

経営発達支援計画の概要

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施者名<br>(法人番号) | 飯綱町商工会（法人番号 3100005002268）<br>飯綱町（地方公共団体コード 205907）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 実施期間           | 2023/04/01 ～ 2028/03/31                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 目標             | <b>経営発達支援事業の目標</b><br>町内需要復活のための販路開拓支援<br>移住、定着に向けた事業者支援<br>新しい生活様式や物価高騰など経営環境変化に対応した事業者支援<br>DX 化の推進支援                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 事業内容           | <p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>(1) 地域経済分析システム「RESAS、V-RESAS」の活用</p> <p>(2) 地域の景気動向調査</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>飲食店利用客の需要動向調査</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>(1) 経営分析セミナーの開催</p> <p>(2) 窓口等による経営分析</p> <p>4. 事業計画の策定支援</p> <p>(1) 補助金活用セミナー・相談会の開催</p> <p>(2) デジタル活用と DX 化セミナー・相談会</p> <p>(3) 事業計画の策定支援</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援</p> <p>事業計画策定後の定期的及び継続的フォローアップ</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p> <p>(1) 町内及び町外の需要開拓</p> <p>(2) 商談会参加による需要開拓</p> <p>(3) 事業者の DX 化支援</p> |
| 連絡先            | 飯綱町商工会<br>〒389-1211 長野県 上水内郡飯綱町 牟礼 2795-1（飯綱町役場内）<br>TEL:026-253-3310 FAX:026-253-8152                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|  |                                                                                                                                                                              |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>e-mail:info@iizunasci.jp</p> <p>飯綱町 産業観光課</p> <p>〒389-1211 長野県 上水内郡飯綱町 大字牟礼 2795-1</p> <p>TEL:026-253-4765 FAX:026-253-6869</p> <p>e-mail:kanko@town.iizuna.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】

飯綱町は、長野県の北部（北信地方）に位置し、平成17年10月1日に牟礼村と三水村の2村の合併により誕生した町である。西・南は長野市、北は信濃町、東は中野市に隣接している。

地形は飯縄山から斑尾山までの穏やかな丘陵地ですり鉢状をなし、底辺部となる町の中心部には長野市戸隠を源流とする鳥居川が流れている。標高は450mから1,900mと標高差があり、東西に13.9km、南北に15.6km、面積は75.00km<sup>2</sup>である。居住地域は概ね標高500mから1,000mに散在している。

県内の当町の位置



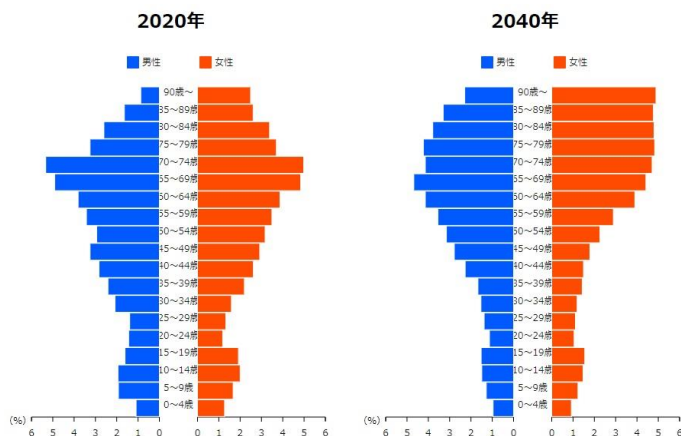
(飯綱町公式HPより)



町内全域の地図

##### 【人口】

飯綱町の人口は10,656人4,238世帯（2022年6月末現在）である。全国や長野県の平均より早いスピードで人口減少、65歳以上の割合の増加、若年女性の割合の減少等が進展しており、特に合計特殊出生率は現在1.40と県内最低水準（77市町村中73位）である。国立社会保障・人口問題研究所によると、2040年には人口は約7,700人にまで落ち込み、そのうち約2人に1人を65歳以上の者が占めると推計されている。



飯綱町 人口ピラミッド推移 (RESASより)

### 【地域の特色・特産品】

古くは北国街道の宿場町として栄え、昔の街並みを残している。

近代は飯縄山の東側のリゾート開発により、スキー場、ゴルフ場、キャンプ施設が整備され、それに伴い民宿やペンションが建設された経緯がある。

最近は観光客向けに農産物販売所を行政主導のもと整備し、季節に合わせた果物、野菜など提供し好評を得ている。特に 11 月下旬のりんごの収穫期には地区外から多くの仕入業者、一般消費者が販売所に訪れ、主要道路は大渋滞になるほどである。

特産品としては生食用のりんご、もも、米であるが、加工品としてはりんごジュース、ジャムなどが挙げられる。民芸品は特に無い。

飯綱町のりんご



(撮影：飯綱町商工会)

### 【アクセス】

町内中心部を南北に幹線道路の国道 18 号線が結んでおり、北上すると信濃町を經由して新潟県につながっている。国道 18 号線以外にも、長野市から飯綱町まで県道荒瀬原線、隣の中野市にある信州中野インターチェンジ付近から信濃町まで北信五岳道路（広域農道）が通っており、いずれも国道 18 号線へと合流する。また、町内に高速道路の上信越自動車道も通っているが、町内にインターチェンジは無く、隣の中野市に「信州中野インターチェンジ」、信濃町に「信濃町インターチェンジ」があり、車を使うとどちらへも 15 分～20 分で行くことができる。鉄道については、JR 東日本信越本線から経営分離された「しなの鉄道北しなの線」が通っており、町内に牟礼駅がある。

飯綱町アクセスマップ

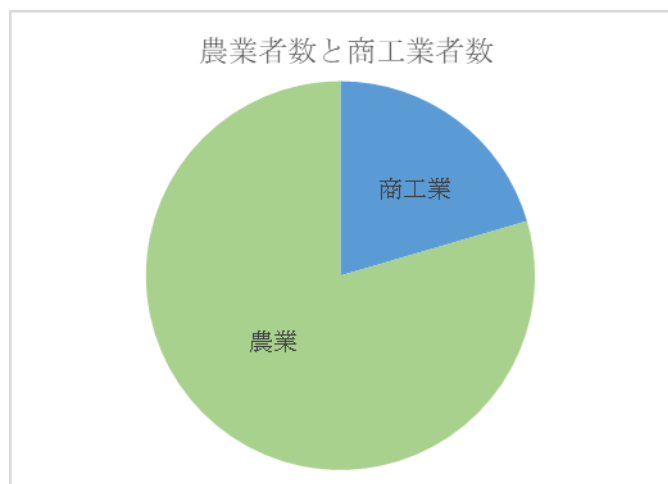


(飯綱町観光協会 HP より)

### 【産業構造】

町内の中心産業は農業である。農作物については、りんご、もも、米などの農産物があり、特に、りんごについては飯綱町の収穫量が1万トンあり、全国の収穫量の1.3%を占めている。当町は内陸性の気候特有の地域で気温の差が激しく湿度が低く降水量も低い地域である。特に昼間は暑く夜間は冷え込むため、この昼夜の寒暖の差によっておいしいりんごができる。町内では、さまざまな種類のりんごが生産されており、りんごを使った加工品なども多数販売されている。なお、商工業については次のとおりである。

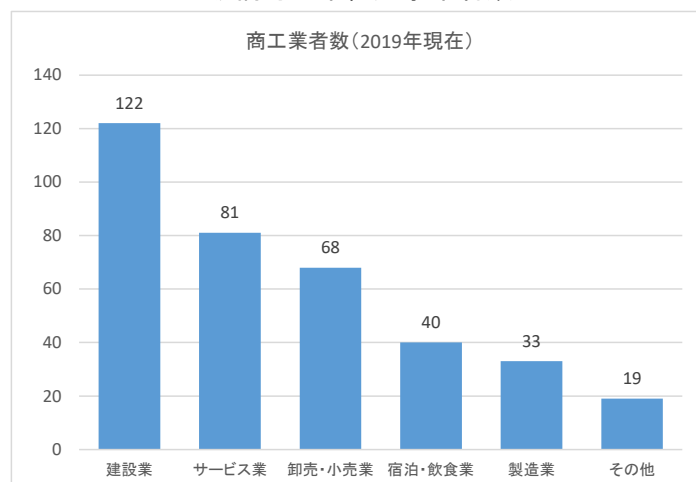
飯綱町の農商工構造図



### 「建設業」

建設業者の多くは業歴が長く（業歴10年以上が大半を占める）地域内での知名度は確立しており、簡易な改築工事や除雪作業等で活躍している。また農業を兼業している者も多い。

飯綱町の業種別事業者数



### 「製造業」

製造業関係については、工場団地等の集積した地区もなく、町内に点在している状態である。また、製造品についてもロックウール製造、金属加工、金型製造等さまざまで、事業所の数は少ない。

### 「小売・卸売業」

飲食・小売店などの商業施設は、国道18号線沿いの旧三水地区と、旧牟礼地区の旧北国街道通り沿い、そして駅前通り沿いに商店が立ち並び商店街を形成している。なお、卸売業は数社と極端に少ない。

### 「観光・サービス業」

観光業の宿泊施設の利用については、夏の期間には合宿等での団体の利用が多いが、冬の期間はスキー場の利用者の減少に伴い宿泊人数が減少している。サービス業は理美容店や整体等が人口比に対し多い町である。

### ② 課題

小規模事業者は下表のとおり行政合併後は緩やかであるが減少傾向にある。開廃業は少なく安定しているが、反面、地域全体が高齢化の要因ともなり後継者対策や新規開業など、事業者の若返りが必要となっている。また、多くの業種で新型コロナウイルス感染症の拡大や物価高騰等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いる。

| 年 度     | H19 | H21 | H24 | H27 | H30 | R3  |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 小規模事業者数 | 387 | 372 | 360 | 369 | 366 | 346 |

#### 「建設業」

当地の建設業者は町内での需要は少なく、近隣の市町村へ仕事を求めることが多い。一人親方が多く、実子の都市部への移住（人口流失）により後継者の確保が難しい状況である。近年はコロナ禍による資材高騰やインボイス制度導入による新たな消費税負担等、経営環境の不安要素は多い。さらに高齢化により経営の IT 化が難しい状況でもある。

#### 「製造業」

大手企業の工場は幾つかあるが、町内は山間地であるため更なる敷地の確保は大規模な山林の造成が必要となり工業集積地としての発展は難しい。また、工場の自動化が進み工員の必要性が減少しており、従来の地元住民の雇用場としての機能は低下している。

#### 「小売・卸売業」

既存の商店街は空き店舗が目立つようになっており、商店は点在している状態である。事業者の高齢化及び後継者が不足している。幹線道路の開通により県都である長野市とのアクセスが格段と良くなり同市郊外の大型スーパーにも比較的便利に買い物に行くことができるため地元顧客の流失が目立ってきている。また、大手のドラッグストアやホームセンター、コンビニエンスストアの町内出店により、同店らの寡占化の他、ネット通販・生協等、外部環境の脅威も増している。

#### 「観光・サービス業」

地球温暖化の影響でスキー場の営業日が減るなか、学生向けの夏合宿に営業先をシフトしつつあったが、コロナ禍により学校行事が激減し、新たな対策が必要となってきた。また、個人営業のペンションは経営者高齢化が進み、さらには空きペンションなどが目立つ様になった。理美容等は、利用客の高齢化により年々業績は悪化している。また、若者の町外への移住が拍車を掛けている。

### （２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

#### ① 今後、10 年間程度の期間を見据えて

人口流失の抑止と後継者確保を基軸として既存事業者の後継者が地元で働く魅力ある市場開拓、地元住民が愛着心を持てる市場の構築を支援する。同様に移住者の経営支援も積極的に実施する。

このほかに先の 5 年間に台風 19 号による洪水被害、大雪による広域停電、コロナ感染拡大など外部脅威に対応した支援を行う。また、アフターコロナ・ウィズコロナの対応、無利子の据置期間の終了による資金繰り悪化問題、インボイス制度開始による導入対策等も並行して実施する必要がある。

上記の支援を行うためには、なるべく早い段階で現状の経営分析を行って時代に即した事業計画を策定することが重要である。事業計画策定による経営の立て直し、継続的な伴走型支援による売上増を図ることとする。

#### ② 飯綱町総合計画との連動制・整合性

飯綱町の第 2 次飯綱町総合計画（※1）の基本理念に「あふれる自然 共に豊かな暮らし創生」とされ、重点事項の「日本一のりんごの町へ」と「日本一女性が住みたくなる町へ」とある。実現のため、幾つかの行動目標が定められているが本計画と関連性が高いものに「町の商店を積極的に利用し、地域の商工業をみんなで支えよう！」が挙げられる。

(太字は飯綱町発行：「第2次飯綱町総合計画【概要版】」26頁より引用)

このことにより町内外消費者をターゲットにした事業者支援が町総合計画と本計画の共通目標となり連携して実施する。

(※1) 第2次飯綱町総合計画とは

飯綱町が平成19年からスタートしたまちづくり総合計画で平成29年からは第二期として地方創生の流れを踏まえ、人口減少、少子高齢化、財政運営の厳しさが予想される中、「今の行政サービス水準を維持しつつ、その存続を図る」ことを大きな目標として現在実施中の計画である。

### ③ 飯綱町商工会の役割

飯綱町全域を管内として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町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30年4月～令和5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。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行く。

### 【飯綱町商工会の体制】

令和4年10月現在で、会員数は290名、予算は一般会計予算で4,395万円。

職員体制は事務局長1名、経営指導員2名、補助員1名、一般事務職員1名の計5名体制である。

### (3) 経営発達支援事業の目標

飯綱町の現状と課題から次のとおり目標を定める。

#### ① 町内需要復活のための販路開拓支援

都市部への顧客流失の対策として主に町内小売・サービス事業者の営業力強化を支援し、町内の経済循環の復活を目指す。

#### ② 移住、定着に向けた事業者支援

町内に移り住んだ小規模事業者を積極的に支援することにより経営の継続・定着化を進め課題である事業者数の減少の解決を目指す。

#### ③ 新しい生活様式や物価高騰など経営環境変化に対応した事業者支援

アフターコロナ、ウイズコロナ、物価高騰など様々な経済環境変化の課題について小規模事業者と対話と傾聴を通じて、商品の提供や販売形態など具体的な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、地域全体での継続的発展の仕組みに繋げる。

#### ④ DX化の推進支援

情報発信や各種申請など「紙」から「インターネット」に移行することが予測されるが、未だ多くの事業者がパソコン、スマホの操作方法や入力内容がわからず苦慮している。最初にパソコン等の一般的な操作の習得を目指し、最終的には経営のDX化に向けた支援を実施し事業者がデジタル資源の恩恵を積極的に享受することで経営強化を目指す。

## **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

① 町内需要復活のための販路開拓支援に対しての方針

都市部に流失している町内住民の需要を町内小規模事業者へ向かうよう個社の販路開拓支援を行う。地元の住民のニーズを調査するとともに経営分析や商圈調査を活用し適切な対策を行えるよう事業計画を策定、実施する。また、地域商品券等を活用し計画の促進に役立つ支援も行う。

② 移住、定着に向けた事業者支援に対しての方針

町施策の移住・定住の促進に従い、移住事業者が当町での持続的発展できるよう支援を行う。町役場と連携して事業者が町内で出店し易い環境を整備し移住者に対して事業計画を策定することともに計画遂行に必要な各種補助金申請の支援を行う。

③ 新しい生活様式や物価高騰など経営環境変化に対応した事業者支援に対しての方針

経済環境の影響を受けた事業者に対話と傾聴を通じて、速やかに経営分析を行うことで現状や課題を把握し、自ら当事者意識を持って能動的に行動できるよう事業計画を策定の支援を行い、実行への伴走型支援を実施する。また、環境変化対応型の補助金の活用など計画の促進に役立つ支援も行う。

④ DX化推進支援のための方針

事業者のデジタル化を確実に進め、さらに専門家やベンダーと連携して販売力の強化を行う。事業者のITスキルを把握して、不足であれば研修の場を提供して能力向上を行ったのち、職場のデジタル化や販売促進強化のためのシステムの提案や運用等、ベンダーや専門家を活用して支援を行う。

## I. 経営発達支援計画の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### ① 現状

町内・長野県北信地区・全県・全国の4種類の景況を調査し紙面にまとめHP、商工会員・町役場へ発信してきた。途中、前期との変化も記載するよう事業評価委員会より指摘があり改善した。

##### ② 課題

現行の調査では企業の景況感のみで、社会構造の変動については行われておらず商圈の変化、産業構造の変化など企業の景況感と双璧をなす経済動向項目が抜けていたため、経済動向の項目についても調査を行っていくことが課題である。

#### (2) 目標

| 項目/年度                 | 現行 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|-----------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 地域の経済動向<br>分析のHP等公表回数 | -  | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    |
| 景気動向調査の<br>HP等公表回数    | 4回 | 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、V-RESAS」の活用

新規に産業構造や商圈、人口流動などの変動を町内対象に年1回、6月頃に調査を行い、事業計画策定時の資料としても活用する。また、「V-RESAS」も併せて活用しウイズコロナ、アフターコロナの経済動向の資料とする。

##### 【調査手法】

経営指導員が「RESAS」（地域経済分析システム）及び「V-RESAS」（新型コロナウイルス感染症が、地域経済に与える影響分析システム）を利用し必要な情報を収集する。

##### 【調査項目】

「RESAS」による「地域経済循環マップ」、「産業構造マップ」、「企業活動マップ」、「観光マップ」、「まちづくりマップ」の5項目。（町内消費、人の流れや産業の現状等）

「V-RESAS」による「人流」、「消費」、「飲食」の3項目。（コロナの影響による人の流れ等）

##### 【分析手法】

経営指導員が調査内容を集計し、報告書を作成する。なお、地域経済循環等の情報収集・整理は毎年更新でないため、本データの収集と分析は積み上げ型で集計する。

##### ② 地域の景気動向調査

経営指導員が年に4回、四半期毎に町内小規模事業者に対して景況調査を実施する。

##### 【調査対象者】

町内小規模事業者24者（町内事業者数の5%、業種は町内産業構成比率に準じる）。

**【調査項目】**

売上・仕入・採算・資金繰り・業界の業況を「良い・やや良い・普通・やや悪い・悪い」の 5 段階評価する。

**【調査手法】**

調査票を窓口または巡回にて手渡し、記入後は回収する。

**【分析手法】**

調査票は経営指導員が集計し、他の北信地区・全県・国の景況を経済誌から情報収集し報告書にまとめる。

**(4) 分析結果の活用**

本調査で得た情報については以下のとおり管内小規模事業者へ周知、提供する。  
 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、広く町内事業者に周知する。  
 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。  
 町役場に調査結果を伝え、行政の支援策の検討資料として活用を依頼する。

**4. 需要動向調査に関すること****(1) 現状と課題****① 現状**

町内の飲食店・食品製造業者・農機具販売業者・住宅設備販売業者向けに地域の消費者ニーズ調査を観光施設業者や宿泊業向けには町外の消費者ニーズ調査を町内外のイベント会場で実施した。

**② 課題**

調査方法がイベント開催会場での消費者アンケート調査方式のため、コロナ禍によるイベント中止が相次いだ際は実施不可能となった。また、イベント来場者はアンケートで時間を割くことを嫌い、サンプル数確保に苦慮した。

**(2) 目標**

| 項目/年度               | 現行 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|---------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 飲食店利用客の需要動向調査の実施事業者 | -  | 5 者   | 5 者   | 6 者   | 6 者   | 6 者   |

**(3) 事業内容****飲食店利用客の需要動向調査**

町内飲食店の主な顧客は地元客である。そこで飲食業を営む小規模事業者に地元客向けの商品調査の機会を提供し売上向上のための商品づくりを支援する。

**【調査対象】**

主に地元での販売を強化したい商品（店内メニュー・テイクアウト等）を 1 事業者、1 品を目途に実施する。

**【調査項目】**

性別、年齢、商品の総合評価（直感的な評価）、味、盛付又パッケージ、独自性、価格、リピート意向、その他改善点 等

### 【調査手法】

やたら祭り（※2）開催期間に店頭にて試食又は低価格で対象商品を顧客に提供しアンケート実施する。調査にあたっては、事前準備として経営指導員が事業者と傾聴と対話を重ねアンケートの設計を支援する。また、1商品あたり30名以上からの評価を収集する。

（※2）やたら祭りとは

「やたら」は、なす、きゅうり、みょうが、青とうがらし等、夏野菜と味噌漬けを細かく刻んで混ぜ合わせるご飯にあえる郷土食である。飯綱町役場では毎年8月の1ヶ月間、「やたら祭り」と称し町内飲食店を対象にスタンプラリー等販売促進を実施。町内外130人が応募することから町内飲食店利用が活発化するイベントである。

### 【分析方法】

アンケート収集後は経営指導員が分析を行う。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。

#### （4）成果の活用

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、事業計画を策定し、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

#### ① 現状

融資あっせんの金融相談や持続化補助金の申請時に、経営分析を行ってきた。過去にも経営分析セミナーを開催し、経営指導員の勧め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、短期的な分析が出来ているだけある。また、セミナーについてはコロナ禍の影響により実施出来ない年があった。

### （2）目標

| 項目/年度                   | 現行   | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|-------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| セミナーの開催回数               | 2 回  | 2 回   | 2 回   | 2 回   | 2 回   | 2 回   |
| 経営分析事業者数<br>(セミナー&窓口対応) | 35 者 | 35 者  | 35 者  | 40 者  | 40 者  | 40 者  |

### （3）事業内容

#### ① 経営分析セミナーの開催

商工会事務局で外部専門家を招き、経営分析セミナーを開催する。

### 【募集方法】

新聞折込で募集チラシを町内全域に配布。役場、商工会窓口に募集チラシを設置。商工会ホー

ムページにセミナー開催の案内を掲載する。また、経営指導員が必要と判断した事業者へ参加を促す。

【実施回数】

年2回。7月～8月の間に2回開催とする。

【講義内容】

事業者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、分析手法の習得」、「2. 自社の分析」の2回に分けて行う。

経営分析の結果、経営力再構築支援を希望する事業者には2回に時間を延長し補習として追加の経営分析（新分野への進出の適応性、発展性）を実施する。

【参加人数】

10者程度を予定。セミナーは分析のテーマを2回に分けて行うため、全てのセミナーにおいて同じ事業者が参加する。

② 窓口等による経営分析

上記セミナーに参加出来ない事業者に対して経営指導員が商工会事務所窓口や巡回支援を行い常時、経営分析を実施する。

【分析対象者】

事業計画策定予定者及び分析を希望する小規模事業者と経営指導員が必要と判断した事業者

【分析を行う項目】

《非財務分析》

・全国商工会連合会提供の「経営状況セルフチェックシート（※3）」を活用して自社の商品・サービス、顧客、営業活動、人材、販路等を自ら判定し現状を把握する。

「SWOT分析」を行う。（商品・サービス等の強み、弱み、機会、脅威等）

（※3） 経営状況セルフチェックシートとは

全国商工会連合会が平成30年に作成し全国の商工会に提供された印刷物で質問形式による診断で項目は自社のサービス、自社の商品・サービス、顧客、取引先など経営環境についてヒヤリングシートである。（項目毎に解説付き）

《財務分析》

・ローカルベンチマークで行う財務分析

中小機構の「経営自己診断システム（※4）」を活用して分析を行う。

「売上高増加率（売上持続性）」、「営業利益率（収益性）」、「労働生産性（生産性）」、「有利子負債倍率（健全性）」、「営業運転資本回転期間（効率性）」、「自己資本比率（安全性）」を分析。

（※4） 経営自己診断システムとは

中小機構が運用しているWeb簡易診断サービス <https://k-sindan.smrj.go.jp/> にて公開中

・資金繰り表の作成

現金収支の動きや現金過不足の実態などを把握する。

また、事業計画を策定する際の参考資料として活用する。

（4）分析結果の活用

分析結果は事業者へフィードバックし、事業計画策定の経営分析資料として活用する。

分析結果は電子化し、事務所内サーバの事業者フォルダに管理することで職員が確認できるよう共有化を図る。

## 6. 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た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、重要だと判っていても日々の業務に追われ優先度が下がり策定に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は少ない。地域の課題や新型コロナウイルスさらには国際情勢の影響等により、事業者には今後も苦しい経営を迫られるため、早期の事業計画策定は必要である。

### (2) 支援に対する考え方

日々多忙な事業者へ漠然と事業計画策定を奨めても、実質的な行動や意識変化への期待は薄いと考える。そこで補助金活用セミナーやデジタル活用（DX 化）セミナー等、事業者が興味を抱く内容のセミナーや相談会を開催し事業計画書策定への誘導を行う。事業計画策定時は補助金の損得だけでなく自らの経営分析を行い強み・弱みなど現状を知り、当事者として意識を持って課題に向き合えよう対話と傾聴を通じて最適な計画（意思決定）できるよう支援を行う。

### (3) 目標

| 項目/年度                | 現行   | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|----------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 補助金活用セミナー・相談会        | －    | 1 回   | 1 回   | 1 回   | 1 回   | 1 回   |
| デジタル活用と DX 化セミナー・相談会 | －    | 1 回   | 1 回   | 1 回   | 1 回   | 1 回   |
| 事業計画策定件数             | 10 者 | 10 者  | 10 者  | 10 者  | 10 者  | 10 者  |

### (4) 事業内容

事前に用意した「地域の経済動向調査」、「経営状況の分析」及び「需要動向調査」を踏まえた上で各種セミナーを実施し、事業者への事業計画の策定支援を行う。

#### ① 補助金活用セミナー・相談会の開催

経営指導員が補助金申請時に必要な事業計画書の作成方法等、セミナー形式にて学習する場を提供し支援する。

#### 【支援対象】

経営分析を行った事業者、持続化補助金等申請事業者。

#### 【実施回数】

年1回 上半期に実施する。

#### 【参加人数】

20 者以内。

【講義内容】

補助金の紹介、補助金の活用事例、事業計画書の役割を説明する。

【支援方法】

学校形式での基礎的な計画作成方法を学んだ後、個別指導として相談会を同日開催する。

② デジタル活用と DX 化セミナー・相談会

経営指導員が DX 化に必要な知識を習得できるようセミナー形式にて学習する場を提供し支援する。

【支援対象】

経営分析でデジタル化によって問題の解決が見込める事業者、IT 補助金等申請事業者。

【実施回数】

年 1 回 上半期に実施する。

【参加人数】

20 者以内。

【講義内容】

IT 専門家やベンダーより IT ツールの有益性や活用事例を紹介する。

【支援方法】

学校形式での基礎的な計画作成方法を学んだ後、個別指導として相談会を同日開催する。

③ 事業計画の策定支援

セミナー、相談会の他に事業計画策定の支援は常時受け付け、専門家やベンダーと連絡を取り合い連携して支援を実施する。

## 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

#### ① 現状

融資のあっせんや、給付金、補助金の申請など、事業者側からの相談に訪れた場合は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に、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た時は、既に解決が間に合わない場合や、事業者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、策定後 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共有サーバの事業者フォルダに記録を残すことで、事業計画の履歴を確認し、計画の分析に活用できる。

### (3) 目標

| 項目/年度              | 現行 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|--------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| フォローアップ<br>対象事業者数  | -  | 10 者  | 20 者  | 30 者  | 30 者  | 30 者  |
| 頻度 (延べ回数)          | -  | 40 回  | 80 回  | 120 回 | 120 回 | 120 回 |
| 売上増加<br>事業者数       | -  | 5 者   | 5 者   | 10 者  | 10 者  | 15 者  |
| 営業率 3%以上<br>増加事業者数 | -  | 3 者   | 3 者   | 5 者   | 5 者   | 7 者   |

### (4) 事業内容

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

#### 【手法・手段】

Excel 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）。

1 者、四半期に一度、3 年間継続して個別訪問し事業者からヒヤリング、事業計画の進捗状況を確認。遅れが発生している場合、現状の事業状況の分析を行い、事業者と遅延要因を共有する。

また、共有サーバの事業者フォルダに進捗状況、面談内容を記録、他の職員とも共有する。

#### 【事業計画の進捗状況に遅延がある場合の対処方法】

事業者にヒヤリングを行い、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。

外部的要因の場合でコロナ禍や円安の景況の変化によって事業計画が現状にマッチしない部分や、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は、情報獲得が重要となるため、長野県商工会連合会の上席専門経営支援員（※5）に応援を依頼し正確性の高い情報を集め直す。

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。

（※5）上席専門経営支援員とは

長野県商工会連合会の事業者支援体制の一環として専門的な分野で実績のあった OB 社員や有資格者を専属で雇用し、各商工会にて支援要請にあった場合、課題解決まで長期に渡って事業者負担無しで支援を行う職員である。

## 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

#### ① 現状

##### 【町内及び町外の需要開拓(BtoC)】

地元消費者は近隣の大型店及び大手チェーン店や生協、ネット通販への依存が高まりつつあり、従来の商店街での買い物利用が減少傾向にある。また、サービス業や建設業についても近隣の業者の方が質、サービスが良い場合があり、需要の流失が続いている。近年は定期的にプレミアム付き商品券や地元施行業者利用が条件の住宅リフォーム補助金の実施により町内需要喚起に効果を上げている。

#### 【商談会参加による需要開拓（BtoB）】

コロナ禍前であれば県内外の商談会や全国規模の大型商談会に参加することが販路開拓に有益な活動として事業者に参加を促していた。しかし、コロナ禍以降の相次ぐ商談会の中止や延期により参加機会が失われてきた。当地区も町内産業祭やしんきんビジネスフェア（※6）の開催中止が続く商談会による需要開拓の機会を失われてきた。最近になり対面によらないオンラインによる商談会が開催されるようになった。

（※6）しんきんビジネスフェアとは

金融機関である長野信用金庫が主催するリアル商談会で毎年1回6月に長野市の元オリンピック施設で実施していた。参加企業は100社以上で主に長野県北部の企業が出展。業種は卸小売から製造、建設まで幅広い。

#### 【事業者のDX化】

商工会に訪れる事業者とのやり取りを行うなかで感じ取れるのが、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年開始の「第5世代移動通信システム（5G）」の普及も進みモバイルデータの高速通信化によりネットサービスの利用は今後も活発になると考えている。これほどの情報化社会を事業者は無視できない状況である。

#### ② 課題

##### 【町内及び町外の需要開拓（BtoC）】

町内の需要喚起として共同チラシやプレミアム付き商品券等を実施しているが、利用者の多くは大型店、大手チェーン店へ流れており、効果は限られたものとなっている。また、業種限定で実施した商品券事業も人気店に集中しており、必ずしも事業計画策定事業者の支援に結びつくとは言えなかった。地元施工業者に利用を限定とした住宅リフォーム補助金については町外への需要流失の対策としては有効であったが、これらは一過性の効果となっている。

##### 【商談会参加による需要開拓（BtoB）】

コロナ禍以前の対面による商談会について、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までは行っていない。コロナ禍後はオンラインによる商談会が増えると考えられるが、現場に立ち会えないとますます状況の確認は難しくなる。

#### 【事業者のDX化】

近年実施された「事業復活支援金」等について、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に特設会場での書面提出となった。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こととなる。また、Web検索やSNS投稿、ネットの利用方法など事業者自身がデジタル化の知識を身に着ける必要があるが、多くの事業者は出来ていない。DX化支援より前の課題である。

#### （2）支援に対する考え方

##### 【町内及び町外の需要開拓（BtoC）】

行政による町内外の消費喚起施策は大変有効ではあるが、実施回数・期間が不定期的なため個社の事業計画に組み入れることが難しい場合がある。自社単独でも実施可能な需要喚起方法を模索し、補完として行政の施策も有効活用する。

##### 【商談会参加による需要開拓（BtoB）】

コロナ禍によりリアル展示会・商談会の開催の減少が予想される。しかし、現在は通信・流通の発展により近隣のみならず遠方との取引も可能となっている。販路拡大には商談は必要不可欠なた

め新たな取組としてオンライン商談会を積極的に活用するべきと考える。

#### 【事業者のDX化】

事業者のデジタル機器の利用状況に応じたDX化支援を行う。但し、機器の利用が不得意な者については底上げとして機器操作指導を事前に実施する。DX化支援は専門家やベンターと連携して具体的なアプリの紹介やデモンストレーションなど行い導入に向けた支援を実施する。

#### (3) 目標

| 項目/年度         | 現行 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|---------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| i. 需要喚起支援事業者数 | -  | 10 者  | 10 者  | 15 者  | 15 者  | 20 者  |
| 売上増加率/者       | -  | 3%    | 3%    | 5%    | 5%    | 5%    |

| 項目/年度              | 現行 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|--------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ii. オンライン商談会参加事業者数 | -  | 3 者   | 3 者   | 4 者   | 4 者   | 5 者   |
| 成約件数/社             | -  | 1 件   | 2 件   | 2 件   | 2 件   | 3 件   |

| 項目/年度                  | 現行 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|------------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| iii. 事業者のデジタル化対応支援事業者数 | -  | 10 者  | 10 者  | 15 者  | 15 者  | 20 者  |
| デジタル化による利益率増加          | -  | 3%    | 3%    | 5%    | 5%    | 5%    |

#### (4) 事業内容

##### ① 町内及び町外の需要開拓(BtoC)

ネット通販が当たり前の時代を迎え、事業者と消費者の間もインターネットを活用した販促は必須となっている。また、行政の移住促進施策により移住者が増加した場合、新たな住民が地元店舗情報を素早く検索できるようインターネットマップを活用し、自社サイトを整備し情報発信や販売促進の支援を行う。

##### 【支援対象】

希望者に加えて、事業計画を策定した事業者と町内に実店舗を有し新たな需要開拓に繋がると経営指導員が判断した者を対象にする。

##### 【支援方法】

事業者による Google マップに店舗位置と店舗情報の登録 (Google マイビジネスの利用) の徹底。フリーホームページ作成サービスを利用した自社案内ホームページ、SNS の開設の支援をする。

上席専門経営支援員や IT 専門家による提案を得て時流にあった販売促進ツールの紹介。実装時は販売促進の成果を検証し傾向と対策を行う。

行政の IT 支援施策については積極的に参加するよう職員が情報提供し申請の支援を行う。看板、チラシ、新聞広告等、媒体を複合的に活用しターゲットに合わせた販促方法の提案と支援。

##### ② 商談会参加による需要開拓 (BtoB)

##### 【支援対象】

通常の参加希望者に加えて、事業計画を策定した事業者と既存取引先以外の取引先が新たな需要

開拓に繋がると経営指導員が判断した者を対象にする。

**【支援方法】**

新たな取引先を希望する事業者に対し「しんきん商談ステーション（※7）」を活用したオンライン商談会による支援を実施する。また、「長野県産品商談会（オンライン）（※8）」など新たなオンライン商談会の情報収集を行い業種や時期に応じて事業者へ提案、出展、成約まで支援を実施する。

（※7）しんきん商談ステーションとは

長野信用金庫が運営するビジネスマッチングサイトで参加登録した事業者同士で直接オンライン商談を行う。（業種指定無し、通年実施、登録実績は50社程度）

（※8）長野県産品商談会（オンライン）とは

長野県主催のオンライン商談会で主にスーパーマーケットに販路を拡大したい事業者とバイヤーが直接商談を行う。（年1回6月下旬頃開催、今年度参加企業70社）

**③ 事業者のDX化支援**

**【支援対象】**

希望者に加えて、事業計画を策定した事業者とネット販売が新たな需要開拓に繋がると経営指導員が判断した者を対象にする。

**【支援の方法】**

デジタル化対応の前に事業者が自立して、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、タブレットなど基本的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。デジタル対応の評価基準として「ネット検索、閲覧が出来るか」、「メールの受送信」、「会計ソフト等業務ソフトの利用」「SNS、ホームページの投稿」などで判断し、事業者がどの段階までデジタル機器を利用できるか判定して事業計画の進捗状況と併せて求める販売促進手段の利用達成まで支援する。

デジタル化がある程度成果が出たところで、個社ごとに販売促進の手法（オンライン取引開始、キャッシュレス導入、ECサイト開設等）を設定し実現のために専門家やベンダー等を活用し実施する。

## **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**

**① 現状**

事業の評価について外部専門家（中小企業診断士）と町役場担当課長と長野県商工会連合会職員で構成した事業評価委員会を年1回年度末に開催し、事業報告及び評価を実施している。委員会の指摘事項や改善点などを理事会、総会にて報告し次年度の見直しに反映してきた。特殊事情として令和元年19号台風災害やコロナ禍によりイベントを活用した事業が実施できず事業評価が行えない状況が生じた。

**② 課題**

事業評価委員会の席上において事業報告を丁寧に行っている反面、質問や意見など委員からの発言が少ない傾向にある。

**（2）事業内容**

**① 事業評価委員会の開催**

毎年上記事業が終了する3月に、商工会役職員、行政の商工観光課職員、法定経営指導員、外部

有識者として中小企業診断士等をメンバーとする「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・見直し案等の検討を行う。

評価方法については経営指導員が作成した事業報告書を基に委員会の総意として各事業を4段階評価（評価する・やや評価する・やや評価しない・評価しない又は評価不能）を行い、さらに改善点等、意見を得る。なお、意見が得やすいよう事前に資料を配布する。

## ② 事業計画への反映

上記委員会で得た評価・見直しについては、本会理事会にて年度目標（P）に対する実績（D）として報告し、目標達成事業の効果や未達成事業の理由や原因について評価・検証（C）し、推進方法等の見直し（A）について議論を行うとともに、事業への課題や今後の方向性を決定する。P D C Aサイクルをしっかりと回し、本計画の実績と成果の向上に寄与することとする。

## ③ 事業の成果・評価・見直しの公表

本計画の評価委員会及び理事会の資料は地域の小規模事業者等が常に閲覧出来るよう窓口を設置すると共に飯綱町商工会ホームページ（<http://www.iizunasci.jp/>）のTOP画面に掲載する。

# 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

### ① 現状

長野県商工会連合会による経営指導員研修会の参加、中小企業大学校専門コースへの年1回の受講、補助員、一般職員の民間研修会への参加など外部研修会を活用して資質向上を行ってきた。また、4商工会（信濃町商工会・飯綱町商工会・信州新町商工会・小川村商工会）で組織する経営支援センター長野北西グループ（※9）の検討会議において各自の支援案件を持ち寄って報告、内容を検討することで具体的な支援内容を学ぶ貴重な場となっている。

さらに経営指導員は上席専門支援員が主宰する専門分野グループ（※10）に参加し、特定分野の支援方法を研究し、能力向上に努めている。

（※9）経営支援センター長野北西グループとは

長野県の商工会エリアを15区分に分けてグループを形成し、支援体制の広域化を実施、ODTなど活発に行っている。

（※10）専門分野グループとは

経営課題毎に長野県の経営指導員を11グループに分け、上席専門経営支援と共に経営課題の研究等を行っている。

### 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至っていないのが現状であり課題である。特に日進月歩の激しいIT技術については自己学習では限界があり専門家、ベンダーとの連携が不可欠である。

## （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

商工会職員は現在行われている長野県商工会連合会主催の研修会を受講するとともに、今まで経営指導員のみが受講していた新任基礎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、組織として伴走支援を行うための職員全体の底上げを図る。また、経営指導員等は中小企業大学校研修を積極的に受講し専門分野の支援の幅が広がるよう計画的に実施する。なお、時事に合った研修（例：DX化研修）については優先的に受講する。

#### ② 伴走型支援におけるOJTの活用

商工会職員は長野県商工会連合会経営支援センター長野北西グループで毎月行われる検討会議に積極的に出席し、自身の支援案件を紹介するとともにグループ内商工会の支援事例を共有し、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。

上席専門経営支援員や専門家による支援に同行して自身のスキルアップに繋げる。

#### ③ DX化支援に役立つ専門家又はベンダーとの研修会

商工会職員はDX化支援を得意とする専門家やベンダーとの研修会を随時行い、事業者のDX化に役立つ新しいサービスの情報収集と活用事例等を学習する。また、経営支援センター長野北西グループとの合同開催を実施し互いの支援能力の向上を目指す。

#### ④ 職員間の支援ノウハウの共有体制づくり

①～③で得たノウハウを共有するため、全職員へ研修資料を全て提供するとともに受講者へ質疑応答を行う。巡回・窓口相談で得た支援ノウハウについて業務の合間に職場で適時、話題に挙げるか、月曜日の朝礼後指導事案として報告し他の職員からの意見を求める。また、支援内容は電子化し職員間回覧後、共有サーバの事業者毎のフォルダに管理し、瞬時に検索・閲覧を可能にする。

(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4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)                                         |                     |
| <div><div>飯綱町商工会</div><div>事務局長 1名<br/>経営指導員 1名<br/>補助金 1名<br/>一般職員 1名</div><div>法定経営指導員 1名</div></div>                              | <div>飯綱町産業観光課</div> |
| (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<br>氏 名：赤塚 雅幸<br>連絡先：飯綱町商工会 電話 026 - 253 - 3310                                                                       |                     |
| 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)<br>経営発達支援事業の実施、実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しを行う際の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<br>飯綱町商工会<br>〒389-1211 長野県上水内郡飯綱町大字牟礼 2795-1 (飯綱町役場内)<br>電話 026 - 253 - 3310 FAX 026-253-8152<br>e-mail:info@iizunasci.jp       |                     |
| ②関係市町村<br>飯綱町 産業観光課<br>〒389-1211 長野県上水内郡飯綱町大字牟礼 2795-1<br>電話 026 - 253 - 4765 FAX 026-253-6869<br>e-mail:kanko@town.iizuna.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 5 年度 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 必要な資金の額 | 900     | 900     | 900     | 900     | 900     |
| セミナー開催費 | 500     | 500     | 500     | 500     | 500     |
| 調査費     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     |
| 商談会費    | 200     | 200     | 200     | 200     | 200     |
| 会議費     | 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                           |
|--------------------------------|
| 会費収入、各種事業費、国補助金、県補助金、町補助金、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<br>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                                         |
|                                                |