

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>豊丘村商工会（法人番号） 9100005010018 豊丘村（地方公共団体コード） 204161</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和6年4月1日～令和11年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標1】 地元以外の市場（観光客を含む）で売れる6次産業化商品やサービスの開発と育成、新市場の販路開拓支援で小規模事業者の事業拡大を図ると共に、リニア開通後の巨大経済圏への参画を見据えた準備を進める。</p> <p>【目標2】 デジタル技術の導入・活用で小規模事業者の経営資源の不足を補い、新市場への進出と業務効率化の支援を行う。</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、事業計画の策定支援とフォローアップにより経営力再構築伴走支援を実施。小規模事業者の主体的な取組を伴走支援によって実現することで、変化の激しい環境下でも持続的発展を遂げる事業者を増やす。</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. 地域経済動向調査に関すること 地域の経済動向を分析し事業者に提供する（ビッグデータの活用）</li> <li>4. 需要動向調査に関すること 展示会・商談会・web等を活用して需要動向調査を実施</li> <li>5. 経営状況の分析に関すること 定量・定性面の分析から事業者に気づきを与える経営分析を実施</li> <li>6. 事業計画策定支援に関すること 傾聴と対話を重視し事業者が納得する事業計画の策定支援</li> <li>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画を伴走しながらフォローアップ</li> <li>8. 新たな需要開拓支援 域外への需要開拓目指し、展示会・商談会等の出展支援 web・SNS等ITによる販路開拓支援を実施</li> </ol>
<p>連絡先</p>	<p>豊丘村商工会 〒399-3202 長野県下伊那郡豊丘村神稲 385-5 TEL 0265-35-2395 FAX 0265-35-3959/E-mail: info@toyookamura.jp</p> <p>豊丘村 産業振興課 〒399-3295 長野県下伊那郡豊丘村神稲 3120 TEL 0265-35-9056 FAX 0265-35-9065 E-mail: syokorinmu@vill.nagano-toyooka.lg.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

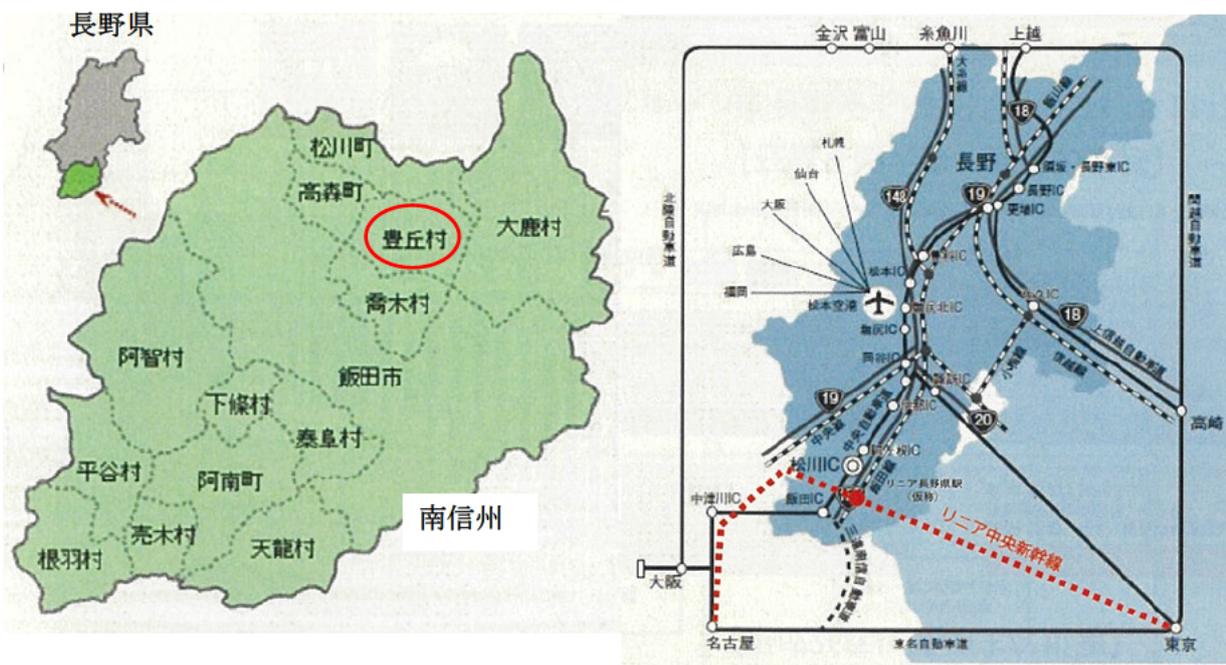
(1) 地域の現状及び課題

① 現状

ア. 豊丘村の概況

豊丘村は長野県の南部、飯田市の北東に位置し、天竜川が形成した日本一とうたわれる河岸段丘の中心に位置している。総面積は76.85㎢で、東西10.5km、南北7.5kmの地形は森林がほぼ80%を占め、集落の形成は天竜川沿岸の下段地域、河岸段丘を重ねる中段地域および山間地帯に大別される。一次産業では下段地帯に水田が、中段地域は果樹を中心として発展しているが、二次・三次産業のほとんどは下段地域に集中している。天竜川を挟んだ対岸には高森町、松川町、飯田市とこの地域でも人口や産業が集積する地域があり、これらの地域へ豊丘村の76.1%の住人が働きに出ている。

また豊丘村が属する飯田下伊那地域は、飯田市（人口98,164）を中心に13町村からなる広域連合体を形成していて、古くから行政・歴史・文化・経済等において非常に結びつきが強い。総面積は1929㎢。人口約15.5万人（令和2年度国勢調査）人口密度は80人/㎢である。周囲をアルプスなどの高い山に囲まれた袋小路の地形であり、方言や文化は隣接する愛知県・静岡県等の中京圏の影響を強く受けている。この飯田下伊那地域は近年「南信州」という統一呼称の定着化を進めており、令和5年にはご当地ナンバーの許可を取得している。



豊丘村総合振興計画より（一部加工）

豊丘村には鉄道も国道も無いが、天竜川対岸の高森町には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。また中央自動車道松川IC及び座光寺スマートICまで約15分、飯田ICまで25分の距離にありアクセスは良い。

近い将来開通予定のリニア中央新幹線の長野県駅が、車で15分程度の場所（飯田市上郷地区）に建設される。現在は当地域から東京都心まで行くのに車で約4時間かかっているが、リニアは僅か45分で長野県駅と品川駅間を移動すると言われている。（名古屋駅間は27分）

更に現在工事が進められている三遠南信自動車道は、中央自動車道飯田山本ICから新東名高速道路浜松いなさJCT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区、静岡県の大井地区の約230万人の巨大マーケットが1本の道路でつながることになる。

## イ. 人口

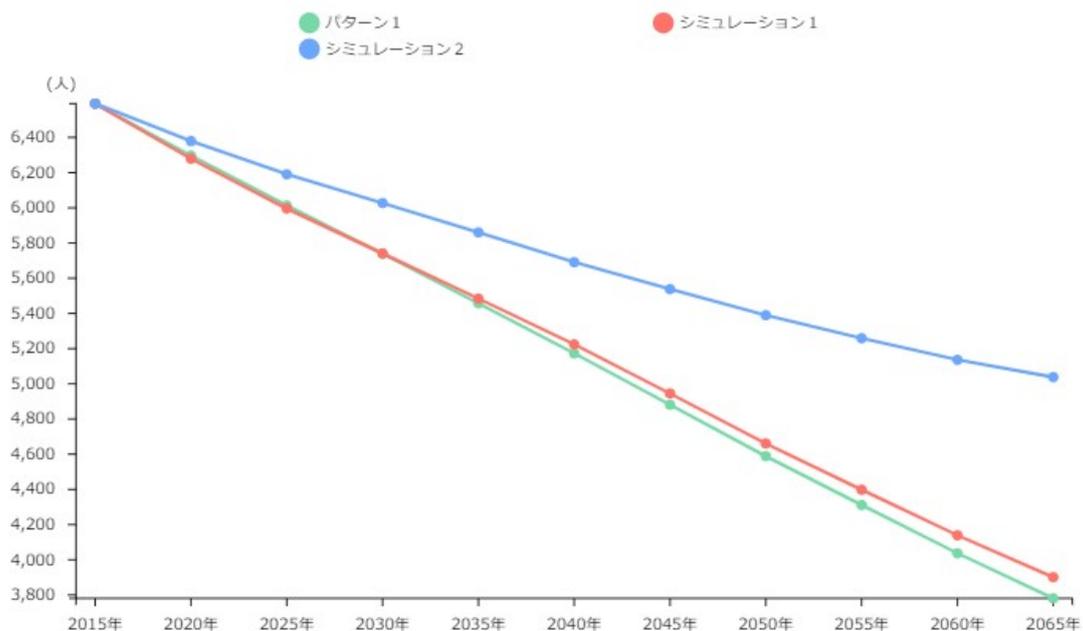
豊丘村の人口は6,426人（令和2年国勢調査）。南信州地域の中では年少人口、生産年齢人口の比率が高く、高齢人口比率が低くなっており、比較的若い世代の割合が高い村である。

全就業者数は3,749人（令和2年国勢調査 就業状態等基本集計）で、その内訳は第一次産業が18.6%（県平均:8.5%）、第二次産業が32.6%（県平均:28.7%）、第三次産業が48.8%（県平均:62.8%）であり、長野県平均と比べると、第一次産業の割合が高く第三次産業の割合が低い。

総人口は減少傾向にあり、国立社会保障・人口問題研究所の試算では令和22年（2040年）には人口が5,173人まで減少するとされている。（合計特殊出生率を加味しないパターン1の場合）

### 総人口推計

長野県豊丘村



RESAS（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」に基づきまち・ひと・しごと創生本部作成）より

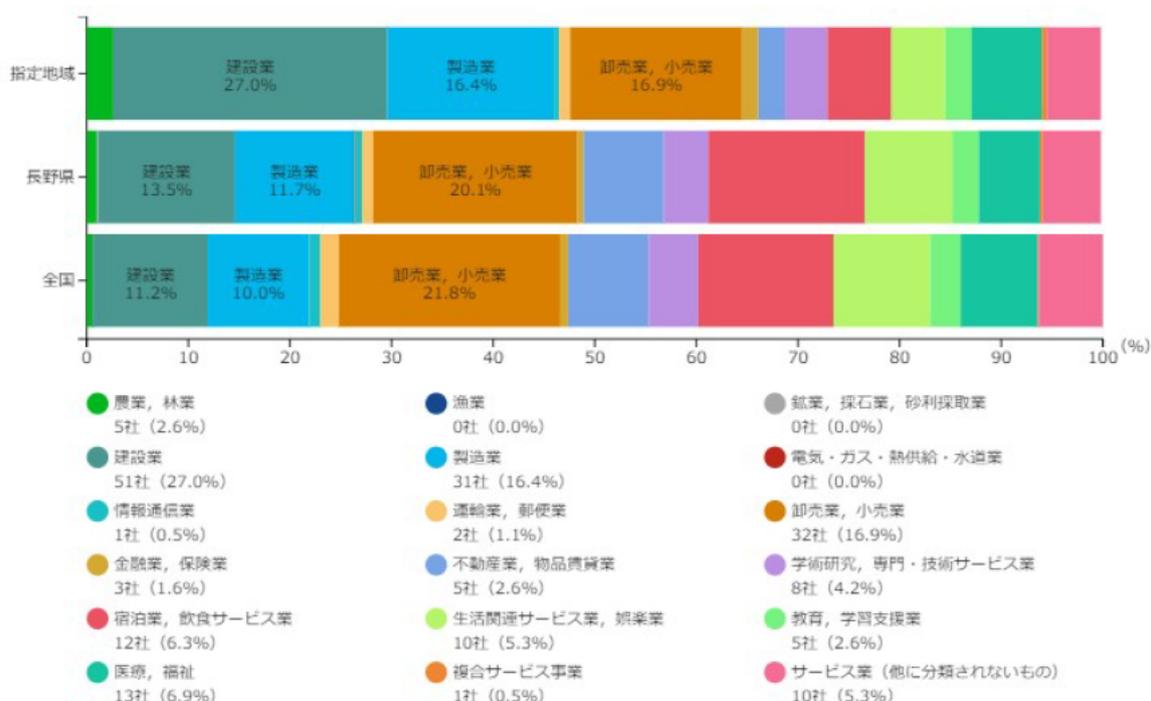
ウ. 産業

(a) 業種別の商工業者数推移

現在、豊丘村では建設業の企業数が最も多く、次いで卸小売業、製造業の順となっている。全国や長野県平均と比較しても、建設業の企業数割合が突出して多い。同様に下伊那郡下の町村でも建設業の企業数割合が高い傾向にある。この地域は急峻な山に囲まれ平地が少ないため農地を確保するのが難しい。戦前この地域から中国への開拓者が多くいた歴史からも、農業で生計を立てることが大変だったことがわかる。そして戦後の高度経済成長の中で農業から建設業へ転換する者が増えた結果、建設業の企業数が増加したものと推察される。

企業数(企業単位) 2016年 (平成 28年)

指定地域：長野県豊丘村



RESAS (総務省「経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工) より

表 1、豊丘村の公務を除く業種の事業所数の比較

	農林 漁業	建設業	製造業	卸売業 小売業	宿泊業・ 飲食サ ービス業	生活関 連サ ービス 業・ 娯楽業	左記 以外	総数
平成 24 年	6	66	35	48	13	14	73	255
令和 3 年	7	49	38	41	19	11	74	239
増減数	1	△17	3	△7	6	△3	1	△16

(平成 24 年及び令和 3 年経済センサス活動調査より抜粋加工)

表1は豊丘村の事業所数（公務を除く）を産業分類別に比較したものである。最近の約10年間で、建設業と卸・小売業が事業所数を減らしており、宿泊業・飲食サービス業が数を増やしている。特に建設業は一人親方等の小規模事業者が多く高齢化や業界の成り手不足等により急激に数を減らしている。

表2は豊丘村内の小規模事業者数の推移を示したもので、15年前の平成19年の小規模事業者数を基準とした場合、現在はその8割程度にまで減少している。

表2、豊丘村の小規模事業者数の推移

平成19年	平成29年	令和4年
218	196	174

（長野県商工会連合会：長野県下商工会の概況より）

(b) 業種別の現状

i) 農業

豊丘村の農業従事者割合は高いが、事業所数にカウントされる規模の農業者は少なく、個人や兼業農家が大半を占めている。また就業人口の7割以上を60歳以上が占める。

「もも」や「りんご」などの果樹の他に、地域の特産品である「市田柿」の生産が盛んである。また豊丘村は「松茸」が有名であり、毎年シーズンになると村は活気を帯びる。

元々豊丘村には有名な観光施設が無いいため観光産業の振興には出遅れていたが、近年ではグリーンツーリズム（特に農業観光）※による観光振興に力を入れている。また6次産業化の取り組みに力を入れており、その拠点施設となる道の駅「南信州とよおかマルシェ」が平成30年4月に開業した。今では年間94.8万人（令和4年）が訪れる施設になっている。

※豊丘村では、桃やりんご、たけのこ狩り、漬物作り体験、棚田のオーナー制度等を実施している。

ii) 商業・サービス業（観光含む）

村内の商店は中規模小売店1件、ナショナルチェーンのホームセンター1件、大手ドラッグストア2件、コンビニエンスストアが2件、その他に小規模経営の商店が数件ある。令和3年長野県商圏調査によれば豊丘村民の地元滞留率は9.9%と低い。食料品や日用品は村内商店での購入がまだ多いが、衣料品・身の回り品等は主に飯田市等で購入されている。かつては天竜川の渡し船の船着き場に発展した田村商店街をはじめ集落ごとに店が点在していたが、近年では勢いが衰えている。

飲食店や理美容などのサービス業者（福祉医療を除く）はほぼ全てが小規模事業者である。村特産の松茸の時期は飲食店や商店にも観光客が訪れるが、それ以外は地元住民の利用が多い。

観光は、道の駅「南信州とよおかマルシェ」が起点となっている。また令和4年度に観光協会が立ち上がり、新たな観光振興の取組みを始めている。宿泊施設は3件ほどでいずれも小規模事業者であり収容人数は僅かである。この地域での宿泊は、日本一の星空観光で有名な阿智村の昼神温泉か飯田市内のビジネスホテルが多い。

なお近年は移住者や地域おこし協力隊員の創業が相次いだ。またネイルサロンなど比較的創業し易い業種で女性の創業が増えたことから、宿泊や飲食業、サービス業等の事業所数が増加している。

### iii) 製造業

平成 28 年の付加価値額は 5,914 百万円、就業者数は 889 人と他の産業に比べ突出して多く、今や豊丘村の産業の中心となっている。

豊丘村の製造業は近年造成した工業団地の中・大規模企業が進出したことより急激に発展した。平成 2 年まで企業数が増加傾向にあったが、その後は小規模製造業の廃業等により数が減少した。一方で横浜ゴム株式会社など大企業の進出により製造出荷額は大きく増加した。

### iv) 建設業

建設業は小規模事業者が多数を占める。土木業者は大手企業の下請工事か村単の公共事業への依存度が高い。また建築業者は一人親方が多く、在来工住宅の需要が減る中、大手ハウスメーカーの下請やリフォーム需要の開拓をおこなっている。住宅を取り巻く環境の変化などから大工・左官・畳・建具・瓦業などが急激に数を減らしている。その結果、職人の不足による工期の伸びや、受注を断念するケースも発生しており、建設業界のなり手不足問題は深刻さを増している。

現在、南信州ではリニア中央新幹線と三遠南信自動車道の 2 つの大型工事が行われており、地域外から多くの建設関連企業が入り込んでいる。リニア中央新幹線は長野県駅で一度地上に出るが、それ以外のほとんどはトンネルで通過する。豊丘村もリニアのルート上にあたるが、ほぼトンネルである。地元の建設業者は自治体が発注する関連工事（工事用道路の改修など）に参画しているが、リニアの本体工事に絡む地元企業はごく一部である。

## ② 課題

地域の小規模事業者にとって一番の課題は人口の減少と市場の縮小である。人口の減少は全ての業種に関係し、地域市場の縮小は特に商業やサービス業への影響が強い。

ア. 農業は担い手の高齢化が進んでおり成り手不足から離農が進んでいる。それに伴い農産物生産量の減少や遊休荒廃農地の拡大が課題となっている。

イ. 商業やサービス業も担い手の高齢化は進んでいる。人口減少による市場の縮小と、相次ぐ大型店の進出やネット販売の拡大で年々競争が激しくなっている、観光業の振興は始まったばかりであるが、道の駅の完成により来村者は以前に比べ大幅に増えている。この観光客市場の開拓が、商業・サービス業者にとって必要である。

ウ. 製造業は受注先の開拓と安定した受注の確保が課題である。村内には開発型企業の小規模事業者は少ないため、品質と生産性の向上により元請企業との取引を維持拡大する。

エ. 建設業は成り手不足の解消と、取引先の拡大、適正な利益の確保が必要である。建設事業は数次の下請けによって成り立つが、小規模事業者の急激な減少が元請企業にも深刻なダメージを与えている。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

### ①10 年程度の期間を見据えて

今後豊丘村の産業に最も影響を与えるものは「リニア中央新幹線と三遠南信自動車の開通に伴う巨大商圏の誕生」である。新たな日本の大動脈は当地域に大変革をもたらす。もちろん大都市の吸引力が高まるリスクはあるが、今まで以上に域外との交流が活発になる機会が増える。

この大変革に備え、特に農業・商業・サービス・観光業は今から地域外に向けて販路を拡大する準備を進めなければならない。

また世界的にデジタル技術が普及する中で、その波に乗り遅れることは小規模事業者にとって大きな脅威となる。これはすべての業種に共通する課題である。経営資源が乏しい小規模事業者こそデジタル技術を上手く活用することで、事業規模のハンデを克服し事業を持続的に発展させる可能性が高まることから、DXの積極的な浸透を図る必要がある。

## ②第6次豊丘村総合振興計画との連動性・整合性

第6次豊丘村総合振興計画〔令和5年（2023年）～令和14年（2032年）〕では、施策の大綱として「賑わい・活力」「人・つながり」「安全・快適・環境」「村民参加・行財政」を基本方向としている。

その中で、産業振興の方向性を示す「賑わい・活力」では、将来にわたって持続可能な村づくりを推進するためにも、豊丘らしさを活かしつつ、より多くの人々が暮らし、訪れ、関わる、賑わいと活力あふれる村を目指すとし、以下の基本目標を立てている。

### 基本目標と基本施策

#### 1 豊丘らしさを活かした産業振興

- (1) リニア開業を見据えた産業振興
- (2) 賑わい拠点づくり
- (3) 農業振興の推進
- (4) 商工業の活性化
- (5) 森林資源の活用

#### 2 若者の移住・定住促進

- (1) 移住相談・情報発信の充実
- (2) 魅力的な居住・生活環境の整備
- (3) 就労環境の充実
- (4) 結婚・出産・子育て支援の充実
- (5) 郷土に対する誇り・愛着の醸成

#### 3 交流人口・関係人口の拡大

- (1) 観光資源・コンテンツの充実
- (2) 効果的なプロモーションの充実
- (3) 多様なつながりの創出

## ③豊丘村商工会としての役割

豊丘村商工会は金融・税務・労務のいわゆる基礎的経営支援事業の他に、各種補助金を活用した伴走支援や、専門家や関係機関等と連携し高度専門的課題解決に向けた支援を実施してきた。

第1期の経営発達支援計画では、(1)事業計画策定支援及び計画の遂行支援(2)小規模事業者の6次産業化の取り組みを支援(3)小規模事業者の積極的な情報発信の支援 を目標に伴走支援に取り組んできた。その結果、事業計画を立て着実な成長を目指す小規模事業者も増えており、伴走支援の効果も出ている。次の計画期間においても自走する小規模事業者を増やし、持続的な発展・成長につながる支援を実施していく。

当初リニア中央新幹線の開業は令和9年（2027年）を予定していたが延期される可能性が高い。それでも豊丘村を含む南信州地域では工事が着実に進んでおり、街の様子も変わり始めている。豊丘村でも先の総合計画から引き続き「リニア開業を見据えた産業振興」を計画に掲げており、道の駅南信州とよおかマルシェを中心とした「賑わい拠点づくり」と「農業振興の推進」を進めてきた。また観光協会を設立し、交流人口・関係人口の拡大に向け、新たな観光資源・コンテンツの充実を

図っている。リニア中央新幹線が開通することで、東京と名古屋を中心に人口約4,000万人が暮らす巨大な経済圏（メガリージョン）が生まれ、豊丘村はその中に飲み込まれる。この機会を大きく活かすためにも今から準備を進め地域小規模事業者の発展を目指す。

### (3) 経営発達支援事業の目標

- 【目標1】 地元以外の市場（観光客を含む）で売れる6次産業化商品やサービスの開発と育成、新市場の販路開拓支援で小規模事業者の事業拡大を図ると共に、リニア開通後の巨大経済圏への参画を見据えた準備を進める。
- 【目標2】 デジタル技術の導入・活用で小規模事業者の経営資源の不足を補い、新市場への進出と業務効率化の支援を行う。
- 【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、事業計画の策定支援とフォローアップにより経営力再構築伴走支援を実施。小規模事業者の主体的な取組を伴走支援によって実現することで、変化の激しい環境下でも持続的発展を遂げる事業者を増やす。

## 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6年4月1日～令和11年3月31日）

### (2) 目標の達成に向けた方針

#### ① 観光市場や地域外市場の開拓を目指す小規模事業者の販路開拓支援

今までは多くの小規模事業者が豊丘村及び周辺住民のニーズに応えることに注力してきたが、これからは将来に向け観光客や域外の顧客ニーズの獲得を目指す事業者を増やす必要がある。新市場開拓を目指す為には従来の経営の延長では実現が難しく、新たに事業計画を策定し計画的に進めていくことが重要となる。

豊丘村の産業振興と歩調を合わせ、道の駅「南信州とよおかマルシェ」、豊丘村観光協会との連携を密にして、小規模事業者の新たな販路開拓の支援を行う。

#### ② DXの活用で小規模事業者の経営資源の不足を補い、自走化に向けた体制作りを進める。

小規模事業者のデータやデジタル技術の活用に関しては、小規模事業者のDXの有効性や必要性を認識し基礎知識を習得してもらうためにDX推進支援を展開する。但しいきなりDXの活用はハードルが高いため、まずはデジタル化、IT化の導入を進め、事業者のレベル合わせた支援を行う。また新たな市場開拓、特に域外の市場を開拓するにはwebやSNSの活用は必須となるため、重点的に個社支援をおこなう。

#### ③ 経営力再構築伴走支援の実施

経営分析、事業計画の策定、策定後の実施支援の局面で、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、経営課題の発見から課題の解決及び新たな目標の設定を支援するにあたり、傾聴と対話を通じて事業者の内発的動機付けを行い自己変革に導く。

特にこれからの数年間で外部環境が大きく変わる。地域環境や経済動向の最新情報を常に提供し、事業計画も状況に合わせて常にブラッシュアップが必要となるため、伴走支援でフォローアップを実施する。

## 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]

これまで主にRESAS、V-RESAS、e-Stat map、長野県が公表する「統計ステーションながの」のデータを基に地域の経済動向を把握し個人支援に活用してきた。しかしその情報の提供は補助金申請の相談があった時に限られており、広く事業者提供できていなかった。

##### [課題]

多くの小規模事業者ビッグデータを活用した地域の経済状況知ってもらう為に、地域経済分析システム（RESAS）等の情報を、常時だれでも入手できる仕組みが必要である。

#### (2) 目標

項目	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
地域経済動向分析 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	小規模事業者地域に地域の状況（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活用してもらいたい項目を分析し、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、出来上がった商品の販売支援に重点が置かれ、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も少なくない。

###### [課 題]

マーケットインの視点に立った商品づくりを目指し、開発段階から支援に携わる必要がある。そのために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する必要がある。

##### (2) 目 標

項 目	現 行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 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	-	2 者	4 者	5 者	5 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 特に道の駅や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、道の駅「南信州とよおかマルシェ」の店頭、長野県のアンテナショップ「銀座NAGANO」での出張イベント、豊丘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	分析結果は経営指導員が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]

当会でおこなっている経営分析は、補助金申請の際、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]

必要に迫られておこ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。今後、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 ※管内小規模事業者数の10%以上

項 目	現 行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10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	<p>経営分析は経営指導員が事業者からヒアリング・提供資料をもとに実施する。また必要に応じて外部専門家を活用する。</p> <p>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」「経営デザインシート」、中小機構の「経営自己診断システム」「経営計画つくるくん」等を事業者の状況や局面に合わせて活用する。</p> <p>経営分析を実施する項目</p> <p>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</p> <p>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）</p> <p>機会・脅威（商圏内の人口、域外からの人流、競合・業界動向）</p> <p>その他（デジタル化・IT化の状況、事業計画の策定・運用状況）</p>

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。また事業計画策定の際、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、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め切り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、必要に応じて専門家によるDX支援を並行しておこなう。

### (3) 目 標 ※経営分析を実施した事業者の50%以上

項 目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
事業計画策定事業者数	5者	7者	8者	8者	9者	10者
内、専門家等によるDX支援	1者	3者	5者	5者	6者	7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"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul>
支援事業者の掘り起こし	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 記帳、決算申告支援を契機に事業計画策定を提案する。</li> <li>・ 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。</li> </ul>
支援の手段・手法	<p>事業計画策定支援は傾聴と対話を重視しながら①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つの方法で実施する。策定支援を行う中で、DXの活用が有益と思われる者に対しDXを推奨。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]

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6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
フォローアップ対象事業者数	5者	7者	8者	8者	9者	10者
頻度 (延回数)	不定期 (9回)	四半期毎 (28回)	四半期毎 (32回)	四半期毎 (32回)	四半期毎 (36回)	四半期毎 (40回)
売上増加事業者数	3者	4者	5者	5者	6者	7者
経常利益増加事業者数	3者	3者	4者	4者	5者	6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、計画どおりの成果をあげる
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	四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。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か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外部専門家の支援を行う。

8. 新たな需要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「知識不足」「人材不足」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、豊丘村の「松茸」や「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 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
① 展示会・商談会の出展支援 出店事業者数	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 DX 等による販路開拓 支援事業者数	2 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/令和5年度比		5%	10%	15%	20%	20%

③ 豊丘村ふるさと納税の返 礼品採用事業者数		2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上額/者		3 万円				
(4) 事業内容						
①展示会・商談会の出店支援 (BtoB)						
事業名	展示会、商談会の出展支援					
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	<p>村の農産物等を使った6次産業化商品の展示会・商談会の出展支援を行う。</p> <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</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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	商談会への出店経験が浅い小規模事業者を中心に支援する。具体的には出店に際し必要な「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、必要に応じて外部専門家の個別支援を実施する。					
期待効果	商談会への参加経験を積む、新たな取引先の獲得を狙う。					

②DX等による販路開拓支援（BtoC）

事業名	DX等による販路開拓支援
目的	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外部専門家の支援を得ながら個社支援をおこない、売上の拡大を目指す。
支援対象	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）
支援内容	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。
支援の手段・手法	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。
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。

③豊丘村ふるさと納税の返礼品での販路開拓支援（BtoC）

事業名	豊丘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	豊丘村のふるさと納税の返礼品に選ばれている小規模事業者に対し、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。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]

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]

評価検討委員会を、事業評価と助言を受け、事業の見直しが図れる場にする必要がある。

#### (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P D C Aを回す仕組みを構築
事業評価の 手段・手法	<p>以下の取組により、経営発達支援事業のP D C Aを回す。</p> <p>P l a n 「事業の計画・見直し」            (a)前年度の実績を受け、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。</p> <p>D o 「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、実施した支援内容を基幹システムである小規模事業者支援システムに適時入力する。</p> <p>C h e c k 「事業の評価」            (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は基幹システムである小規模事業者支援システムにより指導状況を確認する。            (f) 月2回の定例ミーティングにおいて 職員が相互に進捗状況の確認及び評価を行う。            (g) 年1回の「評価検討委員会」において、外部有識者等からの評価を受ける。            ※「評価検討委員会」の実施の流れ            i 豊丘村産業建設課長、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「評価検討委員会」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）にて定量的に評価を行う。            ii 当該「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、事務所へ常時備え付ける。</p>

A c t i o n 「事業の見直し」  
 (h) 「評価検討委員会」の評価を受け、次年度事業の見直しを行う。  
 見直された事業の概要をホームページに掲載し、地域の小規模事業者等が常  
 に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]

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、補助員等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、O J T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I T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. D Xに向けたI T・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、経営支援センター南信州北部グループ※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. D Xに向けたI T・デジタル化の支援を行う能力の資質向上に向けて</p>

	<p>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>&lt;DXに向けたIT・デジタル化の取組&gt;</p> <p>i) 業務効率化につながる取組み RPAシステム、クラウド会計ソフト、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>
--	--

※経営支援センター南信州北部エリア

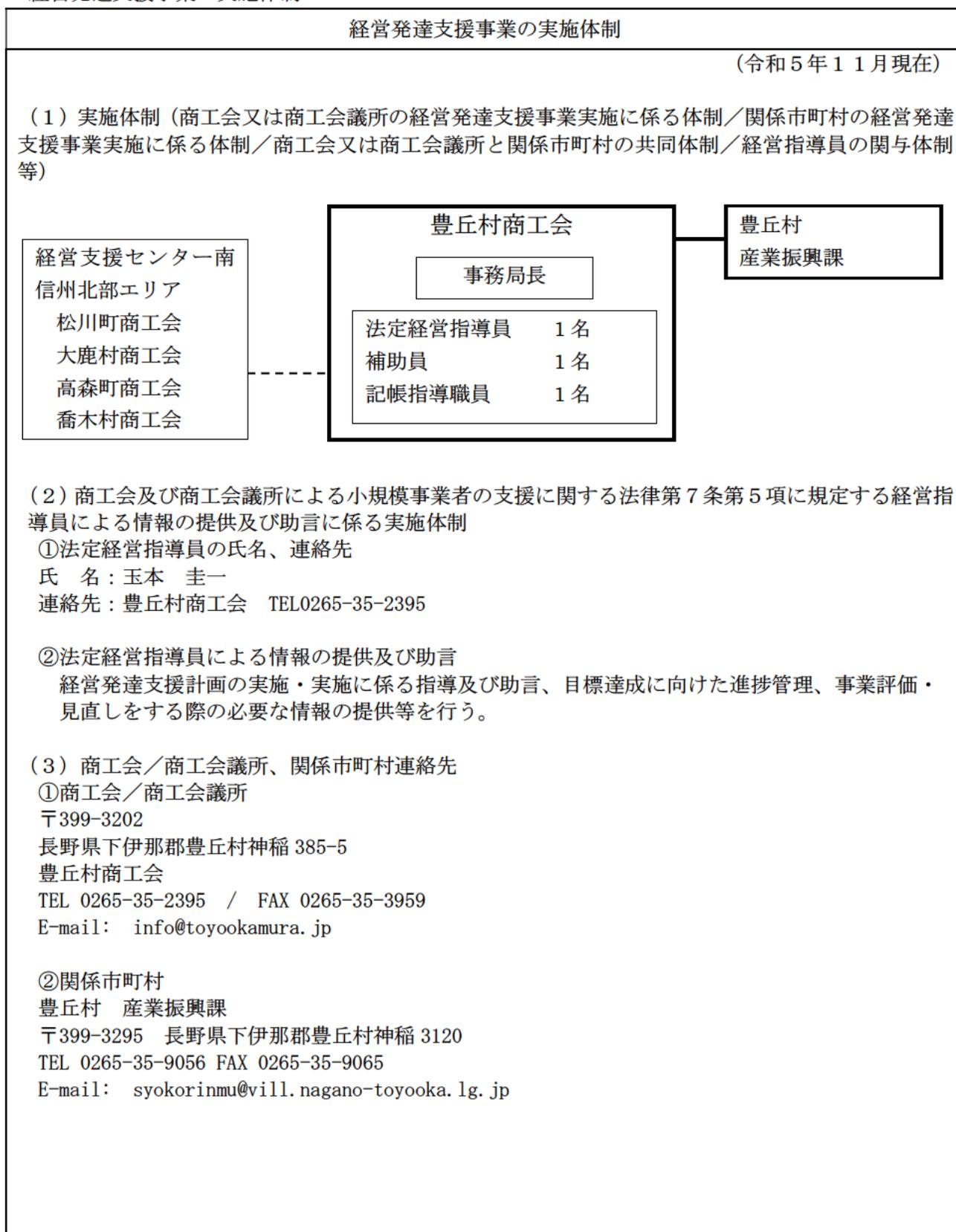
長野県下伊那郡の北部地域にある5つの商工会（大鹿村商工会、松川町商工会、高森町商工会、喬木村商工会、豊丘村商工会）で構成する経営支援グループ。各単独商工会は職員が少人数のため、エリア内職員で連携して事業者の高度専門的な支援の実施、支援ノウハウの共有を図っている。

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

<p>目 的</p>	<p>個人に帰属しがちな資源ノウハウを組織内で共有する</p>
<p>内 容</p>	<p>ア. OJT制度 長野県商工会連合会の上席専門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 当会の週1回のミーティング、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、研修内容や支援状況を共有する。具体的には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 担当経営指導員等が基幹システムである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実施体制



(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 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
必要な資金の額	600	700	900	900	900
需要動向調査	100	100	100	100	100
事業計画策定支援	100	100	100	100	100
新たな需要開拓支援	200	300	500	500	500
職員の資質向上事業	200	200	200	200	200

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国・県・村補助金・商工会自主財源

(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