

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	高山村商工会（法人番号 6100005002414） 高山村（地方公共団体コード 205435）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>産業活性化のための小規模事業者の経営力強化と人材育成 地域資源の活用による特産品開発と需要の開拓 D X 戦略を活用した販路開拓 創業支援及び事業承継の促進</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること ① 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）、② 管内景気動向分析</p> <p>2. 需要動向調査に関すること ① 新たな特産品（サービス）開発のための地域資源の需要動向調査、② 新たな特産品（サービス）の需要動向調査</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること ① 経営分析の実施と経営課題の抽出</p> <p>4. 事業計画の策定支援 ① D X 推進セミナーの開催、② 事業計画策定セミナーの開催と事業計画策定の支援</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援 ① 事業計画策定後の定期的なフォローアップ</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援 ① 特産品（サービス）開発、② 新たな特産品（サービス）の催事・イベントへの出店、③ E C サイト利用及び S N S 活用</p>
連絡先	<p>高山村商工会 〒382-0800 長野県 上高井郡高山村 大字高井 4972 番地 TEL:026-248-0582 FAX:026-248-5124 e-mail:tcta@stvnet.home.ne.jp</p>

高山村 産業振興課

〒382-8510 長野県 上高井郡高山村 大字高井 4972 番地

TEL:026-245-1100 FAX:026-248-0066

e-mail:sangyou@vill.takayama.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)

高山村は、昭和31年に松川を挟んだ高井・山田両村が合併し誕生した村である。長野県の北東部、県庁所在地長野市中心部から約20kmの距離にあり、須坂市・中野市・小布施町・山ノ内町が隣接する他、一部は群馬県の草津町・嬭恋村・中之条町にも隣接している。

面積・地勢は、東西約17.8km、南北約10.7kmで98.56km<sup>2</sup>の面積を有し、村域の約85%が森林・原野で占められ、森林地域の多くが上信越高原国立公園に指定されている。



高山村は、「日本で最も美しい村」連合※1に平成22年に加盟している他、かねてより村の一部が志賀高原ユネスコエコパーク※2に含まれていたが、平成26年には村の全域がユネスコエコパークとして登録された。

年間降水量が少なく、日照時間が長く比較的冷涼な気候で昼夜の寒暖の差が大きいため、果樹栽培に適した地域である。また、冬には降雪もあり、スキー場も有している。

※1 「日本で最も美しい村」連合とは、フランスの「最も美しい村」活動を手本に「小さくても素晴らしい地域資源を持つ町や村が自らの地域に誇りを持ち、住民によるまちづくり活動を展開することで地域の活性化を図る」ことを目的とするNPO(特定非営利活動)法人である。

※2 国連教育科学文化機関(ユネスコ)の「人間と生物圏」計画の一環で認定する「生物圏保存地域」の通称。世界遺産が「手つかずの自然を守る」ことが原則なのに対し、「自然の保全と利用の調和を図る」取り組みが評価される。国内では、屋久島、志賀高原、白山、大台ヶ原・大峰山の4地域が1980年に指定されている。

(交通網)

交通アクセスは、自然豊かな地域でもあり鉄道等公共交通機関は敷設されていないため、村内に鉄道の駅や高速道路のICはない。

隣接した須坂市には須坂・長野東ICや私鉄の長野電鉄の須坂駅があり、小布施町には小布施スマートICや長野電鉄の小布施駅がある。それぞれのICから車で20分または15分程度で村内に入る事

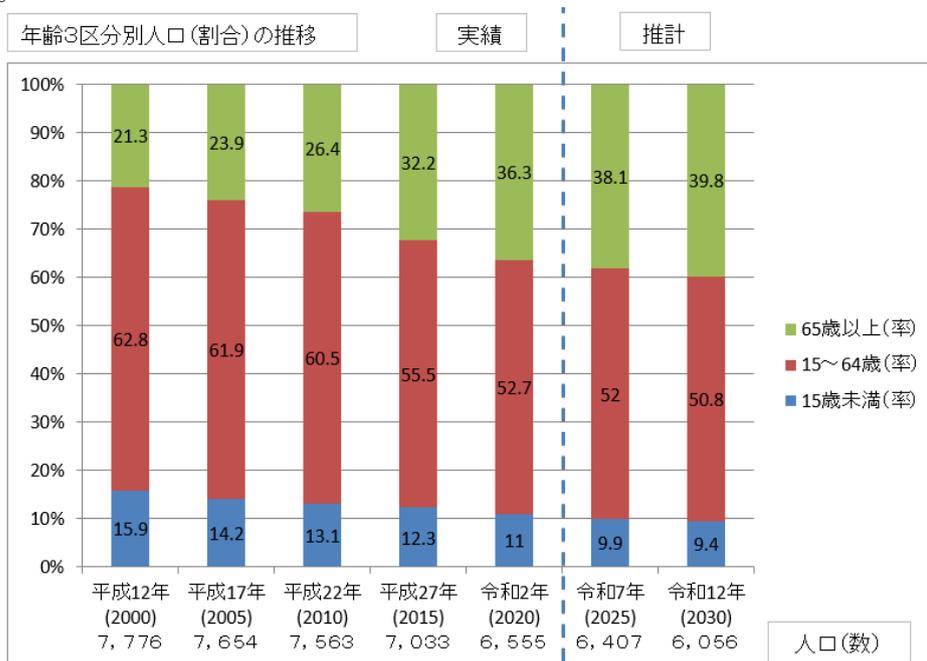
ができる。また、須坂駅からは長野電鉄の路線バスがあり、村内とは 20 分程で結ばれている。なお、交通弱者にとっては不可欠である公共交通機関の路線バスの間隔が長く空いているために、村民の移動はほとんどが自家用車になっている。

(人口)

総人口と年齢別人口の推移(平成27年第 1 期高山村総合戦略人口ビジョン策定資料他)

高山村の人口は、減少傾向が続いている。高齢化率は、令和 2(2020)年時点で 36.3%まで上昇しており、今後も人口減少、少子高齢化が進むものと見込まれており、高齢化率が 4 割近くまで上昇すると推測されている。

これに対し高山村では、人口減少抑制対策を進めることで、2060 年の 4,800 人の維持を目指している。



区分	平成 12 年 (2000)	平成 17 年 (2005)	平成 22 年 (2010)	平成 27 年 (2015)	令和 2 年 (2020)	令和 7 年 (2025)	令和 12 年 (2030)
人口(数)	7,776	7,654	7,563	7,033	6,555	6,407	6,056
15 歳未満(率)	15.9	14.2	13.1	12.3	11.0	9.9	9.4
15~64 歳(率)	62.8	61.9	60.5	55.5	52.7	52.0	50.8
65 歳以上(率)	21.3	23.9	26.4	32.2	36.3	38.1	39.8

(産業)

高山村の産業別就業者人口、業種別の事業所数、従業員数、商工業者数、小規模事業者数の推移  
 ■ 産業別就業者人口(令和 2 年第六次高山村総合計画資料)

生産年齢人口の減少に伴い、高山村の就業人口は減少し続けており、平成 17 年時点で 4,433 人であった就業人口が、平成 27 年には 4,025 人まで大幅に減少している。産業別にみると、1 次及び 2 次産業は共に減少傾向で、3 次産業は平成 22 年までは増加傾向にありましたが、その後は減少に転じている。

区分	1 次産業(割合)	2 次産業(割合)	3 次産業(割合)	合計
平成 17 年	964(21.8%)	1,526(34.4%)	1,943(43.8%)	4,433(100%)
平成 22 年	812(19.7%)	1,318(32.0%)	1,996(48.3%)	4,126(100%)
平成 27 年	802(19.9%)	1,234(30.7%)	1,989(49.4%)	4,025(100%)
H17 対 H27	△162	△292	46	△408

■事業所数(事業所統計・経済センサスより)

担い手不足などの要因が重なり全体では平成 18 年時点で 311 件であった事業所が平成 28 年には 299 件と減少している。産業別にみると 2 次産業の減少が大きく、1 次産業については、件数は少ないが増加傾向が続いている。3 次産業についても平成 18 年に比較すると平成 28 年は 2 件増加している。

区分	1 次産業	2 次産業	3 次産業	合計(公務を除く)
平成 18 年事業所統計	3	158	150	311
平成 24 年経済センサス	4	141	170	315
平成 28 年経済センサス	6	141	152	299
H18 対 H28	3	△17	2	△12

■従業者数(事業所統計・経済センサスより)

全体で見ると平成 18 年が 2,033 人で平成 28 年が 2,014 人と大きな変動はない。産業別では、2 次産業が全体の半分以上を占めている。

区分	1 次産業	2 次産業	3 次産業	合計(公務を除く)
平成 18 年事業所統計	52	1,099	882	2,033
平成 24 年経済センサス	20	970	1,031	2,021
平成 28 年経済センサス	48	1,100	866	2,014
H18 対 H28	△4	1	△16	△19

■商工業者数(長野県商工会連合会商工会実態調査より)

全体で見ると平成 22 年が 294 件で令和 3 年が 269 件と減少し続けている。業種別では、令和 3 年で建設業が 82 件で製造業が 60 件となっており、減少幅も共に大きく平成 22 年より 10 件超の減となる。なお、サービス業については増加傾向にある。

区分	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店・ 宿泊業	サービス業	その他	合計
平成 22 年度	98	71	3	37	33	46	6	294
平成 28 年度	90	63	2	28	32	50	5	270
令和 3 年度	82	60	2	29	32	59	5	269
H22 対 R3	△16	△11	△1	△8	△1	13	△1	△25

■小規模事業者数(長野県商工会連合会商工会実態調査より)

高山村で新たに事業を始める方より事業をやめる方の件数が多く減少し続けており、小規模事業者数は平成 22 年が 279 件で令和 3 年が 242 件と 37 件減少している。

区分	平成 22 年 (2010)	平成 25 年 (2013)	平成 28 年 (2016)	令和 3 年 (2021)
小規模事業者数	279	267	259	242

(地域の名産品、地域資源等)

村内の JA 共撰所から出荷される特産品のリンゴは、「信州高山さわやかりんご」としてブランド化が図られ市場から高い評価を得ている。平成 17 年から果樹栽培に適した地勢を活かし、評価の高いワインぶどうの面積が増え、平成 27 年から村内に初めてワイナリーが完成し、今では村内のワイナリーが 6 軒になるなどワインの一大産地として全国から注目されている。



信州高山さわやかりんご



ぶどう園場

地域資源は観光資源で、春には「しだれ桜の里」、秋には色鮮やかな「松川溪谷の紅葉」が有名で大勢の観光客が訪れる。村内各所に温泉が豊富にあり、

信州高山温泉郷として宿泊施設にはほぼ温泉が引かれており、村管理の日帰り入浴施設も 3 カ所ある。さらに高原には山田牧場があり、夏場は牛が放牧されキャンプ場もあり、冬は小さなスキー場になり密かな人気の場所になっている。



しだれ桜の里



山田牧場



松川溪谷の紅葉

(高山村の総合計画:高山村の方向性)

高山村は令和 2 年度から 11 年度までの 10 年間の第 6 次総合計画を作成し、本村が目指す将来像を「ずっと住みたい また訪れたい いいね 信州高山 ～自然の恵み 豊かな実感 幸せ実感～」と定め、協働の村づくりの実現を目指している。

また、令和 2 年 3 月に村が発表した「第二期高山村総合戦略」は、多様な主体が現状に対する認識及び目指すべき将来の姿を共有しつつ、知恵を出し合い、本村の持続可能で活力あるむらづくりに向けた戦略的な取組みをより一層推進し、まち・ひと・しごとの創生を加速させることを目的としており、その実現に向けて本村の特性や実情にあった具体的な施策・事業を明らかにするものである。この戦略は村の最上位計画である「第 6 次高山村総合計画」との整合性も図られている。

総合戦略での各分野の基本目標は次の 4 つである。

- 1 「むらにしごとをつくり、安心して働けるようにする」
- 2 「むらへの新しいひとの流れをつくる」
- 3 「若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる」
- 4 「魅力的で安心して暮らすことができるむらをつくる」

特に1では、村の基幹産業の農業を核として産業の幅を広げるとともに、地域特性を活かした産業の活性化と起業支援を図り、魅力ある就労・雇用の場を創出すると述べており、この目標達成のための主な施策として次の 7 項目を掲げている。

- 1 高山村らしい果樹とワイン産地づくり
- 2 農業 6 次産業化の推進
- 3 農業の担い手の育成・確保
- 4 消費の拡大
- 5 起業支援及び事業承継支援の充実
- 6 企業等の誘致
- 7 産業活性化のための人材育成・連携

この 7 項目の中には商工会が今後取組むべき項目も含まれているが、村は着実に目標を実行することで更なる発展をめざしている。



信州高山温泉郷

## ② 課題

高山村の産業別就業者数では、第 1 次産業の就業者数が最も低いが、村は農業を基幹産業に位置付けている。

高山村の人口は毎年減少傾向にあり、特に年少人口の減少が大きく、老年人口は増加傾向にあり、労働力不足や消費低迷につながり地域経済の衰退が予想されている。

農業は、土地柄が果樹栽培には適地であり、当村から出荷されるりんごはブランド化が図られているが、生産者は高齢化し後継者不足も叫ばれている状況にあり、出荷量も年々減少傾向となり、ブランドの維持の課題がある。こうした状況をもとに、村は比較的手がかからないワインぶどうに目をつけ、平成 17 年から果樹栽培に恵まれた自然条件や遊休荒廃農地の活用・省力化栽培・付加価値の高い作物として着目し栽培を開始した。高山村産ワインぶどうから造られたワインが海外のコンクールで入賞するなどワインぶどうの評価が高く、ワインぶどうの産地として注目を得つつあり、圃場面積も平成 17 年の 3ha から平成 30 年の 52ha に大幅に増加し就農者を呼び込む策も講じている。

高山村内にワインも年々完成してくるが、今後はワインの販売方法や、村内ワインに対する村民の意識高揚と知名度向上・消費拡大策が課題になる。

商業は、年間商品販売額は 4,170 百万円(平成 28 年経済センサス)である。売上が比較的大きな店舗はホームセンター1 店、とコンビニエンスストア2 店、農協のガソリンスタンド1店のみであり、この他は小規模な家族経営の小売店舗があるのみである。特に生鮮食料品や衣料品の専門店が計 3 店しか無いため、近隣市町への消費の流出拡大が止まらない。このため村内店舗の利用者の多くは高齢者になっている。利用者のみならず事業主の高齢化も重なり、店舗の存続問題も出てきている。こうしたことから村民の食を支えるコンビニエンスストア2 店が村の重要な買い物場所になりつつある。

村民に高齢者が多いが、比較的健康で車の利用ができるため買物に困っている者は少ない。しかし数年内には運転ができなくなる等により、買物ができない世帯が増加すると推測される。この買物ができない世帯の支援をどうするかが課題となる。ただし、この支援は福祉的な要素が多く、経営として考えるのは無理もあり、行政と連携して検討していく必要がある。

小規模店舗においては大型店ではできないサービスの強化について学び、地元消費者や観光客等の顧客ニーズを的確に把握しそれに対応した店づくりや今ある資源また地域資源の有効活用さらには非接触型営業への取組みも不可欠である。

工業は、製造業では製造品出荷額等は 22,000 百万円(平成 28 年経済センサス)である。中規模な企業は 2 社のみで、他は隣接した須崎市や長野市内の企業の下請けとして存在し、家族従業員や従業員数人規模の小規模事業者が主体である。元請からの発注要件に真摯に取り組む納期厳守など努力を重ねているが、技術力にはより一層の研さんをどう積んでいくか、雇用の確保による技術力の継承と設備導入の選択が課題となる。

村内の製造業者間での交流が少なく、短納期に対応するにはこの交流を促進し互いの連携強化を高めるなかで仕事をまわすシステムも必要と考えられる。

村内の工場団地に空きはなく、今後企業誘致を行う上でも新たな土地の用意が必要になる。

建設業は、工事高が 2,973 百万円(平成 28 年経済センサス)である。大型の公共工事の受注をする事業規模に至らない小規模事業者が多いため、技術の習得の機会を逸するなど事業規模の拡大が図れないままとなっており、この打破が課題である。また、一人親方等を中心に高齢化による廃業も懸念され雇用の確保による技術力の継承と設備導入の選択が課題となる。

観光業は、観光客数において平成 2 年の 857 千人(村の調べ)をピークに減少傾向にあり、平成 22 年には 486.2 千人までに減少し、一時回復したものの新型コロナウイルス感染症の影響もあり令和 2 年には 406 千人となっている。旅館等は 16 軒あり温泉を引いている。昔からの馴染み客のリピーターが多く、新規顧客獲得のための誘客活動も取組みが難しい状況にある。近年全国的に増加したインバウンド需要もコロナ禍で厳しい状況下にあったが、今後は高山村にも誘導する方策の検討も重要である。昔ながらの風情ある温泉や秘湯としての宿もあるが、総じて施設も古くまたITの有効活用がされていないなどの課題が山積している。

観光客は春から秋にかけて多く訪れるが、特産品と呼ばれるものはもともと少なく、観光土産は温泉まんじゅう、りんご・ぶどうなどの農産物で、最近ようやくワインが加わってはいるが、まだまだ高山村で土産

品にお金を落とす仕組み作りは不十分なため、せっかくの売上の機会を逃している。

高山村は平成 22 年に「日本で最も美しい村」連合に加盟している他、平成 26 年に高山村全域が志賀高原ユネスコエコパークに登録が拡大されたが、この名称を高山村の更なる知名度アップにつなげるための活用策を検討する必要がある。

冬季のスキーシーズンには、山田牧場から標高差 800m を滑り降りる全長 13 km のタコチツアーコースが人気である。この地域資源の有効活用と宣伝を進め誘客を図ることが課題である。

令和 2 年の全国的な新型コロナウイルスの感染拡大により高山村の全産業においても影響を受けたが、その中でも観光業への影響を多大であり観光客数及び観光消費額は大きく落ち込んでおり、以前からの課題を含め各々で観光客の多様なニーズに対応した営業形態の構築また今ある資源また地域資源の有効活用への取組みも不可欠である。

■高山村への入込客の推移(高山村産業振興課調べ 単位:人)

区分	平成 22 年	平成 27 年	平成 28 年	令和元年	令和 2 年
入込客数	486,200	526,100	498,800	521,600	406,000

全業種を通して、後継者問題が生じており、その対策も急務になっている。

(高山村商工会の役割)

① これまでの商工会の取組み

当会は昭和 35 年 11 月に設立され、現在は役員 18 名、職員 3 名(経営指導員 1 名、補助員 1 名、一般職員(パート)1 名)で運営する会員数 162 の小規模商工会である。

指導事業としては、経営改善普及事業として小規模事業者の基礎的な金融・税務・労働・経営に関する支援を中心に取り組んでおり、平成 19 年度に長野県の商工団体に対する経営改善普及事業補助金について、経営指導員の資質向上と経営改善普及事業の効率化等を図ることを目的に事業実施単位を拡大する広域連携等の組織の見直しが行われ、また平成 25 年度よりより専門的な支援を実施したが、まだまだ資質向上と事業の効率化の改善は十分ではない状況であった。小規模事業者支援法の改正により当会も平成 30 年 4 月 1 日より経営発達支援計画に基づき経営発達支援事業に取り組んでいる。その中であって、この 4 年間は自然災害また新型コロナ対応を優先して個社支援に取り組んでいる。

また、当会では、税理士、中小企業診断士、司法書士、社会保険労務士等の経営コンサルタントと共にエキスパートバンク事業・長野県よろず支援拠点事業・長野県事業承継・引継ぎ支援センターなどを活用しながら連携し、事業を推進している。

経営発達支援事業は、法定経営指導員が統括責任者・実務担当者となり、補助員と一般職員が補佐する体制で推進している。

地域振興事業では、地域活性化、地産地消の推進及び村内事業者の経営向上の機会として信州高山村うまいもん市場の開催や、20 年にわたり毎年村の協力を得てプレミアム付商品券事業を実施する他、商工業者の要望を行政に提案する機会を設けるなど積極的に取り組んでいる。

② 商工会の取組みへの課題

小規模事業者に対する支援の在り方について、日本全体の高齢化及び人口減少、人口減少に伴う消費縮小・生産減少、安価な農産品の輸入、国内外における経済状況の変化等々の要因により、小規模事業者を取り巻く環境が毎年変化している中、これまでの基礎的な支援のみでは地域における小規模事業者の生き残りがますます難しくなることをまず当会含め事業者自身も認識することである。さらに新型コロナウイルス感染症の影響により経営環境の変化に対応し、アフターコロナを見据えた柔軟なより具体的な支援が求められる。

そして経営資源の乏しい小規模事業者の持続的発展を着実なものとするために小規模事業者の意識改革に専念し、売上増加や収益向上に結び付く提案型の経営支援に注力し、各種の支援事業を展開し、小規模事業者のよりどころになるよう全力で取組むことが求められる。

具体的には、これまでの基礎的支援を一步引き上げ、事業計画の策定やその計画を実行していくための支援をより一層伴走型で行っていかねばならない。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 10年程度の期間を見据えて

高山村が発表した「第二期高山村総合戦略」には、多様な主体が現状に対する認識及び目指すべき将来の姿を共有しつつ、知恵を出し合い、本村の持続可能で活力あるむらづくりに向けた戦略的な取り組みをより一層推進し、まち・ひと・しごとの創生を加速させることを目指すとある。

村の総合戦略の推進に商工会としても尽力することはもとより、これより10年後にあっても村内経済を担う小規模事業者が活力を維持し持続的な発展を続けられるよう伴走型で小規模事業者の支援に当たっていくことが求められる。

そのためには村の施策を踏まえながら、商工会として小規模事業者の経営力強化の支援に当たっていく。こうした支援を行うためには、各支援機関との連携をさらに強化し伴走型の支援に努めることが重要になる。10年後にも小規模事業者が持続的に発展し活力ある村づくりがなされるよう個々の事業者の経営力強化に貢献していく。

### ② 第六次高山村総合計画との連動性・整合性

高山村の総合計画で、本村の持続可能で活力あるむらづくりに向けた戦略的な取り組みをより一層推進し、まち・ひと・しごとの創生を加速させることを目的とし、「むらにしごとをつくり、安心して働けるようにする」を総合戦略での各分野の基本目標の1つとしている。当会が従来から取り組んでいる事業者の必要な基本的水準に照らして欠如している能力を補うための経営改善支援に合わせ、必要な一定の水準を超えた事業者が、技術やノウハウの向上、経営の効率化を実現し、さらなる成長を遂げるための支援として経営発達支援に取り組むことは、事業者の事業継続・事業拡充また創業・事業承継により減少を続けている地域事業者数の一定水準の確保さらには増加、雇用の場の確保による定住人口及び村内就業者の減少抑制にもつながることで村の目指す方向との連動性・整合性は図れると考えている。

### ③ 今後商工会に求められている役割

商工会は地域に密着した当村唯一の総合経済団体であり、小規模事業者には一番身近な支援機関である。その上で、経営資源の乏しい小規模事業者の持続的な発展を着実なものとするために、公的支援機関・地域金融機関・経営支援センター高水グループ※・各種外部専門家等との連携を深めながら、小規模事業者の意識改革の推進・データや需要に基づく計画性のある事業推進・後継者育成と事業承継の推進・創業の推進を伴走型で進めていく役割が求められている。

また、商工会では地域振興事業として地域の活性化を目的とした事業も行っているが、こうした事業は単なるイベント的事業として終結するのではなく、小規模事業者の持続的な発展と地域経済の活性化に結び付く事業になるように努める役割が求められており、商工会として経営体質強化に係る施策の展開を図り売上増加や利益確保を促進するために取り組むことが大切となる。

※長野県商工会連合会と県下商工会で進める中期マスタープランでは、県内の69商工会を15のグループに分け、高山村商工会は近隣5商工会(小布施町商工会・山ノ内町商工会・野沢温泉商工会・木島平村商工会・栄村商工会)と「高水グループ」を構成している。そこに所属する者は経営指導員等(構成メンバー:経営指導員8名・補助員6名)である。グループ指導体制構築の目的は、小規模事業者のニーズの多様化・高度化に対応するために経営指導員等の専門化を図り、複数経営指導員等による支援を行う。グループ化を図ることで経営指導員等の資質向上も図られる。

## (3) 経営発達支援事業の目標

これまでの現状や課題を踏まえた上で、高山村商工会の実情や人的な資源を加味し、小規模事業者の持続的な発展に資する経営発達支援計画の目標を以下のとおり設定する。

### 目標① 産業活性化のための小規模事業者の経営力強化と人材育成

村の総合戦略で目標達成に向けた主な施策で「産業活性化のための人材育成・連携」を掲げており、小規模事業者の経営力強化による小規模事業者の共通課題である「売上の増」「利益の確保」に努め、より一層稼ぐ力を付けていただくように企業を構成する人材の成長を促す。

目標② 地域資源の活用による特産品開発と需要の開拓

村の総合戦略で目標達成に向けた主な施策で「消費の拡大」を掲げており、恵まれた自然環境また地域特性を活かした地域資源を活用した新たな特産品(サービス)開発による需要の開拓さらには知名度向上のため村の特産品などのブランド化を目指す。

目標③ DX 戦略を活用した販路開拓

村の総合戦略で目標達成に向けた主な施策で「消費の拡大」を掲げており、既存の店頭販売から村外へ商圏拡大し村外の需要獲得に取り組む。

目標④ 創業支援及び事業承継の促進

村の総合戦略で目標達成に向けた主な施策で「起業支援及び事業承継支援の充実」を掲げており、創業支援及び事業承継の促進により小規模事業者数の減少歯止めをかける。

## 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5年4月1日～令和10年3月31日)

### (2) 目標の達成に向けた方針

#### 目標① 産業活性化のための小規模事業者の経営力強化と人材育成

経済や需要動向等の外部環境分析と経営分析による内部環境分析と事業計画策定支援を行う。また、様々な巡回・窓口相談時に小規模事業者の掘り起こしを行い、中小企業診断士等の専門家と連携し、事業計画策定のためのセミナーまた個別支援を開催することにより、「売上の増」「利益の確保」に向けた実現性の高い経営戦略を盛り込んだ事業計画策定支援を実施する。事業計画策定支援後には、事業者に対して定期的なフォローアップによる伴走型支援を実施し、PDCAサイクルを回し経営感覚を磨くことで事業者自らの気づき発見さらには潜在力の引き出しに期待ができ経営力強化により雇用の安定につなげる。

#### 目標② 地域資源の活用による特産品開発と需要の開拓

高山村の地域資源に対する需要動向調査を行い、その結果をもとに新たな特産品(サービス)分野に特化した専門家と連携し地域資源を活用した新たな特産品(サービス)開発への支援を行う。新たな特産品(サービス)開発後には、村内外の催事・イベントへの出店支援また需要動向調査の結果を参考に商品のブラッシュアップを図り需要の開拓につながるよう支援する。さらには事業者に対して定期的なフォローアップによる伴走型支援を実施しPDCAサイクルを回すことでより「売上の増」「利益の確保」につながるよう努める。

#### 目標③ DX戦略を活用した販路開拓

DX戦略としてECサイト等の利用が有効とされているため、DX戦略に精通した専門家と連携し、DX戦略とECサイト等の利用に特化したセミナーと個別支援を実施する。既にECサイト等の利用済みの事業についても「売上の増」「利益の確保」につながるよう支援する。ECサイト等の利用に取り組んだ事業者に対しては定期的なフォローアップによる伴走型支援を実施しPDCAサイクルを回すことでより売上拡大を目指す。

#### 目標④ 創業支援及び事業承継の促進

創業間もない事業者の事業継続及び事業拡充また事業承継につながる事業計画策定支援を伴走型で実施し、事業継続及び事業拡充のためには事業計画策定は重要で様々な局面で必要であり、事業承継の在り方・クリアすべきことの理解を得るとともに関係機関と連携し、課題の解決に努め安易な廃業を食い止める(親族内の承継に限らず起業意欲のある人材の活用や創業も視野に入れる)。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

〔現状〕

- ① 全国商工会連合会と長野県商工会連合会が実施している「中小企業景況調査」の委託を受けた調査実施と、商工会ホームページにおいては、全国商工会連合会の「小規模企業景気動向調査」結果を年 7 回掲載してきた。村外の経済動向については、巡回時のヒアリング・中小企業景況調査結果・民間調査会社の定期情報誌等から得た経済情報を中心に必要に応じて情報提供していた。
- ② コロナ禍において新型コロナの影響調査を重視したため、商工会主体での積極的な地域の経済動向調査ができなかった。

〔課題〕

- ① 小規模事業者は独自の景況感による経営に徹しており、客観的な統計データを用いての分析結果に基づき経営戦略を立案・実行するといった意識は低いように見受けられる。外部環境を知り経営方針を立てることは重要なことであるが、小規模事業者はその重要性をあまり意識していない。
- ② 公開方法を商工会ホームページとしているが、ホームページは広く公開できるが活用等の効果を測定することができない。
- ③ 今まで各種調査は実施してきたが、国が公表しているビッグデータ等を活用した専門的な分析ができていなかった。経営指導員は「RESAS(地域経済分析システム)」の操作方法を習得し、分析を行い公開する必要がある。

#### (2) 目標

	公開方法	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
① 地域の経済動向分析の公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 景気動向分析の公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

#### (3) 事業内容

- ① 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当村の課題を洗い出しその課題に対する解決策を検討するために、「RESAS」(地域経済分析システム)を活用して当村の経済動向分析を行うことで、当村の現状と実態を把握する。

収集したデータは、経営指導員のみならず専門家等と連携し適切な分析を行って、分析結果を年 1 回商工会ホームページ等で公表する。

##### 【調査手法】

分析手法については、経営指導員が「RESAS」を活用し分析を実施する。その活用方法と操作手法は、経営指導員が長野県商工会連合会の主催する操作説明会等を受講することで習得を図る。

また、専門的視点から中小企業診断士や長野県よろず支援拠点コーディネーター等の外部専門家の指導を受けながら詳細分析を行う。

##### 【調査項目】

「RESAS」の活用においては、「地域経済循環」、「産業構造」、「企業活動」、「消費」、「観光」、「まちづくり」の6マップについて、上記の基礎資料になりえるデータを段階的に取得する。ただし、毎年更新ではないマップについては、本データの収集と分析は積み上げ型で調査することで基礎資料とする。また、毎年更新されるマップについては、前年比較を行うことで増減からも傾向を分析する。

## ② 管内景気動向分析

管内の景気動向についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向について調査と分析を年 4 回（四半期に一度）行う。

### 【調査手法】

初回は、経営指導員が巡回を行い、調査対象事業者へ趣旨説明と調査票への回答を依頼する。以降は、巡回に加えて F A X やメールでの依頼も補完的に行う。調査票の回収方法は、商工会への持参、F A X、メールのいずれかの方法によるものとする。また、調査対象事業者ごとに担当者を決めて、回答率が向上する体制を整えておく。

回収したデータは経営指導員が整理し、分析にあたっては経営指導員のみならず外部専門家と連携して適切な分析を行い、分析結果をレポートにまとめる。

### 【調査対象】

（独自の追加項目調査の場合）

村内小規模事業者の中から 16 社（卸小売、飲食宿泊サービス、製造、建設業の業種別に各 4 社ずつ）抽出し、調査対象者とする。経営指導員が選定

### 【調査項目】

（独自の追加項目調査の場合）

売上額、仕入価格、業況、見通し、資金繰り、雇用、設備投資等

（業種別項目）

卸小売、宿泊飲食サービス業：価格改定や客単価等

製造、建設業：外注・引き合い等

## （４）調査結果の活用

調査した結果は、商工会ホームページに掲載し、広く管内小規模事業者に周知する。また、景気動向分析のための調査対象事業者については、調査結果を事業計画策定また補助金等申請支援時の検討材料として活用する。さらに、経営指導員が巡回指導を行う際の参考資料としても活用するほか、商工会事業や行政への施策に対する意見要望等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〕

① 今までは宿泊業に関する顧客ニーズまた小売・飲食業に対する地域住民ニーズの把握を目的に実施してきたが、当村の地域資源及び特産品に対する需要動向調査は今まで実施したことがない。

〔課題〕

① 地域資源を活用した新たな特産品（サービス）開発への取組みにあたり、顧客ニーズまた当村に対する認知度を把握し当村の潜在力を引き出す必要がある。

② 新たな特産品（サービス）開発にあたっては、経営環境やトレンドなど、顧客目線に立った需要の把握が求められる。

### （２）目標

	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
① 新たな特産品（サービス）開発のための地域資源の需要動向調査対象事業者数	0 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
② 新たな特産品（サービス）の需要動向調査対象事業者数	0 者	—	1 者	1 者	2 者	3 者

### (3) 事業内容

村の地域資源を活用した新たな特産品（サービス）開発への取組みにあたり、地域ブランドの形成や向上につなげるための需要動向調査を実施することで顧客ニーズまた村に対する認知度を把握し村の潜在力を引き出した商品（サービス）の開発また新たな特産品（サービス）のブラッシュアップに反映させる。

#### ① 新たな特産品（サービス）開発のための地域資源の需要動向調査

##### 【調査手法】

（情報収集）調査については、本計画開始2期目までは、業種ごとの具体的な現況把握が必要となるため業種を2分類に分け、R5年度はサービス業（宿泊飲食含む）・製造業の小規模事業者4者、R6年度は小売業・建設業の小規模事業者4者、R7年度以降は全業種を対象に4者とし、経営指導員がアンケート実施事業者を選定要請し、7月から12月に当該事業者がアンケート票への回答を顧客また近隣住民に対し依頼する。アンケート票は当該事業者や商工会窓口にて回収箱等を設けることにより収集する。

（情報分析）調査結果は、中小企業診断士等専門家の意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

【サンプル数】1者20件

【調査項目】①居住地、②属性（性別・年齢）、③高山村の特産品、④高山村の観光地、⑤高山村のイメージ色、⑥ずばり高山村といえば 他

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員が当該事業者に直接説明する形でフィードバックし、より需要が高まるよう新たな特産品（サービス）開発の事業計画策定にあたっての参考資料とする。

#### ② 新たな特産品（サービス）の需要動向調査

##### 【調査手法】

（情報収集）7月から12月に開催される村内イベントで新たな特産品（サービス）に関するアンケートを実施し、アンケート票への回答は経営指導員と当該事業者とが連携して店舗にて口頭で顧客に依頼する。アンケート票は当日店舗や後日商工会窓口にて回収箱等を設けることにより収集する。

（情報分析）中小企業診断士等専門家の意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

【サンプル数】1者25件

【調査項目】①量、②味、③価格、④見た目、⑤パッケージ、⑥属性（性別・年齢） 他

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員が当該事業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

〔現状〕

① 融資支援、各種補助金申請支援、事業承継支援等の際に、経営指導員が財務分析を中心に実施している。

② 商工会クラウドMA1※の利用者に対しては、添付された分析表を活用し職員が説明している。  
※商工会クラウドMA1とは…全国商工会連合会(長野県商工会連合会経由)が提案するAPS版会計システム

〔課題〕

① 小規模事業者で経営分析の必要性・重要性を認識している割合が低く、各種の資料を入手し・理解し・どう活用していくかについて不得手である。

② 経営分析を理解するために重要となるセミナーの開催については受講者が集まらない。

## (2) 目標

	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
経営分析事業者数	4 者	10 者	10 者	15 者	15 者	20 者

現行での当会の経営分析事業者数は年間 4 者であるため、今後は経営分析事業者数を段階的に引き上げ、経営指導員 1 名あたり年間 20 者達成に向けて以下の事業内容に基づき取り組む。

## (3) 事業内容

経営分析により自社の経営状態を把握するとともに強み・弱みを理解し、経営課題の抽出を行う。より理解度を高めるため伴走型個社支援で実施する。

【対象者】巡回・窓口相談時に、販路拡大、経営力向上に対し意欲ある事業者及び商工会クラウドM A 1 利用者、金融・記帳・補助金申請等の相談を受けた小規模事業者に実施を呼びかける。

【支援内容】経営指導員は中小企業診断士等と連携して分析実施事業者を巡回し、経営分析（複数年分について B/S・P/L をもとにした分析、損益分岐点分析等）を実施するとともに、経済動向調査の外部環境を含めて SWOT 分析を行う。

【分析項目】定量的な観点からの〈財務分析〉と定性情報からの〈非財務分析〉を行う。

【分析手法】経営指導員が分析を行う場合は、初めにヒアリング調査を行い自社の経営状態を把握するとともに強み・弱みを理解し経営課題の抽出を行うこと、また事業承継にあたっては経営分析が必要・重要であることを伝え、事業者の経営状況また経営環境等を考慮し、全国商工会連合会作成「経営計画作成のための経営分析と提案力向上ガイド」の活用また、財務分析で、経済産業省の「ローカルベンチマーク」経営分析ソフト、非財務分析で、「ローカルベンチマーク」非財務情報ヒアリングシートを活用する。その場合以下の分析項目の内容を用いる。

〈財務分析〉売上増加率、営業利益率、労働生産性、E B I T D A 有利子負債倍率、営業運転資本回転期間、自己資本比率

〈非財務分析〉経営理念・ビジョン、経営意欲、後継者の有無、企業等の沿革、強み、弱み、IT に関する投資活用状況、市場動向・規模等、顧客リピート・新規開拓率、従業員定着率、取引金融機関数、組織体制、事業計画の有無、研究開発の体制、人材育成 他

## (4) 分析結果の活用

巡回により分析した内容を経営指導員が当該事業者の説明し、分析の結果を参考に経営課題を抽出することが可能になり、その対策が図れるとともに事業計画策定に結びつく効果が期待できる。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

〔現状〕

- ① 各種補助金の充実等もあり事業計画自体の理解度が以前に比べ高まっていると感じる。
- ② 各種補助金の申請、資金調達に合わせた事業計画策定が主である。

〔課題〕

- ① 事業計画策定の重要性が認知されていない。
- ② 支援者主導による融資や補助金申請のための計画策定になりがちで、小規模事業者が積極的に取り組んだ計画になっていない、また継続性実効性がない。
- ③ DX に向けた取り組みへの理解度が不足しており、持続的発展のための新たなアクションプランの計画とならない。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者の意識を改めるために事業計画策定の重要性を広く周知し、持続的発展を促す事業計

画を小規模事業者自身で策定するのが困難な項目があれば経営指導員が記載例を示しながら策定方法を助言しつつ、策定の進捗管理を行うといった伴走型で策定し、長期的視点による経営を意識づける。また、創業間もない事業者への事業継続また拡充のための事業計画策定や事業承継にあたって小規模事業者の安易な廃業を思いとどまるよう、事業の円滑なバトンタッチの支援と次世代に経営資源のスムーズな承継を促進するための事業計画策定を支援する。さらに事業計画策定支援前にDXに向けたセミナーを開催し小規模事業者の競争力の推進・強化を目指す。

### (3) 目標

	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
① DX 推進セミナー	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
受講者数	0 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
② 事業計画策定セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
受講者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
事業計画策定事業者数	5 者	5 者	5 者	10 者	10 者	15 者

### (4) 事業内容

セミナーの開催については受講者が集まらない現状を踏まえ、事業計画策定事業者の掘り起こしとして、経営指導員及び補助員は、会う度に事業計画の重要性を説き、小規模事業者の事業の持続的発展を目的とした事業計画策定への関心を高め、セミナー受講を促す。

#### ① DX 推進セミナーの開催

DX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DXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組みを推進していくことを目的にセミナーを開催する。

【対象者】経営分析支援者、意欲ある事業者、若手後継者、商工会クラウドMA1利用者、決算指導対象者、融資あっせん者、各種補助金申請者等とする。

【周知方法】商工会ホームページにセミナー開催案内を掲載するほか、巡回・窓口相談時にセミナー参加を強く呼びかけ参加を促す。

【講師】ITコーディネーター等専門家

【支援内容】DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例、クラウド型顧客管理ツールの紹介、SNSを活用した情報発信方法、ECサイトの利用方法等

セミナー終了後に、経営指導員はDXに向けた取組みに関心を示す小規模事業者を絞り込み、個社毎にITコーディネーター等専門家等と連携して小規模事業者自身で取組み内容・手法等を策定するのが困難な事項があれば経営指導員が活用事例等を示しながら取組み内容・手法等の策定方法を助言しつつ、策定の進捗管理を行うといった伴走型で取組みに向けた支援を行う。

#### ② 事業計画策定セミナーの開催

事業計画策定の意義を理解し、持続的発展や経営課題解決を目指した事業計画策定を支援する。また、創業間もない事業者への事業継続また拡充のための事業計画策定や事業承継にあたって小規模事業者の安易な廃業を思いとどまるよう、事業の円滑なバトンタッチの支援と次世代に経営資源のスムーズな承継を促進するための事業計画策定を支援することを目的に開催する。

【対象者】経営分析を実践した小規模事業者や①で関心を示す事業者、創業間もない事業者また巡回・窓口相談により事業承継の検討を要する小規模事業者を抽出する。

【周知方法】商工会ホームページにセミナー開催案内を掲載するほか、上記対象者を巡回し、事業に対する熱意や事業計画策定の受入れ態勢の整い具合を確認し、セミナー参加を強く呼びかける。

【講師】 中小企業診断士

【支援内容】 事業計画作成の意義・必要性、仕組み・作り方を理解するために中小企業診断士を講師にセミナーを開催する。セミナーでは独立行政法人中小企業基盤整備機構が提供する経営計画作成アプリ「経営計画つくるくん」等の簡単なツールを使用し理解しやすいように工夫を凝らす。

セミナー終了後に、経営指導員は事業計画策定に関心を示す小規模事業者を絞り込み、ヒアリングにより事業者の状況や局面に合わせて、創業間もない事業者には、事業継続また拡充のためには事業計画策定は重要で様々な局面で必要となること、また事業承継にあたっては、単純に事業の引継者に事業を引継いで完了ではなく、大切な経営資源や雇用の場である事業所を存続していくものでありそのためにも事業計画策定の有無は重要となること、事業計画の策定にあたっては、「地域経済動向調査」、「経営状況の分析」また「需要動向調査」で得られる様々な情報等を踏まえることも重要となりより実現性・継続性の高いものとなることを繰り返し伝え、事業者の事業計画策定を支援する。

なお、経営指導員が専門的な支援が必要と判断した場合は、中小企業診断士等と連携して事業計画策定の肉付けを支援する。

## 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〕

- ① 経営発達支援計画に基づき事業計画策定後の小規模事業者に対して定期的に巡回等支援を実施し、進捗状況等の確認等のフォローアップを行っている。

〔課題〕

- ① 計画的な巡回によるフォローアップができていない。
- ② 経営環境の変化に対応した定期的なフォローアップができる伴走型支援方法の構築が必要である。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した小規模事業者に対し事業計画の進捗状況の確認及び売上・利益等の経営指標の推移の把握を目的に行う。また、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うことで、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へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

### (3) 目標

	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
フォローアップ対象事業者数	5 者	5 者	5 者	10 者	10 者	15 者
頻度 (延回数)	20 回	20 回	20 回	40 回	40 回	60 回
売上増加事業者数	—	2 者	2 者	4 者	4 者	6 者
利益率 3%以上増加の事業者数	—	2 者	2 者	4 者	4 者	6 者

### (4) 事業内容、手法

事業計画を策定した全ての事業者を対象として、年 4 回 (四半期に 1 回) のフォローアップを巡回にて行う。進捗状況等を確認し、計画の着実な実施・評価・見直し等 P D C A の定着を目指して支援する。また、計画に資金が伴う場合は、日本政策金融公庫の「小規模事業者経営発達支援融資制度」等の活用に向けて伴走型で支援する。

なお、進捗状況が思わしくない、事業計画との間にズレが生じているまた経営指導員が、見直し等

改善が必要と判断した場合は、中小企業診断士等専門家と連携し事業者へのフォローアップを実施する。

## 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〕

- ① 地域内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があるものの、「高齢化」、「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、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。
- ② 村の特産品と呼べる商品（サービス）が少ない。

〔課題〕

- ① 村の人口は、減少傾向が続いており、今後も人口減少、少子高齢化が進むものと見込まれており、高齢化率が4割近くまで上昇すると推測されているため村外への商圏拡大は必須である。
- ② 今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。
- ③ 村の特産品開発にあたって地域資源の有効的な活用策が定まっていない。

### (2) 支援に対する考え方

- ① DXに向けた取組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたって傾聴と対話を繰り返すなかで当該事業者が必要だと経営指導員が判断した場合にはIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。
- ② 可能性のあるあらゆる業種の小規模事業者で村の地域資源を活用した新たな特産品（サービス）の開発支援を行う。開発にあたっては必要に応じて専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。
- ③ 新たに開発した特産品については、村内外で開催される催事・イベントへの出店を伴走型支援で行う。

### (3) 目標

	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
① 特産品開発事業者	—	発掘	1者	1者	1者	1者
売上増加率/者	—	—	10%	10%	10%	10%
② 新特産品の催事・イベント出店事業者	—	—	1者	1者	2者	3者
売上増加額/者	—	—	3万円	3万円	3万円	3万円
③ ECサイト 利用事業者数	—	3者	3者	6者	6者	6者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④ SNS活用 事業者数	—	3者	3者	6者	6者	6者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%

### (4) 事業内容、手法

#### ① 特産品（サービス）開発

R5年度は高山村の地域資源に係る需要動向調査の結果に基づき、経営指導員が可能性のあるあらゆる業種の小規模事業者を掘り起こし、連携して特産品（サービス）開発に取り組む小規模事業者を選

定する。R6 年度から商品化に向け専門家派遣等により伴走型で支援を開始する。開発にあたっては、高山村の地域資源活用が重要となるため事業者の考えに偏らないよう第三者の支援を取り入れて取り組む。

#### ② 新たな特産品（サービス）の催事・イベントへの出店

新たな特産品（サービス）開発後は、当該事業者には最初に村内イベントの商工会の主催する「信州高山村うまいもん市場※ア」また村主催「信州高山まつり※イ」に出店していただき、認知度向上等により新たな需要の開拓また新特産品のブラッシュアップ等を支援する。また、新商品の開発となるため首都圏まで商圏拡大への取組みは難しいが、販路開拓において実績のある長野県商工会連合会が実施している商談会また村外の物産展等への出店に向けた商品開発に取り組む。

※ア 高山村の地域活性化を図ることを目的とし、そば祭りと高山村の飲食料品・農産物・特産品等の販売を行い高山村の魅力の発信及び観光 PR を実施。事業者の出店実績は、令和 3 年が 6 店、令和 2 年が 5 店、来場者数は令和 3 年が約 900 人、令和 2 年が約 1,000 人、来場者の内訳は、毎年 10 月下旬の紅葉シーズンに開催していることもあり、令和 3 年が村民 33%・村外 67%、令和 2 年が 36%・村外 64%と村外の割合が高い。

※イ 高山村が中心となり村民総参加のもと高山村の地域活性化を図ることを目的に開催、高山村の夏の一大イベント。令和元年で 33 回の開催となるが、令和 2 年以降は新型コロナウイルスの影響で取り止めの状況となる。事業者の出店実績は、令和元年・平成 30 年ともに 6 店、来場者数は公式発表されておらず不明で来場者は毎年 8 月上旬に開催するため村民及び帰省が中心となる。

#### ③ ECサイト利用（B to C）

自社構築だけでなく、業者運営ショッピングサイトへの出店を含め村外への商圏拡大に向けて支援を行う。出店にあたっては、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影また商品構成等が重要となるため、ITコーディネーター等専門家と連携して伴走型支援を行う。

#### ④ SNS活用（B to C）

現状の顧客が近隣の商圏に限られているため、商圏を拡大し、より遠方の顧客また幅広い世代の顧客を取り込むため、最初に取り組みやすい SNS を活用し、宣伝効果を向上させるため支援を行う。宣伝効果をより向上させるためには、SNS の仕組みを理解して取り組むことが重要となるため、ITコーディネーター等専門家と連携して伴走型支援を行う。

## 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〕

- ① 毎年度、外部有識者（中小企業診断士）、高山村、長野県商工会連合会、商工会正副会長、経営指導員により構成する経営発達支援計画事業評価委員会で事業の評価及び見直しを実施している。
- ② 毎年度、理事会に経営発達支援計画事業評価委員会での結果を報告し承認を受けている。

〔課題〕

- ① 経営発達支援計画事業評価委員会の見直し項目に対して代替策の検討・対応が急務となるため、実施スケジュール等の仕組みの構築が必要である。

#### (2) 事業内容

- ① 現行の経営発達支援事業評価委員会を継続させる。

- ② 構成メンバーは、外部有識者として中小企業診断士、高山村産業振興課長、長野県商工会連合会北信センター長、商工会長・副会長2名、法定経営指導員の計7名とする。
- ③ 経営指導員を中心に事前に事業の実施状況、達成度を数値化し内部検証を行う。
- ④ 事業の評価・見直しをする仕組みとしてPDCAサイクル(Plan 計画・Do 実施・Check 確認・Action 改善)を採用し、事業年度内の見直し・検証は、年4回(四半期ごと)正副会長会議において経営発達支援計画の進捗状況を報告の上、実績評価や改善点など指摘を受け今後の事業活動に反映させていくことでPDCAサイクルを回す。その後、経営発達支援事業評価委員会を毎年1回実施する。
- ⑤ 経営発達支援事業評価委員会では、事業の実施状況・成果の報告・見直し案等について評価及びアドバイスを行う。
- ⑥ 結果の公表として、理事会で事業評価委員会の評価・見直し案を報告承認後、小規模事業者が閲覧可能にするため商工会ホームページで公表する。
- ⑦ 経営指導員は、経営発達支援事業評価委員会の提言を受け、改善案を検討し、次期に向け事業見直し案を立案し会長に報告する。

## 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〕

- ① 長野県商工会連合会が主催する研修に参加
- ② 経営指導員に義務付けられたWeb研修の受講

〔課題〕

- ① 高水グループにおける共同支援は実績が伴っていない。
- ② 研修に出席した職員のみで終結し、その他の職員間で有益な情報共有が不十分である。
- ③ 商工会内の職員間でデータの共有が不十分である。
- ④ 小規模事業者に関する個別ファイルは相談内容ごとに取り扱い項目が異なるため、最新の企業情報を把握することが難しい。

### (2) 事業内容

- ① 外部講習会(WE B 含め)等の積極的活用(OFF-JT)

専門的な内容の研修を受講することで、より専門性の高い知識習得を可能とする。複数テーマが設けられるため、経営指導員及び補助員の必要性に合わせてテーマを選択する。又、研修内容を個別選択できるコースもあり、この場合は自分に必要となる分野を見極め受講することでより専門的な知識習得を図ることが可能となる。専門的な研修は講義のみならず実習も含まれており、より実践に即した研修であるため高い効果が期待でき、小規模事業者の支援に役立つ。また、Web研修を有効活用する。Web上の研修のためいつでもどこでも簡単に受講でき必要に応じ何度でも受講し確実に知識習得を行うことができる。重要な施策について新たなテーマが毎年追加されているため、タイムリーな研修として活用することが可能であり、小規模事業者の支援には有効である。

- ② グループ支援体制の実践による支援力向上(OJT)

OJTの場として活用し、支援能力の向上につなげる。また、対話力向上等のコミュニケーション能力を高めるため互いに実践形式で行うことで傾聴と対話力のスキルアップを図る。小規模事業者からの支援要請を複数経営指導員で受け、いろいろな角度から対応を考える。経営指導員1人では対応しきれない課題においても、複数経営指導員でその支援に当たりいろいろな角度から支援できるため、OJTとして効果が得られやすく支援能力の向上が期待できると共に職員間の能力を分け合える。小規模事業者にとってもスピーディに解決策が得られることは経営のメリットになる。

### ③ DX推進に向けた研修会等の活用

喫緊の課題である管内の小規模事業者のDX推進支援の対応にあたっては、経営指導員及び補助員・一般職員のITスキルを向上させ、小規模事業者のニーズに合わせた相談・指導を可能にするためにも、以下のとおりDX推進への取組みに係る相談・指導能力の向上のための研修会等について積極的に参加する。

#### (DX推進に向けたIT・デジタル化の取組み)

##### ア) 小規模事業者にとって内向け(業務効率化等)の取組み

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

##### イ) 小規模事業者にとって外向け(需要開拓等)の取組み

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、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

##### ウ) その他取組み

オンライン経営指導の方法等

### ④ 職員間の情報共有による能力向上

仕事は共同作業であることを意識し、能力を高めそして補いあい、小規模事業者に対しより良い支援の提供を行うことを目指す。研修会等に参加した後は、参加しなかった職員を対象に報告会等を開催し、支援能力を高めるために自ら必要とする支援テーマを見出し、積極的に受講し能力開発に努める。また、職員間の定期ミーティングを(月2回、年24回)開催し、小規模事業者ごとの相談・支援内容等を報告し全職員での情報共有を図り支援等の方向性を検討する。

### ⑤ 小規模事業者の情報管理

小規模事業者情報を常に最新のものにし、質の高い支援を行うことを目指す。経営指導員及び補助員・一般職員は、それぞれが小規模事業者との面談・支援で得た企業・家族・動産・金融等の情報を個別ファイル(データベース)に記録・入力する、また支援を実施した結果や効果・入力も記録する。小規模事業者の支援にあたり、予備知識を持って当たることでよりの確な支援を行うことができ、より質の高い支援を提供できる。ファイルによる小規模事業者の管理を行うことで、当会の全ての職員が同一の企業情報を共有することができる。

(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4年10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)

【事務局体制】



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：宮澤 忍

連絡先：高山村商工会 TEL:026-248-0582

②法定経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等)

経営発達支援事業の計画・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・見直しをする際に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

高山村商工会

〒382-0800 長野県上高井郡高山村大字高井 4972

TEL:026-248-0582 / FAX:026-248-5124

Eメール:tcta@stvnet.home.ne.jp

②関係市町村

高山村 産業振興課

〒382-8510 長野県上高井郡高山村大字高井 4972

TEL:026-245-1100 / FAX:026-248-0066

Eメール:sangyou@vill.takayama.nagano.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5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
必要な資金の額	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
需要動向調査	50	50	30	30	30
専門家派遣費	500	500	500	500	500
セミナー開催費	100	100	100	100	100
新たな需要の開拓 に寄与する事業	300	300	320	320	320
事業評価委員会開 催費	50	50	50	50	50

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
一般財源（会費収入、手数料収入等）、県補助金、村補助金、伴走型小規模事業者支援事業補助金等

(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。

