

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	小川村商工会（法人番号 9100005001867） 小川村（地方公共団体コード 205885）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の経営力向上及び経営継続に対する支援 ②創業（第2創業）および事業承継支援の強化 ③新商品、新サービス開発支援 ④IT利活化、DX（デジタルトランスフォーメーション）推進支援
事業内容	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 ・地域の経済動向分析（国が提供するビックデータの活用）、景気動向分析及びその情報の提供 4. 需要動向調査に関すること ・顧客のニーズに対応した商品、サービス提供の為の需要動向調査 5. 経営状況の経営分析に関すること ・小規模事業者が自社を取り巻く内部環境、外部環境を把握できるよう経営分析を行い、課題解決を図る 6. 事業計画策定支援に関すること ・経営分析の結果を踏まえ、小規模事業者の持続的発展を目的とした経営計画の策定を支援する 7. 事業計画策定後の支援に関すること ・事業計画策定後も、事業の進捗状況を確認しながら、事業計画の達成に向け支援する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・展示会、商談会の出展支援及びSNS等を活用した販売促進支援
連絡先	小川村商工会 〒381-3302 長野県上水内郡小川村大字高府 8504 TEL:026-269-3558 FAX:026-269-3719 小川村 建設経済課 〒381-3302 長野県上水内郡小川村大字高府 8800-8 TEL:026-269-2323 FAX:026-269-3578

(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】

小川村は長野県の北西部、東経137度58分、北緯36度36分、長野市とリゾート地で有名な白馬村の間に位置する総面積58平方km、人口2,200人余の村である。総面積の70%が山林で急斜面が多く、平坦地が少ない中山間地域である。気候的には、冬が長く春夏が一時に訪れる内陸性気候であり寒暖の差が大きく、豪雪地帯に指定されている。

長野市から見て西部にあたるこの地域は西山地域と呼ばれているが、平成の大合併により、周辺の町村は全て長野市及び大町市に編入され、唯一小川村のみ自立の道を選んだ。その為、現在は四方を長野市及び大町市にほぼ囲まれた形になっている。

JR 長野から自動車で約40分程度の距離であり、公共交通機関は、JR 長野駅と小川村を結ぶ路線バス及び長野駅と大町市方面を結ぶ高速バスのみである。

【人口】

令和5年10月1日現在、村によると村内人口は2,276名となっている。平成27年度国勢調査における人口と比較すると、自然減を含め450名、121世帯の減少となった。又、高齢化率も上昇を続けている。

小川村人口の推移（資料：国勢調査）

	平成7年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年
男	1,906	1,769	1,645	1,471	1,292	1,104
女	1,982	1,851	1,726	1,570	1,373	1,121
合計	3,888	3,620	3,371	3,041	2,665	2,225
世帯数	1,326	1,295	1,243	1,152	1,086	968

	平成7年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年
0歳～14歳	422	369	326	301	260	188
15歳～64歳	2,122	1,824	1,670	1,465	1,192	1,020
65歳以上	1,344	1,427	1,375	1,275	1,213	1,017
合計	3,888	3,620	3,371	3,041	2,665	2,225
高齢化率	34.5%	39.4%	40.7%	41.9%	45.5%	45.7%

出典：総務省「国勢調査」



【地域の特色、特産品、観光資源】

峻嶒な地形の為、水田開発に限界があり、昔から大豆及び野菜、麦等の栽培が主であり、大豆は西山大豆として知られ、高い評価を得ている。米の収穫が少ない為、米にかわる主食として、「おやき」が昔から食べられた。現在では、「おやきの里」として県外にも知られるようになった。

村内には大規模な観光施設は無いが、自然環境に恵まれ、村内各所で雄大な北アルプス連峰を眺める事ができ、「日本の里100選」にも選ばれた。特に近年、村内にある桜の名所である「立屋の桜」を訪れる観光客が増加している。又、長野県は諏訪大社で7年に1度で開催される日本三大奇祭の1つである御柱祭が有名だが、当村においても諏訪大社の分社である「小川神社」があり、同様に7年に1回御柱祭が開催される。長野県北部は北信地域と呼ばれるが、北信地域随一の規模を誇り、約2万人以上の見物客で賑わう。

②産業の現状と課題

令和3年度経済センサスによると令和3年の村内事業所数は124事業所である。村内人口に比例し減少を続けている。村の基幹産業は農業(販売農家数306戸…2020年農業センサスより)及び建設業(建築・土木)であるが、小川村は平たんな土地が少ない為、大規模工場を誘致する事はほぼ不可能であり農業においても大規模耕作には不向きである。又、他町村と異なり、複数の業種を営む(食品小売+飲食、飲食+旅館、草木染工房+旅館、建築+飲食等)ケースが目立つ。又、小川村の事業所は全体を通して人手不足で、その割にIT化、DX推進に取り組む事業所が少ない傾向にある。

	平成13年	平成16年	平成18年	平成21年	平成26年	令和3年
事業所数	150	141	138	148	147	124
内小規模事業者数	125	125	125	117	105	110

業種別事業所数(令和5年7月1日現在)

建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他
41	16	2	30	14	15	5

出典：総務省「事業所・企業統計調査」(H13年～H18年)

総務省「経済センサス基礎調査」(H21年～R3年)

長野県商工会連合会「商工会実態調査」(H13年～R5年)より一部加工

(建設業)

小川村は、立地的に長野市と大町市の中間に位置する為、長野市他北信地域、大町市、白馬村、安曇野市といった中信地域へと、どちらにも移動しやすい事もあり、受注の確保につながっている。

いわゆる「一人親方」が過半数を占め、ほとんどの事業所が大手の下請である。ここ数年はウクライナ紛争、ウッドショック、円安による資材の高騰に苦慮している。又、建設業は技術を要する為、新規参入が難しく技術を引き継ぐ後継者も不足し、事業所の減少が続いている事が課題である。

(卸、小売業)

村内に大型店はなく、隣接する長野市、大町市に大型商業施設がある。小売業については、生鮮食料品関係はJAが運営する「マインマート」他2件、コンビニが1件、ガソリンスタンド1件、他、酒屋、衣料品他である。近年、長野市郊外(川中島地区)に大型商業施設の出店が相次ぎ、長野市内でも有数の商業集積地となっている。又、大町市の場合、平成28年にJR南大町駅に程近い旧(株)東洋紡大町工場跡地が再開発され、大型商業施設が誕生した。共に小川村からは車で30～40分程度の距離にあり、村外への顧客流失に歯止めがかからず、事業所数は減少し地域の消費を十分満足させる事が困難になっている事が課題である。

(製造業)

製造業は食品製造（おやき、漬物）が主である。その他は、木工品製造及び繊維製造・染物業（いわゆる工芸品）、印刷業がある。木工品製造及び染物業については、零細の工房であり製造販売を行っている。又、村外に本社がある企業が出している紙、パルプ工場が1軒ばね製造工場が1軒あるが村内にはその下請となる事業所は無く、いわゆる金属や機械製造といった重工業を営む事業所は無く、工業集積は無い。食品製造は建設業と共に村内雇用の重要な担い手となっている。コストの高騰が課題となっている。

(宿泊、飲食業)

村内に大規模の観光資源は無いが、長野市と白馬村の中間地点にあり、又、北アルプスの雄大な眺めや、近年桜の名所として「立屋の桜」「番所の桜」が知られるようになり、長野方面から白馬を目指す人達が立ち寄るようになり、観光客は増加傾向にあり、道の駅（道の駅おがわ）には、週末には多くの観光客が訪れている。

宿泊業については、一般の観光客の他、学生の合宿、大規模工事に伴う建設関係者の利用が目立つ。飲食業は小川村で唯一増加している業種であり、平成27年以降、村外からの移住者が飲食業を営むケースが増えている。村内人口が少ない為、村内客相手だけでは商売が成り立たず、店の特色を活かし近隣周辺客及び観光客の取り込みを図っている。

共に新型コロナウイルス感染症の影響で、移動の自粛や県による営業自粛要請等もあり、大きなダメージを受けた。新型コロナウイルス感染症が第5類に指定された事から、利用者が戻りつつあるが、食材価格、電気料等のコストの高騰も、販売価格の値上げが難しく利益を出しにくい状況にある事が課題である。

③「小川村 まち・ひと・しごと創生総合戦略」

小川村では、平成28年に「小川村まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定した。令和2年3月に上記総合計画を検証し、「第2期小川村まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定している。

「小川村まち・ひと・しごと創生総合戦略」…関連部分のみ抜粋

(基本目標1) 「小川村らしいしごとの創出と育成」

⇒小川村らしいしごとの創出と育成、山村の暮らしを楽しみながら働きやすい環境作り

(基本方針3) 「小川村の暮らしに“魅かれた”人を呼び込む」

⇒Iターン、Uターンの促進

「第2期小川村まち・ひと・しごと創生総合戦略」

(基本目標1) 「地域の暮らしを支える仕組みづくり」

⇒村民の暮らしの満足度を高め、転出者を抑制する。

(基本目標3) 「地域でなりわいを確保する仕組みづくり」

⇒村内でなりわいを確保できる仕組みを推進する事により村に住みながら生計を立てられる村民の増加を図る。

小川村は村内人口の減少を村の存続にかかわる問題として危惧している。2018年に発表された「国立社会保障・人口問題研究所」の推計に準拠した人口推計を見ると、2025年には村内人口は2,069名、2030年には1,824名、2035年には1,608名と予想されている。村としては、人口減少に歯止めをかける為にUターン、Iターンの促進を図る為、平成29年3月、「おやき研究所」を創設し、小川村長を「所長」、商工会長を「副所長」とし、移住者の増加及び村内定着を図る為に、暮らしていくための「住まい」、生活の糧を得る為の「起業」「就農」を支援する為に、専門部会が設置され、官民一体で取り組もうとしている。移住促進策により、「子育て世代が集まる村」として、県内のテレビ放送でも取り上げられる機会が増加している。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

【10年程度の期間を見据えて】

小川村の人口は減少の一途を辿っており、事業主の高齢化は進んでいる。又、新型コロナウイルス感染症以降の資材、エネルギーコストの上昇から利益を出す事が難しくなっている他、人手不足が顕著であり、業種においては死活問題となっている所もあり、事業継続が困難な事業所が増加する事が予想される。一方で村の移住促進により、移住者は増えてきており、移住者の中で起業する者も増加している。今後は、起業家に対する支援はもとより、既存事業者の事業継続、事業承継に対する支援により、事業所数の減少を抑える必要がある。

小規模事業者が持続的に経営を行っていくには、早い段階から自社の経営分析により、課題、問題点を把握し、先んじて事業計画を策定し、事業展開を行っていくと共に経営革新、販路開拓、商品・サービスの開発、業務効率化を果たす上でDX（デジタルトランスフォーメーション）推進に積極的に取り組んでいく必要がある。

当会としては長期的には小規模事業者自身が自律的にこれらの取り組みが可能になるよう重点的な支援を実施する。今後、小規模事業者に対し、事業が持続的に発展できるよう小規模事業者と共に考え、小規模事業者の経営力向上を図り、規模は小さくても生き残っていける特色を持った小規模事業者を増やすよう支援を行い、村内経済の活性化を図る。

【小川村総合戦略との連動制、整合性】

上記③の「第1期小川村まち・ひと・しごと創生総合戦略」の（基本目標1）において「小川村らしいしごとの創出と育成」として以下の点について言及している。

- ・村の地域資源を活かした起業や事業の新たな開発等を積極的に支援、ビジネス創出の促進、小規模産業の集積の実現
⇒村の地域資源を活かした起業、新商品開発に対する支援制度
空き家等を活用した山里オフィス開設支援

又、「第2期小川村 まち・ひと・しごと創生総合戦略」の（基本目標3）「地域でなりわいを確保する仕組みづくり」において以下の点について言及している。

- ・既存産業の活用による村内のなりわいの確保 ⇒ 地域産業の継業の促進、多様な就労の場の確保
- ・個人や地域の団体による新たなサービス・ビジネスの開発の支援
⇒起業支援、地域資源を活かした新たな事業に対する支援

小規模事業者の経営力向上を支援していく事により、既存事業所及び起業家が起こした新規事業所の維持、雇用の場の維持にもつながる事から当会としても村の総合戦略に寄与できるものと考えている。

【商工会の役割】

小川村商工会は昭和36年に設立、村内唯一の総合経済団体として、地域経済の発展維持に努めてきた。令和5年10月1日現在で、会員数76名、ほとんどが小規模零細企業である。現在の事務局体制は、常勤の経営指導員1名、補助員1名の計2名で、経営改善普及事業及び、小川村及び小川村観光協会等村内各団体と連携しイベント等地域振興事業を実施してきた。平成31年4月～令和6年3月において、経営発達支援計画の承認を受け、その後、新型コロナウイルス感染症における事業所支援に忙殺されたが伴走型支援を実施してきた。

今後、当会としては、経営発達支援事業を進めていくに当たり、巡回・窓口相談等を通じ、個々の小規模事業者が求めているニーズ、抱えている問題点を把握し、意欲ある小規模事業者の掘り起しを進めていく。又、他の支援機関や、経営支援センター長野北西エリア（※）、専門家等との連携を深め、職員個々の資質の向上を図る事により支援体制を整備し、小規模事業者の育成に職員一丸となって取り組む。

※経営支援センター長野北西（ほくせい）エリア

長野県商工会連合会中期マスタープランに基づき、当会の他、近隣の飯綱町商工会、信濃町商工会、信

州新町商工会で構成されている。事業者のニーズは年々多様化しており、1名の指導員のみでは対応が難しい、高度専門的な事案に、複数の指導員、補助員が一緒になって支援する他、指導員、補助員の資質向上を図る事を目的として構成されている。

(3) 経営発達支援事業の目標

(目標)

①小規模事業者の経営力向上及び経営継続に対する支援

雇用の受け皿となる村内小規模事業者との対話と傾聴を通じ、課題、ニーズを把握し、伴走型支援により経営力の向上及び事業継続を図り、村内産業基盤の維持・強化を図る。

②創業（第2創業）および事業承継支援の強化

創業及び事業承継を積極的に推進し、村内小規模事業者数の維持を図る。

③新商品、新サービス開発支援

村の特産品他地域資源を活用する等、特色ある新商品、新サービスの開発を支援し、小規模事業者の売上の拡大、経済波及効果による村内産業の活性化を図る。

④IT利活用・DX（デジタルトランスフォーメーション）推進支援

小規模事業者のIT利活用・DX推進を支援し、新たな販路の開拓、生産性向上を図る。

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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 「小規模事業者の経営力向上及び経営継続に対する支援」に対しての方針

小規模事業者の経営継続を図る為に、まずは経営分析により、各事業者の経営状況を明らかにすると共に、事業者との対話や傾聴を通じ、経営の課題を事業者自ら認識し、他人任せではなく自社をどうしていくか事業者自ら考えて頂く事に注力する。同時に、地域経済分析システム（RESAS）、地域金融機関等の提供するデータを分析し、外部環境を整理する。

これらの分析結果を活用しながら、各事業者が今後どう取り組んでいくか事業計画にまとめ上げる支援を行うと共に、伴走型でフォローアップする事により、事業計画推進を支援し、将来的には事業者自ら進めていく事ができるように支援する。

② 「創業および事業承継（第2創業含む）支援の強化」に対しての方針

創業者及び事業承継者がスタート以降も売上や利益を伸ばし、事業を継続していけるよう早期の段階から、事業計画策定支援を伴走型で実施し、末永く事業継続が図れるよう計画経営を進められるよう支援する。

又、事業承継については、早期の内に事業者が事業承継に時間がかかる事を理解してもらい、「長野県事業引継ぎセンター」他関係機関と連携し、円滑な承継支援及び第3者承継については承継先の確保を進め、廃業による事業所の減少を食い止める。

③ 「新商品、新サービス開発支援」に対しての方針

村及び関係機関と連携し、需要動向調査等によりお客様のニーズをつかみ、「売れる」新商品、新サービスの開発を支援する。

④ IT利活化・DX（デジタルトランスフォーメーション）推進支援

当管内事業所ではDX化が進んでおらず、人手不足の事業所も多い現状から、まずはDXに関する関心を高め、基礎知識を習得させ、生産性の向上を目指すと共に、販路開拓の為にSNS及びECサイトの活用が効果的である事から、セミナー及び専門家による個社支援を実施する。

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事

(1) 現状と課題

【現状】

中小機構、全国商工会連合会及び地元金融機関のデータをまとめ提供を行ってきたが、情報が不十分な所があり、又、国が公表しているビックデータを活用する事がなく、中長期的事業計画に活用できるものでは無かった。

【課題】

現行の調査では、企業の景況感のみで外部環境についてのデータに触れていない事から、国のビックデータを活用し、より細かく分析を行い、情報を提供する必要がある。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
地域の経済動向分析 公表回数	HP掲載	1回	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（国が提供するビックデータの活用）及び景気動向分析
目的	地域の小規模事業者が村内の状況（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）、地元金融機関の管内経済動向等の中で地域小規模事業者を活用してもらいたい項目を分析し、ポートにまとめた上で公表する。尚、事業計画策定等で、RESAS を活用した分析が必要な事業所がある場合、個別に随時分析し、提供する。
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」「産業構造マップ」「企業活動マップ」「まちづくりマップ」「消費マップ」より産業の現状、人の流れ等を分析 <長野経済研究所（八十二銀行）長野県の経済動向> <長野信用金庫 北信地区経済動向> 各業種における景況感、販売価格動向、雇用及び資金繰り動向等
調査の手段・手法	分析については経営指導員が「RESAS」及び「経済動向等」を活用し分析を行い、事業者にとって分かり易く ポートにまとめる。尚、地域経済循環等の情報収集、整理は毎年更新で無い為、積み上げ型で収集する。
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、広く管内事業者に周知する。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回・窓口指導の際直接説明する。又、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】

経営改善、事業計画策定の為に、消費者のニーズを把握する為、スポット的に「売れ筋商品」等の調査を行う事はあっても、商品、サービスのブラッシュアップに至るまでの分析はなされていなかった。

【課題】

変化している消費者のニーズに対応していくには、需要動向調査を行い、消費者のニーズを把握する必要があるが、把握の度合いは小規模事業者間でかなりの差があり、特に新規創業者、事業継承者は消費者のニーズを把握して経営しているのかどうか疑問である。特に新規創業者は既存事業所と異なり、得意客がまだまだ少ない所が多く、消費者のニーズとミスマッチが生じている場合、事業継続上、命取りになりかねないと考える。

(2) 目標

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
需要動向調査 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	需要動向調査
目的	小規模事業者の商品、サービス等について、顧客ニーズに対応した商品・サービスにブラッシュアップする為に実施する。対象事業所としては、村内では新規創業者が多い業種である飲食業、サービス業を営む事業所を対象とする。特に、開業及び事業承継後10年以内の事業者及び他業種からの事業展開を図る事業所を重点対象とする。
調査の手段・方法	事業者の店舗事業者が主体になって店舗を訪れるお客に対しアンケート調査を実施する。アンケート調査の内容については、経営指導員が事業

	者と相談しながら考える。アンケート調査は紙ベースで行う。サンプル数として５０～１００程度を想定している。
調査項目	(食品の場合) ・商品の総合評価 ・味 ・見た目、パッケージ ・量・価格 ・独自性 ・リピートするかどうか ・その他改善点 (サービスの場合) ・サービスの総合評価 ・サービスの内容 ・価格 ・独自性 ・リピートするかどうか ・その他改善点
分析の手段・方法	アンケート集計及び分析は経営指導員が行う。分析では、各項目につき男女別、地域別、年齢別等に集計する。分析後は、事業者及び専門家等の意見を聞きながら課題を抽出する。
調査・分析結果の活用	分析結果は、経営指導員がレポートにまとめ、事業者にフィードバックし、専門家等を交え協議し、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ついては、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】

金融支援及び各種補助金申請支援等の際に、経営指導員が財務分析及びSWOT分析を行っている。しかし、経営分析の真の必要性を理解しておらず、経営分析と聞くだけで「難しいもの」と解釈し「躊躇」してしまう小規模事業者が多い。その為、こちらからも積極的に働きかけてはならず、金融支援、各種補助金申請の為といった形式的なものになってしまっていた。

【課題】

まずは、事業者との対話と傾聴により、小規模事業者がどのような経営上の課題を抱えているか、小規模事業者と共有し、その事を認識したうえで経営分析を行う事が重要である。

又、経営分析を理解する上で効果のあるセミナーを開催しても、そもそも村内事業者の数が少なく、受講者が集まりにくく、個社支援での対応の方が現実的であると考えている。

(2) 目標

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
経営分析事業者数	2者	6者	8者	12者	16者	20者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者自身が、自社の現状を把握する事を目的に、経営分析を行い、自社を取り巻く内部環境、外部環境を把握できるよう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（業種問わず） 特に開業及び事業承継後１０年以内の者を重視する。
対象事業者の掘り起こし	巡回訪問・窓口訪問の際や、金融支援、補助金申請支援の際など個社支援の際に提案する。
分析の手段・手法	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。又、経営指導員のみでは十分な分析が困難な場合は、経営支援センター長野北西（ほくせい）エリアや場合によっては長野県商工会連合会上席経営専門支援員及び広域専門経営支援員（※）等専門家（以下専門家等）の派遣によって対応する。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、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」、長野県商工会連合会提供の「経営（事業）計画作成ツール」等のソフトを活用する。 尚、非財務分析については、事業者と対話を通じ実施する。 ◆経営分析実施項目 財務分析：直近3期分の収益性、生産性、安全性及び成長性の分析 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等） 脅威・機会（商圏内人口・人流・競合先、業界動向等） その他（IT活用の状況・事業計画の策定・運用等） ※長野県商工会連合会上席専門経営支援員・広域専門経営支援員 長野県商工連合会の事業支援体制の一環として専門的な分野で実績のあった民間及び公的機関の経験者や有資格者を長野県商工会連合会で雇用。「製造業」「商業」「観光」「飲食」「労務」「農商工連携」「DX推進」「創業」「事業承継」と専門毎に配置しており、高度専門的な支援に対応している。
分析結果の活用方法	経営分析の結果は事業者にはフィードバックし、事業計画策定の際に活用する。分析内容については、経営指導員が巡回及び窓口指導の際に、当該事業者の説明する。経営分析により経営課題が顕在化した場合、経営指導員が解決策を提案する。又、場合によっては専門家等の派遣により対応する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（1）現状と課題

【現状】

事業計画策定については、小規模事業者が各種補助金申請に必要な為に実施する目的のものが大半であり、小規模事業者の意識も「支援者任せ」がほとんどである。その為、事業計画も本質的な課題を解決するもので無く、目先の事に関するものが多い現状にある。

【課題】

経営分析により経営の本質的な課題を小規模事業者自ら認識した上で、事業者との対話を通じ、事業計画策定支援を行う必要がある。又、DXに対する小規模事業者の理解が不足しているので、理解を深めていく必要がある。

（2）支援に対する考え方

事業計画策定に当たり、「地域の経済動向調査」「経営状況の分析」「需要動向調査」の結果を踏まえ事業計画策定を支援する。策定前に必ず経営分析を行い、小規模事業者には自社の強みや弱み、現状を把握してもらった上で、対話と傾聴を通じ、事業主が自らが「気づき」、「考え」、事業計画を自主的に作成できるようにする。又、事業計画策定に意欲のある小規模事業者を対象にDXに向けたセミナーや専門家派遣により理解を深め、小規模事業者の競争力の推進・強化を図る。

（3）目標

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
事業計画策定事業者数	2者	3者	3者	5者	6者	8者
DX推進セミナーの開催回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

※事業計画策定事業所数については、上記「経営分析事業者数」の4割を目標とする。

（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」「経営状況の分析」「需要動向調査」の結果を踏

	まね小規模事業者の持続的発展を目的とした事業計画の策定を支援する。尚、事業計画策定事業者に対し 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為にセミナーを開催する。										
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が顕在化した事業者 ・補助金、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経営計画策定を提案する。 ・補助金、助成金申請を契機とした事業計画策定を提案する。										
支援の方法・手段	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。策定にあたり、必要に応じて専門家等派遣を実施する。 尚、事業計画において DX や IT ツールの活用を促進する為、主に事業計画策定に意欲的な事業者を対象に DX 推進セミナーの開催や IT 専門家の派遣を実施する。 ◆DX 推進セミナー <table border="1"> <tr> <td>対象事業者</td><td>全ての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲のある事業者に対しては個別に周知を行う。</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>チラシ、ホームページ、巡回等による周知、関係機関による周知</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年 1 回</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td> ・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 ・SNS を利用した情報発信、EC サイト導入方法等 </td></tr> <tr> <td>想定参加人数</td><td>10 人/1 回</td></tr> </table>	対象事業者	全ての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲のある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、関係機関による周知	回数	年 1 回	カリキュラム	・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 ・SNS を利用した情報発信、EC サイト導入方法等	想定参加人数	10 人/1 回
対象事業者	全ての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲のある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、関係機関による周知										
回数	年 1 回										
カリキュラム	・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 ・SNS を利用した情報発信、EC サイト導入方法等										
想定参加人数	10 人/1 回										

7. 事業計画策定後の支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画を策定しても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事もあった。又、事業の進捗状況の確認は行っているが、売上や利益増加といった所まで着目してのフォローアップは実施してこなかった。

【課題】

定期的に事業計画策定後の支援を行い、売上、利益の状況を把握しフォローアップしていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した小規模事業者に対し事業計画の進捗状況の確認の他、売上、利益の推移の把握を行うと共に、事業計画推進に対し、対話を通じ経営者自身が「考え」、経営者だけでなく従業員も一緒になって進めていくよう、当事者意識をもって取り組んでいくよう支援する。

(3) 目標

項目	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
フォローアップ対象事業者数	2 者	3 者	3 者	5 者	6 者	8 者
頻度（延回数）	8 回	12 回	12 回	20 回	20 回	20 回
売上増加事業所数	—	1 者	1 者	2 者	3 者	3 者
営業利益率 3%以上増加事業者数	—	1 者	1 者	1 者	2 者	3 者

(4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ
目的	事業計画策定後の事業推進に当たり、伴走支援を行う事で計画どおりの成果を上げる。
支援対象	事業計画策定を支援した全ての事業者
支援内容／支援の手段・手法	四半期毎のフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画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がずれている場合（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）はフォローアップの回数を増やし、必要と判断した場合は専門家等を交え事業計画の見直しを行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の内、オンラインによる販路開拓に関心があるものの、「高齢化」「知識不足」「人材不足」を理由に IT を活用した販路開拓の DX に向けた取組が進んでおらず、それに対する支援も十分でなかった。展示会についても、事業者は日々の業務に追われ、又、新型コロナによる展示会自体の中止、規模縮小もあった事から、近年は展示会出展希望者が少ない現状にある。

【課題】

商談会もオンラインによるものが増えてきている事から、今後、新たな販路開拓には DX 推進が必要である事を理解・認識してもらう為、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商談会、展示会を開催するのは困難であり、又、当商工会が自前で開催する事も規模的に不可能である事から、既存の展示会への出展を目指すと共にオンラインを活用した商談会（展示会）への出展を事業者に呼びかける。又、事業者が独自に IT を使い販路拡大を図る為に SNS 等を活用した販売促進支援を実施する。

(3) 目標

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
① 展示会・商談会等の出展支援 出展事業者数	2 者	1 者	1 者	1 者	2 者	2 者
成約件数／者	1 件	1 件	1 件	1 件	2 件	2 件
② SNS を活用した販売促進支援 支援事業者数	—	1 者	1 者	2 者	3 者	3 者
売上増加率／者	—	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %

(4) 事業内容

①展示会・商談会等の出展支援（BtoB）

事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	新たな取引先開拓を目指し展示会・商談会への出展に対し支援を行う。
展示会等の概要	年度によって支援対象を定め主として以下の展示会・商談会の出展を呼びかけ支援を行う。又、県内及び首都圏において新たな展示会、商談会が開催される場合も支援を行う。 ア．ニッポン全国物産展 支援対象：主として特産品を活用した商品を販売する事業者 訴求相手：首都圏消費者及び全国のバイヤー

	池袋サンシャインシティを会場に全国商工会連合会が開催する即売会。中小、小規模事業者等がテスト販売、新規顧客獲得を通じて売上増加、販売力向上を図る事を目的とする。又、バイヤーも来場する為、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4年度は132店舗が出展した。 イ. しあわせ商談サイトNAGANO（オンライン） 支援対象：村内及び県内の産品又は産品を加工した商品を販売する事業者 訴求相手：全国の外食事業者、スーパー、コンビニ、百貨店等 長野県が運営する「食品・工芸品を生産する長野県の売り手」と「日本全国の買い手(企業)」のためのB to B マッチングサイトである。 農作物や食料品、酒、総菜、伝統工芸品、調味料等様々な商品を扱っており、会員登録(無料)をする事で利用できる。サイトにて商品検索が可能でありチャットにて売り手と買い手が直接交渉できる、小ロットの対応も可能。 展示会に出展する時間的余裕の無い事業者にとっては販路開拓に効果的である。
支援の手段・手法	経営指導員、専門家等を交え、個別支援を実施する。近年の展示会は、出展者の伝えたい情報とバイヤーが知りたい情報を1枚にまとめたFCPシート（商談シート）が必要不可欠となっている。その為、まずはFCPシート作成支援から実施すると共に、効果的な商品展示方法、バイヤーに対する対応等についても支援する。 又、オンライン商談会については、商品ページと自社ホームページ、Instagram等と連動する事により自社をPRする為、専門家等による個別支援を実施する。
期待効果	新たな取引先の獲得を図る。

② SNSを活用した販売促進支援（BtoC）

事業名	SNS等を活用した販売促進支援
目的	現状の顧客が近隣商圈に限られている為、商圈を拡大しより遠方の顧客を取り込む為に近年利用が増加しているSNS（Instagram、X、Facebook、YouTube）及びECサイトを活用し販売促進を図る事業者を支援する。
支援対象	（BtoC）を行う事業者
訴求相手	全国の消費者
支援内容	SNS等の活用により売上の拡大を目指す
支援の手段、手法	上記「6. 事業計画策定支援に関する事」に記載した「DX推進セミナー」及び巡回訪問により支援事業者の掘り起しを行い、アクセス数を伸ばせるよう作りこみの段階から経営指導員及び専門家等による個別支援を実施する。又、構築後はアクセス数、購入者数はどうかフォローアップを行い、低迷している場合は再度専門家等を交え支援を行い、売上の拡大を図る。

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為の取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事

（1）現状と課題

【現状】

経営発達支援事業の評価については、会内で評価するに留まっており、第三者の視点を交えた評価・事業の見直しは行っていなかった。又、評価についての公開はしていなかった。

【課題】

今後は第三者として外部有識者を交え、事業の成果を確認し、PDCA を回しながら事業を推進していく必要がある。

(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為に PDCA サイクルを回す仕組みを構築する。
事業評価の支援・手段	ア．内部及び外部有識者による事業評価の見直し 事業評価委員会を開催し、事業の実施状況を報告し事業成果の評価及び見直しの検討を行う。 ・事業評価委員会（年 1 回開催） 対象者：商工会正副会長、小川村建設経済課長、八十二銀行新町支店（外部有識者）、法定経営指導員 1 名 評価：経営発達支援事業の進捗状況について定量的に評価を行う。 (A:達成 B:概ね達成 C:半分程度達成 D:未達成 E:未実施) イ．事業計画への反映 上記委員会の結果を当会理事・監事会にて報告し事業実施方針等に反映させる、又、評価結果は小川村商工会ホームページにて公開し小規模事業者が閲覧できるようにする。 小川村商工会ホームページ (https://ogawasho.com)

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営指導員については、長野県商工会連合会主催の経営指導員研修会や中小企業大学校専門コースの受講、補助員については長野県商工会連合会主催の補助員研修（一般・能力向上研修）を受講し資質向上を図ってきた。又、経営指導員は前述の「経営支援センター長野北西エリア」が毎月 1 回のペースで開催している「エリア会議」に出席。エリア構成商工会の飯綱町商工会、信濃町商工会、信州新町商工会の経営指導員が集まり、各会から持ち寄った支援案件について報告、検討する事により、より多くの支援事例、支援ノウハウに触れる事ができ、資質向上に努めている。

【課題】

本計画の成果を上げる為に経営指導員だけでなく、補助員も含め、組織全体の支援能力の向上が不可欠である。特に当会は職員が経営指導員、補助員の 2 名のみである為、経営指導員が不在の時は補助員が相談業務の窓口として機能しなければならず組織全体での支援能力向上が問われる。現時点では、特に DX に向けた支援能力が経営指導員、補助員共に不足しているのが課題である。又、職員が 2 名しかいない為、人事異動があった際、職員間で情報を共有していないと大混乱が生じる恐れがある。

(2) 事業内容

① 職員の支援能力向上に対する取組

対象者	小川村商工会全職員（経営指導員、補助員）
目的	経営発達支援計画に基づく支援に対し必要な知識・ノウハウの取得

内容	ア. 外部研修会（WEB 含む）等への参加による資質の向上 経営発達支援事業推進に不可欠な知識、ノウハウ、コーチング能力を高める為、長野県商工会連合会の主催する研修会に参加する他、中小企業大学校等の研修、中小機構等が主催する WEB による講習会（経営指導員等 WEB 研修）に積極的に参加し、支援能力の向上を図る。WEB による講習は事務所で受講でき、又、オンデマンド配信のものは公開期限まで受講できる事から有益である。又、特に DX に向けた支援能力が経営指導員、補助員共に不足している事から、上記「6. 事業計画策定支援に関する事」において開催する DX 推進セミナーを職員も受講する他、DX 推進に対する WEB 講習会（中小機構主催「IT 支援力向上講習会」等）へ積極的に参加し、DX に向けた支援能力向上を図る。 イ. 経営支援センター長野北西エリアの活用 経営支援センター長野北西エリアでは、各単会では対応が難しい高度専門的な事案に対し、複数の指導員、補助員が一緒になって支援する他、指導員、補助員の資質向上を図る事を目的として構成されている。ネットワーク上で常時開設している「エリア会議※」に出席し、相談案件や支援案件の共有、検討を図る事により、支援ノウハウを取得する。ネットワークで常時開設している為、ちょっとした支援案件でも他の商工会がどう対応しているかエリア内商工会の経営指導員、補助員の意見を聞く事ができ、速やかな対応が可能となる。又、長野北西エリアでは職員を対象とした勉強会も開催しているので、積極的に出席し支援に必要な知識を深める。 ※エリア会議：令和 5 年 9 月から従来の検討会議に代わり開催 ウ. 専門家等派遣の活用 小規模事業者の支援の際、必要に応じて専門家等派遣により対応するがその場に職員が同席し必要な知識・ノウハウを取得する。
----	--

② 支援ノウハウの共有化

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウの共有化
内容	ア. ミーティングの実施 毎週 1 回、現在職員が携わっている各事業所毎の相談の進捗状況、結果についてミーティングを行い、各事業所の状況について情報共有を図る。又、受講した研修会の内容について報告書による報告だけでなく、ミーティングの際に報告し、研修会出席者だけでなく他の職員も知識の共有を図る。 イ. データベース化 商工会小規模事業者支援システムの活用により相談内容を細かく整備し、情報は随時更新する事により、いつでも最新の事業者情報を閲覧できるようにする。又、各小規模事業者の経営分析、事業計画等データは個々の事業者毎に分類、ファイル化し、事業所内のサーバーに収納し、データベースとして蓄積し職員間の共有を図り、人事異動があった場合も速やかに次の職員が対応できるようにする。

(別表2)

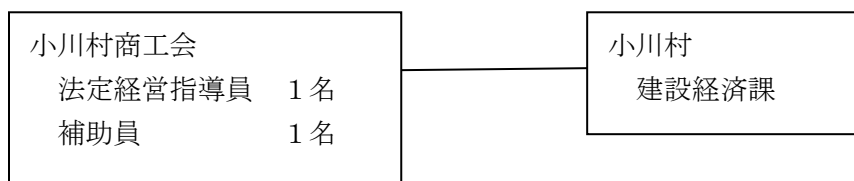
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和5年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)

【事務局体制】



(2) 商工会又は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号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: 中村 仁志

連絡先: 小川村商工会 TEL: 026-269-3558

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、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の提供等を行う。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村

①商工会/商工会議所

小川村商工会

〒381-3302 長野県上水内郡小川村大字高府 8504

TEL: 026-269-3558 FAX: 026-269-3719

Eメール: ogawasho@ngn.janis.or.jp

②関係市町村

小川村 建設経済課

〒381-3302 長野県上水内郡小川村大字高府 8800-8

TEL: 026-269-2323 FAX: 026-269-3578

Eメール: keizai@vill.ogawa.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 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
必要な資金の額	1, 100	1, 100	1, 200	1, 250	1, 250
経済動向調査	100	100	150	150	150
需要動向調査	100	100	100	100	100
事業計画策定支援	250	250	300	300	300
事業計画策定後支援	100	100	100	100	100
新たな需要開拓	250	250	250	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
国・県・村補助金・商工会自主財源

(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