

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>戸倉上山田商工会（法人番号 6100005002777） 千曲市（地方公共団体コード 202185）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>(1) 観光資源を活用した交流ネットワーク の構築による観光の振興 (2) 多様な業種群のイノベーションによる産業活性化の増進</p>
<p>事業内容</p>	<p>I. 経営発達支援事業の内容 3-1. 地域の経済動向調査に関すること ①地域経済分析システム「RESAS」の活用と提供 ②小規模事業者景気動向調査 3-2. 需要動向調査に関すること ①「謎解きまちあるき事業」参加店舗を対象とした需要動向調査 ②ワーケーション需要を取り込む小規模事業者を対象にした需要動向調査 ③セールスプロモーション事業に参加する建設業の 小規模事業者を対象にした需要動向調査 ④セールスプロモーション事業に参加する飲食・サービス業の 小規模事業者を対象にした需要動向調査 ⑤展示会出展小規模事業者を対象にした需要動向調査 4. 経営状況の分析に関すること ①販路拡大に意欲のある小規模事業者の経営状況分析 ②謎解きまちあるき事業に参加する小規模事業者の経営状況分析 ③ワーケーション需要を取り込む意欲のある小規模事業者の経営状況分析 ④展示会に出展する小規模事業者の経営状況分析 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」の開催 6. 事業計画後の策定に関すること 事業計画策定後の定期的フォローアップ 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①謎解きまちあるき事業 ②セールスプロモーション事業 ア) PR動画作成事業 イ) ブランド力向上事業 ウ) ワーケーション推進事業 エ) オンリーワン事業 ③展示会出展事業</p>
<p>連絡先</p>	<p>戸倉上山田商工会 戸倉本所 〒389-0804 長野県千曲市大字戸倉 1750 番地 TEL:026-276-5651 FAX:026-276-5652 E-Mail info@togami-sci.jp 千曲市 経済部 産業振興課 〒387-8511長野県千曲市杭瀬下二丁目1番地 TEL:026-273-1111 FAX:026-273-1004 E-Mail:sangyo@city.chikuma.lg.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

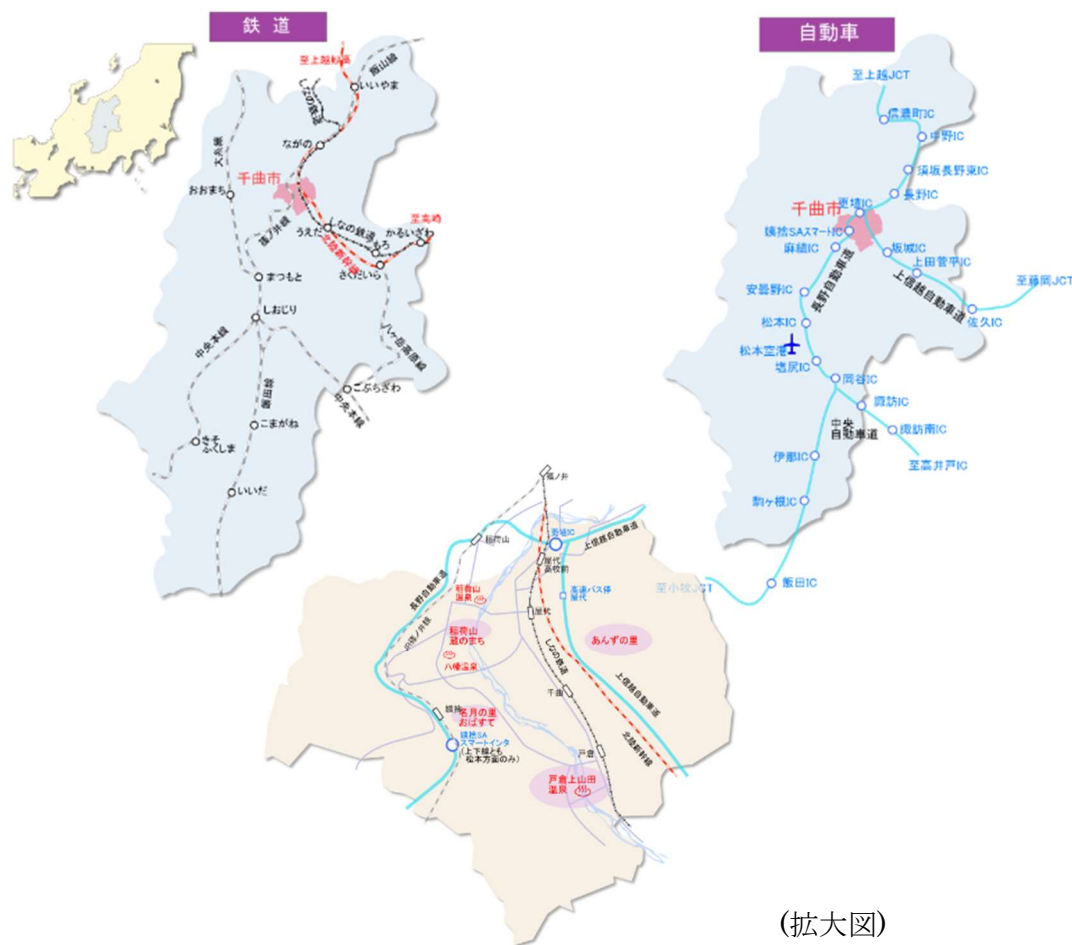
(1) 地域の現状及び課題

①現状

ア 千曲市(ちくまし)の概況

千曲市(以下、当市)は、長野県北信地域の南東部に位置し、長野市・坂城町(さかきまち)等に接し、東西を緑豊かな山林に囲まれ、そのほぼ中央を、南東から北東に大きく蛇行しながら千曲川が流れている。古くは「科野(しなの)の国」の交通・文化の中心地として、平安時代から江戸時代には文人墨客の憧れの地「さらしな」として知られ、国指定の遺跡「埴科(はにしな)古墳群森將軍塚(もりしょうぐんづか)古墳」や名勝「姨捨・田毎の月(おぼすて・たごとのつき)」、重要文化的景観「姨捨の棚田」、稲荷山(いなりやま)の「重要伝統的建造物群保存地区」、開湯120年を超える「戸倉上山田(とぐらかみやまだ)温泉」などが今日も息づいている。

他地域との交流の基盤となる交通網は、首都圏と北陸圏を結ぶ上信越自動車道と中央自動車道につながる長野自動車道が結ばれる更埴(こうしょく)ジャンクションや更埴インターチェンジが開設されており、北陸新幹線やJR篠ノ井線、しなの鉄道線の沿線でもあることから「交通の要衝」となっている。



(拡大図)

イ 戸倉上山田商工会の管轄エリア

当市は平成15年9月1日、更埴市、更級郡上山田町、埴科郡戸倉町と合併した。その名残もあり、当市には、商工団体として、戸倉上山田商工会（以下、当商工会）と千曲商工会議所とがある。

当商工会の管轄エリアは、当市南部（右図桃色の箇所）となっている。

以下は、当商工会の管轄エリアに関する地域の現状を中心に記述を行う。



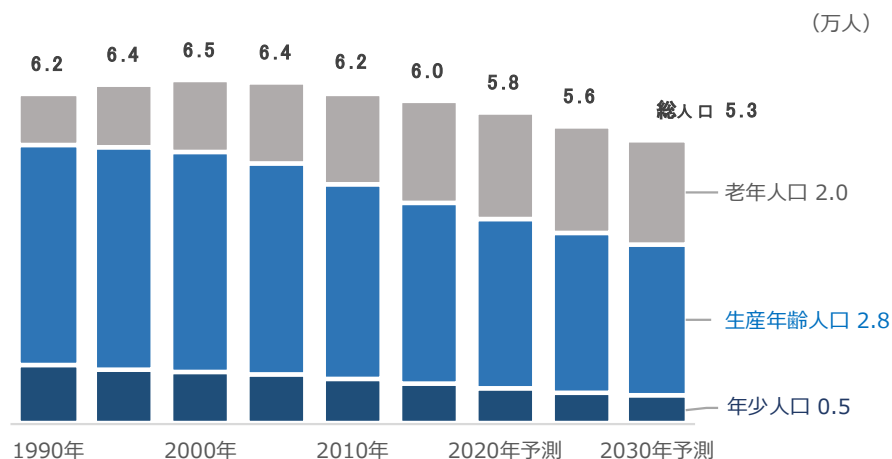
ウ 人口

(A) 当市全体の人口推移および将来人口

当市全体の令和2年10月1日現在の人口は58,851人（住民基本台帳）。

1970年（昭和45年）以降、30年間近く増加を続けてきた人口も2000年（平成12年）をピークに減少へと転じ、現在、人口減少傾向が続いている状況である。また、人口構成も変化し、65歳以上の老年人口が総人口に占める割合が増加する一方で、15歳から64歳の生産年齢人口が減少している。

今後もこの傾向が続くことが予想され、2015年（平成27年）には人口は6万人を割り込み、少子高齢化が進み、市民のほぼ3人に1人が65歳以上になっている。

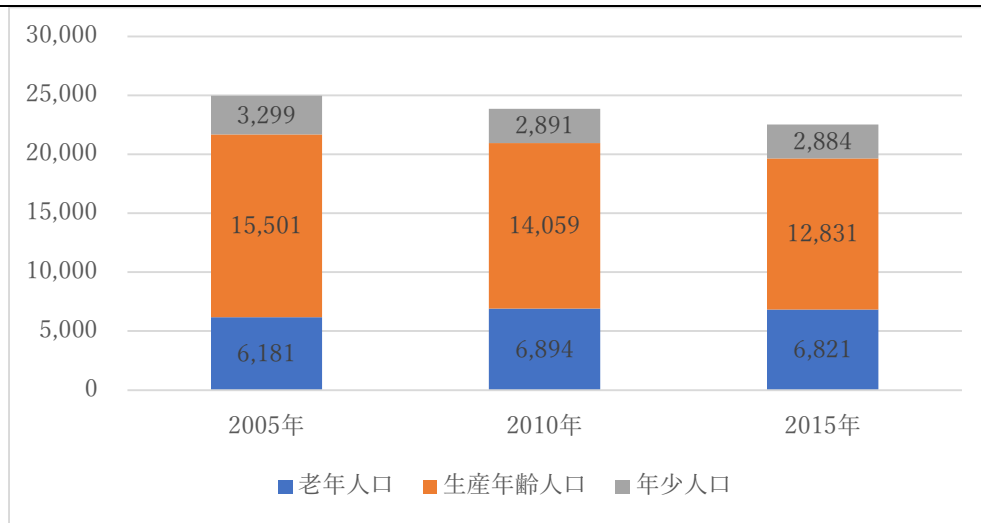


出典：RESAS「人口マップ」

(B) 当商工会管轄エリアの人口推移

当商工会の管轄エリアの2015年（平成27年10月1日）の人口は23,161人。当市全体の人口は国勢調査、当商工会の管轄エリアの人口は住民基本台帳から引用しており、正確な比較はできないが4割程度の人口を有している。

2015年（平成27年）の人口構成や推移をみると、当市全体と当商工会管轄エリアでは概ね同様の傾向にあり、人口減少や少子高齢化が進んでいる。



出典：千曲市「千曲市統計書」

エ 地域資源

(A) 特産品

肥沃な土地のもと米と小麦の二毛作が根付いたことにより、「粉もん」を利用した「おやき」「おとうじ」「うどん」などが郷土料理として伝承しているが、とりわけ、あんず、りんごなどの果樹栽培は盛んで、生食のほかジャムやシロップ漬けなどに加工されている。



(B) 信州千曲ブランド認定品

「実り豊かな千曲市の特産を、多くの人に味わってほしい」そんな願いから生まれた「信州千曲ブランド」認定商品。千曲市独自の基準を設けて、安心して味わえる厳選商品だけを認定している。

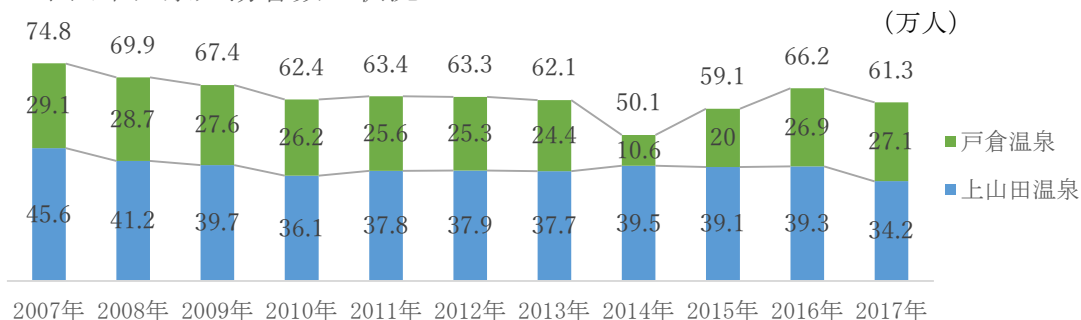
(C) 観光地

a. 戸倉上山田温泉

善光寺詣りの精進落としの湯として昔から親しまれ、開湯120年を超える戸倉上山田温泉、源泉が多く、その泉質の良さから「美肌の湯」として知られ長野県屈指の温泉。夏には花火大会や夏祭り、秋には果物狩り、冬には忘新年会など季節ごとの楽しみがある。平成29年の観光地利用者数は61.3万人で、推移を見ると微減傾向にある。



千曲市温泉入湯客数の状況



出典：千曲市「千曲市統計書」

b. 日本遺産「月の都 千曲」(令和2年6月日本遺産に認定)

日本人の美意識を示す「月見」。中でも、歴史的に文学や絵画の題材となってきた「姨捨山(おばすてやま)に照る月」、「田毎の月」は、日本を代表する月見の名所で古代から憧れの地として、「月の都」と歌に詠まれ称賛されたことに由来する歴史的な名称である。



c. あんずの里

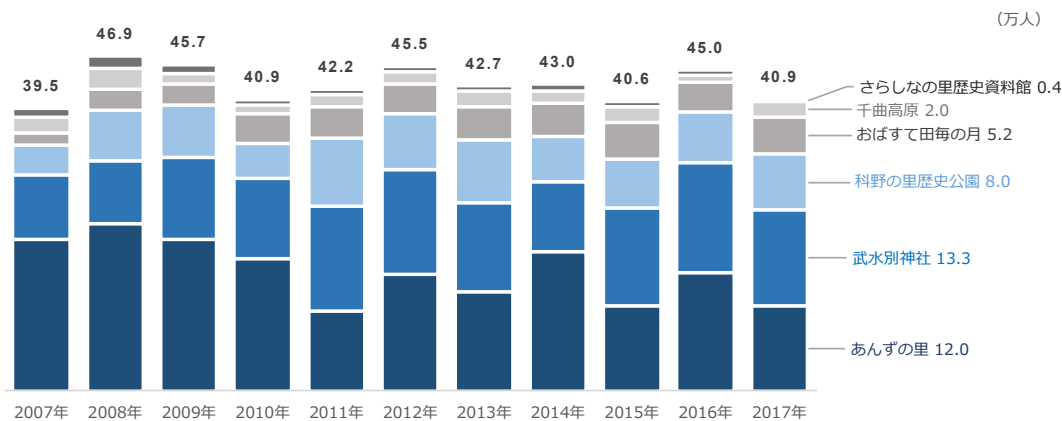
当市、森地区・倉科地区には、「あんずの里」がある。なだらかな傾斜地にあんず畑が広がり、ひと目で多くの花が見渡せることから「一目(ひとめ)十万本」・「日本一のあんずの里」と呼ばれている。

d. 科野の里歴史公園「森將軍塚古墳」

森將軍塚古墳は、長野県最大の規模で全長約100メートルの前方後円墳。古墳時代の「しなののクニ」を治めていた王の墓と考えられている。この古墳の資料を中心に、千曲市内の遺跡から発掘された考古資料などを所蔵・保管し、公開している。

オ 観光地利用者数

前述のような観光資源を活用し、当市では観光客の誘客を促進している。日本遺産「月の都 千曲」をはじめ科野の里歴史公園「森將軍塚古墳」の平成29年の観光地利用者数は40.9万人である。推移をみると、40万人前後である。



出典：千曲市「千曲市統計書」

カ 産業

(A) 製造品出荷額、粗付加価値額、年間商品販売額

当市は、製造品出荷額等では2,025億97万円で19市中県内9位(上図左)、粗付加価値も9位(上図右)となっており、商業販売額は11位(下図)と工業・商業にバランスのとれた規模を有している。

また、商業においては県内1位の長野市商圏と3位の上田市商圏の間に位置しているという特徴がある。

製造品出荷額等

順位	自治体	製造品出荷額等		順位	自治体	粗付加価値額	
		平成28年	平成29年			平成28年	平成29年
		万円	万円			万円	万円
1	塩尻市	70,089,531	73,647,419	1	長野市	21,514,858	22,148,219
2	長野市	55,061,255	56,341,578	2	松本市	21,929,107	21,857,013
3	上田市	47,534,848	51,679,430	3	上田市	19,647,545	21,375,600
4	松本市	50,642,883	49,767,203	4	塩尻市	19,907,665	19,927,765
5	安曇野市	43,145,118	47,103,243	5	安曇野市	13,136,920	13,202,128
6	飯田市	23,215,346	22,258,656	6	岡谷市	7,898,387	8,804,667
7	茅野市	19,335,738	21,370,169	7	飯田市	8,059,987	8,687,066
8	佐久市	20,481,557	21,242,686	8	佐久市	8,288,352	8,539,498
9	千曲市	19,252,744	20,250,097	9	千曲市	7,871,336	8,246,119
10	伊那市	16,518,813	18,010,223	10	茅野市	7,559,069	8,081,970
11	岡谷市	16,031,769	17,425,219	11	伊那市	7,087,007	7,779,442
12	駒ヶ根市	13,441,852	14,607,699	12	駒ヶ根市	5,687,449	6,242,348
13	須坂市	12,668,057	13,376,551	13	須坂市	4,722,253	5,469,917
14	東御市	12,725,397	12,678,158	14	中野市	4,592,809	5,015,454
15	小諸市	12,494,193	12,356,558	15	東御市	5,008,632	4,896,084
16	中野市	10,717,085	11,296,104	16	諏訪市	4,344,946	4,584,574
17	諏訪市	9,447,874	10,128,949	17	小諸市	4,584,028	4,296,940
18	大町市	6,962,780	7,511,455	18	大町市	2,635,949	2,549,797
19	飯山市	6,711,201	7,154,903	19	飯山市	1,930,044	2,061,738

年間商品販売額

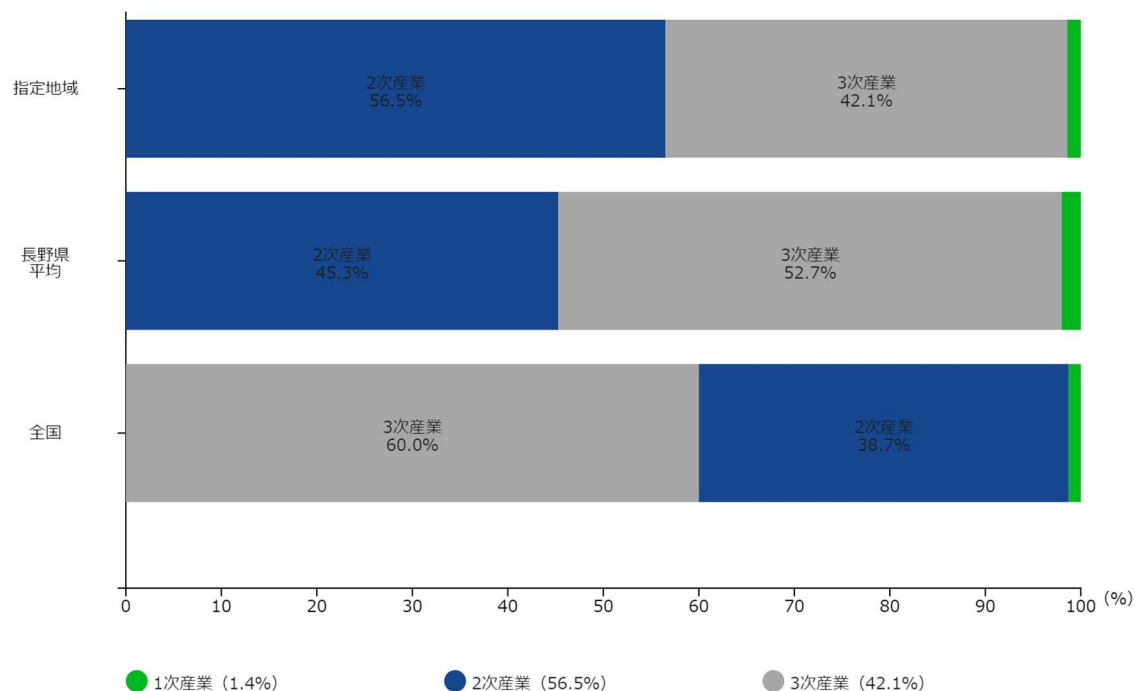
順位	市 町 村	合計A+B	卸売業A	小売業B
		年間商品販売額	年間商品販売額	年間商品販売額
		万円	万円	万円
	県 計	584,631,012	349,018,669	235,612,343
1	長野市	175,006,833	125,657,144	49,349,689
2	松本市	113,608,854	82,744,868	30,863,986
3	上田市	45,853,781	27,285,785	18,567,996
4	飯田市	29,266,361	15,765,622	13,500,739
5	佐久市	19,912,636	8,498,017	11,414,619
6	安曇野市	18,476,490	8,609,133	9,867,357
7	諏訪市	18,361,992	11,561,650	6,800,342
8	塩尻市	15,875,548	8,671,091	7,204,457
9	伊那市	15,235,889	7,498,812	7,737,077
10	岡谷市	12,387,497	7,095,148	5,292,349
11	千曲市	11,236,767	5,689,314	5,547,453
12	茅野市	9,340,134	3,503,661	5,836,473
13	小諸市	9,170,495	5,012,510	4,157,985
14	須坂市	8,529,038	3,704,019	4,825,019
15	中野市	8,238,555	2,602,224	5,636,331
16	駒ヶ根市	6,262,112	2,012,981	4,249,131
17	東御市	5,797,531	2,604,074	3,193,457
18	大町市	4,168,729	1,398,187	2,770,542
19	飯山市	3,772,098	1,347,638	2,424,460

資料:平成28年経済センサス

(B) 地域内産業の構成割合

a. 生産額（総額）

当市全体の生産額割合をみると、2次産業が56.5%ともっとも多くなっている。これは長野県平均の45.3%、全国平均の38.7%と比較しても高い割合である。

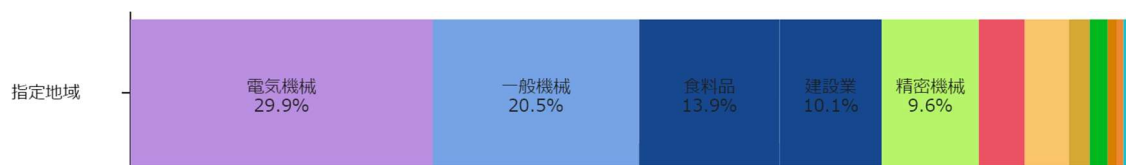


出典：RESAS「地域経済循環マップ-生産分析（2013年）」

b. 2次産業の内訳

割合をみると、電気機械が29.9%、一般機械が20.5%、食料品が13.9%と続く。当市には、大企業等が少ないが、「食品製造業、プラスチック金型、プレス金型などの集積」や「半導体装置関連の集積」があり、これらの中小企業を中心とした産業集積が2次産業を牽引している。

なお、地域としては、産業用の用地がなく、これ以上の産業の集積は期待できないという課題もある。



出典：RESAS「地域経済循環マップ-生産分析（2013年）」

(C) 事業者数・小規模事業者数

経済センサスおよび長野県産業労働部提供の資料より、当市全体の産業別の事業所数をみると、下表のようになる。

当市全体の事業者数

産業別	建設業 (鉱業を含む)	製造業	運輸・ 通信業	卸売・ 小売業	サービス 業	その他 (農林業を除く)	合計
平成 24 年							
事業所数	314	405	68	660	793	642	2,882
小規模事業者 事業所数	306	331	51	463	444	616	2,211
平成 28 年							
事業所数	280	370	67	616	740	619	2,692
小規模事業者 事業所数	273	296	51	406	561	372	1,959
増減(平成 28 年-平成 24 年)							
事業所数	△34	△35	△1	△44	△53	△23	△190
小規模事業者 事業所数	△33	△35	0	△57	117	△244	△252

出典：総務省統計局「経済センサス」、長野県産業労働部提供資料

当商工会管轄エリアの小規模事業者数

産業別	建設業 (鉱業を含む)	製造業	運輸・ 通信業	卸売・ 小売業	サービス 業	その他 (農林業を除く)	合計
平成 24 年							
小規模事業者 事業所数	103	146	14	166	322	221	972
平成 28 年							
小規模事業者 事業所数	89	135	12	144	285	186	851
増減(平成 28 年-平成 24 年)							
小規模事業者 事業所数	△14	△11	△2	△22	△37	△35	△121

出典：長野県産業労働部提供資料

当商工会管轄エリアの小規模事業者数は、平成 28 年の小規模事業者数は 972 社。平成 24 年の 851 社から 4 年間で 12.4% 減少していることが読み取れる。業種別の減少幅をみると、建設業 13.6%、製造業 7.5%、運輸・通信業が 14.3%、卸売・小売業 13.3%、サービス業 11.5% である。建設業、製造業、卸売・小売業の減少幅が大きい反面、サービス業では医療・福祉業を中心に事業所数の増加もみられる。

キ 第二次千曲市総合計画（平成29年度から令和8年度）

総合計画は、長期にわたる行政経営の根幹をなすべきもので、行政分野すべてを網羅する計画である。最大限の努力をし、様々な施策を有機的に連携させ、本市の「強み」や「特性」を活かして、掲げた目標の実現に向かっていく。

計画を実現していくために、市民と行政が将来像や目標を共有し、理解と協力を得ながら着実に実行している。

その総合計画に産業・観光・労働分野の方針を示している。

基本方針1 千曲の魅力で創出する賑わいと活力のあるまち
1-2 連携による千曲市産業の基盤をつくる [産業連携]
1-3 多様な産業郡のイノベーション(革新・刷新)による産業の活性化を図る [産業振興]
1-4 訪れたいくなるまちを育てる [観光交流]
1-5 安定した雇用を創出する [雇用]

ク 当商工会のスローガン

- ・ 経営力強化と地域を支える産業の支援・強化を図ろう
- ・ 組織力強化のための会員増強を図ろう
- ・ 自己財源確保による財政力強化に取り組もう
- ・ 地域資源を活用した地域振興事業を推進し、地域の活性化を図ろう

②課題

ア SWOT分析（地域の強み、弱みなどを正しく把握する）

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> ・ 交通アクセスが良い ・ 戸倉上山田温泉街 ・ 日本遺産「月の都」 ・ 棚田、あんず等の観光資源の存在 ・ 食品製造業、プラスチック金型、プレス金型、半導体装置関連などが集積 ・ 長野市・上田市商圈に挟まれている ・ 千曲川の伏流水が豊富 ・ 年間降水量が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上場企業・大手企業が少なく、生産年齢人口の都市圏への流出が多い ・ 出生率が弱く、若者の流出人口が多い ・ 産業用の用地がない
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ・ 東京オリンピック・パラリンピック ・ 善光寺の御開帳による観光客の増加 ・ 産業団地の造成による企業の誘致 ・ Bリーグ信州ブレイブウォリアーズのホームタウン 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年少人口と生産年齢人口が減少 ・ 後継者不足 ・ 労働者不足

イ 上記アのSWOT分析を踏まえた課題

近年の動向は、金融緩和策により円安方向へと経済が動き始め、輸出関連企業の採算ベースが大きく改善し、株式市場も急速に回復したことから、本市の主要産業である自動車関連、食品製造や金属加工、電気、電子、精密などの企業利益も回復傾向にあった。

また、企業活動が全般的に上向いたことで、雇用情勢も改善を続け、平成30年度の管内労働市場は、求人倍率が年度平均1.53倍と高い水準で推移した。

しかし、令和元年10月の台風19号災害は、関東甲信地域に甚大な被害をもたらした。激甚災害に指定された本市では、約210の事業者が浸水や強風により約23億3千万円の被害に見舞われた。

このため、本市では台風により被災した中小企業支援のためのグループ補助金や小規模事業者持続化補助金などを活用し、暮らし・生業再建に向けた様々な支援による復旧・復興が進み始めた時期であった令和2年1月、新型コロナウイルスによる感染者が国内で初めて確認された。以降、感染症は全国に広がり、4月の「緊急事態宣言」、「外出自粛要請」などにより、新型コロナウイルスへの不安から慎重な消費動向が続き、特に飲食業・宿泊業は大きな打撃を受けている。その売上減少の影響は今なお卸売・小売業、生活関連サービス業、建設業などに悪影響をもたらしている。

とりわけ製造業は、グローバル経済の動きと密接な関係にあるため、世界に広がる新型コロナウイルス感染症による各国の需要減少を背景に、生産・販売活動の縮小が予想されている。

(A) 観光産業の振興

人口減少による国内観光需要の減少が予測されるなか、インバウンドの推進は、地域観光収入の増加、雇用の創出、地域経済の活動化に繋がり、地域の発展に大きく寄与することが期待され積極的な取組みを推進してきたが、新型コロナウイルス感染症拡大によりインバウンドが消失するなか、ウィズコロナ時代の新しい旅行スタイルなどを確立し、日本人による国内の観光需要を伸ばしていくことが求められている。

(B) 商工業の振興

人口が減少し商業（卸売・小売業）の事業所数は減少傾向にあり、地域内の市場が縮小する一方で、大型小売店が市内に進出し小規模の事業所には厳しい環境である。また、インターネット販売が好調などから、多様なニーズに応えられる環境が求められている。

高齢化が進むなかでは、インターネットや車を利用しない高齢者が住み続けるために小売業の環境整備も課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

当商工会の管轄エリアは、廃業や事業主の高齢化、地域経済の衰退により小規模事業者が減少し続けている。こういった状況の中、平成29年4月に策定された「第二次千曲市総合計画」の基本方針1で産業・観光・労働分野について言及し、「産業の連携・振興、観光交流そして雇用を活性化することで、人が賑わい活力がみなぎる千曲市を目指す」と示されている。

こうした地域や小規模事業者の現状と千曲市の産業振興の方向性を踏まえ、当商工会は、小規模事業者の支援ニーズに対し、総合的かつ計画的に携わっていく。さらに、千曲市や長野県よろず支援拠点をはじめとする他の支援機関との連携強化を図り、多種多様な支援ニーズに多面的に対応していく。

小規模事業者が抱える多様な課題に戦略的に取り組み、能動的な経営体質への改善と持続的発展を目指すため、以下の方針により支援策を実施する。

① ア温泉を基盤とした多様な小規模事業者の支援

当地域は、温泉を基盤とした「観光業」の恩恵を受け全産業が発展した。そのため、抱える経営課題は千差万別で、きめ細かな支援が欠かせない。経営革新等の発展戦略の相談指導を充実し、事業計画を策定したうえで円滑な事業運営のための補助金・助成制度等を的確に案内し、生産性の向上を支援する。

併せて、「戸倉上山田温泉」の個性（強み）と魅力を分析し、事業計画に反映させ、ニーズを先取りした先手営業を実施する。コロナ禍による外出自粛で大きな痛手を受けた観光産業の浮揚を狙った観光地やリゾート地でテレワークを活用し、働きながら休暇をとる過ごし方への取り組みを支援。消費者と生産者との接点が密接な小規模事業者のメリットを最大限に活用する。ヒトやモノが回遊し滞在を生み出すネットワークを形成し、賑わい創出と経済活性化につなげ、域内外から来訪される「選ばれる温泉街」となる支援をする。

①ーイ事業計画策定による「効率的かつ持続的な事業運営と生産性向上」の支援

変わり続ける社会・経済情勢にしなやかに対応できる小規模事業者であるためには、経営分析（財務分析・非財務分析）が欠かせない。販売力・技術力の見える化を実施し、担い手の育成・確保につなげ、力強い生産活動を持続させることが必要である。収益の源泉を自身で認識し、事業計画を立てP D C Aサイクルを回す。同時に、売上増加に結び付く営業力（情報発信）の強化を実施。効果的な事業運営を支援していく。今まで以上に多様な産業群に渡る支援を実施し、長野県よろず支援拠点などの専門家および関係機関との連携を強化し、地域活力創出を目指す。

- ・建設業 自社にしかない強みを前面に出した営業力を発揮し、受注確保ができるようにする。技術などの見える化を図り持続的発展を目指す。
- ・商業 販売力の見える化を実施。自社ブランド力向上とセールスプロモーションを展開し、売上増加を図る。
- ・製造業 自社の特殊な技術力・販売力の分析とともに市場ニーズに合致した事業計画策定支援を実施。営業力強化と売上増加を図る。

以上2つのビジョンのもと、小規模事業者の魅力を最大限に活かし、「稼げる経営」そして個々企業の経営基盤の確立による「賑わいのある地域」の創出を図る。併せて、千曲ブランドの確立等各産業間の水平展開による地場産業の活性化の促進を狙う。さらに、BCP策定支援を通して自然災害パンデミックなどあらゆる経済・社会環境の変化に柔軟に対応できる経営体質への強化を支援する。

②第二次千曲市総合計画との連動性・整合性

総合計画は、行政分野すべてを網羅する計画であり、32の達成方針を示した中で「産業連携」「産業振興」「観光交流」「雇用」について4つの具体的な施策を示している。

「産業連携」では、新たな産業経済基盤の形成や地域ブランドの確立を図り、各産業間の横断的な連携や融合による地域産業の活性化、経済環境の変化に耐える産業構造の構築を進めている。

「産業振興」は、農林業、ものづくり産業・商業・サービス業などの各産業が、力強い生産活動を発展していくため、それぞれの分野における技術力や担い手の育成・確保を図る。

「観光交流」では、戸倉上山田温泉、あんず、科野の里、姨捨棚田・さらしなの里など千曲市ならではの観光資源を活かし、この地にしかない「科野 さらしな 千曲」の魅力を発信することで、滞在型・体験型観光客などの交流人口を図り、経済的効果を高める。

これらから、経営発達支援計画を通して連動性、整合性を図っていく。

③戸倉上山田商工会としての役割

平成18年4月1日、旧戸倉町商工会と旧上山田町商工会が合併し「戸倉上山田商工会」が誕生した。合併により各地域の商工業者の利便性が低下しないように旧戸倉町商工会を「戸倉上山田商工会本所」とし、旧上山田町商工会を「上山田支所」とするなど、職員数の変更はあったものの、合併前と変わらず2か所での支援を継続している。商工会同士は合併したが、旧更埴市にあった千曲商工会議所（旧更埴商工会議所）とは合併に至らず、現在も市内に2つの商工団体が併存している。

当商工会は、経営指導員3人体制で経営改善普及事業を行っている。幅広い業種の小規模事業者の悩みに寄り添い、事業を理解し、適切に経営課題解消の支援を実施。高度な専門知識などが求められる場合は、専門支援機関や長野県よろず支援拠点による専門家などに取り次ぐなど、小規模事業者のビジネスのゲートキーパー（必要に応じて専門機関に取り次ぐ人）として事業の持続的発展を導く良きガイド役を担っている。

また、小規模事業者の経営の改善・発達は、地域経済の活性化と強い相関関係があるため、積極的に市主催のイベントなどに協力、千曲市との有機的連携に成功している。特に、製造業の若手小規模事業者を中心に自社の技術を集結して作成した「EV車」は、化石燃料を使用せず、高性能のリチウムイオンバッテリーで駆動。環境負荷が少ない乗り物として各種イベントに人気で、今後の温泉街の活性化に期待が寄せられている。

小規模事業者の経営の改善・発達・基盤強化を伴走型で支援する推進役として、また、地域経済活性化を推進する地域の構成員としての2つの役割を認識し、バランスの取れた両輪支援を行うのが当商工会の役割である。



姨捨の棚田



EV車

撮影:Zig'sPhoto

(3) 経営発達支援事業の目標

上記、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を実現するため、本計画では以下の目標を掲げる。

目標① 観光資源を活用した交流ネットワークの構築による観光の振興

「戸倉上山田温泉」という観光資源をブラッシュアップし、観光及び同関連産業の活性化を促進する。

近年、仕事と休暇を継ぎ目のないにする新たな働き方「ワーケーション(※)」が注目されている。長野県もリゾート地に滞在し、休暇を楽しみながら働くスタイルとして「信州リゾートテレワーク」を推進。千曲市もワーケーションを令和元年度より推奨している。こうした動きに弾みをつけるための観光業および同関連産業の交流ネットワークの構築を図り、「千曲ブランド」の普及推進と温泉街の賑わい創出を図る。

(※) ワーケーション・・・「ワーク(労働)」と「バケーション(休暇)」からの造語。観光地やリゾート地でテレワーク(リモートワーク)を活用し、働きながら休暇をとる過ごし方のこと。)

目標② 多様な業種群のイノベーションによる産業活性化の増進

戸倉上山田商工会の管轄エリアは、食品製造業、プラスチック金型、プレス金型、半導体装置関連などの多種多様な製造業に加え、建設業・飲食・サービス業等が存在している。抱える経営課題は様々で、解決方法も多岐に渡り、産業の活性化の方法・手段も専門知識が必要な場合が少なくない。併せて、力強い産業活動を発展させていくためにはイノベーション(革新・刷新)が必要不可欠である。伴走型支援による幅広い業種の経営基盤の強化を目指す。

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

「目標①」、「目標②」を達成するための方針は、以下のとおりである。

目標①「観光資源を活用した交流ネットワークの構築による観光の振興」達成のための方針

「戸倉上山田温泉」を利活用したここでしか体験できない商品・サービスを新たに開発またはブラッシュアップし、B to B、B to Cの販路を見出す。そしてICT（情報通信技術）の活用でこれらの情報を発信し、地域外からの利用を促進する。このような取り組みにより千曲市がすすめる「第二次千曲市総合計画」に即した観光振興の一助とし、観光とそれに関連する産業の活性化や新たな観光ビジネスへの創出につなげる。また、地域を巻き込んだ多様な消費喚起策を打ち出すために千曲市をはじめ一般社団法人信州千曲観光局などと連携し、ヒト・モノ・カネの交流ネットワークの構築を図る。

目標②「多様な業種群のイノベーションによる産業活性化の増進」達成のための方針

巡回訪問や窓口相談、補助金申請支援などをはじめとする小規模事業者との接点において、経営分析の重要性を周知する。併せて、小規模事業者の抱える様々な経営課題に寄り添ったセミナーを開催する。こういった支援を地域全体で一体的かつ円滑に行うことが肝要である。

また、千曲市をはじめ、市内にある千曲商工会議所や広域連携グループを構成する坂城町商工会、地域の金融機関、長野県よろず支援拠点といった公的支援機関、税理士・中小企業診断士等といった専門家と連携し、包括的かつ幅広いフィールドで専門的知見を得ながら、幅広い業種に対応した伴走型支援を実施する。

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期で経済動向調査を実施。国・県・市・シンクタンク等の各種調査資料・機関誌（統計局データ、千曲市統計調査・長野県商工業統計調査・金融経済月報等）にある情報を収集した。令和元年度より、全国商工会連合会が受託する中小企業景気動向調査を実施。市内15事業所を対象にしている。現在も巡回中に景気の動向を伺い、需要動向調査をしているが、災害対応等で忙殺され、定期的に管内に周知しきれていないのが現状である。

【課題】

これまで実施している調査に加えてビッグデータ等を活用した専門的な分析し、より効果的なものにするのが課題である。全国的なデータや他の調査機関とのデータと比較・調査を行ない、巡回窓口指導等に役立てる。

(2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①地域の経済動向分析の公表回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
②地域の景気動向分析の公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①地域経済分析システム「RESAS」の活用と提供

当地域において真に稼げる産業や小規模事業者に対し、限られたマンパワーの中で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）」を活用する。併せて、新型コロナウイルス感染症が収束するまでの期間については、「V-RESAS（新型コロナウイルス感染症が地域経済に与える影響の可視化）」なども利用し、地域の経済動向分析を行い、年1回、公表する。

【分析項目】「地域経済循環」「産業構造」「企業活動」「観光」「まちづくり」の5項目

【分析手法】地域経済循環等の情報収集・整理は毎年更新ではないため、積み上げ型で分析することで基礎資料とする。観光マップのFrom-to分析等は毎年更新されるため前年比較を行うことで増減から傾向を分析する。分析は主に経営指導員が行うが、研修のため関東経済産業局や長野県商工会連合会が実施する操作説明会に継続的に参加し、捜査手法を取得する。

②小規模事業者景気動向調査

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「中小企業景況調査」15社に新たに15社を加えた30社を対象に、調査項目を追加し、当商工会エリアの小規模事業者の景気動向について調査と分析を年4回実施する。

【調査対象】当商工会エリア小規模事業者30社（製造業、建設業、小売業、から18社、宿泊業や飲食・サービス業などの観光関連産業12社）を経営指導員が選定。

【調査項目】売上額、仕入れ価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資などについて調査。

【調査手法】経営指導員が巡回を行い、調査対象企業へ趣旨説明と調査票への回答を依頼する。回収率向上のため調査企業ごとに担当者を決め、タイムリーなデータを継続して取得する。

【分析手法】経営指導員が長野県商工会連合会の内部専門家であるシニアアドバイザーの知見を活用し、分析を行い結果についてレポートを作成する。

※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。

(4) 成果の活用

- ・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期に観光客をターゲットにアンケート形式で行った結果を冊子にし、会員に配布した。加えて、製造業については、展示会会場で聞き取りアンケートを実施。取得した情報を整理・分析を行ってきたが、そのデータに基づき、経営指導員が今後どのような傾向なのか活用（アドバイス）できていない。加えて、継続調査ができていないのが現状である。

【課題】

定期的なアンケート実施と目的の明確化が課題である。加えて、小さな市場や顧客層でも確実に見込み客にアクセスできるなどの小規模事業者の事業に沿える調査分析結果も課題である。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①謎解きまちあるき事業 アンケート対象事業者数	0	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社
②ワーケーション需要を取り込む小規模事業者 調査対象事業者数	0	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
③セールスプロモーション事業 に参加する建設業の小規模事業者 需要動向調査対象事業者数	0	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社
④セールスプロモーション事業 に参加する飲食・サービス業の小規模事業者 需要動向調査対象事業者数	0	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社
⑤展示会出席 需要動向調査対象事業者数	0	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

(3) 事業内容

①「謎解きまちあるき事業」参加店舗を対象とした需要動向調査

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事で実施する「謎解きまちあるき事業」は、観光客などが、戸倉上山田地区内の指定されたエリアを歩きながら謎を解決していき、滞在時間の延長を促進、個店の売り上げアップを狙う事業である。これに併せて、各店舗に来店した顧客に対し、個店に対するアンケート調査を実施。結果を踏まえ、今後の事業計画策定の参考になるデータが収集できる。

【支援対象事業者】 「謎解きまちあるき」事業の参加事業者 20 社

【サンプル数】 「謎解きまちあるき」事業で訪れた観光客等にアンケート調査表を配布し、記入いただく。1 企業あたり 20 名×20 社、400 件の回収をめざす。

【分析を行う項目】 店舗の雰囲気、店主、従業員の人柄、取扱商品など

【分析手段・手法】 経営指導員中心に分析し、長野県よろず支援拠点や観光業・飲食・サービス業の長野県商工会連合会の内部専門家であるシニアアドバイザー等を交えて分析を行なう。

②ワーケーション需要を取り込む小規模事業者を対象にした需要動向調査

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事で実施する「ワーケーション推進事業」に参加するワーケーション需要を取り込む意欲のある小規模事業者を対象にした需要動向調査を実施する。長野県は、県内リゾート地に滞在し、仕事をしながら休暇を楽しむ新しいライフスタイル（ワーケーション）として「信州リゾートテレワーク」を推進。都市部からの新たな人の流れの創出に取り組んでいる。千曲市も本事業に参加しており、様々なプログラムを開催している。そこで、同プログラム参加者にアンケートを実施。ワーケーション需要を取り込む意欲のある小規模事業者を対象に、施設や設備の充実度等についてアンケート調査を実施する。

【支援対象事業者】 ワーケーション需要を取り込む意欲のある小規模事業者 5 社

【調査対象者数】 「ワーケーションプログラム」参加者に対し、アンケートを実施する。参加者 5 名×5 社＝合計 25 件の回収を目指す。

【分析を行う項目】 施設の雰囲気、店主、従業員の人柄、インターネット環境の充実度など

【分析手段・手法】 経営指導員中心に分析し、長野県よろず支援拠点や観光業専門のシニアアドバイザー等の専門家を交えて分析を行なう。

③セールスプロモーション事業に参加する建設業の小規模事業者を対象にした需要動向調査

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事で実施する「セールスプロモーション事業」に参加する建設業の小規模事業者に対しての需要動向情報を提供する。

【支援対象事業者】 「セールスプロモーション事業」に参加する

建設業の小規模事業者20社

【調査方法】 管内の個人向け建設需要を調査するため、「すまいの相談室」と題した地域住民向けのヒアリング調査を行う。併せて、日経テレコン21（新聞・雑誌、企業情報、業界レポート、海外情報などの情報をワンストップで検索・収集できるWebサービス）などを利用し、建設業界の5年から10年の中期展望のレポートを作成。業界のトレンドや変化に対応できる素地を作っていく。

【分析を行う項目】 居住地、家族構成、年代、住環境（持ち家、賃貸住宅）

【分析手段・手法】 経営指導員中心に分析し、長野県よろず支援拠点やシニアアドバイザー等の専門家を交えて分析を行なう

④セールスプロモーション事業に参加する飲食・サービス業の小規模事業者

を対象にした需要動向調査

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事で実施する「セールスプロモーション事業」に参加する飲食・サービス業の小規模事業者に対しての需要動向情報を提供する。

【支援対象事業者】 「セールスプロモーション事業」に参加する飲食・サービス業の小規模事業者20社

【調査方法】 国やシンクタンクや金融機関等が発表する需要動向調査結果および日経テレコン21、MieNa（人口・世帯データや消費支出・購買力データ等を利用した商圏分析レポートを作成できるクラウド型サービス）などによる市場評価の情報等を独自に収集・分析する。

【分析を行う項目】 業界の動向、業種の関連法案・規制、業界団体など

【分析手段・手法】 経営指導員中心に分析し、長野県よろず支援拠点やシニアアドバイザー等の専門家を交えて分析を行なう

⑤展示会出展小規模事業者を対象にした需要動向調査

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事で実施する展示会出展事業に参加する小規模事業者に対して、各業種別の需要動向情報を提供する。

【支援対象事業者】 展示会出展事業に参加する小規模事業者2社及び参加を検討する小規模事業者3社の計5社

【調査方法】 展示会場来場に出展企業及び経営指導員等がタブレット端末にて調査をする。

【分析を行う項目】 展示会に来た目的（商談、市場動向、自社PRなど）

取引条件（会社の信用度、コスト、納期、品質など）、抱える経営課題等
【分析手段・手法】 経営指導員中心に分析し、長野県よろず支援拠点やシニアアドバイザー等の専門家を交えて調査する。

(4) 成果の活用方法

分析結果は、経営指導員等が調査該当事業者ごとに説明・フィードバックする。①「謎解きまちあるき事業」参加店舗、及び②ワーケーション需要を取り込む意欲のある小規模事業者には、自社の商品・サービスのブラッシュアップに反映させる。③、④「セールスプロモーション事業」に参加する建設業および飲食・サービス業の小規模事業者、そして⑤展示会出展事業に参加する小規模事業者には、自社の強みを活かした新たな販路開拓につなげる。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

マル経融資相談、長野県制度融資、千曲市制度融資の相談や小規模事業者持続化補助金、ものづくり・商業・サービス補助金、経営革新計画申請、経営力向上計画申請等の支援を通じ、分析を実施してきた。

しかしながら、将来を見据えた経営課題の抽出や問題解決などに向けた事業計画策定件数は多くないのが現状である。

〔課題〕

分析は、融資相談・補助金申請時に実施した。しかし、分析には専門的な部分もあり、詳細な分析は不十分であった。課題は、分析結果を小規模事業者が利活用する度合いが低いことである。適切な外部専門家派遣などの活用により、専門的知見からの経営分析を実施。事業者が、分析結果を正確に理解し、経営の問題を適切に把握することが重要である。

(2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① 経営分析件数	40件	82件	82件	82件	82件	82件

(3) 事業内容

「謎解きまちあるき事業」、「ワーケーション推進事業」、「展示会に参加する」小規模事業者の経営状況の分析を実施する。

併せて、巡回・窓口相談などからの経営分析を行う事業者発掘も強化。これまで同様、記帳、金融相談、補助金相談などにおける掘り起しも全職員で継続して行う。経営分析の必要性を丁寧に伝え、経営分析を行う事業者を発掘する。

加えて、製造業を中心に「商工塾（若手製造業者の経営を学ぶセミナー）」と「Society 5.0（仮想空間と現実空間を高度に融合させ、経済発展と社会課題両方を解決すること）勉強会」を実施している。テーマは毎回トレンドを意識したものを題材にし、新たな知見の獲得と経営視野の拡大に役立っている。これらの受講者から販路拡大・経営力向上に意欲がある小規模事業者を選出し、自社の経営状況を分析する。

①販路拡大に意欲のある小規模事業者の経営状況分析

【対象者】 販路拡大・経営力向上に意欲的な小規模事業者60社

【分析項目】 「財務分析」と定性分析である「SWOT分析」を行う。

「財務分析」・・・売上高、経常利益、損益分岐点など

「SWOT分析」・・・企業の強み・弱み、脅威、機会

【分析手法】 経済産業省のローカルベンチマークを利用し、経営指導員が入力・分析を行う。ローカルベンチマークは、6つの指標（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）と4つの視点（①経営者の着目、②事業への着目、③関係者への着目、④内部管理体制への着目）がある。ここでは、指標「③労働生産性」と目標「②事業への着目」を重点項目として分析を行う。

②謎解きまちあるき事業に参加する小規模事業者の経営状況分析

【対象者】 謎解きまちあるき事業に参加する小規模事業者15社

【分析項目】 「財務分析」と定性分析である「SWOT分析」を行う。

「財務分析」・・・売上高、経常利益、損益分岐点など。

「SWOT分析」・・・企業の強み・弱み、脅威、機会

【分析手法】 経済産業省のローカルベンチマークを利用し、経営指導員が入力・分析を行う。
ここでは、指標「②営業利益率」と目標「②事業への着目」を重点項目として分析を行う。

③ワーケーション需要を取り込む意欲のある小規模事業者の経営状況分析

【対象者】 ワーケーション需要を取り込む意欲のある小規模事業者5社

【分析項目】 「財務分析」と定性分析である「SWOT分析」を行う。

「財務分析」・・・売上高、経常利益、損益分岐点など。

「SWOT分析」・・・企業の強み・弱み、脅威、機会

【分析手法】 経済産業省のローカルベンチマークを利用し、経営指導員が入力・分析を行う。
ここでは、指標「②営業利益率」と目標「②事業への着目」を重点項目として分析を行う。

④展示会に出展する小規模事業者の経営状況分析

【対象者】 展示会に参加する小規模事業者2社

【分析項目】 「財務分析」と定性分析である「SWOT分析」を行う。

「財務分析」・・・売上高、経常利益、損益分岐点など。

「SWOT分析」・・・企業の強み・弱み、脅威、機会

【分析手法】 経済産業省のローカルベンチマークを利用し、経営指導員が入力・分析を行う。
ここでは、指標「②営業利益率」と目標「②事業への着目」を重点項目として分析を行う。

(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、事業計画の策定などに利用する。顕在化した経営問題は、経営指導員が解決策を提案。専門知識を要する場合は、専門家派遣などを通じ解決を図る。
- ・分析結果は、データベース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。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

第1期では、創業支援、経営革新支援、事業承継、各種補助金支援、事業計画策定のうち販路開拓支援を中心に実施した。台風19号災害への被災対応、新型コロナウイルス感染症対策にかかる対応により、グループ補助金や小規模事業者持続化補助金などの申請を優先した。

また、補助金等の申請書作成においても事業者自らが作成することを支援したが、事業計画策定の前提がなかったため、総じて申請書作成には困難を極めるケースが多かった。

[課題]

課題は2つある。1つ目は、本来であれば、小規模事業者自らが事業計画を作成、実施することが重要だが、そこまでのスキルを事業者自身が身につけられるような支援が出来ていないことである。2つ目は、小規模事業者へ自社の実状にあった各種支援制度を案内しきれていない点である。行政と連携し、販路開拓支援や働き方改革支援などを周知しているものの、利用率は少ない。効果的な広報の方法が課題である。

(2) 支援に対する考え方

短期的視野で事業を実施している小規模事業者が比較的多く、長期的視野が欠けているケースをよく確認する。事業者自身が、能動的にさまざまなリスクを把握し、新たな事業の計画を策定・実施する「戦略的経営の策定」がより一層求められる。また、各種補助金については申請書作成を目的とせず、実施後の「費用対効果」に注力し、実現性の高い事業計画を策定する。売上増加・利益率向上などのアウトカムにコミットした支援を実施する。

(3) 目標

	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	40件	60件	60件	60件	60件	60件

(4) 事業内容

「事業計画策定セミナー」の開催

幅広い業種に対応するため、年3回でテーマをそれぞれに設定した事業計画策定セミナーを開催する。1回3時間で各回参加者は20名。テーマは「ブランド力の向上」、「ICTビジネスへの対応」、「新たな働き方への対応」の3つを実施する。各回ともに事業計画の重要性について触れ、実際に計画を策定するワークショップ形式で実施する。自社の強みを的確に把握するとともに、自社のやりたいこと・すべきことを可視化する力を養い、各回のテーマに沿った事業計画を策定。営業力・売上の向上に資するものを実施する。

【支援対象】 経営分析を実施したすべての事業者を対象とする。

【手段・方法】 周知は新聞折込チラシ、ポスターなどで実施し、管内から参加者を募集する。1回／3時間、異なるテーマを設定して年3回のセミナーを実施。セミナー実施後、事業者が事業計画策定を躊躇している場合は、その原因を丁寧にヒアリングし、経営指導員及び専門家により支援を行い、事業計画を策定する。また、セミナー中に計画策定に至らないケースも想定されるため、専門家と連携し個別相談を随時実施する。併せて、セミナーに参加できなかった小規模事業者の相談にも対応し、広く事業計画の策定を促す。

【カリキュラム】 〈各回共通項目〉
定量分析（財務分析）／定性分析（非財務分析）
事業計画策定とは、事業計画策定ワークショップ
事業計画発表会

〈テーマ別項目〉

①ブランド力の向上

ブランド力が問われる背景、ブランドの可能性、ブランドの考え方

②ICTビジネスへの対応

データ活用ビジネスの現在、データの重要性、効果的なプロモーションについて

③新たな働き方への対応等の時流に沿った内容

働き方改革関連法の現在、リモートワークの可能性、働く場所と時間の自由度について等

【講師】 各テーマの事業計画策定に特化した派遣会社講師

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]

第1期で定期巡回訪問し、国や市などが実施する補助金・助成金制度の周知を実施した。併せて、事業計画実施に伴う必要な資金調達などの金融支援を、地元金融機関や日本政策金融公庫と連携して行った。

[課題]

フォローアップが、補助金申請や融資あっせん時の事業の進捗状況の確認や事後指導に占める割合が多く、受動的な支援に陥っているのが課題である。今後は、事業計画に基づく経営改善を目指した能動的支援への転換と、「売上の増加」と「利益率の向上」に直結する支援の実施をすることが重要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての小規模事業者を対象とするが、進捗状況等により、巡回訪問回数を増加させ、きめ細かな支援を実施する。併せて支援精度の向上を図るため、必要に応じて外部の専門家など第三者の視点を導入する。

(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
頻度延回数	63回	180回	180回	180回	180回	180回
売上増加事業者数	-	10社	15社	15社	20社	20社
利益率3%以上増加の事業者数	-	5社	7社	10社	10社	12社

(1社へのフォローアップ期間については、原則3年間実施する)

(4) 事業内容

事業計画を策定した60社すべての事業者を対象に、原則として年3回ごとのフォローアップを実施する。ただし、事業計画の進捗状況が順調である事業者に対しては、定期的な訪問とし、遅延・停滞等が見られる場合は、訪問回数を増加させる。加えて、円滑な計画が実施できるよう、外部の専門家派遣なども積極的に活用する。

具体的には、計画策定時と商品・サービスの寿命が予想より短期であったり、想定したターゲットに関する情報が見立てと違っていた場合、情報獲得がすべての鍵となるため、長野県よろず支援拠点コーディネーターに応援を依頼して正確性の高い情報を集めなおす。また、成果につながりにくい計画であると経営指導員が判断した場合、再度ヒアリングを実施。課題の洗い出しを行い、事業計画の再策定を促す。

経営指導員が単独で対応できない場合もあるため、隣接商工会で広域連携グループである坂城町商工会との「経営支援センター坂城戸上(さかきとがみ)グループ」の統括経営指導員をはじめ、長野県商工会連合会の内部専門家であるシニアアドバイザーや長野県よろず支援拠点などの協力により、きめ細かなフォローを実施する。

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〕

第1期では、製造業者への展示会出展支援や千曲ブランド認定商品事業者の販路開拓支援事業を実施した。加えて、自社ブランド力向上アップセミナーを実施。講師がセミナー会場で直接百貨店バイヤーに事業者を取り次ぎ、商談に発展させ、一定の効果があった。

〔課題〕

売上額や新規顧客獲得数の把握が出来ていないことが課題の一つである。また、旧態の「対面ビジネス」型で展開する小規模事業者が多く、ビジネスのデジタル化への対応が喫緊の課題である。

(2) 支援に対する考え方

経営状況分析、事業計画策定により、事業者の見えざる資産（技術やノウハウ等）・強みを認識し、販路開拓・拡大のために発信し、売上増加に直結させるセールスプロモーション事業を展開する。都市圏で開催される既存の「展示会支援」や「ブランド力向上に資するセミナー」を開催。小規模事業者の側面的支援を継続実施する一方、売上向上に資するDX（デジタルトランスフォーメーション：ITの活用を通じて、ビジネスモデルや組織を変革すること）に対応できるきっかけづくりとして「企業PR動画作成」を実施する。また、温泉地に密集する観光関連産業の需要開拓策として「謎解きまちあるき事業」を実施。さらに、新たな観光需要のひとつであるワーケーションを推進し、小規模事業者の売り上げ拡大に加速度を付ける。併せて、第1期で実施した「オンリーワン事業」をブラッシュアップ。掲載事業者の幅を広げるとともに、訴求効果が高い支援を実施する。

業種毎に抱える課題は様々であるため、各自の事業運営スピードに合わせたきめ細かな伴走支援を実施し、売上促進・利益率向上に貢献する。

(3) 目標

		現行 (見込)	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① 謎解きまちあるき事業			15 社	15 社	15 社	15 社	15 社
売上額/社			5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円
② セールスプロモーション事業	ア) PR動画作成事業		3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
	売上額/社		20 万円	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円
	イ) ブランド力向上事業		5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
	売上額/社		20 万円	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円
	ウ) ワークーション推進事業		5 社	10 社	10 社	10 社	10 社
	売上額/社		20 万円	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円
	エ) オンラインワン事業		15 社	15 社	15 社	15 社	15 社
売上額/社		20 万円	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円	
③ 展示会出展事業	ア) 名古屋オートモ ーティブワールド	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
	成約件数/社		3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
	イ) 諏訪圏工業メッセ	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
	成約件数/社		3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
	ウ) メッセ名古屋	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
	成約件数/社		3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
	エ) 工業技術見本市 テクニカルショウヨコハマ	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
成約件数/社		3 件	3 件	3 件	3 件	3 件	

(4) 事業内容

① 謎解きまちあるき事業 (B to C)

小規模事業者が主役となり、「地域の魅力」と「新しい生活様式への転換」そして、「自社の売上向上」を図るためには、街や自社の魅力の再発見が欠かせない。消費者が街の中にある様々な謎を解決しながら、観光を楽しむ「謎解きまちあるき」事業の開催を通じ、自社の持つ強みや特徴を再認識。自社の強みを的確に消費者へ直接アプローチする。自社の売上向上はもちろんのこと、新たな需要の開拓と新商品の開発等が期待できる。

【支援対象者】 宿泊業をはじめとする観光関連産業の小規模事業者

【支援対象件数】 目標 15 社

【支援手段】 3-2 需要動向調査において、当事業で実施したアンケート調査資料及び、事業所からの聞き取り調査により、売り上げ増加や集客のための 4C 分析。自社にとっての、市場機会や事業課題を発見する SWOT 分析で自社の現況を確認する。

【分析結果の活用】 分析結果に基づき、自社の現状を分析及び店（代表者・家族・従業員）側からの分析を見極め、ターゲット顧客を特定し、自店の強みを活かした顧客満足度を高め売上増加目標を設定。イベントに参加するなかで、直接顧客の声を聞くことで、迅速な PDCA サイクルを回す。

【支援効果】 売上高増加率 1 社当たり 5 万円

②セールスプロモーション事業

ア) PR動画作成事業 (B t o C)

大規模災害やパンデミックなどの外部環境の変化に囚われない効果的な需要の開拓のひとつは、「オンライン・リモートPR」である。新しい生活様式への対応を迫られている宿泊業を対象に企業PR動画を作成し、動画投稿サイトへアップする。一般顧客に対し、魅力を訴求し、利用を促す。

【支援対象】 宿泊業をはじめとする観光関連産業の小規模事業者

【支援対象件数】 年間3社

【支援手段】 小規模事業者の強みに照らし合わせ、事業計画を策定。外部環境と自社の強みを認識し、新規需要開拓目標を設定する。当データに基づき訴求効果の高い3分間のPR動画を作成し、ユーチューブ等の動画投稿サイトにアップし、一般顧客にPRする。加えて、当商工会や旅館・ホテル等のホームページにも動画のリンクを貼り、更なる効果を目指す。

【支援効果】 売上額1社あたり20万円

イ) ブランド力向上事業 (B t o C)

従来のブランド戦略は、企業側がブランドアイデンティティを作るものであった。IT技術の発展により、企業が一方的にブランド価値を提供することから、消費者とともに創造することが可能になった。今後求められるデジタル時代のブランド力向上事業を実施する。

【支援対象】 宿泊業や小売り、飲食・サービス業、建設業・製造業で自社製品を製造・販売する小規模事業者

【支援対象件数】 5社

【支援手段】 勘や経験、思い込みではなく、根拠に基づき共感を誘引するエビデンスに基づいたブランド力を養うためのセミナーを実施する。併せて、EC販売やSNS活用方法を学び、自社製品を発信する。SNSは、すぐに一般顧客からの反応を見ることができるため、迅速なPDCAサイクルを回すことができる。

【支援効果】 売上額1社あたり20万円

ウ) ワークーション推進事業 (B t o C)

従来の団体観光旅行から個人旅行へのシフトに加え、感染症対策などの徹底で観光業は大きな転換期を迎えている。こういった潮流に合わせた新たな販路開拓を目的に、旅館・ホテルを営む小規模事業者向けに千曲市が開催する「ワークーションプログラム」への参加を促す。加えて、関連産業（飲食・サービス業、通信業、生活関連産業など）も参加を促し、新たな需要の開拓とともに地域包括型の経済基盤の構築を図る。

【支援対象】 観光関連産業及びワークーション需要を取り込む意欲のある小規模事業者

【支援対象件数】 5社

【支援手段】 千曲市で開催される「ワークーションプログラム」参加小規模事業者に対し、自社の分析から強みを活かしたサービス作りを支援する。

【支援効果】 売上額1社あたり20万円

エ) オンリーワン事業 (B t o C)

第1期で実施したオンリーワン事業をブラッシュアップする。飲食店をはじめ、宿泊業や小売り・サービス業まで拡大した冊子を第1期では作成した。駅や市役所などをはじめとする公共施設や、個店に設置。一定の評価を得ている。

今期は、上記産業に加え、建設業・製造業にも拡大して実施する。また、実施年度により産業を特定して実施。小規模事業者をピックアップし、冊子を作成する。事業所に設置することはもとより、産業ごとに訴求効果が高い場所（産業別展示会や主要な駅、旅行代理店など）に設置し、小規模事業者の新たな需要の開拓に寄与する。

【支援対象】 実施年度で設定した産業を営む小規模事業者

【支援対象件数】 15社

【支援手段】 4C分析・SWOT分析で自社の現況を確認。分析結果に基づき、ターゲット顧客を特定し、売上増加目標を設定する。専門知識を要する場合は、専門家を積極的に利用し、消費者との距離を縮め、訴求効果を高める。紙媒体で製作することで物理的に手元に残り、繰り返し読むことが可能になり、顧客の記憶に残りやすい工夫を行う。

【支援効果】 売上額1社あたり20万円

③展示会出展事業 (B t o B)

小規模の製造事業者が、新規顧客を獲得するのは展示会の出展が有益である。より効果的にするために、事前に出展目的を明確にし、成約件数の目標を定める等の事業計画を作成する。事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。また、会場の様子や、同業他社からの市場の情報、来場者からのニーズ等を収集する。収集した情報を元にレポートを作成し、巡回窓口支援時に提供。新規の小規模事業者の出展を促す。

当商工会では、千曲市がブースを借り上げる以下のアからエの展示会への出展を支援する。

ア) 名古屋オートモーティブワールド

【支援対象】 製造業（金属加工、プラスチック金型・成形事業者が中心）

【来場想定顧客】 中部・近畿地方の自動車メーカー・自動車部品メーカーとサプライヤー

【展示会概要】 自動運転、クルマの電子化・電動化、コネクティッド・カー、軽量化など、自動車業界における先端テーマの最新技術が一堂に出展する展示会。令和元年9月の開催では、680社が出展、3日間で36,874名が来場している（同時開催展含む）。当商工会からは、2社の出展を目指す。

【支援効果】 1社あたり成約件数3件

イ) 諏訪圏工業メッセ

【支援対象】 製造業

【来場想定顧客】 主に諏訪圏の取引先

【展示会概要】 長野県諏訪市から「ものづくり」情報を具体的に発信する展示会。加工技術、電気・科学・光学、ソリューション、産学・研究等のゾーンに区分けした展示を展開。令和元年10月の開催では、出展企業数425社・団体、来場者数約25,000名。当商工会からは、2社の出展を目指す。

【支援効果】 1社あたり成約件数3件

ウ) メッセ名古屋

【支援対象】 製造業、同サービス業など

【来場想定顧客】 主に諏訪圏の取引先

【展示会概要】 愛知万博の理念（環境、科学技術、国際交流）を継承する事業として平成18年にスタートした「異業種交流の祭典」。業種や業態の枠を超え、幅広い分野・地域からの出展を募り、出展者と来場者相互の取引拡大、情報発信、異業種交流を図る日本最大級のビジネス展示会。平成30年11月の開催では、出展企業数・団体1,437、来場者数61,952名であった。当商工会からは、2社の出展を目指す。

【支援効果】 1社あたり成約件数3件

エ) 工業技術見本市テクニカルショウヨコハマ

【支援対象】 製造業

【来場想定顧客】 主に首都圏の取引先

【展示会概要】 神奈川県下最大級の工業技術・製品に関する総合見本市。「ビジネスソリューション」、「生産（加工技術）」、「生産（機器・装置・製品）」、「環境・エネルギー／健康・医療・福祉」、「産学公・企業間ネットワーク」の5つの出展分野を設け、技術革新・商品開発・新市場の開拓に取り組む企業が一堂に会する展示会。平成31年2月の開催では、出展企業数・団体806、来場者数35,354名であった。当商工会からは、2社の出展を目指す。

【支援効果】 1社あたり成約件数3件

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】

第1期は、ホームページに事業の成果を公表した。

【課題】

定期的な事業評価をするフォーマットが作れず、外部の事業評価・検証が実施しにくかったことが課題である。

(2) 事業内容

①事業評価委員会の開催

本計画に記載の事業の実施状況および成果について、千曲市産業振興課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士らをメンバーとする「事業評価協議会」を年1回に開催。経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

本協議会で評価が低かったものについては事業内容を精査し、見直しを図り、次年度の経営発達支援事業に反映させる。

併せて、本計画のPDCAサイクルを円滑に回転させるため、全国商工会連合会が提供する「経営発達支援計画進捗管理シート」を本計画用にカスタマイズしたものを利用する。経営指導員をはじめとする各職員が、本計画の単年度目標を四半期ごとに設定し、1カ月に一度、月曜に行う朝礼で個人の進捗状況を報告する。相互の情報交換を図るとともに、個人が抱える課題の定期的な洗い出しに努める。目標に対する達成度の可視化と定量的な把握を実施。さらに、定点観測を行うことで、チーム商工会として小規模事業者の経営力向上に資する事業の実施をする。

②事業成果の公表

本協議会の評価結果は理事会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、ホームページへ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常にアクセス可能な状態とする。

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]

長野県商工会連合会が開催する販路開拓研修や事業承継研修など各種研修会を受講。加えて、「坂城・戸上グループ検討会議」では相談案件の共有・検証を月2回実施。会議参加メンバーには専門知識が豊富なシニアアドバイザーも同席しており、即時かつ効果的なアドバイスが得られる環境になっている。

併せて、毎週月曜日、職員全体による朝礼を兼ねた事務所内情報共有と支援に関する検討会議を実施している。

[課題]

税務や財務そして労務などについては、担当者が研修を受けているため、相談対応が可能である。しかし、担当不在時に対応することができないため、外部研修で得た知識の共有が課題の1つである。

2つ目が、属人的な能力になっている「支援対象事業者とのコミュニケーションスキル」や「効率的な支援の進め方」などの資質向上である。当商工会エリアは、温泉を基盤とした「観光業」を中心に全産業が凝縮した地域で、抱える経営課題も多種多様。観光の活性化と多様な産業業群の産業活性化という第2期の目標達成に直結し、より効果の高い支援の実施体制の構築が課題である。

(2) 事業内容

①経営支援センター坂城・戸上グループによるOJT研修事業

第1期で取り組んだ「経営支援センター坂城・戸上グループ」内での相談案件の共有・検証により、多様な産業の支援方法などのデータの蓄積に成功した。

今後、より効果的な小規模事業者の支援を実施するため、OJT研修事業に注力する。具体的には、支援後の内容を隔週水曜に行われる定例会で発表・報告を行う。長野県商工会連合会の内部専門家であるシニアアドバイザーも同席し、経営課題の解決の実践的な方法を修得する。一般職員も含めた支援能力向上に取り組み、個人に帰属しがちな支援ノウハウの組織内での共有を図る。

②外部研修と商工会内の研修の開催

長期的な小規模事業者の発展に寄与するためには、職員の連続的成長が必須である。加えて、変化し続ける社会・経済情勢に対応するためには、飛躍的な成長が不可欠である。すでに実施している研修に併せて、毎年研修参加計画を策定。独立行政法人中小企業基盤整備機構の研修会等を選択し、「応用的なコンサルティング能力の向上」や「支援事業者とのコミュニケーションスキル」に資する外部研修を前年度に計画として企画し、業務の調整をしたうえで積極的に参加する。

上記の知識やノウハウに関する外部研修等が見つからない場合は、専門家を招聘し、商工会内の研修を開催。経営指導員・補助員などを含めた職員全体で受講し、商工会全体の資質向上を図る。

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〕

現在、月2回開催されている「坂城・戸上グループ検討会議」に出席。得た情報を職員全員で情報共有できるよう努めており、一定の経営分析や事業計画策定スキルは備えている。また、他の支援機関との連携からの情報交換を密にすることで、有益な情報を得ている。

〔課題〕

支援機関ごとに得意分野が異なり、お互いを補完するような場がないことが課題。各自が持つ支援能力や情報を地域全体に巡らす水平展開が必要である

(2) 事業内容

①経営支援センター坂城・戸上グループによるOJT研修事業

第1期で取り組んだ「経営支援センター坂城・戸上グループ」内での相談案件の共有・検証により、多様な産業の支援方法などのデータの蓄積に成功した。

今後、より効果的な小規模事業者の支援を実施するため、OJT研修事業に注力する。具体的には、支援後の内容を隔週水曜に行われる定例会で発表・報告する。経験豊富なベテラン経営指導員と長野県商工会連合会の内部専門家であるシニアアドバイザーも同席し、経営課題の解決の実践的な知識・支援方法を共有し修得する。修得した知識を巡回窓口支援に役立てる。

相手先・・・経営支援センター坂城・戸上グループ、長野県商工会連合会のシニアアドバイザー

頻度・・・月2回

②日本政策金融公庫長野支店主催「小規模事業者経営改善資金（マル経資金）協議会」

マル経資金連絡協議会では、日本政策金融公庫長野支店、長野支店管内の商工会、商工会議所の経営指導員との情報交換（年2回）ができ、公庫金融支援についてのノウハウ等の情報交換を行なう。情報交換を行うことで、マル経融資の実施における問題点や注意点がわかるため、小規模事業者がマル経資金を有効活用できるよう経営指導員の能力向上が図れる。出席した経営指導員等は事務所に戻ってから、会議資料の回覧と毎週行われている職員会議で報告をすることで他の経営指導員等と共有を図る。

相手先・・・日本政策金融公庫

頻度・・・年2回

③金融機関との懇談会

地域の金融機関との情報交換は、融資および補助金の相談時のみであった。今後は最新の金融動向や（生命保険・損害保険などのトレンドも含む）を事業計画策定支援時に盛り込むことを目的に、新たに年2回の懇談会を計画する。地域の経済動向や金融機関のコンサルティングに対する思考を得ることで、従来の小規模事業者支援の幅を広げ、支援能力向上を図る。

相手先・・・管内金融機関の実務担当者（(株)八十二銀行、(株)長野銀行、長野信用金庫、長野県信用組合戸倉支店）

頻度・・・年2回

④千曲市産業支援センターとの情報交換

千曲市は商工業の活性化を図るため、「産業支援センター」を設置。小規模事業者の抱える経営課題の相談を受け付ける体制を整えている。互いの情報交換は活発に行っているが、より市内の小規模事業者の効率的な運営に資する情報、新たなニーズ等の市場情報、技術情報等を得るため、月1回の定例情報交換会を実施する。

相手先・・・千曲市産業支援センター
頻 度・・・月1回

1.1. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

第1期では、個店が持つ魅力を冊子にまとめた「オンリーワン」を発行した。管内の公共施設をはじめ、金融機関や駅などに設置され、地域経済活性化に寄与している。特筆すべきは、観光客のみならず、地元住民から「役に立った」という声があったことである。近くて遠かった個店の魅力が冊子にすることで、距離が一気に縮まった。「オンリーワン」事業は引き続き継続するが、「7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」で実施する。

〔課題〕

廃業率が向上し、新規創業率が低い管内では、経済活動の持続性が課題だ。単発のイベントでは固定客の確保は難しい。キャッシュレス決済への対応なども進んではいるが、小規模事業者単独では対応しきれない部分も多い。

今後、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と意識の共有を強化する。これにより、小規模事業者が事業の継続をしやすい環境を整備し、地域のブランド力向上・経済の活性化を図ることが課題である。

(2) 事業内容

①千曲市中心市街地活性化協議会（※）

千曲商工会議所が事務局を担う本協議会は、市内中心市街地の域内経済の活性化を協議している。小規模事業者の事業基盤整備や観光客の誘致を目的とした観光産業の活性化には関係機関の意識の共有が重要である。当協議会は、千曲市の地域経済活性化の方向性を共有している。意識の共有を今後も構築し、イベントの実施・賑わい創出を図っていく。

（※）千曲市中心市街地活性化協議会

中心市街地の活性化を図り、市の発展に寄与することを目的とした組織。当会のほか、千曲市、千曲商工会議所、（一社）信州千曲観光局などで構成されている。

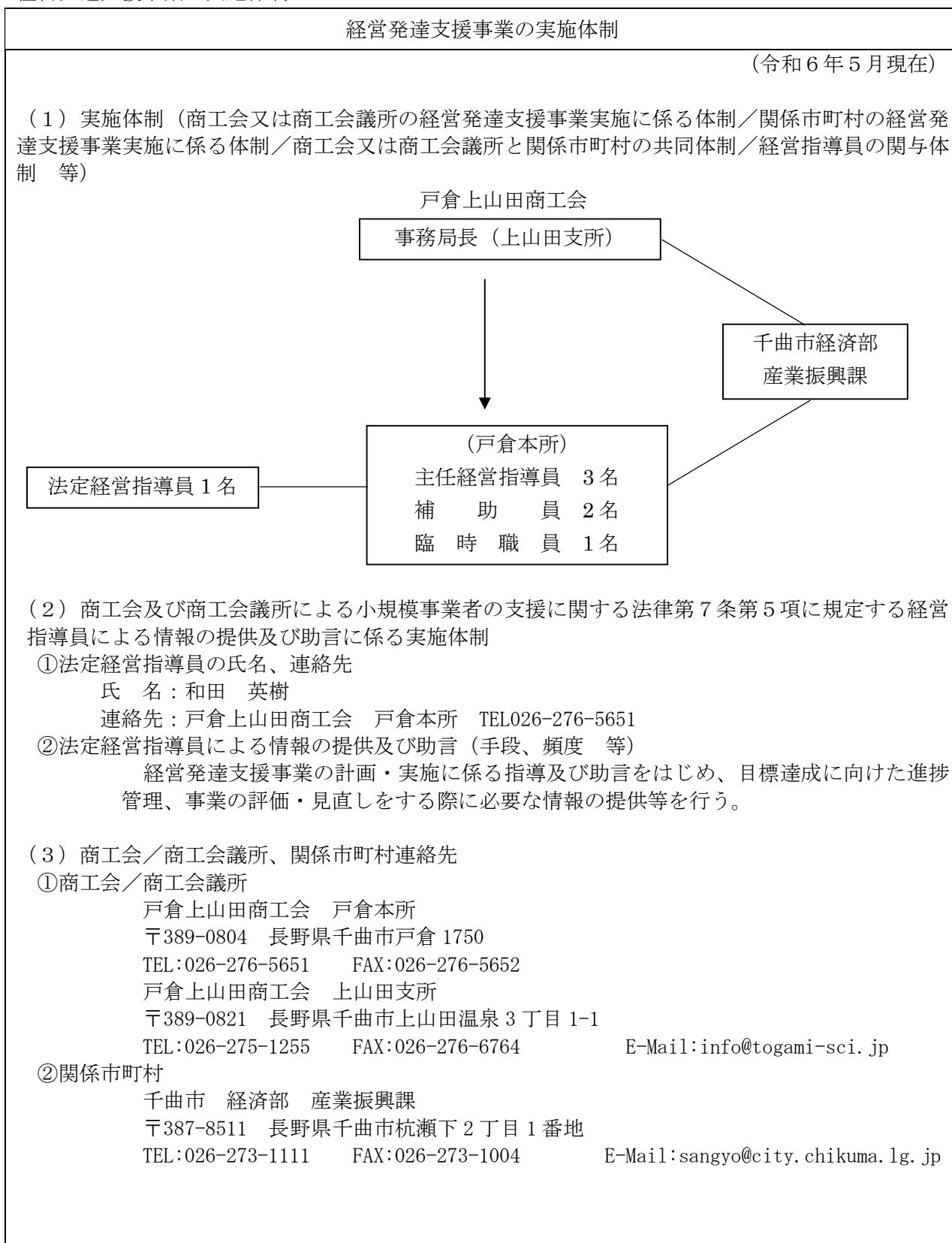
②信州千曲ブランドの推進

「実り豊かな千曲市の特産品を、多くの人に味わってほしい」という願いから生まれたブランド。市内で製造された加工食品、または市内で生産された原料を使用した加工食品であることなどの一定の基準を満たし、千曲ブランド推進協議会が認めた商品のみを認定している。千曲市の風土が育み、生産者のこだわりと思いが詰まった逸品で、現在128品目が認定されている。

この取組みにさらに勢いをつけるため、本ブランドのPR活動を活発に実施し、今後も認定商品数の増加を目指す。併せて、事業者の新商品開発支援を並行して実施する。

(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)

	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
必要な資金の額	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150
事業計画策定 セミナー	600	600	600	600	600
まちあるき事業	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
PR 動画作成事業	600	600	600	600	600
ブランド力 向上セミナー	200	200	200	200	200
ワーケーション 推進事業	200	200	200	200	200
オンリーワン事業	400	400	400	400	400
展示会支援事業	150	150	150	150	150

(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、県補助金、市補助金

(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
① ② ③ ・ ・ ・
連携して事業を実施する者の役割
① ② ③ ・ ・ ・
連携体制図等
① ② ③