

経営発達支援計画の概要

実施者名	古川町商工会（法人番号 2200005010311） 飛騨市（地方公共団体コード 212172）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p><b>①：付加価値向上と営業力強化</b> 人口減少により地域内市場が縮小する中、従来の販路や手法だけでは売上維持が難しくなっているため、自社の強みと顧客ニーズ及び地域資源を活用した商品・サービスの魅力向上支援により域外需要の獲得を目指す。</p> <p><b>②：創業・事業承継支援</b> 既存事業者の計画的な事業承継と新規創業者が継続的に生まれる環境づくりを推進し、地域内事業所数の安定的な維持を図る。</p> <p><b>③：デジタル化推進</b> 人手不足や市場縮小などの環境変化に対応するため、デジタル技術を活用して経営力(労働生産性向上)と競争力を高める。</p>
事業内容	<p><b>1. 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、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>2. 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>3. 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>4. 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>5. 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>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 展示会・商談会等への出展支援を通じ小規模事業者の販路開拓を実現する。</p>
連絡先	<p>古川町商工会 〒509-4221 岐阜県飛騨市古川町若宮 2-1-66 TEL：0577-73-2624 FAX：0577-73-6123 E-mail: furukawa@ml.gifushoko.or.jp</p> <p>飛騨市商工観光部 〒509-4292 岐阜県飛騨市古川町本町 2-22 TEL：0577-62-8901 FAX：0577-73-6866 E-mail: syokokanko@city.hida.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

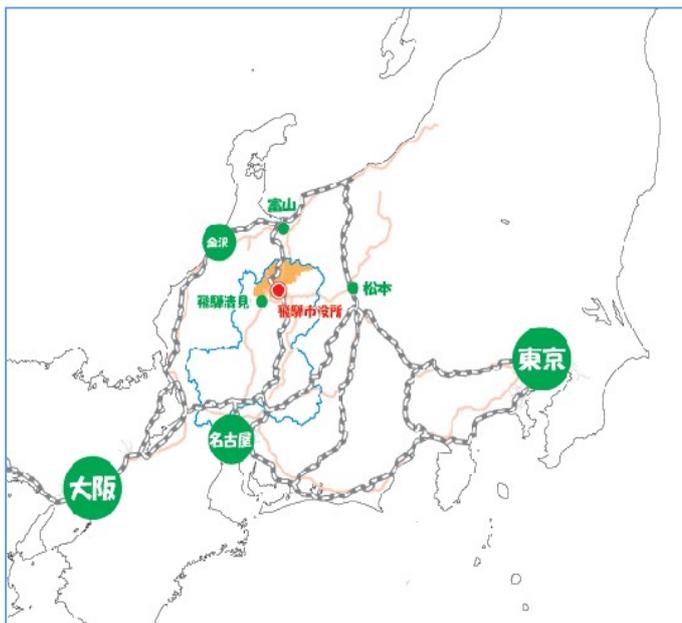
##### ①現状

###### 【立地と特徴】

飛騨市は、平成16年2月1日に、古川町、神岡町、河合村、宮川村の2町2村が合併して誕生した。経済団体は古川町に古川町商工会、神岡町に神岡商工会議所、河合町および宮川町には北飛騨商工会が存在していたが、北飛騨地区の事業者数減少が加速する状況の中で、支援体制の強化を図るため、令和2年4月1日に古川町商工会と北飛騨商工会が合併した。

飛騨市は、岐阜県の最北端に位置し、南には飛騨の小京都と呼ばれる高山市、西には世界遺産の白川郷、東には奥飛騨温泉郷、そして北には富山市という名だたる観光地に囲まれている。

古川町の市街地は山に囲まれた盆地にあり、河合町、宮川町は国道360号線沿いに集落が点在する豪雪地帯である。



###### 【交通手段】

交通手段は平成20年に全線開通となった東海北陸自動車道を利用して、県庁所在地の岐阜市までは2時間、国道41号線や国道360号線を利用して、富山市までは約1時間20分、国道158号線を利用して長野県松本市までは2時間30分に位置している。また、JR高山線を利用して岐阜市までは2時間20分、富山市まで1時間20分であり交通の便は決して良いとは言えないが、平成27年3月に北陸新幹線が運行を始めたことにより、東京まで3時間30分と従来より1時間近く短縮された。

###### 【歴史】

奈良期から平安期にかけて、飛騨は山国であるため、税としての米が取れないことから中央の官営による建築仕事の使役が課された。これが繰り返され、技術が蓄積し「飛騨の匠」といわれる建築技術者が生まれるきっかけになった。そして、明治37年の大火で市街地のほぼ全域が焼失し、その後、飛騨の匠によって建てられた町家建築は伝統をよく受け継いだ造りであり、新旧の建物が調和する独特の町並みが形成された。

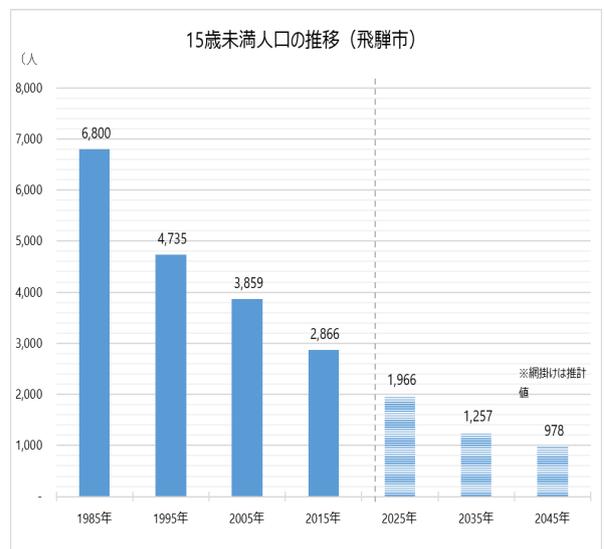
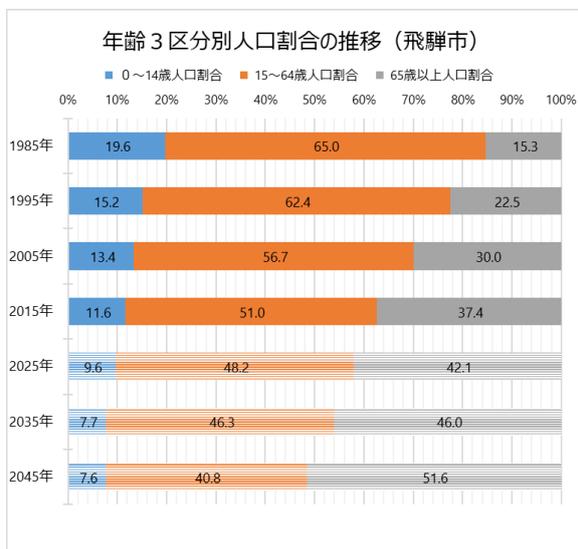
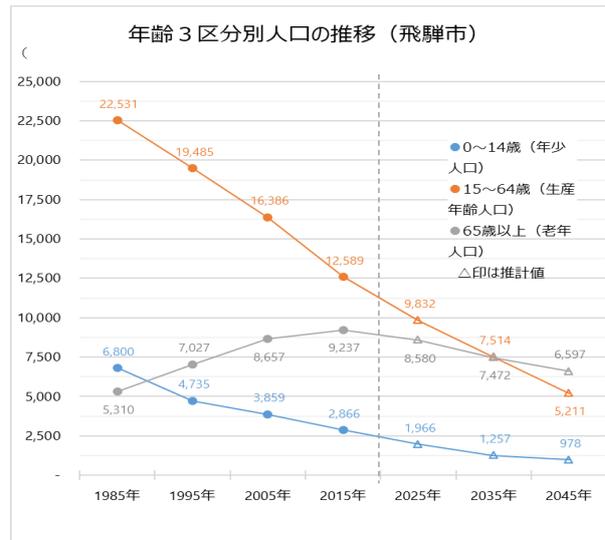
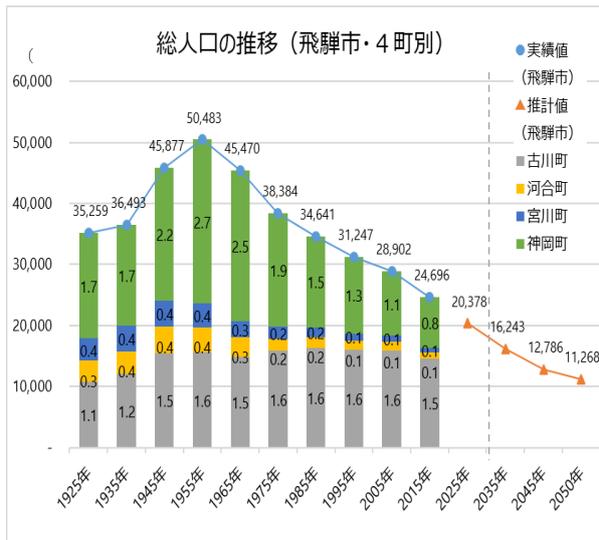
飛騨地方は閉鎖された土地柄、独特な食文化が伝承されており例えばエゴマを使った食べ物などが現在も好まれている。

【人口】

飛騨市の人口は1995年をピークに減少の一途を辿り、現在の飛騨市の人口は20,378人で下図のように推計では2050年には11,268人まで減少すると予想されている。

旧町村単位では見ると、神岡町の人口減少が著しく、古川町・河合町・宮川町の減少は緩やかである。旧町村単位でみると、神岡町の減少が著しく、古川町・河合町・宮川町の減少は緩やかである。

人口構造も大きく変化し、中でも15歳～64歳の現役世代の減少が著しく経済活動に支障をきたす事例が生じている。



出典：第2期飛騨市総合政策指針

**【事業所数】**

管内商工業者数：812

管内小規模事業者数：709（小規模事業者数の割合：87%）

## 業種別小規模事業者数の推移

業種別	H22年(人)	H28年(人)	H31年(人)	R03年(人)
建設業	164	146	144	101
製造業	119	108	109	69
卸し・小売業	283	242	239	160
飲食・宿泊業	153	142	138	103
サービス業	211	171	163	177
その他	48	88	91	99
合計	834	762	754	709

「商工会実態調査集計報告書」

平成22年と比較し、その他の業種以外の小規模事業者数が減少している。

特に、建設業、製造業、卸・小売業、飲食・宿泊業の減少が大きく、少子高齢化による労働人口の減少、後継者不在の事業者が多いため、減少の加速が懸念される。

サービス業の減少は緩やかではあるが、高齢化等の課題は同様であり、その他の業種については、多様な働き方が定着しつつある中、新たな分野の事業展開により増加している。

**【主要産業の現状】****(ア) 建設業**

労働力不足を背景に、外国人労働者への依存度が高まっている。これにより一定の人員確保は可能となっているものの、長期的な安定性には課題が残る。

公共工事の入札件数が減少しており、受注機会の減少に伴い、事業継続におけるリスクが増大している。冬季は建設工事の実施が困難な場合が多く、主な収入源は除雪作業となる。ただし、積雪量は年度により変動が大きく、安定的な収益確保には至っていない。

**(イ) 製造業**

事業所規模に関わらず人手不足が常態化しており、外国人技能実習生等の外国人材の確保・育成を行っている。

個人向け展示イベント等へは事業者独自で参加するケースが増えてきているが、まだまだBtoBの展示会等に積極的に参加する事業者が少ない。

ECサイトでの自社商品の販売は一般的になりつつあり、飛騨の商圈以外で売上を伸ばしている事業者が徐々に増えている。移住者が開業するケースが増えている。

**(ウ) 飲食・宿泊業**

飲食業はJR駅前周辺に集中し繁華街を形成している。廃業から空き店舗となるも新たな事業者が開業するケースが多く、店舗数が維持されている。

観光客の入込数はコロナ禍前とほぼ同水準にまで回復し、外国人宿泊者数は2019年(平成31年)の11,181人を上回り、過去最高となった。しかし、観光額単価は全国平均・県平均と比較し非常に低い。特に交通費や飲食費他に係る消費額が少なく、公共交通網が未発達であること、飲食や小

売店の訴求が弱いことが要因と考えられる。

近年、市街地の空き家を改修したゲストハウス（簡易宿泊施設）が増えており、インバウンドの受け皿になっている。

#### (エ) 卸・小売業

事業主の高齢化・後継者不在を理由に廃業が相次いでおり、食料品や日用雑貨を扱う商店が減少している。近年、郊外にドラッグストアが相次いで出店したことは在来小売店にとって逆風となっている。河合町・宮川町・古川町の周辺部の小売店はほとんどが廃業し、移動手段が制限される高齢者にとって買い物ができない環境となっているが、こうした買い物弱者に対して複数の移動販売車が営業している

#### 【創業者】

飛騨市の創業比率は2012年～2014年で2.97%となっており、全国平均6.33%、岐阜県平均4.98%と比較し半分程度の低い水準となっている。

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で事業所数の維持・増加に努める必要がある。飛騨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、「飛騨市創業支援ネットワーク」を組織し、起業実践セミナーや専門家による相談事業などを実施している。専門家による相談事業として飛騨市ビジネスサポートセンターを開設しており、起業実践セミナー等による創業者の掘り起こしや創業促進を図ることが課題として挙げられる。

#### 【創業セミナー参加者数の推移】

開催年	H27(人)	H30(人)	R3(人)	R6(人)
参加者数	11	11	7	13

## ②課題

#### 【事業所数】

管内小規模事業者において高齢化・後継者不足、売上の低迷などの理由による廃業が増加傾向にあるため、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の実施や第二創業の促進といった課題が挙げられる。

#### 【主要産業の課題】

##### (ア) 建設業

建設業は若年層が少ない状態が続いていて、技術伝承・資格者の育成が課題である。個人では飛騨地域は単価が低く、経験豊富で技術のある大工は他県で仕事を受注するケースもある。

また、第三者承継に対する意識が低く、資機材や伝統技術を新たな創業者につなぐ仕組みづくりが課題である。公共事業に依存しない収益確保・冬期の安定的な収入源の確保が課題。

##### (イ) 製造業

常態化している人手不足に対して、求人募集や外国人技能実習生等の外国人材の確保・育成について事業者間に差が生じており、特に小規模事業者に関しては制度等の周知が十分ではない。

販路開拓については、独自に実施している事業者は少ない。展示会出展の経験がなく、市場ニーズに応じた商品広告展開等のノウハウ取得・蓄積が課題である。

EC サイト利用事業者は増加しているが、売上が少ない事業者も多く宣伝・集客手法の取得が課題となっている。

#### (ウ) 飲食・宿泊業

SNS を活用できていない事業者が多く情報発信力の差が拡大しているため、こうした事業者への支援が必要である。観光額単価を上げていく必要がある。しかし、単価の上昇は地元住民・日本人観光客の利用減少につながる恐れがあり、慎重に検討・設定する必要がある。

#### (エ) 卸・小売業

地元消費者は今後も減少が続くため、経営環境の厳しさは続くが、地域住民の生活インフラとして長く存続することが必要で、そのため消費者のニーズを的確に捉えた商品・サービスをいかにして充実させるかが課題である。

また、地域外への販路拡大では地域特性（飛驒のブランド力）を活かした展開を図り、商品力を高める工夫も課題となる。

#### 【事業者の抱える共通の課題】

#### ア. 事業者の付加価値向上と営業力強化に向けた経営基盤づくり

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

#### イ. 地域経済を支える「次世代の担い手」確保への取り組み強化

当管内エリアでは、人口減少・高齢化が進行しており、管内事業所数も減少傾向にある。

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

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

#### ウ. デジタル化の促進による事業成長の加速

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

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

#### 【飛驒市総合政策指針】

飛驒市総合政策指針は、2025年度から2029年度の5か年の目指す方向を示す基本的な指針である。

政策方針として、「元気で あんきな 誇りの持てるふるさと飛驒市」を掲げ、柱の一つである「元気な飛驒市づくり」は、人口減少の影響を軽減するため、地域外から所得を稼ぐ製造業、農林畜産業、観光を振興しようとする取組を推進し、①商品（地域）の魅力を高め、②産業を支える人を確保するとし、下記の支援を行う。

最重要課題である人口減少による担い手不足の解消に対する支援

○多様な人材が活躍する産業の支援

企業の情報発信力の強化や意識改革を図り、外国人材を含む域外からの人材獲得を更に促進するとともに、障害のある方、高齢者や子育て世代の女性など、あらゆる方々が自分に合った働き方ができるよう、受入れ企業や労働者の生活等を支援する。

○少人数でも持続可能な産業の支援

商業や農林畜産業、医療や介護など様々な分野における ICT 等の活用による省力化の支援を充実します。また、新たな担い手の確保と育成支援の充実を図る一方で、少人数、小規模で最大限の効果を生み出せる産業への転換を促進する。

地域外需要の獲得に挑戦するまちを目指すための支援

○新たな事業・商品・サービスを創造する事業者の支援

これまでの常識にとらわれず、また、時代の潮流を捉えた新しい事業や商品、サービスの創造に挑戦する事業者を応援し、新技術の積極的な導入による経営拡大を支援するとともに、都市部や海外など、域外の新たなマーケットに訴求し売り出す仕組みづくりを推進する。

○自ら起業する人の支援と仕事づくり

起業を検討されている方がチャレンジしやすい環境を整備するなど、受入環境の充実を図るとともに、事業を起こされた方々に対しては、地域からの仕事を供給するなど、地域全体で応援する体制づくりを推進する。

○地域資源を生かした産業づくり

当市面積の93%を占める森林のうち、その約70%を占める豊富な地域資源である広葉樹をブランド化し、新たな産業として確立するほか、薬草や地元食材など当市の特徴のある地域資源から新たな産業を生み出す。

様々な人や地域との交流から所得を生み出せるまちを目指すための支援

○思い出に残る観光地づくり

飛騨市が持っている魅力をブラッシュアップし効果的に発信することで、他の観光地との差別化を図ります。また、これまでの数を重視した観光から、来訪者の満足度向上や印象に残る観光地への転換を図るため、「飛騨市らしさ」にこだわり、他地域にはない飛騨市の魅力や「まちづくり」をストーリーとして伝え体験いただくことで、飛騨市らしい観光地づくりと来訪者の関係人口化を目指します。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

飛騨市の魅力を高め、働き手を確保していくために以下の3点を振興の在り方と定める。

### ①付加価値向上と営業力強化

10年後における地域のあるべき姿：

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

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

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

### ②創業・事業承継支援

10年後における地域のあるべき姿：

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

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

想定事業者：全業種

### ③デジタル化推進

10年後における地域のあるべき姿：

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

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

想定事業者：全業種

### ◆飛騨市総合政策指針との連動制・整合性

商工会では、飛騨市の方針である、「①商品(地域)の魅力を高める、②産業を支える人を確保する」に沿って、人出不足対策、効率的な事業経営、新たなマーケット開拓等の推進により、事業者に寄り添い小規模事業者を支援する。

また、人材不足対策や新規創業者、地域資源を活かした商品開発に対する支援を行う。

小規模事業者の最も身近な相談相手である商工会として、飛騨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。

### ◆古川町商工会としての役割

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

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

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

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

## (3) 経営発達支援事業の目標

### ① 付加価値向上と営業力強化

支援計画の認定期間（5年間）目標：

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

KPI（プロセス指標）：

- ・需要動向調査件数 75件
- ・経営分析を実施する件数 300件
- ・事業計画策定件数 250件
- ・新たな需要の開拓支援を実施する件数 30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25者とする。
- ・商工会の支援を受けて事業承継を完了した事業者を25者とする。

KPI（プロセス指標）：

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

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

## ③ デジタル化推進

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI（成果指標）：

- ・デジタル化に取り組んだ事業者数 50件

KPI（プロセス指標）：

- ・デジタルツール（SNS、HP、バックオフィス（会計システム等））の導入支援 累計75者
- ・デジタル化に関する専門家個別支援 15回

設定した理由：

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

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(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

**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・ニーズの把握に繋げる。さらに、把握した情報を事業計画に落としこみ、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・サービスの磨き上げ（提供価値の向上）

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

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

**達成方針3**：最適な手法での販路開拓（オンライン・オフラインの選択）

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

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

### ②創業・事業承継支援

**達成方針1**：創業・承継に向けた課題整理と方向性づくり

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

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

**達成方針2**：計画づくりの伴走支援（創業計画書・事業承継計画の策定）

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

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

**達成方針3**：資金調達や手続きの支援（創業融資・補助金等）

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

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

### ③ デジタル化推進

**達成方針1**：デジタル化の必要性と基礎理解の促進

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。

### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

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

##### 【課題】

管内の経済動向を調査・分析することにより、管内企業の経営活動の動き・様子および直面している経営上の問題点などの基本的な事項や、時流に応じたトピックについての意見や情報などを把握し、小規模事業者に対して適切かつ効果的な支援策を推進するための基礎的な資料としてより広く提供することで、自社の経営課題への気づきを与え、課題解決のための経営分析に繋げる。また、商工会として地域内の情報を把握することで、その情報を活用して効果的な事業者支援を企画・実施していく。

#### (2) 目標

提供内容	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
地域の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	600件×4	600件×4	600件×4	600件×4	600件×4	600件×4

### (3) 事業内容

#### ①関係機関による経済動向調査（継続・改善）

岐阜県や飛騨市、その他関係機関などから発表される経済動向に関する情報から、年4回、管内の小規模事業者該当する情報収集・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周知・提供する。情報収集は、以下に示す資料を活用するものとし、当商工会の産業構造を踏まえて関連する業界・業態の景況情報等を収集する。情報源及び調査項目について、管内小規模事業者にとってより関心があり関係すると思われる内容に改善する。

(情報源及び調査項目)

情報源	情報収集項目	収集目的
REASAS： 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D I 値	岐阜県内小規模事業者の傾向分析
飛騨市景気動向調査 (飛騨市)	飛騨市内の企業約330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)	飛騨市の地域傾向と小規模事業者が抱える課題の分析

### (4) 成果の活用

上記①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、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、目にする機会を増やす。①他の機関の経済動向調査で得た分析データの情報提供を行うこと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、個々人の経営及び事業計画策定の際に参考資料として活用していただく。

(具体的な周知方法)

- ・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布する。
- ・当商工会ホームページ上でダウンロードできるように地域経済動向レポートを掲載する。

## 3-2. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

行政機関や業界団体等による消費動向調査のうち地域内小規模事業者の経営に役立つ情報を抜粋して2次データとして提供している。また需要動向調査として、当会が実施した商工マルシェや商談会、事業者が展示会等に出展した際にブースを訪れるバイヤー等に対して、出展事業者の製品についての調査を実施・集計し1次データとして提供している。

#### 【課題】

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

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

る体制を整える。

## (2) 目標

(調査目標事業者数)

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
調査対象事業者数	15者	15者	15者	15者	15者	15者
レポート提供事業者数	15者	15者	15者	15者	15者	15者
1事業者あたり サンプル収集数	38件	40件	40件	40件	40件	40件
延べサンプル数	571件	600件	600件	600件	600件	600件

## (3) 事業内容

### ①商談会・展示会等を活用した需要動向調査

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

#### (ア) BtoB調査

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

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

#### (調査方法)

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

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

### (イ) B to C 調査

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

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

### (調査方法)

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

## ② イベント等を活用した調査

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

イベント名	開催時期	規模	概要
葛飾区産業フェア (テクノプラザかつしか)	10月	出展：50社 来場者数：20,000人 (2025年実績)	葛飾産の新鮮野菜の直売や、伝統工芸品の実演・展示販売、葛飾区と交流のある市町村の特産品販売。
飛騨市観光と物産展 (ディーズスクエア)	2月	出展社数：7社 来場者数：1,800人 (2022年実績)	飛騨市から季節の味覚、特産品を販売。

## ③ 外部機関が公開する調査及びデータ収集・提供

行政機関や業界団体・企業が実施している調査結果を収集し提供することで、客観的な視点で小規模事業者の保有する製品・商品・サービスの需要動向を把握する資料として活用する。収集した情報は、展示会を活用したB to B調査や地域内観光客へのアンケートによるB to C調査と合わせてレポートにまとめて各事業所に提供していく。

(収集する情報と情報源)

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

の販売戦略・商品戦略・広報戦略の立案に活かしていく。

#### ④ 成果の活用方法

上記①により収集したデータを基に、上記②にて収集した情報を付加して、事業者個々の製品・商品・サービスに関する需要動向レポートを作成し提供する。提供した情報を基に、個々の事業者の商品・サービスが想定するターゲットのニーズに合致しているか、更なる商品・サービスの改良改善に活かすことはできないか等の検討材料とし、事業計画の策定や商品開発・改良に活用するとともに、新たな販路の開拓までを一貫して支援する。

### 4. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

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

##### 【課題】

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

#### (2) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
経営分析件数	51件	60件	60件	60件	60件	60件

#### (3) 事業内容

##### ①個別経営分析（財務＋非財務）

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

対象者：経営改善希望事業者及び事業計画策定事業者40者を選定

分析項目：

・財務分析（直近3期）：収益性（売上総利益率・営業利益率等）、生産性（労働生産性等）、安全性（自己資本比率・流動比率等）、成長性（売上高増加率等）

・非財務分析（SWOT等）：内部：商品・サービス／仕入・取引先／人材・組織／技術・ノウハウ（知財）／デジタル・IT／経営計画運用

・外部：商圈人口・人流／競合／業界動向／法制度・補助制度／チャネル構造／顧客インサイト

・市場・顧客視点：4P／4C、ペルソナ、購買理由・離脱理由、価格許容度、チャネル別成約率

分析手法：ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール、面談ヒアリング、資料分析（PL／BS／在庫・受注・CRM）、必要に応じアンケート実施

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

#### **(4) 分析結果の活用**

##### **①小規模事業者支援への活用**

- ・事業計画策定への接続

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

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

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

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

- ・KPI設定と伴走支援

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

##### **②内部での活用（商工会）**

- ・情報共有とナレッジ化

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

- ・研修・スキル強化

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

- ・データ活用による重点化

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

#### **5. 事業計画作成支援に関すること**

##### **(1) 現状と課題**

###### **【現状】**

事業計画策定支援において、現状は巡回指導やセミナーへの参加を通じて事業計画の必要性や有益性の理解に繋げ、事業計画策定の定着に取り組んできたが、結果として補助金活用や資金調達をきっかけとした事業計画の策定による計画的な事業運営には繋がってはいないものの、本来の事業計画策定の目的の定着には至っておらず、課題解決型の計画策定にとどまっており、経営課題の本質を踏まえた事業計画策定支援は十分に出来ていない。

###### **【課題】**

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

##### **(2) 支援に対する考え方**

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

事業計画策定支援は、個別相談及び経営指導員等の巡回によって個社ごとに行うものとし、生

産性の向上や業務の効率化を図るための DX の取組等については必要に応じて専門家等の意見・アドバイスを取り入れ、課題解決に向けた道筋の精度を高める。

### (3) 目標

	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
事業計画策定件数	40 件	50 件	50 件	50 件	50 件	50 件
事業承継計画策定件数	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
創業計画策定件数	4 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
合計	49 件	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件

※事業計画策定件数には事業承継、創業の計画策定数も含める。

### (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。

## 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

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

### 【課題】

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

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定後の支援は、事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、事業者それぞれの計画内容や事業状況、経営環境、事業者の資質などにより、巡回回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。計画策定段階に続き、策定後のフォローアップにおいても、事業者へ内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在力を引き出す支援手法を導き出していく。

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

### (3) 目標

(事業計画策定事業者)

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
対象事業者数	40 件	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件
延べ回数（頻度）	224 回	240 回	240 回	240 回	240 回	240 回
売上増加事業者数	6 件	10 件	10 件	12 件	12 件	12 件

### (4) 事業内容

#### ①経営指導員等による PDCA 支援

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

なお、進捗状況が思わしくない場合や、売上状況や利益の状況なども含め、事業計画との間にズレが生じていると判断した場合には、岐阜県商工会連合会広域支援室や外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

## 7. 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】

商品の露出・PR 力を高め販路拡大を実施するため、展示会や商談会、EC サイトを積極的に活用している事業者は売上高の拡大などの成果が表れているが、ホームページを持たない事業者に対する作成支援などが不十分である。

#### 【課題】

展示会や商談会などは、どのように進めていくかわからない部分が多いため、出店に踏み切れない小規模事業者が多い。展示会や商談会で得られる成果や商工会からの手厚い支援を行うなどを PR し、出店を促すことで展示会や商談会での販路拡大を進めていく必要がある。

IT 活用支援では未だホームページを有していない事業者が多くあるため、ホームページ作成、

ECサイトを活用した販路拡大の支援強化が課題である。

## (2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏で開催される既存の展示会の出展を目指す。出店にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

ECサイトを活用した販路拡大支援として、ECサイトへの出店・出品を支援することで近隣地域だけでなく全国規模の販路開拓を行う。また、ECを行える環境整備を推進していく。

## (3) 目標

(展示会・商談会・物産展推進目標)

		現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
展示会及び 商談会出展	出展事業者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者
	成約数 (1社あたり)	0者	1件/者	1件/者	1件/者	1件/者	1件/者
物産展出店	出店事業者数	15社	2者	2者	2者	2者	2者
	売上額 (1社あたり)	0円	5万円/者	5万円/者	5万円/者	5万円/者	5万円/者

(ECサイト活用支援目標)

		現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
ECサイト	出品事業者	0者	1者	1者	1者	1者	1者
	売上額 (1社あたり)	0者	5%増加/ 者	5%増加/ 者	5%増加/ 者	5%増加/ 者	5%増加/ 者
自社 WEBサイト	環境整備	0者	1者	1者	1者	1者	1者
	売上額 (1社あたり)	0者	3%増加/ 者	3%増加/ 者	3%増加/ 者	3%増加/ 者	3%増加/ 者

※売上額の増加は、事業所ごとの前年売上高に対する増加率とする。

## (4) 事業内容

### ①展示会・商談会・物産展への出展参加の推進（継続・改善）

小規模事業者にとって大規模展示会・商談会・物産展に事業者のみで参加することは人手、ノウハウ、費用等様々な障壁が存在し困難である。そこで事業計画を策定した小規模事業者の中から展示会・商談会のテーマに合った製品・商品・技術・サービスを持つ事業者に対してピンポイントで情報提供を行い、出展参加を促すことで販路拡大を目指す。事業者が参加を希望する場合には、PRツール作成等、出店準備から当日の運営、その後の商談成立に向けて一貫して支援を行っていく。

### ②ECサイトを活用した販路拡大支援（継続・改善）

ECサイトへの出店・出品を支援することで近隣地域だけでなく全国規模の販路開拓を行う。また、自社のWEBサイトにショッピング機能を追加するなどECを行える環境整備を推進していく。

(出展参加を想定している主な展示会・商談会・物産展)

【BtoB】

イベント名	出展内容	開催期間	規模
ギフトショー (東京ビッグサイト)	小売り、建設、サービス業者	6月 or 9月	来場者：43,445人 (2025.9実績)
グルメショー (東京ビッグサイト)	小売り、サプライヤー、フードサービス業者	2月 or 9月	来場者：32,268人 (2025.9実績)

【BtoC】

イベント名	出展内容	開催期間	規模
葛飾区産業フェア (テクノプラザかつしか)	食料品、伝統工芸品	東京：10/24～26	出展：50社 来場者：20,000人
飛騨市観光と物産展 (ディースクエア)	食料品、製造業、小売業	愛知：2/22～23	出展： 来場者：

## 8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

### (1) 現状と課題

【現状】

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

【課題】

「経営発達支援計画評価委員会」を継続して開催し、計画実施状況の評価、改善提案頂いた内容を検討しながら、より地域の小規模事業者に対して効果的な支援を実施していくことが課題であるため、経営発達支援計画の PDCA を各年度で行いより効果的な支援を実施していく方針である。

### (2) 事業内容

#### ①経営発達支援計画評価委員会の開催

古川町商工会経営発達支援計画評価委員会	
目的	経営発達支援計画が計画的に実施されているか確認すると共に、当会が支援機関として管内小規模事業者に対して効果的な支援を実施できているか評価し、改善への提案を行う
定量的把握	事業計画策定件数、販路開拓支援件数、創業・事業承継計画策定件数、デジタルツール導入支援件数
評価方法	評価は5段階評価+改善提案方式で、次年度支援計画に反映
委員会構成メンバー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業診断士等の専門家(外部有識者)</li> <li>・飛騨市商工課 課長</li> <li>・商工会役員(正副会長)</li> <li>・飛騨ブロック広域支援室 BM</li> <li>・事務局長、法定経営指導員、経営指導員、経営支援員</li> </ul>
委員会開催評価時期	年度終了後3カ月以内
評価結果公表時期	評価委員会終了後1カ月以内

## ②経営発達支援計画の定期的な進捗状況確認と見直し及び改善

評価委員会での評価結果を受けて改善の必要性が指摘された点や、日頃の計画実施にあたって、法定経営指導員が中心となり、行政担当者・商工会事務局長・経営指導員・経営支援員に、定期的（半年に1回程度）に進捗状況の確認と、問題が発生した点について見直し及び改善について情報交換会を行う事で、小規模事業者に対してより効果的な支援を実施できるようにする。必要に応じて計画の見直しを行った事項については、理事会及び総代会の承認を受けた上で実施していくものとする。

## ③評価結果の公表

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

# 9. 経営指導員の資質向上などに関すること

## (1) 現状と課題

### 【現状】

コロナ禍や社会経済情勢の変化に伴い、積極的かつ能動的な支援を実施する機会が増え、事業者の持つ様々な経営課題に接することが多くなってきた。課題解決への導き方は様々な方法が考えられ、最善の方法で指導するための知識を習得することに加え、他の参考事例等を知っておくことでより高いレベルの支援が実施できると認識すると共に、職員はそうした意識を共有しながら支援に臨んでいる。

### 【課題】

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

## (2) 事業内容

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

### ①OJTによる知識の習得及び支援スキルの向上

ベテラン職員の窓口相談や日々の巡回、専門家派遣時に同行し、経営課題の抽出から課題解決に繋げるまでの支援の流れや手法を学ぶことで職員個々の知識と支援スキルの向上を図っていく。経営指導員に限らず、経営支援員も支援に同行する機会を作ることで徐々に支援スキルを身に付け、高山北商工会としての支援レベルの底上げを図っていく。

### ②Off-JTによる知識の習得及び支援スキルの向上

Off-JTによる知識の習得は、役職や個々の支援スキルに合わせて必要な外部研修を受講することによって身に付けていく。積極的に外部研修を受講することで様々な分野の知識を習得し、指導員による支援レベルに差が出ないように対応していくとともに、他職員に対して研修内容を共有する。

### ③DX推進に向けたセミナー

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び経営支援員等のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーに積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

**ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組**

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

**イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組**

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

**ウ) その他取組**

オンライン経営指導の方法等

④職員間における情報共有（支援ノウハウを組織内で共有する仕組み）

支援内容や管内小規模事業者の状況などの共有化を図るため、月例会議にて情報共有をする。また職員が携わった支援情報をデータでの共有化を図り、組織内での支援力の向上を図る。

**10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること**

**(1) 現状と課題**

**【現状】**

古川町商工会主催の支援機関及び金融機関との情報交換会、飛騨地区商工会協議会（職員協会）連携会議に参加している。

**【課題】**

飛騨市ビジネスサポートセンター、岐阜県よろず支援拠点との連携が不足しており、事業者への伴走支援が出来ていないため、情報共有などの連携を図ることで事業者への継続的な支援に繋げていく必要がある。

**(2) 事業内容**

事業者信のノウハウ、支援の現状などについて他の支援機関と連携をとり情報収集するため、近隣商工会との情報交換の開催、商工会以外の支援機関との情報交換会、懇談会などを定期的に行い支援力向上に努めていく。具体的には、下記の各組織と連携、情報交換を図ることで円滑な経営発達支援事業の推進を行う。

①飛騨地区商工会協議会（職員協会）連携会議

概 要	
主 催	飛騨地区商工会協議会、職員協会
開催頻度	年3回
参加機関	古川町商工会、高山北商工会、高山西商工会、高山南商工会、白川村商工会、飛騨ブロック広域支援室
目 的	飛騨地区内における各商工会の支援力向上に資するための情報交換、情報共有と業種別集団講習会の開催を目的とする
連携内容	各種事業の共同実施、地区内における情報交換、職員研修会の実施
効 果	・飛騨地区内の商工会指導員等の支援スキル向上を図ることができる ・個々の商工会では実現できない業種別の集団講習会を開催し地域内事

	業者の経営力向上に貢献できる
--	----------------

② 飛騨市商工観光部商工課及び経済団体との懇談会

概 要	
開催頻度	年2回、担当者会議は必要に応じて不定期開催
参加機関	古川町商工会、神岡商工会議所、飛騨市商工観光部長、商工課長、商工課職員
目 的	市内事業者及び産業の振興を図るため、山積する諸課題に関する現状の情報共有と分析等を行い、対応策協議の実施を目的とする
連携内容	日常から情報共有を行い双方が抱える課題や振興策を取りまとめ、会議で対応策等の協議を実施する。
効 果	双方が持つ情報をすり合わせることによって、市側は市内事業者の実態を、商工会・会議所側は市の取組や方針を理解して、より効果的な施策に取り組むことが可能となる

③ 日本政策金融公庫岐阜支店との情報交換会

概 要	
開催頻度	年1回
参加機関	古川町商工会、高山北商工会、高山西商工会、高山南商工会、白川村商工会、日本政策金融公庫岐阜支店
目 的	地域内小規模事業者における円滑な融資の促進を目的とする
連携内容	地域内小規模事業者における融資件数及び融資金額及び返済状況の確認、融資制度の理解増進に関する資料提供
効 果	地域内小規模事業者に対して、適切な融資の実施を行う体制を構築することができる

④ 古川町商工会主催の金融機関との情報交換会

概 要	
開催頻度	年1回
参加機関	各支援機関及び金融機関
目 的	地域内小規模事業者における円滑な融資の促進や支援力の向上を目的とする
連携内容	飛騨地区内における各支援機関の支援力向上に資するための情報交換、情報共有と集団講習会の開催
効 果	地域内小規模事業者に対して、適切な融資の実施を行う体制の構築と経営力の向上に貢献することができる

⑤ 名古屋税理士会高山支部情報交換会

概 要	
開催頻度	年1回
参加機関	古川町商工会、高山北商工会、高山西商工会、高山南商工会、白川村商工会、下呂商工会、下呂市馬瀬商工会、萩原町商工会、小坂町商工会、金山町商工会、高山商工会議所、名古屋税理士会高山支部
目 的	高山税務署管内の事業者に向けた税務指導・支援、情報共有化、申告時期の税理士派遣協力を行うことを目的とする
連携内容	高山税務署管内の事業者に対し、円滑な税務指導及び支援を行うため税理士派遣に関する確認・調整、税法改正等の税務情報に関する情報提供
効 果	適切な決算申告指導を行うための知識を補充し、税理士協力のもと地域

内事業者が正確な申告を行うことが出来る

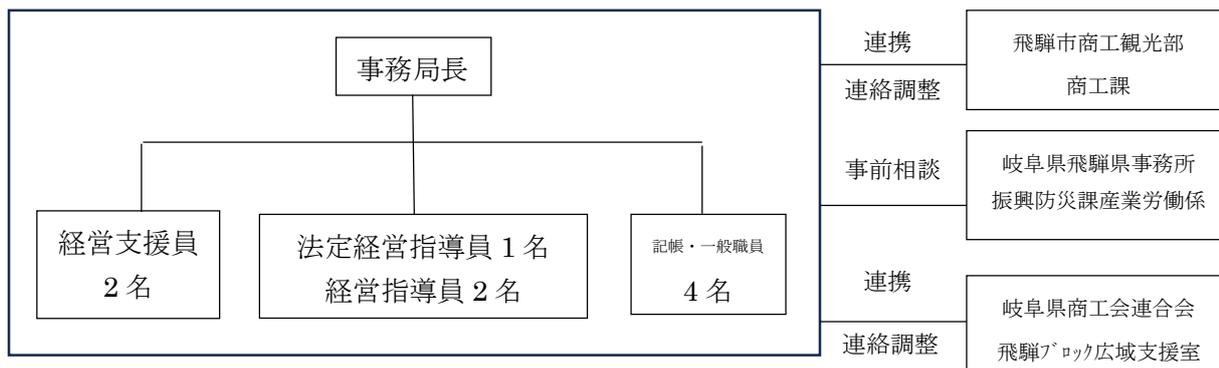
(別表2)

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）



①都道府県及び関係市町村との連携体制

- ・ 当会、飛騨市商工観光部商工課が連携し、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3回、連絡協議会を開催する。
- ・ また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効性の高い支援計画事業を実施する体制とする。

②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

- ・ 管内を古川地区、河合・宮川地区に分け、法定経営指導員1名と経営指導員2名の体制で巡回指導を行う。経営指導員を小規模事業者ごとに選定し、策定支援からフォローアップまで一体の支援体制を構築する。
- ・ また飛騨ブロック広域支援室と連携し、専門家を含めた伴走支援やセミナー個別相談の体制とする。

③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

- ・ 法定経営指導員1名、経営指導員2名、経営支援員2名、記帳指導職員4名の体制で、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と飛騨市商工観光部商工課の連絡協議会（年3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。

④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：三木 峻介

■連絡先：古川町商工会 TEL：0577-73-2624

② 当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等について飛騨市商工観光部を交えて半年に1回程度行う。

③ 広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・三木 峻介は、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

古川町商工会

住所：〒509-4221 岐阜県飛騨市古川町若宮2丁目1-66

電話：0577-73-2624

FAX：0577-73-6123

Email：furukawa@ml.gifushoko.or.jp

② 関係市町村

飛騨市商工観光部商工課

住所：〒509-4292 岐阜県飛騨市古川町本町2番22号

電話：0577-62-8901

FAX：0577-73-6866

Email：syokokanko@city.hida.gifu.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	1,150	1,250	1,250	1,250	1,250
セミナー等開催費	500	500	500	500	500
専門家派遣費	300	300	300	300	300
販路開拓支援費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
需要動向調査費	100	100	100	100	100
委員会開催費	50	50	50	50	50

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

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

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(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・連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等