

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

【立地】

木曾郡大桑村(きそぐんおおくわむら)は長野県の南西部、木曾郡(木祖村(きそむら)・木曾町(きそまち)・王滝村(おうたきむら)・上松町(あげまつまち)・大桑村・南木曾町(なぎそまち) 3町3村で構成)の南部に位置し、東西約30km、南北10km、総面積は234.47km<sup>2</sup>で、総面積の96%を森林が占め、そのうち79%は国有林が占めています。東は南駒ヶ岳(みなみこまがたけ)、空木岳(うつぎだけ)等の中央アルプスの山々によって伊那谷(いなだに)に接し、南には木曾郡南木曾町に、西には奥三界岳(おくさんがいだけ)によって岐阜県中津川市(ぎふけんなかつがわし)及び木曾郡王滝村に、北は木曾郡上松町に隣接しています。

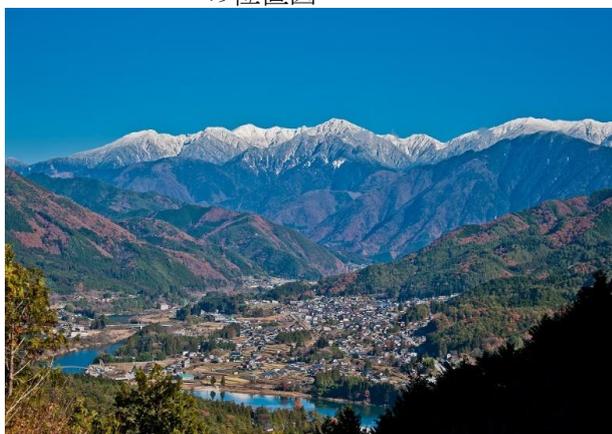
地勢を見ると大桑村の中央部を北東から南西にかけて流れる木曾川へ、伊那川(いながわ)、殿小川(とのおがわ)、阿寺川(あでらがわ)が流入し、起伏の激しい複雑で急峻な地形をなしています。集落、耕地は木曾川とその支流の比較的平坦な標高500m~800mの地域に小規模に散在しています。



長野県内での大桑村(おおくわむら)の位置図



木曾郡内での大桑村の位置図



南木曾町と大桑村との境にある恋路峠(こいじとうげ)より中央アルプスと木曾川、大桑村野尻地区(おおくわむらのじりちく)(村南部)を望む



阿寺溪谷内(あてらけいこく)を流れる阿寺川(あでらがわ)(清流で綺麗なことから阿寺ブルーと呼ばれている)

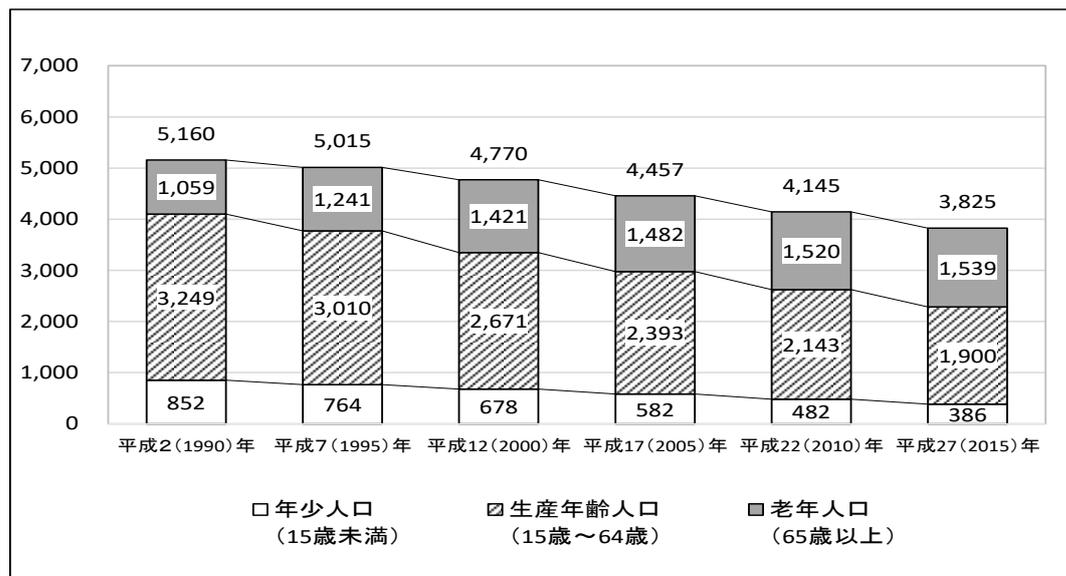
【人口】

平成27年の国勢調査結果による大桑村の人口は3,825人、世帯数は1,522世帯である。年齢別構成は、0歳から14歳は386人(構成比率 10.1%)、15歳から64歳は1,900人(構成比率 49.7%)、65歳以上は1,539人(構成比率 40.2%)となっており、高齢化率は40.2%で木曾郡下(6町村)でも2番と高齢化社会となっている。

尚、令和2年9月現在の人口総数は3,576人

| 年次/項目 | 0歳～14歳<br>年少人口 | 15歳～64歳<br>生産年齢人口 | 65歳以上<br>高齢人口 | 人口総数  | 世帯数   |
|-------|----------------|-------------------|---------------|-------|-------|
| 平成17年 | 582            | 2,393             | 1,482         | 4,457 | 1,574 |
| 平成22年 | 482            | 2,143             | 1,520         | 4,145 | 1,537 |
| 平成27年 | 386            | 1,900             | 1,539         | 3,825 | 1,522 |
| 令和2年  | 282            | 1,762             | 1,532         | 3,576 | 1,545 |

資料：国勢調査 ※令和2年は住民基本台帳



資料：国勢調査

## 【交通】

交通条件を見ると、村の中央部を横断する木曾川の流れに沿って国道19号、J R中央本線が走っており、岐阜県中津川市（ぎふけんなかつがわし）まで33 km、木曾郡木曾町まで24 kmの距離にあり、名古屋空港及び松本空港までそれぞれ車で約2時間、中部国際空港まで車で約3時間の距離にあります。

### ●車利用



### ●鉄道利用



## 【産業】

大桑村は、古くから木曾ひのきの産地として中京圏とは経済的なつながりが深く、高速道路の開通以降は社会的にも一層強く結びついています。

就業人口の総数は、昭和40年には公共工事等で4,020人と一時増加しましたがそれ以降は減少していて、平成22年は1,940人と45年間で2,080人、51.7%減少しています。

産業別就業人口では、昭和40年から平成22年までの45年間で比較すると、第1次産業が85.1%と著しく減少し、就業人口比率も27.2%から8.3%へと大幅に減少したのに対し、第2次産業の就業人口比率は45.4%から43.1%と横ばい、第3次産業の就業人口比率は27.4%から48.6%と大幅に増加をしています。これらから第1次産業では、農業を中心としてきた就業者が所得のより高い他産業へ移行し、第2次産業は第1次産業からの移行と企業誘致による製造業の増加、第3次産業は産業のソフト化、サービス化の進行に伴うもので、今後も緩やかに推移すると予想されます。

主な産業の状況を見ると、農業は、昭和50年から平成22年の35年間に就業者人口が75%減少しています。小規模の兼業農家がほとんどで、農業従事者の高齢化、後継者不足が深刻な問題となっており、遊休農地も増加しています。

林業は、村の面積の大部分を占める森林のほとんどが国有林であり、民有林の個人所有面積は狭小で、林業経営形態は小規模です。近年、木材価格の低迷、林業従事者不足から手入れの行き届かない山林が多く見られます。

工業は、年間工業出荷額が郡下でも上位にあり、就業者も多く、村の経済の根幹を成しています。しかし、一部の企業を除き多くは小規模であり、中でも木材木工業の大部分は零細で、就業者は高齢者が中心となっています。

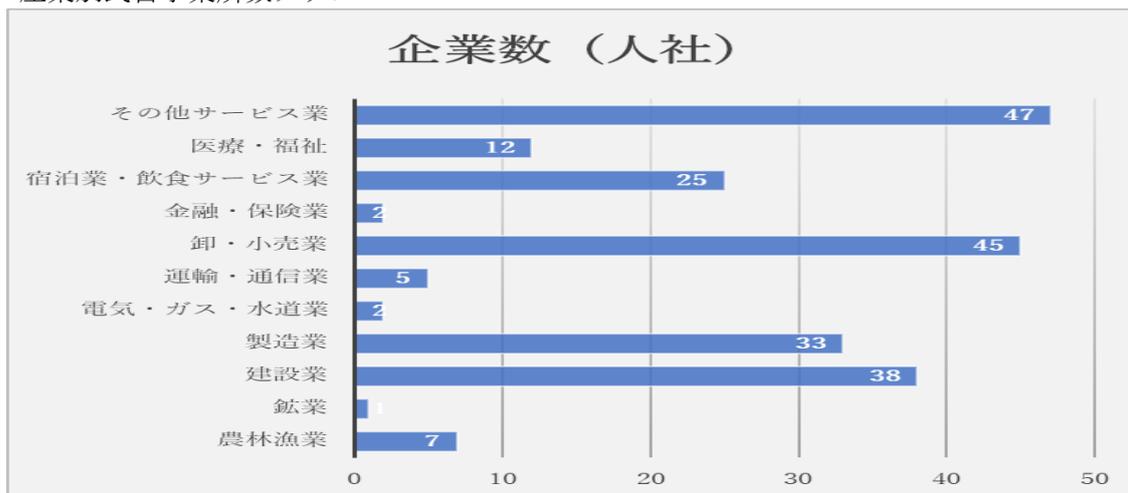
商業は、地元商店の廃業などはあるものの、大型スーパーやドラッグストア、コンビニエンスストアの進出により、村内の消費は少しずつではあるが増加しています。しかし、消費者ニーズの多様化や自動車による移動が一般的になり、県外（岐阜県中津川市）での購買や無店舗販売の利用も多くなってきています。

サービス産業は、時代の移り変わりとともに業種・就業人口が増加しています。

### 産業構造

企業数 217 人社の内、農林漁業 7 人社、鉱業 1 人社、建設業 38 人社、製造業 33 人社、電気・ガス・水道業 2 人社、運輸・通信業 5 人社、卸・小売業 45 人社、金融・保険業 2 人社、宿泊業・飲食サービス業 25 人社、医療・福祉 12 人社、（グラフ上その他のサービス業の内訳）不動産業・物品賃貸業 2 人社、学術研究、専門・技術サービス業 4 人社、生活関連サービス業・娯楽業 21 人社、教育・学習支援業 4 人社、複合サービス業 5 人社、サービス業（他に分類されないもの）11 人社となっている。

### 産業別民営事業所数グラフ



経済センサス-活動調査(平成 28 年)

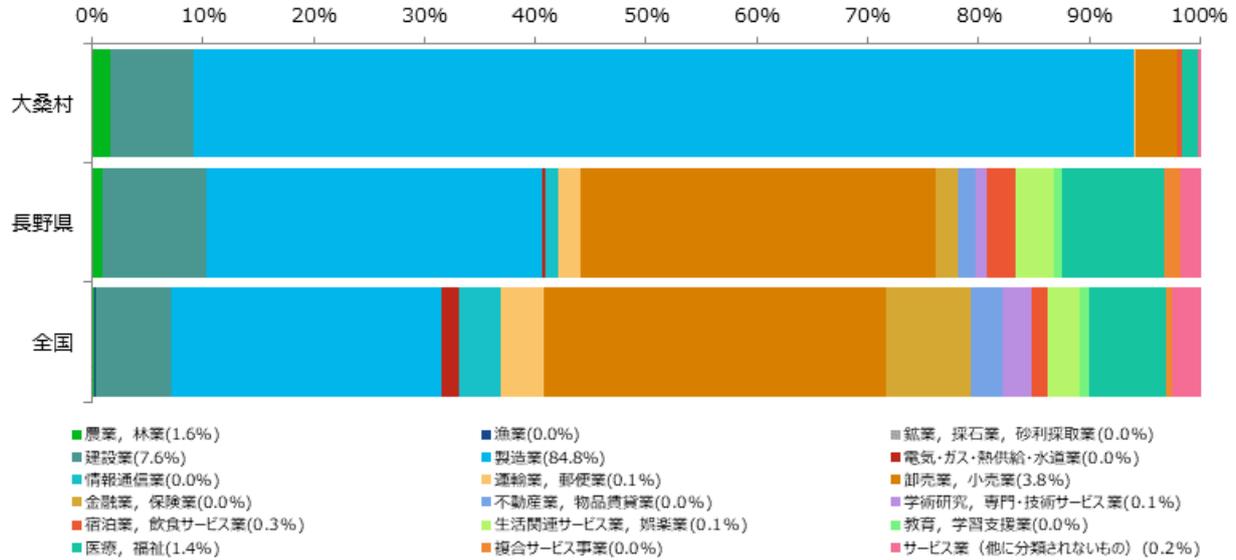
### 産業別就業者数

|                    | 就業者数 (人)   |            | 特化係数       |             |
|--------------------|------------|------------|------------|-------------|
|                    | 男性         | 女性         | 男性         | 女性          |
| 農業, 林業             | 100        | 52         | 2.4        | 1.9         |
| 漁業                 | 0          | 0          | 0.0        | 0.0         |
| 鉱業, 採石業, 砂利採取業     | 5          | 3          | <b>8.3</b> | <b>27.8</b> |
| 建設業                | 164        | 26         | 1.3        | 1.2         |
| 製造業                | <b>444</b> | <b>213</b> | 2.1        | 2.3         |
| 電気・ガス・熱供給・水道業      | 11         | 1          | 1.4        | 0.8         |
| 情報通信業              | 2          | 3          | 0.1        | 0.2         |
| 運輸業, 郵便業           | 39         | 7          | 0.5        | 0.4         |
| 卸売業, 小売業           | 83         | 108        | 0.5        | 0.7         |
| 金融業, 保険業           | 2          | 1          | 0.1        | 0.0         |
| 不動産業, 物品賃貸業        | 2          | 4          | 0.1        | 0.3         |
| 学術研究, 専門・技術サービス業   | 12         | 4          | 0.3        | 0.2         |
| 宿泊業, 飲食サービス業       | 25         | 66         | 0.6        | 1.0         |
| 生活関連サービス業, 娯楽業     | 18         | 27         | 0.6        | 0.7         |
| 教育, 学習支援業          | 20         | 38         | 0.5        | 0.8         |
| 医療, 福祉             | 50         | 178        | 1.1        | 1.2         |
| 複合サービス事業           | 25         | 17         | 3.6        | 3.4         |
| サービス業 (他に分類されないもの) | 38         | 17         | 0.6        | 0.4         |
| 公務 (他に分類されるものを除く)  | 54         | 30         | 1.1        | 1.8         |
| 分類不能の産業            | 4          | 5          | 0.1        | 0.1         |

※産業別特化係数=本村のα産業の就業者比率/全国のα産業の就業者比率 資料:平成 27 年国勢調査

## 産業大分類別に見た売上高（企業単位）の構成比

- ・売上高（企業単位）について、産業大分類別の構成比を他地域と比較します。
- ・自地域において構成比の大きな産業、他地域と比較して構成比の小さな産業等、産業の特徴を概観できます。

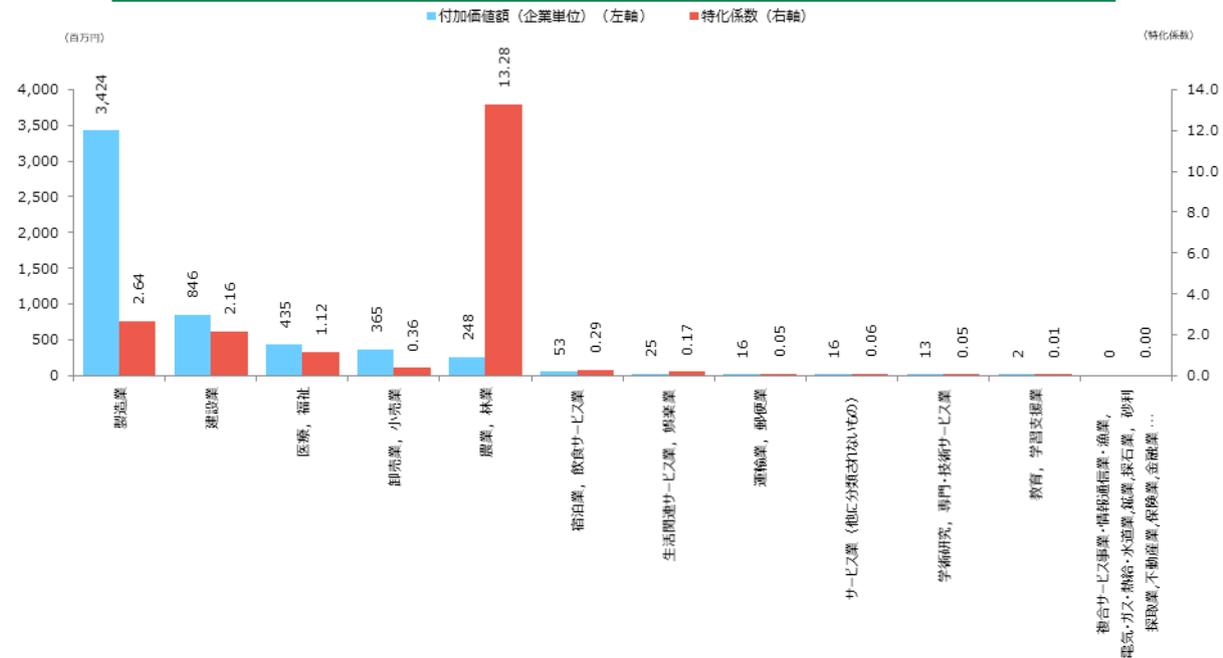


【出典】RESAS 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工  
 ※RESAS 経済産業省提供「地域経済分析システム」

【注記】凡例の数値は選択地域の数値を指す。

## 産業大分類別に見た付加価値額（企業単位）

- ・付加価値額の面から、自地域において稼ぐ力の大きな産業を概観します。
- ・特化係数が1よりも大きな産業は、全国傾向よりも構成比が大きくなっており、特徴的な産業と言えます。

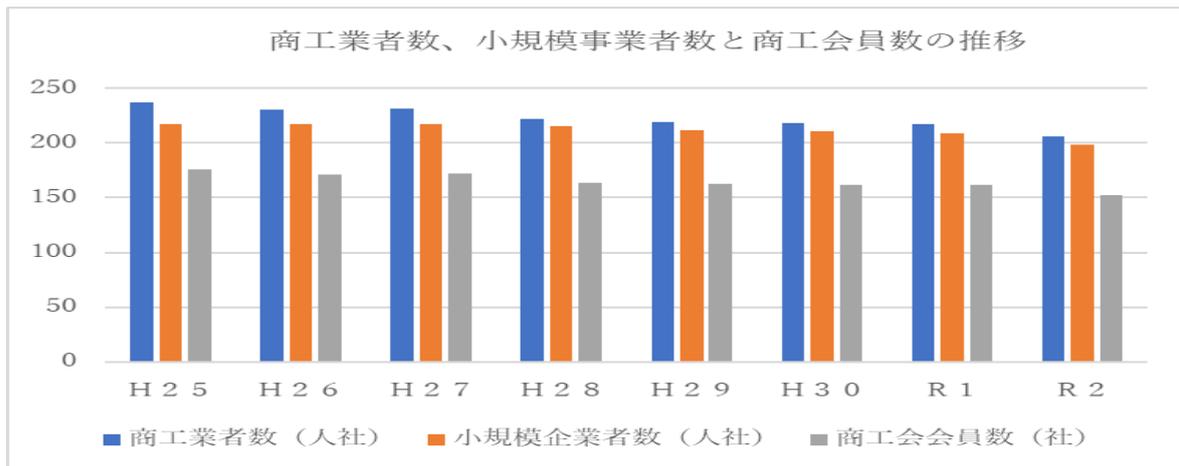


【出典】RESAS 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工  
 ※RESAS 経済産業省提供「地域経済分析システム」

商工業者数、小規模事業者数と商工会会員数の推移

| 項目/年度        | H 2 5 | H 2 6 | H 2 7 | H 2 8 | H 2 9 | H 3 0 | R 1   | R 2   |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 商工業者数 (人社)   | 2 3 7 | 2 3 0 | 2 3 1 | 2 2 2 | 2 1 9 | 2 1 8 | 2 1 7 | 2 0 6 |
| 小規模企業者数 (人社) | 2 1 7 | 2 1 7 | 2 1 7 | 2 1 5 | 2 1 2 | 2 1 1 | 2 0 9 | 1 9 8 |
| 商工会会員数 (社)   | 1 7 6 | 1 7 1 | 1 7 2 | 1 6 4 | 1 6 3 | 1 6 2 | 1 6 2 | 1 5 2 |

※商工会実態調査より 小規模事業者数は商工会独自調査



商業

当地区内には、大手資本系列の小売店が3店舗、コンビニエンスストアも2店舗あり、また、近隣する岐阜県中津川市内（ぎふけんなかつがわし）の（車で移動時間30分）大規模小売店及びナショナルチェーン店でのまとめ買いや身の回り品の調達などの消費行動の変化、村内の大手資本系列店舗との価格競争、人口減少、消費者ニーズの多様化、ここに来ての新型コロナウイルス感染防止における外出自粛の影響により、大多数を占める既存の小規模な小売店の売上が大きく低下し、ここ10年の間で事業所数は半減、また、中山間地域での特有の問題として経営者の高齢化と後継者不足など、経営環境は非常に厳しい状況となっている。

製造業・建設業

伝統的な地場産業である木工業は昭和40年代には主要産業であったが、木材価格の低迷、林業従事者不足から出荷額・事業所数は大きく衰退し最盛期の10分の1以下に減少した為、現在では自動車関連産業が中心となっており、2017年（平成29年）の工業統計調査の速報値によると、本村の製造業の事業所数（従業者4人以上）は19事業所、従業者数は792人、製造品出荷額等は木曾郡で最大規模の約350億円となっており、2015年（平成27年）の国勢調査では、第2次産業において県内2位の就業者割合の高さとなっており、村の産業の大きな特徴となっている。建設業は、村内での事業所数は3番目と多いが、県・村からの公共事業の受注が主であり、それに伴い下請け事業所も多く、公共事業に大きく売上が左右されてしまう。

観光

歴史的資源である定勝寺（じょうしょうじ）、白山神社（はくさんじんじゃ）、須原宿（すはらじゅく）、野尻宿（のじりじゅく）と自然的資源であるのぞきど森林公園、阿寺溪谷（あてらけいこく）、中央アルプス南駒ヶ岳（ちゅうおうあるぶすみなみこまがたけ）、越百山（こすもやま）等の観光資源に恵まれています。また、木曾地域（南木曾町（なぎそまち）・大桑村（おおくわむら）・上松町（あげまつまち）・木曾町（きそまち）・木祖村（きそむら）・玉滝村（うたきむら）・塩尻市（しおじりし）・岐阜県中津川市（ぎふけんなかつがわし））の文化遺

産を紹介するストーリー「木曾路はすべて山の中 ～山を守り 山に生きる～」が文化庁から平成28年度の「日本遺産 (JapanHeritage)」に認定された。

また、通年型施設の温泉保養施設も整備されているものの、民間事業者による宿泊施設は廃業者も多く、今般の新型コロナウイルスにより、大きな打撃を受けている。

また、同村を訪れる日本人観光客は、中京圏 (愛知県・岐阜県・三重県) から訪れる割合が73%を占め、多くの観光客は自動車を利用している。

大桑村での「日本遺産 (JapanHeritage)」認定箇所

①白山神社 (はくさんじんじゃ)

元弘4年 (1334年) に建立され、現存する社殿建築としては信濃最古のもの。

②定勝寺本堂 (じょうしょうじほんどう)・庫裏・山門

金永という人物が、そば切りを振舞ったという (そば切り発祥の地とされる)、日本で最も古い古文書が残る。

③阿寺溪谷 (あてらけいこく)

檜 (ひのき)・榎 (さわら) など木曾五木に囲まれ、白い岩とエメラルドグリーンの水が美しい溪谷。

②課題

(1) 商業は、3地籍に (須原 (すはら)・長野 (ながの)・野尻 (のじり)) 大きく分かれ、大規模小売店及びナショナルチェーンが立地する須原地区以外での生鮮食料品・最寄り品を取り扱う身近な店舗の廃業により利便性に欠ける。また、村全体として経営者の高齢化並びに後継者不在による事業継続の困難さが顕著に表れている。これが廃業者の増加、更なる地域経済の縮小につながる恐れがある。

製造業は、コロナ渦の影響により製造品出荷額が減少している。大桑村内には、2018年度長野県内での売上ランキング県内21番目にある大企業があり、その大企業に売上を依存する企業が多く、土木工事・建築業においては公共工事に依存度が高い為、製造業・土木工事業・建築業とも売上が大きく左右される。

観光は、木曾郡下の中でも携わる事業者が少ないが、近年、阿寺溪谷を訪れる観光客が多く、大桑村役場や他の関係機関と連携を図り、観光客の受け入れ態勢を構築しなければならない。

このため、魅力ある産業の育成や継続的な地域経済の活性化を図っていく必要がある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

これまで地域の小規模事業者は事業継続に向けて懸命な努力を続けてきたものの、過疎化・高齢化、購買力の域外流出、新型コロナウイルス感染防止における外出自粛など経営環境の急激な変化に対応できておらず、厳しい状況にある。そのような中、商工会として小規模事業者に対し、自社の経営を見直し、成り行き of 旧態依然の経営姿勢からの脱却を図り、ビジネスモデルの改善や転換にまで踏み込んだ伴走型の支援を行うことが必要である。長期的には、自社の経営分析や事業計画の策定、市場調査などを実施し、それらに基づいた事業展開を行うとともに、経営革新や販路開拓、商品・サービスの開発などに取り組む積極的な経営姿勢を持った小規模事業者となることを目標とする。

②大桑村総合計画との連動性・整合性

「第5次大桑村総合計画」後期基本計画 (令和元年度～令和5年度) の中で、基本目標6項目を基に「笑顔と自然に包まれた美しいむら ～未来につなぐ『めぐみの郷』～を村づくりの将来像に掲げている。

基本目標1 健やかな笑顔あふれるやさしいむらづくり (保健、福祉環境の整備)

- 基本目標 2 花と緑に包まれた美しく安全なむらづくり（生活環境の整備）
- 基本目標 3 快適で住みやすいむらづくり（生活環境の整備）
- 基本目標 4 豊かで活力あふれるむらづくり（産業の振興）
- 基本目標 5 人と文化が輝き歴史が息づくむらづくり（教育と文化の向上）
- 基本目標 6 連携と協働で築く自立のむらづくり（コミュニティ活動の推進）

この内、基本目標 3 快適で住みやすいむらづくり（生活環境の整備）の中で住宅・宅地、また、基本目標 4 豊かで活力あふれるむらづくり（産業の振興）の中で農業・林業・商工業・観光・雇用対策の目標を掲げている。

住宅・宅地での現状と課題は以下のように述べられている。

良好な住宅・宅地の確保は、人々が安全で快適な暮らしを営むための基本的な条件であり、移住・定住の促進に直結する重要な要素です。

村では、核家族化の進行や村内企業の雇用者確保のための住宅需要を受け、2009年（平成21年度）～2012年（平成24年度）にかけて38戸の村営住宅を建設するなど、積極的に住宅施策を展開してきました。

2018年（平成30年）4月現在、109戸の村営住宅と24戸の雇用住宅を管理しており、ほぼ100%の入居率を維持しています。

今後は、老朽化した村営住宅、雇用住宅の状況を踏まえ、また住宅需要の動向を勘案しつつ、新たな住宅の建設について検討していく必要があります。また、村では住民の住環境の向上と地域経済の活性化をめざし、木造住宅の新築や増改築に対して補助金を交付しています。

既存住宅の耐震対策については、耐震診断や補強工事に対する補助制度について今後さらに周知し、活用促進に努める必要があります。

「施策」として計画された目標は以下の通り記載されています。（経営発達支援事業の目標に係る支援施策のみ抜粋）

#### 1. 木造住宅の新築・増改築の支援

木造住宅新築等補助金・住宅増改築補助金の交付を引き続き行い、木造住宅の新築・増改築を支援します。

林業での現状と課題は以下のように述べられている。

森林は、木材生産のみならず、国土の保全や水源のかん養、保健休養、山地災害の防止、自然環境の保全など、多面的な機能を有しており、人々の生活と密接に結びついています。

2017年4月（平成29年度）現在は、本村の森林面積は22,461haで総面積の95.8%を占めており、このうち4,890haが民有林で、うち、ヒノキを主体とした人工林面積は2,577ha、人工林率は52.9%で11歳級以上（植林してから55年から60年以内の人工林）が半分を占めている状況にあります。

村ではこれまで、関係機関・団体との連携のもと、林道・作業道等の林業生産基盤の整備や計画的な森林整備を進めてきたほか、野生鳥獣による被害の防止等にも努めてきました。しかし、木材需要の停滞や価格の低迷等を背景に、林業不振の状況が長期にわたって続いてきた中で、林業従事者の減少や高齢化、野生鳥獣や病害虫による被害の一層の深刻化とも相まって、森林所有者の森林・林業に対する関心が薄れ、適切な保育が行われていない森林が増加し、森林の持つ公益的機能の低下が懸念されています。

このため、今後は、森林が将来にわたって適正に整備・管理され、木材生産機能をはじめ森林の持つ多面的機能が持続的に発揮されるよう、森林整備計画等に基づき、木曽南部森林組合を中心とした合理的な体制整備のもと、計画的な森林整備を進めていく必要があります。

「施策」として計画された目標は以下の通り記載されています。(経営発達支援事業の目標に係る支援施策のみ抜粋)

1. 林産物の地産地消の促進

木育として、新生児に木のおもちゃを贈るウッドスタート事業を推進します。

商工業での現状と課題は以下のように述べられている。

道路・交通体系の整備進展や消費者ニーズの変化、大型店舗の進出等により、全国的に地元商業の衰退が進み、その活性化が大きな課題となっています。

村の商業活動は、古くから営む商店と道の駅や2012年(平成24年度)に進出した大型店舗からなり、2014年(平成26年度)の商業統計調査によると、事業所数(卸売業・小売業)は47事業所、従業者数は222人、年間商品販売額は約30億円となっています。

村では、大型店舗等が進出したことにより、住民の利便性が大幅に高まったほか、地域活性化や雇用の確保にも貢献していますが、一方で、これらの店舗への購買力の流出が進み、古くから営む商店を取り巻く環境は一層厳しさを増しています。

このような状況を踏まえ、今後も商工会と連携し、商業環境の変化に対応した商業活動のあり方について模索しながら、地域に密着した支援に取り組んでいく必要があります。

一方、工業の振興は、地域活力の向上や雇用の確保に直結するものとして、地域活性化にとって大きな位置を占めています。

村の工業は、伝統的な地場産業である木工業のほか、自動車関連産業が中心となっており、2017年(平成29年度)の工業統計調査の速報値によると、本村の製造業の事業所数(従業者4人以上)は19事業所、従業者数は792人、製造品出荷額等は木曾郡で最大規模の約329億円となっています。

今後とも、商工会との連携のもと、既存事業所の経営の安定化等を支援し、企業留置に努めるとともに、新規起業をめざす人に対する支援を進めていく必要があります。

「施策」として計画された目標は以下の通り記載されています。

1. 商工会との連携

商工会との連携を図り、商工業の振興及び村の活性化に向けた各種活動の活発化を促進します。

2. 商工業経営の安定化の促進

国・県の融資制度及び村の中小企業融資制度の周知と活用促進に努め、商工業経営の安定化を促します。

3. 商業の活性化の促進

商工会等との連携のもと、経営改善や地元商店ならではの地域に密着したサービスの提供、プレミアム商品券の発行やイベントの開催など販売促進活動の展開、自主的な商品開発・販売等を促進します。

4. 既存企業の活性化の促進

①商工会等との連携のもと、経営改善や技術力の向上、製品の高付加価値化等を促進するほか、木工品等の地場製品のPRに努めます。

②本村の工業の中核をなす自動車関連産業等については、企業留置のための支援に努めます。

5. 進出企業・起業者への支援

①関係機関との連携や広域的連携のもと、村内へ進出を希望する企業への立地促進対応を継続します。

②新規起業を促進するため、起業者に対する支援を検討します。

観光での現状と課題は以下のように述べられている。

癒しや食、地元の人々とのふれあいを求める傾向が強まるなど、観光ニーズはますます多様化しており、観光地には、そのニーズに即した魅力づくりや、着地型観光の展開が求められています。

村には、大自然に抱かれた名勝・阿寺溪谷（あてらけいこく）や中山道の宿場町として栄えた須原宿（すはらじゅく）、野尻宿（のじりじゅく）、定勝寺（じょうしょうじ）や白山神社（はくさんじんじゃ）をはじめとする由緒ある社寺、のぞきど森林公園、フォレスパ木曾、伝統芸能や祭り、イベント、郷土料理等々、数多くの観光資源があります。

村ではこれまで、阿寺溪谷の活用と保全を目的に阿寺溪谷管理運営協議会を立ち上げ、阿寺溪谷の景観整備等を実施してきたほか、中山道を歩く観光客の増加に対応した中山道案内石碑の設置や宿場のガイドマップ作製、それに伴う観光ガイドの募集、さらに広域的な活動として、木曾広域連合や木曾下伊那・中津川地域県際交流協議会（きそしもいな・なかつがわちいきけんさいこうりゅうきょうぎかい）によるパンフレットの作成や着地型観光商品づくりの検討を進めてきました。

しかし、観光客数は伸び悩みの状況にあるほか、通過型の日帰り観光といった傾向が強くなり、いかんして村内での滞在時間を長くし、経済効果を生み出していくかが課題となっています。

このため、今後は、村の活力の向上と交流人口の増加、地域づくりのための観光という観点から、観光協会等との連携のもと、既存観光資源の活用や観光PR活動の強化が必要です。また、人々が繰り返し訪れ、滞在する魅力ある観光地づくりに向けた他面的な取組及び民泊を含む宿泊施設事業者への支援を積極的に進めていく必要があります。

「施策」として計画された目標は以下の通り記載されています。（経営発達支援事業の目標に係る支援施策のみ抜粋）

1. 観光施設・案内機能の充実

- ①民泊を手掛ける事業者をはじめ、宿泊施設の充実を図る事業者を支援していきます。
- ②村内の要所における案内看板の設置・改修を進めます。
- ③訪れる人が住民とふれあいながら、本村の自然や歴史、風土を満喫できるよう、観光ガイド研修会の開催等による資質の向上を促進します。

2. 観光PR活動の強化

- ①観光協会等との連携のもと、パンフレットやポスター、ホームページ、ケーブルテレビ、各種報道機関等の多様なメディアを活用し、本村の観光についてのPR活動を推進します。
- ②民間事業者との連携のもと、各種イベントへ参加し、観光客に対する周知・誘客に努めます。

上記、第5次大桑村総合計画を基に、大桑村商工会として小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、事業の継続的発展に向け本経営支援発達計画事業を実施する。

③商工会としての役割

商工会では、会員事業所を中心に小規模事業者の経営改善普及事業として、税務指導・金融相談・労働事務・記帳指導等「基礎的支援業務」を中心に巡回指導、窓口相談を実施していますが、これらは相談を受けてから対応する受動的な対応で、経営課題が多様化している企業の課題把握と課題解決に向けた支援が行われていませんでした。また、地域振興事業として各種イベント、各種地域限定商品券発行事業を実施してきました。

今後は、地域唯一の経済団体として、地域経済を活性化するため経営支援発達事業に基づき、地域の状況を把握し、小規模事業者の持続的発展ができるよう経営分析や経営計画策定・実施

等に踏み込んだ伴走型支援事業を実施していくことが必要である。

#### 「職員体制と予算規模」

##### ◎平成18年度（隣町の上松町商工会と広域連携する前と比較）

会員数186名、予算規模は30,937千円、職員体制は経営指導員1名、補助員1名、記帳指導職員1名、一般職員1名の4名体制。（補助対象職員 3名）

（参考 平成16年までの職員体制は事務局長1名、経営指導員1名、補助員1名、記帳専任職員1名、一般職員1名の5名体制。（補助対象職員 4名）

##### ◎令和2年度

会員数は152名、予算規模は25,260千円、職員体制は経営指導員1名、補助員1名、記帳職員2名（パートタイム）、の4名体制。（補助対象職員 2名）

ここ近年、限られた予算と削減された職員体制で、以前と同じ委託団体の事務処理、地域のイベント等をこなしているのが現状である。

今後、新型コロナウイルス関連の業務量も増え、小規模事業者支援法の改正により大幅に業務量が増えると予想され、従前の業務を維持したまま業務が増える経営発達支援事業を実施する事は、2019年4月から働き方改革関連法が施行された時間外労働の上限規制、年次有給休暇の確実な取得が出来ない可能性もあり、経営発達支援事業を実施する事は困難な状況である。

### （3）経営支援発達事業の目標

本商工会は、コロナ禍の影響を大きく受けている事業者は多いことから、自社の経営資源を見つめなおし、経営分析や事業計画を専門家や長野県商工会連合会の内部専門家であるシニアアドバイザーの上席専門経営支援員等関係機関との連携、協力により策定し、新たな市場・顧客の販路拡大を図ることにより、経営改善・経営力強化を目指すべく、下記業種別の目標を掲げる。

#### 1、製造業への支援の展開

村内立地企業の製品開発や市場開拓などの経営戦略を支援し、そこで得た情報を経営指導員と専門家による経営分析をし、ブラッシュアップを繰り返すことにより、PDC Aサイクルを活用した販路拡大を図り、企業経営力強化を促進するとともに、村内立地企業間の交流や異業種によるマッチング機会創出を促し、販路開拓の支援を実施する。

#### 2、土木工事業・建築業への支援の展開

公共事業に大きく左右されることから、安定した経営環境に対応するため、経営革新計画策定事業所の増加と支援強化を図り、人材不足への対応、経営の効率化、技術・営業力の強化等のための事業計画策定について支援を実施する。

#### 3、木材業・木工業への支援の展開

木に触れる機会が少なくなってきたことから、地域資源を活用した木工製品の新しい商品開発に向け、市場調査を実施した上で、地域資源を生かした事業の創出を目指し、小規模事業者が行う「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」の成果が得られる支援を実施する。

#### 4、商業への活性化に対する支援の展開

個々の商業者が環境変化に気づき、変化に適応しての事業計画策定の支援及び策定後の継続的な支援を行う。また、村民の期待する品揃え、サービスの提供等について検討し、村外へ流出している購買層を「村内での購買」に結びつけ購買力強化を図るとと

もに、同時に観光客のニーズ等にも応えられる品揃え、サービスを提供したうえで、新たな売上拡大に繋がる支援を実施する。

#### 5、飲食・サービス業への支援の展開

本村には、豊かな自然環境があり、近年では阿寺溪谷に癒しなどを求めて来村する観光客が増加しつつあり（平成25年/令和元年比で約54%増）、村内経済の重要な産業のひとつになっていくと思われるが、受け入れをする商店、飲食店、土産物店（道の駅など）、民宿などは受け入れ当事者としての意識が薄く、観光客のニーズにあった観光関連商品や料理メニューの開発などの取組みは進んでいない。そこで商工会が中心となり、観光関連商品や料理メニューの改善あるいは新たな導入を促進し、観光需要の維持拡大を図る。また、このような取組みを行う小規模事業者の掘起こしと横断的な連携を促進し自律的な取組みとして定着させ、販路拡大に繋がる支援を実施する。

#### 6、起業者支援の展開

経営者の高齢化が進み、廃業を余儀なくされる中、血縁関係のみならず、縁故関係のないIターン・Uターンの事業承継を含めた起業者を育成することが必要である。大桑村内で起業するシステムとして、行政・地域金融機関・各種関連団体等と連携を強化し、安心して起業・事業承継が出来る環境づくりが必要な創業者向けのセミナーを開催し、基礎的なビジネススキルの習得を目指してもらい支援や商工会に相談窓口を設置し、RESAS（リーサス（経済産業省提供の地域経済分析システム））及びM i e N a（ミーナ（商圈調査ができる市場情報評価ナビシステム））を活用して地域情報をしっかり把握してもらい、創業段階に応じた多様な経営相談に対応した伴走型の支援を実施する。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

### 1、製造業に対する方針

工業の経済が好転することは、地域産業全体の経済活動活性化への波及効果が大きく期待できる。地区内製造業者に対する支援は、個々の分野で高い技術力を有することから、小規模事業者の事業計画策定による入口から出口である実行支援までを小規模事業者に寄り添った伴走型の支援を前提とする。具体的には小規模事業者の外部環境と内部環境を多面的な視点により分析し、経営状況及び将来の方向性を踏まえ支援ターゲットを分類する。

また、業態転換や新事業・新分野に進出する意欲ある小規模事業者に対しては、セミナー開催や専門家派遣事業を推進しながら、事業者の成長段階に応じた支援を図る。

### 2、土木工事業・建築業に対する方針

土木工事業・建築業の経済が好転することは、地域産業全体の経済活動活性化への波及効果が大きく期待できることから、結果として地域経済は力強く飛躍できることにつながる。

地区内土木工事業、建築業は個々の分野で高い技術力を有することから、これを強みとして小規模事業者の受注向上に向けて「既存事業の持続的な発展」と「成長分野への事業展開」を両輪で受注に結びつく支援を行い、「営業力強化」や「発信力強化」を通じて工業の一層の競争力強化を図り「稼ぐ力」をもった事業者の支援を図る。

### 3、木材業・木工業に対する方針

地域資源であるひのき材を利用する木材業や木工業者においては、ひのき材の特性を生かした加工技術の向上や製品づくり、利用シーンを考慮したデザイン向上化などに取り組み、ひのき林の産地として強みを活かした新商品開発と販路拡大につながる事業者の支援を図る。

### 4、商業に対する方針

需要動向に基づく、経営計画の策定により、ターゲットのニーズを踏まえた顧客志向の店づくりを行い個店の魅力を高めていく。また、行政や観光協会と連携し、小規模事業者の事業展開に地域資源の活用を取り入れ、ブラッシュアップ支援を行い、大型店、チェーン店との差別化を図る。

### 5、飲食業・サービス業に対する方針

環境変化に疎い小規模事業者も多いことから、地域経済動向や業界動向及び新商品・新サービス情報等を収集して情報提供する。また、小規模事業者の新型コロナウイルスの影響が大きい小売業や飲食サービス業を中心に、売上げの伸び悩みや利益の減少に困っている事業者に対して、気づきを促し積極的に特徴を活かした事業計画書の策定と実行を支援し、個店の魅力を再発見し需要の拡大と売上増加を図る。

### 6、起業家に対する方針

行政、関係機関との情報交換や連携を図りながら、それぞれの機関が持つ強みを結集して起業率の向上に取り組む。当会においては、各金融機関と連携強化を図るとともに、

開業時の資金調達の相談や経営ノウハウの提供等、創業者への直接的な支援を図る。

## 経営発達支援事業の内容

### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

【現状】本商工会においては、小規模事業者に対する地域経済動向に関する情報の提供は、長野県や日本政策金融公庫、全国商工会連合会の小規模企業景気動向調査、長野県商工会連合会の中小企業景況調査などの調査結果を、巡回訪問時や本商工会管内地区ごとに開催する地区回り懇談会などで資料を提供し説明してきた。

【課題】本商工会管内の経済動向や個々の地域小規模事業者の経営状況については、明確に把握していなく、小規模事業者に対して的確な指導が行われてはいない。これまでどおり、行政や他の支援機関の調査結果の周知に加え、管内経済動向及び小規模事業者の実態を把握した上で、小規模事業者の経営課題への的確な対応が必要である。

#### (2) 目標

| 公表回数  | 現 行 | R 3 年度 | R 4 年度 | R 5 年度 | R 6 年度 | 令和 7 年度 |
|-------|-----|--------|--------|--------|--------|---------|
| ①公表回数 | 0   | 1      | 1      | 1      | 1      | 1       |
| ②公表回数 | 0   | 4      | 4      | 4      | 4      | 4       |
| ③公表回数 | 0   | 2      | 2      | 2      | 2      | 2       |
| ④公表回数 | 0   | 2      | 2      | 2      | 2      | 2       |

#### (3) 事業内容

##### 1. 経済産業省の地域経済分析システム（RESAS）データの活用

当地域の人口構成・人口推移、観光客の流れ、産業や商工業者各業種の実態をレポート化し、巡回訪問や窓口相談にて提供し、経営戦略策定やマーケティング調査における基礎資料として活用する。

【分析手法】・「地域経済循環マップ」→大桑村における生産・分配・支出所得の流出入などの分析

・「産業構造マップ」→商業や観光といった産業ごとの稼ぐ力などを分析  
⇒分析した結果を事業計画策定支援等に反映させる

##### 2. 関係機関等の調査データの提供

長野県や日本政策金融公庫、全国商工会連合会の小規模企業景気動向調査、長野県商工会連合会の中小企業景況調査のデータを整理し、ホームページ等により四半期毎に小規模事業者提供とする。

【調査対象】大桑村の基幹産業である「土木工事」や「建築」における地域経済動向や消費動向の調査・分析を行う。

【調査項目】景気動向（業況、売上、採算、資金繰り等）

【調査手法】・「地域経済循環マップ」→大桑村における生産・分配・支出所得の流出入などの分析

・「産業構造マップ」→土木工事や建築といった産業ごとの稼ぐ力などを分析

⇒分析した結果を事業計画策定支援等に反映させる

3. 関係機関等の調査データの提供

長野県や日本政策金融公庫、全国商工会連合会の小規模企業景気動向調査、長野県商工会連合会の中小企業景況調査のデータを整理し、ホームページ等により半期ごとに小規模事業者提供に提供する。

【分析手法】全国・長野県といった地域別、業種別、規模別に整理分析し、経営支援に携わる職員で情報共有し、随時情報を活用できる環境を作り、事業計画策定支援の際の基礎資料として活用する。

また、整理した情報を商工会のホームページや調査結果を記載した紙面の発行にあわせ、半期ごとに小規模 事業者提供に提供する。

4. 地域内景況調査の実施

これまでは、決算指導をしている事業者の売上データを業種別に分類、分析したものを会報等を通じて情報提供していた。今後はそれに加えて業況や採算といった景気動向を収集、分析し村内の 経済動向として、半期毎にホームページを活用し、広く小規模事業者提供に提供する。

【調査対象】村内小規模事業者20社（製造業・建設業・小売業・サービス業より各5社）

【調査項目】業況・売上・採算・資金繰り等

【調査手法】巡回訪問し調査票に聞き取り記入する

【分析手法】経営指導員が中小企業診断士などの専門家と連携し行う

(4) 成果の活用

収集したデータを業種別に分析、整理したものを経営支援に携わる職員で情報共有し、随時情報を活用できる環境を作り、事業計画策定支援の際の基礎資料として活用する。

また、調査、分析した情報結果はホームページで発信するほか、記載した調査結果を大桑村の広報に同封することにより提供する。

**3-2. 需要動向調査に関すること**

(1) 現状と課題

【現状】小規模事業者の取り扱う商品やサービスに関する需要の動向については、これまでは、経営指導員・補助員が新聞や書籍、インターネット等から情報を収集し、収集後にその都度、該当する小規模事業者提供に提供してきているが、商工会事業として需要動向調査を実施したことはなく、また小規模事業者においても自らが取り扱う商品やサービスについて独自で調査を行うケースも少ない。

【課題】これからますます社会経済環境が変化する中においては、買い手サイドの動きやニーズを的確に捉えた商品開発やサービスの開発を行うことが重要であることから、今後は、本地域における小規模事業者が取り扱う商品やサービスを対象に、需要動向調査を実施し次の展開としての販路拡大に繋いでいく必要がある。

(2) 目標

| 項目       | 現行 | R3年度 | R4年度 | R5年度 | R6年度 | R7年度 |
|----------|----|------|------|------|------|------|
| 調査対象事業者数 | 0  | 10人社 | 15人社 | 15人社 | 20人社 | 20人社 |

### (3) 事業内容

管内の全小規模事業者が保有する商品・サービスに関する需要動向を調査して情報を提供する。

調査内容は、JRS(経営情報サービス)、市場情報評価ナビMieNa(ミーナ)(エリアマーケティングで不可欠な「商圈レポート」を見える化できるもの)日経テレコン21及び業種別審査辞典から同種商品に関する全国的な売上やシェア等の市場動向、売れ筋、商圈などのデータを対象品目別に収集し、消費者モニタリング調査の結果と合わせて整理分析し、商品ブラッシュアップや新商品開発に活用する。モニタリング調査では購買客層を知るために年代層、性別、商品の評価等を調査項目としマトリックス分析等を行う。

#### 1. 住宅新築・リフォーム相談会来場者へのアンケート調査及び木工品のアンケート調査

本商工会管内の小規模事業者の約18%を占める建設事業者は、地域における主要産業として裾野の広い業種をカバーしており、特に、建築業は関連する業種が多いため、建築業の活性化は他の産業への波及効果が高い。このことから、住宅関連事業者の新たな需要開拓を目的に開催する「住宅新築・リフォーム相談会」に来場した消費者に対して、住宅の新築やリフォームの需要動向を探るためのアンケート調査を実施する。(相談会の詳細は「7. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること」に記載)

また、村で実施しているウッドスタート事業を姉妹都市での事業開始を働きかけるにあたり、新生児向けの木のおもちゃの新製品開発・商品改良についての、木工品のアンケート調査を実施する。

#### 【サンプル数】

住宅関連

一回当たり10人(個別相談会来場予定者全員)

木工品関連

100人(春・秋実施、東京おもちゃ美術館に依頼)

#### 【調査手段・手法】

住宅関連

「住宅新築・リフォーム相談会」の来場者に対して住宅新築あるいはリフォームのニーズに関するアンケート調査を実施する。

来場者から専門的な質問も想定されることから工務店や付帯する工事業者(内装工事、電気工事、給排水工事あるいは外構工事などの施工業者)が来場者の対応に当たり、予め作成した調査票によるアンケート調査を行う。それにより工事業者は消費者のニーズを直接聞くことができる。回答されたアンケート調査票は経営指導員が回収する。

木工品関連

東京おもちゃ美術館でのアンケート調査を実施する。(実施理由 東京おもちゃ美術館/認定NPO法人芸術と遊び創造協会が「木育」を観点にウッドスタート事業を推進している。ウッドスタート事業は現在自治体51、企業27、幼稚園21の団体で推進しており、大桑村は自治体として参加)

#### 【分析手段・手法】

調査結果は、長野県よろず支援拠点の販路開拓等の専門家及び長野県商工会連合会に在籍の上席専門経営支援員に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

**【調査項目】**

住宅関連

- ・ 来場者の属性（住所、氏名、職業、家族構成、連絡先など）
  - ・ 現在の住まいの状況（構造、築年数、問題点等）
  - ・ 住宅新築・リフォームの計画について（計画な内容、予算、時期等など）
- その他（建築会社などのアドバイスにより設定）

木工品関連

- ・ 来場者の属性（住所、氏名、職業、家族構成、連絡先など）
- ・ 今までで使用した木のおもちゃでの改良点
- ・ 今後欲しい木のおもちゃ

**【調査・分析結果の活用】**

回収した調査票は経営指導員が項目ごとに集計して分析する。分析結果は参加した建築会社や付帯する工事業者、木材業者、木工業者に提供し、工事業者が提供している商品・サービスの内容とマッチしているか、木工業者が新商品開発・商品改良に繋げ其々の業者において、改善点等についてアドバイスする。必要に応じて専門家のアドバイスも行う。

また、アンケートは記名式とし、今後建築会社が実施する内覧会等の案内などに活用、木工関連会社は販路拡大に活用してもらおう。

**4. 経営状況の分析に関すること**

(1) 現状と課題

**【現状】** 経営分析は金融相談に関する際に直面する課題を解決するため、貸借対照表や損益計算書に基づいた経営指標や資金繰りに関する支援及び決算期等において事業者に経営内容の説明程度で、詳細な経営分析まで行えていない。

**【課題】** これからの小規模事業者支援は、需要を見据えた事業計画を策定する為に小規模事業者自らの経営資源を把握し、経営戦略の策定を支援することが必要である。

(2) 目標

| 項目   | 現行 | R 3年度 | R 4年度 | R 5年度 | R 6年度 | R 7年度 |
|------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 分析件数 | —  | 10件   | 15件   | 15件   | 20件   | 20件   |

(3) 事業内容

1. 事業計画策定のための経営分析の内容

事業計画策定に必要である定量分析（財務分析）や定性分析（非財務分析）をすることにより自社の経営内容の現状把握をする。

**【対象者】**

巡回等により掘り起こした販路拡大などの経営意欲の高い小規模事業者20社

**【分析項目】**

<財務分析>

収益性分析、安全性分析、活動性分析、生産性分析、成長性分析等  
＜非財務分析＞

SWOT分析（自社の強み・弱み、自社を取り巻く機会・脅威）、4P（製品、価格、流通、販売促進）等

**【分析手法】**

ネットde記帳による「経営分析システム」等を活用し経営指導員が分析を行う。さらに事業承継や新分野進出などの専門的な課題解決にあたっては、長野県商工会連合会所属の上席専門経営支援員やエキスパートバンクを積極的に活用し中小企業診断士などの専門家のアドバイスを受けながら分析を行う。

**2. 巡回訪問等による経営分析**

小規模事業者が気づいていない経営課題を、巡回訪問等による経営分析により早期に発見事業計画策定を行う。

**【対象者】**

地区内小規模事業者（5事業所／年）

**【調査方法】**

巡回訪問時においてヒアリングを行います。

**【分析項目】**

小規模事業者（個人）の「強み」「弱み」「機会」「脅威」の調査

**【分析方法】**

SWOT分析により現状内容を把握し、クロスSWOTで経営課題を抽出します。

**【効果】**

小規模事業者（個人）へ経営課題について把握させ、事業計画策定支援へ繋がります。

**3. 経営分析ツール（ネットde記帳等）による経営分析の実施**

「ネットde記帳」の機能を活用することにより、財務面での経営分析等を行い、小規模事業者（個人）の改善内容を把握します。

なお、ネットde記帳未利用の小規模事業者に対しては確定申告書のデータを基に中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」や全国商工会連合会の「自社再確認シート」などを活用します。

**【対象者】**

地区内小規模事業者（10事業所／年）

(ア)財務データを把握している小規模事業者

- ・記帳代行や確定申告支援等により商工会で財務諸表を作成している小規模事業者
- ・商工会において金融支援や各種補助金申請の支援を行い、財務諸表に基づき分析可能な小規模事業者

(イ)財務データを把握していない小規模事業者

- ・窓口相談、巡回相談、また商工会ホームページや村の広報誌などを通じて、経営状況の分析に取り組む小規模事業者の掘り起こしを行う。

**【分析項目】**

| 項 目    | 主な分析  |
|--------|---|
| 財務分析   | 1. 安全性（流動比率など）<br>2. 収益性（売上高対経常利益率など）<br>3. 生産性（従業員1名あたりの年間売上高など）     |
| 外部環境分析 | 1. SWOT分析、クロスSWOT分析<br>2. 3C分析<br>3. PEST分析<br>4. バリューチェーン分析          |
| 内部環境分析 | 1. ABC分析<br>2. キャッシュフロー分析<br>3. 経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）<br>4. 知的財産（技術、ノウハウ） |

**【分析手法】****(ア) 決算書による財務分析**

商工会の経理システム「ネットde記帳」を利用して決算書を作成している小規模事業者については、このシステムから抽出される経営分析帳票（比較貸借対照表、比較損益計算書、月別売上実績表、損益分岐点図表、経営分析レーダーチャート）などを活用するとともに、全国の同業他社との経営指標や決算推移の比較を行い、経営課題などの改善項目を洗い出す。

また、その他の小規模事業者については、中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」や全国商工会連合会の「経営分析システム」を活用して財務分析を行う。

**(イ) 財務分析以外の経営状況分析**

財務分析以外にもヒアリングなどにより、自社を取り巻く環境による影響とそれに対する自社の現状を分析しながら、ビジネス機会を発見するためSWOT分析などの外部環境分析や自社の売れ筋商品を把握するABC分析などの内部環境分析も同時に行い、自社の強み・弱みを把握し、課題の掘り起こしや事業展開を検討する。

例えば、取引先の倒産により資金繰りが悪化し、経営状況が著しく悪化している事業者など、緊急性の高い場合や高度専門的な分析が必要な場合は長野県よろず支援拠点や経営支援センターなどの外部専門家と連携し調査、分析を行う。

**【調査手法】**

ネットde記帳等の経営分析システムの活用し、財務分析（収益性、効率性、生産性、安全性）、損益分岐点分析、キャッシュフロー分析などを行う。

**【効果】**

財務面での経営課題を把握することができるとともに、小規模事業者（個人）が抱える課題を数字上から説明できるようにし、事業計画策定に繋げることができる。

**4. 専門家との連携による経営分析**

**【目的】**

商工会職員で対応できない専門的分析支援が必要な場合は、支援機関の専門家派遣制度を活用して適切な支援を行う。

**【対象者】**

M&A、事業承継、高度な専門的経営課題を抱える小規模事業者

**【手法】**

長野県事業引継ぎ支援センター等の支援機関の専門派遣制度を利用します。

**【効果】**

高度な経営課題に専門家派遣制度を利用することにより、経営課題解決と将来に向けた事業計画策定に繋がります。

(4) 分析結果の活用

財務分析や非財務分析（SWOT分析・4P等）をすることで、小規模事業者の経営課題が抽出され、小規模事業者が自社の経営内容や課題を的確に把握し、事業計画策定に結び付けていくことが可能となり、分析結果を対象小規模事業者にフィードバックし、小規模事業者ごとの経営課題などに対して、今後の具体的な解決策や経営戦略の方向性を探り、持続的発展に向けて事業計画策定の支援に繋げる。

また、分析結果はデータベース化して商工会内で共有し経営指導員をはじめとする職員のスキルアップに活用する。

**5. 事業計画策定支援に関すること**

(1) 現状と課題

**【現状】** 経営革新や持続化補助金などの各種補助金申請、金融支援などにおいて事業計画の策定を行うなど受動的な対応が中心になっており、小規模事業者の事業の持続的発展のための事業計画策定を支援するケースはほとんどなかった。

**【課題】** 小規模事業者に事業計画作成の重要性を認識してもらい、実際に事業計画に基づいた経営を実行する事業者を増やしていくことが必要である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の経営において、今後の事業展開を見通す中で、事業計画を策定していくことが重要であることを理解してもらい、経営に対して意欲を持つ小規模事業者に事業計画の策定につなげていく。

(3) 目標

| 項目       | 現行 | R3年度 | R4年度 | R5年度 | R6年度 | R7年度 |
|----------|----|------|------|------|------|------|
| 事業計画策定件数 | 0  | 10   | 15   | 15   | 20   | 20   |

(4) 事業内容

1. 受動型ではなく、巡回訪問による積極的な提案型支援を行い、地域の小規模事業者に対し、事業計画策定の重要性を理解してもらうことによって、実際に事業計画に基づいた経営を実行する事業者を増やす。

2. 非会員や新規創業者については、自分で事業計画の策定ができる様、事業計画策定セミナーを年1回開催し、事業計画策定の重要性や必要性を説明し、かつ、事業計画策定支援を行う。
3. 高度、専門的な課題などに際しては、専門家派遣や長野県よろず支援拠点、日本政策金融公庫、長野県信用保証協会、村内の金融機関などの関係機関と連携して、個々の小規模事業者の抱える経営上の課題に対して、よりきめ細やかな指導・助言を行いながら事業計画の策定に取り組む。
4. 将来において事業承継を視野に入れている小規模事業者に対しては、特に重点的に事業計画の策定を促し、専門家派遣や長野県よろず支援拠点などの関係機関と連携し、事業承継の視点を反映した事業計画の策定支援を行う。
5. 本村が「第5次大桑村総合計画」 後期基本計画（令和元年度～令和5年度）において最重要項目として掲げている新規起業を促進するため、起業者に対する支援の促進について、希望者が移住後、村内で創業を検討している場合、行政と連携し情報の共有を図るとともに、地域の経済動向調査及び分析結果などを紹介する。創業支援希望者に対しては、国の創業支援補助事業や長野県、日本政策金融公庫などの創業融資制度などの情報提供を行うとともに、関係機関が開催する創業セミナーや創業スクールを紹介・活用し、創業希望者の知識向上と創業計画の策定支援を行う。

**【支援対象】** 経営分析を実施した事業所を中心とし、小規模事業者が経営課題を解決し持続的な経営発展に繋げていくために、地域の経済動向調査、経営状況の分析結果、需要動向調査を踏まえ、事業計画を策定し、経営分析を行ったすべての事業者及び創業計画・事業承継計画に関わった事業者・創業予定者を対象とする。

**【手段・手法】** 1. 巡回指導、窓口指導の中で、経営状況の分析を積極的に取り組む小規模事業者に事業計画、創業計画、事業承継計画を実施するよう働きかける。  
（創業計画については、今年より村行政で地域おこし協力隊員を3名採用したので、2年後を目安に創業計画の重要性を働きかける）  
2. ホームページや村の広報誌などを通じて、事業計画策定を目指す事業所の掘り起こしを行う。

## **6. 事業計画確定後の実施支援に関すること**

### **(1) 現状と課題**

**【現状】** 事業計画の実行において経営課題が生じ、事業者から相談があった際に対応をするなど、受動的な対応が中心であった。

**【課題】** 人口の減少、高齢化の進展、新型コロナウイルス対策など小規模事業者を取り巻く経営環境は非常に厳しくなっており、そうした中で事業計画における成果を高めるには、事業計画策定後の定期的な進捗確認及びフォローアップを実施し、小規模事業者が持続的に経営できるよう支援することが必要である。

### **(2) 支援に対する考え方**

事業計画を策定したすべての事業者を対象とするが、売上・受注高UP、商品力の向上、新規顧客を獲得するための営業力強化、販売促進事業、コスト削減、雇用拡大、人材育成、設備投資等様々な計画が想定されるが、進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者とある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めた上で、事業者それぞれ4回程度のフォローアップを実施する。

### (3) 目標

|                    | 現行 | R 3年度 | R 4年度 | R 5年度 | R 6年度 | R 7年度 |
|--------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| フォローアップ<br>対象事業者数  | —  | 10社   | 15社   | 15社   | 20社   | 20社   |
| 頻度（回数）             | —  | 40回   | 60回   | 60回   | 80回   | 80回   |
| 売上増加<br>事業者数       | —  | 3社    | 5社    | 5社    | 7社    | 7社    |
| 利益率3%以上<br>増加の事業者数 | —  | 3社    | 5社    | 5社    | 5社    | 5社    |

### (4) 事業内容

1. 事業計画策定後、経営指導員による四半期に1回の定期訪問を実施し、進捗状況の確認及び経営課題についてのヒアリング、フォローアップを行うとともに、必要な情報や各種施策などの情報提供を行う。
2. 事業計画策定事業者に対しては、1年間の経営計画の見直し（PDCAサイクル）を行い、必要に応じて専門家派遣や長野県よろず支援拠点などを活用し、伴走型の支援を行うことで、小規模事業者の持続的な経営発展に繋げていく。
3. 創業者に対しては、経営指導員による四半期に1回の定期訪問を実施し、進捗状況を確認するとともに、経営課題についてのヒアリング及び各種施策などの情報提供を行う。さらに、商工会部会を活用して「意見交換会」や「交流会」を行い、先輩経営者の体験事例などの生の声を聞く機会を確保するとともに、計画通りに進んでいない創業者に対しては、専門家派遣や長野県よろず支援拠点などを活用し、事業の円滑な計画達成に向けた支援を行う。
4. 進捗状況がおもわしくなく、事業計画との間にずれが生じる場合には、木曾グループの統括経営支援員（経営指導員：現在、木祖村商工会）及び副統括経営支援員（経営指導員：現在、上松町商工会）や長野県商工会連合会所属の上席専門経営支援員に問題ないかを確認してもらい、当該のずれの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

## 7. 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】各種物産展や展示商談会への参加案内を行っているが、小規模事業者は新たな販路開拓や自社商品のPRを行いたいと考えてはいるものの、情報収集能力が十分でなく自分に合ったチャンスを逃しているという面がある一方、商工会の支援が情報提供だけに留まっているという状況がある。

【課題】小規模事業者が自分に合った情報を自ら容易に取得することができるような支援を行うとともに、出展の際にいかに効果的なPRや販路開拓に繋げることができ、小規模事業者の売上及び利益の増加、将来的には地域ブランドを確立するという目標を達成するために、地域内における新たな需要の開拓と地域外への販路開拓支援が必要である。

### (2) 支援の考え方

商談会・展示会等の情報、得ることが期待される事項、従来の商談参加企業数や参加者数、費用等の情報を小規模事業者に提供する。

支援する事業者とマッチングすると判断した商談会・展示会等の場合は、さらに踏み

込んだ支援をしていく。

(3) 目標

|                    | 現行  | R 3 年度 | R 4 年度 | R 5 年度 | R 6 年度 | R 7 年度 |
|--------------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| 自慢の逸品商談会<br>参加事業者数 | 1 社 | 1 社    | 1 社    | 2 社    | 2 社    | 2 社    |
| 成約件数/社             | —   | 1 件    | 1 件    | 1 件    | 1 件    | 1 件    |
| 自慢の逸品展示会<br>出展事業者数 | 0 社 | 1 社    | 1 社    | 1 社    | 2 社    | 2 社    |
| 売上額/社              | —   | 5 万円   | 5 万円   | 1 0 万円 | 1 0 万円 | 1 0 万円 |

(4) 支援対象

経営分析、事業計画策定支援を実施した地域の特産品の開発及び地域資源を活用した商品製造に関わる業種の事業者を中心とするが、将来的には希望する地域内の小規模事業者全体を対象とする。

(5) 事業内容

小規模事業者である加工食品製造販売業者及び販路開拓セミナー参加者を対象に、長野県内外への販路開拓を図るために、各地で開催される各商談会や展示会の情報提供を行うとともに参加を促す。

①自慢の逸品商談会 (B t o B)

1. 自慢の逸品 発掘 売込商談会 (長野県中南信エリア商工団体連携事業)

2. 展示会等の概要

県内食品加工企業等の販路拡大と県産品の消費拡大を目的に、買い手企業に自社製品をPRする

3. 来場予定者

1 3 0 人 (3 0 年度実績)

4. 出展社数

売り手企業 7 7 社 買い手企業 2 6 社 (3 0 年度実績)

【支援の手段・手法】

事前指導として、商談会の情報を収集し、出展手続きや商品提案書の作成支援 (F C P シート等)、展示方法の助言・指導、プレゼンシートの作成方法や商品のPR方法など個別に助言を行い、当日は経営指導員が同行し、ディスプレイの支援、バイヤーの意見収集、さらにバイヤーとの今後の接触を円滑にする為の商談、連絡調整を行う。不慣れな出展事業者の商談状況を常に注視し、説明不足、不案内な点が生じたときにはできる限りの支援をする。

②自慢の逸品展示会 (B t o C)

1. 自慢の逸品展示会

2. 自慢の逸品 発掘 売込商談会の会場内において、展示会場を設け一般来場者及び同会場内にいる売り手企業者へ販売、商談をする。

3. 来場予定者

3 0 0 人 (3 0 年度実績)

4. 出展社数

3 5 社 (3 0 年度実績)

### 【支援の手段・手法】

事前指導として、展示会の情報を収集し、出展手続きや展示方法の助言・指導、商品のPR方法など個別に助言を行い、当日は経営指導員が同行し展示や商品PRを支援するとともに、事後については、必ず事業者とともに振り返りを行い、次回以降の展示会等に活かし、より売上増加に結び付けるような支援を実施する。

## 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

### 8. 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

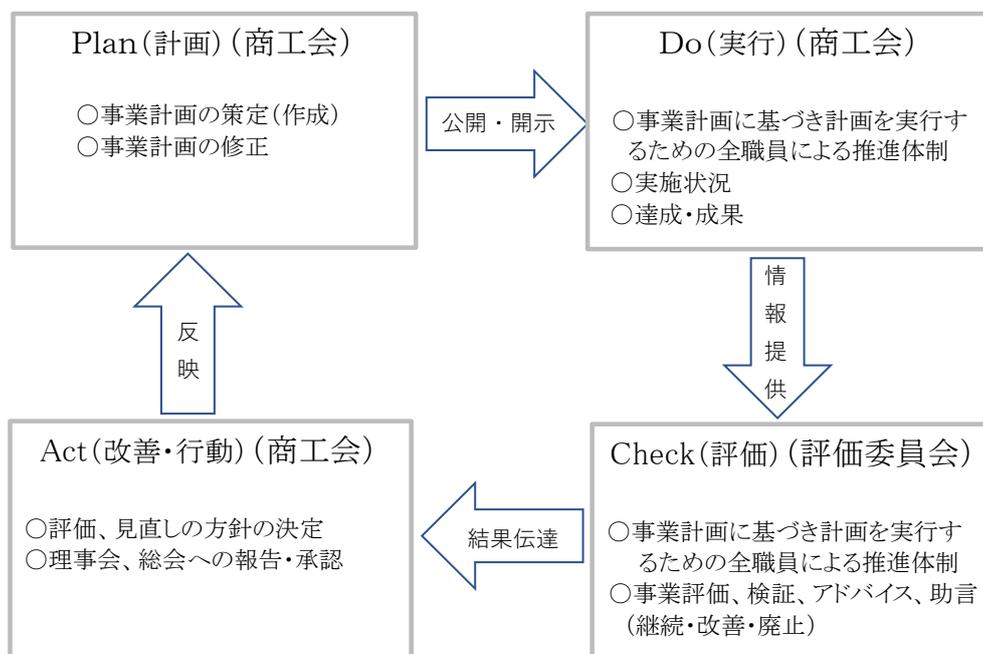
【現状】 当会において、事業の評価及び見直しに関する当会の協議会等はない。ただし理事会及び毎年開催している通常総会で結果を報告している。

【課題】 職員体制（県補助金の補助対象職員）が2名のため、幅広い意見の集約、事業の評価、見直しができない可能性があるため、役員にも主体的な参加をお願いする必要がある。

#### (2) 事業内容

当商工会役員、法定経営指導員、大桑村役場産業振興課長及び外部有識者として、土業の専門家により構成される経営発達支援事業評価委員会を設置し、年1回の委員会を開催し、実施状況や取り組みの実施状況・成果検証を報告する。

評価委員会では、その事業内容を検討し、成果の評価が必要な場合には改善方針を検討し、見直し案の提示を行う。事業評価委員会において、作成された評価見直し案は、商工会理事会へ報告し、承認を受ける。事業の内容、成果、見直し結果などは、大桑村商工会事務所に常時備え付け、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。



## 9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】当商工会の職員の資質向上については、長野県商工会連合会で行う役職別研修が主で専門的知識を習得してきた。職員は、各担当があり専門的知識を共有する機会が少ない。

【課題】少人数の事務所だけに、巡回指導等で経営指導員が不在の状況 においては、窓口相談時における的確な相談内容の把握と報告など職員間の連携体制の明確化を図る必要がある。

そのためには、より強固な連絡体制の構築と非常時の連携体制が必要である。

### (2) 事業内容

#### 1. 外部講習会等の積極的活用

従来、行われている長野県商工会連合会主催の義務研修の他に、中小企業大学校や長野県経済研究所の各種研修会などに参加することにより、専門的な習得を図り、各職員が研修会で習得した支援ノウハウの共有化を図るため、報告会を開催し研修内容を共有する。

また、補助員及び一般職員に対しても短期的な中小企業大学校の研修、全国商工会連合会が運営するWEB研修会を受講させることで、専門的能力の向上強化が図られ、組織全体としての支援能力の向上を図る。

#### 2. OJT制度の導入

長野県商工会連合会所属の上席専門経営支援員による相談事業（県内に12名在中で、経営指導員で対応できない相談があった場合に専門家として派遣している事業）及びよろず支援拠点やミラサポ等専門家の支援を受けて事業を実施する時には、必ず職員が同伴し、支援の実務を体験することで資質向上を図る。また、若手経営指導員の巡回指導等においては、熟練の経営指導員とチームを組み、小規模事業者支援等を通じた指導・助言内容、情報収集方法を学ぶなど、OJTによる伴走型の支援能力の向上を図る。

#### 3. 職員間の定期的ミーティングの開催

木曽郡内の商工会で構成される（木祖村・木曽町・上松町・大桑村・南木曽町）経営支援センター木曽グループにおいて、経営指導員、補助員と定期ミーティングを月初めの第一水曜日に開催しているが、もっぱら経営指導員の参加となっている。

補助員及び一般職員に参加してもらい、職員それぞれの経営支援内容を伝達することにより、職員の支援能力強化を図る。

#### 4. データベース化

長野県商工会連合会で運用している「支援事例検索システム」（経営支援事例データベース）を活用し、経営指導員、補助員及び一般職員それぞれがシステム上でのデータの入力を適時・適切に行うことにより、小規模事業者の支援状況を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当者以外の職員でも一定のレベル以上の対応ができるようにする。

## 10. 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】木曽郡内の商工会で構成される（木祖村・木曽町・上松町・大桑村・南木曽町）経営支援センター木曽グループ組織し、広域的な小規模事業者支援体制を構築している。月1回の定期会議を開催し、各商工会から小規模事業者の相談について

検討を行っている。また、日本政策金融公庫の地区担当者・長野県信用保証協会の地区担当者・八十二銀行上松支店の金融機関担当者と小規模事業者の支援に関する情報交換を目的とした懇談会を、年1回開催し、支援の状況、対応策、支援ノウハウなどについて情報交換と共有を図っている。

【課題】 経営指導員として経験の浅い職員が数年先に増えてくることから、経済状況調査・需要動向調査結果を用いた経営の分析手法や事業計画策定ノウハウを習得するため、長野県商工会連合会所属の上席専門経営支援員の活用により、研究・討議を行い、経営指導員によるグループ支援力を向上させることが課題となっている。

## (2) 事業内容

### ①経営支援センター木曾グループとの連携

事業支援に際してグループ内職員が共同支援し、課題解決を図る場とすると同時に、経営指導員が個々に共有している支援ノウハウだけでなく、情報・知識・経験を共有することで、支援スキルの向上を図る。また、各管内の景況や需要動向等の情報交換も図ることで支援能力の向上を目指す。(月1回)

### ②八十二銀行上松支店(地元金融機関)、日本政策金融公庫、長野県信用保証協会との連携

八十二銀行上松支店や日本政策金融公庫及び長野県信用保証協会は、金融業務だけでなく経営支援にも積極的に携わり始めている。商工会としても、八十二銀行上松支店や日本政策金融公庫、長野県信用保証協会を単に金融問題を解決する機関とせず、事業者支援のパートナーと位置付けて、年1回開催する懇談会の他に、年に1回、日常の業務を推進するうえで資金の需要動向、融資制度等の情報交換をするとともに、事業者支援について共同で検討、支援を推進する。

また、地域内情報を保有している八十二銀行上松支店の担当者と随時情報交換を行い、小規模事業者の資金繰りのみならず、課題解決や事業計画策定支援に向けた連携を深めていく。

日本政策金融公庫においては、経営改善貸付協議会(マル経協議会)に積極的に参加し、管内の景気動向や資金貸付状況、需要動向等について情報交換を行う。

## 地域経済の活性化に資する取組

### 1.1. 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

【現状】 全国的に人口減少が加速し、地方創生に向けた取り組みが進められる中、当村においても高齢化や少子化など人口減少により、生活関連にかかわる小規模事業者の衰退が懸念されている。

大桑村は南北に10kmと長く、商業地域も3区域と別れており、事業者が足並みをそろえて事業を実施することは、地理的問題や地域による環境格差が大きく消極的な事業者も多く困難な状態である。

【課題】 地域振興事業においては、地域活性化や地域事業者の経営に寄与することを目的に実施してはいるものの、事業の効果が一過性のものとなっており、新たな方策を検討することが急務である。また、大桑村と連携し、商工会がこれまで実施してきた事業の見直しを図り、より効果の高い事業を実施する事で更なる消費喚起・購買力向上させることが課題となっている。

## (2) 事業内容

### ①商工会独自の商品券を活用した地域内経済循環活動

今までは、消費者の利便性を考慮した村からの要請と消費購買流出の抑制を図るため、平成25年7月より商工会会員事業所で使用可能な「大桑村共通商品券」の発行事業を行っている。最近では、冠婚葬祭のお返しや大桑村職員組合で幅広く利用されています。

また、大桑村の協力のもと、長寿者を祝う「大桑村長寿祝金券」を大桑村が交付する事業も行っており、地域内での経済循環を意識した取組を行っています。

今後は、村内での冠婚葬祭でのお返しやイベント等の景品や記念品等として、地域住民に大桑村商工会員事業所での利用できることをPRし、今後も村の広報誌や会員店舗へのポスター掲示等により広く周知・積極的利用促進を図り地域経済の活性化に努め、地域経済活性化の方向性を共有できる仕組みを構築する。

※「大桑村共通商品券」…額面500円、有効期限：発行日より6ヶ月

使用できる場所：商工会会員事業所（店頭ステッカーを掲示）

※「大桑村長寿祝金券」…額面500円、有効期限：発行日より6ヶ月

使用できる場所：商工会会員事業所

受領者 75歳以上87歳まで 一人につき 5,000円分

88歳以上 一人につき10,500円分（内、500円商工会負担）

### ②プレミアム付商品券発行事業に伴う小規模事業者のサービス提供支援

今までは、村の補助により毎年6月ごろに販売している「大桑村商工会プレミアム商品券」事業をおこなっており、購入金額以上の商品券として受け取ることができ、消費者にとって大きな魅力であるため、例年、販売開始から1時間から2時間で完売している。この事業は、大桑村内の小規模事業者の事業所（村内全小規模事業者に商品券取り扱いについて募集）でしか使用出来ないため、確実に消費の村外流出防止と地域経済活性化に貢献している。

今後は、販売が好調のため販売額の増額を含め大桑村と協議を重ね、継続的に小規模事業者の経営に寄与する仕組みを構築し、地域内の経済循環を高め、地域経済の活性化を図る。

※1万円で購入していただくと1万2千円分の商品券を受け取れる商品券発行事業

※発行総額 2,400万円（2,000万円に対して20%プレミアム付 プレミアム分400万円の内80%が大桑村負担、20%が商工会負担となっている）

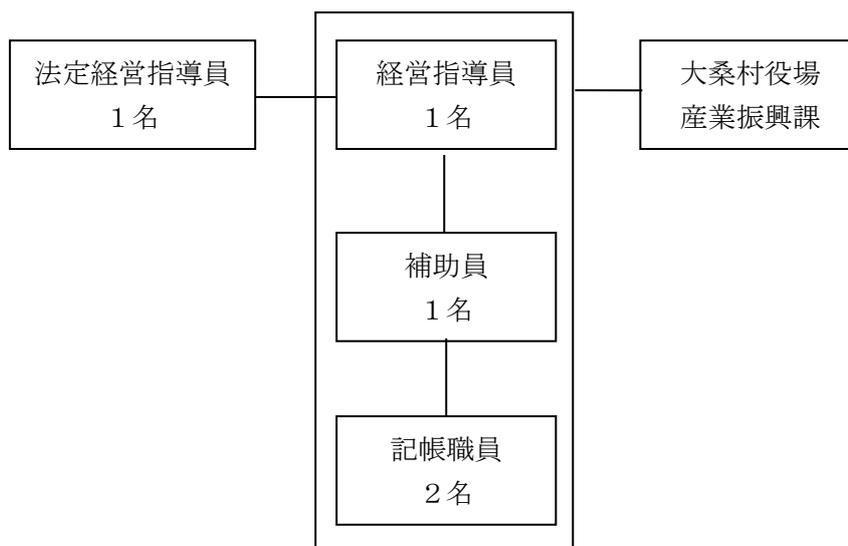
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和2年11月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)



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

① 法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名 : 日野 亮

連絡先 : 南木曾商工会 TEL 0264-57-2515

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度等)

経営発達支援事業の実施・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を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

長野県木曾郡大桑村長野 2 8 1 9 - 2

大桑村商工会

TEL 0 2 6 4 - 5 5 - 3 1 3 0 Fax 0 2 6 4 - 5 5 - 3 9 4 7

Mail ookuwa@ju.kiso.ne.jp

②関係市町村

長野県木曾郡大桑村長野 880 番地 1

大桑村役場 産業振興課

TEL 0 2 6 4 - 5 5 - 3 0 8 0 Fax 0 2 6 4 - 5 5 - 4 1 3 4

Mail syokan@vill.ookuwa.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

|            | 令和3年度 | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 必要な資金の額    | 400   | 400   | 400   | 800   | 800   |
| 経済動向調査費    | 100   | 100   | 100   | 200   | 200   |
| 創業セミナー開催費  | 200   | 200   | 200   | 300   | 300   |
| 展示会・商談会出展費 | 100   | 100   | 100   | 300   | 300   |

(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   |
|--|
| 全国連補助金・長野県補助金・大桑村補助金・大桑村商工会一般財源（会費収入・手数料収入等） |

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

|  |
|--|
| 連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所<br>並びに法人にあっては、その代表者の氏名 |
|  |
| 連携して実施する事業の内容                                  |
|  |
| 連携して事業を実施する者の役割                                |
|  |
| 連携体制図等   |
|  |