

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	軽井沢町商工会（法人番号 2100005003820） 軽井沢町（地方公共団体コード 203211）
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、事業計画に基づく計画経営を行うこと 【目標②】小規模事業者が、軽井沢の地域資源を活用した「軽井沢ならではの」商品を開発・販売すること 【目標③】小規模事業者が、ITを積極的に活用し、販路開拓や業務効率化を実現していること 【目標④】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 小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うために「地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）」を実施する。 4. 需要動向調査に関すること 「軽井沢ブランド」の認定を受けることを希望する商品や、認定を受けた商品の需要動向を把握するために、商品調査を実施する。また、調査の結果は、商品の磨き上げ（ブラッシュアップ）に活用する。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が、現在の経営状況を客観的に把握するために「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。 6. 事業計画策定支援に関すること 「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、小規模事業者の事業計画策定を支援する。また、創業者・創業希望者に向けて創業計画策定を支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画・創業計画を四半期毎にフォローアップすることで、事業者の売上や利益の増加を実現する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に、「展示会・商談会の出展支援」や「催事・地域イベントへの出展支援」、「SNSによる販路拡大支援」を実施する。
連絡先	軽井沢町商工会 〒389-0112 長野県北佐久郡軽井沢町中軽井沢 9-3 TEL:0267-45-5307 FAX:0267-46-1498 E-mail:office@shokokai.karuizawa.nagano.jp 軽井沢町 観光経済課 観光商工係 〒389-0192 長野県北佐久郡軽井沢町大字長倉 2381-1 TEL:0267-45-8579 FAX:0267-46-3165 E-mail:kankoshoko@town.karuizawa.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 現状

ア 軽井沢町の概況

軽井沢町（以下、当町）は長野県の東端、群馬県境に位置し、浅間山（標高 2,568m）の南東斜面、標高 900～1,000m 地点に広がる高原の町である。エリアは東西 12.5 km、南北 14 km、周囲 58.7 km、面積 156.03 km² である。

町のシンボリック存在である浅間山は、日本を代表する三重式成層活火山で、昭和 40 年代までは毎年のように噴火活動を繰り返し、鬼押し出しなどの奇勝を生み出してきた。

東から南にかけては、鼻曲山、留夫山、矢ヶ崎山、八風山などの 1,000m 級の山々が連なり、これらの山間を碓氷峠や入山峠、和美峠などが結んでいる。西側はなだらかな傾斜が続き、佐久平へと続いている。

当町は、年間平均気温 9℃ 前後の避暑地にふさわしい冷涼な気候である。夏は 30℃ を超える日があるものの平均気温は 20℃ 前後と真夏でも比較的涼しく、一方の冬はマイナス 10℃ 前後の厳しい寒さになることもある。また、霧が多く発生することでも知られている。これは関東からの気流の影響によるもので、年間 100 日以上霧が発生する。

交通は、新幹線を使えば東京から約 80 分。車では碓氷軽井沢 IC から 10 km、小諸 IC から 20 km の距離である。

軽井沢町商工会（以下、当会）は、当町唯一の商工団体である。

■ 軽井沢町の立地・交通



イ 人口推移

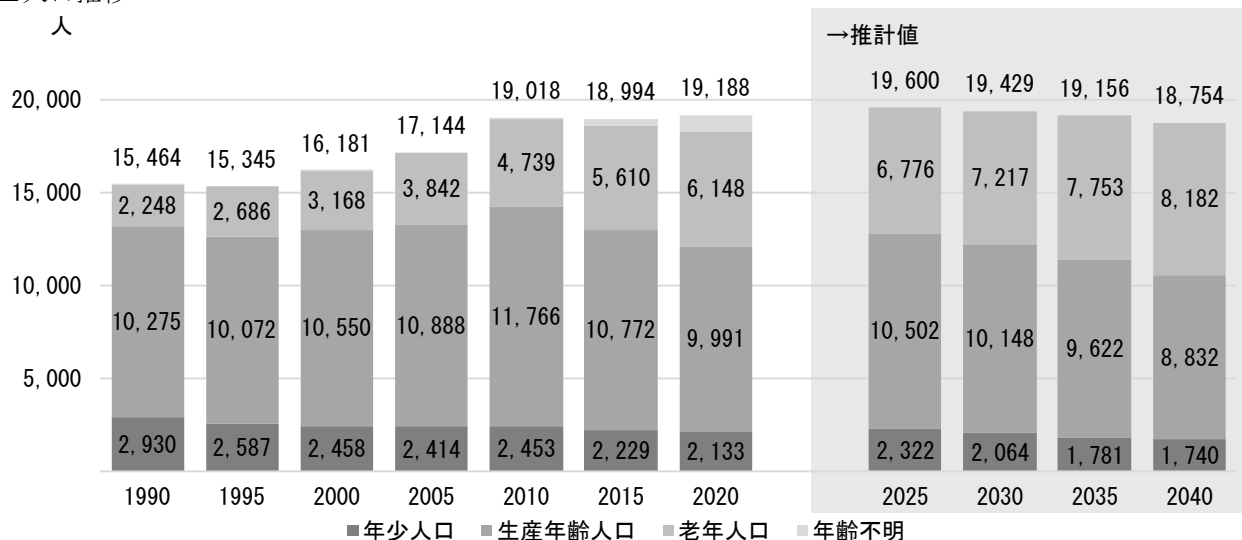
令和 6 年 9 月 1 日時点の人口は 21,862 人である。(住民基本台帳)

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は増加傾向にある。一方、今後は減少傾向に転じることが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加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 32.0%から令和 22 (2040) 年に 43.6%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 52.1%から令和 22 (2040) 年に 47.1%に低下する見込みである。

■人口推移 人



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 特産品

(a) 特産品

当町の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
軽井沢霧下野菜	「軽井沢霧下野菜」は、軽井沢町で栽培されているブランド野菜のひとつ。湿度が高く、霧の発生が多い栽培環境のおかげで、みずみずしく甘い野菜ができるといわれている。キャベツ・レタス・白菜などをはじめ、とうもろこし・ほうれん草・野沢菜などがある。
軽井沢彫	別荘に居住する外国人向けの西洋家具に、日光より日光彫りの職人を招いて明治 41 年に創業を発端となり、軽井沢彫が誕生した。創業当初、日光彫りの影響から牡丹や菊の一輪花彫りが多く彫られていたが、明治 44 年～45 年ごろ、桜木全体を彫の中に取り入れた独創性が外国人の好みにあい、軽井沢彫の代表となった。昭和 58 年 10 月長野県の伝統的工芸品に指定されている。

(b) 軽井沢ブランド

軽井沢ブランドとは、軽井沢ブランド認定審査委員会の審査会を経て、認定された軽井沢の地域資源を活用した「軽井沢ならでは」、「軽井沢らしい」商品である。

認定を受けた商品は、軽井沢ブランド認定マークを使用することができる。



軽井沢町商工会 認定

エ 観光資源

代表的な観光施設は、国の重要文化財である「旧三笠（きゅうみかさ）ホテル」が挙げられる。旧三笠ホテルは、「軽井沢の鹿鳴館（ろくめいかん）」とも称された日本で現存する唯一の木造純西洋式のホテルで、設計から施行まで明治時代の日本人大工によって建設され、現在も保存状態が良好であることから、国内観光客はもとより多くの外国人旅行客が訪れる人気の観光スポットとなっている。

また、平成 10 年の長野オリンピックでカーリング競技が開催された「風越公園（かざこしこうえん）」には、カーリングの国際大会が開催される「軽井沢アイスパーク」をはじめ、通年型屋内プールの「スカップ軽井沢」、人工芝のグラウンド、総合体育館、アイスアリーナ、屋外スケートリンク、及び屋外テニスコートを有し“スポーツツーリズム”の拠点となっている。

この風越公園の近くには、平成 28 年に建設された軽井沢町の 6 次産業化の拠点であり、観光と農業を有機的に結びつけている「農産物直売施設軽井沢発地市庭（かるいざわほっちいちば）」があり、軽井沢産の新鮮な野菜や加工品を買い求めに多くの方が訪れている。



軽井沢発地市庭 外観



軽井沢発地市庭 直売所入口付近



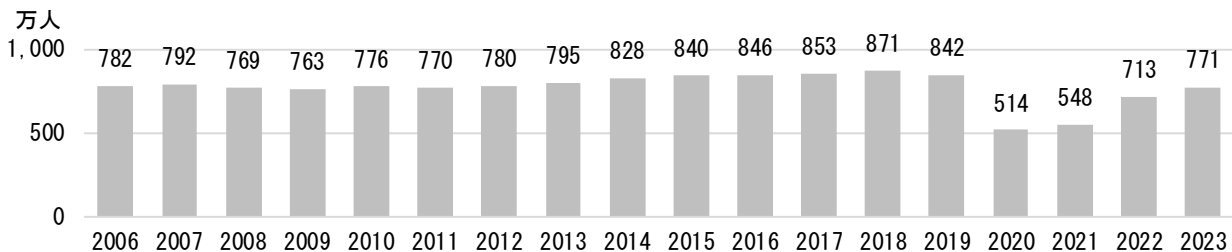
軽井沢発地市庭 直売所

オ 観光入込客数の推移

令和 5（2023）年の観光入込客数は 771 万人である。

推移をみると、平成 23（2011）年以降、増加傾向で推移している。その後、令和 2（2020）年に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ことが読み取れる。

■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」

カ 産業

(a) 業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

当町の事業所数は、平成 24 年が 1,503 社、令和 3 年が 1,781 社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成 24 年が 1,146 者、令和 3 年が 1,325 者であり、9 年間で 15.6%増加している。

小規模事業所数の増減を産業別にみると、多くの業種で増加がみられる。一方、製造業は減少している。

■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	133	32	5	482	450	40	237	124	1,503
小規模事業所数	128	31	3	324	344	24	183	109	1,146
平成28年									
事業所数	131	29	6	523	495	56	265	130	1,635
小規模事業所数	126	27	4	345	364	28	191	110	1,195
令和3年									
事業所数	149	30	16	548	464	69	324	181	1,781
小規模事業所数	145	28	13	356	354	34	233	162	1,325
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	16	△2	11	66	14	29	87	57	278
増減割合	12.0%	△6.3%	220.0%	13.7%	3.1%	72.5%	36.7%	46.0%	18.5%
小規模事業所数	17	△3	10	32	10	10	50	53	179
増減割合	13.3%	△9.7%	333.3%	9.9%	2.9%	41.7%	27.3%	48.6%	15.6%

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

(b) 基幹産業のひとつ「観光産業」

当町は、東京都心から 150km 圏に位置する地勢から、国内外からも訪れやすく、冷涼な高原の気候と森に包まれた風土が多くの人々に愛され、130 年余にわたり国際的な保健休養地として発展してきた。

そのため、本町の基幹産業は別荘保養を中心とした観光産業である。

観光としての当町は、以下のような特徴がある。

■歴史・沿革からみた観光産業の成り立ち

宿場町として	現在、保健休養地として有名な当町は、古くから人の行き来があり、東山道も通る交通の要衝であった。江戸時代には中山道の浅間根腰の三宿として栄え、軽井沢宿、沓掛宿、追分宿周辺には、往時の面影が残っている。
保健休養地として	明治 19 (1886) 年、友人と共に軽井沢を訪れたカナダ生まれの英国聖公会宣教師アレキサンダー・クロフト・ショーは、すばらしい自然に感動して、『屋根のない病院』と軽井沢を称えた。明治中頃以降には万平ホテル、三笠ホテルなどの西洋式ホテルが登場し、保健休養地としての地位を確立していった。現在は、我が国を代表する保健休養地として成長している。
スポーツリゾートとして	明治時代から避暑地として、ゴルフ場、テニスコート、乗馬等のスポーツ施設がつくられ、戦後には、日本経済の急速な回復と高度成長の影響を受けて、レジャー志向の高まりとともに保健休養とスポーツを楽しむ人々が増加した。昭和 39 (1964) 年の東京オリンピックの総合馬術競技会場、平成 10 (1998) 年の長野冬季オリンピックのカーリング競技会場になり、年間を通した、総合的なスポーツリゾートとしての軽井沢というイメージが形成されるようになった。
リゾート会議都市として	平成 28 (2016) 年 9 月に G7 交通大臣会合が開催され、「G7 長野県・軽井沢交通大臣会合宣言」が世界に向けて発信された。令和元 (2019) 年 6 月には、日本で初めての G20 サミットのうち、「持続可能な成長のためのエネルギー転換と地球環境に関する関係閣僚会合」が開催され、海洋プラスチックごみ対策や、エネルギー・気候変動分野に関する共同声明が採択された。世界の環境問題がテーマの国際会

議が、自然豊かな本町で開催されたことは大変意義のあることである。令和 2（2020）年 12 月には「国際小児脳腫瘍シンポジウム」も開催されるなど、日本有数のリゾート会議都市として、更なる進化が期待されている。

出典：軽井沢町「第 6 次軽井沢町長期振興計画」より一部抜粋

基幹産業が観光産業であり、多くの観光客を有することから、宿泊施設も多い。
具体的には、下表のとおりである。

■宿泊施設の状況

	令和 2 年		令和 3 年		令和 4 年		令和 5 年	
	軒数	収容人数	軒数	収容人数	軒数	収容人数	軒数	収容人数
ホテル	53	10,512	51	10,246	56	10,318	56	9,903
旅館	11	511	13	585	12	472	12	499
ペンション	57	1,423	52	1,311	50	1,164	49	1,139
民宿	15	778	15	897	15	862	14	760
合計	136	13,224	131	13,039	133	12,816	131	12,301

出典：軽井沢町「令和 5 年度 軽井沢町の統計」

また、近年はインバウンド需要も年々大きくなっている。

特に、アジアからの来訪が多く、そのなかでも台湾が 43.9%と最も高く、香港の 19.0%、中国の 9.4%が続いている（平成 29 年）。

■軽井沢町における外国人延宿泊者数の過去経過表

	アジア	北米	欧州	オセアニア	その他	合計
平成 25 年	22,625	685	207	236	1,652	25,405
平成 26 年	26,651	1,996	714	402	6,048	35,811
平成 27 年	64,765	1,443	950	439	19,891	87,488
平成 28 年	120,204	1,763	830	916	12,784	136,497
平成 29 年	144,633	1,856	829	1,083	28,654	177,055

出典：軽井沢町・（一社）軽井沢観光協会「軽井沢インバウンドビジョン」

インバウンドにおける現状は以下のとおりである。

- ・東アジア、東南アジアからの誘客は成熟市場となっている。
→アジア圏からの来訪者数が現状になるまでに 20 年かかっている
→プロモーションしている地域は効果が出ている
- ・香港・台湾から発信された情報により、中国大陸の富裕層から軽井沢が注目され始めている。
- ・G7、G20 をきっかけに認知度が上がり、結果として中山道などで欧米客を見かけるようになった。

出典：軽井沢町・（一社）軽井沢観光協会「軽井沢インバウンドビジョン」

(c) 業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

i_商業

小売業では、「軽井沢ならではの」「軽井沢らしい」商品を求められている。ネットショップの利用率が上がり、利便性や価格で競争することは難しいため、町内実店舗における購入体験がいかに重要か、付加価値をつける必要がある。

また、観光客数はコロナ以前の水準に順調に戻りつつあるが、購買は局所的に行われており人手と売上のギャップを感じている事業者もいる。関連して“人通り”を増やしたいと考えている事業者もいる。

ii_工業

製造業や建設業は経営面では概ね好調であるが、食品製造業などでは資材価格や労務費の高騰により採算性が悪化しており、早い段階での価格転嫁や採算性の高い商品・サービスの展開が課題となってい

る。

また、商業やサービス業と比較しても人手不足が深刻であり、受注量は増加傾向が続いているものの、機会損失や遠方の外注業者に発注することで採算性の悪化を招いている。求人広告サイトや人事でのトラブルなどの相談についても工業関係が多く、喫緊の課題であることが分かる。

iii サービス業

宿泊業は、消費者動向に大きく左右される印象があるものの堅調である。規模が大きくなるほどすべてのセクションで人手が足りず、わざと稼働率を下げて営業せざるを得ない状況にある。インバウンドが増えており、宿泊施設へのニーズは国属性により異なる。ゲストハウスや一棟貸しに人気集中するがオーバーツーリズムの様相があり、既存の国内客に配慮しながら小規模事業者も受け入れを進めていくことで、安定的な収益の確保が期待できるが、あまり進んでいない。

飲食業は、毎年複数件が新規に開業している状況である。順調に売上が伸びていく事業者とそうでない事業者と二極化しており、価格転嫁・人手不足が原因であると考えられる。ただ、大きく収益を損なう事業者も少なく、客単価の設定やニーズの多さが重なり堅調である印象を受ける。

交通関係の事業者でもドライバーの不足が顕著で、ライドシェアや周辺地域からのドライバー派遣等の施策により対応している。

キ 第6次軽井沢町長期振興計画

「第6次軽井沢町長期振興計画（令和5年度～令和14年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

前期基本計画を小規模事業者支援の観点でみると、「観光産業を軸とした6次産業化の推進」「地域産業の連携による軽井沢ブランドの確立。商工業の底上げを図るための、商品開発や販路開拓等の支援。関係団体と連携した、既存事業者の経営支援と中小企業の経営力向上支援及び創業者支援」「大学や地域の企業との産官学連携を軸とした新商品・新サービス、新しいビジネスモデルの開発などによる付加価値の高い企業への転換」などが掲げられている。

■基本構想（令和5年度～令和14年度）

〈将来都市像～目指すべき10年後のまちの姿～〉

～豊かな自然と共生する～

人と自然と文化で築く 環境先進都市 軽井沢

〈基本政策〉

- 1 未来に希望をもてるまちづくり
- 2 環境に配慮したまちづくり
- 3 快適でにぎわいのあるまちづくり
- 4 誰ひとり取り残さないまちづくり
- 5 協働とパートナーシップのまちづくり

■前期基本計画（令和5年度～令和9年度）（一部抜粋）

3-5 観光

四季折々の風景と伝統を感じるまち

- 目標1 長期滞在できる環境を整備する
- 目標2 自然・歴史・文化等を探求できるツーリズムを推進する
- 目標3 国内外の観光客を誘致する

3-6 商工業

活気あふれる地域産業の発展したまち

- 目標1 地域産業を支援する
- 目標2 軽井沢のブランド力を向上させる
- 目標3 軽井沢にふさわしい新しい産業を創出させる

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、総人口は増加傾向にあったが、今後は減少傾向に転じることが見込まれている。他自治体の例をみると、人口減少により事業者の経営環境が厳しくなるケースが多い。そのため、当町でもとりわけ小規模事業者は厳しい経営環境に突入するものと予想される。小規模事業者においては、ターゲットを今一度見つめ直し、将来もしっかり売上が立てられるかを考える必要がある。

さらに、年齢3区分別人口をみると生産年齢人口が減少していくことから、今後は今以上の人手不足となることが予想される。小規模事業者は「働きやすい職場環境を作る」だけでなく、社員の定着率を高め、安定した事業運営の基盤を築くことが課題となる。また、雇用をするためには“給料の額”も重要であるため、生産性向上等に取り組み、増加した利益をしっかりと社員に還元することで「社員の所得を増大させる」ことも必要である。

特産品では、当会にて「軽井沢ブランド」の認定制度を設け、軽井沢らしい商品・サービスを認定している。今後、人口が減少していくことを考えると、観光客への販売を強化することや、町外へ販売することが、より重要となってくる。小規模事業者にも、高付加価値商品・サービスを開発することで軽井沢ブランドの認定を受けることが期待されている。

観光資源・観光入込客では、当町は国内でも有数の観光地、国際的な保健休養地であり、年間800万人超の観光客が来訪している。小規模事業者においても、観光客向けの事業を展開している事業者が多くみられる。今後も、この観光消費をしっかりと獲得することが課題となる。また、近年はインバウンドも増えているため、外国人をターゲットにした販売なども課題となる。

小規模事業所数は、平成24年が1,146者、令和3年が1,325者であり、9年間で15.6%増加している。これは創業者が多いことを示しているため、今後も事業者にとって魅力的な土地であり続けることが地域としての課題となる。

当会が考える業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）では、主なものとして、①全業種に共通して、人手不足に対応することや、ITを積極的に活用して省力化や効率化、広報面ではブランディングを実施すること、②商業では「軽井沢ならではの」「軽井沢らしい」商品を展開し、実店舗での購入体験を提供すること、③工業では資材価格や労務費の高騰分を価格転嫁することや採算性の高い商品・サービスを展開すること、④サービス業では現在の顧客のニーズをしっかりと把握し、対応すること（需要は高いため、ニーズを見誤らなければ収益の獲得は可能）などがあげられる。

(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

これまで記述した『(1)地域の現状及び課題』を踏まえ、当会では、当町小規模事業者の10年後のあるべき姿を次の通り定める。

- ア 計画経営を行うことで、目標数値への進捗確認と他者との共有が可能となる。また、社員に対して、事業所の目標は何なのかを認識してもらうことで、提供する商品・サービス付加価値向上を図ることも可能となる。そのため、事業計画に基づく計画経営を行う小規模事業者が増えることを目指す。
- イ 小規模事業者の事業活動においては、「ITの利活用」の優先順位が低く、予算の兼ね合いからも後回しになりがちである。省力化や効率化、広報面ではブランディングの要としてITを積極的に活用できる小規模事業者が増えていることを目指す。
- ウ 小規模事業者が売上を拡大させるためには「売れる商品」を作ることもひとつの手段である。そこで当会では、軽井沢の地域資源を活用した「軽井沢ならではの」「軽井沢らしい」商品を「軽井沢ブランド」として認定している。「軽井沢ブランド」認定商品を増加させるとともに、このブランドの認知度を高めることで、付加価値を向上させることを目指す。
- エ 当町では、約1,800者いる事業者の大半を第3次産業が占めているが、人手不足が共通の課題となっている。第3次産業のみならず、全業種が人手不足を実感するなかで、10年後には自前で必要な雇用ができていくことを目指す。

- オ 前述のとおり、人手不足が深刻化するなかで「生産性向上」は欠かせない取組となっている。そこで設備投資やビジネスモデルの再構築を後押しするなど、小規模事業者の間でも「生産性向上」の意識が醸成されていることを目指す。
- カ 生産性向上により増加した収益がしっかり社員に還元され「社員の所得が増大している」「働きやすい職場環境である」ことを社員が実感できること。また、社員の定着率を高め、安定した事業運営の基盤を築いていることを目指す。
- キ 創業が活発な当町において、10年後も事業者にとって魅力的な土地であり続けることを目指す。

②第6次軽井沢町長期振興計画との連動性・整合性

第6次軽井沢町長期振興計画では、商工業振興において「活気あふれる地域産業の発展したまち」を掲げ、下表の目標の達成に向けて各種取組を実行している。

第6次軽井沢町長期振興計画と前項『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の関係は下表のとおりであり、連動性・整合性がある。

■第6次軽井沢町長期振興計画と前項の比較表

第6次軽井沢町長期振興計画（商工業振興部分の目標）	10年後の小規模事業者のあるべき姿
目標1 地域産業を支援する	ア、イ、ウ、エ、オ、カ
目標2 軽井沢のブランド力を向上させる	ウ
目標3 軽井沢にふさわしい新しい産業を創出させる	キ

③商工会としての役割

ア 商工会の長期ビジョン

町内中小企業の相談相手は各士業や金融機関など多岐に渡る。そのなかで、当会では「町内中小企業から選ばれる相談相手であること」を長期ビジョンとして掲げる。

これを実現するために、町内中小企業、創業者からの相談に対して「何に困っているのか」を傾聴と対話を以て臨み、相談者が腑落ちして日常業務に戻れるようにすることで、信頼関係を構築。これを積み重ねることで、些細なことでも相談できる相手となることを目指す。

また、当町においても少子高齢化、地域の担い手不足が顕在化してきている。そこで、創業者に対して地域参加を促し、地域コミュニティの継承や新陳代謝の一助としたい。特に移住者には地元住民には見られないアイデアがあり、地元民と交流しながら新産業創出への寄与とインナーブランディングの効果も期待できる。そこで当会としては、「両者の橋渡し役となること」も目標とする。

イ 商工会としての役割

当会は、昭和35年5月20日に成立した商工会法の法制化を受け、同年11月10日に370名の会員をもって創立。創立以来、町内全域を管轄する地域の経済団体として、小規模事業者支援を中心におこなっている。軽井沢町、（一社）軽井沢観光協会、金融機関、関係団体と連携し、町内を4つに分けた支部組織を中心に、当町の小規模事業者発展と商工業・地域振興のため、まちづくりの担い手となり役職員と共に事業を行っている。

今後は、小規模事業者支援を通じ、軽井沢らしい商品、サービスを認定する「軽井沢ブランド」の認定事業を継続実施し、第6次軽井沢町長期振興計画「魅力ある地域づくりと特性を活かした軽井沢ブランドの形成」に寄与する。

さらに、需要動向調査事業、創業塾、経営塾等セミナーを通じて、小規模事業者個社の経営力を向上させていく。

また、長野県や軽井沢町、金融機関、公益財団法人長野県中小企業振興センター長野県よろず支援拠点とは引き続き連携を密にし、「長野県商工会連合会エキスパートバンク制度」、「中小企業庁ミラサポ」による高度な外部専門家派遣制度を並行して活用しながら、当会が中心となり小規模事業者個社にあった支援を行う。個社の経営改善や持続的な発展を促し、地域産業の振興と町全体の賑わいを後押ししていく。

(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４つの目標を定める。

〈支援対象〉

付加価値の向上、業務の効率化等により生産性を向上させ、「従業員の所得を向上させる」「働きやすい職場環境を作る」ことを目指す小規模事業者を重点的に支援する。

〈目標〉

【目標①】

小規模事業者が、事業計画に基づく計画経営を行うこと

【目標②】

小規模事業者が、軽井沢の地域資源を活用した「軽井沢ならではの」「軽井沢らしい」商品を開発・販売すること

【目標③】

小規模事業者が、IT を積極的に活用し、販路開拓や業務効率化を実現していること

【目標④（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④】により、小規模事業者が生産性を向上させ、増加した所得をしっかりと従業員に還元することで、地域住民の所得向上に寄与することを目指す。また、小規模事業者が地域資源を活用した商品を開発・販売することで、軽井沢のブランド力向上に寄与することを目指す。

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、事業計画に基づく計画経営を行うこと

〈達成のための方針〉

小規模事業者の事業計画策定に向けて、まずは「地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）」により小規模事業者の外部環境を整理する（年1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（30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。

また、これらの結果を活用しながら、事業計画策定を支援する（12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6者/年、利益増加3者/年）。

これらのPDCAを回しながら、将来的には小規模事業者自身がこの取組を行い、自律的に計画経営を行えるようにする。

また、創業者の創業計画策定を支援し、創業後の事業が円滑に進められるようにする（2者/年）。

【目標②】小規模事業者が、軽井沢の地域資源を活用した「軽井沢ならでは」「軽井沢らしい」商品を開発・販売すること

〈達成のための方針〉

当会では、「軽井沢ブランド」の認定制度を設け、軽井沢らしい商品・サービスを認定している。そこで、この「軽井沢ブランド」制度を活用し、支援を実施する。

まずは、「軽井沢ブランド」の認定を希望する商品や、認定を受けた商品の需要動向を把握するために、商品調査を実施する（3者/年）。また、調査の結果は、商品の磨き上げ（ブラッシュアップ）に活用する。

また、認定を受けた商品について、「展示会・商談会の出展支援」（支援対象5者/年、成約件数1件/者）や「催事・地域イベントへの出展支援」（支援対象3者/年、売上額3万円/年）を通じて、販路を開拓する。

【目標③】小規模事業者が、ITを積極的に活用し、販路開拓や業務効率化を実現していること

〈達成のための方針〉

経営分析支援の際に、事業者のIT活用状況を分析する。事業計画策定支援の際に、ITセミナーやIT専門家派遣を実施する。ITを活用した個社の販路開拓支援として、「SNSによる販路拡大支援」（支援対象2者/年、売上増加率10%/者）を実施する。

また、効果的な支援に向けて、当会においてもDX（デジタルトランスフォーメーション）に向けた相談・指導を行う能力の向上を図る。

【目標④】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】

現状、地域経済分析システム（RESAS）や軽井沢町の統計を活用し、情報収集・調査・分析の後、巡回・窓口支援にて使用している。

【課題】

調査自体は行われており、個社支援には活用されているものの、結果の公表ができておらず事業内容としては片手落ちの状況となっている。今後は、分析結果を町内小規模事業者に広く公表する必要がある。

(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
地域の経済動向分析 公表回数	HP 掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

事業名	地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）
目的	小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うことを目指す。
調査内容	地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、地域の小規模事業者を活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。
調査項目	地域経済循環マップ・生産分析 →何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to 分析 →人の動き等を分析 産業構造マップ →産業の現状等を分析 観光マップ →観光客の流れ等を分析 等
調査・分析の手法	経営指導員が外部専門家と連携し、RESAS の情報を網羅的にみて、事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付し、事業者が見やすいレポートにまとめる。
調査結果の活用方法	調査報告は当会ホームページで公表し、広く管内小規模事業者に周知。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。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、展示会・商談会や催事等への出展事業の際にお客様アンケートの実施と、サービス業及び卸売業に焦点を絞った業界最新動向調査を実施している。

【課題】

お客様アンケートの実施については、コロナ禍等の影響で出展事業自体が厳しい状況が続き、実施方法は再考の必要がある。サービス業及び卸売業に向けた業界最新動向調査については、対象事業者数が多いが分析結果フィードバック後の道筋が立てづらく、調査方法自体に見直しの必要がある。

(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
「軽井沢ブランド」商品の調査 調査対象事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容	
事業名	「軽井沢ブランド」商品の調査
目的	当会では、軽井沢の地域資源を活用した「軽井沢ならではの」、「軽井沢らしい」商品を、軽井沢ブランド認定審査委員会の審査会を経て「軽井沢ブランド」として認定している。そこで、「軽井沢ブランド」の認定を受けることを希望する商品や、認定を受けた商品の需要動向を把握することや、売れる商品に磨き上げることを目指す。
対象	対象商品は以下の2パターンである。年度により支援テーマを定め、いずれかの対象商品（小規模事業者の商品、3商品/年）に対し、調査を実施する。 ア 「軽井沢ブランド」への認定を希望する商品 イ 「軽井沢ブランド」の認定を受けた商品
調査の手法	ア 「軽井沢ブランド」への認定を希望する商品の調査の手法 軽井沢ブランド認定審査委員会の審査会にて調査を実施する。審査委員には、軽井沢町、長野県、JA、専門家、消費者、当会の15名とアドバイザー1名の計16名が出席するため、多面的な意見を吸い上げることが可能である。 イ 「軽井沢ブランド」の認定を受けた商品の調査の手法 長野県のアンテナショップである「銀座 NAGANO」や、首都圏での消費者が集まる場にて調査を実施する。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30名以上からアンケート票を回収する。
調査項目	☐ 技術 ☐ 商品づくり ☐ パッケージ ☐ 独自性（軽井沢らしさ） ☐ 価格 ☐ 市場性 ☐ 生産性 等
分析の手法	ア 「軽井沢ブランド」への認定を希望する商品の分析の手法 経営指導員（もしくはその他の職員）が分析を行う。具体的には、軽井沢ブランド認定審査委員会のメンバーによる評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などをまとめる。これにより改善の優先順位付けを行う。 イ 「軽井沢ブランド」の認定を受けた商品の分析の手法 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】

マル経融資相談、県制度融資、町制度融資の相談や小規模事業者持続化補助金、ものづくり・商業・サービス補助金、事業再構築補助金、経営革新計画、経営力向上などの各種支援、また各種セミナー開催時に受講者へ訴求し、経営分析を実施してきた。

【課題】

相談の状況により異なるが、経営分析に必要な財務情報を獲得するための所要時間が長期間化していることが課題である。融資や事業計画作成支援の際に相談者に対して訴求しているが、本題がクリアになった後に分析に移行しているためであると考えられる。訴求方法や職員間の役割分担を見直し同時進行できるよう工夫する必要がある。

(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	12 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 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。また、高度な経営分析が必要な場合は専門家派遣を実施する。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」、クラウド型支援ツール（Bizミル等）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、クラウド型支援ツール（Bizミル等）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。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

創業支援時の融資相談、補助金・助成金申請の際に事業計画策定支援を行っている。例年実施する「創業塾」では、創業計画書策定を最終目標に位置付けている。

【課題】

創業計画以外で事業計画を策定する事業者の件数が少なくなっているという課題がある。事業計画の策定に関心を持つ事業者数を増加させるため、各種セミナーの内容を工夫し、事業計画策定につながる案件を拾い上げる必要がある。

(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 4 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。

その他、創業者・創業希望者向けの創業計画策定支援も実施する。

(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事業計画策定事業者数	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
IT セミナーの開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②創業計画策定事業者数※	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
創業塾の開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※創業計画の策定支援は、2 者超行う予定であるが、実際に創業を行う方が 2 者/年程度であろうと見込み、目標を 2 者としている。

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

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（デジタルトランスフォーメーション）や IT 活用を促進する。 ■IT セミナー <table border="1"> <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>講師派遣会社の登録講師から適切な講師を選定</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年 1 回（全 3 日）</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td>毎年時流にあったテーマを定める（令和 6 年度は、1 日目にブランディング、2 日目に Instagram・EC サイトで映える写真撮影、3 日目に Google ビジネスプロフィールをテーマとした）。その他、DX（デジタルトランスフォーメーション）の事例や活用方法、IT を活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。</td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>20 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	講師派遣会社の登録講師から適切な講師を選定	回数	年 1 回（全 3 日）	カリキュラム	毎年時流にあったテーマを定める（令和 6 年度は、1 日目にブランディング、2 日目に Instagram・EC サイトで映える写真撮影、3 日目に Google ビジネスプロフィールをテーマとした）。その他、DX（デジタルトランスフォーメーション）の事例や活用方法、IT を活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。	想定参加者数	20 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	講師派遣会社の登録講師から適切な講師を選定												
回数	年 1 回（全 3 日）												
カリキュラム	毎年時流にあったテーマを定める（令和 6 年度は、1 日目にブランディング、2 日目に Instagram・EC サイトで映える写真撮影、3 日目に Google ビジネスプロフィールをテーマとした）。その他、DX（デジタルトランスフォーメーション）の事例や活用方法、IT を活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。												
想定参加者数	20 人/回												

②創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す。
支援対象	創業者・創業希望者
支援対象の掘り起こし	当会が実施する「創業塾」を契機に掘り起こしを行う。

	■創業塾	
	支援対象	創業希望者、創業後5年以内の方
	募集方法	ホームページやチラシでの周知。関係機関による周知
	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（全4日）
	カリキュラム	1日目：「経営」～創業とは何か、経営とは何か～ 2日目：「販路開拓」～マーケティング戦略～ 3日目：「財務」～財務計画と資金繰り～ 4日目：「人材育成」～人材育成と組織運営の基本原則～ ※令和6年度カリキュラムより
	想定参加者数	15人/回
支援の手法	創業塾を通じて小規模事業者が作成した創業計画を基に、経営指導員がアドバイスする方法にて実施する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。	

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

計画策定後、助成金や補助金申請につながった場合、進捗確認も含めて電話やメールまたは、実訪にてフォローアップを行っている。

また、創業計画策定支援後においては、事業者のフェーズに合わせてフォローアップを行っている。

【課題】

いずれの計画策定事業者においても、町外からの移住者や町外資本の事業者が多く、他に支援者の存在があるためかフォローアップに対するコールバックやリアクションがなく、一方通行の状態が続くことが多いという課題がある。単純な連絡や進捗確認ではなく、対象事業者にとって裨益のあるフォロー内容とする必要がある。

(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の割合が5割、フォローアップ対象事業者に対する経常利益増加事業者の割合が約3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。

また、創業計画の策定をした事業者に対しても、四半期ごとのフォローアップを実施し、計画通りの成果をあげることを目指す。

(3) 目標

① 事業計画のフォローアップ

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	11者	12者	12者	12者	12者	12者
頻度 (延回数)	四半期毎 (44回)	四半期毎 (48回)	四半期毎 (48回)	四半期毎 (48回)	四半期毎 (48回)	四半期毎 (48回)
売上増加事業者数	10者	6者	6者	6者	6者	6者
経常利益増加事業者数	10者	3者	3者	3者	3者	3者

②創業計画のフォローアップ

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	-	2者	2者	2者	2者	2者
頻度 (延回数)	-	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)

(4)事業内容

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ
目的	事業計画・創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・創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・創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・創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・創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、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】

現行計画実施期間にコロナ禍を挟んでおり、町内・町外での展示販売を十分に行うことが難しかった。各事業者においては、人手不足の観点からイベント出店へ人員を割くことが年々難しくなっている。

【課題】

コロナ禍以降、消費動向の変化や町内観光客の属性に変化があり、積極的に町外へ展示会・販売イベントへ出展・出店を行う事業者も増えてきている。また、軽井沢ブランド認定事業者も増えてきており販路開拓支援として出展支援に関しては見直しが必要である。

(2)支援に対する考え方

本計画では、小規模事業者が軽井沢の地域資源を活用した「軽井沢ならではの」「軽井沢らしい」商品を販売することを目指している。これを実現するため、「軽井沢ブランド」制度を活用し、支援を実施する。具体的には、ブランド認定商品等について、「展示会・商談会の出展支援」や「催事・地域イベントへの出展支援」を実施し、商品の販路開拓（BtoC）や取引先の獲得（BtoB）などを目指す。

また、当町の基幹産業が観光産業であり、多くの観光客を有することから、小規模事業者においても観光客のさらなる獲得が課題となっている。そこで、「SNSによる販路拡大支援」を実施し、新たな顧客の集客等を目指す。

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。

なおこれらは、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展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②催事・地域イベントへの出展支援 出展事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上額/者	-	3 万円	3 万円	3 万円	3 万円	3 万円
③SNS による販路拡大支援 支援事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①展示会・商談会の出展支援（BtoB）

事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	「軽井沢ブランド」の認定を受けた商品を中心に、新たな取引先を獲得することを目指す。
支援対象	軽井沢ブランド認定事業者 ※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。
展示会等の 概要 /支援対象	以下のいずれかの展示会・商談会への出展支援を実施する。なお、それ以外にも、有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を行う場合がある。支援にあたっては、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。 ア おいしい信州ふード発掘相談会 in 東京 訴求相手：食品を中心とした流通業界関係者 長野県・長野県産業振興機構が主催する商談会である。事業者の販路開拓の機会を確保し、県産品の販路拡大を支援することを目的としている。令和 6 年 8 月の開催では、出展者数が 95 社、来場バイヤーが約 320 社参加した。また、展示・商談会スタイルの他にも、買い手企業 1 社に対して県内企業が個別に商談を申し込む（個別マッチング形式）の「おいしい信州ふード発掘 Web 商談会」も定期的実施されている。 イ 長野県産品商談会 訴求相手：サービスエリア、パーキングエリア、スーパー等のバイヤー 長野県・長野県産業振興機構が主催する商談会である。長野県と包括連携協定を締結している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消費財製造業等との展示商談会となっている。令和 6 年 6 月は長野会場で開催され、出展者数が 94 社、来場バイヤーが約 150 社参加した。 ウ 海外バイヤー商談会 訴求相手：海外スーパー、海外バイヤー 長野県・長野県産業振興機構が主催する商談会である。長野県内の中小事業者等が製造する加工食品の販路開拓及び拡大を促進することを目的としている。事前マッチング方式の個別商談会であるため、効率的に商談ができる。令和 5 年度は以下が開催された。 <令和 5 年度実績> 第 1 回 タイの輸入商社との商談会 第 2 回 アメリカのスーパーマーケットとの商談会 第 3 回 アメリカのレストラン関連企業との商談会 エ FOOD STYLE Japan

	訴求相手：全国の外食・中食・小売業界バイヤー FOOD STYLE Japan 実行委員会が主催する商談展示会である。外食・中食・小売業界へ販路拡大するための商談展示会としては日本最大級の規模であり、外食・中食・小売業界との商談の機会となっている。令和 5 年 9 月の開催では、出展社数が 669 社、来場者数が 36,302 人であった。 オ Good Foods EXPO【関西】 訴求相手：食品ギフトを取扱うバイヤー RX Japan 株式会社が主催する展示会である。日本最大級の雑貨・文具・ファッション・美容・推し活グッズ・食品などの専門展で構成される総合展示会「ライフスタイル Week」の専門展のひとつとして開催。地産品・インポート・美容食などユニークで SNS 映える食品ギフトが一堂に出展する商談展となっている。令和 6 年 9 月に開催されたライフスタイル Week 関西では、出展者数が約 200 社、来場者数が 15,855 人であった。
支援の手法	小規模事業者が独自に展示会・商談会に出展する際に成約するための支援を行う場合と、当会（軽井沢ブランド）として共同出展する場合の 2 つの支援方法がある。いずれの場合においても、経営指導員が参加事業者に対し、展示会等で新たな取引先を獲得するまでの支援を伴走型で行う。 ＜出展前の支援＞ 出展者の募集 / 商談シート（FCP シート）の作成 / 商談相手の事前アポイント / 効果的な展示方法（パンフレット等のツールの整備含む）や短時間での商品等アピール方法の指導 等 ＜出展後の支援＞ 商談相手に対するフォロー 等

②催事・地域イベントへの出展支援（BtoC）

事業名	催事・地域イベントへの出展支援
目的	「軽井沢ブランド」の認定を受けた商品を中心に、催事や地域イベントに出展することで、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	軽井沢ブランド認定事業者 ※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	大都市圏・地域の消費者
支援内容	百貨店・スーパーマーケットでの催事、町内・町外のイベント、軽井沢発地市庭などに「軽井沢ブランド」商品を持ち込み、販売を実施する。
支援の手法	催事・地域イベントでの商品の販売を行う。販売後は、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。また、バイヤーが来場した場合は、バイヤーとのビジネスマッチングを実施する。

③SNS による販路拡大支援（BtoC）

事業名	SNS による販路拡大支援
目的	当町には観光客が多く、商業事業者の集客と SNS は親和性が高い。一方、自社 SNS を保有していない事業者も多いという現状がある。そこで、SNS の開設を支援し、新たな顧客の集客等の新たな需要開拓を目指す。
支援対象	自社 SNS を保有しておらず、かつ SNS を活用した販路開拓に意欲がある小規模事業者 ※業種等は問わないが、基本的に店舗を想定している。 ※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、地元住民
支援内容	経営指導員が SNS の開設を支援する。

支援の手法	①経営分析支援、②その他個社支援、③『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施する IT セミナーで支援対象事業者を掘り起こす。 その後、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。支援にあたっては、必要に応じて IT 専門家を派遣する。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。
-------	--

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、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、当会や軽井沢町だけでなく、第三者（外部有識者）を入れた「経営発達支援計画事業評価協議会」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、実施した内容をクラウド型支援ツール（Biz ミル等）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、クラウド型支援ツール（Biz ミル等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 月 1 回、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「経営発達支援計画事業評価協議会」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。 ※「経営発達支援計画事業評価協議会」の実施の流れ i 軽井沢町観光経済課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「経営発達支援計画事業評価協議会」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「経営発達支援計画事業評価協議会」の評価結果は、理事会に報告する。また、当会ホームページ（https://r.goope.jp/shokokaruizawa/）へ掲載（年 1 回）することで、地域の小規模事業者等が常に関覧可能な状態とする。

【ACTION】（事業の見直し）

(h) 「経営発達支援計画事業評価協議会」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】

長野県商工会連合会の研修会への出席、伴走型支援事業を活用した資質向上研修、中小機構主催の支援能力向上に資する研修へ参加、中小企業大学校の支援能力向上に資する研修に積極的に出席を行っている。その他、長野県商工会連合会経営支援センター浅間浅麓エリアにおいて毎週木曜日にチャットツールを使用したリモート会議にて支援案件への共同支援、情報共有により資質向上を図っている。同グループではリモート会議のほか、実地支援時に支援能力の向上を図るためOJTとして共同支援を行っている。

【課題】

現状の長野県商工会連合会経営支援センター浅間浅麓エリアのリモート会議は経営指導員の参加が主で、補助員の参加がほとんどなく個人間で支援能力に差が生じているという課題がある。単純に会議に参加することが目的ではなく、共同支援や情報共有を通して個人の資質向上の必要性について再考できるような工夫が必要である。

(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（デジタルトランスフォーメーション）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、中小企業大学校の専門研修への参加、長野県商工会連合会経営支援センター浅間浅麓エリア*での外部講師を招聘した独自研修会の開催などを行う。 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（デジタルトランスフォーメーション）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の資質向上を図るための研修に参加する。

※長野県商工会連合会経営支援センター浅間浅麓エリア

浅間浅麓エリア（御代田町商工会、当会）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。

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 ベテラン経営指導員や広域専門経営支援員による OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、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 浅間浅麓エリアでの週 1 回（木曜日）の定例ミーティング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。 ウ データベース化 担当経営指導員等が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、組織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）	
軽井沢町商工会 事務局長 法定経営指導員 1名 経営指導員 1名 補助員 2名 軽井沢町 観光経済課	
(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： 小林 恭兵	
連絡先： 軽井沢町商工会 TEL. 0267-45-5307	
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	
〒389-0112	
長野県北佐久郡軽井沢町中軽井沢 9-3	
軽井沢町商工会	
TEL： 0267-45-5307 / FAX： 0267-46-1498	
E-mail： office@shokokai.karuizawa.nagano.jp	
②関係市町村	
〒389-0192	
長野県北佐久郡軽井沢町大字長倉 2381-1	
軽井沢町 観光経済課 観光商工係	
TEL： 0267-45-8579 / FAX： 0267-46-3165	
E-mail： kankoshoko@town.karuizawa.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	7,000	7,000	7,500	7,500	7,500
専門家派遣費	500	500	600	600	600
協議会運営費	300	300	300	300	300
セミナー開催費	3,700	3,700	4,000	4,000	4,000
セミナーチラシ作成費	500	500	600	600	600
展示会・商談会・催事出展費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
事務・通信費	500	500	500	500	500
職員外部研修費	500	500	500	500	500

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金、県補助金、町補助金、会費等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(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