

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>安曇野市商工会（法人番号 5100005007083） 安曇野市（地方公共団体コード 202022）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和2年4月1日～令和7年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>本事業の取り組むことにより、地域資源を活用する事業者に対し集中的な支援を行ない、地域振興事業を通じた個社の経営改善の実現を図る。</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること 外部専門家と連携し地域の経済動向の分析を行ない、事業計画策定時の支援に活用する。</p> <p>2. 経済状況の分析に関すること 財務分析を外部専門家と連携し分析を行ない、経営資源や環境の変化について再確認する。</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること 創業及び新商品開発や補助金施策活用に合わせて事業計画策定支援を行ない、自社の強みを活かした計画づくりを行なう。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定者へ定期的な進捗管理を行なうことで状況を把握し、計画に差異がある場合は外部専門家と検討しフォローアップを行う。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること 民間データベースの活用や消費者から直接評価が受けられる場を提供し、分析等結果をフィードバックすることで改善につなげ、事業計画策定に活用する。</p> <p>6. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること 新商品等の需要開拓につなげるための展示会を開催。 地域資源の位置付けを高め個社の経営改善に活用していく。</p> <p>7. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること 異業種団体と定期的な情報交換を行ない、地理的表示の取得支援に取り組む。支援先も飲食業者・菓子製造業等に絞り込み、地域振興事業を通じた経営改善を図る。</p>
<p>連絡先</p>	<p>・安曇野市商工会 経営支援課 〒399-8205 長野県安曇野市豊科 4715 番地 1 TEL : 0263-87-9750 FAX : 0263-72-8491 E-mail: azuminoci@azumino-biz.net</p> <p>・安曇野市 商工観光部商工労政課 〒399-8205 長野県安曇野市豊科 6000 番地 TEL : 0263-72-2000 FAX : 0263-72-1340 E-mail: shokorosei@city.azumino.nagano.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

I. 目標

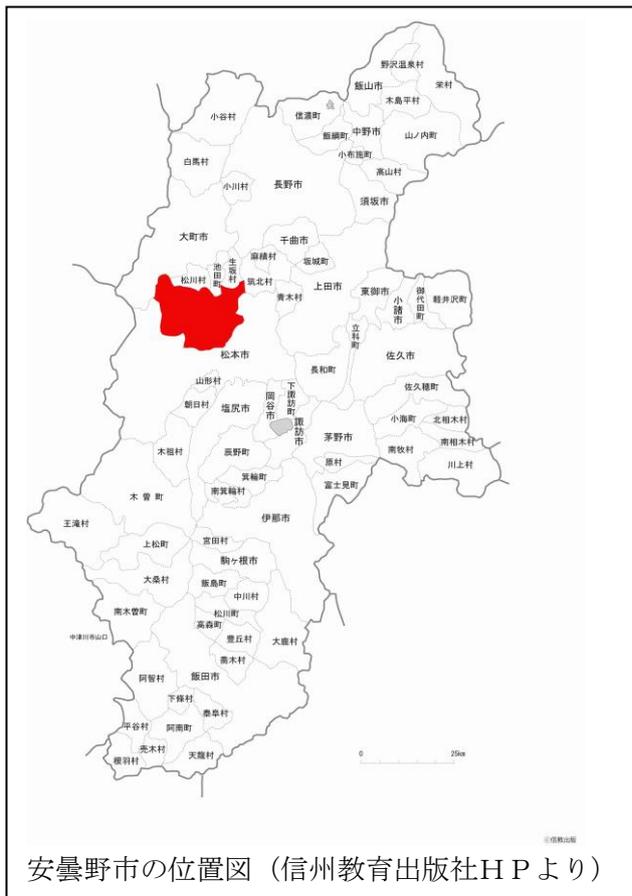
(1) 地域の現状及び課題

①現状

・安曇野市<sup>あづみのし</sup>は平成17年に行政合併し、面積331.78㎢と長野県で7番目に大きい市町村であり長野県の中部地域に位置している。



安曇野市東側より北アルプスを望む

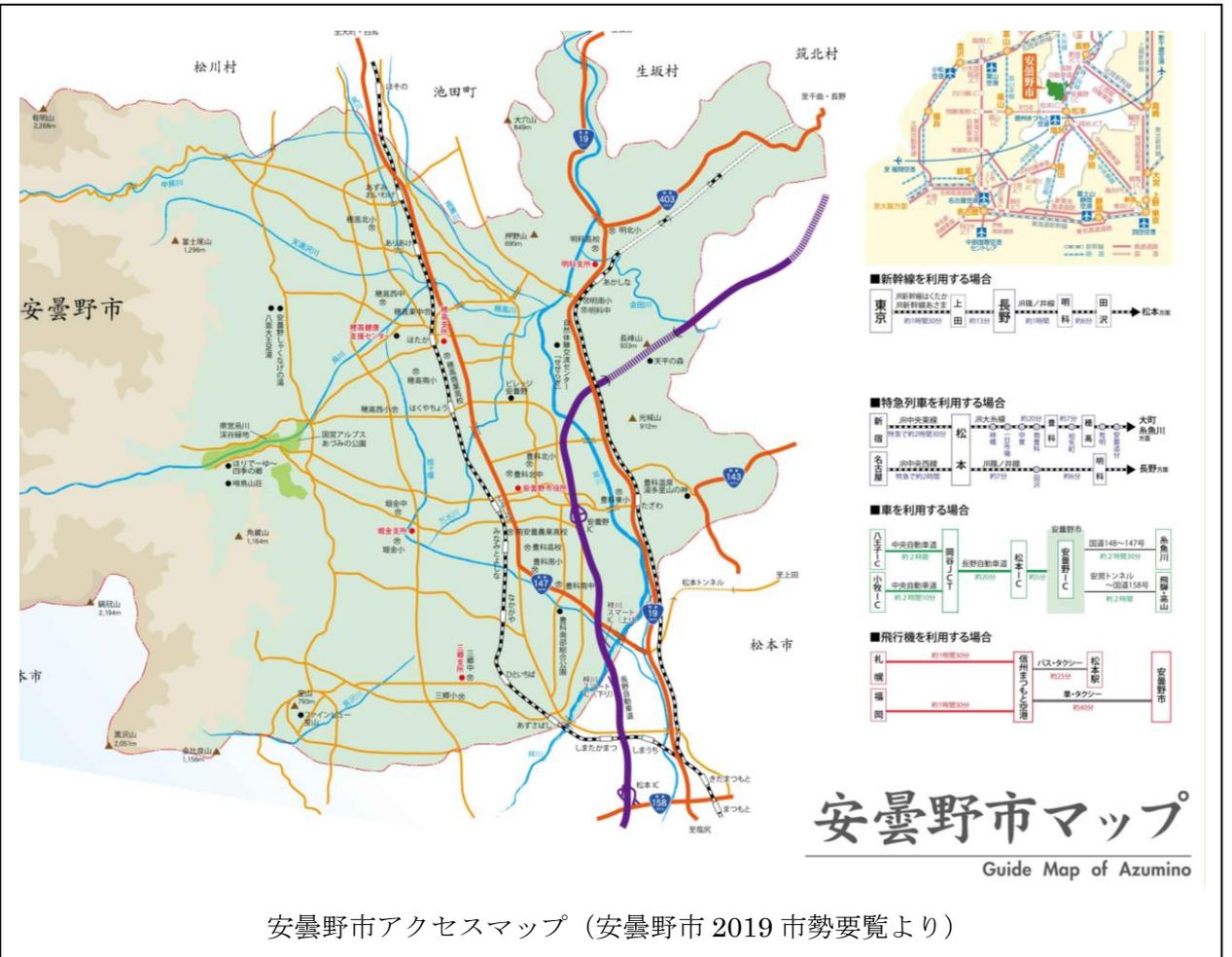


安曇野市の位置図（信州教育出版社HPより）

西側にそびえる標高3,000mの北アルプス連峰があり、市内標高550m前後から眺める標高差約2,500mの山岳景観は、国内では他には見られない景観である。安曇野全体が広大な複合扇状地の上であり、北アルプスの雪解け水による豊富な湧水量を誇っており、名水百選にも選ばれた湧水の恵みを活かしてわさび栽培やニジマス養殖などが盛んである。また扇状地に堆積した肥沃な土壌と降水量が少なく寒暖差のある気候風土は品質の高い果樹栽培に適地であり、りんごの生産が盛んな土地でもある。

- ・人口は平成25年の99,208人をピークに令和元年では97,613人（令和元年10月1日時点）と減少傾向であるが、世帯数は平成25年には37,714世帯であったが令和元年では39,952世帯（前述と同じ）と増加している。
- ・移住・定住促進は安曇野市基本計画の中でも相談・受け入れ体制の充実がうたわれており、県外の相談会でも特に人気の地域である。

- 交通状況として電車は市内を南北に走る J R 大糸線・ J R 篠ノ井線が走っており、堀金地域以外に 11 の駅、車は長野自動車道の安曇野インターチェンジと梓川 S A スマートインターチェンジがあり、新宿から安曇野を経由する高速バスは 1 日最大 7 本運行している。交通インフラが県の中心に位置していることから関東圏・関西圏・中京圏からのアクセスが良いのが特徴である。隣接する松本市には信州まつもと空港があり、九州・北海道から約 1 時間 30 分で到着できる。



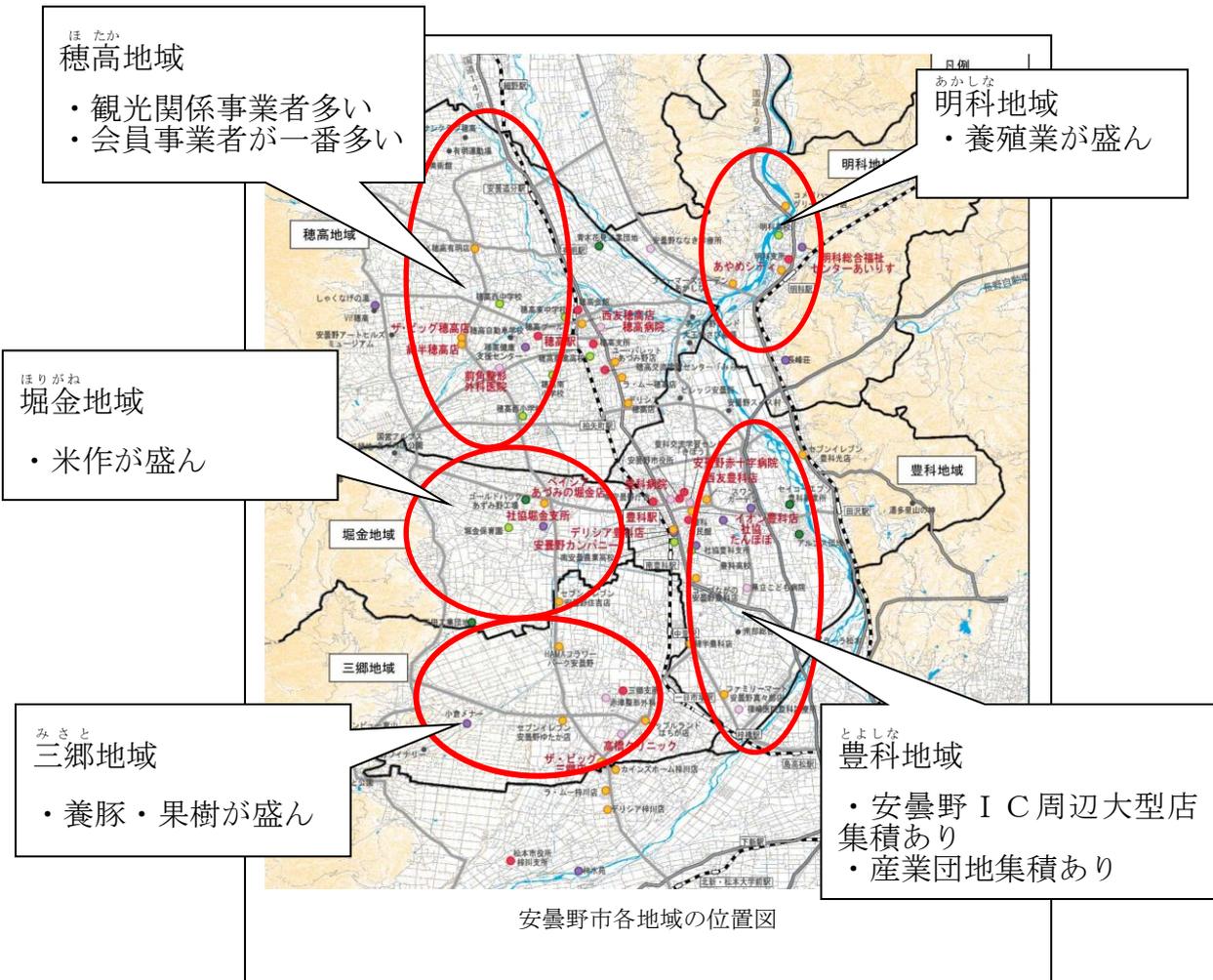
安曇野市アクセスマップ（安曇野市 2019 市勢要覧より）

- 平成 18 年に豊科町・穂高町・三郷村・堀金村・明科町の 5 町村が、全国でも珍しい町村同士の対等合併により安曇野市となり、安曇野市商工会は市合併の 6 ヶ月後に 1 市 1 商工団体として設立され、旧町村単位に各支所を設置し職員数 22 名（局長 1 名・経営指導員 7 名・補助員 4 名・事務職員 10 名）で運営している。商工会員数は県内で 2 番目の規模（1,827 名平成 31 年 3 月末）であり、合併当初は会員数 2,266 名であったが年々減少している。しかし役職員による加入推進及び商工会事業の周知により、平成 30 年度には加入脱会数が初めて同数となった。組織率は 52.2%（令和元年 7 月調査時点）

- 産業特徴としては農業・商業・工業・観光の産業がそれぞれに特色があり、穂高山麓地域に9割以上の観光関連業種（宿泊・ペンション等）の集積や豊科地域には安曇野インターチェンジ周辺に大型店集積、梓川SAスマートインターチェンジ付近には工業団地がある。

ほりがね みさと  
堀金・三郷地域は農業・畜産・米の生産、明科地域は県水産試験場があり、ニジマス・信州サーモンの養殖が盛んである。

安曇野の持つブランドイメージにより地域農産品はそのままでも競争力が高く販路があるため、農産品の1次加工を行なう事業者が地域には少ない。



- こうした背景から第2次安曇野市総合計画（計画期間 2018 年～2027 年）の将来都市像を「北アルプスに生まれ共に響き合う田園産業都市 安曇野」とし、その中の基本方針（産業振興）に次の項目を掲げている。

- ①魅力ある産業を維持・創造するまちの実現に向けた農林水産業の振興
- ②魅力ある産業を維持・創造するまちの実現に向けた商工観光業の振興
- ③戦略的な地域ブランド創出

## ②課題

### 【商業における課題】

平成18年に豊科町・穂高町・三郷村・堀金村・明科町の5町村の合併により、安曇野市となったが、対等合併のため明確に中心市街地を定めておらず、それぞれの地域にあるJR主要駅を中心に振興を図ることが市の方針である。そのため中心市街地・商店街振興施策の枠組みに当てはまらないケースがある。

主に安曇野インターチェンジ周辺に商業集積があり、長野県商圏調査（平成27年度）では成長商圏（堀金地域）及び吸引商圏（豊科地域）に位置付けられている。

現在でも新たな商業開発の動きもあり、今後は大型店同士の競争が激化することが予想され、店舗撤退することがあれば景観等への影響が懸念される。

近年はパン・洋菓子の開店が多く地域特産品を活用した商品づくりに取り組んでおり、安曇野菓子製造組合をはじめ、小規模の飲食料品製造小売業者が増えている。



特に2010年より毎年テーマを変えて取り組んでいる野菜スイーツは評価が高い。しかしテーマが毎年違う、イベント実施（1ヶ月間）が短いことから商品の定着までの周知期間が不足していることが課題である。（実施主体は安曇野市観光交流促進課）

### 【工業における課題】

自動車部品の金属加工をメインに食品製造など幅広い業態が揃っている反面、特定の分野の集積がなく製造業のイメージが定着していない。

製造業者数296社（RESAS産業構造マップより）、製造品出荷額は県内4位の規模であり471,032百万円、付加価値額は132,051百万円（平成30年長野県工業統計）となっており主要産業である。

工業統計からみても200人以上の企業数は増えており、地下水利用のためから食品製造業の進出が目立っている。

課題としては大手製造業の1次下請けの大半は技術・コスト的な課題から市外へと流出しており波及効果が少ないことである。

製造業を中心にした雇用確保の取り組みとしてR1年より近隣商工会議所（<sup>まつもと</sup>松本市・<sup>しおじり</sup>塩尻市）と協力し地元高校生を対象とした企業説明会を実施した。まずは企業を知ってもらうことから取り組んでいるが、効果はすぐには見えておらず継続することが重要と考えている。

人口減少は避けて通れない経営課題であるため、若年技術者や女性技術者の育成と、中核的な担い手を移住希望者等と結びつけるなど、積極的な対応が必要となります。

### 【観光業（宿泊業・飲食業）における課題】

観光客数は50,883百人（平成29年安曇野市観光統計）であり平成26年以降増加しているが、客単価は2,398円（平成29年度 前述同統計）減少傾向である。客層は関東・関西方面からの観光客がメイン、大半が車を使って来訪している。

大規模わさび農園は全国区であるが宿泊など周辺への波及効果は少なく、観光客数の75%は日帰り客であり宿泊客数は増えていない。また滞在時間が短いことが客単価増加に結びつかない原因の一つである。

インバウンド市場は十分に取り込めておらず、大規模宿泊施設での台湾・中国の団体受け入れは増えているが、FIT（海外個人旅行）の入込みは伸びていない。

5月から10月までがメインシーズンであり、11月からの冬場の観光客数はピーク時の3分の1と大幅に落ち込み季節による変動が大きい。冬場の客数増加が課題である。

飲食業は市内にそば専門店が約80店あり、穂高山麓地域に8割が集中している。

新そば時期にはそば店めぐりのスタンプラリー企画を実施し、観光客誘致につなげている。

2011年に安曇野そばの地理的表示（GI）取得に向け、生産者組合と振興会を立ち上げたが取得までには至っていない。

安曇野産そばの作付面積は増えてきているが、国内産のそば粉と比較しても3割ほど値段も高く地域のそば店でも年間を通じて使用しているところは少ない。

松本大学と商工会で立ち上げた中信地区6次産業推進協議会では、通常廃棄していた未利用品を活用した取り組みとして、そばを製粉した際に排出される甘皮を使って「焙煎そば粉EX」の商標権を取得した。これにより原価率の改善及び風味の高さによる付加価値向上につながり、長野県PRキャラクターを活用した「アルクマそば」は発売から7万食以上の販売実績がある。



焙煎そば粉EXを使用した商品「アルクマそば」

2011年より信州サーモン振興に取り組んでおり、商工会と養鱒業者及び飲食業者により信州サーモン振興協議会を立ち上げた。安定した食材調達と信州サーモン丼を中心した活用メニューに取り組み定番メニューになっている店舗も多い。



信州サーモン丼



夏野菜カレー

商工会単独の取り組みとしては、創業者が安曇野市出身の縁から安曇野ふるさと観光大使である新宿中村屋の協力を頂き、夏野菜カレーの企画を2017年より立ち上げ取り組んでいる。消費者には好評であり、安曇野の持つブランド力が発揮しやすい企画として、加盟店数も増えている。

（2019年は20店舗で実施）



またりんごを活用したご当地グルメとして安曇野林檎ナポリタンの企画を立ち上げ、14店舗が参加している。

根強いファンがいるメニューであり、ナポリタンの全国規模で行う大会に出場した店舗もあり、売れ筋メニューとなっている。

（実施主体 安曇野市観光交流促進課）

## (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

10年後を見据えた振興のあり方として、全国の課題として小規模事業者を取り巻く環境は今後さらなる多様化・高度化に向かうことが予想されており、また人口減少による経済規模縮小に対応するために収益性の向上が重要であるとされており、既存の経営資源を有効活用し新たな商品・サービスを生み出す仕組みづくりに取り組んでいく。

こうした背景を踏まえ、市の独自性を生かした振興のあり方として、安曇野ブランドを活かした高付加価値型及び本来域内経済である商業・飲食業を通じて外貨獲得ができる域外経済としての位置づけを高めていく。

### ② 安曇野市総合計画との連動性・整合性

第2次安曇野市総合計画にある戦略的な地域ブランド創出につなげるために、異業種間の連携を深めていく必要がある。特に1次産業との連携が重要であり、安曇野のブランドイメージを商品等の高付加価値化に繋げていく。

### ③ 安曇野市商工会としての役割

商工会としての役割は主任支援員7名を始め各地域の情勢を詳細に把握しており、伴走型支援の強みを発揮し個社支援の目線に立ち、行政をはじめ地域の農業生産組合など専門性の高い各種団体との連携を行ない地域ブランドイメージの向上と個社の収益向上につなげていく。

新そばと食の感謝祭の実施により取り組んできた、新商品開発支援及び事業計画策定支援を地域特産品にまつわるストーリーを掘り下げることで裏付けを強化させていく。

## (3) 経営発達支援事業の目標

### 【テーマ】 地域振興事業を通じた個社の経営改善の実現

小規模事業者個社では解決できない集客や調査数の確保など、地域振興事業を通じた新商品評価の場の提供とPDCAサイクルの構築に取り組む。

想定する支援先として

① 工業で食品製造及び商業で地域特産品を活用した小売業を行なう事業者

② 飲食業・菓子製造小売業で客数増加に悩む事業者

に対して集中的な支援を行なう。

①では地域資源を活用した新商品開発及び販路開拓の支援と地域ブランドイメージの向上を図るため、特産品の製造過程で発生する未利用品などの活用提案を行なう。

また1次産業と食料品製造業との連携強化による付加価値向上に取り組む。

②では食を通じた年間観光客数の安定化と滞留時間の延長のため、そば・信州サーモン・安曇野林檎ナポリタン・野菜スイーツを扱う店舗に対して、スタンプラリー等企画し集客を行なう。

## (4) 目標の達成に向けた方針

### ① これまでにそば、信州サーモン、わさびをメインに取りくんできたが、それに加え夏秋いちご等の農産品を活用した新商品開発に取り組み、ブランドイメージ向上に繋げる。

そのために安曇野市農政課と連携し農業者のFCPシート作成支援を行ない、原材料から安全・安心を担保できる仕組みを作り、農産品を自分で加工できるよう支援を行なうことで農業者から食品加工業者としての位置づけを高めていく。

また、以前より取り組んでいる製造過程からでる不揃い品や未利用品を活用した商品開発を基軸にして、資源の有効利用と製造原価の改善につなげる。

安曇野りんごなど地域ブランド力が高い商品であっても、安全・安心を求める消費者へ対応する必要が高まっていくと考えられる。具体的には農業分野であっても商談会におけるFCPシート作成支援のノウハウを農業者にも提供することで、商品価値を高めブランドイメージの向上につなげていく。またその商品を活用した加工品の開発など、地域の食料品製造業者と連携して素材から販路までの一貫した支援を行なっていく。

② 1年間を通じ安定した観光客を取り込むために食を通じたPRを行なう。

これまではそれぞれそばマップ・スタンプラリーや野菜スイーツ・信州サーモンなどのPRを行ってきたが、1年を通して安曇野市に來訪してもらうため年間スタンプラリーを観光客対象に実施する。

具体的には春から夏に「安曇野林檎ナポリタン」・「野菜スイーツ」、夏から秋に「安曇野夏野菜カレー」、秋から冬に「新そば」冬から春に「信州サーモン」の販売促進に取り組み、安曇野市観光協会と連携し、1年を通じて安曇野市に來訪及び來店動機を高める仕組みを作る。

車で來訪する観光客が大半であるため、サービスエリアと連携し食を通じたイベントがサービスエリアインフォメーションで案内できるよう体制を整える。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和2年4月1日～令和7年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

2. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

これまでに全国連の委託により市内業種別15社についての定期的な景況調査及び安曇野市が行う市内製造業者定期景気動向調査や安曇野市観光協会と安曇野市観光交流促進課が行う観光客動向調査の情報収集・分析を行なってきたが、日々の業務に追われ提供はしてもその後の課題掘り起しなどに結び付けることが徹底できなかった。結果についても必要に応じて提供する場面が多く、広く周知できていなかった。また深掘した分析ができておらず、動向調査により対策を予想するレベルまでには至っていないため、改善したうえで実施する。

(2) 事業内容

①管内の景気動向調査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・分析を行なう。特に設備投資については調達先も把握し、地域内への波及効果を調査する。

【調査対象】管内小規模事業者15件+持続化補助金採択事業者(直近30社)

【調査項目】売上額・仕入価格・経常利益・資金繰り・雇用・設備投資及び調達先

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒で回収する

【分析手法】経営指導員が外部専門家と連携し分析を行なう

②安曇野市観光協会と安曇野市観光交流促進課が行う4半期毎の観光客アンケート調査により、観光地毎の観光客数とその推移及び一人当たりの消費額を把握する。特に宿泊者数についての増加が課題であるため外部専門家と連携し観光業界の動向調査についても情報収集及び提供を行なう。

【調査対象】市内主要観光施設(6地点)及び市内宿泊施設(10件)に訪れた観光客

【調査項目】年齢・性別・来訪動機と交通手段・宿泊の有無・消費金額

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒で回収する

【分析手法】経営指導員が外部専門家と連携し分析を行なう

(3) 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。

また商工会の業種別部会(商業・工業・建設・観光特産飲食・サービス)の役員会がそれぞれ年4回程度開催されるので、役員を通じて情報を伝えていく。

またその中で業種的に抱える課題があればフィードバックしてもらう。

○主任経営支援員が事業計画策定等の支援の際の参考資料とする。

(4) 目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
①公表回数(景気動向)	2件	4件	4件	4件	4件	4件
②公表回数(観光)	1回	2回	3回	4回	4回	4回

### 3. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

個社の経営状況分析は記帳機械化先をメインに行なっていたが、前年数値との比較が主になり高度・専門的な知識が不足していた。また分析先も高度な分析を期待するところが少なかったため分析先の見直し等改善した上で実施する。

また平成26年より事業計画策定支援により補助金等申請支援を351件行なってきた。個人事業主の割合が高いため、3月の申告時期が過ぎてから4月にかけて財務情報分析のため調査を行ない経営状況分析を行なっていく。

また記帳機械化先以外の現状として、自計先で自社の財務について把握している事業者は少ない。売上内容の把握など経営改善に活用する認識は薄く、軽減税率対応相談時にICT活用したタブレットレジの導入支援を行うが、創業者を中心とした少人数であった。

タブレットレジの汎用性の高さを認識し、そこから財務分析につなげる基礎資料を把握できるよう導入支援を行っていく。

会員事業者には会報など通じて情報を伝えることができるが、非会員事業者に伝える手段が少ない。そもそも商工会の存在を知らないということも考えられるため、巡回指導をはじめとする基礎的業務を通じて事業計画策定支援など商工会業務のPRをおこなっていく。

#### (2) 事業内容

まず経営分析を行なう事業者を過去の持続化採択者と補助金施策活用希望事業者に絞り込み、当初予定していた計画と現状との比較や希望者においては現状分析をおこなうための財務情報を調査票にて把握をし、そこで当初予定していた計画との差異や浮き彫りとなった課題について外部専門家と連携し、財務分析とSWOT分析の双方を行なう。また必要に応じて収益性改善のための商品等の売上分析や貢献度の低い商品の見直しも行なっていく。

もう一つはタブレットレジ導入事業者に対して、商品分析・特に自社の強みを把握してもらうことで経営状況分析の重要性を理解してもらい、事業計画作成の策定や持続化補助金活用への展開などにつなげていく。

持続化補助金支援策には非会員も存在することから、事業計画策定支援以外の基礎的な業務について周知を行ない、信頼関係を構築していく。

**【対象者】** これまでの持続化補助に係る事業計画策定支援した事業者の中から140社抽出  
(経営指導員一人20社を担当)  
持続化補助金の申請を希望する事業者50社  
タブレットレジ導入支援事業者から3社抽出

**【分析項目】** 当初の事業計画との差異について分析  
財務分析(売上、経常利益、損益分岐、原価率など)とSWOT分析により  
経営資源や環境の変化について再確認する。

**【分析手法】** 3月上旬の決算申告時期に調査票を郵送し返信用封筒で回収。  
経営指導員及び外部専門家と連携し分析を行う。

#### (3) 成果の活用

○分析結果は、当該事業者にフィードバックし、持続化補助金申請に関わらず次のステップに向けた事業計画策定や経営革新計画等に活用するよう提案を行っていく。

○分析結果は、データベース化し内部共有し、巡回指導時に活用する。支援にあたる経営指導員の

共通認識として理解することで違った視点での支援が行えるようになる。特に小規模事業者は自社の強みについて理解している事が少なく、長年のノウハウや人脈など自社が保有する経営資源に気付いていないケースが見受けられる。経営指導員は専門家と連携し分析した結果を基に、小規模事業者が経営資源を活用した事業計画を提案し、また策定支援を行なっていく。

#### (4) 目標

	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
分析件数	50件	100件	110件	120件	130件	140件

### 4. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

これまでセミナー、持続化補助金申請時をメインに事業計画策定支援を行なってきており、必要に応じて専門家と連携し支援を行なってきた。

事業計画策定の重要性については徐々に浸透してきており、これまで主に持続化補助金等申請時に支援（申請企業数 351 社）を行ってきたが、施策の活用の有無に関わらず、評価を頂く場面も増えている。

特に創業者（創業後 5 年未満も含む）からの評価は高く、創業後の不安定な時期から安定期への展開が計画によって見える化をすることで、迷いが解消されていると感じている。創業相談は年間 28 件（平成 30 年度実績）であるが、こうした取り組みから創業者の商工会加入推進につながっており、加入後の脱会率も任意脱会はほとんどなく商工会への理解・信頼につながっている。平成 30 年より創業と事業承継相談をワンストップで行える窓口を設置したが、認知度はまだ低く事業承継希望者と創業者をマッチングするところまでは至っていない。継続することが重要であるため、引き続き民間のマッチングサイト「トランビ」も活用しながら支援を行なっていく。

また販路開拓のための専門的なセミナー（FCPシート作成等）も理解が深まってきており、需要動向調査による次の需要予測を反映した事業計画や経営状況分析による自社の強みを生かした事業計画の策定支援を行なっていく。

#### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者の経営資源や立ち位置によって支援方針も変わっていくため、経営状況及び需要動向の分析から仮説をたて、次の事業の種となるよう事業計画提案を行なっていく。

自社には何も特徴がないと思っている小規模事業者は多いが、そこにブラッシュアップできる資源、もしくは仕組みを掘り起こすことが重要である。

そのためには経営指導員が支援事業者以外の業種にも目を向けることが必要であり、異業種が取り組んでいる情報を広く浅くでもよいのでキャッチし、また地域内の事業者間で双方の課題が解決できるよう提案することが重要である。

これらの情報が共有できる仕組みづくりと、課題解決に向け専門家の選定及び活用についてコーディネートする力が重要である。

各分野の専門家と広く人脈を築くことで得意分野等について理解が深まり、小規模事業者に対してベストの支援が行えるよう専門家派遣事業を積極的に活用していく。

#### (3) 事業内容

##### ① 持続化補助申請や新商品開発等に合せた事業計画策定セミナーの開催

【募集方法】 会報・チラシによる周知及び巡回指導時での呼びかけ

【回数】 年 2 回

【カリキュラム】 需要動向と経営状況分析により次代に求められる資源や不足する資源について、自社として販路開拓にどう結びつけていくかの気づきを持たせる。

【参加者数】 40 社程度

②創業セミナーの開催

【募集方法】市広報・地域新聞広告

【回数】年2回

【カリキュラム】創業に向けた基礎知識（経営・財務・人材育成・販路開拓・経営）について学び事業の核となる部分が反映された事業計画策定につなげていく。

【参加者】20名程度

③事業計画の策定

【支援対象】経営状況の分析を行なった事業者及び展示会事業参加事業者

【手段・手法】事業計画策定セミナーの受講者に対し経営指導員が担当制で支援にあたり外部専門家を交えて確実に事業計画の策定につなげていく。  
専門家については国・県・商工会独自施策があり、必要に応じて派遣を行なう。

④創業計画の策定

【支援対象】これから起業を考えている創業希望者

【手段・手法】創業セミナーの受講者に対し、経営指導員が担当制で支援にあたる。またそれ以外の創業希望者には創業セミナーのカリキュラムに準じて経営指導員が支援を行ない創業計画策定につなげる。

また専門家については国・県・商工会独自施策があり、必要に応じて派遣を行なう。

(4) 目標

	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
事業計画策定件数	50件	60件	70件	80件	90件	100件
創業計画策定件数	28件	30件	31件	32件	33件	34件

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

これまでは持続化補助金採択者をメインにフォローを行なっていたが不定期であり、訪問計画を立てておらず件数は伸びないでいたため、計画的なフォローアップを行なっていく。  
また創業計画策定支援を行なうが、実際に1年以内に創業するのは全体の2割程度であり創業率が低いのが課題である。複数年かかって創業するケースもあることから、創業できない理由や課題について定期的に伴走型支援をしていく必要がある。

(2) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象とするが、事業計画の進捗により訪問回数や複数の経営指導員及び外部専門家と連携しフォローアップを行う。

事業計画のPDCAサイクルの中で課題が明確になった際も同様に対応していく。

新たな課題に取り組みたい事業者には優先的に取り組み、進捗状況により訪問回数を増減させて対応する。

具体的には事業計画策定者60社のうち、①14社は毎月1回、②28社は四半期に一度、他の18社については年1回とする。(①、②の事業所は毎年1回見直し)

創業計画策定者については全社半年に1回巡回訪問し、未創業者は創業できない課題、創業者は財務情報を把握しフォローアップを行う。

支援対象事業者に進捗状況が思わしくなく、計画について差異があると判断する場合には

発生要因及び対応方策を外部専門家と検討し、上方修正する場合は売上目標について見直し、下方修正する場合は目標値の再設定を行なうよう対応する。

### (3) 目標

	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
フォローアップ対象事業者数	22社	60社	70社	80社	90社	100社
頻度(延回数)	—	298回 ①14社×12回 ②28社×4回 ③18社×1回	308回 ①前年同 ②前年同 ③28社×1	318回 ①前年同 ②前年同 ③38社×1	328回 ①前年同 ②前年同 ③48社×1	338回 ①前年同 ②前年同 ③58社×1
売上増加事業者数	—	6社	7社	8社	9社	10社
利益率1%以上増加の事業者数	—	1社	1社	2社	2社	3社
創業フォローアップ対象事業者数(未創業者含む)	—	30件	31件	32件	33件	34件
頻度(延回数)	—	60回	62回	64回	66回	68回
創業率	15%	20%	25%	30%	35%	40%

## 6. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

これまではイベント等の事業実施時にアンケート調査を行っていたが、調査項目としては不十分な点があった。全体の動向は把握できる内容であったが、個社の新商品などバイヤーによる評価を一部行っていたが食味評価など具体的ではなかったため、より詳細な商品に対する評価を把握できる仕組みに改善していく。

### (2) 事業内容

#### ①国・民間企業が提供するビッグデータの活用

定期的なフォローアップ指導と合わせ、商工会で契約し負担する「日経テレコン 21 (POSEYES) の売れ筋情報を該当する企業について調査する。本データは POS データと正確に連動しており、正確さの度合いが高い。このため、季節商品の把握がしやすく売れ筋商品の流通傾向が把握できる。本データは経営指導員が勉強しデータの取得を行う。専門データの分析は、長野県商工会連合会在籍の民間出身者である上席専門経営支援員(商業担当)の指導を仰ぎ、共同で分析をおこなう。

分析結果は、目標で定めた①工業で食品製造及び商業で地域特産品を活用した小売業を行なう事業者及び②飲食業・菓子製造小売業で客数増加に悩む事業者へ提供し、事業計画策定の基礎として活用する。

【サンプル数】新そばと食の感謝祭に出展した事業者30社。

【調査方法・手法】日経テレコン 21 より該当する商品について売れ筋情報等により調査する。

【調査項目】POS分析(売れ筋、ABCランキング)・商品基礎診断(競合)・市場、新商品情報

【分析結果の活用】調査結果は経営指導員と外部専門家により分析し、当該事業者に直接説明する形でフィードバックしブラッシュアップにつなげる。

#### ②詳細な項目での消費者からの評価・分析

地域の農産品・特産品を活用した新商品を開発するため管内菓子製造小売店15店において、野

菓スイーツを展開する。具体的には商工会が主催する「新そばと食の感謝祭」において、試食及びアンケート調査を行なう。

また出展者の販売する地域の農産品・特産品を活用した新商品等についても同様にアンケート調査を行ない、該当する店舗へそれぞれ個別にフィードバックを行なう。その結果を踏まえ、FCPシートの改善や商品及び事業計画策定に反映させていく。

【サンプル数】新そばと食の感謝祭に出展した事業者30社。

【調査手段・手法】「新そばと食の感謝祭」の来場者に店頭で試食をしてもらい、スマートフォンでアンケート回答する

【分析手段・手法】調査結果は外部専門家（販路開拓支援員等）の目利きを踏まえ、経営指導員が分析する

【調査項目】①味、③大きさ、④値段及び再購入の有無、⑤見た目など調査を行なう

【分析結果の活用】分析結果は個店にフィードバックし消費者からのダイレクトな意見を把握し改善につなげていく。

### (3) 目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
①・②調査対象事業者数	30社	30社	35社	40社	45社	50社

## 7. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

これまでに商工会が主催する「新そばと食の感謝祭」において、事前に出展者へのFCPシート作成セミナーなど開催してきた。また開発した新商品の販売する場として試験的に機能してきた。当日の売上など把握はしているが、出展以降の個社売上状況は把握しきれておらず事後のフォローが不十分であったため、改善して実施をする。

また信州サーモンや安曇野林檎ナポリタンの加盟店を増やすために、引き続き飲食業者へ声掛けを行なっていく。そば・わさびについても引き続き地理的表示(GI)が取得できるよう生産者とも連携をして取り組み、最近特産品として注目されている夏秋いちごをはじめ、新たな資源について情報提供を行なっていく。

### (2) 支援に対する考え方

個社では実現できないスケールメリットを活かした環境づくりのため、特産品を活用した新商品開発及び消費者から直接評価を頂ける展示会を開催し、ブラッシュアップや需要開拓につなげていく。また地域特産品のイメージアップのため地理的表示取得支援を行なうことで、特産品のストーリーづくりにつなげていく。

展示会に出展した事業者に対し、新商品開発から新たな需要開拓につなげていく支援を行なうことで、事業計画策定及びPDC Aサイクルの重要性について理解を深め、今後の売上の柱になるよう商品を成長させていく。

### (3) 事業内容

#### ①展示会出展事業(B to C)

「新そばと食の感謝祭」において会員企業60社の出展を見込み、事業計画及びFCPシート作成事業者を優先的に店舗及び商品PRを行ない、新たな需要の開拓を支援する。

またPOP作成やディスプレイについての支援を行ない、訴求力を高めるための支援を行なう。

【参考】「新そばと食の感謝祭」は毎年11月に行われる県内外から41,000人が来場するイベントである。会員事業所によるそば・信州サーモン・安曇野林檎ナポリタンのPR及び主に小規模事業者が開発した特産を活用した加工品の販売等の出展があり、毎年60社程度の出展がある。

②商談会事業（B to B）

近隣の3市3商工団体が協力して開催する「逆商談会」に「新そばと食の感謝祭」出展企業から5社出展をしていく。

商談会を効果的に行うために事前にFCPシート作成支援を行ない、商品訴求力の向上と商談先からの要望事項など改善対応するための外部専門家支援を行ない商談成立に向けた実効性のある支援を行なう。

③年間を通じた地域特産品のPR事業の実施

新そば時期に行うそば店スタンプラリーの様に、その季節の旬やその地域でしか食べられないものを通年で安曇野市に訪れる観光客を主な対象としたスタンプラリーを実施し、販売促進及びPRを行ない地域資源イメージの向上を図る。また商工会HP及びフェイスブックページに事業掲載しPRを行なっていく。

その中で新たな地域資源を活用しながら商品化し、それを消費者から評価をして頂き、またその内容を踏まえブラッシュアップしていくサイクルを構築することが、目標に掲げた管内の②飲食業・菓子製造小売業で客数増加に悩む事業者への事業計画策定から需要開拓までの具体的な一貫した重点支援となり、誘客・商品力の強化を図ることにより売上・客単価増に結びつけていく。

(3) 目標

	現行	R 2年度	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度
①出展事業者数	60社	60社	61社	62社	63社	64社
売上額/社	—	15万	15万	15万	15万	15万
②商談会参加事業者数		5社	5社	5社	5社	5社
成約件数/社	1件	1件	1件	2件	2件	2件
③地域特産品PR事業参加事業者数	—	50社	51社	52社	53社	54社
観光客の客単価 (1人あたり)	2,398円	2,450円	2,500円	2,550円	2,600円	2,650円

II. 地域経済の活性化に資する取組

8. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

(1) 現状と課題

これまでに6次産業を基軸とした企画を行なうため平成24年より長野県・安曇野市・JAあづみ・松本大学・南安曇農業高校など関係する25団体で「新そばと食の感謝祭」を立ち上げた。2日間の実施で4万人を超える来場者があり、地域振興を通じた個社の経営改善に寄与している。また異業種及び学校・団体が集まる貴重な場であり、地域の経済を横断的に意見交換を行なっている。

安曇野市にある地域農産品はJA及び道の駅での販売が主であるが、それ以外の販売方法は農家では持っていない状況である。6次産業化を推進するも農家からすると売れるかどうか分からない物は作れないといった状況があり、連携はあまり進んでいない。

農業・商工業が一体となった産業振興のためJAとの連携強化が必要であるが、当面は未利用品の有効活用をテーマに連携していく考えである。

安曇野の水をはじめとする自然豊かな風土はブランドイメージが高く食との相性も良いため、

食を通じたブランドイメージ向上に取り組んでいく。

## (2) 事業内容

### ①商工会 6 次産業化部会の設置

農業者との連携を強化し、消費者が求める品質に適應できる製品の確立に向け、外部専門家と連携し対応を行なう。

### ②「安曇野わさび」・「安曇野そば」の地理的表示取得支援

信州安曇野山葵農業協同組合及び安曇野はそばの郷振興委員会による地理的表示取得に向けた支援を行なう。こうした「地域ブランド」を活用するために、高品質などの付加価値や地域との関連性を消費者に伝えるため、歴史的な背景についても周知し共有していく勉強会を年 2 回開催する。信州山葵農業協同組合と 1 ヶ月ごとに定期的な会議を開催し情報交換を行なう。

### ③「新そばと食の感謝祭」の実施

長野県・安曇野市・あづみ農業協同組合及び学校関係者等で組織した新そばと食の感謝祭実行委員会を年 2 回行い、「安曇野そば」・「安曇野わさび」をメインとした「農業・観光・特産・飲食の連携」を実践する場として実施。

企画検討段階から農商工の連携を図れるよう実務担当者レベルでの協議を実行委員会の開催に合わせ年間 10 回行っており、反省点やそれぞれの取り組みについて情報共有を行なっている。

### ④製造業のための省力化支援事業

主に製造業の支援を行うための組織である（一社）あづみ野市産業振興支援センター（以下産業振興支援センター）と月 1 回定例会議を開催し情報交換を行ない、製造業者の ICT の活用による基礎的な業務の効率化支援と小規模事業者の苦手とされる IoT 導入について支援を連携して行う。

ICT の活用としては安曇野市が R1 年度に計画している「安曇野市テレワークセンター」と連携し、市内企業に仕事発注の利用を呼び掛ける。

IoT の活用としては産業振興支援センターと連携して実施をしていく。センターには民間企業 OB、市役所工業コーディネーター OB が在籍しており地域事情にも明るい。また公益財団法人長野県テクノ財団の開催する毎月の定例会に支援関係者（約 20 団体）として安曇野市商工会工業部会担当者と共に情報交換を行っており、先進事例に学びながら小規模事業者だからこそできる活用提案をしていく。

## III. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 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

これまでに金融機関と定期的な懇談会や長野県テクノ財団が行う広域コーディネーター連絡会において小規模事業者の動向や支援ノウハウについて情報交換を行なってきた。

また専門性の高いノウハウについては長野県商工会連合会の上席専門経営支援員と連携し、年 3 回以上専門分野別（製造業・新製品開発・サービス業支援・創業・商業・農商工連携・販路開拓・海外取引・事業承継・建設業支援）に支援事例を交え研修を行なってきた。

情報交換先の担当者異動による蓄積されたノウハウの引継ぎが課題であるが、両者で共有することで支援レベルの維持が可能である。

それぞれの得意分野もあり、これまでの取り組みを振り返っても支援レベルの維持及び向上に効果が期待されるため継続した情報交換を行なっていく。

また発達支援計画の円滑な運営のために、これまで不定期であった産業振興支援センター及び市役所担当課との連絡会議を定例化して実施する。

## (2) 事業内容

### ①地域経済支援対策会議の開催

管内にある金融機関（13か所）と定期的な懇談会を行ない、個社の経営状況分析や経営課題について共有し事業計画策定支援等の参考とする。

地域性もあることから金融機関の営業範囲を基準に市内5地域で3か月に1回それぞれ実施する。市内全体としては年1回金融懇談会を開催し、管内金融機関をはじめ市役所・保証協会・日本政策金融公庫にも参加して頂き、金融を通じた支援策について要望や協議を行ない施策に反映していく。

### ③長野県テクノ財団が行う広域コーディネーター連絡会議（月1回）への出席

毎月定例会として実施されている広域コーディネーター連絡会議（松本市・塩尻市・安曇野市等）へ参加し、特に工業分野における小規模事業者の需要動向や支援ノウハウについて情報交換を行なう。

### ④産業振興支援センター及び安曇野市商工労政課との連絡会議（月1回）の実施

これまでは担当者レベルで日々情報交換など行なっていたが、月1回振興支援センター及び担当課職員と商工会経営指導員との連絡会議を開催する。

これにより相互の施策をより深く理解することができ、市の基本計画にある目標と商工会が行う発達支援計画について進捗や整合性の精度を高めることができる。

## 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

これまでに月1回定例の経営指導員会議を行ない、支援状況や課題の共有に取り組んできた。個社支援以外にも地域の業界が抱えている業種別課題もこの場で共有、課題解決に取り組んできた。課題としては市内に5か所商工会支所を配置しており、物理的にリアルタイムに状況を把握することが難しい環境にある。報告・連絡・相談についても時間差が生まれ、徹底できにくい状況である。業務を回すためにはその場での対応を優先や解決をする事が多く、個人にノウハウが帰属しがちになり、情報及びノウハウの共有や経営指導員以外の職員が課題解決に携わる機会が少なくなることで、職員全体のレベルアップにつながりにくい環境にある。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会の積極的活用

長野県商工会連合会主催の職員研修会（専門分野別等）に対し、職種に限らず計画的に経営指導員等を参加させる。また経営指導員は長野県商工会連合会が行う専門分野別研修会に出席（年3回）し6分野にわたる専門分野を3年毎に研修を行ない、県内での相談事例を年1件取り上げ上席専門経営支援員に同席しOJTによる研修を行なう。

#### ②支援体制の再構築

これまで合併後も残るそれぞれの地域性に沿った対応をするために支所を配置していたが、現在5か所ある商工会支所の位置づけを替え、通常の支援業務に加え業務効率化が図れるよう業務毎に集約をさせていく。

具体的には経営指導員を1カ所に集め、補助員との2名1組を1ユニットとして経営改善業務にあたる。その中でノウハウや情報を共有させOJTとして職員全体の支援能力向上を図る。他の支所では基礎的な業務や窓口対応を中心に行なっていく。

それには情報共有の仕組みが重要であり、長野県商工会連合会が提供するグループウェア「サイボウズ」によるスケジュール管理をベースに、職員全員へのタブレット貸与や独自管理システム構築により勤怠管理も含めリアルタイムに情報共有できる仕組み作りに取り組む。

③経営指導員会議への補助員等職員の参加

月1回開催される定例会は経営指導員だけが参加していたが、対応する事業者や課題によって補助員等の職員が参加できるようにする。また簡易なミーティングは朝礼時に毎日行うことで意思の疎通と情報共有を図る。

またその時必要とされるホットトピックについて職員勉強会を開催し資質向上を図る。

11. 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

これまでは事業の評価及び見直しをするための仕組みについて毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、評価・検証を行ってきた。委員会形式で市役所商工観光部長、中小企業診断士の有識者により行なっていたが、計画についての評価が主になっていた。より現場に近い形での支援を行なうため委員会メンバーを再構築し、評価を施策・事業に反映しやすいよう実施をしていく。

(2) 事業内容

年1回、事業実施者として安曇野市商工労政課長・法定経営指導員、外部有識者である中小事業診断士、をメンバーとして「委員会」を半期ごとに開催し、経営発達支援事業の進捗状況について評価を行なう。

① 委員会の意見を参考に、支援員会議で事業計画の検証を行い、毎年の事業計画を立てる。

② 計画の実施状況と事業計画は理事会へ報告し、承認を受ける。

③ 支援員会議において、月1回 事業の実施状況を確認し、必要な措置をとる。

④ 事業の成果・評価・見直しの結果を安曇野市商工会のホームページ

(<http://www.azumio-biz.net>) で計画期間中公表し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和6年9月現在)

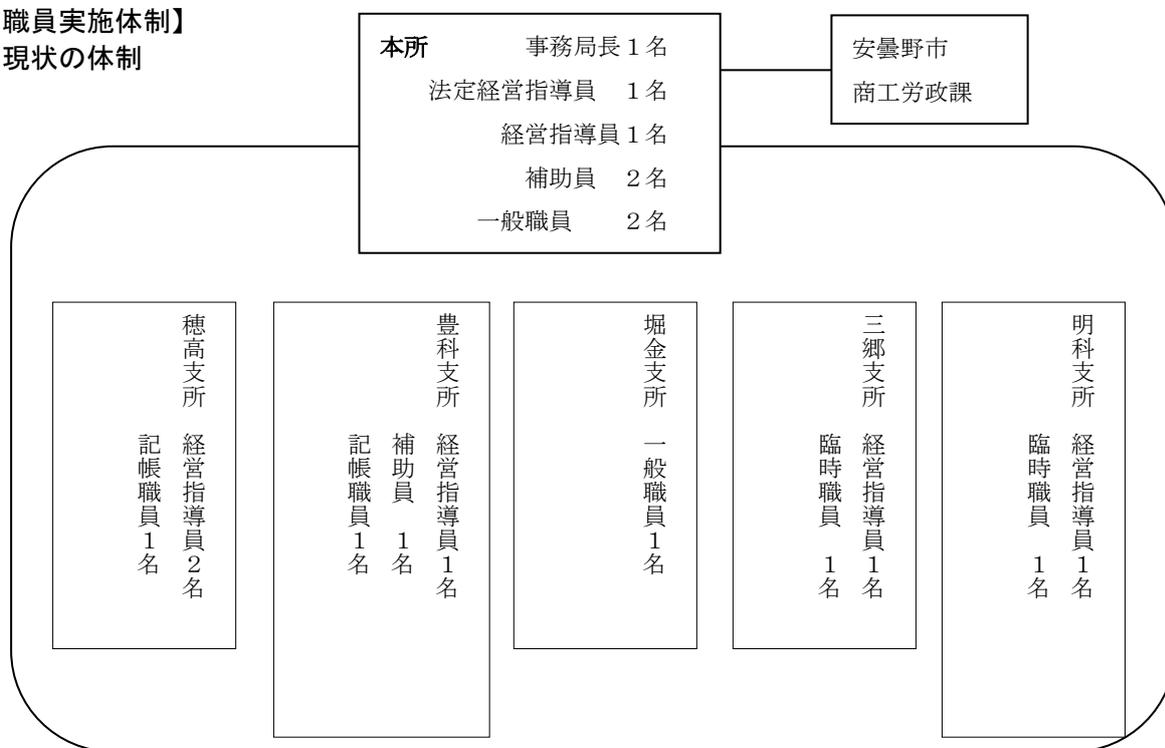
(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)

(1) 実施体制

会長	1名
副会長	2名
支部長	5名
部会長	5名
理事	30名 (支部長・部会長10含む)

【職員実施体制】

※現状の体制



全体	事務局長	1名
	経営指導員	7名
	補助員	3名
	事務員	7名

(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当該経営指導員の氏名、連絡先

安曇野市商工会本所 法定経営指導員 金森俊文 連絡先：電話0263-87-9750

②当該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・実施に係る指導及び助言を、毎月行われる経営指導員会議の中で確認し課題を共有する。併せて目標達成に向けた進捗管理も行い、必要に応じ経営指導員歴の長い職員と新任経営指導員及び職員複数での支援体制を構築し、経営支援ノウハウをOJTとして行う。事業の評価・見直しをする際の必要な情報提供等を行なう。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

・〒399-8205

長野県安曇野市豊科 4715 番地 1

安曇野市商工会 本所

電話：0263-87-9750 / F A X 0263-72-8491

E-mail：azuminoci@azumino-biz.net

・〒399-7102

長野県安曇野市明科中川手 6833 番地 6

安曇野市商工会 明科支所

電話：0263-62-2317 / F A X 0263-62-5456

E-mail：akashina@azumino-biz.net

②関係市町村

・〒399-8281

長野県安曇野市豊科 6000 番地

安曇野市役所 商工労政課

電話：0263-71-2041 / F A X 0263-72-1340

E-mail：shokorosei@city.azumino.nagano.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	11,090	11,090	11,090	11,090	11,090
PR事業					
パンフレット製作費	4,000	4,500	5,000	5,000	5,000
展示会開催費	7,000	6,500	6,000	6,000	6,000
調査郵送費	90	90	90	90	90

(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・安曇野市補助金

(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
①・②・③・④・⑤・⑥公益財団法人 長野県中小企業振興センター 理事長 金子 元昭 〒380-0928 長野県長野市若里 1-18-1 長野県工業技術総合センター 3階 TEL : 026-227-5803 FAX : 026-227-6086
① (一社) 安曇野市観光協会 会長 丸山 庄一 〒399-8303 長野県安曇野市穂高 5952-3 TEL : 0263-82-3133 / FAX : 0263-87-9361
②公益財団法人 長野県テクノ財団 理事長 神澤 鋭二 〒380-0928 長野市若里 1-18-1 長野県工業技術総合センター3F (アルプスハイランド地域センター (松本地区) 事務局長 伊東 紀夫) 〒390-0852 松本市大字島立 1020 松本合同庁舎 2F TEL : 0263-40-1780 FAX : 0263-47-3380
② (一社) あづみ野産業振興支援センター 代表 永塚 邦男 〒399-8101 長野県安曇野市三郷明盛 4772 番地 2 TEL:0263-87-2517 FAX:0263-87-2927
③(株)トランビ 代表取締役 高橋 聡 〒105-0004 東京都港区新橋 5-14-4 新倉ビル 6F TEL : 03-6808-6252 (平日 10:00-17:00) FAX : 03-6869-5455

連携して実施する事業の内容

- ①管内の景気動向調査小規模企業景気動向調査及び観光アンケート調査について、専門的な分析を行なう。
- ②経営状況の分析について、主に財務分析（売上、経常利益、損益分岐、原価率など）、SWOT分析により経営資源や環境の変化について提案できるようにする。
- ③経営状況の分析に基づき事業計画策定支援を通じて重要性を認識させ、今後の方向性について検討していく。また会社のライフサイクルに合わせ事業承継も併せて検討していく。
- ④事業計画策定後の取り組み進捗について把握し、PDC Aサイクルが円滑に流れるよう支援する。
- ⑤商品アンケート等収集した情報を店舗にフィードバックできるデータに分析する。
- ⑥フィードバックデータに基づく商品等ブラッシュアップ支援

連携して事業を実施する者の役割

- ①把握した情報を基に地域トレンド等業界動向も含め結果についての専門的な分析を行なうことでより詳細な事業計画策定につなげることが可能となる。
- ②財務分析をすることで収益性と安全性の確認ができ、事業者の気づきにつながる。
- ③事業計画を通じて気づきを持たせることができ、策定後のフォローの精度が高まる。
- ④PDC Aサイクルを円滑に流れるよう事業者へ考えるクセ・意識の向上につながる。
- ⑤業界やバイヤーの動向など最新情報を踏まえながら実践的な支援につなげ需要開拓を図る。
- ⑥実践的な支援に対し具体的な販路につながる個社支援が行え、売上高等改善につながる。

連携体制図等

①・②・③・④・⑤・⑥の連携体制図

