

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	高森町商工会（法人番号 1100005010017） 高森町（地方公共団体コード 204030）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①小規模事業者の経営環境の変化に応じた事業の修正・再構築、さらにこれに伴う事業計画策定支援を行い、地域の産業基盤の強化及び雇用環境の充実を目指す。</p> <p>②創業、事業承継支援を行い、地域小規模事業者数の減少抑制及び競争力強化を図る。</p> <p>③小規模事業者のDX化及びIT活用による業務効率化・生産性向上や、販路開拓による新たな需要の創出を図る。</p> <p>④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へつなげる。</p> <p>⑤多様化する小規模事業者に対し、上記を実現するために組織的な経営支援能力の向上を図る。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>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）の実施</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>①需要・顧客満足度調査の実施</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①経営分析を実施</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>①事業計画策定支援の実施</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>①事業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）を実施</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>①展示会・商談会の出展支援（BtoB）</p> <p>②「ITセミナー」後の実行支援</p>
連絡先	<p>高森町商工会 〒399-3103 長野県下伊那郡高森町下市田 2971-7 Tel：0265-35-2254 FAX：0265-35-8132 E-mail：tsci@takamori-sci.com</p> <p>高森町 〒399-3193 長野県下伊那郡高森町下市田 2183-1 高森町 産業課 TEL：0265-35-9405 / FAX：0265-35-8294 E-mail：sangyou@town.nagano-takamori.lg.jp</p>

(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

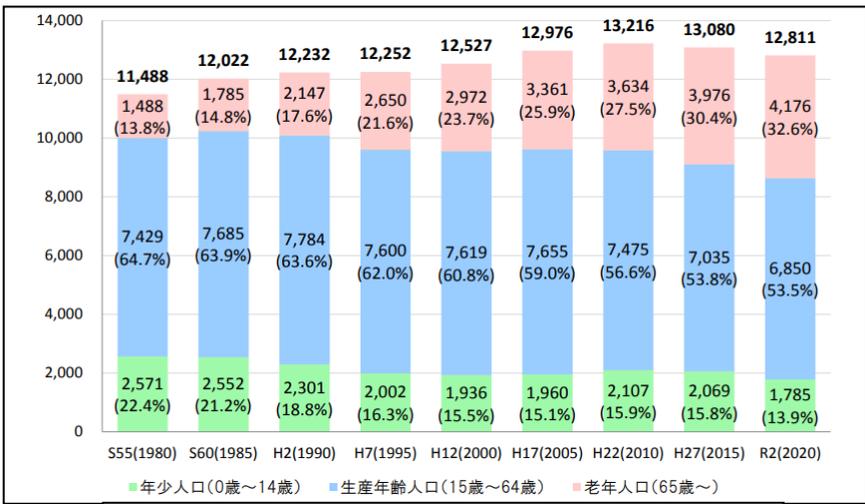
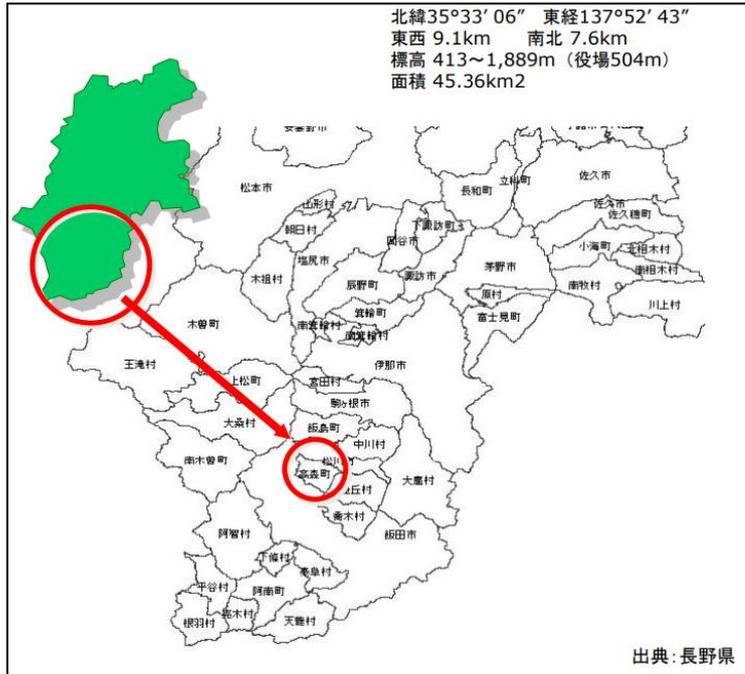
①現状

高森町（以下、当町）は長野県の南部に位置し、面積が 45.36 km²、愛知県の J R 名古屋駅まで中央自動車道の高速バスで約 2 時間、中部国際空港（セントレア）まで車で約 2 時間 30 分、岐阜県の J R 中津川駅まで車で約 1 時間 30 分という距離にあり、地勢的には中央アルプスと南アルプスに囲まれ、天竜川がその間を流れている「伊那谷（いなだに）」地域の中にあり、天竜川の西岸に広がる段丘の町である。

全国でも有名な干し柿「市田柿（いちだがき）」発祥の地であり、農業が盛んで、季節に応じた種類豊富な果物や野菜が生産されるほか、工業団地が 2 つ、大型商業施設が 3 つあるなど、農・商・工がバランスよく発達している。

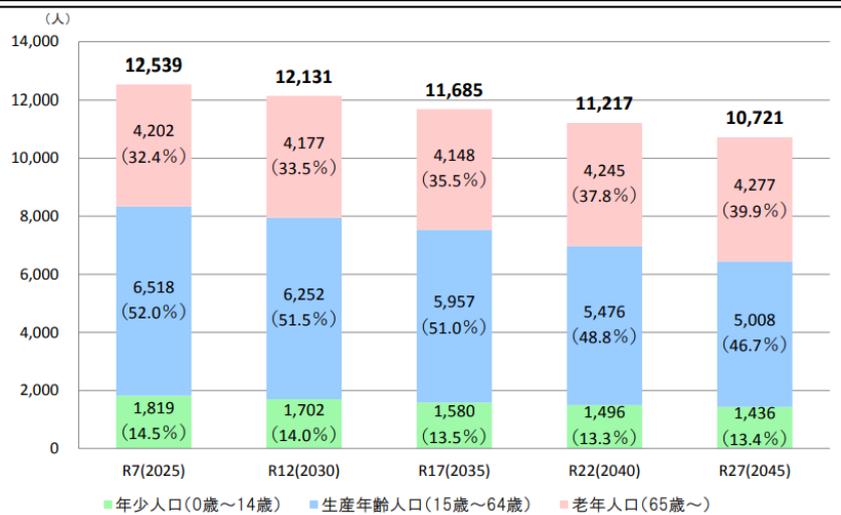
高森町商工会（以下、当会）は、当町唯一の商工団体である。

令和9年の開業に向けたリニア中央新幹線の長野県駅（隣接する飯田市に敷設予定）、また三遠南信自動車道が完成に向けて急ピッチで進められており、その経済効果に産業界から大きな期待がかかっている。同時にそれを見据えた地域づくりが必要となっている。



高森町【人口の推移】（出典：総務省「国勢調査」）

当町の人口推移は 12,811 人（令和 2 年 9 月末時点）であり、国税調査の結果を基に人口推移を見ると平成 22 年（2010 年）の 13,216 人をピークに減少傾向に転じている。年齢別の推計を見ると年少人口と生産年齢人口が減少し、高齢人口が増加している。



国立社会保障・人口問題研究所による当町の人口予測は、2030年に12,131人、2040年には11,217人まで減少する予測となっている。

年齢別の予測を見ると年少人口と生産年齢人口が減少傾向にあり、老年人口も2040年以降増加傾向になる。

高森町【人口の予測】(出典: 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」)

【業種別の商工業者数(小規模事業者数)の推移】

	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28年									
事業所数	70	68	2	122	54	35	119	28	498
小規模事業所数	68	53	2	78	40	15	89	24	369
令和3年									
事業所数	66	73	3	109	51	39	135	36	512
小規模事業所数	63	55	3	66	45	15	105	24	353
増減(R3年-H28年)									
事業所数	△4	5	1	△13	△3	4	16	8	14
増減割合	△5.7%	7.4%	50%	△10.6%	△5.6%	11.4%	13.4%	28.6%	2.8%
小規模事業所数	△5	2	1	△12	5	0	16	0	△16
増減割合	△7.4%	3.8%	50%	△15.4%	12.5%	0%	17.9%	0%	△4.3%

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

当町の総合計画である「高森町 第7次振興総合計画 なりたいあなたに会えるまち」では、日本一のしあわせタウン高森を目指し、令和27年(2045年)の目標人口を11,200に設定するとともに、11の分野に18の施策を掲げている。中でも「分野G: 経済的自立の実現」内の「施策2: 「栄える、引きつぐ営み」商工業を応援」では、商工業者の事業継続(単に個々の存続ではなく、集合体として変化に対応できている状態)が目的として掲げられており、基本方針として起業の促進と起業者の伴走型支援、事業継承の支援、農商工の連携・6次産業化・観光(誘客と賑わいづくり)等による地場産業の可能性や活力の向上、町内小中学生を対象とした企業訪問・キャリア教育の実施による人材確保といった基本方針を当会と綿密な情報共有と協働によって実施することが定められており、当会の活躍が期待されている。

また同分野の「施策: 3 「働く=楽しい」活躍のチャンスを誰にでも」では、町内事業者への働き方改革推進が掲げられており、当会が町内小規模事業者へ働きかけを行っていくことが想定される。

②課題

現在、当町では、大型商業施設への消費購買力の集中や、地区内事業者の高齢化による廃業などにより、小規模事業者の減少が進んでいる。当町の商工業者数（令和3年6月1日時点）は、512者あり、その内小規模事業者数は353者で全体の68.9%を占めている。5年前（平成28年）との比較では、商工業者全体で14者の増加となっているが、小規模事業者は16者の減少となっており、小規模事業者の厳しい状況がうかがえる。

その大きな理由として、小規模事業者の経営者の高齢化と後継者不足があり、毎年廃業する事業所が多いこと、また商圈・サービスが当町内のみに限定的である事業者が多く、地域の高齢化や人口減少の影響を受けやすいことも要因となっている。

当町の産業別の課題は以下の通りである。

【建設業】

建設業は66事業所あり、その内小規模事業者は63事業者であり、95.4%を占めている。

住宅建築業から土木施工業まで業態は様々であるが、当地域へのリニア中央新幹線開通に向けた敷設工事や再開発、住宅・店舗の移転工事にて活況であるが、リニア関連工事終了後の工事受注量の激減を受けた過当状態が予見され、他地域への進出による商圈の拡大や他社との差別化による独自性の発揮、自社の強みを生かした顧客ニーズの獲得が課題である。

また就労者減少による担い手減少への対応にも課題を抱えている。

【製造業】

製造業は73事業所あり、その内小規模事業者は55事業所で75.3%を占めている。元請として事業を展開している事業者は少なく、ほとんどが下請事業者である。新型コロナウイルス感染拡大初期のサプライチェーン停止による原材料の未入荷による操業縮小の反動を受け、一時期は好調であったが、一転供給過多となり、現在は受注量が減少している。また燃料費の高騰や原材料高騰といった製造コストの増大も追い打ちをかけている。

利益確保のための価格転嫁や高付加価値化、新規取引先獲得による受注量の回復が課題となっている。

【小売業】

小売業は衣類、精肉、家電、酒類等販売で91事業所存在しており、その内小規模事業者は57事業所で62.6%を占めている。町内に商店街は形成されていない。

町内には大規模小売店が3店舗存在し、年間商品販売額の約8割を占めており、小規模小売店は常に厳しい経営を強いられている。また人口減少による地域の購買力の低下に加え、隣接の飯田市の小売店やインターネット通販サイトへの顧客の流出も深刻化しており、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。

【飲食・宿泊業】

飲食店は当町に51事業所あり、いずれの事業者も新型コロナウイルス感染拡大の影響により低迷している状況であったが、5類移行後は、コロナ禍でもテイクアウト事業やメニュー開発を積極的に行っていた事業者や独自のコンセプトを打ち出し差別化を図った事業者とそうでない事業者とで二極化が加速しており、独自性や商品・サービスの強みの発揮が課題である。

また従業員確保に苦慮している事業者も見受けられ、働き手の確保も課題である。

宿泊業は2事業所あるが、リニア中央新幹線開通後の大手ホテルチェーン等の近隣への進出も予見されるため、独自性の発揮が課題となっている。

【その他サービス事業】

当町には生活関連サービス業をはじめとしたその他のサービス業が135事業所存在するが、景気動向に大きく左右される為、安定した経営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在り方

①10年程度の期間を見据えて

当町の小規模事業者を取り巻く環境は、高齢化・人口減少・人材不足・消費者ニーズの変化等により厳しい状況にある。このような中、小規模事業者の持続的発展のためには、事業承継や創業の支援により、小規模事業者数の減少を最小限に抑えるとともに、個々の小規模事業者の経営課題に応じたきめ細やかな伴走型支援を行い、収益力の向上を促し、経営力の強化を図ることが重要である。

特にこの10年でリニア中央新幹線や三遠南信自動車道の開通により、周辺環境は劇的に変化すると予測され、小規模事業者も変化の波に呑まれることとなる。その中で、変化の波をチャンスと捉え、DX化による業務の効率化による人手不足解消や生産性向上を図り、消費者ニーズに応えた新商品・サービスの開発を行い、SNS等を活用し広く情報発信することで独自の強みを発揮し、商機に変えていく必要がある。

②高森町振興総合計画との関連性

「高森町第7次振興総合計画」の分野Cでは、「魅力発信と地域づくりの実現」を掲げ、関係人口増により地域イノベーションを発生させ、産業振興につなげることを目的としている。基本方針として、当町への移住・定住のために産業の担い手として多様な就業先のあっせんが挙げられており、当会の小規模事業者支援による雇用拡大や事業承継、創業支援による産業の担い手づくりに連動性・整合性がある。

また分野Gでは「経済的自立の実現」を掲げ、「生産性の向上や人材の流入を図るため、官民が連携し、誰もが安心して、生き生きとして働くことができる職場・地域づくりを進める。」、「中小企業の先端設備等の導入を促進し、生産性向上を目指す。」が目的とされ、基本方針として、起業の促進と起業者の伴走型支援の継続および事業承継の支援や農商工連携・6次産業化・観光等による地場産業の活力や可能性の向上、小中学生を対象とした企業訪問、キャリア教育の実施による人材確保が挙げられており、当会との連携、協働が謳われている。当会の創業支援や事業承継支援、小規模事業者の独自の強み発揮への支援による地場産業の活性化に連動性・整合性がある。

③商工会としての役割

当町の事業者の約68.9%を占める小規模事業者は経営基盤が脆弱な場合が多く、当会としては経営分析、事業計画策定、販路開拓支援等により経営力強化を後押しするとともに、創業支援を通じた新たな地域産業の担い手育成に注力していかなければならない。

また小規模事業者の競争力強化や人材不足解消を図る上で、IT化やデジタル技術の活用といった新たな取組に対する重要性も今後ますます高まっていくことから、経営指導員等の支援スキル向上を図ることにより、多面的に小規模事業者の経営課題を解決し、持続的な経営発達を支援できる体制を構築していく必要がある。

特に今後の都市部との交通網接続による環境変化に備えた独自性の発揮のための大胆な事業再構築や新商品、新サービス開発、技術や人材を引き継ぐための事業承継支援についても「経営支援センター南信州北部エリア※」での広域支援体制を活用するとともに、専門家や関係機関と連携しながら取り組んでいくものとする。

※経営支援センター南信州北部エリア

南信州北部エリアの5つの商工会（豊丘村商工会、大鹿村商工会、喬木村商工会、松川町商

工会、当会)で構成する経営支援グループである。

(3) 経営発達支援事業の目標

前述の(1)、(2)を踏まえ、小規模事業者の自走化を促し、各種支援を通じて各種支援を通じて独自の強みを発揮し、市場での競争力を高め、都市部との交通網接続による環境変化に備えるとともに、地域の交流人口を効果的に増加させることで地域活性化及び持続的な経営を推進する。

そのため、以下の目標を掲げて伴走型支援に取り組み、個社の魅力を向上させ、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す。

- ① 小規模事業者の経営環境の変化に応じた事業の修正・再構築、さらにこれに伴う事業計画策定支援を行い、地域の産業基盤の強化及び雇用環境の充実を目指す。
- ② 創業、事業承継支援を行い、地域小規模事業者数の減少抑制及び競争力強化を図る。
- ③ 小規模事業者のDX化及びIT活用による業務効率化・生産性向上や、販路開拓による新たな需要の創出を図る。
- ④ 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へつなげる。
- ⑤ 多様化する小規模事業者に対し、上記を実現するために組織的な経営支援能力の向上を図る。

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6年4月1日～令和11年3月31日)

(2) 目標達成に向けた方針

- ① 小規模事業者の経営環境の変化に応じた事業の修正・再構築、さらにこれに伴う事業計画策定支援を行い、地域の産業基盤の強化及び雇用環境の充実を目指す。

小規模事業者の外部環境・内部環境の分析を行い、顕在化した経営課題を解決するために計画的な事業経営の推進とともに実現可能性の高い事業計画策定支援を実施する。さらに事業計画策定後のフォローアップ支援まで一貫して行い、収益力強化を図り、従業員の賃上げや地域の雇用創出につなげ、地域経済の活性化に寄与する。

- ② 創業、事業承継支援を行い、地域小規模事業者数の減少抑制及び競争力強化を図る。

「アントレプレナー支援相談室※」による積極的な創業支援を実施し、ビジネスモデルの確立や経営計画の策定を中心に創業希望者を開業に至るまで伴走型で支援する。同時に、廃業による事業者現象対策として、長野県事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫と連携した事業承継支援を実施し、円滑な事業承継と魅力的な事業の持続的発展を推進する。

※アントレプレナー支援相談室

当町産業課、当会、長野県信用保証協会飯田支店が連携して産業競争力強化法に基づき、経営ビジョンの策定やビジネスモデルの検討、経営計画の策定といった開業に至るまでに必要な支援を相談室形式で総合的に実施している。

③ 小規模事業者のDX化及びIT活用による業務効率化・生産性向上や、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IT活用に関しては、小規模事業者のDXに関する意識の醸成や基礎知識を習得させること、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ことを目的にIT 関連セミナーを開催する。またセミナーを通じて、DX化による業務効率化やITを活用した販路開拓（ホームページ制作、EC 販売、SNS の活用等）に取り組む事業者に対しては、経営指導員や専門家派遣等による個社支援を実施し、成果に繋がるまで伴走型で支援を行う。

④ 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へつなげる。

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営力再構築伴走支援に基づき、経営者や従業員との対話と傾聴を通じて課題を引き出すことにより、経営者や従業員に納得感や腹落ち感が生まれ、主体的に課題解決へ取り組むことが出来るように寄り添いながら促し、小規模事業者が自己変革していくきっかけを支援する。

⑤ 多様化する小規模事業者に対し、上記を実現するために組織的な経営支援能力の向上を図る。

伴走型支援においては、経営課題がより複雑化、多様化していることから各分野の専門家と連携し課題解決を図るとともに、それら知識やノウハウを吸収し個人の支援能力向上に努めつつ、支援情報等のデータは個別に集約・蓄積し、組織全体で共有できる仕組みを構築することで支援体制の強化を図る。

また長野県商工会連合会の上席専門経営支援員※や長野県よろず支援拠点や他支援機関、専門家との情報交換を通じて支援ノウハウ等の情報共有を図るとともに、内部、外部問わず小規模事業者支援に活かせる研修会やセミナー等に積極的に参加し、通して得た個々の職員が持つ知識・経験・ノウハウを共有し、組織として有効活用できるような仕組みを構築することで、個人力、組織力の両輪を強化し、小規模事業者支援の中核機関としての役割を遂行する。

※長野県商工会連合会 上席経営専門指導員

長野県商工会連合会が設置する内部雇用専門家である。7 の専門分野に 7 人の上席専門経営支援員が配置されており、商工会と連携して、高度専門的な経営課題に対応している。

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・再構築を行うためには、まずは外部環境の変化を捉える必要がある。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、分析・公表が十分でなく、小規模事業者にそのデータが届いていなかったという現状がある。

【課題】

収集したデータの分析・公表ができていなかったため、今後は地域経済分析システム（RESAS）を活用し、地域の経済動向を分析し、広く小規模事業者に提供する必要がある。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10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（国が提供するビッグデータの活用）
目的	地域の小規模事業者が町内の状況（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）の内容のなかで、地域の小規模事業者を活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。
調査を行う項目	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 等
調査の手段・手法	経営指導員が外部専門家と連携し、RESAS 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し、事業者が見やすいレポートにまとめる。

(4) 調査結果の活用

調査報告は当会ホームページで公表し、広く管内事業者に周知。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】

本計画では、地元客向け及び観光客向けの販売強化を目標としている。これを実現するためには、小規模事業者が社会情勢や消費者ニーズを捉えた上で事業展開を行う必要があるが、当会ではこれまで消費者ニーズの把握に資する支援を実施できていなかった。

【課題】

新たに、個社の商品・サービスについて、顧客満足度や消費者の声を聞くような調査の支援を行う必要がある。また調査の結果をもとに、新商品・サービスの開発や既存商品・サービスのブラッシュアップを行い独自の強みを発揮することが課題である。

(2) 目標

項目	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
需要・顧客満足度調査実施事業者数	-	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	小規模事業者はプロダクトアウトでの販売傾向が強く、マーケットインでの商品・サービス等を市場に投入する認識が弱い。また経営資源の不足からマーケット調査が不十分であることが多い。

対象	小規模事業者（主に小売・飲食・サービス業）の顧客に対して需要・顧客満足度調査を実施する。特に今後のリニア中央新幹線や三遠南信自動車道の開通により周辺環境や消費者ニーズが大きく変化することが見込まれる事業者の商品、サービス（お土産、お菓子、飲食店のメニュー、観光客向けのサービス）を重点的に支援する。 調査を実施することで当該事業所の強み・弱み、ニーズや改善点等を把握し、新商品開発や既存商品・サービス等のブラッシュアップを行う。
調査の項目	利用頻度、事業者を知ったきっかけ、個別項目と全体の満足度、満足な点・不満な点等、調査を実施する事業者ごとに項目を設定する。
調査の手段・手法	事業計画策定中または策定を予定している小規模事業者に対して、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。作成した調査票は各事業者が普段の営業活動の一貫で配布し、回収については事業者または外部機関にて行う。
サンプル数	20人/1事業所
分析の手段・手法	回収した調査票を基に経営指導員が外部機関や専門家等と連携し分析を行い、報告書を作成し、フィードバックを行う。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品・サービス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。

(4) 調査結果の活用

調査結果は、経営指導員等が当該事業所に直接説明する形でフィードバックする。報告書にある顧客の声を活用することで、新商品開発や既存商品・サービス等のブラッシュアップを行い、独自の強み発揮の礎とする。また事業計画策定時の資料としても活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の事業の修正・再構築のためには、事業者自身が自社の現状（経営状況）や取り組むべき課題を正しく把握することが重要である。当会ではこれまでも経営分析を支援してきたが、事業計画の策定支援の際や融資の支援の際に部分的に実施するに留まるなど、表面的な分析もみられた。

【課題】

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（財務分析と非財務分析の双方）を実施することが課題である。また経営分析を広く提供し、多くの事業者が自社の現状を把握できるようにする必要がある。

(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ヶ年計画において、町内小規模事業者（約350者）の15%に当たる52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ヶ年で94者の経営分析を目標値と設定する。

項目	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
経営分析事業者数	16者	17者	18者	19者	20者	20者

また対象となる事業者の選定にあたっては、掘り起しによって気づきを得た意欲的な小規模事業者を対象とし、経営分析支援を起点に事業計画策定支援や計画策定後の実施支援につなげていく。

加えて経営者の高齢化や後継者不足が深刻化しているため、創業者や事業承継希望者へも働きかけ、支援を行い、地域小規模事業者数の減少抑制及び競争力強化を図る。

(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。
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、補助金支援等の個社支援や創業、事業承継相談の際に経営分析を提案する。
分析の手段・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・資料提供を基に実施する。また経営指導員等のみでは十分な分析を行うことが出来ない場合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し、分析に当たっては対話と傾聴を通じて本質的な課題を抽出し、事業者の状況に合わせて経済産業省の「ローカルベンチマーク」やソリマチ(株)の会計ソフト「MA-1」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、弱み、事業者を取り巻く外部環境の機会、脅威をSWOT分析やビジネスモデルキャンバスのフレームで整理する。
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、仕入れ先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産等） 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活用の状況、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を通じて実施する。

(4) 分析結果の活用

- ・経営分析の結果は、当該事業者にフィードバックする。また経営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、経営指導員等が解決策を提案する。専門的な経営課題の場合は、専門家派遣等により解決を図る。
- ・分析結果は、データベース化し、内部共有することで、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】

小規模事業者の事業の修正・再構築を実現するためには、事前に事業計画を策定し、事業を実施することが重要である。当会ではこれまでも各種補助金の申請支援や経営革新計画の申請支援、アントレプレナー支援相談室での創業支援を通じて、事業計画策定支援を行ってきたが、支援の内容をみると、経営の方向性（事業の修正や再構築等）にまで踏み込んだ支援が来ていなかったケースが多い。

またITセミナーに関しては、南信州北部エリアでの合同開催でのDX化による業務効率化や

人手不足解消に関するセミナー開催を実施している。

【課題】

経営の方向性（事業の修正や再構築など）にまで踏み込んだ事業計画の策定支援を行うことが課題である。

また IT セミナーに関しては、当会単独での開催が出来ておらず、開催地が当町以外の商工会の場合もあり、経営資源の乏しい小規模事業者には時間的、距離的制約から参加がしにくい状況であることに課題がある。

(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、事業計画終了年度までに経営分析件数の 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 に向けた IT セミナーを行い、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 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
事業計画策定事業者数	5 者	6 者	7 者	8 者	9 者	10 者
IT セミナーの開催回数	-	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	「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 セミナーを開催する。
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> 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 創業や事業承継によって事業計画策定支援を必要とする者 等
対象事業者の掘り起こし	<ul style="list-style-type: none"> 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。 創業希望者の創業支援時に事業計画策定支援を実施する。 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。いずれの方法による場合でも、事業者が自社の強み・弱み等の気づきを得、現状を正しく認識した上で、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、対話と傾聴を通じて最適な意思決定による事業計画策定のサポートを行う。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、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や IT 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 IT セミナーを実施する。

・ IT セミナー

対象事業者	全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や巡回、窓口相談等で IT ツール導入効果が高いことが見込まれる事業者に対しては個別に周知を行う。
募集方法	チラシ・HP・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支援員、IT 専門家、地元 IT 事業者を想定
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。 (DX 総論、各種 IT ツール (クラウドサービス、AI チャットツール等) や具体的な活用事例、SNS 活用による情報発信、EC サイト利用法 等
想定参加者数	8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、事業計画策定後の実施支援が不十分であり、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】

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、定期的にフォローアップを実施し、事業計画を実行する上で発生した経営課題等に対し、事業者と一緒に解決を図る必要がある。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増加の実現が課題である。

(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。

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6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
フォローアップ対象事業者数	5者	6者	7者	8者	9者	10者
頻度 (延べ回数)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (24回)	四半期毎 (28回)	四半期毎 (32回)	四半期毎 (36回)	四半期毎 (40回)
売上高増加事業者数	-	3者	3者	4者	4者	5者
経常利益増加事業者数	-	3者	3者	4者	4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を対象）
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すべての事業者
支援内容 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。

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】

小規模事業者が地域を取巻く高齢化、人口減少の中で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、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、単独での取組は限界がある。

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はあるものの、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した開拓を始めとしたDX化に向けた取り組みが進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。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支援等の支援が出来ていなかった。

【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

小規模事業者が単独で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。展示会への出展や特に、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、「ITセミナー」後の実行支援を実施する。

(3) 目標

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	-	4者	5者	6者	9者	10者
成約件数/者	-	1件	1件	1件	2件	2件
②「ITセミナー」後の実行支援 事業者数	-	4者	4者	4者	4者	4者
(BtoBの場合) 成約件数	-	1者	1者	1者	1者	1者
(BtoCの場合) 対象商品・サービス 売上増加率	-	10%	10%	10%	10%	10%

(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 (BtoB)
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、主に以下の展示会への出展支援を行う。 ・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（当町と同じ長野県南信地域） 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なっている。前回の令和4年10月の開催では、出展企業数 390 社・団体、来場者数 14,553 名の実績があり、令和5年10月の開催では、目標来場者数を 15,000 人としている。
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、当会での共同出展形式にて出典を行う。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、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。

②「ITセミナー」後の実行支援 (BtoB、BtoC)

事業名	「ITセミナー」後の実行支援 (BtoB、BtoC)
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、自社独自ではITの利活用が難しい事業者に対しオーダーメイド型の支援を実施し、新規取引先の獲得を目指す。
支援対象	小規模事業者（業種問わず）※ITセミナー参加者を重点的に支援
訴求対象	各事業者の対象訴求相手
支援内容	ITを活用した販路開拓といっても、実施したい内容は各事業者で異なる。そこで、各事業者の実施したい内容を基にオーダーメイド型の支援を実施する。具体的には、『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施する「ITセミナー」において紹介したITによる販売促進の方法（ホームページの作成、ECサイト構築、SNSの活用等）から事業者が選択した内容について、経営指導員等やIT専門家によるハンズオン支援を実施する。
支援の 手法・手段	「ITセミナー」において、ITを活用した販路開拓を行いたい事業者を掘り起こす。その後、経営指導員等やIT専門家による支援を実施する。支援にあたっては、ITを活用した販路開拓に関する事業計画を策定し、事業計画に沿ったIT導入～運用支援を行う。これらの支援により新規顧客の獲得を目指す。

期待効果

BtoB の場合：新たな取引先の獲得を狙う、BtoC の場合：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能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】

現在、当会の代表的な事業のみ定性・定量両面から評価を行い、当会の監査会にて評価・見直しを実施している。

【課題】

当会の監査会では、経営発達支援計画におけるすべての事業の事業評価が行われておらず、当町産業課の人員も参加していない。外部専門家を交えた評価委員会を組織し、評価・見直しを継続しながら経営発達支援事業の計画目標達成のため、PDCA サイクルをしっかりと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 サイクルを回す仕組みを構築する。
事業評価の手段・手法	<p>①毎月末に法定経営指導員等が主体となり、事業の進捗状況について管理を行う。</p> <p>②毎年度末に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。</p> <p>③評価委員会は当町産業課、当会正副会長、監事（うち外部有識者としての税理士1名）、法定経営指導員にて実施するものとする。</p> <p>④評価法は「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。</p> <p>⑤評価結果は当会のHP 及び会報へ掲載（年1回）し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。</p> <p>⑥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。</p> <p>【事業推進並びに事業評価にかかる PDCA サイクル】</p> <pre> graph TD P["(P) 評価委員会で当該年度の事業計画及び目標設定"] --> D["(D) 経営発達支援事業の各事業の実施"] D --> C["(C) 評価委員会での評価及び見直し"] C --> A["(A) 評価委員会においての評価及び見直し項目を活かした次年度計画検討及び評価の公表"] A --> P </pre> <p>（A）評価委員会においての評価及び見直し項目を活かした次年度計画検討及び評価の公表</p> <p>（C）評価委員会での評価及び見直し</p> <p>（D）経営発達支援事業の各事業の実施</p> <p>（P）評価委員会で当該年度の事業計画及び目標設定</p> <p>当会総代会での事業計画及び目標の承認</p>

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】

現在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といった専門家派遣への同行を行い、支援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為には、補助員、記帳支援職員等も含めた組織全体の支援力向上が必要である。このために補助員等も含めた資質向上、OJT等を実施することが課題である。また多様化、高度化する小規模事業者の課題解決のため、内部・外部問わず小規模事業者支援に活かせる研修会やセミナー等に積極的に参加し、資質向上や情報収集に努める必要がある。

(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、記帳支援職員
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	<p>【小規模支援法改正により新たに求められる能力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <p>【近年の支援環境の変化に対して求められる能力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<p>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支援職員等も含めて積極的に参加する。</p> <p>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商工会職員研修会といった上部団体等が主催する研修に参加する他、当会独自（もしくは近隣商工会と合同）で外部講師を招聘し、「経営支援能力向上」、「事業計画策定能力向上」、「販路開拓支援能力向上」のようなテーマで職員研修会を開催する。もしくは、上記テーマに類似する外部セミナー等の情報を収集し、受講することで資質向上を図る。</p> <p>イ. DX に向けた IT・デジタル化の支援資質向上について 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・研修会や小規模事業者の経営力向上に資することが見込まれる IT ツールの実演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。</p> <p><DX に向けた IT・デジタル化の取組></p> <p>A. 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</p>

	<p>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</p> <p>B. 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</p> <p>C. その他の取組 オンライン経営指導の方法 等</p> <p>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 当会独自（もしくは経営支援センター南信州北部エリア合同）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力向上」のようなテーマで職員研修会を開催もしくは、上記テーマに類似する外部セミナー等の情報を収集し、受講することで資質向上を図る。</p>
--	---

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	<p>ア. OJT 制度 長野県商工会連合会の上席専門経営支援員と経営指導員、経営指導員とその他職員などが 18 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。</p> <p>イ. 職員間の定期ミーティング 当会内の朝礼、月 2 回の経営支援センター南信州北部エリアにおける検討会議の中で、研修内容や支援状況を共有する。具体的には、OJT や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。</p> <p>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。</p>

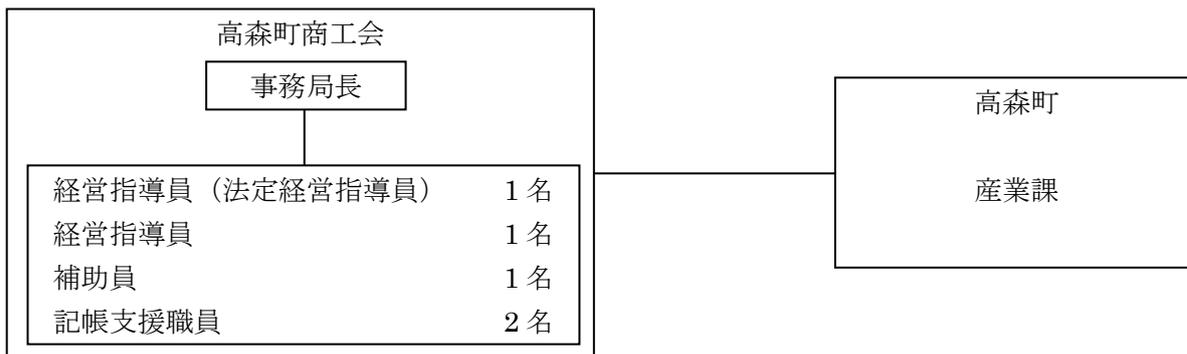
(別表2)

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7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)



(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：勝野 鷹矢

■連絡先：高森町商工会 TEL. 0265-35-2254

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施に係る情報提供及び助言を毎月1回、職員会議の際に行う。また、目標達成に向けた進捗管理は四半期に1回開催の事業推進会議で行うとともに、年度末には事業評価を実施し、事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会/商工会議所

〒399-3103

長野県下伊那郡高森町下市田 2971-7

高森町商工会

TEL : 0265-35-2254 / FAX : 0265-35-8132

E-mail : tsci@takamori-sci.com

②関係市町村

〒399-3193

長野県下伊那郡高森町下市田 2183-1

高森町 産業課

TEL : 0265-35-9405 / FAX : 0265-35-8294

E-mail : sangyou@town.nagano-takamori.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)

	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
必要な資金の額	2,700	2,710	2,750	2,800	2,850
○地域経済動向調査	50	50	50	50	50
○需要動向調査	200	200	200	200	200
○経営状況分析	200	200	200	200	200
○事業計画策定支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○事業計画策定後の実施支援	300	310	350	400	450
○新たな需要の開拓に寄与する事業	450	450	450	450	450
○職員の資質向上事業	500	500	500	500	500

(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、手数料収入、受託事業費、参加者負担金等

(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。

