

経営発達支援計画の概要

実施者名	高山西商工会（法人番号 2200005010253） 高山市（地方公共団体コード 212032）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p><b>① 伴走支援モデルの実践により小規模事業者の自走化をサポート</b> 小規模事業者の課題解決力を高め、自己変革を促す支援で地域経済の活性化を目指す。</p> <p><b>② 地域資源を活用した小規模事業者の経営力向上と販路・需要開拓支援</b> 小規模事業者の経営力向上と販路開拓を支援し、地域経済を支える重要な存在として成長を促す。</p> <p><b>③ 小規模事業者の成長と持続可能な経済基盤の構築</b> 創業・事業承継支援や、既存小規模事業者の経営力向上支援により持続可能な経済基盤を構築し、地域経済の維持・活性化を目指す。</p>
事業内容	<p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b> ①関係機関による経済動向調査、②管内景気動向調査、③会員実態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><b>4. 需要動向調査に関すること</b> 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><b>5. 経営状況の分析に関すること</b> 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><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b> 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><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 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><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> SNS等のIT活用やアナログ手法の広告宣伝に加え、展示会・商談会等への出展支援を通じて、小規模事業者の販路開拓を実現する。</p>
連絡先	<p>高山西商工会 〒509-3505 岐阜県高山市一之宮町 3575 番地 1 TEL：0577-53-3112 FAX：0577-53-3129 E-mail:takayamanishi@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. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

【立地と管轄地域】

平成17年2月、旧大野郡：久々野町、朝日村、高根村、宮村、清見村、荘川村、丹生川村の7町村と旧吉城郡：国府町、上宝村の2町村合計9町村が高山市に編入合併された。これにより新高山市の総面積は2,177.67㎢と、東京都とほぼ同面積となり日本一大きな市となった。

高山市には、高山商工会議所があり、旧町村の9商工会が中心市街地にある会議所を囲むような形で市町村合併2ヶ月後の平成17年4月、「高山北商工会」「高山南商工会」「高山西商工会」の3商工会として統合設置された。

当高山西商工会は、このうち一之宮町・清見町・荘川町の3町をエリアとして発足。合計面積は734.05㎢と広大で、高山市全体の1/3を占める。



【交通】

一之宮町は、高山市街地に隣接したベッドタウンとしての要素が強く、JR高山線と並行するように愛知県と富山県を結ぶ国道41号線が中心部を走っているが、周辺地域の高速道路網等の整備により交通量は激減している。

荘川町は、かつて“荘白川”と称される程、大野郡白川村との結びつきが深く、白川郷を訪れる中京圏や高山市からの観光客は皆、荘川を経由していた。しかし、平成20年の東海北陸自動車道の全線開通により、荘川IC出入交通量は大幅な減少となった。このことが原因で主要観光施設やサービス関連業などは、来客数及び売上が共に大きく減少し、最盛期の1/4まで落ち込んだ事業所もある。

清見町は、国道158号線により福井県から、国道257号線により下呂市から、県道73号線により岐阜市から、県道90号線により飛騨市からと、正に四方八方から高山市中心部へと繋がるハブ(拠点)となる立地にある。しかし、東海北陸自動車道の清見IC、高山西ICと2ヶ所のICの設置により、中京圏及び北陸圏からの高山市への玄関口とはなったが、高速道路の開通により、別名飛騨せせらぎ街道と呼ばれる県道73号線沿いの飲食サービス業の売上が大きく落ち込んだほか、中部縦貫自動車道が高山市街地に伸長され2ヶ所のIC周辺のサービス業も売上が3割程度落ちるなど、やはり観光関連産業にとって大きな試練を迎えている。

(観光施設等への来場者数の推移)

(単位：人)

観光施設名	平成17年	平成21年	平成26年	平成30年	令和5年	減少率
ふるさと公園 ・パスカル清見	190,558	127,048	106,513	78,129	92,945	51.2%
そばの里 荘川	100,571	51,211	25,819	24,560	19,600	80.5%
高山陣屋 ※市中心部	303,370	318,704	287,202	319,187	287,252	5.3%

(出典:令和5年高山市観光統計)

管内観光施設の「ふるさと公園・パスカル清見」と「そばの里荘川」は、東海北陸自動車道の開通等により沿道の交通量が減少したことで、来場者数を大きく減らしている。平成17年から令和5年の間の減少率を見たときに、管内の「ふるさと公園・パスカル清見」の減少率は51.2%、「そばの里荘川」の減少率は80.5%と大きくその数を減らしているが、高山市中心部（高山商工会議所地域）にある「高山陣屋」への来場者数は減少しているものの、その減少率は5.3%と減少幅は小さい。このことから、世間ではインバウンドを含む観光・レジャー客等の高山市への往来はコロナ禍を経て回復基調にあると言われているものの、その周辺地域においては十分な恩恵を享受できておらず、景況感は芳しくない。

## 【人 口】

(管内人口推移)

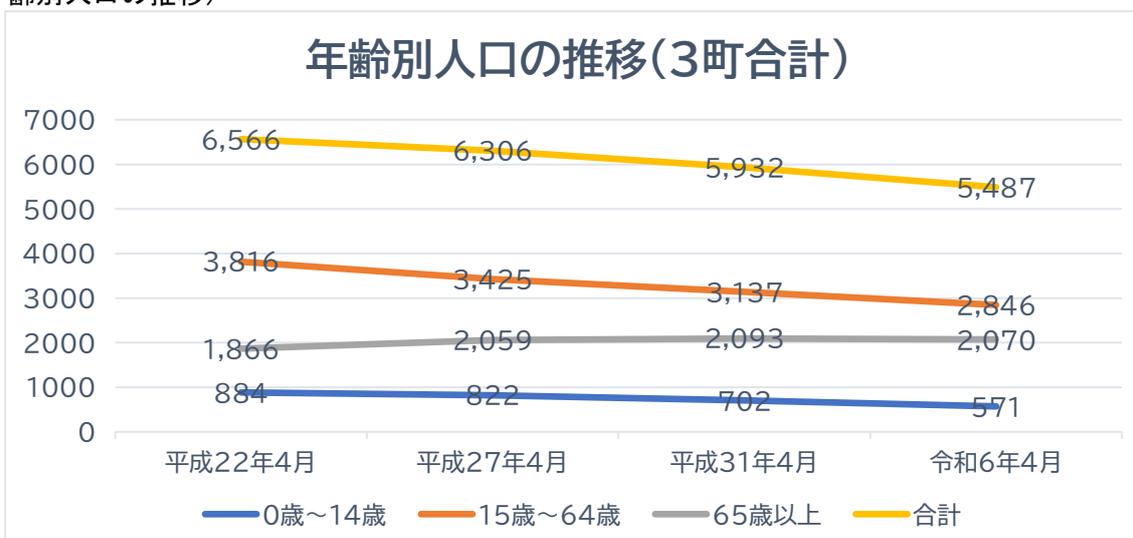
(単位：人)

時 期	一之宮町	清見町	荘川町	全 体	減少率
平成17年4月 (高山市への合併)	2,673	2,671	1,369	6,713	
平成27年4月 (経営発達支援計画第1期)	2,600	2,531	1,175	6,306	6.1%
平成31年4月 (経営発達支援計画第2期)	2,489	2,353	1,090	5,932	11.6%
令和6年4月 (現在)	2,349	2,166	972	5,487	18.3%
19年間の推移	△324	△505	△397	△1,226	

(出典：令和6年4月1日現在 行政区画別(町丁別)人口・世帯数(高山市))

一之宮町・清見町・荘川町の3町において、合併時の平成17年から直近の令和6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一之宮町でも減少している。また、高山市全体でも合併時97,483人あった人口が、令和6年4月には82,644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合併時から24.7%減の73,101人となり、管内3町の合計人口は30.6%減の4,656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：高山市人口統計)

生産年齢人口の減少と高齢者の増加が表裏一体で進んでおり、高齢者割合は3町全てが36%を超え、全体としても37.7%に達している。年少人口は平成22年から平成27年の間では62人の減少（減少率7.0%）であったが、平成27年から平成31年の間では120人の減少（減少率14.6%）、平成31年から令和6年の間では131人の減少（減少率18.7%）と、減少幅が大きくなっている。また、グラフで分かるように生産年齢人口の減少も急速に進んでいる。

### 【事業所数】

●管内商工業者数：371

▲管内小規模事業者数：323（小規模事業者数の割合：87%）

#### ≪業種別小規模事業者数の推移≫

業種	平成18年	平成24年	平成28年	令和3年
建設業	82	70	66	55
製造業	68	73	68	62
卸売業・小売業	48	37	48	46
飲食	59	28	29	37
宿泊業		26	22	24
サービス業	29	37	32	40
その他	46	52	49	59
合計	332	323	314	323

（出典：経済センサス）

令和3年と平成18年とを比べると、建設業は27事業者も減少しているが、製造業と卸売業・小売業は微減で、それ以外の業種にいたっては平成18年よりも増加している。ただし、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。

### 【主要産業の現状】

#### （ア）建設業

建設業は、長期に亘る景気低迷や高山市への編入等の影響で、特に土木工事業において廃業や従業員のリストラによる規模縮小も続き大きく減少した。さらに、住宅着工件数が減少する中、ハウスメーカーの躍進が著しく地元工務店等は苦戦を強いられ、それに伴い各種設備工事業者も減少した。現在事業を行っている建設業者においても、事業主が高齢であ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。ただし、建築業や設備工事業においては独立開業される方も多い。

#### （イ）製造業

製造業は、食料品製造業者や木工製品等製造業者が多くを占める。食料品製造業は、地域の農畜産物を使用した特産品や加工品を製造している事業所が多く、木工製品等製造業は、高山市が家具産業の盛んな地域であることから家具や木工小物等を製造している事業所が多い。また、家具製造業は、特に若者の新規創業者が多いという特色がある。しかし、各々の製品に魅力があるにも関わらず、見せ方やPR手法の知識を有していないなどの理由で、販路開拓に結び付いていない事業者が多いといった現状もある。

#### （ウ）卸・小売業

卸・小売業は、元々管内には少なく商店街などもない。管内で小売業を開業される方は極めて少なく、後継者不足により廃業を余儀なくされる個人商店などが多く見受けられる。また、管外の高山市街地では、大手スーパーマーケットやドラッグストアなどのディスカウントストアが店舗数を増やしており、昔ながらの個人商店が豊富な品揃えやスケールメリットを活かし

た価格競争力に対抗することは非常に難しい状況である。その結果、管内住民が地元の小売店を利用する頻度は軒並み減少傾向にある。

### (エ) 飲食・宿泊業（観光関連業）

一之宮町は、かつては名古屋方面からの唯一の玄関口であったが、せせらぎ街道（岐阜市一郡上市一清見町）の改良及び東海北陸自動車道の開通により通行量が大きく減少したことに加え、スキーブームの衰退による管内のスキー場の不振と共に、最盛期には48軒あった民宿等が現在では8軒まで減少している。さらに、多くの経営者が現在の経営者の代での廃業を考えているなど事業所数は減少傾向にある。しかしながら、外国人観光客や小グループ旅行者の増加に伴って、ゲストハウスや高価格帯の宿泊施設、カフェなどを開業する方が多い業種でもある。また、複数の民宿が連携し、地域内外の学生・児童等に田舎体験を提供するグリーンツーリズムにも長年取り組んでいる。

### 【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。

(高山西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	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年
一之宮町	5(男1,女4)	3(男1,女2)	3(男1,女2)	0	2(男1,女1)	2(男0,女2)
清見町	1(男0,女1)	2(男1,女1)	4(男2,女2)	2(男0,女2)	1(男0,女1)	4(男3,女1)
荘川町	0	1(男0,女1)	1(男1,女0)	1(男1,女0)	1(男1,女0)	1(男1,女0)
合計	6(男1,女5)	6(男2,女4)	8(男4,女4)	3(男1,女2)	4(男2,女2)	7(男4,女3)

(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、男女比については女性の方が多い傾向があり、創業を検討している事業としては、木製品製造業やパン・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。

## ② 課題

### 【事業所数】

高齢化や後継者不足、売上の低迷等を理由とする廃業が増加傾向にあり、このままでは事業所数の減少による地域経済力の低下が懸念される。地域経済力を維持・向上させるためには、円滑な事業承継の促進や第二創業の推進に加え、新たに創業を目指す人材の発掘・支援も重要である。

### 【創業者】

今後も潜在的創業者を掘り起こし、関係機関と連携しながら創業支援を行うことが求められる。一方で、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創業支援メニューが充実している高山市においても、支援制度の認知度や、創業者が実際に活用できるような具体的なサポート体制が十分でないといった課題がある。また、創業に踏み出せない潜在的創業者へのアプローチ方法の工夫も求められる。

### 【主要産業の課題】

#### (ア) 建設業

事業主の高齢化や後継者不足により事業承継が進まない事業所が多数存在するほか、公共工事の減少に伴う売上低迷や材料価格の上昇により民間工事で価格転嫁が難しいといった経営環境の厳しさが課題となっている。さらに、従業員の高齢化が進む一方で、若者の人材確保が難

しく、安定的な公共事業の発注がない中で雇用の維持が困難であることも大きな問題であり、こうした状況から世代交代のタイミングがつかみにくく、事業の持続可能性に影響を及ぼしている。

#### (イ) 製造業

高山市外部への販路開拓が必要とされているが、小規模事業者は資金力や時間的余裕がないため取り組んでいる事業者は少なく、加えて原材料費や資材価格の高騰、運賃の上昇、人件費の増加が経営を圧迫しており、従業員の高齢化や技術伝承の難しさ、さらに価格転嫁が難しい状況が続いており、これらの課題が事業運営に大きな影響を与えている。

#### (ウ) 卸・小売業

消費者のニーズを的確に捉え、商品・サービスを充実させて反映させることが重要な課題であり、そのためには消費者ニーズを把握・分析する手法の活用や、ニーズに基づいた販路開拓の手法・ツールの導入が求められる。また、大手スーパーマーケットやドラッグストアなどのディスカウントストアに顧客を奪われる状況にあることも課題であり、競争力を維持するためには差別化を図り、顧客の関心を引きつける戦略が必要とされている。

#### (エ) 飲食・宿泊業（観光関連業）

高山市を訪れる観光客は年間400万人を超えており、今後も増加していく見通しであるが、観光客の多くは高山市街中心部での観光を目的としており、当商工会管内への誘引には事業者ごとの魅力向上やPR強化が不可欠である。近年は、材料価格や光熱費の高騰、賃金の上昇が経営を圧迫しており、価格転嫁や付加価値の高い商品・サービス提案が求められているほか、外国人観光客の受け入れ体制が未整備の事業所が多いことも課題として挙げられる。また、当商工会管内に十数軒ある民宿は、特に高齢化が深刻化している。

### 【事業者の抱える共通の課題】

#### (ア) 顧客ニーズの把握不足と自社商品の見直しが進まないことによる事業成長の停滞

多くの事業所では、自社製品や取り扱う商品・サービスが顧客ニーズに合致しているかどうかを見直し出来ているとは言い難い状況である。顧客ニーズを的確に把握し、それを自社の製品やサービスに反映させることで集客力や競争力を高め、事業成長を図りたい。

#### (イ) 地域の強みを活かした事業者の魅力向上

当地域には飛騨高山のブランドイメージや豊富な地域資源があるが、それらを十分に活用できていない事業所が多いのが現状である。売上や集客力の向上を図り、持続的な経営を実現させるためには、飛騨高山ブランド等の強みを活かし、自社の製品・商品・サービスがもつ魅力に磨きをかける必要がある。

#### (ウ) PR強化による市外への販路開拓

これまでに地域外への販路開拓に取り組んできた事業所は比較的少ないものの、地域外への販路開拓の可能性を秘めている事業所は多い。販路開拓によって事業成長を実現するためには、ブランド価値を高め、効果的なPRや販路開拓手法を導入する必要がある。販路開拓に伴うマーケティング戦略や物流面での課題、外部パートナーとの連携強化も課題として挙げられる。

#### (エ) 後継者不足による事業承継等の取組

事業者の高齢化や後継者不足等により事業所数が減少している現状があり、地域経済力の維持・向上のために事業所数を維持する必要がある。そのためには、円滑な事業承継がなされるようにM&Aも含めた事業承継手法の検討から事業承継計画の策定、マッチングツールの活用等積極的に取り組む必要がある。事業承継は単なる事業の引継ぎだけでなく、地域で培われてきた

技術の伝承はもとより、飛騨高山ブランドの強みとなっている技（わざ）の伝承を通じて、地域の文化や産業の持続的な発展に寄与する重要な取り組みと認識している。

### 【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などを示している。

この計画では、基本的な考え方を「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る持続可能な産業の振興」と位置付け、6つの視点（次世代を担う人材の育成、戦略的な交流の推進、地域資源を活かした個性・魅力あるものづくりの促進、地域の特色を活かしたまちづくりの推進、自然環境・景観の活用、次世代への継承、就労機会の拡大と労働環境の整備）に基づき、さまざまな取り組みを進めてきた。

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認識している。

平成31年度からは事業者などとの地域経済懇談会を踏まえて施策の検討を行うなど、新たな視点による課題へのアプローチ、方向性を見出す取り組みをスタートした。

一方、人口が減少し、社会経済情勢も急激に変化していく中、市内経済を支えている中小企業者の持続的な発展、市内への参入が増加している域外資本企業との共生、AIやIoTをはじめとした最新技術の活用による生産性の向上などへの対応も大きな課題となっている。

こうした状況を踏まえ、経済の好循環の実現に向けた「経済構造のあるべき姿」を明確に位置づけ、市民、事業者、産業振興団体、金融機関、大学、行政などが共通認識し、それぞれが役割を担い、連携をさらに強化していき、効果的な産業振興施策をすすめていくと示している。

### 高山市が示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。

（※現行計画の計画期間は令和2（2020）年度から令和6（2024）年度までの5年間であり、現在、高山市では次期計画（令和7（2025）年度～令和11（2029）年度）の策定を進めている状況である。今回の経営発達支援計画は、高山市と協議を重ね、次期高山市産業振興計画を踏まえた計画内容としている。）

### 高山市が対策を急務と認識している5つの課題

高山市は、耕種農業や畜産などの第1次産業、家具・装備品や畜産食料品製造業などの第2次産業、小売業や飲食サービス、宿泊業などの第3次産業のそれぞれが市外から資金を獲得しており、今後、市内全体の産業振興を図っていくためには、これらの基盤となる産業の成長を促進していくことが重要と捉えている。

そうしたことを基軸としながら、新型コロナウイルス感染症の影響や生産年齢人口の減少、AIをはじめとする技術革新などの社会経済情勢の変化を経て、改めて浮き彫りとなった以下の課題への対策が急務となっている。

#### <浮き彫りとなった課題>

- |                       |                      |
|-----------------------|----------------------|
| ①域外市場産業の高付加価値化と競争力の強化 | ④中心市街地と各地域の魅力・回遊性の向上 |
| ②中小・小規模事業者の事業継続力の強化   | ⑤産業を担う多様な人材の確保・育成    |
| ③DX・イノベーションの促進と生産性の向上 |                      |

**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、働きがいのある環境づくり

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かた**

**① 10年程度の期間を見据えて**

地域の「強み」を自社の経営に最大限活用し、自らの特徴ある付加価値を創出することにより、自社の「稼ぐ力」を磨き上げる。これにより、管内小規模事業者の経営を持続させ、地域経済の好循環を創り上げる。そして、前述した小規模事業者の課題解決に向けて支援を実施していく。

また、次世代の地域経済の維持・活性化を担う創業者支援や円滑な事業承継の支援を行い、管内産業の新陳代謝を促すとともに継続的な発展を図る。さらにDX推進を図り、生産性向上や販路開拓等による売上・利益の増加を実現する。小規模事業者が自らの意思で経営計画、事業計画策定から実行、分析まで自走できるようになることが地域産業の発展につながる。

**② 高山市産業振興計画との連動性**

高山市総合計画の「まちづくりの方向性：多様な働き方と優れた産品、サービスで財を稼ぐ」として、根幹となる計画に産業振興計画がある。ここでは、地域の事業者支援についてより具体的に示している産業振興計画との連動性について記述する。

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、高山市が「高山市産業振興計画」の中で「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＞	＜経営発達支援事業の目標＞		
	目標①	目標②	目標③
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	●		●

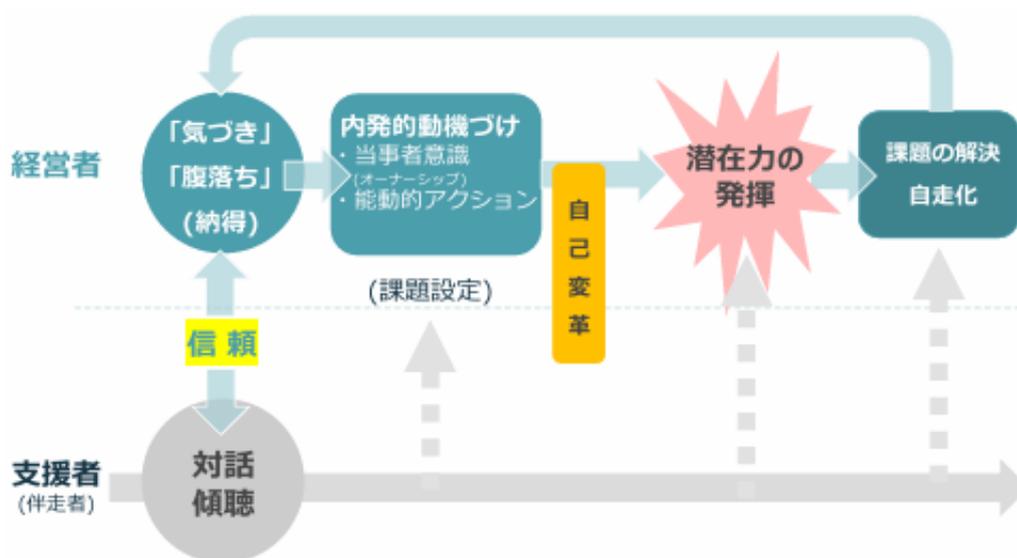
### ③ 高山商工会としての役割

当商工会管轄内には、令和3年時点で小規模事業者が323事業者（経済センサス）あり、当商工会はこれらの事業者にとっての最も身近な支援機関である。管内小規模事業者の事業継続と発展のために伴走型支援を通じて、経営分析から事業計画の策定、実行、評価までをサポートする。事業者に対して、市場調査や情報提供、経営計画の作成方法を指導し、事業環境に合った経営戦略をアドバイスする。さらに、実行段階では、進捗管理や情報提供を行い、事業が円滑に進むよう継続的に支援する。これらの活動を通じて、商工会は地域の小規模事業者の成長と発展に欠かせない役割を果たしていく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

#### 目標① 伴走支援モデルの実践により小規模事業者の自走化をサポート

地域の小規模事業者が自らの可能性に気づき、主体的に課題に取り組むことで、事業の持続と成長を実現できるよう支援する。そのために、経営者との信頼関係を構築し、対話と傾聴を通じて本質的な課題を見抜き、それを共有することで経営者自身の「気づき」と「腹落ち」を促す。また、内発的な動機づけを高め、事業者が経営環境の変化に柔軟に対応しながら、自ら解決策を見出す「自己変革力」を培うことを目指す。これにより、地域の事業者が持続的に発展し、地域経済全体の活性化につなげる。



(出典:経営力再構築伴走支援ガイドライン(中小企業庁))

#### 目標② 地域資源を活用した小規模事業者の経営力向上と販路開拓・需要開拓支援

小規模事業者が経営力を高めるためには、自社の経営状況を正確に分析・把握し、実現可能な事業計画を策定することが重要である。さらに、その計画に基づいた事業実施に加えて、評価・改善（PDCA）を行うことで着実な成長につなげる。また、地域の強みを最大限に活かすために、高山市が産業振興の方向として示している「飛騨高山ブランドの強化と域外市場産業の成長促進」を市と一体的に進める必要があり、顧客ニーズや市場動向を敏感にキャッチした商品・製品・サービスを展開する中で、SNS等のIT活用やアナログ手法の広告宣伝に加え、展示会・商談会等への出展支援を通じて販路開拓及び需要開拓を目指す。当商工会管内地域は、象徴的な産業がない地域であり、家族経営や事業主一人のみで運営する事業所が多く、高齢化も深刻化しているが、そのような小規模事業者が地域経済を支えている実情があるため極めて重要な存在と言える。これらの事業者は、日々の業務に追われるあまり、経営力の向上や販路開拓及び需要開拓に十分取り組む余裕がない状況にあるため、本計画の主要な支援対象者とする。

### 目標③ 小規模事業者の成長と持続可能な経済基盤の構築

高山市は、人口減少と高齢化により、働き手と担い手不足が深刻化している。市は DX 人材の確保や高齢者、障がい者、外国人、短期人材、移住者、関係人口など、多様な人材によって労働力を確保することが重要としている。地域の小規模事業者数を維持し地域経済力を向上させるために、高山市や近隣の商工会等と連携し、起業セミナーの開催や円滑な事業承継のための個社支援を実施するとともに、事業承継計画や事業継続力強化計画の策定やビジネスマッチング施策の活用による廃業の防止や創業者の掘り起こしを行い、創業・事業承継後も定期的なフォローアップ支援を実施する。さらに、既存の小規模事業者のレベルアップを図りながら、経営力と事業所としての魅力を高め、多様な人材の育成・確保を進めることで、働きやすく働きがいのある職場環境を整備し、雇用機会の創出と管内事業所への就労促進にも努め、労働者の所得と生活の安定に繋げる。それぞれの小規模事業者が発展することにより地域産業の活性化につながることで地域への裨益が実現する。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 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7年 4月 1日～令和12年 3月 31日）

#### (2) 目標達成に向けた方針

##### 目標① 伴走支援モデルの実践により小規模事業者の自走化をサポート

小規模事業者が自ら主体的に課題に取り組むことが出来るように、事業者との「対話」に重きを置き、事業者が腹おちして様々な課題解決に取り組むことの自走化をサポートする。

（具体的な取組）

- ・ 会員実態調査による事業者意識の把握
- ・ 経営分析の重要性の周知
- ・ 経営分析手法の提供
- ・ 決算・確定申告時等における経営分析機会の提供
- ・ 事業計画策定支援（創業計画、事業承継計画、事業継続力強化計画を含む）

##### 目標② 地域資源を活用した小規模事業者の経営力向上と販路開拓・需要開拓支援

事業者の経営状況を把握し、その事業者の強みや活用できる地域資源等を明確にし、飛騨高山ブランド戦略も視野に、計画策定から実行支援まで一貫した伴走支援を実施する。また、計画策定時には経営形態や年齢等にも配慮し、生産性と経営力の向上や販路開拓及び需要開拓における従来型的手法から IT や AI、DX など様々な新技術の導入について、その可能性を検討することとする。なお、計画には成果目標を定め、定期的な評価・改善を繰り返し、場合によっては専門家の指導も得ながら着実な事業発展が遂げられるよう支援する。

（具体的な取組）

- ・ 経営分析に基づく経営計画の立案及び適格な評価・改善による実行支援
- ・ 経営形態や年齢に応じた多様な技術と手法に関する情報提供と専門家を含めた可能性の検討
- ・ 販路開拓機会の創出及び情報提供
- ・ 飛騨高山ブランド構築における市との連携

##### 目標③ 小規模事業者の成長と持続可能な経済基盤の構築

当商工会地域は、市の中心部より更に人口減少と高齢化が顕著であり、地域の経済と社会的な機能を維持する為には、働き手と後継者の確保により小規模事業者の減少を食い止めなければならない。その為、高山市の働き手の確保対策や、起業セミナー等を通じた新たな担い手の育成、またビジネスマッチング事業などに連携して事業後継者の確保に取り組むと共に、機会

のある毎に専門機関の支援を受けそれらの確保を図ることとする。

併せて、近年は気候変動等の影響により、どこでも甚大な自然災害等に襲われることから、事業継続力の強化を進め、持続可能な地域経済基盤の構築を図る。

**(具体的な取組)**

- ・多様な働き手情報の周知と働き手を確保する機会の提供
- ・新規創業者を掘り起こし、創業を促進する
- ・第三者承継情報の提供と承継機会の創出
- ・専門機関を交えた円滑な事業承継の推進
- ・BCP、事業継続力強化計画の必要性の周知と計画策定支援

**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】**

事業者の多くは、地域経済の動向について、統計的資料等の根拠に基づいた把握はしておらず、事業を行う中で得た感覚に頼って経営判断を行っている。なお、地域経済の動向を管内小規模事業者向けにレポートとして提供することで、根拠に基づく経営判断の必要性を認識し、将来予測を立てたうえで事業計画を策定する事業者もあったが、このような認識を持つ事業者は未だに少ないのが現状である。

また、当商工会が令和3年度より独自に実施している会員実態調査では、地域における事業主の年齢構成、今後の事業展望、物価高騰等の経済情勢への対応、景況感、後継者の有無等、様々な情報を集積しており、事業者それぞれの課題から地域全体の課題までを捉え、個社支援はもとより、行政連携の資料にも活用している。

**【課題】**

小規模事業者が将来の予測を立て、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し、また認識する必要がある。今までは、岐阜県や高山市が公表した情報をその都度周知しており、近隣や全国等との比較を通し、将来予測を行うといった環境づくりには至っていない。

そのため、管内小規模事業者が、根拠に基づく経営判断をいつでも、どこでも出来るよう、データの見方や活用の仕方を理解すると共に、いつでも、どこでも簡単にデータに触れられる環境整備が必要である。

また、会員実態調査の結果は、事業拡張から廃業、後継者不在など、経営指導の材料となる他、地域の将来像を捉える有益な調査であることから、その情報を十分活かす必要がある。

**(2) 目標**

提供内容	現 状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
地域の経済動向調査の公表回数	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
景気動向調査の公表回数	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
会員実態調査結果の公表回数	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回

上記の公表を、同時期に行い、比較検討し易い環境とする。

また、当商工会のホームページは過去のデータが見られ、他機関へのリンクが可能な環境であ

ることの周知を図ると共に、事業計画策定など経営判断に係る指導を求められた際には、実際にデータを利用し、小規模事業者が自ら利用するよう、根拠に基づく経営判断の促進に努める。

### (3) 事業内容

#### ① 関係機関による経済動向調査

岐阜県や高山市、その他関係機関等から発表される経済動向に関する情報を基に、年4回、管内の小規模事業者に該当する情報を抽出し、情報提供する。

なお、情報収集とその提供は、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、関連する業界や業態の景況情報を主体に、内容もより関心が持たれるよう分析結果の項目についても検討する。

また、情報発信は、商工会だよりやLINE等でQRコードを用い配信するほか、経営指導にあたっては、データ利活用の促進に努める。

(主に活用予定の情報源及び調査項目)

情報源	情報収集項目	収集目的
RESAS：地域経済分析システム (経済産業省・内閣官房)	付加価値額、労働生産性、産業構造、従業員数	全国や近隣地域との比較検討の参考
県内中小企業景況調査 (岐阜県商工会連合会)	県下商工会地区産業のDI値	岐阜県内小規模事業者の傾向分析
高山市景気動向調査 (高山市)	高山市内の企業約160社(無作為抽出)の景気動向(販売(売上)の動向、雇用の状況、設備投資)	高山市の地域傾向と小規模事業者が抱える課題の分析
高山市観光動向調査 (高山市)	観光客入込状況、交通機関利用状況、観光施設入込状況、来訪目的、観光消費額	特に宿泊業、飲食業、娯楽業等への情報提供
高山市労働実態調査 (高山市)	高山市内の企業約250社(無作為抽出)の労働条件等の実態(従業員数、雇用状況、賃金、労働時間、労働環境)	高山市の労働実態と小規模事業者が労働面で抱える課題の分析

#### ② 管内景気動向調査

管内小規模事業者の中から調査対象事業者を選定し、調査票をもとに直接ヒアリングを行う「管内景気動向調査」を実施する。管内小規模事業者が関心の高いと思われる当地域に特化した1次情報を収集し、分析・提供する。

管内景気動向調査概要	
調査対象	管内小規模事業者15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 製造業 3件 建設業 3件 小売・卸売業 3件 サービス業 6件
調査項目	売上高、客単価、客数、資金繰り、仕入単価、採算(経常利益)、従業員数、外部人材(請負・派遣)、業況等
調査手法	調査対象企業を選定。調査票を用いた聞き取り等により情報を収集・分析し管内小規模事業者へ情報提供する。
分析手法	・景況感DI値を用いて中小企業景況調査報告書との比較分析 ・管内小規模事業者の実績と見通しの比較分析
調査頻度	年4回(4半期ごとに1回実施)
サンプル数	60件

### ③ 会員実態調査

令和3年度より行っている、全会員に向けたアンケート調査である「会員実態調査カルテ」事業を行う。アンケートを作成し、全会員に向けて、従業員数等の基礎的な事業所情報、今後の事業展開予定や、事業承継の状況、受講したいセミナーの内容等の情報を収集し、分析・提供を行い、支援に活用していく。

会員実態調査概要	
調査対象	高山西商工会全会員
調査項目	事業所情報、今後の事業展開希望・予定（おおむね5年先まで）、事業承継の状況、経営状況、商工会の研修内容等
調査手法	高山西商工会全会員に対して、調査票を用いた聞き取り調査等を行う。
分析手法	・収集したデータを高山市内や全国的な数値と比較分析 ・管内小規模事業者の実績と見通しの比較分析
調査頻度	年1回
サンプル数	おおむね250件（会員の8割）

### (4) 調査結果の活用

上記①、②、③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。

他の機関の経済動向調査及び管内景気動向調査で得た分析データの情報提供を行う事で最新の地域経済状況を把握できるようにするほか、自社の経営について気づきを与える機会とする。

また、会員実態調査では調査内容を踏まえた巡回訪問を行い支援の糸口とするほか、事業者其々が望むと思われる様々な情報の提供や、事業承継など専門機関の関与を必要とする情報についてはその情報共有を図り、きめ細かな支援に繋げると共に、個社ごとの経営及び事業計画策定の指導の際には、個社のカルテとして活用する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

これまで調査自体は実施していたものの、事業計画策定を目的とした一般的なデータ収集が主であり収集したデータの細かな分析や事業者へのフィードバックが不十分であった。

#### 【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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
需要動向調査対象事業者数	—	4 者	4 者	6 者	6 者	6 者
データのフィードバック件数	—	4 者	4 者	6 者	6 者	6 者

## (3) 事業内容

新商品開発や新たなサービス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必要により事業者に対し需要動向調査を勧める場合は、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等を実施する。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や聞き取り調査等、対象に合った調査方法を選定し調査を行う。

### 【調査方法】

対象業種は、小売・サービス・宿泊・製造業を主に想定し、一定期間（1 週間～1 カ月程度）お客様にアンケート等の調査を実施する。

調査結果を分析したうえで当該事業者にフィードバックすることで、販路開拓及び新商品開発等への活用を促すとともに、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

### 【調査項目】

商品評価（味、デザイン、価格）、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。

### 【調査結果の活用方法】

調査結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行うための基礎データとして活用する。

## 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、決算書などの財務諸表をもとにした定量的な分析が主であり、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、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、道筋を立てデメリットも含めた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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
経営分析件数	38 件	40 件	40 件	40 件	40 件	40 件

### (3) 事業内容

経営分析の内容

#### 【対象者】

経営指導員等の巡回訪問時や窓口相談時等において、経営状況の分析について、その必要性等を説明し、事業者が十分に腹落ちした上で実際に分析を行う事業者を選定する。

#### 【分析項目】

数字により顕在化している経営課題を「財務分析（定量分析）」により検証するとともに、「非財務分析（SWOT分析）」により潜在化した経営の本質的な課題も検証する。

##### 《財務分析》

直近期における損益分岐点等も踏まえた収益性、生産性、安全性および成長性の分析

##### 《非財務分析》

下記項目等について、対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(内部環境)	(外部環境)
<ul style="list-style-type: none"><li>・商品、製品、サービス</li><li>・仕入先、取引先</li><li>・人材（後継者）、組織</li><li>・技術、ノウハウ等の知的財産</li><li>・デジタル化、IT活用の状況</li><li>・事業計画の策定・運用状況</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・商圏内の人口、人流</li><li>・競合</li><li>・業界動向</li><li>・自然災害等の災害発生</li></ul>

#### 【分析手法】

事業者ごとにおおむね3期分の損益計算書、貸借対照表を入手し、ヒアリングを通じて小規模事業者と一緒に財務分析を行う。損益分岐点等を踏まえ、必要な場合は原価計算等も行うことでより、事業者に合わせて分析を行っていく。

分析結果については、財務分析だけでなく、SWOT分析も同時に行うことで、事業の現状や今後どのような可能性があるのかを事業者が腹おちするように説明を行い、事業者と対話しながら、なぜこのような分析になったのか、改善は可能であるか等を聞きながら行う。

### (4) 分析結果の活用

分析結果を当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定に活用する。分析結果をデータベース化、内部共有を行い、経営指導員等のスキルアップに活用する。

## 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、現状は主に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出来ていない。

#### 【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つく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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
事業計画策定件数	34 件	35 件	35 件	35 件	35 件	35 件
合 計	34 件	35 件	35 件	35 件	35 件	35 件

## (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、各事業者に合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】

現状は、補助事業等の実施におけるアフターフォローにとどまっており、事業者の自走化を見据えた伴走支援に至っていない。

#### 【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

事業者自身に事業計画の策定をきっかけとして、自走化に向けて以下の気づきを与えることを目標とする。PDCA 検証を実施していくことで、現状を把握し、計画の修正を行っていくことが出来るように支援を行っていく。

## (3) 目標

(事業計画策定事業者)

	現 状	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
フォローアップ 対象事業者数	24 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
頻度 (延回数)	120 回	125 回	125 回	125 回	125 回	125 回
売上増加事業者数	—	8 者	8 者	8 者	8 者	8 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は、年間 4 回～6 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】

“新たな顧客・ターゲットに向けた対策”をとってきた事業者が少ないことから、商品の露出・PR 力を高め販路拡大を実現するために東海北陸自動車道松ノ木峠 PA 出店エリアの活用や商談会出展支援、ホームページの充実やネット販売などの IT 活用支援を実施している。

#### 【課題】

管内小規模事業者の中には、未だにホームページを有していない事業所が多くあるため、継続的に取り組むとともに、ホームページ作成に限らず、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。

PR のための SNS・紙媒体も含めた広告宣伝の知識を獲得するためのセミナーを開催し、広告宣伝での販路開拓・新規顧客獲得の為に力を身に付けて頂く必要がある。

### (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、DX の導入に向けた IT 活用や、SNS・紙媒体・看板広告等の広告宣伝を通じた販路開拓・新規顧客獲得支援を行う。また、展示会・商談会の情報の発信を行い、出展を希望する際には支援も行う。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、特に小規模事業者の特色・特長などを見極め、個々の事情に合わせた支援を行う。

DX に向けた支援は、SNS 情報発信、EC サイトの利用等の初歩的な支援から、データに基づく顧客管理や販売促進等の高度な利活用まで幅広く対象とする。支援にあたっては必要に応じて IT 専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った対応をする。

### (3) 目標

	現 状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
IT等を活用した 販路開拓取組事業者数	24者	17者	17者	17者	17者	17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	—	2者	2者	2者	2者	2者
合 計	24者	24者	24者	24者	24者	24者
売上増加者数	—	8者	8者	8者	8者	8者

### (4) 事業内容

#### ① SNS、ECサイト等ITを活用した販路開拓への取組

SNSやWEB広告といった広告宣伝を活用した新規顧客獲得や、ECサイト等を利用した販路開拓等の支援を行う。

個別相談及び経営指導員等の巡回によって個社ごとに支援を行うものとし、必要に応じて専門家による意見・アドバイスを取り入れる。また、少人数でもセミナー等も行うことで、より自社に合ったITを活用した支援とする。

#### ② 紙媒体広告、看板作成、メニュー変更等の販路開拓取組

IT活用ではなく、アナログの手法を用いた紙媒体の広告宣伝や、看板の作成設置、メニュー変更等での販路開拓支援を行う。

事業計画策定後に新たなターゲットを明確化し、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。デザインや広告宣伝の記載情報等、必要に応じて専門家による意見・アドバイスを取り入れることやセミナーを開催することで広告宣伝をより効果的に行えるように支援する。

#### ③ 展示会・商談会支援の取組

業種や商品に応じて対象となる展示会・商談会が異なるため、小規模事業者に対象となる展示会・商談会の案内をメールや巡回等で行い、出展支援を行う。

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を行う。出展前、出展後の準備や営業方法、商談内容や顧客へのアプローチ等の支援をセミナーや専門家派遣等により行う。

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

「経営発達支援計画評価委員会」では、外部有識者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、地域内の小規模事業者に対して、より効果的な支援を実施できている。

##### 【課題】

「経営発達支援計画評価委員会」を継続して開催し、計画実施状況の評価、改善提案をいただいた内容を検討しながら、地域の小規模事業者に対してより効果的な支援を実施していく必要がある。

## **(2) 事業内容**

中小企業診断士等の専門家(外部有識者)、商工振興課長及び担当職員、商工会役員(正副会長)及び法定経営指導員等で構成する評価委員会を年に1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について4段階評価(A~D)評価を行い、次年度への改善対応を図る。

評価委員会による評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、ホームページへ掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

## **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**

#### **① 外部講習会等の積極的活用**

##### **【経営支援能力向上セミナー等】**

経営指導員等の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び岐阜県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」を計画的に受講する。

##### **【中小企業大学校支援担当者研修】**

中小企業大学校で開催されている「事業計画策定セミナー」、「事業承継セミナー」、「DX活用支援セミナー」等の専門研修に積極的に参加し資質向上を図る。

##### **【DX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、次のような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、電子決裁システム等のITツール、オンライン会議、ペーパーレス等による業務デジタル化、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) その他の取組**

オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入 等

#### **【コミュニケーション能力向上セミナー】**

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を必要に応じ、機会を捉え受講することにより、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

#### **【小規模事業者課題設定力向上研修】**

課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得することで、その後続く課題解決をスムーズに行うため必要に応じ、機会を捉え受講する。

#### **② OJT 制度の導入**

支援経験の豊富な経営指導員や岐阜県商工会連合会担当エリアマネージャーと巡回指導や窓口相談の機会を活用した OJT を積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

#### **③ OFF-JT による知識の習得及び支援スキルの向上**

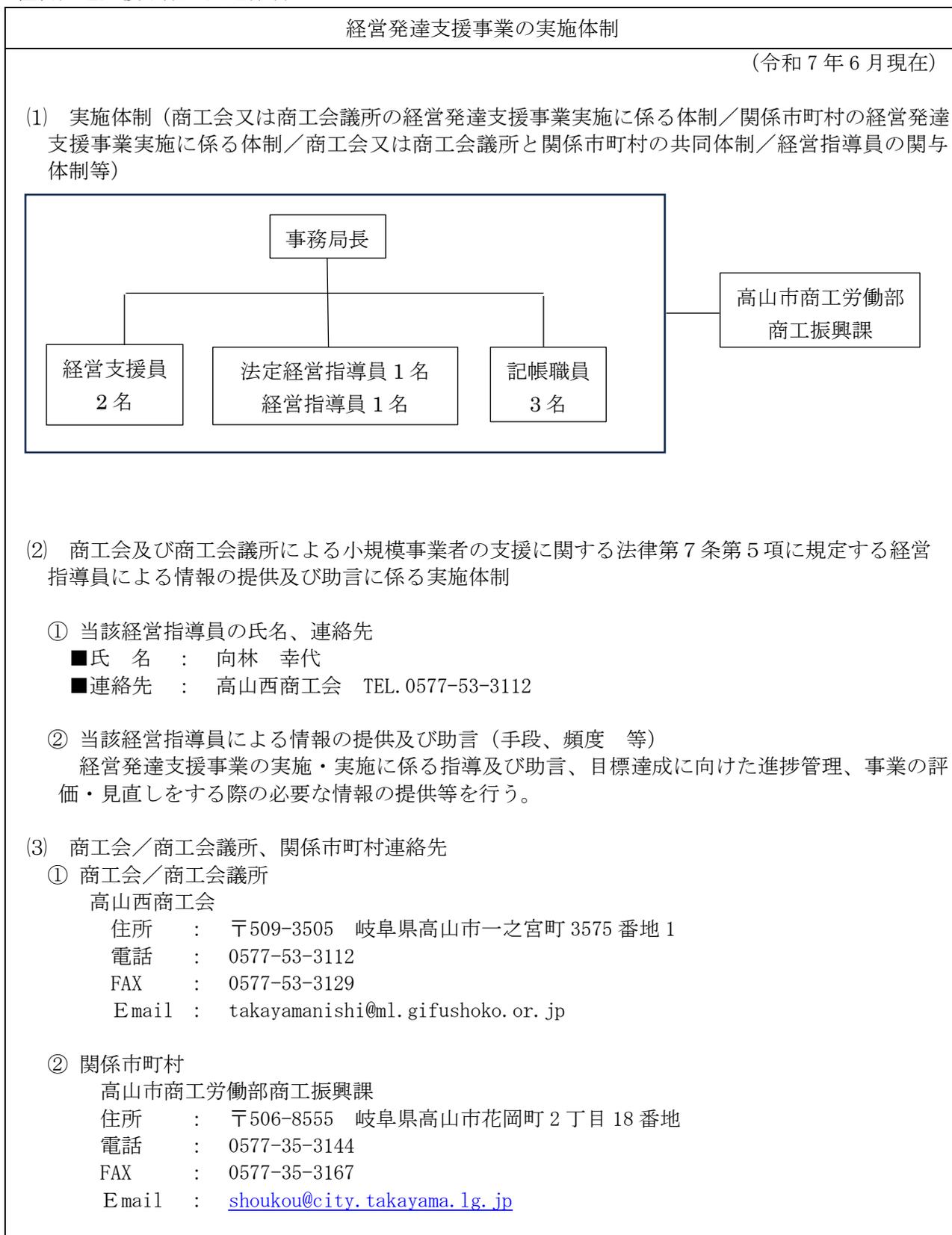
OFF-JT による知識の習得は、役職や個々の支援スキルに合わせて必要な外部研修を受講することによって身に付けていく。積極的に外部研修を受講することで様々な分野の知識を習得し、支援レベルの平準化を図る。

#### **④ 職員勉強会の開催**

研修会へ出席した職員が講師を務め、学んだ内容をフィードバックすることで商工会全体の支援能力向上につなげる。研修会の内容以外でも、IT 等の活用方法や各種支援ツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術など、毎月 1 回の月例ミーティングの際に情報共有のための勉強会を実施する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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)

	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
必要な資金の額	1,120	1,120	1,120	1,120	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	200	200	200	200	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
<ul style="list-style-type: none"><li>・セミナー開催費、専門家派費は岐阜県商工会連合会事業等にて実施。</li><li>・販路開拓費、需要開拓費は国、県、市等の補助金等で実施。</li><li>・委員会開催費、各費用で補助金等対象外経費については自己財源で実施。</li></ul>

(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。

