

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	南箕輪村商工会（法人番号 3100005008884） 南箕輪村（地方公共団体コード 203858）
実施期間	令和5年4月1日～令和10年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 （1）事業計画策定支援等を通じて、小規模事業者の経営体質改善・経営力強化の構築を図る。 （2）小規模事業者の経営基盤の強化に繋げるための販路開拓支援。 （3）特産品の開発、ブランド力の強化、取扱事業者の販路拡大支援。 （4）創業後5年以下の小規模事業者に対する事業継続のための支援。
事業内容	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景気動向分析。 4. 需要動向調査に関すること。 ①ブランド特産品振興・新商品開発に繋げるための購入者に対する需要動向調査の実施。 ②工業製品・製造部品の販路開拓に繋げるためのバイヤー・メーカー等に対するニーズ調査の実施。 ③飲食料品・サービス（エステ等）の売上増加に繋げるための購入者・利用者に対する需要動向調査の実施 5. 経営状況の分析に関すること。 ①巡回・窓口相談を介した経営分析を行う事業者の掘り起こし。 ②「経営分析セミナー」の開催。 6. 事業計画策定支援に関すること。 ①「DX推進セミナー」の開催。 ②「事業計画策定セミナー」の開催。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること。 ①事業計画を策定した小規模事業者に対する巡回指導・窓口指導を通じたフォローアップの実施。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること。 ①商談会・展示会出展事業（BtoB）。 ②ホームページ開設・ECサイト作成、及び更新支援（BtoB、BtoC）。 ③SNS活用支援（BtoC）。
連 絡 先	南箕輪村商工会 〒399-4511 長野県上伊那郡南箕輪村4809番地1 TEL：0265-72-6265 FAX：0265-72-6219 E-mail：mmms2@minamiminowa.com 南箕輪村 産業課 〒399-4592 長野県上伊那郡南箕輪村4825番地1 TEL：0265-72-2180 FAX：0265-73-9799 E-mail： syukou-c@vill.minamiminowa.lg.jp

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】

みなみみのわむら
南箕輪村商工会は、ながのけんかみいなぐんみなみみのわむら
みなみみのわむら
南箕輪村は、長野県南部の伊那地域に位置する扇状地に位置し、村内からは東に南アルプス、西に中央アルプスの美しい姿を望むことができる。また、約100haの平地林を有する大芝高原があり、緑豊かな自然環境に囲まれた村である。

村内には中央自動車道伊那インターチェンジが所在していて、東京方面から約3時間で、中京方面から約2時間半でアクセスすることが出来る。また、平成18年(2006年)2月に伊那木曽連絡道路(国道361号線)が開通し、これまで車輛での所要時間が約1時間30分かかっていた伊那市ー木曽町の区間が約45分で結ばれるようになり、商業・観光・輸送等でのアクセス面での利便性が向上している。

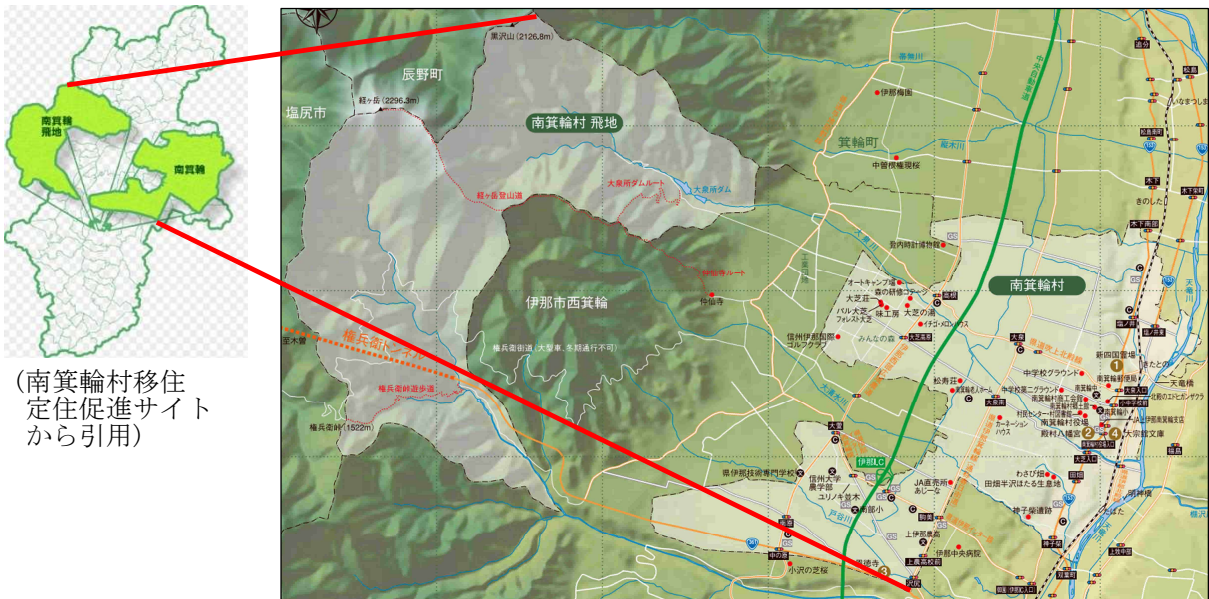


図 1-1 上伊那郡 南箕輪村の位置図(南箕輪村公式HPから引用)

●土地利用の状況

令和3年1月1日

種 類 別	面 積 (㎡)	うち非課税	評価額 (千円)	㎡当たり価格 (円)
総 数	40,990,000	25,787,624	47,943,518	3,154
田	5,406,026	34,757	723,512	135
畑	3,748,006	8,027	143,791	38
宅 地	3,933,310	121,777	41,612,711	10,918
山 林	2,764,255	1,471,708	36,689	28
原 野	1,023,356	798,489	5,141	23
そ の 他	24,115,047	23,352,866	5,421,674	7,113

(図 1-2 南箕輪村 村勢要覧2022から引用)



図 2-1 おおしばこうげん 大芝高原
大芝湖・せせらぎ広場・日帰り温泉などレジャースポットが満載。
(南箕輪村 大芝高原パンフレットより引用)



図 2-2 きょうがたけ 経ヶ岳
中央アルプスの北端に位置する二百名山で南箕輪村のシンボル。その昔、慈覚大師が十一面観音像を彫った木片に写経をして山頂に納めたのが山名の由来。
(南箕輪村公式HPから引用)



(南箕輪村公式HPから引用)

【人口の推移】

南箕輪村の人口は、昭和40年(1965年)以降増加が続いている。長野県内で平成27年(2015年)から令和2年(2020年)の間に人口が増加しているのは、南箕輪村のほか3町村(軽井沢町、御代田町、原村)だけであり、世帯数も昭和40年(1965年)以降増加が続いている。

令和2年(2020年)4月時点で、総人口：15,582人、世帯数：6,603戸となっている。



図3 【出典：第2期 南箕輪村人口ビジョン】

年齢3区分別人口の構成比の推移をみると、6割超を占める生産年齢人口の構成比は、平成7年(1995年)以降低下している。年少人口の構成比は、平成2年(1990年)から平成27年(2015年)にかけて低下したが、令和2年(2020年)には横ばいとなっている。老年人口の構成比は平成2年(1990年)以降、上昇し続けている。また、平成12年(2000年)までは年少人口の構成比が老年人口の構成比を上回っていたものの、平成17年(2005年)以降は逆転している。

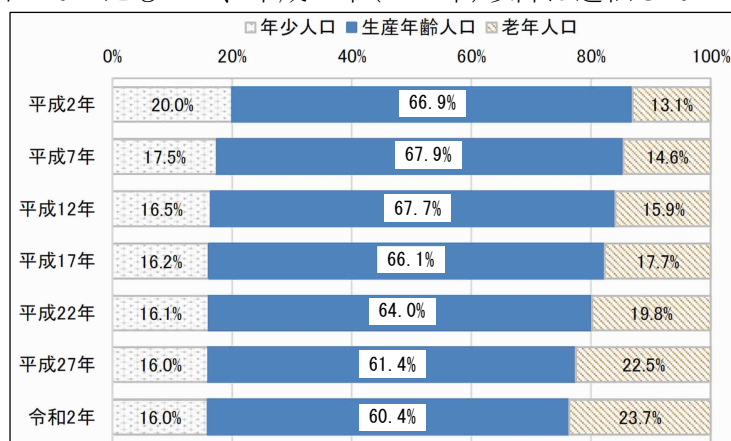


図4 【出典：第2期 南箕輪村人口ビジョン】

国立社会保障・人口問題研究所推計を基にした南箕輪村の独自推計によると、南箕輪村の人口は令和12年(2030年)まで増加するものの、その後は減少に転じて、令和22年(2040年)には15,590人になると見込んでいる。また、年齢3区分別にみると、年少人口・生産年齢人口は減少する一方、老年人口は増加、それに伴い高齢化率は平成27年(2015年)の22.5%から28.7%に上昇すると推測。

このため南箕輪村では、令和2年(2020年)9月に「第2期 南箕輪村人口ビジョン」を策定して、結婚・妊娠・出産・子育て支援、ふるさと回帰の促進、社会増の維持、安定した雇用の確保など、様々な施策を展開して、ピークと見込まれる令和12年(2030年)以降も15,800人程度の人口を維持することを目指している。

【地域産業】

■産業別就業人口

南箕輪村は、国勢調査に基づく平成27年(2015年)の就業人口は7,654人で、同時期人口15,063人の50.8%を占めている。産業区分別の内訳は、第1次産業が509人：就業人口の6.7%、第2次産業が2,863人：就業人口の37.4%、第3次産業が4,093人：就業人口の53.5%となっている。

昭和51年(1976年)に中央自動車道の伊那インターチェンジが完成したことを一つの契機として、南箕輪村は電子関係や精密機器関係、そしてIT関連企業の誘致に成功したことにより、製造業を中心に工場が多数存在し、工業団地にも大きな企業が入るようになった結果、第2次産業の就業者が増加した。

また、村内に商店街は無く、食堂やレストランの数も限られているものの、人口が増加している関係で第3次産業の就業者も増加している。

図5 南箕輪村 産業別就業人口、産業別就業人口の推移

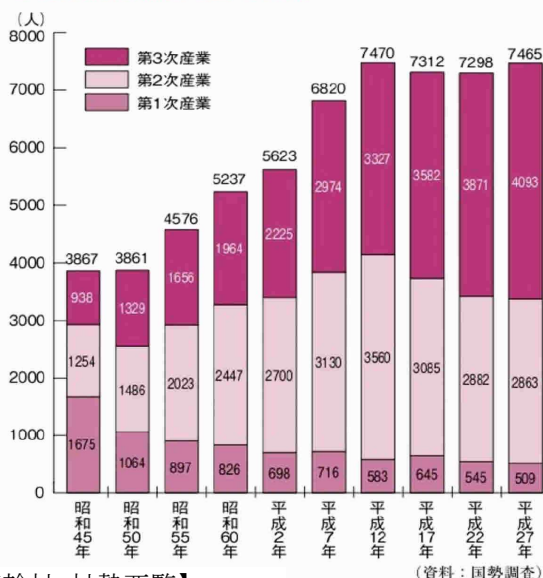
●産業別就業人口

(単位：人)

産業大分類	年	平成17年	平成22年	平成27年
総数		7,369	7,570	7,654
第1次産業		634	535	492
農林業		9	10	17
漁業		2	0	0
小計		645	545	509
第2次産業		1	2	1
鉱業		603	518	467
建設業		2,481	2,362	2,395
小計		3,085	2,882	2,863
第3次産業		21	27	30
電気・ガス・熱供給水道業		328	339	332
運輸通信業		994	1,307	1,253
卸売・小売業・飲食店		100	113	104
金融保険業		30	55	55
不動産業		1,954	1,875	2,144
サービス業		155	155	175
公務		3,582	3,871	4,093
小計		57	272	189
分類不能				

(資料：国勢調査)

●産業別就業人口の推移



【出典：2022 南箕輪村 村勢要覧】

■農業

令和2年(2020年)の農林業センサスによると、総農家数は549戸、農業産出額は16.5億円となっている。

利用状況的には、

- ・土地改良区水路利用の下段水田地帯、
- ・西天竜幹線水路利用の中段水田地帯、
- ・西部畑地^{かんがい}灌漑による上段畑作地帯、

の3地帯に大きく分けられる。

下段水田地帯は住宅・商工業の進出により宅地化が進行し、中段水田地帯では水稻作が主体で転作作物も多様となっており、西部畑作地帯では酪農と飼料作物の作付け、果樹・野菜栽培や水耕栽培(イチゴ)等の施設園芸が行われている。

しかし、いずれの地域においても農業従事者の高齢化、後継者不足が進行している。

図6 南箕輪村 総農家数・農業産出額の推移



【資料：農水省統計部、統計ステーションながの】

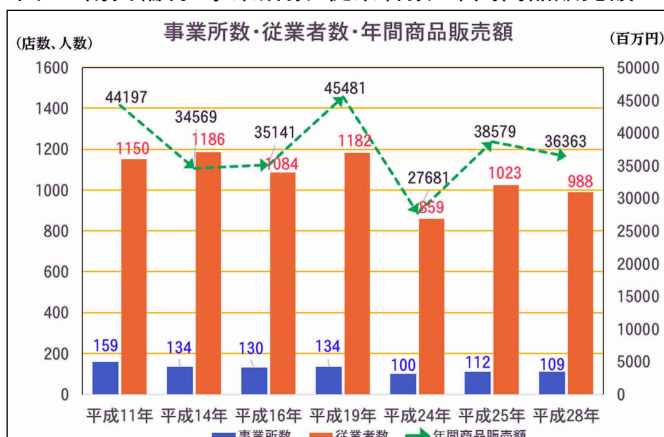
■商業

事業所数は、平成11年(1999年)には 159 事業所だったが、平成28年(2016年)には109 事業所、31.5%の減少となっている。

従業者数は、平成14年(2002年)・平成19年(2007年)に1200人近くの雇用があったものの直近の平成28年(2016年)には1,000人を割り込んでいる。

年間商品販売額は、平成19年(2007年)に 454億円を計上。その後、平成24年(2012年)に276億円まで急激に落ち込み、平成25年(2013年)に回復に転じたが、その後は減少している。

図7 南箕輪村 事業所数・従業者数・年間商品販売額



【資料：商業統計調査、経済センサス】

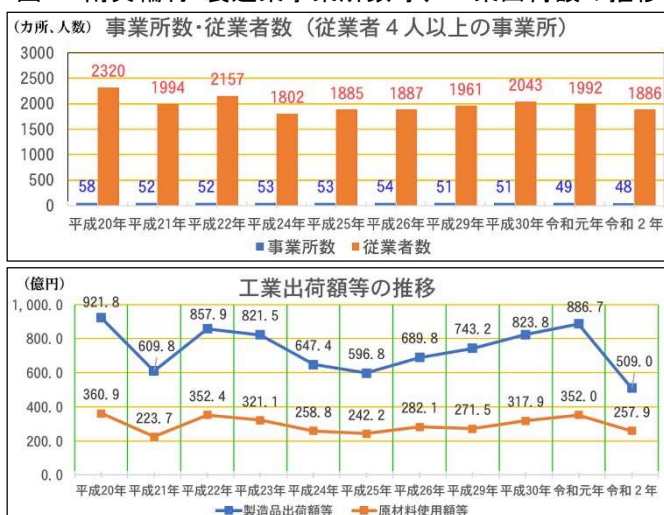
■工業

平成25年(2013年)以降は、事業所数(従業者4人以上)・従業者数とも大きな変動は無いものの、事業所数・従業者数とも微減傾向で推移している。

工業出荷額等は、平成25年(2013年)に製造品出荷額・原材料使用額の合計839億円まで減少したものの、その後は徐々に増加ペースに転じていた。

しかし、令和元年(2019年)12月から全世界に広がった新型コロナウイルス感染症の影響や半導体の供給逼迫の影響により、令和2年(2020年)の工業出荷額は減少、特に製造品出荷額等は前年の57.4%まで落ち込んだ。

図8 南箕輪村 製造業事業所数等、工業出荷額の推移



【資料：情報ステーションながの・工業統計調査】

■観光

観光資源としては、大芝高原(スポーツ施設・大芝の湯・大芝高原味工房・大芝湖・キャンプ場・セラピーロード等)を中心に、^{おおしばこうげん}経ヶ岳(登山・トレイルランニング)、^{あじこうぼう}権兵衛峠、^{おおしばこ}等々の多彩な観光資源がある。

また、平成30年(2018年)7月には道の駅-大芝高原が開業した。

自然志向・健康志向の高まりに伴って利用者数・消費額とも順調に推移していたが、新型コロナウイルス感染症拡大による外出自粛等の影響のため、令和2年の利用状況は落ち込んだ。

図9 南箕輪村 観光地利用者延数・観光消費額



【資料：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】

■特産品

南箕輪村では、新しい南箕輪村の観光振興施策の中で、ブランド特産品の開発・生産・販売を掲げ、開発された特産品を「南箕輪村観光協会認定推奨品」として、PR・販売拡大に取り組んでいる。

南箕輪村観光協会認定推奨品

コロナ禍で村に来ることができない方への贈り物いかがでしょうか。



アルコパレーノのピッツァ

ピッツェリア アルコパレーノ

詳しくは
コチラ



取扱店舗 味工房、
アルコパレーノオンラインショップ

上伊那産のハナマンテンを使った、ピッツァ3種類が認定。一番のおすすめは、上伊那産アスパラを使用したピッツァ。シャキシャキ感をお楽しみいただけます。



天使の美肌化粧品

大明化学工業株式会社

詳しくは
コチラ



取扱店舗 大芝の湯、味工房、本社窓口 他

成分は尿素とグリセリンのみを使用。赤ちゃんから大人まで、顔から足の先まで使える化粧水。「さっぱり」「しっとり」「超しっとり」の3種類。デリケート肌の方もご利用いただけます。



ふくろうの目玉

村開発公社

味工房で
作っています！



取扱店舗 味工房

南箕輪村産の黒豆を使った「さとう」「ココア」「味噌」の3種類。添加物不使用で、タンパク質やポリフェノールを多く含む黒豆は、健康にも良いお菓子です。



森のアイス

村開発公社

人気のジェラートが
お家で楽しめます！



取扱店舗 味工房、大芝の湯

地元の酪農家がつくる「おもてなし牛乳」をふんだんに使ったアイス、ミルク・抹茶・チョコチップ・キャラメル の4種類。ふるさと納税返礼品としても人気の商品です。



おもてなしプリンシリーズ

村開発公社

詳しくは
コチラ



取扱店舗 味工房、大芝の湯 他

「おもてなし牛乳」や「国産鶏と手作りの餌にこだわった伊那の大原農園のさくらたまご」を使ったプリン12種類が認定。季節にあわせたオリジナルプリンが味わえます。



シードルドカミーナ

ロンカンフリエ

詳しくは
コチラ



取扱店舗 味工房ガレットカフェ、
ガレットカフェオンラインショップ、味工房

南箕輪村の大和屋農園とたなか農園で育てられたりんごを使ったシードル。醸造所は、カモシカシードル。甘口・辛口の2種類。無添加で、りんごの香りが楽しめます。



信州大学農学部
ジャム



麦焼酎まんぞ



みなみみのわの実



少し贅沢な
いちごジャム



南箕輪村役場
ホームページ

【資料：「南箕輪村ブランド」リーフレットより

■南箕輪村商工会 商工業者数、及び業種別商工業者数

南箕輪村商工会管内の商工業者数、及び業種別商工業者数は下記のとおりに推移している。

商工業者数（資料：長野県商工会連合会。各年度とも4月1日現在）

	平成24年 (2012年)	平成26年 (2014年)	平成28年 (2016年)	平成30年 (2018年)	令和2年 (2020年)	令和4年 (2022年)
商工業者数 対前年比	510	519 (1.8%)	514 (▲1.0%)	522 (1.6%)	522 (0.0%)	534 (2.3%)
小規模事業者数 対前年比	433	444 (2.5%)	441 (▲0.7%)	450 (2.0%)	450 (0.0%)	461 (2.4%)
商工会員数 対前年比	307	309 (0.7%)	317 (2.6%)	317 (0.0%)	317 (0.0%)	332 (4.7%)

ここ10年間で、商工業者数は510社→534社の24社の増加、小規模事業者数は433社→461社へと28社が増加した。

業種別商工業者数（資料：長野県商工会連合会。各年度とも4月1日現在）

	平成24年 (2012年)	平成26年 (2014年)	平成28年 (2016年)	平成30年 (2018年)	令和2年 (2020年)	令和4年 (2022年)	業種別
(2018年)	(2020年)	(2022年)	比率		(2012年)	(2014年)	(2016年)
80	80	82	15.4%	建設業	89	91	90
108	108	103	19.3%	製造業	117	118	117
14	14	14	2.6%	卸売業	15	14	13
90	90	92	17.2%	小売業	84	87	87
38	38	42	7.9%	飲食店・宿泊業	44	45	43
132	132	140	26.2%	サービス業	116	116	113
60	60	61	11.4%	その他	45	48	51

周辺の市町村と合わせて人口増加傾向が続いている中で、業種間にバラツキはあるものの、特に、サービス業、その他の業種の事業者数が増えている。

②課 題

■農林業

農業従事者の高齢化・後継者不足が進行している中で、南箕輪村では平成23年(2011年)に農事組合法人まっくんファーム(以下「まっくんファーム」)が設立され、作業受委託を中心に活動を行っており、村の農業の担い手の中心として位置づけられている。今後も作業受託や直営面積の増加が予想されるものの、まっくんファームの作業従事者の高齢化が進んでいるため、まっくんファームの組織強化を図る必要がある。また、「南箕輪ブランド」を確立するためにも、地域資源を活かし他業種との連携を図りながら6次産業化を推進するなどが課題となっている。

山林については、本村の林野面積は2,330haで総面積の56.8%を占めている。民有林面積は2,226ha、うち人工林面積は1,664haであり人工林率は74.8%となっている。現在は木材の需要減少と価格低迷等により、放置林化が進んでいて課題となっている。

■商業

商業立地は、国道153号沿線や中央自動車道伊那^い I C 周辺に店舗が分布しているものの、商店街が形成されるまでに至っていない。一方で、国道153号伊那バイパスの整備により、現在の国道153号沿線にあった商店の廃業・移転流出に対処するため、空き店舗等を活用することによって買い物弱者にやさしい魅力的な地域の商店づくりに繋げることが課題である。

最近では、インターネットやテレビによる通販が高齢者から若い人にまで普及するなど消費者の買い物に対する選択肢が広がり、個人商店における店舗販売の衰退に拍車をかけている。また、伊那市^いや箕輪町^なの商圈に組み込まれ、近隣市町村に立地する大型店との競合が激しくなっており、村民の地元購買率は低く、個人商店では後継者の確保が課題となっている。

■工業

企業誘致については、昭和37年(1962年)から北^{きた}殿^{との}・田^た畑^{ばた}・北^{きた}原^{はら}に工業団地を整備するなど積極的に工場誘致を進めており、電機(弱電関連)・機械・金属加工等の研究開発型の先端企業が立地している。しかし、新規企業の誘致については、若者の定住と所得向上に繋がるものと期待される一方で、景気の変動や製造業を中心とした海外への工場移転等により、企業誘致の環境は厳しさを増している。

また、小規模事業者にとっては、量産品の価格競争の激化、一層と特化した加工技術(品質)の要求への対応など、自社の強みを洗い出し、その強みを販路開拓に繋げるための各種支援策を実施していくことが課題である。

■観光

村内に中央自動車道伊那^い インターチェンジがあり、飯田^{いいだ} 地域・伊那^い 地域の主要な観光施設との利便性が高い場所に位置していること。また、権兵衛^{ごんべえ} トンネルの開通によって伊那^い ~ 木曽^{きそ} の観光ルートの入口に位置するという有利な立地条件を有している。

しかし、観光振興のためには年間を通じた安定した観光客の確保が必要となっていること、自然志向・健康志向の高まりや「癒し」を求めるニーズが増大していること、また、ポストコロナ時代の新しい未来を構築するため「新たな日常」に向けたニーズが多様化していること。こうした背景の変化に対応するために、体験型観光・通年型の観光地づくり、交流人口・関係人口の増加に向けた多面的な取組み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

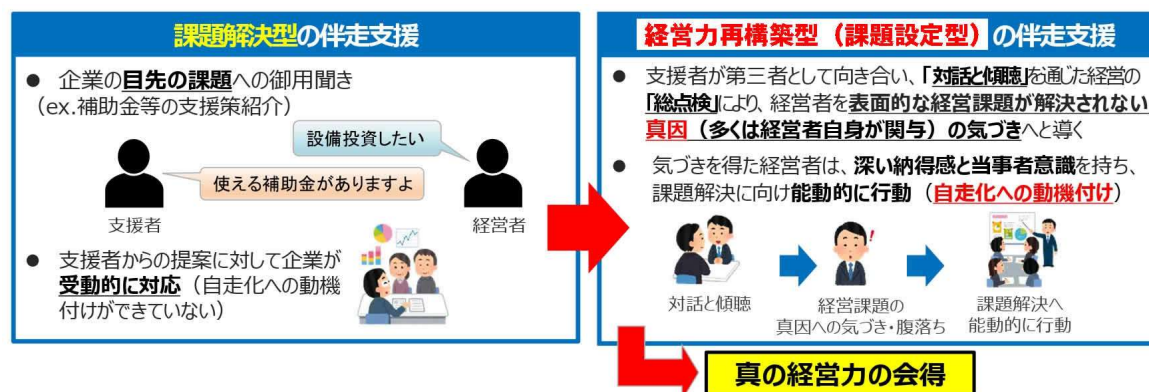
南箕輪村商工会は、昭和35年(1960年)11月の設立以来、小規模事業者等との信頼関係を築きながら、経営改善普及事業の展開と、南箕輪村の地域活性化のため各種地域振興事業や地域のイベントへの積極的な参加・協力に取り組んで来た。また、平成30年(2018年)3月に認定された第5回経営発達支援計画では、計画内容に沿って小規模事業者の持続的発展を図るための各種支援事業に積極的に取り組んだが、目標に対して100%達成に至っていない状況である。

ここ10年間に於いて、商工業者・小規模事業者は微増の傾向にあるものの、経営者の高齢化や後継者不在による廃業増加、他市町村の大型店・専門店との競合激化、大手ハウスメーカーとの受注競合、円安・半導体不足による工業出荷額等の減少、さらには新型コロナウイルス感染症による飲食業・観光業への影響等から、今後の小規模事業者数の減少に対する懸念は払拭することができない状況にある。

10年先を見据えた南箕輪村商工会の将来ビジョンを考えると、商工業者、特に小規模事業者の事業継続に寄与する各種支援、及び地域資源を活かした産業支援などを通じて、地域の総合経済団体として、地域内における商工業の持続的な発展に向けた支援策の展開が必要である。

中小企業・小規模事業者が置かれている昨今の状況に合った支援の在り方を検討するために、中小企業庁長官により設置された「伴走支援の在り方検討会」により、令和4年(2020年)3月、「中小企業伴走支援モデルの再構築について」の提言が示された。

この中で「商工会・商工会議所は、小規模事業者支援法により小規模事業者の経営支援の実施主体として位置付けられており、支援の中心的役割を担ってきた存在である。コロナ禍においては地域の小規模事業者を支えるために非常に大きな役割を果たしてきている一方、課題解決のための施策ツールが充実したため、それを届ける支援の割合が多くなってきているところ、これまで行ってきた経営発達支援事業の実施に当たって、経営力再構築伴走支援も含めて行うことが重要である」と示された。この提言も踏まえて、今後、経営発達支援計画を進捗させる必要がある。



【出典：令和4年3月 伴走支援の在り方検討会 資料より】

これまで取り組んできた経営改善普及事業の支援は継続しつつ、事業者が自社の継続的な発展のためには何が必要かを自らが考えて実践していくための事業計画の立案や、事業者が意欲的になるセミナーをタイミング良く実施して意識改革を図ることによって、戦略的な経営に取り組むための伴走型支援を年度ごとに回しながら実施する。

今回、令和元年(2019年)7月に施行された「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」に基づいて、南箕輪村と共同して、長野県・金融機関・その他支援機関との連携強化を図り、南箕輪村の事業者が事業を継続し続けられるような環境を整備し、地域内に意欲のある事業者を増やして、地域全体の活性化と魅力向上に努める。

②南箕輪村総合計画との連動性・整合性

南箕輪村では、第5次総合計画【基本構想：平成28年度～令和7年度(2016～2025)。後期基本計画：令和3年度～令和7年度(2021～2025)】が策定、実施されている。

この中で、「基本目標4 産業と観光の振興で活気を生む村」の項目において、「施策4-1 商工業・サービス業の振興」では、

- ①商業ゾーンの形成（主要道路沿線の商業ゾーンの形成、空き店舗等の有効活用）
- ②商工業経営の支援（融資制度の充実、企業振興支援の充実、商工業の活性化）
- ③既存企業の支援（融資・補助制度の充実、国・県等との連携、農林業等との連携促進、人材確保の支援）
- ④企業誘致の推進（誘致用地の確保、優良企業の誘致）
- ⑤工業ゾーンの形成（既存工業団地の拡大）
- ⑥起業家・ベンチャー企業の育成（起業意向の把握と人材育成、起業の支援）

「施策4-3 観光の振興」では、

- ①大芝高原の整備と活用（大芝高原^{おおしばこうげん}の魅力化、施設の利用促進、販売機能の強化）
- ②広域観光ルートの確立（伊那谷^{いなだに}～木曽谷^{きそだに}観光ルートの形成、
上伊那^{かみい}の観光ルートの確立と広域観光の推進）
- ③新しい南箕輪村の魅力開発（南箕輪村らしい地域資源の追求、観光農業の促進、
ブランド特産品の開発・生産・販売・6次産業化）
- ④観光協会を軸とした観光の促進

以上のことが盛り込まれ、施策の展開が行われている。

南箕輪村商工会では、上記の関係項目を踏まえ地域の経済団体として、支援体制の構築強化や小規模事業者に対する支援を充実させて、経営基盤の強化（企業体質強化）を図りながら小規模事業者の競争力を高める支援を実施していく。

また、各種の補助制度や国県等の支援制度についても、積極的に情報提供や活用支援を行うなど利用促進に努めて、南箕輪村の10年先のビジョンを見据えながら、事業実施に取り組む。

③南箕輪村商工会としての役割

【会員数・予算規模・職員体制】

南箕輪村商工会は、令和4年4月1日現在、商工会員数は332名、定款会員6名を除いた実質会員数は326名である。令和4年度の当初予算は、46,162千円の規模となっている。

職員体制は、事務局長1名、経営指導員2名、補助員1名、一般職員2名、の6名で業務推進を行っている。以前と比べて、予算等の関係で7名から6名の職員体制となっている。

ここ10年間で、商工業者数は510社→534社の24社の増加、小規模事業者数は433社→461社の28社の増加。年ごとに微増が続いている中で、長野県商工会連合会・地元金融機関等の関係機関や支援機関等と連携した支援体制が不可欠となっている。

【事業に対するこれまでの取り組み】

これまでの経営改善普及事業では、管内の商工業者、特に小規模事業者に対する金融、税務、労務等の経営の基礎的部分に関する支援を中心に実施して来た。また、地域振興事業では、地域経済団体としてイベント開催協力等に積極的に取り組んで来た。

しかし、平成26年(2014年)の小規模企業振興基本法・小規模事業者支援法の改正により、商工会の果たすべき役割が大きく変更されることとなり、従来からの「経営改善指導」に加えて、「経営発達支援」も商工会が果たすべき大きな役割と位置付けられた。このため、南箕輪村商工会では「第5回経営発達支援計画」に申請し、平成30年(2018年)3月に認定を受けて、計画に沿って小規模事業者の持続的発展を図るための各種支援事業に積極的に取り組んで来た。

【これからの商工会の役割】

長期的な視点での小規模事業者の振興・発展のためには、南箕輪村が策定した総合計画と歩調を合わせながら、経営発達支援事業を推進することが最優先である。

また、令和4年(2022年)3月に発表された「中小企業伴走支援モデルの再構築について」の提言の中で示された「経営力再構築伴走支援」も含めて行うことが必須の状況となっている。

経営発達支援事業では、消費者ニーズや販売方法等の多様化への対応、工業製品の販路拡大、観光ニーズの多様化への対応、事業経営力の強化の必要性など、今後は小規模事業者それぞれの技術力やサービスによる「強み」を見い出して、その「強み」を活かした付加価値の高い製品やサービスの開発、施設の魅力充実、それに伴う販路開拓など、小規模事業者の自立的かつ持続的な発展に向けた小規模事業者に寄り添った「伴走支援」が求められている。

商工会は、地域に密着した総合経済団体であり小規模事業者に対する支援機関として、南箕輪村と共同して、長野県・地元金融機関・長野県よろず支援拠点等の公的支援機関、及び中小企業診断士等の専門家との連携を一層と深めて、小規模事業者の持続的な発展に向けた伴走型支援を構築し、支援機関の中心となって積極的に実施していく必要がある。

上述の関連法改正の背景や必然性を踏まえた上で、商工会が従来取り組んできた事業等を検証しながら、南箕輪村と共同して小規模事業者に対して、国・県等からの支援を得ながら公的支援機関・地元金融機関・専門家等と連携し、個別事業者の経営力向上、販売促進、取引先開拓等に向けて、事業者寄り添った伴走型支援を行う必要がある。

(3)経営発達支援事業の目標

管内の小規模事業者の「持続的発展」に寄与するため、巡回指導・窓口相談において徹底したニーズの把握に努めて、伴走型支援を積極的に実施する。

小規模事業者の経営課題の解決や事業の発展のためには、事業者自身の「気づき」「考え」「行動」が不可欠である。本計画では小規模事業者が、自ら課題解決策を考え、行動に移せるように意識・意欲を引き上げる。また、管内の小規模事業者を取り巻く経済動向や需要動向を把握し、小規模事業者の魅力の調査、経営分析から事業計画策定の支援、計画実行に関する支援、DXの推進による新たな需要開拓を支援する。

本計画に取り組むことにより、地域経済において重要な役割を担う小規模事業者への経営支援を強化し、小規模事業者の経営体質改善・経営力向上を図ることで、魅力ある小規模事業者への成長、及び地域住民の雇用・就労機会の創出、さらには南箕輪村の地域経済の活性化に繋げる。これを裨益目標とする。

①事業計画策定支援等を通じて、小規模事業者の経営体質改善・経営力強化の構築を図る。

事業計画策定セミナーや相談対応時に事業計画策定の必要性を促すと共に、事業者が自社の継続的な発展のためには何が必要かを自らが考えて実践していくための支援を通じて、自走化への動機付けを行い、経営体質改善、経営力強化を図る。

②小規模事業者の経営基盤の強化に繋げるための販路開拓支援。

都市・近隣市町村・南箕輪村内の集客施設で行う催事等への出店支援や、事業者の業種に合致した展示会・商談会等への出展を支援することで、販路開拓に繋げる。

また、製造を伴う業種に関しては、個社の生産体制などの経営基盤強化を図る。

③特産品の開発、ブランド力の強化、取扱事業者の販路拡大支援。

南箕輪村が総合計画に掲げて取り組んでいる「ブランド特産品の開発・生産・販売・6次産業化」に連携して、ブランド特産品の開発、既存のブランド特産品のブラッシュアップによるブランド力の強化、関係する事業者の販路開拓・商品PR等の強化を図り、小規模事業者の売上拡大・利益確保を向上させる。

④創業後5年以下の小規模事業者に対する事業継続のための支援。

創業後の間もない小規模事業者は、課題・不安等を多く抱えているとケースが多いので、定期的にフォローアップ支援を実施することにより事業の継続性を図り、持続的な売上向上を支援する。

2. 経営発達支援計画の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援計画の実施期間 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

経営発達支援事業の実施に際しては、講習会・研修会の開催、エキスパートバンク事業、長野県よろず支援拠点、長野県商工会連合会の内部専門家である上席専門経営支援員の事業を活用し、支援体制を構築した上で事業実施に取り組む。

※付記 上席専門経営支援員；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)を商工会連合会の各支所に配置して、高度・専門的な相談案件に対応している。

①事業計画策定支援等を通じて、小規模事業者の経営体質改善・経営力強化の構築を図る。

ア これまで家業的に事業を運営してきた事業者に対して、事業の持続的発展を図るために事業計画策定の必要性の認識深化を促す。

イ 事業計画策定においては、「経営状況の分析」「実行可能な事業計画の策定」が必要となる。また、事業計画策定後においては、「定期的な進捗チェック」「チェックに基づく事業計画の修正」が必要となるため、積極的にフォローアップをしながら支援する。

ウ 事業計画の策定作業を通じて、事業者が自社の継続的発展のためには何が必要なのかを自らが考えて実践していくための将来的な自走化へ向けた動機付けを行い、経営体質改善、経営力強化を図るための支援を行う。

②小規模事業者の経営基盤の強化に繋げるための販路開拓支援。

ア 売上増加・新たな販路開拓を進めるため、都市部・近隣市町村・村内で開催される商談会・展示会への出展事業の取り組みを支援する。

イ 事業者が安定的に生産を継続していくために、様々な助成制度・補助制度等の情報提供を行いながら、情報化・環境対策・新技術導入等の分野での経営基盤の強化に繋がる取り組みを支援する。また、事業者からの要望に対して、販路開拓等に関する専門家派遣事業を活用する。

③特産品の開発、ブランド力の強化、取扱事業者の販路拡大支援。

ア 南箕輪村が取り組んでいる「ブランド特産品の開発・生産・販売」の施策と連携して、ブランド特産品の開発や、既存のブランド特産品のブラッシュアップによるブランド力の強化を図ると共に、取扱い事業者のECサイト構築・拡充、商談会出展等を支援する。

イ 行政や関係機関等と連携を図り、販路開拓・商品PR等に関する支援を実施し、小規模事業者の売上拡大・利益確保を目指す。

④創業後5年以下の小規模事業者に対する事業継続のための支援。

ア 創業後・開業後の間もない小規模事業者は、課題・不安等を多く抱えているケースが多いので、事業が継続出来るよう定期的にフォローアップ支援を実施する。

イ 小規模事業者が意欲的・前向きな姿勢へと啓発する事業計画策定等の支援を実施して、事業継続・経営力強化等に向けた意識啓発を図り、経営意欲の増進を導き出す。

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】 これまで、地元金融機関等との経済動向に関する情報交換や、小規模事業者との巡回指導及び窓口相談の機会を捉えて経済動向等に関する情報収集をしていたが、活用目的の趣旨説明や、定期的に公表するための標準フォーマットの検討に時間が掛かっていた。

このため、定期的に地域経済の動向調査について広く公開することが難しかった。

【課題】 各調査結果は、他機関が公開している情報をそのまま提供しているケースが殆どであり、小規模事業者の実態に合わせた有効な情報提供のあり方を検討する必要がある。また、小規模事業者が求めている情報内容について把握が出来ていないため、改善が必要である。標準フォーマット策定と合わせて、改善した上で実施する。

(2) 目標

	公表方法	現行 (2022年度)	令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和7年度 (2025年度)	令和8年度 (2026年度)	令和9年度 (2027年度)
①地域の経済動向分析の公表回数	H P 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景気動向分析の公表回数	H P 掲載	1 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）

南箕輪村において真に稼げる産業や事業者に対して、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RE S A S」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】 経営指導員等が「RE S A S」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う

【調査項目】 ・「地域経済循環マップ・生産分析」 →何で稼いでいるか等を分析
・「まちづくりマップ・From to 分析」 →人の動き等を分析
・「産業構造マップ」 →産業の現状等を分析
⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行っている「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加して、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

【調査手法】 調査票を郵送または電子メールで送信し、FAXまたは電子メールで回収。
経営指導員等が回収したデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う

【調査対象】 15社（製造業5社、建設業2社、卸売業1社、小売業4社、サービス業3社）

【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、経営課題。

(4) 調査結果の活用

■調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に公開する。

■経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

■地域経済動向調査等により得られた地域動向に関する結果把握は当然として、合わせて個社の経営課題、地域に対する要望、商工会の支援事業に対する要望を精査することでその後の支援事業に反映させる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 小規模事業者が自らの新商品・新サービスを提供する際に、需要動向を踏まえた事業計画が必要となるが、多くの小規模事業者はその必要性を認識していないのが現状である。商工会としても、日々の経営相談対応の中で需要動向について意見を求められる機会が殆ど無かったことから、調査項目を定めての需要動向調査は数件に留まっている。

【課題】 小規模事業者の需要開拓のためには、事業者が販売する商品を購入した消費者、バイヤー、製品取引先等に対する調査が必要である。また、需要動向把握に対する小規模事業者の意識付けも重要である。

今後は、個社の業種・業態に即した形での調査（個社が提供する商品・製品等について、消費者・バイヤー・製品取引先等のニーズを把握）を実施し、小規模事業者の事業計画策定や販路開拓を実施する上の資料として提供・活用する。

(2) 目標

	現 行 (2022年度)	令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和7年度 (2025年度)	令和8年度 (2026年度)	令和9年度 (2027年度)
①ブランド特産品の 調査対象事業者数	—	8者	8者	8者	8者	8者
②工業製品・製造部品の 調査対象事業者数	3者	8者	8者	8者	8者	8者
③飲食料品・サービスの 調査対象事業者数	—	2者	2者	5者	5者	5者

(3) 事業内容

①ブランド特産品振興・新商品開発に繋げるための購入者に対する需要動向調査の実施

南箕輪村のブランド特産品に関するアンケート調査を実施し、地域内外の購入者からの意見等を集約して商品改良・商品PR等に反映させて、個社の商品の販売促進に繋げる。また、既開発済のブランド特産品は地域産品を用いているため、集約した調査結果を基にして、派生商品の開発や、新商品の開発に繋げる。

【対象事業者】 既開発済のブランド特産品を販売している事業者。

【サンプル数】 1事業者－20件以上。

【調査手段等】 事業者と経営指導員等で調査票を作成。

地域内外の方々の購入機会が多い時期（7月～10月）に、ブランド特産品を販売する店頭で調査票を配布・回収し、経営指導員等が集計をまとめる。

【調査項目】 ①味、②価格、③パッケージデザイン、など。

【結果の活用】 調査結果は、対象事業者に対してフィードバックして、事業計画策定・新規顧客開拓・商品改良に活用する。

②工業製品・製造部品の販路開拓に繋げるためのバイヤー・メーカー等に対するニーズ調査の実施

商談会・展示会等に来場するバイヤーやメーカー等に対して、工業製品や製造部品等に関するアンケート調査を実施し、工業製品・製造工程・製造技術に反映させ、個社の取引拡大に繋げる。

- 【対象事業者】 商談会・展示会等に出展する製造業関係事業者。
- 【サンプル数】 1 事業者－開催期日 1 日につき15枚以上。
- 【調査手段等】 出展事業者と経営指導員等で調査票を作成。
商談会・展示会等に来場したバイヤー・メーカー等の関係者に対して、調査票を記入してもらい回収し、経営指導員等が集計をまとめる。
- 【調査項目】 出展事業者の、①加工技術、②品質管理、③保有設備能力、
④新規性（製品・技術）、⑤単価、 など。
- 【結果の活用】 調査結果は、出展事業者に対してフィードバックして、事業計画策定・新規顧客開拓・製品改良に活用する。
製品改良等に関して明らかに課題解決対応の必要があると判断した場合は、県連上席専門支援員、公益財団法人 長野県産業振興機構、長野県工業技術総合センター、長野県南信工科短期大学校と連携し支援を実施する。

③飲食料品・サービス(エステ等)の売上増加に繋げるための購入者・利用者に対する需要動向調査の実施

ブランド特産品に該当しない飲食料品やエステ等のサービスに関するアンケート調査を実施し、購入者・利用者からの意見等を集約して商品改良・販売促進策等に反映させて、個社の飲食料品・サービスの売上増加に繋げる。

- 【対象事業者】 地元産品を用いた商品等を販売している小売事業者、及び簡易エステ・マッサージなどに類する事業者。
- 【サンプル数】 1 事業者－20件以上。
- 【調査手段等】 事業者と経営指導員等で調査票を作成。
近隣市町村・南箕輪村内で開催される催事に出展して、商品購入者・サービス利用者に対して店頭で調査票を配布・回収して、経営指導員等が集計をまとめる。
- 【調査項目】 飲食料品…①味、②価格、③パッケージデザイン、など。
サービス…①施術内容、②設定価格、③店舗選択基準、など。
- 【結果の活用】 調査結果は、対象事業者に対してフィードバックして、商品・サービスの改良、価格設定の見直し、新規顧客開拓、事業計画策定に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 これまで経営状況の分析については、経営革新計画策定の際や小規模事業持続化補助金に関する経営計画書作成の際が殆どであり、小規模事業者経営改善資金貸付の申請時において形式要件を満たす程度の経営状況の分析に留まっていた。

また、事業者の多くは、自身が経営を行っている際に感じた点などから直観的な経営状況の把握を行っている傾向がみられ、定性的な把握は行っているが、定量的な経営状況の把握に重きを置いている事業者は少ない。

【課題】 小規模事業者の持続的発展のためには、自社の財務状況の理解や経営環境の把握が不可欠であることから、今後は金融支援や補助金申請の際の経営状況分析の実施に留まらず、巡回指導・窓口相談など指導業務等の際に、経営状況分析の重要性について啓蒙活動を積極的に行うと共に、事業計画の策定を想定した経営分析の実施支援を行う。

これまでも経営状況分析を行っていたものの、売上高推移や利益率改善といった財務データから見える表面的な課題のみに着目していたため、今後は経営力再構築に基づく「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げる。

創業後5年以下の小規模事業者に対しては、順調な事業継続が図られるようにフォローアップしながら支援に取り組む。

(2) 目標

	現 行 (2022年度)	令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和7年度 (2025年度)	令和8年度 (2026年度)	令和9年度 (2027年度)
①セミナー開催件数	1回	2回	3回	3回	3回	3回
②経営分析事業者数	40者	45者	45者	45者	45者	45者
③内、創業5年以下の 経営分析事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

①巡回・窓口相談を介した経営分析を行う事業者の掘り起こし

経営指導員を中心に、巡回・窓口相談の機会を活かし、対象事業者を掘り起こしていく。多くの小規模事業者は自社の経営分析をしたことがないため、「対話と傾聴」の姿勢を取りながら、経営分析の効果である「自社の機会」「脅威」「戦略的強み・弱み」「不確実性」が明確になる点や、「真の経営課題を顕在化させることができる」といったメリットを訴求して、対象事業者の掘り起こしを行う。

②「経営分析セミナー」の開催

過去に持続化補助金の採択を受けた事業者、販路拡大等に意欲的な事業者、経営分析を希望する事業者などを対象にして、実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型の「経営分析セミナー」を通じて、自社の経営課題を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深める。

【開催概要】 経営の定量分析・定性分析を学ぶ内容とする。

【募集方法】 開催案内通知の郵送、商工会館窓口での掲示、商工会HPでの告知。

【開催回数】 年間3回。

【参加者数】 1回につき10～15者。

【カリキュラム】 ・自社の現状、 ・儲かる経営戦略、 ・行動計画の策定、
・数値計画の策定、他

③経営分析の内容

経営状況の分析を行うことにより、事業者が自社の経営状況を自らが把握し、利益確保に向けた改善策、及び対応策を検討するための支援を行う。

【対 象 者】セミナー参加者の中で経営分析を希望する小規模事業者、また、巡回指導等を行った事業所の中から意欲的で販路拡大の可能性の高い小規模事業者を対象とする。

【分析項目】事業所の財務諸表、及びヒアリング等により収集したデータを基にして、定量分析である「財務分析」と、定性分析である「非財務分析」の双方の分析を行う。

〔財務分析〕 直近3期分の収益性、生産性、安全性、及び成長性の分析。。

〔非財務分析〕 下記項目について、対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

〔内部環境〕		〔外部環境〕
・ 商品、製品、サービス	・ 技術、ノウハウ等の知的財産	・ 商圏内の人口、人流
・ 仕入先、取引先	・ デジタル化、IT活用の状況	・ 競合状況
・ 人材、組織	・ 事業計画の策定、運用状況	・ 業界動向

【分析手法】財務分析を実施する際に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ツール」「経営デザインシート」、中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」「経営計画つくるくん」、日本政策金融公庫の「財務診断サービス」等のシステムを活用して、経営指導員等が分析を行う。非財務分析は、SWOT分析のフレーム等で行う。

（４）分析結果の活用

①分析した結果は、当該事業者にフィードバックする。その中で、経営状況に対する課題や発展的可能性を見出した事業者には、事業計画の策定を通じて課題や可能性への対処策を具現化していく提案を行い、将来を見据えた実現可能な事業計画の策定支援を実施する。

②経営分析の結果について丁寧に説明することで、経営分析の重要性に対する認識を深めてもらうとともに、事業者自身の経営分析に係る継続的なスキルアップを図る。

③分析結果はPDF・EXCEL等で出力して、事業所別ファイルへの綴じ込み、及び全国商工会連合会の基幹システム（相談指導カルテ）の資料添付に登録して、データベース化して内部共有することにより、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 多くの小規模事業者は、需要動向等の変化に大きく影響を受けている一方、顧客ニーズや自社の強み・弱み等の経営状況を十分に把握できていない状況にある。そのため、課題解決のための事業計画策定の必要性に対する認識が低いのが現状。

また、これまでの事業計画策定支援は、小規模事業者持続化補助金等の支援の他、融資斡旋時のための支援が中心だった。経営者の高齢化、後継者問題など、多様化する事業者の経営課題に迫られた際に、「売上計画」や「収支計画」には手を付けることがあっても、いわゆる事業計画策定までに踏み込むことは少なかった。

【課題】 小規模事業者自らが、計画策定の必要性、有効性等を理解することが重要であるものの、これまで作成した経験が無い「事業計画策定」という言葉に対し、難しさ、抵抗感を感じている事業者も少なくない。

しかしながら、小規模事業者の持続的な経営を維持・発展させるためにも、巡回指導・窓口相談等の場面において、対話と傾聴を通じて「事業計画策定」の必要性を啓発し、課題解決に直結する実効性の高い計画づくりを支援する。

同時に、小規模事業者の減少・廃業の増加といった状況に歯止めを掛けるため、創業・開業の間もない事業者に対する事業計画策定支援を実施する。

(2) 支援に対する考え方

①小規模事業者に対して、事業計画策定の意義や重要性を漫然と説明しても実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、セミナーのカリキュラムを工夫するなどにより、経営分析を行った事業者の9割程度／年の事業計画策定を目指す。

経営分析件数 $45 \times 9割 = 40$ 件。

②事業計画の策定に際しては、地域経済動向調査・経営状況分析・需要動向調査を踏まえた上で策定するように留意する。

③「5. 経営状況の分析に関すること」で実施するワークショップ型のセミナーを通じて、自らが経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気付きを得て現状を正しく理解した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むために、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

④創業後5年以下の小規模事業者に対して、事業継続に意欲的・前向きな姿勢へと啓発するため事業計画策定の支援を実施する。

(3) 目標

	現 行 (2022年度)	令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和7年度 (2025年度)	令和8年度 (2026年度)	令和9年度 (2027年度)
①DX推進セミナー	—	2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定 セミナー	1回	2回	2回	2回	2回	2回
③事業計画策定 事業者数	20者	40者	40者	40者	40者	40者
④内、創業5年以下の 事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

①「D X 推進セミナー」の開催

D X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D Xに向けてのI Tツールの導入やW e b サイト構築等の取り組みを推進するため、セミナーを開催する。

【支援対象】情報システムやデジタル変革に興味を抱いている事業者。

【募集方法】開催案内通知の郵送、商工会館窓口での掲示、商工会H Pでの告知。

【開催回数】年間2回。

【参加者数】1回につき5～10者。

【カリキュラム】 ・D Xの基礎知識、D X関連技術の具体的な活用事例。
・クラウド型システムツールの照会、等。

②「事業計画策定セミナー」の開催

事業計画策定セミナーは、事業計画への取り組みに対する意識面でのハードルを下げることを重視し、参加者自らがセミナーにおいて、「計画書づくり」を実践できる内容とする。

【支援対象】 ・経営分析を行った事業者。

・創業後5年以下の事業者。

【募集方法】開催案内通知の郵送、商工会館窓口での掲示、商工会H Pでの告知。

【開催回数】年間2回。

【参加者数】1回につき10～20者。

【カリキュラム】 ・自社の経営内容の現状把握。
・自社の経営課題の抽出。
・需要動向調査、顧客ニーズの把握手法。
・新規売上獲得につながる計画的な販路の拡大、需要開拓手法 等。

【支援手法】 ・経営分析により経営実態を把握し経営課題を確認した事業者を対象に、経営指導員等が外部専門家とともに、地域経済動向や需要動向を考慮しながら、対話と傾聴を通じて具体的計画内容に落とし込み、小規模事業者と一体となって事業計画の策定に繋げる。

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〕 事業計画策定後のフォローアップは実施しているものの、計画策定までの指導・支援と比較すると支援回数は少なく、そのスケジュールや内容についても計画性が乏しい。また、組織的にフォローアップ体制が整っていないのが現状であり、事業計画を作成したことで支援終了という感覚を事業者が抱くことが多い。

〔課題〕 今後は、計画の進捗状況に応じて計画的にフォローアップを実施する他、支援内容の質的向上を図り計画の実現性を高めていく必要がある。

具体的には、進捗状況の確認、経営課題の解決への取組への助言、必要に応じた事業計画の見直し等である。計画の見直しが必要な場合には、関係機関や専門家等と連携を図りながら、計画の個々の進捗状況に応じた伴走型の支援を実施する。

また、経営指導員等が情報を共有し、担当する経営指導員等が不在でも他の指導員等が的確に支援できるよう組織的なフォローアップを行う。

(2) 支援に対する考え方

- ① 事業計画を策定した全ての事業者に対して、計画が「絵に描いた餅」にならないように小規模事業者をフォローして、継続支援することで計画の実効性を高めていく。

フォローアップに際しては、事業者の自走化を意識して、経営者自らが「答え」を見出すこと、対話を通じてよく考えることなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者への内発的動機付けを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画の進捗状況により、フォローアップ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差し支えない事業者とを見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

- ② 創業後5年以下の小規模事業者に対しては、行動計画等を含めた広い分野で支援をする必要があるため、複数の職員で情報を共有して対応する。

(3) 目標

	現 行 (2022年度)	令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和7年度 (2025年度)	令和8年度 (2026年度)	令和9年度 (2027年度)
①フォローアップ 対象事業者数	20者	40者	40者	40者	40者	40者
②内、創業5年以下の フォローアップ事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
③頻度（延べ回数）	80回	160回	160回	160回	160回	160回
④売上増加事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
⑤営業利益3%以上 増加の事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象に、経営指導員等が年4回（概ね四半期に一度）、事業所を訪問して、現状把握、進捗状況、課題抽出などについて面談・ヒアリングを行い、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。

なお、財務的な問題や計画の進捗状況にズレが生じており専門的な支援が必要と経営指導員が判断した場合には、県連上席専門経営支援員、長野県よろず支援拠点コーディネーター、外部専門家（中小企業診断士）等と連携し、計画とのズレの発生要因の把握、及び対応方を検討の上、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

【現状】 本商工会単独で実施している物産展・商談会等はなく、全国規模や県規模で開催される物産展等への出展勧奨をしてきたものの、出展費用が高額であり補助金等の採択を受けないと出展が難しい状況にある。

小規模事業者の中には、評判の良い商品、評価の高い製品を扱っている事業所もあり、商工会としても積極的に販路開拓支援を行いたいものの、商談会等の開催情報の検索不足や出展のノウハウが解らないことも理由として上げられる。

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、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっているという現状もある。

【課題】 地域の小規模事業者が販売する商品・製品等を、新たな消費者や販路開拓したい取引先企業等にアピールし、売上・収益の増加につなげることが最も重要な支援策と位置付ける。その上で、販路開拓に意欲のある小規模事業者に対し、県内・県外で開催される展示会・商談会等への出展に関する事前支援・事後フォローを通して、販売促進・販路開拓に結び付ける。

また、近隣の限られた商圏や店頭での対面販売だけでは、売上増加・顧客数拡大には繋がらないため、新たな販路の開拓等のためにはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、DX推進に対する取組を支援する。

(2) 支援に対する考え方

- ① 本商工会が独自で展示会等を開催するのは現状としては難しいため、県内・県外で開催される既存の展示会・商談会等への出展を支援し、新たな販路開拓や売上増加・利益確保を目指す。出展に際しては、経営指導員等がFCPシート作成等の事前支援や、出展実績の考察などの事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列・接客など、極め細やかな支援を行う
- ② また、DXに向けた取組として、自社ホームページ開設、ECサイトの利用、SNS情報発信や、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行って、理解度を高めた上で、導入に際してはIT専門家派遣を実施するなど、事業者の段階に合った支援を行う。
- ③ 本事業は、事業者が新たな需要を獲得するきっかけ作りを提供するという考え方で取り組み、将来的には事業者が自主的に取り組めるよう道筋を作るための事業として実施する。

(3) 目標

	現 行 (2022年度)	令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和7年度 (2025年度)	令和8年度 (2026年度)	令和9年度 (2027年度)
①商談会・展示会 出展事業者数	4 者	6 者	6 者	8 者	8 者	8 者
受注成約件数／者	—	2 件	3 件	4 件	4 件	6 件
②ホームページ開設 ・ECサイト作成、 更新支援事業者数	—	3 者	3 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率／者	—	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %
③SNS活用支援 事業者数	—	3 者	3 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率／者		3 %	3 %	3 %	3 %	3 %

(4) 事業内容

①商談会・展示会出展事業（BtoB）

【支援目的】新たな取引先の獲得・引合いの増加を目指す小規模事業者に対して、個々の事業者にも効果的な支援策を展開して、需要開拓による売上増加を図る。

【支援対象】工業製品・食料品製造の小規模事業者。

【訴求対象】工業系メーカー、食品バイヤー、等。

【支援内容】出展募集だけではなく、事前準備（パンフレット等の整備、製品・商品等のプレゼン方法、FCP商談シート作成、等）や、出展後の商談相手に対するアプローチ方法の支援を行い、成約件数の拡大を目指す。

■「諏訪圏工業メッセ」（開催地：諏訪市^{すわし}）

地方では国内最大級の工業専門展示会と称される。

直近の開催-2019年10月。出展数425社、来場者数27,841名。

■「テクニカルショウ ヨコハマ」（開催地：神奈川県横浜市）

首都圏最大の工業技術・製品の総合見本市。

2022年2月。出展数464社、リアル展示会8,407名。オンライン訪問者27,803名。

■「食の縁結び！南信州^{みなみしんしゅう}うまいもの」商談会（開催地：飯田市^{いいだし}）

長野県内・中京方面のバイヤーをターゲットに南信州地域の食品の情報発信、PR。

2019年10月。売り手企業 71社、買い手企業 52社の実績。

②ホームページ開設・ECサイト作成、及び更新支援（BtoB、BtoC）

【支援目的】新規客の獲得、商圏の拡大のためには、ホームページ利用やECサイト運用は有効な手段である。一方で、小規模事業者の中にはホームページを有していない事業者や、ホームページを有しているものの作成当時のままの内容で更新が出来ていない事業者も多い。

このため、新たにホームページの開設・ECサイトの作成、及び既運用中のホームページ・ECサイトの更新支援を実施して、新規客獲得・商圏拡大・自社情報のPR強化を図る。

【支援対象】ホームページ開設・ECサイト作成、及びリニューアルによる新規客獲得・商圏拡大に対して意識を持っている小規模事業者。

【訴求対象】 B to B : 全国を対象にした新たな取引先。

B to C : 売上拡大に繋げるため、近隣市町村を含めた一般消費者。

【支援内容】 I T 活用に関しては、小規模事業者の全体を対象としたセミナー等を開催し、理解度を高めた上で取り組む。

■ ホームページ開設に関しては、小規模事業者の事業内容を整理・区分けして、掲載情報を選別した上で、全国商工会連合会が提供するホームページシステム「ゲーペ」の活用、あるいは Google ビジネスプロフィール(旧称: Google マイビジネス)を活用して、作成支援や更新支援を行う。

■ E C サイト作成に関しては、県連上席専門支援員の指導や専門家派遣等を活用しながら、小規模事業者にとって安価で管理負担が少ないネットショップ作成サービスの運用を支援する。

■ ホームページの更新支援に関しては、運用システム・費用・事業所内人材等の課題を把握した上で、県連上席専門支援員や専門家等と連携を取りながら、自社情報、商品・製品情報の情報発信強化を支援し、取引先開拓・売上増加に繋げる。

③ SNS 活用支援 (B to C)

【支援目的】 ホームページ運用の必要性まで捉えていない小規模事業者を対象に、現状に比べて広範囲の消費者をターゲットとするため、自社ホームページの運用に比べて容易に取り組みやすい SNS を活用して、自社・商品・サービス等の宣伝強化を実施し、消費者利用の増加を図る。

【支援対象】 主に商業・サービス業の小規模事業者。

【訴求対象】 近隣市町村を含めた一般消費者。

【支援内容】 業種や発信情報内容に応じて、県連上席専門支援員や専門家等と連携を取りながら、様々な SNS の内、Facebook(日記 SNS)・Instagram(写真 SNS)・LINE(チャット SNS)・Twitter(短文 SNS)を主として、場合により Youtube(動画 SNS)を含めた中から利用する SNS を事業者が選択して、その活用方法で小規模事業者の情報発信を支援する。

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】 外部有識者（中小企業診断士）・南箕輪村産業課長・商工会長で構成する「経営発達支援計画 検討委員会」を毎年度末に開催し、当年度に実施した経営発達支援計画に関する進捗状況確認と検証・見直しを行っている。

検討委員会での承認を受けた支援事業の成果・評価・見直しの結果については、商工会ホームページに掲載し公表している。

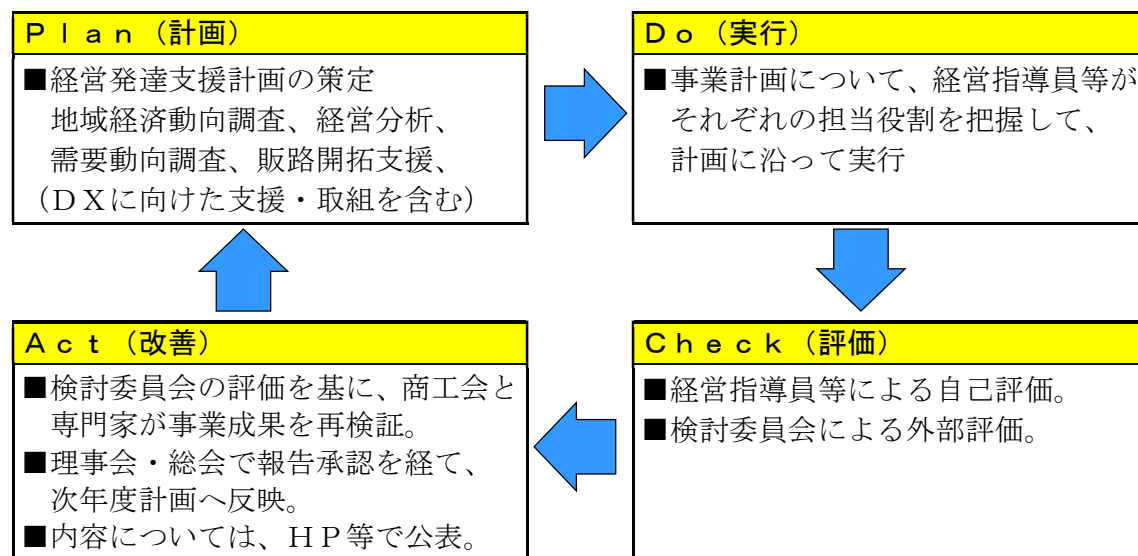
【課題】 検討委員会では、全体的な視点から今後の事業進捗について方向性が示されるとともに、各項目について具体的な改善内容も示されている。しかし、示された方向性や改善内容について、経営指導員等の支援事業への反映やP D C Aの仕組み作りが不十分であり課題となっている。

また、評価・見直しを拡充させるため、商工会内部の委員を増員する必要がある。

(2) 事業内容

- ①当商工会の理事会と併設して、南箕輪村産業課長、商工会会長、商工会副会長、法定経営指導員、経営指導員、外部有識者として中小企業診断士をメンバーとする「検討委員会」を設置し、年間に最低1回以上の開催をして、事業の実施状況・成果評価・見直し案の提示を行う。
- ②実施報告書には、項目の目標回数・目標事業者数等の他、実施年度の実績回数・実績事業者数等、及び達成率を記載して検討委員会に提出する。検討委員会では、5段階(A～E、最良・良・普通・不十分・改善が必要)で実績を評価する。
- ③当該検討委員会の評価結果は、理事会にフィードバックした上で、次年度の事業実施方針等に反映させるとともに、商工会ホームページへの掲載や商工会事務局に常時備え付けて、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

経営発達支援計画に関するP D C Aサイクル



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】 これまでの研修受講に関しては、長野県商工会連合会主催の人材育成研修や専門研修への参加、中小企業大学校の各種研修への職員派遣などを行って来た。また、近隣5商工会(原村・富士見町・辰野町・箕輪町・南箕輪村)で構成する経営支援センター伊北・諏訪グループの検討会議、及び、関係する機関の研修会等に各業務担当が参加して、資質向上を図って来た。

【課題】 経営発達支援計画の実効性を上げるためには、当計画を実行する経営指導員等(一般職員含む)の資質向上が不可欠であり、事業者の課題把握能力、そして問題解決のためのスキルなどの経営支援に係る専門知識の習得が必須である。

経営発達支援計画では、「小規模事業者の売上・利益を向上させる支援」「効果的な販売促進の支援」「DXに向けた支援」等の支援能力が求められているため、知識・ノウハウを中心に資質の向上を図る必要がある。

また、受講した研修内容や、個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内での共有についても十分に体制構築が出来ていないため、改善に取り組む。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営発達支援計画の実行に向けた資質向上】

経営指導員等(一般職員含む)は、長野県商工会連合会が主催する人材育成研修・専門分野別研修・能力向上研修への参加だけではなく、中小企業基盤整備機構・長野県・関係機関等が主催する研修会に積極的に参加し、事業計画の策定や経営革新計画等の作成方法、マーケティングの知識など、専門的分野の知識を増やすことにより能力向上を図る。

【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応に際しては、経営指導員等(一般職員含む)のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするために、DX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーにも積極的に参加する。

(1)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。

(2)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。

(3)その他取組

オンライン経営支援の方法等。

【コミュニケーション能力向上セミナー】

対話力向上等のためのコミュニケーション能力や、ファシリテーションスキルを高める研修会等に参加することにより、支援の基本姿勢(対話と傾聴)の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践に繋げる。

※ファシリテーションスキル…会議などの集団活動を円滑に進め、成果が上げられるように、「段取り」「進行」「支援」をすること。

②OJT制度の導入

OJTを積極的に活用するため、専門家派遣指導や上席専門経営支援員の相談指導実施時に、経営指導員だけが同行するのではなく、事業所の了解を得て複数の職員が同席して事業計画策定等に掛かる知識や支援スキルの習得に努め、支援能力の向上を図る。

また、OJT実施に関しては、巡回指導や窓口相談の機会を活用して、経営指導員等（一般職員含む）の複数の職員が対応するようにして、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員等（一般職員含む）が順番で講師を務めて、IT等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（最低1回／月）を開催して意見交換等を行うことで職員の支援能力の向上を図る。

また、随時、小規模事業者の支援状況に関するミーティングを行い、各職員の支援状況等を共有して、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。

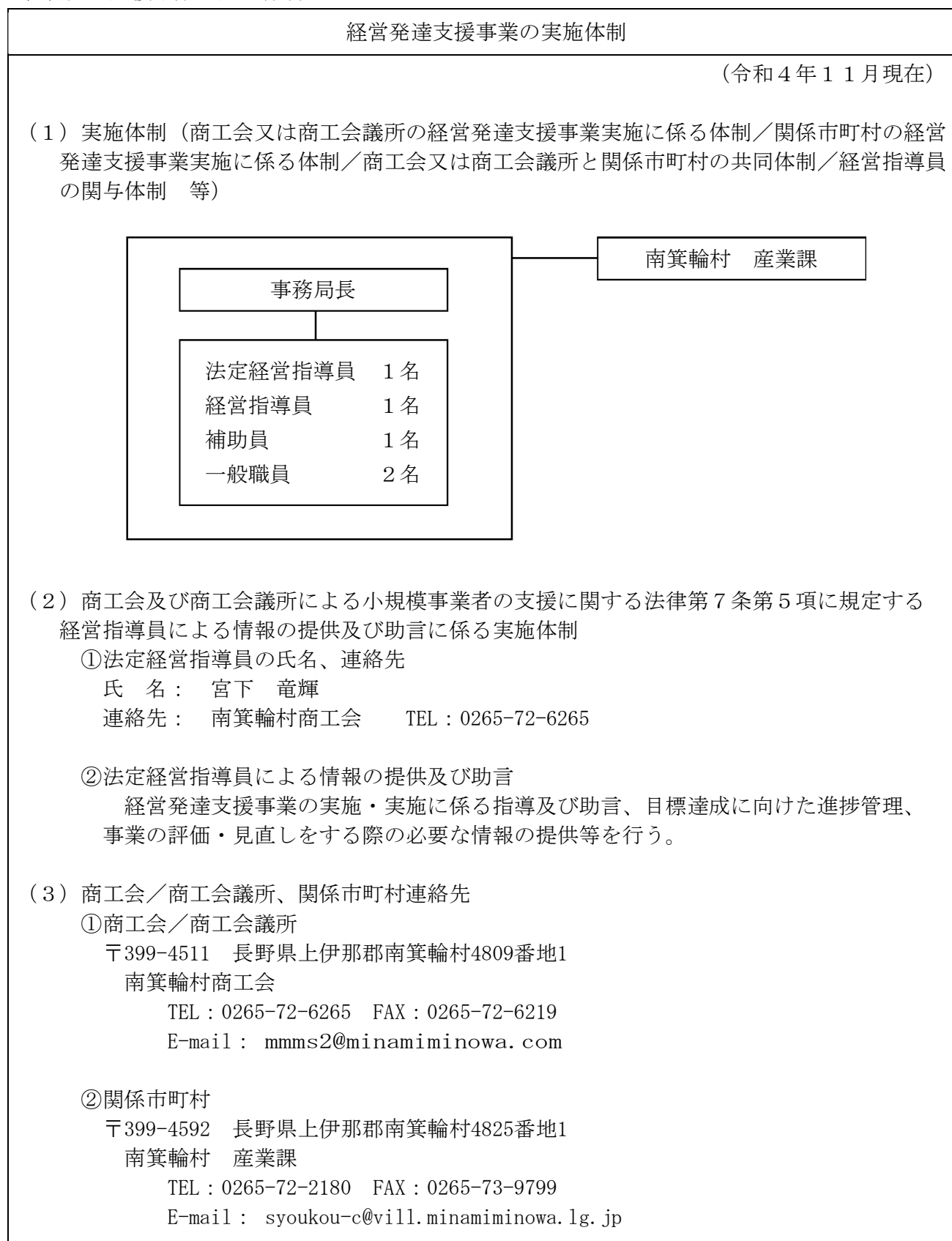
④データベース化

長野県商工会連合会が提供する「小規模事業者支援システム」の活用を一層充実させて、小規模事業者の企業情報や経営カルテ等の内容を整備・充実し、支援内容・状況をデータベース化し情報共有を図ることで、円滑な経営支援体制を構築する。

特に実績のあった指導案件等についてはデータ共有だけではなく、職員間ミーティングを行い経営支援ノウハウを共有しながら、その後の具体的な経営支援ノウハウ等に関する情報を共有することで経営指導員等（一般職員含む）のスキルアップを図り、組織全体としての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



(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 (2023年度)	令和 6 年度 (2024年度)	令和 7 年度 (2025度)	令和 8 年度 (2026年度)	令和 9 年度 (2027年度)
必要な資金の額	1, 490	1, 490	1, 690	1, 690	1, 690
①地域経済動向調査	100	100	100	100	100
②需要動向調査	150	150	150	150	150
③経営状況分析	200	200	200	200	200
④事業計画策定支援	360	360	360	360	360
⑤事業計画策定後の 実施支援	80	80	80	80	80
⑥新たな需要の開拓に 寄与する事業	500	500	700	700	700
⑦経営指導員等(一般職員 含む)の資質向上等	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
会費収入、国補助金、長野県補助金、南箕輪村補助金、各種受託料収入

(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