

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	大町商工会議所 (法人番号 2100005007441) 大町市 (地方公共団体コード 202126)
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】 小規模事業者が、経営力（利益創出力）を向上させ、事業の持続可能性を高める</p> <p>【目標②】 小規模事業者が、地域外市場や観光客等の新たな需要を開拓し、売上を拡大する</p> <p>【目標③】 小規模事業者の事業継続や創業の活性化により、事業所数の減少を抑制する</p> <p>【目標④】 経営力再構築伴走支援により、小規模事業者の自走力・自己変革力を向上させる</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 当所にてタイムリーな経営支援策を立案するために「LOBO 調査を活用した地域経済動向分析」を実施する。また、事業計画策定時の基礎資料とするため「中心市街地通行量調査結果の活用」を行う。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者が、市場性や販売ポテンシャルの高い商品を創出するために「イベントでの調査」を支援。商品の顧客ニーズを把握し、商品の改良につなげる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自らが経営の本質的な課題や強みを認識することを目指し、「経営分析(財務分析及び非財務分析)」を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、経営力（利益創出力）の向上に向けた事業計画の策定を支援する。また、創業計画の策定支援も実施する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画・創業計画をフォローアップし、計画に沿った事業展開を後押しする。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の地域外市場や観光客等の新たな需要開拓に向けて、「GOOD LIFE フェア等への出展支援」や「デジタル技術を活用した販路開拓支援」を実施する。</p>
連絡先	<p>大町商工会議所 中小企業相談所 〒398-0002 長野県大町市大町 2511-3 TEL: 0261-22-1890 FAX: 0261-23-3735 E-mail: occi@deluxe.ocn.ne.jp</p> <p>大町市 地域振興部 まちづくり産業課 商業労政係 〒398-0002 長野県大町市大町 3887 TEL: 0261-22-0420 (内線 542) FAX: 0261-23-4660 E-mail: machisan@city.omachi.nagano.jp</p>

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

ア 大町市の概況

大町市（以下、当市）は、長野県の北西部に位置し、北アルプスの山々を背景に総面積 565.15 km²であり、その約 87%が森林地域となっている。北は白馬村、小川村、東は長野市、生坂村、南は池田町、松川村と隣接している。また、標高 3,180m の槍ヶ岳の山頂を境に松本市、安曇野市と接し、市の西側にある北アルプスを境に岐阜県、富山県とも接している。

市域は、東西両山地と、その間に挟まれる帯状の中央低地（安曇平）で構成されている。西側には 3,000m 級のしゅん険な北アルプスが連なり、槍ヶ岳北面を源流とする高瀬川が、箆川、鹿島川、農具川等多くの河川を支流として市街地を流れている。また、東には松本平一帯の河川が流れ込む犀川が流れている。

交通では、道路は、市域の西側で市街地を經由し国道 147 号と 148 号が南北に通っており、東側には犀川と並行して国道 19 号が南北に通っている。それらを県道、市道がつないでいる。電車は、市域に東日本旅客鉄道株式会社の大糸線が運行されており、重要な生活、観光路線となっている。

また、全国的にも珍しく高速道路や新幹線駅など高速交通網が通っていない地域という特徴がある。道路では、長野自動車道の安曇野 IC や上信越自動車道の長野 IC から一般道を利用する他、長野駅や新宿からの高速、特急バスも利用されている。このため、アクセス改善に向けた松本糸魚川連絡道路の早期着工が地域住民の悲願でもある。

■ 大町市の概要（令和 7 年 3 月 31 日時点）

面積	標高	人口	世帯数
565.15 km ²	726m	25,074 人	12,056 世帯

■ 大町市の立地・交通



■大町商工会議所の管内



現在の町は、平成 18 (2006) 年 1 月に旧大町市、旧八坂村、旧美麻村が合併することで誕生した。そのため、本市には大町商工会議所 (以下、当所) と美麻商工会の 2 つの商工団体がある。当所の管轄エリアは、左図「旧大町市」「旧八坂村」のエリアである。

イ 人口推移

(a) 当市全体の人口推移

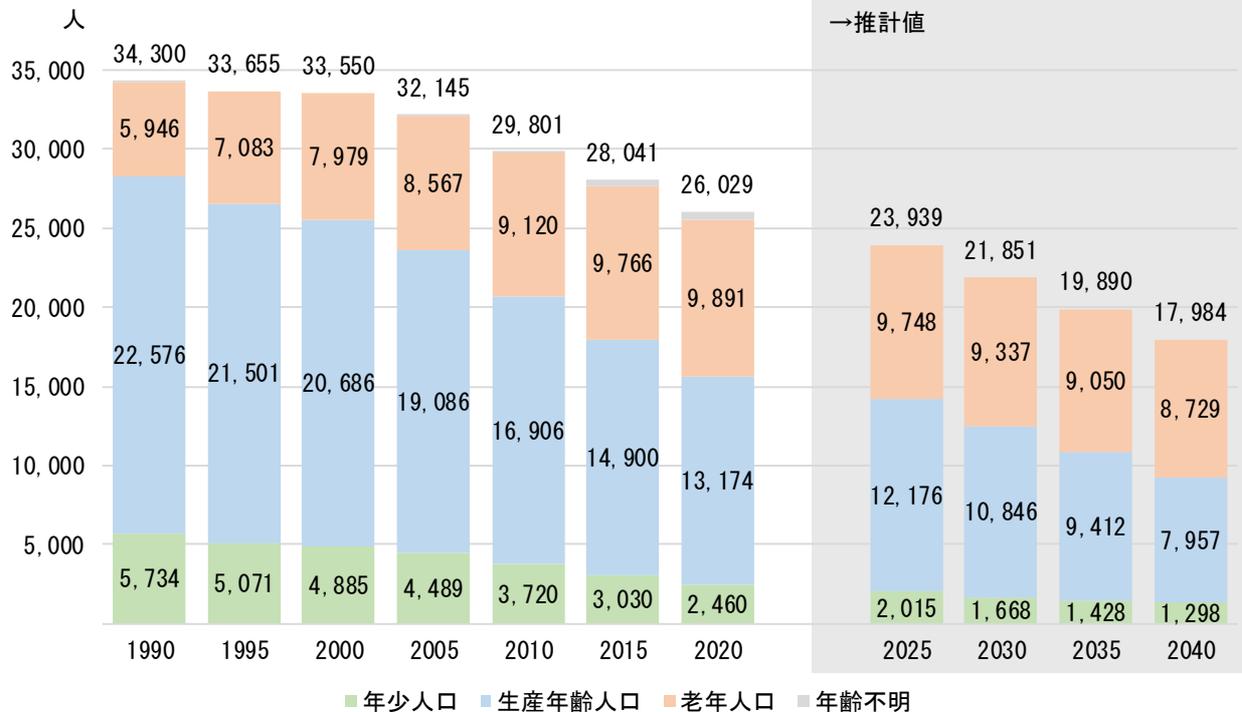
令和 7 (2025) 年 3 月 31 日時点の人口は 25,074 人である。(住民基本台帳)

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口、生産年齢人口、老年人口のすべてが減少傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は令和 2 (2020) 年の 38.0%から令和 22 (2040) 年に 48.5%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 50.6%から令和 22 (2040) 年に 44.2%に低下する見込みである。

■人口推移 (当市全体)



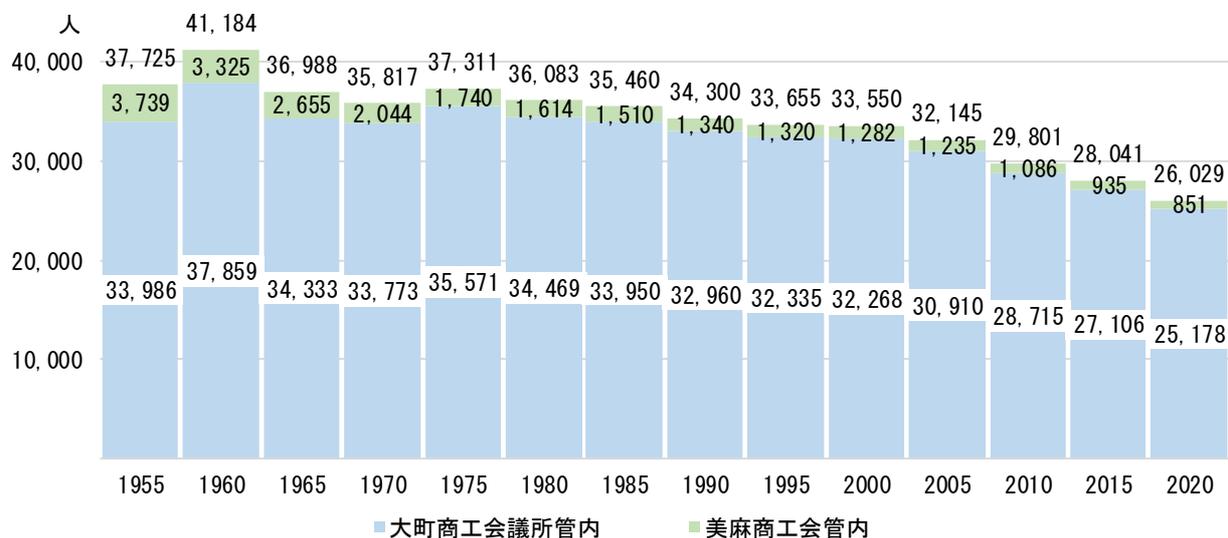
出典：総務省「国勢調査」及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

(b) 当所管内の人口推移

令和2(2020)年の、当所管内の人口は25,178人であり、当市全体の96.7%となっている。

人口の大部分を占めることから、前項で示した当市全体の傾向と当所管内の傾向は概ね同一と考えることができる。

■人口推移(当所管内)



出典：大町市「大町市統計要覧」（総務省「国勢調査」に基づく人口）

ウ 特産品

(a) 特産品

北アルプスの山々から生まれる豊富で清冽な水は、良質な米や野菜、そば、果樹、ワイン用ブドウなどの農産物の生産を支えている。さらに、日本酒やワイン、コーヒー、和菓子などの食文化のみならず、オーガニック化粧品や和紙の製造、仁科三湖を中心としたアクティブスポーツや観光レジャーなど、さまざまな分野で有効に活用されている。

(b) 地域ブランド

北アルプスの山々から湧き出る清冽で豊富な水は、純水に最も近い軟水であり、この水を使用したワインや日本酒、クラフトビールなども地域を代表するブランドとなっている。「信濃おおまち みずのわプロジェクト」では、水を起点とした地域ブランド振興や持続可能なまちづくりを推進する取組を行っている。

エ 観光資源

当市は長野県北西部、北アルプスの麓に位置し、豊かな山岳景観と黒部ダムへの玄関口として知られる自然観光都市である。西に飛騨山脈、東に犀川が流れ、四季折々の風景が魅力である。

当所管内における主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

黒部ダム・立山黒部アルペンルート

当市は、ダムの堰堤の高さ(186m)が日本一の黒部ダムを擁する立山黒部アルペンルート長野県側玄関口の扇沢駅を有し、当市の最重要観光資源である。毎年6月26日から10月15日の観光放水は圧巻。大迫力の観光放水や「雪の大谷」に加え、建設を支えた歴史、市内の「くろよん」文化をセットで発信し、周遊・宿泊を促している。



北アルプスの山々

日本有数の山岳地帯である信濃大町。初心者でも楽しめるトレッキングコースから、登山上級者向けのコースまで、老若男女楽しめる登山環境がある。信濃大町は市内から登山口までの距離が近く、日帰りで登山やトレッキングを満喫できるのも特長で人気の高いレジャーとなっている。



葛温泉と大町温泉郷

秘湯葛温泉は高瀬渓谷の畔にあり、湯量が豊富で湯の花が舞う泉質は硫黄の香りが漂い、古くから登山客に親しまれている。大町温泉郷は高瀬渓谷の葛温泉から大町の平地部まで引湯し、北アルプスの雪解け水が流れる清流鹿島川の畔にある黒部ダムに通じるアルペンライン沿いにある温泉地。春は大山桜、夏は川遊び、秋は三段紅葉、冬はスキーと1年中楽しめる。



仁科三湖

信濃大町には仁科三湖（青木湖・木崎湖・中綱湖）があり、それぞれ特色ある自然と体験が楽しめる。青木湖は長野県で3番目に大きく、湖底から湧く清水で透明度が高いのが特長である。木崎湖では温泉や釣り、湖畔キャンプ、水上アクティビティなどが充実。中綱湖は最も小さい湖で、透明度が高く一年を通じて釣りが楽しめる。地元主導の清掃活動も行われ、環境保全と観光振興を両立している。



オ 観光入込客数の推移

令和5（2023）年の当市全体の観光入込客数は256万人である。

観光地別にみると、「大町温泉郷」が80万人で最も多く、「黒部ダム」が75万人、「大町東山・市街地」が52万人と続いている。

推移をみると、平成23（2011）年から令和元（2019）年まで、280万人前後で安定推移していたが、令和2（2020）年に新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で急減。その後、回復傾向にある。

■観光客の入込数の推移（観光地別） ※「新行高原・ぼかぼかランド美麻」は、美麻商工会管内

年次	観光客総数		大町	高瀬	市街地	黒部	後立山	仁科	鷹狩	新行高原	国産アル
	百人	対前年比 %	温泉郷	渓谷	東山	ダム		三湖	高原	ぼかぼかラ ンド美麻	プスあづ みの公園
			百人	百人	百人	百人	百人	百人	百人	百人	百人
H25	29,149	—	5,596	1,151	1,231	9,914	873	7,414	539	1,124	1,307
H26	27,553	94.5	5,120	944	1,442	9,193	881	7,005	490	1,076	1,402
H27	28,274	102.6	5,170	1,053	1,433	10,094	837	7,087	461	470	1,668
H28	27,248	96.4	4,410	916	1,426	9,306	739	7,737	417	656	1,641
H29	27,730	101.8	4,523	1,203	1,479	9,372	780	7,343	428	993	1,609
H30	28,379	102.3	4,415	1,106	1,352	10,481	758	7,295	401	954	1,617
R元	27,165	95.7	4,462	1,188	1,477	9,011	782	7,314	389	912	1,630
R2	14,425	53.1	2,370	535	877	2,497	245	5,933	581	458	929
R3	16,902	117.2	3,361	584	1,044	3,052	144	6,486	860	367	1,004
※R4より算出方法変更											
			大町	高瀬	市街地	黒部	後立山	仁科	乳川深志・ア		
			温泉郷	渓谷	東山	ダム		三湖	ルプスバノラ		
									マ工業団地		
R4	21,747	—	7,219	639	4,673	5,126	892	1,708	1,490		
R5	25,626	117.8	8,001	642	5,169	7,477	1,128	1,634	1,575		

出典：大町市「大町市観光振興計画（令和7年3月）」

カ 産業

(a) 産業の概況

当市は、昭和初期から北アルプスを源とする清らかで豊かな水や電力を求め、重金属や紡績などの産業が立地してきた。現在では、「豊富な水」と「清冽なイメージ」を活かして、化粧品・飲料水・食品などの産業が立地し、成長を続けている。

また、立山黒部アルペンルート、国営アルプスあづみの公園、スキーリゾート、仁科三湖などの観光地があり、観光が当市の将来を担う主要産業の一つとなっている。

(b) 業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移

i 業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移

当所管内の人口は、当市全体の96.7%となっている。そのため、当市全体の事業所数（小規模事業者数）の推移の傾向は、当所管内の傾向と類似するといえる。

当市全体の事業所数は、平成24（2012）年が1,601社、令和3（2021）年が1,259社である。

上記のうち小規模事業者数は、平成24（2012）年が1,253者、令和3（2021）年が933者であり、9年間で25.5%減少している。

小規模事業者数の増減を産業別にみると、卸・小売業（△84者）、宿泊・飲食業（△84者）、建設業（△80者）の減少数が多い。一方、医療、福祉（+13者）では増加がみられる。

■業種別の事業所数及び小規模事業者数（当市全体）

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	232	111	10	352	288	97	396	115	1,601
小規模事業者数	219	87	8	256	239	46	307	91	1,253
平成28年									
事業所数	216	114	5	326	266	105	396	113	1,541
小規模事業者数	205	91	4	221	217	51	318	92	1,199
令和3年									
事業所数	151	87	7	252	186	123	364	89	1,259
小規模事業者数	139	62	5	172	155	59	269	72	933
増減（令和3年-平成24年）									
事業所数	△81	△24	△3	△100	△102	26	△32	△26	△342
増減割合	△34.9%	△21.6%	△30.0%	△28.4%	△35.4%	26.8%	△8.1%	△22.6%	△21.4%
小規模事業者数	△80	△25	△3	△84	△84	13	△38	△19	△320
増減割合	△36.5%	△28.7%	△37.5%	△32.8%	△35.1%	28.3%	△12.4%	△20.9%	△25.5%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

ii 小規模事業者数減少の影響

上表をみると、卸・小売業の小規模事業者数が9年間で32.8%減少しており、このなかには中心市街地の小売業の事業所数減少も含まれる。これは地域経済の活力低下にもつながるため、地域としての課題となっている。

事業所数減少の要因として、経営者の高齢化と後継者不足があげられる。これは全国的な傾向ではあるが、当所管内においても例外ではなく、現在のまま何も手を打たなければ、今後も減少傾向が続くものと考えられる。

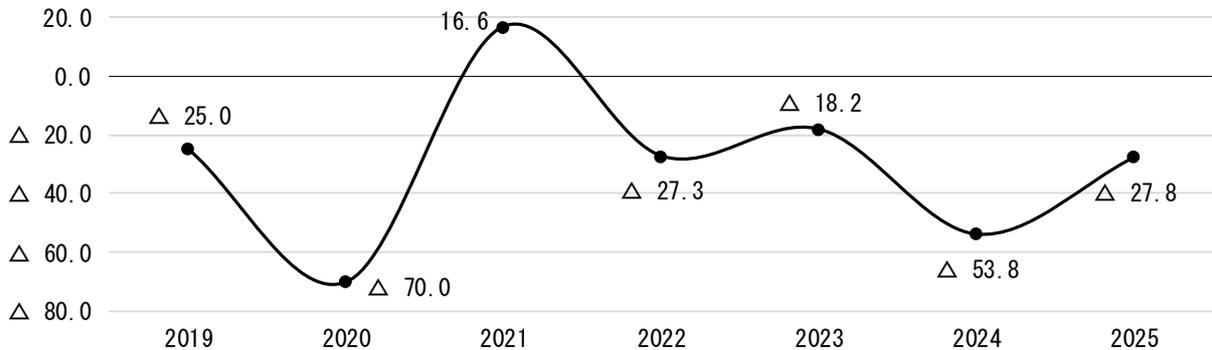
(c) 業種別の景況感

当所では、日本商工会議所が実施する「LOBO 調査」に協力しており、その結果を基に「大町商工会議所管内景気調査」として取りまとめている。そこで本結果より、地域内事業者の景況感を確認する。ただし、調査年度によっては回答数が少なく、統計的に有意なデータとならない場合があるため、参考値として扱う。

業況DIをみると、令和7（2025）年は△27.8ポイントとマイナス値になっている。これは、業況が「悪化」したと感じている事業者の割合が、「好転」したと感じている事業者の割合を上回っている状況を示している。

推移をみると、令和3（2021）年を除きマイナス値で推移しており、経営環境の厳しさがうかがえる。

■業況DI（前年同月比、各年7月）



出典：大町商工会議所「大町商工会議所管内景気調査」

(d) 業種別にみた小規模事業者の現状と課題（経営課題）

観光業	
現状	黒部ダムや仁科三湖など豊富な自然資源を持ち、年間約 300 万人が来訪している。コロナ禍からV字回復し、円安でインバウンドが急増中である。山岳・ウィンタースポーツに加え、サウナや SUP などグリーンシーズンの多様なアクティビティとアートイベントで集客力が向上している。
課題	「通過型観光」から脱却し「滞在型」へ移行が必要である。宿泊施設の総数減少と、慢性的な人手不足、老朽化設備の投資不足が深刻である。また、悪天候時の代替コンテンツ不足や、多言語・キャッシュレス決済など多様なニーズへの対応も急務である。
飲食業	
現状	令和2（2020）年の高齢化率が38.0%の超高齢社会で、外食文化が希薄化である。高齢者世帯増加と夜間の公共交通の脆弱さが、夜の賑わいと飲食店の経営を圧迫している。一方で、インバウンドの増加により、日本食を求める新たな顧客層が生まれ、SNSでの新規開業情報は増えてきた。
課題	人口・特に若年層の減少、流出で顧客基盤が縮小。泊食分離の宿が増えるも、温泉郷と市街地の交通アクセスが悪く、スーパーなどでの観光客のテイクアウト需要が増加した。後継者不足による廃業も多く、魅力的な店舗が不足。SNSでの情報発信強化とデジタル化（オンライン予約等）が必須である。
小売業	
現状	人口減少と事業主の高齢化、後継者不足で廃業が増加している。郊外的大型店やeコマースへの顧客流出が深刻で、中心市街地は空き店舗とシャッター通り化が進行中。高齢者向け商品需要は増加傾向にあるが、観光客の消費機会を捉えきれていない。
課題	中心市街地の空洞化を食い止め、賑わいを創出するための空き店舗対策が最重要である。また、観光客の消費を促す魅力的な商品開発や、キャッシュレス決済・オンライン販売などデジタル化への対応が急務となっている。「地消地産」の経済循環を目指し、経営安定化を図る必要がある。
製造業	
現状	主力産業ではないが、精密機械、地元の水資源活用製品などニッチ分野で独自の技術を持つ独立系企業が多い。熟練技能者の高齢化と後継者不足が深刻で、原材料価格高騰が経営を圧迫している。DX化は大手企業に比べ遅れ、賃上げや働き方改革（時間外労働規制）の影響もあり人手不足が顕在化している。
課題	高付加価値な独自製品開発やブランド化による競争力強化が必要である。販路開拓、技術革新、人材育成・確保の支援が不可欠となっている。DX化の導入コストや人材育成のハードルを下げ、地域内での連携を強化し、持続的な発展を目指すことが鍵となる。

サービス業（理美容、生活関連サービスなど）	
現状	理美容業は供給過多で競争が激化している。地域密着型サービスは固定客（特に高齢者）に支えられている様相である。観光関連サービスはインバウンド回復で好調となっている。カヌー・SUP など多様なアクティビティ提供が増加し、外国人による不動産投資（民泊など）も目立っている。
課題	人材不足（特に語学・ホスピタリティ）、繁忙期・閑散期の差による通年雇用の難しさが深刻である。観光客の「通過型観光」脱却と市内消費拡大が急務となっている。オンライン予約、キャッシュレス決済、多言語対応などデジタル化への対応が遅れており、消費者への利便性を高める必要がある。
その他サービス業（金融、教育、医療・介護など）	
現状	金融はフィンテックと異業種参入で競争が激化し、店舗が削減されている。不動産も外国人や県外者の投資目的とした売買が活気づいている。医療・介護は高齢化で需要が増すが、人材不足と経営悪化が深刻で業務縮小が目立つ。教育は少子化とオンライン化で市場が再編し、個別最適化が進行中である。全業種でデジタル技術による効率化が進んでいる。
課題	人材不足の解消と賃金引き上げ、IT 投資による生産性向上が喫緊の課題である。特に医療・介護は働き方改革への対応が急務となっている。金融・教育はサイバーセキュリティや DX 対応できる専門人材の確保が競争力を維持する鍵となる。外国人による不動産取引に関しては一定のルールの見直しが急務である。
建設業	
現状	基幹産業であるが事業規模は中小企業が中心で、公共工事の他、リフォーム・リノベーションや観光施設の整備が増加している。冬季の除雪作業は地域の生活維持に不可欠だが、温暖化による降雪量減少で収益が不安定である。地域経済への貢献度は高いが、経営基盤は脆弱な傾向にある。
課題	専門技術を有する職人の高齢化や後継者不足による技術が伝承できず人手不足が深刻化している。賃金・労働環境の魅力向上と若手採用が急務である。時間外労働の上限規制により除雪や災害復旧の即応性維持が困難化。資材価格高騰による価格転嫁は進んでいるが、資材・原材料価格の度重なる値上げが経営を圧迫している。労務環境改善のための DX 化（ICT 建機）導入支援も不可欠である。
農業関連	
現状	農家数は 20 年間で約 48% 減少、特に販売農家の減少が顕著である。要因は高齢化、後継者不足、耕作放棄地の増加である。一方で、建設業や介護業者など異業種からの参入が増加し、6 次産業化（加工・販売）による多角経営の取組も見られる。
課題	高齢化による人手不足や地球温暖化による生産基盤の脆弱化は、米や農産物のブランド力低下を招き、観光客への訴求力を損なう恐れがある。農業関連産業の活力低下を防ぐため、農協・行政・観光団体等が連携し、サプライチェーン全体で農業を支える必要性が高まっている。ICT 活用など従来のスタイルから脱却できビジネスとして確立できる経営力のある人材育成も重要である。

キ 今後 5 年間で小規模事業者の経営環境が変わる出来事

〈信濃大町駅前のマンション建設〉

当市の駅前旧デリシア（スーパーマーケットを中心とした商業施設）跡地には、複合的な再開発施設が建設される。

この再開発は、マンション（居住機能）を核とし、レストラン、ベーカリーで食の魅力、コンビニで利便性を高め、金融機関も入居予定。一部の商業施設は令和 7 (2025) 年末、マンションは令和 8 (2026) 年に供用開始予定である。長年空き地だった一等地が活用されることに、商店街は中心市街地の賑わい創出と定住人口の増加へ期待が高まると共に、大町市に対し中心市街地活性化への一助となる施策も期待される。市民からは、生活の利便性向上を歓迎しつつ、建物の景観への配慮を求める声もある。

ク 大町市第5次総合計画

「大町市第5次総合計画（平成29年度～令和8年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

■基本構想（平成29年度～令和8年度）

〈基本理念〉

郷土や文化に誇りを持ち 心から地域を愛するひとを育てる

〈将来像〉

未来を育む ひとが輝く 信濃おおまち

〈まちづくりのテーマ（商工・観光部分）〉

2 活力あふれる産業と地域の魅力を活かしたにぎわいのあるまち

自立的で持続的な経済循環を図るため、新産業の誘致や育成、創業の支援や後継者の育成などにより、産業振興と働く場の確保に取り組みます。特に、観光業や商工業、農林水産業との間の連携による新たな産業分野の創出のために積極的な支援を行い、新しい商品や技術、サービスを提供する販路、市場の拡大を図ります。また、様々な地域資源や文化資源を活用して新たな観光交流事業を推進するとともに、観光地としての魅力や地域ブランド力の向上に取り組み、国内外からの新たなひととの交流による中心市街地の活性化などにより、まちのにぎわいを創出します。

■後期基本計画（令和4年度～令和8年度）（商工・観光部分を抜粋）

第2章 活力あふれる産業と地域の魅力を活かしたにぎわいのあるまち

第1節 商工業の振興による地域経済の活性化

- 1 中小企業等の支援と創業支援による地域経済の活性化
- 2 中心市街地の活性化
- 3 企業誘致の推進
- 4 既存企業の育成と振興

第3節 観光を主体に国内外からひとを呼び込む交流の促進

- 1 魅力ある観光地づくりの推進
- 2 地域の芸術文化の創造

ケ 第2期大町市まち・ひと・しごと創生総合戦略

大町市では、「大町市人口ビジョン」を踏まえ、人口減少の克服に向けて、魅力と活力あふれる市とするための基本目標や施策の基本的な方向、具体的な施策を「第2期大町市まち・ひと・しごと創生総合戦略」としてまとめている。

このなかで、基本目標である「安定した雇用の場の確保と新規起業を支援する」を実現するために、①既存企業の新分野への展開を支援することに加え、農林水産業×宿泊業、商業×観光業、農林水産業×商業など地域内の産業を相互に連携させ、地域経済の好循環を確立するとともに、観光客等の域内消費を促進する仕組みを再構築することや、②新規起業、新規就農など本市で新たな事業を起こす意欲ある事業者を、行政や金融機関等の連携により積極的に支援するという方向性が示されている。

■第2期大町市まち・ひと・しごと創生総合戦略（令和2年度～令和8年度）

〈基本目標〉

- 1 安定した雇用の場の確保と新規起業を支援する
- 2 大町らしさを活かして新しい人の流れをつくる
- 3 若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる
- 4 安心安全な暮らしと時代に合った地域をつくる

コ 第4次大町市中心市街地活性化基本計画

大町市では、中心市街地の活性化や再生を、市民や商業者、関係機関、行政など多くの関係者の共同の力により作り上げることを目指し、令和2～6年度を計画期間（令和8年度まで期間延長）とする「第4次大町市中心市街地活性化基本計画」を策定している。

このなかで、基本方針のひとつに「個性的な商店・商店街の創出促進」が掲げられており、これに向けた施策が実行されている。

■第4次大町市中心市街地活性化基本計画（令和2年度～令和8年度）

<テーマ>

みんなで創る 大町まちなか再生物語 第3章
～賑わいとぬくもりあふれる まちづくり～

<基本的な方針>

- 1 まちづくりに向けた人づくりの推進
- 2 地域文化の継承と地域コミュニティの振興
- 3 地域資源の活用と積極的な情報発信の推進
- 4 個性的な商店・商店街の創出促進
- 5 安心・安全で利便性が高い快適な住環境づくりの推進

②課題

これまで記述した内容から、小規模事業者にとって対策が必要な課題をまとめる。

当所の「大町商工会議所管内景気調査」から景況感をみると、業況DIは概ねマイナス値で推移している。これは、業況が「悪化」したと感じている事業者の割合が「好転」したと感じている事業者の割合を上回っている状況を示しており、事業者の経営環境の厳しさがうかがえる。

この要因を、売上・費用・利益（付加価値）の側面から分析し、それぞれ課題を記述する。

まず売上である。当所管内の人口は平成22（2010）年の28,715人から令和2（2020）年の25,178人へと、10年間で12.3%減少しており、さらに高齢化が進行しているため、需要の縮小がみられる。小規模事業者においても、地域内のみをターゲットとした事業展開ではなく、域外も視野に入れて販売していく姿勢が課題となる。また、当市は観光が主要産業の一つであり、北アルプスの山々や黒部ダム・立山黒部アルペンルート、葛温泉と大町温泉郷、仁科三湖などの観光資源を求めて、年間約250万人の観光客が訪れている。小規模事業者もこの観光需要をビジネスチャンスと捉え、積極的に獲得することが課題である。

次に費用である。令和2（2020）年の新型コロナウイルス感染症拡大以降、原材料やエネルギーコストの高騰、人件費の増加などが事業者の利益を圧迫している。加えて人手不足が発生しているが、当市の人口構成をみると生産年齢人口は今後も減少していくため、さらなる人手不足に事業者が直面すると考えられる。そのため、小規模事業者もデジタル化等により、経営の効率化等に取り組むことが課題である。

利益（付加価値）については、小規模事業者のなかには昔ながらのビジネスモデルを継続している事業者も多く、時代の変化に合わせたビジネスモデルの修正ができていない傾向がある。その結果、競争力を失い、利益が減少しているという構図がみられる。そのため、小規模事業者それぞれが自社の「強み」を把握したうえで、この「強み（個性）」を生かした経営を実施し、「稼ぐ力」を向上させることが課題である。また、当市の特徴である「水循環・資源循環」や「観光」といった地域資源を生かした事業構築は、利益（付加価値）を確保しやすい領域であるため、地域資源を活用した事業展開も事業者にとってひとつのテーマといえる。

さいごに当所の課題を記述する。

当所では、上述のような厳しい経営環境に立ち向かう小規模事業者に対し、支援を強化することが必要である。加えて、当市の特徴である観光と地域資源を生かした消費を創出することも課題となっている。

さらに当市の小規模事業者数は平成24（2012）年の1,253者から令和3（2021）年の933者へと、9年間で25.5%減少。これに伴い中心市街地でも空き店舗が増加し、活力が低下している。そのため、事業承継を推進するとともに、創業の活性化を図ることも当所に求められる大きな課題といえる。

(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①地域における商工会議所の役割

当所管内は人口減少が進行しており、事業者数の維持・増加が難しい状況にある。そこで当所は、地域の総合経済団体として大町市と連携し、創業支援、経営力強化、新ビジネス創出を通じて事業者数の減少ペースを緩和し、地域経済の活性化に貢献することを目指す。

また、経営力強化にあたっては、人口減少・高齢化、商店街の弱体化、原材料費の高騰など小規模事業者を取り巻く厳しい環境変化に対応し、以下の取組により企業の持続的発展を支援していく。

- ・経営基盤強化と事業の創出、経営支援の強化
従来の経営相談に加え、売上・収益率の向上に直結する支援体制とノウハウの構築を推進する。
- ・「経営発達支援計画」の推進
大町市と共同で、小規模事業者の経営基盤強化、販路拡大、事業承継支援を目標に掲げ、経営分析や事業計画策定、商談会・展示会参加などを実施していく。
- ・創業支援の積極展開
大町市「創業支援等事業計画」に基づき、起業希望者への支援や特定創業証明書の発行サポートを行い、新規事業者の創出を推進する。
- ・地域資源を活かした産業振興
大町市が目指す「水循環・資源循環」や「観光」を基軸とした産業振興に注力する。
地域資源を活かした新規事業の創出、企業誘致、既存事業者との連携を推進していく。

②商工会議所の長期ビジョン（10年程度）

当所は、地域経済が直面する課題を克服し、持続的な成長を実現するため、以下の3つの柱を軸とした10年ビジョンを策定している。

■大町商工会議所10年ビジョン

<10年ビジョン>

売上拡大・向上とデジタル化による持続可能な地域経済の維持

<3つの柱>

1. 稼ぐ力：観光と地域資源を活かした消費創出

当地域が誇る豊かな自然や観光資源を最大限に活用し、売上拡大を目指す。黒部ダムや立山黒部アルペンルートといった既存の観光資源に加え、仁科三湖などの新たな魅力を発掘・活用し、四季を通じた体験型・滞在型サービスの創出を目指す。特に、インバウンド需要の増加に対応するため、多言語化を進め、観光客の利便性向上と消費額アップにつなげる。

また、オーバーツーリズム気味の白馬村からの観光客誘致も視野に入れ、大町市や周辺市町村と連携し地域全体の魅力を高め、広域的な経済効果を目指す。

2. 経営基盤強化：「強み」を活かし、活力をつなぐ事業経営

事業者自身が自社の強みを深く理解し、それを活かした経営ができる環境を整備する。SWOT分析や顧客アンケートの結果などを活用し、客観的に自社を分析する機会を提供する。事業の差別化や新たな事業領域の開拓を支援する。課題を事業者と共有し改善を重ねることで企業価値を高める。また、創業と事業承継支援を強化し、特に創業支援で新たな活力を呼び込むことで持続的な地域経済の基盤を確立させる。

3. デジタル化：DX推進による経営効率と顧客価値の最大化

地域最大の課題であるデジタル化の遅れを解消するため、事業者へのキャッシュレス推進、SNS発信、EC導入等を支援し事業者の販路拡大、消費者への利便性向上など顧客との接点を強化する。

多様な団体・行政が類似情報を個別に発信する現状は利用者の混乱と非効率を生んでいるため、情報プラットフォームの一元化を進め、利用者が必要な情報へ迷わずアクセスできる環境を整備しサービス向上を図る。

デジタル化推進の最大のメリットは、人手不足解消・業務効率化である。ルーティン業務を自動化し、情報共有を効率化することで、生産性向上が図れる。また、データ活用により迅速な意思決定が可能となり、強靱な経営基盤の安定で企業価値を高める。

③大町市第5次総合計画との連動性

「大町市第5次総合計画」では、産業振興に係るまちづくりのテーマとして「活力あふれる産業と地域の魅力を活かしたにぎわいのあるまち」を掲げ、各種施策を展開している。

前項で述べた当所の長期ビジョンにおける「強みを活かし、活力をつなぐ事業経営」や「DX推進による経営効率と顧客価値の最大化」は、総合計画に掲げる「活力あふれる産業」の創出に資するものである。また、「観光と地域資源を活かした消費創出」は、「地域の魅力」の向上に直結する取組である。

以上のことから、「大町市第5次総合計画」と当所の長期ビジョンには連動性がある。

(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、以下の4つの目標を定める。

〈支援対象〉

人口減少に伴う需要縮小に立ち向かい、地域や事業者個々の強みを活かしつつ、自立的かつ持続的な経営の実現に挑戦する小規模事業者を重点的に支援する。

〈目標〉

【目標①】 小規模事業者が、経営力（利益創出力）を向上させ、事業の持続可能性を高める

支援計画の認定期間（5年間）目標	
KGI	・事業計画を策定した事業者の売上増加事業者割合2割以上（＝事業計画策定時の売上高に対する認定期間終了時の売上高が増加している割合が2割以上）
KPI	・事業計画策定6者/年
設定した理由	KGI 経営力を向上させ売上増加を達成する事業者数を目標とする。
	KPI 上記を実現するため事業計画の策定を支援する。

【目標②】 小規模事業者が、地域外市場や観光客等の新たな需要を開拓し、売上を拡大する

支援計画の認定期間（5年間）目標	
KGI	・認定期間中に開催した「デジタル活用セミナー」の参加者のうち、フォローアップを実施した事業者数5者
KPI	・「デジタル活用セミナー」の実施回数1回/年
設定した理由	KGI 地域外市場や観光客等の新たな需要を開拓するためにはデジタル販促が有効である。そこで、デジタル活用に取り組む事業者数を目標とする。
	KPI 上記を実現するため「デジタル活用セミナー」を開催する。

【目標③】 小規模事業者の事業継続や創業の活性化により、事業者数の減少を抑制する

支援計画の認定期間（5年間）目標	
KGI	・認定期間中に当所が関与した創業件数15者（開業届）
KPI	・創業計画策定3者/年
設定した理由	KGI 創業の完了件数を目標とする。
	KPI 上記を実現するため創業計画の策定を支援する。

【目標④】 経営力再構築伴走支援により、小規模事業者の自走力・自己変革力を向上させる

支援計画の認定期間（5年間）目標	
KGI	支援先事業者（経営分析）の認定期間終了時の事業継続率90%
KPI	・経営分析20件/年

設定した理由	KGI	小規模事業者が自走力・自己変革力を向上させ、事業継続することを目標とする。
	KPI	上記を実現するための導入部として、事業者の自走力・自己変革力の向上に寄与する経営分析を支援する。

<地域への裨益目標>

上記【目標①】～【目標④】の実現により地域経済の活性化を推進する。また、小規模事業者が個々の強みを活かした経営を展開することで、地域に魅力ある店舗等の創出を促し、観光客の増加をはじめとするにぎわいの創出につなげることを目指す。

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】 小規模事業者が、経営力（利益創出力）を向上させ、事業の持続可能性を高める

＜達成方針＞

小規模事業者が、経営力（利益創出力）を向上させるため、まずは経営分析を行い、事業者自身が本質的な課題や強みを認識するための支援を実施する（年間20者）。次に、経営分析で顕在化した強みを活用して事業計画の策定を支援する（年間6者）。計画策定後はフォローアップを実施し、計画に沿った事業展開を後押しすることで、売上の増加（年間2者）及び経常利益の向上（年間2者）を実現する。

また、上記に向けた適切な支援を実施するため、「LOBO調査を活用した地域経済動向分析」によりタイムリーに事業者の状況を把握する（年12回）。さらに、「中心市街地通行量調査結果の活用」により事業計画の基礎資料とする（年1回）。

＜設定した理由＞

本計画期間中における小規模事業者の経営力（利益創出力）向上のための支援プロセスを明確化し、経営分析→事業計画策定→フォローアップの各段階で定量目標を設定する。

【目標②】 小規模事業者が、地域外市場や観光客等の新たな需要を開拓し、売上を拡大する

＜達成方針＞

小規模事業者が地域外市場や観光客等の新たな需要を開拓するためには、市場性や販売ポテンシャルの高い商品が必要である。そこで、「イベントでの調査」（年間2者）を実施し、商品の顧客ニーズを把握。調査結果を基に、商品の改良を支援する。

また、新たな需要開拓に向け「GOOD LIFE フェア等への出展支援」（年間3者）や「デジタル技術を活用した販路開拓支援」（年間1者）を実施。新たな取引先の獲得や観光客等の集客につなげる。

＜設定した理由＞

本計画期間中における小規模事業者の地域外市場や観光客等の開拓に向けた支援内容を明確化する。

【目標③】 小規模事業者の事業継続や創業の活性化により、事業者数の減少を抑制する

＜達成方針＞

小規模事業者の事業継続に向け、「目標①達成のための方針」や「目標②達成のための方針」で記載した内容により、事業者の経営基盤を強化する。

また、創業の活性化に向け、創業計画の策定からフォローアップまでをワンストップで支援し、事業運営が円滑に進むよう後押しする（年間3者）。

＜設定した理由＞

本計画期間中における小規模事業者の事業継続や創業の活性化に向けた支援内容を明確化する。このうち、創業支援では創業計画策定→フォローアップに定量目標を設定する。

【目標④】 経営力再構築伴走支援により、小規模事業者の自走力・自己変革力を向上させる

＜達成方針＞

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を図る。

〈設定した理由〉

本計画期間中における経営力再構築伴走支援の支援内容を明確化する。

このうち、支援の導入部である経営分析における経営力再構築伴走支援の実施件数（年間 20 者）を定量目標とする。

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

【現状】

地域の経済動向を把握するデータとして「地域経済分析システム（RESAS）」や「大町市統計要覧」、その他公的データがあり、事業計画策定時などの個社支援時にこれらのデータを活用している。また、当所では「LOBO 調査を活用した地域経済動向分析」を継続して実施している。

【課題】

「LOBO 調査を活用した地域経済動向分析」について、毎月実施しているという強みを活かし、タイムリーに経営支援策へ反映させることが課題である。また、「中心市街地通行量調査結果の活用」については、これまで所内でのデータ共有に留まっていたため、結果の分析や活用につなげる必要がある。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
①LOBO 調査を活用した地域経済動向分析 公表回数	HP 掲載	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
②中心市街地通行量調査結果の活用 公表回数	HP 掲載	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①LOBO 調査を活用した地域経済動向分析

事業名	LOBO 調査を活用した地域経済動向分析
目的	事業者の経営課題や景況感等を把握することで、経営支援施策への反映を目指す。
調査内容・ 調査の手法	当所では、日本商工会議所が実施する LOBO 調査への調査協力を行っている。調査は、毎月、当所職員によるヒアリングにより実施。調査対象は管内の事業所 25 社である。
調査項目	<input type="checkbox"/> 景況感（業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・販売単価・従業員の状況 等） <input type="checkbox"/> 自社が直面している経営上の問題点 <input type="checkbox"/> その他トピック 等
分析の手法	当所が収集した調査票について、経営指導員（またはその他の職員）が集計・分析を行い、景況感や経営課題を把握する。さらに、全国値との比較を通じて、地域の特性を明らかにする。なお、分析に際しては、必要に応じて外部専門家との連携を図る。
調査結果の 活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内の小規模事業者に周知する。また、当所でも、経営支援施策に反映させる。

②中心市街地通行量調査結果の活用

事業名	中心市街地通行量調査結果の活用
目的	消費者の買物行動に影響を与える指標の一つである通行量の実態を公表することで、管内（中心市街地）の小規模事業者が、経営判断や事業計画に活用することを目指す。
調査内容・ 調査の手法	年 1 回（8 月）、大町市が調査を実施。大町市中心市街地活性化基本計画で定めた中心市街地における 3 つの地点で、(ア)歩行者・自転車、(イ)自動二輪（原付含む）、(ウ)一般

	バス（定期バス、送迎バス、レンタカー、マイクロバス含む）、(エ)観光バス（市外バス）、(オ)貨物・営業車（トラック、ダンプ、社名入りのワゴン車・軽トラック・バン）、(カ)タクシー、(キ)乗用車の7つの分類で通行量を調査する。調査は録画データ解析にて実施する。
調査項目	調査地点は次のとおりである（今後、調査地点を変更する可能性がある）。 □大黒町 □九日町 □仁科町
分析の手法	大町市が取りまとめた結果を活用し、経営指導員（またはその他の職員）が調査結果の分析を行う。具体的には、所内でデータを共有し、大きな変化が確認された地点があった場合はその要因を分析。分析結果を簡潔にまとめる。
調査結果の活用方法	通行量調査の結果及び分析結果をホームページで公表し、広く管内小規模事業者に周知する。これらの情報は、事業計画策定時の基礎資料として活用するだけでなく、今後の商業振興やまちづくりに関する研究、各種施策の立案にも役立てる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が地域外市場や観光客等の新たな需要を開拓するためには、当該ターゲットに適した商品が必要である。当所では、県外・市外向けの販路開拓事業を実施しており、その際、顧客ニーズを把握するための調査を支援している。

【課題】

調査を支援しているものの、成果が限定的という状況もみられる。そのため、今後も支援を継続しつつ、毎年支援方法を改善していきながら、十分な成果が上がる方式に変えていくことが課題である。このために、組織として事業のPDCAを回していくことが必要である。

(2) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
イベントでの調査 調査対象事業者数	3者	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

事業名	イベントでの調査
目的	小規模事業者が、販売する商品の需要を把握し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用することを目指す。また、当所としても小規模事業者が製造する商品のなかから、当市を代表する商品を輩出することを目指す。
対象	年間2者の小規模事業者を支援対象とする。 ※1者当たり最大2商品の調査を実施するため、最大で年間4商品が調査対象となる。 ※市場性や販売ポテンシャルの高い商品を有し、かつ広域での販路開拓を希望する事業者を優先支援する。
調査の手法	「GOOD LIFE フェア」などのイベントを活用し、来場者（消費者）を対象にアンケート調査を実施する。調査は当所職員と事業者が連携して行い、1事業所あたり30名以上からのアンケート回収を目指す。
調査項目	□商品の総合評価（直感的な評価） □味 □パッケージ □独自性（大町市らしさ） □価格 □今後の購入意向 □その他改善点 等
分析の手法	経営指導員（またはその他の職員）が、男女別・年齢別のクロス分析を通じてデータを集計・分析し、商品のターゲット顧客や改良点を抽出。結果を簡易なレポートに取りまとめる。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の	分析結果は、経営指導員（またはその他の職員）が対象事業者へフィードバックする。そ

活用方法	の後、事業者との対話や傾聴を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて経営分析や事業計画策定支援も併せて実施する。
------	--

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、経営分析支援を実施し、多くの小規模事業者の経営状況を把握してきた。経営分析と合わせた販売促進の検討支援も実施しており、一部の事業者では分析結果を事業計画策定に活かす体制が確立されつつある。一方、多くの事業者は経営分析に興味を示していない状況である。

【課題】

今後も地道に経営分析の必要性を説明し、事業者の意識を変えていくことが課題である。また、経営分析と合わせた販売促進の検討支援においても、よりの確かなアドバイスをできるように支援力を向上させることが必要である。

(2) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
経営分析事業者数	40者	20者	20者	20者	20者	20者
「経営何でも相談会」の開催回数	3回	3回	3回	3回	3回	3回

※経営指導員数が減少するため令和8（2026）年度以降の目標値を年間20者としている。

(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（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	<p>ア 基本的な掘り起こし 巡回訪問や窓口相談などによる掘り起こしを基本とする。小規模事業者の多くは経営分析の必要性を十分に理解していないと想定されるため、これらの接点において必要性を丁寧に説明し、経営分析につなげる。さらに、融資相談や決算申告、補助金活用等の際にも、経営分析の対象者を掘り起こす。</p> <p>イ 「経営何でも相談会（定期窓口相談会）」での掘り起こし 小規模事業者が抱える経営上の様々な課題に対してワンストップで対応するため、長野県信用保証協会、日本政策金融公庫国民生活事業、弁護士、中小企業診断士、税理士、社会保険労務士などの専門家と連携し、「経営何でも相談会」（年3回）を定例日に開催している。今後は、本相談会において経営分析支援の内容を周知する。</p> <p>ウ 「経営あんしん相談会（特別窓口相談会）」での掘り起こし 上記「経営何でも相談会（定期窓口相談会）」に加え、経営あんしん相談会では商工調停士、司法書士、弁理士、長野県事業承継・引継ぎ支援センターコーディネーター、社会保険労務士等を追加し、経営安定特別相談事業を実施している。本相談会は、相談対象エリアが塩尻市から大町市までの広域に及ぶため、地元では相談しにくい相談者の利便性向上につながっている。本相談会においても、経営分析支援の内容を周知する。</p> <p>エ 「専門家派遣（経営・技術基盤強化支援）事業」での掘り起こし 専門的な経営課題を解決するため、専門家を派遣している。この際、経営指導員等が帯同し、経営分析の必要性を啓発する。</p>
分析の	経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。ヒアリングにあつ

実施手法	ては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。 分析は、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、商工会議所トータル OA システム (TOAS) などを活用する。 経営何でも相談会 (年 3 回) : 募集方法は DM 送付、HP、SNS、巡回・窓口相談時、会議などで周知を行う。 経営あんしん相談会 (年 2 回) : 経営何でも相談会と同じ。
分析項目	定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。 〈財務分析〉 収益性・安全性・生産性・成長性の分析 〈非財務分析 (SWOT 分析等) 〉 強み・弱み (商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など)、機会・脅威 (商圏内の人口・人流、競合、業界動向など)、その他 (デジタル活用の状況、事業計画の策定・運用状況など)
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者には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、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう支援する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 ・分析結果は、商工会議所トータル OA システム (TOAS) に集約。経営指導員個人の保有する知識・ノウハウを他の職員に共有することで、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

補助金・融資時以外にも計画策定の必要性の周知が進み、経営分析支援対象者への計画策定推進が定着した。また、計画の「質」の向上に注力した結果、計画に基づいた事業実行と成果創出への意識が高まってきた。創業計画の支援も重点支援と捉えている。

【課題】

計画策定支援の「質」は向上したものの、策定後のフォローアップにより成果を評価・改善する PDCA サイクルの定着が十分できていない。そのため、計画策定段階において、フォローアップを見据えた計画づくりを支援することが課題である。また、事業計画をデジタル化戦略とより深く連携させ、経営力 (利益創出力) を向上させるための専門的支援を強化させていく必要である。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の 3 割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

また、管内で創業を活性化させるため、創業計画の策定支援も実施する。

(3) 目標

項目	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
①事業計画策定事業者数	16 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
②創業計画策定事業者数	5 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

※経営指導員数が減少するため令和 8 (2026) 年度以降の目標値を年間 20 者としている。

(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目指す。												
支援対象	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	経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。また、補助金を契機とした事業計画策定の提案を実施する。 この他、必要に応じて事業計画セミナーによる掘り起こしも実施する。 ■ 事業計画セミナー <table border="1"><tr><td>支援対象</td><td>すべての小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）</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>講師派遣会社の登録講師 等</td></tr><tr><td>カリキュラム</td><td>事業計画の意義、事業計画の作成方法、補助金の活用 等</td></tr><tr><td>想定参加者数</td><td>10 人/回</td></tr><tr><td>その他</td><td>セミナー後に個別相談会あり</td></tr></table>	支援対象	すべての小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）	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	講師派遣会社の登録講師 等	カリキュラム	事業計画の意義、事業計画の作成方法、補助金の活用 等	想定参加者数	10 人/回	その他	セミナー後に個別相談会あり
支援対象	すべての小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）												
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	講師派遣会社の登録講師 等												
カリキュラム	事業計画の意義、事業計画の作成方法、補助金の活用 等												
想定参加者数	10 人/回												
その他	セミナー後に個別相談会あり												
支援の手法	①小規模事業者が立案した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して策定する方法の 2 つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。												

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目指す。
支援対象	創業者・創業希望者
支援対象の掘り起こし	大町市では、市内において創業を目指す方や、創業した方の支援を目的として、産業競争力強化法に基づく創業支援等事業計画を策定し、国の認定を受けている。当該計画に基づき大町市創業支援協議会 ^{※1} が実施する「おおまち創業塾」を接点として支援対象者の掘り起こしを実施する。また、当所における窓口相談や、国の補助金や大町市の「大町市起業支援補助金 ^{※2} 」、「空き店舗活用事業補助金 ^{※3} 」を契機とした掘り起こしも実施する。 ※1 大町市創業支援協議会 市内で新たに起業を志す者を支援し、より活気ある街づくりを推進することを目的として、平成 28 年 2 月に設立された組織である。起業相談窓口の設置、各種セミナーや創業塾の開催、補助金・融資の案内、専門家の紹介・派遣など、多様な支援を実施している。また、信濃大町駅から徒歩 3 分の場所に立地するコワーキングスペース「北アルプスエントランス」を運営し、創業者間の交流や連携の促進を図っている。当所は本組織の事務局を担っており、本計画における創業支援についても連携して取り組んでいる。 ※2 大町市起業支援補助金 大町市の補助事業である。地域の活性化及び定住促進を図るため、個人の新たな起業に要する経費に対し、補助金を交付する。申請には事業計画書が必要である。 ※3 空き店舗活用事業補助金 大町市の補助事業である。中心市街地の空き店舗を使用して開業しようとする方に対し、経費の一部を補助する。申請には事業計画書が必要である。
支援の手法	創業者が作成した創業計画を基に、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。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、フォローアップの必要性は理解しつつも、担当者の負担増で定着には至らない状況がみられる。特定の事業者に関しては伴走型支援の継続で一定の成果を上げている。しかし、全体をみると、物価高騰の影響を受け、売上増加事業者数や利益増加事業者数の目標は未達成の状況である。

【課題】

まずは、支援手法の定量化・標準化が必要である。また、計画が成果に結びつかない原因分析や、経営環境の激変に対応できる柔軟な計画修正支援の仕組みが不足しているため、計画と進捗状況とがズレている場合の対応方法の確立が必要である。

(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に、策定後3回のフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者や経常利益増加事業者の割合が約3割(売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある)になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、自走化に向けた内発的動機付けを行うことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

また、創業計画を策定した事業者に対しても、策定後3回のフォローアップを実施し、計画に沿って事業が着実に進むよう支援する。

(3) 目標

① 事業計画のフォローアップ

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
フォローアップ対象事業者数	16者	6者	6者	6者	6者	6者
頻度 (延回数)	四半期毎 (64回)	年3回* (18回)	年3回* (18回)	年3回* (18回)	年3回* (18回)	年3回* (18回)
売上増加事業者数	4者	2者	2者	2者	2者	2者
経常利益増加事業者数	4者	2者	2者	2者	2者	2者

※頻度は、原則、計画策定後3ヵ月後、6ヵ月後、1年後の計3回とする。

② 創業計画のフォローアップ

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
フォローアップ対象事業者数	5者	3者	3者	3者	3者	3者
頻度 (延回数)	四半期毎 (20回)	年3回* (9回)	年3回* (9回)	年3回* (9回)	年3回* (9回)	年3回* (9回)
売上増加事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者

※頻度は、原則、計画策定後3ヵ月後、6ヵ月後、1年後の計3回とする。

(4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ
目的	事業計画・創業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画・創業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画・創業計画を策定したすべての事業者に対して、計画策定後3回(3ヵ月後、6ヵ月後、1年後)のフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推

進捗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。一方、計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。

フォローアップでは、計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、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、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、展示会等への出展支援に加え、デジタル販促支援を実施している。一方で、事業者ごとの成果にばらつきがあり、新規需要の獲得に至らない事業者もみられる。さらに、支援前提の販促に偏る傾向があり、支援後の自立的成長には結びついていない。

【課題】

現行の支援を継続しつつ、成果の拡大を図ることが課題である。そのために、経営指導員等の展示会支援及びデジタル販促支援の力量を高める必要がある。あわせて、支援後に事業者が自走できる体制の構築まで踏み込んで伴走することが求められる。

(2) 支援に対する考え方

本計画では、小規模事業者が地域外市場や観光客等の新たな需要を開拓し、売上を拡大することを目指している。そこで、これに寄与する事業を実施する。

事業の実施目的、期待する効果等は次のとおりである。

- ・地域外市場への販売において、展示会等は有効な手段である。一方で、小規模事業者は経営資源が限られているため、単独で出展するには負担が大きい。そこで、「GOOD LIFE フェア等への出展支援」を実施。共同出展等により負担を軽減しながら、新たな取引先を獲得することを目指す。
- ・域外への販路開拓や観光客の集客では、デジタルの活用が有効な手段の一つとなっている。現状、デジタル技術を活用した販路開拓は一般的であるが、管内の小規模事業者は活用度が低い。そこで、「デジタル技術を活用した販路開拓支援」を実施し、地域外市場の新たな取引先の獲得や観光客等の集客につなげることを目指す。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4) 事業内容』のとおりである。

(3) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①「GOOD LIFE フェア」等への出展支援 出展事業者数	7者	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数/者	1件	1件	1件	1件	1件	1件
売上額/者	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
②デジタル技術を活用した販路開拓支援 支援事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者
(BtoBの場合) 成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
(BtoCの場合) 売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①「GOOD LIFE フェア」等への出展支援 (BtoB、BtoC)													
事業名	「GOOD LIFE フェア」等への出展支援												
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。												
支援対象	食料品や雑貨の製造業等 ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。												
訴求相手	全国の食品や雑貨、ファッションなどの専門バイヤー、消費者												
展示会の概要	主に「GOOD LIFE フェア」への出展を想定している。なお、これ以外にも有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を実施する。 GOOD LIFE フェア 株式会社朝日新聞社が主催する展示会である。国内最大規模の消費者イベントであり、バイヤーとの商談だけでなく、消費者へ商品ストーリーを直接伝え、ファン獲得&売上拡大につなげることができる新しい展示会となっている。具体的には、販売(テストマーケティング)が可能であり、テストマーケティングを通じて、消費者の声を集めることが可能である。令和7(2025)年9月の開催では、出展が529社646ブース・団体、来場者が36,598人であった。												
支援内容	主に、当所が展示会ブースを借り上げ、複数の事業者による共同出展を行う方法にて支援を実施する。												
支援の手法	「GOOD LIFE フェア」等への出展を希望する事業者の掘り起こしを行う。参加希望者に対しては、事業者の要望に応じて経営指導員が以下の支援を実施する。また、必要に応じて専門家派遣を行う。 <出展前の支援> □商談シート(FCPシート)の作成 □商談相手の事前アポイント □パンフレット等のツール整備を含む効果的な展示方法や、短時間で商品等の魅力を伝えるためのアピール手法についての指導 等 <出展後の支援> 商談相手に対するフォロー 等												
②デジタル技術を活用した販路開拓支援 (BtoB、BtoC)													
事業名	デジタル技術を活用した販路開拓支援												
目的	小規模事業者がデジタル技術を活用した販売や情報発信に取り組み、売上を拡大させることを目指す。												
支援対象	デジタル技術を活用した販売や情報発信に意欲がある小規模事業者(業種等問わず) ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。												
訴求相手	各事業者の訴求相手												
支援内容	デジタル技術を活用した販売や情報発信の手法は、Google business profile、キャッシュレス決済、SNS、ECサイトの導入など多岐にわたり、事業者によってニーズが異なる。こうした状況を踏まえ、各事業者の要望に応じたオーダーメイド型の支援を行う。												
支援の手法	経営分析や事業計画策定支援等の個社支援や、必要に応じて「デジタル活用セミナー」を通じて、支援対象者の掘り起こしを行う。 ■デジタル活用セミナー <table border="1" data-bbox="368 1713 1422 1962"> <tr> <td>支援対象</td> <td>すべての事業者</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>地元IT事業者、IT専門家、講師派遣会社の登録講師 等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>毎年度、時流に即したテーマをメインテーマとして設定し、その他にもデジタル技術を活用した販売促進手法などを網羅的に紹介する。</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>15人/回</td> </tr> </table>	支援対象	すべての事業者	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	地元IT事業者、IT専門家、講師派遣会社の登録講師 等	回数	年1回	カリキュラム	毎年度、時流に即したテーマをメインテーマとして設定し、その他にもデジタル技術を活用した販売促進手法などを網羅的に紹介する。	想定参加者数	15人/回
支援対象	すべての事業者												
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	地元IT事業者、IT専門家、講師派遣会社の登録講師 等												
回数	年1回												
カリキュラム	毎年度、時流に即したテーマをメインテーマとして設定し、その他にもデジタル技術を活用した販売促進手法などを網羅的に紹介する。												
想定参加者数	15人/回												

実際にデジタル販促に取り組む事業者に対しては、経営指導員がコーディネーターとなり、適切な IT 専門家や IT 事業者と連携しながら支援を実施する。具体的には、事業者の課題に応じて、適切なデジタルツールの選定から導入、運用までをハンズオンで支援する。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、評価委員会を通じて事業の評価を行っている。一方、外部有識者からの評価や助言を事業の見直しに十分に反映できていない状況がある。その結果、毎年同様の助言を受けることもある。

【課題】

評価委員会で得た評価や助言を基に、事業内容をより効率的に改善し、組織全体で支援の質を高める改善サイクルを定着させることが課題である。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	<p>以下の取組により、経営発達支援事業のPDCAを回す。</p> <p>【PLAN】（事業の計画・見直し）</p> <p>(a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。</p> <p>(b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。</p> <p>【DO】（事業の実行）</p> <p>(c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。</p> <p>(d) 経営指導員等は、実施した内容を商工会議所トータルOAシステム（TOAS）に適時入力する。</p> <p>【CHECK】（事業の評価）</p> <p>(e) 日々の業務のなかで、法定経営指導員は、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）により各経営指導員等の指導状況を確認する。</p> <p>(f) 月1回の定期ミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認及び評価を行う。</p> <p>(g) 年1回（10月頃）の「経営発達支援計画 評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。</p> <p>※「経営発達支援計画 評価委員会」の実施の流れ</p> <p>i 大町市地域振興部まちづくり産業課長（または担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「経営発達支援計画 評価委員会」を年1回（10月頃）開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）で定量的に評価する。</p> <p>ii 当該「経営発達支援計画 評価委員会」の評価結果は、正副会頭会議に報告する。また、当所ホームページ（https://www.occi.jp/）へ掲載（年1回）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>

【ACTION】（事業の見直し）

(h) 「経営発達支援計画 評価委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。

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】

法定研修に加え、独自の研修を継続的に実施した結果、経営分析や事業計画策定のスキルは向上した。一方、デジタル化に向けた支援や経営力再構築伴走支援などでは各経営指導員で知識に偏りがある。

【課題】

今後は、個人の資質向上だけでなく、支援の「標準化」を図ることで、組織全体の支援力向上を図る必要がある。そこで、OJT・マニュアル化・情報の共有による組織学習の仕組みを確立させると同時に、専門家との連携を強化することで、個のスキルに依存しない質の高い支援体制を構築することが課題である。

(2) 事業内容

① 経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の 特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 ・ 伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・ 小規模事業者の経営分析から、デジタル化の課題を把握するための能力 ・ 展示会やデジタルマーケティングで成果を上げるための支援能力 ・ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	経営発達支援事業を適切に遂行し、上記の不足能力を補うために、以下の手段・手法により職員の資質向上を図る。これまでは経営指導員が中心となり資質向上に取り組んできたが、今後はすべての職員が主体的に取り組む体制とする。 ア 経営指導員研修 経営分析や事業計画策定といった、本計画実施にあたり最低限必要な資質については、長野県商工会議所連合会等の経営指導員研修を通じて習得する。 イ 民間の研修 デジタル技術やマーケティング手法は日々進化しており、的確な支援を行うためには、当所職員も常に最新の情報を把握しておく必要がある。そこで、民間の専門会社が実施する研修に積極的に参加する。 ウ 独自に講師を招聘して研修会を開催 資質向上の手段として外部研修への参加も考えられるが、当所における不足能力の強化を図るうえでは、独自の研修会を開催することも有効である。そこで、法定経営指導員が全職員の不足能力を網羅的に把握したうえでテーマを設定し、所内研修会を実施する。所内研修とすることで、すべての職員が参加しやすく、組織全体の底上げにつながるという利点がある。

② 個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
内容	ア OJT ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJTを実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。

イ 職員間の定期ミーティング

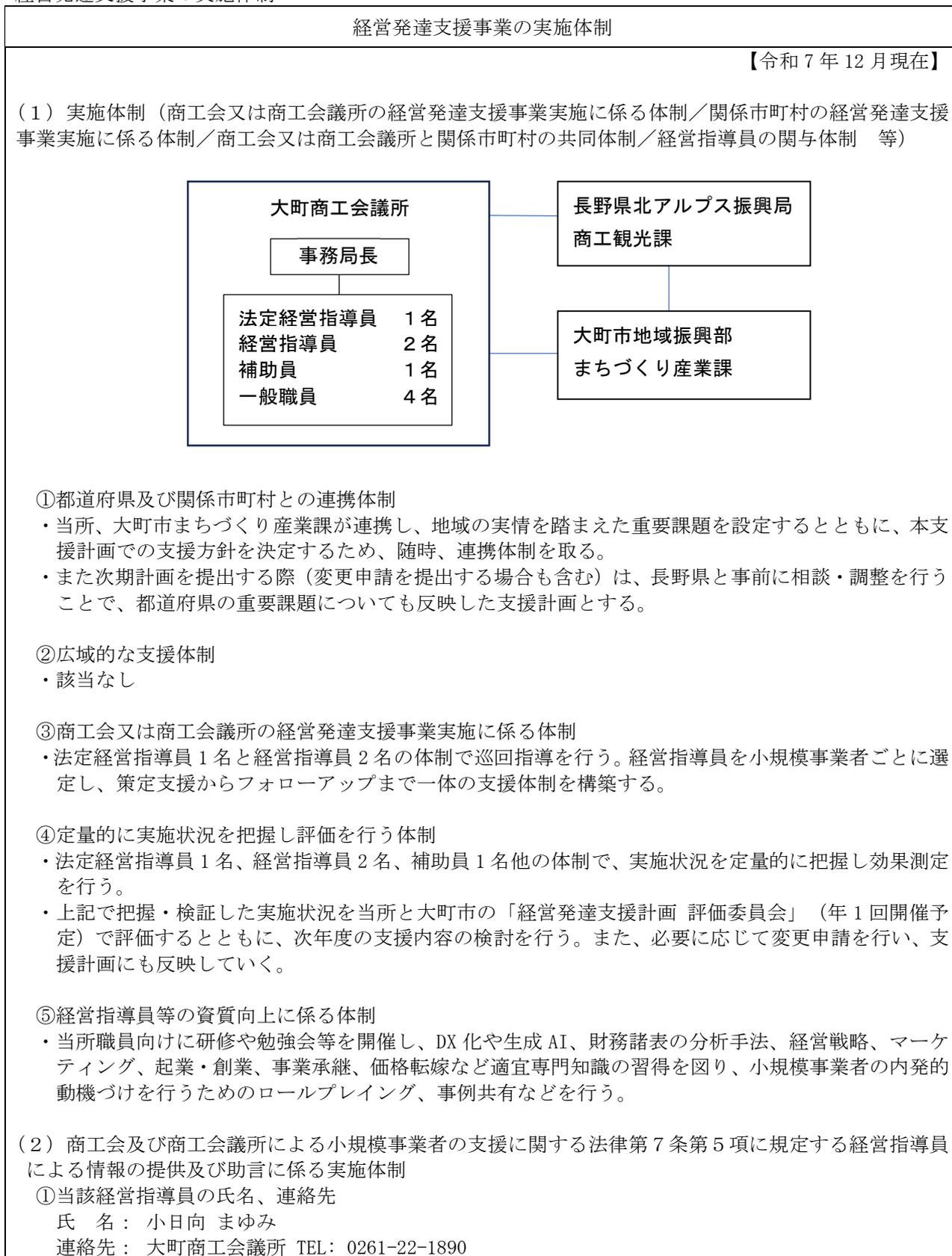
月 1 回の定期ミーティングのなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法やデジタル活用の方法、具体的なデジタルツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援事業の進捗管理を実施する。

ウ データベース化

担当経営指導員等が商工会議所トータル OA システム (TOAS) に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②当該経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員（小日向 まゆみ）は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①大町商工会議所 中小企業相談所

〒398-0002

長野県大町市大町 2511-3

TEL: 0261-22-1890

FAX: 0261-23-3735

E-mail: occi@deluxe.ocn.ne.jp

②大町市 地域振興部 まちづくり産業課 商業労政係

〒398-0002

長野県大町市大町 3887

TEL: 0261-22-0420 (内線 542)

FAX: 0261-23-4660

E-mail: machisan@city.omachi.nagano.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 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	5,895	5,895	5,895	5,895	5,895
①新たな需要の開拓に寄与する事業	5,710	5,710	5,710	5,710	5,710
②指導員等の支援能力向上等研修会	185	185	185	185	185

(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
伴走型小規模事業者支援推進事業補助金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(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 並びに法人にあつては、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