

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	飯島町商工会（法人番号 6100005009178） 飯島町（地方公共団体コード 203840）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 小規模事業者の持続的経営に向けた事業計画の策定、計画の実行等の PDCA サイクルを支援することにより、地域産業の振興を図る 小規模事業者の IoT、DX、ICT 等のデジタルツール導入による販路拡大、生産性向上を支援することにより、地域としての競争力向上を図る 小規模事業者の農産物等の地場産品を活用した商品や料理などの開発・販売を支援することにより、魅力ある地域づくりを実現する 起業・創業の促進を支援することにより、地域特性を生かした新たな産業の創出を図る 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 1. 地域経済動向調査に関すること 小規模事業者が経営環境の変化を捉え、事業の修正・転換等の経営判断を行うことを目的に、「飯島町企業等実態調査の活用」により地域データを分析・公表する。また、「空き店舗・空き工場・土地の情報提供」を実施する。 2. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の農産物等の地場産品を活用した商品や料理などの開発を支援するため「いいちゃん産業まつり等でのテストマーケティング」を実施する。また、結果を基に商品のブラッシュアップを支援する。 3. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者が客観的に自社の現状を把握することを目的に経営分析（財務分析及び非財務分析の双方）を支援する。 4. 事業計画の策定支援 「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、小規模事業者の持続的経営に向けた事業計画の策定を支援する。

	また、創業計画・第2創業計画の策定支援を行う。 5. 事業計画策定後の実施支援 前項で策定したすべての事業計画（創業計画・第2創業計画含む）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。 6. 新たな需要の開拓支援 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に、展示会・商談会の出展支援や、IT活用による販路開拓の個社支援（SNS・ECを活用した販売促進の実行支援）を実施する。
連絡先	飯島町商工会 〒399-3702 長野県 上伊那郡飯島町 飯島1 4 3 1 番地4 TEL:0265-86-2162 FAX:0265-86-3064 e-mail:info@iijima-s.jp 飯島町 産業振興課 〒399-3797 長野県 上伊那郡飯島町 飯島2 5 3 7 番地 TEL:0265-86-3111 FAX:0265-86-6781 e-mail:sangyousinkou@town.iijima.lg.jp

経営発達支援計画

1. 目標

①現状

いいじままち

飯島町商工会（以下、当会）は、当町唯一の商工団体である。

[illegible]

■リニア中央新幹線と飯島町の位置



出典：飯島町「飯島町第6次総合計画」

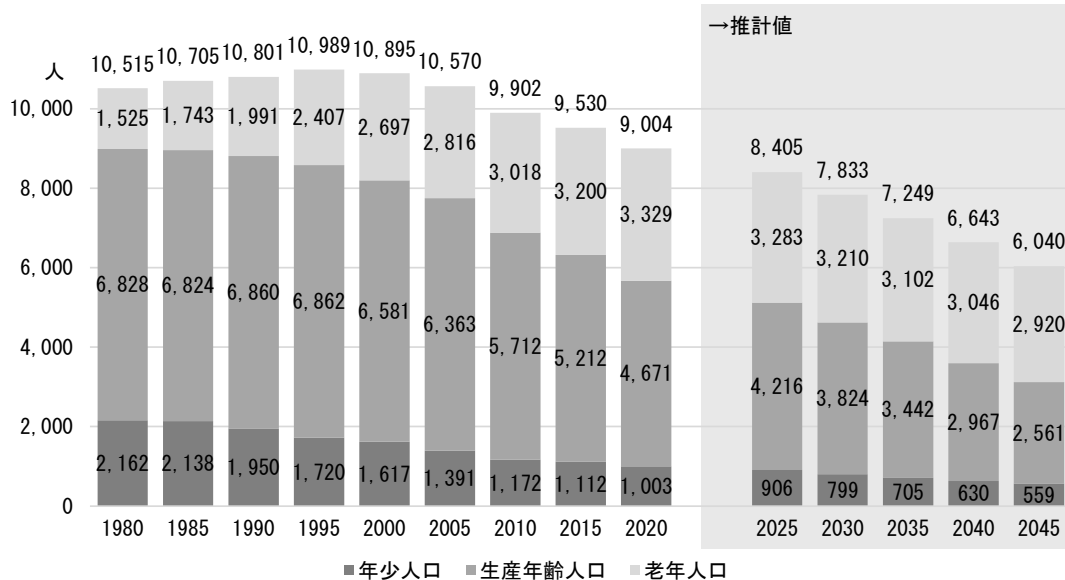
イ 人口

当町の令和 4 年 10 月 1 日時点の人口は 9,103 人である（住民基本台帳）。

国勢調査の結果を基に人口推移をみると、平成 7（1995）年をピークに減少傾向に転じており、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。年齢別人口について将来の推移をみると、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口も減少傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は、令和 2（2020）年の 37.0%から令和 27（2045）年には 48.3%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2（2020）年の 51.9%から令和 27（2045）年には 42.4%に低下する見込みである。

[飯島町 人口推移・将来推計人口]



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

当町は、農業を主産業として発展してきており、農業は、町の基幹産業として重要な位置を占めている。花の栽培も盛んで、高低差が大きく日照時間も全国トップクラスと、花を育てる環境に適している。

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
米	飯島町のその名が示すとおり、古くから“飯（めし）の島”として県下有数の米の産地である。そのなかで、当町産のコシヒカリ「越百黄金（こすもこがね）」は、町内の農家有志で構成される環境共生栽培普及会が、「いいちゃん 35」という肥料を使用し、作業の省力化を図り、長野県の基準よりも農薬・化学肥料の使用を半分以上に抑えて栽培しているブランド米である。現在は、町内小中学校の学校給食米としての提供、生協への販売を行っており、町内道の駅、直売所等でも購入することができる。
果実	当町のある伊那谷は、豊富な日照時間、昼夜の寒暖差といった果実栽培に最適な環境で、多品種を楽しむことができる。りんご・なしをはじめ、ぶどう・ブルーベリー・栗など、糖度の高いさまざまな果実が栽培されている。特に当町を中心に栽培されている振興作物の栗は、「信州伊那栗」としてブランド化され、地元の栗菓子メーカーが積極的に活用している。早生種の「丹沢」や晩生種の「筑波」があり、契約栽培でほぼ全量が買い取られる。その他の果実も町内道の駅等で販売、または加工食品として利用される。
花（花き）	当町は「花の里」とも呼ばれ、アルストロメリア、バラ、ユリなどの生産が盛んである。高収量・高品質生産に向けた生産技術、需要期に確実に出荷するための開花調整技術、施設化を推進し、産地としての力量を高めている。特にアルストロメリアは、全国生産量の 1/3 以上が伊那谷（長野県上伊那郡）で栽培されている。

エ 観光資源

当町には、アルプスの山々が織りなす景色に囲まれながら四季の移り変わりを楽しむことができる豊かな自然があり、千人塚公園等のキャンプ場やトレッキングなど身近にアウトドアを楽しめる環境が整っている。一方、歴史の古い町でもあり、江戸、明治の雰囲気を今に残している。また、全国的にも有名な煙火店（花火製造会社）があることから、花火の打ち上げも盛んである。

主な観光資源は下表のとおりである。

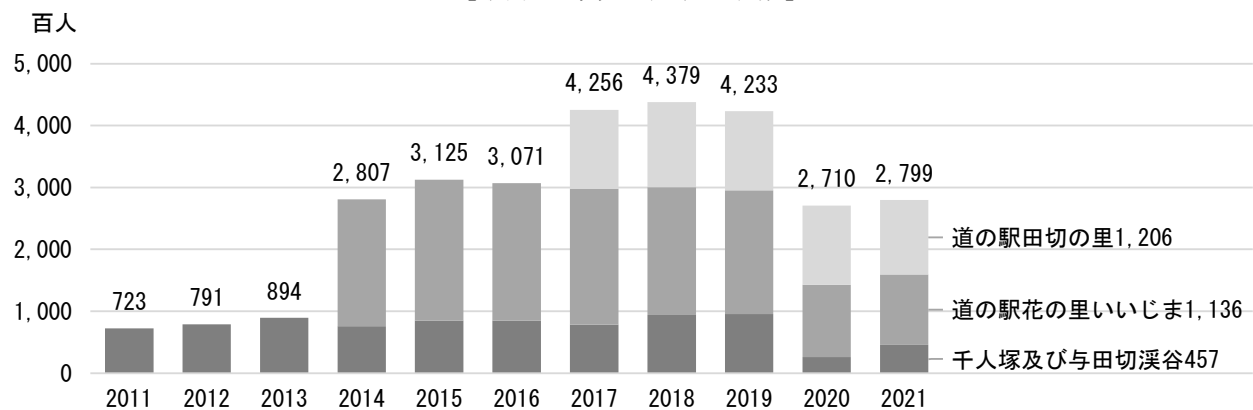
■主な観光資源

観光資源名	概要
千人塚公園	令和2年に中央アルプスが国定公園に指定され、山麓に広がる千人塚公園も国定公園となった。近年はキャンプ客が増加しており、城ヶ池を中心としたウォーターアクティビティ、マレットゴルフを楽しむことができる。ワーケーション施設なども併設されている。
飯島陣屋 いいじまじんや	江戸時代、信州伊那谷の天領を治めた代官役所「飯島陣屋」が置かれた。建物は明治時代に取り壊されたものを、発掘調査や古文書に基づいて現地で再現したもので、代官役所を見ることができるのはほんの数ヵ所しかなく貴重である。
花火	全国各地の花火愛好家や同業者も一目を置くという当町の花火。秋になると毎週「花火」が打ち上がり、町民にとっても身近な存在となっている。
道の駅（産地形成促進施設）	当町では、米を基本とした「花とさくこと果物・野菜の里づくり」を進めて行くために、農産物や農産加工品の販売を行う産地形成促進施設として「道の駅花の里いいじま」や「道の駅田切の里 ^{たぎり} 」などを設置しており、多くの観光客が来場している。

オ 観光地延利用者数

当町の令和3（2021）年の観光入込客数は28万人となっている。推移をみると平成26（2014）年の「道の駅花の里いいじま」、平成29（2017）年の「道の駅田切の里」により観光客数が急増していることが読み取れる。

〔飯島町 観光地延利用者数〕



出典：長野県「観光地利用者統計調査結果」

カ 産業

(a) 業種別の景況感

飯島町が実施した企業等実態調査結果より景況感を確認する。

令和3年12月末時点の前年同期比の業況DIは▲12ポイント、売上高DIは6ポイントである。令和2年から始まった新型コロナウイルス感染症の影響が収束してきており、売上高DIはプラス値に好転している一方、業況DIはマイナス値となっており、業況が悪化していると感じている事業者の割合が高いことが読み取れる。この要因として、原材料高等の影響による収益性の悪化などが考えられる。

■業況（前年同期比）

業種	DI 値	良い	同じ	悪い
全業種	▲12	22%	44%	34%
製造業	▲12	21%	46%	33%
製造業以外	▲11	24%	41%	35%

■売上高（前年同期比）

業種	DI 値	良い	同じ	悪い
全業種	6	36%	36%	28%
製造業	6	36%	36%	27%
製造業以外	6	35%	35%	29%

出典：飯島町「令和3年度企業等実態調査結果」

(b)業種別の商工業者数（小規模事業者数）の推移

平成24年の事業者数は401社、平成28年の事業者数は410社である。

小規模事業者数は平成24年が320者、平成28年が340者であり、4年間で6.3%増加している。産業別にみると、建設業（6者）、卸・小売業（5者）、他サービス業（8者）などで小規模事業者数の増加が多くなっている。

[飯島町 商工業者数]

	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	59	77	2	68	51	32	89	23	401
小規模事業所数	58	57	2	44	40	18	80	21	320
平成28年									
事業所数	65	77	3	68	50	34	96	17	410
小規模事業所数	64	58	3	49	42	20	88	16	340
増減(H28年-H24年)									
事業所数	6	0	1	0	△1	2	7	△6	9
増減割合	10.2%	0.0%	50.0%	0.0%	△2.0%	6.3%	7.9%	△26.1%	2.2%
小規模事業所数	6	1	1	5	2	2	8	△5	20
増減割合	10.3%	1.8%	50.0%	11.4%	5.0%	11.1%	10.0%	△23.8%	6.3%

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

(c)業種別の現状

i_商業

長野県の発表によると消費者の買物行動を調査した結果、当町の地元滞留率は3.5%（平成30年調べ）と大変低い数値が発表された。以前の当町の商業状況は、昭和61年に誕生した生鮮食品や衣料品等を扱う「飯島ショッピングセンターコスモ21」と平成5年に隣接してオープンした商業店舗の集合施設である「アイタウン」を中心には賑わっていた。しかし、平成25年に主要な店舗であるコスモ21が撤退したことがきっかけとなり、町内での飲食料品などの購入が減り、町外的大型店等へ購買圏が大きくシフトした。現在も歯止めが掛からないなか、町内商業者はこの状況に対応することができていない。また、町内の中心市街地を通っている国道153号線のバイパスとして、平成30年11月に当町の東側に伊南バイパスが開通したことにより、中心街を通る自動車の台数が激減し、一般顧客の集客が難しい状況となった。町内の伊南バイパス沿線での商業的活動は、農地の維持のため安易に転用することができず、現在の環境における事業継続を検討する状況が続いている。

町の人口の減少やコロナ禍の影響で地域経済が衰退する中で、町外的大型店との競争や後継者問題で持続が厳しい店舗も増えてきている。また、インターネットショッピングや通販サイトのアプリなど、販売形態や消費行動の多様化により小売店舗等は厳しい状況であるが、特徴のある商品やサービスの展開、地域の特性と顧客のニーズを的確に捉え、魅力ある個店転換が課題となっている。一方、近年は町の魅力である中央アルプスの山裾など自然環境の中で店舗を持ちたいと、移住を含めた創業相談も増えており、

新たな活路が見えてきている。既存の事業者と新たな創業者が交わることで、新たなビジネスや取引の場が生まれることを期待している。将来的には事業者自身が、人の賑わいを生みながら地域の暮らしを支え活発な事業が営めるよう、買い物形態の変化や時代に沿った商業が営める取組が実施できる環境にしてい
く必要がある。

ii_工業

当町の製造業は県内または首都圏や東海地方の下請けを中心に、プレスや切削など金属加工を得意とする事業者が多い。家族など個人で営んでいる事業者と、従業員が 5 人から 30 人の規模で活動する小規模な事業者が大半を占めており、親会社の発注量によって売り上げが左右される。また、近年では大手企業やメーカーが徐々に内製化を進めており仕事量の減少が予想できる。当会としてはその様な事業者の受注量を増やすため、工業展での新規顧客の獲得を目指し、共同出展事業に力を入れてきた。しかし、新型コロナウイルスの感染拡大により、首都圏等で開催される工業展が中止や web 開催となり出展が難しい状況が続いている。感染拡大の収束により工業展が再開される可能性は高いが、働き方も変化する中で従来の対面型営業ではなく、SNS マーケティングや DX（デジタルトランスフォーメーション）や IT ツールを活用した営業の IT 化など、実用化も課題である。取引先の状況に合わせた対応ができることで、遠方の企業はもちろん IT を駆使して海外などグローバルな取引も実現できる可能性が高くなる。

令和 2 年の働き方改革により、当町の多くの製造業者が職場改善を行い、環境を整えている。働きやすい環境をつくることで、従業員の仕事に対する意欲や定着率が高まる可能性は期待できる。しかし、売上アップなどの本来の目的である業績向上までは満たせていない事業者が大半である。コロナ禍の影響もあり安定しない受注量のなか、業績を上げるには従業員の生産性や業務効率の向上が不可欠となる。その為には、IoT や DX の導入による業務改善が有効であり、今後の課題となる。さらに、従業員の労働環境が改善することで、余った時間を営業活動や新製品・技術の開発に充てることができ、事業者のステップアップが期待できる。事業者を継続させるには独自の技術や製品を持つことが肝要で、大手企業やメーカーからのオファー又は一般消費者から注文が入る状態が理想的と言える。

iii_建設業

当町の建設関連事業者は、土木と建築を合わせて行う総合建築業と各種部門を取り扱う設備業者に分かれる。総合建築業は、土木関連事業と戸建て住宅などの建築関連事業と幅広く事業を展開しており、従業員や下請事業者を使用し比較的大きな事業を行っている。土木関連事業の大半は公共事業であり、下水道工事や道路の改修工事など一定期の事業量により安定していたが、今後の傾向としては徐々に公共事業は減少することが予想される。しかし、建築関連については、世帯数は若干ではあるが増加に推移しており、「飯島町に光をそそぐマイホーム取得補助金」などの活用が見込まれ、需要が高まると考えられるため、町外業者やハウスメーカーに対抗できるようフォローアップが課題となる。

昨今の物価上昇に伴い原材料費及びエネルギーコスト等が 1.2 倍ほど増加し、利益の減少又は価格転嫁による仕事量減少の不安が事業者の頭を悩ませている。特に設備業者は一人親方や少人数で経営している事業者が多く、営業を集中して行うことができないため、付加価値や特色などを活かし消費者から選ばれる事業展開を行う必要がある。そのためには技術を高めるなど、従業員の育成も必要となる。また、現場作業を行う職人の高齢化や人員不足が加速しており、事業の維持・継続が困難となる事業者が増えることが考えられ、人材育成も重要な課題となる。

iv_観光業

当町は東に南アルプス、西に中央アルプスを望むことができる大変優雅な環境ではあるが、メジャーな観光地がないため観光業の支援や発展が出遅れた感が否めない。しかし現在は、当町にある 2 つの道の駅や周辺の店舗が農産品や名産品を販売することで、観光客を引き寄せている。また、春は桜・夏は新緑・秋は紅葉と四季を楽しめる千人塚公園と与田切公園において、キャンプ場やグランピング設備が整備され、町での宿泊を促している。併せて、古民家を改装した宿や飲食店など、外から人を呼び込める事業者が増えてきた。

しかし、まだまだ各店舗から発信される情報力が弱く、都市住民らにその魅力が十分に伝わっていない。今後は、事業者同士が連携し、地域の魅力を発信し、地域外から人を呼び込み、その結果、空き店舗などへの新規創業者が増え、さらに地域の魅力が高まるというような好循環を地域に生み出すことができるか

が課題である。

当町には知名度の高い加工品等の商品がない。稲作や果樹栽培は盛んなため、採れたてで鮮度の高い農作物の販売は盛んで、地元客から観光客まで多くの方が購入されている。希少な栗や名産のリンゴはお菓子や加工品として利用されているが一部の店舗のみの使用で、特産品という位置づけにはなっていない。農作物など地域資源を活発に活用していくことは課題であり、特に6次産業への発展や事業強化を支援する必要がある。地場産品を活用した商品や料理などの開発をすることで、町の魅力を創造することとなる。

キ 飯島町第6次総合計画

「飯島町第6次総合計画（令和3年度～令和12年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

小規模事業者支援の視点からみると、「商工業者が自ら提案しチャレンジできる仕組みづくり」「買い物弱者対応を含めた買い物環境の充実」といった施策が掲げられている。

■基本構想

まちの将来像

新しい発想で考える アルプスのまち 豊かな未来・自然・暮らし

基本目標（商工・観光部分）

4 地域特性を生かした 産業の創造と振興のまちづくり

■基本計画

4 地域特性を生かした 産業の創造と振興のまちづくり

基本的方向 ふたつのアルプスの恵みがもたらす農地や森林、水などの地域資源や、培ってきた伝統や文化を生かした、多様な産業による活力あるまちを目指します。将来にわたって暮らしやすい町であるためには、そこに住みたいという想いだけではなく、暮らし続けるための「しごと」が必要です。地域の特性を生かしながら、新しい時代にも対応できる産業を創造していきます。

(7) 地域の特徴を生かした企業誘致

- ① 音楽村構想「アルプスの音色が響くまち」の推進
- ② 発酵食品関連企業と連携した発酵食文化の推進
- ③ 企業のビジネスマッチングや販路開拓に繋がる支援
- ④ 優良企業の誘致
- ⑤ わら細工などの伝統技術等の承継支援
- ⑥ 飯島町商工会と連携した工業の支援

(8) 賑わう商店と買い物環境づくり

- ① 商工業者が自ら提案しチャレンジできる仕組みづくり
- ② 買い物弱者対策を含めた買い物環境の充実
- ③ 飯島町商工会等と連携した商業の支援
- ④ 感染症対策を踏まえ必要に応じた商品券の発行等による消費喚起
- ⑤ 感染症に対応するため非接触等のキャッシュレス決済の推進と支援

(9) 新しいワークスタイルの推進と起業支援

- ① サテライトオフィスの誘致を推進
- ② 求人情報の提供と就労サポート体制の充実
- ③ 人材育成の推進・支援
- ④ 飯島町商工会と連携した起業支援
- ⑤ テレワークの推進

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、当町の人口は減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが予測されている。商業事業者は、ターゲットの見直しなどにより、人口減少局面においても成長・発展・維持できるような経営強化を図ることが課題である。

なお、近年は町の魅力である中央アルプスの山裾など自然環境の中で居住したいとの希望から移住者が

みられる。そのため、移住者などの新たなニーズへの対応も課題となる。

さらに、年齢3区分別人口をみると、高齢化率が上昇することから、買い物弱者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、働き手が不足することが予測されることから、IoT、DX、ICT等デジタルツールの導入等による生産性向上等への取組が必要となる。

特産品では、当町には知名度の高い加工品等の商品がない。一方、稲作や果樹・花き栽培は盛んであり、地元客から観光客まで多くの方が農産物等の名産品を購入している。小規模事業者においても、農産物等の地場産品を活用した商品や料理などを開発し、販売することが課題となっている。

観光面において当町は、アルプスの山々が織りなす景色に囲まれながら四季の移り変わりを楽しむことができる豊かな自然があり、キャンプ場やトレッキングなど身近にアウトドアを楽しめる環境が整っている。また、2つの道の駅や周辺の店舗が農産品や名産品を販売することで、観光客を引き寄せている。このなかで、小規模事業者に着目すると、古民家を改装した宿や飲食店など、外から人を呼び込める事業者が出てきたものの、まだ観光消費の獲得が十分とはいえない。人口が減少していくなかで観光消費の獲得もひとつのビジネスチャンスとなることから、観光客向けの積極的な事業展開が期待されている。

景況感をみると、業況DIがすべての業種でマイナス値となっている。これはつまり、縮小市場で事業展開を行っている事業者が多いことを表している。そのため、事業者においては、これまで通りの事業展開を継続するのではなく、経営環境の変化に応じたビジネスモデルの転換や経営革新などが必要であるといえる。

小規模事業者数をみると、平成24年が320者、平成28年が340者であり、4年間で6.3%増加している。近年は移住を含めた創業相談も増えていることから、この流れを継続し、創業希望者が単に創業するだけでなく、創業後も円滑に事業を継続・成長できるような地域基盤を整備することが課題となっている。

業種別の課題をみると、①商業では、買い物形態の変化や時代に沿った取組の実行、魅力ある個店転換等による町外の大型店等との差別化、事業承継、インターネットショッピングや通販サイトのアプリなどの販売形態や消費行動の多様化への対応など、②工業では、IoTやDXの導入による業務改善、新製品や技術の開発、SNSマーケティング等のITツールを活用した営業のIT化による新規顧客の獲得など、③建設業では、町外業者やハウスメーカーとの差別化、高付加価値化、従業員の育成など、④観光業では、IT等を活用した情報発信、6次産業化等による農産物等の地場産品を活用した商品・料理・サービスなどの開発などが課題となっている。

(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

平成30年に公表された国立社会保障・人口問題研究所推計によると、当町の将来人口展望は令和12(2030)年に7,833人、令和22(2040)年には6,643人と推計されている。10年で約15%と大幅な減少が予想されており、行政としても、妊娠・出産・子育て支援を強化して、さらに当町から転出した若い世代のUターンを促すことや都市部からの転入を促す等、社会増減が均衡するような人口誘導を実施する計画となっている。そして、これらを含めたさまざまな地方創生の取組で、人口減少に歯止めをかけることを目指している。

小規模事業者数も人口減少に比例して減少することが予想されるが、今後10年間を見据えると、この流れをできる限り緩やかな流れに変えていくことが重要な課題となる。課題をクリアするために小規模事業者を成長・発展・維持するための的確な伴走型支援を計画し実行することで、持続可能な経営強化が図れるようにする。

当町の「飯島町第6次総合計画」にある産業振興の基本目標には「地域特性を生かした産業の創出と振興の町づくり」を掲げており、将来にわたり暮らし続けるためには「しごと」が必要であり、地域の特性を生かしながら新しい時代にも対応できる産業の創造も推進している。当会としても、地域で生産された農産物の鮮度や品質を活かした加工食品や、厳選された素材や質の高い技術を活用して製作した商品など、開発から販売までの商品化を目指すサポート体制を強化し、産業創出の支援を飯島町と連携して取り組んでいく。将来的には、小規模事業者が自ら提案した新商品や技術開発を短期間でチャレンジでき、完成したものを全国規模の市場へいち早く供給できるよう、ビジネスマッチングなどの販路開拓まで含めた仕組みづくりを進めたい。

小規模事業者における事業のスマート化等による生産性効率の向上についても、早い段階で取組を推進したい課題である。特に工業や建設業においては、昔ながらの作業方法や、多くの時間を割くルーティン

業務、成果に直結しない周辺業務など、生産性の概念が欠如している事業者が目につく。また、納期の短縮化・不良品や在庫の削減など、取組を行いたいが何から始めたらいいのかわからない、日々の業務に追われて手を付けられないなど、検討するが対応できない事業者も多く存在している。その様な事業者に対し生産性効率の向上等に向けた、手順と克服すべき課題の把握を行い、課題を解決するため IoT や DX の導入を推進する。また、IoT や ICT 技術による測量技術の向上や設計・施工データ作成などのスマート化は、今や事業には欠かせないキーワードになっている。これらのデジタルツールを導入するための支援体制も強化する必要性を感じている。

上記を踏まえ、小規模事業者の 10 年後のあるべき姿を次のとおり定める。

①小規模事業者の持続的経営に向けて

- ・事業計画を策定し、計画を実行するという PDCA を回していること
- ・小規模事業者持続化補助金や事業再構築補助金等を活用して資金を調達していること

②地域の特性を活かした事業の創出とマーケティングに向けて

- ・新たな事業創出や新商品・技術の開発を行っていること
- ・ビジネスマッチングなどの販路開拓及びマーケティングを実行していること
- ・小規模事業者持続化補助金等を活用した商品開発及び販路開拓等を行っていること

③事業の生産性向上による業績改善に向けて

- ・業績改善に向けた課題の把握や課題解決を行っていること
- ・IoT、DX、ICT 等デジタルツールを導入していること
- ・各種補助金を活用した生産性向上に向けた取組を行っていること

②飯島町第 6 次総合計画との連動性・整合性

「飯島町第 6 次総合計画」の産業振興における基本目標では「地域特性を生かした産業の創出と振興の町づくり」を掲げており、これを実現するために、地域の特性を生かしながら新しい時代にも対応できる産業の創造等を推進している。

前項「10 年程度の期間を見据えて」の「①小規模事業者の持続的経営に向けて」や「③事業の生産性向上による業績改善に向けて」は、総合計画で掲げる産業の振興等、「②地域の特性を活かした事業の創出とマーケティングに向けて」は、総合計画で掲げる地域特性を活かした産業の創出等に資する目標であり、それぞれ連動性・整合性がある。

③商工会としての役割

当会は、昭和 35 年に創立以来、地域の小規模事業者が抱える経営・金融・税務・労務などの問題解決に親身になって取り組んできた。基本的な経営支援体制も確立されており、事業計画の策定支援、補助金の申請支援、販路開拓などの販売促進支援や、近年では新型コロナウイルス関連の対策支援など、相談件数は近隣の町村商工会に比べ多い状況である。そのためか、小規模事業者も町や商工会が実施する事業やイベントに、協力を惜しまず対応していただき、現在まで良好な関係が保たれている。しかし、近年の経営環境の変化は、これまでにない度合いとスピードで変化しており、適応することが難しい状況となっている。

上記「10 年程度の期間を見据えて」に記載した支援内容を忠実に実施することで、小規模事業者が大きな経営変化に巻き込まれても、迅速で柔軟な対応が取れる自己変革力を持った企業へと成長・発展させなければならない。当会が小規模事業者支援機関として、経営者の潜在力を引き出すために、信頼の醸成・課題の掘り下げ・納得した計画の実行と、一連の流れを伴走しながら計画的に進めることが必要となる。

伴走型支援（経営発達支援計画）を推進することで、小規模事業者の考え方が変わり、求められる支援内容も変化する。円滑に支援を実施するため商工会職員は、質の高い経営分析・事業計画の策定など個々の支援能力の向上と、支援方法や計画書等の標準化及び小規模事業者の情報共有と業績向上に繋げる的確な支援が実行できる組織体制の構築を進めていく。

まずは、商工会に課せられている役割を役職員が理解し、小規模事業者の持続的発展に向けて支援することを、意識統一できるようにする。また、長野県や飯島町、各種支援機関との連携をさらに強化し、支援に関する制度等を有効に活用していく。そして、小規模事業者が一番身近な支援機関として、課題の把

握から解決、経営分析からの事業計画の策定など、事業者に寄り添った伴走型支援の実現を目指していく。

第1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2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1期経営発達支援計画）

- ◆地域資源の活用による地域特産品等のブランド化及び小規模製造業者の提案型経営への転換による経営体質の強化を図る。
- ◆個々の商店等の魅力向上、顧客ニーズに対応した店づくりによる商店・商店街の活性化を図る。
- ◆事業計画策定及び実施支援を行い、既存事業者の体質強化・育成を図るとともに、創業・第2創業及び事業承継支援を強化し地域内事業者の維持拡大を図る。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記(1)及び(2)を踏まえ、本計画の目標を以下の5項目とする。

【目標①】

小規模事業者の持続的経営に向けた事業計画の策定、計画の実行等のPDCAサイクルを支援することにより、地域産業の振興を図る

【目標②】

小規模事業者のIoT、DX、ICT等のデジタルツール導入による販路拡大、生産性向上を支援することにより、地域としての競争力向上を図る

【目標③】

小規模事業者の農産物等の地場産品を活用した商品や料理などの開発・販売を支援することにより、魅力ある地域づくりを実現する

【目標④】

起業・創業の促進を支援することにより、地域特性を生かした新たな産業の創出を図る

【目標⑤】

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

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

【目標①達成のための方針】

小規模事業者の持続的経営に向けた事業計画の策定や、計画の実行等の PDCA サイクルを支援する。具体的には、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、「飯島町企業等実態調査の活用」等の外部データを活用して、事業者の置かれた環境の整理を実施する。これらの結果を踏まえ、小規模事業者の持続的経営に向けた事業計画をまとめ、策定後は伴走型でフォローアップを行う。

【目標②達成のための方針】

小規模事業者の IoT、DX、ICT 等のデジタルツール導入による販路拡大、生産性向上に向けて、まずは IoT、DX、ICT 等の意識の醸成、基礎知識の習得等を目的に IT 関連セミナーの開催や IT 専門家派遣を実施する。

また、IT を活用した販路開拓の取組意欲が高い事業者に対しては、IT を活用した販路開拓として、SNS・EC を活用した販売促進の実行支援により、売上拡大が実現するまで伴走型で支援を実施する。

これらの支援で成果をあげるため、経営指導員が DX や IT 利活用に関する資質向上を行う。

【目標③達成のための方針】

小規模事業者の農産物等の地場産品を活用した商品や料理などの開発・販売を支援するために、「いいちゃん産業まつり等でのテストマーケティング」を通じて、消費者ニーズを把握し、結果を基に商品のブラッシュアップに繋げる。

【目標④達成のための方針】

起業・創業の促進に関しては、「いな創業塾」等を支援の入り口に、創業計画の策定～フォローアップまでを伴走型で支援する。これにより、すべての創業者の事業が軌道に乗り、事業継続が実現することを目指す。

【目標⑤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と傾聴を通じて、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】

小規模事業者が、持続的経営を行うためには、経営環境の変化に合わせて、事業を修正・転換していく必要がある。一方、小規模事業者の多くは、自社の経営状況はわかるが、地域の経済動向に関するデータを確認することができず、マクロ的な視点での経営判断（事業転換の判断）が難しい。また、当会でも、地域の経済動向に関する情報提供は十分に行えていなかった。

【課題】

小規模事業者の経営判断に資するような地域の経済動向に関するデータを公表する必要がある。そのため、飯島町企業等実態調査の結果を分析後、当会のホームページで公表する。

また、近年、移住を含めた創業相談も増えていることから、空き店舗・空き工場・土地等の情報も公開する。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	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
①飯島町企業等実態調査の活用 公表回数	HP 掲載	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②空き店舗・空き工場・土地の情報提供 公表回数	HP 掲載	-	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回

(3) 事業内容

①飯島町企業等実態調査の活用

事業名	飯島町企業等実態調査の活用
目的	町内の中小企業（小規模事業者）の景況感を把握することで、効果的な施策の立案に活用する。
調査の内容/調査の手段・手法	年1回、飯島町が実施している「飯島町企業等実態調査」の結果を活用する。当調査では、町内の企業 約50者（製造業、製造業以外）にアンケートを実施している。
調査項目	業況、売上高、収益率、販売価格、資金繰り、設備投資、雇用・労働、当面の課題 等
分析の手段・手法	当会職員（経営指導員等）が経年分析などを行いレポートにまとめる。
調査結果の活用方法	分析結果は当会ホームページで公表・周知することに加え、巡回訪問・窓口相談時に小規模事業者へ情報提供する。また、当会でも、分析結果を支援施策の検討に活用する。

②空き店舗・空き工場・土地の情報提供

事業名	空き店舗・空き工場・土地の情報提供
目的	空き店舗等の情報提供を行うことで、創業者・創業希望者・ワーケーション・移住者の開業を支援する。
調査の内容/調査の手段・手法	毎月、飯島町がとりまとめている空き店舗・空き工場・土地等の情報を活用する。
調査項目	売買住宅、事業用建物、分譲地 等
分析の手段・手法	当該情報のなかで、事業用に活用できる物件について抽出する。
調査結果の活用方法	分析結果は当会ホームページで公表・周知する。また、巡回訪問・窓口相談時に事業者に個別に情報提供する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

本計画では、小規模事業者の農産物等の地場産品を活用した商品や料理などの開発・販売を目指している。これを実現するためには、商品に対する顧客ニーズや改良点を把握し、商品のブラッシュアップに繋げる必要があるが、これまで当会では個社の商品に関する調査が十分でなかったという現状がある。

【課題】

小規模事業者の商品のブラッシュアップを行うため、個社の商品調査を通じて、商品に対する顧客ニーズや改良点を把握する必要がある。

(2) 目標

項目	現行	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
いいちゃん産業まつり等でのテストマーケティング 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	いいちゃん産業まつり等でのテストマーケティング
目的	小規模事業者のなかには、新商品の開発にチャレンジする事業者もいる。一方、小規模事業者は経営資源が少なく、テストマーケティング（市場調査）などが不十分であることが多い。そこで、当会にてテストマーケティングを支援することで、顧客の声を取り入れた商品ブラッシュアップを行い、“売れる商品”づくりに繋げる。
対象	小規模事業者の商品等（農産物等の地場産品を活用した商品や料理、雑貨等を想定）、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	いいちゃん産業まつり*等のイベントにて当会職員と事業者が協力して来場者に対するアンケート調査を実施する。調査結果に有意性を持たせるため、1 商品あたり 30 名以上の来場者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（飯島らしさ） ☐ 価格 ☐ 購入意向 ☐ その他改善点 等 《雑貨の場合》 ☐ 商品の総合評価（直感的な評価） ☐ 独自性 ☐ 安全性 ☐ 価格 ☐ パッケージ ☐ 購入意向 ☐ どのような用途に使用したいか ☐ その他改善点
分析の手段・ 手法	アンケート収集後は経営指導員が専門家と連携しながら分析を行う。分析では、各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施。結果から商品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	分析結果は、経営指導員が簡易なレポートにまとめ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、商品のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、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。

※いいちゃん産業まつり

町民が町内の商業・工業・農業を知り、体験することで各事業者の知名度向上や顧客拡大につなげることを目的として開催されるイベントである。テント市をはじめ、会場ステージでのステージパフォーマンス、産業体験プログラムなどが実施される。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が経営環境の変化に合わせて、事業を修正・転換するためには、客観的な経営分析を通じて、事業者自身が現状を把握する必要がある。当会ではこれまでも小規模事業者の経営分析を実施してきたが、財務分析のみ、非財務分析のみといった部分的な経営分析もみられた。また、表面的な分析に留まっていることもあり、必ずしも事業者の本質的な課題までは抽出できていなかった。

【課題】

小規模事業者が客観的に自社の現状を把握できるよう、財務分析および非財務分析の多面的な経営分析を実施する必要がある。また、これまで表面的な分析もみられたことから、今後は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いた経営分析を実施することが課題である。

(2) 目標

経営分析支援を町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、町内小規模事業者（約340者）の25%（4者に1者）にあたる85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108者の経営分析を目標値と設定する。

項目	現行	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
経営分析事業者数	15 者	20 者	20 者	22 者	22 者	24 者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が客観的に自社の現状を把握することを目的に、財務分析および非財務分析の多面的な経営分析を実施し、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	チラシの配布や当会ホームページにより広く周知するだけでなく、巡回訪問・窓口相談、各種セミナー開催時に訴求する。また、記帳代行支援や金融支援、補助金支援の際などの個社支援の際に経営分析を提案する。
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。また、経営指導員のみでは十分な分析を行うことができない場合は専門家派遣を行う。具体的な分析内容は以下のとおり、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。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「経営計画つくる君」等のソフトを活用する。 ■経営分析を実施する項目 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） ※非財務分析は事業者との対話を通じて実施する
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。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者を取り巻く経営環境は、これまでにない度合いとスピードで変化しており、これに対応するためには、事業者が変化に対し迅速で柔軟な対応が取れる自己変革力を持った企業へと成長・発展する必要がある。この自己変革のひとつの手法として、事業計画の策定や実行により PDCA を回す方法があり、当会でも事業計画・創業計画の策定支援を実施してきた。一方、当該支援において、必ずしも経営の方向性にまで踏み込んだ支援ができていなかったという現状もみられた。

【課題】

今後は、「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」を踏まえて、経営の方向性にまで踏み込んだ支援を行うことが課題である。

また、小規模事業者の多くは、IoT、DX、ICT 等のデジタルツール導入による販路拡大、生産性向上が遅れていることから、事業計画策定前段階において IT 関連セミナーや IT 専門家派遣を行い、デジタルツールの活用を促進させ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。特に、事業計画の策定前には必ず経営分析を実施し、事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自らが自社の強みや弱みなどの現状を正しく把握した上で当事者意識を持って課題に向き合い、能動的に事業計画策定に取り組むことを目指す。

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、創業計画・第 2 創業計画についてもこれまで同様、支援を実施する。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に、DX に向けたセミナーや IT 専門家派遣を行い、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 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
①事業計画策定事業者数	7 者	10 者	10 者	11 者	11 者	12 者
IT 関連セミナーの開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②創業計画・第 2 創業計画策定事業者数	1 者	2 者	2 者	2 者	3 者	3 者
いな創業塾の開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

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。なお、事業計画策定事業者に対して、DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得させるため、また実際に DX 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ために、IT 関連セミナーの開催や IT 専門家派遣を実施する。
支援対象	・経営分析において事業計画策定の必要性を感じた事業者 ・金融相談において事業計画策定の必要性が顕在化した事業者 ・補助金や DX 支援において、事業計画策定支援を必要とする事業者 等
対象事業者の掘り起こし	・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。 ・補助金・助成金を契機とした事業計画策定を提案する。
支援の手段・手法	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、事業計画において、DX や IT ツールの活用を促進するため、主に事業計画策定に意欲的な事業者を対象に IT 関連セミナーの開催や IT 専門家派遣を実施する。 ■ IT 関連セミナー	
	対象事業者	すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。
	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知
	回数	年 1 回
	講師	長野県商工会連合会の上席専門経営支援員※、地元 IT 事業者、IT 専門家等を想定
	カリキュラム	年度ごとにテーマを決めセミナーを開催する。また、カリキュラムのなかで、DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）や具体的な活用事例といった総論的な内容も取り上げる。なお、令和 4 年度は「HP・SNS 活用セミナー」を開催した。
	想定参加者数	10 人/回
※長野県商工会連合会では、11 の専門分野に、11 人の上席専門経営支援員（内部雇用専門家）を商工会連合会各支所に配置している。長野県内の商工会における高度で専門的な相談案件に派遣され対応にあたる。		

②創業計画・第 2 創業計画策定支援

事業名	創業計画・第 2 創業計画策定支援	
目的	創業者・第 2 創業者のビジネスが成功するよう、創業計画の策定を支援する。	
支援対象	創業者・創業希望者・第 2 創業者	
対象事業者の掘り起こし	長野県商工会連合会、経営支援センター伊北諏訪グループ、上伊那南部グループが主催する「いな創業塾」、飯島町の起業支援事業補助金※¹ や商業の未来応援事業補助金※²、第三者事業承継支援補助金※³、国等の補助金、窓口相談を導入部に、支援対象者を掘り起こす。 ■ いな創業塾	
	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知
	回数	年 1 回（全 7 日間）
	カリキュラム	▶ 講義 創業の心構え/利益計画の立て方/事業資金調達の方法/マーケティングの基礎/情報発信について/経理実務の基礎/雇入れの心構え・ルール/各種創業関連施策説明/創業者の経験談 ▶ ワークショップ 経営計画立案（ビジネスモデルシートの作成）/グループ研修/事業計画プレゼン演習/ビジネスプランの発表 令和 4 年度カリキュラムより
	想定参加者数	15 人/回
	※¹ 起業支援事業補助金 飯島町が実施する補助事業である。法人設立に要する直接的経費（定款認証手数料、定款認証収入印紙、登録免許税）に対して補助する。 ※² 商業の未来応援事業補助金 飯島町が実施する補助事業である。空き店舗等の施設整備費、資材費、事業の立ち上げに必要な経費などに対して補助する。 ※³ 第三者事業承継支援補助金 飯島町が実施する補助事業である。第三者への事業承継を円滑に進めるため、支援機関への委託費を補助し、かつ事業承継後には事務所改修費等などの経費に対して	

	補助する。
支援の手段・手法	創業者・第2創業者が作成した創業計画を基に、経営指導員・専門家が一緒になってブラッシュアップを行う方法で実施する。

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成果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】

事業計画の徹底したフォローアップを行うことで、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、事業計画では、フォローアップ対象事業者に占める売上が増加する事業者の割合が3割、経常利益が増加する事業者の割合が2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）になることを目標とする。また、創業計画・第2創業のフォローアップではすべての創業者・第2創業者の事業が軌道に乗り、事業継続が実現するよう、伴走型支援を実施する。

フォローアップにあたっては、自走化を意識し、小規模事業者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、事業者と従業員と一緒に作業を行うことで当事者意識を持って取り組むことなどに重点をおいた支援を行い、計画の進捗フォローアップを通じて事業者への内発的動機付けを行い、潜在力の発揮に繋げる。

※飯島町が実施した「飯島町企業等実態調査」では、令和3年12月時点において前年同期比で売上高が増加している事業者の割合は36%、利益が増加している事業者の割合は26%であった。一方、本調査は、コロナ禍という特殊な環境において実施された結果ではあり、平時において売上や利益が増加している事業者の割合は2割に満たないと感じる。そこで、本計画においては、事業計画策定～フォローアップという伴走型支援を実施した事業者において、売上が増加する事業者の割合が3割、経常利益が増加する事業者の割合が2割となることを目指す。

(3) 目標

① 事業計画のフォローアップ

項目	現行	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
フォローアップ対象事業者数	7者	10者	10者	11者	11者	12者
頻度 (延回数)	四半期毎 (28回)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (44回)	四半期毎 (44回)	四半期毎 (48回)
売上増加事業者数	-	3者	3者	3者	3者	4者
経常利益増加事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者

② 創業計画・第2創業計画のフォローアップ

項目	現行	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
フォローアップ対象事業者数	1者	2者	2者	2者	3者	3者
頻度 (延回数)	四半期毎 (4回)	四半期毎 (8回)	四半期毎 (8回)	四半期毎 (8回)	四半期毎 (12回)	四半期毎 (12回)

(4) 事業内容

事業名	事業計画・創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	事業計画及び創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とがズレている場合（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、訪問回数を増やしながら軌道に乗せるための支援を実施する。

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、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる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、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。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DX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必要がある。

(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、地域内の小規模事業者の多くはITを使った販路開拓等が遅れていることから、ITを活用した販路開拓として、SNS・ECを活用した販売促進の実行支援を実施する。

(3) 目標

項目	現行	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
①展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	4者	4者	4者	4者	4者	4者
成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
②SNS・ECを活用した販売促進の実行支援 支援事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	-	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

①展示会・商談会の出展支援（BtoB）

事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	特に、対企業取引の事業者にとって、展示会や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展示会・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展示会・商談会の参加支援を実施する。
展示会等の概要/ 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（もしくは複数）の展示会・商談会の出展支援を行う。 ア 諏訪圏工業メッセ

	支援対象：製造業 訴求相手：主に諏訪圏の取引先 長野県諏訪市で開催される、「長野・諏訪から「ものづくり」の情報発信」「魅力ある SUWA ブランドの創造」を具現化することを目標とした工業専門展示商談会である。地方では国内最大級の工業専門展示会とっている。令和 4 年 10 月の開催では、出展企業数 419 社・団体、来場者数 25,000 名を目標としている（令和 2 年、令和 3 年ウェブ展示会のみ実施）。 イ 機械要素技術展 支援対象：製造業 訴求相手：全国の取引先 機械要素技術展（M-Tech）は、RX Japan が主催する「ものづくりワールド（日本ものづくりワールド、関西ものづくりワールド、名古屋ものづくりワールド、九州ものづくりワールド等）」のなかで開催されるひとつの展示会である。モータ、ベアリング、ねじ、ばねなどの機械部品や、切削、プレスなどの加工技術、表面処理などが出展する展示会となっている。毎年、設計、開発、試作、製造、生産技術、購買部門をはじめとしたユーザーが多数来場し、出展企業と商談を行っている。令和 4 年 6 月に幕張メッセで開催された日本ものづくりワールドでは、出展者数が 1,210 社、来場者が 49,261 人を数えた。 ウ テクニカルショウヨコハマ 支援対象：製造業 訴求相手：首都圏の製造業 ※オンライン開催の場合は全国の製造業 首都圏最大級の工業技術・製品に関する総合見本市である。毎年 2 月に開催されている。「ロボットゾーン」「AI・IoT ゾーン」「機器・装置・製品ゾーン」「研究開発ゾーン」「ニューWorking・Life スタイルゾーン」など関連する技術・製品ごとに商品が展示される。令和 4 年 2 月は新型コロナウイルス感染症の影響でリアル・オンラインのハイブリッド開催となり、出展者数 554 社・団体、リアル展示入場者 8,407 人、オンライン展示ページビュー数 193,734、アクセス数（訪問者数）27,803 を数えた。 エ フードメッセ in にいがた 支援対象：食料品製造業（加工食品、日配品、土産用食品等） 訴求相手：主に北陸地方のバイヤー 「食」に関連するあらゆる分野の先端情報が集まる総合見本市である。新潟市は日本海側の情報・物流のハブとして隣接エリアへの営業拠点の役割を果たしており、地方の商品に関心を持つ多くの食品バイヤーが首都圏や隣接エリアからも来場するため、販路を全国に拡大できるチャンスとなる場所といえる。令和 3 年 11 月の開催では、327 事業者が出展し、来場者数は 7,716 名を数えた。
支援の手段・手法	本支援は、自社独自に展示会・商談会に出展が難しい小規模事業者を支援する目的で実施する。そのため、これまで展示会・商談会への出展経験がない（少ない）事業者を重点支援先とし、これらの事業者が、展示会等に出展し、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、出展前に効果的な展示方法、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指導する。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・EC を活用した販売促進の実行支援（BtoC）	
事業名	SNS・EC を活用した販売促進の実行支援
目的	町内では SNS や EC を活用した販路拡大に意欲的な事業者もみられるが、独自に取組を行っても十分な成果が上がっている事業者が少ないのが現状である。そこで、当会にてハンズオンで支援を行い、成果をあげることを目指す。

支援対象	小規模事業者（業種等問わず） ※事業計画を策定した事業者を重点的に支援
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	SNS や EC へ取り組む事業者に対してハンズオンで支援を行う。
支援の手段・手法	掘り起こしとして、チラシの配布や当会ホームページにより広く周知するだけでなく、巡回訪問・窓口相談、各種セミナー開催時に訴求する。また、個社支援の際に、個別に周知する。SNS や EC に意欲的な事業者に対しては、SNS・EC の立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR 方法等を支援する。また、構築にあたっては、必要に応じて、IT 専門家や地元 IT 事業者の紹介等を実施する。構築後は、アクセス数や購入数を定期的にフォローし、PDCA サイクルを回すことで売上拡大を目指す。
期待効果	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、会内で評価しており、第三者の視点を入れた評価・事業の見直しなどは十分でなかった。

【課題】

今後は、当会や飯島町だけでなく、第三者として外部有識者を入れた「経営発達支援事業評価会」により本事業の成果を確認し、PDCA サイクル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) 上記目標を個人（経営指導員等）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) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 経営指導員等は、実施した内容を経営カルテに適時入力する。 【CHECK】（事業の評価） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、経営カルテにより各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 年 1 回の「経営発達支援事業評価会」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」の実施の流れ i 飯島町産業振興課長及び地域創造課長、法定経営指導員、外部有識者（税理士等）をメンバーとする「経営発達支援事業評価会」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」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://iijima-s.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）

（g）「経営発達支援事業評価会」の評価を受け、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、経営指導員を中心に経営発達支援計画の実行に必要な資質向上に取り組んでいる。

【課題】

本計画の実行のために、新たに「事業者の売上や利益を向上させること」「効果の高い販売促進を実施すること」「DXに向けた相談・指導能力を習得すること」「経営力再構築伴走支援を円滑に行うこと」などの不足能力があるため、資質向上を図る必要がある。また、経営指導員のみならず他の職員も含めた組織全体の資質向上を実現し、より効果の高いレベルの支援を組織全体として行える体制をつく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	経営指導員、補助員、記帳専任職員
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	〔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 ・展示会等や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に参加していたが、今後は、補助員や記帳専任職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、中小企業大学校の専門研修への参加、経営支援センター上伊那南部グループ※での外部講師を招聘した研修会への参加、独自に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、オンライン展示会、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 オンライン経営指導の方法等

	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 経営支援センター上伊那南部グループ、もしくは当会独自で、「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会を開催する。
※経営支援センター上伊那南部グループ 上伊那南部エリアの４つの商工会（伊那市商工会、宮田村商工会、中川村商工会、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。	
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 制度 支援経験の豊富な職員と経験の浅い職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 経営支援センター上伊那南部グループの定期ミーティング 月 1 回の経営支援センター上伊那南部グループにおける検討会議のなかで研修内容や支援状況を共有する。具体的には、研修等へ参加した経営指導員等が順番で講師を務め、経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等について紹介し、ミーティング内で意見交換を行う。 ウ データベース化 担当経営指導員等が経営カルテ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）											
事務局長 <table><tr><td>法定経営指導員</td><td>1名</td></tr><tr><td>経営指導員</td><td>1名</td></tr><tr><td>補助員（経営支援員）</td><td>1名</td></tr><tr><td>記帳専任職員（記帳支援職員）</td><td>1名</td></tr><tr><td>臨時職員</td><td>1名</td></tr></table> 飯島町 産業振興課 地域創造課		法定経営指導員	1名	経営指導員	1名	補助員（経営支援員）	1名	記帳専任職員（記帳支援職員）	1名	臨時職員	1名
法定経営指導員	1名										
経営指導員	1名										
補助員（経営支援員）	1名										
記帳専任職員（記帳支援職員）	1名										
臨時職員	1名										
(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： 根橋 尚志											
連絡先： 飯島町商工会 TEL. 0265-86-2162											
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											
〒399-3702											
長野県上伊那郡飯島町飯島 1431-4											
飯島町商工会											
TEL： 0265-86-2162 ／ FAX： 0265-86-3064											
E-mail： info@iijima-s.jp											
②関係市町村											
〒399-3797											
長野県上伊那郡飯島町飯島 2537											
飯島町 産業振興課											
TEL： 0265-86-3111 ／ FAX： 0265-86-6781											
E-mail： sangyousinkou@town.iijima.lg.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	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
専門家派遣費	150	150	150	150	150
講習会開催費	120	120	120	120	120
調査分析費	50	50	50	50	50
印刷製本費	30	30	30	30	30
展示会等出展費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
職員資質向上費	50	50	50	50	50

(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、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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等