

### 経営発達支援計画の概要

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施者名<br>(法人番号) | 上田商工会議所（法人番号 1100005004357）<br>上田市（地方公共団体コード 202037）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 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】基幹産業である製造業による技術革新・イノベーションや、個店による上田市産の農産物や地域の素材を活用した新たな事業展開など、小規模事業者が新たな取組にチャレンジし、経営基盤を強化することを目指す。</p> <p>【目標②】小規模事業者が技術の進歩に追随し、デジタル化によるマーケティングや業務効率化（製造業による自動化等を含む）などに取り組むことで、売上や利益を拡大させることを目指す。</p> <p>【目標③】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、事業計画策定、資金調達、人材育成などの課題の解決を支援し、地域の新たな活力を創造する。</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<br/>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。また、当所が小規模事業者に的確な支援を実施するために「上田市経営実態調査」を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること<br/>管内の小規模事業者が提供する、特徴的な商品・製品の販路拡大が実現するよう、「展示会・商談会を活用した製品・商品調査」を支援する。これによりバイヤーのニーズを把握し、商品の魅力向上を実現する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること<br/>小規模事業者自身が現状を把握するために、「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<br/>「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、新たな事業展開やイノベーションなどのビジネスモデルの再構築に向けた事業計画策定を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること<br/>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。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること<br/>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『「デジタルマーケティング勉強会」による販売促進支援』を実施する。</p> |
| 連絡先            | <p>上田商工会議所 中小企業相談所<br/>〒386-8522 長野県上田市大手 1-10-22<br/>TEL: 0268-22-4500 FAX: 0268-25-5577 E-mail: info@ucci.or.jp</p> <p>上田市 産業振興部 商工課<br/>〒386-8601 長野県上田市大手 1-11-16<br/>TEL: 0268-23-5395 FAX: 0268-23-5246 E-mail: shoko@city.ueda.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 上田市の概況

上田市（以下、当市）は、日本のほぼ中央に位置しており、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、東は嬭恋村（群馬県）、東御市、南は長和町、立科町と接している。東西約 31 km、南北約 37 km の広がりを持ち、面積は 552 km<sup>2</sup> である。

当市は長野県の東部に位置し、北は上信越高原国立公園の菅平高原、南は八ヶ岳中信高原国定公園に指定されている美ヶ原高原などの 2,000m 級の山々に囲まれている。佐久盆地から流れ込む千曲川（新潟県からは「信濃川」）が市の中央部を東西に通過、これに周囲の山々を源流とする依田川、神川、浦野川等が合流し、長野盆地へと流れている。標高 400m から 800m の河川沿いに広がる平坦地や丘陵地帯に市街地及び集落が形成されている。

当市の盆地部分の年平均気温は 11.8℃。年間の最高気温は 35℃ 前後、最低気温はマイナス 10℃ 前後であり、昼夜、冬夏の寒暑の差が大きい典型的な内陸性の気候である。晴天率が高く、年間の平均降水量が約 900mm と全国でも有数の少雨乾燥地帯である。積雪も、山間地以外の地域では、10cm を超えることは稀である。一方、菅平高原は、夏の平均気温が 19.6℃ と東京の 5 月の気温であり、スイスを思わせる風景と相まって「日本のダボス」とも呼ばれる、大変さわやかな別天地である。少雨地帯ではあるが、千曲川、依田川、神川、浦野川等の豊富な水量と菅平ダム、内村ダム、また先人達が築いた農業用水やため池のおかげで、深刻な水不足に悩まされることはない。

鉄道は、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、北陸新幹線を利用すれば、東京から最短で約 80 分の距離である。道路交通は上信越自動車道（上田菅平 IC）を有している。避暑地として有名な軽井沢町からは約 40 km、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 km の位置にある。

■ 上田市の立地・交通



■ 当所の管轄エリア



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（以下、当所）、上田市商工会、真田町商工会の 3 つの商工団体がある。

当所の管轄エリアは、上図「旧上田市」のエリアである。

## イ 人口推移

### (a) 当市全体の人口推移

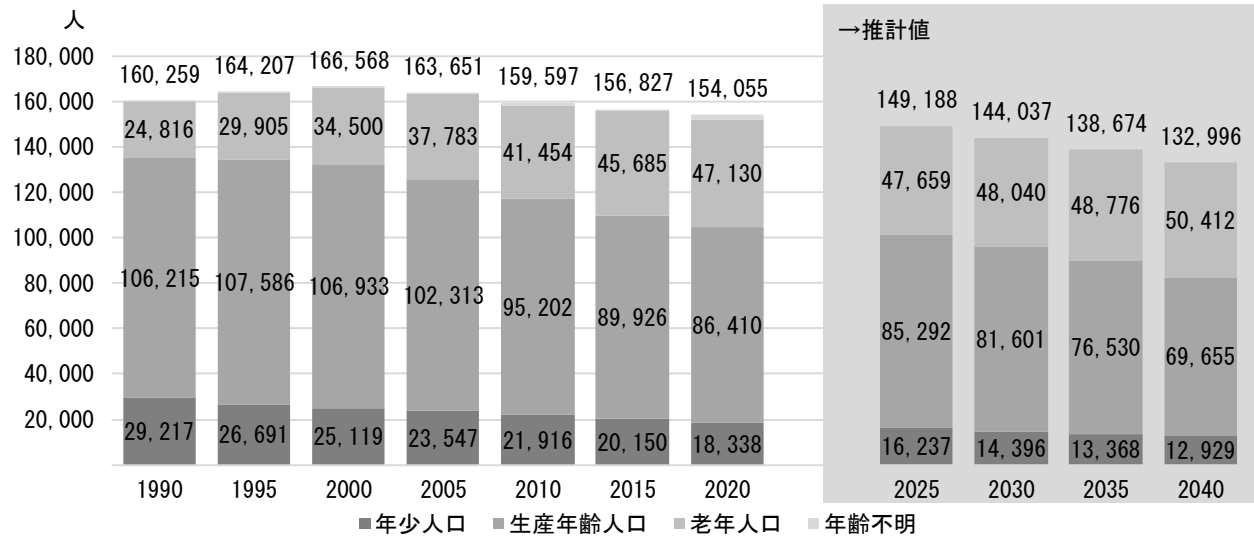
令和 6 年 9 月 1 日時点の人口は 151,803 人である。(住民基本台帳)

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 12 (2000) 年の 166,568 人から減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

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 30.6%から令和 22 (2040) 年に 37.9%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 22 (2040) 年に 52.4%に低下する見込みである。

#### ■人口推移 (当市全体)

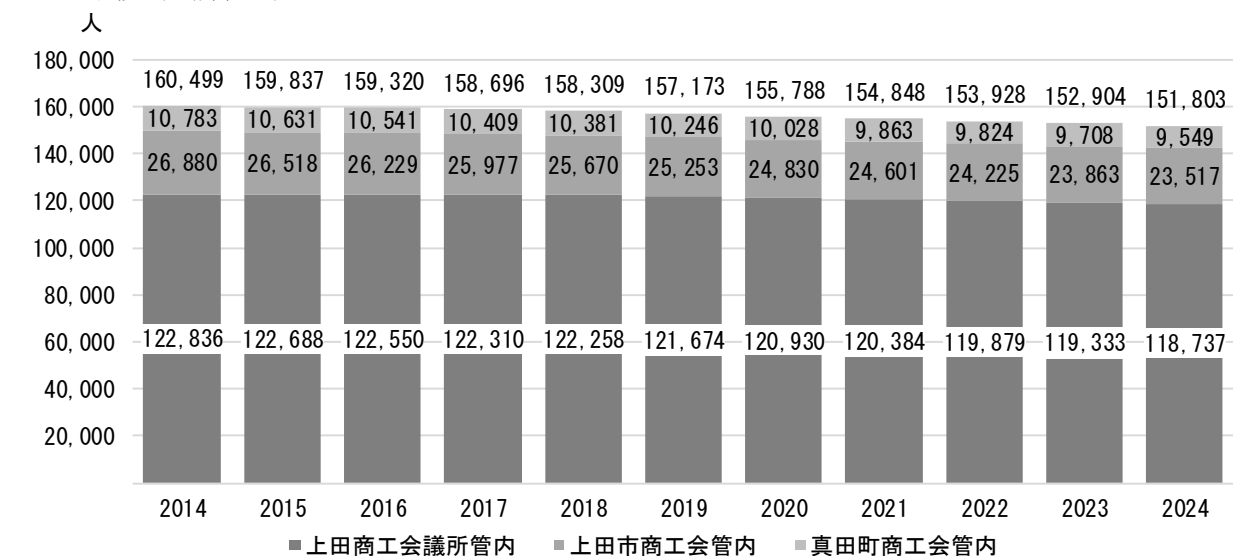


出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

### (b) 当所管轄エリアの人口推移

令和 6 (2024) 年 9 月 1 日時点の、当所管内の人口は 118,738 人であり、当市全体の 78.2%を占める。人口の大部分を占めることから、前項の当市全体の傾向と管内の傾向は概ね同一と考えることができる。

#### ■人口推移 (当所管内)



出典：上田市「住民基本台帳」より一部加工 (各年 9 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。

当所管内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                                                                                                                                           |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| りんご              | 長野県は全国第2位のりんごの生産量を誇り、なかでも上田地域は降雨量が少なく日照時間も長いため、糖度の高い美味しいりんごが育つ。100%果汁のりんごジュースやりんごを使ったスイーツ等も人気である。                                            |
| 松茸               | 当市は日本有数の松茸の産地である。秋には塩田平を中心に専門店の「松茸小屋」がオープンする。シーズン中は、松茸小屋や旅館、農産直売所など、市内各所で地物松茸を楽しむことができる。                                                     |
| 米                | 塩田平地域には美しい田園風景が広がり、江戸時代から「塩田三万石」と呼ばれたほどの有名なお米の産地である。コシヒカリを中心に、地元農家により品質の高い美味しい米が生産されている。                                                     |
| つけば<br>(川魚)      | 大小合わせ120の河川がある上田。4月上旬～6月上旬に行われる「つけば漁」は400年続く伝統漁法である。千曲川沿いで今も行われており、季節限定の「つけば小屋」では、ウグイ（ハヤ）などの新鮮な川魚が食べられる。その他、アユや鯉などの川魚も地域の特産品となっている。          |
| ぶどう<br>(ワイン用ぶどう) | 上田市は甘くて美味しいぶどうの産地である。巨峰や長野県が育成した新品種「ナガノパープル」、ワイン用ぶどうなど、様々な品種が生産されている。秋にはぶどう狩りや収穫体験を体験できる農園もある。                                               |
| 地酒               | 当市はきれいな水、豊かに実る米、美味しい空気に恵まれた酒造りの名所である。市内には6つの酒蔵があり、地域の魅力が詰まった地酒が造られている。鑑評会などでも高い評価を集める高品質な日本酒が楽しめる。                                           |
| 美味だれ焼き鳥          | 上田のご当地フード・美味だれ焼き鳥。「美味だれ」には3つの意味があり、方言の「おまえたち」、読んで字の如く「美味しいタレ」、さらに「追いだれ」がかけられて生まれた。すりおろしニンニクが入った醤油ベースが癖になる。                                   |
| 上田紬              | 上田・小県地域では江戸期から昭和半ばまで、蚕種業・養蚕業がさかんにおこなわれていた。その豊かな蚕糸風土のもと、農家の副業として生まれた自家用の着物地が、上田紬の由来である。現在長野県では、松本・伊那・飯田・上田の4つの産地をまとめて「信州紬」として国の伝統工芸の指定を受けている。 |
| 農民美術             | 大正8年に農閑期の農家の副業として、副収入をつくることを目的に始まった。作られていたのは、今も続く木彫りはもちろん、北欧やロシアの作品を参考にした草木染めや刺繍、ホームスパン（毛織物）のクッションや土人形、指人形などである。                             |

## エ 観光資源

### (a) 観光資源

当市は中央に日本最長の千曲川が流れ、菅平と美ヶ原の2つの雄大な高原に囲まれた自然豊かなまちである。市内には寺社などの文化遺産が数多く残り、また戦国時代、全国にその名を馳せた知将・真田氏発祥の地としても知られている。

当所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 | 概要                                                                                                  |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 上田城  | 天正11（1583）年に築かれ、真田氏、仙石氏、松平氏と紡がれた400有余年の歴史ロマンあふれる城である。現在は城跡公園として市民の憩いの場であるとともに、歴史的な見どころや観光スポットが多くある。 |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 常田館製糸場                                   | 明治 33 (1900) 年創業の製糸工場である。笠原工業株式会社構内に常田館製糸場に関連する施設 15 棟が現存しており、そのうち明治から大正時代にかけて建てられた 7 棟が平成 24 年に国の重要文化財に指定されている。国内最高層の木造 5 階建繭倉庫、大正時代末の鉄筋コンクリート 5 階建倉庫群などは、製糸技術が発達した時代の先人達の工夫と知恵の足跡が歴然と残る貴重な文化遺産である。                                                   |
| 塩田平<br>(別所温泉)                            | 塩田平は古くから聖地とされてきた場所である。主に鎌倉時代から室町時代にかけてたくさんの神社仏閣が建てられ、中国などから多くの学僧が訪れてきた。国宝や重要文化財、県宝に指定されているものも多く、風光明媚な景観も相まって「信州の鎌倉」として知られている。<br>塩田平の西側には別所温泉がある。古くは「七久里の湯」と呼ばれ枕草子にも登場する信州最古の温泉である。北条氏が別院として使っていたことから「別所」という名前がついたといわれている。肌がなめらかになることから「美人の湯」とも呼ばれている。 |
| 稲倉の棚田                                    | 人里と野生動物の住処を隔てた境界にある美しい棚田である。畦畔に数カ所ある 700 年代の横穴式古墳が、太古からこの地に人々の営みがあったことを示しており、その歴史の中で棚田が築かれたと考えられている。農水省「日本の棚田百選」に認定されている。                                                                                                                              |
| シャトームルシャン<br>椀子ワイナリー<br>※上田商工会議所会<br>員企業 | 「椀子ワイナリー」は、上田市丸子地区陣場台地に 2003 年に開園した「椀子(まりこ)ヴィンヤード」内に、2019 年にオープン。360 度畑に囲まれ、ブドウ栽培からワイン造りまでを公開するブティックワイナリーである。館内では、「シャトームルシャン」のワイン約 10 種類をテイスティングできるカウンターやワインショップ等が設けられており、また、ワイナリーツアーも実施されている。                                                         |

## (b) 日本遺産

文化庁では、地域の歴史的魅力や特色を通じて日本の文化・伝統を語るストーリーを「日本遺産 (Japan Heritage)」として認定している。

令和 2 (2020) 年に上田市のストーリー「レイラインがつなぐ「太陽と大地の聖地」」が日本遺産に認定された。

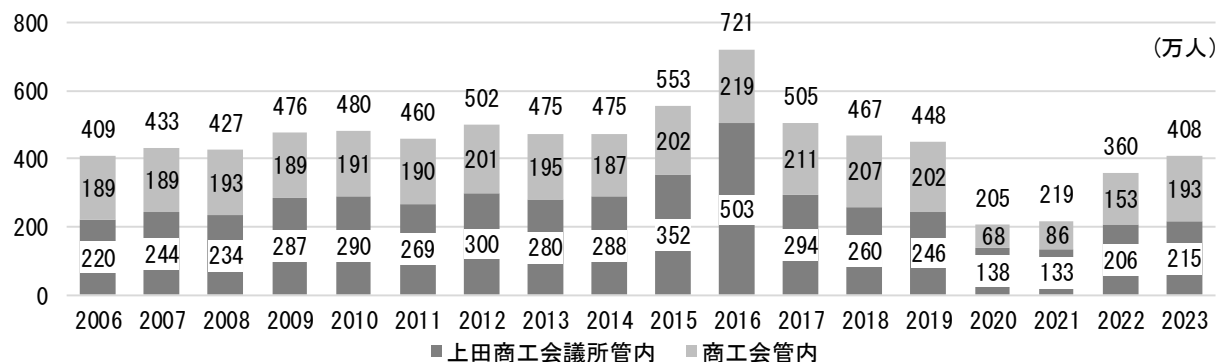
今後も引き続き、ストーリーを語る上で欠かせない魅力溢れる有形・無形の様々な文化財群を総合的に整備・活用し、国内外へも戦略的に発信していくことにより、地域の活性化を図っていく予定である。

## オ 観光入込客数の推移

令和 5 (2023) 年の当市全体の観光入込客数は 408 万人である。そのうち、当所管内の観光入込客数は 215 万人となっている。

当所管内の観光入込客数の推移をみると、平成 28 (2016) 年以降、減少傾向にある。また、令和 2 (2020) 年の新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で急減している状況である。

### ■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

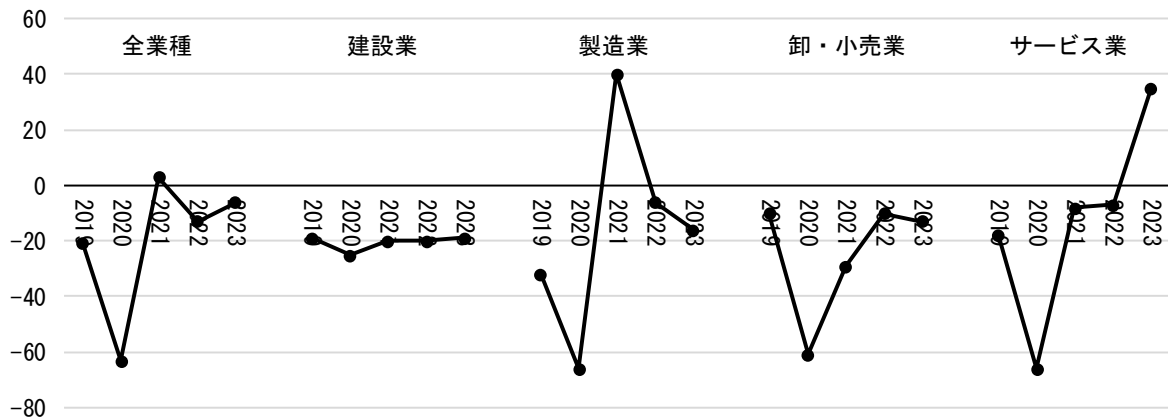
### (a) 景況感

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、真田町商工会、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。なお本調査は、当所管内および商工会管内で調査票を収集しているが、当所管内の割合が高い。そのため、当所管内の景況感を示す資料として使用する。

売上高 DI をみると、全業種では、新型コロナウイルス感染症の影響が大きかった令和 2（2020）年に大きく下落したものの、その後は若干のマイナス値で推移している。

業種別には、建設業と卸・小売業でマイナス値が継続している。

#### ■売上高 DI（前年同期比）

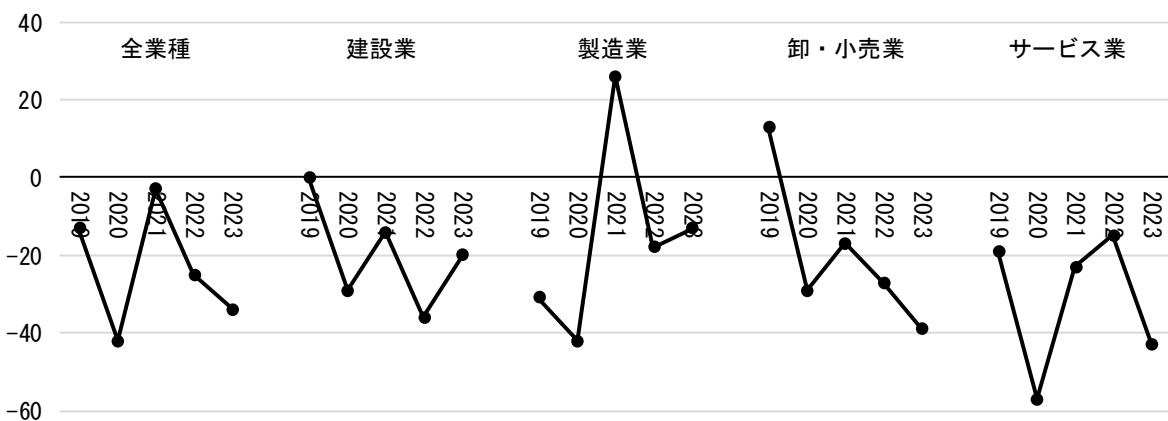


出典：上田市商工課「上田市経営実態調査」

続いて採算 DI をみると、全業種においてマイナス値が継続している。特にサービス業において DI 値が低くなっている。

売上高 DI や採算 DI の結果を総合すると、平時であっても DI 値がマイナス値になっていることから、売上や利益が減少している事業者の割合が高いといえる。これを言い換えると、現状のビジネスモデルでは売上や利益を改善することが難しく、ビジネスモデルの再構築が必要な事業者が多いといえる。

#### ■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」

### (b) 業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

当市全体の事業所数は、平成 24 年が 7,657 社、令和 3 年が 7,200 社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成 24 年が 5,913 者、令和 3 年が 5,252 者であり、9 年間で 11.2%減少している。

小規模事業所数の増減を産業別にみると、宿泊・飲食業（△21.8%）、製造業（△20.1%）、卸・小売業

(△16.8%)の減少率が高くなっている。一方、医療、福祉など、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（当市全体）

|                | 建設     | 製造     | 情報<br>通信 | 卸・<br>小売 | 宿泊・<br>飲食 | 医療、<br>福祉 | 他サー<br>ビス | その他   | 計      |
|----------------|--------|--------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-------|--------|
| 平成24年          |        |        |          |          |           |           |           |       |        |
| 事業所数           | 788    | 974    | 78       | 1,865    | 1,044     | 424       | 1,766     | 718   | 7,657  |
| 小規模事業所数        | 761    | 826    | 48       | 1,256    | 799       | 192       | 1,377     | 654   | 5,913  |
| 平成28年          |        |        |          |          |           |           |           |       |        |
| 事業所数           | 720    | 886    | 67       | 1,820    | 1,015     | 523       | 1,736     | 685   | 7,452  |
| 小規模事業所数        | 690    | 730    | 45       | 1,144    | 760       | 222       | 1,363     | 622   | 5,576  |
| 令和3年           |        |        |          |          |           |           |           |       |        |
| 事業所数           | 674    | 817    | 67       | 1,696    | 839       | 574       | 1,842     | 691   | 7,200  |
| 小規模事業所数        | 641    | 660    | 46       | 1,045    | 625       | 223       | 1,394     | 618   | 5,252  |
| 増減(令和3年-平成24年) |        |        |          |          |           |           |           |       |        |
| 事業所数           | △114   | △157   | △11      | △169     | △205      | 150       | 76        | △27   | △457   |
| 増減割合           | △14.5% | △16.1% | △14.1%   | △9.1%    | △19.6%    | 35.4%     | 4.3%      | △3.8% | △6.0%  |
| 小規模事業所数        | △120   | △166   | △2       | △211     | △174      | 31        | 17        | △36   | △661   |
| 増減割合           | △15.8% | △20.1% | △4.2%    | △16.8%   | △21.8%    | 16.1%     | 1.2%      | △5.5% | △11.2% |

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

上記のうち、当所管内の事業所数（小規模事業所数）は概ね下表のようになる。全体の8割程度を占めることから、当市全体の傾向と当所管内の傾向は類似しているものと考えられる。

|       | 事業所数  | 小規模事業所数 |
|-------|-------|---------|
| 平成24年 | 6,070 | 4,694   |
| 平成28年 | 6,089 | 4,450   |
| 令和3年  | 6,114 | 4,175   |

(c) アンケートから見た市内事業者の課題

前述の上田市経営実態調査より今後の経営課題を確認する。

経年比較すると、すべての調査年度で「①受注・売上の停滞・減少」や「⑫人材確保・育成」の回答割合が高い。

また、令和4年～令和5年においては、「④燃料・原材料費の高騰」の回答割合が高くなっている。

■今後の経営課題

|                   | R2.8  | R3.8  | R4.8  | R5.9  |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|
| ①受注・売上の停滞・減少      | 39.6% | 46.1% | 46.9% | 39.8% |
| ②業者間の競争激化         | 15.4% | 12.6% | 12.3% | 16.3% |
| ③販売・納入先からの値下げ要請   | 4.7%  | 4.8%  | 1.5%  | 5.7%  |
| ④燃料・原材料費の高騰       | 13.6% | 28.7% | 65.4% | 47.2% |
| ⑤新しい事業分野への参入      | 21.3% | 18.6% | 20.0% | 20.3% |
| ⑥既存製品、サービスの高付加価値化 | 19.5% | 26.9% | 24.6% | 24.4% |
| ⑦販路開拓・市場拡大（国内市場）  | 24.9% | 22.2% | 17.7% | 17.1% |
| ⑧販路開拓・市場拡大（海外市場）  | 6.5%  | 7.2%  | 9.2%  | 9.8%  |
| ⑨技術力向上・研究開発体制の強化  | 21.3% | 15.6% | 15.4% | 21.1% |
| ⑩生産・営業拠点の海外展開     | 0.0%  | 1.2%  | 2.3%  | 0.8%  |
| ⑪設備投資             | 22.5% | 21.0% | 13.8% | 13.8% |
| ⑫人材確保・育成          | 50.3% | 46.7% | 52.3% | 55.3% |
| ⑬事業の後継者育成         | 22.5% | 15.0% | 18.5% | 19.5% |
| ⑭製品・サービスのコスト削減    | 8.9%  | 10.2% | 10.8% | 8.9%  |
| ⑮人件費抑制            | 7.1%  | 3.6%  | 3.8%  | 9.8%  |
| ⑯雇用の維持            | 14.2% | 16.8% | 18.5% | 20.3% |
| ⑰不採算事業の立て直し・撤退    | 6.5%  | 3.0%  | 6.2%  | 4.1%  |
| ⑱資金調達・資金繰りの改善     | 13.0% | 9.6%  | 10.0% | 6.5%  |

出典：上田市商工課「上田市経営実態調査」

#### (d) 業種別にみた小規模事業者の現状

|                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 全産業                                                                                                                                                                         |
| 事業所数の推移<br>平成 21 年以降、管内の商工業者数は横ばい傾向。一方で、小規模事業者は大幅に減少しており、特に廃業が大きな要因となっている。                                                                                                  |
| 競争環境の激化<br>大手企業の進出やネット通販の普及により、卸売小売業の競争が激化。地域の中小企業は価格競争や顧客獲得競争で苦戦している。                                                                                                      |
| 価格高騰の影響<br>近年の物価上昇は、特に小規模事業者に大きな打撃を与えている。価格転嫁がスムーズに行えず、利益確保が困難な状況にある。                                                                                                       |
| IT 化の遅れ<br>多くの卸売小売業者が、EC サイト構築や IT システム導入など、IT 化への対応が遅れている。顧客との接点確保や業務効率化のために、IT を活用した経営改革が求められている。                                                                         |
| 商業                                                                                                                                                                          |
| 卸売業において機械器具卸売業が大きな割合を占めるという特徴を持ちつつ、小売業においてはその他小売業と機械器具小売業が大きなシェアを占めている。一方で、商店街や小規模小売店の魅力低下、ネット販売の普及、経営者の高齢化といった課題を抱え、廃業や空き店舗化が進行している状況である。                                  |
| 製造業                                                                                                                                                                         |
| 市内産業の中で大きな割合を占める基幹産業であり、かつては県内トップの製造業出荷額を誇っていた。産業構造では、機械・自動車関連部品メーカーへの下請けが中心であり、メーカーとの強い結びつきが特徴である。しかし、平成 21 年度以降は大きく減少しており、その後やや回復傾向にあるものの、以前の水準には戻っていない。                  |
| サービス業                                                                                                                                                                       |
| サービス業は当市の全産業の 42%以上を占める重要な産業へと成長している。新型コロナウイルス感染症の影響で大きな打撃を受けた宿泊、飲食サービス業だが、5 類への移行に伴い、売り上げが回復傾向にある。令和 4 年度の上田市経営実態調査では、サービス業の 62%が売上増加と回答しており、徐々にではあるもののコロナ禍前の水準への回復が見込まれる。 |

#### 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                                                                                                                                                         |
| キャッチフレーズ          | 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<br>（商工・観光部分） | 産業・経済<br>施策の方向性<br>誰もがいきいき働き産業が育つまちづくり<br>基本目標<br>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、暮らし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 第２期上田市商工業振興プラン

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、上田市中心小企業・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。

この条例に基づき、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「第２期上田市商工業振興プラン（令和５年５月～令和８年３月）」を策定・実行している。

■第２期上田市商工業振興プラン（令和５年５月～令和８年３月）

＜プラン推進の基本方針＞

1. 上田市中心小企業・小規模企業振興条例の趣旨・目的を踏まえ、商工業振興を図ります。
2. 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します。

3. 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します。
4. 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の創造を目指します。

＜戦略＞

- 戦略 1 次代につながる成長産業と上田ブランドの創造
- 戦略 2 中小企業経営の活性化支援
- 戦略 3 様々な優位性を生かす企業や起業家の誘致・留置
- 戦略 4 新たな事業の創出・事業承継支援
- 戦略 5 企業活動を支える人材確保・人材育成支援
- 戦略 6 産業支援を効果的に推進する体制づくり
- 戦略 7 予測困難で変化の激しい時代における事業継続支援及び適応促進

## ②課題

これまで記述した地域の現状から小規模事業者の課題をまとめる。

当市は人口減少、高齢化が進み、生産年齢人口も減少傾向にある。これに伴い、消費構造が変化し、労働力不足が深刻化している。豊富な特産品や観光資源を有する一方で、小規模事業者の売上や利益は減少傾向にあり、事業所数も減少している。アンケート結果からは、受注・売上減少と人材確保・育成が共通の課題として挙げられている。これらの状況を踏まえ、小規模事業者は、明確なビジョンのもとで、ターゲット顧客の見直し、新たな需要の開拓、高付加価値化、販路開拓、デジタル技術の活用、雇用環境の整備、ビジネスモデルの再構築、人材育成など、多岐にわたる課題に対応していく必要がある。

また業種別には以下の課題に対応する必要がある。

| 全産業共通                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業承継の活性化（廃業の抑制）</li> <li>・大手企業やネット通販との差別化</li> <li>・原材料やエネルギー価格の高騰への対応としての価格転嫁や利益の確保</li> <li>・デジタル技術を活用した経営改革</li> </ul>                             |
| 商業                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・生活スタイルの変化や顧客ニーズの多様化への対応</li> <li>・EC サイトの構築や顧客管理システムの導入などのデジタル化への対応</li> </ul>                                                                        |
| 製造業                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場開拓や販路拡大への取組（海外市場への進出含む）</li> <li>・独自技術を磨くことによる下請け脱却</li> <li>・優秀な人材の定着、高度な専門技術を持つ人材の確保</li> <li>・生産効率の向上</li> <li>・技術革新への対応や、競争力のある製品の開発</li> </ul> |
| サービス業                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・人件費の上昇への対応</li> <li>・飲食宿泊サービス業における労働環境の整備や人材の確保</li> <li>・食料品や飲料などの価格変動への対応</li> </ul>                                                                |

## (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

10 年後の中小企業を取り巻く環境は、現在よりも更に激動的になると予想される。人口減少、少子高齢化、AI 技術の進展、グローバル競争の激化など、様々な課題に直面する中で、生き残るためには従来のビジネスモデルからの脱却と、新たな価値創造が求められる。

そこで、当所では、小規模事業者の 10 年後のあるべき姿を以下のとおり定める。

#### 10 年後の小規模事業者のあるべき姿

持続可能な成長と社会的責任の両立を目指し、明確なビジョンと目標を掲げ、雇用を確保し、デジタル

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 技術を活用して事業効率化を図りながら、イノベーションに挑戦する企業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| また、上記を実現するため、小規模事業者がすべきことは以下のとおりである。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>ビジョンと目標の設定</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジョンと目標を設定すること</li> <li>・経営計画により中長期的なプランを自社で検討・作成、社内全体で共有する体制を構築すること</li> <li>・成長戦略を策定し、市場の変化や技術の進歩に適応すること</li> <li>・自社の強みや弱みを理解した上で、競争優位性を築ける戦略を策定すること</li> <li>・市場調査や顧客分析を行い、自社ならではの価値を創造できる事業領域を絞り込み、集中投資していくこと</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>戦略的な成長</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・イノベーション文化（組織全体が革新性と創造性を尊重し、積極的に新しいアイデアを追求する環境）の醸成 <ul style="list-style-type: none"> <li>※変化の激しい時代には、常に新しいアイデアを生み出し、実行していくことや、チャレンジできる風土を醸成し、社員一人ひとりの創造性を発揮できる環境づくりに取り組むことが重要となる。</li> </ul> </li> <li>・新たな商品やサービスを開発していること</li> <li>・新規顧客を獲得していること</li> <li>・海外展開を行っていること</li> <li>・積極的な情報発信をおこなっていること <ul style="list-style-type: none"> <li>※ホームページ、SNSを活用した積極的な情報発信、クラウドファンディングやふるさと納税の活用も情報発信の手段となる。</li> </ul> </li> <li>・顧客ニーズを深く理解し、より良い商品やサービスを提供するアンケート調査や顧客インタビューなどを実施し、顧客の声に耳を傾けるなどの顧客とのコミュニケーションを取っていること</li> <li>・非価格交渉で勝負できる企業になる「独自の商品・サービス」「優れたブランド力」「充実した顧客サービス」「優秀な人材」「独自のマーケティング戦略」があること</li> </ul> |
| <b>雇用の確保、人材育成と組織強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な人材が働きやすい環境を整備し、個々の能力を最大限に引き出すことを目指す</li> <li>・柔軟な働き方、充実した研修制度、多様なキャリアパスを提供することで、従業員のモチベーション向上と定着率の向上を図る</li> <li>・積極的な採用活動を通じて、組織の活性化と成長に貢献する</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>デジタル化とイノベーション</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・技術の進歩に追随し、デジタル化推進による効率化や新たなビジネスモデルを構築すること</li> <li>・イノベーションを促進する環境を整えること</li> <li>・AIを活用した技術革新を行っていること</li> <li>・デジタル化に向けて、「経営層の理解とコミットメント」「現状分析と課題の特定」「目標設定」「適切なデジタルツールの選定」「従業員の教育・研修」「導入後の運用・保守」「データ分析と改善」「継続的な改善」に取り組むこと</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>持続可能性と社会的責任</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境への配慮や社会的貢献を意識し、持続可能なビジネスを目指すこと <ul style="list-style-type: none"> <li>※10年後には、社会的評価が企業の成功に影響を与える。</li> <li>※SDGsに取り組む意義として、「経営理念とビジョンの明確化」「新たなビジネスチャンスの創出」「従業員のモチベーション向上や企業への帰属意識を高める」ことがあげられる。</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>地域との連携</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域との連携を深めることで、新たなビジネスチャンスを創出すること</li> <li>・情報交換会への参加、地域イベントへの協賛などを通じて自社のネットワークを広げること <ul style="list-style-type: none"> <li>※商工会議所への参加を通じた異業種交流により「人脈形成と情報収集」「視野を広げ、新たな発想」「情報発信」「新規事業の立ち上げや共同研究のきっかけづくり」などの効果が期待できる。</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## ②第二次上田市総合計画との連動性・整合性

上田市では、「第二次上田市総合計画」の商工業振興に向けた計画として、「第2期上田市商工業振興プラン」を策定している。

「第2期上田市商工業振興プラン」ではプラン推進の基本方針として以下を掲げている。

### ＜プラン推進の基本方針＞

1. 上田市中小企業・小規模企業振興条例の趣旨・目的を踏まえ、商工業振興を図ります。
2. 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します。
3. 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します。
4. 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の創造を目指します。

当所では、10年後の小規模事業者のあるべき姿として「持続可能な成長と社会的責任の両立を目指し、明確なビジョンと目標を掲げ、雇用を確保し、デジタル技術を活用して事業効率化を図りながら、イノベーションに挑戦する企業」を掲げており、上記を実現するため、小規模事業者がすべきことは以下のとおりとしている。

- ・ビジョンと目標の設定
- ・戦略的な成長
- ・雇用の確保、人材育成と組織強化
- ・デジタル化とイノベーション
- ・持続可能性と社会的責任
- ・地域との連携

上記「第2期上田市商工業振興プラン」と「10年後の小規模事業者のあるべき姿」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（第2期上田市商工業振興プラン）               | 10年後の小規模事業者のあるべき姿                               |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 上田市中小企業・小規模企業振興条例の趣旨・目的を踏まえ、商工業振興を図ります。  | —                                               |
| 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します。  | ・ビジョンと目標の設定<br>・雇用の確保、人材育成と組織強化<br>・持続可能性と社会的責任 |
| 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します。 | ・戦略的な成長<br>・デジタル化とイノベーション<br>・地域との連携            |
| 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の創造を目指します。 | ・戦略的な成長                                         |

## ③商工会議所としての役割

### ア 商工会議所の長期ビジョン（10年程度）

当所は、第二次上田市総合計画を踏まえ、地域経済の活性化と中小企業の持続的成長を支援するため、以下の長期ビジョンを掲げる。

#### ■上田商工会議所長期ビジョン

##### ＜ビジョン＞

イノベーションと共生により、未来を創出する持続可能な地域経済社会の実現

##### ＜ビジョンの背景＞

上田市は、豊かな自然と歴史文化を有する魅力的な地域である一方で、人口減少、少子高齢化、デジタル化への対応など、多くの課題に直面している。中小企業もまた、競争激化、人材不足、事業承継といった課題を抱え、変化に対応するための新たな取組が求められている。

##### ＜目指す姿＞

10年後の当地域は、イノベーションを推進し、地域資源を最大限に活用することで、新たな産業を創出し、持続可能な地域経済を実現する。中小企業は、デジタル技術を駆使し、地域に根ざした強みを活かして、多様なニーズに応える新たな価値を創造する。

#### イ 商工会議所としての役割

当所は、明治 29 年設立と、長野県内で最初に設立された歴史ある商工会議所であり、地域経済の活性化に重要な役割を果たしている。会員数は約 3,100 であり、地域経済を代表する組織である。

また、上田市との連携を図り、地域の声を行政に届けるため 2～3 年に 1 度、「上田市への提言」を行い、地域の声を行政に届ける、地域総合経済団体の最も重要な役割を果たしている。

具体的な活動（一部）は以下のとおりである。

今後は、経営発達支援計画の実行を通じて、管内の小規模事業者がさらなる成長を遂げるための支援（経営発達支援）を強化する。具体的には、小規模事業者の事業規模や収益性の拡大や、経営の効率化を支援する。

##### ◆ 中小企業支援

- ・ 中小企業の経営相談、販路開拓、人材育成など、様々な面で支援を実施。具体的には、講演会セミナー、個別相談、展示会の主催及び出展支援などを行っている。
- ・ 上田地域産業展運営委員会（メイン事務局は当所）が中心となり、ビジネスマッチング・販路拡大・各社知名度の向上を目的とした企業・団体・学校による総合展示会「上田地域産業展」をオンラインとリアルハイブリッドで開催。革新的な技術を地域内外へ発信し、地域と産業の架け橋になる展示会となっている。
- ・ 上田城下町エリアの広域的魅力アップ、商業活性化、賑わい創出のため「上田まちなかグルメ広場」を開催している。

##### ◆ 商業・観光振興

- ・ 上越・甲府商工会議所と連携し、広域観光事業を実施。観光商品開発や土産品開発等共同して事業を行っている。上田地域の観光土産品事業者を中心に参加企業を募り、新しい商品開発やサービスの拡充を促している。観光に関わる商品開発を通じて小売業・観光サービス業関連事業者の売上アップを目指す。
- ・ 信州上田大花火大会実行委員会（メイン事務局は当所）が中心となり、上田市の夏の風物詩「信州上田大花火大会」が、例年 8 月 5 日に開催されている。長野県内の煙火業者 3 社による競演が見どころの花火大会で、スターマインなど約 8 千発の華やかな花火が夜空を彩る。この花火大会は、上田駅から徒歩で約 10 分の場所で打ち上げを行うため、中心市街地の活性化策として重要な位置を占める。中心市街地の飲食店、土産店が花火大会観覧客や観光客を取り込めるよう、連携を図っている。
- ・ コロナ禍においては、飲食店などの売上貢献に向けた取組（テイクアウト専用ポータルサイトの開設）を積極的に展開し、落ち込んだ売り上げを回復させるべく上田地域の飲食・観光産業と連携を密にし、事業を展開した。また、上田市の委託事業としてデジタルチケット（チケット QR）による消費喚起事業を実施し、コロナ禍で落ち込んだ消費喚起を行った。現在は、当所主催にて、上田城下町エリアの広域的魅力アップ、商業活性化、賑わい創出のためにグルメイベント「上田まちなかグルメ広場」を、また、秋の行楽シーズンに合わせ、飲食店を巡る「うまいものスタンプラリー」を開催し、地元市民だけでなく、当地域を訪れた観光客にも積極的に PR し、飲食店を広く内外に PR し、売り上げの増加を促進する取組を継続して実施している。
- ・ 上記事業については、上田市全域で効果を最大限引き出すため、それぞれの事業について上田市産業振興部と連携を密にし、実施している。

### **(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3つの目標を定める。

#### **〈支援対象〉**

戦略的な成長や将来に渡る持続的経営に積極的な小規模事業者を重点的に支援する。

#### **〈目標〉**

##### **【目標①】**

基幹産業である製造業による技術革新・イノベーションや、個店による上田市産の農産物や地域の素材を活用した新たな事業展開など、小規模事業者が新たな取組にチャレンジし、経営基盤を強化することを目指す。

##### **【目標②】**

小規模事業者が技術の進歩に追随し、デジタル化によるマーケティングや業務効率化（製造業による自動化等を含む）などに取り組むことで、売上や利益を拡大させることを目指す。

##### **【目標③（経営力再構築伴走支援に向けた目標）】**

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、事業計画策定、資金調達、人材育成などの課題の解決を支援し、地域の新たな活力を創造する。

#### **〈地域への裨益目標〉**

上記【目標①】～【目標③】により、それぞれの産業が持つ特色や潜在力を伸ばし、「働くなら上田、買い物なら上田、訪れるなら上田」に寄与することを裨益目標とする。

## 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】基幹産業である製造業による技術革新・イノベーションや、個店による上田市産の農産物や地域の素材を活用した新たな事業展開など、小規模事業者が新たな取組にチャレンジし、経営基盤を強化することを目指す。

〈達成のための方針〉

小規模事業者の新たな取組に向けて、まずは、「地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）」によりデータを提供（年1回）し、事業者によるデータに基づいた経営判断を促進する。また、経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする（80者/年）。経営分析では、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が戦略的な成長や将来に渡る持続的経営に向けた本質的課題に気づき、腹落ちすることに重点を置く。

上記の結果を活用しながら、新たな取組に向けた事業計画の策定を支援する（32者/年）。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16者/年、利益増加6者/年）。

事業計画実行に向けた販路開拓では、小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果が高い取組として、展示会・商談会の出展支援を行う（支援対象3者/年、成約件数1件/者）。

【目標②】小規模事業者が技術の進歩に追随し、デジタル化によるマーケティングや業務効率化（製造業による自動化等を含む）などに取り組むことで、売上や利益を拡大させることを目指す。

〈達成のための方針〉

〈目標①達成のための方針〉の支援における各局面でITの活用支援を実施する。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、事業計画策定に意欲的な事業者を対象にIT活用セミナーを実施する、③販路開拓支援の際に、「デジタルマーケティング勉強会」による販売促進支援（支援対象5者/年、売上増加率10%/者）を実施する。

また、効果的な支援に向けて、当所内においても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、事業計画策定、資金調達、人材育成などの課題の解決を支援し、地域の新たな活力を創造する。

〈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

地域の経済動向調査として、上田市商工課、上田市商工会、真田町商工会、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。

上記調査は、域内事業者の現況を把握する上で一定の成果を上げているため継続して実施する。調査項目を精査し、より市内の小規模事業者役に役立つデータが提供できるようブラッシュアップを行う。

また、今後はビッグデータの活用が重要になっていくため、事業計画作成の際にビッグデータを活用した資料を提供するとともに地域の小規模事業者にもビッグデータの活用を促していく。

#### (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 |
|-----------------|-------|-----|-------|-------|-------|--------|--------|
| ①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    |
| ②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

##### 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）

|           |                                                                                                                                                                     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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      | <input type="checkbox"/> 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<br><input type="checkbox"/> まちづくりマップ・From-to 分析 → 人の動き等を分析<br><input type="checkbox"/> 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 | レポートは毎年 3 月に当所ホームページで公表し、広く管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。                                                                 |

##### ②上田市経営実態調査

|            |                                                                                                                                                                                                                           |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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）の経営課題等を把握することで、的確な支援を行い、小規模事業者の収益性の拡大や、経営の効率化を実現する。                                                                                                                                                        |
| 調査内容・調査の手法 | 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、当所、上田市商工会、真田町商工会、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（10 月）、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）である。調査内容については、関係機関が内容を考察し、取りまとめたうえで情報を共有する。 |
| 調査項目       | <input type="checkbox"/> 最近の経営実績について <input type="checkbox"/> 設備投資について <input type="checkbox"/> 資金調達の状況について<br><input type="checkbox"/> 今後の見通し等について（経営課題含む） <input type="checkbox"/> その他トピック など                           |
| 分析の手法      | 上田市がデータを集計・分析（業種別分析や経年分析等）を行い、関係機関と意見交換を経て報告書にまとめる。その後、当所内においても報告書を確認し、問題点や今後の課題を内部で分析する。                                                                                                                                 |

|           |                                                            |
|-----------|------------------------------------------------------------|
| 調査結果の活用方法 | 分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内小規模事業者に周知する。また当所でも、結果を施策の立案や支援に活用する。 |
|-----------|------------------------------------------------------------|

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

小規模事業者は、新商品・サービス開発において十分な市場調査を行わず、勘や経験に頼るケースが多い。その結果、的確にニーズを把握できていない。

そこで、主にバイヤー向けに商品・サービスに関する具体的な市場調査を実施する。この調査結果を基に、商品・サービスのブラッシュアップを行い、販路開拓や売上拡大につなげる。調査結果は、事業者へのフィードバックだけでなく、事業計画策定や経営指導などにも活用する。

### (2) 目標

| 項目                              | 現行 | 令和<br>7 年度 | 令和<br>8 年度 | 令和<br>9 年度 | 令和<br>10 年度 | 令和<br>11 年度 |
|---------------------------------|----|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| 展示会・商談会を活用した製品・商品調査<br>調査対象事業者数 | -  | 4 者        | 4 者        | 4 者        | 4 者         | 4 者         |

### (3) 事業内容

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名       | 展示会・商談会を活用した製品・商品調査                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 目的        | 当市は、長野県第 3 位の工業地帯であり、輸送機器関係や電気部品、精密機械関係の小規模事業者が数多く存在する。また、「りんご」や「上田紬」などの多様な特産品があり、これら特産品を活用しながら販路拡大を目指す小規模事業者もみられる。そこで、これらの特徴的な商品・製品の販路拡大が実現するよう、バイヤーのニーズを把握し、商品の魅力を高めることを目指す。                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 対象        | 小規模事業者が開発・販売する、製造業の製品や、特産品などを活用した商品（食品等）、4 品/年（1 者あたり 1 品）を対象とする。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 調査の手法     | テクニカルショウヨコハマや東京インターナショナル・ギフト・ショー（詳細は『8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること』に記載）などの大規模な展示会・商談会を活用してバイヤーから製品・商品の評価を受ける。多面的な評価を得るため、1 つの製品・商品について、5 名以上のバイヤーから評価を得る。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 調査項目      | <div> <input type="checkbox"/> 製品・商品の見た目の良さ <input type="checkbox"/> 製品・商品の 1 個あたりの大きさ </div> <div> <input type="checkbox"/> 製品・商品の形やデザイン <input type="checkbox"/> 製品・商品のパッケージの形やデザイン </div> <div> <input type="checkbox"/> 製品・商品の新しさ／斬新さ <input type="checkbox"/> 製品・商品の価格／取引条件 </div> <div> <input type="checkbox"/> 製品の機能性（製品の場合） <input type="checkbox"/> 商品の味（食品の場合） </div> <div> <input type="checkbox"/> 製品・商品の取扱意向 <input type="checkbox"/> その他改善点 等 </div> |
| 分析の手法     | 収集した評価は経営指導員が分析を行う。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

小規模事業者向けの経営分析は、ヒアリングや決算書に基づいた財務分析が中心となっており、全体的な経営状況の分析や分析結果の活用が不十分である。

今後は、より包括的な経営分析を行い、分析結果を提供することで、小規模事業者が自社の強みを把握できるようにする。SWOT 分析や ABC 分析などの手法を活用し、経営課題の特定や売上・利益の向上に繋がる効果的な支援を行う。

## (2) 目標

| 項目       | 現行   | 令和<br>7 年度 | 令和<br>8 年度 | 令和<br>9 年度 | 令和<br>10 年度 | 令和<br>11 年度 |
|----------|------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| 経営分析事業者数 | 51 者 | 80 者       | 80 者       | 80 者       | 80 者        | 80 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 | 各種セミナー開催時や、決算・記帳指導会、各種相談において小規模事業者に対し経営分析の「重要性」を説明し、そのなかで自社の経営や先行き、商品・サービス等に前向きな事業者をターゲットとして、まずは「気づき」を与えることからスタートする。巡回訪問や窓口相談時においても、同様に「気づき」を与えることから始める。                                                                               |
| 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。<br>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」、クラウド型支援ツール（Biz ミル、Keytas 等）などを活用する。                                         |
| 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実施する。<br>＜財務分析＞<br>直近 3 期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析<br>＜非財務分析（SWOT 分析等）＞<br>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・運用状況など）                             |
| 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。<br>・分析結果は、クラウド型支援ツール（Biz ミル、Keytas 等）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

小規模事業者向けの事業計画策定支援は、資金調達や補助金申請のためのものが中心となっており、経営そのものの戦略策定支援は十分ではない。また、小規模事業者も計画策定に対する意識がまだ低い。

技術革新が激しい現在、従来のビジネスモデルでは厳しい状況にあり、小規模事業者は 10 年後の自社の姿をイメージしにくく、変化に対応できていない。改善に向けて小規模事業者が 5～10 年という長期的な視野で自社を俯瞰し、事業計画を策定することを目標とする。これまでに蓄積された支援ノウハウを活用し、地域経済動向や需要動向、財務分析、SWOT 分析などのデータを活用した事業計画策定支援を行う。また、事業計画作成相談会等を行い、小規模事業者に経営革新計画等の重要性を周知する。

## (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4割の事業計画策定を目指す。支援では、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。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に IT 活用セミナーや 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。IT 支援事業実施の際は、適宜上田商工会議所情報教育文化部会の助言を求め、小規模事業者のニーズに合った事業を展開する。

## (3) 目標

| 項目             | 現行   | 令和<br>7 年度 | 令和<br>8 年度 | 令和<br>9 年度 | 令和<br>10 年度 | 令和<br>11 年度 |
|----------------|------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| 事業計画策定事業者数     | 32 者 | 32 者       | 32 者       | 32 者       | 32 者        | 32 者        |
| 事業計画作成相談会の実施回数 | 1 回  | 6 回        | 6 回        | 6 回        | 6 回         | 6 回         |
| IT 活用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         | 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、補助金を契機とした事業計画策定の提案も実施する。                                                                                                                   |                           |
| 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、③事業計画作成相談会で専門家の協力のもと小規模事業者が作成する方法の 3 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。 |                           |
|            | ■事業計画作成相談会                                                                                                                                                                       |                           |
|            | 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                                                                                                                                                                               | 中小企業診断士                   |
|            | 回数                                                                                                                                                                               | 年 6 回程度（各日 5 組までの相談受付）    |
|            | ＜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 活用セミナーを実施する。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 活用セミナー                                                                                                                                                                       |                           |
|            | 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         | 地元 IT 専門家、もしくは講師派遣会社の講師から適切な講師を選定                                                                                                                                                |                           |
| 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（近年は、デジタルマーケティングや SNS をテーマとした）。その他、DX の事例や活用方法、IT を活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。                                                                                |                           |
| 想定参加者数     | 15 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

小規模事業者への事業計画策定支援後のフォローアップが不十分である。巡回訪問は回数が不定期で、売上や報告書作成の確認にとどまっている。PDCA サイクルによる計画管理や、次のステップに向けた経営分析、販路開拓支援などが不足している。

今後は事業計画策定支援を行った事業者に対して、計画的に巡回訪問を実施し、フォローアップする。

### (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2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、自走化に向けた内発的動機付けを行うことで、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。

### (3) 目標

| 項目            | 現行             | 令和<br>7年度       | 令和<br>8年度       | 令和<br>9年度       | 令和<br>10年度      | 令和<br>11年度      |
|---------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| フォローアップ対象事業者数 | 32 者           | 32 者            | 32 者            | 32 者            | 32 者            | 32 者            |
| 頻度<br>(延回数)   | 四半期毎<br>(12 回) | 四半期毎<br>(128 回) | 四半期毎<br>(128 回) | 四半期毎<br>(128 回) | 四半期毎<br>(128 回) | 四半期毎<br>(128 回) |
| 売上増加事業者数      | 12 者           | 16 者            | 16 者            | 16 者            | 16 者            | 16 者            |
| 経常利益増加事業者数    | 8 者            | 6 者             | 6 者             | 6 者             | 6 者             | 6 者             |

### (4) 事業内容

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名   | 事業計画のフォローアップ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 目的    | 事業計画どおりの成果を上げることを目指す。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 支援対象  | 事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、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。<br>フォローアップでは、事業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、事業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

小規模事業者が持続的に成長していくためには、新たな需要の開拓は欠かせない。小規模事業者は経営資源が不足していることから展示会へ出展するなど独自で取り組むことが難しいケースが多い。また、小規模事業者は IT を活用した販路開拓が不十分である。当所では販路開拓支援の1つとして IT 活用のセミナーを実施しているが、まだ十分とは言えない状況である。

小規模事業者が積極的に IT ツールを活用し、自身で自社商品を発信し成果を上げるため主に SNS 活用を促進し、販路拡大のチャンスを広げることが重要である。

## (2) 支援に対する考え方

当市の基幹産業は製造業である。そこで、製造業における展示会・商談会の出展支援を実施する。また、上田市産の農産物や地域の素材を活用した新たな事業展開などを実施する事業者に対しても展示会・商談会の出展支援を行う。

加えて、管内の小規模事業者の多くは IT を使った販路開拓が十分でないため、販路開拓に意欲がある事業者に対し、「デジタルマーケティング勉強会」による販売促進支援を実施する。

支援先の選定にあたっては、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する。

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。

## (3) 目標

| 項目                                    | 現行  | 令和<br>7 年度 | 令和<br>8 年度 | 令和<br>9 年度 | 令和<br>10 年度 | 令和<br>11 年度 |
|---------------------------------------|-----|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| ①展示会・商談会の出展支援 出展事業者数                  | 3 者 | 3 者        | 3 者        | 3 者        | 3 者         | 3 者         |
| 成約件数/者                                | -   | 1 件        | 1 件        | 1 件        | 1 件         | 1 件         |
| ②「デジタルマーケティング勉強会」による販売<br>促進支援 支援事業者数 | -   | 5 者        | 5 者        | 5 者        | 5 者         | 5 者         |
| 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                   | 本計画では、基幹産業である製造業による技術革新・イノベーションや、個店による上田市産の農産物や地域の素材を活用した新たな事業展開などを目標としている。これらを実現するためには展示会や商談会の出展も有効であるため、支援を実施する。展示会・商談会では、新規顧客の獲得の他、既存顧客との関係強化、ブランドイメージ向上、市場調査、パートナーシップ構築を目指す。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 展示会等の<br>概要<br>/支援対象 | <p>以下の展示会・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<br/>支援対象：すべての業種<br/>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（当所・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 月に開催している。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し、リアル展示会では、出展企業は 116 社・団体・学校、来場者数は 12,712 人となった。</p> <p>イ 諏訪圏工業メッセ<br/>支援対象：製造業<br/>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 341 社・団体、来場者数 20,230 名が参加した。</p> <p>ウ 長野ものづくり技術展（テクニカルショウヨコハマ）</p> |

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | <p>支援対象：製造業<br/>訴求相手：首都圏の製造業</p> <p>公益財団法人長野県産業振興機構が、長野県内企業の総合的なアピールの場として、国内メーカー等とのビジネスマッチングを促進し、県内ものづくり企業の販路開拓を支援する目的で開催する展示・商談会である。展示・商談会は、テクニカルショウヨコハマの会場で行われる。テクニカルショウヨコハマは、首都圏最大級の工業技術・製品に関する総合見本市であり、令和6年2月の開催では、出展社数807社・団体、来場者数18,176人を数えた。</p> <p>エ 東京インターナショナル・ギフト・ショー<br/>支援対象：食品製造業等<br/>訴求相手：全国のバイヤー</p> <p>株式会社ビジネスガイド社が主催する、日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市である。ショップ、百貨店、専門店、商社、卸売業者などのバイヤーなどへの販路拡大、商談機会となっている。令和5年9月の開催では、出展社数2,275社、来場者数142,351人が参加した。</p> <p>オ グルメショー<br/>支援対象：食品製造業等<br/>訴求相手：全国のバイヤー</p> <p>前項の「東京インターナショナル・ギフト・ショー」の同時開催展である。高品質な商品の品揃えや新しいライフスタイルを生活者に提案し、他店との差別化を図るバイヤーとこだわりの出展社との商談を促進する見本市となっている。令和5年9月の開催では、出展社数277社、来場者数27,574人が参加した。</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。</p> <p>＜出展前の支援＞<br/>出展者の募集 / 商談シート（FCPシート）の作成 / 商談相手の事前アポイント / 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＞<br/>商談相手に対するフォロー 等</p> <p>これらの支援を通じて、将来的には小規模事業者自身が、展示会・商談会で成果をあげられるようにする。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## ②「デジタルマーケティング勉強会」による販売促進支援（BtoC）

|       |                                                                                                                                             |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名   | 「デジタルマーケティング勉強会」による販売促進支援                                                                                                                   |
| 目的    | 本計画では、小規模事業者がデジタル化によるマーケティングを実施し、売上を拡大させることを目指している。一方、多くの小規模事業者はデジタルマーケティングの知識やノウハウがない。そこで、デジタルマーケティングを支援することで、小規模事業者の集客、商圏拡大等の新たな需要開拓を目指す。 |
| 支援対象  | 小規模事業者（業種等問わず）<br>※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  | 観光客、地元消費者等                                                                                                                                  |
| 支援内容  | デジタルマーケティングに意欲的な事業者が参加する少人数の勉強会「デジタルマーケティング勉強会」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。                                                           |
| 支援の手法 | 巡回訪問・窓口相談、経営分析支援や事業計画策定支援の際に加え、『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施する「IT活用セミナー」において、デジタルマーケティングを                                                          |

活用した集客、商圏拡大等に意欲的な事業者を掘り起こす。その後、「デジタルマーケティング集客勉強会」を立ち上げ、勉強会を通じて支援を実施する。勉強会では、必要に応じて専門家を講師として招聘し、勉強会内でアドバイスを実施する。また、勉強会外で専門的な支援が必要な事業者に対しては、専門家派遣を実施する。なお、本勉強会では、一方的に講師が話すのではなく、参加事業者同士が対話や各事業者のアイデアを議論する場を設ける。これにより、当地域での成功や失敗事例を事業者が共有し、地域全体のレベルアップを図ることを可能とする。また本勉強会を通じて共通の地域の特産や素材を使う事業者同士が連携し、地域ブランドづくりも目指していく。本事業の実施により、参加事業者は、デジタルマーケティングの知識を習得し、自社の商品・サービスを効果的にPRできるようになる。これにより、新たな顧客層へのアプローチが可能となり、売上拡大が実現する。

■デジタルマーケティング勉強会

|        |                       |
|--------|-----------------------|
| 回数     | 年 6 回（月 1 回×6 ヶ月間を想定） |
| 想定参加者数 | 定員 5 者/年              |

## 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

事業評価については、外部の委員として長野県商工観光部、公認会計士、中小企業診断士を招き、評価及び見直し検討会議を行ってきたが、検証し改善することがまだ十分とは言えない状況である。引き続き専門家の意見を聴取することにより、新たな視点で計画に沿った事業を実施することが必要である。

#### (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。具体的には経営指導員一人当たりの経営分析実施者数、事業計画策定数、フォローアップ件数などの成果目標を定量的に定める。</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、実施した内容を商工会議所トータル OA システム（TOAS）やクラウド型支援ツール（Biz ミル、Keytas 等）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、商工会議所トータル OA システム（TOAS）やクラウド型支援ツール（Biz ミル、Keytas 等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。</p> <p>(f) 月 1 回の定期ミーティングにて、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「伴走型小規模事業者支援推進事業の評価及び見直し検討会議（以下、評価及び見直し検討会議）」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、</p> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>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>※「評価及び見直し検討会議」の実施の流れ</p> <p>i 上田市商工課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「評価及び見直し検討会議」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>ii 当該「評価及び見直し検討会議」の評価結果は、正副会頭会議に報告する。また、当所ホームページ（<a href="https://www.ucci.or.jp/">https://www.ucci.or.jp/</a>）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) 「評価及び見直し検討会議」の評価を受け、所内にて(b)で設定した個々の成果目標（定量目標）の達成度を評価し、個人ごとに改善点などを洗い出す。また、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

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に実行している。経営指導員の義務研修や日商や中小企業大学校主催の各種研修には積極的に参加し、日ごろから経営指導員の資質向上を図っている。しかし近年特に求められている「小規模事業者に対する IT 支援」等のための知識やノウハウが不足している状況である。また、最近の小規模事業者が求めるより高度で最新情報提供等、支援内容に対応できる能力の向上が必須となっている。

### (2) 事業内容

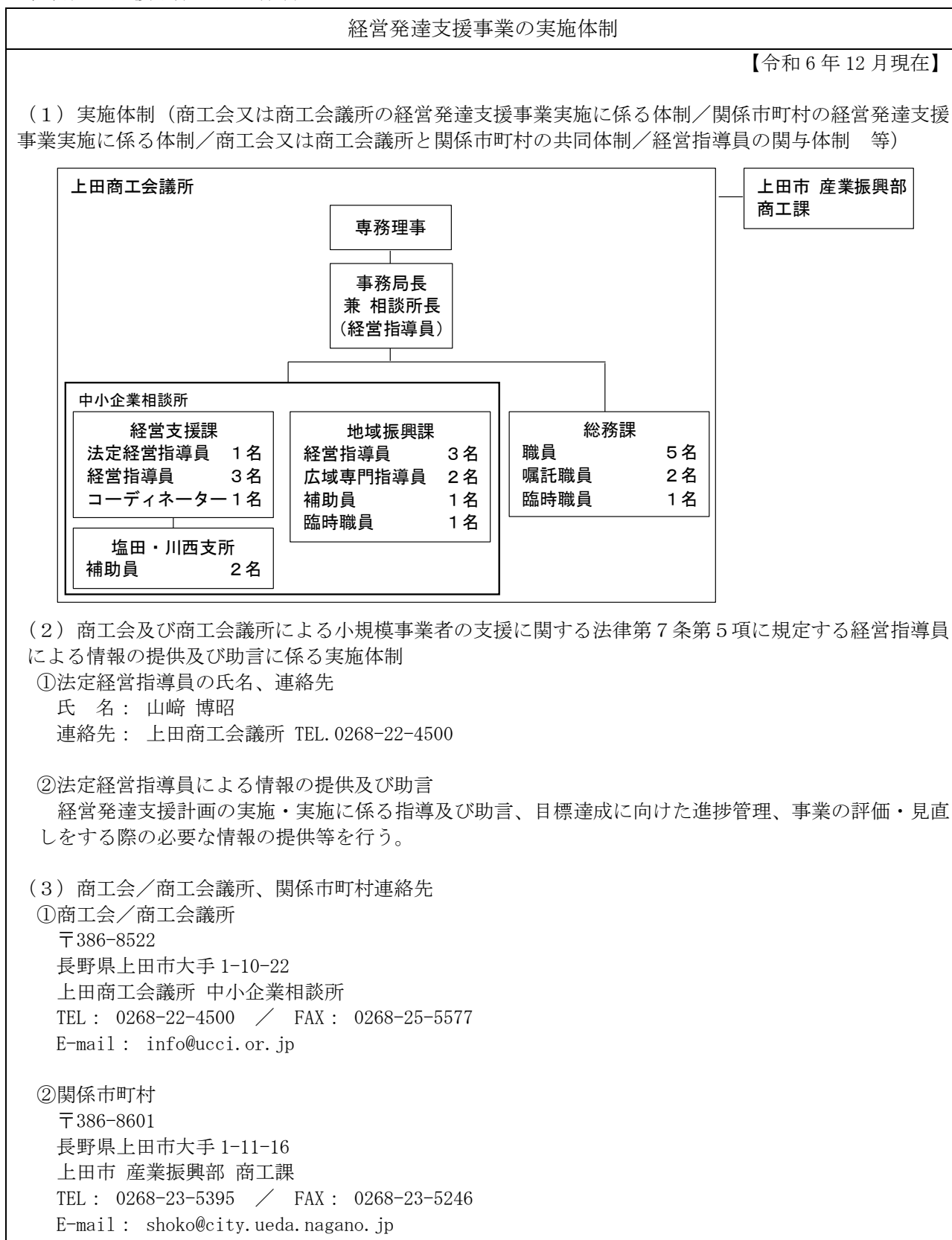
#### ①経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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<br>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"> <li>・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</li> <li>・小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力</li> <li>・DXに向けた相談・指導を行う能力</li> <li>・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 内容          | <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、日本商工会議所や長野県商工会議所連合会といった上部団体が主催する義務研修（経営指導員研修）に参加するだけでなく、民間企業が実施する Web 研修、中小企業大学校の専門研修などを受講する。また、これらの研修のなかに適切な研修が無い場合は、独自に外部講師を招聘し、所内研修（職員研修）を実施する。</p> <p>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、すべての職員が積極的に参加する。</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<br/>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<br/>DX 関連の動向は日々進化していることから、以下の＜DX に向けた IT・デジタル化の取組＞のような、DX 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等に参加する。</p> <p>＜DX に向けた IT・デジタル化の取組＞</p> |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <p>(a)事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組<br/>RPA システム、クラウド会計ソフト、電子決裁システム等の IT ツール、<br/>オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティ対策 等</p> <p>(b)事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組<br/>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、<br/>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</p> <p>(c)その他取組<br/>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</p> <p>ウ 経営力再構築伴走支援の資質向上<br/>経営力再構築伴走支援の知見は、個々の暗黙知になりやすいという課題がある。そのため、この知見を“形式知化”しつつ、所内で共有・蓄積し、伴走支援の実効性を高めていくような仕組み作りが重要である。そこで、「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ィング」、「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」のようなテーマの研修に参加する。</p> |
| 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<br/>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<br/>月 1 回の定期ミーティング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<br/>担当経営指導員等が商工会議所トータル OA システム（TOAS）やクラウド型支援ツール（Biz ミル、Keytas 等）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



(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： 山崎 博昭

連絡先： 上田商工会議所 TEL. 0268-22-4500

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

〒386-8522

長野県上田市大手 1-10-22

上田商工会議所 中小企業相談所

TEL： 0268-22-4500 ／ FAX： 0268-25-5577

E-mail： info@uccci.or.jp

②関係市町村

〒386-8601

長野県上田市大手 1-11-16

上田市 産業振興部 商工課

TEL： 0268-23-5395 ／ FAX： 0268-23-5246

E-mail： shoko@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<br>7年度 | 令和<br>8年度 | 令和<br>9年度 | 令和<br>10年度 | 令和<br>11年度 |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| 必要な資金の額               | 8,850     | 8,850     | 8,850     | 8,850      | 8,850      |
| 地域の経済動向に関すること         | 150       | 150       | 150       | 150        | 150        |
| 需要動向調査に関すること          | 1,200     | 1,200     | 1,200     | 1,200      | 1,200      |
| 経営状況の分析に関すること         | 1,000     | 1,000     | 1,000     | 1,000      | 1,000      |
| 事業計画策定支援に関すること        | 2,000     | 2,000     | 2,000     | 2,000      | 2,000      |
| 事業計画策定後の実施支援に関すること    | 1,000     | 1,000     | 1,000     | 1,000      | 1,000      |
| 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること | 3,000     | 3,000     | 3,000     | 3,000      | 3,000      |
| 経営指導員等の資質向上等に関すること    | 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 |                       |
|------|-----------------------|
| 国    | : 伴走型小規模事業者支援推進事業補助金  |
| 県    | : 小規模事業支援事業費          |
| 市    | : 上田市商工業振興事業補助金       |
| 会議所  | : 一般会計繰入金 (会費収入、負担金等) |

(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<br>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                                         |
|                                                |