

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	白川村商工会 (法人番号 5200005010564) 白川村 (地方公共団体コード 216046)
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目 標	<p>経営発達支援計画事業の目標</p> <p>①. 小規模企業者の売上拡大・利益向上のための経営分析・事業計画策定を行う。 経営の現状を見える化し、理想と現実を把握しその結果から課題を立案し事業者本人が意識をもって事業計画を策定できるよう支援する。</p> <p>②. 地域の強みや経営資源を最大限に活用した販路開拓支援を行う。 小規模事業者が地域の強み、経営資源を生かし、域内「観光客に向けての消費」を高めるために販路開拓に向けて取り組みを実施する。域外に対して地域の特徴と事業者のPRを強化し集客増加に向けた取り組みを実施することで販路開拓を図る。</p> <p>③. 創業の促進並びに事業承継支援による地域経済力の維持・向上を行う。 創業者支援、事業承継支援を行い小規模事業者の現状維持に繋がる支援を実施する。行政等と連携し地域内での創業者の掘り起しに努める。小規模事業者に事業承継の関心及び知識をもってもらい円滑な事業承継支援を実施する。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること 関係機関や管内の地域経済動向調査から得た情報を整理・分析し、地域経済のレポートを作成し広く情報提供・周知する。</p> <p>3-2 需要動向調査に関すること 観光関連に関わる個々の事業者の小売・飲食・宿泊・サービス業に関する観光域内消費データと外部機関の情報を収集・分析を行い事業者へ提供をする。 その他サービス・製品・商品・に関してイベントや展示会等を活用した需要動向調査を行い、外部機関の情報を収集・分析をまとめたレポート事業者へ提供する。</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること 事業者に対して経営上の課題を明確にし、経営分析（定性面及び定量面）の重要性を伝え、経営計画の策定や経営への活用に繋げる。</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定の必要性及び有益性の理解を頂き、意識づけを高め事業に必要な事業計画（事業継続計画、事業承継計画、創業計画）策定を積極的にフォローを行いながら実施する。</p> <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を円滑に実施するために定期的な事業支援を行い、進捗状況を把握し状況に応じた各種支援施策を活用する。遂行状況を確認し計画の見直しを行い定めた計画を実施できるよう支援をする。</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 観光産業に関わる事業者に対して、自社HPの活用、SNSからの情報発信の強化を図り新たな観光需要拡大につながるよう実施する。 その他の事業者に対しては展示会・商談会・物産展等への出展参加の推進とECサイト等を活用した販路拡大支援により新たな販路開拓支援を実施する。</p>
連絡先	<p>白川村商工会 〒501-5625 岐阜県大野郡白川村飯島873番地 TEL:05769-6-1708 FAX:05769-6-1246 E-mail : shirakawa.@ml.gifushoko.or.jp</p> <p>白川村観光振興課 〒501-5692 岐阜県大野郡白川村鳩谷517番地 TEL:05769-6-1311 FAX:05769-6-2016 E-mail : kankou-syoukoukankou@vill.shirakawa.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

(立地状況)

当地域（白川村）は、岐阜県の北西部に位置し、富山県、石川県と境をなし、面積が 356.64 km²でその 95.7%を山林が占めており、それも急峻な山々に囲まれた山村である。村の中央を庄川が流れ、国道 156 号線に沿って点在する 16 の集落で村が形成している。庄川の上流には白水湖、御母衣湖といった大規模なダム湖があり、現在は、当地域の観光資源として訪れる場所になっている。

「特別豪雪地帯」である白川村では合掌造りという独特な家屋が生み出され大小百棟余りの合掌造りが残っている。また今でも人々の生活が営まれている集落として知られ、1995 年にはユネスコの「世界文化遺産」に認定され、建物や景観だけではなく、地域に根付く住民同士の相互扶助の営みが高い評価を受けたと言われている。これをきっかけに白川村は国内外に一層広く知られるようになった現状がある。

(交通の現状)

白川村の主要交通網は、路線であり最寄りの JR 駅からの路線バスまたは高速バスが唯一の公共交通機関となる。白川村から周辺の主要地域までの所要時間は右の通りである。

村の中央を南北に国道 156 号線がとおり、西へは「白山白川郷ホワイトロード」が石川県へ、東へは国道 360 号線が高山市へ通じており、北陸地方と飛騨とを結ぶ主要道路としてかねてより活用されていた。2008 年には東海北陸道が全線開通し白川村北部地域を通り村の中心部鳩谷地区に白川郷 IC ができたことで一層、白川郷への北陸圏・中京圏からの利便性が高まったことから、観光客の入れ込み客数が大幅に増加した。

しかし、交通の便が良くなると共に、日本の農山村文化を継承してきた白川郷の合掌建造物や趣深い風景は、観光地へと変わり、多くの観光客で賑わい合掌集落（荻町）を散策して白川郷を後にしている。

(人口動向)

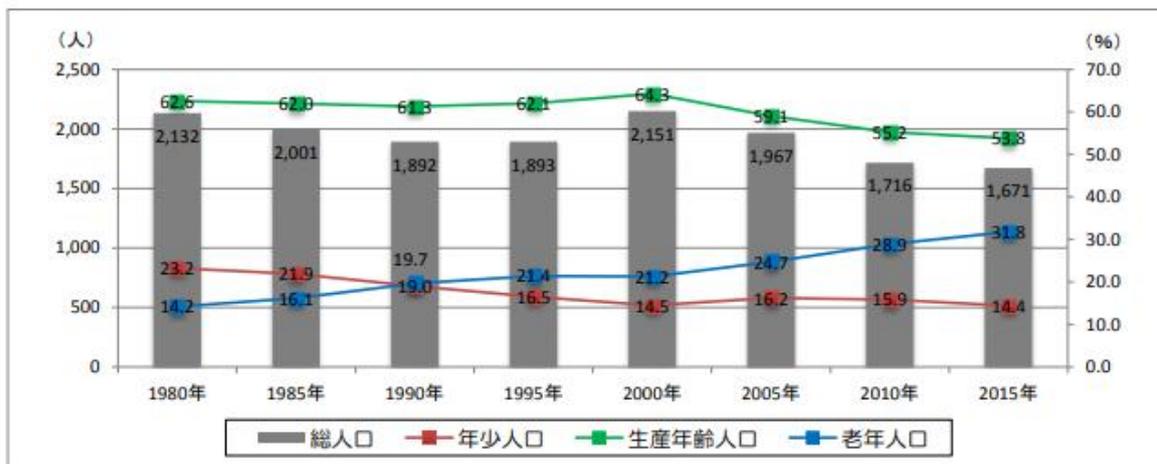
村の人口規模は、終戦直後の 1945 年（昭和 20 年）では 3,377 人だったが、1950 年（昭和 25 年）以降、人口の流動が激しくなっている。庄川沿いで水力発電ダム建設や平瀬鉦山の操業開始によって就業者の流入や従業員増加が起きる一方で、水力発電ダム建設によって 6 つの集落が立ち退きとなったことや、高度経済成長下の生活様式の変化、それに伴う離村により人口が減少している。

1954 年（昭和 29 年）に着工した御母衣ダム建設の影響で、1960 年（昭和 35 年）の国勢調査人口は 9,436 人となり、村の過去最大人口を記録したが、その後は現在に至るまで人口は減少傾向に



地域名	白川村までの車での 所要時間（最短）
高山市	1時間15分
富山市	1時間10分
金沢市	1時間15分
名古屋市	2時間

ある。2000年(平成12年)には、東海北陸自動車道の建設工事による就業者の流入で一時的に2,151人まで増加したが2010年(平成22年)の総人口は1,733人となっており、ピーク時との比較では7,703人減少(81.6%減)している。



注) 年少人口とは0歳から14歳までの人口、生産年齢人口とは15歳から64歳までの人口、老年人口とは65歳以上の人口を指す。

出典) 内閣官房・経済産業省「地域経済分析システム RESAS」

<図3>年齢3区分別人口割合の推移

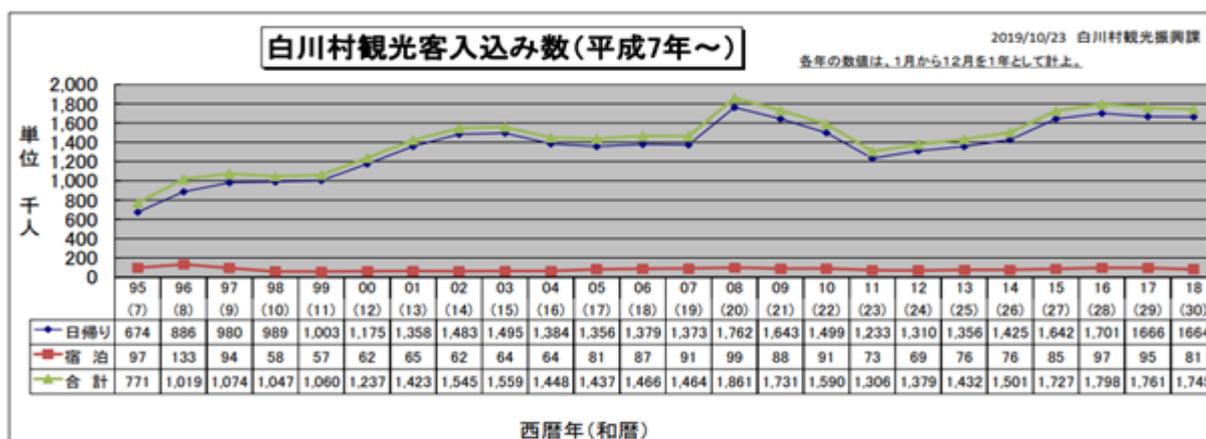
(観光の現状)

2011年以降、観光入込み客数は増加しており、2018年には年間で1,745千人の観光客が白川村へ訪れている。そのうち訪日外国人観光客は全体の約46.7%の814千人を占める中で、国内観光客数は概ね横ばい、外国人観光客は増加する状況が続いている。

他方で、宿泊客数の現状は、大きな変動なく推移し白川郷において一定の宿泊需要がある。

近年は、大手のリゾート会社の参入やドミトリタイプの宿泊施設が増え宿泊客の受入れ体制も整いつつある。

白川村の立地条件からは北陸と中京地区の観光ルートの間際に位置し、近隣にはインバンド需要に力を入れている高山市・温泉で知名度が高い下呂市があることから、村内での宿泊ニーズは合掌民宿の存在が現状の宿泊客を維持していると考えられる。

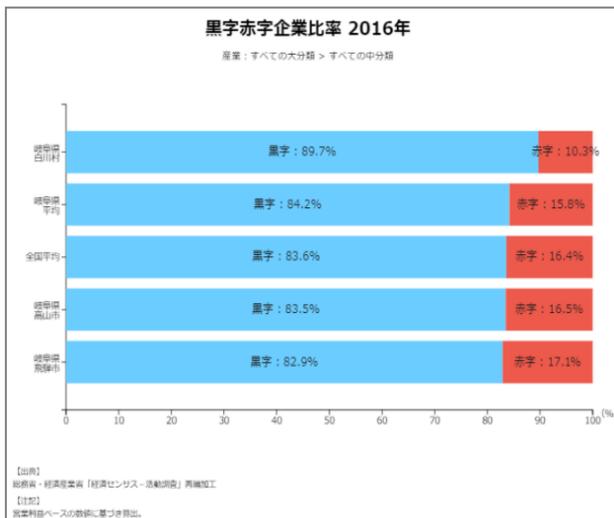


(白川村の産業の現状)

村の工業は、河川土砂砕石を行う建設業部品加工を施す製造業、山菜加工を行う加工業などがあるが、建設業以外は零細規模の事業所で占められている。商業は、飲食業・民宿や旅館などの宿泊業・土産物販売の小売業を中心として、観光客数の伸びと共に発展している。

企業数・事業所数を見ると、総人口が過去最低となった2010年以降から、企業数・事業所数が減少し始め、2009年には村内事業所が243件、従事者数が1,201人だったのが、2016年には村内事業所が223、従事者数が1,033と、7年で事業所数がおよそ8%、従事者数がおよそ14%減少している。2010年に「生産年齢人口」が947人の村において、働く場の減少は大きな変化でありこのような「働く場の喪失」と当村の人口減少が相互に関係しあっている。

①企業数・事業所数・従業者数の推移



村内企業の経営状況では、黒字企業の割合が全国平均、近隣の市との比較において、黒字経営の事業所が多く、89.7%数字は県内でも3位に入る。その背景には、建設業では、平瀬地区の御母衣ダムの管理、保全工事、村の公共工事及び冬季の除雪作業などが収益の高い仕事がある事や、飲食、サービス、小売業では世界文化遺産の観光客の増加に伴う観光消費により売上が伸びているため、黒字経営を営むことが出来る。またインバンド需要も黒字経営の後押しの要因でもある。

(主要産業の現状)

(ア) 建設業

白川村の建設業者数は19事業所で内土木工事を中心とした事業所は9事業所存在し村内の主要雇用事業所として、インフラ整備の要として地元経済の発展に重要な役割を担っている。またそこで働く従業員の多くは家庭の大黒柱として従事している。

近年の公共工事はゆるやかに減少していることが、今後の公共工事については増加は見込めないため村内の主要雇用事業所としての事業所の存続が懸念される。

建築事業に従事する事業所は10事業所存在し村内外で従事され、その多くは一人親方、個人事業主の小規模事業者である。村内では、住宅の着工件数は極めて少なく住宅の改修、リフォームが主な仕事となっている。

白川村では、従来の建設業事業の他に冬期間の除雪作業も重要な事業である。特に道路の除雪は地域住民の日常生活を守り、また冬季の観光客の受入れ体制を整えるために必要不可欠な事業である。

(イ) 製造業

白川村の製造業は「食品加工業」「プラスチック加工業」があり、食品加工業は主に白川村の郷土料理(豆腐・山菜等の保存食品)やお菓子製造している。近年は白川郷のインバンド需要に支えられ、お菓子類は白川郷の土産品として求められ安定した製造を行っている。また、郷土料理(豆腐・山菜等の保存食品)商品は、村内の飲食店、民宿での郷土料理として提供されており、一定の需要が製造を行っている。

食品加工業においての商品は、白川郷を訪れる観光客で大半が消費されている。

一部の加工食品を除いて、原材料から加工製造まで全ての白川村産の商品は極めて少なく、白川村の特産品として知名度の高い商品は現在に至っても商品化はされていない。
プラスチック加工業は、自動車関連のパーツを長年に亘り製造し、下請けの仕事が中心である。

(ウ) 飲食業・宿泊業・小売業

順調な観光需要に支えられながら観光客向けの「飲食業・宿泊業・小売業」は収益面において好調な経営状態を保っている。その背景には、白川郷を訪れる外国人観光客による村内での一定額の消費行動が考えられる。

その一方で国内外の観光需要に支えられるなか、観光客が村内で消費する額は近隣の市と比較するとその伸び幅は小さい現状がある。その原因は白川郷が日帰りの観光スポット化しており、滞在時間が短い事や、体験型の観光施設が少ないためと考える。

また、世界文化遺産の白川郷において合掌集落内での合掌建造物を守るためにローカルルールがありそこで暮らす住民の方々は協力し合い昔ながらの生活環境を守っている現状もあり一番の目的は合掌建造物を守り続ける事であり、その延長線上に観光事業が成り立っていることを踏まえ持続的な経営をつないでいく必要がある。

(エ) その他サービス業

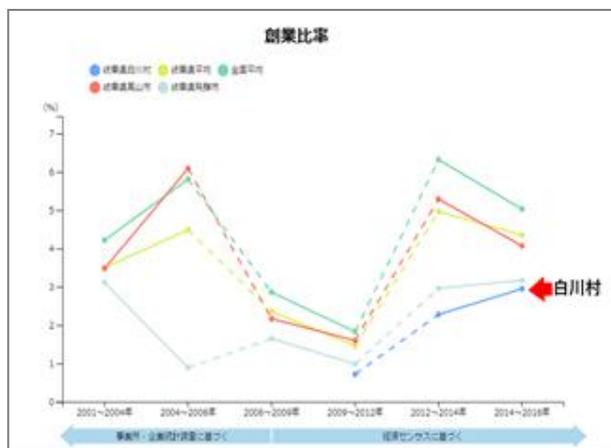
村内のその他サービス業は、自動車整備業、衛生環境業、理美容業があり、特徴的なサービス業として観光客を相手に所有している合掌建造物を資料館として開放し、拝観することが出来る事業があり多くの観光客を受入れている。

自動車整備業、衛生環境業、理美容業は村内の日常生活、域内消費に結びついているため、これらのサービス業は人口の減少により消費も比例して自然減となり売上の減少につながり経営が厳しくなる。

(創業者の現状)

当村の新規創業比率は2014年から2016年で2.96%となっている。調査開始時から全国や県の平均より値が低く、近隣の高山市・飛騨市をさらに下回っている。しかし2009年の経済センサスによる調査開始以来、順調に創業者割合は増加している。その背景には、世界文化遺産白川郷を訪れる観光客数の増加が大きく影響していると考えられる。創業の多くは、観光客需要を見込んだ飲食、小売、サービス業（簡易民宿）である為、差別化がない同業者が増加している。

今後は観光需要を見込んだ創業においても、観光客のニーズを掴み、個性のある創業への支援が必要と考える。



【白川村第6次総合計画と第2次総合戦略】

白川村第6次総合計画は「日本一美しい村 白川郷」を基本目標とし、7つの分野別方針と20の総合戦略からなり、これを村の最も重要な計画、村づくりの柱として位置づけたものである。

白川村第一次総合戦略は、総合計画と併用する形で平成27年度(2015)から平成31年度(2019)の5カ年の期間で計画策定された。しかしながら、計画策定の年である平成27年(2015)4月現在に居た1,695人の人口は、計画最終の年である平成31年(2019)4月には1,589人にまで減少、5年間で約100人が減少したこととなり人口減少に歯止めを掛けられていない状況である。

これを打開するべく第二次総合戦略では、人口減少に歯止めを掛けることが村の最重要課題として位置づけられ、「人口は維持以上を目指し、持続可能な村をつくる」ことが基本目標に掲げられてい

る。これによって、産業分野においては 6 次産業化による村の経済循環の改善、観光資源の多極化の実施がうたわれている。「質の高い観光業の育成」や「地域経済を支える産業の発展」が総合戦略の中で目標としている人口ビジョンの将来展望達成に大きく寄与すると認識されている。

なお、令和 2 年度の第 2 次総合戦略策定の際には総合計画の法的な策定義務がなくなったことから「人口減少こそ村の将来を左右する最大の課題である」と認識し、総合戦略に一本化された。

②課題

【主要産業における課題】

(ア) 建設業

土木工事業においては、村内の主要な雇用事業所、インフラ整備の要として地元経済の必要な役割を担っているため事業所の安定経営が求められる。また、事業所の存続の為に、後継者育成及び事業承継を円滑に行う必要があるが、多くの事業所は事業承継に向けて具体的に着手していないことが課題である。

建築業は、個人事業主で後継者のいる事業所においては、技術の継承と事業承継を円滑に行えるかが課題であり、後継者のいない事業所においては円滑な廃業が行えるかが課題である。

(イ) 製造業

食品加工業者が製造する食品は、観光客及び村内の飲食店、民宿で消費されているため販路について確保されている。しかし白川村産の原材料を使用した商品開発は弱く、特産品として強く PR 出来る商品がないことが課題である。

プラスチック加工業者は下請けの仕事を継続的に受注している。事業所には熟練の従業員が居ること、品質の高い仕事をしているため、従業員確保、技術の継承が課題である。また、新規の取引先開拓も必要である。

(ウ) 飲食業・宿泊業・小売業

世界文化遺産の白川郷（合掌建造物）を守りながら、国内外の観光客の受入れ体制を常に整えて経営が行えるかが課題である。

国内外の観光客は順調に増加する中で、2019 年はキャッシュレス化の本格的な取り組みが求められる中で、多くの事業所はキャッシュレス化事業に消極的であり結果として外国人観光客の外貨獲得を逃しチャンスロスを招いている現状ある。その結果、キャッシュレス化事業に積極的に取り組む事業所は収益を伸ばしているため、観光消費額を上げるために時代の流れに沿った事業を取り入れ経営が行えるよう支援が必要である。

飲食業（キャッシュレス化対応・海外観光客の接客向上）

郷土料理、手打ちそばを提供するお店が多く事業主が高齢の店舗ほどキャッシュレス化対応に消極的である。

宿泊業（簡易民宿「合掌民宿」サービスの差別化・キャッシュレス対応・海外観光客の接客向上）

宿泊代金、提供する料理、部屋の快適性に大きな差は無く顧客のニーズを捉えたサービスが求められる。

小売業（販売商品の差別化・地場商品の取扱い・海外観光客の接客向上）

観光客を対象とした土産店の品揃えは他店の差別化が少なく特徴が少ない。

(エ) その他サービス業

観光客の方々へ歴史的価値の高い合掌建造物を資料として見て頂く為に接客力の向上が課題である。特に外国人観光客に対して既に多言語標記の案内表示などは実施されているが、接客をしながらの対面案内が出来ていないため、翻訳機の導入を積極的に取り入れたサービスが必要である。

村内の自動車整備業、衛生環境業、理美容業は、村内の日常生活、域内消費と結びついているため村内で生活をして行く上で事業継続が課題となる。

(創業者における課題)

地域内の小規模事業者数は減少傾向にある中、事業者数の維持及び増加を図るためにも、創業者支援は極めて重要であると言えるが、地域内で創業を検討している創業予定者をどう掘り起こすかが大きな課題となっている。また、掘り起しにあたり、商工会が創業支援を実施している支援機関であることを的確に伝えるための手段も確立しなければならない。

(2) 小規模事業者に対する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

第 1 期計画においては、少子高齢化・人口減少の中において、いかに地域の小規模事業者を存続させるかに重き事業を実施してきた。合掌集落のある中心部はインバウン需要に支えられ観光客が増加しするなかで、観光客の滞在時間は伸び悩み消費額の大きな増加が得られなかった。「世界文化遺産」という観光資源を持ちながら、地域外からの消費獲得を十分に得ることができない現状が続いている。

観光産業の根幹は人の移動であり、想定をしいない外部要因（災害等）で渡航制限や自粛により事業者の経営は厳しいものになり、村内の観光産業に与えた影響は他の業種にも作用し、村内全体において経済活動の停滞を招いている。

現状、地域内小規模事業者に見られる「待ちの姿勢」を打破し、個々の事業力を強化することが地域の振興に寄与することに繋がり、商工業振興と人口増加は地域経済活性化の両輪であると言える。

地域が稼ぐ力を発揮し商工振興を実現することで、個々の事業者の雇用者数増や創業の増加がはかれる。生活者の収入源が確保できれば人口増につながる。そこで、今後 10 年間の振興のあり方として「観光振興の目的は、「地域の潤い」であることを念頭に置き、観光振興を基軸に、村内のその他の産業の売上拡大・利益の向上をはかり、地域外からの消費獲得のための充実した取り組みを行っていく。

② 白川村総合計画との連動性・整合性

白川村総合計画の基本目標では「日本一美しい村 白川郷」を実現し、維持存続するための分野別の村づくりの方針として、7つの心を育み磨くことを定めている。

分野別方針	対象分野
方針 1 自然と共に生きる心	自然環境：自然保護、ゴミ処理、環境教育他
方針 2 郷（さと）を尊ぶ心	基盤整備：道路交通網、住環境、防災・防犯他
方針 3 だれもが安らげる心	医療・福祉：スポーツ、医療、高齢者福祉他
方針 4 想いを受け継ぐ心	伝統文化：世界遺産、観光産業他
方針 5 村を創造する心	産業振興：農林業、商工業、新産業他
方針 6 共に育つ心	教育：少子化対策、保育園、学校教育、生涯学習他
方針 7 結（ゆい）でつながる心	村民協働：結、地域連携、村民参加、行財政他

上記の 4 項目の方向性から、白川村商工会が担うべき役割は「産業振興」の項目である。先人たちが創りあげ、守り続けたものの上に成り立っている現在の産業基盤を強化するとともに伝統文化である「世界遺産白川郷」の観光資源を商工業振興の切り口として掲げ、観光入れ込み客数ではなくどれだけ滞在しどれだけ消費を生むかに重きを置いた取組を行うと定められている。これは本計画にて白川村商工会が設定した方向性と連動・整合しており、支援に注力する必要性は大きい。

③ 商工会としての役割

観光振興の取り組みを地域の潤いにつなげていくために地域としてすべきことは、地域の一体

化である。少なくとも、観光振興に関わる自治体担当課、観光協会、商工会、一次産業関連団体など観光によって地域振興を図る、あるいは恩恵を被る主要団体・組織は一丸となって、事業の一本化・共同化・連携を図ることが必要である。「観光による地域の潤い」を目的として、各団体・組織がそれぞれの役割を発揮するとともに相互連携により、効果的かつ効率のあがる仕組みを作り、魅力創造と儲ける仕組みを検討し、相互の情報発信や受入の協働化などを実践することが求められる。当商工会は地域内において小規模事業者にも最も身近な相談場所であることから、以上の点について最も支援を実施しやすい立場にあると言える。この立場を活用し、地域内小規模事業者の経営力を向上させ、観光振興から地域経済振興へ波及するための次の目標達成のための役割を担う。

(3) 経営発達支援事業の目標

①小規模事業者の売上拡大・利益向上のための経営分析・事業計画策定を行う

売上が「増えた」「減った」という漠然とした認識では「待ちの姿勢」の経営スタイルは改善されて行かない。経営の現状を見える化し、事業者本人が認識することが大切になる。その上で理想を明文化し、理想と現実とのギャップを埋められるよう、課題立案を行い取り組むことが経営者の「待ちの姿勢」の打破に繋げる。そのためにも、事業計画策定の重要性は大きく、策定に関しても経済動向や需要動向を加味し、経営分析の結果を踏まえた事業計画の策定を目指す。

(具体的取組)

- ・ 経済動向及び需要動向調査と調査結果の効果的な活用
- ・ 経営分析の重要性における意識づけと対象事業者の掘り起し
- ・ 事業計画の策定と遂行にかかる実行支援

②地域の強みや経営資源を最大限に活用した販路開拓支援を行う

およそ 900 人の生産年齢人口のこの村において、「観光による地域の潤い」に繋げるにはマンパワーが圧倒的に不足しているため、観光地としての誘客に伴い確実に域内での消費を起こすことが大事になる。他方で、この地へ来なくても地域の潤いにつなげるための取組として域外への販路開拓は重要である。観光客による購買の増が見込めるだけでなく、商品として様々な販売経路を活用して外貨を獲得する手段となる。生産や販売によりさらに雇用の創出につながる可能性も秘めており、産業振興により域内での収入源を確保して生活基盤を築くことは人口の増にもつながることである。

(具体的取組)

- ・ 総合政策審議会との連携、協働による地域経済の活性化
- ・ 域内及び域外への販路開拓の機会創出と実行支援

③創業の促進並びに事業承継支援による地域経済力の維持・向上を行う

観光振興を切り口に取り組むことで新商品開発による雇用の創出や施設や設備の整備等様々な業種に好影響が生まれる。村をあげて人材育成に取り組んでいるところであるが、育った人材が当地域へ来て創業したいと思える環境を作り上げる必要がある。

あわせて、引き継いだ事業の収入がその家庭の生活基盤となるような事業でなければ事業承継はおこらない。事業者の売上拡大のための取組と併せて、事業承継支援に取り組む。

(具体的取組)

- ・ 行政の移住相談担当と連携し創業に関する情報の提供や発信
- ・ 事業承継を見据えた早い時期での事業承継計画策定の推進
- ・ 地域内における創業予定者の掘り起しと創業計画策定支援

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方法

(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

①「小規模事業者の売上拡大・利益向上のための経営分析・事業計画策定を行う」に対する方針

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、まずは事業者の意識改革を図る必要がある。現状多くの事業者が待ちの経営体制となっており、自ら改善へと積極的に行動する事業者は少ない。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。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、事業者の意識改革とともに、事業改善及び発展に繋がる支援を実施していく。こうした方針を定め、下記の具体的な取り組みを実施していく。

(具体的取組)

- ・ 経済動向及び需要動向調査と調査結果の効果的な活用
- ・ 経営分析の重要性における意識づけと対象事業者の掘り起し
- ・ 事業計画の策定と遂行にかかる実行支援

②「地域の強みや経営資源を最大限に活用した販路開拓支援を行う」に対する方針

世界遺産白川郷を地域の最大の強みとして、観光関連業が地域を牽引する中、地域の更なる活性化や、インバウンド需要に依存した経営体質からの脱却を図るためにも、域内において更なる販路拡大を図る必要があり、飲食業や宿泊業、土産品を中心とした小売業へ重点的に支援を行っていく方針とする。

域内での販路開拓を図るためには、これまで以上にプロモーションの強化を図る事を目指し、世界遺産白川郷の強みを最大限に活用した PR の強化など、観光客の取り込みと集客増加に向けた取り組みにより、地域内小規模事業者の販路拡大を図る。

また、地域の今後を見据えた支援を展開していくためにも、地域内での関係機関との連携強化も図っていく。

(具体的取組)

- ・ 総合政策審議会との連携、協働による地域経済の活性化
- ・ 域内及び域外への販路開拓の機会創出と実行支援

③「創業の促進並びに事業承継支援による地域経済力の維持・向上を行う」に対する方針

地域内の小規模事業者数を維持又は増加させていくことにより、地域経済力の維持や向上に繋がる事からも、事業承継支援と創業者支援を行い小規模事業者数の減少率の低減に努める。

地域内小規模事業者においては、事業承継に関する関心や知識が無い事業者が多いことから、事業承継に興味関心を持つ事業者を増やしていくことで、円滑な事業承継実施へと繋げていく。

創業者においては、掘り起しが最も重要となることから、行政等と連携しながら、地域内での創業者の掘り起しに努める。

(具体的取組)

- ・ 行政の移住相談担当と連携し創業に関する情報の提供や発信
- ・ 事業承継を見据えた早い時期での事業承継計画策定の推進
- ・ 地域内における創業予定者の掘り起しと創業計画策定支援

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】

現在、独自のヒアリングシートにより管内小規模事業者への調査を実施し、地域経済動向における情報収集は実施できているものの、分析結果の提供については、年4回ホームページにおける周知と、巡回時や個社支援時など一部の事業者への口頭での伝達による手段のみとなっており、地域内の小規模事業者に対し、十分な情報提供が行えていない状況となっている。また、行政や関係支援機関等が提供している調査データの活用については、中小企業景況調査報告書及び白川村観光統計のみの活用に留まっており、収集したデータの分析についても、専門的な分析が出来てなく、有効活用する仕組みが構築されていない状況となっている。

【課題】

小規模事業者が将来の予測を立て、直面している経営上の問題点の把握や、トピックスなどの情報把握など、より良い事業運営を行うためには地域の経済動向を正しく把握・認識する必要がある。現状では、岐阜県内といった比較的広い範囲での調査データが中心となっていることや、収集元が少なく限定的で提供する情報量が限られていることから、地域特性を勘案した経済動向等の調査事業が実施できていない。地域の経済動向を正しく把握・認識してもらうためにも、より有益な情報の収集と効率的な情報提供の仕組み構築が課題となっている。

(2) 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	未実施	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
セミナー等で配布	未実施	1回	1回	1回	1回	1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	未実施	170件×4	170件×4	170件×4	170件×4	170件×4

(3) 事業内容

①行政及び支援機関等による各種調査活用

岐阜県や白川村、その他支援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該当する情報を収集・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。これにより、管内小規模事業者の経営に対する新たな気づきや、自社意識と現実とのギャップの把握などにより、経営分析の必要性喚起に繋げる。更には、新商品・サービスの開発や設備投資の判断など経営の持続的発展に寄与する取り組みとする。

情報源	情報収集項目	収集目的
旅行・観光消費動向調査 (観光庁)	回答者の属性、旅行の有無、旅行回数・時期(国内観光(宿泊旅行、日帰り旅行、出張・業務)、海外旅行)、消費内訳等	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
ぎふ経済レポート 岐阜県観光入込客統計調査 (岐阜県)	景気動向、設備投資、個人消費、観光、雇用	岐阜県内小規模事業者の傾向分析
白川村観光統計 (白川村)	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
金融機関調査月報 (八幡信用金庫)	景況DI値	白川村及び近隣地域との傾向を分析

②ヒアリングシートを活用した管内景気動向調査

より詳細な管内の景気動向に関する実態を把握するため、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。当地域は世界遺産白川郷を中心とした観光産業が中心となっており、観光関連に関する事業者の割合を増して調査を実施する。

管内景気動向調査概要	
調査・分析を行う目的	管内の詳細な景気動向実態を地域内小規模事業者へ提供することを目的とする
調査対象	管内小規模事業者9社(管内小規模事業者数の3%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 製造建設業：1件、小売業：2件、飲食業：2件、宿泊業：3件、サービス業：1件
調査項目	売上高、客単価、客数、客層、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	経営指導員が外部専門家と連携して分析を行う
調査頻度	年4回(4半期ごとに1回実施)
サンプル数	36件

(4) 成果の活用

上記①、②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。こうした情報を提供することで、最新の地域経済状況を把握できるほか、自社の経営について気づきを与え、事業経営及び事業計画策定時等に有効なデータとして活用していただく。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。

(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。
- ・各種セミナーで配布及び説明を行う。
- ・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。
- ・当商工会ホームページ上に地域経済動向レポートを掲載する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状では、岐阜県観光入込客統計調査や白川村観光統計の中から有益な情報を抜粋して提供しているが、白川村の基幹産業である観光関連業種への提供が中心となっており、他の業種の事業者へは情報提供が十分に実施できていない。また、収集する情報については、他の機関から提供される2次データは的確に収集できているが、地元を訪れる観光客や地元消費者などにおける需要動向の収集は一部に留まっており十分な把握ができていない。

情報の提供は、事業計画策定など必要とされる事業者へピンポイントに提供しているが、観光関連業者に偏っている。

【課題】

2次データだけでなく、白川村を訪れる観光客や地元消費者からの1次データを収集・分析し、2次データと合わせて提供できる仕組みを構築することが重要である。また、基幹産業である観光関連だけでなく、その他の業種についての需要動向も的確に把握し提供していく必要がある。

こうした需要動向調査における情報を充実化させることで、事業計画の策定から販路開拓へと消費者のニーズを踏まえた事業展開へと繋げていくことが求められる。

(2) 目標

①展示会、地域イベント、モニターを活用した調査数

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
展示会調査 対象事業者数	—	1件	1件	1件	1件	1件
地域内観光客調査 対象事業者数	—	5件	5件	5件	5件	5件
合計	—	6件	6件	6件	6件	6件

②外部機関が公開するデータを活用した調査数

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
調査対象事業者数	—	16件	17件	18件	19件	20件

(3) 事業内容

基幹産業である観光関連だけでなく、個々の小規模事業者の商品・サービスに関する需要動向に関する情報を、経営指導員が主体となって収集・分析し提供する。これまで十分に調査収集が出来ていなかった1次データを収集し、観光客や地元消費者などにおける顧客ニーズを掴み、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。

①アンケートを活用した需要動向調査

(ア) 展示会でのアンケートによる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
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	性能、品質、技術、デザイン、用途、価格、取引条件、改善要望 など
調査する展示会 (※例示)	メッセナゴヤ (毎年11月に開催) フードセレクション (毎年10月に開催)
サンプル数	50件

(イ) 地域内観光客へのアンケートによるBtoC調査

小売・飲食・宿泊・サービス業を対象に実施する。地域内の各業種から選定した事業者において、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	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
調査する対象	経営計画にて設定したターゲット属性の方
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	味、質、デザイン、価格、サービス、接客、感想、要望、年齢、性別など
サンプル数	30件

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収集する。収集した情報は、①展示会を活用したBtoB調査や地域内観光客へのアンケートによるBtoC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。

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、常に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・サービスに応じて、商品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。

（４）成果の活用方法

上記①により収集したデータを基に、関連性の高い項目はクロス分析を行い、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。

4. 経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

【現状】

現状では、金融支援や記帳及び決算支援を行っている小規模事業者への分析が中心となっており、簡易損益趨勢表を作成して財務分析を実施し、分析結果から経営状況における問題点や課題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経営改善を行っている。また、補助金申請時にも財務分析を実施しているが、補助金が目的になってしまうケースが殆どで、財務分析の重要性を理解されてなく、その後の支援に繋がっていない。

分析手法についても、財務分析に留まっており、外部環境及び内部環境分析といった非財務分析が十分に実施できていない状況となっている。

【課題】

正確な経営状況の分析を実施するためには、財務分析だけでなく、SWOT分析などの非財務分析を合わせて実施することで、より正確な経営状況を把握することができるため、分析手法の充実化が大きな課題と言える。分析を実施する対象も、金融支援や記帳及び決算支援を実施している小規模事業者だけでなく、日々の巡回などを通じて小規模事業者を掘り起こすとともに、経営分析により自社の経営状況を正確に把握することの重要性を伝え経営改善に向けた意識付けを図る必要がある。

(2) 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	12件	16件	17件	18件	19件	20件

(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っていただく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	<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>【分析指標の具体的内容】</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</p> <p>効率性：総資本回転率、棚卸資産回転日数など</p> <p>生産性：一人当たり売上高、一人当たり経常利益など</p> <p>安全性：自己資本比率、流動比率、当座比率など</p> <p>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>【具体的な調査項目】</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）</p> <p>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	<p>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」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。</p>	

(4) 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「事業者支援システム」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。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

日々の巡回や決算支援、金融支援、更には補助金など各種制度活用時など事業計画策定への掘り起こしを行いながら事業計画の策定を実施している。しかし、事業計画策定における必要性や有益性などの理解がされていないため、補助金や融資を目的とした事業計画策定に留まってしまっているケースも多く、事業計画を経営改善に活かしてきれていない。また、経済動向調査や需要動向調査、経営状況の分析結果を活かしきれてなく、十分な事業計画策定支援が出来ているとは言えない。

また、事業承継計画については、これまでに実施した事業者アンケートの結果を踏まえ、事業承継を課題に挙げた事業者へ巡回による掘り起こしにより支援を実施している。

【課題】

こうした現状を踏まえ、まずは事業計画策定における必要性や有益性などを理解していただき、事業計画策定への意識づけと掘り起こしを図る事が必要である。事業計画策定時においても、経済動向及

び需要動向調査や経営状況の分析結果を踏まえた事業計画策定を実施していくことが重要であり、意識づけと掘り起こし、更には事業者の状況を踏まえた計画策定を実施していく仕組みの構築が課題となっている。

また、創業者支援においては、管内で創業を考えている創業対象者を把握することが困難な状況となっており、どのように創業対象者を掘り起こすのかが大きな課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

経済状況の不安定化等により小規模事業者からの事業計画策定に関する支援ニーズは増加傾向にあるとともに、小規模事業者の持続的発展に向けて、白川村商工会としても、重点支援ポイントであると認識している。

小規模事業者が、様々な経営課題を解決していくためには、地域の経済動向調査や需要動向調査、更には自社の経営状況の分析結果を踏まえ、やる気のある小規模事業者の掘り起こしにより、経営の底上げを重点的に取り組む。

そのために、「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」で終わらせないために、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。

なお、事業者自身の意識改革により「今までのなるようになるさ経営」から「一つの信念をもって策定した経営理念及び事業計画」を踏まえ、経営を継続維持させるための手厚い支援を経営指導員はじめ職員一丸となって実施する。

(3) 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	4件	11件	12件	13件	14件	15件
事業承継計画策定件数	2件	2件	2件	2件	2件	2件
創業計画策定件数	1件	1件	1件	1件	1件	1件
合計	7件	14件	15件	16件	17件	18件

(4) 事業内容

①事業計画策定への誘導と意識づけ

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を策定へと誘導する。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へと誘導する。

②事業計画策定支援

事業計画策定支援にあたっては、地域経済動向調査及び需要動向調査の結果を踏まえながら、経営状況の分析により明確となった課題の解決に向け必要な検討事項に基づいて、経営指導員が伴走して事業計画策定支援を実施する。事業遂行に支障となる実施上の課題の解決に向けた具体的手法方法をアドバイス及び提案することで実現性の高い事業計画を策定する。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

事業計画策定支援をする中で、必要に応じて専門家と共に事業者の意思と実現可能性を考慮し、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)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

管内小規模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は、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、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における事業継続や更なる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

管内において減少傾向にある小規模事業者の維持及び増加を図っていくためにも、創業者の掘り起こしは必須であると考えられる。いかに創業希望者を掘り起こすかが重要であり、商工会で創業支援が受けられることを管内に広く周知することや、行政や金融機関など他の支援機関との情報交換も行いながら掘り起こしを実施し、創業までの準備期間において、創業計画の策定を中心に創業を成功へと導く支援を実施していく。

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者に対して、定期的な巡回により進捗状況の確認を実施しており、その際に新たな課題に直面したり、計画の変更が必要な場合にもこまめな対応を実施している。事業者の進捗状況によっては、専門家派遣の活用や各種施策の活用も行いながら支援を行っている。しかし、補助金や融資を目的とした事業計画においては、進捗管理を行うためのフォローアップ支援に留まっており、効果的な支援に繋がっていないケースもある。

【課題】

現在は定期的な巡回によりフォローアップを実施しているが、より効果的な支援を実施していくためにも、事業者それぞれの計画内容や事業状況、経営環境、事業者の資質などを勘案した巡回を実施することが望ましいと言え、巡回頻度を工夫した支援体制の構築が課題となっている。

また、補助金実施の進捗管理ではなく、事業計画を実施する中で、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フォローアップ支援を実施していくことも必要である。

(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。

事業計画策定事業者へのフォローアップ頻度は、事業者の状況を勘案し、2ヶ月1回、4ヶ月に1回、半年に1回のフォローアップを行う。事業承継計画策定者におけるフォローアップ頻度は年2回とし、創業計画策定事業者においては、2ヶ月に1回とする。

(3) 目標

(事業計画策定事業者)

	現状	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年
対象事業所数	4件	11件	12件	13件	14件	15件
延べ回数(頻度)	17回	42回	44回	47回	53回	55回
売上増加事業者数	—	5件	5件	6件	6件	6件
経常利益率1%以上増加の事業者数	—	5件	5件	6件	6件	6件

(事業承継計画策定事業者)

	現状	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年
対象事業所数	2件	2件	2件	2件	2件	2件
実施頻度	年1回	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
延べ実施回数	2回	4回	4回	4回	4回	4回

(創業計画策定者)

	現状	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年
対象事業所数	1件	1件	1件	1件	1件	1件
実施頻度	年5回	年6回	年6回	年6回	年6回	年6回
延べ実施回数	5回	6回	6回	6回	6回	6回

(4) 事業内容

①経営指導員によるPDCA支援

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、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、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てフォローアップを行う。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

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、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。

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】

地域外への販路拡大を図るため、管内小規模事業者へ商談会及び展示会への周知・PRとともに出展支援を実施することで販路拡大の機会創出に繋げている。展示会等への出展にあたり、より効果的な商談成立や売上確保に向け、ブース及び売り場に関する支援や、販促ツール作成支援を行うなど販路拡大に努めている。その一方で、IT利活用ではHPを開設するだけにとどまるなど訴求力や販売力

に乏しいものが多く、高い効果が生まれたとは言えない。

当地域においては、白川郷による観光産業が中心であるため、地域外への販路拡大を目指す小規模事業者は少なく、多くの小規模事業者は観光関連業を中心に域内での取引形態となっており、域内における新たな需要開拓は十分図れているとは言えない。

【課題】

これまで取り組んできて効果が得られている展示会や商談会への支援は継続していくとともに、効果の乏しい IT 利活用については更に深い支援を展開していく必要がある。これに加え、当地域の基幹産業である観光関連業の域内における販路開拓に向けた支援を一層強化していく必要がある。

例えば、これまで外国人観光客を中心に事業展開を求めてきた飲食店や土産品店・旅館などへ、国内観光客の集客増加に向けた取り組みなどの支援が求められていることから、事業者特性を踏まえた域外及び域内それぞれへの販路開拓に向けた支援が課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

域外における販路開拓については、商工会が自前で展示会等を開催することは困難なため、過去の出展参加の実績がある展示会等への出展を目指し、これまで同様に、より効果的な取り組みに繋がるよう出展前及び出展後を見据えた支援を実施していく。

域内における販路開拓に向けては、地域を牽引する観光関連事業を重点支援する。支援においては、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）に応じて多様な支援手段を講じていく。

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出展機会とする。

(3) 目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
展示会・商談会・物産展への出展事業者数	3 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
売上額/1 社	—	100 千円				
IT 利活用支援者数	1 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
売上増加率	—	5%	5%	5%	5%	5%
プロモーションツール支援者数	—	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
売上額/1 社	—	150 千円				
合計		8 件	8 件	8 件	8 件	8 件

(4) 事業内容

①展示会・商談会・物産展への出展支援

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い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・物産展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、事業計画を策定した事業者の中から、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っていく。

<想定する展示会・商談会・物産展>

イベント名	概要
メッセナゴヤ (展示会)	11月、ポートメッセなごやにて開催 業種業態の枠を超え、多様な製品技術サービスが集結 出展社数 1,442 社 (R1 実績) 来場者数 62,422 名 (R1 実績)
フードセレクション (商談会)	9月、東京のビッグサイトにて開催 全国に向けた販路の拡大を希望する食関連の企業・団体が出展 出展社数 1,031 社 (R1 実績) 来場者は 13,412 名 (R1 実績)
バイヤーニーズ型商談会 (商談会)	9月～翌年2月、岐阜県商工会連合会にて実施 販路開拓コーディネータを介し、バイヤーニーズに沿った商品を揃えた商談会
ニッポン全国物産展 (物産展)	11月、池袋サンシャインシティにて開催 全国の商品を集めた大規模物産展 出展社数約 150 社 (R1 実績) 来場者数約 10 万人 (R1 実績)

②IT 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っていく。

支援の具体的な内容として、事業計画を策定した事業者のうち、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っていく。

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ていく。

<想定する IT の利活用>

- ・ IT 利活用が進んでいない事業者：ホームページ開設支援
- ・ IT 利活用が進んでいる事業者：サイト内でのショッピング機能追加&SNS 活用

③プロモーションツール強化支援

域内の観光客を中心とした顧客獲得に向けた販路開拓の意向が強い事業者を対象に支援を行っていく。

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していく。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っていく。

<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	・HPによる情報発信、フリーペーパー、折込みチラシなど
営業用ツール	・パンフレット、企画提案書など
販売促進ツール	・のぼり、POP、店内イベントなど

※これらのプロモーションツールにおいて景観条例に該当する地区は使用できない場合がある。

8. 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、外部有識者である中小企業診断士等の専門家を交え評価することで、客観的な評価や改善点等など多様な視点から意見を頂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、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、改善提案を頂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

白川村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、白川村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評価を行い、改善への提案を行う。
委員会構成メンバー	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業診断士等の専門家：1名（外部有識者） ・白川村観光振興課長：1名 ・小規模事業者代表2：名 ・白川村商工会長：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3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。

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期での計画実施によって、これまでより積極的かつ能動的な支援を実施したことで、事業者の持つ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・OffJT 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

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、業務職員に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てもらい白川村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。 ・ 中小企業大学校主催 専門コース ・ 岐阜県商工会連合会主催 指導員課題別研修会 ・ 全国商工会連合会主催 Web 研修 他
業務職員	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事ができるようにする。 ・ 岐阜県商工会連合会主催 全職員対象課題別研修会 ・ 他の支援機関主催 各種研修会 ・ 全国商工会連合会主催 Web 研修 他

③職員会議による職員同士の情報共有

事務局の組織体制が4人と少人数のため、日々の業務にて管内の情報共有を実施する。

- ・ ヒアリングシートを活用した事業所の現状を共有
- ・ 小規模事業者に対する支援内容実施状況の共有
- ・ 自らの職責以外の業務にも携わり、業務内容の共有

毎週月曜日に各職員で共有してきた内容を再確認し、担当業務の遂行状況を踏まえ小規模事業者への支援に必要な支援スキルの情報を提供し合い、必要に応じて支援に役立つ研修会、セミナー等

で得た支援ノウハウを共有する。

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	白川村商工会 高山北商工会 高山西商工会 高山南商工会 古川町商工会 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、職員研修会の実施する
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 白川村観光振興課との情報交換会

概 要	
開催頻度	本会議は年1回開催 必要に応じて不定期開催
参加機関	観光振興課長 観光振興課係長 担当職員
目的	村内事業者の産業振興の向上を図るため、課題に関する現状の情報共有と分析等を行い、対応策を検討し解決に向けて実施することを目的とする
連携内容	双方が抱える課題や振興策を取りまとめ、正副会長会議で対応策等の協議を実施する 必要に応じて、村長、副村長へ要望を行う。
効果	双方が持つ情報をすり合わせ、村内事業者の実態、商工会側は村の取り組みや方針を理解して、より効果的な施策に取り組むことが可能となる

③八幡信用金庫との情報交換

概 要	
開催頻度	年1回開催
参加機関	白川村商工会 八幡信用金庫荘川支店
目的	地域内小規模事業者の課題解決支援、資金需要等への迅速な対応を図ることを目的とする
連携内容	創業・廃業・補助金・運転・設備などに係る支援等において村内の小規模事業者に対しての経営支援について相互に情報提供を行う
効果	迅速な対応、適切な融資の実行を行う体制を構築することで相互の関係強化を図り小規模事業者支援が効果的に実施できる。

④名古屋税理士会高山支部情報交換会

概 要	
開催頻度	年1回開催
参加機関	白川村商工会、高山北商工会、高山西商工会、高山南商工会 古川町商工会、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、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

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】

当地域は、世界文化遺産白川郷（合掌集落）を中心とした観光関連業を主軸として地域経済活動を行っている。このような経済環境の中でより地域の活性化を図るために「白川村観光基本計画」を基に観光産業の発展に力を入れている。

白川村では、第2次総合戦略「いつまでも住み続けたい村づくり」として、5カ年計画を定め、「ひと、しごと、まち、情報」の分野ごとの観点から施策を実施している。今後は村の抱える問題の中で、商工会が担えるべき分野（しごと）において行政との方向性を合わせながら役割を果たしていく必要がある。

【課題】

「白川村観光基本計画」及び第2次総合戦略「いつまでも住み続けたい村づくり」に示された計画内容について商工会が担う役割が果たす必要があり、白川村の定めた方向性に従い連携を取りながら地域特性を活かしながら地域経済の活性化に貢献できるかがもてめられている。

世界文化遺産白川郷（合掌集落）は、国内外の観光客の増加に伴い、観光地化している現状を踏まえ、白川村の本来あるべき姿のおもてなしの追求を図り事業者の一人一人がおもてなしを実行できるかが課題である。

(2) 事業内容

白川村の地域経済活性化に向けた取り組みの中で商工会が担うべき役割を実行する必要がある。

- ①「白川村観光基本計画」にある白川村らしいおもてなしの追求
- ②「第2次総合戦略」にある観光の量から質への追求

観光を主幹産業とする白川村では、この2つの取り組みは村内の事業者が取り組むソフト事業であり、事業者のもてなす力を向上させ観光客の満足度を高める事で一人当たりの消費額増加に繋げる。事業者が白川村らしいおもてなしを実施し地域経済が潤うための事業を実施することで地域経済活性化に貢献する。

①「白川村観光基本計画」にある白川村らしいおもてなしの追求

白川村では、平成25年より白川村観光基本計画を基に「計画策定の目的・観光の抱える問題点・新たな観光の方針」を定め実施している。

この観光基本計画では、常に世界文化遺産白川郷での観光の在り方についてその年ごとに検討がなされている。商工会としては、事業者の側面から白川村らしいおもてなしの追求に対して事業に取り組むおもてなしの向上を図る事で、観光産業を更に強化し地域の貢献へとつなげる。

白川村観光基本計画審議会	
目的	白川村では、主幹産業の観光事業において5年、10年先を見据えた観光の発展に向け現在の問題点を捉えながら解決に向けた取り組みを実施している中で、世界文化遺産白川郷の魅力を更に高める事を目的とする。
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・白川村観光基本計画審議会開催 年1回 ・事業者のおもてなし向上対策事業 随時（個別対応） ・観光事業における現在の問題点、5年、10年先を見据えた問題点の抽出
連携期間	白川村 白川村観光協会

②「第2次総合戦略」にある観光の量から質への追求

令和2年度から令和6年度にかけて第2次総合戦略「いつまでも住み続けたい村づくり」マスタープランが作成され、基本目標「人口は維持以上を目指し、持続可能な村をつくる」とし更に、(ひと)(しごと)(まち)(情報)分野ごとに基本目標、基本的な方向、具体的対策を定め実施している。商工会としては、(しごと)観光の「量から質へ」の分野で地域経済の活性化につながる取り組みを実施する。

白川村第2次総合戦略	
目的	<p>人口は維持以上を目指し、持続可能な村をつくる。</p> <p>①(ひと)多様な価値観の尊重：移住定住支援の本格化</p> <p>②(しごと)観光の「量から質へ」：観光資源の多極化と経済の融合</p> <p>③(まち)結婚・出産・子育ての希望を叶える：二重の相互扶助の構築</p> <p>④(情報)プロモーションの多方向化</p> <p>この目標の達成に向けて集中して戦略に取り組むとする。</p>
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・総合戦略審議会 年1回 ・専門部会 各部会での会議 随時 観光部会 出生部会 移住部会 ・観光消費額を上げる事業者の支援事業 随時（個別対応） ※具体的な取り組みを商工会として取りまとめて総合戦略審議会で報告
連携期間	白川村 白川村観光協会 十六銀行高山支店 白川郷学園

(別表2)

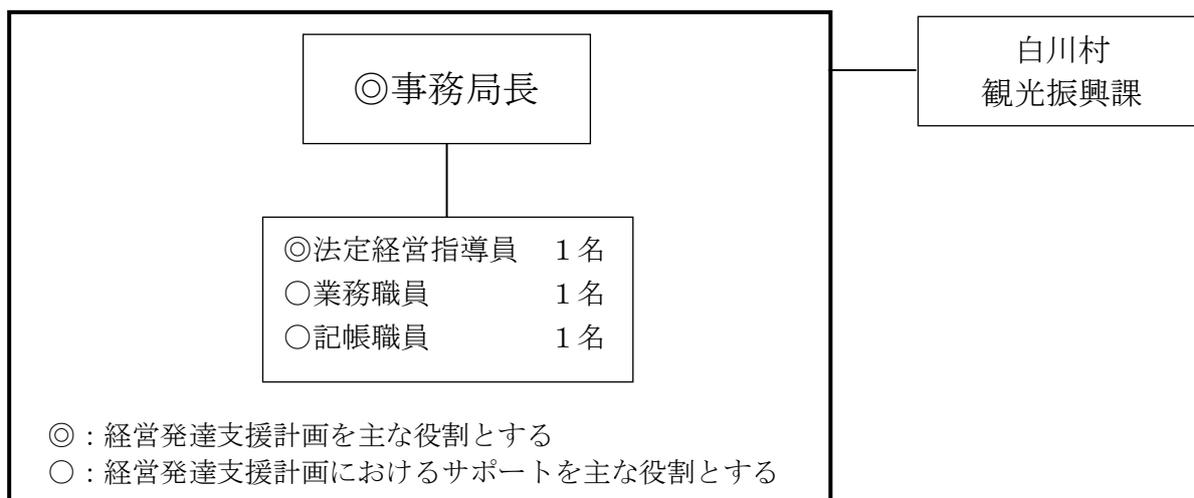
経営発達支援事業の実施体制

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)

白川村商工会事務局組織図



(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当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏名: 佐藤 豊

■連絡先: 白川村商工会 TEL 05769-6-1708

②当該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白川村商工会

住所: 岐阜県大野郡白川村飯島873番地

電話: 05769-6-1708

FAX: 05769-6-1246

メール: shirakawa@ml.gifushoko.or.jp

②関係市町村

白川村

住所: 岐阜県大野郡白川村鳩谷517番地

電話: 05769-6-1311

FAX: 05769-6-2016

メール: kankou-syoutokoukankou@vill.shirakawa.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)

	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
必要な資金の額	23,240	23,240	23,240	23,240	23,240
経改事業職員設置費 (人件費)	21,650 (21,650)	21,650 (21,650)	21,650 (21,650)	21,650 (21,650)	21,650 (21,650)
経営改善普及事業費 (旅費)	990 (50)	990 (50)	990 (50)	990 (50)	990 (50)
(補助事務費)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)
(講習会開催費)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)
地域中小企業活性化 対策支援事業費 (地域資源活用 地域再生事業)	600 (600)	600 (600)	600 (600)	600 (600)	600 (600)

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法	
・小規模事業指導費補助金	岐阜県
・白川村商工会補助金	白川村
・会費手数料収入	会員 (会費・記帳指導料 共済 労働保険等)

(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。

