

経営発達支援計画の概要

実施者名	辰野町商工会（法人番号 1100005009348）
実施期間	平成30年4月1日～平成35年3月31日
目標	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 未来の起業家になりうる人材の発掘と育成</li> <li>2. 若者の発想と行動を取入れた小規模事業所活性化による地域経済の浮揚</li> <li>3. 展示会出展による受注拡大と指導員の伴走支援による、ものづくり産業の発展</li> <li>4. 伸び代事業（6次産業など）の発掘と実施のための仕組みの構築</li> <li>5. 小規模事業者の考える「辰野ブランド」の推進による消費マインドの活性化</li> </ol>
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>地域の経済動向調査に関すること【指針③】</b> 行政と連携し実施した第5次総合計画アンケートも参考にし、新たに地域内経済動向調査と分析を実施する。分析した内容はグラフ等で分かり易く整理し、小規模事業者及び創業検討者へ広く提供し事業計画策定資料として活用する。</li> <li>2. <b>経営状況の分析に関すること【指針①】</b> 巡回、窓口に加え、講習会、イベントなどの機会から見えてくる小規模事業者の経営状況を過去のカルテと比較、分析し、個社の事業計画策定などの基礎資料として活用する。</li> <li>3. <b>事業計画策定支援に関すること【指針②】</b> 小規模事業者には事業計画策定の重要性を理解して貰い、創業検討者には創業塾の中で事業計画策定支援を実施する、また独自に取得した「無料職業紹介所」としての見地から事業継承支援も行い、手厚い事業計画策定支援を実現する。</li> <li>4. <b>事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】</b> 事業計画を策定した事業者には、月次での評価を指導し、進捗確認、対策の検討と実施、のサイクルを回すよう支援する。具体的には、長野県連独自の取り組みであるマスタープラン（単会を超えた複数専門指導員＋専門上席指導員による伴走型支援）を活用した手厚い事業計画策定後の支援を実現する。</li> <li>5. <b>需要動向調査に関すること【指針③】</b> 商工業展示会等の場で生の声を収集し、分析することにより、イメージ先行の事業計画策定支援にならぬよう的確な支援に繋げる。また、関連機関等の発行する情報誌等を活用し、業界トレンドも提供しながら、中期的な支援に繋げる。</li> <li>6. <b>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】</b> 小規模事業者の考える新たな辰野ブランドを創出し、アンテナショップを活用した即売会やITを駆使した周知を行う。また6割が新規見積もりを獲得している工業展示会の活用を掘り下げ、更なる小規模事業者の需要開拓に繋げる。</li> </ol> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取組み</b> 地域経済の活性化の為の取組みを通じ、連携機関などの関係者間で意識の共有を図る仕組みを構築する。その中で商工会としての役目を再確認し、「農」との連携強化、就活目的とは異なるインターンシップ制度による若い力の活用、空き店舗のリノベーションによる休眠した町の覚醒などを実現する。</p>
連絡先	<p>辰野町商工会 TEL：0266-41-0258 FAX：0266-41-4925</p> <p>〒399-0421 住所：長野県上伊那郡辰野町大字辰野 1777-1</p> <p>E-mail：<a href="mailto:tatsusho@tatsunomachi.jp">tatsusho@tatsunomachi.jp</a> URL：<a href="http://www.tatsusho.jp">http://www.tatsusho.jp</a></p>

(別表1)  
経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

現状と課題

(1) 概要

辰野町は、伊那谷の最北端に位置し、東経138度北緯36度の線が交わり日本列島のほぼ中心にあたる町である。天竜川が中央を南流し、北西に塩尻市、北東に岡谷市、東に諏訪市、南に箕輪町・南箕輪村が接しており、いずれの市町村とも車で30分以内という地理的優位性をもつ。また、町内にJR駅が6駅あること、更には高速道路の利用により、東京、名古屋方面へも2時間強という立地条件にあり、近くには伊北ICがあることも含め他の周辺市町村にはないアクセス環境の良さが大きな強みとなっている。

そして、その地の利を生かし、年に1度、10万人を超えて集客することが出来る最大イベントが、「信州辰野ほたる祭り」である。期間中2万匹を超えるホタルが乱舞し、沿道には120を超える露店が並び、東日本随一と称され、観望客の心を癒している。とりわけ、関東、中京方面からの来町者はホタルの幻想的な光に歓喜の声を上げている。町内商業者は、ホタルをモチーフにした菓子や井を作るなどして『ほたるの町たつ』をPRし、町民に深く定着している。

産業面では、過去に東洋のスイスと称された諏訪市・岡谷市・塩尻市と共に長野県内の精密、電気機械等の製造業を牽引し、「岡谷村」と揶揄されるほどのベッドタウン化もあり、大きく栄えた時期があった。町内には現在もその名残で、精密板金、光学研磨・金属加工業を中心とする事業所が多数点在している。



(2) 課題

課題－1 (祭りに依存した活性化)

ほたる祭りはメディアでも大きく取り上げられることがあり、最近の報道番組の中で紹介された経済効果は、人の移動、物品の輸送まで含めると17億円の効果があると言われている。しかし実状は、町内にお金を落とす手段となるビジネスホテル級の宿泊施設は3件と少なく、商店街も個店の前に露店が軒を連ねるため、入店客は少なく、祭りに来る目的も、露天での買い物が主であるため、商店街の売り上げアップには繋がっていない。また、ホテルの1週間という寿命の特性上、祭りは6月中旬の1週間程度に限定されるため、商業者の売上向上の有効手段とはなっておらず、祭りの集客に依存しない施策を見出すことが商工会の命題となっている。

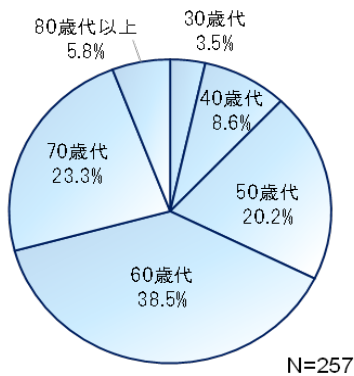
課題－2 (親会社の縮小と、事業承継者不足)

大規模事業所の生産拠点統廃合や、海外への生産シフトなどの時代の変化に伴い、光学研磨・精密機械・金属加工などの下請けで製造を行なっている小規模事業者の衰退が問題となっている。また、併せて商工業問わず事業主の高齢化による後継者不足を要因とした

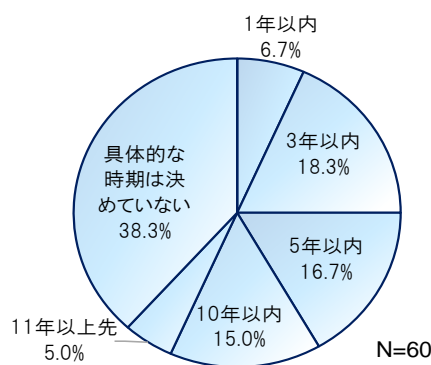
廃業が後を絶たず、廃業検討者の42%が5年後には廃業するという推計が出ている。辰野町人口も産業の停滞と同様、ピークであった昭和60年の23,935人から平成27年にはついに2万を下回り19,564人（住民移動統計表による）へと減少の一途をたどり、地理的優位性を生かし切れないうまま、単なる「通過点」と化している状況である。今後は当会だけでは対応できない課題に関しては、行政との連携強化を喫緊に進めなければならない。

「辰野町「まち・ひと・しごと創生」に関する企業調査結果より」

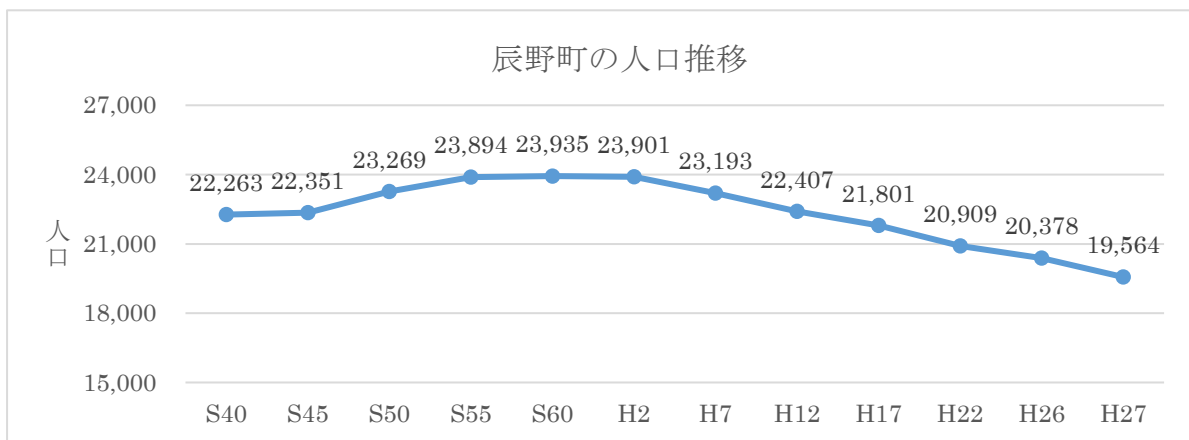
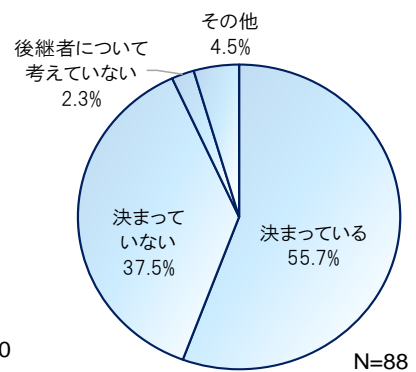
図表：代表者の年代



図表：廃業予定の時期  
(廃業検討事業所のみ)



図表：後継者の有無  
(事業継承検討事業所のみ)



### (3) 商工会の現状と課題

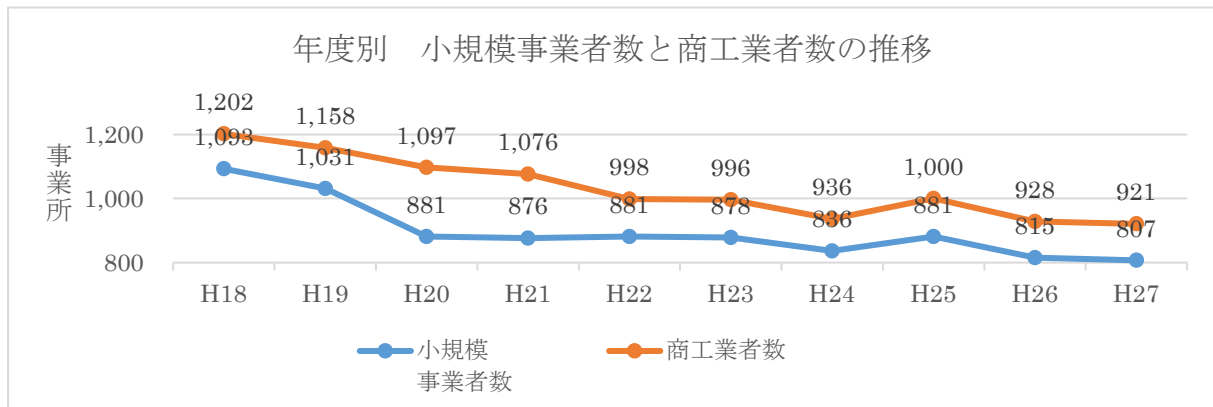
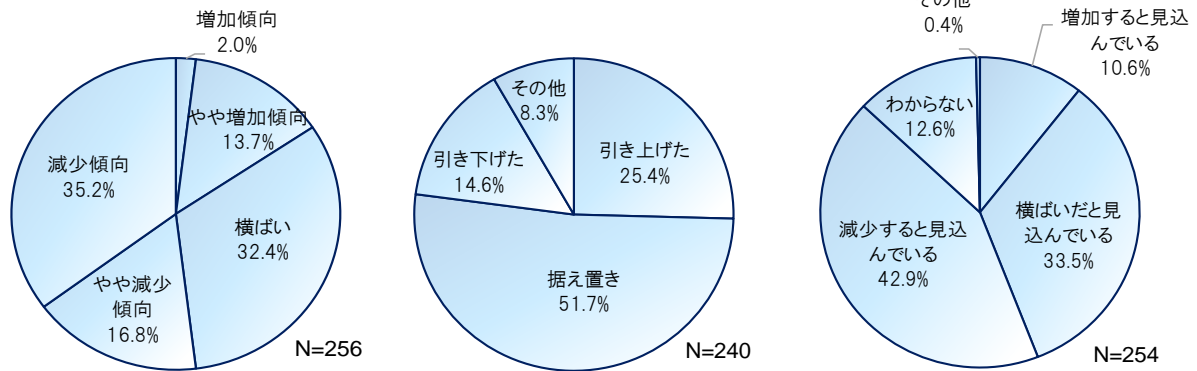
当会は人事異動及び偶発的な事情により、経験の浅い職員が多く、小規模事業者の経営支援に当たっては、工業系の知識の不足が散見される。しかし、大局的にみた大きな課題は、小規模事業者の支援の際、個人の能力の範囲内での支援しかしてこなかったことにある。これは、当会のみならず県連含めた共通認識であり、この属人的な支援を脱却すべく、全県でマスタープランを策定し、実践中である。これは、個人の支援能力の範囲を補うため、各商工会間の壁を越え、一つの課題に複数の商工会の指導員が関わる伴走型の支援システムであり、更にハードルの高い難題に関しては第3ステージとして、県連組織内に配備した専門上席支援員を投入する制度である。課題を多面的に捉えることにより、携わる職員のスキルアップを狙う目的も含んでいる。

また、当会の大きな責務となる地域小規模事業者の経営支援等に関しては、状況は非常に厳しく、ここ5年の売上げ推移、賃金上昇、今後の売上見込みなどをみても、改めて「商

工会は町の小規模事業者の真の支援機関であり、産業振興の実戦部隊である」ことを再認識する必要がある。今後は、シンクタンクとしての行政と連携することが大きな推進力となるということを念頭に、町の5ヶ年計画とリンクした施策を実行する。

「辰野町「まち・ひと・しごと創生」に関する企業調査結果より」

図表:ここ5年の売上高の傾向 図表:ここ1年間の賃金の傾向 図表:今後の売上高動向の見込み



#### (4) 小規模事業者の中長期的な振興の在り方 (10年)

毎年20事業所近くが廃業し、地域経済の急激な縮小が懸念される中、辰野町では、町の創生を目指し平成23年度～32年度までの第5次総合計画を策定し、10年後の商工業の振興に関し、その施策と在りたい姿を示した。(以下抜粋要約)

- ① 「にぎわいを創出する商業の振興」  
 未来の起業家及び後継者の支援、空き店舗の活用、実戦型インターンシップ制度による若者の発想活用などの施策実施による地域消費が活発な町
- ② 「活力を生み出す工業の振興」  
 新商品開発や需要拡大のための企業間交流の支援、ものづくり人材の育成と支援、メッセ等展示会出展への支援などの施策実施による、ものづくりが活発な町
- ③ 「6次産業化の推進」  
 農業の振興支援による地域での新たな雇用の創出や、辰野町にしかない商品の開発を通じ、地域内に新しい消費が創出される町
- ④ 「地域特性を活かした辰野ブランドの創設」  
 新たな産業の創業や商品開発の支援や新規企業の支援などを通じた、辰野ブランド創出により地域経済が活性化した町

以上を踏まえ、当商工会における「小規模事業者の中長期的な振興の在り方」を以下に示す。

- ・行政と連携した創業支援と、将来の経営者創出のための下地教育の支援
- ・若者や、次世代経営者の考えを積極的に取り入れた地域経済への刺激策の投入
- ・高い工業技術の認知度アップを通じたものづくり産業の発展
- ・「農」と絡んだ積極的な新規産業の創生による域内産業の活性化
- ・小規模事業者の声を吸い上げた地域固有商品の開発とブランド化

#### <目標> (5年)

地域の現状及び課題、振興の在り方を踏まえ、本商工会では以下の目標を掲げる。

1. 未来の起業家になりうる人材の発掘と育成
2. 若者の発想と行動を取入れた小規模事業所活性化による地域経済の浮揚
3. 展示会出展による受注実績拡大と指導員の伴走支援による、ものづくり産業の発展
4. 伸び代事業（6次産業など）の発掘と実施のための仕組みの構築
5. 小規模事業者の考える「辰野ブランド」の推進による消費マインドの活性化

#### <方針>

1. 行政制度を絡めた創業塾及び、空き店舗を活用した商売実体験（経営指導員による月次帳簿を見た収益改善指導など含む）により、将来の起業家の人材育成を展開する。
2. インターンシップ制度の発想転換により、「インターン学生が企業内で事業主の熱い思いを具現化」し、第二の柱が立ち上がることにより事業所が元気になり、元気な小規模事業所が増えることにより地域経済の活力向上を目指す。
3. 受注実績のある有効な展示会を絞り込み、事前の出展レイアウト講習会や、プレゼン能力向上学習を行い、努力を惜しまない姿勢を前面に工業の販路開拓を推進する。
4. 商農の繋ぎ役をミッションとし「農」を取り込んだ伸び代事業（6次産業等）を見出し、行政と連携して推進力アップを図る。これを大きな輪に育て地域経済の拡大に繋げる。
5. 小規模事業者が考える辰野独自の事業案件（ブランド化）を顕在化し、これを行政との連携により具現化する仕組みを構築し、地域内消費を煽る。

## 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（平成30年4月1日～平成35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】

《現状》

全国商工会連合会が実施する中小企業景況調査の元資料としてのアンケート調査の他、後継者問題、空き店舗、空き事業場に関する情報収集など、必要に応じて断片的なアンケートは実施してきたものの、経営改善普及事業優先という考え方が先行し、調査という概念が希薄だったこともあり、経営指導員による巡回、窓口指導の中では、税務・労務・金融等の相談が主な内容となり総合的な調査は実施してこなかった。

《課題》

- ・本来の商工会の大きな役割として、データに基づいた経済動向の提供などが求められるが必要とされる項目の調査が未実施であったため、職員の主観によるイメージが情報として提供され、信憑性に欠けた。また、調査未実施による情報提供不足は、小規模事業者の判断を惑わせる要因となった。
- ・調査未実施の為、小規模事業者と職員が共有できる情報が粗末であり、地域の実状が把握できず、商工会としての最大のミッションである経営改善普及事業に活かせなかった。

《目的》

町との連携により平成27年夏に町内事業所850社を対象に行なった辰野町まち・ひと・しごと創生総合計画調査において、事業継続意向、経営、雇用上の問題点、希望する産業支援などの集計結果が出ているため、その資料を基礎資料として以下の調査と比較、検討できる環境を整備する。

結果はグラフ化やコメントを入れ、分かり易い内容に纏め、理事会、会報等を通じ、調査資料の存在を周知し、事業者自身が有効活用できるようカテゴリ別データの抽出等の個別要望にも出来る限り応え、今までの情報提供不足を挽回する。

(1) 辰野町景気動向調査

(現状)

町内事業所の属性は製造業が30.2%、小売業15.5%、建設業9.5%と続くが、業種毎の過去の景気トレンドも確認できないため、改めて町の総合計画実施のタイミングで景気動向調査を開始し、業況、資金繰り、設備投資計画の有無を把握する。特にどの業種でどのような問題点があるのかについては、業種別に特化した調査を行う必要がある。今後は業種別にアンケートを配布し、内容は業界ごとの受注推移、前年度比、新技術、業種転換検討の有無などとする。これにより、今までは拾い上げることができなかった小規模事業者の業種別の問題点が抽出でき、町全体の元気度の分析に繋がられる。

(対象事業所)

属性に基づき、業種に偏りが出ないように、製造業、小売業、建設業などのバランスを考慮し、小規模事業者100事業所を選出し、調査を実施する。

(実施回数)

年間2回実施

(情報収集項目)

- ・事業所の景況（親会社の動向、売上げの推移、収益状況、資金繰り及び今後の見通し）
- ・直面している経営上の問題点（財務、税務、労務、新製品開発、知的財産、生産性、品質、集客 e t c …）
- ・今後の経営対策（進むべき方向、販路対策、求人对策、税金関係 e t c …）
- ・設備投資計画（親会社の動向及び、今後の受注に対する設備投資計画の有無）

(調査・分析手法)

定めた収集項目に対してアンケートを実施し、その内容を基に経営指導員による巡回で深掘りを行い、アンケートからは聞き出せない地域小規模事業者が抱える喫緊の課題を顕在化させる。また、パレート図や相関表などにより分析し、収集したデータは高齢の事業者にもわかるようグラフ化やコメントを入れ、分かり易く使い易いように工夫する。

(情報提供と効果)

理事会、会報、町内TVの商工会専用番組やHPなどにも掲載し、多くの小規模事業者に情報提供すると共に、個別要求にも応え業種別結果も公開することにより経営指導員の意識も変わり、小規模事業者のデータに基づく的確な経営判断に繋がる。

(活用)

窓口指導での資料に基づく情報活用は元より、金融機関、農営団体などとの情報交換の元資料として活用できる。また、可視化された資料は行政との情報共有に活用でき、町への陳情の折にも信憑性の高い有効な資料として提示できる。

(2) シンクタンク情報による地域の経済動向調査【新規】

(目的)

当会独自に経済状況を把握していたつもりでいたが、専門的見地に立ったシンクタンクからの情報を有効に活用することにより、小規模事業者に対し、より精度の高い地域の経済動向を提供できる。また、この情報提供が小規模事業者の事業計画策定の判断材料に繋がる。

(情報収集項目)

- ・長野経済研究所の経済月報（地域の小規模事業者のインタビュー、県内産業天気図）
- ・アルプス中央信用金庫の伊那谷経済動向（地区内産業別D I、今後の経済見通し）
- ・八十二銀行の経済の進路（長野県の経済動向と今後の見通し）
- ・全国商工会連合会及び、県連発行の中小企業景況調査報告書（種別、地区別動向、設備投資、課題）

(調査分析手段・手法)

今までは見過ごしがちであったシンクタンクの情報マトリクス表などに整理する。工業、小売り、自動車、部品加工などの各カテゴリーに対するコメントの同一性を見極め、業種ごとの正確な状況を把握し、当会として半期ごとの情報を纏め発信する。

(情報提供と効果)

HP掲載、理事会、会報、行政TVの商工会専用番組などを活用し、多くの小規模事業者へ情報提供する。地域内同業他社の動きなどから、自社の努力、実力、工夫などを比較検討することにより、ウイークポイントとストロングポイントが確認でき、小規模事業者のモチベーション向上が期待できる。

(活用)

地域経済動向が把握できると共に、同業他社の先進的な活動等が確認できることにより、事業計画策定時の参考資料となる。また、地域トレンドと事業の方向性のマッチングの確認にも役立ち、大いに活用できる。

≪目標≫

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
辰野町景気動向調査	0	1回	2回	2回	2回	2回
経営指導員による巡回調査	0	40件	40件	50件	50件	50件
地域のシンクタンク情報による経済動向調査	0	1回	2回	2回	2回	2回

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

≪現状と課題≫

町内小規模事業者の多くは、これまで経験や勘に頼った経営を行っており、経営分析の必要性認識が希薄であった。それは当会職員も同様であり、小規模事業者の経営状況に対する調査と共有方法も統一されていなかった。また、収集してくる情報もプアーであったため、経営状況に関する分析支援については実施してこなかった。これは事業計画策定支援においても大きな課題であり、今後においては「小規模事業者の経営分析の必要性の認識向上」に向けた取組みと、当会としての精度の高い経営分析支援が必要となっている。

≪事業内容と方法≫

### (1) 統一経営カルテを用いた地域産業の経営状況の分析【新規】

今までは経営状況分析のための情報すら収集できていなかったため、改めて職員が同じ項目の情報収集ができるようカルテのフォーマットを統一し、産業別の開廃業率や、業種別の事業所数などを分類し、地域の産業特性を掴むとともに、技術ノウハウ、人、物、金、等の経営資源他、財務状況、受注増減、在庫増減、収益推移、設備投資、事業継承などを中心に、1年に1回定期的な分析（パレート図等の管理図）を行い、地域産業のトレンドなども把握する。



また、この情報は創業塾参加者や、今後の新規開業希望者及び事業計画策定希望者にも提供する。

## (2) 巡回、窓口指導時の経営診断実施【新規】

巡回、窓口及び指導会の機会を利用した、簡易経営診断を実施、推進する。独立行政法人中小基盤整備機構の経営自己診断システムを利用することで経営診断のシミュレーションが出来るため、若い経営者、創業希望者、事業計画策定希望者等に積極的に推進する。簡易診断の為、遊び感覚で経営指標（収益、効率、安全性、成長性、流動比率、労働生産性など）が確認でき、比較、検討が楽しみになるため、今後の戦略策定の有効ツールとなり得る。

### 《分析項目》

- ・収益性（売上総利益率、営業利益率、経常利益率など）
- ・成長性（売上高、従業員数、総資産など）
- ・安全性（流動比率、固定比率、自己資本比率など）
- ・生産性（資本生産性、労働生産性、労働分配率など）
- ・効率性（総資本回転率、売上債権回転日数、棚卸資産回転日数など）

### 《情報提供と事業の効果》

- ・統一カルテにより収集した地域産業のトレンドは創業塾参加者及び、新規事業検討事業者などに幅広く提供し、事業創設、継続のための安心感として活用いただけ、小規模事業者の増加にも繋がる。
- ・経営診断を推進することにより、今後の事業継続の可否も判断しやすくなるとともに次世代の若い経営者なども、イベント中心の活動から脱却し、データによる経営状況を見ることにより、現在の状況を冷静に分析できる。また、今後の自社の戦略を繰り返しイメージすることにより、結果として優秀な若い経営者の育成に繋がる。

### 《活用》

- ・分析結果の提供は、新規創業希望者の創業決断の大きな判断材料として活用できる。
- ・数字を入力するだけの簡易経営診断システムのため手軽に入力でき、結果を見る楽しみにも繋がり、若い経営者が遊び感覚で経営数値の意味を知ることが出来るツールとして活用できる。

### 《目標》

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
統一カルテを用いて経営分析した事業者件数 (年1回)	0	10件	15件	15件	15件	15件
経営診断システムを用いた巡回、窓口における経営分析件数	0	10件	15件	15件	15件	15件

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

#### 《現状と課題》

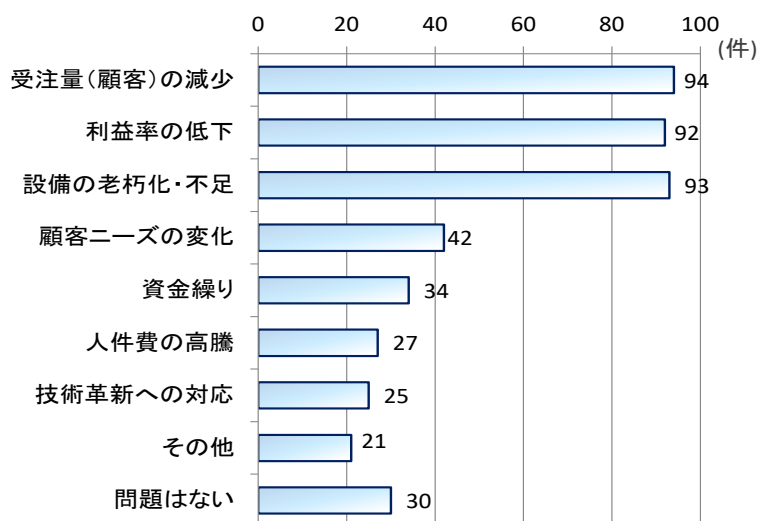
辰野町は現在、廃業者>創業者 という図式となっており、町内の事業者数は毎年減少の一途を辿っている。更に全体の問題点として「受注の減少」「利益率の低下」が多く挙げられているが、辰野町は小規模事業者が多く、少人数であるがゆえに売上が減少していても大きな改善が進まず、そのまま事業が縮小するケースも多々見受けられている。

町は総合戦略の中で「廃業が増えれば、職場がなくなり転出者の増加や転入者の減少につながる」と危惧し、町及び商工会としての全体の中長期的な取り組みとしては、小規模事業者の事業存続と、創業者の拡大及び事業承継支援を目標とし、課題を共有している。

これまで当商工会ではセミナーによる創業支援及び、事業承継支援を行ってきたが、事業計画策定支援については希望に応じ専門家を派遣する程度で、率先して策定支援を行うことは殆どなかった。小規模事業者の事業存続に関しても具体的な取組が不足していた。

「まち、ひと、しごと創生」に関する企業調査

図表：経営上の問題（複数回答） より



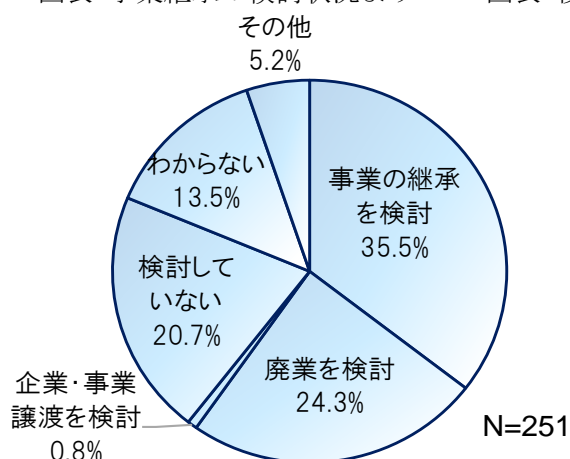
#### 《目的・支援方法及び対象者》

支援対象を「事業計画策定希望事業所」「創業希望者」「事業承継予定事業所」の3つに大別し支援する。

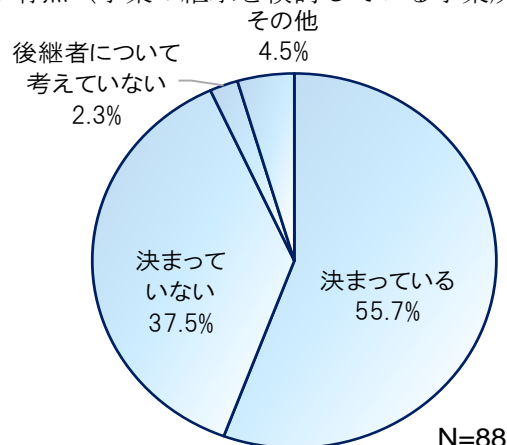
- ・事業計画策定希望事業所を指導員が巡回により掘り起こし、事業に有効な融資情報などを紹介しながら、最終的に各事業の計画策定までを伴走支援する。
- ・創業希望者には「創業セミナーで専門家及び、地域の先輩創業者による指導」を行う。
- ・事業承継希望事業所には「個別相談による、お家事情まで踏み込んだ支援」を行う。

「まち、ひと、しごと創生」に関する企業調査

図表:事業継承の検討状況より



図表:後継者の有無 (事業の継承を検討している事業所のみ)



《事業内容》

(1) 事業計画策定事業者の掘り起しと策定支援【新規】

①事業計画策定に取り組む事業者の掘り起しとセミナーの開催

工程改善、品質改善のような日々のことに目を向ける小規模事業者は多いが、事業を継続させる為の事業計画策定については軽んじられてきた為、事業計画策定の大切さに気付いて貰う為のパンフレットを作成し、それを巡回時等に配布し、事業計画策定に取り組む小規模事業者の掘り起しを行う。また、経営分析を行った事業所の中で事業計画書策定が必要と思われる事業所に対しては、その知識や手順を学ぶセミナーを受講して頂き、課題共有しながら伴走型で策定支援を実施する。

②新事業の糸口支援

事業計画を策定する中で新事業などを検討する場合は、活用できる資金制度紹介や、その事業相談に適した組織内上席支援員他、専門家の派遣を速やかに行う。また、新事業展開の一つのアイデアとして「展示会に出向き、出展者への売り込み」の提案や、従来通りの展示会を活用した新事業の獲得を支援する。

③伴走型支援の実現

上記を進めながら、事業者に寄り添った伴走型の事業計画書策定支援を行うことで個別に起こりうる課題を共有し、ともに解決することにより、事業者の不安を払拭し安心感を提供する。

(2) 創業計画策定希望者支援【拡充】

①創業セミナーの開催

セミナーは各科目の専門家だけでなく地域で創業した経営者が講師となり、1ヶ月以上に渡る濃い内容とする。ワークショップ型の実践方式とし、各科目は3時間以上の講義を実施する。本セミナーは、町の「特定創業支援事業」と位置づけ、受講した創業希望者には、信用保証枠の拡大等の支援策を適用させる。

②創業事業計画の策定支援

創業希望者の創業計画内容に応じて、市場・客層・ニーズ等の調査・分析支援、金融機関との三者面談による融資相談、町と連携し土地・空き店舗・工場や建設業者の紹介、開業事務手続きなど、創業の一連の流れに対して継続的な個別支援を実施する。計画は毎月進捗状況を確認し、状況により見直し案を提案する。

### (3) 事業承継計画策定希望事業者支援【拡充】

#### ①個別相談及び講習会の実施

事業承継は往々にして先送りされる内容であるが、巡回によって掘り起したお家事情には個別相談対応を行ない、各事業者の事業承継に対する方向性を明確にする。後継者問題は早くからの意識づけが必要となるため、事業承継に必要な税務、財務知識を習得するための学習の機会を設ける。

期待される効果としては、このような地道な活動が、加速する廃業の歯止めとなる。また副産物として多くの事業所で「家族会議が開催され」結果として娘婿が継ぐなどの多様なパターンを発生させたい。

#### ②事業承継計画の策定

事業承継を目指す事業者に対し、中長期の経営計画へ向け税務研修を受講するなどの具体的な内容を盛り込んだ各事業者のプラン策定支援を行う。

#### ③後継ぎ請負人事業や専門家派遣制度の活用

後継者探しを希望する事業者には、当商工会が後継ぎ探しを行う「後継ぎ請負人事業」並びに、専門的な課題についてはよろず支援拠点・ミラサポ・長野県事業引継ぎ支援センターの活用や専門家派遣制度の利用などを促す。

#### 《事業の効果》

- ・事業計画を策定する中では、受注動向と設備投資の関係も正確に掴む事が出来、むやみな資金投入を抑制できる為、キャッシュフローを重視した健全経営の継続が実現できる。
- ・新規創業事業計画の策定支援及び、地域の先輩が講師になった支援を行うことにより、創業の実現性と、継続性を高められ、町の産業の活性化が期待できる。
- ・事業承継予定者が承継計画を策定することにより、後継者への引継ぎタイミングを明確にできる。また、後継者が事業を継続するためには「事業計画書」の作成が重要である事を改めて理解いただけ、現実を見つめた継続的な事業運営をすることができる。

#### 《目標》

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業計画策定件数	0	8件	8件	8件	10件	10件
業計画策定件数	0	2人	2人	2人	2人	2人
事業承継計画策定事業所数	0	2件	2件	2件	2件	2件

### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

#### 《現状》

当会において事業計画策定後のサポートはこれまで行っておらず、ほぼ専門家に頼る形となっていた。しかし、町全体の中長期的な取り組みとして「小規模事業者の事業存続」、「新規創業者育成」、「事業承継支援」を目指すに当たっては、事業計画策定からその後の実施支援に至るまでを一気通貫して支援するきめ細やかな伴走型支援が必要である。

## 《課題》

- ・ 事業計画策定事業者への個別相談及びよろず支援拠点等の紹介推進による継続支援
- ・ 新規創業事業者への開業後の創業計画を基にした、経営相談や売上拡大の指導
- ・ 新規创业者の孤立防止のための、グループ化による課題共有の場の提供
- ・ 事業承継計画策定事業者への四半期状況確認と、後継者育成支援セミナーなどの提供

## 《事業内容》

### (1) 事業計画策定事業者支援【新規】

#### ①実施状況のフォローアップと個別支援

事業計画策定者は、往々にして策定しても外圧による確認、指導が無ければ自動消滅する傾向が強い。よって、全ての事業計画策定事業者に対し、商工会が外圧となり四半期に1度、事業進捗状況を確認する。月次評価導入を指導し計画と実績に乖離がある場合は、現在推進しているマスタープランの第2ステージにあげ、伊北諏訪グループの各商工会をまたいだ複数の経営指導員によりフォローする。また、「新商品、サービスの開発、課題解決の仕方」などは第3ステージにあげ、県連に在籍する上席支援員を投入し個別支援を継続的に行う。

#### ②各種支援機関を活用した臨機応変なフォロー

事業計画策定後の事業運営に更なる障壁がある場合は、よろず支援拠点・ミラサゴ等を活用し臨機応変で的確なフォローを行なう。

### (効果)

複数の指導員及び上席指導員を交えた二重、三重の手厚いフォローを実施することにより事業計画策定事業者に手ごたえを感じて貰え、職員も伴走型支援を実感でき、経験値が広がることにより、事業計画策定事業者を増やすことに繋がる。

### (2) 新規創業事業者支援【新規】

#### ①伴走型フォローアップ

創業後の経過を把握するため隔月で巡回を行う。創業計画をもとに資金繰りのチェックや、状況に応じた集客方法・販路開拓のレクチャーを行い、経営を軌道に乗せる支援を行う。また、税務や労務の時期的な手続きの説明・作成指導を行い、適切な事務処理を支援する。

#### ②新規创业者のグループ化

新規创业者をグループ化し雑談会などを企画することで、创业者間での経営に関する課題を共有し、相互に協力できる環境づくりを行う。また、共通点のある创业者同士で行うイベントや、展示会への共同出展等に対する支援も行う。

### (効果)

創業計画をもとにした資金繰り、キャッシュフロー等の現実的な支援に加え、精神的な重圧を抱える新規创业者同士が集える環境を整備することにより安心が増幅し、新規事業継続の可能性が大きく広がる。

### (3) 事業承継計画策定事業者支援【新規】

#### ①実施状況のフォローアップ

事業進捗状況の分かるチェック表を作成し、その表を基に四半期に1度、計画と実際の実施状況を確認する。計画に支障がある場合は見直しを進言する。

#### ②後継者育成セミナーの開催

経営者の高齢化等により、後継者の確保が喫緊の課題となっている。今後経営者となりうる人材に対し後継者育成セミナーを実施し、早い時期から後継者としての自覚と責任感を植え付ける。

#### (効果)

滞りがちなセンシティブな問題に目をそむけず、家族会議開催などに発展し、方向性が見出される。後継者が決まっている場合は、育成セミナーにより早い段階で経営者意識を植え付けられる。

#### 《目標》

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業計画策定事業者 フォローアップ回数	0	32回	32回	32回	40回	40回
創業計画策定者フォローアップ回数 (座談会含む)	0	12回	12回	12回	12回	12回
事業承継計画策定事業所 フォローアップ回数	0	8回	8回	8回	8回	8回

### 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

#### 《現状》

当町製造業の特色としては、完成品メーカーは殆どなく、部品メーカーが主流のため、需要動向調査では受注先から求められる設備や技術を有しているかが大きなポイントとなっており、そこが発注側の大きな判断材料となっている。

一方、商業に関しては、「私はこの商品が売りたい」という意識の高い事業者がいるものの「顧客ニーズ」の視点が欠落しており、需要との不一致のため売上に繋がっていない。

これまでの需要動向調査は、経営改善普及事業における巡回・窓口指導の際のヒヤリングがほとんどで、一元管理もされず感覚的なものであった。また、収集する情報も職員個々の属人的感性によるものであったため、統一性が欠如しており内容が粗末であった。

#### 《課題》

関係機関、情報誌、情報機関からの情報収集においても職員個々が、独自に情報を取得していたため、地方ならではの品目別、業界別の需要動向も見落とし、整理、分析もできず、結果として、事業計画策定を考えている意欲ある個社などへも情報提供できなかった。

## 《事業内容》

事業計画策定事業者、また積極的に展示会などを活用しようとする意識の高い個社などへは指導員が事前調査した「情報機関、金融機関、業界誌」などのデータを、展示会出展前に情報提供し、展示会に臨んでいただく。また、商工業のイベント（展示会など）の現場で生の声として収集した需要動向データと、指導員が事前調査したデータのギャップを確認し、相違点の改善を行う。改善内容は新たな事業計画に盛り込み、売上向上などの経営改善に結びつくよう支援する。

### (1) 工業展示会での需要動向調査・商談を円滑に行うための調査【新規】

#### (目的)

展示会においては、事前に出展企業が公開されているため、受注先から発注してもらうにはどのような設備や技術が必要かについて、展示会出展前に経営指導員が事前に電話調査を行い、出展者に情報提供する。個社はその情報を持ち展示会に臨み、より効果的な出展と受注増を目指す。また、統計資料による調査を行い、業界全体に関する需要動向情報を提供し商談の円滑化に繋げる。

#### ・調査対象者

電話調査対象者： 受注を希望する相手先企業

#### ・支援対象者

展示会出展個社

#### (調査方法)

① 電話調査： 経営指導員が展示会前に各出展者の受注したい企業を絞り、当該企業へ電話によるヒヤリング調査を行う。

例) 金属加工業 自動車・航空機産業が求める金属加工業者への要求項目（ライン設備、使用工具等）自動車、航空機産業などに関わる受注希望先企業の設備投資状況  
頻度・サンプル数 諏訪圏工業メッセとメッセナゴヤ出展企業1社の要望につき3件まで電話調査を行う。

② 統計資料調査： 経営指導員が金融機関シンクタンク情報、県の産業振興センター等の公表資料からの金属加工業に関する情報を収集する。

例) 長野経済研究所、県産業振興センターのシンクタンクが公表する国内、海外の今後の動向について  
頻度・サンプル数 年2回

#### (提供方法)

特に出展者数の多い金属加工個社は、出展前の事前情報の必要性を感じている為、展示会出展前の事前調査内容は、出展前の打合せ会議を活用し出展者に情報提供する。

#### (活用方法)

特に金属加工個社及び、事業計画策定検討個社には、需要動向を全く知らない状況で展示会の現場に立つのではなく、予備知識として情報をインプットして頂き、バイヤーに対して行う需要動向調査や商談が円滑に進むよう活用いただく。

(効果)

展示会の現場にて、闇雲に需要動向調査を進めるのではなく、事前に予備知識を持って臨むことにより、来場者及びバイヤーなどとの商談も弾むことが期待できる。また知りたい情報をよりピンポイントで深く収集できるため、出展個社も市場要求にマッチした商品の開発と加工技術向上を目指し、新規顧客の開拓に取り組むことが出来る。

(2) 工業展示会（メッセナゴヤ、諏訪圏工業メッセ）を活用した生の声需要動向調査

【新規】

(目的)

過去の出展者の中には、売上の10%が展示会からの発展という事業所もあり、業界人が集う、この場を調査の機会と捉え、メッセナゴヤ、諏訪圏工業メッセの2会場の現場にてヒヤリングによる需要動向調査を実施し、受注獲得に結び付ける。

・ 調査対象者

航空機産業、自動車部品産業などの金属加工を中心とした企業のバイヤー等とする。

・ 支援対象者

特に金属加工業者の展示会出展者他、事業計画策定を考えている積極的な個社。

(調査方法)

メッセナゴヤ、諏訪圏工業メッセへの2会場の現場にて経営指導員が作成したヒヤリングシートによる需要動向調査を出展者と経営指導員が共同で実施し、下記のような情報を取得する。収集した情報を経営指導員が分析し個社に戻すことで、新たな需要の開拓、新商品の開発に向けた個社の事業計画策定に繋げてもらう。

調査項目

※両メッセ出展者は、事業計画策定を視野に入れる金属加工の個社が多く、調査項目は特に金属加工個社が要求した内容とした。

- ①バイヤーが必要と思う必須設備（3Dキャド、非接触三次元測定機、5軸マシニング）
- ②バイヤーが必要と思うトータルライン設備（研磨、熱処理、組み付け）
- ③バイヤーが必要と考える品質、精度（100分台公差、品質100ppm等）
- ④バイヤーが考える今後の外注化比率（下請けに発注する量）
- ⑤バイヤーが考える発注先のロケーション（辰野町は距離的にどうなのか等）

頻度・サンプル数

- ・調査回数は、諏訪圏工業メッセとメッセナゴヤの年2回とする。
- ・出展者1社が5件の調査を行う。

(提供方法)

出展者及び経営指導員が展示会の現場にて収集した「保有設備、技術力、品質などに関する内容」は調査個社及び事業計画策定を視野に入れる金属加工の個社に戻す。

(活用方法)

出展者及び、事業計画策定予定の個社には、事業計画の見直しなどに活用頂き、新商品開発等の参考資料とするほか、新たな需要の開拓、新商品の開発にも役立てて頂く。



(効果)

個社が従来提供してきた製品精度、保有設備、品質対応の仕方が、顧客の満足を充たしてきたか確認でき、意欲ある個社は、スピーディーに改善が図れる。

また、バイヤーが期待する設備などの把握により、投資対効果を検討しながら、事業計画の策定に改善策を盛り込むことが可能となる。よって潜在的な顧客要求に応えられる事業運営が可能となり、新規顧客開拓に繋がる。

### (3) 飲食店における町内消費者ニーズ調査【新規】

(目的)

当地域の商業事業者の中でも多くの割合を占める飲食店に絞り、店で提供されている商品について町内消費者のニーズを調査し分析を行うことで、顧客ニーズを反映した経営改善が見込め、売上向上に繋げられる。

・調査対象者

飲食店の来店客

・支援対象者

町内の飲食店事業者

(調査方法)

経営指導員は事業者の要望を元に飲食店に来店された顧客からの声を収集するため、個社毎の客層に合わせたアンケート用紙を作成する。事業者は、それを利用してターゲットとなる顧客の生の声を収集する。

調査項目

提供商品の価格・味・提供の量・品揃え・アルコールと料理との相性・他店との比較・意見、店への要望等

頻度・サンプル数

年間15事業所

アンケートは各事業所の来店客それぞれ10名から回収する。

(提供方法)

事業者が実施した調査結果について、経営指導員が集計・分析を行い、簡潔なレポートにまとめ事業者へフィードバックする。

(活用方法)

経営指導員が対象事業者へ調査結果を提供し、その結果を元に販売戦略の見直し、新商品・新サービスの開発、事業計画策定等に活用してもらう。また、事業者からの要望に応じて専門家派遣等を活用する。

(効果)

個社が従来提供してきたメニュー及びサービスが、顧客の満足を合致していたか確認でき、スピーディーに改善が図れる。また自分本位ではなくマーケットインを意識した事業計画策定を行うことができ売上向上につながる。

#### (4) 酒類の市場トレンド調査と町内消費者ニーズのギャップの分析【新規】

##### (目的)

市場トレンドと町内消費者ニーズのギャップを分析し、個社へ情報を提供する。特に事業計画策定予定の個社、また新規創業飲食店、後継者のいる飲食店個社他には、消費者の考えと個社の思いの合致及び不一致内容を確認してもらい、事業計画の見直しに活用していただく。

##### ・支援対象者

飲食店事業者、既存、新規、後継者のいる事業者、事業計画策定事業者

##### (調査方法)

経営指導員が酒類に関わる市場について消費者動向やトレンドを把握するため、東京国税局や内閣府等から出される情報を収集する。その情報と(3)の消費者ニーズ調査の結果とのギャップを分析する。

##### 情報の入手先と収集項目

- ・東京国税局の「あなたのお酒の好みは？」集計結果など
- ・内閣府消費動向調査からの情報取得（消費者の意識、今後の暮らし向きの見通し、買替え状況）
- ・日経テレコンのPOS情報からの情報取得（商品・サービス売れ筋情報）

##### 分析の方法

経営指導員が上記により収集した情報を回収し、(3)の町内の消費者ニーズと比較し、パレート図を用いて相違点を探る。

##### 頻度・サンプル数

市場トレンド調査回数：年2回

ギャップ情報の提供先：年間20事業所

##### (提供方法)

経営指導員が分析結果をレポートにまとめ、対象となる飲食店事業者（既存、新規、後継者のいる事業者、事業計画策定事業者）等個社へ半期ごとに戻す。

##### (活用方法)

事業者が、消費者の考えと個社の思いの合致及び不一致内容を知ることで、新商品の提供や今後のサービスを検討して新たな事業計画策定に活用できる。

##### (効果)

市場トレンドと町内消費者ニーズのギャップを知り、改善することにより新規顧客が開拓でき、売上向上と利益創出が期待できる。

また、売れ筋商品を揃えられ、廃棄等のデッドストックを減らすことができ、キャッシュフローの改善並びに経営体質強化に繋がる。

《目標》

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
(1) 電話調査により事前に指導員が取得した情報の提供数	0	36件	36件	42件	42件	42件
(2) 工業展示会で収集した情報を分析し、その内容を提供した個社数	0	60社	60社	80社	80社	80社
(3) 町内消費者アンケート結果を提供した事業所数	0	15社	15社	20社	20社	20社
(4) 市場トレンドと町内消費者ニーズのギャップを分析し、情報提供した個社数	0	20社	20社	25社	25社	25社

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】

《現状と課題》

1. 長野県の調査報告書によると、辰野町の地元滞留率（町民が地元の商店で買物している率）はプレミアム商品券発行事業を行っているものの平成27年度26.0%と低く、町内消費マインドは極めて低調であり、町内消費喚起が喫緊の課題となっている。
2. 辰野町はその昔光学が牽引して工業が栄えた町であるが、ここ5年間のトレンドでは、52%の事業所で売り上げが減少しており、事業所規模も、65%が3～4人に縮小している。また、全体の55%は後継者はいるが、若手の営業の苦手意識は否めず、新しい営業手段の選択が迫られている。27年度の展示会出展者に実施したアンケートでは、60%が新規見積もりを獲得し、受注するケースも出ており、80%が満足という結果が出ている。しかし、課題としては、出展者全員が受注できているわけではないため、有効な展示会の絞り込み及び、出展ノウハウの習得が必要となっている。

《目的》

商談会、即売会、展示会、またITツールを駆使し、多くの需要の開拓を誘発させるため、小規模事業者の商業系、工業系それぞれに、新たな需要開拓のきっかけとなる事業を設ける。

《事業内容》

(1) 辰野ブランド確立と即売会やITを駆使した新需要の開拓【新規】

- ・地域柄杓の食材の確保にはこと欠かず、とりわけ秋のマツタケ、春の山菜など大都市圏での辰野産人気は高い。これらは全国どこでも食すことが可能であるが、町内収穫時期をみても、春、秋のわずかな時期だけに限定し提供されている。よって、この旬の時期だけしか取り扱えない食材を、美味しさを損ねることなく通年提供できる環境を整備しブランド化し需要の多い都会にPRする。また、町内飲食店で時期をずらして提供してくれる店を集いグループ化し、町内消費も拡大する。
- ・埋もれている町内産の農業食材を加工し、町の特産品として位置付け、辰野産を強調したブランド化を推進する。

《方法》

1. 行政と連携し、小規模事業者の考える「辰野ブランド」を具現化するための検討会議を立ち上げ、多くの農、商、行政関係者に参集いただき、商工会、行政が主幹となり、部会という位置付けで、長期貯蔵、熟成、農産物加工ができる設備を検討する。実施に当たっては、町の地方創生の枠の中での資金調達を検討する。また、飲食店組合の協力の下、協力登録店のグループ化を図る。
2. 熟成、加工、販売等の一連のシステムを構築し、辰野ブランドとして県のサテライトとなっている「銀座NAGANO」などで即売会を行い認知度アップを図る。また、HP、SNS等のITを通じ町内加盟飲食店への来町客を増やし、新たな需要を取り込む。
3. 上伊那郡下で開催されている農商工マッチング等にも積極的に参加し、辰野産を前面に出した6次化加工製品をPRする。また、県による6次産業化推進協議会主催の個別相談会等にも積極的に参加し、ブランド化推進の為の手法を習得する。

《効果》

マツタケ、春の山菜などを通年美味しく食べたいという食通は多い。サテライトでの即売会やITを通じて紹介することにより、町のPRにも繋がり、通年提供する登録飲食店への来町客を増やすことができるとともに地域内消費マインドを刺激できる。また、オール辰野産を強調した農業加工物を開発し特産品としPRすることで新しい需要の開拓が可能となる。加えて、成功事例の創出により、商業者のやる気が復活し、新規創業者の手本となる。

《目標》

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
商工会、行政による検討会議設立	なし	設立	運営	→		
銀座NAGANO即売会集客数	なし	ブース使用予約	50名	100名	100名	100名
銀座NAGANO即売会出展企業数	なし	1件	2件	3件	3件	3件
上伊那開催農商工マッチング販売成約数	なし	1件	2件	3件	3件	3件
県6次産業化推進協議会主催の個別相談会出席事業所数	なし	1社	1社	1社	1社	1社

(2) 工業の需要開拓に向けた取組【新規・一部拡充】

前掲したように、昨年度の展示会では6割が新規見積もりを獲得しており、売上全体の10%は展示会がきっかけとなっているとする事業所もあるため、今後は更なる小規模事業者の受注獲得を目指し、新たな需要開拓を展開する。

《方法》

当会のHP、SNSを通じて小規模事業者対象に、今までの展示会受注実績などの情報を提供し出展を促す。出展する展示会の決定は、その内容、集客力、受注実績などを十分に吟味し、(現状は諏訪圏工業メッセとメッセナゴヤを想定) 出展前には、効果的な集客のためのブース設営及び営業方法について専門家の指導を受ける機会を設ける。また、主催者側との事前交渉の中で効果が上がりそうな会場エリアを取得する。

《効果》

- ・小規模事業者の特徴や事業計画に応じた出展先を決めて支援を行うことで、効果的に販路開拓を支援することができる。
- ・講習会等、出展事前支援の実施により、プレゼン能力が向上し、販路に繋がる商品説明が出来る。
- ・前掲の、需要動向調査に関すること【指針③】で、経営指導員が現場でアンケートをとるため、来場した業者・消費者の動向の把握に努め、情報を蓄積し、次回の出展に活かすことで、効果的な販路開拓が継続できる

《目標》

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
諏訪圏工業メッセ出展社数	4社	7社	8社	8社	8社	8社
メッセナゴヤ出展社数	3社	5社	5社	7社	7社	7社
新規受注獲得件数	1件	6件	8件	10件	10件	10件

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### 《地域の現状と課題》

#### 1. 信州辰野ほたる祭り

辰野町には東日本随一の「信州辰野ほたる祭り」があり、その経済効果は17億円とも言われている。しかし実態は歩行者天国での消費は、殆どが露天商に落ちてしまい、既存商店の売上げは通常より悪化する状況である。祭りは実行委員会が運営し、当会が事務局を担当しており、連携組織としては町、行政関係組織、金融機関、教育機関などがある。組織としては総務、企画会議、総会などの意志決定機関があり、考え方、進め方の意識共有が図られているが、1年を通じた地域経済の活性化を目指すことが課題となっている。

## 2. 6次産業に関する方向性

「地場特産品の開発と町おこしを考える会」「軽トラ市実行委員会」「農地中間管理機構」等による朝市、軽トラ市などの動きがあるが、各団体間の連携もないため、個人で積極的に6次産業を考えている方が動き難く、課題となっている。行政としては積極的に6次産業を進めたい考えであり、当会としても今後の伸び代は「農」との連携と考えている。また、小規模事業者の中には、地域の農産物を原材料とした特産品の開発を提案する事業者もあり、農業系に興味を示す関係者の意識の方向性が見え始めている。

## 3. 人口減少、空き家、空き店舗について

人口減少、空き店舗対策など、他市町村と同様の問題を抱えており、移住定住委員会において、その課題を共有している。対策としては、空き家バンク制度及び補助金の創設などを行う一方、町おこし協力隊などを配置し、空き店舗対策にも積極的に乗り出しているが、日本中で同じような対応をする中で、どのような差別化が出来るのかが課題となっている。

## 4. インターンシップ制度について

本年度、小規模事業者が興味を示した一つに「学生を企業内に入れた活性化」があり、近隣企業による実績報告会にも参加されている。同時に、インターンシップ制度を利用し、「学生を活用した新規事業の情報収集等」を希望する小規模事業所も現れており、新規事業の立上げ準備、調査及び、企業内組織の活性化の手段として注目され始めている。

### 《事業内容と目的》

地域経済の活性化に資する取組みを通じ、連携機関などの関係者間で意識の共有を図る仕組みを構築する。また、その仕組みの中で商工会が担う役割を再認識し、下記の事業を推進する。

#### (1) 地域経済発展の為の関係者間の意識共有の仕組み構築【新規】

地域の動向、特徴、今後の伸び代などから判断し、辰野町の今後の経済浮揚に見合った会議体（プロジェクト）を立ち上げ、多くの関係者の考えや思いを共有し、そこから出てくるアイデアを、商工会、行政、金融機関等がサポートし、後押しできる仕組みと組織を創設する。

#### (方法)

小規模事業者の考えや、地域の動向を基に、商工会と行政が事務局となる、食を通じた活性化会議「食の改革プロジェクト（仮称）」を立ち上げ、責任者には商工会長を据え、町の特徴を活かした「食を通じた地域経済の活性化に関し、議論を深める場」を新設する。議論の中から生まれた内容は、部会という形で推進組織を設け、実施に向けた実現性、方法などを確認し、事業計画を取り纏め、事業運営を行う。

#### (効果)

意識や思いの共有が無ければ、結果として笛吹けど踊らずとなる。よって、このような場を創設し、関係者の意識共有の下、今後の町の可能性を忌憚なく議論できる場を設けることにより、効果のある地域経済の振興策を生み出すことが出来る。

(2) 異業種連携による地域のブランド化（農業生産者＋商業者＋商工会＋行政）【新規】

農業者がこだわる有機栽培による雑穀農産物と、新規商品開発を目指す商業者などをマッチングし、新たなブランドを創出する。これをきっかけに、誕生した商品の特産品として位置付け、ほたる祭り他、町内で開催される、クラフト市、活活フェスティバルなど多くのイベントの目玉として売り出し、新たな賑わいの創出に繋げる。

(方法)

有機栽培にこだわる生産者の提案を、町及び商工会が事務局となるプロジェクトの一つに位置付け、多くの関係者の意見を頂戴しながら商工会が積極的に関わり、製粉所、加工所の検討及び商品化を支援する。事業の進展により、資金調達関係も行政、商工会、金融機関より提言し、ソフト、ハード、双方から全面的にバックアップする。誕生した商品は町の特産品として位置付け、多くのイベント、銀座NAGANOサテライト、即売会にてPRし、ほたる祭りを含めた地域のブランド化の推進を加速する。

(効果)

「農」を絡めた経済の活性化については行政も大きな可能性を感じている。また、既に構想を描く事業者もあり、伸び代として一番効果が期待できる「農」との連携を深めることにより、新たな地域経済の活性化が期待できる。加えて町レベルの活動に位置付けることにより、町全体への取り組み紹介も可能となり、就農検討者の創業現実度を高められる。創業者が増えることにより、地域経済発展の循環に繋がる。

(3) 空き店舗、空き家の活用【新規】

「まちなかりノベーション推進事業」として、既存の使用方法ではない新たな「まちの使い方」の可能性を探る取り組みを行うとともに、未来に向けた「地域づくりのキーマン」を育成する。また、移住定住推進会議等を通じて、まちづくり意識を共有し、まちの休眠状態を目覚めさせる。

(方法)

町独自に設置した「集落支援員」を中心に、小規模事業者、町、商工会、町内まちづくりに関わる人などで、下辰野商店街の空き家、空き店舗などを巡って現状認識を共有する。

また、移住定住促進会議などでの意見交換を通して課題や魅力を抽出し、地域の将来ビジョンを描き、休眠不動産の活用を推進する。

リノベーション実施にあたっては、先駆的な取り組みをするアドバイザーの指導により、倉、喫茶店、洋装店などのリノベーション対象となる建屋を改修する。また入居事業者募集に関しては、県がすすめる「信州で始めるあなたのお店」応援事業を通じて、リノベーション店舗でのプレーヤーを集める。

(効果)

廃墟にも見える空き店舗の増殖に歯止めがかかり、休眠不動産の、形を変えた復活が可能となる。また、巡回、会議体での意見交換により、小規模事業者、行政、町民、商工会など、多岐にわたる関係者間で意識の共有が図られ、地域経済の活性化に繋がる。

#### (4) 小規模事業所を活発にすることによる地域経済の活性化【新規】

地域経済の活性化は、核となる小規模事業所が元気にならなければ容易には達成できないが、小規模事業者も、自分が思い描く事業に中々手を付けられないのが実状である。この状況の打開策として、新しい形のインターンシップ制度を創設し、若い学生の感性と、実行力により、今後の事業計画策定のための、市場調査やコスト研究などを行い、小規模事業者が自社の第2の柱を見定め活発に事業運営できるようにする。そして、このように元気になる事業所を増やすことにより地域経済の活性化に繋げる。

#### (方法)

商工会が事務局となる労務対策協議会、町、インターンシップ事業委嘱団体の三者による認識共有により、小規模事業者が興味を示すような実践型のインターンシップ制度を創設する。従来の単なる就業体験制度とは全く違う「学生が企業内に入り込み、小規模事業者が温めていた新規事業企画を具現化する制度」に変更する。小規模事業者は、この制度（1～6ヶ月）を利用し、市場調査、事業の実現性、コスト、同業他社調査、立地調査、住民説明等、日ごろ手を付けられなかった様々な内容を、学生を主幹に据え実行する。学生の立場は期間限定の正社員とし、社長の右腕となる。また、この制度には期間中の住居費、行動費として補助金も設置する。

#### (効果)

学生の力により、小規模事業者が日ごろ手を付けられなかった新規事業計画の調査等を等を推進することにより、課題が抽出され、リスクが回避でき事業の継続に繋がる。

また、学生の推進力により、事業化が実現すればその事業所の第2の柱が誕生し、小規模事業者のやる気が復活する。商工会が持つ町内TV番組等で活動を広く周知し、参画事業所を増やすことにより、多くの小規模事業者の新規事業成功事例を増やし、地域経済の活性化に繋げる。

### 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》

前掲したように、当商工会は支援内容、ノウハウ、情報などに関し属人的な対応が多く、関係機関との連携が少なかったが、これは全県レベルでの共通認識となっており、現在はこの打開策として「中期マスタープラン」が施行、実施されている。内容は、小規模事業者の課題に対し、商工会単会の枠を超えて、知識、経験の豊富な指導員が複数寄り添って一挙に課題解決を図るという取り組みであり、難題に関しては県連組織内に在籍する上席指導員を投入し、更に専門性の高い案件は専門家派遣制度を併用している。しかし、これは内部組織の範疇の支援に過ぎず、実際の支援としては金融面及び、税務面、製造ノウハウ等々、まだまだ脆弱な体制とも言える。

今までも、日本政策金融公庫他、地元の金融機関、行政、税理士、中小企業診断士などの情報交換の場はあったが、極めて場当たりのものであり、有効な情報共有の場になっていなかったことは大きな課題であったと考える。

直近では、国レベルの景気浮揚策として多くの補助金制度が創設されており、小規模事業者が行う設備投資をみても、今後は多くの支援機関との情報交換が必要となっている。



## 《事業内容と方法》

### (1) 全県実施のマスタープランに基づいた連携支援と情報交換【新規・一部拡充】

連携支援グループである伊北諏訪グループ（5商工会）の週一定例会議において、地域をまたいだ複数指導員による小規模事業者への支援実績を共有し、内容及びそのアプローチ、ノウハウを確認し合い、属人的な対応から脱却した強力な支援力を習得する。また、当商工会内で月1回この支援内容の確認会を行い、職員の支援力向上に繋げる。

#### (効果)

支援の上限が、経営指導員個人の能力に制限されてしまえば、経営発達支援計画の円滑な実施に支障をきたす。よって、グループ定例会議を通じ、幾つかの支援実績とノウハウを持つ経営指導員が相互に情報交換しながら支援をすることにより、支援ノウハウも広がり、支援力アップに繋がる。また、データベース化することにより当会職員共有もでき、支援の幅が広がる。

### (2) 支援機関の連携網の充実と拡大【新規】

今までは連携先も不明瞭であったため、日本政策金融公庫、地元金融機関、税理士、中小企業診断士、行政などの連携先を明確に定め、小規模事業者個々の状況と課題に見合った連携先を即時選定できるよう連携先との相互関係を深める。また、この連携網を主要連携先として、小規模事業者における事業縮小、拡大、市場動向、事業承継情報や、地域経済の課題を共有する。

#### (効果)

連携網の充実と相互関係を深めることにより、小規模事業者の課題に即した連携（金融なら銀行等、税務なら税理士等）が即座に組み、小規模事業者が満足できる支援に繋がられる。

また、年2回の定期情報交換により、地域の経済動向が把握でき、経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上に繋がる。

### (3) 他団体との連携強化による支援力向上【新規】

商工会の今後の伸び代として重要視される「農」の団体関係者及び、行政を交えた情報交換の場を年2回設定し、組織が抱える課題、農の側面から見た地域の実態、経済動向などの情報を収集し、地域経済の活性化に繋がるような支援力向上を目指す。

#### (効果)

HP、理事会、会報、行政TVの商工会専用番組などを活用し、多くの小規模事業者に情報提供するとともに、農業生産者と、付加価値を付けた商品加工を手掛ける商業者を結び付け、商工会が商流を確保する等による、よりパワーアップした支援が出来る。

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### 《現状と課題》

国からも指導員能力が疑問視される中、持続化補助金など、補助金窓口になることが大幅に増えたが、専門性知識が乏しい為、てこずることが多い。これは勤務年数を重ねた職員の

殆どが、過去に経営分析、財務、税務、品質管理、5S等、多くの外部トレーニングを受講していながら、講習会に行ってきただけで終わらせ、知識が蓄積されていない(特に工業系)ということに他ならない。また、多くは「専門家派遣」を活用し、指導現場においても進行係だけに徹し、専門家のノウハウを学ぶ姿勢が希薄だったことも課題の一つである。

#### 《目的》

属人的な職員の資質向上にならぬよう、後世の組織の財産とする必要がある。よって、外部講習だけに頼るだけではなく、「講習を受けた職員が内部講師となってOJTをすすめる」システムを構築し、ON、OFFのジョブトレーニングの在り方を確立することが必要となる。全職員がステップアップし着実な支援を遂行できるよう、レベルに応じたOFF-JTを計画しデータベース化を図る。

#### 《事業内容と方法》

##### (1) 階層別外部講習受講 (OFF-JT) 【新規】

受講内容、講師の経験、実績、習得できる内容を吟味し、有効性の高い講習会へ参加する。また、経験年数に応じた講習会受講計画を策定し、事務局全体のボトムアップを狙い、将来的に未永く小規模事業者の支援が出来るような組織を構築する。

初級編： 記帳研修、労働保険研修、共済研修

中～上級編： 融資、助成金、経営革新等研修、外部組織と意見交換でき、  
自分の考えを発表できるワークショップ型研修

##### (2) 製造現場での実践教育 【新規】

資質向上の一貫として、弱点となっている工業系に関しては、現場にて実践的なトレーニングを実施する。現場を提供いただき、講師を依頼できる小規模事業所を選定し、実際に使用される機械、工具、測定器などにも触れながら、製造現場の実態及び業務改善や、生産性向上等を学び、経営指導員の巡回指導に活かすことにより小規模事業者の利益確保に繋げる。

##### (3) 講習会受講後のOJT実施 【新規】

復習の意味も含め、経営指導員が参画した講習会資料を基に指導員が講師となり、職員対象の勉強会を実施する。この場をレビューの場とし、指導員の力量評価を実施し弱点を改善するよう次のOFF-JTに繋げ、OFF-JT～OJTの一連のPDCAサイクルを回す。

##### (4) 巡回同行教育 【新規】

経営指導員による巡回同行計画を立て、経営指導員が習得した支援ノウハウを巡回現場で学ぶ仕組みを構築し、そのノウハウをデータベース化する。また、職員だれもが小規模事業者に利益をもたらすような支援ができる伴走型の支援能力を習得する。

#### 《効果》

外部講習 (OFF-JT) を受講後、自らが講師となるOJTを実施し繰り返し学習することにより、苦手だった工業系知識もしっかり身につく。また、小規模事業所を実践の場としてお借りし、現場でのトレーニングを実施することにより業務効率改善、生産性向上、歩

留まり向上などのノウハウなどが習得でき、小規模事業者の利益改善の指導に大いに役立つことが期待できる。なによりは、自信がつけば経営指導員による後輩職員との同行巡回も増え、経営指導員が習得した支援ノウハウを共有し、後世に伝達できる仕組みが構築できる。

《目標》

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
小規模事業所をお借りした実践型トレーニング	なし	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
外部講習受講後の指導員による局内講習会実施回数	なし	2回	2回	3回	4回	4回
巡回同行回数 (OJT)	なし	20回	20回	40回	40回	40回
指導履歴・支援ノウハウのデータベース化	なし	データ共有化積み重ね開始	—————→			

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

《現状と課題》

商工会事業は、理事会の承認を受け、1年に1回の総会の場で報告し、諮られてきたが、事業の達成度、次年度に向けた対策などマネジメントレビューは一切行われてこなかった。今後については、外部有識者等を含めた評価、検証を行い、次年度に活かすとともに時代の変化に追従する施策を打ち出す必要がある。

《事業内容》

(1) 成果報告書の作成【新規】

経営指導員が中心に本計画に対する実施報告書を作成し、事務局長が確認、検証する。

(2) 外部有識者による事業評価【新規】

連携機関及び行政の窓口担当課員、中小企業診断士などを外部有識者として招へいし、毎年度末(2月)をレビューの場として、事業の実施状況と成果を報告し評価を受ける。

(3) 事業内容の見直しと決定【新規】

商工会三役及び各部会長で形成する経営発達支援計画検討委員会において(2)の評価による見直し案を盛り込んだ改善計画を決定する。

(4) 成果報告と次年度に向けた改善計画案の承認【新規】

事業の成果と評価、見直し結果を理事会に報告し承認を受ける。

(5) 結果の公表【新規】

事業の成果・評価・見直し結果は辰野町商工会ホームページ  
<http://www.tatsusho.jp> で計画期間中公表する。

《効果》

外圧として当事業を第三者が評価することにより、自己満足から脱皮することができ、「やりっぱなし」では済ませられないという職員の意識改革に繋がる。また、内容と結果を公表することにより、多くの小規模事業者から多様な意見を伺え、効果のある対策が打て、毎年のステップアップが期待できる。

(別表2)  
経営発達支援事業の実施体制

(平成29年4月1日現在)

(1) 組織体制

①経営発達支援事業を実施する役職員

《役員》

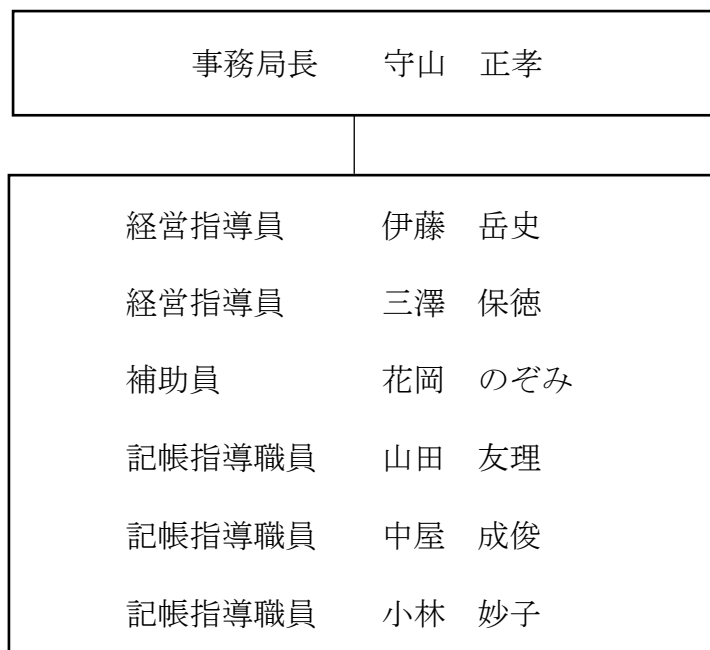
・会長	1名	福島 英雄		
・副会長	2名	有賀 喜文	吉江 広光	
・理事	17名			

《職員》

・事務局長	1名	守山 正孝		
・経営指導員	2名	伊藤 岳史	三澤 保徳	
・補助員	1名	花岡 のぞみ		
・記帳指導職員	3名	山田 友理	中屋 成俊	小林 妙子
計	7名			

②辰野町商工会組織図

辰野町商工会事務局組織図（7名）



(2) 連絡先

辰野町商工会

〒399-0421 長野県上伊那郡辰野町大字辰野 1777-1

TEL 0266-41-0258 FAX 0266-41-4925

URL <http://www.tatsusho.jp>

E-mail [tatsusho@tatsunomachi.jp](mailto:tatsusho@tatsunomachi.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)

	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
必要な資金の額	1,940	1,940	1,940	1,940	1,940
小規模事業支援事業 指導事業費					
1. 指導事務費	980	980	980	980	980
地域振興費					
1. 総合振興費	180	180	180	180	180
2. 商業サービス業 振興費	200	200	200	200	200
3. 工業振興費	250	250	250	250	250
4. 建設業振興費					
5. 産業資源振興費	30	30	30	30	30
6. 旅費	170	170	170	170	170
7. 研修費	130	130	130	130	130

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入・事業収入・県補助金収入・町補助金収入

(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
<ul style="list-style-type: none"><li>①地域の経済動向調査</li><li>②小規模事業者の中長期的な振興</li><li>③新規創業支援及び、事業計画策定支援</li><li>④需要動向調査</li><li>⑤新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事</li><li>⑥地域経済の活性化に資する取組</li><li>⑦経営発達支援計画の評価、検証</li><li>⑧職員資質向上</li><li>⑨未来に向けた起業家の発掘</li></ul>

連携者及びその役割

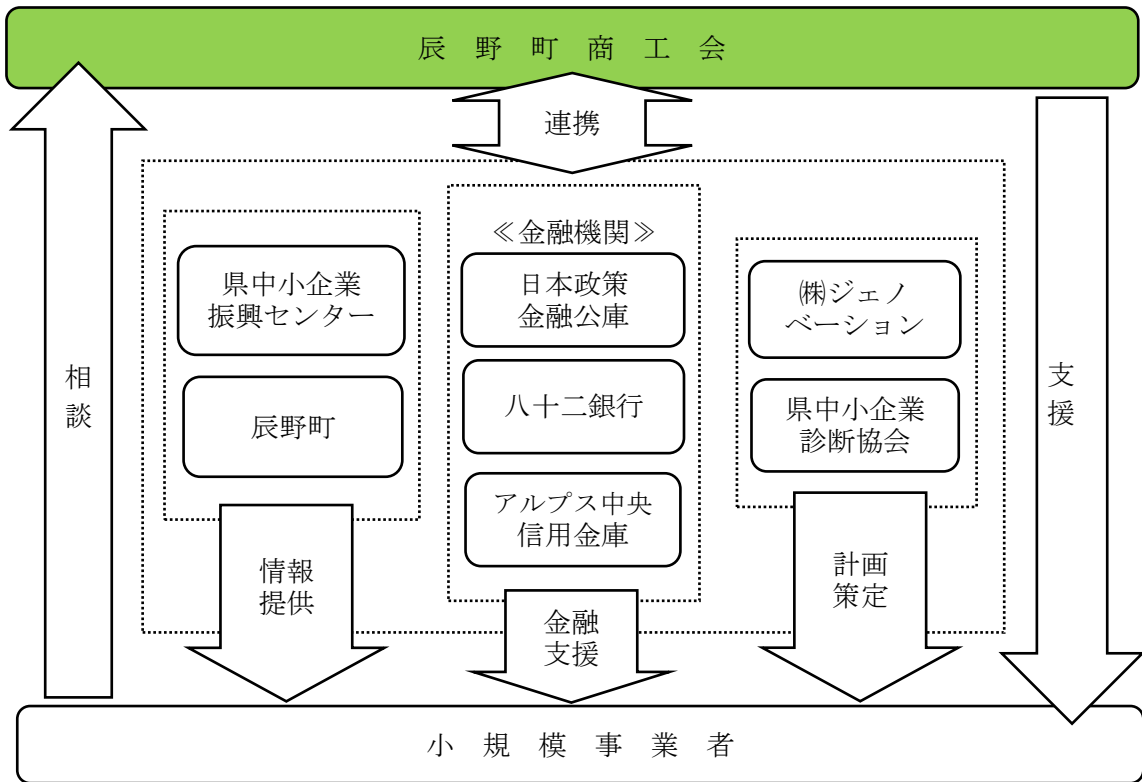
連携機関	所在	代表者	連携NO	主な役割
公益財団法人 長野県中小企業 振興センター・ よろず支援拠点等	長野県長野市若里 1-18-1 長野県工業技術総合 センター3階 TEL：026-227-5803	理事長 大田 哲郎	③	新規創業の講師派遣等の連携
辰野町役場	長野県上伊那郡辰野 町中央1 TEL：0266-41-1111	町長 武居 保男	①～⑦⑨	域内調査関係、新たな需要抄出、新規創業、経済活性化等
関東信越税理士会 伊那支部	長野県伊那市中央 4542-2 TEL：0265-74-8170	支部長 小田切 肇	①③⑥⑦	地域経済動向、経済活性化意見交換、新規創業連携
株式会社 日本政策金融公庫 伊那支店	長野県伊那市荒井 3413-2 TEL：0265-72-5195	支店長 枝松 辰義	①③④⑦	経済、需要動向調査、新規創業、評価検証等
株式会社 八十二銀行 辰野支店	長野県上伊那郡辰野 町辰野 1800-3 TEL：0266-41-1182	支店長 藤森 清行	①③④⑦	経済、需要動向調査、新規創業、評価検証等
アルプス 中央信用金庫 辰野支店	長野県上伊那郡辰野 町辰野 1636-9 TEL：0266-41-1182	支店長 三井 義秀	①③④⑦	経済、需要動向調査、新規創業、評価検証等
アルプス 中央信用金庫 小野支店	長野県上伊那郡辰野 町小野 1270-1 TEL：0266-46-3131	支店長 酒井 重三	①③④⑦	経済、需要動向調査、新規創業、評価検証等
アルプス 中央信用金庫 いほく支店	長野県上伊那郡箕輪 町 1850 TEL：0265-79-1300	支店長 福澤 至	①③④⑦	経済、需要動向調査、新規創業、評価検証等
株式会社 ジェノベーション	長野県岡谷市川岸東 4-18-11 TEL：0266-22-3055	中小企業診断士 代表取締役 宮澤 俊基	③⑦⑨	創業塾講師、事業評価、検証
辰野町 労務対策協議会	長野県上伊那郡辰野 町辰野 1777-1 TEL：0266-41-0258	会長 福島 英雄	⑥	地域経済の活性化に資する取り組みの連携
辰野ほたるシール 協同組合	長野県上伊那郡辰野 町辰野 1777-1 TEL：0266-41-4516	理事長 米山 敏男	①④	地域の需要動向、経済動向調査



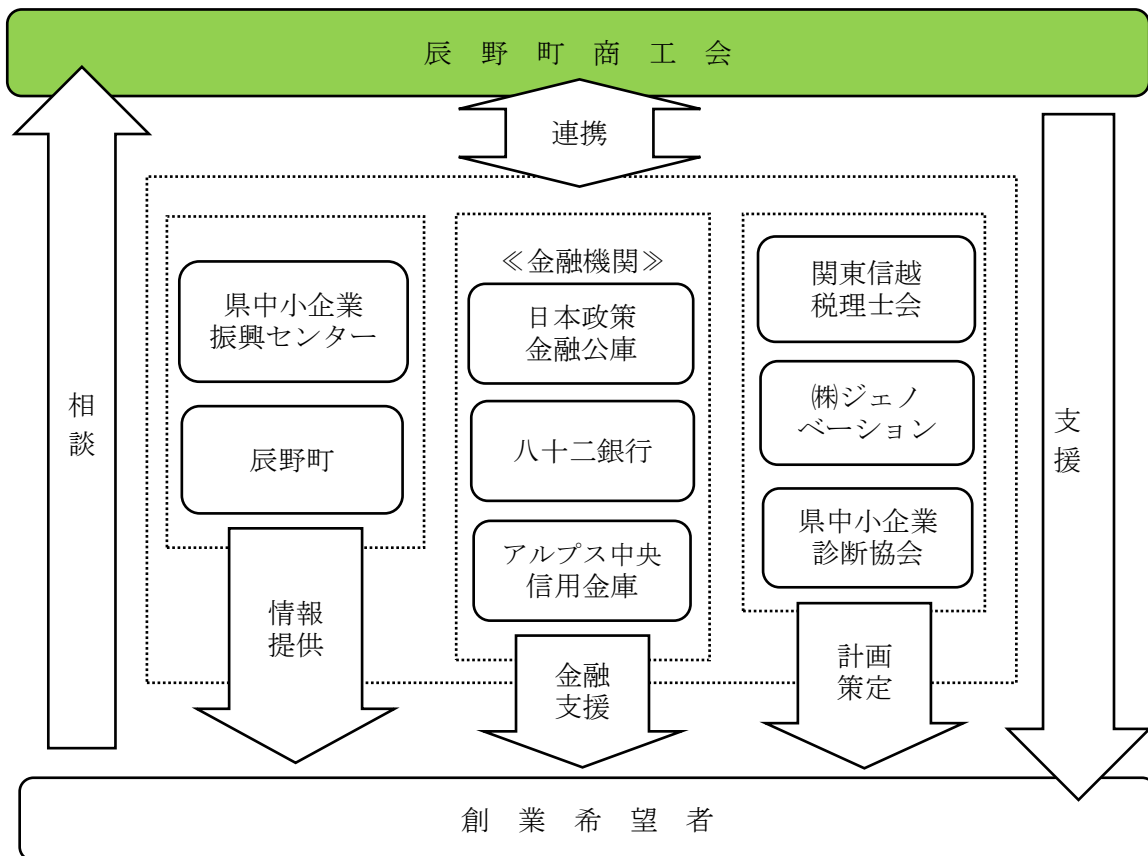
公益財団法人 上伊那産業振興会	長野県伊那市西箕輪 2415-6 TEL : 0265-76-5661	理事長 向山 公人	⑧	職員の資質向上に 関する連携
辰野町料飲店組合	長野県上伊那郡辰野 町下辰野西町 1669 TEL : 0266-41-4610	組合長 山崎 忠幸	①④⑤	地域の需要動向、 経済動向調査と、 新たな需要開拓連 携
辰野町観光協会	長野県上伊那郡辰野 町中央 1 TEL : 0266-41-1111	会長 板倉 健	⑥	地域経済の活性化 の連携
一般社団法人 長野県中小企業 診断協会	長野県松本市城西 2-5-12 城西ビル 2F TEL : 0263-34-5430	会長 黒澤 正行	③	創業支援連携
NPO法人 G-net 学生・企業仲介	岐阜県岐阜市吉野町 6-2 ブラザービル2階 TEL : 058-263-2162	代表理事 南田 修司	⑥	地域経済の活性化 の連携

連携体制図等

・「事業計画策定支援」連携体制図

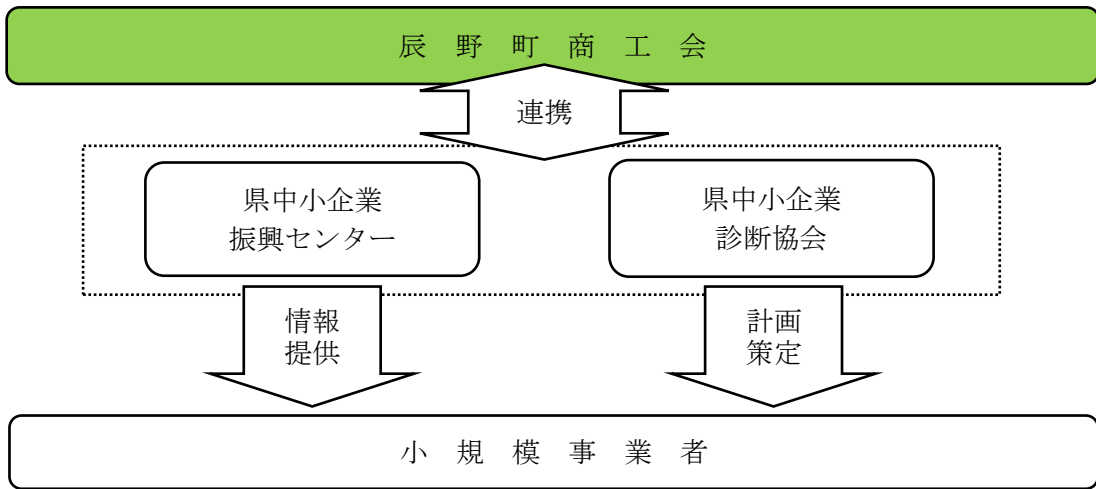


・「新規創業計画支援事業」連携体制図



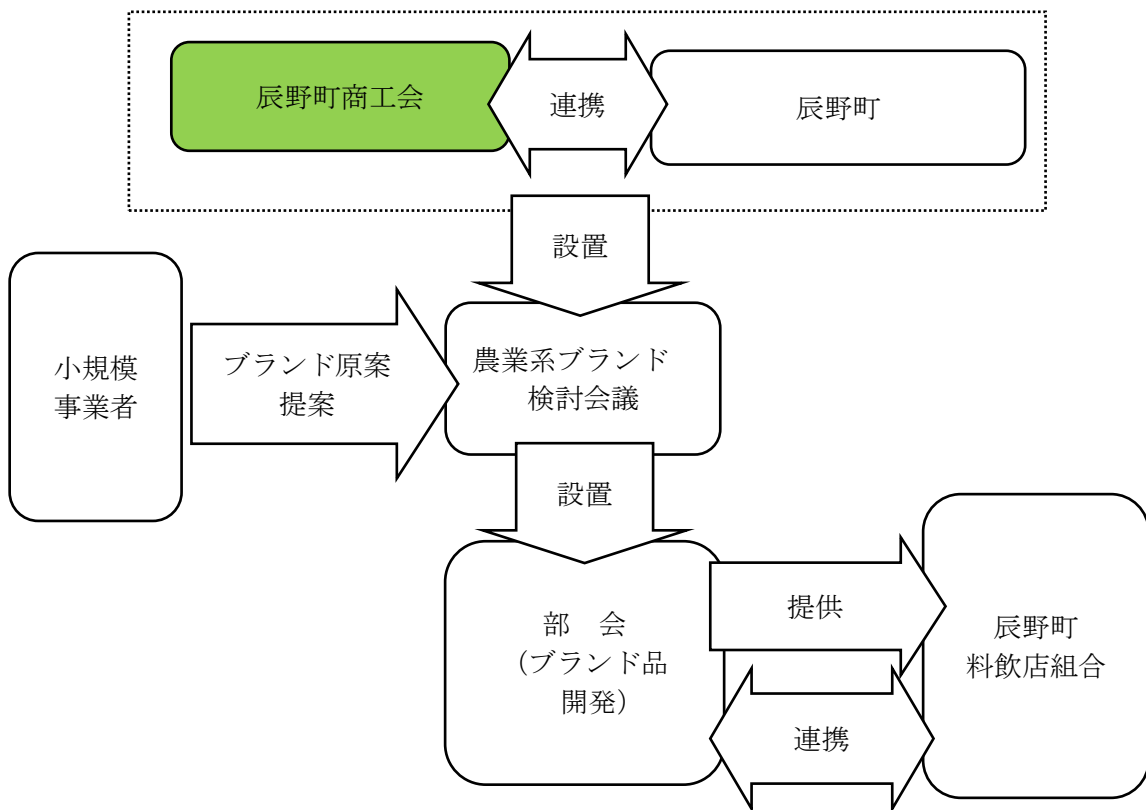
連携体制図等

・「事業承継支援事業」連携体制図

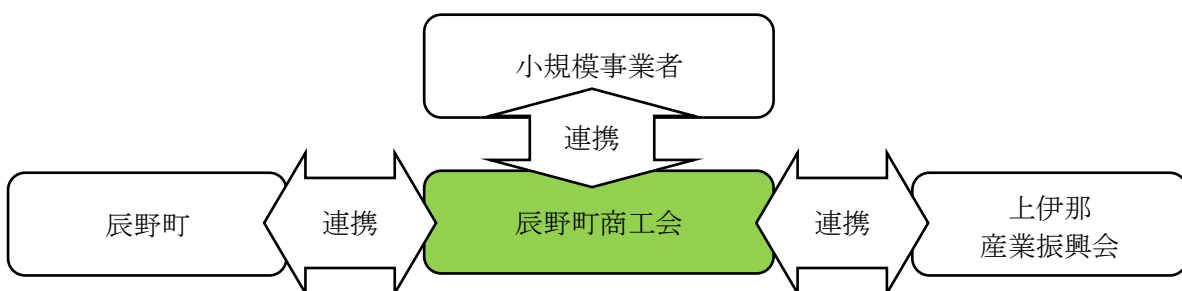


・新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

「辰野ブランド創設による新需要の開拓事業」連携体制図

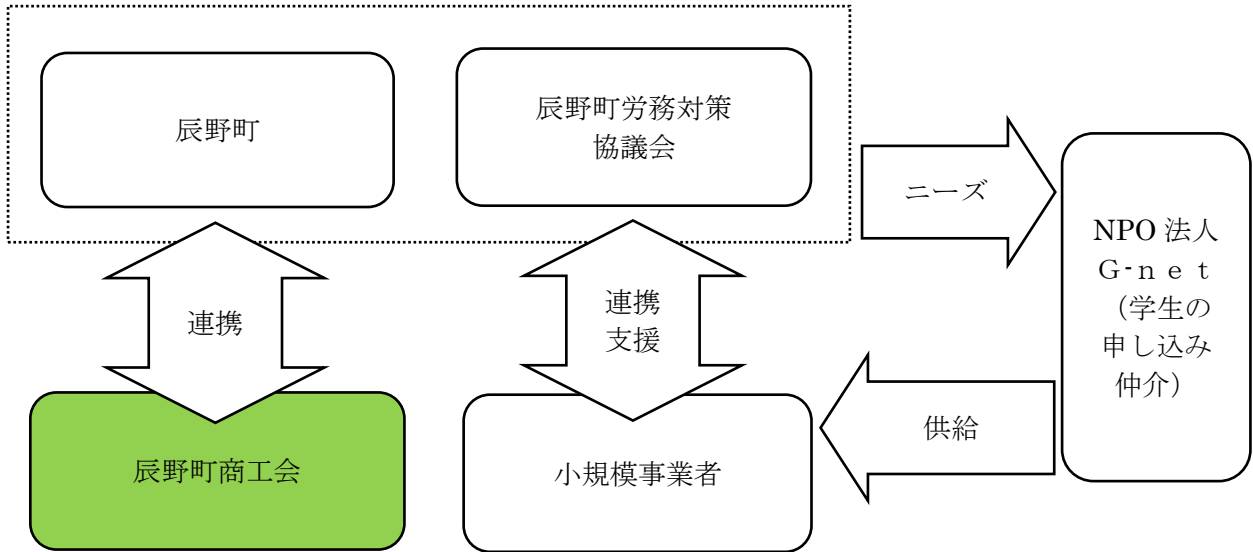


「工業の需要開拓に向けた取組」連携体制図

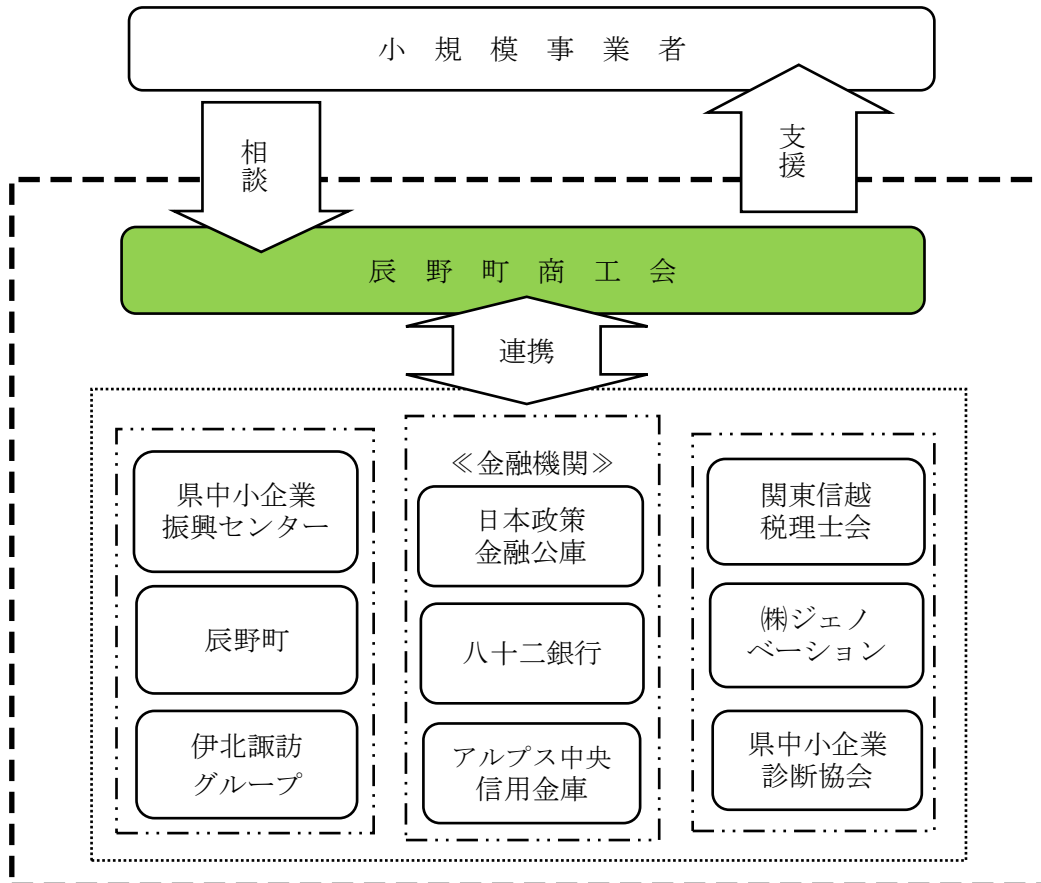


連携体制図等

- ・地域経済の活性化に資する取組  
「実践型インターンシップの取組」連携体制図



- ・「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」連携体制図



・「農商連携による活性化事業」連携体制図

