

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	小谷村商工会（法人番号 4100005007423） 小谷村（地方公共団体コード 204862）
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】 小規模事業者が計画経営を実践し、持続可能な経営基盤を確立すること</p> <p>【目標②】 小規模事業者が観光ニーズの変化に対応した商品・サービスを展開し、付加価値の向上を図ること</p> <p>【目標③】 小規模事業者がデジタル化に取り組み、観光需要の獲得と業務の効率化を実現すること</p> <p>【目標④】 上記の実現に向け、経営力再構築伴走支援を実施し、事業者の自立的な経営改善を促進すること</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 村内事業者の経営状況や直面する課題を把握し、実情に即した効果的な支援に活用するために「小谷村経済対策アンケート調査」を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者（宿泊業）のサービスについて、「宿泊業のサービス調査」を実施する。また、調査結果をもとに観光客のニーズに適合したサービスへの磨き上げを支援する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自らが経営の本質的な課題や強みを認識することを目指し、「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、持続可能な経営基盤の確立に向けた事業計画の策定を支援する。また、創業者に対して、創業計画の策定を支援する。</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・創業計画をフォローアップする。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者のデジタルを活用した販売促進や情報発信を促進するため、「デジタル支援」を実施する。</p>
連絡先	<p>小谷村商工会 〒399-9422 長野県北安曇郡小谷村大字千国乙 6762 TEL: 0261-82-2888 FAX: 0261-82-2889 E-mail: info@otari-sci.com</p> <p>小谷村 観光地域振興課 観光商工係 〒399-9494 長野県北安曇郡小谷村大字中小谷丙 131 TEL: 0261-82-2585 FAX: 0261-82-2232 E-mail: kanko@vill.otari.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 小谷村の概況

小谷村(以下、当村)は長野県の最西北端に位置し、東は東山から天狗原に連なる稜線をもって長野市及び新潟県妙高市に接し、白馬連峰を境とする西及び北は新潟県糸魚川市に、南は白馬村に接している。東西14km、南北に20.5kmを有し、総面積は267.91km²に及ぶが、総面積の約89%を森林が占めており、村の中央を北流する一級河川・姫川を底辺とする標高1,600~2,800mの高山に囲まれた、急峻な峡谷型の地形である。

日本海側の気候に属し、冬期の積雪は12月上旬から4月上旬にまで及び、積雪量もおおよそ2mに達する全国でも屈指の豪雪地帯となっている。

当村には南北にJR大糸線と国道148号が走り、関東甲信地方と北陸地方を主として結ぶ重要な幹線ルートとなっている。村中心部(役場)から、北は北陸自動車道糸魚川ICまで約45分、南は長野自動車道安曇野ICまで70分を要する。鉄道は駅舎や線路沿い、道路は道沿いが連続的な景観を構成している。

小谷村商工会(以下、当会)は、当村唯一の商工団体である。

■ 小谷村の立地・交通



イ 人口推移

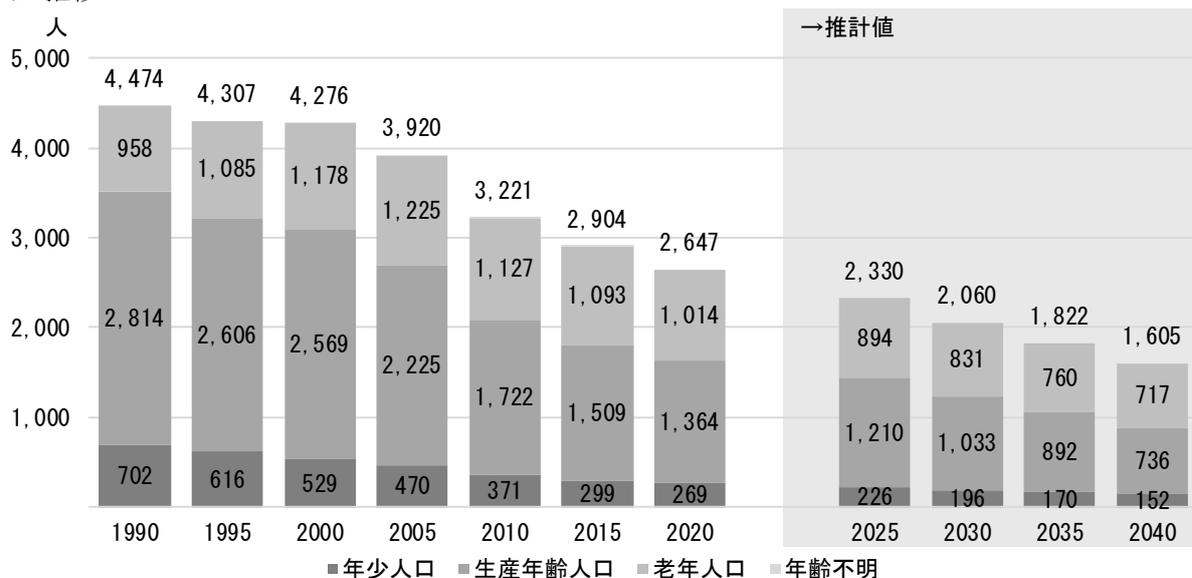
令和 7 (2025) 年 4 月 1 日時点の人口は 2,489 人である。(住民基本台帳)

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口、生産年齢人口、老年人口のすべてが減少傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は令和 2 (2020) 年の 38.3%から令和 22 (2040) 年に 44.7%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 51.5%から令和 22 (2040) 年に 45.9%に低下する見込みである。

■人口推移



出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

ウ 観光資源

(a) 観光施設

長野・新潟にまたがる山岳地域にある当村には、梅池高原スキー場、白馬乗鞍温泉スキー場、白馬コルチナススキー場があり、ウィンタースポーツに関連するサービス業が盛んである。また隣村の白馬村までは車で 20 分という立地であるため、近年は白馬に訪れたインバウンドが当村にも流れてきている。

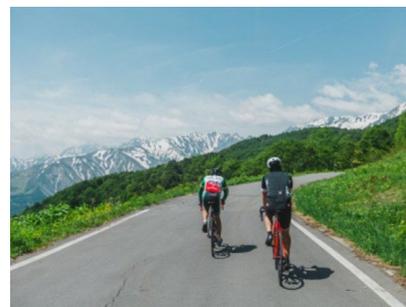
自然豊かな当村では、キャンプをはじめ、クライミング、パラグライダーやシャワークライミング（溪流を泳いだり、飛び込んで滑ったりする遊び）、サイクリング、アドベンチャー施設（自然に生えている樹木を利用した大自然の体験施設）、森林セラピー（森林浴）等、グリーンシーズンも様々なアクティビティが楽しめる。



梅池高原スキー場



シャワークライミング

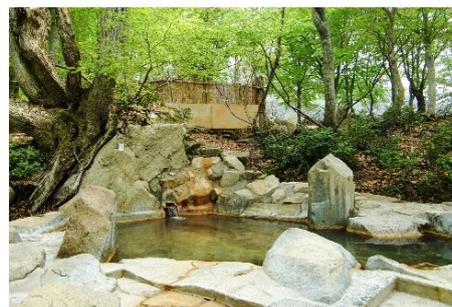


梅池サイクリング

出典：小谷村観光連盟ホームページ

(b) 温泉施設

源泉豊富な当村には、450年以上の歴史がある雨飾山麓の武田信玄の隠し湯とされる小谷温泉、夏期のみ営業の秘湯と言われる雨飾高原の露天風呂、当村と新潟県糸魚川市の二つの県にまたがる姫川沿いにある姫川温泉、道の駅「小谷」内にある源泉かけ流しの深山の湯など、たくさんのお名湯・秘湯が存在する。



雨飾高原露天風呂

(c) 観光名所

新潟県糸魚川市から長野県の松本城下まで120kmを結ぶ「古道 千国街道」は、戦国時代「敵に塩を送る」の故事として日本海の塩が運ばれた道「塩の道」の要所として栄えた。

「塩の道」の歴史と文化を後世に伝えるために「塩の道まつり」が毎年開催されている。この祭りでは、地元の特産品を使った料理や、伝統芸能の披露、街道の歴史を楽しめるさまざまな企画があり、訪れる人々に道の魅力と地域の絆を感じてもらえる機会となっている。



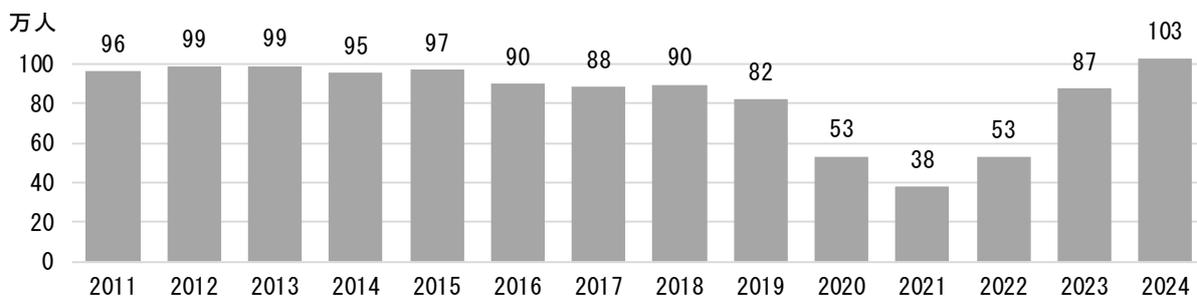
塩の道祭りの様子

エ 観光入込客数の推移

令和6（2024）年の観光入込客数は103万人である。

推移をみると、平成23（2011）年～平成27（2015）年は100万人弱、平成28（2016）年～令和元（2020）年は90万人前後で推移していたが、令和2（2020）年に新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で急減。その後、回復傾向にあり、令和6（2024）年にはコロナ禍前の状況を越えている。

■観光入込客数の推移



出典：長野県「観光地利用者統計調査結果」

オ 産業

(a) 産業の概況

当村は山間地域に位置し、農業を基幹産業として発展してきた。昭和40年代には、稲作に加えて養蚕や畜産も行われていたが、自然条件の厳しい当村においては、基幹作物である米のみに依存することは極めて困難であった。こうした状況の中、昭和50年代に観光産業が成長を遂げると、次第に農業から観光への転換が図られるようになった。

スキー人口の減少などの影響を受け、観光客数は減少傾向にあったが、近年では外国人旅行者の増加が見られ、新たな観光産業の展開が期待されている。

(b) 景況感

当会が実施している「小谷村経済対策アンケート調査」より景況感を確認する。

令和7(2025)年度の結果をみると、増収が47.5%、同等が35.0%、減収が17.5%となっており、前年同月比で売上高が増加している事業者の割合が高くなっている。

推移を見ると、いずれの年度においても増収の割合が減収の割合を上回っており、景況感は良好であるといえる。なお、本アンケート回答者の約半数は宿泊業であり、新型コロナウイルス感染症の収束後に観光客が戻ったことが売上増加の要因となっていると考えられる。裏を返せば、村内の景況は観光需要という外部環境への依存度が高いことを示している。

■売上高（前年比）

	売上DI	増収	前年と同等	減収
令和4年度	18.2	42.4%	33.3%	24.2%
令和5年度	5.4	37.5%	30.4%	32.1%
令和6年度	11.7	40.0%	31.7%	28.3%
令和7年度	30.0	47.5%	35.0%	17.5%

※令和4年度、令和5年度は前年同期比のグリーンシーズン（春・夏・秋）の売上

令和6年度、令和7年度は、各年10月～翌9月までの前年同期比の売上

出典：小谷村商工会「小谷村経済対策アンケート調査結果について」

(c) 業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移

当村の事業所数は、平成24(2012)年が323社、令和3(2021)年が308社である。

上記のうち小規模事業者数は、平成24(2012)年が289者、令和3(2021)年が273者であり、9年間で5.5%減少している。

小規模事業者数の増減を産業別にみると、宿泊・飲食業（△29者）の減少数が大きい。一方、他サービス業（+12者）では増加がみられる。

なお、令和3(2021)年度の小規模事業者数を見ると、全体273者のうち宿泊・飲食業が146者を占めており、その割合は53.5%に達している。このことから、観光客を対象とした宿泊施設等が当村産業の中心を成していることがうかがえる。

■業種別の事業所数及び小規模事業者数

	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	36	7	1	36	181	5	45	12	323
小規模事業者数	32	6	0	29	175	2	36	9	289
平成28年									
事業所数	35	7	0	35	166	7	42	8	300
小規模事業者数	31	6	0	29	155	2	37	6	266
令和3年									
事業所数	32	6	1	33	151	12	59	14	308
小規模事業者数	30	5	1	28	146	2	48	13	273
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△4	△1	0	△3	△30	7	14	2	△15
増減割合	△11.1%	△14.3%	0.0%	△8.3%	△16.6%	140.0%	31.1%	16.7%	△4.6%
小規模事業者数	△2	△1	1	△1	△29	0	12	4	△16
増減割合	△6.3%	△16.7%	-	△3.4%	△16.6%	0.0%	33.3%	44.4%	△5.5%

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

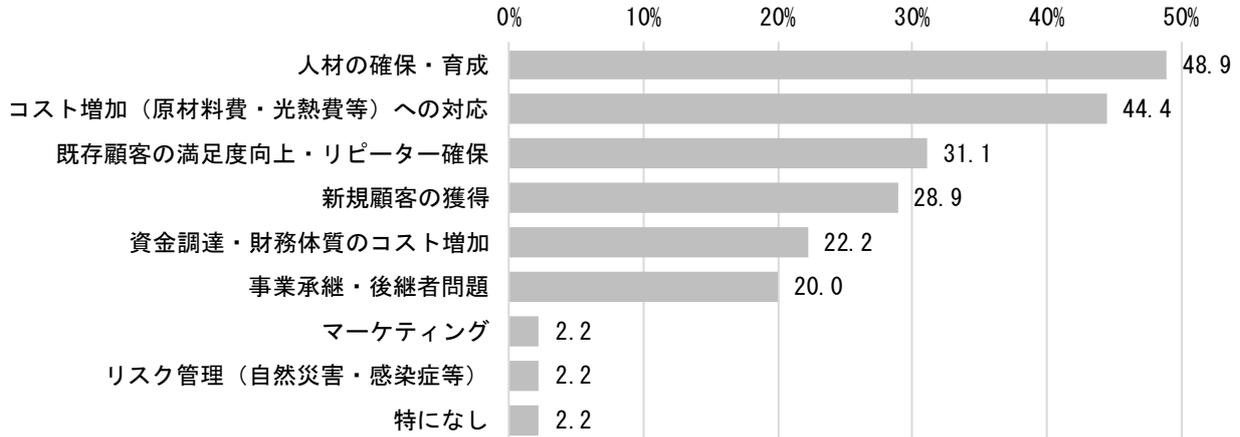
(d) アンケートからみた小規模事業者の経営課題

前述の「小谷村経済対策アンケート調査」より今後の経営課題を確認する。

経営課題では、「人材の確保・育成」が48.9%と最も高く、「コスト増加（原材料費・光熱費等）への対応」が44.4%、「既存顧客の満足度向上・リピーター確保」が31.1%と続いている。

上記より、現在は販路開拓よりも人材確保や収益構造の改善に課題があることがわかる。

■今後の経営課題（MA）



出典：小谷村商工会「小谷村経済対策アンケート調査結果について（令和7年度）」

(e) 業種別にみた小規模事業者の現状と経営課題

観光業と宿泊業	
現状	<p><観光業></p> <p>当村の観光業は、主に柵池高原や白馬乗鞍などのスキー場を中心とした冬季観光と、北アルプスの雄大な自然を活かした夏季の登山・トレッキング、温泉資源を活用した通年観光が基盤となっている。観光関連の小規模事業者は、土産物店、飲食店、体験アクティビティ事業者、ガイド業などが点在しているが、その多くは家族経営または従業員数名の小規模な運営形態である。</p> <p>観光客の流れは季節性が極めて強く、冬季のスキーシーズンに年間来訪者の6～7割が集中する。この季節による変動は事業計画や雇用計画に大きな影響を与え、閑散期の収益確保が恒常的な課題となっている。</p> <p>また、コロナ禍以前は、訪日外国人観光客（特にオーストラリアやアジア諸国）が増加していたが、パンデミックの影響で一時的に減少した。現在は回復途上にある。この間、国内観光客中心の経営に戻った事業者も多い。</p> <p><宿泊業></p> <p>当村の宿泊施設は、中小規模の旅館、民宿、ペンション、ロッジが中心で、大型リゾートホテルは限られている。これらの施設の多くは創業30年以上を経過し、施設の老朽化が進行している。特に家族経営の小規模宿泊施設では、設備更新のための大規模投資が困難であり、快適性や安全性の面で課題を抱えているケースが少なくない。</p> <p>宿泊施設の稼働率は季節変動が顕著で、スキーシーズンはほぼ満室状態が続く一方、グリーンシーズンでも登山客などで一定の需要はあるものの、5月・6月や10月・11月などのオフシーズンは極端に稼働率が下がる。年間平均稼働率は30～40%程度にとどまる施設も少なくなく、経営が安定していない。</p> <p>小規模宿泊事業者の多くは、オンライン予約システムの導入やウェブマーケティングの活用が限定的である。特に高齢の経営者が多い民宿では、デジタル化への対応が遅れがちで、若年層や外国人観光客の取り込みに苦戦している。</p>

<p>経営課題</p>	<p><経営者の高齢化と後継者不足></p> <p>当村の観光・宿泊業経営者の平均年齢は 60 歳を超え、70 代以上の現役経営者も多数いる。しかし後継者が決まっているのは全体の 5 割程度にとどまる。若い世代は村外に流出する傾向が強く、不規則な労働時間や肉体的負担の大きい観光業に魅力を感じにくい状況である。</p> <p>後継者不足による廃業は年々増加しており、廃業した施設の一部はそのまま空き家となり、地域景観や安全面での問題も生じる可能性がある。一部では外部からの移住者や企業による事業承継も見られる。</p> <p><人材確保・育成></p> <p>人口減少と高齢化により地元からの人材確保が難しい状況である。村外からの人材誘致においては、住居の確保や賃金水準、繁忙期と閑散期の差からくる雇用の不安定さが障壁となっている。また多くの施設は創業から 30 年以上が経過し、大規模改修や設備更新が必要となっているが資金的に余裕がなく対応が遅れている。これにより安全面や快適性の問題だけでなく、現代の観光客ニーズへの対応も困難になっている。</p> <p><サービス提供と商品開発></p> <p>「モノ消費」から「コト消費」への市場変化への対応が課題となっている事業者も見受けられる。宿泊施設の中には、宿泊場所の提供にとどまっているところもあり、地域の自然や文化を活かした体験価値の創出について、さらなる可能性が考えられる。飲食・土産物店においても地域資源を活かした独自性ある商品開発が限定的で、他地域との差別化要素が乏しい状況である。地元産品の活用や伝統的な食文化の再解釈など、地域（あたり）を強く打ち出した商品開発の余地はあるものの、商品開発や販路開拓に関する知識やノウハウ蓄積が十分でないことから、実現に至っていない。</p> <p><デジタル対応と情報発信力></p> <p>ウェブサイトの更新や SNS の活用について十分ではないケースが見受けられる。予約管理や顧客情報管理もアナログな方法を継続している場合もあり、データ活用によるマーケティングについて十分とは言えない状況である。また、一部の事業者では、宿泊予約において、OTA（Online Travel Agent）を活用しているケースが増えているが、手数料負担が経営にとって課題である。小谷村の豊かな観光資源の魅力をさらに効果的に発信できる可能性もあり、コンテンツ制作における新たな取り組みが期待される。</p> <p><地域連携と新たな可能性></p> <p>近年は意欲的な事業者を中心に新たな取組が生まれている。農家と宿泊施設の連携による農業体験プログラム、複数施設共同でのイベント開催、地元ガイドとの連携による自然体験ツアーなどのモデルが見られる。これらの連携は単独では難しい魅力創出や効率化を可能にし、地域全体の観光価値向上につながる可能性がある。</p>
<p>商業（観光業と宿泊業以外）</p> <p>現状</p>	<p><全般></p> <p>当村の商業事業者は約 50～60 事業所と推定され、主に小売業（食料品・日用品・お土産）、飲食業、サービス業（理美容・修理）で構成されている。事業所の約 8 割が従業員 3 人以下の家族経営で、村内に点在し、明確な商店街の形成には至っていない。</p> <p>デジタル化の状況では、Google マップなどの基本的な店舗情報登録を行っていない事業者も少なくない。自社ウェブサイトを持つ事業者は全体の 6 割程度と推定され、SNS 活用も多くない。また、何らかのキャッシュレス決済（クレジットカード決済、スマホ決済等）に対応している事業者は 5 割ほどで、現金のみの店舗も存在している。</p> <p>村内で採れる山菜や農産物を活用した商品開発は一部で行われているが、個人レベルの取組が多く、統一的なブランディングや販売戦略は不足している。「小谷村ならではの」の特産品開発は発展途上であり、お土産品としての魅力や差別化要素が弱い状況である。</p> <p><小売業></p> <p>村内には食料品店が 6～7 店舗、日用品店が 5～6 店舗程度と限られており、品揃えも</p>

	<p>必要最小限にとどまっている。高齢者向けの移動販売や宅配サービスを行う事業者も出てきているが、大半の住民は週末に白馬村や大町市の大型店へまとめ買いに行く傾向がある。地元商店の客単価は低く、主に高齢者や観光客がメインとなっている。</p> <p><飲食業></p> <p>飲食店は村内に 20 店舗程度存在し、その多くがスキー場周辺や主要道路沿いに立地している。営業は観光シーズンに合わせた季節営業が主流で、通年営業している店舗は限られている。メニューや価格設定も観光客向けと地元客向けの二極化が見られ、特に地元客向けの飲食店では高齢化による客数減少が課題となっている。</p>
<p>経営課題</p>	<p><経営基盤の脆弱性></p> <p>当村の小規模事業者は経営者一人または家族経営が主体で、経営基盤が不安定な場合がある。日々の業務に追われ、経営分析や事業計画策定といった経営管理が十分でないケースも見られる。売上・利益管理は経験や勘に頼る部分も少なからず見受けられ、詳細なコスト構造の把握も十分ではないため、利益率低下に対して適切な対応が難しい場合がある。今後、数値に基づいた経営分析を取り入れることで、さらなる事業の安定化が期待出来る。</p> <p><事業継続性></p> <p>経営者の高齢化が進む中、後継者となるべき若い世代は都市部へ流出し、家業の承継を希望する人材は減少傾向にある。また、後継者候補がいても、経営ノウハウの体系的な承継ができておらず、事業承継計画を立てている事業者はわずかで、経営者の引退や健康問題発生時に初めて対応を検討する状況が少なくない。</p> <p><人材確保・育成の困難さ></p> <p>小規模事業者にとって慢性的な人手不足は大きな課題である。少子高齢化による労働力人口の減少に加え、賃金水準の低さや労働条件の制約から、若年層の採用が大変困難な状況である。特に、繁忙期と閑散期の差が大きい業種では、安定雇用の確保が難しく、人材の確保・定着における課題となっている。また、経営者自身も日常業務に追われ自己研鑽の時間が確保できず、変化する経営環境への適応力が低下している。高齢化とともに新しい取組への抵抗感も高まり、悪循環が生じている。</p> <p><デジタル対応と業務効率化の遅れ></p> <p>小規模事業者の中には、デジタル化への取り組みが遅れているケースが見受けられる。POS システムが未導入で、手書き伝票による管理が続いているため、データの蓄積や分析が十分でない場合がある。そのため、売れ筋の把握や在庫管理が感覚的になり、機会損失のリスクを抱える可能性がある。</p>
<p>建設業</p>	<p>現状</p> <p>当村の建設業は、主に土木工事業、建築工事業、設備工事業、専門工事業（塗装、左官、大工など）の小規模事業者によって構成されている。多くの事業者は従業員 10 人未満の家族経営や個人事業主が中心で、村内の建設需要に対応する地域密着型の経営を行う。</p> <p>地理的特性として、山間部に位置する当村は豪雪地帯であり、冬季の積雪対応（除雪作業、雪害対策工事など）がある。また、急峻な地形や地滑り地帯も多く、災害復旧工事や防災工事の需要もある。一方で、工事現場へのアクセスの困難さや工期の制約（積雪期は屋外工事が困難）など、効率的な事業運営を阻む地域特有の問題もある。</p> <p>受注構造としては、村や県などの公共工事の割合が高く、特に土木関係の事業者では売上の 60～70%を公共工事が占めるケースも少なくない。民間工事は主に住宅の新築・リフォームや観光施設の修繕工事などが中心だが、村内の人口減少に伴い、新規住宅建設の需要は年々減少傾向にある。</p>

経営課題	<p><経営者の高齢化と事業承継></p> <p>当村の建設業は経営者の高齢化（平均 60 歳以上）が深刻で、後継者未定の事業者が 5 割を占める。小規模事業のため M&A などの外部承継が難しく、廃業が増加。このまま進むと 10 年後には建設業者が大幅に減少し、地域の建設需要に応えられなくなる恐れがある。</p> <p><人材確保・育成の困難さ></p> <p>村内の若年人口減少に加え、建設業の労働環境（屋外作業・肉体労働・冬季の厳しさ）や賃金水準が若者に敬遠されている。従事者の平均年齢は 50 歳超で、若手（30 歳未満）は 1 割未満の事業所が大半である。村外からの人材誘致も住居や生活環境の面で難しく、人材不足が慢性化している。</p> <p><受注環境の変化と収益性の低下></p> <p>公共工事は維持修繕が中心で、村外大手業者との競争が激化。民間工事も人口減少で需要が減少し、空き家解体やバリアフリー改修などの新規需要への対応が遅れている。資材・人件費の上昇に対し、工事単価への転嫁が不十分で利益率が低下。設備投資の負担も重く、経営を圧迫している。</p> <p><災害対応と地域インフラ維持の責任></p> <p>災害リスクの高い当村では、地元建設業者が復旧作業の中心を担っている。業者減少は災害対応力の低下につながり、道路除雪など生活インフラの維持にも影響が出る。</p>
------	--

カ 今後 5 年間で小規模事業者の経営環境が変わる出来事

<大型開発の可能性>

隣村である白馬村では、従来は欧米系インバウンド客が多かったが、近年は東南アジア系のスキー客が増加している。白馬エリアにおけるオーバーツーリズムの状況を受け、当村でもインバウンド客が増加傾向にある。この状況を踏まえ、当村では梅池高原スキー場を中心に、他のスキー場においても新たな大型開発が見込まれており、今後 5 年間でスキーリゾートの状況が大きく変化することも考えられる。

インバウンド需要の増加に伴い、小規模宿泊業ではインバウンド対応の可否を含め、事業形態の見直しが必要となる。同様に飲食業においても、これまで以上にインバウンド対応への取組が求められることが予想される。

キ 小谷村第 6 次総合計画

「小谷村第 6 次総合計画（令和 3 年度～令和 13 年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。前期基本計画の期間が令和 7 年度までであるため、現在、後期基本計画を策定中である。

■基本構想（令和 3 年度～令和 13 年度）

<将来像>

豊かな自然 力をあわせ 元気に暮らす小谷村

<施策の大綱（基本目標）（商工・観光部分）>

基本目標 4 自然の恵みをチカラに変える村づくり

1) 地域資源を生かした観光振興

先人から引き継いできた里山の原風景と暮らしが残る小谷村の価値を再認識し、観光資源となりうる地域の魅力をあらためて見つめ直し、地域資源を最大限に活かした観光振興に取り組みます。

国立公園をはじめ自然環境を保全しながら、大北 3 市村の大町市、白馬村、小谷村の関係団体で構成する一般社団法人 HAKUBAVALLEYTOURISM を中心として、広域的な観光誘客を進めます。また、里山を活用した電動自転車による自転車観光を推進します。

2) 特色ある地場産業の振興

里山を環境資源ととらえ、美しい景観の保全や鳥獣対策に努めるとともに、農林業の担い手となる経営体の確保・育成に努めます。

そば・山菜、きのこ、雪中野菜、野豚など特色ある作物の安定供給と販路拡大や、大学などとも連携した特色ある地域資源を活用した付加価値の高い加工商品により、消費者層の拡大と新たな雇用の創出を進めます。

雇用機会の拡大を目的として、各機関が連携して村内中小企業の育成、住民雇用の拡大、雇用創出の取り組みを積極的に行います。

■前期基本計画（令和3年度～令和7年度）（商工・観光部分を抜粋）

基本目標4 自然の恵みをチカラに変える村づくり

施策項目1 地域資源を生かした観光振興

(1)観光

- ①地域全体でもてなす「観光地域づくり」という視点に着目し、観光資源の価値を再認識する中で、住民参加の地域プラットフォームで対話をしながら、観光客等に注目される地域づくりを進めます。
- ②電動自転車を活用し、安全・安心な里山の魅力を活かした自転車観光を推進します。
- ③伝統ある小谷村の里山文化を発信するとともに、里山に暮らす人々の知恵や技術を活かした魅力ある観光地域の形成を推進します。
- ④一般社団法人 HAKUBA VALLEY TOURISM と連携しながら、広域的な観光誘客を推進します。
- ⑤文化庁「歴史の道百選」に選定された古道「塩の道」を保全するとともに、標識等を整備し、安心して歩ける環境整備を進めます。
- ⑥訪日外国人の満足度向上及び入り込みを増加させるため、標識の多言語案内等インバウンド対応を進めます。

(2)国立公園

梅池自然園内の遊歩道等施設整備、雨飾山や白馬大池・風吹大池等の登山道整備を進めます。

施策項目2 特色ある地場産業の振興

(5)商工

- ①多業種就業による年間雇用の場を確保します。
- ②活気ある地域づくりのため、里山や地域間を行き交う周遊ルートの企画などを通じ、人の流れを創り出す取り組みを検討します。
- ③若者の雇用機会を増やすため、ハローワークや経済団体等の各機関が連携して企業説明会等を開催します。
- ④村内において、産業振興、雇用促進及び定住促進を図るため、新たに起業する者や新分野へ進出する者、経営基盤強化に取り組む者に対する支援を行います。

②課題

当村では人口減少と高齢化が進行している。また、小規模事業者は家族経営が多く、経営管理体制が脆弱な例も少なくない。加えて、観光・宿泊は季節変動が大きく、年間の稼働や収支が不安定になりやすい。このため、感覚的経営から脱却し、年間の収支見通しと中長期の視点に基づく事業計画を作成し、その計画に沿った経営を実践することが課題である。

次に、当村の小規模事業所は、宿泊業や飲食業など、観光関連の事業が中心となっている。これらの業種では、冬季に需要が集中する傾向がある。一方、北アルプスの自然環境や温泉、歴史文化などの地域資源と、各事業者の強みを組み合わせることで、通年での需要創出を図ることも可能であると考えられる。そこで、地域資源と事業者の強みを融合した商品・サービスの開発や販売を進め、季節変動に左右されにくい収益構造を構築することが課題である。

また、多くの事業者でデジタル対応が遅れており、デジタルを活用した、たとえばオンライン予約・デジタル決済・SNSによる情報発信や、顧客データ等の管理・分析が十分ではない場合がある。この結果、販路拡大と業務効率化の機会を逃している。そこで、今後はデジタルを活用した集客と生産性向上に対応することが課題となる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 地域における商工会の役割

全国の小規模商工会と同様に、経営改善普及事業と地域振興事業の 2 本柱で継続的に事業を行ってきた。基礎的な経営指導に関連する税務、金融、労務関係の指導は必要不可欠なものとして正確に処理を行い、また地域振興事業では村内イベントに、青年部・女性部が中心となり協力し、地域の経済指導団体として大きな役割を果たしてきた。

令和 5（2023）年度から始まった「第 2 期商工会マスタープラン」に基づき、今後とも、小規模事業者の支援ニーズに対して、事業者間や他の支援機関、専門家等とも連携強化を図りながら、既存事業者の持続的な発展のための支援や事業承継の推進、創業支援等を通じて個々企業の育成と地域の発展を図ることを目的として事業に取り組んでいく。

【小谷村商工会の体制】

令和 7（2025）年 4 月現在で、会員数は 186 名、予算は一般会計予算で 3,002 万円。

職員体制は経営指導員 1 名、補助員 2 名、臨時補助員 1 名の計 4 名体制である。

② 商工会の長期ビジョン（10 年程度）

これまで記述した『(1) 地域の現状及び課題』を踏まえ、当会では以下のとおり長期ビジョン（2025-2035）を掲げる。また、目指す姿の実現に向けて、支援を実施する。

■ 小谷村商工会の長期ビジョン（2025-2035）

<テーマ>

自然と共生する持続可能な地域経済

～計画経営・強み活用・デジタル化で切り拓く小谷村の未来～

<基本理念>

小谷村の豊かな自然環境や伝統文化といった固有の地域資源を最大限に活かしながら、小規模事業者の経営力強化と持続的発展を支援し、地域経済の活性化と村民の豊かな暮らしを実現する。人口減少・高齢化という構造的課題に直面しつつも、計画的経営、強み特化戦略、デジタル技術の活用を通じて、小規模事業者の競争力と持続可能性を高め、次世代に継承できる地域経済を構築する。

<目指す姿>

ア 経営計画に基づく経営の定着により持続可能な経営基盤の形成

地域経済において、小規模事業者の多くが、感覚的経営から脱却し、実行性のある経営計画に基づく経営を実践している。季節変動を前提とした年間事業計画と中長期的な視点を持った経営判断により、安定した経営基盤を確立し、計画的な事業承継や人材育成により、地域の産業基盤が維持・強化されている。

イ 地域資源と事業者の強みが融合した差別化経営の実現

北アルプスの自然環境、温泉、伝統文化などの地域資源と各事業者固有の技術・ノウハウ・人的資源を組み合わせた強みの明確化と差別化が実現している。価格競争から脱却し、付加価値の高い商品・サービスを提供する事業者が増加。小谷村ならではの体験価値を核とした取組が形成されている。

ウ デジタル技術を活用した新たな市場開拓と業務効率化

高齢事業者も含め、デジタルツールを日常的に活用する事業環境が整備。EC サイトや SNS を通じた販路拡大により、四季を通じた安定経営が実現。観光業においては先端デジタル技術を活用した体験価値の創出と情報発信により、国内外からの誘客が促進。デジタル技術を駆使した業務効率化と新たな事業機会の創出が進んでいる。

③ 小谷村第 6 次総合計画との連動性

「小谷村第 6 次総合計画（前期基本計画）」では、観光・産業の振興に向けて、「地域資源を生かした観光振興」や「特色ある地場産業の振興」といった施策を実行している。

前項で示した『商工会の長期ビジョン（10年程度）』と「小谷村第6次総合計画（前期基本計画）」の関連は下表のとおりであり連動性がある。

■小谷村第6次総合計画（前期基本計画）と小谷村商工会の長期ビジョンとの関係

小谷村第6次総合計画	商工会の長期ビジョン（10年程度）
1) 地域資源を生かした観光振興	イ 地域資源と事業者の強みが融合した差別化経営の実現
2) 特色ある地場産業の振興	ア 計画経営の定着による持続可能な経営基盤の形成 イ 地域資源と事業者の強みが融合した差別化経営の実現 ウ デジタル技術を活用した新たな市場開拓と業務効率化

※現在、後期基本計画（令和8年度～令和13年度）を策定中であるため、前期基本計画を基準に連動性を示している。

(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うえで、以下の4つの目標を定める。

＜支援対象＞

多様化するニーズ（特に観光ニーズ）の変化に対応し、将来に向けて持続的可能な経営を目指す小規模事業者を支援する。とりわけ本計画期間中は、村内の事業者の過半を占める宿泊・飲食業を重点支援する。

＜目標＞

【目標①】小規模事業者が計画経営を実践し、持続可能な経営基盤を確立すること

支援計画の認定期間（5年間）目標	
KGI	・事業計画策定事業者の売上増加事業者割合4割以上（＝事業計画策定時の売上高に対する認定期間終了時の売上高が増加している割合が4割以上） ・当会で支援した創業者の生存率70%（認定期間終了時の生存率）
KPI	・事業計画策定5者/年 ・創業計画策定2者/年
設定した理由	KGI 計画経営の実践により売上増加を達成する事業者数を目標とする。また、創業者が計画経営を実践することで事業が継続することを目指す。
	KPI 上記を実現するプロセスとして事業計画や創業計画の策定を支援する。

【目標②】小規模事業者が観光ニーズの変化に対応した商品・サービスを展開し、付加価値の向上を図ること

支援計画の認定期間（5年間）目標	
KGI	・認定期間終了時における、「小谷村経済対策アンケート調査」での前年同期比の売上増加割合4割（宿泊業）
KPI	・宿泊業のサービス調査2者/年
設定した理由	KGI 観光ニーズの対応し、売上が増加する事業者が増えることを目指す。
	KPI 上記を実現するため、観光ニーズを把握するための調査や改良を支援する。

【目標③】小規模事業者がデジタル化に取り組み、観光需要の獲得と業務の効率化を実現すること

支援計画の認定期間（5年間）目標	
KGI	・宿泊業のGoogleビジネスプロフィールの登録割合70% ・飲食業のGoogleビジネスプロフィールの登録割合70%
KPI	・デジタル化に向けた個社支援4者/年
設定した理由	KGI デジタル化の第一歩として、Googleビジネスプロフィールの登録数を目標とする。
	KPI 上記を実現するためデジタル化に向けた支援を実施する。

【目標④】上記の実現に向け、経営力再構築伴走支援を実施し、事業者の自立的な経営改善を促進すること

支援計画の認定期間（5年間）目標		
KGI	支援先事業者（経営分析）の認定期間終了時の事業継続率 90%	
KPI	・経営分析 8 者/年	
設定した理由	KGI	小規模事業者が自立的な経営改善を行い、事業継続することを目標とする。
	KPI	上記を実現するためのきっかけづくりとして、事業者自身が経営状態を把握するための経営分析を支援する。

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標④】により、当村の豊かな自然環境や伝統文化などの地域資源を最大限に活かしながら、小規模事業者の経営力強化と持続的な発展を図ることを目指す。あわせて、小規模事業者が観光客の多様なニーズに対応することで、地域全体の観光地としての魅力向上に寄与することを目指す。さらに、小規模事業者の育成を通じて、地域内での雇用拡大と新たな雇用創出を実現し、地域経済の活性化につなげることを目指す。

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8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】小規模事業者が計画経営を実践し、持続可能な経営基盤を確立すること

〈達成方針〉

小規模事業者が計画的な経営を実践できるよう、まず経営分析を実施し、事業者の強みや課題を明確化する（年間8者）。次に、分析結果を活用して事業計画の策定を支援する（年間5者）。策定後は、フォローアップを行い、計画通りの事業展開を後押しすることで、売上増加（年間2者）及び経常利益の増加（年間2者）を目指す。

また、創業者に対しても、創業計画の策定を支援し、策定後にフォローアップを実施する（年間2者）。

加えて、「小谷村経済対策アンケート調査」（年1回）を実施し、村内事業者の実態を把握することで、適切な支援策の立案につなげる。

〈設定した理由〉

計画経営に向けた支援プロセスを明確化するため、経営分析→事業計画策定→フォローアップの各段階で定量目標を設定する。

【目標②】小規模事業者が観光ニーズの変化に対応した商品・サービスを展開し、付加価値の向上を図ること

〈達成方針〉

小規模事業者が観光ニーズの変化に対応した商品・サービスを展開するためには、観光客の声を聞き、その結果を商品・サービスの改善に活かすことが重要である。

そこで、本計画期間中は宿泊業を対象に「宿泊業のサービス調査」を実施し（年間2者）、得られた結果を基に、サービスの改善までをワンストップで支援する。

〈設定した理由〉

当村の主要業種のひとつである宿泊業のサービスを観光ニーズに適合させるため、宿泊業のサービス調査件数を定量目標とする。

【目標③】小規模事業者がデジタル化に取り組み、観光需要の獲得と業務の効率化を実現すること

〈達成方針〉

小規模事業者のデジタル化を促進するため、経営分析の際に「デジタル活用の状況」を確認し、活用に向きな事業者については、デジタル化に向けた事業計画の策定支援につなげる。

また、宿泊業や飲食業を中心に「デジタル支援」（年間4者）を実施し、デジタルを活用した販売促進や情報発信を個社支援することで、売上の向上（売上増加率5%/者）を図る。

〈設定した理由〉

当村の主要業種である宿泊業や飲食業のデジタル促進を図ることを目指し、デジタル化に向けた支援数や売上増加率を定量目標とする。

【目標④】上記の実現に向け、経営力再構築伴走支援を実施し、事業者の自立的な経営改善を促進すること

〈達成方針〉

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援を実施

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、事業者の自己変革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、経営指導員等が経営力再構築伴走支援に係る資質向上を図る。

〈設定した理由〉

本計画では、事業を継続する事業者を増加させることをKPIとして設定している。

これを実現するためには、事業者の自己変革力を高める必要があるため、主に経営分析における経営力再構築伴走支援の実施件数（年間8者）を定量目標とする。

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】

当会では、令和4（2022）年度から「小谷村経済対策アンケート」を実施している。本アンケートは、村内事業者の経営状況や直面する課題を把握し、実情に即した効果的な支援策を検討することを目的としている。収集したデータは、村内経済の活性化に向けた具体的施策の立案や、村との懇談会における基礎資料として活用している。

【課題】

当村は事業者数が限られているため、統計的に有効なデータを得るには、アンケートの回答率向上が重要である。そのため、調査票の簡素化や回答方法の改善を検討する必要がある。あわせて、データ分析手法の高度化と、結果を政策へ反映させる仕組みの構築も求められる。さらに、事業環境の変化に応じた質問項目の見直しや、得られた結果を経済活性化のための支援策立案・実施により効果的に活用していくことが課題である。

(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
小谷村経済対策アンケート調査 公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

事業名	小谷村経済対策アンケート調査
目的	事業者の経営課題や景況感等を把握することで、経済活性化に向けた経営支援施策への反映を目指す。
調査内容・ 調査の手法	当会が年1回（10月頃）、メール・郵送配布によりアンケート調査を実施する。調査対象は村内の事業所であり、約140社に調査票を配布し、約50社からの回収（有効回答率35%）を目指す。回収数が少ない場合は、職員による聞き取りを実施する。
調査項目	<input type="checkbox"/> 景況感（売上高等） <input type="checkbox"/> 今後の経営課題 <input type="checkbox"/> 商工会に対して期待する事業活動 <input type="checkbox"/> その他トピック等
分析の手法	経営指導員（またはその他の職員）が、回収データを集計・分析し、景況感や経営課題を明らかにする。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の 活用方法	分析結果は当会ホームページで公表し、広く村内の小規模事業者に周知する。また、当会・小谷村でも、経済活性化のための経営支援施策の立案に役立てる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当村では、観光産業が基幹産業のひとつとなっているが、近年は旅行形態の多様化、外国人旅行者の増加など、観光ニーズの大きな変化がみられる。一方で、小規模事業者は、季節や時間帯によって変動する観光客のニーズへの対応が十分に行われていない。また、当会としても、個社のサービスに関する観光客ニーズの把握に向けた支援が十分とはいえない。

【課題】

観光客の動向やニーズを的確に把握できていないことが、観光関連事業者のサービス改善や新規顧客獲得を妨げている。そこで、観光客のニーズを把握するための支援を体系的に整備することが課題である。

本計画期間中は当村の観光産業の多くを占める宿泊業を対象に、それぞれの事業者が提供するサービスの顧客ニーズを把握するための調査を実施し、得られた結果を活用してサービス改善までをワンストップで支援できる体制を構築する。

(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
宿泊業のサービス調査 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	宿泊業のサービス調査
目的	当村では、小規模宿泊業の事業者割合が高い。今後は今まで以上に大手宿泊業の参入が予想されることから、小規模事業者には大手との差別化が求められる。このため、小規模宿泊業が提供するサービスを対象に需要動向調査を実施し、その結果をサービスのブラッシュアップに活用することを目指す。
対象	小規模宿泊業2者/年を対象とする。
調査の手法	調査票の設計は、事業者と経営指導員（またはその他の職員）が協力して行う。調査は小規模宿泊業の施設内において、事業者自身が主体となって実施する。調査票の回収後は、当会職員が集計を行う。なお、調査票の回収目標は1事業所あたり30名以上とする。
調査項目	<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
分析の手法	経営指導員（またはその他の職員）が、国籍別・居住地別・男女別・年齢別などのクロス分析を通じてデータを分析。サービスのターゲット顧客や改良点を抽出したうえで、簡易なレポートにまとめる。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は、対象事業者へフィードバックする。その後、事業者との対話や傾聴を通じて改善点を抽出し、サービスのブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。これらの支援にあたっては、必要に応じて経営分析や事業計画策定支援も併せて実施する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当会では、融資あっせんや補助金申請時を中心に経営分析を実施している。小規模事業者が感覚的な経営から脱却し、持続的な成長を実現するためには、事業者自身が自社の課題や強みを的確に把握し、経営に反映させることが重要である。しかし現状では、そのための支援が十分とはいえず、分析結果を経営改善につなげる仕組みも十分に整っていない。

【課題】

小規模事業者が自ら経営の本質的な課題や強みを認識できていないことが、経営改善の遅れにつながっている。そのため、対話と傾聴を通じて、事業者自身が気づきを得られるような経営分析支援を強化することが課題である。また、将来的には、事業者自らが主体的に経営状況を分析し、改善に生かせるような仕組みを構築することが必要である。

(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	7者	8者	8者	8者	8者	8者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	ホームページによる周知を行う。また、巡回訪問・窓口相談・個社支援（経理相談、金融支援、補助金支援など）の際に訴求する。
分析の実施手法	経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。 分析は、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」などを活用する。
分析項目	定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。 〈財務分析〉 収益性・安全性・生産性・成長性の分析 〈非財務分析（SWOT分析等）〉 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（デジタル活用の状況、事業計画の策定・運用状況など）
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう支援する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 ・分析結果は、小規模事業者支援システムに集約。経営指導員個人の保有する知識・ノウハウを他の職員に共有することで、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】**

小規模事業者が持続可能な経営基盤を形成するためには、計画的な経営の実践が重要である。当会では、これまでも事業計画の策定支援を行ってきたが、補助金申請や金融支援に付随する、目先の課題解決にとどまるケースがみられる。また、情報提供や周知が十分でなく、補助金取得など明確な目的がある場合のみの支援となっている。

【課題】

現状の支援は受け身型となっており、潜在的な支援ニーズを十分に掘り起こせていない。そのため、今

後は積極的な情報提供や提案を通じて、事業者が計画経営へ取り組める環境を整えることが課題である。

また、支援にあたっては、事業者との対話と傾聴を通じて課題を明確化し、販路開拓や生産性向上につながる実現性の高い事業計画策定を支援することが必要である。さらに、小規模事業者の中にはデジタル化の取組が十分ではない事業者もいるため、計画策定段階において、デジタル化を視野に入れた協議・助言を行うことも重要な課題である。

加えて、近年、当村でも創業者が増加している傾向があることから、創業者向け支援の充実を図ることも必要である。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の約6割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

また、村内で創業を活性化させるため、創業計画の策定支援も実施する。

(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事業計画策定事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
②創業計画策定事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者
支援対象の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。また、国・県・村の補助金・助成金を契機とした事業計画策定の提案も実施する。
支援の手法	①小規模事業者が作成した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の2つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。

②創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す。
支援対象	創業者・創業希望者
支援対象の掘り起こし	<p>当会での窓口相談に加え、国の補助金や小谷村の「小谷村起業支援事業補助金^{*1}」を活用した掘り起こしを実施する。また今後は、経営支援センター北アルプスエリア^{*2}にて創業塾を共催することも検討している。</p> <p>※小谷村起業支援事業補助金 小谷村の補助金である。雇用機会の拡大による地域経済の活性化を図るため、村内において新たに起業を行う者または既存建物を改修し起業を促進する者に対し補助金を交付する。申請には事業計画書が必要である。</p> <p>※経営支援センター北アルプスエリア 長野県商工会連合会では、エリア制での広域支援を中心に事業者支援を実施。当会は北アルプスエリアに属しており、美麻商工会、白馬商工会と連携して支援を実施する。</p>
支援の手法	創業者が作成した創業計画を基に、経営指導員がアドバイスを行う方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。

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】

融資や補助金申請などを行った事業者から相談があった場合に対応や進捗確認を行っているが、計画的に巡回や窓口相談の日程を設定し、継続的に進捗を確認する体制が十分に整っていない。

【課題】

現状のように事業者からの相談を待つ受動的な対応では、支援のタイミングを逃し、経営課題の早期発見や改善の機会を失うおそれがある。そのため、今後は事業計画を策定した事業者に対して、定期的な巡回や窓口相談日を設定し、計画的に進捗確認を行うことが課題である。特に、計画が停滞している事業者に対しては、きめ細やかなフォローアップ体制を構築するとともに、状況の変化に応じて迅速に事業計画を見直せる支援を行うことが必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、計画策定後3回のフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者や経常利益増加事業者の割合が4割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、自走化に向けた内発的動機付けを行うことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

また、創業計画を策定した事業者に対しても、計画策定後3回のフォローアップを実施し、計画に沿って事業が着実に進むよう支援する。これにより、フォローアップ対象事業者が創業年度売上目標を達成することを旨とする。

(3) 目標

①事業計画のフォローアップ

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
フォローアップ対象事業者数	4者	5者	5者	5者	5者	5者
頻度 (延回数)	3回 (12回)	3回* (15回)	3回* (15回)	3回* (15回)	3回* (15回)	3回* (15回)
売上増加事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
経常利益増加事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者

※頻度は、計画策定後3ヵ月後、6ヵ月後、1年後の計3回を基本とする。

②創業計画のフォローアップ

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
フォローアップ対象事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
頻度 (延回数)	2回 (4回)	3回* (6回)	3回* (6回)	3回* (6回)	3回* (6回)	3回* (6回)
創業年度売上目標達成事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者

※頻度は、計画策定後3ヵ月後、6ヵ月後、1年後の計3回を基本とする。

(4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ
目的	事業計画・創業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画・創業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画や創業計画を策定したすべての事業者を対象に、計画策定後3回（3ヵ月後、6ヵ月後、1年後）のフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推

進捗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、計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。

フォローアップでは、各種計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当村の基幹産業のひとつである観光産業においては、デジタルを活用した体験価値の創出や情報発信による誘客が課題となっている。一方、観光・宿泊業経営者の平均年齢は60歳を超えていることもあり、多くの小規模事業者ではデジタルを活用した情報発信や販売促進の取組が十分に行われていない。また、当会としてもこれまで十分な支援を行えていない状況にある。

【課題】

観光産業における競争環境が変化するなかで、デジタルを活用できていないことが地域の集客力や収益力の低下につながっている。このため、事業者がデジタル活用の必要性を理解し、自ら取り組めるよう促す支援体制の構築が課題である。今後は、相談対応や個別支援の場面を通じてデジタル活用の意義を丁寧に説明し、情報発信力や販路開拓力の向上につなげていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

本計画では、小規模事業者がデジタル化に取り組み、観光需要の獲得を図ることを目標としている。村内の宿泊業や飲食業のなかには、ウェブサイトの更新が滞っている事業者や、SNSの活用・予約システムの導入に遅れが見られる事業者も多く、デジタルマーケティングの推進が急務となっている。このため、事業者ごとにデジタル化の取組を支援し、新たな顧客の獲得と販路拡大を目指す。具体的な取組内容は、以下『(4) 事業内容』に示すとおりである。

(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
デジタル支援 支援事業者数	-	4者	4者	4者	4者	4者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

事業名	デジタル支援（主にBtoC）
目的	小規模事業者がデジタル技術を活用したマーケティングに取り組み、売上を拡大させることを目指す。
支援対象	宿泊業、飲食業 ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	デジタル支援のうち売上拡大に資するものについて個別支援を行う。具体的には、以下の取組を想定している。 ア 宿泊業・飲食業に対するデジタルマーケティング支援

	<p>観光客を主なターゲットとする宿泊業や飲食業において、最低限活用が求められるデジタルマーケティング手法の導入を支援する。具体的には、宿泊業における OTA（オンライン旅行代理店）への登録や予約システムの導入、飲食業・宿泊業における Google ビジネスプロフィールの活用などがあげられる。</p> <p>イ 情報発信に関する支援 上記の取組が一定程度活用されている事業者については、次の段階として自社による情報発信を支援する。具体的には、ホームページや SNS を活用した情報発信力の強化を支援する。</p>
支援の手法	<p>経営分析・事業計画策定・需要動向調査などの支援を通じて、支援対象となる事業者を掘り起こす。その後、経営指導員がコーディネーターとなり、適切な IT 専門家や IT 事業者と連携しながら支援を実施する。具体的には、事業者の課題に応じて、適切なデジタルツールの選定から導入、運用までをハンズオンで支援する。</p>

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、当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、当会や小谷村だけでなく、第三者（外部有識者）を入れた「事業評価協議会」により事業の成果を確認し、PDCA を回しながら経営発達支援事業を推進することで、小規模事業者の売上・利益拡大に寄与することが課題である。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	<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) 職員は、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) 職員は、実施した内容を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) 日々の業務のなかで、法定経営指導員は、小規模事業者支援システムにより各職員の指導状況を確認する。</p> <p>(f) 朝礼にて、法定経営指導員や他職員が相互に進捗状況の確認及び評価を行う。</p> <p>(g) 年 1 回（7 月頃）の「事業評価協議会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。</p> <p>※「事業評価協議会」の実施の流れ</p> <p>i 小谷村観光地域振興課長（または担当者）、法定経営指導員、外部有識者（税理士等）をメンバーとする「事業評価協議会」を年 1 回（7 月頃）開催し、経</p>

	<p>営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）で定量的に評価する。</p> <p>ii 当該「事業評価協議会」の評価結果は、理事会に報告する。また、当会ホームページ（https://otari-sci.com/）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。</p> <p>【ACTION】（事業の見直し）</p> <p>(h) 「事業評価協議会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。</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

【現状】

例年、長野県商工会連合会が開催する経営指導員研修会への参加や、経営指導員の経験年数に応じた中小企業基盤整備機構・中小企業大学の研修を受講し、支援能力の向上に努めている。また、北安曇郡内の3商工会（小谷村商工会・美麻商工会・白馬商工会）で構成する「経営支援センター北アルプスエリア」の定例ミーティングにおいて、支援内容を協議し、具体的な支援手法を共有している。さらに、広域専門経営支援員やスーパーバイザーのOJTにより、職員は実務を通して知識やスキルを習得している。

【課題】

経営指導員等の支援能力には、職員の経験年数や担当分野の違いによって個人差が生じており、支援の質にばらつきが見られる。特に、相談内容が多様化・専門化するなかで、これまでの経験や知識だけでは対応が難しい場面も増えている。そのため、個々の職員が専門知識と実践力をバランスよく身につけ、組織全体として支援力を底上げしていくことが課題である。また、限られた時間や人員のなかで効率的に資質向上を図る仕組みづくりも求められている。

(2) 事業内容

①経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の特定	<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> <ul style="list-style-type: none"> ・ 伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・ 小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力 ・ DXに向けた相談・指導を行う能力 ・ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	<p>経営発達支援事業を適切に遂行し、上記の不足能力を補うために、以下の手段・手法により職員の資質向上を図る。これまでは経営指導員が中心となり資質向上に取り組んできたが、今後はすべての職員が主体的に取り組む体制とする。</p> <p>ア 経営指導員研修や広域専門経営支援員による研修 経営分析や事業計画策定といった、本計画実施にあたり最低限必要な資質については、長野県商工会連合会が開催する経営指導員研修会や、広域専門経営支援員による内部研修を通じて習得する。</p> <p>イ 中小企業大学の専門研修、上級研修 中小企業大学の専門研修や上級研修では、幅広いテーマが用意されており、当会職員がそれぞれの強みを伸ばす、あるいは弱みを克服するためのテーマを選択することが可能である。また、全職員に共通して不足している「経営力再構築伴走支援」に関するカリキュラムも整備されており、組織全体の支援力向上に資する内容となっている。</p> <p>ウ 独自に専門講師を招聘して研修会を開催（近隣の商工会との共同開催も含む）</p>

	<p>資質向上の手段として外部研修への参加も考えられるが、当会における不足能力の強化を図るうえでは、独自の研修会を開催することも有効である。そこで、法定経営指導員が全職員の不足能力を網羅的に把握したうえでテーマを設定し、会内研修会（または経営支援センター北アルプスエリアでの研修会）を実施する。会内研修等とすることで、すべての職員が参加しやすく、組織全体の底上げにつながるという利点がある。</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

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ことを目指す。
内容	<p>ア OJT 経営支援センター北アルプスエリアのベテラン職員や広域専門経営支援員、スーパーバイザーと当会の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 職員間の定期ミーティング 経営支援センター北アルプスエリアで隔週実施する定例ミーティングや、当会内で実施する朝礼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デジタル活用の方法、具体的なデジタル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し、経営発達支援事業の進捗管理を実施する。</p> <p>ウ データベース化 担当経営指導員等が小規模事業者支援システム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7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）					
<table border="1"><tr><td style="text-align: center;">小谷村商工会</td><td></td></tr><tr><td style="text-align: center;">法定経営指導員 1名 補助員 2名 臨時補助員 1名</td><td style="text-align: center;">小谷村 観光地域振興課</td></tr></table>	小谷村商工会		法定経営指導員 1名 補助員 2名 臨時補助員 1名	小谷村 観光地域振興課	
小谷村商工会					
法定経営指導員 1名 補助員 2名 臨時補助員 1名	小谷村 観光地域振興課				
①都道府県及び関係市町村との連携体制					
・ 当会、小谷村観光地域振興課が連携し、地域の実情を踏まえた重要課題を設定するとともに、本支援計画での支援方針を決定するため、随時、連携体制を取る。					
・ また次期計画を提出する際（変更申請を提出する場合も含む）は、長野県と事前に相談・調整を行うことで、都道府県の重要課題についても反映した支援計画とする。					
②広域的な支援体制（広域的な支援体制を構築する場合のみ記載してください）					
・ 該当なし					
③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					
・ 法定経営指導員1名、補助員2名、臨時補助員1名の体制で巡回指導を行う。経営指導員や補助員を小規模事業者ごとに選定し、策定支援からフォローアップまで一体の支援体制を構築する。					
④定量的に実施状況を把握し評価を行う体制					
・ 法定経営指導員1名、補助員2名、臨時補助員1名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。					
・ 上記で把握・検証した実施状況を当会と小谷村の「事業評価協議会」（年1回開催予定）で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していく。					
⑤経営指導員等の資質向上に係る体制					
・ 当会職員向けに研修や勉強会等を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。					
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制					
①当該経営指導員の氏名、連絡先					
氏名： 杉山 智彦					
連絡先： 小谷村商工会 TEL： 0261-82-2888					
②当該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広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員（杉山 智彦）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小谷村商工会

〒399-9422

長野県北安曇郡小谷村大字千国乙 6762

TEL: 0261-82-2888

FAX: 0261-82-2889

E-mail: info@otari-sci.com

②小谷村 観光地域振興課 観光商工係

〒399-9494

長野県北安曇郡小谷村大字中小谷丙 131

TEL: 0261-82-2585

FAX: 0261-82-2232

E-mail: kanko@vill.otari.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 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		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
1	地域の経済動向調査に関すること	200	200	200	200	200
2	需要動向調査に関すること	200	200	200	200	200
3	経営状況分析に関すること	200	200	200	200	200
4	事業計画策定に関すること	200	200	200	200	200
5	新たな需要の開拓に関すること	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
国補助金、県補助金、村補助金、一般財源（会費収入、手数料収入等）

(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