

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人 番号)	小坂町商工会(法人番号 5200005010564) 萩原町商工会(法人番号 3200005010566) 下呂市馬瀬商工会(法人番号 2200005010567) 下呂商工会(法人番号 4200005010565) 金山町商工会(法人番号 4200005010689) 下呂市(地方公共団体コード 212202)
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> <p>①付加価値向上と販路開拓による売上・収益の改善 付加価値向上と販路開拓を実現するためには、商品・サービスの磨き上げと新規需要の獲得を目標とし、商品開発・販路開拓・情報発信などの取り組みを進め、売上・収益の改善につなげる。</p> <p>②創業・事業承継支援 事業者数の減少は地域経済に直結する重要な課題であり、創業・承継の促進は経済基盤の維持に不可欠であり、創業・承継支援は、計画策定から実行、フォローアップまで継続的に行うことで、事業継続率を高めるために実施する。</p> <p>③デジタル化推進(業務負担の軽減と「無理なく使えるIT」)の定着支援 デジタル化の推進により、人手不足や最低賃金上昇への課題に対応し「売上を増やす」と同時に「業務負担を減らす」ことで経営改善につなげる。 無理なく使えるITの定着支援を通じて、コスト削減・業務効率化・利益確保を実施する。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 関係機関や管内の地域経済動向調査から得た情報を整理・分析し、地域経済のレポートを作成し広く情報提供・周知する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 個々の事業者の製品・商品・サービスに関して、ターゲット顧客に対して需要動向調査を行い、事業者へ提供を行い顧客ニーズの把握に繋げる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 事業の定性面・定量面から経営分析する意義を示し、掘り起こした事業所に対して経営状況の把握を行うことで、経営計画の策定や実際の経営への活用へと結び付ける。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を踏まえて事業計画(創業計画、事業承継計画)策定支援を実施し、計画的且つ確実性のある事業展開に繋げる。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業者を対象に、進捗状況の確認を定期的に変更し、必要に応じて重点的な支援を実施する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 従来の展示会や商談会による販路開拓支援を継続しつつ、SNS や EC サイトなどのデジタル活用を新たに取り入れ、情報発信力を高めて販路拡大を支援する。</p>
連絡先	<p>小坂町商工会 〒509-3104 岐阜県下呂市小坂町小坂町 815-5 TEL 0576-62-2176 FAX 0576-62-3916 E-mail : osaka@ml.gifushoko.or.jp</p> <p>萩原町商工会 〒509-2517 岐阜県下呂市萩原町萩原 1166-24 TEL 0576-52-2500 FAX 0576-52-3154 E-mail : hagiwara@ml.gifushoko.or.jp</p> <p>下呂市馬瀬商工会 〒509-2612 岐阜県下呂市馬瀬名丸 406 TEL 0576-47-2244 FAX 0576-47-2633 E-mail : geroshimaze@ml.gifushoko.or.jp</p> <p>下呂商工会 〒509-2202 岐阜県下呂市森 801-10 TEL 0576-25-5522 FAX 0576-25-5538 E-mail : gero@ml.gifushoko.or.jp</p> <p>金山町商工会 〒509-1614 岐阜県下呂市金山町大船渡 571-1 TEL 0576-32-3370 FAX 0576-32-2882 E-mail : kanayama@ml.gifushoko.or.jp</p> <p>下呂市観光商工部商工課 〒509-2295 岐阜県下呂市森 960 番地 TEL : 0576-24-2222 FAX 0576-25-3252 E-mail : syoukou@city.gero.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

【立地及び交通の状況】

下呂市は、平成 16 年 3 月 1 日、旧益田郡の小坂町、萩原町、馬瀬村、下呂町及び金山町の 5 町村が合併し誕生した。岐阜県のほぼ中央部にあり、北に高山市、南は関市と加茂郡、西に郡上市、東に中津川市と長野県に接している。市内には日本三名泉として有名な下呂温泉を始め、湯屋温泉、下島温泉、濁河温泉、飛騨川温泉、馬瀬川温泉、飛騨金山温泉など 7 か所もの豊富な温泉資源があり、知名度がある観光資源に恵まれた地域である。

総面積は 851.21 ㎢と广大で、全面積の約 91%が山林に覆われ、標高 3,067mの御嶽山をはじめ 1 千メートル超の山々に囲まれ、中央部を南北に飛騨川と JR 高山線、名古屋と富山を結ぶ国道 41 号が通っている。

飛騨川沿いに点在する平地が商業地・住宅地・農地となっており、最北部の小坂町市街地から最南部の金山町市街地までは国道 41 号を利用しても 50 km 以上も離れている。

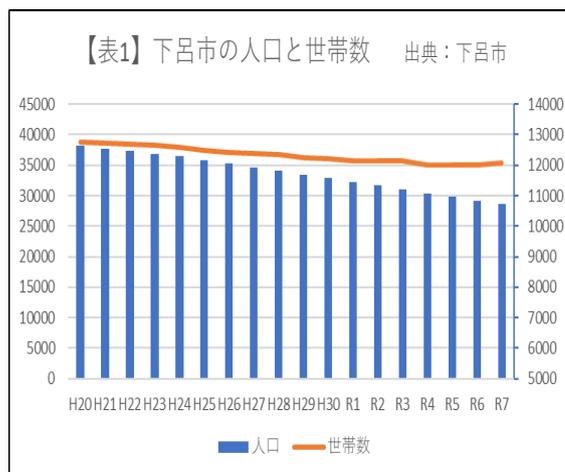
また、東西南北のどの方向に向かっても最寄り的高速道路の I C までは、車で約 1 時間を要することもあり、大型の工業施設等には、あまり適していない立地条件となっている。

【人口の状況】

表 1 に示すとおり、平成 20 年（2008 年）には 38,205 人であった下呂市の人口は、令和 7 年（2025 年）には 28,605 人へと減少しており、17 年間で 9,600 人、約 25%の人口減少が見られる。この間、年平均で約 565 人ずつ人口が減少している計算となる。

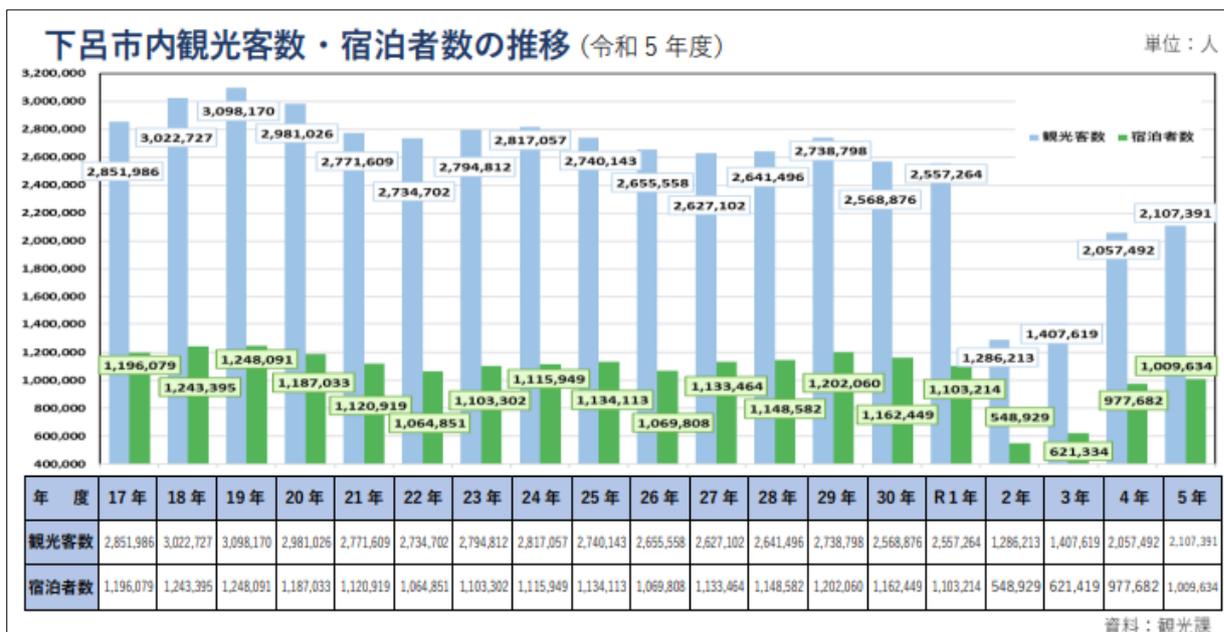
人口減少の主な要因としては、出生数と死亡数の差による自然減に加え、19 歳以降の若年層が進学や就職を機に市外へ転出する社会減が挙げられる。特に下呂市内には高等教育機関や大規模な雇用先が少なく、若年層の定着が難しい状況が続いている。一方、世帯数は人口ほどの減少幅はなく、平成 20 年の 12,757 世帯から令和 7 年の 12,059 世帯と約 700 世帯の減少にとどまっている。これは単身世帯や核家族化の進行によるものであり、今後も世帯数の減少ペースは緩やかに推移する可能性が高い。また、令和 7 年時点における高齢化率は 40%を超えており、全国平均を大きく上回っている。生産年齢人口の割合は低下し続けており、地域経済や地域サービスを支える人材の確保が喫緊の課題となっている。

加えて、事業者の高齢化と後継者不足が顕著となっており、事業承継の停滞や廃業リスクが地域経済に影響を及ぼしている。さらに、人口減少に伴う地域内消費市場の縮小が、中長期的な売上維持・成長を困難にしている現状も見られる。こうした構造的な課題に対応し、小規模事業者が安定して事業継続できる環境づくりを進めていくことが求められている。



【観光】

下呂市は全国有数の温泉観光地として知られ、年間 200 万人を超える観光客を継続的に受け入れてきた。なかでも宿泊を伴う観光客の割合が高く、観光業は地域経済の中核を担う産業として、周辺の飲食業、小売業、交通業など多岐にわたる事業者に大きな経済的波及効果をもたらしている。



令和 5 年度の観光客数は 2,107,391 人、宿泊者数は 1,009,634 人となり、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた令和 2～4 年度の落ち込みから回復傾向が見られている。一方で、コロナ禍前の令和元年度（観光客数 2,557,264 人、宿泊者数 1,103,214 人）と比較すると、観光客数・宿泊者数ともにやや下回る水準にとどまっている。

観光需要の変動は観光関連事業者にとどまらず、域内の幅広い業種に影響を及ぼすため、地域経済全体を捉えるうえで極めて重要な指標である。こうした状況を踏まえ、観光統計などのデータを継続的に収集・分析し、地域内で共有することは不可欠である。商工会としても、インバウンド需要の増加や宿泊・消費行動の変化を踏まえた影響分析を行い、小規模事業者の経営判断に活かせる情報を整理することが求められている。観光を取り巻く市場環境の変化を把握し、業種横断的に活用できる情報提供へとつなげていく姿勢が重要である。

【事業所数】

管内業種別商工業者数

2024 年下呂市データ集 (単位：者)

業種別	H 2 6	H 2 8	R 3	H26-R3 増減数 (▲減)	増減率
建設業	327	312	275	△52	△15.9%
製造業	234	219	194	△40	△17.1%
卸売・小売業	522	496	465	△57	△10.9%
飲食店、宿泊業	368	354	319	△49	△13.3%
サービス業その他	900	831	847	△53	△5.9%
市内商工会管内計	2,351	2,212	2,100	△251	△10.7%

令和 3 年度における下呂市商工会地区の事業者数は 2,100 であり、平成 26 年度 (2,351) と比べると 251 事業者、率にして 10.7%の減少となっている。

業種別に見ると、建設業・製造業・卸売業・小売業・飲食業・宿泊業といった地域の基幹産業では依然として減少傾向が続いている。特に製造業 (17.1%減) や建設業 (15.9%減) では減少幅が大きく、顕著な課題となっている。

一方、サービス業その他の分野では 847 事業者となり、平成 26 年度比で 5.9%の減少にとどまっている。他業種と比べて減少幅が小さい背景には、個人のライフスタイルの多様化や美・健康志向の

高まりにより、生活関連サービス業の新規開業が一時的に増加したことがある。地域内では少子高齢化や情報通信技術の浸透など社会環境の変化を背景に、産業構造が緩やかに転換しつつあることが示されている。

ただし、建設業・製造業・卸売業・小売業・飲食業・宿泊業などでは、事業承継の遅れ、人材確保の難しさ、需要変動への対応力不足といった課題が経営継続を阻んでいる。

その一方で、地域内には新たに創業を志す人も一定数存在し、全ての業種において新規事業や創業の可能性が広がっている。

以上の産業別動向を踏まえ、支援の重点化や訪問支援、事業計画策定支援を効果的に実施することが求められている。

【主要産業の現状】

(ア) 建設業

建設業は、市内に 275 事業所が存在し、平成 26 年度から 15.9%の減少が見られる。長期的な景気の低迷や公共工事の削減、民間住宅着工数の減少などが影響し、特に土木工事業では事業規模の縮小や廃業が進行している。地元工務店は大手ハウスメーカーとの競争や後継者不在といった課題を抱えており、事業継続が困難なケースも多い。一方で、建築業においては職人経験を活かした独立開業も一定数見られ、地域に根差した小規模事業としての存在感は依然として保たれている。

今後は、公共・民間双方の需要変化に適応し、地域インフラ維持に不可欠な主要産業として継続できる体制づくりが求められる。

(イ) 製造業

製造業は 194 事業所で、平成 26 年度比で 17.1%の減少が見られ、主要 5 業種の中でも最も減少率が高い。市内南部にはゴム製品などを扱う自動車関連企業が点在しているが、地域全体としては中小零細企業が中心であり、都市部に比べて立地や人材確保面での課題が続いている。

また、森林資源や清流といった地域資源を活かした木工業や飲食料品製造業は依然として地場産業として存在感を放ち、観光客向けの商品開発も一定の需要を維持している。観光資源との連携を図った商品展開や、地域特性を生かしたブランドづくりを通じて、製品の魅力や独自性を高めていくことや、設備更新・人材育成・DXなどの経営基盤強化が遅れば競争力低下につながるため、事業継続・成長の両面を支える支援の必要性が高まっている。

(ウ) 卸売・小売業

卸・小売業は 465 事業所を数え、地域住民の暮らし及び観光消費の受け皿として機能している。旧下呂町の温泉街では土産物販売や食べ歩き商品、SNS 映えを意識した商品が増加している。市内各地域の商店街では郊外型大型店やネット通販の進展により競争が激化し、小規模店舗の淘汰が進行している。住民ニーズとのミスマッチも顕在化し、商店街の役割は再定義を迫られており、地域内流通と新規顧客層の開拓も課題となっており加えて、キャッシュレス決済、SNS 発信、EC 対応など販売チャネルの多様化に対応できていない店舗が多く、デジタル活用の遅れが売上拡大の阻害要因となっている。

(エ) 飲食・宿泊業

飲食・宿泊業は 319 事業所で、平成 26 年度比 13.3%の減少が見られ、事業者数の縮小傾向は続いている。一方で、下呂温泉を核とする観光需要は依然として地域経済の中心的役割を担っており、自然観光資源や食文化との連動により高い付加価値を生み出せる点は本産業の大きな強みとなっている。コロナ禍からの回復により観光客数・宿泊者数は上向きつつあるが、旅行形態の変化に伴い、客単価の最適化・滞在時間の延伸・消費分散（宿泊施設内消費から市内回遊消費へ）が新たな競争ポイントとなっている。その一方で、業界内では人材不足・仕入価格高騰・価格転嫁の難しさ・営業人員の長時間化・宿泊予約サイトへの依存度上昇・リピーター獲得の難しさといった経営課題も顕在化している。特に宿泊・飲食の双方で SNS・インバウンド・EC 販売・デジタル予約導線など、新たな需要開拓手法への対応力が売上に大きな差を生む状況となっており、経営者の高齢化や人材不足により十分な対応できていない事業者も多い。近年は、旅館・飲食店と他産業との連携による体験型消費・アクティビティ・地域イベント・お土産商品開発の取り組みが効果を上げている例も見られ、こうした地域横断的な消費体験の設計にはさらなる成長余地がある。観光需要

の回復局面において、飲食・宿泊事業者が市場変化に即応し、持続的な収益構造を確立していくことが、地域経済の再成長に寄与する重要なテーマとなっている。

(オ) サービス業その他

サービス業その他は847事業所で、平成26年度比5.9%の減少と、他業種と比べ減少幅は小さくなっている。理美容業、ネイル、エステなどの生活関連サービスの開業が増加しており、個別ニーズの多様化に対応した業態が広がっている。

また、自動車整備や修理業といった地域密着型サービスも安定的に存在し、地域住民の生活を支える重要な役割を担っている。観光地であることから、一部ではインバウンド向けサービスを展開する事業者も見られ、従来型から新サービスへの多様化が進行している。一方では、技術習得・顧客獲得のためのマーケティング力の不足、人材確保の難しさなどの課題を抱えるケースも増えている。サービス産業の伸長は地域に新たな雇用や需要を生み出す一方、その維持・発展のためには市場動向に応じた事業戦略の検討や支援が求められる。

【創業者の現状】

下呂市内における創業者の推移

(単位：者)

	小坂町	萩原町	馬瀬	下呂	金山町	合計
令和3年度	5	5	2	9	3	24
令和4年度	2	2	2	17	3	26
令和5年度	2	8	0	10	2	22
令和6年度	2	8	2	10	3	25

創業セミナーの参加者数

(単位：人)

下呂市では、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、創業セミナーの開催や特定創業支援事業補助金の交付など、創業支援メニューの充実が図られてきた。これにより、令和3年度以降は年間20名台の創業者数を維持しており、一定の創業ニーズが継続して存在し、創業セミナーも毎年10名以上の参加があり、男女問わず幅広い層から関心が寄せられている。

	男性	女性	合計
令和3年度	6	4	10
令和4年度	8	8	16
令和5年度	4	8	12
令和6年度	6	6	12

地域別では、下呂地区や萩原町などの比較的中心部に創業が集中する傾向が見られる一方で、小坂町や馬瀬地域における創業は少ない。ただし、これらの地域はもともとの事業者数や人口規模自体が限られているため、単純な数値比較では実態を正確に評価することは難しい。とりわけ馬瀬地域においては、人口減少や高齢化が進行する中で創業が発生していること自体が、地域にとって大きな価値を持つ動きであるといえる。また、第2期では、創業支援連絡会議を通じて商工会・行政・市内金融機関による創業希望者情報の共有が進められてきたが、各機関が個別に支援する体制となっており、連携性や支援の一貫性には一定の課題が残る。

②課題

【主要産業の課題】

(ア) 建設業

建設業は事業者数の減少が続き、従業員の高齢化や後継者不在が顕在化している。公共工事量及び住宅着工件数の低下を背景に、市内業界全体はやや縮小傾向が進行しており、経営基盤の脆弱化が課題となっている。若年層の就労が進まない中で、職場環境の改善や処遇の向上を通じた人材確保が急務である。独立開業者も存在するが、特定の取引先への依存から脱却し、新規顧客の開拓と持続可能な経営体制の構築が求められている。

(イ) 製造業

製造業は事業所数の減少が著しく、業界全体として人材確保と事業承継の遅れが課題となっている。特定の企業とのBtoB取引に依存する傾向が強く、経済変動への脆弱性を抱えている。市内に

は木工品や食品など地域資源を活かした事業者も多く存在するが、こうした強みを活かした製品開発と販路拡大が進んでいない。観光地としての特性を踏まえ、地域ブランドを取り入れた高付加価値化や観光連携型の商品展開の推進が課題となっている。

(ウ) 卸・小売業

卸・小売業は、郊外型大型店舗の進出や人口減少により、地域密着型の事業者が苦戦を強いられている。特に商店街においては、来店客の減少や事業主の高齢化、後継者不足が進み、事業継続が困難な事業者が増加している。観光地における土産品や食べ歩き商品の取り扱いには活気が見られるものの、観光客と地域住民の双方のニーズを的確に捉えた商品戦略・販促戦略が不十分である。事業承継・マーケティング・デジタル販売への対応力向上が喫緊の課題である。

(エ) 飲食・宿泊業

飲食・宿泊業は観光需要の回復が進む一方で、人手不足や後継者不在が依然として深刻な課題となっている。地域資源を活用した観光コンテンツが増加傾向にあるものの、市内の滞在時間を延ばし、消費を促進する取り組みは十分に展開されていない。下呂温泉をはじめとする魅力的な観光資源や地域の食文化を活かした商品・サービスの磨き上げが必要であり、訪問客の満足度向上とリピーター獲得に向けた戦略的な取り組みが求められている。

(オ) サービス業その他

サービス業その他は、理美容や自動車整備など地域住民の生活を支える事業が中心であるが、人口減少に伴う商圏の縮小により経営環境が厳しさを増している。特に高齢化と後継者不足による廃業が顕著であり、地域における生活サービスの継続性が危ぶまれている。新たなニーズに対応したサービス開発や商圏の再定義、ICTの導入といった変革が進まず、需要変化に対する対応力の低さが課題となっている。

【創業者における課題】

創業支援の制度や仕組みは一定程度整備が進んできたものの、地域全体で創業を支える基盤は依然として十分とは言いがたい。中心部と比べて中山間地域では創業機会が限られており、地域の実情を踏まえた柔軟な支援体制の構築が求められる。また、商工会・行政・金融機関などの関係機関はそれぞれ創業支援を行っているが、情報共有や役割分担が形式的にとどまる場面も見られ、創業準備段階から創業後の定着支援までを一体的に支える連携体制の強化が求められている。

加えて、創業セミナーや補助金など初期段階の支援は整備されている一方で、創業後のフォローアップや経営の安定化に向けた中長期的な支援が不足しており、持続的な経営の定着を後押しする体制が不十分である点も課題である。

【下呂市第三次総合計画における商工・観光振興】

産業経済の中核としての観光と商工業の位置づけ

下呂市第三次総合計画では、将来像として「ぬくもり・つながり・わくわく下呂市」を掲げ、人口減少・少子高齢化といった社会構造の変化に対応しつつ、活力ある持続可能なまちの実現を目指している。その中で「産業経済」は8つの基本目標の一つとして位置づけられ、「賑わいを生む産業が盛んなまち」を目標に、観光を中心とした産業振興に重点が置かれている。

具体的には、日本三名泉の一つである下呂温泉を核に、濁河温泉や湯屋温泉などの温泉地、小坂の滝めぐり、馬瀬川での鮎釣りなどの自然体験、地元の飛騨牛や「鶏ちゃん」に代表される郷土料理など、地域資源を活かした観光まちづくりを推進。これらは、観光客の誘致にとどまらず、宿泊・飲食・交通・土産品販売など地域内産業との連携を促進し、幅広い経済効果を生み出す「商機」として戦略的に活用されている。

構造的課題への対応と地域経済の強靱化

下呂市においても人口減少や少子高齢化、事業承継者の不在といった構造的課題が深刻化しており、既存事業の継続や新規創業の促進、安定的な雇用の確保などが地域経済の喫緊の課題となっている。こうした状況に対し下呂市では、観光を起点とした横断的な産業振興とあわせて、創業セミナーや個別相談による起業支援、専門家の活用による事業承継対策、商店街などの空き店舗を活用

した出店促進、生産性向上に資する設備投資への補助、金融機関との連携による資金調達支援、ITやキャッシュレス・ECの導入促進など、多面的な事業者支援を展開している。これらの施策を通じて、経営力の強化や雇用の創出、地域資源を活かした新たな価値の創出が進められ、地域経済の自立性と持続性の向上が図られている。

下呂市が描く未来像と商工業の役割

第三次総合計画では、「成長と雇用」「地域資源の最大活用」「イノベーションの推進」「持続可能な地域社会の構築」といった視点から、SDGsとも親和性のある施策体系が展開されている。

下呂市が目指すのは、外部からの観光需要・交流人口を呼び込みながら、地域内での経済循環を高め、そこに暮らす住民の「働きがい」や「誇り」、「生活の豊かさ」が両立する地域社会の実現である。観光を契機とし、商工業者がサービスの質や魅力を高め、地域資源を活かした商品開発や体験コンテンツを創出することで、下呂市のまちは「選ばれる観光地」から「また訪れたい地域」へと進化していくことが期待されている。本経営発達支援計画は、こうした総合計画の方向性を踏まえつつ、小規模事業者の「稼ぐ力」を高めるための具体的な支援の枠組みとして位置づけるものである。

【下呂市振興基本条例】

令和7年4月に施行された「下呂市中小企業・小規模企業振興基本条例」では、地域経済の担い手である中小企業・小規模企業の重要性が明記され、地域社会全体でその持続的発展を支えていくことが基本理念として掲げられている。その中でも第6条では、商工会が地域における経済団体としての役割を担い、「市、関係団体、事業者との連携を図りながら、中小企業・小規模企業の振興に関する施策の提案及び実施に努めること」が定められている。

この基本的な役割認識を踏まえ、商工会は、地域の実情を把握している最前線の支援機関として、地域の中小企業・小規模企業の経営支援、情報提供、課題解決支援、各種施策との橋渡しといった多様な機能を、今後より一層強化していく必要がある。

本計画では、これまでの経営発達支援事業を通じて蓄積してきたノウハウやネットワークを活かしながら、条例の趣旨と整合性を持った支援体制の確立を目指す。市や関係機関と緊密に連携しながら、制度の周知や意識醸成にも努めるとともに、地域課題に対応した実効性のある支援策を展開していく。また、条例が示す「地域の特性を活かした産業の振興」や「事業者の自立的努力の支援」という視点に基づき、小規模事業者の経営の自走力を高める支援のあり方を見直し、地域全体で企業を支える共助の仕組みづくりにも寄与することを目標とする。

【共同申請する理由】

令和3年度から実施した第2期経営発達支援事業においても、第1期に引き続き、市内5商工会が共同で計画を策定・実行し、地域の特性に応じた小規模事業者支援を展開してきた。その5年間の取り組みを通じ、地域課題への対応や支援の質の向上において、共同での取り組みが極めて有効かつ現実的であることが再確認された。この背景には、以下の理由がある。

(ア) 一行政区域に複数商工会が併存する構造的状況の継続と、支援の一体化の必要性

旧5町村による合併から20年が経過した現在も、下呂市には5つの商工会（小坂町商工会、萩原町商工会、下呂市馬瀬商工会、下呂商工会、金山町商工会）がそれぞれ活動している。第1期・第2期を通じて、市全域を対象とする一体的な事業者支援の枠組みが徐々に機能し始め、市（行政）との連携体制も深まり、より効果的な事業推進が可能になってきた。こうした体制を継続・強化する上でも、引き続き5商工会が共同で取り組む意義は大きい。

(イ) 地域を越えた支援の柔軟化と、少人数職員の効率的活用

第2期計画では、セミナー開催や創業支援などにおいて、5商工会の職員が役割分担をしながら効率的に支援を行ってきた。各職員の得意分野を市内全域で活かすことができ、支援の質と範囲がともに向上した。また、少人数体制の商工会が多い中で、チームによる支援体制を構築することで、伴走型支援や複雑な課題への対応も可能となっている。

(ウ)「観光」を核とした共通課題と商機の広域的共有

下呂市内全域には、下呂温泉をはじめとした観光資源が広く分布し、各地域において観光客を対象としたビジネス展開が共通のテーマとなっている。観光と関連する飲食・宿泊・土産・交通などの分野においては、エリアを越えて横断的に支援する必要がある。第2期を通じてこうした構造的課題を商工会の垣根を越えて対応できたことは、今後さらに観光産業を核に地域経済を支えるうえで、極めて重要な成果であった。

以上のように、第1期・第2期の実行を経た今だからこそ、共同申請という体制が地域にとって有効かつ必要不可欠な手法であると実感している。第3期においても、これまでに築いた連携基盤をさらに発展させ、市域全体を視野に入れた一体的かつ継続的な支援を実施するため、引き続き5商工会による共同申請を行う。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①今後10年間を見据えた方向性

下呂市内の商工業は、小規模事業者がその大半を占めており、地域の雇用や暮らしを支える重要な担い手である。しかし近年は、人口減少や少子高齢化に加え、後継者不足や人材確保の困難、物価・エネルギー価格の高騰、デジタル対応の遅れといった構造的かつ複合的な課題に直面している。

こうした変化の激しい経営環境の中で、小規模事業者が持続的に発展していくためには、単なる経営の維持ではなく、「稼ぐ力(=売上・利益を生み出す力)」の強化が不可欠である。商工会はその支援機関として、事業者の持つ強みを見極め、経営力・商品力・販売力といった稼ぐ力の底上げに向けた伴走型支援を一層強化していく。今後10年間を見据えた経営発達支援事業では、個社の経営課題に応じた継続的なフォローアップに加え、創業・事業承継支援、IT・DXの導入支援、販路開拓・ブランディング支援、設備投資支援、資金調達支援など、成長段階に応じた施策を展開する。特に観光需要や地域資源と連動させた商品・サービスの開発支援にも注力し、地域経済全体の付加価値向上と経済循環の強化を図る。こうした支援を通じて、地域の小規模事業者が自らの力で収益を上げ、外部環境の変化に柔軟に対応できる経営体質を確立し、持続可能で魅力ある地域経済の担い手として成長していくことを本事業の目的とする。

②下呂市第三次総合計画との連動性・整合性

経営発達支援事業は、下呂市第三次総合計画に掲げられた将来像「ぬくもり・つながり・わくわく下呂市」の実現に向けた取り組みと密接に連動しており、特に基本目標の一つである「賑わいを生む産業が盛んなまち」の具現化に大きく寄与するものである。

同計画では、地域の特色や資源を活かした観光産業の振興を軸に、地域内産業の活性化と経済循環の強化を目指しており、創業支援や事業承継支援、商店街活性化、空き店舗活用、IT・デジタル活用の推進など、商工会が担う経営支援と一致する施策が多く盛り込まれている。とりわけ、事業者の「稼ぐ力」を高めることで、地域に雇用と所得を生み出し、住民の暮らしの質や定住意欲の向上にもつながる点は、総合計画の目指す地域像と強く合致している。

また、総合計画は、SDGsの理念である「持続可能な地域社会の実現」とも調和しており、商工会が推進する伴走型支援や地域経済の底上げに向けた取り組みは、まちの将来像における「持続性」と「活力」の両立を支える実効的な手段となる。

今後も、下呂市と商工会が計画的かつ連携的に施策を展開することで、地域課題に対応しながら、小規模事業者の自立と成長を促し、地域全体の発展へとつなげていくことが求められている。

③商工会としての役割

下呂市内には2,100の事業者が存在し、その大半が小規模事業者で占められている。商工会は、これら事業者にとって最も身近な経営支援機関として、地域に根ざした伴走支援を展開し、経営課題の解決と持続的な事業発展を支えていく役割を担っていく。

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事で、小規模事業者の「自立的な経営力の強化」に繋げる。

(ア) 経営分析に基づく実行可能な事業計画の策定支援

急激な経済変化や人口減少、消費行動の多様化といった環境変化の中で、持続的な経営を行うためには、自社の現状を的確に把握し、将来を見据えた戦略的な計画の支援を実施する。

目標設定・売上の仮説検証・販路開拓・商品改善・投資計画・収益見通しといった具体的な戦略を伴う実行可能な事業計画の策定と実施を後押しし、計画づくり→実行→検証→改善まで一貫した伴走により、経営者の意思決定と実行力向上につなげる。

(イ) 支援機関との連携と施策活用による課題解決の推進

事業計画の策定から実行・見直しまで一貫して寄り添う伴走型支援を通じて、事業者が直面する経営・人材・資金・販路などの課題に対応する。関係機関とのネットワークを活用し、各種支援施策や補助制度の適切な活用を促進することで、効果的な課題解決を後押しする。

(ウ) 地域資源を活かした新たな事業展開・創業の促進

観光地・温泉地としての下呂市の地域資源や、地域特性を生かした製造・サービスなどを軸に、地域の魅力を発信できる事業者や創業希望者を積極的に掘り起こす。事業計画策定支援から創業支援、フォローアップまで一貫して支援を行い、地域に根差した新たな価値の創出と持続可能な地域経済の構築を図る。

(3) 経営発達支援事業の目標

【市内5商工会の支援目標】

①目標 付加価値向上と販路開拓による売上・収益の改善

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・利益が改善した事業者を135者とする。

KPI（プロセス指標）

- ・需要動向調査100件・経営分析を実施する件数 468者
- ・事業計画策定件数 343件
- ・販路開拓/情報発信・SNS/EC活用・プロモーション、展示会等支援件数 135者

設定した理由：売上・利益の改善は、事業者の経営成果を最も直接的かつ分かりやすく示す指標であり、売上改善を実現するためには、商品・サービスの磨き上げと新規需要の獲得が欠かせず、商品開発・販路開拓・情報発信といった取り組みは成果に直結する重要なプロセスであるため。

②目標 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数 60者

商工会の支援を受けて事業承継を実施した事業者数 43者

KPI（プロセス指標）

- ・創業相談者数 150者
- ・創業計画策定者数 60者
- ・事業承継アンケート件数 1115件（3年に1度の大規模調査を含む）
- ・承継計画策定者数 65者

設定した理由：事業者数の減少は地域経済に直結する課題であり、創業・承継の促進は地域の経済基盤維持に不可欠であるため。

創業・承継は単発支援では定着が難しく、計画策定から実行・フォローアップまで継続支援を行うことで事業継続率を高められるため。

③目標 デジタル化推進（業務負担の軽減と「無理なく使えるIT」の定着支援）

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI（成果指標）：無理なく使えるITの導入・定着を通じて、業務負担や時間コストの改善が確認できた事業者を100者とする。

KPI（プロセス指標）

- ・業務課題に応じたツール選定・導入アドバイス 300 回
- ・デジタルツール（SNS、HP、キャッシュレス決済、会計システム）簡易ツール導入支援 100 者
- ・デジタル化に関するセミナー120 人（市内統一開催 5 回/単会個別説明指導 5 回）

設定した理由：小規模事業者においては、深刻化する人手不足や最低賃金上昇への対応として、「売上を増やす」だけでなく「業務負担を減らす」ことが経営改善の重要な柱となっているため。特に、専門知識がなくても使える IT の定着は、労働時間削減・コスト削減・業務効率化に寄与しやすく、利益確保に直結するため。

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付加価値向上と販路開拓による売上・収益の改善

達成方針 1：市場・顧客ニーズの把握と事業計画への反映（事業計画策定）

経営分析や需要動向の把握を通じて顧客が求める価値の可視化を行い、事業者の強み・改善点・ターゲット・価格戦略を整理し事業計画を策定し事業の方向性を明確にする。

設定した理由：売上向上の起点が「顧客に求められる価値の明確化」にあるためである。これにより方向性のズレを防ぎ、成果につながる行動を取りやすくし、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。商品の見せ方・説明文・価格・パッケージ・体験価値・接客など、事業者が取り組みやすい改善から支援する。

設定した理由：小さな改善から価値向上につなげ、価格競争に陥りにくい「選ばれる商品・サービス」に変えることで収益を得られる可能性が高まるため。

達成方針 3：適切な方法での販路開拓（オンライン・オフラインの選択）

SNS・EC・インバウンド対応・地域イベント・展示会・業者商談などから、個々の事業者に最適な販路開拓支援を実施する。業種・商圏・顧客属性に合わせた販路を提案し、安定した顧客獲得につなげる。

設定した理由：顧客が実際に利用するチャンネルに合わせて販路を選ぶことで、効率的に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、アンケート調査を通じて現状の意向や課題を把握する。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。これらの情報を基に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・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・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。計画策定者が自ら考え、実現に向けて動き出せるよう計画策定を支援する。

設定した理由：計画策定は、創業や事業承継の実行力を高める重要な工程であり、資金調達や関係者の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、事業承継融資・補助金等）

金融機関や士業、制度施策と連携し、融資・補助金・許認可・手続きなど実行段階の課題解決を後押しし実現につなげる。

設定した理由：必要資源の確保と実務支援により「計画で終わらせず、実施に結びつける」ことができるため。

③デジタル化推進（業務負担の軽減と「無理なく使えるIT」の定着支援）

達成方針1：デジタル化の必要性和基本理解の促進

事業者に向けたセミナーや個別相談を通じ、デジタル化がもたらす効果（時間削減・手間軽減・顧客対応改善など）を分かりやすく伝え、利便性を理解してもらう。

設定した理由：小規模事業者は日常業務が多忙で、新しい取組が後回しになりがちである。そのため、動き出すきっかけづくりが不可欠であり、まずはデジタル化の必要性を理解してもらうことが重要であるため。

達成方針2：自社に合ったデジタルツールの選択支援

事業者の業種・規模・現状の業務フローを踏まえ、キャッシュレス決済、予約管理、在庫・受発注、POS、簡易会計アプリ、チャットツールなど、無理なく使えるITを課題に合わせて選定し、導入を支援する。

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場合もあり、適切な選定を行うことで、導入後の負担や失敗リスクを軽減し、定着につなげることができるため。

達成方針3：支援施策を活用した導入支援と定着化

デジタル化に向けたツールや設備の導入に際しては、必要に応じて補助金や助成金の活用を支援する。導入後はフォローアップや定着化支援を行い、日々の通常業務に根付くまで継続的に支援する。

設定した理由：多くの小規模事業者が「導入はしたが使わなくなる」という状態に陥りやすい。そのため、定着支援を行うことが成果につながりやすく、補助金や助成金の活用も小規模事業者にとって有効な手段となるため。

※各達成方針を進める上で、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、地域全体の持続的発展につなげる。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

各商工会では、会員事業者に対する景況調査や個別の聞き取り、2次データの活用等を通じて、地域経済の実情把握に継続的に取り組んできた。コロナ禍の不況期には、観光業・飲食業・宿泊業を中心に業況の急激な変化を的確に捉え、関連する相談支援や行政との情報連携に活用した実績もある。また、日常業務や融資・補助金等の個別支援を通じて得られた経営実態の情報も、調査結果とあわせて分析・精査し、地域の実情に即した内容として発信している。

しかしながら、現時点ではこうした情報が「経営の意思決定に有効活用されている」とまでは言い難く、情報の受け手である事業者側での理解や活用が十分に進んでいないケースも見受けられる。

【課題】

小規模事業者が経営判断を行う上で、地域経済や業界の動向を把握することは極めて重要である。しかし現状では、提供される情報が一方的であり、個々の事業者が自社の経営にどう結び付けていくかまで踏み込んだ支援には至っていない。

また、商工会が日々の業務や相談対応の中で得ている地域事業者の声や現場の情報についても、それらを整理・蓄積し、地域ならではの傾向や課題としてわかりやすくまとめて共有する体制が十分とは言えない。こうした中で、小規模事業者の実情に即した「意味のある情報提供」と「具体的な

活用支援」の両立が今後の課題となっている。

(2) 目標

提供内容	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
地域経済動向レポート発行回数	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
ホームページ掲載	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
地域経済動向レポート内容周知のための巡回または郵送	1,000件 ×4	1,000件 ×4	1,000件 ×4	1,000件 ×4	1,000件 ×4	1,000件 ×4

(3) 事業内容

①関係機関による経済動向調査

小規模事業者が変化する経済環境に適応し、的確な経営判断を行えるよう地域経済の動向を継続的に把握・分析し、「分かりやすく、使いやすい」情報として提供することに重点を置いて取り組む。そのために、岐阜県、下呂市、関係機関が発信する統計・調査情報に加え、RESAS（地域経済分析システム）なども活用し、年2回程度を目安に、地域内の主要産業や業態に関するデータを収集・整理し、特に観光業・サービス業・建設業など、地域経済を支える中核産業の傾向や影響要因を的確に捉えることを重視する。

また、情報の発信にあたっては、単なる数値の羅列にとどまらず、図表・注釈・簡潔な解説を組み合わせることで、理解できるよう配慮する。また、提供する情報の「内容・形式・タイミング」については、会員事業者の関心やニーズを踏まえて随時見直しを行い、実務に活かしやすい構成やテーマを意識することで、経営判断や改善のきっかけを作り実効性のある支援へとつなげる。

(情報源・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から管轄地域の傾向を分析
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
下呂市景況調査 (下呂市)	市内の企業約300社(調査対象:約2,000社)の景気動向(販売・売上)の動向、雇用の状況、設備投資	市の地域傾向と小規模事業者が抱える課題の分析
下呂市観光動態 (下呂市)	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

(4) 地域経済の動向調査結果の活用

小規模事業者が自社の経営課題を見極め、変化する経済環境に柔軟に対応できるよう、地域経済の動向調査結果を「活用できる情報」として提供することを重視して取り組む。情報発信については、関係機関(岐阜県・下呂市など)による統計・調査結果と、商工会独自の景況情報等を組み合わせ、地域性と客観性のバランスを保った「地域経済動向レポート」を定期的に作成し発信する。レポートは、単なる数値の羅列ではなく、図表や注釈、簡潔な解説を加えることで、専門知識がなくても直感的に理解しやすい構成とする。事業者にとっては、このレポートを通じて、地域全体や自社の属する業界の動向を把握し、価格改定、仕入計画、人員配置、販促戦略などの経営判断に活用することが期待される。また、事業計画や補助金申請などにおいても、地域の客観的データとして参照しやすい資料として活かせるよう工夫をする。

また、レポートの配布にあたっては、職員の巡回時やセミナーでの配布、郵送、ホームページへの掲載など、多様な手段を活用し、事業者の目に触れる機会を増やす情報発信を強化する。

(具体的な周知方法)

- ・ 商工会職員の巡回時に地域経済動向レポートを配付し説明する。
- ・ 各種セミナーでの配布及び説明を行う。
- ・ 管内小規模事業者に向けて郵送にて地域経済動向レポートを配付する。
- ・ 各商工会ホームページ上で地域経済動向レポートを掲載する。
- ・ 商工会窓口での掲示及び配布を行う。
- ・ 補助金申請や融資相談の場面で具体的に活用を促すために配布する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

需要動向調査では、下呂市が発表する観光統計などの2次情報を収集し、観光関連事業者を中心に提供してきた。その結果、一部の事業者では統計データを活用した販促計画や商品構成の見直しが進み、経営改善の事例も見られた。

一方で、2次情報は下呂市の観光統計に依存する傾向が強く、業種や商圈の変化をタイムリーに反映しづらい課題があった。また、最新の販売手法や商品トレンド、消費者の購買行動の変化など、市場環境全体を俯瞰した情報提供が不足しており、事業者に対して実務に直結する情報の提供までには至っていない。

【課題】

下呂市が発表する観光統計などの2次情報に加え、地域内外の最新販売手法、商品トレンド、購買行動の変化といった情報を収集・分析し、事業者にとってより有益かつ経営改善に活用できる形で提供することが求められる。また、単なるデータ提供にとどまらず、情報の活用事例や分析のポイントを併せて提示し、事業者が自ら市場機会を見出せる環境づくりを進めることが課題である。

(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
需要動向調査事業者数	—	20者	20者	20者	20者	20者

(3) 事業内容

①需要動向に関する調査方法

下呂市が発表する観光統計や商工業統計などの2次情報を継続的に収集するとともに消費者の購買行動やニーズの変化を把握するため経済産業省「商業動態統計調査」、総務省「家計調査」、日本政策金融公庫「消費者動向調査」等を活用する。さらに業界専門誌を参考に最新の販促方法、商品のトレンドの変化に関する情報を収集し調査をする。

②収集したデータの整理・分析

収集した情報を業種やターゲット顧客層ごとに分類・整理し、事業者が活用しやすい形に加工する。観光関連事業者には来訪者層や旅行消費傾向を、製造・小売業には商品の流行や販売チャネルの変化など、業種特性に応じた切り口で提示する。

③需要動向調査結果の活用方法

提供した情報を活用し、事業者の特性や強みに応じた商品・サービスの改良や、効果的な販売促進手法の提案を行う。さらに、市場ニーズの背景や変化の方向性をわかりやすく説明し、それらを踏まえた具体的な経営改善策を提示することで、事業計画の質を高めるとともに、販路拡大や新たな市場開拓へと結び付ける。

これらの取組みを通じ、事業者が市場の変化や顧客ニーズを確実に把握し、自社の強みを活かした現実的かつ実行可能な事業計画を構築できるよう支援する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営分析の現状としては、財務データを活用した定量的な分析の促進に加え、SWOT分析などを用いた定性的な手法の導入にも取り組んできた。

その結果、一部の事業者では、定量・定性の両面からの分析が実施され、経営改善に活用され始めている。一方で、多くの事業者においては、経営分析が売上や利益率などの数値確認にとどまり、分析結果を具体的な経営判断に結びつけるまでには至っていない現状である。

また、経営分析を継続的な経営改善の基盤として位置づける意識が十分に浸透しておらず、分析の目的や活用方法の重要性が十分に理解されていないため、経営改善に繋がっていない現状である。

【課題】

現状では、多くの事業者に対して経営分析が売上や利益率などの数値確認にとどまり、分析結果を具体的な経営判断に結びつけるまでには至っていないため、経営分析の意義や必要性が事業者に十分浸透しておらず、分析の活用が限定的である。第3期では、分析手法の普及に加え、事業者との対話と傾聴を通じて経営状況や課題を共に整理し、事業者自身が納得して改善行動へ踏み出せるよう支援を実施する必要がある。そのためには、単なるデータ提示ではなく、事業者の考え方や経営状況に即したフィードバックを行い、分析結果を経営判断に活かせる状態へと導く個別対応の支援体制を構築することが求められる。

(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
経営分析実施者数	136者	89者	91者	94者	96者	98者

(3) 事業内容

①経営分析実施事業者の掘り起こし

日々の巡回や窓口相談の機会を捉え、定量面（売上・利益率など）と定性面（強み・弱み、外部環境など）の両面から経営分析の意義や重要性を丁寧に説明し、関心を持つ事業者の裾野を広げる。特に、自社の経営状態を正しく把握することが将来の判断や改善の基礎となることを理解してもらい、経営分析の実施を促す。

また、巡回時だけでなく、記帳指導や決算指導などの定期的な接点においても経営分析を提案し、融資斡旋や補助金申請支援の場面では、設備投資や経営改善を進める事業者に対して積極的に経営分析の実施を勧める。

(個別での経営分析実施事業者掘り起こし手法)

- ・日々の巡回指導で、活用事例を用いるなど、経営分析の必要性を伝える。
- ・地域経済動向レポート配布時に、経営分析の実施を併せて提案する。
- ・記帳指導・決算指導において、経営状況に課題や不安を抱える事業者へ分析を勧める。
- ・融資斡旋や補助金申請の際に、設備投資や経営改善の方向性を明確にするためのステップとして経営分析を提案する。

②経営状況分析の実施

掘り起こした事業者に対して経営状況分析を実施する。経営状況の分析には財務諸表を基に行う定量分析と財務諸表以外で行う定性分析の双方を合わせて行う事で経営状況分析とする。

経営状況分析の概要		
分析項目	(ア) 定量分析	個者の財務諸表を基に、収益性・安全性・生産性・成長性・効率性の5つの視点から多角的に分析を行う。単年度の数値比較にとどまらず、過去の財務データも用いて経年変化を把握することで、財務上の強みや弱みを明確化し、その結果を事業者にわかりやすくフィードバックする。
	(イ) 定性分析	事業者との対話や現場ヒアリングを通じて、経営方針や事業環境、競合状況、顧客動向など、数値に表れにくい情報を整理し、さらにSWOT分析を行い、強み・弱み、機会・脅威を抽出する。その後、クロスSWOT分析により、強みを活かした機会の活用や、弱みを補うための脅威への対応策など、具体的な戦略や方向性を導き出す。
分析手法	事業者支援システム Plus や、中小機構による「経営自己診断システム」などを活用し、上記の定量・定性両面の分析を経営指導員が実施する。必要に応じて専門家の意見を取り入れ、より詳細かつ精度の高い分析を行うことで、事業者の現状把握と改善方針の策定を的確に支援する。	

(4) 成果の活用

①経営分析結果の共有と課題の明確化

独自システム等で実施した定量・定性分析の結果をレポート化し、巡回時に専門用語を避けて丁寧に説明することで、事業者が自社の経営状況を正しく理解できるよう支援する。その上で、分析から見える経営上の問題や改善すべき点を整理し、必要に応じて関係機関や専門家と連携しながら、具体的で実行可能な課題として整理する。

②事業計画策定への誘導

明確になった課題を解決し、将来に向けて持続的な経営を実現するため、事業計画策定の必要性和有効性を説明する。これにより、事業者が主体的に事業計画の策定へ取り組むよう促し、実行可能な計画づくりを後押しする。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第2期の取り組みを踏まえてセミナー及び個別支援にて一定数の事業計画策定は達成してきたが、その多くは過去に策定経験のある事業者であり、新規事業者の策定件数は依然として少ない。また、事業計画策定の目的が融資や補助金の申請に偏る傾向が続き、自社の将来像や経営ビジョンを基盤とした計画策定には十分つながっていない。さらに、経営分析を実施した事業者であっても、その結果を事業計画に反映し、中長期的な経営改善へとつなげる事例は限定的である。

【課題】

事業計画を策定したことのない事業者や、経営改善が必要と判断される事業者には、まず計画策定の意義を理解・納得してもらうことが重要である。事業計画を資金調達の手段にとどめず、将来の方向性を明確化し、実行可能なアクションプランへとつなげる伴走型支援を強化する必要がある。また、セミナー参加後も計画策定に至らない事業者には、個別のアプローチが求められる。

(2) 支援に関する考え方

計画策定（事業計画、創業計画、事業承継計画）においては、その意義や重要性を事業者が十分に理解し、将来像を描く意欲を高めることが不可欠である。第3期では、前工程である「5. 経営状況の分析」において実施する経営分析結果を踏まえた課題認識を促すことで、事業計画策定への意識づけを行う。これにより、経営分析を実施した事業者が、自社の強みや課題を的確に把握し、それを基盤とした計画策定へと着実に進めることを目指す。

また、事業計画策定には、3. 地域の経済動向調査、4. 需要動向調査の分析結果も活用し、個別相談

及び指導員の巡回によって個社ごとに事業計画の策定を行うものとし、ブラッシュアップ支援過程においては、必要に応じて専門家による意見・アドバイスも取り入れる。

(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
事業計画策定者数	100者	64者	66者	69者	71者	73者
創業計画策定者数	18者	12者	12者	12者	12者	12者
事業承継計画策定者数	14者	13者	13者	13者	13者	13者
計画策定合計者数	132者	89者	91者	94者	96者	98者

(4) 事業内容

①事業計画策定に関する意識づけ

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課題を解決する道筋となる事業計画の策定を推奨する。ヒアリングを通じて事業計画の意義や必要性をわかりやすく説明し、将来を見据えた計画づくりへの意欲を高める。

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に、地域の経済動向や需要動向を踏まえながら事業計画策定を支援する。事業者の考えや目標を引き出しつつ、経営指導員が伴走し、実現性の高い計画となるよう助言や具体策を提案する。

あわせて、事業承継を予定している事業者には、計画的な事業承継の進め方や承継後の事業発展に向けた計画策定を支援する。また、創業を目指す事業者に対しては、起業セミナーや関係機関との連携を活用し、創業計画の策定や相談対応を行う。これらを含め、利益確保と持続的発展を実現する計画づくりを推進する。

また、必要に応じて、セミナーや専門家派遣を実施し、各事業者に合った適切な事業計画策定を支援していく。

③事業計画のブラッシュアップ支援

策定した事業計画について、必要に応じて専門家と連携し、目的・目標・達成手段の適正化や実現可能性の確認を行う。岐阜県商工会連合会、飛騨ブロック広域支援室、岐阜県産業経済振興センター、よろず支援拠点、金融機関、税理士、中小企業診断士、弁護士等の各支援機関と協力し多角的な視点から課題解決に向けた施策を計画に反映させより完成度の高い事業計画策定へとつなげる。

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】

第2期においては、事業計画を策定した事業者に対し、四半期ごとの巡回や専門家派遣を活用したフォローアップを行い、新たな課題や計画変更にも迅速に対応してきた。その結果、事業計画の進捗管理や問題解決に関する多くの知見を蓄積することができた。第3期では、これまでに得られた知見を活かし、事業者ごとの経営状況やスキル、経験、意欲に応じた最適な支援体制の構築に向けた取り組みを強化している。また、単なる補助金や融資申請に留まらず、事業計画実行の過程で生じる様々な課題や機会を捉え、事業者の持続的な発展に資するフォローアップを推進している。

【課題】

このような現状から、今後は第2期で得られた知見をもとに、事業者の成長段階や市場環境に応じた柔軟なフォローアップをさらに向上させる必要がある。巡回頻度や方法の最適化に加え、計画の実施中に発生する課題や機会をタイムリーに把握し、計画の見直しや新たな施策提案につなげる体

制を強化する。これにより、単なる進捗管理を超え、事業者の収益性向上・競争力強化・持続的発展を実現する実効性の高い支援を推進していく。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、事業計画の進捗状況等により、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。

事業計画策定事業者へのフォローアップ頻度は、事業者の状況を勘案し年4回程度のフォローアップを実施する。

(3) 目標

(事業計画策定後の実施支援)

	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
対象事業者数	102者	89者	91者	94者	96者	98者
延べ回数(頻度)	677回	356回	364回	376回	384回	392回

(4) 事業内容

①経営指導員によるPDCA支援

事業計画を策定したすべての事業者を対象としつつ、進捗状況や成果の度合いに応じて支援の優先度を見極める。具体的には、課題が多く集中的な支援を要する事業者には訪問回数を増やし、順調に推進できている事業者には訪問頻度を適正化するなど、効率的かつ効果的な支援体制を構築する。また、計画と実績の間に乖離が見られる場合は、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導入し、原因分析と改善方策の策定を行う。その結果に基づき、フォローアップ頻度や支援方法を柔軟に見直し、計画達成に向けた確実な伴走支援を行う。

②各種支援施策及び制度の活用によるフォローアップ

経営指導員による支援だけでは解決が困難な課題や、事業計画の見直しが必要な場合には、状況に応じて各種支援施策を活用する。専門家派遣制度のほか、金融機関や行政機関などのネットワークを活用し、多面的な支援を提供する。

さらに、下呂市小口融資制度や小規模事業者向け利子補給、日本政策金融公庫の融資制度など、事業者の実情に応じた資金調達手段の情報提供・申請支援を行い、事業計画の円滑な実行を資金面からも後押しする。

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】

これまで、ホームページへの掲載や特産品紹介パンフレットによる情報発信、展示会や商談会への出展支援など、販路開拓に向けた取り組みを行ってきた。しかし、展示会や商談会は参加できる事業者が限定的であり、必ずしも広範な事業者の販路拡大に直結していないのが実情である。一方で、消費者の購買行動や情報収集の手段はオンライン化が進み、SNSやECサイトを活用した販路開拓の重要性が高まっているにもかかわらず、依然としてホームページやECサイトを未整備の事業者が少なくない。また、情報発信においても、ターゲット層への効果的な周知や継続的な発信が十分とは言えず、販路拡大の機会損失につながっている。

【課題】

小規模事業者が提供する商品・サービスを効果的に発信し、地域内外での新たな需要を喚起するためには、オンラインを活用した販路開拓支援の強化が不可欠である。具体的には、SNSの戦略的活用やECサイトの構築・運用支援、ホームページの整備・改善など、デジタルを活用した販路拡大の体制を整える必要がある。また、情報発信の継続性や即時性を高めることで、ターゲット顧客層への

到達度を向上させ、商談や販売につなげることが求められる。さらに、こうした取り組みを通じて、展示会や商談会への依存度を下げつつ、多様な事業者が参画できる販路開拓モデルを構築していくことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

これまで重点的に支援を継続してきた展示会や商談会への依存度を下げ、より幅広い事業者への支援が可能な販路開拓の機会を創出するため、オンラインとオフラインを組み合わせた支援を重点的に行う。具体的には、SNS や EC サイト、ホームページなどのデジタルツールを効果的に活用できるよう、戦略立案から運用改善まで一貫した伴走型の支援を行うとともに、チラシや看板などの既存の販路開拓手法についても、商圏・デザイン・発信内容・設置場所などの工夫により、効果を高める取り組みを進める。また、ターゲット顧客層に的確に情報が届く発信手法やコンテンツ改善の提案を行い、継続的な販路拡大を後押しする。さらに、事業者のニーズや経営状況に応じて、専門家による助言や技術的サポートを適宜活用し、事業者の自走力向上を図る。

(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
デジタルツールを活用した販路開拓及び業務改善者	0 者	16 者	18 者	20 者	22 者	24 者
売上・利益額/1 者	—	300 千円				
従来型の販路開拓支援事業者	9 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上額/1 者	—	200 千円				
売上・利益改善/者		10 者	10 者	11 者	11 者	11 者
展示会及び商談会出展支援事業者	3 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数/者	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(4) 事業内容

①デジタルツールを活用した販路開拓及び業務改善への取り組み

【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を対象とする。

【取組内容】

事業計画を策定した事業者を主に、SNS、EC サイト、ふるさと納税返礼品、ホームページ等のオンラインツールを積極的に活用し、販路拡大を推進する。ターゲット顧客の特性に応じた情報発信方法やコンテンツ改善を行い、アクセス数の増加及び購買につながる導線の最適化を図る。また、商品・サービスの魅力を効果的に伝えるため、写真・動画の活用や SEO 対策を実施し、実務的かつ継続可能な運用方法を確立する。必要に応じて、デジタルマーケティングや EC 運営に精通した専門家を派遣し、実践的なスキルの習得を支援するとともに販路拡大を後押しする。また、事業者の業種・規模・現状の業務フローを踏まえ、キャッシュレス決済、予約管理、在庫・受発注、POS、簡易会計アプリ、チャットツール等、無理なく導入可能な IT ツールを課題に応じて選定し、導入支援を行う。これにより、販路開拓と業務改善の両面から事業の持続的成長を実現する。

②従来型の販路開拓強化における取組み

【支援対象】

観光客の衝動的な来店行動や地域住民の生活動線上の情報接触を踏まえ、デジタルでは訴求が届きにくい顧客層を主要ターゲットとする事業者で、チラシや看板等のアナログツールが効果的と判断される事業者を対象とする。

【取組内容】

事業計画を策定した事業者を主に、チラシや看板、パンフレットなど、従来からある販路開拓手法についても強化を図る。デザイン性や訴求力の向上、配布・設置場所の戦略的選定などにより、より多くの顧客に情報を届ける仕組みを整える。地域住民や観光客など、デジタルツールでは届きにくい層へのアプローチを重視し、オンライン施策との相乗効果を生み出す。販促デザインやコピーライティング等については、必要に応じて専門家を活用し、効果的なプロモーション物の作成を支援する。

③展示会・商談会における出展支援への取組み

【支援対象】

製造業やBtoB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を対象とする。

【取組内容】

商工会が自前で展示会等を開催するのではなく、過去に出展実績のある展示会や、下呂市など関係機関のブースを活用して参加する。出展の際には、商品陳列や接客方法などの支援を行い、限られた機会を最大限に活用できるようにする。また、出展効果を高めるために、事前・事後のフォローや情報発信の工夫を行い、商談や販路拡大につながる実践的な取組みを支援する。必要に応じて、展示会出展や商談ノウハウに長けた専門家を活用し、商談成約率の向上を図る。

9. 事業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などの専門家を交え、客観的かつ多角的な評価や改善提案を踏まえた事業実施を行っているが、これらの提案がすべての事業改善に十分活かされているとは言い難く、特に新たな需要開拓やデジタル活用など、重点分野に関する具体的な改善行動への落とし込みが不十分な状況である。

【課題】

現在組織している「経営発達支援計画評価委員会」を継続しつつ、評価結果や改善提案を確実に事業改善へ結び付けるための体制強化が求められる。また、評価の視点を販路開拓支援におけるデジタルツール活用などの新たな重点分野にも広げ、地域の小規模事業者にとって効果的かつ持続的な支援へとつなげることが課題である。

(2) 事業内容

①経営発達支援計画評価委員会の開催

下呂市内5商工会経営発達支援計画評価委員会	
目標	経営発達支援計画事業の進捗状況を確認すると共に、下呂市内5商工会が連携し、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。 委員会構成メンバーによる評価委員会を開催し、経営発達支援計画事業の進捗状況等について4段階評価（AからD）を行い次年度への改善対応を図る。
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
委員会構成メンバー	<ul style="list-style-type: none">・ 中小企業診断士の専門家（外部有識者）・ 下呂市観光商工部長・ 下呂市商工会連絡協議会会長・ 下呂市内商工会事務局長、広域経営指導員 経営指導員
委員会開催時期	年度終了後3ヵ月以内に年1回
評価結果公表時期	評価委員会終了後1ヵ月以内

②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、理事会で報告すると共に、報告内容を各商工会ホームページ上で公表することで地域の小規模事業者等が常に閲覧できる状態とする。

1.0. 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】

商工会の経営支援では、事業者の経営課題に対して、実効性のある対応を行うための専門知識と実務能力が求められている。支援は従来の相談対応型から、課題を把握し提案する能動的な形へと移行しており、職員の役割も多様化している。市内5商工会では、経営指導員が定期的に集まり、事例や情報を共有することで支援の質向上に努めている。

近年は、デジタル技術の導入支援や販路開拓の手法が多様化しており、実際の事例を把握することが重要との認識が職員間で共有されている。

新任の経営指導員は経験や知識が不足しており、地域特性や事業者の実態に即した支援には時間を要する。OJTを中心に業務習得を進めているが、業務範囲が広く体系的な知識習得の機会が限られているため、即戦力化には課題がある。

【課題】

地域の小規模事業者により的確かつ効果的な支援を行うため、経営指導員をはじめとした職員の知識や支援スキルの一層の向上が必要である。現行のOJTやOFF-JTの質を高めるとともに、特に新人指導員に対しては、早期に必要な知識・スキルを習得させるための体系的な研修や指導方法を確立し、効果的な資質向上の仕組みを構築することが求められる。加えて、デジタル分野やマーケティング、事業再構築など新たな分野にも対応できるよう、継続的かつ計画的な人材育成を図り、商工会全体としての支援レベルを引き上げる体制を確立する必要がある。

(2) 事業内容

①経営支援検討会による資質向上

市内5商工会の連携事業として、毎月1回「経営支援検討会」を開催し、経営指導員をはじめとする経営支援員の資質向上を図る。検討会では、直近1か月間に対応した支援案件について情報を共有し、支援の進め方や具体的な手法を複数の職員で検討する。加えて、支援結果の報告や今後のフ

オーアアップの方向性、他事業者とのマッチング可能性なども協議し、支援の幅と効果を高める。また、必要に応じて、経営指導員以外の職種に対しても研修会を実施し、ツールの活用方法やヒアリングスキルを習得させ、組織全体の支援力を強化する。

②OJTによる知識の習得及び支援スキルの向上

経験豊富な経営指導員や、岐阜県商工会連合会の担当エリアマネージャーと同行し、巡回指導や窓口相談の現場を活用したOJTを実施する。実際の事業者支援の場で助言や対応方法を学び、知識と経験を即戦力として身につけるとともに、現場で得たノウハウを組織内で共有し、支援力の底上げを図る。

③Off-JTによる知識の習得及び支援スキルの向上

日常業務から離れた環境で行うOFF-JTを通じ、役職や習熟度に応じた外部研修を計画的に受講する。専門分野の知識習得や最新動向の把握を進め、経営支援スキルを体系的に向上させる。さらに、研修で得た知識や事例は職員間で共有し、支援の質を均一化・高度化することで、地域事業者への対応力を高める。

④外部研修・講習会の積極的な活用

【基礎・応用研修の受講】

経営指導員や経営支援員の支援力を総合的に高めるため、国や県が実施する研修を計画的に受講する。中小企業庁の「経営指導員研修」や、岐阜県商工会連合会の「経営支援能力向上セミナー」を通じて、経営環境や支援手法を学び、日常業務での支援に活用する。

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する。財務・人材・知財・デジタル活用など、段階的に学習、実践、定着を促し支援する。

【専門分野別研修の受講】

中小企業大学校が開催する「事業計画策定」「事業承継」「DX活用支援」など、特定分野に特化した研修に積極的に参加する。専門知識を深め、地域事業者の経営課題に的確かつ迅速に対応できるスキルを養う。

【DX推進に向けた研修の受講】

地域事業者のデジタル化支援に対応するため、経営指導員自身のITスキル向上を図る。業務効率化に直結するRPA、クラウド会計、電子決裁、オンライン会議、ペーパーレス化、情報セキュリティ対策などの内向け施策に加え、ホームページやECサイト構築・運用、SNSを活用した情報発信、オンライン展示会、モバイルオーダーなどの外向け施策も習得する。また、オンライン指導、事例共有、チャットツールなど、遠隔支援にも対応できる能力を高める。

【コミュニケーション能力向上研修の受講】

経営支援の基本となる「対話」と「傾聴」のスキルを磨くため、対話力や傾聴力向上を目的とした研修を受講する。事業者との信頼関係を築き、本質的な経営課題を引き出すための力を身につける。

【課題設定力向上研修の受講】

小規模事業者の経営課題を適切に設定できるよう、課題抽出の手順やポイントを学ぶ研修を受講する。これにより、その後の課題解決プロセスを円滑に進められる能力を習得する。

(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 1 2 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実施/経営指導員の関与体制 等)																			
1. 共同組織体制																			
①共同実施組織の名称 組織の名称を「下呂市商工会連絡協議会」とし代表者は協議会長とする。																			
②市内 5 商工会の職員連携 経営発達支援検討会及び、市内 5 商工会エリア会議での決定事項について情報を共有し、5 年の支援事業に向けて職員間の連携を持って実施する。																			
③体制図																			
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td colspan="2" style="text-align: center;">下呂市商工会連絡協議会 (事務局：下呂市馬瀬商工会)</td></tr><tr><td style="width: 30%;">小坂町商工会</td><td>事務局長 1 名 経営指導員 1 名 経営支援員 1 名</td></tr><tr><td>萩原町商工会</td><td>事務局長 1 名 経営指導員 2 名 経営支援員 1 名</td></tr><tr><td>下呂市馬瀬商工会</td><td>経営指導員 1 名</td></tr><tr><td>下呂商工会</td><td>事務局長 1 名 経営指導員 2 名 経営支援員 1 名</td></tr><tr><td>金山町商工会</td><td>事務局長 1 名 広域経営指導員 1 名 経営支援員 1 名</td></tr></table>	下呂市商工会連絡協議会 (事務局：下呂市馬瀬商工会)		小坂町商工会	事務局長 1 名 経営指導員 1 名 経営支援員 1 名	萩原町商工会	事務局長 1 名 経営指導員 2 名 経営支援員 1 名	下呂市馬瀬商工会	経営指導員 1 名	下呂商工会	事務局長 1 名 経営指導員 2 名 経営支援員 1 名	金山町商工会	事務局長 1 名 広域経営指導員 1 名 経営支援員 1 名	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="text-align: center;">連携 ————— 連絡調整</td><td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">下呂市役所 観光商工部 商工課</td></tr><tr><td style="text-align: center;">事前相談 —————</td><td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">岐阜県</td></tr><tr><td style="text-align: center;">連携 ————— 連絡調整</td><td style="border: 1px solid black; padding: 5px; 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	下呂市役所 観光商工部 商工課	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
下呂市商工会連絡協議会 (事務局：下呂市馬瀬商工会)																			
小坂町商工会	事務局長 1 名 経営指導員 1 名 経営支援員 1 名																		
萩原町商工会	事務局長 1 名 経営指導員 2 名 経営支援員 1 名																		
下呂市馬瀬商工会	経営指導員 1 名																		
下呂商工会	事務局長 1 名 経営指導員 2 名 経営支援員 1 名																		
金山町商工会	事務局長 1 名 広域経営指導員 1 名 経営支援員 1 名																		
連携 ————— 連絡調整	下呂市役所 観光商工部 商工課																		
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																		
2. 実施体制																			
①都道府県及び関係市町村との連携体制																			
<ul style="list-style-type: none">・ 当会、本市商工課が連携し、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。・ 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。																			
②広域的な支援体制																			
<ul style="list-style-type: none">・ 当地域は下呂温泉による観光人口の増加が見られる一方で、人口減少や事業者数の減少が進んでおり、地域産業の持続的な発展には継続的な経営支援が欠かせない。小坂町、萩原町、下呂市馬瀬、下呂、金山町の 5 商工会が下呂市と連携することで、各地域の特性を相互に活かしながら効率的な体制を整え、事業者支援の質と範囲を広げることで、経営基盤の強化と持続的な経済活動の確保につなげる。																			
③商工会の経営発達支援事業実施に係る体制																			
<ul style="list-style-type: none">・ 広域経営指導員 1 名と経営指導員 6 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。各事業者を担当指導員を割り当て、施策支援からフォローアップまで一貫して支援する。
- ・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。

④定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

- ・広域経営指導員 1 名、経営指導員 6 名、経営支援員 4 名体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。
- ・上記で把握・検証した実施状況を当会、下呂市、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。

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広域経営指導員の氏名、連絡先

氏名 土屋恒仁
連絡先 金山町商工会 電話0576-32-3370

②広域経営指導員による情報提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を下呂市行政も交えて半年に 1 回程度行う。

③広域経営指導員の可否

申請書に記載の経営指導員・土屋恒仁は施行規則第 7 条第 2 項に規定する広域経営指導員に該当する。

④市内 5 商工会連絡先

商工会名	所在地	電話番号	担当部職名
小坂町商工会	岐阜県下呂市小坂町小坂町 815-5 osaka@ml.gifushoko.or.jp	TEL 0576-62-2176 FAX 0576-62-3916	事務局長
萩原町商工会	岐阜県下呂市萩原町萩原 1166-24 hagiwara@ml.gifushoko.or.jp	TEL 0576-52-2500 FAX 0576-52-3154	事務局長
下呂市馬瀬商工会	岐阜県下呂市馬瀬名丸 406 geroshimaze@ml.gifushoko.or.jp	TEL 0576-47-2244 FAX 0576-47-2633	経営指導員
下呂商工会	岐阜県下呂市森 801-10 gero@ml.gifushoko.or.jp	TEL 0576-25-5522 FAX 0576-25-5538	事務局長
金山町商工会	岐阜県下呂市金山町大船渡 571-1 kanayama@ml.gifushoko.or.jp	TEL 0576-32-3370 FAX 0576-32-2882	事務局長

⑤下呂市担当課連絡先

下呂市役所 観光商工部 商工課
岐阜県下呂市森 960 番地
TEL 0576-24-2222 FAX0576-24-3252
syokou@city.gero.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
経営発達支援事業費 (必要な資金の額)	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
1 動向調査事業費 景況調査・需要動向調査	200 (200)	200 (200)	200 (200)	200 (200)	200 (200)
2 経営計画策定支援事業費 各種経営計画等に関するセミナー 創業者セミナー	1,300 (300) (1,000)	1,300 (300) (1,000)	1,300 (300) (1,000)	1,300 (300) (1,000)	1,300 (300) (1,000)
3 経営計画実施支援事業費 専門家派遣	300 (300)	300 (300)	300 (300)	300 (300)	300 (300)
4 需要開拓事業費 商談会・展示会・物産展	500 (500)	500 (500)	500 (500)	500 (500)	500 (500)
5 委員会等開催費 評価委員会等	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・県・市の補助金、負担金 (自己財源で実施)

(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。

