経営発達支援計画の概要

実施者名 （法人番号）	山形村商工会（法人番号 4100005006144） 山形村（地方公共団体コード 204501）
実施期間	2023/04/01　～　2028/03/31
目標	**経営発達支援事業の目標** 　小規模事業者の経営の見直しや旧態依然の経営姿勢からの脱却等のビジネスモデルの改善・転換を支援することにより、産業基盤の維持・強化を図る。 　小規模事業者のＩＴの活用や新たな商品開発（農林産物等の地域資源を生かした商品、サービス等）等を支援することにより、地域に新たな活力を呼び起こす。 　上記を実現するために、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を図る。
事業内容	1.　地域経済動向調査に関すること 　ビッグデータの活用や地域の産業経済動向から得た情報を整理し、小規模事業者の経営に役立つ情報を提供する。 2.　需要動向調査に関すること 　小規模事業者の商品やサービス等について調査を実施し、調査結果を集計・分析した上で、今後の商品開発や既存商品の改善を図る。 3.　経営状況の分析に関すること 　財務状況や自社の強みと弱み等の内部環境や置かれている経営環境を的確に把握できるように経営分析し、課題解決に役立てる。 4.　事業計画の策定支援 　経営分析を踏まえ、セミナーや専門家個別相談を活用して、小規模事業者の事業計画策定につなげる。 5.　事業計画策定後の実施支援 　事業計画を策定した小規模事業者に対し、定期的に事業計画の進捗状況の確認と差異分析を行い、事業計画の達成に向けた支援を行う。 6.　新たな需要の開拓支援 　販路開拓を目指す小規模事業者に対して、展示会や商談会への出展支援を行うとともにＩＴ活用支援も行い販路拡大の機会を作り、売上増加を目指す。

連絡先	山形村商工会 〒390-1301　長野県 東筑摩郡山形村 2025 番地 8 TEL:0263-98-2200 FAX:0263-98-4004 Ｅ-mail:shoukou@go.tvm.ne.jp 山形村　産業振興課 〒390-1392　長野県 東筑摩郡山形村 2030 番地 1 TEL:0263-98-5664 FAX:0263-98-3078 Ｅ-mail:syouko@vill.yamagata.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

ア 山形村の概況

山形村（以下、当村）は、長野県の中西部、松本盆地の西端に位置し、東から北、西にかけては松本市、南は朝日村と接している。東西 8.5 ㎞、南北 4.7 ㎞、総面積は 24.94 ㎢で村の西部には山地と集落、東部には肥沃な農地が広がる。

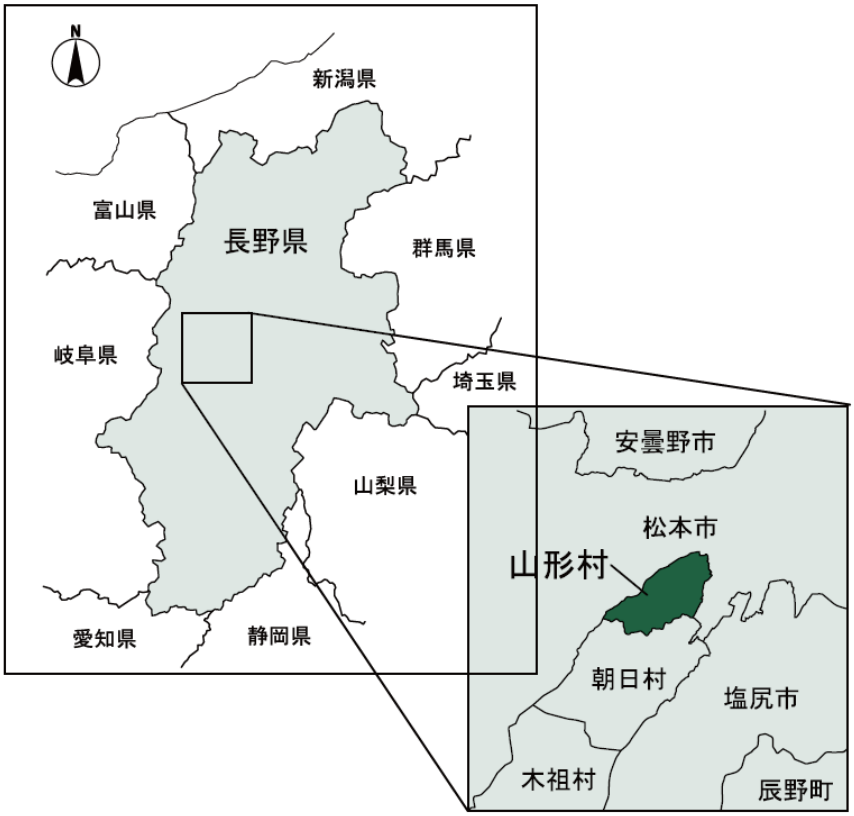
交通は、自動車では都心から中央自動車道や長野自動車道を経由して約 2 時間 30 分、電車では東京から中央本線経由で JR 篠ノ井線松本駅で下車し、アルピコ交通山形線バスを利用して約 3 時間 30 分の距離にある。

産業・経済は、農業が基幹産業であり、野菜と果樹の生産を主体とした特色のある農業の村として発展してきた。系統出荷のほかに、村内各所に数多く設けられた直売所での販売や、域外への産地直送なども取り組んでおり、長野県を代表する農業立村として認知度が高くなっている。

また、観光資源は、京都東山の清水寺と縁がある慈眼山清水寺があり、村内各所に 40 体余りの道祖神がある。他にそば屋が軒を連ねる「唐沢そば集落」や、雲海を見下すことができる清水高原がある。

当村は、松本市や塩尻市に近接し、道路整備が進んでいることなどから、商業は大型商業施設が多く、工業は松本臨空工業団地の隣地である当村に工場進出があり雇用の面からも地域の産業に対して好影響を与えている。

山形村商工会（以下、当会）は、当村唯一の商工団体である。



■交通

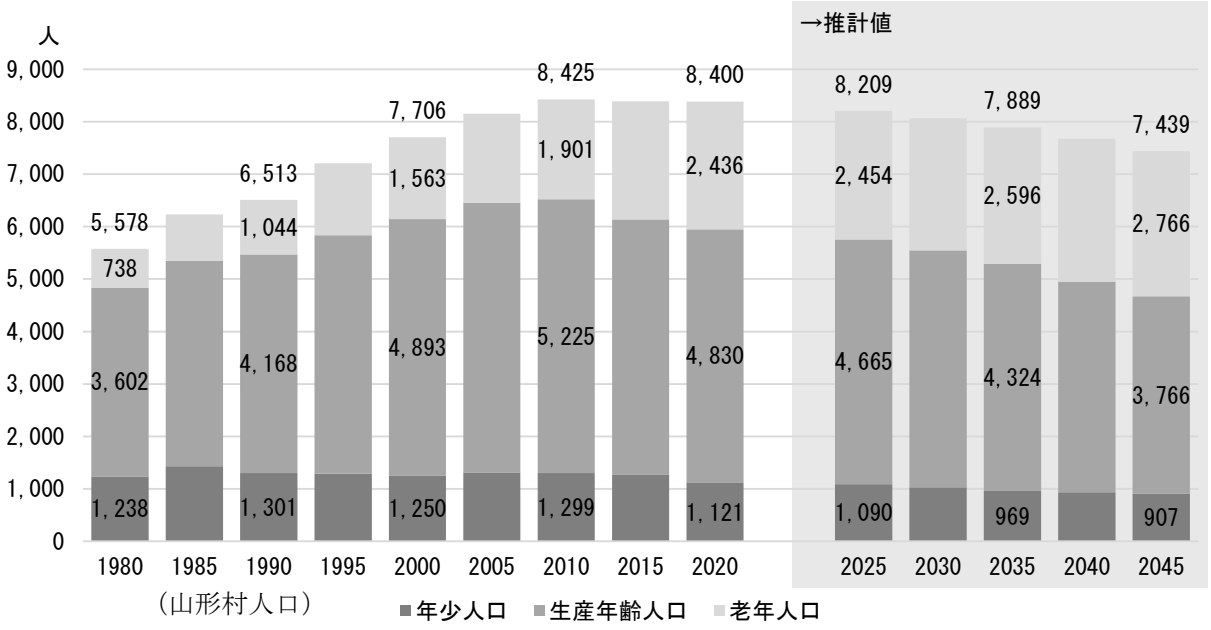
イ 人口

令和４年９月１日時点の人口は8,548人である（住民基本台帳）。

当村は隣接する塩尻市や松本市とのアクセスも良いことから、これらの地域に勤務する方の流入も多い。そのため、人口は大きく減少することもなく、ほぼ横ばいで推移している。

国勢調査の結果を基に人口推移をみると、近年は横ばいで推移していたが、今後は減少傾向に転じることが見込まれている。年齢別人口について将来の推移をみると、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は、令和２（2020）年の29.0%から令和27（2045）年には37.2%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和２（2020）年の57.5%から令和27（2045）年には50.6%に低下する見込みである。



出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

ウ 特産品

当村は、長いもをはじめ、すいかやりんご、ネギなどの産地である。また山形村はそばの里のイメージどおり村内には多くのそば店があり多くの人が訪れる。

当村における主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品名	概要
長いも	山形村の「長いも」は火山灰土の赤土で育ち、粘りの強さと上品な甘みが特徴。遠方からも買い求めに来るほど美味しいと好評である。
そば	唐沢そば集落をはじめ、村内にはそば処が点在しており、村外や県外からも食べに来る人が多く訪れる。また山形村で作られたそばの実で作った「そば味噌ガレット」は「山形村はそばの里」をイメージしてつくられた。

エ 観光資源

当村西部の清水高原には、京都東山の清水寺と縁がある古い歴史を持つ慈眼山清水寺があり、多くの参拝客が訪れている。また、村内各所に多くの道祖神があり、独特の歴史・文化が息づいている。

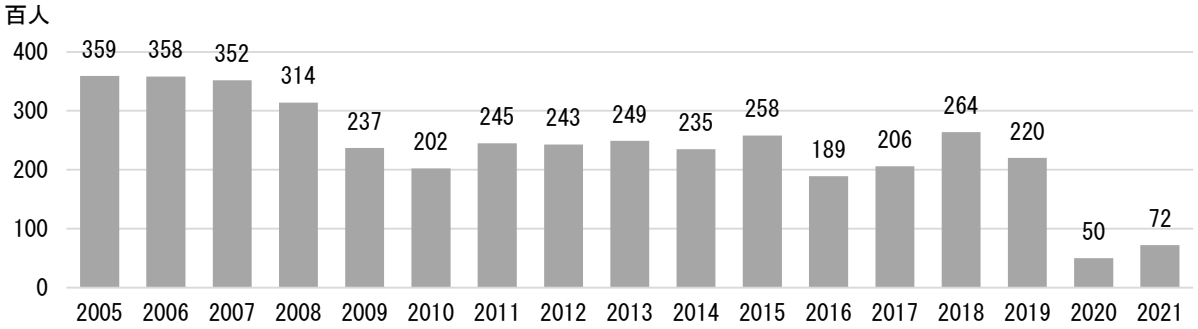
当村における主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

観光資源名	概要
清水高原	村を一望できる標高 1,300m にある高原である。「慈眼山 清水寺」、宿泊施設「スカイランドきよみず」があり、景色や星空が訪れた方の心を癒してくれる場所である。夜になると「星が降ってくる」ような光景が広がり、星の数の多さや星の明るさを体感できる。
道祖神	男神と女神が表現された双体道祖神が村内に 21 体ある。道祖神は村の境を守り、村人に安泰、旅人に安全をもたらす神で、やさしい微笑みをうかべ心安らかにさせてくれる神々である。江戸時代からのものもあり、歴史的にも貴重なものとなっている。

オ 観光地延利用者数の推移（調査地点：清水高原）

令和 2（2020）年の観光入込客数は 7,200 人である。推移をみると、新型コロナウイルス感染症の拡大前では、平年 2 万人～2.6 万人で推移していることが読み取れる。



出典：長野県「観光地利用者統計調査結果」

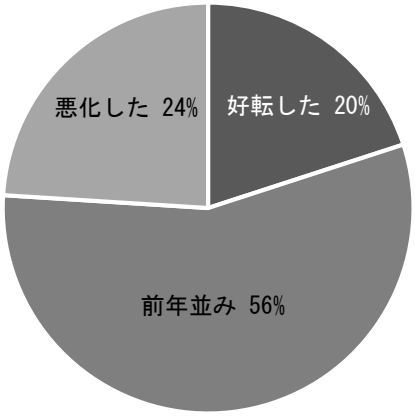
カ 産業

(a)景況感

当会が平成 30 年に実施した「平成 30 年度 建設業景気動向調査」より景況感を確認する。

前年と比較した経営状況をみると、「好転した」が 20%、「前年並み」が 56%、「悪化した」が 24%となっている。なお、本調査は建設業を対象としたものであるが、その他の業種でも傾向は大幅には変わらないものと考えられる。

人口が大きく変化していないなかで比較的安定した状況で経営を行っている事業者が多いといえる。



出典：山形村商工会「平成 30 年度 建設業景気動向調査」

(b)業種別の商工業者数（小規模事業者数）の推移

当村の平成 24 年の事業者数は 315 者、平成 28 年の事業者数は 296 者である。

小規模事業者数は平成 24 年が 237 者、平成 28 年が 210 者であり、4 年間で 11.4%減少している。産業別にみると、卸・小売業の減少率が大きくなっている。

	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24年									
事業所数	56	32	3	79	38	16	64	27	315
小規模事業所数	56	29	2	43	25	7	57	18	237
平成28年									
事業所数	50	33	3	70	37	15	61	27	296
小規模事業所数	50	29	0	30	25	4	54	18	210
増減(H28年-H24年)									
事業所数	△6	1	0	△9	△1	△1	△3	0	△ 19
増減割合	△10.7%	3.1%	0.0%	△11.4%	△2.6%	△6.3%	△4.7%	0.0%	△6.0%
小規模事業所数	△6	0	△2	△13	0	△3	△3	0	△ 27
増減割合	△10.7%	0.0%	△100.0%	△30.2%	0.0%	△42.9%	△5.3%	0.0%	△11.4%

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

(c)業種別の課題（経営課題）

ⅰ_商業

当村の商業の状況をみると、商店街などの集積の形成はなく、大型店 6 店舗、コンビニ 4 店舗、一般小売店が点在して営業している状況である。この状況から、既存の小売店は衰退に益々拍車がかかることが予測される。

飲食業においては、コロナ禍の影響により、営業時間の短縮を求められ、売上げが大幅に減少した。アフターコロナに向けて事業を継続していくために、テイクアウトなどの販売方法の見直しや新メニューの開発など、消費者のニーズを把握したうえで新たな取組を行っていくことが課題となっている。

ⅱ_工業

建設業にあっては、一般木造建築を中心に電気工事業、塗装業など関連業種が存在している。そのうちの多くは 1 人親方の経営者で高齢化が進んでおり、ほとんどの事業所は後継者もおらず事業承継も進んでいない。また、ウッドショックなどでの資材の高騰や入手困難になっているなど、厳しい経営環境に陥っている。

キ 第 5 次山形村総合計画

「第 5 次山形村総合計画（平成 25 年度～令和 4 年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。なお、現在、令和 5 年度からはじまる「第 6 次山形村総合計画（仮）」を策定中であるが、第 5 次の方向性と大きくは変わらない予定である。

小規模事業者支援の視点からみると、①商業では、大型商業施設等と既存商店が共存共栄できる環境づくり、②工業では、既存事業所の経営の安定化や新たな産業開発（農林産物等の地域資源を生かした新製品・新産業の開発や起業化など）、③観光では、体験・滞在型の観光・交流機能の強化などを目指している。

■基本構想（平成 25 年度～令和 4 年度）

村づくりの 3 つの原則（商工・観光部分）

2 新たな活力と交流の創出

基幹産業である農業と観光・交流を中心に、新たな活力を呼び起こすとともに、多くの人や物が集い、交流する村づくりを進めます。

目指す将来像

めぐみの大地と人が響きあう　笑顔あふれる山形村

重点プロジェクト（商工・観光部分）

5 観光・交流の山形づくりプロジェクト

「観光・交流」をテーマに、交流人口の増加と地域活性化を図るため、清水寺や道祖伸をはじめとする多彩な観光・交流資源の一層の活用をはじめ、農業との連携による農業体験や食をテーマとした観光振興施策の推進など、本村ならではの観光・交流機能の強化をリードする取り組みを重点的に進めます。

■後期基本計画（平成 30 年度～令和 4 年度）

第 3 章　豊かで活力と交流に満ちたやまがた

2 商工業

(1) 商工会との連携・支援　(2) 商工業経営の活性化の促進　(3) 新産業開発等の促進
(4) 優良企業等の立地促進

3 観光・交流

(1) 観光協会の育成・支援　(2) 既存観光・交流資源の充実・活用
(3) 地域特性を生かした観光・交流機能の 掘り起こし　(4) 広域観光・交流体制の充実
(5) 情報発信の強化

②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず、人口をみると、当村は隣接する塩尻市や松本市とのアクセスも良いことから、これらの地域に勤務する方の流入も多い。そのため、人口は大きく減少することもなく、ほぼ横ばいで推移している。一方、今後を見据えると、人口減少局面に突入することが予測されており、小規模事業者においても人口減少による消費の減衰への対応が課題となる。

さらに、年齢 3 区分別人口をみると、高齢化率が上がり、消費構造が変化していくことから、この変化への対応が課題となる。また、生産年齢人口の減少が見込まれ、働き手が不足することが予測されることから、IT 活用などによる生産性の向上が課題である。

特産品では、当村には、長いもをはじめ、すいかやりんご、ネギなどの産地である。また山形村はそばの里のイメージどおり村内には多くのそば店がある。小規模事業者においても、これらの農林産物を活用した加工品や、地域資源を活用した体験・滞在型の観光サービス等を開発することが期待されている。

観光面では、当村西部の清水高原には、京都東山の清水寺と縁がある古い歴史を持つ慈眼山清水寺があり、多くの参拝客が訪れている。また、村内各所に多くの道祖神があり、独特の歴史・文化が息づいている。現状、小規模事業者の多くは、これら観光需要の獲得が十分でない。一方、今後人口が減少局面に入ることを考えると、新たな事業展開のひとつとして、観光需要の獲得が課題となってくるといえる。

景況感調査（平成 30 年のアンケート調査）より、前年と比較した経営状況をみると、「好転した」が 20%、「前年並み」が 56%、「悪化した」が 24%となっている。この結果から、人口が大きく変化して

いないなかで比較的安定した状況で経営を行っている事業者が多いといえる。経営環境が比較的安定している今だからこそ、旧態依然の経営姿勢からの脱却を図り、ビジネスモデルの改善や転換にチャレンジすることが課題と考えられる。

業種別の事業所数の推移をみると、小規模事業者数は平成 24 年が 237 者、平成 28 年が 210 者であり、4 年間で 11.4%減少している。また、産業別にみると、卸・小売業の減少率が大きくなっている。近年において、卸・小売業では創業がほとんどみられないことから、地域の活力維持のために、特に既存卸・小売業の経営支援が必要であるといえる。

業種別の課題をみると、小売業では大型店やコンビニとの差別化、飲食業では消費者ニーズを把握した新メニュー・新サービスの開発、建設業では高付加価値化など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あり方

①10 年程度の期間を見据えて

当村の小規模事業者は全業種において減少傾向にある。更にコロナ禍といった経営環境の急激な変化に対して十分な対応ができておらず、厳しい状況におかれている。このような中、小規模事業者が持続的に経営を行うためには、自社の経営を見直し、旧態依然の経営姿勢からの脱却を図り、ビジネスモデルの改善や転換を行う必要がある。また、これを実現するためには、小規模事業者自身が、自社の経営分析や事業計画の策定、市場調査などを実施し、それらに基づいた事業展開を行うとともに、経営革新や販路開拓、商品・サービスの開発、IT の利活用などに取り組むことが必要である。そこで、これらが実現できている姿を 10 年後の小規模事業者のあるべき姿と定める。

当会としても、これを実現するため、重点的な支援を実施するとともに、長期的には小規模事業者自身が自律的にこれらの取組ができるなど、積極的な経営姿勢を持つことを目指す。

②第 5 次山形村総合計画との連動性・整合性

「第 5 次山形村総合計画」の商工観光部分では、①商業では大型商業施設等と既存商店の共存共栄、②工業では既存事業所の経営の安定化や新たな産業開発（農林産物等の地域資源を生かした新製品・新産業の開発や起業化など）、③観光では体験・滞在型の観光・交流機能の強化などを目指している。

前項「①10 年程度の期間を見据えて」で記載した「小規模事業者が自社の経営を見直し、旧態依然の経営姿勢からの脱却を図り、ビジネスモデルの改善や転換を行っていること」を実現するために、当然に大型店等との差別化、新たな商品開発（農林産物等の地域資源を生かした商品、サービス等）が必要であり、「第 5 次山形村総合計画」の実現に寄与する目標であるため、連動性・整合性がある。

③商工会としての役割

当会は、地域における総合経済団体として、地域の基盤となる小規模事業者の課題解決、売上、利益、生産性向上を伴走型によって支え、また、個社の意見を集約し、多様化する地域経済の動向に対応した、効果的な支援を山形村と連携して実施し、地域経済の活性化を図る役割を担ってきている。

第 1 期経営発達支援計画では、以下の目標を掲げ、小規模事業者支援を実施してきた。今後は第 2 期経営発達支援計画を定め、小規模事業者の活性化に向けて全職員一丸となり取り組む。

目標（第 1 期経営発達支援計画）

長野県で一番小さな村「コンパクトビレッジ」山形村の地域特性を活かし、基幹産業である農業と観光資源を有効活用し、交流人口の増加を促進することで観光振興・産業振興の発展を目指す。そこで、新規事業として「山形村着地型観光パッケージ」の実施と継続拡充事業である「山形村産業フェア」の充実を図り地域の賑わいを創出する。そのためには、地域小規模事業者の事業の経営力向上及び持続的発展を支援するため全国連スローガンである商工会は「行きます 聞きます 提案します」を念頭に巡回指導を強化し、地域経済動向の把握に努め、小規模事業者の経営状況分析を支援、さらには事業計画策定や事業計画の実現に向けた伴走型の支援、需要動向調査により小規模事業者の持続的な経営発達に向けた支援を展開する。

⑶経営発達支援事業の目標

【目標①】

小規模事業者の経営の見直しや旧態依然の経営姿勢からの脱却等のビジネスモデルの改善・転換を支援することにより、産業基盤の維持・強化を図る

【目標②】

小規模事業者の IT の活用や新たな商品開発（農林産物等の地域資源を生かした商品、サービス等）等を支援することにより、地域に新たな活力を呼び起こす

【目標③】

上記を実現するために、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５年４月１日～令和１０年３月３１日）

（２）目標の達成に向けた方針

【目標①達成のための方針】
小規模事業者の経営の見直しや旧態依然の経営姿勢からの脱却等のビジネスモデルの改善・転換のために、まずは経営分析により各事業者の現状（経営状況）を明らかにする。経営分析では、財務データ等からみえる表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置く。同時に、地域経済分析システム（RESAS）、山形村の公表データ、松本信用金庫の「中信地域 産業経済動向」の分析を通じて外部環境を整理する。
これらの分析結果を活用しながら、小規模事業者の今後の取組を事業計画にまとめるだけでなく、事業計画を伴走型でフォローアップし、事業計画を実現させる。

【目標②達成のための方針】
IT の活用に関しては、DX（デジタルトランスフォーメーション）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 セミナーを開催する。また、近年、新たな販路開拓手法として、Instagram、Facebook、Twitter、TikTok、YouTube 等の SNS による販売促進や販売に取り組む事業者が増加していることから、SNS を活用した販売促進に関し個社支援を実施する。
新たな商品開発に関しては、消費者のニーズを把握するための調査を支援し、結果を基に商品のブラッシュアップに繋げる。また、「中南信 自慢の逸品発掘・売込逆商談会」や「ニッポン全国物産展」等の展示会・商談会の出展支援を行うなど、販路開拓を実施する。

【目標③達成のための方針】
経営分析、事業計画の策定、策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。
また、これを実現するために、経営指導員等の資質向上を実施する。

Ⅰ.経営発達支援事業の内容

3.地域の経済動向調査に関すること

(1)現状と課題

【現状】
小規模事業者が経営環境の急激な変化に対して対応を行うためには、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、村内の経済動向に関する各種データを収集してきたが、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いという現状がある。

【課題】
収集したデータの分析・公表が十分でなかったため、今後は収集したデータの分析を通じて外部環境を整理し、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5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
地域の経済動向調査 公表回数	HP 掲載	－	1回	1回	1回	1回	1回

(3)事業内容

事業名	地域の経済動向分析
目的	地域の小規模事業者に村内の状況（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）、山形村の公表データ、松本信用金庫の「中信地域 産業経済動向」の内容のなかで、地域の小規模事業者に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	≪地域経済分析システム（RESAS）≫ 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 ≪山形村の公表データ≫ 人口、世帯数 等 ≪松本信用金庫「中信地域 産業経済動向」≫ 景況感、売上高、収益、販売価格、仕入価格、資金繰り、雇用面の動き、借入金の動き・難易度、経営上の問題点 等
調査の手段・手法	経営指導員が外部専門家と連携し、上記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。
調査結果の活用方法	調査報告は当会ホームページで公表し、広く村内事業者に周知。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、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

4.需要動向調査に関すること

(1)現状と課題

【現状】

小規模事業者の新たな商品開発（農林産物等の地域資源を生かした商品、サービス等）においては、消費者ニーズを捉えることが重要である。一方、小規模事業者は経営資源が少なく、自社独自に消費者ニーズを捉える取組を実施できない。また、当会においても十分な支援ができていなかった。

【課題】

小規模事業者の商品やサービスの調査を支援する必要がある。また、調査結果を基にした商品のブラッシュアップ支援を伴走型で行うことが課題である。

(2)目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
店頭での商品調査 調査対象事業者数	－	2者	2者	2者	2者	2者

(3)事業内容

事業名	店頭での商品調査
目的	小規模事業者の商品（飲食店のメニュー含む）・サービス等（以下、商品等）について、当該事業者の来店客より評価を得ることで、顧客の声を取り入れた商品等のブラッシュアップに繋げる。

対象	店舗で販売する（販売を予定する）小規模事業者の商品等、2 商品/年（1 者あたり 1 商品）を対象とする。なお、当村は「そばの里」として「唐沢そば集落」を中心に多くのそば店があるため、新そばの季節などに各店のそば料理について重点的に調査を行う。
調査の手段・手法	各店の店舗にて、事業者が主体となりアンケート調査を実施する。実施にあたっては、事前準備として、経営指導員が調査票の設計を支援する。アンケート調査は紙アンケートもしくは WEB アンケートにより実施し、1 商品あたり 30 名以上の来店客からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	≪食品の場合≫ □商品の総合評価（直感的な評価） □味 □パッケージ □独自性（山形村らしさ） □価格 □その他改善点 等 ≪サービスの場合≫ □サービスの総合評価（直感的な評価） □サービスの内容 □独自性 □価格 □今後もサービスを受けたいか □その他改善点 等
分析の手段・手法	アンケート収集後は経営指導員が専門家と連携しながら分析を行う。分析では、各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施。結果から商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析結果の活用	分析結果は、経営指導員が簡易なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品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。

5.経営状況の分析に関すること

(1)現状と課題

【現状】

小規模事業者が、自社の状況について問題意識を持つためには、まずは小規模事業者自身が自社の経営状態を客観的に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の支援を実施してきたが、表面的な分析に留まっていることも多く、必ずしも事業者の本質的な課題までは抽出できていなかった。

【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を実施することが課題である。

(2)目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
経営分析事業者数	5者	7者	9者	11者	13者	15者

(3)事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者の経営状況を把握・分析し、結果を当該事業者にフィードバックする。
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、補助金支援の際などの個社支援の際に経営分析を提案する。
分析の手段・手法・項目	経営分析は、経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。また、経営指導員のみでは十分な分析を行うことができない場合は専門家派遣を行う。具体的な分析内容は以下のとおりである。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実施する。分析にあたっては、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の

	「ローカルベンチマーク」「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくる君」等のソフトを活用する。 ■経営分析を実施する項目 財務分析　：直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析 非財務分析：強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など） 機会・脅威（商圏内の人口、競合、業界動向 など） 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 など） ※非財務分析は事業者との対話を通じて実施する
分析結果の活用方法	経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業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により解決を図る。

6.事業計画策定支援に関すること

(1)現状と課題

【現状】

小規模事業者の経営の見直しや旧態依然の経営姿勢からの脱却等のビジネスモデルの改善・転換を成功させるためには、事業計画の策定が有効である。当会では、これまでも事業計画の策定を支援してきたが、経営分析を行った上での、本質的な課題を解決するための事業計画策定ではなく、事業者のアイデアを実現するための支援が多かったという現状がある。

【課題】

今後は「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」を踏まえて、経営の本質的な課題を事業者自らが認識したうえで、経営改善に資する支援を行う必要がある。

(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、経営分析件数の約3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に向けたセミナーやIT専門家派遣を行い、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5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
事業計画策定事業者数	2者	2者	3者	3者	4者	5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、DX推進セミナーの開催やIT専門家派遣を実施する。
支援対象	・経営分析において事業計画策定の必要性を感じた事業者

	・金融相談において事業計画策定の必要性が顕在化した事業者 ・補助金や DX 支援において、事業計画策定支援を必要とする事業者 等
対象事業者の掘り起こし	・経営分析のフィードバック時に事業計画策定を提案する。 ・補助金・助成金を契機とした事業計画策定を提案する。
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。策定にあたっては、必要に応じて専門家派遣を実施する。 なお、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を対象に IT セミナーの開催や IT 専門家派遣を実施する。

■IT セミナー

対象事業者	すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知
回数	年 1 回
講師	地元 IT 事業者、IT 専門家 等
カリキュラム	年度ごとにテーマを決め IT 関連のセミナーを開催する。なお、カリキュラムのなかで、DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）や具体的な活用事例といった総論的な内容も取り上げる。
想定参加者数	10 人/回

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、事業計画策定後の実施支援が不十分であり、事業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アウトカム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】

事業計画の徹底したフォローアップを行うことで、実行を阻害する課題に対し事業者と一緒になって解決する必要がある。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の増加を実現することが課題である。

(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、事業者と従業員が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 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
フォローアップ対象事業者数	2 者	2 者	3 者	3 者	4 者	5 者
頻度（延回数）	四半期毎（8 回）	四半期毎（8 回）	四半期毎（12 回）	四半期毎（12 回）	四半期毎（16 回）	四半期毎（20 回）
売上増加事業者数	-	1 者	1 者	2 者	2 者	2 者
経常利益増加事業者数	-	1 者	1 者	1 者	1 者	2 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、計画どおりの成果を上げる。
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/支援の手段・手法	四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況とがズレている場合（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、訪問回数を増やし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、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、独自での取組には限界がある。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があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により、IT を活用した販路開拓等の DX に向けた取組が進んでおらず、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等の支援ができていなかった。

【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

小規模事業者が独自に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。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、SNS を活用した販売促進の支援を実施する。

(3)目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	－	1件	1件	1件	1件	1件
②SNS を活用した販売促進の支援 支援事業者数	－	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	－	3%	3%	3%	3%	3%

(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
目的	特に、BtoB 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	小規模事業者の状況により、出展を希望する展示会・商談会が異なるため、年度ごとに以下のいずれかの展示会・商談会への出展支援を行う。 ア 中南信 自慢の逸品発掘・売込逆商談会 支援対象：食料品製造業（加工食品、日配品、土産用食品等）

	訴求相手：県内外のバイヤー 松本商工会議所を主管に、長野県内中南信の商工会議所・商工会が主催する商談会である。買い手企業であるスーパー、飲食、通販、ホテル・旅館、サービスエリア・道の駅などを招き、売り手企業とのビジネスマッチングを行う。令和 4 年 1 月の開催では、売り手企業 70 社、買い手企業 30 社の参加があり、3 件の商談が行われた。 イ ニッポン全国物産展 支援対象：主に特産品を活用した商品を販売する事業者 訴求相手：首都圏の消費者、全国のバイヤー 池袋サンシャインシティを会場に全国商工会連合会が主催する即売会である。首都圏において大規模な展示販売会を開催し、地域経済を支える中小・小規模事業者等がテスト販売、新規顧客獲得等を通じて売上増加、販売力向上を図ることを目的とする。また、バイヤーも来場するため、バイヤーとのビジネスマッチングの場にもなっている。令和 3 年 11 月の開催では、全国各地から 178 店舗が出展し、44,190 人の来場者がみられた。
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、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、商談シート（FCP シート）の作成、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。

②SNS を活用した販売促進の支援（BtoC）

事業名	SNS を活用した販売促進の支援
目的	近年、新たな販路開拓手法として、Instagram、Facebook、Twitter、TikTok、YouTube 等の SNS による販売促進や販売に取り組む事業者が増加している。そこで、SNS による販売及び販売促進（情報発信含む）を行う事業者を支援し、さらに徹底的にフォローアップを行うことで売上拡大を目指す。
支援対象	対消費者取引（BtoC）を行う事業者
訴求相手	全国の消費者
支援内容	SNS による販売促進を支援することにより売上拡大を目指す。
支援の手段・手法	支援事業者の掘り起こしとして、チラシの配布やホームページの他、『6.事業計画策定支援に関すること』に記載の IT セミナー、巡回訪問などで周知を図る。支援にあたっては、SNS ページの立ち上げから、ページ構成、PR 方法等を伴走型で実施。また、ソーシャルコマース（SNS を活用した EC 販売）支援、動画制作（YouTube などの動画版 SNS）支援も実施する。支援にあたっては、必要に応じて IT 専門家の派遣等を実施する。構築後は、アクセス数や購入数を定期的にフォローし、PDCA サイクルを回すことで売上拡大を目指す。
期待効果	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】

現状、経営発達支援事業の支援状況は、会内で評価するに留まっており、第三者の視点を入れた評価・事業の見直しなどはなされていなかった。

【課題】
今後は、当会や山形村だけでなく、第三者として外部有識者を入れた「経営発達支援事業検証委員会」により本事業の成果を確認し、PDCA を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 を回す仕組みを構築する。
事業評価の手段・手法	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） (a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 (b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 【DO】（事業の実行） (c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 経営指導員等は、実施した内容を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） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、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。 (f) 毎週月曜日の定期ミーティングや月末の事務局会議にて、法定経営指導員やその他職員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年１回の「経営発達支援事業検証委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。 ※「経営発達支援事業検証委員会」の実施の流れ ⅰ 山形村商工振興課長、法定経営指導員、外部有識者（松本信用金庫波田支店山形出張所長等）をメンバーとする「経営発達支援事業検証委員会」を年１回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）にて定量的に評価を行う。 ⅱ 当該「経営発達支援事業検証委員会」の評価結果は、理事会にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、当会ホームページ（http://www.asa-yama.com/yamagata/）へ掲載（年１回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。 【ACTION】（事業の見直し） (h) 「経営発達支援事業検証委員会」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と

(1)現状と課題

【現状】
現状、経営発達支援事業における事業者の支援は、経営指導員が中心となり実行している。

【課題】
本計画の成果をあげるためには、補助員、記帳指導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。

(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、記帳指導職員、事務職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得する
不足能力の特定	〔小規模支援法改正により新たに求められる能力〕 ・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 〔近年の支援環境の変化に対して求められる能力〕 ・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	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下の手段・手法により資質向上を図る。また、これらの研修・セミナーへの参加は、今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、補助員や記帳指導職員等も含めて積極的に参加する。 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経営指導員研修といった上部団体等が主催する研修に参加する他、経営支援センター筑摩野グループ※での外部講師を招聘した研修会への参加、独自（もしくは近隣商工会と合同）で外部講師を招聘した会内研修会を開催する。 イ　DXに向けたIT・デジタル化の支援を行う能力の資質向上に向けて 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。 ＜DXに向けたIT・デジタル化の取組＞ ⅰ）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 ⅱ）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 ⅲ）その他の取組 オンライン経営指導の方法 等 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 経営支援センター筑摩野グループ、もしくは当会独自（もしくは近隣商工会と合同）で、「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」のようなテーマで研修会を開催する。

※経営支援センター筑摩野グループ
筑摩野エリアの5つの商工会（朝日村商工会、松本市波田商工会、筑北村商工会、麻績村商工会、当会）で構成する経営支援グループである。小規模事業者に対する高度な支援等について、支援ノウハウを共有している。

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する
内容	ア　OJT制度 長野県商工会連合会のスーパーバイザーと経営指導員、経営指導員とその他職員などが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。 イ　経営支援センター筑摩野グループの定期ミーティング 毎週月曜日の定期ミーティングや月末の事務局会議、月1回の経営支援センター筑摩野グループにおける検討会議のなかで研修内容や支援状況を共有する。具体的には、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。 ウ　データベース化 担当経営指導員等が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。

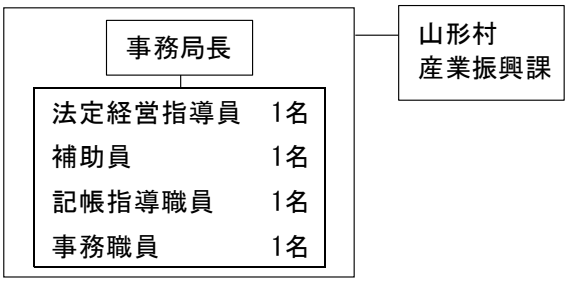
（別表２）

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４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）



（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： 清澤 義郎

連絡先： 山形村商工会 TEL. 0263-98-2200

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・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

〒390-1301

長野県東筑摩郡山形村 2025-8

山形村商工会

TEL： 0263-98-2200　／　FAX： 0263-98-4004

E-mail： shoukou@go.tvm.ne.jp

②関係市町村

〒390-1392

長野県東筑摩郡山形村 2030-1

山形村 産業振興課

TEL： 0263-98-5664　／　FAX： 0263-98-3078

E-mail： syouko@vill.yamagata.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 ５年度	令和 ６年度	令和 ７年度	令和 ８年度	令和 ９年度
必要な資金の額	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
経済動向調査	100	100	100	100	100
需要動向調査	100	100	100	100	100
事業計画策定支援	500	500	500	500	500
事業計画策定後支援	100	100	100	100	100
新たな需要開拓	300	300	300	300	300
事業評価と見直し	100	100	100	100	100
職員の資質向上	200	200	200	200	200

（備考）必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、手数料収入、村補助金、県補助金、国補助金　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