

経営発達支援計画の概要

実施者名	高山北商工会（法人番号 1200005010254） 高山市（地方公共団体コード 212032）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>①：付加価値向上と営業力強化 人口減少により地域内市場が縮小する中、従来の販路や手法だけでは売上維持が難しくなっているため、自社の強みと顧客ニーズ及び地域資源(山岳資源)を活用した商品・サービスの魅力向上支援により域外需要の獲得を目指す。</p> <p>②：創業・事業承継支援 既存事業者の計画的な事業承継と新規創業者が継続的に生まれる環境づくりを推進し、地域内事業所数の安定的な維持を図る。</p> <p>③：デジタル化推進 人手不足や市場縮小などの環境変化に対応するため、デジタル技術を活用して経営力(労働生産性向上)と競争力を高める。</p>
事業内容	<p>1. 地域の経済動向調査に関すること 関係機関による経済動向調査、管内景気動向調査から得た情報を整理・分析し、レポートにまとめ情報提供を行う。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること 個々の事業者の商品・製品・サービスについて、主要ターゲットに対して需要動向調査を行い、調査結果を事業者に提供する。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること 経営分析の必要性と重要性を説明し事業者が腹落ちしたうえで、定量・定性両面で経営分析を行い、結果をフィードバックする。</p> <p>4. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定の推奨並びに策定支援を実施し、小規模事業者の持続的発展に向けた実現性の高い計画を策定する。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した計画を着実に遂行するために巡回指導等による定期的なフォローアップを実施する。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会・商談会等への出展支援を通じ小規模事業者の販路開拓を実現する。</p>
連絡先	<p>高山北商工会 〒509-4119 岐阜県高山市国府町広瀬町 886 番地 1 TEL : 0577-72-4130 FAX : 0577-72-4514 E-mail:takayamakita@ml.gifushoko.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. 第Ⅲ期の目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

【立地】

当会は、平成 17 年に市町村合併した岐阜県北部の高山市において、合併前の国府町・丹生川村・上宝村の旧 3 町村を管轄している(図表 1)。高山市全域の面積 2177.61km²のうち、当地域は約 1/3 の 791.32km²を占めている。また高山市は、森林面積が 92.1%を占めており、典型的な中山間地である。

【国府地域】

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

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

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

【丹生川地域】

トマトをはじめとする高冷地野菜の生産を中心とした農業と乗鞍岳や乗鞍山麓五色ヶ原の森ほおのき平スキー場などの自然資源を活用した観光産業が盛んな地域である。国道 158 号などの幹線道路を中心に集落が点在する。また、東海北陸道に接続する中部縦貫自動車道は奥飛騨温泉郷平湯までの計画が進められており、交通アクセスの向上が見込まれている。

日本一高所にある乗鞍スカイラインについては、マイカー利用の規制が設けられているが、環境省は、環境保全と利活用の両立による持続可能な地域の発展を目指し、「松本高山 Big Bridge 構想」等を推進している。

【上宝・奥飛騨温泉郷地域】

上宝地域は良質な野菜や食味日本一に輝く水稻栽培などの農業が盛んであり、奥飛騨温泉郷地域では、中部山岳国立公園の自然景観や豊富な温泉を資源とした観光産業が盛んである。日本有数の 3,000m 級の飛騨山脈を有し、中部縦貫自動車道の平湯までの延伸が決定されている。また、全国屈指の湧出量を誇る温泉に恵まれた地域で、近年では全国展開する宿泊ブランド企業が進出している。

また電源開発や神通川砂防系の公共工事等が多く、建設業関連事業者も多い。また近年は温泉熱を利用した地熱発電事業も増加している。観光と建設関連産業で地域の雇用を支えている。

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



図表 1

【人口】

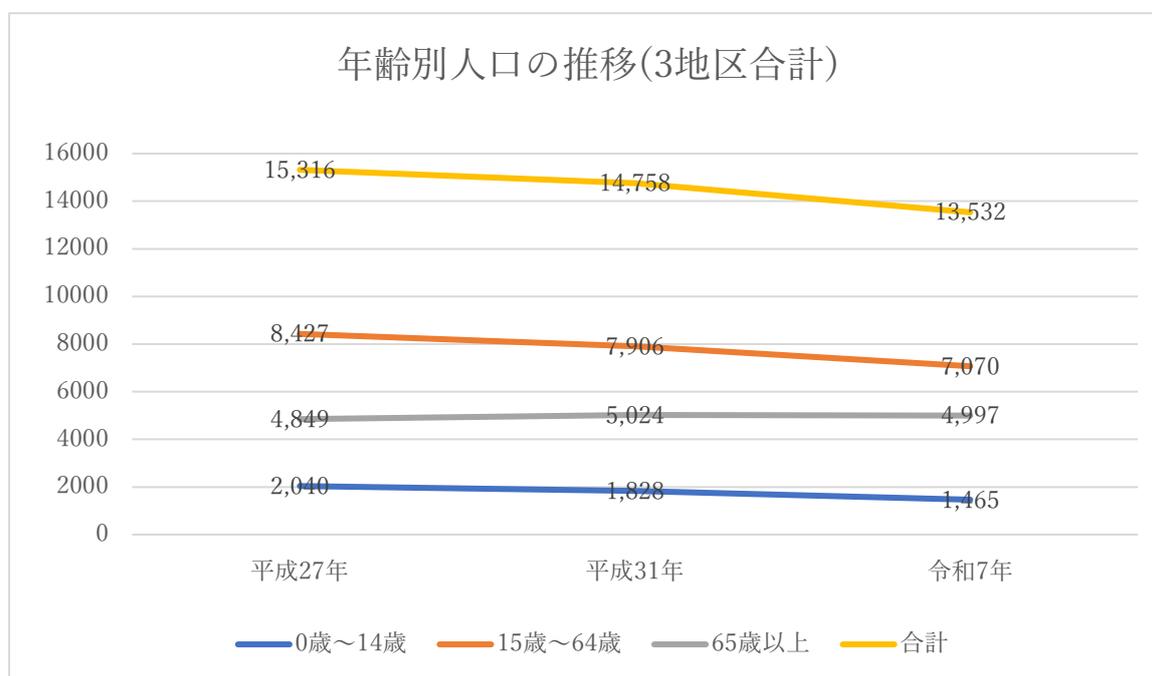
(管内人口推移)

時 期	国府町	丹生川町	上宝町 奥飛驒	全 体	減少率
平成 27 年 4 月	7,686	4,441	3,189	15,316	
平成 31 年 4 月	7,565	4,261	2,932	14,758	3.7%
令和 7 年 4 月 (現在)	7,053	3,921	2,558	13,532	8.3%
10 年間の推移	△633	△520	△631	△1,784	

(出典:令和7年4月1日現在 行政区画別(町丁別)人口・世帯数(高山市))

国府町・丹生川町・上宝町(奥飛驒)の3町において、平成28年から直近の令和7年までにいずれも急速に人口が減少している。これまでベッドタウン的存在で人口増加傾向であった国府町でも減少している。また、高山市全体でも平成28年度には89,746人あった人口が、令和7年4月には81,968人となり、人口減少に歯止めがかからない状態となっている。高山市の推計によれば令和12年には市の総人口は平成28年から24.7%減の73,101人となり、管内3町の合計人口は21.1%減の11,941人と、市内においても人口減少が著しい地域と推察される。

(年齢別人口の推移)



(出典:年齢別人口数(高山市))

少子高齢化による人口減少は顕著に進んでおり、65歳以上の割合は3町全てが35%を超え、全体としても35.9%に達している。年少人口は平成27年から令和7年の間では575人の減少(減少率28.2%)、となっている。また、グラフで分かるように15歳から64歳の生産年齢人口の減少も急速に進んでいる。

【事業所数】

2021（令和3）年経済センサスによると

●管内商工業者数：755者

▲管内小規模事業者数：635者

（小規模事業者数の割合：80.7%）

となっている。

平成28年と比較とすると商工業者数全体では0.5%の増加であるが、建設業、製造業、宿泊業の減少が顕著となっている。建設業では一人親方などの高齢化による廃業、宿泊業でも夫婦のみでの経営等では高齢化による廃業が多い。

引き続き、現在の管内小規模事業者には事業主が高齢であり、且つ後継者のいない事業所が多いため、事業所数は着実に減少していくものと考えられる。

《業種別商工業者数の推移》

業種	平成28年	令和3年	増減率
建設業	132	124	-6.1%
製造業	88	80	-9.1%
卸/小売業	123	151	22.7%
飲食業	57	66	15.7%
宿泊業	141	121	-14.2%
サービス業	106	116	9.4%
その他	83	97	16.8%
合計	751	755	0.5%

【主要産業の現状・課題】

（ア）建設業

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

事業所数の減少に加え業界全体での人手不足が続いており、特に若年労働者の不足は大きな問題である。比較的規模の大きな事業所では、他業種からの人材や外国人実習生を受け入れるなどして人手不足に対応しているが、一人親方の事業所は専門技術や技能が必要な職種のため中途採用者や外国人実習生の活用が難しい状況にある。

i) 建築業

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

ii) 土木建設業

上宝・奥飛騨温泉郷地域においては北陸電力関連や神通川砂防系の公共工事、国府・丹生川地域では国道をはじめとする道路工事を受注する事業所が多いが公共工事は年々減少傾向である。

また、降雪量の多い当地域では冬期の道路や公共施設等の除雪作業も重要な業務となっている。

（イ）製造業

i) 木工業

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

ii) 食品加工業

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

しかしながら、物価高騰・光熱費の値上げ、賃上げにより利益率が悪化しており、OEM生産だと価格転嫁が難しいため経営管理に苦慮している。

iii) 電子部品製造業

大手PCメーカー、精密機器メーカーなど発注元事業者の業績により受注量に変化し自社の業績も左右される中、概ね堅調に推移しているが、人材確保に苦慮している事業者が多い。

(ウ) 卸・小売業

卸業は、事業所数に変動がない数少ない業種である。観光客向けの土産品卸業ではインバウンド客の増加により取引量が増加し良好な経営が続いている。

小売業は、地域住民にとっては食材や生活用品を調達する場だけでなく、地域コミュニティの核という側面も持ち合わせているが、大手量販店の台頭により売上不振が続いている。

また、現事業主の高齢化により、今後は廃業の増加が危惧されるという状況にある。

(エ) 飲食・宿泊業（観光関連業）

飲食業、宿泊業は新型コロナウイルス感染症により、多大な影響を受けたが、アフターコロナ期において観光客が回復してからは売上も回復傾向である。

i) 飲食業

小売店同様、地域のコミュニティの核としての機能を有している。零細な家族経営の事業所が多い。地域の住民を顧客とし堅実な経営を行っているものが高齢化が進んでいる。

ii) 宿泊業

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

令和6年の年間宿泊者数は620千人、内約102千人が外国人観光客であった。近年インバウンド誘客に注力した結果、一定の外国人観光客が訪れるようになっていたが、新型コロナウイルス感染症により宿泊客が激減し、一時は売上不振が続いた。しかし、アフターコロナにおいて国内客・インバウンド客が戻り売上が回復しているが、一方で小規模施設及び高齢経営者の施設ではインバウンド対応ができず売上不振が続いている。また、宿泊ブランドを有する域外企業の進出もみられている。

【創業者】

高山市は産業競争力強化法に基づく創業支援等事業計画の認定を受けており、この計画に基づいた起業セミナーや特定創業支援事業補助金等、充実した支援メニューを実施しており、当商工会管内においても毎年数名の創業者や創業希望者がいる。

(高山北商工会管内での開業を目指す起業セミナー受講者数の推移)

(単位:人)

地域名	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年
国府町	6(男5,女1)	10(男3,女7)	2(男2,女0)	1(男0,女1)	4(男2,女2)	2(男2,女0)
丹生川町	3(男1,女2)	4(男2,女2)	0	0	5(男1,女4)	2(男0,女2)
上宝町	2(男2,女0)	0	0	0	0	2(男2,女0)
合計	11(男8,女3)	14(男5,女9)	2(男2,女0)	1(男0,女1)	9(男3,女6)	6(男4,女2)

(出典:高山市起業セミナー受講者名簿)

当商工会管内での開業を目指す起業セミナー受講者の直近6年間の特徴として、男女比については近年女性の方も増えてきており、業種は、パン・洋菓子等の製造小売業、飲食業、美容業(エステ等を含む)が多い傾向がある。

【事業承継】

当会では2024（令和6）年、会員事業所に対し事業承継に関するアンケート調査を行ったところ64%は後継者がいないことが分かり、そのうち79%がこのままでは自分の代で廃業する可能性が高く、また16%が廃業を予定していることが分かった。

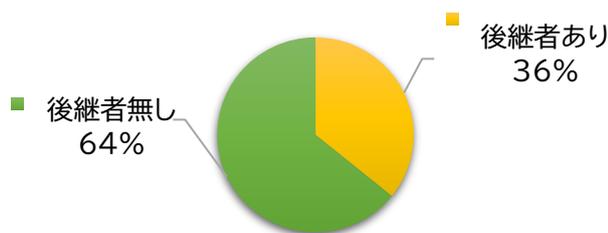
○調査対象、回答数について（全職員巡回による調査）

	会員数	回答数	回答率
全体	552	349	63%
丹生川	116	90	78%
国府	260	160	62%
上宝	176	99	56%

★回答者349名のうち後継者の有無

後継者あり	125件
後継者なし	224件

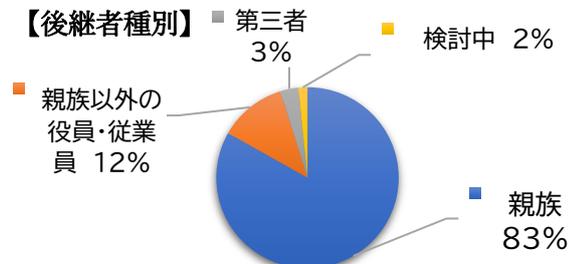
【後継者の有無】



★後継者あり125件 うち後継者種別

親族	104件
親族以外の役員・従業員	15件
第三者	4件
後継者検討中	2件

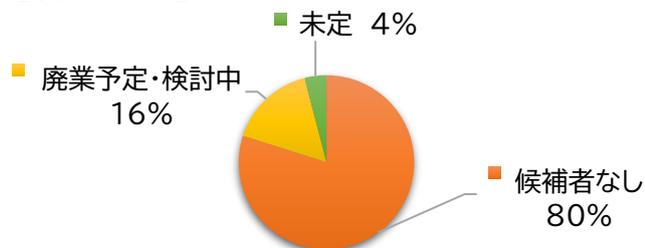
【後継者種別】



★後継者候補なし224件 理由別

候補なし(自分の代で廃業)	179件
廃業予定・検討中	36件
未定	9件

【後継者なし】



以上を踏まえた地域小規模事業者共通の課題は以下の3点である。

【現状から分析した小規模事業者共通の課題】

1. 事業者の付加価値向上と営業力強化に向けた経営基盤づくり

地域事業者の売上・利益の確保は、人口減少により地域内市場が縮小しており、多様化する顧客ニーズのずれや、商品・サービスの魅力発信等のブランディングが十分に行われていないのが共通の課題である。また、従来の販路や手法だけでは売上維持が難しくなっており、長期的な成長のためには、自社の強みと市場・顧客ニーズを的確に捉え魅力ある販促・ブランディングの推進が必要不可欠であり、当地域特有の飛騨高山ブランドや地域資源を活用した商品・サービスの魅力向上に加えてこれらを情報発信することによる域外需要の獲得が重要である。

2. 地域経済を支える「次世代の担い手」確保への取り組み強化

当管内エリアでは、人口減少・高齢化が進行しており、管内事業所数も減少傾向にある。多くの小規模事業者で経営者の高齢化が進む一方、後継者の確保・育成が進んでいない事業者が少なくない。このまま計画的な事業承継や新規創業が進まなければ、地域の雇用や生活インフラ（小売・飲食・生活関連サービス等）を担う事業者が減少し、地域経済や住民生活に深刻な影響が生じるおそれがある。

そのため、既存事業者に対する事業承継支援とともに、地域内外の創業希望者を掘り起こし、関係機関と連携しながら資金調達・計画策定などの承継・創業の準備を一体的に支援し、地域の新たな担い手を継続的に生み出していくことが共通の課題となっている。

3. デジタル化の促進による事業成長の加速

深刻な人手不足や事業者の高齢化により、日々の業務に追われてデジタル活用が進まず、業務効率化や情報発信力の強化が十分に図れていない事業者も多い。

そのため、デジタル技術の活用による業務負担の軽減（労働生産性の向上）と販路開拓力の向上を促し、事業の成長を加速させることが共通の課題となっている。

【行政との連携】

高山市は、高山市第九次総合計画を上位計画とし、高山市産業振興基本条例との連動性を図る産業振興計画を策定し、各種施策に取り組んでいる。当計画には、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などを示している。

この計画の中で、高山市は、市外からより多くの資金や人材を獲得し、市内経済に波及させる仕組みをつくること、産業間・企業間のつながりを強化し資金循環を高めること、またそうした考え方を事業者や商工会等支援組織と共有し、連携を強化しながら取り組みを進めていくことが重要であるとしている。

当計画を踏まえ、地域の産業団体として、商工会の役割を果たすことが重要となっている。

① 高山市産業振興計画の概要

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。

(※現行計画の計画期間は令和7(2025)年度から令和11(2029)年度までの5年間)

産業振興のための基本的方向

高山市は、「経済構造のあるべき姿」の実現に向けて、3つの視点で整理した課題を解決していくために、上記の課題を踏まえた5つの「産業振興のための基本的方向」を定めた。

<視点>	<産業振興のための基本的方向>
稼ぐ力	① 飛騨高山ブランドの強化と域外市場産業の成長促進
市内資金循環	② 持続可能な産業基盤づくりと事業継続力の強化
産業を担う人材	③ イノベーションの促進と生産性の向上
	④ 都市構造と産業振興施策の連動
	⑤ 産業を担う多様な人材の育成・確保と働きやすい、働きがいの環境づくり

当商工会も、高山市が定めた「産業振興のための基本的方向」に基づき、市や各関係機関と連携を図りながら、管内小規模事業者の経営発達支援に取り組むものとする。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

経営環境の変化に対応しながら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」を向上させる

「稼ぐ力」を高めるために以下の3点を振興の在り方と定める。

① 付加価値向上と営業力強化

10年後における地域のあるべき姿：

当会エリア(国府町、丹生川町、上宝町)の数多くの事業者が自社の強みや地域資源などを活かした高付加価値の商品・サービスづくりに取り組むことで、地域全体の魅力が高まっている姿である。地域外への情報発信力が向上し、交流人口・関係人口の増加を通じて、観光客や域外ファンが継続的に当地域を訪れる好循環が生まれている。

理由：人口減少により地域内市場が縮小する中、従来の販路や手法だけでは売上維持が難しくなっている。長期的な成長には地域資源を活用した商品・サービスの魅力向上に加えてこれらを情報発信することによる域外需要の獲得が不可欠である。

想定事業者：食品加工業、木工加工業、観光関連サービス業(観光業、宿泊業、卸小売業)

② 創業・事業承継支援

10年後における地域のあるべき姿：

当会エリア(国府町、丹生川町、上宝町)において、既存事業者の計画的な事業承継と、新規創業者が継続的に生まれる環境づくりが進み、地域内の事業所数が安定的に維持されている。

理由：地域の経済や暮らしを支えるためには、事業を引き継ぐ人と新しく事業を始める人の両方が不可欠である。承継と創業の両方を同時に進め、地域の産業や生活サービスを維持することが重要である。

想定事業者：全業種

③ デジタル化推進

10年後における地域のあるべき姿：

人手不足や市場縮小などの環境変化に対応するため、デジタル技術を活用して経営力の向上を図る事業者が地域内で、数多く創出されている。

理由：急速に進展するデジタル技術を適切に活用することは時代の変化に応じて経営力と競争力を高めていくうえで、不可欠である。

想定事業者：全業種

◆高山市産業振興計画との連動性・整合性

当商工会が本計画において実施することとしている取り組みは、「高山市産業振興計画」に「産業振興のための基本的方向」として掲げる、「①飛騨高山ブランドの強化と域外市場産業の成長促進」「②持続可能な産業基盤づくりと事業継続力の強化」「③イノベーションの促進と生産性の向上」「④都市構造と産業振興施策の連動」「⑤産業を担う多様な人材の育成・確保と働きやすい、働きがいのある環境づくり」と連動しており、整合性のある経営発達支援計画として、高山市と同じ方向を見て、小規模事業者並びに地域の経済力の維持・活性化に向けてその役割を遂行していく。

<産業振興のための基本的方向>

①飛騨高山ブランドの強化と域外市場産業の成長促進	⇒
②持続可能な産業基盤づくりと事業継続力の強化	⇒
③イノベーションの促進と生産性の向上	⇒
④都市構造と産業振興施策の連動	⇒
⑤産業を担う多様な人材の育成・確保と働きやすい、働きがいのある環境づくり	⇒

<経営発達支援事業の目標>

目標①	目標②	目標③
●	●	
●	●	●
●	●	●
●	●	
	●	●

◆高山北商工会としての役割

小規模事業者が経営力を高めるには、自ら事業計画を策定してその事業を実施し、PDCAサイクルによる事業の効果測定と事業の見直しを行う「経営の自走化」が求められる。

しかし、小規模事業者は事業計画を策定する前の情報収集や経営分析の手法、また、事業計画の策定から事業の実施やPDCAサイクルによる見直しに関する知識やスキルが十分ではないのが現状である。

そうした状況において、当商工会は小規模事業者に対して事業計画の策定支援、策定後の支援、PDCAサイクルによる事業の効果測定や見直しに関する一連の支援を、小規模事業者に寄り添い継続した伴走型支援を実施することが重要な役割である。

また、経営者が自ら判断し能動的に行動できる状態を目指し、経営戦略、人材戦略、知的資産・知的財産、デジタル活用など、経営管理に関する基礎的な知識の習得を促し、「経営リテラシー向上」に資する支援を行うことで、小規模事業者の「自立的な経営力の強化」につなげていく。

(3) 経営発達支援事業の目標

① 付加価値向上と営業力強化

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI（成果指標）：支援を通じて、売上・利益の改善が確認できた事業者を60件とする。

KPI（プロセス指標）：

- ・需要動向調査件数 30件
- ・経営分析を実施する件数 300件
- ・事業計画策定件数 300件

- ・新たな需要の開拓支援を実施する件数 90件

設定した理由：売上や利益の改善は、支援の成果を最も分かりやすく示すため。経営改善には、まず顧客ニーズの把握が必要であり、需要動向調査がその基礎となるため。販路開拓や情報発信への取り組みは、売上改善に直結しやすく、KGIにつながる重要なプロセスであるため。

② 創業・事業承継支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI（成果指標）：

- ・商工会の支援を受けて創業した事業者を15者とする。
- ・商工会の支援を受けて事業承継を完了した事業者を25者とする。

KPI（プロセス指標）：

- ・創業相談件数 30件
- ・創業計画策定件数 15件
- ・事業承継計画策定件数 25件

設定した理由：商工会の支援が「実際に創業につながった」「承継が完了した」という結果を把握することで、地域経済への貢献度を適切に評価できるため。創業や事業承継の成果を生み出すには、相談対応・創業計画書策定・資金調達支援といった段階的なプロセスが重要であるため。

③ デジタル化推進

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI（成果指標）：

- ・デジタル化に取り組んだ事業者数 75件

KPI（プロセス指標）：

- ・デジタルツール（SNS、HP、バックオフィス（会計システム等））の導入支援 累計75件
- ・デジタル化に関する専門家個別支援 25回

設定した理由：

小規模事業者では依然としてデジタル化が十分に進んでおらず、まずはデジタルツール導入という「最初の一步」を踏み出すことが重要である。この一步により、データ活用や業務プロセスの改善といった、より高度なデジタル化への発展も期待できる。そのため、事業者の意識醸成と基礎的なツール導入支援を継続的かつ段階的に進めることが不可欠であるため。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和8年 4月 1日～ 令和13年 3月 31日）

(2) 目標達成に向けた方針

① 付加価値向上と営業力強化

達成方針1：ニーズの把握・事業計画への反映（事業計画策定）

地域経済動向調査や需要動向調査から得られる「消費者の動き」「市場の変化」を事業者と共有し、顧客の価値観・ニーズの把握につなげる。さらに、把握した情報を事業計画に落とし込み、事業の方向性を明確にする。

設定した理由：市場や顧客の変化を把握することが、付加価値向上の第一歩であり、方向性のブレを防ぐため。また、事業者が次のアクションを起こしやすくなるため。

達成方針2：商品・サービスの磨き上げ（提供価値の向上）

把握したニーズを踏まえ、商品・サービスの魅力や改善点を整理し、提供価値の磨き上げにつなげる。写真・説明文・価格の見直し、サービス内容の再整理など事業者が取り組みやすい実務的な改善を支援する。

設定した理由：ニーズに合った魅力づくりを行うことで、価格競争に陥りにくい「選ばれる商品・サービス」へと転換できるため。

達成方針3：最適な手法での販路開拓（オンライン・オフラインの選択）

事業者に適した販路を選択し、展示会、EC、SNS、地域イベント、店頭提案など、最適な形での販路開拓を支援する。業種に応じた販路の組み合わせを提示し、安定した顧客獲得につなげる。

設定した理由：顧客が実際に利用しているチャンネルに合わせて販路を選ぶことで、効率的な集客と売上確保が期待できるため。

② 創業・事業承継支援

達成方針1：創業・承継に向けた課題整理と方向性づくり

事業承継についてはアンケートを通して現状の意向や課題を把握し、創業希望者に対してはヒアリングにより必要な情報を収集する。これらの活動を通じて、現状の課題や実現に向けた方向性を整理し、必要となる手続きや準備事項を明確にする。

設定した理由：創業・事業承継の成功には、初期段階での課題整理と方向性の明確化が不可欠であり、計画策定の質を高める基盤となるため。

達成方針2：計画づくりの伴走支援（創業計画書・事業承継計画の策定）

事業内容や収支計画、必要資源、引継ぎ方法などを整理し、創業計画書・事業承継計画の策定を支援することで、事業者の方針を可視化し、支援者との共有を図る。事業者が自ら考え、実現に向けて動き出せるよう、計画策定のプロセスを伴走する。

設定した理由：計画づくりは創業や承継の実行力を高める重要な工程であり、資金調達や関係者調整にも直結するため。

達成方針3：資金調達や手続きの支援（創業融資・補助金等）

創業融資、補助金申請、士業・専門家との連携など、実行段階で必要となる手続きや資金調達を支援し、創業や事業承継の実現につなげる。

設定した理由：必要な資金や手続きが整うことで創業や承継が確実に実施へ進み、計画が「実現する支援」へとつながるため。

③ デジタル化推進

達成方針1：デジタル化の必要性和基礎理解の促進

事業者へデジタル化の必要性や効果、具体的な取組内容（SNS、業務効率ツール等）を説明し、セミナーや個別ヒアリングを通じて理解と意識醸成を図る。

設定した理由: 小規模事業者は日々の業務で手一杯であり、そもそもデジタル化に関心を持っていないケースも多い。必要性を理解してもらうことで、デジタル化の第一歩を踏み出しやすくするため。

達成方針 2: 自社に合ったデジタルツールの選定支援

事業者の業種・規模・現状の業務フローを踏まえ、どのツールが負担なく活用できるかを一緒に検討する。必要に応じて専門家派遣を活用し、最適なツールの選定を支援する。

設定した理由: デジタルツールは種類が多く、事業者自身が自社に合ったものを判断することは難しい。適切な選定を行うことで、導入後の負担や失敗リスクを減らし、定着につなげるため。

達成方針 3: 支援施策を活用した導入支援と定着化

費用を要するツールや設備が必要な場合は、補助金や助成金などの活用を通じて導入を後押しする。導入後も操作フォローや改善提案を行い、事業者のデジタル化が定着するよう支援する。

設定した理由: 「やりたいが費用が負担」「導入しても使いこなせるか不安」という課題を解消し、取り組みを確実に実施へとつなげるため。補助金活用は小規模事業者にとって有効な導入手段となるため。

※各達成方針を進める上でいずれにおいても、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り組みへつなげる。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

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

【課題】

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企画・実施していく。

(2) 目標

提供内容	公表方法	現状	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
景況感調査(半期アンケート)	HP掲載	年4回	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
産業構造分析(RESAS活用)	HP掲載	年4回	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
県内中小企業景況調査(岐阜県商工会連合会)	HP掲載	年4回	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回

高山市景気動向調査（高山市）	HP掲載	年4回	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
----------------	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

(3) 事業内容

①景況感調査(半期アンケート)

調査対象：製造業、建設業、卸小売業、宿泊・飲食業、サービス業（各業種10～20社）

調査項目：売上、採算、資金繰り、仕入・販売単価、設備投資、人手不足、最低賃金額

手法：オンラインフォーム（Google Forms等）＋巡回による調査票アンケートを併用
回収率向上のため、巡回フォローでの回収を実施

データ集計はExcelを算出

目的：短期的な業況変化を把握し、資金繰り・価格転嫁・人材確保など支援策を迅速に設計する。

②産業構造分析（RESAS活用）

調査対象：地域全体の産業別構成、企業間取引、付加価値額

手法：RESASの「産業構造」「地域経済循環」「企業間取引」機能を活用

特化係数・付加価値額・取引流入額を抽出し、Excelで業種別比較表を作成

近隣市町とのベンチマーク比較を実施 ※特化係数：地域の産業が全国と比較してどれだけ特化しているかを示す指標

目的：地域の稼ぐ力を可視化し、重点産業を特定。補助金・販路開拓・人材育成を集中投下する。

③県内中小企業景況調査（岐阜県商工会連合会）

調査対象：県下商工会地区産業のDI値（製造業、建設業、小売業、サービス業）

手法：県内商工会の経営指導員等による訪問面接調査を活用（岐阜県商工会連合会による調査）

Excelで業種別比較表を作成し情報提供

目的：岐阜県内小規模事業者の傾向分析の提供

④高山市景気動向調査（高山市）

調査対象：市内企業500社のDI値（製造業、建設業、小売業、サービス業、飲食業、旅館業）

手法：高山市が実施する景気動向調査を活用

無作為抽出の景気動向（販売（売上）の動向、雇用の状況、設備投資）

業種別にてサマリー要約を行い情報提供

目的：高山市の地域傾向と小規模事業者が抱える課題の分析

(4) 調査結果の活用

支援テーマの優先順位付け

景況調査結果を基に、価格転嫁・資金繰り・人材確保の重点支援を決定し、専門家派遣や補助金申請支援に反映。手法：

- ・景況感調査のDIを業種別に集計し、悪化項目（採算・資金繰り・人手不足）を抽出
- ・Excelで「課題別優先度の高い項目サマリー」を作成
- ・専門家派遣・補助金申請支援の対象企業を選定

重点産業への集中伴走

RESAS分析で抽出した産業に対し、販路開拓・DX・人材育成を一体で支援。企業間ネットワークを活用し広域連携を促進。

手法：

- ・RESAS分析で付加価値額・取引流入額の高い業種を抽出
- ・該当業種の企業リストを作成し、販路開拓・DX・人材育成の支援計画を策定

地域経済の動向調査結果の活用と周知方法

収集した調査結果は、情報を整理・分析し数値のみではなく、他の機関の経済動向調査で収集し

たマクロデータと管内景気動向調査で管内小規模事業者から収集したマイクロデータとの対比を行い管内地域の経済動向を正確に把握できるようにする。

手法：グラフや図表、注釈を入れながら理解しやすく噛み砕いた表現を使い、データの活用方法や事例の紹介まで行う。地域経済動向レポートにまとめ幅広く周知し、地域経済動向レポートの各調査報告の詳細な内容についてホームページに掲載することで非会員の小規模事業者にも見ていただく機会を増やす。

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、当会が実施した商談会等や事業者が展示会等に出展した際にブースを訪れるバイヤー等に対して、出展事業者の製品についての調査を実施・集計し 1 次データとして提供している。

【課題】

事業者が求めている 1 次情報の収集・分析を実施し、管内小規模事業者に対して、1 次情報を偏りなく提供することが求められていることが分かった。また、2 次情報についても、1 次情報と合わせて提供する必要がある。

調査項目が不足しており、分析内容が不十分なため、今後は販路開拓や新商品開発につながるよう、マクロデータ等を活用した独自の分析を実施したうえで、着実に事業者へフィードバックする体制を整える。

(2) 目標

	現 状	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
調査対象事業者数	10 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
レポート提供 事業所数	10 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

(製造業の需要動向に関する調査)

	現 状	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
調査対象事業者数	5 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
レポート提供 事業所数	5 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
1 事業所あたり サンプル収集数	38 件	50 件	50 件	50 件	50 件	50 件
延べサンプル数	192 件	150 件	150 件	150 件	150 件	150 件

(小売・サービス業の需要動向に関する調査)

	現 状	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
調査対象事業者数	5 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
レポート提供 事業所数	5 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
1 事業所あたり サンプル収集数	24 件	50 件	50 件	50 件	50 件	50 件
延べサンプル数	170 件	150 件	150 件	150 件	150 件	150 件

(3) 事業内容

①商談会・展示会等を活用した需要動向調査

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

(ア) B toB 調査

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

対象業種	調査対象	調査項目
製造業	展示会等出展時にブースを訪れる事業者	性能、品質、デザイン、価格、技術、改善要望、製品ニーズ、取引条件 等
食品加工業	展示会等出展時にブースを訪れる事業者	食味評価、パッケージデザイン、価格、改善要望、商品ニーズ、取引条件 等

(調査方法)

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

イベント名	開催時期	来場者数	概要
ギフトショー LIFE×DESIGN (東京ビッグサイト)	毎年 6 月上旬 or 毎年 11 月中旬	43,445 人 (2025 年 9 月実績)	暮らし方から住まいをデザインする、リノベーションとデザイン・ものづくりの見本市。小売はもちろん、ホテル・旅館、建築・設計事務所、工務店、ディベロッパーの来場者が多い。
グルメショー (東京ビッグサイト)	毎年 2 月上旬 or 毎年 9 月上旬	32,268 人 (2025 年 9 月実績)	地域のプレミアムフードが集まる、品質・ライフスタイル志向の食の見本市。小売（チェーンストア）、サプライヤー、フードサービスなどの来場者が多い。

(イ) B toC 調査

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

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

(調査方法)

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

② イベント等を活用した調査

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

イベント名	開催時期	規模	概要
飛騨高山展 (物産展)	6月	全体売上 約4,860万円 (2025年実績)	主要都市の百貨店で地元の特産品等を展示即売する物産展
飛騨山岳観光商談会 (東京都大型アウトドア ショップ)	令和9年 11月	前回実績 売上約100万円 来場者:812名 (2024年実績)	大手アウトドアショップの企画ブースにて自主開催。来場者に対し岐阜県側登山案内及び宿泊・地域グルメ・観光情報を提案・周知し集客を図る

③ 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。

(収集する情報と情報源)

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

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】

現状は、金融斡旋や記帳指導の際の決算書をもとにした財務分析、補助金等の申請での一義的な財務分析が主であり、定性分析が不足していたほか、後継者対策や災害等発生時に対する備えなど、本質的な課題や問題点への気づきを与えることが十分にできていなかった。

【課題】

これまでは、財務データをもとにした表面的な課題を中心に分析を実施していたが、今後は情報提供時に「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、定性面も踏まえた経営の課題や将来を見据えた事業承継、事業継続等の課題について、必要な対策を、道筋を立て具体的な例示により、事業者が腹落ちできる説明を行う必要がある。

(2) 目標

	現 状	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
経営分析件数	57 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者
経営分析セミナー(ワークショップ型)	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①個別経営分析（財務＋非財務）

目的：意思決定に直結する財務指標と、競争優位・顧客価値・外部機会を統合分析し、施策優先順位を明確化。経営計画を実行可能な行動計画へ落とし込む。

対象者：経営改善希望事業者及び事業計画策定事業者 40 者を選定

分析項目：

- ・財務分析（直近3期）：収益性（売上総利益率・営業利益率等）、生産性（労働生産性等）、安全性（自己資本比率・流動比率等）、成長性（売上高増加率等）
 - ・非財務分析（SWOT等）：内部：商品・サービス／仕入・取引先／人材・組織／技術・ノウハウ（知財）／デジタル・IT／経営計画運用
 - ・外部：商圏人口・人流／競合／業界動向／法制度・補助制度／チャネル構造／顧客インサイト
 - ・市場・顧客視点：4P／4C、ペルソナ、購買理由・離脱理由、価格許容度、チャネル別成約率
- 分析手法：ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール、面談ヒアリング、資料分析（PL／BS／在庫・受注・CRM）、必要に応じアンケート実施

成果物：分析レポート、課題抽出シート、90日アクションプラン、中期経営計画素案

②経営分析セミナー(ワークショップ型)

目的：参加者が自社データを用いて財務・非財務を可視化し、強み・課題・機会を自ら発見。分析の意義と具体的な活用法を体験し、個別支援につなげる入口を形成する。

募集方法：チラシ・ホームページ・メール配信・SNS告知、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（金融機関・支援機関）との連携紹介

開催回数：年1回（定員10名）

内容：ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール（中小機構「経営計画つくるくん」等）の操作体験

- ・自社データ記入、簡易SWOT、KBF／KSF（購買決定要因・成功要因）抽出、90日アクションの作成
- ・個別分析支援への応募案内

(4)分析結果の活用

①小規模事業者支援への活用

・事業計画策定への接続

経営状況の分析結果（財務指標・SWOT・顧客構造・業務プロセス）を基に、小規模事業者ごとに短期・中期・長期の改善策を明確化し、事業計画に落とし込む。

・短期（資金繰り）：資金繰り表の作成、支払・回収サイトの見直し、在庫圧縮、金融機関との調整支援。

・中期（販路）：強みを活かした販路開拓（EC導入、SNS広告、展示会出展）、顧客リピート率改善施策。

・長期（設備投資）：省人化・省エネ設備の投資計画策定、投資回収期間の試算、補助金・金融支援の活用。

・KPI設定と伴走支援

粗利率、在庫回転日数、広告CPA、回収サイトなどのKPIを設定し、月次レビューで進捗確認。改善が遅れる場合は是正策を提示しPDCAサイクルを回す。

②内部での活用（商工会）

・情報共有とナレッジ化

分析結果を統一フォーマットで記録し、指導員間で共有。成功事例・失敗事例をケースバンク化し、支援の質を平準化。

・研修・スキル強化

分析手法（財務・SWOT・KPI設定）やフォローアップの事例を内部研修で共有し、指導員のスキル向上を図る。

・データ活用による重点化

分析結果を集計し、地域全体の課題（例：資金繰り悪化率、デジタル販路未整備率）を把握。重点支援分野を決定し、次年度支援計画に反映。

③地域経済・政策連携への活用

・地域課題の見える化

分析結果を集約し、地域の小規模事業者が抱える共通課題（例：資金繰り逼迫、デジタル化遅れ、事業承継リスク）を明確化。

・行政・金融機関との連携強化

データを基に、補助金・保証制度・金融支援の提案を行い、政策形成や制度改善にフィードバック。

・広域連携・共同施策

分析結果を活用し、複数商工会、商工会議所で共同販促・共同物流・共同研修を企画し、地域全体の競争力を高める。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画策定支援において、現状は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おらず、課題解決型の計画策定にとどまっており、経営課題の本質を踏まえた事業計画策定支援は十分にできていない。

【課題】

事業計画策定の意義や重要性が事業者に浸透していないため、まずは全ての職員がその意義や重要性を認識し、事業者支援の際に、計画策定の重要性や意義を根気強く説明していける環境

を作ることが重要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定前には、前工程として 5. 経営状況の分析に関することで行う経営状況分析を行い、問題・課題を明確にした上で事業計画の策定の重要性を説明しながら、これらの事業者には事業計画策定（創業計画、事業承継計画、事業継続力強化計画を含む）の提案を推進し、事業計画の意義や重要性を認識していただけるように努める。

事業計画策定支援は、個別相談及び経営指導員等の巡回によって個社ごとに行うものとし、生産性の向上や業務の効率化を図るための DX の取組等については必要に応じて専門家等の意見・アドバイスを取り入れ、課題解決に向けた道筋の精度を高める。

(3) 目標

	現 状	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
事業計画策定件 事業者数	72 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者
事業承継計画 策定事業者数	7 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
創業計画 策定事業者数	5 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
専門家による DX 個別相談会	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
合 計	84 者	73 者	73 者	73 者	73 者	73 者

(4) 事業内容

① 事業計画策定に関する意識づけ

(ア) 事業計画策定の推奨

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

(イ) 個社支援

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

② 事業計画策定支援

経営状況の分析を行った事業者を対象とし事業計画（創業計画、事業承継計画、事業継続力強化計画を含む）策定支援を実施する。地域経済の動向を踏まえながら事業計画策定に必要な検討事項に基づき、事業計画書のストーリーについて事業者の考えを聞き出し、経営指導員等が伴走して計画策定を支援していく。事業遂行に支障となる実施上の課題の解決方法をアドバイスし、具体策を提案することで実現性の高い計画を策定する。

また、持続的な発展のためには、確実な利益確保が必要であることから、利益を確保するための具体的な取り組みを含む計画づくりを支援していく。必要な場合は、セミナーや専門家派遣を実施し、各事業者にあった事業計画策定を支援していく。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画を策定した事業所に対して、4半期に1度の巡回指導で進捗状況の把握と新たな問題の発生や困難の有無などの確認作業を実施している。事業計画の実施に関する進捗状況の把握と新たに発生した課題などの確認作業を行い、状況に応じて各種支援施策を活用するなどこまめに支援するように努めているが、その多くが補助金の進捗管理を目的とした支援となっており、事業者の自走化を見据えた伴走支援には至っていない。

【課題】

これまでに事業計画を策定した事業者の多くは、一過性の事業計画の活用となるケースが見受けられるため、策定した計画についてPDCA検証を実施し、着実に目標達成に至るよう伴走支援を実施する必要がある。

(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。

フォローアップでは、小規模事業者が事業計画を着実に実行できるよう、事業者の経営リテラシー（経営戦略、財務・数値管理、販路開拓・マーケティング、人材育成、デジタル活用など）の習得状況を把握し、段階別の学習・実装支援を行う。

(3) 目標

（事業計画策定事業者）

	現 状	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
フォローアップ対象事業者数	72者	60者	60者	60者	60者	60者
頻度（延回数）	312回	240回	240回	240回	240回	240回
売上増加事業者数	9者	12者	12者	12者	12者	12者

(4) 事業内容

① 経営指導員等によるPDCA支援

事業計画を策定した事業者に、年間4回程度のフォローアップを実施する。事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障がない事業者を見極めた上でフォローアップ頻度を設定し、事業者からの申し出等により臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくない場合や、売上状況や利益の状況なども含め、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。

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】

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

- ①令和4年度 グルメ&ダイニングスタイルショー【食品加工業・販路拡大】
- ②令和5年度 岐阜県側北アルプス観光商談会 IN 東京【観光関連業・販路拡大】
- ③令和6年度 ギフトショー LIFE×DESIGN 展【木工業・販路拡大】

上記の展示会・商談会出展時には、事前講習会にて自社の現状分析・商品の強みの把握から商談手法・ノウハウまでを事前に習得させ営業力を向上させる取り組みを推進し、終了後には商談フォローまで伴走した支援を実施した。

【課題】

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

また、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。

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

(2) 支援に対する考え方

- ・ **地域の重要課題を踏まえ、業種、対象者を設定**

業種：木工関連製造業、食品加工業、山岳観光関連業、インバウンド関連事業者

販路開拓支援：首都圏の商談会・展示会への出展を推進し、事前準備（商品選定・価格戦略・販促資料）→出展中（陳列・接客）→事後（商談フォロー・受注管理）まで伴走。

- ・ **DX推進：**SNS発信・ECサイト構築・顧客管理（CRM）を段階別に支援。必要に応じてIT専門家派遣を実施。

(3) 目標

	現 状	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
IT等を活用した販路開拓取組事業者数	15者	10者	10者	10者	10者	10者
従来型の販路開拓取組事業者数		5者	5者	5者	5者	5者
展示会・商談会出展事業者数	5者	3者	3者	3者	3者	3者
合 計	20者	18者	18者	18者	18者	18者
売上増加者数	17者	5者	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

①展示会・商談会への出展支援

木工関連製造業、食品加工業、山岳観光関連業、インバウンド関連事業者の中で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ハードルが高いことから、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 ツールの作成や商談スキル習得、フォロー営業方法等、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>

イベント名	開催時期	来場者数等	概要
ギフトショー LIFE×DESIGN (東京ビッグサイト) 【BtoB】	毎年2月上旬 or 毎年9月上旬	43,445人 (2025年9月実績)	暮らし方から住まいをデザインする、リノベーションとデザイン・ものづくりの見本市。小売はもちろん、ホテル・旅館、建築・設計事務所、工務店、ディベロッパーの来場者が多い。
グルメショー (東京ビッグサイト) 【BtoB】	毎年2月上旬 or 毎年9月上旬	32,268人 (2025年9月実績)	地域のプレミアムフードが集まる、品質・ライフスタイル志向の食の見本市。小売(チェーンストア)、サプライヤー、フードサービスの来場者が多い。
飛騨山岳観光商談会 (東京都大型アウトドアショップ) 【BtoC】	令和10年 11月(予定)	前回実績 売上約100万円 来場者:812名	大手アウトドアショップの企画ブースにて自主開催。来場者に対し岐阜県側登山案内及び宿泊・地域グルメ・観光情報を提案・周知し集客を図る。
インバウンド ランドオペレーター 観光商談会 IN 東京 【BtoB】	令和8年 12月(予定)	前回実績 ・宿泊施設 9事業者 491名 売上高 12,928,500円 ・観光施設 280名 売上高 476,000円 ・飲食施設 106名 売上高 182,000円	インバウンド誘客の為に奥飛騨温泉郷・乗鞍岳の麓地域の観光関連事業者(宿泊・観光施設等)が東京に出向き、東京に本社・営業所を構え、東南アジア及び東アジアの旅行商品を多く取り扱っているランドオペレーター会社及び旅行会社との商談会を実施し、集客を目指す。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

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

「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高山北商工会経営発達支援計画評価委員会の開催**

高山北商工会経営発達支援計画評価委員会	
目的	経営発達支援計画が計画的に実施されているか確認すると共に、当会が支援機関として管内小規模事業者に対して効果的な支援を実施できているか評価し、改善への提案を行う
定量的把握	事業計画策定件数、販路開拓支援件数、創業・事業承継計画策定件数、デジタルツール導入支援件数
評価方法	評価は5段階評価+改善提案方式で、次年度支援計画に反映
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(外部有識者) ・高山市商工振興課長及び担当職員 ・商工会役員(正副会長、3支部各代表者) ・事務局長、法定経営指導員、経営指導員、経営支援員
委員会開催評価時期	年度終了後3カ月以内
評価結果公表時期	評価委員会終了後1カ月以内

②経営発達支援計画の定期的な進捗状況確認と見直し及び改善

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、法定経営指導員が中心となり、行政担当者・商工会事務局長・経営指導員・経営支援員に、定期的(半年に1回程度)に進捗状況の確認と、問題が発生した点について見直し及び改善について情報交換会を行う事で、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、理事会及び総代会の承認を受けた上で実施していくものとする。

③評価結果の公表

各年度の経営発達支援事業の評価については、理事会及び総代会で報告すると共に、報告書を当商工会ホームページ上に公表することで地域の小規模事業者が常に関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】**

コロナ禍や社会経済情勢の変化に伴い、積極的かつ能動的な支援を実施する機会が増え、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、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より高いレベルの支援が実施できると認識すると共に、職員はそうした意識を共有しながら支援に臨んでいる。

【課題】

今まで以上に地域の小規模事業者に貢献できる支援を実施していくため、職員の知識及び支援スキルの向上を図っていくことが課題であり、現在行っているOJT・Off-JTのレベルを上げながら継続的にそれらを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

目的：経営指導員と一般職員の支援能力を体系的に高め、ノウハウ共有とOJTを通じて組織力を強化する。さらに、小規模事業者が成功体験を積み、自ら考えるプロセスを支援することで経営リテラシー向上に寄与する。

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、高山北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とともに、他職員に対して研修内容を共有する。

③DX 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DX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IT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DX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。

<DXに向けたIT・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

RPA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）の取組

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、月例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。

⑤経営リテラシー向上への寄与

- ・研修・OJTを通じ、小規模事業者の経営の自走化に向けたプロセスを支援。
- ・財務・人材・知財・デジタル活用など、段階別に学習→実践→定着を促す。

11. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第Ⅱ期では、地域経済活性化に資する事業として、高山北商工会山岳観光プロジェクト委員会を発足し、丹生川・奥飛騨地域の観光関連事業者を対象に山岳観光推進に資する研修会や情報交換と地域として山岳資源を活用して“稼ぐ”仕組みを創出するために山岳観光を盛り込んだ事業計画策定を推進し、販路開拓事業として令和6年11月に東京都昭島市のモリパークアウトドアビレッジにて岐阜県側北アルプス山岳観光商談会を実施し、登山ユーザーに対し岐阜県側登山案内及び宿泊・地域グルメ・観光情報を提案・周知し、集客増加による販路拡大を推進した。

山岳観光プロジェクト委員会の取り組み内容

令和4年度から令和7年度までの4か年計画を検討しており、戦略策定・目標・指標設定・コンテンツ磨き上げ・販路開拓までを順に実施(山岳観光を盛り込んだ事業計画の策定)し、山岳観光市場の獲得による地域小規模事業者の経営改善(稼ぐ力の向上)を目指す取り組みを実施

【実施事業】

R4年度

データに基づく明確なコンセプトを持った戦略の策定
山岳観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成
各種データ等の継続的な収集・分析、データ戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立

R5年度

地域の魅力の向上に資する観光資源の磨き上げ
(山岳観光を盛り込んだ経営計画後のフォロー支援)
サービス強化・情報発信方法
先進地視察
地域食材を活用した山岳観光グルメの開発

R6年度

岐阜県側山岳観光のための販路開拓
関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組みづくり、販路開拓・プロモーション
東京都大手アウトドアショップにて岐阜県側北アルプス観光商談会の実施

R7年度

岐阜県側山岳観光のための販路開拓及びブランドづくり
各事業者の成果・効果検証・取り組み事業の精査・とりまとめ・利用者検証・次年度以降の取り組みについて

山岳観光プロジェクト委員会で検討・推進したこと

●トレッキングツーリズムの推進

トレッキングツーリズムとは

登山者≠旅行者
➡「登山者」を地域に来てくれる「旅行者」として捉え、登山だけでなく地域の魅力も適切にプロモーションする観光事業

地域にとっても登山者にとっても嬉しい取り組みを通じて、結果的に「宿泊」や「消費」さらに登山者の「滞在時間」と「旅の満足度」を増やすという仕掛け

【現状】

せっかく地域を訪れてくれる「登山者」に対して、自慢の名所も温泉もお土産もおススメせず、結果的に短い滞在時間に留まっている現状はとてももったいない
「登山者」にとっても、せっかく憧れの山に登ったのに、山麓の名所を知らないために下山後はそのまま帰宅…という残念な状況

【背景】

日本の登山人口=860万人
登山者は宿泊を伴う山旅を年間平均3.6回楽しんでいる(山と溪谷社調べ)
日本人の年間平均旅行回数は1.3回(観光庁調べ)
コロナ禍で登山愛好者が増加、プライベートな屋外レジャー=自然志向が強まる

◎トレッキングツーリズムの狙い

- ①「地域を訪れる登山者を増やす」
 - ②「地域を訪れた登山者に旅行者になってもらう」
 - ③「地域を訪れた登山者にリピーターになってもらう」
- 具体的には…
登山の前後泊に最低でも地域に1泊してもらう等々

地域の「宿泊」や「消費」、さらに登山者の「滞在時間」と「旅の満足度」を増やすこと！

【課題】

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

特に当管内には、北アルプス（飛騨山脈）という全国でも認知度の高い山岳観光資源があるが、まだまだ経済的（観光）活用ができず集客が乏しいのが現状である。今後は、北アルプスという地域資源（山岳資源）や飛騨高山ブランドを更に活用して「稼ぐ力」を向上させ市内経済へ波及させたい。そのためには、管内の事業者間や産業（異業種）間が連携した山岳観光経営(トレッキングツーリズム)の更なる推進が急務であり、地域に根ざし、地域の社会課題解決を事業の中心に据えながら、経済的成長も両立させるローカルゼブラ企業の推進が必要である。

【当地域の山岳資源】

奥飛騨地区	<p>【登山】 笠ヶ岳、槍ヶ岳、穂高連峰、双六岳、黒部五郎岳、三俣蓮華岳、焼岳等</p> <p>【景勝地】 平湯大滝、鍋平高原、上高地</p> <p>【観光施設】 新穂高ロープウェイ、奥飛騨クマ牧場</p> <p>【キャンプ場】 平湯キャンプ場、奥飛騨キャンプ場</p> <p>【温泉宿・施設】 奥飛騨温泉郷(平湯温泉、新平湯温泉、福地温泉、栃尾温泉、新穂高温泉) 約 100 施設（宿泊収容人数約 6,600 名）</p> <p>【スキー場】 ・平湯温泉スキー場</p>
丹生川地区	<p>【登山】 乗鞍岳（ライトユーザー向け）乗鞍スカイライン</p> <p>【景勝地】 五色ヶ原の森（滝）</p> <p>【温泉】 にゅうかわ温泉、荒城温泉</p> <p>【スキー場】 ほおのき平スキー場</p>

(2) 事業内容

①山岳観光を活用した事業者間、産業（異業種）間連携による稼ぐ力向上支援

前述の課題の通り、当管内には、乗鞍岳や槍・穂高連峰などの3千メートル峰が連なり、我が国を代表する山岳景観（中部山岳国立公園）が広がっているほか、山麓には、滝や森などの優れた景勝地をはじめ、湧泉量国内第3位の奥飛騨温泉郷がある。しかしながら、登山や自然・景勝地観光のための環境整備や情報発信、宿泊施設の受入サービス体制がまだまだ整っておらず、経済的活用が図られていない。そこで、当商工会において山岳観光を推進するために山岳観光に意欲のある会員事業者を募り、山岳観光プロジェクト委員会（目的別委員会）を継続させ、地域資源を活用した山岳観光地経営(トレッキングツーリズム)を推進し、事業者間・産業間連携による稼ぐ力の向上支援を実施する。

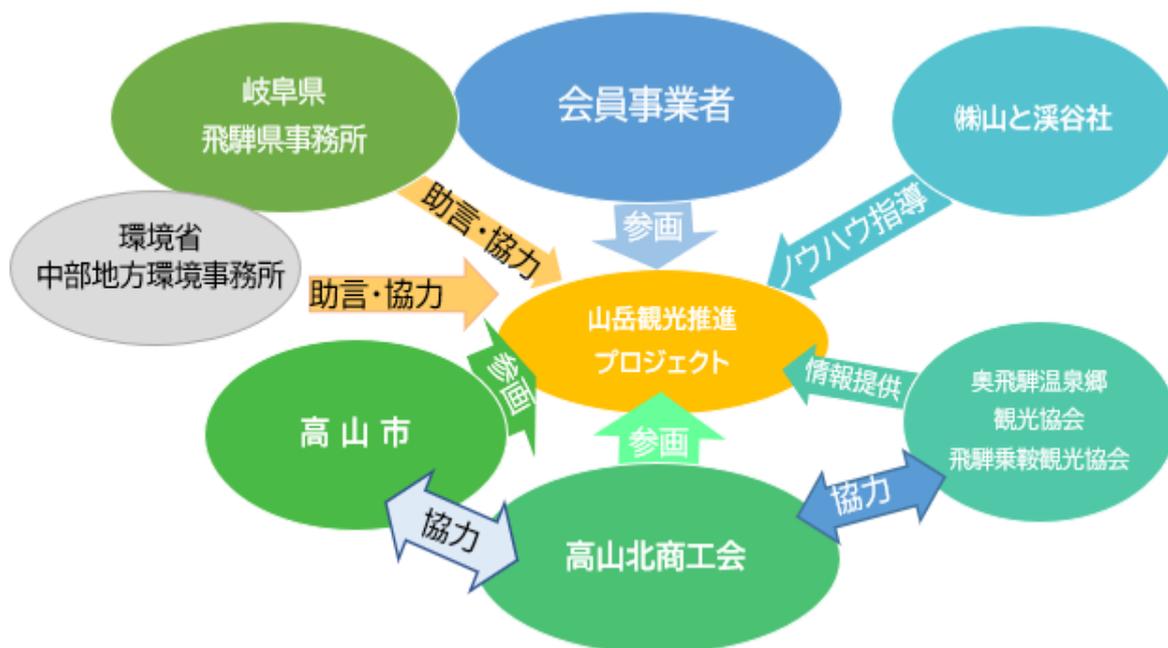
高山北商工会山岳観光プロジェクト	
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・北アルプス（飛騨山脈）の自然景観や登山を含めたアタビティ・温泉資源を活用した滞在型山岳観光を推進すること ・地域資源の活用により「稼ぐ力」を向上させ、市内経済に波及させることにより「経済の好循環」を推進するため
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・当エリアの山岳自然資源の活用方法研究（更なるマーケティング） ・山岳観光推進に資する研修会（サービス強化・情報発信方法） ・地域資源を活用し地域として稼ぐ力・仕組みの創出（専門家活用） ・地域食材を活用した山岳観光グルメの開発 ・岐阜県側北アルプス山小屋事業者との連携推進 ・乗鞍岳の現状調査・分析、マーケティング調査、アクションプラン策定 ・松本高山 Big Bridge 構想への協力 ・山岳観光特設サイトの更新・運用・活用 等
対象事業者	高山市奥飛騨温泉郷・丹生川地区の観光関連事業者（観光施設・宿泊施設）、飲食業、小売業等 約 20 事業者
連携機関	環境省中部地方環境事務所、岐阜県飛騨県事務所、高山市、奥飛騨温泉郷観光協会、飛騨乗鞍観光協会、榊山と溪谷社等を想定

【地域経済活性化の方向性を共有する仕組みの構築】

年4回山岳観光推進プロジェクト委員会を開催し、山岳観光推進に資する研修会や情報交換と地域として山岳資源を活用し“稼ぐ”仕組みを研究・創出し、持続可能な地域づくりのための方策などについて話し合う機会を創出し、面的支援を通じて個社支援も強化し販路開拓支援を推進する。

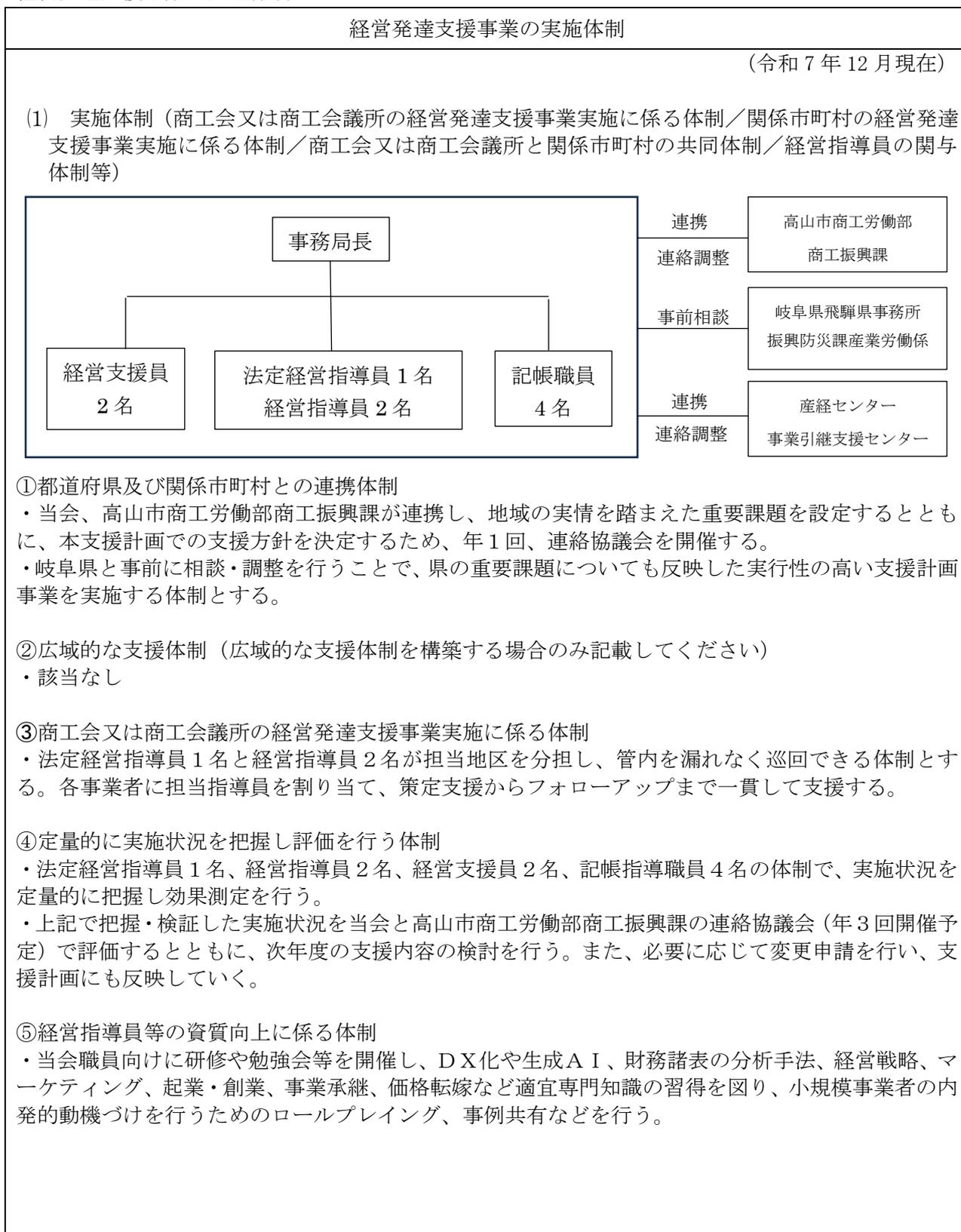
商工会は、委員会の事務局を担うとともに、「山岳観光推進プロジェクト事業」の中心的な役割を果たしていく。また連携機関（環境省や岐阜県・高山市といった行政機関及び地元観光協会）との連携を強化し、官民一体となって地域経済の活性化を推進する仕組みを構築しローカルゼブラ企業の創出を推進する。

【連携体制図】



(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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：西田 洋
■連絡先：高山北商工会 TEL：0577-72-4130

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について高山市商工振興課を交えて半年に1回程度行う。

③ 広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・西田 洋は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(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

高山北商工会

- 住所：〒509-4119 岐阜県高山市国府町広瀬町 886 番地 1
電話：0577-72-4130
FAX：0577-72-4514
Email：takayamakita@ml.gifushoko.or.jp

② 関係市町村

高山市商工労働部商工振興課

- 住所：〒506-8555 岐阜県高山市花岡町 2 丁目 18 番地
電話：0577-35-3144
FAX：0577-35-3167
Email：shoukou@city.takayama.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
必要な資金の額	4,920	4,920	4,920	4,920	1,120
セミナー等開催費	350	350	350	350	350
専門家派遣費	400	400	400	400	400
販路開拓支援費	4,000	4,000	4,000	4,000	200
需要動向調査費	120	120	120	120	120
委員会等開催費	50	50	50	50	50

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

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

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

