

経営発達支援計画の概要

実施者名	阿南町商工会(法人番号 7100005010036) 壳木村商工会(法人番号 6100005010037) 天龍村商工会(法人番号 4100005010039) 下條村商工会(法人番号 3100005009528) 泰阜村商工会(法人番号 1100005010041)	阿南町(地方公共団体コード 204048) 壳木村(地方公共団体コード 204129) 天龍村(地方公共団体コード 204137) 下條村(地方公共団体コード 204111) 泰阜村(地方公共団体コード 204145)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日	
目標	①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続のため、経営分析、需要動向調査、IT・DX化、事業計画策定の支援及び策定後のフォローアップを実施する。 ②高齢化、人口減少が進む地域であり、今後地域住民の生活を支える意味でも地域内小規模事業者が1件でも多く事業を続けていけるよう、事業承継、新規創業、第二創業支援をすすめていく。 ③巡回・窓口相談など事業者との「対話と傾聴」を実践し事業者の変革・自走化を促し地域全体の発展への取組みに繋げる。	
事業内容	3. 地域の経済動向調査に関すること ①地域経済動向調査の情報収集・提供（国が提供するビッグデータの活用） ②景気動向調査の情報収集・提供 4. 需要動向調査に関すること ①業種別需要動向調査の実施と実施結果による分析支援 5. 経営状況の分析に関すること ①小規模事業者の個別経営分析 6. 事業計画策定支援に関すること ①DX推進セミナーの開催 ②事業計画策定セミナーの開催 ③事業計画の策定支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画策定後のフォローアップ 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①展示会等への共同出展等支援の実施（BtoB） ②ホームページ・SNS活用支援（BtoC）	
連絡先	阿南町商工会 〒399-1502 長野県下伊那郡阿南町東條44-1 電話:0260-22-2203 FAX:0260-22-2253 E-mail:anan@mis.janis.or.jp 壳木村商工会 〒399-1601 長野県下伊那郡壳木村915-2 電話:0260-28-2568 FAX:0260-28-2012 E-mail:urugisho@mis.janis.or.jp 天龍村商工会 〒399-1201 長野県下伊那郡天龍村平岡914-9 電話:0260-32-2066 FAX:0260-32-2798 E-mail:tenryusk@titan.ocn.ne.jp 下條村商工会 〒399-2101 長野県下伊那郡下條村睦沢8802-2 電話:0260-27-2226 FAX:0260-27-2934 E-mail:info@shimojo-sci.com 泰阜村商工会 〒399-1801 長野県下伊那郡泰阜村3238-3 電話:0260-26-2233 FAX:0260-26-1133 E-mail:yasuoka@mis.janis.or.jp 阿南町 振興課 〒399-1511 長野県下伊那郡阿南町東條58-1 電話:0260-22-4055 FAX:0260-22-2576 E-mail:sinkou@town.anan.nagano.jp 壳木村 産業課 〒399-1689 長野県下伊那郡壳木村968-1 電話:0260-28-2311 FAX:0260-28-2135 E-mail:sangyo@urugi.jp 天龍村 地域振興課 〒399-1201 長野県下伊那郡天龍村平岡878 電話:0260-32-1023 FAX:0260-32-2525 E-mail:kanko@vill.tenryu.lg.jp 下條村 振興課 〒399-2101 長野県下伊那郡下條村睦沢8801-1 電話:0260-27-2311 FAX:0260-27-3536 E-mail:keizai@vill.shimojo.lg.jp 泰阜村 振興課 〒399-1895 長野県下伊那郡泰阜村3236-1 電話:0260-26-2111 FAX:0260-26-2553 E-mail:sinkou@vill.yasuoka.lg.jp	

(別表1)
経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標																																			
【はじめに】																																			
5商工会連携事業としての取組み理由																																			
阿南町商工会、壳木村商工会、天龍村商工会、下條村商工会、泰阜村商工会が経営発達支援事業を共同して取組む。																																			
<p>(1) 長野県下伊那郡南部地域に位置し、阿南町商工会、壳木村商工会、天龍村商工会、下條村商工会、泰阜村商工会の5商工会がある。現長野県商工会連合会と共に取り組んでいる第2期マスターplanにより、令和5年度より「経営支援センター南信州南部エリア」を形成して支援を開始している。毎月1回～4回支援状況に応じて定例ミーティングを開催し、エリア内4人の経営指導員が連携しエリア内事業者支援を実施している。また、四半期毎にエリア内全職員対象のエリア会議を開催し、OJT等による経営指導員等の資質向上に実績をあげている。</p> <p>(2) 壳木村・天龍村商工会は経営指導員1名が兼務しており、事務局長設置商工会も阿南町商工会のみである。人員と効率面からもマンパワーが不足している。5商工会が連携することで小規模商工会では実施できなかった専門的で効果的な支援や1件でも多くの事業者支援が展開できると考える。</p> <p>商工会事務局体制（常勤職員）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>阿南町</th><th>壳木村</th><th>天龍村</th><th>下條村</th><th>泰阜村</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>事務局長</td><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>経営指導員</td><td>1</td><td></td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr> <td>補助員</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr> <td>一般職員等</td><td>1</td><td></td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> </tbody> </table> <p>(3) 5商工会の小規模事業者は、高齢化と人口減少により売上は低下、後継者も育ちにくく、飯田市への消費と労働力の流出という共通の課題を抱えている。商圈、経済圏も一緒であることからエリア内4人の経営指導員が経営発達支援計画のもと共同で取り組んでいくことが事業効果をあげるのに有効と考える。</p>							阿南町	壳木村	天龍村	下條村	泰阜村	事務局長	1					経営指導員	1		1	1	1	補助員	1	1	1	1	1	一般職員等	1		1	1	1
	阿南町	壳木村	天龍村	下條村	泰阜村																														
事務局長	1																																		
経営指導員	1		1	1	1																														
補助員	1	1	1	1	1																														
一般職員等	1		1	1	1																														

1. 目標

(1) 地域の現状と課題

①地域の概要

ア. 地域の風土

阿南町商工会、壳木村商工会、天龍村商工会、下條村商工会、泰阜村商工会のある5町村の総面積は378.77km²、山間部が多く起伏が激しい地域であり、自然が豊かな地域もある。

「阿南町」

長野県最南端にあり、東は天竜川を隔てて泰阜村、西は壳木村、南は天龍村と愛知県豊根村、北は下條村と接している。

「壳木村」

北と東は阿南町、西は根羽村と平谷村、南は愛知県設楽郡豊根村に山嶺をもって隣接している。総面積は43.55km²。標高は800m~900m、1000m~1300m級の小起伏上の山稜に囲まれている。年間平均気温が10°C、最高気温は約32~33°C、最低気温は約マイナス16°~17°Cの高冷地気候である。夏季は昼夜の温度差が大きく、冬季は降雪や凍結がある。

「天龍村」

長野県の南端に位置し、村の南側は愛知県と静岡県に接している。総面積は109.44km²。93%は山岳重疊であり起伏の激しい林野である。周囲を1000m級の山脈と起伏の多い急傾斜地に囲まれている。寒暖の差が著しい内陸性気候であり年間平均気温は13.0°C、高温多湿で県下で最も温暖な地域である。

「下條村」

下條村は長野県最南端下伊那郡のほぼ中央に位置し、三遠南信自動車道天竜峡ICから車で5分の位置にある。

北には飯田市、西には阿智村、東に泰阜村、南に阿南町と隣接している。総面積は38.12km²、標高332mから828mの間に34の集落が散在、地形は下條山脈を水源にして複数の河川が東部村境に流れる天竜川に流れ下っており各集落を自然に形成されている。

気候は内陸性で、一日及び冬と夏の気温差が激しい気候である。降霜は10月下旬から4月下旬頃までで最深積雪が20cmを超えることはほとんど無い。

「泰阜村」

長野県の南部、下伊那郡の南東、天竜川の東側に位置し、西に下條村、阿南町、北東に飯田市と隣接している。東西10.8km、南北16.0km、総面積は64.59km²で、山林が86%を占めており、洪積層からなる比較的肥沃な土地の南部地域と花崗岩崩積土からなる北部地域で、19の集落が山間に点在している。居住地の標高は天竜川の河畔の320mから分外山山麓の770mと標高差が450mもあり、常緑樹と落葉樹が混在し多様な植物が楽しめる。

イ 歴史的な背景

平成15年から平成17年にかけて平成の大合併により全国的に市町村合併が進んだが、本エリアの各町村では住民アンケートや投票等によって自立の選択をした。

「阿南町」

昭和32年7月大下条村、和合村。旦開村が合併して阿南町が誕生し、さらに昭和34年4月富草村と合併して、現在の阿南町となった。

「壳木村」

歴史上に壳木の地名が現れ始めたのは室町時代の終期、江戸時代には山林需要の拡大から間伐の波が壳木にも訪れ終始幕府の直轄領いわゆる天領となった。江戸末期は上伊那の飯島代官所支配下、明治9年には長野県の直轄地となる。明治維新以降近隣の村と合併、分離を繰り返し昭和23年に和合村との分村以降壳木村として現在に至っている。

「天龍村」

明治8年満島村と鶯巣村が合併して平岡村に、福島村、坂部村、向方村、長沼松島村が合併し神原村となった。その後分離等繰り返しながら昭和27年に町村合併促進法が交付され平岡村と神原村が合併し現在に至る。明治末期から大正初期にかけて旧王子製紙の大規模伐採事業により地域内木材活況期による山林労働者等の地域定着、昭和12年に三信鉄道（現：JR飯田線）の開通に伴う工事従事者の流入、第2次大戦後当時は日本最大規模の平岡ダム工事による工事従事者の流入があったが、工事終了に伴い工事関係者の社会的減少、その後高度成長時代には若年層の都市部への流出が始まり、この状況は継続。少子高齢化が進行する中深刻な過疎状況が続いている。

「下條村」

下伊那に2社しかない式内社の大山田神社が置かれ、奈良時代より拓かれた村である。

村名は、室町時代のはじめ甲斐の国（現・山梨県）からこの地に入り、室町中期から戦国期に全盛を極めた下條氏に由来する。

江戸時代14村あった村が明治8年、合併の気運が高まり、睦沢村（むつざわむら）と陽臥村（ひさわむら）の2村となった。その後、有力町村を造成することを趣旨に県の町村合併案が策定され、これに基づき、明治22年4月1日両村が合併して現在の下條村が誕生し令和6年において135年を迎えた。

「泰阜村」

泰阜村は、縄文時代からの生活が各所の遺跡に見られ、戦国時代は時の支配領下にあつた。江戸時代には天領地としての期間が大半であり、明治維新後は、伊那県管轄に入り、同4年には筑摩県の管轄となり、同8年1月に筑摩県17ヶ村が合併して泰阜村を設立し、明治22年市町村制を経て今日にいたっている。

ウ. 地域の交通網

当地域は高齢化と人口減少、地形的な要因もあり公共交通機関の利便性が悪く、地域住民の主な移動手段は自家用車が中心となっている。東京や名古屋方面等へもJRや自車にて中央自動車道等の利用や、高速バスなどを使用しての移動となりほぼ2時間～3時間、県庁所在地である長野市には3時間以上かかる。現在工事が進んでいる東京、名古屋間開業予定のリニア中央新幹線や三遠南信自動車道の全線開通により、大都市との距離が縮まり、流動人口の増加や新たな産業創出による創業者も増加することを期待していたが、リニア中央新幹線においては予定されていた2027年開業は断念、2034年以降の開業延期と発表、三遠南信道は一部区間が開通しているが全面開通時期は未定である。

「阿南町」

日常生活を送るために通院・通学・買い物・人との交流など自由にできる交通環境が

必要だが、本町は広大な面積の中に集落が点在している状況であるため全てをカバーすることはできていない。また、JR 飯田線や南部公共バスの便数も限られている状況の中、主要な交通手段は自家用車であるが、高齢者や学生などには公共バスが欠かせないものとなっている。

「壳木村」

村内には国道 418 号が東西に延びているが主要国道 151 号、153 号はそれぞれ峠を越えて通じている。公共交通機関は路線バスが JR 温田駅行きとして 1 日 2 本のみで自家用車での移動が主な交通手段となっている。

「天龍村」

村のほぼ東西を走る国道 418 号と南北を走る県道 1 号線が幹線道となっておりこれを基軸に村道網が整備されている。交通機関は JR 飯田線が南北に縦断し村内に駅が 5 つある為、村域や周辺市町村、愛知県豊田市を結んでいる。村内は村営バスが運行、隣接する飯田市南信濃方面には乗合タクシーが運行している。

「下條村」

村外と結ぶ交通網は、国道 1 路線、県道 3 路線、林道 1 路線、鉄道 1 路線があるが、実質的には村内を南北に横断し、飯田・阿南方面と結ぶ国道 151 号 1 本に集中している。阿智村一下條村－泰阜村と結ぶ天竜公園阿智線(県道 64 号線)は、平成 27 年度に阿智村伍和工区が改良され、村内道の駅・温泉を中心とした観光拠点などのアクセスに重要な役割を負っている。2023 年 1 月には国道 151 号の粒良脇トンネルが開通。旧トンネルは道幅が狭く大型車のすれ違いも困難であったが、開通により時間短縮・交通の安心安全・利便性の向上が図られた。

「泰阜村」

泰阜村の南北に貫通する主要道路、県道 1 号線が一部を残し 2 車線道路に改良されている。2017 年には南宮トンネルが開通しており、南北をつなぐ道路が 2 車線となり移動がスムーズになった。南信州広域連合会及び、南信州地域交通問題協議会が設定する南信州公共交通システムが運行する南部公共バスが泰阜村温田駅を発着し阿南町、下條村を経由し飯田市へつながる線と阿南町や壳木村に向かう線の 2 本が通っている。また、福祉バスが週 5 日の運行をしているが、村内公共交通機関の衰退が進んでいる。

エ. 人口の推移

国勢調査によると 5 町村共に人口が減少しており歯止めがかからない状況である。若者の村外への流出と出生率の減少による少子化と減少傾向にある。これに伴い年々高齢化率も上昇、天龍村では 6 割以上高齢者が占めるという比率の高さとなっている。

阿南町	平成 22 年	平成 27 年	令和 2 年	令和 6 年
総人口	5, 455	4, 962	4, 299	3, 888
65 才以上	2, 180	2, 093	1, 953	1, 848
高齢化率	40.0%	42.2%	45.4%	47.9%
壳木村	平成 22 年	平成 27 年	令和 2 年	令和 6 年
総人口	656	575	548	485
65 才以上	293	259	260	227
高齢化率	44.7%	45.0%	47.4%	48.0%

天龍村	平成22年	平成27年	令和2年	令和6年
総人口	1, 657	1, 365	1, 178	1, 031
65才以上	896	806	732	637
高齢化率	54.1%	59.0%	62.1%	61.8%
下條村	平成22年	平成27年	令和2年	令和6年
総人口	4, 200	3, 851	3, 545	3, 313
65才以上	1, 202	1, 231	1, 246	1, 227
高齢化率	28.6%	32.0%	35.1%	37.0%
泰阜村	平成22年	平成27年	令和2年	令和6年
総人口	1, 910	1, 702	1, 542	1, 400
65才以上	716	680	650	618
高齢化率	37.5%	40.0%	42.2%	44.1%
5町村合計	平成22年	平成27年	令和2年	令和6年
総人口	13, 878	12, 455	11, 112	10, 117
65才以上	5, 287	5, 069	4, 841	4, 557
高齢化率	38.1%	40.7%	43.6%	45.0%

※令和2年までは国勢調査結果より、令和6年は長野県人口異動調査(年齢別人口)より

オ. 産業構造の推移

「阿南町」

全体でみると平成25年度は292事業所が令和5年度には247事業所と45事業所減少している。建設業、卸・小売業、サービス業が大きく減少している。人口減少、事業者の高齢化による廃業が主な原因である。

	建設業	製造業	卸売・小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計
H25	75	27	83	22	63	22	292
H30	71	24	84	22	62	33	296
R5	59	23	68	18	50	29	247

※阿南町商工業者数(長野県商工会連合会商工会実態調査より)

「壳木村」

全体でみると平成25年度は65事業所が令和5年度には53事業所と12事業所減少している。業種による極端な減少はないが、規模の小さい村のため、事業者数も少ない。そのため事業者の廃業が村内におよび影響は大きい。人口減少、事業者の高齢化と後継者不在による廃業などが原因と思われる。

	建設業	製造業	卸売・小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計
H25	7	6	17	13	14	8	65
H30	6	4	14	14	13	5	56
R5	6	5	14	11	13	4	53

※壳木村商工業者数(長野県商工会連合会商工会実態調査より)

「天龍村」

全体でみると平成25年度は108事業所、令和5年度には73事業所と10年間で35事業所減少している。建設業、卸小売業、飲食宿泊業は大きく減少、人口減少による需要の減少や事業者自体の高齢化、後継者不足が主な要因である。

	建設業	製造業	卸売・小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計
H25	23	9	36	17	17	6	108
H30	29	9	24	9	14	8	93
R5	16	7	20	9	12	9	73

※天龍村商工業者数(長野県商工会連合会商工会実態調査より)

「下條村」

全体でみると平成25年度が160事業所で令和5年度が131事業所と10年間で31事業所減少している。特に製造業、卸売・小売業の事業所が減少。高齢化・後継者不足による廃業が主な要因である。

下條村	建設業	製造業	卸売・小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計
H25	49	21	41	14	27	8	160
H30	40	21	35	14	16	15	141
R5	41	8	29	14	24	15	131

※下條村商工業者数(長野県商工会連合会商工会実態調査より)

「泰阜村」

全体でみると平成30年度が85事業所で令和5年度が74事業所と5年間で11事業所減少している。特に飲食・宿泊業、サービス業の減少が多く事業主の高齢化・後継者不足による廃業が主な要因である。

	建設業	製造業	卸売・小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計
H25	24	10	19	12	19	3	87
H30	21	13	16	12	20	3	85
R5	21	11	15	8	15	4	74

※泰阜村商工業者数(長野県商工会連合会商工会実態調査より)

「当該地区全体」 (阿南町・壳木村・天龍村・下條村・泰阜村)

	建設業	製造業	卸売・小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計
H25	178	73	196	78	140	47	712
H30	167	71	173	71	125	64	671
R5	143	54	146	60	114	61	578

「小規模事業者数の推移」

当該地域は山間地に位置することもあり、大きな工場や施設建築、企業誘致が困難であるため、事業者の大部分は小規模事業者である。平成25年度に664事業者あったが令和5年度には491事業者と、10年間でほぼ4分の1の事業者が減少している。

	阿南町	売木村	天龍村	下條村	泰阜村	合計
H25	270	60	108	146	80	664
H30	242	49	90	129	81	591
R5	189	50	63	122	67	491

②産業の現状と課題

当エリア内3町村が愛知県や静岡県と接している。経済的には、エリア内北部になるほど中核都市である飯田市との関係が深い。産業としては、農業が盛んな地域である。

主な農業としては、りんご、梨、桃、柿等の果実やそば等の栽培が盛んで、これらの農産物を活かした6次産業化による新商品も生まれてきているので、農商工連携を通じ特産品の開発と販路開拓支援を強化することで、事業化への期待が広がる。当地域の各業種の現状と課題は次の通りである。

ア 卸売業・小売業

「阿南町」

【現状】

平成5年にバイパス道路開通に合わせ商業団地組合を設立し、ショッピングセンターを開業した。このショッピングセンターでは送迎車の運行と令和元年から徳島県が発祥の軽トラックを改良した移動スーパー「とくし丸」による町内外の買物弱者対策に力を入れて成果を上げており現在は2台が活動している。本年、町人口の約25%を占める新野地区において地区最後の食糧品販売店舗の閉店ニュースが衝撃をもって伝えられた。その後同地区ではコンビニが開業した。2013年83事業所、2023年68事業所と約2割減少している。

【課題】

町の面積も広く（123.07km²）消費者に対しての買物弱者対策を広域的に展開していくなければならないので、コスト負担と経営の両立を図らなければならない。今後は施設整備の支援や人材育成、宅配、訪問巡回販売、インターネットを活用したネットショップの開設も検討していく。

「売木村」

【現状】

村内には卸売業1件小売業が13件営業している。内地域の食料品小売業としては4件となっており、他10件については村外の顧客をターゲットに営業をしている。食料品小売業のうち3件は代表者の年齢が80歳を超えており、後継者不在の状況である。

【課題】

村では地域おこし協力隊の協力を得て、事業運営に協力してもらうところから、最終的には協力隊の任期終了後、事業後継者に育てる方策を行っているが、なかなか思うような成果につながっていない。今後、事業者が廃業することも十分考えられ、地域の住民の生活をどう支えていくかとても重要な課題となっている。

「天龍村」

【現状】

高齢化により、自身で買い物に来られない住民が増加、買物弱者対策が必要となっていました。また、事業者自体の高齢化、後継者不足から小売店舗の廃業がすすみ、地域内小売業者の事業継続も危ぶまれる状況が生まれていた。2015年より買い物弱者対策等について検討が始まり2017年買物弱者対策検討委員会が立ち上がった。検討が重ねられ、2022年4月に買物拠点施設として「満島屋」（小売店舗）がオープンした。それまで行われていた顧客の買い物支援事業「御用聞き事業」は終了、デマンドバスによる移動支援、やまびこデリと称した商品の配達などの支援がはじまった。令和6年度に入り100年以上続いた食料品小売事業者が廃業、他事業者においても規模の縮小が進んでいる。

自分で移動手段のある住民は、近隣スーパーへ買い物に行き、村内で買い物をすることが少なくなっている状況もある。

【課題】

事業者の高齢化、後継者不足、地域住民の減少による需要の減少、地域内循環ができていないなど、事業の継続自体も難しくなっている。

「下條村」

【現状】

昭和54年に5店舗で運営する協同店舗が設立され、昨今までは4店舗（内テナント2店舗）で営業、平成15年から村内外の高齢者に対し、無料送迎サービスを行っていた。共同店舗以外の食料品店や薬局等の個店でも商品を届けたり、買物客を送ったりと買物弱者支援を自発的に実施していた。しかし令和4年9月に経営難により食品部門が閉店。その他テナント2店舗も撤退し現在は家電販売店が1店舗あるのみとなっている。国道等インフラ整備による村外大型店舗への顧客流出やコンビニエンスストア2店舗の進出により売上や利益の減少が主な原因であった。特に飯田市の大型店やドラッグストアには車で10分から20分で行けるため、購買力流出に歯止めがかからない。現在村内には阿南町のショッピングセンターと連携している「とくしま」が定期的に巡回しており村内の買い物弱者対策に貢献頂いている。

現状対策として、平成11年度から村と連携し、地元滞留率向上のため継続して10%プレミアム付き商品券を発行してきたが、更なる地元消費を喚起するため平成28年度からはプレミアム分を20%に引き上げた。コロナ禍では30%や50%での発行もあった。現在も20%として継続して発行されている。

商品券の活用等により、消費喚起対策は講じているものの、地元小売店は、経営者の高齢化と後継者不足により廃業が目立ち始め、この傾向は今後も続くと想定される。

【課題】

空き店舗の活用を有効的に行うことができるか、商圏人口の減少の中どのような経営をしていけば生き残れるかが課題となっている。支援策としては、20%のプレミアム付き商品券（令和6年度は販売額4,000万円）の販売、子育て支援商品券（約150万円）、小中学校入学お祝い商品券（約250万円）の配布による村と商工会連携による消費喚起等が行われているが、固定客の多くが高齢者の為、若い世代の消費者を如何に増やしていくか、調査、対応策を考えることが必要である。

「泰阜村」

【現状】

道路改良とともに、域外への購買力流出は増加している。村と商工会によるプレミアム商

品券事業により消費者の購買意欲を促進し、景気の底上げを図っている。令和6年度4月時点で小売店は12事業所あるが、うち食品小売店は4店舗である。後継者がいる店舗は現状では2店舗のみであり、将来的に無店舗地区が増加すると懸念されている。消費者の高齢化や買物弱者に寄り添った、軽自動車による移動販売を行っている事業所が1件ある。

【課題】

人口減少も進み、対策として平成13年度から20%プレミアム付商品券を発行している。現在は年2回発行しており、販売額は4,000万円（事業費4,800万円）である。消費喚起には効果があるが、県道1号線が一部を残し2車線道路に改良されたことにより、飯田市への更なる購買力の流出が心配される。また、事業主の高齢化による廃業と消費者の高齢化が進み後継者不在事業所が増加すると想定されるので、新たな買い物支援の仕組みや空き店舗対策が必要となってくる。

イ 建設業

「阿南町」

【現状】

事業者及び従業員の高齢化、技術者を含めた担い手不足は深刻であり、今後の技術の伝承と事業継続に課題は山積している。加えて、近年の資材価格高騰により収益の確保に苦慮しており、町では設備導入補助金を設け継続的に支援している。

事業所数は平成25年75事業所から令和5年59事業所と約2割減少している。

国勢調査による就業者数も平成27年230人、令和2年は195人と減少している。

【課題】

令和6年4月より時間外労働の上限規制が適用されたことによる工期の長期化、働き方改革による週休2日の導入等担い手不足が深刻な業界としては対応が急務。

「売木村」

【現状】

地域内に土木事業者はなく、建築事業者も実際に売木村で営業している事業者は2件。地域内外の信頼も厚く順調に推移している。

【課題】

売木村内に土木事業者はおらず、建設事業者もいなくなる可能性が高い。近隣町村業者に頼らざる終えない状況になっている。

「天龍村」

【現状】

特に建設土木事業者においては、災害が多い地域もあり、公共事業を中心に受注がある。工事量については増減があるため今後については不透明な部分もあるが、後継者も育つており、持続可能な状態である。

【課題】

従業員の高齢化が進んでおり、技術の伝承や人口減少による従業員確保が大きな課題と考えられる。

「下條村」

【現状】

建設業は気候変動の激甚化への防災や減災、国土強靭化の為に多く予算が盛られ、県や村の公共事業も増え活況となっていた。

建築業は大手住宅メーカーの戸建て請負の個人事業が多く、村の補助金によるリフォームが主体となっている。後継者不足が著しく顕著な業種である。

【課題】

建設業の多くは、現在2代目が承継しているが、先行きの不安から3代目が育っていない状況である。地域の災害や除雪対策も担っているので経営の課題を抽出し、親族外の承継も検討する必要がある。建築業は、技術を短期間に身に着けることが困難であるので、技術伝承が課題である。

両業種とも資材高騰・人材不足問題が顕著で事業収益確保のためには効率的な業務の実施が必要でありそのためのデジタル化や特殊工案件への請負対応が必要である。

「泰阜村」

【現状】

公共工事の発注は減少しているが、災害等の被害が発生する場合は工事の対応ができる土木建設事業者は村からの発注工事が順調であり、経営的には利益が出る状況となっている。建築事業者は、リフォーム工事が中心で、戸建ではハウジングメーカーで建てる村民が多い。事業所の内60%は一人親方と従業員2人以下の小規模事業者であり、村の公共工事に対する依存度は高い。人手不足、後継者不足の問題を抱えている事業所が多い。

【課題】

長い間公共事業も少なく対策も立てにくい。災害普及工事の対応できる企業に関しては公共工事の受注が可能であり、後継者も育ってきていているが、高齢化・後継者の問題を抱える小規模事業者が多い地域の為、現状の内に事業計画を策定支援して長期的に将来を見据えた経営支援をしていくことが重要である。

ウ 製造業

「阿南町」

【現状】

原材料の高騰や電気料の値上げ、若者の進学率の上昇や都会志向等から後継者難と労働力の確保が難しくなってきており、今後の経営に不安をもっている。

製造コストの削減や老朽化設備からの脱却が課題であるが、少子高齢化や若者の域外への流出等により、人材の確保が非常に難しい状況である。経営の安定を図るため、技術力の向上や継承、人材育成、補助金等を活用した新設備導入に対する一層の支援が必要となる。

平成25年27事業所から令和5年23事業所と減少しており、就業者数は平成27年416人、令和2年は391人と推移している。

【課題】

製造コストの削減や老朽化設備からの脱却が課題であるが、少子高齢化や若者の域外への流出等により、人材の確保が非常に難しい状況である。今後は、経営の安定を図るため、技術力の向上や継承、人材育成、補助金等を活用した新設備導入に対する一層の支援が必要となる。

「壳木村」

【現状】

村内に製造業は3件あったが、1件は令和5年度に廃業、1件は令和6年に廃業した。廃

業の原因は、後継者がいないこと、業績不振であった。コロナ以降、人々の生活スタイルが変わったことで、村内製造事業者の受注量にも影響が出ている。

【課題】

昨今の物価等の高騰により利益確保が厳しくなっている事、賃上げ、価格転換が思うように進んでいない。

「天龍村」

【現状】

食品加工関連事業者が営業しており、地域の農産品を原材料としている事業者や地域に古くから伝わる商品を製造している事業者等、製造商品には独自性がある。コロナ以降も製造販売は順調に推移してきている。

【課題】

代表者が高齢であり、後継者不在の状況であること、加工原料である農産物等の生産者の高齢による原材料の確保難、従業員の高齢化が課題となっている。

「下條村」

【現状】

リーマンショック後ほとんどの工業系製造業が厳しい状況に陥り、リストラや合併等で生き残ってきた。その後は中規模以上の企業は右肩上がりに利益は増加したが、小規模事業者の回復はあまり見受けられなかった。村内には工業系製造業として従業員100名を超える企業が2工場、大企業傘下の中企業が2工場ほどあり村内の雇用を生んでいる。主に車両関連の製造業であり、昨今はダイハツ・トヨタの不正問題により売上が減少した。小規模の工業系製造業者は技術力の高い企業は少なく、単価の安い仕事を量こなすことでやりくりしているまたは廃業もしくは廃業予定の事業者が多い。コロナ禍で社会情勢の変化が著しく、安定した経営は難しかったが、利益を大きく伸ばした企業も一定数あった。

【課題】

2024年問題、ダイハツ・トヨタの不正問題等で厳しい状況下である。国のもつくり補助金を活用して新規設備を導入する、業務の効率化を図れる設備投資計画の策定、業務標準化・デジタル化・IT投資の推進が必要となる。また、後継者不在の企業においては、長野県事業引継ぎ支援センターと連携し、他社とのマッチングやM&A等で存続の方向を見出すことや、長野県工業技術総合センター等の活用により技術力向上を図ることが必要である。

「泰阜村」

【現状】

村による従業員の退職金の掛金助成制度等や、商工会による健康診断事業や講習会等の開催により従業員の福利厚生と雇用確保の支援を行っているが、人手不足の問題を抱えている。また、世界情勢の影響により、受注数が伸び悩んでいる。

地元の特産品を活用した柚子やこんにゃくの食品加工・製造する地場産業企業は遠方へ商談会等の参加を積極的に行っていているが、経費増加が懸念されている。

【課題】

若手労働者の雇用確保が難しいため、企業が事業再編による移転をしないように対策を立てていくこと、取引先が関連会社に限られるため、関連会社の業績に左右されてしまうことが課題である。また、現地商談会等の参加に加え、インターネット等を活用した販路開拓を図る必要がある。

エ 観光業・サービス業

「阿南町」

【現状】

当町は愛知県と隣接し静岡県からも非常に近く、天竜奥三河国定公園の一角に指定されている。「信州新野・千石平道の駅」や「かじかの湯」の利用者も愛知静岡方面からが多く豊かな自然を求めて訪れる方も多くリピーターも多い。

事業者数は平成25年85事業所から令和5年68事業所と2割減少している。

【課題】

宿泊施設が減少する中、新野の盆踊り等伝統文化や伝統の祭りを観光につなげていく事、同時に昔からある地域独特の料理でおもてなしжен出来るよう地域と行政が力を合わせて観光に向けたシステムづくりが必要である。

「売木村」

【現状】

村の基幹産業でもあり、村内にはゴルフ場、日帰り温泉施設「こまどりの湯」、設備やレンタル品が充実した大規模オートキャンプ場から、湖や小川のほとりの静かな環境でのキャンプ場、森の中のバンガローまで選択肢は幅広く、バードウォッキングや星空観察、水遊び農業体験など大自然を満喫できるキャンプ場は6か所、グランピング施設「Stella Snow Campia」など個性豊かな宿泊施設が6か所ある。

走る村うるぎプロジェクトとして準高地である自然環境を生かして持久系競技のトレーニングに最適な地域でもあり、スポーツ合宿誘致活動にも力を入れている。

【課題】

コロナ以降アウトドア、キャンプは全国的にブームとなり他地域にも多くのキャンプ場ができた。キャンプ場の供給過多になりつつあることや、11月から3月にかけて寒さが厳しいことから、観光客は激減するため休業する施設も多くある。冬場の誘客をどうするか課題である。

「天龍村」

【現状】

村内観光施設として唯一日帰り温泉施設「おきよめの湯」があり愛知、静岡方面からのお客様でにぎわっている。暖かい気候から県下一番早く春が訪れる村としてPRしており、梅、桜の開花時期には個人の観光客が多く訪れる。V字型渓谷の地形から山間地ならではの景色を見て、歩いて楽しむ観光が中心となっている。仏法僧という渡り鳥が飛来する村であり飛来時期には多くのカメラマンが訪れる。伝統芸能も残る地域であり「向方のお潔め祭り」「坂部の冬祭り」「大河内の池大神社例祭」「満島神社秋祭り」「大河内シカオイ行事」「中井侍秋例祭」等多くのお祭りが行われる。

【課題】

スポット的な観光行事はあるが、年間通じて観光客を呼び込めるものがない。高齢化や人口減少により、観光地の整備や行事を担う人材が不足していることや、観光案内ができる人材も不足している。地域の特産品も集客力が弱いため、特産品開発も急務である。

「下條村」

【現状】

当村には5宿泊施設（内、1施設は刈谷市の休暇村（保養施設））がある。保養施設を除く4施設の内、2施設は若手経営者（後継者）が運営、1施設は県外のホテル会社が運営、1施

設はユースホステルとして高齢ではあるが経営している。その他農家民泊を受入れている農業者もいる。コロナ前の令和元年の観光入込客数は289,400人、宿泊者数は27,204人であったのに対し、令和5年度においては観光入込客数が295,500人と微増、宿泊者数は23,430人と4,000人弱減少となった。ただ、令和5年は5月から新型コロナウイルス感染症は5類移行しているので実際にはコロナ以前の客数に戻ってきてている。

また、飯田市からの入村後の国道151号線沿いに「道の駅信濃路下條」があり、吉岡城二の丸をイメージした「そばの城」が設置されている。そば打ち体験・土産品販売や農産物直売所等があり観光客で賑わいを見せている。近隣には下條温泉「秋桜の湯」も日帰り客のくつろぎの場となっている。

【課題】

宿泊施設・村の観光施設ともに老朽化がすんでおり、新たなニーズを取り込むためには改修及び整備が必要である。村内の観光地への基幹道路の整備や村外他観光地との連携による広域的な取組みの検討も必要である。

また、道の駅下(火沢地籍)のリニア残土埋立造成地の後利用を観光資源として活用できるよう計画策定が必要である。

「泰阜村」

【現状】

1,000mを超す山々に囲まれ自然の豊かさを生かした二軒屋キャンプ場は、上級者向けのキャンプ場となっているがシーズンになると利用者が多くみられる。また、当村には宿泊施設が2施設あり、近辺には通年合宿(山村留学)を展開するNPO法人グリーンウッド自然体験教育センターがあることから親族等の利用者がある。新型コロナウイルス感染症の影響時は休業対応や利用者の減少が問題視されたが、5類へ移行してからは利用者が戻りつつある。現在は高齢化等による従業員の退職により人手不足が問題となっている。

「ふれあいの里高原ロードレース大会」「飯田線の秘境駅散策」等のイベント開催、柚餅子等の特産品の生産も盛んに取り組んでいる。

【課題】

通年を通して観光客が訪れる施設等はあるが、他地域に比べると外部からの観光客が少ない傾向がある。イベントの開催に取り組んでいるが、高齢化等による人材不足により観光客が増えた場合の対応ができない。飯田下伊那地域の自治体との広域連携を図り、当村ならではの観光地域づくりが必要になってくる。

(2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

阿南町、壳木村、天龍村、下條村、泰阜村の共通の課題として、人口減少により消費の低迷、高齢化、後継者不足は今後も続いていくと思われる。それら課題に対応するため、IT・DX化による業務の効率化を図り人手不足に少しでも対応、業績を改善することで後継者対策や需要の取組みを進めることが必要不可欠となってくる。

小規模事業者の持続的発展のため伴走型支援を強化し、経営計画の策定を行い計画に沿った事業計画の策定、実行することで経営の安定化や発展を図り小規模事業者の減少を抑え、新規創業、事業承継の支援を強化していく。

② 各町村の総合計画との連動性・整合性

「阿南町」

第6次阿南町総合計画の基本目標・基本方針に、「地域経済の衰退を防ぐため、商工会との連携により町内の既存企業や商店への支援や、基盤となる働き手や担い手の確保、創業や継業支援の充実につなげる」、「基礎体力の定着と学ぶ意欲の向上、阿南の自然と地域の歴史や産業・文化を活かした体験活動を通じた「考動力」の育成を図り、心豊かな児童生徒の育成を目指す」、「地域の魅力を再発見し、既存の施設や環境の有効活用を基盤に、観光と農林業、商工業の各分野につなぐことによって地域内消費の向上と外貨獲得を目指す」、「地産地消の促進、観光などの他分野との連携の強化によって農業の魅力化を図る」、と示されている。

「壳木村」

「壳木村まち・ひと・しごと創成総合戦略第2期改訂版」より基本目標は「村民が稼げるしごとの組み合わせをつくる」「村とのかかわり（つながり）を育み、共住する人を迎える」「若い世代への支援」「安心して暮らせる地域、村をつくる」の4つである。仕事、交流人口を増やし、移住定住の促進による地域産業の維持や人口維持を謳っている。また、多様な人材の活躍を推進すること、地方における Society 5.0 の実現に向けた技術の活用を強力に推進することも追加目標となっている。

「天龍村」

「天龍村第6次総合計画」村の将来像として「小さくとも、誰もがいきいきと輝き続ける村」を掲げ実現するための基本方針および施策の中で、今ある地域資源を生かした産業振興として暮らしを支え活力を生む商工業の振興・新たな家族を迎える移住定住の推進・持続可能な協働の村づくりを謳っている。

「下條村」

「下條村第6次総合振興計画」の基本目標に「下條らしさを生かした活力ある村づくり」が掲げられており、今後道の駅周辺の観光拠点施設の整備を図ることで起業しやすい地域作りと更なる交流関係人口の増加や雇用の確保につながる持続可能な村づくりを示している。

「泰阜村」

「泰阜村総合戦略」の基本目標に「地域資源と新しい技術を融合した産業の育成」が掲げられており、IT環境の充実などによる生産性向上や、リニア中央新幹線及び三遠南信自動車道の整備による交通利便性の向上を踏まえ、村における産業の基盤を強化、個々のライフスタイルに合った働き方ができる村づくりを示している。

③商工会としての役割

これまで5商工会は広域連携を組織して地域の支援機関として、小規模事業者の伴走型支援に取り組んできた。当地域は山間地であり事業者も点在し、高齢化している。後継者がいない事業者も多い。事業者が事業を継続していくよう事業者の様々な課題に対してきめ細やかな支援をこころがけ実践してきた。国や県、町村と協力し専門家とのネットワークを利用して各種研修会を実施、さまざまな支援策を広報し申請支援等をすすめてきた。しかし社会情勢の変化が非常に早く、事業者の経営課題の複雑化やIT・DX化への取組など過去には無かった課題に対しても取り組む必要がある。その課題解決に向けて商工会として下記の役割を担っていく。

- (1) 当地区的経済動向の調査を行い小規模事業者に分析データの提供を行う。
- (2) 事業者の事業継続や経営力向上のため特に意欲ある事業者について自社の強み弱み経営状況の把握をするための経営分析を行う。また、需要動向調査を行い、事業者がそれを活用し事業計画策定や販路開拓、魅力ある商品・サービスの提供を行えるよう支援を行う。

- (3) 当地区の事業者が遅れている IT・DX 化の講習会や専門家派遣を行い事業者が IT・DX 化出来るよう支援する。
- (4) 事業承継や新規創業、第二創業を実現できるよう支援を行う。
- (5) 事業者の本質的な課題に対する「気づき・腹落ち」を促せるよう、事業者と「対話と傾聴」、信頼の構築、伴走型支援を推進する。

(3) 経営発達支援計画の目標

次の3点を地域への裨益目標として目指す。

- ①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続のため、経営分析、需要動向調査、IT・DX 化、事業計画策定の支援及び策定後のフォローアップを実施する。
- ②高齢化、人口減少が進む地域であり、今後地域住民の生活を支える意味でも地域内小規模事業者が1件でも多く事業を続けていくよう、事業承継、新規創業、第二創業支援をすすめていく。
- ③巡回・窓口相談など事業者との「対話と傾聴」を実践し事業者の変革・自走化を促し地域全体の発展への取組みに繋げる。

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

- ①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続のため、経営分析、需要動向調査、IT・DX化、事業計画策定の支援及び策定後のフォローアップを実施する。そのため、小規模事業者が持続的な発展を行うためには事業計画策定が必要不可欠である。事業計画策定は「自社の経営分析（財務・非財務）」「商品・サービスの需要動向」が必要であり、それらを活用して実現可能な事業計画策定を支援する。また、IT・DXは今後事業を行っていくためには必要であり、IT・DX化を行えるよう講習会や専門家派遣を行い事業者がIT・DX化できるよう支援する。事業計画策定及び実行、IT・DX化は、すぐに達成できるものではないため、事業者フォローアップを行い問題や課題を把握し事業計画の修正が必要な事業者へはフォローアップの回数を増やし目標が達成できるよう支援していく。
- ②高齢化、人口減少が進む地域であり、今後地域住民の生活を支える意味でも地域内小規模事業者が1件でも多く事業を続けていけるよう、事業承継、新規創業、第二創業支援をすすめていく。そのため、事業の継承を考えている人に対しては、金融機関や事業引継ぎ支援センター、税理士とも連携して親族内承継や第3者とのマッチング支援をすすめる。創業を考えている人に対し、長野県商工会連合会主催の「信州・創業入門ゼミ」を案内、各行政の特定創業者の認定を受けるため飯田商工会議所・阿智村商工会にて実施される創業塾の受講を促す、または経営指導員等が個別で経営・財務・人材育成・販路開拓の知識の指導を実施し、創業の支援をすすめる。また、空き店舗等の情報を提供する。第二創業を進めることで事業承継後の事業継続可能性を高める。
- ③巡回・窓口相談など事業者との「対話と傾聴」を実践し事業者の変革・自走化を促し地域全体の発展への取組みに繋げる。そのため、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、事業者の課題に対し南部エリア全体で向き合い、事業者の自己変革していく機運を醸成する。また、経営指導員等がコミュニケーション向上セミナー等に参加し「対話と傾聴」の能力習得・向上させる。
- ④小規模事業者に対するホームページ作成支援、展示会への共同出展により新規販路開拓を目指す。

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】

当地区商工会ではこれまで長野県商工会連合会が実施する「中小企業景況調査」受託期間（3年間）を除き、経済動向調査を実施していなかった。小規模事業者支援については、経済産業省、中小企業庁、長野県、長野県商工会連合会、地元金融機関、(株)日本政策金融公庫、(株)帝国データバンクの統計資料を活用し、広報紙等で提供する程度であった。よって、経済動向調査を踏まえた事業者支援はほとんど出来ていない状況である。

【課題】

小規模事業者にとっては、自ら調査や分析を行う事は難しく、統計調査等の資料も有効活用されてこなかった。当地域の経済動向について、小規模事業者から巡回時の聞き取り、RESAS の活用、管内金融機関との情報交換や新聞、インターネットの情報を収集・分析し、支援策の検討・策定につなげていく必要がある。

(2) 目標

	現状	周知方法	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
地域の経済動向分析の HP 公開回数	-	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
地域の景気動向調査の HP 公開回数	4 回	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容**①地域経済動向調査の情報収集・提供（国が提供するビックデータの活用）**

当地区の事業者に国が提供している RESAS（地域経済分析システム）を活用して、地域で稼いでいる産業、産業別現状、観光地として人の流れなどを経営指導員が分析を行い年1回商工会ホームページで公表する。

【調査方法】

経営指導員が所属商工会の情報収集とともに、「RESAS」を活用して地域の経済動向分析を南部エリア定例ミーティングにて行い、南部エリア会議にて共有し、年1回各商工会ホームページにて公表する。

【調査項目】

- ア 「地域経済循環マップ」「経済循環図」 地域で稼いだ付加価値がどのように配分・支出され循環しているかを分析する。
- イ 「地域経済循環マップ」「生産額」 産業別生産分析を行い、この地域でどの産業がどのくらい稼いでいるかを分析する。
- ウ 「観光マップ」「目的地分析」 当地区に訪れる観光客の目的地がどこなのか分析する。
- エ 「まちづくりマップ」「From-To 分析(滞在人口)」 当地区の滞在人口の都道府県内・都道府県外別に分析する。

②景気動向調査の情報収集・提供

小規模事業者が地域の景気動向等の外部環境を把握し、事業計画策定等に役立てるため、経営指導員が所属商工会の情報の収集を行い、定例ミーティングにて分析、南部エリア会議にて共有し、年4回商工会ホームページで公表する。

【調査方法】

長野県産業労働部が公表している「景気動向調査」、関東財務局長野財務事務所が公表している「県内経済情勢報告書」、飯田信用金庫が公表している「飯伊地区産業経済動向」の各機関が公表している景気動向調査を経営指導員が収集・分析を行う。

【調査項目】

資料	情報収集・分析項目
長野県産業労働部 「景気動向調査」	①業況 ②受注引合 ③生産量 ④製品販売価格 ⑤資金繰り ⑥収益性 ⑦売上高
関東財務局長野財務事務所 「県内経済情勢報告書」	①個人消費 ②生産活動 ③雇用情勢 ④設備投資 ⑤企業収益 ⑥起業の景況感 ⑦住宅建築
飯田信用金庫 「飯伊地区産業経済動向」	業務別の①業況 ②収益 ③採算 ④雇用情勢

(4) 調査結果の活用方法

- ①調査した結果はホームページに掲載して広く地域事業者に周知する。
- ②調査結果を事業者が作成する事業計画策定支援にを利用して計画策定の参考資料として活用する。
- ③経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料として利用する。

4. 需要動向調査に関するここと

(1) 現状と課題

【現状】

現状では、多くの小規模事業者は商品、サービスを提供する際「顧客ニーズがどこにあるのか」という視点が欠けている場合がよく見受けられる。

消費者の嗜好やライフサイクルを把握し、有効な事業戦略を立てることで、売上・利益目標を達成し企業の持続的発展のため事前の需要動向調査は不可欠である。調査の必要性や情報収集、調査方法について事業者は理解していない。自社の経験や思い込みによる商品開発、サービスの提供等を行っている。

また、商工会の経営指導員も事業者からの相談の都度インターネット、金融機関などの資料や業界紙等で調査内容を確認する程度であり、調査手法のノウハウが不足している。

【課題】

顧客ニーズとのマッチングが出来ず事業の成果が上がらない。商工会指導員においても、必要な調査結果の把握や分析が進まず、効果的な支援ができていない。

今後は、小規模事業者自身が需要動向調査の必要性を認識すると共に、当エリア支援として個々の小規模事業者に対し、必要とされる需要動向調査資料が提供できるかが課題となる。

(2) 目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
アンケート調査対象事業所数	-	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
(内訳)						
阿南町	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
壳木村	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

天龍村	-	2者	2者	2者	2者	2者
下條村	-	2者	2者	2者	2者	2者
泰阜村	-	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

高齢化・過疎化が進む当地域において、特に地域外のニーズ・需要動向を把握するため、以下の業種のアンケート調査を行う。その結果を分析し事業計画に反映させる。

【調査手法】

顧客に対しアンケート調査を行う。事前に用意したアンケート用紙をその場で渡し、回答いただく。または、事業者へ依頼し顧客へアンケートの記入をお願いし回収する。

【分析手段】

アンケート用紙は経営指導員が回収し、分析を行う。

【調査項目と分析結果の活用】

分析結果は経営指導員がフィードバックし、事業者の経営計画に反映していく。

※業種ごとの調査項目

業種	調査項目	活用方法
小売業	<ul style="list-style-type: none"> ・居住地 ・商品の評価(価格、数量、味等) ・役務の評価(接客態度、納期等) ・来店目的 	<ul style="list-style-type: none"> ・現行商品、役務の改良 ・品揃えの見直し ・接客態度の確認等
飲食業	<ul style="list-style-type: none"> ・居住地 ・メニュー評価(価格、数量、味等) ・役務の評価(提供時間、接客態度等) ・重視する分野(居心地、地場産品の活用等) ・当店を選んだ理由 	<ul style="list-style-type: none"> ・メニュー開発、見直し ・使用食材の見直し ・接客態度の確認等
宿泊業・サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・居住地 ・役務の評価(価格、接客態度、提供メニュー等) ・予約方法(代理店、インターネット、電話等) ・当店を選んだ理由(設備、食事、雰囲気、プラン種類・迅速性、価格、技術等) ・南信州地域で興味のある場所、物等 	<ul style="list-style-type: none"> ・接客態度の確認 ・予約方法の見直し ・周遊観光ルートの見直し等

5. 経営状況の分析に関するここと

(1) 現状と課題

【現状】

これまで商工会では事業者の記帳指導、決算申告指導、金融指導の折に財務諸表の比較や説明、補助金申請の事業計画時に事業者に簡単な分析の説明を行うのみで詳細な経営分析を実施していなかった。

【課題】

小規模事業者は自社の経営状況や経営資源について漠然とした把握のため適切な経営課題の把握は不十分であった。今後は事業者の数字として表れる経営状況の他、数字には表れない非財務についても分析を行い、小規模事業者が自社の経営状況や経営課題をしっかりと把握し、事業計画の策定の参考にできるようとする。

(2) 目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
経営分析事業者数	-	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者
(内訳)						
阿南町	-	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
壳木村	-	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
天龍村	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
下條村	-	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
泰阜村	-	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

※経営指導員一人当たり 10 者を目標

(3) 事業内容**①小規模事業者の個別経営分析**

経営状況分析は本発達支援計画における事業者への個別支援の出発点となる事業であるため、商工会の HP での事業周知の他、記帳指導、決算申告指導、金融指導等の財務諸表を介した指導業務や、その他巡回・窓口指導の折に事業者へ、経営分析が売上増加や利益確保のために必要な分析であることを説明し啓蒙する。

事業者の財務諸表の確認や対話と傾聴を通じて経営資源や課題を把握し経営分析を行う。経営状況や課題を明らかにすることで、小規模事業者が自らの経営状況を把握し事業計画策定に結び付ける。

【対象者】

経営意欲の高い小規模事業者、事業計画を策定予定の事業者

【分析項目】

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。

『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、対話と傾聴を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者の取巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(内部環境)	(外部環境)
<ul style="list-style-type: none"> ・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、IT 活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況

【分析手法】

事業者の状況や局面に合わせて、経営産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」などのソフトを活用し、経営指導員が分析を行う。また、分析の内容が多岐にわたる場合や事業特性を考慮しなければならない場合などにおいては専門家（中小企業診断士など）に支援を依頼する。

非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。また対話と傾聴を通じて本質的な課題を抽出し、事業者に合った支援ツール（ローカルベンチマーク等）の活用選択を行っていく。

（4）分析結果の活用

- ①分析結果は当該事業者に提供し、事業者の経営状況・強みと課題を明らかにして事業の方向性を明確にすることで事業計画の策定に活用する。
- ②分析結果をデータベース化し、内部共有を行い経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定に関すること

（1）現状と課題

【現状】

事業計画策定支援に関してはマル経などの金融斡旋の申込や小規模事業者持続化補助金などの各種補助金申請書の作成時に策定支援を行っている。作成した事業計画についても申請をするための事業計画となってしまい、事業者の本質的な事業計画とはなっていない。

【課題】

事業者の多くは事業計画の重要性の認識が薄く、計画策定の経験や知識の乏しい。また、IT・DX化といった環境変化に取り組まなくてはならない事業者が多いが、必要性の理解や導入方法・利用方法など理解していない小規模事業者が多い。

（2）支援に対する考え方

小規模事業者は事業計画を策定したことが無い事が多く、その小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せるのは難しい。「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫し、補助金活用セミナーやデジタル（DX）活用セミナー等事業者が興味を抱く内容のセミナーを開催し事業計画策定を促すと共に小規模事業者に事業計画策定の意義や必要性理解してもらい自主的に事業計画策定を行えるよう支援する。

（3）目標

事業内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 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	-	2回	2回	2回	2回	2回
③事業計画策定件数	10者	30者	30者	30者	30者	30者
(内訳)						
阿南町	0者	10者	10者	10者	10者	10者
壳木村	2者	3者	3者	3者	3者	3者
天龍村	3者	4者	4者	4者	4者	4者

下條村	5者	8者	8者	8者	8者	8者
泰阜村	0者	5者	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

①DX 推進セミナーの開催

DX に関する意識の向上や基本知識を習得するため、また DX に対応できる IT ツールの導入や Web サイト新規作成、更新に必要な知識の習得を行うためセミナーを開催する。

【募集方法】参加者の募集は商工会ホームページや当地区への新聞折込みでセミナー開催チラシの配布を行う。

【実施回数】南部エリアにて年2回

【講師】専門家（IT コーディネーター、中小企業診断士等）

【参加人数】20名以内

【支援対象】DX に関心のある事業者、経営分析で DX 化により問題解決が見込める事業者等

【カリキュラム】

- ・DX 総論
- ・DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）
- ・DX の具体的な活用事例
- ・クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・SNS を活用した情報発信方法
- ・EC サイトの利用方法 等

②事業計画策定セミナーの開催

経営分析を行った事業者や各種補助金申請を考えている事業者などを対象として事業計画策定セミナーを開催する。

【募集方法】参加者の募集は商工会ホームページや当地区への新聞折込みでセミナー開催チラシの配布を行う。

【実施回数】南部エリアにて年2回

【講師】専門家（中小企業診断士等）

【参加人数】20名以内

【支援対象】経営分析を行った事業者、事業計画策定を考えている事業者、各種補助金（小規模事業者持続化補助金、事業再構築補助金等）の申請を考えている事業者等

【カリキュラム】

- ・中小企業を取り巻く事業計画の意義
- ・事業計画の重要性とポイント
- ・事業計画の作成方法 等

③事業計画の策定支援

DX セミナーや事業計画策定セミナーの参加者、経営分析を行った事業者に事業計画策定を進め、事業計画策定に積極的な事業者の支援を行う。

【支援手段・手法】

事業計画策定事業者に経営指導員が担当を決めて対応する。担当の経営指導員が「ローカルベンチマーク」「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し事業者と一緒に経営計画の作成を行い、事業計画に専門的な課題があった場合などには専門家派遣制度を活用して課題に応じた専門家（中小企業診断士等）の支援を受けながら事業計画策定を行う。

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】

事業計画策定を行った事業者へのフォローアップは、問題が生じたときに対応する程度で受け身の体制となっており十分な対応がとれていない。また、各種補助金申請で策定した事業は補助金受給後はフォローアップが実施されないことが多く、見直しや助言が不足している。

【課題】

事業計画を策定した事業者に定期的で継続的なフォローアップを行える体制づくりの取組みや、事業計画策定後に生じた課題や環境変化の問題に対応するために事業計画の修正を行える体制づくりが課題である。

(2) 支援に対する考え方

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もって取組むことなど、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所を見極めたうえで、フォローアップを行う。

(3) 目標

事業内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①フォローアップ 対象事業者数	-	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
(内訳)						
阿南町	-	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
壳木村	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
天龍村	-	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
下條村	-	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
泰阜村	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
事業内容						
②頻度（1 事業所につき平均年間 4 回）	-	120 回	120 回	120 回	120 回	120 回
(内訳)						
阿南町	-	40 回	40 回	40 回	40 回	40 回
壳木村	-	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
天龍村	-	16 回	16 回	16 回	16 回	16 回

下條村	-	32回	32回	32回	32回	32回
泰阜村	-	20回	20回	20回	20回	20回
事業内容						
③売上増加事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者
(内訳)						
阿南町	-	3者	3者	3者	3者	3者
壳木村	-	1者	1者	1者	1者	1者
天龍村	-	2者	2者	2者	2者	2者
下條村	-	2者	2者	2者	2者	2者
泰阜村	-	2者	2者	2者	2者	2者
事業内容						
④利益率 5%以上増加の事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者
(内訳)						
阿南町	-	3者	3者	3者	3者	3者
壳木村	-	1者	1者	1者	1者	1者
天龍村	-	2者	2者	2者	2者	2者
下條村	-	2者	2者	2者	2者	2者
泰阜村	-	2者	2者	2者	2者	2者

(4) 事業内容

①事業計画策定後のフォローアップ

フォローアップについては事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、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。

具体的には、事業計画を策定した事業者については四半期に一度実施する。ただし、事業者からの申し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い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、他地域の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方針を検討の上、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】

これまでの需要開拓支援は事業者の要請による無計画なもので、事業者の事業計画や事業者が取り扱っている商品・サービスの消費者ニーズに裏付けられたものではなかった。また、IT・DXを活用した販路開拓等のIT・DX化に向けた取組みが進んでおらず、知識不足や人材不足からも過去に作成したホームページが更新されておらずそのままになっている事業所も多い。

自社のできる範囲内にとどまっているため、新規顧客の開拓や、優れた商品開発が難しい状況となっている。

【課題】

新たな需要開拓のために、地域の事業者に消費者ニーズの把握、IT・DX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、支援を行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある小規模事業者を重点的に支援する。

需要動向調査にて把握した消費者ニーズを基に、売れ筋商品の発掘等を目的とした県内・県外への商談会や展示会の出展周知及び、出展支援や視察を行い、販路開拓支援を実施する。また、小規模事業者は広告宣伝費に多額の経費や人材を投資できない事業者が多いため、費用をかけず行えるIT・DXを活用した販路の拡大を図る。IT・DXの理解や利用状況は事業者によって大きく差があるため、事業者の状況や意思を確信しながら、必要に応じて専門家派遣等を活用するなど、事業者に寄り添った支援を行う。

(3) 目標

	事業内容	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
	①商談会等参加者数	2者	20者	20者	20者	20者	20者
	(内訳)						
	阿南町	0者	5者	5者	5者	5者	5者
	壳木村	0者	2者	2者	2者	2者	2者
	天龍村	1者	3者	3者	3者	3者	3者
	下條村	0者	5者	5者	5者	5者	5者
	泰阜村	1者	5者	5者	5者	5者	5者
	成約件数	-	2件	2件	2件	2件	2件
	事業内容						
	②ホームページ・SNS活用支援事業者数	4者	20者	20者	20者	20者	20者
	(内訳)						

	阿南町	2者	6者	6者	6者	6者	
	壳木村	1者	3者	3者	3者	3者	3者
	天龍村	0者	3者	3者	3者	3者	3者
	下條村	1者	5者	5者	5者	5者	5者
	泰阜村	0者	3者	3者	3者	3者	3者
	閲覧数增加者数	-	12者	12者	12者	12者	12者

(4) 事業内容

①展示会等への共同出展等支援の実施 (BtoB)

地域内の小規模事業者は自社のできる範囲での営業活動、展示会等への出展を行っている。しかし、各々での活動は限度があり、全国のバイヤーや企業が集まる展示会等への参加や、新たな販路開拓が出来ない事業所が多い。各種商談会等への視察、出展の周知及び運営支援を行い、出展後の取引業況の確認による課題抽出を実施し、個社ごとに販路開拓支援を実施する。

展示会例

・南信州うまいもの商談会

南信州の生産者との「食の縁結びの場」を創出する展示商談会。食品製造事業者以外の方も「特設コーナー」で食に関する製品や活動をPRすることが可能。

2023年10月。出展数26社、来場者数：事業者数38名、一般者数約500名。

・メッセナゴヤ

愛知万博の理念を継承する事業として2006年にスタートした「異業種交流の祭典」。業種や業態の枠を超えて、幅広い分野・地域からの出展を募り、出展者と来場者相互の取引拡大、情報発信、異業種交流を図る日本最大級のビジネス展示会である。

2023年11月。出展数823社、来場者数52,876名。

②ホームページ・SNS活用支援 (BtoC)

地域内の小規模事業者は自社のホームページを持っていない事業者が多い。ホームページで調べ物をする人が多いため、その事業所の特性を踏まえた上でホームページ開設支援を行う。効果的な文章や画像の添付など経営指導員が支援を行い、必要に応じてITコーディネーターや中小企業診断士による専門家派遣を行う。また、情報の更新が必要不可欠なため新規開設した事業所、既に開設している事業所問わずホームページ改善の支援を経営指導員が行う。

また、SNSを利用して情報を調べる人も多い。利用者が多く専門知識を必要とせず取組みやすいSNS (Facebook、Instagram、X (旧Twitter) など) を活用し導入や宣伝効果を向上させるため経営指導員が支援を行う。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組み

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】

毎年開催される各商工会総会において事業報告を行っているのみである。総会出席者は商工

会役職員及び一般会員であり、外部から評価は行われていない。

【課題】

今後は事業の実施状況及び評価を見直すことは必要であり、定期的に事業の評価及び見直し等（PDCA）を行うための仕組みを構築する必要がある。

（2）事業内容

以下の取組により、経営発達支援事業のPDCAを回す。

【PLAN】（事業の計画・見直し）

- ①前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。
- ②上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の目標を設定する。

【DO】（事業の実行）

- ①経営指導員等は、個々の目標を達成するために事業を実施する。
- ②経営指導員等は、実施した内容を基盤システムである小規模事業者支援システムに適時入力する。

【CHECK】（事業の評価）

- ①日々の業務の中で、法定経営指導員は、基盤システムである小規模事業者支援システムにより各経営指導員等の指導状況を確認する。
- ②隔週の定期ミーティングにて、職員が相互に進捗状況の確認及び評価を行う。
- ③年1回の経営発達支援事業協議会にて、外部有識者等から評価を受ける。

※「経営発達支援事業協議会」の実施の流れ

ア 下條村役場振興課、泰阜村役場振興課、阿南町役場振興課、売木村役場産業課、天龍村役場地域振興課の商工担当職員、法定経営指導員、外部有識者（金融機関等）をメンバーとする「経営発達支援事業協議会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：概ね達成、B：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）にて定量的に評価を行う。

イ 当該「経営発達支援事業協議会」の評価結果は、運営会議にフィードバックした上で、各商工会のホームページへ掲載（年1回）することで地域の小規模事業者等が閲覧可能な状況とする。

【ACTION】（事業の見直し）

- ①「経営発達支援事業協議会」の評価を受け、年1回、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。

10. 経営指導員等の資質向上等に関するこ

（1）現状と課題

【現状】

長野県商工会連合会が実施する参加が義務となっている各種研修会において、各経営指導員等が知識の習得や向上に取り組んでいる。また、当地区商工会を含む長野県南部に位置する5つの商工会の指導員のみが集まり月に1～2回ほど情報交換等を行っている。

ただし、常に進歩しているIT関連の知識や情報についてスキルが追いついていない状況であり、事業者支援に必要な情報等が提供できていない。事業者との会話から課題と思われるきっかけをなかなかつかむことが難しい。

【課題】

エリア内全職員の支援力の向上・能力強化、特にIT・DX関連、対話と傾聴能力の向上・強化を行い、習得した支援ノウハウや情報を組織内で共有し組織全体のレベルアップを図る必要がある。

(2) 事業内容

外部講習会等の積極的活用

・ア オンデマンド講習会の積極活用

コロナ以降オンデマンド講習会が増え場所を移動することなく事務所で講習会を受講することが出来るメリットがあり、経営指導員以外の補助員等も参加しやすい。

中小機構が毎月行っているオンデマンド講習会の「IT 支援力向上講習会」など特に IT・DX 関係の講習会はパソコンを実際に触りながらも受講しやすいため支援力習得に繋がりやすいため、オンデマンド講習会のメニューを法定経営支援員が確認し職員全員で受講する。

・イ 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

当エリア独自、または近隣商工会と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」の様なテーマで、研修、勉強会を開催する。

・ウ 職員全体の支援能力向上と支援ノウハウの共有体制づくり

ア～イで得たノウハウを共有するため、一般職員も含めた全職員へ研修資料を提供とともに、講習会に参加した職員が講師となり他の職員に対し勉強会を行う。巡回・窓口相談で得た支援ノウハウは隔週の定例ミーティングまたはサイボウズのグループチャットにて報告し他の職員から意見を求める。また、支援内容は商工会の小規模事業者支援システムに入力し職員全員が閲覧できるようにして情報共有を行う。

(別表2)

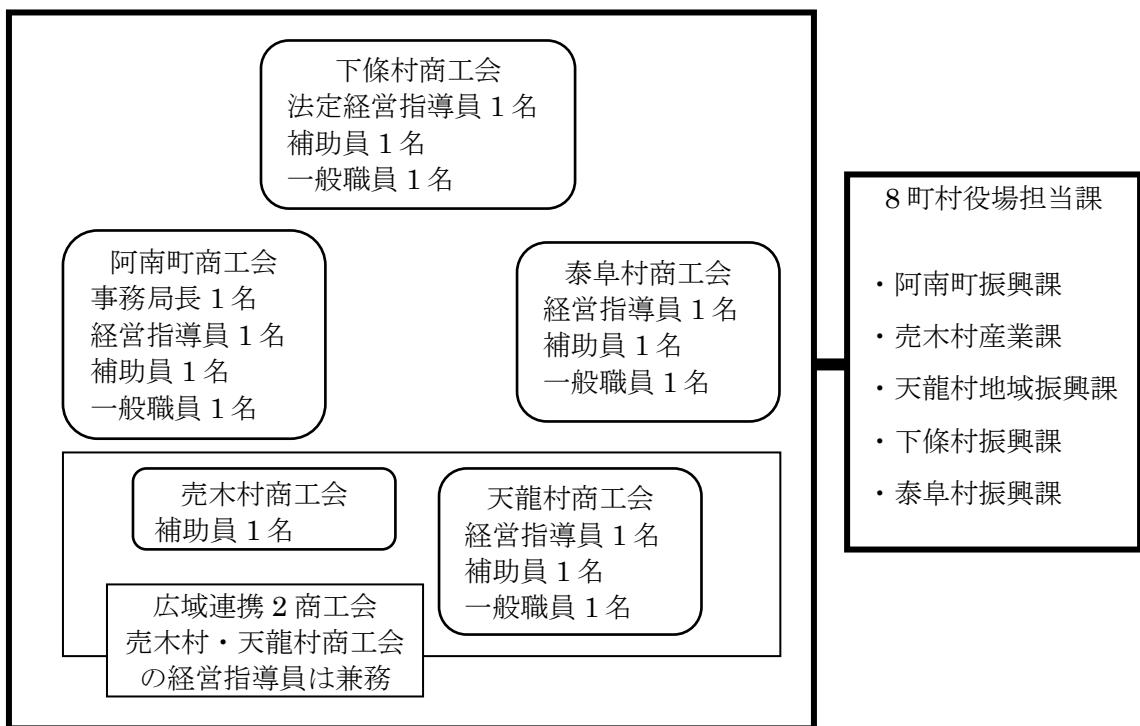
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和6 年 12 月現在)

(1) 実施体制（商工会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／商工会と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等）

共同実施体制名称	構成商工会 阿南町商工会 (事務局長 1名 経営指導員 1名 補助員 1名 記帳指導員 1名) 壳木村商工会 (補助員 1名) ※天龍村商工会経営指導員兼務 1名 天龍村商工会 (経営指導員 1名 補助員 1名 記帳指導職員 1名) 下條村商工会 (経営指導員 1名 補助員 1名 記帳指導職員 1名 一般職員 1名) 泰阜村商工会 (経営指導員 1名 補助員 1名 一般職員 1名)
実施体制	法定経営指導員 1名、経営指導員 3名、補助員 5名の 9 名体制で実施する。



(2) 商工会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：平栗 康幸

連絡先：下條村商工会 TEL：0260-27-2226

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計画・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・見直しをする際に必要な情報の提供を行う。

(3) 商工会関係市町村連絡先

①商工会

商工会名	連絡先
阿南町商工会	長野県下伊那郡阿南町東條44-1 電話 0260-222203 FAX 0260-222253 E-mail anan@mis.janis.or.jp
壳木村商工会	長野県下伊那郡壳木村915-2 電話 0260-282568 FAX 0260-282012 E-mail urugisho@mis.janis.or.jp
天龍村商工会	長野県下伊那郡天龍村平岡914-9 電話 0260-322066 FAX 0260-322798 E-mail tenryusk@titan.ocn.ne.jp
下條村商工会	長野県下伊那郡下條村睦沢8802-2 電話 0260-272226 FAX 0260-272934 E-mail info@shimojo-sci.com
泰阜村商工会	長野県下伊那郡泰阜村3238-3 電話 0260-262233 FAX 0260-261133 E-mail yasuoka@mis.janis.or.jp

②関係市町村

町村名	連絡先
阿南町	長野県下伊那郡阿南町東條58-1 振興課 電話 0260-224055 FAX 0260-222576 E-mail sinkou@town.anan.nagano.jp
壳木村	長野県下伊那郡壳木村968-1 産業課 電話 0260-282311 FAX 0260-282135 E-mail sangyo@urugi.jp
天龍村	長野県下伊那郡天龍村平岡878 地域振興課 電話 0260-321023 FAX 0260-322525 E-mail kanko@vill.tenryu.lg.jp
下條村	長野県下伊那郡下條村睦沢8801-1 振興課 電話 0260-272311 FAX 0260-273536 E-mail keizai@vill.shimojo.lg.jp
泰阜村	長野県下伊那郡泰阜村3236-1 振興課 電話 0260-262111 FAX 0260-262553 E-mail sinkou@vill.yasuoka.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)

	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
必要な資金の額	320	320	320	320	320
講習会開催費	200	200	200	200	200
職員旅費	50	50	50	50	50
通信運搬費	10	10	10	10	10
印刷製本費	50	50	50	50	50
委託費	10	10	10	10	10

(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

経営支援センター南信州南部エリア負担金、県補助金、村補助金、手数料等収入、委託料収入

(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