

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	高山商工会議所（法人番号 7200005009778） 高山市（地方公共団体コード 212032）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>高山商工会議所は、地域総合経済団体として高山市や他の支援機関と連携しながら小規模事業者との信頼関係を築き、小規模事業者の経営を持続させ、「飛騨高山ブランド」のさらなる強化を図り、地域資源を連携、活用しながら持続可能な産業の振興を図ることを目標とします。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業景況調査の調査データ集計と調査対象数の拡充</li> <li>・ 融資利用者への調査</li> <li>・ 高山市景気動向調査</li> </ul> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 消費者への需要動向調査支援</li> <li>・ バイヤーへの需要動向調査</li> <li>・ 飛騨の味まつりイベントでの需要動向調査</li> </ul> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営分析をテーマにしたセミナーを開催</li> <li>・ 経営分析</li> <li>・ 外部専門家による専門的な分析</li> </ul> <p>4. 事業計画の策定支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存事業者向け事業計画の策定支援</li> <li>・ 創業者向けの事業計画策定支援</li> <li>・ 事業承継計画の作成支援</li> <li>・ 事業継続力強化計画の策定支援</li> <li>・ セミナーの開催</li> <li>・ 個別相談会の開催</li> </ul> <p>5. 事業計画策定後の実施支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存事業者向けの事業計画策定後の支援</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 創業者（希望者）向けの事業計画策定後の支援</li> <li>・ 事業承継計画策定後の支援</li> <li>・ 事業継続力強化計画策定後の支援</li> </ul> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 首都圏展示会への出展支援（BtoB）</li> <li>・ ホームページ作成・活用支援（BtoC）</li> <li>・ ソーシャルネットワーク（SNS）活用支援</li> <li>・ 販売促進セミナーの開催</li> </ul>
<p>連絡先</p>	<p>高山商工会議所 中小企業相談所  〒506-8678 岐阜県 高山市 天満町5丁目1番地  TEL:0577-32-0380 FAX:0577-34-5379  e-mail:info@takayama-cci.or.jp</p> <p>高山市 商工労働部 商工振興課  〒506-8555 岐阜県 高山市 花岡町2丁目18番地  TEL:0577-35-3144 FAX:0577-35-3167  e-mail:shoukou@city.takayama.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

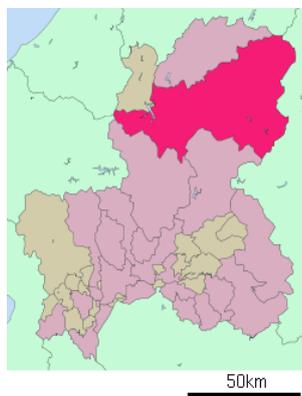
## 経営発達支援事業の目標

### 1. 目 標

#### (1) 地域の現状及び課題

##### <現 状>

高山市は、岐阜県北部の飛騨地方の中央に位置しており、平成17年2月の市町村合併により、周囲を飛騨市、下呂市、郡上市、大野郡白川村、長野県、富山県、福井県、石川県に囲まれ、東西に約81km、南北に約55km、面積は2,177.61kmの日本一広い市となっている。面積の約92.1%は森林で占められ、山や川、溪谷、峠などで地理的に分断され、標高差も2,000mを超えるなど地形的には変化に富んでいます。



また、古くから飛騨地域の政治・経済の中心地として栄え、豊かな森林資源に恵まれていたことから、木材の加工技術に優れた人々が、時の政権によって都に徴用され、奈良や京の都の造営に携わることでさらに技術が磨かれ、「飛騨の匠」と呼ばれる工匠（職人）たちの集団が生まれ、全国の著名な寺社仏閣にその技を伝え残しています。

市内中心部には、城下町時代及び幕府直轄地時代の面影を伝える建物や寺社、町並みなどが数多く残されていたことから、住民が主体となって町並保存が取り組まれ、昭和54年に「高山市三町」として国の重要伝統的建物群保存地区に指定され、「古い町並」を中心に国内外の観光客を迎える一大観光地となり、令和元年（2019）には、過去最多の473万人を記録しました。

また、仏ミシュランの旅行ガイドで「日本の原風景を残す街」として紹介され、必見の観光地として三ツ星を獲得しています。

##### <歴史と文化>

高山市には縄文時代の遺跡が数多くあり、長野、美濃、東海、北陸方面の東西南北方向から高山へ縄文文化が押し寄せ、縄文土器様式は各方面の特徴ある様式を取り入れ、複雑、華やかな縄文文化が発展しました。

白鳳・奈良時代には、「飛騨匠（ひだのたくみ）」という言葉はあまりにも知られていて、広い職域、広い区域の優れた職人を指すようになっていました。飛騨では律令制度以前より顕在していた飛騨の匠の技を、中央政府が都の造営に活用するために制度化し、その代わりに庸、調といった税を免じられていました。

平安時代には、飛騨は平家の支配を受け、鎌倉時代になると、高山市郊外の北方国府町周辺に

政治の中心地が移ったといわれています。

戦国時代になると、三木氏が南方から高山へ進出して、高山外記らを攻略し、松倉城を築城。

さらに北方の江間氏を滅して飛騨を手中に収めますが、富山の佐々成政と同盟したため、豊臣秀吉は越前大野城主であった金森長近に飛騨の攻略を命じ、金森長近は、天正13(1585)年に飛騨を征圧。天正14(1586)年飛騨国3万3千石の国主として入府し、金森氏6代、107年の政治が始まり、現在の高山市の町並の基礎が創られました。金森氏移封後の飛騨は幕府直轄地となり、幕府直轄地時代は25代、177年間続きました。

明治元(1868)年5月には飛騨県がおかれ、同年6月高山県となり、さらに明治4(1871)年筑摩県に移管されるまでの3年6ヶ月間、梅村速水、宮原積の二人の知事により飛騨が治められ、明治9(1876)年、美濃と飛騨を合わせた岐阜県が成立、現在に至っています。

町村制は、明治8(1875)年に高山一之町(いちのまち)村、二之町(にのまち)村、三之町(さんのまち)村が合併して高山町になり、岐阜県では一番大きい町でした。

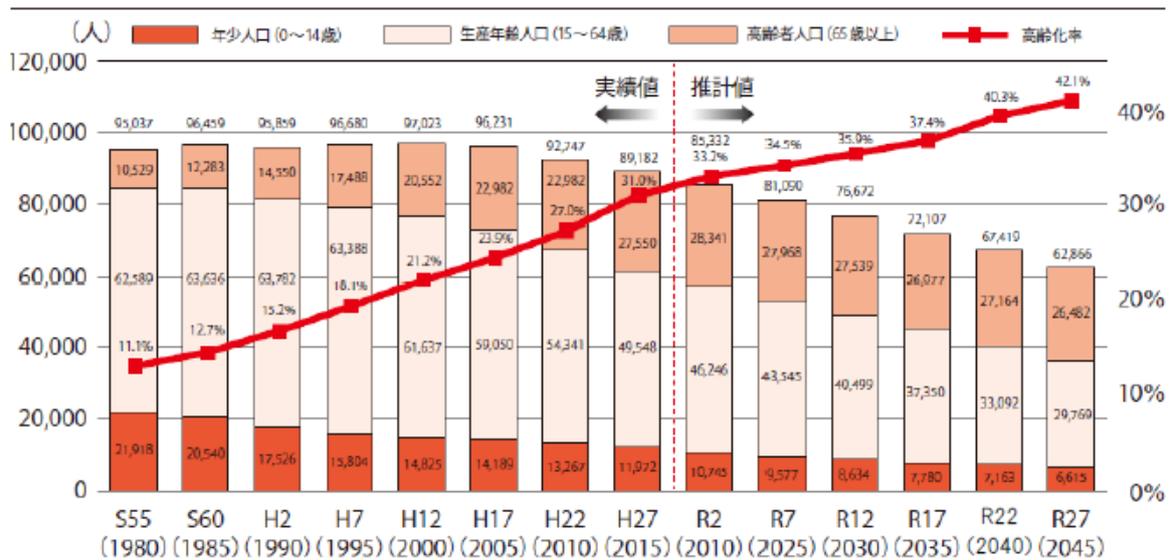
その後、明治22(1889)年には、15,385人で新しい町制が実施され、大正15(1926)年に灘村を合併、昭和11(1936)年に大名田町を合併して高山市となり昭和18(1943)年に上枝村、昭和30(1955)年に大八賀村を合併。平成17(2005)年2月1日、飛騨地域の10市町村が合併して現在に至っています。

### <人口の推移>

高山市の人口は、平成12(2000)年の国勢調査をピークに減少を続けており、平成29(2017)年には9万人を下回り、その後も毎年4,000人程度の減少が予測され、令和12(2030)年には約77,000人となる見込みです。

また、令和12(2030)年の65歳以上の人口は、平成27(2015)年と比べ、ほぼ横ばいとなり、市民の3人に1人が高齢者となるのに対し、15歳~64歳の人口は約9,000人減少、15歳未満の人口は約3,300人減少する見込みです。

人口の推移と将来推計



出所：高山市第八次総合計画

## 地域内の基礎的データ

### ○商工業者・小規模事業者数

年 度	商工業者数	対比増減	小規模事業者数	対比増減
平成 28 年度	4,435	△17	3,569	△42
平成 24 年度	4,452	△350	3,611	△254
平成 18 年度	4,808	△351	3,865	△288
平成 13 年度	5,159	—	4,153	—

出所：経済センサス活動調査

### <産業の概要>

当地区の工業は、飛騨の匠に代表される木工関連産業や、一般機械、食品が主要産業となっています。製造製品出荷額は、平成 15（2003）年から回復基調となり、平成 19（2007）年に 1,234 億円となりましたが、その後リーマンショック影響で、平成 20（2008）年から減少、平成 22（2010）年度は 1,036 億円へと落ち込みましたが、平成 25（2013）年度は消費税の駆け込み需要などから大手家具メーカーなどを中心に業績は好調で 1,204 億円にまで回復しました。

平成 26（2014）年度以降は消費税の駆け込み需要の反動や、為替や原材料価格の高騰などで利益を上げにくい状況となったものの令和元（2019）年度には 1,337 億円となりましたが、令和 2（2020）年に国内で発生が確認された新型コロナウイルス感染症による影響に加え、ウクライナ情勢などによる原油、原材料費の高騰により先行きが不安な状況となっています。

商業については、直近の統計数値で年間商品販売額が 2,263 億円（平成 27（2015）年）、平成 18（2006）年の 2,269 億円から 6 億円増加したものの、商店数△20.5%、従業員数△16.5%といずれも減少しています。

主要産業の観光産業については、東日本大震災の影響で観光入込数が大幅に減少しましたが、平成 26（2014）年は 400 万人台を回復、平成 27（2015）年は 430 万人、令和元（2019）年は、過去最高の 473 万人を超える観光客の入込があり、外国人観光客においても過去最多の 61 万人の宿泊客数を記録しました。

しかし、長期化するコロナ禍で令和 3（2021）年の観光客の入込み数は、194 万 8 千人にまで大幅に減少しました。

### <製造業の状況>

高山市の製造業における産業構造は、令和 2（2020）年の工業統計調査結果からみると、全国、岐阜県と比べて、生活関連・その他型産業の比率が非常に高いのが特徴です。

当市における生活関連・その他型産業の事業所数は、全体の 67.7%となっており、国・県の構成比率（32.9%、27.3%）と比べ約 2.1 倍から 2.5 倍となっています。

また、製造品出荷額等については、全体の 35.9%となっており、国・県の構成比率（17.0%、14.3%）と比べ約 2.1 倍から 2.5 倍となっています。

付加価値額についても、全体の 26.7%となっており、国・県の構成比率（19.2%、15.2%）と比べ約 1.4 倍から 1.8 倍となっています。

産業中分類別に製造品出荷額等の構成比を全国と比較・分析すると、生活関連・その他型産業においては、家具・装飾品製造業の特化係数が 16.74 と突出しており、高山市の特徴的な産業であることが読み取れます。

その他、基礎素材型産業においては、化学工業、パルプ・紙・紙加工品製造業、木材・木製品製造業の特化係数が1.25以上となっているのをはじめ、加工組立型産業においては、はん用機械器具製造業の特化係数が2.18、生活関連・その他型産業においては、食料品製造業の特化係数が2.13となっているなど、これらが高山市において特化した産業となっています。

令和2（2020）年における高山市の製造業の現況は、事業所数170件、従業者数4,970人、製造品出荷額等1,336億6,221万円となっています。

平成7（1995）年以降の推移をみると、事業所数については、前年より増加に転じている年もあるものの概ね減少傾向となっています。

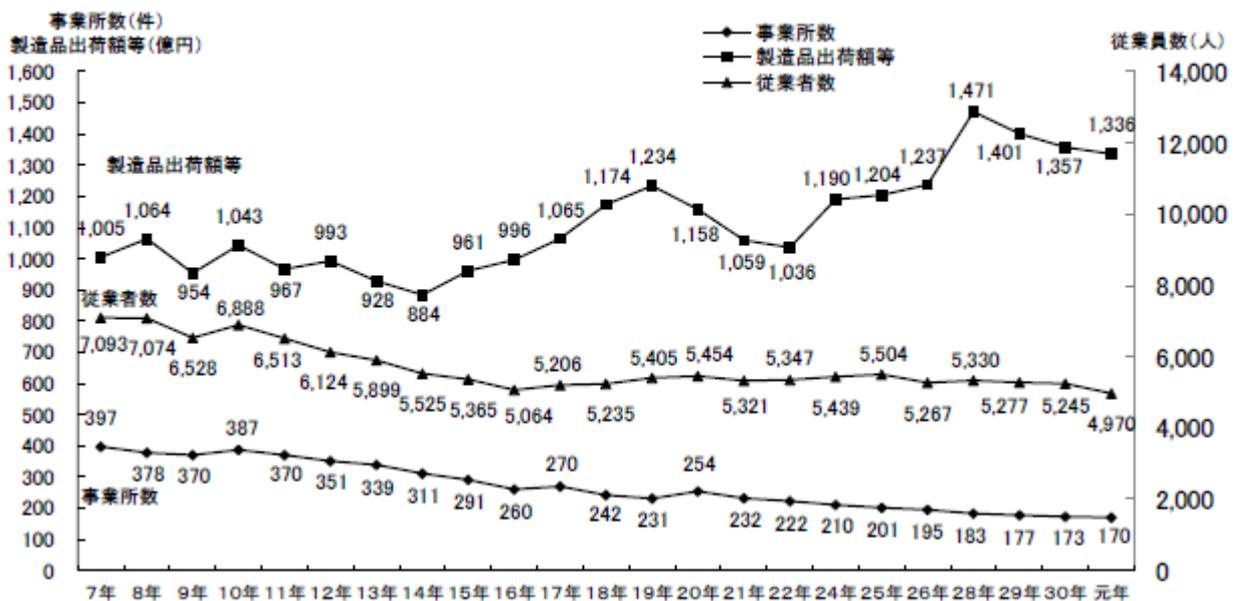
従業者数については緩やかな減少傾向の後、平成17（2005）年から増加傾向に転じたが、平成26（2014）年からは減少傾向になっています。

製造品出荷額等については、全体として減少傾向が続いた後、平成15（2003）年からは増減をしながらも全体としては増加傾向となっています。

また、平成30（2018）年と令和元（2019）年と比較すると、事業所数は3件の減少（△1.7%）、従業者数は275人の減少（5.2%）、製造品出荷額等は約20億6千万円の減少（1.5%）となっています。

次に、産業3類型別に比較をすると、事業所数は基礎素材型産業で1件の減少（△2.4%）、加工組立型産業は1件の増加（△7.1%）、生活関連・その他型産業で3件の減少（△2.5%）となっています。従業者数は基礎素材型産業では39人の減少（△2.6%）、加工組立型産業は4人の減少（△0.4%）、生活関連・その他型産業は232人の減少（△8.5%）となっています。製造品出荷額等については、基礎素材型産業においては約21億2千万円の減少（△3.4%）、加工組立型産業では約2億8千万円の増加（1.1%）、生活関連・その他型産業においては、約2億2千万円の減少（△0.5%）となっています。

第1図 事業所数、従業者数、製造品出荷額等の比較



出所：高山市工業統計（令和元年調査結果）

<商業の状況>

高山市の商業の概況は「令和3年度高山市のあらまし」の直近の数値（平成27（2015）年）からみると商店数は1,428店、従業者数は8,006人、年間商品販売額は2,262億6千4百万円となっています。また、卸売・小売業別の状況をみると、商店数では、卸売業が288店（構成比20.2%）、小売業が1,140店（同79.8%）、従業者数では、卸売業が2,054人（同25.7%）、小売業が5,952人（同74.3%）、年間商品販売額では、卸売業が1,051億9千4百万円（同46.5%）、小売業が1,210億7千万円（同53.5%）となっています。

(1)事業所数・従業者数・販売額・売場面積

	平成18年		23(※)	
	卸売業	小売業	卸売業	小売業
事業所数(件)	342	1,454	287	1,081
会社	242	684	223	569
組合・その他の法人	11	47	8	33
個人	89	723	56	479
従業者数(人)	2,656	6,930	2,098	5,341
年間販売額(万円)	10,744,845	11,947,731	8,388,402	9,748,275
売場面積(㎡)	-	158,252	-	132,438

	25		27(※)	
	卸売業	小売業	卸売業	小売業
事業所数(件)	282	1,132	288	1,140
会社	218	612	222	612
組合・その他の法人	9	39	10	39
個人	55	481	56	489
従業者数(人)	2,027	5,793	2,054	5,952
年間販売額(万円)	9,609,874	11,096,027	10,519,474	12,106,994
売場面積(㎡)	-	134,945	-	129,217

従業者規模別に商店数をみると、卸売業では大半が9人以下の事業所で、卸売業全体の77.3%を占めています。小売業では大半が2人以下の事業所で、小売業全体の46.2%を占めている。経営形態別にみると、卸売業では80.6%（232店）と法人が大半を占めており、小売業でも法人が57.1%（651店）と過半数を占めています。平成27（2015）年の高山市の年間商品販売額は2,262億4,648万円、そのうち卸売業が1,051億9,474万円（構成比46.5%）、小売業が1,210億6,994万円（同53.5%）となっています。

(2)従業者数別事業所数

単位:件

	従業者数	事業所数								計
		2人以下	3~4	5~9	10~19	20~29	30~49	50~99	100以上	
平成18年	卸売業	96	70	97	55	9	10	4	1	342
	小売業	712	361	241	96	24	11	7	2	1,454
	計	808	431	338	151	33	21	11	3	1,796
23(※)	卸売業	87	62	74	44	11	6	3	0	287
	小売業	491	274	190	97	13	8	7	1	1,081
	計	578	336	264	141	24	14	10	1	1,368
25	卸売業	92	57	69	49	7	4	4	0	282
	小売業	524	274	209	89	11	16	7	2	1,132
	計	616	331	278	138	18	20	11	2	1,414
27(※)	卸売業	93	63	71	45	5	8	3	0	288
	小売業	527	253	213	106	19	14	8	0	1,140
	計	620	316	284	151	24	22	11	0	1,428

### ＜観光産業の状況＞

令和元（2019）年の観光客入込み数は 473 万 3 千人で過去最多を記録し、外国人観光客は 61 万 2 千人（宿泊ベース）となりました。その背景には、官民一体となつての様々な誘客キャンペーンやイベントの実施に加え、平成 28（2016）年 4 月に「飛騨匠の技・こころ一木とともに、今に引き継ぐ 1300 年ー」が日本遺産に認定されたことや、同年 11 月に市制 80 周年を迎え様々な記念行事を実施したこと、さらには高山祭の屋台行事がユネスコ無形文化遺産に登録されたことによる誘致活動の活発な取り組みよるものと考えられます。

しかし、新型コロナウイルス感染症の影響で令和 3（2021）年の観光客の入込み数は 194 万 8 千人にまで大幅に減少しました。これは、国による緊急事態宣言や、まん延防止等重点措置などの感染防止対策によりイベントや県をまたぐ外出の自粛等により観光需要が低迷したことが要因と考えられます。高山市では、令和 2（2020）年に続き、令和 3（2021）年の春と秋の高山祭の屋台行事が縮小・中止されたほか、飛騨高山ウルトラマラソンをはじめ様々な誘客イベントの縮小・中止を余儀なくされました。

また、同年 8 月はお盆期間の大雨により、一部道路の破壊など交通への影響がありました。

10 月には岐阜県による観光需要の喚起に向けた施策や、市の教育旅行の誘客促進などにより、観光客入込の著しい回復傾向がみられましたが、年末にかけて非常に感染力が強い変異株の感染拡大により、再び入込みは減少となりました。

国内宿泊客の方面別では、昨年を引き続き、県内や愛知県など中部圏からの来訪の割合が増加し、新型コロナウイルス感染症の影響によりマイクロツーリズムの傾向が伺えます。

日本政府観光局（JNTO）による訪日外客数の状況は、新型コロナウイルス感染症の感染防止対策の一環として、国境をまたぐ往来が制限され、観光目的の入国が引き続き認められていないことにより令和 3（2021）年の訪日外客数は 24 万 5,900 人となり、前年比 99.2%の減少となりました。

高山市における外国人観光客は、宿泊ベースで約 3 千人（観光目的の入国が認められていないことから、主に在留外国人と推測されます）となり前年比 97.25%の減少となりました。

年	区分	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	計
平成31年・ 令和元年 (’19)	日帰り	212	119	105	347	383	87	104	210	159	359	238	138	2,461
	宿泊	176	187	158	209	209	144	177	259	184	211	197	161	2,272
	計	388	306	263	556	592	231	281	469	343	570	435	299	4,733
年	区分	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	計
令和2年 (’20)	日帰り	233	78	63	34	13	41	35	94	138	238	197	70	1,234
	宿泊	206	163	70	13	6	34	51	104	89	131	127	73	1,067
	計	439	241	133	47	19	75	86	198	227	369	324	143	2,301
年	区分	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	計
令和3年 (’21)	日帰り	22	35	59	73	79	54	109	99	97	214	177	72	1,090
	宿泊	46	38	72	51	49	37	82	112	52	102	125	92	858
	計	68	73	131	124	128	91	191	211	149	316	302	164	1,948

出所：高山市 飛騨高山プロモーション戦略部 観光課

令和 3（2021）年の観光消費額から波及する観光の経済波及効果総額は 849 億円 2,259 万円で、コロナ禍前の令和元（2019）年の経済波及効果総額 2,147 億 2,430 万円と比較をすると 60.45%減少しています。

#### 【令和 3（2021）年】

$$40,057,828 \text{ 千円} \times 2.12 = 84,922,596 \text{ 千円}$$

（観光消費額） （乗数効果）

## <課 題>

高山市第八次総合計画から、今後のまちづくりのポイント課題を整理すると以下のとおり。

### まちづくりのポイント① 仕事の充実と産業の振興に関すること

#### <市を取り巻く状況>

- ① 少子化等に関する市民アンケート調査では、結婚、出産、子育て、教育に対する経済的な不安があるとの回答が前回の調査結果を上回っている。
- ② 全国的に人口の減少、とりわけ生産年齢人口の減少が続いている中、本市においても後継者や労働者不足の問題が顕在化している。観光産業や製造業、建設業は全国的に人手が不足している産業とされている。
- ③ 事業所の新設と廃業の状況では、建設業や製造業、卸売業・小売業など多くの産業で廃業が開業を上回る状況がみられる。  
また、市内事業所へのアンケート調査では、半数以上の事業所が「後継者は決まっていない」と回答しており、今後もさらに廃業がすすむ可能性がある。
- ④ 農林畜産業では、肉牛の価格高騰などの影響がある一方で、耕種部門では販売価格の低迷などの影響により、農業粗生産額（販売額）は近年減少傾向で推移している。  
また、木材生産量は近年増加している一方で、農家・林家数の減少が続いている。
- ⑤ 工業などの第2次産業では、平成20（2008）年のリーマンショック後の景気後退などの影響により、厳しい状況が続いたものの、市内総生産額は復調傾向にある。  
ただし、事業所数や従業員数は減少傾向にあり、特に建設業の減少は顕著となっている。
- ⑥ 観光産業、商業などの第3次産業では、東日本大震災などの影響を受けたものの、外国人観光客の増加などにより観光客入込者数は順調な増加傾向にあった。しかしながら新型コロナウイルス感染症拡大の影響による観光客の著しい減少に加え、ウクライナ情勢などによる原油価格の高騰、物価の高騰などにより、市内の卸売業・小売業などの商店経営は依然として厳しい状況にあり、第3次産業の市内総生産額、事業所数、従業員数は減少傾向にある。
- ⑦ 民間の調査によると高山市の魅力度は上位を維持しており、認知度や情報の接触度などは魅力度に次ぐ順位で推移している。
- ⑧ 地域経済構造分析によると、高山市の市際収支は約100億円の移輸入超過となっている。  
部門別では、家具・装備品、化学製品などに加え、宿泊業や小売業といった観光産業がプラスになっている反面、情報通信をはじめ多くの部門でマイナスとなっており、その機能を市外に依存することで資金が漏出している状況にある。

## <課 題>

- ◎ 個人それぞれの能力が活かされ、活発な産業活動が行われる環境づくりが求められている



多様な働き方と優れた製品、サービスで財を稼ぐ

## まちづくりのポイント② 暮らしの安心と人材の育成に関すること

### <市を取り巻く状況>

- ①国では、団塊の世代のすべてが75歳を迎える令和7（2025）年問題を視野に、生活習慣病の予防などによる健康寿命の延伸や、医療機関や福祉サービス事業者、行政などが連携し、健康で住み慣れた地域で暮らせる体制づくりをすすめている。
- ②少子化等に関する市民アンケート調査では、子育てや教育に対する経済的な支援の充実や子育てと家庭の育児と仕事の両立に関する支援などを求める方の割合が高くなっている。
- ③全国的に核家族化や家庭と地域とのつながりが希薄化することなどにより、子育てに不安を持つ家庭が増加しているとともに、児童虐待、DV、子どもの貧困などが社会問題となっている。
- ④令和2（2020）年度から施行された新学習指導要領では、小学校3年生からの英語教育や、小学校・中学校・高等学校においてプログラミング教育が必修となった。
- ⑤将来の進路や仕事に関する意識・希望アンケート調査では、高校生の郷土への愛着を感じる割合が、前回の調査より低下している。
- ⑥働き方改革による余暇時間の増加、健康志向の高まりなどにより、生涯学習や文化芸術活動、スポーツ活動に対するニーズが今後さらに高まると考えられる。
- ⑦外国人観光客の日本の伝統や文化に対する意識の高さ、日本人の趣味や嗜好の多様化などにより、地域独自の文化に対する関心が高まっており、地域活性化につなげようとする動きがみられる。
- ⑧平成28（2016）年4月に「飛騨匠の技・こころ 一木とともに、今に引き継ぐ1300年」が日本遺産に認定、同年12月に「高山祭の屋台行事」を含む日本の「山・鉾・屋台行事」がユネスコ無形文化遺産に登録されました。本市には、国宝や重要伝統的建造物群保存地区などの文化財や歴史を培ってきた町並み、街道があり、多くの市民が歴史文化に対して誇りを持っている。
- ⑨地域の祭礼行事や伝統芸能などの担い手不足が深刻化しており、伝統文化の継承が困難となることが懸念されている。

### <課題>

- ◎子どもから高齢者まで誰もがふれあい、語らい、学び、体験することなどを通じて、将来への夢や希望を抱ける環境づくりが求められている。



心身の健康と文化、教育で心豊かな暮らしを実現する

## まちづくりのポイント③ まちの基盤の構築に関すること

### <市取り巻く状況>

- ①まちづくり協議会や町内会などの地域住民組織では、地域活動に対する参加者の固定化や少子高齢化による担い手不足が大きな課題となっている。
- ②人口減少や少子高齢化が進展する中、居住機能・都市機能を集約した拠点を形成し、「コンパクトな拠点をネットワークで結ぶ都市構造」の視点を取り入れたまちづくりをすすめている自治体がある。
- ③公共交通機関のうち、鉄道の市内各駅での乗車人員や市内での路線バス、自主運行バスの利用者数は一部を除き減少傾向にある。しかし、本市と都市部を結ぶ高速バス利用者は年々増加している。
- ④新型コロナウイルス感染症拡大により、年々増加傾向にあった観光客は著しく減少し、加えて令和2（2020）年に開催予定であった東京オリンピック・パラリンピック競技大会は令和3（2021）年に順延されるなどの影響を受けた。そんな中、令和4（2022）年10月には外国人観光客の入国制限が大幅に緩和されるなどインバウンド復帰の明るい兆しも見られる。令和7（2025）年には日本国際博覧会（大阪・関西万博）を控えており、外国人観光客の増加が予想される。
- ⑤先人たちから引き継がれている地域特有の豊かな自然資源や歴史的な町並み、農山村の景観は、市民の誇りであるとともに重要な観光資源となっている。しかし、景観に関する市の取り組みに対する市民満足度は比較的上位で推移しているものの、低下する傾向にある。また、自然環境に対する市民の重要課題としての認識は下位で推移している。
- ⑥集中豪雨や台風などによる風水害の件数は増加傾向にあり、平成30（2018）年には市内広範にわたる避難指示、避難勧告を発令する事態が発生した。また、高山・大原断層帯をはじめとする活断層の活動に伴う大規模な被害を受ける可能性や活火山に取り囲まれているという地形的な特徴があり、地震などの災害の発生が危惧される。
- ⑦本市は平成17（2005）年の市町村合併により広範囲な市域となり、数多くの公共施設や道路などのインフラ施設を有している。それらの施設は改修や建て替えなど更新の時期を迎えており、今後厳しい財政状況が見込まれるなか、健全な市の財政運営を維持してく上で大きな課題となっている。

### <課 題>

- ◎地域でのつながりを大切にするとともに、安全・安心で機能的な社会基盤づくりが求められている。



人と人がつながり、安全で美しさと便利さが共存する持続可能なまちをつくる

### ＜高山市産業振興基本条例＞

高山市産業振興基本条例は、高山市の産業の振興に関する基本理念や産業振興計画の策定、関係者の役割の分担を定めており、地域経済の活性化や市民生活の向上に寄与することを目的に平成 21（2009）年に制定されました。

その後、本市の産業を取り巻く社会経済情勢の変化と共に、中小企業者等の取り組むべき課題も大きく変化したことから、令和 2（2020）年 3 月に条例の改正を行い、「経済構造のあるべき姿」を定め、その実現に向けた考え方や取り組むべき方向性、中小企業者等の振興、域外資本企業との共生などについて明確な位置づけを行いました。

#### ◇ 【市の役割】

関係者の協力体制の構築、中小企業者等の振興

#### ◇ 【産業振興団体の役割】

組織の強化、事業者の創意工夫及び自助努力を支援

#### ◇ 【事業者の役割】

自助努力と経営革新、産業振興団体への加入・協力

#### ◇ 【域外資本企業の役割】

市内経済の好循環に向けた取り組みの実施

#### ◇ 【金融機関の役割】

事業者の経営革新等の取り組みを支援

#### ◇ 【大学等の役割】

産業振興のための施策への協力

#### ◇ 【市民の協力】

市内で生産される商品の購入、提供されるサービスの利用

### ＜高山市産業振興計画＞

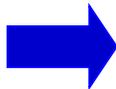
高山市産業振興計画は、高山市第八次総合計画を上位計画とし、令和 2（2020）年 3 月に改正した高山市産業振興基本条例との連動性を図るとともに、産業や土地利用、環境などに関する各種計画との整合性を図りながら、経済構造のあるべき姿や産業振興のための基本的方向、分野別の施策の基本方針と取り組み、計画の推進に向けた考え方を下記のとおり示しています。

#### 経済構造のあるべき姿

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

#### 3つの視点

- ① 稼ぐ力
- ② 市内資金循環
- ③ 産業を担う人材



#### 産業振興のための基本的方向

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

高山市産業振興計画に定められた「経済構造のあるべき姿」の実現に向けて、高山商工会議所は関係機関と連携を図りながら、小規模事業者の経営発達支援に取り組みます。

## (2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

### ① 10年間を見据えた振興のあり方

小規模事業者の経営を持続させ、「飛騨高山のブランド」のさらなる強化を図り、地域資源を連携、活用しながら持続可能な産業の振興を図ることを目指す。

「飛騨高山のブランド」のさらなる強化と小規模事業者の持続的な発展を図ることを目的に、当所で策定している高山商工会議所将来ビジョン「NEXT takayama」を基本方針とし、地域経済の活性化を図ります。

### ② 高山市産業振興計画との連動性

高山市の方針である経済構造のあるべき姿として「飛騨高山ブランドのさらなる強化と地域資源の活用」、そして「稼ぐ力」が向上し、市内経済へ波及することで「経済の好循環」が図られていることと示されている。

「経済の好循環」を実現させるため、管内の小規模事業者の一番の相談窓口となる当所と高山市が一丸となり、双方の振興方針を基盤に地域経済の活性化に向け取り組みます。

## = 高山商工会議所が目指す小規模事業者の長期的な振興のあり方 =

### <総合的な課題>

商工会議所の組織の特徴として、「公益性」、「地域性」、「総合性」、「国際性」といった4つの視点が挙げられています。

商工会議所が小規模事業者や地域から「高い評価を受け必要とされる」地域総合経済団体であるためには、経済社会環境や小規模事業者のニーズの変化をしっかりと捉えて事業活動に取り組んでいくことが必要です。

経済社会が大きく変化する中で、小規模事業者を支援する商工会議所自身も地域総合経済団体にふさわしい組織・財政・運営基盤を確立し、その上で前例に縛られない新しい事業活動の創造に挑戦していくことが必要です。

商工会議所全体を把握し、方向性を示す機能や地域経済団体としてネットワークを整備し、連携・交流を推進する必要があります。

### <具体的な課題>

① 商店街を含む中心市街地が地域経済及び社会の発展に果たす役割は重要であることから、株式会社まちづくり飛騨高山(当所が設立したまちづくり会社)が核となり商店街をはじめとする商業の振興や市民および観光客などに親しまれる”街”を目指し、効果的で効率的な諸事業を推進する事が必要です。

② 観光のグローバル化が進む中、高山市の基幹産業であり、すそ野の広い産業である「観光産業」が地域を支え地域に活力を与えている中で、官民一体となって地域(市域)の経済活性化を図ることが必要です。

③木製品・特産品・工業製品・農産品などのモノづくりや、観光を含む全産業において、“飛騨の匠”のモノづくりの理念を継承する「飛騨高山ブランド」の強化確立と国内外への情報発信をしていくことが必要です。

④人口減少や高齢化が進み、働き手の年代である生産年齢人口の割合が減少しています。また、これに応じて内需としてのマーケットが縮小していくことが予想されます。こうした中で、経済成長率を維持していくためには、技術革新、高齢者の労働能力の活用、ワークシェアリング、外国人労働者の受け入れ体制等、労働生産性を高めていく取り組みが必要となっています。

## 「基本計画」

### ＝ 地域経済を元気にする ＝

#### 1. 中心市街地の活性化

平成27(2015)年3月27日、高山市中心市街地活性化基本計画が内閣府から認定を受けたことに伴い、高山市と連携して中心市街地の活性化に向けて、「株式会社まちづくり飛騨高山」が中心となり、様々な視点から事業に取り組めます。

#### 2. 「飛騨高山ブランド」「飛騨の匠ブランド」の確立と推進

優秀な人材の育成・確保は市民のみならず、市外からも就業できる、就業したくなるシステムづくりが必要となっています。

また、木工製品・特産品・工業製品さらには農産品などのモノづくり及び、観光産業においても、「飛騨高山ブランド」をより高めるとともに、高山市には飛騨の匠のこころを受け継いだ高山祭の屋台、伝統工芸、飛騨の家具、食文化、伝統行事などの多くの資源があり、これを「飛騨の匠ブランド」として構築していきます。

#### 3. 公共事業に対する地元企業の参入

高山市域において、東海北陸自動車道の四車線化、中部縦貫自動車道の整備など、公共事業が着々と進む中、地元建設企業の参入に向けて国、県、市へ要望・陳情するなど積極的に取り組みます。

#### 4. 地場産品の国内外PRおよび販路の拡充

地場産品の販路拡充を目的に、国内においては、首都圏などで開催される飛騨高山展等の展示会や各種催事に積極的に出展する企業をはじめ、海外展開を目指す企業を支援します。また、インターネットを活用した販路開拓については、おもてなしギフトショップをはじめとしたネットショップ開設の支援に取り組みます。

#### 5. 異業種交流による人材育成と新商品開発の推進

家具、伝統工芸など、様々な業種とのコラボレーションを図りながら、ライフスタイルに合わせた新たな商品開発の支援に取り組みます。

## **6. 「飛騨の家具フェスティバル」の開催**

飛騨の家具のデザインと世界品質の優秀性を、飛騨から世界へ発信すべく、中国、東南アジア等へ積極的に出展しています。国内において毎年開催されている、飛騨の家具を一同に集めた「飛騨の家具フェスティバル」による地域経済の波及効果は大きく、引き続き開催を支援します。

## **7. 「サマーフェスティバル」の開催**

サマーフェスティバルを開催することにより、多くの市民や観光客が訪れ、中心市街地をはじめ地域が賑わうことによる波及効果は大きく、引き続き支援します。

## **8. 「菓子まつり」の開催**

飛騨の駄菓子を一同に集めた「菓子まつり」を、まちの体験交流館広場にて毎年開催しています。このイベントを目的に訪れる人も多く、飛騨高山の風物詩として定着しています。今後も関連団体と連携をしながら取り組みます。

＝ 中小企業を元気にする ＝

### **1. 経営改善普及事業の支援**

国の法改正に伴い、小規模事業者への施策が充実する中、商工会議所に求められる小規模事業者のニーズをしっかりと踏まえ小規模事業者の視点で経営改善を進めます。

#### **①ワンストップ総合支援事業の推進**

中小企業、小規模事業者の販路開拓から資金繰りまで、幅広い経営課題をはじめ、様々な相談に各種専門家、支援機関と連携しながら、ワンストップで対応します。

また、今後も感染症等の影響により、経営環境が大きく変わるなど、不測の事態が生じた場合でも、常に事業者に寄り添ったきめ細かな経営支援に努めます。

#### **②巡回および窓口相談の充実**

常に企業への巡回を行い、小規模事業者の経営に関する課題や問題などのニーズを把握し、各種施策をホームページや会報などにより、周知を図ります。

親しみやすく、訪れやすい商工会議所を目指し、職員の研修、自己研鑽と窓口相談の充実に努めます。

#### **③経営改善への支援**

小規模事業者が抱える課題や問題など時代のニーズに合わせた内容の講習会を開催し、経営改善や経営革新に繋がります。

#### **④起業家支援事業の推進**

高山市創業支援事業計画に基づき、起業セミナーや個別相談会などを各支援機関と連携して実施し、起業しやすい環境づくりに取り組みます。

## ⑤事業承継の取り組み

当所で実施した事業承継実態調査では、「後継者がいなければ廃業する」17.6%、「事業承継を希望しない」16.9%で全体の34.5%が、今後何らかの対策をしない場合、3割以上の企業が廃業に向かう可能性があります。

事業承継については、高山市内のみならず、広く県内外も視野に入れながら、事業者に寄り添った支援に取り組みます。

## 2. 国外への販路に向けた支援

長期化するコロナ禍で外国人観光客は著しく減少しましたが、入国制限が撤廃され、外国人観光客も見られるようになりました。

今後は外国人観光客も視野に入れ、海外へ販路拡充を図る企業の支援をします。

### ①貿易関係証明業務の支援

貿易関係書類の発給業務を通し、国外へ販路開拓を目指す企業を支援します。

### ②外国人観光客対応への支援

外国人観光客の接客英会話等のセミナーや英語対応個別相談会等を実施し、外国人観光客対応の支援をします。

## 3. 製造業（工業等）の振興

「メイド・バイ飛騨高山」として、世界に通用する高い技術力やデザイン力で工業製品づくりを進める市内企業の国内外で開催される見本市出展などを日本貿易振興機構、岐阜県、高山市と連携しながら支援します。

## 4. 伝統工芸産業等の振興

「飛騨の匠の技・こころ ― 木とともに、今に引き継ぐ1300年 ―」が日本遺産に認定され、「飛騨の匠」が全国はもとより、世界から注目をされるようになった一方で、少子高齢化に伴う後継者不足が懸念されています。「飛騨の匠」や飛騨の資源を活用したモノづくりに憧れて高山市へ移住する人もいる中、伝統工芸産業等で雇用を創出できる環境を構築することが必要です。飛騨の匠の心と技を受け継ぐ後継者の確保・育成と伝統工芸産業等の活性化に向け、高山市と連携して取り組みます。

### ①地域産業の伝承

飛騨高山の様々な地場産業を子ども達に知ってもらい、体験してもらうことにより、将来地域の担い手の育成へ繋げていきます。

### ②特産品の開発

新たなライフスタイルに対応した高山市の新しい特産品の開発、販路の拡充、品質向上に向けて取り組む企業を支援します。

### ③伝統的工芸品の振興

飛騨春慶、一位一刀彫は国から伝統的工芸品に指定されており、今後、後継者育成、伝統技術の継承、販路の拡充など将来に向けて、平成 27（2015）年度に策定された「伝統的工芸品産業振興計画」に基づき支援していきます。

## = 交流人口の拡大 =

### 1. 飛驒の玄関口「高山駅」

高山駅が自由経路で結ばれ、駅西地区と駅東地区の一体感が深まり、飛驒地域の玄関口、まちのシンボルとして観光客、市民の利便性が向上しました。

今後は、高山駅をハブ駅として、飛驒地方はもとより、首都圏、関西圏、中京圏などに向けて二次交通を含め利用しやすい交通体系の整備を高山市と連携して取り組みます。

### 2. 高山本線の利便性の向上

高山本線は、太平洋側と日本海側を結ぶ交通の大動脈で令和4（2022）年7月には新型特急が導入されました。また、日本屈指の観光路線でもありダイヤ改正など外国人観光客や地域の人の利便性向上に向けて関係機関と一体となって取り組みます。

### 3. 中部縦貫自動車道の早期事業化

中部縦貫自動車道（松本～福井）は約160kmの高規格幹線道路で、令和8（2026）年には福井北JCT～白鳥JCT間が供用開始予定です。

今後、福井市、松本市、さらには福井県、長野県、岐阜県とも連携をしながら、全線の早期開通と丹生川IC（仮称）以東、特に日面～平湯間の早期事業化に加え、現在工事が進められている波田IC（仮称）～松本JCT（仮称）間の早期開通に向け国へ働きかけます。

### 4. 観光の振興と交流人口の拡大

高山市をはじめ、（一社）飛驒・高山観光コンベンション協会、飛驒高山観光連絡協議会とタイアップして官民一体となって観光客誘致を積極的に進めます。

#### ①外国人観光客誘致

昭和61年に運輸省（現国土交通省）から国際観光モデル地区に指定されたのを契機に、外国人観光客が安心して一人歩きできる環境づくりを目指して、多言語併記の誘導案内板整備をはじめ、様々な事業に取り組んできました。

令和元（2019）年度には、外国人観光客は過去最高の61万2千人（宿泊ベース）を記録しましたが、新型コロナウイルスの影響で大幅に減少しました。

今後は、新型コロナウイルスとの共存の中で、外国からの観光客誘致を積極的に進め地域経済の活性化に向けて取り組みます。

#### ②産業観光

飛驒は、山林王国であり豊かな山林文化に育まれ、都の造営に携わった飛驒の匠を生み出し、飛驒高山独自の産業資源、食資源などが脈々と今に息づいています。

酒蔵めぐりをはじめ、飛驒の家具の工場見学と家具づくり体験、飛驒春慶、一位一刀彫、焼き物体験など飛驒高山のモノづくりを体験する産業観光に取り組みます。

#### ③ホスピタリティーの重要性

「日本人の心のふるさと」として「リアルジャパン」として、先人達の残してくれた豊かな資源を継承しつつ、「もてなしの心」（ホスピタリティー）を大切にした飛驒高山を目指します。

また、飛驒高山のお座敷でのおもてなし文化の唄や三味線、踊りなどの伝統芸能を継承するため、芸妓育成を支援します。

#### ④バリアフリー観光

「住みよいまちは、行きよいまち」をコンセプトとして高山市ではバリアフリーのまちづくりを進めています。高齢者や障がいのある方など、すべての市民が暮らしやすいまちは、訪れる人、観光客にとっても過ごしやすいまちであることから、高山市と連携を図りながら、バリアフリーのまちづくりに取り組みます。

#### ⑤広域観光

交通アクセスの整備に伴い、観光客が今後さらに広域的に移動することが考えられます。新たな観光商品造成と新しい客層の掘り起こしを強化し、広域的な視点からの誘致宣伝を展開していきます。

また、周辺自治体との広域連携による誘客活動も、ますます重要となってきます。それぞれの地域の協議会や団体と連携しながら事業を進めます。

### ＝ 連携と協働 ＝

#### 1. 「高山市第八次総合計画」及び「高山市産業振興計画」との連携

「高山市第八次総合計画」及び「高山市産業振興計画」との連携を図るとともに民間が策定した様々な計画と整合性をもちながら、地域経済の活性化に向けて取り組みます。

#### 2. 定住人口の拡大

人口減少・少子高齢化が進む中、親が「もっと子どもが欲しい」という気持ちになれるような、安心して子どもを産み育てられる環境づくりや、子育て世代の定住・移住促進や次世代を担う子どもたちが愛着と誇りを持てる地域づくりを目指します。

また、今後、高山市と連携してUIJターンによる大都市圏からの移住・定住を目指す若者等の支援に取り組みます。

#### 3. 若者による地域活性化（UIJターン）

若者が活動する街は、地域が元気になり活性化します。一定期間、市内の事業者が実施するインターンシップにより、企業や地域の魅力に触れることで将来地元の企業で働いてもらえるUIJターンの仕組みづくりを企業、高山市と連携して取り組みます。

#### 4. 市内の効率的な交通体系の整備

市内の渋滞緩和や市民及び観光客の利便性を図るために、効率的な交通体系の整備に向け高山市をはじめ関係機関と連携をしながら取り組みます。

#### 5. 林業の再生と環境にやさしいまちづくり

森林は、二酸化炭素の呼吸や炭素の貯蔵など、地球温暖化防止に大きく貢献しています。高山市の森林面積は約20万haで市域全体の92%を占め日本一広い面積を有しています。高山市では100年を見据えた森林づくりを目指しており、低炭素社会や自然エネルギーを活用した循環型社会など林業の再生と環境にやさしいまちづくりに向けて関係機関と連携して取り組みます。

## **6. 景観に配慮したまちづくり**

屋外広告物に加え、構築物の色彩や高さ、電線類など景観に配慮したまちづくりを目指し、高山市をはじめ関係機関と連携して、まちの魅力の向上に取り組みます。

## **7. 高山商工会議所の施策と方向性**

### **①会員等との連携**

高山商工会議所活動への理解を高め、事業活動への参加を促進します。

また、会員企業の巡回等で会員企業とのコミュニケーション機能充実に務め、会員企業や高山商工会議所青年部会、女性会など幅広い団体と連携を図ります。

### **②情報の発信**

地域の情報収集に取り組み、分かりやすいパンフレット等を作成するほか、様々な機会を捉えてホームページ、会報、フリーペーパー、新聞、Hits-FM（高山市のコミュニティFM）などを利用して積極的に情報を発信します。

### **③財政基盤の強化**

会員増強に努め組織率の向上を目指すとともに、さらに共済制度の周知及びキャンペーンを通じ加入促進に努め、財政基盤の強化を図ります。

### **④部会・委員会活動と運営**

部会および委員会を再構築し、積極的に意見交換会などを実施し地域経済、高山商工会議所の活性化に向け取り組みます。

## **8. 連携の強化**

### **①関係機関・団体との連携**

地域総合経済団体として国、県、市をはじめ関係機関へ施策提言を行うとともに緊密な連携を図りながら、様々な問題について取り組みます。

### **②広域的な商工会議所の連携**

日本商工会議所をはじめ、東海商工会議所連合会、岐阜県下各商工会議所と連携を図りながら、地域が抱える諸問題の解決に取り組んでいきます。

### **③災害時の連携の強化**

近年、地震・水害等の自然災害が全国各地で多く発生しているほか、新型コロナウイルスのような感染症の流行など様々な災害が想定されます。

大規模災害、感染症発生時における事業者の被害状況を把握できる体制づくり、経済活動を停滞させない、災害に負けない地域づくりを高山市、関係機関と連携をしながら取り組みます。

### (3) 経営発達支援事業の目標

小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現するためには、中長期的な経済動向を見据えた事業の展開が必要であり、さらには地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりの推進に繋げることが重要です。

また、高山市産業振興計画の産業振興のための3つの視点（①稼ぐ力、②市内資金循環、③産業を担う人材）と整合性を持ちながら地域経済の活性化に向けて支援を行っていきます。

#### <目標①> 飛騨高山ブランド、地域資源を活かした「稼ぐ力」の向上支援

地域で生まれ育った事業者にとって、「飛騨高山ブランド」、「地域資源」はもともと存在し、身近であるため、「良さ」や「価値」について気づいていない、気づけないケースも見られる。

そのため、「飛騨高山ブランド」、「地域資源」が持つ商品やサービスの強みを消費者ニーズに合わせて磨き上げ、新たな商品、サービスを生み出せる支援を行う。

#### <目標②> 異業種間による商品開発支援

市内における資金の好循環を図るためには、業者間はもちろん、産業（異業種）間の連携が重要であるため、家具や伝統工芸など様々な業種業態とのコラボレーションを図りながら、ライフスタイルに合わせた新商品の開発やサービスを展開し、新たなブランド創出に繋がる支援を行う。

#### <目標③> 事業承継支援とインターンシップの取り組み

少子化に伴い、労働力人口は減少傾向にあり、さらに後継者不足問題は高山市においても深刻化している。

また、事業者が実施するインターンシップなどにより、企業や地域の魅力に触れることで将来、地元の企業で働いてもらうUIJターンの仕組みづくりを高山市と連携して取り組む。

## 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5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

### <目標①> 飛騨高山ブランド、地域資源を活かした「稼ぐ力」の向上支援

北アルプスや乗鞍岳をはじめとする自然資源、高山陣屋や国の重要伝統的建物群保存地区に指定された古い町並などの観光資源のほか、飛騨牛や高冷地野菜などの農畜産物、飛騨春慶や一位一刀彫のほか、飛騨の匠の技が生み出す家具などの木工製品など多くの資源に恵まれており、これらの地域資源を活用して「稼ぐ力」の向上を目指す。

#### (具体的な取り組み)

- ・ 地域資源、地域ブランドの価値や魅力について学べる機会を提供
- ・ 地域資源と地域ブランド活用の成功事例に関する研究と情報提供
- ・ 市場ニーズとマーケティングの分析支援
- ・ 見本市などの展示会、商談会への出展支援
- ・ 事業継続力強化計画の策定支援

### <目標②> 異業種間による商品開発支援

高山商工会議所は、商業、工業をはじめ業種ごとに分類された10の部会がある。その部会を通じ、事業者間（異業種）で連携して取り組む商品開発や新たなサービスの展開などに取り組む事業者を積極的に支援し、地域経済の好循環に繋げることを目指す。

#### (具体的な取り組み)

- ・ 異業種交流の機会を提供
- ・ 連携の成功事例に関する研究と情報提供
- ・ 市場ニーズとマーケティングの分析支援
- ・ 見本市などの展示会、商談会への出展支援

### <目標③> 事業承継支援とインターンシップの取り組み

高山商工会議所で実施した事業承継実態調査では、「後継者がいなければ廃業する」と回答した事業者が最も多く、今後何らかの対策をしない場合、全体の約3割（34.5%）の事業者が廃業に向かう可能性がある。今後は、高山市内のみならず広く県内外も視野に入れながら、高山市と連携をしながら産業を担う人材確保に繋がる取り組みを行う。

#### (具体的な取り組み)

- ・ 高齢で後継者がいない事業者への実態調査
- ・ 第三者承継を行う後継者の掘り起こしとマッチング支援（同業者、新規創業者）
- ・ 事業承継計画策定支援
- ・ Uターンシップに関する研究と連携

# 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】

当所では、景気動向調査としては、日本商工会議所からの委託事業として中小企業景況調査を管内42事業所へ年4回を調査行っている他、市内データベースとして関係機関から以下項目についてデータ集計を行い、月1回発行の会報（機関紙）、ホームページで公表している。

(調査項目)	(情報提供元)
①高山市の人口・世帯数	・・・ 高山市役所 市民保健部
②日本政策公庫融資状況（当所分）	・・・ 当所
③建築確認申請件数	・・・ 高山市役所 都市政策部
④預金・貸出金状況	・・・ 高山金融協会
⑤不渡り・取引停止状況	・・・ 高山金融協会
⑥飛騨地域職業紹介状況	・・・ 高山公共職業安定所
⑦新車登録台数	・・・ 飛騨自動車検査登録事務所
⑧電気使用量	・・・ 中部電力高山営業所
⑨上下水道使用量	・・・ 高山市役所 水道部
⑩観光客入込者数	・・・ 高山市役所 飛騨高山プロモーション戦略部
⑪観光施設月別入館状況	・・・ 高山市役所 飛騨高山プロモーション戦略部
⑫市営駐車場利用状況	・・・ 高山市役所 建設部
⑬安房峠道路交通量	・・・ 中日本高速道路(株)
⑭東海北陸 飛騨清見 I C 交通量	・・・ 中日本高速道路(株)
⑮高速バス乗車人員	・・・ 濃飛乗合自動車(株)
⑯新聞折り込みチラシ調査	・・・ 中日新聞折り込み（当所集計）

#### 【課題】

小規模事業者の実態・動向・ニーズ・課題を把握する定期的な調査は行っておらず、各種機関発刊の経済情報誌や統計資料についても参考程度に目を通すだけで、調査結果を管内事業者への経営支援に活かすスキームが構築されていない。また、日々の巡回・窓口相談において、聞き取る調査項目が決まっておらず、職員間での情報共有もできていない。

### (2) 目標

当地域の経済動向を調査・分析し、その分析結果を小規模事業者にフィードバックすることで、小規模事業者の取り巻く外部環境を理解してもらい、今後の経営方針、事業計画に反してもらうため、下記の目標を定めて情報収集を行う。

項目	現 状	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
①中小企業景況調査	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②融資利用者調査	0 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③高山市景気動向調査周知	0 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
④会報・ホームページ公開	0 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

### (3) 事業内容 (情報収集)

#### ① 中小企業景況調査の調査データ集計と調査対象数の拡充

既存の日商委託事業の42社分(製造・建設・卸売・小売・サービス)の調査については、回収するだけでなく集計も行う。

また、委託分の42社に、独自調査として58社を加え計100社の景況調査を行う。

区 分	内 容
調査手法	経営支援員及び一般職員による四半期毎のヒヤリング
調査項目	①売上額、②売上単価(客単価)、③利用客数、④資金繰り、⑤仕入単価、⑥仕入数量、⑦採算、⑧従業員、⑨外部人材、⑩業況、⑪借入難度、⑫借入金利、⑬設備投資、⑭経営上の問題点
分析項目	調査結果をそれぞれ項目ごと、業種ごと(製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業)にD I 値による分析を行い、前期から比較してどうなっているのか、今後はどのように推移して行くのかを誰でも見てわかるように数値化し、当地域の経済動向の現状について分析する。
成果の活用	調査の結果については、会報やホームページで公開し、巡回・窓口相談の際に情報提供する事で地域の小規模事業者の経済動向に関する理解を深めていただき、経営課題の発見に繋げ、今後の経営方針や事業計画作成に活用する。

#### ② 融資利用者への調査

融資の利用者については、融資利用前の相談は充分に行っているものの、融資実行後の状況について定期的な調査を行っていなかったため、過去3年間の融資利用者には四半期ごとに景況感の調査を行う。

区 分	内 容
調査手法	過去3年の融資利用者(R1-61件、R2-146件、R3-32件)に対して、融資担当者が四半期毎にヒヤリングを行う。
調査項目	①売上額、②売上単価(客単価)、③利用客数、④資金繰り、⑤仕入単価、⑥仕入数量、⑦採算、⑧従業員、⑨外部人材、⑩業況、⑪借入難度、⑫借入金利、⑬設備投資、⑭経営上の問題点
分析項目	調査結果をそれぞれ項目ごと、業種ごと(製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業)にD I 値による分析を行い、前期から比較してどうなっているのか、今後はどのように推移して行くのかを誰でも見てわかるように数値化し、当地域の経済動向の現状について分析する。
成果の活用	調査の結果については、融資利用者・希望者への巡回・窓口相談の際の個社支援時に情報提供する事で、小規模事業者の今後の経営方針や事業計画作成に活用する。

### ③高山市景気動向調査

高山市が独自に調査している景気動向調査について小規模事業者へ広く周知する。

区 分	内 容
調査手法	四半期毎に調査されている、高山市の景気動向調査の情報を収集する。
調査項目	販売D I、景気D I、雇用状況、設備状況、有効求人倍率、観光入込数
分析項目	上記の①中小企業景況調査の調査、②マル経融資利用者への調査の結果と比較しながら、今後の地域経済の動向がどのように推移していくのかを分析する。
成果の活用	調査の結果については、会報やホームページで公開し、巡回・窓口相談の際に情報提供する事で地域の小規模事業者の経済動向に関する理解を深めていただき、経営課題の発見に繋げ、今後の経営方針や事業計画作成に活用する。

#### (4) 調査結果の活用

小規模事業者は、地域の中長期的な経済動向を見据えて経営計画書を作成する必要があり、小規模事業者が販売・提供する商品・サービスについて新たな販路開拓に活かせるように、地域の経済動向と小規模事業者の実態・動向・ニーズ・課題を把握し、小規模事業者が経営計画書策定や新たな販路開拓に役立てるとともに、調査結果をホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現 状】

当所では、販路開拓やマーケティングに関するセミナーは行っているものの、不定期開催であり、需要動向調査も行ったことがない事から、小規模事業者に対して、市場動向・需要動向の情報収集や整理分析した情報の提供も行っていない。

#### 【課 題】

地域の小規模事業者の多くは、自社の商品やサービスの需要動向について定量的・定性的に捉えられないことが多いのが現状である。買い手の需要に沿った新商品開発や新たなサービスを提供するためのノウハウを習得するほか、消費者の生の声を聞き事業者自身が課題等を把握できるようにする必要がある。

## (2) 目 標

支援内容	現状	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①消費者への需要動向の 調査対象事業者	0者	6者	8者	10者	10者	10者
②バイヤーへの需要動向の 調査対象事業者	0者	4者	4者	6者	6者	8者
③飛騨の味まつりでの需要動向の 調査対象事業者	0者	6者	8者	10者	10者	10者
調査対象事業者数合計	0者	16者	20者	26者	26者	28者

## (3) 事業内容

### ①消費者への需要動向調査支援

新商品開発や新たなサービスの提供を目指し試作品等を作成した事業者より要望があった場合や、経営支援員が事業者に対し需要動向調査を勧める場合は、事業者が提供する商品やサービスについて当所が実施する需要動向調査を行い、その結果を事業者にフィードバックすることにより新商品や新サービスの完成度を高め販路拡大への足掛かりにする。

区 分	内 容
情報収集	当所の女性会役員を中心に40歳代の会員と青年部会の役員を中心とした会員50名をモニターに委任し、年間複数回開催される役員会に併せ試供会を実施する。調査項目については、当所職員がアンケート用紙を作成し、モニターが結果を記入することにより情報収集を行い、集計結果を事業者にフィードバックする。女性会役員会・青年部会役員会には毎回各30名程度の参加があり、女性会役員会は年間3回程度、青年部会役員会は毎月1回開催される。女性会会員数47名、青年部会会員数145名
情報分析	食品の場合は、味・見た目(色)・香り・大きさ・設定された価格に対する感想・満足した点・残念な点・類似品との相違点・モニターの年齢等。 また、食品以外の場合は、デザイン・色・大きさ・使用感・感触・設定された価格に対する感想・満足した点・残念な点・類似品との相違点・モニターの年齢などを基本に調査する。試供する商品やサービスに対応する調査項目を事前に事業者と検討する。
活用方法	①調査項目を分析し、事業者にフィードバックし、新商品の開発や新たなサービスのブラッシュアップに活用し完成度を高める。 ②事業計画の策定や見直しのための資料とする。

## ②バイヤーへの需要動向調査

新商品開発や新たなサービスの提供を目指し試作品等を作成した、地元食材（飛騨牛、地酒、漬物、高冷地野菜など）を利用している食品関連事業者や、家具製造業、木工業などの製造業者から要望があった場合や、経営支援員が事業者に対して需要動向調査を勧める場合には、当所が出展支援を行う「地方銀行フードセレクション」「東京国際ギフトショー」などの展示会場において来場するバイヤーやコロナ禍で新設されたオンライン商談会等を通して需要動向調査を行い、その結果を事業者にフィードバックすることにより新商品や新サービスの完成度を高め販路拡大への足掛かりにする。

※地方銀行フードセレクションは、全国の地方銀行の取引先が出展する、プロのバイヤーとの商談会（一般消費者は入場できない）

※東京国際ギフトショーは、出展社数約2,400社、来場者数約20万人の規模で開催される日本最大規模のトレードショー（商談見本市）

区 分	内 容
情報収集	ブースや見本市に来場するバイヤーに対し、聴き取り調査を行い、調査結果を取りまとめる。1事業者（1商品）あたり10名のバイヤーから聴き取り調査を目標にする。
情報分析	調査対象の商品もしくは品目を対象に、バイヤーが選考基準とする項目を調査する。具体的には、①価格、②品質、③数量・ボリューム感、④需要の有無、⑤需要動向、⑥商品改善ポイント、⑦その他必要と思われる項目
活用方法	①調査項目を分析し、事業者にフィードバックし、新商品の開発や新たなサービスのブラッシュアップに活用し完成度を高める。 ②事業計画の策定や見直しのための資料とする。

## ③飛騨の味まつりでの需要動向調査

新商品開発や新サービスの提供を目指し、試作品等を製作した菓子製造業や農産物加工業、発酵食品など食品製造業者や、地域の食材（飛騨牛、地酒、高山ラーメン、高冷地野菜など）を提供するレストランや飲食店等から要望があった場合や、経営支援員が事業者に対して需要動向調査を勧める場合には、「飛騨の味まつり」に来場する地元市民、国内外の観光客を対象に需要動向調査を行い、その結果を事業者にフィードバックすることにより、新商品や新サービスの完成度を高め販路拡大への足掛かりにする。

※飛騨の味まつりは、飛騨地域において生産される食品類を展示即売する食を楽しむイベントで、毎年春と秋の年2回開催。観光客など約2万人が来場するイベント。  
（コロナ禍前は約4万人）

区 分	内 容
情報収集	飛騨の味まつりイベント会場にある観光案内コーナーの一角をテストマーケティングのコーナーとし、当所職員がイベントに来場した観光客へアンケート、ヒヤリング調査を行う。調査対象1件につき、サンプル数20を目標とする。
情報分析	調査対象の商品もしくは品目を対象に、価格・味・パッケージ・ボリューム感・商品改善のポイントなどの項目を調査する。
活用方法	①調査項目を分析し、事業者にはフィードバックし、新商品の開発や新たなサービスのブラッシュアップに活用し完成度を高める。 ②事業計画の策定や見直しのための資料とする。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現 状】

当所では、補助金申請などの場合は、事業概要や自社の強みや課題等のヒヤリングを行っているものの、通常の窓口・巡回相談においては、記帳・税務指導、金融支援が中心となっており、多くの小規模事業者の経営状況については、的確な情報を把握できていない。

また、これまで経営支援員等が得ている事業所情報、指導内容、結果については、カルテ（TOAS）を作っているものの、記録内容が統一・整理されていないために、小規模事業者支援に対する職員間の連携ができておらず、その場の一過性のアドバイスに終始し、経営計画策定の提案までに至っていないのが現状となっている。

#### 【課 題】

様々な支援の場面で取得する事業所情報の整理とデータベース化ができておらず、経営支援員とその他職員（一般職員）を巻き込んだ業務分担ができていないのが現状。

そのため、経営分析ツールの活用と経営支援員のレベル・スキルの向上が必要である。

### (2) 目 標

支援内容	現状	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①セミナーの開催	0回	5回	5回	5回	5回	5回
②経営分析事業者数	25者	75者	75者	75者	75者	75者
③専門家分析（②の内数）	0者	7者	7者	7者	7者	7者

※③専門家分析の数値目標の根拠…②経営分析事業者数のうち、1割程度を想定

### (3) 事業内容

#### ①経営分析をテーマにしたセミナーを開催

事業計画の必要性・有効性を当所ホームページや会報等で常に周知することに加え、巡回訪問・窓口相談によるヒヤリング調査を通し、事業者に対して意識付けを行い、その上でセミナーや個別相談会を実施し、事業計画策定を目指す事業者の掘り起こしを行う。

募集方法は、巡回訪問や窓口相談時のほか、毎月発行の会報の折り込み、ホームページを活用して案内をする。

区 分	内 容
実施方法	巡回、窓口相談時に経営支援員や業務支援員が経営者へヒヤリング。統一様式のヒヤリングシートを作成し、モレ、ダブリをなくしたデータベースを作成し、それを所内グループウェアにて情報共有を行う。
調査項目	①業種                      ②代表者名              ③年齢              ④後継者の有無 ⑤従業員数              ⑥売上                      ⑦利益              ⑧商品 ⑨ノウハウ              ⑩財務状況              ⑪提供するサービス ⑫保有する技術      ⑬必要な支援      ⑭経営上の課題や困り事
分析項目	①売上・粗利の増減    ②経営者の現状認識    ③資金調達の要望    ④困り事などの悩み
成果の活用	今後、巡回・窓口相談時に、小規模事業者からの希望があった場合や、前年比10%以上の売上減少などの収益に悪化が見られる事業所など、詳細分析や事業計画策定を行う必要があるかどうかの判断材料として活用する。

#### ②経営分析

上記(1)のセミナーの参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性が高い事業者や継続的に個社支援をしている事業者を対象に年間75者を選定し、決算書を複数年度分析することに加え、経営者と時間を設けてヒヤリングすることで、企業の現状をより詳細に把握し、窮境要因や成長要因の分析を行う。

区 分	内 容
対象事業者数 (年間75者)	① 上記(1)のセミナー参加者や継続的に個社支援をしている基礎データを把握した事業所の中から売上が前年比10%以上減少しているような業績悪化が認められる事業者 ② 上記(1)のセミナー参加者や継続的に個社支援をしている基礎データを把握した事業所の中から新たな事業展開や販路開拓を予定されている事業者 ③ 経営状況分析を希望される事業者

分析手法	事業者ごとに担当する経営支援員を主担当1名、副担当1名の計2名を決め、おおむね3期分の決算書や借入返済表を入手し、ヒヤリングを通じて、小規模事業者と一緒に現状分析を行う。 分析結果については、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省のローカルベンチマーク、経営デザインシートなどを活用し、業務支援員もデータ入力などの補助にあたり、複数の職員が事業所の状況を見ることができ体制で行い、情報を共有化する。
分析項目	複数年度の決算書に基づく財務分析（収益性、安全性、生産性、成長性）、借入状況の推移、SWOT分析（強み、弱み、機会、脅威）
成果の活用	業績悪化企業には悪化要因（弱みの真因）を、新商品、新市場、新業態展開など成長過程にある企業には成長要因（強みの源泉）を明確にすることで、それぞれの事業者の今後の方向性を決めていく基礎資料とするとともに、事業計画の策定を促す。

### ③外部専門家等による専門的な分析

上記(2)の経営分析による詳細分析の中で経営、税務、金融、労務、取引等の専門的な課題や業種に特化した課題については、専門知識を有する中小企業診断士や税理士、中小企業119の専門家等と協力して、財務、決算等の項目を基に経営分析を行う。また、岐阜県よろず支援拠点のコーディネーター等の専門家とも企業の状況を相談しながら経営分析を行う。

区 分	内 容
実施方法	事業者ごとに担当する経営支援員を主担当1名、副担当1名の計2名を決め、担当経営支援員が専門的な分析が必要と判断した場合、各種専門家派遣制度などを利用し課題解決に最適な専門家派遣を行う。その際は、担当者どちらか1名が同席し、分析内容を把握しながら、課題解決するまでアフターフォローを行う。
分析項目	高度な経営課題について、例えば、事業承継に係る税務面の課題であれば、自社株購入を検討するなどの分析、労務面の課題であれば、労務コンプライアンス、就業規則等の分析を行うなど、相談内容により分析項目を変化させる。
成果の活用	高度または、専門的な内容を分析することで、経営の悪化を最小限にとどめる。または成長戦略を確定させるなど、経営者の打つべき戦略の成功度合を高めていく。また、経営支援員等の資質・スキルの向上にも役立てる事ができる。

### (4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定などに活用するとともに、分析結果を踏まえて事業計画書の策定を推進する。

また、分析結果はデータベース化し所内で共有することで、経営支援員のスキルアップと平準化を図るとともに、データを蓄積し以降の事例の比較や検証などにも役立てる。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

事業計画の策定支援については、これまで積極的には取り組んでいなかった。小規模事業者の中には、財務諸表の把握及びその重要性の認識が低く、経営状況の把握も不十分な方が多く、中長期的な方向性を明確にした事業計画が必要であるが、融資や補助金申請の際に、必要にせまられ策定しているのが現状となっており、小規模事業者もその意義を理解しないまま、事業者が本来目指す方向になっていないケースも少なくない。

#### 【課題】

小規模事業者持続化補助金など小規模事業者から補助金申請に向けた経営計画策定の相談が増加しているが、組織内での体系的な支援体制ができていない。

また、経営者の高齢化や後継者不在による事業承継支援についての支援方法を見い出せず、特段の対策を行っていない。

今後の中長期的な経営ビジョンを示すためには、国が提供する「RESAS」（地域経済分析システム）などのビックデータを活用しながら、事業計画策定を支援する必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

上記「5. 経営状況の分析に関すること」で経営課題を抽出した事業者に対し、課題解決のための行動を決定し、経営安定実現のための事業計画策定支援を実施する。

策定に際しては「3. 地域の経済動向調査に関すること」の調査結果を踏まえ事業者の売上向上や収益向上の実現を目指す。

また、創業計画書作成支援や事業承継計画作成支援としてセミナーを併せて行い、地域産業の新陳代謝や活力強化を目的とする。

### (3) 目標

支援内容	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
(ア)①既存事業者の事業計画 事業者数	0者	30者	30者	30者	30者	30者
(ア)②創業者向けの事業計画 事業者数	5者	15者	15者	20者	20者	20者
(ア)③事業承継事業計画 事業者数	0者	5者	5者	10者	10者	10者
(ア)④事業継続力強化計画 事業者数	0者	10者	10者	10者	10者	10者
事業計画策定事業者数 計	0者	50者	50者	55者	55者	55者

(イ)①経営計画セミナー	回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
	人数	10名	15名	15名	15名	15名	15名
(イ)②起業セミナー	回数	3回	3回	3回	3回	3回	3回
	人数	100名	60名	60名	60名	60名	60名
(イ)③事業承継計画セミナー	回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
	人数	0名	15名	15名	15名	15名	15名
(イ)④事業継続力強化計画セミナー	回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
	人数	20名	20名	20名	20名	20名	20名
(イ)⑤DX推進セミナー	回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
	人数	0名	15名	15名	15名	15名	15名
(ウ)個別相談会	回数	0回	2回	2回	2回	2回	2回
	人数	0名	10名	10名	10名	10名	10名

#### (4) 事業内容

##### (ア) 事業計画書の策定支援

小規模事業者の持続的発展を図るため、項目3「地域の経済動向調査に関すること」、項目4「需要動向調査に関すること」、項目5「経営状況の分析に関すること」等の結果を反映し、地域金融機関、岐阜県よろず支援拠点のコーディネーター等とも連携して、事業計画策定支援を実行し、経営分析を行った小規模事業者に対し、分析結果を踏まえ事業計画策定の必要性の啓蒙に努め事業計画作成支援に繋げる。

##### ①既存事業者向けの事業計画の策定支援

セミナー参加者や、項目5「経営状況の分析に関すること」を実施し事業計画策定に、意欲的な事業者や業績の悪化が認められる事業者、巡回や窓口相談時において課題を抱える事業者等に対し、事業計画策定の必要性・活用方法を理解してもらい策定支援をマンツーマンで行う。事業の全体像・経営分析・事業展開・財務計画等について事業者が自ら記入し、不足や不明点を経営支援員が補完しながら完成させる。完成までに1事業者3回以上の支援が必要と思われる。

##### ②創業者向けの事業計画策定支援

高山市は産業競争力強化法に基づいた創業支援事業計画が国から認定され、当所では、その中の特定創業支援として核となる「起業セミナー」を実施している。当セミナー参加の有無を問わず、創業希望者には事業計画の策定を促し、不足や不明点を経営支援員が補完するとともに、創業融資が必要な場合は金融機関、保証協会と連携を図りながら完成させる。過去の創業支援から1案件最低5回の支援は必要と思われる。

##### ③事業承継計画の策定支援

①既存事業者向け事業計画の策定支援や、融資相談、持続化補助金などの相談の際に事業承継に関する案件も増加してくることが予測されるため、経営者の年齢が60歳以上の事業者については、事業承継診断票を利用し、事業承継計画作成へと導いていく。

1案件最低5回の支援が必要と思われる。

#### ④事業継続力強化計画の策定支援

地震や水害等の自然災害に加え、新型コロナウイルス等の様々な災害が発生しており、国も認定制度を設けるなど推進に力を入れている。当所でも令和3（2021）年度に事業継続力強化支援計画の認定を受けており、セミナーを通して事業者の危機管理の意思向上を図るとともに、計画書の策定と認定に繋げることを目指す。

1案件あたり最低5回の支援が必要と思われる。

#### (イ) セミナーの開催

##### ①事業計画作成セミナー

「5. 経営状況の分析に関すること」において分析を実施した事業者や、自ら事業計画書の策定を希望する意欲的な事業者、事業計画書について興味のある事業者等を対象に事業計画セミナーを開催し、事業計画の必要性・活用方法を理解し、自らPDCAサイクルを回せる事業者の育成を目指す。1回15名の参加者数を目標とする。

##### ②起業セミナー

当所では、高山市の特定創業支援として起業セミナー（1日4時間×6日間）を年間3回開催し、延べ100名近い受講があり、年間20名程度の創業者を輩出している。

この流れを今後も継続し、起業セミナーを開催する。担当経営支援員が受講者へ継続したフォローを行い、持続性の高い事業計画書の策定を目指す。1回あたり30名の参加者数で年3回開催し、計90名の参加者数を目標とする。

##### ③事業承継計画セミナー

事業承継診断票で、事業承継計画の作成が必要な事業者や自ら事業承継計画書の策定を希望する意欲的な事業者、事業承継計画書について興味のある事業者等を対象に事業承継計画作成をテーマにしたセミナーを開催し、小規模事業者に事業承継計画の必要性を理解していただき、円滑な事業承継につなげることを目指す。1回15名の参加者数を目標とする。

##### ④事業継続力強化計画セミナー

事業継続力強化計画の必要性と認定に向けた具体的な進め方等について理解していただくことを目的にセミナーを開催し、危機管理の意思向上を図るとともに、国の認定制度の申請を考えている事業者や策定を検討している事業者に対して計画書の策定と認定に繋げることを目指す。1回20名の参加者数を目標とする。

##### ⑤DX推進セミナー

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するとともに、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することを目的にセミナー開催する。

1回15名の参加者数を目標とする。

#### (ウ) 個別相談会の開催

上記(イ)のセミナーを受講された方や、経営計画書・事業承継計画作成の中で、高度な問題や課題を抱えている小規模事業者に対して、中小企業診断士などの専門家による個別相談会を開催し、小規模事業者の経営計画書・事業承継計画書の作成支援を行う。

## 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】

小規模事業者持続化補助金などの経営計画支援については、補助金申請時までは頻繁にヒヤリングなどを行っていますが、その後の状況については、事業者からの支援依頼を受けない限り、計画の進捗状況の確認、フォローをしておらず、小規模事業者においても補助金目的になっている状況が見られる。

#### 【課題】

計画策定した事業者を定期的に訪問し、誰が、いつ、どのように確認するかの仕組みができていない。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全事業者に対し、3ヶ月に1回定期的に巡回訪問し、事業の進捗状況を確認するとともに、事業計画を進める中で課題がある場合には、課題解決に向けた支援を行い、事業計画が円滑に進行されていくことを目的とする。

### (3) 目標

支援内容	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①既存事業者向け事業計画策定後の支援						
事業者数	0者	30者	30者	30者	30者	30者
支援回数	0回	120回	120回	120回	120回	120回
②創業者（希望者）向けの事業計画策定後の支援						
事業者数	5者	10者	15者	20者	20者	20者
支援回数	0回	30回	45回	60回	60回	60回
③事業承継計画作成後の支援						
事業者数	0者	5者	5者	10者	10者	10者
支援回数	0回	25回	25回	50回	50回	50回
④事業継続力強化支援計画策定後の支援						
事業者数	0者	5者	10者	10者	10者	10者
支援回数	0回	25回	50回	50回	50回	50回
フォローアップ対象事業者数合計	5者	50者	60者	70者	70者	70者
延べ回数		200回	240回	280回	280回	280回
売上増加事業者数		5者	5者	5者	5者	5者

## (4) 事業内容

### ①既存事業者向けの事業計画策定後の支援

「6. 事業計画策定支援に関すること (ア) 事業計画の作成支援－①既存事業者向けの事業計画の作成支援」により事業計画を策定した事業者に対し、チェックリストを作成して担当する経営支援員が3ヶ月に1度巡回訪問し計画の進捗状況(売上高、粗利の増減)を確認する。その際、計画と大きくズレが生じている場合は、課題解決に向けた支援を行う。

事業計画の経過が順調(売上、経常利益が計画に対して80%以内)な場合は、2年目以降の推移確認は年2回程度にする。ただし、問題が確認された場合は、引き続き継続した確認と支援を行う。特に経営改善のための事業計画は、状況を慎重に確認し、悪化が認められる場合は速やかに対応し、必要に応じて専門家を招聘し対応する。

### ②創業者(希望者)向けの事業計画策定後の支援

項目6「事業計画策定支援に関すること (ア) 事業計画書の策定支援－②創業者向けの事業計画の策定支援 (イ) セミナーの開催－②起業セミナー」により事業計画を策定した事業者に対し、年4回巡回し、売上高、粗利の増減の他、心理面や開業して直面した多岐に渡る課題に対して支援を行う。計画と大きなズレが生じている場合は、課題解決に向けた支援を行う。

課題に応じて専門家の招聘が必要と判断した場合は速やかに対応する。経過が順調な場合、2年目以降は年2回の進捗状況確認を行い、経営の早期安定化の支援を行い、必要に応じて専門家を招聘し対応する。

### ③事業承継計画策定後の支援

項目6「事業計画策定支援に関すること (ア) 事業計画書の策定支援－③事業承継計画の策定支援 (イ) セミナーの開催－③事業承継計画セミナー」により事業計画を策定した事業者に対し、経営支援員が3ヶ月に1回巡回訪問し、事業承継計画の取り組みの進捗状況(売上高、粗利の増減)を確認する。計画と大きなズレが生じている場合や、課題等が発生した場合は、課題解決に向けた支援を行い、必要に応じて専門家を招聘し対応する。

### ④事業継続力強化計画作成後の支援

項目6「事業計画策定支援に関すること (イ) セミナーの開催－④事業継続力強化計画セミナー」を皮切りに事業計画を策定した事業者に対し、経営支援員が2ヶ月に1回巡回訪問し、事業継続計画策定の進捗状況を確認し、必要に応じて専門家を招聘し認定に繋げる。

## 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】

展示会等への出展支援については、当所が主体的に取り組んでいるものではなく、その都度個別に対応している。

#### 【課題】

長期化するコロナ禍で高山市で行われる様々なイベントは縮小又は中止が続いていたが、徐々に再開されるようになり、当所でも観光系イベントの実施はしているが、商談を目的とした展示会やビジネスマッチングなどの支援実績が乏しいのが現状である。

## (2) 支援に対する考え方

事業計画策定時に販路開拓の必要性が認められた事業者やその支援を求める事業者に対し、展示会等への出展支援を行うほか、DXの導入に向けたIT活用等のセミナーを実施して広報面の支援を行う。

保有する技術や製品によって、ターゲットが異なることから、特に小規模事業者への支援の充実を図り、個々の事情に合わせた支援を行う。

## (3) 目標

支援内容	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①首都圏展示会へ出展支援 出展回数 事業者数 成約件数／者	0回 0者 0件	1回 4者 4件	1回 4者 4件	1回 6者 6件	1回 6者 6件	1回 8者 8件
②ホームページ活用支援 事業者数 売上増加率／者	0社	3社	5社	7社	10社	10社
③SNS活用支援 作成支援件数	0社	3社	5社	7社	10社	10社
④販売促進セミナー 回数 人数	2回 40名	2回 40名	2回 40名	2回 40名	2回 40名	2回 40名

※ホームページ・SNS活用支援の売上目標については全社前年度比5%増を目標とする

※(1)首都圏展示会への出展支援は、コロナ禍で新設されたオンライン商談会も含む

## (4) 事業内容

### ①首都圏展示会への出展支援（B to B）

事業計画の策定に取り組み、需要動向やマーケットを把握したうえで新商品や新サービス等を開発した小規模事業者に対し、販路拡大や認知度の向上、商品やサービスのブラッシュアップに繋げる場として首都圏で開催される展示会に出展者を募集し高山商工会議所が出展する。

展示会に出展することでバイヤーへの需要動向調査を行い、商品やサービスのブラッシュアップ、売れる商品づくりへのヒントを得ることが期待できる。

展示会前に専門家を招聘し、出展後の来場者に対する営業方法も含めた説明会を実施し、展示会終了後には小規模事業者(出展者)と経営支援員で、商談内容や、顧客へのアプローチ、需要動向調査の分析結果などを検証し、新たな課題の掘り起こしや事業戦略の見直し等、事業者自身が今後の販路開拓の展開を考えるシステムを構築する。

出展する展示会については、プロのための食の商談会となっている「地方銀行フードセレクション」やコロナ禍で新設されたオンライン商談会、日本最大級の生活雑貨の見本市である「東京インターナショナルギフトショー」のいずれかに出展を予定する。

## ②ホームページ作成・活用支援（B to C）

事業計画の策定に取り組んだ小規模事業者でホームページを持っていない事業者を対象に、ホームページの作成・管理が簡単なjimdoなどCMSを利用し、当所職員と小規模事業者が一緒になって、策定した経営計画書に基づき、小規模事業者の強みを活かした内容のホームページ作成支援を行う。

また、ホームページは既にあるものの上手く活用できていない小規模事業所については、IT支援機関である（公財）ソフトピアジャパンと連携して、SEO対策や、SNS・ブログなどの活用方法も説明しながら、ホームページのリニューアルなど改善支援を行う。

ホームページ作成・リニューアル後も、3ヶ月に1度、支援先を訪問してページビュー、アクセス、売上、問い合わせ等の状況の効果を分析し、販路開拓に向け継続した伴走型支援を実施する。

## ③ソーシャルネットワーク（SNS）活用支援

事業計画の策定に取り組んだ小規模事業者で、旅館やホテル、飲食店などの観光関連業者を対象にインバウンドに有効な、フェイスブック、インスタグラム、トリップアドバイザーなどSNSの活用支援を行う。

IT支援機関である（公財）ソフトピアジャパンと連携して、SNSの登録の仕方などの基本的な部分から、どのようなSNSを選び、どのように投稿するかなどの仕掛けなどについても支援する。

SNSの登録後も、3ヶ月に1度、支援先のSNSの投稿状況を確認し、クチコミ効果を分析し、継続した支援を実施する。

## ④販売促進セミナーの開催

上記①、②、③の事業効果を上げるため、①展示会出展者については、展示会で成果を上げるノウハウなどをテーマにした勉強会・セミナーを、②ホームページ作成支援と③SNS活用支援の事業者については、販売促進の考え方のセミナーを年間各1回程度開催する。

セミナー受講者のうち継続支援を希望される方には、専門家を招聘し、課題解決まで支援を行い、1回あたり20名の参加者数で年2回開催し、40名の参加者数を目標とする。

## 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】

第1期計画においては、計画に記載の事業の実施状況及び成果について、専門家を交えての評価や改善点などの見直しは実施できなかった。

##### 【課題】

年々、経営支援員に求められる事業等の取り組みは複雑化し高度化しているため、経営発達支援計画に基づいた支援の実施内容の見直し、小規模事業者に対してより効果的な支援をできる体制を整える必要がある。

## (2) 事業内容

### ①経営発達支援計画評価委員会を開催

経営発達支援計画の評価を行うため、中小企業診断士等の専門家（外部有識者）、高山市商工振興課長及び担当職員、高山商工会議所役員及び法定経営指導員で構成する評価委員会を年に1回以上開催し、経営発達支援計画が計画的に実施されているか確認をするとともに、当所が支援機関として管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か評価し改善への提案を行う。

### ②評価結果の公表

各年度の経営発達支援計画の評価については、常議員会又は議員総会にて報告するとともに当所ホームページに掲載することで、管内の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にする。  
ページ <https://www.takayama-cci.or.jp/>

## 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】

日常の業務では、巡回、窓口相談にて経営改善、補助金申請、金融、税務、創業、労務などの支援を実施している。また、経営支援員は岐阜県商工会議所連合会などで開催される研修会があり、支援能力の向上と国や県の最新施策の情報など動向を学んでいる。

#### 【課題】

多様化、高度化する支援ニーズに対応するためには、経営支援員等が小規模事業者からの相談に単純に応じるだけでなく、「小規模事業者持続化補助金」や「融資」など経営状況を適切に把握し経営課題を抽出する必要があるため、特に支援能力のバラツキを防ぐ必要がある。

そのため、経営支援員等の資質向上等とノウハウ実績の共有化が必要である。

### (2) 事業内容

#### ①各種セミナー・研修会への参加

日本商工会議所主催の各種研修会や中小企業大学校への専門研修に参加し、高度化、多様化する小規模事業者のニーズに対応して、提案型の指導ができるよう、経営支援員等のスキルアップのために各種セミナー・研修会に参加し、伴走型の支援能力の更なる向上を図る。

#### ②DX推進セミナー

デジタル技術の急速な発展に伴い、事業者のDX推進への対応にあたっては、経営支援員等のスキルを向上させる必要があり、支援ニーズに対応できるように以下のようなDX推進の取り組みに係る相談・支援能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取り組み>

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取り組み

RPAシステム（業務プロセスの自動化）、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のIT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）の取り組み  
ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン  
展示会、SNSを活用した広告等

ウ) その他取り組み  
オンライン経営支援の方法等

### ③経営支援員等の支援事例の共有

経営支援員及び一般職員の支援能力向上を図ることを目的に、経営支援内容を共有し蓄積する。具体的には、指導対応の都度、カルテを作成するとともに、TOAS（商工会議所トータルOAシステム）を使用し共有化をすることにより、作成済の事業計画及び計画内で得た小規模事業者の経営分析や企業概要などについては経営支援員、一般職員全員が閲覧できるようにするとともに、好事例については、月例会議で共有する。

### ④専門家派遣の同行によるスキルアップ

中小企業119、岐阜エキスパートバンクを積極的に活用し、専門家の指導内容をOJTとしてスキルアップを図る。

### ⑤職員勉強会の開催

職員それぞれが担当している分野についてのノウハウを共有するための勉強会を月1回開催する。毎月テーマを決めた勉強会を職員が月替わりで講師を担当することで、経営支援に関する情報をインプットし、資質向上を図る。

(別表2)

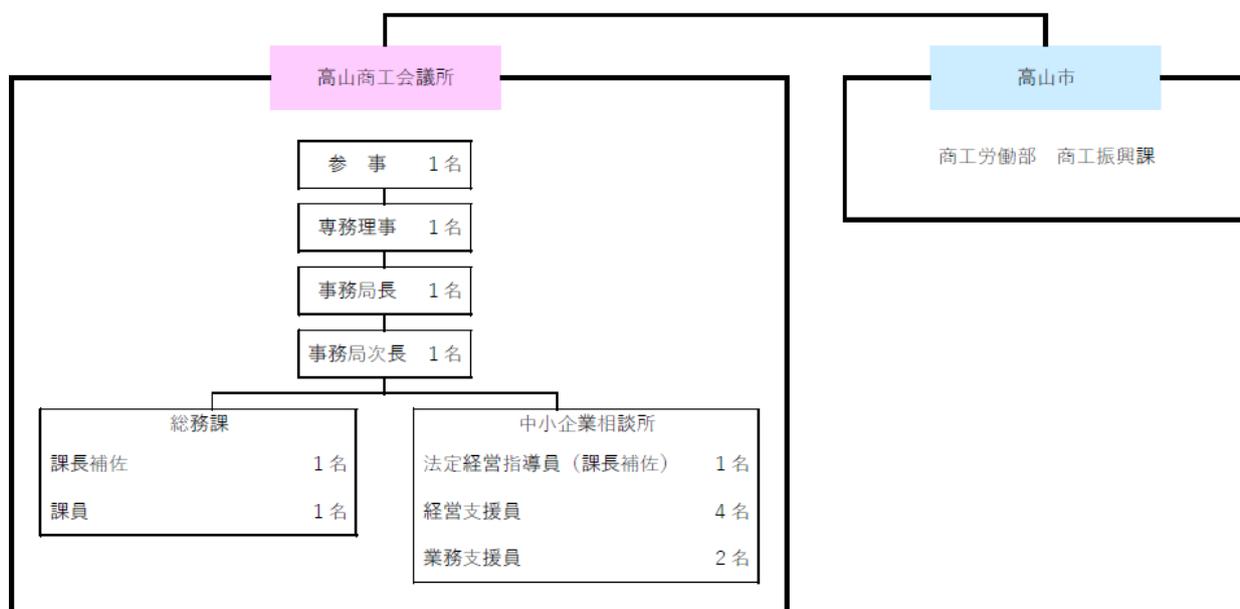
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和4年10月現在)

(1) 実施体制

参事（常勤役員）以下、13名の少人数の商工会議所であり、本計画の実施については高山市と連携を密にし、全員で取り組む。



(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 榎本 憲志郎

◇ 連絡先 高山商工会議所 TEL. (0577) 32-0380

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商工会／商工会議所

〒506-8678 岐阜県高山市天満町5丁目1番地

高山商工会議所 中小企業相談所

TEL. (0577) 32-0380 FAX. (0577) 34-5379 E-mail. [info@takayama-cci.or.jp](mailto:info@takayama-cci.or.jp)

②関係市町村

〒506-8555 岐阜県高山市花岡町2丁目18番地

高山市 商工労働部 商工振興課

TEL. (0577) 35-3144 FAX. (0577) 35-3167 E-mail. [shoukou@city.takayama.lg.jp](mailto:shoukou@city.takayama.lg.jp)

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
必要な資金の額	52,950	52,950	52,950	52,950	52,950
人件費	46,000	46,000	46,000	46,000	46,000
事業費	3,020	3,020	3,020	3,020	3,020
地域振興事業費	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700
その他	1,230	1,230	1,230	1,230	1,230

(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
岐阜県商工会及び商工会議所補助金 高山市商工振興補助金 商工会議所会費等収入 事業収入、雑収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

