

経営発達支援計画の概要

実施者名	生坂村商工会（法人番号 3100005006450） 生坂村（地方公共団体コード 204480）
実施期間	令和 3 年 4 月 1 日 ～ 令和 8 年 3 月 3 1 日
目標	経営発達支援事業の目標 (1) 建築・土木業の支援による安定的な受注工事による利益確保 (2) 観光資源を活用した関連する事業者（商業・サービス業）の売上向上を目指す (3) 生坂村との連携事業による事業者の創業支援による商工業者数の増加 (4) 村内に仕事をつくり、安心して働ける場をつくっていく
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 ・「RESAS」（地域経済分析システム）によるビッグデータの活用と提供 ・管内事業者の景気動向調査 3－２．需要動向調査に関すること ・個社に対する業種別需要動向調査 4．経営状況の分析に関すること ・分析ツールの活用による小規模事業者が理解しやすい経営分析事業 5．事業計画策定支援に関すること ・ICT を活用した新規就農者（6 次産業化）及び創業予定者への事業計画策定の 伴走型支援」の告知 ・生坂村の地域資源を活かした事業計画策定支援 6．事業計画策定後の実施支援に関すること ・事業計画策定後の定期的継続的なフォローアップ 7．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・販売促進会事業（B t o C） ・ICT の活用による観光需要開拓事業（B t o C）
連絡先	生坂村商工会 〒399-7201 長野県東筑摩郡生坂村 6042-1 TEL：0263-69-3047 FAX：0263-69-3371 E-mail： oyaki@shirt.ocn.ne.jp 生坂村 振興課 〒399-7201 長野県東筑摩郡生坂村 5493-2 TEL：0263-69-3111 FAX：0263-69-3115 E-mail： sinkoka@vill.ikusaka.nagano.jp

Ⅱ. 様式第3（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）

ながのけんひがしちくまぐんいくさむら な が の し おおまちし ひがしちくまぐんちくほくむら きたあづみぐんいけだまち あづみのし
長野県東筑摩郡生坂村は、長野市、大町市、東筑摩郡筑北村、北安曇郡池田町、安曇野市に隣接し、長野県のほぼ中央に位置している。

広さは東西5.4km、南北12.2km、面積39.05㎢で、多くの山に囲まれ自然豊かな南北に長い中山間地域の村であり、面積の規模は東京都23区の江東区とほぼ同じ大きさで、長野県の市町村の中では5番目に小さな村である。

生坂村の歴史は古く、集落的形態から奈良時代の頃に国・県が定められた当時から存在していたと推測される。

さらに遡ると村内の下生坂八幡原遺跡では、縄文時代の住居跡の遺跡が発見されており、約7,000年以前から、人々がこの谷に住んでいたことが分かっている。

昭和32年3月31日に町村合併促進法により誕生し、平成の大合併においては行政区として単独で存続しており、商工団体は生坂村商工会が1行政1経済団体で現在に至っている。



図 1-1 生坂村の位置図（出典：国土地理院）



図 2-1 生坂村の東側にある 京ヶ倉^{きょうがくら}(標高 990m)から望む村の中心部
長野県内を流れる信濃川水系の一級河川「犀川」^{さいがわ}が村の中心部を囲んでいる。

「風光明媚な自然環境」

生坂村には古くからの歴史に基づく数多くの神社・仏閣・お堂が残されており、江戸時代からの文化財が数多く残る。

また、長野自然100選にも選ばれた景勝地「山清路」^{さんせいじ}では、大峡谷に見事な紅葉を見ることができる。

生坂村にそって流れる犀川上流には「生坂ダム湖」があり、周辺にはカモを主とする冬鳥が数千羽飛来する。

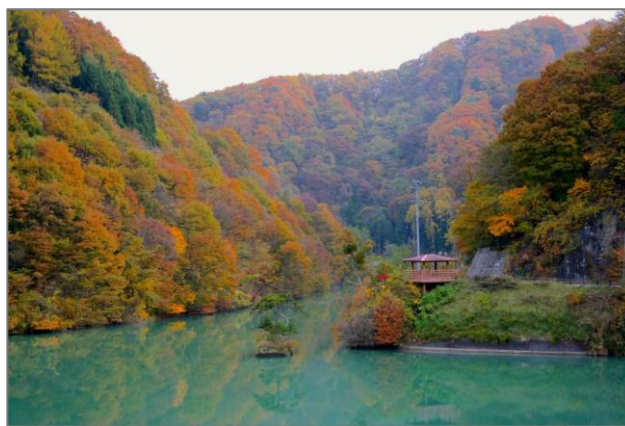


図 2-2 大峡谷「山清路」^{さんせいじ}の紅葉

「自然環境を活かした施設の充実」

生坂村には森林公園や遊歩道、ト ッキングコース、パラグライダー、犀川でのラフティングなど豊かな自然環境を活かした施設が整備されている。

また、村営による宿泊施設「村営やまなみ荘」、道の駅「いくさかの郷」^{さと}など滞在交流を目的とした環境を整えており、中山間地域の強みを活かしたむらづくりをおこなっている。



図 2-3 スカイスports公園

山の高台にある当公園からは、村内の中心部を一望できる絶景を楽しむことができる。

また、パラグライダーが出来る施設で、初心者から上級者まで体験が可能である。



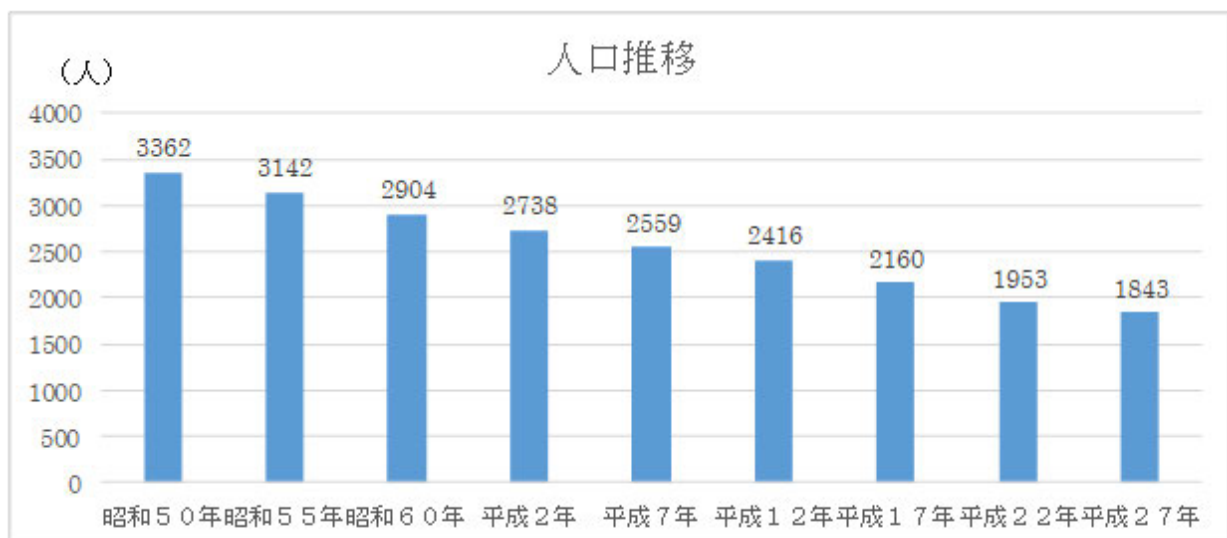
図 3-1 犀川でのラフティング
生坂ダムにより、水流が安定
しており、子供でも安全に楽し
める。

(人口)

人口は減少を続けており、昭和 50 年に 3,362 人であったものが平成 27 年には 1,843 人となり、この 40 年間で 1,519 人 (45.2%) 減少している。

なお、令和 2 年 10 月 1 日現在では 1,722 人となっている。

表 1 生坂村の人口推移

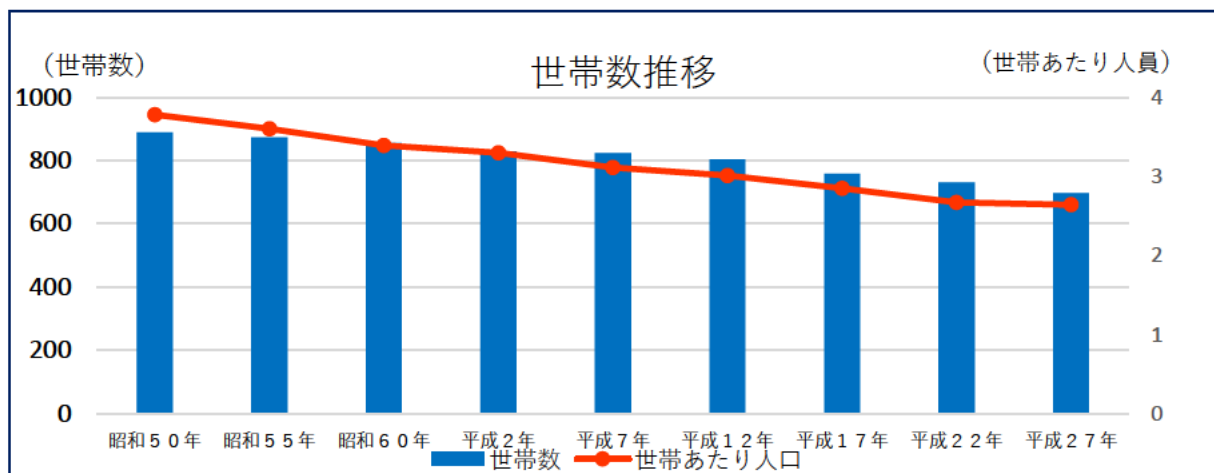


出典：総務省「国勢調査」

世帯数も一貫して減少しており、昭和 50 年の 889 世帯から平成 27 年では 697 世帯となり、192 世帯 (21.6%) 減少している。

また 1 世帯あたりの人員は昭和 50 年の 3.78 人から平成 27 年には 2.64 人に減少しており、世帯の核家族化が進行している。

表2 生坂村の世帯数推移



出典：総務省「国勢調査」

平成27年の高齢化率（65歳以上の人口が総人口に占める割合）は40.1%となっており、県平均より10.0ポイント、全国平均より13.5ポイント高く、高齢化が著しく進行している。人口減少や高齢化は日本社会が抱える構造的課題でもあるが、生坂村では特に顕著である。

表3 人口と高齢化率の過去比較（概要）

年 度	人 口	高齢化率
昭和50年	3, 3 6 2 人	1 5 . 3 %
平成27年	1, 8 4 3 人	4 0 . 1 %
増 減	△ 1, 5 1 9 人	+ 2 4 . 8 %

(交通)

道路

- ・ 国道19号：愛知県名古屋^{なごのし}市と長野県長野^{ながのし}市を結ぶ一般国道
- ・ 県道55号：大町市国道147号から東筑摩郡麻績^{ひがしちくまぐんおみむら}村を經由して千曲市^{ちくまし}を結ぶ県道
- ・ 県道274号、275号、276号：北安曇郡池田^{きたあづみぐんいけだまち}町、北安曇郡松川^{きたあづみぐんまつかわむら}村を結ぶ県道、安曇野市明科^{あづみのしあかしな}を結ぶ県道
- ・ 生坂村には鉄道が敷設されていないが、隣接する長野市、安曇野市には40分程度で移動できるうえ道路整備も行き届いている。

路線バス

- ・ 生坂村営バス

生坂村が運営する村営バス。生坂村の北端、古坂^{ふるさか}から国道19号沿いに安曇野市明科のJ R明科駅までを繋ぐ。月～土曜日（祝日除く）のみの運行である。

- ・ 池田町営バス

生坂村の西側にある北安曇郡池田町が運営する町営バス。生坂村と池田町を循環しており、循環の回り方で1日各3本運行されている。

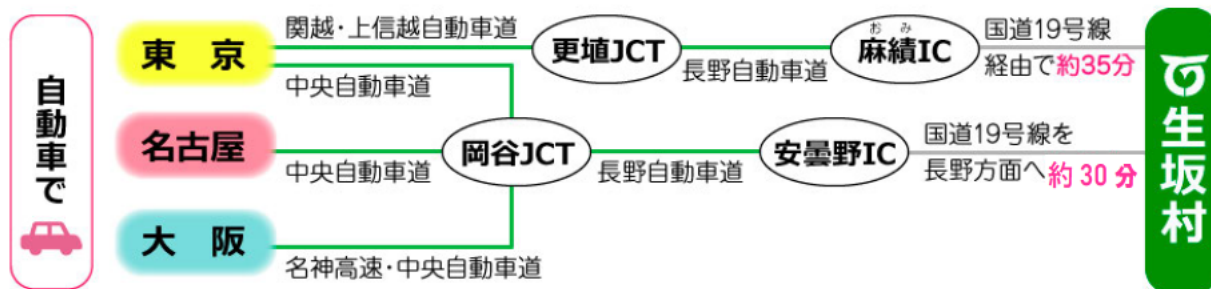


図 5-1 アクセスマップ(自動車)

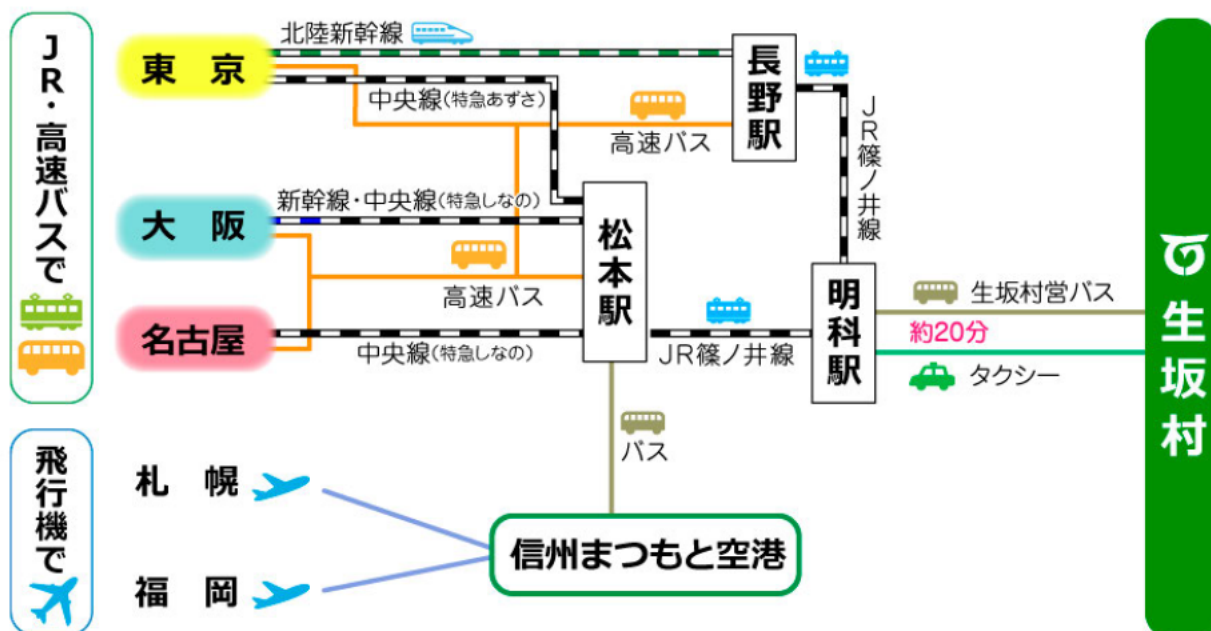


図 5-2 アクセスマップ(公共交通機関)

(産業構造)

当村の産業は、農業が主体である。

商工業者の割合

業種	建設業	製造業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他
割合	34.6%	10.6%	28.8%	3.8%	11.5%	10.7%

当地域の経済圏は、生坂村、池田町、安曇野市で村内には生鮮食料品を取り扱う店舗が道の駅「いくさかの郷」のみと限られているため、村外への流出が多くなっている。

大手の製造業者はなく雇用の場が限られているため、村外に雇用が流出し、人口も減少し、過疎化が進んでいる。人口が減少し、仕事帰りに村外で買い物をしていく方が多い地域での商売は厳しい状況となっている。

小規模事業者数（経済センサス）

() 商工業者数

調査年	平成 24 年	平成 28 年	増減
事業者数	95 社 (108 社)	73 社 (90 社)	▲22 社 (▲18 社)

2016年 企業数(企業単位) 大分類

長野県生坂村

企業数(企業単位) : 77社

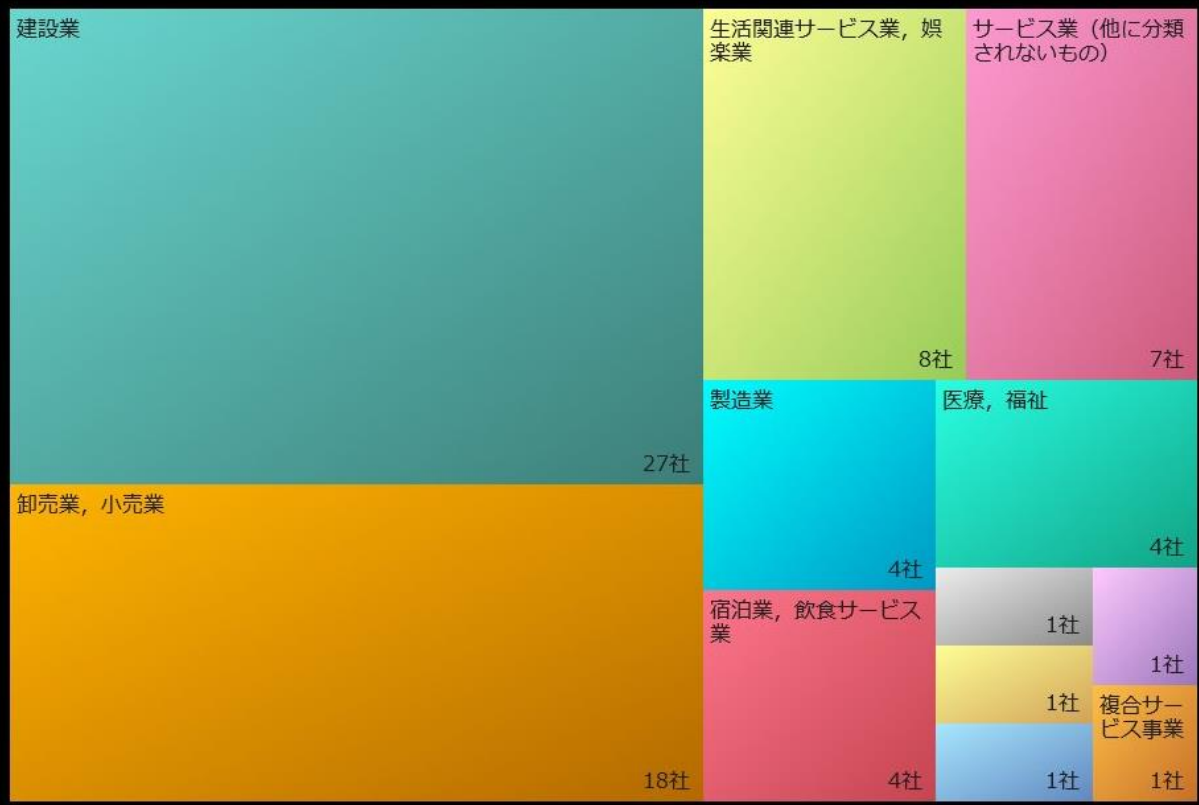


図 6-1 生坂村全産業の構造

(出典 ; RESAS 2016 年企業数(企業単位) 大分類)

ア 農業

農業は、稲作・葉物野菜・根菜他昼夜の寒暖差を活かしたブドウの栽培が盛んである。

ブドウは巨峰、シャインマスカット、シナノスマイル、ナガノパープルの栽培が特に盛んでブランド化も積極的におこなっている。

ブランドコンセプトとしてブドウを宝石に見立て、生坂村のイクサカと宝石の重さをあらわすカラットをかけ合わせて「イクサカラット」と銘打ち、ブランド化を推進している。



図 6-2 ブランドデザインと
イメージキャラクター
「カラットリン」

また、生坂村農業公社では農業研修制度を設け、3年間の研修期間中は青年就農給付金も含め研修生の生活費を交付するなど、管外からの就農者を積極的に受け入れる体制を整えている。

具体的には、住居の手配、農地の格安あっせん、農業機械のリース、研修や補助金の交付、6次産業化の研究を行っている。

商工会には持続化補助金で小売りによる販路開拓を希望する農業者も相談に来るようになり、商工業者との連携による6次産業化の方策も必要不可欠になりつつある。

イ 商業、サービス業

卸売・小売業は、思い切った対策を施さない限り減少の一途を辿り、食料品や日用品を村内で提供していく仕組みを将来にわたって構築することは難しい状況である。

しかし、道の駅「いくさかの郷」など地元農産物の直売所に並列して、物販やサービスを企画することで、新たな商機を見出せると期待できる。個社支援を原則としつつも、行政や関連団体、商工業者以外の者といかに協力できるかが商業・サービス業支援の鍵となる。



図 7-1 道の駅「いくさかの郷」 2019年4月オープン

ウ 工業（建設、食品製造）

建設業は、総合工事業・職別工事業ともに、生坂村において最も多い業種である。

特に土木工事は、山間地において必要不可欠で重要な産業であり、地域の安全を守るために安定した経営環境を維持しなければならない。

災害時には、国道の通行の維持や交通の確保が何よりも重要であり、経済観念だけで判断できない要素を建設業は多分に含んでいる。

また建築、職別工事関連においても土木に連動した工事は相当数あり、地域の要であることに変わりはない。いずれも利益確保が課題となるが、生坂村において新たな産業を興していくうえでも持続的な発展を目指さねばならない業種として重要であると捉えている。

食品製造業では、「おやき」を作る業者が6社ある。「おやき」とは長野県の郷土料理で、小麦粉等を薄くのぼし、その皮で地域の野菜や小豆で作った具材を餡にして包んだ料理である。

長野県内でもバラエティ豊かな種類のおやきが存在し、特に焼き方は地域で個性があり、蒸す、焼く、油で揚げる、表面を油で炒める、など地域性が出る。

【長野県内でも最も個性的な「おやき」】

その中でも生坂村のおやきは「灰焼きおやき」が有名で、囲炉裏で香ばしく焼き上げることに特徴がある。囲炉裏の熱い灰の中でおやきを転がして、外側はカリカリに香ばしく焼き上げ、中の餡（野菜、なす、あんこ、おから等）の旨味を閉じ込める。灰焼きおやきは、生坂村の伝統的な郷土料理として伝承されている。また灰焼きおやきだけではなく、各社個性を出して、派生商品の開発をおこなっている。

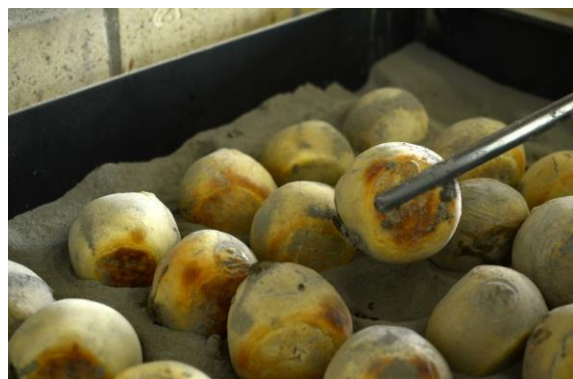


図 7-2. 7-3 「灰焼きおやき」衛生的な灰を熱く熱し、外側を香ばしくカリカリに焼くのが特徴

②課題

- ・人口の減少に歯止めがかからず、高齢化率が40%を超えている。
- ・若者の定住が必要であるが雇用の場に乏しく、村外の企業に就職し離村する人も多い。
- ・人口減、高齢化により市場規模が縮小し消費も流出している。
- ・山間地のため徒歩で買い物に行くことができない地域がほとんどである。
- ・小規模商店には後継者がなく、売上も年々減少し閉店を検討するところも増えてきている。
- ・事業者の高齢化により、数年後には事業継続が困難な事業者が56%と想定され後継者対策が必要である。
- ・人口減少により市場規模が縮小傾向であり、新たな市場開拓が必要である。
- ・当村はブドウを中心とする農産物の栽培が盛んであり新規就農者も見られる。産地間の競争により経営環境は厳しさを増しているため、地域ブランドの創出、商工業者との連携による商品開発や販路開拓が必要である。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響で「道の駅いくさかの郷特産市」、「商工感謝祭」、「松本上土商店街ふれあい新鮮市」、「赤とんぼフェスティバル」等のイベントの中止や、7月の豪雨災害により国道19号が土砂崩れで通行止めとなり、観光客数が大幅に減った。この影響で、村内のほとんどの店舗はホームページをもっておらず、各事業者は店舗販売が主であるため売上は4月以降激減した。

今後は、役場や商工会のホームページにおいてもガイドラインに沿った新型コロナウイルス感染症対策を徹底している旨をPRしながら、イベントの周知や小規模事業者持続化補助金を活用してホームページを作成する事業者を増やし、地域外の顧客獲得を視野に入れた販路開拓を実施していく必要がある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

I. 10年程度の期間を見据えて

前述の課題は日本の構造的問題もあるが、生坂村における産業創出の可能性は低くはないと思われる。

例えば若者企業支援で移住した新規就農者が、小規模企業持続化補助金を活用して販路開拓にチャレンジするケースなど、新たな動きが生まれつつある。

また、観光協会主催で自然環境を活かしたイベントや、トレッキングコースの開発・企画をおこなって管外から人を呼ぶ企画など多数おこなっているが、商工会は個社支援を基本にした事業計画を策定し、売上を上げる目的で企画を連動するといったところまで深堀はしていなかった。生坂村の自然環境という財産をいかにPRし、地域に雇用を生み出し移住者を増やしていくことが、生坂村の長期的な振興のあり方である。

具体的には、生坂村の自然環境資源として、トレッキングコース、登山道、パラグライダー、犀川流域でのラフティング、森林公園内の施設や遊歩道など、すべてに共通する資源は「道」である。

「道」とは単に道路という意味ではなく、人が集まる舞台を作ることが重要であり道であると思われる。生坂村の豊かな自然を体感しながら、地域の郷土料理を味わい、古くから伝わる神社・仏閣・お堂の歴史を学ぶことは、村民にとっては当たり前のことであっても、他所から訪れる者にとって魅力的なものになりうる。

現在、歩く旅の魅力が「トレイル」として世界的にも注目を集めているなか「生坂村〇〇トレイル」等、観光ルートとして新たな意味を持たせデザインすることが可能である。

ルートを検討する際には実際の道を整備する必要性も生まれるため、建設業の参加も必須である。

キーパーソンは生坂村の小規模事業者がその役割を担い、全業種それぞれで役割を果たすことで達成できることであり、このためには小規模事業者、行政、商工会、関係機関で情報を共有し個社は事業計画策定から生じる売上増、利益確保という見える成果を10年後に見据えていくことが重要である。

Ⅱ. 「生坂村第6次総合計画」との連動性・整合性

生坂村では、10年間の村政の基本構想である「生坂村第6次総合計画（令和2年度～令和11年度）」の中で、村の将来像として「確かな暮らしを明日につなぎ、明るく、健やかに生きる村」をテーマとし、実現に向けた5つの基本目標を掲げている。

商工業に関する目標には、5つの基本目標のうち4番目の章で「活気にあふれにぎわいに満ちた村づくり」と題し、現状と課題、成果指標と目標値について設定している。

詳細の節で「村の資産を活かした商工観光を発展させます」とし、【1商工業の活性化】
【2観光資源の活用】を二本柱としている。

【1商工業の活性化】では、商業サービスの維持・向上の支援、商業市場の拡大、地場産品の開発、加工施設の充実などを挙げ、商業・農業・観光の連携による複合的な商業形態の形成に向けた施策推進を掲げている。

【2観光資源の活用】では、村営「やまなみ荘」の健全経営が謳われており、商工会が密接に関連することで当初の計画目標である宿泊者数（3,500人）が達成できるものと思われる。

令和元年度の「生坂村第6次総合計画」策定の際には、生坂村商工会も積極的に参画し、経営発達支援事業と生坂村の関連計画の目標について整合性を図ってきた。

「生坂村第6次総合計画」の中で商工会の役割と連携についても触れており、本計画の中で商工会のビジョンと生坂村総合計画は密接に連動しかつ整合性をとることが絶対条件である。

「生坂村第6次総合計画」は、第5次総合計画の結果をふまえて更に推進していくものであり、村の総合計画で示される二本柱の施策について、本経営発達支援事業計画は連動性・整合性をとって策定する。

【1商工業の活性化】

- ①商業サービスの維持・向上の支援として、店舗の新築、増改築などにより魅力ある店舗づくりができるよう村補助事業を推進するとともに、道の駅「いくさかの郷」による宅配サービスの検討など、地域にあったサービスや販売方法を検討していく。
- ②商業市場の拡大を目指し、道の駅「いくさかの郷」を中核に村外からの観光客にも対応した商業展開を図り、観光客のニーズに合うイベントの実施や、体験施設などと連携しながら市場に拡大を図る。また、県外イベントへの出店や近隣市町村での特産品移動販売、※1「いくさかマル得商品券」の発行による商工業の活性化を図る。
- ③産業立地条件の向上のために道路交通網の整備や社会情勢を見ながら、当村に合った条件での企業誘致や雇用創出を研究し進めることにより、若者の定住化や就業機会の確保などにつなげる。
- ④地場産品開発として、農業公社の特産品開発部や村内団体による地域の食の発見・加工品開発活動により、新しい付加価値の高い特産品の開発に取り組むとともに、伝統

の味を守り生産販売を強化していく。郷土の伝統食で人気の高い灰焼きおやきを次代へ継承するため、生産力の強化を進めていく。

⑤加工施設の充実 農産物加工施設での特産品開発及び生産の促進と効率化を図る。そのための機材の整備。更新を計画的に進めていく。

⑥商業振興体制・組織の充実 商工会の指導体制を強化するため、池田町商工会との広域連携を継続し活動の強化に努める。また、制度資金の活用や商店の体質の強化により、経営の安定を図っていく。

※1 H21年から実施しており、12年目を迎える。本年は新型コロナウイルス感染症の影響もあり、例年の20%のプレミアム率から50%のプレミアム率で、発行数2.5倍の2,500セット(1セット10,000円)の販売を実施。

【2観光資源の活用】

①村営「やまなみ荘」を観光拠点施設として位置づけ、企業力、営業力を高め健全経営に努める。

②道の駅「いくさかの郷」を生坂創生の中核施設として位置づけ、関係人口増への取り組みの推進に努める。

③山清路等 景観資源の整備 さんせいじ 豊かで美しい自然環境が重要な観光資源として管理組織強化、施設整備を推進。

④施設の有効活用を図るために①～③等の集客施設相互間の連携に努め、利用率や認知度の低い施設の有効活用を図ることで、観光客の回遊性を高め、経済波及効果につながる仕組みづくりを行う。

⑤体験型イベントの実施 関係人口増に向けて、上記①～③の施設の有効活用とあわせ、自然、文化、歴史を感じる農村宿泊体験型イベントを村民との協働により企画・展開を行うとともに、観光ニーズに沿った内容の見直しや充実を図り、それらの参加者の移住と村の活性化につなげていく。また、「赤とんぼフェスティバル」を充実させ、村外来場者数の増加と村民相互の交流を図るために企画運営をしていく。

⑥産業間の連携による観光産業創出を農業体験や林業体験など、農林業と連携した観光の展開や商工業との連携による観光用特産品の開発・強化をし、付加価値の高い新たな観光産業を形成していく。

⑦周辺観光地とのネットワーク形成 周辺市町村と連携して、幅広い観光集客ができるよう、広域連合の企画への参加や観光ルートを形成し、やまなみ荘等の宿泊施設への誘客にもつなげる。

⑧観光協会の組織、体制の強化を図り、積極的な観光事業を展開するため、情報発信の拠点として、近隣市町村でのイベントに参加し、効果的なPRを行う。

Ⅲ. 生坂村商工会としての役割

「今までの商工会の取り組み」

小規模商工会で商工会の事業をタイムリーに告知するため、毎月「商工タイムス」を発行して、経営改善普及事業の告知や、国や長野県の施策、生坂村の地域情報を提供してきた。

非常に有効な手段であり、会員との連携強化に一役買っているが、経営発達支援事業を行うにあたり、今後はより広い周知が必要になる。

また、産業間の連携や、周辺観光地とのネットワーク形成の面においても、生坂村商工会の事業をより正確に速く伝える手段が新たに必要になると認識をしている。

「役職員体制と予算規模（令和２年度）」

会員数は５６名、予算は一般会計予算で２,２００万円、職員体制は経営指導員１名、補助員１名の２名体制である。限られた予算と人数の中で委託団体の事務処理、地域のイベント等をこなしているのが現状である。

このため、少人数で経営発達支援事業を実施するには、職員のみならず商工会役員、生坂村行政、観光協会等外部人材との連携が必要不可欠である。

まずは、「小規模事業者支援法による経営発達支援事業とは何か？」を長野県商工会連合会から職員派遣を要請し、研修会を実施して理解を深めてもらうことが必要である。

そのうえで、各自の役割を明確にし、生坂村の次の長期総合計画にも主として反映してもらうため、本計画を作成する。

（３）経営発達支援事業の目標

（１）～（２）までで述べた生坂村の現状と課題、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方から導き出される目標について、以下業種の個社支援を想定し、伴走型支援を行うことにより小規模事業者の持続的な発展を目指すため、以下の目標を設定する。

①建築・土木業の支援による安定的な受注工事による利益確保

産業構造の中で最も多い業種であり、生坂村と地元業者による災害協定もある。

売上増加より、固定費等の計数管理による利益の確保。

本業種には、商工会として支援体制が整っていなかったため、本計画において事業計画を策定することにより、新たな雇用を生み出し、地域産業に貢献できる。

②観光資源を活用した関連する事業者（商業・サービス業）の売上向上を目指す

伝統食品である「おやき」を活用した食品製造業、生坂村による道の駅を活用。

事業承継等後継者を検討している事業者について事業計画を策定する。

行政管理の宿泊施設、生坂村の自然豊かな環境を活かした観光資源のＰＲを見直し、連動した企画として再デザインすることで売上向上をはかる。

あわせて、新製品の開発、新たな販路開拓をおこない成約件数を増やす。

③生坂村との連携事業による事業者の創業支援による商工業者数の増加

新規就農者が、小売業及び飲食業に参画したい需要がある。

また、地域おこし協力隊の運用、伝統的な古民家の活用により若者企業支援を実施する方策等を生坂村の新総合計画で検討しているため、連携して商工業者の増加を図りつつ伴走型支援をおこない売上・利益の確保をする。

④村内に仕事をつくり、安心して働ける場をつくっていく

小規模事業者が長期的に安定した経営が行えるように、村と商工会が連携し、有効な支援策を構築し発展させていく。その中で地域に裨益する波及効果の高い事業を優先的に支援していくことで、雇用の増加につなげ、安定した職場づくりをしていく。

これにより、若者の就業の機会を増やし、高齢化への対応や人口の流出を防いでいく。

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

経営発達支援事業は会員・非会員の区別なく実施する。会員企業の、とりわけ役員においては事業計画策定の先進事例となってもらい、個社の成果として売上・利益率向上を図る。さらに本事業の評価を年度ごとに依頼することで主体的に参加してもらうよう仕組みを構築する。

また管内だけでなく、周辺市町村の事業者にも生坂村との関係を持てるよう配慮したうえで販路開拓イベント等を実施し、需要動向調査の仕組みを構築する。

特に西側で隣接する北安曇郡池田町とは広域支援体制を組んでいるため、池田町商工会担当経営指導員2名とも親密に連携する。

なお、現職員体制の2人だけでは対応できないため、上記に加え、長野県よろず支援拠点コーディネーターの指導を常に仰ぎながら支援を行うことも目標達成のための方針とする。

コーディネーターには特に非会員である小規模事業者とのつながりを意識してもらい、商工会の活動について非会員である小規模事業者の理解を得てもらうよう努め、管内全事業者の支援につなげる。

また、当初5年間は建設業、観光資源を活用した業種へ集中するが、毎年事業評価委員会時にPDCAサイクルを回し、積極的な者に対して業種に関わらず支援を行うことで柔軟に対応する。

1. (3) の目標①～④に対しての方針は下記のとおり。

①建築・土木業の支援による安定的な受注工事による利益確保

建築、土木、及び職種別工事業は、元請・下請け体制により利益確保の仕組みが良くも悪くも硬直しやすい、また信頼関係が第一義である業種のため、内部分析が重要と考える。そのうえで、専門家との帯同を原則として支援を実施する。

専門家は、長野県よろず支援コーディネーター、または長野県商工会連合会在籍のシニアアドバイザー（上席専門経営支援員）で建設業専門の職員を投入する。

②観光資源を活用した関連する事業者（商業・サービス業）の売上向上を目指す

ハード面は、生坂村が中心となって整備しており、生坂村第6次総合計画で策定された道の駅、宿泊施設を最大限活用する。

住民が普段当たり前に思っていた自然豊かな環境について、あえて村外の者を必ず入れて事業を企画する。行政が中心であると管外の人材を長期的に投入する仕組みは難しいが、商工会がこの役割を担うことで生坂村をPRする勘所をつかむよう意識する。

③生坂村との連携事業による事業者の創業支援による商工業者数の増加

新規就農者及び地域おこし協力隊はすでに生坂村に魅力を感じてくれた者であり、当初5年間の計画でまず成功事例を作る。

創業者が一時の思い込みで進まないように、経営指導員は事業計画を策定することの重要性を喚起し、本計画に基づき伴走型支援を行う。

④村内に仕事をつくり、安心して働ける場をつくっていく

災害が多い地域であるので、産業に占める割合は建設業が多い。住民生活にも道路の維持改良などは不可欠であることから、存続は必要である。しかし、就業者数も多いが高齢化している現状であるので、労働環境の見直しによる若手労働者の確保や設備の近代化をすすめることで経営を安定させ、事業承継を円滑にしていく必要がある。

また、行政、生坂村観光協会、道の駅「いくさかの郷」の直売所出店者で構成され直売所の運営を行っている「生坂村農林水産物生産組合」が計画している新規創業者、地域資源である農産物による6次産業化への取り組みに各団体と連携を取りながら、小規模事業者の長期的な安定経営のため、事業計画策定及び持続化補助金等の補助金活用の周知、働き方改革への対応推進により、雇用の安定した職場づくりを支援していく。

働く場を多様化していくためにも、村内の恵まれた自然環境資源の有効活用による観光振興、特産品の開発や販路開拓、移住者の誘致による農地の有効活用やテレワーク環境の整備などを村と商工会が連携しながら支援策を充実させ、目標に向けて進んでいく。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

今までは、長野県商工会連合会が実施している「中小企業景況調査報告」を窓口に具備する、または必要に応じて事業者へ提供するにとどまり、積極的に地域の経済・消費動向を把握する取り組みは実施してこなかった。小規模事業者のほとんどは過去の経験からの経営判断にとどまり、能動的に情報を取り活用することはなかった。

②課題

上記の現状から、ただ闇雲に調査をおこなっても小規模事業者自らの問題として深く認知するとは思われず、データが活かされな可能性が高い。このため調査方法と提供方法に工夫を凝らし RESAS（地域経済分析システム）のビッグデータと、実際の地域経済の調査を統合し、専門家の意見をふまえながら定期的に地域へ公表する必要がある。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
公表回数※	なし	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

※①と②のデータをあわせて同時期に公表する。

(3) 事業内容

①地域経済分析システム「RESAS」の活用と提供

地域の課題を発見し、その解決策を検討することがシステム活用の目的であるため、本事業は生坂村に関連するすべての情報を定期的に調査し、小規模事業者はじめ地域住民に広く知ってもらう必要がある。

こういったことをふまえ、本調査内容が広く認知されるようになった段階で、地域の経済社会構造全体を俯瞰して地域をマネジメントし解決策を検討するための基礎資料とする。

【情報収集・整理、分析を行う項目】

全8項目のうち、「地域経済循環」、「産業構造」、「企業活動」、「観光」、「まちづくり」の5項目について、上記の基礎資料になりえるデータを段階的に取得する。

しかし、地域経済循環等の情報収集・整理は毎年更新ではないため、本データの収集と分析は積み上げ型で調査することで基礎資料とする。

これとは別に、観光マップのFrom-to 分析等は毎年更新されるため、毎年更新される調査は前年比較をおこない、増減から傾向を練る。

本計画期間においてもっとも優先すべき項目から着手していく。

【調査手段・手法】

原則経営指導員が操作するが、研修のため関東経済産業局及び長野県商工会連合会が実施する操作説明会へ継続的に参加し、操作方法を取得する。あわせて長野県よろず支援拠点コーディネーターの指導及び、長野県商工会連合会に在籍し経験値の浅い経営指導員の監督・指導をおこなうスーパーバイザーから指導を受けて詳細分析をおこなう。

分析結果は、毎月商工会で発行しているA4サイズ1枚の「商工タイムス（特別版）」ポートとして年2回作成する。ポートの内容は先に掲げた5項目内のメニューから3項目を目安に抽出する。

「商工タイムス（通常版）」は新聞折り込みで配布しているが、地域経済の状況を掲載した「商工タイムス（特別版）」は、生坂村の協力を得て村広報誌とともに折り込みを依頼し、全戸配布する。

②管内景気動向調査

商工会で把握できる事業者について原則すべてに調査を依頼する。

（令和2年4月1日現在 55社）

【情報収集・整理、分析を行う項目】

記入は無記名とし、業種（卸・小売、飲食業、サービス業、建設業、製造業）のみ回答する。フリーのコメント欄をつける。分析をおこなう項目は、売上額、仕入単価、採算、資金繰り、業界の業況とする。上記項目について、前回比較で1（悪い）～5（良い）の数値で事業者記入してもらう。調査時期は、調査依頼時期にあわせ秋冬下半期（10月～3月）春夏上半期（4月～9月）とする。

【調査手段・手法】

商工会の総会開催通知時及び理事会開催時に役員へ依頼する。（毎年4月と11月頃の2回）役員は、傘下にある村内の事業所へ配布し、返信用封筒にて回答の依頼を実施する。回収率の目標は80%とする。

情報の収集・整理は職員2名で行う。また職員は窓口・巡回指導時において景況感等のフリーコメントを事業者より口頭で収集することで精度を高める。

（4）成果の活用

小規模事業者が事業計画を策定するための指針として活用する。

報告結果レポートは、広く事業者に提供するため生坂村商工会のホームページにて公開する。また、業種別会議や行政が関連する会議にて活用し、会員非会員を問わず広く提供する。提供資料はその場限りにならぬようホームページにおいて、更新データではなく過去の調査結果全てが閲覧できるよう整理する。

フリーコメントは、情報収集の結果として経営指導員が管理し企業機密に注意を払ったうえで、事業計画策定、地域マネジメントの解決策の基礎資料として活用する。

以上、職員体制2名の現状をふまえ年2回①②のデータを統合して広く公表する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

経営改善普及事業の中において実施するのみでかつ限定的であった。

特に個社に対する需要動向調査は、専門的見地が必要で今まで対応してこなかった。

②課題

今後も商工会の経営指導員単独で対応することは不可能と思われるため、法定経営指導員や、専門家との連携体制をどのように構築するかが課題である。

(2) 目標

原則、事業計画策定を実施した者すべてを対象とする。

また、令和5年度からは商業、サービス業、創業者含む観光関連の伸びを予想し、すべて5社を目標とする。

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① 調査対象事業者数 (建設業)	なし	5社	5社	5社	5社	5社
② 調査対象事業者数 (商業、サービス業)	なし	3社	3社	5社	5社	5社
③ 調査対象事業者数 (観光業、創業)	なし	2社	2社	5社	5社	5社

(3) 事業内容

支援対象者は、当初目標で設定した業種で経営状況の分析、事業計画策定を行った事業者を原則とする。

共通項目として、長野県商工会連合会在籍のシニアアドバイザー(上席専門経営支援員)と、長野県よろず支援拠点コーディネーターの指導を仰ぎながら調査を実施する。

業種別動向調査方法

① 建設業の需要動向調査

- 【調査等を行う項目】
- ア 業種の理解、業界の動向、業務内容・特性、審査のポイント、取引推進上のポイント、関連法規制、業界団体
 - イ 専門家帯同による直接ヒアリングと、長野県下土木工事業の需要調査
元請、下請けの現状と課題、非財務分析から想定する成長産業の採算性(F/S)調査

- 【手段・手法】
- ア 事業性評価を行う際に取得する業種別審査辞典の活用により調査を行う。辞典は長野県商工会連合会で定期的に購入するデータをシニアアドバイザーが取得・分析し、生坂村にて経

営指導員とともに個社の現状と課題と突合し、分析をおこなう。

- イ 建設業は職種別工事業で多数分かれており、個社の需要は元請・下請の取引関係について個社ごとにヒアリング調査が必須である。生坂村の総合工事業は、土木の割合が多い。このため業界動向の基本情報を確認のうえ、専門的な内容に踏み込み長野県商工会連合会在籍のシニアアドバイザー（建設業専門）帯同のうえ、ヒアリング調査を行う。あわせて長野県下の土木工事の需要動向、生坂村の需要動向について専門的知見から分析を行う。

建設業は売上向上よりも、新たな請け先の開拓と、利益率の向上を主眼において成果につながるよう支援する。

【成果の活用方法】 当該事業者にはフィードバックし、事業計画策定及び事業計画策定後の支援に活用する。また計画が当初予定とズレている場合の対処として分析結果を個社に提供する。

② 商業・サービス業の需要動向調査

- 【調査等を行う項目】
- ア 業種の理解、業界の動向、業務内容・特性、審査のポイント、取引推進上のポイント、関連法規制、業界団体
- イ 商圈分析
商圈が小さいため、生坂村に訪れる者に対して買い物動向調査を実施し、結果的に事業者の商品等に対する需要動向調査に資するものと思われるため、下記の項目について調査を実施する。
- ・来場目的、手段、好きな食べ物、長野県にきて一番欲しいと思われるお土産品。
 - ・個社支援で計画した試食品を提供し、味や感想を聞く
-

- 【手段・手法】
- ア 事業性評価を行う際に取得する業種別審査辞典の活用により調査を行う。辞典は長野県商工会連合会で定期的に購入するデータをシニアアドバイザーが取得・分析し、生坂村にて経営指導員とともに個社の現状と課題と突合し、分析をおこなう。

- イ 最も人が集まりやすいと思われる 2019 年 4 月にオープンした道の駅「いくさかの郷」にて調査を実施する。調査は経営指導員と支援個社で対応し、道の駅に訪れたお客様に対してアンケート調査をおこなう。
アンケート調査は、ヒアリング形式でおこない紙ベースにより調査票を作成して、来場者に直接ヒアリングをおこなう。
また、長野県よろず支援拠点コーディネーターの事前指導を受けて行い、ターゲット設定した顧客が一番集まりやすい時期や時間を考慮して実施する。

【成果の活用方法】 調査資料を集計・分析後、当該事業者にはフィードバックし事業計画策定及び事業計画策定後の支援に活用する。また計画が当初予定とズレている場合の対処として分析結果を個社に提供する。

③ 観光業の需要動向調査

- 【調査等を行う項目】 ア 観光客の顧客特性やトレンドを見据えた商品・サービスの向上のため、個社に対して調査を行う。ただし、生坂村には観光資源はあるものの観光業を完全な生業としている業態は少ないため、飲食サービス業と連動して調査を実施こととする。

「長野県 観光地利用者統計調査」の活用

1. 目的

観光地利用者の観光地における利用状況及び観光消費額の実態を把握するため

2. 調査の対象 市町村で選定した観光地

(平成 29 年:285 か所) (観光地の基準は年間延利用者がおおむね 5,000 人以上)

3. 主な調査項目

ア. 観光地利用者の属性(住所、性別、年齢)

イ. 観光地利用者の内容・目的(人数、日帰り、宿泊、満足度とその理由、旅行の目的)

ウ. 観光地利用者の交通手段

エ. 観光地利用者のイベント等の観光情報の入手方法

オ. 今回の旅行費用について

カ. 生坂村の特産品・名所等で気に入ったもの

4. 調査の時期 1 月 1 日から 12 月 31 日まで

5. 調査の方法 県⇔地域振興局⇔市町村⇔観光地
生坂村を含め、周辺市町村の調査を行う。

- イ 村営温泉宿泊施設である「やまなみ荘」において、来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で事業計画に反映する。

【手段・手法】

- ア 観光の需要調査は、経験値に基づく専門知識が必要なため、長野県商工会連合会在籍のシニアアドバイザー（観光業専門）帯同のうえ、ヒアリング調査を行う。

生坂村は観光業が中心産業でないため、行政と連携し一般的な需要動向調査から個社の特定商品・サービスの開発に結び付ける必要がある。

上記の調査項目は、結果的に個社の商品・サービスに資するものと思われ、観光業専門シニアアドバイザーが懇意にしているエージェントからの情報とあわせて、個社に提供する。

市町村で選定した観光地から、個社へ集客することが現実的であるため、長野県観光地利用者統計調査のデータを取得し活用する。

- イ 村営「やまなみ荘」の来場客が増加する8月、12月（計2回）に食堂利用者並びに宿泊者に対し、①出発地、②来場理由、③利用内容、④他に訪問する施設などについて「やまなみ荘」の協力を得て、アンケート票への記入をお願いする。

【成果の活用方法】

当該事業者にはフィードバックし、事業計画策定及び事業計画策定後の支援に活用する。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

①現状

融資あっせん時に財務分析を中心に行うが、分析内容は資金繰りを検討するための指標として実施するのみで、事業計画策定を目的とした分析は行っていなかった。

また、経営分析の重要性について小規模事業者へ積極的に働きかけてこなかった。

②課題

分析を行うためのフォーマットをあらかじめ用意し体制を整えないと継続できない。

分析フォーマットの選択集中と経営指導員が理解し、実施できるようになるための研修が必要である。

また経営分析のセミナー等は参加者を集めることが難しく、継続実施も現実的でないと思われる。商工会として経営分析を行うことを周知しつつ、こちらから提案し個別に対応することが現実的であると想定する。

(2) 目標

生坂村商工会の職員は商工会職員経験及び経営指導員経験が浅いため、当初2年間は、法定経営指導員他専門家のフォローを受け、令和5年度より目標数値をあげて取り組む。

なお、管内全ての事業者を対象とし、かつ新規就農者の6次産業化及び地域おこし協力隊経由からの創業予定者を全て含んだ目標数値とする。

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①分析件数	なし	10件	10件	15件	15件	15件

(3) 事業内容

全国商工会連合会提供「経営計画作成のための経営分析と提案力向上ガイド」を活用して、経営分析を行う。本ガイドは指導経験の浅い経営指導員がすぐ活用できるよう企画されたガイドであり、特に非財務分析の手法に長けている。

これは経営相談実績のある民間コンサルタントと、経験値の高い経営指導員が全国から集まり作成委員会を組織して作り上げたもので、商工会の経営改善普及事業と連動して経営分析が可能になる実用的なフォーマットである。

相談タイプ別フローとして「販路開拓」「商品・サービスの開発、改良」「事業承継」「融資（マル経）」として提供しており、本ガイドをマスターすることで一定レベルの分析が可能になる。

ガイドは長野県商工会連合会主催の経営指導員義務研修で習得し、財務分析はローカルベンチマークを活用し、事業者ごとのデータを作成する。

本分析支援においては長野県よろず支援拠点コーディネーター及び長野県商工会連合会在籍のスーパーバイザー、法定経営指導員から指導を仰ぎながら実施する。

①小規模事業者が理解しやすい経営分析事業

【支援対象者】

1. 目標で設定した個社に対し、経営指導員の窓口・巡回指導により声がけをおこなう。

① 建築・土木業

- ② 観光資源を活用した関連する事業者（商業・サービス業）
- ③ 創業予定者及び就農者で小売業、サービス業を複合的に実施する者（6次産業）

【分析を行う項目】

「非財務分析」

以下の項目について経営指導員によるヒアリングを基本に調査する。

- ア 外部環境
ライバル、パートナー、お客様（市場）、環境
- イ 商品・サービス、販売
商品・サービス、調達・生産・原価、課金モデル、
ターゲット、販売窓口・販売ルート、販売促進・営業活動
- ウ 事業体制を遂行するための資産等
有形資産、ヒト（経営者・従業員・管理）、無形資産
- エ 課題設定、経営方針と目標
何を、いつまでに、どのように

「財務分析」

ローカルベンチマークで必要とする分析項目

- ①売上高増加率（売上持続性）、②営業利益率（収益性）、③労働生産性（生産性）、④EBITDA 有利子負債倍率（健全性）、⑤営業運転資本回転期間（効率性）、⑥自己資本比率（安全性）

【分析手段・手法】

個社にいきなり難しい分析を提案せず、経営分析の重要性を啓発しながら次のステップを念頭に分析をおこなう。

本項目は経営指導員が主で実施し長野県よろず支援拠点コーディネーター等の支援を受けながら実施する。

ツールは、全国商工会連合会作成「経営計画作成のための経営分析と提案力向上ガイド」を用いて、分析を実施する。

（４）分析結果の活用

- ・目標で定めた個社に対してフィードバックし、事業計画策定の経営分析資料として活用する。
- ・長野県商工会連合会が運用するカルテ入力・管理システム「小規模事業者支援システム」の個社カルテに分析データをアップロード、またはシステムへ直接入力し、他の職員がいつでもフォローアップや活用ができるよう管理する。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

経営分析と同様に特定個社の事業部門（商品）別の売上を見据えた実行計画は、これまで策定してこなかった。

②課題

事業計画策定には相当数時間を要するものと思われ、経営指導員が経営発達支援事業に専念する時間が確保できるかが課題である。ただし事業のスクラップ等は進めているため、外部の支援機関とどのように連携していくかが課題である。

(2) 支援に対する考え方

セミナー受講者から事業計画策定を促す手法は、当地区の小規模事業者数の規模数と職員体制2名で継続してセミナーを行うことは難しい。

そこで、商工会で「事業計画策定の伴走型支援をおこなっている」ことを行政や関係機関の協力をえて四半期ごとに告知していく。

セミナーの企画を立てる時間を割くより、告知チラシやインターネット告知の工夫を凝らして商工会に相談者から連絡が入りやすい企画を立てる。

特に生坂村商工会のホームページは充実させており、希望者が閲覧する際に気軽に問い合わせをもらえるよう、さらに工夫を重ねていく。

特に新規就農者（6次産業化希望者）及び創業予定者は、情報取得の第1歩はインターネットであり、商工会で伴走型支援を行っている旨の告知を強めていく。

(3) 目標

4. 経営状況の分析から目指す着地点を支援対象者に説明し、分析した者すべてが事業計画策定までたどり着くよう支援する。

	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	なし	10件	10件	15件	15件	15件

(4) 事業内容

生坂村の地域資源を活かした事業計画策定支援

【支援対象】

4. で経営状況の分析を行った事業者

【手段・手法】

生坂村広報と同時に折り込む「商工タイムス（特別版）」にて事業計画策定支援を商工会でおこなっている旨の折り込み依頼、インターネット告知が有効であると思われる。

村住民に告知することで、関連する者からの問い合わせも増えると思われる。

あわせて、巡回、窓口指導において会員・非会員を問わず経営分析から始まる事業計画策定を推進していく。

経営指導員が主として分析用フォーマットを活用して事業計画策定支援にあたるが、長野県よろず支援拠点コーディネーターと相談があればすぐ対応できる体制を構築し、他の業種別専門家とも協力して実施する。

実施にあたり法定経営指導員、長野県商工会連合会在籍のスーパーバイザーは定期的に確認をおこない、経営指導員のフォローを実施する。

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

①現状

経営改善普及事業の相談対応のみであったため、定期的な策定後の支援は行ってこなかった。

②課題

事業計画策定者の進捗状況管理を何らかの形で管理し、計画的な窓口・巡回指導に組み入れて実施しないと失念する可能性がある。

現在使用している長野県商工会連合会管理のカルテ入力・管理システム「小規模事業者支援システム」を有効に活用することが必須となる。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定後のフォローアップに使用するデータは、原則3年は使用する。このため個人ファイルで管理するには限界がある。また担当が変わった際、フォローアップが不可能になることを避けるため、いつでも容易に閲覧できかつ保存期間は永年であるカルテシステムを活用する。なお、フォローアップは事業計画を策定した事業者の全てを支援対象とする。

(3) 目標

頻度は四半期ごとにフォローアップに入ることを原則とする。

創業者及び創業間もない者については、2か月に一回など頻度が上がると想定されるが、創業者の数は計画段階で算定できないため、目標値は四半期に一度を最低条件とし、臨機応変に回数を増やして対応する。

支援対象が事業者の場合は売上増加を目標とし、建設業・製造業は変動費、固定費を含めた利益率の増加を目標とし、本計画で想定される事業者から下記の目標値を算定する。

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
フォローアップ対象事業者数	なし	10件	10件	15件	15件	15件
頻度(述べ回数)	-	40回	40回	60回	60回	60回
売上増加事業者数	-	2社	2社	3社	3社	3社
利益率2%以上増加の事業者数	-	2社	2社	3社	3社	3社

(4) 事業内容

【支援内容】

フォローアップは、四半期ごとに1回、経営指導員の窓口・巡回指導により実施する。

また、職員同士で共有し、確認は経営指導員でなくても対処できるよう確認フォーマットを作成し、経営指導員へ繋げる。

経営指導員は自らの窓口・巡回指導と、職員の確認フォーマットからフォローアップをどのようにするか検討する。

(事業計画と進捗状況がズレている場合の対処方法)

当初と商品・サービスの寿命が予想より短いこと、想定したターゲットに関する情報が見立てと違っていた場合であれば情報獲得がすべての鍵となるため、長野県よろず支援拠点コーディネーターに応援を依頼して正確性の高い情報を集めなおす。

そもそも無理な計画であった場合はヒアリング不足の可能性があるため、再度当初の計画を見直す。具体的にはベンチマークとする数値や、事業計画を策定した際の商品サービスが、マーケットインで実施した際に反応が良くない点を付加して再検討する。

【手段・手法】

エクセルで事業計画策定者の一覧（確認フォーマット）を作成し、さらにシステムを活用する２点で四半期ごとの進捗管理をおこなう。

事業計画策定後のフォローアップに使用する支援に関連するデータ類は、原則３年は使用するので経営指導員の個人ファイルや紙ベースで管理するには限界がある。

また担当が変わった際、過去の支援内容が分からなくなることを避けるため、いつでも容易に閲覧できかつ保存期間は永年である「小規模事業者支援システム」のカルテ入力を活用する。具体的には個社のカルテを入力する際に、本システムではエクセルやワードなどのファイルをアップロードする機能がある。

支援時に使用した経営分析、財務分析シートなどを手間なくカルテと紐づけする。またフォローアップの際は使用したデータをPDFにデジタル化しアップロードする。

データはいつでも閲覧が可能になり、前回フォローアップした内容が簡単に取り出せるため、前回の支援を反映した正確な支援が出来る。

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現状

個社に対して新たな需要開拓を実施したことはない。

②課題

商工会としても経験がないため専門家や生坂村との連携をどのように構築するかが課題である。

(2) 支援に対する考え方

例年10月に実施している「赤とんぼフェスティバル IN いくさか」開催のノウハウを基に、生坂村と共催で新たな販路イベントを立ち上げ、地域の展示会を開催する。

地域イベントの要素は残しつつも、経営発達支援事業による個社支援を中心とし、出展者及び生坂村には理解を得るよう努める。また、参加事業者に対して狙っている効果は「自社の売上を上げることが地域全体の底上げになり、貢献につながる」とであり、そのために商工会自ら需要開拓の先頭に立ち、フォローアップを実施しながら売上実績を積み上げることが重要であると考えます。

(3) 目標

原則、事業計画策定を実施した者すべてを対象とする。

また、令和5年度からは商業、サービス業、創業者含む観光関連の伸びを予想し、すべて5社を目標とする。

売上目標は、①展示会の規模から5万円を目標値とし、②はクロージング後、実際に発生しうる目標として5万円を目標値とする。

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①販売促進会事業者数 (B t o C)	なし	3社	3社	5社	5社	5社
売上額/社	-	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
②ICTの活用による 観光需要開拓事業者数 (B t o C)	-	2社	2社	5社	5社	5社
売上額/社	-	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円

(4) 事業内容

①販売促進会事業 (B t o C)

生坂村では、収穫祭の意味も含め、村全体が一丸となり作り上げるイベント「赤とんぼフェスティバル IN いくさか」を、例年10月に2日間開催している。赤とんぼフェスティバル実行委員会が主催となって長年実施しており、生坂村商工会もフェスティバル実行委員としてイベント開催に参画している。

また、「赤とんぼフェスティバル IN いくさか」開催のノウハウを基に、同等規模の販路イベントを生坂村と新規に企画し、毎年P D C Aサイクルを回しながら効果的な販路開拓に繋がる地域の展示会を開催する。

※「赤とんぼフェスティバル IN いくさか」の概要

収穫祭の意味も含め、生坂村が一丸となり作り上げるイベント。赤とんぼフェスティバル実行委員会が主催となり、例年10月の2日間開催される。「赤とんぼフェスティバル IN いくさか」ではステージ発表の他に、村内の地区単位や任意団体が出展を行っているが、事業者も出展を行っており、令和元年10月の開催で29回目となった。令和2年度については、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、開催中止となった。

・来場者数：約2,000人 ・出展者数：44者（令和元年度）

（支援対象）

商業・サービス業の事業者は、日々の経営について不安を覚えつつも地域の事業やボランティア活動に積極的に参加している。

こういった小規模事業者で、販路開拓の手法を知らないなどで、機会を逃して売上が減少しているが、今後売上が伸びていきたいという意欲のある小規模事業者を対象に、長期的に経営の安定した事業者を増加させることを目的として、商工会として「個社の売上が伸びるための販売促進会を実施する」と商工会及び村のホームページ等で公的にアナウンスする。

イベント終了後に需要分析、事業計画策定を行い、個別に分析結果や今後の方針を説明し、実行力のある日々の売上増に繋がりたい生坂村の中心を担う商業・サービス業の小規模事業者を支援対象とする。

② ICTの活用による観光需要開拓事業（B to C）

生坂村の各団体（行政、観光協会、道の駅、農業公社等）は、ICTの活用に積極的であり、商工会のホームページも整えてある。

今後は、生坂村に訪れる観光客等の利便性を考え、ホームページ上でトレッキングツアーなどの申し込みや宿泊施設の予約など一か所で手続きができるクロージングの仕組みが必要である。

既に提供できる情報は相当数あるため、ワンストップで対応できるICTの仕組みについて研究し、そこから直接個社の売上に結びつく仕組みを構築する。

具体的には、観光ポータルサイトの要素を持ちながら、旅行代理店と企画協力することで魅力的な観光プランを提案する。

狙いとしては、商業・サービス業の事業者に対しても、観光事業とタイアップした企画設計をすることで、売上向上に結び付くことを示し、新たな需要の開拓について継続的に実施できるフォーマットをつくることを目指す。

（支援対象）

当初目標に設定した商業・サービス業、観光に関連する者を支援対象とする。

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

① 現状

経営改善普及事業と地域経済振興に関する経常的な課題について協議するのみで事業評価及び見直しをする仕組みはなかった。

② 課題

従前の議題のままで終わってしまう可能性がある。今後は、役員にも主体的な参加をお願いする必要があると思われる。そのためには小規模事業者支援法の仕組みを役員にどのように理解していただくかが課題である。

(2) 事業内容

①内部及び外部有識者による事業評価の見直し

当初2年間は、理事会において経営発達支援計画の内容について法定経営指導員を招へいし説明会の開催を企画する。

そのうえで、事業評価委員会の設置の重要性について啓蒙してもらい、関係者の理解を得るよう企画する。

年1回の事業評価委員会の設置

参集者 長野県よろず支援拠点コーディネーター（中小企業診断士）、正副会長、業種別で商業、建設業の理事など、生坂村役場産業振興課
法定経営指導員2名

②事業の成果・評価・見直しの結果の公表

毎年3月に事業評価委員会による評価を行い、評価結果に基づきPDCAサイクルを回して、事業の成果を向上させていく。評価結果は生坂村商工会ホームページにて公開することで、常に小規模事業者が閲覧可能となる。

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

① 現状

従来は、金融、税務、労務の相談を中心とした指導が多かったので、これらの知識があれば対応ができた。しかし、ここ数年は補助事業に伴う、事業計画、経営革新計画、販路開拓や法律、事業承継相談等の専門的な知識が必要な相談が増加してきている。

資質向上対策として、経営指導員並びに補助員は、長野県商工会連合会主催の一般研修及び専門研修を受講している。また経営指導員は、中小企業大学校の研修、長野県商工会連合会中期マスタープランにより年3回開催される専門分野グループ(農商工連携)での専門家による支援、講習会等を受講している。現場研修としては、勤務地商工会以外の支援も経験するため、グループの経営指導員と指導企業の現場指導型OJTや専門家に帯同した支援を実施し、知識の向上に努めている。

② 課題

当商工会の経営指導員は本年度から経営指導員に任用され指導経験が浅く、経営指導員が1人体制であるため業務の幅が広いことから、今後速やかに小規模事業者に対する支援能力を高めていかなければならない。また職員2名体制の商工会であるため、経営指導員が出張の際などは、補助員が相談業務の窓口となる場合もあることから、常に情報を共有し、共に資質向上に努めていかなければならない。

(2) 事業内容

①全国商工会連合会、長野県商工会連合会が開催する研修会への参加による資質向上

ア 法定経営指導員の指導を仰ぎ、小規模事業者の事業計画や事業継続力強化計画策定ができるように能力の向上を図る。

イ Web研修を受講し、中小企業診断士が支援で必要とする基礎的な知識が身についているか、研修終了後毎年確認テストを受けて、知識の習得状況を確認する。その結果を受け、知識の習得が弱い分野について再度受講し強化していく。

ウ 指導経験5年未満の経営指導員や補助員に対してスーパーバイザーによる基礎的経営研修や個別支援を受けることで、支援能力を向上させる。

②外部機関との連携による支援活動を通じての資質向上

ア 経営支援センター北アルプスグループ内の経営指導員の支援案件について帯同して巡回指導を増やし、現地指導型OJTにより支援ノウハウを習得して、高度な案件への対応能力の向上を図る。また、その支援内容をVPNに保存してデータを共有し、補助員も閲覧可能とすることで、支援における知識を向上させる。

イ ミラサポ、エキスパートリンク事業、長野県よろず支援拠点による外部専門家や長野県商工会連合会に所属する※1上席専門経営支援員を活用して、課題解決力の向上や専門知識の習得等により支援能力を高め、小規模事業者の売上や利益向上に役立てていく。

③既存システムを有効活用した組織全体の情報共有と支援能力の向上

ア 支援情報については、いつでも容易に閲覧でき、かつ保存期間は永年である「小規模事業者支援システム」のカルテ入力を活用する。支援時に使用した経営分析、財務分析シートなどをカルテとして保存することでデータはいつでも閲覧が可能になり、常に経営指導員と補助員の情報を共有することができる。

また過去の支援情報が簡単に取り出せるため、指導経験の浅い職員にとって、支援方法のマニュアルの一つとして活用することが出来る。

イ 研修会等受講後、経営指導員、補助員それぞれが得たノウハウを資料に基づき説明しあったり、専門家活用後の報告書を回覧し、得た知識を提供しあうことで、能力向上に努める。

以上について、週 1 回定期的にミーティングを行うことで、職員の知識を定着させる。

ウ 巡回・窓口相談時に補助員も同席させ、O J T の機会を増やすことで、支援能力の向上を図る。

エ 経営発達支援計画を進めていく上で必要な専門的知識を経営指導員、補助員が得るために、商工会として人材育成計画を策定し、関係機関等で実施している研修会に積極的に参加するなど、小規模事業者支援がスムーズに行われるように知識を習得する。職員間で共有する仕組みを構築して、習得した知識を会の財産として将来にわたり受け継いでいけるように、クラウドを活用したデジタル保存を行い、全職員が閲覧可能とする。

※1 12 の専門分野に 12 人の上席専門経営支援員（内部雇用専門家）を連合会に配置して高度専門的な相談案件の対応を行う。

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

①現状

長野県商工会連合会の策定した中期マスタープランにより県下 15 グループの 1 つである経営支援センター北アルプスグループ（生坂村・池田町・松川村・小谷村・白馬・美麻）6 商工会で平成 26 年度より共同支援を実施しており、令和元年度実績は、経営指導員による共同支援数 171 回、集団講習会 5 回、受講事業者数 85 人、個別支援 5 回、受講者数 22 人であった。

このグループ会議では、毎月 1 回定例検討会議を開催し、支援案件の報告や検討を実施しており、経験の浅い経営指導員に対して支援方法や問題解決の方法についてアドバイスを行い、専門家を活用した高度な案件に対してもグループ内で意見を出し合い知識の定着と解決策を検討することで、知識の向上を図っている。

また、年 1 回開催している日本政策金融公庫松本支店とのマル経協議会や松本信用金庫、長野県信用保証協会が主催する研修会に出席することで、経済動向を把握するとともに金融指導上の留意点や地域の経済状況の把握を行っている。

②課題

経営指導員は経験も浅く、赴任して間もないため、地域の小規模事業者の現状や需要動向等について十分な情報が得られていないので、広域連携をしている池田町商工会の経営指導員から巡回指導をとおして、支援ノウハウや高度な先進事例等を習得し、職員間で共有していくことである。

(2) 事業内容

①経営支援センター北アルプスグループの定例検討会議（月 1 回）

引き続き、経営支援センター北アルプスセンターの定例検討会議における支援案件の報告や検討により、より高度な案件に対しての支援ノウハウを含めた情報交換を行うことで経営発達支援事業の実施に向けた知識向上を図っていく。

特に広域連携を行っている池田町商工会の経営指導員 2 名とは、日頃より支援事業の意見交換や相互地区での巡回指導を帯同して行うことで支援ノウハウを習得していく。

②長野県よろず支援拠点コーディネーターとの定例会議（月 1 回）

ミラサポ、エキスパートバンク事業、長野県よろず支援拠点による外部専門家や長野県商工会連合会に所属する上席専門経営支援員を活用して月 1 回事業者支援を行うなかで、課題解決力の向上や専門知識を OJT として習得することにより、支援能力を高める。

特に動向調査、経営計画策定で協力していただく、長野県よろず支援拠点のコーディネーターには商工会への巡回を依頼し、あわせてテレビ会議システムを導入して連携と情報交換を密に行う。

③日本政策金融公庫松本支店とのマル経協議会（年 1 回）

日本政策金融公庫松本支店とのマル経協議会にて金融指導上の留意点や地域の経済状況の把握を行っていく。また日々の業務の中で、地域の金融機関渉外担当者との情報交換を綿密に行い、地域の経済状況の動向を把握して円滑な支援を行えるよう取り組んでいく。

1 1. 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

生坂村の現状としては、令和2年10月の人口が1,722人、世帯数715戸であり、昭和50年の3,362人から半減しており、高齢化率も40%を超えている。商圏人口も縮小していることから小規模事業者数が急激に減少してきた。近年は新規創業も年2〜3件程度あるが、既存事業者の村外転出や廃業による減少もあり、その数はほぼ横ばいとなっている。

生坂村は、10年先を見据えた地域経済の発展のために、生坂村観光協会、(公財)生坂村農業公社、松本ハイランド農業協同組合等と共に、移住定住による人口増加、観光資源の効果的活用、イベント等の流動人口の増加による旅館、飲食、道の駅への誘客、農業者との連携による農産物のブランド化に取り組んでおり、当商工会もその一員として一翼を担っている。

商工会事業としては、生坂村の協力を得ながら、地域経済の向上を目的としたプレミアム付き商品券「いくさかマル得商品券」の発行事業を年1回実施している。

また、「商工感謝祭」と題し、地域への商工会活動の周知と商工業者の個店販売の場を提供、地域住民との交流の場を提供する事業を、年に1度実施している。

当村の産業は、土木工事と建築業主体の建設業を中心として発展してきたが、公共工事の減少もあり経営的には厳しい状況となってきた。しかし急傾斜地の多い当村では、近年増加している自然災害対策や除雪等のインフラ整備が、住民生活の質維持に不可欠である。

今後は、行政と連携をして計画的な事業創出、商工業者の補助金活用を促し、小規模事業者が長期的な経営に向けて、また後継者に承継できる経営内容にしていくための支援をしていくことが重要である。

(2) 事業内容

①プレミアム商品券事業（毎年1回）

村内商工会員事業所並びに村営施設で利用できる「いくさかマル得商品券」（プレミアム分20%、1冊10,000円、1,000冊発行）1,200万円分により、引き続き地域経済の活性化を促す。

※令和2年度については新型コロナウイルス対策として、（プレミアム率50%、1冊10,000円、2,500冊発行）3,750万円分の商品券発行を実施。

②商工感謝祭の開催（毎年1回）

商工感謝祭の開催により、商工業者の個店販売の場を提供することで、地域住民への村内事業者に対する関心を持ってもらえるよう現在は実施している。今後は新たに、新規創業者のブースを設け、この事業に参加することによって、認知度向上とファンの獲得をし、事業者と地域住民が共に地域活性化に資する事業となるよう実施していく。

③行政との懇談会の開催（年1回）

建設業に対しては、災害等により村内事業者の事業活動が止まらないように道路等のインフラ整備を進めるとこと、建築の分野ではリフォーム補助金、店舗整備促進事業補助金の活用で事業量を確保していく。村の資産を活かした商工観光発展のため、現在は行っていない行政との懇談会を開催して、商工業者の事業状況の報告、行政への要望活動を含めた意見交換を行える、地域経済の活性化に向けた仕組みを構築する。

(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5年11月現在)	
(1) 実施体制（商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制等）	
生坂村商工会 法定経営指導員 1名 補助員 1名 生坂村 振興課	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
① 法定経営指導員の氏名、連絡先	
■氏 名： 山越 千恵子 ■連絡先： 生坂村商工会 TEL：0263-69-3047	
②法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）	
経営発達支援事業の実施・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 〒399-7201 長野県東筑摩郡生坂村 6042-1 生坂村商工会 TEL：0263-69-3047 / FAX：0263-69-3371 E-mail：oyaki@shirt.ocn.ne.jp	
②関係市町村 〒399-7201 長野県東筑摩郡生坂村 5493-2 生坂村 振興課 TEL：0263-69-3111 / FAX：0263-69-3115 E-mail：sinkoka@vill.ikusaka.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	5 0 0	5 0 0	5 0 0	5 0 0	5 0 0
1. 事業計画策 定告知チラシ 費	2 0 0	2 0 0	2 0 0	2 0 0	2 0 0
2. 専門家派遣 費	2 0 0	2 0 0	2 0 0	2 0 0	2 0 0
3. 事業評価委 員会開催費	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0

(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・手数料収入、生坂村補助金、長野県補助金 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。

(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			
	連携機関名	代表者名	住 所
1			
2			
3			
4			
5			
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