

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	辰野町商工会（法人番号：1100005009348） 辰野町（地方公共団体コード：203823）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	経営発達支援計画の目標 ①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続 ②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みへ繋げる ③小規模事業者のDXに向けた取組み支援による販路拡大、事業の効率化
事業内容	経営発達支援計画の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること ①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用） ②辰野町景気動向調査 4. 需要動向調査に関すること ①工業展示会での需要動向調査 ②辰野町の食に関する消費者ニーズ調査 5. 経営状況の分析に関すること ①経営分析を行う事業者の発掘 ②経営分析の実施 6. 事業計画策定支援に関すること ①「事業計画策定セミナー」の開催 ②「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の実施 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業者に対するフォローアップの実施 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①展示会出展事業（BtoB） ②SNS活用（BtoC）
連絡先	辰野町商工会 〒399-0427 長野県上伊那郡辰野町中央 34-1 電話番号：0266-41-0258 FAX：0266-41-4925 メールアドレス：tatsusho@tatsunomachi.jp 辰野町 産業振興課 〒399-0493 長野県上伊那郡辰野町中央 1 電話番号：0266-41-1111（代表） FAX：0266-41-4651 メールアドレス：sangyou@town.tatsuno.lg.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

【立地】

辰野町は伊那谷の北の端に位置し、古くから諏訪、松本平とつながる交通の要衝地となっている。諏訪湖を水源とする天竜川が辰野町から伊那谷に流れ込むため、辰野町は、「伊那谷がはじまる地」とよばれている。町内の大城山山中には、北緯 36 度と東経 138 度が 0 分 00 秒で交わる「ゼロポイント」があり、ここは、日本列島のほぼ中心にあたり、「日本の地理的中心」といわれている。

谷の突端に位置する辰野町は可住地が狭いものの、上伊那地域の中心である伊那市、それに加えて岡谷市・諏訪市、塩尻市へと生活圏が広がる隣接地に位置している。西部に国道 153 号線（名古屋～塩尻）が、東部に主要地方道伊那・辰野線が並行して走っており、中央自動車道が走り、伊北 IC がある。南部を除き三方を山で囲まれており、市街地は辰野駅から南西部に、集落は各山麓に発達している。JR も JR 飯田線と JR 中央線が走っており、6 つの駅がある。

辰野町役場位置

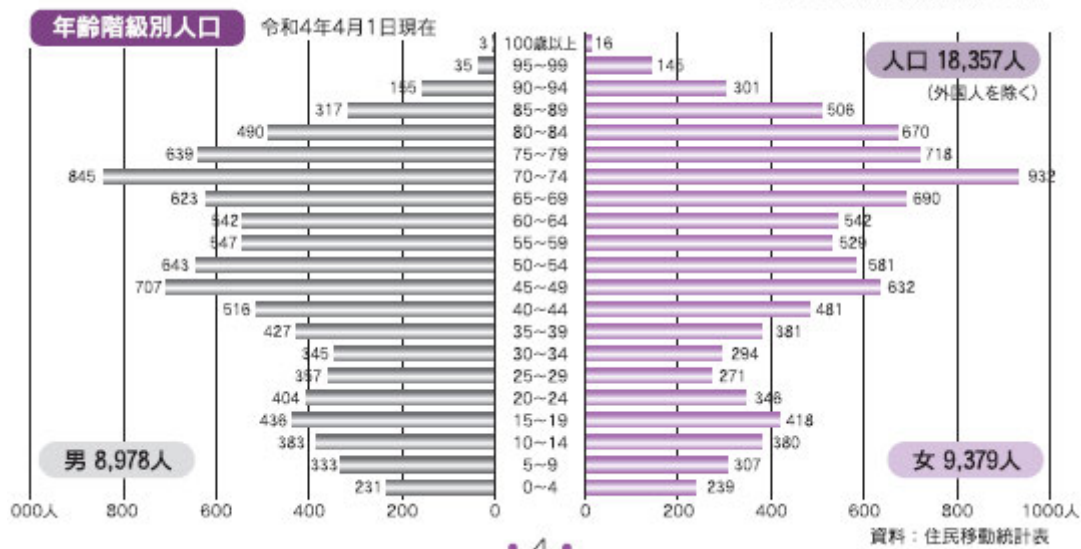
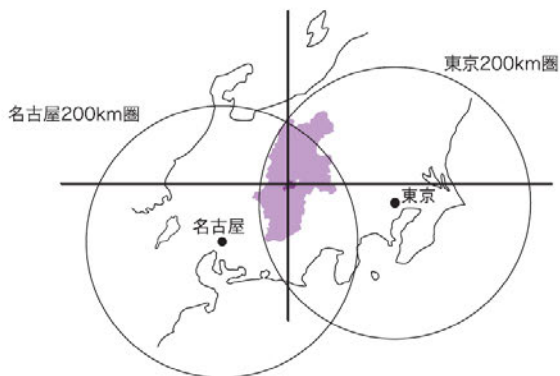
長野県上伊那郡辰野町中央1番地

北 緯 35° 58′ 53″

東 経 137° 59′ 11″

標 高 723.21m

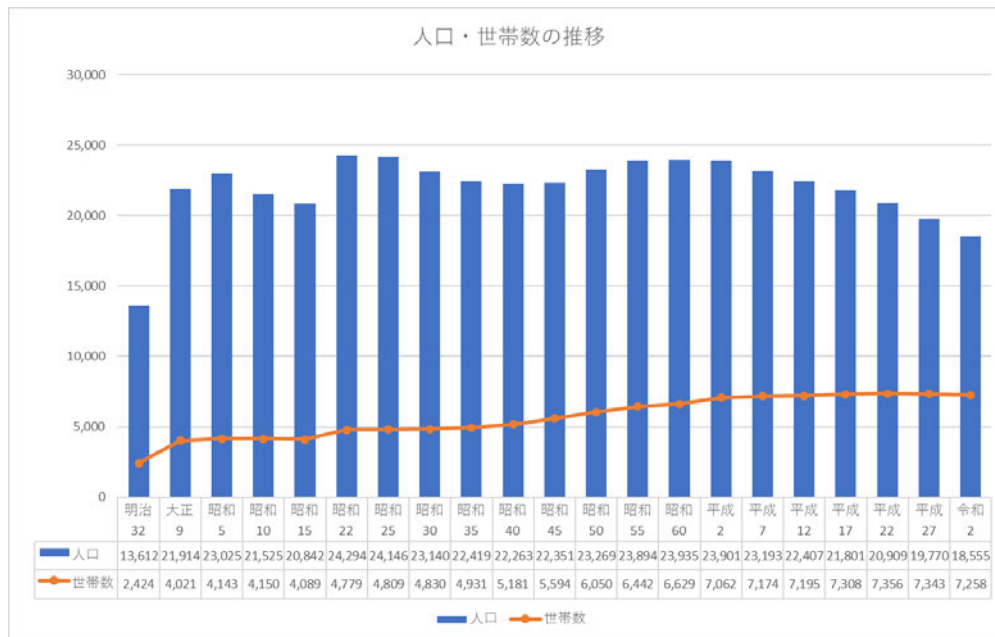
最 寄 鉄 道 駅 名	JR飯田線宮木駅
上 記 か ら の 距 離	約600m
県庁所在地からの距離	約102km
地域振興局所在地からの距離	約16km



2023 年辰野町町勢要覧より

【人口の推移】

平成 27 年（2015 年）国勢調査では、辰野町の人口は 19,770 人で、長野県内で 4 番目に大きな町である。昭和 60 年（1985 年）の人口 23,935 人をピークに減少傾向にあり、これからもその流れは続くと思われる。一方で、平成 27 年（2015 年）の世帯数は 7,343 世帯と増えているが、世帯あたりの人数は減少している。高齢化率は上昇し、同年には人口の 34.5%を占めている。また、年少人口（15 歳未満）は年々減少し、少子化の傾向が見られ、さらに、20 代の人口が少ない人口構造は、若い世代が町外に流出していることを示しているといえる。



【産業動向と景況感】

町は製造業を中心に発展してきたものの、製造品出荷額は周辺市町村と比べ小規模である。近年では第三次産業の就業者数が増加しており、町の産業構造は変化しつつある。

【農業】 総土地面積の 5.6%が耕地で、自給的農家の割合が高い。水田が多いが、畑地や果樹園も存在する。農業経営者の高齢化と減少が進む中、認定農業者への農地集積を推進し、日本型直接支払制度を通じて農村環境の保全を進めている。

【林業】 後継者不足から民有林を中心とした里山林の整備が遅れている。

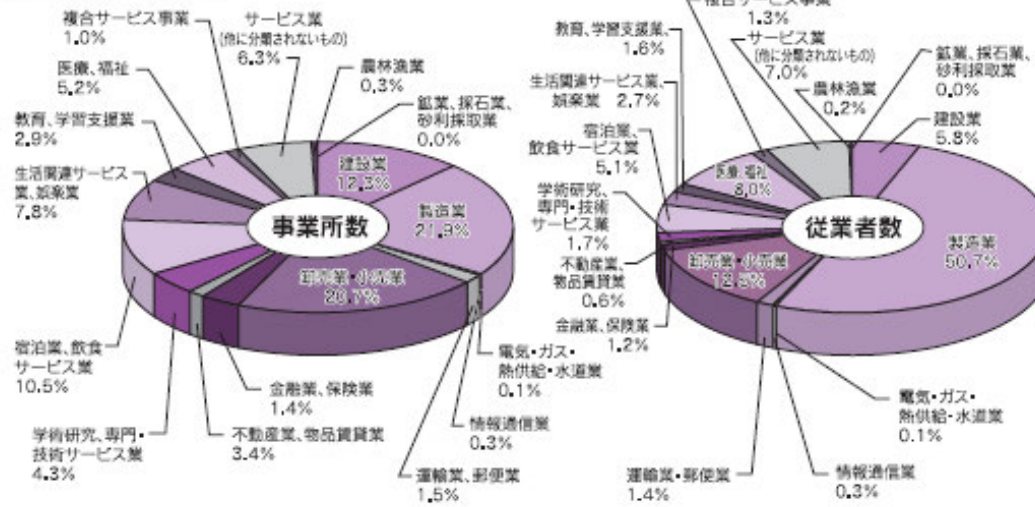
【商業】 多くの町民が町外で買い物をし、年間商品販売額は周辺市町村より小さい。町の商圈は、松本市、伊那市、塩尻市、岡谷市に含まれる。

【工業】 町の産業の中心を担っていたが、事業所数は減少しており、小規模事業者が多い。従業者一人あたりの製造品等出荷額は県平均より低い。ただし、精密・金属加工業の中には特殊技術を持つ企業も存在する。

【観光】 松尾峡のゲンジボタルが町の観光資源で、毎年開催されるホタル祭には多くの観光客が訪れる。町は通年で楽しめる着地型観光を推進しており、近年はサイクルツーリズムを推進している。

【就業】 他市町村とほぼ同等の就業率で、子育て世代の女性の就業率は上昇傾向にある。

事業所の状況



商業の概要

年次	商店数	従業者数(人)			商品販売額 (万円)	商品手持額 (万円)	売場面積 (㎡)
		総数	男	女			
昭和63年	336	1,197	652	545	2,193,028	199,547	15,559
平成 3年	362	1,333	785	548	2,786,988	233,074	16,500
平成 6年	338	1,182	572	610	2,562,463	207,359	17,992
平成 9年	295	967	489	478	2,256,159	188,549	15,748
平成11年	300	1,264	—	—	2,238,000	—	—
平成14年	264	1,159	515	644	2,480,342	164,467	26,453
平成16年	258	1,124	—	—	1,933,500	—	19,335
平成19年	231	1,039	477	562	2,393,226	148,014	17,134
平成24年	161	756	369	387	2,453,774	143,518	12,946
平成26年	169	882	410	472	2,589,742	—	16,655
平成28年	160	864	—	—	2,918,000	—	14,170

平成28年内訳	卸売業計	24	121	—	—	16,929	—	—
	小売業計	136	743	—	—	12,251,000	—	14,170
	各種商品小売業	—	—	—	—	—	—	—
	繊維・衣服・身のまわり品小売業	16	42	—	—	456,000	—	2,662
	飲食料品小売業	38	374	—	—	4,957,000	—	6,257
	機械器具小売業	14	59	—	—	2,354,000	—	368
	その他の小売業	63	251	—	—	4,156,000	—	4,883
	無店舗小売業	5	17	—	—	328,000	—	—

※ 平成11年・16年は、簡易調査

※ 平成24,28年は、経済センサス—活動調査

※ 平成26年は、経済センサス—基礎調査

資料：商業統計、経済センサス

工業の概要

年 次	事業所数			従業者 総数	現金給与総額 (万円)	原材料使用額等 (万円)	製造品出荷額等 (万円)	粗付加価値額 (万円)
	総数	法人	個人					
平成25年	94	84	10	4,089	1,947,776	5,565,379	8,452,796	2,783,796
平成26年	94	85	9	4,007	2,003,442	5,414,904	8,272,102	2,701,204
平成29年	91	83	8	4,675	2,053,799	5,937,880	10,060,938	3,833,842
平成30年	87	80	7	4,711	2,132,465	6,385,128	11,140,633	4,459,824
令和元年	84	77	7	4,763	2,381,443	6,964,906	11,627,030	4,378,280

令和元年 内訳	食料	3	2	1	242	87,528	287,163	388,598	118,815
	飲料	1	1	—	25	×	×	×	×
	木材	1	1	—	5	×	×	×	×
	紙・パルプ	2	2	—	14	×	×	×	×
	印刷	5	4	1	53	11,592	35,840	53,087	27,167
	化学	4	4	—	184	66,571	702,566	1,191,888	486,408
	プラスチック	4	4	—	84	42,681	69,474	86,894	51,351
	窯業	1	1	—	17	×	×	×	×
	非鉄	8	6	2	101	33,328	96,676	138,183	64,925
	金属	13	12	1	287	132,724	469,863	451,216	203,400
	はん用機械	8	8	—	445	285,197	911,058	1,185,109	345,153
	生産用機械	9	9	—	150	66,234	76,629	158,303	115,290
	業務用機械	10	9	1	1,666	964,104	2,469,105	3,612,392	1,783,226
	電子	2	2	—	525	×	×	×	×
	電気	2	2	—	180	×	×	×	×
	情報	1	1	—	11	×	×	×	×
	輸送	7	6	1	663	335,492	1,553,645	2,353,267	893,906
	その他	3	3	—	111	32,885	48,258	86,452	35,556

資料：令和元年工業統計調査

※2023 年辰野町町勢要覧より作成

【業種別商工業者数及び小規模事業者数の推移】

	総数(A～R 全産業(S公務を除く))	A～B 農林 漁業	C 鉱業、採 石業、砂利 採取業	D 建設業	E 製造業	F 電気・ガ ス・熱供給・ 水道業	G 情報通信 業	H 運輸業、 郵便業	I 卸売業、小 売業
平成24年	974	5	—	117	216	1	7	14	207
平成28年	863	3	—	106	189	1	3	13	179
令和3年	820	13	1	99	168	2	5	11	162

	J 金融業、保 険業	K 不動産 業、物品賃 貸業	L 学術研 究、専門・技 術サービス 業	M 宿泊業、 飲食サー ビス業	N 生活関 連サービ ス業、娯 楽業	O 教育、学 習支援業	P 医療、福祉	Q 複合サー ビス事業	R サービス業 (他に分類さ れないもの)
平成24年	13	33	43	94	77	31	45	8	63
平成28年	12	29	37	91	67	25	45	9	54
令和3年	11	33	32	84	64	28	45	8	54

※経済センサス活動調査統計表より

【辰野町第6次総合計画の要点】

■10年後に目指すまちの将来像

令和12年(2030年)に目指すまちの将来像は「一人ひとりの活躍が作り出す住み続けたいまち」である。既存の住民や新住民が地域の魅力を感じ、住み続けたいと思うようなまちを作り上げることを目指している。魅力的なまちづくりにより、人口減少の緩和と外部からの人々を引き寄せる。また、地域活動に参加する人々が地域の良さや誇りを感じることで、積極的に地域づくりに取り組む人数を増やす計画である。

まちの将来像

一人ひとりの活躍が作り出す 住み続けたいまち

一人ひとりの 活躍が 作り出す	まちに関係する一人ひとりがまちづくりの主体となった姿を表しています。町民や町外に住んでいても辰野町と関係を持つ人々が問題意識によってつながりあい、まちづくりや地域づくりに取り組み、人口減少に対応した地域を創り出す協働・共創のまちを目指します。
住み続けたい まち	住んでいる人が「地域の良さを実感し、地域に誇りを持ち、住み続けたいと思えるまち」を表しています。

■まちの将来像を実現するための基本方針

・方針1 コンパクトで住みやすい人口減少に対応したまちづくり

人口減少の中であって、従来通りに行政、地域を運営していくことが困難になりつつあります。辰野町では、人口減少を緩やかにするよう施策を展開するとともに、人口が減少しても暮らし続けられる地域づくりに取り組みます。

市街地においては、住民・企業の活動等にこれまで以上に着目し、「賢い」土地利用により人口密度を維持し、「稼ぐ力」を引き出します。加えて、「健康寿命延伸」などの地域課題に貢献できる施策にも着目します。また、災害に強いまちづくりを目指してコンパクト化を進めます。

中山間地においては、新しい地域の考え方として“小さな拠点”をつくり、人口が減少しても暮らし続けることができる社会基盤を整備します。

人口減少が進む中、地域コミュニティに求められる役割はますます高まっていきます。各地域においては、地域のあるべき姿を思い描き、その実現に向けてやるべき活動を考える“未来志向のアプローチ”により、既存のやり方を時代に合わせて進化させていきます。

・方針2 デジタル化など技術の発展や社会の変化を活かしたまちづくり

これからの10年で、ICT、IoT、AI技術の発展はますます急速になります。これらの技術の発展は、新たな産業や生活の利便性を高めるうえで好機となり得ます。技術革新をいち早く活用することで、日常生活や地域課題の解決に役立ちます。また、町民がこれらの技術を十分に使いこなすことができるよう、環境整備や学習機会を設けます。

・方針3 豊かな自然環境を守り活かす持続可能なまちづくり

ホタルが飛び交うふるさとの自然を後世にも残すため、持続可能な地域づくりを行います。辰野町での暮らしは自然と調和し、共存したものです。この地域を後世に受け継いでいくため、自然に配慮した持続可能な開発を進めます。

また、辰野町においても持続可能な開発目標（SDGs）の達成を目指します。SDGsを推進することで、特に注力すべき課題を明らかにし、経済・社会・環境のバランスのとれた地域づくりを進めます。加えて、これらに関係者と共有し、パートナーシップの深化を図ります。

■基本目標

- 目標1 ホタルが飛び交う自然豊かなまち（風土の保全・誇りと愛着）
- 目標2 みんなが活躍できるまち（協働・共創・地域づくり）
- 目標3 いつまでも健やかに暮らし続けられるまち（福祉・保健・医療・介護）
- 目標4 次代を担う人材が育つまち（子育て・教育・生涯学習）
- 目標5 活力と魅力ある仕事のあるまち（産業振興）
- 目標6 安全で快適に暮らし続けられるまち（都市基盤・防災防犯）

■商工業の振興に対する主な事業と指標

基本目標 5 活力と魅力ある仕事のあるまち（施策 5-2 商工業の振興）の概要

（1）現状と課題

- ・工業は町の基幹産業だが、9割以上が中小零細企業である。独自の技術を持つオンリーワン企業も存在するが、事業所数は微減傾向である。
- ・経営者の高齢化・後継者不足、インターネット販売の普及などにより、町内の商業環境は厳しさを増しており、町内の小売店数がさらに減少することが見込まれる。

（2）施策の方向性

- ・地域経済の好循環を実現し、事業者数が維持され、町内に雇用場を確保する。
- ・商工会と連携し、商工事業者の経営基盤の強化、担い手の確保・育成に取り組むとともに、町民を巻き込み、地域経済の好循環を促進する。

（3）主な事業と指標

No.	事業分類	主な事業名	担当課
1	経営基盤強化の推進	産業振興・人材育成に活用するICT基盤の整備	産業振興課
2		辰野町商工会を通じた経営能力向上の支援	産業振興課
3		事業承継の支援	産業振興課
4	担い手の確保・育成	商工会と連携した起業、第二創業への支援	産業振興課
5		新たなものづくり産業、知識集約型産業 ³⁶ の誘致の実施	産業振興課
6	地域経済の循環づくり	地域経済の好循環を実現するための商店街再生	産業振興課
7		地域経済を循環させる地産地消の普及	産業振興課

種別	指標名	基準	目標	出典
成果指標	人口1,000人あたりの商工業事業所数 (平成28年1月1日現在 住民基本台帳人口)	42.5事業所 (平成28年)	42.0事業所 (令和5年)	経済センサス
	人口1,000人あたりの卸売・小売事業所数 (平成28年1月1日現在 住民基本台帳人口)	8.8事業所 (平成28年)	8.0事業所 (令和5年)	経済センサス
進捗管理 指標	振興補助金の利用数	17件 (令和元年度)	20件 (令和7年度)	実績値
	商店街等の空き店舗の利活用数	2件 (令和元年度)	10件 (令和7年度)	実績値

②課題

- ・町内の経営者の高齢化が進み、廃業するケースが増えている。
- ・加えて、人口減少にともない、既存の市場ニーズはさらに縮小すると考えられる。
- ・グローバル化や技術革新が進むことにより、辰野町の産業を取り巻く環境はさらに変化することが見込まれる。
- ・町内の事業者の多くは、下請け、孫請けでの受注が多い状況であり、景気変動の影響を受けやすくなっており、このような状況からの脱却を図る必要がある。
- ・工業は町の基幹産業だが、9割以上が中小零細企業である。独自の技術を持つオンリーワン企業も存在するが、事業所数は微減傾向にある。
- ・経営者の高齢化・後継者不足、インターネット販売の普及などにより、町内の商業環境は厳しさを増しており、町内の小売店数がさらに減少することが見込まれる。

(2) 小規模事業者に対する具体的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

町内事業者の経営力(利益創出力)を向上させるため、経営力再構築伴走支援に基づいて個社支援に商工会の経営資源を重点配分する。事業者の抱える課題は、創業・新規事業立ち上げ、新商品・新サービス開発、顧客獲得・販路拡大、業務効率化のためのIT活用・DX推進、事業承継、事業継続力強化、補助金活用、融資、労務・税務問題等々多岐に渡るとともに個別性があるだけでなく、そもそも事業者自身が課題に気づいていないことも多いため、事業者との積極的なコミュニケーションを通じて課題発掘から始めることが必要だと考える。

また、個別の課題解決をきっかけとして、これを経営計画策定に基づく伴走型で包括的な経営支援へと発展させていく「経営基盤強化の推進」が重要である。

併せて、課題でもある町内の経営者の高齢化による廃業するケースが増えているため、創業塾の継続、ビジネスマッチングの強化を通じて「担い手の確保・育成」に努める。

これらの実行に当たって指導員自身の経営理解や課題解決能力の向上が基盤となるため、チームでの協力を通じて、高品質な支援と知識・スキルの共有を推進する。

② 辰野町第6次総合計画等との連動性・整合性について

「辰野町第6次総合計画」の産業振興における基本目標では「活力と魅力ある仕事のあるまち」を掲げており、これを実現するために、「新たな価値を創造するために挑戦する事業者への支援」・「商工業の振興」・「農林業の振興」・「就業機会の拡大」の4つの施策が立てられている。

当会が担う「商工業の振興」においては、「地域経済の好循環を実現し、事業者数が維持され、町内に雇用の場を確保すること」、「商工会と連携し、商工事業者の経営基盤の強化、担い手の確保・育成に取り組む」とあり、計画段階から町と連携したものとなっている。

①に記述した「経営基盤強化の推進」・「担い手の確保・育成」等の長期的な小規模事業者の振興のあり方は、総合計画の基本構想で示した目指すべき姿と共通しており、連動性・整合性が図られている。

③ 辰野町商工会としての役割

当会はこれまで事業者からは「信州辰野はたる祭り」などのイベント開催者と認知されており、当会の大きな責務となる地域小規模事業者の経営支援等に関してはあまり認知されていなかった。しかしながら小規模事業者の状況は非常に厳しく、ここ5年の売上げ推移、賃金上昇、今後の売上見込みなどをみても、改めて事業者に「商工会は町の小規模事業者の真の支援機関であり、産業振興の実戦部隊である」ことを再認識してもらう必要がある。

辰野町商工会は、国の経営支援計画や辰野町第6次総合計画前期基本計画と連携して、地域の総合経済団体として地域企業の経営力強化のための支援に経営資源を集中させ、事業者に寄り添った伴走型経営支援事業に傾注し、辰野町の産業振興の一翼として地域に貢献できるよう努力していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

地域の総合経済団体として、小規模事業者に対し経営力再構築伴走支援モデルのフレームワークに則った支援に取り組むことで、小規模事業者の減少に歯止めをかけるとともに、地域の担い手である小規模事業者が持続的に発展していくことにより、地域経済の活性化に貢献できるようにすることを裨益目標とする。

① 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

② 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り組みへ繋げる

③ 小規模事業者のDXに向けた取り組み支援による販路拡大と事業の効率化。

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

①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

経営環境が大きく変化する時代において、業務改善をはかっていく上で、財務データ等から見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き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

②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みへ繋げる

従来の伴走支援は、補助金など政府等の支援ツールを届ける課題「解決」型に力点が置かれてきた傾向があるが、不確実性の時代は、「経営力そのもの」が問われるため、そもそも何を課題として認識・把握するかという課題「設定」型の伴走支援の重要性が増す。経営者や従業員との対話を通じて経営改善・成長のためになすべきことに経営者が「腹落ち」することで潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

③小規模事業者のDXに向けた取組み支援による販路拡大と事業の効率化

現代のビジネス環境は急速に変化しており、デジタルテクノロジーを活用した企業や競合他社が増加している。小規模事業者といえども、競争力を維持し、成長するためには、顧客ニーズに迅速に対応できるデジタル化されたサービスやプロセスを提供する必要がある。ただし、小規模事業者がDX推進を行う際には、予算やリソースが限られるため、適切なサポートやセミナー等を提供することで、販路拡大、事業の効率化へ結びつける。

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】

全国商工会連合会が実施する中小企業景況調査の元資料としてのアンケート調査の他、後継者問題、空き店舗、空き事業場に関する情報収集など、必要に応じて断片的なアンケートは実施してきたものの、ビッグデータ等を活用した地域の経済動向分析は実施していなかった。そのため、他機関が公開している情報をそのまま提供するのみで、職員の主観によるイメージが殆どであり地域の経済動向分析について自ら把握できていなかった。

【課題】

ビッグデータ等を活用した専門的な分析を行うように改善し、小規模事業者の実態に合わせた有効な情報提供を行う。あわせて、管内の景気動向を把握するための独自調査を実施する。

(2) 目標

	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
① 地域の経済動向分析の公表回数	HP・会報等	-	1回	1回	1回	1回	1回
② 景気動向分析の公表回数	HP・会報等	-	2回	2回	2回	2回	2回

(3) 事業内容

① 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】

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

【調査項目】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析
- ・「まちづくりマップ・From-to 分析」→人の動き等を分析
- ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

② 景気動向分析（辰野町景気動向調査）

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「小規模企業景気動向調査」を基にして、管内小規模事業者の景気動向等について、年2回調査・分析を行う。

【調査手法】

調査票を郵送または電子メールで送信し、FAX または電子メールで回収。経営指導員等が回収したデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う。

【調査対象】

管内小規模事業者 20 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、経営課題、等。

（４）調査結果の活用

- ・調査した結果はホームページ・会報に掲載し、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。
- ・地域経済動向調査等により得られた地域動向に関する結果把握は当然として、合わせて個社の経営課題、地域に対する要望、商工会の支援事業に対する要望を精査することでその後の支援事業に反映させる。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】

関係機関、情報誌、情報機関からの情報収集において職員個々が、独自に情報を取得していた。また、巡回・窓口指導の際のヒアリングがほとんどで、結果として地元ならではの品目別、業界別の需要動向を見落とし、整理・分析ができていなかった。

【課題】

指導員が事前調査した「情報機関、金融機関、業界誌」などのデータを、展示会出展前に情報提供し、展示会に臨めるようにする。また、商工業のイベント（展示会など）の現場で生の声として収集した需要動向データと、指導員が事前調査したデータのギャップを確認し改善を行うよう支援する。

（２）目標

	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工業展示会での調査対象事業者数	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
②食に関する消費者ニーズの 調査対象事業者数		10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

（３）事業内容

①工業展示会での需要動向調査・商談を円滑に行うための調査

展示会においては、事前に出展企業が公開されているため、受注先から発注に必要な設備や技術について、経営指導員が事前に調査を行い、出展者 5 者に情報提供する。また、統計資料による調査を行い、業界全体に関する需要動向情報を提供し商談の円滑化に繋げる。

【調査手法】

・統計資料調査：展示会前に、経営指導員が金融機関シンクタンク情報、県の産業振興センター等の公表資料から情報を収集する。

・展示会会場でのヒアリング調査：出展展示会に経営指導員が同行し、来場客にニーズや課題の聞き取り調査を行う。（県内展示会、県外展示会の 2 回）

【サンプル数】

・長野経済研究所、県産業振興センターのシンクタンクが公表する国内、海外の今後の動向について年 1 回

・県内展示会と県外展示会出展企業 1 社の要望につき 3 件

【調査項目】

品質、コスト、取引条件、需要動向等。

【調査結果の活用】

特に出展者数の多い金属加工個社には、事前調査内容を出展前の打合せ会議を活用し出展者に情報提供する。需要動向を全く知らない状況で展示会の現場に立つのではなく、予備知識として情報をインプットし、バイヤーに対して行う需要動向調査や商談が円滑に進むよう支援する。また、展示会後に振り返り会を実施し、参加企業へのフィードバックと情報共有を行う。

②食に関する消費者ニーズ調査

当地域の商業事業者の中でも多くの割合を占める飲食店に絞り、うち 10 店で提供されている商品について消費者のニーズを調査し分析を行うことで、顧客ニーズを反映した経営改善が見込め、売上向上に繋げられる。

【調査手法】

辰野町に多くの観光客が訪れる「信州辰野ほたる祭り」の時期をねらい、調査対象店の来店客に対し Web 回答のアンケート調査を行う。

【サンプル数】

調査対象飲食店の来店者 100 名

【調査項目】

提供商品の価格・味・品揃え・他店との比較・意見、辰野町の印象、店への要望等

【調査結果の活用】

対象事業者へ調査結果を提供し、自分本位ではなくマーケットインを意識してもらうきっかけとする。経営指導員との対話を通じて、販売戦略の見直し、新商品・新サービスの開発に当事者意識をもってもらう。また、事業者からの要望に応じて専門家派遣等を活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

管内小規模事業者の多くは、これまで経験や勘に頼った経営を行っており、経営分析の必要性認識が希薄であった。当会も補助金申請時に経営状況分析の相談に応じていただけで、経営状況に関する分析支援については実施してこなかった。

【課題】

大きく事業環境が変化する中で、事業者の経営状況も大きく変化している。先の読めない不確実性の高い現在だからこそ、事業者に経営状況の分析、その後の事業計画策定の必要性を理解してもらう。当会としても経営分析を行う事業者の掘り起こしを行い、経営状況の分析を行う事業者を選定し、経営指導員と一緒に自社の分析を実施する。

(2) 目標

	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経営分析を行う事業者の発掘	-	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
②経営分析事業者数	-	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(3) 事業内容

① 経営分析を行う事業者の発掘

経営指導員の巡回・窓口相談の機会を活かし、管内小規模事業者数の 1 割弱の 50 者を対象事業者として掘り起こしていく。多くの小規模事業者は自社の経営分析をしたことがないため、経営力再構築伴走支援モデルにある「対話」を重視した支援で、経営分析を行う事業者を増やしていく。

②経営分析の実施

経営分析の実施を目指す 50 者の事業者の中から、経営分析対象事業者として 10 者選定する。経営分析を実施することで、自社の強み・弱みなどの気づきを与え、自社の経営課題等を把握させる。

【対象者】

意欲的で販路拡大の可能性の高い 10 者を選定

【分析項目】

定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

- ・財務分析：直近３期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析。
- ・非財務分析：下記項目について、対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(内部環境)	(外部環境)
・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 ・デジタル化、IT 活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析手法】

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

(４) 分析結果の活用

- ・分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- ・分析結果は、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。

6. 事業計画策定支援に関すること

(１) 現状と課題

【現状】

これまで当商工会ではセミナーによる創業支援及び、事業承継支援を行ってきたが、事業計画策定支援については希望に応じ専門家を派遣する程度で、率先して策定支援を行うことは殆どなかった。また DX 支援については、指導員が巡回時に個別相談に応じていただけで、組織内での情報共有がなされていなかった。

【課題】

指導員が巡回により掘り起こしを行い、経営状況分析対象企業を中心に事業計画策定の必要性を理解してもらうために、課題解決に通ずるセミナー等の開催方法を見直して実施する。補助金活用事業者も少ないため、事業計画策定の呼び水として補助金に関する情報提供、支援を強化する。

(２) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、5. で経営分析を行った事業者の半数程度/年の事業計画策定を目指す。

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

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

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

(3) 目標

	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「事業計画策定セミナー」の開催	－	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業計画策定事業者数	－	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
③ DX 推進セミナー開催		1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(4) 事業内容

①「事業計画策定セミナー」の開催

【支援対象】

経営分析を行った事業者を対象とする。

【募集方法】

当商工会ホームページからの情報発信、個別案内による。

【開催回数】

年間 2 回。

【カリキュラム】

- ・ 自社の経営内容の現状把握
- ・ 自社の経営課題の抽出
- ・ 需要動向調査、顧客ニーズの把握手法
- ・ 新規売上獲得につながる計画的な販路の拡大、需要開拓手法等
- ・ 持続化補助金等補助金の活用説明

【支援手法】

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張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

②「DX 推進セミナー開催・IT 専門家派遣」の実施

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

【支援対象】

情報システムやデジタル変革に興味を抱いている事業者。

【募集方法】

開催案内通知の郵送、商工会館窓口での掲示、商工会 HP での告知。

【開催回数】

年間 1 回。

【カリキュラム】

- ・ DX 総論や具体的な活用事例
- ・ 最新 IT ツールの紹介 (AI、ChatGPT など)
- ・ SNS を活用した情報発信方法
- ・ EC サイトの利用方法等

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

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】

当会において事業計画策定後のサポートはこれまで行っておらず、ほぼ専門家に頼る形となっており、十分なアフターフォローができていなかった。

【課題】

辰野町第6次総合計画にも商工業の担い手の確保・育成として「商工会と連携した起業、第二創業への支援」が掲げられている。これらを推進するためには、前述した、5. 経営状況の分析、6. 事業計画策定支援とシームレスに連携したフォローアップが必要である。特に、当会に相談しよう、相談したいと感じてもらうためには、やりっぱなしではなく、結果がでるまでの伴走型支援が必要である。

（２）支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行い現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、経営力再構築伴走支援モデルに基づいて潜在力の発揮に繋げる。

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

（３）目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①フォローアップ対象事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者
頻度（延回数）	-	20回	20回	20回	20回	20回

（４）事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員がフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。その頻度については、事業計画策定1者につき年4回（四半期ごとに実施）とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、県連上席専門経営支援員、長野県よろず支援拠点コーディネーター、外部専門家（中小企業診断士等）と連携し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

（１）現状と課題

【現状】

これまで管内小規模事業者への新たな需要の開拓に寄与する支援については、行政等が開催する展示会等への出展費用の補助を提供するに留まっており、当会として具体的な支援を行っていないのが現状である。

【課題】

今後、より一層の販路開拓につなげていくためには、小規模事業者にとって不得手な自社の強みや製品のPRを積極的に行うことに対して、費用補助だけでなく、経営指導員と一緒に効果的なPRを実施していくことが課題である。また、今後新たな販路の開拓にはDXの推進が必要かつ効果的であるが、事業者にはそのスキルが乏しいため、セミナーや専門家派遣を通じて事業者のITスキル向上を目指す。

（２）支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、諏訪工業メッセ等の既存の展示会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中に

は、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

DX に向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS 情報発信、EC サイトの利用等、ICT 活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催（6. で実施）や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じて IT 専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

（３）目標

	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
① 展示会出展事業（事業者数）	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
新規取引件数／者	－	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
② SNS 活用事業者数	5 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
売上増加率／者	－	10%	10%	10%	10%	10%

（４）事業内容

①展示会出展事業（B to B）

新たな取引先の獲得・引合いの増加を目指す小規模事業者に対して、個々の事業者に効果的な支援策を展開して、需要開拓による売上増加を図る。従来の出展募集だけではなく、出展する展示会の決定は、その内容、集客力、受注実績などを十分に吟味し、出展前には、事前準備（パンフレットの整備、製品・商品等のプレゼン方法等）、効果的な集客のためのブース設営及び営業方法について専門家の指導を受ける機会を設ける。

■県内展示会例 「諏訪圏工業メッセ」（開催地：諏訪市）

2002 年から開催され、現在では長野県諏訪地域を中心に金属・電気・光学等の機械装置や加工部品に関わる 400 社以上の企業・団体が出展する「地方では国内最大級の工業専門展示会」である。直近の開催：2022 年 10 月。出展数 390 社、来場者数 14,553 名。

■県外展示会例 「メッセナゴヤ」（開催地：愛知県名古屋市）

メッセナゴヤは、愛知万博の理念を継承する事業として 2006 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である。直近の開催：2022 年 11 月。出展数 827 社、来場者数 41,445 名。

②SNS 活用（B to C）

管内事業者のサービス、商品を広く知ってもらうために、IT が不得手な事業者でも取り組みやすい SNS を紹介し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

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

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】

商工会事業は、理事会の承認を受け、1年に1回の総会場で報告されてきたが、事業の達成度、次年度に向けた対策などマネジメントレビューは不十分であった。

【課題】

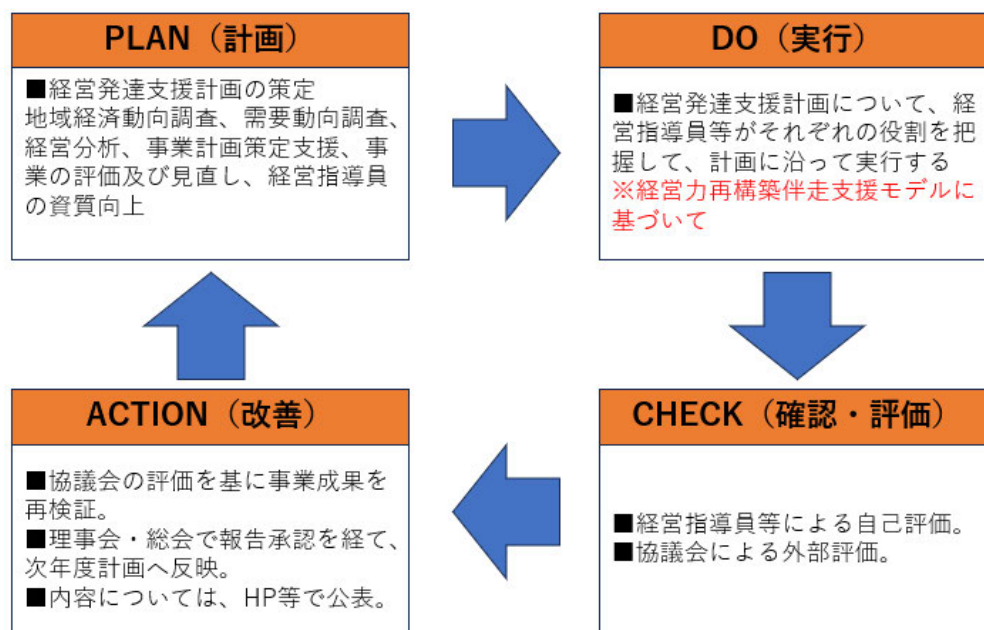
今後については、外部有識者等を含めた協議会を開催し、評価、検証を行い、次年度に活かすとともに時代の変化に合わせた施策を打ち出していく。

(2) 事業内容

①協議会の開催

辰野町産業振興課、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、地域金融機関支店長等をメンバーとする「協議会」を年度末に開催し、経営発達支援事業に記載した全ての事業について進捗状況等の定量評価を行う。

当該協議会の評価結果は、役員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、「ホームページへの掲載」、「事務所への常時備え付け」をすることで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。



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】

国からも経営支援能力が疑問視される中、持続化補助金など、補助金窓口になることが大幅に増えたが、専門性知識が乏しい為、てこずることが多い。また職員の殆どが、過去に経営分析、財務、税務、品質管理など多くの外部トレーニングを受講しているながら、現場で活用されていない状態であつ

た。「専門家派遣」に関しては、指導現場において進行係だけに徹し、専門家のノウハウを学ぶ姿勢が希薄だった。

【課題】

経営指導員の属人的な資質向上にならぬように、チーム制で経営指導にあたる。外部講習会等を積極的に活用し、参加後には講習会の内容を共有し全職員がステップアップして着実な支援を遂行できるようにする。

対話型支援による事業者自身の自己変革力を引き出す支援（経営力再構築伴走支援モデル）へ対応のために、コミュニケーション能力を強化する。

（２）事業内容

①外部講習会等の積極的活用・スキルアップ研修会の開催

【経営支援能力向上セミナー】

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

【DX 推進に向けた内部講習会の開催】

喫緊の課題である地域の事業者の DX 推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員の IT スキルを向上させる必要がある。しかし、現状では DX に関する専門的知識が不足している状況である。そのため、商工会全職員を対象とした内部勉強会を実施して全職員の IT パスポート資格取得を図る。

【コミュニケーション能力向上セミナー】

対話力等のコミュニケーション能力を高める研修（PEP トークセミナー等）を実施することにより、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

②OJT 制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用した OJT を積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。この場をレビューの場とし、指導員の力量評価を実施し弱点を改善するよう次の OFF-JT に繋げ、OFF-JT～OJT の一連の PDCA サイクルを回す。

③職員間の定期ミーティングの開催

経営支援業務においては、指導員個々の経営理解力、課題解決力を高めると同時に、チームで補完し合いながら支援にあたることによりその質を高め、合わせて内部的なスキルの獲得・留保に努めるために、チーム制を導入する。定期的なミーティング（最低１回／月）を開催して意見交換等を行うことで職員の支援能力の向上を図る。また、随時、チャット等の IT ツールを用いて、タイムリーな情報共有を図る。

(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）	
辰野町商工会 経営支援部門 マネージャー (法定経営指導員) 経営指導員 2名 補助員 1名 辰野町 産業振興課	
(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：中屋 成俊 連絡先：辰野町商工会 電話番号：0266-41-0258	
②法定経営指導員による情報の提供及び助言 経営発達支援事業の実施・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 〒399-0427 長野県上伊那郡辰野町中央 34-1 辰野町商工会 電話番号：0266-41-0258 FAX：0266-41-4925 メールアドレス：tatsusho@tatsunomachi.jp	
②関係市町村 〒399-0493 長野県上伊那郡辰野町中央 1 辰野町 産業振興課 電話番号：0266-41-1111（代表） FAX：0266-41-4651 メールアドレス：sangyou@town.tatsuno.lg.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	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900
① 地域経済 動向調査	100	100	100	100	100
② 需要動向調査	200	200	200	200	200
③ 経営状況分析	100	100	100	100	100
④ 事業計画 策定支援	400	400	400	400	400
⑤ 事業計画策定後の 実施支援	100	100	100	100	100
⑥ 新たな需要の 開拓に寄与する事業	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
⑦ 経営指導員等の 資質向上	500	500	500	500	500

(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、その他事業収入、国補助金、県補助金、町補助金

(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 並びに法人にあっては、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	