

経営発達支援計画の概要

実施者名	南木曽商工会（法人番号 5100005007686） 南木曽町（地方公共団体コード 204234）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 （１）小規模事業者の経営基盤強化と持続的発展を促進するため、事業計画の策定支援を行い、小規模事業者の売上向上、利益率向上を目指す。 （２）商品の開発や魅力向上、展示会や商談会への参加、インターネットの活用等による販路の拡大を通して、売上高及び利益の増加により、小規模事業者の経営の発展を目指す。
事業内容	経営発達支援事業の内容 3 - 1. 地域の経済動向調査に関すること ①地域経済分析システム「RESAS」等の活用と情報提供 ②管内景気動向調査の実施と情報提供 3 - 2. 需要動向調査に関すること ①消費者アンケート調査の支援と分析の実施 4. 経営状況の分析に関すること ①記帳・決算データによる経営分析の実施 5. 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定セミナーの実施 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画推進フォローアップ支援 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①地域資源を活かした商品開発や、既存商品の魅力向上の支援 ②展示会、商談会等への参加支援 ③SNS活用、ホームページ、ネットショップ開設等の支援
連絡先	南木曽商工会 〒399-5301 長野県木曽郡南木曽町読書 3671-3 TEL:0264-57-2515 FAX:0264-57-3754 E-mail:shokokai@nagiso.com 南木曽町 産業観光課 〒399-5301 長野県木曽郡南木曽町読書 3668-1 TEL:0264-57-2001 FAX:0264-57-1027 E-mail:kankou@town.nagiso.nagano.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

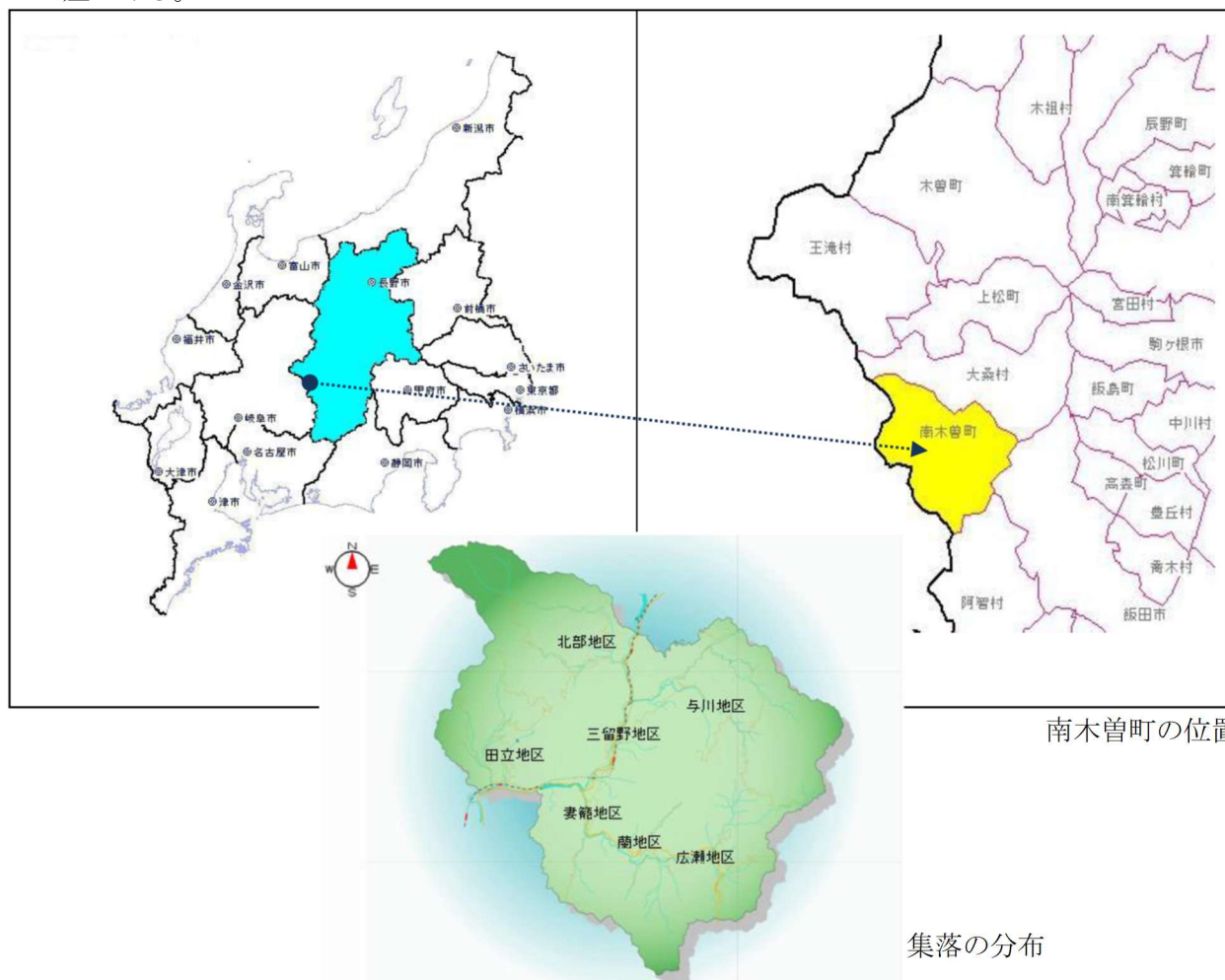
①現状

〈立地〉

木曽郡南木曽町(きそぐんなぎそまち)は、長野県の南西部・木曽谷の南端に位置し、北は同じ木曽郡の大桑村(おおくわむら)に隣接し、東は山や峠をはさんで伊那谷(いなだに)の飯田市(いいだし)・阿智村(あちむら)に隣接している。南西は県境で、岐阜県中津川市(なかつがわし)に隣接している。南北にJ R中央本線と国道19号が走り、平行して木曽川が流れている。

町の面積は215.93km²だが、そのうちの約9割が森林で、急峻な斜面が多く、平坦面が少ない地形である。また、森林の約7割が国有林である。

町は主に与川(よがわ)、北部(ほくぶ)、三留野(みどの)、妻籠(つまご)、蘭(あららぎ)、広瀬(ひろせ)、田立(ただち)の七つの集落からなるが、標高は田立集落の低い場所で約300m、広瀬集落の高い場所で約950mとなっており、同じ町内でも大きな気候の差がある。



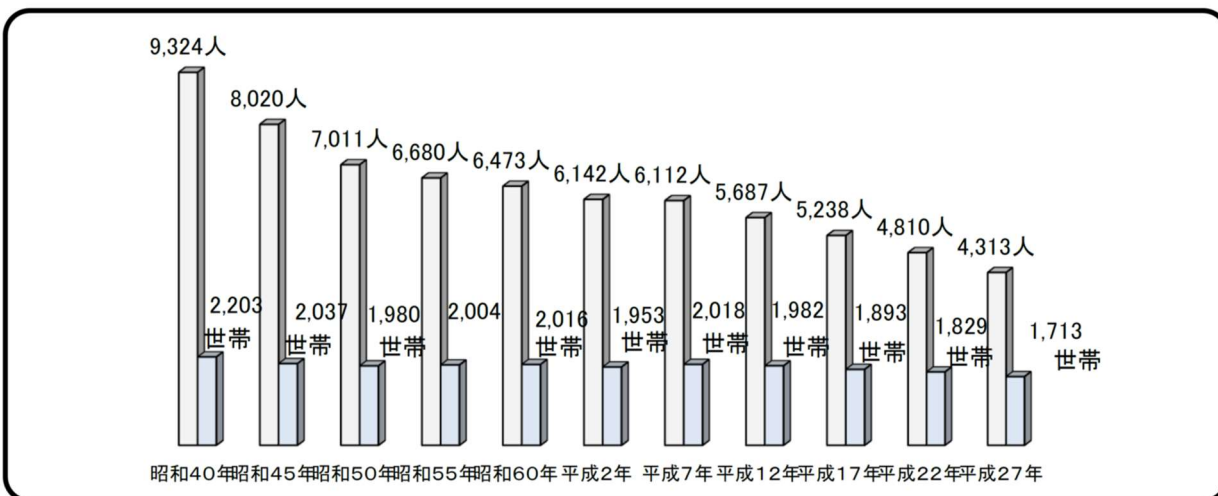
南木曽町の位置

集落の分布

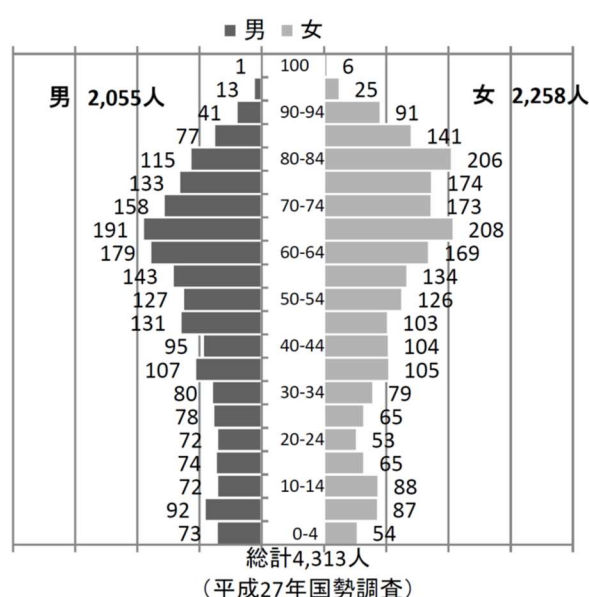
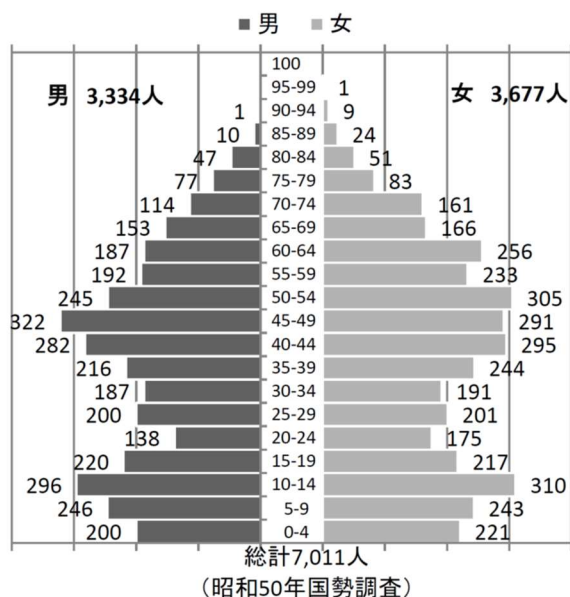
(第10次南木曽町総合計画より引用)

〈人口〉

●人口・世帯数の推移



●5歳階級別人口



【出典】南木曾町の統計資料 2019

人口は、昭和40年には9千人を超えていたが、高度経済成長に伴い、若者層の大都市圏への転出が止まらず、平成27年には4,313人と、半減以上の状態となっている。また、世帯数も年を追うごとに減少し、1世帯あたりの人数も減少している。

年代別の数値でも、平成27年の南木曾町の年少人口割合（0～14歳）は10.8%、老年人口割合（65歳以上）は40.6%となっており、同年の全国の年少人口割合12.99%、老年人口割合26.02%と比較し、少子高齢化が進展している。

同じく平成27年の南木曾町の生産年齢人口割合（15～64歳）は48.4%で、同年の全国生産年齢人口割合60.99%を大きく下回っており、地域の働き手の不足が深刻な状態となっている。

〈交通〉

南木曽町を縦断する国道19号は長野市と愛知県名古屋市を結んでいる。中央自動車道は隣の伊那谷を通っているが、岐阜県の中津川インターチェンジから中央自動車道を利用して、南木曽町から名古屋市まで自動車で1時間20分かかる。

【南木曽町へのアクセス】

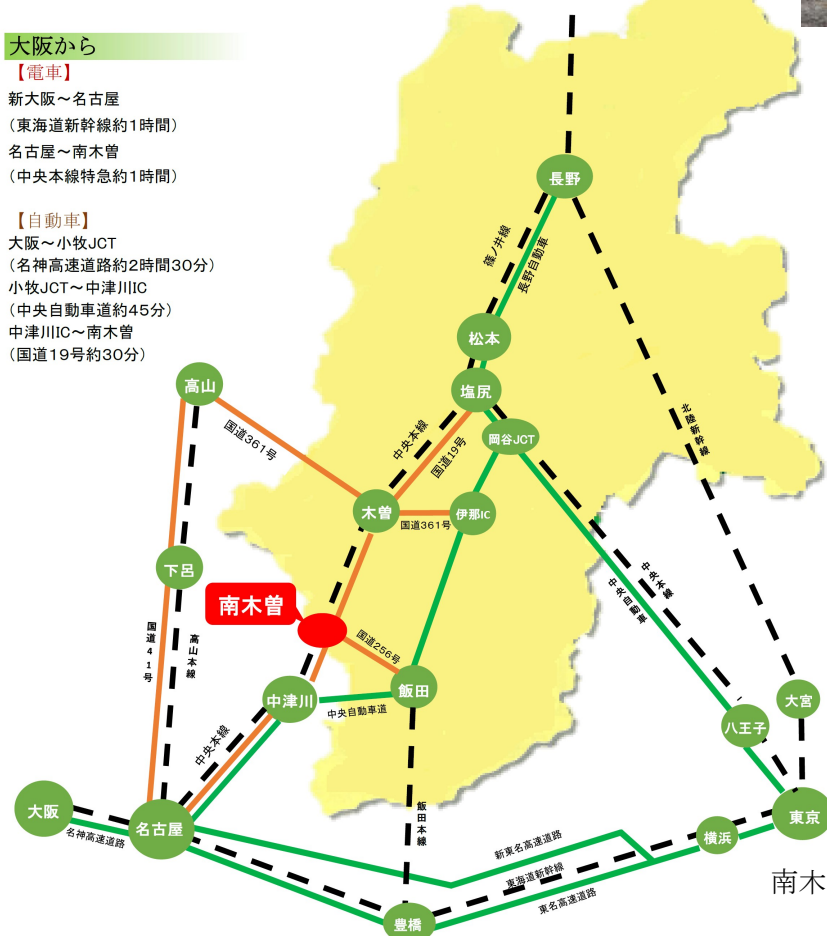
大阪から

【電車】

新大阪～名古屋
(東海道新幹線約1時間)
名古屋～南木曽
(中央本線特急約1時間)

【自動車】

大阪～小牧JCT
(名神高速道路約2時間30分)
小牧JCT～中津川IC
(中央自動車道約45分)
中津川IC～南木曽
(国道19号約30分)



J R 中央本線南木曽駅

東京から

【電車】

東京～塩尻
(中央本線特急約2時間30分)
塩尻～南木曽
(中央本線特急約1時間)

または

東京～名古屋
(東海道新幹線約2時間)
名古屋～南木曽
(中央本線特急約1時間)

【自動車】

東京～塩尻IC
(中央自動車道約3時間)
塩尻IC～南木曽
(国道19号約2時間)

名古屋から

【電車】

名古屋～南木曽
(中央本線特急約1時間)

【自動車】

名古屋～中津川IC
(中央自動車道約50分)
中津川IC～南木曽
(国道19号約30分)

南木曽町ホームページより引用

J R 中央本線の特急列車を利用すれば、愛知県名古屋市と長野県松本市へ約1時間で行けるが、県庁所在地である長野市へは2時間近くかかる。また、南木曽駅への特急列車の停車は上下線とも一日に4本ずつであり、常時特急が停車する木曽福島(きそふくしま)駅か岐阜県中津川駅まで普通電車を利用しなくてはならない場合が多い。

2027年に開業が予定されているリニア中央新幹線は、沿線各県にそれぞれひとつずつ駅が設置されるが、長野県駅予定地の飯田市と岐阜県駅予定地の中津川市が南木曽町と隣接している。南木曽町役場から、長野県駅予定地の飯田市上郷飯沼(かみさといいぬま)には自動車で約1時間、岐阜県駅予定地の中津川市千旦林(せんだんばやし)までは自動車で約40分である。また、岐阜県駅でリニア中央新幹線から在来線への乗換駅になるJ R 中央本線美乃坂本(みのさかもと)駅は、J R 中央本線南木曽駅から5駅である。

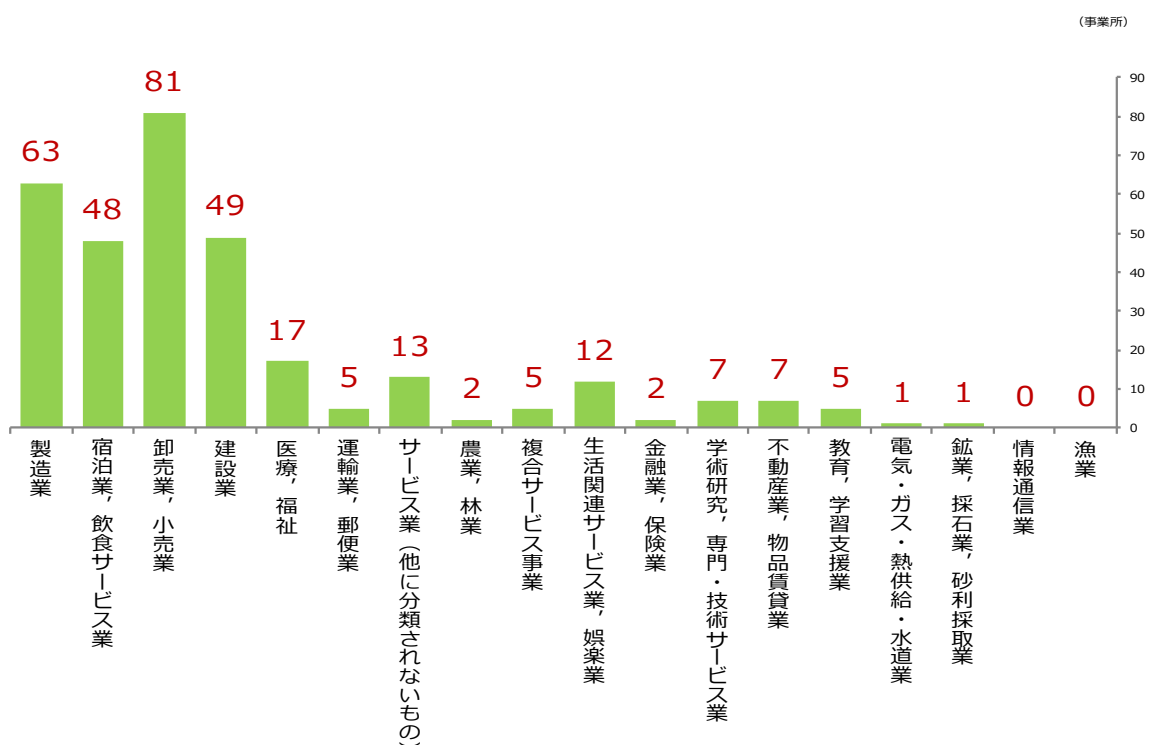
リニア中央新幹線が開通すれば、首都圏や中京圏から南木曽町へのアクセスの改善は目覚ましく、観光や生活の面で大きな変化が期待されている。

〈産業〉

南木曽町の産業は、卸・小売業が最も多く、次いで製造業、建設業、宿泊・飲食サービス業という順番になっている。

中小企業庁が公開している「市区町村別企業数（民営、非一次産業、2016年）」によると、南木曽町に大企業は存在せず、中小企業が252、内小規模事業者は239となっており、小規模事業者の割合は94.8%である。同資料によると、全国の中小企業に占める小規模事業者の割合は85.1%であり、南木曽町の小規模事業者の割合は非常に高い。

産業大分類別に見た南木曽町の事業所数（2016年）



【出典】総務省「経済センサス－基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」再編加工

市区町村別企業数（民営、非一次産業、2016年）

都道府県	市区町村	中小企業		大企業	合計
		中小企業	内小規模		
長野県	南木曽町	252	239	0	252
合計（全国）		3,578,176	3,048,390	11,157	3,589,333

総数には会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

【出典】中小企業庁・市町村別中小企業数

南木曾町の経済は、観光と木材によって成り立ってきた。

2020年10月現在の数字で見ると、町内に観光関連事業者は77事業者存在する。内訳は、製造業7、宿泊業16、飲食業24、小売業27、その他3となっている。

同じく2020年10月の数字で、町内の木材関連産業は67事業者である。内訳は、林業1、製材や木工などの製造業33、建築業10、卸・小売業21、その他2となっている。

ただし、観光客を対象とした木工製品の小売業など、観光関連と木材関連の両方に関係している事業所が上記の内24あるので、合計実数は120事業者である。

南木曾町は江戸時代の五街道のひとつ中山道（なかせんどう）が街を貫いており、江戸から数えて42番目の宿場となる妻籠宿（つまごじゅく）が当時の面影を残している。妻籠宿では昭和43年に全国に先駆けて町並み保存運動が始まり、昭和51年には市町村が条例などにより決定した伝統的建造物群保存地区のうち、国が文化財保護法に基づいて特に価値が高いものと認める重要伝統的建造物群保存地区の第一回選定を受けた。町には妻籠宿を中心に宿泊施設、飲食店、土産物店が多くあり、大勢の観光客が訪れている。特に昨年まではインバウンドによる外国人観光客の増加が顕著であった。



中山道妻籠宿

また、南木曾町は平成20年にNPO法人「日本で最も美しい村」連合に加盟している。「日本で最も美しい村」連合は、景観・環境や地域の伝統文化を守り、これらを活用することで観光的付加価値を高め、地域の資源の保護と地域経済の発展に寄与することを目的としており、現在63の町村や地域が参加している。南木曾町は自然環境に恵まれ、田立の滝や、柿其溪谷（かきぞれけいこく）といった水の美しい観光資源がある。

平成28年には、木曾地域の文化遺産を紹介するストーリー「木曾路はすべて山の中～山を守り 山に生きる～」が、文化庁から「日本遺産(Japan Heritage)」に認定された。日本遺産は、地域に点在する文化財の把握とストーリーによるパッケージ化、地域全

体としての一体的な整備・活用、国内外への積極的かつ戦略的・効果的な発信を通して地域活性化を図ることを目的としている。木曽路のストーリーの42の構成文化財の内、妻籠宿保存地区、林家住宅、史跡中山道、妻籠城跡、一石枳立場茶屋（いちこくとちたてばちゃや）、南木曽ろくろ細工、蘭桧笠（あららぎひのきがさ）の7つが南木曽町関係である。

次に木材関連産業であるが、国内における木材需要の落ち込みや安価な輸入材などの増加などにより、かつてほどの勢いはないものの、今も木材関連産業は町の産業の柱である。木曽は江戸時代には徳川幕府の直轄地であり、森林資源が厳しく管理されていた。特に過酷な自然環境で生育する木曽ヒノキは強度が高く、大切に守られていた。今でも木曽ヒノキは建築材として人気が高く、木曽の国有林には樹齢数十年を超えるヒノキが育っている。ヒノキのほかサワラ、アスナロ、ネズコ、コウヤマキも品質が高く、木曽五木といわれている。

このような環境を背景に、南木曽町には木材の伐出を行う林業、製材業、木工業、木工製品の販売業など、木に関する一連の産業がそろっている。

広瀬地区では、輪切りにした原木を「ろくろ」で回しながらカンナで挽くろくろ細工が古くから盛んで、南木曽ろくろ細工として、経済産業大臣が指定する「伝統的工芸品」になっている。南木曽ろくろ細工は、主にトチやケヤキなどの広葉樹を材料とし、木目の美しさを活かしたお盆やお椀などが作られてきたが、近年では南木曽ろくろ細工の技法による木軸のボールペンやオーディオ用スピーカー、円盤型の花器など、新しい製品も作られている。

他にもヒノキやサワラによる手桶や風呂桶、組子細工などを作る業者もある。ヒノキを薄く削って手編みをした蘭桧笠も、南木曽町の特産品である。



南木曽ろくろ細工



なぎそねこ

木工製品ではないが、なぎそねこも有名な特産品である。ねことは、背中だけをおおう半纏のような防寒着だが、袖がないので、手仕事の邪魔にならず、南木曽町では昔から手作りされていた。類似したものは他地域にもあるので、なぎそねことして商標登録をされており、近年テレビなどで紹介され、知名度が上がっている。

②課題

南木曾町で最大の観光地である妻籠宿は、日本人観光客の減少を補うように外国人観光客が増加していたが、観光客の総数は減少傾向にある。南木曾町全体としてはここ数年前年比増となっているが、平成23年の61万人から見ると大きな減少である。南木曾町の観光資源には十分な魅力があるが、旅行者のニーズや価値観の多様化に十分対応しきれていない。大型バスでの団体観光から家族や小グループの個人旅行に主流が移り、体験を重視する層が増えてきている。リニア中央新幹線の開業により人の流れも大きく変化することが予想されている。町の観光資源の魅力を的確に伝え、新たな観光需要を掘り起こしていくことが必要である。

●観光地利用者延数

(単位:百人)

	23	24	25	26	27	28	29	30
妻籠宿	5,139	4,795	4,834	3,975	4,183	3,944	3,849	3,655
南木曾温泉郷	464	483	481	406	420	412	552	1,121
富貴畑高原	174	145	126	85	98	117	131	140
南木曾山麓	152	156	159	140	157	145	171	169
田立の滝	99	104	103	67	51	31	30	39
柿其溪谷	155	165	163	145	148	148	146	138
合計	6,183	5,848	5,866	4,818	5,057	4,797	4,879	5,262

(観光地利用者統計)

【出典】南木曾町の統計資料2019

製造業の中でも特に木工業は、安価な外国製品の流入や生活の変化によって売り上げが落ち込んで、長年にわたって事業が縮小傾向にあった。しかし、近年同業者の廃業によって残った事業者に受注が集まる傾向もある。後継者を確保するなど、事業を継続する方策が必要である。

●商業の推移

(人、百万円)

区分 年次	事業所数	従業者数	年間販売額
平成4年	180	553	6,563
6	132	401	5,951
9	124	478	6,334
11	126	372	5,407
14	112	365	4,619
16	110	335	3,361
19	89	272	3,133
23	82	205	2,336
26	74	196	1,975
28	69	226	2,370

(商業統計調査※H28・H23経済センサス-活動調査)

町内の商業環境は、事業者数、従業者数、年間販売額とも、年々減少の一途をたどっている。

平成4年には事業所数180、従業者数553人、年間販売額65億6千万円であったが、平成28年には事業所数69、従業者数226人、年間販売額23億7千万円と、いずれの数字も半分以下になっている。

人口の減少に加えて、中津川市の大型商業施設など町外への消費流出や、インターネット通販などの利用増加などが

原因であるが、自動車の運転が困難な高齢者の増加を考えると、生活必需品の入手ができる商業環境の維持は町にとって必須である。

(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

南木曽商工会は経営改善普及事業を中心に事業者のサポートに努めてきたが、金融、税務、労務などが中心で、事業者の経営に深く踏み込んだ支援は不足していた。また、事業者も、日々の経営に追われ、長期的な視点で経営を考えることは少なかった。

減少傾向にある事業者数を維持・増加させ、地域を発展させていくためには、現状の経営分析を行って、事業計画を策定し、目標をもって事業運営をしていく企業を増やすことが必要である。加えて、製品の魅力向上や販売ルートの開拓を通して、売り上げの増加を図り、利益を確保して、企業を存続させていくことが重要である。

② 南木曽町総合計画との連動性・整合性

南木曽町は平成30年度からの10年を期間として、第10次南木曽町総合計画を策定しており、「南木曽を元気に～住んで良かった、暮らしてよかった、住むなら南木曽町～」の基本理念のもと、4つの基本目標を掲げている。

基本目標1 定住化から元気を ～みんなが住みよい環境作り～

基本目標2 元気に育てなぎそっ子 ～子ども・保護者・若者を応援する環境づくり～

基本目標3 健康で元気なハッピーライフ

～人生を豊かにする健康・スポーツ・文化のまちづくり～

基本目標4 みんなが元気で主役のまちづくり ～協働でつくる健全財政のまちづくり～

また、総合計画の中で緊急性の高い施策を集中的に展開するため、令和2年1月に「南木曽町地方創生総合戦略」の第2期計画を策定している。

町は、総合計画の基本目標1に基づく第1章の第2節「元気とうるおいのあるまちづくり」の中で、農業の振興、林業の振興、水産業の振興、商業の振興、工業の振興、観光の振興を掲げている。

農業の振興の中では、6次産業化等の新たな農業の検討がうたわれている。総合戦略では、加工食品の開発、全国的に販売できる仕組みづくり、農業と観光業の連携などの具体的事業が挙げられている。

水産業の振興では、ニジマス、イワナ、アマゴ、ナマズ、養殖専用の品種として長野県水産試験場で開発された信州サーモンなどについて、地域の観光振興と併せて安定した生産販売が求められるとしている。

商業の振興では、南木曽駅前を中心に、行政、商工会及び地域商店が連携を図りながら、地域小売業のサービス充実や地元滞留率を高める仕組みづくりに努めるとされている。

工業の振興では、ろくろ細工や蘭絵笠など伝統工芸品の苦境に触れ、商工会と連携を図る中で、経営の合理化、協業化、経営規模の適正化に努めるとしている。また、市場の開拓と販路開拓への支援について、インターネットや通信販売など新たな市場の開拓を進めるとうたっている。

観光業の振興については、総合戦略の中で、観光資源の整備・活用の推進、インバウンドの推進、地域ブランド力の向上、妻籠宿の保存と活用、リニアを活かしたまちづくりについて述べられている。

それぞれの取組は小規模事業者の持続的な発展のために必要であり、商工会の方向性と合致している。

③商工会としての役割

南木曽商工会は、小規模事業者の一番身近な支援機関として、経営改善普及事業（金融、税務、経営、労働等）の実施や共済・保険制度の提案を通じて小規模事業者の経営安定支援や福利厚生に取り組んできた。これらの取り組みにより、多くの事業者から信頼を得ているが、支援の大半は求められた案件に対する単発的なものであった。今後経営環境が変化していく中、事業者自身が求める支援を行うだけでは、十分な効果は上がらない。

これからは、事業者の体質強化を図り、継続的な事業発展を支援していくために、積極的な提案を行い、より小規模事業者に寄り添った支援を行っていく必要がある。

そのため、南木曽商工会は、行政をはじめ、経営支援センター木曽グループ（木祖村商工会、木曽町商工会、上松町商工会、大桑村商工会、南木曽商工会）、地元金融機関などと連携すると同時に、職員の資質向上を図って、小規模事業者の持続的な発展に貢献する。

「職員体制と予算規模」

南木曽商工会は、平成17年までは南木曽町と隣村の山口村を管轄する広域商工会であった。平成17年の会員数は389名だった。しかし、山口村は、平成17年2月13日、岐阜県中津川市と県を越えて合併（越県合併）し、管轄から外れた。いわゆる平成の大合併で越県合併を行ったのは、日本全国でここだけである。山口村が管轄から外れた平成18年の会員数は318名で、予算額は51,000千円であった。その後南木曽町では廃業数が開業数を上回る状態が続き、令和2年度の会員数は250名、予算額は39,800千円となった。

令和2年4月時点での職員体制は、事務局長1名、経営指導員2名、補助員1名、記帳指導職員1名、一般職員1名の計6名であったが、経営指導員が1名減となり、令和2年11月現在は職員5名で運営している。

（3）経営発達支援事業の目標

上記「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」や南木曽町総合計画を踏まえ、伴走型支援を行う。

- ① 小規模事業者には地域の景気動向、消費者の需要動向などの情報を提供し、個社の経営分析と事業計画の策定支援を行う。実施状況をフォローアップして計画内容の見直しを行い、現実の経営に役立てていくことで、経営基盤強化と持続的発展を促進し、小規模事業者の売上向上、利益率向上を目指す。
- ② 地域資源を活かした商品の開発や、既存商品の魅力向上、新サービスの立案支援、商談会や展示会への参加、インターネットの活用等による販路の拡大を通して、売上高及び利益の増加を図り、小規模事業者の経営の発展を目指す。

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3年 4月 1日～ 令和8年 3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 日頃の巡回・窓口相談時に、事業者に対して地域の景気動向、消費者の需要動向などのデータを提供し、税務申告や借入相談を行った事業者を中心に働きかけを行い、事業者の経営分析を行うことによって、事業計画策定の動機づけとする。

② 長野県商工会連合会の内部専門家である上席専門経営支援員（※）や中小企業診断士等の専門家の活用により、新商品開発、既存商品の見直し等を行う。

展示会、商談会の情報を積極的に提供していくことで、参加を促し、販路拡大の機会を増やす。

導入ハードルの低いインスタグラムなどのSNSによる情報発信、企業情報や商品サービス情報を伝えるためのホームページの開設、商品をより広く、多くの方に販売するためのネットショップの構築と、事業者のレベルに合わせて段階を追ってインターネットの活用を促すことで、情報発信の増加や販路開拓につなげる。

※長野県商工会連合会では、製造業、観光業、商業、新製品開発、創業支援など12の専門分野に、民間企業等で経験を積んだ12人の上席専門経営支援員（内部雇用専門家）を擁しており、高度専門的な相談案件に対応している。

経営発達支援事業の内容

3-1. 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、地域経済動向については、全国商工会連合会が行っている「小規模企業景気動向調査」を受託しているほか、経営指導員等による巡回・相談時に聞き取りを行って把握をしてきたが、結果についての整理、分析や情報発信を行っておらず、また職員間での情報共有が不十分で、事業者への情報提供も一部に限定されている状況であった。

近年では、地域の経済動向等に関する情報は、インターネットなどによって容易に入手ができる状態になっているが、小規模事業者は、自ら情報を選択し、内容を読み取って、事業に反映させていくスキルに恵まれていなかった。

今後は巡回訪問時等に経済状況や事業者の現状や課題、ニーズなどを聞き取るとともに、国などが収集して発表しているビッグデータを活用して地域の経済動向に関する情報を収集・分析し、より分かりやすい形にまとめて、経営指導員等による事業者に対する経営支援に活用するとともに、事業計画策定の基礎資料としていく必要がある。

(2) 目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①地域の経済動向分析の公表回数	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景気動向分析の公表回数	-	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

①国等が提供するビッグデータの活用・分析

内閣府のまち・ひと・しごと創生本部が運用している「RESAS」(地域経済分析システム)や株式会社日本統計センター(本社:福岡県北九州市)が提供する商圈分析システム「MieNa:(ミーナ)」を活用した当地域の経済動向分析を行うことで、南木曽町の現状と実態を把握する。地域における人の流れや産業を分析して小規模事業者に分かりやすく提供することで、小規模事業者が外部環境を把握し事業計画を策定するための基礎資料として活用する。

調査対象	南木曽商工会管内
調査方法	商圈分析システム「MieNa:ミーナ)」やRESAS(地域経済分析システム)を活用。
分析項目	RESAS ・「まちづくりマップ・From-to 分析」による人の動きの分析 ・「地域経済循環マップ・生産分析」によるお金の流れの分析 ・「産業構造マップ」による産業の現状の分析 ・「観光マップ・From-to 分析」による観光客の動向の分析 MieNa ・消費支出額、居住者特性、産業特性の分析
分析手法	マーケット分析や地域の経済循環等を経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う。

②景気動向調査の実施・分析

管内の景気動向について把握するため、経営指導員等職員による窓口相談、巡回相談時に、全国商工会連合会の「小規模企業景気動向調査」の調査項目に従って、小規模事業者の業況等経営状況について、年4回調査し、分析を行う。

調査対象	管内小規模事業者の内、製造業、建設業、小売業、サービス業から5社ずつ選定する。
調査手法	経営指導員等職員による巡回・窓口相談時に聞き取り調査を実施。
調査項目	売上高、仕入額、経常利益、雇用、資金繰り、今後の見通し
分析手法	経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う。

(4) 成果の活用

調査で得られたデータは町内小規模事業者提供のほか、蓄積、集計し、専門家等との連携によって、各業種別やクロス集計分析などを行い、管内及び周辺地域における経済動向を把握し、職員間で共有することによって、全職員による支援に役立てる。

また、分析結果を商工会ホームページに掲載し広く管内事業者へ周知するほか、町内全戸に配布される商工会報にも掲載し、フィードバックする。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

管内の小規模事業者の多くは、現状の商品ラインナップやサービスに安住し、新商品の開発や新サービスの提供を行っていない。また、自らが何を提供できるかという視点から経営を行うことがほとんどで、消費者が何を望んでいるか、消費者の嗜好がどう変化しているかを意識することが少ない。見直しを行わずに事業の継続を図っていくことは困難で、自社に対する需要動向を把握する必要がある。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
顧客アンケートの調査対象事業者数	-	20社	20社	20社	20社	20社
展示会商談会アンケートの調査対象事業者数	-	10社	10社	10社	10社	10社

(3) 事業内容

①顧客アンケート

小規模事業者の既存顧客に対するアンケート調査を実施する。アンケートの調査項目の選定のアドバイスを行ない、調査結果を集計、分析し、事業者にフィードバックする。調査項目の選定、分析においては、専門家の活用を行い、より事業効果の高いものとする。

調査方法	商工会でアンケート調査シートを作成し、事業者提供。事業者が顧客に配布する。調査シートを料金受取人払いの封筒で南木曾商工会に郵送してもらい回答を得る。対象事業者は、小売業、飲食業、宿泊業の中からそれぞれ5社を選定し、回収は各社20サンプルを目標とする。
調査項目	顧客の属性（年齢・性別・住所地）、利用頻度、店舗等に対する評価、価格満足度、商品・サービスの評価、接客満足度、改善点 上記のほか、上席専門経営支援員、外部専門家などと検討し、必要な項目を加える。
分析手法	経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う。
活用方法	分析結果はレポートにまとめ、当該事業者フィードバックし、事業計画の策定、新商品開発、サービス改善に活用する。

②展示会商談会アンケート

展示会、商談会においては、来場するバイヤー等に対してアンケート調査を実施し、集計分析結果を事業者フィードバックする。

調査方法	商工会でアンケート調査シートを作成し、展示会・商談会の際にバイヤー等に配布して回収箱で回答を得る。回収は各社50サンプルを目標とする。
調査項目	回答者の属性、商品のデザイン、機能性、価格の妥当性、改善点 上記のほか、上席専門経営支援員、外部専門家などと検討し、必要な項目を加える。
分析手法	経営指導員が上席専門経営支援員、外部専門家と連携し分析を行う。
活用方法	分析結果はレポートにまとめ、当該事業者フィードバックし、事業計画の策定、新商品開発、販路開拓に活用する。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状では、経営指導員を中心に、金融あっせんや税務申告支援の際に小規模事業者から取得する財務データにより口頭で部分的に経営状況の分析を伝えている程度である。また、自社の経営分析の必要性や、自社の強み・弱みを理解している小規模事業者はまだまだ少ない。

当会にはクラウド型の会計ソフト、ネットd e 記帳を利用している事業者が50者ほどいるが、経営分析の機能を活用することはあまりなかった。多くは税務申告の資料として必要であるからという理由でしか意識していないが、会計ソフトには、高度な経営分析資料や資金繰り実績表などを作成する機能も備わっている。

小規模事業者の持続的発展には自社の現状分析と特色を活かした事業計画の策定が重要と考える。そのためには、経営分析の必要性について、事業者が理解しなくてはならない。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
分析件数	-	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件

(3) 事業内容

経営指導員を中心に、巡回、窓口相談の機会を活かし、経営分析を行っていく。多くの小規模事業者は自社の経営内容について漠然と意識はしているものの、具体的に分析して理解をする機会は少ないので、経営課題を明確化して事業計画につなげていくメリットがある。

ネットd e 記帳を利用している事業所や、その他の会計ソフトを利用している事業所では、それぞれの経営分析機能を活用して支援に役立てる。

対象者	巡回、窓口相談を通して掘り起こした、経営改善に意欲のある事業者。
分析項目	定量分析である財務分析と、定性分析であるSWOT分析の双方を行う。 ・財務分析：売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益、貸借対照表・損益計算書の期間比較、自己資本比率、流動比率、当座比率など ・SWOT分析：・・・強み、弱み、脅威、機会
分析手法	ネットd e 記帳など事業者が利用している会計ソフトの財務分析機能や、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくくん」等のツールを活用し、経営指導員が分析を行う。

(4) 分析結果の活用

分析結果は当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定などに活用する。また、資金繰り表、キャッシュフロー計算書を作成し、経営の安定に活用する。

分析結果を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。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

多くの小規模事業者は、需要動向の変化に大きな影響を受けるが、自社の強みや弱み、顧客ニーズの変化や事業環境の変動を十分に把握できていない。そのため自社の課題解決に効果的な事業計画策定については必要性を認識していない。また、これまで商工会で行ってきた事業計画策定支援は、金融あっせんの際の必要に迫られたり、小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金などの申請のために必要であったりするからなど、消極的な理由であることがほとんどであった。今後は、地域の経済動向調査や個社の経営状況の分析などを踏まえ、小規模事業者の事業の持続的発展を図るため、積極的に事業計画の策定を行っていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画が、実際の事業の改善に役立つことを十分に説明し、啓発活動を行っていく。また、いつでも小規模事業者持続化補助金など補助金の申請に対応できる準備としても、事業計画の策定が有効であることを理解してもらうことで、策定件数の増加につなげていく。

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定件数	3 件	2 0 件	2 0 件	2 0 件	2 0 件	2 0 件

(4) 事業内容

事業計画策定セミナーの開催。

支援対象	経営分析を行った事業者。 需要動向調査を行った事業者。 事業計画の策定経験のない事業者。
------	--

支援の手段	経営分析を行った事業者や、需要動向調査を行った事業者に呼び掛けて参加を促すほか、チラシの配布、商工会ホームページでの周知などを行う。 講師は中小企業診断士など専門家とし、事業計画とは何であるかから始めて、カリキュラムに従って、確実に事業計画の策定を行う。
-------	--

カリキュラム	
①事業計画策定の概要	・ 事業計画とは何か ・ 事業計画策定の意義と重要性を理解する ・ 事業計画の概要を理解する
②事業計画策定の実践	・ 経営理念について考える ・ 経営ビジョンの策定を行う ・ 環境分析（市場機会の評価を行う） - 外部環境分析 - 内部環境分析 ・ 経営課題を明確化する ・ 経営戦略を策定する - 事業計画の作成 - 行動スケジュールの作成 - 数値計画の作成

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

（１）現状と課題

現状では、小規模事業者持続化補助金の申請や、金融あっせんにおいて事業計画の策定を支援しているが、それぞれの目的のためだけに終わってしまい、その後の事業の中で計画が反映されることはほとんどない。借入れや補助金の申請のために計画を立てるのではなく、計画を立てて事業を運営している中で借入れをしたり、補助金の活用をしたりするという流れになっていないからである。

今後は、支援によって策定された事業計画が、実際の経営に役に立つように、実行状況を把握していく必要がある。

（２）支援に対する考え方

事業計画策定セミナーでは、事業計画の目的を明確にし、その後のフォローアップの仕組みも提供する。事業計画策定事業者すべてを対象として巡回訪問を行い、事業計画の進捗状況の確認、計画の見直しの必要性などについて検討する。進捗状況別にフォローアップの頻度を設定する。

(3) 目標

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
フォローアップ 対象事業者数	—	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社
頻度（延回数）	—	80 回	80 回	80 回	80 回	80 回
売上増加 事業者数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
利益率 3 % 以上 増加の事業者数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

(4) 事業内容

事業計画策定事業者に対し、四半期に一度巡回訪問を行う。具体的には、商工会の経営指導員や長野県商工会連合会の内部専門家である上席専門経営支援員、中小企業診断士などが支援を行い、P（事業計画策定）D（事業計画の実行）C（事業計画の状況確認・課題抽出）A（課題解決の検討）サイクル機能が果たされるようサポートしていく。

事業計画と進捗状況を比較し、計画した目標を実績が大きく上回っている場合、上席経営支援員や専門家とともに原因を分析し、目標を高く再設定する。

事業計画と進捗状況を比較し、計画した目標を実績が大きく下回っている場合、もともと誤った前提をもとに事業計画が策定されている、事業者を取り巻く環境が大きく変化したといった可能性がある。上席経営支援員や専門家とともに、下回った原因を分析し、適切な前提や現在の環境に合った目標を再設定する。また、フォローアップの頻度を増やすことも検討する。

7. 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

①新商品開発等について

小規模事業者が新商品開発や既存商品のブラッシュアップ、新サービスの提供を計画していくためには、客観的な情報とノウハウが必要であるが、事業者自身がそれを持っていることはまれである。取組に当たっては、情報の入手と、的確な支援者の確保が重要であるが、商工会では十分なサポートを行えていなかった。

②展示会、商談会への参加について

現状では、展示会、商談会への小規模事業者の参加は、事業者が個別に対応しており、商工会が参加を呼び掛けたり支援をしたりすることは行っていない。大都市圏や県内でも、毎

年多くの展示会、商談会が開催されているが、小規模事業者には開催の情報が届いていないことも多く、参加の機会を逃している。商工会から積極的に情報提供し、希望する事業者には参加の支援を行っていくべきである。

③インターネットを活用した販路開拓について

インターネットが一般に普及してからすでに20年以上が経過し、情報発信やネット販売などに活用している事業者は管内でも相当数いるが、デジタル・デバインド（情報格差）が広がって、インターネットを活用できていない事業者との二極化が進んでいる。現在はスマートフォンだけでも相当な情報発信能力があるので、難しく考えることなく、段階を踏んで活用を促していく必要があり、そのための支援を行わなくてはならない。

（2）支援に対する考え方

支援に当たっては、まず、商品やサービスの魅力を高めることが必要である。小規模事業者の業種等により最適な専門家をコーディネートし、支援を行っていく。

次に、販路の開拓を行っていくことが必要となる。展示会、商談会への小規模事業者の参加を促していかななくてはならない。展示会、商談会への参加は、新たな販路を得られるだけでなく、バイヤーや顧客と接することにより、商品やサービスの改善のための情報を得られることにもつながる。商工会では積極的に展示会、商談会開催の情報提供を行い、自力では参加が困難な事業者に対しては伴走型支援により参加を支援していく。

インターネットを活用した情報発信、販路開拓支援においては、活用は二の足を踏んでいる事業者も多いが、まずハードルの低い活用から始めて、徐々に高度な活用に移していくことで、販路の開拓を実現させていく。

（3）目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①新商品等開発支援	-	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
②- 1 ニッポン全国物産展 出展事業者	-	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
売上額／社	-	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
②- 2 自慢の逸品 発掘・売込逆商談会 参加事業者	-	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
成約件数／社	-	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
③ネット 活用支援	-	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

(4) 事業内容

①新商品開発、既存商品の見直し、新サービス提供支援

需要動向調査を行った事業者を中心に個別に無料派遣制度などを活用して専門家を招へいし、支援を行っていく。

②展示会、商談会の参加支援

開催情報を積極的に収集、小規模事業者に提供し、参加を促していく。

展示会 (B to C)

名称	ニッポン全国物産展
主催	全国商工会連合会
開催時期	11月
開催場所	池袋サンシャインシティ
出展者数	約50事業者
来場者数	約10万人

商談会 (B to B)

名称	自慢の逸品 発掘・売込逆商談会
主催	松本商工会議所
開催時期	1月
開催場所	長野県松本市
参加者	売り手企業73社
バイヤー	買い手企業26社

③インターネットを活用した情報発信、販路開拓支援

経営計画の策定を行った小規模事業者を中心に、ネットの活用が十分でない事業者をピックアップし、比較的導入ハードルの低いインスタグラムなどのSNSによる情報発信などから始めて、商工会の支援により無料でホームページが作成できるサービス「グーペ」の活用によるホームページ作成などによる企業情報の発信などの段階を踏み、より広く多くの顧客に販路を拡大するためのネットショップの開設などにつなげる。

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

8. 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

商工会が実施する各種事業については、通常総会及び理事会で、事業報告を行っているが、踏み込んだ事業評価は行っていない。

経営発達支援計画については、実際に小規模事業者の経営に資する内容にするため、事業

の評価と見直しは不可欠である。

(2) 事業内容

①「経営発達支援計画事業進捗状況確認会議」の実施

年4回、経営指導員を中心に商工会職員で事業の進捗状況をまとめ、確認を行う。結果は理事会で報告し、承認を受ける。

②「経営発達支援計画事業評価協議会」の設置

年1回年度末に、経営発達支援計画事業の評価を行い、次年度の内容の修正を行っている。

メンバーは、商工会正副会長、商工会各部長、商工会青年部長、商工会女性部長、南木曾町役場産業観光課、法定経営指導員、長野県商工会連合会職員とし、外部有識者として中小企業診断士を加える。

会議の結果は商工会ホームページや、全戸配布される商工会報に掲載し、周知する。

9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

現状では毎朝行われる朝礼時に情報交換を行い、個々のスケジュール確認や実施事業についての調整を行っているが、必ずしも小規模事業者の支援状況などについてふれられるわけではない。指導員研修会等で得た資料は全職員に回覧しているが、内容について説明などは行っていない。一ヶ月に一度、経営指導員等が参加して、経営支援センター木曾グループ(木祖村商工会、木曾町商工会、上松町商工会、大桑村商工会、南木曾商工会)の検討会議を行い、広域での情報交換や支援事例の共有を図っているが、南木曾商工会全職員に情報は共有されていない。

経営指導員は、長野県商工会連合会が主催する経営指導員研修を毎年受講し、小規模事業者の課題解決を行い、経営の安定を図るための支援能力の向上を図っている。経営指導員以外の職員も、連合会主催による研修を毎年受講しているが、内容は異なっている。

また、経営指導員は、全国商工会連合会による経営指導員等WEB研修を受講している。内容は、中小企業経営・中小企業政策、経済学・経済政策、財務・会計、企業経営理論、運営管理、経営法務、経営情報システム等である。WEB研修については経営指導員のみが受講義務があり、現状ではほかの職員は受講していないが、希望により受講可能である。

中小企業大学校の専門研修についても、経営指導員以外は受講していない。

しかし、経営発達支援計画の実効性を高めるためには、経営指導員を含めた全ての職員の支援能力向上が不可欠であり、経営支援に必要な専門知識の習得が重要である。

(2) 事業内容

毎週金曜日の朝礼時には職員会議を開催し、小規模事業者支援に内容を絞って情報共有を行う。また、各職員が受講した研修の中で経営支援にかかわる内容を職員会議で説明し、全職員の資質向上につなげる。研修資料はPDF等データ化して、南木曾商工会のサーバーに保存し、全職員が支援に活用できるようにする。

全職員が義務研修以外にも中小企業基盤整備機構や金融機関などが主催する研修を受講し、支援能力の向上を図っていく。

経営指導員等WEB研修は、全職員が受講IDの付与を受け、スキルアップにつなげるた

めに活用する。

また、長野県商工会連合会で導入しているグループウェアの積極的な活用を行い、職員間のスケジュール共有を行って、連携を強化する。

10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

長野県商工会連合会では、商工会・商工会連合会が事業・組織・財政等全般的にどう歩むべきかを研究し、平成24年度に「商工会中期マスタープラン」を策定した。マスタープランの中では、県内の商工会が地域ごとにグループを組み、職員が互いに連携しながら組織的に経営支援に当たる体制作りをした。木曽地区においては経営支援センター木曽グループとして、木祖村商工会、木曽町商工会、上松町商工会、大桑村商工会、南木曽商工会の5商工会が連携している。経営支援センター木曽グループでは、月一回、経営指導員、補助員、長野県商工会連合会中信支所長で構成する検討会議を開催して、共同で開催する事業の協議や、小規模事業者支援事例などの情報共有を行っている。木曽グループ内の経営指導員も、キャリアや支援経験の違いによってそれぞれ得意分野を持っているので、さらなる連携強化による相互サポートが必要である。

日本政策金融公庫松本支店との情報交換会は、松本支店管轄区域内の商工会が参加して年一回行われているが、長野県信用保証協会や地元民間金融機関（八十二銀行中津川支店、南木曽支店、岐阜信用金庫坂下支店）との情報交換は行っておらず、金融あっせんの際に担当者と案件について打ち合わせる程度にとどまっている。

なお、町内には八十二銀行南木曽支店があるが、事業資金の融資業務は八十二銀行中津川支店が行っている。また、岐阜信用金庫坂下支店は岐阜県中津川市坂下にあるが、南木曽町をエリアとして営業している。

(2) 事業内容

①経営支援センター木曽グループとの連携

引き続き月一回の木曽グループ検討会議を活用して情報の共有や連携を強化していく。商工会連合会のグループウェアや、商工会連合会サーバー内の木曽グループ共有フォルダを活用して、支援データ共有化や有効活用を図っていく。

②金融機関との連携

日本政策金融公庫松本支店との情報交換会には、引き続き積極的に参加して、連携の強化、支援情報の取得に努めていく。

八十二銀行中津川支店、八十二銀行南木曽支店、岐阜信用金庫坂下支店など地元民間金融機関や長野県信用保証協会とも、行政担当者を交えて年一回情報交換会を開催し、小規模事業者支援策の検討や、地域の情報共有などを深めていく。

地域経済の活性化に資する取組

11. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

南木曽町の人口は減少の一途をたどっているが、その主な原因は、少子高齢化に加え、高校卒業後に進学等で町を離れた若者が、町に戻って就職をすることが少ないことが挙げられる。一般的には就職場所の不足が原因であると言われているが、南木曽町を管轄するハロー

ワーク木曽福島の月間有効求人倍率の推移をみると、平成30年8月以来、長野県と全国の有効求人倍率を下回ることがなく、令和2年9月の月間有効求人倍率は、長野県1.00倍、全国1.03倍に対して、木曽福島1.35倍となっている。実際に南木曽町の事業所は、近年求人難を経営上の問題としていた。また、南木曽町は人口7万5千人の岐阜県中津川市と隣接しており、中心部間の移動時間は自動車で30分程度であることから、中津川市への通勤者も多い。リニア中央新幹線の開通後には、更に通勤圏が広がることが予想され、南木曽町は決して就職困難な地域ではない。南木曽町は、「南木曽町を元気に～住んで良かった、暮らして良かった、住むなら南木曽町～」を総合計画の基本理念としており、教育・子育て支援の充実や、福祉の増進に力を入れている。若者に、いつかは帰りたい故郷として南木曽町を考えてもらうことが課題である。

また、長野県が行っている商圈調査結果によると、平成30年度の南木曽町の地元滞留率はわずか1.5%である。平成24年度の南木曽町の地元滞留率は8.8%であり、それまでも中津川市への消費の流出は大きかったが、平成24年に隣村大桑村に大型スーパーやドラッグストアが開店したことが打撃となっている。南木曽町の商業の魅力をアピールし、地元消費を拡大していくことが必要である。

(2) 事業内容

①次世代起業家育成塾の開催

南木曽商工会女性部では、毎年町内の自動車部品製造工場で南木曽小学校5年生による工場見学会を開催している。事業の目的は「次世代の経営者を育成する土壌を醸成する」ことのほか、「地域の子供たちに、地域の商工業や産業、経営に対する興味・関心をもってもらう」ことである。当工場は従業員280名を有する町内最大の事業所であり、将来の就職先の候補として、町内事業所を意識するきっかけになる。今までは見学先は当工場のみであったが、今後小規模事業者の見学先事業所を増やして、一層の効果を実現する。

②なぎそ・おたのしみカード会との連携による販売促進と地元滞留率の向上

なぎそ・おたのしみカード会は、小売業、サービス業などを中心に45の事業所が加盟しており、南木曽商工会が事務を受託している。事業内容は、ポイントカード「なぎそカード」の発行事業と、地域商品券の発行事業である。

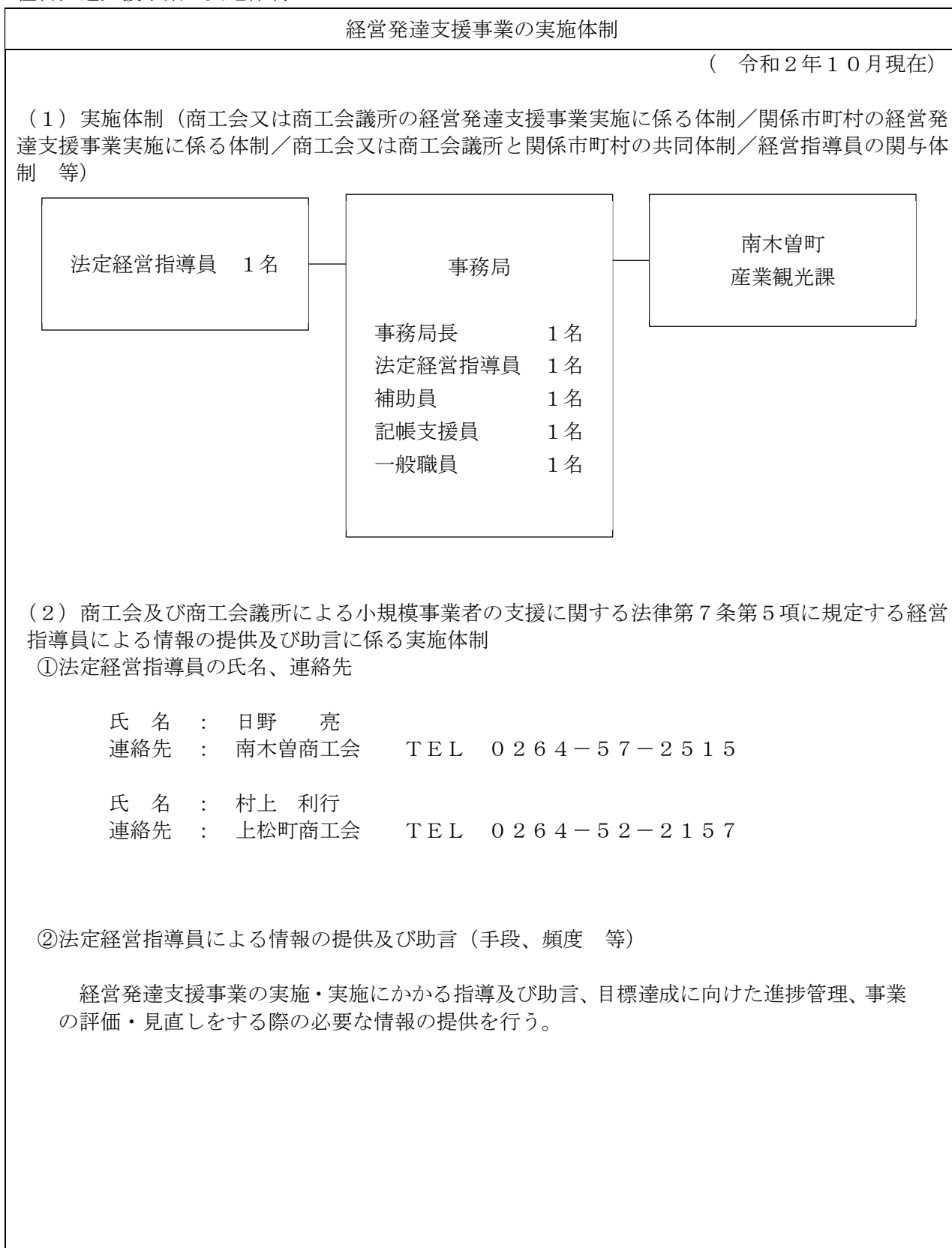
ポイントカード事業では、満点カードで抽選会や交換会に参加できるイベントを開催している。商工会とカード会が連携し、イベントの内容をさらに充実させることで、なぎそカードの魅力を向上させ、地元滞留率を向上させる。

また、商品券は、地域での認知度も高く、住民が贈答として利用するほか、南木曽町からのリフォーム補助金の一部として交付されたり、高齢者の免許返納の支援として交付されたりするなど、活用されている。カード会でも商品券を抽選会の賞品にしたり、割増販売を企画したりするなどして、利用促進に励んでいる。南木曽町内でのみ使える商品券の流通量が増えることは、町からの消費の流出の防止につながる。

今までポイントはカード会加盟店のみで発行していたが、町民のボランティアなどに対して行政がポイントを発行する制度などを作り、ポイントカードの価値を高めていくことで、地域内の経済循環を高めていく仕組みを構築する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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

〒399-5301
長野県木曽郡南木曽町読書 3671-3
南木曽商工会
TEL:0264-57-2515 FAX:0264-57-3754
E-mail:shokokai@nagiso.com

②関係市町村

〒399-5301
長野県木曽郡南木曽町読書 3668-1
南木曽町 産業観光課
TEL:0264-57-2001 FAX:0264-57-1027
E-mail:kankou@town.nagiso.nagano.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3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
需要動向調査費	300	300	300	300	300
事業計画策定セミナー開催費	200	200	200	200	200
展示会、商談会出展費	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
長野県補助金・南木曽町補助金・南木曽商工会一般財源（会費収入・手数料収入等）

(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	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	