

経営発達支援計画の概要

実施者名	阿智村商工会（法人番号 5100005009526）阿智村(地方公共団体コード 204072) 平谷村商工会（法人番号 4100005009527）平谷村(地方公共団体コード 204099) 根羽村商工会（法人番号 6100005009525）根羽村(地方公共団体コード 204102)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	長い間地域経済を支えてきた小規模事業者が今後も持続的発展できるように長野県下伊那郡西部地域の3商工会が連携して、小規模事業者が抱える諸課題を抽出し、伴走型によるきめ細かな支援を行うために、次の6項目を目標に実施する。 1. 製造業者が自ら経営課題を克服し事業継続できるための自己変革力を高める。 2. 商業・観光業者の商品・サービスの魅力向上を図り、地元滞留率を高め、観光客来店を促す。 3. 小規模事業者のIT・DX活用による販路拡大・業務効率化・生産性向上への取組みを支援する。 4. 小規模事業者数の減少幅を抑制するため、第3者承継を踏まえた事業承継支援を行う。 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、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みを図ることにより地域への裨益目標とする。
事業内容	1. 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【指針③】 小規模事業者が最新の地域経済動向を把握し、事業計画策定へ活用するために専門的な分析を行い、情報提供する。 4. 需要動向調査に関すること【指針③】 小規模事業者の提供している商品、サービス、技術、人材についてアンケート調査を行い、分析したデータをフィードバックし、活用を促す。 5. 経営状況の分析に関すること【指針①】 決算数字の財務分析に加え、SWOT分析等の非財務分析を支援することにより、小規模事業者の今の状況を把握する。分析結果はフィードバックする。 6. 事業計画策定支援に関すること【指針②】 日々現場への対応に追われている小規模事業者に事業計画策定の意義や重要性を理解してもらうため、「DX推進セミナー」「事業計画策定セミナー」を開催し、内発的動機づけを促す。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 事業計画策定をしたすべての事業者に対し、進捗状況を確認するフォローアップ巡回を行う。常に傾聴と対話を重視し、小規模事業者が自走化に向けて潜在力を引き出せるように促す。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】 小規模事業者の技術やサービスの販路開拓支援として、商工会が複数の事業者をまとめ、「諏訪圏工業メッセ」「商工祭」等へ出展し、新規取引先を見つける。また、現在の情報化社会に対応するため、SNSやECサイトの活用を促す。
連絡先	管理商工会：阿智村商工会 〒395-0303 長野県下伊那郡阿智村駒場 1078-5 電話：0265-43-2241 FAX：0265-43-2252 E-mail info@achimura.com 幹事町村：阿智村商工観光課 〒395-0303 長野県下伊那郡阿智村駒場 483 電話：0265-43-2220 FAX：0265-43-2230 E-mail kanko@vill.achi.lg.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) 阿智村・平谷村・根羽村の現状と課題

①現状

(立地)

阿智村・平谷村・根羽村は、長野県の再南端に位置し、北は南木曾町、飯田市、東は飯田市、下伊那郡南部、南は愛知県、西は岐阜県に接している。3村の総面積は、381.77km²である。

江戸時代、中馬と呼ばれた馬が信州と三河を往復し、海のないこの地域へ塩や海産物をもたらした。中馬の通った道は中馬街道と呼ばれ繁栄したが、現在は国道153号となり、愛知県を中心に多くの観光客がこの地域を訪れている。(3村で年間118万人)



(交通)

【最寄りのIC】

中央自動車道 園原IC (名古屋方面のみ乗降可能)

中央自動車道 飯田山本IC

【高速バス】

東京方面より→JRバス、京王バス、信南交通、伊那バス、アルピコ交通利用

名古屋方面より→名鉄バス、信南交通、伊那バス利用

大阪方面より→阪急観光バス、信南交通、伊那バス利用

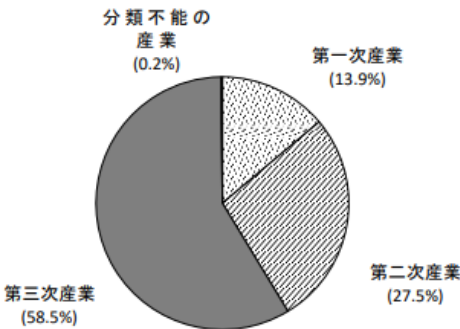
3村内には鉄道はなく、自家用車での移動が主となっている。車のない高齢者等は巡回バス、乗合タクシーを利用している。

(人口推移)

3村の人口は、7,647人(令和6年4月1日現在)であるが、5年前と比べると阿智村が7.2%減、平谷村が12.2%減、根羽村は20.0%の減少率となっており、人口減少が深刻な状況である。

(産業)

令和2年 産業別大分類就業者数



第一次産業（農業、林業、漁業）

阿智村（13.9%）、平谷村（12%）、根羽村（21.8%）

第二次産業（鉱業、建設業、製造業）

阿智村（27.5%）、平谷村（20%）、根羽村（26.0%）

第三次産業（卸売・小売・金融・保険・不動産・運輸・情報通信・電気・ガス・熱供給・水道・サービス・公務）

阿智村（58.5%）、平谷村（67.8%）、根羽村（52.2%）

年間118万人の観光客を迎える3村は第三次産業の割合が最も高くなっている。

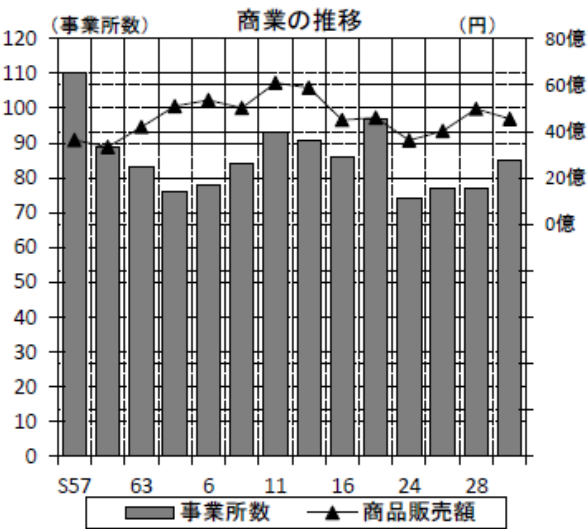
(出展) 阿智村の統計 2023

小規模事業者数（経済センサス）

調査年	平成 24 年	平成 28 年	令和 3 年	増減（対平成 24 年）
阿智村	325	327	309	▲16
平谷村	44	38	35	▲9
根羽村	45	48	39	▲6

ア 商業

新型コロナウイルス感染症の5類移行を受け、人の動きは活発になった。しかし、エネルギー・物価高騰の影響を受け、値上げした商品もあるが、村民の生活環境は厳しく、思うような消費拡大には繋がっていない。特に村民の憩いの場として親しまれてきた飲食店は、これ以上値上げすると客



が来なくなるのではないかと値上げを躊躇している店もある。その他、長年地元住民に支えられてきた小売店舗等もあるが、安さや品ぞろえを求め、隣の飯田市への流出が続いている。飯田市には大型商業施設や大手外食チェーン店が多く存在する。

3商工会では村の協力により村民村内限定のプレミアム商品券を毎年販売し、村内消費喚起支援を行っている。

【年間販売額】（令和6年度）

阿智村 3,500万（プレミアム20%スポット販売）

平谷村 1,500万（プレミアム20%スポット販売）

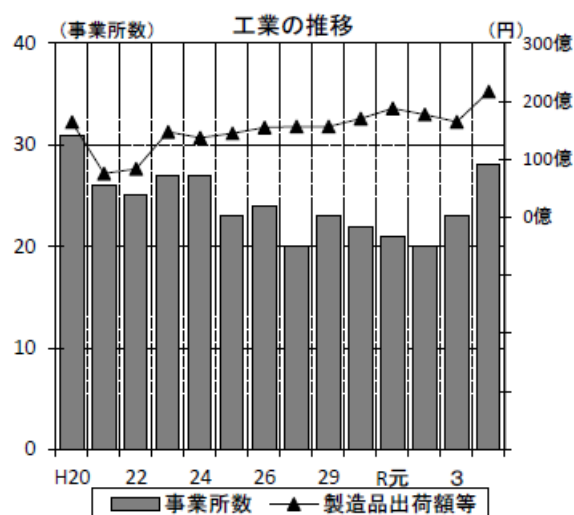
根羽村 10,000万（プレミアム20%年間販売）

また、阿智村ではグルメマップを作成し、観光客へ配布し、村内飲食店への来店を促している。阿智村商業の推移（事業所数、商品販売額）

(出展) 阿智村の統計 2023

イ 工業

3 村内には中堅の自動車内装加工品製造企業があり、その下請け企業が多数存在し、多くの雇用を生み出しているが、世界的な半導体不足による自動車製造の遅れやエネルギー・物価高騰により、大きな影響を受けている。その他、半生菓子製造、機械部品製造、工作機械製造、プラスチック成形を行う企業が存在する。中国の景気後退等の影響により、受注減の企業も出ている。



エネルギー・物価高騰による影響は大きく、価格転嫁についても容易ではない。

また、近隣市町村には整備された工業団地があるが、この地域には工業団地がなく、製造業が求める広さの土地・建物がないため、ここ数年2社が隣の飯田市へ移転してしまっている。現在阿智村では、中央リニア工事による残土の埋立地へ工業団地と道の駅の建設を計画しており、企業誘致を進める計画がある。

阿智村工業の推移（事業所数、製造品出荷額等）
（出展）阿智村の統計 2023

ウ 建設業

3 村の建設業者は小規模事業者が主であり、土建、建築、内装、設備、塗装等、業種は様々である。阿智村の「住宅リフォーム補助金」は村内業者を利用してリフォームを行うことが必須となっており、その補助金審査は村から委託を受けた阿智村商工会が行っている。毎年、多くのリフォーム工事が行われ、村内建設業者の売上へ繋がっている。

建設業界もエネルギー・資材高騰の影響を受けているが、商業に比べると価格転嫁はできている。

エ 観光業

3 村内には約20の温泉宿泊施設の他、スキー場（3か所）、ゴルフ場（3か所）、キャンプ場（7か所）、釣り堀（5か所）、グランピング施設（3か所）、歴史建造物等があり、年間118万人の観光客が訪れる。（令和4年）コロナ禍において観光客は約40%減少したが、令和4年から回復傾向にある。

		R 元年	2 年	3 年	単位：人 4 年
阿智村	清内路	42,800	24,100	38,200	47,000
阿智村	富士見台	8,800	8,800	8,600	9,600
阿智村	屋神温泉	575,400	333,500	320,100	404,100
阿智村	長岳寺・満蒙	36,000	20,100	20,600	21,700
阿智村	園原の里	441,800	202,000	230,600	290,700
阿智村	治部坂高原	114,200	92,000	98,800	103,800
阿智村	あららぎ高原	44,500	29,700	33,800	42,300
平谷村	平谷高原	52,800	39,400	36,000	42,600
平谷村	信州平谷温泉	169,000	117,600	120,400	144,400
根羽村	茶白山高原	6,600	3,500	4,000	5,700
根羽村	根羽川漁場	5,000	1,400	1,800	2,000
根羽村	丸山高原	10,200	7,700	8,400	7,100
根羽村	赤坂高原	62,200	51,200	66,800	62,900
合計		1,569,300	931,000	988,100	1,183,900

3 村観光地延利用者数の推移（令和 4 年長野県観光部 観光地利用者統計調査結果）

②課題

「各産業共通課題」

- ・エネルギー・物価高騰の影響により収益が圧迫されている。
- ・少子高齢化（高齢化率は阿智村 36.7%、平谷村 37.3%、根羽村 48.7%）、人口減少が進んでいる。
- ・小規模事業者数の減少（令和 5 年度長野県・阿智村・阿智村商工会が共同で実施した事業承継調査によると自分の代で廃業すると答えた事業所が 64%あり、事業承継したい、または出来ればしたいと答えた事業所は 26%であった）
- ・産業全般に人手不足が続いており、経営に影響が及んでいる。
- ・IT・DX知識の不足

「工業」

原材料価格高騰により、利益が圧迫されている。価格転嫁は容易ではなく、このため賃金上げも難しくなっている。また、人手不足が生産性向上に与える影響は大きく、派遣労働者及び外国人労働者（ベトナム等）を雇用することで対応しているが、派遣労働者も外国人も賃金の高い事業所を優先して選択するため、賃金の上げが難しい村内小規模事業者は益々人財確保が難しくなっている。

各事業所は収益改善を図り、賃金引上げにより人財を確保し、新たな設備投資を行い、厳しい経営環境を乗り切る必要がある。

また、これ以上の村外への企業流出を避けるためには、早急に企業立地条件を整えた土地の環境整備が求められる。

「商業」

3 村の地元滞留率は 10%未満（令和 3 年長野県商圈調査報告書）となっている。隣の飯田市（人口約 10 万人、地元滞留率 89.2%）は大型店や大手チェーン店が多数存在し、自家用車を所有する若年層を中心に、飯田市での買い物が多くなっている。阿智村にはショッピングセンター（食料品販売 1 店舗、衣料品 1 店舗、飲食店 1 店舗、喫茶店 1 店舗、接骨院 1 店舗、美容院 1 店舗）によ

り構成)が1店舗あるが、その他に大型店はなく、商品力に勝る飯田市への流出をいかに抑えるかが課題。特に、飯田市への流出が多い若年世代(子育て世代)に対し、魅力的な商品開発・サービスを行う必要がある。また、(株)リクルートライフスタイルが行った、令和元年度 観光動態調査によると、観光客の平均周遊箇所数は1.26箇所となっており、1人の観光客が村内を2箇所訪れていない状況。年間118万の観光客をいかにして3村内の商店、飲食店へ立ち寄せ、平均周遊箇所数を上げるかが課題。そのためには、3村内へ連泊させる仕組み作りも必要になる。

「建設業」

3村内の建設業界が抱える課題のひとつは、人手不足である。少子化の影響であらゆる業界で労働者は不足しているものの、建設業界はとくに職人の高齢化がすすみ、人手不足は深刻である。国土交通省がまとめた「建設業及び建設工事従事者の現状」によると、建設業で働く労働者の約34%が55歳以上であり、高齢化が進んでいるのがわかる。さらに、令和6年4月1日から働き方改革関連法により、時間外労働に上限規制が適用された。適切な労務管理ができない事業所は、益々人手不足に陥ることが懸念される。また、エネルギー・資材高騰に対する、適正価格への対応も必要。

「観光業」

3村で年間118万人の観光客を迎えているが、3村を代表する特産品(土産品)がない。阿智村の昼神温泉内では「朝市」という市場(6時~8時)が年中無休で開催されているが、地元農産物やその加工品が主となっている。「3村ブランド」として広く認知される商品開発を積極的に推進し、観光客に土産として購入してもらうことで、村内企業が発展し、雇用をもたらすことが期待できる。

また、この地域には冬季の積雪もあり、3村内には3か所のスキー場があるが、スキー客も全国的に減少傾向にあり、夏季に比べると観光客が激減する。年明けからは商工会が主催している冬季観光客集客対策事業である「中馬ぬくもりひな祭り事業」も行っているが、この事業も15年が経過し、話題性も少なくなり、大きな効果が見込めない。冬季の観光客誘致対策も課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①今後の10年について

リニア中央新幹線は2034年以降開業見込みとなっており、飯田市の一部工事は2031年の完成が見込まれている。飯田駅が完成すると飯田から東京が約40分、飯田から名古屋は約20分で結ばれることになる。交流人口は、ビジネス目的では1日約2,400人、観光目的では1日約2,200人の増加が見込まれている。

また、三遠南信自動車道(飯田市~浜松市を結ぶ約100kmの高速道路)の整備も進んでいる。

観光客が多い3村の小規模事業者に対し、これを大きなビジネスチャンスと捉え、3村ならではのおもてなし、商品開発、体験施設等の整備への支援が求められる。

また、情報化技術は日々進歩しており、小規模事業者がその技術を常に経営に活用できるための支援策が必要となってくる。

【阿智村第6次総合計画(後期基本計画 令和5年~令和9年)】

- ・令和9年の人口目標:5600人、2045年人口目標:4300人(平成27年人口の65%)
- ・観光を基軸とした産業振興を通じて雇用創出・阿智ブランドの確立を目指す。
- ・移住定住促進(R9目標値:移住者69人 若者定住新築戸数12戸)
- ・観光は長期滞在を目指し、他市町村と観光連携を図る
- ・リニア中央新幹線の開業、三遠南信自動車道開通による新しい高速交通時代を見据えた新産業の創出、企業誘致、工業用地の調査・確保に取り組む。
- ・地域内消費の拡大を目指し、住宅リフォーム補助金、商品券事業を随時研究する。
- ・事業承継支援を検討する。

- ・SDGsを原動力とした地方創生

【根羽村まち・ひと・しごと創生総合戦略（令和3年12月改訂）】

- ・地域間連携の強化・推進（下伊那西部戦略会議等との連携を進め総合戦略に取り組む）
- ・地域資源を生かした特産品開発
- ・関係人口創出と協働による地域づくり
- ・体験型、滞在型産業による雇用・経済の循環の確保
- ・事業承継支援
- ・SDGsを原動力とした地方創生

【平谷村総合計画（平成28年度～令和7年度）】

- ・国や県、近隣自治体等との連携推進
- ・関係人口の創出
- ・ものづくり産業等振興事業（雇用・担い手支援、人材育成支援、ものづくり支援、企業立地支援）
- ・SDGsを原動力とした地方創生
- ・観光客一人あたりの消費額を増やす施策
- ・体験型観光のメニューによる滞在型観光の実現
- ・プレミアム商品券の発行
- ・IT企業の誘致

②商工会の役割

商工会の強みは「常に小規模事業者と接触することができる」ことである。小規模事業者から見ると商工会は近くて無料で何度でも相談することができ、最も身近な相談支援機関である。

また、行政とも常に連携しているため、最新の情報をいち早く小規模事業者へ届けられることができる。

また、小規模事業者の記帳指導や労働指導等の情報の蓄積をすべての職員が共有することにより、他の小規模事業者支援に活用することができます。阿智村・平谷村・根羽村商工会は小規模事業者が事業計画等策定等を行う際、まず第1に相談したい支援機関でなくてはならない。

（3）経営発達支援事業の目標

経営環境の変化は高まっており、外的要因による新型コロナウイルス感染拡大や原材料価格高騰への対策、人手不足への対応等を行いながら自らの事業を継続していかなければならない。

今後の小規模事業者には、こうした環境変化に柔軟に対応できる「自己変革力」が必要である。今後見込まれる、リニア中央新幹線の開業、三遠南信自動車道の開通をビジネスチャンスと捉え、小規模事業者が自らの経営課題を自らで克服し、持続的に発展できるよう支援を行う。

- ① 製造業者が自ら経営課題を克服し事業継続できるための自己変革力を高める。
- ② 商業・観光業者の商品・サービスの魅力向上を図り、地元滞留率を高め、観光客来店を促す。
- ③ 小規模事業者のIT・DX活用による販路拡大・業務効率化・生産性向上への取組みを支援する。
- ④ 小規模事業者数の減少幅を抑制するため、第3者承継を踏まえた事業承継支援を行う。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、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みを図ることにより地域への裨益目標とする。

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】

製造業者が自ら経営課題を克服し事業継続できるための自己変革力を高める。

【目標①達成のための方針】

厳しい経営環境を乗り越えるために、対話と傾聴から個々の課題を自らに認識させ、自らが作成した事業計画を自走化により実行していくために、多様な課題解決ツールを提供する。そして、収益改善を図り、賃金引上げにより人財を確保し、新たな設備投資を行えるように伴奏支援を行う。

【目標②】

商業・観光業者の商品・サービスの魅力向上を図り、地元滞留率を高め、観光客来店を促す。

【目標②達成のための方針】

経営分析支援により、小規模事業者が自らの「強み」を再認識し、強みを生かした新商品・サービス開発へ繋げる。地元滞留率を高めるため、3村と連携し商品券事業の継続やグルメマップを観光客へ配布し、来店率を高める。

【目標③】

小規模事業者の IT・DX 活用による販路拡大・業務効率化・生産性向上への取組みを支援する。

【目標③達成のための方針】

経営分析支援の際に、IT・DX 活用の現状について確認する。今後の事業計画を策定する中で希望する事業者には IT・DX 専門派遣を実施する。令和5年11月に「阿智村メタバース商店街」が完成し、現在14事業者が参加している。メタバース商店街は販路開拓に大きな成果が見込まれるため、積極的な参加を促していく。メタバース商店街は月1回検討会議を開き、様々な団体や会社とコミュニケーションを図っている。

【目標④】

小規模事業者数の減少幅を抑制するため、第3者承継を踏まえた事業承継支援を行う。

【目標④達成のための方針】

令和5年度に長野県・阿智村・阿智村商工会が共同で事業承継調査(紙によるアンケート調査)を行い、約60%の事業者から回答を得た。その中で事業承継を希望している小規模事業者に対し、確実に事業承継が実施されるよう、専門家派遣を含めた支援を実施する。

尚、令和6年度は根羽村が、令和9年までに平谷村が同事業を実施予定。3商工会で支援事例等情報を共有し、より事業者のニーズに応えられるよう支援を実施していく。

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」

ニュース、新聞の参照、相談を受けた小規模事業者からの聞き取り等を行っていたが、3 商工会が主体となる地域経済動向調査は実施していない。

「課題」

小規模事業者支援にあたり、常に最新の地域経済動向を把握している必要があるため、専門的な分析を行う必要がある。

(2) 目標

巡回・窓口による調査を実施し、詳細なデータを取得し、管内小規模事業者が事業計画作成に活用できるように周知する。

実施内容	公表方法	現状	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地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	未実施	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国のビックデータの活用）

地域経済分析システム（RESAS）を活用し、地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】

- ・まちづくりマップ・From-to分析（滞在人口）の活用により村外からの人の流れを分析する。
- ・まちづくりマップ・滞在人口率の活用により、平日・休日の人口増加率を分析する。
- ・人口マップ・人口の社会増減の活用により、3村への転入数と転出数を調査する。
- ・地域経済循環マップ・生産分析の活用により、3村の産業別生産額と付加価値額を分析する。
- ・産業構造マップ・製造業の構造の活用により、常用従業者数と現金給与総額を調査する。

②景気動向分析

管内小規模事業者のより詳細な実態を把握するため、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

【調査手法】経営指導員等が巡回・窓口による調査を実施する。又は調査票を郵送し返信用封筒で回収する。回収したデータを整理し分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者20社（製造業4社、小売業5社、建設業5社、飲食・宿泊等サービス業者6社）

【調査項目】売上額、仕入価格、資金繰り、雇用、設備投資、収益性、景況感等

(4) 調査結果の活用

- ・調査・分析した結果はホームページに掲載し、広く管内小規模事業者へ周知する。
- ・管内小規模事業者の事業計画策定や他の経営支援の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

「現状」

3 商工会の事業の中では、「商工会報」や「飲食店マップ」にて地域住民へ小規模事業者の情報を発信することはあるが、地域住民や観光客からの需要動向の把握はできていない。

「課題」

お客さまの最新の声を常に小規模事業者へ届けることは、商品開発やサービスを決定する上で、とても参考になるため、調査実施し、分析結果を小規模事業者へ届ける必要がある。

(2) 目標

	現状	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
需要動向 調査事業者数	0 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(3) 事業内容

お客様の需要動向を把握するため、アンケート調査を行う。その結果を経営指導員が分析し小規模事業者へフィードバックし、事業計画への反映を促す。

【サンプル数】

来店者 30 人

【調査手法】

(情報収集) 来店者 (30 人) に対しアンケート調査を行う。事前に用意したアンケート用紙をその場で渡し、回答いただいたお客様へは粗品を渡す。

(情報分析) 調査結果は経営指導員等が分析を行い、小規模事業者へフィードバックする。

【調査項目・活用】

業 種	調査項目	活用方法
小売業	- 商品の評価 (価格、数量、味等) - 役務の評価 (接客態度、納期等) - 重視する分野 (価格、納期等) - 当店を選んだ理由 - 他店との比較	- 情報のフィードバック - 新商品開発 - 現行商品・役務の改良 - 品揃えの見直し - 接客態度の確認等
製造業	- 製品の評価 (技術、価格、納期、形状、耐久性等) - 重視する分野 (価格、納期等) - 当事業所を選んだ理由	- 情報のフィードバック - 新製品開発 - 現行製品の改良 - 価格・作業工程の見直し等
建設業	- 役務の評価 (価格、技術、迅速性等) - 住宅新築等に際し重視する分野 - 行政の施策 (住宅補助金等) - 当事業所を選んだ理由 - 同業他社との比較	- 情報のフィードバック - 建築プラン開発 - 耐震技術等の施工方法、技術の改良 - 広告宣伝方法の見直し - 補助金等の情報提供
飲食業	- メニュー評価 (価格、数量、味等) - 役務の評価 (提供時間、接客態度等) - 重視する分野 (居心地、地場産品の活用等) - 当店を選んだ理由 - 他店との比較	- 情報のフィードバック - 新メニュー開発 - 現メニューの見直し - 使用食材の見直し - 接客態度の確認

宿泊業	・役務の評価（価格、接客態度、提供メニュー等） ・重視する分野（設備、食事、雰囲気、価格、プラン種類・内容等） ・予約方法（代理店、インターネット、電話等） ・当店を選んだ理由 ・南信州地域で興味のある場所、物等	・調理工程の確認等 ・情報のフィードバック ・宿泊プランの開発 ・現行役務の改善 ・接客態度の確認 ・予約方法の見直し ・周遊観光ルートの見直し等
サービス業	・役務の評価（価格、接客態度、提供メニュー等） ・重視する分野（迅速性、価格、技術等） ・当店を選んだ理由 ・同業他社との比較	・情報のフィードバック ・新商品開発 ・現行品・役務の見直し ・接客態度の確認等

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

「現状」

3 商工会では、小規模事業者から委託を受けた決算・確定申告（消費税含む）作成時や、融資相談時に簡単な財務分析を行っているが、非財務分析は行っていない。

「課題」

財務データ分析のみでは、経営の本質的課題を把握できないため、「対話と傾聴」を通じて非財務分析も実施し、詳細な経営内容を把握する必要がある。多くの分析手法を知らない小規模事業者に対して、経営分析の必要性の説明や事業計画策定支援を強化して経営分析を行う機会を増やし、支援を行う必要がある。

(2) 目標

	現状	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初期セミナー 開催件数	0 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
②分析セミナー 事業者数	数者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者

(3) 事業内容

①経営分析の必要性を理解させる（経営分析初期セミナーの開催）

自ら経営分析を行ったことのない小規模事業者に対し、まずは経営分析の必要性を理解させるセミナーを開催し、実践演習を通じて、気づきを与えることで、自社経営を再認識し、自己変革力を高める。

【初期セミナー内容】

- ・経営分析の基本概念（経営分析とは何か。定性分析と定量分析など）
- ・財務諸表の基礎（貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書）
- ・実践演習

【募集方法】

チラシ作成により、窓口・巡回相談時に案内する。また、ホームページへ掲載し、広く周知する。

②経営分析を行い事業計画に役立てる（経営分析応用セミナーの開催）

①の参加者から、意欲的な事業者 30 者を選定し、「財務分析」「非財務分析」を行う。

「財務分析」

安全性分析（流動比率、自己資本比率）、収益性分析（売上高総利益率、売上高営業利益率）

生産性分析（労働生産性）、成長性分析（売上高伸び率、経常利益伸び率、売上高研究開発比率）

「非財務分析」

内部環境と外部環境を分析する

（外部環境）

- ・市場規模や成長性など
- ・競合の状況
- ・景気や経済状況
- ・政治の状況
- ・法律

上記についてP E S T分析、5 F分析等も活用し、分析する。

（内部環境）

- ・認知度やブランド力
- ・インフラ
- ・価格や品質
- ・資源
- ・立地
- ・サービス
- ・技術力

【分析手法】

内部環境分析、外部環境分析を実施後、S W T O分析を行い、既存事業の改善点と新規事業の将来的なリスクを洗い出す。その後クロスS W O T分析を行い今後とるべき戦略や戦術、具体的な計画を決定する。その他、経済産業省の「ローカルベンチマーク」等の活用も行い、分析を行う。

また、経営者との対話と傾聴を通じて、事業者が抱える本質的な課題に気づくよう促し、内発的な動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、自己変革力を高めることで自社で課題解決に至るよう支援を行う。

（４）分析結果の活用

①分析結果は、当該事業者へフィードバックし、事業計画策定に活用する。

②また、分析結果は商工会内で共有し、経営指導員等のスキルアップや他の小規模事業者への支援に活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

「現状」

3 商工会では、小規模事業者持続化補助金、事業再構築補助金、ものづくり補助金等の申請相談をいただいた小規模事業者に対しては、事業計画策定支援を行ってきましたが、それ以外の小規模事業者に対しては、事業計画策定支援は実施できていない。

「課題」

日々現場への対応に追われている小規模事業者は、事業計画策定の意義や重要性を理解していないため、セミナー開催等により、意義や重要性を理解する必要がある。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者に対し、漠然と事業計画策定の意義や重要性を述べても、即実質的な行動や意識改革に繋がるわけではない。そこで以下方法にて周知を行う。

① 経営指導員等が小規模事業者持続化補助金、事業再構築補助金、ものづくり補助金、村の補助金等で相談を受けた小規模事業者に対し、声かけを行い、事業計画策定への意識を高める。

- ② 5. で経営分析を行った事業者の中から、気づきを得て、自社経営を再認識し、自己変革力を高めたとされる小規模事業者へ声かけを行い、対話と傾聴を通じながらサポートを行い、参加事業者の3/4程度の事業計画策定を目指す。
- ③ 事業承継・創業を希望する人にもこの支援は有効なため、参加を促す。
- ④ 事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

	現状	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
①DX推進セミナー	0回	2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定セミナー	0回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	数者	22者	22者	22者	22者	22者

①「DX推進セミナー」の開催

支援対象者	管内小規模事業者
内容	・DX総論 ・DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例 ・クラウド型顧客管理ツールの紹介 ・SNSを活用した情報発信方法 ・ECサイトの利用方法等
講師	長野県ITコーディネータ協議会のITコーディネータ他専任講師
開催回数	2回
受講者数	各22名
募集方法	ちらし配布、ホームページにて広く周知、巡回・窓口相談時に案内

②「事業計画策定セミナー」

支援対象者	経営分析を行った小規模事業者
内容	第1回 「管理会計」の基本について 第2回 「課題抽出と解決方法の見つけ方について」 第3回 「中期・長期の事業計画の作成方法について」 第4回 「事業計画策定後のPDCAサイクルの管理について」
講師	中小企業診断士
開催回数	1セミナー（4回シリーズ）
受講者数	各22名
募集方法	ちらし配布、ホームページにて広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【支援手法】

事業計画策定セミナーの受講者に対し、各回が終了後、経営指導員等が連絡を取り、セミナーの理解度や疑問点等を確認する。そして具体的な事業計画策定支援を行う。その中で外部

専門家が必要と判断した場合は、専門家派遣事業等を活用し、解決策を導く。

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」

小規模事業者持続化補助金等が採択された事業者は、確実に事業実施する必要がある、担当経営指導員がフォローを行っている。しかし、その他小規模事業者については、事業計画策定支援を行っていないため、実施できていない。

「課題」

定期的に巡回するルール等ができていないため、巡回が不定期である。事業計画策定後は定期的に訪問するルールを作成する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

経営者が自走化を意識し、常に考え、従業員や支援者とよく話をして、目的意識をもって事業に取り組めるようにすることが重要である。そのため、事業計画の進捗をフォローアップする中で、小規模事業者の潜在力を引き出せるようにしたい。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、進捗状況にも差があるため、メリハリをつけた訪問を実施し、フォローアップを行う。

(3) 目標

	現状	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	数回	22 者	22 者	22 者	22 者	22 者
頻度（延回数）	数回	88 回	88 回	88 回	88 回	88 回
売上増加 事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
利益率5%以上 増加事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

事業計画策定支援の全ての計画策定事業者を対象として、4半期に1回実施する。尚、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合は、長野県商工会連合会上席専門経営支援員、エキスパートバンク事業、長野県よろず拠点等より専門家の派遣を依頼し、計画に対するズレの要因及び今後の対応策を決め、フォローアップ頻度の変更を行う。事業計画のPDCAは、事業者自身が自走化するのが望ましい。そのため、フォローアップ支援においては、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ような支援を実施する。

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」

地区内小規模事業者は、親会社への依存度が高く、「新たな需要の開拓」にまでは至っていない。また、「販路拡大・需要開拓」に伴うリスクを懸念し、その必要性については理解をしていても、踏み切れないという状況にあると考えられる。

さらに、商工会が申込を行い、小規模事業者の参加を集い、展示会等へ出展することもできていない。

「課題」

新たな需要開拓に寄与する手法として、インターネットによる情報発信はどの業種においても必要不可欠である。そのため、特にDX推進が必要であることを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、長野県内で開催される「諏訪圏工業メッセ」に出展する。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走型支援を行う。

支援内容によっては経営指導員と長野県商工会連合会上席専門経営支援員が連携しながら小規模事業者の新たな需要の開拓を支援する。

また、DXに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS 情報発信、EC サイトの利用等、IT 活用による営業・販路開拓に関する相談対応を行い、理解度を高め、導入にあたっては必要に応じて IT 専門家派遣を実施するなど事業者の段階にあった支援を行う。

(3) 目標

	現状	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諏訪圏工業 メッセ 出展事業者数	0 回	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
成約件数	0 回	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
②商工祭 出展事業者数	数者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上額/者	—	10 万	10 万	10 万	10 万	10 万
③SNS 活用事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④EC サイト利 用事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
⑤ネットショップの 開設者数	—	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諏訪圏工業メッセ（BtoB）

3 商工会の製造業者が持つ技術力をPRし、新たな取引先の獲得・引合いを目指し、事業計画を策定した小規模事業者へ声かけを行い、出展支援を行う。

【参考】

諏訪圏工業メッセは20年以上の実績があり、県内外から約400社の出展があり、25,000人以上の来場者がある。展示規模9,741㎡、小間数450、3日間開催され、地方では国内最大級の工業専門展示会である。

②商工祭（BtoC）

毎年開催される阿智村商工会商工祭は地元住民 1,500 人が来場するため、小規模事業者の商品・サービスを地元住民へPRするよい機会である。このため、事業計画を策定した小規模事業者へ声かけを行い、出展販売支援を行う。

【参考】

阿智村商工祭は毎年 11 月に役場駐車場等で開催され、商工会の各部会、青年部、女性部、ふくまるくん（スタンプカード会）等多くの出展がある。また、地元阿智高校の軽音学部や子供のダンス等も開催され、その保護者も多く集まる。

③ SNS 活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取り込みのため、取り組みやすい SNS を活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

④EC サイトでの売上支援（BtoC）

楽天などが運営するショッピングサイトの提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成などの伴走型支援を行う。

⑤自社HP によるネットショップ開設（BtoC）

ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR 方法等 WEB 専門会者や IT ベンダーの専門家と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行う。

③～⑤については、年 1 ～ 2 回セミナーを開催し、知識を補う。セミナー内容はその都度講師と相談し、小規模事業者に必要な内容とする。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、経営発達支援事業の支援状況は、会内で評価するに留まっており、第3者の観点を入れた評価・事業の見直しは出来ていない。

【課題】

今後は、第三者（外部有識者）を入れた「経営発達支援計画評価見直し委員会」により本事業の成果を確認し、PDCAサイクルを回しながら事業を推進する必要がある。

(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改善のために、PDCAサイクルを回す仕組みを構築する。
事業評価の 手段・手法	PDCAサイクル (P) 評価見直し委員会で当該年度の事業計画及び目標設定 (D) 経営発達支援各事業の実施 (C) 評価見直し委員会での評価及び見直し (A) 評価見直し委員会においての評価及び見直し項目を活かした次年度計画及び評価の公表 ① 法定指導員等が主体となり、事業の実施及び進捗状況の管理を行う。(D) ② 年度末に評価見直し委員会にて評価・見直しを実施する。(C) <u>評価見直し委員会構成メンバー</u> 外部有識者 中小企業診断士(1名) 市町村 阿智村・平谷村・根羽村地域経営課長(3名) 委員長 阿智村商工会長(1名) 副委員長 平谷村・根羽村商工会長(2名) 委員 法定経営指導員(1名) <u>評価法は「A」～「E」の評価を付ける</u> A: 達成、B: 概ね達成、C: 半分程度達成、D: 未達成、E: 未実施 ③ 見直し委員会にて評価及び見直し項目を活かして次年度計画検討及び評価を公表する。評価結果は当会のHPへ掲載(年1回)し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。(A) ④ 見直し委員会にて当該年度の事業計画及び目標設定する。(P)

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

資質向上対策として、長野県商工会連合会主催の研修会、飯田商工会議所を含む飯伊経営指導員協議会主催の研修会へ参加している。また、経営支援センター南信州西部グループ（阿智村・平谷村・根羽村商工会）では毎月定例ミーティングを開催し（月2回程度）、支援事例の共有や、支援方法等について協議を行っており、事務局長以外の全職員（経営指導員と補助員）が、自らの支援以外の支援事例も学ぶため、資質向上へ繋がっている。

また、長野県商工会連合会で構築したパソコンのVPNフォルダの中に、支援結果や参考資料等を保存し、3人の指導員がいつでも閲覧できるようになっている。

しかし、様々な経営課題を持つ小規模事業者支援には、現状以下の能力が不足していると考えられる。

①常に小規模事業者の全体の経営実態を見る鳥瞰力

様々な経営課題を抱えている小規模事業者支援は、一つの課題が解決できれば終わるわけではない。日頃から、傾聴と対話の姿勢で支援を行う中で、今1番必要な支援は何かを常に見極められる能力が必要である。

②IT支援力

長野県商工会連合会主催の研修会等により、この分野の研修は受けているが、日々技術が進歩しており、常に最新のIT支援力を身につける必要がある。

③経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）能力

(2) 事業内容

①小規模事業者支援に対する目利き力の向上

小規模事業者支援に対する目利き力とは「小規模事業者にとって本当に必要なものが何かを認識し、その上で本当にそれが小規模事業者にふさわしいものなのかを選びぬく目を持っていること」である。小規模事業者との対話と傾聴を通じ、より効果的な支援を行うための能力を習得する研修会へ参加する。

（中小機構主催支援担当者等研修、「小規模企業の目利き力アップ」）

②IT支援力向上講習会の受講

経営指導員等のIT支援力を向上させ、小規模事業者支援に活用するため、中小機構主催の「IT支援力向上講習会」を受講する。この講習会はオンデマンド配信のため、公開期限までに経営指導員のみならず、補助員も自分の都合のよい時間に受講することができる。

またAI、キャッシュレス決済等の新しい技術の取得にも取り組む必要がある。

③経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）能力習得に向けて

外部講師を招聘し、「コミュニケーション能力向上」や「小規模事業者課題設定力向上」といったテーマの研修を年1回開催する。

④職場内研修（OJT）と他地区職員との情報交換の実施

経営指導員等の小規模事業者への支援レベルを向上させるため、定例ミーティングにて報告した支援事例（専門家を伴う事例が中心）以外の支援事例を分かり易く補助員へ説明することで、プレゼン能力の向上と支援ノウハウを職場内で共有し、全職員の支援能力の向上に努める。経営指導員1人あたりの年間説明目標数は12件以上とする。

また、長野県商工会連合会主催の研修会、飯田商工会議所を含む飯伊経営指導員協議会主催の研修会へ参加時には、他地区職員と小規模事業者支援に関する情報交換を行い、自らの資質を高める。

⑤データベース化と情報の蓄積

VPNの中にある情報を全職員が閲覧し相互共有できるようにすることで、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)	
事務局長 1 名 阿智村商工観光課 平谷村産業建設課 根羽村 振興課 阿智村商工会 法定経営指導員 1 名 経営指導員 1 名 補助員 3 名 平谷村・根羽村商工会 経営指導員 1 名 補助員 2 名	
(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：二木 茂安 ■連絡先：阿智村商工会 TEL0265-43-2241	
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 〒395-0303 長野県下伊那郡阿智村駒場 1075-5 阿智村商工会 TEL：0265-43-2241 ／ FAX：0265-43-2252 E-mail:info@achimura.com 〒395-0601 長野県下伊那郡平谷村 390 平谷村商工会 TEL：0265-48-2667 ／ FAX：0265-48-2424 E-mail:info@hirayamura.com 〒395-0701 長野県下伊那郡根羽村下町 1985-1 根羽村商工会 TEL：0265-49-2103 ／ FAX：0265-49-2981 E-mail:info@nebamura.com	

②関係市町村

〒395-0303 長野県下伊那郡阿智村駒場 483

阿智村 商工観光課

TEL : 0265-43-5514 / FAX : 0265-43-3940 E-mail:machidukuri@vill.achi.lg.jp

〒395-0601 長野県下伊那郡平谷村 354

平谷村 産業建設課

TEL : 0265-48-2211 / FAX : 0265-48-2212 E-mail:sanken@vill.hiraya.nagano.jp

〒395-0701 長野県下伊那郡根羽村 2131-1

根羽村 振興課

TEL : 0265-49-2111 / FAX : 0265-49-2277 E-mail:shinkou4102@nebamura.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	1, 400	1, 400	1, 400	1, 400	1, 400
地域経済動向調査	200	200	200	200	200
経営状況の分析	50	50	50	50	50
事業計画策定支援	300	300	300	300	300
事業計画実施支援	50	50	50	50	50
需要動向調査	200	200	200	200	200
新たな需要開拓事業	500	500	500	500	500
職員の資質向上事業	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、手数料収入、阿智村補助金、長野県補助金、国補助金 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