

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	東御市商工会 (法人番号 3100005004495) 東御市 (地方公共団体コード 202193)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】それぞれの「強み」を活かした経営を行い、経営基盤の強化を図る</p> <p>【目標②】ITによる販路拡大や業務効率化により、収益や利益を拡大する</p> <p>【目標③】上記を事業計画に基づき計画的に行い、自立的かつ持続的な発展に繋げる</p> <p>【目標④】創業や事業承継の活性化により、市内事業所数の減少の抑制を図る</p> <p>【目標⑤】これらを実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出す</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うために「地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）」を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の特産品を活用した商品、個社の「強み」を活かした商品について需要動向を確認するため、「専門家を活用した商品調査」や「バイヤー向け製品・商品調査」を支援する。また、調査結果を活用した、商品のブラッシュアップ等を支援する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が、現在の経営状況を客観的に把握すること、本質的課題や本質的「強み」に気づくことを目指して、「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、新たな取組に向けた事業計画策定を支援する。また、市内で創業や事業承継が活性化するために、創業計画や事業承継計画（第二創業計画）の策定を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画・創業計画・事業承継計画（第二創業計画）を四半期毎にフォローアップすることで、事業者の売上や利益の増加を実現する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に、「展示会・商談会の出展支援」や「ホームページやSNSの開設支援」、「カタログ等による販売促進・ビジネスマッチング支援」、「とうみまちゼミでの新たな顧客開拓支援」を実施する。</p>
連絡先	<p>東御市商工会 本所 〒389-0516 長野県東御市田中 178-2 TEL: 0268-75-5536 FAX: 0268-75-0875 E-mail: info@tomi-city.jp</p> <p>東御市 産業経済部 商工観光課 商工労政係 〒389-0592 長野県東御市 281-2 TEL: 0268-64-5895 FAX: 0268-64-5881 E-mail: syoko-kanko@city.tomi.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

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

ア 東御市の概況

東御市（以下、当市）は、長野県の東部に位置し、県都長野市までは約 45 kmの距離にあり、首都東京から約 150 kmの圏域にある。北は群馬県嬭恋村、西は上田市、南は佐久市や北佐久郡立科町、東は小諸市に囲まれ、市域は東西 14.7 km、南北 16.5 km、総面積 112.37 km²である。標高は 470mから 2,228mと標高差が約 1,750mあり、北側に位置する 2,000m級の山々から流れ下る河川によってつくられた扇状地が重なり合い、北東から南西に傾斜する地形が形成されている。

北には上信越高原国立公園の浅間連峰の三方ヶ峰、湯ノ丸山、烏帽子岳の連山に抱かれ、南には八ヶ岳中信高原国立公園に位置する蓼科山を眼前に見ることができる。市のほぼ中央部を上信越自動車道と千曲川が東西に通過しており、国道 18 号に沿って隣接市と連なった居住域が分布している。

主な交通アクセスとして、東京方面から車の場合、関越自動車道と上信越自動車道を利用して東部湯の丸 IC まで約 170km。鉄道の場合、東京駅から北陸新幹線を利用し JR 上田駅まで約 1 時間 20 分。そこからしなの鉄道に乗り換え、田中駅まで約 10 分である。

東御市商工会（以下、当会）は、当市唯一の商工団体である。

■ 東御市の立地・交通



イ 人口推移

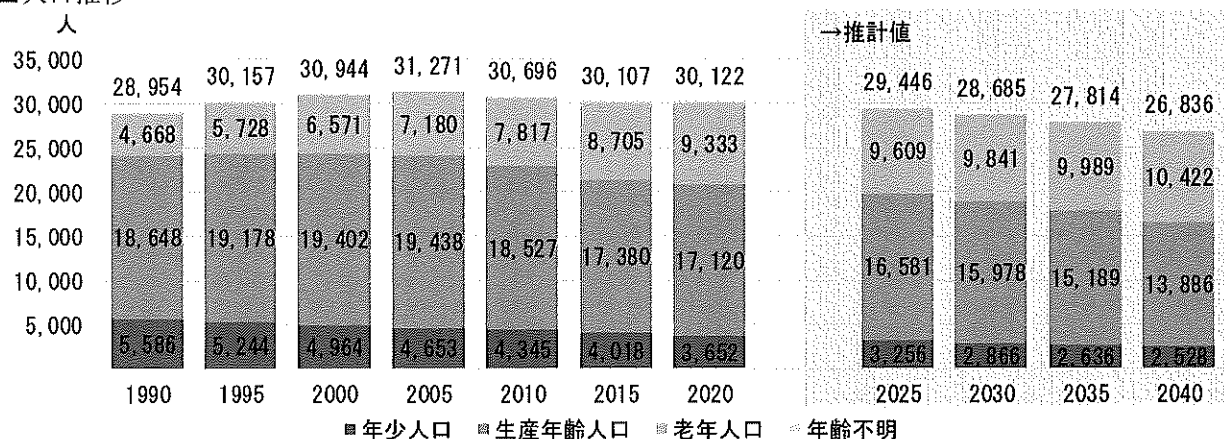
令和 6 年 10 月 1 日時点の人口は 29,052 人である。(住民基本台帳)

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は平成 27 (2015) 年が 30,107 人、令和 2 (2020) 年が 30,122 人と横ばいであった。一方、今後は減少傾向で推移することが予想されている。

年齢別人口では、今後、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は、令和 2 (2020) 年の 31.0%から令和 22 (2040) 年に 38.8%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 56.8%から令和 22 (2040) 年に 51.7%に低下する見込みである。

■人口推移 人



出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

ウ 特産品

当市には、雨が少なく日照時間が長い気候と、粘土質の大地からなる自然の恵み、生産者の愛情から、農産物を中心に様々な特産品がある。

当市の主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品	概要
ぶどう	<p>長野県は国内有数のぶどう産地であるが、特に当市は、浅間山系の扇状地で水はけが良く、南面斜面の地形により日当たり良好で、ぶどうの生育に適した風土であることから、様々なぶどうが育てられてきた。</p> <p>◇巨峰 東御の巨峰の歴史は古く、昭和 31 (1956) 年に栽培が始まり、旧東部町の農業の基幹作物として取り組まれてきた。昭和 37 (1962) 年になると、「中屋敷ぶどう団地」というぶどう農地の造成が始まり、一大ぶどう生産地となった。</p> <p>◇シャインマスカット シャインマスカットの収穫は、9月下旬の早熟のものから始まる。10月に入ると全体的に糖度 18 度以上となり、食味も仕上がって、一斉収穫となる。粒が大きく、瑞々しいシャインマスカットは家庭用にも贈答用にも人気である。直売所では売り切れが続出している。</p>
ワイン	<p>上述のとおり、当市はぶどうの栽培に適している地域である。欧州系品種の栽培に適していて、メルロー、シャルドネ、ソーヴィニオン・ブラン、カベルネ・ソーヴィニオン、ピノ・ノワールなどが栽培されている。市内は標高差や地形により気候が異なるため、本場フランスの銘醸地を網羅する程の品種を育てることができる。これらのぶどうを使用し、多くのワイナリーがワインを生産している。</p>
クルミ (シナノグルミ)	<p>くるみ栽培に適した気候から歴史は古く、明治初めから導入され、本格的には大正時代から栽培されるようになった。「シナノグルミ」は実が大きく肉厚で、和・洋菓子のほか家庭料理に幅広く使用されている。</p>

スイートコーン	生産がさわやかな甘いと、非常にやわらかい粒皮が特徴。寒冷地の収穫に適しているとスイートコーンは約 30 年前から当市で栽培されるようになる。茹でたり蒸かしたり、焼いたりして食べるが、生でもジューシーな甘さが楽しめる。
白土馬鈴薯	その肌の白さから「白いも」と呼ばれている。強粘土の土壌質で昼夜の温度差が大きく降水量が少ないなどの環境が、デンプンと旨味をたっぷり蓄えた美味しいジャガイモを育てている。
八重原米	水資源の乏しい八重原台地に、江戸時代初期に開削された総延長 50 数キロにも及ぶ稲作専用の用水路。以来約 350 年、八重原台地を潤し、守り続けてきたミネラル豊富な清水と台地特有の厳しい寒暖差、強粘土質の土により、冷めても美味しい甘味と粘り、香り豊かな旨い米「八重原米」となる。

エ 観光資源

(a) 観光資源

当市の主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

観光資源	概要
湯の丸高原	春から秋にかけては「花高原」として親しまれているほか、冬季は首都圏に最も近いスキー場として賑わう。毎年 6 月から 7 月にかけて咲き乱れるレンゲツツジの大群落は国の特別天然記念物に指定されている。 また湯の丸高原のなかには一部、湿原がある。池の平湿原は、池の平湿原は標高 2,000m に広がる高層湿原で、約 1,200 種類の亜高山・高山の植物があり、高山植物の宝庫となっている。
海野宿	江戸時代の旅籠屋造りと明治時代の蚕室造りの堅牢な建物「海野宿」は、昭和 61 年に「日本の道百選」に選ばれた。時代を超えた建物が調和し無電柱化された旧北国街道の街並みは、古き良き時代をいまに残すものとして「重要伝統的建造物群保存地区」の指定を受けている。
芸術むら公園	雄大な浅間山を望めるこの一帯には、宿泊可能な温泉施設のアートヴィレッジ明神館、文化施設の梅野記念絵画館・ふれあい館があるほか、この地域は奈良時代の須恵器文化ゆかりの地であることから、3 つの大きな焼成室を持つ本格的な登り窯が設置されている。アートの薫りが漂う公園である。
道の駅	◇道の駅「雷電くるみの里」 湯の丸高原への入口に位置する道の駅である。24 時間利用可能の大駐車場、休憩室、トイレも完備。東御市及び東信州道中のランドマークとなっている。 ◇道の駅「みまき」 布引温泉御牧乃湯、温泉アクティブセンター、カフェを併設した道の駅である。米や野菜の直売コーナーもあり、新鮮で旬な東御の農産物を買うことができる。

(b) ワイン特区

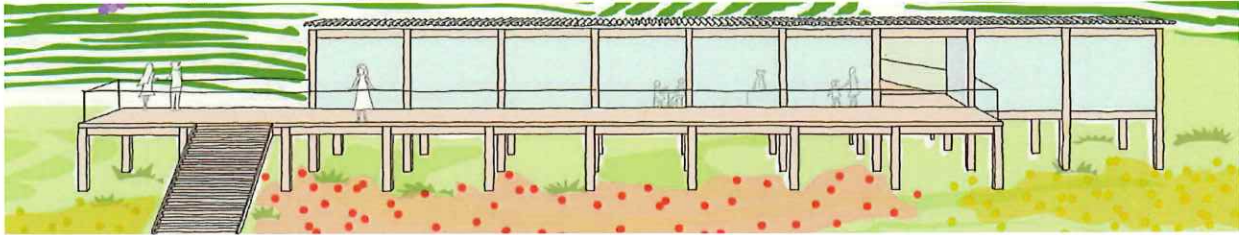
当市は県内初のワイン特区として認定され、酒税法の定める最低製造数量基準の 3 分の 1 である 2,000ℓ で果実酒製造が可能である。そのため、小規模のワイナリーや新規就農する人々が多く移り住み、個性豊かなワイナリーが揃う県内でも珍しいワインエリアとなった。

その後、平成 27 (2015) 年の 6 月に、小規模ワイナリーの開設や、高品質なワイン用ぶどうの安定的確保を図るため、千曲川中流地域の 8 市町村（東御市、上田市、小諸市、千曲市、立科町、青木村、長和町、坂城町）が連盟で、「千曲川ワインバレー（東地区）特区」を申請し内閣府から認定された。

令和 6 (2024) 年 10 月現在、当市には 15 のワイナリーがあるほか、ヴィンヤードのみを持つ造り手も多くいる。

また、令和 6 (2024) 年 10 月には、ワインをテーマとした新しいランドマークとして「ワインテラス御堂」がオープンした。施設内には、ゆったりとワインを楽しめるスペースや地元産のワイン・農産物を購入できるショップを併設している。

■ワインテラス御堂イメージ図



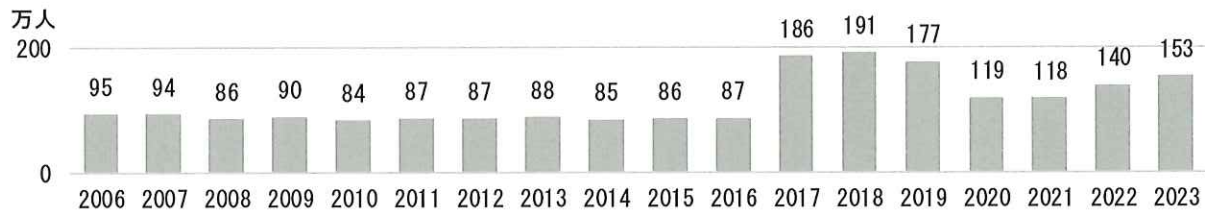
出典：東御市ホームページ

オ 観光入込客数の推移

令和 5（2023）年の観光入込客数は 153 万人である。

推移をみると、平成 29（2017）年に道の駅「雷電くるみの里」を調査地点に加えたことにより 100 万人程度増加。その後、令和 2（2020）年の新型コロナウイルス感染症の拡大により減少したが、回復基調がみられる。

■観光入込客数の推移



出典：長野県「観光地利用者統計調査結果」

カ 産業

(a) 業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

当市の事業所数は、平成 24 年が 1,231 社、令和 3 年が 1,289 社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成 24 年が 967 者、令和 3 年が 940 者であり、9 年間で 2.8% 減少している。

小規模事業所数の増減を産業別にみると、建設業（△16 者）、製造業（△16 者）の減少数が大きい。一方、医療、福祉（+20 者）など、増加している業種もみられる。

■業種別の事業所数及び小規模事業所数

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	201	203	12	282	133	49	250	101	1,231
小規模事業所数	197	162	9	193	107	21	197	81	967
平成28年									
事業所数	198	199	9	283	131	67	249	112	1,248
小規模事業所数	194	156	7	179	107	26	195	89	953
令和3年									
事業所数	186	189	12	292	127	93	294	96	1,289
小規模事業所数	181	146	9	181	100	41	208	74	940
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△15	△14	0	10	△6	44	44	△5	58
増減割合	△7.5%	△6.9%	0.0%	3.5%	△4.5%	89.8%	17.6%	△5.0%	4.7%
小規模事業所数	△16	△16	0	△12	△7	20	11	△7	△27
増減割合	△8.1%	△9.9%	0.0%	△6.2%	△6.5%	95.2%	5.6%	△8.6%	△2.8%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

(b) 業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

i_商業・サービス業

商業・サービス業をみると、移住ブームで飲食店やサービス業の開業が多くみられる。

一方、既存事業者をみると、商店街等において、後継者がおらず、自身の代で廃業する決意の店が多く存在する。また、自宅兼店舗の個店が多いため、第三者承継や賃貸にも踏み切れず、結果として空き店舗が増加している。このなかで、後継者のいる個店では実際に、実務を後継者が率先して行っているなど、明るい材料もみられる。

課題は、独自の店づくりや品揃え等で市内及び市外から顧客を呼び込むことである。また、ITの活用が遅れている部分もあるため、ITを活用した集客、生産性向上なども課題となる。

ii_製造業

製造業では、好調な企業もあるが、市内工業団地が完売しているため、近隣の市町村に流出している状況もみられる。また、他地域と同様、採用活動を積極的に行ってもなかなか募集が集まらず、さらに働き方改革等で退職者等も増えていることによる人手不足がみられる。

資金面では、最低賃金上がることによる収益性の低下がみられる。また、生産性を向上させるために老朽化した設備を更新する資金がない。

外注面では、今まで専門的な技術を担っていた外注先が不安定な状況となっている。具体的には、専門的な技術を持つ外注先が高齢により廃業をする可能性がある。また、外注先の個人事業主のなかには、インボイス制度や電子化についていけず、廃業を行う可能性がみられる。そのため、業務の内製化、もしくは外注先の育成による技術伝承などが課題となる。

iii_建設業

災害復旧に伴う工事の需要は落ち着いてきたが、御代田町の別荘地域の需要が多く残っている。そのため、若い世代の独立も多い。

前述のとおり、需要はあるものの、人手不足により対応ができていない。たとえば、当市内に営業所を持つ愛知県の子会社では、当市内で外注先を探しているものの、対応できる事業者がいない。

また、当市特有の課題として、伝統技術の承継問題がある。最近の技術革新により、簡単な工法で建築が可能となっているが、「海野宿」や「古民家の修繕」など、古くからの工法を使用した建物を修繕できる人材がいなくなっている。

当市には、佐久水道、上田水道などの複数市町村に跨る水道があり、一定規模の配管工事の需要がある。現在、この配管工事に対応している事業主が事業縮小を検討。後継者が不在のため、廃業を検討している状況である。

iv_観光業

当市には、市内最高峰の標高 1,750m～2,000m に位置する上信越高原国立公園内の「湯の丸高原」が存在し、春から秋にかけては「花高原」として親しまれ、冬は首都圏に最も近いスキー場として賑わう。標高 500m 付近を東西に流れる千曲川沿いに旧北国街道の面影を残す“重要伝統的建造物群保存地区”指定の「海野宿」、標高 700m のパノラマ台地に整備された「芸術むら公園」など、標高差 1,500m の域内に多彩で魅力的な観光資源を有しているほか、巨峰、しなののくるといった特産物や本市特有のテロワールを活かして急速に拡大しているワイン産業など、東御市ならではの豊かな農産物資源＝「食」の強みも相まって、年間 150 万人程度の観光客が訪れている。新型コロナウイルス感染症が 5 類に移行し、4 年ぶりに東御市民祭（雷電祭）を始め、とうみワインフェスタ、巨峰の王国祭など本市特有の資源を使ったイベントが開催され、活気を取り戻している。

しかし、市内に大型の宿泊施設がなく、隣市への宿泊が多い状況であり、課題となっている。また、令和 5 年には市内のタクシー業者が 1 社廃業し、観光場所への移動の 2 次交通が課題となっている。移住によるワイン産業や、ブドウの生産者、東御市産の食材を使用した食堂の開業、オートキャンプ場や、1 棟貸の民泊の開業など、新規事業も増えており、明るい材料も多い。

キ 第3次東御市総合計画

「第3次東御市総合計画（令和6年度～令和15年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。
前期基本計画を小規模事業者支援の視点でみると、「DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進」や「事業承継」、「創業の促進」などが掲げられている。

■基本構想（令和6年度～令和15年度）

〈将来像〉

人と自然にやさしい 豊かな暮らしを実感できるまち とうみ

〈基本目標〉

- 基本目標Ⅰ 『自然と多様な人々が共生するまち』
- 基本目標Ⅱ 『共に支え合い、健やかに暮らせるまち』
- 基本目標Ⅲ 『誰もが学び、自分らしく輝けるまち』
- 基本目標Ⅳ 『魅力と活力があふれる産業のあるまち』
- 基本目標Ⅴ 『便利で安心して暮らせるまち』
- 基本目標Ⅵ 『持続可能な選ばれるまち』

■前期基本計画（令和6年度～令和10年度）

基本目標Ⅳ 魅力と活力があふれる産業のあるまち

政策Ⅳ-2 暮らしを豊かにする商工業の振興

⑦商工業の育成とにぎわいの創出

⑧新規起業家への支援

政策Ⅳ-3 まちのにぎわいをもたらす観光の振興

⑨地域資源を活用した着地型観光の推進

⑩観光客受入環境及び観光施設の整備

②課題

これまで記述した地域の現状から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

人口をみると、総人口は平成27（2015）年が30,107人、令和2（2020）年が30,122人とほぼ横ばいであったが、今後は減少傾向で推移することが予想されている。このような状況のなか、小規模事業者が事業を維持・継続するためには、市外から顧客を呼び込む、市外へ販路を広げるなどの新たな取組が必要となる。これを実現するため、小規模事業者がそれぞれの「強み」を活かした経営を行うことが課題となる。

さらに、年齢3区分別人口をみると生産年齢人口が減少していくことから、今後は今以上の人手不足となることを見込まれる。そのため小規模事業者も、IT化や労働環境の整備などにより、時代に応じた組織体制とすることが必要である。

特産品では、当市には、雨が少なく日照時間が長い気候と、粘土質の大地からなる自然の恵み、生産者の愛情から、農産物を中心に様々な特産品がある。前述の「市外から顧客を呼び込むこと」や「市外へ販路を広げること」を実現するためには、これら特産品の活用も有効である。そのため、小規模事業者もこれら特産品を活用した商品開発・販売などがひとつの課題となる。

観光資源・観光入込客数では、当市には「湯の丸高原」や「海野宿」などの有名な観光資源がある。また、令和6（2024）年10月には、ワインをテーマとした新しいランドマークとして「ワインテラス御堂」がオープンした。これらの観光資源により、年間150万人程度の観光客が来訪している。人口3万人のまちにおいて、この150万人程度の観光客の消費は貴重である。一方、小規模事業者をみると、この観光消費の獲得が十分でないと考えられる。そのため、小規模事業者それぞれが「強み」を活かした魅力的な店舗づくりを行い、かつ情報発信を行うなどにより、観光消費を獲得することが課題となる。

小規模事業所数は、平成24年が967者、令和3年が940者であり、9年間で2.8%減少している。他地域に比べて減少率が低い要因として、新規創業者が増加していることが考えられる。しかし、今後を見据えるとさらに事業所数が減少することが予想される。そのため、これまでどおり新規創業が活発に行われるのと同時に、事業転換や事業承継が活性化することが地域としての課題となる。

当会が考える業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）では、主なものとして、①商業・サービス業では独自の店づくりや品揃え等で市内及び市外から顧客を呼び込むことやITを活用した集客など、②製造業では人手不足への対応や生産性の向上など、③建設業では人手不足への対応や伝統技術の承継など、④観光業では観光客のニーズを充足するサービスの展開などがあげられる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

これまで記述してきた『(1)地域の現状及び課題』を踏まえ、10年後の小規模事業者があるべき姿を次のとおり定める。

■10年後の小規模事業者のあるべき姿

- ア それぞれの「強み」を活かした経営を行っていること
(商業・サービス業では、「強み」を活かした魅力的な店舗づくりにより市内及び市外から顧客を呼び込んでいること)
- イ IT化や労働環境の整備など、時代に応じた経営を行っていること
- ウ 上記を事業計画に基づき、計画的に行っていること
- エ 新規創業者が増加していること。また事業転換や事業承継が活発に行われていること
- オ 老若男女関わらず経営者・従業員が輝いていること

②第3次東御市総合計画との連動性・整合性

東御市の「第3次東御市総合計画」では、産業振興に向けて「暮らしを豊かにする商工業の振興」との目標を掲げ、「商工業の育成とにぎわいの創出」や「新規創業者への支援」といった施策を実行している。

前項『①10年程度の期間を見据えて』で示した10年後の小規模事業者のあるべき姿と「第3次東御市総合計画」の関係は下表のとおりであり、連動性・整合性がある。

■第3次東御市総合計画と前項の比較表

第3次東御市総合計画の施策(一部抜粋)	10年後の小規模事業者のあるべき姿
商工業の育成とにぎわいの創出	ア それぞれの「強み」を活かした経営を行っていること イ IT化や労働環境の整備など、時代に応じた経営を行っていること ウ 上記を事業計画に基づき、計画的に行っていること オ 老若男女関わらず経営者・従業員が輝いていること
新規創業者への支援	エ 新規創業者が増加していること。また事業転換や事業承継が活発に行われていること

③商工会としての役割

ア 商工会の中長期ビジョン

長野県商工会連合会では、「第2期商工会マスタープラン(令和5年度～令和9年度)」を策定し、中長期ビジョンを次のとおり定めている。当会は、(a)長野県商工会連合会の一員として、上記ビジョンを実現する、(b)前述の『①10年程度の期間を見据えて』で掲げた小規模事業者のあるべき姿を実現するために、事業を推進する。

■長野県商工会連合会「第2期商工会マスタープラン(令和5年度～令和9年度)」

<スローガン>

私たちは地域総合経済団体としての活動ならびに経営支援施策を全力で推進することを通して地域産業の明るい未来を実現します

<事業戦略および基本目標>

経営改善普及事業:

職員の能力向上と支援体制の見直しをすすめ、地域の小規模事業者等の成長発展を持続的かつ強力にバックアップする

地域総合振興事業:

商工会の組織力(交流・連携)を活かして、地域経済の活性化や課題解決のための事業を行う

組織:

組織能力を高めて会員増強へ全力集中する

財源:

財源の安定確保とDXによるコスト削減に取り組む

イ 商工会としての役割

これまで当会では、地域活性化の一助となるべく「雷電まつり」「みまきニュードカンコ」「火のアートフェスティバル」など地域イベントや各種団体活動の実施・協力を行ってきた。また、小規模事業者の支援機関として、経営発達支援事業、(事業計画策定支援、商談会、展示会への参加、ソーシャルメディア等 IT の活用) 経営改善普及事業(金融、税務、経営、労働等)の実施や共済・保険制度の提案を通じて小規模事業者の経営安定支援や福利厚生に取り組んできた。これらの活動により、多くの事業者から信頼を得ている。事業者に求められるニーズが多様化する中で、小規模事業者個々の技術力やサービス、市場環境などを分析し、顧客にとって付加価値の高い商品開発やサービスの提供を行えるよう、事業者の自立かつ継続的な発展に向けた支援策を小規模事業者に寄り添いながら継続的に行う必要がある。また、近年は事業継続において、事業承継、後継者不在といった課題もあり、事業譲受、譲渡のための支援も求められている。これらの問題や課題に対応するため、小規模事業者の一番身近にある支援機関として、行政を始め、広域経営支援センター上小エリア5商工会(上田市商工会、真田町商工会、長和町商工会、青木村商工会、当会で構成)、長野県産業振興機構、長野県事業承継引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫などの公的支援機関、中小企業診断士、税理士等の専門家等と連携を図ると同時に、職員個々がその役割を認識し資質向上を図る等支援機関としての役割を更に強化していくことが必要である。

(3) 経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状及び課題、(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえた上で、以下の5つの目標を定める。

〈支援対象〉

時代に応じた経営に転換させ、収益・利益を拡大させることに意欲的な小規模事業者を重点支援する。

〈目標〉

【目標①】

それぞれの「強み」を活かした経営を行い、経営基盤の強化を図る

【目標②】

ITによる販路拡大や業務効率化により、収益や利益を拡大する

【目標③】

上記を事業計画に基づき計画的に行い、自立かつ持続的な発展に繋げる

【目標④】

創業や事業承継の活性化により、市内事業所数の減少の抑制を図る

【目標⑤(経営力再構築伴走支援に向けた目標)】

これらを実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出す

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標⑤】により、老若男女関わらず経営者・従業員が輝いていることを目指す。また、小規模事業者それぞれが「強み」を活かし、魅力的な店舗づくりなどを行うことにより、地域全体の魅力向上に寄与することを目指す。

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】それぞれの「強み」を活かした経営を行い、経営基盤の強化を図る

〈達成のための方針〉

小規模事業者がそれぞれの「強み」を活かすために、経営分析支援において、経営課題だけでなく「強み」を分析する（24者/年）。なお経営分析では、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題や本質的「強み」に気づき、腹落ちすることに重点を置く。また、この「強み」を活かした経営の方向性を事業者と一緒に検討する。

続いて、「強み」を活かした商品等の販路開拓に向けて、「展示会・商談会の出展支援」（1者/年）、「カタログ等による販売促進・ビジネスマッチング支援」（50者/年）、「どうみまちゼミでの新たな顧客開拓支援」（20者/年）などを実施する。

【目標②】ITによる販路拡大や業務効率化により、収益や利益を拡大する

〈達成のための方針〉

経営分析支援の際に、事業者のIT活用の状況を分析する。事業計画策定支援の際に、事業計画策定に意欲的な事業者を対象にITセミナーやIT専門家派遣を実施する。販路開拓支援の際に、「ホームページやSNSの開設支援」（4者/年）を実施する。

また、効果的な支援に向けて、当会においてもDXに向けた相談・指導を行う能力の向上を図る。

【目標③】上記を事業計画に基づき計画的に行い、自立的かつ持続的な発展に繋げる

〈達成のための方針〉

小規模事業者が【目標①】～【目標②】に記したような新たな取組を実施する際、取組内容を事業計画にまとめる（12者/年）。さらに、事業計画策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる（売上増加6者/年、利益増加6者/年）。

なお、事業計画策定にあたっては、「地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）」で分析した外部環境、経営分析支援で分析した内部環境を活用する（年1回）。

【目標④】創業や事業承継の活性化により、市内事業所数の減少の抑制を図る

〈達成のための方針〉

創業支援のために、創業塾を開催し、塾内で作成した創業計画書について、ブラッシュアップを支援する。また、創業後もフォローアップを行い、創業後の事業展開が円滑に進むようにする（3者/年）。

事業承継支援のために、事業承継関連セミナーを開催する。また、円滑な事業承継に向けて、事業承継計画（第二創業計画）の策定を支援する（2者/年）。

【目標⑤】これらを実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出す

〈達成のための方針〉

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を実施する。

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】

地域経済動向調査については、巡回・窓口相談時の聞き取りや、全国商工会連合会が実施している「小規模企業景況調査」、長野県商工会連合会が実施している「地域経済の動向調査」への協力を行っている。令和3年に全商工会員向けに経営に関するアンケートを実施したが、分析や情報発信ができていない。

また、事業計画策定時に「RESAS」を活用し事業者への提供を行っているが、提供先が一部に限定されている状況である。

【課題】

日々の巡回訪問時に経済状況や事業者の課題やニーズを聞き取るだけでなく、「RESAS」などのビッグデータの活用として、情報を分析後、当会のホームページやSNSでの発信を行うことが課題である。

また、結果を活用し、事業計画策定の基礎資料とするほか、専門家と連携し、小規模事業者の経営強化に繋げる必要がある。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
地域の経済動向分析 公表回数	HP掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

事業名	地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）
目的	小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うことを目指す。
調査内容	地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、地域の小規模事業者にも活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。
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 等
調査・分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）が外部専門家と連携し、RESASの情報を網羅的にみて、事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付し、事業者が見やすいレポートにまとめる。
調査結果の活用方法	レポートは当会ホームページで公表し、広く市内小規模事業者にも周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当市には、新商品を開発する小規模事業者、6次産業化を目指す農業の方もいる。長野県よろず支援拠点の専門家派遣等を活用し、商品調査を実施したり、長野県産業振興機構が実施する商品相談会などに参加し、製品の調査を行っている。令和6年11月には新潟フードメッセへ参加し、様々な製品のバイヤーにニーズを把握することができている。

【課題】

商品調査動向は行っているが、調査結果の活用が不十分な面があった。今後は、調査を支援するだけで

なく、調査結果を活用した商品ブラッシュアップやマーケティング施策の立案なども支援することが課題である。これを実施するため、支援対象先を絞り、内容を充実させた需要動向調査を実施する。

(2) 目標

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
① 専門家を活用した商品調査 調査対象事業者数	4 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
② バイヤー向け製品・商品調査 調査対象事業者数	4 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

① 専門家を活用した商品調査

事業名	専門家を活用した商品調査
目的	当市には新商品を開発する小規模事業者もみられる。一方、小規模事業者がプロダクトアウトの視点で商品開発をしても“売れる商品”にならない可能性が高い。そこで、専門家による商品調査を実施し、“売れる商品”を創出することを目指す。
対象	小規模事業者の商品、2商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。 なお、対象商品の選定にあたっては、特産品を活用した商品、個社の「強み」を活かした商品、創業後1年以内の事業者の商品などを優先する。
調査の手法	1商品に対し、基本は以下の3名による評価を実施する。なお、商品によって専門家の入れ替えなどを実施する（たとえば飲食店のメニューの場合、デザインの評価は不要であるため、食の専門家とマーケティングの専門家の2名の評価になる場合もある）。 ・食の専門家：フードコーディネーターなど ・デザインの専門家：デザイナーなど ・マーケティングの専門家：中小企業診断士、経営指導員など
調査項目	<食品の場合> <input type="checkbox"/> 商品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> 味 <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 独自性（東御らしさ） <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 今後の購入意向 <input type="checkbox"/> その他改善点 等 <サービスの場合> <input type="checkbox"/> サービスの総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> サービスの内容 <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 今後もサービスを受けたいか <input type="checkbox"/> その他改善点 等
分析の手法	各専門家が評価後、改善点や改善の優先順位などを簡易なレポートにまとめる。
調査結果の活用方法	前項のレポートを対象事業者にフィードバックする。その後、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

② バイヤー向け製品・商品調査

事業名	バイヤー向け製品・商品調査
目的	小規模事業者の製品・商品について、バイヤーのニーズを把握することで、製品・商品のブラッシュアップにつなげることを目指す。
対象	小規模事業者の製品・商品、2品/年（1者あたり1品）を対象とする。 なお、対象商品の選定にあたっては、特産品を活用した商品、個社の「強み」を活かした商品などを優先する。
調査の手法	当会が出展を支援する展示会・商談会にてヒアリング調査を行う。調査は、経営指導員（もしくはその他の職員）と事業者が協力して実施し、1品あたり5名以上のバイヤーから評価を得る。
調査項目	<input type="checkbox"/> 味（食品の場合）：味・食感・香り等の良さと全体的なバランス

	<input type="checkbox"/> デザイン : 商品との整合性や売場での目の引きやすさ <input type="checkbox"/> 独自性・新規性 : 独自性や目新しさがあるか <input type="checkbox"/> コンセプト : ターゲット層、想定シーンは明確か <input type="checkbox"/> トレンド感 : トレンドを先取りしているか <input type="checkbox"/> 原材料 : 原材料は魅力的か <input type="checkbox"/> 安心・安全 : 品質・表示ラベル・衛生面等の信頼性 <input type="checkbox"/> 取引条件 : ロット対応、納期、支払条件等について <input type="checkbox"/> 価格競争力 : 市場価格に対応できるか。値入状況はどうか <input type="checkbox"/> 取扱意向 : 上記を踏まえた総合評価・取扱意向 ※上記の他、工業製品の場合は、製品ごとに独自に調査項目を設定する。
分析の手法	収集した評価は経営指導員（もしくはその他の職員）が分析を行う。具体的には、5名以上のバイヤーの評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などをまとめる。これにより改善の優先順位付けを行う。
調査結果の活用方法	前項の分析結果を事業者にフィードバックする。また、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、製品・商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

金融支援、決算支援、補助金申請支援などの巡回相談、窓口相談で小規模事業者から得られる財務データを活用し、財務分析や非財務分析（SWOT分析）を行っている。対話や口頭によるものが多いが、ローカルベンチマークを活用した支援も行っている。

【課題】

分析後のフィードバックが口頭で終わっているケースがあるほか、分析結果を全国や長野県、同業種の比較分析ができていないなど、深掘りが足りていない。そのため、事業者の状況や局面に合わせた比較分析や、事業計画の策定、資料の提供で終わらず、継続的なフォローアップが必要である。また、分析結果を職員間で共有できていないため、すべての職員が内容を確認できるようにすることが課題である。

(2) 目標

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
経営分析事業者数	16者	24者	24者	24者	24者	24者

※当会では、創業支援や事業承継支援も充実させる方針を定めている。そこで既存事業者向けの支援では、経営分析事業者数を24者/年（経営指導員1人あたり12者/年）と絞り、より多くを事業計画策定支援やフォローアップ支援に繋げることで、結果として効果的な成果をあげることを目指す。

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	ホームページによる周知を行う。また、巡回訪問・窓口相談・個社支援（記帳代行支援、金融支援、補助金支援、需要動向調査等を含む）や、各種セミナー開催時に訴求する。
分析の実施手法	経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。 分析は、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」などを活用する。
分析項目	<p>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実施する。</p> <p><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</p> <p><非財務分析（SWOT分析等）> 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況、事業承継の検討状況など）</p>
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> 経営分析の結果は事業者にはフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面的に支援する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 分析結果は、基幹システム（小規模事業者支援システム）に集約。経営指導員個人の保有する知識・ノウハウを他の職員に共有することで、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、「小規模事業者持続化補助金」、「事業再構築補助金」などの各種補助金申請にかかる事業計画の策定を始め、新たに創業を志す事業者の創業に関する事業計画、「マル経」などの金融支援を中心に支援を行ってきた。1年後など定期的な事業計画の確認も行っている。

【課題】

小規模事業者は日々の業務、営業に追われているため、事業計画の作成割合は少ない。また、昨今の電子化、電子申請化の普及により、補助金の申請を断念したり、対応できていない事業者も存在する。事業計画作成を能動的に取り組めるようにするためのサポートや、ITやDXに対応するためのサポートが必要である。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の5割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、当事者意識を持ち自らが課題に取り組むこと（内発的動機づけ）を促す。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象にITセミナーやIT専門家派遣を行い、小規模事業者のIT活用（ITを活用した販売促進、ITを活用した業務改善や生産性向上）の促進や、これによる競争力の維持・強化を目指す。

その他、創業や事業承継を活性化させるため、創業計画や事業承継計画（第二創業計画）の策定支援も実施する。

(3) 目標

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①事業計画策定事業者数	14者	12者	12者	12者	12者	12者
事業計画策定セミナーの開催回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
ITセミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②創業計画策定事業者数	6者	3者	3者	3者	3者	3者
創業塾の開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③事業承継支援数	12者	2者	2者	2者	2者	2者

事業承継計画（第二創業計画）策定事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
事業承継関連セミナーの開催回数	-	1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援					
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。					
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者					
支援対象の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。また、事業計画策定セミナーを開催する。					
	■事業計画策定セミナー					
	支援対象	すべての小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）				
	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知				
	講師	中小企業診断士、長野県よろず支援拠点のコーディネーター等				
	回数	年2回				
	カリキュラム	事業計画の意義、事業計画作成のポイント、事業計画の作成方法、事例の紹介等				
	想定参加者数	15人/回				
支援の手法	①小規模事業者が作成した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の2つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。					
	〈DXに向けた取組〉					
	事業計画策定に意欲的な事業者を対象にITセミナーを開催する。また、セミナーを受講した事業者のなかで、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による相談対応・経営指導やIT専門家派遣を行う。これにより、事業計画中の取組のひとつとしてDXやIT活用を促進する。					
	■ITセミナー					
	支援対象	すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）				
	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知				
	講師	長野県よろず支援拠点のコーディネーター等				
	回数	年1回				
	カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める（令和5年度はSNS、令和6年度はHP・ECをテーマとした）。その他、DXの事例や活用方法、ITを活用した販売促進やITを活用した業務改善や生産性向上の手法なども紹介する。				
	想定参加者数	5人/回				

②創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援					
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す。					
支援対象	創業者・創業希望者					
支援対象の掘り起こし	東御市では、起業を目指す人への支援を強化するために、産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画を策定し、国の認定を受けている。当会では、当該計画に基づき「創業塾」を実施している。また起業・創業準備向けの事務所としてコワーキングスペース「えべや*」を開設している。これらの施策を接点に支援対象者の掘り起こしを実施する。					

	■創業塾	
	支援対象	創業を目指す方、創業後5年以内の方、創業予定の方
	募集方法	ホームページ、チラシ、関係機関での周知
	講師	中小企業診断士 等
	回数	年1回（全5日）
	カリキュラム	1日目：経営の基礎知識、経営者マインド 2日目：事業コンセプトを考える 3日目：マーケティングを考える 4日目：融資を得るための数値計画の考え方 5日目：創業計画書を完成させる ※令和5年度カリキュラムより
想定参加者数	6人/回	
	※えべや 東御市商工会館のなかにあるコワーキングスペースである。起業・創業準備の事務所としてはもちろん、フリーランスの方の事務所、情報交換や異業種交流の場として活用できる。	
支援の手法	創業者が作成した創業計画を基に、経営指導員がアドバイスを行う方法で支援する。また、必要に応じて、専門家派遣を実施する。	

③事業承継計画（第二創業計画）策定支援

事業名	事業承継計画（第二創業計画）策定支援	
目的	事業承継や事業承継後の事業展開が円滑に進むことを目指す。	
支援対象	事業承継を検討している事業者、事業承継後間もない事業者等	
支援対象の掘り起こし	経営分析にて「事業承継の検討状況」をヒアリングし、事業承継を“検討している”と回答した事業者に対して提案を行う。また、事業承継セミナーを開催する。 ■事業承継関連セミナー（年度により「承継者向け」「後継者向け」のターゲットを変更）	
	支援対象	事業承継を検討している経営者、後継者
	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知
	講師	中小企業診断士 等
	回数	年1回（全5日）
	カリキュラム	事業承継のポイント、事業承継計画（第二創業計画）の策定方法 等
	想定参加者数	5人/回
支援の手法	『①事業計画策定支援』と同様の方法により支援を行う。 また、第二創業（事業承継）の支援にあたっては専門的な支援ノウハウが必要な場合もある。その際は、専門家派遣（長野県事業承継・引継ぎ支援センターの専門家等）を行う。	

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】

新規創業者の事業計画の策定後支援や、補助金等の申請者に対して、巡回訪問や窓口相談により支援しているが、事業計画策定したすべての事業者に対しての定期的なフォローアップ支援は不足している。口頭での売上確認は実施しているが、比較検討などPDCAサイクルのチェックの部分が不足している。

【課題】

すべての事業者へのフォローアップや、新たな経営課題の掘り起こしが不足しているため、巡回訪問、

調査頻度を上げ、計画通りの成果を上げるようにすることはもちろんのこと、対話と傾聴を繰り返し行い、事業者の持続的発展を支援することが必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者や経常利益増加事業者の割合が5割(売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある)になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、事業者への内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在力を引き出すことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

また、創業計画や事業承継計画(第二創業計画)の策定をした事業者に対しても、四半期ごとのフォローアップを実施し、計画通りの成果をあげることを目指す。

(3) 目標

①事業計画のフォローアップ

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
フォローアップ対象事業者数	6者	12者	12者	12者	12者	12者
頻度 (延回数)	四半期毎 (24回)	四半期毎 (48回)	四半期毎 (48回)	四半期毎 (48回)	四半期毎 (48回)	四半期毎 (48回)
売上増加事業者数	3者	6者	6者	6者	6者	6者
経常利益増加事業者数	3者	6者	6者	6者	6者	6者

②創業計画のフォローアップ

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
フォローアップ対象事業者数	6者	3者	3者	3者	3者	3者
頻度 (延回数)	四半期毎 (24回)	四半期毎 (12回)	四半期毎 (12回)	四半期毎 (12回)	四半期毎 (12回)	四半期毎 (12回)

③事業承継計画(第二創業計画)のフォローアップ

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
フォローアップ対象事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者
頻度 (延回数)	-	四半期毎 (4回)	四半期毎 (4回)	四半期毎 (4回)	四半期毎 (4回)	四半期毎 (4回)

(4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画・事業承継計画(第二創業計画)のフォローアップ
目的	事業計画・創業計画・事業承継計画(第二創業計画)通りの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画・創業計画・事業承継計画(第二創業計画)を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画・創業計画・事業承継計画(第二創業計画)を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度各種計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、各種計画と進捗状況がズレている場合(各種計画の実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等)は、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。 フォローアップでは、各種計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答

え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

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】

インターネット販売や自社製品・技術のPRなど、ITやDXを活用した販路開拓に関して、積極的に進んでいる事業者と遅れをとっている事業者で差がついている。SNSを活用した情報発信の重要性を認識していない事業者も多い。しかし、事業承継や実質経営者交代のタイミングでSNSを積極的に活用し始める小規模事業者もいる。

また、令和6年11月に当会として初めての食品展示会に出展し、新たな需要を開拓することができた。

【課題】

小規模事業者単独での展示会出展は金額面等の障害があり、地産地消の製品など良い物を販路開拓していく手段が少ないのが現状である。自身の商品・サービスの販路開拓を積極的に行っていくため、経営指導員が伴走しながら販路開拓支援を実施することが必要である。

(2) 支援に対する考え方

本計画では、小規模事業者が、それぞれの「強み」を活かして販路拡大することや、ITを活用して販路開拓を行うことなどを目指している。そこで、これらに寄与する事業を実施する。

事業の実施目的、期待する効果は次のとおりである。

- ・小規模事業者の「強み」を活かした商品・製品の販路拡大には、展示会・商談会の出展が有効である。そこで、主に、小規模製造業の「強み」を活かした技術や製品、食品製造業等の東御市の地域資源を活かした商品（ワインなど）について、展示会・商談会への出展支援を実施し、広域で新たな取引先を獲得することを目指す。
- ・近年、新たな需要を開拓するためには、ITを活用した情報発信が欠かせない。一方、多くの小規模事業者は、この取組が不十分である。そこで、「ホームページやSNSの開設支援」を実施することによる、商圏拡大、集客等を目指す。
- ・前述のITを活用した情報発信により商圏を拡大させることも重要であるが、他方で、地元客にしっかりと情報を伝え、市内の需要を獲得することも必要である。そこで、「カタログ等による販売促進・ビジネスマッチング支援」や「とうみまちゼミでの新たな顧客開拓支援」を実施し、事業者と新規顧客、事業者同士の接点づくりを行うことを目指す。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4)事業内容』のとおりである。

なお、これらの事業の実施においては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。

(3) 目標

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	4者	1者	1者	1者	1者	1者
成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
②ホームページやSNSの開設支援 支援事業者数	-	4者	4者	4者	4者	4者
(BtoBの場合)成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
(BtoCの場合)売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

③カタログ等による販売促進・ビジネスマッチング支援 支援事業者数	-	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
(BtoB の場合) 成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
(BtoC の場合) 売上増加率/者	-	2%	2%	2%	2%	2%
④「とうみまちゼミ」での新たな顧客開拓支援 支援事業者数	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①展示会・商談会の出展支援 (BtoB)

事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。
展示会等の概要/支援対象	<p>以下のいずれかの展示会・商談会の出展支援を行う。なおそれ以外にも、有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を行う場合がある。支援にあたっては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。</p> <p>ア 上田地域産業展 支援対象：すべての業種 訴求相手：上田地域の企業</p> <p>上田地域産業展運営委員会（上田商工会議所・上田市・東御市・坂城町・長和町・立科町・青木村・上田市商工会・真田町商工会・東御市商工会・坂城町商工会・長和町商工会・立科町商工会・青木村商工会・長野県上田地域振興局等）が主催する展示会である。上田地域での近場でのビジネスマッチングを目的として、毎年11月に開催されている。令和5（2023）年はリアル展示会とオンライン展示会のハイブリッドで開催され、リアル展示会は、出展企業が116社・団体・学校、来場者数が12,712人であった。</p> <p>イ 諏訪圏工業メッセ 支援対象：製造業 訴求相手：主に諏訪圏域の製造業</p> <p>長野県諏訪市で開催される、「長野・諏訪から「ものづくり」の情報発信」を具現化する工業専門展示商談会である。地方では国内最大級の工業専門展示会となっている。令和5年10月の開催では、出展社数が341社・団体、来場者数が20,230名であった。</p> <p>ウ テクニカルショウヨコハマ 支援対象：製造業 訴求相手：首都圏の製造業</p> <p>首都圏最大級の工業技術・製品に関する総合見本市である。業界の枠を超えた情報の発信、収集、交流を広範囲に展開し、技術・製品の販路拡大、ビジネスチャンスの創出、地域産業の振興を図ることを目的としている。令和6年2月の開催では、出展社数が807社・団体、来場者数が18,176人であった。</p> <p>エ フードメッセ in にいがた 支援対象：食品・食材、機器・器具、容器・包装のサプライヤー 訴求相手：主に新潟県や関東の食品系バイヤー</p> <p>フードメッセ in にいがた運営会議や新潟市が主催する展示会である。全国から新潟へ、新潟から全国へ地域資源や先端情報を発信する「食の国際総合見本市」となっている。令和5年11月の開催では、出展者が488者、来場者が12,589名であった。</p> <p>オ アグリフード EXPO 支援対象：食品製造業</p>

	<p>訴求相手：全国の流通業者</p> <p>日本政策金融公庫が主催する展示商談会である。全国各地の農林水産物・食品を取り扱う事業者と国産農林水産物・食品の調達に意欲ある国内外のバイヤーを繋ぐ商談会となっている。令和6年8月の開催では、出展社数 588 社、来場者数が 12,031 人、商談件数が 40,909 件であった。</p> <p>カ スーパーマーケット・トレードショー 支援対象：食品製造業 訴求相手：全国の流通業者</p> <p>スーパーマーケットを中心とする食品流通業界に最新情報を発信する商談展示会である。全国の小売業をはじめ、卸・商社、中食、外食などから多数のバイヤーが来場する。令和6年2月の開催では、出展者数が 2,190 社・団体、来場者数が 75,858 名（同時開催展の来場者を含む）であった。</p> <p>キ 国際食品・飲料 商談 Week [通称：JFEX (ジェイフェックス)] 支援対象：食品製造業（特にワインなど） 訴求相手：全国の流通業者</p> <p>商材別に「加工食品」「ワイン・酒」「プレミアム食品」「生鮮食品」「ヴィーガン食品、代替食、完全食などの新しい概念の食品」「インバウンド向けの食品」の6つの専門展で構成する展示会である。年2回開催され、日本・海外の食品・飲料が 300 社程度集まる。令和6年6月の開催では、18,984 人の来場があった（同時開催展含む）。</p>
支援の手法	<p>経営指導員が参加事業者に対し、展示会等で新たな取引先を獲得するまでの支援を伴走型で行う。また、必要に応じて、専門家派遣を実施する。</p> <p><出展前の支援> 出展者の募集 / 商談シート (FCP シート) の作成・ブラッシュアップ / 効果的な展示方法 (パンフレット等のツールの整備含む) や短時間での商品等アピール方法の指導等</p> <p><出展後の支援> 商談相手に対するフォロー 等</p>

②ホームページや SNS の開設支援 (BtoB、BtoC)

事業名	ホームページや SNS の開設支援
目的	現代において、ホームページや SNS による情報発信は一般的であるが、市内には自社ホームページや自社 SNS を保有していない小規模事業者も多い。そこで、ホームページや SNS の開設を支援し、商圏拡大、集客等の新たな需要開拓を目指す。
支援対象	<p>自社ホームページもしくは自社 SNS を保有しておらず、かつホームページ・SNS を活用した販路開拓に意欲がある小規模事業者（業種等問わず）</p> <p>※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。</p>
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	ホームページや SNS の開設・運用を支援する。
支援の手法	<p>経営指導員が IT 専門家や地元 IT 事業者と連携して支援を実施する。具体的には、適切なホームページツール (goope、WordPress 等)、SNS の選定 (Instagram、X、Facebook、LINE、google ビジネスプロフィール等) から導入、運用までをハンズオンで支援する。また、成果を確認するため、売上・利益等の経営指標の把握を行う。さらに当会において、ホームページ・SNS 用の写真、動画の制作支援も検討している。</p>

③カタログ等による販売促進・ビジネスマッチング支援 (BtoB、BtoC)

事業名	カタログ等による販売促進・ビジネスマッチング支援
目的	小規模事業者の多くは市内の需要を獲得することで事業運営している。一方、小規模事業者は個別に広告宣伝・販売促進を行うだけの経営資源がなく、十分な新規顧客を獲得できていない現状がある。そこで、当会にて事業者を紹介するカタログ等を作成・配付し、事業者の販売促進、事業者同士のビジネスマッチングを目指す。
支援対象	すべての小規模事業者（年度ごとに支援対象業種を変える） ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	上記支援対象者のターゲット顧客
支援内容	年度ごとに支援対象業種を決め（1年目は建設業、2年目は小売業、3年目は飲食業等）、対象業種の小規模事業者の「強み」や「商品の魅力」を紹介するカタログ・冊子・マップを作成する。また当該カタログ等を配布することで、販路開拓・ビジネスマッチングを実現する。なお、カタログ等は基本的に紙媒体と考えているが、必要に応じて、電子ブックやWEBサイトも検討する。
支援の手法	カタログ等の掲載事業者の募集、カタログ等の紙面作成・カタログ等の配布を実施する。また、単にカタログ等を作成するだけでは効果が低いと考えられることから、カタログ等の作成に先立ち、経営分析や事業計画策定支援により掲載事業者の「強み」を確認し、掲載内容に活用する。

④「とうみまちゼミ」での新たな顧客開拓支援 (BtoC)

事業名	「とうみまちゼミ」での新たな顧客開拓支援
目的	小規模事業者は広告宣伝に多額の費用をかけることができず、新規顧客との接点が少ない。そこで本事業による、事業者と新規顧客の接点づくり、店舗や商品のPR、新規事業や商品のマーケティングを目指す。
支援対象	店舗を運営する小売業、飲食業、サービス業 ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	市内もしくは近隣の消費者
とうみまちゼミの概要	平成14年に愛知県岡崎市で端を発した「まちゼミ」は、店舗の店主・スタッフがその専門性を生かしミニ講座の講師となるイベントである。双方がコミュニケーションを取り、その人間性を市民の皆様に知ってもらい信頼関係を築くことで、新規顧客開拓に繋げる有効な手段として、また地域活性化の手段として、今や全国300ヵ所以上で実施されている。 「とうみまちゼミ」はこれまで5回開催されており、令和6年2月の開催では、参加事業者数20社、講座数は25講座であった。また、一般参加者は市内外問わず、例年約200名以上となっており、参加店および参加者の満足度も高い。
支援の手法	まちゼミ参加者の募集、効果的なゼミナールの構築、効果検証などをワンストップで支援する。また、本事業の最大の目的は参加店と新規顧客との接点を増やすことである。一方、参加店の経営を安定させるためには、新規顧客の獲得だけでなく、その顧客をリピート化させることが重要である。そこで、希望する店舗には、経営指導員による支援や専門家派遣を実施し、来店客をリピート化させるような取組を支援する。

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】

現状、経営発達支援事業の支援状況は、会内で評価するに留まっており、第三者の視点を入れた評価・事業の見直しなどはなされていなかった。

【課題】

今後は、当会や東御市だけでなく、第三者（外部有識者）を入れた「事業評価委員会」により事業の成果を確認し、PDCAを回しながら経営発達支援事業を推進することで、小規模事業者の売上・利益拡大に寄与することが課題である。

(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成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	<p>以下の取組により、経営発達支援事業のPDCAを回す。</p> <p>【PLAN】（事業の計画・見直し）</p> <p>(a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。</p> <p>(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。</p> <p>【DO】（事業の実行）</p> <p>(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。</p> <p>(d) 経営指導員等は、実施した内容を基幹システム（小規模事業者支援システム）に適時入力する。</p> <p>【CHECK】（事業の評価）</p> <p>(e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、基幹システム（小規模事業者支援システム）により各経営指導員等の指導状況を確認する。</p> <p>(f) 週1回の朝礼にて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。</p> <p>(g) 年1回の「事業評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。</p> <p>※「事業評価委員会」の実施の流れ</p> <p>i 東御市商工観光課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者*をメンバーとする「事業評価委員会」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）で定量的に評価する。</p> <p>※外部有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本政策金融公庫 小諸支店 国民生活事業統括 ・八十二銀行 田中支店 支店長 ・上田信用金庫 とうみ支店 支店長 等 <p>ii 当該「事業評価委員会」の評価結果は、理事会に報告する。また、当会ホームページ（http://tomi-city.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。</p> <p>【ACTION】（事業の見直し）</p> <p>(h) 「事業評価委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。</p>

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】

週1回月曜日に行われる朝礼時に職員間で個々の担当事業についての確認を行うとともに、研修会での資料や東御市事業者情報（新聞など情報誌）を全職員に回覧し情報の共有化を図っている。また、中小企業大学校研修や中小企業診断士資格勉強と受験、日商簿記資格勉強と受験など、自主的に資質向上に取り組んでいる。

【課題】

情報や支援ノウハウが個人に帰属しがちであり、人事異動により市内小規模事業者情報が減少してしまうのが現状である。そのため、担当外の職員でも一定レベル以上の情報を所持する仕組みづくりが必要である。

(2) 事業内容

① 経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の特定	<p>経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・ 小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力 ・ DXに向けた相談・指導を行う能力 ・ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	<p>1 外部講習会等の積極的活用</p> <p>経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下（ア～ウ）の研修・セミナーに積極的に参加し、資質向上を図る。具体的には、長野県商工会連合会の経営指導員研修等の上部団体が主催する義務研修に参加するだけでなく、中小企業大学校の専門研修の受講、長野経済研究所の研修の受講、広域経営支援センター上小エリア*で外部講師を招聘した研修会の開催などを実施する。</p> <p>また、これまでこれらの研修・セミナーへは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、補助員や一般職員も含めて積極的に参加する。</p> <p>ア 小規模事業者の売上・利益向上支援、新たな需要開拓支援の資質向上 これまでも、経営分析支援、事業計画策定支援、販路開拓支援等の外部講習には参加してきたが、知識の更新のため、これらの研修には引き続き参加する。</p> <p>イ DXに向けた相談・指導能力の習得・向上 DX関連の動向は日々進化していることから、DX関連の相談・指導能力向上に資する研修会に参加する。</p> <p>ウ 経営力再構築伴走支援の資質向上 「対話と傾聴による信頼関係の構築」、「気づきを促す課題設定型コンサルテーション」、「経営者の自走化のための内発的動機付けと潜在力の引き出し」のような経営力再構築伴走支援の資質向上に資するテーマの研修に参加する。</p> <p>2 資格の取得等</p> <p>効果的な支援に向けて体系的な知識を取得するため、資格の取得等を行う。具体的には、中小企業診断士、税理士、簿記などを想定している。また必要に応じて、資格取得のための研修等へ参加する。</p>

※広域経営支援センター上小エリア

上小エリアの5つの商工会（上田市商工会、真田町商工会、長和町商工会、青木村商工会、当会）で

構成する経営支援グループである。小規模事業者に対する高度な支援等について、支援ノウハウを共有している。

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
内容	<p>ア OJT ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。</p> <p>イ 情報共有 当会内で実施する週 1 回の朝礼、広域経営支援センター上小エリアでの月 1 回の会議のなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。</p> <p>ウ データベース化 担当経営指導員等が基幹システム（小規模事業者支援システム）に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。</p>

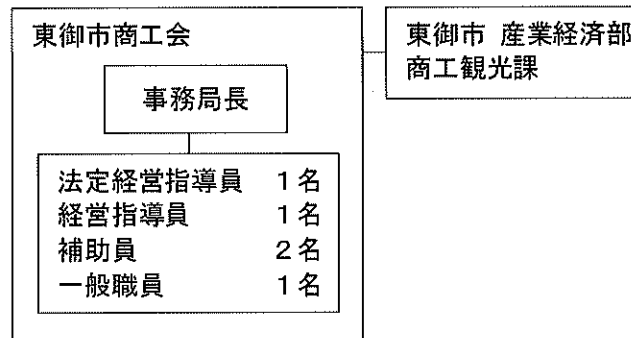
(別表2)

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12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：松原 佑樹

連絡先：東御市商工会 TEL. 0268-75-5536

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・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の提供等を行う。

(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

〒389-0516

長野県東御市田中 178-2

東御市商工会 本所

TEL：0268-75-5536 / FAX：0268-75-0875

E-mail：info@tomi-city.jp

②関係市町村

〒389-0592

長野県東御市県 281-2

東御市 産業経済部 商工観光課 商工労政係

TEL：0268-64-5895 / FAX：0268-64-5881

E-mail：syoko-kanko@city.tomi.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 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
必要な資金の額	5,900	5,900	5,900	5,900	5,900
調査事業費	300	300	300	300	300
事業計画策定事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
新たな需要開拓事業	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
事業の評価及び見直し事業	200	200	200	200	200
セミナー等開催費	400	400	400	400	400

(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、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費 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