

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	大鹿村商工会（法人番号2100005010016）
実施期間	平成31年 4月1日～平成36年 3月31日
目標	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 事業計画・改善計画などの策定支援を通じ、計画経営の取組みを推進し、小規模事業者の基礎体力の向上、経営体質の改善及び経営力強化を図ります。 ◆ 創業・第2創業（経営革新）支援の強化を図り、地域に定着した事業が図れるように支援し、小規模事業者の減少に歯止めをかけます。 ◆ 当村の商工業は、観光産業にけん引されていると捉えています。自然環境資源の保護育成並びに自然環境を活かした地域振興事業に務め、宿泊・飲食・土産物扱い業者の受入体勢づくりや観光関連事業者の育成を支援するとともに、大鹿村の基本目標である「地域資源と知恵を活用した産業をつくる」ことに寄与したいと考えます。
事業内容	<p>I 経営発達支援事業の内容</p> <p>2 地域の経済動向調査に関すること【指針③】</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 景気動向情報等の収集・整理・分析と情報提供及び活用 ② 誘客実態情報等の収集・整理・分析と情報提供及び活用 ③ 小規模事業者実態調査 <p>3 経営状況の分析に関すること【指針①】</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 計画経営に向けた事業計画策定に係る経営分析 経営自己診断システム（経営診断）等の活用 <p>4 事業計画策定に関すること【指針②】</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 大鹿村経営塾の開催 ② 事業計画策定支援（個別支援） <p>5 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 計画経営の実践に向けた事業計画策定後の支援 <p>6 需要動向調査に関すること【指針③】</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 国・県・金融機関・業界団体が行う需要に関する調査結果の提供 ② 観光客動向の情報提供 ③ 物産展・商談会等を活用した顧客モニター調査 <p>7 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること【指針④】</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 「ニッポン全国物産展」出展事業 ② 外国人誘客等のためのインターネットによる需要開拓支援事業 <p>II 地域経済の活性化に資する取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 伝統文化の伝承と自然環境を活かした地域振興事業による地域づくり <p>III 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能力向上のための取組</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウの情報交換に関すること 2 経営指導員等の資質向上等に関すること 3 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
連絡先	<p>大鹿村商工会 〒399-3502 長野県下伊那郡大鹿村大河原 354 TEL 0265-39-2381 / FAX 0265-39-2576 E-mail:shokokai@osk.janis.or.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 大鹿村の概要

(1) 概要

大鹿村は、長野県下伊那郡の北東部に位置し、静岡県静岡市（東）、伊那市（北東）、駒ヶ根市（北西）、中川村、松川町、豊丘村（西）、飯田市（南）の7市町村に囲まれた村です。

海拔670メートル。東西16キロメートル、南北28キロメートル、総面積は248.35平方キロメートルを有しますが、南アルプス、伊那山脈に隔てられており、農耕地や居住産業地は、わずか4パーセントとも言われている典型的な山村です。

村内にJRは有りません。信号機も有りません。都銀・地銀も有りません。最寄りのJR駅及び地銀までは、車を利用して片道30分～40分の所要時間を要します。

大鹿村は、「日本で最も美しい村」連合の会員であり、また、「歌舞伎の村」として県内外に知れ渡っており、観光地としてのイメージが強いようですが、春秋の年2回開催される「大鹿歌舞伎」には誘客が期待できるものの、顕著な観光施設は無く、産業の中心は農業と考えられています。



「日本で最も美しい村」連合（「日本で最も美しい村」連合HPより）

NPO法人「日本で最も美しい村」連合（商標登録済）（通称、美しい村連合）は2005年に7つの町村からスタートしました。当時は、いわゆる平成の大合併の時期で市町村合併が促進され、小さくても素晴らしい地域資源や美しい景観を持つ村の存続が難しくなった時期でした。私たちは、フランスの素朴な美しい村を厳選し紹介する「フランスの最も美しい村」運動に範をとり、失ったら二度と取り戻せない日本の農山漁村の景観・文化を守りつつ、最も美しい村としての自立を目指す運動をはじめました。

「大鹿歌舞伎」（大鹿村HPより）

大鹿歌舞伎は300余年前から、大鹿村の各集落の神社の前宮として舞台で演じられ、今日まで伝承されてきました。歴史の変遷の中で、江戸時代から明治時代には、歌舞伎上演の禁令は厳しく、その弾圧をかいくりながら、村人の暮らしの大事な核として脈々と受け継がれてきました。大鹿歌舞伎の上演が無かったのは、終戦の年などわずかであったことを考えると、大鹿村の地芝居は隔絶された立地条件とめまぐるしい社会変化の中で生きてきた村の人々の心の拠り所であり、祈りに似たものであったといえます。

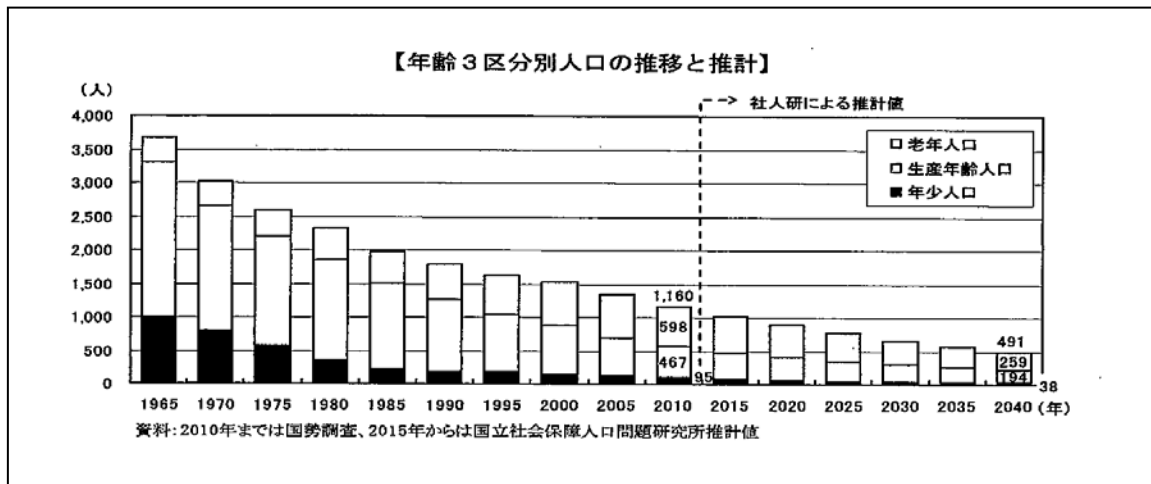
「大鹿歌舞伎重要無形民俗文化財指定」（大鹿村HPより）

平成29年3月3日（金）文化庁長官より、地芝居「大鹿歌舞伎」が国重要無形民俗文化財に指定されました。江戸中期から大鹿村に伝承されてきた大鹿歌舞伎は、独特な演出や演目を持つなど「わが国を代表する地芝居」として評価され、重要無形文化財に指定されました。今回の指定は、地芝居の分野では全国初となりました。

大鹿村の人口は、昭和 30 年代をピークにして減少を続けており、昭和 60 (1985) 年に 2,000 人を割り込みました。

その後も減少し続けており、平成 22 (2010) 年の総人口は 1,160 人、平成 27 (2015) 年の総人口は 1,023 人 (総務省統計局)。5 年前に比べると▲11.8%の減少です。

また、将来推計人口 (2013 年 3 月推計) は、平成 27 (2015) 年から平成 52 (2040) 年までには、▲52.0%減少し、約 500 人となると予想されています。



大鹿村の平成 27 (2015) 年の総人口にしめる 65 歳以上の割合 (高齢化率) は 50.8%であり、既に 5 割を超えています。今後、高齢化率は平成 52 (2040) 年までに 1.9 ポイント上昇し、52.7%に達し、おおよそ 10 人に 5 人が高齢者になると予想されています。

(2) 産業構造の推移と環境の変化

当村の商工業は、観光産業にけん引されていると捉えています。

観光客を対象とする宿泊・飲食・土産物扱い業などへの波及効果が、食品加工・一般小売業の経営に大きく影響を及ぼしています。

このような中、大鹿村を通るリニア路線を国が決定し、平成 28 年 11 月には南アルプストンネルを貫く長大トンネル工事が始まりました。村内 4 ヶ所の非常口から約 300 万立方メートルの残土が発生し、村内心部を 1 日最大 1,350 台の工事車両が走る。これまでにない大規模工事はこの先 10 年に及びます。この残土は、村内に大規模な処分場を設けるのは難しく、小渋ダム沿いの県道松川インター大鹿線を使って村外へ搬出する計画です。

同県道は村外とを結ぶ数少ない道路で、村民にとってはいわば「生命線」。10 年以上の間、工事用車両が通ることとなれば住民生活への影響は大きく、観光業への影響も懸念されるようです。

管内商工業者の推移 (大鹿村商工会独自調査)

	商工業者の業種別内訳							
	計	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊	サービス業	その他
平成 23 年度末	99	11	13	0	19	31	12	13
平成 29 年度末	86	11	7	0	21	24	13	10

*平成 29 年度末 86 社のうち、81 社は小規模事業者であり、大多数を占める。

【製造業】

大鹿村の製造業には、機械・金属・精密機械製造業は有りません。

【小売業】

小売業の中で主に生鮮食料品を扱う業者は4件。事業主の年齢は59歳以上です。人口減少や地元滞留率低下の中で売上高確保は容易でなく、学校給食・社会福祉施設等への商品配達、買い物弱者への行商などにより売上高を確保しています。後継者難の解消策も無く「現世代で廃業止むなし。」と考えておられます。

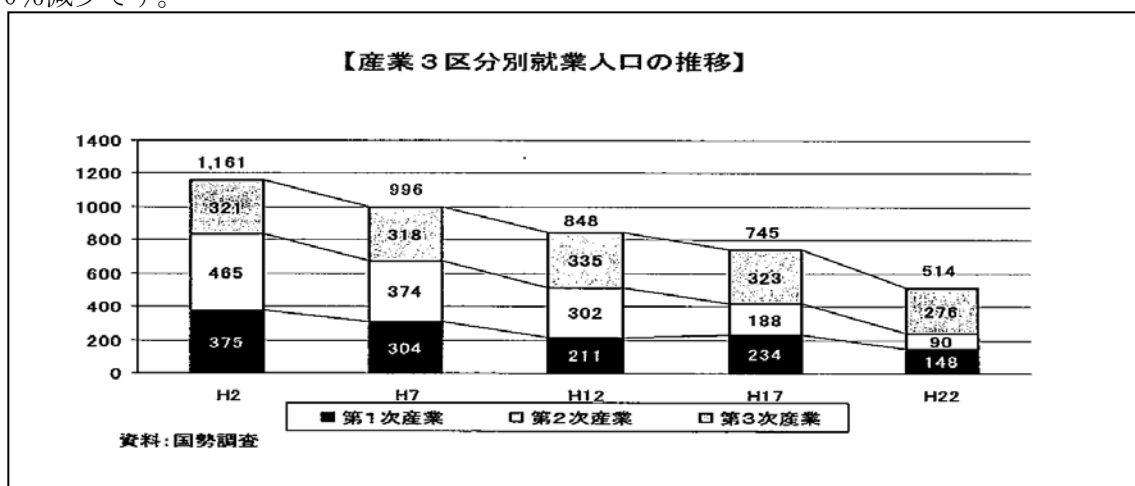
【飲食・宿泊業】

平成28年3月に公表された「大鹿村まち・ひと・しごと創生総合戦略」資料によると、観光客数は平成26年7.64万人。平成31年8.4万人と10%の増加を目標としています。しかし、前述のとおりリニア工事による影響を拭い去ることはできず、「経営の持続化へ向けての経営姿勢の見直し」などが課題とされています。

【地域振興事業】

キャパシティの減少と高齢化。加えて後継者不足や地域の担い手の不足が課題であり、会合に参加するメンバーは何時も同じ顔ぶれが並びます。よって、春の「大鹿さくら祭り」、夏の「大鹿夏祭り」などの村内の催事は、「村民の発案による手作り催事」として実施されますが、実行部隊は少数の実行委員が担っています。

就業人口は、平成2年から平成22年の20年間で55.7%と半数を超える減少です。産業3区分では第2次産業が80.6%と大きく減少し、続いて第1次産業の60.5%、第3次産業の14.0%減少です。



2 大鹿村の基本目標と重点施策課題に向けた商工会の取組み経過

過疎化と高齢化対策及び後継者不足や地域の担い手不足への対応。リニア建設工事に伴う商工観光業対策。商工業の経営支援策の強化。などが課題であると考えます。

「大鹿村第四次総合振興計画前期基本計画」の基本目標の中に「地域資源と知恵を活用した産業をつくる」と掲げられており、重点施策として「地域再生・活気づくり」、施策として「村内における人材情報の提供、商工業の経営支援、観光情報発信の充実、観光関連施設の整備」などが記載されています。

【雇用対策と人材情報の提供にかかる取組み】

大鹿村では、IUターン希望者の定住支援と、村内企業の雇用対策及び地域経済活性化を目的に、就職相談、求人、求職の情報などの提供を行う、大鹿村無料職業紹介所を開設しています。事業所登録シート及び求人票・求職票などの書式及び専門用語については、商工会が労働保険事務組合であることから、指導・助言を求められた経緯があります。また、事業所への周知に関しても協力した経緯があります。

【2027年開業予定のリニア中央新幹線（東京・名古屋間）建設工事に伴う

商工観光業対策にかかる取組み】

飯田市役所企画部リニア推進対策室の資料によると、飯田下伊那地域では、移動時間の大幅な短縮により産業立地の可能性の向上、観光目的やビジネス目的による交流人口の増加、多様なライフスタイルの享受などのメリットに期待。一方で、ストロー現象といわれる人材流出などが心配。と掲載されています。

商工会は、平成26年11月のJR東海による説明会において、「工事期間中の商工観光業振興に関する地元還元策」をJR東海に求めました。以降、商工会主催による意見聴取会や懇談会を開催し、特に地元商業者の受入れ姿勢について体制を整えたい。としました。

当会として知りたかった具体的な作業時間、作業人員、作業員の宿泊に関する情報などは、平成28年になってから少しずつ公表されましたが、同年4月JR東海による道路改良等の説明会においても具体的な地元還元策は示されず、改めて「地元商工観光業者にも対応可能な地元還元策の提案」をJR東海に要望しました。

このことにより、同年7月に南アルプストンネル新設工事に係るJVと商業者との懇談会が村の主催で開催されましたが、JR東海からの具体的な地元還元策は示されず、「地元からJR東海やJVへ提案できる事業」を商業者や農業関係者で検討する。としました。

商工会商業部会で検討した事項は、村内では賄えない食材・日用品等の納入に係る商業部会活動としてのビジネスプランの創造でした。この構想を11月の商業者懇談会において説明し、以降はこの事業に関心をもたれている2事業所への経営改善普及事業として指導・支援にあたりました。協議検討した主な内容は、①売渡し価格の折合い、②受注・納品に係る事業所の対応（納入サイクル、配送対応）、③食材保管設備の設置、④代金の決済方法と資金調達。などであり、各項目について、できる事・できない事を整理したうえで、当村の生鮮食料品扱い業者の現状に鑑み、全ての項目について売渡先（JV）並びに仕入先（問屋等）相互の理解や協力が必要。との結論といたしました。

このことにより、同年12月にJVとの折衝となりましたが、商業部会活動としてのビジネスプランは受け入れられず、断念せざるを得ない結果となりました。しかし、商工会は、地域商業者の実態・実情を強く訴え、事業者の自助努力による営業活動を評価して欲しい。としたところ、飲料水・燃料、地元製造の食料品の一部などの取引が可能となり、会員のみならず地域小規模事業者の自助努力が報われる方向へのキッカケとなりました。JVから頂いた情報によると、現在は、建設資材、施工会社などとの取引もあるとのことで、取引事業所は拡大傾向にあります。

【商業の経営支援への取組みと、道の駅「歌舞伎の里大鹿」の開駅】

道の駅「歌舞伎の里大鹿」が地方創生拠点整備交付金を活用し、平成30年8月9日に開駅しました。

村民生活を支える商業の振興は、村の発展に不可欠であり、本村が抱える高齢化や人口減少に対する商業への村・商工会の支援、リニア中央新幹線工事による村内商業者利用の対応など、商業の振興は商業者・商工会・村にとって喫緊の課題となりました。

村では、村民及び商業者が持つ課題を確認するため、平成26年度に村内アンケートを実施しました。当初、消費者目線（お買い物調査）によるアンケート調査として企画されましたが、商工会は、村全体の商業振興には商業者の考える商業振興への取組みを調査し、当村全体の課題として問題解決を図る必要がある。と訴え、商業者目線（個店経営・意識調査）によるアンケート調査を同時に実施していただきました。

その内容を基に、村主催による商業活性化委員会が開催され、10年後の商業者の想像、消費者目線からの要望、移動購買や公共交通機関接続による買い物弱者対策。などを議論し、それぞれの立場で協力して問題の解決を図ることが必要。とされました。

また、平成28年3月に公表された「大鹿村まち・ひと・しごと創生総合戦略」資料によると、定住環境の向上に向け、日常生活サービスの提供、村の活気や賑わいを取戻し、観光客を呼び込む拠点の整備が求められています。

村では、このような状況を踏まえ、村の創生を推進し、安心して生活できる環境を整えるため、いくつかの機能（観光交流・商業小売・農産物直売など）を集約させた施設として、道の駅「歌舞伎の里大鹿」を開駅しました。

商工会は、この施設が有効機能し、小規模事業者の誘客獲得と消費の増加に繋がることに期待しています。

3 商工会の役割

商工会は、小規模事業者の経営改善普及事業に努めてきました。しかしながらその内容は、金融・税務・労働に係る事務代行が主なものであり、かつ、単発的で限定的な支援に終始するケースが多く、小規模事業者のビジョンに基づいた継続的な支援を十分に担ってきたとは言えない状況です。

商工会には、小規模事業者の現場把握に努め、商工会から個別事業所への基礎的経営資質向上に係る提案が求められています。

更に今後は、経営発達支援事業を中心とした経営支援策の情報提供を実施するとともに、事業者のビジョンに基づいた経営計画策定と経営計画の実践ができるよう、小規模事業者と共に行動する支援が求められています。

商工会は、地域に密着した総合経済団体であり、事業者にとって一番身近な支援機関です。県・村の行政機関はもとより他の支援機関や専門家等との連携を一層密にし、小規模事業者への伴走型支援の確立を図ります。

4 中長期的な振興のあり方（10年）

当村の商工業は、観光産業にけん引されており、その波及効果が商業に現れると捉えています。しかし、平成23年度末からの6年間で、13件の事業所が減少し、その内、飲食・宿泊、サービス業といった観光産業に関連の深い事業所が7件減少しました。

小規模事業者の理想的な姿は、「事業の持続的発展」であり、商工会は、事業者のビジョン達成に向けた支援を継続的に実施することは永遠のテーマですが、小規模事業者が10年後に希望が持てるビジョンを抱くためには、地域の現状に鑑み、「観光産業の再構築と村民生活を支える商業振興」が、必要不可欠と考えます。

前述のとおり、「大鹿村第四次総合振興計画前期基本計画」の施策の中に「商工業の経営支援、観光情報発信の充実、観光関連施設の整備」が記載されており、更に平成28年3月に公表された「大鹿村まち・ひと・しごと創生総合戦略」資料によると、観光客数は平成26年7.64万人。平成31年8.4万人と10%の増加を目標としています。

商工会としても、「観光産業の再構築と村民生活を支える商業振興」を重点課題と捉え、村の基本計画と総合計画の目的に添った産業振興を柱に、10年後に向けた事業者支援にあたります。

既存の小規模事業者の経営改善普及事業に留まらず、経営発達支援事業を中心とした経営支援策の情報提供を実施するとともに、事業者のビジョンに基づいた経営計画策定と経営計画の実践ができるよう、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施し、魅力ある地域づくりと事業者の経営力強化に貢献してまいります。

5 本計画の目標達成に向けた方針（5年）

（目標）

上記の現状や課題を踏まえ、経営発達支援計画の目標を次のとおり設定します。

- ◆ 事業計画・改善計画などの策定支援を通じ、計画経営の取組みを推進し、小規模事業者の基礎体力の向上、経営体質の改善及び経営力強化を図ります。
- ◆ 創業・第2創業（経営革新）支援の強化を図り、地域に定着した事業が図れるように支援し、小規模事業者の減少に歯止めをかけます。
- ◆ 当村の商工業は、観光産業にけん引されていると捉えています。自然環境資源の保護育成並びに自然環境を活かした地域振興事業に務め、宿泊・飲食・土産物扱い業者の受入体勢づくりや観光関連事業者の育成を支援するとともに、大鹿村の基本目標である「地域資源と知恵を活用した産業をつくる」ことに寄与したいと考えます。

（方針）

- ◆ 小規模事業者と支援者である経営指導員等が、同じ目線で事業者のおかれている状況、経営課題、目標、ビジョン等など共有し、計画経営に向けての事業計画策定を支援し、問題解決及び目標達成に向けて、専門家や関係機関との連携を密にした上での伴走型支援の実施により、小規模事業者の基礎体力の向上、経営体質の改善及び経営力強化を図ります。
- ◆ 当村の場合、既存の小規模事業者は、高齢化・後継者不在等により減少すると予想します。今後の地域商工業の維持には、新たな担い手の創出が不可欠であり、創業者・第2創業（経営革新）者が、地域に定着し事業活動が持続していくための支援を強化します。
- ◆ まずは観光産業再構築を重点事業と位置づけ、自然環境資源の保護育成事業を支援し、一方、小規模事業者の受入体勢づくりの礎とする「おもてなし力の向上」により、誘客拡大及び売上増加に繋がります。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成31年 4月1日～平成36年 3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I 経営発達支援事業の内容

2 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と課題及び今後の方針

国・県など、行政が行う人口動態や産業動向等の地域全体像の統計数値。金融機関や民間調査機関が行う調査結果についての情報収集。経営指導員の巡回・窓口相談による情報収集や確定申告時に預かる決算書等により事業者の景況感の情報を収集してきた。

しかし、その情報について、整理・分析することは無く、巡回・窓口相談時に個別事業所への参考材料として情報提供してきたのみであり、極めて限定的な活用方法であった。

小規模事業者の多くは、限られた人材の中で事業運営をしているため、運営することが主流であり、独自の景況感のみで経営を進めていることが危惧される。

今後は、収集した情報を調査内容毎に整理・分析し、小規模事業者に解り易く情報提供を行ない、経営環境の変化を認識した上で、経営戦略の方向性や事業計画策定の際の有効手段として活用する。

(2) 事業内容

(目的)

小規模事業者を取り巻く環境変化及び景気動向を把握し、小規模事業者が自身の立ち位置を自覚する中で、課題・戦略などの対応策を検討する基礎情報として活用する。

(具体的事業内容)

① 景気動向情報等の収集・整理・分析と情報提供及び活用

全国商工会連合会・長野県商工会連合会が実施している中小企業景況調査、金融機関や民間調査機関の各種調査資料、行政等が公表している情報を収集し、整理・分析する。

収集したデータは、「景気動向」、「雇用情勢」、「統計資料」に分類し、経営指導員等にて整理・分析する。場合によっては、専門家及び長野県商工会連合会の上席専門経営支援より適切な助言を受けて実施する。

【活用する資料】

種類	収集する資料（提供冊子・HPより収集）	対象	項目等
景気動向	全国連：中小企業景気調査報告書（四半期毎）	全国	業種別の業況・売上・価格・採算・設備投資有無・資金繰り・見通し等経済動向
	県商工連：中小企業景気調査報告書（四半期毎）	長野県	
	飯田信金：産業経済動向（毎月）	飯伊地区	
	全国連：小規模企業景気動向調査（毎月）	全国	小規模起業者に特化した業況等景気動向
雇用情勢	長野労働局：雇用情勢（毎月）	長野県	有効求人倍率、新規求職者数等による景気状況
	飯田公共職業安定所（毎月）	飯伊地区	
統計	大鹿村（毎月）	大鹿村	人口・世帯数等住環境の実態

整理・分析した結果などは、経営指導員等が解説レポートにまとめ、小規模事業者が直面する課題、経営環境の変化を認識する情報として提供し、経営戦略の方向性や事業計画策定の際の基礎データとして活用してもらう。

② 誘客実態情報等の収集・整理・分析と情報提供及活用

長野県が公表している観光統計調査結果及び大鹿村の観光統計調査結果について情報を収集し、整理・分析する。また、商工会の新規事業として、入込客がどこの地域から当地を訪れているかを調査する。

整理・分析の際は、長野県、大鹿村と情報交換をし、結果についての詳細情報を得る。

小規模事業者が、大鹿村の誘客の実態を把握し、環境の変化を意識した上で、今後の事業の方向性や集客対策などの参考資料として活用できるようにする。

整理・分析した結果などは、広く提供し、巡回・窓口相談時に経営指導員が説明を行う。

【活用する資料】

	収集する資料	項目等
長野県及び大鹿村	観光地利用者統計調査（年1回）	観光利用者の観光地における利用状況及び観光消費額の実態
	外国人宿泊者数調査（年1回）	外国人の宿泊旅行の実態
商工会	入込客調査（年1回）	入込客の実態

③ 小規模事業者実態調査

小規模事業者の直面している課題や現状の問題点を把握するため、管内小規模事業者へ巡回によるヒアリングを実施しデータの収集を行う。ヒアリングの結果は、都度商工会のサーバー内に情報を蓄積し、商工会内での情報共有を図る。

収集した情報をもとに、管内小規模事業者の実態（実情）を把握し、小規模事業者にとって必要な情報提供や支援に繋げるための基礎資料として活用する。

また、小規模事業者に対する商工会事業や、行政の施策に対する意見要望の基礎資料として活用する。

対象者：管内小規模事業者 6所（商業・サービス業3所、その他3所）

調査実施時期：毎年1回（9月～12月）

調査内容：業況（現況）、見通し、設備投資計画、雇用対策、金融（資金繰り）相談、後継者の有無（事業承継診断）、消費税対策（消費税軽減税率対応）等
 （業種別綱目）建設・製造：引き合い、外注 等
 商業・サービス：客数、客単価、顧客ターゲットの変更情報 等

【数値目標】

	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
①景気動向情報等の公表回数	未実施	4回	4回	4回	4回	4回
②誘客実態情報等の公表回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
③小規模事業者実態調査の公表回数	未実施	1回（6件）	1回（6件）	1回（6件）	1回（6件）	1回（6件）

*商工会にホームページが無いため大鹿村役場の協力を得て、大鹿村役場のホームページのリンク集にて、上記内容を公表する。

3 経営状況の分析に関すること【指針①】

(1) 現状と課題及び今後の方針

金融、税務、労働、創業及び補助金申請などの相談業務の中で、必要に応じて収支・財務分析、SWOT分析などの現状分析を行っているに留まっている。

小規模事業者の多くは、経験値や自身の感覚で経営を行っており、数値的に自所の分析を行うことの必要性や重要性を認識している事業者は極めて少ない。このため、自所の経営状況を把握できず、適切な改善策等を見出せていないことが課題である。

経営指導員も金融支援策等必要性のある事業者のみに対応しており、積極的に経営分析等を仕掛けることは少なく、本来の目的である当該事業所の経営計画を実施するための事業計画策定に向けた経営状況の分析はしていない。

今後は、経営分析の必要性や重要性を理解した上で、当該事業所の経営状況を数値的に把握し、かつ、当該事業所の経営資源の内容・状況を認識し、課題解決や経営ビジョン実現のための有効的な手段とせねばならない。

(2) 事業内容

① 計画経営に向けた事業計画策定に係る経営分析 経営自己診断システム（経営診断）等の活用

(目的)

金融、税務、創業及び補助金申請などの相談時や小規模事業者実態調査時に経営分析について啓蒙する。財務分析を実施し事業所の財務状況を把握。併せて、財務分析では現れない経営資源（業況、経営方針・経営ビジョン、課題、人材、設備、環境・強み弱みなど）についても把握する。

結果は当該事業者へ戻すことにより、小規模事業者と支援する経営指導員が同じ目線で事業者の情報を共有した上で、課題解決や経営ビジョン実現に向けた計画経営に結び付けて行く。

(対象者)

- ア 金融・税務・補助金申請者
 - ・決算・申告書類の財務情報分析を実施。非財務情報についても把握。
- イ 創業予定者・第2創業（経営革新）者
 - ・計画策定時の計画値における分析。

(具体的事業内容：経営分析の手段と内容等)

経営自己診断システム（経営診断）などの活用

- ・中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己診断システム」を利用し、5つの項目（収益性、効率性、生産性、安全性、成長性）を診断し、業界基準値との乖離を把握する。
- ・巡回・窓口相談時に、「ローカルベンチマーク」非財務情報ヒアリングシートを利用し、経営理念（方針）・経営ビジョン、課題、雇用、人材育成、後継者の有無、組織体制、設備、環境・強み弱みなどの項目を把握し、事業者と経営指導員との間で結果を共有する。

(成果の活用及び期待される効果)

- ・経営分析の結果は当該事業者へ戻し、小規模事業者と支援する経営指導員が同じ目線で事業者の情報を共有した上で、事業者と経営指導員は、当該事業所の課題の抽出、経営ビジョン実現に向けた取組み姿勢を検討する。また、必要に応じて専門家派遣事業などを活用する。

- ・ 事業者へは、経営分析を行うことで経営の客観的判断が示されることになる。今後の事業への取組みに対しての方針・方向性を検討する基礎資料となり、経営者自身の経営診断能力の向上にも役立つ。
- ・ 「経営自己診断システム」での分析結果は、職員間で共有し伴走型の支援へ繋げて行く。

【数値目標】

	現状 29年度実績	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
経営状況の分析件数	0	2	4	4	4	4
創業等計画値の分析件数	3	1	1	1	1	1

4 事業計画策定に関すること【指針②】

(1) 現状と課題及び今後の方針

商工会は、補助金などの申請や資金調達に係る計画書、創業に向けての計画書、これらの事業計画策定を支援してきた。事業計画策定の際には、動機・目的、内容、手段、得られる成果などについて、事業者の希望を反映させた計画策定に努めてきたが、多くの事業者にとって、事業計画書は補助金獲得や金融機関からの資金調達手段であるとの認識でしかない。

今後は、自所の経営ビジョン実現のために事業計画の見える化が重要であることを啓蒙し、事業計画策定事業者の喚起に努める。

- ・ 広報、各種講習会での周知
 - ・ チラシ媒体による周知。商工会で発信する情報提供資料（年3回）に併せて周知。
 - ・ 各種講習会、研修会での説明とチラシ媒体による周知。
- ・ 巡回、窓口相談時での啓蒙と「意欲ある事業者」の掘り起こし。
 - ・ 経営分析の対象者を事業計画策定へ向かわせる。
 - ・ 税務、金融等の相談時に事業計画策定を目指す事業者の掘り起こしを行う。
 - ・ 各種補助金採択者へ、計画実行実践へ向けての事業計画策定を促す。
- ・ 創業予定者・第2創業（経営革新）者に対する喚起
 - ・ 地域に密着し永久的に事業を継続して行くための計画策定を促す。
- ・ 事業承継計画者に対する喚起
 - ・ 円滑な事業承継が図れるよう事業承継計画書の策定を促す。

そして、実効性の高い事業計画を策定し、計画経営の実施に向けた支援に取り組む。

(2) 事業内容

(目的)

事業者へ事業計画策定の必要性や重要性を促し、事業計画策定へ向ける意識づけをする。

- ・ 事業者自身が、自身の構想を整理するため。
- ・ 自所の経営ビジョン実現のための計画経営の必要性。見える化。
- ・ 事業に従事する者（従業員や家族）が、方向性、目的・目標を理解するための必要性。
- ・ 取引先、金融機関や支援機関などの外部関係者への理解・協力を得るための必要性。
- ・ 各種支援策に適宜対応するための必要性。等

事業者が主体的に計画書作成に取組み、実効性の高い事業計画を策定する。

- ・ 事業主が持つ漠然とした構想と現状の経営分析情報を整理し、計画書に落とし込む。具体的なアクションプランについて優先順位を付け、実効性の高い事業計画策定となるよう支援する。

(具体的事業内容)

① 大鹿村経営塾の開催

事業計画策定の目的は、小規模事業者が自所の経営ビジョン実現のために具体的な行動計画（アクションプラン）を主体的に作成することにある。

この実現には、小規模事業者の基礎体力の向上は不可欠であり、基礎的経営資質の習得を目的に「大鹿村経営塾」を開催する。塾の開催にあたっては、専門家や上席専門経営支援員・日本政策金融公庫などとの連携を図り実施する。

経営塾の受講者で意欲のある事業者へは、事業計画策定の個別相談を行い、計画経営の実践へと結びつけて行く。

対象者：若手経営者、後継者、経営改善等に意欲のある事業者 等

内容：Step1 「自主経理の推進と事業主自らが理解できる経営状況の実態」
複式簿記の仕組み、損益計算書・貸借対照表の仕組み 等

Step2 「現実から将来像を想像するための経営分析手法」
決算書の勘所～経営分析 等

Step3 「経営ビジョン実現のための具体的な行動計画」
SWOT 分析による課題の整理、自所の目指す方向性の検討
計画経営の必要性と予想される効果、
事業計画策定の手法（PDCA サイクル） 等

② 事業計画策定支援（個別支援）

事業計画の実現性が高いものとなるよう、事業主が持つ漠然とした構想と現状の経営分析情報を整理し、経営ビジョン実現のための事業計画策定を支援する。

対象者：経営塾の受講者及び経営改善等に意欲のある事業者

創業予定者・第2創業（経営革新）者、事業承継計画者

計画経営実施に向けた事業計画を策定するため、経営分析により、現状把握、経済動向及び市場動向の内容を理解している事業者を対象。

支援内容：事業者自身が抱える経営上の悩みは多岐に渡る。大別すれば「経営の三要素」となるが、最近では「技術」、「情報」に加えて「将来構想」が加わる。以上の観点から、課題と市場動向に鑑みた目標を設定し、「誰が」、「何時までに」、「何をすべきなのか」及び「継続、改革・改善、廃止」を検討し、更に優先順位を付加し、行動計画が着実に実行できるような事業計画策定を支援する。

計画策定から行動計画の実施・検証など、幅広い目で見ることが必要であるため、近隣商工会で構成する経営支援センター南信州北部グループの経営指導員との連携や、より高度で専門的な知識等を要する場合は、専門家や上席専門経営支援員・金融機関及び関係支援機関との連携を図りながら、事業者が主体的に行動できるよう伴走型の支援を行う。

【数値目標】

	現状 29年度実績	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
大鹿村経営塾の開催数	未実施	1	2	2	2	2
同受講者数		3	5	5	5	5
計画経営に向けた事業計画策定数	0	2	4	4	4	4
創業・第2創業等事業計画策定数	3	1	1	1	1	1

*補助金申請者については、年度毎に内容・募集回数・実施の有無などが様々であるため、目標数字は設定しないが、事業計画の必要性を説明し、事業計画策定へ導いて行く。

5 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(1) 現状と課題及び今後の方針

小規模事業者持続化補助金の補助事業計画書に係る事業遂行状況の把握、創業者の創業計画書に係る事業進捗状況の把握は、その一部において確認やフォローは行っているものの、次の段階へのアクションプラン計画策定までには至っていない。

小規模事業者は、日々の業務に追われ目先の業務に偏りがちであるため、策定した事業計画を着実に実施するためには、事業者に寄り添った支援が必要である。

今後は、事業計画策定時に事業者とフォローアップスケジュールを作成し、定期的な巡回・窓口相談を実施し、事業進捗状況の確認、当初計画とのズレや原因の探求、計画の見直し等のフォローアップ活動を実施する。

(2) 事業内容

① 計画経営の実践に向けた事業計画策定後の支援

(目的)

事業者と経営指導員との間で、目標、進捗状況、課題等の共通認識を持ち、事業者に寄り添った支援を行うとともに、PDCA サイクルにより構成された事業計画を着実に実施するための助言・対応策の検討を行う。

(対象者)

- ア 事業計画策定者－事業実施フォローアップスケジュール（概ね4半期に1度毎）に従い、事業者と経営指導員との間で、目標、進捗状況、課題等の共通認識を持ち、PDCA サイクルにより構成された事業計画を着実に実施するための助言・対応策の検討を行う。
- イ 創業予定者・第2創業（経営革新）者－地域に密着し永久的に事業を継続して行くため、創業計画時に作成するフォローアップスケジュールに沿った支援を行う。
- ウ 補助金採択者－PDCA サイクルの観点から、進捗状況、目標の達成度、課題を確認するための事後フォローを実施する。

(具体的事業内容)

- ・ 事業計画策定後は、フォローアップスケジュールに従い、年4回のフォローアップを実施し、進捗状況、目標の達成度、課題の抽出を行う。
- ・ 事業計画の変更や改善（見直し等）が必要な場合には、改善策や対応策を検討し、事業計画のブラッシュアップを行う。
 - ・ 高度で専門的な知識等を要する場合は、専門家や上席専門経営支援員・金融機関及び関係支援機関との連携を図り、事業者が主体的に行動できるように見直しを図る。
- ・ 計画実施2年目以降は状況に合わせ、頻度の調整（増減）を図る。
- ・ 事業計画は優先順位を付加している。目標の達成度合いを事業者と共に検証し、「継続、改革・改善、廃止」を検討し、次の段階へのアクションプラン計画策定に繋げる。
- ・ 支援の状況は、職員間で共有し継続的な支援が図れる体制にする。

【数値目標】 フォローアップ対象事業者数及び同頻度（延数）

	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
事業計画策定者の対象数 同頻度（延数）	適時	2社	4社	4社	4社	4社
		8回	16回	16回	16回	16回
創業予定者・第2創業の対象数 同頻度（延数）	適時	1社	1社	1社	1社	1社
		4回	4回	4回	4回	4回

6 需要動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と課題及び今後の方針

当会の独自事業として、地域の需要動向に関する調査を行ったことは無い。

上席専門経営支援員による専門分野支援において、上席専門経営支援員より、ピックアップした商品またはサービスの需要動向についての調査資料の提供を受けた程度である。多くの小規模事業者は、自身が提供する商品やサービスの知識は有するものの、日々の業務に追われ、トレンド（趨勢、潮流、流行）の調査・分析は後回しの状態にある。

また、商工会では、アンテナショップや物産展・商談会などの情報を提供し、小規模事業者の需要開拓や販路開拓に向けての機会創出に努めている。しかし、これらの事業は、供給者側から需要者側へ向けての一方通行となることが多く、顧客ニーズを意識した需要開拓とまでは至っていないことが課題である。

今後は、需要の動向に関する調査・分析を行い、既存の商品やサービスの見直しを図るとともに、個社の売上に直結する情報を提供できるよう支援する。

(2) 事業内容

(目的)

小規模事業者が需要動向を把握した上で、需要に適した新サービス(商品及び役務の提供等)やトレンドを見据えた事業展開が図れるよう、提案・提供しようとする商品やサービスのトレンドを調査・分析し、小規模事業者支援に繋げる。また、事業計画策定支援等における基礎資料として活用する。

(具体的事業内容)

① 国・県・金融機関・業界団体が行う需要に関する調査結果の提供

経営状況の分析を行う事業所及び事業計画の策定を行う事業所などを支援するため、総務省統計局の「全国消費実態調査」や楽天市場・Amazonの「人気ランキング」を利用し、売れ筋情報などのトレンドに関する情報を収集する。

調査の整理・分析は、専門家や上席専門経営支援員などと連携して行う。調査結果などは、レポートにまとめ、当該事業者にフィードバックし、今後の事業展開の参考としてもらうとともに、事業計画策定支援などにおける基礎資料として活用する。

調査項目：a) 全国消費実態調査一家計の構造を、所得、消費、資産の3つの側面から総合的に把握。全国及び地位別、世帯属性などに集約・公表されている。

B) 人気ランキング—ジャンル別人気ランキング情報の把握。価格別、年代別男女別のランキングを調査する。

分析結果の活用：分析結果は、経営指導員が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改善などを行う。小規模事業者は、顧客目線での新サービス(商品及び役務の提供など)の提供が可能になるとともに、今後の事業展開に役立てることが可能となる。

② 観光客動向の情報提供

宿泊・飲食業者などを支援するため、長野県の「長野県観光関連統計」やじゃらんリサーチセンターの「じゃらん宿泊旅行調査」を利用し、観光客の顧客特性やトレンドを見据えた新サービス(商品及び役務の提供など)プランなどの提供を可能にするための情報を収集し、整理・分析する。

調査の整理・分析は、専門家や上席専門経営支援員などと連携して行う。調査結果などは、レポートにまとめ、当該事業者にフィードバックし、今後の事業展開の参考としてもらうとともに、事業計画策定支援などにおける基礎資料として活用する。

調査項目：a) 長野県の観光関連統計－観光地利用者統計調査、外国人宿泊数調査により、観光客の動向を把握する。
 b) じゃらん宿泊旅行調査－宿泊を伴う国内旅行の実態データを活用し、延べ宿泊旅行者数推計、宿泊旅行の費用総額、宿泊旅行の同行者・形態などを把握する、
 c) じゃらん、楽天トラベル等のネットエージェントの人気ランキング等の情報を整理・分析し、人気の宿の傾向やサービス内容等についてまとめる。
 分析結果の活用：分析結果は、経営指導員が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改善などを行う。小規模事業者は、顧客目線での新サービス(商品及び役務の提供など)の提供が可能になるとともに、今後の事業展開に役立てることが可能となる。

③ 物産展・商談会等を活用した顧客モニター調査

土産物扱い業者(食料品製造・加工業を含む)などを支援するため、地元信用金庫と南信州地域振興局が共催する「南信州うまいものフェスティバル」や全国商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産展」などにおいて、来場するバイヤーや消費者に対し、当該事業所の現有する商品またはサービスを実際に試して頂き、感想や改善点を調査するとともに、顧客ニーズとの適合性を調査する。

調査の整理・分析は、専門家や上席専門経営支援員などと連携して行う。調査結果などは、レポートにまとめ、当該事業者に対してフィードバックし、今後の事業展開の参考としてもらうとともに、事業計画策定支援などにおける基礎資料として活用する。

サンプル数：来場者 30 人。

調査手段・手法：経営指導員や上席専門経営支援員などが会場に出向き、当該事業所の現有する商品またはサービスを実際に試して頂き、感想や改善点をアンケート票へ記入する。

調査項目：顧客の属性－性別・年齢・居住地域

既存商品－容量、サイズ、味覚、色、デザイン、価格、パッケージ 等

サービス－接客態度(挨拶・対応、正確性・的確性、満足度等) 等

分析手段・手法：調査の整理・分析は、専門家や上席専門経営支援員などと連携して行う。

分析結果の活用：分析結果は、経営指導員が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改善などを行う。

上記にて収集した情報の提供と説明は、集客コンサルタントなどの専門家や上席専門経営支援員などと連携して行う。

【数値目標】 需要動向調査対象事業者数

	現状	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度	35 年度
①需要に関する調査の対象事業者	未実施	3 社	5 社	5 社	5 社	5 社
②観光客動向の対象事業者	未実施	24 社	24 社	24 社	24 社	24 社
③顧客モニター調査の対象事業者	未実施	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社

7 新たな需要開拓に寄与する事業に関する事【指針④】

(1) 現状と課題及び今後の方針

小規模事業者が提供しようとしている商品またはサービスに関し、経営指導員が把握している情報を事業者に伝達しているのみで、効果的な支援策は施されていない。

また、商工会では、全国商工会連合会が主催する「全国物産展」には、出展希望者とともに経営指導員が参加しているものの、物産展出展の事前・事後のフォローが不十分であり、供給者側から需要者側へ向けての一方通行となることが多く、顧客ニーズを意識した需要開拓とまでは至っていないことが課題である。

前述のとおり、当村の商工業は、観光産業にけん引されており、観光産業関連の需要開拓や販路開拓を重点事業とした支援に寄与したいと考える。

(2) 事業内容

① 「ニッポン全国物産展」出展事業 (B to C)

(目的)

食料品製造・加工業者（土産物扱い業者を含む）などの販路開拓と売上増進を目的とする。

(具体的事業内容)

首都圏で開催される既存の展示会「ニッポン全国物産展」（主催：全国商工会連合会）へ、希望者と共に経営指導員が参加し、新たな需要の開拓を支援する。経営指導員は、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、きめ細かな支援を行う。

全国商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産展」

本物産展は、各地域の特色を活かした産品を全国から集め、流通業者などへの新たな出会いの場を提供して市場開拓を支援するとともに、中小・小規模事業者の商品展開力・販売力向上、地域経済の活性化を図ることを目的に開催される。例年、11月の中下旬頃、3日間に渡り東京都内で開催され、来場者は15万人以上を誇る秋の人気イベントである。

【数値目標】

	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
ニッポン全国物産展出展事業者数	1社	2社	2社	2社	2社	2社
売上額/社	未調査	4万円	4万円	4万円	4万円	4万円

② 外国人誘客等のためのインターネットによる需要開拓支援事業 (B to B)

(目的)

観光庁によると、訪日外国人旅行者数数は平成27年に1,974万人。訪日外国人旅行消費額は3兆4,771億円と公表されている。また、「明日の日本を支える観光ビジョン」によると、平成32年に4,000万人。平成42年には6,000万人と、新たな目標値が掲げられている。

同様に長野県によると、外国人延宿泊者数は平成27年に約70万人。当村が位置する下伊那管内においては約4千人（構成比0.6%）と公表されており、下伊那管内の規模は小さい。しかし、前述のとおりリニア工事による影響を拭い去ることはできず、今後の観光産業関連事業者の持続的経営のためには、顧客ターゲットを変更せねばならないことも予想される。

他方、日経MJによる訪日外国人による「おもてなし」不満ランキング（日経MJ2014年2月資料）によると、1位に、外国語サービスが少ない。2位に、無料Wi-Fiの整備が遅れている。3位に、飲食店の食券サービスがわからない。4位に、飲食店で食べ方を教えてくれない。5位に、現金しか使えない店が多い。（以下省略）と照会し、最大の壁は未熟なコミュニケーション力にありそうだ。（抜粋）と掲載している。

そこで、外国人来村者を誘発するため、もはや宿泊業の経営において必須条件となっているインターネットの有効活用と強化により、観光客はもとより、国内・海外の旅行エージェントにもアピールできる体制を整え、販路開拓や売上増進に繋げて行く。

(具体的事業内容)

外国人来村者を誘発するための手段として、インターネットの活用がある。ホームページの活用による集客力向上セミナーを開催し、効果的なホームページの作成、検索エンジン対策、自所ホームページの評価、個人情報保護体制と情報セキュリティなどを専門家より学び、これを下に、村の基本情報や宿泊施設・サービス内容などを付加した英語版案内資料を作成し、広く情報発信を行い、新たな需要開拓や販路開拓に繋げて行く。

対象者：宿泊・飲食・土産物扱い業者などの観光関連産業事業者

個社ホームページの有効活用と強化を図りたいとする事業者

内 容：当村の自然・文化、特産物・特産品（ジビエ、山塩、果樹、とうふ、漬物など）などの基本情報に、個社の自慢・特徴・姿勢や飲食メニュー・提供方法などを付加した英語版案内資料を作成し、パンフレットやホームページで情報発信を行う。

手 段：a) 調査・研究（観光資源、個社の自慢・特徴・姿勢や飲食メニュー・提供方法など）[Act]

b) 掲載内容の検討 [Plan]

c) パンフレット・HPの作成及び運用・活用 [Do]

d) 見直し、課題の抽出と改善・更新[Check]

日程計画

	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
観光PRの外国語対応に係る事業 英語版パンフレット・HPの活用	調査・研究	掲載内容 の検討	パンフレット 及び HPの作成	活用・運用	見直し 改善・更新

活 用：a) 役場、土産物販売所、道の駅、観光協会、村内宿泊施設はもとより、長野県が運営するアンテナショップ銀座NAGANOなどと連携し、広く情報発信を行うとともに、国内・海外の旅行エージェントにもアピールできる体制を整え、販路開拓や売上増進に繋げて行く。(B to B)

b) 上記セミナー参加者及び事業計画策定事業者で、ホームページの強化を図りたい事業者に対し、専門家と連携し、ホームページの個別診断を実施する。課題、改善点、プラン作りの検討、対策等の洗い出しを行い、インターネットの有効活用により、集客力向上を図り、新規顧客の獲得を図る。

【数値目標】

	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
外国語対応事業の対象事業者数	未実施	12社	12社	24社	24社	24社
成契件数/社	未調査	0件	0件	1件	1件	1件

II 地域経済の活性化に資する取組

8 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題及び今後の方針

当村は、前述のとおり、「歌舞伎の村」として県内外に知れ渡っており、伝統文化として伝承されている「大鹿歌舞伎」には誘客が期待できる。しかし、発案団体・観光協会・農協・公民館・村議会・役場などの関係者間で意識の共有を図り、実行委員体制により実施する「大鹿さくら祭り」や「大鹿夏祭り」などの村内の催事は、ある程度の誘客は期待できるものの、経済効果は薄いと感じている。

当村の誇れる財産は、何と言っても「南アルプスに代表される雄大な自然」である。埋もれている自然環境資源を掘り起こし、自然環境資源の保護育成並びに自然環境を活かした地域振興事業に務め、観光関連事業者の育成を支援するとともに、大鹿村の基本目標である「地域資源と知恵を活用した産業をつくる」ことに寄与する。

(2) 事業内容

① 伝統文化の伝承と自然環境を活かした地域振興事業による地域づくり

(目的)

長野県・南信州地域振興局では、南信州は民族芸能の宝庫。民族芸能は当地域が未来に活かすべき”貴重な資産”と捉え、南信州の民俗芸能の承継団体、市町村、広域連合、県が手を取り合い、平成27年7月、「南信州民俗芸能承継推進協議会」を設立し、後継者の育成と未来への承継のために地域を挙げた取組みを始めた。

当村には、「大鹿歌舞伎」がある。また、「南アルプスに代表される雄大な自然」がある。これらの伝統文化や財産を活かした村づくりを推進するため、商工会・役場・公民館・観光協会などの関係者が一同に参画する協議会を年1回開催し、地域活性化の方向性を共有する。

(具体的事業内容)

ア 地域資源の価値の創造とPRに係る事業

- a) 協議会において、既存の伝統文化や財産の価値を見直すとともに、日常に埋もれている自然・史跡、博物館・資料館、地元民しか知らない地域資源の洗い出し・掘り起こしを行い、観光素材としての資料を作成する。
- b) 観光素材資料を基に、日本語版・英語版の村内散策ルートマップ（交通手段や所要時間、滞在時間の目安など）を作成し、役場、土産物販売所、道の駅、観光協会、村内宿泊施設はもとより、長野県が運営するアンテナショップ銀座NAGANOなどと連携し、広く情報発信を行うとともに、物産展・商談会等で活用し、新たな需要開拓や販路開拓に繋げる。

イ 自然環境資源の保護育成並びに観光ガイド養成に係る事業

- a) 当村の誇れる財産は、何と言っても「南アルプスに代表される雄大な自然」である。役場や地域住民の協力を得て、草刈作業や林道整備作業などを行い、自然環境資源の保護育成を図る。
- b) 大鹿村に訪れる来訪者への接遇力向上を目的とし、村内ガイド養成（講座）を実施する。外部講師から大鹿村特有の野鳥獣類・植生類など自然環境保護に係る手法を学び、また、村内の有識者から歴史や伝説（言い伝え）などを学び、観光客などの来訪者に向けたサービスを展開する。

Ⅲ 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能力向上のための取組

1 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウの情報交換に関すること

(1) 現状と課題及び今後の方針

近隣5商工会で構成する経営支援センター南信州北部グループでの検討会議の他、各関係機関との情報交換の中で現状把握や課題抽出を行い、連携して小規模事業者支援に取り組んでいる。

小規模事業者が抱える経営課題も複雑で多様化してきているため、その課題解決に向けて、南信州地域振興局、大鹿村役場、政府系金融機関、信用保証協会、地元金融機関など、他の支援機関と連携した支援が必要とされる。それぞれの機関が有する強みを提供しあうことで、小規模事業者の経営課題に対応するとともに、指導方針を共有することが必要である。

(2) 事業内容

(目的)

小規模事業者支援の効果向上を目指し、他の支援機関との連携を更に密にし、他の支援機関の支援内容や指導方法などのノウハウを学び、それぞれの機関が有する強みを提供しあうことで、小規模事業者の経営課題に対応するとともに、指導方針を共有する。

(具体的事業内容)

① 経営支援センター南信州北部グループとの連携（強化）（年12回）

現在、近隣5商工会で構成される、経営支援センター南信州北部グループでは、月1回の検討会議を、上席専門経営支援などの同席を受ける中で開催している。

今後も継続的に検討会議を開催し、小規模事業者等の相談案件に対して、複数の経営指導員が協力し問題解決を図る場として活用する。

また、支援者となる経営指導員などの資質向上のため、他の経営指導員等が保有する支援事例・経験などから知識を習得し、更に支援能力向上勉強会から知識を習得し、支援能力の底上げを図る場として活用する。

小規模事業者が抱える経営課題も複雑で多様化してきているため、他の支援機関や他の経営指導員等（相互派遣）と連携し、小規模事業者の経営課題に対応する。

「経営支援センター南信州北部グループ」

長野県商工会連合会では、商工業者の支援体制強化を目的として、「商工会中期マスタープラン」を作成した。支援方法の手法として、小規模事業者が抱える高度専門的な経営支援要請については、複数の経営指導員による経営支援、チームによる専門的支援等に基づき、地域の商工業を全力で支援する体制が構築された。

現在、経営支援センター南信州北部グループは、5商工会（松川町、高森町、喬木村、豊丘村、大鹿村）、経営指導員7名、補助員5名で構成されており、検討会議（定例会議）は、毎月1回開催されている。

② 日本政策金融公庫との連携（強化）（年1回）

現在、マル経協議会が年1回開催されており、地域の融資相談の状況及び情勢に係る情報交換、融資制度などの説明や留意事項等についての協議が行われている。

今後は、公庫の有している支援内容や指導方法などのノウハウを学び、小規模事業者の経営課題に対応するとともに、指導方針を共有する。加えて、事業計画策定支援や策定後の支援に向けて連携を深めて行く。

③ 県・村、商工会連合会、公的支援機関及び専門家との連携（拡充）（年5回）

小規模事業者が抱える経営課題も複雑で多様化してきているため、その課題解決に向けて、行政、金融関連機関、他の支援機関及び専門家と連携して、効率的・効果的な伴走型の支援に取り組む。

また、経営発達支援事業の全体的な取組み（経済動向、経営状況の分析、事業計画策定と策定後の実施支援、需要動向と新たな需要開拓、地域経済の活性化等）に対して、行政、金融関連機関、他の支援機関及び専門家からの指導・助言・支援が必要とされる。

同様に、小規模事業者が取り組む、事業計画の策定、実施・実践、評価、改善等においても同様の支援体制で臨み、効率的・効果的な伴走型の支援に取り組む。

2 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題及び今後の方針

長野県商工会連合会が主催する人材育成研修・専門分野別研修、飯田下伊那経営指導員協議会が主催する研修会、飯田税務署が主催する税務講習会、飯田公共職業安定所並びに全国労働保険事務組合連合会長野支部が主催する労働保険等講習会、公的支援機関等が主催する各種研修などに参加し、資質向上に努めている。

しかし、当商工会は、経営指導員1名と業務担当1名の合計2名体制であり、経営指導員が業務担当に業務面でのOJTを単発的に行っている程度に留まっており、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を組織的に行うための組織としての仕組み作りが必要である。また、支援者となる経営指導員などは、小規模事業者が抱える経営課題も複雑で多様化してきているため、その課題解決を机上の空論で済ませることのないよう、現場に足を運び、現物を確認し、現実を知るとともに、改善・改革策の提案ができる能力を養わなくてはならない。

今後は、個人目標と組織目標を達成するために、職員各々のスキルの底上げを図り、個々が研修会で習得した知識やノウハウを共有し、更に小規模事業者支援のためのOJTを定期的に取り入れ、職員が変更しても遅滞なく運営できる仕組みを構築する。

(2) 事業内容

(目的)

組織目標を達成するために、職員各々のスキルの底上げを図り、個々が研修会で習得した知識やノウハウを共有し、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を組織的に行うための、商工会職員としてのスキルアップを図る。

(具体的事業内容)

① 研修会等への参加による自己研鑽活動の実施（拡充）

組織目標を達成するためには、職員各々のスキル向上が必要であり、個々のスキルに応じて、長野県商工会連合会が主催する専門分野別研修・能力向上研修に参加し、従来の経営改善普及事業の基礎知識のみならず、創業・販路開拓・業種別等の支援手法や経営革新計画・事業承継計画等の支援手法を学び、支援能力向上を図る。また、外部機関が主催する研修会や会議に積極的に参加し、支援能力向上を図る。

研修会参加者は、研修内容を全員で共有するため、資料の回覧に留めず、経営支援ミーティングにおいて報告を行い、職員全体のスキルの底上げを図る。

② 経営支援センター南信州北部グループ検討会議、勉強会による資質向上（拡充）

月1回の検討会議を継続的に実施し、相談案件のテーマ・課題、提案・検討、支援実施内容、評価・検証等を共有し、経営指導員の支援ノウハウの蓄積を図る。

また、支援者となる経営指導員などの資質向上のため、個々が研修会で習得した知識やノウハウを報告し、支援能力向上に繋げる。

新たな施策については、全職員が認知しておきたい項目であるため、業務担当の参加を勧奨する中で、外部専門家や上席専門経営支援等・他の経営指導員等（相互派遣）による勉強会を実施し、知識の習得を図る。

③ 個別事業者案件の情報共有に伴う資質向上

ア 専門家等の活用による支援能力の向上

専門家派遣事業を積極的に活用する。支援現場に経営指導員などが帯同し、机上の研修などでは習得できない、ヒアリング力やコーチング力を養う。

イ 業務担当（職員）の資質向上

経営指導員の不在時においても簡易な指導対応ができる体制を目指し、不足している知識の習得に努める。支援現場に業務担当（職員）が帯同し、支援事例を学ぶ機会を設ける。

④ 経営支援ミーティングの実施

毎週1回（原則月曜日）全職員で経営支援ミーティングを開催し、地域経済動向、景況感、新規施策等の情報交換、経営発達支援事業に関する進捗状況の確認などを行うとともに、個別事業所毎の状況や支援内容の状況を報告し、職員間での情報共有を図り支援の方向性についての検討を行う。

また、自己の不足する知識の習得のため、職員研修会を四半期に1回設定する。

3 事業の評価及び見直しをするための仕組み関すること

毎年度、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。

① 事務局による検証、見直し

事務局職員にて、概ね3ヶ月毎に経営発達支援計画の進捗状況の確認及び検証を行う。

② 正副会長による評価・検証、見直し

正副会長会へ、年2回事業の実施状況等を報告し、評価・検証を受けるとともに、見直し案についての意見交換を行う。

③ 外部有識者などによる評価・検証、見直し

毎年度、外部有識者（大鹿村、専門家等）と組織内委員（長野県商工会連合会南信支所長、商工会正副会長）により構成する「経営発達支援事業評価委員会（仮称）」を開催し、実施状況等を報告し、評価・検証を受けるとともに、見直し案について検討する。

④ 理事会への報告

毎年度、事業の成果・効果を報告し、評価・検証を受けるとともに、承認を受ける。

⑤ 事業の成果・効果及び評価の公表

事業の成果・効果及び評価は、商工会総会において公表する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(平成30年10月現在)

(1) 実施体制

「大鹿村商工会経営発達支援事業本部」の体制

事業の統括	会長
事業の執行・体制整備	理事会
事業の実施推進	事務局（全2名 経営指導員1、業務担当1）
事業の実施協力	青年部・女性部、部会・部、委員会

「経営発達支援事業評価委員会（仮称）」の体制

外部有識者	大鹿村、専門家等
組織内委員	長野県商工会連合会南信支所長、大鹿村商工会正副会長

(2) 連絡先

〒399-3502

長野県下伊那郡大鹿村大河原 354

大鹿村商工会

TEL 0265-39-2381 / FAX 0265-39-2576

E-mail:shokokai@osk.janis.or.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)

	31年度 (31年4月以降)	32年度	33年度	34年度	35年度
必要な資金の額	1,100	1,400	1,400	1,400	1,400
経済動向調査事業費	200	200	200	200	200
経営状況分析事業費	100	100	100	100	100
事業計画策定事業費	100	100	100	100	100
実施支援事業費	200	200	200	200	200
需要動向調査事業費	100	200	200	200	200
需要開拓事業費	100	300	300	300	300
地域経済活性化事業費	200	200	200	200	200
支援能力向上事業費	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金、県補助金、村補助金、事務代行手数料収入

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容	
I	経営発達支援事業の内容
2	地域の経済動向調査に関すること【指針③】 景況調査及び各種調査資料などの情報源として、全国商工会連合会・長野県商工会連合会、金融機関・民間調査機関、行政との連携を図る。また、整理・分析にかかる助言、景気動向を基とした小規模事業者の事業計画策定に向けての支援を、長野県商工会連合会の上席専門経営支援員などと連携して実施する。 ① 景気動向情報等の収集・整理・分析と情報提供及び活用 ② 誘客実態情報等の収集・整理・分析と情報提供及び活用 ③ 小規模事業者実態調査
3	経営状況の分析に関すること【指針①】 中小企業基盤整備が提供する「経営自己診断システム」の活用。経営分析結果を基とした当該事業所の経営ビジョン実現へ向けた指導を、専門家などと連携して実施する。 ① 計画経営に向けた事業計画策定に係る経営分析 経営自己診断システム（経営診断）等の活用
4	事業計画策定に関すること【指針②】 専門家や上席専門経営支援員、日本政策金融公庫、経営支援センター南信州北部グループの経営指導員などとの連携による、大鹿村経営塾の開催や事業者の事業計画策定へ向けての支援。 ① 大鹿村経営塾の開催 ② 事業計画策定支援（個別支援）
5	事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 専門家や上席専門経営支援員、日本政策金融公庫、経営支援センター南信州北部グループの経営指導員などとの連携による、事業者の事業計画実行へ向けたフォローアップ支援。 ① 計画経営の実践に向けた事業計画策定後の支援
6	需要動向調査に関すること【指針③】 トレンド調査の情報源として、行政、民間調査機関を活用する。また、整理・分析にかかる助言、情報の提供と説明は専門家や上席専門経営支援員などと連携して行う。 ① 国・県・金融機関・業界団体が行う需要に関する調査結果の提供 ② 観光客動向の情報提供 ③ 物産展・商談会等を活用した顧客モニター調査
7	新たな需要開拓に寄与する事業に関すること【指針④】 全国商工会連合会主催による物産展の活用。IT活用術・HP診断のための専門家との連携。大鹿村の新たな観光情報及び観光産業関連者の情報発信を、役場、観光協会、銀座NAGANOなどとの連携により支援する。 ① 「ニッポン全国物産展」出展事業 ② 外国人誘客等のためのインターネットによる需要開拓支援事業
II	地域経済の活性化に資する取組 ① 伝統文化の伝承と自然環境を活かした地域振興事業による地域づくり
III	経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能力向上のための取組
1	他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウの情報交換に関すること
2	経営指導員等の資質向上等に関すること
3	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

連携者及びその役割

連携機関

1. 名称等：長野県 長野県知事：阿部守一
所在地：〒380-8570 長野県長野市大字幅下 692-2
電 話：026-232-0111
(役割) 補助金、助成金、制度資金、経営革新支援・認定、調査結果提供 等
(効果) 国・県の施策を中心とした各種情報の取得により、小規模事業者の経営ビジョン創出とビジョン達成に向けた支援を図る。
2. 名称等：南信州地域振興局 商工観光課長：松下和永
所在地：〒395-0034 長野県飯田市追手町 2-678
電 話：0265-53-0431 (直通)
(役割) 補助金、助成金、制度資金、経営革新支援・認定、調査結果提供 等
(効果) 国の施策を基とした県の施策、県の施策を基にした下伊那管内への各種情報の取得により、小規模事業者の経営ビジョン創出とビジョン達成に向けた支援を図る。
3. 名称等：大鹿村 大鹿村長：柳島貞康
所在地：〒399-3502 長野県下伊那郡大鹿村大河原 354
電 話：0265-39-2001
(役割) 補助金、助成金、制度資金、調査結果提供、商工観光振興事業、地域振興事業、販路開拓事業 等
(効果) 地元小規模事業者の経営方針や経営姿勢を、役場担当課職員と経営指導員が共有し、小規模事業者の事業計画策定及び事業計画実行へ向けたフォローアップ支援を図る。
4. 名称等：日本政策金融公庫 伊那支店 国民生活事業 支店長：枝松辰義
所在地：〒396-0025 長野県伊那市荒井 3413-2
電 話：0265-72-5195
(役割) 金融支援、創業支援、事業計画策定支援・実施支援、景況等調査・情報提供 等
(効果) 事業計画策定のための助言・指導。事業計画実行へ向けたフォローアップ支援。
5. 名称等：長野県信用保証協会 飯田支店 支店長：三澤一郎
所在地：〒395-0084 長野県飯田市鈴加町 2-19
電 話：0265-52-1522
(役割) 金融支援、創業支援、景況等調査・情報提供 等
(効果) 国・県の施策を中心とした金融面での各種情報の取得と財務支援。
6. 名称等：八十二銀行 松川支店 支店長：北澤克己
所在地：〒399-3303 長野県下伊那郡松川町元大島 1560
電 話：0265-36-2582
(役割) 金融支援、創業支援、事業計画策定支援・実施支援、景況等調査・情報提供 等
(効果) 営業担当職員などと経営指導員の情報交換から生ずる個別事業所の経営状況の把握及び経営課題の抽出。課題解決へ向けた事業計画策定のための助言・指導。事業計画実行へ向けたフォローアップ支援。

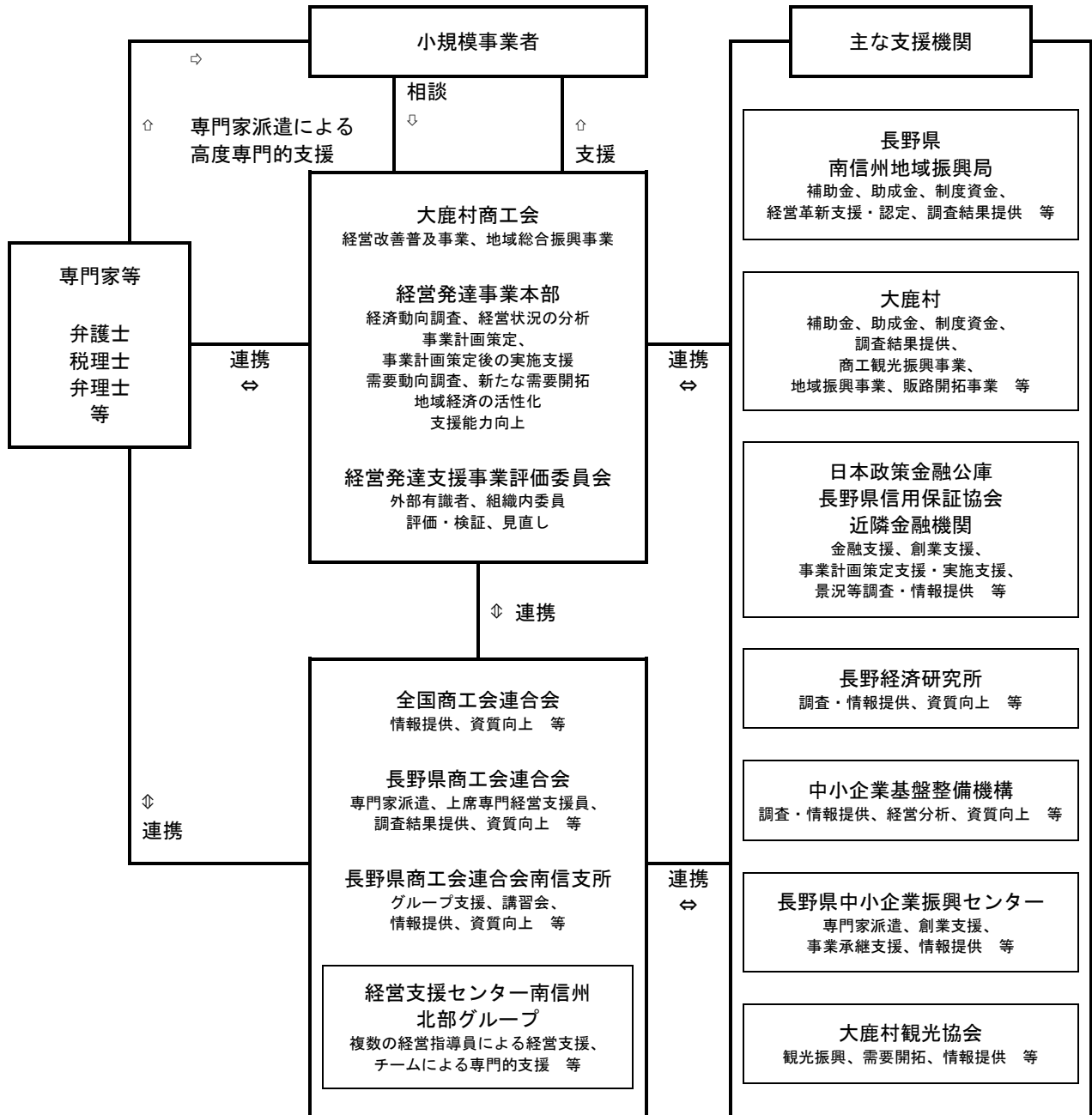
7. 名称等：飯田信用金庫 大島支店 支店長：木下博文
所在地：〒399-3303 長野県下伊那郡松川町元大島 1587-2
電話：0265-36-3211
（役割）金融支援、創業支援、事業計画策定支援・実施支援、景況等調査・情報提供 等
（効果）地域密着型金融機関による、個別事業所の経営状況の把握及び経営課題の抽出。課題解決へ向けた事業計画策定のための助言・指導。事業計画実行へ向けたフォローアップ支援。
8. 名称等：アルプス中央信用金庫 上片桐支店 支店長：吉澤孝
所在地：〒399-3301 長野県下伊那郡松川町上片桐 3647
電話：0265-37-2121
（役割）金融支援、創業支援、事業計画策定支援・実施支援、景況等調査・情報提供 等
（効果）営業担当職員などと経営指導員の情報交換から生ずる個別事業所の経営状況の把握及び経営課題の抽出。課題解決へ向けた事業計画策定のための助言・指導。事業計画実行へ向けたフォローアップ支援。
9. 名称等：一般財団法人 長野経済研究所 理事長：山浦愛幸
所在地：〒380-0936 長野県長野市岡田 178-13 八十二別館 3 階
電話：026-224-0501
（役割）調査・情報提供、資質向上 等
（効果）長野県を取り巻く経済・産業動向の取得。情報通信・情報化戦略に係る支援。
10. 名称等：独立行政法人 中小企業基盤整備機構 理事長：高田坦史
所在地：〒105-8453 東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル
電話：03-3433-8811
（役割）調査・情報提供、経営分析、資質向上 等
（効果）経営自己診断システムを活用した数値的経営分析が可能。これに非財務情報などの定性的データを加え、当該事業所の経営ビジョン創出とビジョン達成に向けた支援を図る。
11. 名称等：公益財団法人 長野県中小企業振興センター 理事長：金子元昭
所在地：〒380-0928 長野県長野市若里 1-18-1 長野県工業技術センター3 階
電話：026-227-5803
（役割）専門家派遣、創業支援、事業承継支援、情報提供 等
（効果）小規模事業者が抱える高度専門的な経営支援要請について、振興センターの経営総合相談事業（よろず支援拠点事業）を活用した支援を図る。

12. 名称等：全国商工会連合会 会長：森義久
所在地：〒100-0006 東京都千代田区有楽町 1-7-1 有楽町電気ビル北館 19 階
電 話：03-6268-0085
（役割）情報提供、販路開拓・市場開拓支援、資質向上 等
（効果）国・県の小規模企業支援施策の実施機関として、広域的に地域事業者を支援する。
また、今回の経営発達支援事業においては、新たな需要開拓のための実践的な支援を受ける。
13. 名称等：長野県商工会連合会 会長：柏木昭憲
所在地：〒380-0936 長野県長野市大字中御所岡田 131-10 長野県中小企業会館 1 階
電 話：026-228-2131
（役割）専門家派遣、上席専門経営支援員、調査結果提供、資質向上 等
（効果）小規模事業者の相談に応じて、専門家や上席専門経営支援員から、具体的かつ実践的な指導を受けられる。
14. 名称等：長野県商工会連合会南信支所 支所長：清水衆一
所在地：〒395-0034 長野県飯田市追手町 2-678 飯田合同庁舎 2 階
電 話：0265-24-8406
（役割）グループ支援、講習会、情報提供、資質向上 等
（効果）小規模事業者が抱える高度専門的な経営支援要請について、複数の経営指導員による経営支援、チームによる専門的支援等に基づき、地域の商工業を全力で支援する。また、経済動向調査・需要動向調査などの整理・分析を専門家や上席専門経営支援員と連携して行うことにより、小規模事業者の事業計画策定及び事業計画実行へ向けたフォローアップ支援に繋げる。
15. 名称等：松川町商工会 会長：小澤文人
所在地：〒399-3303 長野県下伊那郡松川町元大島 1521-4
電 話：0265-36-3300
（役割）グループ運営・検証、講習会、情報提供、資質向上 等
（効果）経営支援センター南信州北部グループ所属商工会。小規模事業者が抱える高度専門的な経営支援要請について、複数の経営指導員による経営支援、チームによる専門的支援等に基づき、地域の商工業を全力で支援する。
16. 名称等：高森町商工会 会長：堀政則
所在地：〒399-3103 長野県下伊那郡高森町下市田 2971-7
電 話：0265-35-2254
（役割）グループ運営・検証、講習会、情報提供、資質向上 等
（効果）経営支援センター南信州北部グループ所属商工会。小規模事業者が抱える高度専門的な経営支援要請について、複数の経営指導員による経営支援、チームによる専門的支援等に基づき、地域の商工業を全力で支援する。

17. 名称等：喬木村商工会 会長：福山康雄
所在地：〒395-1107 長野県下伊那郡喬木村 6682-4
電話：0265-33-2125
（役割）グループ運営・検証、講習会、情報提供、資質向上
（効果）経営支援センター南信州北部グループ所属商工会。小規模事業者が抱える高度専門的な経営支援要請について、複数の経営指導員による経営支援、チームによる専門的支援等に基づき、地域の商工業を全力で支援する。
18. 名称名：豊丘村商工会 会長：林壽
所在地：〒399-3202 長野県下伊那郡豊丘村大字神稲 385-5
電話：0265-35-2395
（役割）グループ運営・検証、講習会、情報提供、資質向上
（効果）経営支援センター南信州北部グループ所属商工会。小規模事業者が抱える高度専門的な経営支援要請について、複数の経営指導員による経営支援、チームによる専門的支援等に基づき、地域の商工業を全力で支援する。
19. 名称等：大鹿村観光協会 会長：齋藤栄子
所在地：〒399-3502 長野県下伊那郡大鹿村大河原 389
電話：0265-39-2929
（役割）観光振興、需要開拓、情報提供 等
（効果）大鹿村の伝統文化の伝承と自然環境を活かした地域振興事業による地域づくりのため、大鹿村の新たな観光情報及び観光産業関連者の情報発信を、観光協会などとの連携により支援する。

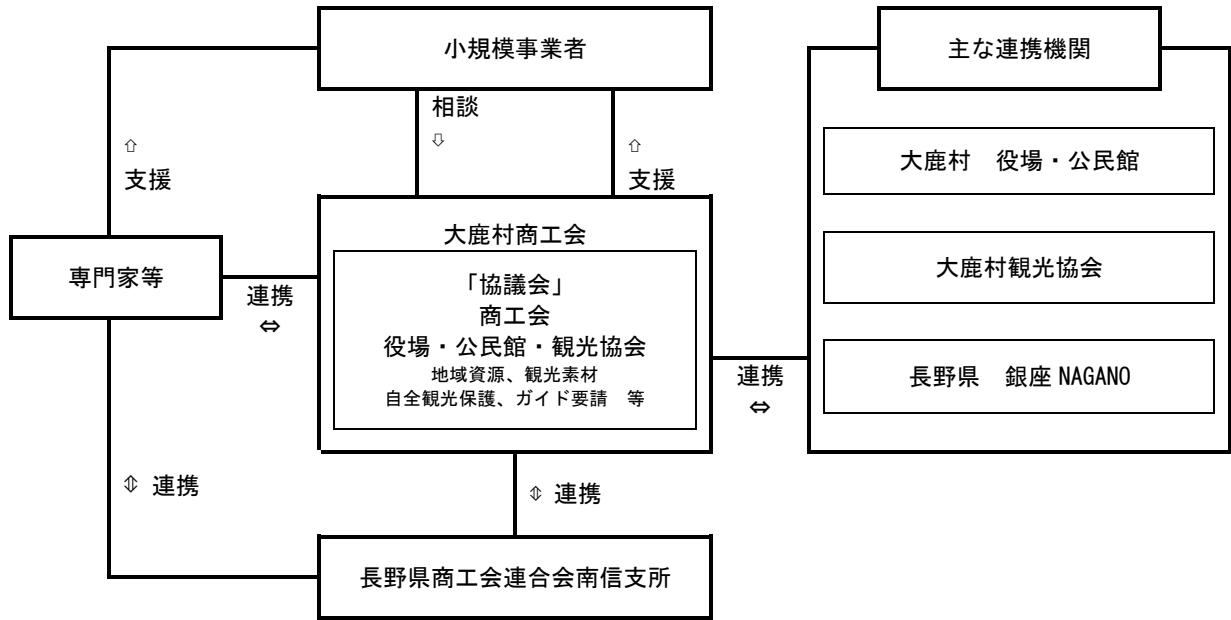
連携体制図等

< 経営発達支援事業 >



連携体制図等

< 地域経済の活性化に資する取組 >



< 支援能力向上のための取組 >

