

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	飯山商工会議所 (法人番号 2100005004975 ) 飯山市 (地方公共団体コード 202134 )
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日
目標	<b>経営発達支援事業の目標</b> 【1】 地域資源を活かした持続的ビジネス展開 【2】 デジタル化、IT利活用による競争力強化 【3】 創業促進と事業承継支援による地域活力維持 【4】 人材育成と確保のしくみづくり 【5】 公民協働による持続的支援体制の構築
事業内容	<p>■地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者が自社を取り巻く外部環境を把握するためやデータを活用した経営判断をするために「事業者景況調査」やビッグデータの活用を実施します。</p> <p>■需要動向調査に関すること 小規模業者が強みを活かし「売れる商品」をつくるために、消費者アンケートや展示会・商談会でのバイヤー向け調査を実施します。評価やデータを基に商品のブラッシュアップを支援します。</p> <p>■経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が自社の経営状況や経営課題、強みを客観的に把握するため、経営分析（財務分析、非財務分析）を支援します。</p> <p>■事業計画策定に関すること 地域経済動向や経営分析の結果（客観的データ）を活用し実効性の高い事業計画策定を伴走支援します。創業計画や事業承継計画の策定支援にも注力します。</p> <p>■事業計画策定後の実施支援に関すること 計画策定後のフォローアップを四半期ごとの定期実施とし、継続的な関わりを確実にを行う体制を確立します。</p> <p>■新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に展示会・商談会出展支援やテストマーケティング支援、SNS 活用による販路開拓支援に取り組みます。</p>
連絡先	<p>飯山商工会議所 中小企業相談所 〒389-2253 長野県飯山市大字飯山 2239-1 番地 TEL : 0269-62-2162 FAX : 0269-63-3191 E-mail: <a href="mailto:iicci@iiyamacci.jp">iicci@iiyamacci.jp</a></p> <p>飯山市役所 経済部 商工観光課 〒389-2292 長野県飯山市大字飯山 1110-1 番地 TEL : 0269-67-0731 (代) FAX : 0269-62-6221 E-mail: <a href="mailto:shoukan@city.iiyama.nagano.ne.jp">shoukan@city.iiyama.nagano.ne.jp</a></p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1 目標

(1) 地域の現状および課題

①現状

ア 飯山市の概要

飯山市は新潟県と長野県の県境に位置し、面積 202.32 K㎡で、全国でも有数の豪雪地として知られている。

戦国時代、上杉謙信が築城した飯山城を中心に城下町が整えられ、近隣の地域が開発されて現在の飯山市が形作られた。

地域内は、北陸新幹線飯山駅を中心とした市街地と、農業が盛んな平野部、スキー場と森林を擁し、宿泊、観光業が盛んな中山間地域と分けられる。

平成 27 年 3 月、念願の北陸新幹線が金沢まで延伸され、飯山駅が開業。当駅から東京までは 1 時間 40 分、金沢までが 1 時間 15 分と大幅に時間短縮された。

飯山商工会議所の管轄エリアは飯山市内全域である。



イ 人口推移

人口は 18,448 人(令和 7 年 8 月現在 住民基本台帳)で日本の地域別将来推計人口(※1)に基づいた推測では、10 年後には約 14700 人、20 年後には約 11700 人に減少すると推計されている。また、長野県全体と比べて老年人口割合は高く、年少人口割合、生産年齢人口割合も低い。

注：(※1) 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」に基づきまち・ひと・しごと創生本部作成

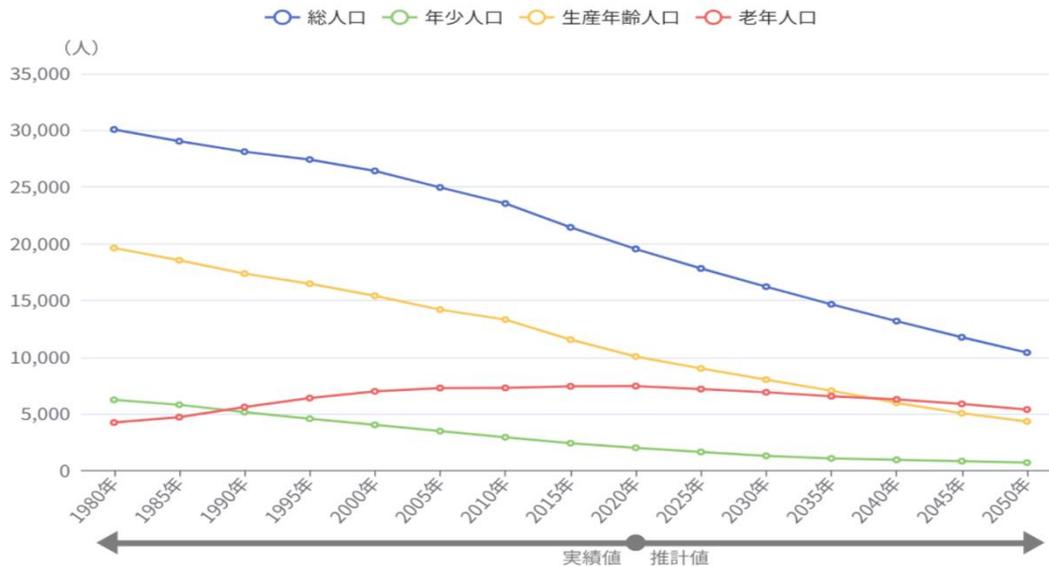
	2020 年	2025 年	2030 年	2035 年	2040 年	2045 年
15 歳未満	2,003	1,631	1,295	1,073	942	824
構成比率	10.3%	9.2%	8.0%	7.3%	7.2%	7.0%
15～64 歳	10,082	9,003	8,014	7,039	5,966	5,054
構成比率	51.6%	50.5%	49.4%	48.0%	45.3%	43.0%
65 歳以上	7,454	7,185	6,899	6,547	6,268	5,875
構成比率	38.1%	40.3%	42.6%	44.7%	47.5%	50.0%
計	19,539	17,819	16,208	14,659	13,176	11,753

(資料：2020 年は国勢調査実績値

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(令和 5 年推計)

## 人口推移グラフ

長野県飯山市



【出典】

総務省「国勢調査」、厚生労働省「人口動態調査」、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 地域資源

### (A) 特産品

■**農業** 当市の農業は、豪雪地帯ならではの自然環境を活かした「米」を中心としており、特に「幻の米」など高品質なコシヒカリが全国的に高評価を得ています。冬の積雪が豊富なことから春には雪解け水が田んぼを潤し清らかな水が稲作に最適な環境を提供しています。また、昼夜の寒暖差が大きい盆地特有の気候により、米のデンプンがしっかり蓄積され、味や香りが良くなるといわれています。ほかにも、施設栽培によるキノコ、アスパラガス、ズッキーニ、芍薬などの花卉栽培も盛んです。近年は集落営農や大型農業法人による農地の集約と効率的な経営が進められています。

### ■地域ブランド

全国でも有数の豪雪地帯であり、この雪や気候を活かした昔ながらの製法を今に伝承している手すき和紙「内山紙」と「飯山仏壇」はともに国の伝統工芸品に指定されています。また、近年では、豪雪という地域資源を活かした自然の冷蔵庫「雪むろ」を地域ブランドとして価値を高める取り組みが進められています。

#### ・内山紙

国指定伝統的工芸品（1976年指定）。飯山市、野沢温泉村、栄村が産地。楮（こうぞ）100%使用の手漉き和紙。通気性・透光性・保湿性に優れ、障子紙として高い評価がある。雪晒しという独自技法で、雪のオゾン効果により自然漂白。白く美しい仕上がりが特徴。江戸時代から続く冬の副業として発展したが、伝統工芸士の登録数は現在2名のみ。現在は、障子紙以外の用途開発が進められ、財布、名刺入れ、照明器具など、現代のライフスタイルに合わせた商品展開が行われています。また、体験型観光との連携した紙漉き体験ができるなど、地域資源としての活用が始められています。

### ・飯山仏壇

国指定伝統的工芸品（1975年指定）。飯山市北部の「仏壇通り」では、現在は約30名の職人が年間100基ほどを製作している。浄土真宗の信仰文化に根ざし、江戸時代から発展した産業で、金箔装飾、蒔絵、彫刻、漆塗りなどを分業で仕上げる荘厳な金仏壇が特徴。

弓長押（ゆみなげし）という独自構造で、宮殿（くうでん）が拝みやすく設計されている。

住宅事情や生活様式の変化により大型仏壇の需要が減少するなか、コンパクトサイズやスマホスタンドなど、現代の暮らしに合わせた製品開発が進められています。

### ・雪むろ商品

雪むろとは、冬季に貯蔵した雪を用いて、年間を通じて電気、エネルギーを使わずに、低温・高湿度環境を維持する自然の冷蔵庫であり、食材の熟成や保存に最適な環境を提供します。飯山市では、この雪むろを活用した商品開発とブランド化を推進しており、地元の酒造会社や農業団体、商工会議所などが連携して「雪むろ熟成酒」「雪むろそば」「雪むろ野沢菜」などの特産品を展開しています。これらの商品は、雪の力で旨味や風味が引き出されることから、付加価値の高い地域ブランドとして注目を集めています。また、雪むろを活用した地域振興は、環境にやさしい「雪冷熱エネルギー」の活用としても評価され、「脱炭素チャレンジカップ 2021」では文部科学大臣賞（社会活動分野）を受賞しました。

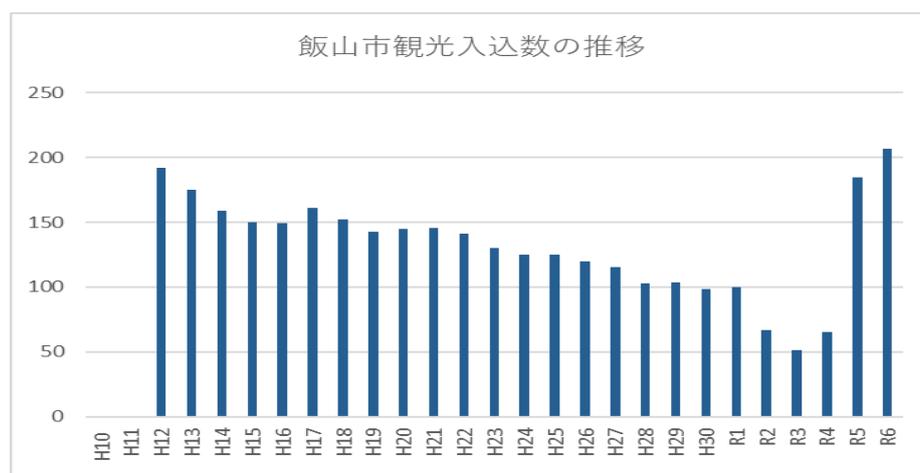
### （B）観光

飯山市は長野県北部に位置し、豊かな自然環境と歴史文化を活かした多様な観光資源を有しています。昭和32年ごろから各地においてスキー場が開設され、スキー産業と観光資源をもたらした。

平成に入り、スキー人口の減少に伴い、スキー場の閉鎖など環境はかわりつつあるが、北陸新幹線飯山駅の活用により、地域の経済活性化と周辺9市町村連携による「信越自然郷」を中心とした広域観光の推進がすすめられているところである。

近年は、スキー場への冬のインバウンド増加が目立ち、国内外から多くの来訪者を集めています。グリーンシーズンには、千曲川流域や里山を活用したトレッキング、自転車周遊、水辺アクティビティなどが展開され、自然とのふれあいを通じた滞在型観光、自然体験学習の受け入れが盛んです。

市街地には歴史的寺院が集積し、「寺町」としての文化的景観を形成しており、地域の歴史や信仰文化に触れる観光も魅力の一つです。これらの資源は、地域経済の活性化や交流人口の拡大に寄与するものであり、今後の観光振興施策において重要な基盤となります。



(単位：万人)

出典：飯山市ホームページ「観光客入込客統計調査」

■飯山市内産業構造の変化		2021 (R3) 調査			2016 調査 (参考)	
産業別	産業大分類	事業所数	従業者数	総売上 (百万円)	事業者数	従業者数
第1次産業		40	471	3,871	30	366
第2次産業	鉱業、採石、砂利	1	29	-	-	-
	建設業	164	1,062	18,560	165	1,148
	製造業	68	1,232	96,583	68	1,052
第3次産業	卸売業、小売業	278	1,694	39,311	314	1,853
	宿泊、飲食サービス業	165	659	3,751	210	840
	生活関連サービス業、娯楽業	118	321	3,061	121	368
	医療、福祉	84	1,420	9,550	74	1,249
	その他	270	2,091	13,576	221	1,461
	<b>合計</b>	<b>1,188</b>	<b>8,979</b>	<b>188,263</b>	1,203	8,337

出典：飯山市の商工業と観光の概要（経済センサス活動調査より）

## ■産業別の現状について

### ①工業の現状と課題

令和3年経済センサス活動調査によると、従業者4人以上の事業所数は22事業所（令和元年23事業所△1社）と減少した。また、従業員数も1,267人（令和元年1,702人 △435人）と減少。製造品出荷額は961億円（令和元年774億円↑187億円）と増加している。

飯山市では、企業誘致対策事業や工業用地等取得費補助事業により、新規企業誘致活動のほか、設備投資等に係る助成制度や優遇施策により、雇用の場の確保や既存企業の育成を図っている。また、伝統産業の伝承と振興策への支援では、伝統産業のPR・体験の機会等の充実を図り、より身近に感じてもらうことで、興味・関心を喚起し、新たな担い手の確保に取り組んでいます。

飯山市では、若者の定住や働く場の確保として、企業誘致を進めてきたが、最近では新規の工場立地はほとんどみられない状況が現状である。現在は、既存企業の経営安定を図るとともに、関連機関との連携や情報交換を密にした支援の展開が実施されている。

### ②建設業の現状と課題

令和3年経営センサス活動調査において当市の建設業は164事業所で全体の13.8%を占めています。当市は豪雪地帯であることから、総合建設業の多くは冬期間の除雪に携わっているのが大きな特徴です。飯山市の2021年度（令和3年）新設住宅着工戸数は53戸で、人口規模に応じて着工数も少なめですが、持家比率が高く、地域密着型の住宅供給が中心です。人口減少が進む中、新築工事はさらに減少することが想定されますが、高齢者社会に対応した「バリアフリー・介護リフォーム工事」「住宅の積雪対策工事」などは、将来も需要の増加が見込めるので、安定した収益確保の検討も必要となっています。

### ③商業・サービス業の現状と課題

飯山市の商業・サービス業は、かつては周辺農村地域の生活を支える中核的な役割を担ってきました。特に本町商店街をはじめとする中心市街地では、日用品や食料品を扱う個人商店が集積し、地域住民の生活基盤を形成してきました。しかし、1990年代以降のモータリゼーションの進展や大型店の郊外進出により、中心市街地の求心力は低下し、空き店舗の増加や来街者の減少が顕著になっています。

一方で、北陸新幹線飯山駅の開業（2015年）を契機に、観光客の流入や駅周辺整備が進み、観光と連動した商業活性化の動きも見られます。一部の商店では、地元産品や観光客向け商品への転換、イベント開催などのソフト施策に取り組み、大学との連携による地域活性化事業も展開してきました。しかし、こうした取り組みを持続可能なものとするには、地域住民の購買力の維持と観光需要の安定的な確保が不可欠です。

飯山市の人口は、2000年の約25,000人から2020年には19,000人へと減少しており、転入人口の少ない当市では、人口減少は顧客の減少に直結し、地域経済の衰退を招くことから、地域外に流出した消費を還流すべく、地元への消費促進策や新たな需要の創出が課題です。また、特に小規模事業者数は個人事業主の高齢化や後継者不足などにより大きく減少し、小規模事業者数の減少に歯止めをかけることも大きな課題となっています。

飯山市の商業・サービス業は、地域の暮らしと観光の両面を支える重要な基盤です。人口動態を踏まえた柔軟な事業モデルの構築と、地域資源を活かした魅力ある商業空間の再構築が求められています。

### ④観光業の現状と課題

飯山市は、北陸新幹線飯山駅の開業（2015年）以降、首都圏や北陸方面からのアクセスが飛躍的に向上し、観光振興の基盤が整いました。特に斑尾高原スキー場や戸狩温泉スキー場などを中心とした冬季観光は、近年のインバウンド需要の急増により大きな転機を迎えています。オーストラリア、台湾、ASEAN諸国を中心に、パウダースノーや雪遊び体験を目的とした外国人旅行者が増加しており、2023～2024年シーズンには北米・欧州・南米など多様な国籍の来訪が確認されています。

こうした流れを受けて、飯山市では「信州いいやま観光局」を中心に、日本版DMOとして観光事業のPDCAを担う体制を構築。地域資源を活かした体験型コンテンツ（例：かまくら村での郷土料理体験や修験体験）や、農村交流、アウトドアアクティビティの開発が進められてきました。

しかし、観光業の持続的発展には課題も多く、冬季偏重の観光構造やインバウンドの受入体制の整備不足、観光事業者の高齢化や後継者不足が顕在化しています。また、信越自然郷としての広域観光連携の実効性向上にも課題が多く山積しています。

観光客のニーズは「スキー・スノーボード」から「雪遊び・食・文化体験」へと多様化しており、地域資源の再評価と商品開発も求められています。飯山市の観光は、豪雪という自然条件と、寺社文化・里山景観・農産物などの地域資源を融合させることで、四季を通じた滞在型・交流型観光への転換が期待されています。

### ■＜飯山市第6次総合計画＞

飯山市第6次総合計画（令和5年度～令和14年度）は、「飯山郷創～世界にひらく里山の未来～」を将来像に掲げ、人口減少や少子高齢化といった地域課題に対応しながら、持続可能な地域社会の構築を目指す10年間の総合的な指針である。計画は、基本構想・基本計画・実施計画の三層構造で構成されており、地域資源の活用、市民協働、デジタル・グリーン対応などを横断的なテーマとして位置づけている。本計画の特徴は、北陸新幹線飯山駅の開業を契機とした広域連携の強化、里山文化の再評価、そして「訪れたい・住みたい・暮らし続けたいまち」の実現に向けた施策展開にある。地域の魅力を内外に発信し、交流人口の拡大と定住促進を両立させることが、計画の根幹をなしています。なお、商工業、観光に関する内容を次のとおりにとまとめた。

### ・商工業の取り組み

飯山市の商工業は、地域密着型の中小事業者が多く、人口減少や後継者不足といった構造的課題に直面しています。第6次総合計画では、地域産業の持続性を高めるため、創業支援や事業承継の促進、空き店舗の利活用などを重点施策として掲げている。特に、地域資源を活かした商品開発や、伝統工芸・農産加工品のブランド化を通じて、地元産業の付加価値向上を図る。また、商店街の活性化に向けては、キャッシュレス決済やEC導入などのデジタル化支援を進め、若年層や観光客の利用促進を目指している。商工会議所や地域金融機関との連携による公民協働の仕組みづくりも、地域経済の再生に向けた重要な柱となっています。

### ・観光分野の取り組み

観光は飯山市の地域振興における重要な成長分野であり、特に近年は冬季インバウンド需要の急増が顕著である。斑尾高原や戸狩温泉スキー場などを中心に、オーストラリアや台湾をはじめとする外国人観光客が増加しており、雪質の良さや里山の風景が高く評価されています。

第6次総合計画では、こうした冬季観光の強化に加え、四季を通じた滞在型・体験型観光への転換を図っている。かまくら村での郷土料理体験、農泊、アウトドアアクティビティなど、地域資源を活かしたコンテンツ開発が進められており、信越自然郷との広域連携による周遊促進も視野に入れている。一方で、観光人材の育成や受入体制の整備、多言語対応、交通アクセスの改善など、持続的な観光振興に向けた課題も多い。観光と商工業・農業との連携を強化し、地域全体の経済循環を生み出す仕組みづくりが求められています。

## ■小規模事業者の現状と課題

### <当地域の小規模事業者数>

当市の小規模事業者数は、平成28年が886事業者、令和3年が830事業者であり、5年間で6.4%減少している。特に卸小売業が12.5%減、宿泊、飲食サービスが21.4%減で大幅な減少がみられる。地域の活力を維持するためには、事業者数の減少を抑えることも重要である。そのため、既存事業者の経営力向上による事業の維持（廃業の抑制）や創業の活性化も重要な要素として考えられる。

### <経営課題について>

飯山商工会議所では、令和7年6月に小規模事業者経営状況調査を実施し、131事業者から回答を得た。（131件/500件 回答率26.2%）回答の多かった問題、課題は次のとおりである。

#### 【取引環境やマーケット等の問題】

- ・売上げが減少している。
- ・新商品・サービスの開発ができない。
- ・販路の開拓、確保が難しい

#### 【人材育成、人材確保の問題】

- ・生産・技術面での人材不足
- ・人材、従業員の確保が難しい
- ・管理者、後継者の育成

### <事業承継について>

令和7年6月に調査した小規模事業者経営状況調査にあわせて実施した事業承継調査によると、後継者がいると回答した事業者は57件で回答件数の43.5%であった。また、後継者がいないと回答した事業者は74件（56.5%）で、そのうち「ぜひ事業承継したい」、「できれば事業承継したい」

と回答した事業者は 27 件 (36.4%)。一方で、「承継する予定はない (廃業したい)」と回答した事業者は 26 件 (35.1%) と、ともに約 3 割を占めた。

承継する予定がないと回答した事業者は、その理由を事業に将来性がない、需要・成長が見込めないことを理由としており、売上の減少や販路開拓、確保の難しさといった経営課題が、事業承継に大きな影響を与えていると推測できます。

## ■課題

飯山市の地域経済は、これまで「雪」という資源を活かしたスキー関連産業を中心に発展してきた。斑尾高原や戸狩温泉スキー場などを核とした冬季観光は、地域経済を牽引する強みであり、近年はインバウンド需要の増加によって新たな成長の可能性が広がっている。特に北陸新幹線飯山駅の開業から 10 年を経て、首都圏や海外からのアクセスが飛躍的に向上したことは、地域にとって大きなプラス要因となっている。

一方で、人口減少や少子高齢化の進行は、工業・建設業・商業サービス業を含む地域産業全般に深刻な影響を及ぼしている。工業分野では事業所数・従業員数の減少が続き、建設業では新築住宅着工数の減少が顕著である。商業・サービス業では中心市街地の空洞化や小規模事業者の高齢化・後継者不足が進み、地域住民の購買力低下と観光需要の不安定さが課題となっている。観光業においても、冬季偏重の構造や受入体制の不足、事業者の高齢化など持続的発展に向けた課題が山積している。

こうした外部環境の変化と内部的課題の双方に直面する中で、飯山市の小規模事業者は自社の成長を阻害する要因を抱えている。事業承継の停滞、販路開拓の困難、人材不足、IT 活用の遅れなどが顕著であり、地域の活力維持に大きな影響を与えている。

そのため、小規模事業者支援における課題は

課題 1 : 地域資源の高付加価値化と通年型ビジネスへの転換の遅れ

課題 2 : 小規模事業者のデジタル実装の遅れによる競争力低下

課題 3 : 後継者不在と創業の担い手不足による地域産業の衰退懸念

課題 4 : 構造的な人手不足と魅力ある職場環境整備の遅れ

課題 5 : 複雑化する地域課題に対応する公民連携の仕組み不足

であると考えられる。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のありかた

①10 年程度の期間を見据えて

ア 地域ブランドの確立

【10 年後のあるべき姿】

「雪」の価値を源泉とした、高付加価値な「雪国プレミアム・飯山」ブランドの確立

かつて地域のハンディキャップとされた「豪雪」が、他に類を見ない独自の価値を生み出す源泉として完全に再定義されている。「飯山＝本物の雪国文化が息づく高品質なまち」というブランドイメージが国内外に定着し、小規模事業者が自信と誇りを持って製品・サービスを提供している。

具体的には、「雪むろ」技術が地域全体の統一ブランドとして標準化されており、雪中で熟成された米、日本酒、蕎麦、野菜、加工品などが、旨味とストーリー性を備えた「雪国プレミアム認証商品」として高値で取引されている。また、国指定の伝統的工芸品である「内山紙」と「飯山仏壇」は、雪晒しの白さや高度な職人技といった本質的な価値を維持しつつ、現代のライフスタイルや海

外のニーズに適合した革新的なプロダクト（高級インテリア、アート素材など）へと進化を遂げている。これらの地域産品は、単なるモノではなく、雪国の風土と精神性が宿るコトとして認識され、世界中の感度の高い層から指名買いされる強い競争力を持っている。

#### 【そのように考える理由】

- ・他地域と差別化された圧倒的な競争力の源泉が「雪」にあるため 全国的に類似の地域産品が存在する中で、飯山が際立った存在感を示すためには、変えることのできない地域特性である「豪雪」を逆にとり、独自のストーリーとして最大限に活用する必要があるから。
- ・小規模事業者が持続的に利益を確保するため、人口減少下では薄利多売モデルから脱却し、付加価値を高めることが安定経営に不可欠である。そのため「雪むろ熟成による味の向上」や「伝統工芸の希少な技術」といった付加価値を可視化し、適正な価格で評価されるブランド力を持つことが、事業者の安定経営に直結するから。
- ・伝統産業を次世代に継承するには、現代市場への適応が不可欠である。後継者不足や需要減少に直面する伝統産業が生き残るためには、ただ伝統を守るだけでなく、現代の生活様式やグローバル市場で通用するデザインや機能性を取り入れ、新たな需要を創造し続ける必要があるから。

### イ 観光と連携した産業振興

#### 【10年後のあるべき姿】

##### 地域ブランドを「体験」として提供し、多様な産業が潤う通年型観光経済の実現

北陸新幹線飯山駅というゲートウェイを最大限に活かし、確立された地域ブランド（食、工芸、雪国文化）を、来訪者が五感で楽しむ「体験コンテンツ」として提供することで、観光が地域経済を力強く牽引している。

好調な冬季インバウンドに加え、グリーンシーズンにおいても、里山の美しい景観の中で「雪むろ食材を使った美食体験」「伝統工芸士によるワークショップ」「寺町文化と精神性に触れる滞在」などが定番化し、通年で安定した集客を実現している。観光客はスキー場だけに留まらず、中心市街地の商店街や飲食店、郊外の工房や農村地域へと広く回遊し、地域の小規模事業者は、観光客を新たな顧客として取り込み、自社の製品販売、飲食提供、宿泊、体験サービスなどを通じて外貨（地域外からの消費）を直接獲得している。観光産業と地域の農商工が深く連携し、経済波及効果が隔々まで行き渡る持続可能な産業構造が構築されている。

#### 【そのように考える理由】

- ・観光消費を地域内の多様な小規模事業者に波及させるため 現状のスキー場中心・冬季偏重の観光では、恩恵を受ける事業者が限定的である。観光を地域ブランドのショーケースと位置づけ、農業、製造業、飲食・小売業などが連携して多様な体験を提供することで、観光客の消費行動をまちなかへ広げ、地域全体の経済効果を高める必要がある。
- ・季節変動リスクを低減し、事業者の安定経営を図るため 冬季頼みの経済構造は、気候変動（少雪）のリスクに脆弱である。四季を通じた魅力的な観光コンテンツを造成し、通年で安定した収益が得られる基盤を整えることが、小規模事業者の持続的な経営に不可欠だから。
- ・「モノ消費」から「コト消費」へのニーズ変化に対応し、顧客単価を高める。単なる観光地巡りよりも、その土地ならではの本物志向の体験を求めていることから、飯山独自の雪国文化や伝統産業を深く体験できる高付加価値なプログラムを提供することで、滞在時間の延長と消費単価の向上を実現し、地域により大きな経済的利益をもたらすため。

### ウ 地域産業の担い手確保と新陳代謝の促進（創業・事業承継）

#### 【10年後のあるべき姿】

##### 創業と事業承継で、円滑な世代交代で地域産業が常にアップデートされ続けるまち

地域の貴重な経営資源（技術・のれん・雇用）が失われることなく次世代へ引き継がれると同時に、新たな視点を持ったプレイヤーが参入することで、産業の新陳代謝が活発に行われている。経営者の高齢化が進む中、商工会議所と近隣の商工会、専門家が連携した早期からの計

画的な準備支援により、「親族内承継」だけでなく、意欲ある従業員への承継や、意欲ある移住者などへの「第三者承継（M&A等）」が当たり前の選択肢として定着し、黒字廃業が最小化されている。事業を引き継いだ若手後継者（アトツギ）や新規創業者は、デジタル技術の活用や、地域資源（雪国文化、空き店舗など）の新たな価値発見を通じて、既存の枠にとられない革新的なビジネス（第二創業）に果敢に挑戦している。

こうした新旧の事業者が互いに刺激し合い、連携することで、中心市街地や農村部に新たな賑わいと雇用が生まれ、飯山が「**挑戦者が集まる魅力的なフィールド**」として認知されている。

#### 【そのように考える理由】

- ・地域経済基盤の崩壊を防ぎ、持続可能性を確保するため 後継者不在による廃業増加と、事業者数の減少は、地域の雇用、貴重な技術、生活インフラとしての機能を失わせ、地域経済を縮小均衡へと導く最大の危機である。既存事業の存続（承継）と新規事業の創出（創業）の両輪を回すことでのみ、地域の産業基盤を維持・発展させることができるから。
- ・多様な人材を惹きつける魅力的な産業土壌を作るため 「飯山でこそ実現したい夢がある」と考える創業者や、「この事業をさらに発展させたい」と願う後継者が、安心して挑戦できる伴走支援体制と環境を整えることが、結果として意欲ある多様な人材を地域内外から呼び込み、定着させる最強の求心力となるから。

### エ デジタル実装による小規模事業者の「稼ぐ力」の向上と生産性革新

#### 【10年後のあるべき姿】

デジタルツールが「当たり前の道具」として定着し、地理的制約の克服と人手不足の解消が実現しているまち

10年後の飯山市では、デジタル化が「難しいこと」ではなく、小規模事業者が事業を継続・発展させるための「当たり前のインフラ」として完全に定着している。IT活用の遅れは解消され、事業者は規模の大小に関わらず、デジタルの力を借りて地理的なハンディキャップを克服し、世界中の市場とつながっている。

具体的には、伝統工芸品や雪むろ商品などの地域産品は、戦略的なEC活用やSNSマーケティングにより、都市部の百貨店や海外のバイヤーと直接取引され、高付加価値での販売が実現している。観光分野では、予約・決済の完全オンライン化、多言語対応デジタルツールの導入が進み、インバウンド客の利便性が向上するとともに、事業者の受入負担が大幅に軽減されている。また、バックオフィス業務（会計、労務、受発注等）のクラウド化やキャッシュレス決済の普及により、事務作業時間が劇的に削減されている。建設業や製造業の現場でもITツール導入による省人化が進み、限られた人材が、人にしかできない高付加価値な業務（商品開発、丁寧な接客、技術継承など）に集中できる環境が整っている。

#### 【そのように考える理由】

- ・地理的な制約を乗り越え、商圈を全国・世界へと拡大するため（攻めのDX）

人口減少により地域内市場が縮小する中で、飯山の事業者が生き残るには外貨獲得が不可欠である。デジタル技術は、豪雪地帯という物理的な距離や時間を飛び越え、低コストで全国・海外の顧客へ直接アプローチできる唯一かつ最強の手段だから。

- ・深刻化する人手不足に対応し、持続可能な経営体制を構築するため（守りのDX）

労働人口の減少は避けられず、現状のアナログな業務手法のままでは事業継続が困難になる。デジタルによる自動化・効率化を進め、少ない人数でも回る高生産性な経営体質へと転換することが、人手不足に対する最も現実的な解決策だから。

- ・小規模事業者ならではの「アナログな強み」を最大化する時間を創出するため

デジタル化の真の目的は、効率化そのものではなく、それによって生まれた時間を活用することにある。事業者が面倒な事務作業から解放され、職人技術の研鑽や温かいおもてなしといった、人にしか生み出せない本質的な価値提供に注力できるようにするため。

## オ 生活関連サービスの維持

### 【10年後のあるべき姿】

#### 公民協働とデジタル活用により安心して住み続けられる持続可能な生活インフラが整うまち

10年後の飯山市では、人口減少や高齢化、そして豪雪という厳しい環境下にあっても、地域住民の生活に不可欠な「買い物」や「移動」の手段が確保され、誰もが安心して暮らし続けられる環境が整っている。これを支えているのは、行政と商工会議所、そして地域の小規模事業者が強固に連携した持続可能なサービス提供体制である。

具体的には、商工会議所と連携してスタートした「移動スーパー」は、単なる商品販売にとどまらず、地域の御用聞きや高齢者の見守り機能も兼ね備えた「動く地域拠点」へと進化している。地元の小売店や飲食店が連携して商品を供給し、デジタル受注配送システム（スマホ注文・配達）と組み合わせることで、採算性を確保しながら買い物弱者ゼロを実現している。また、「ライドシェア」等の新たな交通サービスは、既存の交通事業者とも共存しながら、豪雪時の通院や買い物の足を確保する柔軟な移動手段として定着している。

地域の小規模事業者は、店舗で待つだけのスタイルから脱却し、地域に出向いて住民の困りごとを解決する生活支援サービス（買い物代行、軽作業、配食など）を新たな収益の柱として確立している。顔の見える関係性を活かしたこれらのサービスは、地域包括ケアシステムの一翼を担い、住民のQOL（生活の質）向上に大きく貢献している。

### 【そのように考える理由】

#### ・地域住民の命綱である生活インフラを守り抜くため

商店の減少や公共交通の縮小は、特に高齢者や豪雪時の生活を直撃する死活問題である。地域住民が安心して暮らせる基盤がなければ、定住促進も観光振興も成り立たないため、生活インフラの維持は最優先課題だから。

#### ・小規模事業者の新たなビジネスモデルと存在意義を確立するため

人口減少により店舗への来店客数が減少する中、従来の「店で待つ」ビジネスモデルだけでは事業継続が困難になっている。移動販売、宅配、ライドシェア連携など、「地域に出ていく」サービスを新たな収益源と位置づけ、地域に必要とされる存在であり続ける必要があるから。

#### ・行政のみでは担いきれない細やかなニーズに「共助」で対応するため 公的サービスの維持が難しくなる時代において、きめ細やかな生活支援ニーズに対応するには、地域の実情を知り、顔の見える関係性を持つ地元の小規模事業者の力が不可欠だから。商工会議所がハブとなり、事業者間の連携や官民協働を推進することで、ビジネスとして持続可能な仕組みを作る必要があるため。

## ②＜飯山市第6次総合計画（基本計画2023～2032）＞との連動性・整合性

飯山市第6次総合計画は「飯山郷創 ～世界にひらく里山の未来～」を将来像に掲げ、人口減少下においても地域固有の資源を活かし、世界とつながる持続可能な地域社会を構築することを目指している。

これに対し、前掲の「10年後にあるべき地域の姿」は、この市のビジョンと極めて高い整合性を有しており、相互に補完し合う強力な連動性を持っている。総合計画が描く「まち全体の大きな方向性」を、地域経済の現場を担う小規模事業者の視点から「いかに稼ぎ、雇用を守り、活力を生み出すか」という具体的な実行戦略（アクション）へと落とし込む役割を果たしているからである。

総合計画が重視する「地域資源の活用」や「交流人口拡大」は、飯山固有の資源を独自の経済価値を持つ強力なブランドへと昇華させ、通年で外貨を稼ぎ出す産業構造への転換を促す。

また、「定住促進」や「働く場の確保」という市の目標に対しては、時代の変化に対応できる産業の新陳代謝を活発化させ、デジタル実装による生産性向上とあわせて、将来にわたって雇用を生み出せる足腰の強い産業基盤を構築することで貢献する。

さらに、「暮らし続けたいまち」の実現に向けては、行政だけではカバーしきれない多様な生活支援ニーズに対し、民間のビジネス手法と活力を活かした官民協働による持続可能な仕組みづくりを推進していくものである。

このように、飯山商工会議所が目指す小規模事業者支援は、飯山市総合計画が描く未来図を、民間の視点と実行力で牽引する「地域振興の両輪」として機能するものであり、両計画が一体となって推進されることで、真に持続可能な地域社会が実現されるものである。

### ③商工会議所としての役割

飯山商工会議所は、地域総合経済団体として、小規模事業者の現場に徹底的に寄り添い、経営課題を共に解決する「最も身近で信頼される相談相手」である姿勢を堅持する。その上で、激しい時代の変化の中、飯山市が描く未来図を民間の活力で具体化するための「公民協働のハブ」となり、地域経済を持続可能な成長軌道へと乗せる「変革のエンジン」としての役割を担う。

人口減少社会における生存戦略として、地理的ハンディを克服するデジタル実装や「雪国文化」の高付加価値化による「稼ぐ力」の向上、そして円滑な事業承継を機とした大胆な経営革新（第二創業）や創業支援のほか、地域住民の生活インフラ維持の仕組みづくりにも積極的に取り組むなど、地域社会から真に必要とされ、頼りがいのある商工会議所であり続けることを目指す。

## (3) 経営発達支援事業の目標

(1)地域の現状及び課題、(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえたうえで経営発達支援事業の目標として、以下の5つの目標を定める。

### 【目標1】地域資源を活かした持続的ビジネスの展開

#### ・KGI（5年後のゴール）：

地域資源を活用した重点支援事業者の関連売上高（売上増加率5%/者）

#### ・KPI（単年度の活動目標）：

【開発】雪むろや伝統技術を活用した新商品・サービス開発：年間3件

【販路】出展、商談会での成約件数：年間2件

【観光】地域内事業者での体験プログラム提供事業者数：2者増

#### ・設定した理由：

本目標の達成度を測る最終的な成果指標（KGI）は、「重点支援事業者の地域資源活用関連売上高」を設定した。これは、地域資源活用の取り組みが、最終的にどれだけの経済的成果（稼ぐ力）につながったかを直接的に測定するためである。この達成に向けた中間プロセス指標（KPI）として、「新商品・新サービス開発件数」を設定する。次に、縮小する地域内需要を補う域外市場への開拓成果を測るため、「展示会、商談会における成約件数」を設定する。加えて、観光客の滞在時間を延ばし「コト消費」に対応する状況を測るため、「体験プログラムの提供事業者数」を指標とする。

## 【目標 2】デジタル化・IT 利活用による競争力強化

### ・KGI (5 年後のゴール) :

【守り】重点支援事業者における業務時間削減数：年間延べ 300 時間 (アンケート推計)

【攻め】重点支援事業者のデジタル経由売上高：全体売上高の 2%以上増/者

### ・KPI (単年度の活動目標) :

【啓発】IT 活用セミナー・個別相談会への参加事業者数：年間 5 者

【実装】IT 導入補助金などを活用したツール導入件数：年間 1 者

【定着】導入後のフォローアップ相談件数：年間 3 件

### ・設置した理由 :

KGI には、人手不足対策としての「守りの DX (業務効率化)」の成果を測る「重点支援事業者の業務時間削減数 (推計)」と、地理的制約を克服する「攻めの DX (販路拡大)」の成果を測る「重点支援事業者のデジタル経由売上高」の 2 つを設定する。KPI には、まずデジタル化の必要性を認識し取り組みを始める事業者の裾野の広がりを知るため、「IT 活用セミナー・個別相談会への参加事業者数」を設定し、実際にツール実装 (投資) へと進んだ具体的な行動量を知るため、「IT 導入補助金等を活用したツール導入件数」を設定する。さらに、一過性の導入で終わらせず定着させるための伴走支援量を測るため、「導入後のフォローアップ相談件数」を指標とする。

## 【目標 3】創業促進と事業承継支援による地域力維持

### ・KGI (5 年後のゴール - 成果) :

【創業】商工会議所支援による新規開業数：5 年間で合計 25 件

【承継】商工会議所支援による事業承継完了件数：5 年間で合計 10 件

### ・KPI (単年度の活動目標 - プロセス) :

【掘起し】創業・承継に関する個別相談件数 (延べ)：年間 20 件

【準備】事業承継計画の策定支援件数：年間 2 件

【発展】後継者 (アトツギ) 育成支援への参加人数：年間 1 名以上

### ・設定した理由 :

KGI には、地域経済の新たな担い手を生み出し新陳代謝を促進する直接的な成果として、「商工会議所支援による新規開業数」を設定する。同時に、地域の貴重な経営資源を次世代へ確実に引き継いだ基盤維持の最重要成果として「商工会議所支援による事業承継完了件数」を設定する。KPI には、潜在的な創業者や対策を先送りしている後継者不在企業へのアプローチ量 (掘り起こし) を測る「創業・承継に関する個別相談件数 (延べ)」を設定する。また、円滑な承継に向けた具体的な計画策定へ進んだ数を測る「事業承継計画の策定支援件数」、および承継後の経営革新を担う人材育成状況を測る「後継者 (アトツギ) 育成支援への参加人数」を指標とする。

## 【目標 4】人材育成と確保のしくみづくり

### ・KGI (5 年後のゴール - 成果) :

【しくみ】就業規則や評価制度などの社内制度整備を完了した事業者数 :

5 年間で累計 5 社

【育成量】各種研修・セミナーの延べ受講者数：5 年間で合計 80 人

### ・KPI (単年度の活動目標 - プロセス) :

【環境改善】働き方改革・制度整備に関する専門家派遣件数：年間 2 件以上

【採用支援】合同企業説明会等への参加事業者数：年間 5 者

【スキル向上】階層別・専門スキル別研修の開催回数：年間 1 回以上

・設定した理由：

KGIには、人材確保・定着の基盤となる「魅力ある職場環境」が具体的な仕組みとして整備された状況を測るため、「社内制度（就業規則等）整備を完了した事業者数」を設定する。また、スキルアップ機会の提供量を測るため、「各種研修・セミナーの延べ受講者数」を設定する。KPIには、制度整備のKGI達成に不可欠な専門的伴走支援の活動量を測る「働き方改革・制度整備に関する専門家派遣件数」を設定する。加えて、個社では難しい採用活動の支援状況を測る「合同企業説明会等への参加事業者数」、および従業員の能力開発機会の継続的な提供量を測る「階層別・専門スキル別研修の開催回数」を指標とする。

【目標5】公民協働による持続的支援体制の構築

・ KGI（5年後のゴール - 成果）：

【事業創出】公民協働による新たな地域課題解決事業の創出：5年間で合計3件以上（例：移動スーパー網の確立、ライドシェア実用化、買物弱者支援拠点など）

・ KPI（単年度の活動目標 - プロセス）：

【場づくり】行政・関係機関との連携会議の開催：年間1回以上

【シーズ発掘】民間事業者からの地域課題解決に関する相談・提案受付：年間2件

【具体化支援】モデル事業の実証実験支援や政策提言の実施：年間1件

・設定した理由：

KGIには、行政と連携した支援体制構築の最終成果として、具体的な事業や仕組みがいくつ形になったかを測るため、「公民協働による新たな地域課題解決事業の創出件数（例：移動スーパー等買い物弱者支援、ライドシェア事業など）」を設定する。KPIには、協働の土台となる信頼関係構築と情報共有のための継続的な「場づくり」の活動量を測る「行政・関係機関との連携会議の開催回数」を設定する。また、行政施策につなげるための民間のアイデアやニーズの発掘状況を測る「民間からの地域課題解決に関する相談・提案受付件数」、およびアイデアを具体的な事業モデルや政策へ落とし込むための実践的な支援量を測る「モデル事業の実証実験支援や政策提言の実施件数」を指標とする。

## 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8年4月1日～ 令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

### 【目標1】地域資源を活かした持続的ビジネスの展開

#### <達成のための方針>

飯山を象徴する「豪雪」を最大の競争優位性と捉え直し、「雪むろ熟成」による米・酒・蕎麦などの高付加価値化や、「雪晒し」の技法を用いる内山紙、「飯山仏壇」の伝統技術といった地域固有の資源にストーリーと体験価値を付与し、「高くても選ばれる」強い商品・サービス群を創出する。これらを武器に、北陸新幹線飯山駅をゲートウェイとして、冬季インバウンドだけでなく、グリーンシーズンの里山・寺町文化体験とも連携し、通年で外貨を稼ぎ出す持続可能なビジネスモデルへの転換を強力に支援する。

### 【目標2】デジタル化・IT利活用による競争力強化

#### <達成のための方針>

人口減少下における小規模事業者にとって、デジタル実装は「生存戦略」そのものである。雪に閉ざされる冬場でも世界と直接つながり商機を見出せるよう、ECやSNSを活用した「攻めのDX」を推進するほか、深刻な人手不足に対応するため、バックオフィス業務の徹底した自動化・省人化（守りのDX）を進める。ITリテラシーの段階に応じたきめ細やかな伴走支援を行うことで、デジタルツールを特別なものではなく、事業継続のための「当たり前のインフラ」として定着させることを目指す。

### 【目標3】創業促進と事業承継支援による地域活力維持

#### <達成のための方針>

国の伝統的工芸品である「飯山仏壇」や「内山紙」に代表される匠の技、そして雪国の暮らしを支えてきた「のれん」が途絶える危機を回避するため、早期かつ計画的な事業承継支援を最優先で行う。特に若手後継者（アトツギ）が、伝統技術とデジタル技術などを融合させて挑む「第二創業」を集中的に支援する。また、新幹線アクセスと豊かな自然環境の魅力にひかれて増加傾向にある移住者の創業意欲を捉え、彼らの新しい視点で地域資源（雪、古民家、里山文化等）を再生させる質の高い創業を促進し、産業の新陳代謝を活発化させる。

### 【目標4】人材育成と確保のしくみづくり

#### <達成のための方針>

構造的な人手不足の中、「今いる人材を最大限に活かし、守り抜く」ことに注力する。仏壇職人や和紙漉きなど飯山が誇る熟練技能の継承に取り組むとともに、デジタルスキル向上などの研修機会を提供する。あわせて、豪雪地帯という厳しい環境下でも安心して働ける職場環境整備を進める。その上で、インバウンド対応など新たな戦力として期待される地域で暮らす外国人や移住者など、多様な人材が地域社会に馴染み、能力を発揮して定着できるような包摂的な組織づくりを支援する。

## 【目標5】公民協働による持続的支援体制の構築

### ＜達成のための方針＞

豪雪の飯山市において、買物弱者対策や冬場の生活の足の確保といった生活インフラ維持は、行政単独では解決困難な喫緊の課題である。商工会議所は、地域事業者が持つ現場の知見やアイデア（移動販売、ライドシェア活用等のシーズ）を吸い上げ、行政とつなぐ「ハブ」としての機能を果たす。民間のビジネス手法と行政の支援策を融合させた実証実験やモデル事業構築を主導し、豪雪地帯でも持続可能な課題解決の仕組み（公民協働モデル）を構築し、安心して暮らせる地域基盤を支える。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

現在、当商工会議所における地域経済動向の把握は、日本商工会議所が実施する早期景気観測調査（LOBO調査）に基づき、月1回、特定の協力事業者に対して定点観測的なヒアリングを行うことが中心となっている。

しかし、この調査手法では全国一律の景況感の把握には資するものの、豪雪や寡雪等による大きな季節変動や飯山ならではの地域特性、または個々の事業者が抱える潜在的なニーズを深く掘り下げて把握するには限界がある。

加えて、国が提供する地域経済分析システム（RESAS）をはじめとする客観的なビッグデータの活用も2年に1度程度の公表で、十分に行っているとはいえず、支援策を立案する上での根拠となる定量的なデータが不足しているのが現状である。経験や感覚に頼りがちな従来の支援スタイルから脱却し、エビデンス（根拠）に基づく実効性の高い支援を展開していくためには、事業者の実情に即した独自の調査設計と、データ分析能力の向上が喫緊の課題となっている。

#### (2) 目標

	現行	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
①地域内の小規模事業者向けアンケート調査、分析結果の公表回数	1回	1回	—	1回	—	1回
②RESASの活用 分析結果の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ①地域内の小規模事業者向けアンケート調査

小規模事業者の経営課題を調査し、事業者の支援に役立てるとともに経営発達支援計画における施策決定にも活用する。

調査名	地域内事業者景況調査（アンケート調査）
目的	管内の小規模事業者の景況感や経営課題を把握することで、的確な支援を行い、小規模事業者の収益性の拡大や経営の効率化、事業承継の状況などを把握する。
方法	2年に1度（6月ごろ）実施。隔年調査の理由は、事業者の経営課題等大きな変化

	をとらえるには隔年調査で十分であると判断したため。 調査は郵送もしくは巡回で配布後、FAX、郵送、QRフォーム等で回収。管内事業者約500社に調査票を配布し、約200社からの回答を得る。
調査項目	・景況感（売上、採算、資金繰り、雇用等）・売上増減の具体的な要因や起因影響 ・事業承継の取り組み ・その他（時宜にあった特別な質問）
分析方法	経営指導員もしくは職員がデータを集計、分析し、分析結果に対し簡単なコメントをつける。分析にあたっては必要に応じて専門家（中小企業診断士）と連携する
活用方法	分析結果は当所ホームページ、会報で公表するほか、結果を施策の立案や支援に活用する。

## ②「RESAS（地域経済分析システム）」等の活用

調査名	「RESAS（地域経済分析システム）」等の活用
目的	小規模事業者に外部環境に関する情報を提供し、市場状況の把握や経営判断、事業計画策定などへの活用を促す。当所における支援施策の立案にも役立てる。
方法	年に1度（11月ごろ）実施。
調査項目	地域経済循環マップ、産業構造マップ、観光マップ等
分析方法	経営指導員がRESAS上の情報を確認し、特に管内事業者の役にたつデータを抽出。活用例などのコメントを付し、事業者にわかりやすい表示を工夫する。分析にあたっては、専門家（中小企業診断士等）と連携する。
活用方法	分析結果は当所ホームページ、会報で公表するほか、結果を施策の立案や支援に活用する。

### （4）調査結果の活用

景況調査の分析結果に基づき本計画の進捗を評価（PDCA）するとともに、課題の緊急度等を客観的に把握し、限られた経営資源を集中すべき支援テーマや対象業種の優先順位を決定するための戦略的判断材料とする。さらに、データ分析から導き出された有望市場や新商品に関する仮説を、机上の空論に終わらせず、商工会議所が関与するイベントや商談会等の現場で実際に検証（テストマーケティング）し、施策の実効性を高める。

また、分析結果は速やかに管内事業者へフィードバックして経営の「気づき」を促すとともに、窓口相談や巡回指導における客観的な助言材料として活用し、個社支援の質的向上を図る。加えて、行政等に対する政策提言・要望活動の根拠資料としても積極的に用いていく。

## 4. 需要動向調査に関すること

### （1）現状と課題

現在、小規模事業者の販路開拓や新商品開発を支援するため、展示会・イベント等における来場者アンケートを通じた「個社商品への直接的な評価収集」と、飯山市・信州いいやま観光局と連携したスキー場や道の駅における「観光客の来訪ニーズ調査（ヒアリング）」の2つのアプローチを実施している。これらは、事業者が普段接することの少ない都市部住民や観光客の生の声を収集する貴重な機会となっている。

しかしながら、現状はアンケートの実施支援や集計結果の提供といった「調査の実施」そのものが活動の中心となりがちである。得られたデータを基に、具体的にどのように商品を改良すべきか、どのようなターゲットに向けて販売戦略を見直すべきかといった「事業のブラッシュアップ」に至

るまでの、継続的なフォローアップや専門家と連携した伴走支援が十分に行えていない点が課題である。調査結果を単なるデータとして終わらせず、事業者の具体的な経営革新アクションへと確実に接続させるための支援体制強化が求められている。

## (2) 目標

	現行	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
①新商品（サービス）開発の調査対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
②展示会、商談会でのバイヤー向け調査対象事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

## (3) 事業内容

事業名	新商品（サービス）開発に関するアンケート調査
目的	小規模事業者の試作、開発した商品やサービス、既存商品について、消費者へのマーケティング調査を実施。「売れる商品」づくりを支援する。
対象	地域内の小規模事業者（食品製造業、特産品等加工食品など）2者／年
調査の方法	飯山市内で実施されるイベント会場等において出展。試食等をもとにしたアンケート調査を実施。
調査項目	<input type="checkbox"/> 味 : 味・食感・香りなど 全体バランス <input type="checkbox"/> デザイン : 目の引きやすさ <input type="checkbox"/> 新規性 : 独自性や目新しさ <input type="checkbox"/> 価格 : 買い求めやすい価格か <input type="checkbox"/> 規格 : 大きさ、量など <input type="checkbox"/> その他
分析の手法	収集したアンケートは経営指導員が集計および分析を行い、必要に応じて専門家と連携する。
調査結果の活用方法	前項の分析結果を事業者にフィードバックする。事業者とともに改良点を抽出し、製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、これらの支援にあたっては、必要に応じて経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

事業名	展示会・商談会でのバイヤー向け調査
目的	当所管内は地域資源の豊富な地域であり、小規模事業者のなかには、これらの地域資源を活用した商品開発に取り組む事業者がみられる。こうした商品の需要動向を把握し、バイヤーからの評価をもとに「売れる商品」にブラッシュアップすることを目指す。
対象	地域内の小規模事業者の商品 5商品／年（1事業者1商品を原則として対象とする）なお、対象とする商品の選定にあたっては、地域資源を活用した商品、個社の独自性を活かした商品を優先する。
調査の方法	当所が出展を支援する展示会、商談会（「うまし逸品商談会」「長野県主催の商談会」など）にてヒアリング（アンケート）調査を行う。調査は経営指導員と事業者が協力して実施。1商品あたり5名以上のバイヤーからの評価を得る。
調査項目	<input type="checkbox"/> 味 : 味・食感・香りなど 全体バランス <input type="checkbox"/> デザイン : 目の引きやすさ <input type="checkbox"/> 新規性 : 独自性や目新しさ <input type="checkbox"/> 原材料 : 原材料は魅力があるか

	<input type="checkbox"/> 安心、安全：品質、表示（ラベル）、衛生面での信頼性 <input type="checkbox"/> 価格競争力：市場価格に対応できるか <input type="checkbox"/> 取り扱いの意向など
分析の手法	収集した評価は経営指導員が集計および分析を行う。評価のなかで共通して評価が低かった項目、共通して指摘のあった項目などをまとめる。必要に応じて専門家と連携する。
調査結果の活用方法	前項の分析結果を事業者にフィードバックする。事業者とともに改良点を抽出し、製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、これらの支援にあたっては、必要に応じて経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

かつて主流であった融資に伴う財務分析中心の支援から、補助金等の申請支援を通じて自社の「強み」や「顧客ニーズ」といった非財務面の分析を行うスタイルが一定程度定着しつつある。日常的な窓口・巡回相談においても、ヒアリングを通じて事業者の経営状況把握に努めている。しかしながら、近年は支援ニーズが高度化・多様化しており、創業、事業承継、デジタル化、事業展開など、相談の目的によって必要な分析データや視点が大きく異なっている。

現状では、こうしたテーマごとに最適化された標準的なヒアリング項目や評価指標が未整備であり、担当指導員の経験則に依存しがちである。テーマに応じた深度ある分析を組織的に行う運用体制が不足しており、また、分析支援が最終的に事業者の業績向上等の成果にどう結びついたかという「成果の見える化」も十分になされていない点が課題である。

### (2) 目標

事業者との対話と傾聴を経て、事業者自身が本質的な課題に気づき、腹落ちするような支援を実施する。これを実現するためには事業者との信頼関係を構築するなど、1者あたりの支援時間を今まで以上にかける必要が生じてくる。実現性を加味し、目標の件数を60者/年とする。

項目	現行	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
経営分析事業者数	75者	60者	60者	60者	60者	60者

### (3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的な課題に気づき、腹落ちすることを目指す
支援対象	小規模事業者
支援対象の掘り起こし	ホームページや会報による周知のほか、巡回訪問・窓口相談・個社支援時での訴求を行う。また、各種セミナー開催時にも訴求する。
分析の実施方法	① 経営指導員が事業者からのヒアリング、提供いただいた資料を基に実施 ② 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くことを重視 ③ 分析は事業者の状況や局面にあわせ、ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画作成ツールなどを活用
分析項目	財務分析と非財務分析の双方を実施する <財務分析>（直近3期）収益性、生産性、安全性、成長性の分析

	<非財務分析>SWOT 分析等 商品・サービス／取引先／人材・組織／ノウハウ (知財) / その他 (IT 利活用、経営計画への運用など)
分析結果の活用方法	経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面支援をするとともに、専門家と連携した支援を実施する。分析の結果は、クラウド型支援ツール (Biz ミル等) に集約させ、経営指導員個人の保有する知識やノウハウを共有することで、組織としての支援能力の向上を図る

## 6. 事業計画策定に関すること

### (1) 現状と課題

これまで、小規模事業者の多くは事業計画の必要性を日常的には感じておらず、補助金申請や融資等の資金調達が必要となった際に、受動的に作成するケースが大半であった。商工会議所の支援も、こうした「申請のための計画づくり」に偏りがちであった。

しかし、コロナ禍や物価高騰など経営環境が激変する中、事業継続には、一過性の計画ではなく、環境変化に即応できる自律的な経営力の強化が不可欠となっている。そのため、単に計画書を作成するだけでなく、事業者との深い対話と傾聴（経営力再構築伴走支援）を通じて潜在的な課題や強みを引き出し、経営者自身が腹落ちした「実効性の高い計画」へ導くことが求められている。

さらに、地域の産業基盤を守り育てるため、経営者の高齢化に対応した早期の「事業承継計画」や、新たな担い手による「創業計画」の策定支援体制を強化することも急務となっている。

### (2) 支援に対する考え方

地域経済動向（小規模事業者景況調査）、需要動向調査の結果を踏まえ、経営状況の分析をもとに事業計画策定を支援する。この支援では、経営分析をおこなった事業者の5割の事業計画策定を目指す。また、当所では、調査で得られた「客観的なデータ（根拠）」の活用と、経営者の悩みに寄り添う「対話による伴走支援」の2つを軸とした計画作りを後押しする。

具体的な進め方としては、まず「事業計画策定」「DX 推進」「創業」「事業承継」といったテーマ別のセミナーを開催し、セミナーを機に意欲が高まった事業者等には、そのまま専門家と連携した個別相談へとつなぎ、途切れのない支援を実施する。

個別の相談現場では、調査データを材料に対話を深め、最終的に、DX 導入やスムーズな事業承継といったそれぞれの経営課題を解決するために「実効性のある事業計画」が作れるよう導いていく方針です。

### (3) 目標

	現行	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
①事業計画策定者数	51 者	30 者				
事業計画策定 セミナー開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
DX 推進セミナー開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②創業計画策定者数	10 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
創業スクール開催回数 (全7日)	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

③事業承継計画策定者数	3者	2者	2者	2者	2者	2者
事業承継セミナー開催回数	—	—	1回	—	1回	—

#### (4) 事業内容

##### ①事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援	
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することをめざす	
支援対象者	原則として経営分析を実施した事業者	
支援対象の掘り起こし	①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 ②下記の事業計画策定セミナーによる掘り起こしを行う  <b>■事業計画策定セミナー</b>	
	対象	管内の小規模事業者（経営分析を実施した事業者を優先）
	募集方法	当所ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口での周知
	講師	中小企業診断士等
	回数	年1回
	内容	事業計画策定の意義、策定方法など
	参加者数	10人程度を想定
	支援の手法	①小規模事業者が作成した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法で支援。必要に応じて、専門家派遣を実施する。  <DX推進に向けた取り組みの支援> 事業計画策定中の取り組みのひとつとしてDX推進の検討を進める。セミナーを開催するほか、経営指導員や専門家による個別相談を実施する  <b>■DX推進セミナー</b>
対象		管内の小規模事業者
募集方法		当所ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口での周知
講師		IT専門家 等
回数		年1回
内容		・DXとは ・ビジネスのデジタル化 など その年に必要と思われる内容で決定
参加者数		10人程度を想定

##### ②創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援	
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことをめざす	
支援対象者	創業予定者、希望者	
支援対象の掘り起こし	飯山市は、産業競争力強化法に基づく創業支援等事業計画の認定を国から受けており、当該創業スクールはこの計画に基づいて実施している。また、施策として「起業支援事業補助金※1」を実施している。これらの施策を契機に掘り起こし	

	<p>を行う。</p> <p>■飯山地域創業スクール</p> <table border="1"> <tr> <td>対象</td> <td>創業者、創業希望者（創業後3年以内、後継者の方も参加可）</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>当所ホームページ、チラシ、行政や関係機関での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>中小企業診断士、税理士、日本政策金融公庫担当者等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回（全7回シリーズ）</td> </tr> <tr> <td>内容</td> <td>第1講：創業のイメージ、ビジネスプラン作成への準備 第2講：事業コンセプトを考える マーケティングの基礎知識 第3講：会計の基礎知識 税務、法務 第4講：労務の基礎知識、資金調達と公的支援制度の活用 第5講：SNSを活用した販路拡大の手法 第6講：営業計画、販売計画の作り方 第7講：ビジネスプランの作成方法、発表会 (令和7年度カリキュラムより)</td> </tr> <tr> <td>参加者数</td> <td>15人程度を想定</td> </tr> </table> <p>※1飯山市起業支援事業補助金 飯山市が実施する補助金。起業予定者が市内で事業所を設置し、地域経済への貢献が見込まれる事業に対し、創業に掛かる必要な経費（建物の改修、設備の設置等）の一部を支援する</p>	対象	創業者、創業希望者（創業後3年以内、後継者の方も参加可）	募集方法	当所ホームページ、チラシ、行政や関係機関での周知	講師	中小企業診断士、税理士、日本政策金融公庫担当者等	回数	年1回（全7回シリーズ）	内容	第1講：創業のイメージ、ビジネスプラン作成への準備 第2講：事業コンセプトを考える マーケティングの基礎知識 第3講：会計の基礎知識 税務、法務 第4講：労務の基礎知識、資金調達と公的支援制度の活用 第5講：SNSを活用した販路拡大の手法 第6講：営業計画、販売計画の作り方 第7講：ビジネスプランの作成方法、発表会 (令和7年度カリキュラムより)	参加者数	15人程度を想定
対象	創業者、創業希望者（創業後3年以内、後継者の方も参加可）												
募集方法	当所ホームページ、チラシ、行政や関係機関での周知												
講師	中小企業診断士、税理士、日本政策金融公庫担当者等												
回数	年1回（全7回シリーズ）												
内容	第1講：創業のイメージ、ビジネスプラン作成への準備 第2講：事業コンセプトを考える マーケティングの基礎知識 第3講：会計の基礎知識 税務、法務 第4講：労務の基礎知識、資金調達と公的支援制度の活用 第5講：SNSを活用した販路拡大の手法 第6講：営業計画、販売計画の作り方 第7講：ビジネスプランの作成方法、発表会 (令和7年度カリキュラムより)												
参加者数	15人程度を想定												
支援の手法	創業者が作成した創業計画をもとに、経営指導員がアドバイスを行う方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。												

### ③事業承継計画策定支援

事業名	事業承継計画策定支援												
目的	管内の小規模事業者（アンケートにおいて事業承継に課題をもつ事業者）												
支援対象者	事業承継を検討している事業者、事業承継後、間もない事業者等												
支援対象の掘り起こし	<p>管内事業者景況調査、経営分析において「事業承継の検討状況」において、検討していると回答した事業者に対して計画策定の提案を行う。また、事業承継セミナーにより掘り起こしを行う</p> <p>■事業承継セミナー</p> <table border="1"> <tr> <td>対象</td> <td>管内の小規模事業者</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>当所ホームページ、チラシ、行政や関係機関での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>中小企業診断士、引継ぎ支援センターエリアコーディネータ等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>隔年1回（2年おき）</td> </tr> <tr> <td>内容</td> <td>事業承継の基礎知識、M&amp;Aを考える、事例紹介</td> </tr> <tr> <td>参加者数</td> <td>15人程度を想定</td> </tr> </table>	対象	管内の小規模事業者	募集方法	当所ホームページ、チラシ、行政や関係機関での周知	講師	中小企業診断士、引継ぎ支援センターエリアコーディネータ等	回数	隔年1回（2年おき）	内容	事業承継の基礎知識、M&Aを考える、事例紹介	参加者数	15人程度を想定
対象	管内の小規模事業者												
募集方法	当所ホームページ、チラシ、行政や関係機関での周知												
講師	中小企業診断士、引継ぎ支援センターエリアコーディネータ等												
回数	隔年1回（2年おき）												
内容	事業承継の基礎知識、M&Aを考える、事例紹介												
参加者数	15人程度を想定												
支援の手法	①事業計画策定支援と同様の方法により支援を実施 なお、事業承継の支援にあたっては、長野県事業承継・引継ぎ支援センターのエリアコーディネーターに同席支援を依頼し、必要に応じて専門家（中小企業診断士、税理士等）による専門家派遣を行う												

## 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

事業計画を策定した後、商工会議所が継続的に関わりフォローアップを行った事業者では、前年比で売上が伸びるなど確かな成果が現れている。しかし現状は、担当指導員や対象事業者によって関わり方に大きな差があり、計画策定後に一度もフォローができていないケースもあるなど支援が行き届いていない場合があるのが実情である。

また、フォローアップを実施する場合でも、一定のルールはあるものの定期的な運用ができず不定期な関わりになってしまっており、その内容も、計画通りに進んでいるかという「進捗状況の確認」にとどまることが多く、実際の「売上や利益の増加」といった具体的な成果に結びつけるための、一歩踏み込んだ支援が十分に行えていない。

したがって、策定した計画を確実に成果につなげるため、フォローアップのルールを見直し、定期的な支援体制を確立することが課題である。売上・利益向上に向けた具体的な行動計画の修正や提案を行うなど支援内容を深めるとともに、限られた人員の中で効果を出すため、重点支援先へのフォローを徹底する必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

これまでのフォローアップは、対象者や頻度の設定が複雑で、結果として支援が不定期になりがちであった反省を踏まえ、今後は運用をシンプル化し、「定期的かつ継続的な関わり」を確実に実行する方針へと転換する。

具体的には、事業計画を策定した事業者に対し、原則として「四半期ごと（3ヶ月に1回）」の定期的なフォローアップを実施する体制を整える。

支援の内容においても、単なる活動の進捗確認にとどめず、可能な限り直近の試算表などを基に「売上高」や「経常利益」の推移を数値で確認する仕組みを導入する。計画値と実績値にズレが生じている場合は、経営者と共に原因を分析し、具体的な行動計画の修正をサポートするなど、確実に成果（売上・利益の向上）に結びつけるための、一歩踏み込んだ伴走支援を行う。

### (3) 目標

#### ①事業計画策定のフォローアップ

	現行	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
フォローアップ対象者数	51者	30者	30者	30者	30者	30者
頻度（延べ回数）	134回	四半期毎 (120回)	四半期毎 (120回)	四半期毎 (120回)	四半期毎 (120回)	四半期毎 (120回)
売上増加事業所数	—	5者	5者	5者	5者	5者
経常利益増加事業所数	—	5者	5者	5者	5者	5者

#### ②創業計画のフォローアップ

	現行	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
フォローアップ対象者数	10者	6者	6者	6者	6者	6者
頻度（延べ回数）	16回	四半期毎 (24回)	四半期毎 (24回)	四半期毎 (24回)	四半期毎 (24回)	四半期毎 (24回)

売上増加事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
----------	---	----	----	----	----	----

### ③事業承継計画のフォローアップ

	現行	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
フォローアップ対象者数	3者	2者	2者	2者	2者	2者
頻度（延べ回数）	12回	四半期毎（8回）	四半期毎（8回）	四半期毎（8回）	四半期毎（8回）	四半期毎（8回）
売上増加事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

#### （4）事業内容

事業名	事業計画・創業計画・事業承継計画のフォローアップ
目的	事業計画・創業計画・事業承継計画どおりの成果を上げることをめざす
支援対象	事業計画・創業計画・事業承継計画を策定したすべての事業者
支援の方法	経営指導員が事業計画・創業計画・事業承継計画（以下、各種計画）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。 （ある程度、計画推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らすなどの対応をする）フォローアップでは、各種計画の進捗状況の確認、売上や利益等の経営指標の把握を行い、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、商工会議所内での検討をするとともに、事業者が自ら変革を続けていけるよう（自走化する力）に支援する

## 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

小規模事業者の多くは、営業専属の社員がおらず、日々の業務に追われているため、新たな需要を開拓するための営業活動が後回しになりがちである。特に、都市部での展示会や商談会への出展は、出展料や旅費といった直接的なコストに加え、店舗や工場を空けることによる機会損失も大きく、事業者にとってハードルが高いのが現状である。

当所として、今までも展示会等への出展支援を行っているが、実際の商談成約率は決して高くない。その原因として、支援が「当日の出展」に偏りがちで、出展前の戦略的な準備（ターゲット設定や見せ方の工夫）や、出展後に名刺交換した相手を顧客に変えるためのフォローアップに関する支援が不足していることが挙げられる。

また、豪雪地帯という地理的な不利を克服するため、SNSやウェブを活用した販路開拓が不可欠となっているが、多くの事業者は効果的な活用ノウハウを持っておらず、新たな顧客層へのアプローチができていない。商工会議所内部にもデジタルマーケティングの専門的知見が不足しているため、外部専門家と連携した効果的な支援体制の構築が課題となっている。

### （2）支援に対する考え方

人口減少により地域内市場が縮小する中、小規模事業者が事業を持続・発展させるためには、地域外の新たな需要を取り込み、「外で稼ぐ力」を身につけることが不可欠である。本計画の10年後の目標である「地域外への販路開拓による売上拡大」を実現するため、商工会議所として、

リアルとデジタルの両面から強力な側面支援を展開する方針である。

具体的なアプローチとして、まず都市部などでの展示会や商談会への出展支援においては、これまでの課題であった「成約率の向上」に重点を置く。単に出展の場を提供するだけでなく、新たな取引先獲得という成果につなげるため、出展前の商品ブラッシュアップやターゲット設定、商談スキルの習得支援を強化する。さらに、最も重要となる出展後の見込み客へのフォローアップまで含めた、一気通貫の伴走支援を行う体制へと転換する。

また、豪雪地帯という地理的なハンディキャップを克服する武器として、SNS やウェブを活用した販路開拓支援を強化する。業種を問わず支援の対象とするが、特に飲食店や菓子店など、商品やサービスの魅力を写真や動画で直感的に伝えることが有効な事業者に対しては、その強みを最大限に活かせるよう支援する。ノウハウ不足を補うため、外部のデジタル専門家と積極的に連携し、事業者が自力で情報発信し、ファンを獲得できる力をつけさせることに注力する。

### (3) 目標

	現行	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
①展示会・商談会の出展支援 出展支援事業者数	10者	7者	7者	7者	7者	7者
成約件数／者	2件	1件	1件	1件	1件	1件
②テストマーケティング支援 支援事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上額／者	—	3万円	3万円	3万円	3万円	3万円
③SNS による販路開拓支援 支援事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%

### (4) 事業内容

#### ①展示会・商談会の出展支援 (BtoB)

事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	新たな取引先を獲得することをめざす
展示会等の概要／支援対象	<p>以下の展示会・商談会の出展支援を行う。また、ここに掲げる以外にも有効な展示会・商談会がある場合は出展支援を行うことがある。支援に当たっては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査（商品・サービスのアンケート調査）の支援を行った事業者を優先的に支援する。</p> <p><b>ア 産業フェア in 信州</b> 支援対象：すべての業種 訴求相手：長野県北信地域内の企業、連携商工会議所地域内の企業等</p> <p>地域最大級の総合展示会として多くの企業や団体が参加（7年10月開催 150社）ICT やものづくりを中心に、最新の技術や製品を紹介し、ビジネス交流や体験イベントも行われるのが特徴です。また、産学官が一堂に会することで、異業種連携や共同研究の可能性が広がり、ネットワークングの場としても大きな価値を持っています。（7年10月開催 来場者数 14000人）</p> <p><b>イ うまし逸品個別商談会</b> 支援対象：食料品製造業、酒造製造業等 訴求相手：食品バイヤー</p>

	<p>長野県北信地域に点在する魅力的な商品の新たな販路開拓を目的とした商談会。セレクトショップ、スーパー、デパート。ホテルなどの食品担当バイヤーとの商談が可能。出展する事業者は小規模の食品事業者であることをバイヤーも理解したなかで参加しているという特徴がある。</p> <p><b>ウ feel NIPPON</b>          支援対象：地域資源を活用した商品（食料品製造業者、地場製品製造業者等）          訴求相手：全国のバイヤー</p> <p>feel NIPPON とは、全国の小規模事業者がおこなう地域支援を活用した特産品・観光商品開発、その販路開拓ならびに地域の課題に資する取り組みに対して日本商工会議所が総合的に行う支援の総称。開発商品の販路開拓に向け、様々な大規模展示会等に出展している。</p>												
支援の方法	<p>展示会や商談会の出展者に対して成約率向上を目指したセミナー、個別相談（出展前支援）を開催する。</p> <p>■展示会・商談会出展者向けセミナー</p> <table border="1" data-bbox="395 965 1414 1301"> <tr> <td>支援対象</td> <td>展示会・商談会に出展を希望する小規模事業者</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>マーケティング支援、店舗インテリアコーディネータ等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回</td> </tr> <tr> <td>内容</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商談力を引き上げる（FPCシートの作成ポイント）</li> <li>・展示会、商談会の準備内容</li> <li>・商品の展示の仕方、効果的な見せ方</li> <li>・展示会、商談会が終わってから取り組むこと など</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>参加者数</td> <td>10人/回</td> </tr> </table> <p>■個社支援（専門家派遣）          個社支援を希望する事業者には、経営指導員が展示会等で新たな取引先を獲得するまでを伴走支援で実施する。必要に応じて専門家派遣を実施する。          支援内容は次のとおり          &lt;出展前準備の支援&gt;          FPC商談シートの作成、ブラッシュアップ/効果的な展示方法（パンフレット等ツールの制作等）/商品アピールの方法など          &lt;出展後の支援&gt;          商談相手に対するフォローなど</p>	支援対象	展示会・商談会に出展を希望する小規模事業者	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	マーケティング支援、店舗インテリアコーディネータ等	回数	年1回	内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商談力を引き上げる（FPCシートの作成ポイント）</li> <li>・展示会、商談会の準備内容</li> <li>・商品の展示の仕方、効果的な見せ方</li> <li>・展示会、商談会が終わってから取り組むこと など</li> </ul>	参加者数	10人/回
支援対象	展示会・商談会に出展を希望する小規模事業者												
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	マーケティング支援、店舗インテリアコーディネータ等												
回数	年1回												
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商談力を引き上げる（FPCシートの作成ポイント）</li> <li>・展示会、商談会の準備内容</li> <li>・商品の展示の仕方、効果的な見せ方</li> <li>・展示会、商談会が終わってから取り組むこと など</li> </ul>												
参加者数	10人/回												
<p><b>②テストマーケティング支援 (BtoC)</b></p>													
事業名	テストマーケティング支援												
目的	小規模事業者が自らテストマーケティングを行うことは難しいため、当所においてテストマーケティングの機会を提供し、商品の販売促進や認知度向上を図ることをめざす。												
支援対象	食品等製造業者等（地域資源を活用した商品、地場産業など）												
訴求相手	一般消費者												

内容	<p>飯山市の商品を販売するため（認知度を向上させるため）、以下の出店機会に小規模事業者の商品を販売し、テストマーケティングを実施する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・長野県のアンテナショップ「銀座NAGANO」 長野県のアンテナショップ（東京・銀座）。長野の魅力を体験できるさまざまなイベントも開催される（各市町村担当のイベント期間もあり）</li> <li>・日本百貨店しょくひんかん「地域うまいもんマルシェ」 日本商工会議所が「日本百貨店しょくひんかん（東京・秋葉原）」と連携し、開催されるマルシェ。各地商工会議所を通じて集めた逸品が出品している。</li> <li>・無印良品直江津販売会「しなのがたり」 無印良品直江津店で開催される。北信濃地域の事業者が集まり、地元商品の魅力を広く発信する戦略的なイベント。幅広い年齢層の生の声が収集できる。</li> <li>・いいやま雪まつり「スイーツカフェ」 毎年2月飯山で実施される雪の祭典。近隣市町村はもちろん、県内外から多くのお客様が集まる。市内の菓子店の新作スイーツなどを発表するイベント</li> <li>・その他 催事やイベントスペースでの販売</li> </ul>
支援の方法	<p>地域資源を活用した新たな商品を開発する事業者を掘り起こす。催事等でのテストマーケティングを実施し、販売実績やお客様の声などを取りまとめ、商品のブラッシュアップや今後、事業者が独自に販路開拓できるよう支援を実施する。バイヤー等の来場があった場合は、ビジネスマッチングにつなげる支援を行う。</p>

### ③ SNSによる販路開拓支援（BtoC）

事業名	SNSによる販路開拓支援
目的	近年、情報発信の有力なツールとしてSNS活用があげられ、小規模事業者でも無理なくSNS発信ができるよう支援を実施し、商圏の拡大と集客の強化をめざす。
支援対象	SNS活用に興味のある小規模事業者 業種は問わないが店舗のある事業者を想定
訴求先	地域住民（一般消費者）、観光客
支援内容	経営指導員、飯山市デジタル化担当職員等がSNSの開設・運用を支援。必要に応じて専門家と連携し、導入支援を行う。
支援の方法	DX推進セミナーなど各種セミナーや個社支援対象事業者を掘り起こす。SNSの選定、導入、運用までを支援。必要に応じてIT専門家を派遣する。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。

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援向上のための取り組み

### 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

経営発達支援事業の評価は、事業の報告と結果、それを受けたPDCAを確認するために「経営発達支援事業評価委員会」を年1回以上開催している。また、事業の評価に加えより成果をだすための助言を受け、事業の見直しを進めてきた。また、支援件数などは目標に対する達成率を数値化するなど、客観的にわかりやすくまとめ、評価委員会の報告とともにホームページ等に掲載している。しかし、目標数値では表すことのできない支援も多くあることから、指導状況の確認などは、クラウド型支援ツール（Bizミル等）を活用しながら柔軟な評価が必要であると考えている。

<b>(2) 事業内容</b>	
事業名	事業の評価および見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることをめざす
定量的把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営発達支援事業による成果（事業計画策定件数や販路開拓支援件数など）は目標に対する達成率を数値化するなどわかりやすくまとめ、評価委員会の報告とともにホームページに掲載する。</li> <li>支援事業における満足度や商工会議所に求める支援内容、売上や利益動向、今後の見込み等を会員アンケートで実施する。回答内容はクラウド型支援ツール（TOAS、Biz ミル等）で事業者ごとに入力し、ダッシュボードで可視化できるようにする。</li> </ul>
事業評価の方法	<p>以下の取り組みにより、経営発達支援計画のP D C Aを回す</p> <p><b>【事業の計画・見直し】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>前年度の見直しを受け、事業内容や目標の設定（修正）をする</li> <li>上記の目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定</li> </ul> <p><b>【事業の実行】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営指導員等は個々の成果目標を達成するため事業を実施</li> <li>実施した内容はクラウド型支援ツール（TOAS、Biz ミル等）に入力</li> </ul> <p><b>【事業の評価】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>月1回の相談課職員会議にて、支援状況や事業の進捗状況を確認</li> <li>年1回（5月ごろ）の評価委員会にて外部有識者からの評価を受ける。（評価は経営発達支援計画に記載されているすべての事業を対象とする）</li> </ul> <p><b>【事業の見直し】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>評価委員会の評価を受け、次年度の事業の見直しを行う（事業の計画に戻る）</li> </ul>
評価委員会の内容	<p>飯山市経済部、当所法定経営指導員、外部有識者として、長野県北信地域振興局、日本公庫、保証協会、金融機関支店長、中小企業診断士、広域専門指導員等をメンバーとする。</p> <p>当該「評価委員会」の評価結果は、正副会頭会で報告するとともに、当所ホームページ (<a href="https://www.iiyamacci.jp">https://www.iiyamacci.jp</a>) へ年1回掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。</p>

## 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、経営指導員を中心に経営発達支援計画の実行に必要な知識習得につながる各種研修を受講し、経営分析や事業計画策定など一定のレベルのスキル習得に取り組んでいる。経験の浅い経営指導員とベテランの経営指導員では支援内容に差があり、バラつきは生じてしまっている。

経営指導員等の業務は幅広く多岐にわたっているうえ、相談内容もDXの推進なども加わり、より高度かつ専門的になってきている。そのため、支援体制の見直しと全職員の資質向上、支援能力強化が課題となっている。限られた人員で小規模事業者の経営課題の解決に対応するため、職員各々の支援スキルの向上を図るとともに、OJTの積極的な推進と職員間での情報共有の仕組みが必要となっている。

### (2) 事業内容

#### ① 経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力向上に向けた取り組み

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実施に必要な知識・ノウハウを習得することをめざす

不足能力	<p>経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要と考える</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 伴走支援により、小規模事業者の売上、利益向上など成果を実現する力</li> <li>・ 小規模事業者の新たな需要開拓を実現する力</li> <li>・ DXに向けた相談・指導を行う力</li> <li>・ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢（訊く力）</li> </ul>
内容	<p>経営発達支援事業の適切な遂行及び上記不足能力の向上を図るため、以下の研修に積極的に参加し、資質向上を図る。日本商工会議所や長野県商工会議所連合会主催の経営指導員研修会等、上記団体が主催する義務研修会に参加するだけでなく、各種研修会等への参加も積極的に行う。</p> <p>また、独自に講師を招聘して実施する所内研修には、金融機関等管内の支援機関の職員等にも案内をし、<b>オール飯山で小規模事業者の支援にあたる体制づくりをする。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 小規模事業者の売上、利益向上支援、新たな需要開拓支援の資質向上 経営分析、事業計画策定、販路開拓支援等の外部講習に参加</li> <li>・ DXに向けた相談・指導能力の習得、向上 DX 関連の動向の進化にあわせた指導能力向上に資する研修会に参加</li> <li>・ 経営力再構築伴走支援の資質向上 信頼関係の構築、気づきを促す課題設定型コンサルテーション、自走化のための内発的動機づけ、潜在力の引き出しなど、経営力再構築伴走支援に対する資質向上に資する研修会への参加</li> </ul>

## ②支援ノウハウを組織で共有する仕組み

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めざす
内容	<p><b>ア OJT への取り組み</b> ベテラン職員と経験の浅い職員がチームとなって小規模事業者の支援にあたることでの OJT を実施。組織としての支援能力の底上げを図る。 また、専門家を活用した支援には経営指導員が同行しノウハウの習得を行う</p> <p><b>イ 情報共有</b> 月 1 回の相談課会議のなかで前掲で参加した研修内容や支援内容を共有する。</p> <p>具体的には、支援の中で発見した経営支援手法や IT 等の利活用、IT ツール等の共有をする。また、各々の支援状況等を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を行う。</p> <p><b>ウ データベース化</b> 担当した経営指導員等がクラウド型支援ツール（TOAS Biz ミル等）に支援に関するデータ入力を適時に行う。支援中の小規模事業者の状況を職員が相互共有し、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なるとともに、支援ノウハウの蓄積となり、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。</p>

## 11. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

### (1) 現状と課題

現状、第 2 期経営発達支援計画の実行にあたり、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が行われている。これは令和元年の台風被害、コロナ禍における支援の連携にも大いに役立った。事業承継や人材不足など地域全体としての課題となることや、時柄に応じた対応など、

今後も今まで以上に他の支援機関との間で支援ノウハウの共有や連携が必要になると考える。

また、小規模事業者が他社と連携して行う営業協力や生産性向上に資する取り組みについての連携は限定的であり、連携実施に向けた取り組みに至っていない。

## (2) 事業内容

### ①経営発達支援事業評価委員会による情報交換

参集者	長野県北信地域振興局、飯山市、信用保証協会、管内に支店のある金融機関、日本公庫、中小企業診断士、広域専門指導員、当所経営指導員等
頻度	年1回以上
内容	経営発達支援事業評価委員会開催時に行う情報交換、意見交換会。 会議では、それぞれの支援機関における相談内容の傾向や支援手法など、相互に情報を提供。これにより支援ノウハウのアップデートや支援者のネットワークの構築効果が期待できる。

### ②日本政策金融公庫との情報交換会

参集者	日本政策金融公庫長野支店
頻度	年1回
方法	融資制度などの勉強会に加え、小規模事業者への支援事例、ノウハウを学ぶ。 特に創業支援に関する情報交換は支援実施においても有効であり、情報交換の中から支援スキルを学ぶことが多い

## Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

### 12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

#### (1) 現状と課題

人口減少により地域内市場が縮小する中、小規模事業者が生き残るためには、増加するインバウンド需要や地域外の需要を取り込むことが不可欠である。しかし、個々の小規模事業者では、豊かな地域資源（雪むろ、伝統工芸等）を現代的なニーズに合わせた高付加価値な商品・サービスへと昇華させるノウハウや資金が不足しており、せつかくの外部需要を十分に取り込めていないのが現状である。地域全体の課題として、統一的なブランド戦略のもとに結集できていない点にあり、この「統一感のなさ」は裏を返せば大きな伸びしろであるが、現状では、小規模事業者が地域資源を活かした新商品開発に取り組むための具体的な支援体制や、個社を束ねて地域ブランドとして体系化していくための仕組みが不足している。

#### (2) 事業内容

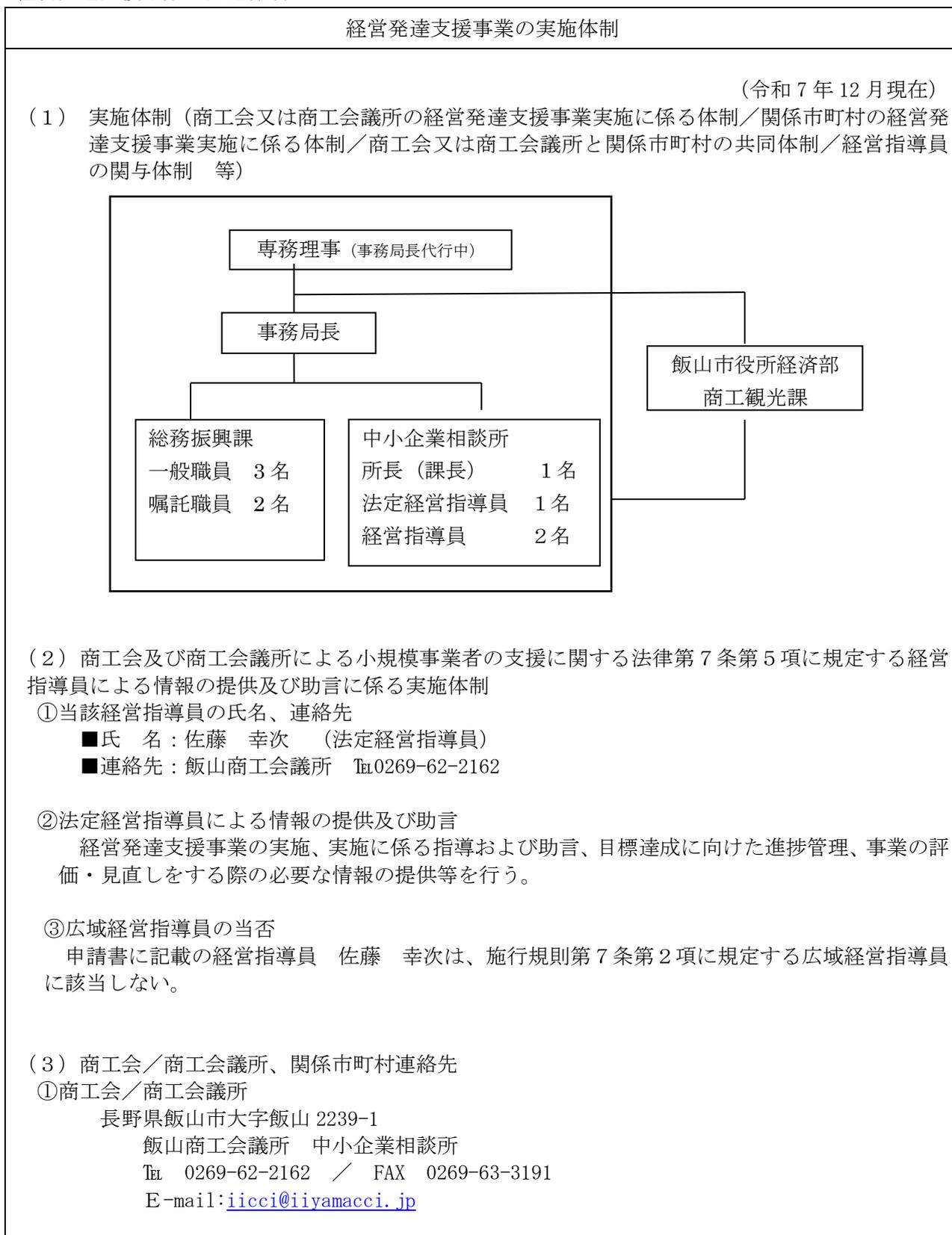
##### 飯山ブランド企画開発プロジェクト事業等の推進

雪室利用やこの地で古くから育まれてきた豊かな「発酵食文化」による新たな「飯山ブランド」の創出に向けて、行政や観光局、関係各種団体らと方向性の共有を取りながら取り組む。

飯山市、信州いいやま観光局等地域づくりに携わるメンバーが参集し、概ね年3回程度の会議を開催。事業内容によっては分科会をつくり、別途活動を展開する。参画事業者の開発商品やサービスについて市内外に向けて情報発信するとともに、地域全体のブランド価値を底上げし、事業者の稼ぐ力へと還元させる。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②関係市町村

長野県飯山市大字飯山 1110-1

飯山市役所 経済部 商工観光課

Tel 0269-67-0731 / FAX 0269-62-6221

E-mail: [shoukan@city.iiyama.nagano.ne.jp](mailto:shoukan@city.iiyama.nagano.ne.jp)

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700
・事業計画策定 セミナー開催費	300	300	300	300	300
・ITに関するセ ミナー開催費	200	200	200	200	200
・新たな需要の 開拓に寄与する 事業(出展費等)	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
・専門家派遣	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

会費収入、国補助金、長野県補助金、飯山市補助金等

(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。

