

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	高山北商工会（法人番号 1200005010254） 高山市（地方公共団体コード 212032）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	<p>①計画的な事業承継支援による小規模事業者の持続的経営、地域インフラの維持 「後継者がいない」という1点のみで廃業が選択されないよう地域インフラとなっている個々の小規模事業者にカスタマイズした事業承継支援を行うことで持続的経営を促す。</p> <p>②飛騨高山ブランド・地域資源を最大限に活用した販路開拓による“稼ぐ力”の向上 恵まれた地域資源の価値の見直し、磨き上げにより新たな商品、サービスを生み出すことで“稼ぐ力”の向上を図る。</p> <p>③事業者間、産業（異業種）間連携による“稼ぐ力”の向上支援 山岳観光を核とした異業種間、事業者間連携により小規模事業者の“稼ぐ力”を向上し地域経済の好循環を図る。</p>
事業内容	<p><b>I 経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b> ①関係機関による経済動向調査と②管内景気動向調査から得た情報を整理・分析し、地域経済動向レポートにまとめ、広く情報提供・周知する。 <b>需要動向調査に関すること</b> ①イベント・展示会を活用した需要動向調査に②外部機関が公開する調査データ等の情報を付加し、個々の事業者に合わせて需要動向レポートを作成し提供する。</p> <p><b>2. 経営状況の分析に関すること</b> 定性・定量面からの経営分析の重要性を伝えると共に、掘り起こした事業者に対して経営状況分析を実施し経営への活用を促す。</p> <p><b>3. 事業計画策定支援に関すること</b> 事業計画（事業計画・事業承継計画・創業計画）策定の推奨並びに策定支援を実施し、計画的且つ確実性のある事業展開に繋げる。</p> <p><b>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 策定した事業計画が滞りなく実施されるように伴走型支援によりフォローアップを行い、状況に応じて各種支援施策等の活用支援を実施する。</p> <p><b>5. 新たな需要に開拓に寄与する事業に関すること</b> ①展示会・商談会・物産展への出展参加の推進と②ECサイトを活用した販路拡大支援により、管内小規模事業者の販路開拓に貢献する。</p> <p><b>6. 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</b> 計画に基づいた効果的な事業実施が行われているかについて、評価委員会の評価を受け結果を公開するとともに、計画の改善や見直しを行っていく。</p> <p><b>II 地域経済の活性化に資する取組に関すること</b> 高山市産業振興計画に沿い、関係機関（国・県・市などの行政機関、地元観光協会）との連携を強化し、官民一体となって山岳観光活用による地域活性化に取り組む。</p>
連絡先	<p>高山北商工会 〒509-4119 岐阜県高山市国府町広瀬町 886 番地 1 TEL : 0577-72-4130 FAX : 0577-72-4514 E-mail : <a href="mailto:takayamakita@ml.gifushoko.or.jp">takayamakita@ml.gifushoko.or.jp</a></p> <p>高山市 〒506-8555 岐阜県高山市花岡町 2 丁目 18 番地 商工観光部商工課 TEL : 0577-35-3144 FAX : 0577-35-3167 E-mail : <a href="mailto:shokou@city.takayama.lg.jp">shokou@city.takayama.lg.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. 第Ⅱ期の目標

#### (1) 地域の現状及び課題

##### ①現状

##### 【立地】

当会は、平成 17 年に市町村合併した岐阜県北部の高山市において、合併前の国府町・丹生川村・上宝村の旧 3 町村を管轄している(図表 1)。高山市全域の面積 2177.61km<sup>2</sup>のうち、当地域は約 1/3 の 791.32km<sup>2</sup>を占めている。また高山市は、森林面積が 92.1%を占めており、典型的な中山間地である。

##### 【国府地域】

国道 41 号線高山国府バイパスが 2015 (平成 27) 年に開通し、高山市中心部へのアクセスが向上、飛騨市中心部にも近接しているため、主要幹線道路沿線には大型ドラッグストア、スーパー等が商業集積地を形成し、飛騨地域北部においての商業の中心地となっている。しかしながら、かつて JR 飛騨国府駅周辺の市街地にあった商店街は数店を残すのみである。

また盆地状の地形のため、県内でも有数の米産地であると同時に寒暖差を活かし、白桃・林檎など果樹の産地でもある。

工業は木工・食品製造・電子部品・機械部品加工などものづくり(製造業)が盛んな地域でもある。

##### 【丹生川地域】

トマトをはじめとする高冷地野菜の生産としての農業と乗鞍岳や乗鞍山麓五色ヶ原の森、ほおのき平スキー場などの自然資源を活用した観光産業が盛んな地域である。国道 158 号などの幹線道路を中心に集落が点在する。また、東海北陸道に接続する中部縦貫自動車道は(仮称)丹生川インターチェンジまでの延伸が進められており、交通アクセスの改善が見込まれている。

日本一高所にある乗鞍スカイラインについては、マイカー利用の規制が設けられているが、規制を検討する組織(乗鞍自動車利用適正化協議会)において、環境保全一辺倒から観光的経済波及効果を見据えた経済的利用の方向に目が向けられつつある。

##### 【上宝・奥飛騨温泉郷地域】

上宝地域は良質な野菜や食味日本一に輝く水稻栽培などの農業が盛んであり、奥飛騨温泉郷地域では、中部山岳公園の自然景観や豊富な温泉を資源とした観光産業が盛んである。市内で最も大きな標高差を有し、3,000m級の飛騨山脈に源を発して東西を横断する高原川により浸食された急峻な地形や、焼岳など 3 つの活火山を擁し、全国屈指の湧出量を誇る温泉に恵まれた地域である。

また電源開発や神通川砂防系の公共工事等が多く、その建設業関連事業者も多い。観光と建設関連産業で地域の雇用を支えている。

日本一の品質と評価されている「飛騨山椒」「高原山椒」や前述の食味日本一に輝く米などによりブランド構築を図っている。



図表 1

【人口と産業】

右、および下のグラフは高山市第八次総合計画基本計画で示された地域別の域内人口の推移(※実績値は総務省「国勢調査」より、推計値は高山市企画課の推計)、表は地域内の産業別の事業所数、就業者数を表したもの(①2015年総務省「国勢調査」②③2018年経済産業省「経済センサス」)である。

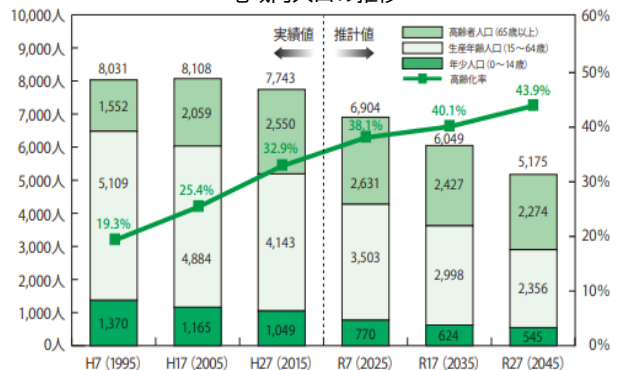
経営発達支援計画第I期開始時2016(平成28)年の域内人口は15,124(国府7,614、丹生川4,408、上宝・奥飛騨温泉郷3,102)人であった。2020(令和2)年4月現在では14,553(国府7,479、丹生川4,185、上宝・奥飛騨温泉郷2,889)人であるため、3.8%減少した。

グラフより今後の推移をみると、今後さらに人口減少が進むことに加え、高齢化率の高まりによる生産年齢人口の減少が顕著であることが読み取れる。

内閣府が発表している高齢化率をみると、推計値で令和2年度が28.9%、令和7年度が30.0%となっており、それと比較しても当地域の高齢化が急速に進んでいることがわかる。

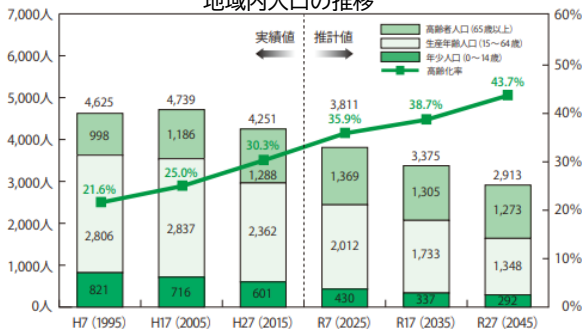
表からは地域の産業構成や就業者が読み取れる。3つの地域とも第3次産業の割合が高いのは共通しているが、国府地域は第2次産業、丹生川地域は第1次産業の割合が3割程度と他の地域より高いことが特徴である。

＜国府地域＞  
地域内人口の推移



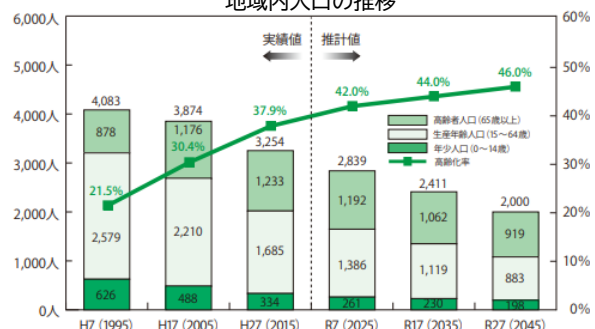
国府	人数・事業所数	産業別割合		
		第1次産業	第2次産業	第3次産業
①住民の就業者数	4,074人	15.2%	27.3%	57.3%
②地域内の事業所数	393事業所	2.8%	32.3%	64.9%
③地域内事業所の従業者数	2,724人	3.1%	27.8%	69.1%

＜丹生川地域＞  
地域内人口の推移



丹生川	人数・事業所数	産業別割合		
		第1次産業	第2次産業	第3次産業
①住民の就業者数	2,588人	32.7%	19.9%	47.3%
②地域内の事業所数	210事業所	6.2%	30.5%	63.3%
③地域内事業所の従業者数	1,455人	8.0%	35.8%	56.2%

＜上宝・奥飛騨温泉郷＞  
地域内人口の推移



上宝・奥飛騨温泉郷	人数・事業所数	産業別割合		
		第1次産業	第2次産業	第3次産業
①住民の就業者数	1,928人	10.0%	17.4%	72.6%
②地域内の事業所数	289事業所	2.1%	14.9%	83.0%
③地域内事業所の従業者数	1,979人	2.7%	15.3%	82.0%

【事業所数】

2018(平成28)年経済センサスによると

●管内商工業者数 : 817者

▲管内小規模事業者数 : 700者

(小規模事業者数の割合 : 85.7%) となっている。

小規模事業者全体では6.8%の減少である。

卸・小売業では増減がない反面、建設業、飲食業、宿泊業の減少が顕著となっている。建設業では一人親方などの高齢化による廃業、宿泊業でも夫婦のみでの経営等では高齢化により廃業

《業種別小規模事業者数の推移》

業種	平成24年	平成28年	増減率
建設業	153	132	-13.7%
製造業	88	85	-3.4%
卸/小売業	123	123	0.0%
飲食	57	49	-14.0%
宿泊業	141	127	-9.9%
サービス業	106	108	1.9%
その他	83	76	-8.4%
合計	751	700	-6.8%

するケースが多い。いずれも子息等がいても他の職業に就いていることが多く、「自分の代で廃業」する事業者は増加傾向にある。

## 【主要産業の現状】

### (ア) 建設業

法人や、子息が専従者であるような事業所は徐々に事業承継が行われており、代替わりした事業所も増加している。しかしながら一人親方の事業主で高齢且つ後継者がいない事業所もあり、その多くは現経営者のリタイヤと共に廃業することが危惧される。

事業所数の減少に加え業界全体での人手不足が続いており、特に若年労働者の不足は大きな問題である。比較的規模の大きな事業所では、他業種からの人材を受け入れるなどして人手不足に対応しているが、専門技術や技能が必要な職種のため中途採用者の育成が難しい状況にある。

#### i) 建築業

新築住宅着工戸数が減少する中、県内資本の中規模工務店等の躍進が著しく地元資本の小規模工務店や個人の大工等は苦戦を強いられている。同時に各種設備工事を営む事業者も減少している。現在事業を継続している事業者においても、事業主が高齢となり後継者がいない事業所が多く、今後も事業所数は減少していくものと考えられる。しかしながら、建築業（大工・板金等）では独立開業される方が多く明るい兆しが伺える状況もある。

#### ii) 土木建設業

上宝・奥飛騨温泉郷地域においては北陸電力関連や神通川砂防系の公共工事、国府、丹生川地域では国道をはじめとする道路工事を受注する事業所が多い。降雪量の多い当地域では冬期の道路や公共施設等の除雪作業も重要な業務となっている。また近年は台風や豪雨災害が頻発し、大規模な復旧工事も増加傾向にある。

### (イ) 製造業

#### i) 木工業

飛騨高山は日本一の脚物家具（テーブル、椅子等）の産地であり、古くから地元で木工業を行っている事業所の他、他県から脚物家具製造の勉強、修行で訪れたことを機会に、修行の終了後に当地域で独立開業している工房（事業所）も少なくない。このような無垢の木を使った家具製造を行う事業者だけでなくフラッシュパネルを使った造作家具を製造する事業所もある。このような事業所は、部品加工から完成品製造を可能にするような積極的な設備投資を行ったり、展示会出展を行ったりするなど、総じて戦略的な経営を行っている事業所が多い。また OEM 製品の製造受託をしている事業所では、リスク分散のために自社オリジナル製品を開発し、その売上比率を高めていく取組みを行う事業者が増加している。

#### ii) 食品加工業

もともと製造業として行っている事業者と、農業者の6次産業化の取組として行っている事業者がある。消費者の食に対するニーズの移り変わりに合わせ、製造品目を変えたり、新たな製品を開発したりするなど、経営努力を行っている。

昨今、零細事業者でもより一層厳しい衛生管理が求められ、HACCP（ハサップ）に沿った衛生管理が標準となるが、その対応が遅れている事業所が散見される。

#### iii) 電子部品製造業

大手 PC メーカー、精密機器メーカーなど発注元事業者の業績により受注量に変化し自社の業績も左右されるが、概ね堅調に推移しているといえる。しかしながら、技術的分野においても納期においても年々要求レベルが高度化している。

経営環境の変化により「製造する、生産する」だけではなく、自ら販路開拓を行わなければ売上を増加させることが困難になっている。これまで特に小規模な事業者は、資金力やマンパワーが不足し

販路開拓について、その必要性を感じながらも取り組めていない現状がある。特にオリジナル製品を取扱っている事業所では、商品を世間に知らしめることや、販路開拓に十分取り組めていない事業所が少なくないのが現状である。

#### (ウ) 卸・小売業

卸・小売業は、事業所数に変動がない数少ない業種である。これまでの大型店進出等で淘汰されたため、その後は大きな変化がない状況といえる。

小売業は、地域住民にとっては食材や生活用品を調達する貴重な場というだけでなく、地域コミュニティの核という側面も持ち合わせているが、高齢化している現事業主が引退するタイミングで相当数の事業所の廃業が危惧されるという状況にある。

#### (エ) 飲食・宿泊業（観光関連業）

飲食業、宿泊業は新型コロナウイルス感染症の影響により時短営業や休業を余儀なくされるなど、多大な影響を受けた。

##### i) 飲食業

小売店同様、地域のコミュニティの核としての機能も有している。零細な家族経営の事業所が多いが地域の住民を顧客とし堅実な経営を行っている。しかしながら、三密とならない席数の設定、キャッシュレスシステムの導入等、ニューノーマルを前提とした取り組みは十分ではない。

##### ii) 宿泊業

当地域は露天風呂の数が日本で高温かつ湧出量が豊富な奥飛騨温泉郷を擁する。奥飛騨温泉郷には約 100 軒のホテル・旅館・民宿などの宿泊施設があり宿泊収容人員は約 6,600 人である。

令和 1 年の年間宿泊者数は 598 千人、内約 79 千人が外国人観光客であった。近年インバウンド誘客に注力した結果、一定の外国人観光客が訪れるようになっていた。しかし新型コロナウイルス感染症により宿泊客が激減した。今後国内客の回復が待たれるが、当面インバウンド誘客は見込めない状況である。

以上を踏まえた地域小規模事業者共通の問題は以下の 3 点である。

#### 【現状から分析した小規模事業者共通の問題点】

##### 1.円滑な事業承継が行われていないこと

⇒廃業の増加⇒事業者数の減少⇒地域社会インフラの崩壊

##### 2.効果的な販路開拓が行われていないこと⇒販路の先細りによる経営難

##### 3.経営資源の乏しい小規模事業者個社の経営努力の限界⇒“稼げない経営”

## ②課題

この 3 つの大きな問題点を解決するために、取り組むべき課題は以下のとおりである。

#### 【問題点を解決するために取り組むべき課題】

##### 1.計画的な事業承継を推進する取り組み

⇒可能な限りの廃業の阻止⇒事業者数の維持⇒地域社会インフラの維持

##### 2.飛騨高山ブランドの強化と地域資源を活用した経営の推進

⇒新たな販路開拓による売上増⇒事業の持続的発展

##### 3.地域内での産業間・事業者間の連関性向上

⇒個社の強みの相乗効果を活かして“稼げる経営”へ

この 3 つの課題について記載する。

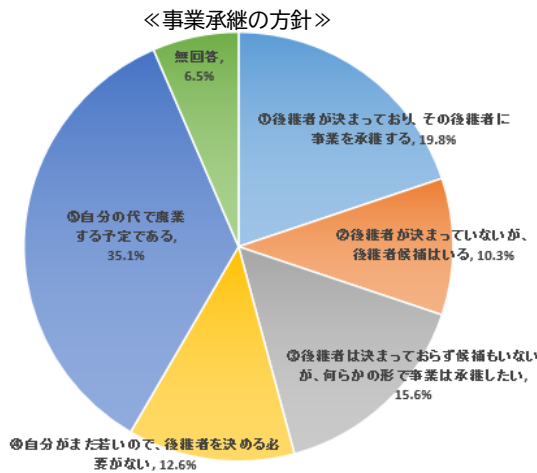
**【取り組むべき課題の詳細】**

**(ア) 計画的な事業承継の取組み**

当会では2017（平成29）年、会員事業所に対し事業承継に関するアンケート調査を行ったところ、事業主の高齢化と後継者不足の状態でありながら、なかなか事業承継が進んでいない現状が浮かび上がった。

2017年実施：事業承継に関するアンケート調査	
調査方法	郵送調査票
調査期間	2017年8月10日～8月25日
配布先と回収率	対象：高山北商工会管内の事業者 (国府・丹生川・上宝・奥飛騨温泉郷) 送付数：544件、回収数：262件、回収率：48.2%
回収分の経営者属性	・業歴20年以上が全体の3/4を占める。 ・個人事業主が1/3、資本金1,000万円以下の小規模法人が約半数を占める。 ・現経営者の年齢のピークは60代で60歳以上の経営者が6割を占める。 ・現創業者のうち、創業者が5割、2代目が3割。

サンプルの内訳		
業種	サンプル数	
建設業	74	28.20%
製造業	35	13.40%
卸売業	7	2.70%
小売業	32	12.20%
飲食業	15	5.70%
宿泊業	30	11.50%
不動産業	5	1.90%
運輸業	4	1.50%
情報通信業	0	0.00%
個人向けサービス業	23	8.80%
事業所向けサービス業	3	1.10%
その他	21	8.00%
無回答	13	5.00%
合計	262	100.00%



事業承継の時期	件数	割合
～3年以内	5	24.00%
3年～5年以内	14	19.00%
5年～10年以内	15	35.40%
10年以上先	28	15.20%
無回答	5	6.40%

この時点で事業を承継させたいと回答した方は、「後継者が決まっている」と回答した方の19.8%を含め45.7%。一方「自分の代で廃業予定」と回答

した方が35.1%と全体の1/3強を占める結果となり、何も対策をとらなければ廃業が相次ぐことになる。これは地方にとっては生活に欠かせない社会インフラが喪失し、地域の存続にさえ影響を及ぼす恐れがある。

また事業承継を考えている方でも、承継の時期は5年以上先という回答が半分以上を占めている。経営者の高齢化が進み待たなしの状況下においても承継

の時期は先延ばしの状況となっている。

事業承継は社長や事業主だけが代替わりすればいいのではなく、土地建物、設備などの有形資産や、先代が築いてきた顧客、顧客との信頼関係、信用、経営理念など無形の資産を引き継いで初めて承継した事業を軌道に乗せることができる。そのため円滑な事業承継のための支援が必要である。

また、このアンケートでは遊休資産についても調査を行っている。事業用資産で遊休資産を保有していると回答した事業所は44件、全体の16.8%を占めた。資産のほとんどは土地・建物であるが、機械装置を保有しているという回答もあった。遊休資産の活用については、売却や賃貸による活用を考えている方は少なく、現状のまま保有するという回答が大半であった。地方独特の閉鎖的な考えの強さがうかがえ、遊休資産の有効活用は難しいが、何らかの形で活用を促せるような支援策が必要である。

さらに諸事情を勘案してもやむなく廃業を選択せざるを得ない場合、事業者がソフトランディングできるための円滑な廃業支援も必要とされる。

**(イ) 飛騨高山ブランドの強化と地域資源を活用した経営の推進**

当地域には飛騨高山のブランドイメージや豊富な地域資源があるが、そのブランドや地域資源＝「宝物」をそれぞれの事業者がうまく活用した経営を行っているとはいえない。それぞれのブランドや地域資源単体での活用のみならず「山岳観光×温泉×グルメ」など、複数事業者の掛け算による取組みによってさらに付加価値を高めることができ、その経済効果が地域全体に面的好循環をもたらす

と考える。

### 《地域資源の現状と今後の取り組み例》

飛騨高山ブランド・地域資源等	現 状	今後の取組
北アルプスや乗鞍岳に関連する山岳資源	山好きの人が登山する、興味のある人が訪れる	登山だけでなく軽いトレッキングや季節の景観を楽しむなど、様々な消費者のニーズに合わせた需要開拓を行う。
奥飛騨温泉郷の温泉	【2005（平成17）年当時】 宿泊施設 148 件、収容人員 8,541 人 【2020（令和2）年1月1日現在】 宿泊施設 109 件、収容人員 6,587 人 *この15年間で施設数は▲26.4%、 収容人員は▲22.9%減少している。	温泉は日本全国にあるため、奥飛騨温泉郷が選ばれるための魅力をリブランディング（再構築）する。
飛騨牛、米、高冷地農産物（トマト等の野菜類、りんご・桃等の果物）	飛騨牛については看板メニューとして定着している。米や農産物については地域内では意識的に活用しているわけではない。	良さや強みを認識し、どのようにアピールするかを意識して積極的に活用する。
飛騨とらふぐ、飛騨サーモン キャビア、すっぽん 等		山国である飛騨で生産するに至ったストーリーを含め広くアピール。地域内での活用推進。

飛騨高山ブランドや地域資源等を活かすためには、それを活用する事業者自らがその良さや強みを認識し、外部へ積極的にアピールすること、また消費者ニーズに合わせて製品・商品・サービスをさらに磨き上げていくことが肝要である。

小規模事業者が持続的な経営を実現させるために、飛騨高山ブランドや地域資源の強みを知って活かすことでさらにブランディング強化が図られる。

### (ウ) 地域内での産業間・事業者間の連関性向上

#### ⇒地域内での事業者間の連携を強めて“稼ぐ力”を高めること

これまで事業者も自社の売上や利益を上げるため経営努力を続けてきたが、自社経営資源の枠の中での取り組みのみでは限界があることも否定できない。また商工会も「個社支援」を中心にしてきたことで、ある程度の成果はあったが、経営資源の乏しい小規模事業者が今後も持続的な経営を行うには十分とは言えない状況である。

そこで、地域内での連携を強めて地域内事業者の“稼ぐ力”を高めることが大きな課題である。「(イ) 地域資源や飛騨高山ブランド活用した経営の推進」の為にも事業者間の連携が必要であるが、これまでは事業者間の連携が図られてこなかった。

飲食業や宿泊業で食事に提供する米や野菜が必ずしも地元産でないことはその一例と言える。また、地元産品を積極的に活用していても、事業者間の連携がないためにそれがうまくアピールできていない状況となっている。

地元産のものは他の産地や輸入物より価格が高いから使わないという声が多い現状があるが、価格の高さ=付加価値と考えれば、「〇〇農園のお米」「△△農園のトマト」を使っている店舗ということで自社のブランディングができると同時に、その相乗効果として「〇〇農園」「△△農園」もブランド化されることが期待できる。そして付加価値に見合った売価に設定しなおすこともできる。

域内調達率が高まり域内経済の循環が促進されることで、自ずと個々の事業者の稼ぐ力も強化されると考えられるため「地域内で調達できるものは地域内から調達する」ことの推進が課題である。

地域経済を発展させ、個々の事業者の稼ぐ力の強化につながるよう「飲食業×農業」「宿泊業×製造業」「宿泊業×農業」など異業種の連携を図ることが今後の課題である。

これまで記載した取り組むべき共通課題について、業種別の課題を挙げる。

## 【主要産業別の課題】

### (ア) 建設業

事業者が持続的に経営を行っていくための課題は、近年事業承継を行った後継者の経営者の育成支援、新たな創業者の持続的な経営への支援、異業種からの転職者が建設技術・技能を身に付けられるようにするための支援である。今後加速度的に生産年齢人口（若年者）の減少が進行する状況下において、若年労働者の確保育成は難しい課題である。生産性の向上のため更なる IT の活用等も考えていく必要がある。

### (イ) 製造業

既存の販売先のみならず、新たな販路開拓は喫緊の課題である。そのための取組みとして特に IT を活用して自社製品をアピールすること、流通業者を通さずネット販売すること（BtoC）などを考えていく必要がある。

### (ウ) 卸・小売業

消費者ニーズ、消費行動に沿った、商品・サービスの提供をすることに尽きる。特に高齢化率が高く高齢者世帯も多い当地域にあって、近所で食料品や日用品を購入できる環境を整えること、場合によっては配達を重視する等、買い物弱者に寄り添ったサービスの提供が必要である。しかしそれだけでは十分な売上の確保は困難なため、ネット販売等 IT を活用した販売も考えていかなければならない。

### (エ) 飲食・宿泊業（観光関連業）

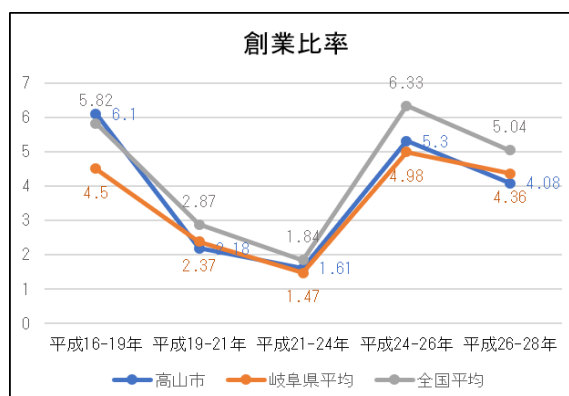
「ニューノーマル（新たな日常）」への対応、取組みは必須である。

高山市を訪れる観光客は年間 400 万人を超えており、観光地として不動の人気を保っている。観光客の多くは高山市街中心部での観光を目的としているが、より多くの観光客を奥飛騨温泉郷や乗鞍岳や北アルプス等の山岳観光へ誘客できるよう各宿泊施設、飲食店、アクティビティなどの魅力向上と PR 強化等の取組が必要である。

## 【創業の現状と課題】

### (ア) 創業の現状

高山市の創業比率は、平成 26 年～平成 28 年で 4.08% となっており、岐阜県平均 4.36% 並びに全国平均 5.04% より低くなっている。ただし、高山市は産業競争力強化法に基づく創業支援等事業計画の認定を受けており、計画に基づき実施する起業セミナーや特定創業支援事業補助金等支援メニューが充実していることもあり、創業者並びに創業希望者は増加傾向にある。



参考資料：経済分析システム「RESAS」

### (イ) 創業の課題

今後も潜在的創業者を掘り起こし、関係機関と連携しながら創業支援を行う事で事業所数の維持・増加に努める必要がある。高山市は産業競争力強化法に基づく創業支援等事業計画の認定を受けており、創業者に対する支援メニューが充実している。そのような環境を活かして、創業者の掘り起こしや創業促進を図ることが課題として挙げられる。

また、他地域（飛騨地域以外）より『飛騨での暮らし』に憧れ当地域に移住し新規開業を希望・検討される方が少しずつ増えてきた。このような方の当地域での創業支援も新たな課題である。



## (2) 行政との関わり

高山市は現在、2015（平成27）年から2024（令和6）年までの10年間を計画期間とする「高山市第8次総合計画」に基づいたまちづくりを行っている。

### 【高山市第8次総合計画】

#### <基本理念>

市民が主役という考えのもと、多様な主体が「協働」してまちづくりに取り組むとともに、先人たちが築き上げてきたまちの財産を継承しながら、新たなまちの魅力や個性を「創造」し、将来につなげていくことで、市民が夢と希望を持ち、心豊かに暮らしていくことのできる「自立」したまちを目指す

#### <都市像>

人・自然・文化がおりなす 活力とやさしさのあるまち 飛騨高山

#### <まちづくりの方向性とまちづくり戦略>

課題や市民ニーズなどを踏まえ、3つの「まちづくりの方向性」を定め、施策を展開します。

#### <まちづくりの方向性>

- 1 多様な働き方と優れた製品、サービスで財を稼ぐ
- 2 心身の健康と文化、教育で心豊かな暮らしを実現する
- 3 人と人がつながり、安全で美しさと便利さが共存する持続可能なまちをつくる

高山市第8次総合計画で示された「多様な働き方と優れた製品、サービスで財を稼ぐ」というまちづくりの方向性から高山市産業振興計画が策定されている。

### 【高山市産業振興計画】

高山市産業振興基本条例に定める基本理念「産業の振興は、事業者自らの創意工夫及び自助努力を尊重しながら、豊かで特色ある地域資源の活用により域外市場産業の成長を促し、市内産業間や企業間のつながりを強化することにより、市内経済への波及と資金循環を促進し、市内経済の好循環の実現を目指すことを、事業者、産業振興団体、金融機関、大学等、市民及び市が共通認識し、連携のもと推進することを基本とする。」に基づき、産業振興のための基本的方向や取組、計画推進のための役割分担と連携等について定められたものである。

この計画では、「飛騨高山ブランドのさらなる強化と、地域資源の活用による持続可能な産業の振興」という基本理念に基づき、次世代を担う人材の育成、戦略的な交流の推進、地域資源を活かした個性・魅力あるものづくりの促進、就労機会の拡大と労働環境の整備など、さまざまな取組を進めてきた。この計画の中で、高山市は、市外からより多くの資金や人材を獲得し、市内経済に波及させる仕組みをつくること、産業間・企業間のつながりを強化し資金循環を高めること、またそうした考え方を事業者や商工会等支援組織と共有し、連携を強化しながら取組を進めていくことが重要であると位置づけている。

#### 高山市が示す経済構造のあるべき姿

飛騨高山ブランドのさらなる強化と地域資源の活用により「稼ぐ力」が向上し、市内経済へ波及することにより「経済の好循環」が図られている。

この高山市産業振興計画に定められた「経済構造のあるべき姿」の実現に向けて当会は、関係機関と連携しながら小規模事業者の経営発達支援に取り組む。

### (3) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

#### ①今後 10 年間を見据えた振興のあり方

##### ～ 中長期的な振興のあり方 ～

飛騨高山ブランドと地域資源の有効な活用を図り“稼ぐ力”を面的に支援することにより、小規模事業者の経営の持続的発展と地域経済の活性化を目指す。

第 1 期計画では、事業計画策定を始めとする経営力向上に向けたきっかけづくりや経営状況等の分析を行い、事業計画を策定し、「IFFT インテリア・ライフスタイル・リビング」「グルメ&ダイニングスタイルショー」などの大規模展示会への出展、また観光分野では「タイ（バンコク）観光商談会」や「奥飛騨温泉郷観光商談会 IN 東京」などインバウンド誘客の為の商談会を自主開催し、販路開拓や誘客に効果があった。しかし個々の事業者の取組状況により、その効果には大きな差が出ることとなった。

そこで、中長期的な振興のあり方を「飛騨高山ブランドと地域資源の有効な活用を図り“稼ぐ力”を面的に支援することにより、小規模事業者の経営の持続的発展と地域経済の活性化を目指す」と定め、個々の事業者の連携、産業（異業種）間の連携を促進させ面的に支援する。“稼ぐ力”の向上のため商工会がこれまでの「個社支援」に加え「面的支援」を行い、小規模事業者の経営の持続的発展と地域経済の活性化を目指すものである。

#### ②高山市産業振興計画との連動性

当会では、高山市の方針である、「飛騨高山ブランドのさらなる強化と地域資源の活用」により、管内小規模事業者の稼ぐ力を向上させ、市内経済へ波及させることで、経済の好循環を図ることを目指す。具体的には、飛騨高山ブランドのさらなる強化と豊かで特色ある地域資源の活用により、「稼ぐ力」の原動力となる基盤産業（地場産業）の成長を促し、市外からより多くの資金や人材を獲得するとともに、市内産業間・企業間のつながり（連関）を強化することにより、市内経済への波及と資金循環を促進し、「経済の好循環」の実現を目指す。そのために、小規模事業者の一番身近な相談相手である商工会として、高山市と同じ方向を見て、小規模事業者並びに地域の経済力の維持・活性化に向けてその役割を遂行していく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

#### 目標① 計画的な事業承継支援による小規模事業者の持続的経営、地域インフラの維持

事業主の高齢化と後継者不足でありながら、目先の経営課題に比べ優先順位が低いことによる事業承継の先延ばしにより事業承継が円滑に行われていない状況を課題で示した。

事業主が「事業は自己の子息（ほとんどは長男）に継がせるもの」という発想から考えると後継者がいない、ということになる。これまで商工会が行ってきた事業承継案件もほとんどが父親から息子への承継であった。

無論、父親から息子への承継案件は今後も多数を占めると考えられるが、そればかりではなく、地域で必要とされている事業者にも息子等の後継者がいない場合でも、必要な店舗、サービス等を地域からなくさないための事業承継が必要である。この承継では第三者が事業全体を引き継ぐ場合や、同業者が事業の一部を引き継ぐ場合等さまざまなケースが考えられ、後継者のいない事業主に廃業だけでなくこのような選択肢を示すことにより持続的経営、地域インフラの維持が実現される可能性がある。

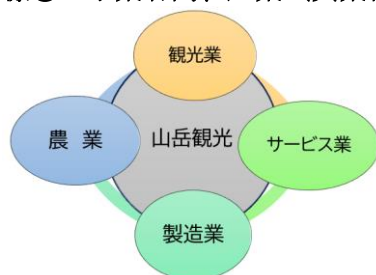
これまで以上に個々の事業者にカスタマイズした事業承継支援を行っていく。

#### 目標② 飛騨高山ブランド・地域資源を最大限に活用した販路開拓による“稼ぐ力”の向上

地域で生まれ育った事業者にとって「飛騨高山ブランド」「地域資源」は、地域にもともと存在するものであり身近ゆえ、その良さや価値に気づいていなかったり過小評価していたりすることもある。

飛騨高山ブランドや地域資源を最大限に活用した販路開拓には、まず事業者自らがその価値や魅力を理解したうえで取り組むことが肝要である。それぞれの事業者が、飛騨高山ブランドや地域資源が持つ商品・サービスの強みを消費者ニーズに合わせてさらに磨き上げ、魅力や価値を向上させることで新たな商品やサービスを生み出す支援を行っていく。

### 目標③ 事業者間、産業（異業種）間連携による“稼ぐ力”向上支援



飛騨高山ブランドや地域内に豊富な地域資源を活かして“稼ぐ力”を向上させるためには、事業者間や産業（異業種）間の連携が欠かせない。これまでの支援では個社支援が中心であったため、個社のみが行う販路開拓のための戦略には限界あったことも否定できない。

そこで山岳観光を核と位置づけ、観光関連事業者は勿論、波及する多様な業種、業態の事業者が取り組むことで経済の好循環を生み出したい。

これまで取り組まれてきた農商工連携などとは一線を画し「農業×観光業」「飲食業×宿泊業」「農業×飲食業」「観光業×製造業」など柔軟な業種業態のコラボレーションから、新たな飛騨高山ブランドの創造を図る。

いくつかの想定される取組例を以下に記載する。

- ・旅館・ホテル等で山岳観光が目的の宿泊者の食事には、市内で生産された食材を5種類以上使用する(宿泊業×農畜産業)
- ・飲食店では登山者向けの特別メニュー(筋肉疲労回復メニュー)を提供する
- ・山岳観光の記念となるような土産品(飛騨の木材を使ったクラフト製品等)の開発
- ・山岳観光客向けのサービス付加した日帰り温泉メニュー
- ・地域食材をメインとしたご当地グルメの開発

このように業種の枠を超えた連携で“稼ぐ力”を向上させることが目標である。

## 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3年 4月 1日 ~ 令和 8年 3月 31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

### 目標①「計画的な事業承継支援による小規模事業者の持続的経営、地域インフラの維持」に対する方針

「後継者がいない」の1点だけで廃業することのないよう、地域にとって必要な店舗や地域社会インフラとなっている事業が、何らかの形で継続し地域インフラの維持が図られるよう、個々の事業者にカスタマイズした事業承継支援を行う。

(具体的な取組)

- ・地域のインフラとしての事業、店舗の重要性の周知
- ・高齢で後継者がいない事業主へのヒアリング、事業の分析
- ・第三者承継を行う後継者の掘り起こし (同業者、新規創業希望者等)
- ・事業を譲る事業主、引継ぎを希望する者とのマッチング支援
- ・事業承継計画策定支援

### 目標②「飛騨高山ブランド・地域資源を最大限に活用した販路開拓による“稼ぐ力”の向上」に対する方針

北アルプスや乗鞍岳などを中心とした山岳・自然資源、奥飛騨温泉郷の温泉、飛騨牛、飛騨コシヒカリ、飛騨の高冷地野菜、果樹等の飛騨高山ブランドの農畜産物、飛騨の匠といわれる技術が息づく木工製品等など、数えきれないほどの資源に恵まれている。

この地域資源を最大限活用することで“稼ぐ力”の向上を目指す。

(具体的な取組)

- ・地域資源の価値、魅力を改めて学ぶ機会の提供
- ・地域資源、地域ブランド活用成功事例の研究
- ・市場ニーズの分析、マーケティング
- ・既存商品・サービスの磨き上げ
- ・地域資源を活かした新商品、新サービスの開発支援
- ・地域資源、飛騨高山ブランド等のPR
- ・販路開拓の機会の創出・提供
- ・展示会、商談会等出展支援

### 目標③「事業者間、産業（異業種）間連携による“稼ぐ力”向上支援」に対する方針

様々な業種業態の集まった団体である商工会の強みを活かし、連携して取り組む新商品や新サービスの開発、販路開拓の積極的な支援により“稼ぐ力”の向上を図りたい。個々の事業者の連携、業界団体の連携など、点から線、線から面の支援を行うことで、地域経済循環につなげ、地域の経済発展となる支援を行っていく。

(具体的な取組)

- ・異業種交流機会の提供
- ・域内調達の推進
- ・連携の成功事例研究とその情報提供
- ・事業者や産業（異業種）連携を前提とした個社の経営分析
- ・市場ニーズの分析、マーケティング
- ・連携体形成の支援 (マッチング等)
- ・連携事業計画の策定
- ・連携事業の実施支援

### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

地域の経済動向調査に関することとして、他機関が発行する複数の調査報告から、管内の小規模事業者の経営に参考になると考えられるデータを抽出し、会報誌や業種別のレポートを作成しFAXやメールにて配信、ホームページに掲載し情報発信を行っている。しかし、経済動向に関する事業者の関心が薄く、様々な機関が有益な調査を行い情報提供していても事業者が理解し活用するまでに至っていないのが現状である。

##### 【課題】

現状では、情報を活用する以前に事業者が内容を理解し関心を持つに至っていないため、情報を今以上に噛み砕いた表現で理解しやすいよう伝えることが重要と考える。加えて、情報の活用方法や活用事例の紹介を行うことで事業者に関心を持たせ自社の状況を考えるきっかけを作る必要がある。その結果として各事業者の経営課題への気づきを与え、課題解決のための経営分析へと繋げる。また、商工会としても地域内の経済動向を把握することでより効果的な支援を実施していく。

#### (2) 事業内容

##### ①関係機関による経済動向調査（継続・改善）

高山市、その他関係機関等から発表される経済動向に関する情報から、年4回、管内の小規模事業者にかかる情報を収集・整理・分析し、数値のみではなくグラフや図表、注釈を入れながら管内小規模事業者にわかりやすい形で周知・提供する。情報収集は、以下に示す資料を活用するものとし、当商工会地域の産業構造を踏まえて関連する業界・業態の景況情報等を収集する。情報源及び調査項目について、管内小規模事業者にとってより関心があり関係すると思われる内容に改善する。

(情報源及び調査項目)

情報源	情報収集項目	収集目的
RESAS：地域経済分析システム (経済産業省・内閣官房)	付加価値額、労働生産性、産業構造、従業員数	全国や近隣地域との比較から管轄地域の傾向を分析
高山市景気動向調査 (高山市)	高山市内の企業約160社(無作為抽出)の景気動向(販売(売上)の動向、雇用の状況、設備投資)	高山市の景気傾向と小規模事業者が抱える課題の分析
経済月報 (十六銀行)	毎月テーマ(例：2020年9月号 新型コロナウイルスの影響に関する特別調査、くだもの偏差値)を変えた独自調査	全国との対比を含め様々な観点からの調査結果より市場動向やニーズを分析

##### ②管内景気動向調査（新規）

今期から管内小規模事業者の中から調査対象事業者を選定し、調査票をもとに直接ヒアリングを行う「管内景気動向調査」を実施する。管内小規模事業者が関心の高いと思われる当地域に特化した1次情報を収集し、分析・提供する。

### 管内景気動向調査概要

調査対象	管内小規模事業者 30 社(管内小規模事業者数の 5%とする) (内訳)管内小規模事業者の構成割合に応じ、サンプル数を設定している 製造業 8 件 建設業 5 件 小売・卸売業 5 件 サービス業 12 件
調査項目	売上高、客単価、客数、資金繰り、仕入単価、在庫数量、採算（経常利益）、従業員数、外部人材（請負・派遣）、業況、借入難度、借入金利
調査手法	調査対象企業を選定。経営指導員が企業を訪問し、面接、調査票を用いた聞き取りにより情報を収集・分析し管内小規模事業者へ情報提供する。
分析手法	・景況感 DI 値を用いて中小企業景況調査報告書との比較分析 ・管内小規模事業者の実績と見通しの比較分析
調査頻度	年 4 回(4 半期ごとに 1 回実施)
サンプル数	120 件

### (3) 地域経済の動向調査結果の活用

上記①、②で収集した調査結果は、情報を整理・分析し数値のみではなく、①他の機関の経済動向調査で収集したマクロデータと②管内景気動向調査で管内小規模事業者から収集したマイクロデータとの対比を行い管内地域の経済動向を正確に把握できるようにする。グラフや図表、注釈を入れながら理解しやすく噛み砕いた表現を使い、データの活用方法や事例の紹介まで行う。地域経済動向レポートにまとめ幅広く周知し、地域経済動向レポートの各調査報告の詳細な内容についてホームページにも掲載することで非会員の小規模事業者にも見ていただく機会を増やす。目指す効果は、自社の経営について気づきを与え、次のアクションプランに繋がる参考資料として活用していただくことである。

(具体的な周知方法)

- ・商工会職員の巡回時に地域経済動向レポートを配付し説明する。(継続)
- ・管内小規模事業者に向けて郵送にて地域経済動向レポートを配付する。(新規)
- ・当商工会ホームページ上でダウンロードできるように地域経済動向レポートを掲載する。(継続)

### (4) 目標

提供内容	現状	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
地域経済動向レポート発行回数	年 4 回	年 4 回	年 4 回	年 4 回	年 4 回	年 4 回
ホームページ掲載	年 4 回	年 4 回	年 4 回	年 4 回	年 4 回	年 4 回
地域経済動向レポート内容周知のための巡回または郵送	580 件×4	580 件×4	580 件×4	580 件×4	580 件×4	580 件×4

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

需要動向調査として毎年、高山市内にあるアンテナショップ「まるっとプラザ」にて食品製造業を対象に職員が独自の試食アンケート調査を実施し一般消費者からの1次データの収集を行い事業者提供している。また、宿泊・飲食事業者に対して参考となり得る情報を、高山市が発表する観光統計の中から収集し情報提供するなど比較的容易に調査ができる2次データを提供している。

##### 【課題】

1次データの収集・分析・情報提供を行っていたが、収集したデータのみを分析し事業者へと提供していた。今後は2次データと合わせて総合的に分析した情報を提供する必要がある。また、商工会主導でアンケート項目や調査の実施等を行ってきたがアンケート項目の検討から調査、データの分析まで事業者と共にやり、自社の商品が市場のニーズに合致しており優位性が保てるか、ニーズとのズレはないか等、消費者の生の声を聞き課題等を事業者自身が把握出来るよう支援する必要がある。

#### (2) 事業内容

個々の事業者の商品・サービスに関する市場情報を、経営指導員が主体的に収集し提供する。独自に収集した1次データから買い手からのニーズを的確に把握し、これに加え一般に公表されている他機関が調査した2次データを収集し、1次データと合わせて総合的に分析することで市場全体でのニーズに適合しているか、優位性が持てるか判断を行う材料の提供を行う。

##### ①商談会・展示会等を活用した需要動向調査（新規）

個社ごとの商品・サービスに合わせた独自調査を実施し、顧客の持つ顕在化・潜在化したニーズを収集する。調査方法は、聞き取り方式アンケート調査とする。調査対象は、業種業態、経営計画策定時に想定した顧客ターゲットとなる対象に応じて、BtoB調査、BtoC調査の2種類を想定する。

##### (ア) BtoB調査

事業計画を策定した小規模製造業者が展示会等に出展した際にブースを訪れる事業者に対して出展する事業者の製品についてのアンケート調査を実施する。調査項目は、展示製品の特性を考慮し事業者と相談したうえで決定しアンケート調査票を作成する。

対象業種	調査対象	調査項目
製造業	展示会等出展時にブースを訪れる事業者	性能、品質、デザイン、価格、技術、改善要望、製品ニーズ、取引条件等

##### (調査方法)

商工会の販路開拓支援で展示会に出展する小規模事業者及び独自に出展する小規模事業者に同行し出展者ブースを訪れる事業者に対して事業者と商工会職員等が協力してアンケート調査を行う事で展示会を訪れる事業者が感じる率直な意見とニーズを収集し、改良・製品開発に活かしていく。アンケート調査は、次に例示するような展示会等で行う。

イベント名	開催時期	来場者数	概要
IFFT/ インテリア ライフスタイル リビング (東京ビッグサイト)	毎年6月上旬 or 毎年11月中旬	16,005人 (2019年11月実績)	ライフスタイル提案型のインテリア総合国際見本市。小売はもちろん、設計・建築関係、デザイナー、ホテル、レストランなどの来場者が多い。
グルメ&ダイニングスタイルショー	毎年2月上旬 or	31,992人 (2019年9月実績)	地域のプレミアムフードが集まる、品質・ライフスタイル志向

(東京ビッグサイト)	毎年9月上旬		の食の見本市。小売（チェーンストア）、サプライヤー、フードサービスなどの来場者が多い。
------------	--------	--	---

(想定される調査の具体例)

当地域の主力産業である製造業の中から関係事業者数の多い木製家具関係事業者の展示会出展を想定した場合、以下のような概要にて調査を行う。

木製家具に関する調査概要	
調査対象	展示会にて展示ブースを訪れた事業者（小売、デザイナー、建築関係業者等）
調査手法	展示ブースを訪れた事業者に対して、実際に製品に触れていただき製品に関する評価・意見を聞き取り方式アンケートで回答していただく。
調査項目	性能、品質、デザイン性、新規性、競争優位性、価格、改善要望、自由意見等
調査結果の活用目的	調査結果は製品の改良や新商品開発に活用する。単純集計だけでなく、調査項目から2軸を設定しポジショニングマップにプロットする等、各調査項目の関係性を分析することで製品評価を行う。
調査場所	展示会等のブース内
サンプル数	50件

(イ) BtoC調査

製造・小売・飲食及びサービス事業者を対象に地域内イベントにおいて個社ごとの商品・サービスに対して設定したターゲット等の意見を収集するためにアンケート調査を実施する。調査項目は、個々の業種業態、製品・サービスごとのターゲット属性を考慮し事業者と相談したうえで決定しアンケート調査票を作成する。

対象業種	調査対象	調査項目
製造業	経営計画策定時に想定した顧客ターゲット等	商品評価（機能性、デザイン、価格）、年齢、性別、感想、ニーズ等
小売業	経営計画策定時に想定した顧客ターゲット等	商品評価（味、デザイン、価格）、年齢、性別、感想、ニーズ等
サービス業	経営計画策定時に想定した顧客ターゲット等	年齢、性別、住所、サービスの質、価格適正、設備、雰囲気、感想、ニーズ等

(調査方法)

BtoC調査は、事業計画策定時に想定したターゲット属性に合わせて次に示すいずれかの方法で調査を実施する。

(1) イベント等を活用した調査

地域内イベントや物産展は集客効果が高く、多くの集客が見込まれる。そのため、事業計画策定時に想定したターゲット層からの商品・サービスに関する意見を収集しやすい。次に例示するイベント等にてアンケート調査を行うことで商品・サービスのブラッシュアップに繋がる需要動向を収集する。

イベント名	開催時期	規模	概要
飛騨高山物産展	5月～ 2月	全体売上 約6,200万円 (2019年実績)	主要都市の百貨店で地元の特産品等を展示即売する物産展



まるっとプラザ (株)ゼック経営コンサルタント	通年営業	客数約 39,800 人 年間売上約 3,100 万円 (2019 年実績)	旧高山市以外の周辺地域の情報発信 や特産品の紹介を行っているアンテナ ショップ
飛騨山岳観光展示会 (東京都大型アウトドア ショップ)	令和 6 年 10 月		大手アウトドアショップの企画ブー スにて自主開催。来場者に対し岐阜県 側登山案内及び宿泊・地域グルメ・観 光情報を提案・周知し集客を図る

(想定される調査の具体例)

特産品である「丹生川トマトジュース」について調査を行うと想定した場合、以下のような概要にて調査を行う。

丹生川トマトジュースに関する調査概要	
調査対象	イベント来場者 (対象の志向性: 食、健康)
調査手法	地域内イベントにおいて来場客に試飲してもらい、率直な感想を聞き取り方式のアンケートで回答していただく。
調査項目	年齢、性別、味、見た目、価格、丹生川トマトジュースについての認識、改善してほしい点、自由意見
調査結果の活用目的	調査結果は、商品のブラッシュアップに活用する。単純集計だけでなく、年齢・性別ごとにクロス分析を行う事で消費者ごとの傾向を把握する。これにより、自社商品を支持している消費者層と設定ターゲットに違いがないか確認することができるため、商品改良に役立てることができる。
調査場所	「飛騨高山物産展」会場内
サンプル数	50 件

②外部機関が公開する調査及びデータ収集・提供 (調査資料の変更)

客観的な視点で小規模事業者の保有する製品・商品・サービスの需要動向を把握するために、行政機関や業界団体・企業が実施している調査結果を収集する。収集した情報は、①イベント・展示会等を活用した需要動向調査と合わせてレポートにまとめ各事業者を提供していく。

(収集する情報と情報源)

内閣府が実施する「全国消費動向調査」	
情報の収集・分析	内閣府が発表している「消費動向調査」の結果を収集し、全国の一般消費者が消費に対してどのような考えを持っているか、またその推移を分析する。商業・サービス業など直接の保有商品等との関連がある小規模事業者に限らず、製造する部品が使用されている商品、保有する技術によって生み出されている商品等の情報を収集することで、最終商品を製造していない小規模事業者も活用することができる。
調査項目	消費者の意識 (毎月)、物価の見通し (毎月)、旅行の実績及び予定 (6、9、12 及び 3 月)、自己啓発、趣味・レジャー・サービス等の支出予定 (6、9、12 及び 3 月)、主要耐久消費財等の保有・買替え状況 (3 月)、世帯の状況 (毎月)
目的	「全国消費動向調査」を活用し、全国的な消費動向から消費者需要を確認する。独自調査によって収集した 1 次データの情報を合わせて検証することで小規模事業者の販売戦略・商品戦略・広報戦略の立案に活かしていく。

### 高山市産業連関表

情報の収集・分析	高山市が調査した「高山市産業連関表」の結果から産業間、地域間等の財やサービスの流れを分析する。業種ごとに提供する商品やサービスがどのように消費されているのか把握することができ地域内外の需要を把握することができる。
調査項目	市内生産額、中間投入、粗付加価値、総需要、移輸出、中間需要、最終需要
目的	「高山市産業連関表」を活用し地域内外の需要動向を調査しどのような分野での需要があるのか把握し、独自調査によって収集した1次データと合わせて検証することで事業計画の策定に活かすことを目的とする。

#### (3) 調査結果の活用方法

「①イベント・展示会等を活用した需要動向調査」の結果は、関連性の高い項目はクロス分析を行い、「②外部機関が公開する調査及びデータ収集・提供」で収集した情報を付加し、事業者個々の製品・商品・サービスに関する需要動向レポートを作成し提供する。

提供した情報を基に個々の製品・商品・サービスのコアターゲット、市場のニーズにズレはないか、消費者のもつ多様な意見やニーズを商品・サービスの改良や改善に活かすことができないか検討材料とし、必要があれば各関係機関と連携を図りその後の商品改良・開発支援から新たな販路の開拓まで一貫して支援を行う。

#### (4) 需要動向調査実施目標

(調査目標事業者数)

	現状	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
調査対象事業者数	1社	6社	6社	6社	6社	6社
レポート提供事業所数	1社	6社	6社	6社	6社	6社

以下、調査の内訳を示す。

(製造業の需要動向に関する調査)

	現状	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
調査対象事業者数	1社	3社	3社	3社	3社	3社
レポート提供事業所数	1社	3社	3社	3社	3社	3社
1事業所あたりサンプル収集数	100件	50件	50件	50件	50件	50件
延べサンプル数	100件	150件	150件	150件	150件	150件

(小売・サービス業の需要動向に関する調査)

	現状	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
調査対象事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社
レポート提供事業所数	—	3社	3社	3社	3社	3社
1事業所あたりサンプル収集数	—	50件	50件	50件	50件	50件
延べサンプル数	—	150件	150件	150件	150件	150件

## 4. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

現在、実施している経営分析のほとんどは金融斡旋や記帳指導の際の決算書をもとにした財務分析や補助金の申請時の財務分析や経営分析である。本来、自社の経営状況を正確に把握し、将来を見据えた事業計画を策定し実施していくことが目的であるが、目先の融資や補助金を受けるために事業計画を策定する必要があり、そのために経営状況を分析するという逆転現象が起きている。定量分析、定性分析の両面からの総合的な経営分析を巡回時や窓口相談時等に実施してきたがあまり関心を引くことができず、管内事業者へ必要性をわかりやすく伝えきれていない。

#### 【課題】

定量的・定性的の両面からの総合的な経営分析の必要性、重要性をわかりやすく伝える必要がある。事業者の意識改革を行わなければならないが、すぐに意識を変えることは難しいため地道な巡回や窓口相談時の声掛けが必要になる。また、ただ分析をするだけでなく効果的な事業展開と経営体質の強化に結び付けるために分析の質を高める必要がある。

### (2) 事業内容

#### ①経営分析実施事業者の掘り起こし（継続・拡充）

職員の巡回・窓口相談時に、定性・定量面からの経営分析の必要性や重要性を説明し、経営分析に興味関心を持っていただくことで経営分析実施事業者を増加させていく。日々の巡回時に自社の経営状態を把握する重要性を説明し、経営分析に興味関心を持つ事業所を掘り起こす。また、巡回時だけでなく記帳指導、決算指導時にも経営分析の実施を勧めていく。特に、売上高や利益の減少が著しい事業所や融資斡旋・補助金申請支援で設備投資や経営改善を図る事業所には、積極的に経営分析を推奨し業績低迷の原因究明等を行う。

（経営分析実施事業者の掘り起こし手法）

- ・日々の巡回指導で経営分析の必要性を伝える。
- ・地域経済動向レポート配付時に、経営分析を勧める。
- ・記帳指導、決算指導において経営状況に不安を感じる事業者に経営分析を勧める。
- ・融資斡旋、補助金申請時に経営分析を行う。

#### ②経営状況分析の実施（継続）

①の取組で掘り起こした事業者に対して経営状況分析を実施する。経営状況の分析には財務諸表を基に行う定量分析と財務諸表以外で行う定性分析の双方を合わせて行う事で経営状況分析とする。

#### 経営状況分析の実施概要

主な対象者	経営分析に関心の高い事業所、業績低下が著しい事業所、事業計画策定を希望する事業所	
分析項目	(ア) 定量分析	個社の財務諸表から収益性、安全性、生産性、成長性、効率性の5つの視点で分析を行う。単年度分析ではなく、9-変化を考慮した分析結果を提供するために過去の財務諸表も合わせて分析を行い、財務上の強み・弱みを確認し分析結果をフィードバックする。
	(イ) 定性分析	外部環境から受ける「機会」と「脅威」、内部環境の「強み」と「弱み」を分析するSWOT分析を行い、そこからクロスSWOT分析により、事業の方向性や課題を分析する。SWOT分析の際には、モレ・ダブリがないように多様なフレームワークを活用し各要素を抽出する。

分析手法	経済産業省の「ローカルベンチマーク」や岐阜県商工会連合会独自の「事業者支援システム」およびSWOT分析等を活用し、定量面及び定性面について経営指導員が分析を行う。場合によっては、専門家に意見を求め、より詳細で精度の高い分析を行っていく。
------	--

<補足：分析項目の詳細>

(ア) 定量分析

診断項目	具体的な指標
収益性	売上高総利益率、売上高営業利益率、売上高経常利益率など
効率性	総資本回転率、棚卸資産回転日数など
生産性	一人当たり売上高、一人当たり経常利益など
安全性	自己資本比率、流動比率、当座比率など
成長性	前年比増収率、総資本回転率増減など

(イ) 定性分析

調査項目		具体的な内容
外部環境	市場環境	社会動向、政治動向、市場動向、技術動向など
	競合状況	競合動向（顕在/潜在）、仕入先動向、販売先動向など
内部環境	知的資産	人的資産、組織・体制、経営方針、顧客ネットワーク、ブランド力、ノウハウ、技術・技能、特許・知的財産など
	設備状況	設備、遊休設備、不動産、工程/生産管理、ネットワークなど

(3) 成果の活用

①経営課題の明確化

分析結果を踏まえて、事業者の持つ問題点や経営課題を明確にする。商工会職員だけでなく各関係機関等と連携し、各分野の専門的視点から小規模事業者の経営課題を明確にしていく。

②分析結果のフィードバック

経営分析の結果は、岐阜県商工会連合会の作成した独自のシステム「事業者支援システム」によりレポート形式で書面化し、個別に巡回を行い分析結果の導出課程や結果から判断できることを丁寧に説明する。説明の際には、専門用語をできる限り避けわかりやすく説明することで経営状態に関する理解を高めるように努め、分析から見える経営上の問題や課題を抽出し認識していただく。

③事業計画策定への誘導

分析結果のフィードバックによって認識した経営課題を解決し、将来に向けて持続的な経営を営むことができるように事業計画の重要性を説明することで、事業計画の策定を推進していく。

(4) 経営状況の分析実施目標

	現状	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
経営分析件数	50件	32件	34件	36件	38件	40件

※現状は3名の経営指導員が在籍しているが、令和3年度より2名に減少するため目標値は現状値を下回る。

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

これまで、事業計画の必要性や有用性を理解していただくために巡回指導やセミナーの開催等を行ってきた。しかしながら、結果的には補助金申請や資金調達が目的で、必要に迫られて事業計画の策定を行う場合が多く、将来の展望を見据えた事業運営を行うための本来の事業計画策定の目的定着に至っていない。

#### 【課題】

このような現状から、補助金や資金調達を目的とする場当たりの事業計画書を策定するのではなく、将来を見据えた事業計画策定支援を行うことが必要である。また、事業計画未策定事業者に対しては、事業計画の必要性を認識していただくことが課題となる。

### (2) 支援に関する考え方

事業計画策定前には、前工程として 4. 経営状況の分析に関することで行う経営状況分析を行い、問題・課題を明確にした上でこれらの事業者に事業計画策定の提案を推進していく。事業計画策定は、個別相談及び指導員の巡回によって個社ごとに行うものとし、ブラッシュアップ支援過程において必要に応じて専門家による意見・アドバイスを取り入れ、課題解決までの道筋を示すことで事業計画の意義や重要性を認識していただけるように努める。また、事業計画を策定するには以下のパターンが挙げられる。

### (3) 事業内容

#### ①事業計画策定に関する意識づけ（改善）

##### (ア) 事業計画策定の推奨

巡回や窓口指導で経営状況の分析を行った小規模事業者に対して、分析から把握した経営上の問題・課題を解決するための道筋となる事業計画を策定するように推奨する。聞き取りを行う中で事業計画の必要性を説明し、事業計画に対する意識づけを行う。

##### (イ) 個社支援

事業計画を策定するために、経営指導員が個社支援を行い計画書の策定支援を行う。事業所の経営分析を実施した結果、抽出した経営課題の解決、事業計画策定と一貫した支援を実施する。

#### ②事業計画策定支援（継続）

経営状況の分析を行った事業者を対象とし事業計画策定支援を実施する。地域経済の動向を踏まえながら事業計画策定に必要な検討事項に基づいて、事業計画書のストーリーについて事業者の考えを聞き出し、経営指導員が伴走して計画策定を支援していく。事業遂行に支障となる実施上の課題の解決方法をアドバイスし、具体策を提案することで実現性の高い計画を策定する。また、持続的な発展のためには、確実な利益確保が必要であることから、利益を確保するための具体的な取り組みを含む計画づくりを支援していく。

#### ③事業計画のブラッシュアップ支援（継続）

事業計画策定支援をする中で、必要であれば専門家と共に事業者の意思と実現可能性を考慮して、最終的な目的、目標、達成手段を確認し、事業計画のブラッシュアップ支援を実施する。

各支援機関(岐阜県商工会連合会、岐阜県商工会連合会飛騨ブロック広域支援室、岐阜県産業経済振興センター、岐阜県よろず支援拠点、金融機関、税理士、中小企業診断士、弁護士等)等と連携し、各専門家の視点から小規模事業者が抱える経営課題の解決に向けた具体的な方策を計画に盛り込んでいく。

#### ④事業承継計画策定支援（新規）

管内事業者の高齢化が進んでおり、当会が2017(平成29)年に実施した事業承継アンケートの結果から、事業承継を考えているが具体的な取り組みができていないと回答した経営者が全体の約3割と、事業承継に関する取組が進んでいないことが明らかになった。事業承継は長期的な視点での支援が必要なため、まずは事業者自身に事業承継計画の必要性の認識を持ってもらうことに支援の重点を置く必要がある。そういった認識を持っていただけた後、計画的な事業承継を実施できるように事業承継計画の策定支援を行うと共に、事業承継に関する計画のみならず承継後の事業継続・発展に向けたフォローアップ支援も合わせて実施していく。

#### ⑤創業計画策定支援（新規）

高山市において「産業競争力強化法における市区町村による創業支援事業」の認定を受け開催する起業セミナーへの参加者を積極的に募り、創業計画策定支援や相談対応に努めていく。また、他の支援機関（高山商工会議所、高山西商工会、高山南商工会、市内金融機関、岐阜県信用保証協会）との連携体制をとり创业者の支援に努める。また、現在は創業し事業を開始するまでの支援が主となることが多いが創業後のフォローにも重点を置いて支援を行う。

### （4）事業計画策定目標

	現状	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
事業計画策定件数	60件	32件	34件	36件	38件	40件
事業承継計画策定件数	6件	2件	2件	2件	2件	2件
創業計画策定件数	4件	3件	3件	3件	3件	3件
合計	70件	37件	39件	41件	43件	45件

※現状は3名の経営指導員が在籍しているが、令和3年度より2名に減少するため目標値は現状値を下回る。

## 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### （1）現状と課題

#### 【現状】

事業計画を策定した事業所に対して、1ヶ月に1度の巡回指導で進捗状況の把握と新たな問題の発生や困難の有無などの確認作業を実施している。事業計画の実施に関する進捗状況の把握と新たに発生した課題などの確認作業を行い、状況に応じて各種支援施策を活用するなどこまめに支援するように努めているが、その多くが補助金の進捗管理を目的とした支援となっており、事業の成長発展に大きく貢献できる効果的な支援とはなっていないのが現状である。

#### 【課題】

このような現状から、補助金の進捗管理ではなく、計画を実施していくうえで新たな課題や計画修正など多岐にわたる問題が発生してくる状況を把握し、事業者の成長発展に貢献できる支援を実施していく必要がある。

### （2）事業内容

#### ①経営指導員によるPDCA支援（継続）

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増や

して集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障がない事業者を見極めた上でフォローアップ頻度を設定し、事業者からの申し出等により臨機応変に対応する。

なお、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した場合には、岐阜県商工会連合会広域支援室や外部専門家など第三者の視点を投入し、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。

### ②各種支援施策及び制度の活用によるフォローアップ（継続）

経営指導員だけでは課題解決が困難な場合や、計画の見直しが必要な場合には、状況に応じた各種支援施策を活用したフォローアップを実施する。専門家派遣制度だけでなく、各種経営支援機関等とのネットワークを活かした支援を実施することで事業計画を円滑に実施できるように努める。

また、高山市小口融資制度、小規模事業者の借入に対する利子補給、日本政策金融公庫の融資制度など事業者の実情に応じた融資制度等の情報提供並びに資金調達支援を行い円滑に事業が実施できるようにフォローアップする。

### （３）事業計画フォローアップ目標

（事業計画策定事業者）

	現状	令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
対象事業所数	70件	32件	34件	36件	38件	40件
実施頻度	—	年2～12回	年2～12回	年2～12回	年2～12回	年2～12回
延べ回数	167回	128回	136回	144回	152回	160回
売上増加事業者数	—	5件	5件	5件	5件	5件
経常利益率1%以上増加の事業者数	—	5件	5件	5件	5件	5件

※現状は3名の経営指導員が在籍しているが、令和3年度より2名に減少するため目標値は現状値を下回る。

※現状の実施回数は補助金事業の進捗管理を含めた数値であるため実施回数が多くなっているが、今後の目標値には事務的な進捗管理を含まないこととするため、目標値は現状値を下回る。

※フォローアップの頻度は重点的に支援が必要と判断した事業者に対しては1ヶ月に1回以上、計画が軌道に乗っており頻度を下げても差し支えないと判断した事業者は年に2回以上の指導を行う。

※延べ回数はフォロー対象全事業者に四半期ごとに1回のフォローアップを行ったと仮定したときの回数である。

（事業承継計画策定事業者）

	現状	令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
対象事業所数	6件	2件	2件	2件	2件	2件
実施頻度	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
延べ実施回数	24回	8回	8回	8回	8回	8回

（創業計画策定者）

	現状	令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
対象事業所数	4件	3件	3件	3件	3件	3件
実施頻度	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
延べ実施回数	16回	12回	12回	12回	12回	12回

## 7. 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】

当会では第Ⅰ期の計画にて、業種別（食品加工業・木工業・観光業）の販路拡大を実現するために下記の展示会・商談会を実施した。

- ①平成 29 年度 タイ・バンコク観光商談会【観光業・インバウンド集客】
- ②平成 29 年度 IFFT（インテリア・ライフスタイルリビング）【木工業・販路拡大】
- ③平成 30 年度 グルメ&デザインスタイルショー【食品加工業・販路拡大】
- ④令和元年度 奥飛騨温泉郷観光商談会 IN 東京【観光業・インバウンド集客】

また、IT 活用支援としては、ホームページの充実（SEO 対策）やネット販売システムの構築・インバウンド対策として HP の多言語化など専門家派遣や小規模事業者持続化補助金を活用しながら実施した。その結果、管内小規模事業者が商談会等へ出展・ネット販売システムの構築による新たな販売チャネルの拡充により、売上高の拡大などの成果につながっている。

#### 【課題】

管内小規模事業者には高い商品力や高品質のサービスを持つ事業者が多数存在しているが、展示会や商談会等への出展経験があっても、商談ノウハウや営業力が弱いのが現状である。特に商談会後のフォロー営業において事業者によってレベルに差があるため、得られる効果に格差が生じている。商談会等出展に際して、更なる自社の現状分析・商品の強みの把握から商談手法・ノウハウまでを事前に習得させ営業力を向上させる取り組みが必要不可欠である。

また、IT 活用支援では、多くの事業者にホームページ開設等情報発信ツールの導入がなされ、新規顧客の獲得に結び付くなどの実績を生み出した。しかし、管内小規模事業者の中には、未だにホームページを有していない又は直販サイト（EC サイト）を保有していない事業所が多くあるため、ホームページ作成に限らず、集客力のある EC サイトを活用した販路拡大支援を行っていく必要がある。

### (2) 事業内容及び各事業の目標

#### ①展示会・商談会・物産展への出展参加の推進（拡充）

小規模事業者にとって大規模展示会・商談会・物産展に事業者のみで参加することは人手・ノウハウ・費用等様々な障壁が存在し困難である。そこで、事業計画を策定した小規模事業者の中から展示会・商談会のテーマに合った製品・商品・技術・サービスを持つ事業者に対してピンポイントで情報提供を行い、出展参加を促すことで販路開拓を目指す。事業者が参加を希望する場合には、商談ノウハウ・営業力 UP 手法、出展準備から当日の運営、その後のフォロー営業・商談成立に向けて一貫した集団・個別支援を行っていく。

（出展参加を想定している主な展示会・商談会・物産展）

イベント名	概要	ターゲット	開催時期	規模
飛騨山岳観光展示会 （東京都大型アウトドアショップ）	東京都内の大手アウトドアショップの企画ブースにて自主開催。来店者に対し岐阜県側登山案内及び宿泊・地域グルメ・観光情報を提案・周知し集客を図る。	BtoC	R6. 10 月 （予定）	
IFFT/ インテリア ライフ スタイル リビング （東京ビッグサイト）	インテリア総合国際見本市。小売、設計・建築関係、デザイナー、	BtoB	6 月上旬 11 月中旬	16,016 人 （2019 年 11 月実績）



	ホテル、レストランなどの来場者が多い。			
グルメ&ダイニングスタイルショー (東京ビックサイト)	地域のプレミアムフードが集まる、品質・ライフスタイル志向の食の見本市。 小売(チェーンストア)サプライヤー、フードサービスなどの来場者が多い。	BtoB	10月上旬	約32,000人
飛騨高山物産展 (高山市・高山市産業振興協会)	主要都市の百貨店で地元の特産品等を展示即売する物産展	BtoC	5月～2月	全体売上約6,200万円 (2019年実績)
まるっとプラザでの販促フェア (株)ジェック経営コンサルタント)	旧高山市以外の周辺地域の情報発信や特産品の紹介を行っているアンテナショップ	BtoC	通年営業	来客数約39,800人 年間売上約3,100万円 (2019年実績)

\*各展示会・物産展においてはオンライン化される可能性があるため、オンライン出展も想定する。

(展示会・商談会・物産展推進目標)

		現状	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
展示会 出展	出展事業者数	7社	5社	5社	5社	5社	5社
	見積提案数 (1社当たり)	5社	3件/社	3件/社	3件/社	3件/社	3社/社
物産展 出店	出店事業者数	4社	3社	3社	3社	3社	3社
	売上額 (1社当たり)	10万円	10万円/社	10万円/社	10万円/社	10万円/社	10万円/社

\*令和3年度より経営指導員が2名に減員(令和2年度までは3名)になることから、展示会出展、物産展出店の支援事業者数の目標値は現状を下回る。

②ECサイトを活用した販路拡大支援(拡充)

民間企業のECサイトへの出店・出品を支援することで近隣地域だけでなく全国規模の販路開拓を行う。

(ECサイト活用支援目標)

		現状	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
ECサイト	出品事業者	3社	3社	3社	3社	3社	3社
	売上額 (1社当たり)	10万円	3%増加 3/社	3%増加 3/社	3%増加 3/社	3%増加 3/社	3%増加 3/社

※売上額の目標は、事業所ごとの前年売上高に対する増加率とする。

## 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

### 8. 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】

「経営発達支援計画評価委員会」では、外部有識者である中小企業診断士等の専門家を交えて評価することで客観的な評価や改善点等様々な視点から意見をいただき事業内容の見直しと改善を実行できており、地域内の小規模事業者に対して、より効果的な支援を実施できている。

##### 【課題】

第1期計画において組織した「経営発達支援計画評価委員会」を継続して開催し、計画実施状況の評価、改善提案をいただいた内容を検討しながら、地域の小規模事業者に対してより効果的な支援を実施していく必要がある。

#### (2) 事業内容

##### ①経営発達支援計画評価委員会の開催

高山北商工会経営発達支援計画評価委員会	
目的	経営発達支援計画が計画的に実施されているか確認すると共に、当会が支援機関として管内小規模事業者に対して効果的な支援を実施できているか評価し、改善への提案を行う
委員会構成メンバー	・ 中小企業診断士等の専門家(外部有識者) ・ 高山市商工課長及び担当職員 ・ 商工会役員(正副会長、3支部各代表者) ・ 法定経営指導員
委員会開催評価時期	年度終了後3カ月以内
評価結果公表時期	評価委員会終了後1カ月以内

##### ②経営発達支援計画の見直し及び改善

評価委員会での評価結果を受けて改善の必要性が指摘された点や、日頃の計画実施にあたって問題が発生した点について見直し及び改善を行う事で小規模事業者に対してより効果的な支援を実施できるようにしていく。計画の見直しを行った事項については、理事会及び総代会の承認を受けた上で実施していくものとする。

##### ③評価結果の公表

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

### 9. 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】

第1期計画の実施によって、以前より積極的かつ能動的な支援を実施するようになったことにより事業者の持つ様々な経営課題に接することが多くなってきた。課題解決への導き方は様々な方法が考えられ、個々で考えられる最善の方法で指導するための知識を習得することに加え、他の参考事例等を知っておくことで高いレベルの支援を実施できると職員間で共通の意識を持っている。

##### 【課題】

今まで以上に地域の小規模事業者に貢献できる支援を実施していくため、職員の知識及び支援スキ

ルの向上を図っていくことが課題であり、現在行っている OJT・Off-JT のレベルを上げながら継続的に実施して当商工会全体の支援レベルを向上させる必要がある。

## (2) 事業内容

### ①OJT による知識の習得及び支援スキルの向上 (継続)

ベテラン職員の窓口相談や日々の巡回、専門家派遣時に同行し、経営課題の抽出から課題解決に繋げるまでの支援の流れや手法を学ぶことで職員個々の知識と支援スキルの向上を図っていくまた、職員間で支援にかかる知識やノウハウの共有や連携を図る。

### ②Off-JT による知識の習得及び支援スキルの向上 (継続)

Off-JT による知識の習得は、役職や個々の支援スキルに合わせて必要な外部研修を受講することによって身に付けていく。積極的に外部研修を受講することで様々な分野の知識を習得し、指導員による支援レベルに差が出ないように対応していく。Off-JT を受講するにあたっての基本的な考え方と研修項目は以下に示すとおりである。

役 職	Off-JT による知識習得の考え方
経営指導員	経営発達支援計画に基づいて小規模事業者の伴走型支援を実施するため、関連する専門的知識を計画的に習得し、指導能力を高めるための専門的知識を身に付ける研修を積極的に受講する <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業大学校主催 専門コース</li> <li>・ 岐阜県商工会連合会主催 指導員課題別研修会</li> <li>・ 他の支援機関主催研修</li> <li>・ 全国商工会連合会 WEB 研修 等</li> </ul>
業務職員	日々の業務に関する事に加え、経営発達支援計画の実施に係る支援スキルを身に付けるための研修には積極的な受講に努めることで経営指導員のサポートを行う事ができるようにする <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 岐阜県商工会連合会主催 全職員対象課題別研修会</li> <li>・ 他の支援機関主催研修</li> <li>・ 全国商工会連合会 WEB 研修 等</li> </ul>

### ③職員間での支援事例及びノウハウの共有 (拡充)

毎月 1 回開催する経営支援グループ会議 (メンバー：事務局長・経営指導員) や年に 4 回開催する職員会議にて、それぞれが行った支援事例や得意とする支援のノウハウを職員間で共有することで高山北商工会の支援レベルを向上させ、職員全員で事業を推進する仕組みを構築する。

## 10. 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

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

事業者の複雑化する経営課題に対してより効果的な支援を行うため、他の支援機関との定期的な情報交換の場を設けるなど、いつでも連絡を取り合い支援ノウハウや情報共有ができる体制を整えることができている。

#### 【課題】

管内小規模事業者には効果的な支援が実施できるように他の支援機関との連携を密にして常に最新の情報交換を行っていくことが課題である。そこで、現在行っている会議等の情報交換の場を定期的に設けることで、他の支援機関との関係をさらに密に行い、小規模事業者支援に役立つ最新情報を常に収集していくことが必要である。

## (2) 事業内容

事業者支援のノウハウ、支援の現状などについて他の支援機関と連携をとり情報共有するため、近隣商工会との情報交換会の開催、商工会以外の支援機関との情報交換会、懇談会などを定期的に行い支援力向上に努めていく。具体的には、下記の各組織と連携、情報交換を図ることで円滑な経営発達支援事業の推進を行う。

### ①飛騨地区商工会協議会（職員協会）連携会議

概 要	
主 催	飛騨地区商工会協議会、職員協会
開催頻度	年 5 回
参加機関	高山北商工会、高山西商工会、高山南商工会、古川町商工会 白川村商工会、飛騨ブロック広域支援室
目 的	飛騨地区内における各商工会の支援力向上に資するための情報交換、情報共有と業種別集団講習会の開催を目的とする
連携内容	各種事業の共同実施、地区内における情報交換、職員研修会の実施
効 果	・飛騨地区内の商工会指導員等の支援スキル向上を図ることができる ・個々の商工会だけでは実現できない業種別の集団講習会を開催し地域内事業者の経営力向上に貢献できる

### ②高山市商工観光部商工課との懇談会

概 要	
開催頻度	全体会議は年 1 回、事務局会議は必要に応じて不定期開催
参加機関	高山市商工会協議会、高山市商工観光部長、商工課職員 全体会議には高山北商工会、高山西商工会、高山南商工会の正副会長も出席
目 的	市内事業者及び産業の振興を図るため、山積する諸課題に関する現状の情報共有と分析等を行い、対応策協議の実施を目的とする
連携内容	日常から事務局協議を重ね、双方が抱える課題や振興策を取りまとめ、正副会長及び市幹部との全体会議で対応策等の協議を実施する
効 果	双方が持つ情報をすり合わせることによって、市側は市内事業者の実態を、商工会側は市の取り組みや方針を理解して、より効果的な施策実施に取り組むことが可能となる

### ③日本政策金融公庫岐阜支店との情報交換会

概 要	
開催頻度	年 1 回
参加機関	高山北商工会、高山西商工会、高山南商工会、古川町商工会 白川村商工会、日本政策金融公庫岐阜支店
目 的	地域内小規模事業者における円滑な融資の促進を目的とする
連携内容	当商工会地域における融資件数及び融資金額及び返済状況の確認、融資制度の理解度増進に関する資料提供
効 果	地域内小規模事業者に対して、適切な金融支援を行う体制を構築することができる

### ④高山信用金庫主催の支援機関職員勉強会及び情報交換会

概 要	
開催頻度	年 1 回
参加機関	各支援機関
目 的	地域内小規模事業者における円滑な融資の促進や支援力の向上を目的とする

連携内容	飛騨地区内における各支援機関の支援力向上に資するための情報交換、情報共有と集団講習会の開催
効果	地域内小規模事業者に対して、適切な融資の実施を行う体制の構築と経営力の向上に貢献することができる。

#### ⑤名古屋税理士会高山支部情報交換会

概 要	
開催頻度	年1回
参加機関	高山北商工会、高山西商工会、高山南商工会、古川町商工会、白川村商工会、下呂商工会、下呂市馬瀬商工会、萩原町商工会、小坂町商工会、金山町商工会、高山商工会議所、神岡商工会議所、名古屋税理士会高山支部
目的	高山税務署管内の事業者に向けた税務指導・支援、情報共有化、申告時期の税理士派遣協力を行うことを目的とする
連携内容	高山税務署管内の事業者に対し、円滑な税務指導及び支援を行うため税理士派遣に関する確認・調整、税法改正等の税務情報に関する情報提供
効果	適切な決算申告指導を行うための知識を補充し、税理士協力のもと地域内事業者が正確な申告を行うことができる

#### ⑥産業競争力強化法に基づく創業に関する連携会議

概 要	
開催頻度	年5回
参加機関	高山市商工会協議会、高山市、高山商工会議所、高山市内金融機関
目的	高山市内での創業を促進すると共に、創業時における経営基盤の安定化を図ることを目的とする
連携内容	産業競争力強化法に基づく特定創業該当者を対象に、3パターンの“起業セミナー”を開催。各支援機関に“相談窓口”を設置、事前相談者の情報を共有することで、相談者にとって最良の支援が受けられるよう連携している
効果	「高山市特定創業支援事業補助金」の効果も相まって“起業セミナー”参加者数が高い水準で推移しており、創業希望者の完全掌握と共に、創業準備から創業後のフォローまで一貫したワンストップ支援ができています

#### ⑦高山市事業承継推進委員会

概 要	
開催頻度	年12回
参加機関	高山市商工会協議会、高山市商工観光部、高山商工会議所、市内金融機関、日本政策金融公庫岐阜支店、名古屋税理士会高山支部、高山市飲食業組合、飛騨高山大学連携センター
目的	市内事業者に対する事業承継に係る実証事業に取り組むことで、事業承継を円滑に進めるための施策づくりに貢献することを目的とする
連携内容	市内事業承継希望者に関する情報共有を柱として、事業承継スキームの構築及び事業者への啓発、マッチングを実施する。また、事業者と承継希望者とのマッチング事業においては、課題の把握に努めその結果を公表する
効果	市内各支援機関が一つの窓口となり、事業者が相談しやすい環境を作ると同時に、廃業回避につながるモデルケースが構築される

⑧岐阜県よろず支援拠点

概 要	
開催頻度	随時
参加機関	高山北商工会、岐阜県よろず支援拠点
目 的	管内事業者支援における情報を共有し、相談・支援の連携実施を行うことで事業者の成長を促す。
連携内容	地域における支援状況の情報交換、地域内商工業者に関する支援課題の共有と連携支援体制を構築する。
効 果	それぞれの強みを活かした連携支援によって、事業者のもつ経営課題の解決を図り事業者の成長を促すことができる。

## 地域経済の活性化に資する取組

### 1.1. 地域経済活性化に資する取組に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

第1期では、地域経済活性化に資する事業として、丹生川・奥飛騨地域の観光関連事業者を対象にインバウンド集客事業（海外商談会・ランドホーラー会社との商談会の実施）や木工業の販路開拓に資する展示会への出展支援、6次産業化の推進事業として6次産業化勉強会や食品見本市への出展を実施した。前述の事業全てにおいて、単なる商談会等への出展だけでは効果が期待できないため、参画事業者を対象に、集団での販売力・ブランディング向上に資するセミナーや商談会終了後のフォローアップセミナーを複数回実施したほか、事業者ごとの個別課題については専門家派遣や各種補助金を活用するなど一貫した支援を実施した。

##### 【課題】

高山市産業振興計画に示された経済構造のあるべき姿として、「飛騨高山ブランドのさらなる強化と地域資源の活用により稼ぐ力が向上し、市内経済へ波及することにより経済の好循環が図られている。」と掲げられており、そのあるべき姿に少しでも近づけるように飛騨高山ブランドの成長・発展のために当商工会としても役割を果たすことが課題である。そのためには、高山市の定めた方向性に沿い各関係機関と連携を図りながら地域特性を活かした地域経済の活性化に資する方針である。

特に当管内には、北アルプス（飛騨山脈）という全国でも認知度の高い山岳観光資源があるが、経済的（観光）活用ができず集客が乏しいのが現状である。今後は北アルプスという地域資源（山岳資源）や飛騨高山ブランドを活かして稼ぐ力を向上させ市内経済へ波及させるには、管内の事業者間や産業（異業種）間が連携した山岳観光経営の推進が急務である。

##### 【当地域の地域資源】

奥飛騨地区	<b>【登山】</b> 笠ヶ岳、槍ヶ岳、穂高連峰、双六岳 黒部五郎岳、三俣蓮華岳、焼岳等 <b>【景勝地】</b> 平湯大滝、鍋平高原、上高地 <b>【観光施設】</b> 新穂高ロープウェイ、奥飛騨クマ牧場 <b>【キャンプ場】</b> 平湯キャンプ場、奥飛騨キャンプ場 <b>【温泉宿・施設】</b> 100施設（宿泊収容人数約6,600名）
丹生川地区	<b>【登山】</b> ・乗鞍岳（ライトユーザー向け） <b>【景勝地】</b> ・五色ヶ原の森（滝）

##### 【山岳観光市場規模】



#### (2) 事業内容

##### ① 山岳観光を活用した事業者間、産業（異業種）連携による稼ぐ力向上支援

前述の課題の通り、当管内には、乗鞍岳や槍ヶ岳・穂高連峰などの3千メートル峰が連なり、我が国を代表する山岳景観（中部山岳国立公園）が広がっているほか、山麓には、滝や森などの優れた景勝地をはじめ、湧泉量国内第3位の奥飛騨温泉郷がある。しかしながら、登山や自然・景勝地観光のための環境整備や情報発信、宿泊施設の受入サービス体制が整っていないのが現状である。そこで、当商

工会において山岳観光を推進するために山岳観光に意欲のある会員事業者を募り、山岳観光プロジェクト委員会（目的別委員会）を立ち上げ、地域資源を活用した山岳観光地経営を推進し事業者間・産業界間連携による稼ぐ力の向上支援を実施する。

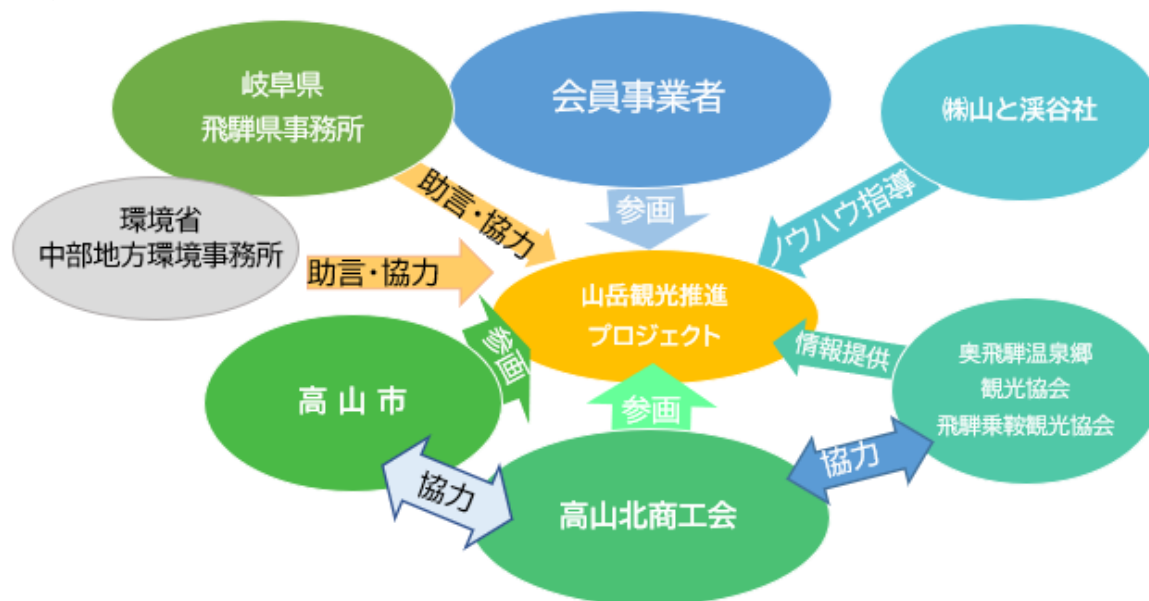
高山北商工会山岳観光プロジェクト	
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・北アルプス（飛騨山脈）の自然景観や登山を含めたアクティビティ・温泉資源を活用した滞在型山岳観光を推進すること</li> <li>・地域資源の活用により「稼ぐ力」を向上させ、市内経済に波及させることにより「経済の好循環」を推進するため</li> </ul>
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当エリアの山岳自然資源の活用方法研究（KPI の設定～課題抽出）</li> <li>・山岳観光先進地への視察（長野県白馬村）</li> <li>・山岳観光推進に資する研修会・グループワーク（サービス強化・情報発信方法）</li> <li>・地域資源を活用し地域として稼ぐ力・仕組みの創出（専門家活用）</li> <li>・地域食材を活用した山岳観光グルメの開発</li> </ul>
対象事業者	高山市奥飛騨温泉郷・丹生川地区の観光関連事業者（観光施設・宿泊施設）、飲食業、小売業等 約 10 事業者を想定
連携機関	環境省中部地方環境事務所、岐阜県飛騨県事務所、高山市、奥飛騨温泉郷観光協会、飛騨乗鞍観光協会、(株)山と溪谷社を想定

※KPI…「重要業績評価指標」という意味で、目標を達成する上で、その達成度合いを計測・監視するための定量的な指標のこと。

【地域経済活性化の方向性を共有する仕組みの構築】

年 4 回山岳観光推進プロジェクト委員会を開催し、山岳観光推進に資する研修会や情報交換と地域として“稼ぐ”仕組みを創出し、持続可能な地域づくりのための方策などについて話し合う機会を創出する。商工会は、委員会の事務局を担うとともに、「山岳観光推進プロジェクト事業」の中心的な役割を果たしていく。また連携機関（環境省や岐阜県・高山市といった行政機関及び地元観光協会）との連携を強化し、官民一体となって地域経済の活性化を推進する仕組みを構築する。

【連携体制図】





(別表2)

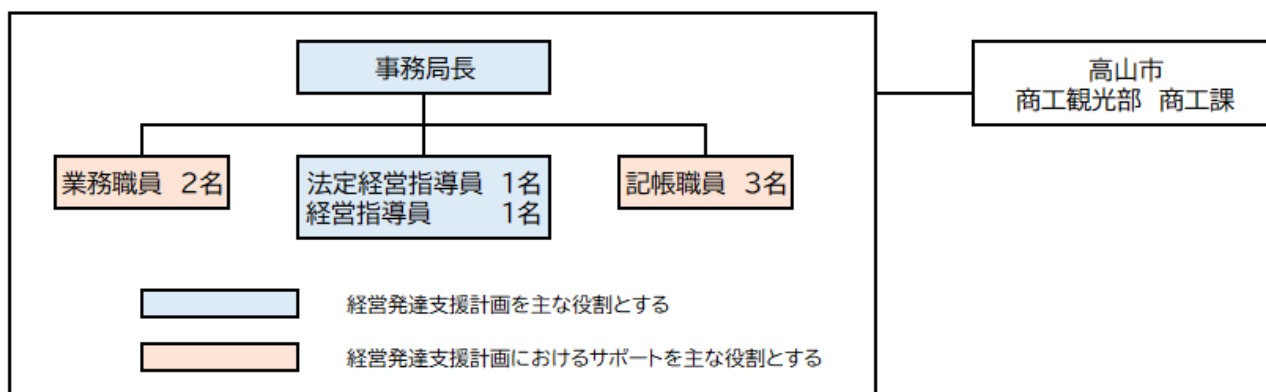
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和3年4月)

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

高山北商工会 事務局組織図 (令和3年4月1日)



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

① 法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名 : 西田 洋

■連絡先 : 高山北商工会 TEL. 0577-72-4130

② 法定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。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

① 高山北商工会

住所 : 〒509-4119 岐阜県高山市国府町広瀬町 886 番地 1

電話 : 0577-72-4130

FAX : 0577-72-4514

Email : takayamakita@ml.gifushoko.or.jp

② 高山市商工観光部商工課

住所 : 〒506-8555 岐阜県高山市花岡町 2 丁目 18 番地

電話 : 0577-35-3144

FAX : 0577-35-3167

Email : shoukou@city.takayama.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3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	1,350	4,900	4,920	3,920	1,920
セミナー等開催費	600	350	350	350	350
専門家派遣費	400	400	400	400	400
販路開拓支援費	200	4,000	4,000	3,000	1,000
需要動向調査費	100	100	120	120	120
委員会等開催費	50	50	50	50	50

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
①岐阜県商工会補助金 ②岐阜県商工会連合会 経営・技術強化支援事業 ③会費収入⇒会員より普通会費として年2回口座振替にて収入 ④特別賦課金→展示会などの出展者から受益者負担を徴収する ⑤伴走型小規模事業者支援推進事業

(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
な し
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等