

経営発達支援計画の概要

| | |
|----------------|--|
| 実施者名 (法人番号) | 青木村商工会 (法人番号 3100005004355) 青木村 (地方公共団体コード 203491) |
| 実施期間 | 令和7年4月1日～令和12年3月31日 |
| 目標 | <p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】小規模事業者が、現在の事業を見つめ直し、時代に適応した経営体制を構築すること</p> <p>【目標②】小規模事業者が、それぞれの魅力を活かした経営、「タチアカネ蕎麦」や「きのこ」等の地域資源を活かした販路開拓、ITを活用した販売促進などにより、販路を広げ、売上を伸ばすこと</p> <p>【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</p> |
| 事業内容 | <p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者が、時代に適応した経営体制を構築するために、「地域の経済動向分析(国が提供するビッグデータの活用)」を実施し、データに基づいた経営判断を促進する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者が地域資源を活かした商品を開発・ブラッシュアップするために、「店頭での商品調査」を支援する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身に現在の事業を客観的に見つめ直す機会を提供するため、「経営分析(財務分析及び非財務分析)」を支援する。</p> <p>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、時代に適応したビジネスモデルを構築するためなどの事業計画策定を支援する。</p> <p>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。</p> <p>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『「道の駅あおき」でのテストマーケティング支援』、「ホームページやSNSの制作支援」を実施する。</p> |
| 連絡先 | <p>青木村商工会 〒386-1601 長野県小県郡青木村大字田沢 13-1 TEL: 0268-49-2146 FAX: 0268-49-3651 E-mail: aoki-s2@ued.janis.or.jp</p> <p>青木村 商工観光移住課 商工観光移住係 〒386-1601 長野県小県郡青木村大字田沢 111 TEL: 0268-49-0111 FAX: 0268-49-3670 E-mail: shoko@vill.aoki.nagano.jp</p> |

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

ア 青木村の概況

青木村（以下、当村）は、長野県の東部、上田市から西方約12kmに位置する。上田市、筑北村、松本市に隣接し、東西約8km、南北約10.4km、総面積57.10km²で、面積のおよそ8割は山林である。

標高は、役場が555mに位置し、住宅はおおむね500～850mに分布し、段急傾斜地が多く平坦地は少ない地形である。南に夫神岳（標高1,250m）、北に子檀嶺岳（標高1,223m）、西に十観山（標高1,284m）と三方を山に囲まれ、「青木三山」と呼ばれて地域住民に愛し親しまれている。

河川は、浦野川が村のほぼ中央を東に流れ、その間、阿鳥川、田沢川、湯川、沓掛川等の支流をあわせて千曲川へ注いでいる。これらの谷平野、扇状地などに12地区が位置している。

気象は、内陸性気候で、年間の降水量は極めて少なく、また気温の較差は大きく、夏は30℃以上になり、冬はマイナス10℃以下になることもあり、夏と冬では±40℃以上もの開きを生じる。

交通は、車では東京から約3時間半、名古屋から約4時間、電車では東京から約2時間、名古屋から約4時間の距離である。

青木村商工会（以下、当会）は、当村唯一の商工団体である。

■ 青木村の立地・交通



イ 人口推移

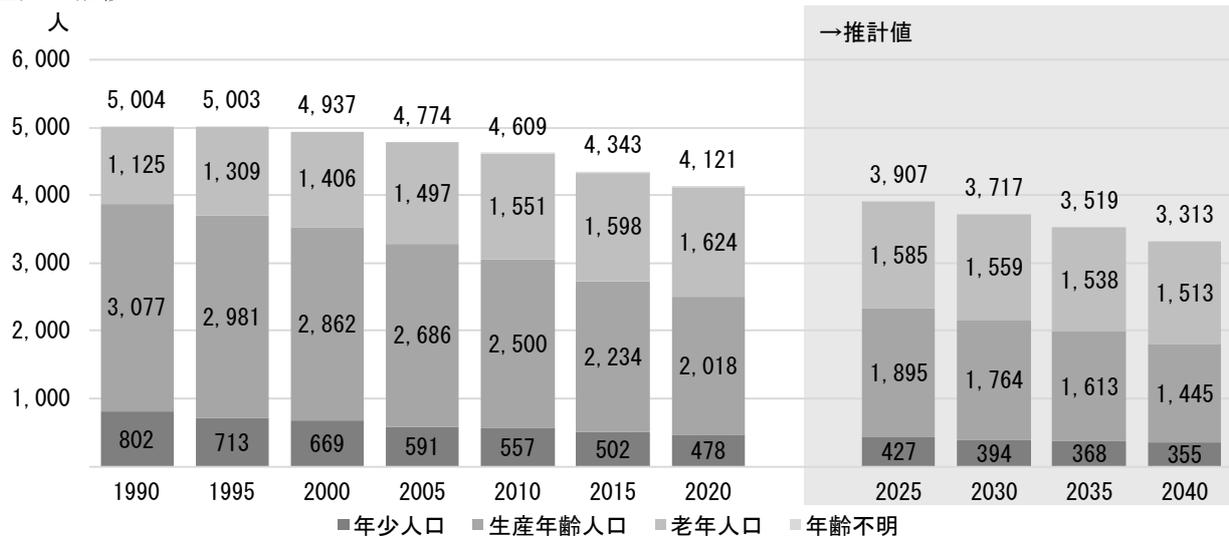
令和 6 年 8 月 31 日時点の人口は 4,045 人である。(住民基本台帳)

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 39.4%から令和 22 (2040) 年に 45.7%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 49.0%から令和 22 (2040) 年に 43.6%に低下する見込みである。

■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 特産品

当村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 |
|------------------|--|
| タチアカネ | 当村で唯一産地化された長野県オリジナル蕎麦品種である。さわやかな香りとほのかな甘み、つるつるとした食感が味わえる。また、蕎麦粉を使用した乾麺や半生麺、そば焼酎、Sobaday (そば粉パンケーキ&ガレットミックス) などの各種加工品もある。 |
| きのこ | 時期になると、村内の山々では松茸をはじめとする多くのきのこが採れる。「道の駅あおき」では松茸等の最盛期には、多くのお客様が購入のために訪れる。また、村内の飲食店の一部では、秋になると地元産のきのこを使った、限定メニューが食べられる。 |
| コンパラ (ナツハゼの実) | コンパラとはツツジ科の「ナツハゼ」の俗称で、日当たりの良い里山に自生する、現在では希少な植物である。「山の黒真珠」とも呼ばれている。ブルーベリーに似た成分を含んでおり、その実を使ってジャムやワインをつくっている。程よい甘さと酸味の絶妙なバランスである。 |
| みかえり漬け | 梅のまるやかな甘漬け。カリカリとした小梅や、やわらかな中梅など食感の違いも楽しめる。 |
| 山菜 | 春の訪れを知らせる山菜。里山ならではの味わい。天ぷらやおひたしにして食べると絶品である。 |
| リンゴ | 近隣の市町村同様、当村でもリンゴの栽培が盛んであり、「サンふじ」や「シナノスイート」などを生産している。また青木村役場では、リンゴの木オーナー制度を |

実施。当村の豊かな自然の中で育ったりんごの木を1年間オーナーとして借り受け、秋の収穫期に実ったりんごを、自らの手でもぎ取り、味わっていただいている。

エ 観光資源

当村には、山あいの自然に囲まれた名湯田沢温泉・沓掛温泉、約700年の時を経てなお輝く国宝大法寺三重塔、夫神岳・十観山・子檀嶺岳のいわゆる青木三山で代表される緑豊かな大自然など、キラリと光る多くの観光資源がある。

当村の主な観光資源は下表のとおりである。

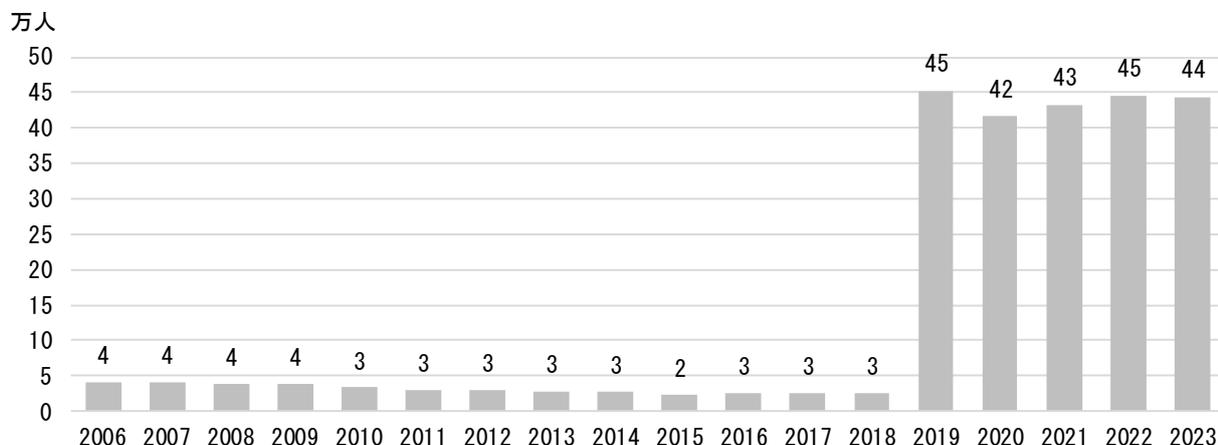
■主な観光資源

| 観光資源 | 概要 |
|----------|---|
| 田沢温泉 | 十観山の山あいに位置する田沢温泉は、石畳の道や格子戸の宿、白壁の土蔵など歴史の雰囲気が漂う。開湯は飛鳥時代後半といわれる。共同浴場「有乳湯」は硫黄の香りが漂い、湯量が豊富で入浴した直後には体中に気泡が付くほどの新鮮でやわらかいお湯が源泉からかけ流されている。 |
| 沓掛温泉 | 平安時代、信濃国司の滋野親王が眼病を患い入湯したところ治ったので、薬師堂を建て温泉の守護神として崇めたことから開湯されたといわれている。共同浴場「小倉乃湯」は2種類の源泉がかけ流されていて、ほんのり硫黄臭がする湯は少しぬるめでゆっくりと入浴を楽しめる。 |
| 国宝大法寺三重塔 | 惣門から参道を登ると正面に観音堂があり、西北の小高い丘に三間四方の檜皮葺「三重塔」が中空に舞う鶴の羽のような優雅な姿。東山道を旅する人々は「見返りの塔」といい塔の姿があまりにも美しいため、思わずふり返るほどであるという意から、つけられたと言われている。 |
| 日吉神社 | 青木村殿戸地区の神門に鎮座し、古くは山王大権現宮とよばれ、大山咋命をまつている。この地域は中世には浦野氏が開発領主で浦野庄と呼ばれており、浦野氏が滋賀県の日吉大社に寄進して社領荘園になった。伝承によれば、元は大法寺近くの山王平にあったが、後世に現在地に移したと言われている。 |
| 道の駅あおき | 国道143号沿いにある道の駅である。生産者で作る直売所には産地直送新鮮な地元野菜・山菜・松茸・加工品などが並ぶ。また、食堂では、青木村特産タチアカネの手打ちそばが楽しめる。 |

オ 観光入込客数の推移

令和5(2023)年の観光入込客数は44万人である。推移をみると、令和元(2019)年より「道の駅あおき」が新たに調査地点に加わったので急増している。その後、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響も少なく、40万人超で安定推移している。

■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」

カ 産業

(a) 業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

当村の事業所数は、平成24年が188社、令和3年が180社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成24年が166者、令和3年が151者であり、9年間で9.0%減少している。

小規模事業所数の増減を産業別にみると、製造業（△9者）、卸・小売業（△7者）の減少数が多い。一方、医療、福祉（+6者）など、増加している業種もみられる。

■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 | 30 | 48 | 3 | 32 | 21 | 9 | 39 | 6 | 188 |
| 小規模事業所数 | 30 | 40 | 2 | 28 | 20 | 7 | 35 | 4 | 166 |
| 平成28年 | | | | | | | | | |
| 事業所数 | 26 | 46 | 1 | 31 | 19 | 11 | 35 | 6 | 175 |
| 小規模事業所数 | 26 | 40 | 1 | 25 | 19 | 8 | 31 | 4 | 154 |
| 令和3年 | | | | | | | | | |
| 事業所数 | 28 | 39 | 0 | 29 | 17 | 18 | 40 | 9 | 180 |
| 小規模事業所数 | 27 | 31 | 0 | 21 | 17 | 13 | 35 | 7 | 151 |
| 増減(令和3年-平成24年) | | | | | | | | | |
| 事業所数 | △2 | △9 | △3 | △3 | △4 | 9 | 1 | 3 | △8 |
| 増減割合 | △6.7% | △18.8% | - | △9.4% | △19.0% | 100.0% | 2.6% | 50.0% | △4.3% |
| 小規模事業所数 | △3 | △9 | △2 | △7 | △3 | 6 | 0 | 3 | △15 |
| 増減割合 | △10.0% | △22.5% | - | △25.0% | △15.0% | 85.7% | 0.0% | 75.0% | △9.0% |

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

(b) 業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

i_小売業・その他（村内20社）

村内の小売業は、年々件数が減少しており、危機的状況にある。減少の背景は、後継者不足（高齢による廃業）・光熱費の高騰・利用客の減少などがあげられる。

村内だと、日用品や食材を購入できる場所が限られており、多くの人は上田市まで出ているのが実情である。村内唯一のスーパーは経営状況が厳しいが、高齢者や買い物弱者にとっては貴重な場所であり、今後更なる高齢者社会を迎えるにあたって、存続の道はあるように思われる。理美容などは村内の顧客確保ができており、比較的安定しているが、事業者の高齢化が進んでおり、5年後には数はかなり減ると思われる。

課題は、後継者の不在、設備の老朽化、利用客の確保である。

ii_飲食業（村内18社）

村内の飲食業は、客数に課題があり、伸び悩んでいる状況である。飲食店の多くは昼間の営業のみが多く、営業時間が限られている。夜の営業を行っているところは5店舗あるが、そのうち2店舗は事前予約制となっている。そのため、村内での宴会需要があるが、応えられる店舗がなく、機会ロスが発生している。また、特産であるタチアカネ蕎麦の蕎麦屋が5店舗あり、村外からも来店はある。

課題は、客数の増加、経営者の高齢化、認知度の向上である。

iii_製造業（村内32社）

村内の製造業は、非常に厳しい業況にある。下請け・孫請けの経営のため、親会社の状況によって左右されてしまう環境にある。村内だと1~2人で事業を営んでいる方が多い。メインの取引先が1社、多くて2社というような環境のため、経営が安定しづらい。

課題は、売上のための販路拡大、設備の老朽化である。

iv_建設業（村内 21 社）

村内の建設業は、安定した経営を行っている事業者が多い。建設資材の高騰による影響はあるものの、仕事量が増えていることや、価格転嫁がしやすいことで影響を抑えられている。仕事量が増えている背景としては、事業者間の横のつながりが強いことによる受注増、顧客との距離が近いことがあげられる。

建設業は、どうしても人手に頼る部分が多く、慢性的に人手が不足している。また販路開拓に関しては、現状取り組んでいる事業者が少なく、チャンスを逃している状況がみられる。ホームページや SNS での発信に取り組むことで、売上拡大のチャンスがあると考えられる。

課題は、人手不足、村外への販路開拓である。

v_観光業（旅館）（村内 6 社）

村内の観光業は、観光地・温泉地としての知名度が低く、集客に苦戦している。また設備の老朽化もあり、施設としての魅力も低下している。村内には田沢温泉・沓掛温泉の 2 つの温泉があり、現状それぞれの温泉地での顧客ターゲットが異なる。田沢温泉は収容人数も大きい旅館であり、インバウンドにも注力しようとしている。沓掛温泉は規模も小さく、国内の顧客に絞って経営している。

課題は、知名度不足（SNS 等の PR）、施設の老朽化、人手不足である。

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

＜青木峠新トンネル整備＞

当村の主要道路である国道 143 号は、松本市と上田市を最短距離で結ぶ道路として明治期に整備された国道である。松本市・筑北村・青木村にまたがる山岳区間は狭く屈曲した峠道が続き、明治 23（1890）年に築造された国道で現存最古という「明通トンネル」などがあるが、大型車が通行できないなどの課題を抱えている。

そこで、現在青木峠新トンネルの整備事業が開始。これが開通すると、上田圏域と松本圏域の往来が容易になり、当村にも観光客・交流人口の増加が見込まれている。また、村内の事業者にとっても、松本圏域などを商圈にすることができるなど、商圈の拡大が期待されている。

ク 第 6 次青木村長期振興計画

「第 6 次青木村長期振興計画（令和 4 年度～令和 13 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 4 年度～令和 13 年度）

＜計画コンセプト＞

明るい！優しい！あったかい！笑顔あふれる青木村

～人と自然と産業が融和した豊かな郷～

＜分野別の将来像（商工・観光部分）＞

分野 3 農業・林業・工業・商業・観光・雇用

農・林・工・商業の共存を実現し、雇用と賑わいを創出する村

■前期基本計画（令和 4 年度～令和 8 年度）

分野 3 農業・林業・工業・商業・観光・雇用

③商業

魅力的な商業・サービス業の育成、地産地消の推進

- ◆ 中心地の商業機能の維持・向上
- ◆ 地域経済循環の構築
- ◆ 地域資源を活かした商業振興
- ◆ 地域ブランドの開発、販売促進、農業等他産業との連携の推進

⑤観光振興

誰もが訪ねたくなる観光地形成、地域ブランドの醸成

- ◆ 関係性がある大学・高校等の修学旅行等の誘致
- ◆ 体験・滞在型観光の魅力創出
- ◆ 効果的な案内・情報発信
- ◆ 地域資源を活かした観光振興

- ◆ ICT 技術を利用した類似体験による魅力の発信
- ◆ 来訪者の受け入れ環境の整備・充実
- ◆ 広域観光ルートの形成

⑥工業

企業立地環境の整備、ものづくりの産業の活性化

- ◆ 新分野・自社ブランド・最先端技術などチャレンジする企業への支援
- ◆ 新たな企業誘致の推進
- ◆ 次世代産業の創出
- ◆ 広域・圏域連携による地域産業の発展

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。

まず人口をみると、減少傾向が続いており、今後も減少することが見込まれている。そのため、小規模事業者は、時代に適応した、経営体制を構築することが課題となる。具体的には、村外にも販路を広げるなどの方策が必要となる。

さらに、年齢3区分別人口をみると、高齢化率が上がり消費構造が変化する。たとえば、これまで上田市などに消費が流出していたが、高齢化により村内で消費活動が完結することが望ましいと考えられる。そこで、小規模事業者でも、村外へ流出している需要を村内で満たせるような事業展開も必要となってくる。

また、生産年齢人口の減少が見込まれ、今まで以上の労働力不足となること予想されることから、とりわけ製造業、建設業、観光業においては、生産設備の更新や IT 化により生産性を向上させることが課題となる。

特産品では、当村にはタチアカネ蕎麦や松茸などの豊富な特産品がある。小規模事業者にも、これら特産品を生かした新商品開発等が期待されている。

観光資源をみると、当村には、山あいの自然に囲まれた名湯田沢温泉・沓掛温泉、約 700 年の時を経てなお輝く国宝大法寺三重塔、夫神岳・十観山・子檀嶺岳のいわゆる青木三山で代表される緑豊かな大自然など、キラリと光る多くの観光資源がある。また、青木村としても「誰もが訪ねたくなる観光地形成、地域ブランドの醸成」を掲げている。これを実現するため、小規模事業者に対しても、体験・滞在型観光の商品開発などが求められている。また、観光業では、施設のリフォーム修繕を行い、魅力ある施設にすることが課題となる。

小規模事業所数は、小規模事業所数は、平成 24 年が 166 者、令和 3 年が 151 者であり、9 年間で 9.0% 減少している。近年は経営者が高齢化し、かつ後継者が不在のため、廃業する事業者も少なくない。地域活力維持のためには、事業所数の維持も重要であるため、既存事業者の経営力向上や、事業承継の活性化が地域としての課題となる。

業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）をみると、業種ごとに主に以下の課題がある。

- 小売業等：後継者の不在、設備の老朽化、利用客の確保
- 飲食業：客数の増加、経営者の高齢化、認知度の向上
- 製造業：売上のための販路拡大、設備の老朽化
- 建設業：人手不足、村外への販路開拓
- 観光業：知名度不足（SNS 等の PR）、施設の老朽化、人手不足

その他、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を見ると、「青木峠新トンネル整備」がある。これが開通すると、上田圏域と松本圏域の往来が容易になるため、小規模事業者においても商圏拡大などが期待できる。また、当村の観光客・交流人口の増加が見込まれていることから、観光需要の獲得なども課題となる。

(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

これまでの現状と課題を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興のあり方を以下のとおり定める。

■小規模事業者の長期的な振興のあり方

| | |
|---------|---|
| 共通 | <ul style="list-style-type: none"> ・時代に適応した、経営体制を構築していること ・販路を広げ、売上を伸ばしていること ・事業承継を円滑に行い、事業を継続していること ・後継者がいる環境にすること |
| 小売業・その他 | <ul style="list-style-type: none"> ・店舗販売だけでなく、EC販売、配達など、高齢化していく社会に適応した事業形態を形成すること ・村外へ流出している需要を村内で満たすこと |
| 飲食業 | <ul style="list-style-type: none"> ・集客につながるメニューを作り、村外からの利用客を獲得していること |
| 製造業 | <ul style="list-style-type: none"> ・取引先を分散化し、安定した経営を行うこと ・生産設備の更新を進め、生産体制を整えること |
| 建設業 | <ul style="list-style-type: none"> ・事業のPRを積極的に行い、村外の仕事の受注が増えていること ・人手不足に対応するために、事業者間の横のつながりを維持し、顧客満足を実現していること |
| 観光業 | <ul style="list-style-type: none"> ・知名度の向上を実現させ、宿泊客数を増やすこと ・施設のリフォーム修繕を行い、魅力ある施設になっていること ・人手不足に対応するための、設備投資を行い、最低限の人数で運営できる体制を構築すること |

②第6次青木村長期振興計画との連動性・整合性

第6次青木村長期振興計画では、前期基本計画において、商業振興では「魅力的な商業・サービス業の育成」「地産地消の推進」、観光振興では「誰もが訪ねたくなる観光地形成」「地域ブランドの醸成」を掲げている。

前述の『①10年程度の期間を見据えて』と第6次青木村長期振興計画の関係は下表のとおりであり、連動性・整合性がある。

■第6次青木村長期振興計画と前項の比較表

| 小規模事業者の長期的な振興のあり方 | 第6次青木村長期振興計画 (前期基本計画) |
|--|---|
| 共通 | |
| <ul style="list-style-type: none"> ・時代に適応した経営体制を構築していること ・販路を広げ、売上を伸ばしていること ・事業承継を円滑に行い、事業を継続していること ・後継者がいる環境にすること | <ul style="list-style-type: none"> ・魅力的な商業・サービス業の育成 |
| 小売業・その他 | |
| <ul style="list-style-type: none"> ・店舗販売だけでなく、EC販売、配達など、高齢化していく社会に適応した事業形態を形成すること ・村外へ流出している需要を村内で満たすこと | <ul style="list-style-type: none"> ・魅力的な商業・サービス業の育成 ・地産地消の推進 |
| 飲食業 | |
| <ul style="list-style-type: none"> ・集客につながるメニューを作り、村外からの利用客を獲得していること | <ul style="list-style-type: none"> ・魅力的な商業・サービス業の育成 ・誰もが訪ねたくなる観光地形成 ・地域ブランドの醸成 |
| 製造業 | |
| <ul style="list-style-type: none"> ・取引先を分散化し、安定した経営を行うこと ・生産設備の更新を進め、生産体制を整えること | — |
| 建設業 | |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・事業のPRを積極的に行い、村外の仕事の受注が増えていること ・人手不足に対応するために、事業者間の横のつながりを維持し、顧客満足を実現していること | — |
| 観光業 | |
| <ul style="list-style-type: none"> ・知名度の向上を実現させ、宿泊客数を増やすこと ・施設のリフォーム修繕を行い、魅力ある施設になっていること ・人手不足に対応するための、設備投資を行い、最低限の人数で運営できる体制を構築すること | <ul style="list-style-type: none"> ・魅力的な商業・サービス業の育成 ・誰もが訪ねたくなる観光地形成 ・地域ブランドの醸成 |

③商工会としての役割

ア 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。

■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）」

| |
|--|
| <p>〈スローガン〉</p> <p>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</p> <p>〈事業戦略および基本目標〉</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>組織： 組織能力を高めて会員増強へ全力集中する</p> <p>財源： 財源の安定確保とDXによるコスト削減に取り組む</p> |
|--|

当会は、(a)長野県商工会連合会の一員として、上記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。

イ 商工会としての役割

当会は、昭和35年に創立以来、村内唯一の経済団体として活動を行ってきた。村内事業における右腕として、様々な事業に協力しており、商工会の役割は非常に大きい。

経営支援では、基本的な記帳指導から専門的な内容まで多岐にわたり、会員支援を行ってきた。近年では新型コロナウイルスによる経営悪化への対応として、共済推進、金融斡旋、補助金等の支援に注力してきた。支援の成果もあり、コロナ影響による廃業は1件も発生していない。

今後は、経営発達支援計画の実行を通じて、村内の小規模事業者がさらなる成長を遂げるための支援（経営発達支援）を強化する。具体的には、小規模事業者の事業規模や収益性の拡大や、経営の効率化を支援する。

また近年、経営環境の変化の度合いとスピードが高まっており、小規模事業者もこの環境変化に迅速かつ柔軟に対応する力（自己変革力）が必要になっている。そこで当会でも、事業者の目先の課題への対応を支援するだけでなく、そもそも何を課題として認識・把握するかという課題設定型の伴走型支援を強化する必要がある。

(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〉

持続的経営に向けて収益拡大を目指す小規模事業者

〈目標〉

【目標①】

小規模事業者が、現在の事業を見つめ直し、時代に適応した経営体制を構築すること

【目標②】

小規模事業者が、それぞれの魅力を活かした経営、「タチアカネ蕎麦」や「きのこ」等の地域資源を活かした販路開拓、ITを活用した販売促進などにより、販路を広げ、売上を伸ばすこと

【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、村内の小規模事業者の魅力を高めるだけでなく、地域としての魅力も向上させることを目指す。また、これにより、雇用と賑わいを創出することを目指す

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、現在の事業を見つめ直し、時代に適応した経営体制を構築すること

〈達成のための方針〉

小規模事業者が現在の事業を見つめ直し、時代に適応した経営体制を構築するために、まずは「地域の経済動向分析」により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ことで、現在の経営体制を見つめなおす機会を提供する（10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、上記の結果を活用しながら、時代に適応した経営体制の構築に向けた事業計画をまとめる（5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（5者/年）。

これらのPDCAを回しながら、事業計画を実現することで、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、それぞれの魅力を活かした経営、「タチアカネ蕎麦」や「きのこ」等の地域資源を活かした販路開拓、ITを活用した販売促進などにより、販路を広げ、売上を伸ばすこと

〈達成のための方針〉

(商業・工業)

小規模事業者がそれぞれの魅力を活かした経営を行うために、前述の経営分析時に、各社の「魅力」についても分析（10者/年）。この結果をもとに、対話と傾聴を通じて、今後の経営に活かす方を検討する。また、販売促進に向けて「展示会・商談会の出展支援」を実施する（支援対象2者/年、成約件数1件/社）。

(観光)

「タチアカネ蕎麦」や「きのこ」等の地域資源を生かした販路開拓に向けて、商品の需要動向調査を行い、ブラッシュアップに繋げる（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、「道の駅あおき」での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）。

(商業)

村内には自社ホームページもしくは自社SNSを保有していない小規模事業者も多い。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（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】

地域経済の動向に関しては、近接する金融機関の経済レポートや県の景況調査資料から把握している。しかしこれらのデータを広く村内の事業者には提供することはなかった。

【課題】

地域経済の動向を村内の事業者へ周知することが必要である。また、これらのデータを村内の事業者が活用することが課題である。

(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 |
|----------------|-------|----|-------|-------|-------|--------|--------|
| 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、村内の小規模事業者には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 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。RESAS の機能を活用し、近隣の市町村などと比較分析したうえで、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 | レポートは当会ホームページで公表し、広く村内小規模事業者には周知。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】

現状では独自の需要動向調査は行っていない。村内小規模事業者の開発・販売する商品の把握はできているが、商品の動向などはヒアリングにとどまっている。

【課題】

村内の小規模事業者が開発・販売する商品について、その商品の需要動向を追うことが課題である。具体的には、販売場所である、自身の店頭や「道の駅あおき」にて定点観察を行うことで動向を追う。また、消費者の生の声を聞くために、店舗内でのアンケート調査を実施する。

(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 |
|-------------------|----|-------|-------|-------|--------|--------|
| 店頭での商品調査 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 | 店頭での商品調査 |
| 目的 | 小規模飲食店が開発・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。 |
| 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。調査対象商品は、タチアカネ蕎麦やきのこ料理などの特産品を活用した商品を想定している。 |
| 調査の手法 | 各店の店舗にて、事業者が主体となりアンケート調査を実施する。実施にあたっては、事前準備として、経営指導員が調査票の設計を支援する。アンケート調査は紙アンケートもしくはWEBアンケートにより実施し、1商品あたり30名以上の来店客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 □独自性（青木村らしさ） □価格 □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】

経営状況の分析を行うのは、金融支援や補助金の申請支援の際に限られているのが現状である。巡回の際にも経営状況に関して話すことはあるが、そこからの具体的な行動にはつながっていない。

【課題】

現状、金融支援や補助金支援など、事業者からの相談があつてからの実施という受け身の状況となっているため、経営分析の支援を行っていることを、広く村内小規模事業者に周知する必要がある。

(2) 目標

広く村内小規模事業者に周知することで、10者/年の経営分析を実施する。これにより本計画期間中に30者（10者/年×5年=50者となるが、1年目と4年目に分析するなどの重複もあるため30者と考える）の経営分析を実施することを目指す。令和3年における当村の小規模事業者数が151者（P4参照）であるため、この2割に該当することになる。

| 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 | 8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 |
| 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）の際に訴求する。 |
| 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」、クラウド型支援ツール（Keytas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 | <ul style="list-style-type: none"> 経営分析の結果は事業者には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、小規模事業者支援システムやクラウド型支援ツール（Keytas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】

現状、事業計画策定支援は金融斡旋・補助金の申請支援の際に行っている。何かに付随して策定する機会が多く、事業計画策定のみを行うことは少ない。

【課題】

計画策定を希望する事業者が少ないことが課題である。「経営分析＋事業計画策定」とセットで取り組むメリットを事業者へ伝えていく必要がある。

(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する。本支援では、経営分析を行った事業者の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。

(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 | 3者 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 |

(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。 |

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、事業計画策定後の支援は十分にできていない。具体的には、補助金申請に伴う事業計画の策定に関しては、その後の経過確認や計画の見直し等実施している。一方、金融支援の際に策定した事業計画に関しては、計画の進捗を追うことができておらず、策定のみとなっている。

【課題】

計画策定がゴールになっており、その後の進捗・見直しに取り組めていない。そのため、事業者に対して、細かな進捗の確認を行い、計画の実現に向けて支援を行う必要がある。

(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や経常利益増加事業者の割合が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 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 |
| 頻度 (延回数) | 四半期毎 (10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) |
| 売上増加事業者数 | 1者 | 2者 | 2者 | 2者 | 2者 | 2者 |
| 経常利益増加事業者数 | 1者 | 2者 | 2者 | 2者 | 2者 | 2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】

現状、毎年いくつかの展示会・商談会に参加をしている。だが需要開拓、販路開拓につながる案件は少ない。展示会等の案内を出しても、事業者からの申し込みがないという状況である。

【課題】

展示会・商談会へ参加を希望する事業者を増やすことが課題である。現状、事業者に展示会・商談会への出展経験がないことから、敬遠されていると考えられる。出展に向けた支援を行い、新たな需要の掘り起こしを行う必要がある。

また、ホームページやSNSといった、顧客の多くが利用している媒体の利用を促進させることも課題である。

(2) 支援に対する考え方

本計画では、小規模事業者が、それぞれの魅力を活かした経営、「タチアカネ蕎麦」や「きのこ」等の地域資源を活かした販路開拓、ITを活用した販売促進などにより、販路を広げ、売上を伸ばすことを目標としている。そこで、これらに寄与する事業を実施する。

事業の実施目的、期待する効果は次のとおりである。

- ・小規模事業者がそれぞれの魅力（強み）を活かした商品・製品を開発した際、販路が問題となることが多い。そこで、近場での取引先開拓を目指し「上田地域産業展」や「中南信エリア 自慢の逸品発掘・売込逆商談会」の出展支援を実施する。また、小規模製造業ではもう少し広域に販路を広げることが希望する事業者もいるため、当会で繋がりがある埼玉県の「彩の国ビジネスアリーナ」も活用する。これらの展示会・商談会の出展支援により、新たな取引先の開拓を目指す。
- ・小規模事業者が「タチアカネ蕎麦」や「きのこ」等の地域資源を活かした商品を開発しても、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、当所において「道の駅あおき」での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。
- ・近年、新たな顧客を創出させるためには、ITの活用が欠かせない。そこで、ITを活用した販路開拓に意欲的な事業者を対象に「ホームページやSNSの制作支援」を実施し、新たな需要開拓を実現する。

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。

なお本事業では、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 | 1者 | 2者 | 2者 | 2者 | 2者 | 2者 |
| 成約件数/者 | - | 1件 | 1件 | 1件 | 1件 | 1件 |
| ②「道の駅あおき」での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 |
| ③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% |

(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 | 新たな取引先を獲得することを目指す。 |
| 展示会等の概要 | 以下のいずれかの展示会・商談会の出展支援を行う。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 |

| | |
|-------|--|
| /支援対象 | <p>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。</p> <p>ア 上田地域産業展 支援対象：すべての業種 訴求相手：上田地域の企業</p> <p>上田地域産業展運営委員会（上田商工会議所・上田市・東御市・坂城町・長和町・立科町・青木村・上田市商工会・真田町商工会・東御市商工会・坂城町商工会・長和町商工会・立科町商工会・青木村商工会・長野県上田地域振興局等）が主催する展示会である。上田地域での近場でのビジネスマッチングを目的として、毎年11月に開催されている。令和5（2023）年はリアル展示会とオンライン展示会のハイブリッドで開催され、リアル展示会では、出展企業は116社・団体・学校、来場者数は12,712人を数えた。</p> <p>イ 中南信エリア 自慢の逸品発掘・売込逆商談会 支援対象：食料品製造業（食品製造・加工業者） 訴求相手：県内外のバイヤー（百貨店、スーパー、飲食、通販、ホテル・旅館等）</p> <p>松本商工会議所を主管に、中南信の商工会議所・商工会が主催する商談会である。買い手企業である百貨店、スーパー、飲食、通販、ホテル・旅館などを招き、売り手企業とのビジネスマッチングを行う。令和6年2月の開催では、売り手企業50社、買い手企業30社の参加があり、120件の商談が行われた。</p> <p>ウ 彩の国ビジネスアリーナ 支援対象：主に製造業 訴求相手：首都圏の事業者</p> <p>さいたまスーパーアリーナを会場に、埼玉県、公益財団法人埼玉県産業振興公社、公益社団法人埼玉県情報サービス産業協会、県内金融機関が主催する、首都圏最大級の産・学・官・金連携による展示商談会である。中小企業の受注拡大・販路開拓のための自社の優れた製品・技術・サービス等を幅広い顧客層にPRするビジネスマッチングイベントとなっている。令和6年1月はリアル展示+オンライン展示のハイブリッド型で開催され、リアル展示では、出展社数602企業・団体、来場者数13,749人であった。</p> |
| 支援の手法 | <p>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。</p> <p><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</p> <p><出展後の支援> 商談相手に対するフォロー 等</p> |

②「道の駅あおき」でのテストマーケティング支援（BtoC）

| | |
|-------|---|
| 事業名 | 「道の駅あおき」での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、当会において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 | 観光客等 |
| 支援内容 | 多くの観光客を集客する「道の駅あおき」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、「道の駅あおき」 |

| | |
|--|--|
| | 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。 |
|--|--|

③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 | 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 | 当村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、IT 専門家派遣などを行いながら、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。 |

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、当会や青木村だけでなく、第三者（外部有識者）を入れた「事業評価委員会」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、補助員）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、実施した内容を小規模事業者支援システムやクラウド型支援ツール（Keytas 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、小規模事業者支援システムやクラウド型支援ツール（Keytas 等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 |

- (f) 随時、経営指導員、補助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「事業評価委員会」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。

※「事業評価委員会」の実施の流れ

- i 青木村商工観光移住課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（上田信用金庫 川西支店長等）をメンバーとする「事業評価委員会」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「事業評価委員会」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/aokimura/>）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) 「事業評価委員会」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】

資質向上の取り組みとして、連合会が開催する研修会および各種セミナーへの参加、近隣商工会が開催するセミナーへの参加をしている。連携する商工会指導員の支援案件への共同支援を通じて、より多くの事案に関わることで、資質の向上を図っている。

【課題】

研修会やセミナーへの参加が指導員中心になっていることによる支援能力のバラつきが課題である。またDXに向けた支援能力に課題があり、特定のセミナーへの参加や、勉強会を実施する必要がある。

(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。 <ul style="list-style-type: none"> ・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、広域経営支援センター上小エリア*で外部講師を招聘した研修会を開催する。 また、これまでこれらの研修・セミナー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、以下の〈DXに向けたIT・デジタル化の取組〉のような、DX関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等に参加する。 |

| | |
|--|---|
| | <p><DXに向けたIT・デジタル化の取組></p> <p>(a)事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子決裁システム等のITツール、オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティ対策等</p> <p>(b)事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 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</p> <p>(c)その他取組 オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入等</p> <p>ウ 経営力再構築伴走支援の資質向上 経営力再構築伴走支援の知見は、個々の暗黙知になりやすいという課題がある。そのため、この知見を“形式知化”しつつ、商工会内で共有・蓄積し、伴走支援の実効性を高めていくような仕組み作りが重要である。そこで、「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ーション」、「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」のようなテーマの研修に参加する。</p> |
| <p>※広域経営支援センター上小エリア 上小エリアの5つの商工会（上田市商工会、真田町商工会、東御市商工会、長和町商工会、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。</p> | |
| <p>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</p> | |
| <p>目的</p> | <p>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。</p> |
| <p>内容</p> | <p>ア OJT 広域経営支援センター上小エリアのベテラン経営指導員と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、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。</p> <p>イ 情報共有 広域経営支援センター上小エリアでの月1回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。</p> <p>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やクラウド型支援ツール（Keytas等）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。</p> |

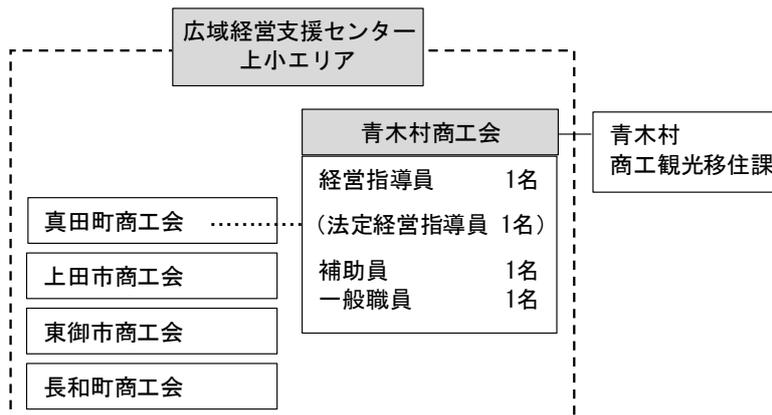
(別表2)

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）



※長野県商工会連合会では、グループでの支援を中心に事業者支援を実施している。本計画も、広域経営支援センター上小エリアが一丸となり実行する。なお、法定経営指導員の主所属は真田町商工会であるため、本計画は経営指導員1名で実施を行い、法定経営指導員は計画の進捗管理、助言、評価を行う。

(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法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名： 小山 俊行

連絡先： 青木村商工会 TEL. 0268-49-2146

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

〒386-1601

長野県小県郡青木村大字田沢 13-1

青木村商工会

TEL： 0268-49-2146 / FAX： 0268-49-3651

E-mail： aoki-s2@ued.janis.or.jp

②関係市町村

〒386-1601

長野県小県郡青木村大字田沢 111

青木村 商工観光移住課 商工観光移住係

TEL： 0268-49-0111 / FAX： 0268-49-3670

E-mail： shoko@vill.aoki.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 |
| 地域経済動向調査 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 需要動向調査 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 経営状況分析 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| 事業計画策定 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| 新規需要開拓 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| 事業評価及び見直しへの仕組み | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 資質向上への取り組み | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

(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、村補助金、事業受託料、各種手数料 |

(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 |
| |