

経営発達支援計画の概要

実施者名	恵那市恵南商工会（法人番号 5200005009573） 恵那市（地方公共団体コード 212105）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 ①付加価値向上と営業力強化 ニーズの把握・事業計画への反映、商品・サービスの磨上げ、最適な手法での販路開拓 ② 創業・事業承継支援 創業・承継に向けた課題整理と方向性づくり、計画づくりの伴走支援、資金調達や手続きの支援 ③ デジタル化推進 デジタル化の必要性と基礎理解の促進、自社に合ったデジタルツールの選定支援、支援施策を活用した導入支援と定着化
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. <u>地域の経済動向調査に関すること</u> RESAS（地域経済分析システムや岐阜県商工会連合会その他の機関等から発表される経済動向調査を基に、地域経済分析を行い公表する。 4. <u>需要動向調査に関すること</u> 商品開発、既存商品に関する需要動向調査を行い、調査結果を事業者を提供する。 5. <u>経営状況の分析に関すること</u> 財務・非財務の両面から経営分析を行い、結果を事業者にフィードバックする。 6. <u>事業計画策定支援に関すること</u> 小規模事業者の持続的な発展に向けた、実現性の高い事業計画策定を支援する。 7. <u>事業計画策定後の実施支援に関すること</u> 策定した事業計画を着実に遂行するために定期的なフォローアップを実施する。 8. <u>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> 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。
連絡先	恵那市恵南商工会 〒509-7731 岐阜県恵那市明智町 443 番地 4 TEL：0573-54-2902 FAX：0573-54-3703 E-mail：enashikeinan@ml.gifushoko.or.jp 恵那市商工観光部商工課 〒509-7292 岐阜県恵那市長島町正家一丁目 1 番地 1 TEL：0573-26-6829 FAX：0573-26-2861 E-mail：business@city.ena.lg.jp

(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

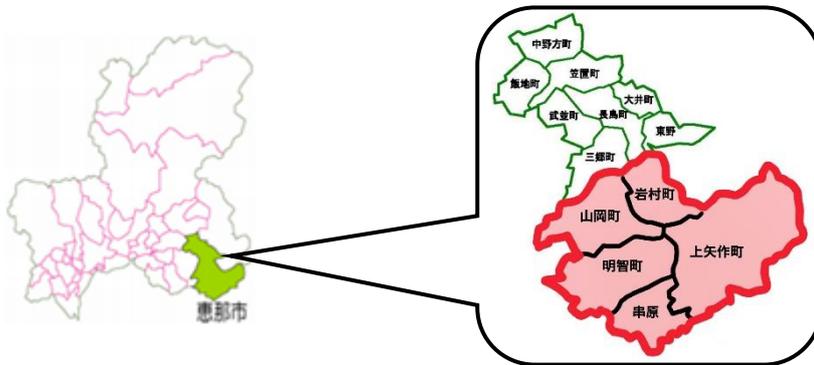
○恵那市の概要

恵那市は岐阜県南東部に位置し、愛知県と長野県に隣接した、山紫水明の豊かな自然に恵まれた地域である。東には恵那山、南には焼山、北には笠置山に囲まれ、山あいには木曾川や阿木川、矢作川などが流れ四季折々の姿を楽しむことができる。大正13年に木曾川をせき止めて作られた大井ダムと恵那峡周辺は県立自然公園に指定されている。管内には歴史的な観光資源を有し、800年の歴史を持つ女城主の城下町の岩村町、レトロな雰囲気漂う日本大正村がある明智町がある。

市内には2,760の事業所があり、23,215人が働いている。工業団地は市内に5箇所あり、工場の集約も進んでいる。基幹産業であるパルプ・紙・紙製品製造業は比較的歴史は新しく、産業経済の進展に伴う紙需要の増大に対して、板紙製造業として発展してきた。

平成16年10月、旧恵那市と恵那郡の5つの町村(岩村町・山岡町・明智町・串原村・上矢作町)が新設合併し、新恵那市として誕生した。

行政として一つになりましたが、経済団体としては、旧恵那郡(岩村町・山岡町・明智町・串原村・上矢作町)は恵那市恵南商工会が管轄しており、旧恵那市は恵那商工会議所が管轄している。恵那市恵南商工会は恵那市の面積の内、65.8%を管轄している。



管内地域	特徴
明智町	自動車関連・碍子等を中心とする製造業と観光産業に力を入れている。
山岡町	寒天と陶土関連産業が中心。天然細寒天は全国シェア約80%。最盛期には100社以上あった寒天生産事業者も現在は7事業者。
岩村町	商業・観光産業で日本三大山城の岩村城址がある城下町で、全国で48番目に国の重要伝統的建造物群保存地区となっている。年間を通じて多彩なイベントを開催するなど、観光交流人口が増加している。
上矢作町	総面積のうち森林面積が90%以上で、清流「矢作川」が流れ、かつては林業や製材などの木材産業が活気をみせていたが衰退している。
串原	温泉施設を中心として、ゴルフ場やオートキャンプ場等の観光に力を入れている。

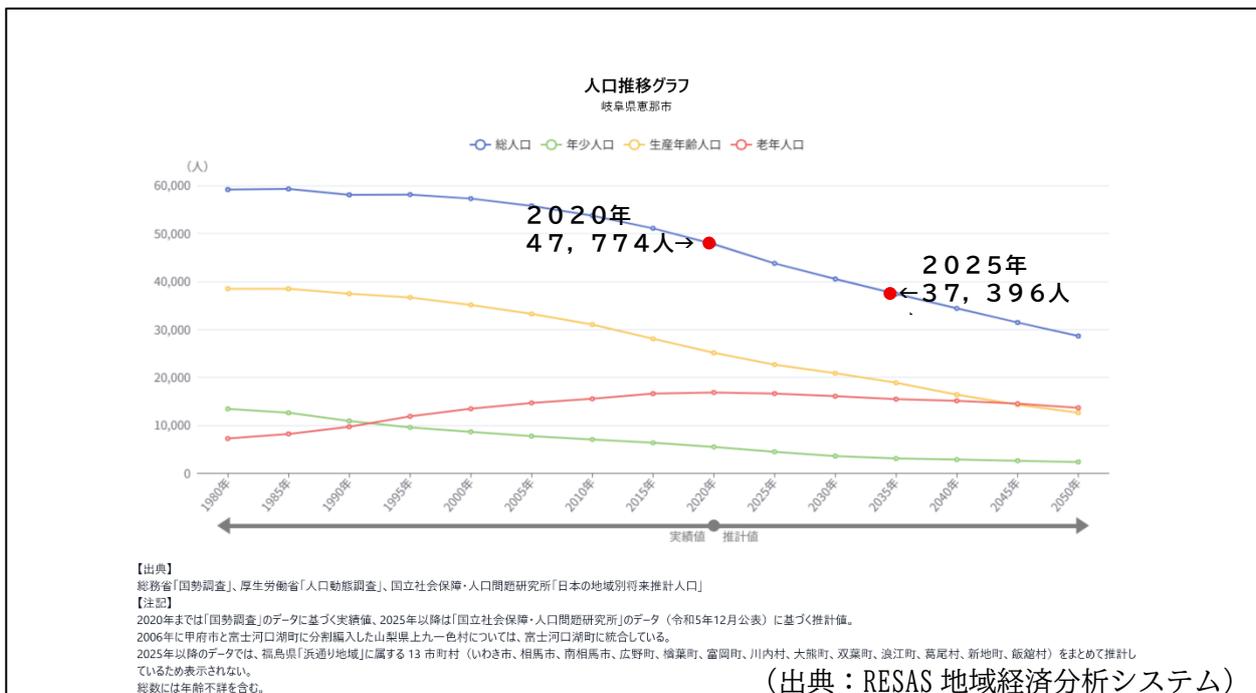
○恵那市を取り巻く社会情勢

社会経済の状況や国の動向を捉え、魅力ある経済活動の場を維持し、市民が豊かで活力のある生活を実現していくためには、市民の雇用と生活の安定を担う地域産業の振興、とりわけ地域の雇用の多くを占め市民生活と地域経済に密接に関係する中小企業の振興を図ることが、恵那市の持続的な発展を目指すことが重要です。

現在の地域経済の活性化や自立型経済構造への転換を目指して、地域分権型社会の構築に向けた改革が発展し、地域の意思と責任に基づく自主・自律のまちづくりの推進が求められています。こうしたことから、今後のまちづくりの推進に当たっては、地域経営の視点に基づき、自治体が独自に地域産業政策の実施主体として地域産業の振興に主体的に取り組む必要が高まっています。(引用：第2次恵那市産業振興ビジョン)

・人口動向

2020年国勢調査による恵那市の人口は47,774人である。恵那市の人口は1985年をピークに減少に転じ生産年齢人口と総人口は減少傾向にあり、2035年には37,396人になると推計されている。(資料：RESAS 地域経済分析システム)



人口減少とEC取引の普及により地域経済縮小が予想されることから、市外や県外、国外へと市場拡大を図り、交流人口を増やしていく必要がある。

・地域産業全体

恵那市の基幹産業は製造業である。プラスチック製品、紙・パルプ、輸送用機械器具製造業の出荷額が大きい傾向にある。創業比率が低く、地域産業の活性化のためには創業・起業の促進が課題となっている。2012年には2,760事業所がありましたが、2021年には2,446事業所に減少しています。地域産業を活性化するには、産業の稼ぐ力の向上と事業所数の減少に歯止めをかける必要がある。

域内で経済が十分に循環しておらず、域外への支出を抑制する必要がある。

また、域内では、人口減少と高齢化により事業の担い手不足がしている。事業主の高齢化による既存事業の廃業が増加する中、新規創業者・起業者の確保が地域経済維持の鍵となっている。経営者の高齢化が進み、後継者不在による廃業リスクが高まっている中、事業承継支援の需要は年々増加しており、後継者となる人材の確保が必要である。

人材不足が常態化しており、特にサービス業や製造業で顕著である。また、人材確保や省力化、デジタル化による生産性向上の対応が必要である。

最低賃金の引上げや原材料価格等の高騰により、事業者の収益は圧迫されており、価格転嫁や生産性向上の取組が急務である。

管内の商工業者数、小規模事業者数		
業種	商工業者数	小規模事業者数
農林漁業	24	21
鉱業、採石業、砂利採取業	4	4
建設業	101	99
製造業	117	92
電気・ガス・熱供給・水道業	2	2
情報通信業	1	1
運輸業、郵便業	19	17
卸売業、小売業	196	146
金融業、保険業	6	6
不動産業、物品賃貸業	9	8
学術研究、専門・技術サービス業	24	21
宿泊業、飲食サービス業	89	67
生活関連サービス業、娯楽業	68	58
教育・学習支援業	11	10
医療、福祉	13	12
複合サービス業	11	8
その他サービス業	14	12
合計	709	584

※令和3年経済センサス活動調査を基に、岐阜県商工労働部商工労働政策課が独自に除外対象事業所を調整し、恵那市恵南商工会に通知したものを引用。

・商業

人口減少や近隣市への大規模店舗等の進出により域内の年間販売額が減少している。また、付加価値額の割合が小さいため、生産性向上や付加価値創出が必要である。

隣接する中津川市にリニア中央新幹線の岐阜県駅が整備されるが、消費流出の増大などが予想されることや、新たな人の流れに対応するため、域内市場における事業活動を活発にしていけることが

課題となっている。地域資源や魅力を活かした商業の振興と育成を目指しながら、活気のある商業地の形成及び商業全体の活性化を図る必要がある。

また、域内では人口減少と高齢化が進み、食料品店、衣料品店、医薬品店等の生活関連サービスの維持が困難になっている。食料品店やスーパー・コンビニへの買い物に片道約15km(20分)かかる「買い物難民」や交通弱者が増加し地域の暮らしやすさが低下しているのが現状である。

・観光

恵那市の観光入込客数は2018年に年間378万人を記録している。しかしながら多くの来訪者がある一方で、恵那市が位置する東濃エリアの宿泊率は岐阜県の他のエリアと比較して、日帰り旅行者の割合が高く宿泊率が低い状況となっている。これは恵那市が観光の通過点となっており、高山市や下呂市などの有名観光地が目的地となっているためと考えられる。岐阜県全体を見ると、宿泊者数割合が増加していることを考えると、恵那市での滞在時間を延ばしてもらい、宿泊者数を増やすことが必要である。

自然、歴史、温泉、グルメなど豊富な観光資源に恵まれているが、観光地分類別観光入込客数では、全体の51.9%を道の駅等が占めており、市内での周遊が進んでいない状況にある。市内での滞在時間を伸ばし、より多く消費してもらうために、観光地としてのブランド化や買いたいと思われる商品・サービス・体験プログラム開発、二次交通の充実など受入体制の改善等が必要と考えられる。

リニア中央新幹線開通による観光客流入のための対策を、今から準備していく必要がある。

2023年、管内の主要観光地点における入込客数

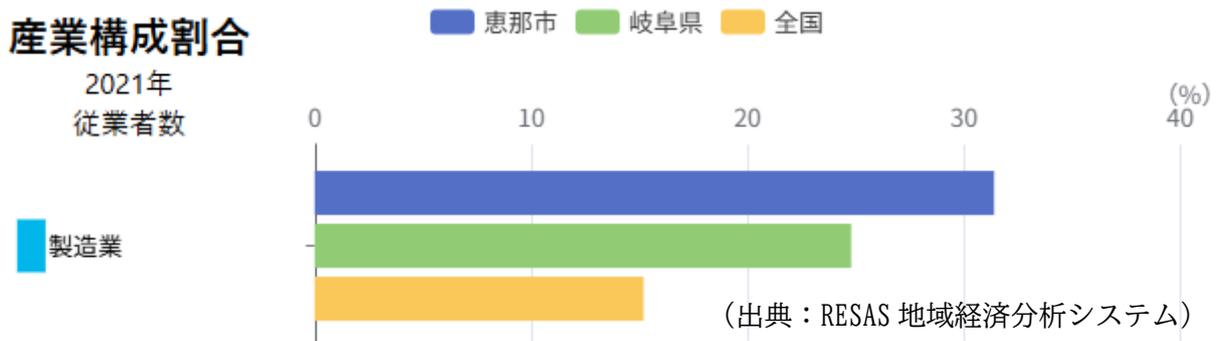
管内地域	観光地点名	観光地点別入込客数 (延べ人数)
明智町	・日本大正村	167,760人
山岡町	・道の駅おばあちゃん市・山岡	491,883人
岩村町	・岩村城跡	38,409人
	・飯高観音	55,100人
	・岩村城下町	153,613人
	・岩村歴史資料館	11,884人
上矢作町	・道の駅上矢作ラ・フォーレ福寿の里	205,734人
串原	・くしはら温泉ささゆりの湯	99,571人
	・マレットハウス(串原)	45,730人

(出典：令和5年度岐阜県観光入込客統計調査参考表)

・工業

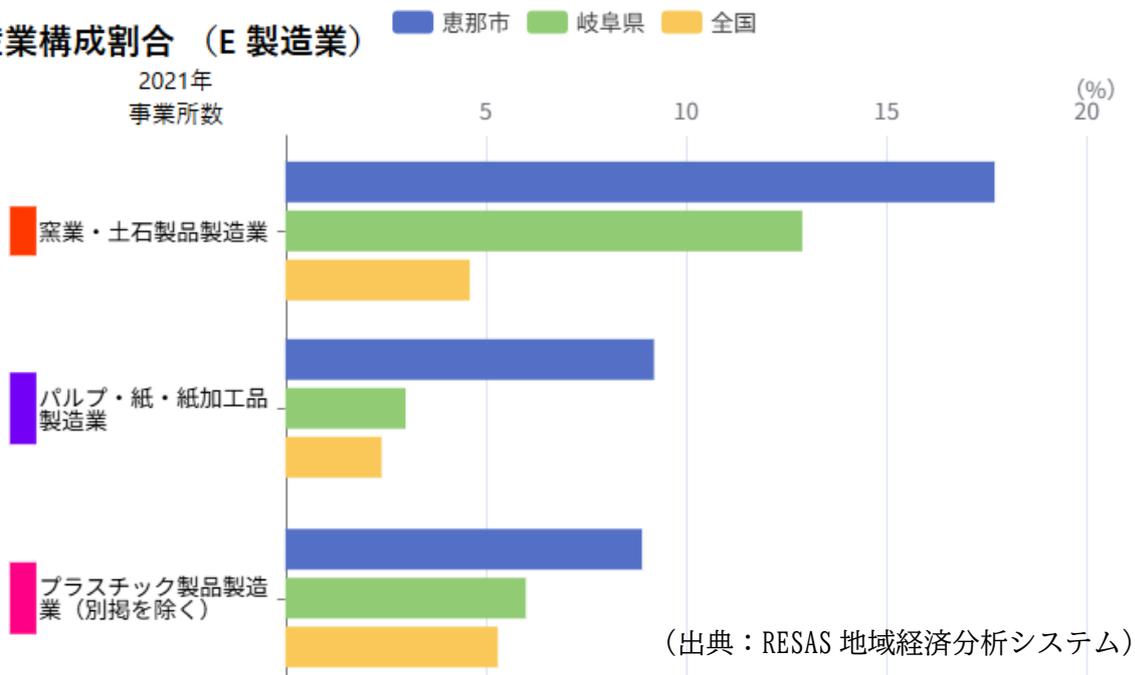
恵那市の製造業は、事業所数では岐阜県及び全国平均と比べ大きな特徴はないが、従業員数で見ると製造業に従事する人の割合が全国平均を大きく上回っている。また、売上高、付加価値額でも製造業の比率が高く、全国平均を上回り、恵那市の基幹産業と言える。

産業構成割合



そのなかでも「プラスチック製品製造業」「パルプ・紙・紙加工品製造業」「窯業・土石製品業」は売上高・従業員数・付加価値額でも全国・岐阜県を上回り恵那市の特徴のある産業であることがいえます。さらなる発展に向け質の高い製品や優れた技術を活かした付加価値の創出とともに、次代へ伝承していく環境づくりが必要であると考えます。

産業構成割合 (E 製造業)



恵那市の製造業の産業競争力を高めるため、SDGsやカーボンニュートラルの取組の推進を図ることで産業競争力を高め、地域の産業間や企業間の連携を強めることで地域内での経済環境を促進するとともに、誘致企業との連携を図りながら、地域の技術力を高め、地場産業の発展を促進する必要がある。

- ・市場環境の変化（SNSでの広報、キャッシュレス決済、AI技術の普及等）

市場環境は急速に変化しており、SNSを活用した情報発信やキャッシュレス決済、AI技術の普及が急拡大しています。しかし、域内の小規模事業者は対応が遅れており、デジタル活用力の強化が課題である。

○事業者が抱える共通の課題

(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・利益の確保が難しくなる中、多様化する顧客ニーズとのズレや、商品・サービスの魅力発信が十分に行われていないことが、持続的な成長を図るうえで問題となっている。まずは、顧客ニーズを的確に捉え、自社の提供価値を見直し、選ばれる商品・サービスへと転換していく必要がある。あわせて、事業の魅力が外部に十分伝わっていないケースも多く、価値を適切に届けるための情報発信の強化も必要である。

そのため、提供価値の向上と発信力の強化を促し、売上・利益の向上につながる基盤づくりを支援していくことが、共通の課題となっている。

(2) 地域経済を支える「次世代の担い手」確保への取組強化

恵那市恵南地域では人口減少・高齢化が進行しており、管内事業所数も減少傾向にあります。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が多い。

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。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

「稼ぐ力」を高めることで、経営をめぐる環境の変化に対応する。

「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ます。

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：

恵那市恵南地域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。内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、観光客やファンが継続的に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。長期的な成長には商品の魅力向上に加えてこれらを情報発信することによる外需要の獲得が不可欠である。

② 創業・事業承継支援

10年後における地域のあるべき姿：

恵那市恵南地域において、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姿。

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。どちらか一方だけでは地域の産業や生活サービスを維持することが難しくなるため、承継と創業の両方を同時に進めることが重要である。

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姿。

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。

○第2次恵那市産業振興ビジョンの全体像

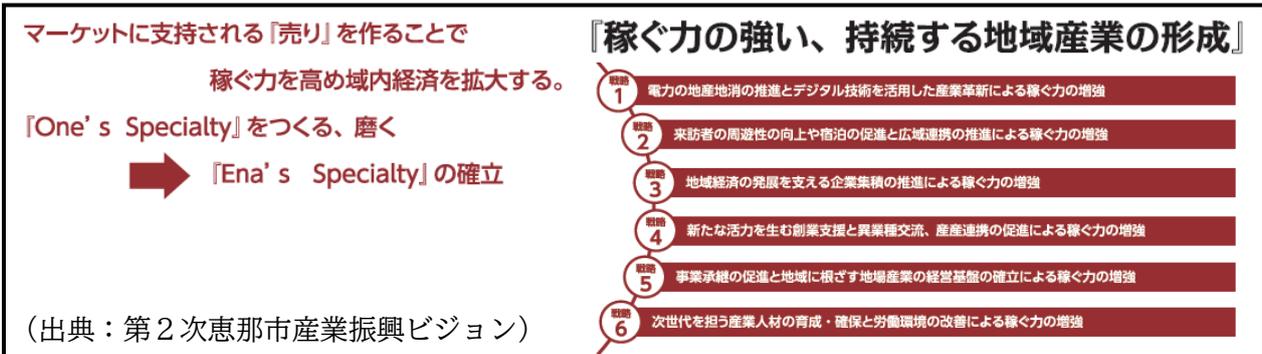
・将来像へのアプローチの方法

マーケットに支持される『売り』を作ること

稼ぐ力を高め域内経済を拡大する。

『One's Specialty』をつくる、磨く

➔『Ena's Specialty』の確立



・目指すべき将来像

『稼ぐ力の強い、持続する地域産業の形成』

戦略1：電力の地産地消の推進とデジタル技術を活用した産業革新による稼ぐ力の増強

戦略2：来訪者の周遊性の向上や宿泊の促進と広域連携の推進による稼ぐ力の増強

戦略3：地域経済の発展を支える企業集積の推進による稼ぐ力の増強

戦略4：新たな活力を生む創業支援と異業種交流、産産連携の促進による稼ぐ力の増強

戦略5：事業承継の促進と地域に根ざす地場産業の経営基盤の確立による稼ぐ力の増強

戦略6：次世代を担う産業人材の育成・確保と労働環境の改善による稼ぐ力の増強

○第2次恵那市産業振興ビジョンとの連動制・整合性

①付加価値向上と営業力強化に関しては、産業振興ビジョン戦略「施策5 - 3 消費者ニーズや新たな生活様式に対応した魅力的な店舗・サービス作りの推進」で消費者ニーズを的確に捉えた店舗、サービス作りや新メニューの開発、事業者の経済社会の変化に対応ということが述べられている。これは長期的な振興の在り方で示した恵那市恵南地域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と合致しているため連動制・整合性は高い。

②創業・事業承継支援に関しては、産業振興ビジョン「施策4 - 1 起業・創業環境の整備推進による新事業の創出」「施策5 - 1 地域事業所の経営全般の相談機能の充実と事業承継の促進」と創業や事業承継に関する直接的な表現が明記されている。これは長期的な振興の在り方で示した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姿と合致しているため連動性・整合性は高い。

③デジタル化の推進に関しては、産業振興ビジョン「施策5 - 2 EC取引等を活用した販路開拓の推進」でECサイトを活用した販路開拓の支援強化が表記されている。これは長期的な振興の在り方で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姿と合致しているため連動性・整合性は高い。

①付加価値向上と営業力強化	第2次恵那市産業振興ビジョン 戦略5、施策5 - 3 (P 4 7)
②創業・事業承継支援	第2次恵那市産業振興ビジョン 戦略4、施策4 - 1 (P 4 6) 戦略5、施策5 - 1 (P 4 7)
③デジタル化の推進	第2次恵那市産業振興ビジョン 戦略5、施策5 - 2 (P 4 7)

○商工会としての役割

小規模事業者が経営力を向上するには、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」が求められている。

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。

従って、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った継続した形の伴走型支援を実施することが役割である。

また、経営者が自ら判断し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」につなげる。

(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55社とする。

KPI（プロセス指標）：

- ・需要動向調査・経営分析を実施する件数：215件
- ・事業計画策定件数：180件
- ・新たな需要の開拓支援を実施する件数 75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20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15社とする。

KPI（プロセス指標）：

- ・創業相談件数 60件
- ・創業計画策定件数 30件
- ・事業承継アンケート件数 200件
- ・事業承継計画策件数 15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・計画策定・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）：

- ・DX等を活用した販路開拓取組事業者数25者

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15件
- ・デジタル化に関するセミナーの開催 5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「最初の一歩」を踏み出すことが重要である。この一歩により、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。

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

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するため。

達成方針2：商品・サービスの磨上げ（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とお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と基礎理解の促進

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

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。地域経済動向レポートなどの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は未だに少ないのが現状である。

当会での地域経済動向調査は岐阜県商工会連合会が公表する統計データ・分析が中心である。経済動向の体系的な調査は断続的・限定的でRESASによる人口動態、産業構造、観光動向等の詳細分析は不十分である。

景況感や需要動向は個別相談等で把握しているが、業種横断で比較可能な指標は十分に整備されていないのが現状である。消費・観光・人流等の需要側データは点在し、起業の新規事業・販促・創業・事業承継に直結する語りでの可視化・共有が不足している。

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経済を正しく把握し認識する必要がある。そのために、小規模事業者が根拠に基づく経営判断をいつでも出来るようデータの見方や活用方法を理解する環境整備が必要である。

(2) 目標

	公表方法	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
①地域経済動向調査	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②景気動向調査	HP掲載	1回	2回	2回	2回	2回	2回

(3) 事業内容

①地域経済動向調査

RESASの活用や岐阜県商工会連合会やその他機関等から発表される経済動向調査を基に、地域の経済分析を行い公表する。

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、売上高、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

②景気動向調査

管内の詳細な景気動向を把握するため、管内小規模事業者の中から調査対象事業者を選定し、調査票を基に景気動向調査を実施する。

景気動向調査概要	
調査対象	管内小規模事業者20社（管内小規模事業者数の約3%）
調査項目	売上、採算、資金繰り、仕入単価、設備投資、雇用
手法	オンラインフォーム、郵送アンケートを併用
調査頻度	年2回（半期ごとに実施）
目的	業況変化を把握し、支援策を迅速に設計する。

（4）調査結果の活用

調査実施により収集した情報を整理・分析し、グラフや図表等で視覚化しレポート形式にまとめ、稼ぐ力を可視化する。調査結果をホームページ等で公開し広く情報提供をおこなう。また、巡回訪問時の基礎資料とし支援の糸口にする。

調査結果と自社の経営状況を比較し、最新の管内景気動向を把握することで、経営計画・事業計画、経営分析の必要性を深め、事業計画策定時の管内動向として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

現状

これまでの、小規模事業者の商品・サービスに対する市場ニーズや消費動向の把握は十分ではなかった。展示会や物産展などを利用して小規模事業者が販売する商品・サービスについて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な目的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十分ではなかった。

課題

分析内容が不十分であり、今後は販路開拓や新商品開発に繋がるよう、マクロデータ等を活用した分析を実施したうえで事業者にあった経営課題の解決に結びつく情報収集や調査結果を提供する体制を整える。

（2）目標

	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
需要動向調査対象事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

小規模事業者が行う新商品等開発や既存商品等の改善を支援する為、展示会等への出展時にアンケート調査を実施する。調査結果を分析し事業者にフィードバックすることで新商品等開発や既存商品等の改善に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

調査手法	展示会等への出展時に来場者に試食等をしてもらい、聞き取りなどを行いながら、アンケート票へ記入する。
サンプル数	30人
調査項目	①味、②見た目、③パッケージ、④取引条件等
調査結果の活用	調査結果は、該当飲食店に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。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状

巡回訪問や窓口相談、セミナー開催などにおいて経営状況を分析することの重要性について周知しており、少しずつ浸透してきているが、いまだに多くの事業者は関心が低いのが現状である。

経営分析は限定的で、財務指標（利益率等）の把握に偏り、非財務面（強み・弱み・機械・脅威など）の体系的整理が不足している。また、ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール等の活用は一部にとどまり、面談・ヒアリングの標準化が未整備となっている。

セミナー等の参加機会は散発的で、経営状況の分析を行った全ての事業者のアクションプラン・フォローアップは出来ていない。

課題

経営状況の分析は自社の経営状況を客観的に把握するために有効な取組であるため、経営状況の分析の必要性を訴え、小規模事業者の経営分析に対する意識改革を図る必要がある。これまでは、財務データを基にした表面的な課題を中心に分析を実施していたが、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継続・事業承継等の課題について必要な対策を、道筋を立て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。

新規事業、販売促進、起業・創業、事業承継など目的別に必要なデータが異なる為、テーマ別の指標・ヒアリング項目を定義・運用する体制の構築が必要である。

(2) 目標

	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
経営分析件数	43件	40件	40件	40件	40件	40件

(3) 事業内容

経営指導員等の巡回訪問や窓口相談等において、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分析を行う事業者を選定する。事業の現実可能性等を示すためにも、経営分析は不可欠である。このような機会をもって、経営分析の実施を積極的に提案し、事業者の持続可能な成長を支援する。

分析項目	定量的な財務分析と定性的な非財務分析の両面から実施する。 <財務分析> 直近における財務諸表から、収益性、生産性、安全性、成長性等を分析する。 <非財務分析> 事業者との傾聴と対話を通じて、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、機会を整備する。
分析手法	ローカルベンチマークを活用しながら、対象事業者の損益計算書・貸借対照表を基に、ヒアリングを通じて小規模事業者と一緒に事業者に合わせて財務分析等を行う。 分析結果については、財務分析だけでなく、SWOT分析を同時に行うことで、事業の現状や今後どのような可能性があるかを事業者が腹落ちするように説明を行い、事業者と対話を行いながら、なぜこのような分析になったのか、改善は可能であるかなどを聞きながら行う。

(4) 分析結果の活用

経営状況の分析結果を事業者にフィードバックし事業計画の策定等に活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状

これまでの事業計画策定支援において、経営指導員等による訪問巡回やセミナーの参加を通して事業計画の必要性や有益性の理解に繋げ、事業計画策定に取り組んできた。主に課題解決型の計画策定に留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。補助金活用や資金調達といった必要に迫られた事業計画を策定するのではなく、将来の展望を見据え地域の特性を踏まえた戦略的な事業計画策定支援を行うことが重要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画は漠然とした意義の重要性を述べても実質的な効果は得られないため、経営分析を行った事業者等を対象に事業計画策定の必要性を周知し事業計画策定を目指す。また、創業・起業を目指す

創業希望者等に対して支援を実施する。

事業計画策定支援は、単なる知識提供ではなく、小規模事業者の行動変容を促すことが重要である。持続化補助金申請を契機とした小規模事業者に対し、実現可能性の高い事業計画策定を支援する。また、創業・起業における支援に関する事業計画支援を体系化し段階的に支援する。いずれの支援の際も経営指導員による対話と傾聴を重視し、最適な意思決定を支援する伴走型支援を実施する。

(3) 目標

	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
創業セミナー	1回 (4日間)	1回 (4日間)	1回 (4日間)	1回 (4日間)	1回 (4日間)	1回 (4日間)
DX推進セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	47者	36者	36者	36者	36者	36者
創業計画策定者数	16者	6者	6者	6者	6者	6者
事業承継計画策定者数	1者	3者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

経営分析を行った事業者を対象とし事業計画策定支援を実施する。分析から把握した経営上の問題・課題を解決するために、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事業計画を策定する。

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

②創業セミナーの開催

目的	創業・起業希望者に対し、事業構想の具体化と創業計画策定を支援し、地域内で持続可能な事業継続を促進する。
対象	創業・起業予定者や第二創業、創業間もない経営者等
内容	<ul style="list-style-type: none">・ 創業の心構えと経営の基本、創業計画の概要・ 事業の仕組みとしてのマーケティングと販売戦略・ 事業活動における会計財務、採用育成の基本・ 創業計画について
回数	1回（4日間）

成果指数	創業計画策定件数
------	----------

③DX推進セミナー

目的	DXに対する理解不足という課題を解決し、業務効率化や販路開拓にデジタル活用という選択肢を持ってもらうことを目的として開催する
対象	DXに関心を持った小規模事業者
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例 ・クラウド型顧客管理ツールの紹介 ・SNSを活用した情報発信方法 ・ECサイトの利用方法 等
回数	年1回
成果指数	参加者数

④事業承継計画策定支援

地域内事業者の高齢化が年々進んでおり、事業者に対して、計画的な事業承継を実施できるように事業承継計画の策定支援を行うとともに、事業承継に関する計画のみならず、承継後における事業継続・発展に向けた事業計画策定支援も合わせて実施していく。また、後継者がなく廃業を検討している事業者に対しては、岐阜県事業引き継ぎ支援センター等他機関と連携しながら他社への承継等を含めて地域内事業所数の維持に努めていく。

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

事業計画策定後のフォローアップは一部で実施しているものの、実施頻度・方法が統一されておらず、効果的なフォローアップが十分とは言えず、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、自走化に向けて気付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支援を行っていく。

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

	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
フォローアップ対象事業者数	57者	45者	45者	45者	45者	45者
頻度(延べ回数)	171回	135回	135回	135回	135回	135回
売上増加事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者

(4) 事業内容

事業計画策定事業者に対し、年3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支援頻度を調整し、財務状況・進捗状況・課題・今後の方向性など総合的な支援を実施する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、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度の対応方策を検討の上、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

これまで、販路開拓セミナーやSNS活用、物産展の開催により新たな需要の開拓について支援してきたが、その後の実践的な活用支援やフォローアップが不十分である。展示会・商談会等への出展支援を実施しているが、事前準備・事後フォローが不十分で成果が限定的である。

DXの活用については、高齢・IT知識不足・人材不足等により提案にとどまり、構築支援や運用支援まで踏み込めていない状況にある。

課題

展示会・商談会への出展を単発で終わらせず、事前・事後の販路戦略と顧客獲得計画について支援を実施する。

DX推進の理解促進と実装支援を体系化する。

(2) 支援に対する考え方

①販路開拓支援

首都圏、名古屋、大阪などの大都市圏で開催される展示会・商談会への出展を推進し、出展を希望される事業者には伴走支援を行う。商品・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・特徴などを見極め、個々の事業に合わせた支援を行う。

②DX活用支援

DX支援については、SNSでの情報発信等初歩的な支援から、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あった支援を行う。

(3) 目標

	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
①展示会等出展事業者数	11者	10者	10者	10者	10者	10者
①成約件数	5件	5件	5件	5件	5件	5件
②DX等活用支援事業者数	4者	5者	5者	5者	5者	5者
②売上増加事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

地域資源を活かした商品・サービスの付加価値化と販路拡大を支援し、DX活用を組み合わせること、持続的な需要創出と競争力強化を図る。

①展示会等出展支援

○支援対象

製造業やBtoB取引を行う事業者や食品製造業やBtoC取引を行う事業者など、展示会・商談会の活用による取引先拡大が効果的と判断される事業者。

○取組内容

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、事業者の対象となる展示会・商談会の案内をメールや巡回訪問等で行い、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。出展準備や営業方法、商談内容や顧客へのアプローチ等について支援を行う。必要に応じて専門家派遣を行う。

②DX等を活用した販路開拓への取組

○支援対象

販路開拓や業務効率化に向け、ホームページ・SNS・ECサイト、ITツール等の導入・改善が必要であるものの、自力での整備や運用が困難な事業者。

○取組内容

SNSやホームページ等を活用した販路開拓支援等を行う。個別相談や経営指導員等の巡回訪問によって、個社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、

セミナーを行うことで、自社にあったDXに対する支援を行う。

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

経営発達支援事業の進捗確認は理事会等で行っているが評価指標が定量化されていない。外部有識者や行政を交えた第三者視点の評価体制が未整備である。

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。そのために、外部の専門的・客観的視点を取り入れた評価体制の構築が必要である。評価は、KPI・成果指標を用いた定量的な仕組みを構築する必要がある。支援内容の効果検証、改善提案など多角的な観点から実施する必要がある。毎年度1回以上の評価・見直しの定期化と、結果の公表をホームページ等で公開する体制の確立が必要である。

(2) 事業内容

①定量的把握

KPI設定：事業計画策定件数、創業計画策定件数、販路開拓支援件数、デジタルツール導入支援件数

②評価方法（経営発達支援計画評価委員会の開催）

経営発達支援計画評価委員会	
目的	経営発達支援計画が計画的に実施されているか確認すると共に、白川町商工会が支援機関として地域内小規模事業者に対して効果的な支援を実施できているか5段階評価（A～E評価）を行い、支援方法などの改善提案を行う。
定量的把握	事業計画策定件数、創業計画策定件数、販路開拓支援件数、デジタルツール導入支援件数
構成員	恵那市商工振興課長、商工振興課担当者、外部専門家（中小企業診断士）、商工会役員、事務局長、経営指導員（法定経営指導員含む）
開催回数	年1回
公表方法	商工会ホームページ

③結果の公表方法

評価結果を理事会等へフィードバックし事業方針等に反映させる。評価結果はホームページ等で公表し地域事業者が閲覧可能な状態にする。行政や関係機関にも共有し改善策を協働で検討する。

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

岐阜県商工会連合会が実施する職種別研修会には参加しているが、外部機関の専門研修への参加は限定的である。A I等の先端技術、デジタル化の推進やマーケティング手法、経営力再構築伴走支援における対話と傾聴の基本姿勢など、必要な専門的知識・能力の習得は個人の自主性に委ねられている。その結果、経営指導員によって支援能力にバラつきが生じており、組織としての支援ノウハウを共有・蓄積する仕組みが不十分で構築できていない。

D X対応や課題設定力など、新たな支援領域への知識習得が遅れている。

課題

組織全体の支援スキルを計画的に向上される必要がある。そのために、外部研修への参加機会と専門知識の習得機会を確保する必要がある。特に、近年顕著に進化している、A I等のデジタル技術による生産性向上支援やI Tリテラシーなどに対応する実践的スキルの習得が必要である。

支援ノウハウの組織的な共有できる仕組みを整備し、ノウハウを組織し参加することが必要である。

(2) 事業内容

組織の支援能力を体系的に高めノウハウ共有等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。

①外部研修・セミナーの計画的活用

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より一層の向上のため、中小企業庁や岐阜県商工会連合会主催の研修へ計画的に参加する。
中小企業大学校支援担当者研修	事業計画策定セミナーや事業承継セミナー、D X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。
D X推進セミナー	喫緊の課題である小規模事業者のD X推進への対応にあたっては、経営指導員等のI Tスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・支援を可能にするため、D X推進の取組に係る支援能力向上のためのセミナーに積極的に参加する。

②O J T制度の導入

支援経験が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訪問や窓口相談の機会を活用したO J Tを積極的に実施し、組織全体の支援能力向上を図る。

③ノウハウ共有の仕組み

支援事例データベースを構築し、課題設定・解決プロセスを記録し共有する。岐阜県商工会連合会の経営支援システムを活用し、支援内容と進捗状況を体系的に記録する。支援内容は、経営課題の種類、支援方法、活用施策などで整理する。

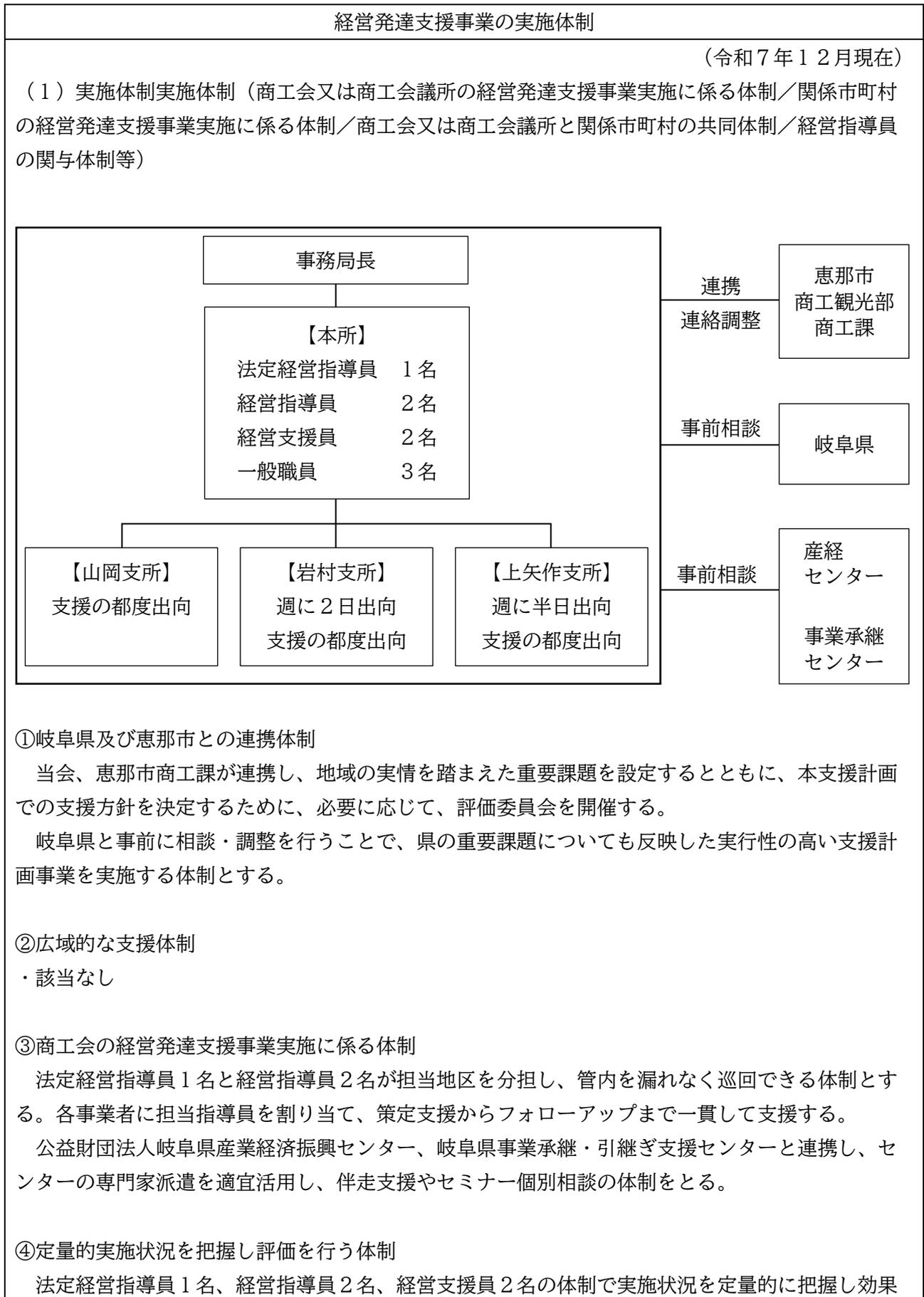
組織全体で支援ノウハウを共有し活用することで、支援ノウハウの均一化を図る。

④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する。
- ・財務、人材、知財、デジタル活用など、段階別に学習を促す。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



測定を行う。上記で把握した実施状況を当会と恵那市の連携協議会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。

⑤経営指導員等の資質向上に係る体制

職員向け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、創業・起業、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付けを行うための能力向上、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法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：堀 久美子

連絡先：恵那市恵南商工会 TEL：0573-54-2902

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提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員：堀久美子は、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) 恵那市恵南商工会、恵那市連絡先

①恵那市恵南商工会

〒509-7731

岐阜県恵那市明智町443番地4

TEL：0573-54-2902/FAX0573-54-3703

E-mail：enashikeinan@ml.gifushoko.or.jp

②恵那市商工観光部商工課

〒509-7292

岐阜県恵那市長島町正家一丁目1番地1

TEL：0573-26-6829/FAX：0573-26-2861

E-mail：business@city.ena.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	3,550	3,550	3,550	3,550	3,550
地域の経済動向調査に関する事業	100	100	100	100	100
需要動向調査に関する事業	100	100	100	100	100
経営状況の分析に関する事業	50	50	50	50	50
事業計画策定支援に関する事業	600	600	600	600	600
事業計画策定後の実施支援に関する事業	400	400	400	400	400
新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事業	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事業	100	100	100	100	100
経営指導員等の資質向上等に関する事業	200	200	200	200	200

(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、県、市等の補助金等で実施。 ・商工会自己財源

(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)

経営発達支援事業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	