

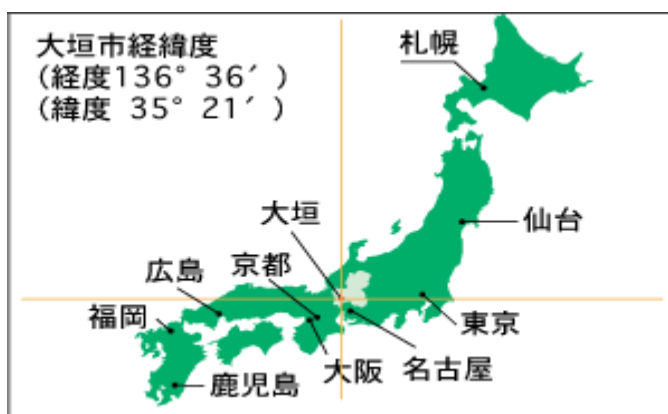
(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 当地域の特徴

大垣市赤坂商工会が属する大垣市は、岐阜県の西部に位置し、岐阜市に次いで県内第2位の人口を擁し、ここ西濃地域（大垣市を中心とした2市9町）においては、人口(H26.12.31 現在：162,847人)、経済ともに中心的な存在となっている。



昭和42年に不破郡赤坂町（現在の大垣市赤坂商工会エリア）が編入され、その後平成18年に飛び地である安八郡墨俣町、養老郡上石津町が編入され、現在の大垣市が誕生した。

大垣市赤坂商工会地域は、古くは中山道57番目の宿場町として賑わいをみせ、なかでも皇女和宮が徳川14代将軍家茂に降嫁された際、8千人近くの大行列がここ赤坂宿に宿泊し、2カ月程の間に54軒の家屋を普請したことは有名である。しかしながら、現在はその面影はほとんど残っておらず旧中山道を中心に商店街を形成していたが、中心人口の減少等により売上が低下するなど経営環境は厳しい状況にあり、最盛期70店舗ほどあった小売業者は現在30店舗まで減少、地域経済を巻き込む対策が必要となっている。



緑線内大垣市内 赤線内赤坂地区

一方、地域の主要産業である石灰生産量のほとんどは赤坂地区で生産されており、岐阜県の石灰業と言えは赤坂地区となり、日本有数の産地であることが強みである。また石灰関係事業者は11社（内採掘業者4社）を数え地域の牽引役として繁栄を支えた。

特に当地域の特色としては、各石灰業者が地域経済の頂点をなし、小売業までのピラミッド構造であり、現在に至ってもその経済構造はあまり変化していない。しかも石灰業者は贈答用菓子、事務用品、印刷物、工場・プラント・倉庫や店舗の修繕など地域経済を根底から支えているのが現状である。また、石灰運搬方法は鉄道輸送中心からトラック輸送に変わり、鉄道路線は2路線あったが1つ減少し、現在は1路線のみとなっている。なお、関連の運送会社は10社ある。

その他業種については、近隣商工会に比べ市中心部に近いこともあり、比較的サービス業関連の業種が多く、開廃業率の動きも多いのが特徴である。



産業分類別商工業者数

(単位：事業者数)

	平成 22 年		平成 23 年		平成 24 年		平成 25 年		平成 26 年	
	商工業者数	商工会員数	商工業者数	商工会員数	商工業者数	商工会員数	商工業者数	商工会員数	商工業者数	商工会員数
鉱業	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
建設業	60	57	60	49	58	55	58	56	58	56
製造業	138	111	138	109	122	109	122	104	122	110
卸・小売業	125	89	125	88	119	85	119	82	119	79
飲食業・宿泊業	37	34	37	34	39	33	37	30	39	28
サービス業	127	71	127	68	159	68	159	68	159	67
その他	66	3	66	3	54	3	54	3	54	3
合計	557	369	557	355	556	357	556	347	556	347
うち小規模事業者数	446	318	446	304	446	305	446	295	446	294

(経済センサス、商工会実態調査より抜粋)

2. 地域内小規模事業者の現状及び課題

平成26年11月、管内会員小規模事業者(333事業者)のうち69事業者(20%)に対して、ヒアリングを行い経営実態調査を実施。その結果を基に事業所の分析を行った。

ヒアリング項目(主な10項目)・・・(調査票は別添資料参照)

業種・事業区分・代表者の年齢・後継者の有無・年間売上高・利益・商圏・新事業転換・売上増加への取組・経営上の課題

【調査結果を踏まえた地域の現状】

1. 調査対象事業者について

- ①従業員は5人未満が圧倒的に多い(72.4%)
- ②事業主のみ(従業員はゼロ)が(21.7%)と低い

2. 事業者(代表者)について

- ①地域的な要因もあり男性がほとんどである(92.8%)
- ②年齢的には50代以上が圧倒的に多い(73.9%)

3. 後継者について

- ①決まっていないが3分の2を占める(66.7%)
- ②後継者が決まっている事業所は「実子」が断トツに多い(85.2%)
- ③後継者がいない事業者(53.6%)では自分の代までが多い(47.6%)

4. 利益や売上の現状について

- ①前年と比較して利益が黒字になっているが半分以上ある(55.0%)
- ②売上最盛期との比較では増加が21.7%で減少が66.7%である

5. 顧客(商圏)や価格影響について

- ①商圏は20km以内が圧倒的に多い(75.4%)
- ②価格により売上に影響を及ぼす割合は過半数を占める(57.5%)

6. 事業転換や新事業への取り組みについて

- ①現在の事業(本業)における継続が圧倒的に多い(86.3%)

7. 販売促進策について

- ①ホームページがない事業者が多い(66.7%)
- ②販売促進や集客などは、媒体(ホームページ、新聞折込チラシ)が47.9%で、新しさの提供(新製品開発、新サービス)が45.8%である

8. 事業活性化の必要な活動について

- ①地域に基づいた活動(地域の連携、地域活動)が45.7%を占めている

9. 事業活動における課題について

- ①人の面(採用・定着、高齢化)が45.2%、物(設備や機械)が17.7%、金(資金)が22.6%で、経営の3資源が85.5%を占めている

10. 商工会への評価や期待について

- ①商工会への満足評価57.4%である
- ②期待する商工会活動は経営支援が51.6%を占めている

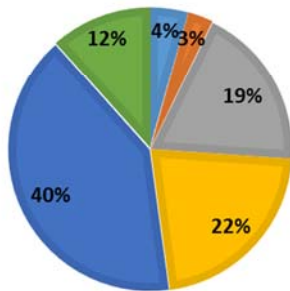
【調査対象業種】

	製造業	建設業	卸・小売業	飲食業	サービス業	その他	合計
調査件数	20	15	15	2	12	5	69
割合 (%)	29.1	21.7	21.7	2.9	17.4	7.2	100

【調査項目抜粋表】

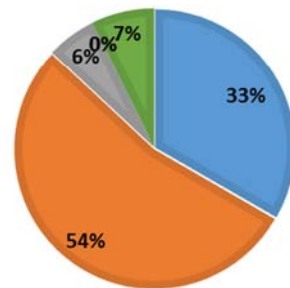
代表者年齢

- 20代(3件)
- 30代(2件)
- 40代(13件)
- 50代(15件)
- 60代(28件)
- 70歳以上(8件)



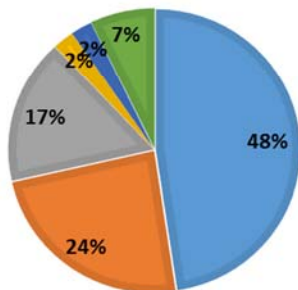
後継者の有無

- 決まっている(23件)
- いない(37件)
- 説得中(4件)
- 他人に依頼中(0件)



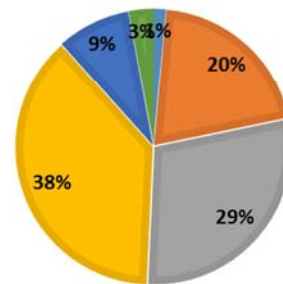
事業継続の方針

- 自分の代まで(20件)
- 何とか決める(10件)
- 迷っている(7件)



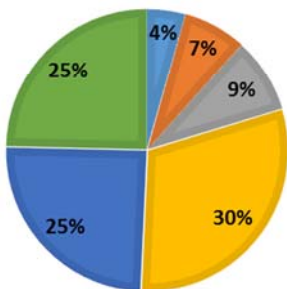
最盛期と比べた売上高

- 大きく増加(1件)
- やや増加(14件)
- 大きく減少(20件)
- やや減少(26件)
- 変わらない(6件)
- わからない(2件)



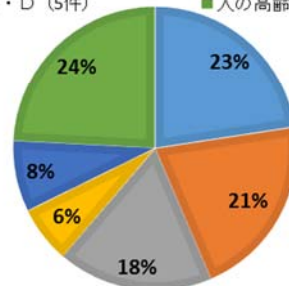
主な商圈

- 1km以内(3件)
- 3km以内(5件)
- 5km以内(6件)
- 10km以内(10件)



事業経営での問題点

- 資金面・返済金(14件)
- 人(採用・確保)(13件)
- 設備等老朽化(11件)
- I T・情報管理(4件)
- Q・C・D(5件)
- 人の高齢化(15件)



3. 地域における課題及び分析（調査結果を踏まえた分析・課題）

- ・調査対象事業者の内、従業員を雇用している事業者は 78.3%であり、地域の雇用に貢献・寄与していることが窺える。
- ・事業者（代表者）は 50 歳以上が圧倒的に多く今後、後継者問題が大きな課題となる。
- ・自分の代での廃業を考えている事業者が半分近くあり、地域活力の衰退が懸念される。
- ・後継者不足は地域の商工業や地域経済などに大きな影響を及ぼすことが懸念される。
- ・売上及び利益は、最盛期に比べ減少している事業者が圧倒的に多い。
- ・商圏は地域密着型の事業展開が伺える。
- ・販売方法は、価格以外での差異化（差別化）が求められる。
- ・品質向上、納期短縮、サービスの質向上、アフターサービスの充実などが課題。
- ・事業者は「新規顧客開拓」と既存客への「深耕化」を指向することが課題。
- ・販売促進としてホームページが無いため導入を図ることが必要。

【業種別課題】（上記の調査結果を踏まえた上で課題表としてまとめたもの）

赤坂商工会業種別課題表

	特色	現況	課題	目標
製造業	・石灰・消石灰製品生産量は全国の10%以上を岐阜県で生産。そのうち赤坂地域で90%以上を生産している。 ・それに付随して石材業も多い。 ・石灰業を除く製造業（主として金属機械加工）は90%が小規模事業者である。	石灰はほとんどを鉄の原材料として精製している。石の需要は年々減少傾向。 金属機械加工業は二次・三次下請業者90%以上であり、小規模事業者は後継者不足・事業継続が不透明となっている。	石灰は資源に限界があるため、その後の産業育成が課題である。石灰採掘後の跡地利用方法。 金属機械加工業者のうち小規模事業者の事業継続が課題である。 従業員の高齢化も少ない、生産性の低下がある。	石灰用途の多様化の推進。 金属機械加工業者の下請けからの脱却。 同業種・異業種の交流会・マッチングの開催。 求人については、大垣商工会議所が行っている求職相談会（リアル大垣）へ参加させる。 連携先である、大垣共立銀行・大垣信用金庫の開催する、企業マッチングなどに参加させる。
建設業	・建設業者は2社を除き97%が小規模事業者である。 ・総合建設業より土木事業者が60%以上を占めている。	土木関係は公共工事中心の会社が多い。 建設関係は従業員ナシの事業所が多い。	減少しつつある公共事業に対応していくかが課題。	公共事業からの脱却のため、一般工受注型の経営体質を進めるため、対象企業の研修会等を開催し、経営体質改善を行う。 連携先である、大垣共立銀行・大垣信用金庫の開催する、企業マッチングなどに参加させる。
卸・小売業	・商店街として機能してないため、店舗が点在している状況となっている。 ・県道216号線（関ヶ原バイパス）沿いに郊外型店舗の出店が年1店舗ほどあり、コンビニを主として年々店舗が増加している。	旧中山道沿いを中心に商店街(41店舗)を形成しているが機能はしていない。 しかも年々事業者は減少傾向にあり、後継者未定は21店舗である。	域内購買力の流失。 事業主の高齢化も少ない、しかも後継者未定事業者が21事業者であり、地域経済担い手不足に繋がるため、事業者の増加が必要となる。 中心商店街に人が集まる（交流する）憩いの場所がない。	・廃業者備軍と開業予定者とのマッチング中心商店街のにぎわいの創出事業を2回開催し、商店街の減少に繋げる。 ・事業者育成「商人塾プロジェクト」を6回開催し、商店街の活力強化を進める。
飲食業	・比較的中華料理店が多い。 ・喫茶店は人口規模に比べ少ない。	ほとんどがロードサイド店である。 歴史がある町の割に日本料理店が少ない。 メニューが画一化である。	・大手チェーン店の郊外（地方）進出による購買力の低下。 ・メニューに魅力が無く、客離れに繋がっている。	個店のオリジナリティの育成のため、地域の歴史的果物である「いちじく」を利用した新メニュー開発を地域内飲食店(6店舗)共通食材としたメニュープロジェクトを実施し、他店との差別化を図るため、専門家による支援を行う。 事業者育成「商人塾プロジェクト」に参加させ、自社の競争力を付けさせる。
サービス業	・業種全体ではサービス業の割合が高い	業種内での理美容の割合が高い。	売上の伸び悩み。 域内購買力の低下。	付加価値をつな価格に反映させる。 事業者育成「商人塾プロジェクト」に参加させ、自社の競争力を付けさせる。
その他	・運送業者が多い	土地柄(石灰関連)運送業者が多い	石灰業者と譲渡船団である。(石灰運搬用車両のため)	石灰運搬専用からの脱却
全業種共通	他地区に比べ開業率が高い 地域内の事業者はすべて中小企業である。	事業者の高齢化	事業者の高齢化により廃業予備軍が多い。 俗にいう「さんちゃん経営」の事業所がほとんどであるため、経営の進め方などの知識が不足している。 自社の事業紹介が行われていない。	廃業予定者の事業引継ぎを進めるため、経営計画の策定させ経営の方向性の見える化に繋げ、策定支援のため専門家派遣を行い中長期ビジョンの策定を進める。 自社紹介用ホームページの作成

赤坂キーワード 石灰・金生山・瀬川ひめ蜜・中山道赤坂宿(岐阜明日の宝物)・赤坂港・昼飯大塚古墳・JRさわやかウォーキング・東海環状自動車道西回り大垣西IC
岐阜大学セミナーハウス・美濃国分寺・嫁入普請探訪館・清水家(旧家)・赤坂まちづくりの会

分析から見える業種別課題一覧

業 種	課 題
製造業	Q（品質）C（コスト）D（納期）の強化と差別化
建設業	人材の確保
卸・小売業	集客、販売促進
飲食業	新メニュー開発
サービス業	新サービス（商品）の開発
全業種共通	ホームページの作成

4. 地域全体課題

当地域は、産業分類別商工業者数は過去 5 年間あまり変化をしていない。また、代表者の年齢も、60 代（40%）50 代（22%）40 代（19%）と全国的に比べて若い傾向にある。しかしながら、事業継続では 48%が自分の代のみと考えており、このことは当地域の基礎を支えている小規模事業者は今後 10 年以内に、40%以上が廃業等となり、地域経済の衰退に繋がるため、現在の若い世代がいるうちに経営発展に繋げる必要があることから、全業種において創業者の創出・後継者育成・経営の再構築を図ることが課題である。

そのため、大垣市が「創業支援事業計画」認定を受け、創業支援事業者として大垣商工会議所・公益財団法人ソフトピアジャパン・公益財団法人岐阜県産業経済振興センター・大垣共立銀行・大垣西濃信用金庫にて進めている事業に、当商工会も創業支援事業者として参加する準備を大垣市と進め、それに参画することで産業の振興、新たな需要の開拓に寄与できると考える。

以上のような課題分析から、全業種共通課題を解決する方策として、岐阜県、大垣市、地域内金融機関（十六銀行、大垣共立銀行、大垣西濃信用金庫）、岐阜県産業経済振興センター、よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構中部本部、岐阜県商工会連合会等の支援機関と連携し、個別事業者の経営力向上、販売促進等を推進するとともに、事業計画・支援計画を作成し、その計画に基づき継続的に支援することを目指す。

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31年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

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】

地域内小規模事業者のヒアリング調査を行った結果（P3参照）、大垣市赤坂地区の小規模事業者のマーケットとしては「地域密着型の事業展開」が読み取れる。このため経済動向を調査・分析することにより、小規模事業者の経営状況の適切な把握と地域資源を再発見することを目的として調査分析を行う。

そのため、地元シンクタンクであるOKB総研と共同して地域内の潜在市場調査を行い、新たな市場の開拓を図る。

(1) 地域の事業者（市場・経済）調査

地域内小規模事業者（H24 経済センサスによると 436 事業者）のうち業種別に 20%にあたる事業者を抽出し、調査対象総数 100 事業所（経営指導員 1 人当たり 50 件）を対象に、毎年定点調査を行うことで地域全体の動向を捉える。

調査方法：経営指導員 1 人 50 事業所（合計 100 事業所）の定点調査。

経営指導員と岐阜県商工会連合会西濃ブロック広域支援室（以下「広域支援室」）

（P8※1参照）の職員とで聴き取り調査を実施する。

調査内容：地域経済に関する調査

経営形態・従業員・売上・利益・商品（製品）取引状況・今後の事業展開の方向性等について、個社が抱える様々な課題を抽出するとともに、原資情報として個社支援の際に活用する。

（調査項目についてはOKB総研にアドバイスを受ける）

また、各種新聞等メディアを活用し、地域経済情報を収集する。

提供及び主な収集方法

情報種別	提供方法
<ul style="list-style-type: none">・月刊商工会（全国連）・商工会だより（岐阜県連）・地域内3行（十六銀行・大垣共立銀行・大垣西濃信用金庫）が定期的に発行するレポート・ハローワーク業務月報・景気動向調査（全国連）	<ul style="list-style-type: none">巡回指導セミナー郵送ホームページ

調査の報告：実施した調査結果の報告は翌年度の支援方法に活用するため報告書として取りまとめ、ホームページにて公開する。
「商工会白書の作成」

※1 岐阜県商工会連合会西濃ブロック広域支援室とは

西濃ブロック広域支援室（事務所：大垣市赤坂商工会に併設）は、岐阜県西濃地方（大垣市を中心とした2市9町）を支援範囲にもち、各商工会では対応しづらい専門的な高度支援を目的として設置。

支援室長1名（専門経営指導員）、広域経営指導員（中小企業診断士）2名の体制で、専門性の高い企業支援を中心とし、各単位商工会からの要請で広域指導員の派遣や専門家（中小企業診断士等）の派遣を行い、企業の要望に対する支援を行う。

また、単位商工会は巡回指導（支援企業の掘り起こし）・窓口相談業務である税務・金融・労働保険などや地域振興事業を行う。

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

（1）経営分析支援の実施

全国的な傾向でもあるが、当商工会が実施したアンケートによると、当地域の小規模事業者の67%の方が最盛期と比べて売上が減少している現状（P4参照）がある。この原因として考えられるのは、事業者が自社の強み弱みを理解していない、財務（経営）内容を把握していない等の点が挙げられる。

このため、事業計画策定セミナー（赤坂商い塾）のカリキュラム内容を踏まえ、小規模事業者の経営分析支援を実施する。

【手法】

経営分析を行う際の手法は、SWOT・ABC・財務分析を主として使用し事業コーディネーター（P27参照）と広域支援室職員と支援案件について抽出し、経営分析手法、項目について作成する。その後、支援室職員と協力して経営分析を実施し事業コーディネーターに評価させる。

【活用方法】

セミナー・経営分析作成支援をまとめると下記の支援スキーム表となり、更なる小規模事業者の発達に繋げる。

また分析のメリットをセミナーなどに利用し、ケーススタディーとする。

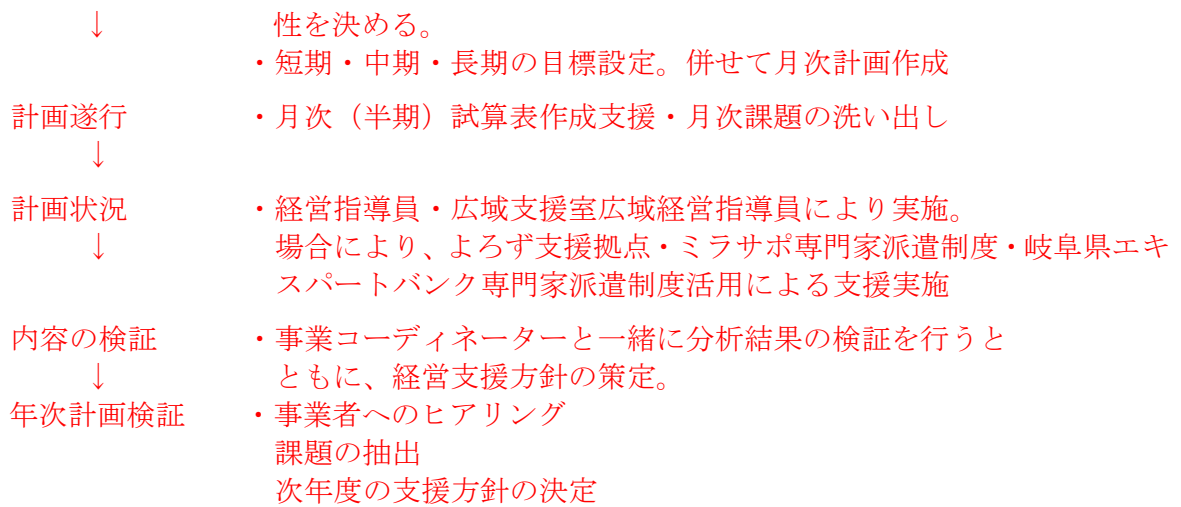
支援スキーム（PDCAに基づき実施）

巡回支援・セミナー



- ・課題の抽出を事業者と行う
- ・事業者の事業目的・目標・手段を明確化させる

事業計画書作成 ・支援方法・スケジュール等について事業者と相談し方向



【メリットと効果】

企業の内容について、経営の状態（収益性）、収支の状態（流動性や安全性）が良好であるか不良であるか、モノの生産や販売の状況（生産性）が良好であるか否かなどを把握するため経営分析を行う。

メリット：「会社の弱点を把握し、問題を提起し、対応・改善を図ることができる」

経営分析・事業計画とは、経営者の方の未来予想図であり、実現に向けた夢を落とし込むためのツールであり自分の目標に向かって何をすればよいのかを把握するため、①自社の現状を把握すること。②自社の問題点・弱点・改善点を発見し対策をたてることに繋げる。

効果：「成長の見込める経営体質」

企業の置かれている足元を冷静に見つめ直し、自社の弱点を十分に把握するためには、一つの事柄だけでなく、様々な側面から会社を知ること、数値だけではとらえきれない事柄にまで踏み込んで経営の実態を把握し、安定的な、成長の見込める経営に繋げる。

経営分析支援対象件数

(経済センサス・商工会実態調査より)

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・ 宿泊業	サービ ス業	その他	合計
小規模事業者数	62	84	10	59	27	50	2	294

支援対象事業者数 (経営分析作成)

平成 28 年度	6	9	1	6	3	5	0	30
平成 29 年度	8	12	1	8	4	7	0	40
平成 30 年度	10	15	2	10	5	8	0	50

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

【現状と課題】

大垣市赤坂商工会では、これまで小規模事業者に対する事業計画策定支援の必要性を認識し事業計画策定セミナーの開催や、各種補助金・金融支援等の機会を通じて事業計画策定支援を行ってきた。また、小規模企業持続化補助金をはじめとする各種補助金の申請にあたり事業計画策定支援へのニーズは着実に増加している。しかし、補助金ありきの事業計画策定という極めて受動的な取組みに留まり、事業計画を策定する本来の趣旨が生かされていないという現状にある。

本経営発達支援計画の策定にあたり、平成26年11月に行った大垣市赤坂地区の小規模事業者経営実態調査（P3～4参照）において、経営者の高齢化による事業意欲の低下や、後継者がいない事業者が半数近くあり、今後経営の継続が困難な小規模事業者がかなり増えるとともに、売上減少など収益性の悪化により約50%の小規模事業者が赤字で、売上も最盛期に比して80%が減少という厳しい現状が明らかとなり、小規模事業者の持続的発展のための対策が急務であることが浮き彫りになった。

さらに、少子高齢化や若年層の地域外流出などによって、今後当地域の人口減少がかなり進み、サービス業の多い当地域では需給両面での影響も懸念され、地域商圈での事業継続及び人口維持・定着という観点から「創業支援」についても積極的に進めるとともに、時代の変化に合わせた現事業からの転換や新しい分野への進出・展開を行うため、いわゆる「第二創業」や後継者対策としての「事業承継」について支援していくことが必要であることも解った。

【改善方法】

このため、大垣市赤坂商工会では小規模事業者の持続的発展を支援するため、前項でも述べた小規模事業者経営実態調査の分析結果を踏まえ、これまで行ってきた経営改善普及事業の支援方法を見直し、事業計画策定への支援を通して小規模事業者の持続的発展に取り組むこととした。それは事業計画の策定は、細く長く事業を続けたい事業者にとって重要であるためであ

り、このことを経営指導員が巡回・窓口支援を通して、これまで受動的だった小規模事業者が一社でも多く事業計画策定の意義を理解して事業計画策定を行い、事業の維持・発展に繋がるよう経営指導員が丁寧に説明し、これにより経営者の事業に対する意識向上を図り、事業計画の策定を支援する。

また、事業計画策定支援は更なるステップアップを望む小規模事業者は勿論のこと、創業、第二創業、事業承継の支援を行う上での大切な事項でもある。このため事業計画策定の目的・意義等について原点に立ち返り、事業計画の重要性を学ぶセミナーを開催するとともに、個々の小規模事業者の現状をより深く理解して小規模事業者のやる気を引き出し、経営力の底上げと安定した経営の持続的発展を図る。

具体的な支援方法として、「2. 経営状況の分析に関すること【指針①】」で行った経営分析をスタート地点にして、次いで、本章「3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】」において事業計画策定セミナーを開催し、最終的にセミナーで学んだ事業計画を企業別にブラッシュアップし事業計画を完成させるといった手順で事業計画策定支援を行う。

【支援対象】

- ① 巡回・窓口支援を通して、事業計画の策定が、ステップアップを目指す小規模事業者だけのものではなく、むしろ引き続き細く長く事業を継続していきたい事業者にとって重要であることについて普及図り、これまで事業計画策定に関心のなかった層の小規模事業者を掘り起こして支援対象とする。
- ② 「1. 地域の経済動向に関すること【指針③】」で実施した地域小規模事業者の経営実態調査の結果を基に、事業の根本的な改善や第二創業、後継者が事業承継に意欲的である者。
- ③ 「2. 経営状況の分析に関すること【指針①】」で経営支援を行った小規模事業者のうち、更なるステップアップを目指す者。
- ④ 各種セミナー、各部会（工業部・商業部・観光部・青年部・女性部等）事業の参加事業者から、成長志向が旺盛な小規模事業者。
- ⑤ 現在、商工会で実施している赤坂よろず相談会（※2）において、事業計画策定が必要と思われる小規模事業者。
- ⑥ 大垣市創業支援事業計画（※3）との連携を図り、当地域での創業を希望する者。
- ⑦ 会員以外の小規模事業者や創業希望者へは、上記手法による支援が伝わりにくいことも懸念されるため、新聞折り込みや金融機関と連携を密にして、幅広く支援対象を募る。

※2 赤坂よろず相談会とは

経営指導員レベルでは対応が難しい、高度で専門的な相談（特許申請、法律問題、事業承継等）に対応するため、大垣市赤坂商工会で平成27年度から実施している。

- ① 年6回（隔月）開催。
- ② 月ごとに異なる専門家が商工会に常駐し、構造的な悩みをかかえる小規模事業者に専門的な見識で解決を図る。
- ③ 相談会には、経営指導員も同席し、OJT教育の場としても活用して資質向上を図る。
- ④ やる気のある事業者に対しては、相談会終了後に経営指導員が巡回支援するなど、きめ細かな支援を行う。
- ⑤ 緊急の案件については、スピード感を持って対応するため、岐阜県よろず相談支援拠点との連携支援を図る。

※3 大垣市創業支援事業計画とは

産業競争力強化法に基づいて、大垣市が中心となり、広域連携で「大垣市創業支援事業計画」が策定されている。その事業の一部を大垣商工会議所が中心となり「西濃圏域創業支援ネットワーク」を結成し「創業塾」「女性塾」を企画運営している。大垣市赤坂商工会も大垣商工会議所とともに中核メンバーとして参画している。

【事業内容】

(1) 事業計画策定セミナー（赤坂商い塾）の開催【拡充事業】

事業計画策定に至る入門編としての位置づけで事業計画策定セミナー（赤坂商い塾）を2日間（1日3時間）に渡って開催する。事業計画策定の目的、自社の強みや弱みの把握、将来へ向けての基本的な考え方等を明確にし、続いて実施する「(2) 事業計画策定支援」へと繋げる。

赤坂商い塾のカリキュラム（案）

項目	テーマ	内 容 例
1	事業計画策定の目的の確認	事業計画策定の目的を明確化にし、経営革新を伴った事業計画の必要性を認識する。参加者同士の参加意識を共有する。
2	外部環境や自社の分析	自社の事業分野を取り巻く環境や構造を分析する。事業の特性を分析することにより、機会・脅威、強みや弱みを把握する。
3	将来の方向性	自社の置かれた環境および事業を評価し、将来に向けてどのように取り組んでいくべきかの基本方針を設定する。
4	事業構想と具体化	基本方針に基づき、目指す事業構造を設定し、具体的なターゲット像を明確にし、商品・サービスのアイデアを創出するとともに、販売促進などを検討する。
5	財務計画の策定	事業展開の構想を整理し、これまでの検討結果に基づき、目標損益計算書を作成する。さらに、資金投資、回収計画を作成する。
6	事業計画のブラッシュアップ	事業計画をまとめ、発表する。同時に、専門家により評価・ブラッシュアップを行い、さらに具体的に確度の高い事業計画へと発展させる。

(2) 事業計画策定支援【拡充事業】

前項の事業計画策定セミナーでは事業計画策定の目的、外部環境や自社の分析から実際に事業計画策定までを学習するが、限られた時間内で事業計画を策定するのは至難の業である。また、一口に事業計画といっても、その内容は企業の数だけ多岐にわたっているため事業計画策定セミナー受講者及びセミナーを受講していなくても事業計画の策定に取り組む小規模事業者に対して経営指導員が巡回訪問し、事業計画策定の進み具合や問題点を把握するとともに、事業計画書へ需要を見据えた製品・価格戦略、事業化スケジュール等の運営戦略、収支計画等財務戦略等について落とし込みを行う等の支援を行って事業計画を完成させる。また、高度かつ専門的な課題が発生した場合は、岐阜県商工会連合会西濃ブロック広域支援室、よろず支援拠点等の専門家を活用した事業計画策定支援を行う。

(3) 創業・第二創業に伴う事業計画策定支援【拡充事業】

当地域の産業分類別商工業者数を見ると、過去5年間あまり変化していないが、先に行った小規模事業者経営実態調査では、48%が自分の代のみで廃業（P6 事業承継参照）を考えている。このため早急に創業者対策を考える必要がある。しかしながら、新規創業への対応は商工会単独では参加者数も限られ、また、地域全体の問題でもあることから、行政と商工会が一体となり連携した取り組みを行い、創業希望者への支援をしていく。

① 情報ルートを活用した創業希望者の掘り起こし

岐阜県商工会連合会が毎月発行している機関紙「商工ニュース」、メディア（新聞広告）、当商工会のホームページを活用し、創業希望者の掘り起こしを行う。

② 大垣市創業支援事業計画による積極的な展開

産業競争力強化法に基づき、大垣市が中心となり、広域連携で「大垣市創業支援事業計画」を策定しており、大垣市赤坂商工会も中核メンバーとして参画している。今後より連絡を密にして「創業塾」への参加を促すとともに、近隣商工団体との相互連携も図り、当地域での創業希望者について情報提供を収集し、創業計画の策定支援に繋げる。

③ 創業に伴う事業計画策定支援

創業企業の廃業率は、1年以内30～40%、3年以内70%ともいわれており、創業計画がいかにかに実態に即して出来ているかが創業の成否に密接に関係していると思われる。このため特に創業計画策定支援については、よりきめ細かな支援を行うこととし、経営指導員がマンツーマンで市場調査、収支計画、資金繰りといった視点で創業計画に無理・矛盾がないか等について事業計画策定支援を行う。また、高度かつ専門的な課題が発生した場合は、岐阜県商工会連合会西濃ブロック広域支援室、よろず支援拠点等の専門家を活用した事業計画策定支援を行う。

(4) 事業承継に伴う事業計画策定支援【拡充事業】

大垣市赤坂商工会で実施した小規模事業者経営実態調査によると、後継者が決まっていない小規模事業者が66.7%もある。また、高齢にもかかわらず事業承継をまだ先のことと考える事業者も多く、準備も行っていない事業者がかなりいると推定される。このため商工会の保有するデータから65歳以上の事業主をピックアップし、巡回・窓口支援にて事業承継について検討をしている事業者の掘り起こしを行い、中小企業庁が発行している「事業承継ガイドライン」等を活用し、事業者とともに事業承継計画の策定支援を行う。また、高度かつ専門的な課題が発生した場合は、岐阜県商工会連合会西濃ブロック広域支援室、よろず支援拠点等の専門家を活用した事業計画策定支援を行う。

【支援目標数】

	現 状	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
事業計画策定セミナー開催回数	1	1	2	2
事業計画策定支援者数	8	10	15	15
創業・第二創業支援者数	2	5	5	5
事業承継支援者数	0	2	2	2

※ 事業計画策定支援者数：事業計画策定セミナー受講者に対して支援を行うが、必要に応じてその他の小規模事業者も支援対象に加える。

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

【現状と課題】

大垣市赤坂商工会では事業計画策定セミナーや相談会を以前から開催してきたが、その後の計画的フォローアップがなされておらず、創業、事業承継後における支援も事業者の求めに応じて支援を行うに止まっていた。

また、事業者にとっても、慣れない事業計画策定そのものが目標となっている側面が多々見受けられ、事業計画を策定するのがゴールとなり、その後の事業活動に活かされていない現状もある。

本来の事業計画の目的は、目指すべき将来像に向けた、事業の持続的な展開と発展にあり、せっかく立てた事業計画が無駄とならないように、今後は商工会の経営指導員が核となり定期的な巡回を行い、伴走型の支援と進捗管理を行い、事業計画に息を吹き込むことが課題である。

【改善方法】

これまでは事業計画策定後の進捗状況や実績を正確に把握できておらず、支援が手薄であったという反省の元、「3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】」で策定した事業計画を基に、その事業計画を遂行して行くためのフォローアップとして、まずは経営指導員が巡回訪問し、個々の事業者ごとに策定された計画が着実に遂行できるようPDCA手法により進捗状況を把握し、問題が発生した場合は、速やかに解決を図るといった途切れのないシステムでもって伴走型支援を実施する。また、商工会事務局内では月に2回、全職員が参加して支援状況を確認する会議を開催し、情報の共有と職種ごとの視点で小規模企業の多角的支援を図る。さらに外部専門家、各種団体とも連携し有機的かつ伴走型の支援を行う。

【事業内容】

(1) 事業計画に基づく支援の実施【拡充事業】

① 事業計画策定後のフォローアップ

ア) 定期的巡回支援

事業計画策定後は、経営指導員が3ヵ月に1回巡回訪問し、進捗状況の確認を行うとともに、必要な指導、助言、情報提供を行う他、必要に応じ専門家と連携して個別フォローアップを実行する。さらに、進捗状況が芳しくない場合は、新たな支障が生じていることも考えられるため、小規模事業者にヒアリングを行い、課題を把握するとともに、その解消に向けた支援・助言を行う。

イ) 専門家の派遣による支援

経営指導員で解決が困難な課題や、さらなるステップアップを望む小規模事業者には「エキスパートバンク」「ミラサポ」「よろず支援拠点」等の専門家派遣制度を積極的に活用し、専門家からの確かなアドバイスが受けられるように支援する。

ウ) 資金調達支援

事業計画を実行するうえで資金調達が必要な際は、日本政策金融公庫の「小規模事業者経営改善資金」や地域金融機関と連携して低利な資金の斡旋を行う。また、事業の持続的発展のための取組みに必要な資金については、「小規模事業者経営発達支援融資制度」の利用を勧め、計画実現に向けた支援を行う。

② 創業・第二創業計画策定後のフォローアップ

ア) 手厚い巡回支援

創業者の約7割は3年以内に廃業すると言われているため、特に創業・第二創業計画策定後の支援に当たっては、重点的に経営指導員が定期的な巡回指導を行い1年間は毎月訪問支援または窓口支援を行い、経営全般、マーケティング、金融、税務等の課題解決に支援する等、きめ細かなフォローアップを行う。また、2年目以降は、原則として通常の巡回支援の中で対応していく。さらに、高度かつ専門的な指導・助言が必要と判断した場合、岐阜県商工会連合会西濃ブロック広域支援室、よろず支援拠点等の専門家を活用して支援を行う。

イ) 「創業者カルテ」を活用した支援

創業・第二創業については、きめ細やかな支援を行うための基礎資料として「創業者カルテ」を作成し、経営状況（現況ヒアリング、売上・粗利・利益等のチェック、事業計画との対比分析等）を綿密に把握し、職員間で情報を共有し、現状に即した創業計画のフォローアップを行う。

ウ) 創業に向けた融資制度の斡旋

実際に創業する段階において、創業補助金の活用、日本政策金融公庫や県の創業融資制度等の斡旋を行い、スムーズな創業の手助けを行う。

③ 事業承継計画策定後のフォローアップ

ア) 定期的巡回支援

事業承継計画策定後のフォローアップとして、経営指導員が3ヵ月に1回巡回訪問し、進捗状況の確認を行うとともに、必要な指導、助言、情報提供を行う。進捗状況が芳しくない場合は、新たな支障が生じていることも考えられるため、事業者にはヒアリングを行い、課題を把握するとともに、その解消に向けた支援・助言を行う。

イ) 専門家の派遣による支援

経営指導員で解決が困難な課題や、さらなるステップアップを望む小規模事業者には「エキスパートバンク」「ミラサポ」「よろず支援拠点」等の専門家派遣制度を積極的に活用して支援を行う。

(2) 各種補助金等の申請・実施支援【拡充事業】

事業計画の具現化にあたり小規模事業者持続化補助金等の補助金・助成金等が有効であると判断された場合には、補助事業に関する申請支援と採択後の実施支援を積極的に実施する。

① 事業計画から補助事業活用を検討

事業計画を実行するために補助金の利用が有効な際は、「ものづくり補助金」「持続化補助金」「経営革新」等の活用を支援し、経営の拡大を図ることに繋げる。

② 補助事業申請の支援

補助事業への申請書類の作成について、その補助事業の目的と照らし合わせながら、申請のポイントなどを指導するとともに、具体的な申請書についてアドバイスを行う。

③ 採択後のフォロー

採択後については、事業者の事業計画の実現のために、補助事業の目的との関係に配慮しつつ、伴走型支援を実施する。また、補助事業がどのような成果をあげているのか、今後それを活かした経営など、事業者にとって戸惑いの多い領域について、手厚く支援をする。

【支援目標数】

	現 状	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
事業計画策定後の フォローアップ件数	16	40	60	60
創業・第二創業計画後 のフォローアップ件数	4	60	60	60
事業承継計画策定後の フォローアップ件数	0	8	8	8

※ フォローアップ件数：事業計画策定件数×頻度。

5. 需要動向調査に関すること【指針③】**(1) 地域のお買い物動向調査**

事前の現状と課題を踏まえた調査（P5「業種別課題表」参照）では、既存の商店街としての機能が喪失しており、購買力がロードサイド沿いの大型店に流失している現状がある。また、近年、身近な場所からお買い物をするための店が撤退し、高齢のために自動車が運転できない等の理由で遠くの街まで出かけることが出来ず、日常のお買い物や生活に必要なサービスを受けることに困難を感じる人々、いわゆる「お買い物弱者」についても様々な課題や問題が出てきています。そのような背景を踏まえ、中心地域へ購買力を呼び戻すことで、地域活力向上（活性化）を目指すためお買物の動向調査を実施する。

このことは、地域の需要動向が明確となり、その需要に対してお客様の生の声を聴くことに繋がり、今後の支援のための基礎資料となる。

調査方法：赤坂地区内世帯 5,641 世帯（H27.1 現在）から、無作為に 560 世帯（対象世帯数の 10%）を抽出し、郵送方式でアンケート調査を実施する。

調査項目：家族構成、年齢、買い物回数、利用店、利用回数、移動手段等

目 標：集計した情報をまとめ、調査結果についてはホームページ上に掲載する。また、地域の商業者に調査結果をフィードバックするため、内部組織の商業部の役員会及び総会に結果を報告するとともに、既存の商店経営に活かす。また、この内容についても「商工会白書」に記載する。

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】**(1) 小規模事業者販路開拓支援**

考え方 地域の活力が低下しつつあり、その背景として、経済活動の低下が大きな要因として考えられる。そのために商工会は、小規模事業者に対してより広い販売活動の支援が重要と考え、以下の事業を推進する。

目的 自社の商品を広く知ってもらうことで、新たな取引先の開拓に繋げる。

展示会 地域における販路の底上げを図るため、展示会、商談会などを、金融機関等と連携し開催する。特に「ものづくり関連企業」については、地域の雇用や経済活動の根底をなすことから、展示会等において企業PRを行うことで、認知度の向上を図るとともに受注獲得に繋げる。

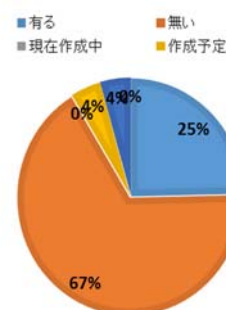
石灰産業

赤坂地区は日本でも有数の石灰採掘地区でもあり、裾野産業は多岐に渡りこの産業の衰退は地域経済に大きな影響を及ぼすことが予想される。そのことを踏まえ、当地区にある岐阜県石灰工業組合の協力のもと、懇談会（勉強会）を開催する。

ホームページ作成

地域内小規模事業者69事業者を対象としたアンケート調査結果から、ホームページがない事業者が66.7%あることがわかった。今後、販路開拓を進めるためにはIT戦略は最低限必要であることから、ホームページ作成支援をソフトピアジャパン※2（IT経営応援隊ぎふ）の協力を得て企業支援を行う。

ホームページの有無



H

26.11 実施 経営実態調査結果より

※2（財）ソフトピアジャパン

岐阜県がIT産業推進のため設立した公益法人であり、IT関連企業の集積や優れた情報基盤を生かして、地域産業の高度化を担う人材を育成・供給し、ITによる生産性向上や商品の競争力向上を目指した産業の情報化と、これを支える情報サービスの振興を通じ、県内産業の活性化を目的として設立。

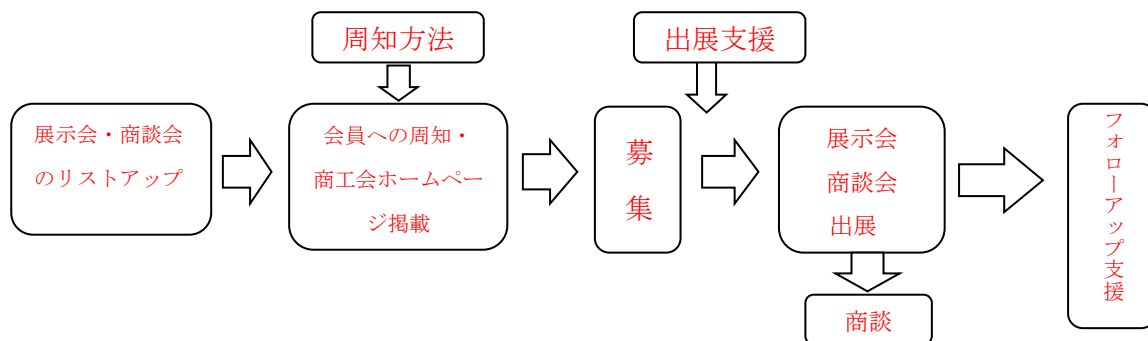
事業者のホームページ戦略として「IT経営応援隊ぎふ」事業があり、岐阜県内中小企業の戦略的情報化を促進することを目的としている。

【事業内容】

① 岐阜・大垣・名古屋地区において、金融機関等の開催する展示会・商談会に参加するために、金融機関と連携し事前に参加情報を入手。それにより、より効果のある出展に導くため、専門家等を活用しPR用POPやチラシ、パンフレット、ホームページ等の作成支援を行うことで販路開拓に繋げる。

さらに、金融機関等の展示会への出展支援の一環として、希望者を把握するため、出展希望アンケートを行い、希望する展示会、商談会、ビジネスマッチング情報を提供する。

② 毎年、名古屋市において開催される「メッセナゴヤ」において、「ものづくり 関連企業」に特化した内容で、岐阜県商工会連合会が展示ブースを設けており、そこで、小規模事業者に対して、出展支援を行い事業所、商品、サービス等の効果的なPRを行うとともに、ビジネスマッチング・販路開拓と認知度の向上を図る。



※この事業に関して当商工会のスタンスとしては、商談会及び出展についての助言（アドバイス）を行う。参加者に対してのターゲットの選定や商品、サービスのPR方法について、相手方に正しく伝える準備を整えてもらう。
また、支援の進め方は事業計画実施事業者のフォローアップ支援の一環として行う。

【展示会参加目標】

項目	現 状	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
金融機関展示会・ 商談会参加回数	0	3	3	3
メッセナゴヤ出展 企業数	0	2	2	2

- ③ 地域の主要産業である石灰業の産業動向について、岐阜県石灰工業組合と共同で行い、石灰業の現状・将来の展望・産業の活性化を議題とし、限りある資源の有効活用や新分野進出をテーマに意見を集約する。

赤坂石灰業活性化会議の実施

- ・年 1 回開催
- ・メンバーは石灰業主要数社、金融機関、有識者、商工会関係者等
- ・できるだけガヤガヤ会議方式にする

- ④ ホームページの作成支援

当商工会の行った実態調査から、地域内の小規模事業者の多くは自社のホームページを持っていない現状がある。そこで広域支援室や、ソフトピアジャパンの「IT応援隊ぎふ」と連携を図り、事業所の紹介やショッピング機能を持たせたホームページ作成支援など、小規模事業者の販路開拓や販売促進の取組みの一環としたIT支援を行う。

	現 状	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
HP 新規作成数	2	5	5	5

II. 地域経済の活性化に資する取組

I. 地域経済活性化事業

大垣市、地元自治会、大垣市赤坂商工会を核とした「中山道赤坂宿活性化会議」を年間3回行い、旧中山道沿いの商店街の活性化を図る。現在開催している大垣市赤坂地域の歴史文化の発展を目的とした中山道赤坂宿祭りをより商店街の発達に寄与できるものに変え、歴史的な文化財や伝統文化を生かし、地元商店を巻き込み地域経済の活性化を図り、にぎわいの創出を図る。

【事業内容】

- (1) 大垣市、大垣市観光協会、大垣市赤坂商工会で構成する「中山道赤坂宿活性化会議」を計3回行い、会議において、「小売業・観光産業」を中心とした地域の活性化の方向性について検討する。
- (2) 「小売業・観光産業」のPR、消費拡大を目的とした「中山道赤坂宿祭り」を本陣公園において、大垣市・地元自治会と連携して実施する。
- (3) 岐阜県が認定している「岐阜の宝もの」にここ「赤坂宿」が認定されていることを最大限利用し、中山道赤坂宿まつりとリンクさせたイベントを実施する。

【目標】

- (1) 大垣市赤坂地域活性化会議の開催
- (2) 中山道赤坂宿まつりの開催
 - ・中山道赤坂宿まつりを開催し、赤坂の魅力をPRし地域活性化を図る。
 - ・地元商店が積極的に参加（出店）し、個店の魅力を対外的にアピールできる場の提供を増やす。
 - ・幅広い年齢層からの需要が高いウォーキングコースに、赤坂宿を取り入れる。

	現 状	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
開催回数（祭り）	1	1	1	1
出店者数	8	10	15	20
来場者数	25,000	25,000	25,000	25,000



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

Ⅰ. 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

- ・大垣市が「創業支援事業計画」認定を受け、創業支援事業者として大垣商工会議所・公益財団法人ソフトピアジャパン・公益財団法人岐阜県産業経済振興センター・大垣共立銀行・大垣信用金庫にて進めている事業に、当商工会も創業支援事業者として参加する準備を大垣市と進めている。今後、それに参画し創業者支援に取り組む。

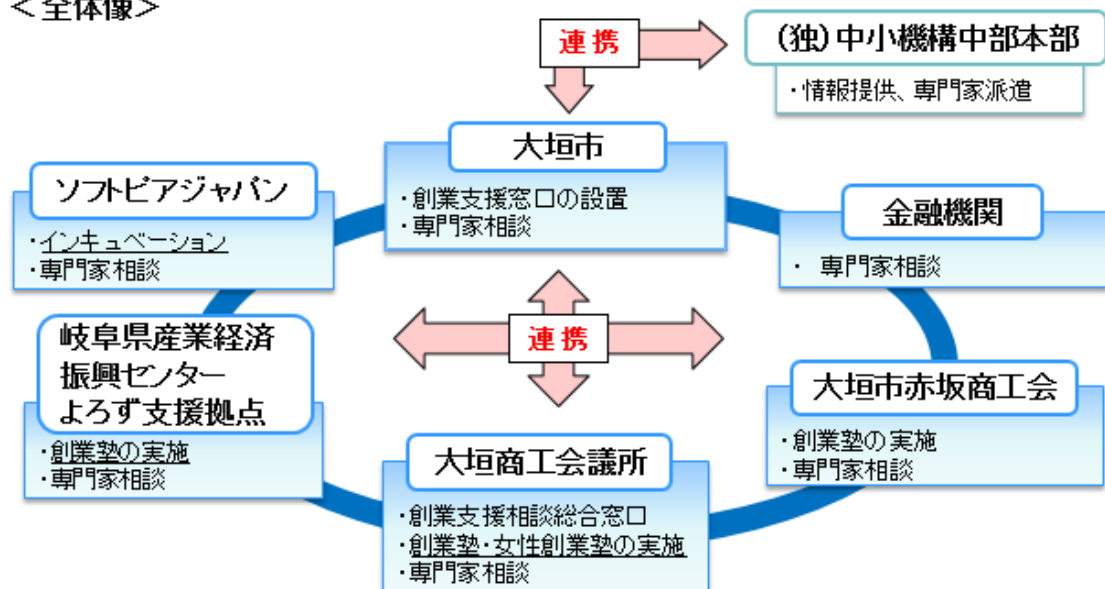
【行政との連携】

事業を実施するにあたり、効率的かつ効果的な成果を上げるため、大垣市が中心となり策定した5つの「大垣市産業活性化アクションプラン」を十分活用し、事業を遂行していく。

1. 企業立地の推進
2. 人材の確保と育成、活用の推進
3. 企業の環境対応支援
4. 地域資源を活用した新産業の創出
5. 地域一体となった支援体制の構築

ものづくり産業の進化と新たな価値創造産業を創出し、「ものづくり 価値づくり都市」として発展することを目指している。

<全体像>



- ・当商工会地域には、3金融機関（十六銀行・大垣共立銀行・大垣西濃信用金庫）があり、金融支援を行っている。商工会として、3金融機関及び日本政策金融公庫との間で、支援連携協定を締結する。
- ・他の支援機関との小規模事業者支援連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関することとして、よろず支援拠点・中小機構中部本部・広域支援室・金融機関との情報交換会を開催し、小規模事業者支援ノウハウの蓄積に努める。

※支援ノウハウの蓄積

金融機関（銀行・日本政策金融公庫）

小規模事業者に対する貸付・資産の評価方法等金融機関が行う金融審査の手法や企業評価等の情報交換を行う。

ソフトピアジャパン

小規模事業者の要望などから、販売促進や企業イメージアップ用のホームページを作成する際、コンセプトやターゲットなどの組み立て方について、同行することでノウハウの習得に繋げる。

岐阜県産業経済振興センター

よろず支援拠点コーディネーター等との情報交換会や支援依頼を通じて、その支援手法の習得に繋げる。

中小機構中部本部

認定三法・サポイン等高度な経営支援や、中小機構が行う地域支援・専門家派遣事業などを活用する際、コンセプトやターゲットなどの組み立て方について、同行することでノウハウを習得に繋げる。

大垣商工会議所

当会と同じ支援法下の小規模事業者支援機関として、地域経済情報の共有や創業塾などの講習会・研修会において意見交換を行い、支援力向上に繋げる。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

【支援力向上】

従来の支援力向上は、①商工会・商工会議所主催の経営指導員研修会、②岐阜県商工会連合会主催の課題別能力強化研修会、③西濃地区商工会職員協会主催の講習会・研修会、④専門家派遣を通して支援能力の向上を図ったが、今後は小規模事業者の利益確保に直結する支援力を身に着けるため、よろず相談拠点コーディネーター・広域支援室職員と連携し、各事業者の事業計画策定や課題解決について伴走型支援を実施する際、同行支援することで支援力向上に努める。

また、経営指導員等は、広域支援室職員の同行支援により課題解決のためのノウハウ（コーチング力・仮説検証力・他機関との連携力等）を習得することで現場力の向上を図る。

【コミュニケーション能力向上】

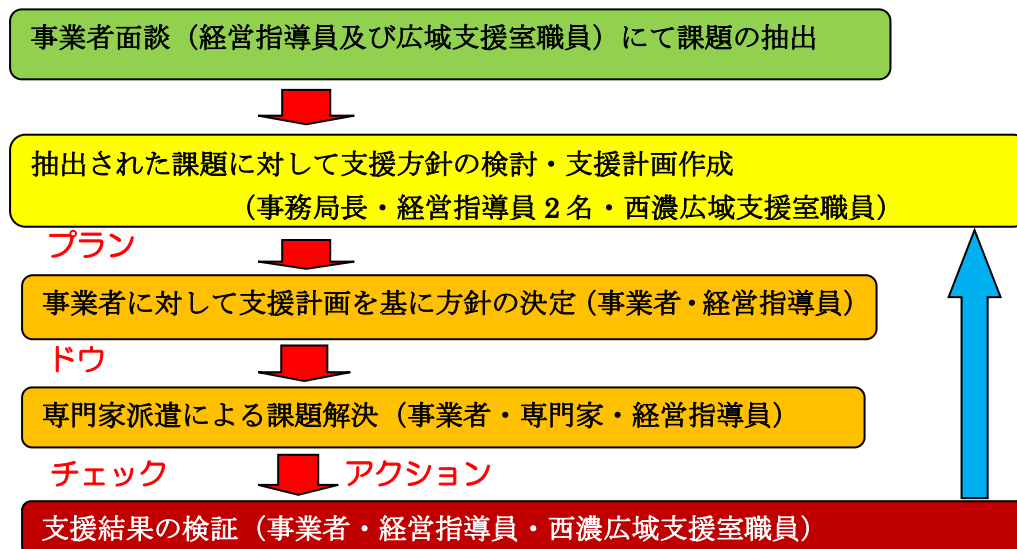
経営指導員等は、中小企業大学校の課題別専門研修や中小機構地域コーディネーター等から、支援手法等の指導を受け支援力向上を図る。

経営指導員等が個々に身に付けた支援ノウハウを、職員間で共有するべく、原則週1回広域支援室も交えた全職員による「ミーティング」を開催する。

また、事業者については広域支援室との同行を定期的に行い、OJTとしてコミュニケーション能力向上を図る。

事業者支援にあたっては、必要に応じて国の専門家派遣制度【ミラサポ】県施策【エキスパートバンク】等を活用し、事前に職員間で事業者の課題を想定し、専門家同行時に検証する手法で、面的な支援を展開し、OJT教育に繋げる。

支援力向上スキーム（PDCA）



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

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・検証を行う。

- (1) 個社支援に係る成果並びに今後の経営戦略について、「CS調査」（アンケート）により、顧客満足度を検証する。

「CS調査」結果から改善点等が見出された場合は、改善方法について検討し、次の支援に活かす取組みを行う。

- (2) 大垣市・中小企業診断士・金融機関等の有識者による大垣市赤坂商工会事業評価委員会を設置し、事業年度終了後、評価・見直しについて諮問を受ける。

※CS調査(案)

Q1：どのような事業所支援サービスをご利用されましたか。（複数回答）

A1：①職員による巡回支援 ②専門家派遣事業 ③セミナー・講習会
④国・県・市などの支援施策の活用支援 ⑤助成金等活用支援
⑥事業マッチング支援等

Q2：事業所支援サービスをご利用する前に、どのようなお気持ちがありましたか。

（相談したいこと、悩み、どうなりたいかなど）

A2：自由記入により多くの意見を取り込む。

Q3：商工会支援を利用された動機・きっかけは何ですか。

（経営指導員による提案、経営に役立ちそう、とりあえず等）

A3：自由記入により多くの意見を取り込む。

Q4：事業支援サービスにより、成果・改善点などはありましたか？（複数回答）

A4：①売上が増加した ②利益率が改善された
③販路・取引先が拡大した ④新しい事業を始める機会となった
⑤知識・技術等について学習する機会となった ⑥特に無し

Q5：実際に事業所支援サービスをご利用されて効果はどうでしたか。

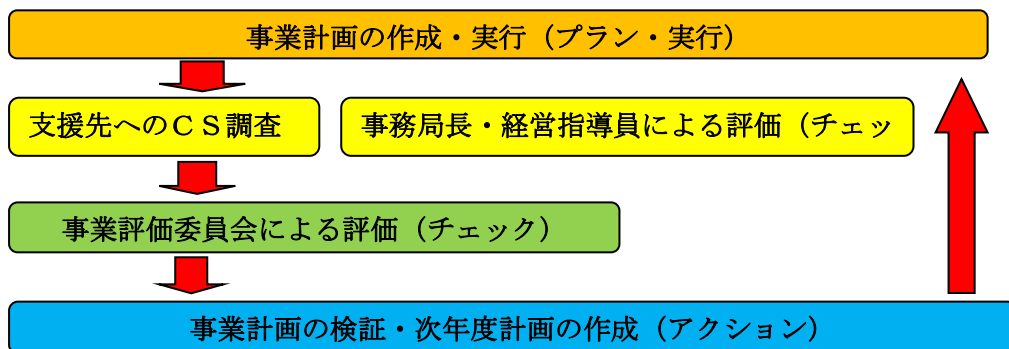
A5：自由記入により多くの意見を取り込む。

大垣市赤坂商工会事業評価委員会名簿（案）

所 属	役 職
大垣市赤坂商工会	会長
大垣市赤坂商工会	副会長
大垣市赤坂商工会	副会長
大垣市商工観光課	課長
大垣市商工観光課	主幹
岐阜県商工会連合会	企業支援課長
岐阜県商工会連合会	西濃広域支援室長
事業コーディネーター	中小企業診断士
十六銀行赤坂支店	支店長
大垣共立銀行赤坂支店	支店長
大垣西濃信用金庫赤坂支店	支店長

- (3) 事業の成果・評価・見直しの結果については、理事会へ報告し、承認を受ける。
 (4) 事業の成果・評価・見直しの結果をホームページ (<http://www.akasaka-ogaki.jp/>) で公表する。

事業評価スキーム（PDCA）



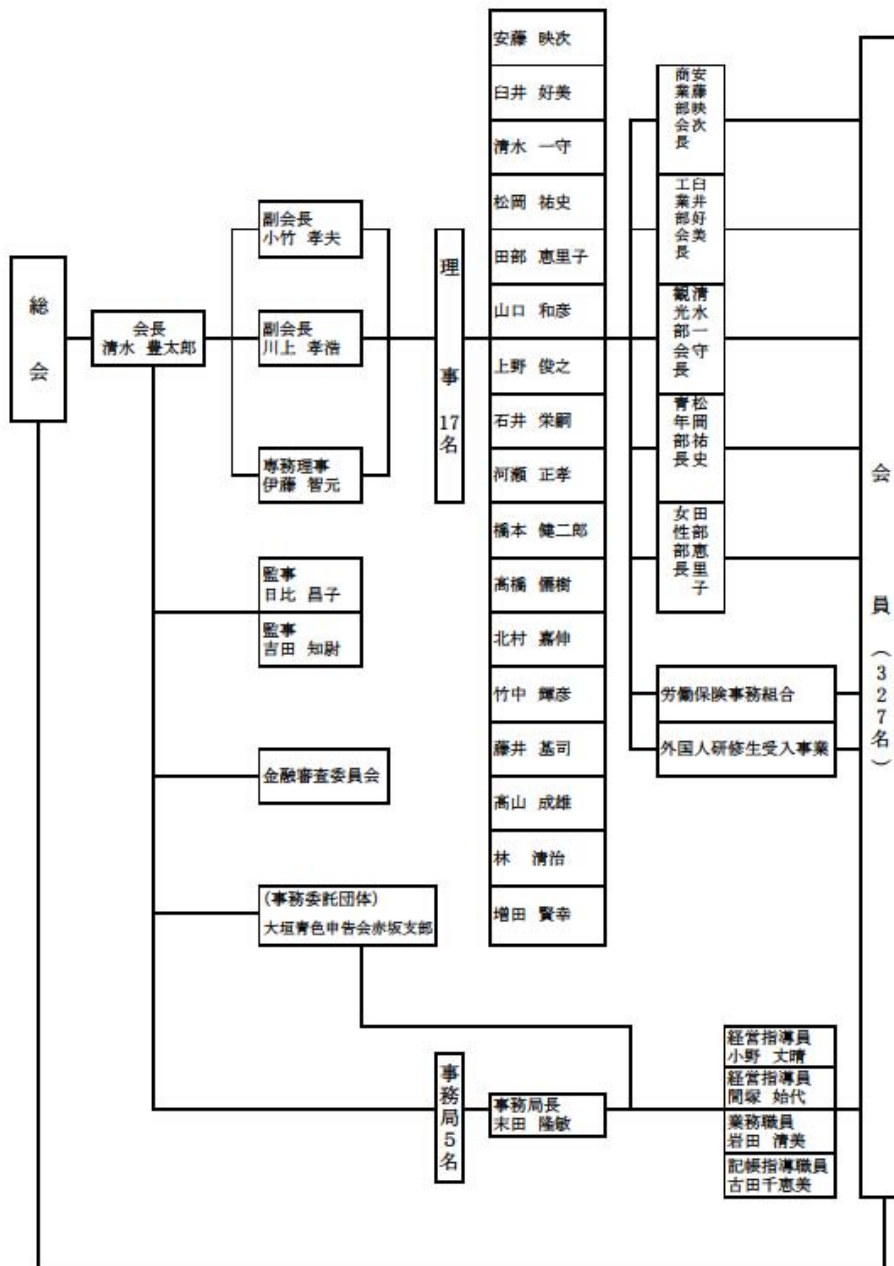
(別表 2)

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 28 年 1 月現在)

(1) 組織体制



(2) 連絡先

大垣市赤坂商工会

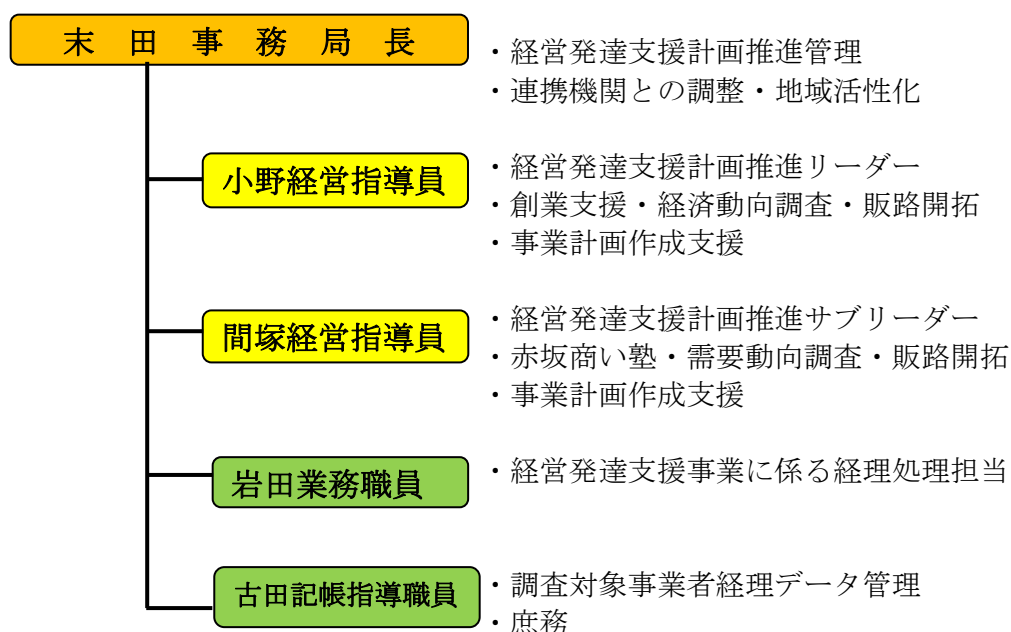
〒503-2216 大垣市昼飯町108

TEL : 0584-71-0294

FAX : 0584-71-1770

E-mail : akasaka@ml.gifushoko.or.jp

職員組織図 (主たる担当事業)



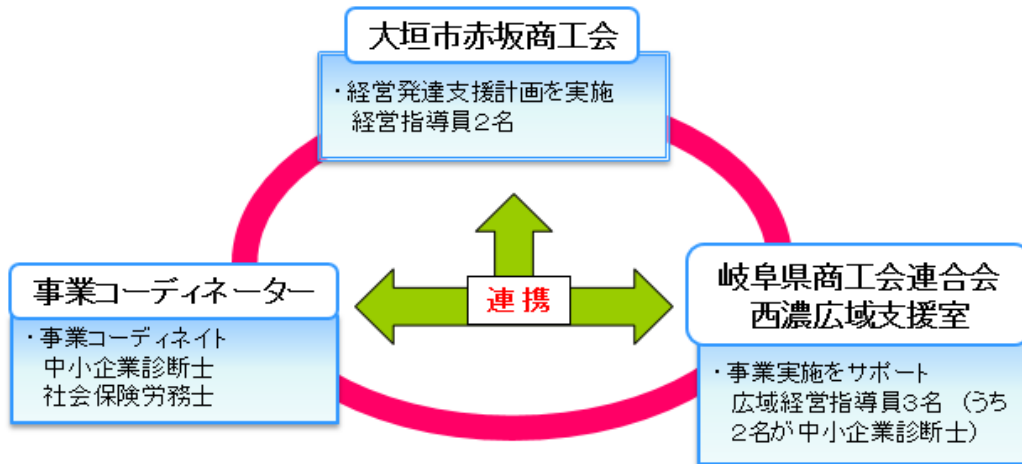
・ 事業サポート体制

本商工会は経営指導員2名の小規模な事務局構成ではあるが、経営発達支援計画をより実効あるものとするためのサポート体制の充実を図っており、特筆する点として広域支援室（職員3名、うち2名が中小企業診断士）が同一事務所内にあることで、常に支援案件の相談や巡回同行が可能となり高度な経営支援の実施が可能であるとともに、本商工会職員の資質向上にも繋げることができる体制を整えている。

また、本商工会の地区内に居住する経営コンサルタント（中小企業診断士、社会保険労務士）を事業コーディネーターとして委嘱し、①事業計画作成への助言、②作成した計画評価、③赤坂商い塾・創業塾を推進するためのカリキュラム作成・助言・講師等行ってもらうことで、本計画における事業遂行が可能となる。

それにより、小規模事業者に対する多角的な視点での、よりきめ細かな事業実施を行うことが可能になる。

事業サポート体制図



事業コーディネーターの主な役割

- ①事業計画作成への助言・指導
- ②作成した計画評価
- ③赤坂商い塾・創業塾を推進するためのカリキュラム作成・助言・講師
- ④小規模事業者持続化補助金申請に係る助言・指導

岐阜県商工会連合会西濃広域支援室の主な役割

- ①商工会のバックオフィスとして支援する
- ②巡回訪問に同行する
- ③事業者へのヒアリングを同行して行う
- ④事業計画作成に、助言・作成支援を行う
- ⑤経営指導員へのOJTを行う

(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)

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
必要な資金の額	31,350	35,400	34,650
経済市場調査費	50	800	50
よろず相談開催費	200	200	200
創業支援費	50	200	200
赤坂商い塾開催費	50	1,200	1,200
地域活性化事業費	1,000	1,000	1,000
経営指導員人件費	14,500	15,000	15,000
事務経費	200	200	200
その他経営改善事業費	15,300	16,800	16,800

(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
国補助金 県補助金 市補助金 商工会収入

(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
1. 地域の市場・経済調査 2. 経営分析支援 3. 赤坂商い塾（事業計画策定セミナー）の開催 4. 経営革新（第二創業）支援 5. 赤坂よろず相談会の開催 6. 地域のお買い物動向調査 7. 需要の開拓に寄与する事業（販路開拓・事業者マッチング事業・ホームページ作成） 8. 中山道赤坂宿まつりの開催 9. 支援力向上（支援機関との情報交換・OJT教育）
連携者及びその役割
・大垣市 市長 小川 敏 商工観光課長 守屋明彦 大垣市丸の内 2-29 0584-81-4111 ・岐阜県 西濃県事務所 所長 尾藤米宏 大垣市江崎町 422-3 0584-73-1111 ・(独法) 中小企業基盤整備機構中部本部 本部長 花沢文雄 名古屋市中区錦 2-2-13 052-220-0516 ・(公財) 岐阜県産業経済振興センター 理事長 丹羽義典 岐阜市藪田南 5-14-53 058-277-1090 ・よろず支援拠点 コーディネーター 三輪知生 岐阜市藪田南 5-14-53 058-277-1088 ・(公財) ソフトピアジャパン 経営支援課長 茂木邦基 大垣市加賀野 4-1-7 0584-77-1177 ・十六銀行 赤坂支店 支店長 原 正和 大垣市赤坂町 2942 0584-71-0816 ・大垣共立銀行 赤坂支店 支店長 江崎精司 大垣市赤坂町 265-2 0584-71-1151 ・大垣西濃信用金庫 赤坂支店 支店長 高木健一 大垣市赤坂新町 3-72 0584-71-4111 ・大垣西濃信用金庫 荒尾支店 支店長 清水伸太郎 大垣市荒尾町 1787-5 0584-92-1111 ・日本政策金融公庫 岐阜支店 支店長 木村正明 岐阜市吉野町 6-31 058-265-2136 ・大垣商工会議所 会頭 堤 俊彦 大垣市小野 4-35-10 0584-78-9111 ・岐阜県商工会連合会 西濃ブロック広域支援室 室長 森 幸雄 大垣市昼飯町 108 0584-76-3600 ・OKB総研 調査部 伊藤嘉浩 大垣市郭町 2-25 0584-74-2613

1. 地域経済動向調査

地域経済についての調査を行政（大垣市）と金融機関（十六銀行・大垣共立銀行・大垣西濃信用金庫・日本政策金融公庫）より提供を受ける。また、地域の潜在的な需要（経済資源）についてOKB総研と連携し調査する。

2. 経営状況分析

経営分析支援について、県連広域支援室と事業コーディネーターと連携し実施する。なお、専門的分野については連携先（中小機構中部本部・よろず支援拠点等）から専門家派遣等を受け対応する。

3. 事業計画策定支援

事業計画策定セミナー「赤坂商い塾」開催については金融機関からの企業情報を活用する。創業支援については、産業競争力強化法に基づき認定された「大垣市創業支援事業」の関係機関と連携するとともに、創業希望者については当該事業が実施（大垣商工会議所）する創業塾への受講を促す。

4. 事業計画策定後の実施支援

経営革新（第二創業）について、よろず支援拠点やミラサボ等の専門家派遣制度を活用する。また、当商工会が独自に実施する「赤坂よろず相談会」についても、よろず支援拠点のバックアップを受ける。

5. 需要動向調査事業

「地域のお買い物動向調査」を実施するにあたり、調査方法・調査項目について、地域シンクタンク機関であるOKB総研の見識を利用する。

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業

「販路開拓」「事業者マッチング事業」については主に金融機関と連携し実施。需要創出のための「ホームページ作成」については、岐阜県のIT拠点でもあるソフトピアジャパンを活用する。

7. 地域経済の活性化に資する取組

地域をあげて開催している「中山道赤坂宿まつり」について、大垣市、地元自治会、地域の金融機関と協力しながら開催する。

8. 経営指導員支援力向上の取組

よろず支援拠点・県連広域支援室・金融機関との情報交換等連絡を密にし、支援情報収集及び支援力向上を図る。専門家による課題解決案件については職員も同行しOJT教育を併せて行う。

連携体制図等

実施事業の「地域経済動向調査」「経営分析支援」「事業計画策定セミナー」「創業支援」「経営革新（第二創業）支援」「赤坂よろず相談」「お買い物調査」「販路開拓支援」「地域活性化事業」についての基本的な連携体制については以下のとおり。

