

経営発達支援計画の概要

実施者名	松川町商工会（法人番号 3100005010015） 松川町（地方公共団体コード 204021）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 【目標①】DX化及びIT活用による小規模事業者の人手不足等の経営資源不足を補い、業務効率化・生産性向上に加え、販路開拓による新たな需要の創出を図る。 【目標②】小規模事業者の競争力強化を図るため、対話と傾聴を通じて個々の課題を設定した上で事業再構築や新サービス開発等を目的とした事業計画策定支援を行い、小規模事業者の持続的な経営力強化、新規雇用創出を目指す。 【目標③】創業支援、事業承継支援を実施し、町内小規模事業者数の減少抑制及び競争力強化を図る。
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域経済動向調査に関すること 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用） 4. 需要動向調査に関すること 需要・顧客満足度調査 5. 経営状況の分析に関すること 事業者に気づきを与える経営分析を実施 6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定支援の実施 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者対象） 8. 新たな需要開拓支援 ①展示会・商談会の出展支援 ②DXによる販路開拓支援を実施 ③飲食店マップを活用した需要開拓支援
連絡先	松川町商工会 〒399-3303 長野県下伊那郡松川町元大島 1521-4 TEL：0265-36-3300 FAX：0265-36-5144 E-mail：mkmskk@matsukawa-sci.jp 松川町役場 産業観光課 〒399-3303 長野県下伊那郡松川町元大島 3823 TEL：0265-36-7027 FAX：0265-36-5091 E-mail：sangyou@town.matsukawa.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

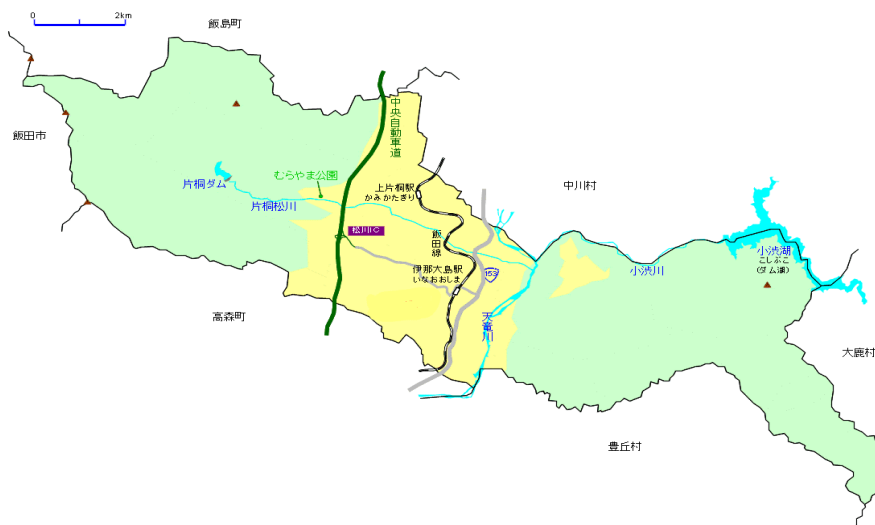
(1) 地域の現状及び課題

① 現 状

【地域の状況】

松川町は昭和 31 年に下伊那郡大島村と上伊那郡上片桐村の 2 村が合併し発足。続いて昭和 34 年に生田村と高森町の一部を編入合併し、現在の松川町となっている。日本列島のほぼ中央にある長野県の南部に位置し、面積は 72.91 k m²、東西 21 km、南北 6 km、周囲 57 km であり、きれいな水と豊かな自然に恵まれている。

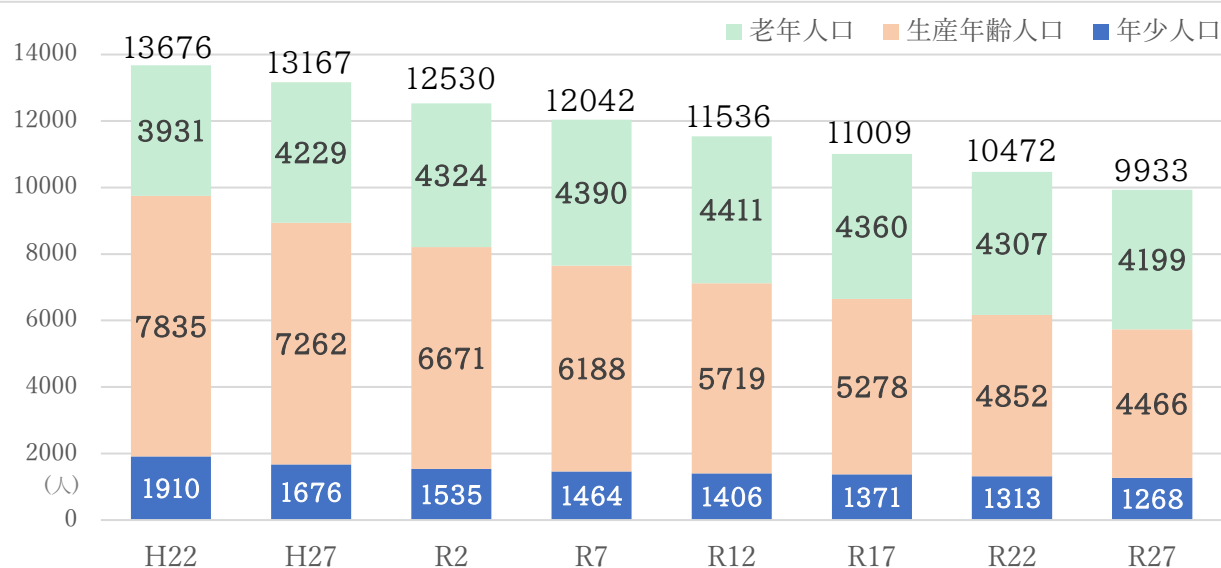
町の西側に中央アルプス、東側には南アルプスが連なっており 2 つのアルプスに挟まれている。町の中央を天竜川が流れ、河岸段丘と山麓からの扇状地が広がり、果物の栽培に適した場所で梨、りんご、桃、ブドウなど様々な果物が栽培されている「くだものの里」。また、工業団地や商業地、水田地帯も広がり、農業・商業・工業とバランスのとれた町である。



【人口の推移】

松川町の総人口は高度経済成長とともに人口増加が続いていたが、平成 17 年度をピークに減少に転じており、今後も減少傾向が続いていくことが推測される。一方、核家族などの少数世帯の増加により世帯数は増加傾向にある。

また、年少人口（0～14 歳）及び生産年齢人口（15～64 歳）が減少傾向にあり、老年人口（65 歳以上）が増加傾向にある。総人口減少に加え、年齢別の人口構成も大きく変化しており、少子高齢化が進んでいる傾向にある。松川町の推計人口は、大きな外的要因がなく、自然推移した場合、今から約 20 年後の令和 27 年には 9,933 人まで割り込むことが想定される。



資料:将来推計人口(第5次松川町総合計画[改訂版])

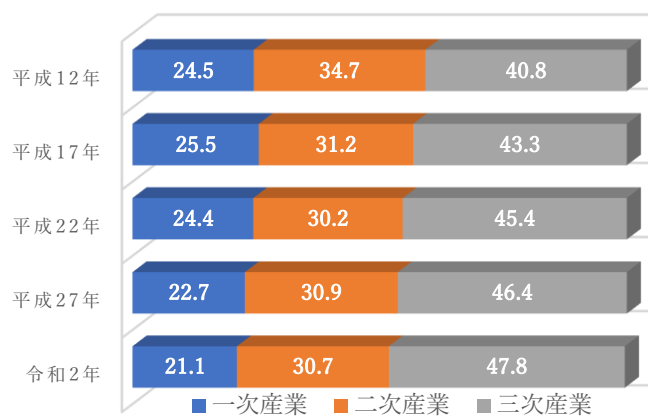
全国的な人口減少の流れの中、松川町の人口減少も避けられない状況にあり、そこで町では人口減少の抑制を図るため、将来に向けた具体的な施策により、松川町の個性を活かした地域の活性化を推進している。松川町の第 6 次総合計画については令和 7 年 4 月からの計画であり現状、計画作成段階であることから、素案等公表されていない。従って、今回の経営発達支援計画においては、第 5 次総合計画(改訂版)を主体に町産業観光課と協議作成し、第 6 次総合計画が公表されたら町産業観光課と再協議し、経営発達支援計画の内容について合致するよう見直しをすることとしている。

【リニア中央新幹線開通】

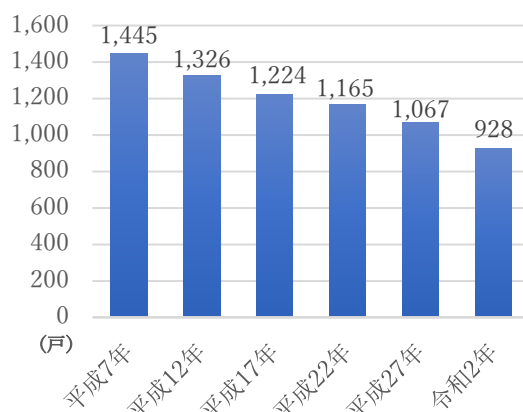
2027 年開業を延期となったリニア中央新幹線の東京・名古屋間の長野県停車駅が決定しており、松川町から長野県停車駅までは車でおおよそ 20 分。また、関東・中京圏への公共交通機関として現在最も利用者の多い手段は高速バスだが、東京まで 4 時間、名古屋へも 2 時間かかる。しかし、リニア開通後は東京まで 45 分、名古屋まで 25 分で出かけられ、各駅停車型列車も 1 時間に 1 本程度運行される見込みであり通勤距離圏内となる。産業立地の可能性の向上、観光目的やビジネス目的による交流人口の増加等、メリットを期待する一方で、ストロー現象といわれる人口の流出など今後リニア中央新幹線開通後に向けた検討が必要である。また、長野県における建設による経済波及効果は 9,991 億円、開業後の消費額が年 336 億円、交流人口が一日 5,300 人と試算されている。

【地域の産業】

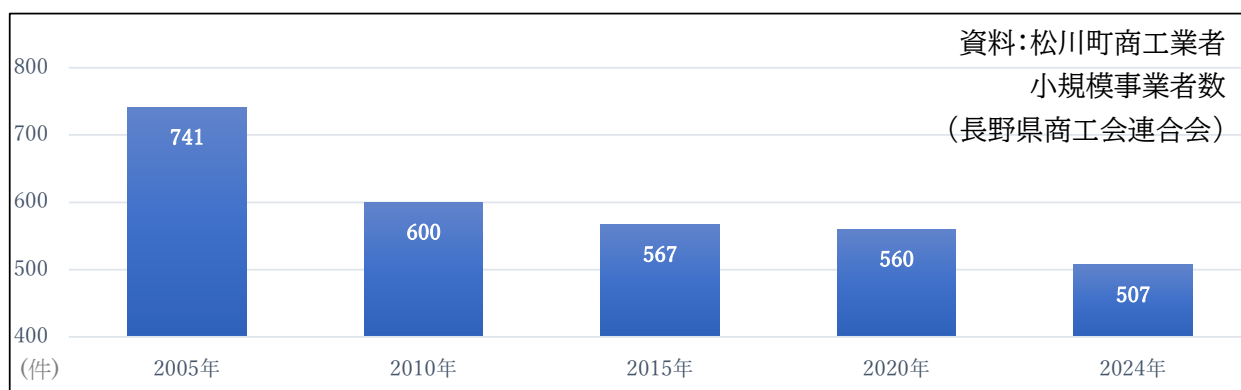
松川町は農業中心の産業と考えられる。農作物は梨、りんご、桃などの他にサクランボやブルーベリー、ブドウなどの様々な農産物がある。しかし、農業就労人口が急速に減少し、農業後継者がいなくなっているのが現状である。工業も同様に製品出荷額は増えてはいるが工場数は減少している。また、地域の商工業者も同様に減少傾向である。



資料：産業別就業人口(国勢調査)



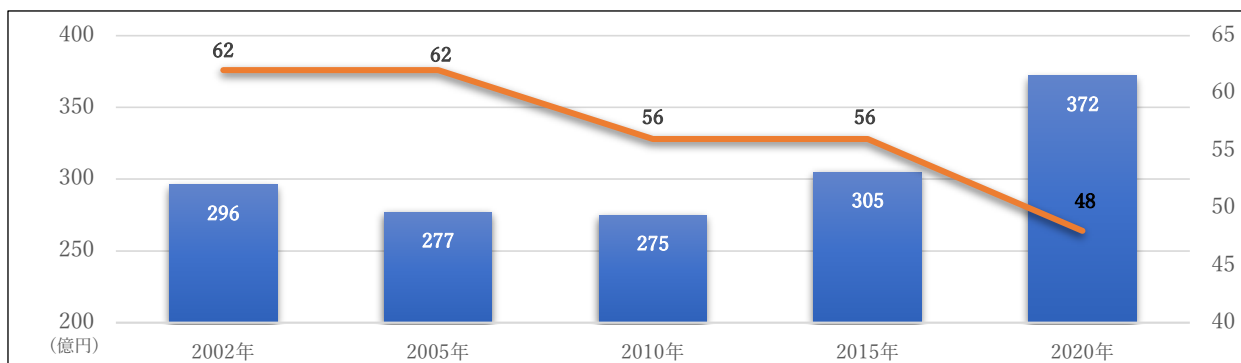
資料：農家推移(農林業センサス)



資料：松川町商工業者
小規模事業者数
(長野県商工会連合会)

令和6年	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食宿泊	サービス	その他
商工業者数	104	84	15	88	56	162	41

資料：松川町業態別商工業者数(長野県商工会連合会)



資料：工場数、製品出荷額等の推移(経済センサス) ※左軸は製品出荷額(棒グラフ)、右軸工場数(折れ線グラフ) (件)

②課題

【農業】

りんご、梨、桃、サクランボ、プルーン、ブドウなど様々な果樹を中心とした農産物があり、特にりんごについては、収穫量が年間5千トンになる。しかし、年々農業就労人口が減少し、高齢化、後継者不足が現状である。そこで「南信州松川町りんごワイン・シードル特区」を活用したワイン・シードルの加工・販売という新たな流通を生み出す事で、農業やワイン産業の育成確保だけでなく、地域特産物の消費、雇用、就農機会の創出等、地域全体の活性化を図ることが課題である。

【建設業】

建設業はリニア中央新幹線の建設工事を期待していたが思うような受注はない。しかし、開通による住宅等の立ち退き移転や通勤距離圏内となる町内への新築住宅の受注工事が見込まれるため、町外や首都圏を含め新規顧客を獲得する必要がある。だが、建設業界全体でも高齢化や人材不足が深刻化しており、この困難に対してどのような支援をしていくかが課題である。

【製造業】

製造業は金属加工業及び自動車部品関連が中心である。町の中央に位置する名子原工業団地と町の東側に位置する生田工業団地2箇所の地区があり、特に名子原工業団地は大手関連企業を中心に集積しており、長野県南部の飯田市を中心に航空宇宙産業への取り組みも盛んである。町内の製造業の大半は小規模事業者であり昨今の原材料・人件費の高騰による価格転嫁が課題となっている

【小売業】

近年のECサイトの普及に加え、町内に全国チェーン店、隣接の高森町に大型ディスカウントストアが進出したことで町内の小規模事業者の買い物客が流出している。さらに高齢化・後継者不足による事業所数の減少により、町内は空き店舗が目立つ状況である。独自の商品やサービス開発による独自性の発揮、商圈拡大による新規顧客の獲得が課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

今後10年間に於いて松川町の産業と小規模事業者に影響を与える出来事として二点上げられる。一点目がリニア中央新幹線と三遠南信道路開通に伴う周辺環境の変化である。具体的には、関東圏、中京圏とのアクセスが良くなることに伴い「巨大商圈」が誕生することが想定される。県内の例でいうと長野新幹線開通により労働人口の増加や土地再開発が進むなど良い影響があった「佐久エリア」がある一方で、大都市の吸引力の悪影響で衰退が進んだエリアも存在する。松川町も後者のように大きな変化の波に吞まれるリスクがあるが、今まで以上に域外との交流が活発になる機会に恵まれる。

二点目は社会変化（少子高齢化に伴う人手不足、AI技術の進歩による社会変化、消費者ニーズの変化等）により小規模事業者の事業継続がより困難になることである。その中で地域の小規模事業者の持続的発展のためには、創業や事業承継を通じ事業者数の減少を最小限にすることや、日々の巡回にて個々の事業者の抱える課題に対し伴走型支援をすることがより重要になる。特に「AI技術」の登場など、新技術の波に乗り遅れることは小規模事業者の事業継続にとって脅威となってくる半面、DX化は深刻な人手不足を解決する「特効薬」としての面もある。当会として新技術を上手く活用して持続的な事業継続ができるようDXの浸透を図る必要がある。

②松川町総合計画との連動性・整合性

現在、松川町では「第5次松川町総合計画【改訂版】」を実施している。施策大綱にある「活力ある産業が息づくまちづくり」の目標は、地域経済活動の活性化と雇用就労の維持創出である。課題としては、若者の雇用を増加させるための施策の充実化、地元企業との連携、「経営基盤強化と多種多様な職種の誘致を促す施策」の充実が求められている。

町の方針としては、既存企業の持続的な事業活動を目的とした経営基盤の強化、雇用対策の推進。経済の活性化と定住促進を目的とした企業誘致となっている。当会としても「創業支援」や「事業承継支援」を通じた事業者数の減少に歯止めをかけるための取組や各種補助金活用を通じた伴走型支援にて、「経営基盤強化と多種多様な職種の誘致を促す施策」の部分で連動性・整合性が取れている。なお現在、松川町では第6次総合計画を策定中である。

③松川町商工会の役割

当商工会は松川町の行政区域と同じ区域の松川町唯一の商工会である。当会では管内商工業者に対する基礎的経営支援事業として金融、税務、労務等の経営の根本的な部分の支援と、各種補助金を活用した伴走型支援や専門家や関係機関と連携した高度専門的課題解決を実施してきた。今後も小規模事業者の持続的な経営発達の為、各支援に注力していく必要がある。また、地域振興を目的として町の観光団体と連携したイベントの運営や飲食店マップ作成等を実施してきた。社会変化や消費者ニーズの多様化等の外的要因による、経営の舵取りの難しさに比例して、事業者からの問い合わせ内容も多岐に渡り、且つ専門性が求められる内容も含まれるため、職員の支援知識のインプットが欠かせない。特に人手不足が社会問題となっている中で、ITやデジタル技術を活用することで「業務効率化と生産性の向上」を図ることが緊急の課題となっており、職員がDX化に係る支援をおこなう体制を整える必要がある。

また、当地域では都市部との交通網接続による環境変化に対応するため、これまで以上に顧客に「選ばれる企業」になるための独自性を磨く取組が必須になる。そのため、事業再構築や新サービス開発を目的とした事業計画策定等の伴走型支援に取り組む。

(3) 経営発達支援事業の目標

【目標①】DX化及びIT活用による小規模事業者の人手不足等の経営資源不足を補い、業務効率化・生産性向上に加え、販路開拓による新たな需要の創出を図る。

【目標②】小規模事業者の競争力強化を図るため、対話と傾聴を通じて個々の課題を設定した上で事業再構築や新サービス開発等を目的とした事業計画策定支援を行い、小規模事業者の持続的な経営力強化、新規雇用創出を目指す。

【目標③】創業支援、事業承継支援を実施し、町内小規模事業者数の減少抑制及び競争力強化を図る。

これら3つの目標に向け支援を進めることで小規模事業所の魅力を向上させ、その魅力を広く発信することで収益力向上を図り、活力と賑わいのある地域の発展に貢献していくことを地域への裨益目標として目指します。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

- ① D X化及びI T活用による小規模事業者の人手不足等の経営資源不足を補い、業務効率化・生産性向上に加え、販路開拓による新たな需要の創出を図る。

小規模事業者のD X化を促進するために、まずはデジタル化に対する意識を高め、基礎知識を習得することが重要になる。最初からD X化はハードルが高いため、I T関係のセミナーを開催して、I Tツールの導入などデジタル化を学べる機会を提供する。また、セミナーを通じて実際にI T化による業務効率化やD Xによる販路開拓を進めたい事業者には、経営指導員が各種専門家を派遣し、伴走型支援を実施する。併せてD X化を進めるにあたり各種補助金申請支援を行い、導入の負担を減らす。

- ② 小規模事業者の競争力強化を図るため、対話と傾聴を通じて個々の課題を設定した上で事業再構築や新サービス開発等を目的とした事業計画策定支援を行い、町内事業者数の持続的な経営力強化、新規雇用創出を目指す。

小規模事業者の外的要因及び経営者や従業員との対話を通じて内的要因を分析し、明らかになった経営課題を解決するために実現性の高い事業計画策定を支援する。また、従業員を巻き込むことで、従業員に当事者意識を持って主体的に課題解決に取り組むことを促し、小規模事業者の自己変革を進める。さらに事業計画策定後のフォローアップ支援を通じて収益力を強化し、従業員の賃上げや、地域の雇用創出を図り、人口減少社会における地域の持続的な発展に貢献する。

- ③ 創業支援、事業承継支援を実施し、町内小規模事業者数の減少抑制及び競争力強化を図る。

創業者や事業承継者等の経営経験が乏しい対象者に対し、事業開始後、売上や利益を創出し事業を長期継続できるように早期の段階から伴走型の事業計画策定を行い、事業継続の支援を実施する。また、事業承継に係る取組については早い段階で事業者に対して「事業承継には時間がかかること」を理解してもらい、長野県事業引継ぎセンター等の関係機関と連携して円滑な承継支援をする。

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】

小規模事業者が経営環境の変化に応じた事業の修正や今後の方向性決定の判断材料として、外部環境の変化を認識させる必要がある。当会ではこれまでも町内の経済動向に関する各種データを収集してきたが、要望のあった事業者への提供にとどまっており、公表が不十分であった。

【課 題】

データの分析・公表が不十分なため、今後は地域経済分析システム（RESAS）や長野県が公表する「統計ステーションながの」を活用し、地域の経済動向を分析し、常時だれでも入手できる仕組みを構築する必要がある。

(2) 目 標

項 目	公表方法	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
地域の経済動向分析 公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

事業名	地域の経済動向分析
目 的	地域の小規模事業者が地域の状況（経営環境の変化等）を周知することで、小規模事業者が今後の事業展開を検討する際の基礎資料とする。
調査の内容	「地域経済分析システム（RESAS）」、「統計ステーションながの」の内容を踏まえ、地域の小規模事業者が活用できる項目を分析し、レポートにまとめた上で公表する。
調査を行う項目	観光マップ・目的地分析 → 観光客の動向を把握 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 等
調査の手段・手法	経営指導員が外部専門家と連携し、分析ツールの情報を網羅的にみて、事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付け、事業者が見やすいレポートにまとめる。
調査結果の活用方法	調査報告は当会HPにて公表し、広く管内事業者へ周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画策定時の基礎資料としても活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

小規模事業者の新たな商品・サービスの開発段階で支援に関わる事例が少なく、既存商品・サービスの販路拡大・開拓に注力してきたため、需要動向についての支援は実施してこなかった。

【課 題】

新商品・サービスを消費者に対して顧客満足度や消費者の声を聞くような調査を行う必要がある。また、調査結果をもとに新商品・サービスのブラッシュアップを行い、独自性を発揮することが課題である。

(2) 目 標

項 目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
需要・顧客満足度調査 対象事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

事業名	需要・顧客満足度調査
目 的	小規模事業者（主に小売・サービス業）の商品・サービスについて、当該事業者の消費者からの指摘を得ることで、市場性のある商品・サービスのブラッシュアップに繋げる。
対 象	新商品・サービスの開発を目指す事業者（特に外的要因による変化が見込まれる事業者）
調査 手段・手法	対象事業者に対して経営指導員等が外部機関や専門家等と連携して面談を実施し、調査票を作成する。配布・回収は紙媒体やSNS（LINE・Google）を利用し配布・回収率を上げる。
調査項目	性別・年齢・来店のきっかけ・利用頻度・商品価格・満足度・リピートの有無・味・量・改善点等
分析 手段・手法	回収した調査票をもとに経営指導員が専門家と連携し分析を行い、報告書を作成する。
分析の活用	対象事業者へ分析結果を提供し、売れる商品の開発・製造・販売を目指す。事業者との対話・傾聴を通じて、改善点を考察する。併せて専門家の改善案も伝達し、商品・サービスのブラッシュアップを図っていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

小規模事業者の多くはこれまでの経験に頼った経営を行っており、長期的視点且つ具体的数値を加味した経営分析や事業計画作成への必要性の認識が希薄であるケースが多い。当会も補助金申請や融資時に必要になることから一時的な分析に留まり、継続的な分析を行っていなかった。

【課 題】

昨今、社会情勢やニーズの多様化等の外的要因のため、経営の舵取りがより困難な状況にある。不確実性の高い現在だからこそ、長期的視点に立った経営分析を行う必要性が増している。そのため、従来の一時的な分析ではなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を「事業者自ら認識すること」を重点に置いた継続的な経営分析が必要となる。

(2) 目 標

5ヶ年計画において町内小規模事業者約500者の15%にあたる75者(毎年度平均15者)の経営分析を目指す。継続的な経営分析を実現するため数年ごとに分析する。

項 目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
経営分析事業者数	5 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目 的	小規模事業者の経営状況を把握・分析し、結果を当該事業者にフィードバックする。
対象者	小規模事業者（業種等問わず）
対象事業者の 掘り起こし	ホームページによる告知、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・補助金支援等の各支援の際に経営分析を提案する。
分析 手段・手法	経営分析は経営指導員等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、専門性の高い分析については専門家派遣等の外部専門家との連携により行う。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を実施する。財務分析は経済産業省の「ローカルベンチマーク」等を活用し、非財務分析は事業者の内部環境における強みと弱み、事業者を取り巻く外部環境における機会、脅威をSWOT分析で整理する。
分析の項目	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：強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、 人材・組織、技術・知的財産 等） 機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向等） その他（デジタル化・IT化の状況、事業計画の策定・運用状況等） ※非財務分析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「事業者自ら認識すること」重点を置く。
分析結果の活 用方法	分析結果は当該事業者にフィードバックする。それに加え、事業計画策定の際に活用する。経営分析により課題が顕在化した場合は、経営指導員等による伴走型支援を実施する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣等により解決を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

当会では補助金申請や融資のために事業計画策定支援を実施する傾向が強く、経営指導員が事業計画策定を提案し事業者へ促すケースは少なかった。ITセミナーに関しては事業環境変化対応支援事業で毎年行っている。

【課 題】

日々の業務に追われている小規模事業者にとって事業計画策定は緊急性がないため、優先順位が低く認識されている傾向が強い。先を見通すことが困難な経営状況の中、長期的視点で経営を継続するための手段として「事業計画策定」を実施する重要性を認識させることが大切である。そのためには経営指導員が巡回・窓口支援を通じて啓蒙活動を実施する必要がある。また、創業者や事業承継者等の経営経験が乏しい対象者に至っては売上や利益を創出し事業を長期継続できるように早期の段階から伴走型の事業計画策定支援が必要である。

ITセミナーに関しては毎年、参加者の数が伸びない。この結果をみると事業者のDXへの意

識が希薄に思える。

（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」「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定支援を実施する。支援のポイントとしては実施前に事業者との対話と傾聴を通じて、事業主の強み、弱み等の現状を正しく把握したうえで「頭の整理」を実施する事と事業主が主体的に作成して最終的には自走できるように事業計画策定の意義を理解させることがあげられる。また、D Xの積極的な活用を促し事業計画策定に組み込み、小規模事業者の競争力の強化を目指す。必要に応じて、専門家によるD X支援を並行して実施する。

（３）目 標

項 目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
事業計画策定事業者数	5 者	7 者	8 者	8 者	9 者	9 者
I Tセミナー開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

（４）事業内容

事業名	事業計画策定支援					
目 的	経営発達支援事業の各調査（地域の経済動向調査、経営状況の分析、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。					
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D X支援において、事業計画策定支援を必要とする事業者 ・創業や事業承継等によって事業計画策定支援を必要とする事業者					
支援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。 ・創業・事業承継支援を契機とした事業計画策定支援を提案する。					
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等がアドバイスする②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する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。また、事業計画においてD XやI T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やI Tツール導入効果が比較的高いと見込まれる事業者を対象にI Tセミナーを実施する。					
	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				
	回数	年一回				
	講師	長野県商工会連合会の上席専門経営支援員、I T専門家等、長野県商工会連合会が斡旋するセミナー講師派遣会社からの行使選定を想定				
	カリキュラム	D X（総論・関連技術や具体的な活用事例）、クラウド型顧客管理ツールの紹介、S N Sを活用した情報発信・商品販売方法、E Cサイトの利用方法 等				
	想定参加者数	10 人/回				

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、事業計画策定後のフォローアップが不十分であり、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寄り添ったフォローアップが出来ず、事業計画の見直しに繋がられていない。

【課 題】

事業計画策定時に計画の進捗確認を実施することや必要に応じて専門家と連携してフォローアップをする旨を提案して、実際に計画策定後に事業主が自走できるまで、長期間の伴走型支援を実行する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

計画策定を支援した全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。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。

(3) 目 標

項 目	現 行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
フォローアップ	5 者	7 者	8 者	8 者	9 者	9 者
頻度（延べ回数）	不定期 (10 回)	四半期毎 (28 回)	四半期毎 (32 回)	四半期毎 (32 回)	四半期毎 (36 回)	四半期毎 (36 回)
売上高増加事業者数	—	3 者	4 者	4 者	5 者	5 者
経常利益増加事業者数	—	3 者	4 者	4 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者対象）
目 的	計画を伴走型支援することで計画通りの成果を上げる。
支援対象	事業計画の策定を支援した全ての事業者
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にズレが生じている場合（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、訪問回数を増やすだけでなく、長野県商工会連合会の上席専門経営支援員や外部専門家派遣を行いながら、軌道に乗せるための支援を実施する。また、創業者や事業承継者に対しては短いスパンで経営分析を行い、計画を外れないようにより強固な伴走型支援を実施していく。

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。一方で経営資源の乏しさから独自での取組には限界があった。また、地域の小規模事業者の多くはオンラインに

よる販路開拓に関心はあるものの「知識不足」「人材不足」等の理由により、I Tを活用した販路開拓の取組が進んでおらず、域外での販路開拓が進んでいない。現状、松川町の農産物は広域的な需要が見込めるが、それらを使った加工商品や地域資源を活かしたサービスは需要開拓の途上にある。当会ではこれまでも事業者の販路開拓を支援してきたがI Tを活用した販路開拓の支援が出来ていなかった。

【課 題】

各事業の成果目標を明確にしていなかったため中途半端な支援で終了していた。今後は成果目標を明確にして成果が出るまで継続的な支援を実施する必要がある。

(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い。売上拡大効果が高い取組にするためにI Tを使った販路開拓支援ではE Cサイトの選定に加え、H PやS N Sを絡めたE Cサイトの構築など販売ターゲットに合わせた支援を行う。

(3) 目 標

実施内容	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①展示会 出展事業者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数／社		1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②D X等による 販路開拓支援事業者数		3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
D X等による 支援先売上増加率/ 令和 6 年度比		5%	10%	10%	15%	15%
③飲食店マップ 参加事業者数	57 者	58 者	58 者	60 者	60 者	60 者
飲食店マップによる 支援先集客数/ 令和 6 年度比		105%	105%	105%	105%	105%

(4)事業内容

① 展示会・商談会への出展支援（B to B）

事業名	展示会・商談会の出展支援
目 的	営業活動に割く時間・人員が少ない事業者にとっては展示会や商談会は新たな取引先の獲得に有効である。小規模事業者は独自に展示会・商談会に出展できないことも多いため、新たな取引先の獲得を目的に展示会・商談会の参加支援を実施する。
展示会等の 概要 支援対象	村の農産物等を使った 6 次産業化商品の展示会・商談会の出展支援を行う。 「食の縁結び！南信州うまいもの商談会」 主 催：長野県南信州地域振興局 支援対象：主に農林水産物生産者・食品生産者等 訴求相手：長野県南部の観光業・食品卸販売業 中京圏・関東圏を中心とする食品・食材のバイヤー

	第1弾は毎年秋に長野県飯田市で開催される。出店規模は45社程度、商談相手は県内でも南方面の業者が中心となるため規模としては決して大きくないが、南信州地域で取引の拡大を図るには有効な商談会である。 第2弾は冬に愛知県名古屋市内で開催される。中京圏・関東圏を中心とする食品・食材のバイヤーが10社程度参加する商談会で、南信州産の商品としてより広範囲の取引を目指す事業者が出店する。商談会慣れしていない小規模事業者にとっては、まずは地元開催の商談会で経験を積み、次に愛知県で開催される商談会で他県への販路拡大を目指すことができる。
支援の手段・手法	商談会への出店経験が浅い小規模事業者を中心に支援する。具体的には出店に際し必要な「FCPシート」の作成支援を実施。また展示会では来場者を滞留させる効果的な展示方法を支援する。また商談会では商談相手の事前アポイント、バイヤー目線に対応した商談の仕方やQ&Aの準備作成、消費者を意識した自社商品の活用方法など事前準備として支援する。経営指導員の支援を基本とし、必要に応じて外部専門家の個別支援を実施する。
期待効果	商談会への参加経験を積む、新たな取引先の獲得を狙う。

② DX等による販路開拓支援（BtoC）

事業名	DX等による販路開拓支援
目的	現代においてITを使った販路開拓は有効な手段であるが、小規模事業者の多くは取組が遅れている。そこでITの活用が難しい事業者に対し外部専門家の支援を得ながら個社支援をおこない、売上の拡大を目指す。
支援対象	事業計画策定においてDX活用を計画した小規模事業者（業種問わず）
支援内容	ITを活用した販路開拓といっても取扱商品により販売ターゲットが異なるため、個別支援が必要となる。また、ITを活用することで閲覧者や回数等のデータをリアルタイムで取得することが容易であるため、そのデータの活用によって継続的な販路開拓の支援を実施する。
支援の手段・手法	主にホームページやSNS等を活用した販路開拓を支援。商品を必要とする販売ターゲットに効果的な販売経路の選定。ECサイト、HP、SNS等を融合させることによる、販売ターゲットへのリーチの強化なども実施。必要に応じて外部専門家の支援を行い販路開拓に活かす。
期待効果	小規模事業者の商圏外での販路開拓を狙う

③ 飲食店マップを活用した需要開拓支援（BtoC）

事業名	飲食店マップを活用した需要開拓支援
目的	消費拡大を狙った個店の販売力強化
対象者	松川町管内飲食店を対象とし、会員非会員問わず対象とする。
支援の手段・方法	(一社)南信州観光まちづくりセンター、料飲組合と連携して事業を行い、飲食店MAPを作成し、毎年情報を更新し発行する。媒体はA2カラーで作成し、8つ折りのA5サイズ。表面は店舗情報掲載し、裏面は主要道路を基調とした松川町全体の地図の上に各店舗位置がわかるように掲載する。営業時間などの情報と料理画像も掲載する。松川町の「りんごワイン・シードル」など地元商品情報やお得な情報も掲載する。マップの配布は町の公的施設やコンビニ、観光農園など観光客が立ち寄る場所に設置し観光客を取り込む。
支援内容	チラシ掲載商品・サービスについては先の「経営分析」「地域内消費者ニーズ調査」の分析・結果を踏まえた指導・助言を行う。

活用方法	配布後、効果の有無を確認するための仕組みを個店毎に確認する。
期待効果	町内全域へ媒体を配布するため、観光客、松川町民の認知度向上によって、来店客数の増加による売上増が期待できる。

Ⅱ．経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力強化のための取組

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

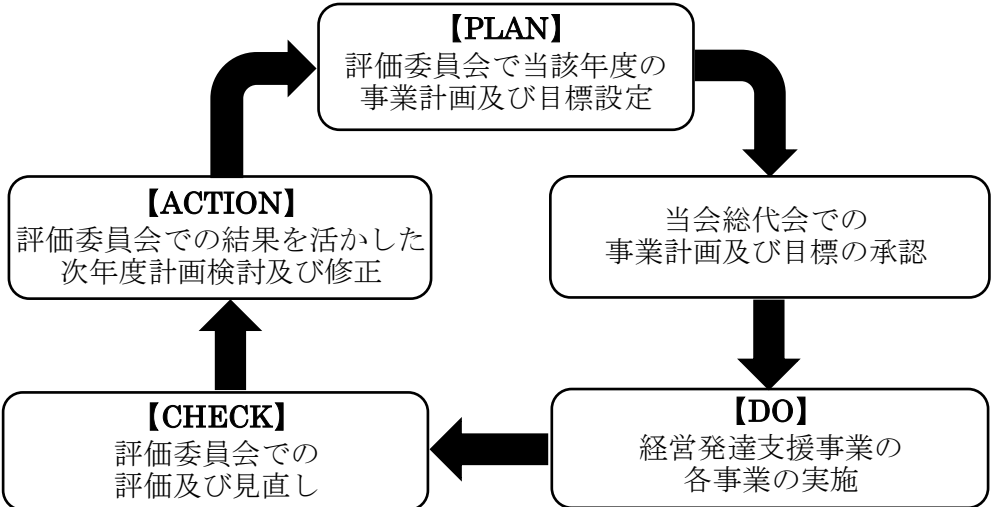
【現 状】

現状、経営発達支援計画の「評価委員会」では事業報告が主となってしまう、事業の評価にまでは至っていない。加えて、事業の成果を出すための助言を受けての事業見直しも不十分である。

【課 題】

評価委員会を事業評価と助言を受け、事業の見直しが図れる場にする必要がある。

(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
事業評価の手段・手法	①毎月末に法定経営指導員が主体となり、事業の進捗状況の管理を行う。 ②毎年度末の当該年度の事業評価を経営指導員等が行い、評価委員会にて評価・見直しを実施する。その結果を基に次年度の経営発達支援事業を行う。 ③評価委員会は当町産業観光課、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）にて実施する。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）にて評価を行う。 ④評価結果は当会のHPに掲載し、地域内の小規模事業者が常に関連可能な状態とする ⑤評価委員会で設定され、当会の総代会で承認された当該年度の事業計画及び目標に従い、経営発達支援計画の各種事業を実施する。  <pre> graph TD PLAN["【PLAN】 評価委員会で当該年度の 事業計画及び目標設定"] --> DO["【DO】 経営発達支援事業の 各事業の実施"] DO --> CHECK["【CHECK】 評価委員会での 評価及び見直し"] CHECK --> ACTION["【ACTION】 評価委員会での結果を活かした 次年度計画検討及び修正"] ACTION --> PLAN PLAN --> CONFIRM["当会総代会での 事業計画及び目標の承認"] CONFIRM --> DO </pre>

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】

現状は経営指導員が長野県商工会連合会の上席専門経営支援員やエキスパートバンク事業の専門家派遣への同行を行い、能力の向上に努めている。また、長野県商工会連合会主催の専門分野別研修や能力向上研修を経営指導員等が受講し、資質向上を図っている。

【課 題】

本計画の成果を上げるために補助員等も含めた組織全体の支援能力の向上が必要である。そのために補助員等も含めた職員の資質向上、OJT等を実施することが必要である。

(2) 事業内容

①全職員の支援能力向上に向けた取組

参加者	経営指導員、補助員、記帳指導職員、一般職員
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] ア. 伴走型支援により小規模事業者の売上や利益向上といった成果を実現する能力 イ. 展示会やITを活用した販路開拓支援により、小規模事業者の需要開拓を実現する能力 [近年の支援環境の変化に対して求められる能力] ア. DXに向けたIT・デジタル化の支援を行う能力 イ. 経営力再構築伴奏支援の基本姿勢「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指導職員、一般職員を含めて積極的に参加する。 ア. 小規模事業者の売上や利益向上、販路開拓支援等の資質向上に向けて中小機構が主催する法定経営指導員向け研修や、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ほか、経営支援センター南信州北部エリア※での外部講師を招聘した研修会、当商工会で開催する研修会へ参加する。 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デジタル技術は日々進化していることから、以下のようなセミナーや研修会等の開催情報の収集を行ない、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) 業務効率化につながる取り組み RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー取引システム等のITツール、補助金等の電子申請、情報セキュリティ対策、生成AIの活用方法等

	ii) 需要開拓の取組 w e b や S N S 等を活用した情報発信方法、E C サイト構築・運用、デジタルデータ解析 ウ. 経営力再構築伴走支援の対話と傾聴の習得・向上に向けて経営支援センター南信州北部エリア※で外部講師を招聘し、「コミュニケーション能力向上」や「小規模事業者課題設定向上」のようなテーマで研修会を開催する。
--	---

※経営支援センター南信州北部エリア

長野県下伊那郡の北部地域にある 5 つの商工会(大鹿村商工会、松川町商工会、高森町商工会、喬木村商工会、豊丘村商工会)で構成する経営支援グループ。各単独商工会は職員が少人数のため、エリア内職員で連携して事業者の高度専門的な支援の実施、支援ノウハウの共有を図っている。

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資源ノウハウを組織内で共有する
内 容	ア. O J T 制度 長野県商工会連合会の上席専門支援員と当会の経営指導員、経営指導員とその他職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて O J T を実施し、組織としての支援能力底上げを図る。また、外部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必ず行い、ノウハウの習得に努める。 イ. 職員間の定期ミーティング 当会の週 1 回のミーティング、経営支援センター南信州北部エリアでの月 2 回のミーティングの中で、研修内容や支援状況を共有する。具体的には外部専門家等と実施した高度専門的な支援について、その支援に携わった経営指導員が支援の内容・手法等を説明する。 ウ. データベース化 担当経営指導員等が基幹システムである小規模事業者支援システムに支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が共有し、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6年4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）

松川町商工会		松川町役場
事務局長	1 名	産業観光課
経営指導員	1 名	
補助員	2 名	豊丘村商工会
記帳指導職員	2 名	法定経営指導員 玉本圭一
一般職員	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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏 名：玉本 圭一

連絡先：豊丘村商工会 TEL：0265-35-2395

②当該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

〒399-3303

長野県下伊那郡松川町元大島 1521-4

松川町商工会

TEL：0265-36-3300 FAX：0265-36-5144

E-mail:mkmskk@matsukawa-sci.jp

②関係市町村

〒399-3303

長野県下伊那郡松川町元大島 3823

松川町役場 産業観光課

TEL：0265-36-7027 FAX：0265-36-5091

E-mail:sangyou@town.matsukawa.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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
必要な資金の額	1, 400	1, 500	1, 500	1, 550	1, 550
地域経済動向調査	50	50	50	50	50
需要動向調査	50	50	50	50	50
経営状況分析	100	100	100	100	100
事業計画策定支援	300	300	300	300	300
事業計画策定後の実施支援	300	300	300	300	300
新たな需要開拓事業	400	500	500	550	550
職員の資質向上事業	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
長野県補助金、松川町補助金、会費収入 等

(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