

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>山ノ内町商工会(法人番号1100005005297)</p>
<p>実施期間</p>	<p>平成29年4月1日～平成34年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>事業計画・改善計画等の策定支援を通じ、計画経営への取組みを推進し、小規模事業者の基礎体力の向上、経営体質の改善および経営力強化を図る。 創業・第2創業(経営革新)支援の強化を図り、地域に定着し事業活動が図れるよう支援し、小規模事業者数の減少に歯止めをかける。 基幹産業である観光産業にけん引されている当町の商工業の発展に寄与するため、近年増加傾向にある外国人観光客への小規模事業者の受入態勢づくりを支援し、国際的な観光地としての事業者育成に寄与する。</p>
<p>事業内容</p>	<p>・経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針】 <ul style="list-style-type: none"> ・景気動向情報等の収集・整理・分析・情報提供及び活用 ・観光実態情報の収集・整理・分析・情報提供及び活用 ・小規模事業者実態調査事業 2. 経営状況の分析に関すること【指針】 <ul style="list-style-type: none"> ・計画経営に向けた事業計画策定に係る経営分析 3. 事業計画策定支援に関すること【指針】 <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定事業者の掘り起し ・経営力強化セミナーと個別相談の実施 ・事業計画策定支援(個別支援) 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】 <ul style="list-style-type: none"> ・計画経営の実践に向けた事業計画策定後の支援 5. 需要動向調査に関すること【指針】 <ul style="list-style-type: none"> ・国・県・金融機関・業界団体等が行う需要に関する調査結果の提供 ・観光客動向の情報提供 ・消費者モニター調査 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】 <ul style="list-style-type: none"> ・外国人観光客等への販路開拓・拡大支援事業 ・インターネット集客強化事業 <p>・地域経済の活性化に資する取組</p> <p>地域資源の掘り起と町内着地型観光事業への取組</p> <p>・経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能力向上のための取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・経営指導員等の資質向上等に関すること ・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
<p>連絡先</p>	<p>山ノ内町商工会 〒381-0401 長野県下高井郡山ノ内町大字平穏 2987-1 電話 0269-33-5666 FAX 0269-33 2765 E-mail yamashou@alto.ocn.ne.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 山ノ内町の現状と課題

(1) 概略

当町は、長野県の北東部、上信越高原国立公園の中心に位置し、東西 39 km、南北 12 kmで、西は高社山と箱山支脈を境に中野市に隣接、北は木島平村・栄村に接し、東は志賀高原を挟み群馬県と接する周囲が山々に囲まれた盆地状の傾斜地である。

町の面積 26,590ha のうち、森林原野等が 93% (内 7 割余が志賀高原) を占め、農用地は 4%、宅地は 1.2% である。

自然の宝庫である志賀高原と北志賀高原、湯量豊富な九湯が連なる湯田中渋温泉郷という、個性的な三つのエリアを有する自然に恵まれた町で、日本を代表する観光地として町の発展を支えてきたとともに、1998 年に長野オリンピック・パラリンピックを開催。全国にその名を知られている。

この豊かな自然と、それを活かした人々の生活があることを認められ、昭和 55 年「志賀高原ユネスコエコパーク^{*注1}」に登録され、平成 26 年にはエリアの拡張がされている。

^{*注1} ユネスコ (国連教育科学文化機関) が行う「人間と生物圏」計画の一事業である。世界的にも貴重な原生的な自然が保たれているほか、自然環境を保全する取組みや利活用に向けての取組みを進めている。国内には全国に 7 か所。「ユネスコエコパーク」は、日本ユネスコ国内委員会が定めた日本国内における名称。正式名称は「BiosphereReserves」日本語では「生物圏保存地域」という。

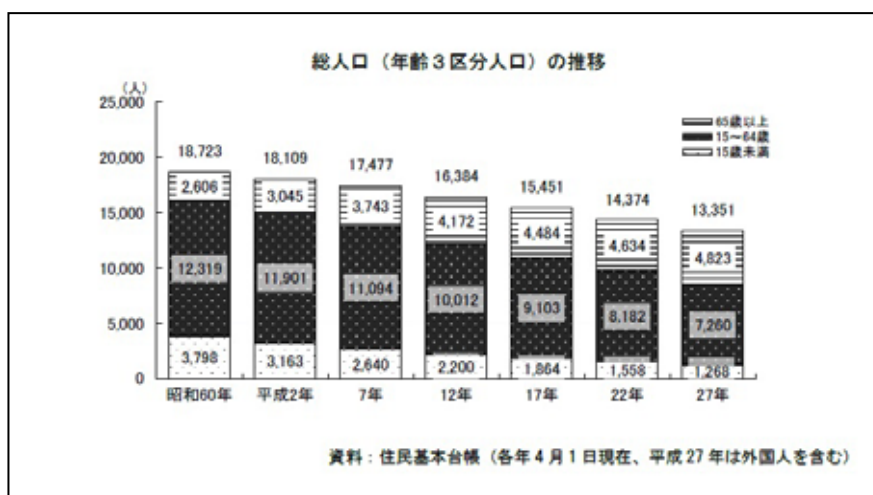


山ノ内町は、昭和 30 年平穏町・夜間瀬村・穂波村の 1 町 2 村が合併し現在に至っている。

人口は、昭和 60 年以降減少し続けており、昭和 60 年の住民基本台帳人口は 18,723 人であったが、平成 27 年 4 月には 13,351 人、平成 28 年 7 月には 13,121 人となっている。

こうした人口の減少は、少子化による出生数の減少や若者の町外への転出等が主な要因である。

また、年齢別人口をみると、15 歳未満の年少人口と 15~64 歳の生産年齢人口は減少を続ける一方、65 歳以上の高齢人口は増加を続けており、平成 27 年には全体の 36.1% を占め、町民の 3 人に 1 人は 65 歳以上、15 歳未満の年少者は 9.5% と少子高齢化が進んでいる。



(2) 産業

当町は、恵まれた自然環境や地域資源を活用した「観光」と「農業」を基幹産業として発展してきている。

農業においては、りんご・ぶどう・ももをはじめとした果樹は、昼夜の気温差が大きく最も適した気候の中で栽培されており、高品質の物が生産されている。他に菌床栽培 (えのき、しめじ)、そば等も盛んである。また、「信州サーモン^{*注2}」や「信州牛」など養殖業や畜産業もあり、双方とも全国的に有名なブランドとなっている。

しかし、近い将来の担い手不足の顕在化が大きな課題となっている。こうした中、産地競争に打ち勝つべ

く、「志賀高原ユネスコエコパーク」を活かし、より一層のブランド強化に取り組むと共に観光産業と連携した相乗効果を発揮できる取り組みや、経営が成り立つ農業の確立を図ることが課題となっている。

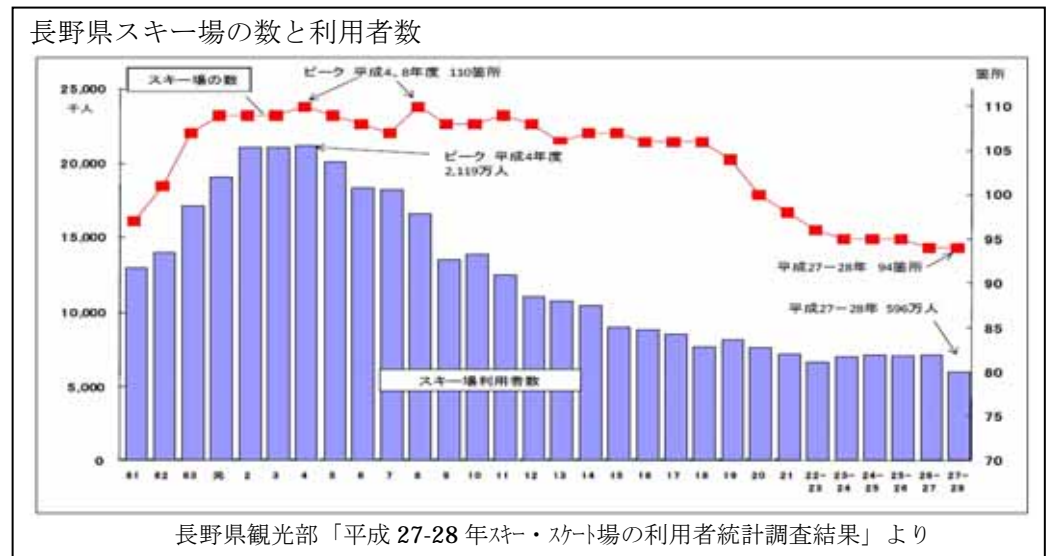
*注2) ニジマスとブラウントラウトを交配させた信州独自の新品種の魚で、銀色の美しい身体と、サーモンのような紅色の美しい身が特徴。ニジマスに比べて肉のきめが細かく肉厚で豊かな味わい。卵をもたないため産卵に要するエネルギー（栄養）がそのまま美味みとなり、いつでもおいしく食べられるのも特徴。

基幹産業の一つである観光は、標高2,000m級の山々と大小70余の湖沼が輝く「志賀高原」、湯量豊富で開湯1,300年余の歴史を誇る「湯田中渋温泉郷」、竜王・高社山麓に広がる「北志賀高原」の3つのエリアで構成され、ウィンタースポーツと温泉という豊かな自然環境に恵まれた観光地である。

近年は、温泉に入る野生の猿「スノーモンキー」が外国人観光客に人気である。

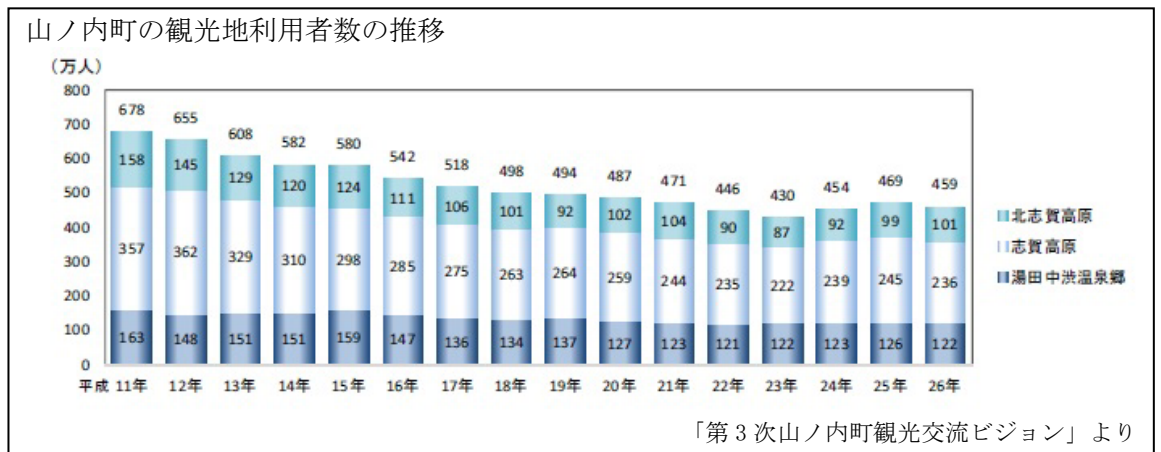
しかし、長引く景気の低迷などにより、観光客の入込み数は年々減少傾向にある。特に、ウィンターシーズンに集中していた観光客は、スキーブームの衰退、スキー修学旅行等団体旅行の減少やスキーバス事故等の影響によるバス規制の強化によるバス料金の高騰等で大幅に減少しており、多様化・個性化する観光ニーズへの対応が喫緊の課題となっている。

他方で、訪日外国人が急増している中で「スノーモンキー」など当町の観光資源が脚光を浴びており、アジア・オセアニアを中心に外国人観光客が伸びており、インバウンド対策の強化が今後当地の観光産業の再構築を図る上で重要な課題の一つとなっている。

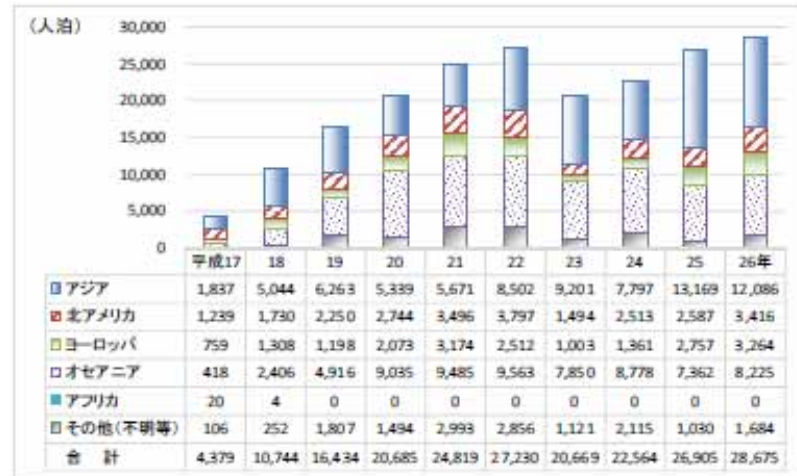


当町の観光地利用客数の状況は、平成2年の986万人をピークに減少傾向が続いており、平成26年には459万人となり、ピーク時の46.6%と非常に厳しい状況になっている。

町内全体での宿泊者の割合も平成4年以降減少傾向にあり、厳しい状況であることに変わりはないが、近年では外国人観光客の増加により微増するなど、若干の改善の兆しもある中で、インターネット予約や情報発信を通じ、個人・家族・小グループといった旅行形態へのシフト対策等や、インバウンド対策が必須となっている。



山ノ内町 地域別外国人宿泊者数の推移



「第3次山ノ内町観光交流ビジョン」より

当町の商工業は、観光産業にけん引され発展してきた経緯があり、観光産業の動向により大きく左右されている。観光客を対象とする宿泊・飲食・小売り等の発展の波及効果が、食品加工・建設業といった他産業の発展にも大きく影響すると言っても過言ではない。

観光産業の減退とともに、当町の商工業者数の推移も減退しており、後継者等若者の町外流出は止まらず、現世代で廃業を止む無しと考えている事業者も多い。

平成16年事業所統計調査時の総事業所数は1,049事業所であったが、平成21年経済センサス基礎調査においては1,003事業所、平成26年には884事業所となり、この10年間で165事業所・約15.7%減少している。中でも、観光産業を司る宿泊・飲食業にあっては、平成16年428事業所に対し、平成26年には333事業所となり95事業所が減少し、全産業減少数の57.5%を占める状況であり、観光産業の減退が如実に現れている。

このような状況下、「第5次山ノ内町総合計画後期基本計画（平成28年度～32年度）」においても、当町の基幹産業はこれまで同様「観光と農業」と位置づけ、施策の柱である『魅力的な観光・交流のまちをつくる』を具現化するための個別計画として、「第3次山ノ内町観光交流ビジョン（平成28年度～32年度）」を策定し、年間観光客数550万人（平成32年）の実現を目標としている。

【宿泊・飲食サービス業】

平成26年経済センサス基礎調査によると、宿泊・飲食サービス業事業所数は333、全産業事業所数884の37.6%を占めているように、当町の観光産業への依存割合は非常に高い。

しかし、前述したとおり宿泊・飲食サービス事業所は、平成16年から10年間で約100もの事業所が減少している。中でも、宿泊業は設備投資額が大きく、バブル時に多額の設備投資を行っている施設も多く、毎年数件倒産・廃業等も見受けられる。

多様化する旅行形態への対応、団体から個人客へのシフト対策、インバウンドへの対応等が必須となっている。そのような中、近年では、当地のインバウンド人気を受け、廃業した旅館をゲストハウスとして創業する事業者も複数あり、宿泊業自体の形態も顧客ターゲットにより多様化してきている。宿泊業の発展如何により当町全体の産業への波及も大きい。

飲食業については、平成18年に創設された「空き店舗活用事業補助金（平成26年から空き家活用改修等事業補助金）」等を活用した起業等により若干の改善はみられるが、起業者が持続発展的に地域に定着することが、当町の賑わいを取り戻すためには重要である。

季節変動の大きな観光産業では宿泊業を中心に、雇用確保も非常に厳しい状況である。繁忙期雇用について出稼ぎ等で対応している事業所も多くあるが、出稼ぎ者も高齢化が進み人材確保に苦慮している。今後は、インターシップ制度等を活用し、新たなサービス産業の人材育成を図るとともに雇用確保対策等も講じる必要がある。

【商業（小売り・卸売り）】

当町の商業は、観光客を対象とする者と日常生活用品を取り扱う者に大別される。かつて、商業の中心で

あった長野電鉄湯田中駅付近は、隣接する中野市にある郊外型の大型店や量販店への消費者の流出が著しく、「第5次山ノ内町総合計画後期基本計画」によると、購買シェアは平成15年に7.7%だったものが、平成24年には0.3%まで低下している。

加えて、景気の低迷や観光客の落ち込み等により、商店等の廃業による空き店舗の増加といった好ましくない循環に陥っている。町でもこの状況を喫緊の課題と捉え「空き家活用改修等補助金等」を活用した新規事業者・創業者の創出支援に取り組んでいる。

商業統計における商店数をみても、平成16年207（小売189卸18）から平成26年には127（小売110卸17）と小売業を中心に80商店が減少し、これは宿泊・飲食業以上の減少率である。

既存個店でも、売上・利益増を目指し大型店ではなし得ないサービスの強化を図らなければならないと考えてはいるものの、事業者の高齢化や後継者不在のため、なかなか取組めない事業者も多いと感じる。

今後は、顧客ニーズを的確に把握し、それらに対応した個店毎の改善を促し、町内・観光客にとって魅力ある個店づくり、販売力向上が不可欠である。

【工業（食品加工・機械工業等）】

工業については、家内の工業的なものが多く、食品加工業・機械部品の孫請け等が数社（平成26年経済センサス基礎調査26事業所）ある程度である。伝統的な地場産業である竹細工やろくろ細工などは当町の名産品としてあるが、後継者不足からその承継も困難な状況である。今後は、観光や農業など他産業と連携しながら、地場産業等の経営資源の活用にも傾注するとともに、既存事業所の体質強化を図る必要がある。

【建設業】

建設業については、平成16年139事業所、平成26年111事業所と宿泊・飲食業等と比較すると減少は少ないが、従業者数は平成16年514人、平成26年407人と減少が著しい業種で、雇用確保が非常に困難である。当町の建設業も多業種同様に観光産業関連の事業所や公共工事等からの影響も大きく受けており、観光産業の減退にもけん引されている。また、一人親方等を中心に高齢化による廃業も懸念され、雇用の確保、後継者の有無等の要因も大きい。

2. 商工会の役割

商工会では、経営改善普及事業として金融・税務・労務等を中心に管内小規模事業者等の経営基盤の安定に注力するとともに、補助金・助成金申請に係る事業計画策定支援、創業支援や専門家派遣による個別支援等を行ってきたが、単発的な支援に終始している状況である。

しかし、管内小規模事業者等の経営環境は非常に厳しい状況下にあり、抱える課題も複雑多様化しているため、従来の経営改善普及事業の支援のみでは、この厳しい状況を打破し持続的に発展できるための事業者支援には至っていない。

今後は、事業者が自ら計画経営を実践し経営力強化を図り、事業の持続的発展と創業・起業者等が定着し事業の継続ができるよう事業者に寄り添った支援をしていくことが求められている。

商工会は、地域に密着した総合経済団体であり、事業者にとって一番身近な支援機関である。県や町などの行政はもとより、他の支援機関や専門家等との連携を一層密にし、小規模事業者への伴走型支援体制の構築を図っていく。

3. 中長期的な振興のあり方（10年）

平成16年からの10年間で165件約15%もの事業所がなくなり、その内、宿泊・飲食・商業（小売・卸）といった観光産業に関連の深い事業所等が146件と全産業の88.5%をも占めている現状を鑑みると、当町の商工業の10年後に希望の持てるビジョンを描くためには、観光産業の再構築が必要不可欠である。

前述のとおり「第5次山ノ内町総合計画後期基本計画」では、当町の基幹産業はこれまで同様「観光と農業」と位置づけ、「第3次山ノ内町観光交流ビジョン」を策定し、年間観光客数550万人（平成32年）の実現を目標としている。

更に「第3次山ノ内町観光交流ビジョン」では、『観光産業の再構築支援』の項目の中で、以下の3項目を掲げている。

- ◆商工会と連携しホテル・旅館・商店等の経営診断・助言
- ◆ホテル・旅館・商店等の施設設備や運営に必要な資金の融資あっせん、利子・保証料補給制度の充実
- ◆意欲ある観光産業の事業者や起業者を支援するための施策の充実

町は『空き家活用改修等事業補助金』『起業チャレンジ支援事業補助金』等を活用した創業・起業支援を行うとともに、平成28年度には制度資金の刷新を図り、経営安定化支援対策を講じている。

商工会としても、観光産業の振興と発展を重点課題と捉え、「第5次山ノ内町総合計画後期計画」および「第3次山ノ内町観光交流ビジョン」の『観光産業の再構築支援』の目的に沿った産業振興を柱に10年後に向けた商工業者支援にあたる。

地域産業の現状と課題等を踏まえ、地域の経済動向等情報収集を行い、管内小規模事業者に商工会が寄り添った伴走型支援体制の構築を図る。

既存の経営改善普及事業として行ってきた経営基盤の安定化支援に留まらず、意欲ある事業者や新たな発想の下当町で創業をした創業者等を中心に、計画経営の実践支援を行い、管内小規模事業者が経営環境や顧客ニーズの変化等に柔軟に対応ができ、事業が持続的に発展し定着することを目指し支援を実施していく。

10年後に向けて、管内小規模事業者の持続的発展により観光産業が活気を取り戻し、新たに事業を始める創業者にとって魅力ある地域となるよう、事業所の経営力強化・地域内経済の活性化に貢献していく。

4. 経営発達支援計画の目標（5年）

（目標）

上記の現状や課題を踏まえ、経営発達支援計画の目標を次のとおり設定する。

- ◆ 事業計画・改善計画等の策定支援を通じ、計画経営への取組みを推進し、小規模事業者の基礎体力の向上、経営体質の改善および経営力強化を図る。
- ◆ 創業・第2創業（経営革新）支援の強化を図り、地域に定着し事業活動が図れるよう支援し、小規模事業者数の減少に歯止めをかける。
- ◆ 基幹産業である観光産業にけん引されている当町の商工業の発展に寄与するため、近年増加傾向にある外国人観光客への小規模事業者の受入態勢づくりを支援し、国際的な観光地としての事業者育成に寄与する。

（方針）

- ◆ 小規模事業者と支援者である経営指導員等が、同じ目線で事業所の置かれている状況、経営課題、目標等を共有し認識した上で、計画経営に向けての事業計画書策定を支援し、課題解決および目標達成に向けて、専門家や関係機関との連携を密にしながらフォローアップを行う伴走型支援の実施により、小規模事業者の基礎体力の向上、経営体質の改善および経営力強化を図る。
- ◆ 既存の小規模事業者が高齢化・後継者不在等により減少傾向にある中で、今後の地域商工業の維持発展には、新たな担い手の創出が重要であり、創業者・第2創業（経営革新）者等が、地域に定着し事業活動が継続していくための支援を強化する。
- ◆ 当地域の基幹産業である観光産業再構築を重点事業と位置づけ、今後の当町の観光産業の発展には欠かせない、外国人観光客を受け入れるための小規模事業者の育成および環境整備を支援し、おもてなし力の向上による新たな販路拡大・売上増加に繋げる。

（参考）山ノ内町管内小規模事業者数の推移

平成18年	平成22年	平成26年
895	792	729

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（平成29年4月1日～平成34年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と課題及び今後の方針

国・県・町等行政が行う人口動態や産業動向等の地域全体像を分析した統計数値や、金融機関や民間等が行う調査結果についての情報収集、経営指導員の巡回・窓口相談時にヒアリングによる情報収集や融資斡旋時に預かる決算書等により事業者の景況感の情報収集をしてきた。

しかし、その情報については、整理・分析することではなく、巡回・窓口相談時に個別事業者へ参考材料として情報提供してきたのみであり、限定的な活用方法であった。

小規模事業者の多くは、限られた人材で事業運営をしているため、運営することが中心であり、独自で情報収集する機会も少なく、独自の景況感のみで経営を進めていることが課題である。

今後は、収集した情報を調査内容毎に整理・分析し、小規模事業者にわかり易く情報提供を行い、外部環境の変化を認識した上で、経営戦略の方向性や事業計画策定の際有効活用できるようにする。

(2) 事業内容

(目的)

小規模事業者を取り巻く景気動向等を把握し、小規模事業者が外部環境や経営状況、自身の立ち位置を把握し、課題・戦略等への対応策の基礎情報として活用する。

(具体的事業内容)

① 景気動向情報等の収集・整理・分析・情報提供及び活用（新規）

全国商工会連合会・長野県商工会連合会が実施している中小企業景況調査、金融機関等の各種景況調査資料等や行政等が公表している情報を収集し整理・分析をする。

収集したデータは、「景気動向」「雇用情勢」「統計データ」と分類し、経営指導員等にて整理分析するだけでなく、専門家及び長野県商工会連合会の上席専門経営支援員等と連携し適切な助言を受け行う。

整理・分析した結果等は、経営指導員等にて小規模事業者のわかり易い言葉で解説しレポートとしてまとめ、小規模事業者が直面する課題、外部環境の変化を認識する情報として活用できるようにする。また、小規模事業者の経営分析、事業計画策定の基礎的データの参考にしてもらう。

整理・分析した結果等は、ホームページ・商工会ニュースへの掲載等で広く提供し、巡回・窓口相談時に経営指導員等が説明を行う。

【活用する資料】

種類	収集する資料（提供冊子及びホームページより収集）	対象エリア等	項目等
景気動向	全国商工会連合会中小企業景況調査報告書（四半期毎）	全国	業種別（製造・建設・小売・サービス業等）の業況・売上・価格・採算・設備投資有無・資金繰り・見通し等経済動向を把握
	長野県商工会連合会中小企業景況調査報告書（四半期毎）	長野県	
	長野信用金庫景況調査レポート（毎月）	長野県北信	
	全国商工会連合会小規模企業景気動向調査（毎月）	全国	小規模企業者に特化した業種別の売上・採算・資金繰り・業況等景気動向を把握
雇用情勢	長野労働局雇用情勢（毎月）	長野県	有効求人倍率、新規求職者数等による景気状況を把握
	飯山公共職業安定所（毎月）	近隣6市町村	
統計データ	山ノ内町（毎月）	山ノ内町	人口・世帯数等住環境の実態を把握

② 観光実態情報の収集・整理・分析・情報提供及び活用（新規）

長野県が公表している観光統計調査結果及び山ノ内町の観光統計調査結果について情報を収集し整理・分析をする。

整理・分析の際は、長野県、山ノ内町と情報交換をし、結果についての詳細情報を得る。

また、近隣6商工会（栄村・野沢温泉・木島平村・山ノ内町・小布施町・高山村）で構成する長野県商工会連合会経営支援センター高水グループ検討会議にて、観光地を抱える近隣6商工会経営指導員との情報交換を行い各地の状況を把握した上で、レポートとしてまとめる。

レポート作成の際は、専門家と連携し適切な助言を得て行い小規模事業者へ提供する。

小規模事業者が、山ノ内町の観光の実態を把握し、観光に関する外部環境の変化を認識した上で、今後の事業の方向性や集客策等の参考資料として活用できるようにする。また、経営分析、事業計画策定の基礎的データの参考にしてもらう。

整理・分析した結果等は、ホームページ・商工会ニュースへの掲載等で広く提供し、巡回・窓口相談時に経営指導員等が説明を行う。

【活用する資料】

	収集する資料	内容
長野県及び山ノ内町	観光地利用者統計調査（年1回）	観光地利用者の観光地における利用状況及び観光消費額の実態
	外国人宿泊者数調査（年1回）	外国人の宿泊旅行の実態
	学習旅行実態調査（年1回）	長野県外からの学習旅行の状況
	スキー・スケート場利用者統計調査（年1回）	スキー・スケート場における利用状況

③ 小規模事業者実態調査（新規）

小規模事業者の直面している課題や現状の問題点等を把握するため、管内小規模事業者へ巡回によるヒアリングにてデータの収集を行う。ヒアリングの結果は、都度商工会サーバー内に情報を蓄積し、商工会内での情報共有を図る。

収集した情報をもとに管内小規模事業者の実態（実情）を把握し、小規模事業者にとって必要な情報提供や支援に繋げるための基礎資料として活用する。

また、小規模事業者に対する商工会事業や、行政への施策に対する意見要望等の基礎資料として活用する。

対象者：管内小規模事業者 30社（商業・サービス20社、その他10社）

調査実施時期：毎年1回（7月～12月）

調査内容：業況（現況）、見通し、後継者の有無、設備投資、雇用・金融（資金繰り）など
（業種別項目）建設・製造：外注・引き合い等
商業・サービス：価格改定や客単価等

【数値目標】

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
①景気動向情報等の提供	未実施	4回	4回	4回	4回	4回
②観光実態情報等の提供	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
③小規模事業者実態調査	未実施	1回(30件)	1回(30件)	1回(30件)	1回(30件)	1回(30件)

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

（1）現状と課題及び今後の方針

金融、記帳・決算申告、労務、創業及び補助金申請等の相談業務の中で、必要に応じて収支・財務分析、SWOT分析等の現状分析を行っているに留まっている。

小規模事業者の多くは、経験値や自身の感覚で経営を行っており、数値的に自社の経営状況を把握し、自社の分析を行うことの必要性・重要性を認識している者は極めて少ないため、適切な改善策等を見出せていないことが課題である。

経営指導員も金融支援等必要性のある事業者のみに対応しており、自ら積極的に経営分析等を働きかけていくことは少なく、本来の目的である経営計画を実施するための事業計画策定に向けた経営状況の分析はしていない。

今後は、経営分析の必要性・重要性を理解した上で、自社の経営状況を数値的に把握し、自社の経営資源の内容・状況を認識し、課題解決や販路開拓・拡大に向けての基礎データとして活用し、事業が持続的に発展していくための計画経営に向けた事業計画策定に繋げていく。

(2) 事業内容

計画経営に向けた事業計画策定に係る経営分析（新規）

(目的)

金融・記帳・補助金等申請等の相談時や巡回・窓口相談時に経営分析について啓蒙し、財務分析を実施し事業者の財務状況を把握。結果は事業者へ戻し、財務分析結果の説明等を行い財務情報では現れない経営資源（業況、経営方針、課題、設備、人材、強み弱み等）をヒアリングにより把握。

小規模事業者と支援する経営指導員等が同じ目線で事業所の情報を共有した上で、事業の持続的発展のための事業計画策定、計画経営に結びつけていく。

(対象者)

- ・ 金融・記帳・税務・補助金の申請時等に預かる決算書類の財務情報分析を実施。
巡回・窓口相談時に財務情報分析（結果等）について説明。経営分析の必要性等を啓蒙し、非財務情報のヒアリングに結びつける。
- ・ 創業予定者・第2創業（経営革新）等の計画策定時での計画値における分析を実施

(経営分析の手段と内容)

- ・ 経済産業省が提供する企業の健康診断ツール「ローカルベンチマーク」を利用し、基礎的な6つの指標（売上増加率、営業利益率、労働生産性、EBITDA 有利子負債倍率、営業運転資本回転期間、自己資本比率）の分析を行い業種平均とのかい離を把握する。
- ・ 巡回・窓口相談時に「ローカルベンチマーク」非財務情報ヒアリングシートを利用し、経営理念（方針）、後継者有無、強み、弱み、IT活用状況、市場競合との比較、顧客（リピート率、主力取引先推移）、雇用、人材育成、取引金融機関、組織体制、経営目標、社内目標等の項目の洗い出しを行い事業者との間で課題・目標を共有する。

(成果の活用及び効果)

- ・ 経営分析の結果は支援対象事業者に戻し、事業者と経営指導員が同じ目線で事業所の置かれている状況を把握し共有した上で、事業所の課題の抽出・目標、取組む内容等の洗い出しを行った上で、取組む内容にプライオリティ（優先順位）を付け、個別課題等に対し対応策の検討を図る。また、必要に応じて専門家派遣事業等を活用する。
- ・ 事業者は経営分析を行うことにより、自身の置かれている現状を把握することができ、今後の事業の取組みに対しての方針・方向性等を検討する基礎資料として活用できる。
また、事業計画の策定による目標の設定をし、計画経営の実践へと繋げていく。
- ・ 「ローカルベンチマーク」での分析結果は、職員間で共有し持続的な支援へ繋げていく。

【数値目標】

	現状 (27年度実績)	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
経営状況の分析件数	2	8	8	12	16	20
創業等計画値の分析件数	0	3	3	4	4	5

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(1) 現状と課題及び今後の方針

補助金等の申請や資金調達・リスクに係る改善計画、創業計画および経営革新認定に向けての、事業計画策定支援をしてきた。しかし、多くの事業者にとって事業計画は補助金獲得や金融機関からの資金調達の手段であるとの認識でしかないと感じている。また、支援者主導での計画策定に終始しており、実効性のある計画になっていないことが課題である。加えて、商工会において事業計画策定支援を受けられるとの認知度も低い。

今後は、自身の事業を持続的発展に向けるために、事業計画が重要であることを認識した上で、実効性の高い事業計画を策定し計画経営の実施に向けて支援をしていく。

(2) 事業内容

(目的) ・ 商工会が事業計画の策定支援をすることの認知度の向上

- ・ 事業者へ事業計画の必要性の理解を促し事業計画策定へ向ける意識づけをする
 - ・ 事業者（経営者）自身が、考えを整理するため
 - ・ 事業を持続発展していくための必要性
 - ・ 従業員や家族等とともに事業に従事する者が方向性、目的・目標を理解するための必要性
 - ・ 取引先・金融機関や支援機関等の外部関係者への理解・協力を得るための必要性
 - ・ 補助金等各種支援策に適時対応するための必要性 など
- ・ 事業者が主体的に計画書の作成に取組み、実効性の高い事業計画を策定する
 - ・ 事業者が持つ漠然とした目標を整理し、現状の経営分析情報をもとに数値計画に落とし込み、具体的なアクションプランについてプライオリティを付け、実効性の高い事業計画の策定ができるよう支援する

(具体的事業内容)

① 事業計画策定事業者の掘り起し（新規）

- ・ 広報・各種講習会での周知
 - ・ 商工会で発信する、商工会ニュースやホームページの活用
 - ・ 商工会支会で開催する移動商工会（商工会の事業、各種施策、法改正等の説明を行う）で説明・周知する（年3回）
 - ・ 各種講習会、研修会でのチラシ媒体による周知（年3回） など
- ・ 巡回・窓口相談時で啓蒙し「意欲ある事業者」の掘り起しを行う
 - ・ 「2. 経営状況の分析に関すること」の対象者を事業計画策定へ向ける
 - ・ 税務、金融等の相談時に事業計画策定を目指す事業者の掘り起しを行う
 - ・ 「小規模事業者持続化補助金」や町「空き家活用改修等補助金」他各種補助金・助成金申請者へ計画経営実践のための事業計画策定を促す
- ・ 国・県・町の補助金等の情報発信の強化
 - ・ 商工会ニュース、ホームページで活用方法等積極的に情報発信し、補助金等の活用を機に、実効性のある計画経営に向けた事業計画書の策定へと結びつける
- ・ 創業者・第2創業者、事業承継者および経営革新を図ろうとする者に対して、計画策定時には、地域に定着し、事業を継続していくための計画書策定を図っていく
- ・ 町内金融機関・日本政策金融公庫および長野県信用保証協会との連携を強化し、商工会と金融機関等との連携による事業計画策定対象者の掘り起しを行う

② 経営力強化セミナーと個別相談の実施（新規）

小規模事業者の基礎体力の向上と、事業の持続的発展を目的に、経営力強化セミナーを開催する。セミナー開催にあたっては、専門家や日本政策金融公庫等との連携を図り実施する。計画経営の実施を図るための事業計画策定に向けて段階的に行うようにする。

セミナーを受講した事業者で、意欲ある事業者の掘り起しを行い、事業計画策定の個別相談を行い計画経営の実践へと結びつけていく。

(対象者) 後継者、若手経営者、補助金申請者等意欲ある事業者 など

(内 容) Step1 ・ 金融機関からみる決算書の勘所（決算書の読み方～経営分析）
・ 計画経営の必要性と効果についての理解 など

Step2 ・ 事業計画の仕組みについての理解を深める
・ 事業計画の作り方（経営計画つくるくんの活用等）
・ 実行可能性のある事業計画を策定について など

Step3 ・ 個別支援による事業計画を策定（以下の③事業）

③ 事業計画策定支援（個別支援）

(対象者) 経営力強化セミナー受講者および意欲ある事業者

計画経営実施に向けた事業計画を策定するため、経営分析により現状把握、経済動向及び市場動向等の内容を理解している事業者を対象に行う。

(内 容) 事業計画が実現性の高い計画となるために、現状把握を行い対象事業者の経営分析や市場動向、課題、目標値を明確にする。

「売上向上」「ターゲットイング」「財務体質改善」「提供する役務・商品」「販路拡大」等に関する対応策（アクションプラン）を検討し、「継続して行うもの」「すぐに実施できるもの」「やらなければならないもの」「対策が必要なもの」等にプライオリティ付けをし、事業実施スケジュールを同時に計画し、着実に実行できるような事業計画づくりを支援する。

特に、アクションプランを講じる際は、幅広い目で見ること必要であるため、担当以外の経営指導員や近隣商工会で構成する経営支援グループ高水グループの経営指導員との連携を図り支援をする。また、より高度で専門的な知識等が要する場合は、専門家派遣による支援・金融機関および他の支援機関との連携で補いながら、事業者が主体的に計画策定を行えるよう伴走型支援を行う。

【数値目標】

	現状 (27年度実績)	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
計画経営に向けた事業計画の策定数	1	4	4	6	8	10
経営力強化セミナー回数	未実施	1	1	1	1	1
同受講者数	未実施	8	8	8	10	10
同個別相談数 *事業計画策定数は、上記に含む	未実施	2	2	3	4	4
創業・第2創業等計画策定数	1	3	3	4	4	5

*補助金等申請者については、年度毎に内容・募集回数・実施有無等が様々であるため、数値目標の設定はしないが、事業計画の必要性を説明し事業計画策定へ結びつけていく。

(参考) 小規模事業者持続化補助金採択:平成25年度補正4件、平成26年度補正1次・2次12件、平成27年度補正8件

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(1) 現状と課題及び今後の方針

改善計画策定者および創業計画策定者の一部においては、確認や随時フォローは行っているものの、次のアクション計画策定までは至っていない。また、補助金等の計画策定後においても同様であり、現状は相談があつてからの対応と受動的な対応となっている。

小規模事業者は、日々日常業務に追われ目先の事象に傾注しがちであるため、策定した事業計画を着実に実施するには、事業者に寄り添った支援（フォローアップ）が必要である。

今後は、事業計画策定時に事業所とフォローアップスケジュールを策定し、定期的な巡回・窓口相談を実施し、計画の進捗状況等について確認するとともに、計画の実施を支援し、課題等に速やかに対応可能となるよう伴走型支援をする。

(2) 事業内容

計画経営の実践に向けた事業計画策定後の支援（新規）

(目的)

フォローアップスケジュール（概ね4半期に1度毎）を策定し、事後フォローを実施する。

事業者と経営指導員との間で進捗状況・課題・目標等共通認識を持ち、事業者に寄り添い支援を行う。P D C Aサイクルによる計画経営を図るための支援・助言・対応策の検討を行う。

(支援対象者)

- ・ 計画経営に向けた事業計画策定者に対し、事業実施スケジュールに伴うフォローアップスケジュールを策定し、定期的に確認をするとともに、P D C Aサイクルによる計画経営を実践し、課題等に対し速やかに対応を図るよう支援していく。
- ・ 創業・第2創業（経営革新）者等に対し、創業計画から持続的事業活動の定着を図るため、フォローアップスケジュールに沿った支援を行う。
- ・ 補助金・助成金等申請者に対し、確認・事後フォローを実施するとともに、P D C Aサイクルによる計画経営を促し支援をする。

(具体的事業)

- ・ 事業計画策定後は、年4回のフォローアップスケジュールに沿い、巡回にてフォローアップを行い、進捗状況、現状把握、課題抽出を行う。
- ・ 改善（見直し）が必要な場合には、共に改善策を考え対応策等の情報提供・提案を行う。課題の内容により、専門家・金融機関・長野県商工会連合会の上席専門経営支援員や外部支援機関等と連携を図り改善策・対応策を講じ、計画の見直しを図る。
- ・ 補助金・助成金等各種支援策等について情報提供・提案し積極的に活用していく。
- ・ 資金調達が必要な場合は、資金計画に沿い、町内金融機関・日本政策金融公庫及び長野県信用保証協会と連携をし、事業者へのフォローアップを図るとともに、共通認識の下で融資のあっせん及び事業者支援対策を検討する。
また、一定の要件を満たした小規模事業者に対しては「小規模事業者経営発達支援制度融資」の活用を検討する。
- ・ 計画2年目以降は、状況に合わせ頻度の調整（増減）を図る。
- ・ 支援の状況、課題、対応等については、職員間で共有し継続的支援が図れる体制にする。

【数値目標】

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
計画経営に向けた事業計画策定者のフォローアップ回数	* 現在は適時フォロー	16	16	24	32	40
創業・第2創業等計画策定者のフォローアップ回数	* 現在は適時フォロー	12	12	16	16	20

*補助金等申請者については、年度毎に内容・募集回数・実施有無等が様々であるため、数値目標の設定はしないが、申請・採択事業者に対して年4回の定期フォローアップ実施を通じ、計画経営のための事業計画策定へ結びつけていく。

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と課題及び今後の方針

現状商工会では、地域の需要に関する調査等を行ったことはない。

個別相談時のヒアリング、専門家・金融機関、および各種統計調査等のデータを活用し、需要動向を把握し参考にしている状況である。

多くの小規模事業者は、自身ができるサービス（役務や商品等）の提供に思いが傾注しており、顧客の特性やトレンドの調査・分析を行っての展開が図れていない。

今後は、小規模事業者がターゲットとする顧客の特性やトレンドなど、顧客目線に立ったサービス（役務や商品等）の提供が可能となるよう、需要の動向に関する調査・分析・情報提供を行い、既存サービス（役務や商品等）の改善（改良）や新たなサービス（役務や商品等）の提供を行うことによる販路開拓・拡大を支援するとともに、事業計画策定等における基礎情報として活用できるようにしていく。

(2) 事業内容

(目的)

小規模事業者が需要動向を把握した上で、需要に適したサービス（役務や商品等）や新たなトレンドを見据えた展開ができるよう、提供しようとするサービス（役務や商品等）の顧客特性やトレンドを調査・分析し、情報提供を行い小規模事業者支援に充てる。また、事業計画策定支援等における基礎情報として活用する。

(具体的事業内容と活用方法)

① 国・県・金融機関・業界団体等が行う需要に関する調査結果の提供（新規）

国や県および金融機関等が行う消費動向調査等の結果を収集し取りまとめた内容や、各種業種団体が行う需要動向調査や日経MJの売れ筋情報等トレンドに関する情報を整理・分析する。整理・分析にあたっては、専門家等や長野県商工会連合会の上席専門経営支援員等と連携し行う。

まとめた結果は、ホームページ・商工会ニュース等で広く情報提供する。また、巡回・窓口相談の際説明し、消費動向について察知し、サービス（役務や商品等）展開等の参考にし

てもらおうと共に、経営分析及び事業計画策定等に活用する。

② 観光客動向の情報提供（新規）

観光客の顧客特性やトレンドを見据えたサービス（役務や商品等）及びプラン等の提供を可能にするため、以下の情報の収集及び整理・分析を行い情報提供をする。

- (ア) 観光客の動向を把握するため、地域経済分析システム（RESAS）の情報を活用し、山ノ内町への観光客の流れ方、観光施設の注目度、外国人の滞在状況（人気スポット）等を分析する。
- (イ) じゃらんリサーチセンターの「じゃらん宿泊旅行調査」より、宿泊を伴う国内旅行の実態データを活用し、延べ宿泊旅行者数推計、宿泊旅行の費用総額、宿泊旅行の同行者・形態等を把握する。
- (ウ) じゃらん、楽天トラベル等のネットエージェントの人気の宿ランキング等の情報を整理・分析し、人気の宿の傾向やサービス内容等についてまとめる。

上記(ア)(イ)(ウ)にて収集した情報を、集客コンサルタント等の専門家と連携し、観光客の動向、旅行にかけられる費用、旅行形態、宿のトレンドの傾向等について分析し、レポートにまとめ、ホームページ・商工会ニュース等で広く情報提供する。

小規模事業者が分析した結果を活用し、顧客特性、ニーズを掴んだ上で、宿泊・旅行等のプラン作り等に活かせるようにする。また、事業計画策定における企画や経営戦略を講じる際に参考にしてもらおう。

③ 消費者モニター調査（新規）

個々の小規模事業者に対して、提供するサービス（役務や商品等）のモニター調査を専門家や長野県商工会連合会の上席専門経営支援員と連携し、事業者の提供しようとするサービス（役務や商品等）等に対しての需要との整合性等を把握し、まとめた結果をモニター調査実施事業所に戻す。

小規模事業者は、顧客目線でのサービス（役務や商品等）の提供が可能になると共に、事業展開及び企画に役立てることが可能になる。

対象事業者：ア) 既存提供サービス（役務や商品等）の改善を検討している事業者

イ) 新たなサービス・試作品等を提供しようとしている事業者

ウ) 外国人観光客にサービス（役務や商品等）を提供している事業者

内 容：事業者毎に提供するサービス（役務や商品等）を実際に試し、感想や改善点等を検討する。

調査項目及び調査頻度：

業種やモニタリングしたいサービス（役務や商品等）により事業者と相談の上決定する。

事業者の顧客ターゲットが、観光客・一般消費者・双方か検討の上、調査対象を検討する。

（例1）商品の場合…容量・サイズ・デザイン・価格・属性（性別・年齢）等

（例2）飲食の場合…量・味・価格・サービス・属性（性別・年齢）等

【数値目標等】

	現状 (27年実績)	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
①需要に関する調査結果の提供	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
②観光客動向の情報提供	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
③モニター調査支援事業所	未実施	4	4	6	8	10

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(1) 現状と課題及び今後の方針

現在は、個別相談事業者に対して、経営指導員が把握している情報等から、小規模事業者が提供しようとしているサービス・商品等に関して、相談支援を実施しているのみで、単発的であり効果的な支援であるとは言い難い状況である。新たな需要や顧客ニーズ等の開拓に向けての機会を創出する取組みには繋がっていないことが課題である。

前述のとおり、当町の産業は観光産業の成長とともに発展しており、観光産業関連の販路開拓・拡大強化を重点事業とした支援が必要であると考ええる。

(2) 事業内容

① 外国人観光客等への販路開拓・拡大支援（新規）

(目的)

観光庁によると訪日外国人旅行者数は平成 27 年には既に 1,974 万人となり、当初政府が掲げていた「平成 32 年に 2,000 万人」の前倒し達成が確実な情勢になったことを受け、平成 32 年の目標を倍増させ 4,000 万人 42 年には 6,000 万人へと引き上げ、東京オリンピック・パラリンピックとの相乗効果もあり増加ペースは加速するとの見解を出している。

当町には、外国人観光客のキラーコンテンツである「スノーモンキー（温泉に入る野生の猿）」があり、当町の外国人観光客数においても、平成 15 年以降東日本大震災発生時には一時的に減少したものの、平成 26 年には過去最高の 28,675 人泊となっており、当町の観光産業は外国人観光客なくしての成長は考え難い。

他方で、訪日外国人による「おもてなし」不満ランキング（日経MJ 2014 年 3 月調査）の 1 位に「外国語サービスが少ない」、2 位に「Wi-Fi 設備が遅れている」、3 位 4 位に「飲食店のシステムや食べ方がわからない・食べ方を教えてくれない」、5 位に「現金しか使えない店が多い」とある。

当町の小規模事業者の多くは、サービス・商品等の提供にあたり外国語（英語）対応ができていない状況があり、外国人対応策を講じ「おもてなし」の向上が新たな販路拡大・売上増加へ繋がると考え具体的事業に取り組む。

(具体的事業)

(ア) 特産物、特産品 P R の外国語対応事業（仮称）

ア) 当町の特産物（果樹・そば・信州牛・信州サーモン等）の特性（産地特性など）の英語版案内および英語版加工品（土産品）案内を作成。商品にストーリー性という付加価値を持たせパンフレットやホームページ等で情報発信し、外国人に向けたブランド力の向上を図る。

イ) 「販売事業所」「道の駅北信州やまのうち」「町観光案内所」「町内宿泊事業所」はもとより、長野県が運営するアンテナショップ「銀座NAGANO」、長野電鉄、JR長野駅等と連携し、パンフレット等を配布し当町特産品の販路拡大に努める。

ウ) 町、町観光連盟等と連携し、海外向け誘客キャラバン等での活用を図り、新たな販路開拓へ繋げる。

(イ) 飲食店外国語メニュー等作成等支援事業（仮称）

ア) 飲食店の英語版メニュー作成の支援をし、外国人客への対応力強化を図り、売上拡大に結びつけていく。

イ) 町、町観光連盟等と連携し、飲食店を紹介するホームページ等と連携し、外国人観光客へのサービス向上を図り集客増に繋げる。

(ウ) 外国人観光客受入態勢整備支援事業（仮称）

ア) クレジットカード決済システム説明会の実施

飲食店や商店等では、クレジットカードの利用ができない事業者がまだ多い。スマートペイ等クレジットカード決済の導入説明会を実施し、未対応の事業者に対して導入の効果等を理解してもらい外国人観光客の利便性の向上を図り集客に結びつけていく。

イ) Wi-Fi 設備設置促進

宿泊業では概ね Wi-Fi 設備の設置に対応できているが、飲食店等ではまだまだ対応が遅れている。設置に係る各種施策等を紹介しながら、Wi-Fi 設備の設置を促し個店の集客増・売上増に結びつけていく。

ウ) 外国人観光客対応セミナーの開催

外国人が来店したり、声を掛けられると戸惑う事業者は未だに多いと感じる。

町観光連盟が作成した「指さし案内ハンドブック」や、スマートフォン等のアプリケーション等コミュニケーションツールの活用や、簡単な英会話で対応力アップを図る等、英語が苦手な事業者のコミュニケーション力の向上を図るためのセミナーを開催し、おもてなし力の向上に繋げる。

【実施目標】

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
特産物・特産品 PR の 外国語対応事業	未実施	調査・研究 (特産物・特産品・外国人の嗜好等)	掲載内容の検討等	パンフレット・HP 作成 活用開始・運用	(活用・運用)	見直し 課題抽出 改善・更新 →
飲食店外国語メニュー等作成等 支援事業	未実施	飲食店のメニュー等調査および提供方法等の研究・検討	事業者への支援等			→
外国人観光客受入態勢整備 支援事業	未実施	決済・Wi-Fi 説明会 (1回)	決済・Wi-Fi 説明会 (1回)	決済・Wi-Fi 説明会 (1回)	決済・Wi-Fi 説明会 (1回)	決済・Wi-Fi 説明会 (1回)
		導入数 決済 5件 Wi-Fi 3件	導入数 決済 5件 Wi-Fi 3件	導入数 決済 5件 Wi-Fi 3件	導入数 決済 5件 Wi-Fi 3件	導入数 決済 5件 Wi-Fi 3件
	未実施	外国人観光客対応 セミナー(1回)	外国人観光客対応 セミナー(1回)	外国人観光客対応 セミナー(1回)	外国人観光客対応 セミナー(1回)	外国人観光客対応 セミナー(1回)
		20名	20名	20名	20名	20名

② インターネット集客強化事業 (新規)

(目的)

現在、宿泊業の新規顧客獲得においてインターネット集客対策は必須である。

事業者の中には、インターネット集客が上手くいかない、ホームページをリニューアルしたが数値的な効果を把握できていない、ホームページ診断をしたことがない等、様々な課題を抱えている事業者も多くいるため、インターネット経由からの集客力向上を図り新規顧客獲得に繋げていく。

(具体的事業)

(ア) ホームページによる集客力強化セミナー (仮称)

(対象者) 町内宿泊事業者

(内 容) ・効果的なホームページの作成

- ・自社ページの評価の見方
- ・検索エンジン対策
- ・各ネットエージェントの特徴・対策 など

(イ) ホームページ診断の実施

事業計画策定事業者及び上記のセミナー出席者等の中から、ホームページからの集客力の強化を図りたい宿泊事業者を対象に、専門家と連携しホームページの個別診断を実施する。

課題、改善点、プラン作りの検討、対応策等の洗い出しを行い、インターネット経由の集客力の向上を図り顧客獲得強化に繋げる。

【数値目標】

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
HP 集客力強化セミナー	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
		15名	15名	15名	15名	15名
ホームページ診断件数	未実施	3	5	5	8	8

II. 地域経済の活性化に資する取組

(現状と課題及び今後の方針)

当町は、前述のとおり志賀高原・湯田中渋温泉郷・北志賀高原等、自然に恵まれた観光資源を有する観光地である。近年では、地獄谷野猿公苑の温泉に浸かる野生の猿「スノーモンキー」の外国人人気急激に上がっており、公苑内は飽和状態の日も多くある状況である。

しかし、当町を訪れる多くの観光客等は「スキー」「温泉」「スノーモンキー」など、ある程度固定化された目的で訪れる事が多いと感じている。

本事業により、他の観光資源を再度掘り起こし、観光客等へ町内での過ごし方の提案（町内着地型観光）を行い、町内での滞在時間の延長へと繋げたい。

地域資源の掘り起こしと町内着地型観光事業への取組（新規・仮称）

(目的)

当町には、「スキー」「温泉」「スノーモンキー」等全国的、世界的に有名な観光資源の他にも、日常に埋もれてあるのが当たり前になっているような、史跡・自然・景勝地や竹細工・ろくろ細工等の伝統工芸、美術館や博物館等、また地元の人しか知らないものなど観光素材として活用しきれていないものも多くあり、これらを組み合わせた散策ルートを作成し町内での滞在時間の延長による消費拡大へ繋げる。

また、外国人観光客等日本での滞在時間が比較的長い観光客の町内滞在時間の過ごし方を提供することによる、当町滞在日数の延長に繋げていく。

(事業内容)

- ・地域観光資源（素材）となり得るものの洗出し・掘り起こしを行い、町内の散策ルート（手段：歩き・車、時間：ルート毎の目安時間など）を策定する。
- ・策定した散策ルートを、日本語・英語に対応したマップ等にし、宿泊・飲食施設および観光案内所や道の駅、各種団体施設で観光客等に配布してもらう。併せてホームページ・スマートフォン等での情報発信やSNS等を活用し、当町へ訪れる前の観光客等へも紹介する。
- ・策定した散策ルートと、現在町が作成中のスマートフォン等から飲食店や土産物店等を検索できるアプリ「山ノ内町観光情報アプリ（仮称）」と連携し、観光客が散策の途中で町内の飲食店や土産物店等を利用する機会が増えることによる消費の拡大を狙う。

【実施目標】

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
町内着地型観光事業	未実施	観光資源の掘り起こしルートの策定	マップ・ホームページの作成・配布 活用開始	(活用・運用)	見直し 課題抽出 改善・更新	(活用・運用)

III. 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

1. 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

(現状と課題)

現在は、地元金融機関との懇談会、近隣6商工会で構成する経営支援センター高水グループでの検討会議の他、各関係機関との情報交換の中で現状把握や課題抽出を行ない、連携して小規模事業者支援に取り組んでいる状況である。

小規模事業者が直面している経営課題も複雑多様化してきているため、今後はその課題解決に向けて他の支援機関と連携し、それぞれの機関が有する強みを提供し合うことで、小規模事業者が抱える様々な経営課題に迅速に対応するとともに、経営の抜本的な改善にも取り組んでいくことが必要である。

(目的)

小規模事業者支援の効果を向上し迅速に対応するためには、他の支援機関との連携を更に密にし、

本事業実施に係る各種調査における結果等を相互に情報交換するとともに、支援機関間の連携による支援を強化し、支援ノウハウの蓄積を図り支援能力の向上に努め、効果的な小規模事業者支援を行っていく。

(1) 各機関との連携

① 経営支援センター高水グループとの連携（拡充）

現在、近隣6商工会（栄村・野沢温泉・木島平村・山ノ内町・小布施町・高山村）で構成される経営支援センター高水グループで、月2回の相談検討会議を開催している。

今後も継続的に検討会議を開催し、相談案件に対して、複数の経営指導員が協力し課題解決を図る場として活用するとともに、経営指導員等個々が保有する支援事例・経験・知識・情報等の共有、支援能力向上のための勉強会開催及び各管内の景況や需要動向等の情報交換を図り、更なる支援能力の向上を目指す。

また、他の商工会の経営指導員の相互派遣等を行い協力して小規模事業者の課題解決を図っていく。

② 地域金融機関、長野県信用保証協会との連携（拡充）

現在、年1回金融懇談会を開催し、地域の経済動向や町制度資金について意見交換を行っている。懇談会にて各金融機関等との意見交換の中で上がった要望等を踏まえ、町と検討し平成28年度町制度資金の刷新を図り、事業者にとって有義な制度となり利用効果が現れている。

今後も、懇談会を継続して開催し、町内事業者の個々情報を保有している金融機関等の担当者との情報交換を密にし、支援ノウハウや取組みついて学ぶと共に、金融面のみならず小規模事業者の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。

③ 日本政策金融公庫長野支店との連携（拡充）

現在、マル経協議会が年2回開催され経営指導員が出席し情報交換・共有をしている他、事業統括・融資課長や融資担当者との経済動向や融資制度等に関する情報共有を図っている。

今後は、事業計画策定や事後フォローアップ等についてのノウハウを吸収し、効果的な小規模事業者支援体制の構築について連携を強化していく。

④ 県・町・商工会連合会・県中小企業振興センター等公的支援機関及び専門家との連携（拡充）

行政・各支援機関及び専門家との連携を密に図り、経済動向、需要動向調査及び事業計画策定・フォローアップ計画の策定等について、小規模事業者に対し効率的・効果的な伴走型支援体制を確立するための情報交換を行う。また、連携支援・帯同支援を実施することにより、支援ノウハウの手法等を学び、経営指導員等の支援能力の向上を図っていく。

【実施目標】

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
①高水グループ検討会議	24回	24回	24回	24回	24回	24回
②金融機関等懇談会の実施	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③マル経協議会	2回	2回	2回	2回	2回	2回

①②③の担当者レベルでの情報交換・連携支援及び④については、案件により大きく変動があるため目標値の設定は行わないが、支援ノウハウの習得及び事業者の課題解決にむけ連携を強化する。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(現状と課題および今後の方針)

長野県商工会連合会が主催する職種別研修会、経営指導員は中小企業基盤整備機構の中小企業大学校研修、近隣6商工会で構成される経営支援センター高水グループ検討会議および各業務担当の関係する機関の研修会等へ参加し資質向上を図っているが、参加後職員間で情報を共有する仕組みはなく、その知識やノウハウ等は個々の職員に帰属しており、職員間で共有する仕組みづくりが課題である。

また、経営指導員が補助員等職員に業務的な面でのOJTは行ってきてはいるものの、支援・助言・情

報収集等については特に行ってはきていない。

当商工会は、経営指導員2名と補助員1名、一般職員1名の4名体制であり、小規模事業者へ寄り添った伴走型支援を行うには、他機関との連携はもとより、職員各々のスキルの底上げ必須である。

今後は、各々が外部研修会で習得した知識やノウハウ等を共有する仕組みを作ると共に、巡回・窓口支援時における帯同等も行い、小規模事業者支援におけるOJTも行うことにより、商工会職員全体としてのスキルアップを図っていく。

(1) 資質向上

① 研修会等の参加による資質の向上 (OFF-JT) (拡充)

個々のスキルに応じて、中小企業基盤整備機構や長野経済研究所および長野県商工会連合会が主催する研修会に参加し、従来の経営改善普及事業（金融・税務・労務等）の基礎知識のみならず、経営分析の手法・活用、経営革新計画、事業承継等支援能力の向上を図る。

商工会が主催する講習会・セミナーに関しても、担当者以外の職員も出席できるようにし、知識等を習得する機会を1回でも多く持つようにする。

また、全職員が自ら課題別に外部機関が行う研修会及び会議へ積極的に参加し支援能力の向上を図る。

研修会等へ参加した者は、研修内容を全職員で共有するため、資料等の回覧のみではなく、週1回開催する経営支援ミーティング（後述）において職場内報告を行い職員全体の支援スキルの底上げと共有を図る。

② 経営支援センター高水グループ検討会議、勉強会による資質向上 (拡充)

月2回の検討会議を継続的に実施し、相談案件の共有・検討・検証等、支援事例の共有、経営指導員相互の支援ノウハウの蓄積及び能力向上を図る。

個々が受講した研修や説明会等の報告をし、情報共有を図り支援力強化に繋げていく。

新たな施策や、高度専門的な案件については、外部専門家や長野県商工会連合会上席専門経営支援員等による勉強会を実施、また、参考事例として長野県商工会連合会の提供する経営支援データベース蓄積システムの活用をする等能力向上と知識の習得を図る。

高水グループ内の補助員等職員においては、経営指導員から情報のフィードバックをするとともに、グループ内勉強会を開催し能力向上を図る。

③ 個別事業者案件の情報共有等に伴う資質の向上 (OJT) (拡充)

(ア) 専門家等活用による支援能力の向上

専門家派遣事業を積極的に活用し、経営指導員等が帯同訪問することで、外部研修会等では習得し得ないヒアリング力や専門的支援内容等の知識・支援ノウハウの向上を図る。

(イ) 各種補助金・助成金・計画申請等における職員相互間チェックによる資質向上

現在でも実施しているが、各種補助金・助成金・計画申請時に、担当者以外の全職員のチェックを入れ意見交換することにより、申請計画等ブラッシュアップが図れると同時に、職員の資質向上策にもなるため継続して実施していく。

(ウ) 補助員等職員の資質向上

経営指導員が巡回等で不在時にも簡易な窓口対応が図れる体制づくりを目指し、職員間で相互に教え合い、不足している知識の補完をしていく。

また、経営指導員の巡回訪問時に補助員等も帯同し、ヒアリング・助言等を学ぶ機会を設ける。

【実施目標】

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
①研修会・会議等の参加数(延べ)	30回	40回	40回	40回	40回	40回
②高水グループ検討会議	24回	24回	24回	24回	24回	24回

③OJTは小規模事業者への支援機会を捉え随時行って行く。

(2) 情報共有の体制づくり

① 面談メモの活用・共有（拡充）

現在、巡回・窓口相談時の面談の際、個々にヒアリングメモを取り保管している状況である。しかし、この面談時のメモには、その時々事業者の状況・状態が記されていることが多いため、このメモを職員間で共有活用できるようにする。

事業所毎のファイルに面談後必ずメモを綴り、所定の場所に保管し全職員がいつでも閲覧できるようにする。

このことにより、経営指導員等に異動がある際も、後任者が事業所の状況が把握しやすくなり、スムーズな継続支援体制づくりにも寄与できる。

② 商工会サーバー内での情報集積と共有（改善）

商工会サーバー内のファイル管理の見直しを図り、職員相互が個別事業者の情報を共有・閲覧・活用が図れるようにする。

事業者毎のファイル管理を徹底し、経営状況の分析結果、計画書・各種申請書、支援内容等をデータベースとして蓄積し、職員間で共有するとともに、商工会の財産として蓄積することにより、後任者のスムーズな継続支援体制づくりが図れるようにする。

③ 経営支援ミーティングの実施（新規）

毎週1回（原則月曜日）全職員で経営支援ミーティングを開催し、事業所毎の相談内容・状況や支援内容・進捗・結果を報告し、職員間での情報の共有を図り支援の方向性等について検討を行う。このことにより、担当業務以外の情報も得ることができ、支援内容の質を上げるとともに、職員間OJTの効果を上げていく。

【実施目標】

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
②商工会サーバー内情報集積対象事業所数	未実施	20事業所	20事業所	25事業所	25事業所	30事業所
③経営支援ミーティング	週1回	週1回	週1回	週1回	週1回	週1回

①面談メモについては、面談の都度記入しファイルに綴る

3. 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

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況および成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

(1) 事務局による検証・見直し

事務局職員にて、概ね3ヶ月毎に経営発達支援計画進捗状況の確認及び検証見直しを行う。

(2) 正副会長会による評価・見直し

年2回正副会長会議にて、事業実施状況、成果の評価等を提示し、見直し案について意見交換をする。

(3) 外部有識者等による評価・見直し

毎年度、外部有識者（山ノ内町、長野県商工会連合会、専門家等）、正副会長により構成する「経営発達支援計画評価会（仮称）」を開催し、事業の実施状況、成果の評価・見直し案等の提示を行い、検討する。

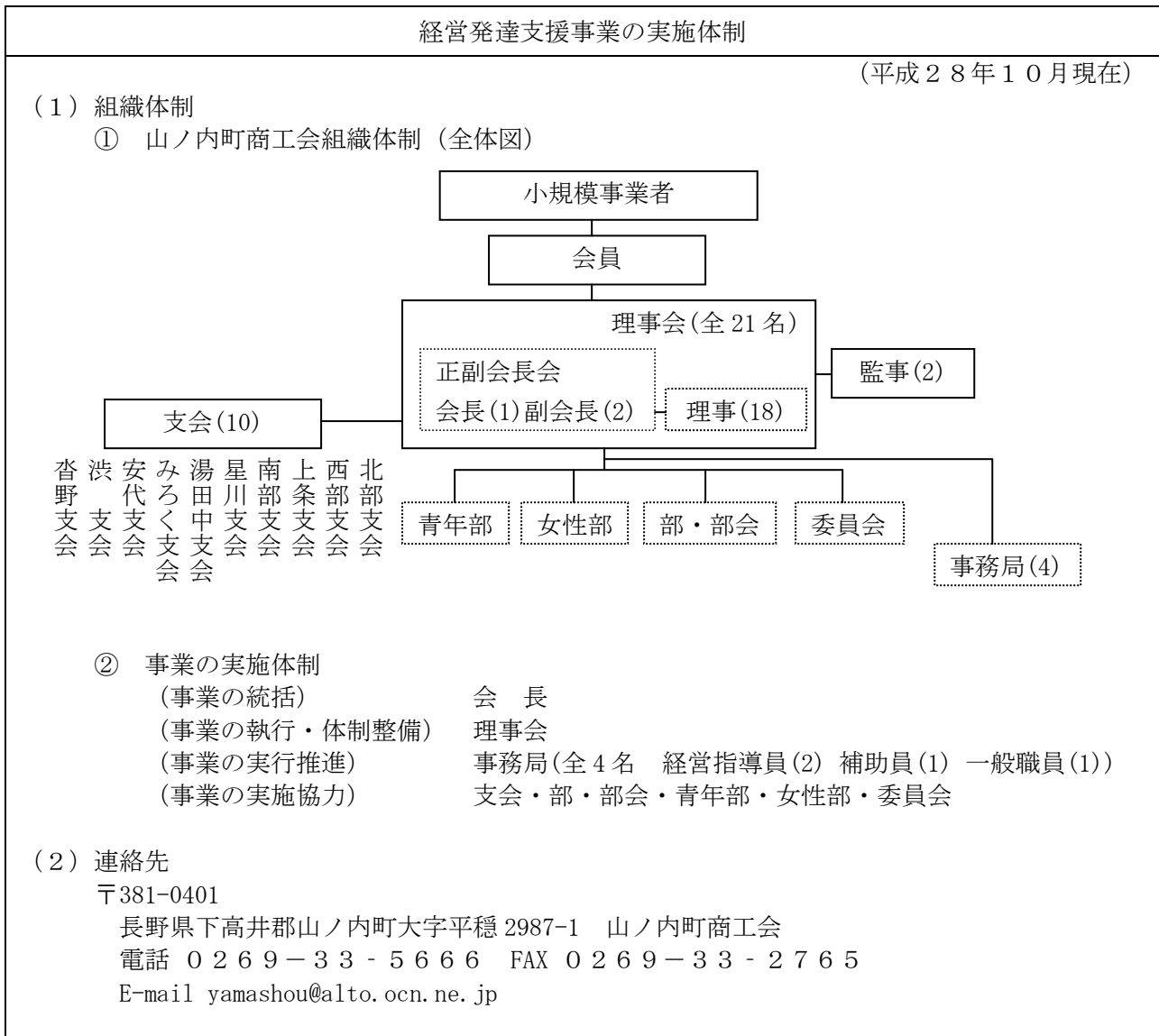
(4) 理事会への報告

毎年度、事業の成果・評価・見直しの結果を理事会に報告し承認を受ける。

(5) 事業の成果・評価・見直しの結果は、商工会ホームページ等で計画期間中公表する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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)

	29年度 (29年4月以降)	30年度	31年度	32年度	33年度
必要な資金の額	2,200	4,700	3,700	2,200	3,700
地域経済動向調査費	300	300	300	300	300
経営状況分析事業費	100	100	100	100	100
事業計画策定事業費	300	300	300	300	300
需要動向調査事業費	300	300	300	300	300
新たな需要開拓事業費	500	500	2,000	500	1,000
地域経済活性化事業費	500	3,000	500	500	1,500
職員資質向上事業費	200	200	200	200	200

(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・手数料、国補助金、県補助金、町補助金、受託事業費 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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容	
<p>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】 景気動向情報等の収集・整理・分析・情報提供及び活用 観光実態情報の収集・整理・分析・情報提供及び活用 小規模事業者実態調査</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】 計画経営に向けた事業計画策定に係る経営分析</p> <p>3. 事業計画の策定・実施支援に関すること【指針②】 事業計画策定事業者の掘り起し 経営力強化セミナーと個別相談の実施 事業計画策定支援（個別支援）</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 計画経営の実践に向けた事業計画策定後の支援</p> <p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】 国・県・金融機関・業界団体等が行う需要に関する調査結果の提供 観光客動向の情報提供 消費者モニター調査</p> <p>6. 新たな需要の開拓に関すること【指針④】 外国人観光客等への販路開拓・拡大支援 インターネット集客強化事業</p> <p>7. 地域経済の活性化に関する取組 地域資源の掘り起しと町内着地型観光事業への取組</p> <p>8. 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</p> <p>9. 経営指導員等の資質向上等に関すること</p>	
連携者及びその役割	
<p>連携機関</p> <p>1. 長野県 長野県知事 阿部 守一 〒380-8570 長野県長野市大字南長野字幅下 692-2 TEL 026-232-0111 (役割) 各種補助金、助成金、制度資金、経営革新支援・認定、調査結果提供 等</p> <p>2. 山ノ内町 山ノ内町長 竹節 義孝 〒381-0498 長野県下高井郡山ノ内町大字平穏 3352-1 TEL 0269-33-3111 (役割) 各種補助金、助成金、制度資金、調査結果提供情報交換、地域・観光振興事業、販路開拓事業 等</p> <p>3. 日本政策金融公庫 長野支店 事業統括 清原 実 〒308-0816 長野県長野市三輪田町 1291 TEL 026-233-2141 (役割) 創業支援、金融支援、事業計画策定・実施支援、調査・景況等情報提供・交換 等</p> <p>4. 長野県信用保証協会 中野支店 支店長 小野澤章二 〒383-0025 長野県中野市三好町 2-1-58 TEL 0269-22-4528 (役割) 金融支援、創業支援、調査・景況等情報提供・交換 等</p>	

5. ㈱八十二銀行 山ノ内支店
支店長 平栗 武博 〒381-0401 長野県下高井郡山ノ内町大字平穩 3383-3
Tel 0269-33-2482
(役割) 創業支援、金融支援、事業計画策定・実施支援、調査・景況等情報提供・交換 等
6. 長野信用金庫 山ノ内支店
支店長 渡辺 正樹 〒381-0401 長野県下高井郡山ノ内町大字平穩 4123-20
Tel 0269-33-3191
(役割) 創業支援、金融支援、事業計画策定・実施支援、調査・景況等情報提供・交換 等
7. 長野県信用組合 山ノ内支店
支店長 武田 貴満 〒381-0401 長野県下高井郡山ノ内町大字平穩 2985-3
Tel 0269-33-3505
(役割) 創業支援、金融支援、事業計画策定・実施支援、調査・景況等情報提供・交換 等
8. ながの農業協同組合 志賀高原支所
担当副組合長 関 知明 〒381-0401 長野県下高井郡山ノ内町大字平穩 2841-4
Tel 0269-33-1500
(役割) 創業支援、金融支援、事業計画策定・実施支援、調査・景況等情報提供・交換 等
9. 一般財団法人 長野経済研究所
理事長 中村 博 〒380-0936 長野県長野市岡田 178-13
Tel 026-224-0501
(役割) 調査等情報提供・交換、資質向上 等
10. 全国商工会連合会
会長 石澤 義文 〒100-0006 東京都千代田区有楽町 1-7-1
Tel 03-6268-0088
(役割) 調査結果等の情報提供、資質向上 等
11. 長野県商工会連合会
会長 柏木 昭憲 〒380-0986 長野県長野市中御所岡田 131-10
Tel 026-228-2131
(役割) 専門家派遣事業、上席専門経営支援員、調査結果等の情報提供、資質向上 等
12. 野沢温泉商工会
会長 望月 喜好 〒389-2502 長野県下高井郡野沢温泉村大字豊郷 9622-2
Tel 0269-85-2692
(役割) 事業者のグループ支援、講習会、情報提供・交換、資質向上 等
13. 栄村商工会
会長 安藤 勇 〒389-2702 長野県下水内郡栄村北信 3433
Tel 0269-87-2353
(役割) 事業者のグループ支援、講習会、情報提供・交換、資質向上 等
14. 木島平村商工会
会長 穂澤 弘 〒389-2392 長野県下高井郡木島平村大字往郷 973-1
Tel 0269-82-3944
(役割) 事業者のグループ支援、講習会、情報提供・交換、資質向上 等
15. 小布施町商工会
会長 島田 正信 〒381-0201 長野県上高井郡小布施町大字小布施 1458-1
Tel 026-247-2082

(役割) 事業者のグループ支援、講習会、情報提供・交換、資質向上 等

16. 高山村商工会

会長 藤澤 一彦 〒382-0800 長野県上高井郡高山村大字高井 4972
TEL 026-248-0582

(役割) 事業者のグループ支援、講習会、情報提供・交換、資質向上 等

17. (公財) 長野県中小企業振興センター

理事長 太田 哲郎 〒380-0928 長野県長野市若里 1-18-1
TEL 026-227-5803

(役割) 専門家派遣、創業・事業承継支援、情報提供・交換 等

18. 独立行政法人 中小企業基盤整備機構

理事長 高田 坦史 〒105-8453 東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル
TEL 03-3433-8811

(役割) 資質向上、各種情報提供 等

19. 山ノ内町観光連盟

会長 山本聡一郎 〒381-0498 長野県下高井郡山ノ内町大字平穏 3352-1
TEL 0269-33-2138

(役割) 観光振興事業、販路開拓事業、情報提供・交換

20. 一般財団法人山ノ内町総合開発公社 (道の駅北信州やまのうち 指定管理者)

理事長 竹節 義孝 〒381-0498 長野県下高井郡山ノ内町大字平穏 3352-1
TEL 0269-33-3111

(役割) 観光振興・販路開拓事業、情報提供・交換

21. 長野電鉄(株)

代表取締役社長 笠原 甲一 〒380-0833 長野県長野市権堂町 2201
TEL 026-232-8121

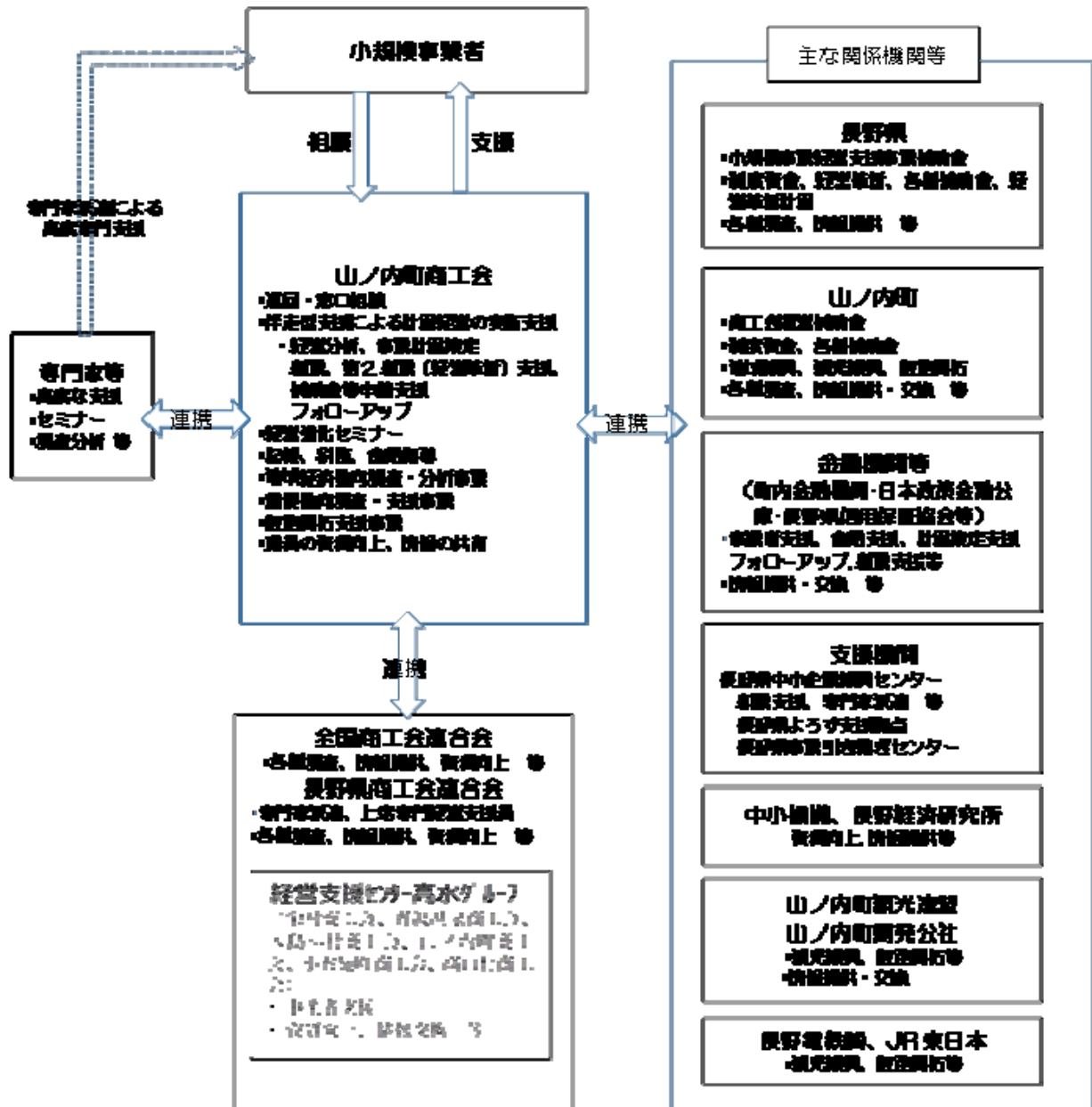
(役割) 観光振興・販路開拓支援事業 等

22. 東日本旅客鉄道株式会社

代表取締役社長 富田 哲郎 〒151-0053 東京都渋谷区代々木二丁目 2 番 2 号
TEL 03-5334-1111

(役割) 観光振興・販路開拓支援事業 等

経営発達支援事業連携体制図



地域経済の活性化に関する取組みに関する連携体制図

