

経営発達支援計画の概要

実施者名	臼田町商工会（法人番号 4100005003018）佐久市（地方公共団体コード 202177） 佐久穂町商工会（法人番号 2100005003787）佐久穂町（地方公共団体コード 203092） 小海町商工会（法人番号 4100005003455）小海町（地方公共団体コード 203033） 南相木村商工会（法人番号 3100005003456）南相木村（地方公共団体コード 203068） 北相木村商工会（法人番号 5100005003454）北相木村（地方公共団体コード 203076） 南牧村商工会（法人番号 2100005003457）南牧村（地方公共団体コード 203050） 川上村商工会（法人番号 6100005003453）川上村（地方公共団体コード 203041）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	①業務のデジタル化による効率化を進め、利益確保に取り組む ②事業承継支援と創業・第二創業支援による地域内事業者数の維持 ③地域資源や南佐久ソウルフードなどの地域ブランドの確立により地場産業を活性化させることで地域へ裨益する
事業内容	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） ・景気動向調査（管内小規模事業者決算データ収集・分析） 4. 需要動向調査に関すること ・地域ブランドに関する市場ニーズ調査 ・地域資源イベント等での商品調査 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 ・南佐久ソウルフードカタログの発行と関連イベント開催 ・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 ・商談会・物産展等への出展支援
連絡先	臼田町商工会 〒384-0301 長野県佐久市臼田 2207-1 TEL : 0267-82-2154 FAX : 0267-82-5125 E-mail : ususyoko.koman@feel.ocn.ne.jp 佐久穂町商工会 〒384-0613 長野県南佐久郡佐久穂町大字高野町 561-1 TEL : 0267-86-2275 FAX : 0267-86-2541 E-mail : info@sakuho.or.jp 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 E-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 E-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 E-mail : aikick@ytg.janis.or.jp 南牧村商工会 〒384-1302 長野県南佐久郡南牧村大字海ノ口 966-17 TEL : 0267-96-2134 FAX : 0267-91-4350 E-mail : m-shoko@minamimaki.or.jp 川上村商工会 〒384-1405 長野県南佐久郡川上村大深山 542 TEL : 0267-97-2260 FAX : 0267-97-3150 E-mail : kawakami-soko@smile.ocn.ne.jp 佐久市経済部商工振興課 〒385-8501 長野県佐久市中込 3056 TEL : 0267-62-3265 FAX : 0267-62-2269 E-mail : syoko@city.saku.nagano.jp 佐久穂町産業振興課商工観光係 〒384-0697 長野県南佐久郡佐久穂町大字高野町 569 TEL : 0267-86-1553 FAX : 0267-86-4935 E-mail : kankou@town.sakuho.nagano.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 E-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 E-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 E-mail : keizaikensetu@vill.kitaaiki.nagano.jp 南牧村産業建設課商工観光係 〒384-1302 長野県南佐久郡南牧村大字海ノ口 1051 TEL : 0267-96-2211 FAX : 0267-96-2158 E-mail : shouko@vill.minamimaki.nagano.jp 川上村産業課商工観光係 〒384-1405 長野県南佐久郡川上村大深山525 TEL : 0267-97-2123 FAX : 0267-97-2125 E-mail : shinkou@vill.kawakami.nagano.jp

(別表1)

経営発達支援計画

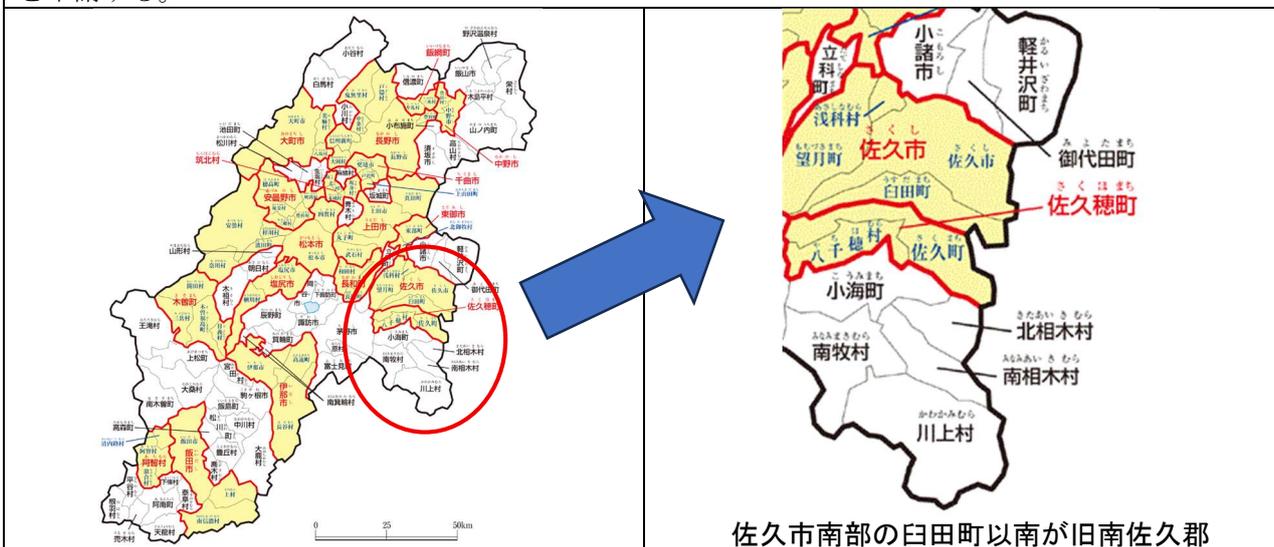
経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 経営発達支援計画の共同申請について

本計画においては、臼田町商工会・佐久市、佐久穂町商工会・佐久穂町、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、南牧村商工会・南牧村、川上村商工会・川上村の7商工会（広域グループの名称は「広域経営支援センター南佐久エリア」であり以下、商工会南佐久エリアまたはエリアと呼称する）及び7自治体が共同申請を行う。その理由としては、この7商工会は平成の大合併以前の旧南佐久郡（以下、南佐久地域と呼称する）を構成していた町村の商工会であり、当時から講習会の共同開催や支援事例の共有などの共同支援を行ってきた歴史があるためである。時代と共に規模が縮小してきた商工会の経営資源（人材等）の有効活用の為に、今後の経営発達支援事業は広域的に取り組むことで、より効率的に事業を実施できると判断し、共同で本計画を申請する。



平成の大合併前後の行政区域：国土地理協会HPより

人口（R7. 10. 1 現在） 小規模事業者数（R3 経済センサスより） 会員数（R7 長野県下商工会の概況より）

商工会名	臼田町	佐久穂町	小海町	南相木村	北相木村	南牧村	川上村	合計
人口	12,509	10,098	4,220	911	648	3,395	4,665	36,446
小規模事業者数	384	347	212	40	29	89	131	1,232
会員数	284	314	172	41	37	120	144	1,112

参考（H20 長野県下商工会の概況より）

人口	15,019	12,957	5,676	1,144	888	3,377	4,441	43,502
小規模事業者数	603	443	233	67	36	87	165	1,634
会員数	403	415	214	57	39	102	142	1,372

管内の人口と小規模事業者数、会員数は上記のとおり。令和7年の県平均会員数284人以上は臼田町と佐久穂町のみ。小海町・南相木村・北相木村の三商工会は隣接していて広域連携を組んでいる。南牧村と川上村の人口が増加しているのは農家の外国人研修生が住民登録しているためである。

②南佐久地域内産業の現状と課題

i 農林水産業

南佐久地域の基幹産業は農業である。RESASによると佐久市臼田地区を除いた南佐久郡内での農業産出額は推計 3,572 千万円（2020 年）。そのうち野菜が 3,075 千万円ということであるが、レタス生産量日本一の川上村が地域内にあるため、ほとんどがレタスや白菜などの高原野菜である。野辺山などの高原地域では酪農も盛んで生乳の出荷額は 212 千万円となっている。その次に米や畜産、果実、花卉などが続いている。地域（特に小海町以南）の景気動向が高原野菜の作柄の良し悪しに大きく左右されるとい、産業構造上の景気変動リスクを抱えており、小規模事業者の収益安定化が課題となっている。

林業は戦後植林したカラマツが伐期を迎え、価格も比較的安定しており今後の増産が期待できる。また特産品のマツタケも域内各地で産出される。

水産業は信州サーモンやイワナ、ヤマメなどの淡水魚の内水面養殖業者が数社存在している。中にはチョウザメといった変わり種を養殖している事業者もある。

ii 製造業

佐久市臼田地区や佐久穂町には中小企業者規模の製造業者（金型、金属加工、電子部品等）もあるがほとんどが小規模事業者の町工場で、減少傾向にある。飲食料品製造業については管内に酒造会社が 3 社、漬物工場や菓子製造会社、味噌醤油製造業なども数社ずつ存在している。

製造業における小規模事業者の減少が続き、地域サプライチェーンの維持に影響を及ぼす可能性がある。飲食料品製造業については販売チャネルの多様化への取り組みが課題である。

iii 卸小売業

佐久市臼田地区、佐久穂町、小海町、川上村には大型店があり、小規模小売店は減少している。県小売業売上ランキングで上位 30 社に管内から唯一ランクインしているスーパーは川上村が本店で、小海町や佐久市、東御市にも店舗を拡大している。小規模小売店の衰退に伴い、地域の生活関連サービスの維持や買い物難民対策が課題となっている。現状では南佐久地域内各自治体がデマンド交通や町村営バスの運行などで住民の足確保に向けた取り組みを行っている。

iv 建設業

農業と並んで管内で売上高、事業者数が多いのは建設業である。県建設業売上ランキングで上位 30 社に南佐久地域内から唯一ランクインしているのは小海町の総合建設業者。中小企業者規模の総合建設業者は管内に複数存在しており、下請け受注する小規模事業者も数多く点在している。業者自体は減少しており、既存の業者には比較的安定した受注があるが受注額は人件費や物価の高騰に対して十分とは言えず、下請け業者の価格転嫁については依然として大きな課題である。

土木建設業については中部横断自動車道や台風 19 号災害復旧工事などが一服し、今後はやや苦戦が予想される。住宅建築については物価高騰のあおりを受けて新築坪単価が上昇し、消費者の買い控えが目立つようになっている。

v 飲食・サービス業

飲食業は減少の一途をたどっている。南佐久地域には情報誌やメディアで紹介される店は少ないため、商工会南佐久エリアでは「南佐久ソウルフードカタログ」を 2021 年から毎年 1 種類作成して佐久地域一円各所に設置・配布している。高崎市の「絶メシ」といった取り組みもある中、「南佐久ソウルフード」は単会ではなくエリアで取り組んでいきたい事業である。

宿泊業も減少の一途を辿っている。高原地域には中級～高級宿泊施設は数社あり、個人経営のペンション・旅館なども多少残っているが、駅前や国道沿い、市街地の旅館などは大幅に減少している。

vi 観光業

南佐久地域は北に軽井沢、南に山梨県北杜市といった有名観光地に挟まれており、マスツーリズム

の面から言うとやや弱い空白地帯のような地域である。洒落たカフェや高級なレストランなどは少なく、玄人好みのマニアックなスポットが多い。

八ヶ岳の東麓に位置しているため山岳ツーリズムについては根強いファンがいる。佐久穂町と小海町にまたがる白駒の池は苔ブームもあいまって比較的メジャーな観光地である。川上村はロッククライミングやアイスクライミングのメッカとしてファンを集めている。また、川上村には千曲川の源流域があり、その水源に程近い長野県・埼玉県・山梨県の県境に聳える甲武信ヶ岳を中心とした甲武信ユネスコエコパーク（令和元年6月登録）の構成自治体ともなっていて近年注目を集めている。

南牧村の野辺山高原は、日本国内でも屈指の「星空の名所」。天文学者が選ぶ「日本で一番綺麗な星空ベスト3」として、沖縄県石垣島、岡山県井原市美星町とともに、「日本三選星名所」に選ばれている。野辺山高原に限らず、南佐久地域の高原地帯は、明かりが少ない上に標高が高く空気が澄んでいるため星空観賞には最適である。また、野辺山高原や佐久市臼田地区には天文台があったり、川上村出身の宇宙飛行士が居たりと、南佐久地域は宇宙や星空を身近に感じられる場所である。

小海町の稲子湯や南牧村の本沢温泉などは、知る人ぞ知るといった秘湯であるが根強いファンがいる魅力的な温泉である。しかしながら特に本沢温泉などは徒歩でしか行けない登山道にあるためアクセスの悪さはいかんともしがたい。

佐久穂町で令和6年9月に「道の駅八千穂高原」が開業した。ビジターセンターを備え、南佐久地域の観光情報発信も行っている。また、佐久地域全体の特産品を積極的に販売しているので地域全体に波及効果がある。開業後1年の令和7年9月末時点で来場者（レジ通過者）は79万人を超えた。

令和7年春公開のアニメ「劇場版名探偵コナン」の舞台が南牧村野辺山高原であった。コナン効果は凄まじく、南牧村では売上対前年比が宿泊業で5～10%増、飲食業で5～30%増、土産物屋などは300%増といった経済効果があった。また、アニメ「君の名は」で一躍有名になった新海誠監督は小海町出身ということもあるので、南佐久地域がアニメ作品の聖地として脚光を浴びるような流れにも期待したい。

③南佐久地域共通の課題

①②を踏まえて広域支援を行う場合に、南佐久地域における業種を問わない共通の課題は以下のとおりである。

・人材不足対応の為に雇用の確保と省力化・生産性向上

南佐久地域では少子高齢化に伴う人口減少により、慢性的な人材不足となっている。これに対応するためのIT/デジタル化は遅れており、これが小規模事業者の生産性向上と事業継続を阻む要因となっている。労働者の新規採用、職場環境改善による雇用の維持と共に、省力化・デジタル化による生産性向上は取り組むべき課題である。

・経営者の高齢化と後継者不足

南佐久地域では少子高齢化に伴う後継者不足により廃業を余儀なくされる事業所も多い。特にマッチングが必要な第三者承継については成立が非常に難しい。

・創業しやすい地域づくり

佐久市臼田地区や佐久穂町には特色のある私立学校が存在しており、南佐久地域内には教育移住者が増えている。そうした移住者は比較的創業意欲が高い傾向がある。佐久穂町で年1回開催している創業塾には毎年15名～20名の受講者が参加しているが、南佐久地域においては特定創業支援等事業による支援を行っている自治体は佐久市と佐久穂町のみであり、その他の町村での創業希望者にとっては地元の自治体での証明申請が行えない。

・原油原材料高や人件費の上昇に対応した上での利益確保

原油原材料高による仕入れ価格の高騰や最低賃金の引上げなどにより、全ての業種で利益確保が困難な状況である。価格転嫁や生産性向上への取り組みは喫緊の課題である。

・DX推進による業務効率化とSNSなどを活用した情報発信

SNSなどを活用した情報発信やキャッシュレス決済、会計を始めとした事務処理のIT化、AIの活用などDX推進による販路拡大や生産性向上の方法はいくつもあるが、当地域では事業者の対応が遅れており、デジタル活用力の強化も急務である。

(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

前項「(1) 地域の現状及び課題」で示した南佐久地域における様々な現状と課題を踏まえ、向こう10年間で、南佐久エリアの小規模事業者が、地域の豊かな農林資源や観光資源を最大限に活用し、DX/IT化を積極的に進めることで生産性を向上させ、深刻な労働力不足を克服している状態を目指す。これにより、高付加価値な商品・サービスを展開し、域外からの新たな顧客と投資を呼び込む「個性輝く持続可能な地域経済圏」を確立することを、小規模事業者の長期的な振興のあり方とし、以下のとおり3点の方向性を掲げる。

・業務のデジタル化による効率化を進め、利益確保に取り組む

10年後における地域のあるべき姿：小規模事業者の多くが今以上にIT/デジタルツールを日常の業務に活用することで、人手不足に対応した高い生産性と省力化を実現し、安定的な収益構造と十分な価格転嫁能力を確立している。また、新たな販路（ECやSNS、予約システムなど）からの売上増加にも貢献し、持続可能な経営が定着している。

理由：南佐久地域では、労働力不足が事業継続を脅かす最大の課題であり、これを解決するためにはIT/デジタル技術による生産性の向上と省力化、発信力強化、販売チャネルの多様化が不可欠である。しかし現状では、多くの小規模事業者のITリテラシーが不十分なため、デジタル化が進んでいない。このテーマは、デジタル化を人件費・原材料費の高騰に対する価格転嫁と景気変動に左右されない利益確保のための最も効果的な手段として位置づけ、地域経済全体の収益力と強靭性を向上させるための核となるからである。

・事業承継支援と創業・第二創業支援による地域内事業者数の維持

10年後における地域のあるべき姿：潜在的な後継者・創業者への積極的なアプローチと、地域資源を活かした新たな事業展開（第二創業）支援が機能することで、小規模事業者数の減少に歯止めがかかり、地域経済の担い手が維持・増加している。

理由：全ての業種において小規模事業者の減少傾向が続いており、このままでは地域の生活インフラやサプライチェーンが崩壊するリスクがある。このテーマは、単なる廃業の阻止に留まらず、地域外からの移住・創業や既存事業者の革新（第二創業）を促すことで、地域経済の担い手を積極的に創出し、維持するための長期的な視点を持つからである。

・地域資源や南佐久ソウルフードなどの地域ブランドの確立により地場産業を活性化させることで地域へ裨益する

10年後における地域のあるべき姿：「南佐久ソウルフード」や「アニメの聖地」、「星空観賞」など、南佐久地域共通の地域資源を活用したブランドが確立され、各自治体を超えた広域的な連携が観光客の回遊性を高め、地域全体への経済効果が最大化されている。

理由：南佐久地域は、著名な観光地に挟まれた「空白地帯」のような側面があり、広域的な集客力が不足している。また、商工会が旧南佐久郡の枠組みで共同申請している背景からも、広域連携の強化が重要である。このテーマは、個別の魅力を「面」としてのブランドとして統合し、地域内の回遊性を高めるとともに、「名探偵コナン」の聖地化といった偶発的な機会を最大限に活かすための地域連携体制を強化するからである。

②各市町村総合計画等や長野県産業振興プランとの連動性・整合性

自治体名	計画等名称	計画で示された産業振興施策
佐久市	第2次佐久市総合計画 後期基本計画 令和4年度から8年度 第3章：力強い産業を営む活力	第2節：活力と魅力があふれる商業の振興 (1) 商業経営基盤の確立 他5項目 第3節：地域の魅力を生かした観光の振興 (1) 魅力ある観光地づくり 他3項目

	と魅力あるまちづくり	第4節：力強いものづくり産業の振興 (1)工業経営基盤の確立 他4項目 第5節：地域を支える安定した雇用の確保 (1)雇用機会の確保と人材育成 他3項目
佐久穂町	第2次佐久穂町総合計画 後期基本計画 令和4年度から8年度 第3章：基本計画	施策13：商工業の振興、起業・就業支援 施策13-1：まちなかの商店の振興 他2項目 施策14：観光の振興 施策14-1：観光資源の充実と活用 他2項目
小海町	第6次小海町長期振興計画 後期基本計画 令和7年度から11年度 基本計画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 ①中心街再整備及び空き店舗の活用 他2項目 (4)観光の振興と温泉の活用 ①観光施設等整備 他5項目
南相木村	南相木村第6次総合計画 後期基本計画 令和8年度から12年度 基本施策1：活力ある産業の村 づくり	(4)商工業 施策1：商工会と商工業者への支援 他4項目 (5)観光 施策1：観光産業の確立 他6項目
北相木村	北相木村第6次総合計画 前期基本計画 令和7年度から11年度 3：産業の振興	(1)地域に根差した産業振興 3)商工業の振興 ①事業者の経営等支援 他3項目
南牧村	南牧村第6次総合計画 前期基本計画 令和6年度から10年度 基本政策2：魅力ある産業づく りと賑わいの創出	2-4：特色を生かした観光業・商工業の振興 農商工連携の促進 他3項目 2-5：観光交流拠点・イベントの充実と情報発信 新たな観光交流拠点の整備に向けた取組 他4項目 2-6：商工業経営支援の充実 経営の安定化に向けた支援の充実 他2項目 2-7：企業誘致の推進と起業支援の充実 起業誘致の推進 他1項目
川上村	第7次川上村総合計画 令和5年度から9年度 第3章：基本計画 Ⅱ：持続可能な産業と選ばれ る地域をつくる	3：豊かで多様な産業が育つむら 3-3：商工業 ①村内の事業所の支援 他1項目 3-4：観光 ①イベントの開催 他3項目
長野県	長野県産業振興プラン 目指すべき姿と基本方針及び 取組	本プランの目標値・労働生産性2020年比+11.2% 重点施策1：新たな価値の創出と産業DXの推進 重点施策2：デジタル人材・高度人材の育成・確保

本計画は、佐久市、佐久穂町ほか5町村の各総合計画や産業振興ビジョンに共通して示されている「地域資源を生かした地域経済の活性化」および「持続可能な担い手の確保」という方向性と完全に整合している。商工会は、本計画のDX推進や事業承継・創業支援を通じた小規模事業者への伴走支援により、各自治体の産業振興施策の実効性を担保し、目標達成に寄与する。尚、長野県産業振興プランの目指すべき姿と基本方針の中では労働生産性の向上を目標として掲げており、重点施策としてDXの推進や人材育成・確保が挙げられているが、こちらも本計画の目標と全く相違はない。したがって南佐久地域内各自治体の総合計画及び長野県産業振興プランと本計画との間には連動性・整合性が保たれているものと考えられる。

③商工会南佐久エリアとしての役割

商工会南佐久エリアとしては、「地域の現状と課題」で記載した各分野の課題について、各自治体の総合計画及び長野県産業振興プランをふまえ、10年後を見据えた事業者の持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や、経営発達支援事業による補助金などの国の支援ツールを届ける「課題“解決”型の伴走型支援」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課題となるかを、自ら考え実践していくための経営計画の立案など、漫然とした経営から戦略的経営に切り替えるための「課題“設定”型の伴走型支援」をさらに上積みする。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繋がるような支援をしていくことによって地域に裨益していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記(1)及び(2)を踏まえ、経営発達支援計画の目標として次の三点を設定し、商工会南佐久エリアとして取り組み、南佐久地域全体に裨益する。

①業務のデジタル化による効率化を進め、利益確保に取り組む

支援計画の認定期間(5年間)目標:

KGI: 一人当たり労働生産性10%増達成30社、売上高経常利益率10%増達成30社

KPI: デジタルツール導入50社、キャッシュレス決済導入30社、ECサイト・WEB予約・SNS開設50社、

設定した理由: デジタルツールの導入は「業務のデジタル化」というテーマの根幹であり、KGI達成のための前提条件。一人当たり労働生産性の向上は、デジタル化による省力化・効率化と、高付加価値化による収益性の向上というテーマの主要な要素を統合的に測る指標であり、人手不足の課題克服にも直結。また、デジタル化は業務効率化だけでなく、新たな販路(ECやSNS、予約システムなど)からの売上増加にも貢献する。

②事業承継支援と創業・第二創業支援による地域内事業者数の維持

支援計画の認定期間(5年間)目標:

KGI: 承継完了50社、承継後2年で売上10%増、雇用維持率100%

創業50社、創業後2年で経常利益率10%、創業後5年間営業継続30%

第二創業20社、第二創業後2年で本業売上の20%達成

KPI: 事業承継診断・簡易相談実施件数150件、事業承継計画策定50社

創業・第二創業に関する事業計画策定支援70社

設定した理由: 完了件数は南佐久地域で小規模事業者の減少に歯止めをかけ、地域経済の活力を維持するための重要な指標。単に承継件数を追うだけでなく、「売上10%増」や「雇用維持率100%」を条件とすることで、黒字廃業を防ぎ、承継後の事業の質(生産性・収益性)を高めるという、経営発達支援の目的を反映させている。また、創業数だけでなく、「経常利益率10%」や「5年間営業継続」を設けることで、安易な創業ではなく、地域に定着し収益性の高い事業を創出することを目標とする。第二創業における「本業売上の20%達成」は、既存事業者の革新(イノベーション)と多角化を促し、地域の景気変動に強い事業者を育成することを目的としている。

③地域資源や南佐久ソウルフードなどの地域ブランドの確立により地場産業を活性化させることで地域へ裨益する

支援計画の認定期間(5年間)目標:

KGI: ブランド関連事業参加事業者の売上高10%増、観光入込客数10%増、宿泊客数15%増

KPI: 地域資源や地域ブランドに係る広域的な連携事業(パンフレットやイベントなどの共同販促、商品開発等)への参加事業者延べ150社、商工会南佐久エリアSNSや参加事業者のWEBサイト・SNS等の年間アクセス数(またはエンゲージメント数)10万回

設定した理由: 地域資源や地域ブランド確立と広域連携の真の目的は、参加事業者の利益を確保

し、地域全体の収益性を向上させることである。また、この取り組みによりエリア外からの集客力が高まり、特に宿泊客が増加することは、消費額の増大と地域内での回遊性（宿泊地での飲食・土産購入）が高まったことを示す、広域的な成果指標となる。そして、地域ブランドを支えるのは、地域内の事業者連携である。連携事業者数は、商工会が自治体の枠を超えて連携を呼びかけ、実際に共通ブランド・地域資源を活用した共同事業に取り組む事業者がどれだけ増加したかを測り、広域支援体制の機能性を評価できる。さらに、現代のブランド確立には、デジタルマーケティングが不可欠である。ウェブサイトやSNS（例：「南佐久ソウルフード」や「星空観賞」、「名探偵コナン」効果を活かした発信なども含む）を通じた情報発信が、地域外のターゲット層にどれだけ届いているかを定量的に測定し、認知度向上に向けた支援の実効性を評価する。

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8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①業務のデジタル化による効率化を進め、利益確保に取り組む

達成方針1：基幹業務のデジタル化による抜本的な省力化

労働生産性向上に直結するDXツール（クラウド会計、受発注システム、生成AI等）の導入を優先的に推進し、省力化・人件費高騰リスクの低減を図る。

設定した理由：南佐久地域の小規模事業者が抱える最も喫緊かつ共通の課題は人手不足と人件費の高騰である。この課題を克服し、テーマである「効率化」を早期に実現するためには、専門知識が少なくても導入しやすく、かつバックオフィス業務や定型業務の省力化に直結するIT/DXツールの活用を優先的に支援することが最も効果的だからである。これはKGIである労働生産性向上の土台となる。

達成方針2：データを駆使した原価分析に基づく戦略的な価格設定と販路拡大

コスト構造分析に基づいた伴走支援を実施し、高付加価値化と適切な価格転嫁を促すための事業計画策定支援を重点的に行う。

設定した理由：「利益確保」という目標を達成するためには、単なる効率化だけでなく、売上増加と適切なコスト管理が不可欠である。高付加価値な商品開発（特産品活用）や観光資源（ソウルフード、星空など）を活かした収益構造への転換を促したい。特に、原材料費や人件費の高騰分を織り込んだ「価格転嫁」を実現するための根拠あるコスト分析と戦略的な計画策定を伴走型で支援することが、事業者の収益力強化に繋がる。

達成方針3：専門家等を活用したDX運用体制の確立

商工会南佐久エリア合同でIT専門家による事業者向け研修を定期的実施するとともに、職員も積極的に受講してDX支援スキルの均質化と、効率化のための生成AI活用レベルアップを図る。また、事業者向けには、IT導入後の運用定着と応用力を高めるためのハンズオン形式の勉強会を年間2回程度開催する。支援事例やナレッジは全商工会で共有し、外部パートナーの活用基準を明確化する。

設定した理由：ツール導入はあくまで手段であり、導入後の継続的な運用とPDCAが成果を決定するためである。広域連携による支援ナレッジの共有は、商工会職員の支援の質の属人化を排除し、エリア全体でのデジタルリテラシーを底上げする。これにより、外部依存コストを低減し、事業者の自律的なDX推進を可能とすることで、支援効果を持続的なものとし、変化に迅速に対応できる事業体へと組織力を向上させる。

②事業承継支援と創業・第二創業支援による地域内事業者数の維持

達成方針1：事業承継と創業に対する「早期診断」と「実効性の高い計画策定支援」の徹底

60歳以上の経営者や創業・第二創業希望者に対し、早期に「診断」を実施し、経営者の意向、後

継者/事業アイデア、経営資源、リスク要因を可視化する。その上で、承継計画書・創業計画書のテンプレートを活用した計画策定を支援し、税務・法務・ITなどの専門家を適宜配置して、計画の実効性と実行可能性を大幅に高める。

設定した理由：事業承継の成功と創業の安定化は、事前の計画段階でその成否が大きく左右されるためである。早期に着手し、課題を可視化することで、承継の選択肢が広がり（M&A含む）、創業失敗の主要因である計画不足を解消できる。また、専門家による計画策定は、KGIである承継後の事業の質向上（売上増）や創業後の経常利益率達成に向けた実現性の高い道筋を示すことに繋がる。

達成方針2：第三者承継を含む多様な承継機会の創出と地域資源を活用した創業ネットワーク構築
後継者不在の企業向けに、事業引継ぎ支援センターや民間M&A仲介業者と連携し、第三者承継（M&A）のマッチング体制を強化する。同時に、創業・第二創業者に対しては、商工会、金融機関、専門家が連携し、空き店舗・空き家等の物件情報提供、補助金・融資制度の活用支援などを一体的に行う総合支援ネットワークを確立する。

設定した理由：親族内承継が困難な現状において、第三者承継は事業者維持のための重要な選択肢であり、広範なネットワークによるマッチング機会の拡大が不可欠である。また、創業者が直面する資金、物件、販路といった多岐にわたる課題は単独機関では解決できず、地域全体で支援するネットワークを構築することで、創業成功率を大幅に高め、結果としてKGIである地域内事業者数の維持・増加に直結する。

達成方針3：承継・創業後の事業の安定と成長を目的とした「2年間の伴走支援パッケージ」の提供
事業承継後および創業・第二創業後の2年間は重点フォロー期間とし、「経営アップグレード支援パッケージ」を提供する。このパッケージでは、販路開拓、IT導入、管理会計、組織・人材採用など、個別の課題に応じた専門家制度の活用を伴走型で実施する。

設定した理由：組織、顧客、業務が混乱しやすい承継・創業直後の最初の2年間における支援が、事業の継続率と成長率を大きく左右するためである。この期間に集中的かつ伴走型で支援することで、売上低下や赤字化といった失敗リスクを未然に防ぎ、KGIである承継後の売上10%増や創業後の早期黒字化・経常利益率10%達成という質の高い目標達成を確実にサポートする。

③地域資源や南佐久ソウルフードなどの地域ブランドの確立により地場産業を活性化させることで地域へ裨益する

達成方針1：ソウルフードを核とした広域ブランドの共同構築と戦略的なデジタル情報発信の強化

延べ150社を掲載した地域ブランドの紹介冊子を作成・配布するとともに、SNSやWEBサイトを主たる広報媒体として活用する。特に、南佐久地域の強みである「星空観賞」や「秘湯」といったニッチで高付加価値な観光資源と「ソウルフード」を連携させた共同プロモーションを推進し、地域外のターゲット顧客に向けた戦略的なデジタル情報発信を継続的に行う。

設定した理由：著名な観光地に挟まれた南佐久地域の認知度不足を克服し、地域外からの集客力を高めるためには、統一ブランドの確立とデジタルを活用した継続的な情報発信が不可欠である。飲食（ソウルフード）を観光コンテンツと結びつけることで、KGIである観光入込客数・宿泊客数の増加という広域的な経済効果を確実にするため。

達成方針2：点在する資源を結ぶ「回遊導線」の設計と実証実験による地域内消費額の拡大

地域の観光資源（道の駅、温泉、星空、景観等）と「ソウルフード」参加店を結びつける回遊マップやスタンプラリーを整備し、特典による域内周遊を促す。この回遊導線設計については、デジタルツールやアンケートを活用して顧客の移動データを収集・分析する実証実験を行い、滞在時間と消費額の相関関係を検証し、導線の持続的な改善を可能とする仕組みを構築する。

設定した理由：南佐久地域に点在する魅力的な資源を「線」で結びつけることで、顧客の滞在時間と地域内での消費額を拡大させるという、最も直接的な経済波及効果を目指すためである。低コストで実施可能な施策をデータで検証・改善する体制を整えることで、機会損失を減らし、複数店舗に売上を波及させる投資対効果の高い支援を実施し、KGIである参加事業者の売上増加を確実なものにする。

達成方針3：「価値訴求」型地域連携催事の開催と店舗への再訪を促す仕組みの構築

「南佐久ソウルフード」など地域ブランドが一同に会するテーマ性のあるイベントを年1回開催する。イベントでは、価格競争を回避するため、提供容器やサービスのスタイルを統一するなど、地域共通の「価値」を訴求する。さらに、SNSへの写真投稿を条件とした店舗での割引クーポンを発行するなど、イベント参加者を個々の参加店舗へ誘導し、再訪と継続的な利用を促す仕組みを構築する。

設定した理由：著名な観光地に挟まれた地域柄、地域内の事業者連携は個社の収益を高める上で欠かせないためである。提供スタイルを統一することで、「安さ」ではなく「南佐久独自の価値」を訴求するブランドイメージを確立する。また、イベントという一過性の集客を、店舗への継続的な顧客へと転換させるための具体的な施策（クーポン等）を導入することで、KGIである売上高増加に繋がる顧客定着を実現する。

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】

商工会南佐久エリアで連携し、地域の経済動向調査を実施している。また、当該調査の結果は各単会ホームページにて公表している。しかし、地域内の個々の小規模事業者の決算データの活用による景況分析など、より地域の実情を反映しているデータの分析は行ってこなかった。

【課題】

現状の取り組み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。しかし、データ収集や図表作成の多くを手作業に依存しているため、四半期公表や年次レポートを安定的に継続するうえで、経営指導員の工数負担が大きい。さらに、個社の事業計画、価格転嫁、人材確保等の伴走支援に結び付ける運用も途上であり、既存の情報が十分に活用されていない。継続にあたっては調査項目を精査し、生成AIなども活用しつつ経営指導員の工数負担を減らし、今まで以上に小規模事業者に役立つデータとすることが必要である。また、商工会の強みである小規模事業者の決算指導によって把握した決算状況を集計して、これまで行ってこなかった南佐久地域内の景況状況を分析・公表する必要がある。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①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
②景気動向調査公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

事業名	①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経営環境の変化等の状況を周知することで、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	商工会南佐久エリアでは、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。今後もこの取り組みを継続する。既存の分析項目に加えて、域内景気に大きく影響する高原野菜の市場価格動向や道の駅八千穂高原の利用者データ等の最新情報を、RESASや独自調査を通じて四半期に一度収集・分析する。

調査項目 ※調査項目は 今後変わる可 能性がある	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 8 高原野菜の市場動向 9 道の駅八千穂高原利用者デー タ III 新聞等の記事より抜粋
調査・分析 の手法	南佐久エリアの経営指導員が当番制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。その際は ChatGPT などの生成AI を活用して工数 負担の軽減も図るものとする。その後、地域経済動向を管内の小規模事業者に伝 えるツールとして公表する。
調査結果の 活用方法	上記報告書は各単会ホームページで公表し、広く管内事業者に周知。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。

【商工会南佐久エリアで分析・作成している経済動向調査「景気・消費・需要動向レポート」】

<p style="text-align: center;">経済動向調査 2024年7月～9月</p> <p style="text-align: center;">景気・消費・需要等動向に 関する情報の収集・整理</p> <p style="text-align: center;">2024年10月</p> <p style="text-align: center;">南佐久エリア商工会 臼田町商工会 佐久穂町商工会 小海町商工会 南相木村商工会 南牧村商工会 北相木村商工会 川上村商工会</p>	<p>I 景気情報等の収集整理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業景況調査報告書 (全国：2024年7月～9月) ・小規模企業景気動向調査 (近畿圏道庁経営指導員コメント：2024年7月～9月) <p>※特別に掲載される。本調査報告書は、報告書から選りすぐった内容に絞って掲載する。</p> <p>〈全産業の現状と課題〉</p> <p>コスト高・人手不足・災害の影響が続く中、回復基調は依然 として不透明</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>23.7.0</th> <th>23.10.12</th> <th>24.5.3</th> <th>24.4.4</th> <th>24.7.5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>4.9</td> <td>-14.7</td> <td>4.3</td> <td>-11.0</td> <td>-9.7</td> </tr> <tr> <td>経常</td> <td>-21.9</td> <td>-22.7</td> <td>-25.2</td> <td>-23.2</td> <td>-23.1</td> </tr> <tr> <td>営業</td> <td>-21.3</td> <td>-22.2</td> <td>-23.1</td> <td>-21.1</td> <td>-21.7</td> </tr> </tbody> </table> <p>【経営指導員のコメント】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全体として、増進法の増加や価格転嫁により売上は増加している事業者が多い印象を受ける。しかしながら、仕入費増、人件費増の増加も目撃しているため、適切な価格転嫁及び生産性の向上など、最終利益を確保する経営計画が求められている。〔長崎県経済早商工会〕 ・各業種全体的にはポジティブに捉えているようだ。観光施設等の入り込みも全般的にプラス。〔北海道小千原商工会〕足の影響が続くが、価格転嫁や支援策の活用を検討している事業者が増えている。〔沖縄県本部商工会〕 ・販売価格への転嫁により売上高は増加傾向にあるものの、その価格転嫁は充分とは言えず、また人手不足による労務体制の調整やそれを補うための助産料や賃上げにも見られ、物価高の中長期的経営が厳しい。〔新潟県南蒲商工会〕 	項目	23.7.0	23.10.12	24.5.3	24.4.4	24.7.5	売上高	4.9	-14.7	4.3	-11.0	-9.7	経常	-21.9	-22.7	-25.2	-23.2	-23.1	営業	-21.3	-22.2	-23.1	-21.1	-21.7	<p>新車登録台数前年比</p> <p>5. 建設投資 竣工戸数は、推移前年並みに推移 住宅地産月別竣工戸数</p> <p>公共工事保証総額は前年同月比で回復傾向で推移 公共工事保証総額(累計、百万円、%)</p>
項目	23.7.0	23.10.12	24.5.3	24.4.4	24.7.5																					
売上高	4.9	-14.7	4.3	-11.0	-9.7																					
経常	-21.9	-22.7	-25.2	-23.2	-23.1																					
営業	-21.3	-22.2	-23.1	-21.1	-21.7																					
<p>共同分析・作成している景気・消費・ 需要動向レポート</p>	<p>中小企業景況調査の業種別 DI 値を グラフ化</p>	<p>県内の新車登録台数や建設投資など の指標についても収集してグラフ化</p>																								

事業名	②景気動向調査（管内小規模事業者決算データ収集・分析）
目的	地域内の景気動向についてより詳細な実態を把握するため、確定申告支援時の決算書等から独自の調査を実施し、地域内小規模事業者の景気動向等について年1回調査・分析を行う。尚、調査時に決算書の定点観測をすることにより、商工会の支援が必要な事業者の掘り起こしを行う。
調査内容	管内小規模事業者 240 社（管内小規模事業者数の 20%）の決算データを出来るだけ業種に隔たりが無いように収集して分析する。
調査項目	売上高・売上総利益・営業利益（特別控除前利益）・経常利益・税引後利益（所得金額）・資本金（元入金）・従業員数・納税額・消費税額・消費税申告区分
調査・分析 の手法	経営支援システム等への決算データ入力により、業種毎・自治体毎の各種財務データを集計分析する。また、本計画で効率化のKGIとしている労働生産性や売上高経常利益率などの目標達成状況を確認する。
調査結果の 活用方法	上記報告書は各単会ホームページで公表し、広く管内事業者に周知。また、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】

本計画の重点目標のひとつである「南佐久ソウルフード」や「アニメの聖地」「星空観賞」といった南佐久地域に共通した地域ブランド・地域資源に関連する顧客ニーズや市場動向についての調査は行ってこなかった。南佐久ソウルフードカタログは発行と配布を行っていて好評をいただいているものの、その評価は体系的・定量的ではなく伝聞でしかない状況である。

【課題】

地域ブランド化の核となる商品・サービスの市場ニーズや潜在顧客層を定量的に把握できておらず、プロモーションのターゲットングや訴求点が不明確なため、広域的な集客力向上に繋がっていない。また、地域ブランド事業（ソウルフードなど）の実効性を評価・改善するための、定量的かつ客観的なデータ（例：カタログの効果、再訪率、消費額）が不足している。

(2) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①地域ブランドに関する市場ニーズ調査	—	4回	4回	4回	4回	4回
②地域資源イベント等での商品調査対象事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者

(3) 事業内容

事業名	①地域ブランドに関する市場ニーズ調査
目的	地域ブランド確立の核となる「南佐久ソウルフード」および「星空観賞」等の地域資源の市場ニーズと顧客動向を定量的に把握し、事業計画策定支援や新たな需要開拓支援に活用可能なデータ駆動型の支援基盤を確立する。
調査方法	本計画の核となる地域ブランド（南佐久ソウルフード、星空観賞、アニメ聖地関連）について、市場ニーズと顧客インサイトを体系的に把握する。
調査項目	定性分析：□何に感動したか（地域資源の真の魅力） □何に不満を持ったか（課題） 等 定量分析：□SNS上の関連ハッシュタグの定量分析（投稿数、リーチ数、エンゲージメント率）
分析方法	定性分析：経営指導員等が観光口コミサイト（TripAdvisor、Google Maps レビュー）及びグルメサイト（食べログ、Retty など）の南佐久地域内施設・店舗（道の駅八千穂高原、ソウルフード提供店、八ヶ岳グレイスホテル、秘湯など）に関するレビューを収集する。これらをテキストマイニングツールで分析し、観光客が「何に感動したか（地域資源の真の魅力）」「何に不満を持ったか（課題）」を抽出する。 定量分析：SNS（X（旧 Twitter）、Instagram）上の「#南佐久ソウルフード」「#八ヶ岳星空」「#コナン聖地巡礼」等の関連ハッシュタグをソーシャルリスニングツール（例：BuzzSumo や国内のトレンド分析ツール）を用いて月次で計測する。特に地域外からの投稿数、リーチ数、エンゲージメント率を測定し、プロモーションの潜在的なターゲット層と情報発信の実効性を評価する。
調査結果の活用方法	調査結果をまとめた「需要動向レポート」を、支援のための基礎資料として活用する。これにより、全職員が客観的なデータに基づいた市場ニーズと地域課題を理解し、データ駆動型の伴走支援を行うことが出来る。

事業名	②地域資源イベント等での商品調査
目的	地域イベント等の販売機会を活用し、地域ブランド関連商品（例：ソウルフードカタログ掲載メニュー、特産品使用スイーツなど）に対する顧客の具体的なニーズ、購買意向、適正価格を把握する。これにより、商品のブラッシュアップと収益性の高い事業計画策定に必要な客観的データを提供する。
対象	南佐久地域の小規模事業者が、地域イベント（例：道の駅八千穂高原の特設催事、地域の祭りなど）に出店した地域ブランド関連商品（例：ソウルフード参加事業者のメニュー、農業者との連携による6次化高付加価値加工品など）、15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、新たに開発したメニュー、特産品を活用したメニューなどを想定している。
調査方法	イベント会場での出口調査（アンケート）とデジタルデータ収集を併用する。 1. 簡易アンケートの実施：商品購入者に対して、購入直後にアンケート用紙またはQRコードを読み取らせたWebフォームで回答を依頼する。回答者には次回店舗で使える割引クーポンを発行し、再訪と回答率を向上させる。 2. 販売データ収集：モバイルPOSレジ（タブレットPOS）を導入・活用し、時間帯別、客層別の売上データを収集する。
調査項目	定性的項目： <input type="checkbox"/> 商品の魅力点（味、見た目、物語性など） <input type="checkbox"/> 不満点、改善要望（量、パッケージ、価格など） <input type="checkbox"/> 代替品として検討した商品 定量的項目： <input type="checkbox"/> 購入単価（適正価格帯の検証） <input type="checkbox"/> 再購入意向（「また買いたいか」を5段階評価） <input type="checkbox"/> 顧客属性（年代、居住地：地域外からの来訪者か） <input type="checkbox"/> その他改善点等 自由記述欄
分析方法	1. クロス集計分析：地域外からの来訪者（購入客層）と再購入意向の相関を分析し、広域的な集客力を持つ商品かを判断する。 2. 価格感度分析：アンケート結果から、顧客の適正な支払意思額（WTP：Willingness To Pay）を分析し、商品の適切な販売価格（利益確保）を提案する。 3. テキストマイニング：自由記述欄の意見をテキストマイニングで分析し、商品コンセプトや訴求メッセージの改善点を抽出する。
調査結果の活用方法	1. 商品・メニューの改善：調査結果（特に不満点や代替品の情報）を即座に事業者フィードバックし、原材料や製法、パッケージのブラッシュアップ（PDCA）を促す。 2. 戦略的な値付け支援：顧客の支払意思額に基づき、事業者の原価構造分析と組み合わせ、適切な価格転嫁を実現できる収益性の高い販売価格を設定するよう指導する。 3. 販路開拓支援への反映：地域外からの評価が高かった商品については、道の駅八千穂高原やECサイトへの出品を促し、プロモーション内容（SNS訴求点）に反映させる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が、自社の強みを前面に打ち出した独自のサービスやメニュー及び技術などのオリジナルのサービスを提供するためには、まずは小規模事業者自身が自社の経営状態や“強み”を客観的に把握することが重要である。また、独自に経営分析をするような意識の高い事業所は僅かであった。自社の商品・サービスや保有する技術の強み弱み、売れ筋の見極めについても「長年のカン」に

頼って経営している。事業者にとって「長年のカン」は大変な強みでもあるが、そのみに頼って
いては現実との乖離が生じる。また、ロールベンチマーク等の活用は一部に留まり、面談・ヒヤリング
の標準化が未整備な状況下である。

【課題】

これまで表面的な分析もみられたことから、今後は小規模事業者との対話と傾聴を通じて、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。支援にあたっては、傾聴と対話をこれまで以上に意識し、財務データなどの客観的な数字だ
けではない経営の本質的な課題を引き出し、事業計画に落とし込むようにする。財務+非財務の二層
分析を標準化し、課題抽出から具体的施策までのワンストップ化を設計する必要がある。

(2) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
経営分析事業者数 (財務+非財務)	50者	90者	90者	90者	90者	90者
内 臼田町商工会	7者	17者	17者	17者	17者	17者
佐久穂町商工会	14者	27者	27者	27者	27者	27者
小海町商工会	10者	15者	15者	15者	15者	15者
南相木村商工会	4者	5者	5者	5者	5者	5者
北相木村商工会	2者	3者	3者	3者	3者	3者
南牧村商工会	12者	13者	13者	13者	13者	13者
川上村商工会	1者	10者	10者	10者	10者	10者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析（財務+非財務）					
目的	対話と傾聴で把握した経営資源（ヒト、モノ、カネ、強み弱み等）の情報に、財務分析を加えた経営分析の結果を事業者に提示し、「長年のカン」と現実の状況の乖離を認識させる。小規模事業者と経営指導員等が同じ目線で現状課題を認識し、計画的な経営の重要性を啓蒙して事業計画策定に結び付ける。					
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）					
対象事業者の掘り起こし	各商工会ホームページでの周知、巡回訪問・窓口相談、記帳代行支援、金融支援、補助金支援などの個社支援の際や、各種セミナー開催時における周知を実施し、意欲・見込みの高い者を選定する。					
分析の手段・手法・項目	<p>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。具体的な分析内容は下表の通りである。</p> <p>■経営分析を実施する項目</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>財務分析 (直近3期)</td> <td>6つの基本的な指標（①売上高増加率（成長性）、②営業利益率（収益性）、③労働生産性（生産性）、④EBITDA 有利子負債倍率（健全性）、⑤営業運転資本回転期間（効率性）、⑥自己資本比率（安全性）</td> </tr> <tr> <td>非財務分析 (SWOT等)</td> <td>①経営理念、意欲、後継者の有無といった経営者に関すること、②事業沿革、強み弱み、IT活用度、付加価値向上に向けての取り組みといった事業に関すること、③市場動向、競合、リピート率、従業員定着率といった企業を取り巻く環境や関係者のこと、④組織体制、品質管理、商品開発、人材育成といった内部管理体制</td> </tr> </tbody> </table> <p>経営分析ツールとしては、経済産業省が提供している企業の健康診断ツール「ローカルベンチマーク」（通称：ロカベン）を活用する。経営指導員等や小規模事業者本</p>		財務分析 (直近3期)	6つの基本的な指標（①売上高増加率（成長性）、②営業利益率（収益性）、③労働生産性（生産性）、④EBITDA 有利子負債倍率（健全性）、⑤営業運転資本回転期間（効率性）、⑥自己資本比率（安全性）	非財務分析 (SWOT等)	①経営理念、意欲、後継者の有無といった経営者に関すること、②事業沿革、強み弱み、IT活用度、付加価値向上に向けての取り組みといった事業に関すること、③市場動向、競合、リピート率、従業員定着率といった企業を取り巻く環境や関係者のこと、④組織体制、品質管理、商品開発、人材育成といった内部管理体制
財務分析 (直近3期)	6つの基本的な指標（①売上高増加率（成長性）、②営業利益率（収益性）、③労働生産性（生産性）、④EBITDA 有利子負債倍率（健全性）、⑤営業運転資本回転期間（効率性）、⑥自己資本比率（安全性）					
非財務分析 (SWOT等)	①経営理念、意欲、後継者の有無といった経営者に関すること、②事業沿革、強み弱み、IT活用度、付加価値向上に向けての取り組みといった事業に関すること、③市場動向、競合、リピート率、従業員定着率といった企業を取り巻く環境や関係者のこと、④組織体制、品質管理、商品開発、人材育成といった内部管理体制					

人も扱いやすいエクセルを利用しており、「財務情報」と「非財務情報（経営資源）」に関する各データを入力することで、企業の経営状態を把握できる無料診断ツールである。商工会に決算書等がある事業所については、あらかじめ財務分析を進め、データを蓄積・分析しておく。これらのデータは、巡回・窓口相談時に事業者に提示・説明すると共に、分析の意義を説明し、ロカベン非財務情報入力用シートを活用して、ヒヤリング・面談を行う。事前に財務分析ができなかった場合は、モバイル端末等を使い、その場で分析するか、分析の意義を説明した上で決算書等を預かり、非財務情報のヒヤリング・面談を行う。また、更に精度の高い分析のために原材料費、労務費、光熱費といった主要コストの変動要因と占有率を詳細に分析し、価格転嫁が必要なコスト増加分と、可能な転嫁率を定量的に算出する。この分析を通じて、「価格転嫁ポテンシャル」を可視化し、事業計画策定の起点とする。このような分析においては、生成A I搭載経営支援システム「Keytas」などを活用する。

(4) 分析結果の活用

①小規模事業者支援への活用

・事業計画策定への継続

「事業者の思い込みによる自社の状況」と「実際の業界平均を基にした分析結果状況」との乖離を理解する事が可能となるので、そこから課題を抽出し、優先順位をつけ、事業者と経営指導員等が同一の意識で課題に対峙して検討していくために活用する。また、小規模事業者毎に短期・中期・長期の改善策が明確化し、事業計画に落とし込んでいくことが出来る。個別課題解決へ向けた目標を設定し、事業計画策定支援へ繋げる。また、さらに詳細な分析が必要と判断した場合は、よろず支援拠点制度や専門家派遣事業等を活用し、高度な分析支援を行う。

・K P I 設定と伴走支援

粗利率、在庫回転日数、広告C P A（広告の費用対効果）、債権回収サイト等のK P Iを設定し、事業者自身が進捗確認を行う。改善が遅れる場合はフォローアップ時に是正策を提示してP D C Aサイクルを回すことで改善を行う。

②内部での活用（商工会内）

・情報共有とナレッジ化

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、全ての経営指導員等が内容を確認できるようにする。成功事例・失敗事例をケースバンク化し、支援の質を平準化する。

・スキル強化

分析手法を（財務・S W O T・K P I 設定）やフォローアップの事例を内部での共有し、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。

③地域経済・政策連携への活用

・課題の見える化

分析結果を集約し、小規模事業者が抱える共通課題（デジタル化、キャッシュレス決済導入、事業承継リスク、業務改善遅れ等）を明確化する。

・行政・金融機関との連携強化

データを基に、補助金や保証制度・金融支援の提案を行い、政策形成や制度改善に繋げる。

・広域連携・共同施策

分析結果を活用して、南佐久エリア7つの商工会で共同研修、共同支援を企画し、地域全体の競争力を高める。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

南佐久地域では、これまで補助金申請や金融指導（資金調達・返済条件変更等）に際しての経営計画策定支援や創業計画策定支援などを実施してきた。しかし、これらの計画書はそれぞれの課題

解決の解決時に必要に迫られて「課題解決用の計画書」として策定することが多く、必ずしも小規模事業者の持続的発展に資するための計画的な経営への移行支援という位置づけではなかった。また、経営分析は実施しているものの、事業計画策定への具体的な支援に至らないことも多々ある。小規模事業者に事業計画策定することの意義が認識されていないことが大きな課題である。年に一度決算をするのと同様な感覚で事業計画策定・見直しを行う事業所を多く増やしていかなければならない。

【課題】

今後は、小規模事業者の競争力の維持・強化に向けて業務効率化や生産性向上を図るために、より実現性の高い計画となるよう計画策定段階でのDX（IT含）に向けた取り組みと支援の方針を定めることは避けては通れない課題である。加えて、小規模事業者が事業計画策定の意義や重要性を再認識し、主体的に取り組みができるように、経営指導員等が小規模事業者と同一目線に立った伴走支援を意識して行わなければならない。

（2）支援に対する考え方

今後は、巡回・窓口相談の中で「計画的な経営」の必要性について啓蒙し、自身の強みを活かした商品・サービス・技術向上に積極的に取り組む管内小規模事業所を掘り起こし、本事業で行う「地域の経済動向調査」、「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果をふまえ、売上増大や販路拡大に向け、DXを盛り込んだ実効性の高い事業計画を事業者と経営指導員等が一体となり策定する。特に「事業計画策定セミナー」でのカリキュラムを工夫し、エリア全体では経営分析を行った小規模事業者の8割程度／年の事業計画策定を目指していく。また、持続化補助金申請を契機として経営計画の策定を目指す小規模事業者の中から、実現可能性が高いものを選定して、事業計画の策定に繋げていく。経営指導員等による対話と傾聴を重視し、事業者目線に沿った伴走型支援を実施していく。そして、更なる高度・専門的な課題解決のための事業計画策定が必要な小規模事業者に対しては、専門家派遣等を活用して計画策定支援をする。

事業承継について検討している小規模事業者については令和6年度から長野県や市町村と共にアンケートや聞き取り調査など重点的に支援を行っている。引き続きエリア全体で取り組み、事業承継計画の策定を支援する。

創業・第二創業を計画している小規模事業者にも各支援機関と連携し、南佐久地域で新たな事業を発展的に継続していけるような計画書を、事業者と共に策定していく。

（3）目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
事業計画策定事業者数	50者	74者	74者	74者	74者	74者
内 臼田町商工会	7者	14者	14者	14者	14者	14者
佐久穂町商工会	14者	22者	22者	22者	22者	22者
小海町商工会	10者	12者	12者	12者	12者	12者
南相木村商工会	4者	4者	4者	4者	4者	4者
北相木村商工会	2者	2者	2者	2者	2者	2者
南牧村商工会	12者	12者	12者	12者	12者	12者
川上村商工会	1者	8者	8者	8者	8者	8者
事業承継計画策定者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
創業・第2創業計画策定者数	10者	14者	14者	14者	14者	14者
DX推進セミナー	6回	6回	6回	6回	6回	6回
セミナー参加者数	104名	120名	120名	120名	120名	120名
事業計画策定セミナー	5回	6回	6回	6回	6回	6回

(創業塾含)						
セミナー参加者数 (創業塾含、延べ人数)	105名	120名	120名	120名	120名	120名

(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。コスト分析結果に基づき、小規模事業者に対し、価格転嫁を前提とした収益性強化計画の策定や、テーマを絞り込んだ人事計画、DX推進計画などの策定も支援する。
支援対象	①原則として経営分析を実施した事業者を対象とする。 ②事業承継を検討している事業者には事業承継計画の策定を支援する。
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事業計画策定を提案する方法を中心とする。また、補助金や金融支援、事業承継を契機とした事業計画策定の提案を行う。
支援の手段・手法	計画策定においては、経営指導員が対話と傾聴を通じて、課題を抽出していく。対話においてはChatGPTなどの生成AIを使った「壁打ち」でアイデア出しといった手法も用いて、課題の「見える化」を実践し、小規模事業者が自走化出来るような支援をする。必要に応じて専門家派遣を活用してブラッシュアップや、生成AI搭載経営支援システム「Keytas」などを活用して作業部分の効率化を図る。支援では、事業者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識をもって能動的に行動することに重点を置く。

事業名	DX推進セミナー
目的	今後事業を進める上で、必要不可欠なDXに関する意識や基礎知識の習得、ITツールの導入、WEBサイト構築等を推進していくためにDX推進セミナーを開催する。このことで、業務効率化や販路拡大が見込める。
支援対象	チラシ、HP等の広報により応募してきた事業者と、経営分析により抽出された経営課題解決が必要な小規模事業者
募集方法	チラシ、ホームページ、SNS、経営指導員等による声掛け
講師	専門家（中小企業診断士、ITコーディネーター等）
カリキュラム	㊦DX総論㊦DX関連技術（クラウドサービス、生成AI活用事例等）㊦クラウド会計㊦SNSを活用した情報発信㊦ECサイトの利用方法 等
事業の効果	セミナーには経営指導員等も参加し、受講者の理解度が上がるよう講師の補助をしつつ、DX活用の方法やポイントを習得し、参加していない事業者のDX支援及び計画書策定支援に繋げる。事業計画にDXを盛り込むことにより、業務効率化や生産性向上に向けた取り組みを実現可能性の高いものにすることができる。

事業名	事業計画策定セミナー（創業塾含）
目的	専門家と連携し、事業計画策定等に関するセミナーを開催して計画策定支援を行う。最初から経営革新計画のような詳細な事業計画策定を目指してハードルを上げるのではなく、簡易的な事業計画の策定に向けた入門編としての位置づけとする。 セミナーには経営指導員等も参加し、受講者の理解度が上がるよう講師の補助をしつつ、簡易的な事業計画策定の方法やポイントを習得し、参加していない事業者の計画書策定支援に繋げる。 また、毎年開催している創業塾（佐久穂町商工会）を商工会南佐久エリア全体という位置づけで開催していくが、初歩的な事業計画策定セミナーとしての位

	置づけにしていきたいので、創業間もない者や事業承継候補者等には積極的な受講を呼びかける。
支援対象	(ア) 経営分析により抽出された経営課題解決を目指す小規模事業者等 (イ) 創業・第二創業希望者等
募集方法	チラシ、ホームページ、SNS、経営指導員等による声掛け
講師	専門家（中小企業診断士等）
カリキュラム	㊦経営計画の必要性㊧顧客ニーズと市場の動向把握㊨自社の強み㊩経営方針と今後のプラン㊪PDCAの仕組みづくり㊫収支計画と資金繰り 等
支援手法	<p>(ア) 経営分析により抽出された経営課題を目指す小規模事業者 多くの小規模事業者が、「販売促進」と「財務改善」に、同時に取り組む計画が必要になる。上記の事業計画策定セミナーにおいては、「財務改善」という事業所の内情に触れる部分より、「販売促進」に対する計画書作成支援が中心となる傾向がある。地域に密着している経営指導員等であれば、財務的な相談もできる事業者が多いことから、商工会としては、「地域の経済動向調査」、「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえた上で、事業所に寄り添い「財務改善」部分の作成支援にも取り組まなくてはならない。</p> <p>(イ) 創業・第二創業希望者等 創業・第二創業希望者等は、自分の思い込みで夢の実現に向けた商売を始めようと考えている者が多い。その者にとって人生の一大転機となる場合が多いので、経営指導員等はモチベーターでありつつも常に冷静でいなければならない。現実的な創業計画の策定や創業資金の斡旋、各種許認可の取得に関する情報提供や支援等、開業に至るまでの全てのプロセスにおいて伴走型の支援を行う。特に、創業マインドの醸成、事業構想の整理、資金計画、販路戦略の策定には綿密な計画を行う。</p> <p>自営経験のない創業者にとっては特に経営理念やストアコンセプトの重要性、マーケティングや数値目標等の妥当性などについて理解するまで既存事業者以上の手厚いケアを行う。</p>
事業の効果	簡易的な事業計画策定を主眼としている。本格的な事業計画書へステップアップするための入門編となる。事業者と経営指導員等が一丸となって事業計画を策定することにより、両者が共通の認識で経営課題の解決に向けて行動することができる。

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】

現状、当南佐久エリアでは、事業計画策定後の実施支援が一部では実施しているものの、実施頻度・方法が統一されておらず不十分であり、事業計画が形骸化することもあった。また、訪問／面談回数／記録様式・評価指標も不定期である。また、売上増加や利益増加といったアウトカムにまで着目したフォローアップを実施してこなかった。

【課題】

事業計画のフォローアップを徹底することで、実行を阻害する課題に対し事業者と一緒に解決する必要がある。また、フォローアップ支援を通じて、支援事業者の売上や利益の増加を実現することが課題である。併せて、情報提供の体制も構築することが必要である。加えて、進捗状況が不良時の効果検証と事業計画見直しのルール化も必要である。特に進捗率が予定より50%以上遅延している場合は見直しも検討する。

(2) 支援に対する考え方

経営指導員等が計画策定を支援した全ての事業者を対象に、四半期毎のフォローアップを実施する。これにより、計画策定後に生じた経営課題等の解決に向けたサポートをすることにより、小規模事業者自身がPDCAサイクルを実践できるような自走化を意識した伴走型支援を実施する。経営の自走化を重視し、コーチング・伴走支援により経営者自身が課題と見出すプロセスを支援していく。また、経営者の力量なども考慮し、訪問回数を増減した上で、柔軟に対応してフォローアップを行う。

進捗状況が良くない場合は、目標・KPI達成度の点検、ボトルネックの仮説検証、事業計画の効果・検証を行い、必要に応じて事業計画の見直し案（目標・KPI・施策・体制・スケジュールの再検討）を提案する。エリアの他の経営指導員等や専門家等、第三者の視点を投入する。フォローアップでは、事業者の経営リテラシーのレベル状況を把握し、段階別の学習支援なども行う。

(3) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ 対象事業者数	50者	74者	74者	74者	74者	74者
内 臼田町商工会	7者	14者	14者	14者	14者	14者
佐久穂町商工会	14者	22者	22者	22者	22者	22者
小海町商工会	10者	12者	12者	12者	12者	12者
南相木村商工会	4者	4者	4者	4者	4者	4者
北相木村商工会	2者	2者	2者	2者	2者	2者
南牧村商工会	12者	12者	12者	12者	12者	12者
川上村商工会	1者	8者	8者	8者	8者	8者
頻度 (述べ回数)	随時 120回	四半期毎 296回	四半期毎 296回	四半期毎 296回	四半期毎 296回	四半期毎 296回
一人当たり労働生産 性10%増加事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上高経常利益率 10%増加事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）
目的	計画を伴走型支援することで、計画どおりの成果を上げる。
支援対象	事業計画の策定を支援した全事業者（進捗・リスク・リソース状況に応じて支援強化を最適化する。重点対象者には訪問・面談を高頻度化する。）
支援内容/ 支援の手段・手法	策定された事業計画に基づき、計画期間（5年間）を通じて伴走型の実施支援を行うために経営指導員等が四半期毎のフォローアップを実施する。その際に、目標達成に向けた指導・助言を行うとともにPDCAサイクルによる計画経営の実践に繋げていくことを目的とする。具体的には、各種補助金等の活用支援、デジタル販路（EC/SNS）運用のための助言、各種セミナー受講と事業計画への落とし込み、承継後の組織運営改善、および資金調達（日本政策金融公庫、制度融資等）の支援を定期的な訪問・面談を通じて実施し、KGI達成を目指す。事業者の経営リテラシーレベルに応じてレベルアップに向けた支援なども行う。実際の進捗状況と経営計画の間にズレが生じてしまったと判断した場合は、上席専門経営支援等、第三者の視点を必ず入れ、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

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、4年前より商工会南佐久エリアでは、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。物産展・商談会については単発的に参加・出展している。

【課題】

「南佐久ソウルフードカタログ」は比較的メディアに取り上げられにくい南佐久地域の飲食店を紹介する取り組みであり、好評をいただいている。引き続き発行していきたいが、ユーザーが南佐久カレー巡りをしたくなるような仕掛けや、アンケートなどでユーザーの声を集めることはしていない。

また、DXに向けた取り組みを迫られるなか、南佐久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。

さらに、物産展・商談会などへの出展については継続的に続けられてはならず、参加者もPDCAサイクルのなかで分析・検討できていない。

(2) 支援に対する方針

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。

「南佐久ソウルフードカタログ」の発行や、他の地域資源も含めた関連イベントの開催などによってカタログ掲載事業者同士の結びつきを深めて、飲食店と観光地や特産品などの地域資源を回遊する動線を作りたい。

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、商工会南佐久エリア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。

さらに、県内外で開催される商談会・物産展への積極的な出展を促し、商品の知名度を引き上げ、新規顧客の獲得を目指したい。しかしながら、商工会が自前で展示会等を開催するのは困難であるため、既存の展示会等への出展を目指す。出展に当たっては、経営指導員等が事前事後の出展支援を行うとともに、出展期間中は陳列、接客などのきめ細かな伴走支援を行う。

(3) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①南佐久ソウルフードカタログの発行	1回	1回	1回	1回	1回	1回
掲載事業者数	30者	30者	30者	30者	30者	30者
関連イベント開催	—	1回	1回	1回	1回	1回
関連イベント参加事業者	—	20者	20者	20者	20者	20者
②ホームページやSNSの制作支援 支援事業者数	5者	10者	10者	10者	10者	10者
(B to Bの場合) 成約件数/者	—	2件	2件	2件	2件	2件
(B to Cの場合) 売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
③テストマーケティング支援支援	—	5者	5者	5者	5者	5者

事業者数						
売上金額/者	—	3万円	3万円	3万円	3万円	3万円
④商談会・物産展等への出展支援事業者数	—	商談3者 物産5者	商談3者 物産5者	商談3者 物産5者	商談3者 物産5者	商談3者 物産5者
(B to Bの場合) 成約件数/者	—	3件	3件	3件	3件	3件
(B to Cの場合) 売上/1者1日	—	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円

(4) 事業内容

事業名	①南佐久ソウルフードカタログの発行と関連イベント開催 (B to C) (回遊マップ、スタンプラリー、アンケート等)
目的	南佐久ソウルフードカタログを発行して比較的メディアの注目を浴びにくい南佐久の飲食店を紹介する。発行を重ねている中で掲載業者が一堂に会したイベントの開催や他の地域資源と合わせて回遊する仕組みづくりに取り組む。
支援対象	飲食店、特産品や地域資源を活用した商品・サービス開発を目指す事業者
訴求相手	域内外の一般消費者
支援内容	南佐久ソウルフードカタログの発行・配布。地域資源も絡めた関連イベントの企画・運営。回遊を促すためのマップ、アンケートを伴うスタンプラリーの企画等。
支援の手法	南佐久ソウルフードカタログの掲載事業者を募る。それと共に過去の掲載事業者や地域資源を活用した商品開発をしている小規模事業者にも声をかけ、関連イベントへの参加を打診する。パンフレットやイベントを特産品・観光名所などの地域資源と絡めて域内回遊するための仕掛けづくりとしてマップ作成やアンケートを伴うスタンプラリーの企画等を行う。それらの事業をやりっぱなしとせず、実施状況は経営指導員等が分析して結果を事業者へフィードバックする。小規模事業者自身がPDCAサイクルを回して商品のブラッシュアップが出来るよう伴走支援を行う。
事業名	②ホームページやSNSの制作支援 (B to B、B to C)
目的	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。
事業名	③テストマーケティング支援 (B to C)
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	飲食業・食品製造業等。(特産品を活用した商品などを中心とする) ※経営分析・事業計画策定等の支援を行った事業者を優先する。

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。

事業名	④商談会・物産展等への出展支援（B to B、B to C）
目的	商談会に関しては新たな取引先を獲得することを目指す。物産展については会場での売上以上に知名度アップを目的としてその後に繋げたい。
支援対象	飲食業・食品製造業等。（特産品を活用した商品などを中心とする） ※経営分析・事業計画策定等の支援を行った事業者を優先する。
訴求相手	商談会（B to B）：全国のバイヤー 物産展（B to C）：首都圏の消費者等の域外の消費者
支援内容	商談会（B to B）：長野県が主催する「長野県産品商談会」、朝日新聞が主催する「GOOD LIFE フェア」等への出展支援を想定している。「長野県産品商談会」は、中日本高速道路株式会社、東日本高速道路株式会社、県内スーパーマーケット等のバイヤー企業と県内出店事業者の展示商談会であり、食品・非食品合わせて70ブース程度の規模である。「GOOD LIFE フェア」は出展者数530社・団体/646ブースの（B to B to C）の大型展示会である。 物産展（B to C）：全国商工会連合会主催の毎年池袋サンシャインシティで開催されている「ニッポン全国物産展」等への出店・出品支援を想定している。大規模物産展は商品が埋もれてしまうことが多々ある為、来場客に商品や事業所を認知していただくことを目標の中心とする。
支援の手法	出展申請にあたってのエントリーシート作成、JANコード取得等の事務的支援は、経営指導員等が担当する。出展ブースのレイアウトやディスプレイ、POP、接客、プレゼン方法等の技術的・専門的な支援が必要な場合は、専門家派遣等を活用して支援し、成約数・販売額の増加を図る。

I. 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、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、商工会や自治体だけでなく、第三者（外部有識者）を入れた「商工会南佐久エリア 経営発達支援事業評価会議」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	以下の取り組みにより、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）毎に落とし込み、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に適時入力する。
- 【CHECK】（事業の評価）
- (e) 法定経営指導員は、基幹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）のミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認及び評価を行う。
- (g) 年1回の「商工会南佐久エリア 経営発達支援事業評価会議」（以下評価会議とする）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。
 - ※「評価会議」の実施の流れ
 - i 7市町村担当課長もしくは担当者、法定経営指導員、外部有識者（金融機関等）をメンバーとする「評価会議」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「評価会議」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。
- 【ACTION】（事業の見直し）
- (h) 「評価会議」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】

商工会南佐久エリアの職員設置状況

商工会名	事務局長	経営指導員	補助員	記帳・一般等	合計
臼田町商工会	1	1	1	1	4
佐久穂町商工会	1	2	1	1	5
小海町商工会	1	1	1	1	4
南相木村商工会		1		1	2
北相木村商工会			1		1
南牧村商工会		1	1		2
川上村商工会		1		2	3
合計	3	7	5	6	21

商工会南佐久エリアでは、上記のとおり事務局長3名、経営指導員7名、補助員5名、記帳支援員等6名の合計21名の職員体制で7商工会を運営している。最多は佐久穂町商工会の5名。経営指導員が2名いるのも佐久穂町商工会のみ。最少は北相木村商工会の1名。職員数が少なく、経営発達支援事業に従事するマンパワーは十分だとは言えない。単会内で同時期に複数人の退職や人事異動が重なると、通常業務すら破綻する可能性も秘めている。実際にそうした事態に近い状況も発生している単会もあり、エリア全体でカバーしている。そのような状況下ではどうしても日常業務に追われてしまうため研修参加機会は限られてしまうが、県商工連の主催する職種別・専門分野別・担当業務別研修や、各会単独もしくは南佐久エリアで開催する講習会、全国連の実施するWEB研修、中小企業大学校や中小企業基盤整備機構が開催するセミナー等への参加によって資質向上を図っている。

【課題】

経営発達支援計画の遂行に当たっては、経営指導員のみならず職員全員が、不足している知識や能力の向上を図り、組織全体の支援能力の底上げを図らなければならない。そのために、それぞれが研修会で習得した知識を共有する仕組みを作ると共に、一つの案件・業務を、経営指導員をリーダーとした複数の職員チームで担当し、不足している知識や能力を補い合い、OJTの効果を高め、支援能力の向上に繋げていく。また、足りないマンパワーを補うために、生成AIなど業務の効率化を図るためのスキルを身に付けることも優先的に取り組むべき事項である。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

(ア) 研修会への参加と習得知識の共有による資質向上

集中的に知識の習得が望める研修会等を全職員が受講し、その内容を毎週開催しているエリアミーティングや、それぞれの案件・業務担当チームにおいて職員間で共有して支援能力の向上に繋げる。これまでと同様、県商工連の主催する職種別・専門分野別・担当業務別研修や、単独もしくは商工会南佐久エリアで開催する講習会、全国連の実施するWEB研修、中小企業大学校や中小機構が開催するセミナー等へは出来る限り積極的に参加して資質向上を図る。

また、上記以外の義務的ではない研修にも、担当案件の課題解決に必要と認められる場合は、事務局全体で当該職員の日常業務の担当調整を行い、積極的に参加できる体制を構築する。コロナ禍以降、オンラインセミナーが増えてきている上、無料で受講できるものも多いので以前に比べて参加へのハードルは下がっている。これらも積極的に活用していきたい。

<想定している講習会・研修会等>

- ・長野県商工会連合会・全国商工会連合会主催

統括・副統括・主任経営支援員等（経営指導員）研修会、経営支援員等（補助員）研修会
専門研修（経営計画策定、業務効率化、事業承継など）、経営指導員WEB研修

能力向上研修（税務、経営分析、コミュニケーション能力向上など）、共済業務担当者研修

- ・業務別各種団体主催

税務研修会、労働保険事務担当者研修会、労働保険加入推進員研修、社会保険事務担当者研修会

- ・中小機構主催

中小企業大学校基礎研修、専門研修、能力向上研修、各種オンラインセミナー

- ・その他団体・企業セミナー

BCP策定、インボイス、電子帳簿保存などの政策課題に対応する研修など

※この他にも主催・共催する「事業者向け研修会」などに参加して知識の習得に努める。

(イ) DX推進に向けたセミナー参加

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にしなければならない。下記のようなDX推進への取り組みに係る相談・指導能力の向上のための上部団体等のセミナーについて積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

- ・事業者にとって内向け（業務効率化等）の取り組み

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、生成AIの導入、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

- ・事業者にとって外向け（需要開拓等）の取り組み

ホームページ等を活用した自社PR・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、モバイルオーダーシステム等

- ・その他取り組み

オンライン経営指導の方法等

②OJTの拡充

(ア) 事業計画書作成時における職員相互チェックによる資質向上

経営指導員等が事業計画策定支援で作成した事業計画書を、担当者以外の職員もチェックして意見交換することで、計画書のブラッシュアップと同時に作成経験を重ねることによる資質向上を図る。OJTの一環なので商工会内での役職・職種にとらわれず意見交換する。事業計画の策定支援も経験の蓄積が必要であるため数多くの事業計画に接することで支援能力の向上が図れる。

(イ) 専門家等や上席専門経営支援員との連携による資質向上

専門家派遣事業を有効に活用して支援ノウハウの吸収を図りながら、OJTにより創業支援や経営革新の専門分野毎の課題に対する支援事例を蓄積して支援能力向上を図る。個社支援の際の専門家派遣事業などによる支援の際に、自らの知識となるようその支援方法の習得に努める。習得した知識は商工会へ持ち帰って他の職員と共有する。専門的・技術的な支援に同席することで、間近で方法を学び、ある程度までは習得することが出来る。繰り返すことにより更なる支援能力向上が図れる。

③商工会南佐久エリアミーティングによる習得知識の共有による資質向上

毎週開催しているエリアミーティングでそれぞれの支援の場で得た情報を共有し、相互の支援能力を高めることで、支援能力の底上げを図る。エリア内の共同支援案件担当チームにおいては、習得した具体的な作業・処理方法についてさらに細かく手法を共有し、誰が担当しても、それぞれが同様の結果を得られるようなレベルになるようにする。エリアにおいて習得した知識も商工会へ持ち帰って他の職員と共有する。

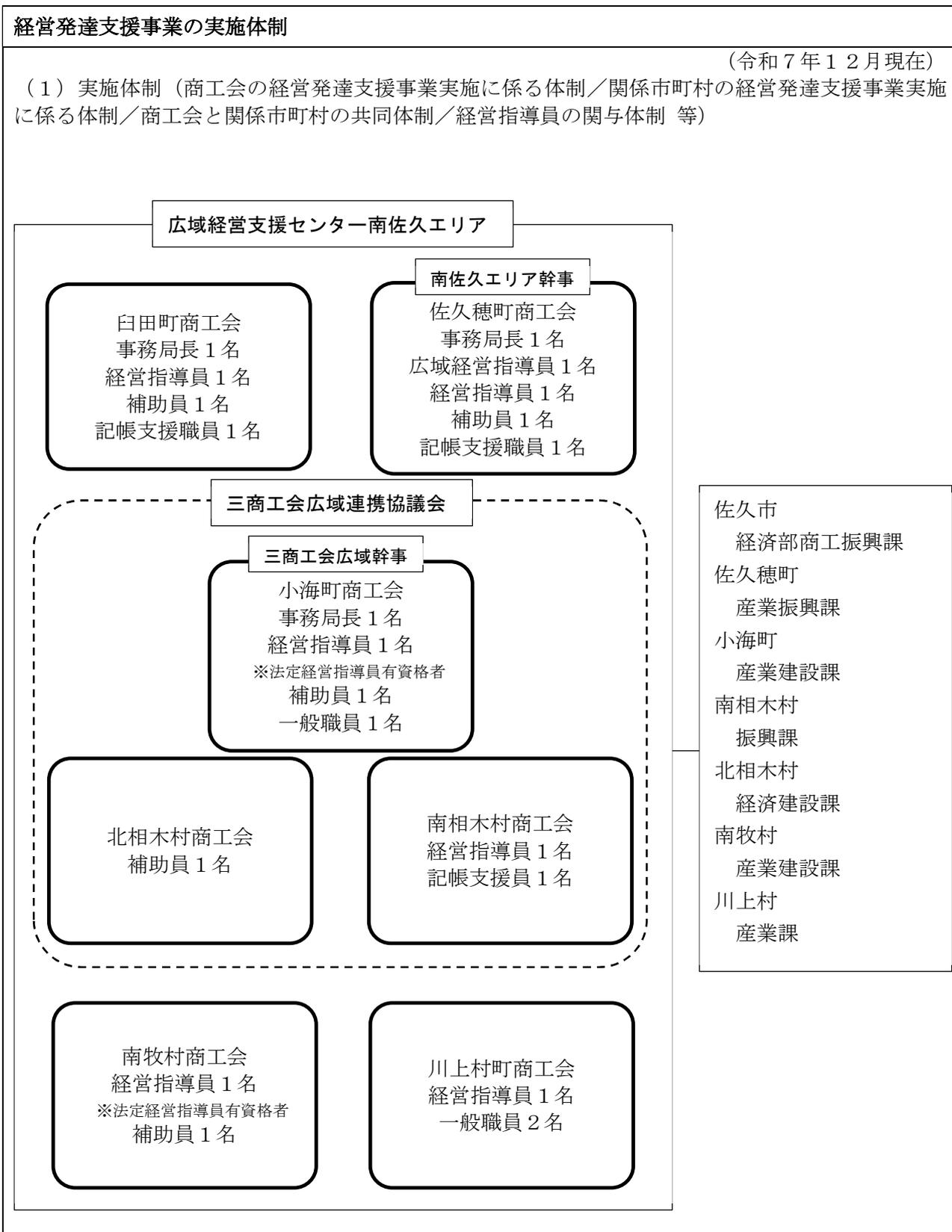
④支援に必要なツールの作成・共有と経営カルテによる情報共有及び生成AIの活用

全職員による支援ツールの作成・共有により、エリア内での業務毎のデータ形式の共通化とパソコンのスキルアップが実現出来る。また、ツールで表せない個社特有の情報は、データベース上の共有化された個社の経営カルテに記載して商工会内での支援経過の蓄積を図る。これまでも、事務局内で様々な支援ツールを作成・活用・共有してきているが、作成や不具合の修正等はパソコンの操作が得意な職員に頼りがちであった。パソコンのスキルアップは全ての業務の基本であるため、個々の職員が自身の担当業務に必要なツールを自ら考えて作成・活用・共有し、エリア内でブラッシュアップして使いやすいツールにする。それらのツールにより作成したデータは、職員全員がアクセスできるネットワークフォルダに蓄積して、支援の際に活用する。また、支援ツールで作成したデータ以外の個別企業の情報や事情、支援経過などは経営カルテに記載して共有する。

ChatGPTを始めとした生成AIの活用は、今後ますます効率化に資する取り組みの中心となっていく。職員個々がITリテラシーを更に高め、日常業務や支援業務の中での生成AIの活用を推進し、その方法を共有することで支援方法や日常業務のエリア単位での均一化が図られる。こうした一連の取り組みにより、担当者の異動による支援の停滞が回避できる。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



①都道府県及び関係市町村との連携体制

- ・広域経営支援センター南佐久エリア、7市町村担当課が連携し、地域の実情を踏まえた重要課題を設定するとともに、本支援計画での支援方針を決定するため、年1回、連絡協議会兼評価会議を開催する。
- ・また長野県と適宜、相談・調整を行うことで県の重要課題についても反映した支援計画とする。

②広域的な支援体制

- ・南佐久地域は小規模商工会が多く、職員数は限られている。DX 推進や事業承継、創業支援、観光資源や特産品販売など共通の課題も多く、共同で取り組んだ方が効率的な支援に繋がるため、7商工会が連携して共同で支援を行う。

③商工会の経営発達支援事業実施に係る体制

- ・南佐久地域全体を広域経営指導員の統括の下、経営指導員複数名の体制で巡回・窓口支援を行う。経営指導員を小規模事業者ごとに選定し、策定支援からフォローアップまで一体の支援体制を構築する。

④定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

- ・広域経営指導員1名、経営指導員6名、補助員・記帳支援員等11名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。
- ・上記で把握・検証した実施状況を商工会南佐久エリアと7市町村担当課の連絡協議会兼評価会議（年1回開催予定）で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していく。

⑤経営指導員等の資質向上に係る体制

- ・商工会南佐久エリア職員向けに研修や勉強会等を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。

（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広域経営指導員の氏名、連絡先

氏名：中島 丈俊 連絡先：佐久穂町商工会 TEL0267-86-2275

②広域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・見直しをする際には、常に必要な情報の提供等を行う。

尚、当エリアは小規模商工会ばかりではあるが、区域としては非常に広域に亘って広がっている。元々、単独で経営発達支援事業を行っていたこともあり、法定経営指導員に該当する者は令和7年12月現在エリアに3名在籍している。経営指導員には人事異動の可能性があり、経営発達支援事業継続へのリスクヘッジを考えなければならないが、当エリアではその3名全員が広域経営指導員に任用され得るキャリアを持っている。

③広域経営指導員の可否

申請書に記載の経営指導員・中島 丈俊 は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当する

(3) 商工会、関係市町村連絡先

①商工会

商工会名	連絡先
臼田町商工会	〒384-0301 長野県佐久市臼田2207-1 TEL : 0267-82-2154 FAX : 0267-82-5125 E-mail : ususyoko.koman@feel.ocn.ne.jp
佐久穂町商工会	〒384-0613 長野県南佐久郡佐久穂町大字高野町561-1 TEL : 0267-86-2275 FAX : 0267-86-2541 E-mail : info@sakuho.or.jp
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 E-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 E-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 E-mail : aikick@ytg.janis.or.jp
南牧村商工会	〒384-1302 長野県南佐久郡南牧村大字海ノ口966-17 TEL : 0267-96-2134 FAX : 0267-91-4350 E-mail : m-shoko@minamimaki.or.jp
川上村商工会	〒384-1405 長野県南佐久郡川上村大深山542 TEL : 0267-97-2260 FAX : 0267-97-3150 E-mail : kawakami-soko@smile.ocn.ne.jp

②関係市町村

市町村名	連絡先
佐久市	〒385-8501 長野県佐久市中込3056 経済部 商工振興課 TEL : 0267-62-3265 FAX : 0267-62-2269 E-mail : syoko@city.saku.nagano.jp
佐久穂町	〒384-0697 長野県南佐久郡佐久穂町大字高野町569 産業振興課 商工観光係 TEL : 0267-86-1553 FAX : 0267-86-4935 E-mail : kankou@town.sakuho.nagano.jp
小海町	〒384-1192 長野県南佐久郡小海町大字豊里57-1 産業建設課 商工観光係 TEL : 0267-92-2511 FAX : 0267-92-4335 E-mail : kankouka@koumi-town.jp

南相木村	〒384-1211 長野県南佐久郡南相木村3525-1 振興課 TEL : 0267-78-2121 FAX : 0267-78-2139 E-mail : sinkou@vill.minamiaiki.nagano.jp
北相木村	〒384-1201 長野県南佐久郡北相木村2744 経済建設課 商工観光係 TEL : 0267-77-2111 / FAX : 0267-77-2879 E-mail : keizaikensetu@vill.kitaaiki.nagano.jp
南牧村	〒384-1302 長野県南佐久郡南牧村大字海ノ口1051 産業建設課 商工観光係 TEL : 0267-96-2211 FAX : 0267-96-2158 E-mail : shouko@vill.minamimaki.nagano.jp
川上村	〒384-1405 長野県南佐久郡川上村大深山525 産業課 商工観光係 TEL : 0267-97-2123 FAX : 0267-97-2125 E-mail : shinkou@vill.kawakami.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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
地域経済動向調査	200	200	200	200	200
経営状況分析	200	200	200	200	200
事業計画策定支援	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
事業計画策定後支援	800	800	800	800	800
需要動向調査	200	200	200	200	200
新たな需要開拓	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200
資質向上	200	200	200	200	200
事業評価見直し	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
<ul style="list-style-type: none"> ・自己財源 (7 商工会より会費、7 商工会より広域事業分担金) ・国補助金 (伴走型小規模事業者支援推進事業、制度改正等の課題解決環境整備事業、事業環境変化対応型支援事業 他) ・長野県補助金 ・市町村補助金 ・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。

