

経営発達支援計画の概要

実施者名	木祖村商工会（法人番号：6100005007685） 木曾町商工会（法人番号：5100005007736） 上松町商工会（法人番号：8100005007683） 大桑村商工会（法人番号：4100005007687） 南木曾商工会（法人番号：5100005007686） 木祖村（地方公共団体コード 204251） 木曾町（地方公共団体コード 204323） 王滝村（地方公共団体コード 204293） 上松町（地方公共団体コード 204226） 大桑村（地方公共団体コード 204307） 南木曾町（地方公共団体コード 204234）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日
目 標	経営発達支援事業の目標 【目標①】 10 年後も健全に経営が継続できる 自ら経営計画を作成し、持続的な競争力を維持できるようになること 【目標②】 DX の活用による域外への販路開拓 域外（観光業含む）へも販路を広げ、「稼ぐ力」を付けるための DX の支援を行う 【目標③】 創業支援・事業承継支援 地域経済活性化と小規模事業者の継続的発展となる支援を行う 【目標④】 小規模事業者に対する経営力再構築伴走支援の実施 内発的動機づけを行い、事業者の「能動的行動・潜在力」を引き出し「自走化」を目指す
事業内容	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 ・地域の経済動向調査と国内の経済動向調査と分析 4. 需要動向調査に関すること ・地域内外の消費者、観光客にも売れる商品の魅力アップを目指す 5. 経営状況の分析に関すること ・小規模事業者の強みを導き出すための経営状況の分析支援を行う 6. 事業計画策定支援に関すること ・事業者が本質的課題の認識、自らが課題に取り組める「自走化」支援の実施 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ・1 年後の生存率 100%を達成できる支援の実施、事業承継者の支援 ・支援強化で小規模事業者の「自走化」を図ること 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・地域内外への販路拡大を目的とした展示会等出展支援の実施
連絡先	■大桑村商工会 〒399-5503 長野県木曾郡大桑村長野 2819-2 TEL0264-55-3130/FAX0264-55-3947 E-mail:ookuwa@ju.kiso.ne.jp ■上松町商工会 〒399-5602 長野県木曾郡上松町本町通り 2-8 TEL0264-52-2157/FAX0264-52-4930 E-mail:agematsu@ju.kiso.ne.jp ■木祖村商工会 〒399-6201 長野県木曾郡木祖村藪原 189-1 TEL0264-36-2048/FAX0264-36-3094 E-mail:info@kisomura.or.jp ■木曾町商工会 〒397-0001 長野県木曾郡木曾町福島 6442-6 TEL 0264-22-3618/FAX0264-22-4304 E-mail:shokokai@kisomachi.or.jp ■南木曾商工会 〒399-5301 長野県木曾郡南木曾町読書 3671-3 TEL 0264-57-2515/FAX0264-57-3754 E-mail:shokokai@nagiso.com ■長野県商工会連合会 中信支所 〒399-8303 長野県安曇野市穂高 5047 TEL 0263-88-6168/FAX 0263-88-6763 E-mail:chushin@nagano-sci.or.jp ◆大桑村産業振興課 商工観光係 〒399-5503 長野県木曾郡大桑村長野 880-1 TEL 0264-55-3080/FAX 0264-55-4134 E-mail:syokan@vill.okuwa.lg.jp ◆上松町産業観光課 商工観光係 〒399-5601 長野県木曾郡上松町大字上松 159-4 TEL 0264-52-2001/FAX 0264-52-2150 E-mail:shokan@town.agematsu.nagano.jp ◆木祖村産業振興課 商工観光係 〒399-6201 長野県木曾郡木祖村藪原 1191-1 TEL 0264-36-2001/FAX 0264-36-3344 E-mail:shoukou@kisomura.com ◆木曾町観光商工課 観光係・商工係 〒397-8588 長野県木曾郡木曾町福島 2326-6 TEL 0264-22-3000/FAX 0264-24-3600 E-mail:shouko@town.kiso.lg.jp ◆王滝村役場経済産業課 商工観光係 〒397-0201 長野県木曾郡王滝村 3623 TEL 0264-48-2001/FAX 0264-48-2172 E-mail:kanko@vill.otaki.nagano.jp ◆南木曾町産業観光課 商工観光係 〒399-5301 長野県木曾郡南木曾町読書 3668-1 TEL 0264-57-2001/FAX 0264-57-2270 E-mail:kankou@town.nagiso.lg.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

本経営発達支援計画では、木祖村商工会、木祖村、木曽町商工会、木曽町、王滝村、上松町商工会、上松町、大桑村商工会、大桑村、南木曽商工会、南木曽町が共同申請を行う。そのため地域の現状及び課題では、木祖村、木曽町、王滝村、上松町、大桑村、南木曽町の現状及び課題を記述する。なお、木祖村商工会、木曽町商工会、上松町商工会、大桑村商工会、南木曽商工会を合わせて、以下では「木祖、木曽、上松、大桑、南木曽5商工会」と記述する。

※王滝村の事業者は木曽町商工会管内。

商工会名	支援対象町村
木祖村商工会	木祖村
木曽町商工会	木曽町・王滝村
上松町商工会	上松町
大桑村商工会	大桑村
南木曽商工会	南木曽町



①現状

ア. 木祖村、木曽町、王滝村、上松町、大桑村、南木曽町の概況

(a) 木祖村（きそむら）の概況

・木祖村は、長野県の西部、木曽郡の北端に位置し、木祖村の「祖」の字は、木曽川の源流ということに由来。面積 140.5 k m²のうち 87.7%は森林が占め、森林資源を活用した木工業も盛んに行われてきた。村内の狭隘な地形の標高 900m から 1,100m 辺りに住居や耕地が散在。冷涼な気候で、冬期はスキー、夏期は避暑地として観光客が訪れる。

(b) 木曽町（きそまち）の概況

・木曽町は、西に木曽御嶽山、東に中央アルプス木曽駒ヶ岳があり、標高は木曽町役場地点で 774.80m、総面積は 476.03 km²。2005 年 11 月に旧木曽福島町、日義村、開田村、三岳村が合併して誕生。町の 90.3%が森林で占められており、木曽ヒノキなどの森林資源や、中京圏の水源となる木曽川が流れる自然豊かな地域で、古くから御嶽山への山岳信仰や中山道の宿場町として、多くの人々が訪れる。木曽郡の郡都・商業地、歴史ある宿場町、高原の観光地となっている。

(c) 王滝村（おうたきむら）の概況

・木曽御嶽山は山岳信仰である御嶽教の聖地であり、木曽ヒノキの美林が広がり、その水は濃尾平野を潤している。2014 年 9 月の御嶽山噴火以降、山頂までの登山ルートの開通状況は、安全対策の進捗と噴火警戒レベルに応じて段階的に変化している。人口は 600 人余りで、面積の 97%は山林原野（内 87%は国有林）で、3%の利用地は王滝川に沿って点在する県下でも屈指の山間高地にある。7月から9月に 100km 以上の距離を走るマラソンと自転車レースが開催され 1000 人以上の参加者で賑わい海外のプロライダーも参加している。10月にはおんたけ湖ハーフマラソン大会が開催される。

(d) 上松町（あげまつまち）の概況

- ・上松町は、長野県の南西部に位置する木曽郡の町。町の東部には切り立った木曽山脈、西部は定高性のあるなだらかな阿寺山地が広がる。町の中央を木曽川が縦断しており、寝覚の床に代表される木曽谷有数の景勝美を作り出している。渓谷の他、日本三大美林の一つとされる赤沢自然休養林は樹齢3百年以上のヒノキ林が特徴で、日本の森林浴発祥の地とされる。

(e) 大桑村（おおくわむら）の概況

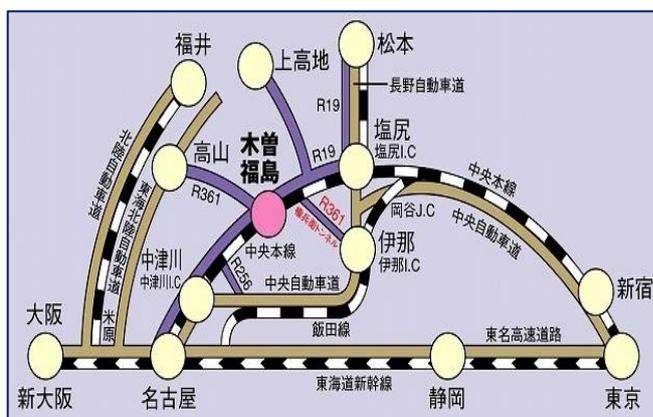
- ・大桑村は、長野県の南西部、木曽郡の南に位置し総面積は234.47km²である。総面積の95%が山林で海から遠くはなれた内陸部であるため、昼夜の気温差が大きく湿度が低い特性がある。国道19号、JR中央線が走っており、名古屋市まで約100kmの距離にある。阿寺渓谷が観光スポットとなっている。

(f) 南木曽町（なぎそまち）の概況

- ・南木曽町は、長野県の南西部・木曽谷の南端に位置し、東は伊那谷の飯田市・阿智村、西は岐阜県中津川市、北は大桑村に隣接している。総面積は215.93km²で町の面積の9割は森林で占められており、そのうち約70%が国有林で古くから木材生産・木工業を基幹産業とし、近年は国選定重要伝統的建造物群保存地区の妻籠宿や、国の近代化遺産に指定された桃介橋などの文化遺産と、田立の滝や柿其溪谷等の豊かな自然資源を活かした観光産業が町の主要産業に位置付けられるようになってきた。

(g) 交通

- ・木曽郡は、北の木祖村から南の南木曽町まで南北縦に連なっており、木祖村から南木曽町まで約50kmと縦長の地域で、木祖村から南木曽町まで車で1時間を要する。木祖村～南木曽町には国道19号、JR中央西線が縦断している。



また隣接する上伊那郡・伊那市と木祖村間は国道19号と国道361号・権兵衛トンネルを経由して30分の位置にあり交流も盛んである。

JR中央西線は木祖村主要駅：藪原駅～名古屋市2時間40分、木曽最南端の南木曽町主要駅：南木曽駅～名古屋市1時間50分に位置する。

一般車両は名古屋ICから木曽町の木曽福島駅まで、高速道路と一般道を含めて約2時間30分に位置する。東京方面はJR中央本線で新宿駅～木曽町木曽福島駅まで特急を利用して3時間10分。車で中央高速を利用して3時間20分に位置する。隣の岐阜県中津川市は南木曽町から車で15分に位置する。王滝村は木曽町の西南西に位置し、国道19号、JR中央西線から外れている。最寄りの木曽福島駅まで車で30分(20km)に位置する。



イ. 人口推移（国勢調査より）

(a) 木祖村

- ・木祖村の人口(令和7年7月1日現在)は【男】1,157人【女】1,331人【合計】2,488人【世帯数】1,076世帯(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、人口は急激に減少傾向となっている。平成2年(1990年)の4,300人と比較すると、僅か35年間に42%減少した。令和7年7月1日時点での高齢化比率(65歳以上の人口に占める割合)は44.7%に達し、都市部に比較して少子高齢化も急激に進んでいる。今後も人口減少、高齢化比率の高まりの傾向が続くことが予測されており、2040年の人口は1,807人まで減少、高齢化比率は47.5%まで上昇すると見込まれる。

(b) 木曾町

- ・人口減少が進行しており、特に平成12年(2000年)以降は令和2年(2020年)まで5年毎8%の減少を続けている。社人研推計より人口推移をみると、令和22年(2040年)までの間に5年毎10%減少に拡大する見込み。令和2年(2020年)を基準とした令和22年(2040年)の年齢別人口は、年少人口47.5%、生産年齢人口57.3%、老年人口77.4%に減少する見込みである。

(c) 王滝村

- ・人口減少が進行しており平成12年(2000年)以降は令和2年(2020年)まで5年毎12%の減少を続けている。木曾地域では特に人口減少が激しい地域である。それまでの平成2年(1990年)から平成12年(2000年)までの5年毎推移が1.4%であったことを鑑みると人口減少が加速化している。社人研推計より人口推移では、令和22年(2040年)までの間に5年毎13.6%減少する見込み。令和2年(2020年)を基準とした令和22年(2040年)の年齢別人口は、年少人口53.7%、生産年齢人口39.5%、老年人口75.7%となり、生産年齢人口の減少が著しい。

(d) 上松町

- ・上松町の人口は昭和40年(1965年)の10,083人がピークで、その後は一貫して減少を続け、令和2年(2020年)ではピーク時の約41%の人口となっている。年齢三区区分における推移は、平成27年(2015年)には全体に占める老年人口が約39%であったのに対し、10年後の令和7年(2025年)には約45%、令和17年(2035年)には半数を占めるとされている。年少層は減少し続け、高齢層は支配的構成として急速に増加していく。

(e) 大桑村

- ・大桑村の人口は令和7年7月1日現在3,160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7年(2025年)の43.7%から令和27年(2045年)に44.1%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和7年(2025年)の47.4%から令和27年(2045年)に47.0%に低下する見込みである。

(f)南木曽町

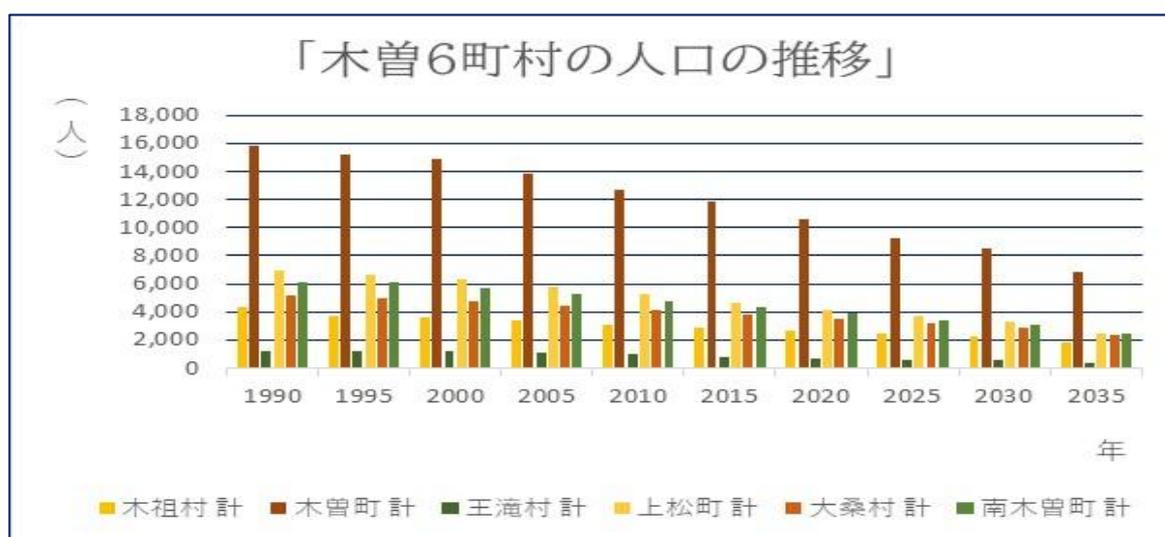
- 南木曽町の総人口は、昭和35年（1960年）の10,771人をピークに減少が続き、平成12年（2000年）に6,000人、平成22年（2010年）に5,000人、令和2年（2020年）には4,000人を下回り、近年では10年ごとに1,000人単位での減少が続いている。将来的にはさらに人口減少が進み、令和17年（2035年）には生産年齢人口よりも老年人口が多くなり、令和22年（2040年）には人口が2,500人、高齢化率が47.9%と推計される。

「木曽郡 6町村の人口の推移」

単位:人

町村名	区分	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2025	2030	2035	1990から 2035の減少率
木祖村	年少	707	575	460	366	333	316	301	269	244	202	-71.4%
	生産	2,828	2,280	2,086	1,866	1,699	1,437	1,234	1,102	952	746	-73.6%
	老人	765	883	1,050	1,129	1,102	1,162	1,166	1,100	1,042	859	12.3%
	計	4,300	3,738	3,596	3,361	3,134	2,915	2,701	2,471	2,238	1,807	-58.0%
木曽町	年少	2,573	2,224	1,964	1,700	1,413	1,205	917	697	550	436	-83.1%
	生産	10,243	9,462	8,868	7,825	6,862	6,032	5,200	4,665	4,094	2,981	-70.9%
	老人	2,973	3,535	4,034	4,375	4,458	4,589	4,467	3,909	3,832	3,456	16.2%
	計	15,789	15,221	14,866	13,900	12,733	11,826	10,584	9,271	8,476	6,873	-56.5%
王滝村	年少	203	171	193	141	102	57	41	31	35	22	-89.2%
	生産	813	785	693	605	523	455	365	304	247	144	-82.3%
	老人	223	276	319	351	340	327	309	283	257	234	4.9%
	計	1,239	1,232	1,205	1,097	965	839	715	618	539	400	-67.7%
上松町	年少	1,177	988	876	683	564	442	375	307	258	177	-85.0%
	生産	4,355	3,927	3,596	3,169	2,775	2,387	2,015	1,708	1,430	1,000	-77.0%
	老人	1,465	1,726	1,904	1,918	1,906	1,838	1,775	1,682	1,567	1,295	-11.6%
	計	6,997	6,641	6,376	5,770	5,245	4,667	4,165	3,697	3,255	2,472	-64.7%
大桑村	年少	852	764	678	582	482	386	305	276	252	204	-76.1%
	生産	3,249	3,010	2,671	2,393	2,143	1,900	1,673	1,491	1,332	1,061	-67.3%
	老人	1,059	1,241	1,421	1,482	1,520	1,539	1,501	1,377	1,269	1,051	-0.8%
	計	5,160	5,015	4,770	4,457	4,145	3,825	3,479	3,144	2,853	2,316	-55.1%
南木曽町	年少	1,011	880	704	604	526	466	414	301	235	182	-82.0%
	生産	3,688	3,520	3,139	2,803	2,500	2,089	1,806	1,651	1,452	1,124	-69.5%
	老人	1,443	1,712	1,844	1,831	1,778	1,753	1,683	1,429	1,385	1,203	-16.6%
	計	6,142	6,112	5,687	5,238	4,804	4,308	3,903	3,381	3,072	2,509	-59.2%

【出典：総務省 国税調査及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」】



【出典：総務省 国税調査及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」】

ウ. 観光資源

木祖村、木曽町、王滝村、上松町、大桑村、南木曽町における主な観光資源は下表のとおりである。

観光資源	概	要
<p>やぶはら高原 スキー場 (木祖村)</p>	<p>6基のリフトが設置され、13コースが設定されており毎年7万人超のスキーヤーが訪れる。国道からのアクセスも良く、上級者からファミリー層まで、特に中京方面からの来訪が多い。</p>	
<p>こだまの森 (木祖村)</p>	<p>キャンプ場からコテージ、カヌー体験、溪流釣り堀、ボルダリングなどアウトドア体験を一堂に集めた公園。家族連れ、若年層に人気でグリーンシーズンは県内外の観光客で賑わう。</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ・きそふくしまスキー場 (木曽町) ・開田高原 MIA スキー場 (木曽町) ・おんたけスキー場 (王滝村) 	<p>木曽町、王滝村には3つのスキー場がある。 「木曽福島スキー場」全長 4,600m 「開田高原 MIA スキー場」全長 3,200m 「御嶽スキー場」全長 3,000m 名古屋など中京圏からの利用者が多い。</p>	
<p>御嶽山 (木曽町・王滝村)</p>	<p>霊峰として古くから信仰の対象とされてきた独立峰で、雄大な景色が広がる。登山客にも人気があり、山麓には開田高原やおんたけ高原が広がっている。</p>	
<p>開田高原 (木曽町)</p>	<p>標高 1100 から 1400mに広がる開田高原は、夏は涼しく、冬はマイナス15℃を下回るほど厳しい寒さになる。美しい風景と、御嶽山の裾野に広がる緩やかな高原で「木曽馬と蕎麦のふるさと」として知られ避暑地としても人気。木曽馬の里では、日本の在来馬である木曽馬と触れ合うこともできる。</p>	
<p>赤沢自然休養林 (上松町)</p>	<p>日本三大美林のひとつ。樹齢 300 年以上の天然木曽ヒノキが林立しているが原生林ではない。1600 年代の半ばに当時の尾張藩が厳しい森林保護政策をもって護り始めたのがこの森の始まりとされる。赤沢森林鉄道は多くの観光客に人気。</p>	

<p>寝覚の床 (上松町)</p>	<p>上松町周辺は花崗岩地帯で、その地形を木曽川の流れが削り、姿を現したのが寝覚の床である。1923年に国の名勝に指定され県立公園として管理されてきたが、2020年に中央アルプス国定公園へ昇格した。この地には、古くから浦島伝説が残されている。</p>	
<p>阿寺溪谷 (大桑村)</p>	<p>全長 15 km の自然溪谷でエメラルドグリーンの清流で知られている。川の深みがまるで浅瀬に感じられるほど透明度抜群の「阿寺ブルー」と呼ばれる阿寺川とその両岸には木曽五木が生い茂り、岩壁も神秘的な雰囲気漂わせる溪谷となっている。淵や滝、遊歩道もあり散策も楽しめる。</p>	
<p>妻籠宿 (南木曽町)</p>	<p>中山道は江戸時代の五街道のひとつで、木曽を通るので「木曽路」とも呼ばれる。全長は 534 km で、江戸日本橋から京都三条大橋までを山側で繋ぐ街道で、江戸時代の面影をそのまま残す。69ヶ所の宿場が置かれ、そのうち 11 宿が木曽路に存在する。1976年に日本で初めて重要伝統的建造物保存地区に選ばれた。外国人客も多く訪れる。</p>	

エ. 観光入込数の推移

- 平成 22 年ピーク時の観光客数は 3,175,100 人でコロナ禍の令和 2 年には 1,455,000 人ま落ち込んだ (▲54.1%) その後徐々に回復し令和 5 年には 2,141,700 人となっている。
 - 町村別観光客数では、木曽町が一番多く木曽全体の 47.3% (令和 5 年) を占める。ピーク時の平成 22 年から令和 5 年の減少率では王滝村が▲65.5%と大きく全体ではピーク時の H22 年と比べて▲32.5%まで回復している。
- 木祖村は 32.2%増加しており、やぶはら高原スキー場の入込客の増加、こだまの森といったアウトドア需要増加が要因。減少率では木曽町と王滝村で 43.9%の差があり地域によって減少率に差があるが、王滝村の減少の要因として、平成 26 年 9 月に発生した御嶽山噴火の影響が大きい【図 1】

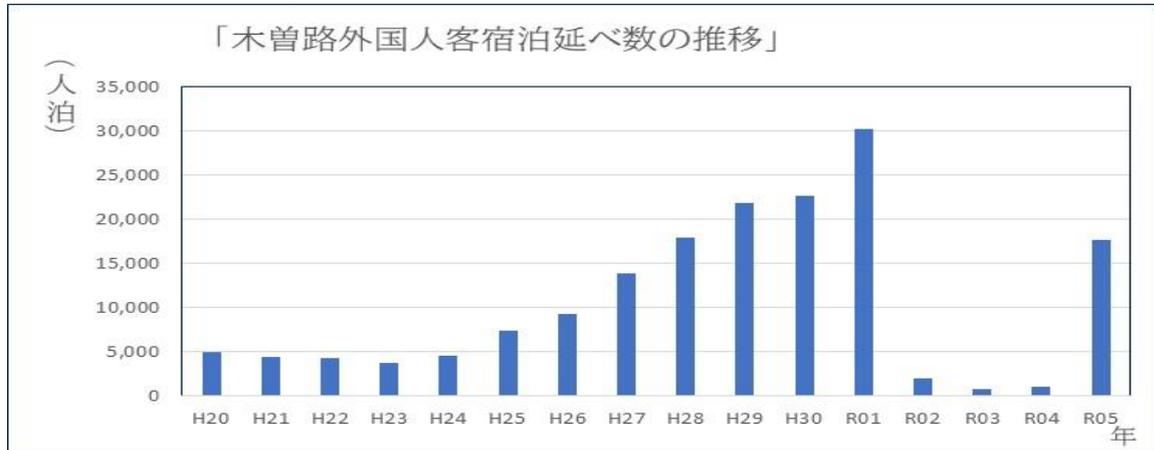
「木曽郡6町村 観光客入込数の状況」

(単位:百人)

	H20年	H22年	H24年	H26年	H28年	H30年	R2年	R4年	R5年	H22対R5 減少率
木祖村	1,785	2,173	2,645	2,463	2,448	2,672	1,983	2,904	2,873	32.2%
木曽町	14,541	12,947	12,782	10,781	10,160	9,623	7,281	9,478	10,145	-21.6%
王滝村	3,019	3,157	3,060	2,730	1,710	1,595	1,095	913	1,090	-65.5%
上松町	3,935	3,532	3,440	2,388	1,642	1,336	677	1,441	1,935	-45.2%
大桑村	1,019	1,131	1,082	989	1,361	877	460	447	555	-50.9%
南木曽町	7,349	6,622	5,848	4,826	4,796	5,262	3,054	3,718	4,819	-27.2%
合計	31,648	29,562	28,857	24,177	22,117	21,365	14,550	18,901	21,417	-27.6%

【図 1 : 出典 長野県 観光スポーツ部山岳高原観光課より】

- ・近年の傾向としてインバウンド需要が増加し、令和2年のコロナ禍で激減したもののコロナ禍以降回復し、令和5年には17,717（人泊）とピーク時の令和1年の59%まで回復している【図2】 人気の要因として「中山道サムライロード」がある【図3】



「木曾路 外国人客 宿泊延べ数の推移」

単位:(人泊)

H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R01	R02	R03	R04	R05
4,961	4,466	4,257	3,774	4,639	7,467	9,278	13,910	17,973	21,907	22,700	30,186	2,052	792	1,036	17,717

※出典:長野県観光スポーツ部山岳高原観光課より

【図2:長野県 観光スポーツ部より 訪日外国人観光客数より】

【サムライロードとは】中山道はかつて京と江戸を結ぶ約530km、69の宿場町が置かれた五街道のひとつ。その内、長野県塩尻市から岐阜県中津川市までの約80kmは木曾路と呼ばれ、2016年に日本遺産として認定。馬籠宿は江戸から数えて43番目、妻籠宿はその隣の42番目の宿場町。馬籠宿（岐阜県中津川市）から妻籠宿（南木曾町）まで（馬籠宿→馬籠峠→妻籠宿）をつなぐ全長約9km（所要時間：約3時間）、四季折々の美しい景色を楽しみながらハイキングを楽しむインバウンド客が多く訪れる。



【石畳みの道】



【一石枈立場茶屋】



【インバウンド客】

【図3:馬籠宿～妻籠宿サムライロードを歩く訪日外国人客】

オ. 特産品

・6町村共通として「五平餅」「朴葉巻き」「すんき」「木工製品」「蕎麦」が有名。

木祖村	工芸品、 特産品等	県伝統工芸品指定のお六櫛【写真】 工芸品・漆器製品	
	農産物	御獄白菜・木曾和牛	
木曾町	工芸品、 特産品等	木曾に古くから伝わる伝統的な漬物すんき【写真】 八沢漆器(木曾漆器発祥の地)・朴葉巻き・木曾馬	
	農産物	とうもろこし	
王滝村	工芸品、 特産品等	百草(葉)・どんぐり商品	
	農産物	王滝かぶ・赤かぶ漬け【写真】	
上松町	工芸品、 特産品等	朴葉巻き【写真】・木工製品(風呂桶・へぎ板・箸) えごま製品・五平餅	
	農産物	芦島かぶ・吉野かぶ・えごま	
大桑村	工芸品、 特産品等	桑の葉クッキー・朴葉巻き・五平餅・からすみ ますのうの花漬け・地酒 木曾のかけはし・木工製品	
	農産物	木曾牛【写真】	
南木曾町	工芸品、 特産品等	南木曾ろくろ細工【写真】・桧笠・なぎそねこ 田立和紙	
	農産物	柿其みそ・いたどり	

カ. 産業

(a) 景況感

建設業	木祖村	建設業の占める割合は多く、特に土木業については公共工事による需要が大きい。公共インフラの整備や防災工事など堅調な動向が見られる。民間需要は低迷している。
	木曾町	公共工事やリフォーム需要が回復したものの、資材・燃料高騰が続く。近年では廃校を改修して合板工場として再生させるなど、小径木などの地域資源を活かした高付加価値な建材製造への取り組みが積極的に行われている。災害復旧工事や地域資源を活かした建材製造、エネルギー関連事業など新たな需要拡大が期待される。
	王滝村	王滝村の建設事業費は、村の歳出において大きな割合を占め、特に2024年度の一般会計当初予算は、前年度に比べて増額されており、これは村内の公共工事や施設整備に資金が投入されており建設業にとっては一定の需要が確保されている状況。
	上松町	道路橋やトンネルなどの公共インフラの急速な老朽化が大きな課題となっているが、事業者の高齢化、人手不足により受注可能な事業者が減少している。木曾ヒノキで知られる林業が盛んな地域であり、これに関連する木材加工施設や森林インフラの整備、維持管理の需要は好調。

建設業	大桑村	公共インフラ（道路橋、河川管理施設など）の老朽化対策が喫緊の課題。この維持管理・更新のための工事需要が、中長期的に地元の建設業の安定した業務基盤となっている。
	南木曾町	観光関連の維持・修繕需要：妻籠宿などの歴史的な観光地の維持管理や、これに関連するインフラ（駐車場、道路、宿泊施設）の修繕・更新工事は、地元の建設業にとって重要な業務基盤となっており当面この傾向が続く。小規模な建設業者や一人親方の事業者では、経営者の高齢化と後継者不足が課題。
製造業	木祖村	林業・木材加工が主要産業の一つであり、これに関連した分野（木工品、家具、建材など）が主である。木材は価格競争が激しく収益性が悪化している。
	木曾町	事業所数、従業員数、製造品出荷額等のいずれも長期的に減少傾向で製造品出荷額等は、1995年のピーク（162億円超）から大きく減少。2024年以降は原材料・光熱費・運送料の高騰や金利上昇が重なり、価格転嫁せざるを得ない状況で経営環境は厳しさを増している。人手不足も課題。
	王滝村	村の主要な産業は、林業と観光業であり、製造業もこれらに関連する分野（木材加工、工芸品製造、観光土産品の製造など）が中心。
	上松町	製造品出荷額等の約90%を輸送機器関連企業が占めているため、町の製造業の景況は輸送機器業界の全国的・世界的な需要や生産計画に大きく左右される傾向にあり、特に材料、燃料の高騰により収益性が悪化する。
	大桑村	自動車関連部品の製造業が盛ん。横ばいで推移しているが国際情勢等の影響を受けやすい。寺社仏閣に使用するこけら板やへぎ板を用いた網代製品などの伝統工芸品や木曾檜の木工品製造も盛んである。
	南木曾町	製材業や木材加工業、伝統工芸（木工品など）が主であるが、需要は減少傾向にある。職人の高齢化による事業者数の減少が進んでいる。
商業・飲食・サービス業	木祖村	蓼原宿やスキー場などの観光資源があり、小売業はこれらの観光客需要に大きく左右されるが、近隣の大型店への流出が激しく経営状況は厳しい。
	木曾町	2023年以降コロナ後の需要回復とインバウンド増加で来客が増え、観光や特産品販売が好調だった。一方、物価高騰で収益は伸び悩んでいる。人手不足やコスト上昇が経営を圧迫し、売上減少と価格転嫁の難しさが課題。ガソリン高騰や支援策減少で厳しさが続くなか、道の駅や観光地では堅調な動きも見られた。
	王滝村	近隣市町村への買い物物流出が激しい。
	上松町	小売業の一部は観光客による需要に依存。観光客数は回復傾向にあり景況は良いが、生活関連小売業は人口減少、高齢化により売上は減少している。
	大桑村	観光名所の阿寺溪谷への訪問者による季節的な消費（飲食、土産品、レジャー用品など）や大手スーパーなどの出店により小売業は順調に推移している。
南木曾町	観光名所の妻籠宿の観光消費額は、コロナ禍からの回復期を経て、2023年には7億円に増加、コロナ禍前（2019年）の5.5億円台を大きく上回っている。要因はインバウンド（外国人観光客）の影響によるもので、観光関連小売業者の売上は右肩上がりでも推移。	
観光業	木祖村	観光消費額は減少傾向にあり、旅館、民宿といった宿泊施設の後継者不在による廃業もある。一方、インバウンドをターゲットとした民泊の創業も増えている。

観光業	木曽町	コロナ禍明けで観光客が急増し活況を呈したが、コスト高で収益は伸び悩んだ。インバウンド回復で売上が改善し、地域全体が賑わいを取り戻している。宿泊施設の廃業が進む一方インバウンド向け民泊創業も増加している。
	王滝村	2014年の御嶽山噴火以降、観光客入込数は落ち込んでいる。また、スキー人口も減少傾向で、ダイレクトに宿泊業、観光関連業に影響している。
	上松町	観光客入込数は、夏季（7月から9月）の3ヶ月間で年間全体のほぼ半数を占めるなど、季節性が非常に強く天候に左右される。最近では日帰り客が全体の80%を占めるなど宿泊業にとって厳しい経営となっている。
	大桑村	観光名所の阿寺溪谷の人气が高まっている。観光関連業者は売上が微増傾向にあるが、村内観光関連業者全事業所の売上増加には繋がっていない。
	南木曽町	観光需要の回復、特にインバウンド消費の急増により総売上が大きく改善している。サムライロードの人气により、観光関連業者の売上状況は良い。民宿の創業者も増えている。南木曽温泉郷もコロナ禍を除けば消費額が11億円前後で推移しており、安定的な収益源となっている。

(b)業種別の事業所数（小規模事業者数）の推移

i __木祖村

- ・木祖村の事業所数は平成24年が225、令和3年が202で10.2%減少している。特に製造業は事業所数、小規模事業者数共、▲36.4%と減少が大きい。医療、福祉と卸、小売業は増加している。医療、福祉では事業所数、小規模事業者数共+25.0%卸、小売業は事業所数で+13.0%、小規模事業者数で+13.3%となっている。

ii __木曽町

- ・木曽町の事業所数は平成24年が885、令和3年が739で16.5%減少している。特に他サービス業が54.2%減と大幅に減少している。また製造業は7.3%減、建設業と宿泊・飲食業は約6%減となっている。卸・小売業では1.1%減でほぼ横ばいである。

iii __王滝村

- ・王滝村の事業所数は平成24年が86、令和3年が63で26.7%減少している。特に製造業が57.1%減と大幅に減少している。また宿泊・飲食業は36.4%減、卸・小売業は27.6%と大きく減少している。事業所数の母数が少ないこともあり減少率に大きく影響している。

iv __上松町

- ・上松町の事業所数は、総じて多くの業種で減少傾向で、小規模事業所の減少が顕著である。特に小規模な建設業や製造業、宿泊・飲食業での減少が目立つ。主な要因は経営者の高齢化による廃業が一番の要因として上げられる。医療、福祉の業種については、比較的安定している。地域の高齢化が進む中、むしろ今後も需要が見込まれる。卸・小売業は減少幅が比較的小さい（事業所数▲10.7%、小規模事業者数▲5.3%）

v __大桑村

- ・宿泊、飲食業の減少が大きく事業所数では▲32.0%、小規模事業者数では▲27.3%と大きい。建設業、他サービス業は増加している。大桑村の事業所数は平成24年が225社、令和3年が200社である。上記の内小規模事業者数は平成24年が200社、令和3年が183社で9%減少している。

vi__南木曾町

- ・製造業の減少が大きく事業所数で▲33.3%、小規模事業者数で▲32.9%となっている。飲食、宿泊業も減少が大きく事業所数で▲20.0%、小規模事業者数で▲20.8%となっている要因は製造業、飲食、宿泊業共経営者の高齢化による廃業が多い。小規模事業所数は、平成24年が347社、令和3年が272社であり、9年間で21.6%減少している。一方、他サービス業では増加しており事業所数で+14.3%、小規模事業者数で+18.2%と大桑村と似た状況となっている。

「木曾郡6町村の事業者数、小規模事業者数の推移」

平成24年4月1日時点

		建設業	製造業	情報通信	卸・小売業	宿泊・飲食	医療・福祉	他サービス業	その他	合計
木祖村	事業所数	39	44	1	46	35	4	49	7	225
	小規模事業者数	38	44	1	45	35	4	49	7	223
木曾町	事業所数	125	66	6	188	187	44	137	132	885
	小規模事業者数	107	49	0	160	163	0	120	99	698
王滝村	事業所数	6	7	1	19	33	2	7	11	86
	小規模事業者数	6	6	0	17	33	0	7	11	80
上松町	事業所数	57	44	0	84	53	21	40	61	360
	小規模事業者数	50	37	0	75	44	18	30	33	287
大桑村	事業所数	42	41	0	50	25	12	46	9	225
	小規模事業者数	38	39	0	46	22	9	39	7	200
南木曾町	事業所数	56	75	1	93	55	17	14	66	377
	小規模事業者数	54	70	1	84	53	14	11	60	347
合計	事業所数	325	277	9	480	388	100	293	286	2,158
	小規模事業者数	293	245	2	427	350	45	256	217	1,835

令和3年4月1日時点

		建設業	製造業	情報通信	卸・小売業	宿泊・飲食	医療・福祉	他サービス業	その他	合計
木祖村	事業所数	35	28	0	52	29	5	45	8	202
	小規模事業者数	34	28	0	51	29	5	43	7	197
木曾町	事業所数	106	47	6	183	157	46	69	125	739
	小規模事業者数	101	45	0	158	154	0	55	112	625
王滝村	事業所数	6	3	0	15	22	1	6	10	63
	小規模事業者数	6	3	0	13	21	0	6	10	59
上松町	事業所数	40	33	0	75	37	20	36	55	296
	小規模事業者数	37	30	0	71	36	16	28	24	242
大桑村	事業所数	41	30	0	45	17	11	49	7	200
	小規模事業者数	39	27	0	44	16	9	42	6	183
南木曾町	事業所数	45	50	1	79	44	16	16	61	312
	小規模事業者数	43	47	1	61	42	11	13	54	272
合計	事業所数	273	191	7	449	306	99	221	266	1,812
	小規模事業者数	260	180	1	398	298	41	187	213	1,578
増減	事業所数	-65	-97	-8	-82	-90	-59	-106	-73	-580
	小規模事業者数	-33	-65	-1	-29	-52	-4	-69	-4	-257
増減率	事業所数	-16.0%	-31.0%	-22.2%	-6.5%	-21.1%	-1.0%	-24.6%	-7.0%	-16.0%
	小規模事業者数	-11.3%	-26.5%	-50.0%	-6.8%	-14.9%	-8.9%	-27.0%	-1.8%	-14.0%

【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) 業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

i_建設業

木祖村	<ul style="list-style-type: none">・人手不足に加えて、事業主の高齢化も進んでおり、やむなく廃業をする事業者もある。建設資材の高騰やコスト高、ハウスメーカーの進出による新築物件の受注率低下や、価格交渉力の低さも課題である。
木曾町	<ul style="list-style-type: none">・若年層の就業者が少なく、職人や施工管理者等の技術者不足が深刻。高齢化による技術継承が困難になってきている。・地域市場の縮小、建設コストの高騰も課題である。
王滝村	<ul style="list-style-type: none">・若年層の就業者が少なく、職人や施工管理者等の技術者不足が深刻。高齢化による技術継承が困難になってきている。・地域市場の縮小、建設コストの高騰も課題である。
上松町	<ul style="list-style-type: none">・民間からの発注が極端に少なく公共事業への依存度が高い。・一人親方の事業では在来工法による木造住宅の新築着工数が著しく減少。
大桑村	<ul style="list-style-type: none">・仕事量の全般的な減少と人材不足が課題である。
南木曾町	<ul style="list-style-type: none">・建設業の事業者数は全体の8%を占めている。老朽施設の保全、交通安全施設の整備など課題も多く、公共工事の受注は安定しているが、個人の消費は高齢化、人口減少に比例して減少している。
全体共通	<ul style="list-style-type: none">・材料費の高騰による収益性悪化と個人住宅等の需要減少。・人口減少、高齢化による個人住宅等の需要が減少。・人材不足。IT化の取り組みが遅れている。・木曾郡内は建設業者が多い地域で、災害時は国道の交通の維持、確保が重要で地域住民のインフラの面でも建設業は欠かせない存在であり、持続的発展を目指すべき重要な産業であると捉えている。

ii_製造業

木祖村	<ul style="list-style-type: none">・木工製品の「お六櫛」や木工製造の職人が高齢化している。事業承継（伝統工芸など）と販路開拓支援が必要である。後継者不在率も高い。・木工職人の高齢化による廃業の影響で、下請け取引の製品確保が困難となり、自社工場での内製化も課題となっている。
木曾町	<ul style="list-style-type: none">・若年層の就業者が少なく、人手不足と技術継承難による競争力低下が課題である。
王滝村	<ul style="list-style-type: none">・人口減少と高齢化により人材不足と需要減が進行していることが課題である。
上松町	<ul style="list-style-type: none">・自動車関連工業の製造品出荷額が町の91.6%を占めている。依存度が極めて高く、かつて基幹産業であった木材関連工業の振興が課題である。
大桑村	<ul style="list-style-type: none">・自動車関連部品製造が盛んであるが、EV化に伴う加工部品数の減少、変化。
南木曾町	<ul style="list-style-type: none">・伝統工芸品「ろくろ細工」は生活様式の洋風化、人生の重要な節目となる行事が簡素化しているため、日常的な需要が減少。また、安価な大量生産品や輸入品が市場に溢れ、今後の需要確保が課題である。
全体共通	<ul style="list-style-type: none">・食品製造業では、地域特産を活かした新商品の開発、販売を行っている小規模事業者もあるが、販路開拓の面で課題の多い事業者が多い。・自動車部品関連では、トランプ関税の影響、材料高騰など今後の見通しが立たない小規模事業者が多い。・豊富な森林を活用した伝統工芸品（漆器、ろくろ細工など）の伝統の後継者が不足しており、伝統の継承が課題である。

iii_商業・飲食・サービス業

木祖村	<ul style="list-style-type: none"> ・買い物弱者といわれる高齢者や子どもを中心に地域での買い物ニーズもあり、その対応が望まれている。 ・過疎化による人口減少、事業者の高齢化による廃業が多く、空き店舗活用が課題となっている。 ・長野県事業承継事業の結果では、卸・小売業者の後継者不在率が高い。
木曽町	<ul style="list-style-type: none"> ・ガソリンスタンド等の生活インフラの事業の廃業。 ・地域産品や伝統工芸品のブランド化が十分でなく発信力が弱い。 ・空き店舗の活用が不十分。 ・交通インフラ、利便性の向上が不可欠。
王滝村	<ul style="list-style-type: none"> ・直近の木曽町まで車で30分（20Km）を要し、高齢化が進む中で、住民の生活インフラの確保が必要である。
上松町	<ul style="list-style-type: none"> ・昭和60年に76.6%であった地元滞留率は平成30年には5.8%と驚異的に減少。消費者の多くが町外へ流出している。
大桑村	<ul style="list-style-type: none"> ・小売業は高齢化による廃業が増えていて事業承継に進んでいない。
南木曽町	<ul style="list-style-type: none"> ・地元の食材スーパーが廃業するなど経営者の高齢化や、人口減少による需要減による廃業が進んでいる。 ・隣接する岐阜県中津川市への買物流出が多い。
全体共通	<ul style="list-style-type: none"> ・ECサイトの活用などITを活用した販路開拓が遅れている。 ・経営者の高齢化、後継者不足による廃業の増加で、地域住民が買い物できる事業所がなくなることが懸念される。 ・インバウンド客の増加に対して、宿泊施設、飲食店等が不足している。

iv_観光業

木祖村	<ul style="list-style-type: none"> ・観光客は増加しているが、飲食店など関連施設が不足している。 ・事業者の高齢化による廃業がある一方で民泊の新規創業相談が増えてきている。
木曽町	<ul style="list-style-type: none"> ・「日本遺産」が活かされてきていない。 ・名古屋、高山、松本など他地域との連携が不足している。
王滝村	<ul style="list-style-type: none"> ・御嶽山噴火の影響は徐々に少なくなっているが、回復までにはまだ時間が掛かる。
上松町	<ul style="list-style-type: none"> ・木曽郡の中心にあり経由地としての側面が強く、滞留させる観光がない。 ・観光客をターゲットとした店舗や体験型施設が少ないことによって観光客による地域内消費のシステムが構築されていない。
大桑村	<ul style="list-style-type: none"> ・阿寺溪谷はインスタ等で徐々に認知度が上がっているが、村内全域までの観光消費額増にはつながっていない。
南木曽町	<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド需要でサムライロードの人気は上がっているが、滞在時間が短く観光消費額が少ない。
全体共通	<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド対応などIT化（キャッシュレス、電子オーダー等）が遅れている。 ・インバウンドへの対応が遅れている（英語表記など）。 ・決定的な名産（土産等）が少ない。 ・木曽郡全体の広域観光の振興ができていない。・日帰り観光客が多い（宿泊業への消費金額が減少）。滞在型観光の確立が必要である。

v_農業

木祖村	・「御嶽はくさい」「木曾牛」などのブランド化された特産品に加えて、新たな地域ブランドづくりに取り組むことが課題である。
木曾町	・高齢化と担い手不足による農林業の停滞が課題である
王滝村	・人口減少と高齢化による人材不足と需要減が課題である
上松町	・耕作面積が町総面積の1%と狭小で農業に向けた期間も限られる。 ・農業のみで生計維持ができず、本業をもつ必要があり担い手が不足している。
大桑村	・人口減少高齢化による耕作放棄地の増加
南木曾町	・高齢化による担い手不足。 ・加工・販売拠点がなく販路拡大が困難。
全体共通	・農業生産者の高齢化、後継者不足、人手不足。 ・肥料、農薬、資材の高騰による収益性悪化。

キ. 今後5年間の小規模事業者の経営環境が変わるような出来事

- 少子高齢化、人口減少による域内の消費額の減少と小規模事業者の高齢化（後継者不足）により廃業が増える。
- 小規模事業者の小売業、サービス業の廃業により、地元高齢者の買い物が困難となる。
- インバウンド需要の増加。観光客の増加。
- リニア中央新幹線の開通
 - ・ リニア中央新幹線（品川一名古屋）を巡り、事業主体のJR東海は今年3月、2027年の開業を断念し、まだ着工許可が出ていない静岡工区は完成まで10年以上かかるとされ、開業は早くても34年以降にずれ込む公算が大きい中、長野県木曾地域振興局を中心に令和7年3月3日（月）に「第1回木曾地域リニア活用推進協議会」が開催された。
 - リニア中央新幹線の開業による経済波及効果を木曾地域全体の地域振興に活かすため、官民協働による研究・検討の場として設置された。
 - 「木曾地域を拠点とした、日本遺産を活かした広域観光（主に外国人旅行者向け）」
 - 「森林資源を活かした体験メニューのブラッシュアップ（主に都市部のこども・若者向け）」
 - 「木曾路のブランディングとプロモーション」について今後、協議される。
- ・ 最寄りの駅は岐阜県中津川市であるが、国道19号を含めた木曾路として今後、広域的な観光振興、地域資源を活かした地域全体の振興について大きく変わることが予測される。

【木曾地域リニア活用推進協議会構成】

(国) 木曾森林管理署・(県) 木曾地域振興局・6 町村長、議長、広域連合会長
長野県商工会連合会木曾支部、5 商工会、観光連盟、観光協会、DMO、交通事業者等



【岐阜県中津川（仮称：岐阜県駅）】

【長野県 南木曾町（仮称：長野県駅 飯田市に設置）】

【日本経済新聞抜粋 2019年1月8日 22:00】

南木曽商工会（長野県南木曽町）は長野県木曽地域振興局などと連携し、2027年に開業するリニア中央新幹線を活用した地域づくりを進める。30日に同町内でリニアの事業計画や地域活性化をテーマに講演会を開き、観光対策などを検討する。

南木曽町は岐阜県中津川市に設置されるリニア「岐阜県駅（仮称）」にも近く、木曽地域全体の活性化につなげていく方針だ。30日の講演会には木曽地域の6町村や商工会の会員らが参加する予定。

ク. 総合計画

- ・6町村の総合計画は以下のとおりである。

総合計画名	計画期間
木祖村第5次総合計画	■平成30年度～令和9年度
木曽町第2次総合計画	■平成30年度～令和9年度 平成30年度～令和4年度（前期計画期間） 令和5年度～令和9年度（後期計画期間）
王滝村第5次総合計画	■令和3年度～令和7年度
上松町第6次総合計画	■令和3年度～令和12年度 令和3年度～令和7年度（前期計画期間） 令和8年度～令和12年度（後期計画期間）
大桑村第6次総合計画	■令和6年度～令和15年度 令和6年度～令和10年度（前期計画期間） 令和11年度～令和15年度（後期計画期間）
南木曽町第11次総合計画	■令和7年度～令和16年度 令和7年度～令和11年度（前期計画期間） 令和12年度～令和16年度（後期計画期間）

総合計画名	H30	H31	R02	R03	R04	R05	R06	R07	R08	R09	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
木祖村第5次総合計画					全期												
木曽町第2次総合計画			前期					後期									
王滝村第5次総合計画						全期											
上松町第6次総合計画					前期					後期							
大桑村第6次総合計画								前期									
南木曽町第11次総合計画									前期						後期		

・6町村の総合計画の商工建設業、観光業に該当する箇所は下記のとおりである。

(a)木祖村第5次総合計画【H30年度～R9年度】(商工・観光部分一部抜粋)

<基本理念>

「笑顔あふれる「源流の里」木祖村」

■商工業：

- ・経営改善普及事業、地域振興事業に対し、木祖村商工会への運営補助を行う。
- ・村内店舗等に特化した住民サービスを創設し、村の中での消費拡大を目指す。
- ・制度資金を継続し、企業の体質改善の推進を図る。

(商業)活性化を図るため、村民が村内でより消費する仕組みの構築と村民が利用しやすい商業環境の整備を図る。

(工業)地域資源を活用し、担い手を確保できるよう取り組むとともに、IT関連産業等の企業誘致への取り組み。

■特産品のブランド化：

- ・特産品のブランド化の推進。特産品の知名度の拡大と消費拡大を図る。

■観光：

- ・外国人観光客を増やすインバウンド対策の強化を図るため、看板の見直しや、宿泊施設が充実するような施策を講じる。インバウンド対策の強化。

■農業：

- ・農家民宿・民泊、農業体験プログラムなど、グリーンツーリズムを積極的に推進する。

■創業支援：

- ・創業支援事業を継続し、創業者に対する支援の強化と充実を図る。

(b)木曾町第2次総合計画(商工・観光部分一部抜粋)

■基本構想(H30年度～R9年度)

<基本理念>

「みんなで創る 笑顔あふれるまち・木曾 豊かな地域資源を育て未来につなげよう」

<基本目標・(商工・観光部分を抜粋)>

- ①「関係団体との連携のもと、森林資源を活用した新たな産業の創生を促進し、就労の場の確保に努めるとともに、伝統工芸の継承と発展を図る。」
- ②「中心市街地や商店街の活性化は、地域住民にとっても、観光の活性化にとっても大きな課題。商工団体などとの連携のもと、消費者ニーズをとらえた業態開発や販売促進活動、税務や会計、法務、情報化、衛生、接遇等の相談・指導などにより、店舗の近代化や魅力ある個店づくりの支援を行う。」
- ③「現代人が求める健康や癒しの場を提供することを主眼に、木曾の豊かな自然を活用し、体験型、滞在型、反復型・通年型の観光振興を図る。旅館やホテル、民宿、ペンションなどの協力を得るとともに、農林業体験や木工細工体験などの体験観光メニューの体系化を図る」

■後期基本計画（R5年度～R9年度）

基本目標：

- 工業・地場産業の振興：
 - ・個人の建築関係事業主の経営安定化
 - ・地域資源など町の特性アピール
 - ・すんきの安定した生産量と品質の確保
 - ・新たな起業支援・起業誘致
- 商業の振興：
 - ・インバウンド増加対策やリピーター確保
 - ・域内消費の拡大
 - ・観光産業を主力とした商業振興
 - ・外部への商圈拡大
- 観光の振興：
 - ・観光地としての知名度
 - ・「木曾ブランド」魅力アップを高める
 - ・各観光資源の連携
 - ・全国、世界に向けた情報発信
- 農業の振興：
 - ・農業の六次産業化の推進
 - ・「木曾ブランド」の強化

(c) 王滝村第5次総合計画（商工・観光部分一部抜粋）

■基本構想（R3年度～R7年度）

<基本理念>

「人も自然も元気でいきいき みんなでつなぐ新たな絆」

<基本目標>

1. 村内消費の拡大
4. 創業支援事業の推進

■基本計画（R3年度～R7年度）（商工・観光部分一部抜粋）

基本目標：

- 商工業と地場産業の振興：
 - ・村内消費の拡大
 - ・経営承継円滑法に基づく総合的支援
 - ・創業支援事業の推進
- 観光の振興：
 - ・御嶽山麓を中心とした滞在型観光地づくり
 - ・アドベンチャーツーリズムの推進
 - ・その土地ならではの歴史や食・文化をテーマとした観光機能の充実（御嶽古道、森林鉄道、郷土食等）
- 農業の振興：
 - ・御嶽山麓の標高を生かした王滝村産蕎麦と火山灰地を生かした王滝かぶの生産維持による地域の魅力づくり

(d)上松町第6次総合計画（商工・観光部分一部抜粋）

■基本構想（R3年度～R12年度）

＜基本理念＞

悠久の大自然と森林（もり）が育む文化と歴史を守りつつ、新しい時代に向け一人ひとりの命を大切に、だれもが住み続けたい、住んでみたい、帰りたい、選ばれる上松町を目指します。

＜基本目標＞

3. 地域とともに歩む 魅力ある産業が息づく “あげまつ”

■基本計画（R3年度～R7年度）（商工・観光部分一部抜粋）

基本目標：

■商業の振興：

- ・駅周辺の商業の活性化への取り組み。
- ・後継者や新規開業を目指す事業者等への支援。

■工業の振興：

- ・関係機関が連携し工業の振興を図る。
- ・「木曾ヒノキ」ブランドの活用や新たな地場製品の開発への取り組み。

■観光の振興：

- ・既存資源の活用と新たな観光需要への対応
- ・情報発信 ・広域連携の推進 ・観光人材の確保

■企業誘致への取り組み：

- ・就労の場の確保を目指し、企業誘致への取り組みと新たな就労形態に対応した企業誘致に取り組みます
- ・企業のデジタルトランスフォーメーション（DX）導入支援への取り組み。

■農業の振興：

- ・六次産業化の推進に際して、関係機関、観光・商業等の関連団体との連携を深める。

(e)大桑村第6次総合計画（商工・観光・農業部分一部抜粋）

■基本構想（R6年度～R15年度）

＜基本理念＞

「ここに住みたい ここで暮らしたい ここで育てたい 大桑村」

＜基本目標＞

4. 豊かで活力あふれるむらづくり

■前期基本計画（R6年度～R10年度）（商工・観光・農業部分一部抜粋）

■商工業：

- ・商工会との連携 ・商工業経営の安定化の促進 ・商業の活性化の促進
- ・既存企業の活性化の促進 ・進出企業、起業者への支援
- ・村内事業者の製品や商品の購入、消費

■観光業：

- ・観光資源の充実、活用 ・農林業等との連携による着地型観光の展開
- ・広域観光体制の充実 ・観光施設、案内機能の充実 ・観光PR活動の強化

■地元農産物の地産地消の促進

■農業の振興：

- ・農産物加工品の開発支援

(f)南木曾町第11次総合計画（商工・観光部分一部抜粋）

■基本構想（R7年度～R16年度）

<基本理念>

「南木曾をもっと元気に 住んでよかった、暮らしてよかった 住むなら南木曾町」

<基本目標>

- 1-3：リニア中央新幹線の対応
- 2-2：商工業や観光の振興

■前期基本計画（R7年度～R11年度）（商工・観光部分一部抜粋）

■商業の振興：

- ・地域特性を活かした商業経営の促進 ・南木曾駅前や商店街の形成
- ・零細事業者等への支援 ・消費者ニーズと地域性を活かした商業経営の促進
- ・商工会と連携し、小規模事業者への経営指導に努める、小規模事業者の経営の安定化に努める。

■特産品の開発と普及の推進：

- ・地域固有の伝統的技術等を活かした特産品の開発と普及。地域の食材、名物、名所の掘り起こしと、特産品としての付加価値を高める取り組みへの支援。

■工業の振興：

- ・商工会と連携し企業の体質強化への支援の実施。
- ・企業の自主的な構造改革を促進し、経営の健全化と活性化の促進。
- ・市場の開拓と販路拡大への支援の実施。観光物産展などへの積極的な参加を呼び掛けるとともに、インターネットや通信販売など新たな市場の開拓の推進。
- ・企業の体質強化への支援として、商工会を中心に、経営コンサルティングの強化や新しい事業戦略の開発支援の実施。

■観光の振興：

- ・広域観光連携の推進
- ・木曾広域観光連携や中津川・塩尻・木曾・下伊那広域連携SDGsなど隣接した地区と連携し、広域的な観光に取り組みます。滞在型観光地づくりの推進

■農業の振興：

- ・6次産業化等の新たな農業の検討

■地場産業の育成と定着の推進：

- ・ろくろ細工、桧笠といった工芸品産業の後継者育成を中心とした支援の実施。

■リニアを活かした地域づくり：

- ・リニア開業による観光振興、関係人口の創出、雇用の促進などを、活用検討委員会を中心に検討。

②課題

これまで記述した地域の現状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。

人口をみると、総人口は6町村とも減少傾向にある。これに伴い、地域内での消費も減衰していることが予想される。このような状況のなか、小規模事業者が経営を持続させるためには、域外も視野に入れた販路開拓を実施することが課題となる。

さらに、年齢3区分別人口をみると高齢化率が上昇する見込みとなっている。高齢者は町村外の大型店へ車で買い物に行くことが困難である。そこで、小規模な個店が高齢者の生活を支える基盤となることが期待される。

観光に目を向けると、木曽郡6町村には多くの観光資源があることがわかる。これらの観光地に年間214万人（令和5年実績）の観光客が訪れ、最近ではインバウンドも増加し令和5年は21,417人泊の利用がありコロナ禍前の令和元年の30,186人泊には及ばないまでも回復傾向にある。観光業をひとつの基幹産業に育てる必要がある。これを実現するため小規模事業者も、観光向け商品の開発など、観光客をターゲットにした商品・サービスの開発を行う必要がある。また、6町村が広域的な観光振興に取り組むとともに、「名古屋・高山・松本」との観光連携を一層強化していくことも重要となる。

その他、木曽郡には「蕎麦・朴葉巻き・すんき・五平餅・木工加工品」など、農産物や木曽五木を使った多くの特産品がある。前述の「域外も視野に入れた販路開拓」を行うにあたり、これら特産品の活用も有効な手段である。そのため、小規模事業者による特産品を活用した商品（土産品、名物料理を含む）開発も課題のひとつとなる。

平成24年に対する令和3年の小規模事業者数は、6町村全て減少しているが、移住者による創業は増えている。今後も創業を行うのに魅力的な地域としていくことが必要である。一方、既存事業者のなかには、高齢による廃業が増えているため、高齢者の方が地元で買い物ができる事業者の確保も課題である。そのために事業承継と創業者のマッチングを積極的に行い、廃業を抑制することが重要であり各関係機関との連携が更に重要となる。

長野県では「長野県主催市町村、商工会事業承継事業」を実施している。管内事業者に事業承継に関するアンケートを実施し、早急に対応すべき事業者を選定して支援を継続的に行っている。アンケート結果から、後継者不在率がどの町村も高く（60%～71%）自身の代で廃業を検討している事業者が多い実態が示されており、事業承継は喫緊の課題である【図4】

【南木曾町】 令和5年度実施

単位:事業所

	建設業	製造業	卸・小売業	運輸業	飲食・宿泊業	サービス業	情報通信業	その他	合計
回答件数	31	17	39	2	25	18	0	2	134
うち後継者あり	13	10	15	1	12	6	0	2	59
うち後継者なし	18	7	24	1	13	12	0	0	75
不在率	45.0%	72.0%	86.0%	0.0%	58.0%	70.0%	0.0%	80.0%	69.0%
自分の代で廃業	12	6	18	0	9	11	0	0	56
承継希望あり	6	1	6	1	4	1	0	0	19

【木祖村】 令和6年度実施

単位:事業所

	建設業	製造業	卸・小売業	運輸業	飲食・宿泊業	サービス業	情報通信業	その他	合計
回答件数	11	18	14	0	12	10	0	10	75
うち後継者あり	6	5	2	0	5	3	0	2	23
うち後継者なし	5	13	12	0	7	7	0	8	52
不在率	45.0%	72.0%	86.0%	0.0%	58.0%	70.0%	0.0%	80.0%	69.0%
自分の代で廃業	5	8	8	0	4	4	0	7	36
承継希望あり	0	5	4	0	3	3	0	1	16

【木曾町】 令和6年度実施

単位:事業所

	建設業	製造業	卸・小売業	運輸業	飲食・宿泊業	サービス業	情報通信業	その他	合計
回答件数	36	23	31	0	33	24	1	20	168
うち後継者あり	12	11	13	0	13	9	1	8	67
うち後継者なし	24	12	18	0	20	15	0	12	101
不在率	67.0%	52.0%	58.0%	0.0%	61.0%	63.0%	0.0%	60.0%	60.0%
自分の代で廃業	19	7	13	0	9	6	0	10	64
承継希望あり	5	5	5	0	10	9	0	2	36

【王滝村】 令和6年度実施

単位:事業所

	建設業	製造業	卸・小売業	運輸業	飲食・宿泊業	サービス業	情報通信業	その他	合計
回答件数	1	1	3	0	5	0	4	10	14
うち後継者あり	0	0	3	0	0	0	1	2	4
うち後継者なし	1	1	0	0	5	0	3	8	10
不在率	100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	75.0%	71.0%
自分の代で廃業		0	0	0	4	0	1	7	12
承継希望あり	1	0	0	0	1	0	2	1	5

【上松町】 令和7年度実施

単位:事業所

	建設業	製造業	卸・小売業	運輸業	飲食・宿泊業	サービス業	情報通信業	その他	合計
回答件数	17	18	20	2	10	20	0	8	95
うち後継者あり	8	7	5	1	5	8	0	2	36
うち後継者なし	9	11	15	1	5	12	0	6	59
不在率	53.0%	61.0%	75.0%	50.0%	50.0%	60.0%	0.0%	75.0%	71.0%
自分の代で廃業	9	6	12	1	2	10	0	3	43
承継希望あり	0	5	3	0	3	2	0	3	16

【図4: 出典 長野県市町村商工会事業承継事業 アンケート結果】

※長野県主催の事業承継事業は毎年、長野県内の各エリアから対象市町村を選定、木曾管内は令和5年度に南木曾町、令和6年度は木祖村、木曾町、王滝村、令和7年度は上松町、令和8年度は大桑村が対象。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①各町村の総合計画との連動性・整合性

【商工業】<以下、6町村総合計画（商工建設業、観光業等に関する）より>

・商工業では6町村共、町村内消費の拡大、町村外への新たな販路拡大をあげている。いずれの総合計画においても地域産業の活性化及び高齢化社会を見据えた事業者の持続性を目標に掲げている。地域産業の活性化、持続性では新たな販路開拓、新商品の開発、企業体質強化（稼ぐ力）といった支援が必要である。また、小規模事業者の持続性から事業承継に係る支援も必要となる。

- ・町村内でより消費する仕組みの構築と町村内消費の拡大
- ・消費者ニーズをとらえた業態開発や販売促進活動
- ・域外への販路開拓の支援 ・企業体質強化の支援実施 ・零細企業への支援
- ・市場の開拓と販路拡大への支援

【観光業】

・観光業ではインバウンド需要に対応できる観光施策を掲げている。また、滞在型観光の構築では観光消費額にも波及し小規模事業者の活性化にもつなげることを掲げている。

- ・インバウンド対策の強化の推進とリピーター確保
- ・新たな特産品開発や滞在型観光の推進 ・広域観光体制の構築

【創業】

・創業支援を積極的に行い、地域産業の活性化につなげることを掲げている。

また、企業誘致を積極的に行い町村の就労人口の確保を図ることで地域の活性化につなげることを掲げている。

- ・新たな起業支援 ・企業誘致 ・地場産業の育成と定着の推進

【地域ブランド】

・地場特産品を活用した商品開発及びブランド化を掲げている。また、圏外への販路開拓を掲げており、販路開拓支援が必要である。

- ・特産品のブランド化の推進と圏外への販路開拓
- ・「木曾ブランド」魅力アップ ・特産品の開発と普及の推進
- ・木曾ヒノキブランドの活用や新たな地場商品の開発

いずれの総合計画においても地域産業の活性化につなげることを目標に掲げている。

地域の産業の活性化を図るには管内の事業者の売上の拡大が必須である。一方、6町村共人口は減少傾向にあり少子高齢化が進む中、6町村管内だけでは売り上げ拡大の実現は不可能である。また、高齢化が進む中、高齢者の方々も買い物できる地元の商業、生活インフラ関連事業者の活性化は必須であり、6町村共、商工業の活性化を掲げている。また、豊富な観光資源を活用したインバウンドによる売上増加等観光業の活性化を掲げている。そのためにも小規模事業者の安定した継続的経営を実現するためには「域外へも販路を広げる」という考え方もある。前記の「10年後の期間を見据えて」で記載した10年後の小規模事業者のあるべき姿「域外へも販路を広げ、売上拡大を実現していること」は、こうした背景を基に策定した目標であり、最終的に目指すところは「地域産業の活性化」となるため、6町村の総合計画と連動性・整合性がある。

②商工会としての役割

ア. 経営発達支援計画を共同申請する理由：

(1) 経営発達支援計画の共同申請について

【広域経営支援体制の取組み（現状）】

人口減少を要因とした事業者数減少、支援人材不足が進む中、限られた財的・人的資源で効率的に中小企業・小規模事業者を支援し、地域経済の持続的成長を実現するため長野県商工会連合会では広域経営支援体制の構築に取り組んでいる。

具体的には、長野県内にある 69 商工会を 20 エリアに再編し、商工会による設置地域を超えた事業者支援をエリア構成商工会に属する経営指導員等が複数人で行うものである。高度多様化する支援案件は、経営指導員単独で支援にあたるよりも複数の経営指導員でサポートとフォローにあたることでスキルの均一化が図られ、結果として実効性の高い支援へとつながる。複数の商工会で人材・ノウハウを共有し、効率的な経営支援にあたることで質の高い事業者支援を可能とする取組みである。木曾エリアは木祖村商工会、木曾町商工会、上松町商工会、大桑村商工会、南木曾商工会の 5 商工会で構成された「木曾エリア」において、複数地域の事業者の案件に応じた広域経営支援を促進している。

木祖、木曾、上松、大桑、南木曾 5 商工会は以下の理由で共同申請を行う。

(a) 支援ノウハウの蓄積と共有できる組織体制

5 商工会が広域連携をスタートさせたが各商工会には共通課題が多く存在する。しかし、支援に対する知識、ノウハウも蓄積されてきている。この支援ノウハウの蓄積及び情報の共有ができる組織体制は、当計画の目標達成に不可欠な連携体である。

木曾地域の共通課題である「販路開拓」「観光振興」「特産品活用」「事業承継の支援」「創業の支援」を解決する上でも、当該組織は最も効果的に機能し得る連携体である。

(b) 人的資源の有効活用：

木曾郡 5 商工会は経営指導員 1 名体制の小規模商工会が 4 商工会（木祖、上松、大桑、南木曾）あり、人員面・財政面・環境面において商工会単独での効果的経営支援事業の推進に窮しているため、5 商工会が連携して支援に取り組むことにより経営指導員等を有効に活用できる。

(c) ノウハウの有効活用及び広域連携経営支援体制の活用：

各商工会はそれぞれ支援を重ねる中で、小規模事業者の高齢化、後継者不足、定住人口の減少、市場の縮小など木曾郡内に共通する課題への対応を進めてきた。こうした取組みを通じてそれぞれに支援ノウハウを確立している。また令和 5 年 4 月より広域専門経営支援員が設置され、効率的な事業の推進、指導力向上を図ることができている。上記理由により、木曾地区 5 商工会が連携し経営発達支援計画を行うことで、より効果的に事業を実施できると判断し共同で申請する。

(d)環境要因

環境として北は木祖村から南の南木曽町まで国道 19 号と JR の中央本線が走り、木曽町には長野県立木曽病院、JR 木曽福島には木曽福島駅から徒歩 15 分圏内に 4 つの商店街、JR 上松には上松町商店街があり、木曽町、上松町住民には生活に欠かせないインフラがある。また国道 19 号沿いには道の駅が多く点在し木祖村の「木曽川源流の里きそむら」、木曽町の「日義木曽駒高原」、「道の駅 木曽福島」、大桑村の「道の駅大桑」と 4 カ所あり地域住民と観光客に利用されている。また、観光資源として木祖村のやぶはら高原 スキー場、木曽町のおんたけロープウェイ、開田高原、王滝村の御嶽スキー場、御嶽山登山、上松町の寝覚の床、赤沢自然休養林、大桑村の阿寺溪谷、南木曽町の妻籠宿本陣と多くの観光地、スキー場、キャンプ場がある。

旧中山道沿いには木祖村の藪原宿、木曽町の宮ノ越宿、福島宿、上松町の上松宿、大桑村の須原宿、野尻宿、南木曽町の三留野宿、妻籠宿と 8 カ所の宿場がある。

各町村の総合計画からも広域的な観光振興を掲げており、観光資源の多様性や量の多さ、歴史的文化的背景といった規模のメリットを活かすことで、中心的な産業である観光事業等の地域経済の活性化が期待できるため、本事業を共同で申請することが有益であると判断した。これら「組織体制」「人的資源」「環境要因」の活用により本経営発達支援計画を、より効果的かつ戦略的に実施できるものと考慮し共同申請する。商工会としては、木祖村、木曽町、王滝村、上松町、大桑村、南木曽町の 6 つの町村の総合計画を踏まえ、5 年後 10 年後を見据えた、事業者の継続的な発展に向けた支援を行っていく。これまで取り組んできた経営改善普及事業による経営基盤の安定化への支援は継続しつつ、事業者が自社の継続的な発展のためには何が必要かを、自ら考え実践していくための事業計画の立案など、戦略的経営を実践する事業者を増やすための「経営力再構築伴走支援」をさらに実施する。また、小規模事業者自身が事業計画策定を行い、策定後も自身で計画を確認、課題抽出と解決ができるよう支援を行う必要がある。管内に「魅力ある企業」や「やる気ある企業」を増やして地域全体の底上げと魅力アップに努め、結果として創業者の増加や小規模事業者の稼ぐ力を付け地域の産業振興の発展につなげる。事業者支援を通じ、地域産業の安定を図ることで地域住民の生活の利便性の維持と向上に貢献する。

イ 商工会の中長期ビジョン（10 年先を見据えて）

当地域では人口減少、少子高齢化が進み、これに伴い売上減少に直面している小規模事業者が多い中、インバウンド需要の増加、リニア新幹線開通を見込んだ広域的な観光振興の取り組み等外部環境も変化している。また、原材料の高騰、人件費上昇、AI 化など小規模事業者を取り巻く環境は刻々と変化している。そこで、木祖、木曽、上松、大桑、南木曽 5 商工会では、小規模事業者が「域外へも販路を広げ、売上拡大を実現し事業の継続的発展」をあるべき姿と定める。また、これを実現するため、小規模事業者が特産品を活用した商品開発、木曽地域の名品の販路を広げ IT を利活用した販路開拓を実現していることを目指す。小規模事業者が「稼ぐ力」を付け、小規模事業者の「自走化」を図る支援を行うことで 10 年後も小規模事業者が持続的且つ健全な経営ができることで地域住民も安心して暮らせることを目指す。

長野県商工会連合会では、「第 2 期商工会マスタープラン（令和 5 年度～令和 9 年度）」を策定し、中長期ビジョンを次のとおり定めている。木祖、木曽、上松、大桑、南木曽 5 商工会は、(a)長野県商工会連合会の一員として当該ビジョンを実現する、(b)前述の『①10 年程度の期間を見据えて』で掲げた小規模事業者のあるべき姿を実現するために事業を推進する。

■長野県商工会連合会「第2期商工会マスタープラン（令和5年度～令和9年度）」

私たちは地域総合経済団体としての活動ならびに経営支援施策を全力で推進することを通して地域産業の明るい未来を実現します。

経営改善普及事業：

職員の能力向上と支援体制の見直しをすすめ、地域の小規模事業者等の成長発展を持続的かつ強力にバックアップする

■具体的な支援イメージ（1例）

販路拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・地域内の購買力が低下する中で事業者を持続させるには地域外への販路拡大が必要である。域外の消費者や観光客、インバウンドを対象とした販路拡大支援を支援する。 ・地域住民の買い物場として、既存小規模事業者を持続させる支援を行う。
デジタルの活用	<ul style="list-style-type: none"> ・上記の販路拡大を実現するためにECサイト、キャッシュレス決済の導入、SNS等の活用、飲食店等のタブレット導入等について支援する。 ・デジタル活用による販路開拓支援。
創業支援	<ul style="list-style-type: none"> ・創業者が1年後も事業が健全に経営できる支援を行う。 ・木曾エリア5商工会による広域支援体制で、創業支援を実施する。
事業承継	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継は喫緊の課題であり、小規模事業者が10年後も経営できるような事業承継支援を実施する。 ・木曾エリアの強みを活かし、創業者と事業承継者とのマッチング事業を行う。

(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在り方を踏まえた上で以下の4つの目標を定める。

<支援対象>

地域内の需要の低下、原材料・エネルギーコストの高騰、人件費上昇、DX時代の到来という厳しくかつ激しい経営環境変化のなかで、持続的経営、持続的発展に向けて意欲的な小規模事業者を重点的に支援する。

<目標【支援計画の認定期間5年間での目標】>

【目標①：10年後も健全に経営が継続できる】

小規模事業者が自社の強み、地域資源を活かした既存事業の磨き上げ、経営革新（ビジネスモデル再構築）を進め、「売れる商品づくり」「稼ぐ力」を身に付け経営基盤を強化し経営の持続と発展を行う。また、小規模事業者がPDCAサイクルで「自走化」できることを目指す。

KGI：観光関連事業者の売上各年 3%増で 5 年後 15%増
生活関連事業者（食料品、燃料、インフラ関連）の売上各年 2%増で 5 年後 10%増
KPI：経営革新計画申請 5 件

(選定理由)

地域になくってはならない生活関連事業者の持続性を図ることと、新たな商品開発をし、木曽路の魅力を発信し地域で稼ぐ力を身に付ける。
また、観光客、インバウンドの増加という機会を活かし域外への販路拡大を図り、「稼ぐ力」を身に付けることが木曽地域には必要である。

【目標②：DX の活用による域外への販路開拓】

DX 活用（キャッシュレス導入、EC サイト開設など）により小規模事業者が域外（観光客含む）への販売拡大を強化し売上増加を目指す。

KGI：EC サイト導入事業者年間売上 5%以上の増加
KPI：EC サイト開設事業者数 35 社（7 者×5 年）
キャッシュレス決済導入事業者数 35 社（7 者×5 年）

(選定理由)

域外への販路開拓、観光客インバウンド増といった機会を活かし売上拡大を図るために、EC サイトの比率向上、EC サイト利用事業者を増やすことは必須である。

【目標③：創業支援・事業承継支援】

地域内で創業と事業承継が活発に行われ新たな産業の創出、事業の承継が活発に行われ地域の産業の活性化を目指す。

■創業支援：

KGI：地域内の新規創業件数を年間で 7 件、5 年間で 35 件増加
KPI：創業セミナー開催回数年間 1 回、セミナー参加者年間 15 名
うち、創業計画書・策定支援 7 件、さらに実行性の高い創業計画書策定者に対する金融機関・専門家との連携支援件数年間 10 件（年間 2 回×想定 5 名＝年間 10 件）

(選定理由)：

インバウンド需要の増加の影響で移住者による創業者も多い。創業は地域経済活性化に直結するものである。また、創業は事業承継とのマッチング事業にも関係し各町村の総合計画からも創業支援が掲げられていることから、本目標を選定した。

■事業承継支援：

KGI：5年間で承継完了件数 25 者

KPI：承継診断アンケート実施済み件数 486 件（木祖村、木曾町、王滝村、上松町、南木曾町）、R8 年度大桑村実施予定数 70 件で実施総計数 556 件内、承継支援希望社に対して長野県事業承継・引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫松本支店、事業承継M&Aプラットフォームによるマッチング活用件数年間 10 件、5年間で 50 件

(選定理由)：

調査件数やマッチング件数を KPI に置くことで、潜在的な承継希望を掘り起こし、具体的な承継行動につなげる。令和 5 年度から長野県連携事業承継調査を実施し、5 町村が終了し、R8 年度の大桑村実施で木曾 6 町村が完了する。小規模事業者を中心に商工会管内サンプル事業所（実施済み 5 町村）1,178 社、回答 486 社（後継者あり 186 社）、支援希望事業者数は 92 社、内その後の巡回等の聞き取り調査の結果、継続支援を必要とする事業者 19 社と R8 年度の大桑村の結果の見込みを踏まえ、まずは 25 社の承継支援を優先的に実施し承継を完了させるためである。

未回答事業所 692 社には事業主の年齢を考慮し調査を実施、年間 138 件ずつ、5年間でアンケート調査を完了し、承継希望者には随時承継支援を行う。

【目標④：小規模事業者に対する経営力再構築伴走支援の実施】

KGI：事業者自身が行う経営改善活動の実施件数 49 社（事業計画策定者数 35 者、創業計画書策定事業者数 7 者、事業承継計画書策定事業者数 7 者 計 49 社）

KPI：① エキスパートバンクによる専門家派遣の実施件数（年間 25 件）

② 専門家提案の改善項目の実行率（100%）

③ 支援終了後の「経営者満足度アンケート」で「役に立った」以上の回答率（90%）

(選定理由)

経営力再構築伴走支援は、経営者等との「傾聴と対話」を通じて、事業者の「本質的課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促すことにより「内発的動機づけ」を行い、事業者の「能動的行動・潜在力」を引き出し、事業者の「自己変革・自走化」を目指すことから、事業を更に発展させ新たな分野への進出にも自らの力で挑戦する機会を促していく。

①問題の定義の明確化⇒②解決策の特定⇒③解決策の有無⇒④解決手法⇒⑤問題の在処
経営者が十分に「腹落ち（納得）」すること。

当事者意識を持って、自ら能動的に行動を起こすこと（内発的動機づけ）。

結果、事業者の「潜在的な力」が引き出され、それが最大限発揮されること。

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8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容 【支援機関の認定期間（5年間）目標】

【目標①：10年後も健全に経営が継続できる】

<達成に向けた方針>

地域の人口減少から商圈を域外へ拡大することが喫緊の課題であり、自社の強みを活かした販売促進を行う必要がある。

需要動向、自社の強みと弱み（現状分析）からの確な課題を抽出し、適正な課題解決支援を行うことで事業者の今後の事業計画策定に繋げ、事業者の持続的発展を図る。

「傾聴と対話」により本質的課題の抽出を行い、事業者の「内発的動機付け」を図り、事業者が本来持つ潜在力を引き出せる支援を行うことで目標を達成する。

<設定理由>

小規模事業者が10年後も健全に経営を維持することは地域の現状から最重要課題である。

木曽地域の特性と観光客、インバウンドの増加という環境変化に対応することで小規模事業者の事業の継続性を高めるため本目標を設定した。

経営者が腹落ちするための最善の方法として事業者自ら答えにたどり着くことが重要である。しかし小規模事業者の経営者が独力でそこに至ることは現実的には困難である。そのため、支援者は、相手の言葉にしっかりと耳を傾け（傾聴）、共感を示しつつ、適切な問いかけを通じて、相手の想いを整理し、具体的な形に導くことが必要である。このプロセスを踏むことで、経営者の考えが整理され、自ら答えにたどり着いたと実感することができ、結論に対して腹落ちすることになる。

【目標②：DXの活用による域外への販路開拓】

<達成に向けた方針>

地域の基幹産業である観光事業、特産品開発製造業に対し、DX化を推進するため、IT導入セミナーを年1回開催する。特に域外への販路拡大を目指すにはECサイトの開設、インバウンド対策ではキャッシュレス決済の導入は不可欠であり、域外への販路拡大としてECサイトの積極的な支援を行い目標を達成する。

<設定理由>

域外への販路拡大は木曽地域の小規模事業者の必須課題であり、域外への販路拡大策としてECサイトの導入による効果が大きいことが予測される。また、増加するインバウンド対策としてキャッシュレス決済の導入も不可欠である。

ECサイト導入、キャッシュレス決済等の支援を積極的に実施することで域外の販路拡大を図ることは、目標①の事業の継続性とも関連する。

【目標③：創業支援・事業承継支援】

<達成に向けた方針>

人口減少に伴い空き家、空き店舗も増加する中、移住者による創業の相談件数も多い。

一方、事業承継の問題では木曽地域は60%～70%が後継者不在に状況である。

◇（創業支援）

創業セミナーを開催し、四半期毎の巡回を実施し創業計画の実現性の確認と、創業1年後の生存率100%を達成する。創業計画では市場動向、経済動向等の情報提供を行い最終的には事業者自ら「需要動向調査」「課題の抽出による創業計画書の見直し」「顧客のデータ管理」「商品別の原価等の管理と分析」ができるよう支援を行う。
創業計画書作成支援は7者/年を目標とする。

<設定理由>

创业者の多くは初期段階で計画の整理が進まず諦めてしまう傾向にあり、まずは学ぶ機会をつくること、創業予定者を掘り起こす仕組みを整えることが必要であるため。
また、掘り起こした創業予定者のうち、事業化の見込みが高い層を早期に選定し計画策定支援へつなげることで、創業件数の増加を図る。KPIに定めた創業セミナーの参加者数や創業計画書策定件数を確実に積み上げるためにも、掘り起こしからセミナーへの参加、個別支援といった連動が不可欠であるため。

◇（事業承継）

実効性のある支援を行うため長野県と長野県事業引継ぎ支援センター、各町村との連携を強化し、小規模事業者が10年後も継続できる支援を行う。
事業承継希望者及び地域インフラ事業に対して事業承継完了（创业者とのマッチング含む）を目指す。

<設定理由>

事業承継は後継者不在率が高いことから地域にとって喫緊の課題である。長野県、市町村、商工会事業承継事業で実施したアンケート結果【回答者数：486社 内承継希望者92社（18.9%）】から事業承継希望事業者92社の内5者/年で5年間で事業承継完了事業者数25社を設定。25社/92社=27.1%の達成率となる。
また、移住者による創業の相談も多く创业者と事業承継者とのマッチングにより新たな事業の創出、事業の存続を行うことで地域経済の維持、発展につながるため。

【目標④：小規模事業者に対する経営力再構築伴走支援の実施】

<達成のための方針>

小規模事業者が戦略的経営に切り替えるため、まずは「経済動向調査」等により外部環境を整理する（年4回）。また、経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする（70者/年）。経営分析では、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、腹落ちすることに重点を置く。次に、これらの結果を活用しながら、戦略的経営に向けた事業計画をまとめる（70者/年）。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（フォローアップ事業者の内、50%以上の事業者の売上、経営利益のアップ）。これらのPDCAを回しながら、計画経営を実現することで、将来的には小規模事業者自身がこの取組を自走化して行き、持続的に事業を発展させ10年後も健全に経営が持続できることを目指す。意欲の高い小規模事業者には経営革新計画の申請も行う。

<設定理由>

最終的に事業者が自ら課題の本質を捉え、事業計画を策定し実行する中、新たな課題の抽出から事業計画の見直しをPDCAサイクルで自ら行える（自走化）ことを目標とするため。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

長野県商工会連合会経営支援センター木曽グループエリアの「木祖、木曽、上松、大桑、南木曽5商工会」で連携し、各関係機関等から発行される経済状況に関する調査について協議、検討を行っている。また、当該調査の結果を当会ホームページにて公表している。

信用金庫発行の中小企業景況レポート（4半期毎に発行）を活用して木曽管内の景況の情報交換を行っている。

【課題】

現状の取組が一定の成果をあげているが、協議、検討に留まっている。今後は調査方法、調査項目を精査し、今まで以上に小規模事業者に役立つデータとすることが必要である。

観光振興では各町村の総合計画にもある広域観光の振興を踏まえ、6町村の経済動向を把握することも必要である。

また、支援時に事業者に情報提供する、商工会HPに掲載するといった取り組みが必要である。

(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
経済動向調査公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
各町村への説明実施回数	—	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

各関係機関から公表されるデータと長野県商工会連合会で実施している景況調査を1つの様式にまとめ小規模事業者に周知する。また、以降の事業計画策定支援で活用できる物とする。

事業名	経済動向調査（景気・消費・需要等動向に関する情報の収集・整理）
目的	地域の小規模事業者の木祖、木曽、上松、大桑、南木曽5商工会の状況（経営環境の変化等）を周知することで、小規模事業者が今後の事業計画策定等を実施する際の基礎資料とする。
調査内容	◇6町村の小規模事業者を対象に建設業、製造業、小売業、卸業、サービス業、その他を対象に5商工会で木曽地域の広域的な経済動向について調査を実施する。 ◇木曽地域＋長野県＋国内の経済動向の情報を収集する。

調査項目	<p>売上、採算、資金繰り、在庫量、業況、県内観光客の動向。 ※上記内容を国内、長野県内、県内の中信地区の情報を収集する。</p>
調査・分析の手法	<p>①「5 商工会による独自調査の実施」 建設業、製造業、小売業、卸業、サービス業、その他の 6 業種に対して四半期毎に経営指導員による聞き取り調査を行う。 産業構造に合わせて建設業 6 者、製造業 4 者、小売業 6 者、サービス業では宿泊業 6 者、飲食業 6 者、卸業 2 者、その他 3 者とする。調査結果は木曾エリア会議で集計、検討を行う。</p> <p>②「中小企業景況調査報告書」の活用 全国商工会地区 8,000 者を対象に行われている調査で、「売上額」「採算性」「資金繰り」等、製造業、建設業、小売業、サービス業の 4 業種の売上額」「採算性」「資金繰り」等、四半期ごとに公表している。</p> <p>③長野県商工会連合会発行 「景気の動向とその見通し」の活用 長野県商工会連合会で実施する業種別景況調査を実施し、四半期毎に報告書が公開される。製造業、建設業、小売卸業、サービス業別に前年同期、前月と比較した景況を DI 値で表す。 DI 値は「売上、採算、資金繰り、在庫量、業況」等、上昇、不変、低下で「%」で前年同期と前期との比較で公表される。</p> <p>④信金中央金庫発行 「中小企業景況レポート」の活用 四半期毎に発行され、四半期毎の製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業の他に販売価格、仕入価格を DI で表し過去 5 年間の同期と比較。</p> <p>⑤松本信用金庫発行 「中信地域産業経済動向」の活用。 松本信用金庫では四半期毎に長野県の中信地区の景況を DI 推移と各業種の事業者のコメントを掲載。長野県の中信地区でミクロ的な景況の情報収集ができる。</p> <p>⑥八十二銀行発行 「経済月報」の活用 八十二銀行では毎月経済月報を発行。県内事業社の設備投資動向、観光客数の推移等公表している。長野県内の観光に関する情報を収集し県内の観光動向を把握する。</p> <p>⑦RESAS の活用 地域の産業構造、観光動態を客観的に把握し課題解決の施策に活用する。</p> <p>■①は木曾地域のミクロ的な経済動向、②は国内全体の経済動向、③④は長野県全体の経済動向全国的な景況、⑤は長野県の中信地区のミクロ的な景況、⑥は長野県全体の観光、設備投資の動向、⑦は観光動態が把握できる。</p> <p>■①～⑥の情報を一つにまとめ商工会 HP に掲載する。 まとめる情報項目は「売上、仕入コスト、採算性、今後の予測、観光動向、設備投資動向」とし、「国内の動向」「長野県の動向」「木曾地域の動向」と分ける。</p> <p>■各情報のクロスチェックを行い経済動向調査を作成、公表する。</p>

	<p>「木曽地域の経済動向調査結果」(イメージ)</p> <p>経済動向調査結果(2026年第〇四半期)</p> <p><建設・製造・小売・卸・運輸・飲食サービス・宿泊・情報></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>・中小企業景況調査、長野県商工会連合会、信金中央金庫発行、松本信用金庫発行の景況情報を掲載 【売上、仕入コスト、採算性、今後の予測、設備投資の動向】</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>・八十二銀行発行「経済月報」の観光に関する情報を掲載 【観光の動向等】</p> <p>・RESSAS (地域の観光動態の情報)</p> </div> </div> <p style="text-align: right;">発行:木曽グループエリア</p>
調査結果の活用方法	<p>①商工会 HP に掲載する (木祖、木曽、上松、大桑、南木曽 5 商工会の HP)</p> <p>②①の「5 商工会による独自調査」で実施した小規模事業者に返す。</p> <p>③支援時に情報提供として説明する。</p> <p>④事業計画策定支援の基礎資料として活用する。</p> <p>⑤各町村に経済動向調査結果の説明、報告を行う (年 4 回)</p>

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

各地のイベント等への出店により本格的な調査をする機会があったと思われるが、消費者動向、市場ニーズの把握及び活用といった支援は十分実施できていなかったのが現状である。また、新商品開発や既存商品の改良につながる支援が十分でない。

【課題】

小規模事業者が自身の商品やサービスのニーズを知り、事業計画へ反映させることができるような需要動向調査を実施すべきで、自社の商品の評価を知ること、事業計画策定に活用できる支援を実施する必要がある。

(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
イベントでの商品調査調査対象事業者数	—	9者	9者	9者	9者	9者

※目標値は、「木祖、木曽、上松、大桑、南木曽 5 商工会」の合計値である。

(3) 事業内容

事業名	イベントでの商品調査の実施
目的	小規模事業者が開発・販売する商品の需要動向を把握することで、商品の魅力を高めることを目指す。特に今後、域外への販路開拓を積極的に行う必要があること、また観光振興の推進により観光客を含む交流人口が増加することが予想されるため、地域以外の消費者、観光客にも売れる商品の魅力アップを目指す。また、商品の魅力を高めることで、観光消費額の増加にも繋げる。

対 象	小規模事業者の商品、9商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。なお、対象商品は、飲食店で販売しているメニュー、飲食店で新たに開発したメニュー、特産品を活用した商品、伝統工芸品などを想定している。
調査の手法	<p>◇域内のイベント（※木曽路の魅力発見フェア）</p> <p><概要> 「木曽路の魅力発見フェア」は令和7年11月に第1回目が開催された。6町村が一同に会し、各事業者の商品の販売、PRを行うイベント。地域住民から県外観光客、インバウンドと多くの来場者があった。</p> <p>◇域内の展示会等（木曽の手仕事市：木曽町）</p> <p><概要> 毎年夏、全国から大勢の工芸作家が集まる木曽地域最大のクラフトフェアで「漆、布、木工、陶器、金属、革、ガラス」の展示会で100者が展示。木曽町全体がクラフトフェア一色となり県外からも多くの観光客が来訪される。木曽地域の伝統工芸品の出展を行い伝統工芸品の需要動向を調査する。</p> <p>◇域外の展示会（ニッポン全国物産展・東京農業大学収穫祭：東京）</p> <p><概要> 毎年、ニッポン全国物産展・東京農業大学の収穫祭では、都内外から多くの来訪者がある。物産展は会員事業者が出展し、また木祖村に関しては同大学の連携自治体であることから収穫祭に絡む物産展にも出展している。この両物産展において木曽地域の特産品（農産加工品や木工芸品等）の需要動向を調査する。</p> <p>【手法】 上記展示会等で商品を販売する際、アンケートの回答を依頼する。調査は、経営指導員（もしくはその他の職員）と事業者が協力して実施し、1商品あたり20人以上からアンケート票を回収する。 調査と分析支援では広域支援体制で実施（複数の経営指導員）し、調査と分析の精度を上げる。</p>
調査項目	<input type="checkbox"/> 量 <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 味 <input type="checkbox"/> 見た目（盛り付け） <input type="checkbox"/> 独自性（木祖、木曽、王滝、上松、大桑、南木曽らしさ） <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 今後の購入意向 <input type="checkbox"/> その他改善点 等
分析の手法	<ul style="list-style-type: none"> ・経営指導員等がデータを集計・分析（男女別、年齢別、居住地のクロス分析）し、商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家を活用する。 ・調査の結果と「市場ニーズの動向」、「消費動向」等のデータとクロスチェックを図る。
調査結果の活用方法	分析結果は、経営指導員等が簡易なレポートにまとめ、対象事業者にフィードバックする。レポートは「アンケート調査結果の分析 + 総務省統計局（e-Stat、家計調査）：消費者の実際の購買行動を把握」をまとめて作成する。その後、事業者との傾聴と対話を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの調査結果は事業計画策定支援での基礎資料としても活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでも経営状況の分析は実施してきたが、あくまで補助金申請や金融支援時の一時的な支援に留まっており、継続的な支援には至っていない。また、経営状況の分析から事業計画策定につなげる支援が不足している。第2期経営発達支援計画の取組みでは、小規模事業者持続化補助金等の申請支援先や経営改善貸付（マル経）斡旋事業者、記帳指導先等の財務分析を中心に行っていた。また、原材料、光熱費等の高騰といった新たな課題が発生しているがこの課題に十分対応ができていない。

【課題】

自社の課題、強みを理解できる経営分析を実施する必要がある。また、経営分析から事業計画策定につなげる支援を行うことで、事業者自ら経営状況の分析から課題を設定し、事業計画策定につながる支援を行うことが必要である。材料高騰、水道光熱費の高騰といった社会変化も加味し「経営分析+価格転嫁」の両面で経営分析を行う必要がある。

また、関係機関との連携を図ることで、財務分析の精度の向上を図る必要がある。

本第3期経営発達支援計画では、財務・非財務情報の二元分析（SWOT分析）から、小規模事業者の強みを導き出すための経営状況の分析支援を行いそれに続く事業計画策定支援に繋げていく。

(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	39 者	70 者	70 者	70 者	70 者	70 者
（うち木祖村商工会）	5 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
（うち木曾町商工会）	12 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
（うち上松町商工会）	7 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
（うち大桑村商工会）	7 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
（うち南木曾商工会）	8 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
事業承継 経営分析事業者数	—	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者
データ基幹システム化	39 者	77 者	77 者	77 者	77 者	77 者

※目標値は、「木祖、木曾、上松、大桑、南木曾5商工会」の合計値である。

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定につながる支援を行うことで事業者自ら経営状況の分析の重要性を理解すること。 ・企業の現状を客観的に分析し、強み・弱みを明確にすることで、今後の事業計画の策定に活用する。

支援対象	①小規模事業者（業種等問わず） ②長野県主体の事業承継事業のアンケート結果で、支援を希望する小規模事業者				
支援対象の掘り起こし	・巡回訪問・窓口相談・個社支援（補助金申請支援、記帳代行支援、融資支援、販路開拓支援、商品開発支援等）実施時に訴求する。 ・各商工会のホームページにて周知を行う。				
分析の実施手法	<p>・経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料（財務関係、顧客データ、商品別データなど）を基に実施する。傾聴と対話を通じて小規模事業者自ら自社の経営課題、強みに気づき自ら納得、理解することを重視する。十分なヒアリングから経営状況の分析は事業者の経営状況、経営環境等に合わせ、どの分析ツールが有効か事業者を交え十分検討しツールを活用する。想定するツールは経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「J-Net21 経営自己診断システム」等で、小規模事業者に合わせて活用する。</p> <p>・関係機関との連携： 小規模事業者の状況により、長野県信用保証協会で開催している「経営診断サービス」を活用し多方面からの財務分析を行う。</p> <p>・「木祖、木曾、上松、大桑、南木曾 5 商工会」で開催する木曾エリア会議にて、財務分析結果について協議、検討を行い地域の共通課題を明確化する（想定される地域課題：資金繰り悪化、少子高齢化、人口減少による廃業者の増加、事業承継問題、IT化対応の遅れなど）。</p> <p>①財務分析（定量分析）</p>				
	<table border="1"> <tr> <td>分析目的</td> <td>小規模事業者等の現状を分析することにより、経営状況を把握し、今後の支援策に繋げることを目的とする。</td> </tr> <tr> <td>分析項目</td> <td>売上高(工事高)増加率、営業利益率(収益性)、労働生産性(生産性)、EBITDA有利子負債倍率(健全性)、営業運転資本回転期間(効率性)、自己資本比率(安全性)、付加価値額(営業利益+人件費+減価償却費)売上高総利益率、流動比率、損益分岐点、キャッシュフロー等。 ※価格転嫁対策として粗利益率、経費率の推移。 ※飲食店は回転率、建設業は原価管理など業種によって分析を加味する。</td> </tr> </table>	分析目的	小規模事業者等の現状を分析することにより、経営状況を把握し、今後の支援策に繋げることを目的とする。	分析項目	売上高(工事高)増加率、営業利益率(収益性)、労働生産性(生産性)、EBITDA有利子負債倍率(健全性)、営業運転資本回転期間(効率性)、自己資本比率(安全性)、付加価値額(営業利益+人件費+減価償却費)売上高総利益率、流動比率、損益分岐点、キャッシュフロー等。 ※価格転嫁対策として粗利益率、経費率の推移。 ※飲食店は回転率、建設業は原価管理など業種によって分析を加味する。
	分析目的	小規模事業者等の現状を分析することにより、経営状況を把握し、今後の支援策に繋げることを目的とする。			
	分析項目	売上高(工事高)増加率、営業利益率(収益性)、労働生産性(生産性)、EBITDA有利子負債倍率(健全性)、営業運転資本回転期間(効率性)、自己資本比率(安全性)、付加価値額(営業利益+人件費+減価償却費)売上高総利益率、流動比率、損益分岐点、キャッシュフロー等。 ※価格転嫁対策として粗利益率、経費率の推移。 ※飲食店は回転率、建設業は原価管理など業種によって分析を加味する。			
	<p>②非財務分析（定性分析）</p>				
<table border="1"> <tr> <td>分析目的</td> <td>小規模事業者等に対する支援を実施するために、競争力の源となる人材、技術、技能、知的財産、組織力、ネットワーク等、非財務資産を発掘する。また、経営分析結果に基づくSWOT分析を通じて事業計画策定実施を支援し、業績向上を図っていく。</td> </tr> <tr> <td>分析項目</td> <td>①経営者への着目 ・経営者自身について、ビジョン、経営理念、後継者の有無等。 ②事業への着目 ・事業沿革、技術力・販売力の強みと弱み、ITの活用状況等（SNS、ECサイトの活用など） ③企業を取り巻く環境 関係者への着目 ・市場規模・シェア、競合他社比較、顧客リピート率、主力取引先企業の推移 従業員定着率、勤続日数、平均給与、取引金融機関</td> </tr> </table>	分析目的	小規模事業者等に対する支援を実施するために、競争力の源となる人材、技術、技能、知的財産、組織力、ネットワーク等、非財務資産を発掘する。また、経営分析結果に基づくSWOT分析を通じて事業計画策定実施を支援し、業績向上を図っていく。	分析項目	①経営者への着目 ・経営者自身について、ビジョン、経営理念、後継者の有無等。 ②事業への着目 ・事業沿革、技術力・販売力の強みと弱み、ITの活用状況等（SNS、ECサイトの活用など） ③企業を取り巻く環境 関係者への着目 ・市場規模・シェア、競合他社比較、顧客リピート率、主力取引先企業の推移 従業員定着率、勤続日数、平均給与、取引金融機関	
分析目的	小規模事業者等に対する支援を実施するために、競争力の源となる人材、技術、技能、知的財産、組織力、ネットワーク等、非財務資産を発掘する。また、経営分析結果に基づくSWOT分析を通じて事業計画策定実施を支援し、業績向上を図っていく。				
分析項目	①経営者への着目 ・経営者自身について、ビジョン、経営理念、後継者の有無等。 ②事業への着目 ・事業沿革、技術力・販売力の強みと弱み、ITの活用状況等（SNS、ECサイトの活用など） ③企業を取り巻く環境 関係者への着目 ・市場規模・シェア、競合他社比較、顧客リピート率、主力取引先企業の推移 従業員定着率、勤続日数、平均給与、取引金融機関				

		<p>とその推移等。</p> <p>④内部管理体制への着目</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織体制、経営目標、情報共有状況、社内会議の状況、人材育成の仕組み等。 <p>⑤SWOT 分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「強み、弱み、機会、脅威」の抽出からクロス SWOT 分析を実施する。 <p>⑥その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業承継に課題がある小規模事業者に対して事業承継の情况分析（後継者の状況など） ・インバウンド対応状況の分析（電子決済、英語表記他） ・DX 化の推進状況の確認。
	③価格転嫁に関する分析	
	分析目的	小規模事業者にとって現状の受注価格、販売価格が妥当かどうか判断できる支援を行い、適正な価格設定を見直すことで売上計画を見直し事業計画書策定支援に繋げる。
分析項目	<p>①商品、製品、サービスごとの売上金額、製造原価額を割り出し適正な価格設定を行う。また、取引先との価格交渉に活用できる基礎資料を作成する。</p> <p>※長野県よろず支援拠点の「価格転嫁サポート窓口」も積極的に活用し支援を行う。</p>	
分析結果の活用方法	<p>・経営分析結果は事業者に戻し、事業者が納得、理解を得られるよう説明を行い事業者自ら腹落ちできるよう傾聴と対話を行う。経営分析から抽出された課題については、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、分析結果から導き出された自社の強みを反映させ、課題解決に向けて支援を実施する。課題解決に向けての支援では、事業者と良く対話を重ね課題解決に向けた「支援設計図」を作成し実施する。</p> <p>「支援設計図」は、課題別テーマをどのような手段で何時までに実施するか、また場合によりどの専門家を活用するかといった課題解決策を明確化し、小規模事業者が十分納得した計画書を作成し遂行する。</p> <p>・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、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする※。</p> <p>これにより、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。また、関係機関との情報共有にも活用する※</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>※基幹システム（小規模事業者支援システム）</p> <p>「木祖、木曾、上松、大桑、南木曾 5 商工会」が閲覧できる仕組みとなっている。</p> </div> <p>・経営分析の結果は事業者に戻す。また、事業計画策定の基礎資料とする。</p>	

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでも事業計画の策定支援は実施してきているが、経営分析と同様に各種補助金申請や金融支援時の目先の課題を解決するための支援に留まっており、小規模事業者が10年後も健全に経営が継続できるような支援はできていないのが現状である。

【課題】

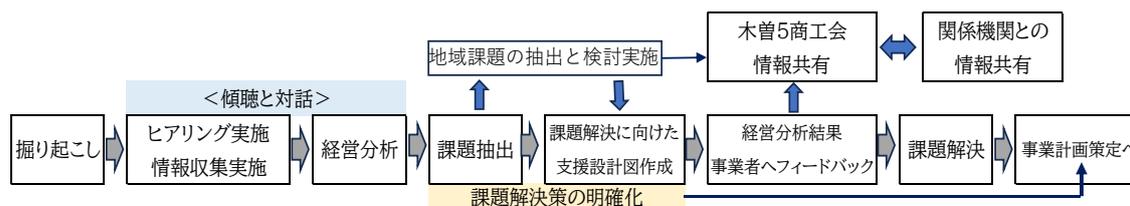
圏内及び圏外への販路開拓や生産性向上に関する意識付けを図ることと、小規模事業者が主体となった、経営分析結果を踏まえた事業計画を策定できるよう支援を実施する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」「経営状況の分析」「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定支援を行う。経営分析を行った事業者の50%の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、当事者意識を持ち自らが課題に取り組むことを促す。また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に「価格転嫁セミナー」を行い、事業計画に反映させる。加えて小規模事業者のIT活用（ITを活用した販売促進<ECサイト構築、SNS活用による新規顧客獲得とリピート率向上など>）、ITを活用した業務改善や生産性向上の促進を図り、競争力の維持・強化を目指す。10年後も健全に経営できるよう企業体質の強化を図る。

各町村の総合計画を踏まえ、創業計画書作成支援を行う。創業後も安定した経営ができるよう創業計画書作成支援を実施する。

事業承継では、事業の継続を図ることを目的に事業承継計画策定支援を行う。



(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
事業計画策定事業者数	8 者	35 者	35 者	35 者	35 者	35 者
（うち木祖村商工会）	1 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
（うち木曽町商工会）	4 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
（うち上松町商工会）	1 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
（うち大桑村商工会）	1 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
（うち南木曽商工会）	1 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
（うち）事業計画策定事業者で経営革新計画書	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

作成者数						
創業計画作成者数	3者	7者	7者	7者	7者	7者
事業承継計画作成者数	—	7者	7者	7者	7者	7者
事業計画書作成セミナー開催	—	1回	1回	1回	1回	1回
創業セミナー開催	—	1回	1回	1回	1回	1回
価格転嫁セミナー開催		1回	1回	1回	1回	1回
IT活用セミナー開催	—	1回	1回	1回	1回	1回

※目標値は、「木祖、木曾、上松、大桑、南木曾5商工会」の合計値である。

(4) 事業内容

事業名	事業計画策定支援 ・ 創業計画策定支援 ・ 事業承継計画策定支援
目的	<p>【事業計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営分析により顕在化した本質的課題を解決できる事業計画書策定支援を行うことを目指す。事業計画策定支援では事業者が本質的課題を認識、納得した上で内発的動機付けを促すことを目的とする。事業者自ら事業計画書を策定し、常に課題をチェックし課題解決と計画の修正等自らできる（自走化）体制づくりを行うことも目的とする。 <p>【創業計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> 創業者が安定的に、継続的に事業ができるよう実現性の高い創業計画書策定支援を目指す。1年後の生存率100%を目指し、地域経済の継続に繋げる。 <p>【事業承継計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業承継を行うには時間を要し、課題も多いことから事業承継の計画は大変重要である。事業承継計画策定支援を積極的に行うことで、事業の継続を図り地域事業者の持続的発展を目指す。
支援対象	<p>①原則として経営分析を実施した事業者</p> <p>②創業相談等に来られた方</p> <p>③長野県主催の事業承継事業で支援を希望された小規模事業者及び地域インフラの面で必要と思われる小規模事業者（支援希望ありと回答した事業者：92者）</p>
支援対象の掘り起こし	<p>【事業計画策定支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> 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、補助金を契機とした事業計画策定の提案も実施する。 <p>【創業計画策定支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> 木曾エリア（木祖、木曾、上松、大桑、南木曾5商工会）主催で開催する創業セミナー参加者。各商工会ホームページでの周知。 各商工会、町村、木曾地域振興局に相談に来られた方。 <p>【事業承継計画策定支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域の経済動向調査、経営状況の分析支援で、「事業承継問題」を課題とされた小規模事業者及び長野県主催事業承継事業のアンケート結果で支援を希望されると回答された事業者に周知する。また、地域のインフラで不可欠な事業者で後継者が決まっていない小規模事業者へ周知する。
支援の手法	<p>以下、2つの支援方法で実施する。</p> <p>【事業計画策定支援】</p> <p>①事業者自ら作成した事業計画書を経営指導員がアドバイスする方法。</p>

- ・特に補助金を契機に作成する事業者が想定される。
 - ② 小規模事業者と経営指導員が協力して策定する方法。
 - ・今まで補助金の申請の経験がないといった事業者が想定される。
 - ③事業計画策定セミナーで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。
- 事業計画策定セミナー及び個別相談会の実施
(木祖、木曾、上松、大桑、南木曾 5 商工会の共同開催)

【事業計画策定セミナー】

支援対象	すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）及び地域の経済動向調査、経営状況の分析支援を実施した小規模事業者
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知
講師	中小企業診断士
回数	年 1 回
カリキュラム	①事業計画策定の重要性 ②具体的事業計画書の策定 ・経営分析、財務分析等、需要動向等の活用、課題 ・策定での AI の活用方法 ・事業計画書の策定 ※セミナー：1 回のセミナー 2H×4 回で開催予定。
想定参加者数	15 人／1 回

【事業計画策定セミナー個別相談会】

(木祖、木曾、上松、大桑、南木曾 5 商工会の共同開催)

支援対象	すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者） 事業計画策定セミナー参加者
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知
講師	中小企業診断士
回数	年 1 回
カリキュラム	①事業計画策定上での課題など個別で対応 ・事業計画書の実現性の検証 ・課題の着眼点とその解決方法など ・具体的な課題解決相談
想定参加者数	15 人／1 回

【経営革新計画策定、申請支援】

支援対象	事業計画書を策定した小規模事業者
支援先の掘り起こし	事業計画書を策定した小規模事業者で、経営革新計画に意欲的な事業者及び事業計画書で新たな取組を計画される事業者
支援の方法	・小規模事業者が新たなビジネスモデルやサービスを導入し、市場での競争力を高めるため、従来のビジネスフレームワークを見直し、技術の進展や市場環境の変化に応じて企業の運営を最適化することを目指す。

	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者が直面している課題を明確に特定し、それに対する具体的な解決策を設定できる支援を行う。 ・「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」の伸び率、「給与支給総額」の伸び率等はローカルベンチマークを活用する。 ・認定後は四半期毎に巡回を行い計画との整合性を確認し課題が生じた場合は、早急に課題解決策を講じる。
申請者数	5 者／年

■創業セミナーの開催

①セミナーの実施概要：

(木祖、木曾、上松、大桑、南木曾 5 商工会の共同開催)

共同開催の経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・創業支援は、平成 29 年以降木曾町商工会が木曾町及び王滝村の特定創業支援事業として「創業木曾ゼミ」を開催し、他の商工会と連携して木曾郡内を含めた県内外からの受講生を受け入れてきた。一方で、小規模商工会が創業セミナーを企画したものの、受講生が集まらず継続開催が困難な状況になる事が課題とされている。R8 年度より木祖、木曾、上松、大桑、南木曾 5 商工会の木曾グループエリア主催による（共同開催）で行うことで参加者同士の情報交換ができるといったメリットがある。 また、相談者の立場から創業場所の選定が木曾郡内一円で候補場所を選定できる、各町村の状況の情報収集ができるといったメリットがある。
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・創業 1 年後の生存率 100%を達成する。 ・最近の創業支援の傾向として、木曾と特定の町村でなく木曾郡内一円で創業を検討されるケースが多いことから、広域での共同実施で創業者へ広域的な情報提供を行えること。
支援対象	木曾郡内で創業を計画されている方
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知各町村窓口、木曾地域振興局窓口にチラシ配布設置。
講師	中小企業診断士等
回数	年 1 回
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> ①創業計画書の重要性 ②需要動向の活用、売上計画、原価計算、資金繰り計画等 ③販売促進の手法（SNS 活用他） ④実現性の高い創業計画書の作成 <p>※ 1 回 4 時間 × 4 日間</p>
想定参加者数	15 人／1 回

■価格転嫁セミナー（木祖、木曾、上松、大桑、南木曾 5 商工会の共同開催）

- ・経営分析から価格転嫁が必要と思われる小規模事業者及び価格転嫁に意欲的な小規模事業者を対象に価格転嫁の重要性、価格交渉の仕方といった内容でセミナーを実施する。

- ・価格を見直すことでその価格に応じた事業計画書を作成する。

目 的	・事業計画策定を行う上で、適正な価格設定は重要であるため。
支援対象	すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知
講 師	長野県よろず支援拠点の価格転嫁サポートチーム （中小企業診断士で構成）
回 数	年 1 回
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> ・仕入・材料費や人件費、水道光熱費等のコスト増加分を価格に反映させる方法 ・中小企業・小規模事業者の皆様が商品別（取引先別）の収支状況も確認しながら、目指すべき取引価格を検討することによる価格交渉ほか。 ・「価格転嫁検討ツール(中小企業基盤整備機構)」の活用方法、取引先企業との価格交渉の手法についてなど。 ※1回3時間×1回
想定参加者数	15人／1回

■DX 推進事業：IT 活用セミナー

（木祖、木曾、上松、大桑、南木曾 5 商工会の共同開催）

- ・事業計画策定に意欲的な事業者を対象に IT セミナーを実施する。また、セミナーを受講した事業者のなかで、取組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による個別相談対応・経営指導や専門家派遣を行う。これにより、事業計画中の取組のひとつとして DX や IT 活用を促進する。

目 的	・インバウンド需要、観光客の増加により小規模事業者の DX 化は域外への販路拡大には必要な取組みであるため。
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> ・すべての事業者（事業計画策定に意欲的な事業者） ・域外へ販路拡大を目指す事業者 ・創業セミナー参加者
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知
講 師	IT 専門家
回 数	年 1 回
カリキュラム	IT 活用の現状と必要性、EC サイトの需要動向と効果、キャッシュレス決済導入の必要性、IT 活用成功事例、SNS の活用の仕方、タブレット導入事例など。 ※1回3時間×1回
想定参加者数	15人／1回

■事業承継計画策定支援

- ・長野県事業引継ぎ支援センター等と連携し、個社支援（個別相談会）を行う。

目 的	・後継者不在率が 60%～70% と高いことからこのままでは地域経済が継続しないことから、地域小規模事業者が 10 年後も経営で
-----	--

		きることを目的に本事業を実施する。 ・「創業の支援」+「事業承継支援」でマッチング事業を行うことで地域小規模事業者の持続的発展を図る。
	支援対象	・長野県主催 事業承継事業でアンケート調査を実施した中で、支援を希望と回答された小規模事業者 ・地域インフラとして必要と思われる事業者
	募集方法	・長野県主催 事業承継事業のアンケート調査を基に巡回を行う。 ・地域インフラで必要と思われる事業者を木曾エリア会議でピックアップし経営指導員が直接訪問する。
	講師	長野県事業引継ぎ支援センター 担当者 専門家派遣による中小企業診断士
	回数	【個別相談会】年1回
	支援の手法	【事業承継計画策定個別相談会】 ◇事業承継計画策定に向けた個別相談会を開催する。 ・経営状況の「見える化」と課題の明確化 ・経営改善の促進と事業の「磨き上げ」 ・中長期的な目標設定 【事業承継計画書策定支援】 ◇事業承継計画書の策定の支援実施。 ・専門家等を活用して事業承継計画書を策定する。 【事業承継診断の実施】 ◇事業承継診断の実施 ・事業承継診断を実施する。長野県事業引継ぎ支援センターと連携し実施する。事業計画書の作成に活用する。
	想定参加者数	【事業承継計画個別相談会】 7者 【事業承継計画書策定支援者数】 7者

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】

第2期の経営発達支援計画における取組みでは、5商工会共事業計画を策定した小規模事業者に対し、定期的な巡回訪問・窓口指導を通じて計画の進捗状況を確認しながらフォローアップを行ってきたが、小規模事業者持続化補助金等の各種補助金・助成金を前提とした事業計画が主体で、更に担当者任せの対応に終始していたため、実績報告が終点となりがちであった。

【課題】

実績を踏まえた計画のブラッシュアップやPDCAサイクルの構築、それに続くフォローアップにまで至るケースは少なく、組織として事業計画を起点とする伴走型支援体制の再構築と機能強化を図る必要がある。

また、広域連携を強化し複数の経営指導員による支援を実施し支援の精度を上げることが必

要である。定期的な訪問巡回等による能動的かつ積極的なフォローアップと、情報提供の体制を構築することも不可欠である。

(2) 支援に対する考え方

本第3期経営発達支援計画においては、前掲6(3)に区分した事業計画を策定した全ての事業者を対象にフォローアップを行う。事業計画を策定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や経常利益増加事業者の割合が約5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、「事業者の自走化に向けての潜在力を引き出すこと」を重点に、支援期間中の事業者の一連の取組みを一過性の取組みとさせず、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（10年後も健全に経営ができる）蓋然性を高める。

(3) 目標

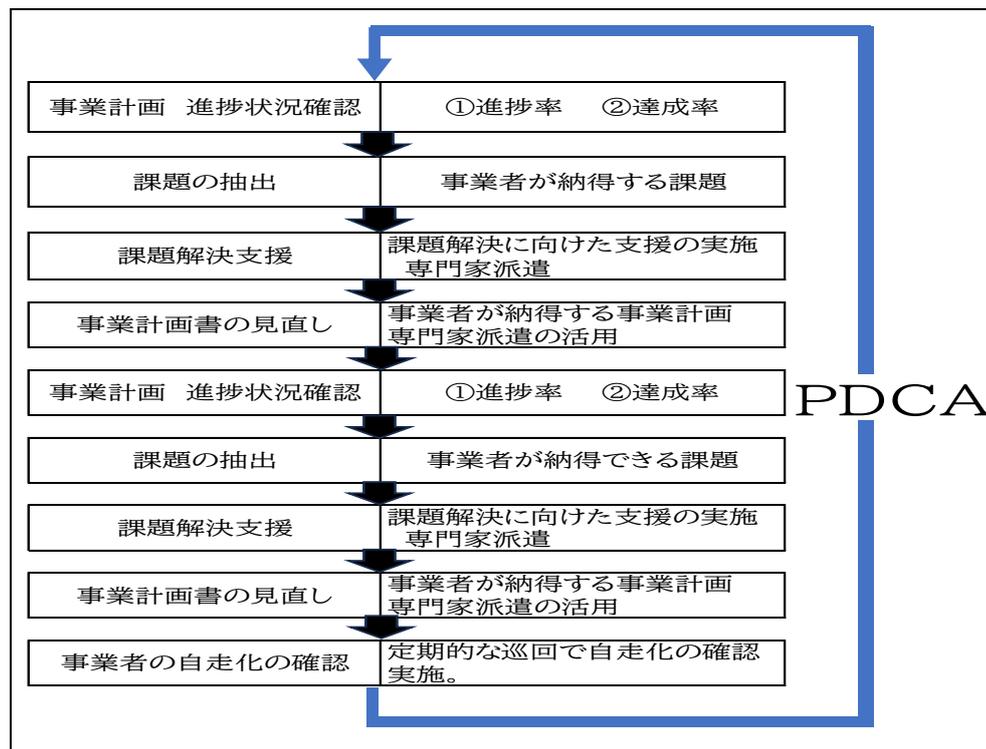
項目	現 行	令 和 8 年度	令 和 9 年度	令 和 10 年度	令 和 11 年度	令 和 12 年度
フォローアップ対象事業者数	8 者	35 者	35 者	35 者	35 者	35 者
（うち木祖村商工会）	1 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
（うち木曾町商工会）	4 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
（うち上松町商工会）	1 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
（うち大桑村商工会）	1 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
（うち南木曾商工会）	1 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
創業計画フォローアップ事業者数		7 者	7 者	7 者	7 者	7 者
事業承継計画フォローアップ事業者数		7 者	7 者	7 者	7 者	7 者
頻 度（延回数） （35 者+7 者+7 者）×4 回	—	四半期毎 （196 回）				
経営革新計画策定者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加事業者数	—	17 者				
経常利益増加事業者数	—	17 者				

※目標値は、「木祖、木曾、上松、大桑、南木曾5商工会」の合計値である。

(4) 事業内容

事業名	事業計画策定後のフォローアップ
目 的	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画が達成できるような的確な課題の抽出と迅速な課題解決策を講じ事業計画書の修正等の支援を行う。PDCA サイクルを定期的に実行できることを目的とする。 ・創業計画書策定事業者で創業された事業者の1年後の生存率100%を達成できる支援を行う。

	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継計画書策定事業者で事業承継が完了できる支援を行い、地域経済の維持、発展を図る。 ・事業計画策定から事業計画策定後の支援を強化することで小規模事業者の「自走化」を図ること。
支援対象	事業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	<p>【事業計画書策定事業者】</p> <p>①「売上・利益率・顧客数・平均客単価」など事業計画で策定した数値目標をダッシュボード等を活用して可視化する。</p> <p>②経営指導員が、事業計画を策定したすべての事業者を対象に①で可視化した数値を経営指導員の四半期毎の巡回でモニタリングを実施。事業計画と進捗状況とがズレている場合は、課題が生じていることが想定される為、訪問回数を増やし、専門家派遣を実施し早急に課題解決を図り軌道に乗せる。フォローアップでは、事業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、事業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、傾聴と対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内全員が一丸となって課題解決を図り、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。</p> <p>また、PDCA サイクルを徹底化するため四半期毎の巡回時に PDCA サイクルの実施状況を確認し実施できていない場合は早急に対応を促す。</p> <p>③価格転嫁で課題のある小規模事業者には専門家派遣を実施して早急の課題解決を図る。</p> <p>【創業計画書策定事業者】</p> <p>①四半期毎の巡回を行い、創業計画書の達成状況を把握する。未達成の場合は早急に課題を抽出し早急に解決支援を行い創業者が1年後も健全に事業が継続できる支援を実施する。</p> <p>【事業承継計画書策定事業者】</p> <p>①四半期毎の巡回を行い事業承継計画書の進捗状況等の確認を行う。 また、事業承継診断で課題があった事業者には課題解決の進捗状況の確認も行う。</p> <p>②外部への事業承継を計画された事業者に対して、創業予定者とのマッチングを行う。長野県事業引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫松本支店と連携し創業予定者の情報共有を図り事業承継支援を実施する。</p> <p>※「自走化」の確認を四半期毎の巡回で確認を行う。確認方法として、事業計画の進捗状況、達成率、課題抽出と課題解決策を講じているか確認を行う。</p>



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素晴らしい技術、商品サービスを持っているものの、販路開拓におけるノウハウやネットワークが十分でなく、独自に新たな需要の情報収集や新たな販路開拓を行うには限界がある。また、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、「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、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっているのが現状である。小規模事業者に対して新商品、既存商品の販路開拓の支援が十分できていないのが現状である。

【課題】

これまで、1 地域の 1 事業者が DX に向けた取組みを迫られる中、当地域では自社ホームページや自社 SNS を保有していない、保有していても最大限に活用されていない小規模事業者が多いため、IT の活用に向けた支援を実施することが必要である。

また、顧客管理を行い顧客管理データを活用した販売促進を行う必要がある。

域内の消費額が減少する中、域外への販路開拓は必須で観光客、インバウンドの増加といった機会を活かし域外への販路拡大を行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

本計画では、小規模事業者が地域資源や IT を利活用しながら、域外（観光客を含む）へも販路を広げ、売上拡大を実現することを目指している。そこで、これに寄与する事業を実施する。地域資源を活用した商品の販路開拓を行うためには、消費者ニーズにあった商品の開発などが必要である。一方、小規模事業者が特産品を活用した商品を開発しても、すぐにテストマーケティングを実施することは難しい。そこで、「木曽路の魅力発見フェア」や「全国物産展」等でのテストマーケティング支援を実施する。これにより、商品の販売促進や認知度向上を図ることを目指す。また、域外（観光客を含む）に販路を広げるためには、IT の活用が有効である。一方、木祖、木曽、上松、大桑、南木曽 5 商工会管内の小規模事業者には自社ホームページや自社 SNS を保有していない事業者、最大限に活用できていない事業者も多い。そこで、テストマーケティングによる顧客ニーズの情報収集、分析支援を行い、並行してホームページや SNS の制作、実施の支援と顧客管理データの活用による商圏拡大、集客等の新たな需要開拓を目指す。上記を実現するための具体的な手法は、以下『事業内容』のとおりである。これらの事業の実施にあたっては、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。

(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
HP, SNS 制作事業者数	2 者	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者
(DX 推進) 電子決済等導入事業者数	—	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者
域外の販路開拓支援事業者数	2 者	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者
◆成約件数／者 (BtoB)	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
◆アンケート実施件数／者	—	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件
域内、域外への販路開拓支援 支援事業者数	1 者	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者
◆売上増加率／者 (BtoC)	—	5%	5%	7%	7%	7%

(4) 事業内容

①ホームページや SNS の制作支援・DX 化推進支援 (BtoB、BtoC)

事業名	ホームページや SNS の制作支援・電子決済等 DX 化推進支援
目的	木祖、木曽、王滝、上松、大桑、南木曽商工会 5 商工会管内の事業者には自社ホームページや自社 SNS を保有していない事業者、保有しているが最大限に活用ができていない、DX 化が進んでいない小規模事業者も多い。そこで、これらの制作支援を実施し、ホームページや SNS を活用した商圏拡大（域外販路拡大）、集客等の新たな需要開拓を目指す。
支援対象	事業計画を策定したすべての事業者 ・自社ホームページもしくは自社 SNS を保有していない事業者及び保有しているが最大限に活用されていない事業者、かつホームページ・SNS を活用した販路開拓、DX 化に意欲がある小規模事業者（業種等問わず） ※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	自社ホームページや SNS の開設、EC サイト開設等、又は最大限効果のある活用方法について支援する。
支援の手法	<p>1. 「ホームページ、SNS を保有していない事業者・DX 化がされていない事業者」</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営指導員等が IT 専門家や地元 IT 事業者と連携して支援を実施する。具体的には、適切なホームページツール (goope、WordPress 等)、SNS の選定 (Instagram、X、Facebook、LINE、google ビジネスプロフィール等) から導入、運用までを経営指導員が直接支援を行う。また、成果を確認するため、売上・利益等の経営指標の把握を行う。 また、EC サイト活用の効果が見込まれる事業者に対しては EC サイト導入、運営まで支援を行う。必要な場合は SEO 対策支援も実施する。 電子決済、タブレットの導入支援を実施する。専門家派遣を積極的に活用し、導入を促進する。 <p>2. 「ホームページ、SNS が十分活用されていない事業者」</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在、自社ホームページ、SNS を保有しているが、販路開拓に活用されていない事業者に対して現状課題を抽出し課題解決を行い販路開拓につながる支援を実施する。 <p>3. DX 化推進事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 特にインバウンド、観光客の増加、人手不足を課題としている事業者を見込み電子決済、タブレット導入 (飲食店) について導入支援を行う。

②域外への販路開拓支援 (BtoB)

事業名	域外への販路開拓支援
目的	小規模事業者が新商品、特産品を活用した新たな商品を開発しても、展示会に自ら出展することは難しい。そこで、展示会出展の機会を提供し、個社の商品の評価、業界のニーズの情報収集を行い商品の改善、販売促進の改善を行い商品の評価、認知度向上を図ることで、結果的に個社の売上増加につながることを目的とする。
支援対象	<p>①食料品製造業等 (特産品を活用した商品などを中心とする)</p> <p>②伝統工芸品を製造販売を行う事業者</p> <p>③新たな商品を開発、販売を行う事業者 (観光客向け商品、メニューなど)</p> <p>※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。</p>
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	<p>■ (BtoB)</p> <p>「全国物産展」「FOOD STYLE JAPAN<中部><東京>」「買いまっせ売れ筋商品発掘市」「IFFT 東京国際家具見本市」「中南信 自慢の逸品発掘・売込逆商談会」等展示会への出展支援</p> <p>①「全国物産展」は BtoC の要素が大きい、バイヤーも多く来場される。</p> <p>②「FOOD STYLE JAPAN<中部>」中京圏の食に関する展示会で木曾地域と中京圏は経済的にも非常に強いつながりがある。全国展開も視野に入れて更なる販路開拓を目指す。</p> <p>③IFFT 東京国際家具見本市は木曾地域の伝統工芸品 (ろくろ細工、お六櫛など) や地域産材による木工芸品の販路開拓につながる。</p> <p>④買いまっせ売れ筋商品発掘市は逆商談会でバイヤーに自社商品の PR を行い販路開拓を行える展示会。</p>

	⑤中南信 自慢の逸品発掘・売込逆商談会は、新たな商品発掘を希望する「買い手企業」(スーパー、飲食、通販、ホテル・旅館、道の駅などと、自慢の逸品の販路拡大を目指す「売り手企業」(食品製造業者等)とのビジネスマッチング(販路拡大)を目的に毎年開催。
支援の手法	<p>■出展に関する支援：(BtoB)</p> <p>①出展事前支援：</p> <ul style="list-style-type: none"> 商品の強み、課題等を抽出し、より効果のある販売促進支援を実施する。商品のPR方法(ホームページ、SNS、チラシなど)、展示方法、事前PR等アンケート項目など小規模事業者と傾聴と対話を重ね支援を実施する。ECサイトでは既にECサイトを運営している事業者は内容の見直し等を行い、まだ運営していない事業者はECサイトの立ち上げの支援を行う。また、展示会の過去データ(来訪者の業種、役職、来場者数など)の収集を行い事業者に情報提供を行う。 <p>②出展中の支援：</p> <ul style="list-style-type: none"> 会期中は来客向けに※アンケート調査の支援を行う。 <p>③展示会出展後の支援：</p> <ul style="list-style-type: none"> アンケート結果の分析を行い課題抽出から今後の商品、販売促進等の改善につながる支援を実施する。課題解決として専門家の活用を想定。 ECサイトでの売上状況の分析、取引先の分析を行い次の販売促進の手法に活用する。 顧客管理を徹底しデータ化することで今後の販売促進の手法に活用できる支援を行う。 <p>※アンケートの実施：</p> <ul style="list-style-type: none"> 商品に対するアンケートを実施し、アンケートの分析支援とアンケート結果から見える課題の抽出を行い課題解決支援を実施する。最終的には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。 アンケート調査は何を目的に行うかを明確にすることが重要である。アンケート項目を事業者と傾聴、対話を重ね作成する。調査後は経営指導員が分析を行い分析結果から小規模事業者と対話、傾聴を重ね課題抽出(商品改善、価格設定など)と課題解決支援を行う。顧客データ管理と分析支援も並行して実施する。

③域内、域外への販路開拓支援 (BtoC)

事業名	域内、域外への販路開拓支援
目的	<p>小規模事業者が新商品、特産品を活用した新たな商品を開発しても、物産展に自ら出展することは難しい。そこで、物産展への出展の機会を提供し、個社の商品に対する評価やニーズの情報を収集することで、商品の改良や販売促進、認知度の向上につなげる。これにより、個社の売上増加と木曾地域の観光振興の活性化を目的とする。</p> <p>また、今後地域の少子高齢化が進む中、町村の総合計画にもある高齢者の買い物対策として地域小規模事業者が10年後も健全に経営できることを目的とする。</p>
支援対象	<p>①食料品製造業、小売業等(特産品を活用した商品、地域性の高い商品などを中心とする)</p> <p>②伝統工芸品を製造販売を行う事業者</p> <p>③新たな商品を開発、販売を行う事業者(観光客向け商品、メニューなど)</p>

	<p>※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。</p>
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	<p>■(BtoC) ※「木曽路の魅力発見フェア」への出展支援。 「木曽路の魅力発見フェア」は中京、関西関東方面の観光客と木曽地域住民、県内松本市塩尻市上伊那地域などの住民が来場される物産展で「木曽の特産品」など PR する絶好の機会である。</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>※「木曽路の魅力発見フェア」は木曽 6 町村が一堂に会し、第 1 回目が R7 年 11 月 8 日に開催された。来場者 1,000 人に対して、140 人にアンケートを実施した。</p> </div>  <p>■「全国物産展」への出展で特に木曽の伝統工芸品（木工細工）等の販路開拓に効果がある。</p> <p>■特に域外への販路拡大では EC サイトの開設、運用が必要であり、EC サイト構築、運営支援も並行して行う。</p>
支援の手法	<p>■出展に関する支援：(BtoC) 食料品製造業者、小売業者、新商品を開発した事業者、特産品を活用した新たな商品を開発する事業者を掘り起こす。</p> <p>①物産展出展事前支援： ・「何を」「誰に」「どのように売るか」を事業者と傾聴と対話を重ね検討する。 ・展示会現場でのチラシ作成、事業者の HP、EC サイト等へ誘導できる仕組みづくり（QR コードの活用）、アンケート項目作成等の支援を行う。</p> <p>②物産展出展中の支援： ・来場者向けにアンケートの実施支援を行う。</p> <p>③出展後の支援： ・アンケート結果の分析⇒課題抽出⇒課題解決支援を行う。 ・四半期毎の巡回を行い「売上、利益状況」「顧客状況」「財務全体」の確認を行う。特に売上、利益の目標値との差異がある場合は早急に解決支援を講じる。また、顧客管理を徹底しデータ化することで今後の販売促進の手法に活用できる支援を行う。 ・販売促進等に活用できるよう顧客ニーズ等の情報収集を行い販売促進等に活用できるよう支援を行う。「3. 地域の経済動向調査に関すること」で作成した情報も基礎資料とする。</p> <p>※アンケートの実施： ・商品に対するアンケートを実施し、アンケートの分析支援とアンケート結果から見える課題の抽出を行い改善支援を実施する。最終的には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。 ・アンケート調査は「価格・量・パッケージ・味・使途・意見、要望等」の項目で実施し、調査後は経営指導員が分析を行い分析結果から小規模事業者と対話、傾聴を重ね課題抽出（商品改善など）と課題解決支援を行う。 顧客データ管理と分析支援も並行して実施する。</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み

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】

経営発達支援事業の支援状況は、木祖、木曾、上松、大桑、南木曾 5 商工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】

・「定期的な事業の評価及び見直し等の実施」

今後は、木祖、木曾、上松、大桑、南木曾 5 商工会や木祖村、木曾町、王滝村、上松町、大桑村、南木曾町だけでなく、第三者（外部有識者）を入れた「木曾エリア経営発達支援事業評価委員会」により事業の成果を確認し定期的に事業の評価及び見直し等を行う必要がある。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 評価委員会における事業評価および公表（年 1 回）
目的	定期的な評価、見直しを行い評価委員会で成果及び今後の支援方法等を検討し、より成果の上がる支援を実施すること。
事業評価の手法	<p>1. 「各目標設定に対する見直しの実施」</p> <p>①各目標ごとに設定した KPI、KGI に対しての達成率、成果等の把握。</p> <p>【目標 1：10 年後も健全に経営が継続できる】</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>KGI：観光関連事業者の売上各年 3%増で 5 年後 15%増 生活関連事業者（食料品、燃料、インフラ関連）の売上各年 2%増で 5 年後 10%増</p> <p>KPI：経営革新計画申請 5 件</p> </div> <p>■定量的な把握：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・観光関連事業者、生活関連事業者の売上増加目標達成事業者数の把握 ・経営革新計画を申請、認定された事業者数の把握（達成率） <p>■成果の把握：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・観光関連事業者の売上各年 3%増で 5 年後 15%増 生活関連事業者

【目標 2 : DX の活用による域外への販路開拓】

KGI : EC サイト導入事業者年間売上 5%以上の増加
KPI : EC サイト開設事業者数 35 社 (7 者×5 年)
キャッシュレス決済導入事業者数 35 社 (7 者×5 年)

■ 定量的な把握 :

- ・ EC サイト開設支援実施事業者数と導入後の年間売上増加率と売上目標達成事業者数の把握
- ・ キャッシュレス決済導入事業者数の把握と売上増加率等の効果の把握

■ 成果の把握 :

- ・ EC サイト導入後の売上増加率の把握
- ・ 費用対効果、事業環境変化への対応

【目標 3 : 創業支援・事業承継支援】

◇ 創業支援 :

KGI : 地域内の新規創業件数を年間で 7 件、5 年間で 35 件増加
KPI : 創業セミナー開催回数年間 1 回、セミナー参加者年間 15 名
うち、創業計画書策定支援 7 件、さらに実行性の高い創業計画書策定者に対する金融機関・専門家との連携支援件数年間 10 件 (年間 2 回×想定 5 名=年間 10 件)

■ 定量的な把握 :

- ・ 地域内の新規創業者数の把握、創業セミナー参加者数及びセミナー後の開業等の状況、進捗状況の把握
- ・ 創業計画書の作成支援件数の把握
- ・ 創業計画書策定者への金融機関等との連件支援件数の把握

■ 成果の把握 :

- ・ 金融機関との連携支援を行った事業者の創業計画書の達成率の把握 (売上、経費、利益、顧客数など)

◇ 事業承継支援 :

KGI : 5 年間で承継完了件数 25 者
KPI : 承継診断アンケート実施済み件数 486 件 (木祖村、木曾町、王滝村、上松町、南木曾町)、R8 年度大桑村実施予定数 70 件で実施総計数 556 件内、承継支援希望社に対して長野県事業承継・引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫松本支店、事業承継 M&A プラットフォームによる

■定量的な把握：

- ・地域内の新規創業者数の把握、創業セミナー参加者数及びセミナー後の開業等の状況、進捗状況の把握。
- ・創業計画書の作成支援件数の把握。
- ・創業計画書策定者への金融機関等との連件支援件数の把握。

■成果の把握：

- ・金融機関との連携支援を行った事業者の創業計画書の達成率の把握（売上、経費、利益、顧客数など）。

【目標 4：小規模事業者に対する経営力再構築伴走支援の実施】

KGI：事業者自身が行う経営改善活動の実施件数 49 社（事業計画策定者数 35 者、創業計画書策定事業者数 7 者、事業承継計画書策定事業者数 7 者 計 49 社）

KPI：① エキスパートバンクによる専門家派遣の実施件数（年間 25 件）

② 専門家提案の改善項目の実行率（100%）

③ 支援終了後の「経営者満足度アンケート」で「役に立った」以上の回答率（90%）

■定量的な把握：

- ・小規模事業者自ら事業計画等の策定を実施した事業者数の把握。
- ・事業計画書を策定した小規模事業者の売上、利益の増加率等の把握。
- ・課題の改善項目の達成率、進捗状況（5 段階）の把握。
- ・支援実施後の小規模事業者のアンケート結果の集計、分析の実施。

■成果の把握：

- ・事業計画策定による売上、利益の増加率の把握。
- ・課題解決による売上への効果。

※その他、全目標共、「達成度、事業環境の変化への対応、費用対効果、地域経済、小規模事業者への波及効果の把握を行う。

2. 評価委員会による評価、見直しの実施

- ・上記で把握した情報を報告書としてまとめ評価委員会で検討を行う。

②評価委員会開催方法

開催実施数	<p>【評価委員会】年1回（毎年7月開催）</p> <p>【進捗確認】年1回（毎年10月、上半期の進捗状況確認）</p> <p>【臨時委員会】必要に応じて開催する。</p>
評価委員会構成	<p>木祖村産業振興課長（もしくは商工観光係長）、木曾町観光商工課長（もしくは商工係長）、王滝村企画・観光推進室商工観光係長、上松町産業観光課長（もしくは商工観光係長）、大桑村産業振興課長（もしくは商工観光係長）、南木曾町産業観光課長（もしくは商工観光係長）、広域経営指導員、外部有識者（松本信用金庫等）をメンバーとする。</p>
評価の手法	<p>【評価委員会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・前記で把握した定量的な把握、成果の把握等と各事業計画の目標達成率と成果の結果を報告書としてまとめ評価委員会で総合評価を行う。 <p>①5段階の評定 （5：達成、4：概ね達成、3：半分程度達成、2：未達成、1：未実施）で定量的に評価する。</p> <p>②5段階の評定 + 改善提案を実施する。</p> <p>③改善提案等を次年度の計画の修正、変更等を協議し実行する。</p> <p>【進捗確認委員会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・10月に上半期の事業計画の進捗状況の確認を評価委員会で実施する。 <p>①上半期（4月～9月）の前記で把握した定量的な把握、成果の把握等と各事業計画の目標達成率と成果の結果を報告書としてまとめ進捗状況の確認を行う。 （5：計画とおり実施されている 4：概ね実施されている 3：半分程度達成、2：実施しているが未達成 1：実施されていない）の5段階で評価し、評価が3, 2, 1の場合はその原因の把握と計画実行100%に向けた対策を協議し実行する。</p> <p>【臨時委員会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・必要に応じて臨時委員会を開催する。特に外部環境の大きな変化など生じた場合は地域の産業ビジョンを考慮した議論を行う。

		<p>【PDCA の実践】 (PLAN：事業の計画・見直し) (a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 (b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 (c) KPI、KGI の目標値を基準とした評価を行い、事業の計画の見直しを行う。</p> <p>(DO：事業の実行) (d) 経営指導員等は、個々の成果目標及び KPI, KGI の目標値を達成するために事業を実施する。 (e) 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) (f) 月 2 回の会議にて、広域経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 月 1 回開催の木曾エリア会議では KPI の目標値との差異について確認を行う。 (g) 年 1 回の「木曾エリア支部 経営発達支援事業評価委員会」にて、外部有識者等からの評価受け、改善提案を実行する。</p> <p>(ACTION：事業の見直し) (h) 「経営発達支援事業評価委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。</p> <p>【PDCA サイクルの実施状況確認】 ・木曾エリア会議（月 1 回開催）にて PDCA サイクルの実施状況を確認。</p>
	<p>結果の公表</p>	<p>・評価委員会の総合評価の結果を報告書にまとめ木祖、木曾、上松、大桑、南木曾 5 商工会のホームページに掲載する。 ・報告書は木祖、木曾、上松、大桑、南木曾 5 商工会の理事会で報告を行う。 ・報告書は関係機関（日本政策金融公庫、長野県信用保証協会 松本支部、長野県事業引継ぎ支援センター）へ配布、報告を行う。</p> <p>【公表するホームページ】 木祖村商工会 https://www.kisomura.or.jp/ 木曾町商工会 https://www.kisomachi.or.jp/index.html 上松町商工会 http://www.kiso.ne.jp/agematsu.ju/ 大桑村商工会 https://www.okuwa-nagano.com/ 南木曾商工会 http://www.nagiso.com/</p>

広域的支援体制の活用
 ・木祖、木曾、上松、大桑、南木曾 5 商工会で報告書を基に情報共有を行い、共通課題に対する合同研修会、専門家派遣を検討、実施する。

「木曾エリア 経営発達支援計画事業評価委員会・エリア運営会議・エリア会議実施スケジュール」

会議名称	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
経営発達支援事業評価委員会 (総合評価)				■								
経営発達支援事業評価委員会 (臨時委員会)	必要に応じて開催											
経営発達支援事業評価委員会 (進捗状況)							■					
木曾エリア会議 (進捗確認等)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

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】

木祖、木曾、上松、大桑、南木曾 5 商工会の第 2 期発達支援計画における経営指導員等の資質向上については、長野県商工会連合会等が実施する研修等を専門知識・支援ノウハウ習得の場として位置づけ、支援技術・知識の習得、また、経営指導員については、中小企業大学校等の「専門研修」や全国商工会連合会「Web研修(eラーニング研修)」等で、支援能力の向上に努めたが、経験年数・業務経験の有無で理解度に差が見られ、組織全体の支援能力の向上を図るまでには至らなかった。

また、木祖、木曾、上松、大桑、南木曾 5 商工会からなる木曾エリアでは毎月（月 2 回）定例ミーティングを開催し全経営指導員、補助員が参加し支援案件についてそれぞれ協議検討、指導を行ってきたが報告に留まり支援能力向上につながっていない。

【課題】

第 3 期発達支援計画ではこれまでの取組みに加え、“DX”化の観点を踏まえ、本計画で運用を強化する「経営支援システム Plus」を活用して、経営指導員のみならず全職員で支援情報等の共有できる体制を構築する必要がある。これにより、支援スキルの向上とノウハウの蓄積を図る。

また、木曾エリア定例ミーティングでは各経営指導員、補助員が抱える支援案件について単なる報告でなく複数の経営指導員、補助員で協議、検討する場へと改善し実践的な支援能力向上につながることを求められる。

(2) 事業内容

①「経営指導員（法定経営指導員）＋ 一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組み」

参加者	全職員
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	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が必要である。 <ul style="list-style-type: none">・地域資源や自社の強みを活かした既存事業の磨き上げや経営革新（ビジネスモデルの再構築）を支援する能力。・販路開拓、AI 活用等を支援する能力。・創業や事業承継の支援能力。・経営力再構築伴走支援の基本的な知識。・財務分析、需要動向等の情報収集力。
内容	経営発達支援事業を適切に遂行し、上記の能力を補うために、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。 <ul style="list-style-type: none">①経営指導員研修や広域経営指導員による研修 経営分析、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、広域経営指導員、上席専門経営支援員による内部研修を通じて習得する。 また、各商工会で開催する事業者向けセミナーの中で支援力向上につながるセミナーも参加する。②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、上級研修では幅広いテーマの研修が用意されている。職員それぞれの強みを伸ばす、弱みを克服するためのテーマの研修に参加し「経営力再構築伴走支援」に関する資質向上を図る。③広域支援センター木曾エリアの独自研修会を開催 外部研修への参加も有効であるが、不足能力の強化の面では独自の研修会を開催することも有効である。広域経営指導員が全職員の不足能力を把握した上で、テーマを設定し独自に講師を選定し研修会を実施する。 内部研修で職員が参加しやすいという利点がある。

②「個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み」

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	<ul style="list-style-type: none">①OJT の実施 広域経営指導員と経営指導員等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、専門家派遣を活用した支援の際は、経営指導員の同行を徹底させノウハウを習得する。②職員間の情報交換 広域支援センター木曾エリアの定例ミーティング（月 2 回）の中で、前述の研修内容、支援状況を共有する。<ul style="list-style-type: none">・経営指導員等による研修内容の共有

- ・支援の中で発見した経営支援の手法、AI活用の方法等の共有を実施する。
 - また、各職員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。
- ③データベース化の実施
- 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。

11. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

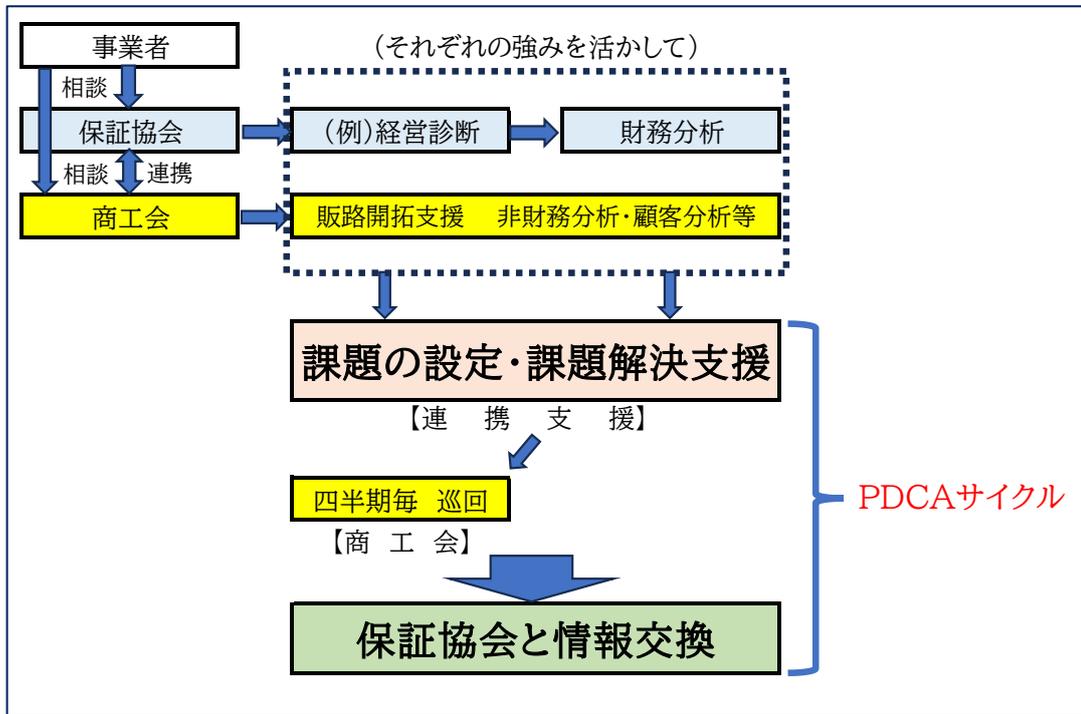
日本政策金融公庫との連携により、会議や事業を通じて支援ノウハウ等の情報交換を実施している。これにより、専門知識の習得する環境にばらつきなく、同じ情報を共有できているが、長野県信用保証協会との連携ができていない。また、日本政策金融公庫松本支店は融資の連携に留まっている。

【課題】

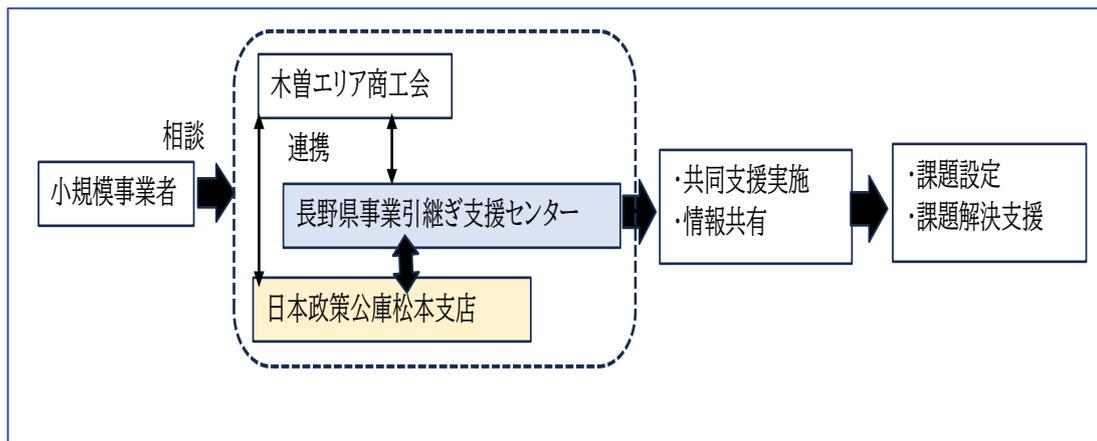
長野県信用保証協会では、「経営診断」等各種支援を行っている。また、保証協会と金融機関では合同の勉強会を実施している。今後は長野県信用保証協会松本営業部と木祖、木曾、上松、大桑、南木曾5商工会との合同勉強会、情報交換会を実施する必要がある。情報共有を行うことで小規模事業者支援ノウハウなどを積極的に発信し、他の支援機関との連携を深めていく必要がある。また、喫緊の課題である事業承継支援については長野県事業引継ぎ支援センターと日本政策金融公庫松本支店との連携により強化する。

【実施内容】

- ・長野県信用保証協会、金融機関、商工会との合同勉強会及び情報交換会……年1回実施
- ・長野県信用保証協会の施策についての習得、双方の支援状況、業界の動向の情報交換を行う。
- ・事業承継支援では、長野県事業引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫松本支店と連携し事業承継支援の強化を図る。



<長野県信用保証協会との連携>



<長野県事業引継ぎ支援センター・日本政策金融公庫松本支店との連携>

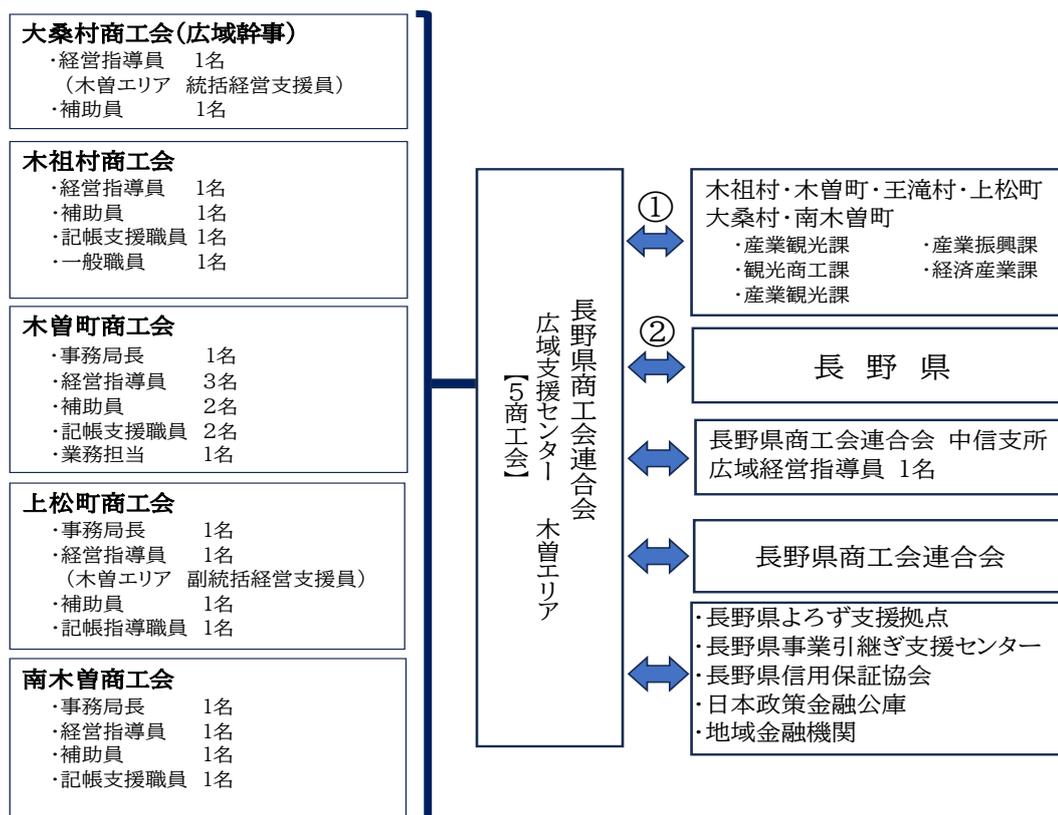
(別表2)

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

(2025年11月20日現在)

(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)



I. 都道府県及び関係市町村との連携体制

- ・木曽エリアと6町村(観光商工課、産業振興課、産業観光課、産業観光課、経済産業課)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、年1回、連絡協議会(①)を開催する。
- ・長野県と事前に相談、調整を行うことで(②)長野県の重要課題についても反映した支援計画とする。

II. 広域的な支援体制

- ・木曽郡内一円の主要産業である観光業、サービス業は北の木祖村から南の南木曽町まで木曽郡内一円に分布しており同業種の小規模事業者が存在している。また、地域住民の生活インフラに関連する小規模事業者も存在する。より効率的な支援を行うため、木祖村商工会、木曽町商工会、上松町商工会、大桑村商工会、南木曽商工会の5商工会が連携し、共同で支援を実施する。

III. 木曾エリア経営発達支援事業実施に係る体制

- 1つの小規模事業者の支援に、主となる経営指導員と木祖村商工会、木曾町商工会、上松町商工会、大桑村商工会、南木曾商工会の5商工会の経営指導員1名以上が加わり、支援を実施する。
支援内容、経営指導員の経験値から統括経営支援員と副統括経営支援員が経営指導員を選定する。支援の状況等について広域経営指導員が助言等行う。
- 長野県よろず支援拠点、長野県事業引継ぎ支援センター、長野県信用保証協会、日本政策金融公庫、地域金融機関と連携し伴走支援や個別相談会の体制とする。

IV. 定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

- 広域経営指導員1名、統括経営支援員1名、副統括経営支援員1名、経営指導員5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「木曾エリア 経営発達支援事業評価委員会」（年1回7月開催）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。

V. 経営指導員等の資質向上に係る体制

- 木曾エリア職員に向けた研修や勉強会等を開催し、DX化、財務諸表の分析、販売促進、創業計画書の作成及び支援方法、事業承継計画書の作成及び支援方法、価格転嫁、業務改善など専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機付けを行うための疑似体験、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

I. 広域専門経営指導員の氏名、連絡先

氏名	役職名	所属商工会名	連絡先
日野 亮	広域経営指導員	長野県商工会 連合会 (中信支所)	TEL : 0263-88-6168 FAX : 0263-88-6763 E-mail : chushin@nagano-sci.or.jp

II. 広域専門経営指導員による情報の提供及び助言

- 経営発達支援事業の実施、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。

III. 広域専門経営指導員の当否

- 申請書に記載の広域経営指導員（日野 亮）は、施行規則第7条2項に規定する広域経営指導員に該当する。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

I. 商工会

■大桑村商工会

〒399-5503 長野県木曾郡大桑村長野 2819-2
TEL 0264-55-3130/FAX 0264-55-3947 E-mail : ookuwa@ju.kiso.ne.jp

■上松町商工会

〒399-5602 長野県木曾郡上松町本町通り 2-8
TEL 0264-52-2157/FAX 0264-52-4930 E-mail : agematsu@ju.kiso.ne.jp

■木祖村商工会

〒399-6201 長野県木曾郡木祖村藪原 189-1
TEL 0264-36-2048/FAX 0264-36-3094 E-mail : info@kisomura.or.jp

■木曾町商工会

〒397-0001 長野県木曾郡木曾町福島 6442-6
TEL 0264-22-3618/FAX 0264-22-4304 E-mail : shokokai@kisomachi.or.jp

■南木曾商工会

〒399-5301 長野県木曾郡南木曾町読書 3671-3
TEL 0264-57-2515/FAX 0264-57-3754 E-mail : shokokai@nagiso.com

■長野県商工会連合会 中信支所

〒399-8303 長野県安曇野市穂高 5047
TEL 0263-88-6168/FAX 0263-88-6763 E-mail : chushin@nagano-sci.or.jp

II. 関係市町村

◆大桑村産業振興課 商工観光係

〒399-5503 長野県木曾郡大桑村長野 880-1
TEL 0264-55-3080/FAX 0264-55-4134 E-mail : syokan@vill.okuwa.lg.jp

◆上松町産業観光課 商工観光係

〒399-5601 長野県木曾郡上松町大字上松 159-4
TEL 0264-52-2001/FAX 0264-52-2150 E-mail : shokan@town.agematsu.nagano.jp

◆木祖村産業振興課 商工観光係

〒399-6201 長野県木曾郡木祖村藪原 1191-1
TEL 0264-36-2001/FAX 0264-36-3344 E-mail : shoukou@kisomura.com

◆木曾町観光商工課 観光係、商工係

〒397-8588 長野県木曾郡木曾町福島 2326-6
TEL 0264-22-3000/FAX 0264-24-3600 E-mail : shouko@town.kiso.lg.jp

◆王滝村役場経済産業課 商工観光係

〒397-0201 長野県木曾郡王滝村 3623
TEL 0264-48-2001/FAX 0264-48-2172 E-mail : kanko@vill.otaki.nagano.jp

◆南木曾町産業観光課 商工観光係

〒399-5301 長野県木曾郡南木曾町読書 3668-1
TEL 0264-57-2001/FAX 0264-57-2270 E-mail : kankou@town.nagiso.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)

	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
必要な資金の額	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
需要動向調査	100	100	100	100	100
事業計画策定	700	700	700	700	700
新たな需要開拓	700	700	700	700	700

(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
<ul style="list-style-type: none">・自己財源 (5 商工会より会費、5 商工会より広域事業分担金)・国補助金 (伴走型小規模事業者支援推進事業)・長野県補助金・各町村補助金

(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。

