境の変化は、自社成長の大きな阻害要因となっている。

小規模事業者支援における課題は、①売上の拡大による利益の確保、②労働力不足である。そのため、販路拡大による新規顧客の確保などにより経営基盤の強化を図ることや顧客ニーズを把握し、商品開発に取り組むことが課題である。

(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

10年後、本市の人口は約14万6千人へと減少し、特に生産年齢人口の落ち込みは労働力不足を一層深刻化させ、地域経済の活力を削ぐ懸念がある。ものづくり産業が集積する本市にとって、人的資本減少の危機は事業の縮小や廃業を招きかねない構造的な課題である。本課題に対し、事業者自身が課題を設定し主体的に解決策を見出す伴走支援を支援の核とし、個社の持続的発展を促す必要がある。

具体的には、DXやGXへの対応を、人手不足の解消や新たな付加価値の創造に繋がる生産性向上の機会と捉え直し、伴走支援を通じてその導入を後押しする。同時に、後継者不在等の事業承継問題に対しても、計画策定といった技術的支援に留まらず、経営者・後継者の双方に寄り添う長期的な伴走支援を展開し、円滑な事業承継を実現する。個社支援に留まらず、地域資源を活用した地域の経営戦略構築も視野に入れ、地域全体の活性化を図り、強靱で自立的な地域経済を目指す。

②大垣市未来ビジョン第2期基本計画との連動性・整合性

大垣市が未来ビジョン【第2期基本計画2023～2027】で定めた6つの基本目標の内、大垣商工会議所が最も関わるべき基本目標は、『みんなが元気なまち（産業振興）』である。

この目標を達成するために、次の7つの項目について、大垣市と連携し、事業者に対してより効果的な支援を行い、産業振興を図ることとする。

【工業用地の確保】 農地法の規制範囲内における整備可能な工業用地の調査や、市街化調整区域内の農地における工場用地としての可能性調査など、他の関係支援機関と連携し、遊休地や空き工場等を調査・マッチングさせることで、工業用地の確保に努める。

①遊休地・空き工場等有効活用支援事業

【販路開拓・拡大支援】 市内企業の販路開拓・拡大を図るため、県外で開催される企業展示会や見本市への出展経費を補助し、出展を促す。

①ビジネスマッチング支援事業など

【DX/GX 推進支援】 中小企業の企業競争力の強化や、製品・技術情報などの発信、販路開拓・拡大に加え、生産性向上や新たなビジネスモデル構築を図るため、DXに関するセミナーなどを（公財）ソフトピアジャパン、他の関係支援機関などと開催し、伴走支援を通じて小規模事業者のDX化を支援する。

①中小企業DX×リスクリソギンセミナーなど

【若手人材確保】 若手人材の他地域への流出抑制や、大垣市内企業への就職を促進するため、他の関係支援機関などと連携し、大垣地域の企業による合同企業展の開催や、企業と学生のマッチングに対して支援する。

①リアル大垣企業展事業

②大垣地域合同企業展事業など

【就業者育成】 高度な技術や新しい技術等を習得するものづくり人材をはじめ、業務の効率化等により厳しい経済環境や競争に対応できる就業者を育成するため、大学などの教育機関や（公財）岐阜県産業経済振興センター、他の関係支援機関などと連携し、「金型人材育成講座」などの開催に対して支援する。

①ものづくり人材育成支援事業（金型人材育成講座）など

【創業・事業承継支援】 創業予定者や創業して間もない者（5年以内）を支援するため、大垣商工会議所内においてワンストップ窓口を設置するとともに、創業塾の開催や販路開拓・融資・経理などの課題を解決するため、専門家による相談を活用し、伴走支援を強化する。また、喫緊の課題である事業承継についても、関係機関と連携し、早期の掘り起こしと伴走型支援を一体的に推進する。

- ①創業支援推進事業（女性創業塾、創業塾、創業者ネットワーク交流会など）
- ②事業承継伴走支援事業

【地域活性化】 地域の賑わいを創出するため、商店街等の振興と事業者の活力向上を図る。消費者ニーズにあわせて、イベントやセミナーなどさまざまな事業を行う。また、地域資源を活用し、大垣市への来訪につなげる魅力的な地域資源を活用した取り組みを行う。

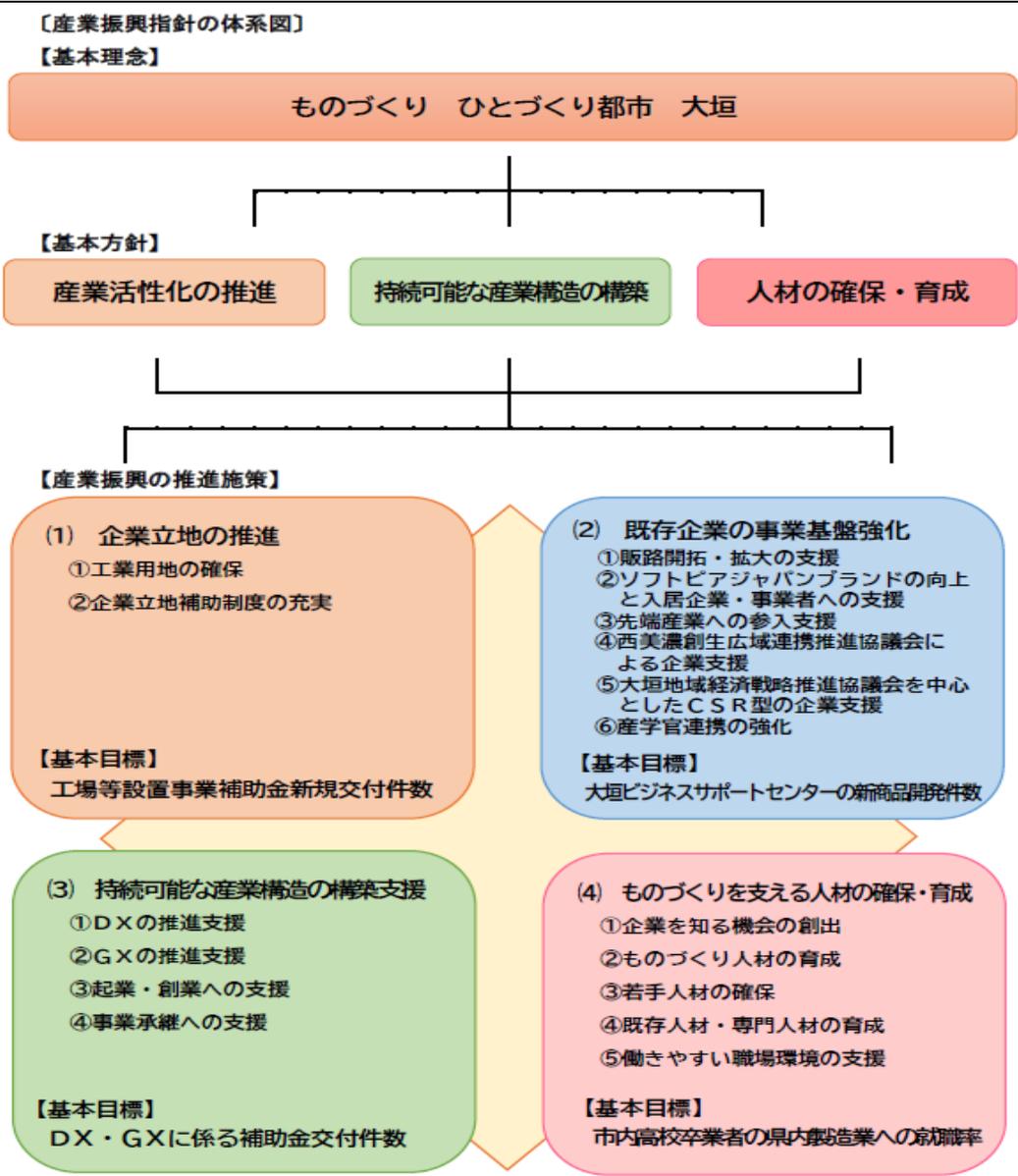
- ①中心市街地活性化事業
- ②地域団体商標登録など

産業振興政策の基本的な考え方については、「大垣市未来ビジョン」及び「大垣市産業振興指針」に示されており、大垣市と連携し、大垣市産業における課題解決に向けた方策を実施していくとしている。

大垣市未来ビジョン【基本計画 2018～2047 第2期基本計画 2023～2027】抜粋

「産業活性化の推進や産業人材の確保・育成により、ものづくり産業や情報産業など様々な産業が成長するまち」





【現状と課題】

1) 産業

- 本市は、ものづくりを中心とした産業構造となっており、わが国の産業界をリードするようなオンリーワン・ナンバーワン企業が数多く存在しています。
- 産業の振興及び地域経済の活性化を図るため、産学官連携により、中小企業及び個人事業者等の経営支援などに努めています。
- 既存企業の市外流出防止や市外からの企業進出に対応するため、産業用地の確保や設備投資、販路拡大への支援などが必要です。
- 人口減少・少子高齢化により労働力や人材の不足が深刻な課題となっており、先端設備の導入支援による生産性の向上や、事業承継の促進のほか、本市産業の次代を担う人材の育成が必要です。
- これまでの産業基盤をもとにして、新たな産業の創出や製品・サービスの開発のほか、創業などへの支援が必要です。
- ソフトピアジャパンエリアを中心に集積する情報通信技術を活用するなど、DXに取り組む様々な産業への支援が必要です。

2) 商業

- 中心市街地の商店街は、周辺住民の日常的な買い物ニーズを満たす役割を担っていますが、近年、商店数、販売額等が減少を続けており、今後も減少を続けると予測されます。
- 商店街の衰退が続くと、住民の買い物の利便性に支障が生じるだけでなく、大垣駅南側、ひいてはまち全体の活力化も低下していきます。
- 市内商店の経営者の高齢化が進んでおり、店舗経営における新しい試みへのチャレンジや、後継者の人材育成と確保が課題となっています。

- 新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者等を支援し、地域経済を活性化する必要があります。
- 食料品や日用品等の買い物は大型量販店が主流となっており、卸売市場を経由しない市場外流通が増大し、市場の取扱高が大きく減少しています。
- 市場以外に仕入れ先をもたない小売業者の安定した仕入れ先を維持・確保するため、市場施設の整備や市場企業の業務改革指導等を進めていく必要があります。

3) 観光

- 大垣城や奥の細道むすびの地記念館等に代表される歴史・文化観光資源をはじめ、自噴水や里山等の自然観光資源や、大垣まつり等の伝統的なまつり、松尾芭蕉関連事業等の個性的なイベント等により、多くの観光客が来訪されています。
- 大垣城や墨俣一夜城、奥の細道むすびの地記念館など、観光客が多く訪れる施設の魅力をさらに高めるため、受入体制の整備を図る必要があります。
- 観光資源の魅力や価値を、インターネットをはじめとした様々な手段により、効果的な情報発信に努める必要があります。
- 案内看板をはじめ駐車場、公共交通等、観光客の行動やニーズにあわせた観光環境の充実を図る必要があります。
- 観光資源の価値を高めるためには、周辺自治体などとの連携を図り、より大きな魅力を創出していく必要があります。

※大垣市未来ビジョンより

③大垣商工会議所としての役割

近年、我が国における人口減少の加速や、物価・エネルギー価格の高騰、さらには DX（デジタルトランスフォーメーション）、GX（グリーントランスフォーメーション）への対応、事業承継問題の深刻化など、小規模事業者を取り巻く環境は激しく変化し、経営課題は年々、多様化・複雑化している。

経済センサスによると令和3年の事業所数は、平成28年と比較すると627事業所が減少している。地域経済の雇用と活力を支える小規模事業者の持続的発展が極めて大きな課題となっている。このような先行きが不透明な時代において、小規模事業者が成長し、事業を継続していくためには、経営者自らが環境変化に柔軟に対応し、自社を変革させていく自己変革力を高めることが不可欠である。

しかしながら、経営資源に限られる小規模事業者が、意識や行動を変える自己変革に独力で取り組むことは容易ではない。そこで、信頼できる第三者の商工会議所による伴走支援が必要となる。

当所は、地域の総合経済団体として、単に目前の課題解決に終始するのではなく、小規模事業者の持続的発展を支える伴走者としての役割を果たす。

その実現のため、経営力再構築伴走支援モデルにより、巡回・窓口相談等のあらゆる接点において、支援者と事業者の間で対話と傾聴を徹底することで信頼関係を深く構築し、水面下に潜む本質的な経営課題を、経営者が自ら気づき、納得するまで辛抱強く支援する。

具体的には、大垣市の最新の指針（産業振興、雇用、観光、農業）に基づき、DX・リスキリングを通じた人材確保・育成、および円滑な事業承継への対応を重点的に実施する。商工会議所の強みである地元金融機関、士業等の専門家、関係機関との共同支援、大学など、様々な支援機関とのネットワークを最大限に活用し、経営支援員が中心となって、多様化・高度化する課題に対応するための適切な橋渡しと側面的支援を行うことが重要な役割と考える。

（3）経営発達支援事業の目標

大垣地域内の小規模事業者の中長期的な振興のあり方を踏まえ、大垣商工会議所の経営発達事業の目標は、次の通りとする。

【目標①】労働生産性の向上

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI：営業利益率が前年比1%以上増加した事業所数 80 事業所

KPI：事業計画策定支援 200 事業所

設定した理由：KGI は、地域の原材料高騰や最低賃金の引上げといった収益圧迫の課題に対し、業務効率化や生産性向上、および経営リテラシー向上による価格転嫁の取り組みが実を結んだかを測る最終的な収益性指標であるためである。KPI は、KGI 達成に不可欠な経営の自走化を実現するため、小規模事業者が経営力再構築伴走支援モデルに基づき、課題設定と実行計画を策定するという中間プロセスを定量化するためのものである。

【目標②】 起業・創業

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI：創業件数 100 件

KPI：創業計画策定支援 150 事業所

設定した理由：KGI は、地域の人口減少と高齢化に伴う事業の担い手不足が深刻化する中、創業件数の増加は地域経済の新陳代謝と産業の多様化を促し、地域の稼ぐ力を再構築するための重要指標である。KPI は、創業件数の増加を実現するためのプロセスを定量化するためである。

【目標③】 事業承継支援

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI：承継完了件数 5 件

KPI：事業承継計画策定支援 10 事業所

設定した理由：KGI は、地域の供給網と雇用の喪失を防ぐため、支援の実効性の最終指標として設定する。KPI は、承継プロセスを示す中間指標である。

【目標④】 地域資源の高付加価値化

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI：営業利益率が前年比 1%以上増加した事業所数 10 事業所

KPI：奥の細道むすびの地記念館内にある芭蕉庵に出品する土産品件数及び「大垣市推奨観光土産品」の登録件数 20 件

設定した理由：KGI は、地域の歴史文化資源を活かした商品の高付加価値化と地域ブランドの確立という重要課題の解決を測る成果指標である。KPI は、売上増加の成果につながる重要な中間プロセスである。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和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

経営発達支援事業の目標を踏まえ、次の方針により実施する。

【目標①】労働生産性の向上

達成方針：経営力再構築伴走支援と業務プロセスの標準化・デジタル化

経営力再構築伴走支援モデルに基づき、対話と傾聴を通じて小規模事業者の本質的な課題を設定する。その課題解決策として、業務効率化に資するDX及びエネルギーコスト削減等のGXの導入を促進する。単なるツール導入に留まらず、これらを組み込んだ実効性の高い事業計画の策定を支援し、IT専門家相談等も活用しながら伴走支援を行う。

設定した理由

DX等のツール導入のみでは成果が出ず、人材育成とITツールが整うことでPDCAが回り、継続運用が可能となるためである。DX化の前に業務の標準化やムダを除去することが、投資対効果を最大化する。システム統合やプロセスの可視化により、リードタイムの短縮や在庫最適化が可能となり、利益率改善に直結する。

【目標②】起業・創業

達成方針：ゼロからイチへの伴走と資金・販路の整備支援

創業塾・女性創業塾等を通じてビジネスモデルの仮説検証を支援し、創業計画策定から資金調達、開業後の販路開拓までを一貫して支援する。金融機関等と連携して資金確保の障壁を下げるとともに、創業初期からECやSNS等のデジタル販路を積極的に導入支援する。

設定した理由

創業者の最大の課題は、資金調達と販路拡大であり、初期段階で仮説検証を繰り返すことで失敗リスクを軽減させ、事業の成功確率を高めることができるためである。創業初期の売上が立たないと、資金繰りが悪化し撤退リスクが高まるため、デジタル販路の早期整備により商圏を拡張し、開業後の持続率を向上させる必要がある。

【目標③】事業承継支援

達成方針：早期の見える化と承継後の支援

経営者の高齢化が進む中、早期に事業承継診断を実施し、資産・知財・人材の棚卸しを行う。事業承継計画の策定により、関係者の合意形成を図るとともに、親族外承継においてはマッチングを支援する。事業承継の完了をゴールとせず、承継後は販路開拓等を伴走支援する。

設定した理由

事業承継にあたり、問題の可視化がなければ承継手続きが停滞する。早期に事業承継計画に着手することにより、経営者の選択肢を広げ、円滑な承継につなげることが可能となる。円滑な事業承継は、地域の雇用を維持する効果も高く、地域経済の持続的発展に不可欠である。

【目標④】地域資源の高付加価値化

達成方針：地域資源のブランド化と「体験・物語」による発信

「奥の細道」や「芭蕉」等の地域固有の歴史・文化資源を活用した商品開発を支援し、統一の品質基準やデザインの導入を促進する。単なる物販に留まらず、奥の細道むすびの地記念館等の観光拠点での体験やストーリー発信を組み合わせ、推奨土産品への登録や販路拡大を支援する。

設定した理由

商品意匠の一貫性は信頼感を形成し、価格の訴求から価値の訴求へと転換できるためである。観光体験と物語性は付加価値を高めることを可能とする。人口減少による域内での需要が縮小する中、ブランディングと高付加価値化により観光による需要を獲得し、価格主導権を確立する。

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】日本商工会議所による景気動向調査（55社）とLOBO調査（30社）を行っている。
地域の経済動向については、岐阜県や金融機関などが分析する景況調査やインターネットで当該地域の関連情報などを収集し、情報提供している。

【課題】LOBO調査を行っているが、市内事業者へのフィードバックはできていない。また、会員事業者以外の事業者への経営支援に活用できる情報は、業種別審査事典などを提供している。地域内の各種調査・分析を行い状況の把握をすることで、管内事業所へフィードバックしていくことが必要であり、大垣市の経済動向に関するデータが不足する中で、岐阜県や東海地区の広域データに加えて、市内事業者の動向データを提供し、相談者の経営課題の解決につながるような有効なデータ提供が必要である。

(2) 目標

事業内容の項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①景況調査公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②LOBO調査公表回数	12回	12回	12回	12回	12回	12回
③RESAS公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①大垣市内の中小企業55社を対象として、四半期毎に景況感や経営上の問題点等を把握・集計する。
製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業の業種別に動向を整理し、各種媒体で公表し、小規模事業者の事業活動の参考ほか、個別事業所の経営指導時において利用する。

【調査対象】大垣市内企業（製造業、建設業、小売業、サービス業、卸売業）

【調査項目】業種、従業員数、売上高、売上の増減、経営状況の見通し、経営課題、消費者動向など

【調査手法】Webフォームにて回答

【分析手法】日本商工会議所が整理・分析した情報を公表する。

②LOBO調査 日本商工会議所が実施しているLOBO調査（商工会議所早期景気観測システム）を行い、景気動向に関する8項目を毎月調査・分析する。

【調査対象】大垣市内企業（製造業、建設業、小売業、サービス業、卸売業）

【調査項目】業況・売上・採算などについての状況および自社が直面する問題など

【調査手法】調査票によりFAXにて回収

【分析手法】日本商工会議所が整理・分析した情報を公表する。

③RESAS（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済分析を年1回実施する。

【調査項目】地域経済循環マップ・生産分析 産業構造マップ（製造業、小売・卸売業）

【分析手法】生産分析、産業構造マップの分析結果から市内事業所を総合的に分析し、事業計画策定支援等の基礎データとする。

(4) 成果の活用

○分析結果は、個社ごとの「事業計画の策定」及び「フォローアップ」支援に活用する。

○情報収集・調査、分析した結果は、小規模事業者の状況に応じて必要なデータを抽出・編集し、適切な情報を提供するとともにホームページで広く事業所へ周知する。

○経営支援員などが、巡回や窓口支援を行う際の参考資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】小規模事業者が事業計画を策定する際、需要動向を把握するために、日経テレコンや地元金融機関の情報誌、業界誌、専門誌などの外部機関が公開する調査及びデータを活用し、商圏分析ソフト「MieNa」を併用しながら情報提供を行ってきた。また、各種展示会・商談会

等においてもアンケート調査を一部実施している。

【課題】従来の情報収集に留まらず、小規模事業者の新規事業開発、販路拡大戦略、観光・地域ブランド戦略に直結させるため、需要動向調査の目的を明確化する必要がある。特に、展示会や商談会後のバイヤーや消費者からの具体的なフィードバックや、デジタル技術（SNSトレンド分析、EC データ）を活用した仮説検証プロセスが未整備であり、マーケットイン型の新商品開発を伴走支援できる分析体制と手法の確立が課題である。

(2) 目標

事業内容の項目		現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①	新商品等の商談会等の調査対象事業所数	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
	新商品等の商談会等の調査対象者数	30 人	30 人	30 人	30 人	30 人	30 人

(3) 事業内容

事業者が開発した新商品などに対する消費者などの生の声を聴き、事業者の商品のブラッシュアップによる売上の向上につなげるため、地元金融機関などが開催する商談会や展示会などで需要動向調査を行う。そして調査結果を事業所へフィードバックし、新商品開発に資する。

①新商品等の商談会等におけるアンケート調査

【サンプル数】バイヤー30名程度

【調査手段・手法】都市等で開催される商談会など（地方銀行フードセレクションなど）に事業者と共に参加し、商談に同席しながらバイヤーから商品に対する意見をもらう。

【分析手段・手法】経営支援員などが取りまとめ、分析を行う。

【調査項目】味、甘さ、硬さ、色、形、大きさ、価格、見た目、パッケージ、デザインなど

【調査分析結果の活用】分析結果は、大垣商工会議所経営支援員などが事業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる商品のブラッシュアップにつなげる。

②外部機関が公開する調査及びデータを活用した需要動向調査

④地域経済分析システム（RESAS）の活用

産業構造や人口動態、人の流れなどに関する官民のビッグデータを可視化できるインターネットサイト「地域経済分析システム（RESAS）」を活用し、ターゲットとする地域の人口、主要生産品目、所得状況をはじめ、民間消費額や民間設備投資額、外国人訪問動向、将来人口推移などにより、各地の地域経済の構造や仕組みを掴み、地域別の産業の現状や動向を分析・把握する。

（調査概要）

調査区分	市場動向調査
情報収集項目	<ul style="list-style-type: none"> 都道府県別地域経済分析（人口・生産・所得・支出・主要産業） 地域経済生産分析（地域で波及効果が見込める産業） 地域経済支出分析（地域別民間消費額、民間設備投資額） 産業マップ（稼ぐ力分析、海外への企業進出状況） 観光マップ（外国人訪問分析・観光客滞在分析、観光客消費分析） 人口マップ（人口構成、人口増減、将来人口推計） 経済構造（事業所数、従業者数、製造品別出荷額、商品販売額）
該当業種	製造業・建設業・情報通信業・卸売小売業・サービス業・飲食業
調査対象（地域別）	全国都道府県市区町村単位（地域内・地域外）
調査頻度	随時
調査担当	経営支援員
提供者	まち・ひと・しごと創生本部事務局（内閣官房）

⑤日経テレコンの活用

インターネットサイト「日経テレコン」の「日経POS情報」、「調査・ランキング」により、売れ筋商品やトレンド、市場の動向、消費者意識、業界・業態別の状況などについて分析し、商品・サービスの市場性などを把握する。

(調査概要)

調査区分	市場動向調査	
情報収集項目	日経 POS 情報	・スーパー等売れ筋商品ランキング (加工食品/チルド・常温品・冷凍品) (家庭用品/消耗品・耐久品)
	調査 ランキング	・暮らしや文化のトレンドに関すること ・消費者意識調査 ・業界、業態別の市場規模状況 ・機械設備投資の動向
該当業種	日経 POS 情報	卸売小売業・サービス業・飲食業
	調査 ランキング	製造業・建設業・情報通信業・卸売小売業 サービス業・飲食業
調査対象(地域別)	地域内・地域外	
調査頻度	随時	
調査担当	経営支援員	
提供者	日本経済新聞社	

◎商圏分析データベース「MieNa(ミーナ)」

商圏分析ソフト「MieNa」を活用して店舗周辺や競合店立地などの詳細なデータに基づく情報を収集して、地域の居住者マーケット水準や法人マーケット水準などの情報を正確に把握する。

(調査概要)

調査区分	市場動向調査	
情報収集項目	ニーズにあわせて人口・世帯データや消費支出・購買力データ等のあらゆるデータを商圏分析レポートで活用する。 店舗周辺住民の年齢・性別、競合店の立地環境の違いなど。	
該当業種	製造業・建設業・情報通信業・卸売小売業・サービス業・飲食業	
調査対象(地域別)	地域内・地域外	
調査頻度	随時	
調査担当	経営支援員	

①業界紙の活用

業界動向や地域内外のトレンド、売れ筋商品、消費者ニーズなどを把握する。

(調査概要)

調査区分	市場動向調査	
情報収集項目	・業界動向 ・消費者ニーズ ・トレンド(人気傾向) ・売れ筋商品	
該当業種	製造業・建設業・情報通信業・卸売小売業・サービス業・飲食業	
調査対象(地域別)	地域内・地域外	
調査頻度	随時	
調査担当	経営支援員	

②連携協定締結大学等からの意見収集・情報収集

研究者等の専門家の目線から評価・助言を得るため、連携協定締結大学(岐阜大学産官学連携推進本部・中部大学・岐阜工業高等専門学校・岐阜協立大学)の教授、准教授、教諭、学生、コーディネーターから、見本品、試作品、開発途中品などに対する評価の収集や市場動向などの情報収集を行う。

(調査概要)

調査区分	市場動向調査・需要動向調査	
情報収集項目	・市場動向(業界別・品目別)、需要動向 ・見本品、試作品、開発途中品などに対する評価 ・製品の改善案やアイデアなど ・効果的な売り込み先(ターゲット層)	
該当業種	製造業・建設業	
調査対象(地域別)	教授・准教授・学生・コーディネーター(地域内・地域外)	
調査方法	ヒアリング(ヒアリング内容記録)	
調査頻度	随時	
調査担当	連携協定締結大学などのコーディネーター・経営支援員	

⑥専門家の活用

需要見込みや市場動向、付加価値性などについて分析するため、小規模事業者へ専門家派遣を行う「エキスパートバンク制度」の活用、「岐阜県よろず支援拠点」のコーディネーター、大垣ビジネスサポートセンターとの連携により、専門家の持つ情報やノウハウなどの提供を受ける。

(4) 成果の活用

- 当所の経営支援員等が④～⑥のツールを活用し、調査結果を収集して、客観的で広範囲な視点で小規模事業者が扱う製品、商品、サービスの需要動向を把握し、事業計画を策定する個社に提供する資料とする。
- 当所の経営支援員等が集計・分析したアンケート調査と入手した類似する商品、サービス情報と比較検証し、経営支援員などが市場性などの見込みをフィードバックし、今後の展開へとつなげていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】経営状況の分析は、巡回・窓口相談時のヒアリングによる定性的な現状把握が中心となっている。分析は、主に税務や融資、各種補助金申請を支援する機会を活用してローカルベンチマークやSWOT分析などにより実施している。しかし、分析項目は収益性等の財務指標に偏りがちであり、DX対応状況や知的財産等の非財務分析と、対話・傾聴を通じた事業者の本質的課題の認識を促すプロセスが不足している。

【課題】経営分析は事業計画策定に不可欠であり、より正確で効果的な支援を行う上で、財務分析に加え、DXへの準備状況、人材・知的資産などの非財務分析を標準化し、分析の質を向上させることが喫緊の課題である。また、経営支援員の経営分析に関する知識と経験が不足しているため、相談等における対話・傾聴能力と、DX・GXなどの専門知識を向上させるための体系的な研修を実施し、経営者の自走化につながる実行性の高い計画づくりを実現する必要がある。

(2) 目標

事業内容の項目		現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①	巡回件数	1,800件	1,440件	1,440件	1,440件	1,440件	1,440件
	窓口件数	100件	1,440件	1,440件	1,440件	1,440件	1,440件
②経営分析件数		64件	72件	72件	72件	72件	72件

(3) 事業内容

大垣管内の商工業者の景況感や経営状況の把握及び経営課題などを抽出するとともに、事業所の声を収集し、直近の地域景況などについての状況を随時把握する。

また、「経営支援員などによる巡回訪問指導」や「商工業者等補助金活用事業」、「個別経営相談会」により、事業所が扱う商品や役務、業務内容をはじめ、需要動向や経営課題などの情報収集・情報共有を行う。

大垣商工会議所の職員間で分析結果を共有し、地域経済及び事業所の実情把握や施策立案などの一助とする。

①巡回・窓口相談での掘起し

日々の巡回・窓口相談など小規模事業者と接する機会を活用し、各事業所の現状把握に努め、経営分析を行う小規模事業者の掘り起しを行う。

②経営分析

【対象者】巡回、各種セミナー参加者で意欲的な事業者、持続的発展を目指す事業者、創業者・創業間もない事業者、事業承継を検討している事業者など

【分析項目】定量分析（財務分析、ABC分析等）、定性分析「SWOT分析、3C分析等」を行う。

※財務分析・・・売上高、営業利益、経常利益、損益分岐点、粗利益率など

※SWOT分析・・・強み、弱み、脅威、機会など

【分析手法】BIZミル、ローカルベンチマークなどのシステムを活用し、基礎的な分析を行う。

(4) 成果の活用

- 分析結果は、当該事業所にフィードバックし、自社の経営情報や強み・弱みを把握し、事業計画の策定などに活用する。
- 分析結果はデータベース化し、経営支援員間で情報共有を図る。情報共有により担当経営支援員が不在の場合にも事業者対応ができ、経営支援員の支援力向上にもつながるよう活用する。
- 先進的な経営改善事業者の事例を取り上げ、HP、SNS、広報紙などで周知し、経営の参考にする。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】伴走型支援により、小規模事業者の課題解決のため専門家と経営支援員などにより自社の強みや方向性を聞き取り、事業の立て直しを行うための事業計画策定支援を行っている。しかし、支援は主に補助金申請や融資に必要な計画策定に傾注する傾向があり、経営の自走化を促すための、対話と傾聴を通じた事業者の本質的課題の整理に基づく体系的な計画策定プロセスが未確立である。また、DX 推進計画や事業承継計画など、重点テーマ別の計画策定支援が個別対応に留まっている。

【課題】支援が計画策定に至らず終了する事例や、策定後も実行に至らない事例を解消することがあるため、支援内容の平準化と体系化が課題である。経営者自身が課題に内発的動機を持って取り組む計画づくりを実現する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

経済・社会情勢の変化に迅速且つ的確に対応していくためには、経営者の勘や経験だけの経営からの脱却が必要であることから、小規模事業者が将来のあるべき姿を描き、現状とのギャップを埋め、解決すべき経営課題を抽出する。そして課題解決のための取り組みを明確化した事業計画の策定を支援する。

事業計画策定支援により、小規模事業者の場当たりの経営から、経営計画書に基づく戦略的な経営へのシフトを促す。併せて、小規模事業者持続化補助金の申請を契機として経営計画を目指す事業所の中から、実現可能性が高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

また、事業計画策定を通して、自社を取り巻く経営環境をしっかりと認識し、対応策を講じていくことにより、外部環境などへの適応力を高め、地域経済の活力と雇用を支える小規模事業者の持続的発展を支援する。

(3) 目標

事業内容の項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①創業計画策定件数	5 件	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件
②事業計画策定件数（経営力向上計画等含む）	54 件	40 件	40 件	40 件	40 件	40 件
③事業承継計画件数	5 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
事業計画策定件数①+②+③	64 件	72 件	72 件	72 件	72 件	72 件

(4) 事業内容

①創業塾、女性創業塾等に関する創業計画策定支援

【目的】地域の創業者の増加

【カリキュラム】事業計画策定、資金調達方法、営業・マーケティング法、販路開拓策など

【支援対象】創業希望者、創業して間もない事業者（概ね5年以内）

【支援内容】大垣商工会議所の経営支援員と中小企業診断士、金融機関、関係機関との共同支援などと連携して創業計画・事業計画の策定を目指すとともに、創業に必要な手続きや営業・マーケティング手法等の習得に向けて支援する。また、「地域企業・スタートアップとの連携によるフォーラム」により、起業家のネットワークを構築し、相互の情報交換や交流を通じて起業家の育成と事業の継続発展を支援する。

【回数】各1回/年、創業塾・女性創業塾は約7回～10回までの創業に必要なカリキュラムを組む。

【参加者数】30名

【募集方法】巡回、大垣商工会議所ホームページ、大垣商工会議所会報「NAVI 大垣」、大垣市「広報おおがき」など

②事業計画策定等に関するセミナーの実施

- 【目的】 持続的発展に必要な効果的で実効性の高い計画を策定する
- 【カリキュラム】 事業計画の策定意義、事業計画策定のポイント、事業計画推進方法及び注意事項など
- 【支援対象】 小規模事業者など
- 【支援内容】 大垣商工会議所の経営支援員と中小企業診断士などの専門家、金融機関などと連携して事業計画の策定を目指す。
- 【回数】 随時
- 【参加者数】 20名
- 【募集方法】 巡回、大垣商工会議所ホームページ、大垣商工会議所会報「NAVI 大垣」、大垣市「広報おおがき」など

③事業承継に関する事業計画の策定支援

- 【目的】 事業承継に関して準備ができていない経営者が高齢化する中、事業承継の準備を早い時期から取り組むことを啓発し、事業承継計画に基づき対策を講じることで後継者不在による廃業に伴う経営資源・雇用・技術の喪失を防止する。
- 【支援対象】 事業承継を検討している小規模事業者など
- 【支援内容】 経営支援員などによる巡回・窓口相談により、事業承継を検討している小規模事業者に対し、財務状況や事業主の意向を確認した上で、プッシュ型による専門家を活用しながら、事業継続を行うための事業承継計画書の策定を支援し、円滑な事業承継を目指す。また、連携金融機関や岐阜県事業引継支援センター、関係機関との共同支援などと連携を図る。

【事業計画策定事業所の掘り起し】

「事業所巡回訪問」、「窓口相談」、「個別経営相談会」、「ワンストップ経営相談会」などにおいて、事業計画策定を目指す小規模事業者及び創業予定者の掘り起こしを行う。

【事業計画策定支援の手段・手法】

①経営支援員による伴走型支援の実施

経営支援員が中心となり、中小企業診断士等の専門家と連携して、「事業所巡回訪問」、「窓口相談」、「個別経営相談会」などにおいて、小規模事業者の事業計画の策定を支援する。

具体的には、経営状況の分析を行った小規模事業者の強み・弱み等を踏まえて、事業者が目指すべき姿（経営ビジョン、事業方針など）に到達できる事業計画の策定を支援する。また、確実に計画を実施できるよう、実施手順及び実施スケジュールの策定にも重点を置き、事業計画に基づく経営を促す。

（事業計画策定の手法）

- (i) 事業者が目指すべき姿の確認（経営ビジョン・目標・事業方針）
- (ii) 経営状況分析の確認
（経営状況、自社の強み・弱み、外部環境、経営課題の把握・認識）
- (iii) 課題解決・強み強化に向けた取り組み事項（事業）の選定
- (iv) 事業実施手順・実施スケジュールの策定
- (v) 需要動向調査の実施
- (vi) 利益（収支）計画の策定

②個別経営相談会事業

創業、金融、経営革新、税務、法律、労務、司法・登記、IT など、事業者が抱える経営課題などの分野別に、専門家による個別相談会を毎月開催する。

同相談会を通じて、小規模事業者の経営状況や諸課題などを整理・確認し、事業計画を策定する事業者を掘り起すとともに、同相談会で計画策定を継続して支援する。

- 【相談分野】 経営一般、税務、法律、社会保険・労務、IT、司法・登記（計6分野）
- 【実施回数】 月2回・年24回
- 【実施場所】 大垣商工会議所内相談室
- 【相談対応】 各専門家（中小企業診断士、税理士、弁護士、司法書士、行政書士、社会保険労務士、ITコンサルタント等）
- 【支援対象】 小規模事業者、創業予定者

③ワンストップ経営相談会

小規模事業者が抱える経営課題などに対し、ワンストップで早期解決に向けた支援を行うため、金融機関や各支援機関、関係機関との共同支援などと協働で、ワンストップで複数の課題を解決する経営相談会を開催する。

関係支援機関と連携し、中小企業診断士や弁護士、税理士など経営に関する各分野の専門家を一堂に集め、小規模事業者の経営上の様々な相談に対応し、課題解決に向けた取り組みを明確化した事業計画の策定につなげる。

【相談分野】 販路開拓、創業準備、第二創業、事業承継、経営計画作成、設備導入、商品開発、補助金申請、資金計画、経営改善計画、経営革新、技術革新、知的財産、海外展開、金融、法律、IT、司法・登記、雇用問題、人事労務、人材確保、人材育成、販促デザイン、税務など

【実施回数】 1～2回

【実施場所】 大垣市情報工房など

【相談対応】

- ・連携協定締結金融機関（OKB 大垣共立銀行・大垣西濃信用金庫）
- ・産学協定締結大学等（岐阜大学・中部大学・岐阜工業高等専門学校・岐阜協立大学）
- ・岐阜県中小企業診断士協会
- ・岐阜県弁護士会
- ・岐阜県司法書士会大垣支部
- ・岐阜県社会保険労務士会西濃支部
- ・名古屋税理士会大垣支部
- ・岐阜県中小企業総合人材確保センター
- ・岐阜県産業経済振興センター
- ・大垣地域経済戦略推進協議会
- ・岐阜県信用保証協会
- ・日本政策金融公庫
- ・IT コーディネータ岐阜
- ・関係機関との共同支援など

④創業支援推進事業

創業をめざす人や創業して間もない事業者（概ね5年以内）を対象に「創業塾」と「女性創業塾」を開催し、事業計画の策定を支援するとともに、創業に必要な手続きや資金調達、販路開拓策などを指導する。また、創業塾受講者同士の情報交流を深めるため、創業者ネットワーク交流会を開催する。

そして、事業規模の拡大を目指すスタートアップを育成するため、地域企業・スタートアップとの連携によるフォーラム等を開催する。

【講座数】 創業塾1回・女性創業塾1回、フォーラム1回

【コマ数】 1講座あたり7～10コマ（1コマあたり2時間）、フォーラム等1回

【対象】 創業予定者・創業から概ね5年以内の者

【講師】 大学教授、中小企業診断士、創業経験経営者、金融機関担当者、関係機関との共同支援など

【内容】 事業（創業）計画策定、資金調達方法、営業・マーケティング法、販路開拓策など

【協力先】 大垣市、海津市、養老町、垂井町、関ヶ原町、神戸町、輪之内町、安八町、揖斐川町、大野町、池田町、本巣市、関係機関との共同支援など

【支援内容】

- 事業計画書策定支援
- 補助金活用、融資制度の活用に向けた支援
- 営業、マーケティングに係るスキルアップ支援
- 講師及び受講者間とのネットワーク構築支援
- 地域企業とスタートアップ双方のオープンイノベーション支援

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小規模事業者に対し、巡回訪問や電話等により進捗状況の確認を行い、課題の解決を支援している。課題解決が経営支援員のみで困難な場合は、専門家派遣制度の活用や、金融機関、関係機関との共同支援などの外部機関と連携し、支援を行っている。

【課題】 計画策定支援が経営の自走化に確実につながるよう、フォローアッププロセスの体系化が課題である。また、事業者の状況に応じて支援強度を最適化し、密に伴走が必要な事業者への支援を高頻度化する体制を構築する必要がある。また、フォローアップ支援を通じて、小規模事業者の経営リテラシーに応じた支援を行い、PDCA サイクルを自律的に回す力の向上を目指す必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画の進捗状況などにより、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

事業内容の項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
フォローアップ対象事業所数	64 社	72 社	72 社	72 社	72 社	72 社
頻度（延回数）	128 回	144 回	144 回	144 回	144 回	144 回
売上増加事業所数	32 社	37 社	37 社	37 社	37 社	37 社
利益率 1%以上増加事業所数	27 社	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社
創業件数	-	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件
事業承継完了件数	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

(4) 事業内容

事業計画を策定したすべての小規模事業者を対象とするが、支援の属人性を排除し、経営の自走化を目指すため、事業者の進捗・リスク・経営リテラシーの習得状況に応じて支援密度の最適化を図る。

具体的には、創業期や事業承継期など、計画策定時の財務状況や、策定した事業計画の目標指標の進捗状況に大きな乖離が生じている事業者を密に伴走が必要な対象とする。

フォローアップの実施頻度や方法、記録様式を統一し、支援回数のばらつきを解消する。事業計画策定事業者に対し、電話やメールを活用し進捗を管理するほか、必要に応じて巡回訪問などを実施する。重点対象としない事業者に対しても、1社につき年に2回以上は巡回訪問し、現地現物により進捗状況などを確認する。

事業計画と進捗状況に乖離が生じている場合には、設定した目標値を基に達成度を点検する。乖離が継続する場合や計画実施が大きく遅延していると判断した場合、専門家派遣制度を活用し、乖離の原因分析や計画の見直しによる実効性向上を支援する。

[支援内容・手法]

①定期的な巡回訪問による PDCA サイクルの実行支援経営支援員は事業計画に基づき、各々の取り組みについて経営管理ができているかを把握する。

経営管理を行う指標は、「採算管理」「月次決算」「資金管理」「裁量的経費の管理」等とする。これらの指標について、数値で評価を行うことで、PDCA サイクルを確実にまわす。

○採算管理：会社が損益（もしくはキャッシュフロー）をコントロールする一連のプロセス。

○月次決算：月次で損益実績を把握することで、タイムリーに対策を講じる。

○資金管理：資金繰り見込みを作成することで、事前に資金繰りの課題を把握し対策を講じる。

○裁量的支出経費の管理：業績下振れの際の資金逼迫の事態に備え、柔軟に削減できる経費を事前に把握する。

②支援者属人的でなく組織的なフォローアップ体制の構築フォローアップの際に顕在化した事業者の経営課題に対し、基本的には担当経営支援員が対応する。

しかし、経営支援員の支援スキルのバラつきがある中、個別で対応すると最適な課題解決策を提示できているかが客観的な判断ができない。そこでフォローアップの状況を「経営支援員等検討会議」で共有し、他の経営支援員の意見を収集することで、事業者へより良い解決策を提示する。経営支援事例を組織的に共有することでフォローアップ体制を充実させる。

③支援施策などの情報提供中小企業庁の「中小企業施策利用ガイドブック」や中小機構ウェブサイト「J-net21」および岐阜県中小企業施策利用ガイドブックなどを通じて、小規模事業者向けの施策を収集し、HP や会報誌に掲載するほか、巡回訪問時などに計画推進に役立つ情報として提供する。

加えて、災害などへの対応力強化に向けた支援を行う。当地域における自然災害の発生リスクは高く、経営資源が脆弱な小規模事業者はひとたび被災すれば、物的損失にとどまらず、営業停止、取引先の減少、売上高の減少といった事業上の影響を受ける恐れが高い。小規模事業者が自然災害による被害を軽減し、安定して事業継続をしていくためにも、今後、自然災害への事前対策がより一層重要であると考え。そのため、地域の災害リスクを把握し、事業者が単独で行う「事業継続力強化計画」の施策活用を促進する。

- ④金融斡旋事業計画の実行段階において資金需要が発生した場合は、日本政策金融公庫と連携し、「小規模事業者経営発達支援資金」や「小規模事業者経営改善資金（マル経融資）」の活用を提案する。また岐阜県信用保証協会による小規模事業者および創業者向けの各種保証制度を斡旋し、金融機関への橋渡しなど、小規模事業者の状況に応じた資金調達を支援する。
- ⑤専門家の活用事業計画実行の際、経営支援員だけでは解決が困難な専門的な課題が発生した場合や何らかの理由で事業計画と実施状況（実績）に乖離が生じた場合は、岐阜県エキスパートバンク等の登録専門家の派遣を実施し、迅速に対策を講じる。

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】小規模事業者の新商品や企業の取り組みを地域内・外に発信するため、会報誌、ホームページ、SNS といった各種媒体や、地方銀行フードセレクションなどの展示会・商談会への出展支援を実施している。特に、大垣市の地域資源を活用した奥の細道むすびの地記念館への出品支援や、大垣市推奨観光土産品の開発支援を通じて、BtoC 分野の需要開拓にも取り組んでいる。

【課題】支援が既存の展示会出展や紙媒体での情報発信に偏っており、EC サイト構築、SNS 広告運用といったデジタル販路開拓支援が体系化されていない。支援を単なる集客活動で終わらせず、売上増加や成約件数といった具体的な成果に結びつけることが課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者を中心に自社の強みや商品、サービスを広く PR を行うため、大垣商工会議所が主催する出展、情報発信事業の活用や他で開催される展示会などへの出展を促し、大垣商工会議所の経営支援員などが事前・事後でのきめ細やかな支援を行う。

(3) 目標

事業内容の項目		現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①	商談会出展事業（事業所数）	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
	成約件数／社	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社
②	ビジネスマッチング支援事業（事業所数）	8 社	8 社	8 社	8 社	8 社	8 社
③	大垣市推奨観光土産品などの新商品開発・改良支援	5 件	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件
④	小規模事業者の人材に資する支援	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
⑤	デジタルリスティング事業	-	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回

(4) 事業内容

産業展出展事業

小規模事業者のものづくり力や製品の魅力を広く PR し、販路を拡大することにより、事業所の売上増加と利益確保を図るため、大垣商工会議所が出展ブースを確保し、事業所に出展スペースを提供する。併せて、出展経験が少ない小規模事業者を支援するため、出展料を一部助成するとともに、効果的な展示方法など出展に関する支援を行う。

①地方銀行フードセレクション

「地方銀行フードセレクション」において1～2ブースを借り上げ、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。

【参考】地方銀行フードセレクションは、年1回、2日間都市部で開催し、延べ約10,000名が来場する恒例イベントで、1,000程度のブースがある。

②ビジネスマッチング支援事業

【目的】県外で開催される展示会（主催者が提供する募集小間数が80小間以上）に出展される企業に、出展料の一部を助成し、事業所の魅力や強みをアピールする場を支援することでビジネスマッチングを促進する。

【支援件数】8社

【周知方法】大垣商工会議所HP、会報誌「NAVI大垣」におけるチラシ折込などで広く周知

③大垣市推奨観光土産品などの新商品開発・改良支援

【目的】奥の細道むすびの地記念館内にある芭蕉庵に出品する土産品や、大垣市推奨観光土産品選考委員会が認定する「大垣市推奨観光土産品」の新商品の開発、改良を支援。

【支援件数】4件

【周知方法】巡回、大垣商工会議所HPなどで広く周知。

④小規模事業者の人材に資する支援

【目的】人材確保難を解消するために生産性向上を支援する。

【カリキュラム】生産性向上に向けた取り組みなど

【セミナー実施数】1回

【周知方法】大垣商工会議所HP、会報誌「NAVI大垣」におけるチラシ折込などで広く周知

⑤デジタルリスティング事業

【目的】身近なデジタルツールやAIの活用法を習得する、リスティング（学び直し）の機会を提供する。これにより、業務効率化による時間の創出や、新たな販路開拓による売上向上を実現し、企業の生産性と競争力を高めることを目的とする。

【カリキュラム】生産性向上に向けたDXツールの活用など

【セミナー実施数】3回

【周知方法】大垣商工会議所HP、会報誌「NAVI大垣」におけるチラシ折込などで広く周知

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】事業の評価及び見直しを年度末に「経営発達支援計画評価検討委員会」を開催している。事業ごとの評価基準がバラバラである。事業の実施状況を定量的に把握する仕組みがない。

【課題】事業の評価に対する関係者の役割の明確化

(2) 事業内容

①評価検討委員会の設置

毎年度、本計画に記載事業の実施状況及び成果について評価・見直しを行うため、「経営発達支援計画評価検討委員会」を設置する。

本委員会は、大垣市経済部長、名古屋税理士会大垣支部長、岐阜協立大学教授、大垣商工会議所産業振興委員長で構成し、大垣商工会議所の法定経営指導員も関与する。

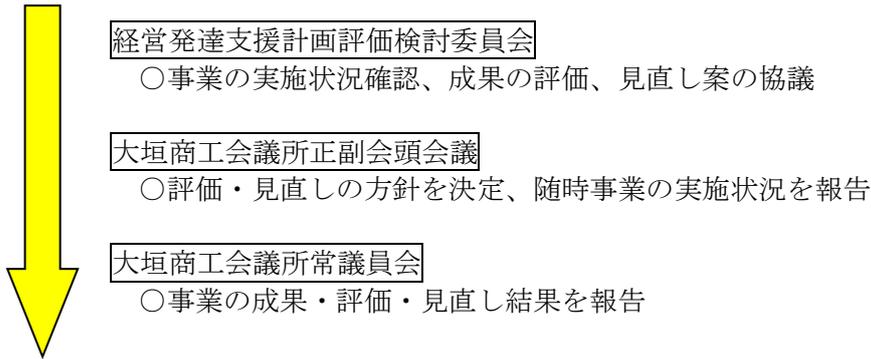
○開催回数 年1回(毎年度末)

○委員数 4名(大垣市経済部長、名古屋税理士会大垣支部長、岐阜協立大学教授、大垣商工会議所産業振興委員長)

○検討内容 事業実施状況、事業成果の評価、事業見直し、新規事業検討等

②評価及び見直しのスキーム

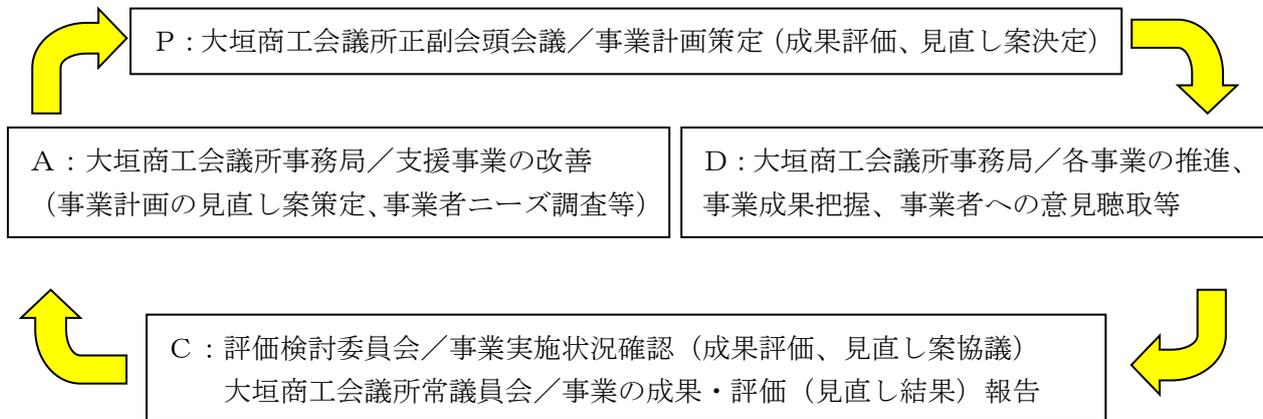
毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・見直しを行う。



大垣商工会議所ホームページ(<http://www.ogakicci.or.jp>)

事業の成果・評価・見直しの結果を大垣商工会議所のホームページで計画期間中公表することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

③PDCAサイクルの推進



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】経営支援員、業務支援員などは、岐阜県商工会議所連合会、日本商工会議所、中小企業大学校などが主催する研修会やセミナーに積極的に参加しており、支援知識の習得に努めている。また、支援ノウハウの共有のため、TOASによるカルテ管理やBIZミルでのデータ入力を実施し、専門家（中小企業診断士等）を交えた「経営支援員等検討会議」を定期的の実施している。

【課題】支援の主目的を経営の自走化と経営リテラシーの向上へ根本的に転換するため、従来の知識提供型ではない、経営力再構築伴走支援モデルに基づく対話と傾聴の能力の習得が課題である。また、事業者の課題がDX/GX、知的財産、事業承継といった高度な分野へと多様化・複雑化しているため、これらの専門知識と指導スキルを体系的かつ計画的に向上させる必要がある。

(2) 事業内容

①日本商工会議所主催研修会への参加

【受講回数】 経営支援員を中心に年1回以上

【受講対象】 経営支援員6名、業務支援員2名他

【内 容】 事業計画策定、創業支援、金融・税務、先進支援事例情報収集など

②岐阜県商工会議所連合会主催の研修会への参加

【受講回数】 年4日間

【受講対象】 経営支援員6名、業務支援員2名

【内 容】 行政等施策、事業承継、販路開拓・拡大、補助金・助成金活用、IT支援、産官学連携、各地支援実績など

③中小企業大学校主催の研修会への参加

経営支援員及び業務支援員が中心に「中小企業大学校主催の研修会」に積極的に受講し、支援スキル向上を図る。

【研修名】 中小企業支援担当者等研修会

【受講人数】 年2人ずつ（経営支援員、業務支援員等）

【受講回数】 1回

【研修内容】 経営管理、経営分析、経営診断、経営助言能力、ディスカッション力、プレゼン能力、税務、金融など

④関係機関との共同支援への相談同席

小規模事業者が売上増や販路開拓で悩む課題を解決する支援策の1つとして、関係機関との共同支援への相談に同席し、支援ノウハウの習得、支援能力の向上を図る。

【対象】 経営支援員6名

【内容】 販路開拓・拡大、売上向上（利益増）など

⑤経営支援員等勉強会の開催

経営支援員を中心に、支援実績及び各種支援施策に関する勉強会を年間6回（2時間程度）開催し、経営支援員間の情報共有と支援ノウハウの習得、支援能力の向上を図る。

【内容】 情報共有（支援実績、事業所ニーズ、支援機関等の支援施策、失敗事例など）、失敗事例から改善策・反省事項の協議、マル経融資に係る推薦書確認など

⑥経営支援等支援検討会議の実施

年6回、経営支援員等が支援する小規模事業者の課題を解決するため、「経営支援員等検討会議」を実施し、中小企業診断士の専門家のアドバイスを受けて支援策について協議を行うことで、事業所へのフィードバックと自身のスキルアップを図る。

⑦データベース化で情報共有

経営支援員等が巡回・窓口相談で入力を行う、TOASの事業所のカルテ管理やBIZミル等で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などを職員全員が情報共有することで担当以外でも一定レベル以上の対応ができる体制をとる。

1.1. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

（1）現状と課題

【現状】 岐阜県、大垣市をはじめ、連携協定を締結した金融機関（OKB 大垣共立銀行・大垣西濃信用金庫）や産学連携機関（岐阜大学、中部大学、岐阜工業高等専門学校、岐阜協立大学、大垣女子短期大学）、情報産業の集積と産学官連携拠点であるソフトピアジャパンなどの関係支援機関と連携し、支援ノウハウやそれぞれの支援施策、取り組み内容などについて情報交換を行うとともに、小規模事業所を対象とした勉強会やセミナーを開催している。

【課題】 経営発達支援計画を円滑に遂行するため、各支援機関と連携を強化し、情報交換を行いながら、協働して事業を進めていくことが課題である。

（2）事業内容

①連携協定を締結した金融機関との連携

小規模事業者への経営改善事業の普及や、経営者の抱える課題に幅広く応えるため、管内に拠点を構える連携金融機関と大垣商工会議所が連携して相談会や施策PR、協働セミナーの開催など、両者が一体となって各種支援を行い、小規模事業者への支援力の強化を図る。また、連携金融機関の支店ごとに会議所経営支援員などの担当者を定め、年4回程度、各支店の支店長及び行員との情報交換を行う。

【連携機関】 ○OKB 大垣共立銀行（市内6支店）、大垣西濃信用金庫（市内10支店）

【連携目的】 ○各支店の支店長や渉外担当などとコミュニケーションを図り、大垣商工会議所の事業や経営改善事業などの情報提供、情報交換を行う。

○支店長及び行員からの情報提供や支援要請などにより、課題を抱える事業所を大垣商工会議所の経営支援員が訪問し、各種支援策を講じる。

- 【取組内容】 ○金融機関本部と大垣商工会議所との連絡会議の実施（支援案件の情報共有等）
○連携して「セミナー・勉強会」を企画・実施し、小規模事業者の経営支援を図る
○小規模事業所に対し、専門家派遣や関係機関との共同支援の活用、関連施策の紹介、事業推進を支援する。

②市内金融機関との連携

大垣地域に営業店（支店）を構える金融機関及び日本政策金融公庫岐阜支店との意見交換・情報交換の場を設け、大垣商工会議所の施策等について周知するとともに、支援実績や事業所ニーズなどについて情報共有を図り、事業所に対する支援力の向上に向けた連携体制を強化する。

【金融機関】 12 機関（OKB 大垣共立銀行、大垣西濃信用金庫、岐阜商工信用組合、岐阜信用金庫、滋賀銀行、十六銀行、商工組合中央金庫、三十三銀行、西美濃農業協同組合、日本政策金融公庫岐阜支店、三菱 UFJ 銀行、岐阜県信用保証協会）

- 【連携目的】 ○小規模事業者の経営状況や景況動向等の情報交換を行う
○大垣商工会議所事業や経営改善事業などの情報提供、情報交換を行う
○支援実績等の情報共有
○連携して「セミナー・勉強会」を企画・実施し、小規模事業者の経営支援を図る

【参加者】 金融機関担当者、大垣商工会議所の経営支援員及び業務支援員

【実施回数】 年 1 回

③公益財団法人ソフトピアジャパン、大垣市情報工房指定管理者との連携

支援機関である、公益財団法人ソフトピアジャパン（※1）、大垣市情報工房指定管理者（※2）との連絡会議を月 1 回開催し、施策や各自の取り組み事項などについて情報交換を行い、支援力向上のための情報収集に資する。

【連携機関】 公益財団法人ソフトピアジャパン、大垣市情報工房指定管理者

【連携目的】 小規模事業者支援施策や各自の取り組み事項等について情報交換

【取組内容】 月 1 回、連絡会議の実施、支援施策の情報提供及び情報収集

（※1）公益財団法人ソフトピアジャパン

1996 年に高度情報化社会の形成を見据え、岐阜県によって整備・推進された先進産業団地及びこれを運営する公益財団法人。情報産業の育成・振興・集積拠点として、IT 関連企業等が約 120 社集積する。優れた情報基盤を生かして、「IT ビジネスネットワーク拠点」、「中部の IT 拠点」として、県内産業の活性化を図っている。情報産業の集積と産学官連携によって生まれる「交流」・「連携」により、情報の産業化、産業の情報化、それを支える人材育成を担う拠点となっている。

（※2）大垣市情報工房指定管理者

郵政省（現総務省）及び岐阜県の「自治体ネットワーク施設整備事業」（平成 7 年度～9 年度）の補助を受け、地域情報化の拠点施設として整備された、大垣市の IT 戦略における拠点施設。行政の情報提供を多様化・高度化するための情報受発信機能、一般市民を対象とした IT 人材育成機能などの諸事業を実施している。

④産学協定締結大学等との連携

専門知識を有する岐阜大学産官学連携推進本部、中部大学、岐阜工業高等専門学校、岐阜協立大学、大垣女子短期大学による全体会議を年 1 回開催し、意見交換・情報交換を行うほか、事業所における共同研究や産学連携等について各校のコーディネーターなどと連携し、事業所支援を図る。

また、大垣商工会議所ホームページのトップページに、産学連携に関する相談受付のホームページをリンクし、相談受付が可能である旨を広く周知する。

【連携機関】 岐阜大学産官学連携推進本部、中部大学、岐阜工業高等専門学校、岐阜協立大学、大垣女子短期大学

- 【連携目的】 ○小規模事業者と学术界とのマッチング支援
○小規模事業者の課題等解決に向け、共同研究・調査等の促進
○各コーディネーターとの情報交換、情報共有

【取組内容】 ○連携会議の実施
○大垣商工会議所ホームページ内に各産学連携機関のホームページとリンクし、相談受付が可能であると広く周知、産官学連携の橋渡しを行う。

⑤関係機関との「セミナー・勉強会」の共催

小規模事業者の経営改善や利益確保などを図るため、金融機関、産学連携協定締結機関、公益財団法人ソフトピアジャパン、関係機関との共同支援などの関係機関と共催でセミナーや勉強会を開催する。

⑥専門家との同席による相談対応

専門家と連携した経営支援を実施するため、経営支援員が専門家に「個別経営相談会」などに同席し、相談事項の情報共有と課題解決のプロセスを習得する。

12. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】大垣市内の人口・就業者数の減少に伴い、小規模事業所数が減少傾向にあり、地域経済の基盤が脆弱化している。特に、中心市街地の商店街では空き店舗率が増加傾向にあり、地域住民の利便性や生活・コミュニティ機能の維持が困難となりつつある。

【課題】地域経済の持続的発展を図るため、地域のブランド資源の統一的な認知・評価の仕組みを構築し、高付加価値化と外需獲得に繋げるためのマーケティングを推進する必要がある。また、中心市街地において、空き店舗を活用した新規事業者の誘致や、地域住民の利便性向上に資するコミュニティ機能の維持に向けた支援を強化する必要がある。さらに、若年層の域外流出を抑制し、DX/GX 推進に必要な人材を確保するため、就労者の定着支援と地域経済の魅力を高める取り組みを連動させることが課題である。

(2) 事業内容

「人材育成・人材確保」「観光客の誘客促進及び交流産業の活性化」「中心市街地活性化事業の推進」を主軸に、大垣市などの行政をはじめ、連携協定を締結した産学連携機関（岐阜大学、中部大学、岐阜工業高等専門学校、岐阜協立大学、大垣女子短期大学）などの他の関係支援機関と連携し、支援ノウハウやそれぞれの支援施策、取り組み内容などについて情報交換を行うなど、各種事業を推進する。

具体的には、小規模事業者における人材育成及び人材定着を図り、「金型人材育成講座」を実施する他、大垣市と連携して、「各種まつり・イベントの実施」や「交流産業戦略推進事業」により、交流人口の拡大を図り、地域経済の活性化及び地域の賑わい創出を図る。

また、国・県・市のほか、事業者やまちづくり団体、自治会などの幅広い関係者が参画する「大垣市中心市街地活性化協議会」において、中心市街地の活性化及び地域経済の活性化に向けて、それぞれが取り組む事業の協議、検討及び情報交換を行う。

<人材育成・人材確保に関する事業>

①地域人材定着促進事業「リアル大垣企業展」

大垣地域企業の雇用ニーズに即応した優れた人材の確保を支援するとともに、新規学卒者の地元企業への就業を促進するため、「リアル大垣企業展」を実施し、地域の雇用環境の改善を図る。

【回数】 随時

【出展数】 50 事業所程度

【来場者数】 200 名以上

【協力先】 大垣市、大垣市労務推進協会

②大垣地域合同企業展

若く優秀な人材を大垣地域の企業に就職・定着させることを目的に、大垣市内の実業高校（大垣商業高校、大垣工業高校、大垣養老高校）、不破高校を会場に、大垣地域企業による合同企業展を開催する。高校生、大学生をはじめ保護者、教職員に対して、企業の担当者が自社の事業内容や魅力を伝える場を提供し、地元企業への就業促進を図る。

【開催校】 ○大垣商業高等学校

○大垣養老高等学校

○大垣工業高等学校

○不破高等学校

【協力先】 大垣市

③金型人材育成講座

大垣地域の地場産業であり、ものづくり産業の基盤を支える金型産業の競争力を高めるため、岐阜大学の地域連携スマート金型技術研究センターと連携し、金型産業の次代を担う若手人材を対象に、金型技術の円滑な伝承と高度な技術の習得を目指す講座を実施する。

なお、金型未経験者でも、本講座受講後には、現場で即戦力となる技術の習得を目指したカリキュラムを構築する。

【回数】 全9回（6時間/1回）

【受講対象】 金型事業所に就業する従業員

【受講人数】 10名

【講師】 岐阜大学教授など

【内容】 金型力学、プレス成形、金型設計、CAD、CAE など

【協力先】 岐阜大学地域連携スマート金型技術研究センター、西美濃創生広域連携推進協議会

④海外販路開拓支援事業

海外への販路開拓などを検討する事業所を支援するため、海外で開催される物産展・展示会、商談会などに参加し、新たな販路の拡大を図る。

【回数】 ニーズにあわせて実施

【対象事業者】 大垣管内の事業者など

【内容】 物産展・展示会、商談会など

【協力先】 ジェトロ岐阜など

<地域の発展・振興に関する事業>

①各種まつり・イベントの支援・協力

大垣市、大垣観光協会、大垣市商店街振興組合連合会と連携し、地域の歴史・文化・産業を広くPRすることにより交流人口の拡大を図るため、まつり・イベントの実施及び支援を行い、地域の活性化を図る。主なまつり・イベントは、次のとおり。



大垣まつり（5月）



水都まつり（8月）



十萬石まつり（10月）



オオガキストリートフェスティバル（11月）

②交流産業戦略推進事業

「住んでよし、訪れてよし」の魅力溢れる地域づくりをめざし、産業観光、水都などをテーマに諸事業を実施する。

産業観光に関する取り組みとして西美濃地域の産業の歴史や工場見学受入企業などを紹介する「西美濃産業観光読本」の改訂版を製作。西美濃地域のものづくり力をPRし、交流人口の拡大を図る。

③産業基盤の整備促進事業

早期建設に向けた要望活動が進められている「東海環状自動車道西回りルート」について、大垣商工会議所が所在する西濃地域や三重県側沿線の市町、商工団体と連携協力し、期限までの着実な完成に向け、国や県に対して一層の働きかけを行うとともに、国道・県道等の整備促進を図るための要望活動を継続して実施する。

<中心市街地の活性化に関する事業>

①中心市街地活性化推進事業

○中心市街地活性化協議会推進事業

大垣市が策定した「大垣市中心市街地活性化基本計画」の実現に向け、中心市街地活性化協議会（年2回程度開催）を中心に、行政をはじめ関係機関や団体と連携し、中心市街地活性化に向けて、それぞれが取り組む事業の協議、検討及び情報交換を行う。

○中心市街地の総合的整備推進に関する事業

大垣駅南前地区市街地再開発準備組合及び郭町西地区まちづくり協議会など、中心市街地の拠点整備に関与するとともに、都市再生推進法人である一般社団法人大垣タウンマネジメントなどの団体・機関と連携し、まち・エリア価値向上を図るため、ソフト・ハード両面から側面的に支援する。

<地域振興に関する事業 その他>

①昇龍道ルート

昇龍道ルートを参考に、大垣・西濃エリアを含む観光街道のバスルートを共同運行し、インフラが弱い地域の周遊手段の提供を行う。

②歴史の町 関ヶ原町「岐阜関ヶ原古戦場記念館」

令和2年10月、「岐阜関ヶ原古戦場記念館」がオープンした。合戦の地の聖地化、パワースポット化、土産品開発（木札キーホルダー、木工品生産と連携など）または、スタンプラリーなどイベント実施で盛り上げ、知名度アップ、観光客増加、新たな雇用創出を図る。

③デジタルスマートシティ

ロボットやAI、IoTの先端技術を用いて、基礎インフラと生活インフラ・サービスを効率的に管理・運営し、環境に配慮しながら、人々の生活の質を高め、継続的な経済発展ができるまちづくりを目指す。

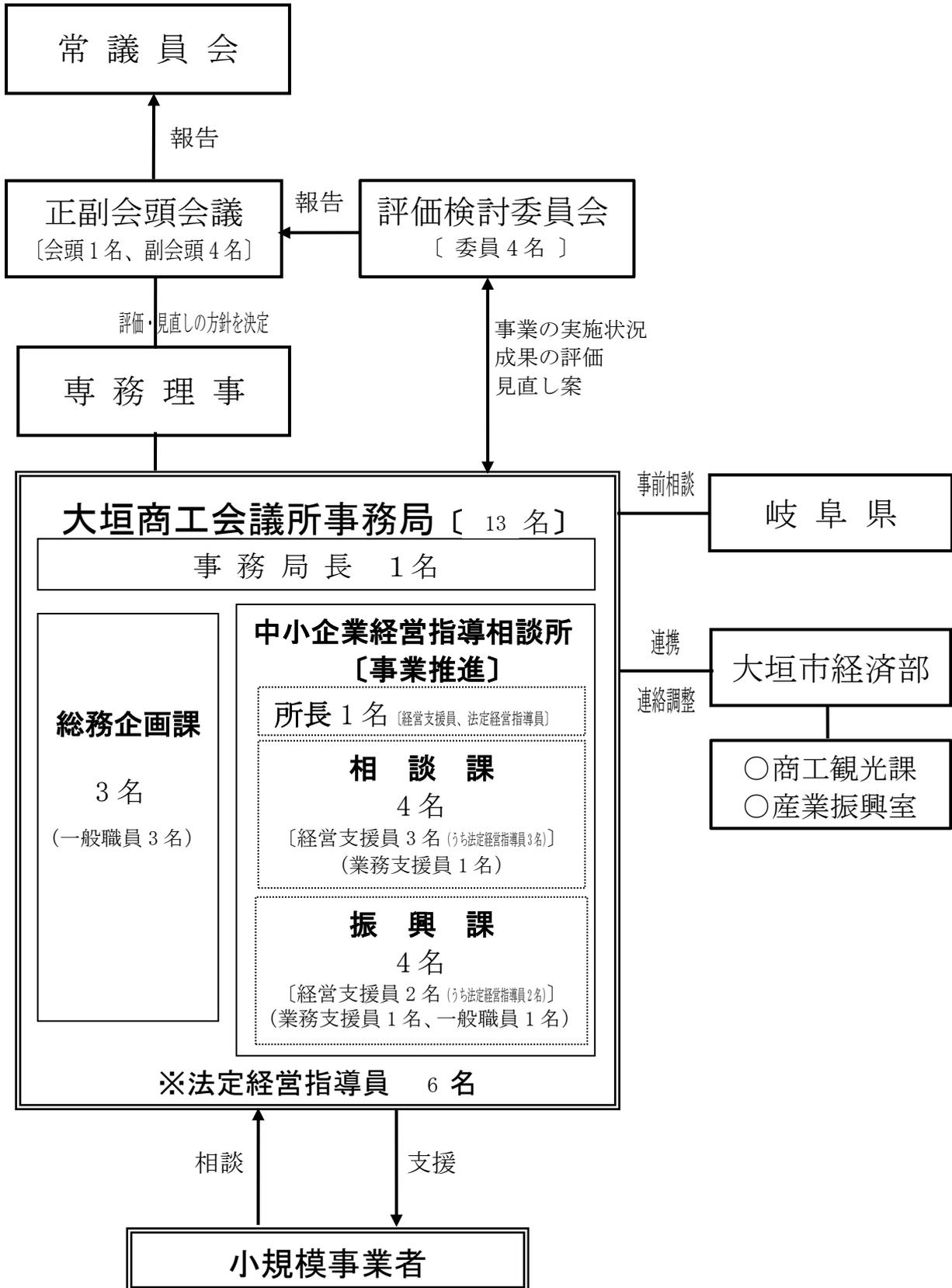
(別表2)

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7年12月現在)

(1) 実施体制



①都道府県及び関係市町村との連携体制

- ・大垣商工会議所、大垣市経済部が連携し、地域の実情を踏まえた重要課題を設定するとともに、本支援計画での支援方針を決定するため、年1回、会議を開催する。
- ・岐阜県と事前に相談・調整を行うことで、県の重要課題についても反映した実行性の高い支援計画事業を実施する体制とする。

②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

- ・市内を地区別に分け、経営支援員6名（うち法定経営指導員6名）の体制で巡回指導を行う。経営支援員を小規模事業者ごとに選定し、策定支援からフォローアップまで一体の支援体制を構築する。
- ・また、各関係機関と連携し、伴走支援やセミナー・個別相談の体制とする。

③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

- ・経営支援員6名（うち法定経営指導員6名）、業務支援員2名、職員5名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。
- ・上記で把握・検証した実施状況を大垣商工会議所と大垣市等の評価検討委員会（年1回開催予定）で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していく。

④経営支援員等の資質向上に係る体制

- ・大垣商工会議所職員向けに研修や勉強会等を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、創業、事業承継、価格転嫁、事業継続力強化（BCP）など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。

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

①当該経営支援員の氏名、連絡先

- 氏名：清水健太郎、高井昌英、近藤理恵、三宅一彰、北村裕也、安田壮宏
- 連絡先：大垣商工会議所 TEL：0584-78-9111

②当該経営支援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などを行う。

当計画の法定経営指導員については、多く配置することによってきめ細やかな伴走支援ができる理由により、6名の配置を行うこととする。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・清水健太郎・高井昌英・近藤理恵・三宅一彰・北村裕也・安田壮宏は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

（3）連絡先

①大垣商工会議所

〒503-8565
岐阜県大垣市小野4丁目35番地10
大垣商工会議所 中小企業経営指導相談所
TEL：0584-78-9111 / FAX：0584-78-9112
E-mail：info@ogakicci.or.jp

②大垣市

〒503-8601
岐阜県大垣市丸の内2丁目29番地
大垣市 経済部 商工観光課
TEL：0584-81-4111 / FAX：0584-81-4899
E-mail：syoukougankouka@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	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313
①謝金	2,090	2,090	2,090	2,090	2,090
○専門家派遣	770	770	770	770	770
○創業支援推進事業	740	740	740	740	740
○経営計画策定セミナー	70	70	70	70	70
○経営支援員等検討会議	280	280	280	280	280
○経営支援員等勉強会	200	200	200	200	200
○評価委員会	30	30	30	30	30
②旅費	354	354	354	354	354
○専門家派遣	140	140	140	140	140
○創業支援推進事業	160	160	160	160	160
○経営計画策定セミナー	10	10	10	10	10
○経営支援員等検討会議	28	28	28	28	28
○経営支援員等勉強会	10	10	10	10	10
○評価委員会	6	6	6	6	6
③借料	95	95	95	95	95
○創業支援推進事業	80	80	80	80	80
○経営計画策定セミナー	15	15	15	15	15
④通信運搬費	25	25	25	25	25
○創業支援推進事業	20	20	20	20	20
○経営計画策定セミナー	5	5	5	5	5
⑤印刷製本費	361	361	361	361	361
○創業支援推進事業チラシ	200	200	200	200	200
○経営計画策定セミナーチラシ	100	100	100	100	100
○専門家派遣チラシ	61	61	61	61	61
⑥ソフトウェア、サービス導入費	788	788	788	788	788
○商圈分析サービス導入費等	788	788	788	788	788
⑦展示会等実施・出展費	600	600	600	600	600
○展示会等出展料等	600	600	600	600	600

(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

会費収入、各種事業収入、国補助金、岐阜県補助金、大垣市補助金等

(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	