

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	喬木村商工会（法人番号 2100005009520） 喬木村（地方公共団体コード204153）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目 標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】小規模事業者の高齢化が進み廃業のリスクが高く、地域の産業構造を維持するためには、早期からの事業承継体制を整備し、廃業を減らすことが求められる。</p> <p>また、志のある創業希望者に対して創業支援を実施し、村内小規模事業者数の減少抑制及び競争力強化を図る。</p> <p>更に、災害時などの不測事態への対応力向上、企業イメージと信用度の向上、平時における業務改善や生産性向上、自然災害だけでなく、感染症やサイバー攻撃など多様なリスクに対応できる事業継続力強化計画の策定推進を行い事業継続を図る。</p> <p>【目標②】対話と傾聴を通じて小規模事業者であっても競争力強化を図るため、個々の課題を設定した上で事業再構築や新サービス開発等を目的とした事業計画策定支援を行い、小規模事業者の売上・利益を向上（稼ぐ力）させて持続的な経営力強化、新たな雇用創出を目指す。</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 地域の経済動向分析</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 展示会・商談会等を活用した商品調査</p> <p>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</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定支援</p> <p>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（計画策定の全事業者対象）</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>① 展示会・商談会の出展支援</p> <p>② DX等による販路開拓支援</p> <p>③ 喬木村ふるさと納税の返礼品で販路開拓支援</p>
連絡先	<p>喬木村商工会</p> <p>〒395-1100</p> <p>長野県下伊那郡喬木村6682-4</p> <p>電話：0265-33-2125 FAX：0265-33-3719</p> <p>E-mail takasho@biscuit.ocn.ne.jp</p> <p>喬木村産業振興課</p> <p>〒395-1100 長野県下伊那郡喬木村6664</p> <p>電話：0265-33-5126 FAX：0265-33-4511</p> <p>E-mail kouryu@vill.takagi.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

【地域の状況】

喬木村は、明治8年に当時の阿島・小川・伊久間・富田・加々須の5か村が合併して発足し、以来、一度として分村も合併もせず至今日まで歴史を積み重ねている。長野県下伊那郡の北部、伊那谷を南北に流れる天竜川の東岸に位置し、北は豊丘村、東、南及び西は飯田市に接している。地形は、日本で最大規模といわれる天竜川河岸段丘上にあり、伊那山脈に源を発する小川川、加々須川が谷間を流れる花崗岩の岩盤上にある。東西11.5km、南北3.8km、面積66.61km²の大きさで、標高差が1,400mあり、丘陵、溪谷が入り込む複雑な地形となっている。



気候は、内陸部に位置することから気温の日較差が大きいのが特徴である。四季の変化が明瞭で、多雨地域であるが、降水量は梅雨期、秋霜期に集中しており、冬は比較的温暖で雪は少ない。

【人口の推移】

人口は、約5,500人であり減少傾向にある。

高齢者（65歳以上）の総人口に占める割合は36.8%と、下伊那郡の総人口に対する高齢者人口比率の35.5%を上回り、県の総人口に対する高齢者人口比率の33.3%に比較しても高く、高齢化が進んでいる。



【リニア中央新幹線】と

【三遠南信自動車道開通】

喬木村には鉄道も国道も無いが、天竜川対岸の飯田市座光寺地区にはJR飯田線と国道があり、村の中心部から車で5分と掛からない。また中央自動車道座光寺スマートICまで約10分、飯田ICまで20分の距離にありアクセスは良い。

リニア中央新幹線が東京から南アルプストンネルを抜けて、当村を横断して天竜川の対岸（飯田市上郷地区、車で5分程度の場所）に長野県駅（仮称）が出来ることになり工事も始まった。当初計画は2025年開業であったが2035年の開業が見通せないと発表された。現在は当地域から東京都心まで行くのに車で約4時間掛かっているが、リニアは僅か45分で長野県駅と品川駅間を移動する。（名古屋駅間は27分）



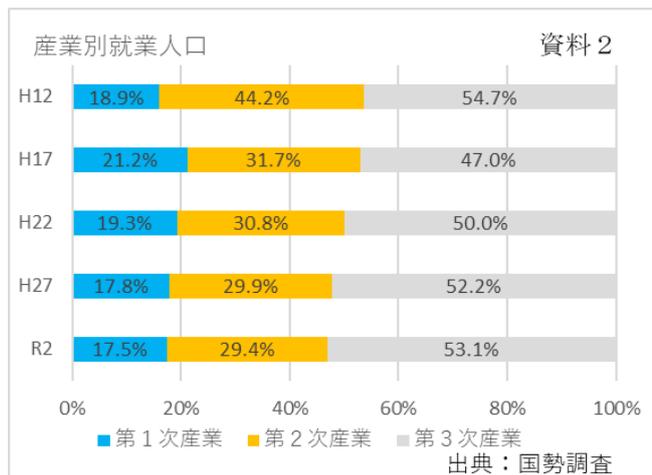
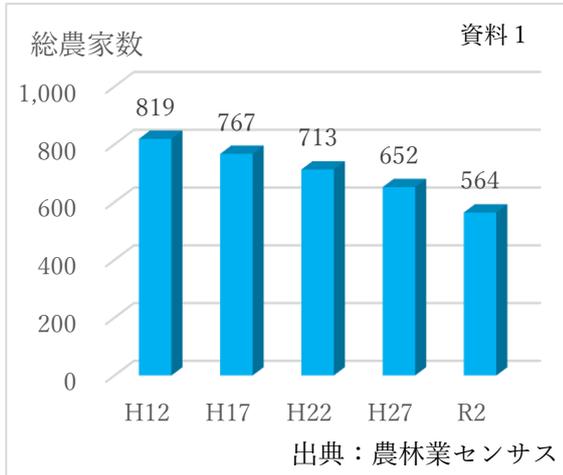
更に、三遠南信自動車道が開通する。中央自動車道飯田山本 I C から新東名高速道路浜松いなさ J C T の約100kmを結ぶ高規格幹線道路で、開通すれば長野県の南信州地域（飯田下伊那地区）と愛知県の東三河地域、静岡県の遠州地域の約230万人の巨大マーケットが1本の道路でつながる。当村が三河遠州方面からの長野県の玄関口となり喬木 I C と氏乗 I C、飯田富田 I C が当村内に出来る。現在工事中であり、こちらの開通も未定となっているもののリニア開通時には完成すると思われる。静岡県浜松市まで当村から車で2時間足らずで行き来が出来るようになる。

【地域の産業】

喬木村は、県内における「いちご狩り発祥の地」と言われ、県下一の生産を誇る「いちご」を基調に、松茸狩り、りんご狩り、ブルーベリー狩りなど、観光農業が盛んであるものの農家数は減少し続けている。（資料1、2）

商工業者を見ると満遍なく事業所があり、割合としては建設業が多い。小規模事業者数は25年間で25%減少している。（資料3、4）

製造業では、4人以上従業員数で見る製造品出荷額は25年間で157%となっている。事業所数は半減、従事者数は10.6%減少している。（資料5）

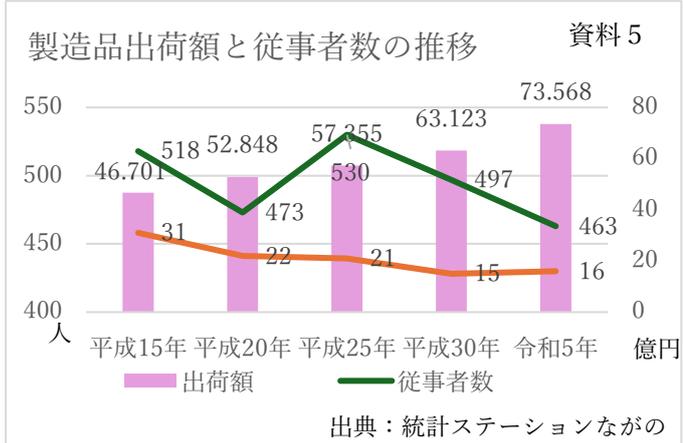
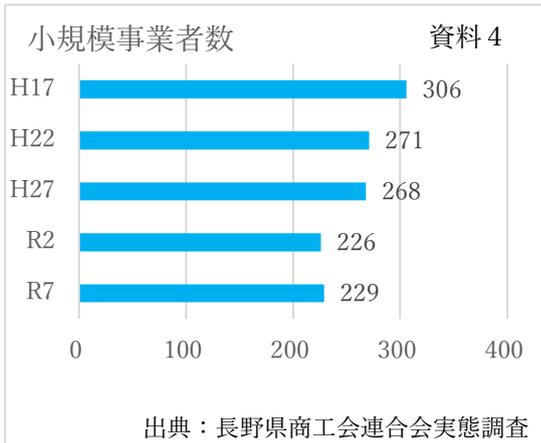


喬木村の商工業者数

資料3

令和7年度	総数	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食宿泊業	サービス業	その他
商工業者数	259	73	33	7	34	27	68	17

資料：業態別商工業者数（長野県商工会連合会）



②課題

【農業】

基幹産業である「いちご」生産の継続に向けた新規就農者の確保や、村の人口減少とそれに伴う担い手不足、高齢化、耕作放棄地の増加が挙げられる。これらの課題に対し、6次産業化や観光農業の推進、スマート農業の導入、施設の再編などを通じて、より持続可能な農業の実現を図ることが課題である。

【建設業】

人口減少と後継者不足、それに伴う担い手不足が建設業にも影響している。特に、村の将来を担う人材を育成・確保する取組みが重要であり、これは建設業の持続可能性にも関わってくると考える。

【製造業】

若年層の都市部への流出により、労働力の確保が困難になっている。また、経営者の高齢化に伴い、事業承継の問題も深刻である。デジタル化への対応の遅れがちで生産性向上や競争力維持のためにDX（デジタルトランスフォーメーション）推進が求められる。

【小売業】

全体的な人口減少が進んでおり、それに伴い村内での購買活動を行う消費者が減少し、小売店の売上低迷につながっている。若年層が村外に流出することで、消費の中心となる世代が減少し、村内の小売店を利用する機会が少なくなり、多様な品揃えや若者向けのサービス展開が難しくなっている。

人口減少と高齢化が進むことで、自家用車の運転が困難になった高齢者や、近隣に小売店がない地域に住む人々が「買い物難民」となる問題が生じている。村外の大型店やディスカウントストア以外にも、ネット通販を利用する村民も多くなっている。

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 事業承継と創業支援により小規模事業者数の維持をする

10年後における地域のあるべき姿：後継者育成と第三者承継が盛んとなり、要支援事業者の50%が計画的に承継を完了し、更に廃業となる事業者には創業者で補い、事業継続力強化計画の認定により自然災害による廃業や事業者が意図しない廃業が無くなり、事業者数が減少しない姿である。

理由：小規模事業者を取り巻く環境は、人口減少・高齢化・人材不足・消費者ニーズの変化等厳しい状況にあり、令和7年10月に実施した事業承継状況調査（長野県・喬木村・商工会の共同事業、対象事業者数229者、回答者126者、回答率55%）では、後継者はいないと回答した者が77名と、実に後継者不在率が61.1%と高い結果が出た。このことから、小

規模事業者数の減少を最小限に抑えるために事業承継や創業の支援を充実させる。更に事業継続力強化計画を当面5年間で20件認定させ、自然災害による廃業や事業者が意図しない廃業を防がなければならない。

② 稼ぐ力をつける

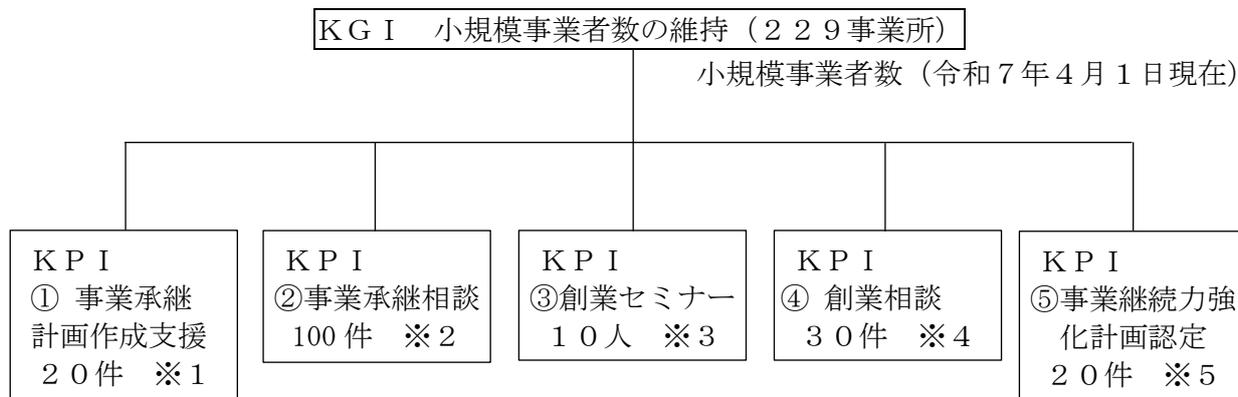
10年後における地域のあるべき姿：支援に携わった事業者の売上が増加（前年比120%）する事業者が50事業者（当計画の5年後は目標30事業者）となるようにする。そのためには、個々の小規模事業者の経営課題に応じたきめ細やかな伴走型支援を行い、収益力（稼ぐ力）の向上を促し、経営力の強化を図ることが重要であり、現状を分析し、改善策を実行できる。展示会出展等により販路を開拓する。ふるさと納税の返礼品に指定される、業務効率化と生産性向上を図る事業者を増やさなければならない。

理由：小規模事業者の持続的発展のためには事業者は売上が確保され、利益が出なければならない。そのためには、自社の分析はもとより、様々な方法で経営力の強化が必要である。

特に、この10年でリニア中央新幹線や三遠南信自動車道工事が進んでいく。開通となれば、周辺環境は劇的に変化する。小規模事業者はこの変化の波に呑まれることなく、変化の波をチャンスと捉え、DX化による人手不足解消や生産性向上などの業務の効率化を図り、消費者ニーズに応えた新商品・サービスの開発を行い、SNS等を活用し広く情報発信することで独自の強みを発揮し、商機に変えていく必要がある。

（3）経営発達支援事業の目標（KPIの数字は実施期間5年間の合計件数とする）

【目標①】事業承継と創業により事業者数の維持をする



喬木村では、小規模事業者の高齢化が進み、後継者不在による「廃業」のリスクが高い。地域の産業構造を維持するためには、早期からの事業承継体制を整備し、廃業を減らすことが地域経済政策の最優先課題となる。

また、志のある創業希望者に対して創業支援を実施し、村内小規模事業者数の減少抑制及び競争力強化を図る。

更に、災害時などの不測事態への対応力向上、企業イメージと信用度の向上、平時における業務改善や生産性向上、自然災害だけでなく、感染症やサイバー攻撃など多様なリスクに対応できる事業継続力強化計画の策定推進を図る。

【目標②】 稼ぐ力をつける

KG I 支援で携わった事業者の売上増前年比120% (30事業所)



小規模事業者であっても競争力強化を図るため、対話と傾聴を通じて個々の課題を設定した上で事業再構築や新サービス開発等を目的とした事業計画策定支援を行い、小規模事業者の売上・利益（稼ぐ力）を向上させて持続的な経営力強化、新たな雇用創出を目指す。

現在、喬木村では「第5次喬木村総合計画【後期基本計画】」を実施している。施策大綱にある「人が輝き未来につながる美（うま）し郷喬木」の目標は、「協働・共創」、「安心・快適」、「交流・活力」の3つの基本理念のもとに新たな村づくりを進めている。また、後期基本計画においては3つの重点項目としてSDGs、リニア・三遠南信自動車道への対応に加えて「DXへの対応」の視点が加えられている。

商工会として、大きく2つの目標に向け支援を進めることで小規模事業者の魅力向上を図り、広く発信することで収益力（稼ぐ力）の向上につなげて、地域社会の発展に裨益し活力と賑わいのある地域の発展に貢献していくことを目指す。

- ※1 ①の目標値については、後述6.事業計画策定支援に関すること（11頁）参照
- ※2 ②の目標値については、後述2.目標①達成方針1（6頁）参照
- ※3 ③の目標値については、後述2.目標①達成方針2（6頁）参照
- ※4 ④の目標値については、後述2.目標①達成方針2（6頁）参照
- ※5 ⑤の目標値については、後述6.事業計画策定支援に関すること（11頁）参照
- ※6 ⑥の目標値については、後述6.事業計画策定支援に関すること（11頁）参照
- ※7 ⑦の目標値については、後述8.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること（14頁）参照
- ※8 ⑧の目標値については、後述8.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること（14頁）参照
- ※9 ⑨の目標値については、後述2.目標②達成方針4（7頁）参照
- ※10 ⑩の目標値については、後述6.事業計画策定支援に関すること（11頁）参照
- ※11 経営改善の力とは・・・ここでは現状を分析し、改善策を実行する事業者とする
- ※12 DX推進とは・・・ここでは業務効率化と生産性向上を図った事業者とする

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8年4月1日～令和13年3月31日）
- (2) 目標達成に向けた方針

目標① 事業承継と創業により事業者数の維持をする

達成方針1：事業承継支援

承継相談100件（KPI②）、承継計画作成支援件数20件（KPI①）を指導員だけでなく、村担当者や金融機関、引継ぎ支援センター等と情報共有を行いながら実施する。

設定した理由

令和7年11月に実施した事業承継状況調査（長野県・喬木村・商工会の共同事業）をにおいて、対象となる事業者の分析が出来た。この情報を基に長野県事業引継ぎセンター等の関係機関と連携して円滑な事業承継支援を行う。

達成方針2：創業支援

創業相談30件（KPI④）、創業セミナーに10名（KPI③）参加してもらう。当地区では参加者が少人数となってしまっていて開催出来ない創業セミナーは、他機関（毎年、阿智村商工会が11月、飯田商工会議所が12月、長野県商工会連合会（南信地区）が1月に開催）が行う創業セミナーへ参加をしてもらう。参加した者へ他の商工会や金融機関、保証協会等と連携を深めて伴走型支援で対応する。

設定した理由

「産業競争力強化法」に基づき「特定創業支援等事業による支援を受けたことの証明書」を喬木村が発行している。その特徴として、商工会にワンストップ窓口を設け、村、県、金融機関等の関係機関と連携しながら、創業準備、資金計画、各種手続き、助成制度、販路開拓等について個別相談を通じ、小規模自治体の特性を活かし伴走型支援で創業者を応援しますとしている。創業者の課題は、ヒト・モノ・カネ・情報の4要素を理解してもらうことが重要で、創業計画書にそれをどのように落とし込むかを伴走により高めていき、志ある創業者が認定されるようにするため。

達成方針3：事業継続力強化計画の認定

認定事業者数20件（KPI⑤）を損保会社や他機関との連携により達成する。

設定した理由

喬木村は南海トラフ地震防災対策推進地域指定市町村に指定されていることも含めて、事業者は自然災害等による事業廃止とならないための対応や感染症やサイバー攻撃など多様なリスクに対応をしておく必要がある。災害時などの不測事態への対応力向上、企業イメージと信用度の向上、平時における業務改善や生産性向上に役立つ。

目標② 稼ぐ力をつける

達成方針1：経営改善の力

経営力再構築伴走支援モデルの実践に向けて現状の経営状況を分析し、改善策を自ら実行出来るような小規模事業者に対して20件（KPI⑥）を目標として取り組む。

設定した理由

対話と傾聴を通じて小規模事業者であっても競争力強化を図るため、個々の課題を設定し、事業再構築や新サービス開発等を目的とした事業計画策定支援を行い、小規模事業者の売上・利益を向上させて持続的な経営力強化、新たな雇用創出を目指すことが必要。

小規模事業者の外的要因及び経営者や従業員との対話を通じて内的要因を分析し、明らかになった経営課題を解決するために実現性の高い事業計画策定を支援する必要がある。また、従業員を巻き込むことで、従業員に当事者意識を持って主体的に課題解決に取り組むことを促し、小規模事業者の自己変革を進める。さらに事業計画策定後のフォローアップ支援を通じて収益力（稼ぐ力）を強化し、従業員の賃上げや、地域の雇用創出を図り、人口減少社会における地域の持続的な発展に貢献する。

達成方針 2：販路開拓・展示会等出展者数

地元で開催される展示会や商談会だけでなく、全国各地で行われる展示会・イベント等の情報を提供し出展15者（KPI⑦）を目標として取り組む。

設定した理由

事業者の課題（例：新商品を知ってもらいたい、新規顧客を獲得したい）に対し、展示会出展を具体的な解決策として、「販路開拓」のニーズに対し、展示会への出展を支援メニューとして提案するため。

達成方針 3：ふるさと納税返礼品に指定

地元産の素材を使った加工品等を村のふるさと納税返礼品としての新規登録者数10件（KPI⑧）を目標として取り組む。

設定した理由

喬木村が個別にふるさと納税の返礼品協力事業者を募集しているが、指定の方法などより具体的に事業者の商品・サービスをふるさと納税のポータルサイトに登録するための手続きや方法について個別にアドバイス・サポートが必要である。村と商工会が連携して登録者数を増やし、魅力ある返礼品構成となるようにしなければならない。

また、ふるさと納税の需要動向などを踏まえ、返礼品として魅力的な新商品の開発や既存商品のパッケージ改良や返礼品寄付者へのアンケート調査などを通じて、消費者のニーズを把握し、今後の商品開発や販路開拓に役立てることが出来る。

達成方針 4：よろず支援拠点等連携件数

経営課題の深掘りを行い、経営分析や事業計画の策定等についてよろず支援拠点等との連携20件（KPI⑨）を目標として取り組む。

設定した理由

経営分析や事業計画策定の際、経営の高度化や専門的な課題に対応するため、長野県よろず支援拠点等と連携し、必要に応じて同拠点の専門家派遣等を活用しながら、経営課題の深掘りを行い経営分析や事業計画の策定・実行支援を実施するため。

達成方針 5：DX推進

業務効率化と生産性向上を図る事業者20件（KPI⑩）を目標としてDX推進に取り組む。

設定した理由

人口減少や人手不足が深刻化する中で、事業者が安定的に経営を続けるためには、業務効率化や生産性向上が急務となっている。しかし、小規模事業者では、デジタル技術の活用は課題解決のために有効であるものの、IT人材の不足や知識不足によりなかなか進まない。地域産業の活力向上と持続的な発達を図るには村と商工会が連携して事業者のデジタル化を支援しなければならない。

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】

小規模事業者が経営環境の変化に応じた事業の修正や今後の方向性決定の判断材料として、外部環境の変化を認識する必要がある。当会ではこれまでも村内の経済動向に関する各種データを収集してきたが、要望のあった事業者への提供に留まっており、公表が不十分であった。

【課題】

データの分析・公表が不十分なため、今後は地域経済分析システム（RESAS）や長野県が公表する「統計ステーションながの」を活用し、地域の経済動向を分析し、常時誰でも入手できる仕組みを構築する必要がある。

(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
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
目的	小規模事業者に地域の状況（経営環境の変化等）を周知し、今後の事業展開を検討する際の基礎資料とする。
調査の内容	地域経済分析システムの内容の中で、地域の小規模事業者に活用していただきたい項目を分析し、レポートにまとめた上で公表する。
調査を行う項目	産業構造マップ・有効求人倍率 ⇒ 景気動向を把握 （補足調査 長野労働局の労働市場情報） 観光マップ・目的地分析 ⇒ 来村する観光客の動向を把握 まちづくりマップ・from-to 分析 ⇒ 人の動きなどを分析 等
調査の手段・手法	経営指導員が外部専門家と連携し、RESASの情報を網羅的に見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。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の商品開発支援では、開発された商品の販売支援に重点が置かれており、開発段階から支援に携わるケースが少なかった。そのため開発された商品はプロダクトアウトの視点に立った物が多く、市場に受け入れられないケースが大いにある。

【課題】

マーケットインの視点に立った新商品づくりを目指して、開発段階から支援に携わる必要がある。そのためには、需要動向調査により商品のブラッシュアップ支援を実施しなければならない。

(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
展示会・商談会等を活用した商品調査 調査対象事業者数	—	1者	2者	3者	4者	5者

(3) 事業内容

事業名	展示会・商談会等を活用した商品調査
目的	小規模事業者の商品開発では経営資源が少ないがゆえに市場調査などが不十分になることが多い。そこで当会にて需要動向調査を支援しマーケットインの視点に立った商品開発に繋げる。
対象	地域資源を活用した商品を開発する小規模事業者 特にふるさと納税返礼品等に6次産業商品を出品もしくは出品を目指す小規模事業者。
調査の手段手法	BtoB 市場では、長野県南信州地域振興局が主催する「南信州うまいもの商談会」において、事業者やバイヤーに対し対面のアンケート調査を行う。 BtoC 市場では、長野県のアンテナショップ「銀座NAGANO」での出張イベント、喬木村のふるさと納税返礼品にWebで回答可能なアンケートを添付し消費者の声を回収する。
調査を行う項目	BtoB 市場向け調査 ・商品の見た目 ・量や形、大きさ ・商品の味 ・新しさや斬新さ ・商品価格 ・商品の取扱い意向 ・取引条件 ・その他改善点 等 BtoC 市場向け調査 ・商品に購入動機 ・量や形、大きさ ・商品の味 ・パッケージの評価 ・商品価格 ・購入者の属性 ・その他評価 等
分析の手段・手法	アンケートの集計は経営指導員が行う。また集計結果を元に外部専門家を交えて改善案を考察する。
調査分析結果の活用方法	分析結果は経営指導員がレポートにまとめ事業者にフィードバックする。また専門家の改善提案も併せて伝達する。これらのデータを元に事業者と改善策を見つけ、商品等のブラッシュアップを図っていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当会で行なっている経営分析は、補助金申請や融資の際など事業者自身が必要に迫られた時に合わせて実施するものがほとんどで一過性のものが多い。そのため経営状況を継続的に観察する事業者数は限られている。

【課題】

必要に迫られて行なう経営分析は時間もないため表面的な分析になりがちである。将来を見据えた事業計画を作成するには、事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を事業者自ら認識することに重点を置いた経営分析を実施することが必要となる。

(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	5者	10者	15者	16者	17者	20者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者自身が自社の現状を把握することを目的に経営分析を実施し、結果を当該事業者にフィードバックする。
支援対象	経営支援の相談があった小規模事業者（業種等問わず） 需要動向調査を実施する小規模事業者
対象事業者の掘り起こし	巡回訪問、窓口相談、各種セミナー開催時などに訴求する。また特に金融支援や補助金支援の際に継続的な経営分析を提案する。
分析の手段・手法・項目	経営分析は経営指導員が提供資料をもとに、事業者からヒアリングを実施する。また必要に応じてよろず支援拠点等の外部専門家を活用する。 経営分析では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。分析ツールとしては、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営自己診断システム」、日本政策金融公庫「財務診断サービス」等を事業者の状況や局面に合わせて活用する。 経営分析を実施する項目 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：強み・弱み（商品・サービス、仕入先、取引先、人材、技術、その他知的財産など） 機会・脅威（商圏内の人口、域外からの人流、競合・業界動向） その他（デジタル化・IT化の状況、事業計画の策定・運用状況）
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。また事業計画策定や見直しの際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は 経営指導員が伴走支援をもって一緒に解決策を考える。なお専門的な経営課題は、よろず支援拠点等の専門家支援より解決策を探る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当会では前回の発達支援計画策定後、数種類の事業計画の策定支援を実施してきた。しかし、実態は補助金や融資のための事業計画作成支援が多く、指導員が提案する内容で計画策定を進める傾向が強かった。

【課題】

今までの事業計画策定支援は締切時間と処理件数に追われ、事業者の腹落ち確認を待たずに作成代行することが多くなっていた。今後事業者の自走化を進めるためには、内発的動機付けを行いながら事業者が主体となった事業計画の策定支援を伴走しながら実施しなければならない。

(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」および「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画の策定を支援する。事業計画の策定前には必ず経営分析を実施し、事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自ら自社の強みや弱みなどの現状を正しく把握した上で当事者意識を持った課題に向き合い、能動的に事業計画策定に取り組むことを目指す。なお策定支援する事業計画ではDXの積極的な活用を検討してもらうために、必要に応じてよろず支援拠点等の専門家によるDX支援を並行して行なう。

(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
事業計画策定事業者数 K P I 目標⑥	2者	2者	3者	4者	5者	6者
事業承継計画及び 事業計画策定事業者数 K P I 目標①		2者	3者	4者	5者	6者
事業継続力強化計画策定及び 事業計画策定事業者数 K P I 目標⑤	—	2者	3者	4者	5者	6者
内、専門家等によるDX支援 K P I 目標⑩	1者	2者	3者	4者	5者	6者

(4) 事業内容

事業名	事業計画策定支援
目的	「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、小規模事業者の持続的発展や成長発展を目的とした事業計画の策定を支援する。
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> ・ 承継計画とともに事業計画策定する事業承継事業者 ・ 創業計画とともに事業計画策定する新規創業予定者 ・ 経営分析において事業計画策定の必要性を感じた事業者 ・ 補助制度等の説明を通じて事業計画策定に意欲的な事業者 ・ 金融相談や記帳支援において事業計画策定の必要性が顕在化した事業者 ・ 6次産業化商品や、地域資源を活かしたサービスの開発、販路開拓を目指す事業者

<p>支援事業者の掘り起こし</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業承継相談、創業相談時に事業計画策定を提案する。 ・ 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。 ・ 補助金・助成金・金融支援を契機に事業計画策定を提案する。 ・ 記帳、決算申告支援を契機に事業計画策定を提案する。 ・ 新商品開発や販路開拓相談を契機に事業計画策定を提案する。
<p>支援の手段・手法</p>	<p>事業計画策定支援は傾聴と対話を重視しながら、小規模事業者の作成した事業計画に対し経営指導員がアドバイスする方法により実施する。支援を行う中で、DXの活用が有益と思われる者に対しDXを推奨する。よろず支援拠点等の外部専門家による支援を得ながら事業計画にDXの活用を盛り込む。</p>

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業者によって事業計画の策定期間や進捗レベルが異なることもあり、計画的なフォローアップを実施できていない。また売上や利益などアウトカムの検証が不十分であり、事業計画の見直しに繋がらなかった。

【課題】

事業計画策定支援時に、進捗状況の把握・フォローアップ計画も同時に立案する必要がある。また各社の決算数字を元に事業計画を点検し、軌道修正を繰り返しながら事業の成長を支援する。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定を支援した全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。フォローアップにあたっては自走化を意識し、対話を通じて小規模事業者自身に「答え」を見出してもらうことに重点を置いた支援を行う。計画の進捗フォローアップを通じて事業者の内発的動機付けを行い、潜在力の発揮に繋げる。

(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	2者	6者	9者	12者	15者	18者
頻度（延べ回数）	不定期 (8回)	4半期毎 (24回)	4半期毎 (36回)	4半期毎 (48回)	4半期毎 (60回)	4半期毎 (72回)
売上高増加事業者数	1者	4者	6者	8者	10者	12者
経常利益増加事業者数	1者	3者	4者	5者	6者	7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	伴走型支援をすることで、計画に沿った成果をあげる
支援対象	事業計画の策定を支援したすべての事業者
支援内容支援の 手段・手法	4半期ごとのフォローアップを実施する。但し、ある程度計画の進捗状況が順調であると判断できる業者に対しては訪問回数を減らす。商工会のフォローアップが必要となくなる事業者（自立化）も出てくるのが望ましい。 一方、事業計画と進捗状況にズレが生じている場合は、訪問回数を増やしながら軌道に乗せるための支援を実施する。また軌道修正や新たな課題が発生している場合は必要に応じてよろず支援拠点等の外部専門家の支援を行う。

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】

小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要であるが、一方で経営資源の乏しさから独自での取組には限界があった。また地域の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心はあるものの「人材不足」「知識不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組みが進んでおらず、域外での販路開拓が進んでいない。現状、喬木村の「松茸」や「いちごを含めた果物」「市田柿」等は広域的な需要が見込めるが、それらを使った加工商品や地域資源を活かしたサービスは需要開拓の途上にある。

当会ではこれまでも事業者の販路開拓を支援してきたが、伴走型支援はできておらず、一過性の支援に留まっていた。

【課題】

各事業の成果目標を明確にしていなかったため中途半端な支援で終了してしまっていた。今後は成果目標を明確にし、成果が出るまで継続的な支援を実施する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業所が独自に実施することも難しく、かつ売上拡大効果が高い取り組み支援をする。特にITを使った販路開拓支援では、閲覧回数等のデータ収集が可能のため、それらのデータ分析も加味しながらターゲット市場での販路開拓を支援する。

(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
① 展示会・商談会等 出展事業者数 KPI目標⑦	—	1者	2者	3者	4者	5者
成約件数/社	—	—	1件	1件	2件	2件
② DX等による 販路開拓支援事業者数	—	3者	3者	5者	5者	5者
DX等による 支援先売上増加率/ 令和7年度比		5%	10%	15%	20%	20%
喬木村ふるさと納税の返礼品 採用事業者数 KPI目標⑧		2者	2者	2者	2者	2者
売上額/者		5万円	5万円	5万円	5万円	5万円

(4) 事業内容

①展示会・商談会等への出店支援（BtoB）

事業名	展示会・商談会等への出展支援
目的	営業活動に避ける時間や人員が少ない事業者にとって、展示会や商談会は新たな取引先の獲得にとって有効であるが、小規模事業者は独自に展示会・商談会に出展できないことも多い。そこで新たな取引先の獲得を支援することを目的に展示会・商談会の参加支援を実施する。
展示会等の概要/ 支援対象	村の農産物等を使った6次産業化商品等の展示会・商談会等への出展支援を行う。

	<p>「食の縁結び！南信州うまいもの商談会」 主 催：長野県南信州地域振興局 支援対象：主に農林水産物生産者・食品生産者等 訴求相手：長野県南部の観光業・食品卸販売業 中京圏・関東圏を中心とする食品・食材のバイヤー 第1弾は毎年秋に長野県飯田市で開催される。出店規模は45社程度、商談相手は県内でも南方面の業者が中心となるため規模としては決して大きくないが、南信州地域で取引の拡大を図るには有効な商談会である。 第2弾は冬に愛知県名古屋市内で開催される。中京圏・関東圏を中心とする食品・食材のバイヤーが10社程度参加する商談会で、南信州産の商品としてより広範囲の取引を目指す事業者が出店する。 商談会慣れしていない小規模事業者にとっては、まずは地元開催の商談会で経験を積み、次に愛知県で開催される商談会で他県への販路拡大を目指すことができる。</p>
支援の手段・手法	<p>展示会・商談会への出展経験が浅い小規模事業者を中心に支援する。具体的には出展に際し必要な「FCPシート」の作成支援を実施。また展示会では来場者を滞留させる効果的な展示方法を支援する。また商談会では商談相手の事前アポイント、バイヤー目線に対応した商談の仕方やQ&Aの準備作成、消費者を意識した自社商品の活用方法など事前準備として支援する。経営指導員の支援を基本とし、必要に応じてよろず支援拠点等の外部専門家の個別支援を実施する。</p>
期待効果	<p>展示会・商談会への参加経験を積む、新たな取引先の獲得を狙う。</p>

②DX等による販路開拓支援（B to C）

事業名	DX等による販路開拓支援
目的	<p>現代においてITを使った販路開拓は有効な手段であるが、小規模事業者の多くは取り組みが遅れている。そこでITの活用が難しい事業者に対しては、よろず支援拠点等の外部専門家の支援を得ながら個者支援を行ない、売上の拡大を目指す。</p>
支援対象	<p>事業計画策定においてDX活用を計画した小規模事業者（業種問わず）</p>
支援内容	<p>ITを活用した販路開拓といっても、取扱商品や売り先は各事業者で異なるため、個別支援が必要となる。またITを活用することで、閲覧者や回数等のデータをリアルタイムで取得することが容易であるため、そのデータの利活用によって継続的な販路開拓の支援を実施する。</p>
支援の手段・手法	<p>主にホームページやSNS等を活用した販路開拓を支援。またこれらのツールから収集されるデータ等を分析し、事業計画で想定した客層へのアプローチの精度を上げる。必要に応じて外部専門家の支援を行い、データ分析の結果を次の販路開拓に活かす。</p>
期待効果	<p>小規模事業者の地元地域外での販路開拓を狙う。</p>

③喬木村ふるさと納税の返礼品での販路開拓支援（BtoC）

事業名	喬木村ふるさと納税の返礼品で販路開拓支援
目的	ふるさと納税では多くの自治体が地域の特産品を返礼品として扱っており、その宣伝効果は高い。返礼品として選ばれること、また納税者に返礼品として支持されることは商品知名度の向上、ひいては販路拡大をもたらす。
支援対象	村の農産物等を使った6次産業化商品の販路開拓を目指す小規模事業者
支援内容	インターネットで売れる商品の開発支援
支援の手段・手法	喬木村では多くの事業者の商品がふるさと納税の返礼品登録を呼びかけており、選ばれている小規模事業者に対しては、更なる商品力のアップとネットでの販売促進支援を実施する。まだ返礼品に指定されていない事業者には、喬木村産の農産物を使った商品の積極的な取り組みを促す。 よろず支援拠点等の外部専門家の支援を仰ぎながら、商品力の向上は勿論、インターネット販売に適した商品開発を支援し、返礼品として選ばれる回数を増やす。この支援は②DX等による販路開拓支援に共通するところがあり、ネット上で選ばれる商品の開発と戦略的なネット販売の相乗効果を図る。
期待効果	小規模事業者の地元地域外での販路開拓を狙う。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力強化のための取組

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】

経営発達支援計画の「評価検討委員会」では事業報告が主となってしまい、事業の評価にまでは至っていない。加えて、より成果を出すための助言を受けての事業見直しも不十分である。

【課題】

評価検討委員会では事業評価と助言を受け、事業の見直しが図られる場にする必要がある。KPI・成果指標を用いた定量的評価の仕組みが必要であり、結果も公開しなければならない。

(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の評価と見直し
定量的把握	KPI設定：事業承継相談件数、事業承継計画作成数、創業相談数、事業継続力強化計画認定数、事業計画策定件数、展示会等出展者数、ふるさと納税返礼品指定品数など データ収集：経営指導員等が基幹システムである経営支援システムPlusに登録してあるデータから引用・フォローアップシートなどを集計表して可視化する。
評価手法	年1回の評価検討委員会（メンバーは喬木村産業振興課長、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等））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）にて定量的に評価を行い、次年度支援計画に反映させる。
評価・見直しの頻度	年1回以上の総合評価と半期でのレビューを行う。また、必要に応じて臨時委員会を開催し、地域の産業ビジョンをはじめ重要課題について議論する。
結果の公表方法	評価検討委員会の評価結果は、理事会にフィードバックしたうえで事業実施方針に反映させるとともに、ホームページに掲載し、地域事業者が常時閲覧可能な状態とする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営発達支援事業における事業者の支援は 経営指導員が一人で実施している。

【課題】

本計画の成果を上げるために、補助員や他職員も含めた組織全体の支援能力の向上が必要である。そのために補助員等も含めた職員の資質向上、OJT等を実施することが必要である。

(2) 事業内容

① 全職員の支援能力向上に向けた取組

参加者	経営指導員、補助員、記帳指導職員
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。
不足能力の特定	<p>[小規模支援法改正により新たに求められる能力]</p> <p>ア. 伴走型支援により小規模事業者の売上や利益向上といった成果を実現する能力</p> <p>イ. 展示会やITを活用した販路開拓支援により、小規模事業者の需要開拓を実現する能力</p> <p>[近年の支援環境の変化に対して求められる能力]</p> <p>ア. DXに向けたIT・デジタル化の支援を行う能力</p> <p>イ. 経営力再構築伴奏支援の基本姿勢「対話と傾聴」の習得・向上</p>
内容	<p>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、以下の手段・手法により資質向上を図る。またこれらの研修セミナーへの参加は、今まで経営指導員が中心に参加していたが、今後は補助員や記帳指導職員も含めて積極的に参加する。</p> <p>ア. 小規模事業者の売上や利益向上、販路開拓支援等の資質向上に向けて中小機構が主催する法定経営指導員向け研修や、長野県商工会連合会の経営指導員研修といった上部団体等が主催する研修に参加するほか、広域経営支援センター南信州北部エリア（※）での外部講師を招聘した研修会、当商工会で開催する研修会へ参加する。</p> <p>イ. DXに向けたIT・デジタル化の支援を行う能力の資質向上に向けてデジタル技術は日々進化していることから、以下のようなセミナーや研修会等の開催情報の収集を行ない、資質向上に繋がるものがある場合は積極的に参加する。</p> <p><DXに向けたIT・デジタル化の取組></p> <p>i) 業務効率化につながる取り組み RPAシステム、クラウド型会計ソフト、電子マネー取引システム等のITツール、ローコード、ノーコードによるシステム開発、電子申請、情報セキュリティ対策、生成AIの活用方法等</p> <p>ii) 需要開拓の取組 WebやSNS等を活用した情報発信技術。Webマーケティング、デジタルデータ解析</p> <p>ウ. 経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上に向けて広域経営支援センター南信州北部エリアで外部講師を招聘し、「コミュニケーション能力向上」や「小規模事業者課題設定向上」のようなテーマで研修会を開催する。</p>

※広域経営支援センター南信州北部エリア

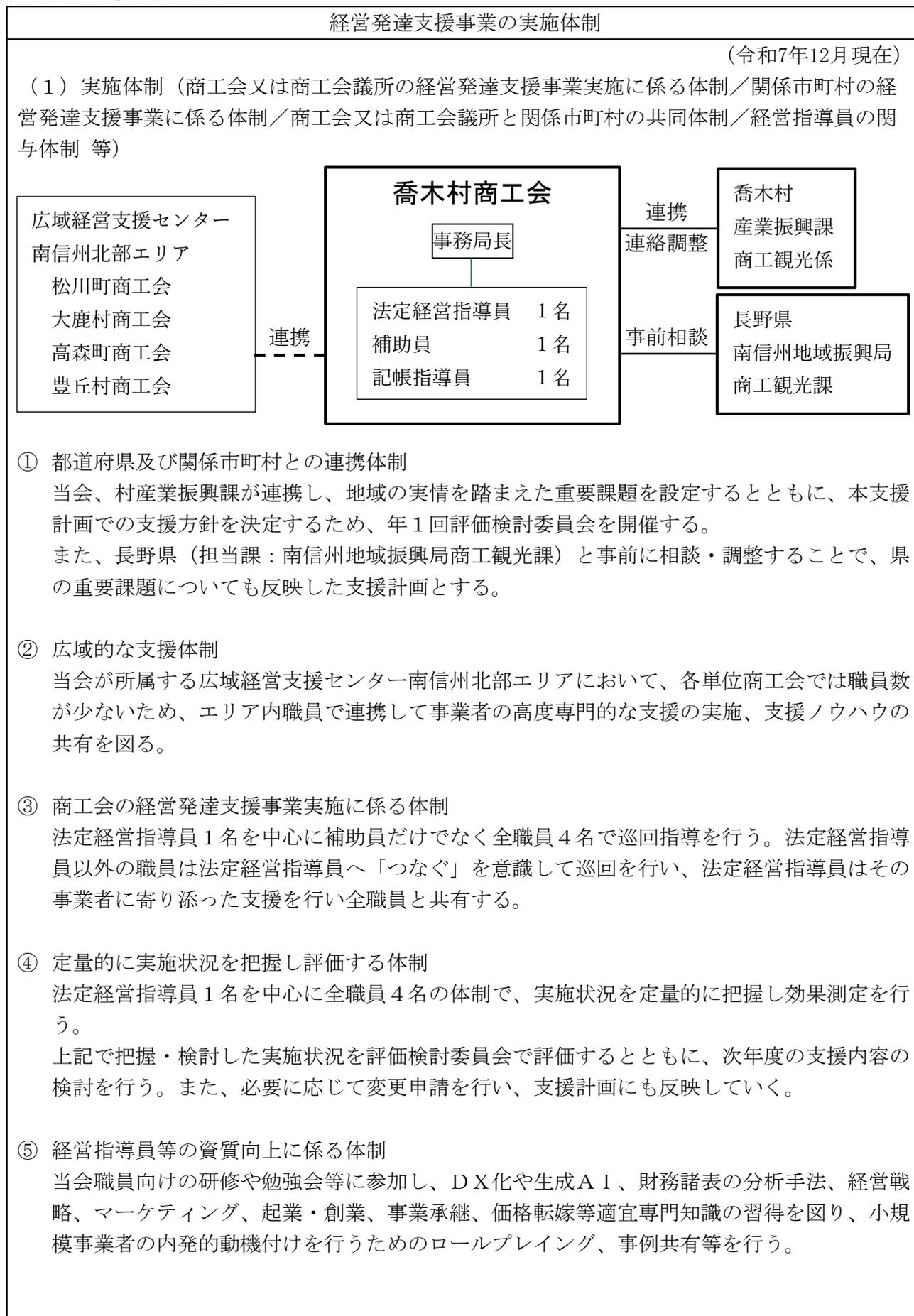
長野県下伊那郡の北部地域にある5つの商工会（松川町商工会、大鹿村商工会、高森町商工会、豊丘村商工会、喬木村商工会）で構成する広域経営支援グループのこと。各単独商工会では職員が少ないため、エリア内職員で連携して事業者の高度専門的な支援の実施、支援ノウハウの共有を図っている。

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資源ノウハウを組織内で共有する
内容	<p>ア. OJT制度</p> <p>長野県商工会連合会の上席専門支援員、広域専門経営支援員と当会の経営指導員、経営指導員とその他職員がチームで小規模事業者を支援することを通じてOJTを実施し、組織としての支援能力底上げを図る。また、よろず支援拠点等の外部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必ず行い、ノウハウの習得に努める。</p> <p>イ. 職員間の定期ミーティング</p> <p>当会の週1回のミーティング、広域経営支援センター南信州北部エリアでの月2回のミーティングの中で、OJTや研修内容、支援状況を共有する。具体的にはよろず支援拠点等の外部専門家等と実施した高度専門的な支援について、その支援に携わった経営指導員が支援の内容・手法等を説明する。</p> <p>ウ. データベース化</p> <p>担当経営指導員等が基幹システムである経営支援システムPlus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が共有し、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体制



(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：井口 公男
- ・連絡先：喬木村商工会 TEL0265-33-2125

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・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

③ 広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・井口公男は、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しない。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

① 喬木村商工会

〒395-1100
長野県下伊那郡喬木村6682-4
電話番号 0265-33-2125 F A X 0265-33-3719
メールアドレス takasho@biscuit.ocn.ne.jp

② 喬木村 産業振興課

〒395-1100
長野県下伊那郡喬木村6664
電話番号 0265-33-5126 F A X 0265-33-4511
メールアドレス kouryu@vill.takagi.lg.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)

実施項目	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	650	700	750	800	850
事業計画策定関係	200	200	200	200	200
需要動向調査関係	100	100	100	100	100
新規需要の開拓関係	200	250	300	350	400
支援力向上取組み関係	100	100	100	100	100
事業評価見直し関係	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
国補助金、長野県補助金、喬木村補助金、伴走型補助金、会費収入等

(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 並びに法人にあつては、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