

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	川上村商工会 (法人番号 6100005003453) 川上村 (地方公共団体コード 203041)
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	①観光業等の売上向上と観光産業の活性化 ②建設業の持続的発展の促進 ③新ビジネス創出による既存事業者の売上拡大
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>①地域の経済動向分析</p> <p>②管内の景気動向分析</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>①小売業の個別需要動向調査の分析支援</p> <p>②飲食業の個別需要動向調査の分析支援</p> <p>③観光業の個別需要動向調査の分析支援</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>事業計画策定に向けた経営分析の実施</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>①DX推進セミナーの開催</p> <p>②事業計画の策定</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>事業計画策定後の定期的なフォローアップの実施</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>①ネットショップ参加事業者の増加推進</p> <p>②SNS活用事業者の増加推進</p> <p>③ECサイト活用事業者の増加推進</p>
連絡先	<p>川上村商工会 〒384-1405 長野県南佐久郡川上村大深山 542</p> <p>TEL : 0267-97-2260 FAX : 0267-97-3150</p> <p>E-mail : kawakami-soko@smile.ocn.ne.jp</p> <p>川上村役場企画課 〒384-1405 長野県南佐久郡川上村大深山 525</p> <p>TEL : 0267-97-2121 FAX : 0267-97-2125</p> <p>E-mail : to-ide@vill.kawakami.nagano.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)

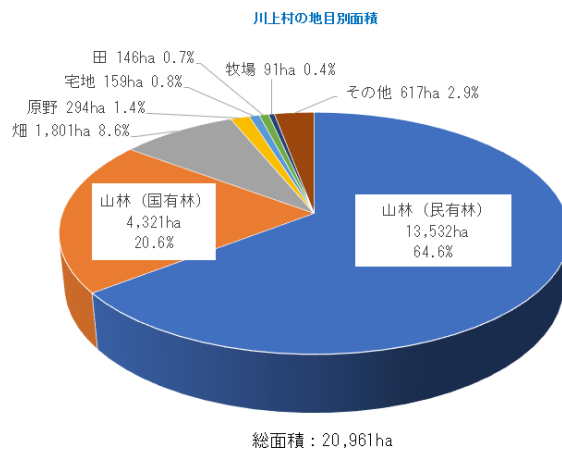
長野県川上村（かわかみむら）は、県の中央部の最東端に位置【図 1-1】し、村の最東部は群馬、埼玉、山梨三県に接している。川上村という名前の由来の通り千曲川（信濃川）の源流があり、周囲は全て山に囲まれ、村内を東から西に流れる千曲川の流れに沿って8集落が点在している。

総面積は 20,961ha あり、その約 85%が山林、10%弱が田畑【図 1-2】で、現在水田は全て野菜畑として利用されている。

村域全体が 1,000m を超える山岳部の高冷地に位置しており、過去に高校地理の教科書で日本の山岳高冷地のエクメーネ（「地球の表面のうち人間が居住している地域」を指す地理学用語）として紹介されたこともある。また、標高 1,185m に位置する川上村役場は、役場や役所の所在地としては日本で最も標高の高い場所に位置するものである。



【図 1-1】長野県地図



【図 1-2】川上村の地目面積
 (『ながの県勢要覧平成 29 年』より)

(人口)

【表 1】のとおり、10 年前と比較すると人口は 656 人（13%）減少した。一方で世帯数は 529 世帯（40%）増加しており、急激な人口減少と核家族化が同時に進んでいることが分かる。ただし、人口には外国人実習生が含まれているため（615 人・令和 3 年 8 月 31 日・同調べ）周辺地区と同様に、川上村の人口減少と少子高齢化は大幅に進展していると推測される。

年月日または年度	世帯数	人口		
		総数(人)	男	女
令和 3 年 8 月 31 日 ※川上村住民課調べ	1,865	4,316	2,506	1,810
平成 22 年度 ※国勢調査	1,336	4,972	2,945	2,027

【表 1】川上村の世帯数及び人口構成

(交通)

村内全域が山に囲まれている為、他地区に通じる道路は全て峠越えになる。村内に国道はなく、佐久市方面に向かう道路と山梨県方面に向かう県道 2 路線が主要道路であり、両道路とも隣村の南牧村で国道 141 号線に合流する。村内の中央に位置する役場から国道に出るまでに約 20 分ほど要する。



隣村で国道に出てから佐久市、長野市方面に向かうためには最も近い八千穂 IC まで 15 分。甲府市、東京方面に向かうためには山梨県須玉 IC まで 30 分ほどかかるため、どちらの方面に行くにしても高速道路に乗るまでに 40～50 分程度を要する【図 2-1】。

【図 2-1】川上村アクセスマップ

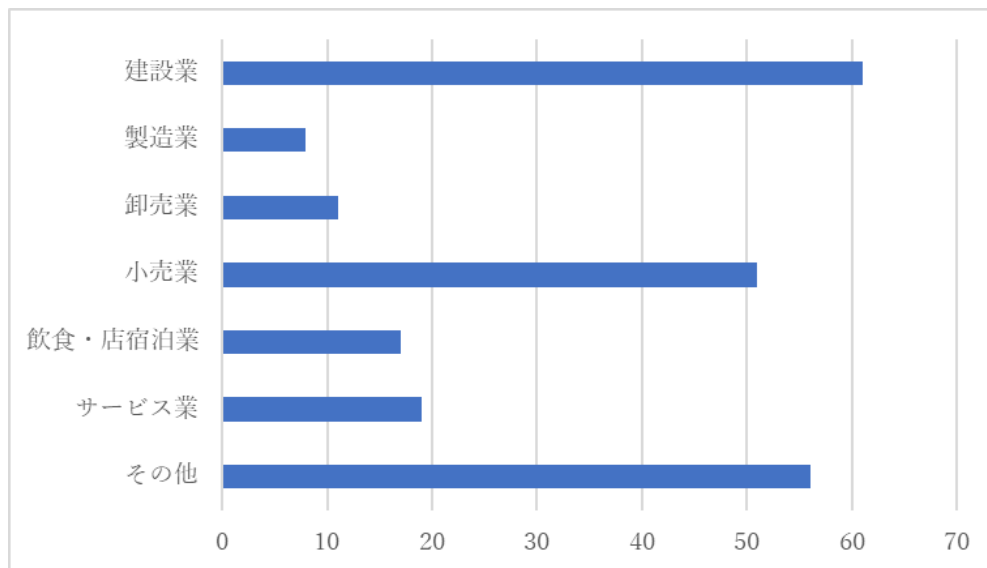


鉄道は JR 小海線【図 2-2】の「信濃川上駅」が村の入り口にあり、中央線に通じる山梨県小淵沢駅まで 40 分、北陸新幹線に通じる佐久平駅まで 1 時間 30 分ほどかかるため交通の便は非常に悪い。

【図 2-2】JR 小海線

(産業構造)

事業所合計 223 社の内訳は、建設業 61、製造業 8、卸売業 11、小売業 51、飲食店・宿泊業 17、サービス業 19、その他 56 である【表 2】。



【表 2】出典:『令和3年度 長野県下商工会の概況』(長野県商工会連合会)より

また、産業別就業者数を比較すると総数 3,268 人のうち第 1 次産業 2,492 人、第 2 次産業 129 人、第 3 次産業 647 人であり、全就業者のうち 76.3%が農業に従事している(平成 27 年度国勢調査)。

ア 農業

総面積のおよそ 85%が山林の川上村では、昭和 20 年代までは唐松中心の林業が主要産業であったが、昭和 30 年代以降から冷涼な気候(8 月平均気温 19.5℃)を利用した高原野菜(レタス、白菜、キャベツ等)の生産が主要産業になってる。平成 29 年の川上村調べでは、510 軒の農家で販売実績総額 208 億円のうち、レタス販売が 102 億円を占めており、レタスの生産量は常に国内トップ。村内の至る所に見られる広大なレタス畑は、川上村を象徴する景観となっている【図 3-1】。

ほとんどの農家で後継者が従事しており、その結果、村の生産人口割合も高くなっている。冬季(12 月~3 月)は寒冷で農作業ができないことから、一年分の仕事量が集中する春から秋にかけて猛烈な繁忙となる。したがってその期間の労働力を外国人実習生に頼ることになり、それが村内に滞在する外国人の増加につながっている。

当商工会には、農産物の卸売業者や農業関連業者が所属する農商工部会がある。メンバーには J A を脱退し独自の販売ルートを開拓し、生産から販売まで行っている事業者もおり、その人数は年々増えている。彼らの農産物の生産技術から販売先、価格等について同業者との情報交換が盛んな経営スタイルは、他業種メンバーたちにも参考になる面が大きい。



【図 3-1】村内に広がるレタス畑

イ 商業

四方を山に囲まれ交通の便が悪い地理的条件下にあることから大型チェーン店の出店がなく、逆に他地区と比べて地元小売店が存続可能な環境となっている。しかし、これまで鉄道利用者減少とともに、駅前商店の多くは廃業し、村内に飲食料品店、金物店、薬局、ガソリンスタンド、電気店、農機具販売店等が点在しているのが現状である。

ウ 工業（製造業・建設業）

製造業は、直近の実訪調査によると和菓子製造2社、木材製造1社が営業しているのみ。残り5社は休眠状態となっている。

建設業では、土木建設分野が最も多く、道路や河川の改修等公共事業請負を主体とする傍ら、農地の開墾や整地等の需要も多いことから、人口規模と比べて事業所の数は多い。

また鉄骨建設分野は、農家の倉庫建設やトラクター等の付属部品の製作を主としており、農業が盛んな地区ならではの安定した受注状況にある。木材建築は、昨今の住宅メーカー同士の競争激化により、顧客受注を失うケースが目立っている。そこで商工会が主導し、平成24年から地区内の住宅関連業者も含めて立ち上げた組織「住まいるくらぶ」【図4-1】を通じて、住宅改修工事に関する御用聞き伺いといった営業活動へ取り組んでいる。

【図4-1】『住まいるくらぶ』案内チラシ

住まいるくらぶ!! がご相談にうかがいます!!

- 屋根を修理したい
- 壁を塗り直したい
- 断熱を断りたい
- 床を張り直したい
- 窓ガラスを交換したい
- 断熱材を二重にしたい
- 床がカチカチ音がする
- 照明器具を交換したい
- 外壁の補修をしたい
- 雨どいの掃除をしたい
- キッチンなどの水廻りを直したい
- クロスを張りかえたい
- 以前納付が済んでいない税金を払い直したい
- 台所や収納のプレーカーが壊れたのを直したい
- コンセントを増やしたい
- 65・CSがほしい
- ワンキングリーダーのことが知りたい
- ストープ・床暖房がほしい
- コンセントを増やしたい

住まいるくらぶ!!

- 浴室を補修したい
- 床を塗り直したい
- 照明器具を交換したい
- キッチンを二重にしたい
- 窓ガラスを交換したい
- 断熱材を二重にしたい
- 断熱材を断りたい
- 外壁の補修をしたい
- 雨どいの掃除をしたい
- キッチンなどの水廻りを直したい
- クロスを張りかえたい
- 以前納付が済んでいない税金を払い直したい
- 台所や収納のプレーカーが壊れたのを直したい
- コンセントを増やしたい
- 65・CSがほしい
- ワンキングリーダーのことが知りたい
- ストープ・床暖房がほしい
- コンセントを増やしたい

① 住まいのメンテナンス
※依頼に力を付けたい。こんな細かいことでもご相談下さい。

② まずは、川上村商工会へお電話下さい。
TEL 0267-97-2260

③ 『住まいるくらぶ』がご相談・点検におうかがいます。
※ご相談・点検後に作業のご説明を、お見聞いたします。

④ お客様の了解後に作業を開始いたします。

⑤ 作業終了後お客様の声をお聞かせ下さい。

住まいるくらぶ
川上村商工会 工業部会 住宅建設部門
TEL. 0267-97-2260 FAX. 0267-97-3150

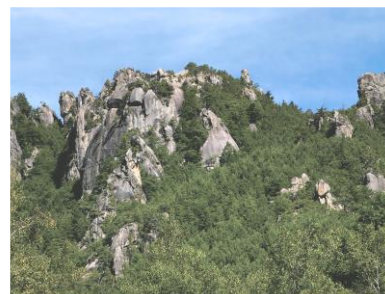
◆『住まいるくらぶ』

川上村商工会員の建築業者が、地域住民からの受注を共同で掘り起こすための事業活動。信頼のおける商工会員によって設立された組織であることをアピールしながら、住宅リフォーム等に関する悩みや相談を商工会事務局が受け、登録業者が見積り、施工を行っていく。

エ 観光業

宿泊業は、経営者の高齢化や後継者不在等による廃業のため減少傾向にあり、現在6社となっている。主力客は、村営スポーツ施設を利用する学生向けスポーツ合宿であるが、他地区の施設との競争も激しい。

近年はアウトドアブームの影響もあり、釣りや登山、ロッククライミング【図4-2】、キャンプ等の需要増加が見られる。



【図4-2】ロッククライミングの人気スポット・川上村小川山周辺の岩場↑

② 課題

レタスの一大産地として全国的に有名な川上村であるが、その経済効果や地域ブランドが地元商工業者の発展へとつながっていないことが課題である。

とりわけ観光業は、村主催の住民懇談会でも、農業に次ぐ産業として期待する声は多いものの、地域ぐるみでの販促活動は行われておらず、またこの度の新型コロナウイルスで深刻な影響を受けている中であっても、機敏かつ積極的に対応しようとする動きは見られない。そのためレタス以外にも村内に数ある観光資源【表3】を有効活用するとともに、スポーツやアウトドア宿泊客等の安心・安全対策を広くアピールするといった誘客戦略への取り組みが不可欠である。

【表3】川上村の新たな観光資源として期待されるコンテンツ

	名称・キーワード	解説
1	レタ助 【図5-1】	川上村マスコットキャラクター。村の観光や物産などをPRするために平成25年に誕生
2	千曲川源流 【図5-2】	全長367キロメートルの「千曲川・信濃川水源地標」が建つ
3	川上犬	川上村を原産とする和犬。長野県の天然記念物に指定されている
4	緑昌・双晶・水晶等の鉱物	昔から水晶の産地として知られ、一部の鉱物採集マニアの間では人気スポット
5	サッカーの村	日本サッカー協会認定サッカーの村として「川上村レタスカップ」等が開催される
6	霧下そば	村内産のそばは「霧下そば」と呼ばれ、江戸時代の文献に記載されているという
7	地元出身の宇宙飛行士	国際宇宙ステーション（ISS）で約5ヶ月間の長期滞在した油井亀美也氏
8	森の駅 マルシェかわかみ 【図5-3】	生産量日本一の川上レタスをはじめ、地元産の様々な農産物類を販売する村営直売所



【図5-1】川上村マスコットキャラクター レタ助



【図5-2】千曲川・信濃川水源地標



【図5-3】森の駅 マルシェかわかみ

商業では、店舗間において規模や品揃えによって好不調の差が広がっている。また、閑農期にあたる冬季には、長期の旅行や帰省などで地元消費者が村外流出するという地域事情もあり、冬季における売上確保も課題である。

建設業においては、メインの土木工事が毎年の災害復旧工事の多少によって受注量の変動幅が大きいこと、設備投資するタイミングの見極めや、必要人員の確保が慢性的課題となっている。また住宅建設関連業では、競合する住宅メーカーとの価格競争や差別化に苦戦している。

全業種を通じて大多数の地区内商工業者が、地域人口の減少傾向に伴う事業衰退に直面してい

るものの、総じてそれに対する危機感は乏しく、漫然と営業活動を継続している。地域産業の衰退に歯止めをかけ、次の世代まで持続させていくためにも、個社支援による事業継続力の強化が急務である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

川上村は事業所数が223社と地域産業としての規模は小さく、またそのほとんどを小規模事業者が占めている。その中には経営基盤が脆弱な事業者も多いことから、商工会に対する支援ニーズは極めて強い。そのため当商工会では、基本的に従来通り巡回・窓口による経営相談をはじめ金融支援、各種施策の利用を推進していく方針に変わりはない。

それと同時進行で、商工会のスローガンである「行きます。聞きます。提案します。」の中の「提案します」を改めて重点項目として位置づけ、支援先の一社一社が成長するために必要な自助努力を後押ししていくことが、支援のあるべき方向性と考えます。

規模が小さくても新たな顧客ターゲットを見出し、現状の経営分析を行い、事業計画を策定し実践をサポートすることを、長期的な支援のあり方として指針に据える。

一方で、事業者をやる気にさせるためには、まず支援する側にやる気と自信がなければ、有効に作用しない。そこで、商工会の経営指導員がまず自ら本気で応援する気持ちを高め、関係機関や専門家を巻き込みながら、力強く「提案します。」を実践していくことが重要である。

② 川上村総合計画との連動制・整合性

平成30年に策定された川上村総合計画（5ヶ年計画）では「未来に向けて発展を続けていくむらづくり」を基本テーマに、産業部門としては「豊かで多様な産業を育むむら」を目標に掲げ、商工業に関する取り組みとして次のよう宣言されている。

『川上村総合計画』より抜粋（商工業・観光分野）

- ・ 県や他市町村との連携、振興公社やマルシェかわかみ（村管轄の特産品販売所）と協力した村の新たな特産物開発に取り組み、川上ブランドとしてアンテナショップ等を活用した情報発信を行い、他地区との差別化を図ります。
- ・ 観光キャンペーンへの参加、東京オリンピック・パラリンピック開催に伴い盛り上がりを見せるスポーツ合宿などの誘致などにより、村外からの利用客の増加を図ります。
- ・ 経営指導や講習会の開催など、商工会が行う事業に対し引き続き費用の助成を行います。
- ・ 農業や観光など他産業との連携による新規事業の創出や商品開発、買い物難民に対応した販売サービスなどを行う事業者等の積極的な事業展開を支援します。
- ・ 商工会と協力し、事業所等の自助努力を促すとともに村内で経済の循環が起こる仕組みづくりを進めます。
- ・ 空き家・空き店舗の把握に努め、新たに創業する際に活用できるような仕組みを検討します。
- ・ 廻り目平（村営のキャンプ施設）を中心に老朽化した施設を見直し、観光客のニーズ・時流に合わせた整備を行うとともに、東京オリンピック・パラリンピックでも新たな種目として注目されているロッククライミングを軸に観光拠点としての機能を強化します。
- ・ 自然を中心とした観光ガイドの育成や、スポーツ観光促進のためのインストラクターなどの人材育成、活用を推進します。

- ・ 周辺自治体と連携し、新たな観光資源・特産品（お土産品）の発掘、体験型・滞在型観光プランの提案など、収益化につながる取り組みを広域的に推進します。年間を通じて収益が上がるよう、特に冬季の観光プランの開発に注力します。
- ・ マルシェかわかみを一つの軸とした観光事業を検討し、マルシェかわかみを有効に活用して観光拠点のひとつとなるような仕組みを検討します。
- ・ 観光協会事業に協力してくれる住民を募集するなどし、SNSによる情報発信や、観光マップ作製などにより、より効果的なPR活動を展開します。
- ・ 同種の観光資源を持つ近隣町村との連携を視野に入れた広域観光の可能性を探ります。
- ・ 川上村マスコットキャラクターの「レタ助」を活用したお土産等の販売実績は、増加傾向にあります。引き続きキャラクターを活用したPR活動を展開していきます。

また一方、農業分野においては6次産業化への取り組みの必要性、就業場所の創出により人口増加につなげる等の宣言がなされている。

川上村総合計画では、このように商工会と協力し、経営指導や講習会を通じた自助努力の啓発、および農商工連携による新規事業の創出や商品・サービスの開発への取り組みを積極的に支援していく等の方向性が示されていることから、本計画は行政施策と密接に連動し、その一角を担うものと位置づけられる。

③ 川上村商工会としての役割

過去より当商工会では地区内小規模事業者への経営指導や金融支援等を中心とした経営改善普及事業を柱に、併せて、産業振興および組織運営の展開により地域内における唯一の経済団体として活動を進めてきた。

しかしながら、我が国の経済構造変化や少子化に伴う人口減少、消費者の購買行動の変化に対応しきれず、加えて経営者の高齢化・後継者難による事業所全体の減少も著しい状況にあることから、地域経済と組織運営の両面を維持するため、小規模事業者数の減少に歯止めをかけることが課題となっている。

一方、川上村ではレタス栽培等で成功している生産農家が多く、これらの隆盛を間近に見ている商工業者の間では、さらに強い閉塞感が漂っている。

こうした閉塞感を打破するために、多くの小規模事業者が求めている経営改善普及事業による支援を基礎部分として維持しつつ、経営の持続化へ向けた気づきを与え、自ら実践させていくための事業計画の策定といった本計画による伴走型支援を実施し、個社の経営力強化を推し進めることで、事業所数の減少に歯止めをかけ、さらには地域産業全体の活性化へと導く地域総合経済団体としての役割を果たしていく。

併せて、村内の小規模事業者は元より村内住民全てから認識され、信頼を得られるための取り組みとして、現在も多く寄せられている村内の農業者からの「経営相談」にも適格な応答をし、更には期待以上の解決策を提案していく姿勢も持たなければならないと考える。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記(1)と(2)における川上村の現状と課題、および小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、下記の業種および小規模事業者をメインターゲットに伴走型支援を行うことにより、小規模企業者の持続的発展を目指す。

① 観光業等の売上向上と観光産業の活性化

地域産業の第二の柱にするべく、個社支援を通じて売上アップを実現させるとともに、行政による観光振興政策との連携を促進することにより、地域ぐるみで観光産業を盛り上げていく。例えば、客足が減少する冬季に新たな需要を開拓するため、冬キャンプやアイスクライミングなどのアイデアを具体化させるための計画策定やP D C Aサイクルを、小規模事業者が自ら実践できるレベルまでの到達を目指す。

併せて、観光客数増加による恩恵を受けやすい小売業と飲食業についても、同様のスキームで支援を行う。

② 建設業の持続的発展の促進

地域密着型での事業活動が大半を占める建設事業者に対し、将来に渡って持続可能な経営力を身につけてもらう。具体的には公共事業の多少に左右されやすい土木工事会社や、住宅メーカー等との激しい競争に晒される工務店などが、自社の経営環境や課題を把握し、それを乗り越えるための創意工夫や新規展開、差別化戦略を生み出すことを成果に据える。

③ 新ビジネス創出による既存事業者の売上拡大

先に述べたように、川上村では農業が地域産業の中核を担っている一方、いわゆる周辺産業として肥料や農業資材の販売、農器具メンテナンスといった付帯サービスなど、農家を取引先としたビジネスも盛んである。近年はデジタル技術を農業経営に活かそうとする動き、いわゆる「農業DX」が注目されており、村内の既存事業者たちの間でも農家向けの今後の新たな商材として大きな関心事となっている。しかし参入には専門知識や初期投資などハードルも高いことから、これらの既存事業者を対象に、当分野に関する知識や情報、先進事例などを学ぶ機会を提供し、個社支援による事業計画策定を通じて、デジタルデバイス販売や技術提供等をもとに、農家との新たな取引開拓そして売上拡大を図るための新ビジネス創出を支援する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援計画の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和4年4月1日～ 令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 観光業等の支援方針

アウトドアスポーツ需要の獲得といった新たな事業展開を図ろうとする宿泊業者等に対し、思いつきのまま行き当たりばったりで事業を進めてしまうことが無いよう、事業計画策定と実行支援を伴走型で行う。とりわけ経営理念や必達目標が明確に反映された事業計画書づくりに重点を置く方針。

併せて観光業の発展は、その地域の風土や文化の魅力を広く発信することにつながり、顧客ターゲットに旅行客も含まれる小売業や飲食業との相乗効果も大きいことから、まちおこし行政施策との連携がしやすい。これを踏まえ、当商工会では地域総合経済団体の立場から、自治体に対し観光振興施策のさらなる拡充と推進を積極的に要望し、実現した施策（参考例：PR キャンペーン、誘客イベントなど）を支援の一環に絡めて行く。

② 建設業への支援方針

今後 10 年くらい先に目標を置いた事業計画策定を、個々の小規模事業者に取り組んでもらうことで、目標達成のために必要な取り組みを一度「見える化」し、新たな展開へ向けた行動につながる。すなわち、まず自社の現状把握および経営分析をしっかりと行い、その結果を踏まえた目標実現までの道筋（年単位の売上目標、顧客数・単価アップへ向けた品揃えや営業戦略、社内体制や新規投資計画など）を、行程表にまで落とし込んだ形で描くことで、「何を、どのように、いつまでに」行うべきかを認識してもらい、それを商工会の経営指導員と共有することで、いま必要な具体的取り組みを後押ししやすくする。

同時に「地域環境にやさしい建設会社」といった企業イメージが、地域住民や元請から選ばれるきっかけの一つとなるよう、当商工会で「地区版 SDGs 認証制度（仮）」を創設する。SDGs に対する小規模事業者の自発的な取り組みを促していくとともに、同制度へ登録認定された事業者が、認証マーク等を広告宣伝素材に使用するなど企業アピールに活かしてもらえるよう、積極的な推進を図って行く。

また、こうした小規模事業者へ自助努力を促す支援と併せ、商工会側としても先述の「住まいのくらぶ」の運営を強化し、地元客からの受注掘り起こしをすすめていく方針である。

③ 既存事業者の新ビジネス創出へ向けた支援方針

村内最大の産業であり、全国的にも知られる川上村農業の力強さを、農家以外の業種へも広く行き渡らせることは、地域産業を底上げするために有効である。こうした考えに基づき、「農業DX」や「6次産業化」といった最先端のテーマで、農家を顧客ターゲットにした新ビジネスの創出を図ろうとする村内小規模事業者の取り組みを後押しし、豊かな財政基盤を持つ村内の農家と商工業者の取引拡大を図り、経済循環を促進していくため、情報収集や専門知識習得のサポート、異業種交流の機会などの提供を通じて、事業計画策定を支援する。

最終的には新ビジネスの事業化までを目指すのが、最新デジタル技術による革新的な取り組みを成功させるのは非常に困難という現状を考慮し、前半の2～3年間はセミナーや情報提供に軸足を置いた啓発活動ならびに機運醸成に力を注ぐ。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

これまでは長野県商工会連合会が四半期に一回実施する「中小企業景況調査報告書」や、金融機関による調査月報等の広報誌を窓口に設置し、必要に応じて巡回訪問や窓口記帳相談の際に、事業者へ提供する程度にとどまり、積極的に地域の経済・消費動向を把握する取組みは実施してこなかった。一方で、ほとんどの小規模事業者も、過去の経験則や現状感覚で経営判断するに留まり、地域の経済動向についての数値的な情報を入手・活用することはなかった。

② 課題

上記の現状から、今後むやみやたらに調査を実施しても、小規模事業者に活用してもらえないことが考えられる。これを解決するには、小規模事業者側に自身の問題として認識してもらえよう、調査内容や提供方法を工夫する必要がある。

地域経済分析システム（「RESAS」）のビッグデータを利用することが最も便利かつ有効な方法であるが、それに商工会が行う経済調査を統合し、専門家の意見を踏まえながら定期的に公表することで、管内小規模事業者が経営に活かせる情報として定着化させたい。

(2) 目標

	公表方法	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①地域経済動向分析の公表回数	HP 掲載	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景気動向分析の公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

① 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

地域の現状を客観的に把握し、その解決策を検討するため、地域経済分析システム「RESAS」を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

ア 調査手法

経営指導員が「RESAS」を活用し、地域の経済分析を行う。収集したデータを専門的視点からの分析も交えた結果を公表するために経営指導員と外部専門家（中小企業診断士、長野県よろず支援拠点コーディネーター）で分析を行う。

なお、同システムの効果的活用方法や操作方法について、本経営発達支援計画実施期間中に経営指導員が、長野県商工会連合会が主催する操作方法の研修等を受講し、更なる能力向上を図る。

イ 調査項目

「地域経済循環」「産業構造」「企業活動」「消費」「観光」「まちづくり」の6項目について、上記の基礎資料になりえるデータを段階的に取得する。地域経済循環等の情報収集・整理は毎年更新ではないため、本データの収集と分析は積み上げ型で調査することで基礎資料とする。

観光マップについては、From-to 分析等は、川上村のデータが抽出できないことから、経路検

索サービスの利用情報を基に、検索回数の多い村内観光施設などを調べ、参考情報とする。

② 管内景気動向調査

川上村の景気動向について、管内地域の現状を客観的に把握し、より詳細な実態を把握するため、景気動向調査を実施する。調査内容は、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、川上村内の小規模事業者の景気動向について調査と分析を年4回行う。

ア 調査手法

初回は、調査対象企業へ経営指導員が巡回し、趣旨説明と回答を依頼する。2回目以降は、郵送等により調査票を送付し、返信用封筒で回収する。また、調査実施の際には、調査先と随時連絡がとれるよう、事業所ごとに担当者を決め、正確なデータが継続して取れるよう配慮する。

イ 調査対象

村内小規模事業者の中から20社（建設業、卸売業・小売業、サービス業から各5社ずつ）を経営指導員が選定する。

ウ 調査項目

売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

(4) 成果の活用

①及び②で行った情報収集・調査、分析結果は経営指導員が、外部専門家とともにレポートを作成し、当商工会ホームページに掲載し、村内一般住民も含め、広く管内小規模事業者に周知する。

また、川上村役場の担当者と情報を共有し、必要事項を具申して行政施策に役立てるよう活用する他、経営指導員が窓口・巡回指導を行う際の参考資料とし、経営改善指導、事業計画策定、補助金申請支援時の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

村全体における消費動向調査は、十数年来行われていない。また同様の趣旨を目的とした活動としては、過去に当商工会と村内の女性消費者グループとの懇談会を設け、意見聞き取りなどを行っていたが、近年は実施していない。

② 課題

当商工会に需要動向調査の実施経験やノウハウがないため、これまで取り組みが不十分であった。一方で小規模事業者側においても、需要動向調査の必要性を認識しておらず、たとえ認識していたとしても、時間や手間が掛かるため敬遠してしまう傾向が強い。そのため消費者ニーズの把握と、それを積極的に経営へ活かすことの重要性を啓発するとともに、また調査実施にあたり、きめ細かなサポートを提供していくことが必要である。

(2) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①小売業の調査対象事業者数	0者	3者	3者	3者	3者	3者
②飲食業の調査対象事業者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者
③観光業の調査対象事業者数	0者	1者	1者	1者	1者	1者

(3) 事業内容

小売業、飲食業、観光業を対象に、経営者自身が現状を客観的に把握し、分析・活用するための需要動向調査を実施する。業種ごとの調査項目は以下の通り。

① 調査項目

業種	調査項目
①小売業	・店内の印象 ・品揃え ・接客姿勢 ・価格 ・要望 ・属性
②飲食業	・味 ・量 ・見た目 ・価格 ・接客姿勢 ・メニュー内容 ・地元食材に対する好み ・新ご当地グルメのアイデア ・属性
③観光業	・宿の印象 ・食事 ・接客姿勢 ・価格 ・設備 ・利用頻度 ・宿の情報取得方法 ・利用した人数 ・観光の目的 ・属性

② サンプル数

1事業所あたり50件を基本とし、事業所の規模や調査機関に応じてサンプル数は増減可能とする。

③ 調査方法

事業者が来店客等に対してアンケート調査票への回答記入を依頼する。

④ 回収・分析方法

調査終了後に経営指導員がアンケート調査票を回収する。そして長野県商工会連合会の内部専門家であるシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）等の意見を参考に集計・分析を行う。

⑤ 分析結果の活用

経営指導員が事業者本人（可能であれば幹部従業員や家族従業員も同席）に対して、集計・分析結果を直接報告・説明する形でフィードバックする。その上で具体的な改善点を共有してもらい、改善策の実施にあたっては、引き続き商工会の経営指導員がフォローしていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

当商工会では、周辺地区と比較して、会計ソフトによる記帳指導・記帳代行の件数が突出して多く、事業所の財務データに触れる機会は豊富にあるものの、税務申告のための支援が中心で、事業計画策定等を目的とした分析は行っていなかった。また、本格的な経営分析支援に関しては、まだ経営指導員側の専門知識が不足しており、その重要性を小規模事業者へ積極的に働きかけてこなかった。

② 課題

経営分析に基づく支援を推進するためには、基本フォーマットをあらかじめ用意し、またそのフォーマットの使い方を経営指導員が理解し、実施できる体制を整えないと継続できない。

また経営分析のセミナー等は、当商工会管轄地区の事業所数からも、参加者を集めることが難しいため、セミナー開催は現実的ではないと思われる。そのため商工会が経営分析サポートを行うことを周知しつつ、個別に実施先を掘り起こしていく方法が現実的と想定する。

(2) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
経営分析事業者数	0件	10者	10者	10者	10者	10者

(3) 事業内容

経営改善普及事業と連動した経営分析が可能な実用的なフォーマットとして、全国商工会連合会が提供する「経営計画作成のための経営分析と提案力向上ガイド」を活用した経営分析を行う。

相談タイプ別に「販路開拓」「商品・サービスの開発、改良」「事業承継」「融資（マル経）」の各フローによる非財務分析を実施し、また財務分析はローカルベンチマークを活用し、事業者ごとのデータを作成する。

本分析支援においては、長野県よろず支援拠点コーディネーター及び長野県商工会連合会在籍のシニア専門指導員（呼称：上席専門経営指導員）、法定経営指導員から指導を仰ぎながら実施する。

① 分析を行う対象者

本計画で目標設定した事業者、融資相談者、会計ソフトを利用して記帳代行を行っている事業者、巡回・窓口相談を介し掘り起こした事業者

② 分析を行う項目

【非財務分析】

経営指導員によるヒアリング調査の基本項目

- ・外部環境（ライバル、パートナー、お客様、市場、環境）
- ・商品・サービス、販売（商品・サービス、調達・生産・原価、課金モデル、ターゲット、販売窓口・販売ルート、販売促進・営業活動）
- ・実施体制（有形資産、経営者、従業員管理、無形資産）
- ・課題設定、経営方針と目標（何を、いつまでに、どのように）

【財務分析】

ローカルベンチマークで必要とする分析項目

- ・売上高増加率（売上持続性）
- ・営業利益率（収益性）
- ・労働生産性（生産性）
- ・EBITDA 有利子負債倍率（健全性）
- ・営業運転資本回転期間（効率性）
- ・自己資本比率（安全性）

④ 分析手段・手法

個社にいきなり難しい分析を提案せず、経営分析の重要性を啓発しながら次のステップを念頭に分析をおこなう。本項目は経営指導員が主で実施し、長野県よろず支援拠点コーディネーター等の支援を受けながら実施する。

ステップ 1

融資で使用する簡易資金繰り表から経営分析へつなげる。融資相談があった際には経営分析の必要性を提案し、事業者が身近に感じられる実際の決算数値から経営分析を行う。

会計ソフトを利用して記帳代行を行っている事業者に対して、決算終了時点において、経営分析を行う。

この段階では、3年から5年の目標利益から導き出す目標売上、損益分岐点売上、変動費、固定費の改善提案をA4サイズ1枚で行う。

ステップ 2

全国商工会連合会作成「経営計画作成のための経営分析と提案力向上ガイド」を用いて、分析を実施する。

ステップ 3

さらにやる気のある事業者に対して中小企業庁「経営力向上計画」の認定を目指す。

中小企業庁ホームページでインターネットから直接入力できる「経営力向上計画申請プラットフォーム」を活用する。非財務分析、財務分析ではローカルベンチマークの入力により経営力向上計画の申請や報告の手続きをサポートする。

既に、ステップ1、2で分析は完了するため、関東経済産業局の経営力向上計画の認定を受けることで生じるメリットを説明し、事業者のやる気を促す。

(4) 分析の活用

実施した個社へフィードバックし、事業計画策定の経営分析資料として活用する。さらに中小企業庁の経営力向上計画を活用した事業計画策定につなげる。

長野県商工会連合会が運用するカルテ入力・管理システム「小規模事業者支援システム」の個社カルテに分析データをアップロード、またはシステムへ直接入力し、他の職員がいつでもフォローアップや活用ができるよう管理する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

現状では、公的融資あっせんや補助金申請の際に、所定様式の簡易的なフォーマットに基づいた事業計画作成支援を行う程度である。経営分析と同様に、経営そのものの成長発展を見据えた事業計画策定には関わってこなかった。

② 課題

小規模事業者の事業計画策定に対する意識が低く、融資や補助金など資金調達のため必要に迫られて行うケースが圧倒的に多い。そのため経営理念やビジョンに根ざした目標達成プロセスが描かれた内容になっていない。

新たな取り組みの成功や、事業を持続的に発展させていくうえでも、いかに事業計画策定が重要であるかを、粘り強く広く啓発していくことが必要である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の中で、新たな事業展開を図ろうとする経営者をメインターゲットに、事業計画書策定に向けた伴走型支援を実施する。とりわけ農業資材販売業などの農業関連産業業種の事業者の中には、農業の発展とともに自社のさらなる成長を目指している事業者も多いため、彼らの多くが興味を持つ「農業DX」をテーマにしたビジネスプラン（具体例：ドローンを使った農薬散布や、IoT化による育成管理等のサービスを提供する事業など）策定支援を柱の一つに想定する。

その他、事業承継や経営の立て直し等が必要な小規模事業者についても、日頃の相談業務の中で支援対象候補者を見つけながら、経営分析の実施から事業計画策定へと導く。

(3) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①DX 推進セミナーの開催	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定事業者数	0社	5者	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

① DX推進セミナーの開催

農業分野でのDXに関する基礎知識の習得や、ビジネスモデル構築へ向けた意識の醸成を目的に、最新事情に詳しい専門家によるセミナーを、事業計画策定に対して意欲ある事業者を対象に開催する。

ア 支援対象 主に農業関連産業業種の経営者など

イ 募集方法 案内チラシ配布やHP等で告知

ウ 講師 農業DX関連の有識者・専門家（事業経営者、コンサルタント等）

エ カリキュラム 毎回「ドローン活用」「IoT」「自動運転」などテーマを変え、農業DXに関し幅広く情報提供する連続セミナー

オ 参加者数 各10名

また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で、IT 専門家派遣を実施する。

② 事業計画の策定

ア 支援対象

経営分析（経営健康診断）を実施した事業者

イ 手段・手法

ローカルベンチマークによる財務情報の「売上持続性」「収益性」「生産性」「健全性」「効率性」「安全性」の 6 指標、非財務情報の「経営者」「関係者」「事業」「内部管理体制」の 4 視点及び SWOT 分析等を活用し、自社の現状把握、財務数値分析および市場動向情報の提供等々を行いつつ、場合によっては事業承継も視野に入れながら課題や目標値を明確にしている。

また、事業計画策定時には関係金融機関や、当商工会を含む長野県南佐久郡の 7 商工会で連携して経営支援に取り組んでいる「経営支援センター南佐久グループ」の経営指導員とも連携した支援を行う事で、小規模事業者の持続的経営の実現に寄与する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

補助金申請や金融あっせんに関わる事業計画策定支援については、その後、支援機関や金融機関へつなげる指導を行った。ただし、計画に基づいた長期的なフォローアップ支援は必ずしも行っていないのが実情である。

② 課題

お互いに資金調達が目的の一過性の支援という意識になりがちだったため、今後は事業の進捗状況を見ながら、計画見直し等をフォローしていく取り組みが必要である。

(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。

(3) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
フォローアップ対象事業者数	0者	10者	20者	20者	20者	20者
頻度(延回数)	0回	40回	80回	80回	80回	80回
売上増加事業者数	0者	4者	6者	6者	6者	6者
利益率3%以上増加の事業者数	0者	4者	6者	6者	6者	6者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者全てを対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップシートを用いて巡回訪問を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定1社につき、四半期ごとに1回の巡回訪問を基本とするが、月次試算表を提出してもらい、業況推移によって回数を増減したり、また事業者からの申出等により、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する場合には、長野県商工会連合会の内部専門家であるシニア専門指導員（呼称：上席専門経営指導員）など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

地理的条件から外部などからの新たな需要の獲得は、観光業など一部の業種を除き困難な状況にある。そうした中、オンラインによる販路開拓の取り組みについては、事業者の高齢化、知識や人材不足を理由に、活用に踏み切れないという声も多く、当商工会で運営するネットショップについても、参加事業所が少なく低迷気味となっている。

② 課題

多くの事業者は、販路開拓の必要性を強く感じていることから、そのためにはDX推進が不可欠であるということを理解・認識してもらい、新たな取り組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

村内の人口減少が激しく、周辺地域も同様の状況にある現在、新たな需要開拓を図るにはDX推進による外部への展開が不可欠である。

DXに向けた取り組みとして、SNSによる情報発信やECサイトの利用等に関する相談対応やアドバイスを行い理解度を高めた上で、導入にあたってはIT専門家派遣を実施するなど、事業者の段階にあった支援を行う。

(3) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①ネットショップ参加事業者数	4者	5者	10者	15者	20者	25者
売上増加率/者	—	5%	8%	10%	15%	20%
②SNS活用事業者数	0者	10者	10者	10者	10者	10者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
③ECサイト利用事業者数	0者	10者	10者	10者	10者	10者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

① ネットショップ参加事業者の増加推進

当商工会が運営するショッピングサイトについて、管内事業所への周知を強化することにより、参加事業者の拡大を図る。併せて、効果的な商品紹介のリード文、写真撮影、商品構成等の伴走型支援を行う。

② SNS活用事業者の増加推進

現状の顧客が村内に限られていることから、より遠方の顧客を取り込むため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

③ ECサイト利用（B to C）事業者の増加推進

当商工会のネットショップに限らず、他の有名ショッピングサイト（例：楽天、YAHOO!ショッピング等）への出店を提案しながら、商圈拡大へ向けた支援を行う。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

① 現状

当商工会の各種事業および支援実績については四半期ごとに開催している役員会と、毎年度総会において報告し、事業についての見直しは前年度の結果を踏まえて当年度開催計画の都度行っているが、経営発達支援事業は未実施であり、そのため評価・見直しは行っていない。

② 課題

経営発達支援事業の内容はもとより、商工会事業全般について組織内部における検証・見直しだけでなく外部からの客観的な評価による改善が必要である。

(2) 事業内容

事業年度内の見直し・検証は、四半期に一回（年4回）開催される役員会において、経営発達支援計画の進捗状況を報告のうえ、実績評価や改善点など指示を受けた内容を今後の事業活動へ反映させていく形でPDCAサイクルを回す。

併せて、外部からの客観的な評価の仕組みとして、川上村役場企画課長、法定経営指導員、外部有識者として山梨県民信用組合川上出張所長をメンバーに設置した協議会を年一回開催し、進捗状況の評価と見直しを行う。その結果は役員会にフィードバックしたうえで、次年度の事業実施方針に反映させるとともに、商工会ホームページに掲載することで小規模事業者が閲覧できるものとする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

長野県商工会連合会主催の職員向け研修会並びに経営支援センター南佐久グループの検討会議、担当業務の関係機関が実施する各種研修会、当商工会各支部が参加する視察研修・講習会を通じて資質向上を図っており、受講内容についても復命書並びにディスカッションを通じて職員間の共有に努めている。更に日常の支援業務の中で取得した情報或いは支援ノウハウについても、事務所内で報告しあうことにより共有に努めている。

② 課題

経営指導員1名、補助員1名、一般職員1名の合計3名という少人数体制の為、状況によっては外部の研修会への参加が不可能になる場合が生じる。又、一人の人間が取得できる情報には限りがあるため情報量の不足も課題である。更には3人の職員それぞれの苦手分野の克服も重大なテーマとなる。

(2) 事業内容

① OJT制度の強化

経験豊富な経営指導員を中心に補助員・一般職員がチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを、より一層積極的に実施し、組織全体としての支援能力のさらなる向上を図る。

併せて個者支援の進捗状況をはじめ各職員が受講した研修内容について、週1回開催する職員ミーティングの際に共有することで、知識レベルの差によって小規模事業者への相談対応や情報提供に抜け漏れ等が無いよう支援スキルの平準化を図る。

② 外部講習会等（オンライン開催）の積極的活用

経営指導員等の支援能力をより一層向上させるため、中小企業大学校や長野経済研究所の各種研修、また長野県商工会連合会が経営指導員など職員向けに開催する職員別・テーマ別・課題別研修会、県商工会職員協議会が職員のスキルアップのため開催する事業計画策定、販路開拓、創業支援等の講習会に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。なお出来るだけオンライン出席を活用することで、受講機会を得やすくする。

また、喫緊の課題である事業者のDX推進に対応していくためには、職員のITスキルおよびアドバイス能力の向上が必須であるため、当該関連研修は上部団体等から紹介される研修会は元より、当商工会独自でもインターネット等により開催情報入手し最優先事項と捉え参加を促進する。

③ 経営支援センター南佐久グループ内での定期ミーティング開催

南佐久郡の6商工会（佐久穂町、小海町、南相木村、北相木村、南牧村、川上村）で構成する支援グループおよび商工連職員をメンバーに毎月（年12回）開催する定例会議で、支援担当者ミーティングを併催。直近の支援事例を各商工会が持ち寄り、支援手法やノウハウ、成果等について幅広く情報共有する。

なお、本会議へは経営指導員だけでなく補助員・一般職員も参加対象のため、今後は積極的に出席を促し、資質向上のための機会とする。

経営発達支援事業の実施体制

(令和3年10月現在)

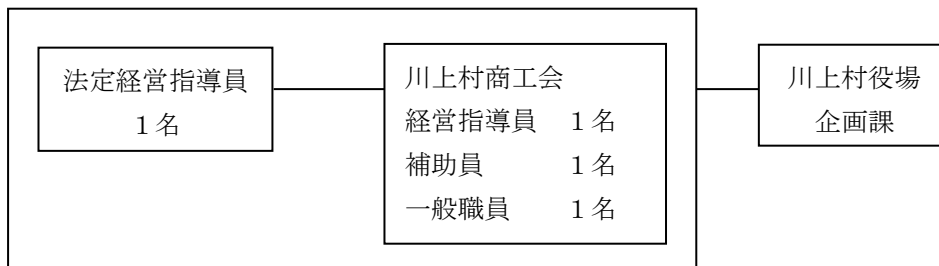
- (1) 実施体制（商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等）

川上村商工会では、税理士との顧問契約をはじめ、中小企業診断士、司法書士、社会保険労務士等の経営コンサルタントと共に、よろず支援拠点事業・事業引継ぎ支援センター・エキスパートバンク事業などを活用しながら連携し、事業推進している。

経営発達支援事業は、経営指導員が統括責任者・実務担当者となり、補助員・一般職員が補佐する体制で推進する。

また、近隣の商工会と経営支援センター南佐久グループを組織し、高度専門的な案者に連携して対応すべく一層の体制整備を進める。

■事務局体制



- (2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

① 法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：高見澤 崇男

■連絡先：南牧村商工会 TEL 0267-96-2134

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

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

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会／商工会議所

長野県南佐久郡川上村大深山 542

川上村商工会

TEL : 0 2 6 7 - 9 7 - 2 2 6 0 / FAX : 0 2 6 7 - 9 7 - 3 1 5 0

E-mail : kawakami-soko@smile.ocn.ne.jp

② 関係市町村

長野県南佐久郡川上村大深山 525

川上村役場 企画課

TEL : 0 2 6 7 - 9 7 - 2 1 2 1 / FAX : 0 2 6 7 - 9 7 - 2 1 2 5

E-mail : to-ide@vill.kawakami.nagano.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)

	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
必要な資金の額	250	250	250	250	250
専門家派遣費	120	120	120	120	120
セミナー開催費	50	50	50	50	50
アンケート調査費	30	30	30	30	30
チラシ作成費	30	30	30	30	30
通信・事務費	10	10	10	10	10
職員研修派遣費	10	10	10	10	10

(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
会費、県補助金、町補助金、事業受託費、事業収入

(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)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	