

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	山ノ内町商工会（法人番号 1100005005297） 山ノ内町（地方公共団体コード 205613）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>(1) 観光（宿泊・サービス）業および建設業の事業計画策定支援の実施  (2) 卸売業および小売業における特産品の販路開拓支援の実施  (3) 全業種におけるDX推進による販路開拓と集客力強化支援の実施  (4) 創業後5年未満の小規模事業者における持続的発展のための支援の実施</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b>  地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）、  景気動向分析</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b>  特産品の新商品開発事業者を対象とした需要動向調査の実施、  特産品の商談会等出展事業者を対象とした需要動向調査の実施、  業種別需要動向調査の実施</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b>  分析ツールの活用による経営分析と分析結果の提供</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b>  経営力強化セミナーの開催、  事業計画策定のための専門家と連携した個別支援の実施</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b>  事業計画策定後の定期的継続的なフォローアップ</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b>  特産品の新商品開発とその販路開拓事業、  特産品の商談会等出展事業、  プロモーション動画による情報発信事業、DX推進事業</p>
連絡先	<p>山ノ内町商工会  〒381-0401 長野県下高井郡山ノ内町大字平穏 3246 番地 2  TEL：0269-33-5666 FAX：0269-33-2765  Eメール：yamashou@alto.ocn.ne.jp</p> <p>山ノ内町 観光商工課  〒381-0401 長野県下高井郡山ノ内町大字平穏 3352 番地 1  TEL：0269-33-1107 FAX：0269-33-1104  Eメール：kanko@town.yamanouchi.lg.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

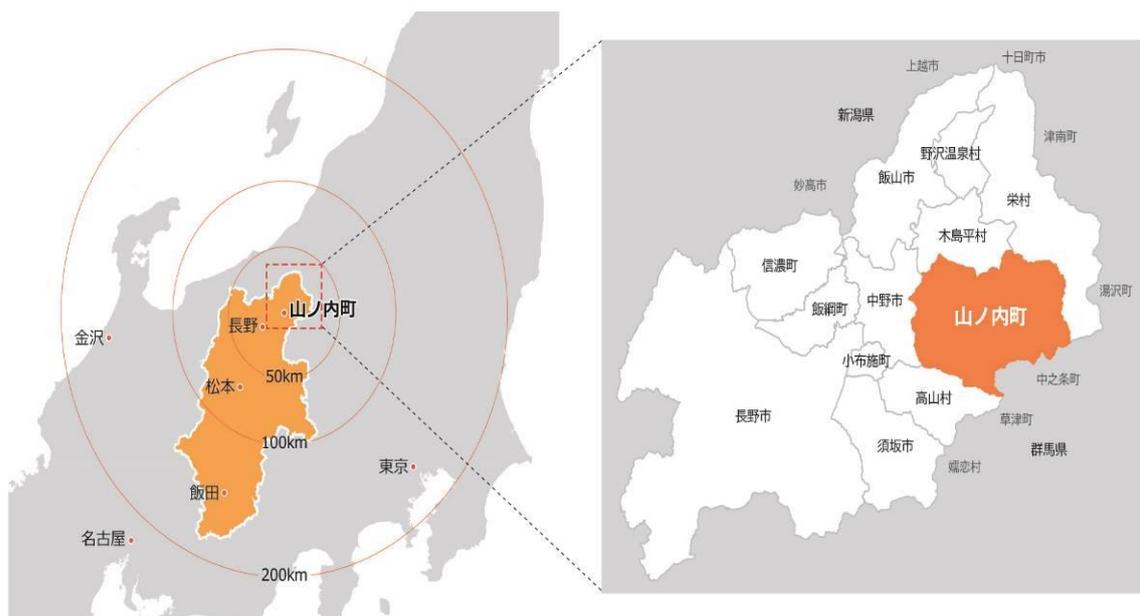
①現状

ア 立地

下高井郡山ノ内町(しもたかいぐんやまのうちまち)は、長野県の北東部、志賀高原ユネスコエコパーク(次頁図2-1)上信越高原国立公園の中心に位置し、東西39km、南北12kmの行政区域を有している。西は高社山(こうしゃさん)と箱山支脈(はこやましみやく)を境に中野市に隣接、北は木島平村(きじまだいらむら)・栄村(さかえむら)に接し、南は笠ヶ岳(かさがたけ)と三沢山(みさわやま)を境に上高井郡高山村(かみたかいぐんたかやまむら)に接しており、東は志賀高原を挟んで群馬県と県境をなしている。

周囲を2,000m級の山々に囲まれた盆地であり、町の面積26,590haのうち、山林原野が88%(うち7割余が志賀高原)を占め、集落は河岸段丘や扇状地状の緩やかな傾斜地と高原を中心に分布している。

図1-1 山ノ内町の位置図



(出典：第6次山ノ内町総合計画)

また、当町は、自然の宝庫である志賀高原と北志賀高原、温泉地として知られる湯量豊富な湯田中渋温泉郷(ゆだなかしぶおんせんきょう)という三つのエリアを有し、日本を代表する観光地として発展してきた。さらに、1998年の長野冬季オリンピック・パラリンピックの開催地という点でも、全国にその名を知られている。

気候は、昼夜・夏冬の寒暖差が大きく夏の最高気温は30℃を超え、冬の最低気温は-10℃以下になる。標高が高く夏も冷涼な気候の高原は避暑地として、また、昼夜の寒暖差が大きい平地は果樹栽培やそば、きのこの等の農業生産に適した環境である。年間を通じて雨の降水量は少ない一方で、冬の降雪量は多く特別豪雪地帯に指定されており、志賀高原と北志賀高原は最高の雪質を誇るスノーリゾートとして国内外の観光客に親しまれている。

図 2-1

志賀高原ユネスコエコパークの区域



(出典：第6次山ノ内町総合計画)

ユネスコエコパークとは、生物多様性の保護を目的に、ユネスコ「人間と生物圏計画（自然及び天然資源の持続可能な利用と保護に関する科学研究を行う政府間共同事業）」の一環として始まった、生物圏保存地域のこと。ユネスコエコパークは、豊かな生態系を有し、地域の天然資源を活用した持続可能な経済活動を進めるモデル地域である。2021年9月現在、国内の認定地域数は10地域となっている。（文部科学省ホームページより）

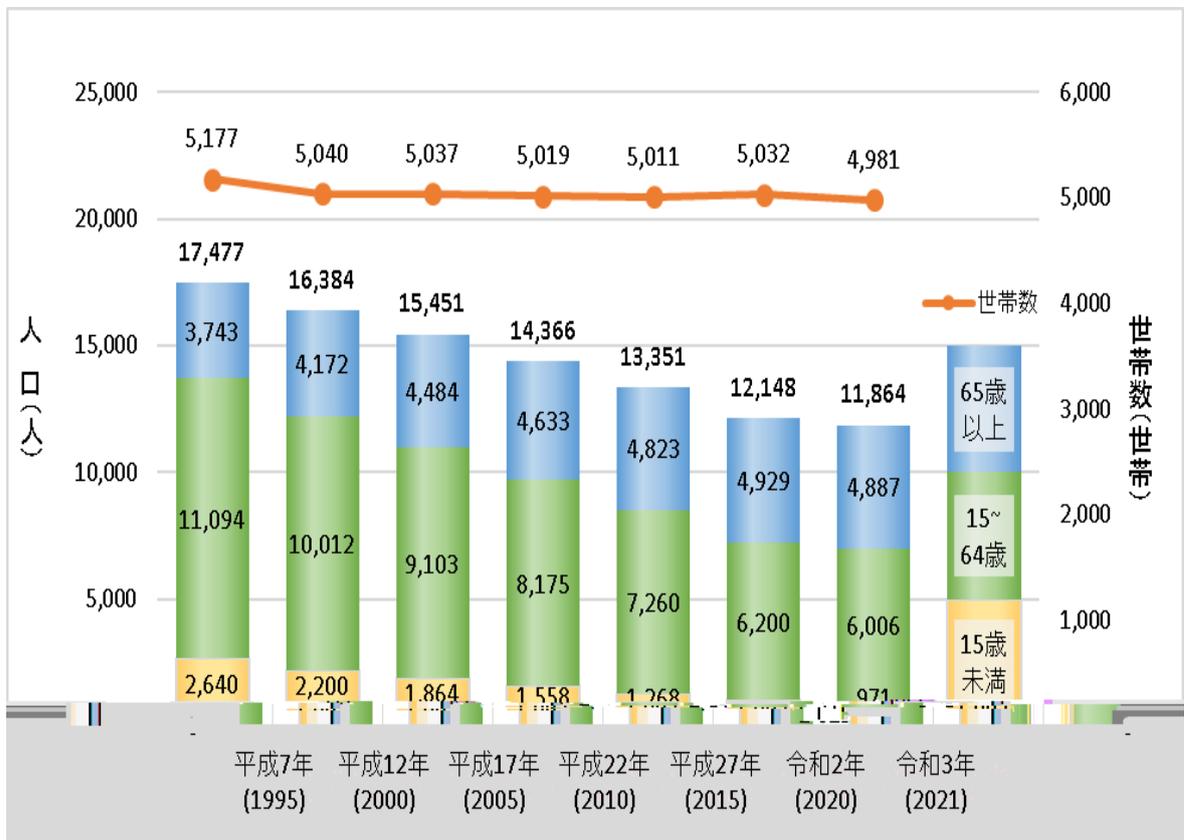
イ 人口

当町の住民基本台帳に基づく調査によると、令和3年4月1日現在の人口は11,864人、世帯数は4,981世帯となっている。

年齢別構成は、65歳以上（老年人口）が4,887人（41.2%）、15～64歳（生産年齢人口）が6,006人（50.6%）、15歳未満（年少人口）が971人（8.2%）である。

「人口と世帯の推移」（表1）からは、当町の人口が減少の一途をたどっていることがわかり、令和2年から令和3年の直近1年では、人口減少数が284人となっている。また、年齢別構成からは、65歳以上の老年人口割合が増加する一方で、15～64歳の生産年齢人口割合が低下していることも読み取れる。

表1 人口と世帯の推移



資料：住民基本台帳

※平成27年、令和2、3年は外国人を含む

(出典：山ノ内町提供データ)

## ウ 交通

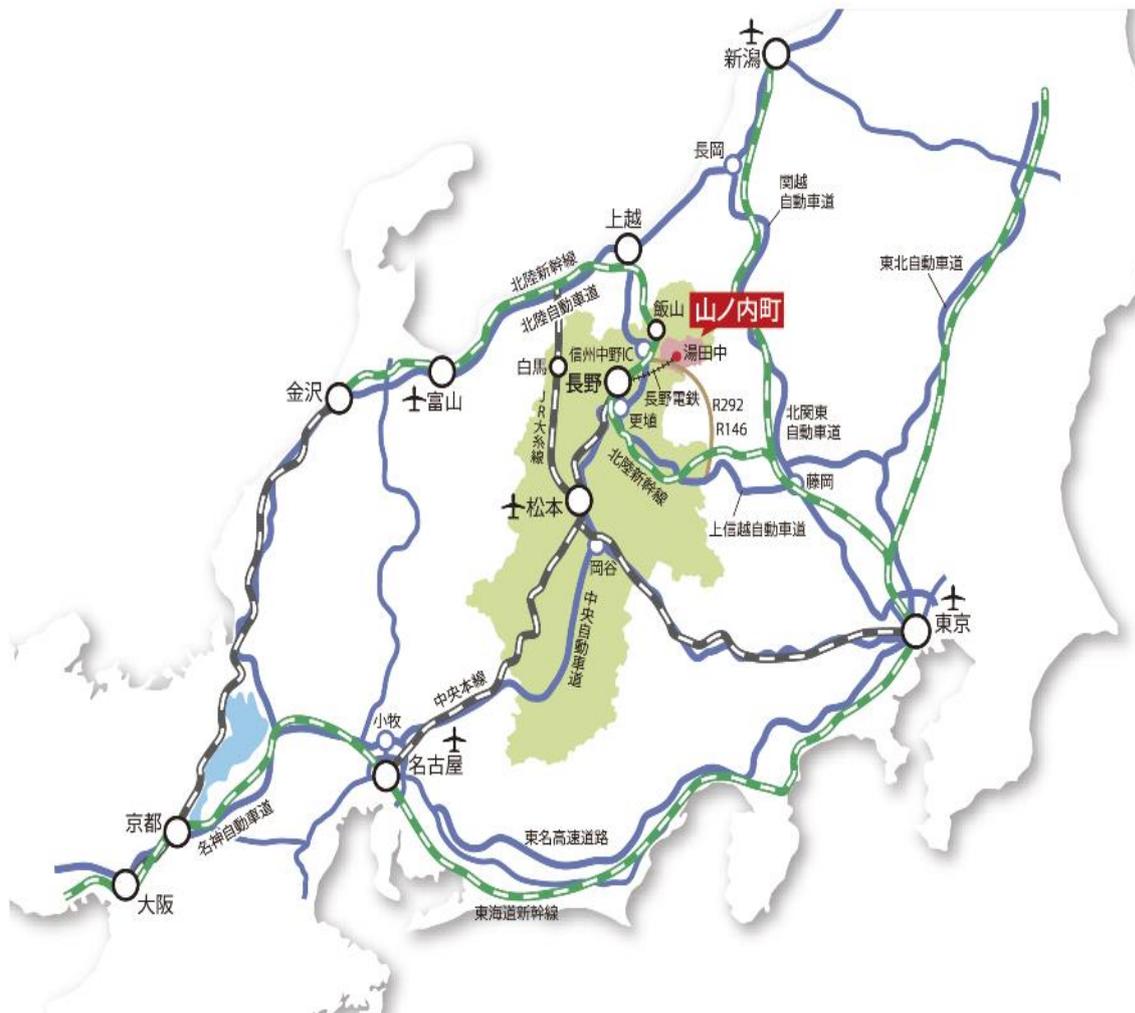
当町は長野電鉄長野線（長野市～山ノ内町を結ぶ路線距離 33.2 kmの鉄道路線）が走っており、終着駅である当町の湯田中駅は、1927 年の営業開始以来、湯田中渋温泉郷の玄関口として多くの観光客を迎え入れてきた。

JR 北陸新幹線長野駅に隣接する長野電鉄長野線長野駅から湯田中駅までは、所要時間が特急列車の利用で約 1 時間であることから、公共交通機関を利用して首都圏から当町を訪れる観光客の主要交通として発展してきた。

自動車でのアクセスでは、当町に隣接する中野市に上信越自動車道が走り、中野市の信州中野インターチェンジから志賀高原方面を結ぶ「志賀中野有料道路」が、1998 年開催の長野冬季オリンピックを契機に開通した。

国道は、志賀高原と群馬県の草津温泉を結ぶ 292 号線（志賀草津高原ルート）が、当町を走っている。県境の渋峠には標高 2,172mの日本国道最高地点もあり、積雪と低温により 11 月から 4 月にかけては閉鎖となるが、開通している 5 月から 10 月にかけては関東方面からの交通の大動脈として栄えている。

図 4-1 交通アクセスマップ



(出典：山ノ内町ホームページ)

エ 産業

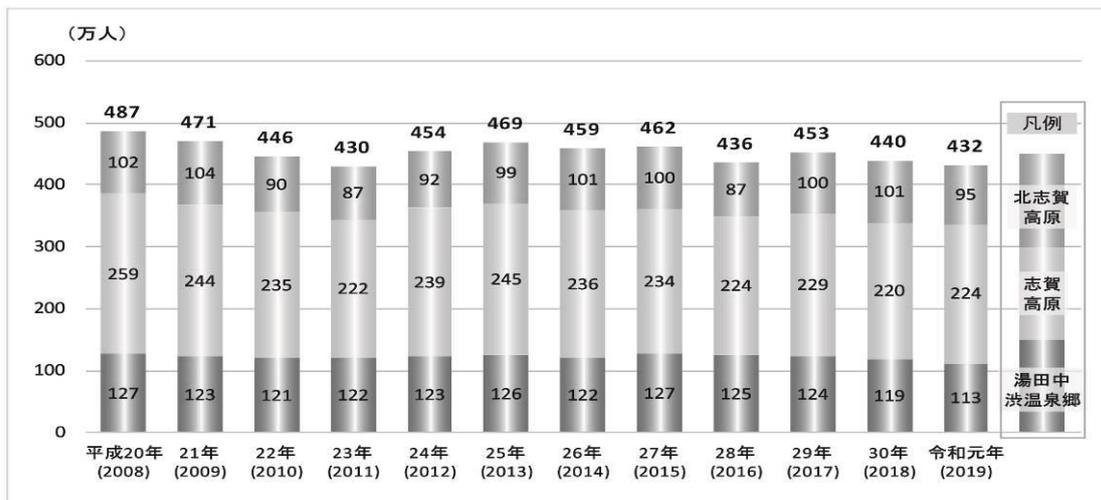
当町は、恵まれた自然環境や地域資源を活用した「観光」と「農業」を基幹産業として発展してきた。

観光においては、標高 2,000m 級の山々と大小 70 余の湖沼が輝く「志賀高原」、開湯 1,300 年余の歴史を誇り湯量豊富な「湯田中渋温泉郷」、竜王・高社山麓に広がる「北志賀高原」の 3つのエリアで構成され、湯量豊富な温泉と上質なパウダースノーでウィンタースポーツが楽しめる、豊かな自然環境に恵まれた観光地である。

山ノ内町が「第 6 次総合計画」の中で公表している「観光地利用者統計調査」（表 2）によると、平成 20 年から令和元年までの約 10 年においては、当町の観光客数と観光消費額（表 2）は、概ね横ばいに推移している。

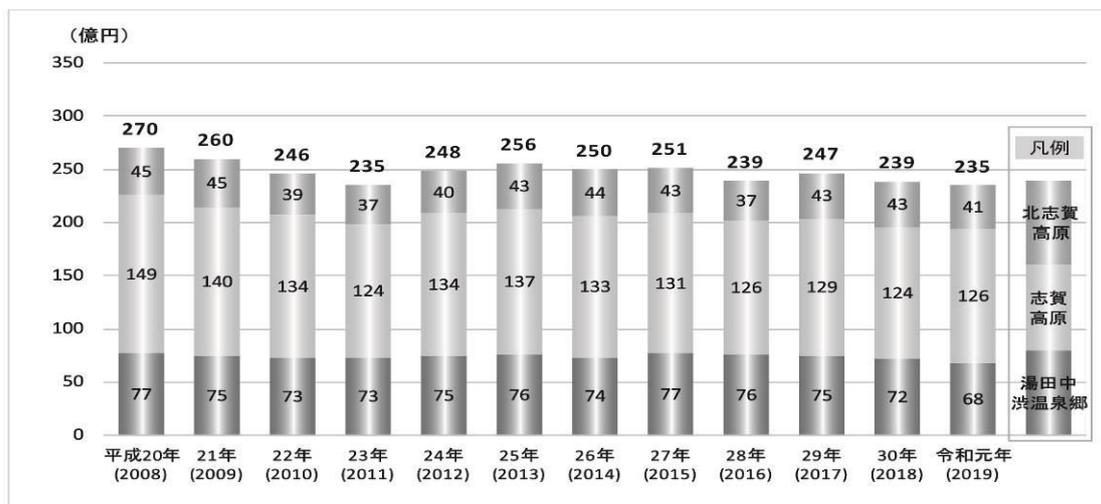
表 2

観光客数の推移



資料：観光地利用者統計調査

観光消費額の推移



資料：観光地利用者統計調査

(出典：第 6 次山ノ内町総合計画)

しかし、その後令和2年には全国的な新型コロナウイルスの感染拡大が発生し、当町の産業においてもその影響を大きく受けた結果、観光客数と観光消費額は大きく落ち込んでしまっている。長野県と山ノ内町がともに公式ホームページで公表している最新の「観光地利用者統計」（表3）によると、令和2年の当町の観光入込客数は300万人（志賀高原177万人、北志賀高原51万人、湯田中渋温泉郷72万人）、観光消費額は168億円（志賀高原103億円、北志賀高原22億円、湯田中渋温泉郷43億円）であり、いずれも直近の過去10年で最低値となっている。

表3

## 観光地利用者統計

### ▶ 観光入込客数、観光消費額の推移

（単位：百人、百万円）

年次	入込客 合計	観光消費 額合計	志賀高原			北志賀高原			湯田中渋温泉郷		
			県内	県外	観光 消費額	県内	県外	観光 消費額	県内	県外	観光 消費額
H2	98,500	53,225	76,151			40,554			22,349		
H7	87,062	46,386	4,583	43,666	25,584	3,951	15,959	9,769	5,643	13,260	11,033
H12	65,543	34,381	3,477	32,756	19,374	2,589	11,875	6,473	4,368	10,478	8,534
H13	60,794	32,242	3,176	29,696	17,592	2,302	10,561	5,894	4,346	10,713	8,756
H14	58,153	31,792	31,039		17,431	12,027		5,329	15,087		9,032
H15	58,033	32,411	29,821		17,330	12,362		5,451	15,850		9,630
H16	54,245	30,208	28,458		16,471	11,107		4,874	14,680		8,863
H17	51,764	28,781	27,534		15,894	10,591		4,646	13,639		8,241
H18	49,803	27,635	26,302		15,107	10,108		4,429	13,393		8,099
H19	49,406	27,497	26,437		15,168	9,246		4,038	13,723		8,291
H20	48,723	27,019	25,871		14,860	10,171		4,450	12,681		7,709
H21	47,124	25,976	24,431		13,993	10,414		4,523	12,279		7,460
H22	44,594	24,577	23,506		13,382	9,032		3,896	12,056		7,299
H23	43,042	23,513	22,192		12,442	8,666		3,727	12,184		7,343
H24	45,425	24,833	23,894		13,392	9,196		3,974	12,335		7,467
H25	46,919	25,571	24,464		13,699	9,892		4,275	12,563		7,597
H26	45,934	24,976	23,639		13,250	10,118		4,363	12,177		7,363
H27	46,164	25,145	23,401		13,106	10,024		4,318	12,739		7,721
H28	43,600	23,904	22,403		12,604	8,659		3,716	12,538		7,584
H29	45,306	24,664	22,918		12,909	9,967		4,264	12,421		7,490
H30	43,957	23,859	21,963		12,365	10,050		4,296	11,944		7,197
R1	43,188	23,491	22,415		12,618	9,463		4,057	11,310		6,816
R2	30,020	16,840	17,756		10,266	5,064		2,238	7,200		4,336

※平成2年は、志賀高原および北志賀高原の合計値です。

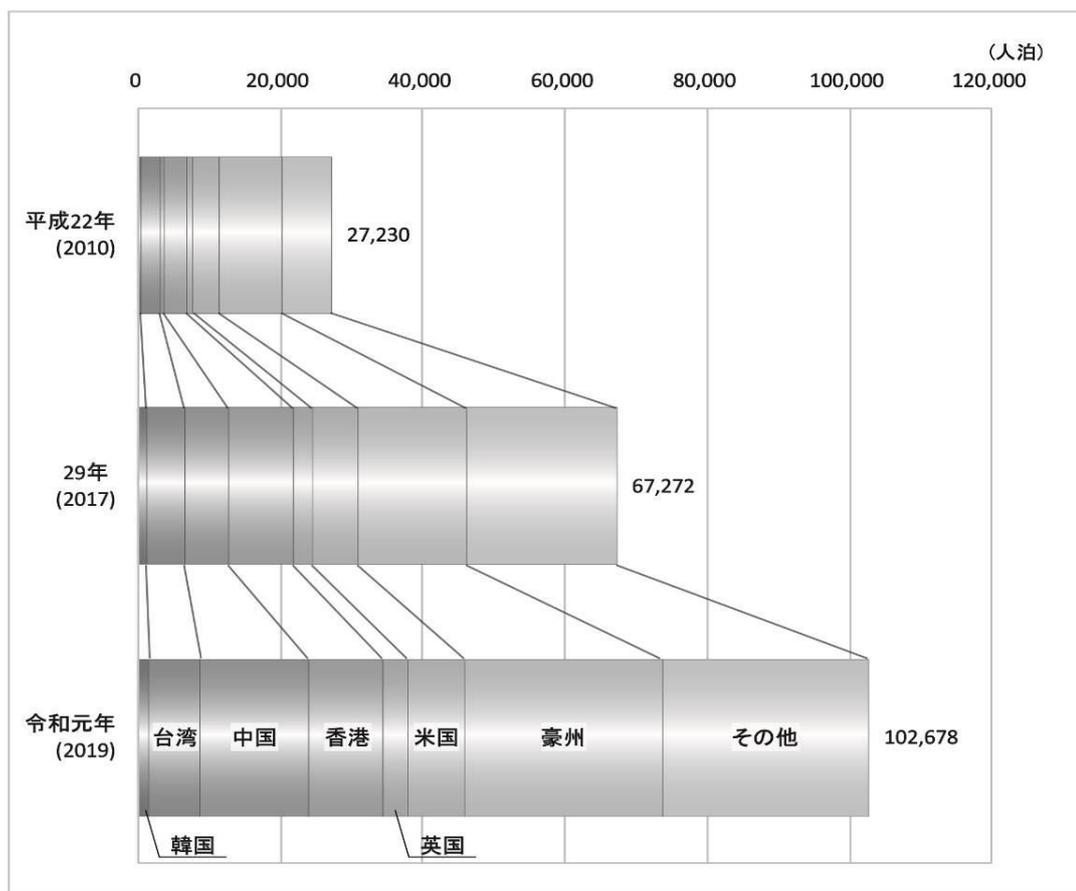
（出典：山ノ内町ホームページ）

コロナ禍以前は、当町に宿泊する外国人旅行者数も増加傾向にあり、特に温泉に入る野生の猿「スノーモンキー」や、上質のパウダースノーが楽しめる「スノーリゾート」を中心に人気が高まっていた。

外国人旅行者の国別内訳は、オーストラリアや中国、台湾が多くなっており、山ノ内町が「第6次総合計画」で公表している「外国人延宿泊者数の推移」(表4)からもわかるように、令和元年まではオーストラリアやアジア地域からの宿泊者数が順調に増えていた。

表 4

外国人延宿泊者数の推移



資料：外国人延宿泊者数調査

(出典：第6次山ノ内町総合計画)

しかし、コロナ禍となった令和2年においては、山ノ内町公式ホームページに公表されているように（表5）、外国人延宿泊者数は45,134人泊（前年比44.0%）にまで落ち込んでいる。特に、初の緊急事態宣言が発出された令和2年4月以降は外国人宿泊者数の減少が顕著であり、その後も低調な推移が継続している。令和3年においても、日本をはじめ世界各国における渡航制限等の情勢が改善されていないことから、外国人宿泊者数は減少したまま横ばいに推移していることが予測できる。

表5

令和2年 外国人宿泊者数集計表（人泊数） 山ノ内町合計

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計	前年比	R1実績
アジア	韓国	99	175	16	0	0	0	0	0	6	0	2	16	314	19.2%	1,633
	中国	3,439	1,368	78	0	2	0	2	0	3	2	0	23	4,917	32.7%	15,031
	香港	3,067	1,755	241	0	0	0	0	2	0	0	0	50	5,115	49.0%	10,446
	台湾	1,448	665	72	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,185	30.2%	7,241
	シンガポール	729	479	70	0	0	0	4	0	0	0	0	0	1,282	26.3%	4,874
	タイ	373	572	19	0	0	0	0	0	0	0	3	9	976	21.6%	4,529
	マレーシア	166	106	18	0	0	0	0	0	0	0	0	3	293	31.3%	936
	フィリピン	46	40	25	0	0	0	0	0	0	0	0	10	121	46.5%	260
	インドネシア	55	39	12	0	0	0	0	2	3	0	0	17	128	20.4%	626
	ベトナム	30	43	15	0	0	0	0	0	0	0	0	2	90	81.1%	111
	イスラエル	23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	25	6.3%	398
その他	107	58	1	0	0	0	0	0	0	0	0	10	176	17.8%	987	
北アメリカ	アメリカ	1,975	1,221	163	2	0	0	1	6	21	4	6	205	3,604	44.5%	8,098
	カナダ	220	171	30	0	0	0	0	2	0	0	2	18	443	24.9%	1,782
	その他	15	13	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32	23.2%	138
ヨーロッパ	イギリス	478	416	122	1	0	0	1	0	0	0	0	2	1,020	28.9%	3,528
	ドイツ	125	121	35	0	0	0	0	0	0	0	2	10	293	27.3%	1,074
	フランス	272	336	66	0	0	0	0	8	0	0	0	0	682	48.2%	1,416
	ロシア	466	264	52	0	0	0	0	0	0	0	0	0	782	110.0%	711
	イタリア	84	76	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	177	40.5%	437
	スペイン	22	38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60	18.4%	326
	スウェーデン	66	42	18	2	0	0	0	0	0	0	4	6	138	67.0%	206
	オランダ	34	101	9	0	0	0	0	2	0	0	0	0	146	15.4%	945
その他	179	217	135	4	0	0	0	0	0	0	3	6	544	30.9%	1,758	
オセアニア	オーストラリア	10,914	7,135	424	0	0	0	0	0	0	0	0	5	18,478	66.8%	27,681
	ニュージーランド	357	204	454	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,015	77.0%	1,318
	その他	58	3	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	87	46.8%	186
その他(不明等)		907	890	114	2	0	0	0	0	12	5	1	80	2,011	33.5%	6,002
合計		25,754	16,548	2,236	11	2	0	8	22	45	11	25	472	45,134	44.0%	102,678
前年度比		82.0%	63.4%	24.8%	0.2%	0.1%	0.0%	0.6%	1.7%	3.3%	0.4%	1.0%	2.4%	44.0%		115%

(出典：山ノ内町ホームページ)

基幹産業のもう一つである農業は、果樹、菌茸、水稻などを中心に品質向上とブランド力の強化に取り組んでいる。中でも、りんご・ぶどう・もも等の果樹は、昼夜の気温差が大きく最も適した気候の中で栽培されるため、高品質な農作物が生産されている。

そばの生産が盛んな須賀川（すがかわ）地区では、多くのそば店で「須賀川（すがかわ）そば（図9-1）」を提供している。この地区では、毎年9月中旬にはそばの花まつりを、10月下旬には新そばまつりを開催しており、そばにちなんだイベントで地区を盛り上げている。

また、「信州サーモン（注）」や「信州牛」などの養殖業や畜産業もあり、双方とも全国的に有名なブランドとなっている。

最近では、町をあげて山ノ内町のブランド米「雪白舞（ゆきしろまい）（図9-2）」の普及促進にも努めており、道の駅「北信州やまのうち」や長野電鉄湯田中駅で販売しているほか、町内のホテル・旅館での食事や町ふるさと納税の返礼品としても取り扱われている。

図9-1 須賀川（すがかわ）地区のそば畑の風景



須賀川（すがかわ）そばは、「オヤマボクチ」（ヤマゴボウ）の葉の繊維をつなぎに使った十割そばが特徴である。地粉を100%使ったそばで、腰が強くて喉越しも良く、つなぎのオヤマボクチは無味無臭なため、そばの風味を存分に楽しめる。（山ノ内町ホームページより）

（出典：山ノ内町観光連盟ホームページ）

（注） 信州サーモンとは、ニジマスとブラントラウトを交配させた信州独自の新品種の魚で、銀色の美しい身体と、サーモンのような紅色の美しい身が特徴である。ニジマスに比べて肉のきめが細かく肉厚で豊かな味わいがある。生態系の保全および高品質で安定した供給を行うために、卵をつくらないメスのみの構造をとっている。そのため、卵をもたないことで産卵に要するエネルギー（栄養）がそのまま美味（うま）みとなり、いつでも美味しく食べられるのも特徴である。（長野県ホームページより抜粋）

図9-2 ブランド米「雪白舞（ゆきしろまい）」



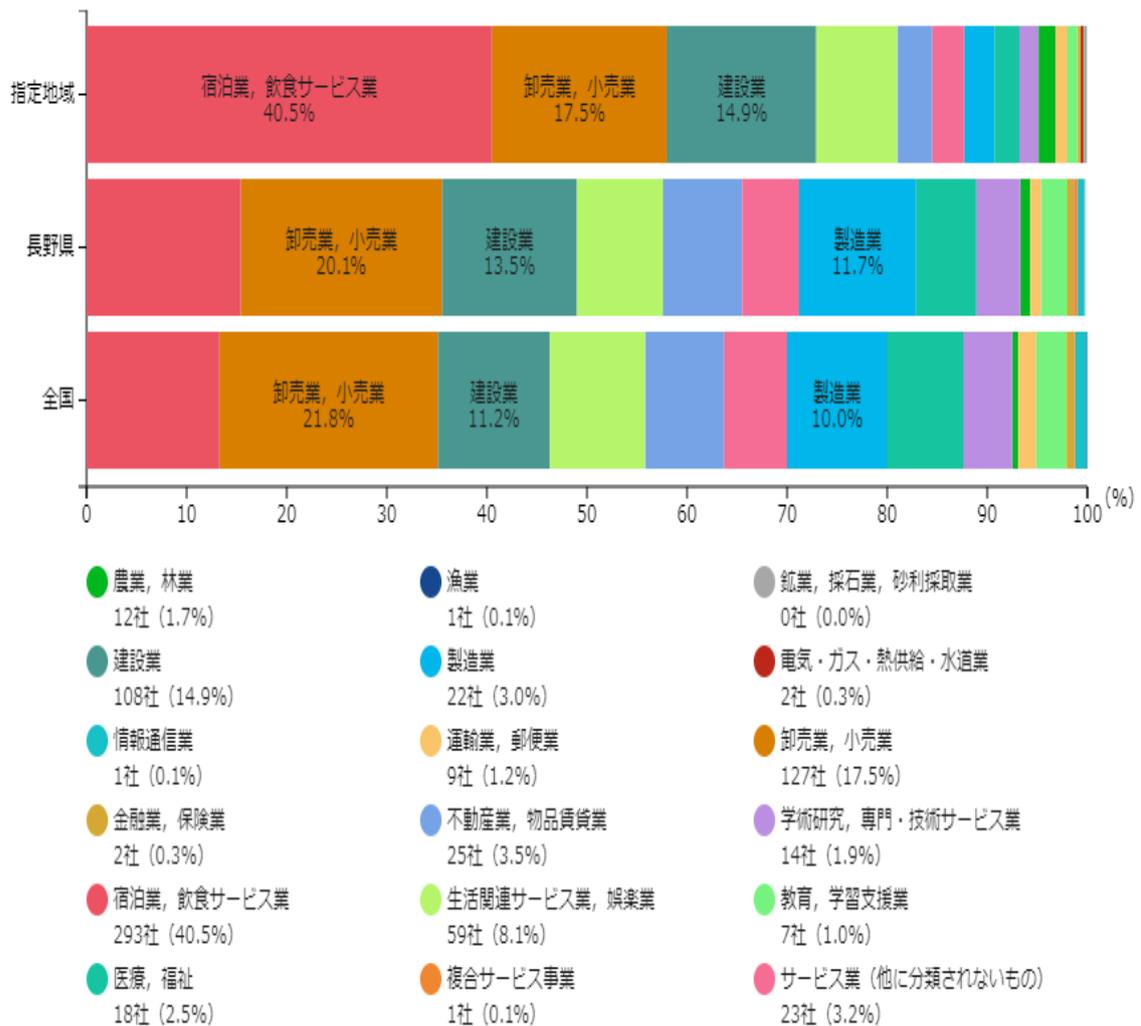
雪白舞（ゆきしろまい）は、平成28年に商標登録された山ノ内町のブランド米。「信州の環境にやさしい農産物」管理基準に従い、安全安心な米づくり、食味を重視した米づくりを進める中で、一定の食味値を超えたコシヒカリをブランド米として定めている。年間生産量は、わずか15tである。（山ノ内町ホームページより）

（出典：山ノ内町ホームページ）

近年、町内での新規就農者が安定的に確保されている一方で、農業従事者の高齢化とそれに伴う遊休農耕地の増加などの課題がある。さらには、産地競争に打ち勝つためにも、「志賀高原ユネスコエコパーク」を活かし、より一層のブランド強化に取り組むとともに、観光産業との連携した相乗効果を発揮できる取り組みを図ることも課題となっている。

当町の商工業は、観光産業にけん引され発展してきた経緯があり、観光産業の動向により大きく左右されている。観光客を対象とする宿泊業・飲食業・小売業等の発展の波及効果が、建設業・製造業といった他産業の発展にも大きく影響すると言っても過言ではない。

表6 「産業構造マップ-企業数（企業単位）2016年」



(出典：RESAS)

2016年のRESAS公表データによると(表6)、宿泊業・飲食サービス業企業数は293社にのぼり、全産業企業数の40.5%を占めていることから、当町の観光産業への依存割合が非常に高いことがわかる。

卸売業・小売業は同127社、同17.5%を占めているが、その内訳は飲食料品や身の回り品、土産物を扱う小売店等がある。また、過去のRESAS公表データからは、管内の企業数は2002

年には224社、2007年には176社、2012年には119社と推移していることがわかった。これらの産業は、近隣他市の大規模小売店やインターネット等を利用した無店舗販売等への流出などの影響を受けて町内の商店数は減少の一途をたどっていた時期もあったが、2012年ごろからは減少数に落ち着きが見られ、以降は横ばいに推移している。

建設業は同108社、同14.9%を占めており、他産業と同様に、観光産業関連の企業や公共工事等からの影響を大きく受けている。

製造業は同22社、同3.0%と割合は低いですが、この内には伝統的な地場産業である「ろくろ細工」(図11-1)や「須賀川竹細工(すがかわたけざいく)」(図11-2)なども含まれており、当町の名産品として大切に承継されてきた。しかし、そうした伝統的な地場産業は、現在、後継者不足という大きな課題に直面している。

図11-1 ろくろ細工



ろくろ細工とは、桑や柿の木などを3～5年自然乾燥させ、ろくろでひいて湯飲みなどに加工し、紙やすりのような使い方をする木賊(とくさ：トクサ科の常緑、多年生のシダ)と稲で丹念に磨き仕上げた伝統技術である。雄大な山々に囲まれた山ノ内町では、昔からろくろ細工が盛んに行われてきた。(山ノ内町ホームページより)

(出典：山ノ内町ホームページ)

図11-2 須賀川(すがかわ)竹細工



須賀川竹細工(すがかわたけざいく)とは、山ノ内町須賀川(すがかわ)地区で、古くから行われてきた竹細工のことである。材料には山ノ内町に自生している根曲がり竹(正式名：チシマザサ)を使用しており、その歴史は280年と言われている。食堂ではざるそばのざるにも使用されている。(山ノ内町ホームページより)

(出典：山ノ内町ホームページ)

オ 第6次山ノ内町総合計画（令和3年度～令和12年度）

「未来に羽ばたく 夢と希望のある 健康な郷土」を将来像に掲げ、その実現に向けて取り組む、まちづくりの基本目標（まちづくりの5本の柱）を次のとおり定めている。

- 1 「ひとつがつなぐ、魅力あふれる産業と交流の郷土（産業・交流・移住定住）」
- 2 「いきいきと暮らす、元気が満ちる健康な郷土（保健・医療・福祉）」
- 3 「未来に羽ばたく、豊かな文化と学びの郷土（教育・文化・スポーツ）」
- 4 「自然と生きる、暮らしの希望を叶える安全な郷土（都市基盤・自然環境・生活環境・防災）」
- 5 「みんなが活躍する、絆の力で地域が活きる郷土（協働・行財政・人権）」

このうち、1「ひとつがつなぐ、魅力あふれる産業と交流の郷土（産業・交流・移住定住）」では商工業について触れられており、令和3年度から令和7年度までの前期基本計画（5年間）には、以下の施策を商工会との連携により展開すると定められている。

◆**持続可能な経営基盤の強化**

＜施策目標＞融資制度や補助事業の活用などを見据えた経営指導を進め、中小企業の経営安定化に向けた支援に努める。

【施策方針1】商工業等振興の推進

【取組内容】・商工団体活動の支援に努める

- ・事業継続力強化支援計画策定に向けた検討に努める
- ・観光客等のまち歩き提案などを行うことにより、滞在時間と消費額の増加を図る
- ・情報発信機能の強化により、国等の支援制度の周知に努める

【施策方針2】制度融資による企業支援

【取組内容】・中小企業の経営安定化を図るため、融資制度の拡充を図る

※商工業の振興において、持続可能な経営基盤の強化のための取組内容として、商工会と連携した支援の推進を掲げており、その指標として商工会員の組織率向上も明記されている。

◎指標

指標名	現状値（令和元年）	目標値（令和7年）
商工会員の組織率	50.7%	55.0%

◆**賑わい創出のための小売業の振興**

＜施策目標＞空き店舗や休眠スペース等の活用を含め、独自性を活かした魅力ある地域づくりを促進する。

また、自主的な取り組みを支援し、地域の認知度を高めるとともに賑わいの創出を進め、地元消費の拡大を図る。

【基本方針1】特色を活かした地域づくりの促進

【取組内容】・地域活性化に向けたイベント事業を支援する

- ・空き店舗等を活用した新規創業を支援し、地域の活性化に取り組む

◎指標

指標名	現状値（令和元年）	目標値（令和7年）
空き店舗利活用による起業者数（累計）	19件	24件

◆生業となる伝統産業の振興

＜施策目標＞販路拡大に向けてのPR活動やイベントに「酒」や「ろくろ細工」など伝統的な技術をもった職人の露出を図り、「ひと」による伝統産業の振興と次世代に技術が「つながる」後継者の発掘に努める。

【基本方針1】地場産品の販路拡大

【取組内容】・「ひと」や「地域」に焦点をあてた地場産業のPR強化を進め、販路の開拓を支援する

【基本方針2】地場産業の継承

【取組内容】・生業としての地場産業の後継者育成支援に努める

カ 山ノ内町商工会の現況

平成29年度から令和3年度までの経営発達支援事業では、経営状況の分析、事業計画策定支援、事業計画策定後のフォローアップ支援に力を入れて取り組んできた。特に計画後半の年度においては、コロナ禍での補助金申請をきっかけとした事業計画策定支援ニーズが高まったことで、平成29年度から令和元年度までは年間約20件であった事業計画策定支援件数が、令和2年度には60件にまで増加した。それにともなって、事業計画策定後のフォローアップ支援件数も、平成29年度から令和元年度まで平均年80回程度であったものが、令和2年度には約140回にまで増加した。

これらの支援においては経営指導員のみならず、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や長野県よろず支援拠点コーディネーターのほか、中小企業診断士等の外部専門家ともセミナーの開催や個別支援といった形式で連携しながら取り組めたことで、より実現する可能性の高い計画を策定することができた。

また、小規模事業者の事業計画策定において、商工会が身近な存在でありながら有効な支援機関であるとの認知度を、一定程度管内の事業者に広めることができたと確信している。それは、商工会の支援のもと一度事業計画を策定した事業者が、その1年後や2年後に新たな事業計画策定に係る支援を再び商工会に相談する、といった事例が複数件見受けられたことから感じたものである。

一方で、地域の経済動向調査や需要動向調査、新たな需要の開拓に寄与する事業に関しては、コロナ禍以前の平成29年度から令和元年度にかけて、長野電鉄長野線湯田中駅にて文教大学との連携により期間限定のパイロットショップを開店させることで、主に観光客をターゲットとした調査と販路開拓のための取り組みを実施してきた。パイロットショップでは、既存商品に加えて新商品の試作販売も実施し、個社の新商品開発の検討材料として活用した。結果的に新商品として販売できる水準にまでは辿り着けていないものの、商工会が小規模事業者の商品開発を全面的に支援することで事業者は現況に満足せず、時代や世相の変化に追いつき、追い越そうとして商品分析や新商品開発への意欲が高まることがわかった。

また、新たな需要の開拓に寄与する事業では、外国人観光客等への販路開拓として、宿泊・サービス業や卸売・小売業を対象とした外国語での接客支援事業や、インターネット集客強化事業等を、外部専門家と連携したセミナーや個別支援の開催により実施してきた。

さらに、地域経済の活性化に資する目的で、「まちあるきマップ」（図14-1）と称したパ



文教大学国際学部の  
学生が取材しました

湯田中渋温泉郷  
おすすめスポット  
マップ

市外局番：0269



## 宿泊施設 リスト

11 一乃湯泉亭 33-2101 MAP 拡大図B

館内華敷きの蘭草の香り漂う宿。北信五岳や志賀の山々、夜には星空を眺めての露天風呂。お部屋の隅り炬燵でほっこり。のんびりゆったり過ごせるくつろぎの宿。渋温泉九つの外湯めぐりに最適。

和

## ショップ リスト

6 黒岩商店 温泉みやげ 33-2082 MAP 拡大図B

珍しいフレーバーのジャムやコンポートが多数置いてあります。特にオススメなのは、つるこけもものコンポート。一口サイズのつるこけは、甘酸っぱく美味しいこと間違いなしです！

和 伝統特産 和 MID PRICE

## 飲食店 リスト

22 玉川本店 33-2252 MAP 拡大図B

こちらのお蕎麦屋さんでは、目の前で蕎麦を手打ちしている姿を見ることができ、料理を待っている間も楽しむことができます！そばを使用した蕎麦プリンや蕎麦ソフトクリームもおすすめ！

ORIGINAL MENU ENGLISH MENU MID PRICE CARD

(出典：山ノ内町商工会撮影写真)

## ②課題

令和元年10月に長野県を襲来した台風19号災害からの生業再建に向けた復旧・復興およびその風評被害からの観光客の回復、さらには令和2年3月以来の新型コロナウイルス感染拡大による売上減少からの業況回復が、山ノ内町の小規模事業者にとって喫緊の課題である。以下では、産業別に課題を述べていく。

### 【観光業の課題】

基幹産業である観光において、コロナ禍以前でも観光客はピーク時の約半分にまで減少している状況ではあったが、観光旅行形態の多様化や旅行者ニーズの変化への対応、国が進めるインバウンドへの対応などを強化したことで、国内観光地全体の観光客数が減少する中において、当町は国内有数の観光地としての地位を築いてきた。

しかし、令和2年3月の新型コロナウイルスの感染拡大以来、インバウンドはもとより観光客の入込数は激減状態が継続しており、新たな生活様式に合致した経営方策の展開が急務となっている。さらに、多様化する旅行者ニーズを捉え、柔軟に対応できる受入環境整備も求められている。

### 【農業と商工業との連携の課題】

もう一つの基幹産業である農業においては、人口の高齢化と同様に、農業従事者の高齢化と農地の維持・保全が顕著な課題となっている。また、農業と商工業が互いに連携することによ

り生まれる付加価値の創出や、ストーリーをもった独創的な魅力による地域ブランド力の強化を進めていく必要がある。

#### 【観光に左右される関連業種の課題】

卸売業・小売業等の観光に左右される関連業種においては、かねてより観光産業の動向に経営が左右されていた因子が強く、観光産業と同様にコロナ禍では大幅な売上減少が生じている。そのため、新たな需要を的確に捉えたとうえで、いかに顧客ニーズに沿った新商品開発やサービスの提供を行っていかれるかが課題である。

#### 【自然災害等への対応と建設業の課題】

建設業においても、他業種と同様に観光産業関連の企業や公共工事等からの影響を大きく受けている。また、冬期においては、行政等からの除雪作業の下請けが主力事業にもなることから、降雪量によっても売上変動が生じている。地球温暖化の影響から、雪不足により除雪作業がほとんど行われない年が増加しており、冬期の売上減少も明るみになっている。

建設業のみならず他業種においても言えることだが、昨今の激甚化する自然災害や未知の感染症の世界的な流行などの予測不能な因子によって、経済活動の急激な失速と長期にわたる景気低迷などが与える地域経済への影響も懸念されている。

#### 【全業種における IT 化の課題】

全業種における課題として、近年キャッシュレス決済をはじめとする IT 関連の市場規模が急成長を遂げている中で、管内の小規模事業者は高齢化等の理由により対応が遅れていることが挙げられる。加えて、集客手法としても未だ IT を積極活用できていない小規模事業者が多く見受けられ、現代の消費者ニーズとの乖離が生じている点にも課題がある。

#### 【課題の総括】

②課題の冒頭でも触れたが、令和元年 10 月に長野県を襲来した台風 19 号災害では、町内においても志賀高原を中心に土砂崩れや宿泊施設への浸水被害を受け、その直後から、被災した中小企業支援のためのグループ補助金や小規模事業者持続化補助金を活用して、生業再建に向けた復旧・復興と、その風評被害による観光客の回復を図った。

しかし、令和 2 年 3 月には追い打ちをかけるかのように新型コロナウイルスの感染拡大が始まり、それ以来、大半を観光に依存してきた町内産業は、宿泊業・飲食サービス業をはじめ、それらの業種に影響を受ける卸売業・小売業等の他の業種においても非常に大きな打撃を受けている。山ノ内町から委託を受けて実施したプレミアム付き商品券事業のほか、新たな生活様式に即した飲食サービス業支援等を実施してきたが、コロナ禍は外的要因のため限界があった。

コロナ禍は外的要因であるとは言え、売上低迷が長期化し依然として先行きも不透明な背景から、国や県などからの支援金を頼りにすることで小規模事業者の経営意欲そのものが低下している様子もうかがえ、この点においても課題が浮き彫りとなっている。

今後も当面はコロナ禍以前の生活様式には戻りにくいことを考えると、新たな生活様式に沿った経営に切り替え、それを維持して、時には改善していくことが必要不可欠である。そして、小規模事業者が再び安定した経営基盤を取り戻し、売上拡大を図ることで持続的な発展を遂げていくことが重要である。

### (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

「第 6 次山ノ内町総合計画」では、当町の基幹産業はこれまで同様「観光」と「農業」と位置付けている。そこでは、地域の持続的発展のためには、地域経済の発展が何よりも重要であり、当町の基幹産業である「観光」と「農業」の振興を図っていくことが不可欠だと述べられている。

町は現在、多種の制度資金や制度資金利子補給事業の実施とあわせて、新型コロナウイルスによる売上減少が生じている事業者への支援等を実施することで、経営安定化支援策を講じている。また、創業・起業支援にも重点を置いており、「空き家等再生事業補助金」「起業チャレンジ支援事業補助金」等の活用や、令和4年度からの実行を目標に「創業支援等事業計画」の策定にも取り組んでいる。

山ノ内町商工会としても、「第6次山ノ内町総合計画」の基本目標1「ひとつがつなぐ、魅力あふれる産業と交流の郷土(まち)(産業・交流・移住定住)」に沿って、観光産業の振興と発展を重点課題と捉え、10年後に向けた商工業者支援にあたる。

特に、コロナ禍で著しい売上減少が生じている観光業においては、改めて事業計画策定支援を実施し、策定した計画に基づいた事業遂行により成果を上げる、といった経営手法を再定着させることで、変化の激しい観光市場の中でも売上増加を図れるようにしていく。

建設業においても、観光産業から受ける影響は大きいため、事業計画策定支援を実施することで、売上・利益率の向上を図る。

卸売・小売業においては、観光業や農業と連携した新たな商品開発と販路開拓を支援していく。伝統産業においても、販路開拓支援を実施することで、認知度向上と売上向上を図っていく。

創業後5年未満の小規模事業者においては、コロナ禍での現況を踏まえた事業計画策定支援を実施することで、持続的な経営基盤の強化を図っていく。

地域産業の現状と課題等を踏まえ、地域の経済動向等情報収集を行い、管内小規模事業者<sup>ま</sup>に商工会が寄り添った伴走型支援体制の構築を進めていくことで個社の売上増加を実現させ、10年後により地域経済が活性化しているよう支援を進めていく。

## ②第6次山ノ内町総合計画との連動性・整合性

「第6次山ノ内町総合計画」は、令和3年度から前期基本計画が進められており、基本目標1「ひとつがつなぐ、魅力あふれる産業と交流の郷土(まち)(産業・交流・移住定住)」の中で、商工業の振興について目標と取組計画が明記されている。

商工業については、「ひとつがつながる産業の郷土づくり」を目標としており、その目標達成のために「持続可能な経営基盤の強化」「賑わい創出のための小売業の振興」「生業となる伝統産業の振興」を行うものとしている。

「持続可能な経営基盤の強化」には、事業計画策定より策定した計画に基づいて事業を遂行することで成果を上げていく、といった経営手法の推進が該当する。また、「賑わい創出のための小売業の振興」には、観光業や農業と連携した販路開拓が該当し、「生業となる伝統産業の振興」には伝統産業の継承と販路開拓が支援策として該当する。したがって、総合計画との連動性・整合性は図れるものと考えられる。

## ③山ノ内町商工会としての役割

山ノ内町の観光振興は山ノ内町観光連盟が担っていることから、山ノ内町商工会は山ノ内町全域を管轄する地域経済団体として、山ノ内町・山ノ内町観光連盟・金融機関・関係団体等と連携しながら、小規模事業者の発展と商工業・地域振興のための事業を実施している。

山ノ内町内を9つの地区(沓野(くつ)支会・渋(しぶ)支会・安代(あんだい)支会・湯田中(ゆだなか)支会・星川(ほしかわ)支会・南部(なんぶ)支会・上条(かみじょう)支会・西部(せいぶ)支会・北部(ほくぶ)支会)に分けた支会組織を中心として、役職員一丸となり事業に取り組んでいる。

商工会員数は、令和2年度末時点で345名であり、近年は新規加入者が一定数いる一方で、廃業・任意等による脱会者がそれを上回る状況が続いている。そのため、「第6次山ノ内町総合計画」に掲げられている商工会員の組織率の向上を達成させるためには、事業計画策定支援や地域振興事業等を通じた積極的な加入勧奨を一層強化していかなければならない。

しかし、会員加入の前に会員非会員を問わず事業者への支援を積極的に行い、公益事業として

の役割を果たしながら積極的な小規模事業者支援を実施していく。

近年は自然災害や未知の感染症の世界的な流行など、予測不能な事態に見舞われる機会が多発し、厳しさを増す経営環境下において、管内小規模事業者が抱える課題も複雑多様化している。そうした厳しい状況を打破し持続可能な発展を遂げるためには、地域に密着した総合経済団体であり事業者にとって一番身近な支援機関である商工会が、県や町などの行政や他の支援機関、専門家等と密に連携し、小規模事業者への伴走型支援体制を構築させることが必要不可欠である。

特に個社支援においては、小規模事業者の声を傾聴し苦悩を理解して、経営課題に対する的確な解決策を誘導できるような支援が必要である。そのため、長野県商工会連合会に在籍する「シニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）」や「公益財団法人長野県中小企業振興センター長野県よろず支援拠点」との連携や、「長野県商工会連合会エキスパートバンク制度」、「中小企業 119 等専門家派遣事業」による高度な外部専門家派遣制度を活用する。

また、宿泊・飲食サービス業と卸売・小売業を中心に、年間約 5 件の創業関連相談にも応じている。これまではどちらかと言えば創業予定者支援の比重が高かったが、町内の小規模事業者数の減少に歯止めをかけるためにも、今後は創業後 5 年未満の小規模事業者に対するフォローアップを重点事業として取り組んでいく。

10 年後に向けて、管内小規模事業者の持続的発展により観光産業が活気を取り戻し、事業を営むすべての小規模事業者にとって魅力ある地域となるよう、小規模事業者の経営力強化・地域内経済の活性化に貢献していく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

(1)、(2) で述べた課題と小規模事業者の長期的な振興のあり方を実現させるため、本計画では次の 4 点を目標に掲げる。

#### 目標① 観光（宿泊・サービス）業および建設業の事業計画策定支援の実施

新たな生活様式への転換を求められている観光（宿泊・サービス）業と、反対に変化の乏しい建設業において、実現する可能性の高い事業計画策定支援を通じて、策定した計画に基づく事業の遂行を推進し、小規模事業者の売上・利益率の向上と経営体質の改善、経営力強化を目指す。

#### 目標② 卸売業および小売業における特産品の販路開拓支援の実施

特産品（果樹・そば・信州牛・信州サーモン・米・酒等）の新商品開発と、イベント等への出展を支援し、当町の特産品の認知度向上と小規模事業者の売上拡大を目指す。

また、既存の特産品において、既に実績のある、長野県商工会連合会が主催するバイヤーとの商談会への参加を促し、小規模事業者の新規取引先を増やしていくことも目指す。

#### 目標③ 全業種における DX 推進による販路開拓と集客力強化支援の実施

当町の産業を物理的距離に捉われずより広く振興を図っていくため、動画、ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス（SNS）、クラウドコンピューティング（クラウド）等の IT の導入と活用を支援し、小規模事業者の販路開拓と集客力強化を目指す。

#### 目標④ 創業後 5 年未満の小規模事業者における持続的発展のための支援の実施

創業後 5 年未満の小規模事業者へのフォローアップを実施し、コロナ禍での現況をふまえ、再度実現する可能性の高い事業計画を策定して、持続的な売上向上を目指す。

## 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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

#### 目標① 観光（宿泊・サービス）業および建設業の事業計画策定支援の実施

金融・記帳・補助金申請等の相談時や、巡回・窓口相談時に事業者の掘り起しを行い、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や、長野県よろず支援拠点コーディネーター、中小企業診断士等の外部専門家と連携して、事業計画策定のためのセミナー・個別支援を開催することにより、実現する可能性の高い事業計画策定支援を実施する。

また、事業計画策定後には、計画策定事業者に対して定期的なフォローアップを行うことで事業者とともにPDCAサイクルをまわし、小規模事業者の経営基盤強化につながる伴走型支援を行っていく。

#### 目標② 卸売業および小売業における特産品の販路開拓支援の実施

当町の特産品（果樹・そば・信州牛・信州サーモン・米・酒等）に対する需要動向調査を行い、その結果をもとに、専門家派遣制度を活用しながら新商品開発を支援する。新商品開発後には、町内で開催される特産品の「食べ歩き」を目的としたイベントへの出展支援を実施する。

また、既存の特産品においても、需要動向調査の結果を商品の見直しに活用し、小規模事業者が消費者ニーズを的確に捉えた商品づくりを行えるよう支援する。さらに、既に実績のある、長野県商工会連合会が主催するバイヤーとの商談会への参加も促していく。

#### 目標③ 全業種におけるDX推進による販路開拓と集客力強化支援の実施

町内外はもとより、国内外問わず販路を開拓するため、小規模事業者の事業を紹介するプロモーション動画の制作を支援する。

また、集客方法の見直しと顧客受け入れ態勢の整備を目的として、ソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）、クラウドコンピューティング（クラウド）等のITの導入と活用を促すため、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）やITの外部専門家との連携により、セミナーや個別支援を開催する。

#### 目標④ 創業後5年未満の小規模事業者における持続的発展のための支援の実施

創業後5年未満の小規模事業者において、巡回・窓口相談時に経営指導員がコロナ禍での現況をヒアリングし課題を整理して、再度事業計画の策定を支援する。事業計画策定の過程では、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や、長野県よろず支援拠点コーディネーター、中小企業診断士等の外部専門家との連携支援を実施する。

## 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]

これまでは、全国商工会連合会と長野県商工会連合会が実施している「中小企業景況調査」の委託を受けた調査実施と、商工会ホームページにおいては、全国商工会連合会の「小規模企業景気動向調査」結果を原則として月に1回、山ノ内町の「観光地利用者統計」を年に1回公開してきた。加えて、巡回時には、経営指導員が必要に応じて事業者へ調査結果や景況の情報提供を行ってきた。

一方で、商工会主体での積極的な地域の経済動向調査は行ってこなかった。

##### [課題]

各調査結果は窓口で常設し、小規模事業者が来会時に自由に手に取れる配置にしているものの、他機関が公開している情報をそのまま提供しているケースがほとんどで、小規模事業者の実態にあわせた有効な情報提供のあり方を検討する必要がある。

また、商工会ホームページでの定期的な情報公開では、提供した情報についての検証がほとんど行われておらず、管内小規模事業者が求めている内容に沿ったものかどうか把握できていない。あわせて、商工会ホームページの閲覧件数も追跡ができない仕組みのままで、情報公開の効果を測定することもできていないため、改善が必要である。

さらに、これまで各調査は実施しているものの、国が公表しているビッグデータ等を活用した専門的な分析ができていなかったため、経営指導員は「RESAS（地域経済分析システム）」の操作方法を習得し、分析を行い公開する。

#### (2) 目標

	公表方法	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
① 地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
② 景気動向分析の公表回数	HP掲載	12回	12回	12回	12回	12回	12回

#### (3) 事業内容

##### ①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当町の課題を洗い出しその課題に対する解決策を検討するために、「RESAS」（地域経済分析システム）と長野県および山ノ内町が公表する「観光地利用者統計」を活用して当町の経済動向分析を行うことで、当町の現状と実態を把握する。

収集したデータは、経営指導員のみならず、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や専門家等と連携し適切な分析を行って、分析結果を年1回商工会ホームページ等で公表する。

##### 【調査手法】

山ノ内町観光商工課と連携して調査を行う。特に「企業活動」マップ内（産業間取引）（企業間取引）のデータは行政限定メニューのため、共同で調査研究を行う。

また、分析手法については原則として「RESAS」を経営指導員が操作するが、その活用方法と操作方法は、長野県商工会連合会が主催する操作説明会を受講することで習得を図る。

あわせて、中小企業診断士や長野県よろず支援拠点コーディネーター等の外部専門家の指導を受けながら詳細分析を行う。

#### 【調査項目】

「RESAS」の活用においては、「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。

ただし、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、積み上げ型で分析することで基礎資料とする。それに対して、観光マップのFrom-to分析等は毎年更新されるため、前年比較を行うことで増減から傾向を分析する。

「観光地利用者統計」の活用において、この統計は毎年更新されるため、当町の3つのエリア（志賀高原、北志賀高原、湯田中渋温泉郷）ごとの観光入込客数と観光消費額について前年比較を行うことで、増減から傾向を分析する。

#### ②景気動向分析

管内の景気動向についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向について調査と分析を年4回（概ね四半期に一度）行う。

また、追加の独自調査を実施しない月においては、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」、長野県商工会連合会が行う「中小企業景況調査」、長野信用金庫が行う「景況調査レポート」を、経営指導員のみならず、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や長野県よろず支援拠点コーディネーター等の外部専門家と連携して適切な分析を行い、結果を商工会ホームページ等で公開する。

#### 【調査手法】

##### ＜独自の追加項目調査の場合＞

初回は経営指導員が巡回を行い、調査対象事業者へ趣旨説明と調査票への回答を依頼する。以降は、巡回に加えてFAXやメールでの依頼も補完的に行う。

調査票の回収方法は、商工会への持参、FAX、メールのいずれかの方法によるものとする。

また、調査対象事業者ごとに担当者を決めて、回答率が向上する体制を整えておく。

回収したデータは経営指導員が整理し、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や外部専門家と連携して分析を行い、分析結果をレポートにまとめる。

##### ＜調査レポート等の分析の場合＞

長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や、長野県よろず支援拠点コーディネーター等の外部専門家と連携して、適切に分析を実施する。

#### 【調査対象】

##### ＜独自の追加項目調査の場合＞

管内小規模事業者30者（宿泊・飲食サービス業と卸売・小売業から25者、建設業とその他業種から5者）、経営指導員が選定

##### ＜調査レポート等の分析の場合＞

全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」では全国を、長野県商工会連合会が行う「中小企業景況調査」では長野県内を、長野信用金庫が行う「景況調査レポート」では長野県北信地域を対象としており、それぞれの景況を比較分析する。

**【調査項目】**

＜独自の追加項目調査の場合＞

売上額、仕入価格、業況、見通し、資金繰り、雇用、設備投資など  
(業種別項目) 宿泊・飲食サービス業、卸売・小売業：価格改定や客単価等  
建設業等：外注・引き合い等

＜調査レポート等の分析の場合＞

業種別（製造・建設・小売・サービス業等）の業況、売上、価格、採算、設備投資の有無、資金繰り、見通しなどの経済動向を把握する。

**(4) 調査結果の活用**

調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

また、景気動向分析のための調査対象事業者については、調査結果を事業計画策定時の検討材料として活用する。

さらに、経営指導員が巡回指導を行う際の参考資料としても活用するほか、商工会事業や、行政への施策に対する意見要望等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]

経営発達支援計画1期目事業では、コロナ禍以前の平成30年度から令和元年度にかけて、臨時に開店したパイロットショップや道の駅「北信州やまのうち」において、当町の特産品の需要動向調査を実施した。

しかし、令和2年度以降はコロナ禍のため実施できていない。

###### [課題]

当町の特産品の需要動向調査に限ってはこれまで実施してきたものの、調査項目が不足しており、分析内容が不十分であったため、今後は改善した上で調査を実施する。

また、特産品においては新商品開発を目的とし、ほかの業種においても需要動向調査を実施して顧客の特性やトレンドなど、顧客目線に立ったサービス（役務や商品等）の提供が可能となるよう支援する。

##### (2) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
① 特産品の新商品開発事業 需要動向調査対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
② 特産品の商談会出展事業 需要動向調査対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
③ 業種別 需要動向調査対象事業者数	—	25者	35者	35者	35者	35者

##### (3) 事業内容

個々の小規模事業者が提供するサービス（役務や商品等）の消費者需要動向調査を、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や外部専門家と連携して実施し、事業者の提供するサービス（役務や商品等）に対する需要との整合性等を把握し、まとめた結果を調査実施事業者にフィードバックする。小規模事業者は、顧客目線でのサービス（役務や商品等）の提供が可能になるとともに、事業展開および企画に役立てることが可能になる。

###### ①特産品の新商品開発事業者を対象とした需要動向調査の実施

卸売・小売業において、売上増加を目的に、観光客が町内を散策しながら、食べ歩きで立ち寄りたくなるお店の商品づくりをコンセプトとして、町内の飲食店等との連携を図りながら、特産品の信州サーモンや信州牛等を活用した新商品メニューの考案を実施する。具体的には、協力飲食店において商品提供と顧客アンケートを実施し、調査結果を分析したうえで事業者にフィードバックすることで、新商品開発に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

###### 【調査手法】

（情報収集）7月から12月に協力飲食店等にて顧客への新商品提供を実施し、経営指導員等がアンケート票への回答を顧客に依頼する。アンケート票は協力飲食店や商工会窓口にて回収箱等を設けることにより収集する。

（情報分析）調査結果は、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や長野県よろず支援拠点コーディネーター等と連携して分析を行う。

【サンプル数】5商品で100人（1事業者につき1商品×20人、全5事業者）

【調査項目】①量、②味、③価格、④見た目、⑤パッケージ、⑥属性（性別・年齢）等

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員が当該飲食店に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

### ②特産品の商談会等出展事業者を対象とした需要動向調査の実施

卸売・小売業において、特産品の既存商品の販路開拓を目的に、小売事業者の店舗において商品提供と顧客アンケートを実施し、調査結果を分析したうえで事業者にフィードバックすることで、商談会等に向けた既存商品の見直しに活用する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

#### 【調査手法】

(情報収集) 7月から12月に小売店舗にて顧客へ既存商品に関するアンケートを実施し、経営指導員等がアンケート票への回答を顧客に依頼する。アンケート票は小売店舗や商工会窓口にて回収箱等を設けることにより収集する。

(情報分析) 調査結果は、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員(呼称:上席専門経営支援員)や長野県よろず支援拠点コーディネーター等と連携して分析を行う。

【サンプル数】5商品で100人(1事業者につき1商品×20人、全5事業者)

【調査項目】①量、②味、③価格、④見た目、⑤パッケージ、⑥属性(性別・年齢)等

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員が当該卸売・小売事業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

### ③業種別需要動向調査の実施

業種別の需要動向調査においては、宿泊業・飲食業・卸売業・小売業・建設業等、幅広い業種において調査を実施する。業種ごとの調査の詳細は、次のとおりである。

#### <宿泊業>

##### 【調査手法】

(情報収集) 7月から12月に調査対象宿泊施設にて顧客へアンケートを実施し、経営指導員等がアンケート票への回答を顧客に依頼する。アンケート票は宿泊施設や商工会窓口にて回収箱等を設けることにより収集する。

(情報分析) 調査結果は、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員(呼称:上席専門経営支援員)や長野県よろず支援拠点コーディネーター等と連携して分析を行う。

アンケート結果の他に、宿泊事業者側で把握できる予約方法や決済方法、公式ホームページへのアクセス件数、公式SNSの閲覧件数等の数値を洗い出し、アンケート結果とともに分析を行い、消費者需要動向を分析する。

【サンプル数】10施設で200人(1施設につき20人)

※令和5年度以降は、調査対象施設数を17施設に拡大して実施する。

【調査項目】①サービス内容、②価格、③食事、④施設設備、⑤予約・決済方法等

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員が当該宿泊事業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

#### <飲食業>

##### 【調査手法】

(情報収集) 7月から12月に調査対象飲食店舗にて顧客へのアンケートを実施し、経営指導員等がアンケート票への回答を顧客に依頼する。アンケート票は飲食店舗や商工会窓口にて回収箱等を設けることにより収集する。

(情報分析) 調査結果は、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員(呼称:上席専門

経営支援員) や長野県よろず支援拠点コーディネーター等と連携して分析を行う。

アンケート結果の他に、飲食事業者側で把握できる決済方法や公式 SNS の閲覧件数等の数値を洗い出し、アンケート結果とともに分析を行い、消費者需要動向を分析する。

【サンプル数】 7店舗で140人(1店舗につき20人)

※令和5年度以降は、調査対象店舗数を10店舗に拡大して実施する。

【調査項目】 ①量、②味、③価格、④見た目、⑤店舗環境、⑥決済方法、⑦情報発信方法等

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員が当該飲食事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

#### <卸売・小売業>

##### 【調査手法】

(情報収集) 7月から12月に調査対象小売店舗にて顧客へのアンケートを実施し、経営指導員等がアンケート票への回答を顧客に依頼する。アンケート票は小売店舗や商工会窓口にて回収箱等を設けることにより収集する。

(情報分析) 調査結果は、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員(呼称:上席専門経営支援員) や長野県よろず支援拠点コーディネーター等と連携して分析を行う。

アンケート結果の他に、卸売・小売事業者側で把握できる決済方法や公式 SNS の閲覧件数等の数値を洗い出し、アンケート結果とともに分析を行い、消費者需要動向を分析する。

【サンプル数】 5店舗で100人(1店舗につき20人)

【調査項目】 ①量、②味、③価格、④見た目、⑤パッケージ、⑥決済方法、⑦SNSの発信内容等

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員が当該卸売・小売事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

#### <建設業>

##### 【調査手法】

(情報収集) 一般社団法人金融財政事情研究会が発行する「業種別審査辞典」から、建設産業の建設業許可29業種の特性に基づき情報収集を行う。

(情報分析) 調査結果は、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員(呼称:上席専門経営支援員(建設業専門)) や長野県よろず支援拠点コーディネーター等と連携して分析を行う。

【調査対象事業者数】 3者

【調査項目】 ①業種のポイント(業種の定義、市場のトレンド、事業性評価の着眼点)

②業種の理解(特色、市場規模、地域的特徴)

③業界の動向(需給動向、課題と展望)

④業務内容・特性

⑤業種分析のポイント

⑥財務諸表(業種の動向と個社財務諸表との比較、

⑦事業性評価および取引推進上のポイント

⑧関連法規制・制度融資、

⑨業界団体の情報

【調査結果の活用】 業種別審査辞典から導かれる業種特性と、個社の現状と課題を付け合わせて、需要動向を総合的に判断し書面化する。調査結果は、経営指導員が当該建設業事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、事業計画策定支援に結び付ける。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

マル経融資、県・町制度融資、各種補助金、創業等の相談の際に、小規模事業者の経営状況分析を経営指導員や、高度な分析を要する際には外部専門家を派遣して実施している。

#### [課題]

現状の経営状況分析は、融資相談、補助金申請、創業相談時に必要に応じて行ってはいるものの、大半が詳細な分析まではできておらず、かつ、分析結果を事業者が正確に理解し分析後の経営につなげられたかが曖昧である点が課題である。

### (2) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
経営分析事業者数	30 者	36 者	45 者	45 者	45 者	45 者
創業後 5 年未満の 経営分析事業者数	3 者	4 者	4 者	5 者	5 者	5 者

現行、山ノ内町商工会経営指導員 2 名の経営分析事業者数は年間 30 者であり、今後は以下の内容に取り組むことで、経営指導員 1 名あたり年間 20 者を目標として、現行から段階的に経営分析事業者数を引き上げていく。

### (3) 事業内容

#### ①経営分析を行う事業者の発掘

金融・記帳・補助金申請等の相談時や巡回・窓口相談時に、経営分析を行う事業者を発掘する。経営分析の必要性を啓蒙し、財務情報と非財務情報のヒアリングの実施につなげる。

#### ②経営分析の内容

【対象者】 上記①の中から、販路拡大、経営力向上に意欲的な小規模事業者を 40 者選定する。

【分析項目】 定量的な分析である「財務分析」と、定性的な分析である「非財務分析」を行う。

##### <財務分析>

売上増加率、営業利益率、労働生産性、EBITDA 有利子負債倍率、営業運転資本回転期間、自己資本比率

##### <非財務分析>

経営理念（方針）、後継者有無、強み、弱み、IT 活用状況、市場競合との比較、顧客（リピート率、主力取引先推移）、雇用、人材育成、取引金融機関、組織体制、経営目標、社内目標

【分析手法】 財務分析においては、経済産業省の「ローカルベンチマーク」経営分析ソフトを活用し、非財務分析においては、「ローカルベンチマーク」非財務情報ヒアリングシートを用いる。

### (4) 分析結果の活用

経営分析結果は支援対象事業者に戻し、小規模事業者と経営指導員等の間で事業者の置かれている状況を把握し共有する。そして、支援対象事業者の課題の抽出・目標、取り組む内容等の洗い出しを行って、取り組むべき内容に優先順位をつけ、個別課題に対して対応策を検討する。

また、事業計画策定の際の目標設定にも活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

これまで融資相談や補助金相談の際に事業計画策定支援を行ってきており、商工会において事業計画策定支援を受けられるとの認知度も少しずつ確立しつつある状況にある。

平成 29 年度から令和 3 年度にかけての経営発達支援事業では、毎年度専門家による経営力強化に向けた事業計画策定セミナーを実施してきており、セミナー参加者の中から事業計画策定へとつながった実績もできている。また、セミナー参加者を対象としたセミナー受講後の個別支援も行い、各々の小規模事業者に応じて専門家から助言を受けながら、より実現する可能性の高い事業計画策定を図った事例もあった。

#### [課題]

未だ多くの小規模事業者にとって、事業計画は補助金獲得や金融機関からの資金調達の手段であるとの認識でしかないことを感じる。また、事業者主体での事業計画策定というよりも、支援を行うことで商工会主導の事業計画策定となってしまうところが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者が事業計画策定の必要性を正しく理解し、策定した計画に基づく事業を実行することにより売上拡大・利益率向上を実現できるよう、支援を行う。また、DX の推進に向けたセミナーを行い、小規模事業者の経営力強化を目指す支援も行う。

### (3) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
事業計画策定事業者数	25 者	30 者	40 者	40 者	40 者	40 者
創業後 5 年未満の事業者の再事業計画策定事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
経営力強化セミナー回数	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定事業者の掘り起し

需要動向、経営分析を行った事業者の中から事業計画策定の意欲が高い小規模事業者を掘り起こす。

また、商工会から発信する、商工会ニュースやホームページ、商工会支会で開催する移動商工会（商工会の事業、各種施策、法改正等の説明を行う場）において、具体的事例を用いるなど小規模事業者の理解が深まりやすい情報発信を行うことで、事業計画策定を図っていく。

創業後 5 年未満の事業者については、町内金融機関、日本政策金融公庫、長野県信用保証協会とも連携を強化し、商工会と金融機関等との連携による事業計画策定対象者の掘り起しを行う。

#### ②経営力強化セミナーの開催

小規模事業者の基礎体力向上と事業の持続可能な発展を目的に、中小企業診断士等の専門家と連携した経営力強化セミナーを開催し、次のような提案を実施する。

- i. ペーパーレス化で資料の管理負荷軽減と事務の効率化
- ii. 建築・設備管理など「現場」の状況を、現場から離れた担当者が即時に把握。発生事象への迅速対応を実現

- iii. アルバイトのシフト管理・勤怠管理の負荷を専用アプリ利用で大幅軽減
- iv. Excel（エクセル）の活用方法、パソコンの基本的な操作方法

**【支援対象】** 経営状況分析を行ったすべての事業者、策定する計画に基づいた事業遂行により成果を上げることに意欲的な事業者、創業後5年未満の事業者

**【支援手法】**

＜募集方法＞

町内への新聞折込チラシ、町役場等公共施設でのチラシ配布、  
商工会ホームページにおける発信

＜セミナー内容＞

「セミナー（1.5時間）＋個別相談会（1.5時間）」形式

セミナー：事業計画に基づく事業遂行の必要性和効果について、事業計画の仕組みについて、事業計画の作り方、実現する可能性の高い事業計画策定について、補助金等の電子申請の方法について、クラウドサービス・AI・SNSの具体的な活用事例紹介

個別相談：セミナー受講後に、受講事業者が個別に相談できる時間を設けて、中小企業診断士等の専門家と経営指導員とが事業者の相談に応じる。そこで、事業計画策定に向けた高度な相談案件が生じた場合には、③の個別支援の実施につなげる。

### ③事業計画策定のための専門家と連携した個別支援の実施

**【支援対象】** 経営力強化セミナー受講者、事業計画策定に意欲の高い小規模事業者、DXの推進に前向きで、IT等を活用した事業計画策定に意欲的な小規模事業者

**【支援手法】** 長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や長野県よろず支援拠点コーディネーター等の専門家と連携して、事業計画が実現する可能性の高い計画となるための現状把握を行い、対象事業者の経営分析や市場動向、課題、目標値を明確にする。

事業計画にAI・IT・IoTを活用した取組を盛り込む意思があり、DXの推進に前向きな姿勢を示す小規模事業者に対しては、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や長野県よろず支援拠点コーディネーター等の中で、特にDX分野を専門とする専門家と共同して支援することで、効果的な計画策定支援を実施する。

## 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]

経営発達支援計画第1期では、事業計画策定後の事業者に対して定期的に国・県・町などが実施する補助金・助成金制度の周知を実施した。あわせて、補助事業の進捗状況についても巡回などにより確認を行い、事業計画策定後のフォローアップを行ってきた。

#### [課題]

これまでは事業計画策定に比重を置きがちであったため、事業計画策定後の支援体制については、小規模事業者から相談があってから実施するといった具合であり、受動的な対応となっている点が課題である。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した小規模事業者に対し、事業計画の進捗状況の確認および売上・利益等の経営指標の推移の把握を目的として、年4回（四半期に一度）のフォローアップスケジュールも組み立てるようにし、巡回にて定期的なフォローアップを実践できる仕組みを構築する。

### (3) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
フォローアップ対象事業者数	25者	30者	40者	40者	40者	40者
創業後5年未満の フォローアップ対象事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
頻度（延回数）	—	132回	172回	172回	172回	172回
売上増加事業者数	—	10者	14者	14者	15者	20者
利益率5%以上増加の事業者数	—	5者	7者	7者	8者	10者

観光業の中でもとりわけ宿泊業の割合が高く、宿泊業は利益率が高い業種であることを考慮して、利益率増加の目標は5%以上と設定する。

### (4) 事業内容

事業計画を策定したすべての事業者に対して、年4回（概ね四半期に一度）のフォローアップスケジュールに沿い、巡回にてフォローアップを行い、進捗状況、現状把握、課題抽出を行う。進捗管理においては、経営指導員が異動等により変わった際にも過去の支援内容を把握できるよう、いつでも閲覧が可能で保存期間が永年の「小規模事業者支援システム」のカルテ入力を活用する。このシステムには、個社のカルテを入力する際に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備わっており、事業計画策定時にアップロードした事業者データを取り出して支援を実施する。

また、補助金や助成金等各種支援策についての情報提供や提案を行い、積極的に制度を活用していくとともに、資金調達が必要な場合には資金計画に沿い、町内金融機関や日本政策金融公庫、長野県信用保証協会と連携し、事業者へのフォローアップを実施する。

<事業計画と進捗状況とがズレている場合の対処方法>

経営指導員が事業者とともに改善策を考え、対応策等の情報提供・提案を行う。課題の内容により、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や外部専門家と連携を図り、改善策や対応策を講じて計画の見直しを図る。

## 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]

コロナ禍以前の平成 29 年度から令和元年度においては、観光客の食べ歩きを想定した新商品開発として、小売事業者に対して当町の特産品を用いたスイーツの開発を支援した。その開発したスイーツを期間限定のパイロットショップにて販売し、販路開拓を試みた。また、そのパイロットショップでは、町内の他の特産品の販売も行い、観光客をターゲットとした販路開拓に取り組んだ。

外国人観光客をターゲットとした事業では、外国人観光客の受け入れ対策強化を目的として飲食店を対象に、外国語での接客接客手法をセミナーの開催により支援した。さらに、宿泊業では外国人観光客の集客にインターネットの活用が必須であると捉えていたことから、インターネット集客強化のためのセミナーも開催し、事業者支援を実施してきた。

#### [課題]

経営発達支援計画 1 期目において焦点を当てた外国人観光客の市場規模は、新型コロナウイルスの感染拡大により大幅に縮小しているため、まずはターゲットを見直す必要がある。また、観光業が大部分を占める管内の小規模事業者において、コロナ禍を機に、新分野の産業への進出を試みて経営改善を図ろうとする動きも見られる。そうした売上拡大のための新たな取り組みに意欲的な事業者に対して、販路開拓の機会創出の支援を適切なタイミングで実施することにより、売上増加が実現可能となる。

また、産業全体において、DX による利便性向上のニーズが高まる昨今にあっても、小規模事業者は IT 導入の相談先が分からないために導入を断念するケースや、そもそも IT に対する先入観のみで導入を断念するケースが散見され、顧客満足度が向上しないだけでなく潜在顧客を取りこぼしている場面があると言える。

### (2) 支援に対する考え方

当町の特産品を扱う卸売・小売業において、新商品開発を支援する。卸売・小売事業者単独での新商品開発に限界がある場合には、管内の飲食店とも連携を図り、新商品開発につなげる。新たに開発した商品は、町内で開催される特産品の振る舞いが組み込まれたイベントへの出展を目指す。

また、既存の特産品においても、長野県商工会連合会が主催する商談会等への出展を支援する。新商品開発とイベント・商談会等への出展にあたっては、経営指導員が事前・事後の支援を行うとともに、商談会等の出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走型支援を行う。

さらに、全業種において、DX 推進に向けた IT 等活用方法についての支援を実施することで、顧客の受け入れ態勢を整備し集客力を強化させる。

イベントや商談会等への出展の橋渡し支援や、IT ツール等の活用手法支援を実施することにより、個社の売上拡大を実現させる。

## (3) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
① 特産品（新商品）の町内イベント出展事業者数	—	2 者	3 者	3 者	4 者	4 者
売上額／者	—	5 万円				
② 特産品の商談会等出展事業者数	—	3 者	4 者	4 者	5 者	5 者
成約件数／者	—	1 件	1 件	2 件	2 件	3 件
③ プロモーション動画制作事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④ DX 推進事業者数	—	16 者	16 者	18 者	19 者	20 者
ア. インターネット集客個別支援事業者数	—	3 者	3 者	4 者	4 者	5 者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
イ. Google マップと SNS の活用事業者数	—	10 者				
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
ウ. キャッシュレス決済導入支援事業者数	—	3 者	3 者	4 者	5 者	5 者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%

## (4) 事業内容

## ①特産品の新商品開発とその販路開拓事業（BtoC）

当町の特産品である信州サーモンや信州牛、そば等を活用した新商品開発支援を実施し、新商品開発後には、特産品（新商品）の振る舞いが組み込まれたイベントへの出展を支援する。

## 【支援方法】

- i. 卸売・小売事業者において、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や長野県よろず支援拠点コーディネーター等の外部専門家と連携して、特産品の成分分析を行い、分析結果をレポートにまとめる。
- ii. 卸売・小売単独事業者での新商品開発に限界がある場合は、分析レポートをもとに、卸売・小売事業者と経営指導員が管内飲食店に商談を行い、連携して新商品開発に取り組む飲食店を選定する。  
飲食店の商談にあたっては、日常の巡回等での聞き取り状況から判断して、事前に経営指導員がある程度の目星をつけておく。
- iii. 卸売・小売事業者単独あるいは卸売・小売事業者と飲食事業者が一緒になって新商品開発に取り組む過程において、商工会は長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や長野県よろず支援拠点コーディネーター等の外部専門家と連携を図り、商品化を推進する。
- iv. 新商品開発後、毎年 10 月に当町において開催される「ONSEN・ガストロノミーウォーキング in スノーモンキータウン・湯田中渋温泉郷（注）」にて、特産品を活用した新商品を提供し、

イベント参加者に向けて特産品の認知度向上と販路開拓を図る。

(注) スノーモンキーONSEN・ガストロノミーウォーキング実行員会により、令和3年10月17日に初めて開催されたイベントである。「ONSEN・ガストロノミーウォーキング」とは、日本の魅力溢れる温泉地を舞台に、その地域特有の「食」、「自然」、「文化・歴史」すべてをウォーキングによって、一度に「体感」できる新たなツーリズムのことである。

当初、第1回は令和元年10月に開催される予定であったが、その年は長野県を襲来した台風19号災害による影響で中止となり、続く令和2年10月も新型コロナウイルス感染拡大により中止となったため、令和3年が初開催となった。

イベントでは、湯田中渋温泉郷を約8km歩いて巡る中で、町ブランド米「雪白舞（ゆきしろまい）」や「信州サーモン」等の特産品を用いたおもてなし料理を楽しんだり、ゴール後には温泉での入浴を楽しんだりすることができる。第1回開催では、特産品に係る参画事業者数は約15者、参加人数は120人であった。参加費用は、大人3,500円、小学生2,000円。（いずれも令和3年度実績）

## ②特産品の商談会等出展事業（BtoB）

特産品の既存商品の販路開拓において、既の実績のある長野県商工会連合会が主催する商談会（注）等への出展支援を、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や長野県よろず支援拠点コーディネーター等の外部専門家と連携して実施する。

### 【支援方法】

＜商談会等への出展に向けた支援＞

- i. 予算を確定させて、商談会で得たい成果や、バイヤーに何を伝えたいかといった目的を明確にする。また、商談成立件数の目標を数値化して、事業計画を作成する。
- ii. 長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や長野県よろず支援拠点コーディネーター等の外部専門家と連携して、FCPシートを作成する。
- iii. 商談会当日のプロモーションプランを、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や長野県よろず支援拠点コーディネーター等の外部専門家と連携して立てる。場合によっては、試食品（常温で持ち帰りが可能な状態等）の準備も専門家とともに行う。

＜商談会等への出展後の支援＞

- i. 名刺交換した商談相手のリスト管理支援を、経営指導員が行う。
- ii. 確度の高い商談相手のリストアップ化と、その商談相手に対する販路開拓を経営指導員が支援する。
- iii. 商談会当日の会場の様子や、同業他社からの市場情報、バイヤーからのニーズ等を収集し、経営指導員がレポートにまとめる。そして、そのレポートをもとに、巡回時や窓口相談時に小規模事業者へ提供する。

(注) 長野県商工会連合会が主催する商談会は、県下商工会管内の食品を製造・小売する小規模事業者等を対象に、バイヤーとの商談の機会を設けることで、事業者の販路拡大を目的として開催しているものである。取引の可否に関わらず、バイヤーからアドバイスをもらうことが出来、その後の商品のブラッシュアップに活かすことができる。参加バイヤーは1名～3名、商談事業者は10者～25者。

### ③プロモーション動画による情報発信事業（BtoC）

販路開拓のため、小規模事業者の商品サービスについてのプロモーション動画を制作して、動画投稿サイトにおいて情報発信する。

#### 【支援方法】

- i. プロモーション動画制作事業者数は毎年4者とし、その内訳は、観光業から2者、卸売・小売業から1者、その他業種から1者とする。これらの事業者の選定は、経営指導員が実施する。
- ii. プロモーション動画を通して一般顧客に訴求したい自社の強みや、需要開拓による成果を数値化して、事業計画を策定する。
- iii. 長野県よろず支援拠点コーディネーター等の外部専門家と連携して、効果的なプロモーション動画撮影を実施し、YouTube等の動画投稿サイトにアップロードする。
- iv. 一般顧客へのPRでは、山ノ内町商工会やプロモーション動画を制作した事業者のホームページ等に、動画投稿サイトへ容易にアクセスできるリンクを貼り、小規模事業者の売上拡大に効果的な発信を実施する。

### ④DX推進事業（BtoC）

#### ア. インターネット集客強化支援

観光業（宿泊業）においては、クラウドコンピューティングを用いたデータに基づく顧客管理や販売促進を図るため、専門家と連携した個別支援を実施する。

個別支援を実施する小規模事業者の選定は、巡回や窓口相談のヒアリングをもとに、経営指導員が選定する。連携する専門家は、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や、長野県よろず支援拠点コーディネーター等のDXの専門家とする。

#### イ. GoogleマップとSNSの活用方法支援

観光業（飲食業）と小売業（土産物）においては、集客力強化を図るため、GoogleマップとSNSの活用方法を支援する。

Googleマップへの登録方法が分からない事業者に対しては経営指導員が操作を支援し、高度な相談に関しては、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や長野県よろず支援拠点コーディネーター等のDXの専門家と連携して支援する。

SNSの活用においては、集客に効果的な投稿手法についての実演付きセミナーを、年1回開催する。セミナーの対象人数は、10名とする。

また、町は現在、「Googleマップを活用した地域資源の情報提供事業」に取り組んでいる。これは、観光客の滞在時間を延ばすことで消費喚起を図ることを目的とした事業であり、具体的には、町が整備した公衆Wi-Fiを経由してGoogleマップにアクセスすると、観光の起点となる長野電鉄長野線湯田中駅から、スノーモンキーで有名な観光名所「地獄谷野猿公苑（じごくぐだに やえんこうえん）」までの「まちあるき」ルートが、Googleマップ上で一本の線で表示されるといった仕組みの構築を行っている。Googleマップには、その「まちあるき」ルート上に整備した公衆Wi-Fiスポットも表示される予定で、観光客の利便性向上の狙いもある。

本事業でGoogleマップの登録事業者数を増やすとともに、町の事業と連携を図ってGoogleマップの「まちあるき」ルート上に事業所を表示させることで、実際に当町を訪れ「まちあるき」をする観光客に向けて、宿泊施設や飲食店、土産物等の小売店などの情報発信も強化していく。

ウ. 顧客受け入れ態勢整備支援

全業種において、キャッシュレス決済導入支援を実施し、老若男女、国籍問わず、飲食店と小売店の受け入れ態勢整備を図る。

キャッシュレス決済導入については、令和3年度から「山ノ内町キャッシュレス決済導入補助金」制度が開始しているため、積極的な活用を促す。

キャッシュレス導入に係るメーカー選定、システム構築方法等は、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や長野県よろず支援拠点コーディネーター等のDXの専門家と連携して支援する。

## 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]

正副会長および職員にて、随時経営発達支援計画進捗状況の確認と検証・見直しを行っている。

また、外部有識者（中小企業診断士）・山ノ内町・長野県商工会連合会・正副会長により構成する「経営発達支援計画事業評価委員会」を毎年度末に開催し、事業の実施状況や成果の評価・見直し案等の提示を行い、翌年度事業をより効果的に実行するための検討会議を実施している。

さらに、その「経営発達支援計画事業評価委員会」での結果を踏まえ、毎年度事業の成果・評価・見直しの結果を理事会に報告し、承認を受けている。

そして、承認を受けた事業の成果・評価・見直しの結果を、商工会ホームページ等で計画期間中公表している。

##### [課題]

正副会長と職員にて実施している、経営発達支援計画進捗状況の確認と検証・見直しは実施時期が随時となっており、定期的なサイクルで行われていない点が課題である。

#### (2) 事業内容

##### ①職員による検証・見直し

経営指導員を中心に全職員にて、概ね3か月に1回、経営発達支援計画進捗状況の確認および検証見直しを行う。

##### ②正副会長会による評価・見直し

正副会長会にて年2回、事業実施状況、成果の評価等を提示し、見直し案について意見交換を行う。

##### ③外部有識者等による評価・見直し

毎年度、外部有識者（中小企業診断士）・山ノ内町・法定経営指導員・長野県商工会連合会・正副会長により構成する「経営発達支援計画事業評価委員会」を今後も継続開催し、事業の実施状況、成果の評価、見直し案等の提示を行い、検討する。

##### ④理事会への報告

毎年度、事業の成果・評価・見直しの結果を理事会に報告し承認を受ける。

##### ⑤管内小規模事業者への公表

事業の成果・評価・見直しの結果を、商工会ホームページ等で計画期間中公表する。

## 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]

長野県商工会連合会が開催する販路開拓や生産性向上、事業承継研修など各種研修会を受講している。また、近隣6商工会で構成される経営支援センター高水グループ検討会議および各業務担当が関係する機関の研修会等に参加して、資質向上を図っている。

#### [課題]

資質向上のための研修会参加後に、研修受講職員と未受講職員との間の情報共有が十分に行われておらず、担当者不在時に対応不可能となる場面が生じてしまうことが課題である。

### (2) 事業内容

#### ①外部研修会等への参加による資質の向上 (OFF-JT)

個々のスキルに応じて、中小企業基盤整備機構や長野県商工会連合会が主催する研修会に参加し、経営分析の手法・活用、事業承継等の支援能力向上を図る。

商工会が主催する講習会やセミナーに関しても、担当者以外の職員も出席できるようにし、知識習得の機会を多く持つようにする。

また、全職員が自ら課題別に外部機関が行う研修会及び会議へ積極的に参加し、支援能力の向上を図る。研修会等の受講後は、資料等の共有だけでなく経営支援ミーティングにおいて職場内報告を行い、全職員の支援スキルの底上げと共有を図る。

#### ②長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）との連携によるDX推進に向けた支援ノウハウの取得

長野県商工会連合会には、現在AI・IoT・DX戦略支援を専門とするシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）が在籍しており、そのシニア専門指導員を年2回商工会に招いて、全職員が業務効率化や需要開拓等に対するDXに向けたIT・デジタル化の取組についての指導を受ける。

業務効率化の取組では、補助金の電子申請、クラウド会計ソフト、情報セキュリティ対策等について、需要開拓の取組では、ホームページ等を活用した情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報等について、指導のもと習得を図る。

#### ③経営支援センター高水グループ検討会議と勉強会による資質向上

月2回の検討会議を継続的に実施し、相談案件の共有・検討・検証等、支援事例の共有、経営指導員相互の支援ノウハウの蓄積及び能力向上を図る。

個々が受講した研修や説明会等の報告を行い、情報共有を図って支援力強化につなげていく。

新たな施策や高度専門的な案件については、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員（呼称：上席専門経営支援員）や外部専門家等による勉強会を実施する。また、参考事例として長野県商工会連合会が提供する経営支援事例データベースシステムを活用する等、能力向上と知識の習得を図る。

高水グループ内の補助員等職員においては、経営指導員から情報のフィードバックをするとともに、グループ内勉強会を開催し能力向上を図る。

#### ④OJT制度の導入

専門家派遣事業を積極的に活用し、経営指導員等が帯同訪問することで、外部研修会等では習得し得ないヒアリング力や専門的支援内容等の知識・支援ノウハウの向上を図る。

また、現在も実施していることだが、各種補助金・助成金・計画申請時に担当者以外の全職員のチェックを入れ意見交換することにより、申請計画等ブラッシュアップが図れると同時に、職員の資質向上にもつながるため、今後も継続的に実施していく。

⑤職員間の定期ミーティングの開催

毎週1回（原則月曜日）全職員で経営支援ミーティングを開催し、事業所ごとの相談内容・状況や支援内容・進捗・結果を報告し、職員間で情報共有を図り支援の方向性等について検討を行う。これにより、担当業務外の情報も得ることができ、支援内容の質を上げるとともに、職員間OJTの効果を上げていく。

⑥データベース化

商工会サーバー内のファイル管理の見直しを図り、職員相互が個別事業者の情報を共有・閲覧・活用が図れるようにする。

事業者ごとのファイル管理を徹底し、経営状況の分析結果、計画書・各種申請書、支援内容等をデータベースとして蓄積し、職員間で共有するとともに、商工会の財産として蓄積することにより、後任者のスムーズな継続支援体制づくりが図れるようにする。

## 1.1. 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

#### [現状]

地元金融機関との懇談会や、近隣6商工会で構成する経営支援センター高水グループでの検討会議の他、各関係機関との情報交換の中で現状把握や課題抽出を行い、連携して小規模事業者支援に取り組んでいる。

#### [課題]

昨今、管内の小規模事業者が直面している経営課題は複雑多様化しているため、その課題解決に向けて他の支援機関と連携し、それぞれの機関が有する強みを提供しあうことで、小規模事業者が抱える様々な経営課題に迅速に対応するとともに、経営の抜本的な改善にも取り組んでいくことが必要である。

### (2) 事業内容

#### ①経営支援センター高水グループとの連携

現在、近隣6商工会（栄村・野沢温泉村・木島平村・山ノ内町・小布施町・高山村）で構成される経営支援センター高水グループで、月2回の相談検討会議を開催している。

今後も継続的に検討会議を開催し、相談案件に対して、複数の経営指導員が協力し課題解決を図る場として活用するとともに、経営指導員等個々が保有する支援事例・経験・知識・情報等の共有、支援能力向上のための勉強会開催および各管内の景況や需要動向等の情報交換を図り、更なる支援能力の向上を目指す。

また、他の商工会の経営指導員の相互派遣等を行い、協力して小規模事業者の課題解決を図っていく。

#### ②地域金融機関、長野県信用保証協会との連携

現在、原則年1回金融懇談会を開催し、地域の経済動向や町制度資金について意見交換を行っている（コロナ禍が収束次第、実施する）。

今後も、懇談会を継続して開催し、町内事業者の個々の情報を保有している金融機関等の担当者との情報交換を密にし、支援ノウハウや取組みについて学ぶとともに、金融面のみならず小規模事業者の課題解決や事業計画策定支援に向けた連携を深めていく。

#### ③日本政策金融公庫長野支店との連携

現在、マル経協議会が年2回開催され経営指導員が出席し情報交換・共有をしている他、事業統括・融資課長や融資担当者との経済動向や融資制度等に関する情報共有を図っている。

今後は、事業計画策定や事後フォローアップ等についてのノウハウを吸収し、効果的な小規模事業者支援体制の構築について連携を強化していく。

### Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

#### 1 2. 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

###### [現状]

平成 23 年度に山ノ内町商工会と山ノ内町社会福祉協議会、町内のボランティアが連携して「わくわく商店街実行委員会」を立ち上げ、それ以来毎月第 2・4 水曜日に山ノ内町社会福祉協議会施設内において買い物弱者支援「わくわく商店街」を実施している。

山ノ内町商工会としては、管内の小売業者の出店の機会を創出し売上確保に努め、対して山ノ内町社会福祉協議会と町内ボランティアとしては、高齢者等弱い立場の住民に寄り添った地域ネットワーク構築に努めており、「わくわく商店街」はその双方の強みを融合した事業として開始以来多くの地域住民に喜ばれている。

###### [課題]

「わくわく商店街」に関しては、令和 2 年度より新型コロナウイルス感染の感染拡大によって町内・近隣地域の感染状況を考慮しながらの開催となっており、従来どおりの定期的な開催には戻っていないが、出店事業者および利用者双方から開催に対する強い依頼があることから、徹底した感染症対策を講じることで極力開催に結び付けられるよう努力していく必要がある。

##### (2) 事業内容

今後も当面はコロナ禍の影響も想定されるが、原則毎月第 2・4 水曜日としている月 2 回の開催を継続し、商工会としては出店事業者の売上拡大につながるよう支援を実施することで地域経済を活性化させていく。

(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3年10月現在)

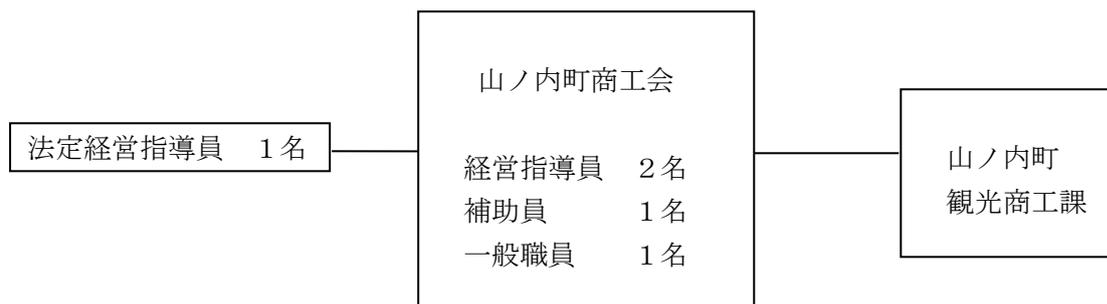
(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)

山ノ内町商工会では、中小企業診断士、司法書士、社会保険労務士等の経営コンサルタントとともに、長野県商工会連合会に在籍するシニア専門指導員(呼称:上席専門経営支援員)派遣事業・長野県よろず支援拠点事業・長野県中小企業事業引継ぎ支援センター・エキスパートバンク事業などを活用しながら連携し、事業を推進している。

経営発達支援事業は、経営指導員が統括責任者・実務担当者となり、補助員と一般職員が補佐する体制で推進する。

また、近隣の商工会と経営支援センター高水グループを組織し、高度専門的な案件に連携して対応すべく一層の体制整備を進める。

■事務局体制



(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:奥原 剛

連絡先:小布施町商工会 TEL 026-247-2028

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計画・実施に係る指導及び助言をはじめ、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際に必要な情報提供等を行う。

(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

山ノ内町商工会

〒381-0401 長野県下高井郡山ノ内町大字平穏 3246 番地 2

TEL 0269-33-5666 / FAX 0269-33-2765

Eメール yamashou@alto.ocn.ne.jp

②関係市町村

山ノ内町 観光商工課

〒381-0401 長野県下高井郡山ノ内町大字平穏 3352 番地 1

TEL 0269-33-1107 / FAX 0269-33-1104

Eメール kanko@town.yamanouchi.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
①経済動向 調査費	100	100	100	100	100
②需要動向 調査費	200	200	200	200	200
③経営力強化 セミナー 開催費	200	200	200	200	200
④特産品の 新商品開発 事業費	200	200	200	200	200
⑤特産品の 商談会等 出展事業費	200	200	200	200	200
⑥プロモー ション動画 制作事業費	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
⑦Google マッ プとSNS活用 セミナー 開催費	300	300	300	300	300
⑧事業評価 委員会 開催費	100	100	100	100	100

(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、山ノ内町補助金、伴走型小規模事業者支援事業補助金、 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。

