

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3年4月1日～令和8年3月31日
目 標	<p><b>経営発達支援計画事業の目標</b></p> <p><b>1. 地域の経済動向と需要動向の調査を行う。</b> 地域の経済動向調査の提供及び商品・サービスに対する需要動向調査を実施し、自社の経営分析に活用できるよう支援を実施する。</p> <p><b>2. 事業計画策定支援による小規模事業者の経営力強化を行う。</b> 経営状況の分析・把握に加え、経済動向や需要動向調査の客観的データを活用した実現可能性の高い事業計画の策定支援を実施する。</p> <p><b>3. 創業と事業承継支援による地域経済の維持を行う。</b> 下呂市及び他の機関と連携し、創業前における支援や事業承継のための個社支援を実施する。創業後、承継後には定期的なフォローアップ支援を実施する。</p> <p><b>4. 地域の強みを活かした、新たな事業展開と販路開拓支援を行う。</b> 各種イベント・展示会等への出店や EC サイト等を活用することによって、新たな事業展開及び販路開拓支援を実施する。</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b> 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><b>2. 需要動向調査に関すること</b> 個々の事業者の製品・商品・サービスに関して、イベント・展示会等を活用した需要動向調査を行い、事業者へフィードバックを行う。</p> <p><b>3. 経営状況の分析に関すること</b> 定性面及び定量面からの経営分析の重要性を伝え、掘り起こしを行った事業所に対して経営状況分析を行うことで経営計画の策定や経営への活用に繋げる。</p> <p><b>4. 事業計画策定支援に関すること</b> 事業計画（事業承継計画、創業計画）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><b>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 策定した事業計画が円滑に実施されるように定期的にフォローアップを行い、必要に応じて計画の見直し等の支援を行う。</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・物産展等への出展参加の推進と EC サイト等を活用した販路拡大支援により、管内小規模事業者の新たな販路開拓支援を行う。</p> <p><b>7. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること</b> 下呂市をはじめとした他の機関との連携を図り、地域経済活性化の方向性を共有し商工会が出来る取り組みを実施する。</p>
連絡先	<p>小坂町商工会 〒509-3104 下呂市小坂町小坂町 815-5 TEL 0576-62-2176 FAX 0576-62-3916 E-mail : osaka@ml.gifuskoko.or.jp</p> <p>萩原町商工会 〒509-2517 下呂市萩原町萩原 1166-24 TEL 0576-52-2500 FAX 0576-52-3154 E-mail : hagiwara@ml.gifuskoko.or.jp</p> <p>下呂市馬瀬商工会 〒509-2612 下呂市馬瀬名丸 406 TEL 0576-47-2244 FAX 0576-47-2633 E-mail : geroshimaze@ml.gifuskoko.or.jp</p> <p>下呂商工会 〒509-2202 下呂市森 801-10 TEL 0576-25-5522 FAX 0576-25-5538 E-mail : gero@ml.gifuskoko.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.gifuskoko.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 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851.21km<sup>2</sup>と広大で、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号線が通っている。

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号線を利用しても50km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IC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：下呂市の人口と世帯数 出典：2019年下呂市データ集より

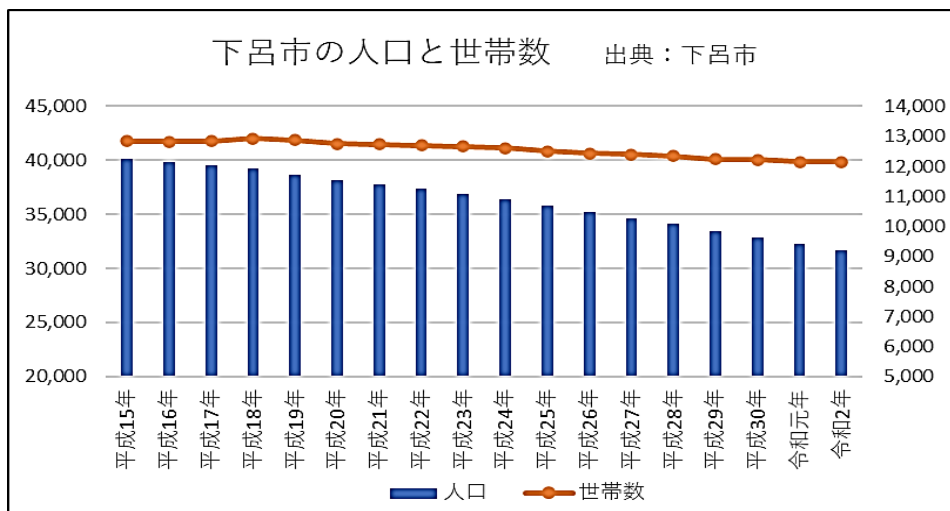


表1の通り、合併する直前の年である平成15年から令和2年の18年間の人口推移をみると、毎年平均で472人も人口減少が見られる。

町村合併により下呂市が誕生した平成16年以後の10年間においても、人口は減少し続けている。人口減少の要因として、出生数と死亡数の差による自然減少が続いていることもあるが、19歳以降は、下呂市内から通勤や

通学が出来ないため、進学や就職等を機に転出している。

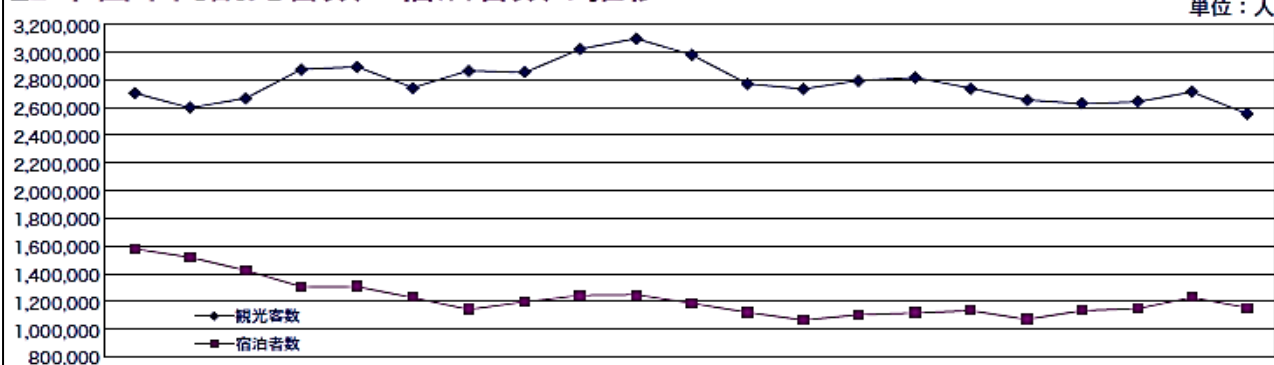
一方で、世帯数は平成17年にピークを迎えたものの、人口ほどの減少傾向はみられず、独居世帯や核家族化が進んでいることが考えられる。

下呂市の高齢化率は37.4%であり、全国平均よりも10.8%も高く老年人口が多い。

したがって、生産年齢人口の割合が低く、働き手が少ないという問題を抱えている。

【観光】表 2：下呂市内観光客数・宿泊者数の推移 単位：人 出典：2019 年下呂市データ集より

■ 下呂市内観光客数・宿泊者数の推移



年度	平成10年	11年	12年	13年	14年	15年	16年	17年	18年	19年	20年	21年	22年	23年	24年	25年	26年	27年	28年	29年	30年
観光客数	2,705,447	2,598,130	2,671,468	2,876,569	2,892,339	2,744,054	2,866,089	2,851,986	3,022,277	3,098,170	2,981,026	2,771,609	2,734,702	2,794,812	2,817,057	2,740,143	2,655,558	2,627,102	2,641,436	2,727,796	2,568,876
宿泊者数	1,580,339	1,471,888	1,423,791	1,361,004	1,306,132	1,226,422	1,141,885	1,196,079	1,243,395	1,248,091	1,187,033	1,120,919	1,064,112	1,103,373	1,115,939	1,134,113	1,069,808	1,133,454	1,148,582	1,202,097	1,162,449

資料：観光課

市内には日本三名泉の下呂温泉を始め、多くの温泉資源があり、関連する観光産業も発展しており、岐阜県の観光拠点として多くの観光客を集めている。

表 2 の通り、平成 16 年の下呂市合併以降、観光客数・宿泊者数ともに増加し、平成 19 年にピークを迎え 300 万人の観光客が下呂市を訪れた。

平成 30 年は豪雨災害により JR 等の交通機関がストップした影響もあり 260 万人を切ったものの、それ以外の年において観光客は年間 260 万人以上訪れており、宿泊者数においても年間 100 万人を維持している。

人口 3 万人程度の下呂市にとって、観光客などの流入する人口が地域経済に与える影響は大きいものとなっている。

【事業所数】

表 3：産業別商工業者数 単位：件

出典：2019 年下呂市データ集より

業種別	H24	H26	H28	H24-H28 増減数 (▲減)	増減率
建設業	340	327	312	△28	△8.2%
製造業	249	234	219	△30	△12.0%
卸売・小売業	535	522	496	△39	△7.2%
飲食・宿泊業	374	368	354	△20	△5.3%
サービス業・その他	841	900	831	△10	△1.1%
合計	2,339	2,351	2,212	△127	△5.4%

表 3 の産業別商工業者数を見ると、下呂市の主要産業である飲食店・宿泊などの観光関連サービス業の減少数が 20 件であり、減少率は 5.3%である。

平成 24 年から平成 28 年にかけて最も減少率が大きいのは製造業である一方、主要産業である観光関連サービス業（飲食・宿泊業・サービス業・その他）については、観光客数が年間 260 万人以上維持されていることで、減少率は 5.3%、1.1%と他業種と比べて少なくなっていると言える。

【従業員数】

表 4：産業別従業員数 単位：人

出典：2019 年下呂市データ集より

業種別	H24	H26	H28	H24-H28 増減数 (▲減)	増減率
建設業	1,899	1,744	1,689	△210	△11.0%
製造業	3,275	3,259	3,140	△135	△4.1%
卸売・小売業	2,846	2,909	2,734	△112	△3.9%
飲食・宿泊業	2,879	2,879	2,894	15	0.52%
サービス業・その他	5,403	6,047	5,097	△306	△5.6%
合計	16,302	16,838	15,554	△748	△4.5%

表 4 の産業別従業員数を見ると、平成 24 年から平成 28 年にかけて最も減少率が大きいのが建設業である。

一方、下呂市の主要産業である飲食店・宿泊業においては15人、0.52%の増加がある。観光資源としての「下呂温泉」に関連する産業が雇用の受け皿として下支えしている事が言える。

## 【主要産業の現状】

### (ア) 建設業

建設業は市内に312事業所、従業員数は1,689人となっており、若者の就労機会の創出や地域経済の発展において重要な役割を担ってきた。

しかし、長期に亘る景気低迷や公共工事削減が影響しており、特に土木工事業において廃業や従業員のリストラによる規模縮小が続いている。

さらに、建築業では住宅着工件数が減少する中、ハウスメーカーの躍進が著しく地元工務店等は苦戦を強いられており、事業主が高齢かつ後継者がいない事業所が多く、今後も事業所数は減少していくものと考えられる。

ただし、建築業においては独立開業する方が多くみられる。

### (イ) 製造業

製造業は市内に219事業所、従業員数は3,140人となっている。

東海地域で盛んな自動車関係の製造業は立地等の条件により岐阜県内南部と比べると少ないものの、市内南部を中心に自動車関連部品の製造事業がみられる。

一方、市全域は豊かな森や水に恵まれており、その自然資源を活かした木工業や飲食料品の製造が盛んであることが当地の製造業の特色である。

木工製品は東濃桧などのブランド材があり、作り手は飛騨の匠と呼ばれる職人を背景に地場産業として発展してきた。

また、観光地であることから木工製品や飲食料品は観光客の土産品としても人気がある。

このような中、綿棒やシリコンゴムといった一部の製造業においては、国内でも高いシェアを有しており、自社の高い技術力を活かし、自社製品を開発・販売、下請けからの脱却や付加価値の向上に取り組んでいる。

### (ウ) 卸・小売業

卸・小売業は496事業所、従業員数は2,734人となっている。

地域の特徴としては、下呂温泉を有する旧下呂町には温泉街があり、昔からの土産物販売店をはじめ、最近では観光客のニーズに合わせた食べ歩き商品を取り扱う土産物店も増加して来ている。

一方、市内では旧町村ごとの中心部に商店街を形成しているが、郊外型大型店の進出が相次いでおり、小規模事業者は業績の悪化や後継者不足により廃業に追い込まれている状況が見受けられる。

また、地域住民にとっては食材や生活用品を調達する貴重な場となっているにも関わらず、昔ながらの商品ラインナップで、顧客ニーズを十分に把握出来ていない事業者が多く、住民の買い物ニーズとのミスマッチが生じている現状もある。

### (エ) 飲食・宿泊業

飲食・宿泊業は354事業所、従業員数は2,894人となっている。

下呂市には年間260万人の観光客が来訪することから、その多くが観光客を対象とした事業を営んでいる。

特に旅館の中には100室以上の大型旅館もあり雇用の受け皿となっている。

下呂市内には日本三名泉の一つ「下呂温泉」などの温泉資源や「ぎふの宝もの1号」に認定された「小坂の滝めぐり」や鮎釣りなどの自然資源、飛騨牛・なっとく豚などの食肉やケイちゃんなどの豊かな食文化がある。

下呂市内各地には、豊かな観光資源が多く存在し地域間の連携を図ることで地域内の滞在時間を伸ばし、宿泊・飲食などの消費行動に結び付ける必要がある。

### (オ) サービス業・その他

サービス業・その他には831事業所、従業員数は5,097人となっている。

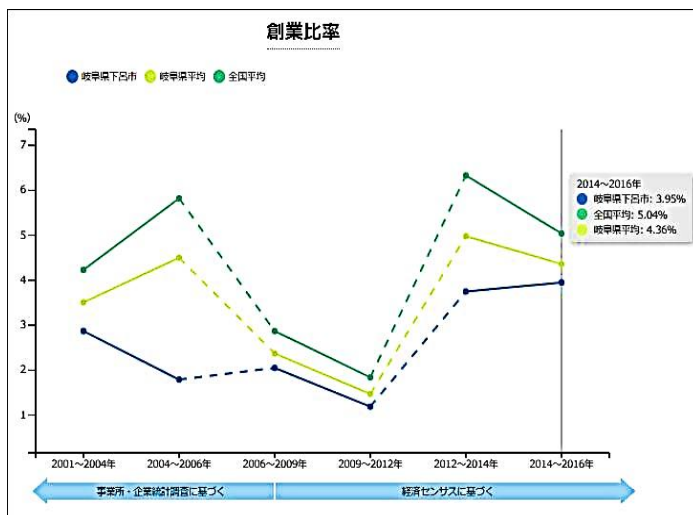
理美容業や自動車整備など地域住民の生活に密着したサービスが営まれている。観光客の需要が少なく、商圏が狭いことから、人口減少の影響も大きく受けている。

### 【創業者の現状】

下呂市の創業比率は、平成 26 年～平成 28 年で 3.94% となっており、岐阜県平均 4.36% 並びに全国平均 5.04% より低くなっている。

下呂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ており、計画に基づき実施する創業者セミナーや創業支援事業補助金等支援メニューが充実し、創業者並びに創業希望者は増加傾向にある。

しかしながら、創業支援連絡会議において創業希望者の情報共有を図っているものの、商工会、行政、市内金融機関、それぞれの分野の支援に留まっている。



資料：経済分析システム「RESAS」

### 【下呂市第二次総合計画における商工・観光振興】

下呂市第二次総合計画は平成 27 年度から 10 年間の計画として策定され、3 つの重点プロジェクトのもと、39 の基本施策が計画されている。

この総合計画における産業経済分野について、経済波及効果が大きい観光産業は下呂市にとって重要な産業であること、地方経済は厳しい状況が続く中、関係機関との連携による政策転換をしていくこと、企業支援や定住促進のために思い切った政策転換も視野に入れることを述べている。

これを受け、基本施策を、観光「市民と観光客の笑顔があふれるまちにします」、商工業「商工業を元気にし、安定した生活空間を提供します」、雇用・企業支援「積極的な企業支援のもと安定した雇用環境を提供します」と定めている。

具体的には観光産業の維持・活性化による市内の他の産業発展の支援、事業者向けの助成制度・融資制度の継続や空き店舗の活用支援、設備投資や新たなビジネス展開、創業者の支援などの幅広い取り組みを国・県・商工会等と連携して実施することが掲げられている。

### 【共同申請する理由】

平成 16 年に 5 町村が合併し下呂市という 1 つの行政区になったが、商工会組織においては小坂町商工会・萩原町商工会・下呂市馬瀬商工会・下呂商工会・金山町商工会の 5 つの商工会が併存している。

こうした状況から第 1 期経営発達支援計画に引き続き、下記の理由により共同申請することとした。

#### (ア) 一市に 5 商工会が併存している現状と、行政と一体となった事業者支援の展開

第 1 期の申請時と同様に 1 行政区に対し、5 商工会が併存している状況に変わりがなく、市内の商工会が共同で事業者支援にあたることについて行政の理解も得られている。

地域の雇用を支える産業への支援や創業支援、下呂市（行政）の行う移住定住施策や農商工観光連携施策の活用など、効果的な事業者支援を実施するために、下呂市と 5 商工会が一体となり連携して支援することこそが、非常に効果的かつ重要といえる。

また、市内事業者間の結びつきを強化することにより、小規模事業者の新たな販路が拡大し、持続的発展へと繋げることが出来る。

あわせて、商工会の管轄地域にこだわることなく、市内同一の方針に基づく支援を受けられるようにするために共同申請した方がより効果的であると考えている。

#### (イ) 「観光」という共通課題とキーワード

下呂市内には、天下の三名泉として名高い「下呂温泉」や通年営業の温泉街としては日本一標高の高い「濁河温泉」など、市内各地に豊富な温泉資源を有している。

また、岐阜県の宝物第 1 号にも認定された「小坂の滝めぐり」をはじめとする豊かな自然に恵まれている。

下呂市内ではこのような温泉資源を核とした観光産業が盛んで、平成 30 年の下呂市統計資料によると、下呂市を訪れた観光客数は年間約 260 万人であり、宿泊客数は年間約 110 万人にもものぼる。

これを受け、飲食・宿泊業等の観光産業に関わる事業者は市内広域で営んでおり、地域にとって大きな経済効果を生んでいる。

そのため、市内のどの地域においても観光客の誘致や観光客をターゲットとした商品やサービスの開

発が共通したキーワードの一つとなっており、「観光」は地域活性化の鍵となっている。

### (ウ) 高度かつ多様化する小規模事業者の経営課題への対応力の強化と限られた職員の有効活用

市内5商工会は、いずれも経営指導員が0~2名以下の配置となっている小規模な商工会である。

しかしながら、目まぐるしく変化する経営環境等により小規模事業者の支援ニーズは高度かつ多様化している。

それに対応するためには、各職員の支援能力の高レベル化を図るとともに、限られた職員の有効活用を図らなければならない。

そのために、市内5商工会は管轄地域を超えて一体的に小規模事業者支援に取り組むことを可能とする「広域的な支援体制」を構築する必要がある。

これまでも各種セミナーや創業支援等事業を共同で開催実施し、市内5商工会の職員が分担しながら効率的に取り組んで来ている。

今後は個々の職員の得意分野を活かした事業者支援を、市内の広範囲で展開することで、一層効率的な事業所支援につなげ、職員一人一人がより多くの事業者支援に携わることができるとともに、一人の事業者時間に時間を掛けて伴走型の支援を行うことが可能となる。

また、こうした複数の職員によるチーム支援の実施は、一人では気付かなかった事が支援層の厚さとなって、新たな支援手法を提案できるようになる。

このことは事業者にとってより効果的な支援となるとともに対応力の強化と職員の支援経験の蓄積と資質の向上にもつながっていく。

## ②課題

### 【主要産業の課題】

#### (ア) 建設業

建設業は慢性的な人手不足に陥っており、職場環境の整備等に迫られており、多くは小規模事業者であり、事業主の高齢化や後継者不足が散見される。

また、独立開業者は以前の勤め先が主要な取引先である例も多いので、新規の取引先の開拓や下請けからの脱却が課題となっている。

#### (イ) 製造業

製造業の多くはB to Bの取引が主であり、限られた取引先への依存体質にある。

今後、地域外への新たな取引先の開拓や豊富な地域資源を活かした特産品等の製造開発をどのように展開するかが課題となっている。

また、人手不足の解消に向けた生産性向上や事業承継・後継者対策も課題となっている。

#### (ウ) 卸・小売業

観光関係の事業者については観光客、商店街の事業者は地域住民のニーズを的確に捉えた商品・サービスの充実が課題である。

そのために、需要動向調査などの分析結果を把握し、事業所の魅力を高めることや、市内外に向けた商品・サービスを発信することなどの取り組みが必要である。

また、事業主の高齢化や後継者不足を理由とする廃業が増えているが、地域に密着している事業者も多いことから、地域住民の利便性をふまえ事業承継等を進めることが課題である。

#### (エ) 飲食・宿泊業

観光客のニーズを需要動向調査等で把握し、商品・サービスの充実や事業所へ誘客することが重要である。

また、深刻な人手不足の解消のための省人化や事業承継・後継者対策も課題となっている。

さらに、観光客の消費を取り込むために、地域活性化のための共同イベントなどにより市内の観光資源の魅力を高め、観光客の市内滞在時間を伸ばすことが課題となっている。

#### (オ) サービス業その他

商圏人口の減少に伴い、顧客も減少しているため、新たな顧客の開拓が課題である。

そのために、需要動向調査の結果を把握し、地域住民のニーズに合わせた商品・サービスを提供することによる商圏拡大に迫られている。

事業主の高齢化や後継者不足による廃業も深刻なため、地域の生活サービスの維持が必要である。

### 【創業者における課題】

下呂市内の創業者は増加傾向にあるものの、全国や県内よりは低い水準にある。

創業者の相談先は行政や金融機関など多岐にわたることから、関係先と密な連携をすることで円滑な支援を行うことが重要である。

温泉や観光などの地域特性、高齢化などの地域課題に応じた創業や二次創業の掘り起こしが必要である。

## (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 年間を見据えて

#### ～ 長期的な振興のあり方 ～

経営分析結果を踏まえ、地域の特性や地域資源を活かした事業展開を行い、小規模事業者の強みを創出させ、経営の持続的発展を図るとともに地域経済の活性化を目指す。

現在、下呂市内において、事業計画を策定している小規模事業者は一定数あるものの、経営分析が定量面のみで定性面の分析が不十分であるケースや、地域の経済動向や事業者個々の商品・サービスに関する需要動向調査が十分に反映されていない。

そのため、経営分析の結果と地域経済や需要動向の調査結果を活かした事業計画に結びつけられていない小規模事業者が散見される。

また、下呂市は下呂温泉などの豊富な地域資源があり、年間約 260 万人の観光客が訪れるという特徴がある。

このようなことから、市内事業者間の連携を強化することにより、温泉資源などの地域特性や地域資源を活かした事業展開を図っていくことは、事業を持続していく上で重要である。

そこで、長期的な振興のあり方として「経営分析結果を踏まえ、地域の特性や地域資源を活かした事業展開を行い、小規模事業者の強みを創出させ、経営の持続的発展を図るとともに、地域経済の活性化を目指す。」と定め、前述した小規模事業者の課題解決に向けて支援を実施していく。

### ②下呂市第二次総合計画との連動性・整合性

下呂市は総合計画内において「まちの賑わいと活力を生む産業を盛り上げます」という基本施策を掲げている。

これに対し、経済団体である商工会としては、下呂温泉をはじめとする下呂市内各地に有する温泉資源などの地域資源を活かし、事業展開を図る管内小規模事業者の支援を実施していく。

具体的には、商工業や観光業の事業者に対し、豊かな地域資源や「下呂温泉」というブランドを活用した販路開拓支援の実施、強固な経営基盤を築くための資金や人材の確保を含めた事業計画策定支援を実施していく。

このように、小規模事業者の一番身近な相談相手とも言える商工会として、下呂市のまちづくりの一翼を担い、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。

### ③商工会としての役割

下呂市内には、平成 28 年 4 月 1 日現在で小規模事業者が 1,697 事業者あり、これらの事業者に対して最も身近な経営相談先である。

そこで小規模事業者の抱える経営課題を解決するための支援を実施し、小規模事業者の経営力を向上させていくため次の役割を担っていく。

#### (ア) 自社の経営状況を把握した事業計画の策定

経済環境の変化に応じた持続的な経営をするために、自らの経営を客観的に捉える経営分析と、将来を見据えた事業計画策定のための支援を行う。

#### (イ) 支援機関及び支援施策の活用推進

計画策定から実行まで一貫した伴走型支援を実施する。

計画及び実行過程で生じる様々な課題に対し、関係機関との連携と有効な支援施策の活用による課題解決を図る。

#### (ウ) 地域資源・地域特性を活かした事業の展開と創業等の増加

地域資源・地域特性を活かした事業展開を図る事業者や創業者の掘り起こしと、事業計画策定支援、フォローアップ支援を通じて、地域の強みを活かせる小規模事業者の増加を図る。

### **(3) 経営発達支援事業の目標**

#### **目標① 地域の経済動向と需要動向の把握と活用**

事業者が自社のおかれている現状を把握するためには、適切な地域の経済動向と需要動向を把握することが欠かせない。

現状では事業者の見やすい・活用しやすい形での公表がされていない。

取り巻く環境が目まぐるしく変化する現代社会において、地域の経済動向の把握や、個々の商品・サービスの強みや弱みを再発見するための需要動向調査は必要不可欠である。

管内小規模事業者に対して地域の経済動向調査を提供し、さらに、経営分析を行う事業者においては需要動向調査を実施し、フィードバックを行う。

#### **目標② 事業計画策定支援による小規模事業者の経営力強化**

小規模事業者の経営力向上のためには、自社の置かれている経営状況を分析・把握し、実現可能性の高い事業計画の策定支援を実施し、計画に基づいた経営を行っていくことが重要であるが、これまでの事業計画の策定支援は補助金や融資などの制度活用ありきで事業者側に事業計画に対する意識が少なく事業計画に基づいた計画的な支援機会も少なかった。

そこで、自社の経営状況を把握し、事業計画に基づいた持続的な経営を行う事の重要性を伝える、経営状況の分析・把握、それに基づいた事業計画の策定と実行による小規模事業者の経営力強化を行う。

#### **目標③ 創業と事業承継支援による地域経済の維持**

下呂市・市内金融機関等の関係団体と連携した、創業支援等事業において創業者の掘り起こしや、創業者セミナーの開催、創業者の育成、円滑な事業承継のための事業者支援を実施する。

廃業におけるリスク軽減や、事業承継の推進、空き店舗の活用を含めて、事業承継計画の策定や各種支援施策の活用等により、総合的に支援を実施する。

また、定期的なフォローアップ支援を実施して、創業や事業承継後の円滑な事業継続を支援する。

#### **目標④ 地域の強みを活かした新たな事業展開と販路開拓支援**

下呂市内の小規模事業者数の維持、持続的な発展のために下呂市内の地域資源や強みを活かした、商品・サービスを提供・発信する機会を増やし、観光地としての魅力の活用と向上により、地域の活性化を図る。

また、展示会・商談会・物産展等への出展参加の推進と EC サイトを活用した販路拡大支援により、管内小規模事業者の新たな販路開拓支援を行う。

顧客ニーズや市場動向を敏感にキャッチできるよう、各種支援機関との連携をしながら幅広い情報収集を行い小規模事業者の実情に応じた的確な情報提供を行う。



## 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3年4月1日～令和8年3月31日

#### (2) 目標達成に向けた方針

今後5年間における経営発達支援の具体的方針を下記目標ごとに設定し、これまで以上に積極的な支援を実施する。

##### ①地域の経済動向と需要動向の把握と活用に対する方針

地域の経済動向については、小規模事業者が事業の方向性についての確な判断を行うために、地域の経済動向を知り、自らの事業に反映させる必要がある。

事業者が経営分析や事業計画策定に向けて、地域の動向を把握する際、情報を活用することができるように、整理・分析し管内小規模事業者に分かりやすい形で提供していく。

関係機関による調査と商工会独自の管内景況調査を組み合わせ情報提供を行う事で最新の地域経済状況を把握できるようにする。

需要動向調査については、環境が目まぐるしく変化する現代社会において、顧客ニーズも多様化しており、ターゲット顧客層の生の声など、商品・サービスの向上に直結する1次情報を収集することが重要である。経営分析を行う個々の事業者の商品・サービスに関する需要動向調査を実施し、内容をフィードバックすることによって、調査結果を事業計画策定に活かすことができるようにする。

##### ②事業計画策定支援による小規模事業者の経営力強化に対する方針

事業計画策定の目的は、経営分析による分析結果を踏まえたうえで、将来の事業の方向性を決定することである。

事業計画策定の重要性を小規模事業者に伝えていくことで事業計画策定のための意識づけを行っていく。

そして、経営分析結果と地域経済動向や需要動向を組み合わせ、事業計画策定の支援を行うことで小規模事業者の強固な経営基盤を築き上げる。

##### ③創業と事業承継支援による地域経済の維持に対する方針

下呂市内の事業者数は減少傾向が続いており、経営者の高齢化や後継者不足といった課題が挙げられる。

また、地域経済を維持するためには、創業者に対する支援も重要である。事業承継を円滑に行うために事業承継計画の策定や事業承継後のフォローアップを行う。

さらに、下呂市や他の支援機関と連携し創業者に対する創業計画策定支援と創業後のフォローアップ支援も行っていく。

##### ④地域の強みを活かした新たな事業展開と販路開拓支援に対する方針

下呂市には、日本三名泉の一つである「下呂温泉」をはじめ豊富な地域資源があり、小規模事業者が効率よく商品・サービスを提供していくためにブランドを活用することが重要である。

また、新たな販路開拓の機会を創出することで、新たな事業展開を図っていただけるように支援を行う。

### 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の現状は、他の機関が行った調査の結果を、市内5つの商工会で運営している市内事業者向けホームページへの掲載や、地域経済動向レポートの発行により情報提供・周知に努めている。

これにより、地域の経済動向を把握することで現状を知ることができ、さらには将来の経済動向の把握にも繋がるが、管内の小規模事業者の多くは統計的な資料を活用しておらず、根拠のある事業の方向性の判断が出来ていないケースがある。

また、現在の情報提供は、他の機関の調査結果を精査・分析することなく提供しているに留まっている。

**【課題】**

小規模事業者が、根拠のある事業の方向性の判断を行うためには、地域の経済動向を知り自らの事業に反映させる必要がある。現時点では岐阜県や下呂市など他機関の調査結果を精査・分析を行わずに情報提供するのみであるため、小規模事業者の事業に十分活用出来ていないとは言えない。

そのため、小規模事業者に密着したデータを収集し、調査結果の精査・分析を行うとともに多くの小規模事業者へ情報を提供する仕組みづくりが課題である。

**(2) 目標**

提供内容	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 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
セミナー等で配布	—	3 回	3 回	3 回	3 回	3 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**

岐阜県・下呂市・その他関係機関等の経済動向に関する情報から、年 4 回、管内の小規模事業者に該当する情報を収集・整理・分析し、数値のみではなくグラフ・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。

岐阜県や下呂市の調査結果に加え「RESAS（地域経済分析システム）」をデータに組み合わせることで、より効果的な調査結果を情報発信できるように取り組む。

情報収集は、以下に示す資料を活用するものとし、当商工会地域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は、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する。

**(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	全国や類似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(無作為抽出)の景気(販売・売上)の動向、雇用の状況、設備投資状況	市の地域傾向と小規模事業者が抱える課題の分析
下呂温泉宿泊調査・下呂市観光入込客数調査(下呂市)	観光客宿泊者数状況、交通機関利用状況、観光施設入込状況	特に宿泊業、飲食業、娯楽業等への情報提供

**②下呂市内景況調査の実施**

管内小規模事業者の関心を高めるために、当地域に特化した 1 次情報を収集・分析し、情報提供を行う。

管内の小規模事業者の中から選定した事業者に、調査票を活用したヒアリングを行うことで、「商工会独自の管内景況調査」を行う。

**管内景気動向調査概要**

調査対象	管内小規模事業者 120 社(管内小規模事業者数の約 7%とする) (内訳)管内小規模事業者の構成割合を勘案し、内訳を設定している 製造業 13 件
------	--

	建設業 18 件 小売・卸売業 29 件 飲食・宿泊 34 件 サービスその他 26 件
調査項目	売上高、客単価、客数、資金繰り、仕入単価、在庫数量、採算（経常利益）、従業員数、外部人材（請負・派遣）、業況、借入難度、借入金利、設備投資状況
調査手法	調査対象企業を選定。経営指導員が企業を訪問し、面接、調査票を用いた聞き取りにより情報を収集・分析し、管内小規模事業者へ情報提供する。
分析手法	・景況感 DI 値を用いて中小企業景況調査報告書との比較分析 ・管内小規模事業者の実績と見通しの比較分析
調査頻度	年 1 回
サンプル数	120 件

#### （４）地域経済の動向調査結果の活用

地域経済の動向調査結果は、収集した情報を精査・分析し数値のみではなく、グラフ・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、地域経済動向レポートにまとめ、巡回時や郵送、さらにはセミナー開催時など広く情報発信を行う。

同時に、地域経済動向レポートをホームページにも掲載することで見て頂く機会を増やす。

①関係機関による経済動向調査で収集した情報と②商工会独自の管内景況調査で収集した情報を組み合わせて情報提供を行う事で最新の地域経済状況を把握できるようにする他、自社の経営について気づきを与え、個社ごと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頂く。

（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。

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### （１）現状と課題

##### 【現状】

需要動向調査は、下呂市が発表する観光統計の中から比較的容易に調査が出来る 2 次情報を収集し、地域内小規模事業者の経営に役立つ情報を抜粋した上で、事業計画策定事業者や宿泊・飲食を中心とした観光関連事業者に対して情報提供している。

観光関連事業者以外の業種については、限られた情報のみの提供に留まっている。

しかし、環境が目まぐるしく変化する現代社会において、顧客ニーズも多様化しており、ターゲット顧客層の生の声など、商品・サービスの向上に直結する 1 次情報が求められている。

##### 【課題】

これまで 2 次情報を中心とした需要動向調査により情報提供を行ってきたが、小規模事業者へより有益な情報提供を行うためには、提供する商品・サービスに関する 1 次情報を収集し、2 次情報と併せて提供することが望ましいと言える。

小規模事業者が求めている 1 次情報の収集・分析を実施し、2 次情報と併せた需要動向調査結果を経営分析や事業計画の策定を行う小規模事業者にフィードバックしていく必要がある。

#### （２）目標

##### 【B to B 調査及び B to C 調査における目標】

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
展示会の調査対象事業者数	1 社	3 社	3 社	4 社	4 社	5 社
イベントの調査対象事業者数	3 社	10 社	11 社	12 社	14 社	15 社
観光客受入の調査	—	10 社	15 社	20 社	25 社	30 社

対象事業者数						
--------	--	--	--	--	--	--

**【外部機関が公開する2次データの活用における目標】**

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
外部機関情報提供数	—	96 社	102 社	108 社	114 社	120 社

**(3) 事業内容**

個々の事業者の商品・サービスについて独自調査を実施し需要動向の情報を収集する。独自に収集した1次データから買い手からのニーズを的確に把握し、これに加え一般に公表されている他機関が調査した2次データと合わせて総合的に分析することで、市場全体でのニーズに適合しているか、優位性が持てるか判断を行う材料の提供を行う。

● イベント・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して、業種業態・経営計画策定時に想定した顧客ターゲットに応じて、BtoB調査、BtoC調査の2種類を想定する。

① BtoB 調査

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、改善希望、製品ニーズ、取引条件 等

(調査方法)

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うえで決定しアンケート調査票を作成する。

下呂市内5商工会の販路開拓支援で出展するブースを訪れるバイヤーや卸売業者等に対して出展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バイヤー等を感じる率直な意見とニーズを収集し、製品開発・改良に活かしていく。

アンケート調査は次に例示するような展示会等にて実施する。

イベント名	開催時期	来場者数	概要
メッセナゴヤ (ポートメッセなごや)	毎年 11 月上旬	1,442 社 (2019 年実績)	異業種のビジネス展として中部地区最大の総合展示会
IFFT/インテリアライフ スタイルリビング (東京ビッグサイト)	毎年 6 月上旬 毎年 11 月中旬	17,574 人 (2019 年実績)	ライフスタイル提案型のインテリア総合国際見本市。小売はもちろん、設計・建築関係、デザイナー、ホテル、レストランなどの来場者が多い。
郡上市 ビジネスマッチング	毎年 11 月	69 社 (2018 年実績)	郡上市内の業者と郡上市以外のバイヤー等企業との商談会

(想定される調査の具体例)

当地域の製造業の中から関係事業者数の多い木工製品関係事業者の展示会出展を想定した場合、以下のような概要にて調査を行う。

木工製品に関する調査概要	
調査対象	展示会にて展示ブースを訪れた事業者
調査手法	展示ブースを訪れた事業者に対して、実際に製品に触れ、製品に関する評価・意見を聞き取り方式アンケートで回答頂く。
調査項目	性能、品質、デザイン性、新規性、競争優位性、価格、改善希望、自由意見

調査結果の活用目的	調査結果は製品の改良や新商品開発に活用する。単純集計だけでなく、調査項目から2軸を設定しポジショニングマップにプロットする等、各調査項目の関係性を分析することで製品評価を行う。業種に応じてデータを抽出し、経営計画作成を行う事業者等に提供する。
調査場所	展示会等のブース内
サンプル数	50件

## ②BtoC調査

対象業種	調査対象	調査項目
建設業	新築・リフォームされた施主	完成品評価・価格評価・感想・ニーズ等
小売業	地域内イベントに訪れる一般客	商品評価（味、デザイン、価格）、年齢、性別、感想、ニーズ等
卸売業	地域内イベントに訪れる一般客	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	店舗を訪れた一般客	年齢、性別、旅行体系（日帰り、宿泊等）、ニーズ等、時間帯、時期等

### （調査方法）

建設・小売・卸売業については、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上で決定しアンケート調査票を作成する。

建設業については、新築やリフォームを行った際に調査票による需要動向調査を行う。

小売・卸売業については、下記に例示するような地域イベントでアンケート調査を行う。

サービス業については、下呂市DMO委員会が行う温泉街を中心とした顧客の動向調査に協力・連携し、宿泊施設や飲食店を中心としたサービス・観光事業者への来店者に対して調査を実施する。

調査項目は、年齢、性別、旅行体系（日帰り、宿泊等）、ニーズ等、時間帯、時期等として、これまでは店舗ごとにそれぞれの商品の感想等のアンケートを取ってもらうだけであったが、顧客の1日の動きを把握できる調査を実施する。

顧客の動きを調査することで、来店する時間帯や下呂市を訪れる時期などを年齢や性別ごとに分析を行う。

※DMO (Destination Management/Marketing Organization) とは・・・

観光地のブランドづくり、情報発信、プロモーション、マーケティング、戦略策定などを担う観光地域づくりの推進主体

イベント名	開催時期	来場者数	概要
天領朝市 (下呂市萩原町)	毎年6月～11月	年間約10,000人	商店街の通りにおよそ20店舗の屋台が並び、地元の特産品などの販売を行う物産展。
飛騨金山まちゼミ (下呂市金山町)	毎年1回	約400人	30社近くの事業者が参加し、各事業者の得意分野を活かしたゼミを行う。
飛騨街道かなやま 軽トラ朝市 (下呂市金山町)	毎年8月～11月	年間約2,000人	商店街に軽トラを並べ、軽トラの上で特産品や参加者の製品の販売を行う物産展。
下呂市DMO委員会 データ収集事業	通年	下呂市の店舗を利用する一般客	観光客や地元客にアプリに登録し個人情報を入力頂いた後、各店舗を利用した際に店舗側がアプリを読み込むことで属性情報の提供を頂き、利用者の層などの情報の収集を行う。

(想定される調査の具体例)

当地域の小規模事業者の中で、関係事業者数の多い「土産品販売関係事業者」と「飲食業」の調査を想定した場合、以下のような概要にて調査を行う。

土産品販売に関する調査概要	
調査対象	物産展やまちゼミにてお店を訪れた一般客
調査手法	お店を訪れた一般客に対し、実際に商品に触れ、試食頂いた製品に関する評価・意見を聞き取り方式アンケートで回答して頂く。
調査項目	味、品質、デザイン性、新規性、競争優位性、価格、改善希望、自由意見
調査結果の活用目的	調査結果は製品の改良や新商品開発に活用する。単純集計だけでなく、調査項目から2軸を設定しポジショニングマップにプロットする等、各調査項目の関係性を分析することで製品評価を行う。業種に応じてデータを抽出し、経営計画作成を行う事業者等に提供する。
調査場所	物産展・まちゼミの店内
サンプル数	50件

飲食店に関する調査概要	
調査対象	飲食店を訪れた一般客
調査手法	飲食店を訪れた一般客に対し、アプリを読み取り性別や年代などの属性情報を読み取り、顧客層などの調査を行う。
調査項目	性別、年代、居住地、宿泊日数、利用交通機関など
調査結果の活用目的	調査結果は今後の集客を行う事業の方向性に活用する。単純集計だけでなく、調査項目から2軸を設定しポジショニングマップにプロットする等、各調査項目の関係性を分析することで製品評価を行う。業種に応じてデータを抽出し、経営計画作成を行う事業者等に提供する。
調査場所	各店舗
サンプル数	50件

### ③外部機関が公開する調査及びデータ収集・提供

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ために、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する。

収集した情報は、上記にて実施する需要動向調査と合わせてレポートにまとめ各事業者に提供していく。

(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。

日経 POS 情報「売れ筋ランキング」

情報の収集・分析	日経テレコンが公表しているデータを活用する。全国のスーパーマーケット店頭で販売されている加工食品・家庭用品のPOSデータ（商品1品ごとの販売データ）に基づく売れ筋商品ランキングを収集し、刻々と変化する市場の動向を速く正確に把握する。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	小規模事業者の保有する製品・商品・サービスに応じた、分類ごとの商品別ランキング、金額シェア、平均価格
目的	日経POS情報・売れ筋ランキングから収集した情報を、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し、トレンドや流行りを見極めることで、売れる商品開発、仕入れなどに活かしていく。

下呂市観光統計	
情報の収集・分析	下呂市が実施している観光統計を活用する。サービス業向けの情報収集を主としており、下呂温泉を中心とした観光客宿泊動向を正確に収集・把握し分析する。
調査項目	観光客の入込み状況、外国人観光客の入込み状況、観光施設の入込み状況、交通機関の利用状況（移動手段別）、来訪者の方面別状況、宿泊予約申込形態状況
目的	下呂市を訪れている観光客の内訳や消費動向、来訪目的等を見極めることで、管内サービス事業者にとって必要な設備導入やホスピタリティの向上・改善といった提案に結び付ける。

#### 4. 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、決算時期を中心として財務面について分析を行うことができている事業者は多くなってきているが、分析は「売上」や「利益率」といった定量面のみであり、「強み」や「弱み」などの内部環境、「機会」や「脅威」などの外部環境といった定性面の分析まで行っている小規模事業者はわずかである。

また、経営分析を行う上で経営分析の意義や重要性を認識している事業者は少なく、分析結果を効果的に活用できていない状態になっている。

###### 【課題】

上記の現状から、2つの課題が挙げられる。1つ目としては、経営分析の手法であり、これまで財務などの定量分析のみであったため、これに定性面の分析としてSWOT分析などを加え、より充実した経営分析を行うことが課題である。

2つ目としては、事業者への意識づけであり、現在は経営分析の意義や重要性が理解されず、分析結果が有効に活用されない状況にあることから、事業者へ経営分析に対する意識づけを図る必要がある。

##### (2) 目標

項目・商工会名	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
経営分析実施件数	63 件	96 件	102 件	108 件	114 件	120 件
セミナー開催	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回

##### (3) 事業内容

###### ①経営分析実施事業者の掘り起こし

###### (ア) 個別の掘り起こし

日々の巡回・窓口相談時に、自社の経営状況を定性・定量面からの経営分析の意義や重要性を説明し、

経営分析に興味関心を持っていただくことで経営分析実施事業者は増加するため、経営分析に興味関心を持つ事業所を掘り起こす。

また、記帳指導、決算指導時にも経営分析の実施を勧める。

特に、売上高や利益の減少が著しい事業所や融資斡旋・補助金申請支援で設備投資や経営改善を図る事業所には、積極的に経営分析を推奨し業績低迷の原因究明等を行う。

(個別での経営分析実施事業者の掘り起こし手法)

- ・日々の巡回指導で経営分析の必要性を伝える。
- ・地域経済動向レポート配付時に、経営分析を勧める。
- ・記帳指導、決算指導において経営状況に不安を感じる事業者に経営分析を勧める。
- ・融資斡旋、補助金申請時に経営分析を行う。

#### (イ) 集団での掘り起こし

経営分析セミナーを開催し、経営分析における意義や重要性を伝え、具体的な分析手法や事業計画策定における活用方法などについての説明を行い、管内小規模事業所の掘り起こしに繋げていく。

経営分析セミナーの概要	
参加対象者	管内小規模事業者
周知方法	郵送等でセミナー開催案内を送付するとともに、各商工会のホームページにも開催案内を添付することで、管内小規模事業者幅広く周知を行う。
セミナーの目的	管内小規模事業者に経営分析の意義や重要性の理解と具体的分析手法を学んで頂くことで、経営分析への意識づけを図る。 さらに、事業計画策定との関連性や分析結果の有効活用についても理解頂くことで、事業計画策定事業者の掘り起こしに繋げることを目的とする。
開催場所	下呂市内3カ所
開催回数	年3回

#### ②経営状況分析の実施

①の取組で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を分析する。

経営状況分析の実施概要		
主な対象者	経営分析に関心の高い事業所、業績低下が著しい事業所、事業計画策定を希望する事業所	
分析項目	(ア) 定量分析	個社の財務諸表から収益性、安全性、生産性、成長性、効率性の5つの視点で分析を行う。単年度分析ではなく、経年変化を考慮した分析結果を提供するために過去の財務諸表も合わせて分析を行い、財務上の強み・弱みを確認し分析結果をフィードバックする。
	(イ) 定性分析	外部環境から受ける「機会」と「脅威」、内部環境の「強み」と「弱み」を分析するSWOT分析を行い、そこからクロスSWOT分析により、事業の方向性や課題を分析する。SWOT分析の際には、モレ・ダブリがないように多様なフレームワークを活用し各要素を抽出する。
分析手法	岐阜県商工会連合会の作成した独自のシステム「事業者支援システム」や中小機構による「経営自己診断システム」などを活用し、上記の分析項目を含み、定量面及び定性面から事業所の経営状態を経営指導員が分析を行う。場合によっては、専門家に意見を求め、より詳細で精度の高い分析を行っていく。	

#### (4) 成果の活用

##### ①経営課題の明確化

分析結果を踏まえて、事業者の持つ問題点や経営課題を明確にする。

商工会職員だけでなく各関係機関等と連携し、各分野の専門的視点から小規模事業者の経営課題を明確にする。

##### ②分析結果のフィードバック



経営分析の結果は、岐阜県商工会連合会の作成した独自のシステム「事業者支援システム」や「経営分析システム」によってレポート形式で書面化し、個別に巡回を行い分析結果の導出課程や結果から判断できることを丁寧に説明する。

説明の際には、専門用語をできる限り避けわかりやすく説明することで経営状態に関する理解を高めるように努め、分析から見える経営上の問題や課題を抽出し認識して頂く。

### ③事業計画策定への誘導

分析結果のフィードバックによって認識した経営課題を解決し、将来に向けて持続的な経営を営むことができるように事業計画の重要性を説明することで、事業計画の策定を推進する。

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

現在の事業計画策定支援については、一定の事業計画策定件数は達成しているものの、過去に事業計画策定を支援した事業者が多く含まれており、新規の事業者における事業計画策定件数は少ない状況にある。

また、事業計画を策定する目的においても、融資や補助金活用を目的とした事業計画策定が一定数あるなど、本来の目的である自社の将来を見据えた事業計画策定が十分に実施できていない。

#### 【課題】

このような現状から、これまで事業計画策定を実施したことがない事業者や、経営分析の結果を踏まえ将来に向けた事業の見直しが必要な事業者などへ事業計画策定における意識づけを図ることが課題である。

### (2) 支援に関する考え方

事業計画を策定する上で、意義や重要性の理解といった意識づけを図ることは必要不可欠と考えられ、前工程の4.経営状況の分析において実施する経営分析セミナーや巡回時などにより意識づけを図り、経営分析を行った事業者の事業計画策定を目指す。

事業計画策定には、3-1.地域の経済動向調査、3-2.需要動向調査、4.経営状況の分析結果を活用していく。

個別相談及び指導員の巡回によって個社ごとに経営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必要に応じて専門家による意見・アドバイスを取り入れ、課題解決までの道筋を示すことで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。

### (3) 目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定件数	95 件	66 件	72 件	78 件	84 件	90 件
事業承継計画策定件数	11 件	12 件	12 件	12 件	12 件	12 件
創業計画策定件数	19 件	12 件	12 件	12 件	12 件	12 件
合計	125 件	90 件	96 件	102 件	108 件	114 件

\*令和3年度以降は経営指導員の定数が1名減少することを考慮している。

### (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。

ヒアリングをする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。

#### 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策定支援を実施する。

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に必要な検討事項に基づいて、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。事業計画を策定するために、経営指導員が個社支援を行い事業計画書の策定支援を行う。

### ③事業計画のブラッシュアップ支援

事業計画策定支援をする中で、必要であれば専門家と共に事業者の意思と実現可能性を考慮して、最終的な目的、目標、達成手段を確認し、事業計画のブラッシュアップ支援を実施する。

各支援機関(岐阜県商工会連合会、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、岐阜県よろず支援拠点、金融機関、税理士、中小企業診断士、弁護士等)等と連携し、各専門家の視点から小規模事業者が抱える経営課題の解決に向けた具体的な施策を計画に盛り込んでいく。

### ④事業承継計画策定支援

管内事業主の高齢化が進んでおり、岐阜県商工会連合会が実施した事業承継アンケートの結果から、事業承継を考えているが具体的な取り組みができていないと回答した経営者が全体の約3割と、事業承継に関する取り組みが進んでいないことが明らかになった。

これらの事業主に対して、計画的な事業承継を実施できるように事業承継計画の策定支援を行うと共に、事業承継に関する計画のみならず承継後の事業継続・発展に向けたフォローアップ支援も合わせて実施していく。

### ⑤創業計画策定支援

下呂市において「産業競争力強化法における市区町村による創業支援等事業」の認定を受け開催する創業者セミナーへの参加者を積極的に募り、創業計画策定支援や相談対応に努めていく。

また、他の支援機関(市内金融機関、岐阜県信用保証協会)との連携を密に取り、創業者の支援に努める。

## 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者へ4半期に1度の頻度で巡回を実施してフォローアップを実施しているが、事業計画の内容や、事業者個々のスキル・経験・ノウハウ・意欲などによりフォローアップの必要性が事業者により異なることが明らかとなった。

また、フォローアップ時に新たな問題に直面したり、計画の変更が生じた場合には専門家派遣を活用するなど、迅速な対応ができています。

しかし、策定した事業計画の中には、補助金申請や融資を目的としたものもあり、進捗管理を行うためのフォローアップ支援に留まり、効果的な支援に繋がっていない。

#### 【課題】

このような現状から、事業計画を策定した事業者個々の状況に合わせたフォローアップ支援を実施していくことが課題となっており、巡回頻度を工夫して実施していくことが望ましいと言える。

また、補助金の進捗管理ではなく、事業計画を実施する中で、新たな課題や計画修正など多岐にわたる問題が発生してくる状況を把握し、事業者の成長発展に貢献できる支援を実施していくことが必要である。

### (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上で、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、2ヶ月に1回、3ヶ月に1回、半年に1回のフォローアップを行う。

事業承継計画策定者におけるフォローアップ頻度は年2回とし、創業計画策定事業者においては、

2ヶ月に1回とする。

### (3) 目標

(事業計画策定事業者)

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
対象事業所数	95件	66件	72件	78件	84件	90件
延べ回数(頻度)	505回	264回	288回	312回	336回	360回
売上増加事業者数	—	22件	24件	26件	28件	30件
経常利益率1%以上増加の事業者数	—	22件	24件	26件	28件	30件

※現状の実施回数は、事業計画策定後2年目、3年目の小規模事業者へのフォローアップ回数も含めているため回数が多くなっているが、目標値は各年度における事業計画策定事業者に対するフォローアップ回数とするため、現状値を下回る。

(事業承継計画策定事業者)

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
対象事業所数	11件	12件	12件	12件	12件	12件
実施頻度	年1回	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
延べ実施回数	11回	24回	24回	24回	24回	24回

(創業計画策定者)

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
対象事業所数	19件	12件	12件	12件	12件	12件
実施頻度	年7回	年6回	年6回	年6回	年6回	年6回
延べ実施回数	137回	72回	72回	72回	72回	72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全ての事業者を対象とするが、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、岐阜県商工会連合会飛騨ブロック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を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

#### ②各種支援施策及び制度の活用によるフォローアップ

経営指導員では課題解決が困難な場合や、計画の見直しが必要である場合には、状況に応じた各種支援施策を活用したフォローアップを実施する。

専門家派遣制度だけでなく、各種経営支援機関等とのネットワークを活かした支援を実施することで事業計画を円滑に実施できるように努める。

また、下呂市小口融資制度や、小規模事業者の借入に対する利子補給制度、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融資制度の情報提供並びに資金調達支援を行い円滑に事業が実施できるようにフォローアップする。

## 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】

これまでは物産展・展示会等の案内及び出展、ホームページへの掲載、特産品紹介パンフレットへの掲載等、販路開拓支援の取り組みを行ってきたが、新たな顧客・ターゲットに向けたタイムリーな周知体制が徹底されておらず、フォローアップ体制も不十分な状況だった。

さらに小規模事業者における経営環境が大きく変化して来ている中で、これまで以上に、小規模事業者が提供する商品・製品・サービスなどを広く周知し、商談に結びつける取り組みが必須となっている。

## 【課題】

需要動向・地域経済の情勢を分析し、小規模事業者が効率よく商品・製品・サービスを提供できる地域内外での機会の創出と、「下呂温泉」というブランドを活かした販路開拓が課題となっている。

また、展示会や商談会等への出展で得られる効果に懐疑的なイメージを持っている事業者もあることから、下呂市と連携して、これまでの成果等をPRしながら出展を促し、県内外で開催される展示会等への出展支援を充実させることが求められている。

しかし、管内小規模事業者の中には、未だにホームページを有していない事業所が多くあるため、これまでも精力的に取り組んだが、今後も継続的に取り組むとともに、ホームページ作成に限らず、ECサイトなどを活用した販路拡大支援を行っていく必要がある。

## (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ことは困難なため、過去の出展参加の実績がある展示会や下呂市などの関係機関と連携したブースへの出展を目指す。

出展にあたっては、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・接客などの支援をきめ細かく行う。

また、事業者のニーズに応じて適宜、専門家派遣などの支援施策を活用することで効果的な出展機会とする。

## (3) 目標

(展示会・商談会・物産展推進目標)

		現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
展示会 出展	出展事業者数	5 社	5 社	5 社	5 社	6 社	6 社
	成約件数 (1 社当たり)	—	1 件/社	1 件/社	1 件/社	1 件/社	1 件/社
商談会 参加	参加事業者数	2 件	5 社	5 社	5 社	6 社	6 社
	成約件数 (1 社当たり)	—	1 件/社	1 件/社	1 件/社	1 件/社	1 件/社
物産展 出店	出店事業者数	—	5 社	5 社	5 社	6 社	6 社
	売上額 (1 社当たり)	—	10 万円/社	10 万円/社	10 万円/社	10 万円/社	10 万円/社

(EC サイト等活用支援目標)

		現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
自社 WEB サイト	環境整備	1 社	5 社	5 社	5 社	6 社	6 社
	売上額 (1 社当たり)	—	3%増加 /社	3%増加 /社	3%増加 /社	3%増加 /社	3%増加 /社
EC サイト	出品事業者	—	3 社	3 社	3 社	4 社	4 社
	売上額 (1 社当たり)	—	5%増加 /社	5%増加 /社	5%増加 /社	5%増加 /社	5%増加 /社
ふるさと 納税	出品事業者		5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
	売上額 (1 社当たり)	—	1%増加 /社	1%増加 /社	1%増加 /社	1%増加 /社	1%増加 /社
ニッポン セレクト	出品事業者	—	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
	売上額 (1 社当たり)	—	1%増加 /社	1%増加 /社	1%増加 /社	1%増加 /社	1%増加 /社

※売上額の目標は、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 (B t o B)

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をすることは人手、ノウハウ、費用等様々な障壁が存在する。

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 ツールの作成等、出展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う。

日本三名泉としても有名な「下呂温泉」というブランド名を商品 PR 等に活かすことで、より効果的な販路開拓を行う。

(過去に出展参加の実績のある次に例示するような展示会等に出展参加を支援する)

イベント名	対象業種	開催時期	来場者数	概要
メッセナゴヤ (ポートメッセなごや)	製造業	毎年 11 月上旬	1,442 社 (2019 年実績)	異業種のビジネス展として中部地区最大の総合展示会
IFFT/ インテリアライフスタイルリビング (東京ビッグサイト)	製造業	毎年 6 月上旬 毎年 11 月中旬	17,574 人 (2019 年実績)	ライフスタイル提案型のインテリア総合国際見本市。小売はもちろん、設計・建築関係、デザイナー、ホテル、レストランなどの来場者が多い。
郡上市 ビジネスマッチング	製造業	毎年 11 月	69 社 (2018 年実績)	郡上市内の業者と郡上市以外のバイヤー等企業との商談会
ニッポン全国物産展 (池袋サンシャインシティ)	製造業	毎年 11 月	150 社・15 万人 (2019 年実績)	地域の特色を活かした産品を自社で製造・開発・販売している中小・小規模事業者が日本全国から出展する物産展
道の駅商談会 (主に下呂市内)	製造業	通年	—	下呂市内及び近隣にある道の駅との商談会

## ②EC サイト等を活用した販路拡大支援 (B to C)

全国商工会連合会が開設する「ニッポンセレクト.com」や民間企業の EC サイト、ふるさと納税への出店・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する。

対象者は次に例示するような、土産品販売などの小売業や宿泊業などの事業者として、販路拡大を支援する。「下呂温泉」というブランドを活かし、消費者へ PR を行うことで EC サイト等での販売数の増加を図っていく。

## 8. 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頂いているが、改善提案を活かしきり全ての事業の改善に繋げることは出来ていない。

#### 【課題】

現在組織している「経営発達支援計画評価委員会」を継続して開催し、計画実施状況の評価、改善提案をいただいた内容を職員間の検討会で検証・見直しを行いながら、地域の小規模事業者に対してより効果的な支援を実施していくために事業の見直しを図る体制作りを行う必要がある。

### (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	
目的	経営発達支援計画が計画的に実施されているか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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業診断士の専門家（外部有識者）</li> <li>・ 下呂市観光商工部長</li> <li>・ 下呂市内商工会長（5名）</li> <li>・ 下呂市内商工会事務局長、法定経営指導員、経営指導員、業務職員</li> </ul>
委員会開催評価時期	年度終了後3ヵ月以内
評価結果公表時期	評価委員会終了後1ヵ月以内

### ②経営発達支援計画の見直し及び改善

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問題が発生した点について、見直し及び改善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していく。

計画の見直しを行った事項については、各商工会の理事会及び総会の承認を受けた上で実施する。職員会議を定期的実施し、成果と課題を検討・見直しを行った上、経営発達支援計画の改善を行う。

### ③評価結果の公表

各年度の経営発達支援事業の評価は、理事会及び総代会で報告すると共に、報告書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。

## 9. 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】

現在は、受動的な支援から積極的かつ能動的な支援を実施するようになり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。

現在では毎月1回のペースで下呂内5商工会の職員が集まり、経営支援検討会を行うことで情報の共有を図っている。

課題解決への導き方は様々な方法が考えられ、ここで考えられる最善の方法で支援するためには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高いレベルの支援を実施できると職員間で共通の意識を持っている。

#### 【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実施して下呂市内5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

#### 【実施方針】

下呂市内5商工会が共同申請する最大の利点の一つは、支援経験の蓄積による職員資質の向上だと考えている。

5商工会の支援案件を職員の間で共有し合うことによって、これまで以上に、関わることのできる支援案件が増えることとなる。

1つの案件に複数職員が関わりながら、支援現場において職員資質の向上を図る（OJT）とともに、各職員の経験や受講した研修内容については情報の共有による知識の平準化を図る。

### ①経営発達支援会議による資質向上

下呂市内5商工会が取り組む連携事業として、毎月1回定期的に、経営発達支援会議を開催する。

その会議において、直前1ヵ月間の支援案件について情報提供し、支援方法、支援手法を複数の職員で検討するとともに、支援結果を報告し、今後のフォローアップや、他の事業者とのマッチングの可能性などをチームで検討し、意見交換することで、支援内容の充実と支援ノウハウの共有を図る。

事業者へのヒアリングシートの改良や、支援ツールの使い方なども検討し、事業者の実態把握のためのヒアリング能力の向上を図る。

また、経営指導員・業務職員向けの資質向上のための講習会や研修会の企画・検討・実施する。

その他経営指導員以外の職種についても、定期的なミーティングや研修会を開催し、ヒアリングシー

ト等のツールの活用方法などを学び、支援力の向上を図る。

### ②OJTによる知識の習得及び支援スキルの向上

支援経験の豊富なベテラン経営指導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る。

経営指導員に限らず、業務職員にも支援に同行する機会を作ることや、地域の垣根を越えて同行する機会を作ることによって徐々に支援スキルを身に付けてもらい、下呂市内5商工会としての支援レベルを底上げする。

### ③Off-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、経営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。

Off-JTを受講するにあたっての基本的な考え方と研修項目は以下に示すとおりである。

役 職	Off-JTによる知識習得の考え方
経営指導員	経営発達支援計画に基づいて小規模事業者の伴走型支援を実施するため、関連する専門的知識を計画的に習得し、指導能力を高めるための専門的知識を身に付ける研修を積極的に受講する（想定される研修） ・ 中小企業大学校主催 専門コース ・ 他の支援機関主催研修 等
業務職員	記帳指導等の日々の業務に関する事に加え、経営発達支援計画の実施に係る支援スキルを身に付けるための研修には積極的な受講に努めることで経営指導員のサポートを行う事ができるようにする ・ 中小企業大学校主催 基礎コース ・ 他の支援機関主催研修 ・ WEB研修 等

### ④資質向上に向けた情報共有システムの構築

支援事例や支援資料、地域データなど、今後の支援にも有用なものは、5商工会の共用サーバーに保存し、いつでも、経営指導員だけでなく全職員が閲覧・再利用できるようにする。

データの更新は経営支援検討会で協議し、最新のものを共有化する。

経営支援検討会で検討・協議されたことは、各商工会で経営指導員が報告し、経営指導員以外の職員との情報共有体制を構築するとともに、資質向上につなげていく。

支援事例を共有することで、支援事例の蓄積を行い支援の案件が出たときの参考事例とすることや業務職員も閲覧できるようにすることで、支援手段の共有を図る。

## 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】

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、他の支援機関との定期的な情報交換の場を設けることで連絡を取り合い、支援ノウハウや情報共有ができる体制を整えているが、常に最新の情報を共有する体制には至っていない。

#### 【課題】

管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い、小規模事業者支援に役立つ最新情報を収集することが課題である。

### (2) 事業内容

事業者支援ノウハウ、支援の現状などについて他の支援機関と連携を取り情報共有するため、岐阜県商工会連合会飛騨ブロック広域支援室との情報交換会の開催、商工会以外の支援機関（行政、金融機関など）との情報交換を定期的に行い支援力向上に努めていく。

具体的には、下表の各参加機関と連携・情報交換を図り、円滑な経営発達支援事業の推進を行う。

### ①岐阜県商工会連合会飛騨ブロック広域支援室との情報交換会

概 要	
開催頻度	年3回
参加機関	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、岐阜県商工会連合会飛騨ブロック広域支援室
目的	商工会職員の支援力向上に資するための情報交換、情報の共有と講習会等各種事業の共同開催の実現を目的とする
連携内容	地域内の支援動向・経済動向などについての情報交換、各種事業の共同実施や職員研修会の実施による支援ノウハウの情報交換を実施する
効果	職員の支援スキル向上を図ることができ、支援ノウハウを共有することでさらに支援能力の向上が見込まれる

### ②下呂市観光商工部商工課との懇談会

概 要	
開催頻度	会議は年1回、商工会ごとに開催、事務局会議は必要に応じて不定期開催
参加機関	下呂市観光商工部長、商工課長、担当職員、各商工会の正副会長、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、対応策などの協議を実施する事を目的とする
連携内容	日常から事務局協議を重ね、双方が抱える課題や振興策を取りまとめ、正副会長及び市幹部との全体会議で対応策等の協議を実施する
効果	双方が持つ情報を摺り合わせることによって、市側は市内事業者の実態を、商工会側は市の取り組みや方針を理解して、より効果的な施策普及と活用が出来、事業者に浸透することが可能となる

### 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	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、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	当商工会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、融資制度の理解度増進に関する資料提供や情報交換
効果	地域内小規模事業者に対して、適切な融資の実行や効果的な経営改善を行うことができる

### ④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	高山西商工会、高山北商工会、高山南商工会、古川町商工会、北飛騨商工会、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できる

### ⑤下呂市創業支援連絡会議

概 要	
開催頻度	年3回
参加機関	下呂市観光商工部、下呂市内金融機関（十六銀行、益田信用組合、高山信用金庫、八幡信用金庫、関信用金庫、飛騨農業協同組合）、下呂市内商工会（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)、岐阜県産業経済振興センター、岐阜県立益田清風高校
目 的	創業支援に関する情報交換や地域経済の動向などの情報交換を行い、活力ある下呂市の経済・社会の土壌づくりに貢献することを目的とする
連 携 内 容	創業者セミナー(商工会)・創業教育講演会(益田清風高校)
効 果	地域別の創業予定者の発掘や創業者の状況、補助金制度・融資制度など各種支援制度の活用について参加機関全体で理解を深めることができ、今後のフォロー支援策に活用することができる。創業者の増加にもつながる。

## 1.1. 地域経済の活性化に資する取組みに関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

下呂市には年間260万人を超える観光客が訪れ、岐阜県内でも有数の観光地といえる。こうした観光客の誘客を図るためのPRを実施している下呂市のDMO委員会に協力・連携し地域外からの消費獲得を図るための取組みを実施している。

#### 【課題】

下呂市には、日本三名泉の「下呂温泉」を始めとして「飛騨小坂の滝めぐり」「飛騨街道はぎわら宿と天領朝市」「里山風景と清流馬瀬川」「飛騨金山宿筋骨めぐりと金山巨石群(岩屋岩陰遺跡)」「下呂市内の桜」などの観光資源がある。

年間で多くの観光客が訪れる地域であるため、地域間の連携をより強化し下呂市内全域の街歩きを促進するための取組みと、観光客を管内小規模事業者の店舗へ誘客するための販路拡大支援を行っていく必要がある。

#### ①地域経済活性化の方向性を共有する仕組みの構築

地域間の連携を強化し下呂市全体の街歩きを促進するために、下呂市 DMO 委員会との連携を一層強化し、定期的に市内の観光協会等が集まる会議に参加し、各地域の情報交換と情報収集に努め、地域の活性化の方向性について話し合う。

#### ②管内事業所情報発信事業

##### 下呂市ガイドブック「Yorimichi Gero」情報発信事業

下呂市内の飲食店、小売店などの情報を掲載し地域資源を活かした「下呂」のブランド化を推進し、地域経済の活性化を図る。地元住民や観光客に向けた各参加事業者の商品又はサービスの販路開拓の場としての活用を図る。

ガイドブックについては、下呂市 DMO 委員会と共同し従来の飲食店を紹介する「G ランチ&G グルメ」や小売店を紹介する「G ショップ」に加え、旅館を紹介する「G ステイ」といったカテゴリーを設け更なる情報発信を図る。

#### ③下呂市内地域間情報発信事業

##### 「下呂市桜めぐり」パンフレットの作成

下呂市内各地域には名所と呼ばれる「桜」が数多くあり、年々観光客も増加して来ている。

また、下呂市は南北に国道41号線とJR高山線が走り、南部から北部に向かって徐々に標高も高くなるため、桜前線の北上に伴って長期間に亘り「桜」を楽しむことができる。

そこで、この特徴を活かして各地域の資源を結びつけた「下呂市桜めぐり」のパンフレットを新たに作成しPRすることにより、観光入込み客の増加と下呂市内での回遊性を高め、消費の拡大を目指す。

(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 2 年 1 0 月現在)

(1) 実施体制

下呂市内 5 商工会は、経営発達支援事業を共同実施する。幹事商工会は萩原町商工会とする。

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」とし代表者を金子文一（萩原町商工会長）とする。

下呂市商工会連絡協議会は、下呂市内 5 商工会の会長及び副会長で構成し、経営発達支援計画の実施における最高意思決定機関とする。

2) 下呂市内 5 商工会経営発達支援会議

下呂市商工会連絡協議会内に、経営発達支援事業を実施検討する「下呂市内 5 商工会経営発達支援会議」を設置して、市内 4 商工会の事務局長（4 名）が事業の実施を統括。

経営発達支援事業は、法定経営指導員（1 名）・経営指導員（6 名）・業務職員（1 名）が実施。

毎月 1 回経営発達支援会議を開催し、法定経営指導員が中心となり直近 1 か月間の支援案件や支援計画の遂行業況、実施に係る指導助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報提供と情報共有を経営指導員などで行い、各支援案件に合わせた支援の方向性や支援施策の活用方法などを検討し支援内容の充実を図る。

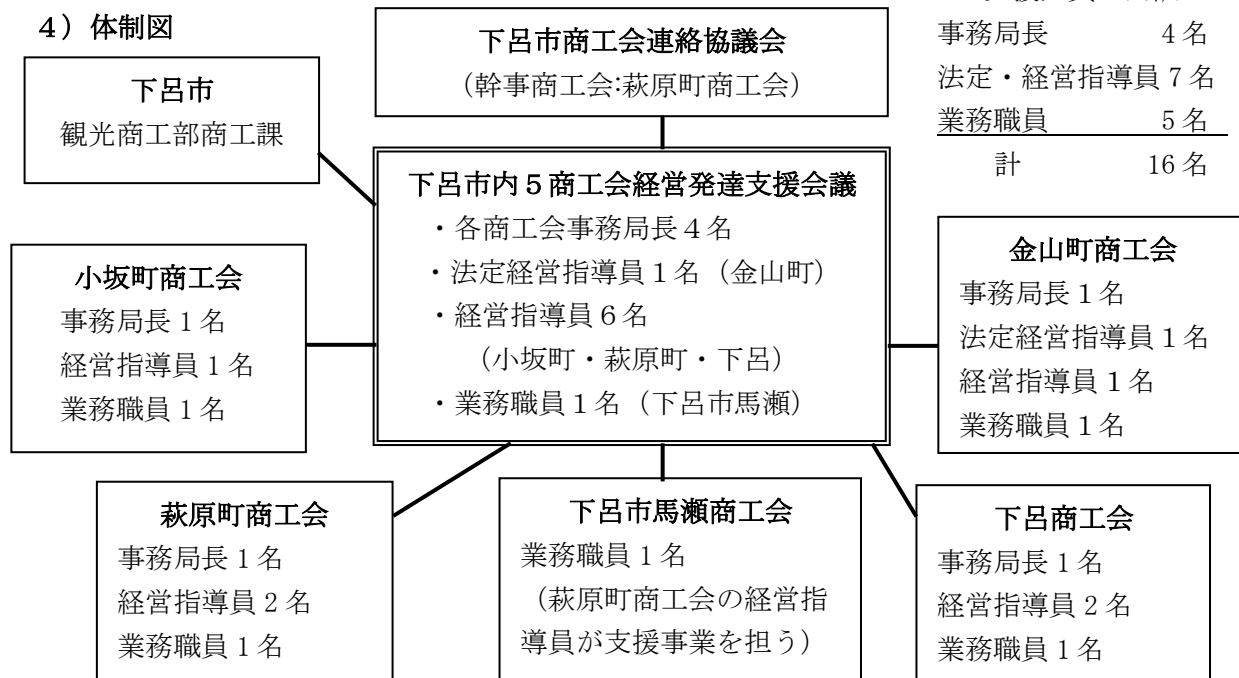
また、下呂市商工課担当者も交え各種連携事業の実施及び支援施策の情報交換をする。

3) 各商工会職員との連携（情報共有）

経営発達支援会議の検討内容や支援情報は、各商工会に持ち帰り、他の業務職員にも支援情報を共有し、業務職員の独自情報を加味して支援方法を再考察するとともに、今後の支援事業スケジュールの検討や確認を行う。

（下呂市馬瀬商工会は、経営指導員の配置が無いため、萩原町商工会の経営指導員が中心となって事業者支援を担う。）

4) 体制図



※ 令和 3 年 4 月 1 日より金山町商工会は経営指導員が 1 名となる。

(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

①法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名： 所 孝廣 連絡先： 金山町商工会 TEL：0576-32-3370

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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

(3) 下呂市内5商工会、下呂市連絡先

①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

②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

③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

④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

⑤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

⑥下呂市観光商工部商工課

〒509-2295 岐阜県下呂市森 960 TEL : 0576-24-2222 FAX : 0576-25-3252  
E-mail:syoukou@city.gero.lg.jp