

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>(法人番号) 白馬商工会 (法人番号 5100005007422)</p>
<p>実施期間</p>	<p>平成31年4月1日から平成36年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化を図るために、行政や支援機関、専門家等と連携して、次の4つの目標を掲げて本計画の伴走型支援に取り組む。</p> <p>(1) 小規模事業者の経営力向上支援  (2) 新規創業・経営革新・事業承継支援  (3) 観光と農業の連携によるインバウンド需要開拓支援  (4) 「食」の特産品開発と販路開拓支援</p>
<p>事業内容</p>	<p>I 経営発達支援事業の内容</p> <p>1 地域の経済動向調査に関すること【指針③】  (1) 外部統計調査資料の活用(拡充)  (2) 小規模事業者景気動向調査(新規)</p> <p>2 経営状況の分析に関すること【指針①】  (1) 経営分析セミナー(集団)(新規)  (2) 経営分析支援(個別)(新規)</p> <p>3 事業計画策定に関すること【指針②】  (1) 事業計画策定セミナー(集団)(新規)  (2) 事業計画策定支援(個別)(新規)</p> <p>4 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】  (1) フォローアップ支援事業(改善)</p> <p>5 需要動向調査に関すること【指針③】  (1) 国内外の観光客を対象とした商品サービスに対する需要動向調査(新規)</p> <p>6 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】  (1) 外部専門家や首都圏の小売店バイヤーと連携した商品開発と販路開拓支援(新規)  (2) 宿泊業者・飲食業者等に対するIT活用支援(新規)  ア IT活用セミナー(集団)  イ IT活用支援(個別)</p> <p>II 地域経済の活性化に資する取組</p> <p>1 「食と農の景勝地白馬」地域振興事業(新規)  2 白馬村地域婚活支援事業(拡充)  3 白馬高校就職支援事業(継続)  4 北アルプス日本海広域観光連携会議(継続)</p>
<p>連絡先</p>	<p>白馬商工会  〒399-9301 長野県北安曇郡白馬村大字北城7078  電話番号 0261-72-5101 ファクシミリ番号 0261-72-6112  メールアドレス info@hakuba-sci.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

## 経営発達支援事業の目標

### <地域の概要>

#### 1 位置と地理的特徴

白馬村は、長野県の北西部に位置し、周囲 65.5 k m、南北 16.8 k m、東西 15.7 k m の盆地であり、南は佐野坂峠の分水嶺で大町市と、西は北アルプス白馬連峰で富山県に接し、北は小谷村、東は大町市と長野市に隣接している。

地域の中央部を南北にフォッサマグナが走っており、この大断層地帯に白馬連峰から流れ出す河川によって扇状地が形成されている。

村の南端佐野坂を水源とする姫川が、村の中央部を縦断して流れ、これに東西山地の支流の河川が合流し、60 k m 先の新潟県糸魚川市の日本海に及んでいる。

西側山岳部は、北アルプス後立山連峰の急峻な白馬連峰が聳え立ち、良好な地形を利用して、日本有数の登山・トレッキング・スキー等の観光資源となっている。



#### 2 気候

気候は、北アルプスを背に標高 700m の高地に位置するため、降雪が多く冬の寒さの厳しい時期もあるが、近年温暖化と思われる暖冬傾向になっている。一方夏は盆地状の地形から、日中の気温は高くなるものの、朝夕は涼しく平均気温は 10℃ 前後、年間の降水量は 1,900～2,000 mm で、年間を通じて晴天は少なめで、冬が長く夏が短い日本海型降雪地帯の典型と言える。

#### 3 歴史的な背景

この地域は、江戸時代の頃より、日本海（新潟県糸魚川市）と信濃（長野県松本市）を結ぶ千国街道の宿場町として栄え、街道筋には馬頭観音や道祖神などの史跡が数多く残っている。この山道は別名「塩の道」と呼ばれ、日本海より塩や海産物が、内陸からは山の幸や木材などが運ばれ、交易が盛んに行われた。

白馬村は、昭和 31 年に旧神城村と北城村が合併し誕生したが、本村の今日の発展に大きく寄与したものは、登山とスキーである。白馬岳一帯への登山の歴史は古く、昭和 12 年頃から細野（現八方地区）の集落で登山家に宿を提供したことから、民宿発祥の地と呼ばれる。

明治後年日本に伝えられたスキーは、大正、昭和にかけて徐々に普及し、本村誕生と前後して、裏山開発的にスキー場が作られた。さらに高度成長期となった昭和 30 年代後半から 40 年代にかけては、スキーブームが到来したことにより、村内のスキー場は次々と拡張され、大手資本の進出もこれに拍車を掛けるとともに、新たなスキー場も誕生し、本村を一大スキーエリアへと変貌させた。単体のスキー場としては国内最大規模の八方屋根スキー場があり、現在村内にスキー場は6カ所ある。

元来豊かな自然環境を有する本村は、ウインターシーズン以外にも観光客が訪れるようになり、産業形態の主力も、それまでの農業に替わって、観光が主要産業となる観光立村となった。

1998年に、長野オリンピック・パラリンピックが開催され、本村はジャンプなどのスキー競技の主要会場として、競技会場整備はもとより関連道路整備などの大型事業を行い、運営面においてはボランティアによる村民挙げての活動により成功に導いた。

バブル崩壊のあった 1990 年代は、高度成長時代の終わりを告げ、長引く不況はレジャーそのものに対する考え方を換え、観光客の大幅な落ち込みにより、本村の観光産業は大きな転換点を迎えた。

#### 4 交通網

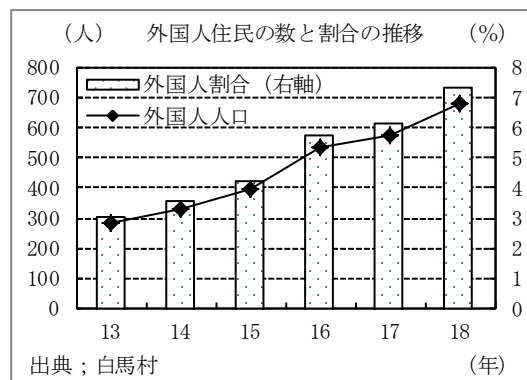
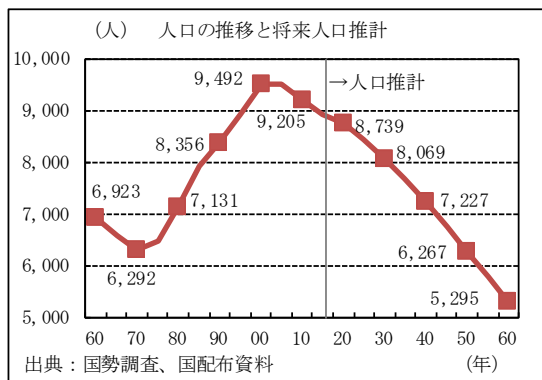
白馬村までの交通アクセスは、鉄道を利用する場合、東京からは北陸新幹線の長野駅経由で1時間40分。JR中央本線で特急を利用すると、新宿駅から白馬駅直通で4時間、名古屋からは3時間30分で来訪可能となる。また高速道路を利用する場合東京からは関越自動車道練馬ICから上信越自動車道長野ICまで2時間20分、そこからオリンピック道路を経由して1時間で来訪可能となる。



#### 5 人口の推移

白马村の人口は、昭和 50 年代から全国的なスキー・ペンションブームとも相まって、都会からの移住者が増え、また若者のUターン・Iターンにより村に留まるなどの要因から 2005 年の国勢調査でピークの 9,500 人に達したが、その後全国的な景気低迷や少子高齢化の影響から減少に転じ、2015 年には 8,929 人となった。国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば 2050 年には 1970 年の水準まで落ち込むことが予想され、2060 年には、現在より 4 割程度人口が減少し、5,295 人と推計される。

一方で、外国人観光客誘致などの進展により外国人観光客が増加し、それに伴って主に観光産業に携わる外国人の転入が増加している。

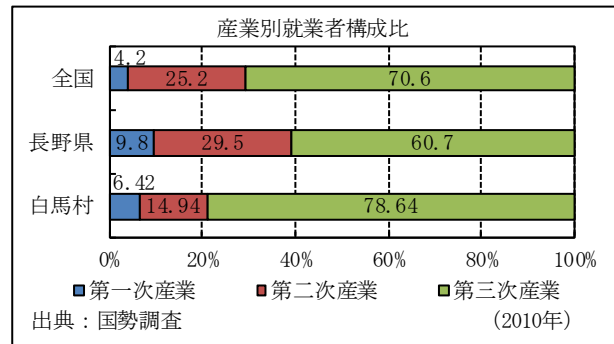
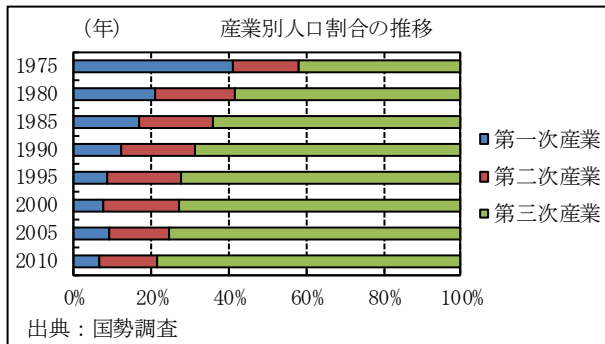


## 6 産業構造の推移

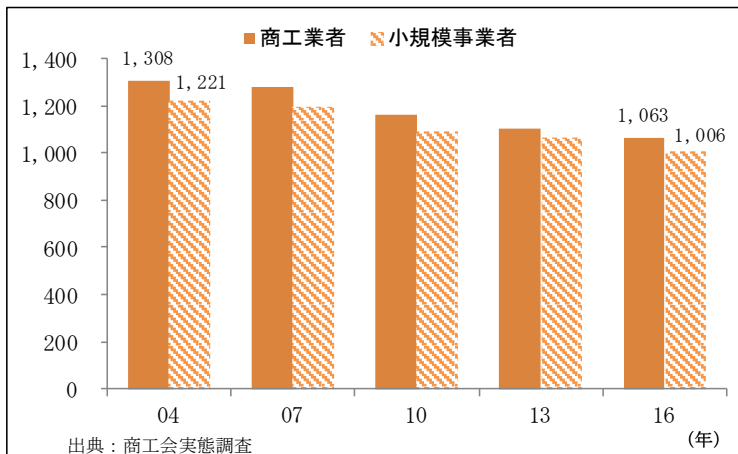
### (1) 産業別就業人口の推移

昭和50年代は第一次産業従事者と第三次産業従事者がほぼ同数であったが、スキー・ペンションブームの到来と共に、観光産業を中心に第三次産業従事者が急激に増加し、全体の70%以上を占めるようになった。一方で、農業を中心とした第一次産業は、後継者不足などから就業者数が減少し、就業率は10%を切る状況が続いている

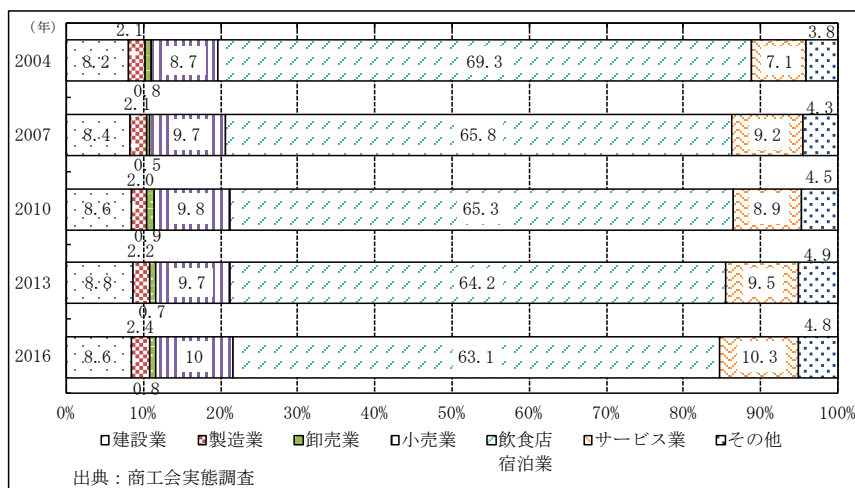
第二次産業については、オリンピックが開催された1998年前後に就業者数が増加したが、その後現在まで緩やかに減少に転じている。



### (2) 業種別商工業者数・小規模事業者数の推移



### (参考) 業種別商工業者の割合推移



商工業者数と小規模事業者数は、オリンピック開催年度以降共に減少傾向にあり、特に小規模事業者数は1,000件近くにまで減少している。村内の事業者の構成比率は、全体の6割強を観光関連の飲食店宿泊業が占めているが、2004年と比較しても235件も減少している。なお大都市圏を離れて、一つの行政区域内に宿泊業の事業者が集中している地域は全国でも稀である。近年、多くの外国人旅行者が訪れる状況にあると共に、外国の法人または外国人の事業者も増加している。

## 7 地域の名産品、地域資源等

白馬村の特産品は、標高700mで栽培されて作られるそば（「はくばそば」）や、青鬼地区で栽培される紫米、紫米を使った菓子などの加工食品、その他清流を生かした地酒や「はくば豚」（ある定められた飼育方式で育てられたSPF豚）などがあり、主に白馬村振興公社が運営する「道の駅白馬」で販売されている。

### <地域の現状と課題>

#### 1 地域の風土、地理的・歴史的背景によるもの

白馬村には、北アルプス白馬連峰の美しい山岳景観と雪質に恵まれたゲレンデを有し、登山やスキーのフィールドとして圧倒的な資源性を有している。観光産業を中心とした経済発展のためには、自然の開発や活用も必要となるが、今後いかに自然や景観保全と調和した開発を行うかが課題であり、現状に即した開発のルール作りが求められている。同時に東山の里地里山には、農村地域の田園風景が広がり、その中に青鬼集落に代表される国の重要伝統的建造物保存地区（文化財保護法第14条に基づき国が選定）が点在しているが、これらも村の貴重な資源となっているので、両者のバランスをとりながら保全活用していく必要がある。

#### 2 交通網や人口に関すること

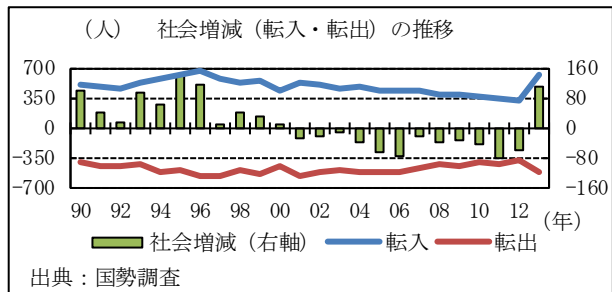
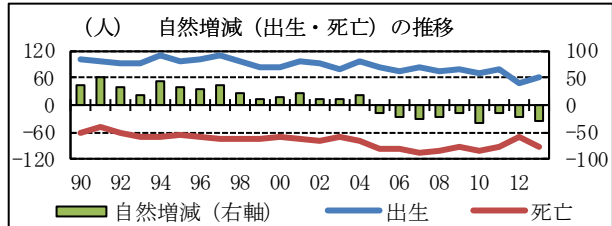
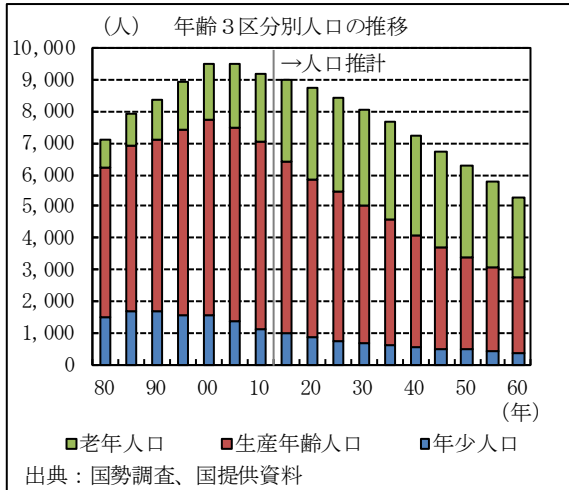
##### (1) 交通網

白馬村の道路事情は、長野自動車道安曇野IC、上信越自動車道長野IC、北陸自動車道糸魚川ICの中間点にあり、各ICからいずれも1時間を要するため、本村を訪れる観光客等に不便を強いている。村内の南北を縦断する国道148号線が松本市と新潟県糸魚川市を結ぶ主要な幹線道路として、物流の大動脈と観光道路の役割を果たしているが、幹線が1本しかないため緊急時や災害時の代替ルートの確保が大きな課題である。

1994年より、21世紀の「塩の道」として、「松本糸魚川連絡道路」（松本市と糸魚川市を結ぶ全長約100kmの地域高規格道路）の早期事業化に向けて、現在調査が進められている。規格の高い道路の新設整備により災害に強く、また県内の高速交通網と連結することにより、広い地域間を短時間で結ぶことになり、北アルプスの山岳地帯や日本海の海洋リゾート等、観光資源の豊かな地域を連絡する広域観光ルートとして、その経済効果が期待されている。

##### (2) 人口

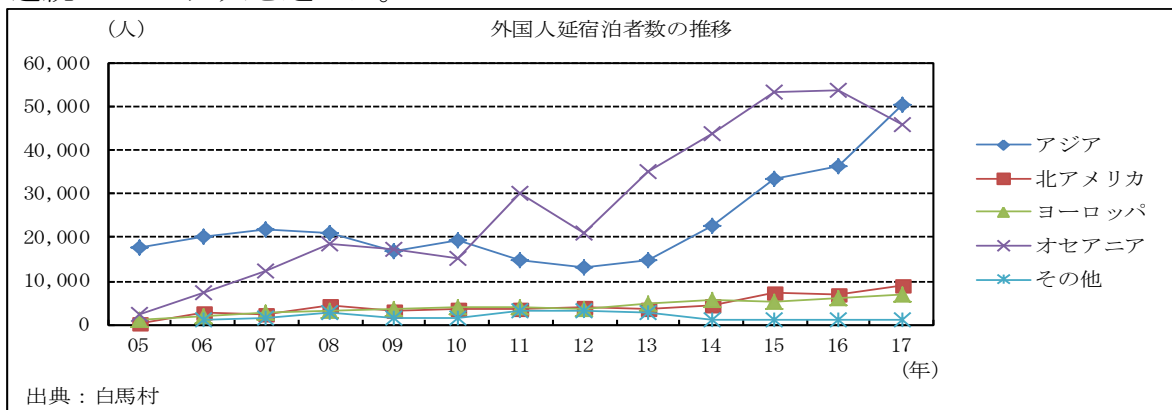
白馬村の生産年齢人口（15～64歳）は、現在の6割程度から30年後には5割を切る事が予想される。また20～39歳の若者世代についても、30年後には現在の20%前半から15%強にまで落ち込むことが予想される。白馬村の人口の自然増減を過去10年間で比較すると、2005年から死亡数が出生数を上回り、減少が続いている。一方で移住などによる社会増減については、景気低迷などの影響から2012年度まで転出が転入を上回る減少傾向になっていたが、外国人観光客誘致などの進展により、外国人転入者が大幅に増加したことから、ここ数年は増加に転じている。



### 3 産業に関すること

#### (1) 観光業(宿泊業・飲食店)

白馬村においては、豊かな自然環境や山岳景観から、冬期のスキーを中心とした観光関連の第三次産業を従来から発展させてきたが、特に観光産業については、長野オリンピック以降からの景気低迷やレジャーの多様化、少子高齢化の影響により国内観光客数が大きく減少した。しかし、国の施策でもある外国人観光客の誘致事業(インバウンド)の進展から、本村は大きく注目され、外国からの観光客数が急増し、2015、16年の宿泊数は連続して10万人を超えた。



しかし、このような社会環境の変化の中であって、その変化に対応できている事業者は決して多いとは言えず、特に小規模事業者の民宿やペンションなど家族経営の施設は損益や財務面の不振、後継者不足などから廃業するところが増加している。他方で、外国人が廃業施設を買い取り、観光客を受け入れている例も散見される。

	ペンション・ロッジ等	民宿	旅館	リゾートホテル	その他	合計
経営が思わしくない(損益)	31	18	9	2	1	61
借入金返済が困難(財務)	12	6	8	3	2	31
後継者がいない	27	14	5	0	0	46

出典：白馬村

	ペンション・ロッジ等	民宿	旅館	リゾートホテル	その他	合計	
今後も継続したい	58	18	16	7	4	103	61.30%
廃業して売却したい	13	0	2	0	1	16	9.50%
廃業したいが売却はしたくない	6	10	2	0	0	18	10.70%
その他	2	3	0	0	1	6	3.60%
空白・不明	7	9	6	3	0	25	14.90%
合計	86	40	26	10	6	168	100.00%

出典：白馬村



また、2018年1月に施行された住宅宿泊事業法により、国が「民泊」（住宅地にも一般住宅に有料で客を泊めることが可能となる）拡大に向けた動きを強める中で、村内の観光協会は、現状では安全面などで問題が起きかねないと、民泊を認めないよう村に求めている。既存の小規模宿泊施設の質の向上や、高齢となった事業者の事業継承、増加する外国人の受け入れ体制が課題である。

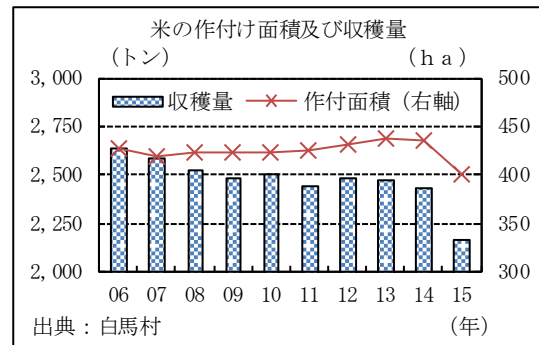
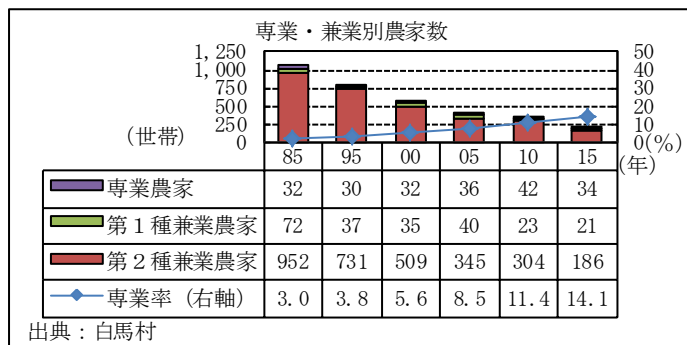
一方、白馬村内の飲食店舗は、和食から洋食まで様々な食が提供されており、白馬村及び信州の産物を活かす地産地消を意識した施設等が所在している。施設の中には、季節営業のみの施設も存在し、時期によっては飲食施設が限定されることもある。冬期においては、外国人旅行者の増加に伴い飲食施設が不足し、夕食難民が発生していること等が問題として挙げられる。外国人旅行者は、宿泊のみの予約や、長期期間にわたって滞在することから施設を出て外食するなど、日本人とは異なる過ごし方をすることから先の問題が発生している。

そうした外国人旅行者の過ごし方に対応するために、他の宿泊施設のお客に対して、自施設の飲食を提供する等の新たな動きも起こっている。

また、飲食店舗に限らず、お客としての外国人旅行者だけでなく、外国資本又は外国人経営者の店舗も一定程度確認されている。

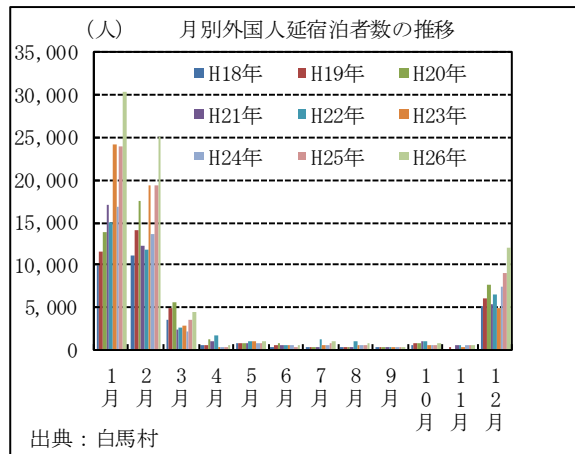
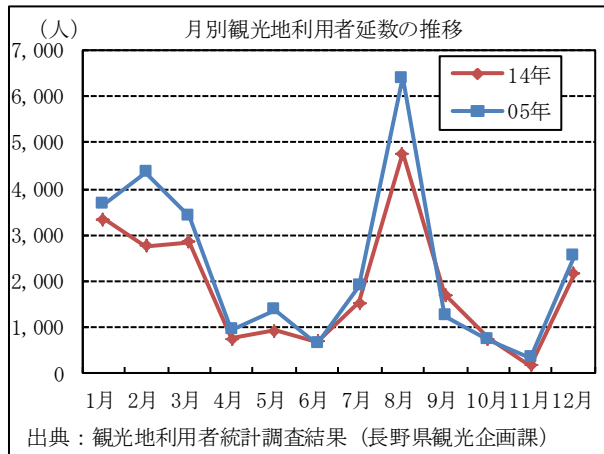
## （2）農 業

農業についても高齢化・後継者不足が深刻であり、小規模農家の離農者が増えている。その受皿として農業法人などの認定農業者への農地集積が進んでいるが、その許容量も上限になりつつある。新たな担い手の確保や、生産効率の高い農地の確保、小規模兼業農家への継続した支援、遊休農地を村内外の利用希望者に紹介するなど、農地の活用を目的とした新たな取り組みが必要である。



本村の基幹産業である観光、農業ともに課題は山積しているが、特にここ数年増加している外国人観光客の旺盛な消費の取り込みなど、社会・経済環境の変化に柔軟に対応していくことが重要である。

現状、白馬村の観光客の入り込みは、12月から3月のスキーシーズンと夏休みのハイシーズンである8月に集中しており、冬季のスキー目的と夏季の周遊型の来訪が中心である。季節変動を小さくすることは観光産業の安定化と効率化を図るうえで重要で、年間を通して観光客に魅力を提供できる通年型の観光地にシフトすることが課題である。そのために、基幹産業の観光と農業が連携して、農業体験や食文化体験、グリーンシーズンのスポーツ体験などと連動した観光プログラムなどの情報を国内外に発信し、外国人観光客の観光需要を、地域の食の需要拡大と所得向上に繋げることが必要である。



### (3) 建設業

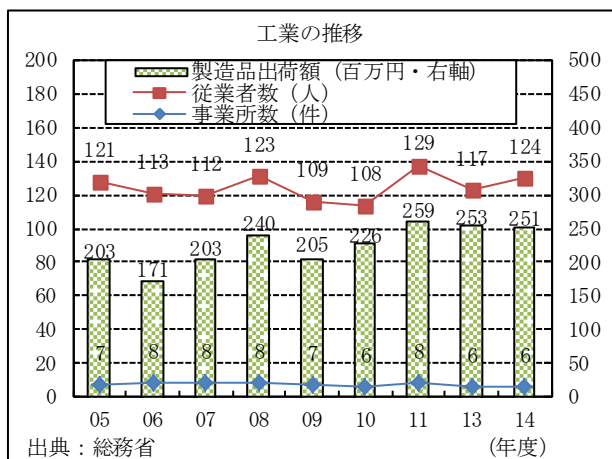
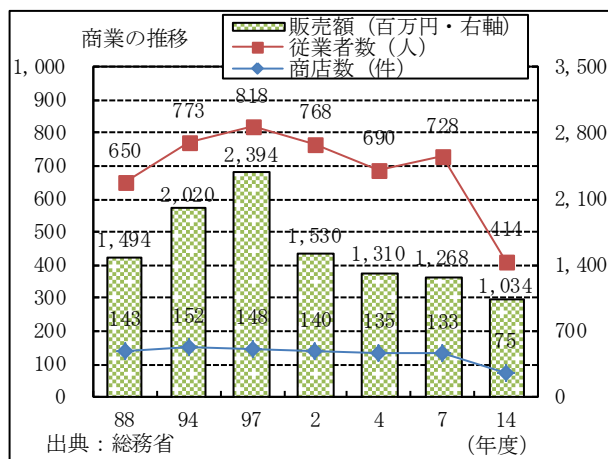
土木関係は、2014年に発生した「長野県神城断層地震」に起因するインフラ整備による公共工事の受注が下支えとなり、概ね好調に推移してきたが、その特需もなくなりつつある。村の公共工事には砂防事業や冬季の除雪事業があるものの、近年の暖冬の影響で、除雪の受注も減少傾向にある。小規模事業者の中には、有害鳥獣対策としての電気柵の販売施工や、陸わさびの栽培など6次化へ事業展開を図っているものもある。

建設関係は、観光宿泊施設等の設備投資が増加傾向にあるものの、村外業者の参入も多く、原材料費の高騰や人手不足、下請業者の確保難などの課題を抱えている。

### (4) 商業・サービス業

白馬村内で最も廃業率の高い業種で小規模事業者の高齢化と後継者難を抱えている。白馬村は、商圈人口、吸引人口ともに減少し、低落傾向にある商圈構成で、地元滞留率は24.7%（2015年）で、ほぼ底をついた状態で推移している。村内には大型小売店舗が3店舗、業務用スーパーが1店舗あり、冬季は外国人観光客向けに商品構成を変更するなど、インバウンド需要の恩恵を受けている。ほかにF Cの大手コンビニエンスストアが5店舗あり、村内の需要を吸収している。

また、近年の特徴的な動きとして、登山用品・アウトドア用品を扱うブランド（パタゴニア、好日山荘、ザ・ノース・フェイス）の出店が挙げられる。「白馬」という地域が有するブランド力、イメージが評価された動きと言える。その一方で土産品等小売雑貨を扱う小規模事業者は、国内の観光客の減少に伴い、売上は激減している。





#### 4 地域の名産品、地域資源に関すること

白馬村は、地域特産物の振興のため、「そばの里白馬」を推進し、担い手に農地の集積を行った結果、約120ha、収量約55tのそば作付が行われるようになった。白馬商工会では、白馬産のそば粉で作った生地、「はくば豚」や地元の食材をトッピングした「白馬ガレット」を開発し、現在村内の33店舗の宿泊・飲食施設で提供されている。

また、白馬村では、平成3年より中国雲南省から南京香米と呼ばれるもち米の一種である「紫米」を栽培し、白馬村の新しい特産品として定着している。

この他に、食用ほおずき、ブルーベリー、陸わさびと言った新たな特産品を開発、生産する団体が誕生している。有望な特産農産物として、今後の生産拡大や販路開拓、観光産業との連携支援が必要である。

一方、本村には国の重要文化財に指定される神明社本殿や、特別天然記念物に指定される白馬連山高山植物帯をはじめとする文化財が100件ほどあるが、その存在の多くが知られていないのが現状で、広くPR発信することが必要である。



白馬ガレット



白馬紫米



ドライフルーツほおずき

#### <市町村の総合計画（市町村の方向性）>

##### 1 白馬村第5次総合計画

##### (1) 基本構想（2016～2025）

##### ア 計画策定の意義

2014年に発生した「長野県神城断層地震」は、村内に多大な被害を与えたが、この震災による直接的な死者はなく、全国からは「奇跡の白馬」と呼ばれ、住民同士の絆や地域コミュニティの重要さを再認識させるきっかけとなった。

国は、地域の疲弊を打開する重要政策として「地方創生」を推進し、地方が活力を取り戻し、人口減少に歯止めをかけ、地方からの日本再生を目指している。

これからの10年は、いかに住民が幸せに充実して地域で暮らせるか、そして地域のコミュニティをいかに再生していくかが重要な課題となっている。

村の第5次総合計画では、第4次総合計画の基本理念である「住民と行政との協働」を更に一歩進め、住民が主役となった地域づくりを目指している。

##### イ 基本理念

住民一人ひとりが、村内外からの「多様性」から「学びあう」ことを意識し、様々な分野で「白馬の豊かさ」を発見しながら成長することができる白馬村を目指す。

## ウ 基本目標

基本理念を実現させるための基本目標は以下の4つである。

### (ア)「安心してみんなが暮らせる村」

外国人を含めた移住者と在来の住民との共生や、介護の必要な方、障がいのある方も共に関わりをもって暮らせる地域づくりを目指す。そして「長野県神城断層地震」の教訓から、防災対策を強化し、社会インフラの積極的な整備を進め、住民が安心して暮らせる安全な村を創る。

### (イ)「新しい仕事をつくりだす村」

村の基幹産業である観光業と農業を中心に、地域産業の活性化と新しい就労環境の整備に努め、年間を通じて安定した雇用を創出し、住民が永続的に定住できる村を目指す。また、本村の産業を担う新たな人材の育成を支援すると共に、安心して新たな創業、就業ができる環境を整える。

### (ウ)「一人ひとりが成長し活躍できる村」

結婚から出産、子育てに至る切れ目ない支援を強化し、少子化対策を推進する。そして、村の伝統芸能を継承し、本村の文化の素晴らしさを地域全体で学ぶための取組みや、将来を担う若者を育成する地域づくりを進める。

### (エ)「魅力ある自然を守る村」

環境と調和した開発のルールづくりと、環境の整備によって恵まれた自然環境、伝統文化を保全し、将来世代に引き継いでいく。

## (2) 前期基本計画 (2016~2020)

前期基本計画の中で、商工会の経営発達支援事業の計画に関連する部分を以下に抜粋する。

### ア「安心してみんなが暮らせる村」

(ア) 多様性を尊重し、住民が主体的に協働・共生する村づくりを進める上で、代表的な施策として移住・定住の促進を図る。少子高齢化と人口減少による地域の衰退を防ぐため積極的に移住者を受け入れ、住民との交流や繋がりを深める。移住者の経験や技術を活用することで、地域の活力を維持する。また地域おこし協力隊の制度を活用し、まちづくりに必要な実力者を外部から呼び込む。

### イ「新しい仕事をつくりだす村」

(ア)「世界水準」を意識した観光の村づくりを進める上で、代表的な施策として魅力の多様化に向けたコンテンツ創出を図る。夏季・冬季それぞれのアクティビティを展開するとともに、スポーツ関連プログラムや、地元食文化と温泉を組み合わせた魅力を強化し、歴史・文化・芸術系の資源を観光に活用することで、気象条件に左右されない多様な楽しみ方ができる村づくりを進める。また、地元食材と観光施設が経済的・有機的に流通するシステムを構築する。

(イ) 農地と森を守り地産を活かす村づくりを進める上で、代表的な施策として農産物のブランド化と特産品の生産・販売の推進を図る。白馬産米はブランド化に向けて村基準の「おいしい米づくり」に取り組み、村内外に発信する。また、ブルーベリー、食用ほおずき、陸わさび、トマト等の生産を拡大し、特産品開発や6次産業に取り組む団体を支援する。これらの事業により、農地の荒廃化防止と、農業所得の向上に繋がると共に、観光と農業の連携によるグリーンシーズンの魅力を創出することで、地域振興を図る。

また、新鮮な地場産品を提供する直売所の充実に努めると共に、地場産品認定制度（仮称）を創設し、地場産品を村内で提供する観光・宿泊施設等を支援する。

(ウ) 商工業の振興により雇用を生み出す村づくりを進める上で、代表的な施策として商工振興・創業支援を図る。近年増加している外国人の移住者や旅行者により需要が高まる飲食業や、豊かな自然環境を活かし多様化するアウトドアレジャー産業など、事業化の機会が増えつつある状況に対し、白馬商工会と連携して創業支援や融資制度の拡充に取り組む。また、空き店舗の調査・台帳整理を行い、新規創業者への空き店舗斡旋や後継者育成に繋がる支援を行う。

### (3) 後期基本計画 (2021~2025)

「前期の成果を検証しながら、後期計画に繋げていく」とされる。

## <商工会の役割>

### 1 これまでの商工会の取組と課題

#### (1) 経営改善普及事業

白馬商工会では、これまで小規模事業者の経営の基盤である記帳・税務・金融・労務指導等を中心に、2017年度実績で年間指導件数718回、うち巡回指導件数376回、主に基礎的な経営改善を行ってきた。具体的な経営相談の内容は、観光関連事業者を多く抱えていることから、特徴的な傾向として、宿泊業の装置産業に見られる新規設備や修繕を含む設備資金、閑散期の運転資金の資金繰り相談と斡旋、期間雇用に関する労働保険の手続き、年度更新事務、消費税軽減対策などの税務経営相談、所得税・消費税の決算確定申告指導、他に外国人観光客とのトラブルによる法律相談など多岐に亘る。ここ数年は創業相談や事業承継などの相談も増えている。しかし、総じて事後処理的な支援が多いのが現状で、今後既存の小規模事業者の売上増加や、新規顧客獲得に繋がる経営支援を行う必要がある。

またここ数年長期滞在・泊食分離の行動形態の外国人観光客が増加したため、飲食店舗の不足が生じ、創業者を増やしていく必要がある。商工会では2015年より長野県の「地域発元気づくり支援金」の補助金を活用して、「白馬創業塾」を継続的に開講して、飲食店や、宿泊業を始め村内の需要にマッチした事業の担い手である創業者の掘り起しを行っている。創業塾を受講した創業者は現在30名であるが、今後は創業者の持続的発展のために、事後指導にも力を入れる必要がある。

#### (2) 地域総合振興事業

##### ア 白馬ガレットの開発と人材育成

白馬商工会では、村の主要な転作作物であり地域資源と位置づけられる「白馬産のそば」と、村内600件を超す宿泊施設で働く料理人を地域特有の貴重な人材と捉え、両者を融合させた事業を展開した。2007年に国の全国展開支援事業の補助金を活用して、白馬産のそば粉で作った生地、「はくば豚」や地元の食材をトッピングした「白馬ガレット」を開発し、「白馬ガレット」を提供できる人材を養成するための講座を開設した。この講座では「そば学」に関する知識とガレットの焼成技術を習得し、検定試験に合格した者を、ガレットを焼成できる職人＝白馬クレーピエとして認定した。そして資格更新制度を設けて、被認定者の技術力の向上に努めている。現在のクレーピエ認定者は110名余りである。こうした取組により、村内の宿泊・飲食施設で働く料理人が、観光客にご当地食として「白馬ガレット」を提供するしくみを構築した。

また、信州ガレット振興会と連携して、毎年「信州松本そば祭り」に「白馬ガレット」を出店し、県内に広くPR発信をしている。「白馬ガレット」の提供店の殆どが宿泊施設で、予約でないと提供されないことが多いという現状を踏まえ、2016年には、商工会が「道の駅白馬」に、夏期限定で予約なしでも提供できるテイクアウトの専門店を出店したが、観光客には概ね好評であった。今後は、関係機関とも連携して、現在33店舗以外の宿泊施設でのガレット店の普及拡大と、白馬クレーピエの人材育成を継続的に行い、品質の維持向上を図ることが課題である。

### **イ 多言語通訳システムの導入と認知**

白馬商工会では、インバウンドの受け入れ環境整備の一環として、2016年に宿泊・飲食施設や観光案内所等での外国人旅行者からの問い合わせや予約受付に対して、スムーズな対応と受入を可能とするために、株式会社ビーボーン社が提供する、多言語の通訳オペレーターを介した電話による「対面通訳」「三者間通話」システムを導入し、15件の小規模事業者が利用した。今年度長野県観光部が「NAGANO 多言語コールセンター」の運営を開始するにあたり、この事業が引き継がれ、県内のインバウンド推進の一助となった。

## **2 今後商工会に求められている役割**

### **(1) 経営改善普及事業**

商工会は、地域における小規模事業者の取り巻く現状と課題を的確に捉え、従来の経営の基盤である記帳・税務・金融・労働等の基本的な経営改善に加え、公的支援機関や地域金融機関、専門家と連携して、創業・経営革新・事業承継・販路開拓支援等の経営支援を継続して、個々の経営力向上のための事業計画の策定・実施等経営戦略に踏み込んだ伴走型の経営発達支援事業を実施していくことが求められている。

### **(2) 地域総合振興事業**

商工会は、上記の小規模事業者の個々支援を通じて、地域のコーディネーターとして、村の賑わいの創出を演出し、地域の魅力の特性を踏まえた地域のブランド化を促進することで、小規模事業者が事業を持続的に発展させるための良好な環境を整備することが求められている。

## **＜小規模事業者の中長期的な振興のあり方（10年）＞**

白馬村第5次総合計画（2016～2025）では、白馬村の基本理念である「多様であることから交流し学びあい、成長する村」を実現するため4つの基本目標を設定している。その基本目標の一つに、「新しい仕事をつくだす村」を掲げ、村の基幹産業である観光業と農業を中心に、地域産業の活性化と新しい就労環境の整備に努め、年間を通じて安定した雇用を創出し、住民が永続的に定住できる村を目指すとしている。また、本村の産業を担う新たな人材の育成を支援すると共に、安心して新たな創業、就業ができる環境を整えるとする。

白馬商工会においても、白馬村第5次総合計画にある白馬村の将来展望及び、地域小規模事業者の現状と課題を踏まえ、地域経済の担い手である既存の小規模事業者の経営力向上と、村内外から本村の産業を担う新たな人材資源である創業者の発掘や事業後継者の育成、円滑な事業承継を図る。また地域経済の活性化の取組として、農業体験や食文化体験、グリーンツーリズムを通じて、村の基幹産業である観光と農業の連携による外国人観光客の旺盛な消費の取り込みと「食」の特産品開発と販路開拓支援を行うことで、新たな地域ブランドの確立を目指す。

## ＜本計画の目標と方針（5年）＞

### 【目 標】

- (1) 小規模事業者の経営力向上支援
- (2) 新規創業、第二創業、事業承継支援
- (3) 観光と農業の連携（農業体験や食文化体験等）によるインバウンド需要開拓支援
- (4) 「食」の特産品開発と販路開拓支援

### 【方 針】

- (1) 商工会が従来取り組んできた記帳・税務・金融・労務指導等の基礎的な経営改善に加え、地域経済動向や需要動向を踏まえた経営分析をもとに、事業計画を策定することにより、商品力・サービス力の向上に繋がる経営戦略に踏み込んだ支援を行う。
- (2) 新規創業・第二創業については、「白馬創業塾」のノウハウを活かし、事業計画策定セミナーを開催する。また事後指導を強化し、事業計画を策定することにより、経営戦略に踏み込んだ支援を行う。また行政と連携して新規創業者への空店舗の活用を促す。  
2014年に実施した事業承継アンケート調査より、特に後継者や第三者（従業員等）への事業承継の支援が必要との認識から、専門家や関係機関と連携して、小規模事業者の事業承継を支援する。
- (3) 村内の小規模事業者の6割強を観光関連の飲食店宿泊業が占め、その多くが域外の観光需要によって支えられている。今後年間を通して外国人観光客の観光需要を、地域の食の需要拡大と所得の向上に繋げることが必要であり、観光と農業の連携により着地型体験観光の充実を図り、小規模事業者のインバウンド需要開拓を支援する。
- (4) 商工会が開発した「白馬ガレット」の普及拡大や品質向上を図り、新たに小規模事業者が「食」の地域資源を活用した特産品開発や販路開拓を支援する。

## 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】

##### (現状と課題)

現状は、経営指導員が金融機関との懇談会の折に、金融需要動向を中心に情報交換を行う程度である。また、直近の2年間は、年末年始の小雪対策の資料として郵送とヒアリングにより、宿泊・飲食施設や索道事業者を対象に、冬の入込客状況調査を行う程度で、分析はせずに必要に迫られた情報提供のみに止まっていた。

そのため、地域の経済動向の情報は、総じて経営指導員のキャリアに比例して蓄積整理されたもので、データとして共有はされておらず、小規模事業者の経営支援には殆ど有効に活用されていない。

## (改善方法)

外部統計調査資料を活用して地域の経済動向を把握すると共に、小規模事業者に対する個別の景気動向調査を定期的に行い、業種別に調査結果を集約し、中小企業診断士等の専門家と連携して、定性的な分析を行う。収集整理分析した結果は、巡回時に小規模事業者に定期的に提供すると共に、商工会報やホームページに半期に1回ずつ、年2回公表する。

経営指導員等が収集分析し、地域経済の現状と業界の動向を正確に把握し、その結果を小規模事業者に提供することで、小規模事業者が経営分析や事業計画を策定する時の資料として役立てる。

## (事業内容)

### (1) 外部統計調査資料の活用(拡充)

#### (目的)

経営指導員等が、支援機関や民間の調査会社が公表している各種資料を活用し、地域の経済動向を収集・整理・把握をする。その結果を小規模事業者に提供することで、小規模事業者が経営分析や事業計画を策定する時の資料として役立てる。

#### (調査方法)

以下のア～ウの調査資料を分析し、年2回公表する。

#### ア 長野経済研究所「経済月報」(長野県の経済動向)

- (ア) 収集する方法・回数 定期刊行物として、毎月1回商工会に送付される。
- (イ) 収集する項目 景気動向指数・生産動向・個人消費・建設投資・雇用・県内地域別有効求人倍率。
- (ウ) 整理・把握の方法 時系列にデータ・グラフ化して、経営指導員が巡回時に小規模事業者に提供すると共にホームページで公表する。

#### イ 松本信用金庫「中信地区の産業経済動向調査」(長野県中信地区の経済動向)

- (ア) 収集する方法・回数 支店に巡回して、毎月1回の定期刊行物を入手する。
- (イ) 収集する業種 製造業・卸売業・小売業・サービス業・建設業・不動産業。
- (ウ) 収集する項目 業況感・売上額・収益・在庫・資金繰りの景気動向指数の推移。
- (エ) 整理・把握の方法 時系列にデータ・グラフ化して、経営指導員が巡回時に小規模事業者に提供すると共にホームページで公表する。

#### ウ 長野県商工会連合会「中小企業景況調査報告書」(県下商工会管内の景気動向)

- (ア) 収集する方法・回数 定期刊行物として、1年に4回商工会に送付される。
- (イ) 収集する業種 製造業・建設業・小売業・サービス業。
- (ウ) 収集する項目 売上・在庫・採算・自社の業況・資金繰りの景気動向指数の推移。
- (エ) 整理・把握の方法 時系列にデータ・グラフ化して、経営指導員が巡回時に、小規模事業者に提供すると共にホームページで公表する。

## (活用方法)

調査結果を基に、中小企業診断士等の専門家と連携して、地域経済の現状と業界動向を分析して将来予測を行い、小規模事業者に提供することで、小規模事業者の経営判断、経営分析や事業計画を策定する時の資料として活用する。



**(目 標)**

内 容	現 状	平成 31 年	平成 32 年	平成 33 年	平成 34 年	平成 35 年
公表回数	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

**(事業内容)****(2) 小規模事業者景気動向調査 (新規)****(目 的)**

経営指導員等が小規模事業者のデータを業種別に調査収集分析し、地域経済の現状や業界の動向を正確に把握し、その結果を小規模事業者に提供することで、小規模事業者が経営分析や事業計画を策定する時の資料として役立てる。

**(対象者)**

- ア 小規模事業者 50 件 (2016 年の管内の小規模事業者数 1,006 人の 5%)
- イ うち業種別構成は以下のとおりである。
  - (ア) 建設業 50 件×2016 年の構成比 8.6% = 4 件
  - (イ) 製造業 50 件×2016 年の構成比 2.4% = 1 件
  - (ウ) 卸売業 50 件×2016 年の構成比 0.8% = 1 件
  - (エ) 小売業 50 件×2016 年の構成比 10.0% = 5 件
  - (オ) 飲食店・宿泊業 50 件×2016 年の構成比 63.1% = 32 件
  - (カ) サービス業 50 件×2016 年の構成比 10.3% = 5 件
  - (キ) その他 50 件×2016 年の構成比 4.8% = 2 件

**(調査方法 (手段・手法))**

商工会でヒアリングシートを作成して、経営指導員等が巡回訪問時にヒアリングシートを持参して、調査を実施する。また巡回訪問をすることで、小規模事業者の事業の稼働状況等を現場で確認する。

**(頻 度)**

4～9 月 (上半期) と、10～3 月 (下半期) の半期に各 1 回、年間 2 回。

**(調査項目)**

- ア 基礎的項目は、個人/法人の別・業種・創業年月日・従業員数・資本金。
- イ 調査項目は、売上額・在庫・採算・自社の業況・資金繰りについて、前年同期と比較して、増加・不変・減少の 3 段階から選択する。
- ウ 分析方法は、イの各調査項目について、増加企業割合から減少企業割合の差の判断による。

**(活用方法)**

調査結果を基に、中小企業診断士等の専門家と連携して、地域経済の現状と業界動向を分析して将来予測を行い、小規模事業者に提供することで、小規模事業者の経営判断、経営分析や事業計画を策定する時の資料として活用する。

**(提供方法)**

巡回指導時に小規模事業者に提供すると共に、上半期と下半期の調査集計後、最初に発行する商工会報にそれぞれ 1 回、計年 2 回掲載する。また、上半期と下半期の調査集計後、2 週間以内に、ホームページ上に常時閲覧可能な状態とする。

**(小規模事業者に対する効果)**

上記の取組みにより、小規模事業者が地域の経済動向や、自社の業種の経営状況等を把握することが可能となり、自社の経営課題に気づき認識を持つことができる。また経営分析や事業計画策定時の基礎資料として活用することができる。

(目標)

内 容	現 状	平成 31 年	平成 32 年	平成 33 年	平成 34 年	平成 35 年
調査回数	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
対象事業者数(延)	—	50 社 × 2 回	50 社 × 2 回	50 社 × 2 回	50 社 × 2 回	50 社 × 2 回
商工会報・ホームページの公表回数	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

**3 経営状況の分析に関すること 【指針①】**

**(現状と課題)**

現状は、小規模事業者に対する融資斡旋や、決算指導時において、必要に迫られた場面での、収支や資産・負債状況、経営指標を前期比較する分析する程度で、上記の機会に接点のない小規模事業者については、殆ど行っていない。創業予定者や創業者については、平成 27 年より開講した「創業塾」、既存の小規模事業者は平成 29 年の「経営塾」の集団指導の講習会で、専門家と連携して、決算書の読み方と損益分岐点の考え方をテーマに決算書の仕組みと、イノベーションマトリックス®(株式会社ディセンター監修の経営分析・新たな取り組み・展開の手法)を学習した。

**(改善方法)**

経営意欲の高い小規模事業者を対象に、「創業塾」「経営塾」の運営ノウハウを活かし、専門家や支援機関と連携して、集団セミナーを開催して、経営状況の分析の手法について理解を深める。そしてその後の経営指導員のフォローアップの個別相談会や、巡回訪問を通じて、実際に経営状況の現状分析支援を行う。

**(事業内容)**

**(1) 経営分析セミナー(集団)(新規)**

**(目的)**

決算書の仕組みを理解し、経営分析の手法を身に付けることで、自社の経営状態を把握し、今後の課題解決のための事業計画の策定に繋げる。

**(対象者(周知方法等))**

- ア 経営意欲の高い小規模事業者
- イ 新聞折込による全戸チラシ配布や、金融機関などの支援機関への訪問、ホームページの公開により周知する。

**(内 容)**

- ア 決算書の読み方と損益分岐点の考え方
- イ 自社の経営状況を分析する手法について
  - ・SWOT分析、イノベーションマトリックス®、財務分析
- ウ 経営分析の事例紹介と作成ワーク
- エ 経営指導員によるフォローアップの個別相談(受講者に対する経営分析の手法についての補足説明や、実際に自社の決算書を基に、経営分析の支援を行う)

**(講 師)**

外部専門講師

**(開催時期(回数))**

- 平成 31 年から平成 32 年 4~9 月(上半期)に 1 回開催。
- 平成 33 年から平成 35 年 4~6 月に 1 回と、10~12 月に 1 回の、計 2 回開催。

**(受講者数)**

1回の開催につき20名。

**(成果)**

小規模事業者が決算書を持参し自ら数値を記載して、経営状況の定性・定量分析を行い、経営分析の手法を身に付けることで、それまで漠然とした経営課題が可視化される。

**(事業内容)****(2) 経営分析支援(個別)(新規)****(目的)**

事業計画策定支援や策定後の実施支援を適切に実施していくために、小規模事業者の財務状況、強み、弱み、機会、脅威など経営状況の現状を認識する必要がある。

**(対象者)**

経営意欲の高い小規模事業者

**(手段手法(活用ツール等))**

セミナーで学んだ分析手法を基に、経営指導員が巡回訪問によるヒアリングと実際に自社の決算書を参考に経営分析の支援を行う。内部・外部環境における現状の強み・弱み・機会・脅威を知るためのSWOT分析や、イノベーションマトリックス®の非財務分析、「経営自己診断システム」・「ローカルベンチマーク」(企業の健康診断ツール)を活用した自社の成長性・収益性・生産性・安全性・健全性を知るための財務分析を行う。

**(分析項目)****ア SWOT分析**

自社の内部・外部環境を「強み」「弱み」「機会」「脅威」の4つのカテゴリーで要因分析する。

**イ 非財務分析(イノベーションマトリックス®)**

9つの内部環境(ターゲット・チャネル・販売促進・調達生産・商品サービス・課金モデル・有形資産・ヒト・無形資産)と4つの外部環境(市場・ライバル・ビジネスパートナー・その他外部環境)について具体的に記載し、現状認識と将来目標を明らかにし、課題と対応策を打ち出す。

**ウ 財務分析**

成長性(売上増加率など)、収益性(営業利益率・経常利益率など)、安全性(自己資本比率など)、健全性(有利子負債倍率など)などの経営指標を分析する。

**(活用方法)****ア 非財務分析**

イノベーションマトリックス®の非財務分析に基づき、外部環境から機会と脅威の要因を、次に内部環境から強みと弱みの要因を抽出し、自社の事業機会を明らかにして事業機会をできるだけ多く獲得するための事業計画に落とし込む。

**イ 財務分析**

小規模事業者が、自社の決算データの数値を「経営自己診断システム」や「ローカルベンチマーク」に入力し、「自社の財務分析」「国内同業種中小企業の中の位置づけ」「経営危険度」の表示内容を参考に、経営指標を悪化させている問題点や課題を抽出する。

**ウ データ保存**

収集した経営分析データは、今後の経営支援の資料として、小規模事業者支援システム(経営管理システム)に保存して、商工会で共有する。

**(提供方法)**

経営指導員が巡回時に、小規模事業者本人に経営分析した結果をデータで提供する。

**(小規模事業者に対する効果)**

経営状況の定性・定量分析、同業他社との比較などを行い、それまで漠然とした経営課題が可視化されることで、小規模事業者の意欲を引き出し、課題解決のための事業計画の策定・実施支援に繋げていくことができる。

**(3) 目 標**

内 容	現 状	平成 31 年	平成 32 年	平成 33 年	平成 34 年	平成 35 年
セミナー 開催回数	—	1 回	1 回	2 回	2 回	2 回
セミナー 受講者数	—	20 名	20 名	40 名	40 名	40 名
経営分析 件数	—	30 件 内訳 セミナー 受講者 20 名 巡回 10 名	30 件 内訳 セミナー 受講者 20 名 巡回 10 名	50 件 内訳 セミナー 受講者 40 名 巡回 10 名	50 件 内訳 セミナー 受講者 40 名 巡回 10 名	50 件 内訳 セミナー 受講者 40 名 巡回 10 名

**4 事業計画策定に関すること 【指針②】****(現状と課題)**

現状、個別指導において平成 26 年から新設された小規模事業持続化補助金の申請時や、日本政策金融公庫の小規模事業者経営改善資金（マル経）など金融斡旋の申し込みがあった場合の、事業計画策定支援に留まり、受け身的な支援が中心である。創業予定者や創業者については、平成 27 年より開講した「創業塾」、既存の小規模事業者は平成 29 年の「経営塾」の集団指導の講習会で、専門家と連携してイノベーションマトリックス®を活用した事業計画書の策定支援を行っている。

**(改善方法)**

経営状況の分析により抽出された課題を解決するために、事業計画策定を希望する経営意欲の強い小規模事業者を優先に、事業計画策定の支援を行う。

「創業塾」「経営塾」の運営ノウハウを活かし、専門家や支援機関と連携して、集団セミナーを開催して、事業計画策定の手法について理解を深める。そしてその後の経営指導員のフォローアップの個別相談会や、巡回訪問を通じて、実際に事業計画策定の支援を行う。また日々の経営に追われ、自発性に乏しい小規模事業者には、先進事例や成功要因を例示し、事業計画策定の支援実績を積む中で、その必要性を助言し啓蒙する。

**(事業内容)**

**(1) 事業計画策定セミナー(集団)(新規)**

**(目的)**

事業計画策定の意義と理解を深めて、事業計画作成の手法を学ぶためのセミナーを行う。

**(対象者(周知方法等))**

- ア 経営意欲の高い小規模事業者、経営分析セミナー受講者、経営分析実施事業者
- イ 新聞折込による全戸チラシ配布や、金融機関などの支援機関への訪問、ホームページの公開により周知する。

**(内容)**

- ア 資金調達・マーケティングについての基本的な知識。
- イ 経営計画作成アプリの「つくるくん」の操作方法。
- ウ 株式会社ディセンタ監修の「経営計画策定ツール」の活用。
- エ 事業計画書の事例紹介と作成ワーク。
- オ 経営指導員によるフォローアップの個別相談(受講者に対する事業計画策定支援)

**(講師)**

外部専門講師。

**(開催時期(回数))**

- 平成31年から平成32年 10～3月(下半期)に1回開催。
- 平成33年から平成35年 7～9月に1回と、1～3月に1回の、計2回開催。

**(受講者数)**

1回の開催につき20名。

**(成果)**

セミナーを通じて、事業計画書策定の重要性を認識すると共に、策定手法の理解度が深まる。

**(事業内容)**

**(2) 事業計画策定支援(個別)(新規)**

**(目的)**

地域経済動向を踏まえ、経営分析により顕在化した経営課題の解決に向けて、自社のビジネスモデルを再構築するために、事業計画策定支援を行う。

**(対象者)**

事業計画策定セミナー参加者。

**(手段・手法(活用ツール等))**

経営指導員が、巡回訪問時に事業計画策定の重要性を説明する。策定にあたりセミナーで学んだ中小企業基盤整備機構の提供する経営計画作成アプリの「経営計画つくるくん」や、株式会社ディセンタ監修の「経営計画策定ツール」を活用する。

**(支援内容)**

「経営計画つくるくん」や「経営計画策定ツール」を活用して事業計画の策定支援を行う。その過程で必要に応じて、専門家と連携して専門家に助言支援を求める。

**(小規模事業者に対する効果)**

セミナーで学んだ内容を理解して、小規模事業者自ら事業計画策定に着手することで、経営のモチベーションを高め、実効性の伴う経営課題解決を図る。

### (3) 目標

内 容	現 状	平成 31 年	平成 32 年	平成 33 年	平成 34 年	平成 35 年
セミナー 開催回数	—	1 回	1 回	2 回	2 回	2 回
セミナー 受講者数	—	20 名	20 名	40 名	40 名	40 名
事業計画 策定件数	—	10 件	12 件	14 件	16 件	20 件

## 5 事業計画策定後の実施支援に関すること 【指針②】

### (現状と課題)

現状、主に小規模事業持続化補助金の申請時や、マル経資金融資など金融斡旋時の事業計画策定支援に留まっていたために、不定期的な巡回訪問と聞き取りにより、事業計画の進捗状況の確認を行う程度である。当初の計画が外部環境の変化に適合しなくなり、実績と乖離することも想定されたが、計画の見直しの機会を設けるなどフォローアップを行う支援を行っていない。

### (改善方法)

経営指導員は定期的な巡回訪問を計画し、実施する。巡回訪問時に進捗の確認を行うと共に、PDCAサイクルに基づき、フォローアップを行う。またローリングプランを行い、計画を定期的に見直し、新たな課題が生じた場合は、専門家と連携して必要な支援を行う。

### (事業内容)

#### (1) フォローアップ支援事業 (改善)

#### (目 的)

経営指導員は策定した事業計画の進捗状況を調査し、実績との乖離があるかどうかを確認する。計画の修正が必要な場合は、要因の分析を行い、専門的な課題に応じて専門家派遣事業を活用するなど、フォローアップの支援を行う。

#### (対象者)

事業計画を策定した小規模事業者

#### (支援方法)

経営指導員は事業計画の進捗状況を確認するため、3ヵ月（四半期）に1回巡回訪問を行う。併せて中小企業基盤整備機構のポータルサイト「J-Net21」を活用し、国・県の支援施策や、小規模事業者持続化補助金などの補助金や助成金等の情報提供を行う。

#### (支援内容)

経営指導員は巡回訪問により小規模事業者にヒアリングを行い、計画と実績との乖離や乖離に至った問題点を抽出し、今後の対策について指導・助言を行う。高度専門的な課題については、専門家派遣事業を活用して支援を行う。

また、事業計画に基づく資金繰り支援については、日本政策金融公庫のマル経資金や経営発達支援資金、長野県信用保証協会や地域の金融機関を通じての低利な長野県の公的制度融資を積極的に活用する。そして、小規模事業者に対して、返済状況等を確認し、日本政策金融公庫や地域の金融機関と連携を行い、融資実行の事後支援を行う。



**(効果)**

P D C A 経営の実践支援や、ローリングプラン、専門家の活用などフォローアップの支援により、経営環境の変化に即応した伴走型の支援が可能となる。

**(目標)**

内 容	現 状	平成 31 年	平成 32 年	平成 33 年	平成 34 年	平成 35 年
フォローアップ 対象事業 者数	—	10 社	12 社	14 社	16 社	20 社
頻度（延 数）	—	40 回	88 回	144 回	208 回	288 回
内 訳	—	10 社 × 4 回	10 社 × 4 回	10 社 × 4 回	10 社 × 4 回	10 社 × 4 回
			12 社 × 4 回	12 社 × 4 回	12 社 × 4 回	12 社 × 4 回
				14 社 × 4 回	14 社 × 4 回	14 社 × 4 回
					16 社 × 4 回	16 社 × 4 回
						20 社 × 4 回

**6 需要動向調査に関すること 【指針③】****(現状と課題)**

本村は基幹産業である観光産業と農業によって成り立っている。落ち込みの激しかった国内スキー産業であったが、ここ数年増加している外国人観光客の増加により、観光産業の活性化と、観光産業で消費される農作物に関して一定のカンフル剤になった。しかし、現状の景気回復は外国人観光客あつてのものであり、特に雪不足の影響で、平成 26 年から 28 年の 3 年間は著しく不景気になった。このように冬季に依存した産業構造である点も課題である。近年は、夏季の観光需要も増加傾向の兆しがあり、小規模事業者もアウトドアアクティビティを中心に、差別化を図った商品展開を始めている。冬季・夏季ともに商工会として消費者ニーズの把握や、外国人を含む観光客に関する需要動向調査は行っていないため、個社に対して新たな販路開拓や、新商品の開発に繋げる支援にまで至っていないのが課題である。

**(改善方法)**

現状、観光需要動向や消費者の需要のトレンドや変化に関して、経営指導員の単なる聞き取りや、情報誌の見聞きで後手に回っている。幸いにして観光立村を謳っている白馬村では、長野冬季オリンピック以降、白馬観光局や、地区内にそれぞれ観光協会が設立されて、観光需要動向の情報収集がされている。また国策のインバウンド需要の取り込みに向けて、長野県行政からも多大な支援を頂いている。

以上の状況を踏まえ、関係団体に協力助言を頂き、連携を図りながら、需要動向調査を行う。調査結果については、個社にフィードバックすると共に、売上増加に繋げる支援を行う。新商品(主に飲食店のインバウンド対応メニュー等)・サービスの開発や、販路開拓(広告宣伝等)に関して、中小企業診断士等の専門家との連携や、新商品開発・販路開拓に伴う補助制度を活用して、小規模事業者に対して実効性のある支援を行う。

**(事業内容)**

**(1) 国内外の観光客を対象とした商品サービスに対する需要動向調査 (新規)**

**(目的)**

白馬村に訪れる国内外の観光客を対象に、関係団体に協力助言を頂き連携して、小規模事業者が販売している商品やサービス、もしくは今後販売を計画している商品等に対する需要動向調査を実施し、観光客が求める品質や味・価格・デザイン・サービス内容等を明らかにすることを目的とする。アンケート調査で明らかとなった課題を整理し、個社の事業計画作成に活用する。

**(対象者)**

ア 地域資源を取り扱う食品製造業者・農産物生産業者

イ 宿泊業者

ウ 地域資源を使ったメニューを取り扱う飲食業者

**(調査概要) ※対象者のア・イ・ウに対応して記述する。**

<b>調査名</b>	ア 国内外の観光客を対象とした加工商品に対するニーズ調査 イ 国内外の観光客で、宿泊利用者を対象とした宿泊満足度調査 ウ 国内外の観光客で、飲食利用者を対象とした飲食満足度調査
<b>調査場所</b>	ア 道の駅白馬・五竜エスカルプラザ・岩岳ホワイトプラザ (加工食品・特産品の販売所) イ 村内宿泊施設 5 件 (五竜・みそら野・八方・岩岳・落倉の各地区) ウ 村内飲食施設 2 件 (エコーランド・八方の各地区)
<b>調査方法</b>	ア 村内小規模事業者が製造する加工商品の試食による評価をアンケート調査する。アンケートの調査項目は、事前に経営指導員が当該食品製造業者・農産物生産業者と相談のうえ、アンケートを作成する。補助員はアンケート調査票を国内外の観光客個々に配布し、記載後にその場で回収する。回収したアンケートは、経営指導員が集計作業をして、分析を行う。 イ 村内の宿泊施設の利用者に対して、宿泊 (サービス) の評価をアンケート調査する。アンケートの調査項目は、事前に経営指導員が当該宿泊業者と相談のうえ、アンケートを作成する。宿泊業者はアンケート調査票を国内外の観光客 (宿泊客) 個々に配布し、チェックアウトの際にその場で回収する。回収したアンケートは、経営指導員が集計作業をして、分析を行う。 ウ 村内の飲食施設の利用者に対して、飲食 (商品) の評価をアンケート調査する。アンケートの調査項目は、事前に経営指導員が当該飲食業者と相談のうえ、アンケートを作成する。飲食業者はアンケート調査票を国内外の観光客 (飲食利用客) 個々に配布し、会計の際にその場で回収する。回収したアンケートは、経営指導員が集計作業をして分析を行う。
<b>調査項目</b>	ア 商品の味・価格・量・パッケージデザイン・商品名・見た目 等 イ 食事面・接客・施設設備・価格・満足度・再利用意向 等 ウ 商品の味・価格・量・接客・施設設備・満足度・再利用意向 等
<b>調査時期</b>	ア 4～9 月 (上半期) に 1 回と、10～3 月 (下半期) に 1 回の計 2 回 イ 4～9 月 (上半期) に 1 回と、10～3 月 (下半期) に 1 回の計 2 回 ウ 4～9 月 (上半期) に 1 回と、10～3 月 (下半期) に 1 回の計 2 回

<b>目標回収数</b>	ア 1商品につき100サンプル程度
	イ 1村内宿泊施設につき、100サンプル程度
	ウ 1村内飲食施設につき、100サンプル程度

**(活用方法)**

調査結果を基に、中小企業診断士等の専門家と連携して、現状分析や課題を整理して、経営指導員が小規模事業者に提供し、今後の商品・サービスの開発や改善に活かし、販路開拓支援の基礎資料や事業計画の作成に活用する。

**(小規模事業者に対する効果)**

アンケート調査の実施により、今後の商品・サービスの開発や改善に必要な課題を明らかにすることで、訴求力の高い「売れる商品・サービス」を開発、販売する。

**(目標)**

内 容	現 状	平成 31 年	平成 32 年	平成 33 年	平成 34 年	平成 35 年
<b>需要動向 調査・支援 事業者数</b>	—	ア 3社	ア 3社	ア 3社	ア 4社	ア 5社
		イ 5社	イ 6社	イ 7社	イ 8社	イ 9社
		ウ 2社	ウ 3社	ウ 4社	ウ 5社	ウ 6社

**7 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 【指針④】**

**(現状と課題)**

平成 29 年に、国の補助事業を活用して、行政（県）と連携し、白馬村を含む大北地域（小谷村・白馬村・大町市・池田町・松川村）の商工会と実行委員会を組織して、展示販売・商談会事業に取り組んだ。そして、展示販売会・商談会の会場の選定を大消費地に絞り込み、大量消費を視点に新たな需要の開拓を行った。その結果、次のような課題が浮き彫りとなった。

- ア 販路開拓に対応できる商品の少なさ。
- イ 販路開拓が可能になった際の商品の生産量の少なさ。
- ウ 販路開拓が可能になった後の商品の流通ルートの確保。
- エ 生産者の意欲的な販路開拓に関する取組の欠如。
- オ 観光と農業を主体とした地域である為、加工品が極端に少なく原材料での販売に留まり、収益性が悪く利益が低い。

**(改善方法)**

商談が成立した事業者を分析すると、高級焼肉店に地鶏の販路を拡大できたケースや、飲む健康水など富裕層向けの商品の商談が成立したケースなど、生産量が少量でも、商品がしっかりしており収益性の高い商品ほど販路開拓の成功率が高かった。平成 29 年度の展示販売・商談会事業から明らかになった課題を踏まえ、今後は出口（販路）を見据えた商品開発が求められる。これまでのプロダクトアウトの視点ではなく、小売（消費者）が求める、マーケットインを念頭に置いた商品開発支援を行う。

**(事業内容)**

**(1) 外部専門家や首都圏の小売店バイヤーと連携した商品開発と販路開拓支援(新規)**

**(目的)**

需要動向調査結果を踏まえ、首都圏を中心とした販路開拓に加え、新商品開発を進める経営意欲の高い小規模事業者や、事業計画策定事業者を対象に、外部専門家や小売店バイヤーと協働による商品開発支援を行う。加えて、販路として想定される小売・卸売事業者等への訪問によるヒアリング調査結果も反映させる。

商品開発にあたり、農産畜産物の多い地域でもあるため、県の農業普及センターとも連携し、生産量や提供できる期間を調整できるよう個社支援を行う。積極的な生産者に関しては、専門家派遣制度を活用し、6次産業化も視野に入れ、収益性の高い商品に加工できるよう個社支援を行う。

また首都圏の小売店バイヤーやヒアリング先の候補については、昨年度の展示販売・商談会事業の参加バイヤーや、長野県中小企業振興センターのネットワーク・金融機関の取引先などにより紹介斡旋を頂く。

**(対象者)**

- ア 農作物生産業者、食品製造業を中心とする小規模事業者。
- イ 事業計画策定事業者等。

**(商品開発連携先の首都圏の小売店バイヤー候補)**

- ア 株式会社松屋。
- イ 株式会社高島屋。

**(首都圏事業者ヒアリング先候補)**

- ア 信州産食材や信州産商品の取扱店舗のオーナー・飲食店シェフ。
- イ 小売店や卸売事業者のバイヤー担当者 等。

**(支援方法の手順)**

<b>STEP 1</b>	経営指導員の巡回による支援先小規模事業者の募集・選定。
<b>STEP 2</b>	支援先事業者との商品開発スケジュールの確認・調整。
<b>STEP 3</b>	外部専門家(よろず支援拠点)及びバイヤー担当者、関係機関(県農業普及センター)と連携による商品企画、試作品開発支援(補助金等の活用・専門家の派遣)
<b>STEP 4</b>	首都圏の小売・卸売業者、飲食店等に対する個別ヒアリング。 ・試作品の試食による評価。 ・商品のネーミング・パッケージ・価格等の評価。
<b>STEP 5</b>	ブラッシュアップ、新商品の仕様決定。
<b>STEP 6</b>	首都圏の小売店等での販売開始。

**(小規模事業者に対する効果)**

商品企画、試作品開発の段階から出口(販路)を見据え、小売店バイヤーと協働で商品開発を進めることで小規模事業者の新たな開拓と確実な販売に繋げることができる。

**(目標)**

内 容	現 状	平成 31 年	平成 32 年	平成 33 年	平成 34 年	平成 35 年
新商品開発対象の事業者数	—	2社	2社	2社	2社	3社
バイヤーとの商談成約件数／社	—	1件	1件	1件	2件	2件
売上額／社	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円

## **(事業内容)**

### **(2) 宿泊業者・飲食業者等に対するIT活用支援（新規）**

#### **(目的)**

村内の観光事業者は7割を超え、その殆どが宿泊（飲食）施設である。最近の観光動向は、団体よりも個人や家族・小グループ単位の旅行が多く、ITの普及により旅行エージェントを仲介せず、直接インターネットに予約を行うケースが増えており、IT環境の有無が、販路開拓に大きく影響を与える。また外国人観光客が増加する中で、決済方法も現金のほかカード決済も多い。さらに消費者は宿泊（飲食）施設の情報をリアルタイムにホームページ・フェイスブック・スマートフォン等を活用して収集する傾向が強くなり、ITの活用とホームページの質の向上が、販路開拓を行う上で重要である。

#### **(対象者)**

- ア 需要動向調査の支援事業者など経営意欲の高い宿泊業者・飲食業者。
- イ 事業計画策定事業者。

#### **(支援方法)**

経営指導員の個別巡回指導を通じて、全国商工会連合会が100万人会員ネットワーク事業で提供している、インターネットを使用した事業者情報発信ツールを活用して販路開拓の支援を行い、集団セミナーを通じて、販路開拓のためのIT活用の手法を学習してもらう。また宿泊予約や飲食店予約、決済サービスなど、高度な専門的知識が必要な事項については、専門家派遣を活用して支援を行う。

IT活用支援事業者数については、セミナー受講生のうち、その後の経営指導員によるフォローアップや、専門家派遣による支援を受けた事業者数とする。

#### **ア IT活用セミナー（集団）**

##### **(ア) 内容**

- ア Webサイト制作とネット集客施策について。
- イ 売れるサイトである「ランディングページ」の概念について。
- ウ 使いやすいWebサイト。
- エ 経営指導員によるフォローアップの個別相談（受講者に対するITを活用した販路開拓支援）

##### **(イ) 講師**

外部専門講師。

##### **(ウ) 開催時期（回数）**

10～3月（下半期）に1回開催。

##### **(エ) 受講者数**

1回の開催につき20名。

##### **(オ) 小規模事業者に対する効果**

セミナーを通じて、IT活用による販路開拓の重要性を認識すると共に、ITツールを活用した販路開拓を実践する。

#### **イ IT活用支援（個別）**

##### **(ア) 手段・手法（活用ツール等）**

経営指導員の個別巡回指導を通じて、全国商工会連合会が100万人会員ネットワーク事業で提供している、インターネットを使用した事業者情報発信ツール「SHIFT（シフト）」を活用して、自社のホームページ作成や、顧客管理・オンライン販売の手法を学び、販路開拓の支援を行う。

**(イ) 小規模事業者に対する効果**

経営指導員の個別巡回指導を通じて、IT活用による販路開拓の重要性を認識すると共に、SHIFTを活用した販路開拓を実践する。SHIFTには、顧客管理やオンライン販売の機能も備わっており、ホームページの作成と同様に無料で機能を活用出来る。また、自社のホームページを持っている小規模事業者においても100万人会員ネットワークに参加することで、SHIFTのホームページを通じて既存の自社ホームページへ閲覧者を誘導することが出来る。

**(目 標)**

内 容	現 状	平成31年	平成32年	平成33年	平成34年	平成35年
セミナー開催回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
セミナー受講者数	—	20名 (内 訳) IT活用 支援対象 事業者数 10名 事業計画 策定事業 者数・巡回 10名	20名 (内 訳) IT活用 支援対象 事業者数 10名 事業計画 策定事業 者数・巡回 10名	20名 (内 訳) IT活用 支援対象 事業者数 10名 事業計画 策定事業 者数・巡回 10名	20名 (内 訳) IT活用 支援対象 事業者数 10名 事業計画 策定事業 者数・巡回 10名	20名 (内 訳) IT活用 支援対象 事業者数 10名 事業計画 策定事業 者数・巡回 10名
IT活用支援事業者数	—	10社	12社	14社	16社	20社
売上増加率／社	—	1社につき、前期売上高の3%増加	1社につき、前期売上高の3%増加	1社につき、前期売上高の3%増加	1社につき、前期売上高の3%増加	1社につき、前期売上高の3%増加
ホームページ作成事業者数	—	10社	12社	14社	16社	20社
売上増加率／社	—	1社につき、前期売上高の3%増加	1社につき、前期売上高の3%増加	1社につき、前期売上高の3%増加	1社につき、前期売上高の3%増加	1社につき、前期売上高の3%増加



## 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

#### (現状と課題)

白馬村の基幹産業である観光産業が、かつてスキーブームの終焉により観光客数の入込数が激減し、1998年のオリンピック開催による知名度向上にも拘らず、全体の観光客入込数減少に歯止めがかからなかった時に、白馬商工会が中心となり、2001年に観光関連事業者で構成する「白馬村インバウンド推進協議会」を立ち上げ、海外からのスキー客誘致を目指し、韓国に観光事務所を開設するなど誘致活動を展開した。その後2004年に、官民一体で外客誘客に注力するために「白馬村観光局」が設立され、2005年よりオーストラリア人を中心に、外国人観光客が急増するようになり、現在日本でも有数の国際山岳リゾート地として再生した。

しかし、白馬村の観光は冬季のスキー目的と夏季の周遊型の来訪が中心であり、年間を通して観光客に魅力を提供できる、通年型の観光地にシフトすることが今後の課題である。また白馬商工会は、現在白馬村と共に長野県、新潟県の3市1町2村の行政、商工会、観光関連事業者27団体で構成する「北アルプス日本海広域観光連携会議」に参加し、北陸新幹線糸魚川駅を拠点とした広域観光の連携を推進している。

一方、農業については、白馬村が地域特産物の振興のため、「蕎麦の里白馬」を推進していることから、白馬商工会は6次産業化により「白馬ガレット」を開発したが、近年は食用ほおずきや、ブルーベリー、陸わさび、またカラフル(ミニ)トマト、白いズッキーニ、紫のカリフラワーなど、色鮮やかな野菜の栽培から加工、販売を手掛けて、新たな特産品として数種類の商品化を行っている生産者団体も現れている。今後は、村の前期基本計画のとおり、生産者の育成支援を図り、安定的な需要の創出と、消費者ニーズに併せた安定供給の体制づくりが求められる。

また、全国的に進む少子高齢化の影響により、白馬村においても産業を支える生産年齢人口(15~64歳)の減少や、後継者不足が課題となっており、村の基本構想に掲げる「移住・定住の促進」を図り、若年層の村内流入を増やして、本村の未来の産業を担う新たな人材の育成を支援することが課題である。

#### (改善方法)

基幹産業の観光と農業が連携して、今後年間を通して外国人観光客の観光需要が見込める着地型体験観光の商品を開発すると共に、地域資源を活かした特産品の掘り起しと開発を進め、主に海外に発信することにより、観光振興等を含む地域のブランド化を図り、賑わいの創出を促進する。農業体験や食文化体験の観光メニューや、特産品の掘り起しと開発により、地域の食の需要拡大を所得の向上にも繋げることで、地域経済を循環させて地域経済の活性化を図る。また、村内の若者を対象に交流と出会いの機会を提供して、村外から人口を取り込むことにより、移住・定住の促進と地域経済の活性化を図る。さらに本村の未来の産業を担う新たな人材の育成を支援する観点から、白馬ガレット焼成職人＝白馬クレーピエの要請講座の継続開催や、長野県立白馬高校の生徒に対する就職支援を行う。

**(事業内容)**

**(1) 「食と農の景勝地白馬」地域振興事業 (新規)**

**(目的)**

基幹産業の観光と農業が連携して、農林水産省の提唱する「食と農の景勝地白馬」の地域ブランドで、インバウンド需要を取り込むことにより、通年の滞在型観光への転換を図り、地域の食の需要拡大と所得向上に繋げる。

**(手段 (参画者と商工会の役割))**

商工会が地域のコーディネーターとして、商工会の強みである多面的ネットワークとビジネス感覚を活かし、地域の中核として地域資源と人材を結び付け、事業を実施する。国の「食と農の景勝地推進協議会事務局」と連携して、「白馬 食と農の景勝地推進協議会」を立ち上げ、構成員には商工団体・生産者団体・宿泊飲食施設・行政との関係機関が参画し、以下の内容について官民一体となり事業運営を行う。

**(目標)**

内 容	現 状	平成 31 年	平成 32 年	平成 33 年	平成 34 年	平成 35 年
農業・観光体験プログラム <sup>①</sup> の開発・発信	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
郷土料理のアレンジ・地場食材を活用したメニュー開発・発信	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
「食」の特産品発・販路開拓	白馬ガレット	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
白馬クルーピエ養成講座	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
インバウンド多言語講習会	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

**(効果)**

海外での「食と農の景勝地白馬」の地域ブランドの認知度増加により、小規模事業者の収益増加と、所得の向上を図る。

**(目標)**

内 容	現 状	平成 31 年	平成 32 年	平成 33 年	平成 34 年	平成 35 年
外国人観光客 (オセアニア <sup>②</sup> )	90,464 (人)	110,000	120,000	130,000	140,000	150,000

**(事業内容)**

**(2) 白馬村地域婚活支援事業 (拡充)**

**(目的)**

白馬村内の男性の交流・出会いの機会を提供し、村内外の女性参加者に白馬村の魅力を発信することで、新たな発見や再来訪を動機づけ、成婚率を高めて少子高齢化の防止や地域経済の活性化に繋げる。

**(手段 (参画者と商工会の役割))**

商工会青年部（小規模事業者の若手後継者の団体）が主体となり、観光関連事業者等と連携して、白馬村の四季の観光資源を活かしたイベント（秋の自然豊かなフィールドを活かした自転車サイクリング婚活や、冬のパウダースノーを活かしたゲレンデ婚活など）の企画運営を行う。そして、成立したカップルを結婚・定住に至るまで本人の意向に沿い、白馬村社会福祉協議会と連携して、アドバイザーとしてフォローを行う。

**(目 標)**

内 容	現 状	平成 31 年	平成 32 年	平成 33 年	平成 34 年	平成 35 年
自転車サイクリング婚活 (10月)	—	1回	1回	1回	1回	1回
クリスマス婚活 (12月)	—	1回	1回	1回	1回	1回
スキー・スノーボードのゲレンデ婚活 (2月)	—	1回	1回	1回	1回	1回

**(効 果)**

主催者が商工会で、白馬村社会福祉協議会や観光関連事業者等と連携することで、参加者に対して、公共性が高く信頼感を醸成できる。また事業実施を通じて、地域の一体感と地域の絆を育み、村内の観光関連施設を利用することで、地域経済を活性化させる。また、複数回事業を行うことで、カップル生誕の新たな観光地としての付加価値を創造する。

**(目 標)**

内 容	現 状	平成 31 年	平成 32 年	平成 33 年	平成 34 年	平成 35 年
成婚・定住件数	—	—	—	1組	1組	1組

**(事業内容)**

**(3) 白馬高校就職支援事業 (継続)**

**(目 的)**

本村の未来の産業を担い、地域に活躍できる新たな人材の育成を支援するため、長野県立白馬高校の生徒に対する就職支援を行う。

**(手段 (参画者と商工会の役割))**

白馬商工会が主体となり、白馬村や労働行政関係機関と連携して、白馬高校生の就職希望者を対象に、職業観の醸成に繋がるキャリアカウンセリングを行う。

**(効 果)**

白馬村の産業事情を理解し、適正検査（職業レディネス・テスト）やグループワークを通して、進路選択への動機付けを促す。

**(事業内容)**

**(4) 北アルプス日本海広域観光連携会議 (継続)**

**(目 的)**

北陸新幹線糸魚川駅を拠点とした広域観光の連携を推進する。

**(手段 (参画者と商工会の役割))**

連携会議の構成団体として参画し、専門委員の委員として、小規模事業者の意見を反映させる。

## **(効 果)**

観光庁の訪日プロモーション地方連携事業を実施する中で、2017年6月に台湾からのサイクリストをターゲットにしたサイクリングツアーを実施し、グリーンシーズンのインバウンド需要の増加に繋げる。

## **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**

#### **(現状と課題)**

長野県商工会連合会の経営支援体制の地域グループ単位である北アルプスグループ（白馬村を含む6つの商工会で構成）を対象にした「経営支援グループ会議」が2カ月に1回開催され、主に管内の経済・需要動向、小規模事業者の支援の進捗状況や課題点について情報交換を行っている。また外部の支援機関では、日本政策金融公庫が主催するマル経協議会が年に1回開催され、管内の商工会の金融需要や地域の経済動向を中心に、情報交換を行っている。いずれの場合も、少ない機会での断続的な情報交換であり、多様な支援の場面での支援ノウハウの情報交換までには至っておらず、それにより新たな需要の開拓を進める基盤の構築に繋がっていない。

#### **(改善方法)**

現在連携している支援機関を含め、どのような内容で連携するのかを整理し、調査・分析、事業計画策定及び創業、販路開拓等の多様な支援の場面ごとに支援ノウハウ等について情報交換を行う。

#### **(事業内容)**

##### **(1) 北アルプス経営支援センターグループとの情報交換（改善）**

###### **(目 的)**

商工会中期マスタープランに基づき、高度専門的な案件についてはグループ内の複数の経営指導員により、支援ノウハウ等の情報交換をして、自らの支援能力の向上を図る。

###### **(手段（連携先、開催時期、頻度 等）)**

北アルプスグループ（白馬村を含む6つの商工会で構成）内の商工会の経営指導員が、2か月に1回、管内の小規模事業者の高度専門的な案件を抽出して、支援ニーズや知識、ノウハウを情報交換する。課題解決ができない場合は、商工会連合会の上席専門指導員や、専門家派遣により専門家と連携して対応する。

また、情報交換をする中で、小規模事業者同士の新規の取引や、連携の機会をコーディネートするマッチング支援を行い、新たな需要の開拓を進める基盤の構築を図る。

###### **(組織及び小規模事業者に対する効果)**

商工会中期マスタープランに基づく経営支援体制を行うことで、小規模事業者に対する伴走型の支援が可能となる。また専門家を活用し、支援ノウハウを共有することにより、経営指導員自らの支援能力の向上を図ることができる。

#### **(事業内容)**

##### **(2) 地域の経済動向調査についての情報交換（新規）**

###### **(目 的)**

地域の経済動向について、専門家と連携して定性的な分析を行うことで、より精度の高い地域経済の現状把握と将来予測を行い、小規模事業者が経営判断や経営分析時の基礎資料として活用する。

**(手段 (連携先、開催時期、頻度 等))**

中小企業診断士または税理士等の専門家と、調査を行う4～9月(上半期)と10～3月(下半期)の各1回、年間2回の調査結果について、それぞれ2回開催する。

**(組織及び小規模事業者に対する効果)**

経営発達支援事業の円滑な実施及び小規模事業者への効果的な伴走型支援が可能となる。

**(事業内容)**

**(3) 経営状況の分析についての情報交換 (新規)**

**(目的)**

SWOT分析や、「経営自己診断システム」を活用した分析について、専門家との連携を通じた支援ノウハウの情報交換を行い、課題の抽出と事業計画策定時の基礎資料として活用する。また課題の抽出に応じて専門家派遣により課題解決に向け支援を行う。

**(手段 (連携先、開催時期、頻度 等))**

経営指導員の巡回指導を中心に、個別セミナーの開催等による中小企業診断士との連携を通じたノウハウ等の情報交換を、経営分析事業者1件につき2回行う。

**(組織及び小規模事業者に対する効果)**

経営発達支援事業の円滑な実施及び小規模事業者への効果的な伴走型支援が可能となる。

**(事業内容)**

**(4) 事業計画の策定についての情報交換 (新規)**

**(目的)**

経営計画策定ソフトにより小規模事業者自らが作成した事業計画書について、専門家との連携を通じた支援ノウハウの情報交換により最終点検を行い、事業の持続的発展への実行支援を行う。

**(手段 (連携先、開催時期、頻度 等))**

経営指導員の巡回指導を中心に、個別セミナーの開催等による中小企業診断士との連携を通じたノウハウ等の情報交換による最終点検を、事業計画策定事業者1件につき2回は行う。

**(組織及び小規模事業者に対する効果)**

経営発達支援事業の円滑な実施及び小規模事業者への効果的な伴走型支援が可能となる。

**(事業内容)**

**(5) 事業計画策定後の実施についての情報交換 (新規)**

**(目的)**

事業計画の進捗状況を調査し、計画の修正が必要な場合は、専門家との連携を通じた支援ノウハウの情報交換により要因分析を行い、専門的な課題に応じて専門家派遣により課題解決に向けて支援を行う。

**(手段 (連携先、開催時期、頻度 等))**

経営指導員の巡回指導を中心に、個別セミナーの開催等による中小企業診断士との連携を通じたノウハウ等の情報交換を、事業計画策定事業者1件につき2回は行う。

**(組織及び小規模事業者に対する効果)**

経営発達支援事業の円滑な実施及び小規模事業者への効果的な伴走型支援が可能となる。

**(目 標)**

内 容	現 状	平成 31 年	平成 32 年	平成 33 年	平成 34 年	平成 35 年
経営センターグループと情報交換	6回	6回	6回	6回	6回	6回
地域経済動向調査情報交換	—	2回	2回	2回	2回	2回
経営状況の分析の情報交換	—	10件×2回	10件×2回	10件×2回	10件×2回	10件×2回
事業計画策定の情報交換	—	10件×2回	10件×2回	10件×2回	10件×2回	10件×2回
事業計画策定後の実施の情報交換	—	10件×2回	10件×2回	10件×2回	10件×2回	10件×2回

**2 経営指導員等の資質向上等に関すること**

**(現状と課題)**

白馬商工会は、経営支援経験の豊富な職員が少なく、職員の専門的なスキルも個々の職員の力量に任せる部分が多く、組織としての支援体制ができていないのが現状である。金融や税務、記帳、労働保険といった基本的な経営改善の知識の他に、今後小規模事業者に対し伴走型支援を行うためにも、個々の職員の専門的スキルの向上は不可欠である。これまでは、長野県商工会連合会が主催する職種別・専門分野別研修会、関係機関の業務別研修会の参加や、全国商工会連合会のeラーニングを活用した全国統一研修事業（WEB研修）の受講を中心に、資質向上を図ってきたが、一過性の知識習得に終始している。

**(改善方法)**

長野県商工会連合会の専門分野別研修会や、全国統一研修事業（WEB研修）、中小企業大学校が主催する専門分野別研修には、経営指導員のみならず、補助員等も受講することで、組織全体の専門的スキルアップに繋げる。また、前述の北アルプス経営支援センターグループの情報交換会において、複数の経営指導員や上席専門指導員により支援事例を検証し、個社支援の能力向上を図る。その際、職員が研修に参加しやすい環境を作る為、研修参加時の職員不在の対応も検討する。



経営支援の中で収集した小規模事業者の特性（経営分析状況の分析結果など）や、個人に帰属しがちな支援ノウハウや支援事例等について、長野県商工会連合会が提供する「小規模事業者支援システム」の経営カルテに入力し、職員間で情報やデータの共有を図る。また各種研修会等で得た支援ノウハウ等の資料については、資料を回覧するだけでなくPDFにデータ保存して、職員間で共有を図り、OJTによる支援体制を構築する。また、OJTの一環として、専門家派遣時において、補助員も同行して経営支援のスキル向上を図る。さらには、人事異動や退職といった将来的な事情を考慮し、定期的に事業分担を見直し、事業毎に主担当と副担当を配置して、職員個々が抱えるのではなく、事業が円滑に引き継げる体制を構築する。

### **（事業内容）**

#### **（1）専門的スキル向上研修（OFF-JT）（改善）**

##### **（目的）**

経営指導員や補助員等個々の、現在のスキルのレベルを確認した上で、記帳や税務指導といった基礎的な経営改善の知識の他に、個々のスキルに満たない専門分野（需要動向調査手法、事業計画の策定手法、マーケティング手法、事業承継支援、IT・WEB活用支援、コミュニケーション能力等）について、支援ノウハウの習得を図る。

##### **（手段（実施時期、頻度等））**

##### **ア 内部機関研修**

北アルプス経営支援センターグループの情報交換会において、経営指導員や補助員等を対象に、2カ月に1回支援事例研修を行う。長野県商工会連合会が主催する専門分野別研修会（経営指導員必須）において、年1回は補助員等も参加する。

##### **イ 外部機関研修**

全国商工会連合会のWEB研修や、中小企業大学校が主催する専門分野別研修は、経営指導員のみならず補助員等も、受講する。

##### **（組織及び小規模事業者に対する効果）**

研修を通じて職員全体の専門的分野のスキルアップに繋がり、今後小規模事業者に対し円滑な伴走型の支援を可能とする。

### **（事業内容）**

#### **（2）職員間の支援ノウハウ情報の共有（OJT）（新規）**

##### **（目的）**

経営指導員や補助員等が研修会等で習得した支援ノウハウや、小規模事業者の経営分析状況の分析結果等を、組織内で共有する体制を構築する。

##### **（手段（実施時期、頻度等））**

研修会で習得した支援ノウハウや、小規模事業者の経営分析状況の分析結果等をデータ保存して、職員間で共有すると共に、職員の内部会議を毎月1回開催し、それぞれの職員が取り組んでいる支援業務とその課題を抽出し、支援事例の検証や小規模事業者の課題解決に活用する。

##### **（組織及び小規模事業者に対する効果）**

職員個々の支援業務やその課題、小規模事業者の情報を報告して、商工会組織全体の方向性を共有すると共に、高度な案件やトラブルに直面している場合に、OJTによる支援体制を構築して、解決に導いていく。

(目 標)						
内 容	現 状	平成 31 年	平成 32 年	平成 33 年	平成 34 年	平成 35 年
北アルプスグループ会議	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回
WEB 研修 (補助員)	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
中小企業大学校 (専門分野研修)	—	経営指導員 1 回 補助員 1 回	経営指導員 1 回 補助員 1 回	経営指導員 1 回 補助員 1 回	経営指導員 1 回 補助員 1 回	経営指導員 1 回 補助員 1 回
内部の情報共有会議	—	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回

### 3 事業評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (現状と課題)

事業の立案、進捗状況と報告は、年 4 回の理事会において、また年間事業の概要報告は、年 1 回の通常総代会で行っているが、事業ごとの P D C A 等を殆ど行っていないのが現状である。事業の評価や、期中における事業の見直しについての協議があまりされていないことから、事業評価が十分に行われていない。

#### (改善方法)

事業ごとに P D C A サイクルによる事業評価と事業の見直しを行う。P D C A サイクルの構築にあたり、外部有識者を活用して定性的・定量的な評価と検証を、毎年度 2 回の頻度で実施する。

#### (事業内容)

##### (1) P D C A による評価 (新規)

#### (目 的)

経営発達支援計画に基づいて事業の客観的な評価を行い、次年度以降の各事業の見直し等に繋げることを目的とする。

#### (手 段)

各評価項目における事業実績について、定量的及び定性的な観点から評価を行う。また長野県商工会連合会の「中期マスタープラン」の実践状況による判定も行う。

#### (頻 度)

4 月～9 月までの上半期を 10 月に、10 月～3 月までの下半期を 3 月にそれぞれ行う。

#### (実施体制)

商工会内に評価委員会を設置し事業評価を行う。

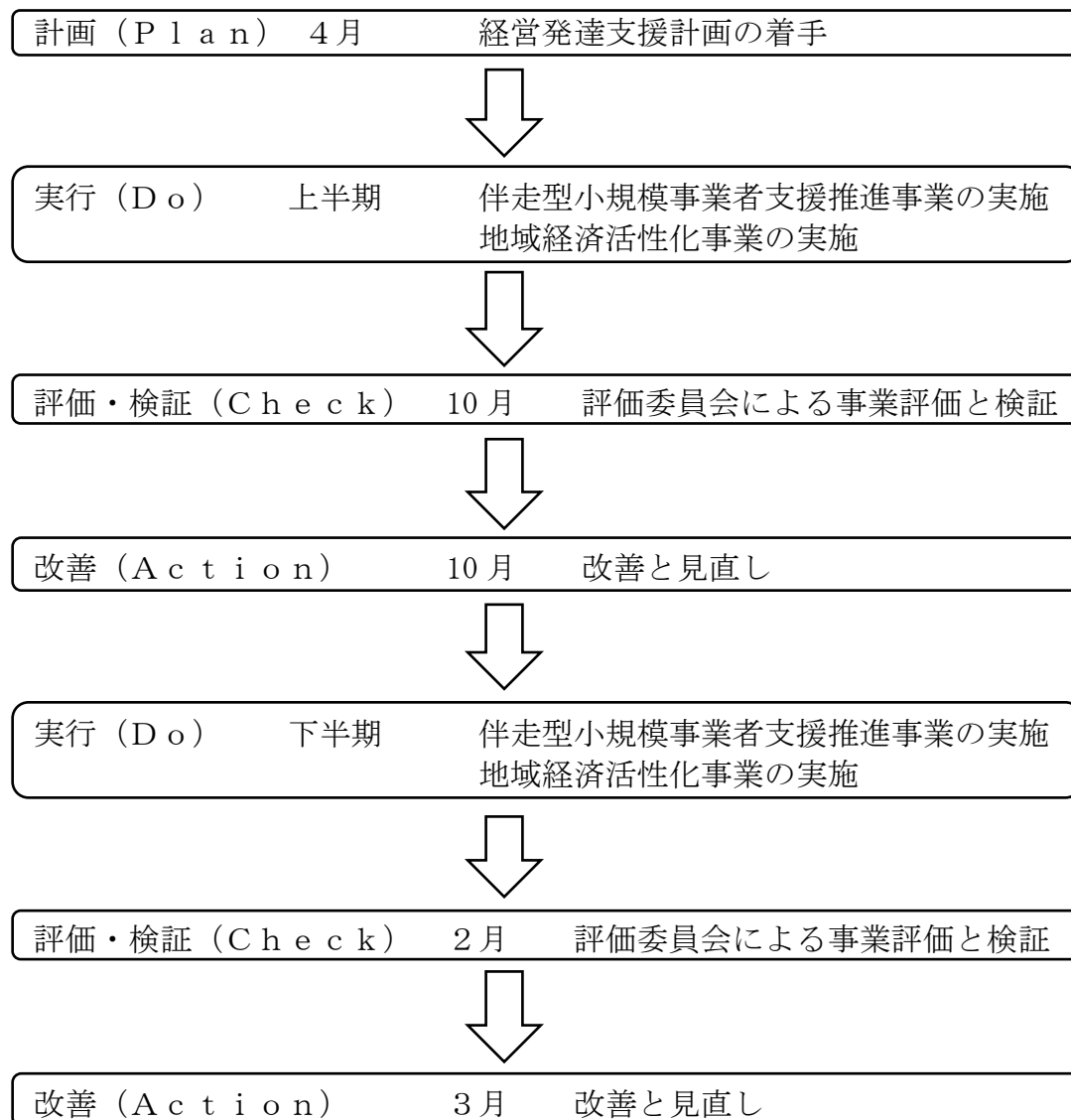
### (組織及び小規模事業者に対する効果)

商工会の正副会長、商業・工業・観光部会の各部長（本会理事）、村の関係課長、金融機関、専門家などの有識者により「評価委員会」を設置する。PDCAによる検証と計画の見直しを行い、小規模事業者に対する経営発達支援計画の実行効果を高める。

### (事業の成果、評価及び見直し結果の公表)

評価委員会から提案された事業成果の評価と見直し案を、理事会において審議し、事業成果の評価・見直しの方針を決定する。理事会において決定された事業成果の評価見直し案について通常総代会へ報告する。事業成果の評価と見直しの結果を、白馬商工会のホームページに、計画期間中公表する。

### (事業の成果・評価及び見直しのスケジュール)



(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

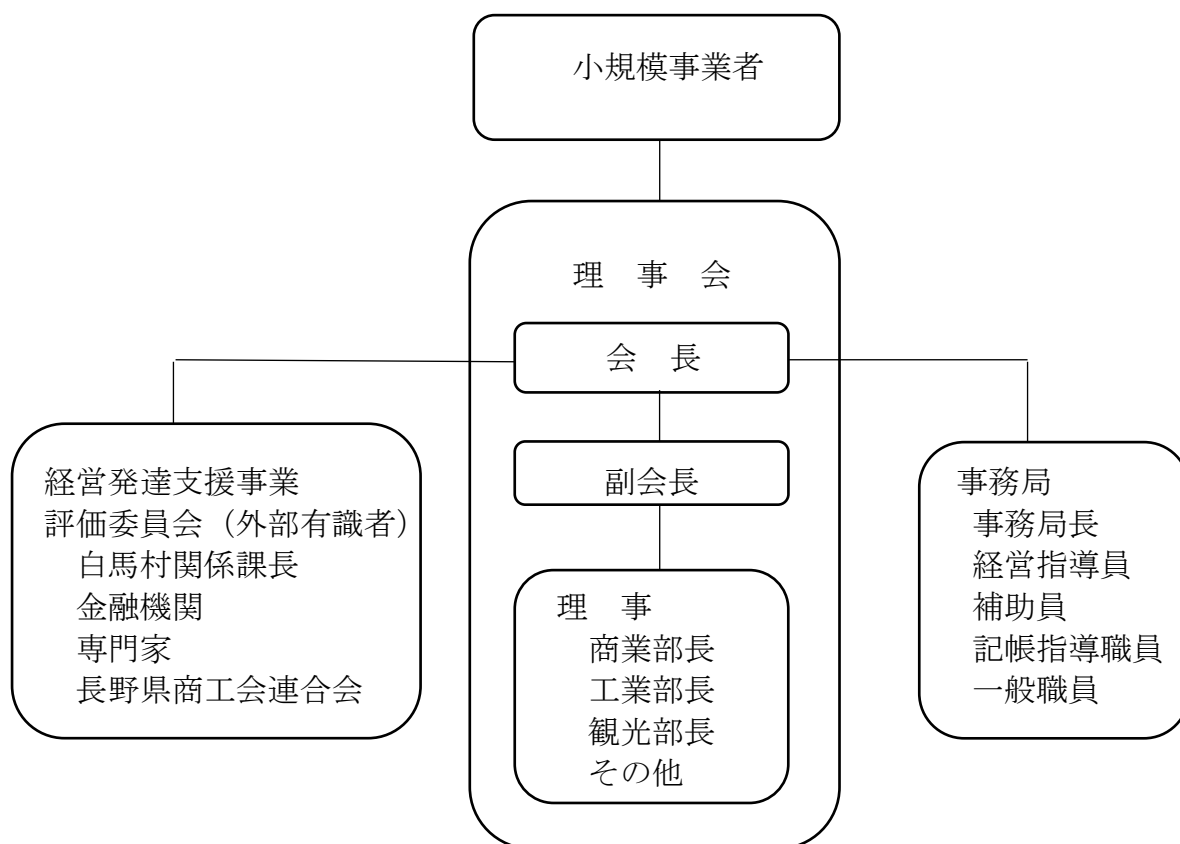
経営発達支援事業の実施体制

(30年9月1日現在)

(1) 組織体制

- ア 実施体制
- |         |  |
|---------|--|
| 事業統括責任者 | 商工会長 (1名)                                    |
| 事業遂行責任者 | 事務局長 (1名)                                    |
| 事業遂行者   | 経営指導員 (2名)・補助員 (2名)<br>記帳指導職員 (1名)・一般職員 (1名) |

イ 組織図



(2) 連絡先

< 部署・電話 >

白马商工会

〒399-9301 長野県北安曇郡白马村大字北城7078

TEL 0261-72-5101

FAX 0261-72-6112

メールアドレス info@hakuba-sci.jp

URL http://www.hakuba-sci.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	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
地域の経済動 向調査の事業 費	500	500	500	500	500
経営状況の分 析の事業費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
事業計画策定 の事業費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
需要動向の調 査費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
需要開拓事業 費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
地域経済活性 化事業費	500	500	500	500	500
職員資質向上 事業費	500	500	500	500	500

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国・県・村補助金、会費、手数料、賦課金

(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
<p>I-1 地域の経済動向調査に関すること【指針③】</p> <p>(1) 小規模事業者景気動向調査に係わる支援</p> <p>I-2 経営状況の分析に関すること【指針①】</p> <p>(1) 経営分析セミナーに係わる個別支援</p> <p>(2) 経営分析に係わる支援</p> <p>I-3 事業計画策定に関すること【指針②】</p> <p>(1) 事業計画策定セミナーに係わる個別支援</p> <p>(2) 事業計画策定に係わる支援</p> <p>I-4 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】</p> <p>(1) フォローアップに係わる個別支援</p> <p>I-5 需要動向調査に関すること【指針②】</p> <p>(1) 国内外の観光客を対象とした商品サービスに対する需要動向調査に係わる支援</p> <p>I-6 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】</p> <p>(1) 外部専門家や首都圏の小売店バイヤーと連携した商品開発と販路開拓に係わる支援</p> <p>(2) 宿泊業者・飲食業者等に対するIT活用に係わる支援</p> <p>II 地域経済の活性化に資する取組</p> <p>(1) 「食と農の景勝地白馬」地域振興事業</p> <p>(2) 白馬村地域婚活支援事業</p> <p>(3) 白馬高校就職支援事業</p> <p>(4) 北アルプス日本海広域観光連携会議</p> <p>III-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</p> <p>(1) 支援ノウハウの情報交換</p> <p>III-2 経営指導員等の資質向上等に関すること</p> <p>(1) 専門的スキル向上研修(OFF-JT)</p> <p>III-3 事業評価及び見直しをするための仕組みに関すること</p> <p>(1) PDCAによる評価</p>

連携者及びその役割

I 経営発達支援事業に係る連携者及びその役割

連 携 者	指針区分	役 割	効 果
中小機構関東 代表者 本部長 氏 名 占部 治 住 所 東京都港区虎ノ門3-5-1 電話番号 03-5470-1509	指針①	・経営分析支援における「経営自己診断システム」の提供	・経営分析支援におけるツールを提供することができる。
	指針②	・事業計画策定支援における「経営計画作成アプリ」の提供	・事業計画策定支援におけるツールを提供することができる。
		・事業計画策定支援や、策定後の実施支援における「ミラサポ」の専門家派遣	・専門家派遣により、高度専門的な課題を解決することができる。
株式会社日本政策金融公庫 松本支店国民生活事業 代表者 事業統轄 氏 名 福富 康二 住 所 長野県松本市中央1-4-20 日本生命松本駅前ビル 電話番号 0263-33-7070	指針②	・事業計画策定後の実施に係る資金繰り支援	・マル経資金や経営発達支援資金などの公的資金を、低利で資金調達することができる。
一般財団法人長野経済研究所 代表者 理事長 氏 名 山浦愛幸 住 所 長野県長野市中御所岡田178-13 八十二別館3階 電話番号 026-224-05017	指針③	・「経済月報」の活用及び情報提供等支援	・長野県の小規模事業者に関する実態調査結果や先進事例をタイムリーに提供できる。
	指針④	・小売店バイヤー・ヒアリング先事業者の紹介、斡旋	・小売店バイヤーと連携した商品開発や販路開拓支援を行う。
長野県商工会連合会 代表者 会長 氏 名 柏木昭憲 住 所 長野県長野市中御所岡田131-10 長野県中小企業会館 電話番号 026-228-2131	指針③	・「中小企業景況調査報告書」の活用及び情報提供等支援	・長野県下の商工会の小規模事業に関する実態調査結果をタイムリーに提供できる。
		・小規模事業者景気動向調査における上席専門指導員の活用やエキスパートバンクによる専門家派遣	・地域経済の現状と動向を分析し、将来予測を行うことができる。 ・経営指導員等への支援能力向上を図る。
		・需要動向調査における上席専門指導員の活用やエキスパートバンクによる専門家派遣	・今後の商品・サービスの開発や改善に活かし、販路開拓支援の基礎資料や事業計画の作成に活用することができる。 ・経営指導員等への支援能力向上を図る。
	指針②	・事業計画策定支援や、策定後の実施支援における上席専門指導員の活用やエキスパートバンクによる専門家派遣	・専門家派遣により、高度専門的な課題を解決することができる。

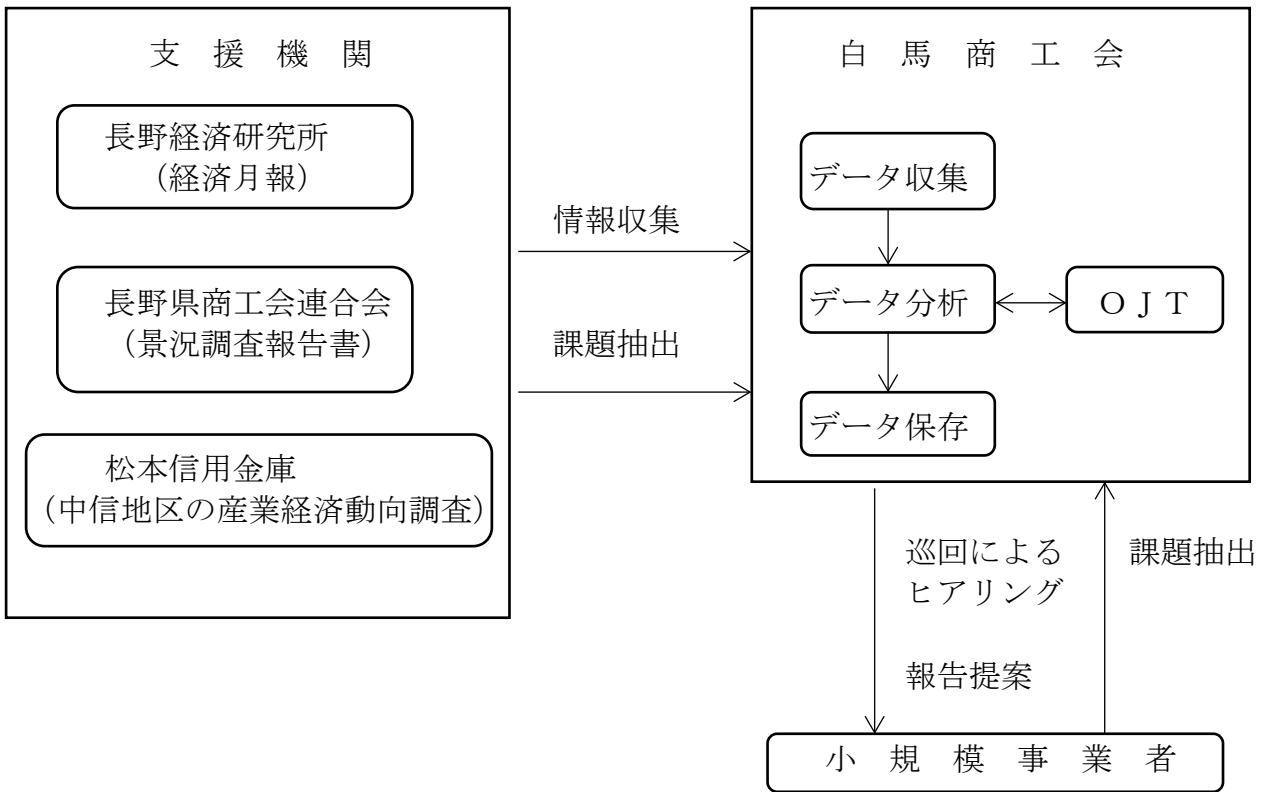
株式会社ディセーター 代表者 代表取締役 氏名 折原 浩 住所 埼玉県さいたま市大宮区宮町 2-55-2 第一大宮ビル 電話番号 048-783-2626	指針①	・経営分析セミナー 支援（集団指導） ・イノベーションマ トリックス®の手法 提供	・外部専門講師として、 支援能力の高い専門性 を有しており、質の高い 支援を受けることができ る。
	指針②	・事業計画策定セミ ナー支援（集団指導） ・経営計画策定ツ ールの手法提供	
長野県よろず支援拠点 （公益法人長野県中小企業振興センタ ー） 代表者 理事長 氏名 太田哲郎 住所 長野県長野市若里1-18-1 電話番号 026-227-5803	指針②	・事業計画策定支援 や、策定後の実施支 援における専門家派 遣	・専門家派遣により、高 度専門的な課題を解決 することができる。
	指針④	・商品開発と販路開 拓支援における専門 家派遣 ・小売店バイヤー・ ヒアリング先事業者 の紹介、斡旋	
株式会社八十二銀行 白馬支店 代表者 支店長 氏名 竹重和幸 住所 長野県北安曇郡白馬村大字北 城5940 電話番号 0261-72-3982	指針③	・管内小規模事業者 の景況動向の情報提 供等支援	・地域における経済動向 等がタイムリーに把握 できる。
	指針②	・事業計画実施に係 る資金繰り支援	
株式会社長野銀行 白馬支店 代表者 支店長 氏名 石田昭彦 住所 長野県北安曇郡白馬村大字北 城7078-10 電話番号 0261-72-3010	指針④	・小売店バイヤー・ ヒアリング先事業者 の紹介、斡旋	・小売店バイヤーと連携 による商品企画・試作品 開発支援を行うことが できる。
J A大北 白馬支所 代表者 地区所長 氏名 田中 浩文 住所 長野県北安曇郡白馬村大字北 城6379 電話番号 0261-72-2010			
長野県信用保証協会 本店営業部 代表者 部長 氏名 中澤 和正 住所 長野県長野市南長野597-5 電話番号 026-234-7271	指針②	・事業計画実施に係 る資金繰り支援	・県制度資金などの公的 資金を、低利で資金調達 することができる。



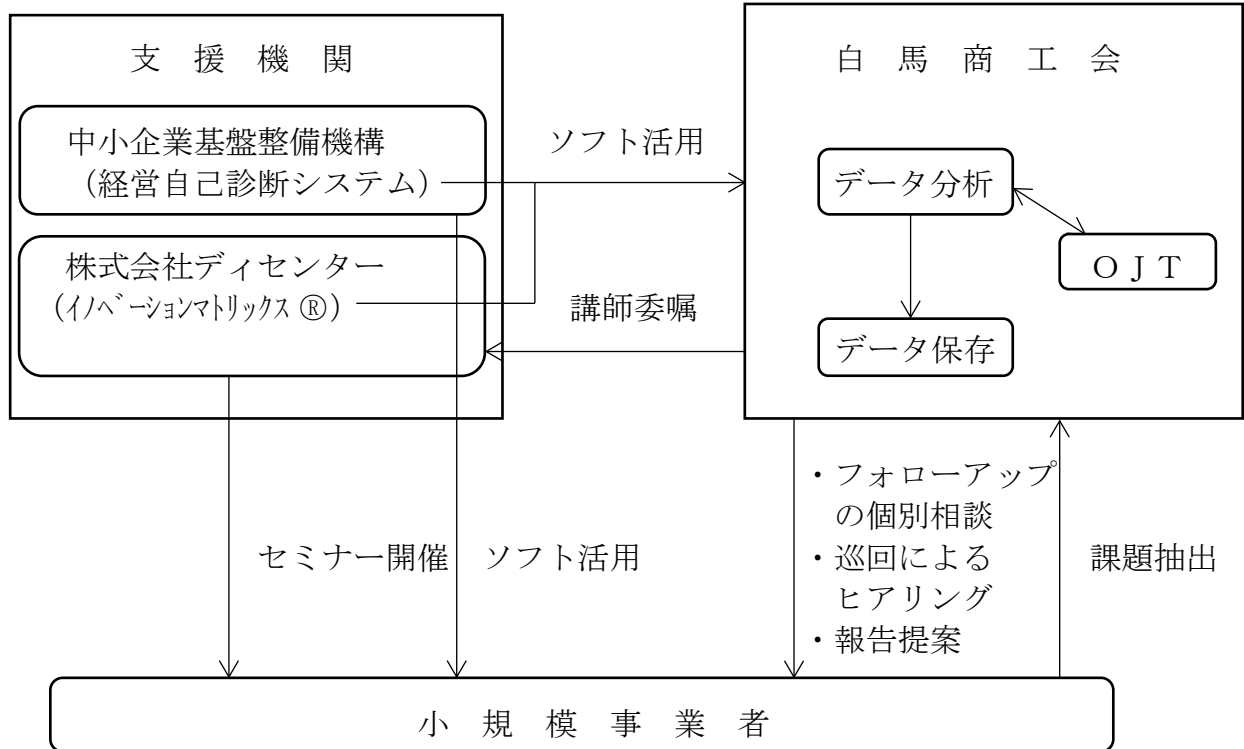
<p>SAVOR JAPAN推進協議会 住 所 東京都千代田区一番町10-2 (一財)日本総合研究所調査研 究本部内 電話番号 03-5275-1615</p>	<p>地域経済の 活性化に資 する 取組 (1)</p>	<p>・地域の取組みの品 質改善企画 ・ブランド発信企画 ・全国ネットワーク の構築 ・専門家の派遣 ・地域特産品開発等 に関する情報交換</p>	<p>(1)の取組全体のレベ ルアップとブランド力 を高めることができる。</p>
<p>白馬村 代表者 村長 氏 名 下川正剛 住 所 長野県北安曇郡白馬村大字北 城7025 電話番号 0261-72-5000</p>			
<p>(一社)白馬村観光局 代表者 代表理事 氏 名 太田文敏 住 所 長野県北安曇郡白馬村大字北 城7025 電話番号 0261-72-7100</p>			
<p>一般財団法人白馬村振興公社 代表者 村長 氏 名 下川正剛 住 所 長野県北安曇郡白馬村大字神 城21474-1 電話番号 0261-75-3788</p>			
<p>長野県北アルプス農業改良普及センタ ー 代表者 所長 氏 名 鈴木 正幸 住 所 長野県大町市大町1058-2 電話番号 0261-23-6500</p>			
<p>J A大北 白馬支所 代表者 地区所長 氏 名 田中 浩文 住 所 長野県北安曇郡白馬村大字北 城6379 電話番号 0261-72-2010</p>			
<p>信州ガレット振興会 代表者 会長 氏 名 NAHO 住 所 長野県松本市南松本2-6-52 日穀製粉株式会社内 電話番号 0263-87-5741</p>			
<p>食旅NAGANO 代表者 代表 氏 名 吉澤 茜 住 所 長野県長野市稲葉891-3 電話番号 026-251-1791</p>			

連携体制図等

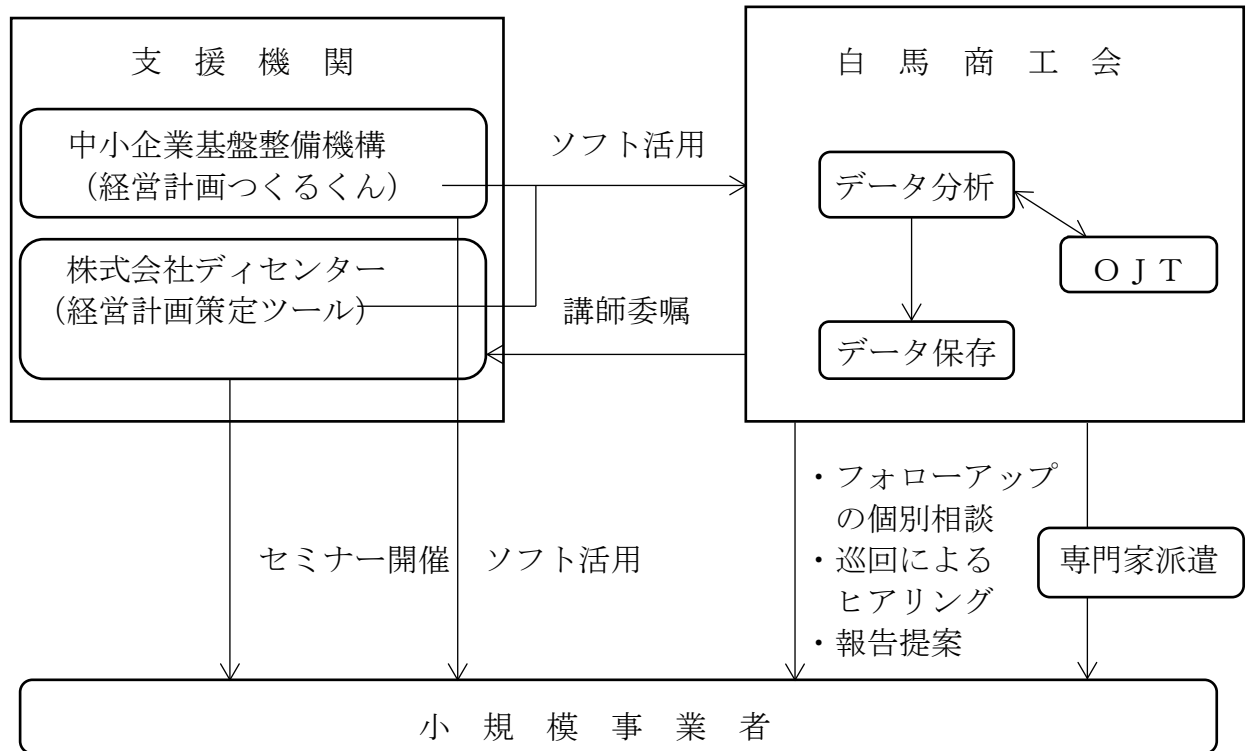
2 地域の経済動向調査に関すること【指針③】



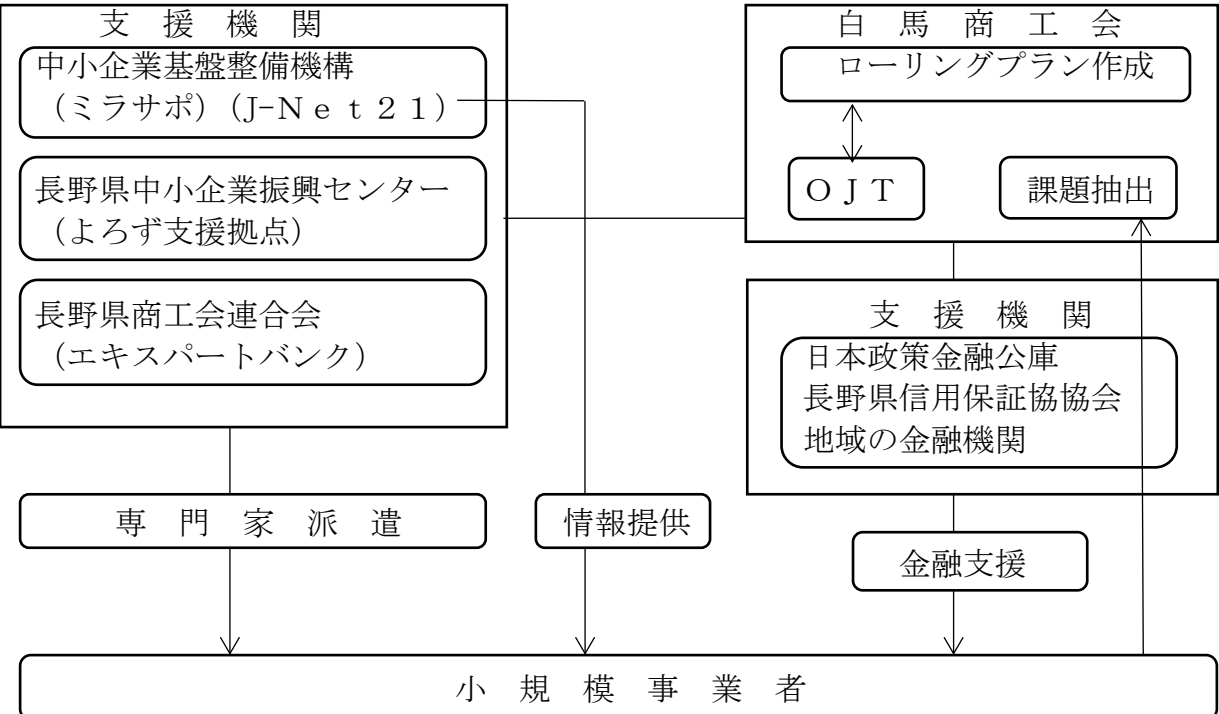
3 経営状況の分析に関すること【指針①】



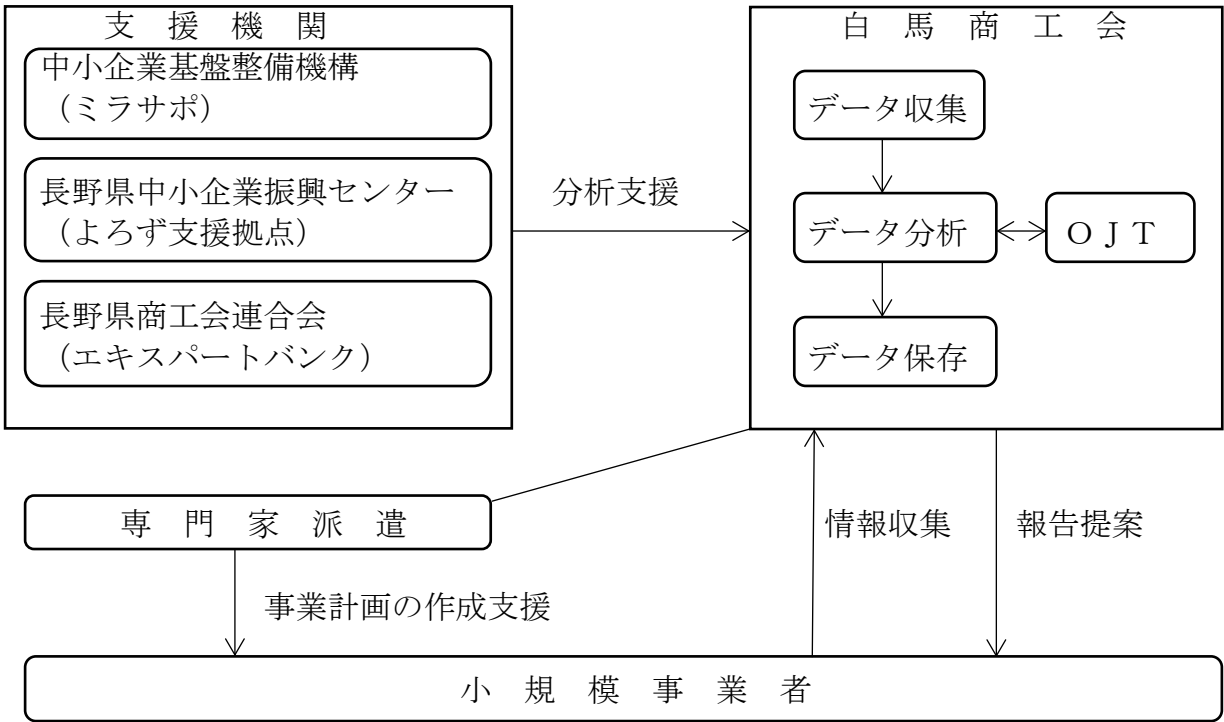
4 事業計画策定に関すること【指針②】



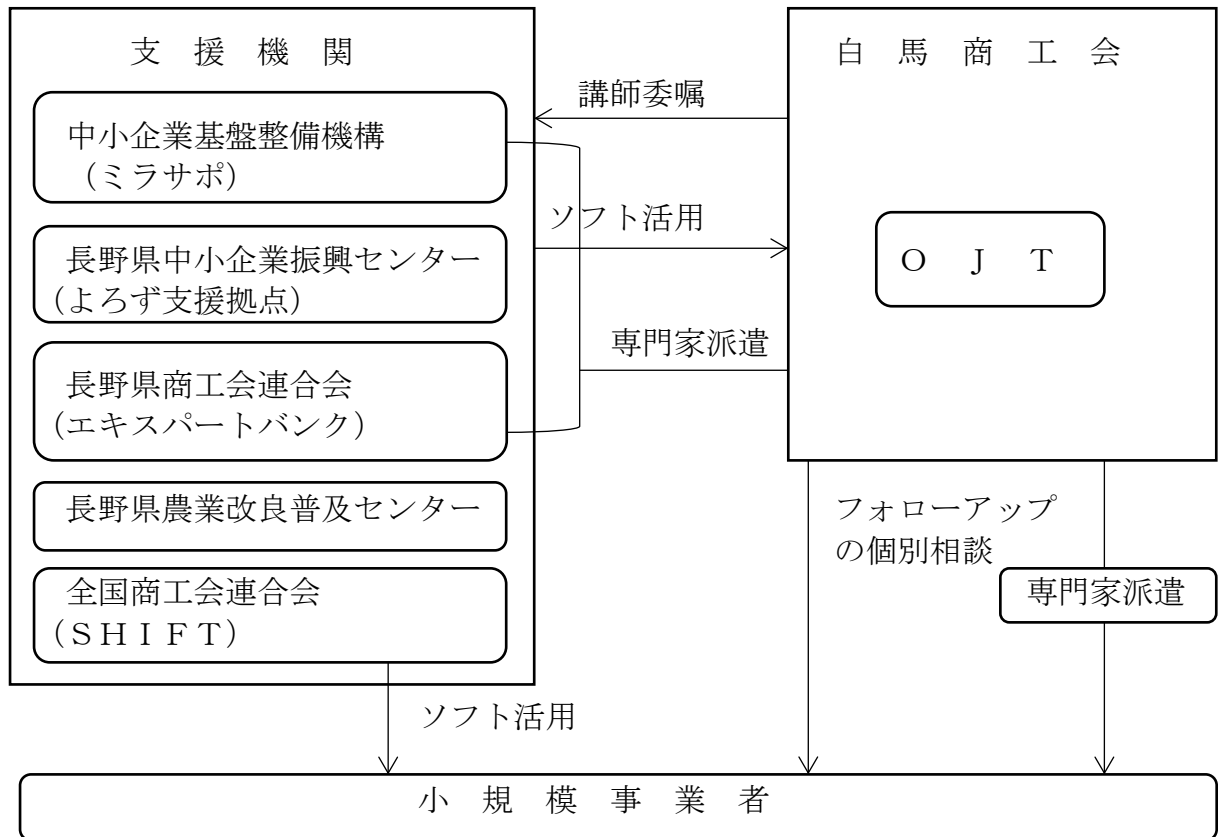
5 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】



6 需要動向調査に関すること【指針③】



7 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】



II 地域経済の活性化に資する取組

(1) 「食と農の景勝地白馬」地域振興事業

