

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	小布施町商工会（法人番号 5100005002415） 小布施町（地方公共団体コード 205419）
実施期間	令和 7 年 4 月 1 日～令和 12 年 3 月 31 日
目標	経営発達支援事業の目標 ①対話と傾聴により小規模事業者の課題抽出に努め、小規模事業者の経営力向上・事業継続支援の実施 ②賑わいのあるまちづくり、既存事業者の持続的な発展のための創業支援及び事業承継支援 ③IT や DX 等の時代の流れに対応した経営発達支援の実施
事業内容	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 国の提供するデータ及び当地域、周辺地域における消費者及び小規模事業者の経済動向等を経営指導員等の巡回・窓口相談時の対話等により現状把握、共有化することで、今後の小規模事業者支援に活用する。 4. 需要動向調査に関すること 中心市街地の飲食・小売業の製品・商品及びサービスの需要動向を調査・分析し、今後の事業計画策定及び販路開拓支援に活用する。 5. 経営状況の分析に関すること 調査資料を基に選定した小規模事業者に対して対話を通じて現状把握及び経営課題の抽出を行い課題解決策定支援につなげる。 6. 事業計画策定支援に関すること 既存事業者の経営革新・販売戦略、事業承継等それぞれのニーズに適合したツールを活用した事業計画策定支援を実施する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画の遂行状況の確認や、計画中での変更・課題の対応等フォローアップ支援を強化し、伴走型のサポート支援を実施する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること IT 活用等による販路開拓支援を支援するとともに展示会や商談会参加への積極的な支援を実施し販路の拡大を支援する。
連絡先	小布施町商工会 〒381-0201 長野県上高井郡小布施町大字小布施 1458-1 TEL：026-247-2028 FAX：026-247-2153 E-mail：abcobuse@stvnet.home.ne.jp 小布施町 産業振興課 〒381-0201 長野県上高井郡小布施町大字小布施 1491-2 TEL：026-214-9104 FAX：026-247-3113 E-mail：sangyou@town.obuse.nagano.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

・立地

小布施（おぶせ）町は、長野県東北部（北信エリア）のほぼ中央、長野盆地（通称善光寺平）の東縁に位置し、東部は高山村に、西部は千曲川を隔てて長野市に、南部は松川を隔てて須坂市に、北部は篠井川を隔てて中野市に隣接しており、自然豊かで平坦な農村地帯です。町域は東西 5.7 km、南北 4.8 km、総面積 19.12 平方 km で、町役場を中心に半径 2 km の円に、ほとんどの集落が入る長野県で一番小さな市町村です。



・歴史的な背景

町の歴史は古く、約 1 万年前の旧石器時代、東部の雁田山麓からとされています。縄文中期末頃には集落が形成され、稲作が行われていました。鎌倉、室町時代に入ると小布施という名が史料に出てきます。千曲川の舟運が発達した江戸時代には、今も安市に面影を残す定期的な六斎市がたち、北信濃の経済・文化の中心として栄えました。

幕末には、葛飾北斎や小林一茶をはじめ多くの文人墨客が訪れ、今に続く文化の薫り高い雰囲気が形づくられました。



北斎館

・人口の推移

昭和 60 年ごろまで人口は増加を続け昭和 60 年には 11,663 人であったが、その後は横ばい状態が続いており、令和 6 年 7 月 1 日時点で 10,989 人である。

高齢化率においても平成 20 年に 25%を超えて以降、毎年約 1%ずつ上昇する傾向が続いています。

年	人口総人数	年	人口総人数
S 50	10,671 人	H17	11,477 人
S 55	11,205 人	H22	11,072 人
S 60	11,663 人	H27	10,704 人
H02	11,568 人	R2	10,660 人
H07	11,436 人	R6.7.1 現在	10,989 人 (4,113 世帯)
H12	11,460 人		

(統計局 国勢調査・小布施町HPより)

・地域の気候、風土

気候は中央高地型気候区に属し、最高気温 35℃、最低気温は－15℃と内陸盆地特有の激しい寒暖の差があります。また、年間降水量は約 900mm で、全国的にも極めて雨量の少ない地域です。特有の気候条件と、扇状地で酸性の礫質（れきしつ）土壌は、りんごやぶどうなど味の良い果物と、色合いや風味に秀でた特産の栗を産出しています。600 年の歴史を持つ大粒で良質な「小布施栗」を使った地場産業の栗菓子、信州の代表銘菓として伝統を誇り、全国に名を馳せております。



・まちづくりの経緯と地域観光資源、観光客推移

当地域はこれまで観光を中心として栄え、昭和 51 年に北斎館を開館、昭和 57 年から 4 年間かけて町並修景事業を実施、平成 21 年から第二町並修景事業を実施するなど、まちづくりを実施。また、栗などの地元産品を中心とした 6 次産業化商品の開発や販売にも着手してきました。特徴ある風土を活かし、先覚の残した文化遺産を継承、発展させ「北斎と栗の町」「歴史と文化の町」として全国から注目され、年間 120 万人の人が訪れる町となりましたが、最近は年々減少傾向にあります。業種を問わず経営者の高齢化、後継者不足、また、令和 2 年からの新型コロナウイルス感染症、原油及び物価高騰等の影響により事業所数も減少傾向にある。

昔から小布施町のまちづくりの基本スタンスは、昼は観光客で賑やかなまちに、夜は住民だけの静かなまちという感じで、観光客の宿泊は周辺温泉地等で宿泊していただき、夜は住民が静かに過ごせるまちというものでした。良くも悪くも小布施町の入り込み客数は周辺地域の経済情勢に左右される。

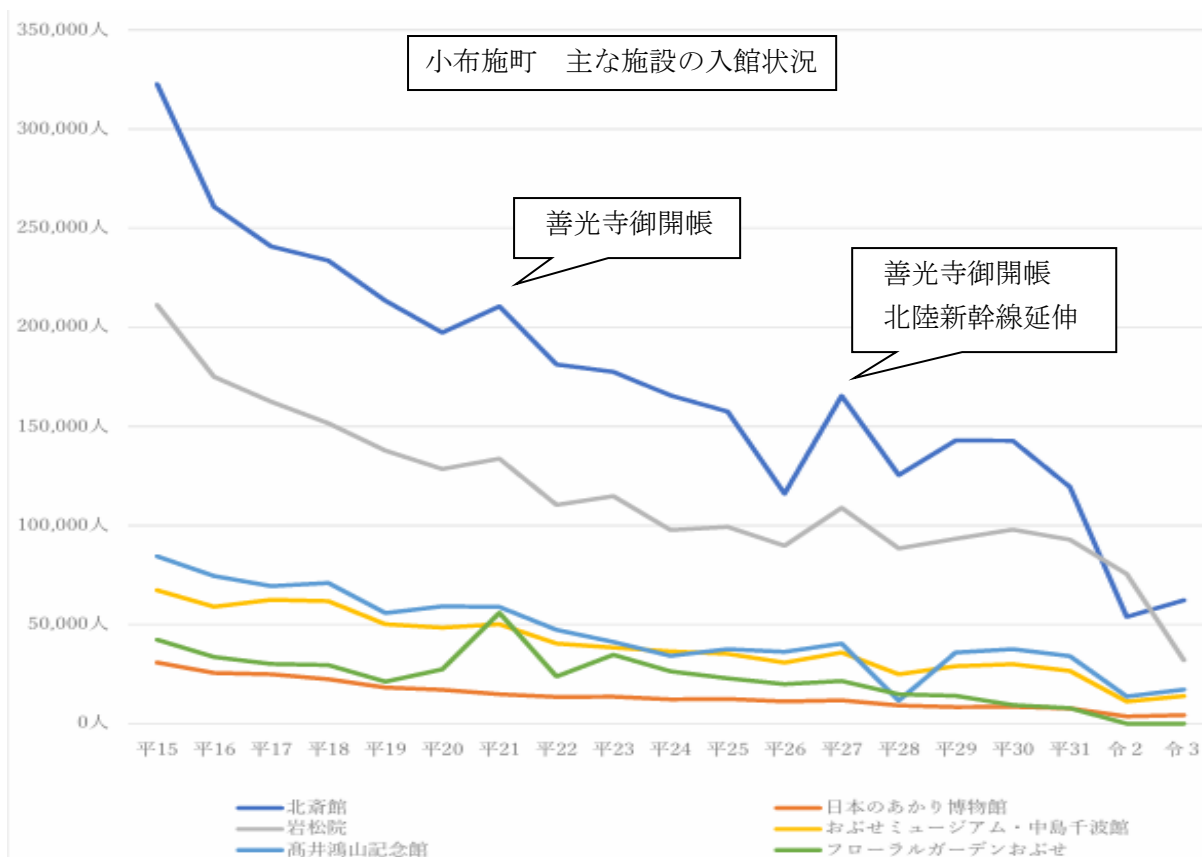
◎観光客の入込客数（主な施設のみ）

（単位：人）

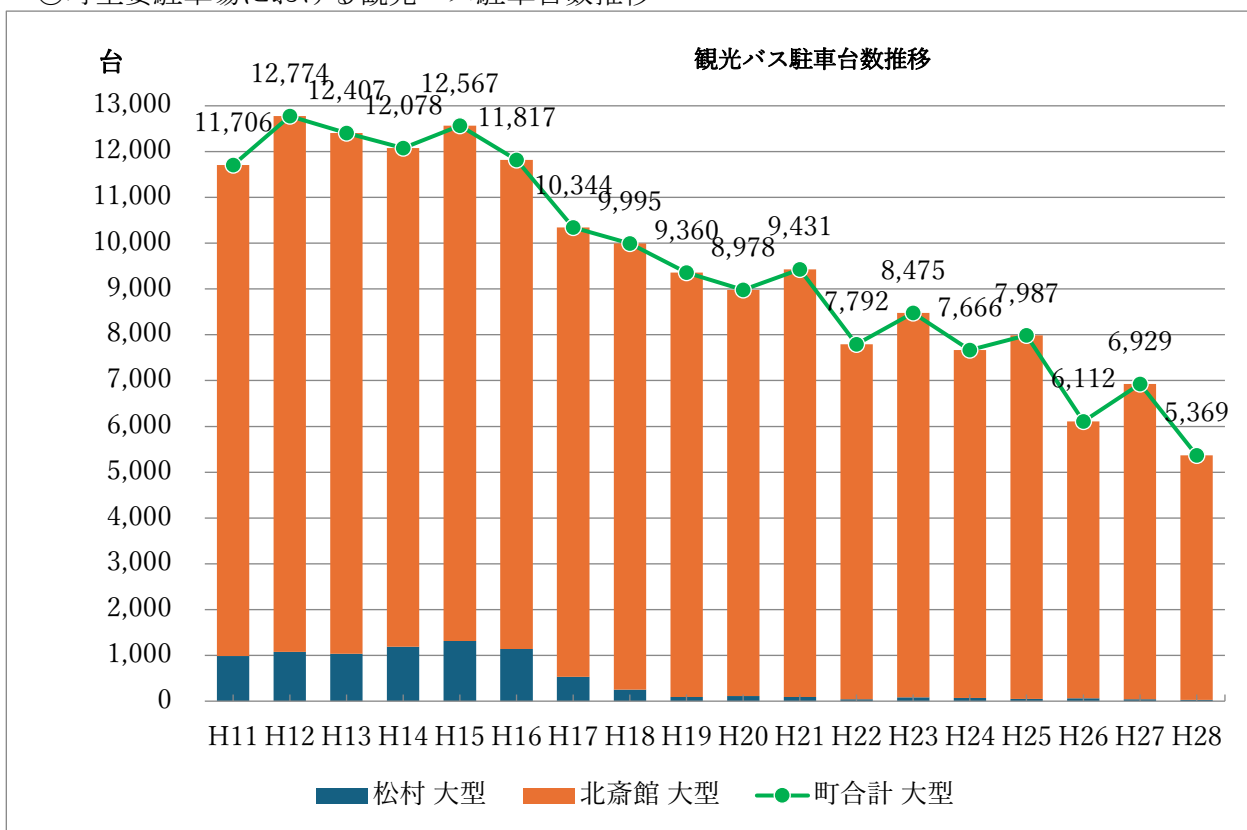
年 度	北斎館	岩松院	高井鴻山 記念館	日本のあかり 博物館	おぶせミュー ジウム 中島千波館	フローラル ガーデン おぶせ	合 計
平 19	213,423	137,705	55,767	18,198	50,158	21,203	496,454
平 20	197,291	128,446	59,162	17,078	48,416	27,393	477,786
平 21	210,578	133,704	58,836	14,784	50,126	55,900	523,928
平 22	181,250	110,342	47,355	13,479	40,455	25,127	418,008
平 23	177,536	114,738	41,242	13,618	38,375	26,008	411,517
平 24	165,547	97,682	34,144	12,191	36,470	27,824	373,858
平 25	157,479	99,295	37,582	12,492	35,241	23,015	365,104
平 26	116,001	89,808	36,277	11,191	30,848	17,914	302,039
平 27	165,343	108,899	40,413	11,728	35,861	20,728	382,972
平 28	125,464	88,631	11,572	9,168	24,939	14,800	274,574
平 29	142,880	93,228	35,926	8,354	29,032	13,988	323,408
平 30	142,734	97,871	37,606	8,547	29,959	9,389	326,106
平 31	119,439	92,803	34,029	7,740	26,570	7,859	288,440
令 2	53,888	75,555	13,682	3,630	11,153	—	157,908
令 3	62,299	31,977	17,203	4,314	13,895	—	129,688

※フローラルガーデンおぶせは、令和2年度から入館料無料となっているため入館数が不明。

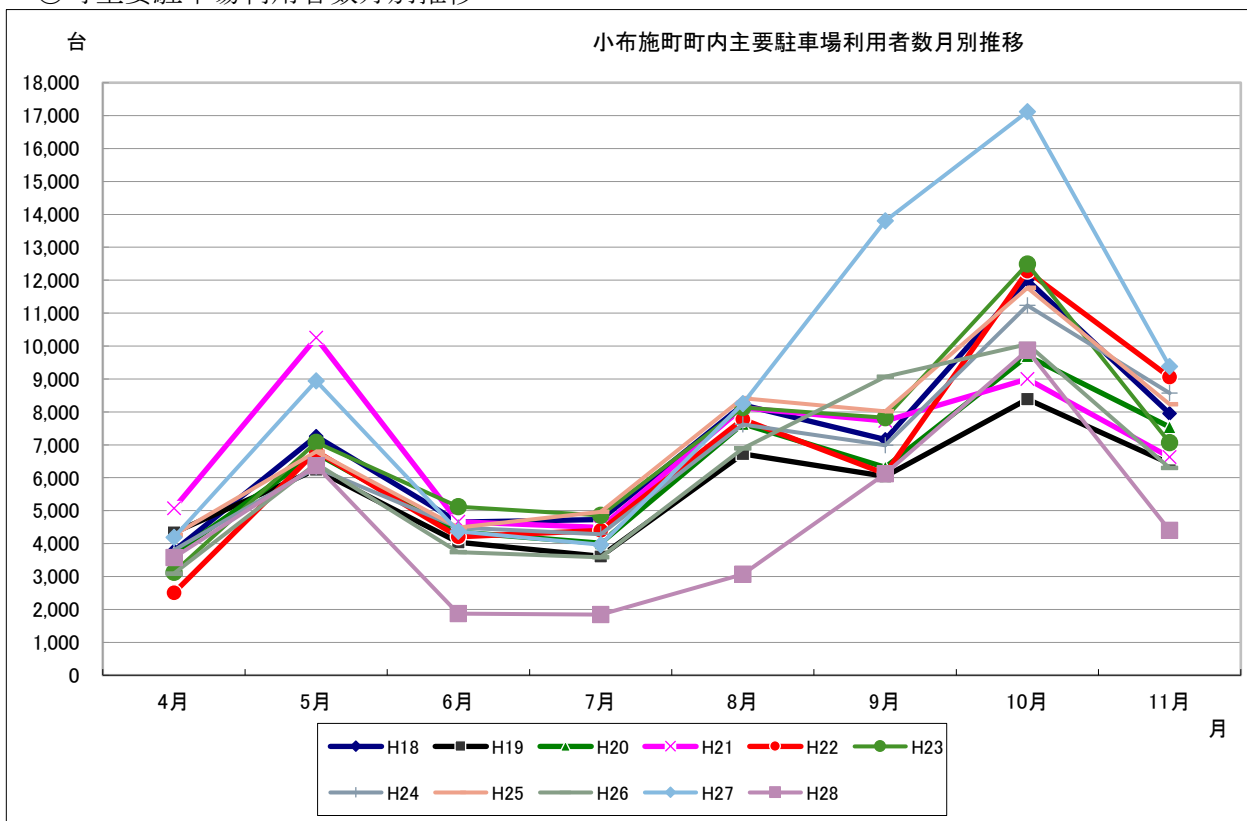
（令和4年3月31日現在）資料：統計でみる小布施町の姿 令和4年度版



◎町主要駐車場における観光バス駐車台数推移



◎町主要駐車場利用者数月別推移



(現状)

当地域産業の主要事業は農業と観光に二分している。特に観光において小布施町は栗産業が有名であるが故、観光の多くは9月初旬～11月中旬の秋に集中している。中心市街地において主に小売業、飲食業にとって秋は繁忙期だが、他の季節には観光客が減少するためトップシーズン以外にも集客や売上増加を図る何かしらの対策が必要である。また、小布施町には宿泊施設が少ないため、観光客の来町は正午前後に集中している。観光客の季節的な増減と一日の時間的な増減により中心市街地の小規模事業者にとっては販売機会が限定的である。経済状況が徐々に回復に向かう中、人手不足や原材料の高騰といった問題も顕著に表れている。また、団体旅行のあり方も観光バス等の団体旅行から自家用車による家族単位での旅行にシフトしている。

(課題)

コロナ禍以前から観光客の減少が続いており、観光バス等の団体客の減少が著しい中、令和2年から令和4年までは新型コロナの影響により観光客数は皆無であった。令和5年から徐々に回復してはいるがコロナ禍以前の状態まで戻るに至ってはいない。特に小規模な土産物小売業等においてはインターネット等による販売チャネルもないため、ただでさえ減少している観光客と観光客の季節的な増減及び一日の時間的な増減がある環境下においては厳しい状況が続いている。

・町内商工業者数の推移

(現状)

令和3年経済センサスによると、商工業者数は471事業所で、法人がおよそ半数の52.2%を占める。郊外型大型店舗の進出や小規模店舗の後継者不足などにより町内にも空き店舗が散在しているが、ここ数年は新規創業者も多く平成28年経済センサスと比べても事業所数的には横ばいで推移している。

産業大分類	事業所数（内小規模事業者数）		
	令和3年	平成28年	増減率（%）
A～R 全産業（S公務を除く）	471（354）	484（365）	-2.7
AB 農林漁業	13（13）	11（11）	18.2
C 鉱業、採石業、砂利採掘業	2（2）	2（2）	0.0
D 建設業	60（60）	70（70）	-14.3
E 製造業	62（52）	67（56）	-7.5
F 電気・ガス・熱供給・水道業	2（2）	—	—
G 情報通信業	4（4）	5（5）	-20.0
H 運輸業、郵便業	4（4）	4（4）	0.0
I 卸売業、小売業	134（93）	133（96）	0.8
J 金融業、保険業	2（2）	2（2）	0.0
K 不動産業、物品賃貸業	12（12）	12（11）	0.0
L 学術研究、専門・技術サービス業	13（10）	12（10）	8.6
M 宿泊業、飲食サービス業	53（46）	58（43）	-8.6
N 生活関連サービス業、娯楽業	35（33）	39（35）	-10.3
O 教育、学習支援業	9（6）	9（7）	0.0
P 医療、学習支援業	35（9）	30（7）	16.7
Q 複合サービス事業	2（0）	2（0）	0.0
R サービス業（他に分類されないもの）	29（6）	28（6）	3.6

資料：（令和４年３月３１日現在）資料：統計でみる小布施町の姿 令和４年度版
総務省・経済産業省「平成２８年、令和３年経済センサス―活動調査」

・小布施町第六次総合計画（分野別計画：産業）について

小布施町第六次総合計画（令和２年度～令和６年度）の分野別計画における産業分野に、農業・商業・工業・観光・雇用が含まれています。町では産業分野別計画の重点施策として下記の４つを掲げています。

○小布施町第六次総合計画基本計画（分野別計画：産業振興）概要

産業分野別計画	
重点施策	主な事業
1. 強い農業と魅力的な農村地域づくり	① 直販獲得ノウハウの蓄積と共有化、共同化を支援し、販路拡大や販売力強化を図る ② 気候変動を踏まえた新品種導入や市場ニーズに合う加工技術の導入、小布施農業のブランド化
2. 新しい賑わいを町中に	① 国道４０３号線及びその沿線整備による「ひと中心の道空間」創出 ② 事業承継・起業誘致、空き店舗所有者とのマッチングによる空き店舗の解消による賑わいのある商業空間の形成 ③ 交流観光や癒し観光など、持続可能で小布施町らしい新しい観光や交流の在り方を模索・実践し、年間を通じた賑わいの創出 ④ 環境にやさしい観光や交流の推進、利用しやすい公共交通の導入
3. 事業体誘致と既存産業の活性化による多様な雇用機会の創出	① 若者が小布施町に戻りたくなる事業者誘致や既存事業者の雇用魅力化やその発信強化 ② 起業支援の在り方を再検討し、農業・工業・商業などで新たな事業を起こすなどの総合的な支援で起業者をバックアップ ③ 商工会と連携し既存事業者が次世代に事業を引き継いでいく上での課題やニーズを調査し、人材獲得支援等を通じ活性化を図る ④ 地域内経済循環を高めるための調査研究 ⑤ 若者や子育て、シルバー世代等の雇用機会の創出とマッチング
4. 関係人口の拡大と移住定住の促進	① 都市部の人材等に地域の課題解決や活性化事業等に継続的に関わるきっかけを作り、関係人口の創出や拡大を図る ② 町への移住定住希望者への積極的な情報提供や移住相談、空き家の活用や助成金制度の充実による移住定住の促進

小布施町では第六次総合計画の産業振興において上記のような重点施策を述べているが、これは現在策定中の第七次総合計画にも引き継がれる内容でもある。また、第七次総合計画において上記に加え事業承継支援事業を重点課題として掲げる方向で現在計画中である。

（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

商工業者においては事業主の高齢化が目立っているが、新規創業者も多く、人口推移同様横ばいの状況が続いている。基幹産業の一つでもある観光においては、新型コロナウイルス感染症及びそれ以降の資材やエネルギーコストの上昇、団体旅行の減少に伴う観光客の減少等により利益を出すことすら困難な状況下になりつつある。新規創業者への支援、既存事業者の事業承継支援により事業者数の減少を押さえつつ、観光スタイルの変化やインバウンド対応、人手不足等に順応するべくDX（デジタルトランスフォーメーション）推進についても積極的に取り組んでいく必要がある。商工会としても将来的に小規模事業者が独自に自社の現状を把握しつつ事業が

持続的に発展していくような取り組みについて共に考え、実行していけるような支援を実施し、小布施町全体の活性化につなげていく。

②小布施町総合計画との連動性・整合性

小布施町総合計画では本年度までの5年間と来年度からの5年間の基本計画において、新しい賑わいの創出や既存産業の活性化による多様な雇用機会の創出にも重点を置いた計画となっている。当商工会としてもこれら町の総合計画に対し連携しつつ小規模事業者の販路開拓等持続的発展に資する支援、特にDX（デジタルトランスフォーメーション）推進についても積極的に取り組み実施する。

③商工会の役割

当会は昭和35年9月に設立、地域の経済団体として経営改善普及事業と地域振興事業を主軸とした支援により地域経済の発展維持に努めてきた。しかし近年は時代の流れとともに事業者ニーズの多様化、経営課題の複雑化、IT・DX化への取組と高度専門的な事案に対応する必要がある。その課題解決に向けて当会としても経営発達支援事業を進めていくにあたり、巡回・窓口業務を通じて対話と傾聴により各事業者が抱える課題の抽出把握に努めるとともに、他の支援機関や経営支援センター高井エリア内商工会、専門家等との連携を深め、職員の資質向上を図る事で支援体制の整備をし、小規模事業者の持続的な発展に寄与する。

※経営支援センター高井エリア

長野県商工会連合会第2期中期マスタープランに基づき、当会の他、近隣の高山村商工会、山ノ内町商工会にて構成されている。事業者のニーズは年々多様化してきており、1名の指導員のみでは対応が難しい、高度専門的な事案に、複数の指導員、補助員が一緒になって支援する他、指導員、補助員の資質向上を図る事を目的として構成されている。定期的に開催する検討会議において同エリア内で共通する案件や参考となる案件について協議し職員の資質向上につながっている。

（3）経営発達支援事業の目標

上記（1）及び（2）を踏まえ、本会の目標を以下のとおり定める。

- ①対話と傾聴により小規模事業者の課題抽出に努め、小規模事業者の経営力向上・事業継続支援の実施
- ②賑わいのあるまちづくり、既存事業者の持続的な発展のための創業支援及び事業承継支援
- ③ITやDX等の時代の流れに対応した経営発達支援の実施

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①対話と傾聴により小規模事業者の課題抽出に努め、小規模事業者の経営力向上・事業継続支援の実施

地域経済の維持、発展するため小規模事業者個々が抱える経営課題を設定から課題解決を図るため、事業主等との対話と傾聴により課題抽出、選別し、小規模事業者の持続的発展のため伴走支援を推進、実施する

②賑わいのあるまちづくり、既存事業者の持続的な発展のための創業支援及び事業承継支援

事業主の高齢化や後継者の確保等により廃業による事業所の減少は地域経済の衰退につながるため、小規模事業者個々の現状把握により関係機関や専門家と連携し事業承継支援につなげ既存事業者の維持に努める。また、新たな地域活力となる創業においても、創業計画作成支援や金融斡旋、創業後の定期的なフォローアップにより地域に根差した事業展開を支援する。

③IT や DX 等の時代の流れに対応した経営発達支援の実施

環境の変化に対応し10年先も持続的に事業継続できるよう、IT活用やDX化など時代の変化に対応した経営が小規模事業者にも求められる。小規模事業者のIT活用、DX化には理解いただくことから始まり、個々の事業者にあった活用方法を模索するとともに業務効率化や生産性向上、販路開拓につながるよう個社支援の実施をする。

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】

これまでは、金融機関や行政との情報交換及び経営指導員等による相談・巡回時に地域経済動向等について把握をしてきたが、商工会内部や外部団体等と情報の共有や整理は実施していなかった。定期的に長野県商工会連合会の実施する「中小企業景況調査」を実施しているが、件数は当地域内で10件と基礎データにするには少なく、詳細な分析も実施していないし情報提供先も限定的なものであった。

【課題】

当地域は面積が県下最小の市町村でもあり、近隣市町村におけるイベント・行事や観光（季節的要因も含む）で良くも悪くも大きな影響を受ける。そのため、地域内における経済動向を調査分析することはもちろんだが、近隣市町村の経済動向を把握することも必要不可欠である。当地域内事業所における経済動向調査は目的を持って実施し、そこから得られた数値データを分析するとともに、国のRESAS（地域経済分析システム）等ビッグデータを活用した分析や、近隣市町村における経済動向調査データも把握・分析することでより具体的な経営計画策定につなげるための指標として有効に活用することが課題である。

(2) 目標

	周知方法	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 公表回数	HPに掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

② 公表回数	HP に掲載	—	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
--------	-----------	---	-----	-----	-----	-----	-----

(3) 事業内容

①調査手段・手法として長野県商工会連合会の実施する「中小企業景況調査」、金融機関の「調査月報」等、各種統計調査結果を基に、売上・利益・業況等の推移について、業種別等に検証・分析することにより、当地域及び当地域を含む広範囲の地域経済の動向資料として整備し、年1回公表する。

また、当町は観光地でもあるため国内および周辺地域の観光客の動向を最近増加傾向にあるインバウンドも含めた形で調査するべくRESAS（地域経済分析システム）より、「観光マップ（国内）目的地分析」及び「観光マップ（外国人）滞在分析」等の観光分析も併せて調査し年1回公表する。

【情報収集・整理、分析を行う項目】

調査対象資料	分析を行う項目
「中小企業景況調査報告書」 （長野県商工会連合会：四半期ごと）	製造業の業況、採算、資金繰り、見通し、収益率、新規設備投資割合 非製造業（建設業、小売業、サービス業）の業況、採算、資金繰り、見通し
「調査月報」 （八十二銀行、長野信用金庫：月報）	製造・建設・卸小売・外食・サービス・輸送・観光業の業況、収益、採算、雇用情勢
地域内主要施設・駐車場利用者数 （小布施文化観光協会：随時）	・管内施設入場者数 ・町営駐車場利用台数
「RESAS（地域経済分析システム）」（内閣府：随時）	・観光マップ（国内）目的地分析 ・観光マップ（外国人）滞在分析

②管内の景気動向等についてより詳細でタイムリーな実態把握をするため、経営指導員等職員による巡回・窓口相談時に、全国商工会連合会が行う小規模企業景気動向調査中小企業景況調査票等を参考に、管内小規模事業者の業況等経営状況の実態について、年4回、調査・分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者 60 社

【調査項目】売上高、仕入額、経常利益、雇用、資金繰り、今後の見通し

【調査手法】経営指導員等職員による巡回・窓口相談時に聞き取り調査を実施

【分析手法】経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う

(4) 調査結果の活用

調査で得られたデータを蓄積・集計し、場合によっては専門家等との連携・支援により各業種別やクロス集計分析等を行い、当地域及び周辺地域における経済動向を把握し職員間にて共有して、統一した地域経済の見解のもとに支援を行う体制づくりに役立てる。小規模事業者に対しての巡回・窓口指導相談時や小規模事業者自らの事業計画作成においての一つのツールとして活用する。調査・分析した結果は商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当町は昔から栗で有名な町であり秋のシーズンには多くの観光客が訪れるが、冬は豪雪地帯でもあり観光客の来町はほとんどない。また、長野市や山ノ内町、野沢温泉村などの周辺地域の観光地や温泉地を訪れた方がついでに立ち寄る2次観光地的な場所でもあるため、観光客はお昼前後の数時間に集中している。中心市街地における観光客数は季節及び時間帯に応じて極端に増減するため、小規模事業者が効率良く効果的に自社商品等を提供するにはターゲットの明確化、自社商品における顧客ニーズの把握、顧客を自社店舗等へ効果的に誘導することが必要不可欠である。

【課題】

小布施町は小さな町ではあるが大小様々な企業があり、取扱商品規模も多様である。個社の商品・サービス等についての需要動向調査については、具体的な実施をしていなかったため、地域消費者や観光客の顧客ニーズの把握ができず、明確な課題抽出ができなかった。また、観光スタイルの変化に対応すべく販売スタイルの変化も必要である。

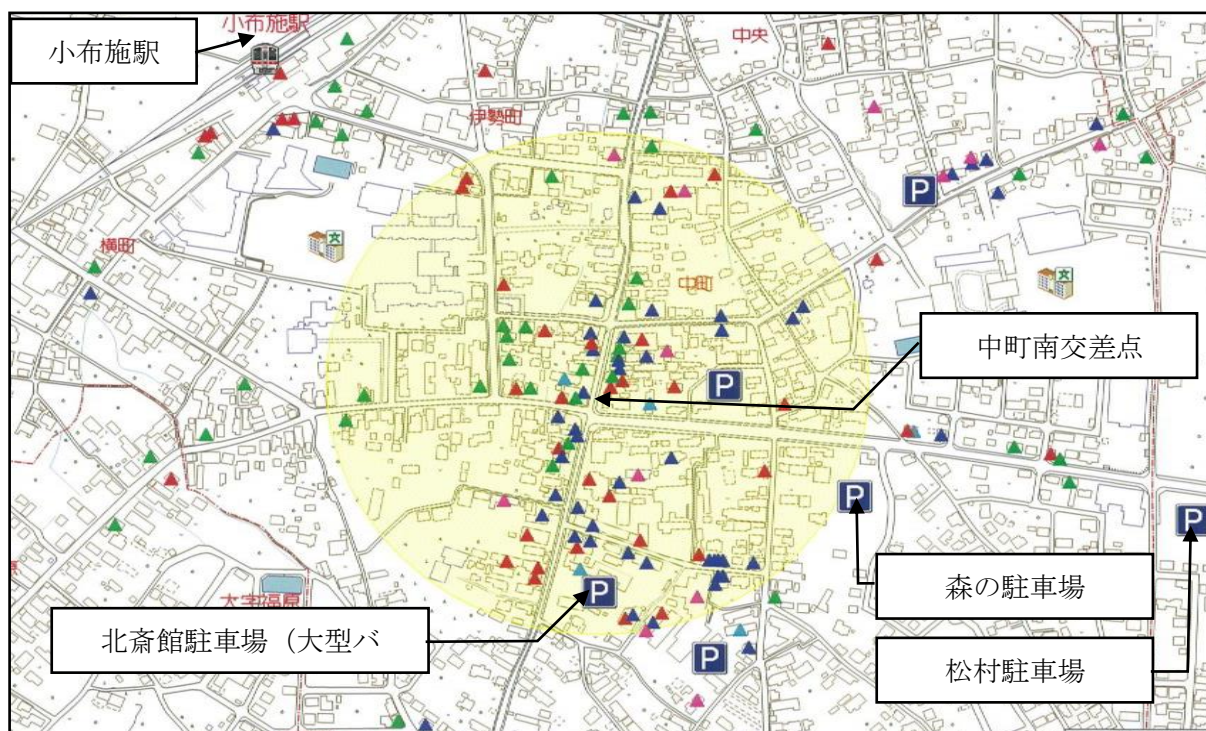
(2) 目標

飲食業、小売業から重要性緊急性が高いものから順に実施していく。

支援内容	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
調査対象事業者数	—	18 者	18 者	18 者	18 者	18 者
飲食サービス業	—	8	8	8	8	8
小売業	—	10	10	10	10	10

(3) 事業内容

調査対象事業者についてはまず事業所の集中している小布施町中心市街地（中町南交差点付近を中心とした半径 250mの範囲内）の飲食業関係（食事・喫茶等）27事業者及び菓子・土産品等小売事業者（製造小売含む）39事業所、合計66事業者を対象として調査を実施する。



黄色の円：町中心市街地を中心とした半径 250mの円

▲：27（飲食業関係（食事・喫茶等）） ▲：39（菓子・土産品等小売（製造小売含む）） ▲

▲：7（美術館・ギャラリー） ▲：19（生活関連事業（衣料品、日用品小売・理美容

事業名	飲食・小売業における需要動向調査
目的	当町は昔から栗で有名な町であり秋のシーズンには多くの観光客が訪れるが、冬は観光客の来町はほとんどなく、周辺地域の観光地や温泉地を訪れた方がついでに立ち寄る2次観光地的な場所でもあるため、観光客はお昼前後の数時間に集中している。 中心市街地における観光客数は季節及び時間帯に応じて極端に増減するため、小規模事業者が効率良く効果的に自社商品等を提供するにはターゲットの明確化、自社商品における顧客ニーズの把握、顧客を自社店舗等へ効果的に誘導することが必要。年々減少する観光バスを主体とした団体旅行が生命線であるが、コロナ禍以降観光スタイルの変化に対応する変化が必要。
対象	小布施町中心市街地（中町南交差点付近を中心とした半径 250mの範囲内）の飲食業関係（食事・喫茶等）27事業者及び菓子・土産品等小売事業者（製造小売含む）39事業所、合計66業者を利用した顧客とする。1事業所につき10名とする。
調査の手段・手法	商工会においてアンケート調査シートを作成し、調査範囲内の飲食業・小売業事業者を通じて利用客に配布し回答を得る。飲食業と小売業の中から重要性緊急性が高い事業所を優先に調査を実施する。（年1回、飲食業27、小売業39）。
調査項目	価格、大きさ、容量、利用頻度、満足度、来店時間、顧客の属性（性別や年齢、居住地）、交通手段、地元／観光客割合・外国人割合等に関する調査とし、無記名にて回収する。
分析結果の活用	収集したデータをもとに、当会職員（必要に応じて専門家等）がデータを集計・分析し簡易レポートを作成。顧客の属性別にクロス集計し、ターゲット顧客の選定や改善点等の抽出を行い、各事業所別の共有ファイルに保存して職員間にて共有するとともに、調査を実施した小規模事業者へ調査結果をレポート化して提供し、顧客ニーズに基づいた、今後の新たな販売計画や需要開拓の方向性の決定材料、事業計画策定の基礎資料として活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

【現状】

これまで経営指導員を中心として巡回指導を実施していたが、主として税務・金融・労務等、各事業所個々の事務管理的支援が中心となっており、記帳継続事業者等や決算申告等税務支援対象事業者については簡易的な係数管理のみの指導であった。

また、融資等金融支援関係や人的管理・労働諸規定等の労務支援に対しても同様であり、小規模事業者の今後の事業の発展につながるような支援につなげていない。

【課題】

これまでの簡易的、感覚的な分析ではなく小規模事業者との対話や傾聴を通じて本質的な課題を抽出すること、それに基づいた経営分析を実施していなかったことが課題である。

今後、事業者が持続的発展をしていくには長期的な経営計画の必要性を認識してもらうとともに、商工会において「売上向上」や「利益の確保」につながるような詳細な経営状況の分析を実施し、表面化していなかった潜在的な課題や強み・弱みを抽出し、IT活用やDX化も視野に入れた現状課題を掘り起こす分析の実施とともに、対話を通じて小規模事業者自身が自社の経営計画策定に取り組む事業者の増加及び意識改革を促す。

(2) 目標

現状の8者／年から支援数増加を目標に計画5年目に24社（経営指導員2名×12者／年）を目標とする。

支援内容	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
経営分析者数	8者	16者	18者	20者	22者	24者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者個別経営分析事業
支援対象	小規模事業者（主に中心市街地の小売業、飲食業）
対象事業者の掘り起こし	当会職員による巡回・窓口相談時、及び巡回等での経営改善普及事業の実施、セミナー開催時における周知等により支援対象となる小規模事業者を抽出
分析の手段・手法・項目	小規模事業者とのヒアリング及び提供資料（財務諸表等）を基に分析する。 「財務分析」 ①売上高増加率（売上持続性） ②営業利益率（収益性） ③労働生産性（生産性） ④有利子負債倍率（健全性） ⑤営業運転資本回転期間（効率性） ⑥自己資本比率（安全性） 「非財務分析」 ①外部・内部環境について（お客様（市場）、環境、強み・弱み等） ②商品やサービス、販売について（商品、サービス内容、仕入環境 仕入原価、顧客ターゲット、販売ルート、販売促進活動等） ③経営体制について（有形・無形資産、ヒト（経営者や従業員）） ④IT等の活用状況について ⑤経営方針と今後の目標について 「分析手法」 経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のシステムを活用し経営指導員等が分析を行う。
分析結果の活用方法	分析結果については、当該事業者にフィードバックするとともに、経営指導員、記帳指導職員等職員内で分析結果資料を検証し、経営課題、経営資源の強み・弱み等の抽出の基礎資料として活用する。 高度・専門的な分析を必要とする事業者に対しては関係団体の専門家派遣事業を活用し対象事業所の課題抽出・解決手段の模索のための判断材料とし、職員同席のもと、検討し職員の資質向上につなげる。

	経営状況分析を実施した事業所については、抽出した経営課題、経営資源の強み・弱み等の課題解決や経営資源の活用方法を実施すべく事業計画の策定につなげる。 小規模事業者が今後、事業実施をするにあたり、データに裏付けされた経営分析資料によって、自社の現状を把握するとともに事業計画に対する意識改革を実現することでより確実性の高い事業計画の策定につながる。
--	---

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状は創業等予定者の創業計画書の作成支援や、持続化補助金申請時における事業計画書作成、経営向上計画書作成支援が中心であり、そういった支援時にある程度の情報提供や周知を行ってきただけにすぎず、創業や補助金取得などの明確な目的があった場合のみの対応であった。また、平成 28 年と令和 5 年に実施した事業承継状況調査では今後自分の代で廃業するとした事業所が回答数全体の 5 割に達し、既存事業所への事業承継支援も急務である。

【課題】

事業者の課題把握や現状認識などの情報収集もままならない状況であり、また、受け身型の対応・支援であった。支援を必要とする事業者との対話を通じて課題の抽出・選別を行い、事業所において必要な支援が何なのかを見極めることが必要である。また、これまで小規模事業者がにがてと IT 活用や DX 化にも積極的に提案していかななくてはならない。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって事業計画を立てて事業を実施すること自体が稀有なことであり、日々の業務に追われ先を見据えた事業の実施をしたことがなかった。今後は、収集・分析した基礎データを基に対話と傾聴を重ね事業者へ提案、進言し、事業所と共に課題を抽出・選定し、その課題解決に向けた事業計画策定を支援・実施していく方向に改善していく。小規模事業者のやりたいことを実現に向けてサポートすべく商工会としても積極的に提案、進言し、事業計画策定支援を実施していく。また、地域小規模事業者数の維持、増加を念頭に事業承継支援及び創業支援の実施と、IT 活用や DX 化についても今後は避けては通れない分野でもあるためセミナー等の開催で理解を深めていただくとともに活用を促していく。

(3) 目標

支援内容	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
事業計画策定事業者数	6 者	7 者	8 者	10 者	11 者	12 者
補助金等事業計画策定事業者支援数	3	4	4	5	5	5
事業承継等支援事業者数	1	1	2	2	3	4
創業予定者支援数	2	2	2	3	3	3
IT 活用、DX 化セミナー開催回数	—	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、経営状況分析、需要動向調査の結果をもとに小規模事業者の今後の発展のための経営計画作成を支援する。地域経済の安定、発展のため事業所数の維持・増加を目指し創業支援及び事業承継支援を実施する。IT 活用や DX 化についても今後は避けては通れない分野でもあるためセミナー等の開催で理解を深めていただくとともに活用を促す。
支援対象	・各種調査により計画策定が必要と感じた事業者 ・IT 活用や DX 化セミナー等をきっかけに今後積極的に取り組む事業者
支援の方法・手段	経営指導員による巡回訪問又は窓口相談において対象事業者とヒアリングを実施し、対話を通じて抽出した事業所の経営方針や今後の展望、調査結果を参考に計画策定支援をする。経営革新・事業承継計画の策定を個別に支援し、より専門的な案件に対しては、専門家派遣事業の活用や地元金融機関、長野県商工会連合会の上席専門支援員等と連携することで事業計画の策定支援を実施する。 IT 活用や DX 化セミナーについては、基本的にすべての事業者を対象に年 1 回を目途にチラシやホームページ等にて周知し理解を深めていただく、DX 化の方法を知っていただくことを目的に実施する。各事業者で出来ること、実施したい事が異なるため、ヒアリングにより出来ることをできる範囲で進めていけるような支援をする。

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】

現状では、どちらかというと計画策定後のフォローアップを積極的・定期的に実施していなかった。事業計画書の策定支援までが支援であり、「補助事業申請が終了した。」「創業ができた。」という目的達成で支援終了という状況であった。事後に事業所から相談等があればその都度対応していたが、これも不定期なものであり受け身型の支援であった。

【課題】

商工会は地域における支援団体であるという認識を深め、職員の意識改革、積極的・定期的なフォローアップ支援体制を構築し、事業計画が着実に実行される支援へと改善し、修正・見直し及び成果の検証も含めた実効性のある対応を行うことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

計画策定支援事業者に対し四半期に 1 度を目途にフォローアップを実施する。実際の現状と当初計画の違いがあれば対話と傾聴により原因が何なのかを事業者自身が導き出せるように促し、内発的動機づけを行うことで次のフォローアップ、新たな計画策定へとつなげる。

(3) 目標

支援内容	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
個社フォローアップ 対象事業者数	6 者	7 者	8 者	10 者	11 者	12 者

頻度（延回数）	24 回	28 回	32 回	40 回	44 回	48 回
うち売上増加事業者数	3 者	4 者	4 者	5 者	5 者	6 者

（４）事業内容

①事業計画を策定した事業者のすべてを対象とする。事業計画策定後、各事業所の進捗状況を確認及びフォローアップするべく巡回等の方法により個別に四半期に１回実施します。実施にあたっては、小規模事業者へのPDCAサイクルの浸透を目指して、当初策定した事業計画に沿った事業進捗状況を確認し、実施状況の評価・見直しや改善の支援を行う。特に、新規創業者支援や販路開拓・経営革新支援等において職員間で課題解決が困難な案件に対しては高度な専門知識が必要なため、連携機関の専門家派遣事業を活用し支援にあたる。財務的な問題が生じた場合には金融機関と連携し支援にあたる。小規模事業者の最も身近な支援機関として、定期的な伴走型支援を実施することにより、小規模事業者と同じ目線で対応していく。

（事業計画と進捗状況とがズレている場合の対処方法）

商品・サービスの時間的制限（賞味期限等）が想定と違った場合や、当初想定していた顧客ターゲットに関する情報が実際には違っていた場合には、精度の高い情報収集が必要のため長野県よろず支援拠点コーディネーター等専門家に応援依頼して正確性の高い情報収集をする。また、経営環境や周辺状況変化等により無理な計画と経営指導員が判断した場合は再度ヒアリングをし、現状の整理及び課題の抽出をする。その他事業計画を策定した際の商品・サービスをターゲットとした市場に投入したが反応が良くない場合には需要動向調査を別視点で実施し再検討する。調査には法定経営指導員やグループで複数支援体制を組んでいる経営支援センター高水グループ管内商工会指導員に助言を求め、相談内容に合った専門家を投入し支援にあたる。

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】

小規模事業者単独でのIT活用やDX化は知識不足、人材不足、高齢化等により積極的な取り組みが出来ない事業者も多く、商工会においても職員の知識不足等もあり積極的な支援が出来ていなかった。展示会についてもコロナ禍前のように大小多くの展示会が開催されているが事業所の人員不足等もあり参加事業者は皆無であった。

【課題】

コロナ禍以前から観光客の減少が続いており、観光バス等の団体客の減少が著しい中、令和2年から令和4年までは新型コロナの影響により観光客数は皆無であった。令和5年から徐々に回復してはいるがコロナ禍以前の状態まで戻るに至ってはいない。季節的な観光客の変動も大きいと特に小規模な土産物小売業等においてはインターネット等による販売チャネルもなく、安定した収益を上げるべくDX化等の時代の流れに対応した販売チャネルの構築が課題である。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者個々での展示会への参加も難しいため、商工会と共に展示会や商談会への参加を目指す。また、小布施町の現状と課題及び時代の流れとともに目まぐるしく変化する経済状況を踏まえ、今後の地域商工業のあり方、地域小規模事業者の継続的な発展のため、

対話や傾聴を通して小規模事業者個々に適した事業計画支援を行うとともに DX 化等の販売チャネルの構築、継続的な支援により各事業所に適した新たなビジネスの可能性を探るとともに事業者の経営改善につなげ、地域経済の活性化から地域小規模事業者の持続的発展を目指す。

(3) 目標

項 目	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
展示会・商談会参加者数	0	1	1	2	2	2
成約件数	—	1	1	1	1	1
IT を活用した販路開拓支援事業者数	0	2	2	2	2	2
新規取引先開拓数	—	1	1	1	1	1
売上高増加率 (%) (対前年比：1 社あたり)	—	2	2	3	4	5

(4) 事業内容

展示会・商談会等出展支援 (BtoB)

事業名	展示会・商談会等出展支援
目的	コロナ禍以前から観光客の減少が続いており、観光バス等の団体客の減少が著しい中において、令和 5 年から徐々に観光客は回復してはいるがコロナ禍以前の状態まで戻るに至ってはいない。季節的な観光客の変動も大きいいため特に小規模な土産物小売業等においてはインターネット等による販売チャネルもなく、安定した収益を上げるべく IT 活用や DX 化等の時代の流れに対応した販売チャネルの構築を目指す。
展示会・商談会等	毎年大小さまざまな展示会・商談会が開催されているが、小規模事業者が売りたいと狙う商圏や対象事業者をよく話し合って決めていく。首都圏を中心とした関東方面、北陸新幹線沿線地域（新潟県・富山県・石川県）、長野県が運営する銀座 NAGANO の活用や運営するサイトへの登録も視野に、小規模事業者が売りたいと狙う商圏や対象事業者をもとに地域を絞って選定する。
支援の方法・手段	展示会や商談会参加には FCP シートの作成をしなければならないため、商工会経営指導員及び専門家等を交え FCP シート作成個別支援から実施する。近年はオンライン商談会等 IT を活用したものもあるため、その都度状況にあった個別支援を実施する。

各事業者に適した IT 活用販路開拓支援事業 (BtoC)

事業名	IT 活用販路開拓支援事業
目的	季節的変動の大きい当町において安定した収益を上げるべく、閑散期に

	においても IT 活用や DX 化等の時代の流れに対応した販売チャネルを構築し売上増加を目指す。
支援対象	対消費者向け小売事業者（B to C 事業者）
支援内容	IT 活用や DX 化による売上増加、新規顧客獲得を目指す。
支援の手段、手法	上記「6. 事業計画策定支援に関すること」による IT 活用セミナー及び巡回訪問等により支援先事業者の掘り起こしを行い、事業者の現状把握と今後の方針をもとに小規模事業者が無理なく出来る範囲での IT 活用等（SNS 等の活用、マップへの表示から HP への誘導又は新規作成）を経営指導員及び専門家等と検討、模索しながら個別支援を実施する。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

（1）現状と課題

【現状】

見直しに関する会議等は実施しておらず、広く情報公開等も実施していなかった。

【課題】

情報を共有する各組織及び第三者からの意見や評価を基に事業を精査して行くことが今後の課題でもある。

（2）事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援計画の評価・改善のため PDCA サイクルを回す仕組みを構築する
事業評価の手段	毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検討を行う。 ①当商工会役員、小布施町産業振興課、小布施町観光協会、専門家（長野県よろず支援拠点コーディネーター）等、法定経営指導員 1 名に第三者も交えた第三者委員会（経営発達支援事業評価委員会（仮称））を設置し、年 1 回開催する。その中で事業の実施状況、成果の報告を行う。 委員会で経営発達支援事業の事業内容を検討し、成果の評価について必要な場合は改善方針について検討し、見直し案の提示をする。 評価については経営発達支援事業の進捗状況について 5 段階評価により定量的に行う。（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施） ②経営発達支援事業評価委員会（仮称）での検討内容については商工会理事会において、事業実施の成果・評価・見直しを報告し、理解を深めてもらうとともに事業実施方針に反映する。 ③事業の成果・評価・見直しの結果を小布施町商工会ホームページで公表する。

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】

当商工会は、職員数5名（事務局長1名、経営指導員2名、補助員1名、事務職員1名）と小規模な商工会である。経営指導員には事業所への指導力はもちろん、提案力も必要である。長野県商工会連合会が開催する専門研修等に参加し資質の向上に努めてまいりましたが、経営指導員2名のうち、令和6年度において人事異動があり、一人が指導員経験2年目であり経験年数が十分だとは言えない。

【課題】

近年の相談内容の多様化・専門化により広い範囲での知識、指導力が求められている。本計画を実施し成果を出すためには事務局長や補助員等も含め職員全員の支援力の向上、資質向上やOJT等の実施が必要である。経営発達支援事業をより効率的に実施していくためには時代の変化に対応した支援力（IT活用やDX化等）も求められるため、さらに目標の高い資質の向上が求められている。

(2) 事業内容

対象者	小布施町商工会職員
目的	経営発達支援計画遂行に必要な知識やノウハウの取得
内容	長野県商工会連合会が開催する専門研修に出席するほか、独立行政法人中小企業基盤整備機構が開催する専門研修に参加することにより、売上増加や利益確保を重視した支援能力の向上を図る。本事業の事業実施に伴い、専門家と同行する場面において、小規模事業者と共に学ぶことにより各業種に応じた支援ノウハウの習得を目指す。また、そうして習得したノウハウについては商工会内での情報の共有をするべく毎週月曜日に職員会議を開催し、管内小規模事業者の動向・情報、習得した支援ノウハウについて組織内で情報共有し、経営指導員はもちろん、補助員・事務職員の指導能力の向上につなげる。 上記1. 目標の(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方②で述べた高井エリア内での検討会議において、各指導員の支援ノウハウを学び情報共有することにより、経営指導員、補助員の指導能力の底上げを図り、小規模事業者への伴走型支援体制の強化につなげる。 近年の経営環境変化に対応するべく小規模事業者のDX化に向けたIT活用やデジタル化支援能力強化のためのセミナー参加や支援ツールの取得や学習、商工会内での情報共有を実施し、職員全体で知識の共有化を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
(令和6年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）	
小布施町商工会 事業遂行責任者 事務局 長 1 名 事業遂行者(主) 法定経営指導員 1 名 事業遂行者(副) 経営指導員 1 名 事業遂行者(副) 補 助 員 1 名 事業遂行者(副) 一 般 職 員 1 名 (実施体制は事務局 5 名で行う)	小布施町 産業政策課
(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： 奥原 剛	
◆連絡先： 小布施町商工会 TEL 026-247-2028	
②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）	
経営発達支援計画の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	
小布施町商工会	
〒381-0201 長野県上高井郡小布施町大字小布施 1 4 5 8 - 1	
TEL 026-247-2028	
②関係市町村	
小布施町 産業振興課	
〒381-0201 長野県上高井郡小布施町大字小布施 1 4 9 1 - 2	
TEL 026-214-9104	

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
必要な資金の額	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000
専門家派遣等	100	100	100	100	100
事業計画策定事業費	100	100	100	100	100
セミナー等の開催費	300	300	300	300	300
展示会等出展費	200	200	200	200	200
需要開拓事業費	200	200	200	200	200
職員資質向上事業費	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金、県補助金、町補助金、会費、手数料収入等の自己資金

(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