

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	中川村商工会（法人番号 8100005009176） 中川村（地方公共団体コード 203866）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 商業の事業所並びに商品、サービスの魅力を上げることによる売上向上。 製造業の基盤強化（生産性の向上と雇用の安定）を図るため、P D C Aによる進捗状況・改善提案等の推進について支援する。 建設業の持続的発展を促進するための支援により、安定的な受注工事による利益確保。 農商工連携の推進による農業者の育成と商工業の活性化。 小規模事業者のI T化・デジタル化を推進し、DXに対する意識を向上させる。 これらの目標の達成により、地域経済の発展に寄与することを地域への裨益目標とする。
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 ②管内の景気動向分析 2. 需要動向調査に関すること 新商品開発の為の調査分析支援 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事業計画の策定 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商談会への出展増加推進 ②SNS、EC サイト活用事業者の増加推進
連絡先	中川村商工会

〒399-3801 長野県 上伊那郡中川村 大草 4033-1

TEL:0265-88-2073 FAX:0265-88-3756

e-mail:info@nakagawa-sci.com

中川村 産業振興課

〒399-3801 長野県 上伊那郡中川村 大草 4045-1

TEL:0265-88-3001 FAX:0265-88-3890

e-mail:shokan@vill.nagano-nakagawa.lg.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

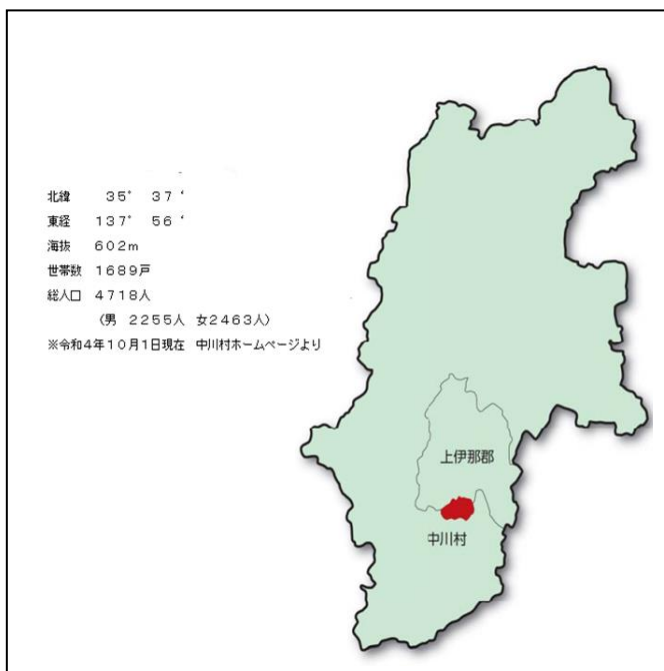
(1) 地域の現状及び課題

①現状

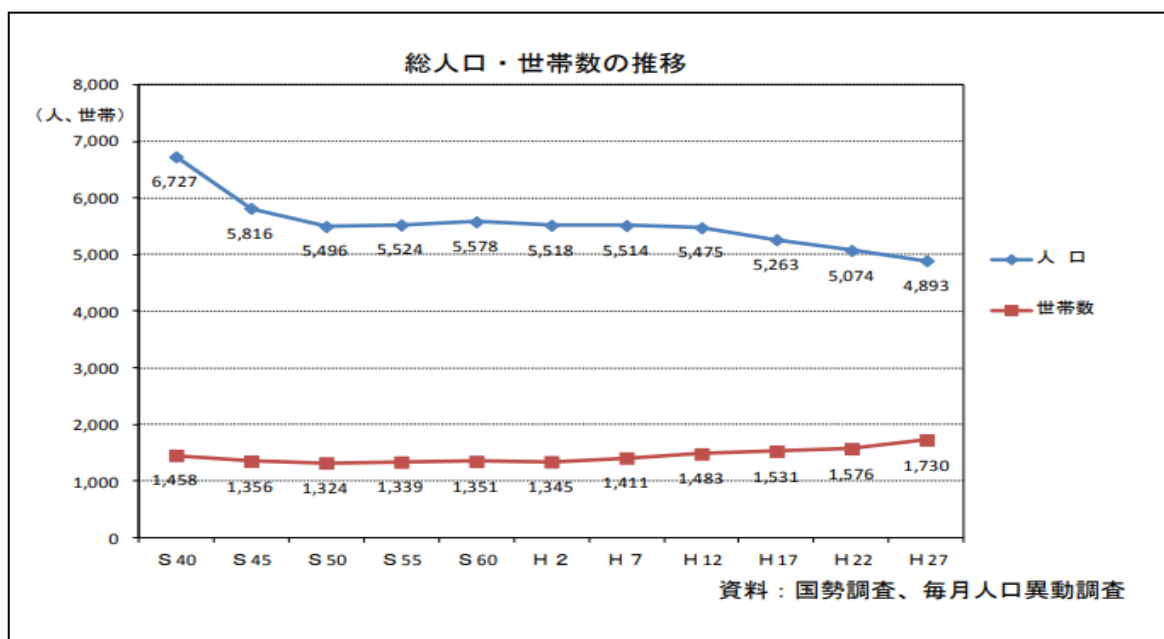
(立地)

中川村は中央アルプス（木曽山脈）と南アルプス（赤石山脈）に挟まれ、天竜川が南流する信州伊那谷の中ほどに位置する。上伊那郡の最南に位置し、天竜川を境に東に竜東南向地区、西に竜西片桐地区と、ふたつの地区に大別される。北は飯島町と駒ヶ根市、東は大鹿村、南から西は松川町にそれぞれ接している。竜東地区は伊那山地が走り、傾斜地が多く複雑な地形で平坦地が少ないが、地形を活かした果樹栽培が行われている。竜西地区においては、天竜川沿岸とその上段の扇状地に平坦な農地が多く、比較的規模の大きな農業経営が行われている。幹線道路である国道が走り、沿道にはショッピングセンター（SC）が形成されている。

中川村商工会（以下、当会）は、当村唯一の商工団体である。



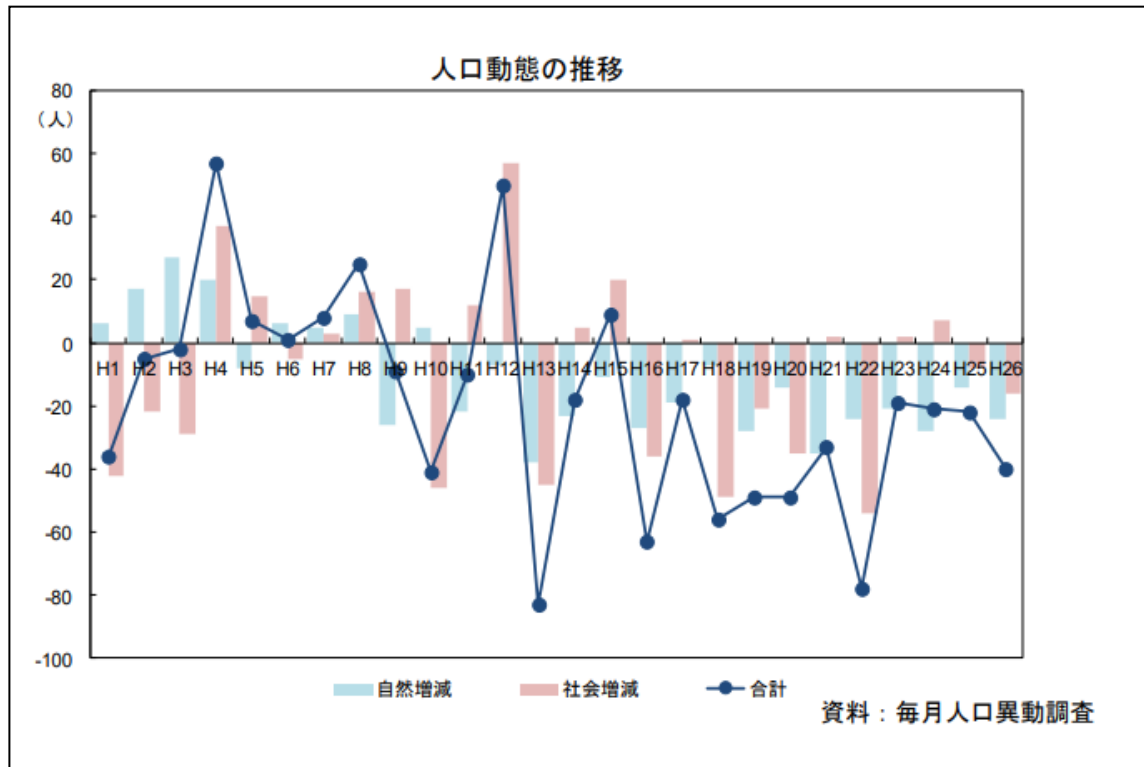
【表1】中川村の人口推移



(人口)

当村の令和 4 年 10 月 1 日時点の人口は 4,718 人・1,689 世帯（村ホームページより）である。

【表 1】 のとおり、総人口は昭和 50(1975)年以降 5,500 人前後でほぼ横ばいで推移したが、平成 12(2000)年以降は緩やかな減少傾向が続いている。世帯数については人口と同様に平成 7(1995)年まで横ばい傾向であるが、平成 12(2000)年以降は緩やかに増加し続けている。一方で、人口の減少に対し世帯数は増加しており核家族化の進行と独居の高齢者や高齢者のみの世帯の増加が推測される。



【表 2】 中川村の人口動態の推移

【表 2】 の人口動態の合計を見ると、平成 15(2003)年までは人口増減を繰り返したが、平成 16(2004)年以降人口減少が続いており、今後も減少傾向が続くことが予想される。

(交通)

○道路

村の中心部を国道 1 5 3 号線が南北に伸び、北は飯島町、駒ヶ根市など上伊那地域へ、南は松川町、高森町、飯田市など飯田下伊那地域へとつながっており、村の西側には中央アルプス沿いに国道 1 5 3 号線と同じく上伊那地域と飯田下伊那地域を結ぶ伊那中部広域農道が走っている。東側は県道 1 8 号線が天竜川沿いに同じく南北に伸びている。下伊那郡大鹿村へ向かう県道 5 9 号線は現在、リニア中央新幹線の南アルプストンネルの掘削工事で発生する残土の運搬車両が頻繁に通るため大幅な改良が行われている。

○公共交通

J R 飯田線が村西部の山間部を走っており、伊那田島駅が村内唯一の駅となっている。村営バスが村内を巡回するよう回っており、通学での利用がほとんどとなっている。

マイカー（高速道路利用）での所要時間

- 東京から約3時間30分
- 名古屋から約2時間
- 大阪から約4時間

高速バスでの所要時間

- 中央高速バス（新宿～飯島）
約3時間30分
- 高速バス（名古屋～松川）
約2時間30分

JRでの所要時間

- 東京から中央本線～飯田線
約4時間
- 名古屋から東海道線～飯田線
約4時間



（産業構造）

【表3】中川村 商工業者数の推移

業種 年度	建設	製造	卸売	小売	飲食・ 宿泊	サービス	その他	計	小規模 事業者数
平成29	36	33	2	19	18	33	21	162	153
平成30	37	33	2	20	15	35	21	163	154
令和元	37	33	2	20	15	35	21	163	154
令和2	35	32	2	20	17	33	19	158	148
令和3	35	32	2	20	17	33	19	158	148
増減	-1	-1	0	1	-1	0	-2	-4	-5

出典：長野県商工会連合会 長野県下商工会の概況から抜粋一部加工

※なお、経済センサスの統計データは最新版が令和4年12月に公表予定とされているため、当会地域を調査し、長野県商工会連合会へ報告を行っている商工業者数と商工業者内の小規模事業者数は上記のとおりとなり、増減は平成29年度と令和3年度を比較した数値となる。

当村の産業構造としては偏った産業はなく、数としてはバランスのとれた構造となっている。一方で農業が盛んな地域であり、販売農家数は373戸、内主業経営対数は40（2020年農林業センサス）となっている。新規就農者も多く基幹産業は農業と言える。

また、ほとんどの事業所が小規模事業者であるが、微減に留まっている。高齢による廃業もあるが、当村の自然環境が好評であり、県外をはじめ地区外から移住し創業する方も多いことが理由である。

ア 商業・サービス業

近年の村の商業販売額は増加傾向にあるものの、インターネットによる買い物等消費行動の変化が出ており、人口減少、高齢化も合わせり地域での消費減少に転じることは間違いのない状況。消費行動が多様化する中、地域特性や特色ある商品・サービスの提供、消費者ニーズを考慮した経営の転換やキャッシュレスへの対応などA I、I T等を活用するなど環境整備が必要になってきている。

商店数・従業員数等の推移

年次 \ 区分	商店数 (店)	従業員数 (人)	販売額 (万円)	1店当たりの 従業員数(人)	1店当たりの 販売額(万円)
平成6年(1994年)	51	159	320,984	3.1	6,293.8
平成16年(2004年)	37	191	157,460	5.2	4,255.7
平成19年(2007年)	36	153	209,070	4.3	5,808.3
平成26年(2014年)	31	148	232,700	4.8	7,506.5
平成28年(2016年)	34	138	246,000	4.1	7,235.3

【表5】中川村内の商業店舗の推移（商業統計調査・経済センサス）

また、リニア中央新幹線や三遠南信自動車道の整備による大都市圏との時間距離の短縮や物流変革は、村内産業及び経済への波及効果が期待される。併せて、働く時間や場所によらない柔軟な働き方を求めたり、個人の生き方や年齢に応じた働き方の多様化を実現するため、地方での起業を考える人たちも増加している。こうした立地環境および意識の変化をチャンスと捉え、村内での雇用を確保するための企業誘致、また起業及び創業を支援する取り組みが求められている。

イ 建設・製造業

建設業は、総合工事業・職別工事業ともに、当村においては比較的事業所数は多い。特に土木工事は、山間地において必要不可欠で重要な産業であり、地域の安全を守るために安定した経営環境を維持しなければならない。災害時には、国道の通行の維持や交通の確保が何よりも重要であり、経済観念だけで判断できない要素を建設業は多分に含んでいる。また建築、職別工事関連においても土木に連動した工事は相当数あり、地域の要であることに変わりはない。いずれも利益確保が課題となるが、当村において新たな産業を興していく上でも持続的な発展

を目指さねばならない業種として重要であると捉えている。

製造業は大手自動車メーカー下請けの部品製造、プラスチック製品製造、部品加工など多岐に渡っているが、ほとんどが下請けであり新型コロナの影響などはまともに受けている。

建設、製造業ともに人手不足、技術者不足が深刻な状況であり、外国人実習生の受け入れなどにより確保していく必要がある。

ウ 観光業

近年SNS上で陣馬形の森公園が「天空のキャンプ場」として注目されたことで、このこ

とをきっかけに陣馬形山麓に点在するキャンプ場の利用者数は増加傾向にあるが、地域経済活性化への影響は限定的なものになっている。

村では周辺自治体との広域連携による体験型観光を推進する新たな仕組みづくりや、海外からの修学旅行生をはじめとするインバウンド受け入れを推進していたものの、コロナ禍により停滞を余儀なくされたことから、事業の立て直しへ向けた早期の取り組みが求められている。

②課題

- ・少子高齢化、人口減少が進んでおり、高齢化率は40%に迫る勢いであり、単身高齢者が増加している。
- ・若年層の定住が必要であるが、雇用の場に乏しく、村外の企業に就職する人が多い。
- ・人口の減少及び高齢化により、市場規模が縮小し消費も流出している。新たな市場開拓が必要である。
- ・小規模商店には後継者が無く、売上も年々減少し、閉店を検討するところも増えてきている。
- ・消費動向の変化が地域の消費の低下につながっており、消費ニーズへの対応が迫られている。
- ・産業全般の人手不足、人材不足が懸念されており、人手の確保、人材育成が求められている。
- ・当村は農産物の栽培が盛んであり新規就農者も見られる。産地間の競争により経営環境は厳しさを増しているため、地域ブランドの創出、商工業者との連携による商品開発や販路開拓が必要である。

(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

中川村は事業所数が158社と地域産業としての規模は小さく、またそのほとんどを小規模事業者が占めている。その中には経営基盤が脆弱な事業者も多いことから、商工会に対する支援ニーズは極めて高い。そのため当商工会では、基本的に従来通り巡回・窓口による経営相談をはじめ金融支援、各種施策の利用を推進していく方針に変わりはない。それと同時進行で、商工会のスローガンである「行きます。聞きます。提案します。」の中の「提案します」を改めて重点項目として位置づけ、支援先の一社一社が成長や事業環境の変化に対応するために必要な「自己変革力」をつけることを後押ししていくことが、支援のあるべき方向性と考え。規模が小さくても現状の経営分析を行い、事業計画を策定し、販路開拓やデジタル化へ向けた実践をサポートすることを、長期的な支援のあり方として指針に据える。一方で、事業者をやる気にさせるためには、まず支援する側のスキルアップも必要であり聞く力を身に着けるコミュニケーション能力、支援者としての知識、意識改革など商工会の経営指導員の能力向上と、関係機関や専門家を巻き込みながら、力強く「提案します。」を実践していくことが重要である。

②第6次中川村総合計画との連動性・整合性

中川村が策定した「第6次中川村総合計画（令和2年度～令和11年度）」の中で産業面における目指すべき方向の中で「生活環境の維持と安定した雇用の場を確保するため、持続可能な商工業が発展する村を目指します」（第6次中川村総合計画 一部抜粋）とあり、実現するための政策の中で以下の項目が上げられている。

【第6次中川村総合計画 第2節商工業の振興より一部抜粋】

- ・商工業者の育成、経営についての指導体制の充実を図るため、商工会への支援を継続します。
- ・設備導入、店舗改装等を支援します。
- ・事業の継続や商業の振興のため、必要に応じて補助金等の有効な活用を促します。
- ・多様な地域特性に応じた商業・工業環境の形成を推進します。

- ・集客やにぎわいの創出につながる取り組みを支援します。
- ・地域資源を活用した名物開発及び販路拡大を支援します。

このように村としても企業の「持続的発展」を明記しており、商業においてはキャッシュレス化をはじめとしたデジタル化への対応や新型コロナにより感染症対策に向けた設備導入に対する支援などが創設され、工業においても工場建設、設備導入に対する助成金などの支援をし、経営環境の変化への対応への施策がなされている。

また一方、農業分野においては6次産業化による農産品開発と付加価値の向上や生産者と消費者を結ぶ販路の拡大が上げられており、農・商・工の連携した取り組みの必要性が掲げられている。第6次中川村総合計画では、このように商工会と協力し、経営支援の中で各種施策の活用や事業環境の変化へ対応力強化の啓発、および農商工連携による新規事業の創出や商品・サービスの開発への取り組みを積極的に支援していく等の方向性が示されていることから、本計画は行政施策と密接に連動し、その一角を担うものと位置づけられる。

③商工会としての役割

昭和35年創立以来、当商工会では地区内小規模事業者への税務、労務や金融支援等を中心とした経営改善普及事業を柱に、併せて、産業振興および組織運営の展開により地域内における唯一の経済団体として活動を進めてきた。しかしながら、我が国の経済構造変化や少子化に伴う人口減少、さらに新型コロナにより加速した経営環境の変化や消費者の購買行動の変化などに対応しきれず、加えて経営者の高齢化・後継者難による事業所全体の減少も著しい状況にあることから、地域経済と組織運営の両面を維持するため、小規模事業者数の減少に歯止めをかけることと事業の継続、発展に寄与することが課題となっている。

こうした状況を打破するために、多くの小規模事業者が求めている経営改善普及事業による支援を基礎部分として維持しつつ、経営の持続化へ向けた気づきを与え、自ら実践させていくための事業計画の策定といった本計画による伴走型支援を実施し、個社の経営力強化を推し進めることで、事業所数の減少に歯止めをかけ、さらには地域産業全体の活性化へと導く地域総合経済団体としての役割を果たしていく。併せて、村内の小規模事業者は元より村内住民全てから認識され、信頼を得られるための取り組みとして、現在も多くの村内の農業者からの「経営相談」にも適格な応答をし、更には期待以上の解決策を提案していく姿勢も持たなければならないと考える。

（3）経営発達支援事業の目標

【目標1】商業の事業所並びに商品、サービスの魅力を上げることによる売上向上。

個々の商業者が事業環境の変化に気づき、変化に適応した事業計画の策定支援及び策定後の継続的な支援を行う。また、村民の期待する品揃え、サービスの提供等について検討し、村外へ流出している購買層を「村内での購買」に結びつけ、地域の消費を向上させると同時に観光客のニーズ等にも応えられる品揃え、サービスを提供したうえで、新たな売上拡大に繋がる支援を実施する。

【目標2】製造業の基盤強化を図るため、PDCAによる進捗状況・改善提案等の推進支援。

製造業の生産性の向上と安定的な雇用、利益の確保を図るため、自社の経営分析を実施し、「強み・弱み」を認識させる。PDCAによる進捗状況・改善提案等の推進について支援し、経営基盤の強化につなげる。

【目標3】建設業の持続的発展を促進し、安定的な受注工事による利益確保。

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

の創意工夫や新規展開、差別化戦略を生み出すことを成果に据える。人手不足に対応するため経営基盤の見直しを促し、A I ・ I o T の導入を支援し、長期的な業務改善と利益確保につなげる。

【目標 4】農商工連携の推進による農業者の育成と商工業の活性化。

村の基幹産業である農業者に対し経営的側面での支援を行い生産性向上、利益確保を目指す。規格外の農産物の有効活用の為、飲食店での利用により地産地消の P R や新メニューの開発。食品製造業者との連携により新商品の開発に向けた取り組みを支援し、農業者の自立と農商工の連携による地域循環を創出する。

【目標 5】小規模事業者の I T 化・デジタル化を推進し、D X に対する意識を向上させる。

5 ヶ年の計画内にセミナー等を開催し、D X 等の理解を深めることで、I T ツールの導入によるキャッシュレス決済、S N S マーケティング等への支援を行い、対応事業者を増加させる。新型コロナウイルス感染症による大きな影響を教訓として、生活、社会、経済の変化に対応するべくリアル型からオンライン型への切り替えの必要性を理解してもらう。

これらの目標の達成により、地域経済の発展に寄与することを地域への裨益目標とする。

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) 目標に向けた方針

①「目標1に向けて」 商業（小売業・飲食業）への情報提供と事業計画策定による経営力強化

環境変化に疎い小規模事業者も多いことから、地域経済動向や業界動向及び新商品・新サービス情報等を収集して情報提供する。また、小規模事業者の新型コロナウイルスをはじめとする事業環境変化の影響が大きい小売業や飲食サービス業を中心に、売上げの伸び悩みや利益の減少に困っている事業者に対して、気づきを促し積極的に特徴を活かした事業計画書の策定と実行を支援し、個店の魅力を再発見し需要の拡大と売上増加を図る。

②「目標2に向けて」 製造業への経営分析の取組支援による経営基盤の強化

将来に向けての対策・経営基盤の強化・従業員の確保（外国人労働者の生活環境の整備）・事業承継等を加味したうえで、経営分析に向けた支援体制を製造業担当の商工会上席専門経営支援員と連携することで強化実施する。具体的には外部環境と内部環境を多面的な視点により分析し、経営状況及び将来の方向性を踏まえ支援ターゲットを分類する。また、業態転換や新事業・新分野に進出する意欲ある小規模事業者に対しては、セミナー開催や専門家派遣事業を推進しながら、事業者の成長段階に応じた支援を図る。

③「目標3に向けて」 建設業への事業計画策定支援と目標達成までの伴走型支援の実施

中・長期的（5～10年）を視野に入れた事業計画策定を、個々の小規模事業者に取り組んでもらうことで、目標達成のために必要な取り組みを一度「見える化」し、新たな展開へ向けた行動につなげる。自社の現状把握および経営分析をしっかりと行い、その結果を踏まえた目標実現までの道筋（年単位の売上目標、顧客数・営業戦略、社内体制や新規投資計画など）を、計画表に落とし込んだ形で描くことで、「何を、いつ、どのように」行うべきかを認識してもらう。事業計画策定、実行に対し商工会の経営指導員と情報を共有し、必要な具体的支援を実施することで取り組みを効果的にする。

④「目標4に向けて」 農業者に対する経営支援と農商工連携の促進

農業者に対しても生産管理、販売計画など経営計画策定支援を実施し、経営基盤の強化を促す。商工会の中に「農業経営研究会」を設置し、農業者同士のつながりや村内の小売業、飲食業とのマッチングを行い新規販路の開拓、新しい品目の生産物や開発につなげる。月1回中川ショッピングセンターで実施されている「つばめマーケット」への出店機会を確保し、直接消費者の声を聞ける場を設定し、市場調査を実施する。

⑤「目標5に向けて」 小規模事業者のIT化・デジタル化の促進への支援

小規模事業者にIT化・デジタル化の知識を研修会等を通じて深めてもらい、電子帳簿保存法対応やキャッシュレス化、SNSの活用による販路開拓方法等を小規模事業者それぞれの実情に合わせて指導、助言を行い、業務プロセスの高率化を進め、売上拡大と業績の向上を図る。

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

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

上記の現状から、今後むやみやたらに調査を実施しても、小規模事業者に活用してもらえないことが考えられる。これを解決するには、小規模事業者側に自身の問題として認識してもらえるよう、調査内容や提供方法を工夫する必要がある。地域経済分析システム「RESAS」のビッグデータを利用することが最も便利かつ有効な方法であるが、それに商工会が行う経済調査を統合し、専門家の意見を踏まえながら定期的に公表することで、管内小規模事業者が経営に活かせる情報として定着化させたい。

(2) 目標

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地域経済動向分析の公表回数	HP掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回
②管内景気動向分析の公表回数	HP掲載	-	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①地域経済分析システム（RESAS）の活用と提供

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

ア 調査方法

経営指導員が「RESAS」を活用し、地域の経済分析を行う。収集したデータを専門的視点からの分析も交えた結果を公表するために経営指導員と外部専門家（中小企業診断士、長野県よろず支援拠点コーディネーター）で分析を行う。なお、同システムの効果的活用方法や操作方法について、本経営発達支援計画実施期間中に経営指導員が、長野県商工会連合会が主催する操作方法の研修等を受講し、更なる能力向上を図る。

イ 調査項目

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

ウ 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管内景気動向調査

上伊那地域の経済動向と長野県や全国状況を調査比較し、管内における経済状況を把握するとともに広く提供する。

長野県や日本政策金融公庫、全国商工会連合会の小規模企業景気動向調査、長野県商工会連合会の中小企業景況調査のデータを整理し、ホームページにより四半期毎に小規模事業者提供とする。

ア 調査方法

全国商工会連合会が実施する「小規模企業景況調査」、長野県商工会連合会から提供される「中小企業景況調査」、地元金融機関（アルプス中央信用金庫）が実施する「伊那谷・経済動向調査」を収集し比較分析する。

イ 調査項目

売上額、仕入額（原材料費）、経常利益、資金繰り、設備投資、雇用

ウ 活用方法

収集したデータを業種別に分析、整理したものを経営支援に携わる職員で情報共有し、随時情報を活用できる環境を作り、事業計画策定支援の際の基礎資料として活用する。また、調査、分析した情報結果はホームページで公開する。

4 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

小規模事業者の取り扱う商品やサービスに関する需要の動向については、これまでは、経営指導員・補助員が新聞や書籍、インターネット等から情報を収集し、その都度、該当する小規模事業者提供してきている。当初の計画では、商工会事業として需要動向調査を実施する予定であったが、新型コロナウイルス感染症の影響により予定していたイベントが中止となったためアンケート調査ができなかった。

また、小規模事業者においても自らが取り扱う商品やサービスについて独自で調査を行うケースも少ない。需要動向については支援する側も小規模事業者も感覚的に掴んでいるにとどまり、目に見えるデータとして現状把握が出来ていないことから消費者ニーズを的確に掴み、経営に活かしているとは言えない状況。

（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
「つばめマーケット※」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

※つばめマーケット・・・

村内にあるショッピングセンターで毎月1回実施されており、村内の事業者（飲食業、菓子製造業、クラフト作家、農産物生産者など）が集まり販売を行う。事業者間で新商品が開発され販売されることもある。

<イメージ図>

(つばめマーケットHPより)



(3) 事業内容

①「つばめマーケット」でのテストマーケティング

小規模事業者の商品等（特産品を加工した商品、飲食店のメニュー、雑貨等を想定）、2商品/年（1者あたり1商品）を対象とし、「つばめマーケット」にて当会職員と事業者が協力して実施する。実施にあたっては、事前準備として、経営指導員が調査票の設計を支援する。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。

ア 調査方法

中川ショッピングセンターにて実施されている「つばめマーケット」にて購入者に経営指導員及び事業者がアンケート調査を実施。

イ 調査項目

食品関係 ①味 ②見た目 ③価格 ④独自性 ⑤購入動機 ⑥改善点 等
 雑貨類 ①見た目 ②価格 ③独自性 ④購入動機 ⑤改善点 等

ウ 活用方法

アンケート収集後は経営指導員が集計し専門家と連携しながら分析を行う。分析結果を基に商品のターゲット層、改善点など事業者とともに検討し商品の改善、ターゲット販売方法などの検討材料とする。

5 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

これまでは記帳代行事業者に対する税務申告のための財務状況の把握、収益確保を目指した課題に着目しており、事業計画策定等を目的とした分析は行っていなかった。また、本格的な経営分析支援に関しては、まだ経営指導員側の専門知識が不足しており、その重要性を小規模事業者へ積極的に働きかけてこなかった。これからの小規模事業者支援は、需要を見据えた事業計画を策定する為に事業者自らの経営状況と経営資源を把握し、財務、非財務分析を踏まえた上で経営戦略の策定を支援することが必要である。

(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
セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
経営分析事業者数	—	10者	12者	15者	15者	15者

(3) 事業内容

①小規模事業者の経営分析

経営指導員の窓口・巡回指導、各種セミナーや記帳代行事業所や金融支援において対象事業者の掘り起こしを行い、定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

ア 実施方法

セミナーはチラシ、ホームページの周知に加えて巡回、窓口相談時に声がけを行い、参加を促す。年1回の開催とし、補助金申請事業者、記帳代行者、金融相談者など15者を選定する。

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。財務分析と非財務分析の双方を実施し、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。

イ 経営分析を行う項目

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

ウ 分析結果の活用

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、経営指導員が対話と傾聴を通じて事業者の気づきを促し解決策を共に模索する。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

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

小規模事業者の事業計画策定に対する意識が低く、融資や補助金など資金調達の際、必要に迫られて行うケースが圧倒的に多い。そのため経営理念やビジョンに根ざした目標達成プロセスが描かれた内容になっていない。新たな取り組みの成功や、事業を持続的に発展させていく上でも、いかに事業計画策定が重要であるかを、粘り強く広く啓発していくことが必要である。

(2) 支援に対する考え方

「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、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に、DX推進セミナーや個別の事業計画策定支援を実施し、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
①DX推進セミナー	1回	2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定事業者数	2者	5者	6者	8者	8者	8者

(4) 事業内容

①DX推進セミナーの開催・IT専門家派遣の実施

DX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DXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取り組みを推進していくためにセミナーを実施する。

ア 実施方法

【実施対象】

すべての事業者を対象とするが「需要動向調査」「経営分析」を行った事業者へは個別にアプローチし参加を促す。

【募集方法】

募集はチラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知により行う。

【講師】

長野県商工会連合会の上席専門経営支援員、IT事業者、IT専門家等。

【実施回数】

年2回実施。

【カリキュラム】

年度ごとにテーマを設定。

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盛り込む。

【想定参加者数】

10事業所

【アフターフォロー】

IT専門家の派遣についてはセミナー実施後、希望者や経営指導員の窓口・巡回指導の中で掘り起こし、事業者の支援要望や課題に対して実施する。

②個別事業計画策定

補助金申請のみならず事業を行う上で事業計画の必要性や重要性を認識してもらうために個別に事業計画策定支援を行う。

ア 実施方法

【実施対象】

経営分析を受けた事業者。

【実施手法】

経営指導員が事業所ごと担当し実施。

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

これまでは持続化補助金などの各種補助金申請、金融支援などにおいて事業計画の策定を行うなど受動的な対応が中心になっており、小規模事業者の事業の持続的発展のための事業計画策定を支援するケースはほとんどなかった。

小規模事業者に事業計画作成の重要性を認識してもらい、実際に事業計画に基づいた経営を実行する事業者を増やしていくことが必要である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで現場レベルで当事者意識を持って取り組むことなど、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。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップする。

(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
フォローアップ対象事業者数	0 者	5 者	6 者	8 者	8 者	8 者
頻度（延回数）	-	60 回	72 回	96 回	96 回	96 回
売上増加事業者数	-	3 者	4 者	7 者	7 者	7 者
利益率 3%以上増加事業者数	-	3 者	4 者	7 者	7 者	7 者

(4) 事業内容

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

その頻度については、事業計画策定 1 社につき、月 1 回の巡回訪問を基本とするが、月次試算表を提出してもらい、業況推移によって回数を増減したり、また事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、長野県商工会連合会の内部専門家である上席専門経営指導員や外部専門家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

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商談会、展示会や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、出展に対し消極的であり、また 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。

多くの事業者は、販路開拓の必要性を強く感じているものの、その手段手法として展示会への参

加やIT活用に踏み込めておらず、そこを打破するためには出展に対する意識改革とDX推進が不可欠であるということを理解・認識してもらい、新たな取り組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

村内の人口減少が激しく、周辺地域も同様の状況にある現在、新たな需要開拓を図るには地域外への積極的なPRとアプローチを行うために展示会への出展支援とDX推進による外部への展開が不可欠である。まずは身近な展示会への出展を促し、展示会等に対する意識改革を行い、DXに向けた取り組みとして、SNSによる情報発信やECサイトの利用、ITツール導入等に関する相談対応やアドバイスを行い、理解度を高めた上で、導入にあたってはIT専門家派遣を実施するなど、事業者の段階にあった支援を行う。

(3) 目標

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南信州うまいもの商談会出展事業者数	0者	1者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	-	1件	2件	2件	2件	2件
②SNS・EC・ITツールを活用した販売促進 の実行支援事業者数	-	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南信州うまいもの商談会への出展支援（BtoB）

小規模事業者にとってBtoB取引は大きく売上を伸ばす機会であり、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・商談会への出展に対する知識やスキルが不足しており出展に前向きでないことも多い。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。

ア 展示会の概要

- ・南信州うまいもの商談会

毎年1回、県主催で飯田市にて開催される地域（飯田下伊那、上伊那地域）の食品（加工品、地域産品等）を集めて行う主にBtoBの商談会。出展者は約30店と規模は小さいが訪れるバイヤーは地域内外より、土産品卸売業者や大手小売店、食品加工会社など地域外へ大きな販路をもった会社が参加し、地域の身近な販路開拓場となっている。出展者のほとんどが小規模事業者であることから小規模事業者にとっては比較的出展のハードルが低く、出展しやすい商談会。

イ 支援対象

食品加工業、農産物等生産者

ウ 支援の内容

本支援は、自社独自に展示会・商談会に出店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、出店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、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。

② SNS・ECを活用した販売促進の実行支援

村内では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あ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。

ア 支援の対象

小規模事業者（業種は問わず） ※事業計画策定した事業者を重点的に支援

イ 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。掘り起こしとして、チラシの配布やホームページにより広く周知するだけでなく、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。

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

当会において、事業の評価及び見直しに関する当会の協議会等はない。ただし毎月開催される正副会長会、2か月ごとに開催される理事会及び毎年開催している通常総会で結果を報告している。職員体制（県補助金の補助対象職員）が2名のため、幅広い意見の集約、事業の評価、見直しができない可能性があるため、役員にも主体的な参加をお願いする必要がある。

（２）事業内容

事業年度内の見直し・検証は、2か月ごと（年6回）開催される理事会において、経営発達支援計画の進捗状況を数値化して報告の上、5段階で評価を行い、改善点など指示を受けた内容を今後の事業活動へ反映させていく形でPDCAサイクルを回す。

【PDCAサイクルの実施方法】

PLAN（事業の計画・見直し）

前年度の「ACTION」を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。

上記目標を法定経営指導員に落とし込み、成果目標を設定する。

DO（事業の実行）

法定経営指導員等は、目標を達成するために事業を実施する。

法定経営指導員等は、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）

進捗状況を理事会に報告し評価（5段階）を受ける。

年1回の「協議会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。

ACTION（事業の見直し）

理事会の評価、指示を受け、実施期間中の事業の見直し、改善を行う。

協議会の評価を受け、理事会で協議し、次年度の事業の見直しを行い、次年度の事業実施方針へ反映し「PLAN」に戻る。

併せて、外部からの客観的評価の仕組みとして、中川村役場産業振興課長、法定経営指導員、外部有識者として地元金融機関であるアルプス中央信用金庫中川支店長をメンバーに設置した「協議

会」を年1回開催し、進捗状況の評価と見直しを行う。その結果は理事会にフィードバックしたうえで、次年度の事業実施方針に反映させるとともに、商工会ホームページに掲載することで小規模事業者が閲覧できるものとする。

10 経営指導員の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

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

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

※経営支援センター上伊那南部グループ

上伊那郡南部エリアの4つの商工会（伊那市商工会、宮田村商工会、飯島町商工会、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) 事業内容

①全職員の能力向上に向けた取り組み

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。

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

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商工会の「小規模事業者支援システム」の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）	
中川村商工会 法定経営指導員 1名 補助員 1名 記帳指導員 1名 中川村役場 産業振興課	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
①法定経営指導員の氏名、連絡先 氏名：大平 晃資 連絡先：0265-88-2073	
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 〒399-3801 長野県上伊那郡中川村大草 4033-1 中川村商工会 TEL：0265-88-2073 ／ FAX：0265-88-3756 E-mail：info@nakagawa-sci.com	
②関係市町村 〒399-3801 長野県上伊那郡中川村大草 4045-1 中川村役場 産業振興課 TEL：0265-88-3001 ／ FAX：0265-88-3890 E-mail：shokan@vill.nagano-nakagawa.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)

	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
必要な資金の額	400	400	400	400	400
専門家派遣費	120	120	120	120	120
講習会開催費	120	120	120	120	120
アンケート調査費	50	50	50	50	50
チラシ作成費	30	30	30	30	30
職員資質向上費	80	80	80	80	80

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、県補助金、村補助金、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