

経営発達支援計画の概要

実施者名	松本商工会議所（法人番号 3100005006145） 松本市（地方公共団体コード 202029）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	①小規模事業者への情報提供と事業計画策定支援を実施して、新たな挑戦をする小規模事業者の経営力強化を図る。 ②創業希望者への創業計画策定支援を実施して、魅力的な個店の創出・維持を目指す。 ③小規模事業者が商談会・物産展を通じて販路拡大及び新商品開発並びにブランドイメージの向上を目指す。
事業内容	<p>3. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>①地域経済分析システム（RESAS）を活用した経済動向分析の実施 ②松本市景気動向調査の実施 ③松本市商店街歩行者通行量調査の実施 ④松本市中心市街地空き店舗空き地調査の実施</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>①首都圏消費者インサイト調査の実施</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①経営状況分析の実施</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>①DX推進セミナーの開催 ②事業計画策定支援 ③創業計画策定支援</p> <p>7. 事業計画策定後の支援に関すること</p> <p>①事業計画策定後のフォローアップ ②創業計画策定後のフォローアップ</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>①中南信エリア自慢の逸品発掘・売込逆商談会の企画実施 ②首都圏における物産展の企画実施 ③中京圏における物産展の企画実施（必須項目のみ掲載）</p>
連絡先	<p>松本商工会議所 中小企業振興部 〒390-8503 長野県松本市中央1丁目23番1号 TEL：0263-32-5350 FAX：0263-32-1482 E-mail soudan@mcci.or.jp</p> <p>松本市役所 産業振興部 商工課 〒390-8620 長野県松本市丸の内3番7号 TEL：0263-34-3110 FAX：0263-34-3008 E-mail：shoukou@city.matsumoto.lg.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

松本市は、本州及び長野県のほぼ中央に位置しており、平安時代には信濃国府が松本の地に置かれ、中世には信濃守護の館の所在地として、また、江戸時代には、松本藩の城下町として栄えた。

明治40年5月1日に市制を施行し、その後、近隣の村との合併を経て現在の市域が形成され、平成19年には市制施行100周年を迎えた。

明治期からは製糸業を中心とした近代産業が勃興し、大正初年には日本銀行松本支店が開業されるなど長野県内の経済金融の中心地となった。近代工業化は第二次世界大戦中の工場疎開に端を発し、さらに昭和39年の内陸唯一の新産業都市の指定が契機となって、電気・機械・食料品等の業種を中心に発展し、最近ではソフトウェア産業の振興が図られている。

商業は『商都松本』とも称されてきたとおり、中中信の商圏の中心として大きな商業集積を形成してきており、平成14年1月に竣工した12ヘクタールの中央西土地区画整理事業、蔵のまち中町街なみ環境整備事業、縄手通り整備など個性ある商店街が出現している。

一方、高速交通網は、平成5年に長野自動車道が全線開通、北陸地方を同年で結ぶ安房トンネルは平成9年12月開通、平成6年の松本空港ジェット化整備により、交流拠点都市としての機能も充実してきた。

また、本市は伝統的に教育を尊重する気風が強く、明治初年の開智学校の開校に始まり、大正期には松本高校が招致された。近年ではスズキメソード、世界花いっぱい運動が発祥すると共に、平成4年からは小澤征爾マエストロの「サイトウキネンフェスティバル松本」(平成27年から「セイジ・オザワ 松本フェスティバル」へ改称)が毎年開催されている。また、平成14年には市民待望の美術館が開館、平成15年9月には松本市文化芸術振興条例が制定された。さらに平成16年8月には、まつもと市民芸術館がオープンするなど、芸術文化の息づく教育のまちづくりを進めている。

日本アルプスを擁して多くのアルピニストを迎える『岳都』、まちかどにバイオリンの調べを聴く街、セイジ・オザワ 松本フェスティバルの街『楽都』、古くから学問を尊び、学生を大事にする都、進取で議論好きの市民気質から『学都』。『三ガク都』まつもと』～岳都・楽都・学都～と呼ばれている。

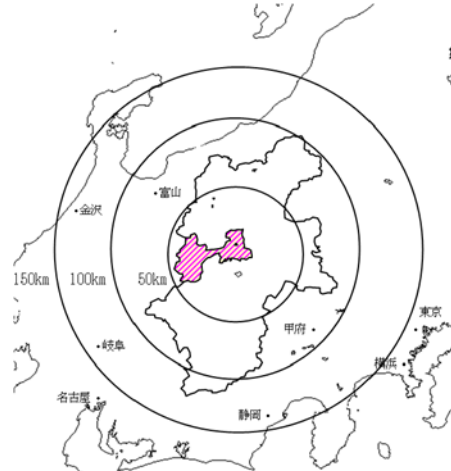
平成12年11月1日には特例市の指定を受け、地方分権の推進と個性豊かなまちづくりを進め、平成17年4月1日には、近隣の四賀村・安曇村・奈川村・梓川村と合併し、また平成22年3月31日の波田町との合併により、新松本市としての一步を踏み出した。この合併により本市には松本商工会議所(四賀村・安曇村・奈川村・梓川村の各商工会と合併)の他、波田地区に松本市波田商工会が存在することとなった。

令和3年4月、中核市に移行し、県から多くの権限を受け、地域を牽引する都市として、新たなスタートを切った。

(出典：「松本市ホームページ」、「松本市総合計画(基本構想2030・第11次基本計画)」)

・地図上の位置

松本市は、長野県のほぼ中央から西部に位置し、北は安曇野市、南は塩尻市、東は上田市、西は岐阜県高山市などと接している。東西概ね52km、南北概ね41kmにわたり、面積は978.47km²で県内最大の市域である。

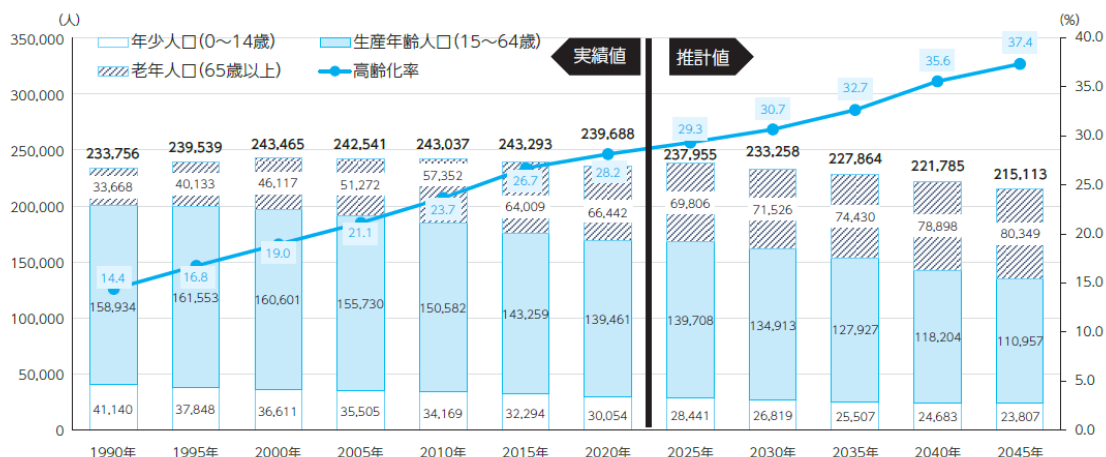


・ 総面積 978.47 平方キロメートル（本市全体）

・ 総人口 234,410 人（内、当所管内人口 219,182 人、市全体の 93.5%）（令和 6 年 10 月 1 日現在）

・ 人口推移と将来推計

松本市の人口は 2015（平成 27）年まで増加傾向にあったが、2020（令和 2）年までの間で 3,605 人の減少となっており、国立社会保障・人口問題研究所の推計によると今後もさらに減少が続くと予測される。



（出典：2015 年まで総務省「国勢調査」、2020 年長野県「毎月人口異動調査」（10 月 1 日）
2025 年以降 国立社会保障・人口問題研究所推計値）

・ 松本市の商工業者数と小規模事業者数

直近の経済センサス活動調査に基づく当所管内の小規模事業者数は 7,999 事業所（令和 3 年）であり、平成 28 年との比較では▲4.2%、355 事業者が減少した。

	松本市の商工業者数	内、当所管内小規模事業者数
令和 3 年度	12,740	7,999
平成 28 年	12,844	8,354
増減数	▲104	▲355
増減率	▲0.81%	▲4.25%

（令和 3 年の内訳）

産業（大分類）	商工業者数	内、小規模事業者数
農林漁業	83	55
鉱業、採石、砂利採取業	0	0
建設業	1,026	883
製造業	682	512
電気、ガス、熱供給・水道業	22	13
情報通信業	164	132
運輸業、郵便業	244	148
卸売業、小売業	3,105	1,820
金融業、保険業	243	193
不動産、物品賃貸業	1,110	1,022
学術研究、専門・技術サービス業	591	324
宿泊業、飲食サービス業	1,789	1,265
生活関連サービス業、娯楽業	1,051	870
教育、学習支援業	563	257
医療、福祉	1,121	182
複合サービス事業	76	41
サービス業（他に分類されないもの）	870	282
合計	12,740	7,999

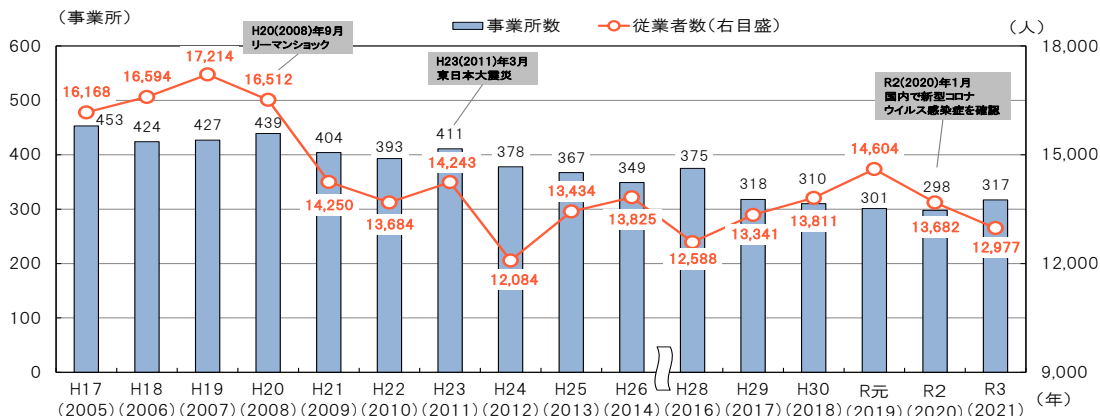
（出典：経済センサス活動調査 平成 28 年、令和 3 年）

・松本市の工業の現況

【事業所数・従業員数の推移】

事業所数は全体として減少傾向にあり、2021（令和3）年はリーマンショックの前年（2007年）と比べて3割弱減少した。

同様に従業員数は、リーマンショックの前年に当たる2007（平成19）年をピークに2012（平成24）年まで減少したのち、翌2013（平成25）年以降は増減を繰り返しながら推移している。



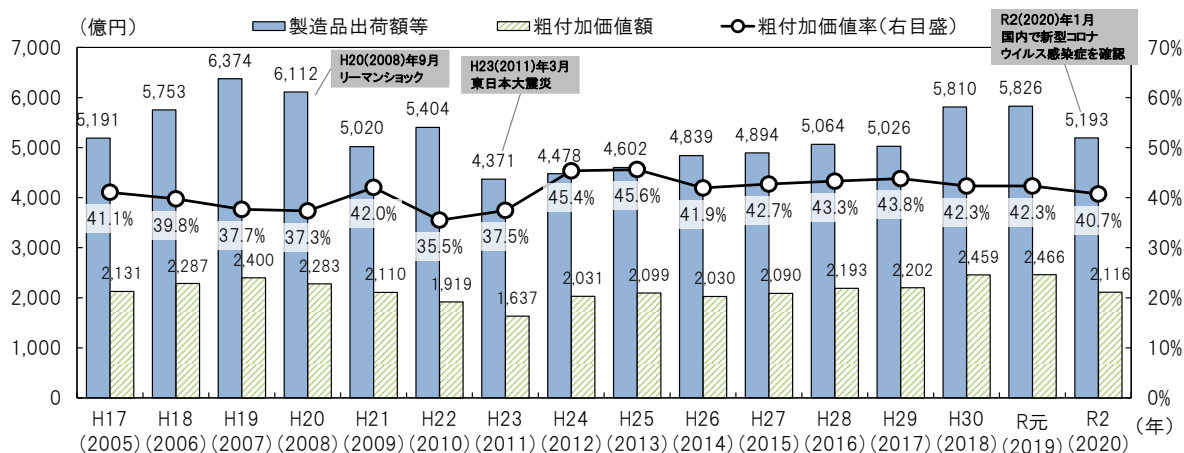
(出典：令和5年5月「松本市工業ビジョン中間見直し版」：経済産業省「工業統計」、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」)

(注1) 従業員が4人以上の事業所

(注2) 原則、表示年の数値。但し、H23(2011)年は平成24年2月1日の数値を表示

・製造品出荷額等及び粗付加価値額の推移

製造品出荷額等及び粗付加価値額は、2012（平成24）年以降は増加傾向に転じたものの、新型コロナウイルスが感染拡大した2020（令和2）年は再び減少に転じた。



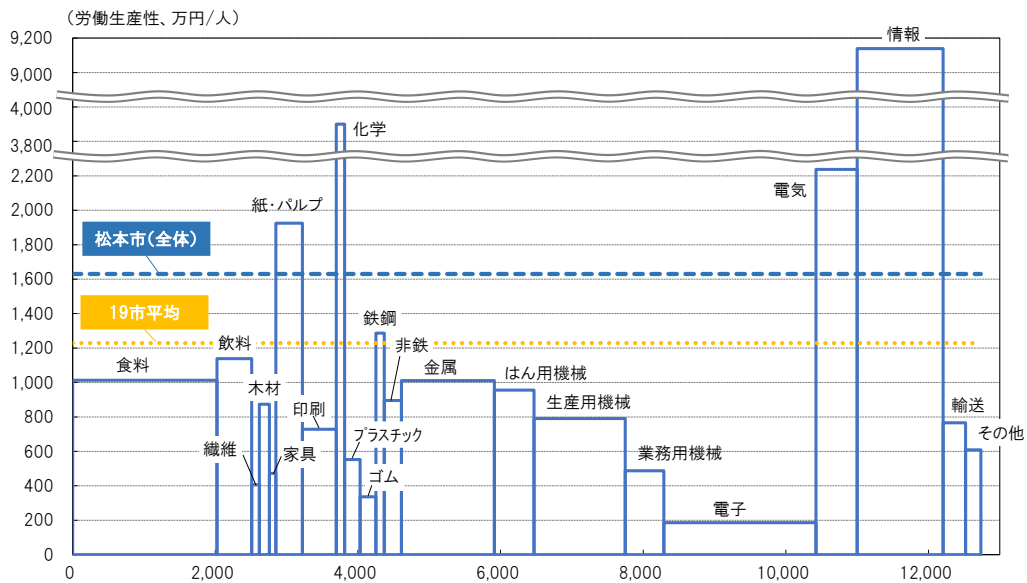
(出典：令和5年5月「松本市工業ビジョン中間見直し版」：経済産業省「工業統計」、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」)

(注1) 従業員が4人以上の事業所

・業種別に見た「労働生産性」の状況

県内19市における労働生産性を比較すると、本市は4位と高順位（1,630万円/人）となっている。（次ページの図参照）

しかし、これは情報通信機械器具製造業が突出して高いことが要因であり、製造業全体では労働生産性の底上げが課題となっている。



(出典：令和5年5月「松本市工業ビジョン中間見直し版」：総務省・経済産業省「令和3年度経済センサス活動調査」)

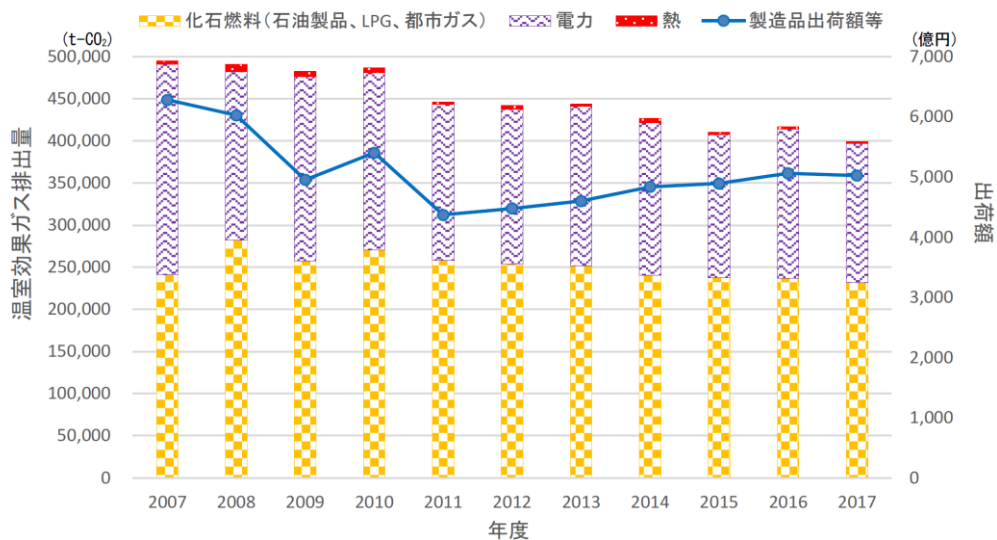
(注1) 従業員が4人以上の事業所

(注2) 各業種の面積は、粗付加価値額の大きさを表す。

(注3) 「石油」「皮革」「窯業」は表示していない。

・産業部門(製造業・建設業・鉱業・農林水産業)における温室効果ガス排出量

2007(平成19)年度からの10年間では、設備の省エネ化が進んだことにより、電力由来の排出量の割合が減少しているが、化石燃料由来の排出量の割合は増えた。



(出典：令和5年5月「松本市工業ビジョン中間見直し版」：令和4年松本市「まつもとゼロカーボン実現計画」)

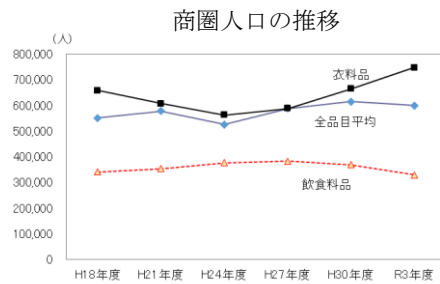
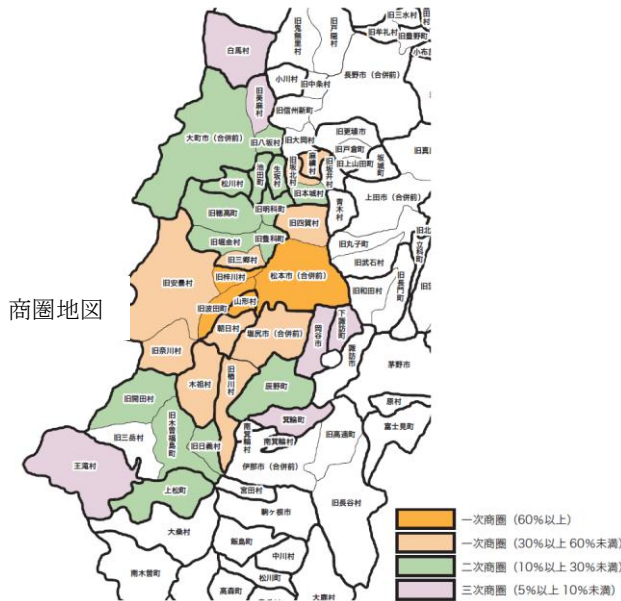
・松本市の商業・観光業の現況

【松本市(合併前)の商圈(全品目平均)】

長野県「商圈調査」によると本市の商圈は中信地方を中心に南北に広がっており、三次商圈まで含めれば北は白馬村から南は王滝村にまで広がっている。2021(令和3)年度の本市の商圈人口(全品

目平均)は600,204人で、2006(平成18)年度からの推移をみると微増傾向にある。なお本市と同様に、商圏に含まれている市町村の人口も今後減少すると予測される。

商圏	消費需要	市町村(合併前)
一次商圏	60%以上	松本市 波田町 安曇村 奈川村 山形村
	30~59%	坂北村 本城村 四賀村 三郷村 梓川村 朝日村 塩尻市 王滝村
二次商圏	10~29%	美麻村 大町市 麻績村 生坂村 池田町 松川村 明科町 穂高町 豊科町 堀金村 檜川村 日義村 木曾福島町 開田村 三岳村 上松町 大桑村
	5~10%	坂井村 下諏訪町 岡谷市 辰野町



単位:人

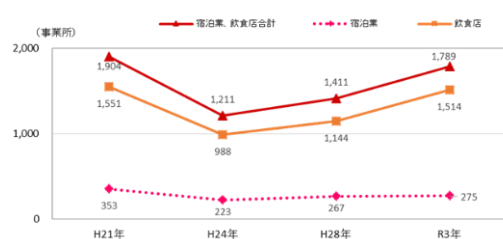
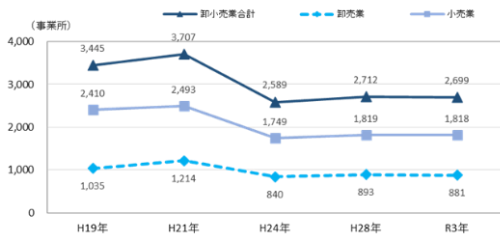
	H18年度	H21年度	H24年度	H27年度	H30年度	R3年度
全品目平均	551,415	577,366	525,918	587,633	614,635	600,204
衣料品	658,701	607,000	562,365	587,633	665,095	747,733
飲食料品	341,067	353,126	376,299	382,807	369,491	328,844

(出典: 令和6年2月「松本市商業ビジョン中間見直し」: 長野県「商圏調査」(令和3年度))

(注1) 商圏人口: 商圏内の居住人口(商圏調査では推計人口を利用しているため、国勢調査との値とは異なる。)

【卸小売業、宿泊業及び飲食店の事業所数の推移】

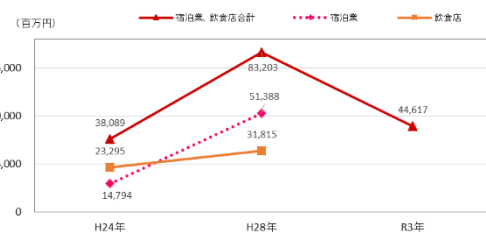
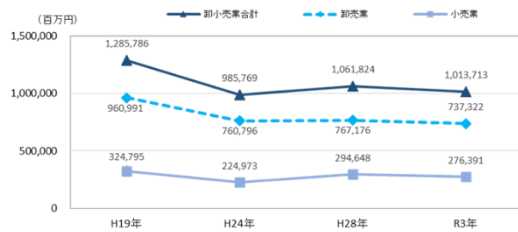
卸売業・小売業、宿泊業及び飲食店の事業所数は、リーマンショック後の個人消費の伸び悩みなどの影響で大きく減少した後は回復傾向にあった。コロナ禍で卸売業・小売業・宿泊業では横ばい又は微減の状況、飲食店では回復傾向が続き、リーマンショック以前の水準に近くなった。



(出典: 令和6年2月「松本市商業ビジョン中間見直し版」: 経済産業省「商業統計」(平成19年)、総務省・経済産業省「経済センサス基礎調査」(平成21年)、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」(平成24年、28年、令和3年))

【卸・小売業の年間商品販売額並びに宿泊業及び飲食店の事業収入の推移】

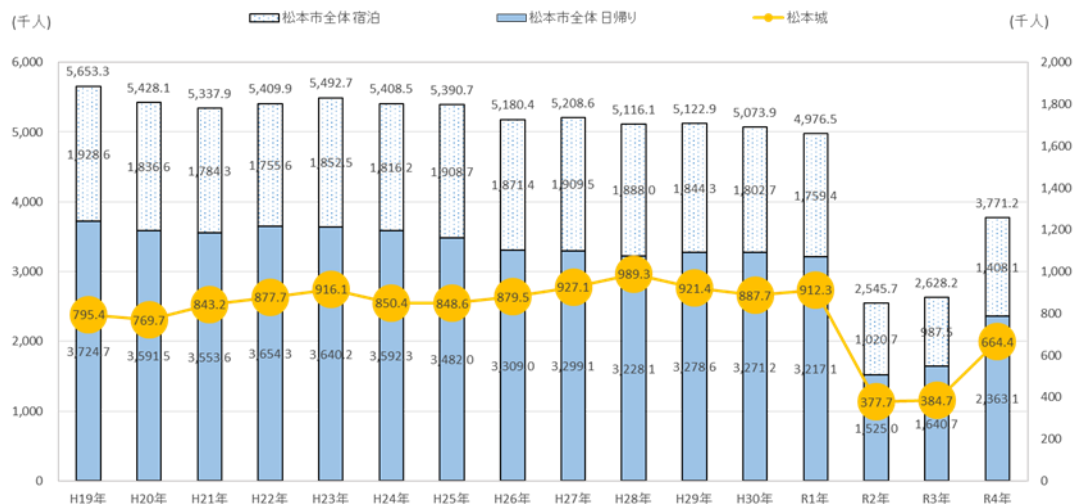
年間商品販売額及び事業収入をみると、卸売業、小売業、宿泊業及び飲食店においてコロナ禍の影響により減少に転じた。(次ページ図参照)



(出典：令和6年2月「松本市商業ビジョン中間見直し版」：経済産業省「商業統計」(平成19年)、総務省・経済産業省「経済センサス基礎調査」(平成21年)、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」(平成24年、28年、令和3年))

【観光客数の推移】

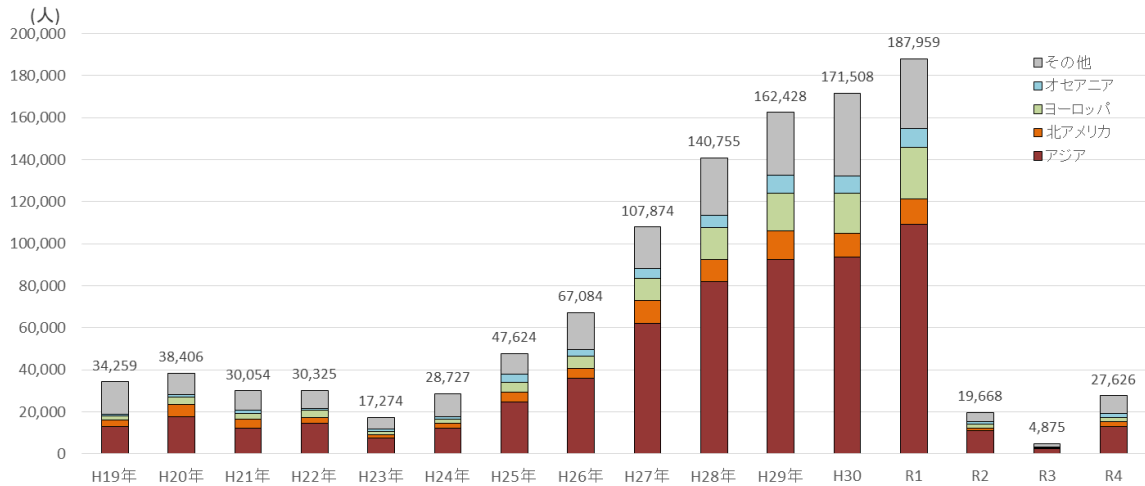
松本市の観光客数は、2007(平成19)年の約565万人から微減の傾向が続いた。2020(令和2)年以降はコロナ禍の影響で大きく落ち込んだが、2022(令和4)年にはその影響を脱しつつあり、今後は回復に向かうことが見込まれる。



(出典：令和6年2月「松本市商業ビジョン中間見直し版」：長野県「観光地利用者統計調査」)
 ※松本市全体の観光客数は松本城、浅間温泉、美ヶ原温泉郷、美ヶ原高原、美鈴湖、扉温泉、四賀福寿草の里、奈川温泉、奈川高原、上高地、乗鞍高原、白骨温泉、奈川くだものと道祖神の里及び竜島温泉せせらぎの湯への観光客数の合計である。
 ※調査地点ごとに観光客数をカウントしているため、重複がある。
 ※竜島温泉せせらぎの湯は平成21年から集計されている。

【外国人宿泊客数の推移】

外国人宿泊客数は急増していたが、コロナ禍で大きく減少した。海外からの渡航制限が緩和された2022(令和4)年10月からは増加し、2023(令和5)年度以降は再びコロナ禍前の水準へ増加すると見込まれる。(次ページ図参照)



(資料) 令和6年2月「松本市商業ビジョン中間見直し版」：松本市「外国人宿泊客数」

②課題

・松本市の工業の課題（「松本市工業ビジョン中間見直し版 2023～2027年度」記載事項）

【人手（人材）不足の克服】

少子化が進み、生産年齢人口が減少する中、人手（人材）不足は慢性的な課題となっている。とりわけ中小企業では、大手に比べ厳しい採用環境にあり、就労意欲のある女性やシニア層、高度な専門知識や技術を有する外国人など、多様性（ダイバーシティ）を推進する必要がある。

同時に、人手不足への対応として生産工程の自動化、DX・デジタル化等にも取り組む必要がある。また、今後ゼロカーボンへの取組みも求められることから、こうした取組みを推進できる専門人材の確保も課題となっている。

個々の企業内で専門的人材の確保が困難なケースも想定されるため、専門的知識を有する外部人材の確保についても検討する必要がある。

【DX・デジタル化への取組み】

ビジネス環境が大きく変化する中、デジタル技術を活用した既存ビジネスの効率化や変革により競争力を強化する「DX」への取組みは、喫緊の課題となっている。

少子化による人材の確保難は今後も継続するとみられる中、その対応策としても、省力化につながるDX・デジタル化の推進が求められる。

多くの事業者ではデジタルツールの導入・活用は一定程度進んでいるものの、変革（トランスフォーメーション）には至っていない状況にあるとみられるため、まずは経営者層を中心にDXの必要性・メリットに関する理解を深め、初期段階として生産工程等における「見える化」に取り組む必要がある。

さらに、それぞれが抱える課題・目指す方向性に基づくビジネスモデルの変革や新たな価値の創出により、地域としての競争力向上を高めていくことが重要である。

DX・デジタル化を着実に進めるため、変革を受容する組織風土の醸成と、中心となって推進する人材の確保が求められる。

【ゼロカーボンへの取組み】

松本市における取組状況は事業者ごとに大きな差があるものとみられる。サプライチェーンで選ばれる企業を目指し、まずは経営資源の見直しや排出量の「見える化」からスタートするなど、段階的に取組みを進めていく必要がある。

また、国は「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」で、成長が期待される産業14分野を提示した。ゼロカーボンを制約ではなくチャンスと捉え、新たな産業・サービスの創出促進に取り組む視点も必要である。

【新たな工業団地整備の必要性】

松本市では、令和元年に新松本工業団地の分譲が完了して以降、紹介可能な事業用地がない状況が続いている。

事業者アンケートでは、約2割の事業者が「将来、工業用地が必要」と回答しており、その半数以上が5年以内の取得を、6割以上が1万平方メートル未満の面積を希望するなど、より早期・小規模の需要が増加している。

また、近年、市内企業では移転や新工場建設等に伴う市外転出の動きがみられるほか、市外企業からは事業用地に関する問合せが増加傾向にある。

市内企業の留置や、市外企業の誘致のためには、都市計画マスタープラン等市の施策との整合を図りながら、計画的に事業用地を整備、確保する必要がある。

早期に事業用地が求められる中、従来よりも短い期間で整備が可能となる、効率的な開発手法の検討を進める必要がある。

【重点産業の推進】

これまで、ア.健康・医療産業、イ.食料品製造業、ウ.産業用ロボット等の高度な産業用機械分野の3分野を重点産業に位置付け、取り組んできた。引き続き、重要産業として推進し、今後は、異分野からの参入など、実際に取り組む事業者を増やす必要がある。

【企業間連携の機会創出・強化】

新型コロナウイルス感染症の拡大によりグローバルサプライチェーンの脆弱性が顕在化し、一部で生産拠点を国内回帰させる動きが見られる。こうした変化に伴い生じる新たな需要へ対応し、受注機会の獲得につなげる観点からも、地元企業同士の強み・弱みを補い合う企業間連携は重要である。

また、企業間の連携は受注拡大の他、業務効率化、付加価値向上等にも有効な手段であり、今後も継続的に推進する必要がある。引き続き、企業間のコミュニケーションの促進を図り、連携が生まれる素地を醸成していくことが重要である。

・松本市の商業の課題（「松本市商業ビジョン中間見直し版 2024～2028年度」記載事項）

以下のとおり、商業ビジョンの基本目標ごとに課題を整理した。

【基本目標1 商業を支える個店の経営力強化と創出について】

セミナー、相談等を通じた個々の事業者への支援を継続し、一定の成果は得られている。一方で、人材不足が顕著であり、人材の流入や業務効率の改善を支援する取組みが必要となっている。また、経営における問題が多様化・高度化しており、実践的な支援ができる機能及び体制の強化も課題となっている。

【基本目標2 魅力的な個店が集積する商業地の形成について】

キャッシュレス決済による利便性向上や、「think local, buy local」をはじめとした、エリアとしてのイベント・キャンペーンの取組みが実施されている。しかし、担い手不足が進む中で、解散する商店街組合も出てきており、多様な関係主体による取組みへの支援が必要となっている。また、外国人観光客の増加への対応力向上、空き店舗対策等について、地域ごとに特色を活かして実践的な取組みを進める必要がある。

【基本目標3 中心市街地の商業地としての魅力を高めるまちづくりについて】

商業地としてのまちづくりを進めるために、クーポンの配布やシェアサイクル、トランジットモールの実施など各種のインフラ・環境整備が進んでいる。コロナ禍の影響で市街地への来訪や回遊は減少したが、今後も滞留時間の増加や利便性向上の取組みを着実に進めることが求められる。また、こうしたまちづくりの共有・協働のためには、今後の商店街と中心市街地の目指すべき姿を考える場の提供及び担い手の確保が課題となっている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な支援の在り方

①10年程度の期間を見据えて

- ・工業の目指すべき方向性と実現に向けた施策の体系
(「松本市工業ビジョン中間見直し版(2023～2027年度)」記載事項)

【目指すべき方向性】

『松本市の特性を生かした新たな活力の創造により高い競争優位性を持った地域』

【目指すべき方向性の実現に向けた施策の体系】

基本戦略	基本方針	推進事項
【基本戦略1】 松本市ものづくり 産業の基盤強化と 成長促進	基本方針① 経営基盤の強化	1 企業の実情に応じた課題の解決 2 各種支援制度の積極的活用 3 多様な資金調達方法の活用
	基本方針② 経営資源の脱炭素化	1 脱炭素化へのきっかけづくり 2 「見える化」の促進 3 目標設定・計画策定と削減に向けた取組みの促進
	基本方針③ 産学官連携・産産連携による 技術の高付加価値化、新技術・新製 品の開発	1 産学官連携の促進 2 企業間のコミュニケーション促進 3 ニーズ・シーズのマッチング
	基本方針④ 国内市場の掘起こしと海外市場 への展開促進	1 企業の情報発信力の強化 2 国内市場における受注機会の拡大 3 海外展開の推進による新たな市場の開拓
【基本戦略2】 松本市の特性を 生かした新たな 活力の創出	基本方針① 新成長産業分野の創出	1 健康・医療分野 2 農商工連携による、食料品製造分野の重点的推進 3 産業用ロボット等の高度な産業用機械分野の推進 4 脱炭素産業・サービスの推進
	基本方針② 松本市の特性を生かした 企業誘致の推進	1 企業誘致の推進 2 新たな工業団地の整備
【基本戦略3】 松本市ものづくり 産業の未来を担う 人材の確保	基本方針① 専門的人材の確保	1 企業ニーズに応じた内部人材の成長支援 2 事業承継支援の推進 3 外部専門人材の確保
	基本方針② 人材不足の克服	1 女性人材に対する活躍の場の積極的な提供 2 シニア人材やUIJ ターン人材など多様な人材に対する活躍の場の提供

		3 学生と企業のマッチング支援
		4 次代を担うものづくり人材の成長支援
	基本方針③ ダイバーシティ（多様性）の推進に向けた就労環境の整備	1 ジェンダー平等の推進・女性人材の成長支援、登用
		2 働き方改革の推進による働きやすい就労環境の整備
		3 健康経営の推進
【基本戦略4】 DX・デジタル化の推進による競争力の強化	基本方針① DX・デジタル化の推進による収益性向上・変革の促進	1 DX・デジタル化に向けた情報提供・啓発
		2 DX・デジタル化の取組促進
		3 地域の推進体制との連携
	基本方針② DX・デジタル化の推進に向けた人材の確保	1 リテラシーの習得及びDX・デジタル化を担う人材の確保
		2 ICT教育の充実による未来のものづくりを担う人材の成長支援
	基本方針③ ICTを活用した新たな働き方・雇用の創出	1 女性・若者の成長支援によるテレワーカーや若手起業家の増大
		2 サザンガクへの首都圏等の事業者の誘致及び集積
		3 イベント開催等による起業・創業希望者に対する支援

・商業の目指すべき方向性と実現に向けた施策の体系

（「松本市商業ビジョン中間見直し版（2024～2028年度）」記載事項）

【目指すべき方向性】

『挑戦する商業者が創る、地域に愛される商業地』

【目指すべき方向性の実現に向けた施策の体系】

基本目標	施策	推進事業	
【基本目標1】 商業を支える個店の経営力強化と創出	① 新たな挑戦をする事業者の経営力強化	1 事業者に対する学びの機会の提供及び事業計画の作成支援	
		2 時代の変化に対応する事業者への支援（DX・デジタル化支援）	
	② 創業・移住・事業承継の三位一体での支援（魅力的な個店の維持・創出）	1 創業サポート窓口・セミナー及びスクールによる創業支援機能の拡充	
		2 創業者に対する伴走型支援の実施	
		3 事業承継に関する情報収集と共有	
		4 創業・移住・事業承継をマッチングさせる支援体制の構築	
	③ 事業者が抱える課題に対する解決機能の強化	1 商工会議所を中心とした支援体制の拡大（松本地域事業者支援ネットワークの再構築）	
		2 地元事業者支援に係る情報、ネットワーク等の蓄積及び構築	
	【基本目標2】 魅力的な個店が集積する商業地の形成	① 地域色あふれる商業エリアへのシンカ	1 think local, buy local 運動を通じた個店・商業地の魅力発信
2 インバウンド対策を見据えた高付加価値の提供支援			
3 環境に配慮した商業エリアの形成（ゼロカーボンの推進）			
② 地域内の経済循環を生み出すイベントの開催		1 来街機会の創出や経済効果を生み出すイベントの実施・イベント間の連携	
		③ NEXT 商店街の実現	1 多様な関係主体とリーダーによるエリアマネジメントの推進
			2 空き店舗オーナーに効果的な空き店舗対策の展開
【基本目標3】 中心市街地の商業地としての魅力を高めるまちづくり	① 回遊しながら買物を楽しめる中心市街地の形成	1 アプリなどを活用した商業空間を回遊する楽しみの創出	
		2 滞留・休憩できる環境づくり	
	② 未来を見据えた人材の創出	1 商店街と中心市街地の未来を考える場の提供（まちなか未来Talk）	

		2 新たな商業の担い手の確保及び育成
③ 多様な移動手段による来街及び回遊環境の充実	1	中心市街地までの来街環境の充実
	2	中心市街地における移動手段の充実
④ データの収集及び活用	1	ICT を活用したマーケティングの推進
	2	ICT を活用した中心市街地の商業環境の把握

②松本市総合計画との連動制・整合性

松本市の「第 11 次総合計画（令和 3 年度～令和 12 年度）」における基本構想は、「松本の地域特性を最大限に活かした循環型社会」を将来像として目指し、経済・産業分野においては「新商都松本の創造」「ものづくり産業の活性化」「地域特性を活かした新産業の創出」等の行動指針が掲げられている。

それを実現する上で、当初 5 年間の基本計画（令和 3 年度～令和 7 年度）の重点戦略として、「ゼロカーボン」「DX・デジタル化」の推進が政策に位置づけられている。松本市商業ビジョン（令和元年度～令和 10 年度）、松本市工業ビジョン（平成 30 年度～令和 9 年度）においても、商工会議所の役割が「創業・事業承継の支援と、小規模事業者支援法に基づき「経営発達支援計画」を策定し伴走型支援を実施するよう求められている。

③松本商工会議所としての役割

小規模事業者が、少子高齢化や人口減少、原材料価格の高騰、一般消費者の購買行動の変化などの経営環境の変化に対応し、時代に合わせた持続的発展ができるよう、これまで培った経営支援手法のノウハウの上に、新たな支援手法を取り入れ、売上向上や利益を伸ばすための支援体制を構築する。

具体的には、小規模事業者それぞれのライフステージ、「創業期」「成長・安定期」「事業承継期」に合わせて、常に対話と傾聴を心掛け、経営者との信頼関係を築き、課題解決を支援し、自律的な成長を促進する。併せて地域経済の活性化など、他の支援機関と連携して各種事業を実施することで、小規模事業者の持続的な成長と地域経済の発展を目指す。

専門的な課題解決に向けた外部人材活用等については、過年度までの「地域の人事部」事業等のノウハウを活用して当地域の人材事情に合った人材支援策の検討と実施をする。

【工業に対する取組み】

松本市工業ビジョンの課題に挙げられている各項目については、当所を含む各支援機関が連携し、課題解決に向けた必要な支援を行う。また、小規模事業者については棲み分けをして当所が中心になって必要な支援を行うが、人手（人材）不足の克服に向けた課題の内、若手人材の確保及び人材育成等は、当所が中心となって支援を行う。

【商業に対する取組み】

松本市商業ビジョンの施策体系の内、基本目標 1 の「商業を支える個店の経営力強化と創出」に記載の推進事業を当所が中心になって実施する。

また、基本目標 2～3 については、商業者、市及び他支援機関と連携し、地域資源を活かした地域に愛される個店づくりによる、魅力的な商業エリア形成の促進に繋げる。

（3）経営発達支援事業の目標

- ①小規模事業者への情報提供と事業計画策定支援を実施して、新たな挑戦をする小規模事業者の経営力強化を図る。
- ②創業希望者への創業計画策定支援を実施して、魅力的な個店の創出・維持を目指す。
- ③小規模事業者が商談会及び観光・物産展を通じて販路拡大及び新商品開発並びにブランドイメージの向上を図る。

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) 目標達成に向けた方針

①小規模事業者への情報提供と事業計画策定支援を実施して、新たな挑戦をする小規模事業者の経営力強化を図る。

地域の経済動向調査や需要動向調査などの結果を活用して小規模事業者を取り巻く環境と消費者ニーズを分析し、情報提供する。そして、事業者との「対話と傾聴」や生成AIなども活用することで正確で多角的な視点を持った経営分析を実施することで事業者に気づきを与え、個々の課題を設定した上で経営者の自走化を促す事業計画策定支援を行う。

事業計画策定後にはフォローアップを実施し、計画の取り組みの進捗状況と目標の達成度合いなどを確認し、事業者の課題（人材、資金、設備などのリソースの不足等）に対して必要な情報の提供や必要に応じて専門家や外部人材等の活用などの支援を行うことで事業者の経営力強化を図り、継続的發展を目指す。

②創業希望者への創業計画策定支援を実施して、魅力的な個店の創出・維持を目指す。

産業競争力強化法に基づいて認定された松本市の「創業支援等事業計画」では、創業に関する「総合相談窓口」を当所に設置して、現在年間約200者の創業希望者の初期相談に対応し、各機関と連携して創業支援を実施している。加えて「松本地域創業セミナー」及び「松本地域創業スクール」を実施して、創業希望者に向けて創業計画策定に必要な知識を伝え、経営指導員等が伴走支援を実施することで、創業者のビジネス成功率向上と、経営力向上を図り、魅力的な個店の創出と維持を目指す。

③小規模事業者が商談会、観光・物産展を通じて販路拡大及び新商品開発並びにブランドイメージの向上を目指す。

商談会や物産展の効果を最大化するために、参加者のニーズを把握し、適切なマッチングを行う。また、イベント後のフォローアップを徹底し、具体的な成果を追求する。さらに、商品力やブランドイメージを向上させるための研修や講習会を開催することで、小規模事業者のスキルアップ等を支援する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

松本市からの委託・助成を受け、各調査を実施している。地域の経済動向及びサービスの需要動向を調査分析することにより、小規模事業者の経営環境の実態把握を行い、地域経済振興のための支援策を検討する事を目的として実施している。分析結果を今までは事業計画策定支援等への活用には至っていない。

【課題】

小規模事業者自身が事業計画を策定する際に、インターネットなどからある程度の情報収集は可能だが、自身で必要な情報の検索ができない悩みがある。また、当所でも収集した地域経済動向情報の整理や分析、公開は実施しておらず、小規模事業者の事業計画策定等に活かしきれていない。

人手調査により実施しているがデジタル化の研究が必要。ただし、継続実施することにより人の流れの変化を見出すものなので、これまでの調査結果を有効活用できるよう注意を払わねばならない。

通りの再開や環境変化などの影響により、調査地域の変更や追加など改善する必要がある。

(2) 目標

	公表方法	現状	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松本市景気動向調査結果公表回数	HP 掲載	12回	12回	12回	12回	12回	12回
③通行量調査の分析結果公表回数	HP 掲載 会報掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④空き店舗調査分析結果公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域経済分析システム（RESAS）を活用した経済動向分析

【目的】

地域の小規模事業者に本市の経営環境を周知することで、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。また、事業計画策定時に、外部環境分析で活用する。

【分析の内容】

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、レポートにまとめたうえで公表する。

【分析を行う項目】

- ・人口：年齢別人口推移、人口ピラミッド、滞在人口等から、人の動きを分析。
- ・産業構造：事業所数、従業者数地域内産業の構成割合等から、産業の現状等を分析。
- ・地域経済循環：マップや生産分析から、地域が何で稼いでいるか等を分析。

【調査結果・成果の活用方法】

調査報告は当所ホームページで公表し、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、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

②松本市景気動向調査

【目的】

松本市内の業況や経営環境の変化など、基本情報を収集し、行政及び関係機関の商工業振興施策の方向づけと、経営支援・企業の経営改善施策の参考にすると共に、小規模事業者の事業計画策定の際の参考資料とすることを目的とする。

【調査内容・項目】

- ・調査は毎月 WEB アンケートにて、管内事業者約 4,000 者（全業種）を対象に実施する。
- ・調査月と前年同月との業況比較、経營業績全般について回答してもらう。
- ・調査項目は、売上高・仕入高・営業利益・受注量・受注単価・販売数・販売単価・向こう 3 ヶ月の業況見通し・業界の動き、地域の動き等の情報提供等。
- ・集計結果により DI 値を算出し、経年比較することでタイムリーな景況感を把握する。
- ・調査内容及び項目については、実施効果を検証して改善策を検討する。

③松本市商店街歩行者通行量調査

【目的】

中心市街地の人の流れを把握し、松本市商業ビジョンの目指すべき方向性の実現に向けた各施策の検討資料に利用する。

【調査内容・項目】

- ・調査地点：中心市街地の 52 カ所。
- ・調査回数：年 2 回(6 月・10 月)継続的に実施し、分析結果の公表を年 1 回行う。
- ・調査対象：中学生以上の歩行者及び自転車。
- ・調査方法：調査員による人手調査※デジタル化への移行を研究し取り入れる。

④松本市中心市街地空き店舗空き地調査

【目的】

中心市街地商店街の空き店舗や空き地を継続的に把握し、松本市商業ビジョンの目指すべき方向性の実現に向けた各施策の検討資料に利用する。

【調査内容・項目】

- ・調査地域：中心市街地における 18 商店街通り。
- ・調査方法：調査員による目視調査。
- ・分析手段：調査結果は、外部に委託し分析を行う。

(4) 調査結果の活用方法

①地域経済分析システム (RESAS) を活用した経済動向分析及び②松本市景気動向調査

- ・調査結果は、報告書を作成して関係機関へ配布する。また当所の会報へ掲載をするほか、当所 HP への掲載により、管内小規模事業者等に対し広く提供する。
- ・経営指導員等が巡回指導を行う際の情報提供資料とするほか、経営分析や事業計画の策定、フォローアップ等の支援ツールとして活用する。

③松本市商店街歩行者通行量調査及び④松本市中心市街地空き店舗空き地調査

- ・地権者及び不動産事業者の同意を得たうえで実施している調査でないことから、ビルごとの状況などを示した資料編は一般公開しない。資料編を含めた報告書は関係者への配付などにとどめている。
- ・分析結果は、補助金申請時のマーケティング分析、新規創業者や第二創業者の出店時の参考資料、経営指導員等が巡回指導を行う際の情報提供資料とするほか、経営分析や事業計画の策定、フォローアップ等の顧客動向を把握するための支援ツールとして活用する。
- ・今後の松本市商業ビジョン策定、まちづくり計画策定のための他、都市計画、商業、地理、観光などの学術的研究分野で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】

首都圏で 50 年以上続く物産展を通じて、販路拡大と新製品開発に向けたニーズ調査を行っている。開発者や経営者が新製品を直接消費者に販売し、首都圏の高所得者層や感度の高い消費者からの聞き取りやアンケート調査を通じて問題点を探り、改良や新開発に役立てている。この事業は松本特産品振興協会が約 20 年前から実施している。

【課題】

新規参加事業者の掘り起こしが進んでいないため、制約条件の見直しが必要。現在の制約条件では、対象となる新製品が初めての販売か、事業実施年度に販売を開始した商品であり、自社で製造または開発した商品であることを求めている。

(2) 目標

	現状	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
首都圏消費者インサイト調査	-	1回	1回	1回	1回	1回
インサイト調査参加事業所数	5者	6者	6者	6者	6者	6者

(3) 事業内容

①首都圏消費者インサイト調査

二子玉川で開催される物産展にて、来場者である高所得者層や感度の高い消費者を対象に聞き取り及びアンケート調査を実施。開発者や経営者が参加することで、消費者の反応を直接観察し、改善点やニーズを明確に把握する。得られたインサイト情報を活用し、新製品開発や改良、販路拡大に繋げる。また、経営支援や企業の経営改善施策の参考にし、小規模事業者の事業計画策定の際の参考資料とする。

【調査内容・項目】

- ・調査方法：一般消費者及びバイヤー等、来場者を対象とした需要動向を調査するための聞き取り及びアンケート調査。
- ・サンプル数：5件（事業所）
- ・調査項目：味・甘さ・硬さ・色・大きさ・見た目・価格・包装等。

(4) 調査結果の活用方法

消費者の反応とニーズを基に新製品開発や既存製品の改良を行う。ターゲット市場に適した商品を提供し、得られたインサイトを活用して販路拡大に取組んでもらう。また、当所の経営支援・企業の経営改善施策の参考にし、小規模事業者の事業計画策定の際の参考資料として活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

記帳機械化事業所、マル経資金利用事業所、持続化等各種補助金活用事業所、創業5年未満の事業所等の巡回・窓口相談を行う中で、悩みを抱えている事業所や、新規事業の立ち上げ、融資相談、補助金申請希望の事業所などに対して、経営分析を行ってきた。

分析内容は決算書等から把握できる簡易的な財務分析と、事業者が抱える課題や強みなどの非財務分析を一部事業所に対して実施している。分析結果に応じて事業者が潜在的に抱える経営上の問題点を経営指導員が検討し、経営者課題と併せて支援策の検討を行い、必要に応じて専門家との連携を図りながら、事業計画策定へと進めている。

【課題】

多くの小規模事業者は、手段（例：補助金獲得）が目的化しており、目的達成のために事業計画を策定することがほとんどである。しかし、小規模事業者の持続的な発展のためには、将来の需要を見据えた事業計画が必要であり、その作成のためには、現状分析は不可欠だが、多くの小規模事業者は自らの経営を見直す観点不足しがちなことは問題と捉えている。この問題解決には、経営分析の重要性への理解度を高めることが課題と感じている。

現状の経営分析事業者数は248者/年であるが、その分析内容は財務分析のみ、非財務分析のみといったものも見受けられ、経営分析としては不十分な内容である。これを、財務・非財務分析の両方を漏れなく実施して、質を高めていくことは大きな課題。

事業者との対話と傾聴による丁寧な分析と本質的な課題の抽出をする必要があるが、現状では、経

営指導員の個々の経験によるところが多く、スキルに依らない分析を実施するための仕組み（フォーマット）作りが必要である。また、分析においては、高度・専門的な知識が不足している点が問題であるため、その解決に向けて外部専門家と連携した対応や、経営支援に特化した生成 AI の導入が課題。

(2) 目標

財務分析及び非財務分析の多面的な経営分析を実施することで、現状の経営分析事業者数より数を減らしても、地域の小規模事業者の発展のためには、自己変革に意欲ある事業者の掘り起こしによる、支援対象となる事業所を厳選し、質の高い経営分析を実施して事業計画策定と伴走型支援に繋げるべきと考える。

そのため、実施目標を 126 者／年とする。内訳は経営指導員 9 名×14 者／年=126 者／年である。

現在の経営指導員 9 名の業務量をみると、純粋に経営指導を実施できる時間は全体の業務量の 7 割程度であるため、20 者／人（経営指導員等一人あたりで継続的に指導及び助言を行うことができると想定される業務量）×7割=14 者／人と算出している。将来的には、より効率的な経営指導ができる組織体制を整備する。

なお、当所では従前より「創業支援」を支援事業の強みと位置づけ、市内での創業希望者の中で定着していると共に、市の認定創業支援等事業計画に基づいた総合相談窓口にも位置付けられている背景から、年間約 200 者の創業相談対応と、約 50 者の創業を実現している。創業者に関しては経営指導員等との信頼関係が構築出来ているケースが多く、創業後も伴走型支援に繋がる可能性も高いことから、経営指導員等は既存事業者とは別に「創業者への伴走支援」件数も加算されることを見込んだ目標とする。

	現状	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
【経営分析件数合計】	248 者	126 者	126 者	126 者	126 者	126 者

(3) 事業内容

【小規模事業者の経営分析】

目的	<p>小規模事業者が将来の経営計画を策定するためには、まず現状を把握することが必要であるため、従前からの上記支援事業所に対して原則的に経営分析を行い、分析結果を今後の支援方針の判断材料にすると共に、事業所へ分析結果をフィードバックし、今後の事業計画策定や経営に役立ててもらう。</p> <p>持続化補助金等の申請希望事業者については事業計画策定支援の前提として、当所が行う経営分析を行い、その結果を踏まえて事業計画策定支援へと繋げる。</p> <p>また、創業後 5 年未満の事業所を対象に、フォローアップ支援として SWOT 分析等の経営分析を行う。</p>
支援対象及び対象事業者の掘り起こし	<p>記帳機械化支援事業所、マル経資金利用事業所、松本市創業支援事業利用事業所などの従前からの支援事業所に対しては、巡回訪問・窓口相談を通じて経営分析の必要性を訴求する。</p> <p>新規で金融支援、補助金申請を希望する事業者には、支援の際に経営分析の必要性を訴求し、将来を描く事業計画策定を提案する。</p> <p>上記方法にて掘り起こした自己変革に意欲ある事業者に対しては、伴走支援を推進していく。</p>
実施方法	<p>経営指導員等が、事業者の提供資料及び事業者との「対話と傾聴」により、「財務分析」と「非財務分析」の双方を実施する。新規相談事業者へ効率的に正確な分析結果を提供し、かつ経営指導員等のスキルに依らない分</p>

	析を実施するため、経営支援専用生成 AI システムを活用して、当所全体での経営分析の質も向上させる。 具体的な課題があった場合は、課題に応じた専門家派遣を実施する。
実施時期	随時
分析項目	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定量的な分析として決算書等から売上持続性、収益性、生産性、健全性、効率性、安全性を中心に財務分析を行う。 ・ 定性的な分析として SWOT 分析の他、将来のビジョンについてヒアリングを行い、今後の展開に向けてやるべきことを検証することで非財務分野についての分析を行う。
実施体制・実施担当者	経営指導員及び補助員等、課題に応じた専門家等。

(4) 分析結果の活用

分析結果を基に、事業者が考える経営上の問題点をヒアリングした後、経営指導員等が事業者に潜在している問題点を考察し、経営者課題とその解決策を検討する。

当所経営指導員等で月 1 回経営課題抽出検討会を実施し、分析結果の検証や将来に向けての対応策を付加して事業者はその結果をフィードバックすると共に事業計画策定へと繋げる。

6. 事業計画策定に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所は、松本市における事業所数の増加を目的に、重点事項として新規創業者に向けた事業計画の作成支援を積極的に行ってきた。一方、既存の小規模事業者に対しては、「小規模事業者持続化補助金」や「ものづくり・商業・サービス補助金」、経営力向上計画、先端設備導入計画等の申請や融資を受ける際に、事業計画の策定を支援してきた。また、従前より「事業計画作成セミナー」を開催してきた。

【課題】

これまでは補助金申請や融資などの目的のために事業計画を策定する事業者がほとんどであったが、小規模事業者の持続的な発展のためには、将来の目標と需要を見据えた事業計画の策定が、売上の増加や生産性向上に繋がることを積極的に訴求することが課題である。

また、事業計画に DX を組み込むことで競争力の強化、顧客体験の向上、成長機会の創出など多くのメリットが享受できる一方で、小規模事業者の DX 導入はコストや専門知識の不足、事業者の DX 導入に対するメリットの理解不足など、まだまだ課題が多い状況である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画の策定を推進するため、巡回・窓口相談時に中長期的な視点に立って事業計画策定の意義や重要性を積極的に訴求すると共に、事業計画作成セミナー開催時には、事業計画策定の意義や重要性についての気づきをもってもらえるような内容として訴求し、持続的発展に向けた事業計画策定の取組みに繋がる小規模事業者を発掘していく。

事業計画策定実施の際には、「地域の経済動向」や「経営状況の分析」、「需要動向調査」の結果を活用する。事業計画の策定支援では、経営分析件数の 70%以上を目標に事業計画策定を目指す。

(創業計画策定を除く)

また、事業計画の策定前段階において、事業者に対して現在どのような IT ツールやデジタル技術があるのかについて情報提供をするセミナーや IT 専門家派遣等を行い、それも踏まえた事業計画策定支援により、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

経営分析の項目でも触れたとおり、現状の経営分析事業者数より数を減らしても、地域の小規模事業者の発展のためには、自己変革に意欲ある事業者の掘り起こしによる、支援対象となる事業所を厳選した、質の高い経営分析を実施して事業計画策定と伴走型支援に繋げるべきと考える。

創業スクールに関しては、参加者全員に対して適切な創業計画策定に必要な支援を実施するため、参加目標人数を見直した。

①各種セミナーの開催

	現状	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
DX 推進セミナー	-	2回	2回	2回	2回	2回
DX 推進セミナー参加者数	-	40者	40者	40者	40者	40者
事業計画作成セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画作成セミナー参加者数	21者	20者	20者	20者	20者	20者
創業セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
創業セミナー参加者数	37者	30者	30者	30者	30者	30者
創業スクール開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
創業スクール参加者数	30者	20者	20者	20者	20者	20者

②事業計画の策定

	現状	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
事業計画策定事業者数 ※1	243者	88者	88者	88者	88者	88者
創業計画策定事業者数	43者	50者	50者	50者	50者	50者
【事業計画策定合計】	286者	138者	138者	138者	138者	138者

※1 前述5. 経営分析数126者×70%=88者

(4) 事業内容

①DX 推進セミナーの開催

目的	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術の導入が事業所の競争力を高めることを理解させることで、経営者及び従業員の変革に対する抵抗を減少させ、積極的なIT化やDX導入への取組みを促す。 AI、IoT、ビッグデータなどの最新デジタル技術の紹介、成功事例を通じて実践的なスキルや方法論を学ぶ機会を提供する。 セミナーを通じてDX推進の具体的なアクションプラン策定支援を希望する事業者に対して、経営指導員等が当所他部署や専門家等と連携して伴走支援にて事業計画策定支援を実施する。
支援対象、参加者数	・小規模事業者（業種問わず）
セミナー内容	<ul style="list-style-type: none"> 意識の醸成（デジタル・IT・DX化が加速する理由と背景、事例紹介） デジタルツール導入手法 デジタル化を支援する施策等の活用方法

	<ul style="list-style-type: none"> ・生成 AI のビジネス（業務効率化、販路拡大、売上アップ）への活用方法 ・DX による競争力強化等成功事例の紹介 他
開催回数、開催時期	・ 2 回、20 者／回
募集方法	・ チラシ、ホームページ、巡回等による周知、関連機関による周知
支援手法	・ IT 技術の利活用を行う事業者に対しては、導入前に事業計画の策定を行い、経営指導員等が当所他部署や長野県 IT コーディネータ協議会、専門家等と連携して伴走型で支援する。
講師	・ IT 事業者等

②事業計画策定支援

目的	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の「経済動向調査」や「需要動向調査」「経営状況の分析」等の結果を踏まえて、伴走型支援にて経営指導員等が事業者と共に事業計画策定を目指す。
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析を実施した小規模事業者。 ・金融相談や補助金相談等において、事業計画策定の必要性が顕在化した事業者。 ・IT 技術導入や DX 推進を目指すため、事業計画策定支援の必要性な事業者。
対象事業者の掘り起こし	<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析の実施時及びフィードバック時に事業計画策定を提案する。 ・「経済動向調査」のフィードバック時に事業計画策定を提案する。 ・金融相談及び補助金相談の際に事業計画策定を提案する。 ・デジタル化、IT 化、DX 推進の相談の際に、事業計画策定を提案する。 ・事業計画作成セミナー及び個別相談会の開催 <ul style="list-style-type: none"> ○開催回数は 1 回、想定参加者数 20 者 ○募集方法はチラシ、ホームページ、巡回等による周知、関連機関による周知 ○講師は中小企業診断士等 ○内容は「事業計画の意義・重要性」「非財務分析（SWOT 分析）の方法」「経営方針」「課題解決への取組み」「具体的なアクションプランの作成」等
支援手法	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業者が策定した事業計画に対し、地域の「経済動向調査」や「経営状況の分析」「需要動向調査」「市場情報評価ナビ MieNa」等の結果を踏まえて、伴走型支援にて経営指導員等と専門家連携して、事業者と一緒にブラッシュアップを繰り返し、事業計画策定を進める。各種相談者やセミナー参加者で経営分析を行っていない事業者については経営分析を行った上で事業計画策定の支援を行う。 ・具体的な課題があった場合は、課題に応じた専門家派遣を実施する。

③創業計画策定支援

目的	<p>松本市では商業ビジョンや産業競争力強化法に基づいて認定された認定創業支援等事業計画に基づき、地域における創業創出と創業者の経営力向上を図るため、創業希望者に対し、創業融資や創業に係る補助金をはじめとして創業全般に関する相談や受付を行い、かつ各支援機関との連携強化を図ることで、きめ細やかな支援体制を構築している。</p> <p>松本市の認定創業支援等事業計画では、当所は松本市における創業に関する総合相談窓口と位置付けられ、年間 200 者の初期相談に対応している。創業時期が明確な相談者（創業希望者）に対しては、創業計画策定支援、</p>
-----------	---

	<p>融資あっせん、補助金申請支援等を実施することで、年間 50 者の創業を実現するなど、当所支援業務の強みと位置付けている。</p> <p>より完成度の高い「創業計画策定」のために、「松本地域創業セミナー」及び「松本地域創業スクール」にて創業希望者に向け必要な知識を伝え、経営指導員等が伴走支援を実施することで、創業者のビジネス成功率向上と、経営力向上を目指す。</p>
<p>支援対象</p>	<p>創業に向けて具体的な行動を起こしている「創業希望者」を中心とするが、初期相談では前段階の「潜在的創業希望者」も多数窓口に来所しているため、相談の際には将来的な創業計画策定を促すよう丁寧な説明を心掛ける。</p>
<p>対象事業者の掘り起こし</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・初回創業相談時に創業計画策定を提案する。 ・他の団体等が主催する創業関連企画へ参加協力する際に、創業計画策定を提案する。 ・松本地域創業セミナー及び松本地域創業スクールを開催し、創業希望者に向け必要な知識を伝え、創業計画策定を提案する。 <p>ア. 松本地域創業セミナー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象は将来の創業を検討する「潜在的創業希望者」とし、創業への不安や悩みに応える。 ・開催回数は1回、想定参加者数30者。 ・募集方法はチラシ、ホームページ、当所相談者へのDM、関連機関による周知。 ・講師は中小企業診断士等。 ・内容は「スクール卒業生による創業体験談」「創業までの流れ」等。 <p>イ. 松本地域創業スクール</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象は実際の創業に向けて行動を開始した「創業希望者」。創業計画策定に必要な知識・ノウハウを伝える。 ・開催回数は1回、想定参加者数20者。 ・募集方法はチラシ、ホームページ、巡回等による周知、関連機関による周知。 ・講師は中小企業診断士等。 ・内容は「創業計画書作成にあたって」「マーケティングの基礎知識」「会計の基礎知識」「収支計画・資金計画の作り方」「人事関連の基礎知識」等を座学とグループワークで伝え、成果物として創業計画を策定し、プレゼンテーションを実施する。 <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;">   </div>

支援手法

- ・地域の「経済動向調査」や「需要動向調査」「市場情報評価ナビ MieNa」等の結果を踏まえ、伴走型支援にて経営指導員等と専門家が連携して、創業希望者と共にブラッシュアップを繰り返し、創業計画策定を進める。
- ・具体的な課題があった場合は、課題に応じた専門家派遣を実施する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること**(1) 現状と課題****【現状】**

当所での事業計画策定後のフォローアップ支援の実施については、創業者で松本市創業支援事業（家賃補助・利子補給）利用者と、小規模事業者持続化補助金採択者の一部の事業者に限られている。補助金受給の要件等という背景から、事業者からの要請によりフォローアップを実施しているのが現状である。

一方で、当所が積極的に関与して策定した事業計画すべてに対するフォローアップの実施ができておらず、PDCA サイクルのうち、CA が実施できていない結果となっている。

【課題】

フォローアップを実施すべき事業者に対して、今後は伴走型支援による PDCA サイクルを実践するために、定期的な巡回相談を実施して事業の進捗状況を把握すると共に、計画実施が何らかの理由で遅れることや、目標に到達できないなどの問題点を早期に発見して解決できる対応ができる仕組みの構築が課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定支援した全ての事業所を対象に、経営指導員等が原則半期ごとに定期的にフォローアップを実施する。進捗状況を確認して、支援回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断して支援回数を減らしても支障ない事業者を見極めたうえで、当該事業者の状況に応じた適切なフォローアップを行うが、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

(3) 目標**①事業計画策定後のフォローアップ**

	現状	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
フォローアップ対象事業者数 ※1	77 者	88 者	88 者	88 者	88 者	88 者
頻度（延回数）※2	77 回	176 回	176 回	176 回	176 回	176 回
売上増加事業所数	-	17 者	17 者	17 者	17 者	17 者
経常利益率増加の事業者数	-	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

※1 前述6. 事業計画策定数 88 者

※2 88 者×2 回／年=176 回

②創業計画のフォローアップ

	現状	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
フォローアップ対象事業者数 ※1	43者	50者	50者	50者	50者	50者
頻度（延回数）※2	43回	100回	100回	100回	100回	100回
松本地域創業スクール「フォローアップセミナー」の開催	-	1回	1回	1回	1回	1回

※1 前述6. 創業計画策定数 50者

※2 50者×2回/年=100回

(4) 事業内容

①事業計画・創業計画策定後のフォローアップ

目的	<ul style="list-style-type: none"> 策定支援した事業計画や創業計画の進捗と効果を確認し、その結果に対する要因を事業者との対話と傾聴を通じて共有し、事業計画で定めた成果目標が達成できるよう伴走支援する。
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> 事業計画、創業計画を策定支援した全ての事業者
頻度	<ul style="list-style-type: none"> 原則として、「半期ごと」のフォローアップを実施する。 ただし、進捗状況を確認して、支援回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断して支援回数を減らしても支障ない事業者を見極めたいうえで、当該事業者の状況に応じた適切なフォローアップを行うが、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。
手法・支援内容	<ul style="list-style-type: none"> 経営指導員等が原則「巡回訪問」により、フォローアップを実施するが、事業者からの申出等により「窓口相談」で対応するなど頻度同様、臨機応変に対応する。 事業者の提供資料と事業者との「対話と傾聴」により、計画の進捗状況の確認、財務状況の確認等を進める。 経営支援専用生成AIシステムを活用して、事業者に対して正確かつ効率的にフォローアップを進める。 進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、原因と対策を検証し、課題解決や計画の見直しについての支援を行う。その際に、専門家の意見が必要な案件については、専門家と協力して当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。
実施体制	<ul style="list-style-type: none"> 経営指導員等当所職員、課題に応じた専門家等
効果	<ul style="list-style-type: none"> フォローアップ支援の実施により、これまでできていなかった「CA」の支援が実施できるため、本来あるべき姿のPDCAサイクルが実現できる。

②松本地域創業スクール「フォローアップセミナー」の開催

目的	<ul style="list-style-type: none"> 創業後間もない段階の不安や悩み、そしてこれからの夢を当所経営指導員等や専門家と共に考えるきっかけづくりとなることを目指す。創業希望者の参加も可能とする。
対象者	<ul style="list-style-type: none"> 原則、創業してから概ね5年以内の創業者を対象とする。
手法・支援内容	<ul style="list-style-type: none"> 開催回数は1回、想定参加者数30者 募集方法はチラシ、ホームページ、松本地域創業スクール受講者、当所創業支援者及び創業相談者へのDM、関連機関による周知 講師は中小企業診断士等 内容は「創業計画と創業後の振り返り」「創業に役立つ財務・税務」「事

業継続に必要なこと」
・交流会等を開催して、受講者同士で交流が持て、人脈を広げる場とする。

8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

中农信地域の商工団体と協力し、食料品製造・加工業者が百貨店やスーパーなどの買い手企業に自社商品を売り込む商談会。また、松本市と連携し、大都市圏での地場産品（地酒、おやき、松本スイーツなど）の物産展を企画開催し、消費者へのPRと販売支援を実施。BtoB及びBtoCの商談会・物産展を開催している。

【課題】

松本市工業ビジョン（2018～2027年版）では、国内市場の掘り起こしのための、受注機会の拡大や食料品製造分野の高付加価値化や収益性向上を課題に挙げている。当所が実施してきた食料品商談会は令和5年度で11回となり、新しい参加者の掘り起こし、商談成立に繋がる支援メニューの充実や企画運営の改善が課題である。松本市と連携して実施している首都圏及び中京圏における観光・物産展の企画実施や出展支援は、売れる商品づくりや販売技術、商品力やブランドイメージの向上に貢献する支援の充実を図る。

(2) 支援に対する考え方

商談会や物産展に参加する小規模事業者及び顧客のニーズを的確にとらえ理解し、それぞれに合った対応を伴走しながら実施することか大切。次に、商談会や物産展の効果を最大限に引き出すために、事前マッチングやフォローアップを強化し、具体的な成果を目指す。また、商品力やブランドイメージを向上させるための研修や講習会を開催し、小規模事業者伴走して、持続可能な成長を支援する。最後的には、定量的な目標を設定し、その評価を行い、継続的な改善を図る。

(3) 目標

	現状	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
中农信エリア自慢の逸品発掘・売込逆商談会企画開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
支援事業者数	45者	50者	50者	50者	50者	50者
成約率 (開催後3か月以降の成約率※1)	15%	20%	20%	20%	20%	20%
首都圏における物産展の実施回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
支援事業・団体者数	23者	23者	23者	23者	23者	23者
売上目標額	300万円	300万円	300万円	300万円	300万円	300万円
中京圏における物産展の実施回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
支援事業・団体者数	11者	11者	11者	11者	11者	11者
売上目標額	250万円	250万円	250万円	250万円	250万円	250万円

※1 商談会開催3か月経過後の成約率＝1件以上の成約企業数／参加企業数（％）

(4) 事業内容

【商談会の企画開催を通じた販路拡大支援 (BtoB 支援)】

①中南信エリア自慢の逸品発掘・売込逆商談会の企画開催

令和5年度で11回目を迎え、企画運営面の改善に取り組むと共に、農林水産省が推奨するFCP(フード・コミュニケーション・プロジェクト)展示会・商談会シートの作成支援や、ブラッシュアップ支援を、経営指導員等の他、長野県よろず支援拠点の専門家を活用するなど、これまで以上に重点的に実施。また、売れる商品づくりや効果的な売り込み方に関するセミナーを開催し、商品力や提案力が向上し商談成約に繋がる支援を実施する。(以下実施例)

- ・開催場所 長野県松本合同庁舎等
- ・参加数 売り手企業50社 買い手企業20社



【大都市圏における物産展の企画開催・出展支援 (地場産品 BtoC 支援)】

②首都圏における物産展の企画実施

平成30年度まで新宿駅を中心とした地域の施設において、物産と観光展を松本市と共催で開催し、令和元年度から2年間は新宿駅の施設で開催された「地域のちからコレクション」に出展参加していた。令和4年度には独自の企画開催に戻して町田市で開催。令和5年度から世田谷区二子玉川の施設で開催し一般消費者に自社商品を広く販売・PRしている。大量の消費者を抱える首都圏ではあるが地域によって購買層が異なるため、商品の需要調査、販路拡大の面から開催地の選択は慎重に進める。

(以下実施例)

- ・開催場所 二子玉川ライズ (東京都世田谷区)
- ・出展社数 15事業所8団体



③中京圏における物産展の企画実施

中京圏の消費者に向けて、名古屋市第二のターミナル駅で、1日約43万人が利用する金山総合駅の連絡通路橋において、松本地域の特産・名産品の販売・PRの拡大と観光宣伝による誘客を目的とした物産と観光展を実施する。また、自社商品について、消費者の声を把握することで、今後の商品開発や商品改良に活かす。

(以下実施例)

- ・開催場所 金山総合駅 (名古屋市)
- ・出展社数 6事業所5団体



II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業評価委員会を中間報告と年度報告の年2回開催している。

【課題】

事業評価委員会の開催頻度については、各事業を事務局が主体的、かつ自立して推進できていると委員会で判断されたため、中間報告は事務局から評価委員会の座長(当所専務理事)への直接報告とし、年度報告として各委員を招集した事業評価委員会を年1回開催する形式とする。

(2) 事業内容

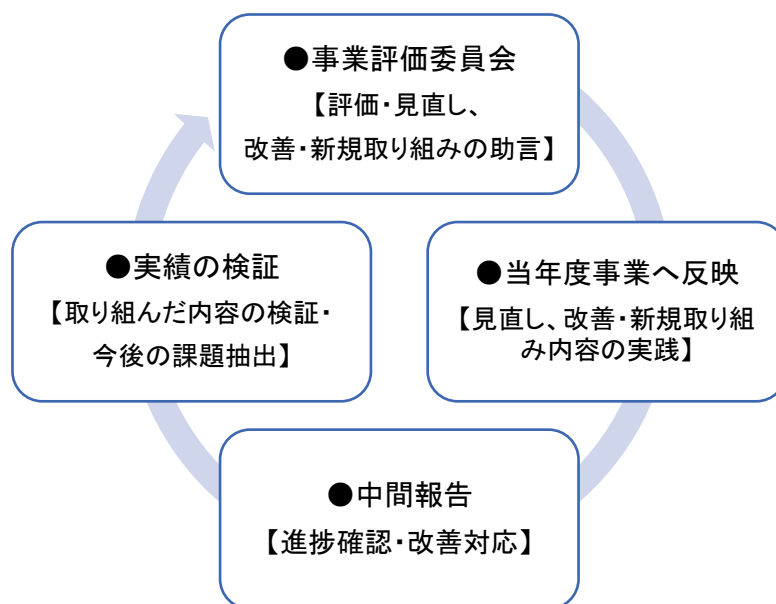
①事業評価委委員会の設置

- ・当所常勤役員、法定経営指導員、長野県松本地域振興局商工観光課長、松本市産業振興部商工課長、外部有識者として中小企業診断士や税理士の専門家等による事業評価委員会を設置する。

②事業の評価と改善

- ・年度が終了したら、事務局において前年度の数値目標を検証した上で、ア．年度当初に顕在化していた課題に対し、イ．当該年度に見直したり、改善や新規に取り組んだ内容を確認し、ウ．今後に向けた課題を抽出し報告書を作成する。
- ・第1四半期に事業評価委員会を開催し、報告内容について委員から指摘や助言を受け、当年度の事業への見直し、改善や新規取り組みとして反映する。
- ・第2四半期又は第3四半期終了後に、当年度の事業の進捗確認と中間報告を行い、今後の改善対応を図る。

【事業の実施状況の把握方法について】中間報告時、及び事業評価委員会開催時（年間報告時）に、各事業の目標に対する進捗率、達成率を数値化し報告を行う。



③評価結果の公表

- ・事業評価委員会の評価結果等については、当所の正副会頭会議に報告をした上で、ホームページで公表する

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

中小企業大学校、日本商工会議所、長野県商工会議所連合会で開催する研修、所内で開催するスキルアップ等研修会への参加を通じ経営指導員及び一般職員等の育成を図っている。

【課題】

経営指導員及び一般職員等が支援能力の習得・向上を図るため、外部の専門研修の活用、高度な資格取得の促進、DX支援に係る人材やOJTによる人材の育成を図る。

(2) 事業内容

①経営支援能力の習得・向上

- ・中小企業大学の基礎研修、専門研修。
若手経営指導員等における基礎分野の支援能力、中堅・ベテラン経営指導員等における専門分野の支援能力の向上を図る。経営発達支援を円滑に推進するため、専門分野については伴走型支援、事業計画の策定支援、DX支援などをテーマにした研修を優先的・計画的に受講する。
- ・長野県商工会議所連合会主催の経営指導員等専門研修。
「対話と傾聴のスキル」の訓練・習得の訓練を行い、経営力再構築伴走支援や事業承継支援等に対応するための専門研修に参加する。
- ・内部の職員スキルアップ研修会。
税制改正や働き方改革、DXの推進などの時世の課題に対応するための研修会を所内で企画立案し、経営指導員及び一般職員等の知識向上に努める。

②DXに係る支援

- ・ニーズに合わせた相談・支援への対応を図るため、(公財)長野県産業振興機構におけるデジタルリテラシー人材育成研修、中小企業大学校におけるDX支援研修等に参加したり、ITパスポート試験等の資格取得を推奨しDX支援に係る人材を育成する。
- ・日本商工会議所が推進する商工会議所のOAシステム(TOAS)の機能強化に伴い、経営指導員等をサポートするための機能を有効活用して支援スキルの標準化、高効率化を図る。
- ・小規模事業者のITリテラシーを向上するため、所内に設置されたDX推進部、各種支援機関などと連携しセミナーの開催や個別相談を実施する。

③高度な資格取得の取り組み

- ・複雑化する経営環境への対応、伴走型支援、経営革新等の高度支援に対応するため、中小企業診断士等の資格取得に取り組む。

④広域専門指導員や専門家等によるOJTの推進

- ・若手経営指導員等職員に対し、広域専門指導員やベテラン経営指導員との同行による巡回支援を計画的に実施し、経営者との「対話と傾聴」を通じてスキル向上を図り、組織としての支援能力の底上げに努める。
- ・経営指導員及び一般職員等が専門家と連携した個別相談支援に同行や同席をすることで、「対話と傾聴」スキルをはじめとした支援能力の向上に努める。

1.1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

県内の商工会議所の経営指導員等との情報交換とあわせ、他の支援機関と情報交換する機会に参加している。

【課題】

情報交換できる機会に積極参加すると共に、情報交換で得た内容を部内会議で発表し経営指導員等職員間で共有する。

(2) 事業内容

① 経営指導員による研究会の開催（研修会の開催：年2回、連絡会議の開催：年2回）

長野県中信地区の7商工会議所で構成する中信ブロック経営指導員研究会において、他の支援機関や行政、専門家や経営者等を招き、各種施策や取り組み事例等の支援ノウハウを交換し支援スキルの向上に努める。

(構成団体) 茅野商工会議所、諏訪商工会議所、下諏訪商工会議所、岡谷商工会議所
塩尻商工会議所、大町商工会議所、松本商工会議所

②松本地域産学官連絡会における連絡会議への出席（年1回）

松本地域産学官連絡会（事務局：松本市）において、産学官が一体となった企業支援の研究や事例報告の情報交換を通じて、経営指導員等の知見や支援ノウハウの向上に努める。

(構成団体) 松本市、信州大学、松本大学、松本歯科大学、(株)信州 TL0、長野県松本地域振興局、長野県工業技術総合センター環境・情報技術部門、(公財)長野県産業振興機構松本センター、松本機械金属工業会、松本商工会議所

③アルプス広域コーディネーター連絡会議への出席（原則月1回）

(公財)長野県産業振興機構松本センターが主催し、松本市、塩尻市、安曇野市等による広域のコーディネーターが参加するアルプス広域コーディネーター連絡会議に参加し、企業情報や支援事例、行政機関や支援機関での取組みに関する情報収集を行い、経営指導員等の知見や支援ノウハウの向上に努める。

(構成団体) (公財)長野県産業振興機構松本センター、長野県松本地域振興局、長野県北アルプス地域振興局、長野県木曽地域振興局、松本市、塩尻市、安曇野市、松本商工会議所、塩尻商工会議所、大町商工会議所、安曇野市商工会、池田町商工会、長野県中小企業団体中央会、(一財)塩尻市振興公社、(一社)あづみ野産業振興センター、安曇野工業会、(一社)信州産学みらい共創会、信州大学、松本大学、松本歯科大学、長野工業高等専門学校、長野県寿台養護学校、松本技術専門学校、長野県工業技術総合センター環境・情報技術部門、長野県よろず支援拠点、ポリテクセンター松本、長野県発明協会

1.2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

地域経済の活性化に資する事業に関し、現在、下記事業に主に取り組んでいる。

- ①企業の人材確保を支援する事業として松本・塩尻・安曇野企業説明会の企画開催。
- ②創業支援、事業承継支援に関わる、松本地域の行政、金融機関、専門家等支援機関による松本地域事業者支援ネットワークの運営。
- ③魅力ある個店を育成することを目的とした松本まちなかゼミナールの企画開催。

【課題】

①松本・塩尻・安曇野企業説明会

出展希望企業が増加傾向にあるため、会場の規模拡大開催及び高校生を中心とする参加者の募集範囲拡大等、企業の多様な求人ニーズや学生を中心とした求職ニーズを的確に捉え、マッチングさせるために改善実施を検討していく。

②松本地域事業者支援ネットワーク

地域の事業所を増やすための「創業から創業後の経営支援」と地域の事業所を継続させるための「事業承継支援」に関する各支援機関の事業活動について、日常的な情報共有等により、一支援機関でなく支援機関全体で支援できる体制づくりに取り組む。

③松本まちなかゼミナール

過去15回の開催を検証し、消費者ニーズの把握、顧客満足度の向上やリピーター獲得に繋げるといった実施目的への意識を高める。また、参加者へのアンケート調査などを実施し、経営指導員と事業改善に向けた取組を通じて、消費者から選ばれる商品・サービスの付加価値向上も図っていく。

(2) 事業内容

①企業の人材確保を支援する事業：「松本・塩尻・安曇野企業説明会」の企画実施

人材確保に苦慮している3市の企業から出展を募り、近い将来地元への就職を考えている高校生等に対して、自社の特徴や強み、会社での活動を幅広く知ってもらうイベントを、まつもと広域ものづくりフェア実行委員会主催で年1回企画開催する。

(実施内容)

松本・塩尻・安曇野企業説明会 年1回開催



②松本地域事業者支援ネットワークによる「創業」「事業承継支援」

創業支援、事業承継支援に携わる松本地域の行政、金融機関、専門家等支援機関で「松本地域事業者支援ネットワーク」を設立し、地域の事業所を増やすための「創業から創業後の経営支援」と地域の事業所を継続させるための「事業承継支援」に関する各支援機関の事業活動について、定期的な創業・事業承継支援事業に関する情報共有を行いながら、一支援機関でなく支援機関全体で支援できる体制づくりに取り組む。

(構成団体) 松本市、松本商工会議所、日本政策金融公庫、長野県よろず支援拠点、長野県信用保証協会、長野県弁護士会、関東信越税理士会松本支部、長野県中小企業診断士協会、市内金融機関等

③松本まちなかゼミナール(まちゼミ)の企画開催

全国の商店街で開催される地域活性化イベントの松本版。各個店オーナーが講師となって、地域住民や顧客に対して商品やサービス、専門知識、手作り体験などを学ぶ機会を提供。これにより、中心商店街への来訪者を増やし、地域コミュニティを強化することを目的として開催。これにより商店街の活性化と地域住民や顧客とのつながりを構築する事業。

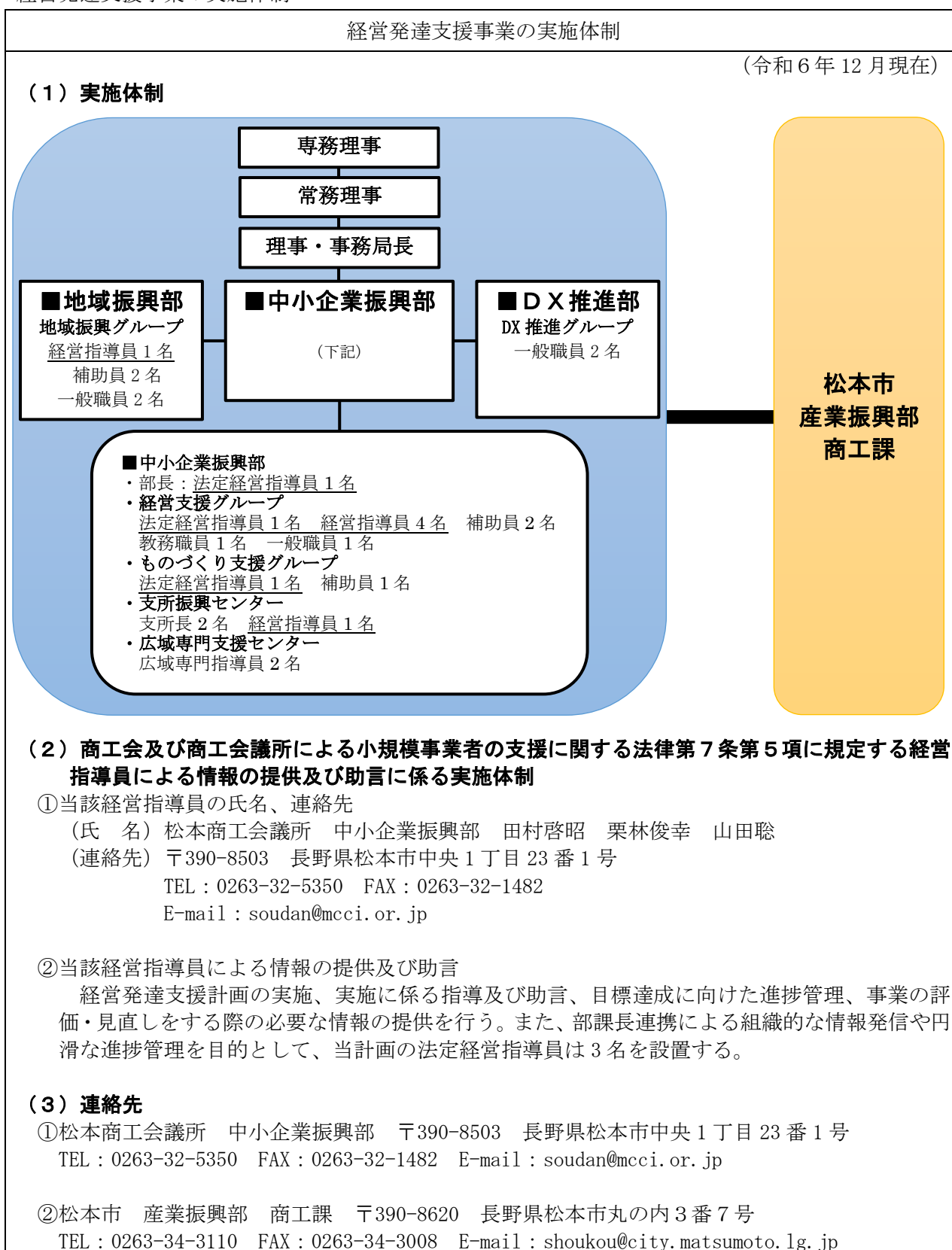
(事業内容)

- ・年1回開催(過去15回開催)
- ・各個店やまちゼミ参加者へのアンケート調査
- ・経営改善に向けた取組みを事業者間で共有する仕組みづくりを検討していく。



(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)

	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
必要な資金の額	14,860	14,860	14,860	14,860	14,860
地域の経済動向調査					
・松本市景気動向調査	860	860	860	860	860
・松本市商店街歩行者通行量調査	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
・松本市中心市街地空き店舗空き地調査	400	400	400	400	400
需要動向調査					
・物産展新商品開発事業	600	600	600	600	600
経営状況の分析					
・専門家個別相談	500	500	500	500	500
事業計画の策定支援					
・DX推進セミナー	400	400	400	400	400
・事業計画作成セミナー	400	400	400	400	400
・創業セミナー、創業スクール	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・専門家個別相談	500	500	500	500	500
事業計画策定後の支援					
・専門家個別相談	500	500	500	500	500
・創業スクール、フォローアップセミナー	400	400	400	400	400
新たな需要の開拓に寄与する事業					
・食料品製造業販路開拓支援事業	700	700	700	700	700
・首都圏物産展販路開拓支援事業	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200
・中京圏物産展販路開拓支援事業	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200

(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
国の伴走型小規模事業者支援推進事業補助金 長野県補助金 松本市補助金、負担金、委託費 日本商工会議所委託費 松本商工会議所会費収入 国、県、市以外の構成団体の負担金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

