経営発達支援計画の概要

実施者名 （法人番号）	佐久穂町商工会（法人番号 2100005003787） 佐久穂町（地方公共団体コード 203092）
実施期間	2023/04/01　～　2028/03/31
目標	**経営発達支援事業の目標** 対話と傾聴を基本とした課題設定型の伴走型支援による小規模事業者の持続的発展の推進 創業塾や個別相談を通じた創業・第２創業計画策定及び実行支援による活性化 特産品や地域資源を活用した新たな商品・サービスの開発支援によりブランド強化をし、地場産業を活性化させることで地域へ裨益する
事業内容	Ⅰ．経営発達支援事業の内容 1.　地域経済動向調査に関すること 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） ②景気・消費・需要動向分析 2.　需要動向調査に関すること ①各個店での顧客ニーズ調査 ②展示会等でのアンケート調査 3.　経営状況の分析に関すること 事業計画策定に向けた経営分析の実施 4.　事業計画の策定支援 ①ＤＸ推進セミナーの開催 ②事業計画策定セミナー（含む創業塾）の開催 5.　事業計画策定後の実施支援 事業計画策定後の定期的なフォローアップの実施 6.　新たな需要の開拓支援 ①商談会・物産展・アンテナショップ等への出展・出品支援 ②ＳＮＳ活用支援 ③ＥＣサイトの利用支援
連絡先	佐久穂町商工会 〒384-0613　長野県 南佐久郡佐久穂町大字高野町 ５６１番地１ TEL:0267-86-2275 FAX:0267-86-2541

	e-mail:info@sakuho.or.jp 佐久穂町　産業振興課　商工観光係 〒384-0697　長野県 南佐久郡佐久穂町大字高野町 569 番地 TEL:0267-86-1553 FAX:0267-86-4935 e-mail:kankou@town.sakuho.nagano.jp

（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

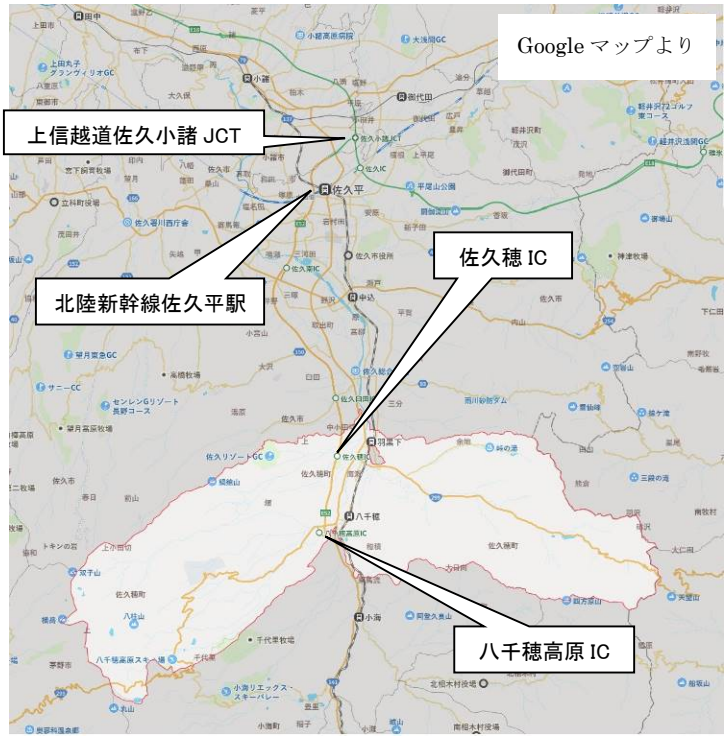
①現状

（ア）立地

・中部横断自動車道無料区間の延伸により首都圏からのアクセスが大幅改善

当商工会が管轄する長野県佐久穂町は、長野県の東部、南佐久郡の北部に位置し、北は 佐久市、西は茅野市、東は群馬県上野村と南牧村、南は小海町に接している。町の面積は188.15㎢で、東西が29.5km、南北が14.8kmである。町の中央部を千曲川の清流が南北に貫流し、その沿岸に沿って国道141号とJR小海線が走っている。また千曲川を境とした西部の八ヶ岳山系と東部の秩父山系の嶺を結ぶ国道299号が東西に横断している。

隣接している佐久市南部や小海町とは、元々通勤や通学、商圏など社会的及び経済的に大きなつながりがある。それに加えて2017年に小諸市を起点とする中部横断自動車道無料区間が佐久穂町まで延伸したことにより、２つのインターチェンジ（佐久穂ＩＣ、八千穂高原ＩＣ）が町内に開設された。これにより佐久市北部にある北陸新幹線「佐久平駅」や小諸市、軽井沢町などへのアクセスが格段に良くなったことに加え、上信越自動車道を経由して東京方面、長野・新潟方面に町内から高速道路での移動が可能となり、産業や観光の分野において、さらなる交流の促進が期待されている。



佐久穂町と新幹線、高速道路の位置関係

佐久穂町は長野県東部に位置する

（イ）気候

・晴天率高く地震が少ない土地柄で、厳冬期を除けば暮らしやすい環境

佐久穂町は日照時間が年平均約2,000時間と四季を通じて長く、年平均降水量が約922ｍｍ前後と基本的には雨が少なく晴天率の高い恵まれた環境である。気候は内陸性気候で、年間平均気温が11℃前後、寒暖の差は大きいものの、夏季は冷涼、冬季は積雪が少なく、寒気の厳しい冬季を除けば暮らしやすい環境である。また、長野県には山地と盆地の境界部に数多くの活断層が見られるが、当町は活断層がなく、地震による被害が少ない地域である。

しかしながら、2019年10月の台風19号に伴う豪雨で、千曲川の護岸崩落や町内の支流である抜井川が増水氾濫するという災害が発生した。地球規模で気候が変動している近年においてはこれまでの常識が通用しなくなってきているため豪雨に対する備えは必要であり、喫緊の課題であるとも言える。

（ウ）人口

・人口、世帯数ともに減少傾向で 2030 年には老年人口と生産年齢人口が逆転

佐久穂町の総人口は、2020年国勢調査によると10,218 人で、2015年から2020年までの５年間に968人減少している。また、世帯数は、同調査によると3,922 世帯で、2015年から2020年までの５年間に92世帯減少した。1 世帯当たりの人員は、2015年では2.79 人だったが、2020年には2.61 人となっており、世帯規模は引き続き縮小している。（図１）

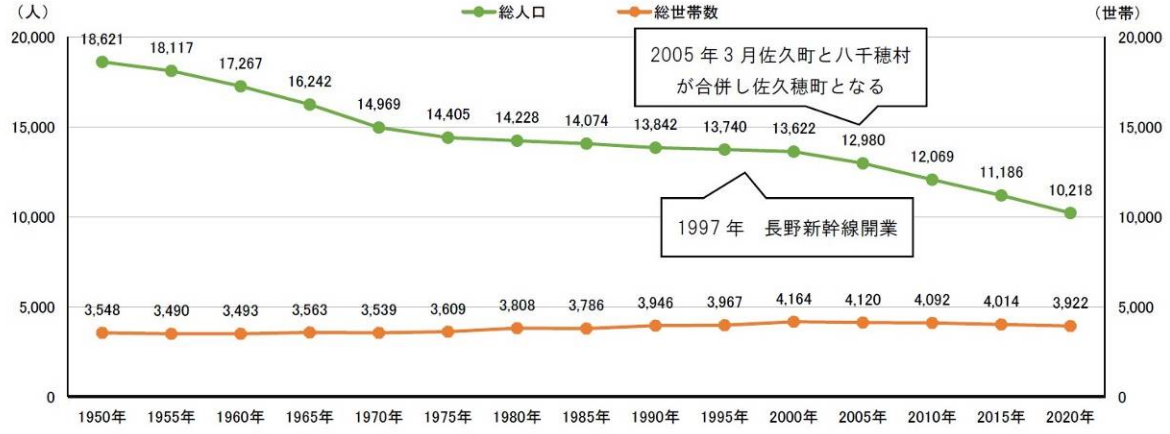


図１　総人口及び総世帯数の推移　　出典：国勢調査

※平成 17（2005）年までは佐久町、八千穂村の合算値

RESAS を用いて佐久穂町の人口推移を分析すると、総人口は 2020 年と比較して 2025 年に 92.3%、2035 年に 76.3%、2045 年には 60.7%と急激な減少が予想されている。また、2020 年の佐久穂町の老年人口割合は 38.74%と長野県全体の 31.59%と比べて大幅に高い水準となっている。2030 年には老年人口と生産年齢人口が逆転するという衝撃的な分析結果が出ており、少子高齢化対策は最も重要な課題である。（図２）

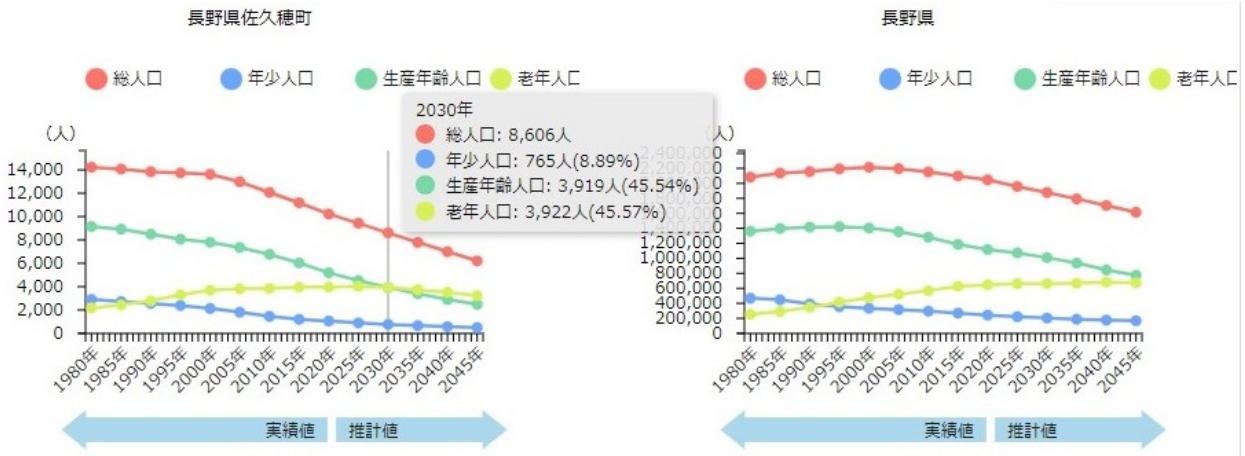


図２　佐久穂町及び長野県の人口推移

【出典】総務省「国勢調査」、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」

・全国から注目を集める私立大日向小学校が開校し、移住者が増えている

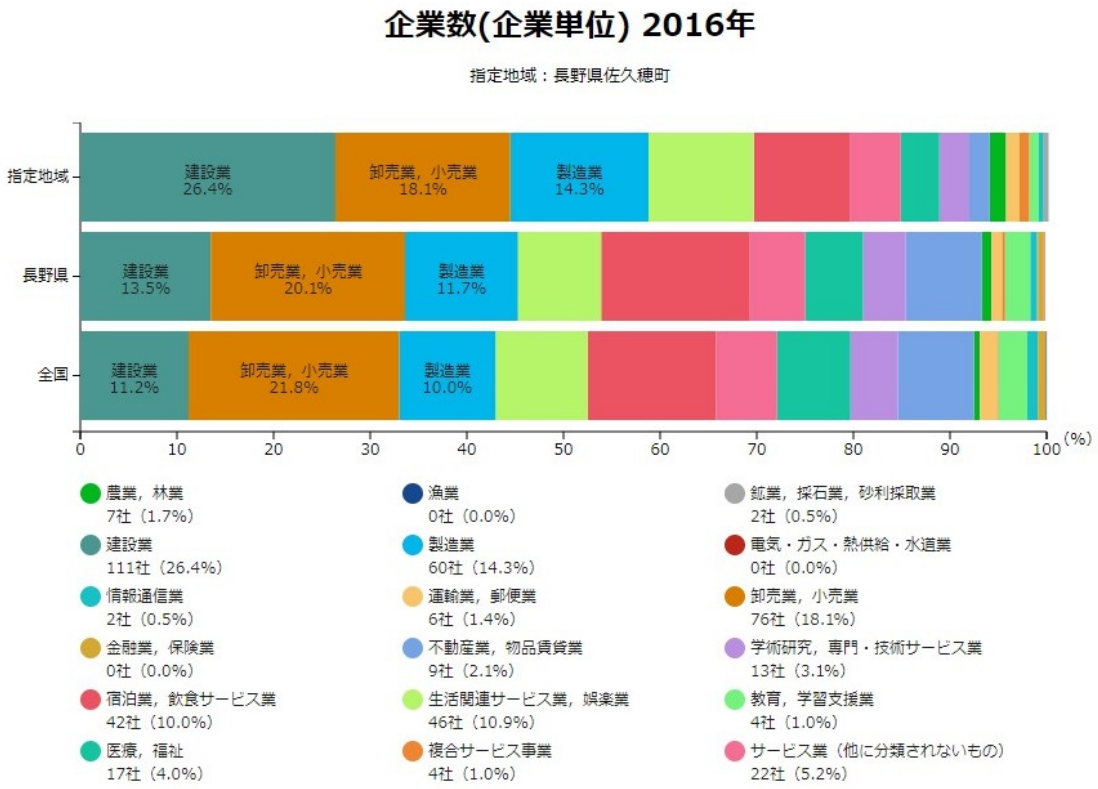
佐久穂町では少子高齢化といった難題も抱えているが、一方で明るい話題もある。2019 年 4 月より、日本初のイエナプラン教育を取り入れた私立「大日向小・中学校」が当町に開校した。イエナプラン教育とは、異年齢の子供たちによって構成される「根幹グループ」で学級を編成するのが大きな特徴で、全国から注目されている取り組みである。

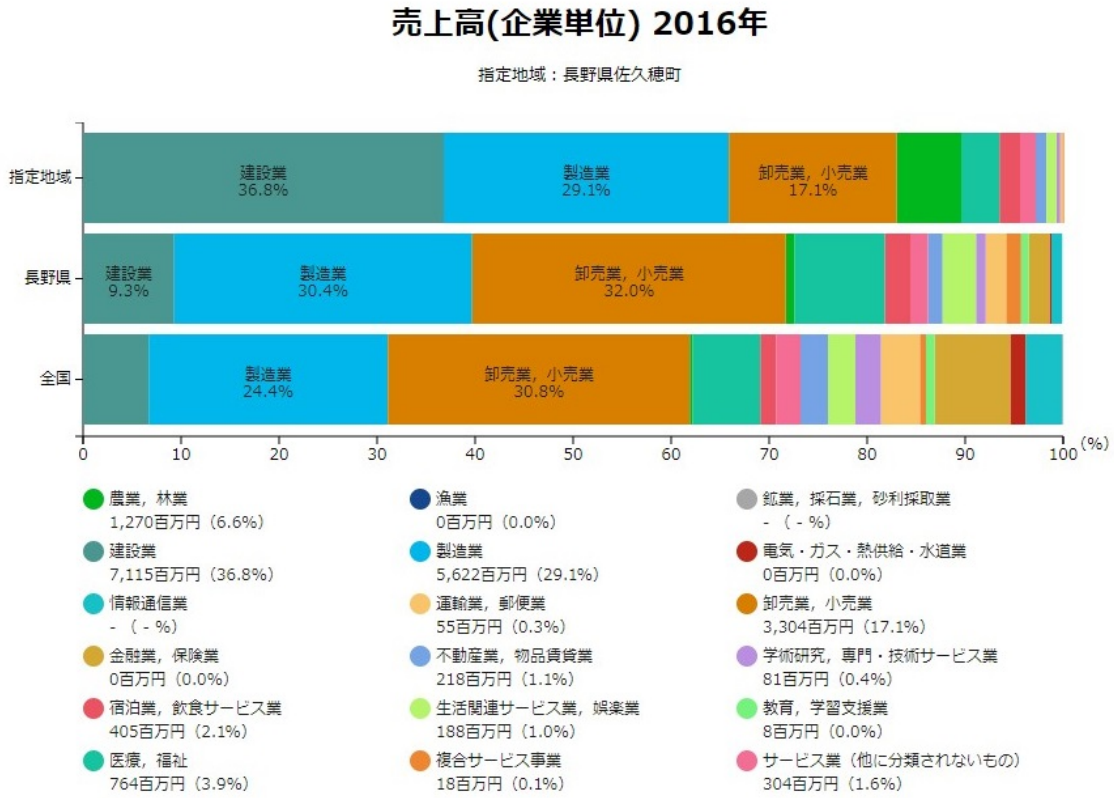
2022 年度には定員の 30 名を大きく上回る約 300 名の入学希望者が日本中から殺到した。狭き門であり当然入学できない子供もいるわけだが、そのまま公立の「佐久穂小中学校」に入学するケースも散見される。「佐久穂小中学校」は小中一貫教育という、これまた独自の取り組みを行っており、こちらの教育方針に共感して最初から「佐久穂小中学校」に入学することを目的としている移住者も増えてきている。

（エ）産業

・2 次・3 次産業では企業数、売上高共に建設業、卸小売業、製造業が上位を占めている。

2016 年の RESAS データによると、2 次・3 次産業では企業数、売上高ともに、上位 3 業種は建設業、卸小売業、製造業となっている。企業数で 58.8%、売上高で 83%を上位 3 業種が占めている。





【出典】RESAS「2 次・3 次産業構造マップ」

（オ）佐久穂町の商工業者・小規模事業者・商工会員数の推移

・会員業種別内訳でも建設業・卸小売業、製造業が上位。会員数は 2009 年と比べて 22.6%減

長野県下商工会の概況によると、佐久穂町の商工業者・小規模事業者・会員数は次表のとおり減少している。これは、後継者不在の上、事業承継するような経営資源を持たない事業所の廃業及び退会が増えている現状に由来する。創業及び加入者に関しては、創業塾や認定特定創業支援事業によるきめ細かい支援が加入に結びついているが退会者を上回るほどにはなっていない。

佐久穂町の商工業者・小規模事業者・会員数の推移

		2009 年	2012 年	2015 年	2018 年	2021 年
商工業者数		613	542	531	489	490
小規模事業者数		524	464	451	464	460
商工業者の会員数		402	383	358	330	311
商工業者会員内訳	建設業	108	102	96	88	81
	製造業	79	76	67	57	50
	卸売業	4	4	4	3	3
	小売業	100	95	84	70	66
	飲食店・宿泊業	46	42	39	40	38
	サービス業	46	56	60	51	50
	その他	19	8	8	21	23

【出典】長野県下商工会の概況より

（カ）第 2 次佐久穂町総合計画「平成 29（2017）年度～令和 8（2026）年度」

佐久穂町では、第 2 次佐久穂町総合計画「平成 29（2017）年度～令和 8（2026）年度」（以下「町総合計画」）を策定し、現在は後期 5 か年の計画期間に入っている。産業振興については施策 13～施策 14 を以下のとおり推進していくことを表明している。

施策名	主な施策
施策13 商工業の振興、雇用・起業支援	ⅰまちなかの商店の振興 ⅱ工業の振興 ⅲ起業・就業支援の充実
施策14 観光の振興	ⅰ観光資源の充実と活用 ⅱ観光情報の発信 ⅲ体験型観光・特産品づくりの促進

具体的には「佐久穂町企業誘致事業補助金」で、用地取得費の補助、建物や償却資産の固定資産税相当額の補助、新規の正規雇用に対する補助、賃借料や下水道使用料への補助などを行っている。小規模事業者向けには、商工会の推薦を受けた空き店舗入居者への家賃補助と店舗改修補助、新規設備投資補助も含まれている。

また、町として「産業競争力強化法における創業支援事業計画認定」を受けており、商工会は認定連携創業支援事業者であるため、町は商工会と共に企業誘致や空き店舗対策、起業支援を進めて行く意向である。特に毎年商工会で開催している「佐久穂町創業塾」は南佐久地域一円に告知して、近隣住民の佐久穂町での起業を促進する取り組みとなっている。

②課題

産業別の状況と課題

（ア）建設業

・土木工事業は台風 19 号災害復旧工事が一服、建築業は横断道延伸による商圏拡大の好機

2019 年 10 月に全国各地で猛威を振るった台風 19 号は、佐久穂町においては人的被害こそ無かったものの、護岸決壊や浸水被害、道路の崩落等の甚大な被害をもたらした。その後、災害復旧工事が本格化し、町内土木工事業者もフル稼働で対応することとなった。2021 年度をもってほとんどの復旧工事は終了したが、災害特需と言ってもいい 2 年間が終わり、今後数年間の公共工事の発注件数・金額についてはやや悲観的な状況も予想される。

建築業については今後、人口減による受注減は避けられないが、横断道開通で当町が佐久市や小諸市のベッドタウンとなることによる移住者の流入や、逆に町内業者による佐久市、小諸市への工事受

注エリアの拡大も見込める。リフォーム工事についての町内顧客に対する優位性は維持しつつ、新築物件の受注率引き上げと工事受注エリアの拡大を目指したい。そのためには、ハウスメーカーよりも魅力的な家づくりを顧客に提案することが必要である。

（イ）製造業

・横断道延伸による輸送環境の改善は好機であるが、小規模な工場は減少傾向である

佐久穂町には金属加工による金型設計・製造や、ダイカスト鋳造・加工、金型による成型加工、プリント基板製造、電子部品の組み立てなどの工場があり、その他に特産品である鉄平石の加工業、ハム、味噌・醤油、漬物などの食品製造業、酒造業など様々な業種の中小規模工場が存在している。

「横断道」の町内ＩＣ供用開始は、製品の輸送環境が改善されることにより、競争力の向上が見込める上、新たな企業を誘致するチャンスであるが、製造業の新規開業は少なく、事業所数、従業員数共に減少傾向である。

（ウ）商業・飲食業・サービス業

・空き店舗対策補助金と小規模事業者持続化補助金への町独自の上乗せ補助による支援

町内に大型店（スーパーマーケット２店、ホームセンター１店）があるため、飲食料品や日用品の町内購入は多いが、既存の小規模商店にとっては強力な競合店が町内に存在するということになり、年間販売額が大きく減少している。少子高齢化による後継者不足もあり、廃業による空き店舗の増加といった負の連鎖に陥っている。

町では「企業誘致事業補助金」メニューの中に、「空き店舗等対策事業補助金」を創設して、空き店舗入居者への家賃補助や改修費用補助を行っている。

また、商工会に委託してデマンド型の乗合タクシーの運行を行い、買い物弱者対策と共に、町内商店の利用促進を図っている。

さらに、商工会からの働きかけにより長野県内では初めての取り組みとして、「小規模事業者持続化補助金」の採択事業者に対して、町独自に上乗せ交付する補助金を 2017 年 1 月に創設した（採択事業の自己負担額の 1/2 以内、金額にして最大で 12 万 5 千円以内）。

（エ）農業

・花卉栽培は県下有数の産地、果樹についてはブランド化されたプルーンにより町の知名度アップ

佐久穂町は、水稲や花卉、果樹、酪農、畜産、高原野菜の栽培を中心とした農業も盛んである。特に花卉栽培は歴史があり、アルストロメリア、カーネーション、菊、バラなどの栽培を中心に、県下でも有数の産地である。切り花の状態での出荷品であり、冠婚葬祭などに根強い需要があるが、コロナ禍により新しい生活様式での祭事が主流となり、切り花出荷は低迷している。

また、果樹の特産品としては、歴史の古いりんごやブルーベリーの他に、「太陽の果実」と言われるプルーンがある。プルーンは収穫期が短い上に傷み易く、一般的には加工品でしか食べたことがない方々が多いものと思われるが、この町で完熟した生のプルーンは、初めて食べた方々が一様に衝撃を受けるほどの美味しさであり、保冷技術・輸送環境が発達した近年においては、贈答品として使われることも多く、有力な特産品となっている。

特にここ数年でブランド化が進み、長野県オリジナル品種の「オータムキュート」の中でも大きくて（90ｇ以上）糖度の高い（20 度以上）最高級の佐久穂町産プルーンを「紫稀（しき）」と名付け、令和３（2021）年秋には、新宿高野本店にて化粧箱に入れて限定販売を行い、非常に高い評価をいただくとともに佐久穂町産プルーンの知名度アップにつながっている。

新宿高野本店にて販売した「紫稀」
佐久穂町 HP より

（オ）林業

・有明体操競技場でも採用されたカラマツは、美しい杢目と強度を兼ね備えた優秀な建材

佐久穂町の総面積の 80%以上を占める森林は、戦後に植栽されたカラマツの人工林が多く、伐期を迎えている。カラマツには十分な乾燥・脱脂が必要な上、ねじれが生じやすいといった弱みもあるが、樹齢 70 年を数えるような「テンカラ」と呼ばれるカラマツは、杢目が非常に美しく、他の樹木にはない魅力を兼ね備えた素晴らしい建材である。

事実、東京オリンピック体操競技の会場となった有明体操競技場では、世界最大級となる全長約 90ｍの木造アーチに当地域のカラマツも採用されている。今後はそういった実績や魅力を対外的に発信するとともに、資源の循環に配慮したカラマツの有効活用に取り組んでいかなければならない。

また、ウッドショックやロシア産木材の輸入禁止措置により外国産木材が品薄となり国産材は価格が高騰している。国産材に注目が集まっている現状は、ある意味チャンスでもある。

有明体操競技場の木構造梁
林野庁 HP より

（カ）特産品、地域資源

・特産品は品目こそ少ないが全て高品質、食通を唸らせる信州サーモンは「佐久穂産」がブランド

特産品としては上記の農林産物以外にも、信州サーモン・イワナなどの淡水魚とその加工品やドイツ仕込みの高品質なハム、海外展開もしている地酒、農林水産大臣賞を受賞した味噌・醤油など魅力的な産品・加工品がある。

特に信州サーモンは、北欧産のサーモンの輸入が減少していることもあり、引き合いが増えている。清流大石川の清冽な水を引き入れた養魚場で養殖した信州サーモンは、臭みが全くなく適度に乗った脂が上品な旨味を感じさせてくれる高級食材であり、軽井沢などのホテルやレストランではわざわざ「佐久穂産」と紹介したメニューを提供している。

八千穂漁業 HP より

（キ）観光

・北八ヶ岳の美しい自然を活かした山岳観光が強み、苔の森は近年人気の観光スポットに

観光については、美しい山と水を活かした山岳観光が、大きな強みでありセールスポイントである。八ヶ岳中信高原国定公園の東に位置する八千穂高原には、四季折々の風景や季節感を満喫できる高原として多くの観光客や写真家が訪れる。人気のスポットは、なんといっても「日本一美しい」といわれる白樺の林である。

また、標高 2000ｍを超える天然湖が 4 つも存在し、特に白駒池は、シラビソ、トウヒ、ツガの苔むした原生林を抜けた先に、突然神秘的な湖面がひらけ、ひんやりとした清浄な森の息吹が、癒しを与えてくれるパワースポットとなっている。

苔の観察ツアー
苔の森の山小屋「青苔荘」HP より

近年は原生林の苔が注目を集めており、2017 年のＪＲ東日本「信州ディスティネーションキャンペーン」のテレビＣＭで、女優の吉永小百合さんが白駒池周辺の「苔の森」をＰＲしてくれたおかげで、大変な反響があった。「苔の森」周辺の観光業者によって「北八ヶ岳苔の会」が結成されて苔の観察ツアーなども企画されている。ファン・リピーターは順調に増加していたが、こちらもコロナ禍によりツアーの中断を余儀なくされた。現在では再開し、徐々にではあるがツアー参加者も増えつつある。

・町営スキー場・キャンプ場は民営に、民間の活力で来場者は倍増

また、冬季の観光の柱である「八千穂高原スキー場」は、近年のスキー人口の減少に伴い、来場者が減少傾向の町営施設であったが、2019 年シーズンから、同じく町営施設であった「駒出池キャンプ場」とともに民間事業者に事業譲渡をして存続が決まった。

参入した民間事業者は、スキー場をはじめとしたレジャー施設の運営ノウハウを持った会社であり、リフトやセンターハウスなどの設備面では町営時代と変わりない状況下で、首都圏や中京圏からのツアーバスの企画やスキー場とキャンプ場のコラボ企画などマーケティングの改善により、来場者数を倍増させることに成功している。当然ながらコロナ禍による減少はあったが、町営時代よりも高い水準は保っている。

八千穂高原スキー場 HP より

・コロナ禍により苦境に立たされている宿泊業者は、新しい生活様式に対応したコンテンツの充実を

町内には宴会や観光客・ビジネス客向けの旅館、スキー場近辺のペンション、山岳地帯の山小屋などの宿泊施設があるが、コロナ禍により当然ながら苦境に立たされている。「顧客を宿泊させる」という事業に対して、これまでの常識とは異なる考え方が必要となっている。町内の宿泊業者はリモートワークやワーケーション、三密回避といったニーズに対応した新たな宿泊の形、提案できるプランを模索する必要がある。

当町には、「静かで落ち着いた確かな暮らしを体験できる滞在」を提供することをコンセプトにして注目を集め、コロナ前の開業当初には宿泊客の半分が3日以上滞在する外国人という一棟貸しの宿泊施設も生まれている。コロナ禍によりインバウンドが皆無となって以降は、そのような施設も日本人のファミリー層がワーケーションなどに利用する宿へとニーズが変わってきている。有名観光地と競合しないターゲットの選定と滞在中の企画の充実が、今後の当町における観光振興を考える上でのキーポイントとなっている。

静かで落ち着いた確かな暮らしがコンセプトの「山村テラス」HP より

・2024 年度開業予定のモンベルプロデュースの「道の駅」はアウトドアの拠点

中部横断自動車道八千穂高原ＩＣの開設に伴い、「道の駅・八千穂高原ＩＣ（仮称）」の整備計画が進行している。2024 年度開業予定の、長野県と共同で整備する「一体型整備」の道の駅であり、北八ヶ岳東麓エリアのアウトドアレジャースポットへの玄関口となる施設である。道の駅からアウトドアコンテンツを発信するために、国内有数のアウトドアメーカーであり、道の駅事業に進出している株式会社モンベル（本社：大阪市）と包括協定を締結した。同社とは当町と共同での道の駅全体のプロデュースと開業後のモンベルショップ出店で合意している。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

①10 年程度の期間を見据えて

・「中部横断道」と「大日向小学校」は今後数年間の佐久穂町の趨勢を大きく左右する

近年の佐久穂町における大きなトピックとして、中部横断道の延伸により町内に 2 か所の IC が開設されたことと、日本初の教育方法を取り入れた私立「大日向小学校」が開校して移住者や交流人口が増加していることがあげられる。前者は当地域全体の観光拠点となる「道の駅」整備事業に繋がって走り出しており、後者は移住者の増加のみならず佐久穂町への注目度アップに繋がって、町内での創業希望者も以前に比べると微増ではあるが増加傾向となっている。

・コロナ禍による就業形態の変化は、地方にとってはチャンスでもある

新型コロナウイルス感染症による生活様式の大幅な変化というのは地方にとっては悪いことばか

りでないと考えられる。都市部に住んで都心のオフィスに通って仕事をするという、これまで当たり前だった就業形態が、コロナにより一斉に強制的な変化を強いられることになった。リモートワークやワーケーションなど、定着するのに何年も掛かると思われた就業形態が当たり前に行われるようになり、都市部に居住しなくても様々な仕事を続けることが出来るようになったことは地方にとっては大きな転機となる。これまで以上に「居住地としての佐久穂町」を積極的に発信していかなくてはならない。

・商品・サービスの高付加価値化、事業承継支援、創業支援を商工会と町が協同で行う

少子高齢化や事業所の後継者不足は当町に限らず全国的な課題である。それに対して特効薬となるような施策があるわけではないので、商工会としては前述したような佐久穂町で現在起こっている事象にフレキシブルに対応して、既存事業所の持続的発展支援に加えて、商品・サービスの高付加価値化、事業承継支援、創業支援などに商工会と町が協同して地道に取り組む必要がある。

②佐久穂町総合計画との連動制・整合性

「町総合計画」では施策 13「商工業の振興、雇用・起業支援」と施策 14「観光の振興」において商工業者向けの施策の目指す姿を次の様に提示している。

・施策 13「商工業の振興、雇用・起業支援」
施策の目指す姿：「町の魅力や地域資源を活かし、商工業の振興、企業や就業の拡大と、まちなかの“にぎわいづくり”を目指します。」

・施策 14「観光の振興」
施策の目指す姿：「町の豊かな自然や資源を活かし、守りながら、人と人とがつながる観光を目指します。」

上記の施策 13「商工業の振興、雇用・起業支援」に関しては全て商工会との協同で推進していくものとして位置付けられている。施策 14「観光の振興」に関しても、商工会は町や町観光協会が取り組む諸事業に対し協力しつつ、より個社に寄り添った伴走型支援を通じて施策に寄与するよう求められている。したがって「町総合計画」と本計画との間に連動性・整合性が保たれているものと考えられる。

③佐久穂町商工会としての役割

商工会としては、「地域の現状と課題」で記載した各分野の課題について、「町総合計画」をふまえ、5 年後 10 年後を見据えた、事業者の継続的な発展に向けた支援を行っていく。これまで取り組んできた経営改善普及事業による経営基盤の安定化への支援や、経営発達支援事業による補助金などの国の支援ツールを届ける「課題”解決“型の伴走型支援」は継続しつつ、事業者が自社の継続的な発展のためには何が課題となるかを、自ら考え実践していくための経営計画の立案など、漫然とした経営から戦略的経営に切り替えるための「課題”設定“型の伴走型支援」をさらに上積みする。管内に「魅力ある企業」や「やる気ある企業」を増やして地域全体の底上げと魅力アップに努め、結果として創業者の増加や企業誘致に繋がるような地域貢献をしていく。

（３）経営発達支援事業の目標

上記（１）及び（２）を踏まえ、経営発達支援計画の目標を次の通り設定する。

①対話と傾聴を基本とした課題設定型の伴走型支援による小規模事業者の持続的発展の推進

販路開拓や新商品開発、利益確保など、小規模事業者との対話と傾聴を通じて個社の課題を設定し、経済動向調査の提供や、財務分析・経営状況分析など必要な支援を的確に選択し、事業計画の策定及び実行支援を行い、漫然とした経営からの脱却を図り、計画に沿った戦略的経営への転換を促していくことで経営基盤を安定させて持続的発展を推進する。

②創業塾や個別相談を通じた創業・第 2 創業計画策定及び実行支援による活性化

佐久穂町との連携による特定創業支援事業に則った「佐久穂町創業塾」や「ワンストップ創業相談窓口事業」といったメニューを使って創業・第2 創業希望者への支援強化を図り、空き店舗・空き工場の解消を目指す。また、創業者が町に定着して事業を行えるよう、創業計画の策定はもちろん、税

務・金融・労務指導といった従来からの基礎的な経営改善普及事業に加えて、地域密着の商工会として地域コミュニティへの橋渡し役の役割を担っていく。経営基盤の脆弱な創業者の事業が持続することを最大の目標とした支援を行い、「新しい風」を地域に呼び込んで活性化に努める。

③特産品や地域資源を活用した新たな商品・サービスの開発支援によりブランド強化をし、地場産業を活性化させることで地域へ裨益する

町内の魅力ある特産品について、他の地域資源との連携による新たな商品・サービスの開発や、6次産業化に向けた取り組みに対する支援により、地場産業の育成や関連企業の活性化を進めてブランド強化つなげていく。

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５年４月１日～令和１０年３月３１日）

（２）目標の達成に向けた方針

①対話と傾聴を基本とした課題設定型の伴走型支援による小規模事業者の持続的発展の推進

課題が明確であり希望する支援が具体的な事業者、現状に危機感を感じているがどうしたら良いかわからない事業者、「店で待っていればお客が来る時代」を知っていてそこから抜け出せない事業者など、レベルの差こそあれ、小規模事業者であればあるほど、個社で対応しきれない課題を持っているはずである。経営指導員等は、事業者目線で事業所の状況や課題に対峙して解決の糸口を探っていく必要がある。対話と傾聴による課題の「抽出及び設定」と「解決」のための事業計画の策定支援を行い、行政や専門家、他の支援機関との連携を強化しつつ、講習会の開催など計画達成に向けたフォローアップを行いたい。事業者の意識改革や経営レベルの向上に努め、事業者自身がＰＤＣＡサイクルでブラッシュアップし、次の課題を「抽出及び設定」して「解決」できるような自走化を目指した伴走型支援を行う。

②創業塾や個別相談を通じた創業・第２創業計画策定及び実行支援による活性化

町内に開校したオランダ発祥の教育方法を取り入れた私立「大日向小・中学校」効果により、佐久穂町には全国各地からの移住者が増えてきている。そうした方々の中には創業や「本業とは別の当地での事業」としての第2創業を志向する方々も多く、毎年開催している創業塾にはそういった移住者の方々を含め10～15名程度の受講者がいる。さらにこの中には事業承継予定者などもおり、創業塾であると同時に経営に関する勉強の場であるという位置付けでもある。創業塾を受講して開業に漕ぎ着けた事業者は、商工会との結びつきも強いため相談回数も多く、伴走型での支援を行いやすい。

また、同業種・同形態のままでの事業承継が困難な、マッチングの俎上にも載らない小規模店が、後継者不在のために廃業する案件が増えている。空き店舗・空き工場解消のためにも、そういった物件の把握に努めつつ、創業・第2創業や事業所移転・新設を考えている「予備軍」を発掘し、事業立ち上げに向けた計画策定の他に、商工会が従来から行っている税務・労務・金融指導による支援で経営基盤の強化を図り、物件マッチングや地元での販路拡大など、地域にスムーズに溶け込むことで事業を安定的に継続していけるような支援を行う。

③特産品や地域資源を活用した新たな商品・サービスの開発支援によりブランド強化をし、地場産業を活性化させることで地域へ裨益する

前述のように、中部横断自動車道八千穂高原ICの開設に伴い、「道の駅・八千穂高原IC（仮称）」が令和6年度に開業する予定となっている。中部横断道は上信越道から南下した場合、八千穂高原ICが終点であり、道の駅前は多くの車両が通行するものと思われる。さらに、株式会社モンベルとの共同でのハード・ソフトの両面での整備により、多くの集客が見込める施設となる。道の駅には特産品を販売する市場も開設予定であるので、この場を活用した特産品の販売促進や新商品開発を支援したい。また、株式会社モンベルからは同社モンベルクラブ会員向けサービス対象エリアの「モンベルフレンドエリア八ヶ岳・奥秩父」に当町を含めた３町村（佐久穂町、小海町、南相木村）を指定していただいた。モンベルクラブは会員向けに様々な優待サービスを用意していて、当地域の事業所にとってはフレンドショップ登録すれば無料で自店の紹介記事やキャンペーン情報がモンベルホームペー

ジに掲載できるといったメリットがある。大きなチャンスであるので最大限に活用したい。
道の駅やモンベルによるは大きな商機であるが、それに留まらず、魅力ある特産品を積極的に売り出すための方策を事業所と共に考えたい。行政の支援を引き出すのももちろんだが、物産展や商談会についての情報提供及び出展支援、専門家派遣を活用した商品の改良など、商工会だからこそできる支援を目指していく。

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

現状では金融機関や行政機関・民間のシンクタンクから発刊される統計調査結果等からの情報や、経営指導員等が巡回・窓口指導時に得た情報、四半期に１回実施される中小企業景気動向調査などから情報を収集している。収集したデータは、近隣の商工会地域グループである南佐久グループ（臼田町、佐久穂町、小海町、南相木村、北相木村、南牧村、川上村の７商工会）が共同で、整理・分析して四半期に一度「地域の経済動向調査」として取りまとめ、企業への支援材料として提供している。これは商工会のHPにも掲載されており、地域内外の事業者が閲覧できるようにもしている。

但し、これまではＲＥＳＡＳによるビッグデータを活用した当地域の分析などは定期的な公表を行っていない。

②課題

事業所が感じる景況感やトレンド予測といった、いわゆる「長年のカン」は、商売において重要な要素ではあるが、それのみで経営することには弊害があり、経営の悪化を招くこともある。今後も継続して、収集した情報を管内業種別の売上動向や全国的あるいは広域地域的な経済動向など分野別に南佐久グループの共同により整理・分析する。

また、ＲＥＳＡＳの活用については掲載データが毎年更新されていないものや、当町単独のデータが掲載されていない項目もあるが、県単位でのデータや近隣の佐久市のデータなどで補完することも含め有効活用していきたい。

（２）目標

実施内容	公表方法	現状	R5	R6	R7	R8	R9
① 地域の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・消費・需要等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）

地域の現状や人の動き、産業ごとの稼ぐ力などを効率的に情報収集し、企業が直面している課題解決を検討するために、ＲＥＳＡＳを活用した地域の経済動向分析を行い、年に１回公表する。尚、ＲＥＳＡＳの効果的な活用方法及び操作方法等については、経営指導員等が長野県商工会連合会主催の操作講習会等を受講し、更なる支援能力の向上に努める。

【調査手法】

経営指導員等が、国が提供するビッグデータを活用して地域の経済動向分析を行うことで佐久穂町及び周辺地域の現状を把握する。収集したデータは経営指導員等が長野県商工会連合会の上席専門経営支援員や専門家等と連携して分析を行い、結果を年１回商工会ホームページ等で公表する。

【調査項目】

・「地域経済循環マップ・生産分析」により稼ぐ力を分析する。
・「まちづくりマップ・From-to 分析」により人の動きを分析するが、当町単体でのデータが無いため近隣の佐久市のデータを活用する。

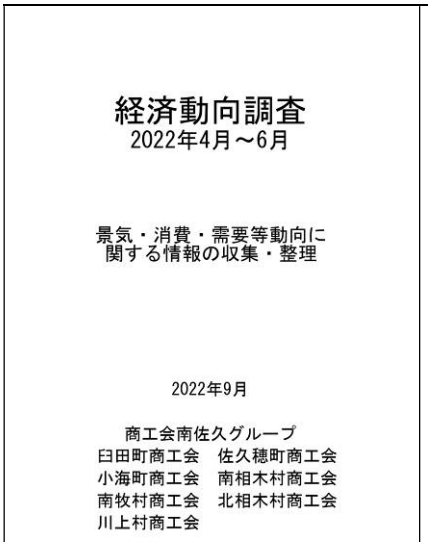
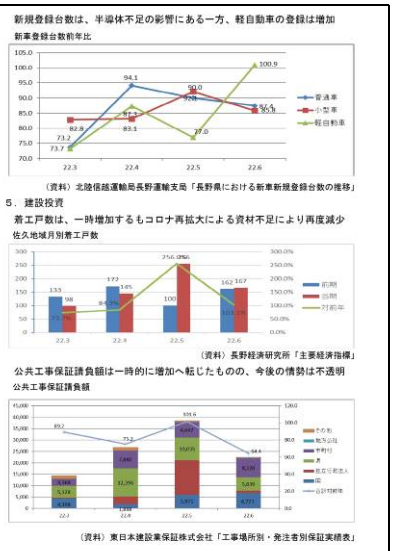
・「産業構造マップ」により産業別の現状を分析する。産業ごとの事業所数、出荷額を把握し課題を分析する
・「観光マップ」により目的地分析を活用して現状と課題を把握する。

但し、いずれのデータも毎年更新されるわけではないため、積み上げ型で分析することで事業計画策定の為の基礎資料とする。

②景気・消費・需要動向分析

現状行っている南佐久グループ共同での景気・消費・需要動向分析に継続して取り組む。全国的な業種毎の景気動向を把握するために行っている、中小企業景況調査と小規模企業景気動向調査を小規模事業者が活用しやすい形のレポートにまとめる。また、行政の統計情報、シンクタンク等の景況情報から、人口動態、雇用情勢、県内の景況情報を抽出してとりまとめ、レポートとして年４回商工会ホームページ等で公表する。

【共同で分析・作成している経済動向調査「景気・消費・需要動向レポート」】

		
南佐久グループ共同分析・作成している景気・消費・需要動向レポート	中小企業景況調査の業種別 DI 値をグラフ化	県内の新車登録台数や建設投資などの指標についても収集してグラフ化

【調査手法】

中小企業景況調査、小企業景気動向調査、人口動態、雇用情勢、生産動向などを経営指導員等が四半期に一度収集分析してレポートとして取りまとめる。尚、南佐久グループの管内には小規模商工会が多い上に、経済圏も共通しているため、協力して共同事業として実施する。レポートの内容については南佐久グループ検討会議において検討・分析する。

【調査項目】

・中小企業景況調査の売上高、採算、資金繰りについて景況感（ＤＩ）を収集。
・小規模企業景気動向調査商工会経営指導員の景況に関するコメントを収集。
・佐久市臼田及び佐久穂町をはじめとする南佐久地域の人口動態。
・佐久公共職業安定所管内（佐久市及び南佐久郡内７カ町村）及び長野県全体。
・生産動向、個人消費、新車登録台数、公共投資、住宅投資、県内交通、内閣府の消費動向調査等。

（４）調査結果の活用

収集・抽出した各種データを、経営指導員等が管内小規模事業者にわかりやすくレポートとしてまとめて、事業計画策定の際の全国、県内及び近隣地域の景況判断、人口動態把握の基礎資料とする。事業者自身が感じる景況感と全国的な景況感、管内の人口動態と県内の景況感や実際の人口動態とのギャップが把握でき、事業計画策定の基礎資料として活用できる。

レポートの公表はホームページで行い、さらに経営指導員等の巡回・窓口相談時の参考資料として活用する。

４．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

①現状

当会では各種統計データや、日経テレコン、新聞記事などから、全国的あるいは広域的な地域のトレンドを入手して、需要動向を把握するための参考としているが、狭い地域内での業種毎の需要や、顧客・消費者が求めるモノ・コトは適正に把握しきれているとは言い難く、小規模事業者も需要動向調査の必要性を認識していない。飲食店などに来店客アンケートを提案して結果を商工会で集計分析して提供した事例もあるがそれほど多くなく、そういった取り組みもコロナ禍により全て停滞している状況である。したがって、事業者は自社の提供するモノ・コトが地域内でどの程度必要とされ、評価されているかということも事業者側の目線のみで判断しているのが現状である。

②課題

当町を取り巻く地域課題や地域独自のトレンドを踏まえた上で、事業者にとって有益な消費者・顧客目線の需要動向を調査する必要がある。調査結果を活用することの有効性・重要性を事業者に啓蒙し、商品開発や既存商品の見極め等、事業計画遂行のための資料として活用していく必要がある。

（２）目標

実施内容	現状	R5	R6	R7	R8	R9
① 各個店での顧客ニーズ調査分析支援事業者数	コロナ未実施	2 者	2 者	2 者	3 者	3 者
② 展示会等でのアンケート調査分析支援事業者数	未実施	8 者	10 者	12 者	12 者	12 者

（３）事業内容

①各個店での顧客ニーズ調査

各個店において、それぞれが提供する商品・サービスや店舗の印象などについて、地域の消費者がどのような感想や要望を持っているのか店頭において調査を行い、顧客のニーズとマッチしているのか分析する際に支援を行う。対象業種は飲食業、小売業、サービス業等である。

【調査手法】

（情報収集）

事業所毎に来店客に対するアンケートを事業者と経営指導員等が必要項目を打ち合わせの上作成する。顧客にアンケート調査への協力を要請し、店頭で回答を記入してもらう。

（情報分析）

結果は経営指導員等がエクセルのデータ集計機能を用いて集計・分析し、レポートにまとめる。例えば飲食店の場合、アンケート結果をエクセルのピボットテーブル機能を用いて（来店頻度×メニュー×価格評価）で分析するなど、様々な項目を掛け合わせた分析を行う。

【サンプル数】

1 回当り 50 組

【調査項目】

来店客の属性（性別・住所地・年齢等）、店舗に対する評価（立地・ディスプレイ等）、購入した商品・サービスに対する評価（満足度、容量・価格・パッケージ等）、その店舗での販売を希望する商品等、業種に応じて事業者と職員が必要項目を検討する。

【調査結果の活用方法】

事業者へフィードバックして事業計画策定や新たな販路開拓、新商品開発の際の資料とする。自社の商品・サービスと現実の需要とのギャップに気付き、新たな販路開拓、新商品開発に生かし、持続的な発展につなげていくことが期待出来る。

②展示会等でのアンケート調査

住宅完成見学会、展示会・商談会等（以下展示会等）に出展する事業者に対し、それぞれの会場において出展製品についてのアンケート調査を行い、新規販路開拓先の顧客のニーズとマッチしているのか分析する際に支援を行う。対象業種は建築業、製造業等である。

【調査手法】

（情報収集）

住宅完成見学会は見込み客が来場する場であるため、情報収集の価値は非常に高い。比較的アンケートの収集にも協力的な来場者が多いものと予想出来る。事業者は当然来場者からの質問なども受ける立場となるため、コミュニケーションは取りやすい。したがって、出来るだけ取りこぼさずに収集するものとする。

展示会・商談会等は、来場者はバイヤー・メーカーであったり、一般消費者であったりするため、展示会等の性格を見極め、来場者に対するアンケートを事業者と経営指導員等が必要項目を打ち合わせの上作成する。事業者は、来場者にアンケート調査への協力を要請する。

（情報分析）

「①各個店での顧客ニーズ調査」と同様、結果は経営指導員等がエクセルのデータ集計機能を用いて集計・分析し、レポートにまとめる。アンケート結果をエクセルのピボットテーブル機能を用いて分析するなど、様々な項目を掛け合わせた分析を行う。

【サンプル数】

住宅完成見学会：1回当り 10 組

バイヤー・メーカー向け展示会・商談会：１回当り 10 人

一般消費者向け物産展：1回当り 50 人

【調査項目】

（住宅完成見学会）（ＢｔｏＣ）

来店客の属性（性別・住所地・年齢等）、見学した住宅に対する評価（興味・感想、競合品との比較、着工予定、価格感、選定する際のポイント）等の中から、事業者と職員が必要項目を検討する。

（バイヤー・メーカー向け展示会・商談会）（ＢｔｏＢ）

来場客の属性（所在地、業種、担当部署等）、展示・紹介した製品に対する評価（興味・感想、競合品との比較、商品ニーズ、価格感、選定する際のポイント）等の中から、出展する製品と展示会・商談会の性格に応じて事業者と職員が項目を検討する。

（一般消費者向け物産展）（ＢｔｏＣ）

来場客の属性（性別・住所地・年齢等）、ブースに対する評価（ディスプレイ等）、購入した商品・サービスに対する評価（満足度、容量・価格・パッケージ・競合品との比較・商品ニーズ・選定する際のポイント）等の中から、出展する製品と物産展の性格に応じて事業者と職員が項目を検討する。

【調査結果の活用方法】

事業者へフィードバックして事業計画策定や新たな販路開拓、新商品開発の際の資料とする。自社の商品・サービスと現実の需要とのギャップに気付き、新たな販路開拓、新商品開発に生かし、持続的な発展につなげていくことが期待出来る。

５．経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

①現状

独自に経営分析をするような意識の高い事業所はわずかであり、自社の商品・サービスや保有する技術の強みや弱み、売れ筋の見極めなどについても、大半の事業所は実績に裏打ちされた「長年のカン」に頼って経営している。事業者にとって「長年のカン」は大変な強みでもあるが、それのみに頼っていては現実の状況との乖離が生じてくる。

②課題

事業者自身が自社の経営状況や事業価値を把握した上で、計画的な経営に移行するよう促していかなければならない。そのためには経営分析の重要性を認知させ、「課題設定型」事業計画の策定につ

なげるような支援を行う必要がある
　支援にあたっては、傾聴と対話をこれまで以上に意識し、財務データなどの客観的な数字だけではない経営の本質的課題を引き出し、事業計画に落とし込むようにする。

（２）目標

	現状	R5	R6	R7	R8	R9
経営分析実施数	14 者	20 者	20 者	25 者	25 者	30 者

（３）事業内容
　対話と傾聴で把握した経営資源（ヒト、モノ、カネ、強み弱み等）の情報に、財務分析を加えた経営分析の結果を事業者に提示し、「長年のカン」と現実の状況の乖離を認識させる。小規模事業者と経営指導員等が同じ目線で現状の課題を認識すると共に、計画的な経営の重要性を啓蒙して事業計画の策定に結び付けることを目的とする。

【分析手法】
　経営分析の入り口として、経済産業省が提供している企業の健康診断ツール「ローカルベンチマーク（通称：ロカベン)」を活用する。これは、経営指導員等や小規模事業者本人も扱いやすいエクセルを利用しており、「財務情報」と「非財務情報（経営資源)」に関する各データを入力することにより、企業の経営状態を把握することが出来る無料診断ツールである。商工会に決算書等がある事業所については、あらかじめ財務分析を進め、分析データを蓄積しておく。これらのデータは、巡回・窓口相談時に事業者に提示・説明するとともに、分析の意義を説明し、ロカベン非財務情報入力用シートを活用して、非財務情報をヒアリングする。事前に財務分析が出来なかった場合などは、モバイル端末等を使いその場で分析をするか、分析の意義を説明した上で決算書等を預かり、非財務情報のヒアリングを行う。

【対象者】
　希望者はもちろんだが、希望の意思を示していない事業者についても、金融・税務・記帳指導や補助金申請時等に預かる決算書を基に、あらかじめ財務分析を行っておいて掘り起こしの端緒とする。

【分析項目】
（ア）財務分析
　6 つの基本的な指標（①売上高増加率（売上持続性)、②営業利益率（収益性)、③労働生産性（生産性)、④ＥＢＩＴＤＡ有利子負債倍率（健全性)、⑤営業運転資本回転期間（効率性)、⑥自己資本比率（安全性))
（イ）非財務分析
　①経営理念、意欲、後継者の有無といった経営者に関すること、②事業沿革、強み弱み、ＩＴ活用度、付加価値向上に向けた取り組みといった事業に関すること、③市場動向、競合、リピート率、従業員定着率といった企業を取り巻く環境や関係者のこと、④組織体制、品質管理、商品開発、人材育成といった内部管理体制

【分析結果の活用】
　「事業者の思い込みによる自社の状況」と「実際の業界平均を基にした分析結果の状況」との乖離を理解することが出来るので、そこから課題を抽出し、解決の優先順位をつけ、事業者と経営指導員等が同一の意識でそれに対峙して対応策の検討をするために活用する。
　個別課題解決へ向けた目標を設定し、事業計画の策定支援へと繋げていく。事業者又は経営指導員等が、更に詳細な分析が必要だと判断した場合は、よろず支援拠点・専門家派遣事業等を活用し、より高度な分析の支援を行う。
　また、分析結果は事務所内でデータ共有することで、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

当会ではこれまで補助金申請や金融指導（資金調達・返済条件変更等）に際しての経営計画策定支援や創業計画策定支援等を実施してきた。しかし、これらの計画書はそれぞれの経営課題の解決時に必要に迫られて「課題解決用の計画書」として策定することが多く、必ずしも小規模事業者の持続的発展に資するための、計画的な経営への移行支援という位置付けではなかった。これは未だに、継続的に事業計画を策定することの意義が小規模事業者に認識されていないことが大きなハードルとなっているからである。年に一度決算をするのと同様な感覚で事業計画の策定・見直しを行うような事業所を一つでも多く増やしていかなければならない。

②課題

今後は、小規模事業者の競争力の維持・強化に向けて業務効率化や生産性向上を図るために、より実現性の高い計画となるよう計画策定段階でのＤＸに向けた取り組みと支援の方針を定めることは避けて通れない課題となる。

（２）支援に対する考え方

今後は、巡回・窓口指導の中で「計画的な経営」の必要性について啓蒙し、自身の強みや特産品を活かした商品・サービス・技術向上に積極的に取り組む管内小規模事業者を掘り起こし、本事業で行う「地域の経済動向調査」、「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果をふまえ、売上の増大や販路拡大に向け、ＤＸを盛り込んだ実効性の高い事業計画を、事業者と経営指導員等が一体となって策定する。また、更なる高度・専門的な課題解決のための事業計画策定が必要な小規模事業者に対しては、専門家派遣等を活用して計画策定を支援する。

創業・第二創業を計画している小規模事業者に対しても、行政や各支援機関と連携し、当地で新たな事業を発展的に継続していけるような計画書を、事業者と共に策定していく。

（３）目標

実施内容	現状	R5	R6	R7	R8	R9
ＤＸ推進セミナー	１回	１回	１回	１回	１回	１回
セミナー参加者数	10 名	15 名	15 名	15 名	15 名	15 名
事業計画策定セミナー（含む創業塾）	５回	６回	６回	６回	６回	６回
セミナー参加者数（含む創業塾、延べ人数）	59 名	60 名	60 名	60 名	60 名	60 名
事業計画策定者数	12 者	12 者	12 者	15 者	15 者	15 者
創業・第二創業計画策定者数	４者	４者	４者	４者	４者	４者

（４）事業内容

①ＤＸ推進セミナーの開催

今後事業を進める上で必要不可欠なＤＸに関する意識の醸成や基礎知識の習得、ＩＴツールの導入、Ｗｅｂサイト構築等を推進していくためにＤＸ推進セミナーを開催する。

【支援対象】

チラシ、ＨＰ等の広報により応募してきた事業者と、経営分析により抽出された経営課題解決が必要な小規模事業者等

【募集方法】

チラシ、ホームページ、ＳＮＳ､経営指導員等による声掛け

【講師】

専門家（中小企業診断士、ＩＴコーディネーター等）

【回数】

１回

【カリキュラム】
㋐ＤＸ総論　㋑ＤＸ関連技術（クラウドサービス、ＡＩ等）　㋒クラウド会計　㋓ＳＮＳを活用した情報発信　㋔ＥＣサイトの利用方法　等

【参加者数】
15 名

【事業の効果】
セミナーには経営指導員等も参加し、受講者の理解度が上がるよう講師の補助をしつつ、ＤＸ活用の方法やポイントを習得し、参加していない事業者のＤＸ支援及び計画書策定支援に繋げる。事業計画にＤＸを盛り込むことにより、業務効率化や生産性向上に向けた取り組みを実現可能性の高いものとすることが出来る。

②事業計画策定セミナー（含む創業塾）の開催
専門家と連携し、事業計画策定等に関するセミナーを開催して計画策定支援を行う。最初から経営革新計画のような詳細な事業計画の策定を目指してハードルを上げるのではなく、簡易的な事業計画の策定に向けた入門編としての位置づけとする。
セミナーには経営指導員等も参加し、受講者の理解度が上がるよう講師の補助をしつつ、簡易的な事業計画策定の方法やポイントを習得し、参加していない事業者の計画書策定支援に繋げる。
また、毎年開催している創業塾は初歩的な事業計画策定セミナーとしての位置付けでもあることから、創業間もない者や事業承継候補者などには積極的な受講を呼びかける。

【支援対象】
（ア）経営分析により抽出された経営課題解決を目指す小規模事業者等
（イ）創業・第二創業希望者等

【募集方法】
チラシ、ホームページ、ＳＮＳ、経営指導員等による声掛け

【講師】
専門家（中小企業診断士等）

【回数】
6 回（うち創業塾は 5 回）

【カリキュラム】
㋐経営計画の必要性　㋑顧客ニーズと市場の動向把握　㋒自社の強み　㋓経営方針と今後のプラン　㋔ＰＤＣＡの仕組みづくり　㋕収支計画と資金繰り　等

【参加者数】
各回 10 名

【支援手法】
（ア）経営分析により抽出された経営課題解決を目指す小規模事業者等
多くの小規模事業者が、「販売促進」と「財務改善」に、同時に取り組む計画が必要になる。上記の事業計画策定セミナーにおいては、「財務改善」という事業所の内情に触れる部分より、「販売促進」に対する計画書作成支援が中心となる傾向がある。地域に密着している経営指導員等であれば財務的な相談も出来るという事業者も多いことから、商工会としては「地域の経済動向調査」、「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果をふまえた上で事業所に寄り添い「財務改善」部分の作成支援にも取り組まなくてはならない。
（イ）創業・第二創業希望者等
創業・第二創業希望者等は、自分の思い込みだけで夢の実現に向けた商売を始めようと考えている者が多い。その者にとって人生の一大転機となる場合が多いので、経営指導員等はモチベーターであ

りつつも常に冷静でいなければならない。現実的な創業計画の策定や創業資金の斡旋、各種許認可の取得に関する情報提供や支援等、開業に至るまでのすべてのプロセスにおいて伴走型の支援を行う。
　自営経験の無い創業者にとっては特に経営理念やストアコンセプトの重要性、マーケティングや数値目標などの妥当性などについて確実に理解するまで既存事業者以上の手厚いケアを行う。

【事業の効果】
　簡易的な事業計画策定を主眼としている。本格的な事業計画書へステップアップするための入門編となる。事業者と経営指導員等が一体となって事業計画を策定することにより、両者が共通の認識で経営課題の解決に向けて行動することが出来る。

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

　当会はこれまでも事業計画策定を支援しており、策定後の対応は、基本的に事業者から相談を受けてから課題に応じた支援を行う体制となっていた。

②課題

　課題としては、定期巡回等による更なる能動的かつ積極的なフォローアップと、情報提供の体制を構築することである。

（2）支援に関する考え方

　経営指導員等が計画の進捗状況を対話と傾聴により定期的に確認し、計画策定後に生じた経営課題等の解決に向けたサポートをすることにより、小規模事業者自身がＰＤＣＡサイクルを実践出来るような自走化を意識した伴走型支援を実施する。
　また、経営者の力量なども考慮し、訪問回数を増やしてでも集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調に経営出来ていて、訪問回数を減らしても支障ない事業者とを見極めた上で、柔軟に対応してフォローアップを行う。

（3）目標

実施内容	現状	R5	R6	R7	R8	R9
事業計画策定者 フォローアップ件数	16者 各者3～4回	16者×4回 ＝64回	16者×4回 ＝64回	19者×4回 ＝76回	19者×4回 ＝76回	19者×4回 ＝76回
売上増加事業者数	2者	4者	4者	6者	8者	10者
利益率3%以上 増加の事業者数	1者	3者	4者	5者	6者	8者

（4）事業内容

　経営指導員等の定期的な計画の進捗状況の確認や目標達成に向けた指導・助言を行うと共に、ＰＤＣＡサイクルによる計画経営の実践に繋げていくことを目的とする。
　事業計画策定支援した事業所には、経営指導員等が定期的な巡回・窓口相談を実施する。その際、スケジュールチェック、Ｔｏｄｏチェック、資金繰りチェック、新たな課題チェック等の項目をチェックするために商工会独自で作成したフォローアップシートを活用して、進捗状況や財務状況などのヒアリングを行い、事業計画全体の進捗管理を行って、計画の形骸化を防ぐ。また、新たに生じた経営課題や経営環境の変化に対して、対応策のアドバイスや、事業計画の修正などのフォローアップを行う。
　実際の進捗状況と事業計画の間にズレが生じてしまったと判断した場合は、上席専門経営支援員など、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

当会ではこれまで、新たな需要開拓に向けて、町内食べ歩きガイドの発行や、町との連携事業で特産品の詰め合わせによるお中元・お歳暮チラシの発行・配布、南佐久グループでの共同パンフレット「南佐久ソウルフードカタログ」の発行・配布、県中小企業振興センター・県商工連等を介した商談会・マッチング、全国連のコンパスクラブ等によるネット販売事業等の販路開拓支援を行ってきた。

②課題

小規模事業者は人的・財政的な基盤が弱く、従来からの顧客を対象とした「守りの営業」に偏りがちであり、積極的に「攻めの営業」に取り組めない事業所が多い。ガイド・チラシなどの印刷物発行による支援は、発行時は大きな効果があるが、時間の経過とともにトレンドの変化や掲載内容と現状の間にギャップが発生してしまうことが課題となっている。

また、管内においては直接商品販売できるショッピングサイトや、予約が可能な飲食・宿泊業のサイトを運営している事業所は少なく、ネットの活用が効果的な販路開拓に繋がっていない状況である。また、自社オリジナルのホームページやＳＮＳは、効果的な運用を行うためのＤＸ支援が必要である。

（２）支援に関する考え方

今後は、経営指導員等の巡回・窓口指導の中で「攻めの営業」に向けた小規模事業者自身の意識改革に取り組み、需要開拓・販路開拓に向けた事業者自身の積極的取り組みをサポートするための支援を行うことが重要である。事業者が、経済動向・需要動向等を加味して「売上を伸ばす」ために改良・開発した商品・サービスを、積極的に販売していくための「販売機会」の提供を行う。

具体的には県内外で開催される商談会・物産展・アンテナショップ等への積極的な出展を促し、商品の知名度を引き上げ、新規顧客の獲得を目指したい。しかしながら、商工会が自前で展示会等を開催するのは困難であるため、既存の展示会等への出展を目指す。出展に当たっては、経営指導員等が事前事後の出展支援を行うとともに、出展期間中は陳列、接客などのきめ細かな伴走支援を行う。

また、近年ホームページは看板やチラシ等と同様の役割があり、商売・事業をする上で最低限必要なものとなってきている。ネットでの情報発信の強化を進めたい。

さらに、ＤＸに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、ＳＮＳ情報発信、ＥＣサイトの利用等、ＩＴ活用による営業・販路開拓セミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入に当たっては必要に応じてＩＴ専門家派遣等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

実施内容	現状	R5	R6	R7	R8	R9
①　(ア)商談会出展者数	0 者	1 者	2 者	2 者	3 者	3 者
商談成約件数	0 件	1 件	2 件	2 件	3 件	3 件
(イ)物産展出展者数	0 者	1 者	2 者	2 者	3 者	3 者
物産展売上 (1 者 1 日当り)	0 円	50 千円	50 千円	50 千円	50 千円	50 千円
(ウ)ｱﾝﾃﾅｼｮｯﾌﾟ出品者数	2 者	3 者	4 者	4 者	5 者	5 者
ｱﾝﾃﾅｼｮｯﾌﾟ月商 (1 者当り)	50 千円	50 千円	50 千円	50 千円	50 千円	50 千円
②　ＳＮＳ活用事業者	―	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
売上増加率/者	―	10%	10%	10%	10%	10%
③　ＥＣｻｲﾄ利用事業者数	―	3 者	3 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	―	10%	10%	10%	10%	10%

（４）事業内容

①商談会・物産展・アンテナショップ等への出展・出品支援

経営指導員等がＷＥＢやチラシ等で情報を収集したり、商工会に通知やメールで寄せられる（ア）商談会（イ）物産展（ウ）アンテナショップへの出展募集に関する情報を、対象業種である小規模事

業者に巡回・窓口相談時に提供して出展を促す。出店希望の事業者に関しては、エントリーにあたって必要な事項を整理し、それぞれの課題に対する支援を行う。

（ア）商談会（ＢｔｏＢ）

長野県が主催する「長野県産品商談会」等を想定している。「長野県産品商談会」は、中日本高速道路株式会社、東日本高速道路株式会社、県内スーパーマーケット等のバイヤー企業と県内出店事業者の展示商談会であり、食品・非食品合わせて 70 ブース程度の規模である。

参加にあたっての商品提案シートの作成、ＪＡＮコード取得等の事務的支援は、経営指導員等が担当する。プレゼン方法等の技術的な支援が必要な場合は、専門家派遣等を活用して支援し、成約件数の増加を図る。

（イ）物産展（ＢｔｏＣ）

全国商工会連合会主催の毎年池袋サンシャインシティで開催されている「ニッポン全国物産展」等を想定している。大規模物産展は商品が埋もれてしまうことが多々ある為、来場客に商品や事業所を認知していただくことを目標の中心とする。

出展申請にあたってのエントリーシートの作成、ＪＡＮコード取得等の事務的支援は、経営指導員等が担当する。出展ブースのレイアウトやディスプレイ、ＰＯＰ、接客等の技術的・専門的な支援が必要な場合は、専門家派遣等を活用して支援し、販売額の増加を図る。

（ウ）アンテナショップ（ＢｔｏＣ）

長野県運営の「銀座ＮＡＧＡＮＯ」等を想定している。銀座における常設のアンテナショップであるので売上の期待は出来るが、銀座という土地柄もあり、商品力を高めなければ出品はかなわないのでハードルは高めである。

出品にあたってのエントリーシートの作成、ＪＡＮコード取得等の事務的支援は、経営指導員等が担当する。チラシやキャッチコピーの作成、パッケージの改善等の技術的・専門的な支援が必要な場合は、専門家派遣等を活用して支援し、販売額の増加を図る。

②ＳＮＳ活用支援

顧客が近隣の商圏に限られていることから、より遠方の顧客の取り込みのために取り組みやすいＳＮＳを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

③ＥＣサイトの利用支援

ネット上に存在するＥＣサイト（全国連が運営するＥＣサイト「ニッポンセレクト」等を想定）やホームページ作成ツール（ＫＤＤＩの運営する「ＪＩＭＤＯ」等を想定）、ＳＮＳ（フェイスブック等を想定）といったサービスで、操作・登録が比較的簡単なものについては経営指導員等が随時その支援をする。高度な専門知識が必要ではないと言っても、特にＥＣサイトへの出品などは、競合品に埋没しないような魅せ方が求められるので、経営指導員等自身が支援経験を積む中でのＯＪＴでノウハウの蓄積やスキルアップに努める。また、登録しただけで満足しないように、事業者自身がページビューの分析等のスキルを身につけ、自ら管理し、改良・更新するのはもちろんのこと、商品自体のブラッシュアップやキャッチコピーの作成なども行いながら売上の増加やページビューの増加に繋げるよう促す。

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

経営発達支援事業について、定期的に開催している理事会と、毎年開催される総会において事業の報告をし、評価と見直しを行っているが、特にコロナ禍で会議が書面により行われるようになって以降は十分な検討がなされないままになっており、ＰＤＣＡサイクルが機能しているとはいいがたい。

②課題

事業を客観的に見直すためのＰＤＣＡサイクルを回す仕組みを構築して機能させることが課題である。さらに今後は経営発達支援事業自体を佐久穂町と共同で推進していくこととなる。現状で佐久穂町産業振興課長及び商工担当者とは毎月定例の連絡会議を開催している。この連絡会議を経営発達支援計画事業の定期的な検討の場としていきたい。

（２）事業内容
毎月開催の佐久穂町産業振興課との連絡会議において、隔月で経営発達支援事業の個社支援の進捗状況と課題の検討と見直しを行う。定量的な指標である売上や利益率、来店客数の増減などはフォローアップの際の聴き取りによって収集する。
加えて、毎年度末に１回、佐久穂町役場産業振興課長、法定経営指導員、中小企業診断士などの外部有識者により構成された「協議会」を開催し、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の検討を行い、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ことでＰＤＣＡサイクルを適切に回していく。協議会では経営発達支援事業の進捗状況等について１～５段階での評価表を作成し実施する。評価方法は　１：達成　２：概ね達成　３：半分達成　４：未達成　５：未実施　とし、定量的な評価を行う。さらに、評価結果を商工会ホームページ及び会報において公表することで地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

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
当会では、事務局長１名、経営指導員２名、補助員１名、記帳支援員１名の合計５名の職員体制で本所及び支所を運営している。職員数が少なく、どうしても日常業務に追われてしまうため研修参加機会は限られてしまうが、県商工連の主催する職種別・専門分野別・担当業務別研修や、当会単独もしくは「南佐久グループ」で開催する講習会、全国連の実施するＷＥＢ研修、中小企業大学校や中小企業基盤整備機構が開催するセミナー等への参加によって資質向上を図っている。
②課題
経営発達支援計画の遂行に当たっては、経営指導員のみならず職員全員が、不足している知識や能力の向上を図り、組織全体の支援能力の底上げを図らなければならない。そのために、それぞれが研修会で習得した知識を共有する仕組みを作ると共に、一つの案件・業務を、経営指導員をリーダーとした複数の職員チームで担当し、不足している知識や能力を補い合い、ＯＪＴの効果を高め、支援能力の向上に繋げていく。

（２）事業内容
①外部講習会等の積極的活用
（ア）研修会への参加と習得知識の共有による資質向上
集中的に知識の習得が望める研修会等を全職員が受講し、その内容を月１回開催の事務局会議や、それぞれの案件・業務担当チームにおいて職員間で共有して支援能力の向上に繋げる。これまでと同様、県商工連の主催する職種別・専門分野別・担当業務別研修や、単独もしくは「南佐久グループ」で開催する講習会、全国連の実施するＷＥＢ研修、中小企業大学校や中小機構が開催するセミナー等へは出来る限り積極的に参加して資質向上を図る。
また、上記以外の義務的ではない研修にも、担当案件の課題解決に必要と認められる場合は、事務局全体で当該職員の日常業務の担当調整を行い、積極的に参加できる体制を構築する。最近は、コロナ禍によりオンラインセミナーが増えてきている上、無料で受講できるものも多いので以前に比べて参加へのハードルは下がっている。これらも積極的に活用していきたい。
研修会に参加した職員は、研修内容を職員間で共有するため、月１回開催している事務局会議において要点や新たな知識・情報について報告する。さらに、それぞれの案件・業務担当チームにおいては、習得した具体的な作業・処理方法についてさらに細かく手法を共有する。
＜想定している講習会・研修会等＞
・長野県商工会連合会・全国商工会連合会主催
　統括・副統括・主任経営支援員等（経営指導員）研修会、経営支援員等（補助員）研修会
　専門研修（経営計画策定、業務効率化、事業承継など）、経営指導員ＷＥＢ研修
　能力向上研修（税務、経営分析、コミュニケーション能力向上など）、共済業務担当者研修
・業務別各種団体主催
　税務研修会、労働保険事務担当者研修会、労働保険加入推進員研修、社会保険事務担当者研修会
・中小機構主催
　中小企業大学校基礎研修、専門研修、能力向上研修、各種オンラインセミナー
・その他団体・企業セミナー

ＢＣＰ策定、インボイス、電子帳簿保存などの政策課題に対応する研修など
※この他にも主催・共済する「事業者向け研修会」などに参加して知識の習得に努める。
（イ）ＤＸ推進に向けたセミナー参加
喫緊の課題である地域の事業者のＤＸ推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のＩＴスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にしなければならない。下記のようなＤＸ推進取組に係る相談・指導能力の向上のための上部団体等のセミナーについて積極的に参加する。
＜ＤＸに向けたＩＴ・デジタル化の取組＞
・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
・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
オンライン展示会、ＳＮＳを活用した広報、モバイルオーダーシステム等
・その他取組
オンライン経営指導の方法等

②ＯＪＴ制度の導入
（ア）事業計画書作成時における職員相互チェックによる資質向上
経営指導員等が事業計画策定支援で作成した事業計画書を、担当者以外の職員もチェックして意見交換することで、計画書のブラッシュアップと同時に作成経験を重ねることによる資質向上を図る。ＯＪＴの一環なので商工会内での役職・職種にとらわれず意見交換する。事業計画の策定支援も経験の蓄積が必要であるため数多くの事業計画に接することで支援能力の向上が図れる。
（イ）専門家等や上席専門経営支援員との連携による資質向上
専門家派遣事業を有効に活用して支援ノウハウの吸収を図ると共に、県商工連が設置する上席専門経営支援員（12 名）と連携し、ＯＪＴにより創業支援や経営革新の専門分野毎の課題に対する支援事例を蓄積して支援能力向上を図る。個社支援の際の専門家派遣事業や上席専門経営支援員による支援の際に、自らの知識となるようその支援方法の習得に努める。習得した知識は商工会へ持ち帰って他の職員と共有する。専門的・技術的な支援に同席することで、間近で方法を学び、ある程度までは習得することが出来る。繰り返すことにより更なる支援能力向上が図れる。

③「南佐久グループ」検討会議による習得知識の共有による資質向上
毎月の「南佐久グループ」検討会議でそれぞれの支援の場で得た情報を共有し、相互の支援能力を高めることで、支援能力の底上げを図る。グループ内の共同支援案件担当チームにおいては、習得した具体的な作業・処理方法についてさらに細かく手法を共有し、誰が担当しても、それぞれが同様の結果を得られるようなレベルになるようにする。グループにおいて習得した知識も商工会へ持ち帰って他の職員と共有する。
尚、地域の経済動向調査における「景気・消費・需要動向分析」を南佐久グループの共同で行っているのは、データの収集・分析といった作業を一部の担当者ではなく、近隣も含めた地域全体の経営指導員等が順番で責任をもって行うことによって、そのノウハウを共有して経験不足の若手経営指導員等のスキルアップを図るためのＯＪＴの一環でもある。

④支援に必要なツールの作成・共有と経営カルテによる情報共有
全職員による支援ツールの作成・共有により、商工会内での業務毎のデータ形式の共通化とパソコンのスキルアップが実現出来る。また、ツールで表せない個社特有の情報は、データベース上の共有化された個社の経営カルテに記載して商工会内での支援経過の蓄積を図る。
これまでも、事務局内で様々な支援ツールを作成・活用・共有してきているが、作成や不具合の修正等はパソコンの操作が得意な職員に頼りがちであった。パソコンのスキルアップは全ての業務の基本であるため、個々の職員が自身の担当業務に必要なツールを自ら考えて作成・活用・共有し、事務所内でブラッシュアップして使いやすいツールにする。それらのツールにより作成したデータは、職員全員がアクセスできるネットワークフォルダに蓄積して、支援の際に活用する。また、支援ツールで作成したデータ以外の個別企業の情報や事情、支援経過などは経営カルテに記載して共有する。
こういった取り組みにより、パソコンのスキルアップが見込める上、担当者の異動による支援の停滞が回避できる。

（別表２）

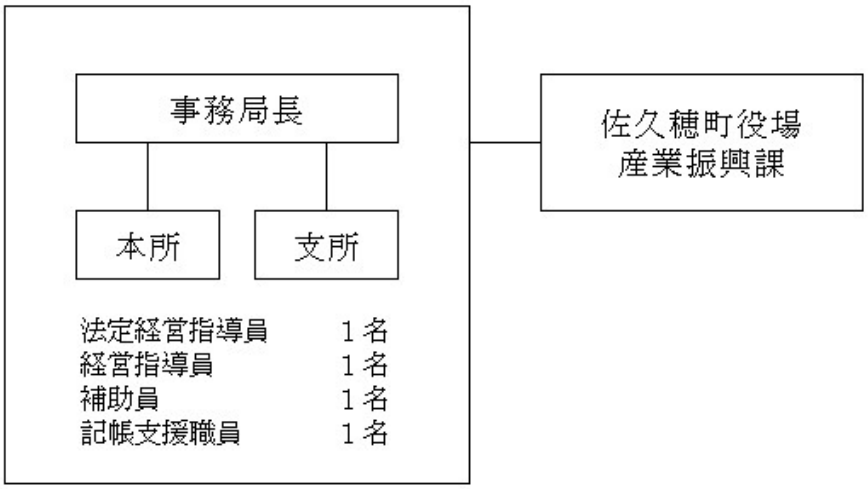
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

（令和４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）

本計画を確実に実施するため、事務局長が「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み」について責を負い、法定経営指導員、経営指導員は「経営発達支援の内容」について相互に補完し合い、補助員と記帳支援職員が補佐する体制で推進する



（２）商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第７条第５項に規定する経営指導員による情報の提供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：中島　丈俊

連絡先：佐久穂町商工会　℡0267-86-2275

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・見直しをする際には、常に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

佐久穂町商工会

〒384-0613　長野県南佐久郡佐久穂町大字高野町561-1

電　　話：0267－86－2275

Ｅ-mail：info@sakuho.or.jp（代表）

②関係市町村

佐久穂町役場　産業振興課商工観光係

〒384-0697　長野県南佐久郡佐久穂町大字高野町569

電　　話：0267－86－1553

Ｅ-mail：kankou@town.sakuho.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５年度	令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度
必要な資金の額	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
調査研究事業費	500	500	500	500	500
セミナー開催費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
販路開拓事業費	200	200	200	200	200

（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、長野県補助金、佐久穂町補助金、事業受託費、受益者負担金

（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）

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