

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>須坂商工会議所 (法人番号 7100005002413)</p>
<p>実施期間</p>	<p>平成29年4月1日～平成34年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>小規模事業者が、企業力向上のために経営計画を策定し、この計画に沿って実践する事業活動において、継続的伴走型支援を行うことにより、小規模事業者の産業競争力を強化し、地域産業の振興と活力ある地域経済の創出を目標とする。</p>
<p>事業内容</p>	<p>・経営発達支援事業</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域経済動向調査 小規模事業者の経営課題等について情報収集・情報提供を行うほか、小規模企業振興委員や金融機関との連絡会を開催。 2. 経営状況分析 経営指導員のヒアリングにより経営状況の分析を行い、抽出された課題については支援機関と協調して支援を行う。 3. 事業計画策定支援 経営計画策定セミナー、創業セミナーの開催に加え経営力向上計画等を使い事業計画の策定を支援する。 4. 事業計画策定後の実施支援 計画遂行状況の確認、施策等の情報提供と活用提案、融資支援など状況に応じたアドバイスを行い、案件によっては専門家派遣によりフォローアップを行う。 5. 需要動向調査 商品、サービス・技術について動向を調査し、小規模事業者にマーケティング志向（顧客志向）の意識を植え付ける。 6. 新たな需要開拓に寄与する事業 商談会、アンテナショップへの出展支援のほか、セミナーの開催やホームページ作成支援により販路開拓を支援する。 <p>・地域経済活性化事業 地域資源に関わる関係団体と情報共有し連携を図る。</p>
<p>連絡先</p>	<p>須坂商工会議所 中小企業相談所 〒382-0091 長野県須坂市立町1278-1 TEL 026-245-0031・214-2140 FAX 026-245-5096</p>

(別表 1)

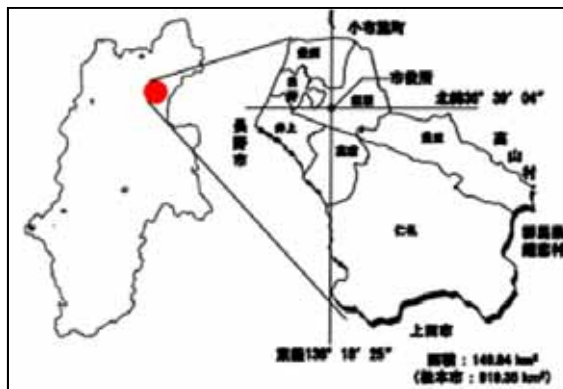
経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

〔須坂市の現況〕

須坂市（以下、当市）は長野県の北東部に位置し、明治から昭和初期にかけては製糸の町として栄え、近年は機械・金属工業と風光明媚な観光地、全国有数のリンゴ・巨峰の産地として躍進を続けている。気候は、典型的な内陸性気候でそれぞれの季節の訪れを感じることができる。また、東南部には峰の原高原、米子大瀑布、五味池破風高原などがあり豊かな自然に恵まれている。市街地には製糸業が盛んだっところを思わせる「蔵の町並み」や、市民をはじめ、訪れる方の憩いの場「臥竜公園」もある。

産業は、江戸時代の館町を端緒とし、明治～大正期の殖産興業策を受け、山間地の養蚕から製糸業が興り、一時代を築いた。戦中～戦後にかけては疎開工場の操業もあって、機械金属加工、通信機器、飲食料品製造業等が中心の産業構造となり、昭和中期以降からは情報通信機器、半導体関連部品製造等において地域産業をリードしてきたが、平成 10 年代に大手エレクトロニクスメーカーの当市生産工場の大規模な合理化により、産業活力は大きく損なわれ、以来 10 余年を経過し、その傷も漸う癒えし感に至るも、製造品出荷額は 1,226 億円で、往時の 44%に減衰している。



〔農業が盛ん〕

当市は内陸性気候のため、少雨で、日照時間が長く、一日の寒暖の差が大きく、加えて扇状地のため水はけが良いことが果樹栽培に適している。このため、生食用のりんご、ぶどう、さくらんぼ、ももが広く栽培されてきましたが、近年ワイン用ぶどうの栽培も盛んになってきており、この地域で採れたぶどうで作ったワインが国際的な賞を受賞するなど、高い評価を得ている。



〔味噌、味噌料理〕

市内には 7 軒の味噌醸造元が点在し、それぞれ特色のある味噌を作っており、品評会で多くの賞を受賞している。

これらのおいしい味噌を生かそうと、市内飲食店有志が「信州須坂みそ料理乃會」を立ち上げ、地元産味噌を生かした創作料理が楽しめる。



〔観光資源も豊富〕

■ 臥竜公園

日比谷公園設計者として名高い林学博士本多静六氏の設計による臥竜公園は、もともとは竜だったと伝えられる「臥竜山」と、麓の「竜が池」を中心に広がる公園で、公園内には、アカカンガルー、フンボルトペンギン、ベンガルトラなどのいる動物園や、須坂の歴史を伝える博物館がある。また、臥竜山の松は「日本の名松 100 選」に、竜が池の池畔を中心に植えられた約 800 本の桜は「さくら名所 100 選」に選ばれている。



■ 峰の原高原

上信越高原国立高原内の標高 1,500 以上に広がり、ペンション、ロッジなどが立並ぶリゾート拠点である。夏はゴルフ、テニス、マウンテンバイク、冬はスキーやスノーボードとアクティブにスポーツを楽しめるだけでなく、高山植物やきのこ狩りも楽しめる。



■ 米子瀑布群

「日本の滝 100 選」に選ばれた断崖に懸かる不動滝（落差 85m）、権現滝（落差 75m）の 2 条の滝を含め常時 10 条ほどの滝が流れ落ちている米子瀑布群は平成 28 年 6 月、国の文化審議会の答申を受け、国指定名勝に指定された。不動滝は修験者の「みそぎの滝」として、今でも夏には激流に身を打たれる修験者が見られる。



■ 五味池破風高原

100 万株といわれるレンガツツジの大群落が 6 月中旬から 7 月上旬にかけて麓から咲き上がる。

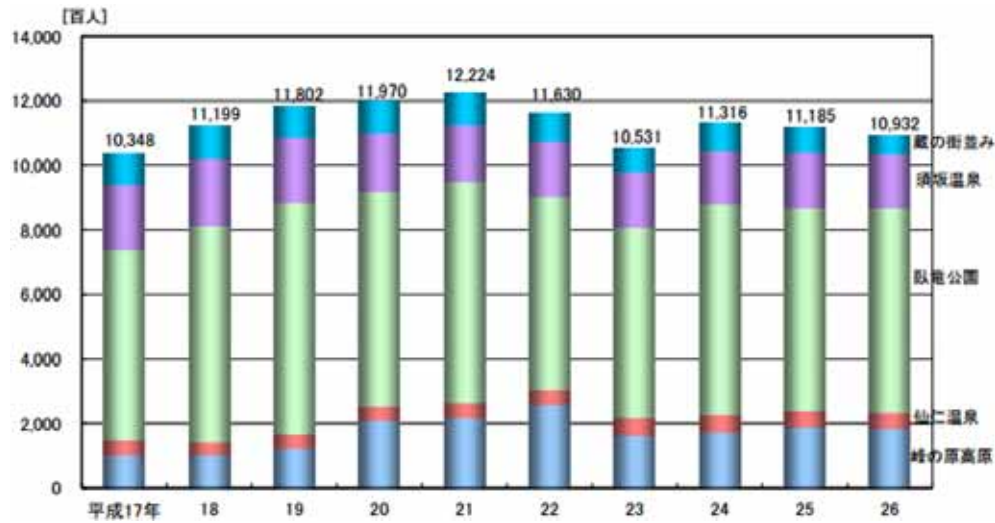


■ 蔵の町並み

明治から昭和初期にかけて近代製糸業によって繁栄し、今も豪壮な土蔵造りの旧製糸家建物や繁盛した大壁造りの商屋などの町並みが残されており、蔵を生かした商店、博物館、美術館など当時を偲ぶことができる。



このような観光資源をもとに、年間 100 万人超の観光客が当市を訪れている。



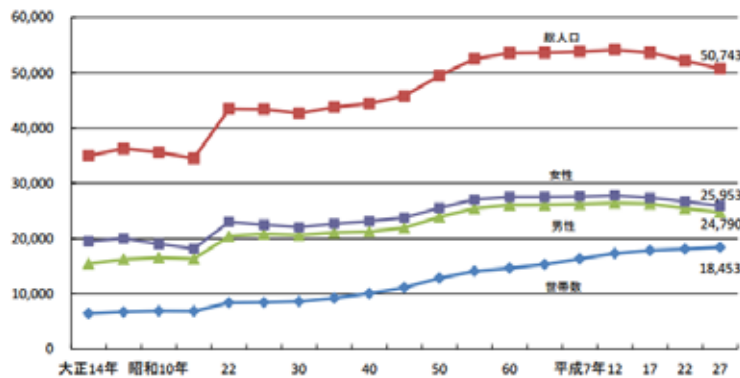
出典：須坂市 商業観光課

〔須坂市の人口〕

当市の人口は、平成 28 年 9 月 1 日現在、51,519 人である。

人口は、平成 12 年ピークに減少を続けている。また、須坂市の目標人口によれば、平成 32 年に 49,500 人、平成 52 年 43,800 人、平成 72 年 38,500 人と徐々に減少していくことが見込まれている。

併せて、他地域同様、当市においても高齢化が進んでおり、生産年齢人口は年々減少している。そのため、産業競争力の低下が予想される。



出典：国勢調査



〔須坂市の産業の特徴・課題〕

経済センサスをベースに当市の小規模事業者数を比較する。平成 26 年調査時点で、小規模事業者数は 2,025 事業所である。平成 21 年調査時の 2,168 事業所と比較して 143 事業所（6.5%）の減少を見せている。

事業所数の割合では、サービス業が最も多く 51.2%、次に卸売・小売業 20.8%、建設業 13.5%、製造業 12.6%と続く。

近年は、当市内や近隣市に大規模店舗が出店しており、日用品需要が減少した結果、特に卸売・小売業の廃業が多くなっている。一方、住民の生活スタイルが多様化するなか、サービス業の創業が多く、事業者数が増加している。

	建設業	製造業	運輸・通信業	卸売・小売業	サービス業	分類できないもの	合計
平成21年							
事業所数	334	341	70	680	1,353	4	2,782
従業員数	1,582	5,885	1,393	4,327	9,041	83	22,311
事業所数(小規模事業者)	325	280	41	519	1,003	0	2,168
従業員数(小規模事業者)	1,238	1,431	200	1,261	2,194	0	6,324
平成26年							
事業所数	286	313	59	585	1,342	3	2,588
従業員数	1,345	6,849	1,443	3,642	8,712	54	22,045
事業所数(小規模事業者)	275	256	37	420	1,037	0	2,025
従業員数(小規模事業者)	974	1,579	261	1,013	2,241	0	6,068
増減(平成26年 - 平成21年)							
事業所数	48	28	11	95	11	1	194
従業員数	237	964	50	685	329	29	266
事業所数(小規模事業者)	50	24	4	99	34	0	143
従業員数(小規模事業者)	264	148	61	248	47	0	256

〔須坂市の小規模事業者の現状と課題〕

■商業事業者

平成 24 年の県の調査によると、住民が地元で買い物をする割合を示す地元滞留率は須坂市 48.9%で、県内 1 位の長野市（93.6%）の半分程度、隣接の中野市（76.2%）の 6 割にとどまっている。市外在住者も含めた買い物客の多さを示す吸引力係数も須坂市 59.7%で、中野市（146.2%）の 4 割程度しかない。

今後も、商店街の減少や、近隣市への大型店の出店などにより、買い物客の市外流出が予想される。このような中で、特色をいかした個性的な店舗や特徴のある店舗の出店を促すとともに、活性化に意欲のある商店街を支援するなどして、買い物が楽しい、歩いて楽しい、快適に生活できるまちをめざす必要がある。

今後の商業の課題は、「魅力的で集客力のある店舗・サービスの増加」である。

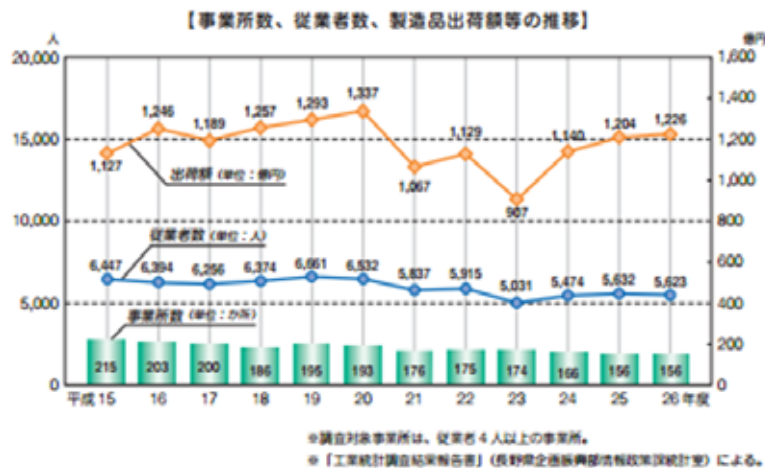
■工業事業者

平成 21 年のリーマンショック時から平成 23 年までは断続的に製造品出荷額が減少した。その後、平成 24 年より持ち直してきており、リーマンショック時点程度までは回復している。

今後は、人口減少・少子化・高齢社会の到来、国際競争の激化など、地域経済を取り巻く環境が急激に変化する中で、このような変化に対応できる工業の活性化が必要である。

そのために、技術開発や研究開発、販路開拓や企業立地の支援体制の強化、などにより、工業の活性化とともに地域活性化を図る必要がある。

今後の工業の課題は「既存産業の高度化・高付加価値化の促進」「販路開拓の促進」となる。



〔須坂商工会議所のこれまでの取組み〕

現在、須坂商工会議所（以下、当所）では、小規模事業者に対し、経営指導員3名による経営改善普及事業を実施している。このなかで、補助金、各種施策などの積極的な情報発信を実施している。また、創業支援においては、須坂市や地域の金融機関と連携して支援を実施している。この結果として、サービス業における高い創業率を達成できているといえる。

一方で、既存事業者への支援は充分とはいえない。特に、工業においては、既存事業者が閉塞感を感じており、事業の継続自体を懸念しているケースが多い。また、商業においては、大手企業の進出により、売上高の減少が顕著であり、今後の事業継続のためには個店の魅力を発信するなど、経営の革新が求められている。

また、当所は、地域の総合経済団体として、国・県・市の施策を小規模事業者にも周知するとともに、小規模事業者の声を新たな施策に反映すべく提言を行うなど、国・県・市と小規模事業者のパイプ役としての役割を担っている。加えて、イベントの開催など、地域振興に努めている。

今後の当所の役割は、支援機関として、各業種において、それぞれの経営課題を把握し、その課題解決に向けた伴走型支援を実施することである。同時に、地域の総合経済団体として、他機関と連携を図りながら、小規模事業者の事業基盤である地域活性化を図る。

〔小規模事業者の中長期的な振興のあり方〕

これまで分析したとおり、人口減少、事業者の減少などと、小規模事業者を取り巻く環境が変化している。このなかで、事業者の課題は、①製造業においては独自能力を活かした下請けからの脱却、②卸売・小売業においては大型店等との商品や品揃えの差別化、③サービス業においては他の事業者と差別化・すみ分けとなっている。

これらの課題は、集約すると「事業者がそれぞれの競争優位性を活かした経営をする」ことに繋がり、これを小規模事業者の中長期的な振興のあり方と捉える。

そのなかで、①事業者が自社の競争優位性を認識する、②競争優位性を活かしたビジネスモデルの再構築を行うという2つのステップが重要であり、当所は、今後この2つのステップを徹底的に支援する。

具体的には、経営状況を分析し、差別化による付加価値向上を軸とした事業計画の策定、伴走型の支援を実施する、いわゆるPDCAサイクルを継続して回すことが事業者の中長期的な振興となる。

また、事業者が経営管理を行う点、地域産業構造の変化に対応しサービス業が創業をしやすい環境を整備する点も地域経済成長のために必要である。

[経営発達支援計画の目標および達成のための方針]

以上の「小規模事業者の中長期的な振興のあり方」を踏まえたうえで、経営発達支援計画の目標および達成のための方針を以下のとおり設定・実行する。

■小規模事業者に売上拡大効果が見える支援の実施

地域の小規模事業者の経営課題の多くは「売上拡大」によって解決できる。これは、今までの巡回訪問、窓口相談内容から導き出した当所としての結論である。

現在、「売上拡大」相談に対する当所の支援は、アドバイスに留まることが多く、具体的な支援まで至っていないが多かった。今後は、小規模事業者に対する「売上拡大」相談に対し、まずは事業者にその競争優位性を認識させ、その競争優位性を発揮できるような具体的な販売促進策を提案することに重点を置く。また、提案だけでなく、事業計画を通じた伴走型支援を実施し、具体的な効果をあげる。

■既存事業者の維持・拡大に寄与する支援の実施

現状、記帳指導や税務相談など、経営改善普及事業を実施してきた。そのため、小規模事業者に経営課題が発生した場合、当所に相談することは多くなかった。今後は、支援策を積極的に打ち出し、「困ったときに真っ先に顔の浮かぶ団体」となることを目標とする。

また、地域の総合経済団体として、他の支援機関と連携し、「面の支援」を実施する。将来的には、小規模事業者が、商工会議所へ相談すれば経営課題のすべてを解決できるという信頼を得て、あらゆる相談に対し、ワンストップ対応できる状況を作る。

■創業および事業承継を支援する

地域産業構造の変革、高齢化社会のなかでサービス業以外の廃業率の高まりは止めようがない。このなかで、競争優位性を持つ事業者が後継者不足により廃業するケースも多い。これらの事業者は、事業承継を計画的に実施することにより、廃業を止めることができる。また、サービス業での創業率が高いことから、今後も、これらの創業者を支援する。これらの施策により、地域としての廃業率の高まりを抑制する。また、廃業におけるソフトランディングも当所の重要なテーマと位置づけ、支援を実施する。

■須坂市の中長期的な振興を促進する

10年後も小規模事業者が活性化している状況を作るためには、当市の地域経済の活性化が必須である。そこで、須坂市と連携し、「市内の回遊性の向上」「商業活動の活性化」「定住の促進」を達成する。

■上記を達成するために

関係する支援機関、団体と連携体制を構築し、情報交換を実施しながら事業を遂行する。また、経営指導員他、全職員が必要な資質向上を図り、スムーズな計画達成を図る。

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29年4月1日～平成34年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援計画の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

小規模事業者支援を実施するにあたり、地域の経済動向を調査する必要がある。現状は、須坂市が実施している企業動向調査※の内容を確認しているが、その他の情報収集、情報提供などは実施していない。

今後は、適切な小規模事業者支援を実施するために、地域内の小規模事業者がどのような状況にあり、どのような経営課題を抱えているのかについて情報収集・情報提供を行う。

※須坂市が実施している企業動向調査

市内製造業・建設業の景気動向を探る手段として、年4回市内企業を対象にアンケート調査を実施。結果は市HPに掲載されている。

(事業内容)

(1) 市内事業所に向けたアンケート調査（新規事業）

須坂市が実施している企業動向調査では、DI、経営課題などを継続的に調査している。一方、調査内容が製造業と建設業に限定されており、商業事業者に向けた調査が実施されていない。

そこで、当所では年1度、市内の全事業所向けにアンケート調査を実施する。調査内容についても、「DI」や「広い範囲の経営課題」を抽出するのに加え、「販売促進に関する経営課題」を具体的に抽出できるよう工夫する。

[アンケート内容（販売促進に関する経営課題抽出・一部・予定）]

具体的にどのように売上アップを目指したいか（複数回答可）

- インターネットを使った販売をしたい
- 店舗をリニューアルしたい
- 看板を制作／リニューアルしたい
- 新しい店舗を出店したい
- 新製品／新商品／新サービス／新メニュー等をつくりたい
- チラシによる販売促進をしたい
- POPによる販売促進をしたい
- 商品等のパッケージを改良したい
- 海外に販売したい
- 展示会に出展したい
- 自社ブランドをつくりたい
- ビジネスパートナーを探したい
- ホームページをつくりたい

アンケートで収集した情報は、以下のように事業者提供とする。

詳細版（すべての結果が集計されたもの）

→ 商工会館内に掲載

巡回訪問、窓口相談時に経営指導員が事業者説明

他支援機関との会議時に提供

サマリー版（各業種A4 1枚を予定）

→ 会報に掲載

→ 当所ホームページで公開

(2)小規模企業振興委員との連絡会（既存拡充）

小規模企業振興委員との年2回の連絡会議では、業界や商店街の景況について報告を頂いていた。この内容は、現状、会議内で共有されているに留まっている。今後は、小規模事業者にもこの報告内容を活用してもらおうべく、定点観測化し、連絡会議ごとにHPで公表する。

※小規模企業振興委員

小規模事業者の実態と経営上の諸問題を把握し、当所と情報交換しながら連絡調整、施策の普及活動等を担当する委員。

(3)金融機関との連絡会（既存拡充）

日本政策金融公庫長野支店、八十二銀行須坂支店、長野銀行須坂支店、長野信用金庫須坂支店、長野県信用組合須坂支店と小規模事業者支援について連携を図る。年1回の連絡会議により、各金融機関が把握する当地域の情報と、当所が分析する情報を共有する。

(4)小規模事業者への市場動向に関する情報提供（新規）

国や長野県等がまとめた情報を須坂市の地域内情報として分析し、HP上で公表することで、小規模事業者への情報提供を行う。また、巡回訪問や窓口相談、事業計画策定時にもこれらの情報を活用する。

経済センサス (総務省)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 分析目的 須坂市の産業構造の推移を明らかにする。 ■ 項目 業種ごとの事業者数（小規模事業者数）、従業者数
経済月報 (長野経済研究所)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 分析目的 県内の経済の動向を把握する。また須坂地区の有効求人倍率を把握する。 ■ 項目 長野県内景気、生産動向、個人商品、公共投資、住宅投資、雇用情勢 ※雇用情勢については、須坂地区のデータを他地区と比較分析
長野県内経済情勢報告 (長野財務事務所)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 分析目的 前述した「市内事業所に向けたアンケート調査」の結果を長野県内の結果と比較するために活用する。 ■ 項目 景況、売上高、経常利益、設備投資
T D B TEIKOKU NEWS (帝国データバンク)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 分析目的 帝国データバンクがレポートとしてリリースしている各種経済動向関連記事を基礎資料として保管。また、事業所訪問時に必要に応じて提示。 ■ 項目 特定の項目なし。たとえば、最低賃金改定に関する意識調査等のレポート

(目標)

項目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
アンケート調査・分析	—	1回	1回	1回	1回	1回
アンケート調査情報提供 詳細版（巡回等で説明）	—	15件	18件	21件	24件	27件
サマリー版（会報・HP）	—	1回	1回	1回	1回	1回
小規模企業振興委員との連絡会	2回	2回	2回	2回	2回	2回
金融機関との連絡会	1回	1回	1回	1回	1回	1回
小規模事業者への市場動向に関する情報のHP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

現状の巡回訪問、窓口相談では、小規模事業者に経営についてのヒアリングを実施してきた。しかし、経営指導員ごとにヒアリング内容はバラバラであり、また、事業者の課題をヒアリングすることが中心であった。

今後の巡回訪問、窓口相談では、以下の流れに統一してヒアリングを実施する。また、ヒアリング内容についても、属人的な内容から、当初統一のものとする。

1. 強みを分析する
2. 課題を聞く
3. 課題解決を提案する

(事業内容)

(1) 経営状況の分析

以下の①～③の流れでヒアリングを実施する。

① 強みを分析する

強みの分析は経済産業省が評価ツールとして公表している「ローカルベンチマーク（以下、ロカベン）」もしくはそれに類似するフォーマットを活用する。ロカベンは、企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツールである。主に、非財務分析で事業者の「強み」を分析する。また、ロカベンでは財務分析において、同業他社との数値比較が可能であるため、財務分析を行うことで事業者の経営課題を顕在化させる。

ロカベンにより以下の分析を実施する。

[財務分析]

売上増加率、営業利益率、労働生産性、EBITDA 有利子負債倍率、
営業運転資本回転期間、自己資本比率
※業界平均と比較することができる

[非財務分析]

技術力・販売力の強み、市場規模・シェア、顧客リピート率 等

全経営指導員が同様のフォーマットで強みを分析することで、ヒアリングの漏れをなくし、スキルに依存しないサービスを提供する。また、所内において同業他社分析を実施する際の基礎資料ともできる。

② 課題を聞く

課題のヒアリングについては、現状も実施している。しかし、小規模事業者からは『何が課題であるのかが分からない』という声も多い。

そこで、「1. 地域の経済動向調査に関すること」で記述した「(1) 市内事業所に向けたアンケート調査」の内容を事業者と共有し、一般的な課題をベースにヒアリングを行う。

たとえば、地域の飲食店の多くが『新しいメニューを作りたい』という課題を持っていることがアンケート結果からわかっているとす。そのとき、巡回訪問では、「他の飲食店では新しいメニュー開発が課題のようですが、御社はいかがですか?」と具体的に聞く流れである。

これにより、より具体的な課題が抽出できる。

③ 課題解決を提案する

②で聞いた事業者の課題について経営指導員が解決策を提案する。特に専門的な課題については、中小企業基盤整備機構、長野県中小企業振興センター、須崎市産業コーディネーター等専門機関と協調して支援を行う

(2) 経営状況の分析の活用方法

経営状況の分析は、事業者にフィードバックするだけでなく、月に1回の「小規模事業者支援指導員会議」を新規に開催し、それぞれの入力したデータを共有することで同業他社分析を実施する。

また、「強み」を活かした経営へとビジネスモデルの再構築をする事業者、課題解決に長期間を有する事業者については、事業計画を策定し、伴走型支援を実施する。

把握した経営課題は、業種ごとや事業規模ごと、業歴ごとに特定の経営課題が重複していないか分析を行い、特に共通する経営課題については、その解決のために、セミナーを開催するなど面的な支援を行う。

(目標)

項目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
経営状況の分析件数 (課題解決提案含む)	－	30件	36件	42件	45件	48件
小規模事業者支援指導員会議	－	12回	12回	12回	12回	12回

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

当所では事業者の事業計画策定を支援したことはあるが、融資のための計画や、補助金のための計画がほとんどであった。また、当所から事業計画策定を提案することはなく、いずれも受動的な支援であった。

小規模事業者の持続的な経営発達のためには、従来の勘や経験による取り組みからの脱却が必要である。取り組み内容を事業計画に落とし込み、「取り組みの見える化」を図ることができれば、当所経営指導員や専門家の適切な支援（伴走型支援）に繋がる。

そこで、事業計画の重要性を啓蒙し、事業者の経営課題を解決するような事業計画策定支援を実施する。

[事業内容]

(1) 既存事業者支援（新規事業）

① 掘り起こし

- A) 「1. 地域の経済動向調査に関すること」で地域の全事業所を対象にアンケート調査を実施している。このアンケートで経営課題（特に販売促進に関するもの）が明確となった事業所に対し、巡回訪問を通じて事業計画策定を提案する。
- B) 「2. 経営状況の分析に関すること」で巡回訪問を通じて事業者の強みをヒアリングしている。強みを活かした経営を模索する事業者に対し事業計画策定（主に、ビジネスモデルの再構築に関する計画書）を提案する。
- C) 「2. 経営状況の分析に関すること」で経営分析をした事業者のうち、財務分析で経営課題が顕在化した事業者や、財務以外の経営課題が顕在化した事業者に対して、課題解決を主眼とした事業計画策定を提案する。
- D) 経営計画セミナーを開催（年1回）し、計画経営の必要性を訴求する。既存事業では、経営計画セミナーは、HP、会報誌のチラシ、巡回訪問で集客していたが、今後は、より多くの事業者に訴求するため「須坂新聞」に掲載し集客力の向上を図る。

② 策定支援

事業計画策定支援は、以下の2つの方法による。なお、伴走型支援を的確に実施するために、アクションプランは計画策定時にしっかり立案する。

A) 簡易版計画

多くの小規模事業者は、経営革新計画のような詳細な事業計画よりも、小規模事業者持続化補助金に代表される簡易版の事業計画を必要としている。

たとえば、小規模事業者が「販売促進に関する新たな取り組み」と「財務改善に関する新たな取り組み」に同時に取り組む事業計画を策定するケースを想定する。経営資源が少ない小規模事業者はおそらく実行段階で計画遂行ができなくなり計画自体が頓挫するであろうと考えられる。そこで、当所では、まずは「販売促進に関する新たな取り組み」に関する事業計画を策定し、それが実施された段階で次に、「財務改善に関する新たな取り組み」に関する事業計画を作成し直す方法が現実的であり効果があがると考える。

このように考えると、詳細で綿密な計画よりも、ひとつの取り組みに集中する計画が必要であるといえる。当所では、簡易版の事業計画書や経営力向上計画を使い、このような事業者のニーズに応える。

なお、計画自体は簡易版であるものの、事業者にPDCAサイクルを回してもらうために、行動計画（アクションプラン）は重要であると考えられる。そこで、アクションプランは特に綿密に計画する。これにより、伴走型支援を可能にする。

B) 詳細版計画

詳細版計画とは、単年度計画、中期計画、経営革新計画、経営改善計画などである。

ビジネスモデルの抜本的な改善が必要など、簡易版計画の策定支援では不十分な事業者に対しては、詳細版の計画作成を支援する。どのような事業計画形態を取るのかについては、事業者の経営状況に応じて選択する。たとえば、「2. 経営状況の分析に関すること」で、資金繰りに困窮していることが顕在化した事業者に対しては、金融機関や専門家と連携し、経営改善計画の作成を支援するなどである。

それぞれの計画は経営指導員が事業者に寄り添って策定する。このなかで、今まで経営指導員が策定支援したことがない、たとえば、単年度計画、中期計画などは、専門家などと連携し策定する。ただし、将来的には、経営指導員が単独で策定支援できるようになることが重要である。そこで、専門家と連携する際には、専門家に同行し、そのスキルを習得する。

(2) 創業支援・第二創業支援【既存】

創業支援事業計画の認定を受けている須坂市や、地元の創業支援者である特定非営利活動法人信州SOHO支援協議会と連携し、創業計画の策定支援を実施する。既存事業者と同様に「創業セミナー」で創業者を掘り起こし、当所が主体となり創業計画を策定支援する。

より多くの創業者に「創業セミナー」に参加していただくため、セミナー周知は「須坂新聞」に掲載することに加え、金融機関にチラシを配布していただくことや、コンビニにチラシを置くなどを実施し、集客効果をあげる。

(目標)

(1) 既存事業者支援

簡易版計画、詳細版計画を合算し「事業計画策定事業者数」を目標件数とする。

項目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業計画セミナー参加者数	—	1回 10名	1回 12名	1回 13名	1回 14名	1回 15名
事業計画策定事業者数	26社	29社	32社	35社	38社	41社

(2) 創業・第二創業支援

項目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
創業セミナー参加者数	1回 20名	1回 22名	1回 24名	1回 26名	1回 28名	1回 30名
創業計画策定事業者数	2社	3社	4社	5社	6社	7社

4. 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、計画策定に留まるケースや、相談のあった場合にのみ対応するケースなど、進捗状況の確認やフォローアップが不十分である。これらにより、事業計画策定後の場当たりの支援や、事業計画が形

骸化などの問題が生じている。

このため、目標、指導内容、頻度などの実施支援体制の明確化による定期的なフォローアップや、新たに生じた経営課題や経営環境の変化に対して、対応策のアドバイスや事業計画の修正の提案などが課題である。

これらの課題解決のため、「定期的な巡回訪問によるフォローアップ」、「支援情報の提供」、「資金調達支援」、「専門家の活用」などの各種支援を行う。

(1) 既存事業者の計画策定後に必要な実施支援

① 定期的な巡回訪問による伴走型のフォローアップ

全ての事業計画策定支援事業者に対して、3ヵ月に1度の巡回訪問を行う。巡回訪問では、事業計画の進捗状況や財務状況などのヒアリングを行い、事業計画の進捗管理を行う。また、新たに生じた経営課題や経営環境の変化に対して、対応策のアドバイスや、事業計画の修正の提案などのフォローアップを行う。これらにより、事業計画の形骸化を防ぐ。

② 事業計画のチェックシートの作成

事業計画策定支援事業者の計画的なフォローアップの実施のため、事業計画策定を行った事業者については、「事業者名」「事業計画策定年月日」「事業の方向性の概要」「事業計画の実施内容」「チェックポイント（売上・利益・経営指標など）」を「事業計画チェックシート」としてエクセルなどの電子データにまとめる。この事業計画チェックシートを全経営指導員で共有する。「事業計画チェックシート」には、事前にフォロー訪問予定日を記入し、計画的な訪問の実施に役立てる。

③ ビジスマッチングの機会の提供

当所の強みは、さまざまな事業者や他支援機関とのネットワークである。そこで、事業計画の実行段階において、顕在化した経営課題を解決するために、当所のネットワークを活用して、他事業者とのビジスマッチングの機会を提供する。

また、広くネットワークを使うために、小規模事業者支援指導員会議で各事業者の課題を共有し、担当以外の指導員が持つネットワークを使えないか検討する。

④ 支援施策などの情報提供

「中小企業庁のホームページ」や「中小企業庁や中小企業支援機関の発行するe-中小企業ネットマガジン」などを通じて、小規模事業者向けの施策を収集し、巡回訪問時などに計画推進に役立てる情報として提供する。

⑤ 金融斡旋

事業計画の実行段階において資金需要が発生した場合、「小規模事業者経営発達支援資金」や「小規模事業者経営改善資金（マル経融資）」の活用を提案する。

⑥ 専門家の活用

業種・業界固有の課題解決やマーケティング、IT活用、デザイン等の特化した専門的な支援が必要な場合、よろず支援拠点、ミラサポなどによる専門家派遣制度を活用する。

(2) 創業支援・第二創業支援

創業支援・第二創業支援に関しても、基本的に「(1) 既存事業者の計画策定後に必要な実施支援」と同じ支援を行う。ただし、創業者、第二創業者に関しては、以下の支援も加えて行う。

① 創業1年間の毎月の巡回訪問

経営資源やノウハウが不足する創業者、第二創業者に対して、創業1年間は毎月の巡回訪問を行う。こ

れにより、より緻密な支援を行う。

②創業後の資金繰り

創業後の資金繰りの状況には特に留意し、必要に応じて「新創業融資制度」等の創業融資の活用を提案する

(目標)

(1)既存事業者支援

簡易版計画、詳細版計画をもとに「フォロー訪問数」の目標件数を設定する。

項目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業計画策定後の実施支援社数	26社	29社	32社	35社	38社	41社
フォロー訪問数	—	116回	128回	140回	152回	164回

※年間のフォロー訪問数＝「計画策定事業者」×「3ヵ月に1度の巡回訪問」

(2)創業・第二創業支援

項目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
創業計画策定後の実施支援社数	2社	3社	4社	5社	6社	7社
フォロー訪問数	—	36回	48回	60回	72回	84回

※年間のフォロー訪問数＝「計画策定事業者」×「毎月の巡回訪問」

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

市内の小規模事業者はその経営資源の少なさから、自社の製品・商品・サービスの需要動向調査ができていないことが多い。また、そのノウハウもないのが現状である。そのため、マーケティングも製造志向、販売志向になっており、環境の変化に対応できていないといえる。

需要動向調査では、このような小規模事業者の現状を受け、事業者にマーケティング志向（顧客志向）の意識を植え付けることを目的とする。これにより、市内での販売力強化を図るだけでなく、市外・県外を商圏とする「健康企業」の数を増加させる。将来的には、当所のサポートなしでも自立した需要動向調査が可能な企業数を増やす。

〔事業内容〕

(1)小規模事業者の販売する商品又は役務を調査対象として実施するもの

①まちゼミにおけるオリジナルアンケート調査（商業）（新規事業）

当所では、「得する街のゼミナール（以下、まちゼミ）」を企画・運営している。まちゼミとは、店主等が講師となり、専門知識やプロならではのコツを無料で提供する少人数制のゼミである。

現在、まちゼミでは、『受講者アンケート』として、受講者にアンケートをお願いしている。ただし、アンケート項目は、まちゼミに関することに限定されている。

一方、まちゼミは、店主等が受講生（顧客）とコミュニケーションを取れる絶好の機会である。そこで、まちゼミ参加事業者のうち、希望する事業者に対しては、まちゼミで『受講生アンケート』以外に商品等に関するオリジナルのアンケートを作成支援する。たとえば、八百屋であれば、以下のとおりである。

〔アンケート内容（一部・予定）〕

質問) 野菜を購入する際に、産地、栽培方法にこだわりはありますか

地元産であること

産地・ブランド・生産者

- 有機・特別栽培
- 特にならない

また、当該アンケートの結果は、事業者とともに経営指導員と一緒に分析する。これにより、事業者が現在の市場動向を確認することができる。

②個社の商品・サービスに関する市場ニーズ調査（新規事業）

小規模事業者が新たな商品・サービス等を開発する際など、ターゲットとなる顧客に対してアンケートもしくはヒアリング調査を実施する。ターゲット選定に関しては、事業者と経営指導員が協議しながら決定する。

たとえば、飲食店であれば、新たなメニューを開発した際にその評判についてのアンケートを行うなどを想定している。具体的には、1. 新メニューの味はどうか、2. 価格はどうか、3. また注文したいか、4. 改善要望、等を調査・分析することで、より消費者志向のメニューへとブラッシュアップする。

また、製造業の事業者が新製品を開発する際なども、ヒアリング調査を実施する。具体的には、関連する展示会などにおいて、買い手になりうる事業者に対し、1. 当該機能の必要性の有無、2. 価格、3. どのような機能が欲しいか、4. 求める品質、等をヒアリングする。開発前に買い手の声を聞くことにより、プロダクトアウト志向ではなくマーケットイン志向の商品開発を実現できるよう支援する。



③資料調査情報の提供（既存拡充）

事業者がターゲットとする市場の消費者動向や規模を把握するために、経営指導員が支援機関や業界からの情報収集を行う。具体的には、業種別審査辞典、日経テレコン、各種経済誌などを活用する。特に、事業計画策定時には、この調査支援を必ず実施し、事業者に提供する。

今までも、たとえば小規模事業者持続化補助金において、事業機会を捉える際、市場情報等をインターネット等の活用により、収集・提供してきた。今後は、事業機会を捉えるだけでなく、事業計画策定時の「売上計画（数値計画）」の数値予測に活用できるレベルのデータを提供する。たとえば、日経テレコンのPOS情報を活用することで、類似商品の販売データから販売予測を行う。また、業種別審査時点を活用し、同業種の利益率等を参考としながら、利益計画にも繋げる。

(2) 特定商品や役務は対象とせず業種ごと等の大きな単位で調査を実施するもの

①イノベート SUZAKA での需要動向調査（工業）（新規事業）

須坂市では、産学官連携を推進しており、駅前ビルに産業コーディネーター2人、産業アドバイザー3人が配置されている。また、信州大学、長野県工科短期大学、長野工業高等専門学校との包括連携協定や、異業種の連携による新製品開発などを行う研究会（イノベート SUZAKA）が活動している。

イノベート SUZAKA では、買い手のニーズに基づき、異業種連携や産学官連携による製品開発を行っている。そこで、市内の製造業のニーズ調査を目的に、イノベート SUZAKA の集まりにおいて、「どのような技術を持った企業にニーズがあるか」「どのような機械を保有した企業と連携を組みたいか」といった聞き取り調査を実施する。当調査は、年1回実施することにし、その結果は市内製造業事業者にフィードバックする。

②蔵のまち観光交流センターでの定点観測（観光業）（新規事業）

観光客を対象とする事業者の需要動向を調査するため、蔵のまち観光交流センターにて年1回（50人を想定）のヒアリング調査を実施する。蔵のまち観光交流センターには観光客が多い。そこで、観光客がどのようなお土産や名物を期待しているのか、須坂市のどこに行く予定か等を調査する。これにより、新たな商品開発等の基礎資料とする。

また、当該アンケート結果は、ホームページおよび会報誌にて公表するだけでなく、関連事業所へ巡回

訪問する際は、結果を説明する。

〔目標〕

項目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
まちゼミにおけるオリジナルアンケート調査	－	1社	2社	2社	3社	3社
個社の商品・サービスに関する市場ニーズ調査	－	1社	1社	2社	2社	3社
資料調査情報の提供	－	32社	36社	40社	44社	48社
イノベート SUZAKA での需要動向調査	－	1回	1回	1回	1回	1回
蔵のまち観光交流センターでの定点観測	－	1回	1回	1回	1回	1回

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】

小規模事業者の多くが、専門の営業人員がない。そのため、既存の取引先以外の取引先を見つけることができず、売上高が減少している。

そこで、小規模事業者が単独で実施することが難しい取組みについて、当所が伴走型支援を実施する。支援においては、単に支援策を「紹介」するのではなく、実際に「売上高に結びつける」ことを目標とする。

(事業内容)

(1) 産業フェア in 善光寺平 (既存拡充)

秋に開催される「産業フェア in 善光寺平」(須坂市ほかの市町村、商工団体、業界団体、学術研究機関などにより組織される実行委員会主催)に単独出展が困難な小規模事業者(主に製造業)支援として技術、製品のPR、受注拡大のため須坂市と協同し、共同出展スペースを確保・出展支援を行う。

出展前には、出展事業者に対し経営指導員がレイアウト、プレゼン、商談などについて指導を行い、商談・成約率を高める。

(2) 銀座 NAGANO・NAGANO マルシェ

国内外へ長野県の魅力を発信し、信州のブランド力向上を図るため、長野県は信州首都圏総合活動拠点『銀座 NAGANO～しあわせ信州シェアスペース～』やインターネット通販サイト『NAGANO マルシェ』を設置している。

郷土伝統野菜、リンゴ、桃、ぶどう等の果樹を活かした二次加工商品の開発や販売拡大支援のため出店、出品を支援する。

また、銀座 NAGANO 等でどのような商品が求められているかを経営指導員が調査し、その情報を商品開発にも役立てる。

(3) 大阪市鶴見区、中央区のみつりへ参加

関西圏での需要動向把握と交流を通じ、地域製品の販売機会を確保するために行う事業者の販売活動の取組み(大阪市鶴見区、中央区の区民まつり等での須坂市特産品販売)について、須坂市、須坂市観光協会及びながの農協と連携して支援を行う。

参加企業は主に地産品メーカーである。これら参加企業が、その商圏を拡大できるよう、出店後の販売方法、バイヤーとの商談方法などについて、個別に経営指導員が指導する。

(4) チラシ作成セミナー

当市の小規模事業者持続化補助金の採択者をみると、チラシによる販売促進を実施する事業者が多い。また、その効果については十分実証されている。そこで、より多くの小規模事業者が効果的なチラシを作

成できるよう「チラシ作成セミナー」を実施する。

また、セミナー後に個別相談会を実施し、印刷会社を紹介するなど、ワンストップでの支援体制を整備する。

(5) ホームページ作成支援事業

当市の小規模事業者の多くは自社ホームページを有していない。そのために市外への販売に関して機会損失が発生していると考えられる。そこで、NPO 法人 SOHO 支援協議会と連携して、小規模事業者のホームページ作成を支援する。

また、作成したHPは当所の Facebook で紹介するなど、広く周知する。

(6) マスコミ等への広報支援

事業者が販路拡大を目指す際、マスコミ等の活用は効果的である。一方、事業者の多くはマスコミ等とつながりがなく、またプレスリリースのやり方を知らない。そこで、新たな商品・製品等を開発した事業者を対象に、プレスリリースの支援を実施する。具体的には、須坂新聞を始めとする地域のマスコミや、全国紙、雑誌などへプレスリリースを発信する。支援にあたっては、取り上げてもらいやすいプレスリリースの書き方などを経営指導員が支援する。

(目標)

項目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
産業フェア in 善光寺平 参加企業数 (成約件数)	3社 (0社)	3社 (1社)	4社 (2社)	5社 (3社)	6社 (4社)	7社 (5社)
銀座 NAGANO・NAGANO マルシェ 参加企業数	1社	1社	1社	2社	2社	3社
大阪市鶴見区、中央区のみつり参加企業数 (バイヤーとの成約件数)	3社 (0社)	3社 (1社)	4社 (2社)	5社 (3社)	6社 (4社)	7社 (5社)
チラシ作成セミナー 参加者数	1回 8名	1回 10名	1回 10名	1回 12名	1回 13名	1回 14名
ホームページ作成支援件数	—	3社	4社	5社	6社	7社
マスコミ等への広報支援	—	1社	1社	2社	2社	3社

II. 地域経済の活性化に資する取組

現状は、「銀座通り春まつり」「銀座通り 秋まつり」「すぎかバル」「まちゼミ」などの地域経済を活性化イベントの取り組みを行っている。各イベントは、チラシの配布や商工会議所のホームページやSNSなどにより周知し、集客を図っている。

今後は、「須坂ブランドの発信」「個社の魅力発信」をテーマに、諸機関と地域経済の活性化に向けた情報交換の頻度を高めて連携を強化するとともに、ホームページなどでの情報発信を強化することにより、須坂市の独自性と求心力の向上を図ることが課題である。

この課題解決のため、関係機関と意識を共有し、小規模事業者が事業を継続的に発展させるための良好な環境の整備を図るとともに、地域のにぎわいの創出や地域ブランドの向上を図り、地域経済の活性化を促進させる。

(1) 関係機関との意識の共有

現状、各イベントで目的を持って開催していたが、すべてのイベントを通した目的を持っていなかった。そこで、今後は「須坂ブランドの発信」「個社の魅力発信」をテーマと設定する。このテーマを、連携する地元の商店会連合会、地元企業、金融機関、学校、神社、須坂市（商業観光課）、須坂市観光協会、ながの農協、須坂新聞、須高ケーブルテレビと共有し、小規模事業者の発展を見据えた地域経済の活性化を

実施する。

これにより、イベント単発の集客でなく、年間を通じたにぎわいの創出を実現し、小規模事業者の事業基盤を強固なものにする。

(2) 地域イベントの強化（既存拡充）

① 銀座通り春まつり・銀座通り秋まつり

現在、「中心市街地から須坂の元気を発信！」をキャッチフレーズに、春（3月）および秋（11月）にイベントを開催している。地元農産物の販売や、飲食店の出店、プロレス観戦などの定番イベントに加え、ご当地キャラクターとのふれ合いや、他県の農産物の販売、B級グルメの飲食店の出店などの限定イベントなども実施している。

開催にあたっては、当所のほか須坂市関係各課、須坂市観光協会、須坂市商店会連合会、ながの農協須坂支所、須坂新聞、須高ケーブルテレビ、実施地域商店会で実行委員会を組織。実施に向けて、まつり毎に年に7、8回委員会を開催している。

今後は、主催者としての役割を果たすとともに、6次産業化の取り組みを活かした商品の開発支援や販売支援を行う（個社の魅力発信）。また、地域情報を発信するイベントブースを設置し、来場者との懇親を深めて当地区の魅力を再発見してもらう（須坂ブランドの発信）。

これらにより、「モノ・サービスの地産地消」の目標達成に繋がるとともに、地域のブランド力を高める。



② すざかバル（街バル）

現在、9月に「ちょっと食べ歩き」をキャッチフレーズに、すざかバルを開催している。平成28年度は、44店舗の飲食店が参加している。

開催にあたっては、当所青年部が主管となり、実施に向けて年10回打ち合わせ会議を開催している。

今後は、既存店に対し、6次産業化の取り組みを活かした地産地消のメニュー開発支援および地域の工芸品を使った盛り付け方法などの支援を行い、『個性的な商店や特徴のある商店の出店の促進』の目標達成へと繋げる（個社の魅力発信）。また、飲食店への出店案内などにより出店数の増加を促進する。

更に、地産地消メニューなどを持つ特徴的な飲食店を当所のホームページや折り込み広告などで情報発信することで、より広域からの集客力を高める（須坂ブランドの発信）。これらにより、更なる地域経済の活性化を促す。



③ まちゼミ

現在、8月中旬～9月中旬に、店主が講師となり、専門知識やプロのコツを無料で教える少人数生のミニ講座（まちゼミ）を行っている。参加店舗も44店舗と、にぎわいをみせているが、当初の目的である、店舗の継続的な利用促進につながらないケースも多い。

開催にあたっては、当所商業流通委員会が主管となり、実施に向けて年6回打ち合わせ会議を開催している。

今後は、まちゼミの効果をあげるために、事前に店舗の魅力向上を支援する（個社の魅力発信）。また、まちゼミ自体の魅力を周知するために、当所のホームページやSNSへの詳細情報の掲載を通じ、街の魅力の再発見に繋がる情報提供を継続的に行う（須坂ブランドの発信）。これらにより、まちゼミの受講生の増加を図るとともに、地域住民との関係性を高め、地域のブランドを高めていく。



(目標)

項目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
銀座通り春まつり開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
〃 来場者数	5,000人	5,500人	5,500人	5,500人	5,500人	5,500人
銀座通り秋まつり開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
〃 来場者数	3,500人	4,000人	4,000人	4,000人	4,500人	5,000人
すぎかバル	1回	1回	1回	1回	1回	1回
〃 出店社数	44店舗	45店舗	46店舗	47店舗	48店舗	48店舗
〃 来場者数	1,000人	1,200人	1,200人	1,400人	1,400人	1,600人
まちゼミ	1回	1回	1回	1回	1回	1回
〃 来場者数	500人	550人	550人	600人	600人	700人

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事

〔現状と課題〕

現状、経営指導員が集まる研修時や金融機関との会合時に、各経営指導員は支援ノウハウ等の情報交換を個別に実施している。しかし、短時間での情報交換となるため、現状困っている内容の相談や、個人的に興味のある内容の相談に留まっており、小規模事業者への支援力向上にはつながっていないという課題がある。

〔改善方法〕

小規模事業者支援に関する支援ノウハウ等の情報交換を組織的に実施する。また、それぞれの情報交換では目的（議題）を明確にする。

〔事業内容〕

①北信エリア商工会議所と広域専門指導員との連携

小規模事業者の経営基盤拡大、域外立地、広域エリアを想定した課題解決に及ぶ事案も想定されることから、他地域との情報共有と支援体制の連携を図る場を設置し、広域的課題に対応する。具体的には、長野・千曲・信州中野・飯山各商工会議所と北信エリア広域専門指導員2名と年2回、支援上の隘路、問題点、工夫や改善点についての意見交換、情報交換を行い、支援効率、実効性を向上させる。

また、支援実務上、高度専門的知見を必要とする事案については、関係先専門機関、他支援機関にホットラインを設け、時宜にあった支援が可能な体制を構築する。

②連絡会議

長野県下で組織されている支援機関の連絡会議（ながの産業支援ネット連携会議、信州 ビジネスサポートプラットホーム事業連絡会議、長野県よろず支援拠点連絡会議など）に参加し、成功事例や金融情報、地域経済の需要動向等の情報交換を行う。

※ながの産業支援ネット連絡会議

長野県内経済を活性化し雇用を創出するため、県内の産業支援機関が密接な連携を持って中小企業の事業活動を支援することを目的に構築。現在 68 機関が参加。年 2 回実施。

※信州ビジネスサポートプラットホーム事業連絡会議

長野県内の商工会議所・商工会、金融機関等が構成機関となり、ミラサポの活用や、中小企業・創業者の高度専門的相談に応じるための専門家を派遣するなどサポートを行う。現在 34 機関が参加。年 2 回実施。

※長野県「よろず支援拠点」連絡会議

長野県内の支援機関と連携しながら、中小企業・小規模事業者が抱える様々な経営相談に対応する「よろず支援拠点」を整備。金融機関、大学等研究機関、行政、商工団体等により連絡会議を組織。年2回実施。

③日本政策金融公庫

事業計画の実施や販売促進に関する金融支援のノウハウに関して情報交換を実施するため、日本政策金融公庫、千曲市以北の商工会議所、商工会と年2回、マル経連絡協議会を実施する。

④情報の活用

連携により得られた情報や施策については、会報やホームページ等により小規模事業者に情報を届け、施策等の活用や申請にいたっては、該当する支援機関と当商工会議所が連携して、その支援にあたる。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

〔現状と課題〕

現状、経営指導員に求められている研修会に参加し、資質向上に取り組んでいる。そのため、事業計画策定などの一定のスキルはある。一方、本計画で必要となる販売促進に関する具体的な支援に関する資質が十分とはいえない。また、ベテラン経営指導員と若手指導員の支援能力に差がある点も課題である。

〔改善方法〕

日本商工会議所等が実施する販売促進に関する研修会に積極的に参加するとともに、独自に所内研修会を実施する。加えて、ベテラン経営指導員が若手指導員にOJTを実施し、ノウハウの共有を図る。

また、研修で得たノウハウを情報共有する仕組みを構築し、組織全体としての支援力向上を図る。

〔資質向上の具体策〕

① 中小企業相談所会議

現在年2回実施している中小企業相談所会議を月1回の開催とし、それぞれの経営指導員が強みを持ち寄り、切磋琢磨を図る。中小企業相談所会議では、小規模事業者支援の進捗状況だけでなく、ノウハウ交換も実施する。経営指導員同士は、日常的にノウハウの交換を行っているが、部分的なノウハウ交換となっている。そこで、それぞれの指導員が強みを活かして、体系的にその保有するノウハウを交換する場を作る。これにより、指導員同士のスキルの差を埋める。

② 商工会議所連合会

長野県商工会議所連合会が主催する研修会に年2回15時間（一般コース・特別コース）に参加し商工労働行政の一般的情報を研修するとともに、本年後より（専門コース）新設され小規模事業者支援に当たっての必要となる専門的な知識の習得を図る。また、北信地域商工会議所の主催する研修会（特別コース）年1回5時間の研修に参加し、地域の小規模事業者を中心とした中小企業を取り巻く経営環境、支援の取り組み等、経営指導員の資質向上を図る。

これにより、現在不足している、販売促進のノウハウ、小規模事業者に向けた事業計画策定支援のノウハウ、地域の経済動向の分析ノウハウ等の習得を図る。特に、今まで支援をしたことがなかった経営改善計画、事業承継計画、単年度計画、中期計画などの事業計画策定支援手法については重点的に知識を習得する。

③ 日本商工会議所

日本商工会議所や経済産業局が開催する説明会・研修会へ参加することにより情報収集に心掛け小規模事業者の利益確保に繋がる支援ができるよう支援レベルの向上を図る。

また、小規模事業者（中小企業）向けには、国が様々な施策を提供している。一方、当所ではそのすべてを活用しているとは言い切れなかった。そこで、これら説明会・研修会により、その内容を把握す

る。ここで得た知識・ノウハウは、事業計画策定後の実施支援において事業者が事業計画をスムーズに実行するための側面支援において活用する。

④ 専門家派遣

専門家派遣を実施する際、経営指導員が必ず帯同し、専門家の行う指導、助言内容、情報収集方法を学ぶ。現状は、単なる同行となっている場合もあったが、これをOJTの機会であると共通認識を持つ。帯同する経営指導員は、指導等のエッセンスを中小企業相談所会議で発表することを必須とする。また、指導等の内容のなかで、自らに不足する資質を分析し、スキルアップ講座や中小企業大学校等の研修でその資質向上に当たる研修がある際は、積極的に参加する。

将来的には、経営指導員が専門的なアドバイスができるよう、知識・ノウハウの研鑽に努める。

⑤ 情報の共有

情報の共有は、前述した小規模事業者支援指導員会議で実施する。加えて、会議所の基幹システムに事業所ごとの支援内容を詳細に入力し、情報の共有を図る。当基幹システムは、当所職員であれば誰でも閲覧できるため、担当指導員が不在の場合でも、代わりの職員が即座に対応できるようになる。

また、研修会で得た内容は、要約を中小企業相談所会議で発表するとともに、所内の共有サーバーにそのファイル等を格納する。これにより、当所内の職員全員が必要なときに必要なノウハウを取り出せるようにする。

3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

毎事業年度、個社支援若しくは連携事業者毎に記載事業の成果検証及び計画の見直しを行う。事業の評価は次により評価検証を行うものとする。

- (1) 経営指導員が自ら事業の実施状況、達成度を検証し、専務理事に報告する。
- (2) 須坂市産業振興部や須坂市金融団、中小企業診断士等外部有識者との会議により、成果の評価・見直し案を提示。
- (3) 正副会頭会議において、評価・見直しの方針を決定する。
- (4) 事業の評価・見直しの結果については、常議員会に報告し承認を得る。
- (5) 事業の評価・見直しの結果は商工会議所HP (<http://www.suzaka.or.jp>)で事業実施期間中公開する。

(別表2)

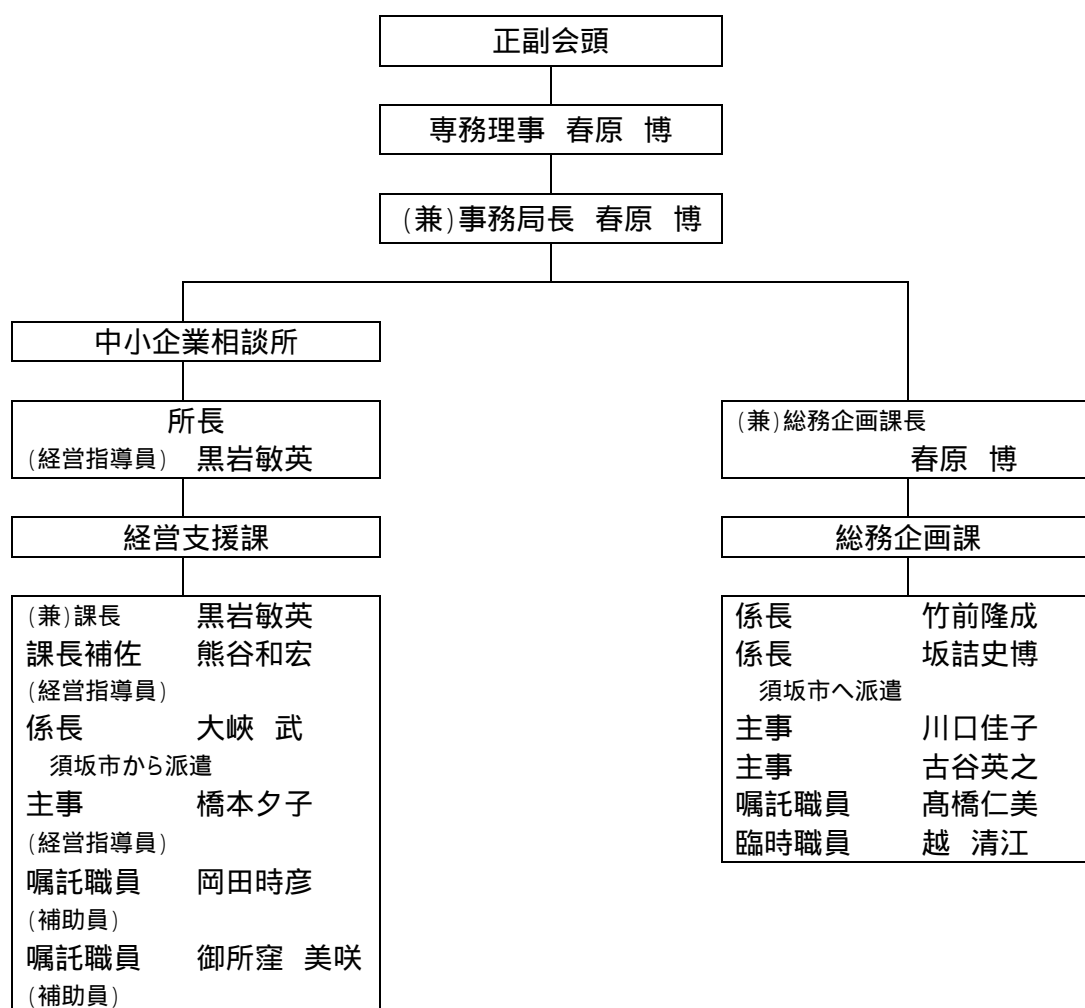
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(28年4月現在)

(1) 組織体制

須坂商工会議所は嘱託・臨時職員を含め12名。経営発達支援計画の実施にあたっては、中小企業相談所が主体となり所属する6名(内、経営指導員3名)が各事業の推進者となり総務企画課と共に実行していく。



(2) 連絡先

須坂商工会議所 中小企業相談所

〒382-0091 長野県須坂市立町1278-1

TEL 026-245-0031・214-2140 FAX 026-245-5096

URL <http://www.suzaka.or.jp> E-Mail cci@suzaka.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)

	平成29年度 (29年4月以降)	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度
必要な資金の額	43,000	43,000	43,000	43,000	43,000
小規模事業特別会計	43,000	43,000	43,000	43,000	43,000

(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・市補助金・手数料

(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)

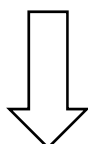
商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容	
1	経営計画の策定・実践支援 計画において、技術、海外展開、販路拡大等々専門的見地を要する分野において専門的支援を行う
2	創業・第二創業支援 創業時において、行政、技術開発、指導機関、金融関係機関等の支援調整を行い、継続的支援を行う。
3	小規模事業者販路開拓支援 小規模事業者を対象に販路開拓、販売機会の確保支援を行う。
連携者及びその役割	
・須坂市 市長 三木正夫	[須坂市大字須坂 1528-1 TEL026-245-1400] (連携内容 2・3)
・中小企業整備基盤機構関東本部 本部長 佐藤 勉	[東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル 3 階 TEL03-5470-1509] (連携内容 1・2)
・(公財) 長野県中小企業振興センター 理事長 太田哲郎	[長野市 若里 1-18-1 TEL026-227-5803] (連携内容 1・2・3)
・長野県よろず支援拠点 チーフコーディネーター 白川達男	[長野市 若里 1-18-1 長野県中小企業振興センター内 TEL026-227-5875] (連携内容 1・2・3)
・長野県事業引継ぎ支援センター 統括責任者 箱山淳一	[長野市中御所岡田 131-10 長野県中小企業会館 3 階 TEL026-219-3825] (連携内容 2)
・八十二銀行須坂支店 支店長 酒向邦明	[須坂市中町 519 TEL026-245-1082] (連携内容 2・3)
・長野銀行須坂支店 支店長 中曽根 隆文	[須坂市東横町 1268 TEL026-245-3300] (連携内容 2・3)
・長野信用金庫須坂支店 支店長 宮澤幸彦	[須坂市北横町 1623-17 TEL026-245-1110] (連携内容 2・3)
・長野県信用組合須坂支店 支店長 萱津祐也	[須坂市馬場町 1234-1 TEL026-245-0620] (連携内容 2・3)
・日本政策金融公庫長野支店国民生活事業 事業統括 清原 実	[長野市三輪田町 1291 TEL026-233-2141] (連携内容 2)
・長野県信用保証協会本店営業部 部長 鈴木隆明	[長野市南長野県町 597-5 TEL026-234-7271] (連携内容 2)
・ながの農業協同組合須坂支所 支所長 神林清治	[須坂市大字小山 1253-5 TEL 026-245-4734] (連携内容 3)
・須坂市観光協会 会長 金井辰巳	[須坂市大字須坂 1295-1 シルキー内 TEL026-215-2225] (連携内容 3)
・特定非営利活動法人信州SOHO支援協議会 理事長 小林 晃	[須坂市大字日滝 265-7 TEL026-248-3664] (連携内容 2)

連携体制図等

小規模事業者

相
談

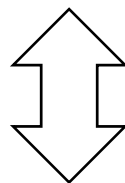


支
援



須坂商工会議所

- ・ 経営計画策定、実践支援
- ・ 創業、第二創業支援
- ・ 販路開拓支援



- ・ 地域金融機関（八十二銀行、長野銀行、長野信用金庫、長野県信用組合、長野県信用保証協会）
- ・ 須坂市 ・ 中小企業整備基盤機構関東本部
- ・ (公財) 長野県中小企業振興センター
- ・ 長野県よろず支援拠点 ・ 長野県事業引継ぎ支援センター
- ・ 日本政策金融公庫長野支店 ・ ながの農業協同組合須坂支所
- ・ 須坂市観光協会
- ・ 特定非営利活動法人信州SOHO支援協議会