

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>高山南商工会 (法人番号 3200005010252) 高山市(地方公共団体番号 212032)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日～令和9年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の経営力向上のための事業計画策定支援を行う 事業者の経営分析による客観的データに基づいた事業計画策定の支援を行う。 ②飛騨高山ブランドや地域資源の磨き上げによる新商品開発及び販路開拓の支援を行う 地域資源の掘り起こし・磨き上げや異業種間の連携による新商品(サービスの開発及びDX等を活用した新たな販路開拓の支援を行う。 ③地域経済の維持・向上を図るための創業及び事業承継支援 地域の生活基盤を支える事業者の事業承継支援と創業促進による地域経済力の維持・向上を図る。</p>
<p>事業内容</p>	<p>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 他機関等の経済動向調査を活用した動向調査と、地域内の事業所における景況動向・経営動向に関する調査を実施し、情報提供する。 4. 需要動向調査に関すること 事業者が開発・販売する商品やサービスについて、顧客ニーズと一般的に公表されている2次データを併せて分析し情報提供を行う。 5. 経営状況の分析に関すること 経営分析の必要性や重要性を説明し、積極的に経営分析を実施し経営課題の発見や解決に繋げる。 6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画(事業計画、創業計画、事業承継計画)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。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の着実な実行を後押しするとともに、成果に応じて取組み内容の修正や改善が図られるよう支援を実施する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の販路開拓を目的に、展示会・商談会等への出展、DXに向けた支援を実施する。</p>
<p>連絡先</p>	<p>高山南商工会 〒509-3214 岐阜県高山市久々野町無数河 580-1 電話:0577-52-3460 FAX:0577-52-2343 Email : t-minami@ml.gifushoko.or.jp 高山市商工労働部 〒506-8555 岐阜県高山市花岡町2丁目18番地 商工振興課 電話:0577-35-3144 FAX:0577-35-3167 Email : shoukou@city.takayama.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. 第2期の目標

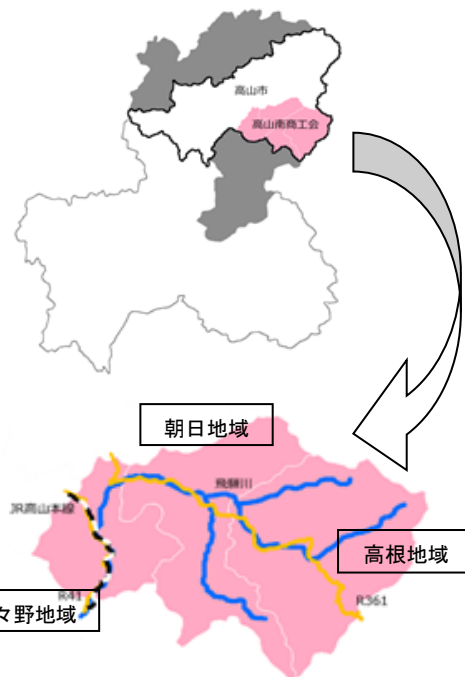
1 地域の現状及び課題

(1) 現状

【立地】

現在の高山市は、平成17年2月1日に旧高山市が周辺の9町村を編入合併したものであり、市域が2,177.61km²となり日本一広大な市となった。市内には本会のほか2つの商工会と商工会議所があり、本会は高山市の南部地域、旧久々野町、旧朝日村、旧高根村の区域を所管している。

この地域は乗鞍岳と御嶽山に抱かれた飛騨川の上流部に位置していることから、太平洋に注ぐ分水嶺となっており、こうした山々を源とする清流を活かした溪流釣りや夏の鮎釣りが盛んである。内陸性気候のため、昼と夜、夏と冬の寒暖差が大きいと、こうした気候条件を活かした農業や豊かな自然を活かした観光関連業が産業の中心となっている。



《久々野地域》

国道41号線とJR高山本線が中央部を南北に貫き、高山市の南の玄関口と位置付けられており、JR久々野駅は高山本線で最も標高の高い駅(676m)となっている。かつてはJR久々野駅が御嶽山登山の拠点として、また飛騨地域から産出される木材の搬出拠点として栄え、駅周辺部を中心に商店街を形成しているが、事業主の高齢化と後継者不足から閉店する店舗が増加している。

また、りんご、桃など果樹やトマト、ほうれん草を中心とした高冷地野菜の産地となっており、こうした果樹やトマトを活用したジュースなどの加工食品の生産も行われている。

冬期間は降雪を活かしスキー場が設置されているが、近年はスキー人口の減少と暖冬の影響からスキー客は減少傾向にある。

《朝日地域》

飛騨川が地域の中央部を横断しており、並行して東西に走る国道361号線沿いに集落が点在している。かつては旧朝日村役場を中心に小さな商店街が形成されていたが、現在は数店を残すのみとなっている。

春には枝垂れ桜、ミズバショウ、福寿草などの花々、秋には紅葉、冬には寒さを活かした氷点下の森など、四季の変化を体感できる自然豊かな地域である。また、高原の立地を生かしたカクレハ高原、胡桃島キャンプ場、美女高原には、春から秋にかけてアウトドアを楽しむ多くの人々が訪れている。

《高根地域》

本会の所管地域の最上流部に位置し、長野県と境界に接しており、3000m級の乗鞍岳と御嶽山に囲まれた急峻な地形を縫うように奔る国道361号線沿いに集落が点在する。下呂市にまたがる飛騨

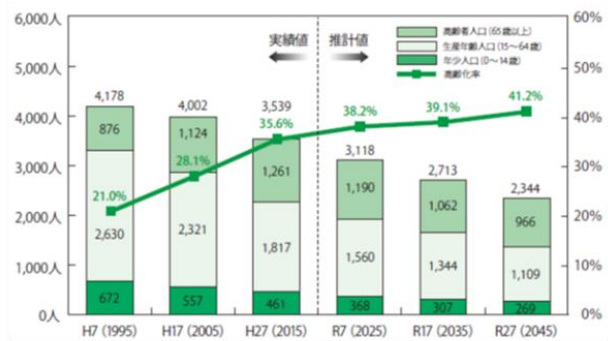
御嶽高原高地トレーニングエリアは、文部科学省の高地トレーニング強化拠点施設に指定されており、世界トップクラスのアスリートや実業団から小中学生まで幅広い層の強化合宿などに利用されている。また、長野県との境を接する日和田高原は御嶽山の噴火により形成された比較的平坦な地形となっており、高冷地という条件を活かした「タカネコーン」「火畑そば」といった特産物の生産が盛んである。

【人 口】

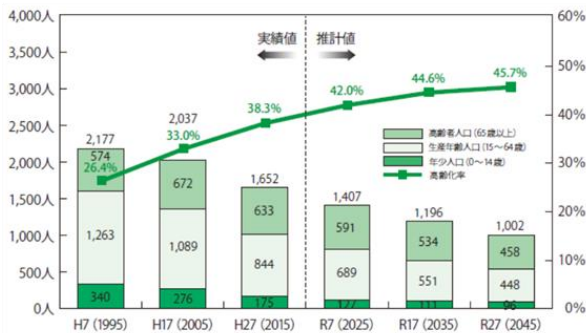
経営発達支援計画第1期がスタートした2017(平成29)年の管内人口は5,605人(久々野:3,579人、朝日:1,681人、高根:345人)であったが、2021(令和3)年4月には5,101人(久々野:3,307人、朝日:1,503人、高根:291人)と、わずか4年で9%も減少した。

高山市第八次総合計画基本計画による地域別の域内人口の推移(実績値は国勢調査、推計値は高山市企画課)では、今後もさらに人口は減少し、加えて高齢化率の上昇により生産年齢人口の減少が顕著となっている。内閣府の高齢者白書(令和3年度版)によると、令和2年10月の全国の高齢化率は28.8%、令和7年度の推計値では30%、令和12年度は31.2%となっており、高山市の高齢化は全国より進んでおり、中でも本会管内の高齢化が急速に進んでいることがわかる。特に、高根地域は高齢化率が50%を超えており、限界地域(限界集落が点在する地域)となっている。

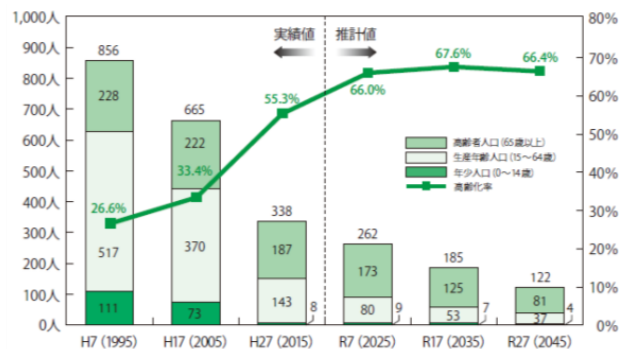
久々野地域の人口の推移



朝日地域の人口の推移



高根地域の人口の推移



【産 業】

2016(平成28)年経済センサスによると管内の商工業者数は305、うち小規模事業者数は277(小規模事業者の割合90.8%)となっており、2012(平成24)年と比較すると、商工業者は28.2%、小規模事業者数では25.7%の減少している。特に飲食業が△74.8%と減少が大きく、次いでサービス業の△29.7%、卸/小売業の△17.6%、宿泊業の△17.1%となっている。

この背景には、管内の人口減少や高齢化に伴う利用者の減少に加え、事業主の高齢化に伴い廃業される事業所が多かったことが挙げられる。

管内の事業所は、法人であっても小規模な事業所が多く、子

業種	2012(平成24)年		2016(平成28)年		比較	
	商工業者数	うち小規模事業者数	商工業者数	うち小規模事業者数	商工業者数	うち小規模事業者数
建設業	66	64	60	57	-9.1%	-10.9%
製造業	47	43	46	43	-2.1%	0.0%
卸/小売業	68	57	56	47	-17.6%	-17.5%
飲食業	103	81	26	24	-74.8%	-70.4%
宿泊業	41	41	34	34	-17.1%	-17.1%
サービス業	64	57	45	41	-29.7%	-28.1%
その他	36	30	38	31	5.6%	3.3%
計	425	373	305	277	-28.2%	-25.7%

息が後継者になるケースがほとんどであり、第三者への事業承継はほとんど行われず「自分の代で

廃業」する事業者は増加傾向にある。

【主要産業の現状と課題】

(ア) 建設業

比較的大きな事業所は事業承継が計画的に行われているが、一人親方で後継者がいない場合は事業主の高齢化に伴い廃業されるケースが多い。事業所数の減少に加え、業界全体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課題となっている。

i) 建築業

新築住宅着工戸数が減少する中、域外資本で安価に受注する工務店が進出しており、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。

ii) 土木建設業

国や県・市が発注する道路や河川などの公共工事を請け負う事業者が多く、降雪量の多い当地域では冬期間の除雪や凍結防止剤の散布なども重要な業務となっている。また、近年は災害による大規模な復旧工事も増加しているが、道路や橋りょう等のインフラの整備はひと段落しつつあり、今後の安定した受注には不安を抱えている。

(イ) 製造業

i) 木工業

飛騨高山は日本一の脚物家具（テーブルやいす等）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ほか、他県から家具製造の勉強、修行に訪れたことを契機に独立開業している事業所（工房）もある。古くからの事業所の多くは主に建具や作り付け家具の製造を行っているが、新築住宅の減少により地元工務店だけでなく、外資の工務店の下請けとして建具や作り付け家具の製造が増加している。中には高い技術を買われ、県外の建築現場へ出向く事業所もある。また、新たに開業した事業所はオリジナルデザインの家具や木製品を開発し、展示会に出展するなど戦略的な経営に取り組んでいる。今後は、伝統的なデザインばかりでなく、新しい建築様式に合わせ若年層からも受け入れられる家具や建具の発信が重要である。

ii) 食品製造業

当地域は果樹や高冷地野菜の生産が盛んなことから、これらの農産物をジュースやジャム、お菓子などに加工する事業者がある。特に季節限定のアップルパイは行列ができるほどの人気で、特産物となっている。また、地域で生産されたコメを使った「餅」やヨモギを使った「うどん」の製造を行う小規模な事業者はあるが、昔ながらの商品の製造を続けており、新たな商品開発には取り組んでいない。そんな中、健康食品として脚光を浴びている菊芋を使った漬物の製造に取り組む事業者が開業し、今後の事業展開が期待される。

iii) 機械部品製造業

発注元である大手メーカーの業績により受注量が変化し、自社の業績も左右されるが、おおむね堅調に推移している。発注元の要請に応えるべく、技術向上に努めている。

iv) 土産品製造業

「飛騨高山」ブランドの土産物は観光客からの人気は高いが、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う外出自粛の影響が直撃し業績は悪化している。そのため土産品にとどまらず結婚式等さまざまなシーンでの個別のイベントで扱われるようなオリジナル商品の開発や問屋（卸業者）を通さず自社で直接販売や取引ができるような仕組みづくりが必要である。

(ウ) 卸・小売業

卸売業は比較的事業所数に変動が少ない業種であるが、新型コロナウイルス感染症の拡大により、土産物の卸売業者は大きな影響を受けている。

当地域は高齢化の進行とともに、いわゆる「買い物難民」が増加し移動販売車が重要な役割を担っている。しかしながら集落も点在しているため移動距離も長さに見合った売上が確保できるわけではなく採算面では苦しい運営が続いている。

人口減少、高齢化は地域の購買力を低下させていることに併せ、高齢化した事業主が自らのリタイヤとともに廃業する事態も懸念されている。小売業は食材や日用品を購入するだけの場ではなく住民にとっては地域コミュニティの核であり、有事の際のライフラインでもあるため、何らかの形で事業承継、事業継続の方策が必要である。

(エ) 飲食・宿泊業

飲食業、宿泊業は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う時短営業や休業要請又は外出自粛により大きな影響を受けている。高山市は年間400万人を超える観光客が訪れるが、その行動範囲は中心部に限定される傾向が強く、より多くの観光客を管内に引き寄せる魅力の向上や発信が必要となっている。

i) 飲食業

小売業同様、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者が多く、地域住民を顧客として堅実な経営を行っているが、メニューが固定化しており新規客の取り込みができていない。地域特産である農産物等を活用し、飲食店のメニューそのものが観光の目的となるような新たなメニュー開発により新規客の取り込みを図りたい。

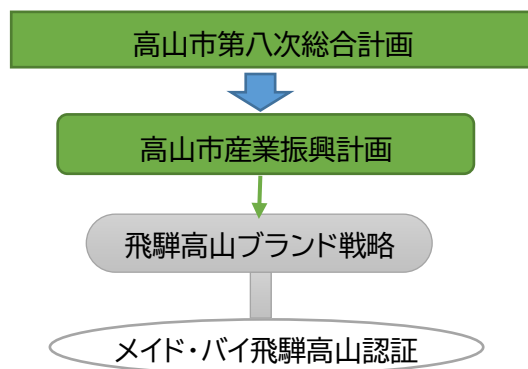
ii) 宿泊業

小規模な家族経営の旅館・民宿が多く、夏場の溪流釣りやアユ釣り、冬場のスキー客のほか、県外から仕事で訪れる方の常宿としての利用が多い。事業主は高齢化しているにもかかわらず、後継者のない事業所が多い。他の事業所と連携したサービスの提供（例えば、アユ釣りパック、スキーリフト券パックなど）や地元産品をふんだんに使った食事の提供による相乗効果を生み出すことが必要である。

【行政の方針】

高山市は将来における市のあるべき姿と進むべき方向性についての基本的な指針となる市の最上位計画として「高山市第八次総合計画」を策定している。

また総合計画の関連計画として「高山市産業振興計画」が策定されており、その計画の遂行にあたって「飛騨高山ブランド戦略」が掲げられ「メイド・バイ飛騨高山認証制度」によるブランド構築が実施されている。



【高山市第八次総合計画】

《計画期間》 2015（平成27）年から2024（令和6）年までの10年間

《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」と15の「まちづくり戦略」を定め、施策を展開するとされているが、このうち商工業関連では、

＜まちづくりの方向性＞

多様な働き方と優れた産品、サービスで財を稼ぐ

＜まちづくり戦略＞

- 多様の働き方に適応した労働環境の構築
- 地域産業の担い手の確保と生産性の向上
- 品質・価値の向上と情報発信
- 既存産業の強化と新たな産業の創出
- 地域循環型経済の構築

【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、経済構造のあるべき姿とその実現に向けた課題、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まとめたものである。

《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。

《産業振興のための基本的方向》

- ① 飛騨高山ブランドの強化と域外市場産業の成長促進
- ② 産業間・企業間の連関性向上
- ③ イノベーションの促進と生産性の向上
- ④ 都市構造と産業振興施策の連動
- ⑤ 産業を担う人材の育成・確保と働きやすい環境づくり

【飛騨高山ブランド戦略】

市民・事業者・行政等が、飛騨高山ブランドの魅力や価値及び課題を共有し、本市への誇りと愛着を持って飛騨高山の魅力と価値を高める活動や課題の解消に取り組むこと。また、飛騨高山の魅力・価値を意識した本物の商品、サービスの提供を効果的に情報発信することにより、定住人口、交流人口、関係人口の増加、地場産品等の流通拡大などによる地域の活性化を図り、持続可能なまちづくりに繋げていくことを目的として策定された。

《ブランドコンセプト》

飛騨高山の風土と飛騨人の暮らしが生み出す本物 それが『飛騨高山ブランド』

<飛騨高山の魅力・価値を表現するキーワード>

●伝統

東西の文化と飛騨高山の風土が融合して生まれた“雅”と“奥ゆかしさ”が混在する「飛騨高山独自の伝統」を的確に表現するもの

●癒し

飛騨高山の自然や環境、景観、緩やかな時間の流れなどが生み出す「癒しの要素」を的確に表現するもの

●人情

飛騨人（ひだびと）の暮らしが育んできた助け合い、支え合いの精神が生み出す「全ての人をやさしく包み込む人情味」を的確に表現するもの

●匠

飛騨高山の風土と暮らしが育んできた“ものづくりに対する心と技（ものづくりのDNA）”が生み出す「匠による本物」を的確に表現するもの

<メイド・バイ飛騨高山認証>

飛騨高山ブランドコンセプトに合致する独自性と信頼性の高い地場産品を認証する制度

本会管内で生産されているものでは、以下の物が認証されている。

久々野地域：飛騨メロン（農産物）、飛騨の豆板、三島豆（菓子）

有道しゃくし、小屋名しょうけ（工芸品）

朝日地域：美女餅（食料品）

高根地域：タカネコーン、たかねの蜂蜜、火畑そば（農産物）

(2) 課題

地域や事業者の現状からみた課題をまとめると、大きく次の3点にまとめられる。

① 社会の変化に応じて、客観的指標に基づいた経営ができていない。

社会や顧客ニーズが目まぐるしく変化しているにもかかわらず、漫然と従来のままの経営を続けており危機意識が乏しい。

客観的な指標に基づいた経営分析や経営戦略の策定とその達成に向けた過程を通して、持続可能な経営につなげる必要がある。

② 地域や自社の強み・魅力を十分に活かしきれていないうえ、発信力も弱い。

「飛騨高山」のブランドや地域資源、自社の持つ技術など様々な強みや魅力があるにもかかわらず、その強みや魅力を十分に活かした商品やサービスの開発につながっていない。また、DXを活用した域外に向けた発信が十分できていない。

地域資源などの掘り起こしや磨き上げにより、商品やサービスの質の向上を図るとともに、新たな商品やサービスの開発を目指す必要がある。また、こうした商品やサービスを効率的に消費者に届けるため、DXを活用して商品等の紹介や販売に取り組むことが必要である。

③ 事業者の円滑な事業承継が行われず、生活基盤が崩壊することが危惧される。

高齢化や後継者不足等により「自分の代で廃業」と考える事業主が多く、食料品や生活用品の購入や除雪や災害時における緊急対応の遅れなど、日常生活に支障をきたすことが懸念される。

円滑な事業継承が行われるよう、親族間の承継だけでなく、親族外承継、M&Aなど幅広い事業承継について取り組む必要がある。

2 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

(1) 10年程度の期間を見据えて

長期的な振興のあり方

飛騨高山ブランドや地域資源の活用や事業者間の連携による地域内の「稼ぐ力」の向上を支援することにより、小規模事業者の持続的発展と地域の活性化を目指す

第1期計画では、事業計画策定をはじ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、商談会を活用した販路開拓支援、夏と冬の売り出しイベントによる域内消費活性化支援等を実施してきたが、個々の事業者の取組状況によって効果は大きな差が生じている。

そこで、長期的な振興のあり方を、飛騨高山ブランドや地域資源の活用や事業者間の連携による地域内の「稼ぐ力」の向上を支援することにより、小規模事業者の持続的発展と地域の活性化を目指す」と定め、地域の強みを磨き上げ、さらに個々の事業者の連携を深めることにより、地域全体として「稼ぐ力」を向上させ、事業者の継続的な発展と事業が地域内で継続されることによる安定した生活の確保、地域の活性化を目指して小規模事業者を支援する。

(2) 高山市第八次総合計画及び産業振興計画との連動性・整合性

高山市の第八次総合計画及びその関連計画である産業振興計画では、「地域の資源（製品やサービス）」「稼ぐ」「地域で循環」をキーワードとしており、その手段として「飛騨高山ブランドの強化」「産業や企業間の連携」「人材の育成・確保」を掲げている。

本会としても、市の基本的な考えに基づき、飛騨高山ブランドや地域の資源を活用し、地域の総合的な力によって域外から「稼ぎ」、それを地域内で循環させることにより地域の経済の活性化を図るために、各種計画の策定や販路開拓等の支援を行うこととしている。

それが、安定した事業承継や創業者の増加につながり、ひいては地域の生活基盤を支える事業者の存続、さらには地域住民の安全安心な生活の確保の一助になると考える。

(3) 高山南商工会としての役割

小規模事業者が地域や自社の強みを磨き上げ、稼ぐ力を向上させるには、客観的資料に基づく分析や社会のニーズ・資金確保等の情報が重要となる。商工会では事業者から求められるこうした情報を、適時に的確に提供するとともに、経営計画のPDCAサイクルを事業者が確実に行っていけるよう、事業者に寄り添った支援を展開していくことが重要な役割である。

3 経営発達支援事業の目標

目標① 小規模事業者の経営力向上のための事業計画策定支援を行う

小規模事業者の経営力向上のためには、事業者の置かれている状況をしっかり把握し、それを客観的に分析して、実現可能性が高く、より効果が期待できる事業計画を策定することから始まる。ややもすると計画を策定すること自体が目標になってしまいがちで、第1期以前はそうした事業者が少なくなかったが、第1期計画を進める中で徐々にではあるが、事業者の中にPDCAサイクルの重要性に対する認識が高まり始めた。そこで、今期においても、小規模事業者の経営力の向上に向けた事業計画の策定を推進するとともに、その後における実績管理、見直し等の支援を行う。

目標② 飛騨高山ブランドや地域資源の磨き上げによる新商品開発及び販路開拓の支援を行う

地域で生まれ育った事業者にとって「飛騨高山ブランド」や「地域資源」は、地域にもともと存在するもので、身近すぎるあまりその魅力や価値に気づかなかつたり、過小評価したりしていることもある。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。また、飛騨高山ブランドや地域資源を活かすためには、個者のみが行う販路開拓の戦略には限界があるため、事業者間や産業（異業種）間が連携し経済の好循環を生み出す支援も行っていく。

目標③ 創業の促進及び事業承継支援による地域生活基盤の維持を図る

事業主の高齢化と後継者不足でありながら、事業承継については先送りされ円滑に進んでいない。事業主の多くは「事業は子ども（大半が長男）が継ぐもの」と捉えており、子どもが他の職業に従事していれば、後継者はいないことになり「自分の代で廃業」ということにつながる。

しかしながら地域で生活する者にとって、地域の事業者は生活基盤のひとつであり、又は道路や水道といったインフラの維持を担う役割を担う者であるため、廃業によりこうした事業者が減少することは日常生活を脅かす一因となり得ることから、身内の後継者がいない場合においても、第三者が引き継ぐケースや同業者が引き継ぐケースなど様々な方法で事業が承継されるよう、事業者に選択肢を提示するとともに、創業を希望する者に対して地域の状況やニーズなどの情報を提供する。

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4年4月1日～ 令和9年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標① 小規模事業者の経営力向上のための事業計画策定支援を行う】

[目標に対する方針]

個々の事業者の経営分析による客観的データに基づいた事業計画の策定

日々変化する競争環境の中で変化に対応し、「稼ぐ力」を磨き上げ、持続的な経営を進めるためには、自社の経営を客観的に確認するために分析が必要である。また、経営状況を確認したうえで、将来に向けた事業計画の策定支援を行っていく。

(具体的な取組)

- ・巡回による経営分析の重要性周知
- ・経営分析手法の提供
- ・決算、確定申告時等における経営分析機会の提供
- ・事業計画策定支援

【目標② 飛騨高山ブランドや地域資源の磨き上げによる新商品開発及び販路開拓の支援を行う】

[目標に対する方針]

地域資源の掘り起こし・磨き上げや異業種間の連携による新商品(サービス)の開発及びD X等を活用した新たな販路開拓

事業者が改めて地域資源の価値や魅力を見直し、活用のために磨き上げを行うことで新商品の開発を進めていく。また、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、販路開拓の支援を行う。これらの取り組みを広く発信するために、事業者、商工会、行政が一体となりそれぞれのホームページやSNS等を活用した情報発信やオンラインの商談会等による販路事業を支援することで、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)

- ・地域資源の魅力・価値を見直す機会の提供
- ・既存商品・サービスの磨き上げ
- ・新商品開発のための市場ニーズの調査、マーケティング
- ・地域資源を活かした新商品、新サービスの開発支援
- ・展示会、商談会出展支援 (リアル・オンライン)
- ・D X推進のための知識の習得

【目標③ 地域経済の維持・向上を図るための創業及び事業承継支援】

[目標に対する方針]

地域の生活基盤を支える事業者の事業承継支援と創業促進による地域経済力の維持・向

上

現在、当地域が抱える問題として売上の低迷や後継者不足による小規模事業者数の減少が深刻化しており、その対策・課題として後継者の確保と創業者数の増加が挙げられる。これらの課題解決に向けて商工会として現在行っている取組をより充実させることで

地域内の小規模事業者数の維持・増加に努める。

(具体的な取組)

- ・新規創業者を掘り起こし、創業を促進する
- ・円滑な事業承継を推進し、高齢による廃業を減少させる
- ・創業及び事業承継促進に向けた関係機関との連携

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】

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) 目標

提供内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8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	230件×4	230件×4	230件×4	230件×4	230件×4	230件×4

(3) 事業内容

① 地域の経済動向調査（継続・改善）

国や岐阜県・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。このことにより小規模事業者が地域経済の動向に関心を持ち常にアンテナを張ることで得た情報を自らの事業経営に役立てることをねらいとする。

(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

県内中小企業景況調査 (岐阜県商工会連合会)	県下商工会地区産業のDI値	岐阜県内小規模事業者の傾向分析
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)	高山市の地域傾向と小規模事業者が抱える課題の分析
高山市観光動向調査 (高山市)	観光客入込状況、交通機関利用状況、観光施設入込状況、来訪目的、観光消費額	特に宿泊業、飲食業、娯楽業等への情報提供
高山市労働実態調査 (高山市)	高山市内の企業約250社(無作為抽出)の労働条件等の実態(従業員数、雇用状況、賃金、労働時間、労働環境)	高山市の労働実態と小規模事業者が労働面で抱える課題の分析

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13者(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、内訳を設定している 製造業 2者 建設業 2者 小売・卸売業 4者 サービス業 5者
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	52件

(4)調査結果の活用

上記①、②で実施した調査及び分析結果は、収集した情報を整理・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、地域経済動向レポートにまとめ広く周知する。同時に、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見ていただく機会を増やす。①他の機関の経済動向調査及び②管内景気動向調査で得た分析データの情報提供を行う事で最新の地域経済状況を把握できるようにするほか、自社の経営について気づきを与え、個社ごとの経営及び事業計画策定の際に参考資料として活用していただく。

(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。(継続)
- ・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. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

需要動向調査は、例えば、主に事業計画策定事業者や宿泊・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次情報を、事業計画を策定した事業者と観光関連事業者に提供している。

【課題】

収集した2次データのみを分析し事業者へと提供していたが、ターゲット顧客から収集した生の声など1次情報も併せて分析・提供しなければ個々の事業者の売上向上にはつながらないことが分かった。また、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マーケットインの考えを取り入れた商品開発を行えるよう支援する必要がある。

(2) 目標

(調査目標事業者数)

	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
調査対象事業者数	4者	4者	4者	4者	4者	4者
レポート提供事業所数	4者	4者	4者	4者	4者	4者

以下、調査目標の内訳を示す。

(製造業の需要動向に関する調査)

	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
調査対象事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
レポート提供事業所数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
1事業所あたりサンプル収集数	—	20件	20件	20件	20件	20件
延べサンプル数	—	40件	40件	40件	40件	40件

(小売・サービス業の需要動向に関する調査)

	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
調査対象事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
レポート提供事業所数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
1事業所あたりサンプル収集数	—	20件	20件	20件	20件	20件

延べサンプル数	—	40件	40件	40件	40件	40件
---------	---	-----	-----	-----	-----	-----

(3) 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 イベント・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) 展示会を活用したBtoB調査

商工会の販路開拓支援で展示会へ出展する小規模事業者及び独自で出展する小規模事業者に同行し、出展ブースを訪れる事業者に対して、個社ごとの商品・サービスにあわせた独自調査を実施し、顧客の持つニーズを収集する。調査方法はアンケートによる聞き取り方式とし、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。

項目	【例】木工製品を対象とした場合の調査概要
調査の種類	展示会を活用したBtoB調査
対象業種	製造業
調査する対象	展示ブースを訪れる事業者
調査の手法	来場者さ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、技術、デザイン、用途、価格、取引条件、改善要望、など
調査結果の活用目的	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い当該当事業者にフィードバックし製品の改良や新商品開発に活用する。
調査展示会名 (※例示)	飛騨の家具フェスティバル(毎年10月に開催)
サンプル数	40件

(イ) 地域イベントを活用したBtoC調査(新規)

小売・サービス事業者を対象に実施する。地域内の各種イベントにおいてターゲットとしたターゲット顧客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、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。

項目	【例】地酒「熊の涙」を対象とした場合の調査概要
調査の種類	地域イベントを活用したBtoC調査
対象業種	小売業
調査する対象	イベントの一般来場者で、設定したターゲット属性の方
調査の手法	アンケートによる聞き取り方式
調査項目	年齢・性別・味・デザイン・価格・感想・要望、など
調査結果の活用目的	調査結果は商品の改良や新商品開発に活用する。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、商品の改良に役立てることができる。
調査展示会名 (※例示)	久々野納涼夏祭り(毎年8月に開催) ひだ桃源郷収穫劇場(毎年11月開催) ひだ朝日納涼夏祭り(毎年8月開催) 氷点下の森「氷まつり」(毎年2月第2土曜日開催) 等
サンプル数	40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へ提供していく。

(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。

日経POS情報「売れ筋ランキング」	
情報の 収集・分析	日経テレコンが公表しているデータを活用する。全国のスーパーマーケット店頭で販売されている加工食品・家庭用品のPOSデータ(商品1品ごとの販売データ)に基づく売れ筋商品ランキングを収集し、刻々と変化する市場の動向を速く正確に把握する。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	小規模事業者の保有する製品・商品・サービスに応じた、分類ごとの商品別ランキング、金額シェア、平均価格
目的	日経POS情報・売れ筋ランキングから収集した情報を、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し、トレンドや流行りを見極めることで、売れる商品開発、仕入れなどに活かしていく。

高山市観光統計	
情報の 収集・分析	高山市が実施している観光統計を活用する。サービス業向けの情報収集を主としており、特に激増する外国人観光客の消費動向や宿泊動向を正確に収集・把握し分析する。

調査項目	観光客の入込み状況、外国人観光客の入込み状況、観光施設の入込み状況、交通機関の利用状況、ホームページのアクセス状況、観光の印象、観光消費額
目的	高山市を訪れている観光客の内訳や消費動向、来訪目的を見極めることで、管内サービス事業者にとって必要な設備導入やホスピタリティの向上・改善といった提案に結び付ける。

(4) 調査結果の活用

「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、消費者のもつ客観的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、必要で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。

5. 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) 目標

	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
経営分析件数	15者	15者	17者	18者	19者	20者

(3) 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っていく。

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、販路拡大の可能性の高い事業者	
分析項目	(ア) 定量分析	個者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、経年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」、中小機構の「経営計画つくるくん」や岐阜県商工会連合会の独自のシステム「事業者支援システム」等を活用し、定量面及び定性面から事業所の経営状態を経営指導員が分析を行う。また、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）、仕入れ先動向、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、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

(4)分析結果の活用

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」にてレポート形式で书面化し、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。

「事業者支援システム」はデータベース化されているため内部で共有し、経営指導員以外の職員もスキルアップを図る。

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。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1)現状と課題

【現状】

事業計画策定セミナーの開催と経営分析結果の提供を中心に、経営計画を策定する事業者の掘り起こしを行ってきた。また、策定段階では専門家を交えた相談会を開き、個別に事業計画の策定支援を行ってきた。しかしながら、補助金申請や資金調達が目的で策定したものが多く、自社の今後を考える良い機会である一方、取組みが短期単発に終わりがちで、持続的発展に効果的であるとは言えない計画もあった。

【課題】

こうした現状から、策定される計画は、将来にわたった事業継続に向け、達成すべき目標に至るロードマップの役割を果たすものとしていく必要がある。そうした、短期単発ではない中長期的な計画策定を促すため、その意義や重要性、期待される効果をしっかりと伝えていくことが求められる。

(2)支援に対する考え方

事業計画策定前には、前工程として「5. 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。

事業計画の策定前段階においてDXに向けた支援(セミナー又は個別支援)を行い、事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3)目標

	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
参加者数	—	6者	7者	7者	8者	8者
IT専門家派遣	—	2者	2者	2者	3者	3者
事業計画策定件数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
事業承継計画策定件数	2者	2者	2者	2者	2者	2者

創業計画策定件数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
----------	----	----	----	----	----	----

※[5.経営状況の分析に関すること]で実施した事業者の3割～4割程度/年

(4)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施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、岐阜県商工会連合会が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。これらの事業者に対して、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、高山北商工会、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創業者の支援に努める。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。

⑥「DX推進セミナー・IT専門家派遣」の実施（新規）

めまぐるしく変わる経営環境に対応し、競争力強化を図るためにはITを活用した事務の効率化や生産性向上が必要である。しかしながら小規模事業者のITリテラシーが十分ではないため、DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得し、また実際にDXに向けたITツールの導入やWEBサイト構築等の取り組みを推進していくためにDX推進支援事業を実施する。これによりIT活用を

積極的に取り入れた事業計画の策定を行う。

<想定する事業例>

(1)DXに関するセミナー

(支援対象)

- ・経営分析を行った事業者を中心に日々の巡回指導等においてDX推進について説明をし、興味、関心を持った事業者等

(募集方法)

- ・チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

(講師)

・DXに関する造詣が深く岐阜県商工会連合会エキスパート等に登録している中小企業診断士(カリキュラム)

- ・DX総論、DX関連技術や具体的な活用事例
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利活用方法 等

(2)ITに関する専門家派遣

- ・小規模事業者の事業計画実施に必要なIT活用を推進するため、DX推進セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては必要に応じて専門家派遣を実施する。

(SNSを活用した情報発信方法・ECサイトの利用方法 等)

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事業所に対して、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なっていない現状がある。

【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ことが必要である。

(2)支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とする。事業計画の進捗状況により、巡回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巡回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、事業者からの要望も踏まえ臨機応変に対応する。

(3)目標

(事業計画策定事業者)

	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
対象事業所数	8者	10者	10者	10者	10者	10者

延べ回数(頻度)	48回	29回	29回	29回	29回	29回
売上増加事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
経常利益率1%以上増加の事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

※事業計画策定10件のうち、5社は4ヶ月に1回、3社は3ヶ月に1回、2社は年1回の頻度とする

(事業承継計画策定事業者)

	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
対象事業所数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
実施頻度	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
延べ実施回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(創業計画策定者)

	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
対象事業所数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
実施頻度	年3回	年3回	年3回	年3回	年3回	年3回
延べ実施回数	1回	3回	3回	3回	3回	3回

(4)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)

経営指導員では課題解決が困難な場合や、計画の見直しが必要である場合には、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。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1)現状と課題

【現状】

地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。

“新たな顧客・ターゲットに向けた対策”をとってきた事業者が少ないことから、商品の露出・

PR力を高め販路拡大を実現するために、B to B 取引を中心に商談会の出展支援、ホームページの充実やネット販売などのIT活用支援を実施している。一方で、HPを開設するだけにとどまるなど訴求力や販売力に乏しいものもあり、高い効果が生まれたとは言い難い事業者もある。

【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存在しているが、①展示会や商談会等への出展で得られる効果に懐疑的なイメージを持っている事業者、②出展経験があっても、商談ノウハウや営業力が弱い事業者がある。①の事業者に対しては、これまでの成果等をPRしながら出展を促し、県内外で開催される展示会等への出展支援を充実させることが求められている。②の事業者には、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、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ある程度の実績を生み出してはいるが、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事業所が多くあるため、今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取り組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏で開催される既存の展示会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列・接客などきめ細かな伴走支援を行う。

当地域にはリンゴ、桃、梨、タカネコーン（とうもろこし）、美女餅、火畑そば、たかねの秘蜜（蜂蜜）等の魅力ある農産物や食品があるが、これらを使った新たな商品を開発し販路拡大するため高山市内の商工会、商工会議所と連携を図りマッチング支援を行う。

また、域内や近隣商圏だけでは売上や顧客の拡大に限界がある。そのため新たな販路開拓や商圏拡大にはDXの取り組みが欠かせない。そこで、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関する相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

(展示会・商談会・物産展等推進目標)

		現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
展示会 出展	出展事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
	見積提案数	1件	1件/者	1件/者	1件/者	1件/者	1社/者
	売上額	—	3万円/者	3万円/者	3万円/者	3万円/者	3万円/者
商談会 参加	参加事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
	成約件数	—	1件/者	1件/者	1件/者	1件/者	1件/者
物産展 出店	参加事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
	売上額	—	5万円/者	5万円/者	5万円/者	5万円/者	5万円/者
マッチング 支援	支援事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
	売上額	—	3万円/者	3万円/者	3万円/者	3万円/者	3万円/者
SNS 活用	活用事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
	売上増加率	—	10%	10%	10%	10%	10%
EC サイト 利用	利用事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
	売上増加率	—	10%	10%	10%	10%	10%
ネット ショップ 開設	利用事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
	売上増加率	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

① 展示会・商談会・物産展への出展参加の推進（拡充）

製造業のほか、小売業・飲食サービス業の中でも域外へ広く販売していく意向の強い事業者を対象に支援を行っていく。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をすることは人手、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拡大を目指す。事業者が参加を希望する場合には、PRツールの作成等、出展準備から当日の運営、その後の商談成立に向けて一貫して支援を行っていく。

(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	開催時期	規模
メッセナゴヤ (展示会)	業種業態の枠を超え、多様な 製品技術サービスが集結	11月	出展社数 1,442社 来場者数 62,422名 (R1実績)

フードセレクション (商談会)	全国地方銀行の取引先企業が 出展(百貨店・CVS・ホテル・生協 他)	11月	地方銀行 55社 参加バイヤー150社 (R2実績)
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	5月～2月	全体売上約 8,400万円 (2018年実績)
バイヤー斡旋商談会 (岐阜県商工会連合会)	販路開拓コーディネーターを 介し、バイヤーニーズに沿っ た商品を揃えた商談会	9月～2月	参加バイヤー5社
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	通年営業	来客数約 39,000人 年間売上約 3,100万円 (2019年実績)
飛騨の家具フェスティバル (飛騨木工連合会)	・「飛騨の家具」展示(商談会) ・各工房家具新作発表・即売 5日間の開催、連合会加盟の 工房が家具を中心に出品。	10月	出展社数 12社 来場者数 8,000人

② マッチング支援

当地域の魅力ある産品を活用した新商品開発等を高山市内の小規模事業者とコラボレーションして行うことで双方が売上拡大を図れるようなマッチング支援を行う。

(想定している取り組み内容)

- ・ 久々野町の果樹生産事業者と高山市内飲食店(フレンチレストラン)とのマッチングを行い、特産の「飛騨りんご」等の果実を使った新メニュー開発を支援する。開発した新メニューについての周知、広告宣伝についても支援を行い双方の売上向上を図る。

③ SNS活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取り込みのため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

	国内アクティ ブユーザー	ユーザー層	特 徴
LINE	8,800万	全世代が利用 幅広い	国内メッセージインフラとして定着
Twitter	4,500万	平均年齢 36歳	リアルタイム性と拡散力が魅力!
Instagram	3,300万	10代と20代で半数を占める	フィードとストーリーズの使い分けがカギ
Facebook	2,600万	登録者は20代と30代が多い	全世界 MAU を誇る巨大プラットフォーム

④ ECサイト利用

楽天市場やYahooショッピングなどのショッピングサイトの提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影・商品構成等の伴走支援を行う。

- ・ 楽天市場：51,515店舗(2020年10月1日時点)
- ・ Yahooショッピング：87万2,889店舗(2019年3月時点)

⑤ 自社HPによるネットショップ開設

ネットショップの立ち上げから、商品構成・ページ構成・PR方法等WEB専門会社やITベン

ダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

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】

「経営発達支援計画評価委員会」では、外部有識者を交えることで、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している。

【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

高山南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、高山南商工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	・管内金融機関支店長(外部有識者) ・高山市商工振興課長、高山市支所長 ・商工会役員(正副会長、3支部各代表者) ・商工会事務局長・法定経営指導員
委員会開催評価時期	年度終了後2カ月以内、年1回開催
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。

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】

第1期計画の実施によって、以前より積極的な支援を実施するようになってはきたが、事業者の持つ様々な経営課題に対して、実践として活用できる企業支援に関するノウハウは、まだまだ不足している感がある。経営指導員が伴走型支援に専従できるよう、経営支援員や記帳職員による窓口指導におけるスキルアップを図ってきた。また、岐阜県商工会連合会が主催する研修等に、積極的に参加することで、自身のスキルアップに努めてきた。

【課題】

今まで以上に地域の小規模事業者に対し効果的かつ適切な支援を実施していくために必要な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商工会全体の支援レベルを向上させる必要がある。また小規模事業者の I T リテラシー向上を図れるよう事業者からの相談等に対応するため、D X に向けた相談・指導能力を習得する必要がある。

(2) 事業内容

① O J T による知識の習得及び支援スキルの向上（継続）

経営指導員の窓口相談や日々の巡回、専門家派遣時に経営支援員も同行し、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ことで高山南商工会としての支援レベルの底上げを図っていく。

② O f f - J T による知識の習得及び支援スキルの向上（継続）

O f f - J T 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、経営指導員と経営支援員の支援レベルに差が出ないように対応していく。O f f - J T 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	O f f - J T 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"> ・ 中小企業大学校主催 専門コース「IT 導入とデータを活用した支援の進め方」「販路拡大のためのメディア戦略支援」(例示) ・ 全国商工会連合会 WEB 研修 等
経営支援員	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"> ・ 中小企業大学校主催 専門コース「IT 導入とデータを活用した支援の進め方」「販路開拓支援の進め方」(例示) ・ 全国商工会連合会 WEB 研修 等

③ D X 推進に向けての資質向上

役 職	D X 推進に向けた知識習得の考え方
経営指導員	喫緊の課題である地域の事業者の D X 推進への対応にあたっては、職員の I T スキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、専門的知識を身に付ける研修を積極的に受講する。 <D X に向けた I T ・デジタル化の取組> (業務効率化等の取組) <ul style="list-style-type: none"> ・ クラウド会計ソフト導入 ・ 電子マネー商取引システム等の I T ツール (需要開拓等の取組) <ul style="list-style-type: none"> ・ ホームページを活用した自社 P R ・ E C サイト構築、運用 ・ S N S を活用した広報 等
経営支援員	

④職員間の定期的な情報共有

当商工会は、毎週月曜日、簡単な事務打ち合わせを行い、その折、日々の業務の中で知り得た情報や改善した方がいい点などを職員間で共有している。毎月初旬に1回(年間12回)の支援会議を実施する。また、経営指導員等が携わっている支援中の事業者の状況等を、データベースとなっている基幹システムや事業者支援システムを職員全員が相互共有することで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。

このように、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで高山南商工会の支援レベルを向上させていく。

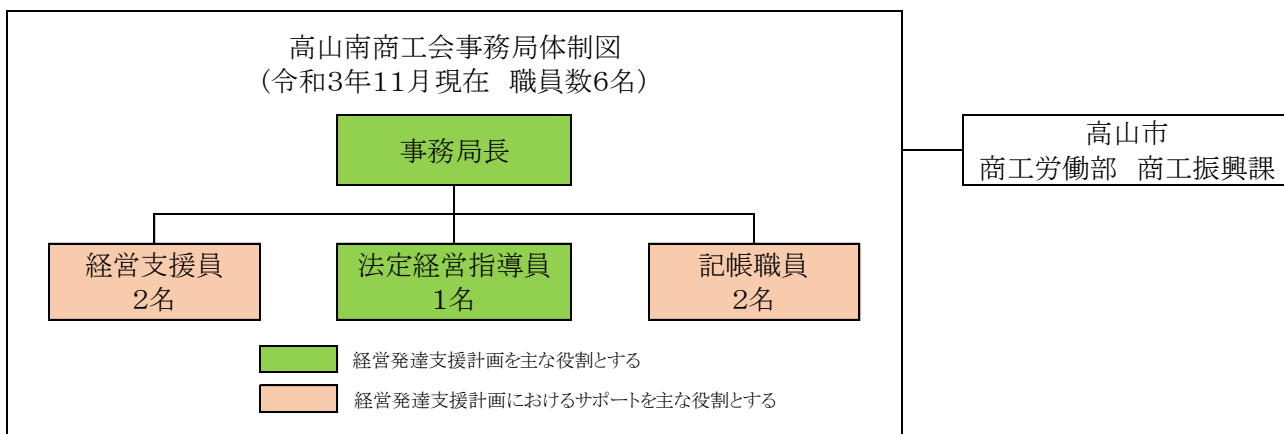
(別表2)

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5年4月現在)

(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）



(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：小林 正和

■ 連絡先：高山南商工会 TEL 0577-52-3460

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 高山南商工会

住所：〒509-3214 岐阜県高山市久々野町無数河 580 番地 1

電話：0577-52-3460

FAX：0577-52-2343

Email：t-minami@ml.gifushoko.or.jp

② 高山市 商工労働部 商工振興課

住所：〒506-8555 岐阜県高山市花岡町 2 丁目 1 8 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)

	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
必要な資金の額	450	450	450	450	450
需要動向調査費	100	100	100	100	100
事業計画策定支援費	200	200	200	200	200
販路開拓支援費	100	100	100	100	100
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補助金、その他国県市等の補助金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
「連携者なし」
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