

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名</p>	<p>中津川商工会議所（法人番号 6200005009093） 中津川市（地方公共団体コード 212067）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和8年4月1日～令和13年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>目標① 起業・創業支援 KGI：創業後の定着率（3年生存率） 70%以上 目標② 事業承継支援 KGI：事業承継完了（またはM&A成約）要支援企業件数 30% 後継者による「経営革新」実施数 累計 10件以上 目標③ デジタル化推進支援 KGI：EC・デジタル活用による販路開拓売上 対象事業者平均 10%増 目標④ 人手不足対応支援 KGI：省力化・省人化投資に伴う労働生産性 2%向上</p>
<p>事業内容</p>	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること ①産業構造分析（RESAS 活用） ②小規模事業者景況感調査 ③商工会議所 LOBO 調査の実施 4. 需要動向調査に関すること ①一般消費者への需要動向調査 ②バイヤー・法人への需要動向調査 5. 経営状況の分析に関すること 「金融」、「補助金」、「税務」、やその他経営計画策定相談時に経営分析の実施。 6. 事業計画書策定支援に関すること ①DX推進セミナー ②事業計画策定セミナーの開催 ③創業セミナーの開催 ④各種事業計画策定支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画着手後、事業完了時、事業完了時1年前後というステージ事の実施支援およびフォロー 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①各種展示会出展事業（BtoB・BtoC） ②各種商談会参加（BtoB） ③プレスリリース発行支援 ④異業種・同業種交流会の開催 ⑤サイト構築およびネット販売支援 ⑥決済・POSレジの導入から会計までのIT化支援</p>
<p>連絡先</p>	<p>■中津川商工会議所 〒508-0045 岐阜県中津川市かやの木町1-20 TEL：0573-65-2154 / FAX：0573-65-2157 Mail：info@cci.nakatsugawa.gifu.jp https://cci.nakatsugawa.gifu.jp ■中津川市役所 商工観光部 商業課 〒508-8501 岐阜県中津川市かやの木町2-1 TEL：0573-66-1111 / FAX：0573-65-3367 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

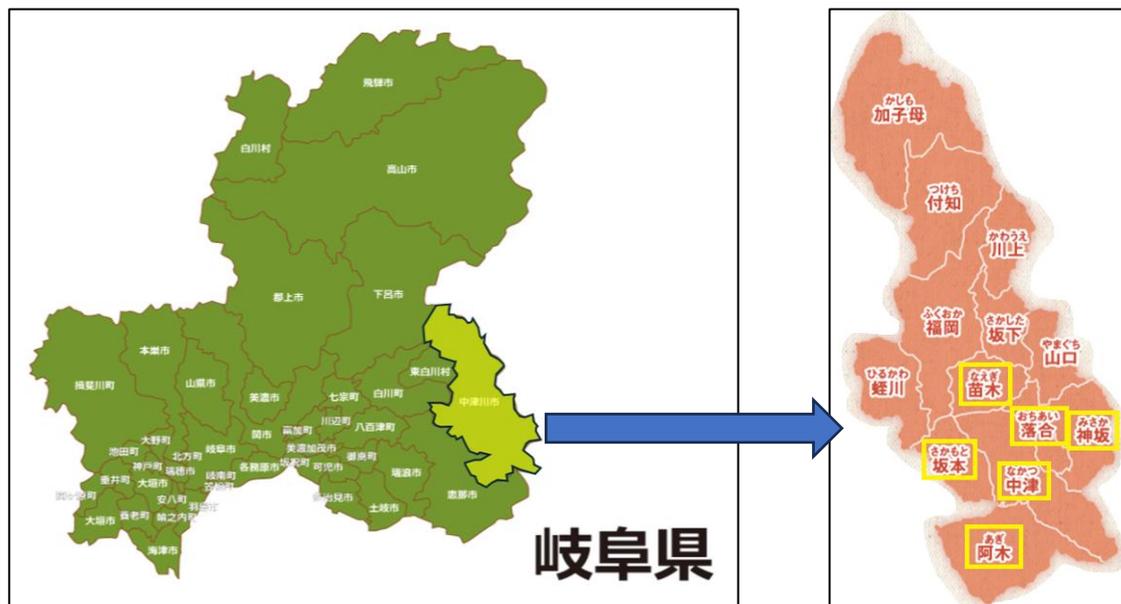
(1) 地域の現状及び課題

①地域の現状

ア<立地>

中津川市は名古屋からJRで約1時間の、長野県と隣接する岐阜県の南東部に位置する地方都市。総面積676.38平方キロメートルを有し、恵那山をはじめ中央アルプスの美しく雄大な自然を背景とする河川と緑に囲まれた町である。

平成の大合併により平成17年より地域経済団体は、当所と中津川北商工会が存在する。当所は旧中津川市を中心に中津、落合・神坂・苗木・坂本・阿木を管轄し、中津川北商工会が付知・加子母・川上・坂下・山口・福岡・蛭川を管轄している。



東海旅客鉄道が建設を進めるリニア中央新幹線が開業予定となっており、岐阜県唯一の中間駅となる岐阜県駅（仮称）及び中部総合車両基地の整備が進められている。開業により都市圏との時間距離の短縮や、産業振興・交流人口の増加など経済・観光などへの大きな波及効果が期待されている。

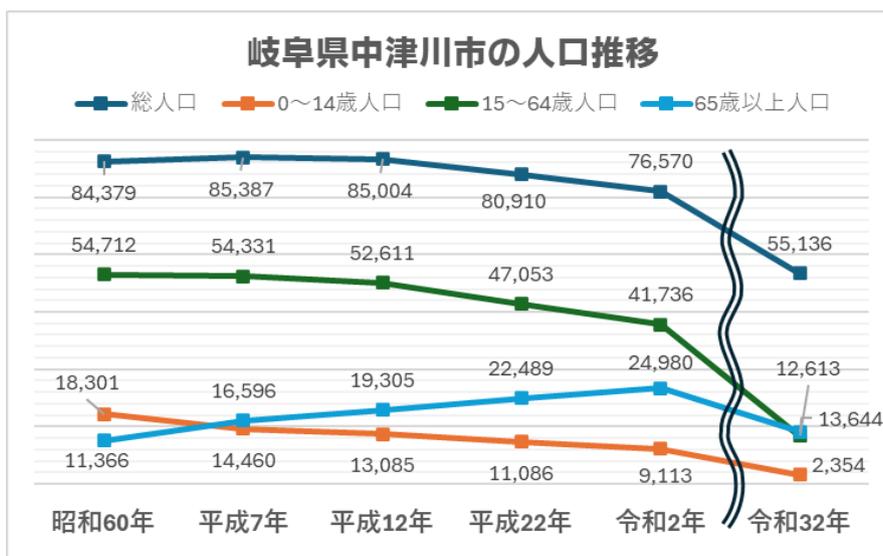
交通関係としては、JR東海の中央本線が通り、4つの駅が立地している。中心市街地とされるエリアは中津川駅周辺となるが、建設中のリニア中央新幹線の停車駅は隣の美乃坂本駅付近に建設される予定となっている。それ以外には隣接する恵那市の明知鉄道も阿木地区を通過している。

高速道路は中央自動車道が中津川市を横断する形で通っており、中津川ICに加え令和7年には新たに観光地「馬籠宿」近くに神坂SICが開通した。国道も19号をはじめとして計4本の道路が通過している。

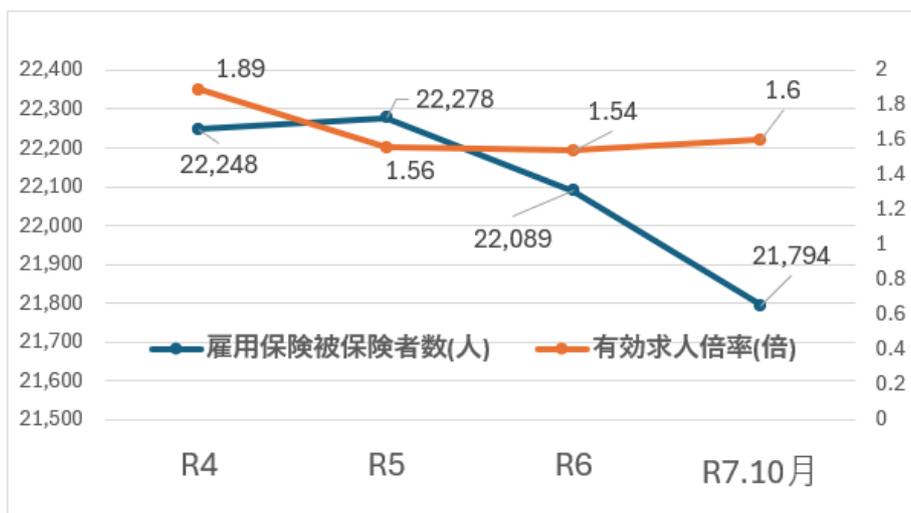
イ<人口の推移>

令和7年11月時点で管内人口 52,013 人、全市人口 72,551 人（うち男性 35,655 人 女性 36,886 人）である。岐阜県内では 8 番目の人口となっている。下図の 3 区分に分けた年齢別人口別推移の通り、65 歳以上のシニア層の増加はあるものの、総人口は減少傾向である。

同時に岐阜県の統計課による将来人口推計では、令和 32 年には 55,136 人の推計値となっている。少子高齢化や都市部への人口流出などが他地域と同じ状況で見られる。この人口減少を前提としつつ、リニア中央新幹線開業や産業の活性化などにより、地域経済の維持・発展と持続可能な地域社会の形成を図ることとしている。



また、中津川市だけを管区としたハローワークの統計によれば、近年の雇用保険被保険者数は令和 5 年までは増加傾向で推移していたものの令和 6 年以降は減少傾向となっている。これらの事から事業規模の縮小をはじめ、各事業者の IT・ロボット導入などによる人員確保の停滞がうかがえる。働ける人が減る中で求人は微増しているという状況から、構造的な人手不足感も考えられる。



※ハローワーク中中津川 業務月報より

ウ. <主な特産品>

当市の主な特産品は以下の通り。

特産品	説明
栗・栗菓子 	中津川市では栗の栽培も盛んにおこなわれており、「栗きんとん」などの栗を使った和菓子が有名で、中津川では20を超える菓子店が存在しており、販売される秋のシーズンには買い求めに多くの観光客が訪れる。 超低樹高栽培などを取り入れた栽培を行うとともに、超特選栗を栽培し出荷している。
五平餅	中津川市の五平餅は団子型になっているのが特徴。団子が3~4個が連なり、胡麻、くるみ、落花生等をしょう油と砂糖であわせたタレで焼く。
夏秋トマト	夏秋トマトは本市阿木地区が発祥の地であり、現在では市内各地で栽培されている。
飛騨牛	岐阜県で肥育される黒毛和牛「飛騨牛」は、中津川市加子母地域が県内有数の産地であり、ふるさと納税などでも高い人気。
シクラメン	中津川市阿木・加子母・坂下・福岡などで生産販売されており、中でもシクラメンの種苗生産は中津川地域が日本一となっている。
東濃ひのき	加子母地区で生産される質の良い檜。建築材として使用されるほか、約300年前から伊勢神宮式年遷宮の御用材として使用される。

上記の中で栗きんとんについては令和元年に地域団体商標として「中津川栗きんとん」を取得。広域へのPRだけでなく、菓子店と協力して規定を定め資源として質を維持に努めている。

エ. <観光資源>

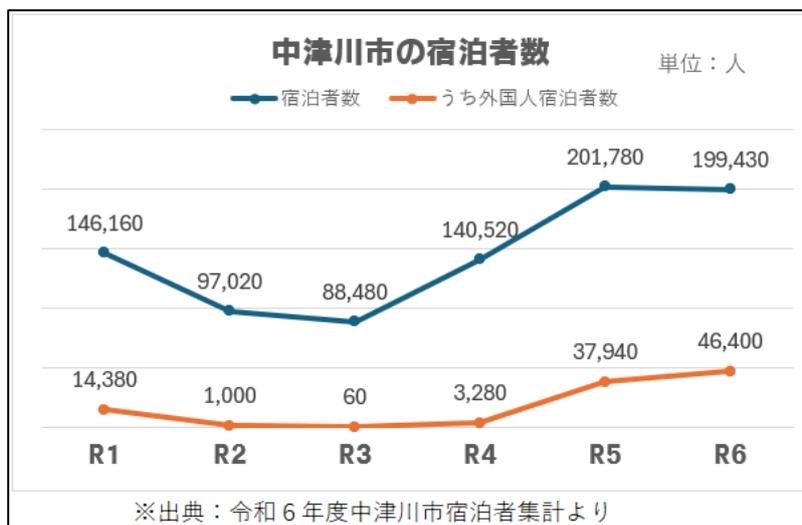
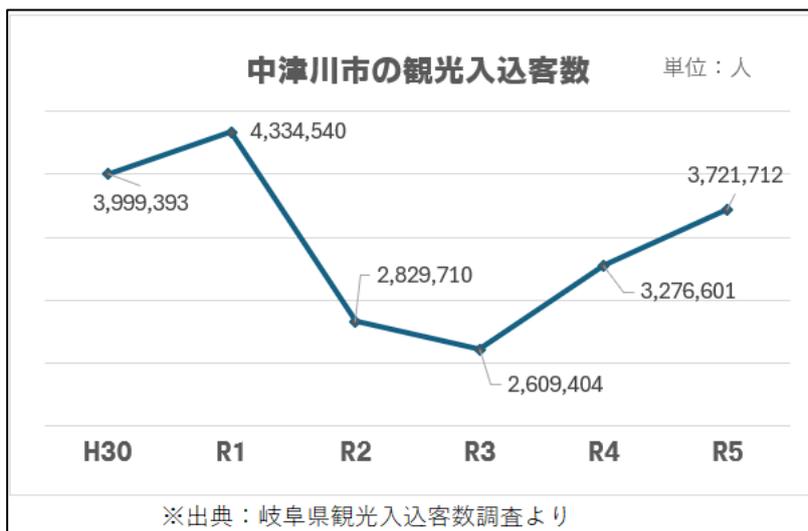
当市では中山道の街道文化をはじめ歴史に触れることができるスポットから、恵那山などの山麓・滝などの自然豊かな観光スポットがある。

観光スポット	説明
中山道 宿場町 	中津川市内には、中山道69宿のうち「中津川宿」「落合宿」「馬籠宿」の3宿がある。(写真は馬籠宿) 特に馬籠宿は国内のみならずインバウンドの外国人客も多く訪れており、平成30年には世界的旅行雑誌「ロンリープラネット」TOP25に選出された。
苗木城跡 	苗木地区にあり、市内を流れる一級河川木曾川の右岸にそびえる高森山(432m)に築かれていた山城で、国指定史跡ともなっている。「続日本100名城」「岐阜の宝もの」に認定され、絶景!山城ベスト10で1位に選ばれたスポット。特徴的な石垣や巨石、天守跡の見晴台からの景色が魅力。令和8年には築城500年を迎える。

富士見台高原

標高 1,739mの笹に覆われた美しい山。山頂では、恵那山、北アルプス、南アルプス、中央アルプスを見渡せる壮大な景色が見られる。

中津川市の観光入込客数は、コロナ禍に大きく減少したものの、コロナ禍以降持ち直し、令和5年には3,721,712人となった。その中でも馬籠宿が最も多くの方が訪れ、令和6年には66.3万人が訪れた。宿泊者数もコロナ禍以降回復し20万人前後となった。その内の外国人宿泊者数は全体の伸び率よりも高い数値で伸びをみせており、インバウンド客にとっての興味のの高さが見られる。



オ. <産業>

総合計画でも記載のある通り、製造業では、電気機械器具、自動車関連などのものづくりが盛んで、近年では交通アクセスの向上や中核工業団地の整備などによって、各種製造業の立地がさらに進み、製造品出荷額等は令和5年度4,553億円で県内5位誇る工業都市となった。

農林業では、水稻を中心とした農業に加え、特産の夏秋トマトや栗、なす、飛騨牛などの農畜産物の生産に力が注がれている。また、古くから我が国の代表的な寺院・城郭の建築や伊勢神宮式年遷宮の用材等を産出する木曾ヒノキ備林があり、建築用の良材として知られる東濃松の産地として、林業、木材・木工業などの産業も根付いている。

(a) 管内事業所の状況

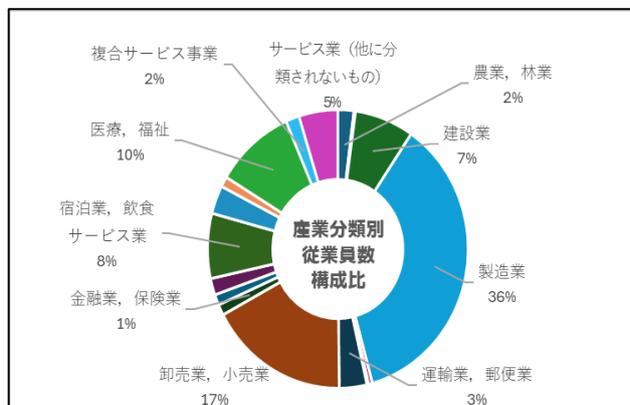
当所管内の事業所数は平成24年が2,496社、令和3年2,172社となっている。当市の基幹産業として地域を支えてきた製造業（▲51社）をはじめ卸売・小売業（▲116社）、宿泊・飲食サービス業（▲74社）などが多く多くの業種で減少がみられる。一部サービス業（他に分類されないもの）、電気・ガス・水道業などでは、増加もみられる。

業種分類	H24年	H28年	R3年	増減 (H24⇒R3)
農業、林業	20	17	32	12
鉱業、採石業、砂利採取業	5	5	6	1
建設業	240	234	224	▲16
製造業	346	338	295	▲51
電気・ガス・熱供給・水道業	2	4	15	13
情報通信業	14	16	15	1
運輸業、郵便業	51	49	55	4
卸売業、小売業	668	641	552	▲116
金融業、保険業	36	39	39	3
不動産業、物品賃貸業	153	149	119	▲34
学術研究、専門・技術サービス業	97	101	97	0
宿泊業、飲食サービス業	425	403	351	▲74
生活関連サービス業、娯楽業	217	214	171	▲46
教育、学習支援業	69	61	49	▲20
医療、福祉	55	50	49	▲6
複合サービス事業	15	13	13	▲2
サービス業（他に分類されないもの）	83	74	90	7
合計	2,496	2,408	2,172	▲324

※出典：総務省・経済産業省「経済センサス」より(一部加工)

そこに従事されている従業者数の割合で見ると、製造業が最も多くを占め36%、卸売・小売業17%、建設業7%となっている。この比率は前回の調査時とほとんど変わらない割合となっており、事業者数の減少が大きかった業種ほど、当市の雇用の受け皿となっていることが分かる。

全事業者のうち当所の会員を表す組織率は約70%を維持している。



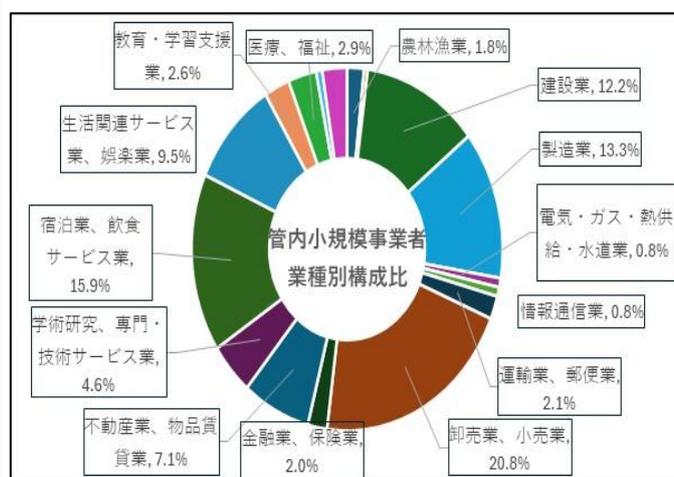
(b) 管内小規模事業者の状況

また、中津川商工会議所管内の小規模事業者の状況は、1,596 事業者を産業別に分類すると、「卸売・小売業」が 20.8%と多く、前回の調査では 4 位だった「宿泊・飲食サービス業」が 15.9%と 2 番目に多くを占め、製造業 13.3%、建設業 12.2%が続く。

飲食業については、中津川駅前での居酒屋・スナックなどの開業もあるが、自宅の一室を改装したカフェなど郊外での開業も増加。宿泊業についてはインバウンド需要の高まりから、一棟貸しの宿所や民泊が増加している背景がある。

業種分類	事業所数
農林漁業	28
鉱業、採石業、砂利採取業	6
建設業	194
製造業	212
電気・ガス・熱供給・水道業	13
情報通信業	13
運輸業、郵便業	33
卸売業、小売業	332
金融業、保険業	32
不動産業、物品賃貸業	113
学術研究、専門・技術サービス業	74
宿泊業、飲食サービス業	254
生活関連サービス業、娯楽業	152
教育・学習支援業	42
医療、福祉	47
複合サービス業	10
サービス業<他に分類されないもの>	41
合計	1,596

※出典：総務省・経済産業省「経済センサス」より(一部加工)



②中津川市における課題等

ア. <人口動態から見る課題>

中津川市の人口は、平成 7 年に 85,387 人を記録して以降、減少の一途をたどっている。前述の人口推移の通り将来推計人口の予測で、大きな減少が予想されている。高齢化率についても、令和 5 年で 33.6%と全国平均を上回る数字となっており、今後も増加が予想されている。

若年層・生産年齢人口の流出は、域内の労働力低下のみならず、中小企業・小規模事業者が多い、地域内の依存した業種（飲食・小売・サービス業）にも市場縮小という直接的な影響を及ぼす。

この問題に対して中津川市の総合計画の中では「地域創生まちづくり戦略」を掲げており、その中で「リニアを活かす戦略」「若者の定住戦略」「結婚・出産・子育て支援」の 3 本を掲げている。「仕事を選び、働き続けられるまちづくり」としては企業誘致や創業支援、農林業の後継者対策が重点対策として掲げられている。

上記の方針は商工会議所の商工業支援の目的とも合致するため、行政の定住推進と連動して、賃金や働きがいなどの面で魅力ある雇用を創出できる企業育成が求められる。

イ. <工業振興>

当地域の製造業は、広域交通網に支えられた立地を背景に、大規模な製造業が集積し、製造品出荷額も県内上位に位置するなど、製造業が盛んである。一方で、人口減少や流入人口の少なさもあり、有効求人倍率は近年2倍前後と高位で推移しており、人手不足が大きな課題となっている。若者の一部は自動車関連の大手企業へ越県就職するなど、近郊に待遇の良い企業があることも要因の一つである。

建設業においては、前述のリニア中央新幹線の工事に加え、県の高規格道路である濃飛横断自動車道の建設工事、市内の公共インフラの維持修繕など需要はそこ硬い。しかし景況感では悪化方向にあり、その要因は人手不足と考えられ、「技術者不足が深刻」、「案件があっても体制が整わず受注を辞退する」という、声が聞かれている。資材価格の高騰も激しく、見積り時点と着工時点での乖離が発生して利益圧迫につながっている。

2025年11月のLOB0調査（商工会議所早期景気観測調査）によると、製造・建設業の業況DIは消費マインドの持ち直しで5カ月ぶりに改善したものの依然低い傾向であり、人手不足や最低賃金見直しに伴う労務費の上昇、円安伸長等による仕入れ価格の高騰が足かせとなり悪化している。

さらに将来的な視点では、従来は製造業の重要な担い手を輩出した地元の工業高校・商業高校では定員割れの状況に加え、就職よりも大学への進学を選択する学生も増加している。

現時点だけでなく将来的にみても労働力の低下は予想されているため、工業界における人手不足対策の一環として、女性・高齢者・障がい者・スポットワーカーなど新たな労働力の掘り起こしが急務となっている。

また、もう一つの人手不足への対応として、デジタル化・DX化・IoTの導入・生成AIなどのツールの導入をはかり、生産性向上・省力化に取り組むことで、この課題に対応していくことも必要である。

中津川市は学生の採用を希望する企業が増加する一方で、地元企業の雇用条件とのミスマッチが生じている状況にある。リニア中央新幹線開業という千載一遇の機会を生かし、企業誘致や若者の雇用機会の確保、地元就職の促進、人材育成環境の整備などを通じて、産業の活性化と雇用の拡充を図る必要がある。

ウ. <商業振興>

中津川市の中心市街地は定住人口の減少が進む空き家・空き店舗が増加するものの、行政の空き店舗対策の支援制度などもあり、市内外からの新規出店者も増加しており、一定の新陳代謝も見られる。

中心市街地においては活性化基本計画が令和6年3月31日で認定が終了したものの、行政の新たなまちづくり構想「中津川シン・宿場町構想」が策定されまちづくり推進に取り組んでいる。令和5年には図書館機能をもつ行政の複合施設「ひと・まちテラス」も建設され、賑わい創出を図っている。

2025年11月のLOBO調査（商工会議所早期景気観測調査）においては、観光需要の増加で好調な業種・業態はあるものの、相次ぐ値上げによる物価高で「買い控え」傾向は顕著である。企業側としても原材料高騰、賃金上昇に対して価格転嫁が追い付いていない状況であり業績悪化につながっている。

しかし、本来なら増加傾向にある外国人観光客という大きな市場のチャンスがあるものの、経営者の高齢化やIT対応への抵抗感により対応できていない点もある。今後も需要の高まりを期待する中で、事業者の主体的な変革を促しつつ、キャッシュレス対応や外国語対応などでインバウンドの受入体制の整備が課題である。

更に深刻な課題としては、「後継者不足」による廃業である。当所が令和7年夏に実施した事業承継に関する大規模アンケートの結果では、「経営者60才以上で、後継者がいない」と回答した事業者が59.4%に上り、「商業」に絞った場合は65.9%となっている。

これらの事から新規創業者の支援行っていくことに加え、既存事業者の担い手の育成や、親族内だけでなく第三者、M&A承継までを見据えた事業承継支援を強化していくことが急務の課題である。

中津川市は中心市街地の定住人口が減少しており、商業施設を含む「遊ぶ場」の不足に対する若者の不満も指摘されている。市街地活性化や定住対策の推進により、居住人口の維持・増加や集客力向上、商業振興を一体的に進め、中心市街地活性化基本計画の検証による効果的な取り組みの重点化、イベントと連動した安定的な集客活動や集客力を持った個店づくりの支援、各産業で連携したコミュニティ維持のための商業振興、買い物の利便性に関する地域格差の解消に向けた検討等が求められている。

エ. <観光業振興>

近年、外国人観光客の増加が顕著である一方、市内滞在時間の短さや地域全体への波及効果の不足が課題とされている。体験型コンテンツや広域連携による滞在促進が求められている。

中津川市は、観光資源を活かしつつ観光ブランドを形成し、周辺自治体と連携した周遊観光コースの設定などの広域連携の推進、グリーンツーリズムなど自然、文化、人々との交流を楽しむ体験型観光プログラムの開発、訪問者のニーズ把握、外国観光客の誘致、おもてなし向上、観光施設の基盤整備、観光プロモーション活動などの取り組みを強化し、交流人口の拡大を目指している。

また、インバウンド需要の増加が地域経済の活性化やにぎわいの創出につながることが期待されており、国際観光への対応が引き続き求められる。豊かな歴史・文化や自然などの観光資源を生かしつつ、外国人観光客や都市部からの来訪者を含めた多様な来訪者を受け止める体制を整え、リニア駅等の開業を見据えた観光戦略を着実に進めることが必要である。岐阜県全体でみても欧米・欧州からの旅行需要は高い状況。

しかしそのような中で、事業者側のインバウンド受入対応には遅れが見られる。リニア開業後には国内だけでなく国外からの流入も見込まれるため、多言語対応、キャッシュレス決済、高付加価値な宿泊・観光コンテンツの醸成が必要となる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

10年後の中津川市は、リニア中央新幹線の開業時期を迎え、移住・定住・経済業界で大きな変革が想定される一方で、令和17年の将来人口が66,000人まで減少する見込みであり、生産年齢人口減少による労働力低下、需要低下による売上減少をはじめ、エネルギー高騰の影響による急激な物価高騰、人件費場や深刻な人手不足など、小規模事業者の経営環境は厳しさを増していくと考えられる。また、事業主の高齢化に伴う事業承継やこの数年で驚異的な発達を見せる生成AIやIoT・DXなどの技術革新への対応、など大きな転換期を迎えている。このような転換期を迎える中で必要になるのは「企業の自己変革」と「地域経済の好循環を生み出す魅力ある地域づくり」だと考える。

その中で当所の役割としては、日々接する小規模事業者と信頼関係を構築し、傾聴と対話で深く踏み込むことで、自身の本質的な課題への気づきを促す。そして真なる強みの発掘と磨き上げ、「稼ぐ力」をつける支援を行う「経営力再構築伴走支援」が求められる。激しくかわる環境に適応できる起業・創業支援、第三者やM&Aも視野にいれた事業承継支援、円滑な廃業から再チャレンジを含めた新陳代謝の促進対応など、地域経済を支える小規模事業者の伴走支援を実施する。これらにより地域小規模事業者の活力を強化し、地域を再生する力を引き出すことで、地域内での循環促進、地域経済の活性化につなげていく。

<中津川市の総合計画における産業振興に関する記載>

中津川市は総合計画（平成27年度～令和8年度）において、「かがやく人々 やすらげる自然 活気あふれる 中津川」という将来都市像を描き、基本理念には「活気あふれるまち」をはじめとする3本柱を描いている。

その中で産業振興に関する方針については、以下の通り定められている。

<p>工業振興 (3)-①-i</p>	<p>■安定した雇用の創出 <雇用促進> <創業支援></p> <p>■既存製造業の支援 <経営支援> <経営革新> <新事業進出> <設備投資促進> <販路開拓> <設備投資></p> <p>■リニア岐阜県駅の優位性を生かした企業誘致の促進 <リニア活用> <企業誘致></p>
<p>商業振興 (3)-①-ii</p>	<p>■中心市街地の活性化 <中心市街地活性化> <空き店舗対策(創業)> <観光コンテンツのづくり></p> <p>■コミュニティ維持のための商業振興 <経営支援> <創業支援> <商店街活性化></p> <p>■特産品開発と情報発信 <特産品開発・振興><情報発信><販路開拓></p>
<p>地場産業振興 (3)-①-v</p>	<p>■地場産品振興 <展示会出展></p>

<p>シティ プロモーション (3)-③-i</p>	<p>■リニアを見据えた世界への情報発信 <観光推進> <情報発信> <外国人観光促進></p>
<p>企業誘致 (3)-③-ii</p>	<p>■リニアを見据えた積極的な企業誘致 <若者地元定着> <研究開発> <企業誘致></p>
<p>移住定住 (3)-③-iii</p>	<p>■起業家支援 <創業支援></p> <p>■住みたい、住み続けたいまちづくり <若者地元定着> <雇用対策></p>
<p>観光振興 (3)-④-i</p>	<p>■広域観光の推進 <観光推進> <情報発信> <広域連携></p> <p>■周遊滞在型観光の推進 <外国人観光促進></p>

小規模事業者は家族一丸となって経営（販売・記帳税務・労務管理・資金繰りなど一人何役も兼ねて）しているのが一般的であり、ヒト・モノ・カネ・情報など経営資源が特に乏しいというのが実体である。そこで商工会議所が10年後の将来のあるべき姿を見据え、激しい環境変化に適応しつつ持続的経営が可能となる長期的支援に取り組む。

「中津川商工会議所ビジョン（平成30年～令和9年）」・「第3期中期行動計画『未来を描きリニア効果を実現する商工会議所』（令和6年～令和9年）」をもとに行動指針として以下と定めている。

『我々民間が成長の原動力であるという意識をもって、地域・企業の秘めたパフォーマンスを最大限引き出すことのできる、会員事業所支援と創業者支援、並びにそれを担う企業経営者や働く人材の支援に努めます。』

この指針に基づき、各項目の10年後あるべき姿として以下のように設定する。

①起業・創業支援

【10年後のあるべき姿】

リニア中央新幹線の開業時期となり、地域内外の多様な人材（若者、女性、移住者）が中津川の資源（自然、歴史、技術）を活用したビジネスを次々と立ち上げ、産業の新陳代謝が活発に行われている状態。特に、観光・サービス業における高付加価値な創業と、リニア関連需要を取り込む課題解決型の創業が地域経済の新たな牽引役となっている。年間創業数が安定的に30件、5年生存率が70%を維持する姿である。市・各種支援機関と連携体制が強化され、各経営課題の分野を横断する支援が可能であり、地域経済での好循環を生み出している。

【理由】

人口減少、少子高齢化により事業の担い手やそれに伴う地元雇用の減少、域内消費などが減少していく。地域経済を維持・拡大していくためには、既存企業の存続だけでなく、新規創業者を増やすことで新陳代謝を図ることが、地域経済の成長を促すうえで不可欠であるため。また、リニア開

業という 100 年に一度の好機を最大限活かすためには、従来の常識にとらわれない斬新なアイデアを持つ創業者の存在が、地域の魅力向上に直結するため。創業相談はきっかけの一つとして、計画遂行状況の検証、当所計画の見直しと実施、再度検証と P D C A を回す伴走支援を行うことで事業の持続化を促す。

②事業承継支援

【10年後のあるべき姿】

「黒字廃業ゼロ」を実現し、円滑な事業承継が完了しているとともに、後継者が先代の経営資源を活かして新たなイノベーションを起こす「第二創業」が地域内で連鎖的に発生している状態。親族内承継だけでなく、M&A や第三者承継が一般的な選択肢として定着し、要支援企業の 30% で計画的に承継完了し、貴重な技術や暖簾が次世代へ確実に引き継がれている。単純に承継するだけでなく、支援の中で企業の「稼ぐ力」の磨き上げを行い経営状況の改善と雇用の維持ができています。

【理由】

経営者の高齢化がピークを迎える今後 10 年が、地域産業のサプライチェーンと雇用を守るかの正念場であるため。単に事業を引き継ぐだけでなく、激しい環境変化に対応して事業を変革（第二創業）できなければ、承継後の事業継続が困難になるため。早期の事業承継計画策定をはじめとして M&A 仲介など、支援機関との連携を強化しつつ、承継の潜在的なニーズの掘り起こしから承継完了まで継続した支援が必要となる。

③デジタル化推進支援

【10年後のあるべき姿】

小規模事業者が「守りの DX（インボイス、バックオフィス効率化）」を完了し、「攻めの DX（データに基づくマーケティング、EC 販路拡大、AI 需要予測）」を当たり前実践している状態。EC・デジタル活用によって販路開拓を実現し、対象事業者の売上が平均 10% 増加している状態。デジタル技術によって、経営資源が乏しい小規模事業者でも各種ツールを活用することで、労働生産性が飛躍的に向上し、少人数でも生産性向上や高収益を上げられる強靱な「稼ぐ力」が構築されている。

【理由】

深刻化する人手不足に対応し、賃上げの原資を確保するためには、デジタル活用による生産性向上が重要であるため。また、リニア開業により流入する都市部や海外からの顧客ニーズ（キャッシュレス、WEB 予約、SNS 発信等）に対応して、今後地域経済の維持発展の上で必要不可欠となる地域外需要を取りこぼすことなく取り込むため。

④人手不足対応支援

【10年後のあるべき姿】

「選ばれる企業」として、賃上げや柔軟な働き方（ワークライフバランス）、「働きがい」を与える労働環境や労働条件の整備、省力化投資が進み、若者・女性・シニア・障がい者・外国人材が多様な形で活躍している状態。企業は「人手不足」を嘆くのではなく、省人化投資による作業の自動化と高付加価値化によって、生産年齢人口が減少していく地域の中、限られた人員でも事業が回るビジネスモデルへと転換し、労働生産性が 1.5% 向上している。

【理由】

生産年齢人口の減少はこの先 10 年避けられない問題であり、単なる求人活動の強化だけでは解決できない構造的な課題である。労働環境の改善（賃上げ、働きやすさ）と労働意欲・働きがいの向上、業務プロセスの見直し（省人化）の両輪を回さなければ、事業継続自体が不可能になるリスクが高いため。それにより小規模事業者で大きな問題となっている賃上げ原資を生み出すことにつながるため。

（3）経営発達支援事業の目標

①起業・創業支援

【支援計画の認定期間（5 年間）目標】

K G I : 創業後の定着率（3 年生存率） 70%以上

K P I : 創業相談件数 年間延べ 30 件以上（5 年計 150 件）

特定創業支援等事業（セミナー等）受講者数 年間 15 名以上

【設定の理由】

中期行動計画において「創業支援相談件数 30 件」が目標化されていることを踏襲しつつ、単なる相談で終わらせず「具体的な計画策定」と「創業後の事業持続化」にコミットするため。特に「生存率」を KGI に置くことで、計画段階でのビジネスモデル検証（収益性確保）を重視した質の高い支援を行う。KPI の中で創業セミナー等の入口支援に加えて、創業までの相談件数を目標に設定し、セミナー参加者へのフォローを重点的に行い、確実な創業と失敗しない創業を支援していく。

②事業承継支援

【支援計画の認定期間（5 年間）目標】

K G I : 事業承継完了（またはM&A成約）要支援企業件数 30%

後継者による「経営革新」実施数 累計 10 件以上

K P I : 事業承継・M&A個別相談開催 年 4 回以上

事業承継診断（プレ承継相談）実施数 年間 50 件以上

事業承継計画（または磨き上げ）策定数 年間 5 件以上（5 年計 25 件）

【設定の理由】

事業承継の意思がないものの、後継者不在で数年後に廃業を検討しているような、潜在的な廃業予備軍を早期に掘り起こすため、診断数を多めに設定し、プッシュ型支援を強化する。また、承継をゴールとせず、承継後の成長（第二創業）を促すことで、小規模事業者の地域の産業競争力を維持するため。KPI については入口となる個別相談→承継診断→承継計画策定→承継実施と伴走支援を継続することを意識するための目標設定

③デジタル化推進支援

【支援計画の認定期間（5 年間）目標】

K G I : E C ・デジタル活用による販路開拓売上 対象事業者平均 10%増

K P I : D X ・ I T （ A I ） 活用に関する専門家派遣・相談件数 年間 30 件以上

キャッシュレス決済・POSレジ・クラウド会計導入支援数 累計 25 件以上

【設定の理由】

中期行動計画にある「業務効率化等の支援」を具体化するため。手段としてのツール導入（KPI）だけでなく、結果としての増収効果（KGI）を測定することで、実利のある DX 支援を推進するため。小規模事業者の多くは、IT・デジタル活用の重要性は感じていても導入に踏み込めていない事業者も多いため、導入の専門家派遣等から業務の洗い出しや切り口の検討など、導入部分の支援を意識しつつ支援を行う。

④人手不足対応支援

【支援計画の認定期間（5年間）目標】

KGI：省力化・省人化投資に伴う労働生産性2%向上

KPI：省力化・省人化投資計画（ものづくり補助金等）の策定支援数 年間 5件以上

就業規則の見直し・働き方改革関連相談数 年間 20件以上

パートナーシップ構築宣言（価格転嫁）登録企業数 累計 50社増

【設定の理由】

人手不足解消について新しい労働力の確保以外の対応としては「賃上げ」が鍵となる経営資源が限られる小規模事業者にとって、その原資は「価格転嫁」と「省力化」から生まると考えるため。中期行動計画の「価格転嫁等に対する支援」と連動させ、大手製造業をはじめとするサプライチェーンを担う事業者が多い当地域にとって、非常に大きな影響となるコスト上昇分を適切に価格に反映し、人に投資できる好循環を生み出すことを目標とする。また、省力化に伴う生産性向上等については、労働環境の見直しも重要となるため、KPIとして専門家との相談連携も加えることで、地域の適切な労働環境の維持を目指す。

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

経営発達支援事業の目標を踏まえ下記の方針により実施する。

①起業・創業支援

<達成方針1>徹底した計画的創業への伴走支援

創業セミナーの年1回の開催に加えて、岐阜県のエキスパートバンク・中津川市中小企業支援センターなどの専門家派遣制度を活用し、創業前に複数回の相談を重ねられる支援体制を整備。それにより、場当たりの創業ではなく、ターゲットの明確化、事業性の検証などを重ねたうえでの操業を目指す。

(設定した理由)

目標で設定した「3年生存率」を達成するためには、創業前の段階で事業の収益性や強豪との差別化などをしっかりと研修する必要がある。その為に創業相談の段階から経営支援員が伴走して、成功する事業計画の策定を策定できるような支援を行う必要がある。

＜達成方針2＞リニア・観光需要を取り込む「課題解決型創業」への支援

現在の当市の地域的課題や観光客のニーズに対応したビジネスの創業を重点的支援する。こうした新たなビジネスの開業のために、行政や金融機関と連携し資金調達や店舗物件の斡旋などがスムーズにできる支援体制をつくる。

（設定した理由）

リニア開業という大きな変革に備え、地域の活性化を図るためには、既存事業だけでなく、観光面や地域的な問題の中で、不足している新たなビジネスを創業支援していく事が考えられる為。

＜達成方針3＞創業後の定点観測とフォローアップの制度化

創業計画策定時に創業後3年間の定期的なモニタリングをあらかじめスケジュールに組み込み、計画と実績のズレの確認と分析を行う。必要に応じて早期の軌道修正を促し事業の持続化を支援する。

（設定した理由）

最も廃業のリスクが高いといわれる創業後3年という時期を乗り越えるために、定期的な予実管理を行える伴走支援体制を整えることが必要。計画とのズレについて事業者とともに検証し、事業者に気づきを与えながら、事業の持続化を支援していく事が求められる。

②事業承継支援

＜達成方針1＞潜在的ニーズを掘り起こす「プッシュ型」診断の推進

経営支援員および支援機関である岐阜県事業承継・引継ぎ支援センターのコーディネーターとともに巡回訪問等のあらゆる接点の中でヒアリングを行い、事業承継が必要な潜在的なニーズの掘り起こしを行えるようアプローチを行っている。

（設定した理由）

「黒字廃業」を検討している経営者の多くは、自ら相談に来ない傾向もある。そこで年間の診断目標件数を達成するためには、受動的な相談を待つ体制ではなく、能動的に要支援企業を発掘していくアプローチを能動的に行っていく必要がある。

＜達成方針2＞「承継」を契機とした「経営革新」への支援

事業承継を契機として、後継者が先代経営資源（有形・無形）を活用しつつ、デジタル技術や新市場開拓を取り入れた「経営革新計画」の策定に併せて支援を行い、承継後の企業成長を促しつつ確実なものにする。

（設定した理由）

単なる資産や代表権の引継ぎだけでは、激しく変化する経営環境の中でも経営内容を適応させていかなければ生き残る事が困難となるため。創業前より先代と後継者による意見交換やヒアリングを重ねつつ、後継者が重要となるこれまでの経営資源をしっかりと承継し、意識しながら活用して経営計画を練られる体制づくり重要となる。

＜達成方針3＞専門機関との連携による「第三者承継・M&A」のマッチング強化

一つの選択肢としてあまり検討されていない、「第三者承継・M&A」を有効な選択肢として定着させるために、岐阜県事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫や民間金融機関、民間仲介機関との連携を強化し、小規模事業者でも利用しやすいM&Aのスキームを提案・実行支援する。

（設定した理由）

近年この地域では、後継者不足の割合が非常に高く、中でも「親族内承継」が困難なケースが増加している。そして他の選択肢が検討されず、廃業を決意してしまう企業も少なくない。この地域の貴重な技術や地域内の雇用を維持するためには、新たな承継の選択肢も周知させて、事業承継を推進していく必要がある。

③デジタル化推進

＜達成方針1＞「守りのDX」による業務効率化と生産性向上支援

必要性は感じていながらもIT導入に不慣れな小規模事業者に対し、巡回・窓口相談や専門家派遣を通じて「業務の洗い出し」から「ツールの導入」、「運用定着」まで支援を行い、省力化をはかりながら少人数でも回る体制を構築させる。

（設定した理由）

インボイス制度対応や人手不足への即効性のある対応として、バックオフィス業務（会計・労務・受発注）のデジタル化が不可欠となっている。現在ではツールや手段が豊富となっており、どこから手を打つべきかが分からない事業者も多いため、導入すべき業務プロセスの検討段階から支援を行っていく。

＜達成方針2＞「攻めのDX」による域外需要獲得と売上拡大

ツールの導入を実行しデータを集約してきた事業者に対して、データに基づくマーケティング支援を行い、これまでの感覚に頼った経営から、数値やデータ（アクセス数・購買率など）に基づいた販路開拓計画の立案と実行を支援していく。

（設定した理由）

目標で「販路開拓売上」の向上を設定したが、これを実現するには縮小していく地域内需要だけでなくECやSNSを活用して観光客・都市部顧客を取り込む必要がある。導入にあたっては単なる業者委託にならないよう、事業や自身がデータに基づく販路開拓を計画実行できるよう、伴走支援を実施していかなければ、根本的な事業者の自走化に繋がらないため。

④人手不足対応

＜達成方針1＞適切な価格転嫁の実現による賃上げ原資の確保

この賃上げを実現するために、サプライチェーン全体の課題として捉え、「パートナーシップ構築宣言」の登録促進や、埼玉県が提供している「価格交渉支援ツール」等を活用した原価計算に基づく価格交渉ノウハウの支援を徹底し、コスト増を適切に価格に反映させ「稼ぐ力」を強化する。

（設定した理由）

人手不足解消のための大きな要素である賃上げを実施するためには、そのための原資となる利

益確保が重要な課題である。当市の産業の構造上、重要なサプライチェーンに組み込まれて支えられている企業が多いため、その関係全体で取り組んでいく必要がある。曖昧な価格設定では根本的な計画とはならないため、原価計算や付加価値を踏まえた価格設定のプロセスを意識する。

<達成方針2>省力化投資と働き方改革のパッケージ支援

中小企業省力化補助金やものづくり補助金等の省力化投資支援と、社会保険労務士等と連携した柔軟な働き方を導入するための就業規則の見直しをセットで支援する。それにより若者・女性・シニア・障がい者・外国人材・スポットワーカーなどの多様な人材が活躍でき、かつ生産性の高い職場環境づくりを推進していく。

(設定した理由)

生産年齢人口の減少は避けられない課題であるため、人を増やさずに生産性を上げる「省力化」への投資が必要であるため。さらに設備投資などによりこれまでの熟練技術者などに頼った属人的な業務が平準化されることで、様々な人員で対応することができるようになるため、企業側としての受け入れ態勢の構築も必要となる。

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】

当所では日本商工会議所が実施しているL O B O調査（商工会議所早期景気観測システム）を毎月実施している。それ以外には、下記の通り外部の機関が実施しているデータの活用を行ってきた。

しかし、これまでは調査を実施し内部で活用するだけであり、市内事業者へのフィードバックができていなかった。

調査名 (調査時期)	調査主体	対象エリア	回収数 回収率
L O B O調査 (月次)	日本商工会議所	全国	1,952社 80.1%
中小企業景況調査 (4半期)	中小企業基盤整備機構	全国の中小企業	18,826社 95.4%
中小企業景況調査 (4半期)	岐阜県商工会連合会	岐阜県内15商工会地区	240社 100%
岐阜県の景況調査 (4半期)	岐阜県産業経済振興センター	岐阜県内企業経営者	543社 54.3%
東海地区企業動向調査 (4半期)	㈱十六総合研究所	岐阜県、愛知県	230社 38.3%
とうしん景況レポート (4半期)	東濃信用金庫	岐阜県東濃・可児加茂地区、愛知県春日井市	467社 69.3%

【課題】

今後は、上記の調査の利用のほか、国が提供するビッグデータ（RESAS等）の活用や、内外部の独自のアンケート調査を実施・利活用するなど、地域の経済動向を的確に情報収集を行う。そして巡回等の相談時などに小規模事業者へデータを提供し、データの活用方法を提案しながら支援を行っていく必要がある。

(2) 目標

調査内容	公表方法	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①産業構造分析 (RESAS活用)	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②小規模事業者景況感調査 (半期アンケート)	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
③LOBO調査	HP掲載	12回	12回	12回	12回	12回	12回

(3) 事業内容

①産業構造分析 (RESAS活用)

日本商工会議所の支援を受けながら経営支援員等が「RESAS」(地域経済分析システム)を活用した地域の経済動向分析を行い、小規模事業者への情報提供に加えHP・当所広報誌にて調査結果を年1回公表する。

産業構造分析 (RESASの活用)	
目的	小規模事業者へ当市の産業構造などを始めとする外部環境に関する情報を提供することで、市場の把握、経営判断、創業計画・事業計画策定への活用を促す。
項目	●地域経済循環マップ、生産分析→地域が何で稼いでいるのかを分析 ●産業構造マップ、経営環境分析、中小企業経営分析 →業種別の経営環境、従業員数、財務状況等の分析 ●観光マップ→人の動きや滞在状況、国内・インバウンド消費動向を分析
時期	年1回(9月上旬)

②小規模事業者景況感調査

中津川商工会議所管内の小規模事業者を対象として、当所独自の景況調査を実施する。外部専門家と連携し、対象事業者、調査項目、分析方法を検討しながら実施し、効果的な調査実施を目指す。

小規模事業者景況感調査	
目的	管内小規模事業者の景況感を反映した総合的な指標となる資料を作成し、事業者を経営支援員が指導する際に活用する。
項目	売上高および増減、仕入価格・経常利益の増減、資金繰り、雇用(従業員状況)、設備投資状況など
時期	年1回(9月上旬)
対象	100社 (管内小規模事業者:製造業・建設業・卸売業・小売業・サービス業から各20社)
手法	ウェブ上の調査フォームによる調査を行い、効率化を図る。

③商工会議所L O B O調査の実施

日本商工会議所が各地商工会議所と連携して実施する、早期景気観測のL O B O調査を活用して、管内の景気動向を把握する。さらに併せて行われる直近の経営課題に対する付帯調査を参考に地の現状を把握する。さらに調査事業者に関しては、同業種での全国での比較も行うことができ分析してフィードバックも可能。

商工会議所L O B O調査	
目的	「肌で感じる足元の景気観」について業種ごとに分析し、ホームページでの公表や管内小規模事業者の事業の参考に活用するほか、経営支援の際に活用する。
項目	当月の業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・販売単価・従業員の状況および、自社が直面している経営上の問題などについて調査。
時期	毎月（中旬）
対象	10社（製造業・建設業・卸売業・小売業・サービス業の5業種より）
手法	F A Xまたはメール

（４）調査結果の活用

・調査結果の公表と情報提供

国のビッグデータを活用して小規模事業者が望むであろう資料を提供し、経営計画立案の参考とする。情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。詳細が必要な場合はメールなどにて提供する。その他、経営支援員等が巡回・窓口相談を行う際や会議・研修会開催時に資料提供とする。・重点的な支援テーマの設定

景況感調査を業種、規模別に分析し、共通して直面する経営課題について把握。経営支援員で共有して支援にあたるほか、専門家派遣・補助金申請の際にはデータを活用する。

・地域の重点的課題の把握と事業性検討

ビッグデータであるR E S A S分析を活用し、産業構造や観光マップ等で分析を行い、当市で必要な重点産業や地域課題を解決する事業を検討。企業・行政・市による支援のネットワークを活用して集中した伴走支援や課題解決に取り組む。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】

需要動向については、これまでは巡回訪問等で相談があった小規模事業者に対して、経営支援員が持っている個々のノウハウ・見聞からの情報提供や、専門誌・新聞等の記事内容、日経テレコン21やインターネット上の調査結果、中津川公共職業安定所の賃金データ、リサーチ会社等の信用情報等を小規模事業者からの相談の都度、単なる情報資料として提示していた。

【課題】

需要動向調査に対する事業者の関心が薄いのは仕方ないものの、調査の必要性の周知と、事業計画への反映が必要である。今後、域外需要の取り込みを図っていくために新商品開発に取り組む事業者も増加すると想定されるため、自社商品を第三者に評価してもらえる機会を商工会議所としてつくることが求められる。

(2) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11年 度	R12 年度
一般消費者への需要動向調査 (対象事業者数)	—	3社	5社	5社	5社	5社
バイヤー・法人への需要動向 調査 (対象事業者数)	—	2社	3社	3社	3社	3社

(3) 事業内容

①一般消費者への需要動向調査

新商品や新サービスの認知度向上や商品開発のアイデア発想・コンセプト設定のため、管内事業者の特産品を活用した新たなメニューの開発を支援する。

事業者から需要動向調査の要望があった場合に実施し、新たなメニューに対する調査結果を分析した上で当該事業者にフィードバックすることで、新規事業に反映させる。また、当該調査の分析結果を事業計画の策定や事後指導にも利用する。

【調査手法】

(情報収集)

行事名	概要	開催時期	来場者数
中山道中津川宿 「六斎市」	中心市街地の中山道沿いで開催される地元市	毎月第一日曜日	4,000～8,000人
中津川ふるさとじまん祭・ 菓子まつり	市内の菓子店が集まり、 工芸菓子や栗菓子の販売	10月下旬・3日間	3日間で32,000人 (R7年)

上記の来場者にアンケートと調査を実施。会場内で試食してもらい、事業者または当所経営指導員が聞き取りつつアンケートへ記入。

(情報分析) 調査結果については、よろず支援拠点や岐阜県エキスパートバンク等の専門家派遣制度を活用し、専門家に意見を聞きながら経営指導員による分析を行う。

【サンプル数】 来場者10人～50人

【調査項目】 ①味、②大きさ、③価格、④色・見た目、⑤パッケージ、⑥改善点、
⑦回答者プロフィール等

【分析結果の活用】 分析結果は経営支援員等が当該事業者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。場合によっては専門家も同席して、更に意見交換を行う。

②バイヤー・法人への需要動向調査

小規模事業者向けの販路開拓支援の一環として、展示会への出展支援を実施。出展企業について展示会場で来場者向けに自社商品・サービスのアンケート調査を実施する。

小規模事業者が販売・提供する主力商品・サービスの消費トレンド、対象商品の市場動向等の情報を収集し、売れる商品にブラッシュアップするための調査を実施し、出展におけるミスマッチの解消を図る。

調査内容は専門家らと連携し、当該事業者と共に内容を検討する。想定している展示会は、異業種交流を図る展示会と都市圏向けのB to C向けの展示会の2つを想定している。将来的には事業者のニーズを踏まえつつ拡大を検討し、調査対象事業者数も拡大していく。

調査結果については、専門家と連携して、ターゲットの修正、商品のブラッシュアップ支援、展示会出展支援を行うための資料とする。

【調査手法】

(情報収集) ●メッセナゴヤ (名古屋で毎年開催される東海地区最大の異業種交流会)

●地方銀行フードセレクション (食品関係企業が集結する商談会)

上記展示会やビジネスマッチングで、バイヤーに開発中の商材や新商品についてアンケートに協力してもらい、その意見を書き留めて来る。

(情報分析) 調査結果については、上記同様、よろず支援拠点や岐阜県エキスパートバンク等の専門家派遣制度を活用し、専門家に意見を聞きながら経営指導員による分析を行う。

【サンプル数】 展示会当り10人

【分析結果の活用】 経営支援員と専門家と当該事業者と直接意見を交わしてフィードバックし、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】

- ・経営支援員が巡回や窓口指導時での金融や補助金申請、税務相談等の際に小規模事業者から提供された財務諸表等により経営状況の把握を行っていた。
- ・SWOT分析などの非財務面の分析については、上記のような金融・補助金申請相談の際に留まっており、その内容には相談案件の内容や経営支援員のスキルによってばらつきが出ている。

【課題】

- ・目的が融資や資金繰り、補助金申請書づくりの為であり、事業計画策定に向けた分析としては不十分であったため、財務分析および非財務分析を一体とした分析を標準化する必要がある。
- ・経営支援員によるばらつきを防ぐために、相談ジャンルや経営ステージ、業種ごとに必要なヒアリング項目が異なるため、可能な範囲で状況別のヒアリング項目を設定するほか、よろず支援拠点やエキスパート派遣などの専門家派遣を活用して、連携して対応していく。

(2) 目標

相談内容	内訳 ＜経営分析間口＞	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
金融	マル経利用者	28	30	30	30	30	30
補助金	持続化補助金	8	30	30	30	30	30
	その他国補助金 (新事業進出補助金、省力化投資補助金、ものづくり補助金、事業承継・M&A 補助金)	2	2	3	3	4	5
	岐阜県補助金	11	5	7	9	10	10
	中津川市補助金	24	20	20	20	20	20
税務	決算確定申告	475	480	480	480	480	480
その他	各種経営計画	7	8	8	8	10	10

※その他には経営力向上、事業承継、創業、事業継続力強化計画、先端設備導入計画を含む

(3) 事業内容

小規模事業者との窓口や巡回時で受ける質問の中で、企業が求める支援内容（対象者）別でそれぞれ経営分析項目を使い分け、相談者の過去2～3年間で時系列で比較し変化点を確認する。

同時に、中小企業庁や日本政策金融公庫で公表されている経営指標などを活用して同業他社（特に黒字企業）と比較し、自社の数値目標などの位置付けを確認する。

また、企業データの管理ツール（TOAS）に売上高、仕入高、経費合計などの財務分析だけでなくSWOT分析などの非財務分析入力、検索ツールやデータ加工を行って登録事業者の経営動向、この地域独自の経営指標作成に役立てる。

(金融相談者)

「いくら借りられるのか？」という質問に代表されるように、返済力を確認されることが多い。さらに数値分析だけで終わらせず、事業性評価も適切に行えるようにヒアリングを行う。

[分析項目] 簡易キャッシュフロー、年間返済額支払い可能損益分岐点売上高、原価率、売上高増減率、設備導入効果計算書、SWOT分析、顧客満足度

(補助金相談者)

ものづくり補助金や持続化補助金のように事業計画書と一対になった補助金の場合は「自社の強みや投資対効果が分からない」、「新規事業のニーズやマーケティング手法について」などの質問をもらう。

[分析項目] SWOT分析、設備導入効果計算書、経常利益・付加価値計算

（税務相談者）

確定申告で作成する決算書を元に「なかなか儲からない」「ローン返済が苦しい」などの声に対応する。各項目を計算し、前年度との比較を行う。

〔分析項目〕売上高総利益率、原価率、売上高増減率、売上高総利益額増減率、簡易キャッシュフロー

（その他セミナー参加者、各種経営計画書作成相談者）

【分析項目】定量分析である「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」の双方を行う

≪財務分析≫売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等

≪SWOT分析≫強み、弱み、脅威、機会 等

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構が提供する「J-Net21経営自己診断システム」、「経営計画つくるくん」等のツールを活用し、経営支援員等が分析を行う。

（４）分析結果の活用

①小規模事業者への活用

分析結果は、当該事業者にはフィードバックするほか、事業計画の策定等への活用、事業実施や経営改善の数値管理の一つとする。

目先の課題となるような資金繰りや資金調達だけでなく、新商品開発・販路開拓・デジタル化・人手不足対策などの、将来的な経営課題を明確にして、計画策定への誘導と既存計画への落とし込みを図る。

現在の各経営指標（粗利率・人件費率・在庫回転日数など）の数値を事業者が把握することで、経営目標に数値で設定する意識を高めて、目標を目指した伴走支援を行う。

②商工会議所内部での活用

企業データの管理ツール「TOAS」等でデータベース化し内部共有することで、経営支援員等のスキルアップや類似事例の検証に活用する。

経営分析の機会を増やし、さらに上記で挙げたような経営分析ツールの活用の内部研修、専門家相談などの同席などで各経営支援員のスキル向上を図る。

③地域経済・政策連携への活用

当所による経営分析を強化し、その結果を集約・分析することで管内小規模事業者が共通して抱える課題の見える化が可能となる。

さらに地域経済団体として、事業者が共通して抱える課題を行政へ提言することで、支援施策などにフィードバックする。

6. 事業計画書策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】

事業計画策定に必須である経営状況の分析をしているが、経営支援員が窓口指導時における補助金や融資、各種計画書の際にこれらの申込みに必要とされる事業計画を策定している。

しかし、融資や補助金などの相談以外では、計画書作成の重要性を認識していない事業者も多く、

目標数値も大まかに設定する事業者もいる。そして策定することが目的となっており、形骸化している。

【課題】

形式的な事業計画策定にならないよう、事業者に対して中・長期的な事業計画策定の重要性・必要性を認識させていく取り組みが必須である。さらに、経済動向と需要動向を見据えた、実効性があり事業性の高い計画策定を支援する必要がある。

重要性を理解した事業者が増えたとしても計画策定に割ける時間が少ないため、それぞれの事業計画書がスムーズに作られるよう記載内容の説明や専門用語を減らした様式の整備など改善を図らなければならない。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、5. で経営分析を行った小規模事業者のうち、補助金はほぼ全社、融資で8割程度の事業計画策定を目指す。

併せて、持続化・ものづくり補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

支援機関側はサポートに徹し、経営分析の結果導き出された相談者の事業の強みや、市場調査・需要動向などの結果と自社及び商品のターゲット顧客を絞る。

さらに、小規模事業者においては、労働力・マンパワー不足の観点から生産性向上や省力化に取り組むことが必要であり、「DX化」が課題となる。そこで事業計画の策定前の段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者にとって競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

<実施事業>

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①DX推進セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③創業セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回

<経営計画策定者数>

相談 内容	内訳	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
金融	マル経	28	30	30	30	30	30
	(うち高額マル経)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)
	創業者	3	4	5	5	6	7
補助金	持続化補助金	8	30	30	30	30	30
	ものづくり補助金	0	2	2	2	2	2
	岐阜県補助金	11	5	7	9	10	10
	市役所補助金	24	20	20	20	20	20

その他	経営革新計画	0	1	0	0	1	0
	経営力向上計画	2	3	3	3	3	3
	先端設備導入計画	4	5	5	5	5	5
	事業継続力強化計画	1	3	3	3	3	3
	事業承継計画	0	5	5	5	5	5
	その他経営計画書	—	1	1	2	1	1
合計		81	109	111	114	116	116
1 経営支援員当たり		27.0	36.3	37.0	38.0	38.6	38.6

(4) 事業内容

①DX推進セミナー

目的	小規模事業者にとってDXを身近に感じられる機会となるようなセミナーを実施。DXの入り口としてITツールの導入やECサイト構築、生成AI・クラウドシステムの活用などを取り入れ業務効率化と販路拡大を図る。
支援対象	各種補助金や助成金、金融斡旋の申請支援を行い、経営分析を経た事業者。または、未だ経営分析は経ていないが、計画経営に積極的な事業者など。
募集方法	当所会報誌およびホームページによる周知。巡回・窓口相談での紹介、メールマガジン等
回数	1回/年、別途IT専門家による個別相談会を希望者に実施。
カリキュラム	DX総論、クラウドサービス、AI活用事例、SNS活用、ECサイト構築
参加者数	20名/1回
成果指標	参加者数・ITツール導入件数・ECサイト構築件数・クラウドサービス導入件数

②事業計画策定セミナーの開催

目的	事業計画策定の必要性・重要性を事業者認識したうえで、自社の経営改善、生産性向上に向けた計画書の作成を支援する。
支援対象	新商品・新サービス開発事業者、補助金希望者、事業計画策定希望者
募集方法	当所会報誌およびホームページによる周知。巡回・窓口相談での紹介、メールマガジン等
回数	1回/年
カリキュラム	経営計画の必要性、事業系改革について、計画策定のポイント 顧客・自社・競合など3C分析、中長期の経営方針・目標設定、マーケティング、アクションプラン策定（投資・人事など）。
参加者数	10人/1回
成果指標	事業計画策定件数、補助金申請件数

③創業セミナーの開催

目的	地域内での創業者増加のため
支援対象	創業希望者、創業3年以内の事業計画未策定者
募集方法	当所ホームページによる周知、新聞折込、地域情報誌への掲載
回数	1回/年（4回シリーズ）
カリキュラム	ビジョンとビジネスプラン、創業計画書の作成、資金計画・資金繰り表の作成 事業承継について、金融機関の制度について
参加者数	15人/1回
成果指標	創業件数

④事業計画の策定支援

【支援対象】 経営分析を行った事業者・セミナー受講者等を対象とする

【手段・手法】 支援対象者に対し、経営支援員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

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】

経営支援員が融資・補助金採択等の目的を達成するための事業計画策定支援を行い、策定後の計画実行は小規模事業者任せにしていた。

また、ほとんどの計画策定者のうち個人事業者は確定申告相談も実施していたため、複数年にまたがってのフォローが行いやすい状況であった。また、中津川市からの利子補給もあり、翌年度に状況の把握が出来る状態であった。

補助金関係の事業計画書を策定した法人は事業完了後、事業者任せで継続フォローの優先順位が下がり後手に回ってしまっていた。また、事業計画と実績の数値面でのチェックが出来ず、数値の乖離状況、その要因・原因の把握が出来ていないケースがあった。

【課題】

事業計画策定が目的とならないよう、事業計画の遂行と効果検証が重要であることを認識してもらおう巡回や窓口相談の際に呼びかけしていく。

またフォローアップの方法が経営支援員間でばらつきができないように、フォローアップの頻度や計画目標値の達成率などヒアリング内容などについてフォーマット化するなどして平準化する。

(2) 支援に対する考え方

- ・経営の自走化を促すために、傾聴と対話を心がけ、経営者自身が自社の課題と解決策を見出すプロセス、経営者が腹おちして取り組める支援を行う。また経営課題に対して企業全体で取り組んでいくために経営者と従業員の協働を促す。
- ・追加支援が必要であるものと、支援が必要ない事業者とを見極めた上で実施頻度を設定する。目標数値の進捗状況の確認を徹底し、芳しくない場合は接点回数を増やしつつ、PDCAを機能させ、自主的な取り組みを促す。

(3) 目標

内容	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
フォローアップ対象事業者数	85	109	101	106	112	110
フォロー企業数 事業計画着手直後	—	109	101	106	112	110
フォロー企業数 事業完了時	—	109	101	106	112	110
フォロー企業数 事業完了から1年前後	—	85	109	101	106	112
売上高維持又は増加企業数	—	63	81	75	79	84
経常利益維持又は増加企業数	—	47	60	56	59	63

※売上高は事業継続力強化計画を、経常利益は新規設備投資に伴う減価償却費の増加を伴う事業計画書と事業継続力強化計画を除く

(4) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象として、電話・メールなどで事業計画の進捗状況を把握。その結果から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ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度と活用施策を決定する。

[支援の頻度]

①事業計画着手後

事業計画に基づいた事業を開始した後1～2ヶ月後に、電話・メール・SNS・巡回などで全社フォローを実施。その後、進捗状況や懸念事項の多い企業は2カ月に1～2回フォローを行う。

②事業完了時

マル経・創業者向け金融は『中津川市の利子補給申請時』、補助金は『完了報告書』や『請求書』の作成などの機会を利用し、事業実施状況や課題を把握する。

その他の場合、経営革新計画の認定通知をもらった段階の巡回を除き、1カ月以内の巡回を行う。

③事業完了から1年前後

1年前後の場合、『中津川市の償却資産登録』や、補助事業や融資の経理処理及び確定申告時、ものづくり補助金の事業報告などの機会を活用し、再度全社フォローを行う。

また、把握した各社の売上高や仕入高、経費合計をTOASに登録し追跡を行う。TOASの機能向上に合わせ計画値の登録や支援状況の実績などを一元管理していく。

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した場合には、日本政策金融公庫・岐阜県信用保証協会、岐阜県産業経済振興センターや外部専門家など第三者の視点も交え、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や方法の変更を行う。また、個人事業主で確定申告時の相談を伴うものは、事後確認と次の年度に向けて販売促進策や追加支援施策の検討を毎年行う。

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】

当所ではよろず支援拠点やエキスパートバンクの個別相談をはじめ、中津川市中小企業支援センターによるIT専門家による個別相談を毎月1回実施しており、自社サイトやECサイト、SNS活用などの販路開拓に取り組んでいる。しかし初期導入の段階が多く、データの利活用は未着手。

またINPIT岐阜県知財総合支援センターと連携して、月1回の個別相談を実施し、新商品・新サービス開発に取り組む事業者支援なども実施。

しかし、現在は展示会や商談会などの出展支援の取組が進んでいない状況

【課題】

今後は小規模事業者に対して一層のDX推進の理解促進と導入支援に取り組む。これまでのIT活用相談事業者や、生産性向上・省力化に取り組む事業者に対する提案を強化。

地域の重要産業となる、食品製造・木製品製造・各種製造業における新たな魅力創出のための新商品開発・付加価値化の支援。

展示会出展支援の導入および、出展後のアフターフォローまでを踏まえた販路開拓支援の実施。

(2) 支援に対する考え方と方針

①DX推進

小規模事業者の販路開拓にくわえ生産性向上も図る重要な支援。SNSを活用した情報発信からはじまり、ECサイトの構築、バックオフィスのデジタル化など段階的な支援を実施。

②地域の重要産業における販路開拓支援

当市の主要産業である食品製造・木製品製造・各種製造業において、域内だけでなく域外からの需要取り込み強化を図るべく新商品開発や高付加価値化に取り組む。経済動向調査。需要動向調査などのデータ化を活用して推進する。

③販路開拓支援

中部圏や関西圏・首都圏の展示会への出展を支援し、効果を高めるための出展社向けセミナーを実施するほか、経営支援員等が事前の出展支援と事後のフォローや出店効果を把握する調査を行う。出展期間中は出展企業の接客サポートやほかのブースの情報収集による地元出展企業との引き合わせなどマッチング支援を実施するなど、きめ細かな伴走支援を行う。

(3) 目標

内容	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①各種展示会出展事業 (BtoB・BtoC)	—	1回	1回	2回	2回	2回
展示会出展支援	—	0回	5社	10社	10社	10社
出展支援セミナー	—	0回	1回	2回	2回	2回
②商談会参加事業	2社	2社	2社	3社	3社	3社
③プレスリリース発行支援	2社	3社	3社	3社	3社	3社

④異業種・同業種交流会の開催 (参加企業)	200社	200社	200社	200社	200社	200社
⑤HP制作及びSNS開設支援	15社	15社	15社	15社	20社	20社
⑥決済・POSレジの導入から 会計までのIT化支援		5社	5社	5社	5社	5社

(4) 事業内容

当社は小規模事業者の事業計画の達成に寄与するべく、商品の高付加価値化だけでなく、需要の開拓、新規顧客の獲得を支援することによって、**小規模事業者の経営基盤の確立と自立的発展、競争力強化につながる販売促進**について各種支援機関・金融機関とも連携し実現を図る。

以下の事業の実施参加、利用にあたっては、開催情報の提供、効果的に出来るようセミナー受講の機会を作ったり、専門家からの個別指導を受けられたりする。申込書や商談シートなどの申請手続きもサポートする。

①各種展示会出展事業 (B to B・B to C)

中津川商工会議所がメッセナゴヤなど各種の展示会においてブースを借り上げ、事業計画を策定した小規模事業者を優先的に出展させ、新たな需要の開拓を支援する。

その他各種展示会の出展を検討するため経営支援員等に展示会を見学させるほか、先行して出展している支援機関の情報収集も並行して進める。

【想定している展示会①】

名称：メッセナゴヤ

概要：11月上旬に東京ビックサイトにて、トヨタ自動車など上場企業から個人商店まで様々な規模、業種の企業が出展。

出展者数：844社 (2025年実績)

来場者：延べ50,705人 (2025年実績)

支援方法：出展前の出展者向けセミナー開催の他、開催中の職員派遣による接客・陳列・客の誘導、出展後の営業フォローの相談などに当たる。

【想定している展示会②】

名称：地方銀行フードセレクション

概要：11月中旬に開催される、バイヤーを始めとする食品関係企業が集結する商談会

出展者数：1,080社 (2025年実績)

来場者：延べ11,362人 (2025年実績)

支援方法：出展前の出展者向けセミナー開催の他、開催中の職員派遣による接客・陳列・客の誘導、出展後の営業フォローの相談などに当たる。

その他、販路を広く求める企業の支援に向けて、東京「ビックサイト」や大阪「インテックス」などで開催される「機械要素技術展」や「ギフトショー」、「COSME TOKYO」などの技術、新商品、新サービスの販路拡大のため各種展示会・物産展への出展支援を中津川市とも連携し行う。

②各種商談会参加（BtoB）

金融機関や県主催の「商談会」に、管内の希望者をメールマガジンやホームページ、SNSなどで募り参加させる。参加させるだけでなく、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

ア. 第10回売り込みビジネス商談会

岐阜商工会議所と岐阜信用金庫が主催し、百貨店、郵便局、スーパー、JR、NEXCO中日本など様々なバイヤーが参加する。商談だけでなくバイヤーと直接商談ができ、最新のトレンドやニーズを拾うことができる。

イ. 「買いまっせ！売れ筋商品発掘市」（毎年11月開催）

大阪商工会議所が主催し、商談総数 5,923 件、成約提案件数 1,408 件で案件化率 23.7%という商談会で、百貨店、スーパー、通販、ネットショッピング、専門店などの様々な流通業のバイヤー84社からニーズや商品トレンド、自社商品に対する評価や改善点など、今後の商品開発に役立つ情報を得ることができるのも特長の一つ。

③プレスリリース発行支援

中津川市在住の新聞記者が所属する記者クラブ（在籍10名）や中部経済新聞へ、プレスリリースや記事掲載が出来るようリリース紙面作成と投函までの全体の支援を行う。

記載する上では読者・市民にとってのメリット、それに続いて効果に関する専門家や調査機関の証明、利用者の声などの実績や証拠と続き、商品について記載。

また、フリーペーパーやミニコミ誌、当所の会報など複数の選択肢を選ぶ際の、ターゲット・読者の特性などにより使い分ける事も注意喚起する。

掲載する媒体としてはその他全国紙・各種雑誌など紙媒体だけでなく、デジタル書籍やSNSなど電子媒体も検討し支援する。

更に話題性や地域課題を解決するような新サービス・新商品については、テレビ局への投げ込みなども行っていく。

④異業種・同業種交流会の開催

中津川商工会議所のうち会員企業120社が集まる会員交流会は、異業種交流会として当所でも大きなイベントである。また、この日に配布される『はしご酒券』は、会場周辺の飲食店で利用できる金券であり、参加者同士が会員交流会以降の交流の場として飲食店で利用する事につながり、飲食店の知名度向上と販売促進に結び付ける。

交流会のイベントでは毎回自社製品をPRしたいという事業者の商品展示と商品プレゼンを行っており、認知度の向上に寄与している。

⑤サイト構築及びネット販売支援

経営計画を作成した小規模事業者も含めた支援のため、デザイン性と自主操作性の高いサイト構築と検索エンジンの上位表示が出来るようJIMDOやペライチなどを使っての自社サイト構築支援を中津川市中小企業支援センターの登録専門家の協力を受け行う。

その他、次々と出てくる類似サービスの情報収集と、事業者への導入支援や啓蒙を行う。

大阪商工会議所のサービス「ザ・ビジネスモール」や会員企業リンク集にも掲載する事で、SEO対策を兼ねて一人でも多くの消費者・事業者に見てもらえるよう工夫する。

⑥決済・POSレジの導入から会計までのIT化支援

キャッシュレス決済が日常化している国からの訪日客が、当市にて買い物をしやすい（＝消費額が増える）環境を整備する為に、当市の小規模事業者のキャッシュレス決済機器やセルフ注文出来る機器や高機能レジなど導入支援を促進する。

当所が所有している端末を活用し、実物に触れて体験してもらいながら導入を促す。さらにキャッシュレス決済・POSレジをきっかけとして、会計部門についてもクラウド導入などITを推進することで、常務効率化・省力化を図り、余剰時間を販路開拓に充てることができる。

Ⅱ 経営発達支援事業の円滑な実施にむ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】

外部有識者として中小企業診断士複数名と中津川市役所商工労働部職員、法定経営指導員を含む職員らで評価委員会を設置し、年に1回開催する計画となっていたが、ここ数年は実施できていない。

【課題】

今回設定したKPI設定について、評価委員が適切に判断できるように成果の把握を適切に行い、定量的評価の仕組みを構築する。

毎年1回の評価・見直しの定期化と、結果をHPや当所広報誌で公開する体制を確立する。

(2) 事業内容

① 定量的把握

- ・ **KPI設定**：創業件数、事業承継計画策定件数、事業計画策定件数、セミナー参加者数、ITツール導入支援件数、売上・粗利増加率 など
- ・ **データ収集**：創業・事業承継計画・事業計画等の件数については、企業データの管理ツール「TOAS」で把握
セミナー参加者数・ITツール導入支援件数は相談報告書や実績報告書より把握
売上・粗利増加率については、事業状況報告書やフォローアップアンケートで把握

② 評価手法

毎年度、評価委員会を開催し本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。その結果は正副会頭会議にて報告する。

【評価委員】（外部有識者）岐阜県内の中小企業診断士等専門家 複数名と中津川市役所商工労働部商業課員、法定経営指導員を含む職員らで構成

※中津川地域の情報、状況を知り、かつ商工会議所の業務に対しても理解と知識を有する専門家

【時期】 毎年度7月中旬～8月下旬のいずれか一日

【評価方法】 経営発達支援計画をP D C Aサイクルのチェックとアクションに基づき、下記にて評価委員会から意見をもらい、翌期以降の対策を組み立てる。

- ・日本商工会議所に例年提出しているアンケート調査と兼ねた計画値と実績値の対比資料などを提出し、講評を受ける。
- ・評価委員会から出た意見、事務局からの今後の対策案などを記載した「報告書」を作成。

評価については達成率で行い、達成率が80%以上であれば継続、50%以上80%未満であれば改善案の提示、50%未満であれば未達成部分であれば計画の見直しを図る。

③評価・見直しの頻度

- ・年1回の総合評価
- ・喫緊で対応しなければならない地域の重要課題が判明した場合には、必要に応じて臨時協議会を開催して課題に対する議論を行う。

④結果の公表方法

報告書は正副会頭会議にて報告、その後の事業実施方針等に反映させた上で、WEB公開を行う。地域事業者が常時閲覧可能な状態とする。

10. 経営支援員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では経営支援員・業務支援員については、岐阜県の連合会が主催する義務講習への参加を行っているほか、ITツールの職員勉強会や隣接する恵那商工会議所との支援に関する合同勉強会を年1回のペースで実施している。

しかし、支援員の経営支援スキルについては、支援人員の都合から単独対応が多く、職場内でベテラン職員と同行のOJTや、多岐にわたる支援スキル・知識・ノウハウの共有などができていない状況。

【課題】

小規模事業者の多様化・高度化する経営課題に対応していくためには、組織全体の支援力向上が必要不可欠となっている。また10年先の支援を考える為には、現在の経営支援員・業務支援員のみならず、一般職員の支援能力習得に勤めなければ、支援体制の維持・継続ができない。

今後当所として、経営支援の組織力を高める為にもOJTや支援情報を共有する仕組みを整備して、各自のノウハウを共有し、支援能力の平準化が課題となる。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

以下の研修方法の中から選択し、合計10時間以上受講し自己研鑽に努める。

1. 中小企業大学校・日本商工会議所の主催する研修
2. 岐阜県が経営改善普及事業「役職員等研修費」の補助対象の中で例示する補助対象資格を始め、業務に関連すると考えられる各種の資格の取得および更新

3. 経営革新等認定支援機関や事業承継支援機関向けに開催される研修
4. 他の商工会議所・商工会、中小機構・よろず支援拠点等支援機関が主催する研修又はセミナー
5. 当所主催の研修会・セミナーの聴講
6. オンラインシステムを活用しクラウド会計を始めとしたDXやAI・ITツールの操作や実演の研修を受ける

②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営支援員と業務支援員・一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し組織全体としての支援能力の向上を図る。

③データベース化

担当経営支援員等がTOASのデータ入力や、LINEグループでの投稿による情報共有、アプリケーションでのメモ機能、資料ツールなどを使うことで、担当外の職員でも支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにする。

経営支援員に1台、会議所に1台のiPadを導入する事により情報化を進めると同時に、ITツールを活用してLINEグループ以外の情報共有や、事業者への提案力の向上を進める。

④ノウハウ共有の仕組み

・支援事例については各支援員が行った好支援事例や、複雑な経営課題で支援に行き詰っている案件などを所内会議で共有。課題設定、解決のプロセスについて支援員等で共有し、相談した案件については、データベースに蓄積していく。

⑤経営リテラシー向上への寄与

- ・研修、OJTを通じて、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。
- ・基本的に経営資源に限られる小規模事業者は経営課題も多いが、対応が可能な部分から段階的に取り掛かり、財務・人材・知財・デジタル活用など段階別の支援を行い、事業者自身の課題解決能力を高めて自走化を促していく。

11. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の複雑化する経営課題に対してより効果的な支援を行うため、他の支援機関との情報交換の場を定期的に設けることで、いつでも連絡を取り合い支援ノウハウや情報共有ができる体制を整えることができている。

【課題】

域内小規模事業者に効果的な支援が実施できるように、他の支援機関との連携を密にして常に最新の情報交換を行っていくことが課題である。定例の会議以外は特定の専門家に偏っているため、幅広い課題解決に対応できる専門家の発掘が必要である。

(2) 事業内容

事業者支援のノウハウ、支援の現状などを他の支援機関との共有を行うため、近隣支援機関との情報交換会の開催、商工会議所以外の支援機関（行政、金融機関など）との情報交換、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、下表の各組織と連携、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こととする。

①岐阜県信用保証協会・日本政策金融公庫多治見支店との情報交換

開催頻度	合計年3回
参加者	各機関の管轄内商工会議所及び同支店の職員
目的	地域内小規模事業者における円滑な融資と、適切な融資のための能力向上
内容	当地域における融資件数及び融資金額及び返済状況の確認、融資制度の審査基準に関する資料提供ほか

②名古屋税理士会中津川支部との情報交換

開催頻度	年1回
参加者	名古屋税理士会中津川支部及び管内商工会議所・商工会職員
目的	税務署管内の事業者に向けた税務指導・支援、情報共有化、申告時期の円滑な税理士派遣を行う
内容	税務署管内の事業者に対し、円滑な税務指導・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

③岐阜県認定支援機関連携フォーラム及び事業承継ネットワーク連絡会議への出席

開催頻度	各年1回
参加者	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
目的	各支援機関の支援力向上、知識習得
内容	支援先の事例や法改正、法律の解釈や運用方法などについての情報共有など

④恵那商工会議所との合同勉強会

開催頻度	年1回
参加者	相談所長以下の全職員
目的	スムーズな合同事業の実施や、支援ノウハウの共有、各職員のスキルアップ
内容	テーマを変えながら支援ノウハウ、事業運営などの効率化が出来るよう座学と情報交換

12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状

【現状】

近隣の行政や支援機関との協議会や会議をそれぞれの目的ごとに開催し、情報交換や事業進捗、懸案事項の協議などを行っている。

主要観光地への観光客は増加しているものの、中心市街地においては定住人口の減少がみられ、商店街組織の存続が徐々に困難な状態になっている。一方で民間のまちづくり参加団体が、イベントやまちづくりワークショップへの参加が増加しており、新しい動きもみられる。

地域資源については特産品である「栗きんとん」について、地域団体商標「中津川栗きんとん」を取得したものの、活用はいまだ不十分な状態。

【課題】

行政などとの会議の場を持っているものの、各会議の開催目的は高校生の採用、商店街、観光コンテンツなど多岐に亘り、地域経済活性化について話し合うひとつにまとめた協議会はない。

商店街など中心市街地の空き店舗対策とは別に、定住促進の取組について検討が必要
地域資源を生かして、域外需要を取り込めるような新商品開発・六次産業化支援体制の構築

(2) 事業内容

①連携会議の開催

当所が主催するものは会議設営など事務局を担うほか、会議にて意見交換・提案を行う。

■中津川シン・宿場町構想推進協議会 [出席者：中津川市・まちづくり会社・商店街]

認定期間が終了した中心市街地活性化基本計画に代わるものとして設立。市が主催し街の魅力となる「資源」「環境」を友好的に活用し、その魅力を発信することで、まちなかの賑わい創出に取り組む。

■中津川・恵那両市行政と商工会議所との懇談会 [出席者：市長・正副会頭ほか]

それぞれの立場を踏まえ地域経済や人口など長期間かかる議題を協議。年に1回

■中津川市商工観光部との会議

当所に関する予算、新規事業や法改正に伴う責務の共有などを協議。年に2回～3回。

■恵那商工会議所との事務局会議

情報交換と共通課題の対策協議を兼ね年4回の頻度で開催。

観光資源を活かしたコンテンツ作りを目指し、年に複数回会議を開催。

■リニア中央新幹線を活かした地域活性化協議会

[出席者：東濃、飛騨、木曾など広域の商工会議所、商工会]

会頭が会長となりJR東海等関係方面への要望陳情活動、リニア試乗会の開催、「リニア通信」などによる広報活動、リニア中央エクスプレス建設促進経済団体連合会主催の早期建設促進大会、シンポジウム等への参加など積極的な事業展開とともに、行政、議会、各種団体との懇談を行う。

②ブランド確立のための活動

現在、中津川市で認定されている地域産業資源は、過去の認定実績を整理すると、観光資源18、農林水産物11、鉱工業品20となっており、分野横断的に多様な資源が認定されている状況にある。

- ・リニアをキーワードにした観光振興

リニアの開業という要素と、当市にしかない観光資源や自然などの環境活かして、当市でしか出来ない事業を計画し、ブランド化事業及び特産品開発に取り組むことによって、観光客など交流人口の増加による需要拡大と地域経済の活性化を図っていく。

- ・中津川栗きんとんの販路拡大

中津川市、中津川観光協会、中津川菓子組合と連携し、当所が登録申請した地域団体商標「中津川栗きんとん」の知名度向上と販路拡大の支援を行う。

地域団体商標を取得したことで、特許庁などが主催する関東圏などでの販売会に参加することができたため、中々とることができない関東圏のニーズ調査が可能となった。調査結果に基づいた特産品の強化・新商品開発に活かしていく。

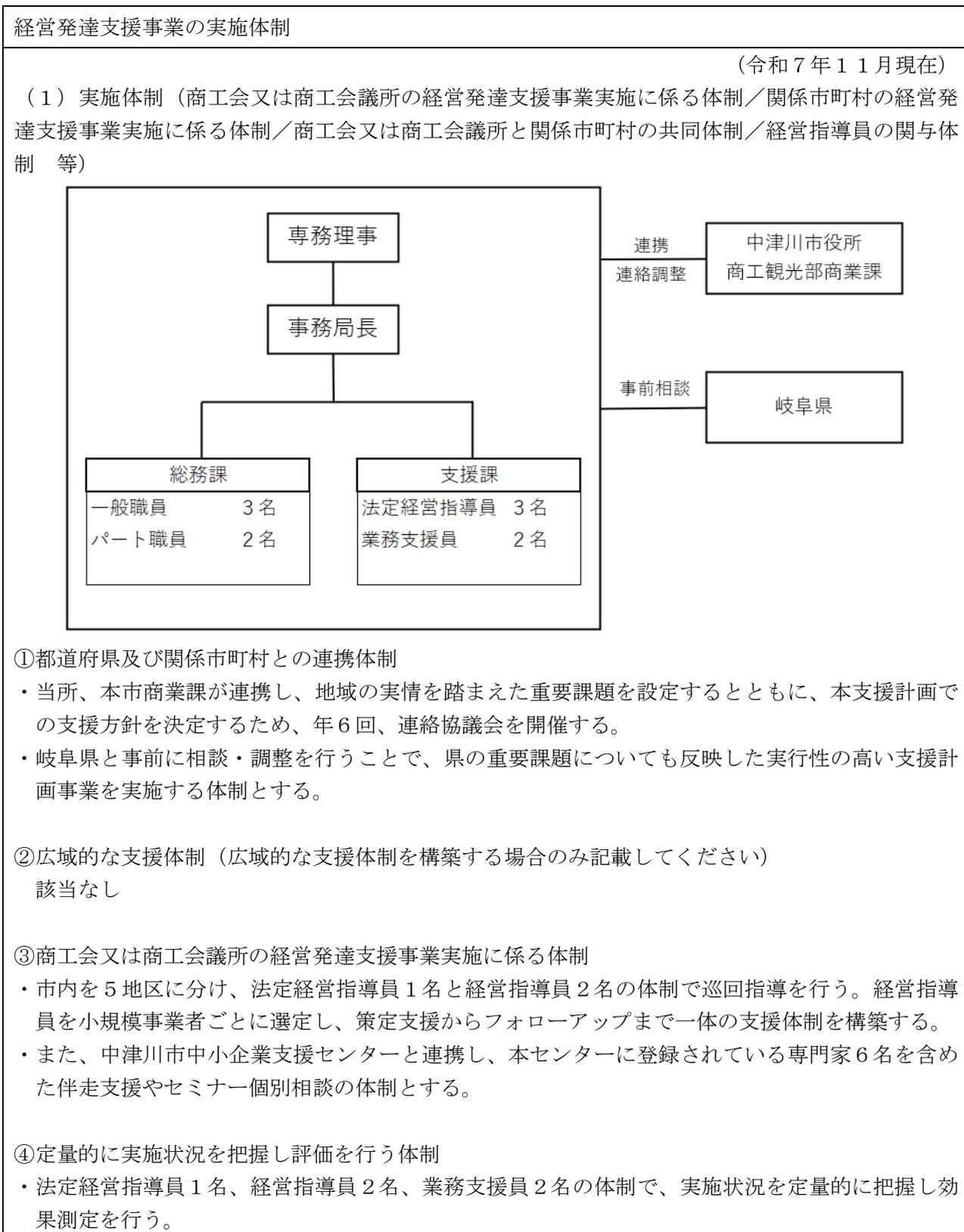
場合によってはさらに栗農園とも連携し、焼き栗や良質な栗の流通など『栗』をキーワードとした新しい観光産業、食品産業の支援に伴い、栗のブランド化や土産品開発などを行い、道の駅や観光拠点とも連携し販売支援を図る。

- ・中山道馬籠宿や苗木城、地歌舞伎、栗など地域資源の活用

今後は引き続き馬籠宿の支援を始め、2026年に築城500年を迎え注目の集まる苗木城跡のある地区での観光イベントなど中津川市や地域の協議会とも連携しながら取り組む。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



・上記で把握・検証した実施状況を当所と中津川市の連絡協議会（年6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、生産性向上・省力化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法定経営指導員又は広域経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：小嶋 康修

■連絡先：中津川商工会議所（TEL：0573-65-2154）

②法定経営指導員又は広域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の提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・小嶋 康修は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員には該当しない。

（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

〒508-0045 岐阜県中津川市かやの木町1-20

中津川商工会議所 支援課

TEL：0573-65-2154 / FAX：0573-65-2157

Mail：info@cci.nakatsugawa.gifu.jp

②関係市町村

〒508-8501 岐阜県中津川市かやの木町2-1

中津川市役所 商工観光部 商業課

TEL：0573-66-1111 / FAX：0573-65-3367

Mail：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	1,090	1,550	2,150	2,150	2,150
○経済動向調査費	220	220	220	220	220
○セミナー開催費	500	660	800	800	800
○経営分析費	—	—	—	—	—
○事業計画策定費	—	—	—	—	—
○事業計画フォロー費	—	—	—	—	—
○販路開拓支援費	—	—	—	—	—
○展示会出展費	—	300	600	600	600
○チラシ作製費	150	150	200	200	200
○専門家派遣費	220	220	330	330	330

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
<ul style="list-style-type: none"> ・岐阜県補助金 ・手数料収入 ・会費収入等 伴走型補助金：720千円

(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。

