

経営発達支援計画の概要

| | |
|----------------|---|
| 実施者名 (法人番号) | 白馬商工会 (法人番号 5100005007422) 白馬村 (地方公共団体コード 204854) |
| 実施期間 | 令和6年4月1日～令和11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「年間を通じて安定した経営を行う」ための新たな取組の実現を図る</p> <p>【目標②】小規模事業者が観光客需要を獲得するために実施する、ITを活用した販路開拓・生産性向上（ホームページやOTAサイト等による予約への対応など）を具現化する</p> <p>【目標③】小規模事業者の事業承継の推進を図る</p> <p>【目標④】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、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を図る</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 小規模事業者が経営環境の変化を捉えることを目的に、「白馬村事業者実態調査」を実施し、結果を公表する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者がオフシーズンの需要を獲得するためのひとつの切り口として、長野県商工会連合会の「スポーツ合宿誘致推進事業」に参加する宿泊業を対象に、宿泊者のニーズを捉えるための調査を実施する。また調査結果を活用しサービスや施設の改善支援を実施する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者が「年間を通じて安定した経営を行う」ことを目指し、小規模事業者の経営分析（財務分析・非財務分析の双方）を支援する。また、経営分析では、IT活用の状況や事業承継の検討状況も分析する。</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」の結果を踏まえたうえで、小規模事業者の事業計画（第二創業計画含む）の策定を支援する。</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（第二創業計画含む）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「北アルプス山麓ブランドの物産展出展等によるテストマーケティング支援」、「宿泊業や飲食業向けIT活用支援」による販路開拓の個社支援を実施する。</p> |
| 連絡先 | <p>白馬商工会 〒399-9301 長野県北安曇郡白馬村大字北城 7078 TEL: 0261-72-5101 FAX: 0261-72-6112 E-mail: info@hakuba-sci.jp</p> <p>白馬村 観光課 〒399-9393 長野県北安曇郡白馬村大字北城 7025 TEL: 0261-85-0722 FAX: 0261-72-7001 E-mail:kanko@vill.hakuba.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 白馬村の概況

白馬村（以下、当村）は長野県の北西部に位置し、面積 189.36 km²、周囲 65.5 km、南北 16.8 km、東西 15.7 kmを擁している。南は佐野坂峠で大町市と、西は後立山連峰を構成する白馬連峰により富山県と、北は小谷村と、東は長野市・小川村と、それぞれ隣接している。

地域の中央部を南北にフォッサマグナが走っており、この大断層地帯に白馬連峰から流れ出す河川によって扇状地が形成されている。

交通アクセスでは、鉄道を利用する場合は、東京からは北陸新幹線を利用して直通で約 1 時間 40 分。JR 中央本線を利用して新宿駅から白馬駅直通で 4 時間。名古屋からは JR 中央本線を利用して、3 時間半である。

道路を利用する場合は、東京からは関越自動車道練馬 IC から上信越自動車道を通って長野 IC まで約 2 時間 20 分、そこからオリンピック道路（県道 33 号）を経由して更に約 1 時間。中央自動車道八王子 IC からは長野自動車道を通って安曇野 IC まで 2 時間 25 分、そこから北アルプスパノラマロードを経て約 1 時間。名古屋からは中央自動車道小牧 IC から安曇野 IC まで約 2 時間半である。

バスを利用する場合、長野駅からは約 1 時間、新宿からは約 4 時間かかる。

白馬商工会（以下、当会）は、当村唯一の商工団体である。



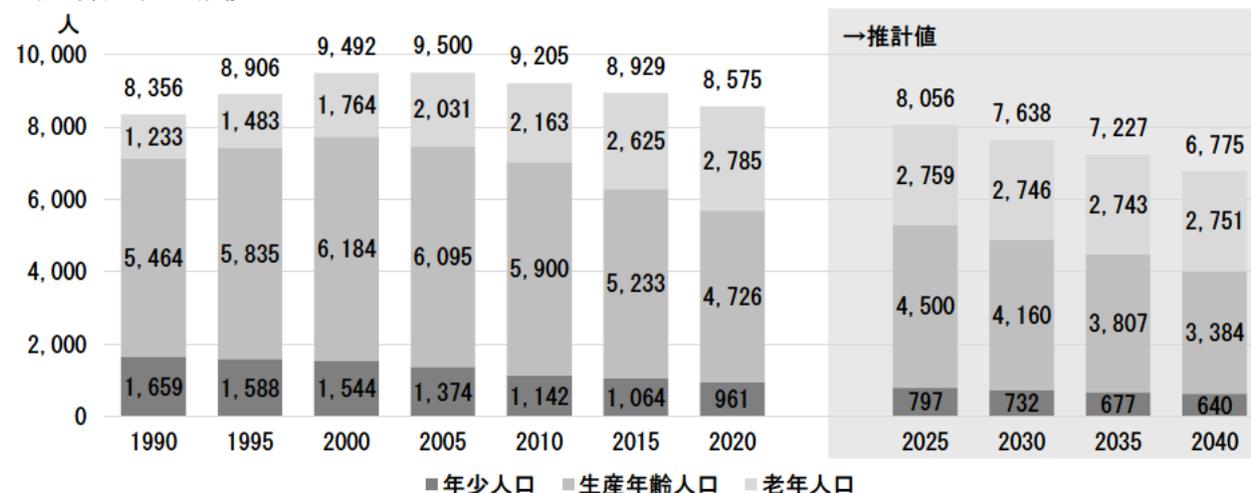
イ 人口

令和 5 年 8 月 1 日時点の人口は 8,404 人である（住民基本台帳）。

国勢調査及び社人研推計を基に推移をみると、当村の人口は平成 17（2005）年の 9,500 人をピークに減少傾向に転じており、この傾向は今後も続くものと予測されている。年齢別人口の将来の推移をみると、年少人口及び生産年齢人口は減少傾向、老年人口は横ばいとなる見込みである。

長期的にみると、高齢化率は、令和 2（2020）年の 32.5%から令和 27（2040）年には 40.6%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2（2020）年の 55.1%から令和 27（2040）年には 49.9%に低下する見込みである。

■白馬村の人口推移



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

当村は、観光業の他、農業も基幹産業のひとつとなっている。

当村の米は、個々の農家の努力により、評価が高まりつつある。米以外の作物についても、紫米やそば、大豆の特産品化を推進してきた。また現在は、特産品づくりに向けて、ブルーベリー、食用ほおずき、陸わさび、トマト等の栽培・販売を推進している。

主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

| 特産品名 | 概要 |
|--------|---|
| 紫米 | 青鬼地区の棚田では、他の米と交配せずに栽培できる立地性を活かして、当村の特産品である「紫米」を低農薬で栽培している。紫米には「南京香稻」と「朝紫」の 2 種類がある。おはぎの起源とも言われる紫米は、ポリフェノールの一種であり抗酸化作用を有するアントシアニンがブルーベリーの約 3 倍含まれ、ビタミンやカルシウム、マグネシウムといった栄養素が詰まっている。 |
| はくば蕎麦 | 当村は日本の屋根といわれる北アルプスの麓、標高 700m の高地に位置し、冷涼な気候と清流、そして豊かな自然が相まって風味豊かな良質なそばが収穫できる。現在、遊休地となった水田の土地を使ったそばを推進しており「そばの里 白馬」と呼べるほどの作付けと収穫量となっている。 |
| 白馬豚 | JA（農業協同組合）がプロデュースしている豚肉で、SPF（特定病原菌フリー）豚のみを飼育している豚肉のブランドである。ミネラルが豊富な北アルプスの湧水を飲み水に使うなど、自然に恵まれた農場でストレスなく育てている。 |
| 白馬ガレット | 白馬産のそば粉で作った生地に、白馬豚や信州サーモン、季節野菜などの地元食材を合わせたガレットである。 |

エ 地域資源

当村は、白馬岳をはじめとする北アルプス白馬連峰という象徴的かつ魅力的な山岳に抱かれ、登山やスキーのフィールドとして圧倒的な資源性を有している。

主な地域資源は下表のとおりである。

■主な地域資源

| 地域資源 | 概要 |
|---------------|--|
| 北アルプス 白馬連邦 | 当村の観光の中核的な魅力である白馬連峰の山のうち、白馬岳・杓子岳・白馬鑓ヶ岳の3峰は、併せて白馬三山と称される。 白馬岳は後立山連峰の北部に位置する。白馬岳はその豊富な高山植物から花の名山としても有名で、夏の登山道には数多くの可憐な花々が咲いている。高山植物の花は7月中旬から8月中旬が最盛期となり、広大な斜面一面に花が咲き乱れるお花畑の景色は訪れた人を魅了してやまない。猿倉から白馬岳に向かう登山ルートでは、全長3.5km、標高差600mの日本一のスケールを誇る白馬大雪渓を登っていく。真夏でも広大な雪景色が広がる白馬大雪渓ルートは白馬岳登山ルートの中では特に人気が高く、夏山シーズンに大雪渓に続く登山客の列は夏の風物詩の一つとなっている。 |
| スキー施設等 | 西側山岳部は、北アルプス後立山連峰の北の代表格である白馬連峰が急峻な山岳美を見せながらそびえ立ち、そこから延びる八方尾根、遠見尾根を代表とする山麓には、良好な地形を利用して日本を代表するロングコースのスキー場がつくられている。 |
| 温泉施設 | 村内には、エリアごとに6つの温泉地がある。また、「白馬」を冠する温泉施設は、白馬連峰を望む周辺自治体にも存在しており、村内に留まらない。 |
| 山小屋 | 当村及び当村周辺には、行政所有の山小屋と民間所有の山小屋の二つがある。行政の山小屋は民間企業に指定管理を委託し運営を行っている。 |

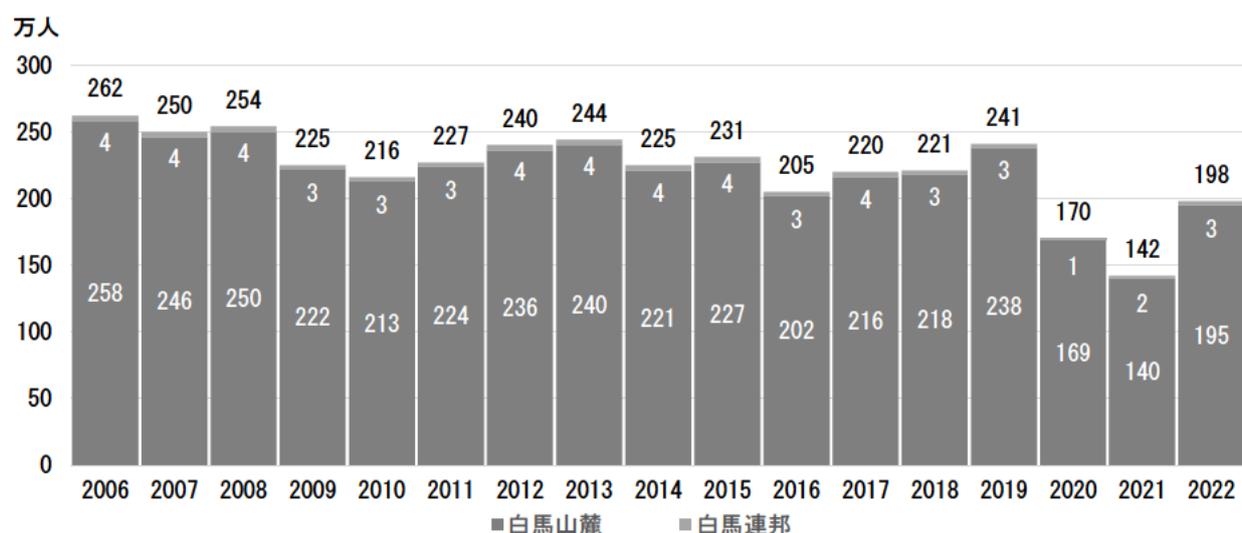
オ 観光入込客数の推移

(a) 観光入込客数の推移

令和4(2022)年の観光入込客数は198万人である。

推移をみると、平成18(2006)年以降、200万人超で推移しており、さらに平成30(2016)年以降は増加傾向にあったが、令和2(2020)年の新型コロナウイルス感染症の影響で急減している。

■白馬村の観光入込客数



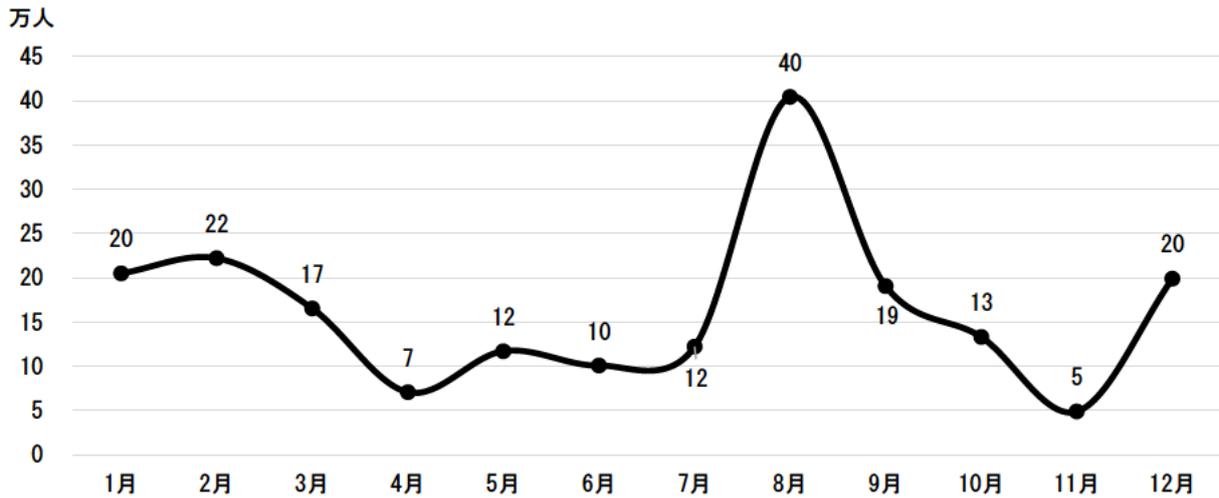
出典：長野県 観光部 山岳高原観光課「観光地利用者統計調査結果」

(b) 観光客の季節変動

前項の観光入込客数のうち、令和4（2022）年について月別に示すと下図のとおりとなる。

8月を中心とした夏場と12月～3月の冬場に観光客が多い一方、4月は7万人、11月は5万人と観光客が少なくなっており、季節変動が大きいことが読み取れる。

■ 令和4（2022）年の白馬村の観光入込客数（季節変動）



出典：長野県 観光部 山岳高原観光課「観光地利用者統計調査結果」

カ 産業

(a) 業種別の景況感

当会が令和2年4月に実施した「新型コロナウイルス感染症の影響に関する緊急アンケート調査結果より景況感（売上）を確認する。

全産業をみると、「変わらない」が44%で最も高くなっており、「81～99%に減少」が12%、「61～80%に減少」が10%と続いている。業種別にみても、ほとんどの業種で「変わらない」が最も高くなっている（小売業を除く）。

本調査は新型コロナウイルス感染症の拡大から1年が経過するタイミングで実施されたが、多くの事業者は売上を維持しているか、微減に留めていることが読み取れる。

■ 平成31年2月と比べた令和2年2月の売上

| 単位：% | 全産業 | 宿泊 | 小売 | 飲食 | サービス | 建設・建築 | その他 |
|-----------|-----|----|----|----|------|-------|-----|
| n数 | 133 | 61 | 16 | 20 | 11 | 13 | 12 |
| 0%に減少 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1～20%に減少 | 6 | 13 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 21～40%に減少 | 4 | 5 | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 |
| 41～60%に減少 | 7 | 10 | 7 | 0 | 0 | 15 | 0 |
| 61～80%に減少 | 10 | 13 | 20 | 5 | 0 | 0 | 9 |
| 81～99%に減少 | 12 | 10 | 33 | 15 | 0 | 8 | 0 |
| 100%以上 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 変わらない | 44 | 39 | 13 | 50 | 60 | 46 | 82 |
| 分からない | 2 | 2 | 7 | 0 | 0 | 8 | 0 |
| 無回答 | 15 | 8 | 13 | 20 | 40 | 23 | 9 |

出典：白馬商工会「新型コロナウイルス感染症の影響に関する緊急アンケート調査結果」

(b) 業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

当村の平成24年の事業所数は1,135社、令和3年の事業所数は1,046社である。

小規模事業所数は平成24年が1,027者、令和3年が930者であり、9年間で9.4%減少している。産業別にみると、建設業（△24.7%）、宿泊・飲食業（△10.6%）、卸・小売業（10.2%）の減少率が高くなっている。一方、医療、福祉など、小規模事業所数が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 | 81 | 17 | 7 | 115 | 671 | 28 | 132 | 84 | 1,135 |
| 小規模事業所数 | 81 | 15 | 6 | 88 | 643 | 15 | 108 | 71 | 1,027 |
| 平成28年 | | | | | | | | | |
| 事業所数 | 76 | 18 | 7 | 119 | 667 | 33 | 117 | 73 | 1,110 |
| 小規模事業所数 | 73 | 14 | 6 | 81 | 640 | 19 | 88 | 65 | 986 |
| 令和3年 | | | | | | | | | |
| 事業所数 | 63 | 18 | 7 | 110 | 596 | 34 | 136 | 82 | 1,046 |
| 小規模事業所数 | 61 | 15 | 6 | 79 | 575 | 18 | 102 | 74 | 930 |
| 増減(令和3年-平成24年) | | | | | | | | | |
| 事業所数 | △18 | 1 | 0 | △5 | △75 | 6 | 4 | △2 | △89 |
| 増減割合 | △22.2% | 5.9% | 0.0% | △4.3% | △11.2% | 21.4% | 3.0% | △2.4% | △7.8% |
| 小規模事業所数 | △20 | 0 | 0 | △9 | △68 | 3 | △6 | 3 | △97 |
| 増減割合 | △24.7% | 0.0% | 0.0% | △10.2% | △10.6% | 20.0% | △5.6% | 4.2% | △9.4% |

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

(c) 業種別の現状と課題（経営課題）

i 産業の概観(全産業共通の課題)

当村は認知度の高い観光地であり、宿泊事業者を中心とした観光業に従事する事業所が多く、商業のベースも観光業を中心としたものになっている。地域住民向けの商店等もちろん存在するが、経営状況は芳しくない。一方、宿泊業者に卸売りをを行っている事業者もしくは大型スーパーなどは好調である。また、インバウンド需要の増加により、宿で食事をとらない方が増加し、国内の観光客においても旅行スタイルの変化により宿泊施設で飲食をしなくなった。これにより飲食業においても飲食店不足が進み、お客の入込は非常に良く売上げが好調な個所も多い。

観光以外に目を向けた場合、少子化による地元高校の存続問題、自動車での観光が多い地域の為 JR の廃線問題などがある。高校が廃校になった場合、学生服などを含む学生向け用品を扱う事業者や高校生がいなくなることによる消費の減少、JRの廃線の加速による駅前商店の衰退などが想定される。

また、事業承継も深刻な課題である。30代半ばに脱サラして白馬村にてペンションを経営するブームが30年～40年前にあった。当時は、多くのペンションが立ち並びにぎわった。しかしながら、ペンションブームの際の施設のオーナーは60～75歳の年齢に達しており、事業承継が大きな課題となっている。また、ここ数年は、外国資本による事業用物件の買いあさりも目立ち、かなり高額値で購入しており後継者がいないもしくは事業承継が進まない場合は事業者が減少もしくは外資に渡ってしまう可能性が高い。早急に事業承継問題を解決するようしなければならない。

ii 観光業

当村は国内有数の観光地である。観光地としての当村をみると、ウインターシーズンにおけるスキー客を中心とした需要獲得を行っている。一方、スキーブームの縮小に伴い、国内需要が減少してきた。そのなかで、減少した国内スキー需要を補填するようにインバウンド需要が増加してきた。

小規模事業者に目を向けると、現状、インバウンド需要に対応する（できる）施設と、対応しない（できない）施設にわかれており、対応しない（できない）施設においても今後の対応が課題となっている。併せて、インバウンド需要への対応に向けた設備投資が必要である。

また、認知度の高い観光地や組織化された販路開拓（観光宣伝を行う観光協会や観光局）、エージェント頼みの集客といった地域の特性が長く続いたため、個々の施設の営業能力が低く、販路開拓が課題であ

る。近年は、OTA（Online Travel Agent の頭文字。インターネット上で取引を行う旅行会社）サイトやHPでのITを活用した販路開拓が主流の為、この流れに適応できない事業者の支援は急務である。業種別の課題は以下のとおりである。

| |
|--|
| <p>宿泊業</p> <p>当村は民宿発祥の地とされ、多くの旅館・ホテル等が存在している。このなかには大手の観光ホテルなどもあるが、多くは個人経営の小規模事業者である。</p> <p>当村では、地域ごとに観光協会があり、各スキー場を中心に結びつきを強め、集客に向けた営業努力をしている。小規模宿泊業もこれに参加し、集客を行っているが、安定した経営とまでは至っていない。特に、オフシーズンにおける集客は課題である。</p> <p>今後は、観光局を中心とした取組に加え、それぞれの小規模宿泊業が個性を出し、ホームページやOTAサイトなどを活用しながら、独自に集客することも必要となってくる。</p> <p>もうひとつの課題は人材確保である。人材は営業をする上で必要不可欠な存在であり、また各事業者がウインターシーズンに同時に雇用をするため確保に苦労している。</p> <p>現在、インバウンド需要を背景に、一棟貸コテージが多く建築されている。しかし、観光客の宿泊需要をみると、それでも需要が供給を上回っているため、現状は既存の宿泊業には大きな影響はみられない。一方、将来的に需要が縮小した際は、競争が激化することも予想されるため、既存宿泊業においても差別化が必要である。</p> |
| <p>飲食業</p> <p>観光客向けの飲食店が多く存在している。</p> <p>インバウンド観光客が多く宿泊しているため「泊食分離」（外国人観光客は、宿泊施設で食事をとらず、外にでて食事する傾向にある）が進み、今後の対応が迫られている。</p> |
| <p>運輸業（索道事業者）</p> <p>各スキー場に存在している索道事業者も、オフシーズンの集客による経営の安定化が課題となる。</p> <p>現状、登山や ジャー体験などのアクティビティーによりグリーンシーズンの集客を伸ばせているが、安定した経営とまでは至っていない。そのため、今まで以上に新たな取組にチャレンジし、新規顧客層を集客することが必要である。</p> |
| <p>サービス業</p> <p>以前は、スキーのレ タルやスキー学校などの冬季の事業に特化した事業所も多かった。近年ではスキー客の減少に伴い、冬のみでの営業では厳しいため、通年営業できるようにグリーンシーズンの事業も拡大させている。</p> |

iii_商業

当村の商業は、観光客への依存度が高いため、観光客数に応じた経営状況となっている。需要があり続ければ良いが、観光に左右されない安定した経営を模索することも課題となる。業種別の課題は以下のとおりである。

| |
|--|
| <p>卸売業</p> <p>当村には、宿泊業や飲食業などが多いため、卸売業においても需要が見込めている。</p> <p>しかし、村内に需要を賄えるほどの卸売市場などの施設が無いと、事業者もしくは仲卸業が近隣の卸売市場から約1時間かけて仕入れており、供給面に不安がある。そのため、ハード面としての卸売市場等の整備はできないとしても、卸売業（仲卸業）における流通の確立が求められている。</p> |
| <p>小売業</p> <p>村内住民への生活関連商品の小売は大型店舗に集中し、小規模事業者の多くは観光客向けの小売を営んでいる。そのため、オフシーズンの需要低下に対応できず、安定した経営ができていない状況がある。</p> |

iv_工業

当村の産業は、観光に関連した業種を除くと、農業以外に目立った産業はほとんどない。業種別の課題は以下のとおりである。

| |
|--|
| <p>建設業</p> <p>建設や建築について、道路工事などの公共工事、生活関連の住宅に対する工事を除くと、観光関連の</p> |
|--|

除雪作業やホテルや旅館など宿泊施設、飲食店の工事に依存している面がある。

村内は現在建設建築ラッシュである。インバウンド需要に対応するための一棟貸しコテージが乱立し、村の建設課の建築確認では毎年 100 件以上の申請が上がっており、建築組合長の話によると村内だけでは仕事が捌ききれず村外からも業者が入ってきているような状況である。

現在は、資材価格等の高騰のあおりを受けているものの、旅館やホテルの建築や改修、省エネ設備等への買い替え工事を多く受注し景気は良くなってきている。

経営課題は、人材不足を補うための機械化に伴う設備投資である。設備投資は高額になるため、ある程度の規模の事業者ではなければ設備投資も難しい。設備投資計画も必要になる。また、安定した人材確保ができない要因に冬季の積雪の多さがある。冬季は豪雪地帯の為、一部除雪作業を行える事業所以外は冬季に事業ができず通年雇用が難しいという点がある。事業の多角化による通年営業も検討する必要がある。

製造業

製造業に関しては、加工紙の大きな工場が 1 事業所と水の加工品を作る工場は 1 事業所ある。近年は、クラフト作家などの個人の製造業も多くなってきたが売上高はそこまでなく、副業の様な形態が多い。

キ 白馬村第 5 次総合計画

「白馬村第 5 次総合計画（平成 28 年度～令和 7 年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

後期基本計画を小規模事業者支援の視点でみると、①観光地としての競争力強化に資する小規模事業者の育成や、②国内外の旅行者や移住者等により需要が高まる飲食業や、豊かな自然環境をいかした多様なアウトドアアクティビティなどの事業化機会への対応などが掲げられている。

■基本構想（平成 28 年度～令和 7 年度）

| | |
|------------------------|---|
| 基本理念 | 白馬の豊かさとは何か —多様であることから交流し学びあい成長する村— |
| 基本目標 (商工・観光部分) | 産業の視点 『新しい仕事をつくりだす村』 村の豊かな自然環境を有効に活用しながら、環境の変化に対応できる仕事をつくりだせる村を目指します。 |
| まちづくりの方向性 (商工・観光部分) | 政策 5 魅力とにぎわいのあるまち（産業・環境） 自然との調和をとりながら地域資源の活用・創出を図り、市に関わるすべての人が魅力とにぎわいを感じるまちをつくります。 |

■後期基本計画（令和 3 年度～令和 7 年度）

2. 産業 新しい仕事をつくりだす村

(1) 「世界水準」を意識した観光の村づくり

- ・競争力と持続可能性を高める観光地経営

白馬連峰への眺望の魅力最大化 / 核となるスキー場と宿泊拠点の再生 / 国際リゾートに相応しい受入環境整備 / 魅力の多様化に向けたコンテンツ創出 / 観光業の活性化・平準化による安定的な雇用創出 / 地域特性を活かしたスポーツツーリズムの推進 / 観光施設の維持管理 / 広域観光の取り組み

(3) 商工業の振興により雇用を生み出す村づくり

- ・商工振興・創業支援

商工振興 / 創業支援と空き店舗活用、後継者育成支援 / 新しいしごとの創出

ク 白馬村観光地経営計画

白馬村では、白馬観光の現状と課題を踏まえ、地域経済と観光の競争力強化・安定化観光地としての文化的・社会的な発展・向上、観光地としての持続可能性の観点から、観光地として目指すべき姿や進むべき方向性、実施すべき施策・プロジェクトを明示するとともに、これらを着実に実行していくための体制・方策を「白馬村観光地経営計画（平成 28 年度～令和 7 年度）」にて取りまとめている。

小規模事業者においても、①季節それぞれの新しい楽しみ方の創出（アクティビティ充実など）、②食と温泉を活用した滞在魅力向上、③宿泊施設の戦略的活性化、④地場産品の活用促進、⑤域内調達率の向上などにより、当該計画の実現への寄与が期待されている。

■白馬村観光地経営計画（平成 28 年度～令和 7 年度）

| | |
|----------------------------------|--|
| <p>理念 根本的な考え方</p> | <ul style="list-style-type: none"> ●旅行者にとって『何度でも訪れたい／ここに留まりたい白馬村』、生活者にとって『ずっと住み続けたい白馬村』、村外に転出した次世代の若者も『いつか帰りたい白馬村』を目指します。 ●オリンピック開催経験を有する白馬村として村民がそれぞれの立場で「世界水準」を意識して来訪者を受け入れます。 |
| <p>目標像 理念に基づいて白馬村が将来めざす姿</p> | <p>白馬村では、北アルプスの美しい山岳景観と雪質に恵まれたゲレンデに加え、その山と雪に育まれた地域の生活・文化の魅力も活かして観光客を受け入れてきました。</p> <p>それらの地域の資産を守り、あるいは磨きをかけながら未来に残し、世界中からの来訪者を迎え入れ、「訪れる人それぞれにとっての居心地のよさ」を提供できる《マウ テ リゾート・Hakuba》を目指します。</p> |
| <p>基本方針</p> | <p>基本方針 1 白馬村全体、広域白馬エリア全体で観光の効果の最大化を視野にいれ、産業間・地区間・取組主体間の連携を進めます。</p> <p>基本方針 2 白馬連峰を核に、地域に根ざした自然・歴史・文化の多面的な活用と、それらを支える人材の育成・活用を進めます。</p> <p>基本方針 3 「スキー目的＋グリーンシーズン周遊」型から「オールシーズン×滞在」型への転換を図ります。</p> <p>基本方針 4 客観的な数値データによる現況の把握と成果の評価、検証に取り組みます。</p> |

②課題

これまで記述した内容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、当村の人口は 2005 年の 9,500 人をピークに減少傾向に転じており、この傾向は今後 10 年においても続くものと予測されている。村内住民をターゲットにする事業者は、これまで以上に厳しい経営環境に置かれるため、ターゲットの見直しなどが課題となる。

さらに、年齢 3 区分別人口をみると、生産年齢人口の減少が見込まれている。労働力不足が加速することが予測されることから、IT 活用や設備投資などによる生産性向上等への取組が必要となる。

特産品では、当村には紫米、はくば蕎麦、白馬豚などの特産品がある。また、白馬村や当会においても特産品づくりを推進しており、この取組のひとつとして白馬ガレットの特産品化を図っている。当村は観光客が多く、特産品の需要は高いため、小規模事業者においても、白馬ならではの食・特産品・土産品等の開発が期待されている。

観光面では、当村は、白馬岳をはじめとする北アルプス白馬連峰という象徴的かつ魅力的な山岳に抱かれ、登山やスキーのフィールドとして圧倒的な資源性を有す、国内有数の観光地である。観光業が基幹産業となっていることから、宿泊業や飲食業、農林水産業、各種関連サービス業などが外貨を獲得することで地域経済への幅広い波及効果に繋がるのが当村にとって重要な位置づけであり、これを維持・拡大することが課題といえる。また、当村の観光の特徴として、8 月を中心とした夏場と 12 月～3 月の冬場に観光客が集中する傾向にある。そのため、小規模事業者においては、トップシーズンでの需要の獲得に加え、オフシーズンの需要の創出が課題となっている。

景況感（平成 31 年 2 月と比べた令和 2 年 2 月の売上）をみると、全産業では「変わらない」が 44% と最も高くなっている。業種別にみても、ほとんどの業種で「変わらない」が最も高くなっている。本調査は新型コロナウイルス感染症の拡大から 1 年が経過するタイミングで実施されたが、多くの事業者は売上を維持しているか、微減に留めており、比較的安定的な経営環境に置かれていることが読み取れる。このような安定した経営環境だからこそ、小規模事業者においても次のステップに向けた新たな取組にチャレンジすることが課題となる。

業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移をみると、小規模事業所数は平成 24 年が 1,027 者、令和 3

年が 930 者であり、9 年間で 9.4%減少している。産業別にみると、建設業（△24.7%）、宿泊・飲食業（△10.6%）、卸・小売業（10.2%）の減少率が高くなっている。とりわけ宿泊・飲食業や小売業では事業承継に直面している事業者が多いことから、事業承継の促進による地域の活力維持が地域としての課題である。

業種別の経営課題をみると、①全産業ではインバウンド対応、事業承継、②観光業では、個々の販路開拓能力の向上（特に IT を活用した販路開拓）、人材確保、「泊食分離」などの新たなニーズへの対応、グリーンシーズの収益強化、③商業では、観光に左右されない安定した経営、④工業では、資材価格等の高騰への対応、人材不足を補うための設備投資、事業の多角化による通年営業などが課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

これまで地域の現状と課題でまとめてきたとおり、当村の小規模事業者は観光需要により成り立っている面が否めない。そのなかで多くの事業者は、トップシーズンであるウインターシーズンに収益の大半をあげ、オフシーズは営業をしているものの、収益は少ないという状況となっている。

このような状況を受け、当会では“小規模事業者が年間を通じて安定した経営を行っていること”を小規模事業者の長期的な振興のあり方と定める。

具体的には、小規模事業者が以下を実現している姿を目指す。

ア トップシーズンの需要を獲得できていること

トップシーズンでは、現状「需要>供給」となっている。つまり、需要（お客様のニーズ）に対応ができれば、集客は可能な状況である。具体的な需要をあげると、①インバウンドへの対応、②ホームページや OTA サイト等による予約への対応、③宿泊客の新たなニーズである「泊食分離」などへの対応などがあげられる。

また、トップシーズンには多くの事業者が同時に人材募集を行うため、人材確保が難しく、人材不足により需要の獲得ができないという課題もある。特に、大手（外資含む）は時給を高く設定することで人材確保を行っているのに対し、小規模事業者はこの時給に対応できない側面がみられる。これを打破するため、小規模事業者においても、高付加価値化を実現し、高い人件費を支払っても利益を計上できるようにすることが必要である。

上記により、小規模事業者がトップシーズンにおいて、十分な需要の獲得をできている姿を目指す。

イ オフシーズンの需要を獲得できていること

当村では、スキーブームの縮小に伴い、観光客数が減少してきた。そのなかで、減少した国内スキー需要を補填するようにインバウンド需要が増加している。そのため小規模事業者も、現状は、収益をあげることができている。一方、今後を見据えると、インバウンド需要がいつまで継続するかわからないという不安もある。

そこで、経営が成り立っている今だからこそ、オフシーズン（グリーンシーズン）を含めた新たな需要開拓を行う必要がある。当村には、白馬岳をはじめとする北アルプス白馬連峰という象徴的かつ魅力的な山岳や温泉があり、観光客を魅了している。これらの地域資源を活用して、登山やレジャー体験などのアクティビティーを開発し、オフシーズン（グリーンシーズン）の集客を実現することで年間を通じた安定した経営を実現している姿を目指す。

ウ 事業承継により事業者数の減少が抑制されていること

当村の宿泊業の多くは個人事業主であり、スキーブームの 30～40 年前に宿泊業を始めた事業者が多い。そのため、現在は事業承継が必要な年齢となっている。地域の活力維持のためには、当村の特徴である宿泊業の事業者数維持が必要不可欠であるため、事業承継により事業所数の減少が抑制されている姿を目指す。

②白馬村第5次総合計画との連動性・整合性

「白馬村第5次総合計画」では、「魅力とにぎわいのあるまち」の実現に向けて、①観光地としての競争力強化に資する小規模事業者の育成や、②国内外の旅行者や移住者等により需要が高まる飲食業や、豊かな自然環境をいかした多様なアウトドアアクティビティなどの事業化機会への対応などを掲げている。

前項『①10年程度の期間を見据えて』で記載したア、イ、ウは、いずれも「白馬村第5次総合計画」で掲げられた観光地としての競争力強化や新たな事業化機会への対応に寄与する目標であり、連動性・整合性がある。

③商工会としての役割

ア これまでの商工会の取組と課題

(a) 経営改善普及事業

当会では、これまで小規模事業者の経営の基盤である記帳・税務・金融・労務指導等を中心に、令和4(2022)年度実績で年間指導件数597回(うち巡回指導件数155回)の基礎的な経営改善を行ってきた。具体的な経営相談の内容は、観光関連事業者を多く抱えていることから、特徴的な傾向として、宿泊業の装置産業に見られる新規設備や修繕を含む設備資金、閑散期の運転資金の資金繰り相談と斡旋、期間雇用に関する労働保険の手続き、年度更新事務、消費税軽減対策などの税務経営相談、所得税・消費税の決算確定申告指導、他に外国人観光客とのトラブルによる法律相談など多岐に亘る。ここ数年は創業相談や事業承継などの相談も増えている。しかし、総じて事後処理的な支援が多いのが現状で、今後既存の小規模事業者の売上増加や、新規顧客獲得に繋がる経営支援を行う必要がある。

また、ここ数年長期滞在・泊食分離の行動形態の外国人観光客が増加したため、飲食店舗の不足が生じ、創業者を増やしていく必要がある。当会では平成27(2015)年より長野県の「地域発元気づくり支援金」の補助金を活用して、「白馬創業塾」を継続的に開講して、飲食店や、宿泊業を始め村内の需要にマッチした事業の担い手である創業者の掘り起しを行っている。令和4(2022)年までに創業塾を受講した者は300名を超え、創業者は現在65名であるが、今後は創業者の持続的発展のために、事後指導にも力を入れる必要がある。

コロナ禍に都心部から後継者が戻ってくる傾向が多くなり、事業者の高齢化も相まって事業承継の相談も増加し始めた。令和5(2023)年には、事業承継のセミナーも開始し、3回のセミナーと個別相談会には20名以上参加している。事業者を減少させないことが観光地としての魅力向上に繋がる。円滑な事業承継の為にも現状の事業分析と後継者育成等を行う必要がある。

(b) 地域総合振興事業

i 白馬ガレットの開発と人材育成

当会では、村の主要な転作作物であり地域資源と位置づけられる「白馬産のそば」と、村内600件を超す宿泊施設で働く料理人を地域特有の貴重な人材と捉え、両者を融合させた事業を展開した。平成19(2007)年に国の全国展開支援事業の補助金を活用して、白馬産のそば粉で作った生地、「はくば豚」や地元の食材をトッピングした「白馬ガレット」を開発し、「白馬ガレット」を提供できる人材を養成するための講座を開設した。この講座では「そば学」に関する知識とガレットの焼成技術を習得し、検定試験に合格した者を、ガレットを焼成できる職人＝白馬クレーピエとして認定している。そして資格更新制度を設けて、被認定者の技術力の向上に努めている。現在のクレーピエ認定者は130名余りである。こうした取組により、村内の宿泊・飲食施設で働く料理人が、観光客にご当地食として「白馬ガレット」を提供するしくみを構築した。

今後は、関係機関とも連携して、現在28店舗以外の宿泊施設でのガレット店の普及拡大と、白馬クレーピエの人材育成を継続的に行い、品質の維持向上を図ることが課題である。



白馬ガレット



白馬ガレットの養成講座

イ 今後商工会に求められている役割

(a) 経営改善普及事業

当会は、地域における小規模事業者の取り巻く現状と課題を的確に捉え、従来の経営の基盤である記帳・税務・金融・労働等の基本的な経営改善に加え、公的支援機関や地域金融機関、専門家と連携して、創業・経営革新・事業承継・販路開拓支援等の経営支援を継続して、個者の経営力向上のための事業計画の策定・実施等経営戦略に踏み込んだ伴走型の経営発達支援事業を実施していくことが求められている。

(b) 地域総合振興事業

当会は、上記の小規模事業者の個者支援を通じて、地域のコーディネーターとして、村の賑わいの創出を演出し、地域の魅力の特性を踏まえた地域のブランド化を促進することで、小規模事業者が事業を持続的に発展させるための良好な環境を整備することが求められている。

(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、今後5年間の事業実施期間で取り組む下記の4つの目標を設定する。

〈目標〉

- 【目標①】 小規模事業者が「年間を通じて安定した経営を行う」ための新たな取組の実現を図る
- 【目標②】 小規模事業者の観光客需要を獲得するために実施する、ITを活用した販路開拓・生産性向上（ホームページやOTAサイト等による予約への対応など）を具現化する
- 【目標③】 小規模事業者の事業承継の推進を図る
- 【目標④】 上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、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を図る

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標④】を達成することにより、小規模事業者が活性化し、村内へにぎわいが創出されることや雇用が創出されること。また、観光地としての競争力と持続可能性を高め、観光のむらづくりに寄与することを目指す。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和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

【目標①】

小規模事業者が「年間を通じて安定した経営を行う」ための新たな取組の実現を図る

【目標①達成のための方針】

小規模事業者が「年間を通じて安定した経営を行う」ための新たな取組を支援するため、まずは経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする。経営分析では、財務データ等からみえる表面的な経営課題だけでなく、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が認識することに重点を置く。次に、分析結果を活用しながら、新たな取組に向けた方向性を検討し、結果を事業計画にまとめる。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。

上記の他にも、宿泊業の「年間を通じて安定した経営」に向けて、長野県商工会連合会の「スポーツ合宿誘致推進事業」に参加する宿泊業に対し需要動向調査を実施し、スポーツ合宿宿泊客のニーズにあったサービス提供を支援する。

【目標②】

小規模事業者の観光客需要を獲得するために実施する、ITを活用した販路開拓・生産性向上（ホームページやOTAサイト等による予約への対応など）を具現化する

【目標②達成のための方針】

小規模事業者が観光客需要を獲得するために実施する、ITを活用した販路開拓・生産性向上（ホームページやOTAサイト等による予約への対応など）を支援するために、前項の各支援段階においてIT活用に関する支援を実施する。具体的には、①経営分析支援の際に、事業者のデジタル化・IT活用の状況を分析する、②事業計画策定支援の際に、IT専門家派遣を実施する、③販路開拓支援の際に、「宿泊業や飲食業向けIT活用支援」を実施する。

また、効果的な支援に向けて、当会でもIT・デジタル化支援能力の資質向上を図る。

【目標③】

小規模事業者の事業承継の推進を図る

【目標③達成のための方針】

小規模事業者の事業承継の推進を支援するため、経営分析支援の際に、事業承継の検討状況を分析する。また、事業承継に前向きな経営者・後継者に対し、「事業承継（第二創業）セミナー」を開催し、事業承継の全体像を周知するだけでなく、第二創業計画等の作成を支援する。

【目標④】

上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、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を図る

【目標④達成のための方針】

経営分析、事業計画の策定、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】

当村の小規模事業者を取り巻く経営環境は大きく変化している。当会では、新型コロナウイルス感染症の拡大に向けた対策として令和2年に「新型コロナウイルス感染症の影響に関する緊急アンケート調査」を実施してみたが、その際、今までに見えない視点で地域の経営環境の変化を捉えることができたという現状がある。

【課題】

今後も継続して事業者向けのアンケート調査を実施し、事業者の現状を捉えることが必要である。また、アンケート項目を工夫し、事業者にとっても役立つデータとすることが課題である。

(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 |
|-----------------|-------|----|-------|-------|-------|-------|--------|
| 白馬村事業者実態調査 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 | 白馬村事業者実態調査 |
| 目的 | 村内の中小企業（小規模事業者）の景況感や経営課題等を把握することで、効果的な施策の立案に活用する。 |
| 調査の内容/ 調査の手段・ 手法 | 調査は、年1回、E-mailの送付-WEB回答にて実施する。対象は、E-mailを把握している事業者約500者である。なお、回答を、「宿泊業」「小売業」「飲食業」「サービス業」「建設・建築業」「その他の業種」の6区分で業種別分析することを想定しているため、これらの業種からバランスよく回答を得られるよう工夫する。 |
| 調査項目 | 景況感（貴社の景気、地域の景気、売上高、利益）、経営課題、その他トピック等 |
| 分析の手段・ 手法 | 当会職員がデータを集計・分析（業種別分析や経年分析等）、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて専門家と連携する。 |
| 調査結果の 活用方法 | 分析結果は当会ホームページで公表し、広く村内事業者に周知する。また、当会でも、結果を経営相談・経営支援に役立てるだけでなく、支援施策の検討に活用する。 |

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

「白馬村第5次総合計画」では、観光地としての競争力強化に資する小規模事業者の育成を掲げている。そのなかで、当会でも『小規模事業者に対する長期的な振興のあり方』のなかで、オフシーズンの需要を獲得できていることを目標としている。このオフシーズンの需要の獲得のひとつの切り口がスポーツ合宿の誘致である。当村にもスポーツ合宿の誘致に取り組みたいと考える事業者は多いが、現状、すべての事業者が宿泊者のニーズを捉えたサービスの展開をできているとはいえない状況である。また、当会でも宿泊者のニーズ調査に資する支援を実施できていなかった。

【課題】

スポーツ合宿の誘致に向け、宿泊者のニーズを捉える調査を実施する必要がある。また、調査だけでなく、サービスのブラッシュアップや不足設備の整備までをワンストップで支援することが課題である。

(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 |
|------------------------------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| スポーツ合宿誘致に向けたサービス・設備の調査 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 | スポーツ合宿誘致に向けたサービス・設備の調査 |
| 目的 | 長野県商工会連合会では、新型コロナウイルス感染症対策で疲弊した地域観光産業を支援するため、長野県の強みが発揮できる競技に焦点を合わせ、スポーツ合宿等の誘致を推進している。具体的には、県内の商工会を通じて、スポーツ合宿誘致に参加したい宿泊事業者及び旅館組合、ホテル組合等への声かけを行い、その後、参加する事業者に対しては、商工会の経営指導員と上席専門経営支援員等専門家による事業計画策定支援を通して個社支援を実施する。また、専門家と連携して、アスリートへの食事メニューの開発等の研究開発を実施する。 当村にもスポーツ合宿の受け入れを行っている事業者が20事業者程度いるため、このうち10事業所を目標に本事業への参加を促す予定である。また、当会独自の取組として、スポーツ合宿の受け入れを行う事業者に対して、需要動向調査を実施し、サービスの改善などに繋げることを目指す。 |
| 対象 | 長野県商工会連合会の「スポーツ合宿誘致推進事業」に参加する宿泊業、2事業所/年を対象とする。なお、当村では10事業所の参加を目標とするため、年間2事業所の調査を実施することで、5年間で10事業所をカバーできる見込みである。 |
| 調査の手段・手法 | 対象施設にて、スポーツ合宿を行う宿泊客を対象に調査を実施する。調査は、当会職員と事業者が協力して実施し、1事業所あたり50名以上の宿泊客からアンケート票を回収する。 |
| 調査を行う項目 | 《スポーツ合宿受け入れ施設のサービス・設備について》 <input type="checkbox"/> 今回利用したサービス（プラン）について <input type="checkbox"/> サービス（プラン）の改良点 <input type="checkbox"/> サービス（プラン）に付随する料理について <input type="checkbox"/> 館内設備について（客室・お風呂） <input type="checkbox"/> 料金 <input type="checkbox"/> 今後の利用意向 <input type="checkbox"/> その他改善点 等 |
| 分析の手段・手法 | 当会職員（必要に応じて専門家を活用）がデータを集計・分析し、簡易なレポートにまとめる。分析では、各項目について男女別、年齢別、居住地域別にクロス集計を実施し、結果からターゲット顧客や改良点（不足設備など）などを抽出する。 |
| 調査・分析結果の活用 | 前項の簡易レポートを基に事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、サービス等のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップの実行にあたっては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。 |

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

本事業では、小規模事業者が「年間を通じて安定した経営を行う」ことを目指す。これを実現させるためには、まずは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が重要である。当会ではこれまでも経営分析支援を実施してきたが、小規模事業者が「年間を通じて安定した経営を行う」ことを目指すという視点では十分な分析ができていなかった。

【課題】

今後は、財務分析・非財務分析の多面的な分析により、小規模事業者の安定した経営を実現するための課題を抽出することが必要である。また、小規模事業者のなかには、①ITを活用した販路開拓・生産性向上（ホームページやOTAサイト等による予約への対応など）や、②事業承継対策が不十分な事業者もみられることから、これらの点に関しても分析を実施することが課題である。

(2) 目標

伴走型支援の導入部として、年間 32 者の経営分析を行うことを目標とする。32 者/年の内訳は、経営指導員 2 名×16 者/年=32 者/年である。

| 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 | 30 者 | 32 者 | 32 者 | 32 者 | 32 者 | 32 者 |

(3) 事業内容

| 事業名 | 小規模事業者の経営分析 | | | | | | |
|--------------|--|--------------|--|------|------------------------------|-------|--|
| 目的 | 小規模事業者の安定経営、IT を活用した販路開拓・生産性向上、事業承継に向けた課題を抽出するため、小規模事業者の経営状況を把握・分析し、結果を当該事業者にフィードバックする。 | | | | | | |
| 支援対象 | 小規模事業者（業種等問わず） | | | | | | |
| 対象事業者の掘り起こし | 当会ホームページでの周知、巡回訪問・窓口相談、記帳代行支援、金融支援、補助金支援などの個社支援の際や、各種セミナー開催時における周知を実施する。 | | | | | | |
| 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のヒアリング・提供資料を基に実施する。具体的な分析内容は下表のとおりである。</p> <table border="1"><thead><tr><th colspan="2">■経営分析を実施する項目</th></tr></thead><tbody><tr><td>財務分析</td><td>直近 3 期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析</td></tr><tr><td>非財務分析</td><td><p><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</p><p><機会・脅威> 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など</p><p><その他> デジタル化・IT 活用の状況、事業計画の策定・運用状況 事業承継の検討状況 など</p></td></tr></tbody></table> <p>分析にあたっては、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」などを活用し、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。非財務分析では、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題の把握を目指す。</p> | ■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 | <p><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</p> <p><機会・脅威> 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など</p> <p><その他> デジタル化・IT 活用の状況、事業計画の策定・運用状況 事業承継の検討状況 など</p> |
| ■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 | <p><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</p> <p><機会・脅威> 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など</p> <p><その他> デジタル化・IT 活用の状況、事業計画の策定・運用状況 事業承継の検討状況 など</p> | | | | | | |
| 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フィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。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、基幹システム（小規模事業者支援システム）に集約し、すべての職員が内容を確認できるようにする。これらの取組により、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】

小規模事業者の年間を通じた安定経営、IT を活用した販路開拓・生産性向上、事業承継という目標を実現するためには、それぞれの経営課題を解決するための新たな取組が必要である。当会ではこれまでも事業計画の策定支援を実施してきたが、前述の目標に寄与する支援は多くはなかった。

【課題】

今後は、小規模事業者の年間を通じた安定経営、IT を活用した販路開拓・生産性向上、事業承継といった地域の課題を解決するような事業計画を重点的に支援する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画の策定支援を実施する。事業計画の策定支援では、経営分析件数の約8割の事業計画の策定を目標とする。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象にIT専門家派遣を行い、事業計画にIT利活用の視点を織り込むことで、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

加えて、当村では事業承継が地域としての課題となっているため、事業承継（第二創業）を支援し、円滑な事業承継を実現する。

支援にあたっては、「経営状況の分析」で把握した経営の本質的な課題を活用し、対話と傾聴を通じて、事業者自身が事業計画策定に能動的に取り組むための内発的動機づけを行いながら、最適な意思決定のサポートを実施する。

(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 |
|----------------------|------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 事業計画策定事業者数 | 22者 | 24者 | 24者 | 24者 | 24者 | 24者 |
| (上記のうち、第二創業計画策定事業者数) | (2者) | (3者) | (3者) | (3者) | (3者) | (3者) |
| IT専門家派遣の実施回数 | - | 8回 | 8回 | 8回 | 8回 | 8回 |
| 事業承継（第二創業）セミナーの開催回数 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |

(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。また、IT利活用に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にIT利活用に向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくことを目的に、事業計画の策定を希望する事業者に対しIT専門家派遣を実施する。 さらに、当会管内では、高齢・後継者不足の理由から廃業を決定する事業者が増加している。また近年はM&A等の第三者承継も一般的になっているが、当会管内の小規模事業者は取組が遅れている。そこで、事業承継に前向きな事業者を対象に、第二創業計画（後継者が作成する事業計画）の策定支援を通じて、円滑な事業承継を支援する。 | |
| 支援対象 | 原則として経営分析を実施した事業者を対象とする。 | |
| 対象事業者の掘り起こし | ・対象事業者の掘り起こしは、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方法を中心とする。 ・上記に加え、補助金・助成金や金融支援を契機とした事業計画策定の提案を行う。なお、この場合は事業計画策定支援の前に経営分析を実施する。 | |
| 支援の手段・手法 | 事業計画策定支援は、①小規模事業者が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。策定にあたっては、事業者が本質的な課題を認識、納得した上で、内発的動機づけ（当事者意識を持ち自らが課題に取り組む）を促すような支援を実施する。支援時には、必要に応じて専門家派遣を実施する。 なお、事業計画にIT利活用の視点を織り込むことを目的として、主に事業計画策定に意欲的な事業者を対象にIT専門家派遣（長野県商工会連合会のDX推進支援担当 上席専門経営支援員等を想定）を実施する。 また、第二創業計画（後継者が作成する事業計画）の策定支援に向けて事業承継（第二創業）セミナーの開催や、個別相談会、専門家派遣を実施する。 ■事業承継（第二創業）セミナー | |
| | 対象事業者 | 小規模事業者（経営者）や後継者、後継者候補 |
| | 募集方法 | チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知 |
| | 回数 | 年1回（全3日間） |

| | |
|--------|---|
| カリキュラム | 1日目 事業承継の全体像（対象：経営者、後継者） 講師：長野県事業承継・引継ぎ支援センター 2日目 事業承継に必要な計画（対象：経営者、後継者） 講師：中小企業診断士、長野県北アルプス地域振興局 3日目 第二創業計画の作り方（対象：後継者） 講師：中小企業診断士、金融機関など ※カリキュラムは今後変更する可能性がある |
| 想定参加者数 | 10人 |
| その他 | 各講座に個別相談会の時間を設ける（個別相談会は予約制） |

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、事業計画策定後の実施支援が不十分であり、事業計画が形骸化することもあった。また、売上増加や利益増加といったアウトカムにまで着目したフォローアップを実施してこなかった。

【課題】

事業計画（第二創業計画を含む）のフォローアップを徹底することで、実行を阻害する課題に対し事業者と一緒に解決する必要がある。また、フォローアップ支援を通じて、支援事業者の売上や利益の増加を実現することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

計画策定を支援したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者の割合が4割、フォローアップ対象事業者に対する経常利益増加事業者の割合が約2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。

支援にあたっては、自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行い現場レベルで当事者意識を持って取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて、経営者 内発的動機づけを行い、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 | 22者 | 24者 | 24者 | 24者 | 24者 | 24者 |
| 頻度 (延回数) | 四半期毎 (88回) | 四半期毎 (96回) | 四半期毎 (96回) | 四半期毎 (96回) | 四半期毎 (96回) | 四半期毎 (96回) |
| 売上増加事業者数 | - | 10者 | 10者 | 10者 | 10者 | 10者 |
| 経常利益増加事業者数 | - | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 |

※第二創業計画策定事業者に対しても、同様のスキームのなかでフォローアップを実施する。

(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 | 計画を伴走型支援することで、計画どおりの成果を上げる。 |
| 支援対象 | 事業計画（第二創業計画を含む）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。ただ、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（第二創業計画を含む）と進捗状況がズレている場合（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、訪問回数の増加や専門家派遣を行い、軌道に乗せるための支援を実施する。
 なお、事業計画のPDCAは、事業者自身ができるようになる(自走化すること)ことが好ましい。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】

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。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、独自での取組には限界がある。また、小規模事業者の多くはITを利活用した販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっているという課題がある。

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、支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかという実績までは確認できていなかった。また、ITを利活用した販路開拓等のなかで、村内の小規模事業者にとってホームページやOTAサイト等による予約への対応などが、今必要であると認識していたが、支援が十分でなかった。

【課題】

各事業の成果が明確でなかったことから、今後は、その成果目標を明確にし、成果がでるまで継続的な支援を実施する必要がある。また、これまでITを利活用した販路開拓等に関する支援が十分でなかったことから支援を強化することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果(新たな需要獲得効果)が高い取組の支援をする。特に、小規模事業者のなかには独自でITを活用した販路開拓を行うのが困難な場合が多いことから、「宿泊業や飲食業向けIT活用支援」を実施する。

(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 出展事業者数 | 2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北アルプス山麓ブランドの物産展出展等によるテストマーケティング支援 支援事業者数 | - | 2者 | 2者 | 2者 | 2者 | 2者 |
| 売上金額/者 | - | 5万円 | 5万円 | 5万円 | 5万円 | 5万円 |
| ③宿泊業や飲食業向けIT活用支援 支援事業者数 | - | 3者 | 3者 | 3者 | 3者 | 3者 |
| 売上増加率/者 | - | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |

(4) 事業内容

①展示会・商談会の出展支援 (BtoB)

| | |
|--------------|---|
| 事業名 | 展示会・商談会の出展支援 |
| 目的 | 特に、対企業取引の事業者にとって、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。一方、小規模事業者は独自に展示会・商談会に出展できていないことも多い。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 | 小規模事業者の状況により、出展を希望する展示会・商談会が異なるため、事業者のニーズに合わせ、以下のいずれかの展示会・商談会への出展支援を行う。 ア 中南信 自慢の逸品発掘・売込逆商談会 |

| | |
|----------|--|
| | <p>支援対象：食料品製造業（加工食品、日配品、土産用食品等） 訴求相手：県内外のバイヤー</p> <p>松本商工会議所を主管に、長野県内中南信の商工会議所・商工会（当会含む）が主催する商談会である。買い手企業であるスーパー、飲食、通販、ホテル・旅館、サービスエリア・道の駅などを招き、売り手企業とのビジネスマッチングを行う。令和5年1月の開催では、売り手企業58社、買い手企業20社の参加があった。</p> <p>イ フードメッセ in にいがた 支援対象：食料品製造業（加工食品、日配品、土産用食品等） 訴求相手：県内外のバイヤー</p> <p>「食」に関連するあらゆる分野の先端情報が集まる総合見本市である。新潟市は日本海側の情報・物流のハブとして隣接エリアへの営業拠点の役割を果たしており、地方の商品に関心を持つ多くの食品バイヤーが首都圏や隣接エリアからも来場するため、販路を全国に拡大できるチャンスとなる場所といえる。令和4年11月の開催では、404事業者が出展し、来場者数は9,159名を数えた。</p> |
| 支援の手段・手法 | <p>本支援は、自社独自に展示会・商談会に出展が難しい小規模事業者を支援する目的で実施する。そのため、これまで展示会・商談会への出展経験がない（少ない）事業者を重点支援先とし、これらの事業者が、展示会等に出展し、新たな取引先を獲得するまで伴走型で支援を行う。具体的には、出展者の募集だけでなく、出展前に効果的な展示方法、短時間での商品等アピール方法、商談シート（FCPシート）の作成、パフット等の整備、商談相手の事前アポイント等、出展後の商談相手に対するフォロー方法等をワンストップで指導する。これらの支援により成約数の拡大を目指す。</p> |
| 期待効果 | <p>新たな取引先の獲得を狙う。</p> |

②北アルプス山麓ブランドの物産展出展等によるテストマーケティング支援（BtoC）

| | |
|----------|---|
| 事業名 | 北アルプス山麓ブランドの物産展出展等によるテストマーケティング支援 |
| 目的 | <p>小規模事業者が地域資源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、商品の販売促進や認知度向上を図る。</p> |
| 支援対象 | <p>北アルプス山麓ブランド認定商品（地域資源を活用した商品）を販売する事業者</p> <p>※北アルプス山麓ブランド 北アルプス山麓農畜産物ブランド運営委員会（事務局：長野県北アルプス農業農村支援センター農業農村振興課）が中心となり運営するブランド。具体的には、北アルプス山麓地域の農畜産物並びにその加工品・調理品等の中で、特に優れたものを北アルプス山麓ブランド品として認定し、情報発信している。このなかで、販売協力店での販売や物産展への出展も行っている。</p> |
| 訴求相手 | 村外の消費者 |
| 支援内容 | 北アルプス山麓ブランドが出展する物産展等を活用してテストマーケティングを実施する。 |
| 支援の手段・手法 | <p>地域資源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、北アルプス山麓ブランドに認定に向けて商品開発を支援する。また、認定後は、物産展出展等によるテストマーケティングを実施。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。</p> |
| 期待効果 | 売上拡大を狙う。 |

③宿泊業や飲食業向けIT活用支援

| | |
|-----|--|
| 事業名 | 宿泊業や飲食業向けIT活用支援 |
| 目的 | <p>当村は観光地であり宿泊業や飲食業の割合が高い。また、これらの業種の活性化が地域の活性化に直結する。小規模の宿泊業や飲食業の状況をみると、OTAサイトの活用や予約システムの構築などが遅れており、十分な需要獲得ができていない。また、近年はgoogle ビジネ</p> |

| | |
|----------|---|
| | プロフィールに予約システムを連動させる動きが活発化されているが、小規模事業者は対応できていないことも多い。そこで、宿泊業や飲食業に対し、IT を活用した需要獲得支援を実施する。 |
| 支援対象 | 小規模事業者である宿泊業や飲食業 |
| 訴求相手 | 村外の消費者 |
| 支援内容 | 個社の IT を活用した需要獲得支援を実施する。 |
| 支援の手段・手法 | 『5. 経営状況の分析に関すること』で実施する経営分析において、小規模事業者の IT の活用状況を確認し、今後の課題を顕在化させる。その後、事業者の状況に応じて、OTA サイトの活用支援、予約システムの構築支援、SNS 等による情報発信支援等を実施する。支援にあたっては、経営指導員だけでなく、IT 専門家や地元 IT 事業者と連携する。 |
| 期待効果 | 売上拡大を狙う。 |

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、当会や白馬村だけでなく、第三者（外部有識者）を入れた「経営発達支援事業 評価会議」により本事業の成果を確認し、PDCA 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 を回す仕組みを構築する。 |
| 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 PDCA を回す。</p> <p>【PLAN】（事業の計画・見直し）</p> <p>(a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。</p> <p>(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>【DO】（事業の実行）</p> <p>(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。</p> <p>(d) 経営指導員等は、実施した内容を基幹システム（小規模事業者支援システム）に適時入力する。</p> <p>【CHECK】（事業の評価）</p> <p>(e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、基幹システム（小規模事業者支援システム）により各経営指導員等の指導状況を確認する。</p> <p>(f) 月 2 回の会議にて、法定経営指導員や経営指導員等が相互に進捗状況の確認および評価を行う。</p> <p>(g) 年 1 回の「経営発達支援事業 評価会議」にて、外部有識者等からの評価を受ける。</p> <p>※「経営発達支援事業 評価会議」の実施の流れ</p> <p>i 白馬村観光課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（税理士）をメンバーとする「経営発達支援事業 評価会議」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。</p> |

- ii 当該「経営発達支援事業 評価会議」の評価結果は、理事会にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、当会ホームページ (<https://www.hakuba-sci.jp/>) 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) 「経営発達支援事業 評価会議」の評価及び理事会の意見等を参考に、年1回、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】

現状、経営発達支援事業における事業者の支援は、経営指導員が中心となり実行している。また、本計画で目標とする「小規模事業者の IT 支援」や「経営力再構築伴走支援」に関する知識・ノウハウが不足している。

【課題】

本計画の成果をあげるために、補助員も含めた組織全体の支援力向上を図る必要がある。また、不足能力を特定し、外部・内部研修を通じて資質向上を図ることが課題である。

(2) 事業内容

① 経営指導員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 | 全職員 (法定経営指導員、経営指導員、補助員) |
| 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>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。</p> <p>〔小規模支援法改正により新たに求められる能力〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 伴走型支援により、小規模事業者の売上向上や利益向上といった成果を実現する能力 ・ 展示会等や 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>〔近年の支援環境の変化に対して求められる能力〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ DX に向けた IT・デジタル化の支援を行う能力 ・ 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 |
| 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。</p> <p>ア 小規模事業者の売上向上や利益向上、販路開拓支援等の資質向上に向けて 長野県商工会連合会の経営指導員研修などの上部団体等が主催する研修に参加する他、中小企業大学の専門研修、金融機関が主催する研修に参加する。また、独自または経営支援センター北アルプスグループ*での外部講師を招聘した研修会を開催する。</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 DX 関連の動向は日々進化していることから、以下のような、DX 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等の開催情報の収集を行い、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> <ul style="list-style-type: none"> i) 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、電子マネー商取引システム等の IT ツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策 等 ii) 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、 |

| | |
|---|---|
| | <p>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>iii) その他の取組</p> <p>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基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上に向けて 中小企業基盤整備機構の「経営力再構築伴走支援研修」に参加する他、経営支援センター 北アルプスグループで講師を招聘し、「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」のようなテーマで研修を開催する。</p> |
| <p>※経営支援センター北アルプスグループ</p> <p>北アルプスエリアの3つの商工会（当会、小谷村商工会、美麻商工会）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> | |
| 目的 | 個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する |
| 内容 | <p>ア OJT</p> <p>ベテラン職員と経験の浅い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</p> <p>月 2 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。また、各人の支援状況等を確認、 経営発達支援計画の進捗管理を実施する。</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（小規模事業者支援システム）に支援に関するデータ入 力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共 有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハ ウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。</p> |

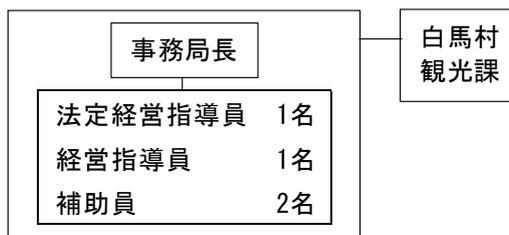
(別表2)

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5年11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)



(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：師岡 和弘

連絡先：白馬商工会 TEL. 0261-72-5101

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

〒399-9301

長野県北安曇郡白馬村大字北城 7078

白馬商工会

TEL：0261-72-5101 / FAX：0261-72-6112

E-mail：info@hakuba-sci.jp

②関係市町村

〒399-9393

長野県北安曇郡白馬村大字北城 7025

白馬村 観光課

TEL：0261-85-0722 / FAX：0261-72-7001

E-mail：0351@vill.hakuba.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)

| | 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 | 2,220 | 2,220 | 2,220 | 2,220 | 2,220 |
| 地域の経済動向調査の事業費 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| 経営状況の分析の事業費 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 |
| 事業計画策定の事業費 | 520 | 520 | 520 | 520 | 520 |
| 需要動向の調査費 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| 需要開拓事業費 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| 職員資質向上事業費 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 |

(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（伴走型補助金等）、県補助金、村補助金、自己資金など |

(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 |
| |