

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	伊那市商工会（法人番号 1100005008886） 伊那市（地方公共団体コード 202096）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>管内の小規模事業者に対し、経営分析による改善と事業計画策定により売上増加と利益の増加を図り、経営力向上と安定を目指す。</p> <p>観光資源の洗い出しと活用方法により地域の賑わいを創出する。</p> <p>小規模事業者のDXに向けた取組み支援による販路拡大、事業の効率化による事業承継を推進する。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること 地域の経済動向は「RESAS」を活用し分析する。管内の景気動向は「小規模企業景気動向調査」により分析し、結果を公表していく。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること 管内の小売業者を対象として需要動向調査を実施。外部データと照合し事業者にフィードバックしていく。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること 経営セミナーや個別相談から経営分析の必要性を説き、希望する事業者に対し経営分析を実施する。</p> <p>4. 事業計画の策定支援 事業計画策定を目的として、「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」「事業計画策定セミナー」を開催する。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援 事業計画策定を行った事業者に対し、計画の進捗状況を確認し、定期的に改善提案が行なえるようにフォローアップしていく。</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援 管内の少子高齢化やコロナ等に見る社会生活様式の変化に対応した業態変革、ビジネスモデルの構築に必要なIT、IoT、DX戦略の活用について事業者を支援していく。</p>

連絡先	<p>伊那市商工会 〒396-0211 長野県 伊那市高遠町 西高遠 1678-1 TEL:0265-94-2309 FAX:0265-94-4160 e-mail:takato@silver.plala.or.jp</p> <p>伊那市 商工観光部 商工振興課 〒396-8617 長野県 伊那市下新田 3050 TEL:0265-78-4111 FAX:0265-78-4131 e-mail:skk@inacity.jp</p>
-----	---

(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】

当商工会は、長野県南部上伊那地域の中央部に位置する伊那市の一部地域を管轄している。平成18年の市町村の合併により、旧高遠町及び旧長谷村の商工会と伊那市西南部を管轄していた西春近商工会を平成19年に合併して設立し、現在に至っている。市の中心部は、伊那商工会議所が管轄としており、市全体の商工業振興については、市との三者連携により活動している。

伊那市は、二つの日本アルプスに挟まれた谷間のまちで、JR伊那市駅や高速バスの伊那バスターミナルがあり、様々な飲食店や宿泊施設がある伊那市観光の拠点である伊那エリア、江戸時代には三万三千石の政ごとの中心地である高遠城があり、今もその面影を色濃く残す歴史のまち高遠エリア、南アルプス登山の玄関口である「北沢峠」や自然のなかの癒しの場所「分杭峠」があり、自然の素晴らしさを感じることができる長谷エリアがある。

また、伊那市は住みたい田舎ランキング県内1位を獲得した、豊かな自然と歴史・文化に育まれた、自然共生都市です。

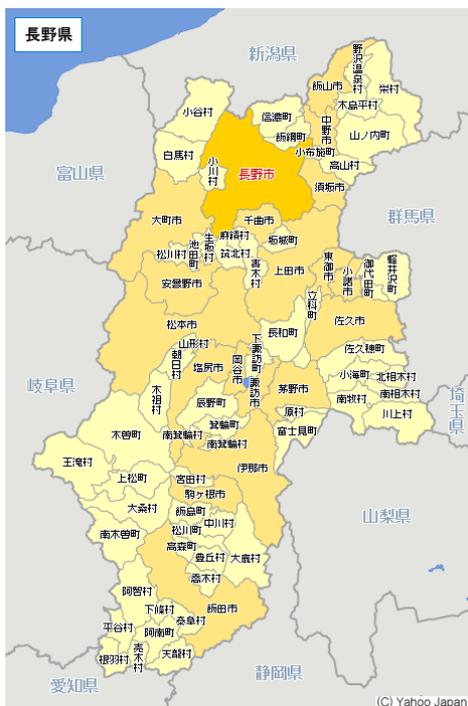


図1-1

【出典】株式会社ベネフィット・ワン Benefit One Inc.

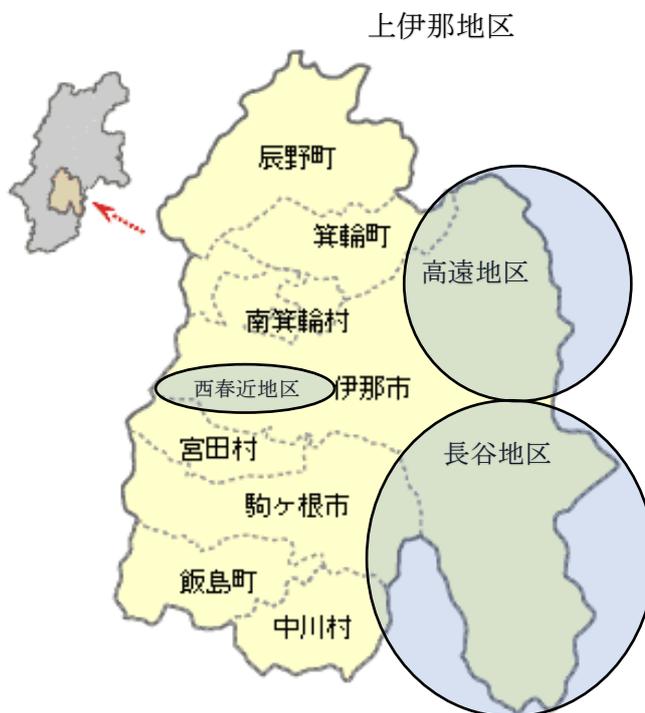


図1-2

【出典】長野県HP 広報

【人口の推移と面積】

伊那市商工会の管轄する高遠地区、長谷地区、西春近地区の状況は、以下のとおりである。地区内の人口は、行政合併前と比較しても減少に歯止めがきかない。高遠地区、長谷地区では、合併したことで市の中心部への移転がしやすくなり、過疎化に拍車がかかっている。

地区	平成5年10月1日現在		令和4年10月1日現在		面積
	世帯数	人口(人)	世帯数	人口(人)	
市全体	22,315	72,653	28,285	66,214	667.93 km ²
高遠地区	2,413	8,023	2,262	5,303	139.36 km ²
長谷地区	677	2,471	769	1,633	320.81 km ²
西春近地区	1,741	6,183	2,351	5,842	16.2 km ²

【出典】伊那市HPより統計データ抜粋

図2-1

※世帯数が増え人口が減少している要因は、世帯分離による核家族化の進行と単身者の転入による増加によるもの。

【 総人口・年齢区分別人口の推計(全市) 】

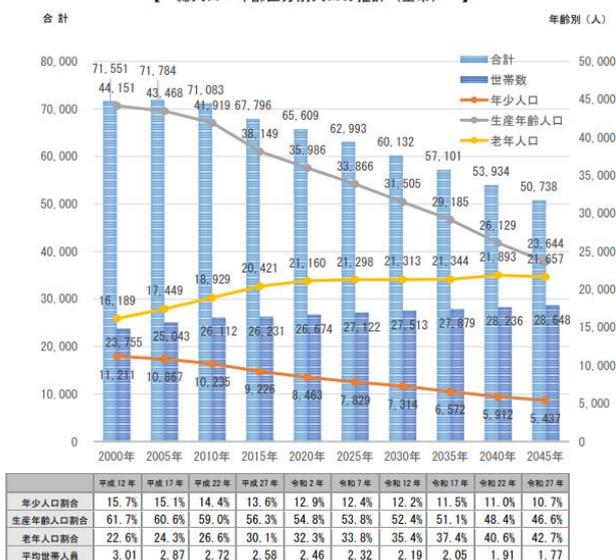


図2-2

【 西春近地区総人口・年齢区分別人口の推計 】



図2-3

【 高遠地区総人口・年齢区分別人口の推計 】

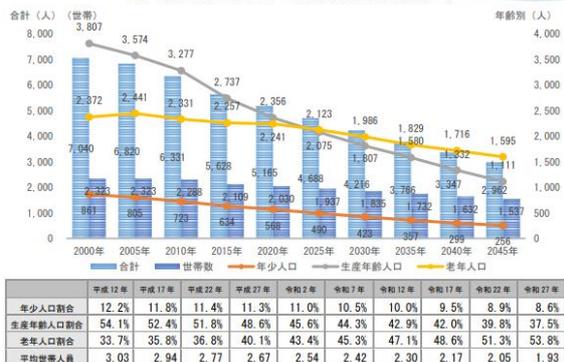


図2-4

【 長谷地区総人口・年齢区分別人口の推計 】



図2-5

出典：第2期伊那市地方創生人口ビジョン

【交通】

流通の基幹となる国道153号ならびに中央高速道路は、市の中心部を南北に縦断しており、当地区はその基幹路線から外れた位置にある。伊那市には高速道路のインターチェンジがあることから上伊那地区の中心部として各種産業の拠点となり、多くの事業所への他地区からの就労者は多い。

平成18年2月に伊那木曾連絡道路(権兵衛トンネル)が開通した国道361号は東西に横断する数少ない国道路線でトンネルが開通したことで、木曾と伊那の経済的な結びつきが強くなり、双方への通勤も可能となった。終点は伊那市高遠であり、下伊那郡大鹿村に通じる国道152号に接続する。

また、JR飯田線が愛知県豊橋駅から上伊那郡辰野町間を運航しており通勤や通学の足として重要な役割

を担っている。



伊那市交通網 引用：NAVITIME 図 3-1

【産業動向と景況感】

管轄地域の特徴は、図 5-1 掲載の商工業者数等のおり各業種バランスがとれている。各産業の動向と景況感は次のとおりである。

1. 建設業にあつては、建築では人口の減少や建築資材の高騰、今後の資材の調達不安、当初見積り額では工事完了に至らないことも相まって住宅着工件数が減少、土木公共事業は、材料高騰により入札が成立しない状況もおきている。リーマンショック以降の製造業の低迷もあり、公共工事を含む建設需要が激減し、事業所も淘汰された。
2. 製造業は、精密機器関連、電子部品関連の産業が集中しているものの、大半が下請企業である為、メーカー主導の合理化のもと、企業の選別が行われ、事業所は減少している。
 - ・ 現在は、円安による生産コストの上昇は、すべての製造業に影響が出ている。また、メーカー側の生産調整の影響もあり、厳しい経営環境におかれている。
 - ・ 自動車関連、生産設備関連の需要は低迷している。
 - ・ 食料品製造は、原材料コストの上昇、販売先からの価格据え置き要請により、財務状況は悪化している。
3. 商業・サービス業に関しては、地域に県外からの観光流入をはかれる資源が乏しく、地元消費に頼るしかなく、景気の低迷と連動するように企業数は減少傾向にある。
 - ・ 食料品、生活必需品の購買は、近隣又は一部地元の大型店、ドラッグストアが中心となっている
 - ・ 専門性のある建築資材やオーダーシューズ、着物などの個店は、固定客により堅調に推移している。
 - ・ 酒類小売業は、新型コロナウイルス感染症の影響で、飲食店への取引が依然として低迷している。
 - ・ 燃料関連の小売業は、価格の高騰により消費が低迷してきているが、行政の支援によって持ち直しの可能性がある。
 - ・ 現在、プレミアム率 30% (額面 13,000 円)、総額 18 億円の伊那市プレミアム商品券いな・ほっと券第 4 弾が利用されており、消費喚起に効果がでている。
 - ・ 飲食業は、焼きみそや大根の搾り汁をつゆに加えて食べる名物の「高遠そば」を提供する飲食店は、県内外からの来店により、土日・平日問わず賑わいを見せている。夜の宴席は、一部を除いてほとんどの店舗が営業になっていない。
 - ・ 理美容業界においては、利用頻度が回復していない。
4. 観光業は、春には全国的に有名で天下第一の桜と言われている「高遠城址公園のタカトオコヒガンザクラ」の開花に伴う来場者数は例年 20 万人程度であり、名物の「高遠まん頭」も定番のお土産として人気がある。また、長谷地区の「道の駅アルプスむら長谷」のミニクワッサンは、人気が高く予約をしないと購入できない程の人気で、観光バスツアーに組み込まれている。しかし、他に観光資源の乏しい当地では、宿泊に伴う観光客が望めない上、新型コロナウイルス感染症の影響から宴会やグループ向け体験型の

短期滞在や修学旅行、合宿等の長期滞在は需要が回復していない。

【特産品】

<p>高遠そば</p>	<p>長野県伊那市高遠町、日本三大桜名所で有名なこの地で昔から受け継がれてきたのが「高遠そば」です。 「高遠そば」は地方のそばには珍しく更科そばに近い白い麺、そして一番の特徴は「からつゆ」と呼ばれる大根おろしの絞り汁に焼き味噌を加えたそば汁です。そば汁は醤油にだしを加えたものが一般的ですが、醤油が普及する江戸時代中期より前にはそばは大根の絞り汁で食べるものでした。つまり、高遠そばに見られる「からつゆ」は、地域に根ざした昔からのそば用の汁ということになります。 「からつゆ」に使う大根は「辛味大根」と呼ばれる辛味の強い大根がよく、大根の辛さがそばの甘味を惹き立てます。 ただし辛味大根の絞り汁はとても辛いため、辛味を好みの味付けに中和するために焼き味噌が使われます。</p>
<p>高遠まん頭</p>	<p>高遠まん頭は、古くは天正の仁科五郎に始まり、文正年間の城主内藤侯が創意工夫を凝らした特製饅頭と言われます。高遠まん頭は、桜の名所「高遠城址公園」の定番のお土産とも言われておりますが、信州伊那市高遠を代表する名物です。地元の和菓子屋 4 店がおのこの菓銘を添えて販売している。</p>
<p>道の駅アルプスむら長谷のミニクロワッサン</p>	<p>国道 152 号沿いにある「道の駅南アルプスむら長谷」を訪れる際に外せないのが、ミニクロワッサンです。その人気は、事前予約で 1 回に 100 個程を箱買いしていく地元客もいるほど。棚を見るといつも予約客用のお取り置き商品が多数並んでいます。 近年はメディアにも取り上げられるようになった事で、観光客にも人気となり販売してもすぐ売り切れてしまうように。そのため、平日でも予約しないと購入できない事が増えてきています。 小麦粉の香ばしさと良質のバター風味がたまりません。</p>



タカトオコヒガンザクラ
図 4-1



高遠そば
図 4-2



道の駅アルプスむら長谷とミニクロワッサン
図 4-3



図 4-4

【業種別にみた伊那市の産業の特徴】

<p>産業構造の特徴</p>	<p>伊那市の民営事業所数の産業別構成比をみると、「卸売、小売」が 24%と最も多く、次いで「宿泊、飲食」が 15%、「製造」が 11%、「建設」「生活関連、娯楽」が 10%の順となっています。長野県や国と比較して、大きな違いは見られない状況です。また、伊那市の民営事業所に勤める従業者数の産業別構成比をみてみると、「製造」が 22%、「卸売、小売」が 20%、「医療、福祉」が 11%、「宿泊、飲食」が 10%、「その他サービス」「建設」が 7%の順となっています。長野県全体と比べ、全体としては似ていますが、廃棄物処理業 や機械器具修理業などを含む「その他サービス」への従業者の割合が高くなっています。従業者数の産業別構成比を近隣の市と比較してみると、本市は諏訪市</p>
----------------	--

	<p>や飯田市に比較的似た就業構造となっています。最も構成比の高い製造業で比較してみると、いずれも3割を超える岡谷市や茅野市に比べると低くなっています。また、「卸売・小売」は諏訪市に次いで構成比が高く、他に分類されないサービス業の割合も他市に比べ高くなっています。</p>
建設業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・伊那市の建設業について業種別に構成比をみると、事業所数は「土木工事業（舗装工事業を除く）」が最も多く、次いで「建築工事業（木造建築工事業除く）」や「木造建設工事業」、「電気工事業」が多くなっています。従業者数をみると、事業所数と同様にこれらの業種の構成比が高いことに加え、「一般土木建築工事業」が3番目と高くなっています。また、長野県全体と比較すると、事業所数・従業者数ともに「建築工事業（木造建築工事業除く）」の構成比が高くなっています。 ・伊那市の建設業について従業者の規模別に県全体と比較してみると、「1～4人」の構成比が県よりも3.3ポイント高く、より小規模な事業者が多いことがわかります。
工業の特徴	<p>伊那市の製造品出荷額等の割合を業種別にみると、生産用機械が最も多く（19.5%）、次いで食料品（17.8%）、はん用機械（15.9%）となっており、これら上位3業種で全体の約半数を占めています。粗付加価値額では、食料品が最も多く（15.7%）、次いで輸送用機械器具（14.9%）、はん用機械（14.7%）となっており、同じくこれら上位3業種で全体の約半数を占めています。また、本市は全国や長野県と比較して、製造品出荷額等、粗付加価値額ともに、食料品、はん用機械、生産用機械の割合が高いという特徴があります。特に、粗付加価値額をみると、景気の変動を受けにくいとされる食料品製造業の粗付加価値額の割合が高くなっています。自動車部品などの輸送用機械器具製造業の割合は、県と比較して高く、全国と同程度の構成割合となっています。一方で、長野県の特徴であるパソコンやデジカメなど情報通信機械器具の割合は、県と比べ低い状況がうかがえます</p>
卸売・小売業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・卸売業の年間商品販売額は、平成3年の2,153億円をピークに平成26年は679億円と1,470億円減少し、ピーク時の3割程度の売り上げとなっています。卸売業の従業者数は、平成6年の1,487人をピークに、平成26年は741人と半減しています。 ・小売業の年間商品販売額は、平成3年の884億円から、平成26年は723億円と大きく減少しています。事業所数は減少傾向にある一方、売り場面積は増加傾向にあります。小規模な商店の減少や、比較的規模の大きな小売店の増加が背景にあるものとみられます。従業者数は、昭和63年から平成14年にかけて約4,300人から4,500人程度で推移していましたが、平成19年以降は減少しています。
観光業の特徴	<p>伊那市の観光資源は歴史、体験、温泉、花、山岳、食に分類されている。そのうち食以外を地域的にみると、観光資源は主に旧伊那市エリア、羽広エリア、高遠エリア、長谷エリアの4つの地域に集中することがわかる。</p> <p>伊那市全体で主要な観光資源を有する高遠町は、伊那市の観光振興の方針をもとに伊那市観光の重要な地域である。しかし、その観光消費の場となるはずのご城下商店街の商業機能は衰退傾向にある。また、商店がそもそも観光収入と直接的に結びつきの強い業種ではない点、観光資源との物理的な距離が存在することから、観光振興によって商店街の店舗における消費拡大はあまり期待できない。</p>
サービス業の特徴	<p>市内全民営事業所数のうち、その割合を業種別にみると、宿泊・飲食15%、生活関連・娯楽10%、その他サービス業7%、医療・福祉6%など、サービス業を営む事業所が約4割を占めています。また、サービス業の従業者数をみると、特に、飲食店の従業者が多いほか、高齢社会を背景にした「社会保険・社会福祉・介護事業」、「医療業」や昨今の雇用形態の多様化を反映した労働者派遣業など「その他」に分類されるサービス業の従業者数が増加しています。</p>

【業種別商工業者数及び小規模事業者数の推移】

	商工業者等 合計	商工業者の業種別内訳							
		(計)	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他
H28年	533	523	104	84	16	117	56	122	24
R4年	531	521	105	83	16	105	61	126	27

	小規模事業者数 合計	小規模事業者の業種別内訳							
		(計)	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他
H28年	438	438	99	65	6	95	51	106	16
構成比		100%	22.6%	14.8%	1.4%	21.7%	11.7%	24.2%	3.6%
R4年	436	436	99	64	6	83	57	110	17
構成比		100%	22.7%	14.7%	1.4%	19%	13.1%	25.2%	3.9%

図 6-1

【出典】長野県商工会連合会 小規模事業者基幹システムより集計 2022年4月1日現在

【伊那市商工業振興ビジョン 2019～2028】

伊那市商工業振興ビジョン【概要版】



1. 策定の目的

わが国は、少子高齢社会の進行、人口減少、経済のグローバル化、情報通信技術（ICT）の進展などにより、社会経済情勢が大きく変化しています。

本市においても、このような変化に加え、近い将来には伊那谷を起点とした首都圏と中部経済圏を結びニア中央新幹線や三遠南信自動車道の開通が予定されるなど、社会経済を取り巻く環境は大きく変化しようとしています。

本市は、これまで商業・工業のバランスのとれた上伊那の中核都市として発展してきましたが、人口減少社会を迎え、地域経済を支える担い手の確保に向けた人材獲得競争や雇用の場を創出するための企業誘致など地域間競争がさらに激化する中で、今後も本市の商工業が持続的に発展していくためには、社会経済情勢の変化や地域特性等を踏まえた上で、中長期的視点に立った商工業振興の取り組みが求められてきています。

このような中、国においては、第4次産業革命（AI、IoT関連）、働き方改革、生産性革命を戦略として掲げるなど、あらゆる施策による最先端の取り組みを伸ばし、日本経済全体の底上げを図ることとしています。

このような国の動向等を踏まえながら、本市の経済を支える商工業の振興を図るため、その基本計画となる「伊那市商工業振興ビジョン」を策定するものであり、このビジョンを推進することにより、持続的かつ安定的な地域経済の発展、そして安定的な雇用・人材の確保につなげようとするものです。

2. 計画の位置付け

本ビジョンは、「第2次伊那市総合計画」を上位計画とする商工業分野の個別計画であり、本市の商工業振興を計画的に推進するための方針を定めたものです。

本計画の推進にあたっては、まち・ひと・しごと創生の方針を定めた「伊那市地方創生総合戦略」や地域課題の解決に向けた新しい技術の活用を示した「伊那市新産業技術推進ビジョン」など、本市が定める各関連計画との整合・調整を図りながら推進します。



3. 計画の期間

本ビジョンの計画期間は、2019年度から2028年度までの10年間とし、計画期間中は、進捗状況や社会情勢の変化、その他、各関連計画などとの整合性に留意し、中間年にあたる5年目の2023年度に中間見直しを実施します。



4. 伊那市商工業を取り巻く情勢と課題

商工業を取り巻く情勢

- 人口減少・少子高齢化の進行に伴う、商業・サービス業の事業経営への影響および生産年齢人口の減少
- リニア中央新幹線・三湾南信自動車道の開通による、産業振興および観光交流の促進への期待
- インターネットや情報端末機器の普及に伴う、消費者向け電子商取引の市場規模の拡大
- IoTやAI、ビッグデータ、ロボットに代表される第4次産業革命による、生産性の飛躍的な向上や新たな成長産業の創出への期待
- 国の「新産業構造ビジョン」による、Society 5.0と、新たな付加価値が創出される産業社会の実現に向けた戦略への期待
- 生活と仕事の調和がとれた働き方の実現や、さまざまな人材が活躍できる就労環境の整備への期待

伊那市商工業の現状と課題

- 商業**
 - 年間商品販売額が減少傾向
 - 商圏人口の減少
 - 中心市街地商店街の規模縮小
 - 店舗経営者の高齢化や後継者不足
 - 電子商取引の進展や人口減少に伴う需要の減少により個人商店の継続が困難
- 工業**
 - 近隣都市や企業と比べ、リーマンショック以降の従業員数、製造品出荷額等の回復状況は悪い水準
 - 人手不足が深刻化する中、人材の確保や育成が課題
 - IoTやAIなど新技術に対応した生産性の向上
 - 競争力の強化に向けた新技術や新製品の開発が必要
- サービス業等**
 - 「宿泊業・飲食サービス業」建設業」は、労働生産性が県平均と比べ低く、生産性の向上が課題
 - 人口減少による需要密度の低下や後継者不足による事業所数の減少が懸念
 - 建設業の経営基盤強化

5. 商工業振興に向けた基本方針

地域の個性と魅力が輝くにぎわいと活力のあるまちづくり

取り組みの方策

- 1 商業振興**
 - 中心市街地の活性化**
 - 方策1 個性的で魅力的な商店街の形成
 - 方策2 市外から訪れる人の市街地への積極的な誘導
 - 方策3 特色ある景観を生かした雰囲気づくり
 - 方策4 商店街の新たな地域コミュニティの構築
 - 商業の活性化**
 - 方策1 小規模小売店等の経営安定化と近代化
 - 方策2 事業承継、第2創業などの支援
 - 方策3 起業・創業の推進
 - 方策4 地域資源を活用した魅力ある商業の振興と情報発信
- 2 サービス業等振興**
 - 方策1 小規模事業者等の経営安定化と近代化
 - 方策2 事業承継、第2創業などの支援
 - 方策3 地域資源の積極的な活用と情報発信
 - 方策4 観光産業の確立によるサービス業の活性化
 - 方策5 建設業の経営基盤強化への取り組み
- 3 工業振興**
 - 方策1 持続的に発展する企業を支える基盤強化
 - 方策2 中小企業の経営支援
 - 方策3 産業人材の養成と確保
 - 方策4 企業立地の推進
 - 方策5 成長分野産業の支援
 - 方策6 サテライト都市の推進
- 4 起業・創業支援**
 - 方策1 起業・創業の支援
 - 方策2 新たな産業の創出による地域産業の活性化
 - 方策3 起業者の経営安定化
- 5 雇用・人材育成**
 - 方策1 就職に関する積極的な情報の発信
 - 方策2 新たな産業の育成・誘致
 - 方策3 キャリア教育の推進
 - 方策4 ワークライフバランスを実現する就労環境の整備
 - 方策5 人材育成への支援

6. 重点プロジェクト

伊那市商工業の目指す将来像『地域の個性と魅力が輝くにぎわいと活力のあるまちづくり』の実現に向けて、本ビジョンに示した「商工業振興に向けた基本方針」の方策を踏まえながら、計画期間内に特に重点的かつ戦略的に取り組む施策を「重点プロジェクト」として次のとおり掲げます。

【重点プロジェクト1】 サービス産業の新たな展開

1-1 観光産業の確立に向けたサービス産業の活性化

観光産業の成長を目指す上での課題は、観光産業自身の収益力「稼ぐ力」を高めることにあります。観光産業の収益力を高めることにより、地元循環による取り引きを通じて地域内の他産業への波及効果をもたらすほか、雇用の創出や所得の向上を通じ、住民の豊かな暮らしの実現へとつながることが期待されます。

地域の観光資源と観光産業の魅力を相乗的に高め、特色ある観光地を確立し、集客力を向上させる取り組みを推進することで、観光産業の成長によるサービス産業の活性化をはじめ、あらゆる産業への相乗効果に結びつけていきます。

【主な取組の方針】

- ① 観光資源の発掘
- ② 広域連携・広域観光の推進
- ③ 教育旅行の推進
- ④ インバウンドの推進
- ⑤ 観光インフラの整備
- ⑥ 他産業と連携した付加価値、経済波及効果の拡大

1-2 ICTなどを活用した新しいサービス産業の創出

ICTなど新技術の加速度的な発展により、生活環境は大きく変化しています。近年では「シェアリングエコノミー」といった新分野のサービスが登場し、雇用の創出や交流人口の増加、高齢者等への買い物支援など、多くの地域課題を解決する手段として期待されています。

また、製造業においては「製造業のサービス産業化」の推進が求められ、建設業では「スマートハウス」が広がりを見せ、事業を超えた連携を強めていく必要性が高まっています。

こうした中、ICTの活用による、市内サービス産業の市場開拓及び販路拡大への支援を関係機関と連携して行うとともに、高付加価値化や新サービス創出につながる取り組みを推進します。

【主な取組の方針】

- ① 企業の研究・開発能力向上や生産性向上の促進
- ② ICTを活用した新技術、新商品・新サービス等の普及や導入支援
- ③ ICT人材の育成・確保
- ④ 新たなビジネス展開の創出
- ⑤ ICT産業の誘致
- ⑥ ブランド力の向上への取り組み

【重点プロジェクト2】 農林商工連携による地域経済の活性化

市内の農業、林業、商工業、観光といった産業間の連携により、地域資源や独自の技術を生かした新しい商品やサービスの提供など産業のレベルアップを進めるとともに、農林商工間の産業間連携を強化することにより、産業のブランドアップを目指す。

農業では、農産物を活用した加工商品の開発、林業では、木質バイオマスエネルギーの利用推進、商業では、ICTを活用したマーケティング強化による販売促進、工業では、製造業を中心にメーカーとユーザーとがつながる「ものづくりのサービス化」、観光では、過年・滞在型観光メニュー開発による観光産業の振興など、農林商工連携による産業の活性化を推進します。

【主な取組の方針】

- ① 農林商工連携による付加価値の創造
- ② 地産地消による地域資源の循環
- ③ 再生可能エネルギーを活用した地域の活性化
- ④ 人材育成と経営革新による企業力の向上
- ⑤ 「農」と「食」による観光交流の拡大

【重点プロジェクト3】 産業人材の育成と技術者の育成を重点とした工業の活性化

将来に向け、市内の産業を担う中核的な人材の育成・確保と、団塊の世代が持つ優秀な技術の継承を進めるとともに、若者の市外への流出防止、U・Iターンへの推進に向けた魅力ある労働環境の構築が大きな課題となっています。

特に製造業、建設業においては人材不足が深刻化しており、会社の存続にも影響を及ぼすような状況となっています。

産学官等との連携により、グローバル化、専門的な知識・技術の高度化に対応する実践的な教育と地域産業や地域社会を担う人材の育成と確保を目指します。

【主な取組の方針】

- ① 事業承継・技術承継への支援
- ② 女性や若者、シニア層など多様な人材の活用
- ③ 新たな技術の導入・活用による生産性の向上

伊那市商工業振興ビジョン（概要版）

伊那市商工業振興部商工振興課・産業立地推進課

〒396-8617 長野県伊那市新田3050南地

電話：0265-78-4111（内線2431/2432）

FAX：0265-78-4131

E-mail：skk@inacity.jp

②課題

建設業、製造業に関しては、オペレーション及び組織体制の見直しから、労働者が減少、特に技術・経験の高い中高年層がいないことで、受注機会を逃すことも多い。また、世界情勢の不安、円安によるコスト上昇等、企業の継続を見直さざるを得ない時期に来ている。

商業・サービス業に関しては、消費の低迷や流出などの外的要因や、経営者の高齢化、後継者不足から事業の継続が厳しくなっている。

業種別にみた付加価値額と労働生産性、付加価値額の内訳を業種別にみると、製造業が 38.1%と最も多く、次いで卸売業・小売業（16.7%）、医療・福祉（9.4%）が多くなっており、これら上位3つの産業で全体の付加価値額の6割以上を占めています。次に、伊那市の労働生産性（従業者あたりの付加価値額）をみると、付加価値額の大きい製造業、医療・福祉は、県全体と比べ労働生産性が高い一方、卸売業・小売業は県と比べ低くなっています。また、「宿泊業・飲食サービス業」、「農林漁業」、「建設業」は労働生産性が低く、県全体と比べても下回っており、これら産業の課題は生産性の向上といえます。

【産業別強み・弱み】

業種	強み (S)	弱み (W)
建設業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域に密着した災害復旧、冬季の除雪等に力を入れ、この地域の人々の雇用をはかり、安全で安心して住める社会資本整備に貢献している。 ・伊那市の建設業の民間売上高は、平均 41,390 百万円と 19,993 百万円と長野県平均値の 2.07 倍高い。(2015 年データ) 	<ul style="list-style-type: none"> ・労働生産性が低い。 ・伊那市の建設業は、平成 8 年をピークに事業所数、従業者数ともに大きく減少しています。平成 28 年には事業所数 354 と、ピーク時の 3 割以上が廃業しているほか、従業者数に至っては 1,902 人と 4 割以上の減少となっている。
製造業	<ul style="list-style-type: none"> ・景気の変動を受けにくいとされる食料品製造業の粗付加価値額の割合が高く、労働生産性が高い。 ・製造業で働く外国人技能実習生やサービス業で働く外国人が増加してきており、人材の多様性を企業の成長へとつなげられる可能性がある。 ・一人あたりの製造品出荷額等は、19 市中 10 番目、粗付加価値額は、5 番目であり、近年は生産性の向上が進んでいることがわかる。 ・県内 19 市の製造品出荷額等のうち、輸出出荷額を比較すると、伊那市は 518 億円で上位から 4 番目となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所数・従業者数ともに、全体として減少傾向にある。新市以降、従業者数は、平成 18 年の 7,380 人をピークに徐々に減少し、平成 28 年には 5,588 人程度となっている。 ・新市以降、製造品出荷額等は、平成 18 年の 2,417 億円をピークに減少傾向にあり、平成 28 年は、1,595 億円と大きく減少している。粗付加価値額は、ピークの 950 億円から減少し、平成 28 年は 679 億円となっています。 ・製造品出荷額等について全国、長野県と比較してみると、平成 21 年の減少幅は同程度であるのに対して、伊那市は平成 24 年まで大きく下がり、ピークから約 4 割も減少しており、減少幅が大きいことが伺える。
卸・小売業	<ul style="list-style-type: none"> ・小売業においては、消費者の価値観やライフスタイルの多様化に伴うニーズの変化に対応する形で、コンビニエンスストアやドラッグストアといった小商圏型店舗業態が伸長しているほか、郊外の主要幹線道路沿線等を中心に多種多様な商品を取り扱う大型店の出店が相次いでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・卸売業の年間商品販売額は、平成 3 年の 2,153 億円をピークに平成 26 年は 679 億円と 1,470 億円減少し、ピーク時の 3 割程度の売り上げとなっています。卸売業の従業者数は、平成 6 年の 1,487 人をピークに、平成 26 年は 741 人と半減している。 ・小売業の年間商品販売額は、平成 3 年

		<p>の 884 億円から、平成 26 年は 723 億円と大きく減少している。事業所数は減少傾向にある一方で、小規模な商店の減少が増加している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・消費者ニーズの多様化やモータリゼーションの進行に伴う郊外への商業施設の立地、後継者不在による閉店が増えてきている。 ・経営の近代化、消費者ニーズの多様化する消費者ニーズに応えられていない。 ・経営者の高齢化や後継者不足により、空き店舗が増加している。 ・近年ではインターネットを利用した電子商取引が進展を続けるとともに、人口減少に伴う需要の縮小や後継者不足により、個人商店の継続が困難となってきています。
観光・サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・伊那市のサービス業の労働生産性（従業者あたりの付加価値額）を長野県と比較してみると、「情報通信業（通信業，放送業，映像・音声・文字情報制作業）」や「生活関連サービス業，娯楽業」等は、県全体と比べ労働生産性が高い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・労働生産性が低い ・労働生産性は「金融業，保険業」や「複合サービス事業（協同 組合）」等は県全体と比べ低くなっている。 ・

長野県伊那市の特化係数（付加価値額）ランキング

長野県伊那市では林業や電子部品・デバイス・電子回路製造業、その他の生活関連サービス業などの産業の特化係数（付加価値額）が上位にあり、一般的に1以上の数値で高いとされる特化係数ですが長野県伊那市では30件の産業が1以上の係数になっています。

順位	産業中分類名	特化係数（付加価値額）
1位	林業	10.5959
2位	電子部品・デバイス・電子回路製造業	7.19
3位	その他の生活関連サービス業	4.7651
4位	農業	4.6884
5位	食品製造業	3.9578
6位	職業紹介・労働者派遣業	3.1656
7位	鉱業，採石業，砂利採取業	2.9406
8位	道路旅客運送業	2.4261
9位	木材・木製品製造業（家具を除く）	2.1013
10位	自動車整備業	2.0676
11位	廃棄物処理業	2.01
12位	プラスチック製品製造業（別掲を除く）	1.9406
13位	飲食料点小売業	1.8079
14位	娯楽業	1.7412
15位	輸送用機械器具製造業	1.7174

図 11-1

長野県伊那市の特化係数（従業者数）ランキング

特化係数（従業者数）では林業や電子部品・デバイス・電子回路製造業、鉱業，採石業，砂利採取業などが上位にあり、これらの産業に携わる人口が多く特化係数（従業者数）が1以上の産業は29件となっています。

順位	産業中分類名	特化係数（従業者数）
1位	林業	13.2714
2位	電子部品・デバイス・電子回路製造業	4.809
3位	鉱業，採石業，砂利採取業	3.9353
4位	農業	3.3475
5位	職業紹介・労働者派遣業	2.4361
6位	広告業	2.1629
7位	プラスチック製品製造業（別掲を除く）	1.9797
8位	飲食料点小売業	1.8995
9位	廃棄物処理業	1.7381
10位	その他の生活関連サービス業	1.5639
11位	情報通信機械器具製造業	1.562
12位	食品製造業	1.517
13位	自動車整備業	1.5125
14位	道路旅客運送業	1.4988
15位	宿泊業	1.493

図 11-2

長野県伊那市の特化係数（労働生産性）ランキング

特化係数（労働生産性）では1位に繊維工業、2位にその他の生活関連サービス業、3位に食品品製造業、4位に機械等修理業（別掲を除く）、5位に化学工業の産業があり、1以上の数値を示している産業は13件あります。

順位	産業中分類名	特化係数（労働生産性）
1位	繊維工業	3.9303
2位	その他の生活関連サービス業	2.2193
3位	食品品製造業	1.9003
4位	機械等修理業（別掲を除く）	1.8738
5位	化学工業	1.7953
6位	その他の教育、学習支援業	1.6073
7位	木材・木製品製造業（家具を除く）	1.5188
8位	医療業	1.242
9位	電気機械器具製造業	1.2361
10位	道路旅客運送業	1.1805
11位	電子部品・デバイス・電子回路製造業	1.1362
12位	農業	1.0201
13位	洗濯・理容・美容・浴場業	1.0007
14位	自動車整備業	0.9957
15位	生産用機械器具製造業	0.9638

図 12-1

長野県伊那市の特化係数（付加価値額、従業員数、労働生産性）一覧

長野県では特化指数が3つ全てが1以上の産業は農業、食品品製造業、木材・木製品製造業（家具を除く）、電子部品・デバイス・電子回路製造業、運輸旅客運送業、その他の生活関連サービス業などがあり、付加価値額、従業員数、労働生産性と3つある特化指数のうち2つが1以上の産業は林業、鉱業、採石業、採石採取業、総合工事業、個別工事業（投資工事業を除く）、繊維工業、プラスチック製品製造業（別掲を除く）、生産用機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、建築材料、鉱物・非金属材料等製造業、飲食料品小売業、その他の小売業、広告業、宿泊業、洗髪・理容・美容・浴場業、娯楽業、その他の教育、学習支援業、医療業、医療物販業、自動車整備業、機械等修理業（別掲を除く）、職業紹介、労働者派遣業があります。

産業中分類名	付加価値額	従業員数	労働生産性
農業	4,6584	3,3475	1,0201
林業	10,5959	13,2714	0,5815
鉱業、採石業、採石採取業	2,9406	3,9353	0,5443
総合工事業	1,362	1,3599	0,7295
個別工事業（投資工事業を除く）	1,4316	1,1315	0,9216
投資工事業	0,506	0,5286	0,6972
食品品製造業	3,9578	1,517	1,9003
飲料・たばこ・煙草製造業	0,7106	0,6949	0,7451
繊維工業	1,4129	0,2618	3,9303
木材・木製品製造業（家具を除く）	2,1013	1,0076	1,5188
家具・冥器製造業	0,8222	0,9286	0,6449
パルプ・紙・紙加工品製造業	0,1624	0,4095	0,2889
印刷・関連産業	0,2897	0,3389	0,5829
化学工業	0,2038	0,0827	1,7953
プラスチック製品製造業（別掲を除く）	1,9406	1,9797	0,714
窯業・土石製品製造業	1,0205	0,785	0,9716
鉄鋼業	0,0667	0,0642	0,7793
非鉄金属製造業	0,4348	0,5492	0,5766
金属製品製造業	0,884	1,163	0,5537
はん用機械器具製造業	0,0903	0,1536	0,4279
生産用機械器具製造業	1,5703	1,1627	0,9836
業務用機械器具製造業	0,9584	1,317	0,529
電子部品・デバイス・電子回路製造業	7,19	4,609	1,1362
電気機械器具製造業	0,3835	0,226	1,2361
情報通信機械器具製造業	1,543	1,562	0,7195
輸送用機械器具製造業	1,7174	1,3162	0,9503
その他の製造業	0,821	0,8141	0,7345
情報サービス業	0,0697	0,0689	0,5714
放送・音楽・文字情報制作業	0,0538	0,0694	0,5847
運輸旅客運送業	2,4261	1,4988	1,1805

図 12-2

出典：長野県伊那市の仕事従事者数統計

（2）小規模事業者に対する具体的な振興のあり方

①高齢化と後継者対策

前段でふれたように、管内での消費需要は増える状況にないことと、顧客も経営者双方が高齢化しており、事業の継続には、業態や販売システムそのものの見直しが必要であり、後継者対策を含めた長期にわたる経営計画の策定が急務である。

②伊那市商工業振興ビジョンとの連動性・整合性

伊那市は本格的な人口減少や経済のグローバル化、IoTやAIといった技術革新の進展に加え、近い将来には、リニア中央新幹線や三遠南信自動車道の開通が予定されるなど、地域を取り巻く社会経済情勢は大きく変化しようとしており、今後も加速する経済情勢の変化を見据えながら、本市商工業の持続的な発展を図ることを目的として、2019年度から2028年度の10年間を計画期間とする「伊那市商工業振興ビジョン」を策定した。その中で、人口減少の進行に伴い、一般消費者の減少は、商業・サービス業にとつ

て今後の事業経営に大きく影響を与える。リニア中央新幹線・三遠南信自動車道による交流人口の増加や高い輸送能力を生かした新たなビジネス機会の創出、東海地域の工業都市とのアクセスが飛躍的に向上することから、航空宇宙産業や自動車産業をはじめとする産業振興、観光交流の促進などの効果が期待されること、雇用機会の拡大による移住者やU I ターン者を引き寄せる取組みが求められると記載されており、経営発達支援計画では「地域の経済動向調査」によるデータ分析と提供による小規模事業者個々の経営力向上による事業継続力の強化、市場分析による需要動向の把握による販路拡大、D X活用による情報発信や事業の効率化を図り、I T活用による販路拡大に繋げ、第4次産業革命による新たな産業構造転換にも対応できるようなI O TやA I、ビッグデータ、ロボットなどの新技術を活用することで日本社会の構造的課題の解決を図り、経済成長も目指すとあり、持続的な発展を行うことと連動性・整合性がある。本計画を着実に推進し、商工業のさらなる振興を図ることにより、「地域の個性と魅力が輝くにぎわいと活力のあるまちづくり」の実現を目指します。

③商工会の役割

当会は、平成19年に3商工会の合併後も、地域の人口減少や経営者の高齢化や後継者不足により、廃業が今後増加していくと推測される。商工会は地域の経済団体として、小規模事業者の課題解決に向け、伴走型支援による個社支援の強化を行い、国、県、市への商工業施策への提言による、商工業ビジョン実現のための人材育成や環境整備、補助金等を活用した商工業の持続的発展を目的とし、今後は、長期目標であるI T活用（D X推進）による経営力の強化を実現するため、情報収集、巡回、窓口指導による現状把握から意見具申を行ないつつ、小規模事業者と行政をつなぐパイプ役としての役割を果たし、地域活性化にも貢献していく。

（3）経営発達支援事業の目標

管内小規模事業者の持続的発展のために、当地域の事業者の経営状況の把握やD X推進するための講習会の開催、市場調査、販路開拓、事業計画策定を行い、今後開通されるリニア中央新幹線、三遠南信自動車道開通を見据えた、地域資源の活用や特産品開発、小規模事業者のやる気を引き出し、産業、雇用の創出による地域経済活力向上を目指す。

①小規模事業者の売上、利益の向上を目指す。

管内の小規模事業者に対し、経営分析による課題抽出による改善と事業計画を策定し、現状分析による事業継続における課題を見つけ、小規模事業者の売上増加と利益の増加が図られるように、ヒントとなる情報の提供を増やしていき、伴走型支援で事業者の持続的発展や創業者を輩出させ、魅力のある地域の実現で経営の向上と安定を目指していく。

②観光資源の洗い出しと活用方法により地域の賑わいを創出する。

管内の観光資源は、高遠地区の桜まつり、石仏、寺社仏閣等の見学、長谷地区の南アルプスジオパーク等の県外観光客をターゲットとしたものである。観光客が商店街を回遊できる施設やイベントの創設を小規模事業者とともに計画し、地域のにぎわいづくりに協力していく。

③小規模事業者のD Xに向けた取組み支援による販路拡大、事業の効率化による事業承継へ結びつける。

小規模事業者の経営改善の主眼に継続力強化があり、経営計画の見直しと同時に後継者対策を行なう必要性について、D X講習会を通じてリニア中央新幹線や三遠南信自動車道開通後の地域経済の変革と取組の必要性について理解してもらい、将来の事業発展にはかかせないことを理解してもらうことで、事業の発展を目指し、後継者にも取り組みたくなる魅力ある事業を目指す。これを実現するため、日々の巡回やイベント・セミナーの折に面談を繰り返し実施する。

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5年 4月 1日～ 令和10年 3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①管内の小規模事業者に対し、事業継続にむけて研修機会を増やす。

研修の機会を増やすことで、今までの財務諸表からみた表面的な経営分析だけではなく、小規模事業者に寄り添った、経営セミナーの開催とその後のフォローや個者相談会、窓口・巡回指導により分析力を向上させ、計画の策定能力の向上を図る。また、DX推進セミナー、IT専門家の派遣によりITツールの活用による事務や作業の効率化とIT活用による販路開拓に向けた知識を向上させ、売上の増加や利益の向上に向けた事業計画を伴走型支援で策定する。

今まであまり活用してこなかった地域経済分析システム（RESAS）を活用した定量分析、定性分析による内部、外部環境やJ-Net21経営自己診断システム等を活用した各種指標による分析を行うことで、強み弱みを把握し、経営環境の変化にも対応できる企業体質をつくり、事業継続をする企業数を増加させていく。

②管内の観光資源を活かし、地域の産業発展に向けたイベント等の事業を小規模事業者とともに創設していく。

タカトオコヒガンザクラ、高遠そば、南アルプスジオパーク等の地域資源の魅力を活かし、イベントを開催することで地域のにぎわいづくりを推進する。

イベント情報については、SNSを駆使して、多方面に提供し、地域が経済的に潤うように、地域特産品・サービスの開発・改善を支援し、IT技術を利用した提供方法の推進や伊那市の施設を活用した販路開拓の支援を通して、域外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献する。

③小規模事業者の事業継続力強化を目的とした、経営計画の見直しについて巡回や講習会等を通じて小規模事業者に支援を行う。

小規模事業者が自社の強み・弱みを知り、強みをより伸ばし、弱みを強みに変えられるようにローカルベンチマークシート等を活用して明確にすることと、DX推進を行うことで、事業の効率化や販路開拓を進め、売上高や利益が出るような将来を見据えた経営計画や事業継続力強化計画策定を行う。そのために講習会の開催や巡回指導により安定した経営を目指せるように個社に対して伴走型支援を行う。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状では、地域の経済動向については、金融機関が定期的に発行する調査報告書や記帳機械化代行先の記帳データから、地域の動向を分析してきたが、小規模事業者に必要な説明とフォローができていなかった。

今後は、年1回地域経済分析システム（RESAS）やJ-Net21経営自己診断システム等を活用して分析をし、ホームページにて公表するが、小規模事業者に必要な情報を精査し、提供をしていくことと、ビッグデータ等を活用した専門的な分析も用いて、事業計画策定時に活用することが課題である。

また、年4回実施している景気動向調査により得られたデータを広く小規模事業者に提供してこなかったため、今後は、得られたデータを把握して分析し、ホームページにて公表するとともに窓口や巡回にて収集した情報や意見を効果的に施策へと実現していくことが課題である。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	-	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「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行い、年1回公表する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う

【調査項目】・「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
⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向分析

管内の景気動向等について、より詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒で回収する
経営指導員等が回収したデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う

【調査対象】管内小規模事業者25社
(製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から5社ずつ)

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 等

(4) 調査結果の活用

調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。また、経営指導員等が個社の事業計画書作成を支援する際、事業主の現状把握と計画作成の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】管内の需要動向は、経営指導員が個者面談する中で把握する方法であったため、事業者視点での分析であり、地元客やバイヤーに対する調査を実施してこなかったため、客観性に欠けるもので市場分析としては、情報不足であった。

【課題】今までの需要動向調査では、地元客や観光客向けの商品開発を行う事業者に対し、市場の需要動向に必要な詳細な情報を提供してこなかった。今後は、小規模事業者の需要動向調査として、イベント、展示会の機会を活用して、地元客とバイヤー向けの商品調査を実施することで、売れる商品づくりを支援していく。

(2) 目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
地元客向け調査対象事業者数	—	6者	6者	6者	6者	6者
バイヤー向け商品調査対象事業者数		6者	6者	6者	6者	6者

(3) 事業内容

①管内（高遠地区）地元客向け調査

【目的】管内の地元客に（食品製造販売（高遠まん頭）、飲食店（高遠そば）について、味、価格、土産品としての適性、改善点等について四半期ごとに調査票を配布、回収データを集計し、業界ごとの動向を分析する。

【調査手法】（情報収集）選定した6者に調査票を配布、そば祭り等のイベントでの試食や店舗におき、来店客に記入してもらい、経営指導員が回収ならびに聴き取りの上データを集計する。

調査項目については、経営指導員が支援して作成する。

（情報分析）1者あたり30枚の計180枚を目標に回収し、調査結果は、業界の公表資料と照合した上で、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】①商品の総合評価 ②味 ③価格 ④土産品としての適性（パッケージ等）⑤年購入回数・来店数 ⑥改善点 ⑦年齢 ⑧男女 等

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員が調査結果をレポートにまとめ、当該事業者に対し、直接説明する形でフィードバックし、経営改善策を研究し、事業計画策する上での資料として活用する。

【地区選定理由】高遠地区を調査対象にしたのは、管内では観光、飲食業が最も盛んであり、高遠さくらまつりでの土産品需要や通年高遠そばを目当てに来る観光客や地元での需要も高く、管内では調査対象として最適なため。

②バイヤー向け商品調査

【目的】地域の人口減や通年でイベントを開催しているわけではないので、季節的に売上が大きく変動しているため、既存商品の販路開拓や売れる新商品開発のためにバイヤー向けの調査を行う。

【調査方法】「食の縁結び 南信州うまいもの商談会」「中南信エリア 自慢の逸品発掘・売込逆商談会」にて試食、アンケートを実施する。多くのバイヤー（6者）から商品に対する評価を収集する。

【調査項目】①商品の見た目 ②商品の大きさ ③パッケージ ④味 ⑤価格 ⑥商品取り扱いの意向 ⑦取引条件 ⑧改善点 等 5段階評価にて行い、取引条件、改善点等については記入してもらう。

【調査結果の活用】収集したアンケートを経営指導員が分析し、レポートにまとめ事業者にフィードバックする。改善点を見直し、事業計画を策定し、売れる商品へと改善をしていけるように経営指導員が伴走型支援を実施していく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】今までの経営状況の分析は、財務諸表から見える表面的な課題のみに着目していたため、非財務分析を実施してこなかったため、本質的課題の把握につなげられないでいた。

【課題】経営セミナーや個別相談会等の機会を増やし、さらに「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握につなげられる体制を構築する。

(2) 目標

	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①セミナー開催件数	—	1回	3回	3回	3回	3回
セミナー参加者数	—	10名	30名	30名	30名	30名
②経営分析事業者数	—	4者	10者	10者	10者	10者

経営指導員2名で各5者の経営分析を行う。

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い10者を選定

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う

＜財務分析＞直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

＜非財務分析＞下記項目について、対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(内部環境)	(外部環境)
<ul style="list-style-type: none"> ・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況
	<ul style="list-style-type: none"> ・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析手法】事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

(4) 分析結果の活用

- 分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- 分析結果は、長野県商工会連合会の小規模事業者支援システムでデータ化し、内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】これまでの経営セミナーでは、補助金申請のための計画策定支援が主であった。経営計画の見直しを目的とした講座はなかったため、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していなかった。

【課題】経営分析の対象者に対し、事業計画策定の必要性を理解してもらうために、課題解決に通ずるセミナー等の開催方法を見直して実施する。

(2) 支援に対する考え方

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」のカリキュラムを工夫するなどにより、5.で経営分析を行った事業者の3割程度/年の事業計画策定を目指す。

また、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

5.で実施するワークショップ型のセミナーを通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

今後は、経営課題を解決するため、地域の経済動向調査、需要動向調査及び経営状況の分析を踏まえ、効果的な事業計画策定により、小規模事業者の持続的発展を図る。

(3) 目標

	現 行	令 和 5 年 度	令 和 6 年 度	令 和 7 年 度	令 和 8 年 度	令 和 9 年 度
①DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	—	1者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWEBサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーとIT専門家派遣を開催する。

【支援対象】管内の商工業者

【募集方法、参加者数】チラシ配布、HPで周知する。個社面談の折に参加を促す。
1回の定員を10名程度とする。

【講師】よろず支援等による専門家を派遣する。

【回数】年1回程度、状況により回数を増やす。

【カリキュラム】・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例
・クラウド型顧客管理ツールの紹介、・SNSを活用した情報発信方法
・ECサイトの利用方法等を組み込んだ講座とする。

また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

②「事業計画策定セミナー」の開催

【支援対象】経営分析を行った事業者、需要動向調査を行った事業者、事業計画策定を目指す事業者を対象とする。

【募集方法】当商工会ホームページからの情報発信、個別案内による。

【支援方法】事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

【講師等】よろず支援による専門家を講師とし、経営計画書作成に必要な項目について解説、成果物の添削を繰り返し行いブラッシュアップしていく。

【カリキュラム】

①DX推進セミナー

テーマ	講義内容
デジタル技術の活用及びDX推進の取組み	・小規模事業者が取り組むDXとは ・DXの取組み事例 ・DX総論・DX関連技術について ・ECによる顧客の業務改善 ・SNSを活用した情報発信方法

②事業計画策定セミナー

テーマ	講義内容
事業計画策定セミナー	・事業計画の必要性とは ・事業計画を作るための流れ ・3C分析とSWOT分析の仕方 ・売上目標・利益目標の立て方 ・事業計画の策定演習

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

【1】現状と課題

（現状）事業者は事業計画の策定を補助金申請の加点要素程度の理解と認識している。今後の経営課題となる事業継続力、生産性向上に向けた取り組みになっていない。

（課題）今回策定した事業者は、本来の意義を理解しており、事業計画に沿った経営ができているか、P D C Aサイクルの状況を定期的に確認し、方向性の確認を行う。

【2】支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで現場レベルでの当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し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、フォローアップを行う。

（3）目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
フォローアップ対象事業者数	—	1者	3者	3者	3者	3者
頻度（延回数）	—	6回	18回	18回	18回	18回
売上増加事業者数	—	1者	2者	2者	2者	2者
利益率5%以上増加の事業者数	—	1者	2者	2者	2者	2者

（4）事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定1者にあたり、年6回の巡回訪問を行う。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

（1）現状と課題

【現状】これまでの地域内の小規模事業者に対する需要開拓支援は、各種展示会・商談会への出展を紹介し、周知する程度であり、需要開拓支援に対する効果も把握してこなかった。当地区内の小規模事業者が、製造、販売する商品やサービス等を新たな消費者や販路開拓をしたい企業にアピールし、売上や利益の増加に繋がれなかった。販路開拓に意欲のある小規模事業者に対し、展示会や商談会に関する事前支援や事後フォローを行い、効果的な需要開拓に結びつけていくことが重要である。現状では当地域の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣に限られた範囲にとどまっている。

【課題】これまで、IT活用にチャレンジした事業者はあるものの、事後のフォローが不十分であったため、今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取り組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会は、出展に前向きな小規模事業者に出展会の情報を提供し、出展にあたっては経営指導員が専門家を活用して商品の陳列方法、接客、販売方法を支援していく。展示会開催中は、陳列、接客、販売方法を伴走型支援していく。また、管内での消費動向の変化に対応するため、販路開拓、デジタル社会でのキャッシュレス対応等の課題を事業者に認識してもらうことを前提として、DXに向けた取組を行う。データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

	現 行	令 和 5 年 度	令 和 6 年 度	令 和 7 年 度	令 和 8 年 度	令 和 9 年 度
①SNS活用事業者	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
②ECサイト利用事業者	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
③ネットショップの開設者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
④商談会への出展者数(2回)	—	2者	4者	4者	4者	4者
成約数	—	1件	2件	2件	2件	2件

(4) 事業内容

①SNS活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

②ECサイト利用(BtoC)

ベイスが運営するショッピングサイト等の提案を行ないながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

③自社HPによるネットショップ開設(BtoC)

ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等WEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

④展示会を活用して、バイヤーへの効果的なアピールをするため、FPCシートの作成、パンフレットの作成、アピール方法、商談後のフォローアップを実施する。

ア. SNSの活用

目 的	ホームページを有していない小規模事業者には、ライン公式アカウント、instagram、facebook、TwitterといったSNSを活用することは、販路開拓をする上で重要なツールであるので、これらの使い方を理解し、活用することで、幅広い販路開拓が可能となる。
支援対象者	SNSに取り組んでいるが、更新していない事業者、新規で始めたい事業者。(販路拡大に意欲的な小規模事業者)
支援の手段・方法	講習会を通じ活用方法を習得してもらい、時間を空けずに経営指導員等が操作方法等についてフォローアップを行う。
効 果	5者の売上高を5%伸ばす。

イ. ECサイト利用

目的	販路開拓につながるような作成方法や情報発信方法を会得してもらい、需要開拓を行うことで、新規顧客の獲得を目指す。
支援対象者	ECサイトを活用していない又は更新ができていない、効果がでていない小規模事業者
支援の手段・方法	SWOT分析で抽出した強みのある売れる商品を、ショッピングサイトへ掲載するための文言や写真について指導し、需要拡大につなげる。
効果	2者の売上を5%伸ばす。

ウ. 自社HP開設によるネットショップの開設 (B to C)

目的	ただホームページを作成しただけで更新をせず、販路拡大につながっていない小規模事業者やホームページ作成により売上を増やしたい小規模事業者に対し、販売拡大に向け再構築や新規作成の支援を行う。
支援対象者	ホームページを再構築又は作成し、販路拡大をしたい小規模事業者
支援の手段・方法	検索上位になるような方法やスマートフォンとの連動等についてweb制作会社やIT専門家連携をし、セミナーの開催や個別支援によりホームページ開設とその後のフォローを実施する。
効果	2者のネットショップ開設と5%売上を伸ばす。

エ. 食の縁結び南信州うまいもの商談会への出展支援 (B to B) 2022

目的	飯田市で毎年10月の2日間開催される商談会に出展し、域内しか販路開拓ができていない小規模事業者に域外への販路開拓支援することを目的に商談会への参加支援を実施する。
展示会規模	出店者36社、バイヤー36人、来場者64社76人
支援対象者	食料品製造業者
主催	長野県南信州地域振興局、(公財)長野県産業振興機構、長野県商工会連合会南信州支部、飯田商工会議所、駒ヶ根商工会議所、伊那商工会議所、飯田信用金庫、(公財)南信州・飯田産業センター
支援の手段・手法	事前準備として、接客、交渉方法、商品アピールの方法、パンフレット作成、バイヤーへの事前アポイント等についてレクチャーし、出展後のフォローアップを行うことで、成約数を増加させる。
効果	2者の出展と1件の成約を実現する。

オ. 中南信エリア 自慢の逸品発掘・売込逆商談会 (B to B)

目的	松本市商工会館で1月に開催される商談会。新たな商品発掘を希望する「買い手企業」(スーパー、飲食店、通販、ホテル・旅館、サービスエリア、道の駅等)と、自慢の逸品の販路拡大を目指す「売り手企業」(長野県内の食品製造業者)とのマッチングを目的に開催する提案型の逆商談会にて販路拡大を目指す。
展示会規模	売り手企業 70社程度 買い手企業 18社程度
支援対象者	食料品製造業
主催	松本(主管)、塩尻、大町、岡谷、諏訪、下諏訪、茅野、飯田、伊那、駒ヶ根の各商工会議所、上松、大桑、南木曾、木曾、木祖、安曇野、松本市波田、山形、朝日、筑北、麻績、美麻、池田、生坂、松川、白馬、小谷の各商工会
支援の手段・手法	FCPシートの事前提出が必要なため、FCPシート作成支援や商談時間が15分のため、効率的な商品説明方法について事前研修会を実施し、会場にて伴走型支援と商談会終了後にフォローアップを行い、成約に繋げていく。
効果	2者の出展と1件の成約を実現する。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営発達支援事業の支援状況は、個社の課題解決に向けた取り組みについて、組織内部での情報共有が不十分であり、進捗状況について報告する機会や第三者の視点を入れた評価を持つことができなかった。

【課題】

個者支援を評価するうえで、当会や伊那市だけでなく、地域産業の創生、発展の観点から管内の金融、労務関係の支援機関とで構成する「商工業振興審議会」での方向性を考慮し、「経営発達支援事業推進協議会」にて本事業の成果を確認し、PDCAを回しながら連携して取り組む必要がある。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の改善のために、PDCAを回す仕組みを構築する。
事業評価の手段・手法	以下の取組により、経営発達支援事業のPDCAを回す。 【PLAN】 （事業の計画・見直し） （a）前年度の 【ACTION】 を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 （b）上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 【DO】 （事業の実行） （c）経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 （d）経営指導員等は、実施した内容を経営カルテに適時入力する。 【CHECK】 （事業の評価） （e）日々の業務の中で、法定経営指導員は、経営カルテにより各経営指導員等の指導状況を確認する。 （f）年1回の「経営発達支援事業推進協議会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。 ※「経営発達支援事業推進協議会」の実施の流れ i 当会の理事会と併設して、伊那市商工振興課長、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士、アルプス信用金庫支店長等）をメンバーとする「経営発達支援事業推進協議会」による評価を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）にて定量的に評価を行う。 ii 当該「経営発達支援事業推進協議会」の評価結果は、理事会にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、会報（年2回発行）への掲載及び当会ホームページ（ https://takato-inashi-shokokai.jp ）へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。 【ACTION】 （事業の見直し） （g）「経営発達支援事業推進協議会」の評価を受け、年1回、次年度の事業の見直しを行い 【PLAN】 に戻る。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画策定には、事業者の説明する基本的なスキルが経営指導員等に要求される。また、支援する内容が高度専門化する中で、経営指導員等に求められる基礎的能力の向上は急務である。

【課題】

経営指導員等に高度専門的な情報を常に収集し、個社支援の際提供できるように研修する機会を設ける。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び長野県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

ア) 事業者にとって内向け(業務効率化等)の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策の導入に向けての理解度を高める。

イ) 事業者にとって外向け(需要開拓等)の取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等の導入に向けての理解度を高める。

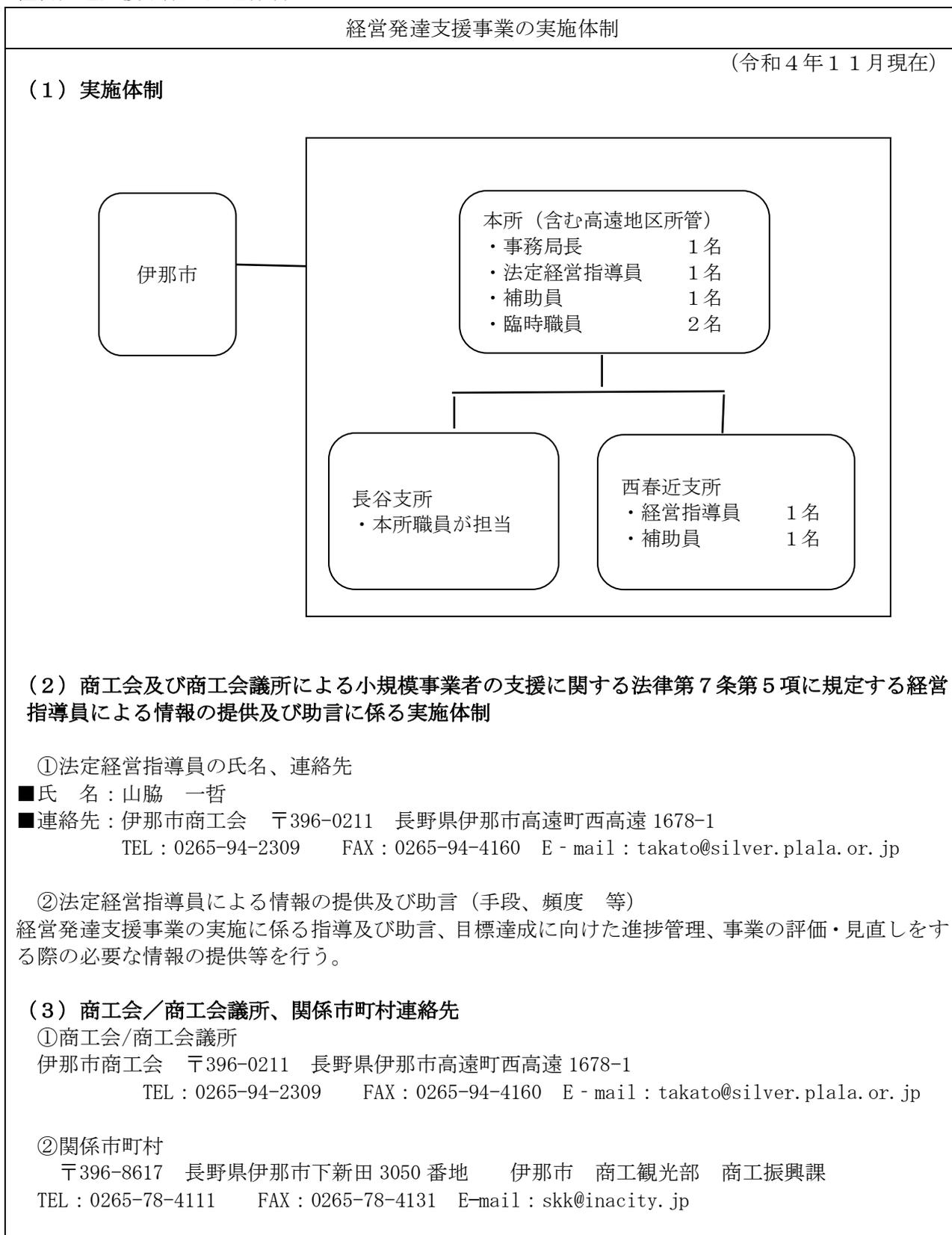
②OJT制度の導入

長野県商工会連合会経営支援センター地域グループ(伊那市・宮田村・飯島町・中川村の4商工会)の経営支援員(経営指導員・補助員)で構成する月例検討会議において支援ノウハウ向上のために支援ノウハウ、ツールに関しての情報交換(年12回)、上席専門経営支援員による業種別支援能力向上研修会(年4回)を行う。更にグループ内の若手職員がベテランと同行しての巡回訪問によりOJTを行い職員の支援能力のレベルアップ、均一化を図る。また支援員の不得意分野の支援力向上のために積極的に上席専門経営支援員を活用(巡回支援への同行依頼)し全支援員のOJTによる支援能力アップを行う。

支援情報は全国商工会連合会が管理する「小規模事業者支援システム」への入力により企業別支援カルテを作成する事で全支援員が常時閲覧できる状態とし組織として情報の保存と共有を行う。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
必要な資金の額	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
○需要動向調査費	300	300	300	300	300
○経営改善セミナー開催費	200	200	200	200	200
○DX推進セミナー開催費	200	200	200	200	200
○事業計画策定セミナー開催費	100	100	100	100	100
○その他経営改善事業費	300	300	300	300	300

(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、国補助金、長野県補助金、伊那市補助金 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 並びに法人にあっては、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