

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	南牧村商工会（法人番号 2100005003457） 南牧村（地方公共団体コード 203050）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 【目標①】小規模事業者が、自発的に、自社の強みを前面に打ち出した独自のサービスやメニュー及び技術等のオリジナルのサービスを提供することを目指す 【目標②】小規模事業者が、ITを活用して地域に縛られず商圈を拡大し、安定的な経営を行うことを目指す 【目標③】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る
事業内容	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 小規模事業者が今後の事業展開を検討する際の基礎資料とすることを目的に、「経済動向調査」を実施・公表し、地域の状況（経営環境の変化等）を周知する。 4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の独自のサービスやメニュー等の開発に向けて、消費者ニーズや顧客ニーズを把握・活用することを目的に、「観光客向け商品調査」を支援する。 5. 経営状況の分析に関すること 経営の本質的な課題や“強み”を事業者自らが認識することを目的に、経営分析（財務分析・非財務分析の双方）を支援する。 6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえたうえで、小規模事業者の事業計画の策定を支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画を四半期毎にフォローアップすることで、事業者の売上や利益の増加を実現する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に、「商談会の出展支援」や「SNS勉強会による販売促進支援」、「カタログによる販売促進・ビジネスマッチング支援」による販路開拓の個社支援を実施する。
連絡先	南牧村商工会 〒384-1302 長野県南佐久郡南牧村大字海ノ口 966 番地の 17 TEL: 0267-96-2134 FAX: 0267-91-4350 E-mail: m-shoko@minamimaki.or.jp 南牧村 産業建設課 商工観光係 〒384-1302 長野県南佐久郡南牧村大字海ノ口 1051 TEL: 0267-96-2211 FAX: 0267-96-2158 E-mail: shouko@vill.minamimaki.nagano.jp

経営発達支援計画

1. 目標

①現状

南牧村(以下、当村)は長野県の東南端に位置し、東西、南北とも約 16km、面積約 133 ㎢を有している。北は小海町に、東は川上村と南相木村に、南は山梨県北杜市に、西は八ヶ岳連峰を境として茅野市に接している。八ヶ岳連峰東斜面の山岳地帯と標高 1,300~1,400m の高原、村域東側を南北に流れる千曲川流域の開かれた平地からなる自然環境に恵まれた地域である。

当村は都心から約 180km、名古屋中心地から約 250km、静岡中心地から約 140km の距離にある。交通では、車では東京方面（高井戸）から、中央自動車道を利用して約 2 時間 30 分。名古屋方面（一宮）から、名神高速、中央自動車道を利用して約 3 時間 30 分である。また、鉄道では、東京駅から北陸新幹線及び JR 小海線で約 3 時間となっている。さらに、2017 年に小諸市を起点とする中部横断自動車道が佐久穂町・八千穂高原 IC まで延伸された。今後、八千穂高原 IC から山梨県・長坂間 34 km 区間の整備及び開通が待たれるところである。この区間の高速開通は、当地域の今後の農業・観光・産業・医療・防災等様々な分野において更なる発展が期待される。

出典：南牧村観光協会ホームページ

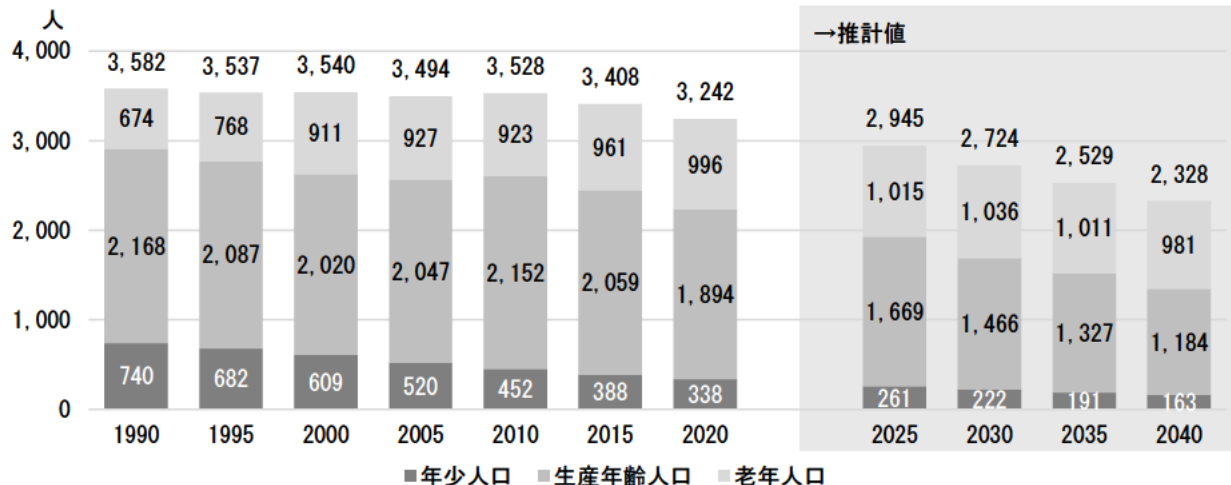
イ 人口

令和 5 年 8 月 1 日時点の人口は 3,406 人である（住民基本台帳）。

国勢調査及び社人研推計を基に推移をみると、当村の人口は減少傾向が続いており、この傾向は今後も続くものと予測されている。年齢別人口の将来の推移をみると、年少人口、生産年齢人口は減少傾向、老年人口は横ばいとなる見込みである。

長期的にみると、高齢化率は、令和 2（2020）年の 30.7%から令和 27（2040）年には 42.1%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2（2020）年の 58.4%から令和 27（2040）年には 50.9%に低下する見込みである。

■南牧村の人口推移



出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

ウ 特産品

当村は、標高 1,000～1,500m、真夏でも 30 度を超えることはほとんどなく、冷涼な地で、高原野菜と酪農を主とする農業の村である。

主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品名	概要
高原野菜	当村は、標高 1,000m～1,500m の高低差の激しい場所にある。1,200～1,300m 地帯の団地化された比較的平坦部には年間平均気温 6.9℃という冷涼な気候を生かした白菜・レタス・キャベツ・サニーレタスなどの高原野菜を主生産とする野菜畑が広がっている。
乳製品	高冷地の野辺山高原は乳牛にとって最適な環境である。のびのびと育った牛の牛乳とその牛乳で造られたヨーグルト、チーズなどの乳製品は村内生産・村内加工のこだわりの逸品となっている。また、野辺山の牛乳工場で作る新鮮でおいしい「ポッポ牛乳」や「ヨーグルト」等の乳製品は有名ブランドである。
花豆	大粒の花豆は冷涼な地域（標高 1,000～1,300m）でしか実らないため、栽培地域が限られる。当村（特に野辺山高原）は花の開花期に冷涼な気候となるため、栽培に適し、他産地より大粒の実になる。甘露煮やようかんなどの加工品も販売している。

エ 観光資源

当村には、雄大な景観の八ヶ岳、清涼な千曲川、JR 鉄道最高地点、日本のおへそ、本沢温泉露天風呂など幾つもの名所がある。近年は、日本三選星名所に選ばれ、星空の美しい村としてもアピールしている。

主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

観光資源名	概要
野辺山高原	野辺山高原は標高が高く、市街地などの光の影響を受けない。さらに空気が澄んでいるため、星がとてもきれいに見える。冬には、日本で見ることのできる 79 の星座をすべて楽しむことができる。また、天文学者が選ぶ日本で一番きれいな星空ベスト 3 のひとつとなっている。
国立天文台 野辺山宇宙電波観測所	国立天文台の野辺山宇宙電波観測所は、ミリ波帯（波長にして約 1 cm から 1 mm の電波）で世界最高レベルの観測能力をもつ 45m 電波望遠鏡やミリ波干渉計、太陽観測用の電波ヘリオグラフなど最先端の観測装置を備える、電波天文学の国際研究センターである。国内はもちろん海外からも多数の研究者が訪れ、宇宙の姿を明らかにするため日夜観測・研究を行っている。また、望遠鏡の維持や性能向上、さらに新しい観測技術・観測装置の開発も、年間を通し休むことなく続けられている。
八ヶ岳	当村は、八ヶ岳でも人気が高い赤岳、横岳、硫黄岳への登山口が 3 つあり、バラエティ豊かな登山コースが楽しめる。八ヶ岳には有名なコマクサや国の天然記念物ヤエキバナシャクナゲなど、約 1,000 種類もの高原植物が咲く。
飯盛山（めしもりやま）	ご飯を盛ったような美しい山の形から「めしもりやま」と呼ばれている。低山（標高 1,643m）で登りやすく、人気スポットである。山頂からは八ヶ岳はもちろん、南アルプス、富士山、浅間山、秩父連峰まで 360 度の大パノラマを満喫できる。
本沢温泉	「雲の上の露天風呂」とも呼ばれ、日本一標高の高いところにある通年営業の露天風呂である。標高 2,150m の八ヶ岳山麓にあり、登山をしないと入ることができない。

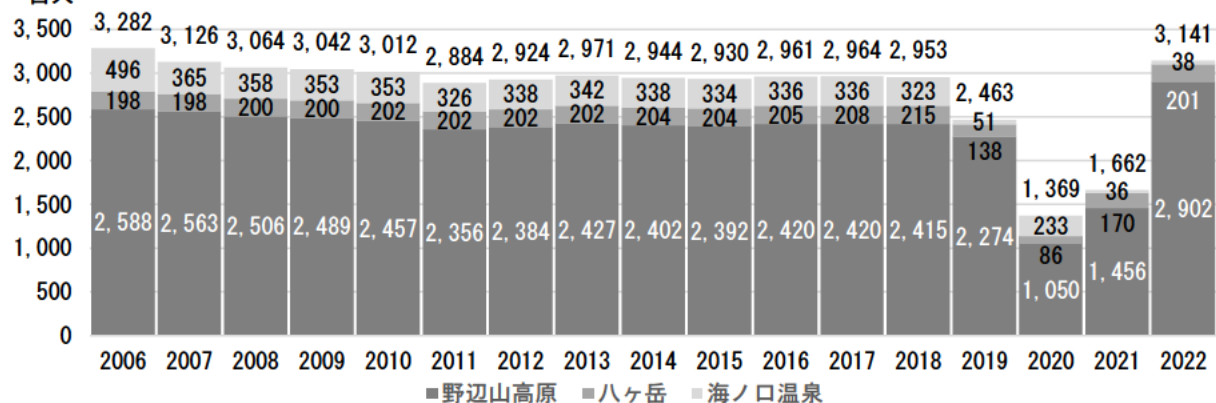
オ 観光入込客数の推移

令和 4（2022）年の観光入込客数は約 31 万人である。

推移をみると、平成 24（2012）年以降、29 万人超で推移していたものの、新型コロナウイルス感染症の影響で急減。その後、回復をみせ、令和 4（2022）年にはコロナ禍前の水準を超えている。

■南牧村の観光入込客数

百人



出典：長野県 観光部 山岳高原観光課「観光地利用者統計調査結果」

カ 産業

(a) 業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

当村の平成 24 年の事業所数は 140 社、令和 3 年の事業所数は 139 社である。

小規模事業所数は平成 24 年が 103 者、令和 3 年が 92 者であり、9 年間で 10.7%減少している。産業別にみると、建設業や製造業の減少率が高くなっている。一方、医療、福祉や卸・小売業など、小規模事業所数が増加している業種もみられる。

■南牧村の業種別の事業所数及び小規模事業所数

	建設	製造	情報 通信	卸・ 小売	宿泊・ 飲食	医療、 福祉	他サー ビス	その他	計
平成24年									
事業所数	15	6	0	27	38	6	35	13	140
小規模事業所数	15	5	0	15	30	3	23	12	103
平成28年									
事業所数	11	5	0	31	40	6	29	12	134
小規模事業所数	11	4	0	18	32	1	23	10	99
令和3年									
事業所数	9	4	0	35	36	11	32	12	139
小規模事業所数	8	3	0	17	28	4	23	9	92
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△6	△2	0	8	△2	5	△3	△1	△1
増減割合	△40.0%	△33.3%	-	29.6%	△5.3%	83.3%	△8.6%	△7.7%	△0.7%
小規模事業所数	△7	△2	0	2	△2	1	0	△3	△11
増減割合	△46.7%	△40.0%	-	13.3%	△6.7%	33.3%	0.0%	△25.0%	△10.7%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

(b) 業種別の現状と課題（経営課題）

i_商業（飲食・サービス業）

長野県佐久市から山梨県韭崎方面に繋がる幹線道路として国道 141 号線があるため、交通の便は他の村地域よりは良いが、コンビニエンスストアの出店により、既存の小規模小売店の廃業がみられた。村内には、飲食料品店、薬局、ガソリンスタンド、農機具販売店、個人商店、土産小売、野菜小売、乳製品小売が点在しているのが現状である。また、宿泊・飲食業については、事業主の高齢化が進んでおり、事業承継が近々の課題である。事業承継問題に取り組まないと、廃業が増加する可能性がある。併せて、季節変動の大きな宿泊業を中心に、雇用確保も非常に厳しい状況である。繁忙期雇用については出稼ぎ労働者等で対応している事業者も多くいるが、出稼ぎ者労働者自体も高齢化が進み人材確保に苦慮している。

ii_工業（建設業・製造業）

製造業については、野辺山高原で育った牛からとれる乳を活用した、牛乳・ヨーグルト、アイス、チーズケーキ等を製造する事業者が堅調である。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、農地の整備需要も多いことから、村内人口に対して事業所数は比較的多めとなっている。しかし、事業数調査データから読み取ると、事業所数は減少している。この理由として、事業主の高齢化に対して事業承継が進まずやむなく廃業する事業所があげられる。また、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も目立っている。

iii_観光(関連)業

当村は、首都圏からのアクセスの良さ、夏季の冷涼な気候、日本一標高が高い JR 野辺山駅や、日本一高所にある露天風呂（本沢温泉）、八ヶ岳連峰、飯盛山（めしもりやま）、日本三選星名所に指定された星空など豊富な観光資源を有する。しかし、長引く景気低迷や、隣接する山梨県清里高原の衰退、令和 2 年新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受け、観光客の入込み数は年々減少傾向にあり、長野県観光地利用者統計調査によると平成 17 年には 33 万人、平成 28 年には 30

万人、令和3年は17万人と減少している。特に冬季の誘客の術であった村内スキー場が、平成20年に閉鎖した影響は大きい。また、隣接する市町村にも大型ショッピングモールや大型ホテル等が多数進出してきたことにより村民及び観光客の消費環境が変化し、集客・売上の減少が継続的に続いており、経営環境は依然として厳しい状況にある。併せて、令和5年春に新型コロナウイルス感染症部類変更に伴い緩和され、入込数は増加傾向にあるが、受け手である事業場の従業員不足が続いており、売上を確保していく事が困難な状況下である。原油高・資材高騰もあり、売上についてはコロナ前に近づきつつあるものの仕入・固定費が経営を圧迫している状況が続いている。

iv_農業

冷涼な気候による最適な環境下で栽培されるレタス・白菜・キャベツ・サニーレタスをはじめとした野菜の生産が盛んで、特に野辺山高原は全国的にも有名な高原野菜の産地である。平成22年10月時点では、就業者のうち第1次産業（農林漁業）に従事している人の割合が60.9%と、長野県内で2番目に高い状況となっている。

村内のいたるところから見られる野菜畑と八ヶ岳の景観は当村を象徴する景観である。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研修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繋がっている。これからの農業を真剣に考え取り組んでいる後継者が当村には多く、本来、農業者は農協で様々な支援を受けるべきところ、当村の後継者においては、減価償却資産即時償却を受けられる経営力向上計画取得支援の相談、固定資産減免のための先端設備導入計画取得支援の相談、中小機構の小規模企業共済や経営セーフティ共済の加入相談、外国人研修生労働保険制度、福利厚生相談等、様々な活用での商工会への相談利用があるのが特徴である。

キ 今後5年間における小規模事業者の経営環境の変化（大型店の開店）

令和5（2023）年5月に野辺山地区に大型のホームセンター（売場面積999㎡）が開店した。これにより、消費者は、工具・金物、建築資材や農業資材など仕事に必要な商品から、家庭用品、ペット用品、園芸用品など暮らしを支える商品を安価で購入できるようになった。また、村外からの幅広い集客とともに、新たな雇用の受け皿となることが期待されている。

一方、小規模小売店（園芸用品の小売店）などは競争が激化することで今まで以上に厳しい経営環境に置かれることが予測されている。

ク 南牧村第5次総合計画

「南牧村第5次総合計画（平成26年度～令和5年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。後期基本計画を小規模事業者支援の視点でみると、

- (a) 新たなチャレンジを支援するための取組の推進、
- (b) 地域課題の解決に向けた取組に対する支援の充実、
- (c) 経営の安定化に向けた支援の充実、などが取組として掲げられている。

なお、本計画は令和5年度を期限とするため、現在、第6次総合計画を策定中であるが、商工・観光部分については大きな方針転換は行われない予定である。

■基本構想（平成26年度～令和5年度）

むらの将来像	安心・安全 野菜村 自然いっぱい 野菜も大盛り 星空が見守る 南牧
むらづくりの 基本理念及び基本政策 （商工・観光部分）	理念1 “南牧村らしさ”を伸ばす 基本政策1 豊かな自然と美しい景観の保全 基本政策2 活力と賑わいのある産業づくり

■後期基本計画（平成31年度～令和5年度）

1-2 観光業・商工業
施策4 特色を活かした観光業・商工業の振興
施策5 観光交流拠点・イベントの充実と情報発信
施策6 商工業経営支援の充実

1-3 雇用・就労

施策 7 雇用の場の創出・確保

施策 8 多様な働き方の創出

②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず、人口をみると、当村の人口は減少傾向が続いており、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。小規模事業者においては、人口減少による村内消費の減衰への対応が課題となる。

さらに、年齢 3 区分別人口をみると、高齢化率が上がり消費構造が変化していくことから、この変化への対応が課題となる。また、生産年齢人口の減少が見込まれ、今まで以上の労働力不足となること予想されることから、労働力確保への取組が課題となる。

特産品では、当村は農業の村であり、標高 1,000～1,500m の冷涼な気候という特長を活かし、高原野菜や乳製品といった特産品がある。小規模事業者においてもこれら特産品を活用した商品の開発・販売が期待されている。

観光面では、雄大な景観の八ヶ岳、清涼な千曲川、JR 鉄道最高地点、日本のおへそ、本沢温泉露天風呂など幾つもの名所がある。近年は、日本三選星名所に選ばれ、星空の美しい村としてもアピールしている。これらの観光資源を目当てに平時では 20～30 万人の観光客が訪れるため、小規模事業者にとってもこの観光需要の獲得が課題となる。

小規模事業者数は、平成 24 年が 103 者、令和 3 年が 92 者であり、9 年間で 10.7%減少している。産業別にみると、建設業や製造業の減少率が高くなっている。地域活力維持のためには、村内事業所数の維持も重要であるため、創業の促進や廃業の抑制（事業承継等）が地域としての課題となっている。

当会が考える業種別の課題をみると、商業では、コンビニエンスストアや大型店との差別化、宿泊・飲食業での事業承継、宿泊業における雇用確保（特に季節労働者の確保）、工業では、野辺山高原で育った牛からとれる乳を活用した乳製品の村外への販路拡大、建設業での事業承継、木材建築における住宅メーカーに対する競争力強化、観光業では、隣接する市町村への大型ショッピングモールや大型ホテル等の進出に対する観光客の消費環境の変化への対応、労働力の確保、原油高・資材高騰への対応などが課題である。

また、今後 5 年間で小規模事業者の経営環境に影響を与える出来事をみると、令和 5（2023）年 5 月に野辺山に大型のホームセーターが開店したことに伴う、主に小規模小売店（園芸用品の小売店）の対応が課題となる。

(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

当村では、事業主の高齢化によって廃業を余儀なくされる商工業者が多く、平成 24 年から令和 3 年までの期間をみても小規模事業者の減少率が 10%強に達している。地域活力の維持のためには、既存事業者の経営力強化や事業承継が促進され、事業所数の減少を少しでも抑える必要がある。

これを実現するため、小規模事業者が自発的に自社の強みを前面に打ち出した独自のサービスやメニュー及び技術などのオリジナルのサービスを提供することや、DX（デジタルトランスフォーメーション）を活用して地域に縛られず商圈を拡大し安定的な経営を行うことが必要である。そこで、これらを実現している姿を、10 年後の小規模事業者のあるべき姿と定める。

当会としても、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を支援のあるべき方向性とする。

上記に向けて、巡回・窓口相談を改めて原点に立ち戻り行うことで、既存事業者の課題を洗い出し、新たな取組を行いたい者に対しては、新たな取組を実施できるように提案しながら後押しする。また、各関係機関とのネットワークを活かし、伴走型支援として小規模事業者の新たな需要の開拓を推進していく。その為に、各種調査を基にした経済動向と経済分析による経営課題を把握し、課題解決のための事業計画策定及び実施を支援し、事業者の自発的な PDCA サイクルを機能させ、市場動向や消費者ニーズの把握により顧客ニーズに合った新商品・サービスの開発や IT 等の活用を取り入れた販路拡大、収益力向上等に

による経営基盤と強化と安定化を支援していく。

②南牧村第5次総合計画との連動性・整合性

南牧村の「南牧村第5次総合計画」では、新たなチャレンジを支援するための取組の推進（以下、新たなチャレンジの推進）、地域課題の解決に向けた取組に対する支援の充実（以下、地域課題の解決）、経営の安定化に向けた支援の充実（以下、経営の安定化）などを掲げている。

前項『⑩10年程度の期間を見据えて』で記載した、「小規模事業者が自発的に自社の強みを前面に打ち出した独自のサービスやメニュー及び技術などのオリジナルのサービスを提供すること」や「DX（デジタルトランスフォーメーション）を活用して地域に縛られず商圈を拡大し安定的な経営を行うこと」を実現することは、南牧村の掲げる、新たなチャレンジの推進、地域課題の解決、経営の安定化に寄与するため、連動性・整合性がある。

③商工会としての役割

当会は、地域の総合経済団体として、昭和36年の設立以降、経営指導員1名、補助員1名の2名体制で、税務、金融、労務など基礎的な経営改善普及事業を中心に取り組む一方、村イベントや商品券販売などの地域貢献及び地域振興事業も展開しながら、地域経済の発展と振興に尽力している。

近年、管内の小規模事業者が抱える課題は多様化しており、事業者自身の努力だけでは対処できない案件が増えてきている。課題解決に向けた事業計画の策定などは、小規模事業者にとって高いハードルであるため、商工会は小規模事業者支援機関として絶対の強みである地域の事業者や創業者との接点が近いことを活かし、従来の基礎的な経営支援を踏まえつつ、伴走してハードルをクリアするための支援を実施することや、行政や他の支援機関、専門家等と小規模事業者の間に立ち、コーディネーターとして課題解決に取り組むといった小規模事業者に寄り添った伴走型支援が求められている。

第2期経営発達支援計画では、以下の目標を掲げ、小規模事業者支援を実施してきた。今後は第3期経営発達支援計画を定め、小規模事業者の活性化に向けて全職員一丸となり取り組む。

目標（第2期経営発達支援計画）

- ①夏季のアウトドア、冬季のシクロクロスレースを中心に年間を通じた新商品・新サービスの開発による小規模事業者の持続的発展を目指す。
- ②創業・第2創業・事業承継支援の強化を図り、地域に密着した事業活動が図れるよう支援し、管内の小規模事業者数減少に歯止めをかける。
- ③基幹産業である観光産業に牽引されている当村の商工業発展に寄与するため、近年増加傾向にある外国人観光客を小規模事業者が受け入れるための体制づくりを支援し、国際的な観光地としてのおもてなし事業者の育成に取り組む。

(3)経営発達支援事業の目標

(1)地域の現状及び課題、(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえた上で、今後5年間の事業実施期間で取り組む下記の3つの目標を設定する。

〈目標〉

- 【目標①】小規模事業者が、自発的に、自社の強みを前面に打ち出した独自のサービスやメニュー及び技術などのオリジナルのサービスを提供することを目指す
- 【目標②】小規模事業者が、ITを活用して地域に縛られず商圈を拡大し、安定的な経営を行うことを目指す
- 【目標③】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標③】により、小規模事業者の経営力が強化され、事業所数の減少を抑えることで、むらの活力と賑わいを維持する。また、小規模事業者が成長・発展することで、雇用の場の創出・確保が実現することを目指す。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】

小規模事業者が、自発的に、自社の強みを前面に打ち出した独自のサービスやメニュー及び技術などのオリジナルのサービスを提供することを目指す

【目標①達成のための方針】

小規模事業者が、自社の強みを前面に打ち出した独自のサービスやメニュー及び技術などのオリジナルのサービスを提供するために、まずは経営分析により各事業者の現状（経営状況）を明らかにする。経営分析では、財務データ等からみえる表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置く。同時に、「経済動向調査（景気・消費・需要等動向に関する情報の収集・整理）」を通じて外部環境を整理する。

次に、分析結果を活用しながら、自社の強みを活かした経営の方向性を定め、結果を事業計画にまとめる。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる。

加えて、独自のサービスやメニュー等の開発にあたっては、「観光客向け商品調査」を実施し、調査結果を基に商品のブラッシュアップを支援することで、商品力の向上を図る。また、「商談会の出展支援」や「カタログによる販売促進・ビジネスマッチング支援」などにより、これらの商品の販路拡大を支援する。

【目標②】

小規模事業者が、ITを活用して地域に縛られず商圈を拡大し、安定的な経営を行うことを目指す

【目標②達成のための方針】

小規模事業者が、ITを活用して地域に縛られず商圈を拡大するために、各種支援においてIT利活用支援を実施する。具体的には、経営分析支援の際に事業者のデジタル化・IT活用の状況を分析する、事業計画策定支援の際に事業計画の策定を希望する事業者に対しIT専門家派遣を実施する、販路開拓支援の際に「SNS勉強会による販売促進支援」を実施する。

また、効果的な支援に向けて、当会内においてもIT・デジタル化支援能力の資質向上を図る。

【目標③】

上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る

【目標③達成のための方針】

経営分析、事業計画の策定、策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営指導員等の資質向上を実施する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、小規模事業者の外部環境を整理するため、経営支援センター南佐久グループ内で連携し、経済動向調査（景気・消費・需要等動向に関する情報の収集・整理）を実施している。また、当該調査の結果を当会ホームページで公表している。

【課題】

現状の取組で一定の成果をあげられているため、今後も継続する。継続にあたっては、今まで以上に小規模事業者役に役立つデータとするため、調査項目を随時見直す必要がある。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
経済動向調査 公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

事業名	経済動向調査（景気・消費・需要等動向に関する情報の収集・整理）
目的	地域の小規模事業者により市内の状況（経営環境の変化等）を周知することで、小規模事業者が今後の事業展開を検討する際の基礎資料とする。
調査の内容	経営支援センター南佐久グループ※では、現在、四半期毎に地域の経済動向調査として、地域の各種データを収集・分析・公表している。今後もこの取組を継続する。
調査を行う項目	I 景気情報等 中小企業景況調査報告書、小規模企業景気動向調査 II RESAS・行政の統計情報・民間の景況情報 1 人口動態 2 雇用情勢 3 生産動向 4 個人消費 5 建設投資 6 県内交通 7 内閣府の消費動向調査 III 新聞等の記事より ※調査項目は今後変わる可能性がある
調査の手段・手法	経営支援センター南佐久グループの経営指導員が持ち回りで上記データをまとめ、簡単なコメントを付けたうえで報告書にまとめる。その後、地域経済動向を管内の小規模事業者へ伝えるツールとして公表する。
調査結果の活用方法	上記報告書は当会ホームページで公表し、広く管内事業者へ周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

※経営支援センター南佐久グループ

南佐久エリアの7つの商工会（臼田町商工会、佐久穂町商工会、小海町商工会、南相木村商工会、北相木村商工会、川上村商工会、当会）で構成する経営支援グループである。小規模事業者に対する高度な支援等について、支援ノウハウを共有している。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の独自のサービスやメニュー等の開発にあたっては、市場動向や消費者ニーズの把握により顧客ニーズに合った商品・サービスを開発することが重要である。一方、当会では現状、消費者ニーズや顧客ニーズを把握・活用するような支援ができていなかった。

【課題】

消費者ニーズや顧客ニーズを把握するために、需要動向調査を支援する必要がある。また、調査結果を活用し、商品等のブラッシュアップを支援することが課題である。

(2) 目標

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
観光客向け商品調査 調査対象事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

事業名	観光客向け商品調査
目的	当村には野辺山高原などがあり観光客が多い。小規模事業者においてもこの観光客消費の獲得・拡大を目指す事業者がみられる。そこで、観光客向けに売れる商品づくりを行うため、小規模事業者の販売する商品に関する調査を支援する。
対象	小規模事業者の商品（お土産品や飲食店のメニュー等の食品、お土産品となるキーホルダーなどの雑貨、宿泊業のサービスなど）、2 商品/年（1 者あたり 1 商品）を対象とする。
調査の手段・手法	調査対象商品を販売する店舗の店頭や EC サイトなどで、当該商品に関するアンケート調査を実施する。調査は、当会職員と事業者が協力して実施し、1 商品あたり 30 名以上からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	《食品の場合》 ☐ 商品の総合評価（直感的な評価） ☐ 味 ☐ パッケージ ☐ 独自性（南牧村らしさ） ☐ 価格 ☐ 今後の購入意向 ☐ その他改善点 等 《雑貨の場合》 ☐ 雑貨の総合評価（直感的な評価） ☐ デザイン ☐ パッケージ ☐ 独自性（南牧村らしさ） ☐ 価格 ☐ 今後の購入意向 ☐ どのような用途に使用したいか ☐ その他改善点 等 《宿泊業のサービスの場合》 ☐ 今回利用したサービス（プラン）について ☐ サービス（プラン）の改良点 ☐ サービス（プラン）に付随する料理について ☐ 館内設備について（客室・お風呂） ☐ その他改善点 等
分析の手段・手法	当会職員（必要に応じて専門家を活用）がデータを集計・分析し、簡易なポートにまとめる。分析では、各項目について男女別、年齢別、居住地域別にクロス集計を実施し、結果から商品等のターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析結果の活用	前項の簡易レポートを基に事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品等のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップの実行にあたっては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が、自社の強みを前面に打ち出した独自のサービスやメニュー及び技術などのオリジナルのサービスを提供するためには、まずは小規模事業者自身が自社の経営状態や“強み”を客観的に把握することが重要である。当会ではこれまでも経営分析の支援を実施してきたが、表面的な分析に留まっていることも多く、必ずしも事業者の本質的な課題や“強み”までは抽出できていなかった。

【課題】

これまで表面的な分析もみられたことから、今後は小規模事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題や“強み”を事業者自らが認識することに重点を置いた経営分析を実施する必要がある。また、小規模事業者が、ITを活用して地域に縛られず商圏を拡大させるため、小規模事業者のIT活用状況を分析することが課題である。

(2) 目標

経営分析支援を村内の小規模事業者に広く提供することを目標とし、5ヵ年計画において、村内小規模事業者（約100者）の2割にあたる20者の経営分析を目指す。これを実現するため、重複（1度経営分析を実施した後、数年後に改善されたかを確認するためにもう1度経営分析を実施等）を考慮し、5ヵ年で40者の経営分析を目標値と設定する。

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
経営分析事業者数	6者	8者	8者	8者	8者	8者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析					
目的	経営の本質的な課題や“強み”を事業者自らが認識することを目的に、小規模事業者の経営状況を把握・分析し、結果を当該事業者にフィードバックする。					
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）					
対象事業者の掘り起こし	当会ホームページでの周知、巡回訪問・窓口相談、記帳代行支援、金融支援、補助金支援などの個社支援の際や、各種セミナー開催時における周知を実施する。					
分析の手段・手法・項目	経営分析は、経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。具体的な分析内容は下表のとおりである。 ■経営分析を実施する項目 <table><tr><td>財務分析</td><td>直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析</td></tr><tr><td>非財務分析</td><td> <強み・弱み> 商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など <機会・脅威> 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など <その他> デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など </td></tr></table> 分析にあたっては、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」、商圏分析ソフト「MieNa」などを活用し、定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。非財務分析では、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題の把握を目指す。		財務分析	直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析	非財務分析	<強み・弱み> 商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など <機会・脅威> 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など <その他> デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など
財務分析	直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析					
非財務分析	<強み・弱み> 商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など <機会・脅威> 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など <その他> デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など					
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。					

- ・分析結果は、基幹システム（小規模事業者支援システム）に集約し、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする。これらの取組により、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。
- ・当会では、①管内事業者同士のビジネスマッチング促進、②情報発信が不十分な事業者の販路開拓支援を目的に小冊子を作成する予定である。事業者紹介においては、事業者の特色ある商品・製品・サービスや強み等を掲載することが重要であるため、経営分析において見える化された各事業者の特徴（強み）を活用する（経営分析の結果をそのまま掲載するのではなく、副次的に分析結果を活用する）。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

自社の強みを前面に打ち出した独自のサービスやメニュー及び技術を提供するといった小規模事業者の新たなチャレンジのためには、事業計画策定を通じた各種取組の多面的な事前検討が重要である。当会ではこれまでも事業計画の策定支援を実施してきたが、多面的な検討まで実施できていたとはいえなかった。また、IT活用による課題解決に対する支援が十分でなかった。

【課題】

今後は、経営指導員等がスキルの向上を図り、新たなチャレンジに向けた各種取組の多面的な事前検討を行えるようにする必要がある。また、経営課題の解決に向けて、ITの利活用ができないか検討することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画の策定支援を実施する。事業計画の策定支援では、経営分析件数の5割の事業計画の策定を目標とする。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に、IT専門家派遣を行い、事業計画にIT利活用の視点を織り込むことで、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

項目	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
事業計画策定事業者数	2者	4者	4者	4者	4者	4者
IT専門家派遣の実施回数	-	4回	4回	4回	4回	4回

(4) 事業内容

事業名	事業計画策定支援
目的	「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、小規模事業者の持続的発展や成長発展を目的とした事業計画の策定を支援する。また、IT利活用に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にIT利活用に向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくことを目的に、事業計画の策定を希望する事業者に対しIT専門家派遣を実施する。
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者を対象とする。
対象事業者の掘り起こし	対象事業者の掘り起こしは、経営分析のフィードバック時に事業計画策定を提案する方法を中心とする。また、補助金・助成金や金融支援を契機とした事業計画策定の提案を行う。
支援の手段・手法	事業計画策定支援にあたっては、小規模事業者が本質的課題を認識、納得した上で、内発的動機づけ（当事者意識を持ち自らが課題に取り組む）を促す。そのため、事業計画策定支援は、①小規模事業者が作成した事業計画に対し経営指導員が対話と傾聴を通じてアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の2つの方法で実施する。策定にあたっては、必要に応じて専門家派遣を実施する。

なお、事業計画に IT 利活用の視点を織り込むことを目的として、主に事業計画策定に意欲的な事業者を対象に IT 専門家派遣（長野県商工会連合会の DX 推進支援担当 上席専門経営支援員等を想定）を実施する。

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

【現状】

現状、事業計画策定後の実施支援が不十分であり、事業計画が形骸化することもあった。また、売上増加や利益増加といったアウトカムにまで着目したフォローアップを実施してこなかった。

【課題】

事業計画のフォローアップを徹底することで、実行を阻害する課題に対し事業者と一緒に解決する必要がある。また、フォローアップ支援を通じて、支援事業者の売上や利益の増加を実現することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

計画策定を支援したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者の割合が 5 割、フォローアップ対象事業者に対する経常利益増加事業者の割合が 3 割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目指す。

(3) 目標

項目	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
フォローアップ対象事業者数	2 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (8 回)	四半期毎 (16 回)	四半期毎 (16 回)	四半期毎 (16 回)	四半期毎 (16 回)	四半期毎 (16 回)
売上増加事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
経常利益増加事業者数	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）
目的	計画を伴走型支援することで、計画どおりの成果を上げる。
支援対象	事業計画の策定を支援したすべての事業者
支援内容/ 支援の手段・ 手法	四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況がズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数の増加や専門家派遣を行い、軌道に乗せるための支援を実施する。 なお、事業計画の PDCA は、事業者自身がすること（自走化すること）ことが好ましい。そのため、フォローアップ支援においては、事業者への内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在力を引き出すような支援を実施する。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、独自での取組には限界がある。また、小規模事業者の多くは IT を利活用

した販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっているという課題がある。

当会ではこれまでも事業者の販路開拓を支援してきたが、支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかという実績までは確認できていなかった。また、IT を利活用した販路開拓等の支援ができていなかった。

【課題】

各事業の成果が明確でなかったことから、今後は、その成果目標を明確にし、成果がでるまで継続的な支援を実施する必要がある。また、これまで IT を利活用した販路開拓等に関する支援が十分でなかったことから支援を強化することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。特に、小規模事業者のなかには独自で IT を活用した販路開拓を行うのが困難な場合が多いことから「SNS 勉強会による販売促進支援」を実施する。

(3) 目標

項目	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
①商談会の出展支援 出展事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②SNS 勉強会による販売促進支援 支援事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
③カタログによる販売促進・ビジネスマッチング 支援 支援事業者数	-	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
(BtoB の場合) 成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
(BtoC の場合) 売上増加率/者	-	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

①商談会の出展支援（BtoB）

事業名	商談会の出展支援
目的	対企業取引の事業者にとって、商談会は新たな取引先の獲得にとって有効である。一方、小規模事業者は独自に商談会に出展できていないことも多い。そこで、新たな取引先の獲得を支援することを目的に商談会の出展支援を実施する。
商談会の概要/支援対象	年度によって支援テーマを定め、以下のいずれか（もしくは両方）の商談会の出展支援を行う。 ア 長野県産品商談会 支援対象：食品製造業等 訴求相手：県内を中心とした高速道路のサービスエリア（S.A.）、パーキングエリア（P.A.）、スーパー等 長野県及び公益財団法人長野県産業振興機構が主催する商談会である。県内食品加工企業等の販路拡大と県産品の消費拡大を図ることを目的としている。令和 5 年 6 月の開催（長野会場）では、売り手企業 271 社、買い手企業 77 社が参加した。 イ おいしい信州ふーど発掘 WEB 商談会 支援対象：食料品製造業 訴求相手：県内外のスーパー、通販、専門店等のバイヤー 長野県及び公益財団法人長野県産業振興機構が主催する商談会である。長野県内の農業者及び加工食品や伝統的工芸品を製造する中小企業者等（サプライヤー事業者）の販路開拓・拡大を支援することを目的としている。商談会は、サプライヤーが商品の売り込みを

	行う、逆商談方式（オンライン）となっている。開催は随時であるが、例年 5 月から翌年 2 月にかけて毎月 1 回程度開催される。令和 4 年度は 10 社のバイヤー企業と商談会が実施された。
支援の手段・手法	参加事業者が、商談会に出展し、新たな取引先を獲得するまで伴走型で支援を行う。具体的には、出展者の募集だけでなく、出展前に、短時間での商品等アピール方法、商談シート（FCP シート）の作成、パンフレット等の整備、商談相手の事前アポイント等、出展後の商談相手に対するフォロー方法等をワンストップで支援する。これらの支援により成約数の拡大を目指す。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。

②SNS 勉強会による販売促進支援（BtoC）

事業名	SNS 勉強会による販売促進支援						
目的	当村には野辺山高原などがあり観光客が多く、小規模事業者においても SNS を活用し、この観光客消費の獲得を目指す事業者がみられる。特に、若手経営者のなかでこの傾向が強い。一方、それぞれ独自に SNS による販売促進を行っているため、より効果的な取組とするための工夫の余地がみられる。そこで、SNS 勉強会を開催し、SNS による販売及び販売促進（情報発信含む）を行う事業者を支援する。						
支援対象	対消費者取引（BtoC）を行う事業者						
訴求相手	観光客・地元住民等の消費者が中心						
支援内容	SNS による販売促進を支援することにより売上拡大を目指す。また、近年は SNS 上で販売を行うソーシャルコマース市場が拡大しているため、近隣消費者（観光客含む）に対する販売促進だけでなく、ソーシャルコマースによる全国の消費者への販売も支援する。						
支援の手段・手法	◇支援対象者の掘り起こし チラシの配布やホームページにより広く周知するだけでなく、経営分析支援、事業計画策定支援、巡回訪問・窓口相談などの際に、支援対象者を募集する。 ◇支援の手段・手法 「SNS による販売促進勉強会」を立ち上げる。当勉強会では、事業者が相互に講師となり、それぞれの経験から得た知見（新ツールの使い方、プロモーションの手法等）や、アクセス数、販売数などを共有しながら、それぞれの課題を相互に解決していく。また、必要に応じて専門講師を招聘し、勉強会内で専門的・先進的な取組を紹介する。勉強会のなかで参加者が切磋琢磨をしながら売上拡大を図る。 ■SNS による販売促進勉強会 <table border="1"> <tr> <td>募集方法</td><td>上述のとおり</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年 6 回（そのほかは SNS 上で情報交換）</td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>定員最大 5 人/年（最大 5 名を定員とするが、実際は 3 名が参加する想定）</td></tr> </table> また、独自に SNS の開設などが難しい事業者に対しては、経営指導員が SNS の立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR 方法等を個別に支援する。また、支援にあたっては、必要に応じて、IT 専門家の派遣等を実施する。また、ソーシャルコマース支援、動画制作（YouTube などの動画版 SNS）支援なども実施する。	募集方法	上述のとおり	回数	年 6 回（そのほかは SNS 上で情報交換）	想定参加者数	定員最大 5 人/年（最大 5 名を定員とするが、実際は 3 名が参加する想定）
募集方法	上述のとおり						
回数	年 6 回（そのほかは SNS 上で情報交換）						
想定参加者数	定員最大 5 人/年（最大 5 名を定員とするが、実際は 3 名が参加する想定）						
期待効果	売上拡大を狙う。						

③カタログによる販売促進・ビジネスマッチング支援（BtoC）

事業名	カタログによる販売促進・ビジネスマッチング支援
目的	小規模事業者の多くは村内の需要（村内消費）を獲得することで事業運営している。一方、小規模事業者は個別に広告宣伝・販売促進を行うだけの経営資源がなく、十分な新規顧客を獲得できていない現状がある。そこで、当会にて事業者を紹介するカタログを作成することで、事業者の販売促進、事業者同士のビジネスマッチングを目指す。
支援対象	すべての小規模事業者（年度ごとに支援対象業種を変える）

訴求相手	上記支援対象者のターゲット顧客
支援内容	年度ごとに支援対象業種を決め（1年目は飲食店、2年目は建設業、3年目は小売・サービス業等）、対象業種の小規模事業者を紹介するカタログを作成する。また当該カタログを配布することで、販路開拓・ビジネスマッチングを実現する。
支援の手段・手法	カタログの掲載事業者の募集、カタログの紙面作成・カタログの配布を実施する。また、単にカタログを作成するだけでは効果が低いと考えられることから、カタログの作成に先立ち、経営分析や事業計画の策定支援により掲載事業者の強みを確認し、掲載内容に活用する。
期待効果	BtoBの場合：新たな取引先の獲得を狙う、BtoCの場合：売上拡大を狙う。

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

【現状】

現状、経営発達支援事業の支援状況は、会内で評価するに留まっており、第三者の視点を入れた評価・事業の見直しなどはなされていなかった。

【課題】

今後は、当会や南牧村だけでなく、第三者（外部有識者）を入れた「経営発達支援事業 評価会議」により本事業の成果を確認し、PDCAを回しながら事業を推進する必要がある。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の改善のために、PDCAを回す仕組みを構築する。
事業評価の手段・手法	以下の取組により、経営発達支援事業のPDCAを回す。 【PLAN】（事業の計画・見直し） (a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 (b) 上記目標を職員ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 【DO】（事業の実行） (c) 職員は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 職員は、実施した内容を基幹システム（小規模事業者支援システム）に適時入力する。 【CHECK】（事業の評価） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、基幹システム（小規模事業者支援システム）により職員の指導状況を確認する。 (f) 定期的（月1回程度）に、各職員が相互に進捗状況の確認を行う。 (g) 年1回の「経営発達支援事業 評価会議」にて、外部有識者等からの評価を受ける。 ※「経営発達支援事業 評価会議」の実施の流れ i 南牧村産業建設課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（八十二銀行小海支店長）をメンバーとする「経営発達支援事業 評価会議」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）にて定量的に評価を行う。 ii 当該「経営発達支援事業 評価会議」の評価結果は、理事会にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、当会ホームページ（https://www.minamimaki.or.jp/）へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

	【ACTION】（事業の見直し） (h) 「経営発達支援事業 評価会議」の評価及び理事会の意見等を参考に、年 1 回、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。
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	
【現状】 現状、経営発達支援事業における事業者の支援は、経営指導員が中心となり実行している。また、本計画で目標とする「小規模事業者の IT 支援」や「経営力再構築伴走支援」に関する知識・ノウハウが不足している。	
【課題】 本計画の成果をあげるために、補助員も含めた組織全体の支援力向上を図る必要がある。また、不足能力を特定し、外部・内部研修を通じて資質向上を図ることが課題である。	
(2) 事業内容	
①経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組	
参加者	法定経営指導員、補助員（当会の職員は左記 2 名のみである）
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得する
不足能力の特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 〔小規模支援法改正により新たに求められる能力〕 ・ 伴走型支援により、小規模事業者の売上向上や利益向上といった成果を実現する能力 ・ 商談会や IT を活用した販路開拓支援により、小規模事業者の需要開拓を実現する能力 〔近年の支援環境の変化に対して求められる能力〕 ・ DX に向けた IT・デジタル化の支援を行う能力 ・ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上
内容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下の手段・手法により資質向上を図る。また、これらの研修・セミナーへの参加は、今までは経営指導員が中心であったが、今後は補助員も含めて積極的に参加する。 ア 小規模事業者の売上向上や利益向上、販路開拓支援等の資質向上に向けて 長野県商工会連合会の経営指導員研修といった上部団体等が主催する研修に参加する他、中小企業大学の専門研修、経営支援センター南佐久グループでの外部講師を招聘した研修への参加、または、独自（もしくは近隣商工会と合同）で外部講師を招聘した会内研修会を開催する。 イ DX に向けた IT・デジタル化の支援を行う能力の資質向上に向けて DX 関連の動向は日々進化していることから、以下のような、DX 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等の開催情報の収集を行い、資質向上に繋がるものがある場合は、積極的に参加する。 ＜DX に向けた IT・デジタル化の取組＞ i) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPA システム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等の IT ツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策 等 ii) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用、オンライン商談会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム 等 iii) その他の取組 オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入 等

	ウ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上に向けて 中小企業基盤整備機構の「経営力再構築伴走支援研修」に参加する他、経営支援セクター 南佐久グループや独自（もしくは近隣商工会と合同）で外部講師を招聘し、「コミュニケーション能力向上」や「小規模事業者課題設定力向上」のようなテーマで研修を開催する。
②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み	
目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する
内容	ア OJT 経営指導員と補助員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。 イ 情報共有 日々の業務の中で、研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した職員による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。 ウ データベース化 各職員が基幹システム（小規模事業者支援システム）に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

(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	
【令和5年11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）	
法定経営指導員 1名 補助員 1名 南牧村 産業建設課	
(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 経営発達支援計画の実施・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 〒384-1302 長野県南佐久郡南牧村大字海ノ口 966 番地の 17 南牧村商工会 TEL： 0267-96-2134 ／ FAX： 0267-91-4350 E-mail： m-shoko@minamimaki.or.jp	
②関係市町村 〒384-1302 長野県南佐久郡南牧村大字海ノ口 1051 南牧村 産業建設課 商工観光係 TEL： 0267-96-2211 ／ FAX： 0267-96-2158 E-mail： shouko@vill.minamimaki.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)

	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
必要な資金の額	360	360	360	360	360
需要動向調査	70	70	70	70	70
経営状況の分析	50	50	50	50	50
事業計画策定支援	70	70	70	70	70
事業計画策定後の実施支援	70	70	70	70	70
新たな需要の開拓	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
会費、国補助金、県補助金、村補助金、事業受託費、受益者負担金、伴走型補助金等で充当

(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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等