

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>小谷村商工会（法人番号：4100005007423） 小谷村（地方公共団体コード：204862）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p><b>経営発達支援事業の目標</b>  (1) IT化(デジタル化)の推進  (2) コロナウィルスの影響を受けた事業者に対する経営の立て直し支援  (3) 宿泊・飲食業に対する支援  (4) 建設業に対する支援</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>経営発達支援事業の概要</b></p> <p><b>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域経済分析システム「RESAS」の活用</li> <li>・管内景気動向調査</li> </ul> <p><b>3-2. 需要動向調査に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ワーケーション需要動向調査</li> <li>・建設業の需要動向調査</li> </ul> <p><b>4. 経営状況の分析に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析セミナーの開催</li> </ul> <p><b>5. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画の策定支援</li> </ul> <p><b>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画策定後の定期的及び継続的なフォローアップ</li> </ul> <p><b>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者のIT化対応事業・商談会への参加事業</li> <li>・全国商工会連合会主催「観光商談マッチングフェア」出展事業</li> <li>・建設業需要開拓事業</li> </ul>
<p>連絡先</p>	<p>小谷村商工会  〒399-9422 長野県北安曇郡小谷村大字千国乙6762  TEL：0261-82-2888 FAX：0261-82-2888  Mail：info@otari-sci.com</p> <p>小谷村 観光振興課  〒399-9494 長野県北安曇郡小谷村大字中小谷丙131  TEL：0261-82-2585 FAX：0261-82-2232  Mail：kanko@vill.otari.nagano.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

## 経営発達支援事業の目標

### 1. 目標

#### (1) 地域の現状及び課題

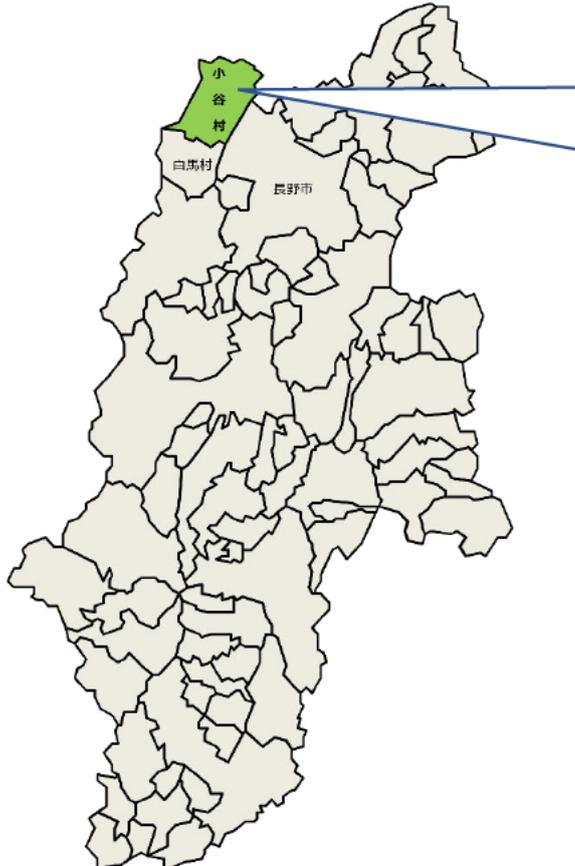
##### ① 現状

##### 【立地】

小谷村は長野県北西部に位置する県境の村であり、北に新潟県糸魚川市、東に新潟県妙高市と隣接している。村の中央を流れる姫川は、隣、白馬村の南端佐野坂を水源とし新潟県糸魚川市の日本海に注ぐ長さ約58kmの一級河川である。

小谷村の東部には、妙高戸隠連山国立公園を含む、雨飾山など長野県と新潟県との境に連なる標高2000m前後の山域の総称である、頸城山塊があり、「頸城アルプス」または「妙高連峰」と呼ばれることもある。

西部には中部山岳国立公園を含む、白馬連峰の標高2500m前後の山がそびえ、多くの登山客が訪れ、また、県内有数の豪雪地帯であるため山麓には多くのスキー場があり冬はスキー客で賑わう。中でも有名な梅池高原スキー場は、上質なパウダースノーや初心者から上級者まで楽しめるコースが完備されており、非常に人気がある。



長野県の地図



(出典:長野県大町建設事務所)

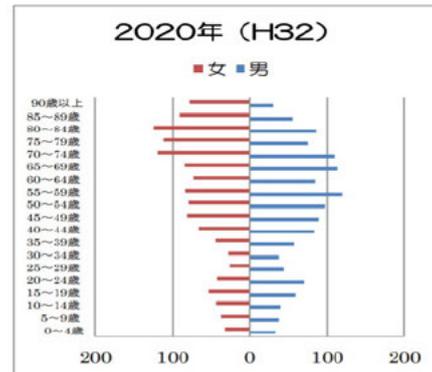


図 1-1 小谷村の眺望

【人口】

年度	小谷村人口(人)
1989 (昭和 60 年)	4,699
1995 (平成 7 年)	4,307
2000 (平成 12 年)	4,276
2005 (平成 17 年)	3,920
2010 (平成 22 年)	3,220
2015 (平成 27 年)	2,904

出典:国勢調査—小谷村



老年人口 (65歳以上):1,079人(41%)  
 生産年齢人口 (15歳～64歳):1,319人(50%)  
 年少人口 (0歳～14歳):224人(9%)

出典:小谷村人口ビジョン

1989年の小谷村総人口は4,699人であり、2015年の人口と比較すると約1,800人(約40%)減少している。2020年における人口ピラミッドの予測値では、村内の65歳以上の割合は41%であり、高齢化と過疎化が進んでいる。

小谷村の人口は減りつつあるが、近年、村内に訪れる外国人観光客が増えてきており、インバウンドを対象とした宿泊業を始める創業者が移り住んできている。

【観光施設】

長野・新潟にまたがる山岳地域にある小谷村には、<sup>つがひけこうげん</sup> 梅池高原スキー場、<sup>はくほのりくらおんせん</sup> 白馬乗鞍温泉スキー場、白馬コルチナススキー場があり、ウィンタースポーツに関連するサービス業が盛んである。また隣村の白馬村までは車で20分という立地なので近年は白馬に訪れたインバウンドが小谷村にも流れてきている。

自然豊かな小谷村では、キャンプをはじめ、クライミング、パラグライダーやシャワークライミング(溪流を泳いだり、飛び込んで滑ったりする遊び)、サイクリング、アドベンチャー施設(自然に生えている樹木を利用した大自然の体験施設)、森林セラピー(森林浴)等、グリーンシーズンも様々なアクティビティが楽しめる。



図 2-1 梅池高原スキー場



図 2-2 シャワークライミング



図 2-3 梅池サイクリング

図の出典:小谷村観光連盟

### 【温泉施設】

源泉豊富な小谷村には、450 年以上の歴史がある雨飾山麓あまかざりさんろくの武田信玄の隠し湯とされる小谷温泉、夏期のみ営業の秘湯と言われる雨飾高原の露天風呂、小谷村と新潟県糸魚川市の二つの県にまたがる姫川沿いにある姫川温泉、道の駅「小谷」内にある源泉かけ流しの深山みやまの湯など、たくさんのお湯・秘湯が存在する。



図 3-1 雨飾高原露天風呂

### 【観光名所】

新潟県糸魚川市から長野県の松本城下まで 120 キロを結ぶ「古道 千国街道ちくにかいどう」は、戦国時代「敵に塩を送る」の故事として日本海の塩が運ばれた道「塩の道」の要所として栄えた。

平成 22 年度 全国展開プロジェクトとして新潟県の糸魚川商工会議所と共同実施した、行政枠を超えた広域観光対策事業の「東西日本の接点 北アルプス山麓 120km 旅の道広域観光開発事業」に取組み、古道「塩の道」を新潟県糸魚川市から松本市までの広域観光ルート化することで「ロングトレイル」という新たな旅の達成感が得られる広域観光商品化に成功。

現在では小谷村が主導権を握りツアー会社や中高年の個人やグループの誘客に繋がっている。



図 3-2 塩の道祭りの様子

毎年 5 月 3 日に開催される。  
3,000 人程の参加者が古道を楽しみながら歩く。

### 【交通】

村内には JR 大糸線が通っており、5つの駅が存在する。しかし主要駅である「南小谷駅」以外は、利用者減少に伴い無人駅となっている。

国道 148 号線が通っており、新潟県～松本市の間の流通に使われている。

現在、小谷村では「雨中・月岡バイパス(約 2km)」の建設中であり、この工事区間は将来的に「松本糸魚川連絡道路」に組み込まれる予定である。流量量の向上、事故の低減、など期待されており、完成予定は令和 4 年(2022 年)である。



図 3-3 雨中・月岡バイパス工事  
写真右側の橋は 148 号線が通っている。

【アクセス】

◆JR

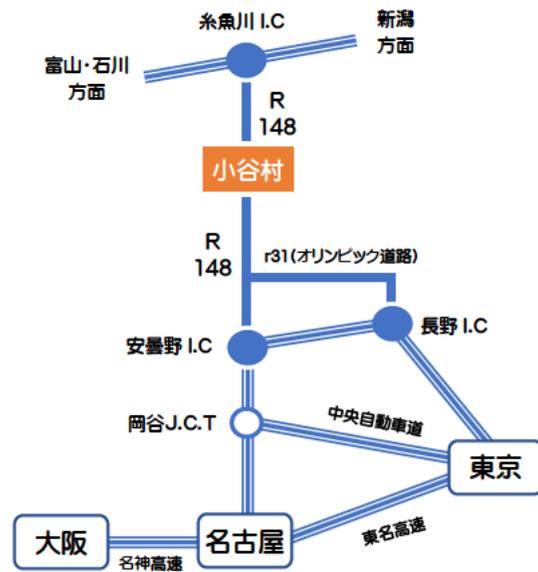
- ・ 東京からJR特急あずさで約 4 時間 30 分。
- ・ 名古屋からJR特急しなの、JR大糸線を乗り継いで約 4 時間 30 分。

◆新幹線

- ・ 東京から北陸新幹線、長野高速バスを乗り継いで約 3 時間 20 分。

◆車

- ・ 安曇野I.Cから約 1 時間 20 分。
- ・ 糸魚川I.Cから約 1 時間。
- ・ 東京方面からは約 4 時間 30 分。
- ・ 名古屋方面からは約 4 時間 10 分。
- ・ 大阪方面からは約 6 時間。



小谷村アクセスマップ

【産業構造】

小谷村はスキー場関連の観光地であるため、スキー客を対象にした宿泊・飲食業、小売業(お土産店)が商工業者数全体の 67%を占める。

次点では主に村内の道路工事、砂防工事、索道工事など請負う建設業が多い。

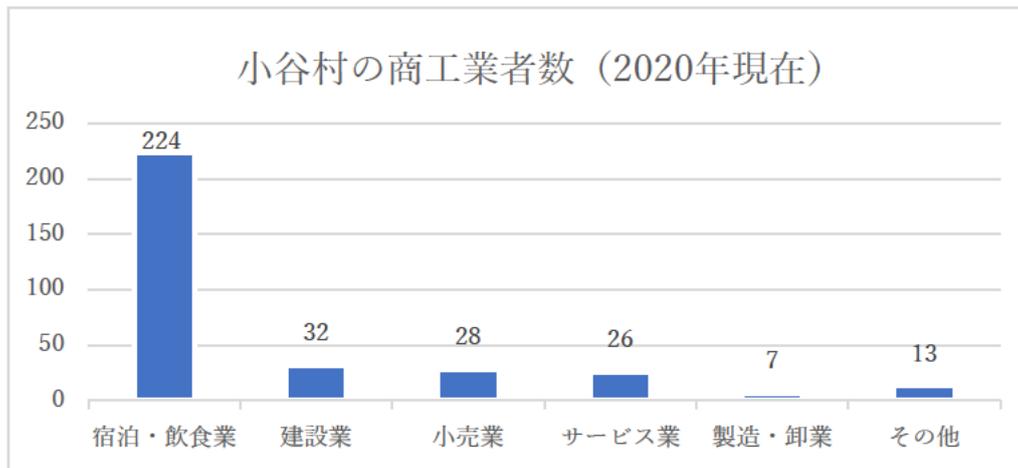


図 4-1 小谷村 業種別事業者数 グラフ (R2 年 4 月時点 商工会実態調査より)

(ア) 宿泊・飲食業、小売業

小谷村は全国有数の豪雪地帯であり、冬季の積雪は2mを越える。村内には3つのスキー場が存在しており、スキー客を対象とした宿泊施設、飲食店、お土産店等が主たる産業となっている。売り上げの割合は冬季が最も多いが、グリーンシーズンは「千国街道 塩の道祭り」、「柵池サイクル」、「水ばしょう祭り・紅葉祭り」などイベントの参加者や、自然園、温泉、登山など名所に訪れるお客もいる。

## (イ) 建設業

宿泊・飲食業に次いで建設業が割合を占める。小谷村は山に囲まれており、地盤の脆弱な個所が多く存在するため、砂防工事や道路補修など村内業者が担っている。冬季は建設業にとってオフシーズンとなるが、県や村から除雪作業を請け負い、作業を行っている。

事業者数は宿泊・飲食業に比べ7分の1ほどであるが、請負金額が大きいいため業種の中では最も売上高合計が大きくなる。

## ② 課題

高齢化、過疎化に伴い、事業者数は下表のとおり令和元年度と平成 27 年度を比較すると商工業者数、小規模事業者数ともに 10 企業の減少となっている、しかしここ 5 年間で、インバウンドを対象にした宿泊業の創業相談が増え、商工会でも支援を行ってきたため、小幅な減少に留まっている。2018 年までは創業者に対して、小谷村独自の創業補助金を交付していたが、制度を見直すことになり、現在は交付停止中である。この先、小谷村の事業者を増やすためにも制度改正を速やかに行う必要がある。

また、小谷村の全産業においても、新型コロナウイルス感染症の拡大によって売上の減少、資金繰りの悪化により経営が大変厳しい状況になっており、これまでと同様の経営では事業の継続ができない。このため、商工会としても従来どおりの支援方法だけではなく、自社の経営分析を行うことで経営資源を見直し、事業計画を策定し、計画に基づいた経営を行い、またその結果を検証し、次の事業に反映させるための伴走型の支援を行う必要がある。

### 小谷村 商工業者数の推移

項目 / 年度	2015 (H27 年度)	2016 (H28 年度)	2017 (H29 年度)	2018 (H30 年度)	2019 (R 元年度)
商工業者数(人)	348	341	341	338	338
小規模事業者数(社)	274	274	267	264	264
商工会員数(社)	193	193	186	183	184

\* 商工会実態調査より

## (ア) 宿泊・飲食業、小売業の課題

インターネットのインフラが充実し、スマートフォン、タブレット、パソコンの使用割合が大きく増えた。宣伝媒体や情報の取得先もホームページからSNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)に代わるなど、サービスの形態が目くろめく変化している。しかし、村内の事業者の多くはIT化に対応できておらず、メール送信ですら苦慮する事業者もいる。今後、顧客とのやり取りや、各種申請はインターネット経由になることが確実であるため、「IT化の対応の遅れは経営全体の遅れ」になるといえる。村内事業者のIT化割合を増やしていくことが今後の課題といえる。

また、観光地である小谷村にとって、現在大きな問題となっているのが「新型コロナウイルス感染症」である。日本国内でも経済活動に大きな影響を受け、県外移動の制限、店舗の休業協力要請など、営業の自粛を余儀なくされた。外国人の入出国も制限されており、近年インバウンドを対象にした宿泊業の創業者が増えてきた中、困難な経営を迫られている。

このような事態は予見できるはずもなく、販路拡大に向け設備投資を行った事業者や、売り上げが減少した事業者など資金繰りの相談も例年より多くなった。新型コロナウイルスの終息は見通しが立たないため、経営分析や事業計画を策定し、速やかに経営立て直しまでの道筋を作ることが

課題となっている。

#### (イ) 建設業の課題

若者の人材不足が深刻になっている。新卒などハローワークに人材募集をかけても、応募が少なく、雇用までに至らない。県や村の工事で請負の依頼がきても、工事規模によっては作業員不足により、依頼を断るケースも発生している。また、中途採用など技術を持った人材は比較的集まりやすい傾向にあるが、採用しても40～50代の従業員であるため会社の若返りにはならない。企業を継続していくには、若い人材を育てていくことが命題であるため、若手の採用に優先度を上げて取り組まなければならない。また、経営者自身も世代交代を迎えている人も多く、今後は如何に事業承継を行うか、技能の伝承とともに大きな課題となっている。

また、2020年現在においては建設業のコロナウイルスによる大きな影響は出ていない。しかし来年度以降は県や村の予算決定により、例年通りの発注が行われるか不透明である。

また国が推進している「国土強靱化事業」により防災・減災のための工事を請け負っているが、事業期間(3年)が2020年で満了となり、来年度からの請負工事が減ってしまうことが予想される。新たな請負工事を獲得しなければならないが、現時点では見通しが立っていない状況である。

### (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

新型コロナウイルスの拡大によって、小谷村の事業者は大きなダメージを受けた。コロナウイルスの終息の見通しも立たないため、「Withコロナ」を念頭に、長期的な事業計画を策定し経営方針を具体化しなければならない。資金繰りが悪化したため地元の事業者の多くが、コロナ対応型の融資制度を利用したが、3～5年後には実質無利子化の期間終了、据え置き期間の終了になるため、最低でもこの3年間の間に各事業者は事業計画に沿った立て直しを行う必要がある。4年目以降も伴走型支援により事業者の事業継続・発展を目指す。

上記の支援を行うためには、現状の経営分析を行って新たな事業計画を策定することが重要な指針である。小規模事業者、行政、商工会、関係機関で情報を共有し、事業計画策定による経営の立て直し、事業の継続による売上増、利益確保を図る。

#### ② 小谷村総合計画との連動性・整合性

令和2年度をもって小谷村第5次総合計画 後期計画(平成28年4月～令和3年3月)が満了となるが、令和2年9月時点では小谷村第6次総合計画(令和3年4月～令和8年3月)の素案ができていないため、小谷村第5次総合計画を基準に経営発達支援計画を策定する。

小谷村第5次総合計画商工業の「現状と問題点」及び「計画」には下記のように記載されている。

##### 【現状と問題点】

本村の商業は経営規模が小さく、進む過疎化と多様化する消費者ニーズ、周辺地域への大型店の進出等により、消費者の広域商業圏への流出等の影響を強く受けて経営が圧迫されています。特に、観光客の減少に伴う売上げへの影響は大きく、経営が困難なところも出てきているのが現状です。総合的な商工業対策や日常の住民生活に支障をきたさない体制づくりも必要となっており、地場商品の開発等に併せた企業の育成、起業家や新分野への進出支援による雇用の創出が急がれます。

##### 【計画】

地域の特性を活かして雇用の創出をめざします

1. 村内での起業を促し、村の産業振興及び活性化、雇用の促進及び定住促進を図るため、新しく起業する者や新分野への進出する者に対し支援します。
2. 若者の雇用機会の増大対策を行うため、ハローワークや経済団体等の各機関が連携し雇用の創出を積極的に行います。
3. インバウンドの推進、接客マナー等の向上を図るためのセミナーの開催や視察など小谷村観光連盟や商工会と連携して進めます。
4. 村内商工業者の総合的な改善発達と、村内商工業従事者の雇用の安定を図るため、商工会事業を支援します。
5. 住民生活に必要不可欠である、村内のガソリンスタンドが維持できるよう支援します。

令和3年度(2021年度)からは、第6次総合計画の基本構想に基づき、業務を実施する。具体的には、過去5年以内に起業した小規模事業者への支援や、新型コロナウイルス感染症対策を実施したうえでインバウンド需要の掘り起こしを実施する。

また、SS過疎地(ガソリンスタンドの少ない地域)を抱える自治体における取組の推進について、機能維持を確保するためのソーシャルビジネスの展開などを実施することにより、村の総合計画との整合性・連動性を図っていく。

雇用においても、村内企業の雇用に関する要望をまとめ、村外の労働者(主たる対象はIターン)が住みやすい地域づくりをすることで、人材が確保できるように村と協力し支援する。

### ③ 小谷村商工会としての役割

#### 【今までの取り組み】

平成29年4月～令和3年3月において経営発達支援計画の承認を受け、計画に基づいた伴走型支援事業を実施。

年度	事業種類	事業内容
平成29年度	伴走型小規模事業者支援推進事業	経済動向調査の実施
平成30年度	小規模事業者地域力活用新事業展開支援事業	6次産業化のドレッシング試作品開発 酒粕ドレッシング
平成30年度	伴走型小規模事業者支援推進事業	第53回スーパーマーケット トレードショー2019 商談会参加
令和元年度	〃	キャッシュレスセミナー
令和元年度	—	観光商談マッチングフェア 出展

全国の小規模商工会と同様に、経営改善普及事業と地域振興事業の2本柱で継続的に事業を行ってきた。基礎的な経営指導に関連する税務、金融、労務関係の指導は必要不可欠なものとして正確に処理を行い、また地域振興事業では村内イベントに協力し、ボランティア活動も青年部・女性部を中心に行うことで、地域の経済指導団体として大きな役割を果たしてきた。

平成25年度から始まった「長野県商工会中期マスタープラン」に基づき、限られた予算の中から地域の事業者を全力で支援する仕組みを構築し、地域の事業者に寄り添った支援体制の確立を図ってきた。

今後とも、小規模事業者の支援ニーズに対して、事業者間や他の支援機関、専門家等とも連携強化を図りながら、既存事業者の持続的な発展のための支援や事業承継の推進、創業支援等を通じて個々企業の育成と地域の発展を図ることを目的として事業に取り組んでいく。

#### 【小谷村商工会の体制】

令和2年4月現在で、会員数は183名、予算は一般会計予算で2,720万円。  
職員体制は経営指導員2名、補助員1名、臨時補助員1名の計4名体制である。

### **(3) 経営発達支援事業の目標**

(1)～(2)までに述べた小谷村の現状と課題から、主要な業種である「宿泊・飲食業」、「建設業」を個社支援先に想定する。対象業種に向けた伴走型支援を行うことで、コロナウィルスの影響を受けた事業者の経営の立て直しや、小規模事業者の持続的な発展を目指す。

#### **① IT化(デジタル化)の推進**

商工会に訪れる事業者の相談を受ける中で感じ取れるのが、情報化に対する対応の遅れである。今後、情報発信や各種申請などは「紙」から「インターネット」に代わっていくが、多くの事業者がパソコンの操作方法や入力内容がわからず苦慮している。

パソコンの一般的な操作方法は経営指導員や補助員で対応を行い、キャッシュレス化やインターネットを利用した書類の申請、SNSによる情報発信等について、知識習得のためのセミナーを開催する。事業者はIT化を目指し、自ら情報発信、各種申請をできるだけのスキルを身に付け、業務の効率化、スピードアップを図る。

#### **② コロナウィルスによって影響を受けた事業者に対する経営の立て直し支援**

速やかに経営分析を行うことで現状を把握し、5年先までの事業計画を策定する。目標を持つことで経営に対するモチベーションを持続し、やがて訪れるアフターコロナに備え、経営を立て直し、事業を継続して頂くための支援を行う。

#### **③ 宿泊・飲食業に対する支援**

長野県では新しい働き方である「ワーケーション」を推進している。村内の宿泊業者を対象にワーケーション(\*1)のセミナーを開催し、新しい需要の取り込みを推進していく。ワーケーションは宿泊業者が主たる取り組み先になるが、宿泊業者を利用する顧客が増えることで、相乗効果として飲食業、小売業も売り上げアップが見込める。事業者のワーケーションの受け入れ体制が整ったら、全国商工会連合会が主催する観光商談マッチングフェアに参加し、旅行代理店・広告代理店等に誘致を行い、商談に繋がるように支援する。

(\*1)…ワーケーションとは「ワーク(労働)」と「バケーション(休暇)」を組み合わせた造語であり、観光地やリゾート地でリモートワークを活用しながら、仕事と休暇をとる過ごし方である。

#### **④ 建設業に対する支援**

世代交代をしている、または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。既存の元請だけに依存せず、自社の強みを分析し新たな展開に打って出られるよう伴走型支援をおこない利益率向上を目指す。

また建設業界では若手人材から管理者・ベテランの人材が不足している。労働者を受け入れるためには、まず小谷村が移住しやすい村づくりをする必要があり、「小谷村への移住+就職」のパッケージを作り、雇用と人口増加による受注機会の確保を目指す。

## 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. 目標 (3)」の①～④に対しての方針は下記の通り。

#### ① IT化(デジタル化)の推進に対しての方針

持続化給付金やGoToトラベルのような、事業者がインターネット上から行う申請に関しては事前に申請方法を調べ、職員同士の情報を共有し、経営指導員だけではなく、職員全員が対応できるように体制を整える。

新しい取り組み(例えばキャッシュレス対応、消費者還元事業)に関しては、セミナーを開催し、事業者に知識を身に付けてもらう。実際に導入から運用が始まるまで職員がフォローを行う。

#### ② コロナウィルスによって影響を受けた事業者に対する経営の立て直し支援に対しての方針

コロナウィルスの影響により経営者のモチベーションは下がっているため、商工会が積極的に支援を行い、伴走型の支援により事業計画を策定し、目標を持つことで経営に対するモチベーションを持続する。経験の浅い経営指導員・補助員もいるため、長野県商工会連合会で雇用する民間出身のシニアアドバイザー(呼称:上席専門経営支援員)や専門家を利用し、支援に同行させることで経験を積ませる。

#### ③ 観光サービス業に対する支援に対しての方針

まずは事業者が「ワーケーション」について認知・理解してもらう。ワーケーションのサービスを提供するには、パソコンの操作や知識が必要になるので、IT化(デジタル化)に関連するセミナーには出席するように促す。ワーケーションのサービスを開始したい事業者には、事業計画の策定、設備資金が必要な場合には融資の相談を行い、事業化できるように支援を行う。

#### ④ 建設業に対する支援に対しての方針

小谷村の建設業者は、国・県・村からの請負工事を主体とする企業が主であり、会社の規模も比較的大きな企業が多いことから、受発注関係の業務内容に対する高度・専門的な相談も多く、建設業に深い知識が必要である。支援するにあたり、上席専門経営支援員のうち、建設業専門支援員、事業承継専門支援員を要請し、経営指導員が加わる形で伴走型支援を行う。

事業計画策定は経営指導員が主体的に行う。

### 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

平成 29 年度に伴走型支援事業として経済動向調査を実施している。アンケートの結果、「売上が減少傾向である」、「販促が消極的である」、「後継者不足」などの弱みが目立つ結果となった。アンケート実施後に、相談に来た事業者に対して、財務分析や事業計画の策定、販路開拓などの支援を行ってきた。しかし、アンケートを実施した事業者であっても、相談に来ていない事業者の支援はできていない。

最近では新型コロナウイルスの影響により、村内の事業者の経営状況は一変したため、過去に実施した経済動向調査の結果が参考にならないとも感じている。

##### ② 課題

急激な経営状況の変化によって、過去のデータを参考に支援方針を決めることはできない。地域の経済や景気動向、事業者が村・商工会に求めている支援や、現在抱えている問題点を正確に把握し、支援に繋げなければならない。

#### (2) 目標

項目 / 年度	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
地域の経済動向分析の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
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 地域経済分析システム「RESAS」の活用

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、本事業は小谷村に関連するすべての情報を定期的に調査し、小規模事業者をはじめ地域住民に広く知ってもらう必要がある。アフターコロナでは人の流通も年ごとに変化すると考えており、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。

##### 【分析手法】

「地域経済循環マップ」、「産業構マップ」、「企業活動マップ」、「観光マップ」、「まちづくりマップ」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、増減から傾向を分析する。

## ② 管内景気動向調査

管内事業者に対して経済動向調査を行う。調査項目は景況を中心に、コロナ対策への取り組み状況を確認する。四半期ごとに調査結果を比較し、景況の回復具合を確認する。

【調査対象】 管内小規模事業者 100 社(宿泊・飲食・小売 90 社、建設業 10 社)

【調査項目】 月ごとの売上額、仕入価格、資金繰り、雇用実態、設備投資

【調査手法】 調査票を郵送し、返信用封筒で回収する。

【分析手法】 経営指導員が外部専門家を連携し、分析を行う。

## (4) 成果の活用

- ・ 情報収集、調査、分析した結果は商工会のホームページに掲載し、広く管内事業者にも周知する。
- ・ 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。
- ・ 村にも調査結果を伝え、村のコロナ支援策の検討材料として利用してもらう。

## 3-2. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### ① 現状

新型コロナウイルスの影響を受け、日本国内ではリモートワーク(在宅勤務)を実施する企業が増加した。会社や事務所に通わなくても、リモートワークによって仕事が進められるため、新しい仕事の形態として今後定着することが見込まれる。全国的にリモートワークが広がる中、『ワーケーション』に対する需要も増えてきており、長野県でもワーケーションを推進している。小谷村は宿泊業者が多く、グリーンシーズンは自然豊かな観光地であり、冬季シーズンはウィンタースポーツを楽しむことができるため、ワーケーションに最適な地域であると考えられる。

また、建設業に関しては、個々企業の金融や税務相談等には対応してきたものの、個社の売上増加をするための需要動向調査は実施して来なかった。

#### ② 課題

実際に村内の宿泊業者にはワーケーションの問い合わせがあるため、需要はあると考える。しかし、事業者のワーケーションに対する知識の習得や、利用する企業への誘致を進めていく必要がある。また、実施するには設備投資も必要となるため、設備資金の相談や、持続化補助金の申請など、資金面の支援も必要である。

また、建設業においても、事業者の現況を把握し、その事業者にあった施策の提供や、販路開拓のための需要動向を的確に把握し、需要に合った支援を行う必要がある。

### (2) 目標

項目 / 年度	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
ワーケーション 調査対象事業者数	—	5 社	5 社	10 社	10 社	10 社
建設業者 調査対象業者数	—	5 社	5 社	8 社	8 社	8 社

### (3) 事業内容

#### ① ワークーション需要動向調査

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、大手旅行会社出身の観光業専門家と連携し、需要動向調査の内容について検討を行い、全国商工会連合会主催の観光商談マッチングフェアにおいて、アンケートを実施する。

##### 【回答数】

観光商談マッチングフェアに訪れた旅行代理店、広告代理店 30人

##### 【調査手段】

観光商談マッチングフェアに訪れた、顧客(旅行代理店、広告代理店など来場者)に対してその場で聞き取り調査を行う。

##### 【分析手段・手法】

調査結果は上席専門経営支援員の意見を聞きつつ経営指導員が分析を行う。

##### 【調査項目】

- ①ワークーションの利用が見込まれる業種 ②利用人数・利用規模(会社単位、部署単位、グループ単位など) ③滞在期間(日数) ④時期(春夏秋冬) ⑤予算金額(1人当たり) ⑥必要な設備
- ⑦求めるサービス ⑧求める行楽施設・体験 等

##### 【調査・分析結果の活用】

調査結果は経営指導員が集計を行い宿泊業者に直接説明する。事業者はアンケート結果の需要を把握し、ワークーションをサービス化する際の参考資料として利用してもらい、施設の規模により、受け入れの規模、必要な設備などが異なるため、経営指導員から事業者に対して規模に見合ったサービス化のアドバイスをを行う。

#### ② 建設業の需要動向調査

建設業界の最新需要・トレンドを調査し、新たな請負業務の確保、人材の獲得を目的とした調査を実施する。

##### 【調査手段】

小谷村の建設業者は工事規模も大きく、経験に基づく専門知識も必要なため、長野県商工会連合会在籍の上席専門経営支援員(建設業専門)帯同のうえ、ヒアリング調査を行う。

##### 【分析手段・手法】

###### i. 日経テレコンの活用

業界レポート、業界ニュース、市場シェア、市場動向、競合状況などの視点で調査

## ii. 業種別審査辞典の活用

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  
上記で取得した情報は上席専門経営支援員(建設業専門)にも確認してもらい、自社の強みや弱みを分析することで、今後の事業展開の参考とする。

### 【調査項目】

- ①業界動向 ②人材情報 ③取引推進上のポイント ④業務内容・特性 ⑤関連法規制  
⑥経営事項審査のポイント

### 【調査・分析結果の活用】

- ・ 上席専門経営支援員(建設業専門)と共に行った分析結果を当該事業者にフィードバックし、事業計画策定に活用する。
- ・ 「労働者が会社に求めているもの」を把握し、会社が労働環境の改善、社員教育、福利厚生の見直しを行うことで、従業員の採用率の向上が見込める。
- ・ 業界動向の分析結果を活用し、新規需要に対する事業の立ち上げや、新しい請負業務の模索などに繋げる。

## 4. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### ① 現状

マル経融資、県・村制度資金等の融資あっせんの相談や持続化補助金の申請時に、経営分析を実施してきた。過去にも経営分析セミナーを開催し、創業して1～2年目の事業者や、窓口相談等で興味を持った事業者が参加した。

#### ② 課題

分析は融資あっせんの相談や持続化補助金の申請時に必要に応じて行っているが、短期的な分析ができていだけで、今後の予測や、深堀まではできていない。

小規模事業者の持続的発展には、将来を見据えた長期的な分析が必要である。  
コロナウィルスの影響により経営状況は大きく変わっているため、村内事業者の景況を知る手段にもなる。特に観光に携わる業種の分析件数が多く必要と考える。

### (2) 目標

項目 / 年度	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①セミナー 開催件数	—	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
②分析件数	—	30 件	30 件	40 件	40 件	50 件

### (3) 事業内容

#### ① 経営分析セミナーの開催

外部専門家を招き、経営分析セミナーを3回にわたり開催する。コロナ対応型の融資相談に来た事業者、持続化補助金の申請者、景況調査に協力頂いている事業者、巡回・窓口相談に来た事業者を対象に参加していただく。

#### 【募集方法】

新聞折込でチラシの配布、小谷村広報への掲載、商工会のホームページで、「経営分析セミナー」の開催について周知を行う。

#### 【回数】

年3回。村内事業者の繁忙期を避けるため6月に2回開催、10月に1回開催とする。

#### 【カリキュラム内容】

事業主自身が経営分析を行えるようになることを目指すため、セミナーの内容は「1. 経営分析の重要性の啓発」、「2. 財務帳票の見方・分析手法について」、「3. 自社の分析」の3回に分けて行う。

セミナーは外部専門家を招き、ワーク形式のセミナーを行う。招聘する専門家は経営指導員が講師派遣会社と打ち合わせを行い選定する。

#### 【参加者数】

30事業所。セミナーは経営分析のテーマを3回に分けて行うため、すべてのセミナーにおいて同じ事業者が参加する。

#### ② 経営分析の内容

#### 【分析を行う対象者】

経営分析セミナーに参加した事業者全員と、かつ需要動向調査を実施した事業者を対象にする。分析する事業者件数のうち、70%は観光に携わる業種(宿泊・飲食業、小売業)が含まれるようにする。

#### 【分析を行う項目】

《非財務分析》

- ・ 商工会独自の景況調査。調査内容は売上実績(前年と比較)、売上見通し、雇用状況、村・商工会に対する要望(施策)など、聞き取りを行いエクセルでリスト化する。
- ・ 「SWOT分析」を行う。(商品・サービス等の強み、弱み、機会、脅威等)

#### 《財務分析》

- ・ ローカルベンチマークで行う分析項目  
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)
- ・ 資金繰り分析を行い、キャッシュフロー計算書をエクセルで作成する。

#### 【分析手段・手法】

セミナー以外の相談では経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用し、経営指導員が分析を行う。

#### (4) 分析結果の活用

- ・ 分析結果は事業者フィードバックし、事業計画策定の経営分析資料として活用する。
- ・ 分析結果は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」に分析結果を登録し、職員が確認できるように共有化を図る。
- ・ 毎年2回(5年間)は分析結果から景況判断を行う。村との経済懇談会(年2回)で報告を行い共有することで、新しい施策を検討する際の材料にしよう。

### 5. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

##### ① 現状

多くの事業者が経験則や感覚で経営を行っており、長期的な経営目標を設定し事業を行っている事業者は少ない。商工会への相談内容も短期的な問題の解決などであり、問題が解決した次のステップまで意識しながら経営をしている事業者は少ない。

##### ② 課題

取り組む事業者が少ない理由として、事業計画の策定には時間が必要であり、重要だとわかっていても優先度が下がり取り組まないケースが多い。事業計画を策定しても、商工会が進捗を確認しなければ、自発的に進捗状況確認や事業の見直しを行える事業者が少ない。

新型コロナウイルスの影響により、事業者には今後苦しい経営を迫られるため、事業計画は必要である。事業計画の必要性を訴え、アフターコロナを念頭に長期的な事業計画を策定し、立て直しを図る必要がある。

#### (2) 支援に対する考え方

今後の経営が不透明な今でこそ、事業計画の策定が重要であることを訴えることで、多くの事業者が事業計画策定に取り組んでもらえると考え。策定から3年目までにコロナの影響を受ける前の経営状態に戻すことを主軸に、事業計画策定の支援を行う。

コロナの影響により事業の見直しをする必要もあり、コロナの影響によって「新しく生まれた需要」、「縮小する事業」、「廃止する事業」を見極め事業者提案を行う。

### (3) 目標

項目 / 年度	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	—	25 件	25 件	30 件	35 件	40 件

### (4) 事業内容

#### ① 事業計画の策定支援

事業計画の重要性を認識し、個々の企業が将来に向けた事業計画の策定を支援し、目標値を設定することで、今後取り組む事業の内容と目標を明確にする。

#### 【支援対象】

- ・ 宿泊・飲食業、小売業、建設業の事業者、創業して1～2年の事業者
- ・ 経営状況の分析を行った事業者

#### 【手法・手段】

新聞折込でチラシの配布、小谷村広報への掲載、商工会のホームページで、「事業計画策定支援」できる旨の周知を行う。事業者が確実に事業計画を策定できるように、経営指導員も支援する。

毎週水曜日を事業計画策定支援日と設定し、相談日を設ける。経営指導員は事業計画策定のための巡回・窓口相談日として、管内事業者にアナウンスをおこなう。

専門的なアドバイスが必要な場合には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の専門指導も交えて事業計画策定をおこなう。

## 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

融資のあつせんを行った事業者や、持続化補助金の申請者など、事業主側から相談に訪れた場合は対応や進捗確認を行っているが、計画的に巡回や窓口相談の日程を決めて、進捗確認を行っていない。基本的に受け身の体制であり、相談を受けない限り現状を把握できないため、支援が行き届いていない部分がある。

#### ② 課題

進捗確認を行っていないため、事業の進め方の善し悪しが判断できない。結果的に事業目標を達成できたとしても、事業を進めるプロセスについて検討できないため、業務効率化などの改善を行うことができない。課題として相談に来てから対応した場合、すでに解決が間に合わない場合や、事業主の負担が増えるケースも考えられるため、事業計画を策定した事業者に対して、定期的に巡回や窓口相談の日を決めて進捗確認を行っていく必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象とし、最低でも3年間は四半期に一度の進捗確認を行う。定期的に進捗確認をすることで、事業主自身も計画を見直す機会を持たせる。経営指導員は相談内容を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」に記録を残すことで、事業計画の履歴を確認し、事業計画の分析に活用できる。

## (3) 目標

項目 / 年度	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	—	25 社	25 社	30 社	35 社	40 社
頻度(延べ回数)	—	100 回	100 回	120 回	140 回	160 回
売上増加 事業者数	—	10 社	10 社	15 社	15 社	20 社
利益率 3%以上 増加事業者数	—	3 社	3 社	5 社	5 社	6 社

## (4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象に、個別訪問し進捗状況を確認する。  
事業者からの申請により臨機応変に実施する。

1. エクセルで事業計画策定者一覧を作成。(訪問日や進捗状況も項目として追加)
2. 四半期に一度、個別訪問し事業者からヒアリング、事業計画の進捗を確認。進捗に遅れが発生している場合、現状の事業状況の分析を行い、事業主と遅延要因を共有する。
3. 小規模事業者支援システムに進捗状況、面談内容を登録

(事業計画と進捗状況がずれている場合の対処方法)

事業主にヒアリングを行い、内部的要因か、外部的要因か問題の切り分けを行う。内部的要因の場合、業務プロセスや財務状況を分析し、作業効率や資金繰り等に問題がないか分析を行う。外部的要因の場合、コロナ渦の景況の変化によって事業計画が現状にマッチしなくなった部分の見直しや、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。

また事業計画自体が無理な計画であったと経営指導員が判断した場合、課題を洗い出し計画の見直しを行う。

## 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

##### I. 事業者のデジタル化対応

商工会に訪れる事業者とのやり取りを行う中で感じ取れるのが、情報化に対する対応の遅れである。モバイル通信ネットワークのインフラが整備され、スマートフォン、タブレットなどのツールがあらゆる世代に普及した。これに伴い「ソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)」が隆盛し、事業者としてもコストのかからない宣伝媒体として利用価値のあるものに発展した。さらに 2019 年から「第 5 世代移動通信システム(5G)」の試験的運用も始まり、モバイルデータの高速通信が可能となることで、今後も SNS の利用は活発になると考えている。これほど情報化が進む中で、村内の事業者も対応していかなければならないと考える。

##### II. 商談会参加による需要開拓事業

2018 年はトレードショー、2019 年には観光商談マッチングフェアに出展している。観光商談マッチングフェアに関しては小谷村観光連盟も同行して頂き、商談を行ってきた。実際に商談に結び付いた案件も存在している。

##### III. 建設業需要開拓事業

管内の建設業は、土木関係は公共工事等の活発な発注により概ね横ばいで推移してきたが、慢性的な労働力不足に加え、令和元年10月台風19号災害に伴う復旧工事の発注が急増したことで、これに対するための人・資材の確保に追われており、新たな取引先の確保等通常どおりの経営が行われていない状況が続いている。また、従業員の高齢化に伴う技能の伝承や事業承継、請負単価の上昇難による利益率の低下等の課題を抱えている企業も多い。

#### ② 課題

##### I. 事業者のデジタル化対応

本年は新型コロナウイルスの支援策として「持続化給付金」が実施されたが、多くの事業者がインターネットの申請を行うことができず、商工会で手続きの支援を行った。今後、あらゆる申請や手続きが、『紙』から『インターネット』に切り替わることが予想され、事業者にはデジタル化の対応が求められる。申請や手続きのスピード感を上げるには事業主自身がデジタル化の知識を身に着ける必要がある。

##### II. 商談会参加による需要開拓事業

出展後の顧客と事業者のやりとりについてフォローや進捗状況の確認ができていない。定期的に商談の進捗状況を確認し、製品や販売形態の分析ができるような仕組みを作らなければならない。ワーケーションを新規サービスとして開始した場合、個人での宣伝や商談の獲得には限界があり、村や商工会のバックアップが必要となる。

### III. 建設業需要開拓事業

管内で建設業を営む事業者は、世代交代の時期を迎えている企業が多い。また、多くの企業は親企業(村外)の一次下請け、二次下請けが多く、親企業に一存している企業がほとんどである。請負工事額は順調に推移しているものの収益が伸び悩んでいるのが現状であり、新たな需要の開拓等によりいかに収益を改善させるかが大きな課題である。

## (2) 支援に対する考え方

### I. 事業者のデジタル化対応

商工会へのパソコン関連の相談で最も多い項目は下記の通り。

- ・ インターネットから自分が必要とする情報を調べることができない。(パソコンの基本的操作)
- ・ メールのやり取りができない。宿泊予約等は電話か FAX のみ。(パソコンの基本的操作)
- ・ OTA(インターネットの旅行予約代行会社)を利用していない。使い方がわからない。
- ・ キャッシュレス決済に対応できていない事業者の割合が多い。
- ・ 帳簿が紙媒体。手書きでは計算間違いが発生しやすい。
- ・ インバウンドの獲得には SNS の知識が必要となるが、アカウントの獲得方法や情報発信方法がわからない。

パソコンの基本的な操作方法は経営指導員や補助員で対応を行い、キャッシュレス化やインターネットを利用した書類の申請、SNSの利用などは、専門家を招きセミナーを行う。

### II. 商談会参加による需要開拓事業

引き続き、全国商工会連合会が主催する「観光商談マッチングフェア」に出展を行う。商談会にはワーケーションのサービスを提供する事業者も同行させる。商談会前には小谷村観光連盟、参加事業者、商工会で打ち合わせを行い、出店内容、効果的な接客方法など認識を合わせる。

### III. 建設業需要開拓事業

個々企業の持続的な発展や収益を改善するためには、これまでの経験値に基づく経営も大切であるが、新たな需要の開拓等も必要になってくる。また、事業承継が課題と考えている業者も多いことから、今後はこれらの課題解決に向けて伴走型の支援をこれまで以上に強固に行う。

## (3) 目標

項目 / 年度	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
I. IT化の支援件数	—	10 社	15 社	20 社	20 社	30 社
IT化による売上増加率	—	2%	2%	3%	4%	5%

項目 / 年度	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
II. 観光商談マッチングフェア参加事業者数	1 社	3 社	4 社	5 社	5 社	5 社
成約件数/社	1 件	1 件	2 件	2 件	3 件	3 件

項目 / 年度	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
III. 建設業需要 開拓事業参加事 業者数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
成約件数/社	—	1 件	1 件	2 件	2 件	3 件

#### (4) 事業内容

##### ① 事業者のIT化対応事業(BtoC)

###### 【支援対象】

希望者に加えて、事業計画を策定した事業者、「3-2 需要動向調査」の結果で経営指導員が参加したほうが良いと判断した事業者を対象とする。

###### 【支援の手段・手法】

- (1) 事業者が自立して、インターネット上の情報収集、申請などパソコンを使いこなせるようになることを目指す。パソコン、スマホ、タブレットなどの基本的操作(メール、インターネット接続、エクセル・ワード操作)の相談については職員が、巡回及び窓口相談にて対応する。
- (2) IT化の達成度の評価基準として、「メールによる予約」、「OTAによる予約」、「SNSの宣伝により得られた予約」などIT化の販路によって得られた売上を記録しておき、目標値に設定した売り上げの増加率を分析する。
- (3) 「IT化による売上」アップの手段としてセミナーを実施する。セミナーのテーマは経営指導員が流行や話題性を見極め選定する。セミナーは外部専門家を招き行うが、セミナー後のフォローアップは経営指導員が行う。パソコンの基本的な操作や表計算ソフト、会計ソフトの使い方については職員全員が巡回・窓口支援を行う。

##### ② 全国商工会連合会主催「観光商談マッチングフェア」出展事業(BtoB)

###### 【支援対象】

小谷村観光連盟、事業者、商工会で観光商談マッチングフェアに参加する。事業計画を策定し、ワーケーションのサービスを提供できるようになった事業者を対象とする。

###### (参考)

『観光商談マッチングフェア』…全国商工会連合会が主催する商談会。2日間にわたって開催され、旅行代理店、広告代理店が来場し、出展者(商工会、事業者)は各地域の特産物、観光情報をPRする。2019年の開催では全国から37の商工会・商工会議所が出展し、83社/115名の来場者があった。

###### 【支援の手段・手法】

参加事業者には出展事業の趣旨を理解していただき、接客方法などについて学んでもらう。商談会に必要な資料・パンフレット等は基本的に事業者に用意してもらうが、用意できない場合は事業者からワーケーションサービスの内容をヒアリングし、商工会で作成する。

商談会後は名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談の成立に向けた実効性のある支援を行う。

### ③ 建設業需要開拓事業(BtoB)

#### 【支援対象】

希望者に加えて、事業計画を策定した事業者、「3-2 需要動向調査」の結果で経営指導員が参加したほうが良いと判断した事業者を対象とする。

#### 【支援の手段・手法】

3-1で行った需要動向調査結果を基に、各企業の強みや弱みを把握した中で、新たな需要の開拓のための事業を実施する。

- (1) 村の内部で施工される工事については、極力地元の業者に発注していただくよう商工会と行政が連携し住民にPRを行う。
- (2) 修繕工事や駐車場舗装工事等少額な工事は小規模事業者が優先して受注できる体制づくりを行う。
- (3) 地元の業者の経営資源を充実するため、中小企業施策の有効活用や事業承継や人材育成、経営基盤の確立のためのセミナーを開催することで、地元業者への発注率を高めるための支援を行う。
- (4) 地域住民に村内の事業所の特徴等を記載した名簿やチラシ等を作成し配布することで受注の確保を図る。

上記の事業を行う上では上席専門経営支援員(建設業専門)や専門家を有効に活用する。

## 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

事業評価については長野県商工会連合会が策定した「商工会中期マスタープラン」での数値上の内部評価及び事業実施の報告等は、年4回の理事会及び年1回の通常総会に提出し主に会員等への報告のみになっている。評価委員会での評価方法が確立できず、またコロナウィルス感染症対策等、喫緊の課題に追われ詳細まで実施するのが困難であった。

#### ② 課題

事業の評価・見直しの重要性を職員全員が認識し、確実にPDCAサイクルを回すため長野県商工会連合会が策定した「事業評価システム」を活用したフォーマットにより、評価委員会での見直し案を数値化し優先順位をつけたうえで、スムーズに次年度以降の改善された事業の実施につながる体制づくりを構築する。

## (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

当会の理事会と併設して小谷村副村長、小谷村観光振興課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士の外部有識者をメンバーとする事業評価協議会を設置し経営発達支援事業の評価及び見直しを年1回以上行う。

### ② 事業の成果・評価・見直しの結果の公表

当協議会での評価内容、見直し案については当会理事会に報告し、事業実施方針に反映させるとともに商工会のホームページにて公開し地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

## 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

#### ① 現状

例年、長野県商工会連合会が計画を立案する経営指導員研修会へ各自選択したコースへの参加、及び経営指導員の経験年数に応じ独立行政法人中小企業基盤整備機構の中小企業大学校が行う中小企業支援団体職員向け研修の受講により、経営支援の基礎から各種専門分野まで各種コースに積極的に参加し管内小規模事業者への支援能力の向上に努めている。

また、北安曇郡内6商工会(小谷村商工会・生坂村商工会・池田町商工会・松川村商工会・美麻商工会・白馬商工会)で組織する経営支援センター北アルプスグループの検討会議においてグループ管内商工会の支援案件プレゼン内容を協議することにより具体的な支援手法を学ぶ貴重な場になっている。

#### ② 課題

経営指導員各々の経営に関する知識や情報収集力等支援能力に差があることは否定できず一人ひとりの支援能力のレベルアップは必要不可欠となっている。

また専門的な事例に関しても経営指導員等としての十分な知識が不足しているため、専門家への依存度が高く支援ノウハウの取得には至っていないのが現状であり課題でもある。

### (2) 事業内容

#### ① 長野県商工会連合会主催研修会及び中小企業大学校研修の活用

現在行われている長野県商工会連合会主催の専門分野別研修を計画的に受講するとともに、今まで経営指導員のみが受講していた各種研修へ補助員等の職員を積極的に受講の機会を設け金融・税務・経理・労働等基本的な経営支援のほか、組織として伴走型支援を行うための職員全体の底上げを図る。

また経験年数の浅い経営指導員等は中小企業大学校研修を積極的に受講し研修計画として毎年大学校の研修を選定し、時宜にかなった研修について職員全員が対象として計画的に出席し、経営支援の基礎知識から専門的な支援手法を取得し、より専門的な個社支援に対応できる体制づくりを目指す。

## ② 職員間の支援ノウハウの共有体制づくり

今までは巡回・窓口それぞれの経営支援の内容について職員それぞれが支援内容をカルテに入力していたが、今後は職員間で支援内容をカルテに入力されたものを含め毎週月曜日の朝礼時に、前の一週間に行った参考になりえる支援事例をプレゼンし、職員間で情報の共有を図り、職員一体となった継続的な支援につなげる。

## ③ 伴走型支援における OJT の活用

長野県商工会連合会経営支援センター北アルプスグループで毎月行われる検討会議に積極的に出席し、自身の支援案件をプレゼンするとともに管内商工会の支援事例の情報を共有し、また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も含めた複数経営指導員による共同支援を通じて支援能力の向上を図る。

専門家派遣による支援へも積極的に同行参加し、専門家の支援スキルを自身の支援能力の向上に結び付ける。

# 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

### ① 現状

北安曇郡内 6 商工会(小谷村商工会・生坂村商工会・池田町商工会・松川村商工会・美麻商工会・白馬商工会)で『経営支援センター北アルプスグループ』を組織し、隔月(年 6 回)に行われる検討会議にて管内の経済・需要動向、及び各単会より持ち寄った支援案件について情報交換・情報共有を行っている。

また、マル経資金連絡協議会では、日本政策金融公庫の国民生活事業、中小企業事業、農林水産事業それぞれの担当者と日本政策金融公庫松本支店管内商工会担当者との金融支援等について情報交換を行っている。

### ② 課題

地元金融機関等、他の支援機関と連携した金融斡旋等を行っているが支援ノウハウの向上につながる情報交換には至っていない。

## (2) 事業内容

### ① 長野県商工会連合会 経営支援センター北アルプスグループとの連携

北アルプスグループ検討会議に積極的に出席し、管内商工会の支援事例、専門分野支援グループでの協議内容、統括副統括経営支援員会議での協議内容等の情報を共有することによる支援能力の向上を図る。(年 6 回開催)

## ② 日本政策金融公庫松本支店との連携

マル経資金連絡協議会(年1回)を通じ支店管内地域の金融関係の需要と動向を把握し、またマル経資金以外の制度資金について農林水産及び中小企業向けメニューについての理解を深めることにより、経営支援スキル、特に金融支援についてスキルアップを目指す。

## ③ その他の支援機関との連携による情報交換

長野銀行白馬支店及び八十二銀行白馬支店とは各種制度資金のあっせん等で連携しているが、近年経営支援にも積極的になってきており、それぞれ保有の情報交換することにより的確な経営支援スキルの向上を見込む。(月二回程度)

# 11. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

## (1) 現状と課題

### ① 現状

小谷村内事業者、特に観光関連の事業者はスキー場関連の来訪客により冬季シーズンは雇用が増えるが、グリーンシーズンは閑散期となり1年を通して雇用を維持することは大変難しい状況にある。

また隣村の白馬村ではインバウンドにより海外からの観光客が押し寄せており、小谷村でもインバウンドの波は徐々に感じられるようになってきたが、ここ数年の雪不足及びコロナの影響で海外からの観光客はほぼゼロとなっている。

### ② 課題

1年を通した雇用ができないために、人材の確保が大変難しく、人材派遣の活用、ハローワーク以外の民間求人サービスを使った採用募集等、人材確保にコストをかけている。

インバウンドに関しては直行バスの運行等を個別で行っているが便数は少ない状況にある。今後ウイズコロナで国内観光客を受け入れる体制づくりが必要となるが新型コロナウイルスに対する的確な支援策を講ずる必要がある。

## (2) 事業内容

### ① 特定地域づくり事業

今までは1年を通した雇用が難しかったが、人口急減地域に対する地域全体の仕事を組み合わせることで年間を通じた仕事を創出することを目的とした総務省の事業を活用するため、小谷村が主体となり、長野県北アルプス地域振興局、村内関係事業所、小谷村商工会が協議の上、協同組合を設立し、商工会は運営に携わることにより地域の雇用環境が活性化する仕組みを構築する。

また組合設立後は労働者派遣法に基づき安定的な雇用環境の確保や、村外からの移住者の安定した就労場所の確保が見込まれる。

## ② 北アルプス日本海広域観光連携会議

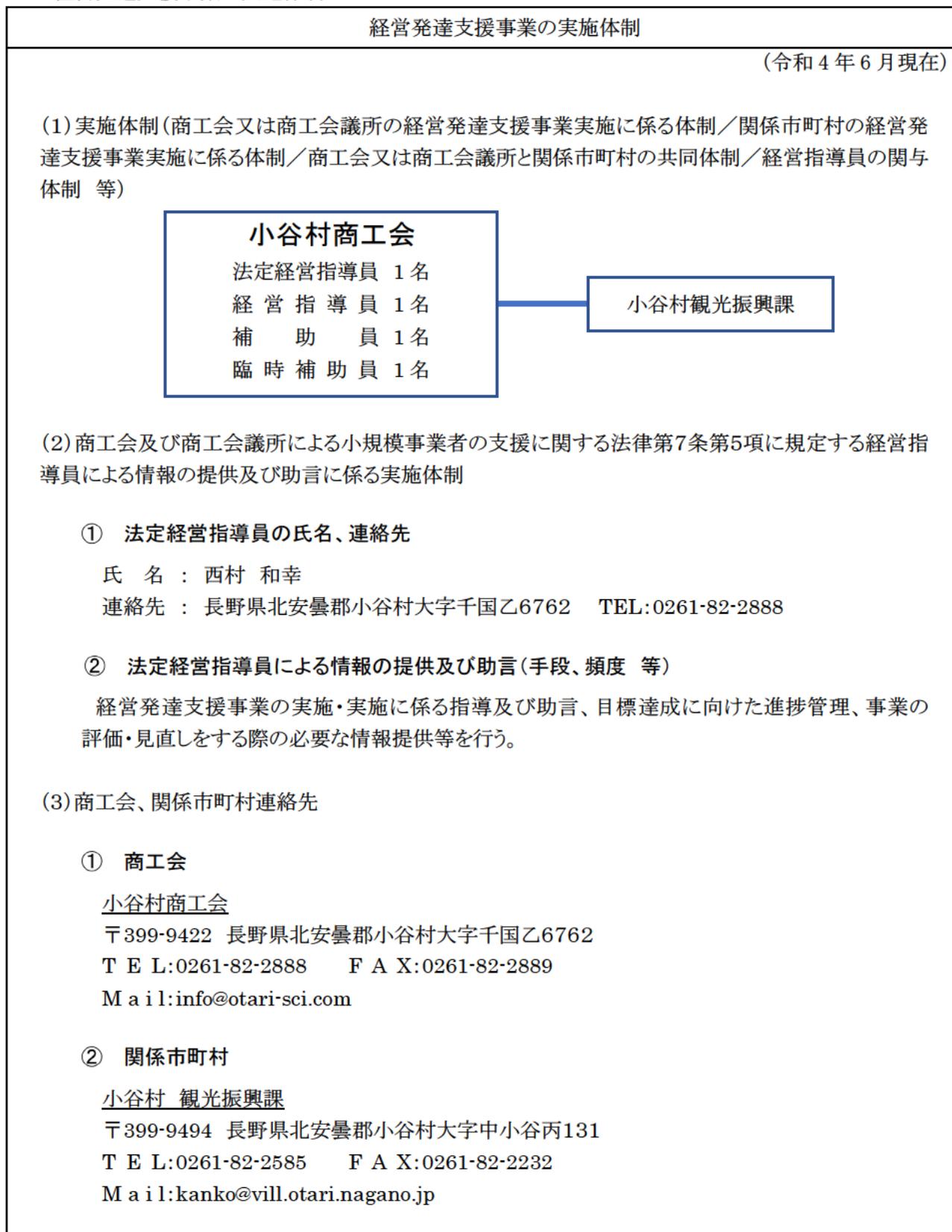
北陸新幹線糸魚川駅を拠点とする広域観光の連携を図るために、長野県・新潟県・富山県の 3 市 1 町 2 村(大町市・糸魚川市・上越市・朝日町・白馬村・小谷村)の行政、商工団体、観光関連事業者の 27 団体で構成する北アルプス日本海広域観光連携会議に小谷村商工会も参画し、幹事会等会議を年 6 回開催する等各団体が連携し、北陸新幹線糸魚川駅の開業が地域に及ぼす影響や効果を検討し、広域の観光振興施策を実施することで地域の活性化を図る。

## ③ 小谷村商工会経済懇談会の開催(年 2 回)

小谷村・小谷村議会・小谷村商工会役員をメンバーとする小谷村経済対策懇談会を年 2 回開催し、地元行政への要望を含め、村内事業者の活性化を目指したタイムリーな各種支援策について協議する。また懇談する内容にその他の関係者にも出席をいただき課題解決のための協議を行い、今後の村内経済の活性化の方向性を共有できる仕組みを構築する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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	1,540	1,540	1,540	1,540	1,540
セミナー開催費	480	480	480	480	480
調査費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
商談会旅費	60	60	60	60	60

(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、各種事業収入、国補助金、県補助金、村補助金、事業収入

(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