

経営発達支援計画の概要

実施者名	中津川北商工会（法人番号 4200005009574） 中津川市（地方公共団体コード 212067）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 小規模事業者の自律的な経営管理体制の確立と経営の自走化</li> <li>2. 創業・事業承継支援による新陳代謝促進</li> <li>3. リニア時代を見据えた小規模事業者の販路開拓による魅力発信</li> </ol>
事業内容	<p><b>3. 地域の経済動向調査に関する事</b> 国（RESAS等）や行政、金融機関が提供するマクロデータを活用し、地域の経済動向を分析し、レポートにまとめ広く情報提供・周知する。</p> <p><b>4. 需要動向調査に関する事</b> 個社支援を主軸とした調査（二次データ、SNS分析等による顧客ニーズ深掘り、市場トレンド把握）を実施し、結果を事業計画策定や商品改善に直結させる。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関する事</b> 経営分析の必要性を説明し、掘り起こした事業者に対し、定量・定性両面から詳細な分析（ロカベン等）を実施し、事業計画策定に繋がる課題を明確に提示する。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関する事</b> 経営指導員による個別の伴走型支援を主軸として事業計画策定を支援する。また、創業計画策定セミナーを継続開催し、創業支援に注力する。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関する事</b> 事業計画を策定した全ての事業者を対象に、PDCAを意識した「攻めの伴走型支援」として、実行支援、検証・改善提案を定期的実施する。</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事</b> IT/DX（ネット販売、SNS）や広報支援（プレスリリース等）など、事業者の特性に応じた多様な手段を活用した販路開拓支援を実施する。</p>
連絡先	<p>中津川北商工会 〒508-0351 岐阜県中津川市付知町10832番地1 TEL：0573-82-2560 FAX：0573-82-2279 E-mail：nakakita@ml.gifushoko.or.jp</p> <p>中津川市商工観光部商業課 〒508-0032 中津川市栄町1番1号 TEL：0573-66-1111 E-mail：shougyou@city.nakatsugawa.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地域の現状

【立地】

中津川市は、岐阜県の東南端に位置し、東を木曾山脈、南を三河高原に囲まれ、中央を東西に木曾川が流れる。市域は東西 28 km、南北 49 km、面積 676 km<sup>2</sup>と県内有数の広さを誇り、その約 80%を森林が占めている。日本百名山の恵那山をはじめとする山々や、木曾川、付知川といった清流が流れ、豊かな自然と美しい景観に恵まれた地域である。

中津川市は平成 17 年 2 月、旧中津川市と近隣の旧 7 町村（加子母村、付知町、福岡町、坂下町、川上村、蛭川村、山口村）が合併して誕生した。この合併により、旧中津川市を区域とする中津川商工会議所と、旧 7 町村を区域とする中津川北商工会（平成 18 年 4 月合併）が併存する体制となっている。

岐阜県



中津川市



【交通】

中津川市は日本のほぼ中央に位置し、東京と大阪の二大都市圏、三河地方（太平洋側）、北陸地方（日本海側）の中間にあたる、交通の要衝である。古くは奈良・平安時代の東山道、江戸時代の中山道の宿場として栄え、木曾川沿い、飛騨街道、付知川沿いの地域を結ぶ経済の拠点として機能してきた。

戦後、国道 19 号の整備や中央自動車道の開通により交通アクセスが向上し、東濃東部の工業都市として発展した。さらに、令和 7 年 9 月には中央自動車道神坂スマートインターチェンジが開通し、観光・交流人口の増加と産業活動の活性化が期待されている。将来に向けては、開通時期は延期されたものの、（仮称）リニア中央新幹線岐阜県駅の整備に加え、地域が切望する濃飛横断自動車道の整備計画があり、さらなる交通網の充実が見込まれている

【人口動向の推移】

中津川市の人口は、令和 2 年 4 月の 77,919 人から令和 7 年 4 月には 72,952 人へと、5 年間で 4,967 人減少した（減少率 6.4%）。この減少率は、前回計画策定時（令和 2 年度）の減少率（4.8%）と比較して増加傾向にある。

地域別に見ると、商工会地域の人口減少が特に深刻である。5年間で減少率が10.6%に達しており、会議所地域（4.5%）と比較して倍以上の減少率を示している。

【人口の推移】

地 域	令和2年	令和7年	減少率
商工会地域	23,899	21,368	10.6%
会議所地域	54,020	51,584	4.5%
中津川市全体	77,919	72,952	6.4%

（資料：中津川市住民基本台帳）

【主な産業】

中津川市の主産業構造は、商工会議所地域と商工会地域で大きく異なる。

会議所地域：名古屋都市圏の自動車産業関連をはじめ、電気機械器具なども含めたものづくり産業が盛んである。近年は交通アクセスの向上や中核工業団地の整備により製造業の立地が進み、県内でも上位の製造品出荷額を誇る工業都市として発展した。

商工会地域：水稻を中心とした農業に加え、特産の夏秋トマト、栗、なす、飛騨牛などの農畜産物の生産に注力している。また、古くから木曾ヒノキや東濃ひのきといった良質な木材、そして御影石の産地として知られ、林業、木材業、建築業、木工業、石材業が地場産業として根付いている。

しかし、昨今は木造住宅や木工品、石製品のニーズ減少、さらに地域ブランドである「東濃ひのき」や「御影石」の需要減少により、関連する多くの小規模事業者が経営に悩んでいる。他の業種においても、大型店やチェーン店の進出、地域外への消費流出、インターネット・ECサイトの普及による新たな販売形態など、多様化する経営環境の変化に対応できていないのが現状である。

【中津川市事業所数の推移】

中津川市全体の事業所数は、平成28年度の4,047事業所から令和3年度には3,606事業所へと減少しており、その減少率は10.9%に達する。

人口動向と同様に、商工会地域の減少率が顕著に高い。

【中津川市事業所数の推移】

地 域	平成28年度	令和3年度	減少率
商工会地域	1,490	1,252	16.0%
会議所地域	2,557	2,354	7.9%
中津川市全体	4,047	3,606	10.9%

（資料：平成28年度経済センサス活動調査、令和3年経済センサス活動調査）

【中津川北商工会の会員事業所数の推移】

中津川北商工会の会員事業所数も減少傾向にある。令和4年度末から令和6年度末までの2年間で、会員事業所数は985件から930件へと5.5%減少した。

特に、小規模事業者数の減少が目立っている。会員事業所のうち小規模事業者は、令和4年度末の948件から令和6年度末には888件へと6.3%減少した。当地域の経済を支える小規模事業者の減少に、歯止めをかけるための支援が不可欠である。

【中津川北商工会の会員事業所小規模事業者数の推移】

中津川北商工会	令和4年度末	令和5年度末	令和6年度末	減少率 (R4とR6の比較)
会員事業所数	985	962	930	5.5%
うち小規模事業者数	948	919	888	6.3%

（資料：令和4年度・令和5年度・令和6年度の岐阜県補助金実績報告書）

【中津川市総合計画：後期】

中津川市総合計画の基本構想期間は、平成 27 年度から令和 8 年度までの 12 年間であり、現在は実施計画の後期 4 年間（令和 5 年度から令和 8 年度）に位置する。

目的

将来都市像「かがやく人々 やすらげる自然 活気あふれる 中津川」の実現に向け、後期の 4 年間に取り組む具体的な事業を掲げ、市政運営の指針としている。

構成

重点施策と基本施策の二部構成である。

重点施策：将来都市像実現に向け、特に優先的・分野横断的に取り組む施策であり、まちづくりをけん引する核となる事業を位置づけている。リニア中央新幹線開業を見据え、その波及効果を活かすため、「リニア開業に向けた基盤整備」と、若者の市外流出対策として「若者の地元定着・移住促進の強化」を核とする。

基本施策：基本構想でまとめた 3 つの理念に基づき整理された各政策分野の施策で、重点施策以外の事業を位置づける。

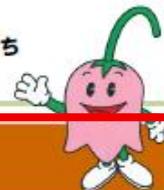
[基本構想の体系]

●基本構想の体系図

将来都市像に基づく3つの基本理念を具現化するため、次の政策分野を設定しその内容を示します。

基本となる理念		政策の柱
1	人々が かがやくまち 中津川	①将来を担う人材が育つまち 〈学校教育〉〈幼児教育〉〈少子化対策・子育て支援〉 ②健康に暮らせるまち 〈健康づくり〉〈地域医療・公立病院〉 ③温かい福祉のまち 〈高齢者福祉〉〈児童福祉〉〈障がい者福祉〉〈地域福祉・社会保障〉 ④地域の活力があるまち 〈地域コミュニティ〉〈協働・市民活動〉〈人権の尊重〉〈地域公共交通〉 ⑤いきいきと暮らせるまち 〈生涯学習・読書推進・スポーツ振興〉 ⑥歴史文化に魅力があるまち
2	やすらぐ 自然に つまれたまち 中津川	①災害に強い安全なまち 〈防災・減災〉〈消防・救急〉〈防犯〉〈交通安全〉 ②きれいで豊かな自然を守るまち 〈自然環境保全〉〈再生可能エネルギー推進〉〈ごみ・し尿対策〉〈斎場・墓地〉
3	活気 あふれるまち 中津川	①働く場があり住み続けられるまち 〈工業振興〉〈商業振興〉〈農業振興〉〈林業振興〉〈地場産業振興〉 ②便利に暮らせるまち 〈道路等基盤の整備〉〈上水道基盤の維持〉〈住宅の整備〉 ③世界に向けて情報発信するまち 〈シティプロモーション〉〈企業誘致〉〈移住定住〉 ④市外との交流が盛んで、訪れたいまち 〈観光振興〉〈地域外交流の推進〉

<発行> 中津川市役所 電話：(0573) 66-1111 (代)  
<編纂> 企画部 企画財務課



(資料：中津川市総合計画)

## 行政との関り

中津川市は、基本構想の3つの理念を具現化する施策を展開しており、基本理念「(3) 活気あふれるまち」に掲げる《工業・商業・農業・林業・地場産業の振興》や《地域外交流の推進》は、地域の小規模事業者の持続的発展に大きく関わる施策である。

中津川北商工会は、これらの施策において行政との連携の中で重要な役割を担う。これまでも、中津川市が産業競争力強化法に基づき取り組む新規創業者の掘り起こしにおいて、商工会議所や関係機関と連携を図ってきた。これは、地域内小規模事業者の育成を通じて産業を活性化させ、小規模事業者の底上げを図ることで、中津川市全体の経済活性化に貢献することを目的としている。

## ②地域の小規模事業者が共通として抱える課題

### 1) 市場や経済情勢の変化に対応できる経営力の強化

地域の小規模事業者の多くは、急速に変化する市場環境や経済情勢への対応に苦慮している。材料費や人件費の高騰、消費者ニーズの多様化、デジタル化(DX)の進展など、経営を取り巻く状況が変わる中で、十分に対応できていない事業者も少なくない。背景には、変化への危機意識や改善意欲の低さに加え、「後継者がいない」「どうせ自分の代で終わる」といった将来への諦めの声もある。

また、「経営戦略や財務・人材戦略、知的資産、デジタル技術の活用といった経営管理全般に関する知識を十分把握できない」「どこから経営改善に取り組みれば経営力強化に繋がるのかが分からない」など、総合的な経営リテラシーの不足から、具体的に何をすべきか、どこから着手すべきかが不明瞭な事業者も多い。こうした状況を踏まえ、事業者が自社の現状を客観的に見つけ、変化に柔軟に対応できる経営力を高めるとともに、新たな挑戦へ向けた意欲を高めることが重要な課題となっている。

### 2) 事業継続と技術継承の促進

後継者不足や熟練技能者の高齢化が進み、地域に根付く技術やノウハウの継承が難しくなっている。長年培われてきた職人の技や経験が次世代に引き継がれず、地域の強みが失われつつある状況も見られる。

一方で、「継がせたいと思うほど事業がもうからない」「苦勞が多く魅力を感じてもらえない」といった理由から、後継者育成への意欲を持ちにくい実情もある。

こうした背景を踏まえると、持続的に事業を続けられる経営基盤づくりと、技術・知識を計画的に継承する仕組みづくりが不可欠であり、地域産業全体の維持・発展に向けた大きな課題となっている。

### 3) 柔軟な販路多様化への対応と魅力発信体制の確立

当地域には、木材や石材などの地場産業をはじめ、高い技術力を持つ小規模事業者が多数存在する。また、周辺には観光地やキャンプ場も多く、高山・下呂方面へ抜ける国道も通っており、観光面での潜在的な需要が存在する。

しかし、その恵まれた条件を十分に活かしきれていないのが現状である。特に、将来的なリニア中央新幹線の開通という地域経済にとって大きな機会を目前に控えながらも、「リニア来訪者層を見据えた具体的な販促戦略や商品・サービス開発について、検討の具体化に課題を抱えている」「自社の魅力をどう伝えればよいか分からない」といった声が多く、消費者ニーズを把握できずに販路開拓の機会を逸している。この販路開拓の課題は、中津川市が目指す「リニア時代を見据えた地域内の経済循環の活性化」を阻害する要因となっている。

こうした現状を踏まえ、小規模事業者が自社の強みや地域資源を的確に発信し、リニア開通や観光需要といった外部からの新たな需要を確実に取り込むための支援体制や環境づくりが求められている。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①長期的な振興のあり方の全体像

テーマ

『地域の発展には事業者の発展が欠かせない・  
地域と事業者は密接に繋がっている。』

当地域の小規模事業者（点）と地域（面）の両方を見据え、経営力の強化や意欲の向上を通じた地域内小規模事業者の底上げを目指す伴走型支援によって、「住みやすく魅力のある地域」「小規模事業者が発展しやすい環境」を創出し、地域経済の活性化につなげることが重要である。

商工会が目指す「小規模事業者の経営の自走化」を核とし、地域の資源と将来的な機会（リニア開通）を最大限に活かすため、以下の3つのテーマを10年程度の期間を見据えた長期的な振興のあり方として設定する。

#### 1) 経営の自走化と持続的経営基盤の確立

10年後における 地域のあるべき姿：商工会の支援から脱却し、全ての事業者が市場変化に対応可能な自律的な経営改善サイクル（PDCA）を確立している姿である。経営者は、経営戦略、人材戦略、知的資産、デジタル等の経営管理に係る知識に基づき、自社の状況を分析し、最適な経営判断を下せる総合的な経営リテラシーを身につけ、持続的な事業継続と発展を実現する。

理由：人口減少による域内需要の縮小と、経済環境の激化に対し、外部支援に依存しない経営意識の改革と自走化が不可欠であるため。経営の強靱化と生産性向上を図ることで、地域内での事業継続や雇用が促され、地域経済の活力を維持するためである。

#### 2) 事業承継と技術継承による地域の活気維持

10年後における 地域のあるべき姿：後継者不足や熟練技能者の引退が地域経済の衰退に繋がることなく、長年培われた技術とノウハウの計画的な継承が実現している姿である。創業支援と事業承継支援が連携し、地域の活力を担う新たな挑戦者が継続的に生まれ、地域の新陳代謝が促進されている。

理由：地域に根付く技術やノウハウの喪失を防ぎ、事業の継続性を確保することが、地域産業全体の維持・発展に向けた防波堤となるため。承継後の経営改善まで切れ目なく支援し、地域が「地元で働きたいと思える地域」としての魅力を維持するためである。

#### 3) リニア時代を見据えた地域資源の付加価値化と販路開拓

10年後における地域のあるべき姿：「木材」「石材」等の地域資源や、観光資源を活かした商品・サービスが、将来的なリニア開通を視野に入れた外部需要（域外・交流人口）を確実に取り込んでいる姿である。IT/DXを活用した情報発信と柔軟な販路多様化を実現し、地域が「魅力ある商品・サービスが得られる場所」として活気を増している。

理由：地域が「運命共同体」として活力を増すには、地域特性を活かした高付加価値化と外需獲得が必須であるため。中津川市総合計画が掲げる「市外との交流が盛んで、訪れたいくなるまち」の実現に向け、外部からの消費流入を最大化し、地域経済循環の活性化を促すためである。

### ②中津川市総合計画との連動性・整合性

中津川市総合計画（平成27年度～令和8年度）の基本構想に定める将来都市像「かがやく人々やすらげる自然 活気あふれる 中津川」の実現に向け、3つの基本理念が掲げられている。

（※市総合計画の基本理念と政策の柱の詳細は、前項を参照。）

中津川北商工会が経営発達支援計画で掲げた小規模事業者に対する長期的な振興のあり方は、中津川市の基本理念「3. 活気あふれるまち」の政策の柱、特に「①働く場があり住み続けられるまち」（工業・商業・農業・林業・地場産業の振興）と「④市外との交流が盛んで、訪れたいくなるまち」（観光振興、地域外交流の推進）に深く関わる。

本計画で実施する「事業者の経営の自走化支援」「創業・事業承継支援」「販路開拓支援」は、中津川市の施策と連動しながら、その実効性を高める役割を担うものである。このことから、本計画は中津川市総合計画と連動性・整合性が非常に高く、中津川市と一体となって同じ方向性を見据えた小規模事業者支援の実施が可能となっている。

### ③中津川北商工会の役割

中津川北商工会は、小規模事業者に対して「市場や経済情勢の変化に対応できる経営力の強化」を図る経営力再構築伴走支援モデルに基づく支援を行うことで、「働く場があり住み続けられるまち」や「便利に暮らせるまち」の創出を通じ、地域経済の活性化に貢献する役割を担う。

中津川市や関係機関との連携を最大限に活かした取り組みを実施することは重要である。しかし、それと同時に、地域の小規模事業者にも最も身近な支援機関として、市や関係機関と役割分担を図りながら、継続的な伴走支援を担う存在であることを改めて認識する必要がある。

そのため、小規模事業者の現状をこれまで以上に深く理解し、「対話と傾聴」を通じて個々の課題を洗い出して共有するとともに、その課題解決に寄り添った支援を行うことが求められる。

こうした伴走型の支援を通じ、事業者の「経営の自走化」に繋がる改善・修正を繰り返し行い、事業の継続を支えていくことが、中津川北商工会の最も重要な役割である。

### (3) 経営発達支援事業の目標

中津川北商工会が、今後10年程度を見据えた小規模事業者の長期的な振興のあり方や役割を踏まえて、経営発達支援事業では今後5年間の目標を設定する。

#### ① 小規模事業者の自律的な経営管理体制の確立と経営の自走化

##### 【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110社とする。
- KPI（プロセス指標）：  
需要動向調査40件・経営分析360件、事業計画策定件数220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（KGI）。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。

#### 目標2 創業・事業承継支援による新陳代謝促進

##### 【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40社とする。  
商工会の支援を受けて事業承継を完了した事業者を20社とする。  
創業後5年間の生存率を85%以上とする（全国平均81%を上回る水準）。
- KPI（プロセス指標）：  
創業相談件数160件  
創業計画策定件数40件  
事業承継アンケート件数400件  
事業承継計画策定件数40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（KGI）。創業や事業承継の成果を生み出すには、相談対応・計画策定・資金調達支援といった段階的なプロセス（KPI）が重要であるため。特に、創業後の高い生存率は、事業者の質の向上と地域への定着を示す重要な成果である。

**目標3 リニア時代を見据えた小規模事業者の販路開拓による魅力発信**

**【支援計画の認定期間（5年間）目標】**

- KGI（成果指標）：  
売上増加または新規顧客獲得事業所数を55社以上とする。
- KPI（プロセス指標）：  
新たな需要の開拓支援を実施する件数 110件  
（内訳：BtoB支援 10件、BtoC支援 100件）

**【設定した理由】**

リニア開通を契機とした外部需要（域外・交流人口）の取り込みは、地域経済活性化の鍵となる。マーケットインの視点に基づいた販路開拓支援（KPI）は、売上増加や新規顧客獲得（KGI）に直結する。また、支援を通じて地域全体の魅力を高めることが、地域の持続的な発展に繋がる重要な成果であるため。

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、目標の達成方針

- (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) 目標の達成に向けた方針

### 目標1 小規模事業者の自律的な経営管理体制の確立と経営の自走化に対する方針

#### 達成方針1：意識改革と経営リテラシー向上に特化した経営分析の実施

国や関係機関のビッグデータ（RESAS等）を活用した地域経済の動向分析と、個社の財務・非財務情報（強み・弱み、知的資産、人材等）を統合した「深掘り経営分析」を実施する。この分析結果を、小規模事業者に分かりやすい言葉で個別にフィードバックすることで、自社の将来像と課題に対する意識改革を促す。これにより、経営リテラシーの不足を解消し、事業計画策定への高い意欲と動機付けに繋げる。

##### 【設定した理由】

漠然とした課題認識から脱却し、客観的なデータに基づく自社の立ち位置の理解は、経営者自身の意識を「現状維持」から「改善行動」へと転換させる起点となるためである。特に、非財務情報の可視化は、事業の潜在的な価値を再認識させ、経営リテラシー向上と自律的な計画策定の確度を高める。

#### 達成方針2：「経営力再構築伴走支援モデル」に基づく計画策定とPDCAの定着

策定段階から小規模事業者自身の将来像や目標を深く掘り下げ、経営の方向性を具体的に落とし込む「経営力再構築伴走支援モデル」に沿った支援を徹底する。計画策定後は、四半期ごとに進捗状況を確認し、目標達成率を可視化できる簡易モニタリングツール等の導入を支援する。環境変化に応じた柔軟な計画修正を促すことで、事業者が外部支援に依存せず、自律的にPDCAサイクルを回せる「経営の自走化」を定着させる。

##### 【設定した理由】

計画の実行と継続的な改善こそが売上・利益の改善という成果に直結するため、伴走支援を「計画策定」で終わらせてはならない。定期的かつ継続的なモニタリングを通じて、計画が「実行するためのツール」として機能することを担保し、事業者が自らの力で持続的な成長を実現できる体制を築くためである。

### 目標2 創業・事業承継支援による新陳代謝促進支援に取り組む目標に対する方針

#### 達成方針1：創業者の初期リスク低減に資する地域連携体制の構築

創業を目指す人材に対し、創業ノウハウの習得支援に加え、創業計画策定の段階から、地域金融機関や信用保証協会との連携を強化する。資金調達（融資・補助金）に関する事前相談や書類作成支援を一体的に行う「創業支援窓口（ワンストップ窓口）」を設置し、創業者が直面する最大の課題である資金・販路への接続を円滑にする。これにより、質の高い事業計画に基づく創業を実現し、高い生存率（85%以上）を担保する。

##### 【設定した理由】

創業者の初期段階での失敗コストと時間を削減することが、事業の成立確度と地域への定着率を向上させる鍵となるためである。行政・金融機関を含む三位一体の連携体制は、創業時の資金調達の確度を高め、計画を「実行可能」なものとし、KGIである創業社数の増加に貢献する。

### **達成方針 2：潜在ニーズの早期発掘と計画的な事業承継の推進**

地域内の全事業者を対象とした承継診断アンケートを定期的実施し、潜在的な事業承継ニーズを早期に発掘する。後継者に対しては、経営者の引退時期を逆算した 5 年間の事業承継計画テンプレートを提供し、資産、知財、人材の棚卸しと課題の具現化を支援する。さらに、税務・法務の専門家を配置し、親族や関係者の合意形成を促す場を設定することで、計画的かつ円滑な承継完了を支援する。

#### **【設定した理由】**

事業承継は後回しにされがちだが、早期に着手し、計画を策定することで、廃業を防ぎ、事業価値を最大化できるためである。第三者承継の選択肢も含めて支援を標準化することで、地域内の事業継続率を高め、雇用と技術の維持に貢献する。

### **達成方針 3：承継後の継続的な伴走支援による事業価値の向上**

事業承継が完了した後も、新経営者に対して最低 1 年間の継続的な伴走支援を実施する。特に、売上・粗利の月次モニタリングを徹底し、商品改良や新たな販路開拓を支援する。また、管理会計の導入や離職防止のための人事施策の整理をサポートすることで、事業承継後の試行錯誤期における赤字転落や離脱リスクを防ぎ、事業の持続的な成長を確実にする。

#### **【設定した理由】**

事業承継はスタートであり、承継後の 2～3 年間で最も不安定な期間となる。この初期段階で伴走支援を行うことで、新経営者が直面する課題を早期に修正し、事業の売上成長へ接続させる。これにより、事業承継支援の真の目的である「事業の維持・継続」の達成を担保する。

## **目標 3 リニア時代を見据えた小規模事業者の販路開拓による魅力発信に対する方針**

### **達成方針 1：マーケットインに基づく商品・サービスの競争力強化**

リニア開通や周辺観光需要、ふるさと納税市場の動向など、外部環境の変化を見据えた消費者ニーズを独自に分析し、その結果を地域に必要な情報として精査・加工して提供する。小規模事業者が提供する商品・サービスに対して、データから得られた顧客インサイトを反映させ、市場に求められる付加価値の向上や新たなコンセプトの導入を促すブラッシュアップを支援し、価格競争から価値競争への転換を促す。

#### **【設定した理由】**

広域需要を取り込むためには、的確な顧客ニーズの把握に基づき、商品やサービスが持つ固有の「価値」を磨き上げることが不可欠である。マーケットインの視点を徹底することで、販路開拓の起点となる商品力を強化し、地域の魅力を高めることに繋がる。

### **達成方針 2：事業特性に応じたデジタル・非デジタル販路の多層化**

小規模事業者の特性、商材、デジタルリテラシーを考慮し、最適な販路開拓手法を選別し、意識啓発から実行までを伴走支援する。IT を活用した EC サイト構築、SNS 運用、広告・広報支援（プレスリリース作成等）といったデジタル販路の確保を強化する。同時に、商談会・展示会への出展支援や、地域ブランドを活用したポップアップ催事の開催など、非デジタル販路も組み合わせた多層的な販路開拓を推進する。

#### **【設定した理由】**

単一の販路に依存するリスクを低減し、多角的なチャネルを確保することで、需要変動に強い収益構造を構築するためである。デジタル技術を活用した販路の拡張は、少人数経営の小規模事業者でも商圏を広げ、売上増加（KGI：12 社以上）に直結する効果が高いため、重点的に実行する。

# 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】

岐阜県商工会連合会と共同で地域内動向調査レポートを作成し、商工会のウェブサイトを通じて情報発信を行っている。また、国や行政、金融機関が公表する景気動向データも収集し、分析・活用に努めている。しかし、情報発信を行っているものの、管内の小規模事業者のすべてに情報が届いているわけではなく、また、その情報を自身の経営にどう活かせばよいか、具体的に理解している事業者は限られている。

#### 【課題】

既存の情報提供方法では、事業者の「気づき」を十分に創出できていない点が課題である。単に情報を発信するだけでなく、より情報価値の高いレポートを作成し、それを積極的な情報提供活動に結びつける仕組みを構築する必要がある。これにより、事業者が自社の経営状況を客観的に見つめ直し、具体的な経営改善策を考えるきっかけにつながる。

### (2) 目標

調査・分析項目	公表方法	現行目標数	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
地域経済動向分析の公表回数	HP掲載	1	1	1	1	1	1

### (3) 事業内容

#### ①国が提供するビッグデータの活用

限られた経営資源の中で持続的発展を目指す小規模事業者のため、経営指導員が『RESAS』（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向を詳細に分析する。

調査対象	国が提供するビッグデータ（RESAS：地域経済分析システムなど）
目的	地域経済の強みや課題を明確化し、事業者の経営分析や事業計画策定の基礎情報として提供することを目的とする。
調査手法	経営指導員が『RESAS』を用い、地域の「お金の流れ（生産・分配・支出）」、「産業構造」、そして「人の動き」をマクロ視点で把握する。
調査項目	<ul style="list-style-type: none"><li>・地域経済循環マップ：地域経済の流出・流入状況を分析する。</li><li>・産業構造マップ：主要産業の現状を把握し、今後の振興策の判断材料とする。</li><li>・まちづくりマップ（From-to分析）：人の移動動向を把握し、集客施策の基礎資料とする。</li></ul>

#### ②行政や金融機関が提供する調査データの活用

行政（岐阜県・中津川市）や金融機関（東濃信用金庫など）が公表する景気動向レポートを収集・精査する。これにより、中津川市の経済動向を、県や東濃地域全体と比較して分析し、より地域の実情に即した情報として提供する。

#### (4) 調査結果の活用

収集・分析したデータは、グラフや表を多用して視覚的に分かりやすいレポートにまとめる。

##### ①情報提供と経営支援への活用

このレポートを当商工会のホームページで公開する。経営指導員はこれらのデータを個別巡回指導の基礎資料として活用し、事業者への助言に役立てる。特に、事業計画策定支援においては、業種別や項目別の詳細な分析結果を提供することで、より実現性の高い計画策定を支援する。

##### ②地域施策への反映

把握した地域経済動向や小規模事業者が抱える経営課題は、中津川市をはじめとする行政機関や関係団体と必要に応じて共有する。この情報共有により、地域の実情に即した効果的な支援策の立案を促し、中津川市の経済活性化を図る。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

行政や金融機関等が公表する二次データ（マクロな消費動向）は収集しているが、その活用は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った。そのため、収集したデータの詳細な分析や個々の事業者へのフィードバックが不十分であった。また、展示会や商談会に伴う BtoB 事業者向けの調査は、支援を必要とする新規出展者が少なく、支援機会が乏しい。BtoC の地域内イベントを利用した調査も対象事業者が限定的であり、毎年同様の内容となりがちであったため、今後は必要に応じて実施する方針である。

##### 【課題】

小規模事業者が、自社の「売りたい商品・サービス」から、市場が「求める商品・サービス」へと意識を転換できるよう、個社に特化した需要動向調査と、その結果に基づく具体的な支援が不可欠である。収集したデータを、個々の事業者の事業計画策定や商品・サービス改善に結びつける仕組みを構築することが課題である。今後、特に販促戦略、創業支援、事業承継支援の重点支援事業を効率的かつ効果的に実施するため、これらの計画策定時などにおける個社支援型の需要動向調査に特化して取り組むことが重要である。

#### (2) 目標

	現行目標数	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
需要動向調査件数	4	8	8	8	8	8

#### (3) 事業内容

##### ① 需要動向調査の手法

本事業における需要動向調査は、主に個社支援型の手法を主軸とする。まず、事業計画策定や新商品開発などを検討している事業者に対し、ヒアリングを通じて潜在的な課題やニーズを把握する。その上で、以下の手法を組み合わせる調査を実施する。

調査手法	内容
二次データの収集と分析	内閣府「消費動向調査」、市場情報評価ナビ「MieNa」、各金融機関のレポートなど、公表されているマクロなデータを活用し、事業者の業種や地域性に照らし合わせた分析を行う。

顧客ニーズの深掘り	SNS 分析ツールや Web サイトのアクセス解析、オンラインアンケートツールなどを活用し、事業者が想定するターゲット顧客の動向やニーズを深掘りする。
市場トレンドの把握	業界動向レポートや専門メディアの情報を収集・整理し、市場全体のトレンドや競合他社の動向を把握する。

## ② 需要動向調査を行う項目

個社支援型の需要動向調査においては、事業者ごとに項目を設定する。

項目分類	調査内容（例）
BtoB 事業者向け	ターゲット企業が求める機能・性能、価格帯、導入の決め手、サプライヤー選定の評価基準、今後の課題など。
BtoC 事業者向け	顧客の購買行動（いつ、どこで、何をかうか）、商品に求める価値（品質、デザイン、価格、ストーリーなど）、使用シーン、口コミ・レビューの内容など。
地域ブランド関連	地域特有の資源（木材、石材など）を活用した商品について、顧客が感じる価値、購入のきっかけ、他の商品との比較点など。

## （４）成果の活用

### ①情報提供と経営支援への活用

調査結果は、グラフや表を多用した「需要動向レポート」として、当該事業者にフィードバックする。レポートには、データ分析から読み取れる顧客インサイト、市場トレンド、競合の動向などを盛り込む。これにより、事業者は自身の技術や商品・サービスを客観的に見つめ直し、マーケットインの視点を取り入れた事業計画の策定や、商品・サービスの改善に繋げるよう促す。

### ②地域施策への反映

個社支援で把握した個別の需要動向や経営課題は、匿名化の上、中津川市をはじめとする行政機関や関係団体と必要に応じて共有する。これにより、地域の実情に即した支援策の立案を促し、地域経済の活性化を図る。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### （１）現状と課題

#### 【現状】

当商工会では、決算・巡回支援を通じた各事業所の売上や利益状況の把握はもちろんのこと、前回の計画で掲げていた経営分析の目標数も達成している。しかし、その経営分析の多くが補助金申請を目的としたものに留まっており、一步踏み込んだ本質的な経営課題の明確化に至っていないのが現状である。

#### 【課題】

経営状況分析は、自社の事業を客観的に把握するために極めて有効な取り組みであるが、補助金申請を目的とした形式的なものに留まるなど、本質的な活用が進んでいなかった。

事業者との対話と傾聴を通じて、経営状況や課題をより深く把握する。その上で、個々の事業者に応じた適切な分析ツールを活用し、本質的な経営課題の解決に努める。

## (2) 目標

	現行 目標数	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
経営分析数	68	72	72	72	72	72

## (3) 事業内容

### ①経営分析実施事業所の掘り起こし

職員の巡回や窓口相談を受けた際に必要性を促し、経営分析に興味・関心を持っていただき経営分析の実施へ繋げる。

### 【掘り起こし手法について】

- ・日々の巡回指導や窓口相談において、事業者との対話と傾聴を通じ経営分析の必要性を説明し、関心を高めるように努める。
- ・記帳機械化システムの利用事業者に対する毎月の記帳指導時や決算申告指導時を活用して、数値の変動や比較を示すことで、経営分析への関心を高め、より多くの事業者に経営分析の重要性を認識してもらう。
- ・業績が悪化傾向にある事業所や、金融相談、補助金申請相談等に絡む事業所には特に重点的な経営分析を推奨していく。
- ・地域経済動向レポートをホームページで経営分析の必要性を分かりやすく情報発信をし、経営分析に対する関心を高める。

### ②経営分析の実施

①にて掘り起こした事業者に対し、より詳細な分析結果が得られる経営分析の提案についても行っていく。

### [分析を行う項目]

分析の種類	分析内容
定量分析	財務諸表情報から収益性、安全性、生産性、成長性、効率性について分析し、同業他社などと財務上の強みや弱みや事業者へフィードバックする。
定性分析	外部環境情報における機会と脅威について、内部環境における強みと弱みについてSWOT分析等を行い、事業者と共に事業の方向性や課題を検討する。

### 【分析手法】

事業所状況（業種や事業規模）に応じて以下の分析手法等を選定し事業所の健康診断を行う。

- ・「ローカルベンチマーク」の活用。
- ・「経営自己判断システム（J-NET21）」の活用。
- ・「決算書三期分」を活用した経営分析・比較。
- ・「会計ソフト」の分析資料の活用。（記帳自計化、記帳機械化の事業所を想定）等

## (4) 成果の活用方法

- ・経営課題等を把握し、その解決に必要とする経営改善事項、支援方針を明確化する。
- ・小規模事業者へ分析結果を书面化してフィードバックすることで、事業者に定性面・定量面の視点から現在の経営状況を深く理解してもらう。
- ・この説明と併せて事業計画策定の重要性について説明し、次項の事業計画策定支援へと繋げていく。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

現状の事業計画策定支援は、補助金申請を契機に策定するケースが多い。補助金の獲得が目的となってしまう、本来の意義である自社の現状（強み・弱み等）や経営環境（需要動向・経済動向等）を見据えた事業計画の策定支援が継続的に行われていない。

また、これまでも計画策定の重要性を訴えかけ支援に繋げてきたが、未だ一部の事業者に限られており、管内事業所の多くが事業計画を策定しておらず、計画に基づいた経営を行っていない。

#### 【課題】

補助金申請等を目的とする事業者に対しても、自社の現状や経営環境を踏まえた、より実効性の高い事業計画を策定し、意義や重要性を理解してもらえよう訴えかけていくことが課題である。

今後は、事業者との対話と傾聴を通じて、事業者が自ら本質的な課題を把握し、納得感を持って計画策定に取り組めるようになるよう継続的な支援を行っていく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

事業者との対話と傾聴を通じて本質的な課題を設定し、その解決に向けた実践的な取り組み支援を行う。特に、経営状況の分析を行った事業者に対しては、地域経済や需要動向の調査結果を活用しながら、実現可能性の高い事業計画の策定を支援する。

事業計画の策定にあたっては、事業者自身による課題の認識と納得を重視し、主体的な取り組みを促す。その一環として、創業者向けに創業の段階から計画の意義や重要性を意識づけられるようなセミナーも開催する。これらの取り組みにより、事業者の課題設定能力と計画策定能力の向上に向けた支援を実施する。

### (3) 目標

事業計画、創業計画、事業承継計画の策定支援について下記の目標を定める。

内 容	現行 目標数	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
事業計画策定件数	44	44	44	44	44	44
創業計画策定件数	4	8	8	8	8	8
事業承継計画策定件数	12	8	8	8	8	8
計画策定合計	60	60	60	60	60	60

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定支援

経営指導員による事業計画の策定支援を行う。

#### 【支援対象】

地域内事業者

#### 【支援手段・手法】

経営状況の分析を行った事業者へ対し事業計画の策定支援を実施する。

事業計画の策定については分析から把握した経営上の課題を解決するための事業計画策定の推進を図る。

従来、事業計画策定は「事業計画策定セミナー」を通じて支援してきた。しかし、例年受講者数が減少し、集合形式での策定ニーズよりも、個別の伴走支援による計画策定ニーズが優勢となったため、令和 2 年度よりセミナー形式の支援は非開催とし、経営指導員による個社支援を主軸とした。

## ②創業計画策定支援

### 1) 创业者の掘り起し

- ・チラシや広報誌、ホームページ、Facebook などによる情報発信を行う。
- ・創業支援に特化した産業競争力強化法の事業に取り組む中津川市や金融機関などと連携を図ることで、より効果的な地域内创业者及び創業予定者の掘り起しを行う。

連携機関	連携による効果
中津川市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広報誌への掲載や折込みによる情報発信</li> <li>・ 窓口でのチラシによる情報発信</li> <li>・ メール配信やホームページへの掲載による情報発信</li> <li>・ 市への創業相談者を商工会へ斡旋する</li> </ul>
金融機関など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 窓口でのチラシによる情報発信</li> <li>・ ホームページへの掲載による情報発信</li> <li>・ 創業相談者を商工会へ斡旋する</li> </ul>

### 2) 創業計画策定セミナーの開催

#### 【支援対象】

当地域内での創業予定者や、創業間もない経営者など

#### 【支援手段・手法】

- ・ 創業に関する知識の習得と創業計画策定を目的としたセミナーを開催。
- ・ 更なる計画へのブラッシュアップが必要な場合には個別支援にて対応する。
- ・ 創業における店舗設計、レイアウト、内装、外装、色彩などにおける専門分野に特化した支援については各種支援機関との連携や、専門家派遣を活用する。

創業計画策定セミナー概要（案）	
対象者	創業予定者や、創業間もない経営者等
開催目的	創業に対する準備を行い、円滑な操業を促進する
募集方法	ホームページ、Facebook、新聞折込、各所へのポスター設置
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 創業の心構えとポイント</li> <li>○ 市場分析</li> <li>○ 事業アイデアとビジネスモデル</li> <li>○ 収益のしくみと資金繰り</li> <li>○ 創業戦略マップの作成</li> <li>○ 事業計画書作成</li> </ul>
開催数	6回コース 年1回
参加者	20名程度

## ③事業承継計画策定支援

### 1) 事業承継案件の掘り起し

- ・経営状況分析の結果に基づき、事業承継や後継者育成が必要と思われる小規模事業者を特定し、巡回・窓口支援において事業承継診断を通じた掘り起こしを行う。
- ・ニーズを広範に把握するため、5か年に1度、全会員を対象とした事業承継アンケートを実施する。
- ・チラシ、広報誌、ホームページ、Facebookなどの多様な媒体を通じた情報発信も継続的に行う。

## 2) 新陳代謝の促進支援

- ・事業主や後継者をターゲットとした事業継続や後継者育成に対する知識やスキルの向上を図る。
- ・困難な課題や解決方法が見出せない場合などは、各種支援機関との連携や専門家派遣の活用により助言を受けながら支援を行う。
- ・状況により円滑な事業廃止も視野に入れた支援を行う。
- ・後継者難により社外へ後継者を求めるなどの事業引き継ぎ案件については、「あとつぎデータベース（岐阜県商工会連合会）」や「岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター（岐阜商工会議所）」と連携して支援を行う。

## 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】

事業計画を策定した事業者へのフォローアップは、従来、必要時のみの単発的な運用に留まっており、その結果、実施状況が事業者間で不均一となり、実効性のある定期的な支援として機能していない。

そのため、正確な実施件数の把握や、明確な調査方法の確立もできていなかった。加えて、フォローアップの内容は補助金の進捗管理に終始するケースが多く、事業者の持続的な発展に貢献する支援には繋がっていないのが現状である。

#### 【課題】

事業計画の策定を支援の目標としてしまう現状から脱却し、立案した計画の実行支援にとどまらず、その効果を高める検証や改善提案を行うなど、伴走型支援への転換が喫緊の課題である。

単に施策を提示するのではなく、事業者が自ら事業発展の「答え」を見いだして自立自走できるよう、対話を通じた内発的動機付けと潜在力の発揮を促す必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象にフォローアップを実施する。立案した計画の実行策進捗管理や実行支援にとどまらず、その効果を高める検証、改善提案、定期的な計画見直しなどを通じ、PDCA サイクルを意識した事業者のさらなる発展に向けた「攻めの伴走型支援」を展開する。

計画策定後の支援は、策定した全事業者を対象とするが、事業者ごとの計画内容、事業状況、経営環境、事業者の資質などを見極めた上で、巡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判別し、フォローアップ頻度を設定する。

フォローアップを通じ、進捗状況が芳しくない場合は、事業計画の効果検証を綿密に行い、見直しを含めた改善提案を行う。また、事業者の自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じて深く考えること、経営者と従業員が協働で作業を行うことなどを通じて経営者へ内発的動機付けを行い、潜在力の発揮につなげることで、現場レベルでの当事者意識を持った取り組みを促す。加えて、フォローアップでは、小規模事業者が計画を着実に実行できるよう、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、段階別の学習および実装支援を行う。

### (3) 目標

	現行 目標数	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 フォローアップ 対象事業者数	44	44	44	44	44	44
創業計画 フォローアップ 対象事業者数	4	8	8	8	8	8
事業承継計画 フォローアップ 対象事業者数	12	8	8	8	8	8
フォロー対象 全事業者数	60	60	60	60	60	60
頻度 ※1	2～12回/ 件	2～12回/ 件	2～12回/ 件	2～12回/ 件	2～12回/ 件	2～12回/ 件
フォローアップ 延べ回数 ※2	240	240	240	240	240	240
売上増加事業者数 または 営業利益率1%増加 の事業者数	未実施	22	22	22	22	22

※1 フォローアップ頻度は重点的に支援が必要と判断した事業者に対しては1か月毎に1回以上、計画が軌道に乗り頻度を下げても差し支えないと判断した事業者は年2回以上の指導を行う。

※2 フォロー対象全事業者に、3か月毎に1回のフォローアップを行ったと仮定したときの回数。

### (4) 事業内容

#### ①経営指導員によるPDCA支援の展開

経営指導員によるPDCA支援を基本とする。立案した事業計画の進捗管理や実行支援に留まらず、その効果を高めるための検証・改善提案や定期的な計画の見直し等を通じて、PDCAを意識した事業者の更なる事業発展に向けた「攻めの伴走型支援」を展開する。

#### ②外部連携体制の確立

新たな課題などの発生により、商工会単独での対応が困難な場合は、各種支援機関との連携や、専門家派遣等の活用により助言を受けながら支援を行う体制を確立する。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

当地域には、木材や石材といった地場産業をはじめ、独自の技術やノウハウを活かした商品・サービスを提供し、高い技術力・商品力を有する小規模事業者が数多く存在する。また、周辺には観光地やキャンプ場が多く、高山・下呂方面へ抜ける国道も通っていることから、観光客や通行者との接点も多い。しかし、顧客ニーズの多様化や購買行動の変化、さらにインターネットやSNSなどデジタルを活用した情報発信手段の普及に十分対応できていない上、販路開拓の必要性を十分に認識していない、方法が分からないといった事業者も多く、こうした恵まれた条件を活かしきれていないのが現状である。

結果として「自社の魅力をどう伝えればよいか分からない」「どのように売ればよいか分からない」といった声が多く、営業力・宣伝力が弱まり、“良い商品・サービスを生み出しても販路拡大や新規顧客獲得につながらない”というケースが散見される。こうした状況のままでは、リニア開通を契機とした外部需要（域外・交流人口）の取り込みを十分に図ることができず、地域の持続的な発展につながらないことが懸念される。

### 【課題】

リニア開通を契機とした外部需要（域外・交流人口）の取り込みを図るためには、まず小規模事業者が「販路開拓の必要性・重要性」を正しく理解し、市場ニーズに即した商品・サービスの競争力強化（マーケットイン）へ意識転換することが求められる。あわせて、事業者の特性や商材に応じて最適な販路を選択できるよう支援し、効果的な情報発信力やマーケティング手法を習得させる体制を整える必要がある。

さらに、リニア開通により広がる消費者接点に対応するため、EC・SNS活用やキャッシュレス導入などのデジタル施策と、商談会・展示会・ポップアップ催事などの非デジタル施策を組み合わせた「事業特性に応じたデジタル・非デジタル販路の多層化」を進めることが重要となる。加えて、支援後の施策効果を適切に検証し、フォローアップを体系化することで、取り組みを継続的な成果へつなげる仕組みづくりが課題となっている。

### （2）支援に対する考え方

「**個社支援を基本に、事業者の自律的な稼ぐ力の向上を支援する。**」

展示会出展件数や EC サイト開設件数といった「施策そのものを目標として計上」するのではなく、個社支援の考え方を基本とし、事業者の特性や商材、業種・取引形態、事業計画で定めた方向性（販売する商品・サービスやターゲット）、リテラシーに応じて最適な販路開拓手法を共に選択し、伴走しながら実行できるよう支援する。

これにより、施策の実行が目的化することなく、事業者自身が販路開拓に取り組む力を養い、持続的な売上拡大や顧客獲得につなげられる「稼ぐ力」の向上を目指す。

また、支援した施策の効果検証やフォローアップを体系的に行い、成果を可視化することで、事業者が自律的に改善・販路開拓に取り組む仕組みの構築を重視する。

### （3）目標

地域の特性に合わせ、特に多い業種を想定すると、具体例は以下の通りである。

- ・ BtoB（企業間取引）：建設業（地元工務店、職人など）、製造業（木工業、石材業など）
- ・ BtoC（消費者向け取引）：飲食業、小売業、サービス業

#### [支援件数]

種別	現行	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
BtoB	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
BtoC	8 件	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件

#### [成果目標]

成果目標	目標値（一取り組みあたり）
BtoB（新規取引先開拓数）	1 社の成約
BtoC（売上高、顧客獲得）	売上増加額 10 万円・売上増加率 5%・新規顧客 5 件の獲得（商材に応じて）

本目標は、販路開拓の成果を定量的に把握していただくことにより、支援対象事業者の意識改革を促進し、稼ぐ力の向上に資することを目的とする。

#### **(4) 事業内容**

以下に示す支援内容は、想定する販路開拓支援の一例である。前述のとおり、既存の手法にとらわれず、ターゲットや商材、事業者のリテラシーに応じて、最も効果的と考えられる手法を事業者とともに検討・実行することを基本とする。

##### **【BtoB（企業間取引）】**

- ・商談会や展示会への出展支援
- ・「ザ・ビジネスモール」等を活用したビジネスマッチング支援
- ・既存取引先・新規取引先への営業支援、顧客管理、商談サポート
- ・新商品・サービスの開発支援や市場調査、ニーズ把握支援
- ・契約交渉や取引条件の改善に関するアドバイス
- ・企業間のコラボレーションや共同プロジェクトによる販路拡大支援
- ・見積書・提案書作成のサポート、営業資料の改善

##### **【BtoC（消費者向け取引）】**

- ・ECサイト販売、SNS活用などのITを活用した販路開拓支援
- ・イベント出展や即売会への参加支援
- ・店舗レイアウト改善、看板・POP作成など実店舗での販売促進支援
- ・顧客獲得や売上拡大につながるプロモーション施策の立案・実行支援
- ・顧客アンケートや購買データ分析による販売戦略の策定支援
- ・地域連携やコラボ企画による販路拡大支援
- ・サブスクリプションや予約販売など新しい販売モデルの導入支援

##### **【共通（BtoB・BtoC 双方で活用可能）】**

- ・「PR TIMES」等を活用したプレスリリース支援
- ・チラシ、パンフレット、DM作成および活用支援
- ・WEBサイト作成、オンライン商談・販売環境整備、キャッシュレス決済導入などIT導入支援
- ・マーケティング・ブランディング戦略の立案サポート
- ・成果検証、KPI設定、フォローアップを通じた継続的改善支援
- ・必要に応じて専門家派遣制度を活用し、高度な専門的知見を必要とする支援を行う。

## **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】**

中津川北商工会では、事業の評価及び見直しに関して、行政（直轄する担当部署）、正副会長、常任理事（各支部長）、事務局（事務局長・経営指導員等）を中心として取組みに対する評価並びに見直しと改善を実施している。また、5支部において実施する地区懇談会では、支援事例を発表し事業内容を共有することで、地域の様々な視点から意見をいただき、効果的な支援に繋げている。

しかし、事業検証委員会については、現場の具体的な課題や事業者の声を行政と商工会は直接把握しているため、形式的な評価に留まりやすい外部有識者の意見をどう組み込むかなど、運営に苦慮している。

##### **【課題】**

経営発達支援事業の目標達成に向け、効果的なPDCAサイクルの確立が必要であるため、体制を整備し、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。特に、事業検証委

員会の評価結果を、地域特有の事情やニーズに即した、より実践的な評価につなげていくための運営方法の確立が課題である。

## (2) 事業内容

中津川北商工会では課題解決のため、分析件数、事業計画策定件数、創業計画策定件数、事業承継計画件数、販路開拓支援件数などKPIを設定し月次で進捗管理を行い定量的に把握する。PDCAを効果的に回していくために、経営発達支援事業の進捗状況や検証・評価を行う組織として、当会の正副会長、常任理事（各支部長）と中津川市商工観光部長・商業課長・工業課長・観光課長等、外部有識者として地元金融機関支店長、事務局からは事務局長と法定経営指導員を中心としたメンバーを招聘した「事業検証委員会」を構成して、評価・見直しを年1回開催する。

事業検証委員会の評価結果は、当会理事会にて報告を行い、事業実施方針等に反映させる。また、中津川北商工会HPを活用して地域小規模事業者が閲覧可能な状態とすることで、周知を行う。

### [中津川北商工会事業検証委員会の概要]

概 要	
構成人員	中津川北商工会 正副会長（3名） 中津川北商工会 常任理事（各支部長 5名） 中津川北商工会 事務局長 中津川北商工会 法定経営指導員（4名） 中津川市商工観光部 部長 中津川市商工観光部 商業課 課長 中津川市商工観光部 工業課 課長 中津川市商工観光部 観光課 課長 地元金融機関支店長（外部有識者1名）
開催頻度	年1回開催

## 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】

経営指導員等は、中小企業庁主催の「経営指導員研修」や岐阜県商工会連合会主催の研修会・セミナー、さらに国・岐阜県・中津川市および各種団体主催の研修等に計画的に参加し、経営支援に必要な知識・教養を習得することにより、組織全体の支援力の底上げを図っている。

しかしながら、経験年数やキャリアの差により支援経験値に偏りが生じており、場数や経験に基づく支援ノウハウは属人化しやすい状況にある。また、指導員定数の見直しに伴い人数が減少しており、人的リソースの不足も課題となっている。

こうした状況下においても、経営指導員同士が支援案件を密に共有し、困難な案件について協議を行うことで、支援ノウハウの組織内共有に努めている。

#### 【課題】

現状を踏まえ、限られたリソースの中で高水準の経営支援を維持するため、支援力のさらなる向上及び支援業務の効率化を図る必要がある。加えて、組織内における案件共有及び協議の徹底とともに、支援ノウハウの体系的な蓄積と平準化を推進するための仕組みづくりが求められる。

### (2) 事業内容

#### ① 経営指導員等の支援能力向上に向けた取組

中津川北商工会では、経営指導員および経営支援員の支援能力向上を目的に、OJT、Off-JTの両面で研修・実践の機会を計画的に実施する。

### 1) OJT による支援スキル向上

- ・ベテラン指導員の窓口相談や巡回訪問、また若手の相談にベテラン指導員が同席することで、若手職員は支援の経験値を補うとともに、経営課題の抽出から解決までの支援の流れや手法を学ぶ。
- ・経営指導員に限らず、経営支援員や事務職員も同行機会を設けることで、日常業務の中で支援スキルを徐々に習得し、中津川北商工会全体として支援レベルの底上げを図る。
- ・OJT を通じて習得した知識・手法は、個々の職員の能力向上だけでなく、組織全体で共有・活用できる体制の整備にもつなげる。

### 2) Off-JT による知識習得

個々の役職や支援スキルに応じ、外部研修や研修機関の活用により理論・専門知識を体系的に習得し、支援力の底上げを図る。学習方法としては以下の手段を想定している。

- ・外部専門機関や公的支援機関が実施する研修・セミナーへの参加
- ・オンライン講座やeラーニングによる自己学習
- ・事例研究やケーススタディによる実践的学習
- ・OJT（現場での実践演習）による定着
- ・他の単会や支援機関職員、異業種の支援者との交流・情報交換
- ・最新の経営、販路開拓などのトレンドに敏感に反応し、自発的に知識を更新

これらにより習得した知識やスキルを、実際の相談対応や支援活動に反映させ、事業者の経営改善・販路開拓を効果的に支援できる体制を構築する。

#### 【経営指導員】

経営発達支援計画に基づく小規模事業者の伴走型支援を実施するため、専門知識を計画的に習得し、指導能力を向上させる。特に、小規模事業者の経営リテラシー向上に直結する以下の分野の知識・指導能力習得を重視する。

- ・デジタルツール活用（オンライン商談、EC、SNS 運用など）
- ・ブランディング戦略や広報戦略（SNS 活用、PR、広告・チラシ作成など）
- ・価格転嫁やコスト管理に関する経営戦略
- ・知的財産権の保護・活用
- ・起業・創業支援に必要な制度・資金・計画策定
- ・事業承継・引継ぎに関する支援スキル

（受講例）

- ・前述した Off-JT による知識習得
- ・中小企業大学校主催 専門コース
- ・岐阜県商工会連合会主催 指導員課題別研修会
- ・全国商工会連合会主催 Web 研修 等

#### 【経営支援員・事務職員】

記帳指導など日常業務に加え、経営発達支援計画に係る支援スキルを習得し、経営指導員のサポートを円滑に行える能力を養う。

（受講例）

- ・岐阜県商工会連合会主催 全職員対象課題別研修会
- ・他支援機関主催 各種研修会

- ・全国商工会連合会主催 Web 研修 等

上記により、経営指導員・支援員ともに支援知識とスキルの標準化を進め、個々の能力差による支援力の偏りを抑え、組織として安定した高水準の経営支援を提供できる体制を構築する。

## ②支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

### 1) 定期的な案件共有会議の実施

- ・ 案件内容や課題、成功事例を報告・共有する。
- ・ 困難案件については全員で協議し、対応方針やノウハウを整理・蓄積する。

### 2) デジタルツールによる情報一元化

- ・ 共有フォルダや「経営支援システム Plus」を活用し、支援記録や事業計画、関連資料を一元管理する。
- ・ 補助金申請時に作成した事業計画書等、過去の案件データを全員が迅速に参照できるよう保存・集積し、次回以降の支援に活用する。

### 3) チェックリストやテンプレートを活用した支援品質の平準化

- ・ 支援に活用するフレームワーク、マニュアル、チェックリストなどのツールを作成・更新し、標準化を推進する。
- ・ 案件対応フローや手法を整理したマニュアルを作成・更新し、支援品質の平準化を図る。

(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7年12月現在)									
(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制 等)									
中津川北商工会事務局体制 (和7年12月1日現在 職員数14名)									
<table border="1" style="margin: auto;"><tr><td style="text-align: center;">事務局長 1名</td></tr><tr><td style="text-align: center;">法定経営指導員 1名 経営指導員 3名 経営支援員 4名 一般職員 5名</td></tr></table>	事務局長 1名	法定経営指導員 1名 経営指導員 3名 経営支援員 4名 一般職員 5名	<table border="1" style="margin: auto;"><tr><td style="text-align: center;">連携 連絡調整</td><td style="text-align: center;">中津川市 商工観光部商業課</td></tr><tr><td style="text-align: center;">事前相談</td><td style="text-align: center;">岐阜県</td></tr><tr><td style="text-align: center;">連携 連絡調整</td><td style="text-align: center;">産経センター 事業承継センター</td></tr></table>	連携 連絡調整	中津川市 商工観光部商業課	事前相談	岐阜県	連携 連絡調整	産経センター 事業承継センター
事務局長 1名									
法定経営指導員 1名 経営指導員 3名 経営支援員 4名 一般職員 5名									
連携 連絡調整	中津川市 商工観光部商業課								
事前相談	岐阜県								
連携 連絡調整	産経センター 事業承継センター								
<p>①都道府県及び関係市町村との連携体制</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・中津川北商工会、中津川市商工観光部商業課が連携し、地域の実情を踏まえた重要課題を設定するとともに、本支援計画での支援方針を決定するため、年1回、評価委員会を開催する。</li><li>・岐阜県と事前に相談・調整を行うことで、県の重要課題についても反映した実行性の高い支援計画事業を実施する体制とする。</li></ul> <p>②広域的な支援体制 (広域的な支援体制を構築する場合のみ記載してください)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・該当なし</li></ul> <p>③商工会の経営発達支援事業実施に係る体制</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・法定経営指導員1名と経営指導員3名が担当地区を分担し、管内を漏れなく巡回できる体制とする。各事業者担当指導員を割り当て、策定支援からフォローアップまで一貫して支援する。</li><li>・公益財団法人岐阜県産業経済振興センター、岐阜県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、センターの専門家派遣を適宜活用し、伴走支援やセミナー個別相談の体制をとる。</li></ul> <p>④定量的に実施状況を把握し評価を行う体制</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・法定経営指導員1名、経営指導員3名、経営支援員4名、一般職員5名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。</li><li>・上記で把握・検証した実施状況を当会、中津川市、外部有識者の評価委員会(年1回開催予定)で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していく。</li></ul>									

⑤経営指導員等の資質向上に係る体制

・当会職員向けに研修や勉強会等を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。

(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：丹羽 悠

連絡先：中津川北商工会 TEL：0573-82-2560

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

③広域経営指導員の可否

申請書に記載の経営指導員・丹羽悠は、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

中津川北商工会

〒508-0351

岐阜県中津川市付知町 10832-1

TEL：0573-82-2560 / FAX：0573-82-2279

E-mail：nakakita@ml.gifushoko.or.jp

②関係市町村

中津川市 商工観光部 商業課

〒508-0032

岐阜県中津川市栄町1番1号

TEL：0573-66-1111 / FAX：0573-65-3367

E-mail：[shougyou@city.nakatsugawa.lg.jp](mailto:shougyou@city.nakatsugawa.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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
	50	50	50	50	50
	850	850	850	850	850
	150	150	150	150	150
	100	100	100	100	100
	100	100	100	100	100

(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
国補助金、岐阜県補助金、中津川市補助金、会費収入、事業収入

(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。

(別表4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
① ② ③ ・ ・ ・
連携して事業を実施する者の役割
① ② ③ ・ ・ ・
連携体制図等
①  ②  ③