経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	真田町商工会（法人番号　2100005004356） 上田市　　（地方公共団体コード　202037）
実施期間	令和６年４月１日～令和11年３月31日
目標	経営発達支援事業の目標 【目標①】小規模事業者自らの時代の変化に対応した自己変革への挑戦や、「特色」や「強み」を活かした事業展開を実現する 【目標②】小規模事業者の地域資源（菅平高原や高原野菜等）を活かした取組を実現する 【目標③】小規模事業者の将来的なDX（デジタルトランスフォーメーション）に資する、ITを活用した販路開拓や業務効率化を実現する 【目標④】上記を実現するために、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、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る
事業内容	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 小規模事業者が時代の変化を捉えることや経営に役立てることを目的として、「上田市経営実態調査」を実施し、結果を公表する。 ４.需要動向調査に関すること 小規模事業者の地域資源（高原野菜等）を活かした商品開発（ブラッシュアップ）に向けて、「特産品を活用した商品の調査」を支援する。 ５.経営状況の分析に関すること 小規模事業者の時代の変化に対応した自己変革への挑戦や、「特色」や「強み」を活かした事業展開に向けて、経営分析（財務分析・非財務分析の双方）を支援する。 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」の結果を踏まえたうえで、小規模事業者の事業計画の策定を支援する。 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。 ８.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者が消費者取引や企業間取引を拡大させるために、展示会・商談会の出展支援や「ITを活用した販路開拓勉強会」による販売促進支援といった個社支援を実施する。
連絡先	真田町商工会 〒386-2201　長野県上田市真田町長7199-1 TEL：0268-72-4050　FAX：0268-72-4051　E-mail：sanadaci@avis.ne.jp 上田市真田地域自治センター 産業観光課 〒386-2292　長野県上田市真田町長7178-1 TEL：0268-72-4330　FAX：0268-72-4140　E-mail：ssangyo@city.ueda.nagano.jp

（別表１）

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

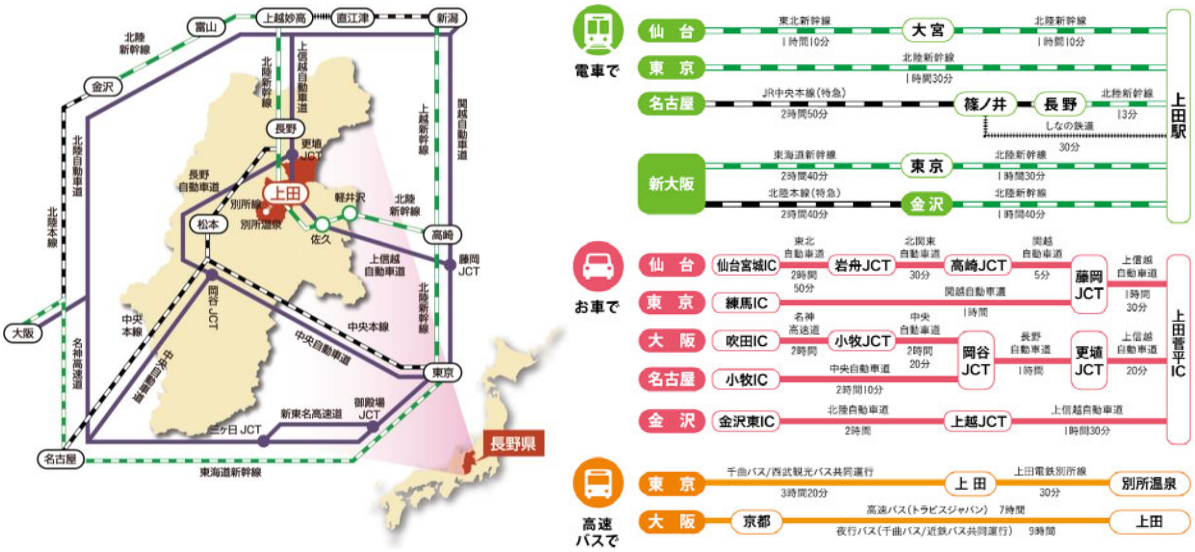
①現状

ア 上田市の概況

上田市（以下、当市）は、北は長野市、千曲市、須坂市、坂城町、筑北村、西は松本市、青木村、東は嬬恋村（群馬県）、東御市、南は長和町、立科町と接している。東西約 31 キロメートル、南北約 37 キロメートルの広がりを持ち、面積は、552 平方キロメートルである。

交通では、JR 北陸新幹線、しなの鉄道、上田電鉄別所線が上田駅で接続し、上信越自動車道（上田菅平インターチェ　ジ）を有している。

東京から約 190 キロメートル、北陸新幹線を利用すれば、最短で約 80 分の距離である。避暑地として有名な軽井沢町からは約 40 キロメートル、1998 年冬季オリンピックの主会場となった長野市とも約 40 キロメートルの位置にある。



出典：一般社団法人信州上田観光協会「信州上田総合パンフレット」

真田町商工会（以下、当会）の属する真田地域は、上田市の北東部にあり、スポーツ合宿やスキーで有名な菅平高原と戦国時代に活躍した真田氏の史跡が点在する地域である。

日本百名山の一つである四阿山（2,354 メートル）と根子岳（2,207 メートル）のふもと、標高 1,200 メートルから 1,600 メートルに広がる菅平高原は、真夏の平均気温が 19.6 度と大変さわやかな気候である。その快適な気候を求めて全国からラグビーやサッカーなどの強豪チームが合宿に訪れている。

近年は、陸上の高地トレーニングの合宿地としても知られ、オリンピックの日本代表選手など、多くのトップアスリートが訪れる。

また、冬には白銀のパウダース　ーにひかれた数多くのスキーヤーで賑わう。

もう一つの特色は、真田氏の発祥の地であることである。上田城を築いた真田昌幸の父幸隆は、真田地域から興った。昌幸らと共に武田信玄に仕えたが、その中で養われた戦略眼と、武田家の統治技法は昌幸そして信之、幸村らに受け継がれた。

地域内には、上田城築城以前の真田氏の居館跡があり、県の史跡に指定されている。この居館跡は現在、お屋敷とよばれ、ツツジの名所としても親しまれ、隣には真田氏歴史館が整備されている。

高原に代表される豊かな自然と歴史ロマンが魅力の真田地域は、上信越自動車道上田菅平インターチェンジからも近く、バラエティに富んだ観光地「上田」の魅力の一翼を担う地域である。

当市は、平成 18 年 3 月 6 日に上田市、丸子町、真田町、武石村が新設合併して誕生した。

そのため、当市には、上田商工会議所、上田市商工会、当会の 3 つの商工団体がある。

イ 人口

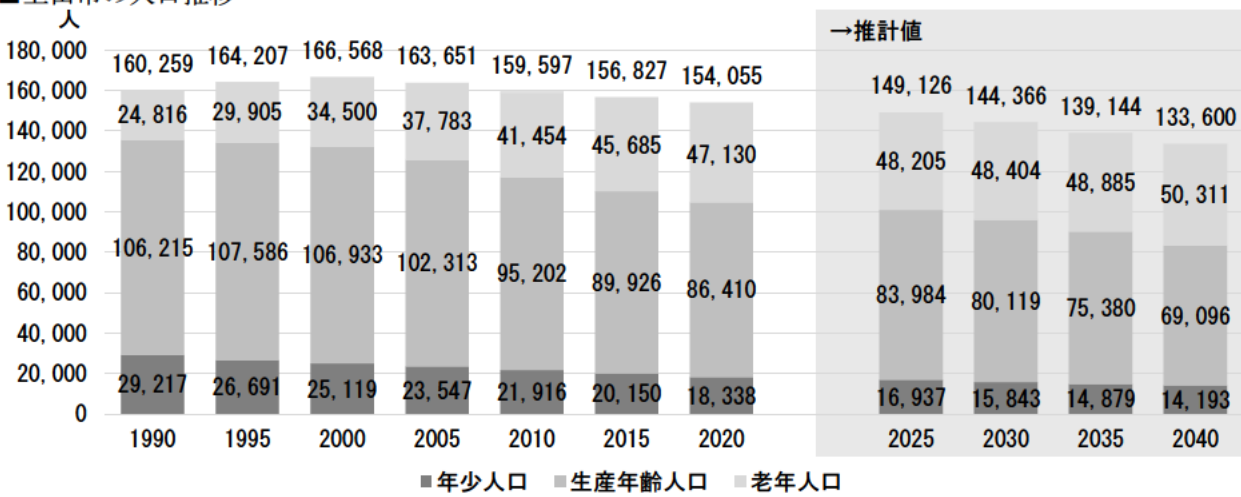
(a) 当市全体

令和 5 年 4 月 1 日時点の人口は 152,986 人である（住民基本台帳）。

国勢調査及び社人研推計を基に推移をみると、当市の人口は、平成 12（2000）年をピークに減少傾向に転じている。また、この傾向は将来的にも継続すると予測されている。年齢別人口の将来の推移をみると、年少人口及び生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向となる見込みである。

長期的にみると、高齢化率は、令和 2（2020）年の 30.6%から令和 27（2040）年には 37.7%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2（2020）年の 56.1%から令和 27（2040）年には 51.7%に低下する見込みである。

■上田市の人口推移



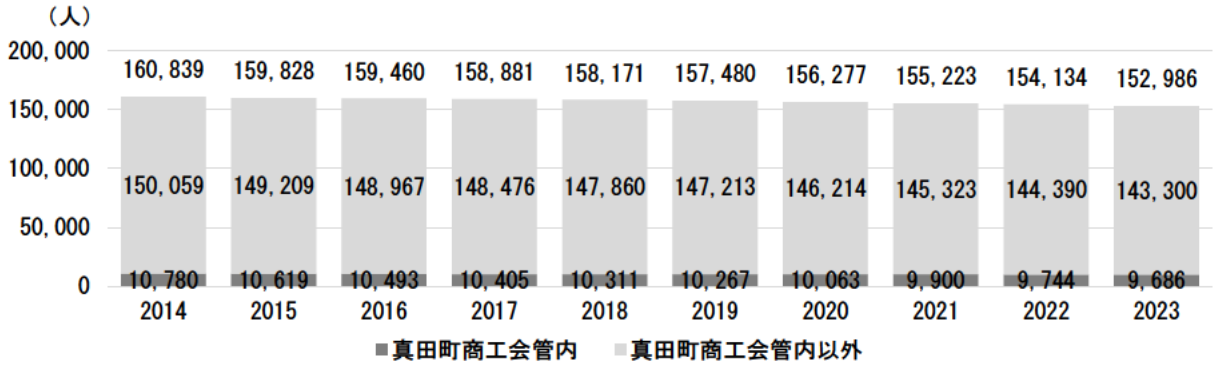
出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

(b) 当会管内

令和 5 年 4 月 1 日時点の当会管内の人口は 9,686 人であり、当市全体の 6.3%である（住民基本台帳）。

推移をみると、平成 26（2014）年から令和 5（2023）年までの 9 年間で当会管内の人口は 10.1%減少となっており、当市全体（4.9%減少）と比較して減少割合が高くなっている。

■当会管内の人口推移



出典：上田市「人口・世帯数（各年 4 月 1 日時点）」

ウ 特産品

当市は、高い晴天率と少雨、多様な地形や土壌、高い標高によりもたらされる昼夜の寒暖差など、農産物の生産に大変適しており、低地では主に米・花、準高冷地では主に野菜、くだもの、高冷地では高原野菜など様々なものが作られている。

当会管内における主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

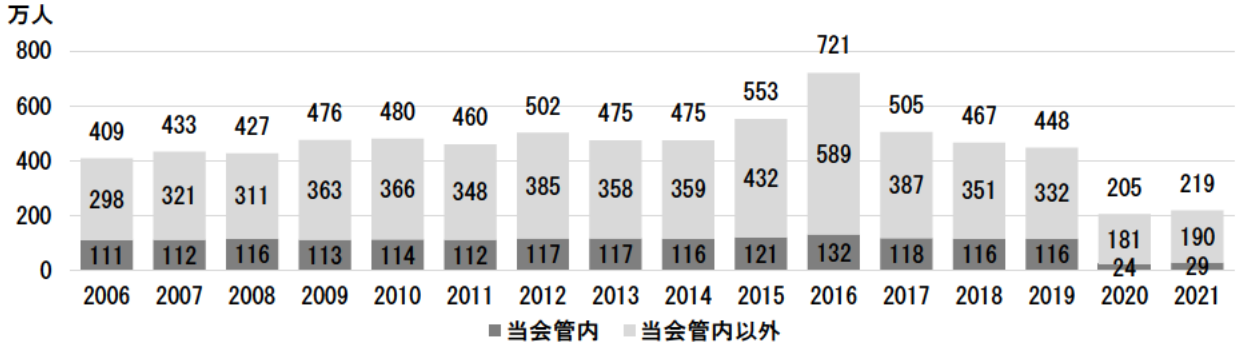
特産品名	概要
高原野菜	冷涼な菅平高原で多く栽培されるレタスは、当市を代表する野菜である。高原の気候を利用することで、軟らかく甘みがあるレタスが栽培される。
りんご	日照時間の長さと昼夜の温度差という気象条件が色、糖度、肉質ともに優れた果物をつくる。「秋映 「シナノスイート 「シナノゴールド」という信州オリジナルのりんご3種も注目されている。
ブルーベリー	上田市真田地域では、各所でブルーベリーを栽培しているだけでなく、つみとり体験ができる。ブルーベリーは真田の冷涼な気候ときれいな水、澄んだ空気で育ち、たわわに実をつける。

エ 観光入込客数の推移

令和3（2021）年の当市全体の観光入込客数は219万人であり、そのうち当会管内の観光入込客数は29万人となっている。

当会管内の観光入込客数の推移をみると、令和元（2019）年までは120万人弱で安定推移していることが読み取れる。これは、菅平高原における団体客の安定的なリピート利用が寄与していることが推測できる。

■当会管内の観光入込客数



出典：長野県 観光部 山岳高原観光課「観光地利用者統計調査結果」

オ 観光資源

当市は、北南端に2つの雄大な高原があり、中央には日本最長の千曲川が流れている。市内には寺社などの文化遺産が多数みられるほか、戦国武将・真田氏発祥の郷としても知られている。さらに温泉や伝統工芸、地元グルメも充実した、歴史と文化、自然のまちである。

当会管内の主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

観光資源名	概要
菅平高原	上田市の最北部、日本百名山・四阿山（2354m）と花の百名山・根子岳（2207m）の麓、標高1200～1600mに広がる菅平高原は、スイスを思わせる爽やかな風景と気候から「日本のダボス」と呼ばれている。夏の平均気温は摂氏19.6度と冷涼で、ラグビーやサッカー、陸上などスポーツ合宿の地としても知られている。冬は一面が白銀の世界となり、全国有数のスノーリゾート地として数多くのスキーヤーやスノーボーダーが訪れる。
真田氏の史跡	市内北東部に位置し、戦国武将・真田氏発祥の地としてゆかりの史跡が点在する真田地

	域。詳細については未だ多くの謎が残されているが、真田氏でその存在が明確なのは、この地を本拠とした昌幸の父であり、信之・幸村の祖父にあたる幸隆からとされている。地域内には、上田城築城以前の居館「真田氏館跡」をはじめ、幸隆夫妻と昌幸の墓がある「長谷寺」や昌幸の二人の兄が眠る「信綱寺」のほか、地の利を生かした山城群などもみることができ、当時の面影を今に伝えている。

カ 産業

(a)業種別の商工業者数（小規模事業者数）の推移（当会管内）

当会管内の商工業者数は、平成 31 年が 377 者、令和 4 年が 385 者であり、3 年間で 8 者増加している。

一方、小規模事業者数をみると、平成 31 年が 341 者、令和 4 年が 324 者であり、3 年間で 17 者減少となっている。

業種別にみると、商工業者数は、小売業、飲食・宿泊業、建設業が減少、サービス業、製造業、卸売業が増加となっている。

■当会管内の商工業者数・小規模事業者数

	商工業者数	左記のうち小規模事業者数
平成 31 年	377	341
令和 4 年	385	324
増減	＋8	△17

■当会管内の業種別商工業者数

	建設	製造	卸売	小売	飲食・宿泊	サービス	その他
平成 31 年	58	53	5	56	137	49	19
令和 4 年	50	61	11	33	128	73	29
増減	△8	＋8	＋6	△23	△9	＋24	＋10

出典：長野県商工会連合会「長野県下商工会の概況（各年 4 月 1 日時点）」

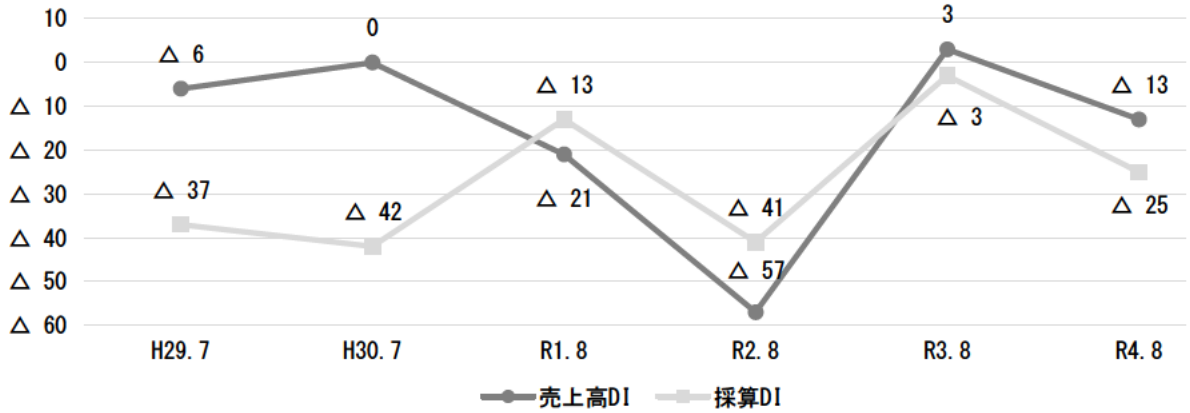
(b)景況感

上田市が実施している上田市経営実態調査（上田市商工課、上田商工会議所、上田市商工会、当会、長野県中小企業団体中央会東信事務所が調査を実施）から景況感をみる。

売上高 DI をみると、新型コロナウイルス感染症が拡大した令和元年 8 月や令和 2 年 8 月を除けば、平時は比較的安定していることが読み取れる。一方、採算 DI をみると、平成 29 年 7 月が△37、平成 30 年 7 月が△42 となっており、平時においてもマイナス値が大きくなっている。

以上より、比較的安定した売上高のなかで、利益が増加している事業者は少ないことが読み取れる。

■売上高 DI および採算 DI（前年同期比）



出典：上田市商工課「上田市経営実態調査」

(c) 業種別の現状と課題（経営課題）

ⅰ_アンケートからみた経営課題

前ページで引用した上田市経営実態調査より今後の経営課題を確認する。

いずれの年度においても、「①受注・売上の停滞・減少」、「⑫人材確保・育成」との回答割合が高くなっている。また、受注・売上を増加させる方策に着目すると、「⑥既存製品、サービスの高付加価値化」の回答割合が高くなっている。

また、「④燃料・原材料費の高騰」をみると、令和２年８月が 13.6%、令和３年８月が 28.7%、令和４年８月が 65.4%と、回答割合が年々高まっている。

■今後の経営課題

	R2.8	R3.8	R4.8
①受注・売上の停滞・減少	39.6%	46.1%	46.9%
②業者間の競争激化	15.4%	12.6%	12.3%
③販売･納入先からの値下げ要請	4.7%	4.8%	1.5%
④燃料・原材料費の高騰	13.6%	28.7%	65.4%
⑤新しい事業分野への参入	21.3%	18.6%	20.0%
⑥既存製品、サービスの高付加価値化	19.5%	26.9%	24.6%
⑦販路開拓・市場拡大（国内市場）	24.9%	22.2%	17.7%
⑧販路開拓・市場拡大（海外市場）	6.5%	7.2%	9.2%
⑨技術力向上・研究開発体制の強化	21.3%	15.6%	15.4%
⑩生産・営業拠点の海外展開	0.0%	1.2%	2.3%
⑪設備投資	22.5%	21.0%	13.8%
⑫人材確保・育成	50.3%	46.7%	52.3%
⑬事業の後継者育成	22.5%	15.0%	18.5%
⑭製品・サービスのコスト削減	8.9%	10.2%	10.8%
⑮人件費抑制	7.1%	3.6%	3.8%
⑯雇用の維持	14.2%	16.8%	18.5%
⑰不採算事業の立て直し・撤退	6.5%	3.0%	6.2%
⑱資金調達・資金繰りの改善	13.0%	9.6%	10.0%

出典：上田市商工課「上田市経営実態調査」

ⅱ_業種別の現状と経営課題

当会管内は大まかに２地域（真田／菅平）に分けることができ、それぞれ特徴が異なる。

そこで、２地域に分類し、現状と課題を記載する。

■ 観光業

	現状	課題
菅平	当地域の基幹産業である菅平地域の観光業はスポーツ合宿の聖地として歴史は長く、100 以上のグラウンド・宿泊施設が整備されており夏季のラグビー・サッカー等高校～社会人まで実績と信頼は高い。近年は準高地として陸上合宿も増加している。冬季もスキー学校合宿や大松ゲレンデは国指定ゲレンデとしてスキー選手の利用が多い。	＜外部環境＞ コロナ禍で収容人員制限、少子化による学生減少が課題である。 ＜内部環境＞ 宿泊事業者の高齢化、施設の老朽化、コロナ禍による売上減に対する借入増、人手不足、春･秋の閑散期の集客（登山客等一般個人客）、もう一つの基幹産業である農業（高原野菜）との連携等が課題である。
真田	真田氏発祥の郷として史跡は多く、真田十勇士とゆかりのある角間温泉も有する。	史跡を巡る観光客に対し、小売業や飲食業の観光振興に繋がっていない点（日帰り客が多く最終的に市街地の上田城へ流れてしまう）が課題である。

■ 商業

	現状	課題
菅平	小売、飲食業とも数軒のみ。合宿客を顧客としている。	合宿客以外の一般客の集客や閑散期対策、特産の高原野菜の活用が課題である。

真田	商店街は存在せず小売業は少数である。大手スーパー、ドラッグストア、コンビニが存在し、町民は大手スーパー等や町外で消費している。飲食業は十数軒程点在するが、主に昼営業であり、夜営業は数軒となっている。顧客は地元客が大半である。高齢化により介護事業等の福祉施設も存在する。	一部を除き旧態依然とした形態が多く、経営者の高齢化も進んでおり、後継者難が続いている。又、菅平の観光客や真田氏発祥の郷の誘客が活かされていない。特産のりんご、ブルーベリー、山菜等の活用も課題である。

■ 工業

	現状	課題
菅平	ほとんど存在しない。	－
真田	下請けが多く点在しており、地域的な組織はなく、業種・取引先が異なるため連携や交流がない。	個社ごとの受注開拓が課題はもちろんだが、、情報交換の場として地域的な組織も必要である。

■ 建設業

	現状	課題
菅平	ほとんど存在しない	－
真田	大手やハウスメーカー等の下請けが多いが、一部元請として特徴を出している者も存在し、地域柄造園業も多い。	公共工事減少への対応、受注開拓、人手不足、後継者不足も課題である。

キ 第二次上田市総合計画

「第二次上田市総合計画（平成 28 年度～令和 7 年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

後期基本計画を小規模事業者支援の視点でみると、①社会ニーズに即した新たな産業の創出、②中小企業者の経営力強化、③基幹産業である製造業の振興（新分野への進出支援や産学官金の連携）、④特産品のブランド力向上、⑤観光資源の有効活用等による「稼げる観光地づくり」などが掲げられている。

■まちづくりビジョン（平成 28 年度～令和 7 年度）

将来都市像	ひと笑顔あふれ 輝く未来につながる 健幸都市
キャッチフ　ーズ	住んでよし 訪れてよし 子どもすくすく幸せ実感 うえだ
基本理念	市民力、地域力、行政力、それぞれが役割を果たし、協働のもと、まちの魅力と総合力を高めます。
施策大綱 （商工・観光部分）	産業・経済 施策の方向性 誰もがいきいき働き産業が育つまちづくり 基本目標 市民の安心の暮らし、若者世代の結婚、出産、子育てに、安定した雇用が欠かせません。それぞれの産業が持つ特色、潜在力を伸ばし、働くなら上田、買い物なら上田、訪れるなら上田の活力を生み出し、暮らし続けられるまち、新たな人の流れを呼び込むまちを目指します。

■後期基本計画（まちづくり計画）（令和 3 年度～令和 7 年度）－重点プロジェクト

重点プロジェクト（商工・観光部分）

⑤最先端技術活用プロジェクト

人口減少・少子高齢化の進展、頻発する大規模災害、新型コロナウイルスの影響など顕在化する様々な課題への対応と、未来に向けた新たな価値を創造するため、最先端技術の活用とともに、新たな社会の仕組みに変革する「デジタルトランスフォーメーション（DX）」の実現が求められています。

このため、行政サービスをはじめ、産業、健康・福祉、学び、交流など、暮ら　を支える様々な分野で、最先端技術・デジタルツールの活用を図り、市民や利用者の視点からスマートシティ化を推進します。

■後期基本計画（まちづくり計画）（令和３年度～令和７年度）－後期まちづくり計画

後期まちづくり計画（商工・観光部分）
第３編 産業・経済　誰もがいきいき働き産業が育つまちづくり
新たな価値を創造する商工・サービス業の振興
3-2-1 新しい産業の創出と中小企業者の経営力強化
基本施策１ 起業・創業の促進に取り組みます
基本施策２ 地域や社会のニーズに即した新たな産業の創出を支援します
基本施策３ 商工団体などとの連携により中小企業者の経営力強化を図ります
3-2-2 地域経済を牽引する工業（ものづくり産業）の振興
基本施策１ 次世代に向けた工業の活性化の取組を進めます
基本施策２ 企業誘致・留置によるものづくり産業の活性化を図ります
3-2-3 賑わいと活力ある商業の振興
基本施策１ 商店街などと連携し、中心市街地の活性化に向けて取り組みます
基本施策２ 地域資源を生かした商業の振興に対する取組を進めます
基本施策３ 特産品などの地域ブランドの開発・販路開拓と産業間連携を促進します
3-2-4 安心して働ける環境づくりと就業支援
基本施策１ 地域における求職者への就業支援を進めます
基本施策２ 地域産業を支える人材育成に取り組みます
基本施策３ 安心して働くことができる環境整備に取り組みます
基本施策４ 産業への興味や関心を高め、次世代への雇用につなげます
魅力ある観光地づくり
3-3-1 おもてなしで迎える観光の振興
基本施策１ 上田市のファンづくりと知名度アップに取り組みます
基本施策２ 上田の特色ある地域資源の活用を図ります
基本施策３ 広域観光を推進します
基本施策４ 外国人観光客の誘客に向けた施策を推進します
基本施策５ 「稼げる観光地づくり」を推進します

ク 上田市中小企業・小規模企業振興条例

地域が持続的に発展していくためには、市内事業者の大半を占め、地域経済や雇用の創出、まちづくりの牽引に大きな役割を果たしている中小企業及び小規模企業の活躍が不可欠である。

そこで上田市は、中小企業・小規模企業の重要性について、広く関係機関及び市民が認識を共有し、中小企業及び小規模企業の振興を市政の重要課題として位置付け、地域社会が一体となって取り組むため、上田市中小企業・小規模企業振興条例を策定、令和２年４月１日に施行した。

条例に掲げられる「中小企業者の努力」は以下のとおりである。

■上田市中小企業・小規模企業振興条例（一部抜粋）

（中小企業者の努力）
1　中小企業者は、基本理念に基づき、経済的社会的環境の変化に即応し、その事業の持続可能な成長と発展を図るため、主体的かつ積極的に経営基盤の強化及び経営の革新に努めるものとする。
2　中小企業者は、地域社会を構成する一員としての社会的責任を自覚し、地域づくりに積極的に取り組むとともに、環境との調和に配慮し、地域社会の維持及び発展に寄与するよう努めるものとする。
3　中小企業者は、中小企業者間並びに行政、中小企業関係団体等、金融機関等及び大学その他の研究機関との連携を図るよう努めるものとする。
4　中小企業者は、雇用機会の確保及び人材の育成を図るとともに、従業員が生きがいと働きがいを得ることができる労働環境の整備に努めるものとする。
5　中小企業者は、地域の将来を担う児童、生徒及び学生（第８条第１項において「学生等」という。）に対し、職業体験の機会の提供その他の活動により、勤労観及び職業観の育成に努めるものとする。
6　中小企業者は、市内の経済循環を促進するため、市内で生産、製造及び加工される製品並びに提供されるサービスの利用に努めるものとする。

7　中小企業者は、経営能力の向上を図るため、中小企業関係団体等へ積極的に加入するよう努めるものとする。

ケ 上田市商工業振興プラン

上田市では、現在の経営環境における市内企業の持続的な成長に向けた施策として上田市商工業振興プラン（平成 30 年度～令和 5 年度）（令和 3 年改訂）を策定・実行している。

■上田市商工業振興プラン（平成 30 年度～令和 5 年度）（令和 3 年改訂）

プラン推進の基本方針	・市条例の理念、主旨を踏まえた、着実かつ積極的な商工業振興施策の推進 ・中小企業者及び小規模企業者の円滑かつ着実な事業運営及び持続的発展を支援 ・新たな事業展開やイノベーションに積極果敢に挑戦する地域企業を重点的に応援 ・地域資源を生かす新たな価値の創造と販路拡大による上田ブランド創造
戦略	・次代につながる成長産業と上田ブランドの創造 ・中小企業経営の活性化支援 ・様々な優位性を生かす企業や起業家の誘致・留置 ・新たな事業の創出・事業承継支援 ・企業活動を支える人材確保・人材育成支援 ・産業支援を効果的な取組む体制づくり ・ウィズコロナ、アフターコロナにおける事業継続支援

②課題

これまで記述した内容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。

◇人口面からみた小規模事業者の課題

当会管内の人口は減少傾向となっており、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。地域内住民をターゲット顧客にしている小規模事業者においては、人口減少による消費の減衰への対応が課題となる。

さらに、年齢 3 区分別人口をみると、高齢化率が上がり消費構造が変化していくことから、この変化への対応が課題となる。また、生産年齢人口の減少が見込まれ、働き手が不足することが予測されることから、外部労働力の確保やデジタル化などによる業務効率化などが課題となる。

◇特産品の活用からみた小規模事業者の課題

当会管内は、高い晴天率と少雨、高い標高によりもたらされる昼夜の寒暖差などにより、高原野菜などの特産品がある。当会管内は観光が基幹産業であるため、小規模事業者においても、これら高原野菜等の特産品を活用した商品開発や観光客への販売などが期待されている。

◇観光面からみた地域や小規模事業者の課題

当会管内は、スポーツ合宿やスキーで有名な菅平高原と戦国時代に活躍した真田氏の史跡が点在する地域であり、これらの観光資源を求めて、毎年 120 万人弱の観光客が訪れる。現在、合宿の聖地「菅平高原」を中心とした観光客が多いが、少子高齢化が進むなか、学生スポーツ団体客が確実に減少することが予想されている。そのため、産学官金が連携した地域一体のブランド強化による競合地域への対抗が地域としての課題である。

◇業種別の商工業者数（小規模事業者数）からみた小規模事業者の課題

当会管内の小規模事業者数は、平成 31 年が 341 者、令和 4 年が 324 者であり、3 年間で 17 者減少している。業種別にみると、小売業での廃業が多くみられる。地域の活力維持のためには、商工業者数の維持も重要な要素である。そのため、地域で事業を行うメリットや魅力ある愛着心を持てる市場の構築を図ることで、当地域で創業や事業承継が活発化していくことが、地域としての課題である。

◇景況感からみた小規模事業者の課題

景況感をみると、売上高 DI は、新型コロナウイルス感染症が拡大した令和元年 8 月や令和 2 年 8 月を除けば、平時は比較的安定している。一方、採算 DI をみると、平成 29 年 7 月が△37、平成 30 年 7 月が△42 となっており、平時においてもマイナス値が大きくなっている。つまり、売上高は安定しているものの利益が確保できていない事業者が多いといえる。経営環境が変化しているなかで、旧態依然と

した事業を展開していても利益の拡大は難しい。事業者自らが時代の変化に対応するべく自己変革に挑戦し、「特色」や「強み」を活かした事業を展開し、高付加価値化を実現していることが必要である。

◇ア　ケート調査からみた小規模事業者の課題

アンケートから経営課題をみると、「①受注・売上の停滞・減少」、「⑫人材確保・育成　との回答割合が高くなっている。また、受注・売上を増加させる方策に着目すると、「⑥既存製品、サービスの高付加価値化」の回答割合が高くなっている。

◇当会の視点からみた小規模事業者の課題

当会からみた業種別の現状と経営課題をみると、①観光業では、施設の老朽化、人材不足、1年を通じた安定した集客、飲食店等における魅力向上、農業（高原野菜）との連携、事業承継、②商業では、合宿客以外の一般客の集客や閑散期対策、特産品（高原野菜、りんご、ブルーベリー、山菜等）の活用、③工業では受注開拓などが課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

これまでの現状と課題を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興のあり方を以下のとおり定める。また、当会としてもこれを実現すべく支援を実施する。

■小規模事業者の長期的な振興のあり方

ア　近年の自然災害、感染症、海外情勢など、外部環境が変化しているなかで、事業者自らが時代の変化に対応するべく自己変革に挑戦し、「特色」や「強み」を活かした事業を展開できていること

イ　次世代の事業展開に向け、DX（デジタルトランスフォーメーション）、GX（グリーントランスフォーメーション）、SDGs（持続可能な開発目標）等への対応を行っていること

ウ　アフターコロナへの対応、コロナ融資の返済による資金繰り対策、消費税インボイス制度の導入、労働者人材不足等に対応ができていること

エ　当地域には合宿の聖地「菅平高原」があり、観光業が基幹産業となっている。少子高齢化が進むなか、学生スポーツ団体客が確実に減少することが予想されているため、競合地域に対抗するため、行政を含め地域一体となったブランドの強化を図っていること

オ　地域で事業を行うメリットや魅力ある愛着心を持てる市場の構築を図ることで、当地域で創業や事業承継が活発化し、高齢化に伴う人口減と人口流失の抑止、後継者確保を実現できていること

②第二次上田市総合計画との連動性・整合性

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「第二次上田市総合計画」の関係は下表のとおりであり、連動性・整合性がある。

■第二次上田市総合計画と前項の比較表

第二次上田市総合計画	10年後の小規模事業者のあるべき姿
①社会ニーズに即した新たな産業の創出	ア、イ
②中小企業者の経営力強化	ア、イ、ウ、オ
③基幹産業である製造業の振興（新分野への進出支援や産学官金の連携	ー ※当会管内は市内で製造業が基幹産業でないエリア
④特産品のブランド力向上	ア、エ
⑤観光資源の有効活用等による「稼げる観光地づくり」	ア、エ

③商工会としての役割

当会は昭和35年9月設立、全国の小規模商工会と同様に、経営改善普及事業と地域振興事業の2本柱で継続的に事業を行ない、基礎的な経営支援に関連する税務、金融、労務関係の支援は必要不可欠なものとして行い、また地域振興事業では管内イベントへの協力、菅平高原・真田氏発祥の郷等の観光振興活動も行い、地域の経済団体として役割を果たしてきた。

平成18年3月に行政の市町村合併により上田市となったが、商工団体は一部を除き合併せず、当会も

単独存続により現在に至る。
近年は地域振興の一環で、平成 28（2016）年大河ドラマ「真田丸」、令和元（2019）年ラグビーワールドカップ日本大会に関連した事業を行政と連携しながら行い地域振興に貢献してきた。
平成 30 年 4 月～令和 5 年 3 月において経営発達支援計画の承認を受け、計画に基づいた伴走型支援事業を実施。地域の事業者を全力で支援する仕組みを構築し、地域の事業者に寄り添った支援体制の確立を図ってきた。今後も小規模事業者の支援ニーズに対して、事業者間や他の支援機関、専門家等とも連携強化を図りながら、既存事業者の持続的な発展のための支援や事業承継の推進、創業支援等を通じて個々企業の育成と地域の発展を図ることを目的として事業に取り組んで行く。
又、今後、事業者減少は避けられない中、上小グループ（管内 5 商工会）や市内三商工団体との連携を更に強化し、広域的な事業・支援体制の構築も積極的に図る。

(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、今後 5 年間の事業実施期間で取り組む下記の 4 つの目標を設定する。

〈目標〉

【目標①】小規模事業者自らの時代の変化に対応した自己変革への挑戦や、「特色」や「強み」を活かした事業展開を実現する

【目標②】小規模事業者の地域資源（菅平高原や高原野菜等）を活かした取組を実現する

【目標③】小規模事業者の将来的な DX（デジタルトランスフォーメーション）に資する、IT を活用した販路開拓や業務効率化を実現する

【目標④】上記を実現するために、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、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標④】により、地域内で小規模事業者が輝くことで、地域経済の活性化、雇用の創出などに寄与することを目指す。また、基幹産業である観光に携わる小規模事業者がそれぞれの「特色」や「強み」を活かした経営を行うことで、地域としての魅力を高め、観光客・観光消費の増加を図ることを目指す。

経営発達支援事業の内容及び実施期間
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６年４月１日～令和１１年３月３１日）** **（２）目標の達成に向けた方針** 【目標①】 小規模事業者自らの時代の変化に対応した自己変革への挑戦や、「特色」や「強み」を活かした事業展開を実現する 【目標①達成のための方針】 小規模事業者自らの時代の変化に対応した自己変革への挑戦や、「特色」や「強み」を活かした事業展開のために、まずは経営分析により各事業者の現状（経営状況）を明らかにする。経営分析では、財務データ等からみえる表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置く。 次に、分析結果を活用しながら、時代の変化に対応し、かつ「特色」や「強み」を活かした事業展開に向けた経営の方向性を定め、結果を事業計画にまとめる。さらに、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。 また、新たな需要の開拓に資する支援として「展示会・商談会の出展支援」などを実施する。 【目標②】 小規模事業者の地域資源（菅平高原や高原野菜等）を活かした取組を実現する 【目標②達成のための方針】 当地域の地域資源を活かした食・特産品・サービス等の開発（ブラッシュアップ）を支援するために、「特産品を活用した商品の調査」を実施。調査だけでなく、調査結果を活用し、商品のブラッシュアップを伴走型で支援する。 【目標③】 小規模事業者の将来的な DX（デジタルトランスフォーメーション）に資する、IT を活用した販路開拓や業務効率化を実現する 【目標③達成のための方針】 小規模事業者の IT を活用した販路開拓や業務効率化を支援するために、【目標①達成のための方針】で記載した各種支援において IT 化支援を実施する。 具体的には、①経営分析支援の際に、事業者のデジタル化・IT 活用の状況を分析する、②事業計画策定支援の際に、事業計画の策定を希望する事業者に対し IT 専門家派遣を実施する、③販路開拓支援の際に、「IT を活用した販路開拓勉強会」による販売促進支援を実施する。 また、効果的な支援に向けて、当会内においても IT・デジタル化支援能力の資質向上を図る。 【目標④】 上記を実現するために、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、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る 【目標④達成のための方針】 経営分析、事業計画の策定、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】

現状、地域の経済動向調査として、上田市商工課、上田商工会議所、上田市商工会、長野県中小企業団体中央会東信事務所と連携して、「上田市経営実態調査」を実施している。

【課題】

現状の取組で一定の成果を挙げられているため、この取組を継続する。今後は、調査項目を精査し、今まで以上に市内の小規模事業者に役立つデータとすることが課題である。

(2)目標

項目	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
上田市経営実態調査 公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3)事業内容

事業名	上田市経営実態調査
目的	市内の中小企業（小規模事業者）の景況感や経営課題等を把握することで、効果的な施策の立案に活用する。
調査の内容/調査の手段・手法	市内の経済動向を把握するため、上田市経営実態調査（上田市商工課、上田商工会議所、上田市商工会、当会、長野県中小企業団体中央会東信事務所が調査を実施）に調査協力する。調査は、年1回、郵送配布-郵送・FAX・WEB回収、もしくは巡回・電話による回収にて実施する。対象は、市内の事業者約200者（建設業、製造業、卸小売業・サービス業・その他からバランスよく回収）である。
調査項目	・売上等の動向について　・雇用状況について　・設備投資について ・資金調達の状況について　・今後の見通し等について（経営課題含む） ・その他トピック
分析の手段・手法	データを集計・分析（業種別分析や経年分析等）　、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は当会ホームページで公表し、広く管内事業者に周知する。また、当会でも、結果を経営相談・経営支援に役立てるだけでなく、支援施策の検討に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1)現状と課題

【現状】

小規模事業者が地域資源を活かした食・特産品・サービス等の開発するためには、商品開発（ブラッシュアップ）において、プロダクトアウトの視点だけでなく、マーケットインの視点も加えることが重要である。一方、当会では、マーケットイ　視点での支援ができていなかったという現状がある。

【課題】

当該支援の第一弾として、特産品を活用した商品（主に食品）の調査を支援する必要がある。また、調査だけでなく、商品のブラッシュアップまでをワンストップで支援する流れを会内で確立させることが課題である。将来的には、食品だけでなく、新サービスなどの調査も支援することを目指す。

(2) 目標

項目	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
特産品を活用した商品の調査 調査対象事業者数	－	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

事業名	特産品を活用した商品の調査
目的	当会管内はスポーツ合宿やスキーで有名な菅平高原と戦国時代に活躍した真田氏の史跡が点在する地域であり、年間100万人を超える観光客が訪れる。市や当会としても、これら観光客に対して販売できる新たな特産品ができないか模索しているところである。そのような状況の中、一部の小規模事業者は、特産品を活用した新商品を開発している。一方、小規模事業者の多くは、商品開発時に第三者の評価を聞く機会が少なく、「売れる商品づくり」という視点で、経営資源やノウハウが不足している。そこで、小規模事業者の商品について需要動向調査を支援する。
対象	特産品を活用した小規模事業者の商品※（主に食品）や飲食店のメニューなど、2商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。 ※蕎麦を活用した商品（例：そばパスタ）、ジビエを活用した商品（例：ジビエカ　ー）、ブルーベリーを活用した商品（例：ブルーベリービール）などを想定している
調査の手段・手法	当会が参加する各種催事（御屋敷つつじ祭り、真田まつり、真田の郷新そばまつり等）・イベント（上田地域産業展等）にて試食・アンケート調査を実施する。調査は、経営指導員等と事業者が協力して実施し、1商品あたり30名以上からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	□商品の総合評価（直感的な評価）　□味　□パッケージ　□独自性（真田らしさ） □価格　□購入意向　□その他改善点 等
分析の手段・手法	当会職員（必要に応じて専門家を活用）がデータを集計・分析し、簡易な　ポートにまとめる。分析では、各項目について男女別、年齢別、居住地域別（市内に居住、市外に居住）にクロス集計を実施し、結果から商品等のターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析結果の活用	前項の簡易レポートを基に事業者にフィードバックし、事業者とともに改善点を抽出後、商品等のブラッシュアップに活用する。また、調査結果を活用した新商品等の開発、ITを活用した販路開拓などに繋げる。これらの実行にあたっては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が時代の変化に対応した自己変革へ挑戦することや、「特色」や「強み」を活かした事業展開をするためには、まずは経営分析により、小規模事業者自身が自社の「特色」や「強み」、経営課題等を客観的に把握することが重要である。当会ではこれまでも経営分析の支援を実施してきたが、表面的な分析に留まっていることも多く、必ずしも事業者の本質的な課題までは抽出できていなかった。

【課題】

これまで表面的な分析もみられたことから、今後は小規模事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な「特色」や「強み」、経営課題等を事業者自らが認識することに重点を置いた経営分析を実施する必要がある。また、小規模事業者の多くはITを活用した販路開拓や業務効率化が遅れていることから、ITの活用状況やITを活用した場合の有効性を併せて分析することが課題である。

(2) 目標

伴走型支援の導入部として、年間12者の経営分析を行うことを目標とする（当会の経営指導員は1名である）。

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
経営分析事業者数	7者	12者	12者	12者	12者	12者

(3)事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が時代の変化に対応した自己変革へ挑戦することや、「特色」や「強み」を活かした事業展開をするため、小規模事業者の経営状況を把握・分析し、結果を当該事業者にフィードバックする。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
対象事業者の掘り起こし	当会ホームページでの周知、巡回訪問・窓口相談、記帳代行、金融支援、補助金支援などの個社支援の際や、各種セミナー開催時における周知を実施する。
分析の手段・手法・項目	経営分析は、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。 具体的な分析内容は下表のとおりである。 ■経営分析を実施する項目 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：＜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＞ デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など 分析にあたっては、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 、記帳・財務分析ソフト「商工会クラウド・MA1商工会エディション」などを活用し、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。非財務分析では、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題の把握を目指す。
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。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）に集約し、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする。これらの取組により、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】

小規模事業者が新たな取組を行う際は、事前に取組内容を事業計画にまとめることで、取組内容について多面的に検討することが重要である。そこで、経営分析の結果を受け、小規模事業者が時代の変化に対応し、かつ「特色」や「強み」を活かした事業展開を行うための事業計画策定支援が必要である。

【課題】

これまでも事業計画策定支援を実施してきたが、計画内容について多面的に検討するには至っていなかった。今後は、経営指導員のスキルアップにより多面的な検討を行えるようにする必要がある。また、小規模事業者の競争力強化のため、ITを活用して経営課題を解決できないかを検討することが課題である。

(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、事業計画の策定支援を実施する。事業計画の策定支援では、経営分析件数の 7 割の事業計画の策定を目標とする。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に、IT 専門家派遣を行い、事業計画に IT 利活用の視点を織り込むことで、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

項目	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
事業計画策定事業者数	7 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
事業計画策定セミナー・個別相談会の開催回数	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
IT 専門家派遣の実施回数	－	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(4) 事業内容

事業名	事業計画策定支援
目的	「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、小規模事業者の持続的発展や成長発展を目的とした事業計画の策定を支援する。また、IT 利活用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 IT 利活用に向けた 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ことを目的に、事業計画の策定を希望する事業者に対し IT 専門家派遣を実施する。
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者を対象とする。
対象事業者の掘り起こし	・対象事業者の掘り起こしは、経営分析のフィードバック時に事業計画策定を提案する方法を中心とする。 ・上記以外にも、補助金・助成金を契機とした事業計画策定の提案や事業計画策定セミナーによる掘り起こしを実施する。 ■事業計画策定セミナー・個別相談会
支援の手段・手法	事業計画策定支援は、 ①小規模事業者が作成した事業計画に対し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 ③前項の個別相談会を通じて小規模事業者が作成した事業計画に対し専門家がアドバイスする方法 の 3 つの方法で実施する。策定にあたっては、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、内発的動機づけ（当事者意識を持ち自らが課題に取り組む）を促すような支援を実施する。支援時には、必要に応じて専門家派遣を実施する。 また、DX に向けた取組として、事業計画に IT 利活用の視点を織り込むことを目指し、主に事業計画策定に意欲的な事業者を対象に IT 専門家派遣（DX 推進支援担当の上席専門経営支援員※や IT に詳しい中小企業診断士）を実施する。

対象事業者	すべての事業者を対象とする。
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知
回数	年 2 回
講師	地元中小企業診断士等を想定
カリキュラム	事業計画の必要性や活用方法、事業計画の作成方法 など
想定参加者数	15 人
その他	セミナー後に個別相談会を開催　、事業計画の策定に意欲的な事業者に対しては個社支援を行う。

※上席専門経営支援員

長野県商工会連合会では、商工会の経営指導員と一緒に事業者を支援することを目的に、専門分野に対応する上席専門経営支援員と経営に関する様々な課題解決に向けた取り組みをサポートする広域専

門経営支援員を県内各支所に配置している。

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】

現状、事業計画策定後の実施支援が不十分であり、事業計画が形骸化することもあった。また、売上増加や利益増加といったアウトカムにまで着目したフォローアップを実施してこなかった。

【課題】

事業計画のフォローアップを徹底することで、実行を阻害する課題に対し事業者と一緒になって解決する必要がある。また、フォローアップ支援を通じて、支援事業者の売上や利益の増加を実現することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

計画策定を支援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の割合が 5 割、フォローアップ対象事業者に対する経常利益増加事業者の割合が 4 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。

(3) 目標

項目	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
フォローアップ対象事業者数	7 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (28 回)	四半期毎 (32 回)	四半期毎 (32 回)	四半期毎 (32 回)	四半期毎 (32 回)	四半期毎 (32 回)
売上増加事業者数	－	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
経常利益増加事業者数	－	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）
目的	計画を伴走型支援することで、計画どおりの成果を上げる。
支援対象	事業計画の策定を支援したすべての事業者
支援内容/ 支援の手段・ 手法	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、事業計画と進捗状況がズレている場合（計画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、訪問回数の増加や専門家派遣を行い、軌道に乗せるための支援を実施する。 なお、事業計画の PDCA は、事業者自身ができるようになる（自走化すること）ことが好ま　い。そのため、フォローアップ支援においては、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ような支援を実施する。

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】

小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、独自での取組には限界がある。また、小規模事業者の多くは IT を利活用した販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっているという課題がある。

当会では、これまでも事業者の販路開拓を支援してきたが、支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかという実績までは確認できていなかった。また、IT を利活用した販路開拓等の支援ができていなかった。

【課題】

各事業の成果が明確でなかったことから、今後は、その成果目標を明確にし、成果がでるまで継続的な支援を実施する必要がある。また、これまで IT を利活用した販路開拓等に関する支援が十分でなかったことから支援を強化することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。特に、小規模事業者のなかには独自で IT を活用した販路開拓を行うのが困難な場合が多いことから「IT を活用した販路開拓勉強会」による販売促進支援を実施する。

(3) 目標

項目	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	－	1件	1件	1件	1件	1件
②「IT を活用した販路開拓勉強会」による販売促進支援 支援事業者数	－	3者	3者	3者	3者	3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%

(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	特に、対企業取引の事業者にとって、展示会や商談会は新たな取引先の獲得にとって有効である。一方、小規模事業者は独自に展示会・商談会に出展できていないことも多い。そこで、新たな取引先の獲得を支援することを目的に展示会・商談会の参加支援を実施する。
展示会等の概要/支援対象	年度によって、支援テーマを定め、以下のいずれか（もしくは両方）の展示会・商談会の出展支援を行う。 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 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 4（2022）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、出展企業は延 115 社・来場者数は約 3,000 人を数えた。 イ 諏訪圏工業メッセ 支援対象：製造業

	訴求相手：主に諏訪圏の製造業 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」「魅力ある SUWA ブランドの創造」を具現化することを目標とした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っている。令和 4 年 10 月の開催では、出展企業数 390 社・団体、来場者数 14,553 名が参加した。
支援の手段・手法	参加事業者が、展示会等に出展し、新たな取引先を獲得するまで伴走型で支援を行う。具体的には、出展者の募集だけでなく、出展前に効果的な展示方法、短時間での商品等アピール方法、商談シート（FCP シート）の作成、パンフ　ット等の整備、商談相手の事前アポイント等、出展後の商談相手に対するフォロー方法等をワンストップで指導する。これらの支援により成約数の拡大を目指す。 また、「上田地域産業展」では、地域内でのイベントという利点を活かし、参加者のニーズ（どのような相手と新規取引をしたいか）を聞き出し、参加者同士のビジネスマッチングを行う。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。

②「IT を活用した販路開拓勉強会」による販売促進支援（BtoB、BtoC）

事業名	「IT を活用した販路開拓勉強会」による販売促進支援
目的	現代において、IT を使った販路開拓は有効な手段であるが、小規模事業者の多くは取組が遅れている。そこで、IT を活用した販路開拓に意欲的な事業者に対し個社支援を行い、販路拡大を実現する。また、当会としても、本支援で得られた事例を先進事例として、他の事業者に横展開する。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）　※事業計画を策定した事業者を重点的に支援
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	IT を活用した販路開拓に意欲的な事業者が参加する少人数の勉強会「IT を活用した販路開拓勉強会」を立ち上げ、当勉強会への参加事業者に対し重点的に個社支援を実施する。
支援の手段・手法	◇支援対象者の掘り起こし 経営分析で顕在化した経営課題に対して IT を活用した課題解決に意欲的な事業者、事業計画のなかで IT を活用した販路開拓の取組を記載した事業者を中心に支援対象者を掘り起こす。 ◇支援の手段・手法 IT を活用した販路開拓［ホームページ制作、EC 販売、SNS の活用、DX、人工知能（生成 AI 等）など］を希望する事業者が参加する「IT を活用した販路開拓勉強会」を開催する。勉強会では、参加事業者が相互に講師となり、それぞれの取組や成果、経験から得た知見（新ツールの使い方、プロモーションの手法等）などを発表する。また、必要に応じて IT 専門家の講師を招聘し、勉強会内で専門的・先進的な取組を紹介する。 この結果、勉強会のなかで参加者が切磋琢磨をしながら売上拡大を図る。 ■IT を活用した販路開拓勉強会 募集方法：経営分析、事業計画策定支援の際に周知する 回数：年 2 回 想定参加者数：定員 5 者/年（5 者募集して 3 者参加を想定） また、参加事業者が IT を活用した販路開拓を実施していくなかで、課題が発生した場合は、IT 専門家派遣を実施し、課題解決を図る。
期待効果	BtoB の場合：新たな取引先の獲得を狙う、BtoC の場合：売上拡大を狙う。

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、当会や上田市真田地域自治センターだけでなく、第三者（外部有識者）を入れた「経営発達支援計画 評価見直し検討会」により本事業の成果を確認し、PDCA を回しながら事業を推進する必要がある。

(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) 各職員は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 各職員は、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。 【CHECK】（事業の評価） (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）により各職員の指導状況を確認する。 (f) 週 1 回の会議にて、法定経営指導員や補助員等が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年 1 回の「経営発達支援計画 評価見直し検討会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。 ※「経営発達支援計画 評価見直し検討会」の実施の流れ ⅰ 上田市真田地域自治センター産業観光課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士もしくは金融機関支店長）をメンバーとする「経営発達支援計画 評価見直し検討会」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：目標以上の成果、B：概ね目標達成、C：半分程度の目標達成、D：目標をほとんど達成できなかった、E：原因究明及び見直しが必要か検討）にて定量的に評価を行う。 ⅱ 当該「経営発達支援計画 評価見直し検討会」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、当会ホームページ（https://r.goope.jp/sr-20-203451s0001/）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） (h) 「経営発達支援計画 評価見直し検討会」の評価及び理事会の意見等を参考に、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】

現状、経営発達支援事業における事業者の支援は、経営指導員が中心となり実行している。また、本計画で目標とする「小規模事業者の IT 支援」や「経営力再構築伴走支援」に関する知識・ノウハウが不足している。

【課題】

本計画の成果をあげるために、補助員や一般職員も含めた組織全体の支援力向上を図る必要がある。また、不足能力を特定し、外部・内部研修を通じて資質向上を図ることが課題である。

(2) 事業内容

①経営指導員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	全職員（法定経営指導員、補助員、一般職員）
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
不足能力の特定	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。 〔小規模支援法改正により新たに求められる能力〕 ・伴走型支援により、小規模事業者の売上向上や利益向上といった成果を実現する能力 ・展示会等や IT を活用した販路開拓支援により、小規模事業者の需要開拓を実現する能力 〔近年の支援環境の変化に対して求められる能力〕 ・DX に向けた IT・デジタル化の支援を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上
内容	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、以下の手段・手法により資質向上を図る。また、これらの研修・セミナーへの参加は、今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、補助員等も含めて積極的に参加する。 ア　小規模事業者の売上向上や利益向上、販路開拓支援等の資質向上に向けて 長野県商工会連合会の経営指導員研修といった上部団体等が主催する研修に参加する他、経営支援センター上小グループ※での外部講師を招聘した研修会への参加、独自（もしくは近隣商工会と合同）で外部講師を招聘した会内研修会を開催する。 イ　DX に向けた IT・デジタル化の支援を行う能力の資質向上に向けて DX 関連の動向は日々進化していることから、以下のような、DX 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等の開催情報の収集を行い、資質向上に繋がるものがある場合は、積極的に参加する。 ＜DX に向けた IT・デジタル化の取組＞ ⅰ）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 等 ⅱ）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 ⅲ）その他の取組 オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入 等 ウ　経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上に向けて 中小企業基盤整備機構の「経営力再構築伴走支援研修」に参加する他、経営支援センター上小グループや独自（もしくは近隣商工会と合同）で外部講師を招聘し、「コミュニケーション能力向上」や「小規模事業者課題設定力向上」のようなテーマで研修を開催する。

※経営支援センター上小グループ

上小エリアの 5 つの商工会（上田市商工会、東御市商工会、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
内容	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。 イ　情報共有 週 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。 ウ　データベース化 各職員が基幹システム（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。

（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５年 11 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）

法定経営指導員	**1名**	**上田市**
補助員	**1名**	**真田地域自治センター**
一般職員	**1名**	**産業観光課**

（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： 小山 俊行

連絡先： 真田町商工会　TEL. 0268-72-4050

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

〒386-2201

長野県上田市真田町長 7199-1

真田町商工会

TEL： 0268-72-4050　／　FAX： 0268-72-4051

E-mail： sanadaci@avis.ne.jp

②関係市町村

〒386-2292

長野県上田市真田町長 7178-1

上田市真田地域自治センター 産業観光課

TEL： 0268-72-4330　／　FAX： 0268-72-4140

E-mail： ssangyo@city.ueda.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 ６年度	令和 ７年度	令和 ８年度	令和 ９年度	令和 10 年度
必要な資金の額		500	500	500	500	500
	事業計画策定支援事業費	300	300	300	300	300
	需要動向調査事業費	100	100	100	100	100
	新たな需要の開拓に寄与する事業費	100	100	100	100	100

（備考）必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、国補助金、長野県補助金、上田市補助金、事業受託費、手数料

（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