

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	箕輪町商工会 (法人番号 5100005009336)
実施期間	平成31年4月1日～平成36年3月31日
目標	管内の既存小規模事業者や箕輪町で起業を目指す創業者が、地域の自然環境や地域資源・高速交通網の充実などのメリットを活かしながら、個々の独自性を最大限に発揮できる事業計画を策定し、持続的に経営できるよう伴走して支援を行う。 今まで活用されて来なかった観光や農業との連携も視野に入れながら、将来的には、海外シフトや大型資本の影響を受けない、健康や医療・バイオマスのような多種多様な地域密着型産業への転換を目指してゆく。
事業内容	<p>1. 地域の経済動向調査 国等が提供するビックデータや地域の金融機関が行う景況調査や外部団体が行う調査を確実に活用するとともに、今まで実施していなかった個々の企業の経営動向調査を行い、結果を情報として管内企業に定期的にフィードバックする。</p> <p>2. 経営状況の分析 「質問シートの開発」により支援職員の聴き取る能力を向上させ、個々の企業が持つ課題と強みをSWOT分析などにより確実に把握、小規模事業者自らの気付きを目指す。 共通した分析ツールとして、経済産業省のローカルベンチマークシートを活用する。</p> <p>3. 事業計画策定支援 箕輪町の地域環境を活かす観点を盛り込んだ独自の「簡易事業計画シート」を開発し、 2. で得た自己分析をもとに小規模企業の事業計画を策定支援する。策定にあたっては、セミナー等の開催や巡回指導により確実にフォローする。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援 職員による確実なフォローアップを定期的に行う。その際に、今まで一部業種のみで行っていた「1社逸品事業」の拡大展開や、新規に創設する認定制度により、事業者のモチベーションをあげながら確実に策定事業計画が実施できるよう支援する。</p> <p>5. 需要動向調査 個社のターゲットにあわせた顧客ニーズの探求調査のため、飲食店需要動向調査や中小製造業アンケート調査のような需要動向調査を事業者と共同で実施し、調査結果を分析データ化して対象企業に渡し、新たな需要開拓等の参考資料にさせていただく。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業 商工会が主催する産業マッチングフェアや、地域外で開催される商談会に出展していただき個社の需要開拓を支援する。</p> <p>II 地域経済の活性化に資する取組 インキュベート施設やコワーキング施設を活用しながら行政と共同して創業支援を行う。 広域的な移住定住促進による人材の確保と幹部育成のための教育支援を行う。 地域経済分析調査の実施により、政策提言のための説得力ある資料づくりを行い、町との定期的な産業振興会議に反映してゆく。</p>
連絡先	箕輪町商工会 担当：高橋敏 〒399-4601 長野県上伊那郡箕輪町大字中箕輪 10286-1 電話番号 0265-79-2117 ファクシミリ番号 0265-79-0380 メールアドレス minowa-c@yellow.plala.or.jp

(別表1)
経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 地域の概要



箕輪町は長野県のほぼ中央部に位置し、面積は 85.91k m²、そのうち山林原野は 34%である。周囲を山脈に囲まれてはいるが、天竜川両岸に開けた非常に緩やかな傾斜を持つ河岸段丘に立地し、農業敵地であるとともに商工業誘致に適した候補地を多く残している。

中央自動車道西宮線をはさんで、広域農道・県道伊那箕輪線・国道 153 号線・箕輪バイパス・JR 飯田線と、南北を幹線が縦走し、理想的な交通網が整備されている。東京や中京圏への高速交通網にも恵まれ、中央高速道や J R 利用により東京・名古屋まで 2~3 時間、北は北陸方面まで 2~3 時間とあらゆる地域へのアクセスの中継地点になっている。

産業面でも農工商がバランスよく発展した町であり、2017 年に民間メディアが発信した住みたい田舎ランキングでも全国 17 位になっており対外的にも魅力がある。

人口は昭和 40 年代の約 17,000 人から徐々に増え始め、平成 10 年代からは約 25,000 人を維持している。県内の町では最も大きく、周辺地域のリーディング的な機能を持っている。

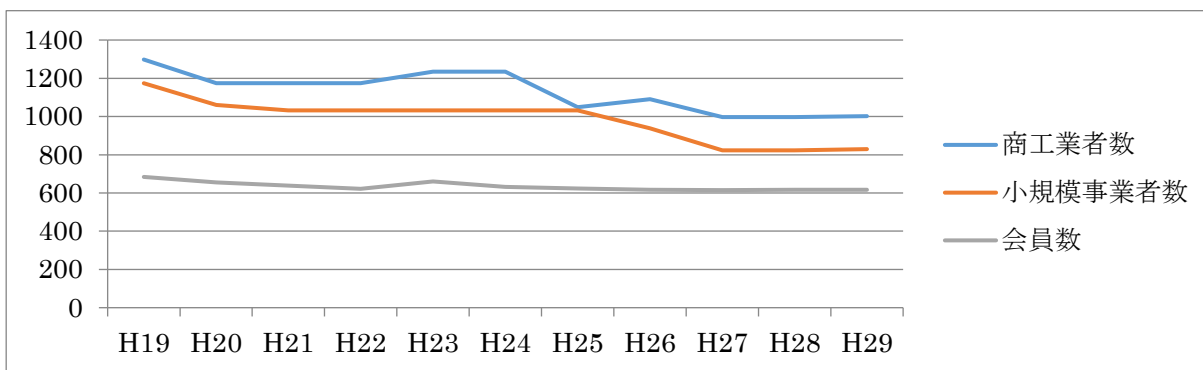
このような当地区での経営発達支援事業の目標を検討するため、町の振興計画・外部機関の産業分析・企業へのアンケートなどを過去からの変化も考慮しながら考察し、現状・課題を次のように抽出した。

② 地域産業等の現状と課題

過去 10 年間の箕輪町の商工業者数等の推移は、商工業者が 23%減少、小規模事業者が 30%減少しており、小規模な事業者がより少なくなっている傾向がうかがえる。また、全県と比べても減少傾向が大きい。その中で商工会の会員数については 10%の減少に留まっている。(表 1. 参照)

表 1. 箕輪町の商工業者数等の推移 ※出典：長野県下商工会の概要（長野県商工会連合会編）

年度	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
商工業者数	1298	1175	1175	1175	1234	1234	1048	1090	997	997	1001
小規模事業者数	1174	1060	1032	1032	1032	1032	1032	939	823	823	830
会員数	684	656	639	621	660	631	624	617	615	617	617
全県商工業者	39842	39079	36901	36202	36076	35222	34833	34343	33664	33324	33120



平成 28 年の産業別事業所数をみると、製造業が全体の 26%と全国平均の 3 倍以上であり、ものづくりが盛んな長野県の中でもさらに製造業に特化した町と言える。(表 2. 参照)

しかしながら、製造業への就業者数は年々減少する傾向にあり、特に従業員 100 人以上のような大きな事業所の減少が顕著である。(表 3. 参照)

表 2. 他地区と比較した産業別事業所数 (平成 28 年経済センサス)

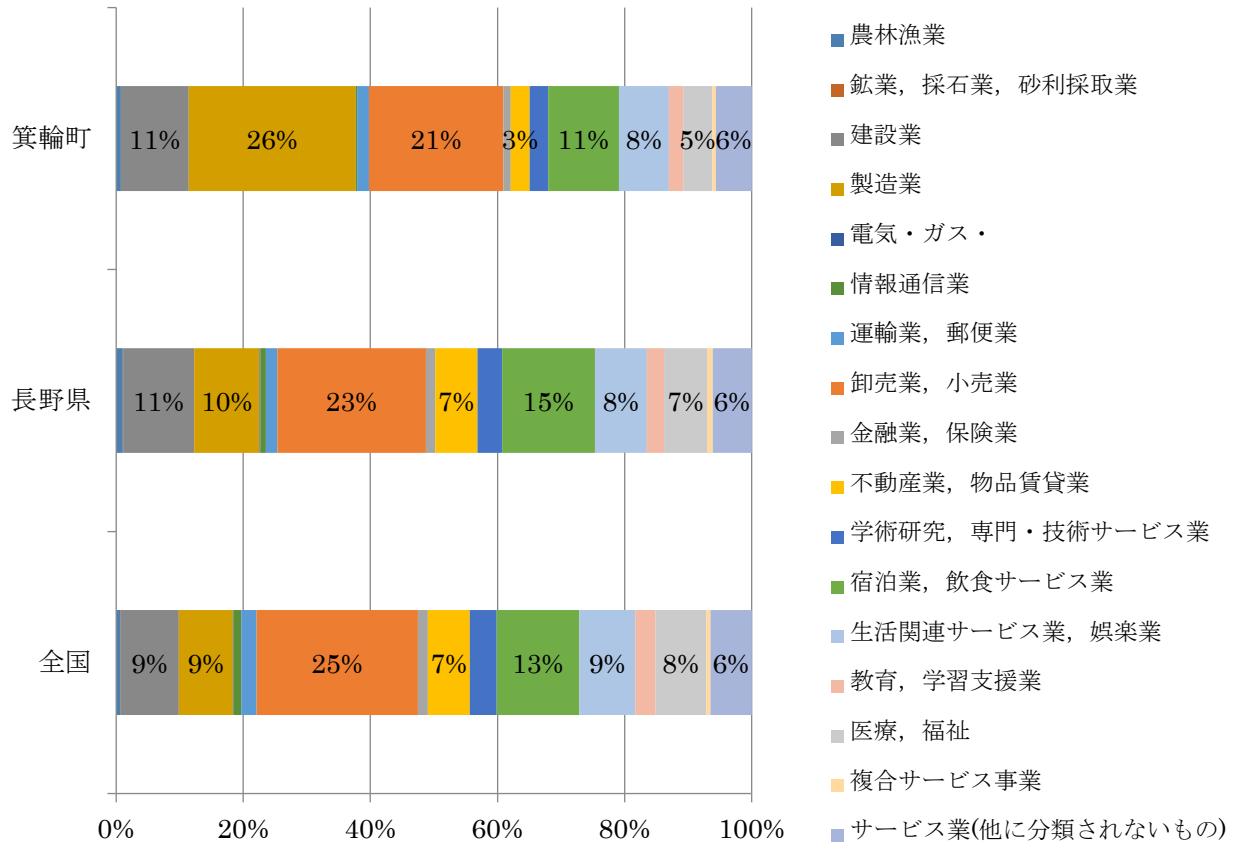
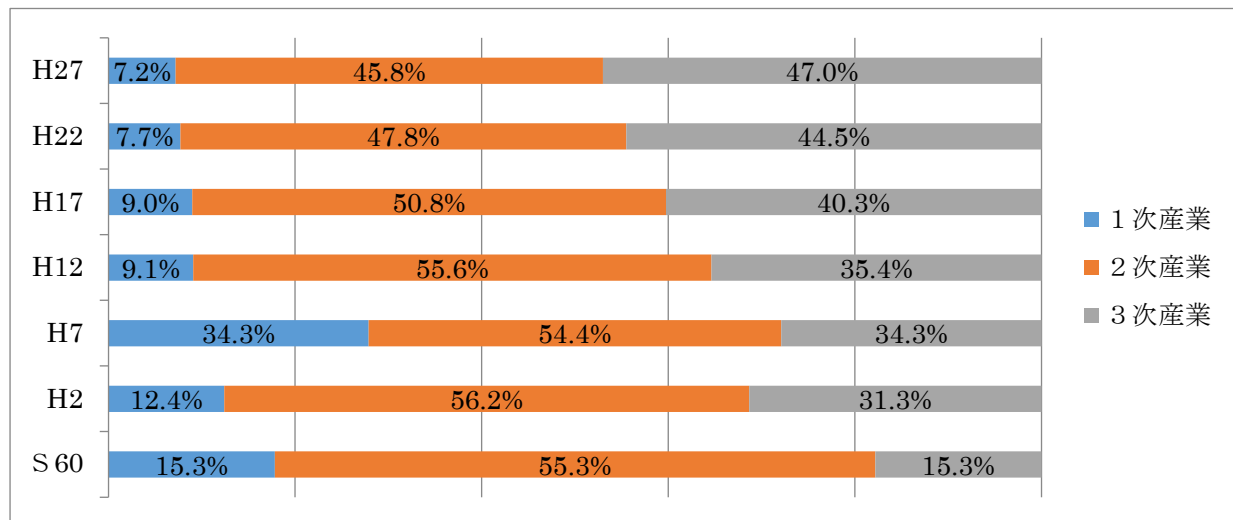


表 3. 箕輪町の産業構造の変化 (国勢調査)



※箕輪町の産業別就業者数の推移をみると、昭和 60 年には第 1 次産業と第 2 次産業で約 7 割を占めていたが、平成 27 年では 5 割程度に減少している。

このような概況のなかで、業種ごとの現状と課題は次のとおりと考察できる。

○ 製造業

現状は、リーマンショックによる受注の大幅減少からようやく持ち直したかに見えるが、海外シフトの進行により量産工場の箕輪町からの撤退が止まらず、サプライチェーン崩壊による外注先再編に対応できない小規模事業者も多く企業間格差が大きい。

また親族内継承の減少や技術者不足に悩む企業が多い。

強みとしては、当町の製造業者がそれぞれ違う多種多様な技術を持っており、ユニット受注により取引先を新規開拓、付加価値の高い受注を受けていることや、医療や介護ビジネスへなど新たな分野への参入を模索している企業も多いことである。

課題として、個々の技術の向上や、社内での人材育成や技術伝承、新分野での取引先拡大などが挙げられる。

○ 商業

現状は、国道バイパス整備や権兵衛トンネル開通などにより、広域的な商業地域として発展しつつあり、大型店舗や中規模フランチャイズチェーン店など大手資本による出店が増えている。加えて町外からの個人専門店出店も増えており、バイパス周辺は新たな商業集積として賑わいが見られ総じて伸展が見られる。最近では、小売店以外のフィットネスや学習サービス・健康関連サービス・個性的な飲食店など様々な業種の創業も多いなど、地域全体としては強くなってきている。

ウィークデイでは、他市町村からの通勤者も多く、昼間人口が多い町である。(表4.参照)

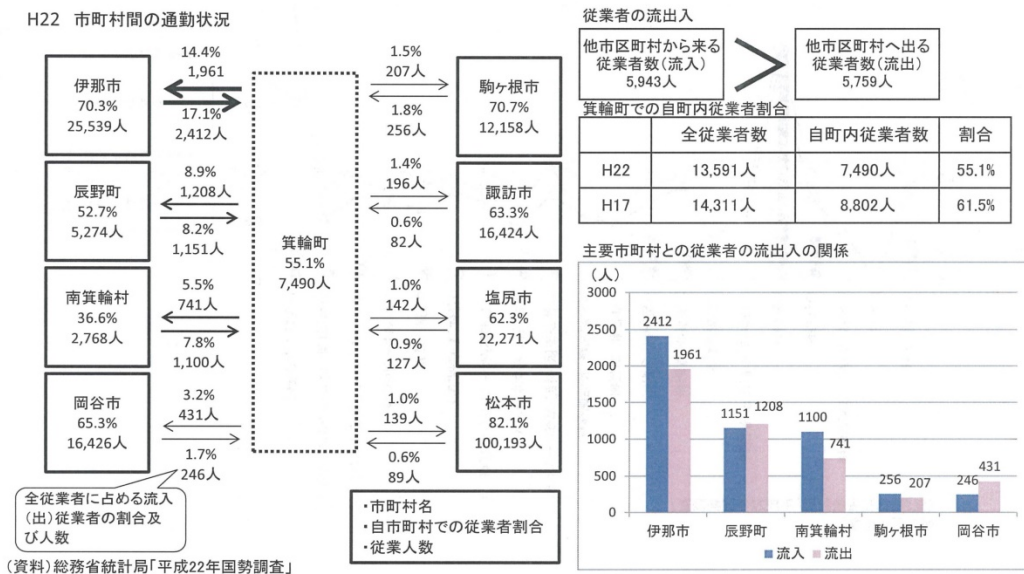
しかしながら、中心商店街は賑わいがなくなり店舗が激減、無店舗販売業者の攻勢も背景にあって、小規模な事業者は変化に対応できていない。親族内継承も難しくなっている。

課題として、個々の商店の経営資源の見直しと地域の要望に即した経営形態への変革、新規販売商品の開発や地域の消費者への宣伝PRなどが挙げられる。

表 4. 市町村間の通勤状況

市区町村間での通勤状況(15歳以上)

- 箕輪町の自市町村での従業者割合は55.1%であり、県内77市町村中の52位となる。
- しかし、他市町村へ働きに出る者より他市町村から働きに来る者の方が多く、流出よりも流入が多い構造となっている。
- 箕輪町に住んでいる者の同町内での従業者割合はH17に比べ、H22は6.4%減少している。



○ 建設業

地域内の製造業での設備投資や公共工事が年々減少し、限られた受注を分け合っている状況である。一部には、介護ビジネスに参入などをした事業者もいるが、小規模事業者が変化に対応できないことが課題である。

○ 観光業等

現状では、観光産業は少なく、人を呼べる施設整備ができていない。

強みとして、もみじ湖や赤ソバ畑、フルーツ栽培農園など地域資源に恵まれている。また、自然に囲まれた健康長寿の町として全国にランキングされており、地域のバイオマス資源の活用も有望であり、地方創生の材料には事欠かない。

課題として、このような地域資源を新たな産業づくりにつなげてゆくことが挙げられる。

○ 労働事情（全業種）

現状は、ほとんどの業種で人材不足や幹部の育成に悩んでいる。地域では少子化が進んでいるうえに進学後は帰郷しない子供が多い。

強みとして、当箕輪町には他町村から転入する方々も多く、そのような方々が地域の雇用や起業に結びつくことが多い。

課題として、地域ぐるみで移住者を増やしスムーズに雇用に結びつけることや、外国人労働者雇用への対応が挙げられる。

③ 町の振興計画について

上記のような状況の中で、箕輪町は平成 28 年に「箕輪町第 5 次振興計画」（2016 年から 10 年間）を策定し産業を支援する姿勢を示しており、概要は次のとおり。

農業においては経営者の高齢化が進む中、新規就農者の増加や、6 次化産業への取組、グリーンツーリズムによる都市農村交流の実施など、町全体で支援してゆく。

商業については、個々の店舗の経営基盤強化とともに、空き店舗の活用や起業支援により商店街の賑わい創出などを商工会等と連携して目指す。

工業については、商業と同じく商工会等と連携し、経営や技術の高度化をはかり社会情勢の変化に対応する企業を育成、また新たな分野の商品開発や販売能力の向上を支援する。

産業全体として、「地域資源の発掘」や「異業種や産学官金連携によるネットワーク向上」「個々の企業の経営力向上」を目指すなどが挙げられる。

今後の課題は、関係分野と共同しながら、具体的施策を展開していくことである。

(2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

① 今後 10 年間の展望

前述の現状分析をもとに予想すると、基幹産業である製造業は、人材不足や量産品受注の減少からますます小規模化と専門性・技術力強化が要求されており、メーカーの外注先選択によって設備や人材などの経営資源が乏しく、後継者もない小企業は廃業が多くなると考えられる。一方で、得意技術を強みとした中堅規模（従業員 10 名～50 名程度）は、既往分野新分野を問わず、メーカーや最終ユーザーとの直接取引により新たな受注を開拓していくと思われる。

商業サービス業に至っては、国道バイパス周辺への外部資本による「中規模チェーン店」進出がますます盛んになり、より大きな商業集積が形成されていくと思われる。この傾向は近隣の松本市や塩尻市などでも起きており、飲食小売サービスなど業種を問わず集中化が始まっている。また、大手スーパーやコンビニなどでも宅配サービスが完備され、小規模事業者への攻勢がますます強くなってくると思われる。

ただし、地域で生活することを望んで起業したいという若い方々も増えており、そのような方々は、ゲストハウス、移動販売、心のケアなど多種多様なサービスを商品として、町内の空家など場所を選ばず開業される方が多くなると思われる。

このように変動が大きい業況のなかで、地域の小規模事業者振興のために、今まで活用されて来なかった観光や農業との連携も視野に入れながら、将来的には、海外シフトや大型資本の影響を受けない、例えば健康や医療・バイオマス・IT活用サービスのような多種多様な地域密着型産業への転換を地域全体として目指していく。

また、外部から移住され起業された小規模事業者の経営持続について確実にフォローするとともに、既存企業については企業内の人材育成により地域の産業を次世代へと持続させていく。

②「箕輪町第5次振興計画」（2016年から10年間）との連動性・整合性

町の振興計画では、商工業分野での「個々の企業の経営力向上」をひとつのテーマとしており、本経営発達支援計画でも、個社の経営資源の見直しから技術力向上・販路開拓支援など町の施策を最大限に利用しながら進めていく。従来行っていた制度金融などの他、振興計画に沿った新たな町の事業として、販路開拓商談会展支援や知的財産権取得支援・若者正規雇用支援などがあり、小規模事業者が確実に活用できるよう支援していく。

新規分野への進出支援については、6次化産業への取組・地域資源の発掘・異業種や産学官金連携によるネットワーク向上等が町の計画にあり、整合を図っていく。新たな町の事業として、新技術・新製品開発支援や認定土産品制度などがあり、本計画においても個々の企業の商品のブランド化を契機として経営発達支援を行う姿勢をとる。

移住定住支援や空き店舗・空き工場の活用については、創業者への個別支援の柱として町の「みのわの魅力発信室」職員等と連携していく。

③ 商工会としての役割

小規模事業者から聞かれる商工会に対するイメージは、「企業のことを知らない」「専門的なことがわからない」というものである。

事業者の経営状況に関する調査や、要望調査、地域の商業診断のような調査も20年近く行っておらず、小規模企業のニーズを事業や町の施策に反映しにくくなっている。

このようなイメージのなかでも、産業支援施策の窓口として行政の商工会に対する期待は高い。事業転換や創業といった個々の企業の経営方針を決めるうえでの専門的な支援については商工会への依頼が多く、町の振興計画にも商工会と連携していくことが明記されている。

当商工会は、以前は活発だった地域のお祭りや福利厚生事業などへの比重を減らし、支会の組織も解散するなどのスリム化を図っている。小規模事業者に対する指導件数も指導員1人当り年間800件以上と個々に対する支援は強まっている。しかし、組織としての活動が薄れてきたことで、より多くの事業者との接点が少なくなり、特に新規に転入された事業所や創業者との関わりが希薄である。

今後については、地域の状況や個々の事業所の強みをデータ化するなど、多様化する小規模事業者のニーズに的確にアドバイスができる体制づくりが急務である。

また現在、上記の「箕輪町第5次振興計画」推進のため町が設置する委員会に商工会役職員から委員を選出しており、小規模事業者の継続的支援や地域振興についての具体的施策について提案をしていく。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記1.の中長期的な振興の方向性を踏まえて、今後5年間の経営発達支援計画については次のような目標を設定する。

ア. 地域経済の実態や事業者の経営動向を調査し、確実に把握する。

イ. 管内の既存小規模事業者や箕輪町で起業を目指す創業者が、地域の自然環境や地域資源・高速交通網の充実などのメリットを活かしながら、個々の独自性を最大限に発揮して、新たな

ニーズに応える業態転換を行うため、個々の事業計画策定を支援し、持続的に経営できるよう伴走して支援を行う。

- ウ. 産業全体として、健康や医療・バイオマス・I T活用サービスのような多種多様な地域密着型産業への転換提案や、ものづくり産業にあっては、地域の基幹産業として、設計・デザイン・企画といったユニット受注の根幹となる技術の伝承を行える中堅企業を育成する。

(4) 目標の達成にむけた方針

上記の目標の達成に向けた方針は次のとおり

- ア. 上記ア. については、商工会職員が聴き取る能力を向上させ、確実な情報を得る。また、国を始め関係機関が提供するデータや分析手法を積極的に活用する。
- イ. 上記イ. については、事業者に聴き取りを行う過程で事業者自らが気付きを得るような支援を行うとともに、横の連携やマッチング支援など組織の力を活かした活動により新たな事業領域を見いだせるような機会を創出する。単会の枠を超え、上伊那北部3町村商工会の連携により最適な支援を行う。
- ウ. 上記ウ. については行政などと連携し、新たな地域住民サービス事業の創出や、ものづくり技術伝承のための人材育成、I Tなど次世代を担う技術者の育成と移住定住等も視野に入れる。

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31年4月1日～平成36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

2. 地域の経済動向調査に関すること 【指針③】

(1) 現状と課題

[現状]

広く頒布されている定期刊行物（八十二銀行経済研究所月報、帝国データバンクニュース、アルプス信用金庫地域経済報告など）や中小企業景況調査報告、各種団体の情報交換会でなどで情報を得て、商工会職員が必要に応じて一斉メールや手渡しをするのみであった。

またそれらの情報は広範囲な地域の情報であり、地区内の情報は支援先の事業者から個々に聴取する程度で実状把握が十分でないうえにデータ化もされておらず、商工会の支援員や地域事業者が活用できる状態にないため。

[課題]

定期刊行物など外部団体が行う調査から得られる情報の他、今後は国が提供するビッグデータなども利用し、カスタマイズして地域の事業者へ提供することが課題である。

また、今まで実施していなかった個々の事業者の経営動向調査を行い、結果を情報として管内企業に定期的にフィードバックする。

(2) 事業内容

①独自経営動向調査

地域の企業の現状を把握し事業者の経営方針を検討していくために、管内小規模事業者の景気動向等について調査・分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者（製造業100社、建設業50社、小売サービス業100社）

【調査項目】売上・利益の推移・雇用・経営課題・施策に対する要望事項等

【調査手法】毎年1回5月に調査票を郵送してFAXや郵送で回収する。

回収率目標は60%とする。

【分析手法】商工会支援員が集計・分析を自ら行う。

②国が提供するビッグデータ等の活用

当地域における事業者をとりまく外部環境や市場動向を把握し、目指すべき事業分野や経営資源の有効活用方法を検討していただくため、経営支援員が国を始めとする外部団体等から得た情報を分析し公表する。

【分析手法】・「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を経営支援員が年1回行う。

分析項目については、「地域経済循環マップ」「観光マップ」「まちづくりマップ」等とし、主に事業者をとりまく市場環境について分析する。

・八十二銀行経済研究所月報・アルプス信用金庫地域経済報告・中小企業景況調査

報告等の外部団体調査から、次の区分等により経営支援員がデータを集計・分析し年1回を目標として管内小規模事業者等に提供する。

〈区 分〉 県・上伊那・町内の地域別、業種別

〈集計項目〉 景気動向・生産動向・個人消費・建設投資・雇用等

(3) 成果の活用

小規模事業者等への集計・分析結果の提供の方法については、宅送・FAX・メールを活用し、事業者提供方法を選択していただき、以後は事業者が利用しやすい方法とする。

また、商工会で把握しきれていない地域内のすべての小規模事業者や創業予定者にも知っていただくため、日頃から情報を提供している地域の新聞紙上に記事として取り上げていただくとともに、当会ホームページにも各調査合計で年3回公表する。

上記の実施により、小規模事業者に地域の状況を把握していただき、あわせて自社の経営状況との比較や、事業計画を作成する際の参考資料にしていただく。

また商工会支援員が支援を行う際の基礎的な資料として活用する。

(4) 目標

内 容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
① 独自経営動向調査	0	1回(5月)	1回(5月)	1回(5月)	1回(5月)	1回(5月)
②-1 RESAS分析	0	1回 分析・資料化	1回 分析・資料化	1回 分析・資料化	1回 分析・資料化	1回 分析・資料化
②-2 外部団体調査分析	閲覧	1回 分析・資料化	1回 分析・資料化	1回 分析・資料化	1回 分析・資料化	1回 分析・資料化
③ 上記をホームページに公表	0	3回	3回	3回	3回	3回

3. 経営状況の分析に関すること 【指針①】

(現状と課題)

経営状況の分析については、金融相談や補助金などの申請時に必要が生ずるため商工会支援員がその場限りの用途のため一方的に行うことが多いのが現状であり、小規模事業者等が自ら分析し将来の経営方針決定等に役立てると意識付けができていない。

また、職員のコミュニケーション力の不足によりそもそも小規模事業者等と話をしていないことや、「聴きとる能力」が不足しているため、小規模事業者の内容を知らないとの声が聞かれる。

(改善方法)

この現状を改善するために、まずは職員が小規模事業者等の懐に入って状況を「聴きとる」スキルを上げることが必要である。続いて、統一したツールを利用して小規模事業者等の経営状況の分析を職員が行うとともに、小規模事業者等自身が自ら経営分析を行うための様々なツールを提案してゆく取組みが必要である。

具体的には下記の取組みを新たに行う。

(事業内容)

1) 質問シートの開発と、その活用による経営状況分析対象事業者の掘り起こし(新規)

商工会職員が小規模事業者等とコミュニケーションを深め、事業の状況の聞き取りを効率よく行い、他の事業者とも比較できる共通のツールとするため、独自の「質問シート」を平成30年度に開発する。内容は、企業が持つ強みや課題、将来の夢など、まずは会話のきっかけとなる簡単な項目とする。シートの作成後は記帳指導、巡回や窓口相談の折に支援員が小規模事業者等に聞き取りで活用、会話のなかで事業者自らの気づきを促すとともに、さらに専門的なSWOT分析や財務分析などの手法を紹介し、興味を持てた場合は一緒に作成してみる。

これによって、支援員が小規模事業者の本音を引き出して伴走型支援を行うきっかけづくりと

する。

2) 経済産業省ローカルベンチマークを活用した経営状況の分析（新規）

上記1)の質問シート作成事業者の中から抽出し、最終的な分析ツールとして経済産業省が推奨する「ローカルベンチマーク」を事業者と一緒に支援員が作成し、経営状況の分析を行う。

このツールは、支援機関が共通して利用できる指標であり、小規模事業者等が自ら経営状況を把握することで経営状態の変化に早めに気づき、早期の対話や支援につなげていく効果があり、新事業の展開、販路開拓、財務の健全化などの経営改善につなげるとともに、個々の事業者の事業計画策定の資料として活用する。

具体的には、①売上高増加率、②営業利益率、③労働生産性、④EBITDA 有利子負債倍率、⑤営業運転資本回転期間、⑥自己資本比率の6つの「財務情報」と①経営者への着目、②関係者への着目、③事業への着目、④内部管理体制への着目の4つの「非財務情報」を一つのシートにまとめあげて経営分析を行う。

(目標)

支援区分	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
1) SWOT分析又は財務分析実施数	無し	30	40	40	40	40
2) ベンチマークを活用した経営状況の分析数	0	30	40	40	40	40

4. 事業計画策定支援に関すること 【指針②】

(1) 現状と課題

[現状]

以前は低利な制度資金を受けるため主に金融機関が経営革新計画の作成を行っていた。また、リーマンショック後、借入金の条件変更を余儀なくされた事業者に対して経営健全化計画を策定するのも金融機関の担当であった。最近になり、補助金等の申請や低利の長期融資を受ける事業者のために商工会の経営指導員も年間40件程度の事業計画を作成支援している。また創業者に対する支援時には資金相談が多く、事業計画を作成支援することが多い。利益計画や資金繰りについてはマル経資金1500万円以上の案件では必ず作成するよう内規を決めている。

[課題]

上記の事業計画は、資金調達の際の必要条件として一時的に作成しているに過ぎず、事業者の経営方針決定のために策定したものではないので、単に補助金等の審査項目に合致するよう計画していることが多く、本来事業者が持つ独自性や顧客のニーズを捉えたものとは言いがたかった。

今後については、事業者の理念や強みを反映し、長期的には業態を転換してゆくことも視野にいった事業計画を、小規模な事業所であっても習慣的に作成していくことが必要である。

また、現状の小規模事業者の中でも海外展開や独自のチェーン店化を図るなど、外へ向かって拡大している企業もあるが、多くの小規模事業者は地域との関わりのなかで経営しており、今後も地域の資源や特異性を活かした事業展開で持続的に経営していくことが必要である。

(2) 支援に対する考え方

現状では、事業計画策定の必要性に対する小規模事業者の認識が薄いため、事業計画策定の意義や方法を一方的に説明しても受け入れていただけない可能性がある。そのため、対象となる小規模事業者により身近な自分自身の強みや箕輪町の地域環境・特産品・得意技術といった観点を取り入れた事業計画を作成してもらうなどの工夫をし、取り組みに対するハードルを下げる。

3. で経営分析を行った事業者の7割程度の方々を優先的に、事業計画作成セミナーへの出席を

促し、同時に事業計画を策定していただく。

このような方法により、まずは身近なテーマでの簡単に取り組みそうな事業計画を実施してもらうが、その後はさらに高度な事業計画作成の成果を体幹してもらうために、経営力向上計画や持続化補助金の申請などを契機として動機付け、事業計画の策定に取り組んでいただく。

(3) 事業内容

①事業計画策定に関するセミナーの開催

- 【募集方法】 2. で経営分析を行った事業者を対象としてセミナーを企画、FAXやメール等でお知らせするほか、経営支援員が巡回し参加を促す。
- 【回数】 年間2回
- 【カリキュラム】 現状分析・市場分析・地域資源の活用・マーケティング・補助金活用・事業計画策定シート等。内容については外部専門家も交えて決定する。
- 【参加者数】 1回当たり15名、2回あわせて実人員20～30名を目標とする。

②「簡易事業計画シート」の開発と作成支援

(2) で述べたとおり、より身近な話題で取り組みのハードルを下げ、箕輪町の地域環境や産業特性を活かして経営することを目指すため、その観点を盛り込んだ独自の「簡易事業計画シート」を外部専門家の力を借りながら箕輪町商工会として開発する。

シートの内容は、3. で行った質問シートによる小規模事業者自身の強みや得意技術、SWOT分析結果やローカルベンチマークで得た分析結果をそのまま取り入れて作成でき、目指す分野として「地域の経済動向」「需要動向」「箕輪の地域資源」を踏まえた項目を取り入れ、その後具体的な3年間程度の事業計画へ繋げる工夫をする。

作成については、①で開催するセミナーの参加者を対象とし、セミナー中に外部専門講師により説明していただき記入を始めるとともに、その後経営支援員が巡回及び窓口でフォローすることで確実に実施していただく。

(4) 目標

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
事業計画セミナー開催数	2	2	2	2	2	2
事業計画策定件数	0	20	30	30	30	30

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 【指針②】

現状では、事業計画の策定が資金調達を目的とすることが多かったため、融資や補助金等が決定してしまえば、事業者側からの支援の要請はなくなり、商工会職員の訪問は敬遠されるようになるのが現実である。4. で行う事業計画の策定についても、セミナーなどで計画を策定してしまえば、その時に支援が終わる可能性が大きい。

従って、事業計画が確実に行われたか、それに伴って成果は上がったか、販路開拓はきちんとできたか、今後の課題はないのか等のチェックができず、さらに新たな事業計画を考えるといった、いわゆるPDCAのサイクルに乗せることができにくい。

この課題を解決するため、下記1)のように計画策定後のフォローアップを行う。また、商工会職員が事業者の懐に入りやすくするため、フォローアップを行う際に2)や3)のようなツールを利用し、事業計画を策定した事業者にも「目に見える」結果を体感してもらいながら、さらに次段階の事業計画策定へと支援していく。

1) 商工会職員によるフォローアップ支援

経営指導員を中心に商工会職員が事業計画策定事業所を3ヵ月に1回の頻度で巡回あるいは窓口相談を実施する。相談の折には、計画の進捗状況を確認するとともに、計画実行中に出てきた販路や資金・必要な設備投資・労務問題などの課題を事業者ヒアリングして抽出する。

必要な対策について、長野県商工会連合会エキスパートバンクやミラサポによる専門家支援も活用しながら対応してゆく。

また、ものづくり補助金や省エネ補助金、小規模事業経営改善資金、キャリアアップ助成金などの国・県の補助施策や知的財産権の活用などをタイミング良く紹介し、計画が確実に実行できるよう支援する。

2) 「1社逸品事業」を拡大展開

小規模事業者は事業計画を策定しても、その後実行に移せず販売促進活動もできていないのが現状である。そこで、今まで工業関係事業者のみで行っていた「1社逸品事業」を拡大展開し、事業計画を策定された全業種の方に参加してもらうことで事業計画の実施と見直しのきっかけづくりをしていただく。

具体的には、事業計画で明らかになった顧客ターゲットと個々の事業者の強みを考慮した1アイテム（製品やサービス・技術）のみを実物があれば実物、なければパネルなどで、5W1Hの説明文をつけた展示物としていただき、商工会館に展示する他、商工会報や地元新聞、展示商談会や商工会のホームページなどでも紹介して、目に見えた結果を体感してもらう。

目に見える形になることで、事業者と商工会との信頼感が高まるとともに、事業者の商工会支援に対する期待感が高まることは、以前取り組んでいた「これが箕輪のものづくり」（新聞紙上への企業紹介プロジェクト）や、「ものづくり交流プラザ」（地元CATVでの企業紹介番組）や「ものづくりナガノ」（地元テレビ局での企業紹介番組）などの事業が高評価だったことでもわかっている。

3) 「1社逸品事業」の認定制度創設

前述の1社逸品事業の成果を地域ブランド品（あるいはサービス）として認定する制度を創設する。認定期限は3年間とし、その間にその事業に関する評価や改善を図っていただき、終了後は新たな事業計画に基づく再申請を行っていただく。

実施にあたり、長野県の地域資源製品開発支援センターや知的財産権を扱う専門家等の協力を得て、町と共同して事業を推進していく。

上記の2)、3)の事業については、ものづくり補助金のようなハードルの高い事業ではないので、誰でも簡単に取り組める事業として紹介し、その事業の過程で自然と専門家等のアドバイスを受けられるようにしてゆく。

上記の支援は3年を目途として行い、終了後は現在の事業計画を見直した新しい事業計画の策定をしていただくよう支援し、PDCAが確実に回るようにする。

(目標)

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
1) フォローアップ回数（単年度）	0	80	120	120	120	120
2) 1社逸品事業登録者	21	20	30	30	30	30
3) 地域ブランド品認定者数	0	5	10	10	10	10

6. 需要動向調査に関すること 【指針③】

(現状と課題)

現状は、外部定期刊行物やWebに公開された情報を得て、支援先事業者が必要とする場合にそのままコピーなどして渡したりするのみであった。また、地域外で開催される展示商談会などに

出展しても、来場者からアンケート調査をとるようなこともなく、商工会自らが小規模事業者の立場に立ってユーザーから直接意見を聞くような事業もがなかった。

他地区では商業診断や産地診断などを行う商工会もあるが、当商工会地区には際立った地域固有の産業がなく、商業にあっては郊外型大型店に消費者が集中し中心市街地に商店街が形成されていないこと、工業にあっては電気・機械・プラスチックなど様々な業種があるなど、多くの方に共通したテーマでの診断事業がしにくかった。

(改善方法)

そのような中で、平成 28 年度には、管内の異業種交流グループの活動支援事業として、介護施設の職員約 10 名との情報交換会を 6 回開催し、必要とされる介護用品を試作、さらに介護用品専門の展示商談会に出展して価格・形状・機能評価・改善点などをアンケート調査し、70 人あまりから声を聞くという事業を行い、参加したグループ企業の方々が次年度も継続して実施したいという評価を得た活動があった。

この経験を活かして、今後は小規模事業者個社毎の顧客ターゲットを想定し、商工会職員が中心となって事業者と一緒に顧客ニーズを直接聞くような調査事業を新規に行う。

当地区に割合として多い業種を例に次のような取り組みを行う。

1) 飲食業需要動向調査 (新規)

管内では新規創業が多い飲食店を営む小規模事業者等がターゲットを絞った店舗戦略や新たなサービス開始を考えている場合に、需要動向の必要性を調査説明し、10 社を目標に次のような調査支援を行う。

ア. 調査方法

事業者と商工会職員が共同して、顧客ターゲットのイメージの想定や質問項目を考える。その後、アンケート表を作成支援して、店頭での調査や商工会主催の産業マッチングフェア、町主催のふれあいひろば等のイベントに出店して調査するなど、個人を対象に調査を行っていただく。店頭以外の調査場所についてはアドバイスをを行う。

イ. 調査項目

「好みの味」「価格帯」「来店頻度」「接客」「店の雰囲気」等の一般的な質問項目に加えて、新たなサービスを考える参考とするため「欲しい商品やサービス」「箕輪町の地域資源、特徴」といった地域の特性を調査する項目も調査実施場所に応じて加える。

ウ. 調査頻度とサンプル数

調査は 1 年に一度、1 社 100 名を目標に実施していただく。

エ. 調査結果の活用

アンケート表は、商工会職員が集計支援し、外部団体の調査による人口動態・消費動向・顧客ニーズなどの状況や、日経 POS 情報などネットを活用した動向調査の結果を完結に付記し、調査結果としてまとめる。

調査結果を商工会支援員が巡回や窓口での支援の折に該当する小規模事業者に手渡し、今後の新たな商品・役務の開発や新たな需要の開拓に資する事業の検討に活用していただく。

2) 中小製造業アンケート調査 (新規・一部継続)

当地域の製造業については、サプライチェーンの中に組み込まれた下請け受注型の事業者と脱下請けを目指して自社商品を開発や医療・環境など新たな分野に進出してゆこうとしている事業者の 2 タイプに分かれる。

前者については、B to B を視点とした動向調査が必要であり、後者については B to C を視点とした調査になるため、それぞれの事業者に必要な動向調査の必要性を説明し、次のようにタイプ別に調査支援を実施する。

2) - 1. 中小製造業 B to B タイプ (新規)

下請け受注型の小規模製造事業者等が、メーカーや 1 次下請け製造事業者の需要動向を把握するため 5 社を目標に調査支援する。

ア. 調査方法

事業者と商工会職員が共同して、アンケート表を作成。当商工会が出展支援しているメッセナゴヤ、インターナショナルギフトショー、諏訪圏工業メッセなどの展示商談会に出展していただき、会場にてターゲットとする事業者から直接聞き取りで調査を行っていただく。出展する費用や時間の捻出が難しい事業者には、上記のような展示会に来場者として出向いていただき、出展している事業者のブースを訪問して調査を行うことも奨める。

イ. 調査項目

発注する際の「加工単価」「発注先決定の視点」「欲しい設備・技術」「必要な規格や生産体制」等の一般的な質問項目に加えて、新たな事業分野を考える参考とするため「今後目指している分野」などの項目も加える。

ウ. 調査頻度とサンプル数

調査は1年に一度1社あたり50件を目標に実施していただく。

エ. 調査結果の活用

アンケート表は、商工会職員が集計支援し、外部団体の調査による業界動向などを簡潔に付記し、調査結果としてまとめる。

調査結果について分析したデータを小規模製造事業者への巡回訪問時に手渡し、今後の販路開拓や生産工程見直し、あるいは展示商談会でのPR方法の改善等に役立てていただく。

2)-2. 中小製造業BtoCタイプ（拡充）

自社商品の開発や新分野へ進出しようとする小規模製造事業者が、最終ユーザーの需要動向を把握するため、調査支援する。

実施にあたっては、平成28年から取り組んでいる、介護機器開発企業グループ11社の活動を支援しながら、グループ支援の形態で行う。

グループ支援の形態をとる理由は、地域産業の現状でも示したとおり、当地域はユニット受注を得意として、あらゆる技術を有した製造業者がいるので、グループとして取り組むことが、商品開発スピードを高め、最終的に個社の経営改善に繋がるからであり、グループ支援が個社支援に繋がる事例が多いからである。

ア. 調査方法

最終ユーザーとの直接の情報交換会や当商工会が出展支援している CareTEX などの介護用品専門展示商談会にグループ事業者全社が出展していただき、ターゲットとする事業者等から直接聞き取りで調査を行っていただく。

なお、展示商談会には、一般住民、介護施設職員、レンタル業者、販売店希望者、医療関係者など様々な方々が訪れるが、新商品の企画開発段階では全ての方々を販売ターゲットとして考える。

情報交換会の相手先については地元の介護施設を商工会が紹介し、展示商談会ではグループ参加事業者と商工会職員が共同して、アンケート表を作成。

イ. 調査項目

試作展示した製品についての「追加したい機能」「価格」「改善点」「デザインの可否」「必要な規格」などの質問項目に加えて、新たな事業分野を考える参考とするため「業務上の現在の悩み」「こんなものを作って欲しい」などの項目も加える。

ウ. 調査期間・サンプル数

情報交換会は年間6回、展示商談会でのアンケート調査は1年に2回、100者目標に実施。

エ. 調査結果の活用

情報交換会の内容記録、アンケート表集計支援は、商工会職員が行い、調査結果としてまとめる。

調査結果についてはグループ事業者の定例会議の折に手渡し、今後の販路開拓や商品開発、あるいは展示商談会でのPR方法の改善等に役立てていただく。

(目標)

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
1) 飲食業需要動向店頭調査						
実施事業所数	0	10社	10社	10社	10社	10社
1社あたり標本数	0	100件	100件	100件	100件	100件
2)-1 中小製造業アンケート調査						
BtoBタイプ実施事業者数	0	5社	5社	5社	5社	5社
1社あたり標本数	0	50件	50件	50件	50件	50件
2)-2 中小製造業アンケート調査						
BtoCタイプ実施回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
情報交換会(11社参加)回数	6回	6回	6回	6回	6回	6回
アンケート標本数	70件	100件	100件	100件	100件	100件

7. 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

[現 状]

今までも企業紹介ガイドブックの作成配布や商工会のホームページでの企業検索サイト作成による需要開拓事業や、セミナーを通じた販路開拓研修を年数回開催しており、特に工業関係業種では異業種交流グループ活動展開や展示商談会への積極的参加で受注開拓事業を行ってきた。商談会に出展した方のなかには1回で4件の新規取引先を獲得したという方もいた。

しかしながら、展示商談会の参加者は業種的に限られており、商業建設業については地域内にガイドブックを配るなどにとどまっている。

また、地域内で開催している商工会主催による商談会である「箕輪町産業マッチングフェア」についても、「客が増え仕入れ先からの表彰を受けた」という事業所もあるが、お祭りの要素が強く、3年に一度と開催頻度も低い。

[課 題]

地域の小規模事業者には、「価格」「取扱量」「単価」というような要素では大型店舗や大規模メーカー等には対抗できないので、例えば電気店が配送先で家事代行サービスをする、洋品店が店舗内にエステルームを併設するなど、自社の強みを活かしながら異業種へ進出するなど、よりニッチな事業形態に展開していくことが必要である。

また、製造業についても現在の個々の業態にこだわった受注活動に限界を感じており、新たな医療・介護・防災・エネルギーといった分野の展示商談会への出展や雑貨・食料品・地域特産品などの販売促進に関する相談が増えており、今後は業種を限らない需要開拓が課題である。

今まで作成してきた企業紹介ガイドブックなども補助的に有効活用しながら、あらゆる商談会の場を事業者の経営革新の機会として活用いくことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

特に商業・サービス業においては、需要開拓のための事業への参加が少ない。今後は、地域内にて参加しやすい需要開拓事業を行うことで、小規模事業者が多種多様な事業展開を行っていく支援をする。また、4. で事業計画を策定された方や5. で「1社逸品事業」に参加された事業者の発表の場を作り、新たな需要開拓の面でも活かしていく。

展示商談会等への出展にあたっては、事前の準備セミナーに参加していただくとともに、ターゲットリストの抽出、終了後のデータ整理やテレポなどを、外部専門家に指導していただきながら事業者と商工会職員が共同して行い、出展効果があがるよう支援する。

上記のような状況のなかで、当地域がものづくり産業を機関産業としていること、商業においては外部資本の影響を受けにくい飲食業に既存の小規模事業者や新規創業者が多いことを考慮して、当商工会では、本経営発達支援事業期間中、製造業及び飲食業を中心として重点的に需要開拓支援を行う。

(3) 事業内容

①インターナショナルギフトショー出展事業

- 【出展目的】 広く全国的な需要開拓に向けて、既存事業分野の受注開拓はもとより、新商品・サービスの提案を行う。あわせて他企業の動向調査、新たな事業の提携先企業との出会い、出展活動を通じた社員の教育と自社製品の評価見直しなども目的とする。
- 【出展対象者】 4. で事業計画を策定された製造業者を優先して出展する。
- 【出展方法】 商工会で展示ブースを2小間確保し共同出展していただく。
- 【支援方法】 職員が巡回・窓口相談の折にメリットを説明し6社を目標に出展を促す。展示会出展前後において、外部専門家の協力を得ながら出展効果があがるよう支援する。
- 【展示会概要】 ビジネスガイド社が東京都において年2回開催。出展者数各回3,000社以上、来場者各回30万人以上。以前は、商業関係の販促アイテムをPRする展示会だったが、現在はBtoB、BtoC、双方の要素を持ち、出展者は商社・ものづくり企業・6次化産業提案者など様々。来場者についてもバイヤー・最終ユーザー・ものづくりメーカーなど多岐に渡り、新商品の評価には最適。今年度の箕輪町出展者でも出展者同士の技術連携が生まれた。

②メッセナゴヤ出展事業

- 【出展目的】 広く全国的な需要開拓に向けて、既存事業分野の受注開拓はもとより、新商品・サービスの提案を行う。あわせて他企業の動向調査、新たな事業の提携先企業との出会い、出展活動を通じた社員の教育と自社製品の評価見直しなども目的とする。
- 【出展対象者】 4. で事業計画を策定された製造業者を優先して出展する。
- 【出展方法】 商工会で展示ブースを3小間確保し共同出展していただく。
- 【支援方法】 職員が巡回・窓口相談の折にメリットを説明し6社を目標に出展を促す。展示会出展前後において、外部専門家の協力を得ながら出展効果があがるよう支援する。
- 【展示会概要】 名古屋商工会議所が名古屋市において年1回開催。出展者数約1,400社、来場者6万人以上。中規模以下同士の企業のマッチングを目指して開催され、出展者の業種は商業・工業・建設・観光・行政・ソリューション等様々。BtoB、BtoC、双方の要素を持ち、来場者については小規模企業や一般住民も多いので、取引拡大・技術交流・新商品の評価など様々な可能性がある。本経営発達支援事業で連携する(株)船井総合研究所研究員楠元武久氏は、この展示会のコンサルタント。

③箕輪町産業マッチングフェア参加事業（改善拡充）

当商工会では、周年記念事業として断続的に「産業展」を開催してきたが、お祭りの要素が大きく、歌謡ショーなども併催していた。今後については真にビジネスに結びつくマッチング効果をねらった事業に改善し、4. で事業計画を策定された小規模事業者の需要開拓の場所として活用していく。

- 【参加目的】 前述の展示商談会は外に出ての需要開拓だが、この取組みは地域内のニーズを探り、地域への事業所PR、地域への新商品のPR、地域外から人を呼び込む、地域内の事業所のマッチング等を目的とし開催する。
- 【参加対象者】 4. で事業計画を策定された飲食業者を優先して参加する。

- 【参加方法】 商工会で展示ブース設営し、個社で出展していただく。
- 【支援方法】 職員が巡回・窓口相談の折にメリットを説明し5社を目標に参加を促す。また、コストもかからずハードルの低い商談会として、小規模事業者等であっても誰もが取り組めるように工夫する。展示会出展前後において、外部専門家の協力を得ながら出展効果があがるよう支援する。(実際に29年度の「箕輪町産業マッチングフェア」には新規創業者が5社以上出展している。) また前述の「1社逸品事業」に沿ったテーマの出展を促していく。
- 【展示会概要】 箕輪町商工会が主催し、直近では平成29年度に開催。長野県内の農工商建設・学官金を対象に約70者が出展。来場者は約1,300人で、企業・一般住民。開催頻度として役員任期と連動した3年毎の定期開催としていたが、今後は箕輪町の飲食店組合が開催する「ビアフェス」等と共同して毎年開催を目標にしたい。(ビアフェスは平成30年度に初めて開催、Uターン促進や企業案内ブースも作り、2日間で約600名が来場した。)

④ガイドブックや商工会ポータルサイトでの販路開拓

現在、箕輪のお店マップ、建設業ガイドブック、工業ガイドブックの3業種に分けた企業紹介パンフレットを、それぞれ3年に一度程度作成し、全戸配布や展示商談会での配布、近隣の学校への配布等をしている。また、商工会独自のホームページ上に企業検索ページを設け、事業者に登録していただき、「業種」「取扱品目」「保有設備」などあらゆるカテゴリーから検索して紹介できるようにしている。4. で事業計画を策定された小規模事業者には積極的に登録して活用するよう支援する。

これにより、補助的に個社支援に活用してゆく。

(4) 目標

支援内容	30年度 (現状)	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
① インターナショナルギフトショー						
出展事業者数	6	6	6	6	6	6
成約事業者数	4	5	6	6	6	6
受注金額(円)	50万	100万	200万	250万	300万	300万
② メッセナゴヤ						
出展事業者数	6	6	6	6	6	6
成約事業者数	4	5	5	6	6	6
受注金額(円)	100万	150万	250万	250万	350万	350万
③ 箕輪町産業マッチングフェア						
参加事業者数	0	5	5	5	5	5
成約事業者数	0	4	5	5	5	5
受注金額(円)	0	70万	100万	200万	200万	300万

II 地域経済の活性化に資する取組

8. 地域経済の活性化に資する取組について

(1) 現状と課題

[現 状]

個々の事業者の事業計画策定などより、既存の事業者が持続的に経営を続けてゆく支援はできないものの、高齢化等に伴う廃業者の増加により町全体の事業所数が減少している。

またほとんどの業種で従業員の不足と技術者の育成に悩む声が多い。

これらの地域産業がかかえる課題について、地域ぐるみで協議を行う組織が不完全であり、説

得力ある政策提言を行ってゆく仕組みが無い。

[課題]

商工会館に隣接して、平成30年4月にインキュベート施設・コワーキング施設・研修室などを備えた創業支援センターがオープンしており、現在4名の入居者があり商工会でワンストップな支援を行っている。今後、同施設を活用した創業セミナーなどを開催して起業者を増やし、事業所数を安定させ経済の活性化を図る。

人材や技術者の確保については、町の移住定住施策と連動しながら広域からの人材を確保し、商工会が中心となって技術伝承のための事業を行う。

町の第5次振興計画実行のために、町が主管する「箕輪町工業ビジョン策定委員会」などが本年度から開催され、商工会から委員を選出し施策と一緒に考えている。この活動をさらに範囲を広げ、行政と商工会で産業振興を協議し、施策を実行、さらに再検討してゆくP D C Aの仕組みをつくる。

(2) 事業内容

①創業支援事業の推進

ア. 创业者の創出と確実な事業継続支援のため、上伊那地域のほとんどの市町村が国の競争力強化法に基づく創業支援事業を28年度から行うこととなり、商工会が事業の実施者となっている。上伊那北部地域商工会では創業セミナーや個別相談を27年度からグループで共同で行い、28年度からは上伊那全商工会が共同して「創業塾」を開講している。

当町についても、町と連携して創業支援事業を展開しており、平成30年度からは地域の複数商工会で共同開催する創業塾を1年に2回開催していく。

イ. 商工会に隣接するインキュベート施設やコワーキング施設については、移住定住に伴う、地域外からの事業者移転受け入れ施設としても活用されており、利用者に対してワンストップな支援を確実にやっていく。

ウ. 町の「みのわの魅力発信室」職員との連携を図り、町内に1,500戸以上あると言われる空家や空き店舗・空き工場などの情報を創業予定者に提供する。これにより、小規模创业者が新たな取り組みを始める際の立ち上がりをスムーズにし、事業継続を支援する。

エ. 起業相談については、小規模事業者が事業計画を策定するための最適な機会であり、この機会を逃さないようにしたい。相談にあたっては様々な窓口があるが、あらゆる分野の事務手続きを指導でき、資金相談もできるワンストップ的な窓口は商工会しかないことを町の広報誌などで年2回程度PRして、まずは個社の方に商工会へ足を運んでもらうようにする。

②広域的な移住定住促進による人材の確保と幹部育成のための教育支援

現在、町の基幹産業である製造業が振興しているのは、ユニットとして受注をするための設計や特殊加工ができる技術者が多く、国内外での生産用機械の製作受注やニッチなニーズに応えられることによっていると思われる。

しかしながら、これらの技術者は、かつては地元の大企業において技術を習得し、その後スピンアウトして独立した方が多く、量産型企業が地域から撤退していった現在、小規模事業所では次世代を担う技術者を育成することが難しくなっている。

今後は箕輪町「みのわの魅力発信室」と連携しながら、ITやデザインといった次世代産業の根幹を担う人材の移住定住をすすめるとともに、商工会では人材育成の役割を担うことが必要である。

人材育成事業は、セミナーを中心に商工会で外部講師を依頼しながら自主的に運営する。

小規模事業者の後継者や候補・従業員を対象に、年間を通じ年6回程度継続的に開催する。

前章 I 経営発達支援事業で触れた、経済動向・需要動向調査、経営状況分析、事業計画策定、需要開拓や新事業開発をテーマに参加者のグループワークも織込む。

また、今まで行っている技能習得型の研修の他、国際的な事業展開や外国人の受け入れのための語学力を身に付ける研修も今後は新たに開催していく。

このことにより個々の事業所の継続的な発展を支援する。

③経済分析調査の実施と町との定期的な振興会議の開催

現状は行政などとの定期的な懇談の場所はなく、不定期に一部の役員が町幹部と懇談したり、一部の業種で不定期に首長と懇談したりと一貫性がなかった。また、10年に一度の町振興計画の策定を諮問する「まちづくり委員会」などについても、町が選出した委員や一般住民などが参画するのみで、組織として事業者の声を反映する仕組みがなかった。

不定期に行われる懇談会等においても、商工会支援員の巡回等で得た経営動向のイメージを資料として懇談を行っており、根拠を示すことができずに要望のみに終わっていた。今後は地域の経済循環を分析し、説得力ある資料づくりを行って町への政策提言を行うことが必要であり、行政でも求めている。

分析手法として、飯田市がしんきん南信州地域研究所とともに実施している「経済波及分析」を参考にして、農業等第1次産業も含めた町内の資金循環をアルプス中央信用金庫と連携して分析する。

町との連携については、キャリアデザインプロジェクト・セーフティコミュニティ推進協議会・みのわまつり等に協力するものの、産業振興を中長期的に協議する場面がないのが現状であり、今後は、定期的な協議の場として（仮称）箕輪町産業振興会議を年間2回程度開催し、分析結果をもとに施策を提言していく。

メンバーは商工会の三役・部会長・部長・経営支援員と町側では町長はじめ産業振興担当課で構成し、現在の商工施策の評価と見直しを含めて検討することで小規模事業者が持続して経営できる基盤の整備を行う。

III 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

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

(1) 現状と課題

[現 状]

長野県商工連が推進する中期マスタープランに基づいて、月1回の近隣5商工会（名称：伊北諏訪グループ 参加商工会：富士見町商工会、原村商工会、辰野町商工会、箕輪町商工会、南箕輪村商工会）による定例検討会や、月2回の上伊那伊北地域3商工会による随時検討会を開催しており、商工会間での情報交換については頻繁に行っている。

しかし、商工会以外の支援機関との連携については、近隣商工会議所、日本政策金融公庫、地方事務所、地区税理士会などと年間一度の打合せ会議を行う程度で、支援ノウハウ等の情報交換は不十分であり参加者も限られている。

[課 題]

今後は、全職員が参加して情報共有を進める目的で、月1度の定例検討会等にあわせて計画的に関係外部支援機関との情報交換を実施する。

(2) 事業内容

① J E T R O 諏訪支部との情報交換会への参加（年1回）

近隣5商工会が集まる定例検討会にあわせて開催するJETRO諏訪支部との情報交換会に職員を参加させる。特にものづくり産業における海外の産業動向や需要についての知識を身につけるとともに小規模企業の海外展開及び人材確保に対する情報を交換することで、小規模事業者に対する支援のノウハウを向上させる。

②長野県職業能力開発協会との情報交換会への参加（年2回）

近隣5商工会が集まる定例検討会にあわせて開催する長野県職業能力開発協会との情報交換会に職員を順番に参加させる。特にものづくり産業における技術伝承の知識を身につけるとともにものづくりマイスター制度や小規模事業者の人材育成に対する情報を得る。

現状の商工会職員については、特に製造業に対する技術的な知見が無いことが実際の支援の場でも指摘されているため、これにより、小規模事業者に対する技術的な支援のノウハウを向上させる。

③長野県商工連上席専門経営支援員との情報交換会の開催（年2回）

近隣5商工会が集まる定例検討会にあわせて、長野県商工連上席専門経営支援員との情報交換会を開催する。他地区での支援事例などの実際の体験談を聴き、小規模事業者の支援に対するノウハウを共有する。

④経営支援グループ伊北諏訪グループ（近隣5商工会によるグループ）検討会議

伊北地域随時検討会議を原則月2回水曜日に1時間開催。（上伊那地区3商工会）

定例検討会議を原則毎月1回開催。（5商工会）

近隣の支援機関が組織として協力しあう体制を作るとともに、小規模事業者に対しては、それぞれの職員の得意分野を活かした連携的な支援で課題解決のスピードと確実性をあげる。

⑤上伊那郡市指導員協議会研修会への参加（年2回）

上伊那地区の9つの商工団体が集まる郡市指導員協議会にて開催する、日本政策金融公庫・長野県信用保証協会・上伊那地域振興局・税理士会伊那支部との研修会に支援員を参加させる。

主に経営実務に関する課題を協議するとともに、新たな国や県の施策について情報を得る。これにより小規模事業者にたいするタイムリーな支援を行うノウハウの向上を図る。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

現状では、県商工連が主催する研修会や、地域の税務署や日本政策金融公庫、労働保険事務組合等が行う研修会に参加することで実務に対する資質の向上を図っている。しかしながら、実際の小規模事業者が抱える課題は非常に多様かつ専門的であり、たまたま事例に遭遇した職員のみが知識を有しているのみで、補助員・一般職員も含めた職員全体の知識向上に至っていない。

職員間で支援の方法や能力がバラバラであり、標準化ができていないため経験の無い案件については、課題解決ができない現状である。また、人事異動があった際などは、組織としてのデータの蓄積がないので、支援のタイミングを逃す場合が出ている。

この状況を改善するため、長野県商工会連合会が推進する中期マスタープランを着実に実施し、個々の経営指導員等の支援能力を急速に高めてゆくことを目的として次の取組みを行う。

1) 外部研修会の計画的履修

長野県商工会連合会の主催する、経営支援員等研修会や情報化研修会等を全職員が受講するとともに、個々の職員の希望や役員等の判断により、販路開拓・労務改善・経営革新などの支援能力向上に必要な中小企業大学校の専門コース等を受講する。

また、地域の税務署や日本政策金融公庫、労働保険事務組合等が行う研修会には現状通り参加する他、全国商工会連合会の運営するWEB 研修等を受講し、参加職員の支援能力向上を図るとともに、その内容を毎週行う職員定例会議で報告し、全職員の支援能力のスキルアップにつなげる。

2) グループ内の複数支援員が共同した支援

個々の事業所から相談を受けた課題は、担当職員のみ課題と捉えず経営支援センター伊北諏訪グループ（近隣5商工会によるグループ）が連携して支援に取り組む。

このときに、小規模事業者から上がった案件の種類に応じて、経験のある職員と経験が不足している職員がチームを組んで相談にあたることにより、支援スピードをあげることはもちろん、相互にOJTを行って職員の知識レベルをあげてゆく。

また、支援の経過は月2回開催されるグループ内経営指導員等による「検討会議」にて報告し、議事録に残し各商工会内で共有することで全ての職員がノウハウを学べるようにする。

3) 支援事例のデータベース化

担当した支援事例を長野県商工会連合会がWeb上に準備した経営支援事例データベースに登録することにより、商工会職員全員が閲覧でき、共通のノウハウとし、類似案件が発生した時によりスピーディに課題解決ができるようにする。

また、経営指導員等が人事異動した際にも円滑な事業所支援が可能となる。

4) 商工会職員間の情報共有化

職員が知りえた情報を、事業者の同意のもとにデータベース化し、組織全体の知的財産として残すことで、担当者が不在でもタイムリーな支援ができるようにする。また、支援のノウハウを創業・販路開拓・海外展開などのような分野ごとにまとめた「作業標準書」を長野県商工会連合会が平成27年度から作成しており、支援のツールとして全職員が共有し有効利用を図る。

これらの取組みにより、商工会が他の支援機関に劣らない専門的指導力を有する組織になるとともに、過去から未来にわたって最も小規模事業者の近くから支援を行う組織として再認識される。小規模事業者にとっても、常に伴走して支援できる体制が整えられる。

また、経営指導員等が人事異動した際にも円滑な事業所支援が可能となる。

3. 事業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]

内部の監査委員による定期監査の折や地域振興局の指導監査の折に評価を受けて見直しを検討しているのみである。このため、事業が真に効果をあげているか判断してゆくことができず、管内事業所のなかには組織の魅力を感じていない方も多い。

[課題]

このことを改善するため、実際に支援を受ける小規模事業者や外部有識者の評価を受ける仕組みをつくり、その結果を公開しながら次年度以降の事業に反映してゆくことを目的とした取組みを行う。

(2) 事業内容

①事業評価委員会による評価体制の確立

前章Ⅱ. 8. で記述した、箕輪町産業振興会議の構成メンバーに本会監事および地区金融機関で

ある八十二銀行箕輪支店長、外部専門家を加えた事業評価委員会を年2回開催、経営発達支援事業の進捗状況に関する評価を行う。

箕輪町役場産業振興課からのメンバーについては産業振興課長・商工観光推進室長とし、地域の方向性と本経営発達支援計画の方向性の確認及び課題検討のため、また地区金融機関については、同じ認定支援団体として小規模事業者に対する支援の方向性を確認・課題検討していただく目的で参画していただく。外部専門家については、本事業で事業計画や需要開拓を支援していただく専門家とし、適宜出席いただく。

②地区内小規模事業者への公開と意見聴取

①の評価委員会による評価結果は、理事会で確認後、地区の小規模事業者が常に閲覧できるように、本会HP及び会報で毎年10月と4月に公表する。

また、毎年5月に実施する経営動向調査の折に意見の聴取を行い、事業見直しを毎年度行う。以上により次年度以降の事業への反映を図るPDCAサイクルを構築する。

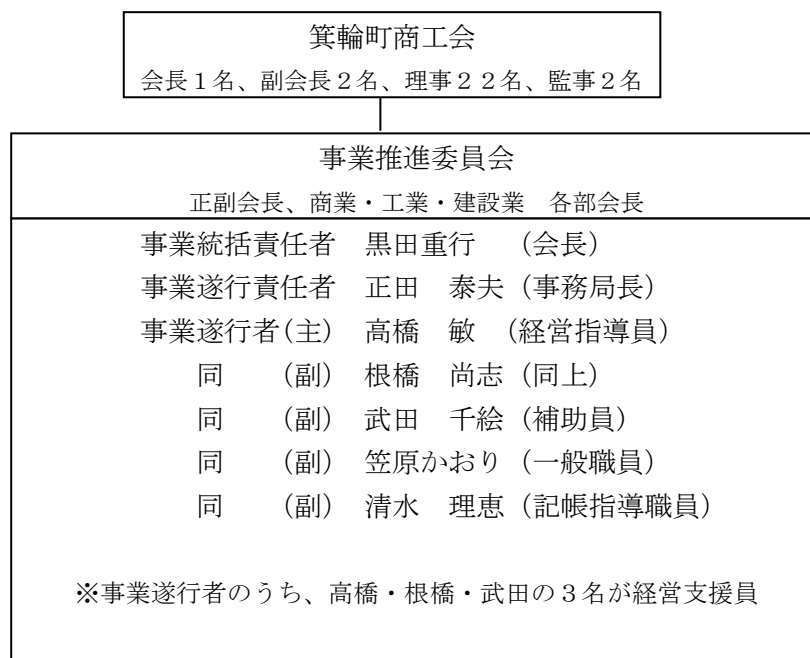
(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(平成 30 年 11 月 1 日現在)

(1) 組織体制



(2) 連絡先

箕輪町商工会
〒399-4601
長野県上伊那郡箕輪町大字中箕輪 10286-1
電話番号 0265-79-2117
ファクシミリ番号 0265-79-0380
メールアドレス minowa-c@yellow.plala.or.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)

	31年度 (31年4月以降)	32年度	33年度	34年度	35年度
必要な資金の額	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210
小規模事業支援事業指導事業費	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210

(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
県補助金、一般財源

(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>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>4. 事業計画策定支援に関すること【指針②】 (3)-②「簡易事業計画シート」の開発と作成支援 箕輪町の地域環境や産業特性を活かして経営することを目指すため、その観点を盛り込んだ独自の「簡易事業計画シート」を開発して、作成支援する。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 3)「1社逸品事業」の認定制度創設 事業計画を実行した結果をブランドとして認定し、評価する。</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】 各種展示会やマッチングフェアでの取り組み方法を事業者に習得していただくとともに、出会いの場所をつくる。</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取り組み</p> <p>8. 地域経済の活性化に資する取組について (2)-① 創業支援事業の推進 創業塾の開催に対する講師派遣等。創業者のためのインキュベート施設やコワーキング施設を整備して、利用者に対してワンストップな支援。町内の空き店舗・空き工場等についての情報の提供。</p> <p>(2)-② 広域的な移住定住促進による人材の確保 ITやデザイン等の次世代産業の根幹を担う人材の移住定住をすすめる。</p> <p>(2)-③ 経済分析調査の実施と町との定期的な振興会議の開催 今後の産業新興に向けて説得力ある資料を提供し、政策に反映していただくため、地域の経済分析を行う。産業振興を中長期的に協議する。</p> <p>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り組み</p> <p>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 経営発達支援事業の評価をし、見直しをするための事業評価委員会を開催する。</p>

連携者及びその役割

I. 経営発達支援事業の内容

4. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(3)-②「簡易事業計画シート」の開発と作成支援

【連携者】(株)MKコンサルティング 中小企業診断士 黒沢 正行
〒390-0875 長野県松本市城西2-5-12 城西ビジネスビル3F
電話 0263-31-8108 FAX 0263-39-7136

【役割】箕輪町の地域環境を活かす観点を盛り込んだ「簡易事業計画シート」の開発と作成指導

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

3)「1社逸品事業」の認定制度創設

【連携者】長野県地域資源製品開発支援センター センター長 宮下純一
〒399-0006 長野県松本市野溝西 1-7-7
電話 0263-25-0982 FAX 0263-26-5350
三枝特許事務所 弁理士 三枝弘明
諏訪市中洲 1602-3 電話 0266-53-4197 FAX 0266-58-8602

【役割】「1社逸品事業」の認定制度創設に関する指導

【連携者】箕輪町 町長 白鳥政徳
長野県上伊那郡箕輪町中箕輪 10298 電話 0265-79-3111 FAX 0265-79-0230

【役割】「1社逸品事業」の認定及び表彰についての作業の共同化。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

【連携者】(株)船井総合研究所 研究員 楠元武久
〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-6-6 電話 03-6212-2934 FAX03-6212-2943
【役割】準備セミナー、ターゲットリスト抽出、終了後のデータ整理やテレアポ講座の指導。

【連携者】箕輪町 町長 白鳥政徳
長野県上伊那郡箕輪町中箕輪 10298 電話 0265-79-3111 FAX 0265-79-0230
上伊那地域振興局商工観光課 課長 倉島浩
〒396-8666 伊那市荒井 3497 電話 0265-76-6832 FAX 0265-76-6890
長野県南信工科短期大学 校長 大石 修治
〒399-4511 長野県上伊那郡南箕輪村 8304-190
電話 0265-71-5051 FAX 0265-72-2064
公益財団法人 長野県テクノ財団 理事長 市川浩一郎
〒380-0928 長野市若里 1-18-1 長野県工業技術総合センター3F
電話 026-226-8101 FAX.026-226-8838
信州大学農学部 学部長 藤田智之
〒399-4598 長野県上伊那郡南箕輪村 8304 電話 0265-77-1300
長野県箕輪進修高等学校 校長 花岡秀樹
〒399-4601 長野県上伊那郡箕輪町中箕輪 13238
電話 0265-79-2140 FAX0265-70-1305
【役割】「箕輪町産業マッチングフェア」への出展・参加に対する協力

II. 地域経済の活性化に資する取り組み

8. 地域経済の活性化に資する取組について

(2)-① 創業支援事業の推進

【連携者】 箕輪町 町長 白鳥政徳

長野県上伊那郡箕輪町中箕輪 10298 電話 0265-79-3111 FAX 0265-79-0230

【役割】 インキュベート施設やコワーキング施設の整備支援。

箕輪町役場内「みのわの魅力発信室」を活用した空き店舗・空き工場等の情報提供。

【連携者】 ながの創業サポートオフィス 長野県中小企業振興センター 経営支援部長 相澤秀明

長野県長野市若里 1-18-1 電話 026-269-7359 FAX 026-227-6086

日本政策金融公庫伊那支店 支店長 枝松辰義

長野県伊那市荒井 3413-2 電話 0265-72-5195(代) FAX 0265-73-8949

【役割】 創業塾開講にあたっての講師派遣等。

(2)-② 広域的な移住定住促進による人材の確保

【連携者】 箕輪町 町長 白鳥政徳

長野県上伊那郡箕輪町中箕輪 10298 電話 0265-79-3111 FAX 0265-79-0230

【役割】 箕輪町役場内「みのわの魅力発信室」を活用した広域的な人材の移住定住推進。

(2)-③ 経済分析調査の実施と町との定期的な振興会議の開催

【連携者】 アルプス中央信用金庫箕輪支店 支店長 上原守

長野県上伊那郡箕輪町中箕輪 9489-1 電話 0265-79-2205 FAX 0265-79-4949

【役割】 箕輪町経済分析調査の作業共同化

【連携者】 箕輪町 町長 白鳥政徳

長野県上伊那郡箕輪町中箕輪 10298 電話 0265-79-3111 FAX 0265-79-0230

【役割】 産業振興会議への参加

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り組み

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

【連携者】 箕輪町 町長 白鳥政徳

長野県上伊那郡箕輪町中箕輪 10298 電話 0265-79-3111 FAX 0265-79-0230

八十二銀行箕輪支店 支店長 市瀬昌之

長野県上伊那郡箕輪町中箕輪 8423-2 電話 0265-79-2182 FAX 0265-79-8847

(株)MKコンサルティング 中小企業診断士 黒沢 正行

〒390-0875 長野県松本市城西2-5-12 城西ビジネスビル3F

電話 0263-31-8108 FAX 0263-39-7136

(株)船井総合研究所 研究員 楠元武久

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-6-6 電話 03-6212-2934 FAX03-6212-2943

【役割】 事業評価委員への参加と事業評価の実施

連携体制図等

