

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	小海町商工会 (法人番号 4100005003455) 南相木村商工会 (法人番号 3100005003456) 北相木村商工会 (法人番号 5100005003454) 小海町 (地方公共団体コード 203033) 南相木村 (地方公共団体コード 203068) 北相木村 (地方公共団体コード 203076)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 【目標①】 小規模事業者が、戦略的経営に切り替え、将来も持続的に事業を発展させること 【目標②】 小規模事業者が、地域資源や IT を利活用しながら、域外（観光客を含む）へも販路を広げ、売上拡大を実現すること 【目標③】 上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すこと
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 ・経済動向調査（景気・消費・需要等動向に関する情報の収集・整理） 4. 需要動向調査に関すること ・イベントでの商品調査 5. 経営状況の分析に関すること ・小規模事業者の経営分析 6. 事業計画策定支援に関すること ・事業計画策定支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ・事業計画のフォローアップ 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・ホームページや SNS の制作支援 ・テストマーケティング支援
連絡先	小海町商工会 〒384-1103 長野県南佐久郡小海町大字豊里 57-1 TEL:0267-92-2397 FAX:0267-92-2346 Mail:koumi@oboe.ocn.ne.jp 南相木村商工会 〒384-1211 長野県南佐久郡南相木村 3525-1 TEL:0267-78-2956 FAX:0267-78-2265 Mail:mi-aiki@ytg.janis.or.jp 北相木村商工会 〒384-1201 長野県南佐久郡北相木村 2744 TEL:0267-77-2543 FAX:0267-77-2636 Mail:aickick@ytg.janis.or.jp 小海町 産業建設課 商工観光係 〒384-1192 長野県南佐久郡小海町大字豊里 57-1 TEL:0267-92-2511 FAX:0267-92-4335 Mail:kankouka@koumi-town.jp 南相木村 振興課 〒384-1211 長野県南佐久郡南相木村 3525-1 TEL:0267-78-2121 FAX:0267-78-2139 Mail:sinkou@vill.minamiaiki.nagano.jp 北相木村 経済建設課 商工観光係 〒384-1201 長野県南佐久郡北相木村 2744 TEL:0267-77-2111 FAX:0267-77-2879 Mail:keizaikensetu@vill.kitaaiki.nagano.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

本経営発達支援計画では、小海町商工会・小海町、南相木村商工会・南相木村、北相木村商工会・北相木村が共同申請を行う。

そのため、地域の現状及び課題では、小海町・南相木村・北相木村の現状及び課題を記述する。

なお、小海町商工会、南相木村商工会、北相木村商工会を合わせて、以下では、「小海南北相木 3 商工会」と記述する。

① 現状

ア 小海町・南相木村・北相木村の概況

(a) 小海町の概況

小海町は長野県の東部、南佐久地域のほぼ中央に位置し、東は佐久穂町（旧佐久町）・北相木村、西は八ヶ岳連峰を堺に茅野市、南は南牧村・南相木村、北は佐久穂町（旧八千穂村）にそれぞれ接している。面積は 114.20 ㎢である。

千曲川の左岸（西部地域）は八ヶ岳連峰の裾野が広大な傾斜地として広がり、右岸（東部地域）は秩父山塊の裾野の段丘帯となっている。

(b) 南相木村の概況

南相木村は長野県の東南端の群馬県境に位置し、東西 20km、南北 5km の細長い地形で、面積は 66.05 ㎢。千曲川の支流、南相木川が谷間を縫うように東から北西へ流れている。東は群馬県多野郡上野村、西は小海町に北は北相木村に連なり、南は川上村・南牧村に隣接している。村の北側には御座山（2,112m）があり、南は天狗山（1,882m）から馬越峠を越えて三国山へと続く。

村の中央に位置する峰雄山（1,631m）の南に三川、北は栗生川が流れ、中島で合流して南相木川となり、千曲川に注いでいる。総面積の 8 割程度を山林原野が占めており、南相木川に沿って、10 の集落が点在している。気候は、内陸性高冷地気候で、年間平均気温は 9℃。夏季も冷涼で気温較差が大きいのが特徴である。降水量も年間 1,000 から 1,200mm と少なく、冬季の降雪量も少量である。冬は北西の風が強く、厳しい寒さが長く続く。

(c) 北相木村の概況

北相木村は、長野県東端に位置しており、北から西、南にかけて佐久穂町、小海町、南相木村に、東は群馬県多野郡上野村に接している。標高は 982m。東西に 12.5 km、南北 4.6 km にわたっており、総面積は 56.32 ㎢である。

村の面積の 9 割を山林が占めており、標高 2,112m の御座山に端を発する相木川や数々の支流は山々の間を流れて合流し、三滝や箱瀬の滝などの名勝を生みながら、果ては千曲川へと注いでいる。

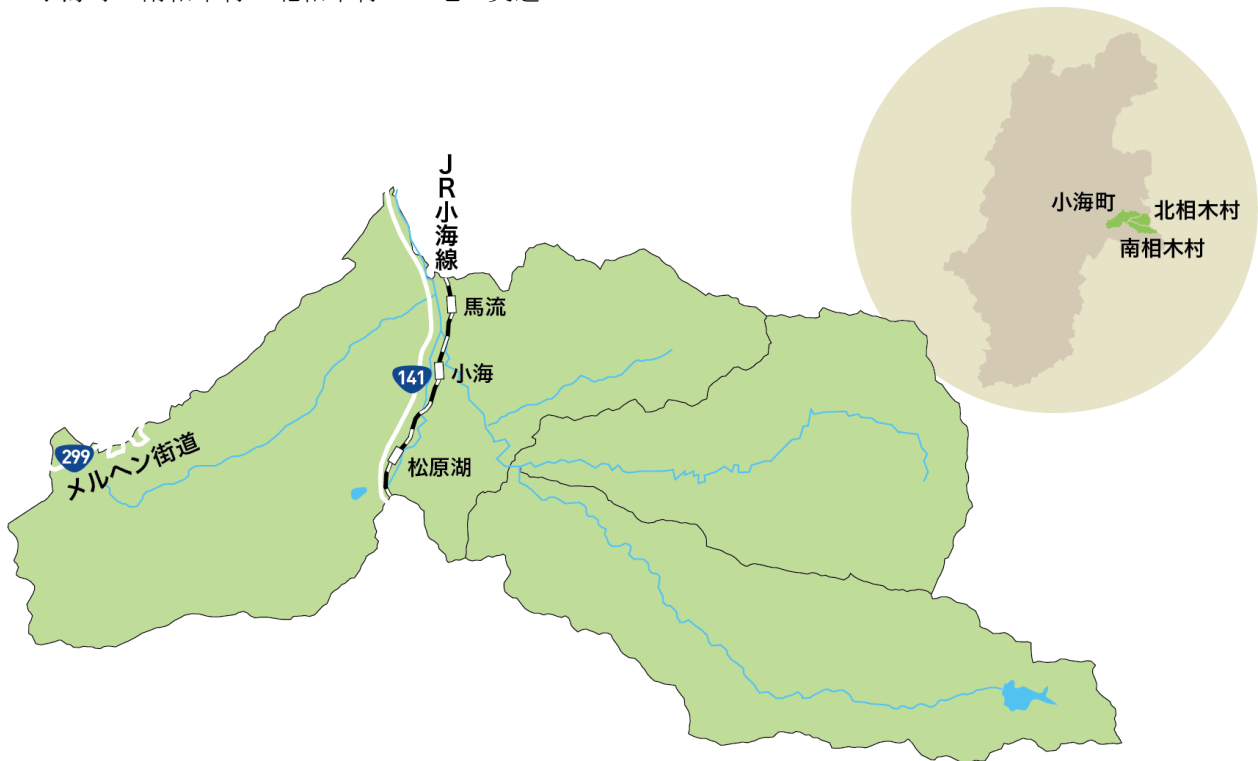
気候は村の周囲を秩父山系、御座山などの高山に囲まれて内陸性気候を示し、年間平均気温は 9.3℃、夏季は気温の較差が大きく、冬期の寒さが厳しいのが特徴である。

(d) 交通

中央を南北に流れる千曲川に沿って帯状の平坦地が形成され、ここを国道 141 号、JR 小海線が走り、主要な交通路となっている。

電車では、東京駅から約 2 時間。自動車では中部横断自動車道の八千穂高原 IC が近く、その他、長坂 IC、小淵沢 IC、諏訪 IC から約 1 時間となっている。

■小海町・南相木村・北相木村の立地・交通



イ 人口推移

(a) 小海町

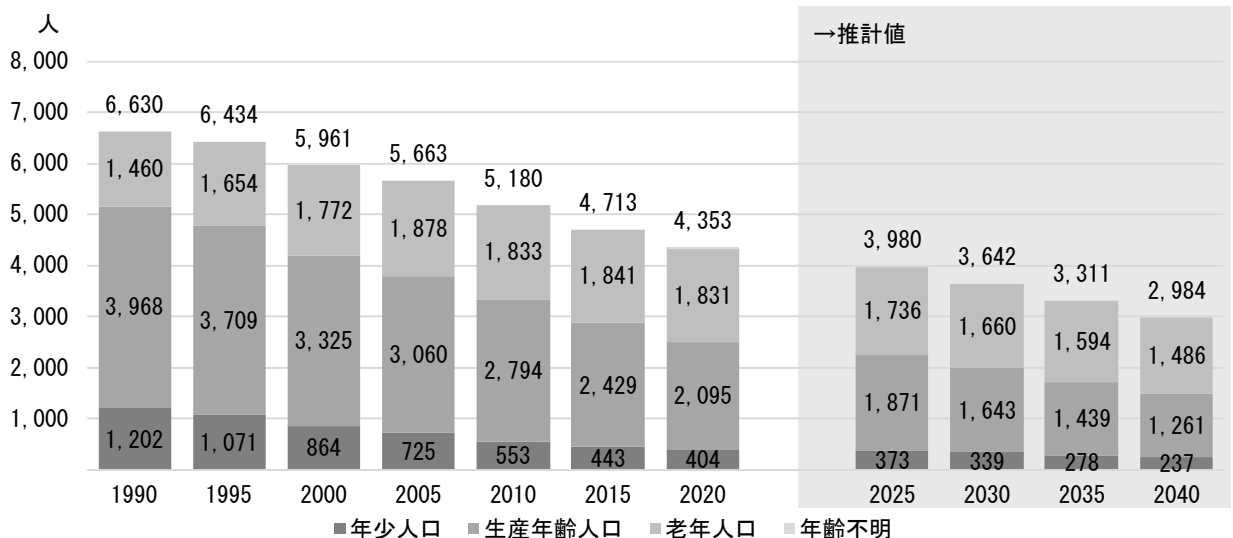
令和 6 年 9 月 1 日時点の人口は 4,302 人である。(住民基本台帳)

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口、生産年齢人口、老年人口のすべてが減少傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は、令和 2 (2020) 年の 42.1%から令和 22 (2040) 年に 49.8%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 48.1%から令和 22 (2040) 年に 42.3%に低下する見込みである。

■小海町の人口推移



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

(b) 南相木村

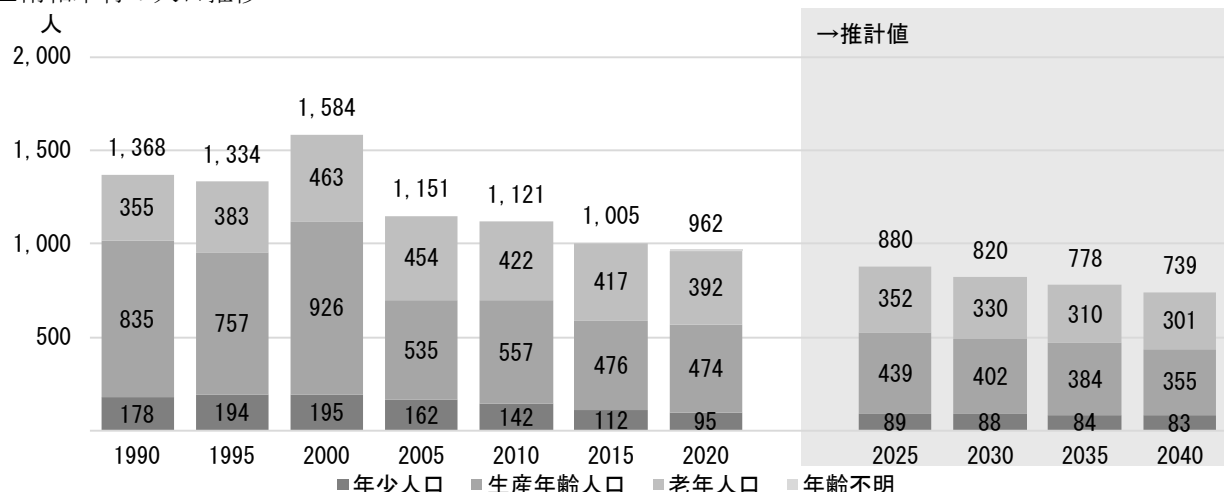
令和 6 年 9 月 1 日時点の人口は 936 人である。(住民基本台帳)

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は平成 12 (2000) 年以降、減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口、生産年齢人口、老年人口のすべてが減少傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は、令和 2 (2020) 年の 40.7%から令和 22 (2040) 年の 40.7%と変わらない見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 49.3%から令和 22 (2040) 年に 48.0%に低下する見込みである。

■ 南相木村の人口推移



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

(c) 北相木村

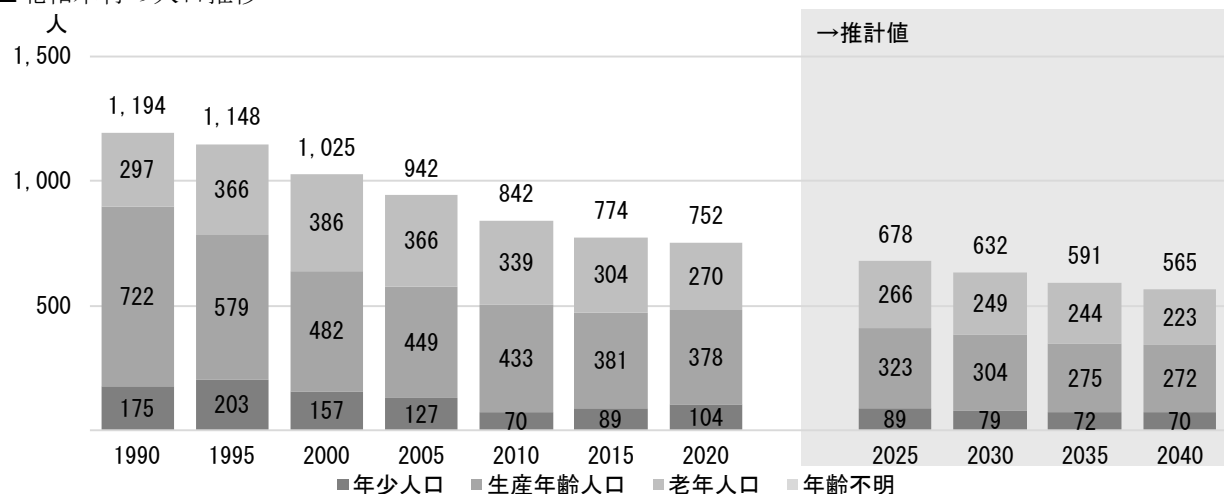
令和 6 年 9 月 1 日時点の人口は 669 人である。(住民基本台帳)

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口、生産年齢人口、老年人口のすべてが減少傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は、令和 2 (2020) 年の 35.9%から令和 22 (2040) 年に 39.5%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 50.3%から令和 22 (2040) 年に 48.1%に低下する見込みである。

■ 北相木村の人口推移



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

ウ 観光資源

小海町・南相木村・北相木村における主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

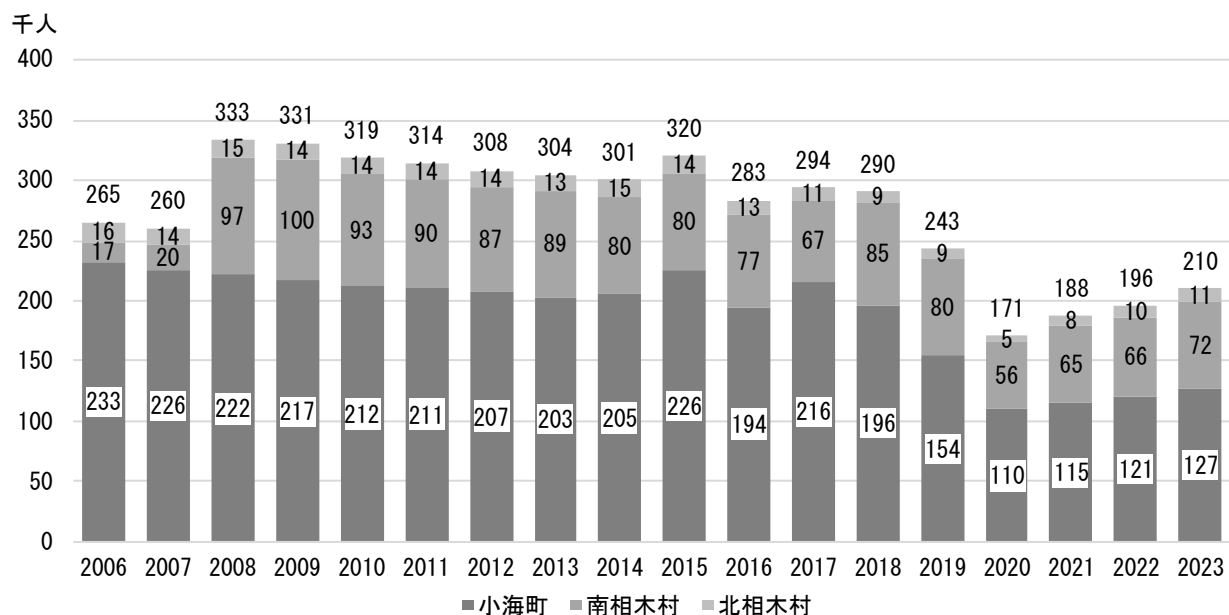
観光資源	概要
松原湖 (小海町)	小海町のシンボルのひとつである。人々の癒しの拠点でもある松原湖は、四季折々に表情を変える豊かな自然に囲まれ、春は爽やかな新緑、秋は美しい紅葉が見られ、ゆったりとした時間の中で散策をしながら湖畔のひと時を楽しめる。
南相木ダム (南相木村)	南相木川の最上流部に位置し、高さ 136m、幅 444m の大きさがある。標高は 1,532 m で、大規模なダムとしては日本一標高の高い場所にある。南相木ダム右岸の天空の石広場、ダム真下のウズマクヒロバへは車で行くことができる。また、奥三川湖の周回は約 5.5km の散歩道が整備されている。
御座山 (北相木村)	標高 2,112m、日本 200 名山のひとつに名を連ねる御座山。6 月下旬から中旬にかけて山腹に群生するシャクナゲは、見る者の心を奪う。頂上からは、八ヶ岳、南・北アルプス・浅間山などが見渡すことができ、さえぎるもののない 360 度の大展望は圧巻である。

エ 観光入込客数の推移

令和 5（2023）年の観光入込客数は 21 万人である。

推移をみると、平成 20（2008）年以降、微減傾向で推移している。また、令和 2（2020）年には新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で急減している。

■観光入込客数の推移



出典：長野県「観光地利用者統計調査結果」

オ 特産品

小海町・南相木村・北相木村における主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品	概要
白菜 (小海町)	高原特有な冷涼な気候を活かし、白菜、レタス、キャベツ等の高原野菜の栽培が盛んである。このなかで、夏場に獲れる「夏白菜」は高原野菜として生産量全国トップクラスを誇っている。

小海そば (小海町)	昼夜の大きな寒暖差や、朝夕霧が発生する冷涼な気候を利用して、そばが生産されている。霧下そば(川上村)、相木そば(南相木村)、小海そば(小海町)など地域ブランドとしても注目されている。また、小海町では平成22年度から「そばの里づくり」として、そばの栽培に力を入れている。
相木そば (南相木村)	地粉100%を使った「相木そば」。きれいなお水とおいしい空気、そしてそば作りに欠かせないのが村の高冷地の環境である。南相木村の気候は昼と夜の気温の差が激しく夜になるとたくさんの霧が発生し、村自慢のおいしいそばを育む。
松茸 (北相木村)	香り、歯ごたえ、味どれをとっても一級品の松茸である。長者の森(ロッジ、コテージ、オートキャンプ場などがある北相木村の施設)では秋の旬の時期になると松茸料理が食べられる。

カ 産業

(a) 景況感

小海町商工会が調査協力を行っている中小企業景況調査の結果を集計することで景況感を確認する。

売上高をみると、「増加」が33.3%、「減少」が26.7%であり、売上が増加している事業者が多くなっている。一方、採算(経常利益)は、「好転」が13.3%、「悪化」が40.0%であり、採算が悪化している事業の割合が高い。

以上より、売上は比較的安定しているものの、利益を確保するのが難しい状況が読み取れる。

■景況感(2024年4～6月期、前年同期比)

売上高			採算(経常利益)		
増加	不変	減少	好転	不変	悪化
33.3%	40.0%	26.7%	13.3%	46.7%	40.0%

(b) 業種別の事業所数(小規模事業所数)の推移

i_小海町

小海町の事業所数は、平成24年が313社、令和3年が279社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成24年が255者、令和3年が227者であり、9年間で11.0%減少している。

小規模事業所数の増減を産業別にみると、建設業(△10者)、宿泊・飲食業(△9者)、卸・小売業(△8者)の減少数が大きい。一方、医療、福祉や情報通信業では増加している。

■業種別の事業所数及び小規模事業所数

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	51	33	1	77	53	16	65	17	313
小規模事業所数	49	32	0	54	43	7	54	16	255
平成28年									
事業所数	45	36	1	71	45	15	61	15	289
小規模事業所数	43	35	0	52	38	7	52	14	241
令和3年									
事業所数	41	29	3	66	38	22	63	17	279
小規模事業所数	39	29	2	46	34	9	52	16	227
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△10	△4	2	△11	△15	6	△2	0	△34
増減割合	△19.6%	△12.1%	200.0%	△14.3%	△28.3%	37.5%	△3.1%	0.0%	△10.9%
小規模事業所数	△10	△3	2	△8	△9	2	△2	0	△28
増減割合	△20.4%	△9.4%	-	△14.8%	△20.9%	28.6%	△3.7%	0.0%	△11.0%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

ii_南相木村

南相木村の事業所数は、平成24年が45社、令和3年が56社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成24年が42者、令和3年が50者であり、9年間で19.0%増加している。

■業種別の事業所数及び小規模事業所数

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	14	3	0	6	7	1	12	2	45
小規模事業所数	14	3	0	6	7	0	10	2	42
平成28年									
事業所数	15	3	0	7	6	1	10	3	45
小規模事業所数	15	3	0	6	6	0	9	3	42
令和3年									
事業所数	14	2	1	10	6	3	16	4	56
小規模事業所数	14	2	1	8	6	1	14	4	50
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	0	△1	1	4	△1	2	4	2	11
増減割合	0.0%	△33.3%	-	66.7%	△14.3%	200.0%	33.3%	100.0%	24.4%
小規模事業所数	0	△1	1	2	△1	1	4	2	8
増減割合	0.0%	△33.3%	-	33.3%	△14.3%	-	40.0%	100.0%	19.0%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

iii_北相木村

北相木村の事業所数は、平成24年が25社、令和3年が40社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成24年が24者、令和3年が38者であり、9年間で58.3%増加している。

■業種別の事業所数及び小規模事業所数

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	8	7	0	4	1	0	4	1	25
小規模事業所数	8	7	0	4	1	0	3	1	24
平成28年									
事業所数	7	7	0	4	1	0	4	1	24
小規模事業所数	7	7	0	4	1	0	4	1	24
令和3年									
事業所数	13	4	0	6	2	5	10	0	40
小規模事業所数	13	4	0	6	2	3	10	0	38
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	5	△3	0	2	1	5	6	△1	15
増減割合	62.5%	△42.9%	-	50.0%	100.0%	-	150.0%	△100.0%	60.0%
小規模事業所数	5	△3	0	2	1	3	7	△1	14
増減割合	62.5%	△42.9%	-	50.0%	100.0%	-	233.3%	△100.0%	58.3%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

(c) 業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

i_建設業

小海町	中小企業に位置付けされる総合建設業者が 3 社あるため、それに付随する形で土木工事や左官工事、設備工事、木造建築などの小規模企業や一人親方が多く点在している。公共工事等の下請けを主体とする傍ら、当町が平成 27 年度より実施している町民の住宅リフォーム工事や、店舗の改装・新築工事に対する補助制度も相まって民間工事の需要も堅調に推移している。 一方、慢性的な人手不足に加えて、事業主の高齢化も進んでおり、やむなく廃業をする事業者も目立つようになってきている。また、ハウスメーカーの進出による新築物件の受注率低下に加えて、メーカーの下請けに入った場合の価格交渉などに苦慮している事業者も散見される。
南相木村	小規模な建設業者や一人親方が点在し、公共工事を中心に他町村からの民間工事も一定数あり堅調に推移している。一方、慢性的な人手不足や高齢化、後継者不足が課題である。
北相木村	南相木村と同様の課題がある。

ii_製造業

小海町	町内には金属加工関連の小規模工場が点在するほか、大手リゾート企業が手掛ける菓子製造工場などが存在する。中部横断自動車道が隣町まで開通していることに加え、当町を通るルートもすでに決定しており、今後輸送環境が好転することによって競争力の向上が見込めるうえ、新たな企業誘致を図ることができる絶好の機会も控えている。 原材料の高騰や少子化等による従業員の確保等が喫緊の課題と言える。
南相木村	村内の工場は従来から少なく、そば加工施設がある程度だがそれも現状を維持することが精一杯である。土地柄、起業や企業誘致も難しいため、村内企業を維持していくための支援が必要である。
北相木村	村内には漬物工場、革製品加工所が 1 施設ずつあるがいずれも規模が小さく、従業員も中高年のパート形態が主であり、賃金体系からも若者や壮年男性は村外に就業の場を求めている状況にある。

iii_商業・飲食・サービス業

小海町	町内にはスーパーマーケットやホームセンター、ドラッグストアの大型店進出に加え、コンビニエンスストアが 3 店舗存在しており町内での購入機会は多い。一方、既存の小規模商店にとっては強力な競合店が多数存在することになり、年間の販売額は大きく減少している。飲食店は新型コロナの影響を受けて大きく低迷していたものの、無尽文化が根付いた地域柄、団体客も安定的に確保できており比較的堅調に推移している。商業分野においても事業主の高齢化や後継者不足は深刻化しており廃業も増加傾向にある。事業承継が進まない理由のひとつに併用住宅者が多いことも挙げられる。また、ほとんどの小規模店で IT 化が進んでおらず、ホームページや EC サイト等の利活用も課題といえる。
南相木村	日常食料品を扱う小規模商店が点在しているが、村外に大型ショッピングセンター等が出店したことによって生活を維持するための収益が期待できない。このような状況のなか、後継者の維持が難しくなっている。
北相木村	村内には日常食料品を扱う小規模商店が 2 店舗あるが、道路改良などに伴う商圈拡大によって村内での購買は急速な減少傾向にある。事業主の高齢化や後継者不足も深刻化している。村内には飲食物を提供する施設も存在していない。

iv_観光業

小海町	北八ヶ岳の麓、国定公園に指定されている童謡「北風小僧の寒太郎」のモチーフになった松原湖や、信州 DC において女優の吉永小百合さんが出演した CM によって話題となった白駒の池苔の森を有しており、美しい自然環境を生かした山岳観光が強み。年間を通じて登山やハイキング、ゴルフやウィンタースポーツ、氷上でのわかさぎ釣りなどが楽しめる。
-----	---

	また、当町が主体となって実施している「憩うまち こうみ」事業は、企業向けに社員の心身をリフレッシュしてもらうための自然体験ツアーを実施しており、福利厚生にチカラを入れている企業に特に好評を得ており、これまでに延べ 1,000 人以上を受け入れている。
南相木村	現在は釣りや南相木ダム見学、御座山登山、南相木温泉といった目的の日帰り客が多く、宿泊数は減少傾向であるため、宿泊を伴う観光メニューの開発が必要である。また、老朽化が進む観光施設の定期的な整備も必要である。
北相木村	村内の観光資源は村営のリゾート施設で設備の整った「長者の森」、加和志湖・相木川での溪流釣りや、冬の氷柱で有名な三滝、村のシンボルでもある標高 2,000m を超す「御座山」がある。関東圏からの利用客も増加傾向にあり、近年では学生の夏合宿の受け入れも定着し、その成果が上がってきている。

v_農業

小海町	標高 1,200m の高原特有な冷涼な気候を生かした高原野菜の栽培が盛んである。特に「夏白菜」は生産量全国トップクラスを誇る。その夏白菜の生産時期や育成環境が着目され、令和 4 年より大手食品メーカーと当町が地域活性化に向けた連携協定を結び、町内の飲食店にてコラボメニューを続々と提供しており、地産地消や PR にも繋がっている。農業分野においては後継者の就業率も高く、生産力も安定していることから今後も期待が持てる。
南相木村	村の基幹産業であり、主に高原野菜や花卉などの生産が行われているが、近年では農業従事者の高齢化や後継者不足が課題となっている。
北相木村	村の基幹産業であり、白菜・レタス、菊などの花卉栽培が盛んであるが、専業経営は少数であり、多くが兼業農家である。また、後継者の確保も懸案となっている。

キ 今後 5 年間で小規模事業者の経営環境が変わるような出来事

「道の駅 八千穂高原」の開駅

小海町、南相木村、北相木村から最も近い高速道路の出入口である、中部横断自動車道の八千穂高原 IC の近隣（佐久穂町）において、令和 6（2024）年 9 月に「道の駅 八千穂高原」が開駅した。

道の駅は、直売・物販・飲食提供部分とアウトドアアクティビティ拠点部分から成る。前者では農産物の直売などを行い、後者では大手アウトドア用品メーカーが県内初出店を行う予定である。

観光客を含め、高い集客力が予想されることから、近隣の小海町、南相木村、北相木村においても観光客・交流人口の増加が見込まれる。一方、農産物の直売などにおいて、競合となることが予想されている。



出典：佐久穂町ホームページ

ク 総合計画

(a) 第6次小海町長期振興計画「チャレンジ小海 2020」

「第6次小海町長期振興計画（令和2年度～令和11年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

■基本構想（令和2年度～令和11年度）

＜基本方針（産業の振興）＞

- ・生きがいと活力を育み、産業に魅力あるまちづくり
かつて無いほどのスピードで変化している社会情勢や自然環境に柔軟に対応し、小海町ならではの恵まれた自然環境など地域特性・地の利を生かした農林業振興を図りながら、後継者の確保や新規就農者の支援などの担い手育成支援、生産性の向上や高付加価値化、地域における消費拡大のための地産地消を推進し、経営基盤の強化を図ります。

■前期基本計画（令和2年度～令和6年度）（一部抜粋）

1. 生きがいと活力を育み、産業に魅力あるまちづくり
 - (3) 商工業の振興
 - 施策1 中心街再整備及び空き店舗の活用
 - 施策2 商工業振興の推進
 - 施策3 支援体制の確立、強化
 - 施策4 金融対策の強化
 - (4) 観光の振興と温泉の活用
 - 施策1 観光施設等整備
 - 施策2 温泉活用事業
 - 施策3 情報の発信
 - 施策4 イメージキャラクター等の活用
 - 施策5 観光ロードマップを活用した観光ルートの設定
 - 施策6 イベントの開催

(b) 南相木村第5次長期振興計画

※第5次振興計画は終了しているが、第6次振興計画は現在作成中であるため、第5次振興計画を掲載しています。

「南相木村第5次長期振興計画（平成23年度～令和2年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

■基本構想（平成23年度～令和2年度）

＜将来像のキャッチフレーズ＞

住んでみたい ずっと住みたい 笑顔でつながる村 南相木

＜基本方針（一部抜粋）＞

若者が活躍できる村

産業の衰退、雇用の場の不足等により働き盛りの多くの若者が村外へ職を求めています。一方で全国的な経済不況や価値観の多様化等から、田舎暮らしが見直され農業を志す人が増えている状況もあります。
村で行なっている新規就農支援策等により、ここ数年の人口は微増の傾向があり一定の成果をあげています。このような昨今の社会情勢を好機と捉え、南相木村に元来ある資源を有効活用し、活力ある産業の村を目指します。また、新たな雇用機会の創出、志のある人たちを応援する仕組みをつくり、若者が活躍できる村を目指します。

■後期基本計画（平成28年度～令和2年度）（一部抜粋）

第1節 活力ある産業の村づくり

(1) 産業の連携

目指す姿 村外から人や物の流入を進める観光を中心とし、農業や商業等、他産業が連携されている活力ある産業の村

- 施策1 産業の連携を図る推進体制をつくります。
- 施策2 農業の6次産業化
- 施策3 自然を活かした観光商品を開発します。

(4) 商工業

目指す姿 現在ある村内企業が維持され発展するための支援や他の産業との連携を強化する中で、
本村の特色を生かした活力ある商工業の村

施策 1 商工会と商工業者への支援を行います。

施策 2 土産品（特産品）を開発します。

施策 3 そば加工施設の経営を軌道に乗せます。

施策 4 新築住宅建設、別荘建設を促進します。

施策 5 村内需要を村内商店での購買に結びつけます。

(3) 観光

目指す姿 観光業を通して「またここに来たい」そして「ここに住んでみたい」と思われるような
村

施策 1 観光業を産業の大きな柱として位置づけます。

施策 2 宿泊を伴う観光客誘致に努めます。

施策 3 観光スポットの計画的な整備や改修により魅力向上を図ります。

施策 4 自然を活かした観光商品やイベントの企画・開催を行います。

施策 5 特産品・観光グッズ・名物料理の開発や販売を促進します。

施策 6 南相木ダム周辺を観光地として誘客を図ります。

施策 7 情報発信体制・情報通信網を整備します。

(c) 北相木村第 5 次総合計画

※第 5 次振興計画は終了しているが、第 6 次振興計画は現在作成中であるため、第 5 次振興計画を掲載
しています。

「北相木村第 5 次総合計画（平成 24 年度～令和 3 年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

■ 基本構想（平成 24 年度～令和 3 年度）

＜基本方針（産業の振興（自然と共存できる産業の振興））＞

- ・ 村の産業振興における新たな展開を担う人材を確保するため、幅広い観点から人材の育成・確保を図ります。
- ・ 若者から高齢者まで、働く意志をもつ人の活力を十分活かせるよう、雇用の場の確保に努めます。
- ・ 交流活動・観光の促進による交流人口の増加を通じ、産業の振興を図ることのできるよう、各産業間の連携を基盤とした仕組みづくりを推進します。

■ 基本計画（平成 24 年度～令和 3 年度）（一部抜粋）

1 活力ある産業の基盤をつくるために

産業間の連携

- 1) 情報交換・共同研究の促進
- 2) 情報の受発信体制の整備
- 3) 人材の育成・雇用の場の充実

2 地域に根差した産業振興のために

工業

- 1) 特産品加工施設の整備
- 2) 既存工場の経営支援
- 3) 就労の場の確保

商業

- 1) 観光との連携に基づく商業の活性化
- 2) 高齢者等に配慮したサービスの検討
- 3) 既存商店への支援体制の充実

観光

- 1) 長者の森の活用
- 2) 歴史・文化の活用
- 3) 自然の活用

- 4) グリーンドーム・サングリーン広場の活用
- 5) 観光ネットワークの形成
- 6) 顧客の確保と宣伝活動の推進
- 7) 村民との交流促進

②課題

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

人口をみると、総人口は三町村とも減少傾向にある。これに伴い、地域内での消費も減衰していることが予想される。このような状況のなか、小規模事業者が経営を持続させるためには、域外も視野に入れた販路開拓を実施することが課題となる。

さらに、年齢3区分別人口をみると高齢化率が上昇する見込みとなっている。高齢者は町村外的大型店へ車で買い物に行くことが難しい。そこで、小規模な個店が高齢者の生活を支える基盤となることも期待されている。

小海町の「松原湖」、南相木村の「南相木ダム」、北相木村の「御座山」を代表として、三町村とも多くの観光資源がある。また、これらの観光資源を目的に年間21万人の観光入込客数がある。現在、農業が基幹産業となっているが、今後の地域の展開を考慮すると、観光業も基幹産業のひとつに育てることが必要である。これを実現するため小規模事業者も、体験型観光メニューの開発など、観光客をターゲットにした商品・サービスの開発を行う必要がある。

小海町の「白菜」や「小海そば」、南相木村の「相木そば」、北相木村の「松茸」など、農産物を中心に多くの特産品がある。前述の「域外も視野に入れた販路開拓」を行うにあたり、これら特産品の活用も有効な手段である。そのため、小規模事業者による特産品を活用した商品（土産品、名物料理を含む）も課題のひとつとなる。

平成24年に対する令和3年の小規模事業者数は、小海町では減少、南相木村と北相木村では増加している。移住者による創業などもこの要因となっているため、今後も創業がしやすい地域としていくことが必要である。一方、既存事業者のなかには、高齢による廃業もみられる。地域の活力を維持するためには、廃業を抑制させることも重要である。そのため、事業承継を活性化させることも地域としての課題となっている。

業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）では、①全業種に共通して人材確保、事業承継（後継者の確保）、②商業・飲食・サービス業では大型店との差別化、ITの活用、③観光業では宿泊を伴う観光メニューの開発、設備の整備・更新、新たなニーズの発掘などがあげられる。

今後5年間で小規模事業者の経営環境が変わるような出来事では、「道の駅 八千穂高原」の開駅があげられる。観光客を含め、高い集客力が予想されることから、近隣の小海町、南相木村、北相木村においても観光客・交流人口の増加が見込まれる。小規模事業者も、このビジネスチャンスをしっかり掴むことが課題となる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

当地域では人口減少、少子高齢化が進み、これに伴い売上減少に直面している小規模事業者が多い。そこで、小海南北相木3商工会では、小規模事業者が10年後には「域外へも販路を広げ、売上拡大を実現していること」をあるべき姿と定める。

また、これを実現するため、小規模事業者が特産品を活用した商品開発や、ITを利活用した販路開拓を実現していることを目指す。

②各町村の総合計画との連動性・整合性

小海町の「第6次小海町長期振興計画」では、産業振興部分の目標として「生きがいと活力を育み、産業に魅力あるまちづくり」を掲げている。南相木村の「南相木村第5次長期振興計画」では、「活力ある産業の村づくり」を掲げている。また、北相木村の「北相木村第5次総合計画」では、「活力ある産業の基盤づくり」や「地域に根差した産業振興」を掲げている。

つまり、いずれの総合計画においても、“地域産業の活力向上”を目標に掲げている。

地域産業の活力を向上させるためには、管内の事業者が売上を拡大させる必要がある。一方、三町村とも人口は減少傾向にあり、町村内住民の消費を獲得するだけでは売上拡大の実現は不可能である。そこで、生まれてくるのが、「域外（観光客を含む）へも販路を広げる」という考え方である。

前項『①10年程度の期間を見据えて』で示した10年後の小規模事業者のあるべき姿「域外へも販路を広げ、売上拡大を実現していること」は、こうした背景を基に策定した目標であり、最終的に目指すところは「地域に活力を創出すること」となるため、三町村の総合計画と連動性・整合性がある。

③商工会としての役割

ア 経営発達支援計画を共同申請する理由

小海南北相木3商工会は以下の3つの理由で経営発達支援計画を共同で申請する。

(a) 支援ノウハウの蓄積と共有できる組織体制

平成19年に小海南北相木3商工会は正式に広域連携体制を敷くことを決定し、地域性や過去の連携の経緯を鑑み、「三商工会広域連携協議会」を発足させ現在にまで至っている。この広域支援体制による経営支援は今年で16年が経過し、支援ノウハウの蓄積及び情報の共有ができる組織体制があり、当計画の目標を達成するためには必須の連携体である。

(b) 人的資源の有効活用

小海南北相木3商工会の経営指導員は小海町に1名、南相木村に1名配置しているが、北相木村には経営指導員がいない。そのため、2名の経営指導員が3商工会地域全体を経営改善普及事業の範囲として業務を行っている。また、各々の商工会が小規模でありマンパワーが絶対的に不足していることから、単独での経営発達支援計画の申請が現実的に困難である。そこで、進展する地域活力の低下や事業主の高齢化による小規模事業者の減少など共通の課題を解消するには、単独で経営発達支援計画を申請するより共同申請することで、広域連携体制での人的資源の有効活用により経営支援に大きな効果をもたらすと判断する。

(c) 環境要因

環境として小海南北相木地域の中心にはJR東日本小海線小海駅や佐久総合病院小海分院、小海駅前商店街といった南北相木村民の生活に欠かせないインフラが小海町にある。地域的にも隣接しており、古くから連携を取り合い、経営セミナーなど事業を共同で実施し、そのつながりは強い。また小海南北相木地域には湖、スキー、ゴルフ、温泉、ダム、キャンプ場など自然を活用した観光資源が多く点在しており、規模のメリットを活かすことで、中心的な産業である観光事業等の地域経済の活性化が期待できるため、本事業を共同で申請するのが効果的と判断した。

これら「組織体制」「人的資源」「環境要因」の活用により本経営発達支援計画を、より効果的に実施できるものと考慮し共同申請する。商工会としては、小海町、南相木村、北相木村の三つの町村の「総合計画」を踏まえ、5年後10年後を見据えた、事業者の継続的な発展に向けた支援を行っていく。これまで取り組んできた経営改善普及事業による経営基盤の安定化への支援は継続しつつ、事業者が自社の継続的な発展のためには何が必要かを、自ら考え実践していくための事業計画の立案など、漫然とした経営から戦略的経営に切り替えるための「伴走型支援」をさらに実施する。管内に「魅力ある企業」や「やる気ある企業」を増やして地域全体の底上げと魅力アップに努め、結果として創業者の増加や企業誘致につながるような地域貢献をしていく。

イ 商工会の中長期ビジョン

長野県商工会連合会では、「第2期商工会マスタープラン（令和5年度～令和9年度）」を策定し、中長期ビジョンを次のとおり定めている。小海南北相木3商工会は、(a)長野県商工会連合会の一員として、当該ビジョンを実現する、(b)前述の『①10年程度の期間を見据えて』で掲げた小規模事業者のあるべき姿を実現するために、事業を推進する。

■長野県商工会連合会「第2期商工会マスタープラン（令和5年度～令和9年度）」

＜スローガン＞

私たちは地域総合経済団体としての活動ならびに経営支援施策を全力で推進することを通して地域産業の明るい未来を実現します

〈事業戦略および基本目標〉

経営改善普及事業：

職員の能力向上と支援体制の見直しをすすめ、地域の小規模事業者等の成長発展を持続的かつ強力にバックアップする

地域総合振興事業：

商工会の組織力（交流・連携）を活かして、地域経済の活性化や課題解決のための事業を行う

組織：

組織能力を高めて会員増強へ全力集中する

財源：

財源の安定確保と DX によるコスト削減に取り組む

(3) 経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状及び課題、(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえた上で、以下の 3 つの目標を定める。

〈支援対象〉

かつてないほどのスピードで変化している社会情勢に柔軟に対応し、売上拡大を目指す小規模事業者を重点支援する。

〈目標〉

【目標①】

小規模事業者が、戦略的経営に切り替え、将来も持続的に事業を発展させること

【目標②】

小規模事業者が、地域資源や IT を利活用しながら、域外（観光客を含む）へも販路を広げ、売上拡大を実現すること

【目標③（経営力再構築伴走支援に向けた目標）】

上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すこと

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標③】により、地域産業の活力向上に寄与することを目指す。また、支援した小規模事業者のなかから新たな雇用を生み出す事業者を創出し、若者から高齢者まで、働く意志をもつ人の活力を十分活かせるような雇用基盤を作り出すこと。さらにこれにより、雇用の場の不足等により働き盛りの若者が村外へ職を求めていく、いわゆる人口の社会減を抑制することを目指す。

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】小規模事業者が、戦略的経営に切り替え、将来も持続的に事業を発展させること

〈達成のための方針〉

小規模事業者が戦略的経営に切り替えるため、まずは「経済動向調査」等により外部環境を整理する（年4回）。また、経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする（18者/年）。経営分析では、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることに重点を置く。

次に、これらの結果を活用しながら、戦略的経営に向けた事業計画をまとめる（8者/年）。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる（売上増加3者/年、利益増加3者/年）。

これらのPDCAを回しながら、計画経営を実現することで、将来的には小規模事業者自身がこの取組を自走して行い、持続的に事業を発展させる。

【目標②】小規模事業者が、地域資源やITを活用しながら、域外（観光客を含む）へも販路を広げ、売上拡大を実現すること

〈達成のための方針〉

域外（観光客を含む）へ販路を広げるためのひとつの手段として、特産品等の地域資源の活用がある。そこで、地域資源等を活用した商品について、需要動向調査を行い、商品のブラッシュアップを実施する（2者/年）。また、小規模事業者が特産品を活用した新たな商品を開発しても、すぐにテストマーケティングを行うことは難しい。そこで、「テストマーケティング支援」を実施し、商品の販売促進や認知度向上を図る（支援対象1者/年、売上額3万円/者）。

もう1つの手段として、ITを活用した販路開拓があるが、管内には自社ホームページや自社SNS等による販路開拓を行っていない事業者も多い。そこで、自社ホームページもしくは自社SNSを保有しておらず、かつホームページ・SNSを活用した販路開拓に意欲がある小規模事業者（業種等問わず）に対し、「ホームページやSNSの制作支援」を実施する（支援対象2者/年）。

【目標③】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すこと

〈達成のための方針〉

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を実施する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営支援センター南佐久エリアの7商工会で連携し、地域の経済動向調査を実施している。また、当該調査の結果を当会ホームページにて公表している。

【課題】

現状の取組が一定の成果をあげているため、今後も継続して実施する。なお、継続にあたっては調査項目を精査し、今まで以上に小規模事業者役に役立つデータとすることが必要である。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
経済動向調査 公表回数	HP 掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

事業名	経済動向調査（景気・消費・需要等動向に関する情報の収集・整理）
目的	地域の小規模事業者小海南北相木3商工会の状況（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。
調査内容	経営支援センター南佐久エリア*では、四半期毎に地域の経済動向調査として、地域の各種データを収集・分析・公表している。今後もこの取組を継続する。
調査項目	I 景気情報等 中小企業景況調査報告書、小規模企業景気動向調査 II RESAS・行政の統計情報・民間の景況情報 1 人口動態 2 雇用情勢 3 生産動向 4 個人消費 5 建設投資 6 県内交通 7 内閣府の消費動向調査 III 新聞等の記事より ※調査項目は今後変わる可能性がある
調査・分析の手法	経営支援センター南佐久エリアの経営指導員が持ち回りで上記データをまとめ、簡単なコメントを付けたうえで報告書にまとめる。その後、地域経済動向を管内の小規模事業者へ伝えるツールとして公表する。
調査結果の活用方法	上記報告書は小海南北相木3商工会ホームページで公表し、広く管内事業者へ周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

※経営支援センター南佐久エリア

南佐久エリアの7つの商工会（臼田町商工会、小海町商工会、南相木村商工会、北相木村商工会、佐久穂町商工会、川上村商工会、南牧村商工会）で構成する経営支援グループである。小規模事業者に対する高度な支援等について、支援ノウハウを共有している。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

各地のイベント等への出店により本格的な調査をする機会はあったと思われるが、消費者のニーズを把握・活用するような支援は特段実施できていなかった。

【課題】

小規模事業者が自身の商品やサービスのニーズを知り、事業計画へ反映させることができるような需要動向調査を実施する必要がある。

(2) 目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
イベントでの商品調査 調査対象事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

事業名	イベントでの商品調査
目的	小規模事業者が開発・販売する商品の需要動向を把握することや、魅力を高めることを目指す。特に今後、観光客を含む交流人口が増加することが予想されるため、3 商工会地域以外の消費者にも売れる商品の創出を目指す。
対象	小規模事業者の商品、2 商品/年（1 者あたり 1 商品）を対象とする。 なお、対象商品は、飲食店で販売しているメニュー、飲食店で新たに開発したメニュー、特産品を活用した商品などを想定している。
調査の手法	地域のイベント（小海清流ふれあい橋ビアガーデン等）で商品を販売する際、アンケートの回答を依頼する。調査は、経営指導員（もしくはその他の職員）と事業者が協力して実施し、1 商品あたり 20 名以上からアンケート票を回収する。
調査項目	□商品の総合評価（直感的な評価） □味 □見た目（盛り付け） □独自性（小海らしさ、南相木らしさ、北相木らしさ）、□価格 □今後の購入意向 □その他改善点 等
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（男女別、年齢別のクロス分析）し、商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は、経営指導員（もしくはその他の職員）が簡易なレポートにまとめたうえで、対象事業者にフィードバックする。その後、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでも経営状況の分析は実施してきているが、あくまで補助金申請や金融支援時の一時的な支援に留まっており、継続的な支援には至っていない。

【課題】

小規模事業者との対話と傾聴を通じて、経営分析の重要性を理解いただくと共に、経営の本質的な課題や強みを事業者自らが認識することに重点を置いた経営分析を実施する必要がある。

(2) 目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
経営分析事業者数	-	18 者	18 者	18 者	18 者	18 者
（うち小海町商工会）	3 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
（うち南相木村商工会）	1 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
（うち北相木村商工会）	1 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容	
事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	ホームページによる周知を行う。また、巡回訪問・窓口相談・個社支援（記帳代行支援、金融支援、補助金支援、需要動向調査等を含む）や、各種セミナー開催時に訴求する。
分析の実施手法	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。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。 分析は、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」などを活用する。
分析項目	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。 <財務分析> 直近 3 期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析 <非財務分析（SWOT 分析等）> 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（IT 活用の状況、事業計画の策定・運用状況など）
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面的に支援する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 ・分析結果は、基幹システム（小規模事業者支援システム）に集約し、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする※。これにより、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。 ※基幹システム（小規模事業者支援システム）は小海南北相木 3 商工会で相互閲覧ができる仕組みとなっている。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでも事業計画の策定支援は実施してきているが、経営分析と同様に補助金申請や金融支援時の目先の課題を解決するための支援に留まっており、小規模事業者の戦略的経営に資するような支援はできていなかった。

【課題】

IT を活用した販路開拓や生産性向上に関する意識の醸成を図りつつ、小規模事業者が主体となった、より実現性の高い事業計画を策定できるよう支援を実施する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の約 5 割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、当事者意識を持ち自らが課題に取り組むこと（内発的動機づけ）を促す。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に IT セミナーを行い、小規模事業者の IT 活用（IT を活用した販売促進、IT を活用した業務改善や生産性向上）の促進や、これによる競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
事業計画策定事業者数	5 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
（うち小海町商工会）	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
（うち南相木村商工会）	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
（うち北相木村商工会）	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
IT セミナーの開催回数	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(4) 事業内容

事業名	事業計画策定支援												
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。												
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者												
支援対象の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。また、補助金を契機とした事業計画策定の提案も実施する。												
支援の手法	①小規模事業者が作成した事業計画に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 つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。 ＜DX（デジタルトランスフォーメーション）に向けた取組＞ 事業計画策定に意欲的な事業者を対象に IT セミナー（小海南北相木 3 商工会の共同開催）を実施する。また、セミナーを受講した事業者のなかで、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による相談対応・経営指導や IT 専門家派遣を行う。これにより、事業計画中の取組のひとつとして DX や IT 活用を促進する。 ■IT セミナー（小海南北相木 3 商工会の共同開催） <table><tr><td>支援対象</td><td>すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）</td></tr><tr><td>募集方法</td><td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td></tr><tr><td>講師</td><td>講師派遣会社の講師から適切な講師を選定</td></tr><tr><td>回数</td><td>年 1 回</td></tr><tr><td>カリキュラム</td><td>毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める（SNS など）。その他、DX の事例や活用方法、IT を活用した販売促進や IT を活用した業務改善や生産性向上の手法なども紹介する。</td></tr><tr><td>想定参加者数</td><td>15 人/回</td></tr></table>	支援対象	すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	講師派遣会社の講師から適切な講師を選定	回数	年 1 回	カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める（SNS など）。その他、DX の事例や活用方法、IT を活用した販売促進や IT を活用した業務改善や生産性向上の手法なども紹介する。	想定参加者数	15 人/回
支援対象	すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）												
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知												
講師	講師派遣会社の講師から適切な講師を選定												
回数	年 1 回												
カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める（SNS など）。その他、DX の事例や活用方法、IT を活用した販売促進や IT を活用した業務改善や生産性向上の手法なども紹介する。												
想定参加者数	15 人/回												

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画策定後の支援は、基本的に小規模事業者から相談を受けてからその課題に応じた支援を行う体制となっていた。

【課題】

定期的な訪問巡回等による能動的かつ積極的なフォローアップと、情報提供の体制を構築することが必要である。

(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に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者や経常利益増加事業者の割合が約 4 割（売上増加事業

者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、事業者への内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在力を引き出すことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

(3) 目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
フォローアップ対象事業者数	3 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
（うち小海町商工会）	2 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
（うち南相木村商工会）	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
（うち北相木村商工会）	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
頻度 （延回数）	四半期毎 （12 回）	四半期毎 （32 回）	四半期毎 （32 回）	四半期毎 （32 回）	四半期毎 （32 回）	四半期毎 （32 回）
（うち小海町商工会）	四半期毎 （8 回）	四半期毎 （20 回）	四半期毎 （20 回）	四半期毎 （20 回）	四半期毎 （20 回）	四半期毎 （20 回）
（うち南相木村商工会）	-	四半期毎 （8 回）	四半期毎 （8 回）	四半期毎 （8 回）	四半期毎 （8 回）	四半期毎 （8 回）
（うち北相木村商工会）	四半期毎 （4 回）	四半期毎 （4 回）	四半期毎 （4 回）	四半期毎 （4 回）	四半期毎 （4 回）	四半期毎 （4 回）
売上増加事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
経常利益増加事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 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	事業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。 フォローアップでは、事業計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

新たな需要開拓に向けて、3 年前より経営支援センター南佐久エリアの 7 商工会が連携して地域のソウルフードを掲載したパンフレットの制作・発行を継続実施している。

【課題】

DX に向けた取組を迫られるなか、当地域では自社ホームページや自社 SNS を保有していない小規模事業者が多いため、IT の活用に向けた支援を実施することが必要である。

(2) 支援に対する考え方

本計画では、小規模事業者が地域資源や IT を利活用しながら、域外（観光客を含む）へも販路を広げ、売上拡大を実現することを目指している。そこで、これに寄与する事業を実施する。

地域資源を活用した商品の販路開拓を行うためには、消費者ニーズにあった商品の開発などが必要である。一方、小規模事業者が特産品を活用した商品を開発しても、すぐにテストマーケティングを実施することは難しい。そこで、「道の駅 八千穂高原」や「銀座 NAGANO」等でのテストマーケティング支援を実施する。これにより、商品の販売促進や認知度向上を図ることを目指す。

また、域外（観光客を含む）に販路を広げるためには、IT の活用が有効である。一方、小海南北相木 3 商工会の管内には自社ホームページや自社 SNS を保有していない事業者も多い。そこで、ホームページや SNS の制作支援を実施し、商圏拡大、集客等の新たな需要開拓を目指す。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4) 事業内容』のとおりである。

これらの事業の実施にあたっては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。

(3) 目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①ホームページや SNS の制作支援 支援事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
(BtoB の場合) 成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
(BtoC の場合) 売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
②テストマーケティング支援 支援事業者数	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
売上金額/者	-	3 万円	3 万円	3 万円	3 万円	3 万円

(4) 事業内容

①ホームページや SNS の制作支援（BtoB、BtoC）

事業名	ホームページや SNS の制作支援
目的	小海南北相木 3 商工会の管内には自社ホームページや自社 SNS を保有していない事業者も多い。そこで、これらの制作支援を実施し、ホームページや SNS を活用した商圏拡大、集客等の新たな需要開拓を目指す。
支援対象	自社ホームページもしくは自社 SNS を保有しておらず、かつホームページ・SNS を活用した販路開拓に意欲がある小規模事業者（業種等問わず） ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	自社ホームページや SNS の開設を支援する。
支援の手法	経営指導員等が IT 専門家や地元 IT 事業者と連携して支援を実施する。具体的には、適切なホームページツール（goope、WordPress 等）、SNS の選定（Instagram、X、Facebook、LINE、google ビジネスプロフィール等）から導入、運用までをハンズオンで支援する。また、成果を確認するため、売上・利益等の経営指標の把握を行う。

②テストマーケティング支援（BtoC）

事業名	テストマーケティング支援
目的	小規模事業者が特産品を活用した新たな商品を開発しても、すぐにテストマーケティングを行うことは難しい。そこで、テストマーケティングの機会を提供し、商品の販売促進や認知度向上を図ることを目指す。
支援対象	食料品製造業等（特産品を活用した商品などを中心とする） ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	観光客、首都圏の消費者等の域外の消費者
支援内容	多くの観光客を集客する「道の駅 八千穂高原」や、首都圏の消費者向け施設である長野県のアンテナショップ「銀座 NAGANO」等に小規模事業者の商品を紹介し、出品する。
支援の手法	特産品を活用した新たな商品を開発する事業者を掘り起こす。その後、「道の駅 八千穂

高原」や「銀座 NAGANO」等でテストマーケティングを実施する。実施後は、販売実績やお客様の声などを活用しながら、商品のブラッシュアップや事業者が独自に販路を開拓できるような支援を実施する。

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】

現状、経営発達支援事業の支援状況は、小海南北相木 3 商工会内で評価するに留まっており、第三者の視点を入れた評価・事業の見直しなどはなされていなかった。

【課題】

今後は、小海南北相木 3 商工会や小海町・南相木村・北相木村だけでなく、第三者（外部有識者）を入れた「小海南北相木商工会広域連携協議会 経営発達支援事業評価部門」により事業の成果を確認し、PDCAを回しながら経営発達支援事業を推進することで、小規模事業者の売上・利益拡大に寄与することが課題である。

(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成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。 【PLAN】（事業の計画・見直し） (a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 (b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 【DO】（事業の実行） (c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 経営指導員等は、実施した内容を基幹システム（小規模事業者支援システム）に適時入力する。 【CHECK】（事業の評価） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、基幹システム（小規模事業者支援システム）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 週 1 回（月曜日）の会議にて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年 1 回の「小海南北相木商工会広域連携協議会 経営発達支援事業評価部門」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。 ※「小海南北相木商工会広域連携協議会 経営発達支援事業評価部門」の実施の流れ i 小海町産業建設課長（もしくは担当者）、南相木村振興課長（もしくは担当者）北相木村 経済建設課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（八十二銀行小海支店長等）をメンバーとする「小海南北相木商工会広域連携協議会 経営発達支援事業評価部門」を年 1 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）で定量的に評価する。 ii 当該「小海南北相木商工会広域連携協議会 経営発達支援事業評価部門」の評価結果は、各商工会の理事会に報告する。また、各商工会のホームページへ掲

	載（年１回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。 小海町商工会 HP : https://r.goope.jp/koumi-sci 南相木村商工会 HP : https://r.goope.jp/srb-20-76 北相木村商工会 HP : https://r.goope.jp/kitaaikimura 【ACTION】（事業の見直し） (h)「小海南北相木商工会広域連携協議会 経営発達支援事業評価部門」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。
--	--

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営発達支援事業における事業者支援は、経営指導員が中心となり実行している。

【課題】

DX・ITに関する知識、経営力再構築伴走支援に関するノウハウ等が不足しており、各種研修等を通じて補助員も含めた組織全体の支援力向上を図ることが必要である。

(2) 事業内容

①経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の 特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 ・伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力 ・DXに向けた相談・指導を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下（ア～ウ）の研修・セミナーに積極的に参加し、資質向上を図る。具体的には、長野県商工会連合会の経営指導員研修等の上部団体が主催する義務研修に参加するだけでなく、経営支援センター南佐久エリアで講師を招聘し、独自研修会を開催する。 これまで、これらの研修へは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、補助員等も含めて積極的に参加する。 ア 小規模事業者の売上・利益向上支援、新たな需要開拓支援の資質向上 これまでも、経営分析支援、事業計画策定支援、販路開拓支援等の外部講習には参加してきたが、知識の更新のため、これらの研修には引き続き参加する。 イ DXに向けた相談・指導能力の習得・向上 DX 関連の動向は日々進化していることから、DX 関連の相談・指導能力向上に資する研修に参加する。 ウ 経営力再構築伴走支援の資質向上 「対話と傾聴による信頼関係の構築」、「気づきを促す課題設定型コンサルティング」、「経営者の自走化のための内発的動機付けと潜在力の引き出し」のような経営力再構築伴走支援能力の向上に資する研修に参加する。

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
内容	ア OJT 経営支援センター南佐久エリア内でベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模

事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、広域経営専門支援員や専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。

イ 情報共有

小海南北相木 3 商工会で行う週 1 回（月曜日）の会議のなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。

ウ データベース化

担当経営指導員等が基幹システム（小規模事業者支援システム）に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、小海南北相木 3 商工会内で共有することで支援能力の向上を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
【令和6年12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）	
三商工会広域連携協議会 小海町商工会（広域幹事） 事務局長 法定経営指導員 1名 補助員 1名 一般職員 1名 南相木村商工会 経営指導員 1名 一般職員 1名 北相木村商工会 補助員 1名	小海町産業建設課 南相木村振興課 北相木村経済建設課
(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： 畠山 大輝	
連絡先： 小海町商工会 TEL. 0267-92-2397	
②法定経営指導員による情報の提供及び助言	
経営発達支援計画の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。	
(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先	
①商工会／商工会議所	
〒384-1103 長野県南佐久郡小海町大字豊里 57-1	
小海町商工会	
TEL： 0267-92-2397 / FAX： 0267-92-2346 / E-mail： koumi@oboe.ocn.ne.jp	
〒384-1211 長野県南佐久郡南相木村 3525-1	
南相木村商工会	
TEL： 0267-78-2956 / FAX： 0267-78-2265 / E-mail： mi-aiki@ytg.janis.or.jp	
〒384-1201 長野県南佐久郡北相木村 2744	
北相木村商工会	
TEL： 0267-77-2543 / FAX： 0267-77-2636 / E-mail： aikick@ytg.janis.or.jp	
②関係市町村	
〒384-1192 長野県南佐久郡小海町大字豊里 57-1	
小海町 産業建設課 商工観光係	
TEL： 0267-92-2511 / FAX： 0267-92-4335 / E-mail： kankouka@koumi-town.jp	
〒384-1211 長野県南佐久郡南相木村 3525-1	
南相木村 振興課	
TEL： 0267-78-2121 / FAX： 0267-78-2139 / E-mail： sinkou@vill.minamiaiki.nagano.jp	
〒384-1201 長野県南佐久郡北相木村 2744	
北相木村 経済建設課	
TEL： 0267-77-2111 / FAX： 0267-77-2879 / E-mail： keizaikensetu@vill.kitaaiki.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 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
必要な資金の額	600	600	600	600	600
調査研究事業費	200	200	200	200	200
セミナー開催費	200	200	200	200	200
販路開拓事業費	200	200	200	200	200

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、国補助金、県補助金、町村補助金、事業受託金、受益者負担金

(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