

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	箕輪町商工会（法人番号 5100005009336） 箕輪町（地方公共団体コード 203831）
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 1. 小規模事業者の経営環境の変化に応じた事業の修正・再構築、さらにこれに伴う事業計画策定支援を行い、地域の産業基盤の強化及び雇用環境の充実を目指す。 2. 事業承継支援を行い、地域小規模事業者数の減少抑制及び競争力強化を図る。 3. 小規模事業者のDX化及びIT活用による業務効率化・生産性向上や、販路開拓による新たな需要の創出を図る。 4. 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へつなげる。 5. 多様化する小規模事業者に対し、上記を実現するために組織的な経営支援能力の向上を図る。
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域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）の実施 4. 需要動向調査に関すること ①地域内消費者ニーズ調査 ②展示会等におけるニーズ調査 5. 経営状況の分析に関すること ①経営分析を実施 6. 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定支援の実施 ②IT セミナーの開催 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）を実施 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・商談会の出展支援（BtoB） ②「IT セミナー」後の実行支援
連絡先	箕輪町商工会 〒399-4601 長野県上伊那郡箕輪町大字中箕輪 10286-1 TEL：0265-79-2117 FAX0265-79-0380 E-mail：minowa-c@yellow.plala.or.jp 箕輪町商工観光課 〒399-4695 長野県上伊那郡箕輪町大字中箕輪 10298 TEL：0265-96-8300 FAX：0265-96-8301 E-mail：shokan@town.minowa.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

箕輪町は長野県のほぼ中央部に位置し、面積は 85.91k m²、そのうち山林原野は 34%である。周囲を山脈に囲まれてはいるが、天竜川兩岸に開けた非常に緩やかな傾斜を持つ河岸段丘に立地し、農業適地であるとともに商工業誘致に適した候補地を多く残している。

中央自動車道西宮線をはさんで、広域農道・県道伊那箕輪線・国道 153 号線・箕輪バイパス・JR 飯田線と、南北を幹線が縦走し、理想的な交通網が整備されている。東京や中京圏への高速交通網にも恵まれ、中央高速道や J R 利用により東京・名古屋まで 2～3 時間、北は北陸方面まで 2～3 時間とあらゆる地域へのアクセスの中継地点になっている。

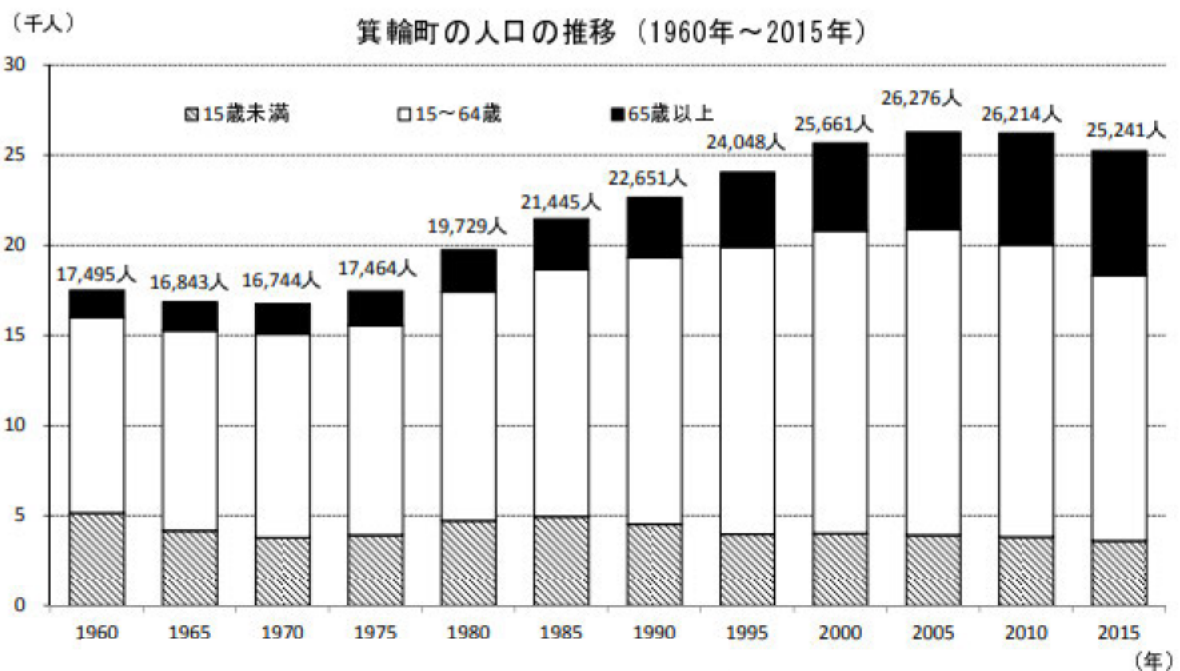
箕輪町は、長野県内の町では最も大きく、周辺地域のリーディング的な機能を持っている。

このような当地区での経営発達支援事業の目標を検討するため、町の総合計画・外部機関の産業分析などを過去からの変化も考慮しながら考察し、現状・課題を次のように抽出した。



【人口の推移】

人口は 1970 年代の約 17,000 人から徐々に増え始め、2015 年からは約 25,000 人を維持しており、近年横ばいを推移している。



(出典) 資料国勢調査より

全国的な人口減少の流れの中、箕輪町の人口減少も避けられない状況にあり、箕輪町人口ビジョンでは、2025 年の将来目標人口を 24,509 人・2040 年は 22,672 人と設定している。そこで町では、人口減少の抑制を図るため、将来に向けた具体的な箕輪チャレンジの施策により、箕輪町の個性を活かした地域の活性化を推進している。

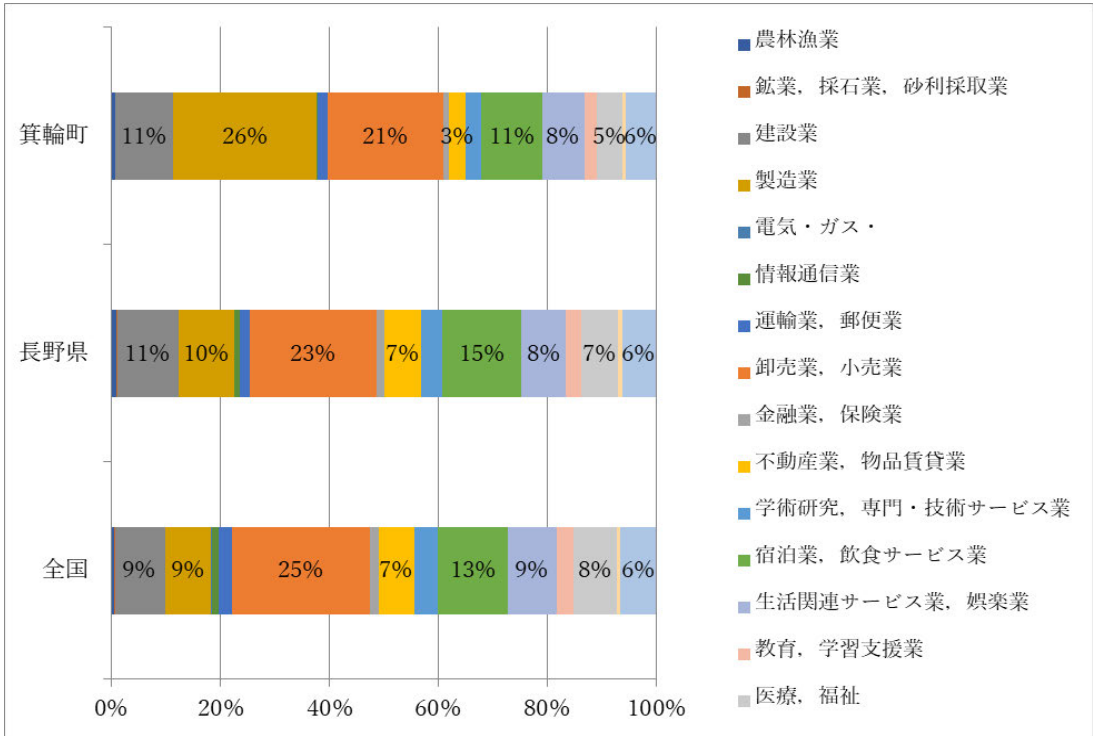
年齢別人口について将来の推移をみると、年少人口・生産年齢人口ともに減少傾向、老年人口は増加傾向で推移することが予測されている。

	2015 年		2025 年		2040 年	
	人口	割合	人口	割合	人口	割合
実績人口	25,241	100.0	24,509	100.0	22,672	100.0
0～14 歳人口	3,605	14.3	3,105	12.7	2,896	12.8
15～64 歳人口	14,717	58.3	14,069	57.4	11,941	52.7
65 歳以上人口	6,919	27.4	7,335	29.9	7,835	34.6

(出典) 箕輪町人口ビジョンより、引用

【地域の産業】

平成 28 年の産業別事業所数をみると、製造業が全体の 26%と全国平均の 3 倍以上であり、ものづくりが盛んな長野県の中でもさらに製造業に特化した町と言える。町内には 5 つの工業団地があり、様々な分野の企業が町全体に展開している。



(出典) 平成 28 年経済センサスより

箕輪町の商工業者と小規模事業者数は、以下のとおりである。長野県全県の商工業者数はここ 10 年で、6.5%減少となっているが、箕輪町の商工業者は 10.7%、小規模事業者に至っては 14.3%の減少となっている。

年 度	H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3	R4	R5
商工業者数	1090	1090	997	994	994	969	957	947	958	973
小規模事業者数	939	939	823	830	824	786	787	777	790	804
全県商工業者	34,343	33,664	33,324	33,120	32,257	32,778	32,268	32,251	32,065	32,099

（出典）箕輪町の商工業者数等の推移 ※出典：長野県下商工会の概要（長野県商工会連合会編）

また、近年では、移住者も増加し、小規模事業者（創業者）も増加しているため、地域の市場（人口等）から住みやすい・創業しやすい地域とも言える。

②産業別の課題

このような概況のなかで、業種ごとの現状と課題は次のとおりと考察できる。

ア．製造業

製造業は、機械加工、金属加工、電子部品分野が多く、原材料価格の高騰と様々な社会現象の中でその都度大幅な受注増・受注減に翻弄されてきた小規模事業者が大半となる。

また親族内継承の減少や技術者・人材不足に悩む企業が多い。

強みとしては、当町の製造業者がそれぞれ違う多種多様な技術を持っており、ユニット受注により取引先を新規開拓、付加価値の高い受注を受けていることや、医療や介護ビジネスへなど新たな分野への参入を模索している企業も多いことである。

課題として、個々の技術の向上や、社内での人材育成や技術伝承、新分野での取引先拡大などが挙げられる。

イ．商業

町全体を自動車だと15分ほどで移動ができるコンパクトシティです。現状は、国道バイパス整備や権兵衛トンネル開通などにより、広域的な商業地域として発展しつつあり、大型店舗や中規模フランチャイズチェーン店など大手資本による出店が増えている。加えて町外からの個人専門店出店も増えており、バイパス周辺は新たな商業集積として賑わいが見られ総じて伸展が見られる。最近では、学習サービス・健康関連サービス・個性的な飲食店など様々な業種の創業も多いなど、地域全体としては強くなってきている。

ウィークデーでは、他市町村からの通勤者も多く、昼間人口が多い町である。しかしながら、中心商店街は賑わいがなくなり店舗が減少、無店舗販売業者の攻勢も背景にあって、小規模な事業者は変化に対応できていない。親族内継承も難しくなっている。

課題として、個々の商店の経営資源の見直しと地域の要望に即した経営形態への変革、新規販売商品の開発や地域の消費者への宣伝PRなどが挙げられる。

ウ．建設業

地域内の製造業での設備投資や公共工事が年々減少し、限られた受注を分け合っている状況である。また親族内継承の減少や技術者・人材不足に悩む企業が多い。課題として、新分野に参入などをした事業者もいるが、小規模事業者が変化に対応できないことが挙げられる。

エ．観光業等

現状では、観光産業は少なく、観光客を呼べる施設が少ない。

強みとして、もみじ湖や赤ソバ畑、フルーツ栽培農園など地域資源に恵まれている。また、自然に囲まれた健康長寿の町として全国上位にランキングされており、地域のバイオマス資源の活用も有望であり、地方創生の材料には事欠かない。

課題として、このような地域資源を新たな産業づくりにつなげてゆくことが挙げられる。

オ．労働事情・D X等（全業種）

現状は、ほとんどの業種で人材不足や幹部の育成に悩んでいる。地域では少子化が進んでいるうえに進学後は帰郷しない子供が多い。

強みとして、当箕輪町には他町村から転入する方々も多く、そのような方々が地域の雇用や起業に結びつくことが多い。

課題として、地域ぐるみで移住者を増やしスムーズに雇用に結びつけることや、外国人労働者雇用への対応が挙げられる。

また人材不足・販路開拓等に I T・S N S等を活用したいところであるが、I T・S N S関係に関しては消極的な小規模事業者が多い。デジタル化も含めて推し進めなければ今後の人材不足解消・販路開拓等への対応策としてD Xするに至らないことが挙げられる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

①10年程度の期間を見据えて

当町の小規模事業者を取り巻く環境は、高齢化・人口減少・人材不足・消費者ニーズの変化等により厳しい状況にある。このような中、小規模事業者の持続的発展のためには、事業承継や創業の支援により、小規模事業者数の減少を最小限に抑えるとともに、個々の小規模事業者の経営課題に応じたきめ細やかな伴走型支援を行い、収益力の向上を促し、経営力の強化を図ることが重要である。

特にこの10年でリニア中央新幹線の開通・バイパス開通等により、商圈など変化すると予測され、更なる大型店の進出など小規模事業者も変化の波に吞まれることとなる。その中で、変化の波をチャンスと捉え、D X化による業務の効率化による人手不足解消や生産性向上を図り、消費者ニーズに応えた新商品・サービスの開発を行い、S N S等を活用し広く情報発信することで独自の強みを発揮し、商機に変えていく必要がある。

②箕輪町振興計画との関連性

「箕輪町第5次振興計画」では、みんなで創る、未来につながる、暮らしやすい箕輪町～人口減少時代への挑戦・箕輪チャレンジ～を町の将来像として、4つの基本目標を掲げている。その中で当会と関連のある分野では、基本目標①「働く場所に恵まれ安心して働けるまちを持続」とし「産業の振興」、「新分野の開発支援」、「働く場所の確保」の施策と目標が設定されている。

当会の小規模事業者支援による雇用拡大・事業承継・新分野開拓支援・創業支援による産業の担い手づくりに連動性・整合性がある。

また、当会は、産業支援センターみのわ内に併設されており、その施設には、役場の商工観光課商工係、創業の為の貸事務所、商談室・コワーキングスペースも完備されており、箕輪町の産業振興の拠点となっている。

③商工会としての役割

当町の事業者の約82.6%を占める小規模事業者は経営基盤が脆弱な場合が多く、当会としては経営分析、事業計画策定、販路開拓支援等により経営力強化を後押しするとともに、創業支援を通じた新たな地域産業の担い手育成に注力していかなければならない。

また小規模事業者の競争力強化や人材不足解消を図る上で、I T化やデジタル技術の活用といった新たな取組に対する重要性も今後ますます高まっていくことから、経営指導員等の支援スキル向上を図ることにより、多面的に小規模事業者の経営課題を解決し、持続的な経営発達を支援できる体制を構築していく必要がある。

特に今後の都市部との交通網接続による環境変化に備えた独自性の発揮のための大胆な事業再構築や新商品、新サービス開発、技術や人材を引き継ぐための事業承継支援についても「経営支援

センター伊北※」での広域支援体制を活用するとともに、専門家や関係機関と連携しながら取り組んでいくものとする。

※経営支援センター伊北エリア

上伊那地域北部エリアの３つの商工会（辰野町商工会、南箕輪村商工会、当会）で構成する経営支援グループである。

(3) 経営発達支援事業の目標

前述の（１）、（２）を踏まえ、小規模事業者の自走化を促し、各種支援を通じて各種支援を通じて独自の強みを発揮し、市場での競争力を高め、都市部との交通網接続による環境変化に備えるとともに、地域の交流人口を効果的に増加させることで地域活性化及び持続的な経営を推進する。

そのため、以下の目標を掲げて伴走型支援に取り組み、個社の魅力を向上させ、その魅力を広く発信することで収益力向上を図り、活力と賑わいのある地域の発展に貢献していくことを目指す。

- ①小規模事業者の経営環境の変化に応じた事業の修正・再構築、さらにこれに伴う事業計画策定支援を行い、地域の産業基盤の強化及び雇用環境の充実を地域への裨益目標として目指す。
- ②事業承継支援を行い、地域小規模事業者数の減少抑制及び競争力強化を図る。
- ③小規模事業者のDX化及びIT活用による業務効率化・生産性向上や、販路開拓による新たな需要の創出を図る。
- ④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へつなげる。
- ⑤多様化する小規模事業者に対し、上記を実現するために組織的な経営支援能力の向上を図る。

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) 目標達成に向けた方針

①小規模事業者の経営環境の変化に応じた事業の修正・再構築、さらにこれに伴う事業計画策定支援を行い、地域の産業基盤の強化及び雇用環境の充実を目指す。

小規模事業者の外部環境・内部環境の分析を行い、顕在化した経営課題を解決するために計画的な事業経営の推進とともに実現可能性の高い事業計画策定支援を実施する。さらに事業計画策定後のフォローアップ支援まで一貫して行い、収益力強化を図り、従業員の賃上げや地域の雇用創出につなげ、地域経済の活性化に寄与する。

②事業承継支援を行い、地域小規模事業者数の減少抑制及び競争力強化を図る。

廃業による事業者減少対策として、長野県事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫と連携した事業承継支援を実施し、円滑な事業承継と魅力的な事業の持続的発展を推進する。

③小規模事業者のDX化及びIT活用による業務効率化・生産性向上や、販路開拓による新たな需要の創出を図る。

小規模事業者のIT活用に関しては、小規模事業者のDXに関する意識の醸成や基礎知識を習得させること、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ことを目的にIT関連セミナーを開催する。またセミナーを通じて、DX化による業務効率化やITを活用した販路開拓（ホームページ制作、EC販売、SNSの活用等）に取り組む事業者に対しては、経営指導員や専門家派遣等による個社支援を実施し、成果に繋がるまで伴走型で支援を行う。

④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へつなげる。

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営力再構築伴走支援に基づき、経営者や従業員との対話と傾聴を通じて課題を引き出すことにより、経営者や従業員に納得感や腹落ち感が生まれ、主体的に課題解決へ取り組むことが出来るように寄り添いながら促し、小規模事業者が自己変革していくきっかけを支援する。

⑤多様化する小規模事業者に対し、上記を実現するために組織的な経営支援能力の向上を図る。

伴走型支援においては、経営課題がより複雑化、多様化していることから各分野の専門家と連携し課題解決を図るとともに、それら知識やノウハウを吸収し個人の支援能力向上に努めつつ、支援情報等のデータは個別に集約・蓄積し、組織全体で共有できる仕組みを構築することで支援体制の強化を図る。

また長野県商工会連合会の上席専門経営支援員※や長野県よろず支援拠点や他支援機関、専門家との情報交換を通じて支援ノウハウ等の情報共有を図るとともに、内部、外部問わず小規模事業者支援に活かせる研修会やセミナー等に積極的に参加し、通して得た個々の職員が持つ知識・経験・ノウハウを共有し、組織として有効活用できるような仕組みを構築することで、個人力、組織力の両輪を強化し、小規模事業者支援の中核機関としての役割を遂行する。

※長野県商工会連合会 上席経営専門指導員

長野県商工会連合会が設置する内部雇用専門家である。7の専門分野に7人の上席専門経営支援員が配置されており、商工会と連携して、高度専門的な経営課題に対応している。

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】

小規模事業者が経営環境の変化に応じた事業の修正・再構築を行うためには、まずは外部環境の変化を捉える必要がある。当会ではこれまでも町内の経済動向に関する各種データを収集してきたが、要望のあった事業者への提供にとどまっており、分析・公表が十分でなく、小規模事業者にそのデータが届いていなかったという現状がある。

【課題】

収集したデータの分析・公表ができていなかったため、今後は地域経済分析システム（RESAS）を活用し、地域の経済動向を分析し、広く小規模事業者に提供する必要がある。

(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
地域の経済動向分析 公表回数	施設内 掲示	-	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	地域の小規模事業者が町内の状況（経営環境の変化等）を周知することで、小規模事業者が今後の事業展開を検討する際の基礎資料とする。
調査の内容	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を活用してもらいたい項目を分析し、ポートにまとめたうえで公表する。
調査を行う 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
調査の 手段・手法	経営指導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、事業者が見やすいポートにまとめる。

(4) 調査結果の活用

調査報告は産業支援センターみのわにて掲示し、広く管内事業者に周知。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、事業計画策定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】

日々の相談の中で需要動向についての求められる機会が少なかったことから十分な支援が実施出来ていない状況である。需要動向を調べることによって需要予測を行い、プロダクトアウトからマーケットインに「消費者ニーズ」に合わせた視点を持つことが重要である。経営

者の経験や勘も重要だが、それとは別に需要動向調査によるデータを事業計画に反映させることが必要である。

【課題】

新たに、個社の商品・サービスについて、顧客満足度や消費者の声を聞くような調査の支援を行う必要がある。また調査の結果をもとに、新商品・サービスの開発・新技術や既存商品・サービスのブラッシュアップを行い独自の強みを発揮することが課題である。

(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
①地域内消費者ニーズ調査	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
②展示会等におけるニーズ調査	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

①地域内消費者ニーズ調査

項目	内容
目的	管内の小売・サービス業等の小規模事業者に対して地域内の消費者ニーズの情報提供を行うことで、今後の事業計画の策定及び展開等を考える上での判断材料とする
対象者	新たな需要開拓を目指す事業者のうち需要動向調査を検討したい事業者。
調査手段・手法	地域内の需要動向を把握するため、小売・飲食業者・食品製造業者が提供する商品やメニューについて自社商品の試食やメニューの提供を通じて、アンケート及びヒアリングを行う。各店の店舗等にて事業者が主体となりアンケート調査を実施する。事前に経営指導員、更に必要に応じて専門家等を活用し、アンケート調査項目の設定を支援する。 またスマホ等 IT ツールを用いたアンケートフォーム等を活用する 1 社当たり 30 件以上のアンケート調査を実施する。
調査項目	①調査項目 味・価格・外見・満足度・購入意欲・メニューへの改善点等（年齢・性別・住所等の調査項目は、対象商品及びサービス上必要とあれば追加する。） ②評価方法 調査項目の味やボリューム等の個人の感想に関する情報は 5 段階評価（満足～不満等）により収集の効率化を工夫する。 具体的な商品やメニューについては、事業計画策定の際に検討しておく。
分析手段・手法	小規模事業者が実施したアンケート調査結果を集計・分析を行う。集計分析は、必要に応じて専門家派遣等を活用し、関係機関と連携して行う。
提供方法	集計、分析結果は、経営指導員より個社に返し、分析結果と今後の新製品開発、販路開拓について助言を行う。
成果の活用	小規模事業者が自店の商品やメニュー、サービスについて直接、消費者反応を感じてもらい、自己の商品構成について検証する資料となる。地域内の需要を的確に把握することにより今後の事業計画等の策定や事業展開を行う際の基礎資料とする。

②展示会等におけるニーズ調査	
項目	内容
目的	新製品、新技術に対して、商品購入者や来場者（イヤー、メーカー等）から意見を収集し、その分析結果を基に新製品、新技術の見直しを行い、事業計画の策定に活用し販路開拓につながる支援を行うことを目的とする。 また、需要動向、業界動向と今後の見込みを把握することにより長期的な事業計画策定に繋げる。
対象者	新たな需要開拓を目指す事業者のうち需要動向調査を検討したい製造業者。 自社製品の販路拡大、全国展開を目指す製造・小売業者。
調査手段・手法	長野県商工会連合会の上席専門経営指導員（製造業専門）と連携し出展の目標設定、必要なノウハウ、展示法の支援を受ける。 事前情報の収集項目は、来場者の傾向（企業名・職種【営業、技術開発、他】商談成立数等）とする。 諏訪圏工業メッセでは、長野県商工会連合会経営支援センター諏訪グループの原村商工会、富士見町商工会が諏訪圏工業メッセの実行委員会であることから、この2商工会と連携し情報収集を行う。 小規模事業者は工業展において、製品購入者や来場者（メーカー）に出展する製品を手にとってもらい、アンケート用紙の記入及び聞き取り調査を行う。 1社1展示会当たり20件のアンケート調査を実施する。
調査項目	【製造業者の場合】 ・生産能力：保有設備の数量、納期、生産可能数量（ロット）、従業員の保有する資格等 ・製品：精度、保有設備の型と能力、加工材質（難削材・特殊材等）・加工サイズ取扱い易さ、製品の品質 ・必要とする認定（ISO等）、品質管理体制等・一括受注か共同受注可等 ・製品（部品）を使用している業界の動向及び見込み。 【自社製品の販路拡大、全国展開を目指す製造・小売業者】 ・商品の見た目、商品のサイズ、商品パッケージのデザイン、商品の味、商品の価格、その他改善点 ・上記項目については、小規模事業者と長野県商工会連合会上席専門経営指導員と良く検討し、必要項目の確認を行う。
分析手段・手法	小規模事業者が実施したアンケート調査結果を集計・分析を行う。集計分析は、必要に応じて専門家派遣等を活用し、関係機関と連携して行う。
提供方法	集計、分析結果は、経営指導員より個社に返し、分析結果と今後の新製品、新技術開発、販路開拓について助言を行う。
成果の活用	アンケート結果を基に、必要に応じて専門家派遣等を活用し製品、技術の見直し改善を行い、事業計画策定に活用する。 見直し、改善の内容によっては、上席専門経営指導員、他の支援機関と連携し支援を行う。
(4) 調査結果の活用 調査結果は、経営指導員等が当該事業所に直接説明する形でフィードバックする。報告書にある顧客の声を活用することで、新商品開発や既存商品・サービス等のブラッシュアップを行い、独自の強み発揮の礎とする。また事業計画策定時の資料としても活用する。	

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の事業の修正・再構築のためには、事業者自身が自社の現状（経営状況）や取り組むべき課題を正しく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を支援してきたが、事業計画の策定支援の際や融資の支援の際に部分的に実施するに留まるなど、表面的な分析もみられた。

【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いた経営分析（財務分析と非財務分析の双方）を実施することが課題である。また経営分析を広く提供し、多くの事業者が自社の現状を把握できるようにする必要がある。

(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
経営分析事業者数	-	20 者	20 者	20 者	20 者	20 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	チラシの配布やホームページにより広く周知するだけでなく、巡回訪問・窓口相談、各種セミナー開催時に訴求する。また記帳代行支援や金融支援、補助金支援等の個社支援の際に経営分析を提案する。
分析の手段・手法	経営分析は、経営指導員等が事業者からのヒアリング・資料提供を基に実施する。また経営指導員等のみでは十分な分析を行うことが出来ない場合は専門家派遣等の外部専門家との連携により行う。定量分析である財務分析と定性分析である非財務分析の双方を実施し、分析に当たっては対話と傾聴を通じて本質的な課題を抽出し、事業者の状況に合わせて経済産業省の「ローカルベンチマーク」等を活用し、非財務分析は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機会、脅威を SWOT 分析で整理する。
分析の項目	財務分析：直近 3 期分の収益性・生産性・安全性及び成長性の分析 非財務分析：強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入れ先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 等） 機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向 等） 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 等） ※非財務分析は事業者との対話を通じて実施する。

(4) 分析結果の活用

・分析結果は、当該事業者にフィードバックする。また経営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、経営指導員等が解決策を提案する。専門的な経営課題の場合は、専門家派遣等により解決を図る。

- ・分析結果は、データベース化し、内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の事業の修正・再構築を実現するためには、事前に事業計画を策定し、事業を実施することが重要である。当会ではこれまでも各種補助金の申請支援や経営革新計画の申請支援を通じて、事業計画策定支援を行ってきたが、支援の内容をみると、経営の方向性（事業の修正や再構築等）にまで踏み込んだ支援が出来ていなかったケースが多い。

また IT セミナーに関しては、当会で企画しセミナー開催を実施している。

【課題】

経営の方向性（事業の修正や再構築など）にまで踏み込んだ事業計画の策定支援を行うことが課題である。

また IT セミナーに関しては、当会単独で開催しているが、IT 関連に対して苦手意識があり小規模事業者の参加が少ない状況であることに課題がある。

(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。特に事業計画の策定前には必ず経営分析を実施し、事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自らが自社の強みや弱みなどの現状を正しく把握した上で当事者意識を持って課題に向き合い、能動的に事業計画策定に取り組むことを目指す。事業計画の策定支援では、事業計画終了年度までに経営分析件数の 5 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、DX に向けた IT 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。

(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	5 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
IT セミナーの開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 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。なお、事業計画策定事業者に対して、DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得させるため、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 IT セミナーを開催する。
支援対象	・経営分析において事業計画策定の必要性を感じた事業者 ・金融相談において事業計画策定の必要性が顕在化した事業者

	・補助金や DX 支援において、事業計画策定支援を必要とする事業者 ・事業承継等によって事業計画策定支援を必要とする者 等												
対象事業者の掘り起こし	・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。 ・補助金、助成金を契機とした事業計画策定を提案する。 ・事業承継支援を契機とした事業計画策定支援を提案する。												
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等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 つの方法で実施する。いずれの方法による場合でも、事業者が自社の強み・弱み等の気づきを把握し、現状を正しく認識した上で、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による事業計画策定のサポートを行う。策定にあたっては、必要に応じて専門家派遣を実施する。 また事業計画において、DX や IT ツールの活用を促進するため、主に事業計画策定に意欲的な事業者や IT ツール導入効果が比較的高いと見込まれる事業者を対象に IT セミナーを実施する。 ・ IT セミナー <table border="1"> <tr> <td>対象事業者</td><td>全ての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者や巡回、窓口相談等で IT ツール導入効果が高いことが見込まれる事業者に対しては個別に周知を行う。</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>チラシ・HP・巡回等による周知、関連機関による周知</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年 1 回</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>長野県商工会連合会の上席専門支援員、IT 専門家、地元 IT 事業者を想定</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td>年度ごとにテーマを決め、セミナーを開催する。 (DX 総論、各種 IT ツール (クラウドサービス、AI チャットツール等) や具体的な活用事例、SNS 活用による情報発信、EC サイト利用法 等</td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>10 人/回</td></tr> </table>	対象事業者	全ての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者や巡回、窓口相談等で IT ツール導入効果が高いことが見込まれる事業者に対しては個別に周知を行う。	募集方法	チラシ・HP・巡回等による周知、関連機関による周知	回数	年 1 回	講師	長野県商工会連合会の上席専門支援員、IT 専門家、地元 IT 事業者を想定	カリキュラム	年度ごとにテーマを決め、セミナーを開催する。 (DX 総論、各種 IT ツール (クラウドサービス、AI チャットツール等) や具体的な活用事例、SNS 活用による情報発信、EC サイト利用法 等	想定参加者数	10 人/回
対象事業者	全ての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者や巡回、窓口相談等で IT ツール導入効果が高いことが見込まれる事業者に対しては個別に周知を行う。												
募集方法	チラシ・HP・巡回等による周知、関連機関による周知												
回数	年 1 回												
講師	長野県商工会連合会の上席専門支援員、IT 専門家、地元 IT 事業者を想定												
カリキュラム	年度ごとにテーマを決め、セミナーを開催する。 (DX 総論、各種 IT ツール (クラウドサービス、AI チャットツール等) や具体的な活用事例、SNS 活用による情報発信、EC サイト利用法 等												
想定参加者数	10 人/回												

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、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成果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】

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、定期的にフォローアップを実施し、事業計画を実行する上で発生した経営課題等に対し、事業者と一緒に解決を図る必要がある。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増加の実現が課題である。

(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。

フォローアップにあたっては、自走化を意識し、小規模事業者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、事業者と従業員と一緒に作業を行うことで当事者意識を持って取り

組むことなどに重点をおいた支援を行い、計画の進捗フォローアップを通じて事業者への内発的動機付けを行い、潜在力の発揮に繋げる。

(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
フォローアップ対象 事業者数	5 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
頻度（延べ回数）	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (40 回)	四半期毎 (40 回)	四半期毎 (40 回)	四半期毎 (40 回)	四半期毎 (40 回)
売上高増加事業者数	-	4 者	4 者	4 者	5 者	5 者
経常利益増加事業者数	-	3 者	3 者	4 者	4 者	5 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、計画通りの成果を上げる。
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 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とがズレが生じている場合（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、訪問回数を増やすだけでなく、長野県商工会連合会の上席専門経営支援員や外部専門家派遣を行いながら軌道に乗せるための支援を実施する。

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】

小規模事業者が地域を取巻く高齢化、人口減少の中で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。一方で、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、単独での取組は限界がある。

また地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心はあるものの、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、IT を活用した開拓を始めとした DX 化に向けた取り組みが進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。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 を活用した販路開拓支援等の支援が出来ていなかった。

【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 DX 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必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が単独で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。展示会への出展や特に、地域内の小規模事業者の多くは IT を使った販路開拓等が遅れていることから、IT を活用した販路開拓として、「IT セミナー」後の実行支援を実施する。

(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 (BtoB) 出展事業者数	4 者	4 者	5 者	5 者	5 者	5 者
成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	2 件	2 件
②「IT セミナー」後の実行支援 事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
(BtoB の場合) 成約件数	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
(BtoC の場合) 対象商品・サービス 売上増加率	-	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 (BtoB)
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、主に以下の展示会への出展支援を行う。 - 諏訪圏工業メッセ 支援対象：製造業 訴求相手：主に諏訪圏の取引先（当町と同じ長野県南信地域） 長野県諏訪圏で開催される、「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指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している。前回の令和 4 年 10 月の開催では、出展企業数 390 社・団体、来場者数 14,553 名の実績がある。 - 東京インターナショナルギフトショー 支援対象：自社製品の販路拡大、全国展開を目指す製造・小売業者 訴求相手：バイヤー 東京ビッグサイトで開催される日本最大規模の見本市「東京インターナショナルギフトショー」。当該ギフトショーは、全国から約 2,000 社の出展があり、バイヤーも日本だけではなく海外からも来場し、来場数は約 20 万人。
支援の 手段・手法	本支援は、自社独自に展示会・商談会に出展が難しい小規模事業者を支援する目的で実施する。 これまで展示会・商談会への出展経験がない（少ない）事業者を重点支援先とし、これらの事業者が、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、パンフレット等の整備、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。

期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。
① 「IT セミナー」後の実行支援（BtoB、BtoC）	
事業名	「IT セミナー」後の実行支援（BtoB、BtoC）
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、自社独自では IT の利活用が難しい事業者に対しオーダーメイド型の支援を実施し、新規取引先の獲得を目指す。
支援対象	小規模事業者（業種問わず）※IT セミナー参加者を重点的に支援
訴求対象	各事業者の対象訴求相手
支援内容	IT を活用した販路開拓といっても、実施したい内容は各事業者で異なる。そこで、各事業者の実施したい内容を基にオーダーメイド型の支援を実施する。具体的には、『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施する「IT セミナー」において紹介した IT による販売促進の方法（ホームページの作成、EC サイト構築、SNS の活用等）から事業者が選択した内容について、経営指導員等や IT 専門家によるハンズオン支援を実施する。
支援の手法・手段	「IT セミナー」において、IT を活用した販路開拓を行いたい事業者を掘り起こす。その後、経営指導員等や IT 専門家による支援を実施する。支援にあたっては、IT を活用した販路開拓に関する事業計画を策定し、事業計画に沿った IT 導入～運用支援を行う。これらの支援により新規顧客の獲得を目指す。
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能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、経営発達支援計画の評価を実施していない。

【課題】

経営発達支援計画における事業評価が行われていない為、外部専門家を交えた評価委員会を組織し、評価・見直しを継続しながら経営発達支援事業の計画目標達成のため、PDCA サイクルをしっかりと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 サイクルを回す仕組みを構築する。
事業評価の手法・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（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。 【DO】 （事業の実行） (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。

	(d) 経営指導員等は、実施した支援内容を基幹システムである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、基幹システムである小規模事業者支援システムにより指導状況を確認する。 (f) 月 1 回の定期ミーティングにて、職員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年 1 回の「評価検討委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。 ※「評価検討委員会」の実施の流れ i 箕輪町商工観光課、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「評価検討委員会」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）にて定量的に評価を行う。 ii 当該「評価検討委員会」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:// www.minowa.or.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。 【ACTION】（事業の見直し） (h) 「評価検討委員会」の評価を受け、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】

現在は経営指導員が長野県商工会連合会の上席専門経営支援員やエキスパートバンク事業といった専門家派遣への同行を行い、支援能力の向上に努めている。また長野県商工会連合会主催の専門分野別研修や能力向上研修を経営指導員等が受講し、資質向上を図っている。

【課題】

本計画の成果を上げる為には、補助員、記帳支援職員等も含めた組織全体の支援力向上が必要である。このために補助員等も含めた資質向上、OJT 等を実施することが課題である。

また多様化、高度化する小規模事業者の課題解決のため、内部・外部問わず小規模事業者支援に活かせる研修会やセミナー等に積極的に参加し、資質向上や情報収集に努める必要がある。

(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	経営指導員、補助員、記帳支援職員、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	【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、今後は補助員や記帳支援職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商工会職員研修会といった上部団体等が主催する研修に参加する他、当会独自（もしくは近隣商工会と合同）で外部講師を招聘し、「経営支援能力向上」、「事業計画策定能力向上」、「販路開拓支援能力向上」のようなテーマで職員研修会を開催する。もしくは、上記テーマに類似する外部セミナー等の情報を収集し、受講することで資質向上を図る。 イ. DX に向けた IT・デジタル化の支援資質向上について 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・研修会や小規模事業者の経営力向上に資することが見込まれる IT ツールの実演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＞ A. 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 B. 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 C. その他の取組 オンライン経営指導の方法 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・向上に向けて当会独自（もしくは経営支援センター伊北エリア合同）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」のようなテーマで職員研修会を開催もしくは、上記テーマに類似する外部セミナー等の情報を収集し、受講することで資質向上を図る。

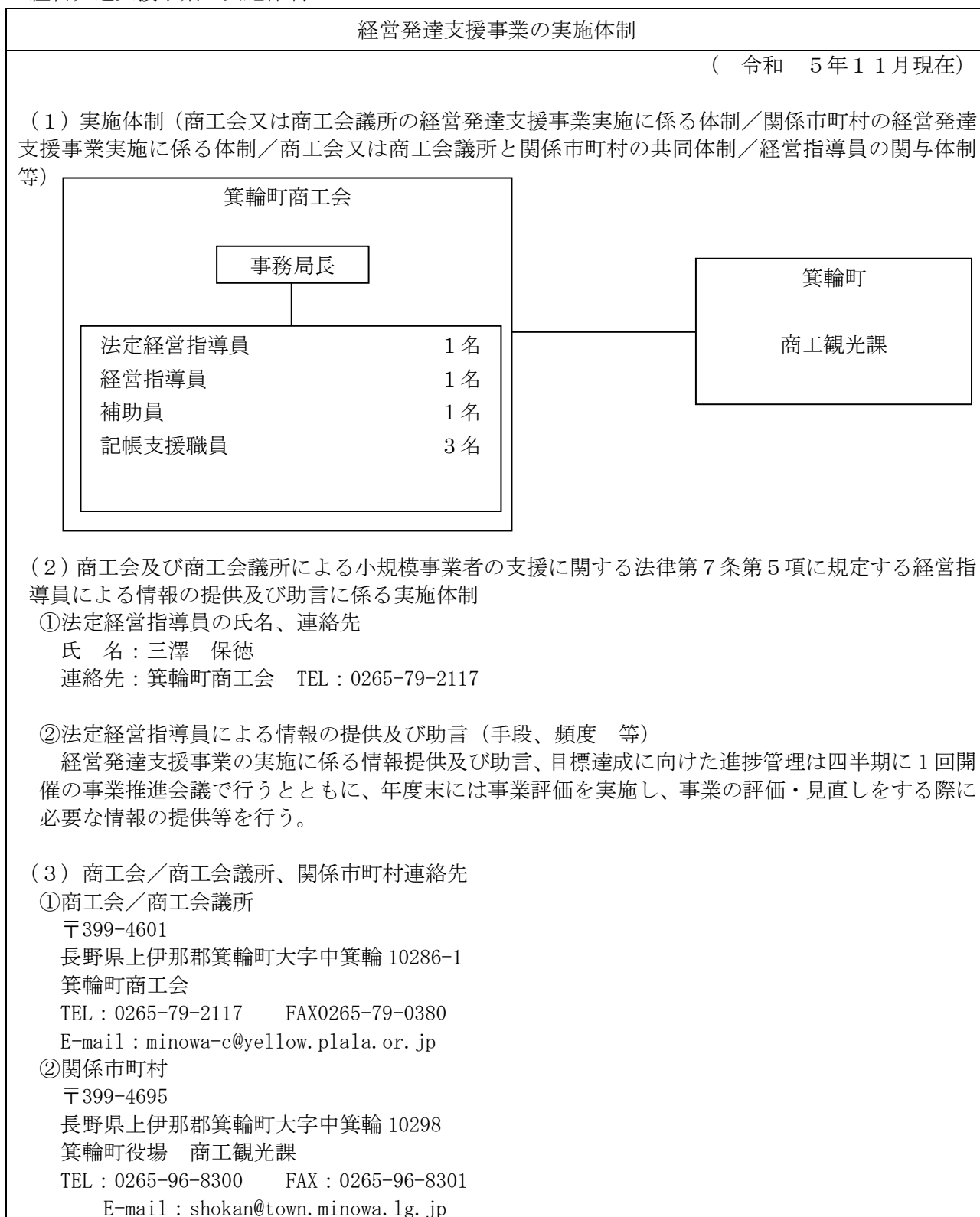
②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

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 制度 長野県商工会連合会の上席専門経営支援員と経営指導員、経営指導員とその他職員など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．職員間の定期ミーティング 当会内の朝礼、月 1 回の経営支援センター伊北エリアにおける検討会議の中で、研修内容や支援状況を共有する。具体的には、OJT や研修等へ参加した経営指導員等が順番で講師を務め、経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等について紹介し、ミーティング内で意見交換を行う。 ウ．データベース化 担当経営指導員等が基幹システムである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



(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)

	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
必要な資金の額	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
○需要動向調査	100	100	100	100	100
○経営状況分析	100	100	100	100	100
○事業計画策定支援	300	300	300	300	300
○事業計画策定後の実施支援	100	100	100	100	100
○新たな需要の開拓に寄与する事業	500	500	500	500	500
○職員の資質向上事業	200	200	200	200	200

(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
国補助金、県補助金、町補助金、会費収入等の自主財源

(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	