

経営発達支援計画の概要

実施者名	郡上市商工会(法人番号 5200005011224) 郡上市(地方公共団体コード 212199)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目 標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>(1)小規模事業者の売上拡大・利益向上の為の経営分析、事業計画策定支援 小規模事業者の需要動向・経営分析を通じて課題を把握し、将来を見据えた事業計画の策定することによって、事業計画に基づいた経営を推進し、売上拡大と利益向上に繋げる。</p> <p>(2)地域資源や地域の特性を活かした事業展開や創業等の増加を図る支援 地域資源や特性を活かした事業運営を実現する為の支援活動を創業・事業承継支援にも応用し、地域の事業所数維持と増加を図り、地域経済の維持・向上に繋げる。</p> <p>(3)小規模事業者との対話と傾聴による自走を促す伴奏型支援 対話と傾聴を意識した支援により小規模事業者が腹落ちする課題設定や事業者の潜在力を引き出すことにより、自ら事業を自走できる事業運営が可能となる伴奏型支援を行う。</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 経営動向を調査し、時流に応じた情報を提供することで経営課題への気づきに繋げ、課題解決の為の経営分析に繋げる。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 個々の事業者が開発・販売する商品・サービスや市内消費の動向のデータを収集し、事業者の参考となる情報提供を行う。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 現状の経済動向や需要動向を踏まえ、経営分析の必要性を訴え、経営分析に対する意識を高め、現状の把握に努める。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析や各種セミナーをきっかけとし事業計画策定への意識づけから、事業計画策定に至るまでの支援を実施する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画に基づく事業運営を行うため、進捗状況に応じて臨機応変に柔軟なフォローアップ支援を実施する。</p> <p>8. 新たな販路開拓に寄与する事業に関すること 地域外を対象とする事業者へは展示会等への出展支援、地域内の顧客獲得を目指す事業所へはプロモーションツール強化支援を実施する。併せてIT利活用支援を推進し、対象となるターゲットに応じた支援により新たな販路開拓を目指す。</p>
連絡先	<p>郡上市商工会 〒501-4222 岐阜県郡上市八幡町島谷 130 番地 1 TEL:0575-66-2311 FAX:0575-66-2312 E-mail:gujo@ml.gifushoko.or.jp</p> <p>郡上市 商工観光部 商工課 〒501-4222 岐阜県郡上市八幡町島谷 130 番地 1 TEL:0575-67-1808 FAX:0575-67-1820 E-mail:shoukou@city.gujo.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

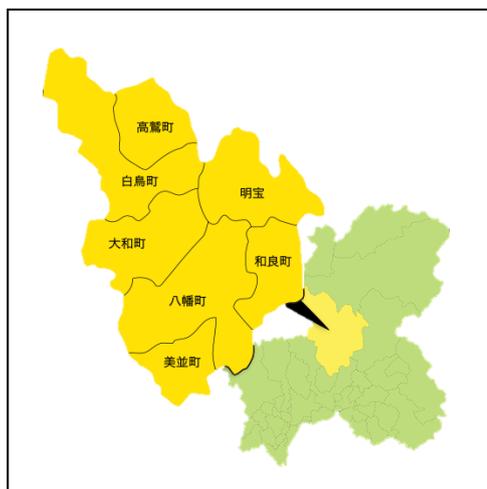
(1) 地域の現状及び課題

【郡上市の位置・地勢】

郡上市は、岐阜県のほぼ中央に位置し、東を下呂市、北を高山市、西は福井県、南は美濃市及び関市に接する、面積 1030.75 km<sup>2</sup> の山間地域である。

地勢は、長良川の源流域を形成する森林地帯が市全域の 90% を占め、長良川源流部にあたる大日ヶ岳山麓一帯にはひるがの高原、上野高原が、明宝水沢上一帯にはめいほう高原が広がり、清流・長良川をはじめ、和良川、石徹白川など 24 本の一級河川が流れる、水と緑に恵まれた地域である。

また、市の最北部に位置する白鳥町石徹白地区と高鷲町のひるがの地区は、太平洋と日本海の分水嶺となっている。



【交通】



郡上市内には、主要な交通網として、東海北陸自動車道が南北に縦断しており、美並 IC、郡上八幡 IC、ぎふ大和 IC、白鳥 IC、高鷲 IC、ひるがの高原スマート IC の 6 つのインターチェンジが開設されており、中部縦貫自動車道の完成と国道 156 号線など広域的な道路網により、将来は交通の要所となることが予想される。また、北陸新幹線延伸によって誕生する新しい周遊ルート「レインボールート」により北陸エリアからのアクセスが向上し、豊かな自然の中で生まれた文化である「郡上おどり」などの歴史の体験などを発信することで、国内のみならず海外からの観光客誘致の起爆剤となり、現在、郡上市へ訪れる外国人旅行者は年々増加している。

【人口】

郡上市の総人口は、平成 27 年国勢調査人口を基とした国立社会保障・人口問題研究所の将来人口推計によれば、郡上市の令和 7 年の総人口は 37,691 人とされている。

また、総人口のほか人口構成についても、地域を支える世代である生産年齢人口（15 歳以上 64 歳未満）や年少人口（15 歳未満）の割合が減少する一方、老年人口（65 歳以上）の割合は増加し、令和 7 年は高齢化率が 39.8% となると推計されている。

将来人口の推計（国勢調査人口） ※国立社会保障・人口問題研究所推計値

(上段：人、下段：%)	2005 年 (H17)	2010 年 (H22)	2015 年 (H27)	2020 年 (R2)	2025 年 (R7)
総人口	47,495	44,491	42,090	39,910	37,691
年少人口 (0-14 歳)	6,752 (14.2)	5,818 (13.1)	5,218 (12.4)	4,718 (11.8)	4,282 (11.4)
生産年齢人口 (15-64 歳)	26,507 (55.8)	24,357 (54.7)	22,246 (52.9)	20,171 (50.5)	18,404 (48.8)
老年人口 (65 歳以上)	14,236 (30.0)	14,316 (32.2)	14,626 (34.7)	15,021 (37.6)	15,005 (39.8)

※将来推計においては、年齢不詳分を案分して算出するため、2010 年国調結果、2015 年国調結果とは若干数値が異なります。

### 【事業所数】

郡上市の総事業所数は、2012年に2,971事業所であったものが、2014年には2,921事業所、2016年には2,818事業所となり減少している。2021年には2,609事業所になっており、2012年から毎年40事業所程度減少し続けている。郡上市で最も多い産業は、卸・小売業で582事業所となっている。次いで宿泊・飲食業が多く447事業所となっている。これは、郡上市が豊富な観光資源に恵まれた地域であり、年間533万人訪れる観光客を対象にする事業所が多く存在する為で市内の産業の一翼を担っている。次に多いのが建設業の381事業所で、サービス業355事業所、製造業328事業所と続き、いずれの業種も2012年と比較し減少している。

当地域において主要産業である観光客を対象とした小売業、宿泊・飲食業やその他主要産業の減少は、地域経済に与える影響が大きく、地域資源を活用した新たな事業の創出や事業の持続性を重要視した対策が必要となる。

### 【従業員数】

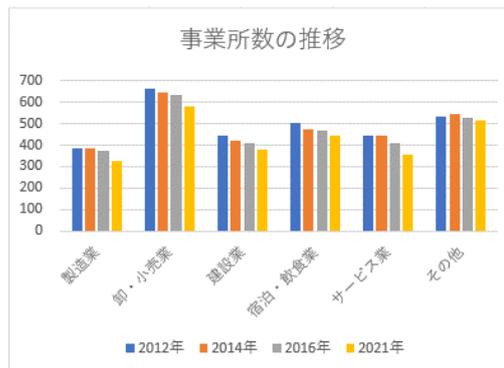
郡上市の事業所が雇用する従業員数を見てみると、2012年に19,975人であった従業員数は、2014年には18,904人に減少し、2016年には18,606人、2021年には17,629人と減少し続けている。業種別に見てみると、2012年と比較し、宿泊・飲食業が589人、卸・小売業が273人と大きく減少している。これらの理由として、進学や就職等の理由で、若年層の地域外流出が要因となっている。また、唯一増加している製造業においては、外国人の人材により雇用を確保している事業所も増加している。平成26年に市内事業所にて雇用された外国人材は35人であったが、令和元年には44名と増加しており、市内や近隣地域からの労働力確保が困難となっている現状がある。(郡上市商工会調べ) これらを踏まえ、労働力確保の為、地域内外からの新たな雇用促進や働きやすい職場環境の整備や業務の効率化に繋がるDX化も必要となる。

### 【主要産業の現状と課題】

#### ①製造業 (現状)

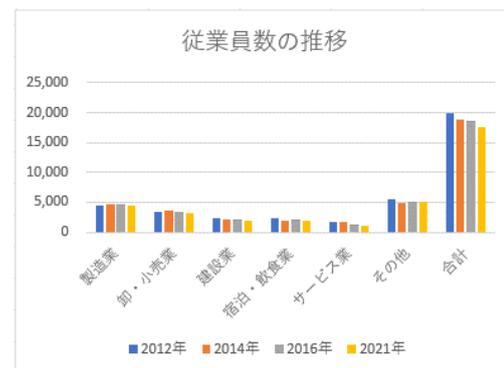
郡上市の製造業は、広大な森林面積を有する地域の地場産業として発展してきた「木材・木製品製造業」「家具・装備品製造業」が最も多く、次いで軸受メタル、ナットやボルトといった「金属製品製造業」、ハムや鶏ちゃん(郡上市の郷土料理)などの食料品製造業の順となっている。事業所数は275事業所、従業員数は3,094人で、売上高における産業構成比では22.3%を占めている。

食品サンプルやギターピックなど一部の製造業においては、国内でも高いシェアを有しており、



業種	2012年	2014年	2016年	2021年
製造業	384	388	372	328
卸・小売業	666	649	632	582
建設業	443	424	409	381
宿泊・飲食業	504	474	471	447
サービス業	443	443	407	355
その他	531	543	527	516
合計	2,971	2,921	2,818	2,609

参考資料：経済分析システム「RESAS」



業種	2012年	2014年	2016年	2021年
製造業	4,427	4,636	4,574	4,416
卸・小売業	3,424	3,575	3,347	3,151
建設業	2,439	2,145	2,160	2,023
宿泊・飲食業	2,410	2,014	2,138	1,821
サービス業	1,684	1,628	1,359	1,132
その他	5,591	4,906	5,028	5,086
合計	19,975	18,904	18,606	17,629

参考資料：経済分析システム「RESAS」

自社の高い技術力を活かし自社製品を開発・販売し、下請けからの脱却と付加価値の向上を図っている。

(課題)

一方他の多くの製造業は、BtoBに繋がる製品の製造と、これに伴う販路開拓が課題となる。さらに食料品製造業者など、郡上市に豊富に存在している地域資源を活かして観光客への販売や地域外への販路拡大を図る事業所の商品力向上や販路開拓を促進することも課題である。また、仕事はあっても、労働力の確保に苦慮しているのが現状で、地域内外からの新たな雇用や働きやすい職場環境の整備が課題である。

## ②建設業

(現状)

建設業の建設事業者数は370事業所で、従業員数は2,090人となっており、売上高における産業構成比では全体の29.3%を占めている。また、地元若者の就労機会の拡充や地域経済の発展に密接に関連し、重要な役割を担っている。しかし公共事業の縮減による建設業の衰退により事業所数、従業員数共に減少で推移している。特に多くの事業所が一人親方、個人事業主といった小規模事業者であり、昨今の住宅着工件数の減少と大手ハウスメーカーの地方進出により仕事の減少、売上の減少に苦しんでいる。

(課題)

建設業の多くは小規模事業者であり、以前勤めていた元請け事業者が主要な取引先である。例えば、建設業者に勤めていた従業員が、習得した技術を活かし、小規模事業者として独立した場合、仕事を以前勤めていた建設業者から下請けとして受注するケースが多い。そのため、取引先が1カ所に依存している為、新規取引先の獲得に繋がる取り組みや下請けからの脱却が課題となる。併せて事業承継においても今後大きな課題と言える。

## ③卸・小売業、宿泊・飲食業

(現状)

郡上市の卸・小売業の事業所数は436事業所で、郡上市で最も多い。従業員数は2,298人であり、事業所数、従業員数共に減少傾向で推移している。特に小規模事業者は、高齢化や後継者不足により廃業する店舗も多く、雇用喪失にも繋がっている。

また、宿泊・飲食業は401事業所であり、その多くが、年間533万人訪れる観光客を対象にした事業を営んでおり、郡上市の観光の特徴は、大きく分けるとスキー&スノーボード中心のウィンタースポーツ、鮎釣りやラフティング・カヌー、キャンプなどのアウトドアレジャー、もう一つが歴史と文化、さらには「郡上おどり」「白鳥おどり」である。この独特の歴史や文化的な魅力によって域内の滞在時間を少しでも延ばし、宿泊につなげる観光を目指す必要がある。

(課題)

需要動向踏査などにより顧客ニーズを把握し、顧客ニーズを満たす品揃え・サービスを戦略的に行うなどお店の魅力をアップさせること、各種展示会等に出展し、自店の商品・サービスの紹介・販売を行うことで、自店への来店客数の増加を図ることが課題である。また、外部から来訪する観光客の需要に応じて収益を拡大できるよう、経営改善の取り組みを強化していく必要がある。令和6年には市内リゾートホテルの倒産、温泉施設の閉館などがあり、観光客の新たな受け皿が必要となる。併せて、顧客ニーズに合わせた業態変更や第二創業に取り組む必要も考えられる。

## ④サービス業

(現状)

郡上市のサービス業の事業所数は382事業所で従業員数が1,387人となっている。生活に密接に関連する理美容業や自動車整備業などのサービス業においては人口の減少による消費の自然減により経営を圧迫している。また、消費者の行動範囲の拡大や、消費者ニーズの多様化により購買力は大型店や近隣市町の専門店への流出が見られる。

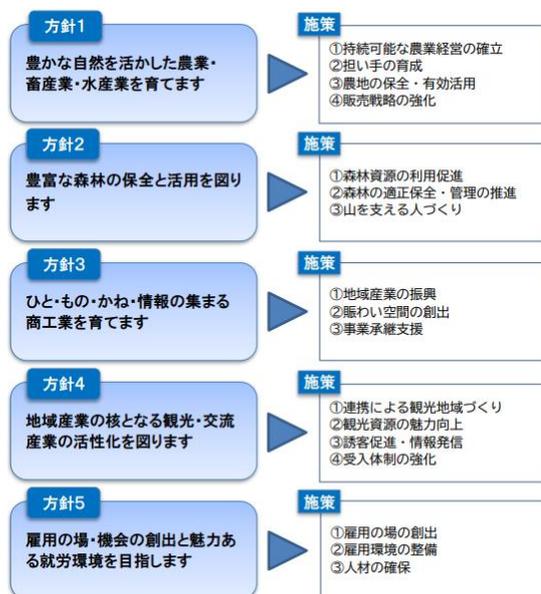
(課題)

理美容業や自動車整備業など生活に密接に関連するサービス業においては人口減少による顧客の減少となる為、地域住民の生活を支える意味においても事業の維持が大きな課題となる。

【郡上市第2次郡上市総合計画】

郡上市では、時代の潮流に対応するとともに、地域資源と人材を活かし、市民のみんなの知恵と行動によるまちづくりを進めるための指針として、「第2次郡上市総合計画(改訂)」を策定している。

計画では、「みんなで考え、みんなでつくる郡上〜ずっと郡上もつと郡上〜」を基本理念として、7つの基本目標を掲げている。その一つである目標1「地域資源を活かして産業を育てるまち」において、方針3「ひと・もの・かね・情報の集まる商工業を育てます」の中で、地域産業の持続的な発展と雇用環境の充実に向け、地域産業の振興、賑わい空間の創出、事業承継支援を推進すると定められており、今後、郡上市商工会が行う経営発達支援計画と連動性・整合性が高く、支援の実施が可能である。



【事業者が抱える共通の課題】

上記の通り各産業において抱える課題は多様であるが、共通した課題として挙げられるのは、売上や利益を獲得することである。この売上・利益に対する経営上の取組みの課題を次に挙げる。

①顧客ニーズを捉えた商品・サービスの開発や見直し

作り手の理論や計画を優先しがちで、顧客ニーズに合わせた商品・サービスの開発や見直しに取組んでいないため顧客獲得に苦戦している。顧客のニーズを探り、その消費者の声や意見を反映した商品開発・見直しによって集客力を向上させていくことが課題として挙げられる。

②訴求力の高いPR及び新たな販路の開拓

魅力ある商品・サービスを有しているものの、効果的なPRができておらず、また人的資源の不足から積極的な営業活動がなされていない。自社の強みをしっかりと訴求できる広告宣伝や営業活動などの販売活動の促進に取組み、新たな販路を開拓していくことが課題として挙げられる。

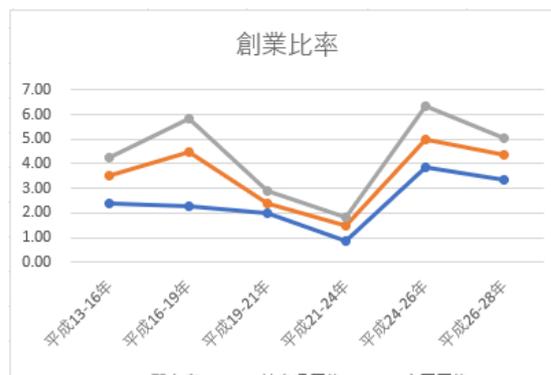
③後継者への事業引継ぎ

当市における事業承継の詳細については後述するが、事業主の高齢化、後継者難による廃業が事業者数減少の大きな理由の一つになっている。

### 【創業者】

郡上市の創業比率は、平成 26 年から 28 年で 3.33%となっており、岐阜県平均 4.36%及び全国平均 5.04%より低くなっている。また、岐阜県内 42 市町村中 31 位であり、県内でも創業比率が低い。しかし郡上市は、郡上おどりや街並みが貴重な地域資源であり、多くの観光客に訴求する価値と魅力がある。また夏はラフティング、冬はスキーといったレジャー産業も盛んで、観光客を対象に地域の特性を生かした創業に適している環境である。郡上市の特定創業支援等事業である創業塾の参加者も定員 20 名を超える参加希望があることから一定の創業者を創出することが可能であると考える。また、最近では事業承継による創業が増えてきている。

課題としては、地域内の潜在的創業者の掘り起こしと他地域からの移住を含めた新たな創業に対して、移転・移住先が見当たらないという課題もあり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。



	郡上市	岐阜県平均	全国平均
平成13-16年	2.41	3.51	4.23
平成16-19年	2.27	4.50	5.82
平成19-21年	2.00	2.37	2.87
平成21-24年	0.89	1.47	1.84
平成24-26年	3.86	4.98	6.33
平成26-28年	3.33	4.36	5.04

参考資料：経済分析システム「RESAS」

### 【事業承継】

統計では 2020 年の全国・全業種の後継者不在率は 65.1%であり、岐阜県においては 68.1%と全国平均を上回っている。郡上市においても同じような状況であると推測され、3 社に 2 社が後継者不足となる高水準であり、事業承継について取組みが必要である。

郡上市の事業者の多くは地域密着型の経営が中心であり、家族・親族に限らず、第三者への事業承継・後継者づくりを進めていかなければ、地域が活力を失い、人口減少と過疎化に繋がりがかねないため、事業承継を円滑かつ確実に行われるようプッシュ型支援により地域の活力を守ることに取り組んでいく必要がある。

## (2) 小規模事業者に対する中長期的な振興の在り方

### ①今後 10 年間を見据えた振興の在り方

小規模事業者の売上拡大・利益向上に向けて、地域資源や地域の特性を活かした事業展開や創業等の事業者数の増加を図り、地域内外の消費拡大による地域経済活性化を図る。

郡上市への観光入込客数は、年間約 533 万人で、岐阜県内では有数の観光地であり、また、今後こうした観光入込客を消費人口に転換することが、小規模事業者の振興に対する有効な手段と考える。しかし「郡上おどり」などの既存の資源に頼った集客、一時的な集客イベントの開催への協賛や昇龍道プロジェクトの一環としての連携先との協調などに留まり、新たな地域資源の活用や商工会がより主体的となった活動を十分に実施することができておらず、地域を訪れた観光客による購入や地域で生産された商品の地域外での販売などによる地域外からの消費獲得を十分に拡大することができていない。そこで、今後、地域外からの消費獲得を図るため、商工会が取り組む個社支援及び地域全体としての事業において、より充実化した取り組みを実施していく。

## ②第2次郡上市総合計画（改訂）との連動制・整合性

第2次郡上市総合計画（改訂）において定められた7つの基本目標のうち、当商工会に大きく関係する目標は「地域資源を活かして産業を育てるまち」である。郡上市の施策、「地域産業の振興」「賑わい空間の創出」「事業承継支援」により産業を育てる取り組みを通じて、地域産業の持続的な発展や雇用環境の充実に向け、地域資源を活かした産業の活性化、地域の雇用を支える産業への支援、地域外からの消費獲得繋がる受入体制の整備、地域内消費の喚起による地域産業の維持などを推進するという内容は、商工会が行う経営発達支援計画の考え方と一致している。

この連動制・整合性から、行政及び他の関係機関との連携が取りやすく、郡上市商工会が見据える10年間を達成するために、小規模事業者に対して一層効果の高い支援が実施できる。

## ③郡上市商工会としての役割

当商工会は、地域内小規模事業者に対して最も身近に支援できる組織である。そこで以上の内容を踏まえながら、小規模事業者の抱える経営課題を解決するための支援を実施し、地域内小規模事業者の経営力を向上させていくため次の役割を担う。

### （ア）自社の経営状態を把握した上での事業計画策定

変化する環境に対応し持続的な経営を進めるため、自社の経営を客観的に捉える分析が重要であり、分析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う。

### （イ）支援機関および支援施策の活用推進

計画策定から実行支援まで一貫して伴走型支援を実施し、事業者の成長発展に向けた支援を実施する。計画の過程で生じる様々な課題に対して各種関係機関と連携し、また有効な施策を活用し、課題解決を図る。

### （ウ）地域資源や地域の特性を活かした創業や事業承継による小規模事業者の維持

地域資源を活かした事業展開を目指す既存事業者や地域資源を活かした創業を目指す地域内外の創業希望者の積極的な掘り起こしと計画策定及びフォローアップ支援により、地域資源や特性を活かした事業を行う小規模事業者の増加を図る。創業支援と併せて第二創業や事業承継にも応用し、積極的に事業承継支援を実施する。

### （エ）地域内外からの消費拡大に向けた支援の実施

地域の環境を活かした創業に伴う空き店舗の活用により、景観向上及び観光地としての魅力向上を図り、観光客の地域での受け入れ体制の整備により地域外からの消費人口の増加を図る。さらに、既存住民の消費底上げとして、市の施策活用による小規模事業者支援の実施により、地域内消費の維持と拡大を図る。

### (3) 経営発達支援事業の目標

目標①：小規模事業者の売上拡大・利益の向上の為の経営分析、事業計画策定支援

売上拡大・利益向上を目指すためには、自社の置かれている経営状況を分析し、そして将来を見据えた事業計画を策定することによって、計画に基づいた経営を行うことが重要となる。これまでも経営状況の分析とそれを踏まえた事業計画の策定には取り組んできたものの、経営分析に基づいた計画策定の定着は十分ではない為、今回は、経営分析及び事業計画策定への意識付けをより強力に実施し、自社の経営を分析・把握しながら将来を見据えた事業計画を策定して、そして計画に基づいた経営を行うことができるよう、強力に推進することで売上拡大・利益向上に繋げる。

(具体的取組)

- (1) 巡回及びセミナー開催により、経営分析、事業計画策定の重要性を周知し理解に繋げる。
- (2) 経営分析による課題の抽出及び地域性を踏まえた事業計画策定支援の実施により売上拡大・利益向上を図る。
- (3) 事業計画による進捗状況の把握及び計画実行に伴う施策の情報提供と活用により、課題の解決を図り、計画に基づいた事業運営を推進する。

目標②：地域資源や地域の特性を活かした事業展開や創業等の増加を図る支援

中部縦貫自動車道の完成、昇龍道プロジェクトによる観光客誘致、自然・景観資源を活用したレジャー産業、そして歴史を感じられる郡上八幡城を始めとする街並みや郡上おどりなど貴重な地域資源や地域の特徴が郡上市にはある。それらを活かした事業運営を実現するための支援活動を、創業を目指す新規創業者支援にも応用していくことで、個社の事業発展及び地域の裨益に繋げていく。これにより観光地としての魅力向上と地域外消費の拡大を図る。併せて事業承継支援により地域内消費の維持を図ることにより地域経済の維持・向上に繋げる。

(具体的取組)

- (1) 地域資源を活かした事業展開を目指す既存事業者や創業を目指す地域内外の創業希望者の積極的な掘り起こしと計画策定及びフォローアップ支援により、地域資源や特性を活かした事業を行う小規模事業者の増加を図る。
- (2) 地域資源の活用に向けた需要動向調査の実施及びフィードバックを実施することで、効果的な販路拡大や購買意欲の向上を図り、安定した事業運営に繋げる。
- (3) 地域資源を活かした事業展開や、創業支援と併せて第二創業や事業承継にも応用し、積極的に事業承継支援を実施し、小規模事業者の維持を図る。

目標③：小規模事業者との対話と傾聴による自走を促す伴走型支援

売上拡大・利益向上に繋げる事業計画策定や地域性のある事業展開や創業の増加を図ることにより地域内の小規模事業者数を維持・増加させていくことで、地域の裨益に繋げる。その為にも職員の資質向上に努め、満足度の高い支援を実施する。そして対話と傾聴を意識した支援により小規模事業者が腹落ちする課題設定や事業者の潜在力を引き出すことにより、自ら事業を自走できる事業運営と伴走型支援に繋げる。

(具体的取組)

- (1) 地域の経済動向や需要動向調査に裏付けされた小規模事業者の経営に役立つ情報収集と提供により支援の効果を高める。
- (2) 専門家によるOJTやOff-JTによる知識の習得及び支援スキルの向上や専門的知識を身に付ける能力向上セミナーの受講により、対話と傾聴を發揮した支援を実施する。
- (3) 効果的な情報の共有により、必要な時に必要な情報をすばやく提供し、小規模事業者の信頼を得ることで、理解を得られる支援や提案に繋げる。

## 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7年4月1日～令和12年3月31日）

### (2) 目標の達成に向けた方針

目標①「小規模事業者の売上拡大・利益の向上の為の経営分析、事業計画策定支援」の達成に向けた方針

小規模事業者の売上及び利益の拡大を図るために必須となる事業計画策定を支援するにあたり、事業者の意識改革を図る必要がある。そこで、事業者の意識改革を図るためにも、経営状況の分析結果から見える現状の課題を明確にし、事業者を取り巻く経済動向や、取り扱う商品・サービスの需要動向を踏まえ、今後の事業展開に向けた事業計画の策定を行う。また、定性分析では複数の職員が関わったり専門家を活用したりして、今後の事業方向性の判断材料として有用な情報となるような支援を行っていく。計画策定段階では、これまでのような経営改善や経営の更なる発展に活かすことができない事業計画ではなく、計画策定後の実効性を高めるために、策定の意義や目的も十分に伝えながら、必要に応じて各支援機関との連携、各種支援施策の活用に積極的に取り組みながら支援を進めていく。また販路開拓においては、展示会の出展やDX活用支援など、経営環境の変化に対応した販路開拓支援に取り組みながら、事業計画で計画した内容の達成を目指し、新規顧客の獲得を通じた事業の収益確保を図っていく。

目標②「地域資源や地域の特性を活かした事業展開や創業等の増加を図る支援」の達成に向けた方針

地域内の小規模事業者数を維持・増加させていくことが、地域の活力を守ることに繋がることから、創業促進支援および事業承継支援を行い、小規模事業者数の減少率の低減を図る。

創業者については、行政や金融機関等と連携を取り地域内での創業者の掘り起しを行う。地域資源を活用した創業者の増加により観光地としての魅力向上によって地域内での消費拡大に繋げる。具体的には個社の持つ特色や魅力を地域内外へ伝えることが重要である為、IT利活用やプロモーションツール支援などDXに向けた取組みを支援する。また、観光地としての魅力向上により、キャッシュレス対応など地域の受け入れ体制の整備を図り、地域外からの消費人口の増加に繋げる。

また、地域内の小規模事業者は、事業承継に関する知識・関心が低い事業者も多いため、事業承継に対する知識・関心を持つ事業者を増加させていくことで、円滑な事業承継が行われるよう支援を行う。併せて地域内の既存住民の消費底上げとして、市の施策活用による小規模事業者支援の実施により、地域内消費の維持と拡大を図る。

目標③「小規模事業者との対話と傾聴による自走を促す伴走型支援」の達成に向けた方針

小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決への伴走支援において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。また商工会の支援を通じて、PDCAサイクルの意識を高めながら定めた目標数値や取組内容が着実に実施できるよう支援していく。そして将来的には事業者自身がPDCAサイクルを自ら回して取り組んでいけるよう促していく。

## 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】

経済動向調査の現状は、複数の調査報告から、管内の小規模事業者の参考となるデータを抽出し、併せて郡上市における産業分類別割合に応じて配分した業種別事業所を調査対象とした郡上地域景気動向調査を実施し、集計結果をまとめ地域経済動向レポートとしてホームページへの掲載と巡回訪問時、窓口対応時に情報発信を行っている。

##### 【課題】

管内の経済動向を調査・分析することにより、管内企業の経営活動の動き・様子および直面している経営上の問題点などの基本的な事項や、時流に応じたトピックについての意見や情報などを把握し、小規模事業者に対して適切かつ効果的な支援策を推進するための基礎的な資料としてより広く提供することで、自社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に繋げる。また、商工会として地域内の情報を把握することで、その情報を活用して効果的な事業者支援を実施していく。

#### (2) 目標

提供内容	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11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	2,078者×4	2,078者×4	2,078者×4	2,078者×4	2,078者×4	2,078者×4

※令和6年11月時点の会員数2,078者

#### (3) 事業内容

##### ①他機関等の経済動向調査の活用（2次データの活用）

国、岐阜県、郡上市及びその他関係機関等から発表される経済動向や経営動向に関する情報から、当地域の小規模事業者に該当する情報を収集・整理・集約し、レポートにまとめ地域の小規模事業者へ提供する。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）

情報源	情報収集項目	収集目的
地域経済分析システム（RESAS）	産業構造、従業員数、マーケット対象となる地域の人口・世帯数など	全国や近隣地域との比較から郡上市の経済動向を分析
景況指数調査（株OKB総研）	地域別景況予報	飛騨・郡上地域の3ヶ月ごとに景況調査を行い、景況指数を分析
岐阜県統計情報	平均賃金の推移、ハローワーク別有効求人倍率の推移	岐阜県内の平均賃金や求人倍率から景気の傾向分析
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

②郡上市の景気動向調査

景気動向をより地域の実情に対応した情報として地域内小規模事業者へ提供することを目的とし、地域内の事業所における景況動向・経営動向等に関する調査を実施する。

(情報収集先、調査項目、分析方法)

項目	内容
情報収集先	郡上市内小規模事業者 50 件
調査項目	売上の実績、今期の状況、来期の見通し (売上額・資金繰り・仕入単価・採算・業況)、業況判断の背景等
調査方法	調査票の郵送、巡回訪問による聞き取りにより実施する
分析方法	回収した調査票を Excel シートに入力して集計・分析を行う
調査頻度	年 4 回

(4) 成果の活用

上記で実施した調査結果は、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、注釈を入れながら地域内小規模事業者に分かりやすい形でレポート形式にまとめ年 4 回地域経済動向レポートとして提供し、自社の経営に気づきを与えるとともに、個社ごとの事業経営及び事業計画策定の参考資料として活用する。同時に、地域経済動向レポートの内容についてホームページにも掲載することで情報提供の機会を増やす。また、小規模事業者への個社支援を実施するうえでも、地域特性の確認、国・県・近隣地域などとの比較など、より有効的な情報として活用できる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

行政機関や業界団体等による消費動向調査のうち地域内小規模事業者の経営に役立つ情報を抜粋して 2 次データとして提供している。また需要動向調査として、事業者が展示会等に出展した際にブースを訪れる事業者等に対して、出展事業者の製品についての調査を実施する他、物産展など集客が見込まれる地域内イベントにおいて消費動向調査を実施集計し 1 次データとして提供している。

【課題】

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 BtoB 調査においてはアンケート項目、調査の実施、データの分析まで事業者と共に検討することで需要の動向を把握し、課題等を事業者自身が理解できるよう支援する必要がある。併せて 2 次データの活用により国や県、郡上市の施策の普及に繋げると共に、郡上市商工会独自の需要動向調査を実施することで小規模事業者が将来を見据えた事業運営の参考となる情報提供を行う。BtoC 調査においては、地域イベントにて積極的に調査を実施してきたが、地域イベントの減少による出展事業者数の減少が想定される。

(2) 目標

①展示会、地域イベント、モニターを活用したサンプルサイズ

	現状	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
展示会	328	400	400	400	400	400
地域イベント	209	150	150	150	150	150
合計	537	550	550	550	550	550

②外部機関が公開するデータを活用した調査数

	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
調査対象事業者数	—	233 者	234 者	237 者	238 者	240 者

(3) 事業内容

個々の事業者が開発・販売する商品・サービスに対する直接的な顧客ニーズを収集して提供する。これまでと同様に集客が見込まれる展示会や地域イベントで 1 次データを収集し、顧客ニーズを掴み、他機関から公表されている 2 次データを収集し、独自で収集した 1 次データと合わせて総合的な分析を行い提供することで、市場全体のニーズとの適合性や優位性の比較、更には今後の販路拡大など事業展開においての判断材料として提供する。また、郡上市観光連盟が実施するDMOと連携し、郡上市内の消費や動向についてデジタルマーケティングによるデータの収集と提供を実施する。

①展示会・地域イベントを活用した需要動向調査

(ア) 展示会を活用した B t o B 調査

商工会の販路開拓支援による展示会出展時や、小規模事業者が独自で出展する際に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出展事業者と相談したうえで決定しアンケート票を作成する。

項目	内容
調査の種類	展示会を活用した BtoB 調査
対象業種	製造業等
調査する対象	展示ブースを訪れる事業者
調査の方法	アンケートによる聞き取り方式
調査する項目	年齢、業種、職業、品質、満足度、魅力、コミュニケーション、対応力、作り手（こだわり）への共感、感想、要望など
調査する展示会 （※例示）	ギフトショー、グルメショー（東京ビッグサイト）毎年 9・2 月に開催 メッセナゴヤ（ポートメッセなごや）毎年 11 月に開催
サンプル数	事業所毎 20 件

(イ) 地域イベントを活用した B t o C 調査

小売・飲食・宿泊・サービス業を対象に実施する。地域内の各種イベントにおいてターゲットとした顧客の意見を収集するため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アンケート票を作成する。

項目	内容
調査の種類	地域内観光客へのアンケートによる BtoC 調査
対象業種	小売業・飲食業・宿泊業・その他サービス業等
調査する対象	イベントに会場した方
調査の方法	アンケートによる聞き取り方式
調査する項目	年齢、居住地、参加のきっかけ、移動手段、宿泊の有無、目的、予算、地域の印象、地域の認知度、購入動機、味、量、見た目、価格、地域らしさ、決済方法、意見、感想、次回の参加希望、要望など
調査するイベント （※例示）	食の祭典（毎年 9 月第 3 土・日曜日に開催） ふるさとまつり（毎年 11 月第 1 土・日曜日に開催） 異業種交流会（毎年 1 月下旬に開催）

(ウ) 施策の普及に繋がる郡上市商工会独自の各需要動向調査種調査

小規模事業者は、事業者であると同時に消費者としての側面もある為、支援の際に需要動向調査を実施する。郡上市が運用する「郡上ふるさとコイン」などキャッシュレス決済システムの普及率や使用感などの動向調査を実施することで、DX化の推進に繋げる。また、地域内の各種イベントについては開催の有無により実施が出来ないことが想定される為、観光地である郡上市の特徴を活かした商工会独自で完結できるアンケートを実施する。具体的には郡上八幡内に訪れた観光客に対する街頭アンケートや合併前の旧町村に存在する道の駅（白鳥町、大和町、美並町、和良町、高鷲町、明宝）で観光客に対する需要動向調査を実施する。また、観光目的別で需要を把握する為、四季を通じて観光目的に対応した需要動向調査を実施するなど工夫して行う。

②外部機関が公開する調査及びデータ収集・提供

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し提供することで、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資料として活用する。収集した情報は、展示会を活用したB to B調査や地域内観光客へのアンケートによるB to C調査と合わせてレポートにまとめて各事業所に提供していく。

**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。

**市場情報評価ナビ「Miena」**

情報の収集・分析	市場情報評価ナビ「Miena」を活用し、個社に合わせた市場情報をマイクロ市場で収集・分析する。個社に合わせた商圏内での人口構成、世帯構成、購買力等の数値データを収集・分析することで地域内での需要を推測することができる。これによって個社に合わせた有益な情報提供を行うことができる。
調査項目	都道府県の経済動向、県内・町内の経済水準、指定範囲での市場規模、人口詳細（人口年齢別構成、世帯構成、世帯収入、流入流出、人口伸び等）、業種別事業所数等
目的	市場情報評価ナビ「Miena」を活用しマイクロ市場での消費動向・購買力、近隣地域においてどのような分野で消費需要があるかを把握し、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。

#### (4) 成果の活用方法

上記①により収集したデータを基に、上記②にて収集した情報を付加して、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、個々の事業者の商品・サービスが想定するターゲットのニーズに合致しているか、更なる商品・サービスの改良改善に活かすことはできないか等の検討材料とし、事業計画の策定や商品開発・改良に活用するとともに、新たな販路の開拓までを一貫して支援する。

### 5. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

現状、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、補助金等の申請での一義的な財務分析や経営分析については、事業者理解されている。しかし、経営及び財務状況を正確に把握するとともに事業計画策定による小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員の巡回、窓口相談、各種セミナーの開催を通じてより本来的で総合的な経営分析を行ってきたが、あまり関心が示されず、総合的な経営分析の必要性を小規模事業者に分かりやすく伝えることが出来ていない。

##### 【課題】

経営状況分析は、自社の事業を客観的に把握するために有効な取り組みである。しかしこれまで事業者に対して、より本来的な経営分析の必要性を効果的に訴求することもできなかった。そこで、今後は巡回、窓口相談時、各種セミナーや記帳指導等の機会に、事業者の興味や関心が高い施策の情報提供や前述の経済動向、需要動向を示しながら「対話と傾聴」を通じて、経営全体の分析の必要性について訴え、小規模事業者が腹落ちできる説明をし、経営分析に対する意識改革を図る必要がある。

#### (2) 目標

	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
経営分析事業者数	229者	233者	234者	237者	238者	240者

#### (3) 事業内容

##### ①経営分析実施事業者の掘り起こし

金融支援や記帳及び決算支援だけでなく、日々の巡回や窓口相談時にも、経営分析の実施による現状の事業状況を正確に把握する事の重要性を説明し、経営分析に興味関心を持たせることで経営分析実施事業者の掘り起こしを行う。また、金融支援や記帳及び決算支援時など、特に売上高や利益の減少が著しい事業所や、融資斡旋・補助金申請支援での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。

##### (想定される経営分析実施事業者の掘り起こし手法)

- ・日々の巡回及び窓口支援時に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必要性を伝え分析実施へと促す。
- ・金融支援、記帳指導及び決算指導において経営状況に不安を感じる事業者へ経営分析を勧める。
- ・設備投資計画や補助金申請作成時などにおいて経営分析を実施する。

##### ②経営状況分析の実施

上記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	<p>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つの視点で財務分析を行う。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。</p> <p><b>【分析指標の具体的内容】</b></p> <p>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</p>
	(イ) 定性分析	<p>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。</p> <p><b>【具体的な調査項目】</b></p> <p>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、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、ノウハウ、技術など）            設備状況（設備、遊休設備、不動産、工程・生産管理など）</p>
分析手法	岐阜県商工会連合会の作成した独自のシステム「経営支援システム」や中小機構の「経営自己診断分析システム」などを活用し、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。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。	

#### (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を正確に把握し、改善に向けた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や専門家等と連携し、各分野の専門的視点から小規模事業者の経営課題の明確化を図る。

##### 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「経営支援システム」や中小機構の「経営自己診断分析システム」などによってレポート形式で書面化し、個別に巡回を行い分析結果について丁寧に説明する。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頂く。

##### 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。

## 6. 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、指導員による巡回指導やセミナーへの参加を通じて事業計画の必要性や有益性の理解に繋げ、事業計画策定の定着に取り組んできたが、結果として補助金活用や資金調達をきっかけとした事業計画の策定による計画的な事業運営には繋がってはいないものの、本来の事業計画策定の目的の定着には至っていない。

DXについては現状、デジタルを駆使した戦略を模索している企業はあるものの、単にDXの必要性は認識しているが、具体的に検討や取組みに至っている企業は数限られている。そのため、機械やシステムを購入して労力不足の穴埋めや業務効率化にどう活かせるか具体的な検討がないまま、単にデジタルを駆使して何かできないかと考えてはいても取組んでいない事業者が多い状況である。

#### 【課題】

事業計画策定については、補助金活用や資金調達といった必要に迫られて事業計画を策定するのではなく将来の展望を見据えた事業運営や地域の特性を踏まえた戦略的な事業計画書策定支援を行うことが課題となる。そこで、事業計画策定セミナーなど各種セミナーにて、事業計画を事前に検討し計画的に事業を進める必要性を浸透させる。カリキュラムに事業計画策定を組み込み、事業計画策定を実施していく。併せて、周知方法について小規模事業者の関心を引く内容を掲載し、関連する支援団体との連携により、より広くPRし効果的に実施する必要がある。

DXについては、企業が外部の業者にシステムの開発や運用を委託しており、社内で高いITスキルを持つ人材を育成できていない。しかし、近年では消費者もビジネス側もサービスを利用する際の行動が大きく変化してきている。こうした変化に対応するため現状を正しく認識し、そうした変化に対応する適切なDXを導入できる人材の育成をしなければならない。

### (2) 支援に対する考え方

経営分析結果の提供時やセミナー開催時、又は補助金の申請時などにおいて、どのような事業計画を策定していくのかといったことの前に、「なぜ事業計画を策定する必要があるのか」「それが自社にどのような効果をもたらすのか」といった事業計画本来の目的や意義を理解してもらうための意識づけが重要である。

その上で、「経営分析から事業計画書策定」へと段階を踏み、事業計画が「絵に描いた餅」で終わらないようにするために、経営意欲の高い事業者へ事業計画策定を促すとともに、積極的なフォローアップや専門家派遣による個別支援も取り入れながら効果的な支援を実施していく。

また、事業計画策定の前段階において、小規模事業者の多くが苦手とされているデータとデジタル技術を活用するためのDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の強化を図る。

その上で、事業計画の策定段階においては、岐阜県商工会連合会中東濃ブロック広域支援室や専門家との連携を図りながら、対話と傾聴を通じて課題解決に向けた効果的かつ実現可能性の高い取組内容が定められるよう支援していく。

### (3) 目標

	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
事業計画策定事業者数	116者	116者	117者	118者	119者	120者
事業承継計画策定事業者数	29者	29者	29者	30者	30者	30者
創業計画策定事業者数	16者	16者	16者	17者	17者	18者

合 計	161 者	161 者	162 者	165 者	166 者	168 者
-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------

#### (4) 事業内容

##### ①事業計画策定事業者の掘り起し

###### (ア) 事業計画策定への意識づけ

経営状況の分析を行った小規模事業者に対し、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策定へと誘導する。その際に、事業計画策定の必要性や有益性を説明し、事業計画に対する意識づけも合わせて行うことで、効果的に事業計画策定支援へと繋げる。

###### (イ) 事業計画策定セミナーの開催

事業計画策定を推進するために、事業計画策定セミナーを開催する。その際、事業計画策定の本来の目的である将来の展望を見据えた事業計画の必要性や有益性の伝わる内容にし、策定手順の説明を主とした内容で構成する。特に事業運営に対して不安を覚えていたり、新たな取組の必要性を感じているが、それを表現したり、見える化できない事業主に対し、事業計画の策定手順の説明を行う。周知の際は、事業承継や創業、BCPといった小規模事業者の関心の高い施策の普及を併せて行うことで参加を促す。

#### 事業計画策定セミナーの概要

対 象 者	事業計画の策定意欲のある地域内小規模事業者等
募 集 方 法	ホームページ、フェイスブック、LINE、郡上市商工会広報誌
講 師	中小企業診断士
開 催 数	年1回
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画とは</li> <li>・事業計画の必要性と有益性</li> <li>・事業計画の作成手順</li> <li>・事業計画書策定</li> </ul>
参 加 者	10名程度

###### (ウ) 「DX活用セミナー」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくため、下記の内容でセミナーを開催する。郡上市が設置する産業支援の窓口である郡上市産業支援センターやデジタルマーケティングに取り組む郡上市観光連盟と連携するなど効果的なセミナーを実施する。

これにより、DX活用への意識を高め、効果的な活用に向けた事業計画策定へと誘導していく。

#### DX活用セミナーの概要

対 象 者	DXに関心を持った地域内小規模事業者等
募 集 方 法	ホームページ、フェイスブック、LINE、郡上市商工会広報誌
講 師	IT専門家
開 催 数	年1回
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）</li> <li>・クラウド型顧客管理ツールの紹介</li> <li>・SNSを活用した情報発信方法</li> <li>・ECサイトの利用方法等</li> <li>・人材不足に対応する業務効率化</li> </ul>
参 加 者	20名程度

#### (エ)「創業塾」の開催

郡上市での創業を検討している方や事業承継をする予定者等を対象に創業塾を開催する。創業塾の受講をきっかけにして創業計画、事業承継計画策定に繋げる。事業計画策定をカリキュラムに盛り込み、円滑な創業支援と持続に繋がる支援を実施する。創業予定者は、郡上市広報記事とチラシの折り込み、ホームページやフェイスブック、LINE、地域情報誌への掲載など広く周知し掘り起こしを行う。

創業塾の概要	
対 象 者	市内での創業予定者や第二創業、創業間もない経営者
募 集 方 法	ホームページ、フェイスブック、LINE、郡上市広報記事とチラシ折込 郡上市商工会広報誌、地域情報誌への掲載
講 師	中小企業診断士、金融機関
開 催 数	全5回（各3時間）
カリキュラム	・創業の準備 ・市場分析 ・決算書、資金繰り ・ビジネスモデル ・事業計画書策定
参 加 者	20名程度

#### ②事業計画策定支援

経営状況の分析を行った事業者を対象に事業計画策定支援を実施する。地域経済の動向や需要動向を踏まえながら事業計画策定に必要な検討事項について対話と傾聴により事業者の考えを聞き出し、経営指導員が伴走して事業計画策定支援を進めていく。事業遂行に支障となる実施上の課題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、事業の持続的発展のためには、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策定を支援していく。

#### ③事業計画のブラッシュアップ支援

事業計画策定支援を実施する中で、経営指導員自身では対応が難しい分野など、専門的なノウハウが必要な場合には専門家派遣を活用して支援を行う。専門家とともに、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、計画のブラッシュアップ支援を実施する。また、各支援機関（岐阜県商工会連合会中・東濃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）等と連携し、各専門性の視点から小規模事業者の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創業計画策定支援

郡上市、金融機関等町内の支援機関と連携し、情報提供を受け、新規創業者へアプローチする機会を増やす。支援にあたっては対面指導にて創業計画の重要性を説明し、創業前の準備から創業から3年～5年程度の計画を策定し、資金調達施策の活用等円滑な創業・開業後の事業経営に向けて支援を行っていく。

#### ⑤事業承継計画策定支援

地域内事業者の高齢化が年々進んでおり、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ともに、事業承継に関する計画のみならず、承継後における事業継続・発展に向けた事業計画策定支援も合わせて実施して行く。また、後継者がなく廃業を検討している事業者に対しては、岐阜県事業引き継ぎ支援センター等他機関と連携しながら他社への承継等を含めて地域内事業所数の維持に努める。

## 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】

過去の計画においては、小規模事業者の求めに応じていつでも相談に対応するとともに、必要に応じた頻度にてフォローアップを行っている。その中で、進捗が芳しくない場合は、直ちに巡回指導等を行い課題を把握するとともに、その解消に向けた指導・助言を行うほか、経営指導員で解消が困難な課題である場合、専門家窓口相談、または専門家派遣を実施して、計画実行における課題の洗い出しとその解決策の提案を対処している。

#### 【課題】

立案した事業計画は補助金申請を目的として作成されたものが多く、実行支援及びフォローアップの実態は補助事業の進捗管理にすぎず、事業者の計画フェーズに適した支援施策の提案、問題が発生した際の解決策の提示等、本来必要とされる支援がなされたかが実績報告の件数からだけでは分からず、フォローアップ内容についてその事業者の抱える課題解決のために有効なものであったか、また企業体質がどれくらい改善されたかの計数指標のチェックがなされていたとは言えなかった。今後は、補助金の進捗管理ではなく、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課題である。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定後の支援は、事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、事業者それぞれの計画内容や事業状況、経営環境、事業者の資質などにより、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訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。計画策定段階に続き、策定後のフォローアップにおいても、事業者へ内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在力を引き出す支援手法を導き出していく。

### (3) 目標

(事業計画策定事業者)

	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
対象事業者数	116者	116者	117者	118者	119者	120者
延べ回数 (頻度)	232回	232回	234回	236回	238回	240回
売上増加 事業者数	21者	22者	22者	23者	23者	24者
経常利益率 1%以上増加 の事業者数	18者	19者	19者	20者	20者	21者

(事業承継計画策定事業者)

	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
対象事業者数	29者	29者	29者	30者	30者	30者
実施頻度	—	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
延べ実施回数	—	58回	58回	60回	60回	60回

(創業計画策定者)

	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
対象事業者数	16者	16者	16者	17者	17者	18者
実施頻度	—	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
延べ実施回数	—	64回	64回	68回	68回	72回

#### (4) 事業内容

##### ①経営指導員によるP D C A支援

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、巡回訪問等により策定した計画の進捗状況の確認を定期的かつ継続的に実施する。その頻度については、事業計画策定者と事業承継計画策定者については年2回以上とし、創業計画策定者については年4回以上とする。また、事業者からの申し出等による場合は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を変更して支援を行う。

##### ②各種支援施策及び制度の活用による支援

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、小規模事業者の借入に対する利子補給、地元信用金庫との連携融資制度、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】

過去の計画においては商談会・展示会等の需要開拓機会に関する情報の収集・整理を行い、地域内小規模事業者に対して周知・告知することにより出展参加を促し、新たな取引に繋げるための支援を行った。また、本会が行う事業として、地域内事業者の情報交換と商談のきっかけ作りのための「異業種交流会」を実施した。

展示会・物産展への出展を積極的に促した結果、令和5年度は展示会や商談会に33事業所に対し支援を実施し、販路開拓に努めた。令和6年は、特に効果の認められた展示会を選定し17事業所に対する伴走支援を実施し、各事業所の持つ技術・製品を周知することができた。初めて出展した事業所も多いことや、商談が成立し取引契約に繋がった事業所もあった。

また、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、DXに向けた取組みを実施している小規模事業者は限定的となっている。

##### 【課題】

地域内小規模事業者の中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、展示

会等への出展経験も乏しく、出展ノウハウや商談力が不足している。展示会等の有益な情報の提供を行い出展ノウハウの乏しい事業者を中心に利用度向上に繋がる支援を実施していくことが必要である。また、支援内容は展示会等の出展に限定せず、多様な手段を使って地域内小規模事業者の販路開拓支援を行っていくことが課題であり、これからの新たな販路開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、DXに向けた取組みを積極的に支援していく必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

展示会・商談会への出展支援を継続する。また、展示会・商談会への出展に限らず、事業者の業種（取引形態）や事業計画で定めた方向性（販売する商品・サービスやターゲット）に応じ、多様な支援手段を講じていく。特に、今後の販路拡大において重要視されるDXに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等の理解を深め、より効果的な販路拡大への支援を積極的に進める。

また、事業者のニーズに応じて適宜、専門家派遣などの支援施策を活用することで効果的な支援へと繋げる。

## (3) 目標

	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
展示会・商談会への出展事業者数	33者	20者	20者	20者	20者	20者
成約件数/1者	—	2件	2件	2件	2件	2件
プロモーションツール支援者数	—	3者	3者	4者	5者	6者
問合せ増加数/1者	—	10件	10件	10件	10件	10件
IT活用支援者数	—	3者	4者	4者	5者	6者
問合せ増加数/1者	—	10件	10件	10件	10件	10件
合計	33者	26者	27者	28者	30者	32者

## (4) 事業内容

### ①展示会・商談会への出展支援

製造業のほか、小売業・飲食サービス業の中でも地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う。具体的な内容として、小規模事業者にとって大規模な展示会・商談会への個社独自での参加対応は、人手やノウハウ、費用など様々な面で困難性が高いことから、展示会や商談会のテーマに合致する製品や技術を持つ事業者に対して情報提供を行い、出展参加を促すことで販路の開拓を目指す。事業者が参加を希望する場合は、PRツールの作成等、出展前の準備から当日の運営、出展後の商談成約に向けて一貫して支援を行う。

<想定する展示会・商談会・物産展>

イベント名	概要
GOURMET SHOW (展示会・商談会)	2、9月、東京ビッグサイトにて開催 地域の食品が集まる品質、ライフスタイル志向の見本市 出展者数 332社 (2024年実績) 来場者数 31,042名 (2024年実績)
東京インターナショナルギフト・ショー (展示会・商談会)	2、9月、東京ビッグサイトにて開催 日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市 出展者数 2,004社 (2024年実績) 来場者数 147,988名 (2024年実績)

メッセナゴヤ (展示会・商談会)	11月、ポートメッセなごやにて開催 日本最大級の異業種交流展示会 出展者数 778社 (2024年実績) 来場者数 52,742名 (2024年実績)
---------------------	--

## ②プロモーションツール強化支援

近隣域内の顧客獲得への販路開拓の意向が強い事業者を対象に支援を実施する。こうした事業者は来店客数の増加が目指す指標となるため、展示会や物産展などではなく、情報発信、チラシ、フリーペーパー、看板、POPなど域内の見込顧客へ働きかけるプロモーションツールの支援を中心とする。支援の具体的な内容として、自社の商品・サービスの特徴やメリット、競合店との違いなどを明確化し訴求力のあるPRとなるよう内容のブラッシュアップ支援を行う。

<想定するプロモーションツール支援>

ツールの種類	具体的内容
広告宣伝ツール	・折込みチラシ、フリーペーパー、看板等
営業用ツール	・パンフレット、ショップカード、企画提案書等
販売促進ツール	・のぼり、POP、店内イベントなど

## ③IT利活用支援

自社HPの活用のみならず、フェイスブックやインスタグラムなどのSNSも含めたIT利活用による情報発信強化の支援を行う。支援の具体的な内容として、HPを有していない事業者へはHP開設を勧め、すでにHPを運営している事業者へはSNSの活用やサイト内でのショッピング機能の追加を促すといったように、事業者の現状にあわせて段階的なステップアップを図る。

また、業種や取扱商品などによっては、楽天などが運営するショッピングサイト等の提案を行いながら、効果的な商品PR及び販売促進に向けた支援も行う。

なおIT利活用の支援には技術的なスキルも必要となるため専門家と連携を図りながら進める。

## 9. 事業の成果、評価及び見直しの実施に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

「経営発達支援計画評価委員会」では、外部有識者である経営コンサルタント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の意見をまとめている。これにより事業内容の見直しと改善が図られ、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】

過去における取組では経営発達支援計画に基づいた計画的な支援の実施状況を評価するために、小規模事業者の代表及び外部有識者で組織した「経営発達支援計画評価委員会」を年1回開催し、PDCAを確認することで次年度の計画実施に繋げていった。また、評価委員会の評価を郡上市商工会ホームページに掲載することで計画の進捗を公表した。

今期の取り組みでは、過去において組織した「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、改善提案頂いた内容を検討しながら、より地域の小規模事業者に対して効果的な支援を実施していくことが課題である。そのため、経営発達支援計画のPDCAを各年度で行いより効果的な支援を実施していく方針である。

## (2) 事業内容

### ①郡上市商工会経営発達支援計画評価委員会の開催

郡上市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、郡上市商工会が支援機関として地域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4段階評価（A～D評価）を行い、改善への提案を行う。
委員会構成メンバー	・経営コンサルタント 1名（外部有識者） ・郡上市商工観光部長 1名 ・小規模事業者代表 2名 ・郡上市商工会長 1名 ・法定経営指導員 1名
委員会開催評価時期	年1回開催 年度終了後2カ月以内
評価結果公表時期	経営発達支援計画評価委員会終了後1ヶ月以内

### 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する。必要に応じて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、理事会及び総会で報告すると共に、報告書を当商工会ホームページ上に公表することで地域の小規模事業者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】

過去の計画の実施によって、受動的な支援から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を指導するためには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認識を持っている。

DXについては、これからの厳しいビジネス環境を勝ち残るためにはデジタル技術を活用したビジネス変革が必要であることは共通理解である。しかしDXの本質について知識の習得が十分ではなく事業所に対しても推進できていない。

#### 【課題】

このような現状から、今後は郡上市商工会として地域の小規模事業者に、より貢献できる支援を実施していくために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る。そのために、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郡上市商工会全体の支援レベルを向上させる方針である。

DXについては、企業が業績を伸ばすためにはデジタル技術の導入・活用は重要な課題であるとは認識しているが職員の知識及び支援スキルの向上は十分に出来ていない。DX導入の動きを検討する事業所が今後増えてくることが予想されるため、そのニーズに応えるためにも職員も情報収集・知識の習得が必要である。

## (2) 事業内容

### ①OJT による知識の習得及び支援スキルの向上

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。経営指導員に限らず、経営支援員も支援に同行する機会を作ることで徐々に支援スキルを身に付け、郡上市商工会としての支援レベルの底上げを図っていく。

### ②Off-JT による知識の習得及び支援スキルの向上

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>・ 全国商工会連合会主催 Web 研修 他</li> </ul>
経営支援員 事務職員	記帳指導等の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を受講することで経営指導員のサポートを行うこと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 各種研修会</li> <li>・ 全国商工会連合会主催 Web 研修 他</li> </ul>

### ③D X推進に向けたセミナー

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、経営指導員及び経営支援員等の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、下記のようなD X推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーに積極的に参加する。

#### <D Xに向けたI T・デジタル化の取組>

- ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組  
R P Aシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のI Tツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等
- イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組  
ホームページ等を活用した自社P R・情報発信方法、E Cサイト構築・運用  
オンライン展示会、S N Sを活用した広報、モバイルオーダーシステム等
- ウ) その他取組  
オンライン経営指導の方法等

### ④職員間における情報共有（支援ノウハウを組織内で共有する仕組み）

支援内容や管内小規模事業者の状況などの共有化を図るため、毎週1回の週礼会議にて情報共有をする。また、職員が携わった支援情報を管理してデータでの共有化を図り、組織内での支援力の向上を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

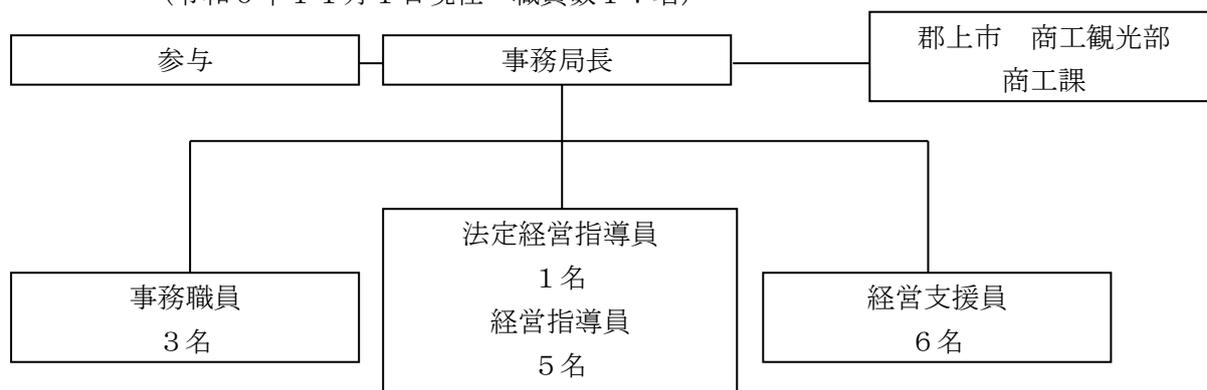
経営発達支援事業の実施体制

(令和6年11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)

郡上市商工会事務局体制

(令和6年11月1日現在 職員数17名)



(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: 和田 憲真

■連絡先: 郡上市商工会 TEL:0575-66-2311

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等)

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 郡上市商工会

〒501-4222 岐阜県郡上市八幡町島谷 130 番地 1 郡上市産業プラザ 1F

TEL:0575-66-2311 / FAX:0575-66-2312

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

② 郡上市 商工観光部 商工課

〒501-4222 岐阜県郡上市八幡町島谷 130 番地 1 郡上市産業プラザ 2F

TEL:0575-67-1808 / FAX:0575-67-1820

E-mail:shoukou@city.gujo.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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
必要な資金の額	7,170	7,220	7,270	7,320	7,370
事業計画策定に係る 専門家派遣費	1,110	1,110	1,110	1,110	1,110
セミナー開催費	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020
需要動向調査事業費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
販路開拓支援事業費	4,000	4,050	4,100	4,150	4,200
評価委員会開催事業 専門家謝金等	40	40	40	40	40

(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小規模事業指導費補助金⇒岐阜県 ②「商工会一般活動補助金」「商工会特別活動補助金」⇒郡上市 ③会費収入⇒会員より普通会費として年 1 回 (6 月) に口座振替にて収入 ④特別賦課金⇒展示会などの出展料を請求により振込徴収

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等