

経営発達支援計画の概要

実施者名	上田市商工会（法人番号 1100005004613） 上田市（地方公共団体コード 202037）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目 標	「経営発達支援事業の目標」 ① 管内小規模事業者に対して「事業計画」策定を浸透・促進させ、地域の中核となる事業者を育成する。 ② 事業承継に悩む管内小規模事業者に対して、関係機関、専門家らと連携した専門的指導を実施することで、技術や魅力ある事業所の減少を防ぐ。 ③ 管内での創業予定者の掘り起こしから実際の開業までのワンストップ支援に取組み、創業に対する機運を地域内に醸成する。
事業内容	「経営発達支援事業の内容」 3-1. 地域の経済動向調査 国のビッグデータも活用した地域経済動向調査を実施し、分析結果を地域及び管内小規模事業者公表する。 3-2. 需要動向調査に関すること 消費者やバイヤー、取引先のニーズを把握するためのアンケート調査を実施し、分析レポートを支援対象者にフィードバックする。 4. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナーを開催し、自社の課題を明確にした事業計画策定の足掛かりとする。 5. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定セミナーにより事業計画策定を促進し、事業承継や創業についても、関係機関や専門家と連携し策定支援を進める。 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 定期的なフォローアップ計画を基に、専門家と共に事業計画遂行に対する伴走型支援を実施する。 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業 展示会出展支援とWEB・IT強化によった需要開拓支援を実施する。
連 絡 先	上田市商工会 〒386-0404 長野県上田市上丸子950 丸子ファーストビル2F TEL：0268-42-2213 FAX0268-42-7142 Mail：shokokai@valley.ne.jp 上田市丸子地域自治センター産業観光課 〒386-0404 長野県上田市上丸子1612 TEL：0268-42-1048 FAX0268-42-3222 Mail：msangyo@city.ueda.nagano.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

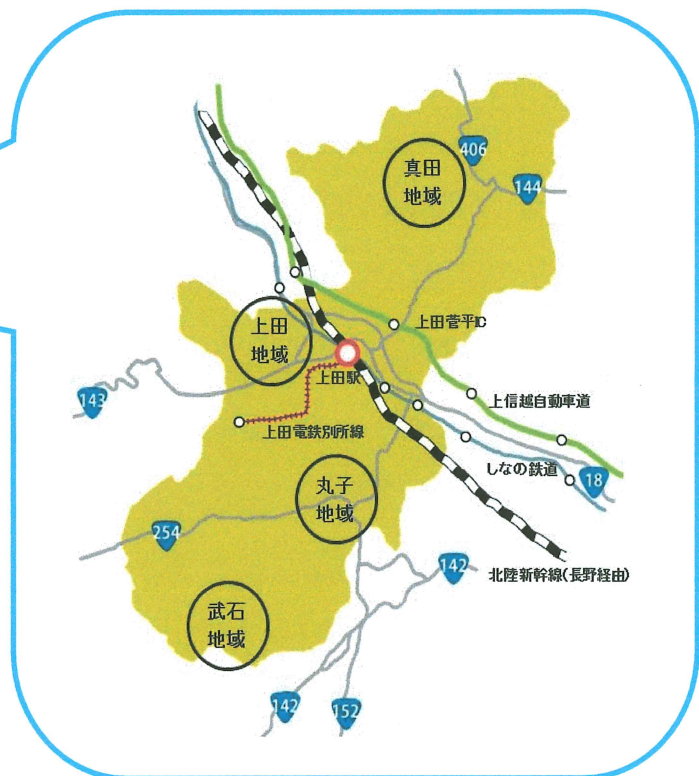
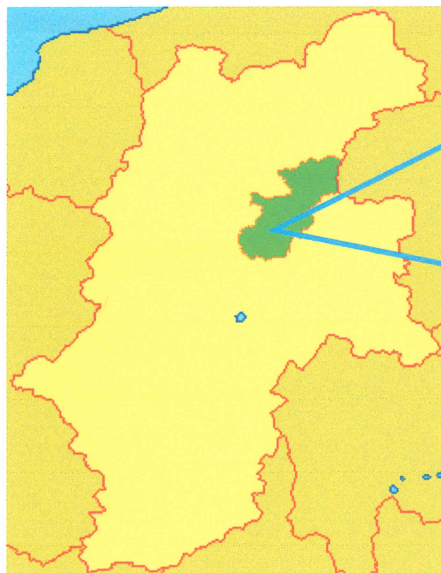
(1) 地域の現状及び課題

① 現状

【立地】

上田市は、平成 18 年 3 月に「旧上田市」、「旧丸子町」、「旧武石村」、「旧真田町」の 1 市 2 町 1 村が合併して誕生した。

上田市は長野県東部に位置し、総面積 552.0km²は長野県第 3 位。北には長野市、千曲市、須坂市、坂城町、筑北村、西は松本市、青木村、東は群馬県嬬恋村、東御市、南は長和町、立科町と 11 市町村と接しており、北は菅平高原、南は美ヶ原高原などの 2,000 メートル級の山々に囲まれる。東は佐久盆地から、日本一長い千曲川(新潟県からは信濃川)が市の中央部を東西に流れ、ここへ周囲の山々を源流とする依田川、神川、浦野川等が合流し、北の長野盆地へと流れていく。そんな標高 400～800m の河川に沿って平坦地や丘陵地帯が広がり、市街地や集落が形成されてきた緑あふれる森林や里山、清流に育まれた自然豊かな風光明媚な地域である。



【上田市商工会職員体制と予算規模】

当商工会の令和 2 年 4 月 1 日現在の会員事業所数は 612 名、うち定款会員数 13 名を除くと 599 名である。令和 2 年度予算規模は一般会計当初予算 67,836 千円。職員体制は、事務局長 1 名、経営指導員 3 名、補助員 2 名、記帳支援員 1 名の 7 名体制である。

【上田市内商工団体の設置状況】

現在、上田市内には上田商工会議所、真田町商工会、上田市商工会の 3 商工団体が存在する。市町村合併時に商工団体の統合が議論され、平成 18 年 10 月には上田市商工会議所の隣接地域にあった上田市塩田商工会、上田市川西商工会が上田商工会議所に統合された。その後、旧丸子町商工会と旧武石村商工会は隣接地にあり、歴史、文化、経済面で両商工会の繋がりが深かったことから合併についての機運が上昇し、平成 21 年 3 月に両商工会が合併基本協定調印式を結び合併協議会を設立。1 年間の協議を経て平成 22 年 4 月 1 日に合併し「上田市商工会」が誕生した。合併以降、旧丸子町商工会を上田市商工

会本所、旧武石村商工会を上田市商工会武石支所とした本所・支所制によって運営している。

以降、市内の商工団体については、各地域の事業所から利便性を考慮してほしいとの要望を受け、3 団体が管轄する地域にそれぞれ設置される状況となっている。

【人口】

上田市全体の人口統計から平成17年調査と平成27年調査を比較すると、10年間で人口総数が6,824人減少しているが、生産年齢人口を比較すればおよそ倍となる12,387人が減少している。高齢化の加速化は顕著であり、働き手が大幅に減少している。年少人口の減少と高齢者予備軍を考慮すると、今後も65歳以上の人口増加は避けられず、生産性低下が深刻化している。

上田市

国税調査年次別 3区分別人口

区 分		平成17年	平成22年	平成27年
総 数		163,651	159,597	156,827
0～14歳	(年少人口)	23,547	21,916	20,150
15～64歳	(生産年齢人口)	102,313	95,202	89,926
65歳以上	(老年人口)	37,783	41,454	45,685
不 詳		8	1,025	1,066
構成比	0～14歳	14.4	13.8	12.9
	15～64歳	62.5	60.0	57.7
	65歳以上	23.1	26.1	29.3
老 年 人 口 指 数		36.9	43.5	50.8

(注) 老年人口指数＝老年人口÷生産年齢人口×100

上田市商工会管内の丸子・武石地域の人口統計から平成17年調査と平成27年調査を比較すると、10年間で人口総数が2,944人減少、生産年齢人口では2,745人が減少している。市内全体に比べ減少幅は小さいが、もともと老年人口に支えられていた地域であり、高齢人口指数も市内全体と比べ10ポイントも高い。平成17年調査以前から高齢化が加速していたことが伺える。

丸子・武石地域

国税調査年次別3区分別人口

区 分		平成17年	平成22年	平成27年
総 数		28,661	27,340	25,717
0～14歳	(年少人口)	3,910	3,520	2,997
15～64歳	(生産年齢人口)	16,787	15,535	14,042
65歳以上	(老年人口)	7,962	8,244	8,599
不 詳		2	41	79
構成比	0～14歳	13.6	12.9	11.6
	15～64歳	58.5	56.8	54.6
	65歳以上	27.7	30.2	33.7
老 年 人 口 指 数		47.4	53.0	60.9

(注) 老年人口指数＝老年人口÷生産年齢人口×100

令和2年9月30日時点の上田市地域別世帯数・人口総数は以下のとおり。上田市全体での人口総数を平成27年の数値と比較すると1,039人減少、丸子・武石地域でみると、886人の減少となっており、人口減少に歯止めがかからない状況が続いている。

地 域	世 帯 数	人 口 総 数	男	女
上田地域	53,547世帯	120,925人	59,102人	61,823人
真田地域	4,047世帯	10,032人	4,983人	5,049人
丸子地域	9,126世帯	21,512人	10,523人	10,989人
武石地域	1,400世帯	3,319人	1,639人	1,680人
合 計	68,120世帯	155,788人	76,247人	79,541人

(上田市住民基本台帳人口より)

【交通】

上田市の交通インフラは、北流する千曲川にほぼ並行して上信越自動車道、北陸新幹線、しなの鉄道及び国道18号が走り、市街地・商工業地帯を形成するとともに、長野地域と佐久地域、首都圏とを結ぶ重要な交通網を構成している。また、千曲川の西側に広がる塩田平には上田電鉄別所線が通っている。上信越自動車道には上田菅平インターチェンジを有し、東京圏へは2時間程度で結ぶほか、北陸新幹線の上田駅から東京駅へは1時間半程度で移動が可能であるなど、企業立地や観光に際して優れた交通環境にある。丸子・武石地域の交通についてみると、主要道路は上田市から茅野市(ちのし)を經由して、静岡県浜松市(はままつ)に至る国道152号線になる。

地域内に鉄道はないため、利用する場合の最寄り駅は「しなの鉄道線大屋駅(おおやえき)」となり、住民及び産業物資の移動、輸送については専ら自動車の利用となる。



丸子・武石地域の重要インフラである国道152号線の略図⇒

【上田市商工会地域の産業と現状】

上田市産業大分類別事業所数

地区	全産業 (公務除く)	農林漁業	建設業	製造業	情報通信業	運輸業・郵便業	卸売業・小売業	金融業・保険業	不動産業・物品賃貸業	専門・技術サービス業	宿泊・飲食サービス業	生活関連サービス・娯楽業	教育・学習支援業	医療・福祉業	複合サービス事業	サービス業等(他に分類されないもの)
	事業所	事業所	事業所	事業所	事業所	事業所	事業所	事業所	事業所	事業所	事業所	事業所	事業所	事業所	事業所	事業所
上田市総数	7,677	42	736	941	63	118	1,882	127	528	317	1,038	653	191	515	62	464
上田地域	6,114	25	529	674	60	90	1,586	105	495	272	770	526	160	411	40	371
上田市商工会管内	1,116	10	157	206	3	18	233	16	28	33	140	99	19	74	16	64
丸子地域	956	6	125	178	3	15	210	13	27	29	121	87	15	57	14	56
武石地域	160	4	32	28	-	3	23	3	1	4	19	12	4	17	2	8
真田地域	447	7	50	61	-	10	63	6	5	12	128	28	12	30	6	29

平成26年調査 経済センサスより

●工業(建設・製造業)

上田市商工会地域は、明治中期から大正期にかけて製糸業が盛んで、長野県諏訪・岡谷地域に次いで日本第2位の出荷額を誇った。

特に、旧丸子町は「生糸の町・丸子」として海外にまでその名を広めたが、第二次世界大戦後は、化学繊維などの普及により衰退、大半は精密機械、紡績、食品などの近代産業に転換した。これに伴い、地域の

インフラ整備や工場・店舗の新設・増設、移住者増加に伴う住宅の新築など建設業も増加した。産業大分類別事業所数を見ると、商工会管内製造業者数が 206 社、建設業が 157 社と工業だけで 363 社あり、管内全事業所数の 3 割以上を占める。

製糸業で培われた技術的基盤や進取の精神は機械金属工業に受け継がれ、現在では輸送関連機器や精密電気機器などを中心とする製造業と地域発展の礎を築いた建設業が地域経済を牽引している。

このような背景から、地域内には※1^{う え だ し し ょ う かい こ う ぎ ょ う ぶ かい}上田市商工会工業部会、※2^{ま る こ こ う ぎ ょ う し ん こ う かい}丸子工業振興会、※3^{ま る こ て く の ね ッ ト}丸子テクノネットといった工業系団体が 3 団体存在し、それぞれが連携しながら展示会共同出展、技術系講習会の開催や視察研修等の工業振興事業を推進している。

平成 28 年には、この工業 3 団体の連携を基に、上田市全体の金属機械加工及びプラスチック金型・成形加工並びにそれらに関連する各企業の安定的企業運営、業績向上、市内業者らによる受発注促進を目的とした新たな工業団体※4「上田ドリームワークス」が誕生した。

現在、上田ドリームワークスの事務局は上田商工会議所内に設置され、真田町商工会、上田市商工会を通じて市内全体の工業支援が行われている。丸子・武石地域の工業系業者らは、それぞれの工業団体に重複して所属しながら、目的に応じて各団体の事業に参加している。

また、信州大学や長野大学、長野工科短期大学といった上田市内大学機関や、上田市を拠点に企業ニーズと大学の研究開発シーズを結びつけることを目的に平成 14 年 2 月に設立された※5^{い っ ぱ ん ざ い だ ん ほう し ん}一般財団法人^{あ さ ま}浅間リサーチエクステンションセンターとの産学官連携も盛んである。

※1 上田市商工会工業部会

上田市商工会員の製造業者や建設業者約 290 社で構成される商工会の内部組織。

※2 丸子工業振興会

上田市丸子地域の機械金属や食料品等の製造業や建築・土木工事業、自動車整備業、印刷業等、地域内でも比較的大手の企業 81 社で構成。

※3 丸子テクノネット

丸子地域内の製造業 45 社で構成されている。比較的若手経営者が中心となって運営しており、地域内の工業団体を牽引する団体。

※4 上田ドリームワークス

上田市内にある経済団体(上田市商工会、上田商工会議所、真田町商工会)が、今後の製造業の生き残る道として、競争・競業から、協調・協業への連携がより一層必要であるとの認識のもと、縦から横へ、点から面への事業展開を促進するため、上田市内製造業者を「金属加工」と「樹脂加工」に大別した同業種グループの総称。

※5 一般財団法人浅間リサーチエクステンションセンター(通称 AREC(エイレック))

上田市を拠点に企業のニーズと大学の研究開発のシーズを結びつけることを目的に、国立大学^{し ん し ゅ う だ い が く}信州大学繊維学部敷地内に産学官連携支援施設として設立。産学官連携の推進を促進するため、企業向けの講演会や見学会などを実施。さらに、企業支援の一環として、地域中小企業の人材確保・定着支援事業も行い、企業説明会やインターンシップ説明会なども主催している。

●商業(卸・小売業)

上田市商工会管内に平成 26 年度時点で 233 社あるが、スーパーやドラッグストア、ホームセンターを除けばそのほとんどが小規模零細店である。かつては旧丸子町内の商店街や丸子・武石地域のメインルートである国道 152 号線沿いは活気にあふれていたが、平成 10 年から 15 年に上田駅前や市内幹線道路沿いにスーパーや大型商業施設、専門店などが相次いで出店したことによって地元消費者が大量に流出。それが常態化したことによる経営難の長期化と経営者自身の高齢化によりリーマンショック以降廃業が相次いだ。

現在も残る小規模店では特徴ある商品開発や品揃え、自身の強みを活かすなど、売上や利益増加に繋がる取組みが重要であると十分認識してはいるが、明確な手法、計画を策定できず実際に取り組んでいる個店は少ない。

今後は、スーパーや大型店にはできない個店ならではのオンリーワンを活かしたきめ細かなサービスの実施や、自らが情報発信を積極的に行うことで消費者を「待つ」スタイルから「呼ぶ」スタイルへと転換し、顧客来店に繋げる販売力向上が必要である。

●商業(観光宿泊・飲食サービス業等)

商工会管内での旅館・ホテルは、鹿教湯温泉^{か け ゆ おんせん}、霊泉寺温泉^{れいせんじおんせん}、大塩温泉^{おしおんせん}といった丸子温泉郷を中心に立ち並び、武石地域のホテル等と合わせ約 30 件ある。観光宿泊業はリーマンショック以前に淘汰が進んでおり、過剰設備投資による資金繰り悪化、その逆に時代ニーズに対応できない設備投資不足など、競合先と差別化のできなかった旅館・ホテル、土産品店は既に姿を消している。

宿泊業の新規開業は多額な設備投資が伴うため、旅館やホテルの新規開業による増加を望むことは厳しいが、ここ最近では地元外資本による旅館の買収・リニューアルなども見受けられる。

今後は、消費者の予約方法の 7 割以上がインターネット予約によるため、自社ホームページやSNSによる積極的な情報発信はもちろん、ベンダーと連携した情報収集、話題づくりに加え、ITを活用した業務管理、自社だから体験できるなどのオンリーワンサービスの提供が求められる。

飲食・サービス業においては約 110 社が商工会地域に存在しており、両業種とも 9 割以上が小規模事業者である。宿泊業同様、件数は減少しているものの、他の業種よりも創業件数が多いのも特徴である。

かつて賑わった商店街の空き店舗を利用した創業も増加傾向にあり、賑わい再生には欠かせない要素となってきている。地域への早期定着やリピート率向上には、やはり消費者に対する独自のオンリーワンメニューの提供が必要である。

②課題

上田市商工会の設立経緯、職員体制、予算規模は記載したとおりだが、管内の商工業者数、小規模事業者数、会員事業所数は以下のとおりである。

上田市商工会管内 商工業者数・小規模事業者数・会員事業所数

	単位	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
商工業者数	人	1,149	1,075	1,047	1,030	1,032	1,016	1,011
(うち小規模事業者数)	社	915	859	859	859	859	859	779
会員事業所数	社	656	643	635	626	626	617	612
組織率	%	57.1%	59.8%	60.6%	60.7%	60.6%	60.7%	60.5%

(経済センサスを基にした長野県商工会連合会調査資料より)

平成 26 年度調査における管内小規模事業者数は 915 社、5 年経過した令和 2 年度は 779 社と、136 社減少している。管内小規模事業者数は上田市人口数の状況から今後も減少することが予想される。

平成 26 年 6 月に改正された小規模基本法に則り、第 1 期経営発達支援計画に則った伴走型支援事業を全業種対象に管内小規模事業者へ実施してきたが、事業主の高齢化、売上減少による経営悪化などを理由とした廃業の波を食い止められずにいる。

◆課題 1

管内人口の減少はもはや避けて通ることができないため、今後は後継者不足に悩む小規模事業者の事業承継支援や、創業から 5 年未満の小規模事業者に対する経営知識習得支援がより必要となるが、未だ単発支援に終わり、対応が不十分である。

◆課題 2

1 期目の経営発達支援計画から継続して小規模事業者に対する事業計画策定支援に取り組んできたが、まだまだその重要性、必要性が浸透しきれておらず、将来に向けての経営基盤強化が図れていない。

◆課題 3

商工会職員数にも限りがあるため、全業種を対象にした同一支援が浸透していない。効率よく効果的な支援を行うため、時流と状況を踏まえた重点項目を業種ごとに絞った支援を実施してこなかった。

(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

管内の小規模事業者を取り巻く環境や、国・長野県・上田市の動向を踏まえ、これまで取り組んできた小規模事業者への支援効果や課題を見極めると共に、向こう 10 年後には個性ある宿泊・飲食・小売り・サービス業者らによって賑わいを取り戻し、創業予定者が明るい希望を持って創業できるような魅力ある丸子・武石地域形成に向けた振興に取り組む。

①10年程度の期間を見据えて

今後 10 年後の企業や地域のあるべき姿は以下のとおりである。

- ・経営に対する意識改革により、「事業計画」に基づいた経営が管内小規模事業者に浸透している。
- ・創業支援、事業承継支援によって管内開業率が廃業率を上回り、地域小規模事業者数の減少に歯止めがかけられている。
- ・観光振興で交流人口が増加し、宿泊・飲食・小売・サービス業などの小規模事業者へ販路開拓の波及効果が拡大している。
- ・管内製造業者らによった地元業者同士での受発注が促進し、技術基盤が向上している。

②具体的な取組みと商工会の役割

具体的な取組みについては、上田市が策定した「第 2 次上田市総合計画まちづくりビジョン(平成 28 年度～令和 7 年度)」の後期まちづくり計画(案)＜第 2 期上田市まち・ひと・しごと創生総合戦略＞(令和 3 年度～令和 7 年度)における産業・経済振興の基本方針に沿う形で実施する。

上田市では、ア. 次代へつなぐ農林水産業の振興、イ. 新たな価値を創造する商工・サービス業の振興、ウ. 魅力ある観光地づくりの 3 点を産業・経済分野の重点テーマとし、具体的な取組み事項を以下のとおり示している。また、商工会としての振興のあり方と深く連動する取組み事項には、商工会としての役割を併せて記載する。

ア. 次代へつなぐ農林水産業の振興

- 「地産地消の推進と都市農村交流による活性化」
- 「農業の安定的な生産体制の整備と産地化の推進」
- 「森林の適切な経営管理と地域産木材の利用推進」

イ. 新たな価値を創造する商工・サービス業の振興

「新しい産業の創出と中小企業者の経営力強化」

◆商工会としての役割

管内の既存中小企業者、特に小規模事業者に対し、勘や経験だけではなく事業計画策定に基づく戦略的経営への転換をセミナーや巡回訪問などによって浸透させ、経営力強化を行う。また、創業予定者を含む創業後 5 年未満の小規模事業者を中心に金融、税務、労務といった経営基盤の必要知識習得に必要なセミナーを開催し、経営の早期安定・定着を促進させる。

「地域経済を牽引する工業(ものづくり産業)の振興」

◆商工会としての役割

上田市全体の基幹産業である製造業のさらなる底上げを促進するため、(一財)浅間リサーチエクステンションセンターなどの知的創造拠点や大学、研究機関と連携した高付加価値の創出、技術基盤の強化に繋がる高度・専門的な支援を行う。
また、新たな販路開拓として工業系展示会への出展を支援する。

「賑わいと活力ある商業の振興」

◆商工会としての役割

既存企業や店舗と地元金融機関、高校、大学などさまざまな主体と連携し、多様化する消費者ニーズを踏まえた新しいアイディアを出し合い、人を引き付ける魅力あるオンリーワン商品やオンリーワンサービス創出のための支援を行う。

「安心して働ける環境づくりと就業支援」

ウ. 魅力ある観光地づくり

「おもてなしで迎える観光の振興」

◆商工会としての役割

鹿教湯温泉観光協会、武石観光協会と連携し、既存誘客イベントのブラッシュアップや商工会ホームページでの地域内観光資源の四季折々の魅力発信を随時行うことで、観光関連事業所の販路開拓・拡大へと繋げる。

(3) 経営発達支援事業の目標

既述した課題を改善し、小規模事業者の長期的な振興のあり方を達成するために、以下のとおり目標を定める。

- ①意欲ある若手経営者や自社の持つ強みを前面に押し出して経営強化を図る管内小規模事業者に対して「事業計画」策定を浸透、促進させ、地域の中核となる事業者を育成する。具体的には事業計画策定を起点とし、製造業・建設業者においてはBtoB主体の展示会への出展支援を、商業・観光・サービス業者においてはWEB活用支援、ITツールの導入支援を積極的に展開する。
- ②後継者不足や承継方法に悩む管内小規模事業者に対して、上田市事業承継支援制度、長野県事業引継ぎ支援センター、地元金融機関や長野県よろず支援拠点、エキスパートバンク制度等による専門家らと連携したネットワークを構築し、事業承継に関する専門的指導を実施することで技術や魅力ある事業所の減少を防ぐ。
- ③創業から5年未満の小規模事業者に対するフォローアップ支援を主軸に、管内での創業予定者の掘り起こしから実際の開業までのワンストップ支援に取組み、創業に対する機運を地域内に醸成する。

2.経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1)経営発達支援事業の実施期間 (令和3年4月1日～令和8年3月31日)

(2)目標の達成に向けた方針

これまで商工会が取組んできた金融・財務・労務といった基礎的支援から、「事業計画策定」のような言わば経営戦略にまで踏み込んだ支援を、意欲ある若手小規模事業者、独自の強みを活かそうとする創業予定者・創業者を中心に、事業の持続的発展と定着促進を図るための伴走型支援を積極的に取組む必要がある。また、事業継続における事業承継問題は、老齢化が著しい管内においても、技術・魅力のある小規模事業者が後継者に未来を託すために必要な専門的支援を行う必要がある。

これらを踏まえ、上記目標に対する方針は以下のとおりである。

①に対する方針

「事業計画」策定に対する重要性を啓蒙する商工会主催のセミナーを年2回開催する。セミナー実施後は参加者に対して経営指導員を中心に巡回等で個別フォローを行い、ものづくり補助金や小規模事業者持続化補助金等、各種補助金や助成金の積極的利活用を図る。事業計画の実効性を高めるため、製造業・建設業においては各種展示会への出展支援を、卸・小売・飲食・観光・サービス業には専門家によったITツール導入、WEBサイト構築・強化によった新たな販路開拓支援を行う。

②に対する方針

円滑な事業承継支援を行うためには、法務、税務、経営等に関する専門的支援を担っている弁護士、税理士及び中小企業診断士等の専門家や金融機関、公的支援機関等との連携が必要不可欠であるため、職員は問題の程度に応じ素早く支援が実施できるよう各専門家との情報共有を図りながら、統一的な支援能力を身につける。

③に対する方針

創業5年未満の小規模事業者に対して、金融・税務・労務等の経営基盤の基礎となる知識習得のためのセミナーを年2回開催する。また、セミナー開催を通じて創業予定者の掘り起こしにも取り組む。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1)現状と課題

【現状】

第1期計画に基づき、地域の経済動向調査に関する調査として経営指導員の巡回訪問での個別ヒヤリング調査(調査目標20社)、年2回の上田市経営実態調査(調査対象50社)、4半期ごとの中小企業基盤整備機構の中小企業景気動向調査(調査対象15社)を実施してきたが、分析結果の公表、伝達手段が郵送や巡回・窓口での対応時のみに偏り、地域への公表が不十分で管内小規模事業者に対しては「どう活用するか」といった戦略的支援には至っていない。

【課題】

今後は、調査結果を定期的に地域へ公表するとともに、小規模事業者が調査・分析結果を戦略的に活用できるよう、現状調査に加え国が提供するビッグデータ等を活用した専門的な分析結果と併せて公表する必要がある。

また、分析結果の公表・伝達手段の改善として商工会ホームページをリニューアルし、管内小規模事業者にも広く周知する。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
上田市経営実態調査 公表回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
中小企業景気動向調査 公表回数	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
ビッグデータ分析結果 公表回数	なし	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①上田市経営実態調査及び中小企業景気動向調査の継続実施

第 1 期計画に引続き上田市経営実態調査及び中小企業景気動向調査を以下のとおり実施し、地域の経済動向、管内小規模事業者の経営実態を把握することで、その時々において必要な小規模事業者支援策を企画・提供する。

	調査対象		調査項目	調査回数	調査・分析方法	データ提供方法
上田市経営実態調査	製造業	15社	売上・雇用・設備投資・資金繰り・今後の景気の見通し等	年1回	アンケート調査 DIによる分析	上田市商工会ホームページへの掲載・事業計画策定支援時等での直接提供
	建設業	10社				
	卸・小売業	10社				
	飲食サービス業	10社				
	計	45社				
中小企業景気動向調査	製造業	3社	売上・前期比較・設備投資・経営上の課題等	年3回	アンケート調査 DIによる分析	上田市商工会ホームページへの掲載・事業計画策定支援時等での直接提供
	建設業	2社				
	小売業	4社				
	サービス業	6社				
	計	15社				

②国が提供するビッグデータの活用

地域経済データである上田市経営実態調査の戦略的な活用が促進され、事業計画策定に反映されるように、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）による地域の経済動向分析を行い、上田市経営実態調査公表と合わせて年 1 回、上田市商工会ホームページに掲載し公表する。

【分析手法】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析
- ・「まちづくりマップ・From-to 分析」→人の動き等を分析
- ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析
- ・「観光マップ」→どこの地域から多く検索されているか、観光施設の人気度等を分析

(4) 成果の活用

業種毎に分析された調査結果を職員間で共有し、経営分析及び事業計画策定、経営改善等の参考資料として活用する。さらに、上田市経済動向を定期的かつ継続的に把握することで、管内小規模事業の課題を明確にし、行政への施策要望の資料としても活用する。

○情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く地域と管内事業者等に周知する。

○経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第 1 期策定の計画では、商工会員事業所に向けた支部別・業種別アンケートと製造業の下請け事業所向けの調査としたが、商工会利用度や経営課題の調査、展示会への共同出展等に対する需要調査で、両調査とも消費者の声を聞き取る調査ではなかった。また、分析結果については専門家の意見を取り入れておらず、漠然としたものとなっている。

【課題】

小規模事業者が自社に対する消費者やバイヤー、取引先のニーズを事業計画に直接反映させることを目的とした個別の需要動向調査を実施し、販路開拓に結び付ける必要がある。また、調査結果のフィードバック先を選定し、より実効性の高い事業計画策定に繋げる必要がある。

調査項目や分析手法などは、専門家の助言を取り入れながら実施する。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
地域消費者アンケート 調査対象事業者数	-	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
展示会アンケート 調査対象事業者数	-	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
全業種対象の需要動 向調査対象事業所数	-	40 社	40 社	40 社	40 社	40 社
合 計	-	60 社	60 社	60 社	60 社	60 社

(3) 事業内容

個社に対応した新商品開発や販路開拓に生かす有効な調査情報が求められていることから、第 1 期で策定した需要動向調査を抜本的に見直す。新たな需要動向調査として、毎年 10 月に開催される地域の商工祭『※げんきまるこ産業フェスタ』での飲食・サービス業者を支援対象としたBtoC向けアンケートと、同日開催される地元製造業者と地域内外製造業者との商談を可能とした製品・技術展示会である『※ものづくり総合展』への出展事業者を支援対象にBtoB向けアンケートをそれぞれ実施する。

さらに、民間調査レポート「日経テレコン 21」や「日経テレコンpos」を活用した、創業間もない事業者・創業予定者も含めた全業種向けの需要動向レポートを年 1 回経営指導員が作成し、事業計画策定支援時の資料や経営分析セミナー、事業計画策定セミナー、創業セミナーの資料として提供する。

(※7.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること、11.地域経済の活性化に資する取組に関することでも記載)

①地域消費者アンケートの実施

地域の小売・飲食・サービス業者を支援対象に、販売商品や提供している役務の需要について調査を行い、現在どのような商品、役務が必要とされているかを洗い出す。

サンプル数	50件
手 段	げんきまるこ産業フェスタ一般来場者に経営指導員によるアンケート調査
調 査 項 目	○価格 ○味 ○パッケージデザイン ○購入時の選定理由 ○情報源・発信力 ○今後期待する商品・サービス
効 果	需要動向によるニーズの検証、ターゲットの発見による新たな販路開拓
分 析 手 法	専門家と連携しクロス集計等で分析
分 析 結 果	経営指導員がレポート形式にまとめ、支援対象者に直接フィードバックする

②来場者アンケートの実施

「ものづくり総合展」への出展事業者を支援対象に、製品・加工技術のニーズ等、アンケートを用いて展示会に来場した地域内外製造業者、バイヤーらに調査を行う。

サンプル数	20件
手 段	ものづくり総合展に来場した製造業者・バイヤー等に経営指導員によるアンケート調査
調 査 項 目	○来場目的 ○引合案件の有無 ○必要とする技術力・サービス ○関心のある市場分野
効 果	需要動向によるニーズの検証、受発注促進による新たな販路開拓
分 析 手 法	専門家と連携し単純集計・クロス集計等で分析
分 析 結 果	経営指導員がレポート形式にまとめ、支援対象者に直接フィードバックする

③経営指導員による全業種向け需要動向レポートの作成

調 査 対 象 事 業 者	特定個社を対象としない、創業間もない事業者、創業予定者を含めた全業種
調 査 方 法	年1回、「日経テレコン21」「日経テレコンpos」の各種データベースを経営指導員が独自にレポート化
調 査 項 目	業界・市場情報、地域別の市場動向・品目別トレンド等
分 析 結 果	経営指導員がレポート形式にまとめ、事業者に直接フィードバックする

4. 経営状況の分析に関すること

(1)現状と課題

【現状】

主に経営指導員によって、金融斡旋支援時や記帳指導、決算・確定申告等個別相談会で提出された決算書による収支・財政状況などの財務分析と、小規模事業者支援策である小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金等の申請時でのSWOT分析を行っている。
いずれもスポット的な分析に留まっており、先を見据えた経営課題の抽出や課題解決などに向けた事業計画策定に繋がる支援は極僅かである。

【課題】

今後は、経営指導員の分析に加え経営分析セミナーを開催し、経営分析を行う小規模事業の掘り起しを継続する。セミナーによって、経営分析は需要を見据えた事業計画を策定するための第一ステップであることを認識させ、事業者が行う財務分析・非財務分析のレベルアップを図りながら、セミナー講師である専門家等と連携し実現可能性・実効性の高い事業計画策定に繋げていくことが課題である。

(2)目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
経営分析セミナー開催件数	-	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
経営分析件数	45 件	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件

(3)事業内容

①経営分析セミナーの開催

管内小規模事業者に経営分析の重要性・必要性をセミナーによって広く普及させ、経営分析を行う事業者の掘り起こしを行うため、以下のとおり経営分析セミナーを開催する。

募 集 方 法	管内新聞折込チラシ、商工会ホームページにて開催告知
開 催 回 数	年2回
カリキュラム	○経営分析の意義 ○決算書を用いた財務分析 ○戦略に必要な様々な分析手法
参 加 者 数	1回の開催につき20名

②経営分析の内容

対 象 者	窓口・巡回指導時やセミナー参加者の中から、事業の方向性が明確となった販路開拓の可能性が高い小規模事業者から60社を選定
分析項目	財務分析：安全性・収益性等に加え、売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等 非財務分析：SWOT分析による強み・弱み・機会・脅威等
分析手法	経済産業省「ローカルベンチマーク」・中小機構「経営自己診断システム」等
分 析 者	セミナー講師（中小企業診断士等）・経営指導員

(4)分析結果の活用

分析結果は、当該小規模事業者へフィードバックし、事業計画策定等に活用する。

分析結果は上田市商工会でデータベース化し、職員間で共有を図ることで経営指導員等のスキルアップに活用する。

5.事業計画策定支援に関すること

(1)現状と課題

【現状】

管内小規模事業者に対して事業計画策定セミナーや個別支援によって対応しているが、そもそも小規模事業者自身が地域の市場動向や需要動向の変化に大きな影響を受けている一方で、顧客ニーズや自社の強み・弱み等の経営状況を十分に把握できていない。そのため自社の課題解決のために事業計画策定の必要性・重要性についての認識が依然として低いままである。

また、商工会での事業計画策定支援は、小規模事業者持続化補助金を中心とした各種補助金活用時の限定的な場面を通じて実施するなど、受動的な取組みに留まっている。

【課題】

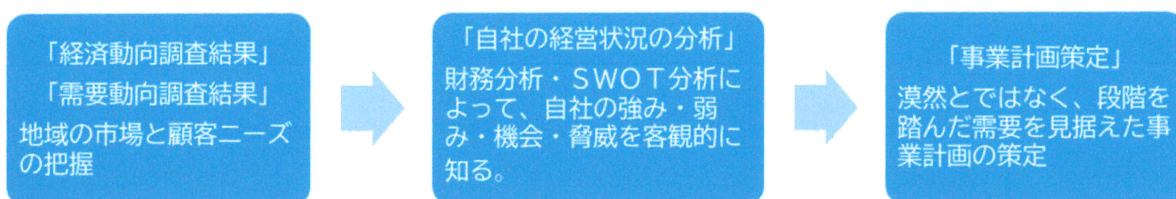
地域の経済動向調査、需要動向調査、経営状況の分析を踏まえた体系的な事業計画策定支援を行う必要がある。

また、経営者の高齢化が進む中で将来の事業存続に課題や悩みを抱えていることから、事業承継計画を含む事業計画策定と、創業あるいは創業間もない小規模事業者に対しての経営基盤強化に繋がる事業計画策定は非常に重要であるため、今後は既存小規模事業者だけではなく、事業承継、創業に関する事業計画策定支援を実施する必要がある。

(2)支援に対する考え方

小規模事業者が「経営力向上」、「事業継続」を実行するためには、地域特性や顧客ニーズ、自社の経

営状況を把握することが重要で、「地域の経済動向」・「需要動向」・「自社の経営状況分析」を考慮した事業計画策定が必要不可欠となっている。



小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを管内小規模事業者らの成功体験などを盛り込んだ身近で分かりやすい内容に工夫し、「経営分析」によって気づきを得た小規模事業者の8割程度／年と、本セミナーの参加を契機として事業計画の策定を目指す事業者の中から実効性の高いものを選定し、事業計画策定を行う。

また、創業間もない事業者や新規創業者、事業承継関係者については、一度に様々な課題を抱えることで創業の断念、事業縮小または廃業に至る事例が散見されることから、通常の実業計画策定セミナーとは別に「創業セミナー」を開催し、事業承継については、上田市や長野県事業承継ネットワークと連携しマッチングも含めた事業承継計画策定についての個別支援を行う。

(3) 支援目標件数

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定件数	45 件	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件
創業・事業計画策定件数	1 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
事業承継・事業計画策定件数	-	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件

(4) 事業内容

① 事業計画策定セミナーの開催

経営分析にて事業の方向性が明確となった小規模事業者、事業計画策定セミナー参加者を対象に、以下のとおりに取り組む。

支 援 対 象	経営分析を行った小規模事業者、事業計画策定に意欲ある小規模事業者
手 段 ・ 手 法	セミナー終了後に事業計画策定意向調査アンケートを実施し、受講者のセミナー理解度や支援内容に応じて3名の経営指導員が分担して、講師を交え確実に事業計画策定を終結する。
募 集 方 法	個別案内の郵送、商工会ホームページでの開催告知
カリキュラム	○事業計画策定の意義 ○自社の現状を知ろう ○地域における経済動向調査と需要動向調査からみえるもの ○顧客ニーズを掴む ○儲かるために、誰に、何を、どうすべきかを考えよう ○考えた内容の数値化 ○成功事例の紹介
開 催 回 数	年2回
講 師	中小企業診断士
参 加 者 数	1回につき15名

②創業セミナーの開催

より多くの創業予定者や創業後間もない事業者 に「創業セミナー」への参加を促すため、地元金融機関(八十二銀行丸子支店・上田信用金庫丸子支店・長野県信用組合丸子支店)と連携し、各支店窓口にチラシを配布する。また、新聞や上田市広報誌に募集内容を掲載し、募集対象者への訴求を行う。

創業計画・事業計画策定においては、経営指導員を担当分けし受講者のビジネスプランの実現可能性を講師と共に客観的に確認するなど、創業後に確実な事業展開ができるような計画を策定する。

支援対象	上田市商工会管内にて創業を予定する者、創業後5年未満の者
手段・手法	セミナー終了後に経営指導員を担当分けし、講師と共に受講者の個別フォローを行うことで確実に創業・事業計画策定を終結させる。
募集方法	管内新聞折込チラシ・行政の広報誌・商工会ホームページでの開催告知
カリキュラム	○ビジネスプランの意義 ○自社の開業に必要な届け出書類とは ○地域における経済動向調査と需要動向調査からみえるもの ○市場と顧客ニーズによる販路開拓方法 ○決算書と申告書の作成 ○社会保険と労働保険 ○成功事例の紹介
開催回数	年2回
講師	中小企業診断士
参加者数	1回につき5名

③事業承継計画書の策定支援

事業承継に向けた準備を進める小規模事業者には、個別支援にて事業承継計画書策定支援を行いスムーズな事業承継に繋げる。

上田市と市内3商工団体とM&A情報サイトを運営する株式会社トランビとで2020年7月に包括連携協定が締結され、事業承継やM&Aを促進し地域中小企業を継続的に支援する体制が構築された。

この上田市事業承継連携協定や長野県事業承継ネットワークと連携し、事業承継計画書の策定から事業承継内容等に応じた各種専門家派遣を活用しながら継続支援を行う。

事業承継後の事業運営において経営状況の分析、事業計画の策定支援を行い、円滑な事業運営ができるように伴走していく。

6.事業計画策定後の実施支援に関すること

(1)現状と課題

【現状】

事業計画策定支援を行った事業者に対してのフォローアップは、巡回等により進捗状況の確認を行っている。事業計画策定事業者は持続化補助金などの補助金申請に作成することが多いため、補助事業の実行にあたってのフォローアップとなっているケースが多い。

【課題】

事業計画策定後のフォローアップについては全ての事業計画策定事業者を対象としておらず、また、タイミングも不定期で、支援時期や回数にばらつきがある。今後は、実現性のあるフォローアップ計画を立て、進捗状況に応じたフォローアップを計画に沿って実施し、事業計画の実現性を高めていく。

(2)支援に対する考え方

小規模事業者の販路開拓、創業や事業承継に関して策定した全ての事業計画策定事業者に対しフォ

ローアップ支援を行う。進捗状況を把握し、集中的な支援を要する事業者と、訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極め、策定された事業計画がしっかりと実践されるようフォローアップを行う。

また、専門的な問題・課題に対しては長野県よろず支援拠点、長野県事業引継ぎ支援センター等の専門家と連携して問題・課題解決に向けた指導・助言を行い、事業の持続的発展に向けた伴走型の支援を行う。

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ対象事業者数	40 社	60 社	60 社	60 社	60 社	60 社
支援頻度(延)数	80 回	240 回	240 回	240 回	240 回	240 回
売上増加事業者数	10 社	20 社	30 社	30 社	30 社	30 社
創業者フォローアップ	2 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
事業承継フォローアップ	-	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社

(4) 事業内容

① 事業計画策定をした小規模事業者へのフォローアップ

【対 象 者】事業計画を策定した全ての事業者を対象とする。

【頻 度】経営指導員等が四半期に一度を目安に、事業所を訪問し事業主へのヒヤリングを行う。

支援対象者ごとの進捗状況等により、訪問回数を増やし集中的に支援すべき事業者と、訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度は臨機応変に対応する。なお、策定した事業計画と進捗状況に相違がある場合は、ズレの発生要因を長野県よろず支援拠点等の外部専門家などで分析し、今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更及び支援を行う。

【確認項目】現状認識、事業計画における進捗状況、事業推進の課題、今後の展開等。

② 創業計画・事業承継計画策定者を対象としたフォローアップ

【対 象 者】創業計画・事業承継計画を策定した全ての創業予定者・事業承継準備者を対象とする。

【頻 度】経営指導員等が四半期に一度、創業予定者、事業承継準備者に訪問しそれぞれにヒヤリングを行う。ただし、創業計画・事業承継計画の進捗状況等により、訪問回数を増やし集中的な支援が必要な者と、ある程度順調と判断し訪問回数等を減らしても支障ない者を見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。

また、創業希望者・事業承継準備者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、創業計画・事業承継計画と進捗状況に相違がある場合は、長野県よろず支援拠点や長野県事業引継ぎセンターなどの外部専門家によって分析を行い、今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更及び支援を行う。

【確認項目】現状認識、創業計画・事業承継計画における進捗状況、創業後・事業承継後の課題、今後の展開等。

7.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1)現状と課題

【現状】

上田市内 3 商工団体が連携支援を行う、上田ドリームワークス会員企業の県内外大型展示会への共同出展に対する出展支援を継続して実施している。ほかに、上田商工会議所が主体となって上田地域と近隣市町村が連携して開催される「※1上田地域産業展」や、上田市商工会主体で開催される「※2 ものづくり総合展」への出展支援も行い、出展事業者は新たな受発注先の獲得に一定の成果を上げている。

しかしながら、小売り・飲食・観光・サービス業といった商業関係者に対しては、新たな販路開拓に繋がる支援をしていない。

【課題】

今後は、小売・飲食・観光・サービス業といった商業関係者に対する新規販路開拓支援に取り組む。既に継続実施している製造業者への展示会出展支援は、出展企業が固定化する傾向にあるため、新規出展事業所の掘り起しを行い、上田市商工会が主体となって出展支援を行う。

(2)支援に対する考え方

製造業者に対しては、上田ドリームワークスが主体となって共同出展を行う県外大型展示会において、上田市内 3 商工団体による連携支援を引続き実施するが、管内製造業を営む小規模事業者の販路開拓により注力するために、地元上田市で開催される「上田地域産業展」や「ものづくり総合展」に加え、長野県内最大の工業展示会「※3諏訪圏工業メッセ」への出展支援に取り組む。

これは、展示会に出展したくとも資金的・人的資源に乏しい小規模事業者が、数日間にわたり開催される展示会への出展負担を少しでも減らす狙いがある。

重点支援対象者は、自社の事業計画に展示会出展による販路開拓を盛り込んだ事業者とし、支援内容は、出展前の情報発信、期間中の効果的な展示方法などの支援よりも、出展後のアフターフォローに重点を置き、引合の成約率を高める手法等を専門家と連携し個別に支援を行う。

商業者に対しては、重点支援対象者を自社の事業計画にWEBやITによる販路開拓を盛り込んだ事業者とし、支援内容は、消費者のネット通販利用増加やWEBによる情報収集がもはや当たり前となっている現状を認識させ、それらに対応するための仕組みやノウハウを習得し、自社ホームページやECサイト、SNSの活用によって今まで逃してきた新たな顧客獲得を戦略的に展開できるよう、専門家と連携した個別支援を行う。

※1 上田地域産業展

例年 10 月下旬の 3 日間、上田商工会議所が主体となり上田市と近隣市町村が連携して上田広域圏内の地域活性化を促進するために開催される産業展。

2019 年度来場者数約 5,500 人、出展社数 45 社

※2 ものづくり総合展

例年 10 月上旬の 2 日間、上田市商工会が主体となって開催する丸子武石地域の工業系事業者約 15 社が出展する自社の加工部品や加工技術、生産設備等を紹介する展示会。地域内外の製造業者やバイヤー等との商談も可能。

2019 年度来場者数約 3,000 人、工業系事業者出展社数 15 社

※3 諏訪圏工業メッセ

例年 10 月中旬の 3 日間、長野県諏訪市の諏訪湖畔で開催される長野県内最大の工業展示会。

金属・電気・光学等の機械装置や加工部品に関わる 400 社以上の企業・団体が出展。

県外からは、関東方面に加え中京方面からも多くのバイヤー等が来場する。

2019 年度来場者 27,841 人、出展社数 425 社

(3) 目標

①展示会での需要開拓支援目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
「ものづくり総合展」						
出展事業者数	15社	15社	15社	15社	15社	15社
成約件数	1件	3件	3件	5件	5件	5件
「上田地域産業展」						
出展事業者数	5社	5社	5社	5社	5社	5社
成約件数	－	3件	3件	3件	3件	3件
「諏訪圏工業メッセ」						
出展事業者数	－	5社	5社	5社	5社	5社
成約件数	－	2件	2件	3件	3件	3件

②WEB・ITを活用した需要開拓支援目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
「ニッポンセレクト.Com」						
出店事業者数	－	2社	2社	3社	3社	3社
売上増加事業者数 (増加率3%)	－	2社	2社	3社	3社	3社

(4) 事業内容

①展示会での需要開拓支援(BtoB)

支援対象者	事業計画にBtoB向けの新たな需要開拓を盛り込んだ、主に製造業・建設業を営む小規模事業者
出展する展示会	ア. 「ものづくり総合展」 上田市商工会が主体となって開催する「ものづくり総合展」において15ブースを設け、製造業集積地域の技術力を活かし、市内を含む比較的近隣エリアからの需要開拓を目指す。
	イ. 「上田地域産業展」 上田商工会議所が主体となって開催する「上田地域産業展」にて5ブースを借り上げ、製造業集積地域の技術力を活かし、県内及び上田市近隣市町村エリアからの需要開拓を目指す。
	ウ. 「諏訪圏工業メッセ」 長野県内最大の工業展示会「諏訪圏工業メッセ」にて5ブースを借り上げ、県内のみならず関東・中京圏からの需要開拓を目指す。
支援内容	期間中の効果的な陳列・展示方法はもとより、展示会終了後の営業効果を高めるため専門家と共にアフターフォローを巡回訪問等によって個別に展開する。

②WEB・ITを活用した需要開拓支援(BtoC)

事業計画にWEBや全国商工会連合会のホームページ作成支援ツール等を活用した自社 HP の作成支援や、同じく全国商工会連合会の「ニッポンセレクト.com」への出品支援を通じて、自社商品のPR機会の提供と全国へ向けた需要開拓を支援する。HP の作成支援にあたっては、対象事業者の商品の他に、事業者の商品に対する思いやストーリー情報も掲載し、商品の特徴を魅力的に紹介することで、新規顧客獲得に向けての支援を行う。

また、予約や問い合わせがほぼWEB上で行われる旅館やホテルなどには、時間帯別ターゲットを意識した SEO 対策の支援も合わせて行い、閲覧回数の増加と売上増に向けての支援を行う。支援にあたり専門的な対応が必要な場合は専門家を活用する。

「ニッポンセレクト.com」についても商品の露出機会を高め、多くの消費者に商品をPRする目的で出展支援を行う。これら取組みにより、今まで利用のなかった潜在的な顧客層に向けて商品情報を発信し新たな需要開拓に結び付ける。

8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1)現状と課題

【現状】

事業の評価は正副会長会、理事会及び通常総代会で結果を報告するのみで、正副会長等一部役員からの評価をいただくだけで、専門家等、外部有識者による評価を取り入れる機会が少なく、客観的な事業評価や見直しをする仕組みに至っていない。

【課題】

今後は、外部有識者や市町村担当者を構成員とする協議会を開催することで事業評価を行い、その具体的な改善結果を計画に反映しうるためのPDCAを適切に回す体制を整える必要がある。

(2)事業内容

①毎年上記事業が終了する3月に、商工会正副会長、上田市商工課長、丸子地域自治センター商工観光課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士等をメンバーとする「協議会」を開催し、事業の実施状況を報告し、事業成果の評価・見直し案等の検討を行う。

②事業の成果・評価・見直しの結果については、協議会開催後の商工会理事会で報告し承認を受ける。また、次年度の事業実施方針等に反映させる。

③事業の成果・評価・見直しの結果を商工会理事会に報告した後、商工会ホームページにも結果報告を掲載し、地域の小規模事業者等が常に見覧可能な状況とする。

9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1)現状と課題

【現状】

全国商工会連合会が実施するWEB研修、長野県商工会連合会が主催する職種別研修(年1回・1日開催)及び専門分野研修(年1回2日間開催)といった研修会へ各指導員が参加し、知識の習得に取り組んでいる。また、「長野県商工会連合会経営支援センター上小グループ」による月1回の支援内容検討会議で、各経営指導員の支援案件を共有し、支援方法の検証を行い、より実践に近い形で支援ノウハウ習得に取り組んでいる。

相談内容・支援方法については、長野県商工会連合会小規模事業者支援システムへ入力することで情報共有を図っている。

【課題】

経営指導員間で支援方法や知識の共有ができたとしても、補助員等も含めた組織全体に浸透していないため総合的なレベルアップが意識されていない。

また、職員間で与える情報、得られる情報が限定的かつ狭義的で、全国の商工会等で実施されている効率的かつ効果的な支援方法を知る機会が極めて少ない。

小規模事業者支援システムの入力内容も個人間で差があり、商工会においては職員の異動もあるので、現在のデータでは不十分。

(2)事業内容

①単会独自の職員スキルアップセミナーの開催

全国規模で小規模事業者支援にあたる支援機関等に講師を依頼し、全国の効果的・効率的な支援方法や伴走型支援の本質を学ぶセミナーを開催する。

職種問わず、職員全体のスキルアップを図ることで、小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金、事業継続力強化計画、経営力向上計画、先端設備等導入計画等の申請支援に必要な経営分析や事業計画書策定に対し積極的な支援展開に繋げる。開催は年間1回、11月に予定する。

②支援データの平準化によるOJT効果向上と総合力アップ

支援現場等で得た知識・情報・支援内容・支援結果等、小規模事業者支援システムへ日々入力するために必要な情報内容を商工会内で平準化し、いつでも、誰もが活用できる内容に整備する。これにより、商工会としての支援詳細情報が蓄積され、全職員の共有化によってOJT効果を底上げする。また、人事異動後であっても、赴任した職員がより迅速な小規模事業者支援が可能となる。

10.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】

経営支援センター上小グループ(上田市、真田町、東御市、青木村、長和町の5商工会の経営指導員・補助員で構成)が組織され、広域的な小規模事業者支援体制を構築している。

グループでは、毎月1回の検討会議を開催し、経営指導員が抱えている支援案件等について意見交換や支援方法等の検討を行っている。

また、4半期ごとに開催される上田市主催の上田地域経済雇用連絡会議に出席し、上田地域全体の課題や活性化策、支援ノウハウ等の情報交換を行っている。

他に、長野県中小企業振興センターや、長野県が設置している販路開拓マッチングコーディネーターとも連携し、諏訪圏工業メッセ、機械要素技術展、名古屋メッセ等の工業系展示会へ出展し、新たな需要の開拓、販路開拓に繋ぐ支援を行っている。

小規模事業者個々の支援において、専門的・高度的な内容により対応が難しい場合は、長野県よろず支援拠点や長野県商工会連合会が配置するシニアアドバイザー(呼称:上席専門経営支援員)と連携し支援を行っている。

【課題】

支援ノウハウ等の情報交換ができる会議へ積極的に出席することで支援ノウハウの習得が図られるが、支援能力をさらに向上させるためには横の連携を深める必要がある。また、経営支援センター上小グループや本会において支援経験年数が浅い職員が増加していることから、経営分析や事業計画策定等、支援ノウハウをより早く吸収するため、長野県よろず支援拠点や長野県商工会連合会が配置するシニアアドバイザーとの連携を強めていく必要がある。

(2)事業内容

①経営支援センター上小グループとの連携

毎月1回開催される検討会議に出席し、各地域の小規模事業者や需要の動向、支援ノウハウ等についてディスカッション形式の情報交換を行うことで、支援能力の向上を図る。

特に、どんな規模・業種の小規模事業者に対して、何を目的に、どのような事業計画策定支援に取り組んだかなどを情報共有できる貴重な会議であるため、実施効果が非常に大きい。

②専門家等と連携した支援ノウハウの習得強化

国で行うミラサボや長野県よろず支援拠点、長野県事業引継ぎセンター、長野県商工会連合会と連携した専門家派遣事業の有効活用や、長野県商工会連合会が配置するシニアアドバイザー（呼称：上席専門経営支援員）と連携した販路開拓や創業、事業承継などの専門分野課題に対する支援への同行を経営指導員 1 人当たり年間 5 回以上行うことで、自身のスキルアップと支援ノウハウの習得強化を図る。

③他の支援機関との連携

（公財）長野県中小企業振興センターや（一財）浅間リサーチエクステンションセンター（AREC）、地元金融機関が主催する講演会や研究会に年 3 回参加し、新商品開発や新技術導入等に関する支援ノウハウの習得強化を図る。そこで得た情報を職員間で共有し、OJT 効果向上を図る。

④上田地域経済雇用合同連絡会議への出席

上田市担当部局職員、丸子地域自治センター担当課職員や長野労働局、県の支援機関、金融機関らが集まり 4 半期ごと上田地域経済雇用連絡会議が開催され、上田地域管内の景気動向や地域課題、企業に対する支援ノウハウ等の情報交換を行っている。引き続きこの会議に出席し、情報を収集するとともに他機関のノウハウを今後の支援に活用する。

11. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1)現状と課題

【現状】

既述の『げんきまるこ産業フェスタ』が毎年 10 月に、地域住民参加型の夏祭り『まるこドンコ』『花市』『武石夏祭り』等の夏季イベントが 8 月に開催され、いずれも商工会が主体関係者となって開催している。

また、地域の歴史・文化を保存・継承していくことを目的とした「木曾義仲まつり」(4 年に 1 回)等のイベントも地域主体となって開催されている。

特に、『げんきまるこ産業フェスタ』は、上田市商工会、JA 信州うえだ、上田市、さらには地元の高校や大学など様々な機関が連携したイベントであり、商業者や農協関係事業者による日用雑貨や生鮮食料品の即売会、学生による模擬店やキッズものづくりコーナー等が行われ、同日に地元製造業者と地域内外製造業者との商談を可能とする製品・技術展示会、「ものづくり総合展」も同時に開催している。

観光面では丸子温泉郷(鹿教湯温泉、霊泉寺温泉、大塩温泉の総称)が鹿教湯病院を中心としたリハビリテーションの湯治客や県内外の宿泊客に対して鹿教湯ポールウォーキング、鹿教湯温泉氷灯ろう夢祈願など鹿教湯観光協会を主体に独自のイベントを開催しているが、温泉街全体にその効果は波及しておらず賑わい再生には至っていない。

一方、2019 年 9 月にメルシャン株式会社が上田市初となるワイナリー「シャトー・メルシャン 梔子ワイナリー」を既存の観光エリアや温泉街とは離れた上田市塩川地区において開設したことにより、ワイナリー見学やワインぶどうの収穫体験等、新たな観光客増加が期待できる観光名所が生まれ、丸子・武石地域全体の活性化に繋げる機運が高まっている。

【課題】

げんきまるこ産業フェスタや夏祭り等のイベントは、長年にわたって継続開催し地域活性化を目指しているが、交流人口は一定以上増加するものの、消費増加には目立った効果が出ていない。イベント開催により地域の知名度向上や賑わい創出には一定の効果はあるものの、一過性の特性からか、地域経済活性化の底上げには至っていない。

観光面では行政が観光協会の事務局を担当し、丸子・武石地域の観光活性化イベント等を展開してきたが、一時的な成果は出るものの地域全体の活性化には至っていない。商店街も同様だが、時流に適した若手リーダーが不足していることもあり成果が上がらない。

(2)事業内容

①げんきまるこ産業フェスタ実行主体増加による開催

今後は、げんきまるこ産業フェスタを契機に実行主体となる連携先の増加を図る。

既存の上田市、JA、商工会に加え、地元農家らによる農業者団体、商店街、観光協会、旅館組合等と連携し、既存小規模事業者や創業後間もない事業者を対象に業種間交流の促進、農・商・工・観連携による6次産業化等、今までにない販路を開拓し個社の売上増加を図る。

②ワイナリーを活用した新たな地域活性化

長野県はワインぶどう栽培とワイン醸造を次世代産業の中核のひとつと位置付けており、「信州ワインバレー構想」の名のもとに県内を4ブロックに分け、それぞれの地域でワイン特区の認定を推進している。中でも、長野県東部から北部地域にかけて千曲川沿いに広がるエリア(小諸市、東御市、千曲市、長野市、須坂市、中野市、立科町、青木村、長和町、小布施町、飯綱町、上田市、坂城町、高山村など)を千曲川ワインバレーと称し、広域で特区構成が認定されている。このような背景を受け、上田市では初めてとなるワイン醸造所が国内最大手ワインメーカーであるメルシャンによってオープンしたことは、県内外に留まらず海外からの注目度も高く、上田市はもちろんのこと隣接する市町村の観光や経済に大きな影響を及ぼす可能性がある。

今後、メルシャンと「シャトー・メルシャン椀子ワイナリー」と上田市、ワインぶどう農家、観光協会、商工団体等が連携し、新たな地域活性化を研究する組織を立ち上げ、ワインや製造過程で生まれる皮や搾りかすなども含めた新商品開発や新サービス創出に取組み、その結果を関係する事業者へ提案・提供することで新たな地域活性化を図る。

③丸子温泉郷を中心とした温泉関連イベントの企画

今後は、丸子観光協会・武石観光協会や鹿教温泉観光協会と連携して、温泉等の観光資源の再活用や魅力向上を上田市や観光資源活用に詳しい専門家と研究し、新たな集客・販路開拓事業を企画する。

④地域コミュニティづくりと担い手の育成支援

商店街や観光地を活性化するうえで、地域住民のニーズや事業者が果たすべき役割を的確に把握した意欲ある人材が必要である。商工会として人材を育成するためにも、これからは地域活性化に必要な地域コミュニティづくりに意欲をもつ地域住民や地元の高校、大学と連携し情報交換を行う。商店街や観光地の活性化策を企画・実行することが出来るリーダー候補を数名選出し、長野県商工会連合会が主催する「地域リーダー養成講座」や観光協会が主催するワークショップ等への参加によって育成し、地域活性化の底上げを図る。

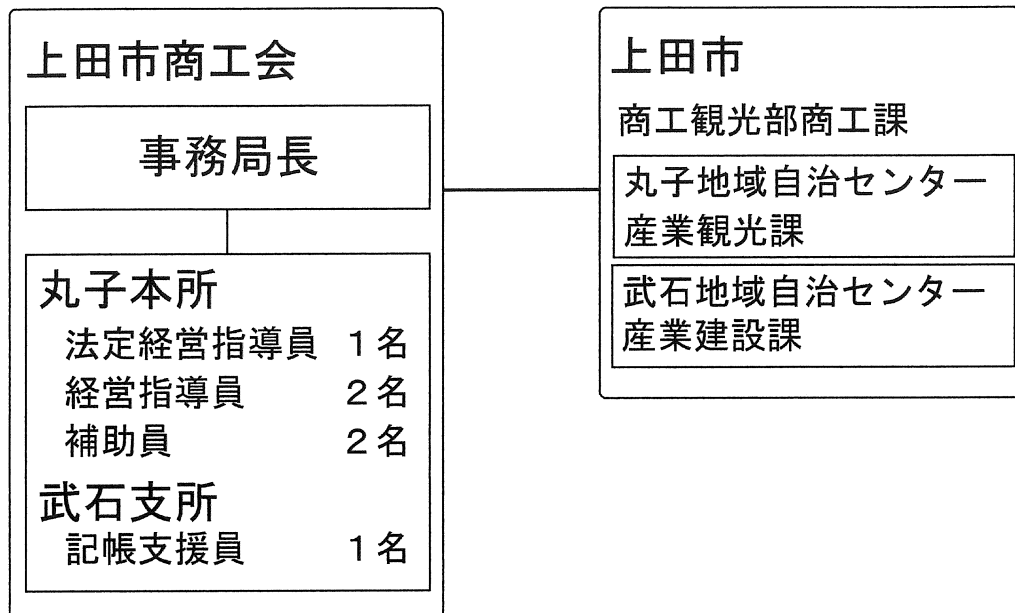
(別表2)

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

(令和7年2月現在)

(1)実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制等)



(2)商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名 松田 麻美

■連絡先 上田市商工会 TEL0268-42-2213

②法廷経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度 等)

経営発達支援事業の実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報を提供する。

(3)商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①上田市商工会

〒386-0404

長野県上田市上丸子 950 丸子ファーストビル 2F TEL0268-42-2213 FAX0268-42-7142

E-Mail u-shokokai@ued.janis.or.jp

②上田市丸子地域自治センター

〒386-0404

長野県上田市上丸子 1612 TEL0268-42-1048 FAX0268-42-3222

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
○専門家派遣費	600	600	600	600	600
○セミナー開催費	500	500	500	500	500
○チラシ作成費	300	300	300	300	300
○展示会出展費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
○協議会運営費	100	100	100	100	100

(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
①補助金:国、長野県、上田市
②自主財源:上田市商工会会費・手数料・受託料等

(備考)調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等