

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	岡谷商工会議所 (法人番号 2100005008456) 岡谷市 (地方公共団体コード 202045)
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	<p>目標① 小規模事業者の持続的発展支援による地域の産業の創造と雇用の創出</p> <p>目標② 新たな需要獲得に向けた小規模事業者の取組支援による既存産業の活性化</p> <p>目標③ 基幹産業であるものづくり基盤の維持に資する支援による地域の基幹産業の維持・強化</p> <p>目標④ シルク関連製品等の地域資源の活用促進に資する支援による外貨の獲得</p> <p>目標⑤ 小規模事業者のDXに向けた取組支援による事業者及び地域の付加価値向上</p> <p>目標⑥ 創業とその継続的な経営の発展に資する支援による地域産業の新陳代謝や新たななしごとの創造</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</p> <p>①地域の経済動向分析</p> <p>②景気動向調査の分析</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>①個社の商品・役務の市場調査</p> <p>②岡谷シルク関連製品等の市場調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①小規模事業者の経営分析</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・IT専門家派遣の実施</p> <p>②事業計画策定支援</p> <p>③創業計画策定支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>①事業計画のフォローアップ</p> <p>②創業計画のフォローアップ</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各種展示会・商談会の出展支援 (BtoB)</p> <p>②「feel NIPPON」の出展支援 (BtoB)</p> <p>③ネットショップの構築支援 (BtoC)</p> <p>④「Okaya Pay」取扱店に対する個社支援 (BtoC)</p>
連絡先	<p>岡谷商工会議所 中小企業相談所</p> <p>〒394-0021 長野県岡谷市郷田 1-4-11</p> <p>TEL: 0266-23-2345 FAX: 0266-22-9056 E-mail: info@okayacci.or.jp</p> <p>岡谷市 産業振興部 工業振興課</p> <p>〒394-0028 長野県岡谷市本町 1-1-1 (テクノプラザおかや内)</p> <p>TEL: 0266-21-7000 FAX: 0266-21-7001 E-mail: kougyo@city.okaya.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

##### ア 岡谷市の概況

岡谷市（以下、本市）は、長野県のほぼ中央に位置し、北は松本市、東は下諏訪町、西は塩尻市、南は諏訪市や辰野町と接している。諏訪湖の西岸に面し、西北には塩嶺王城県立公園、東には八ヶ岳連峰、遠くには富士山を望む、湖と四季を彩る山々に囲まれた風光明媚な都市である。また、諏訪湖唯一の流出河川に臨み、ここより天竜川が発し、遠く浜松に達している。

本市は昭和11年4月1日に誕生した。明治時代から昭和初期にかけて製糸業で栄えていた「平野村」は、当時世界的恐慌の打撃を受け、不況に苦しんでいた。行き詰まりの村政を転換させ、多角的工業都市として再出発するため、村として日本一人口の多かった「平野村」から、町制を経ず、一気に市制を施行し、「岡谷市」となった。

昭和30年には「湊村」、「川岸村」を、昭和32年には「長地村」を合併、昭和33年、旧長地村地籍内の東山田、東町の一部を下諏訪町へ境界変更して、ほぼ現在の形となった。

産業では、明治時代から昭和初期にかけて日本の近代化を支えた生糸の都「シルク岡谷」として世界にその名を馳せ、戦後はその産業基盤をもとに「東洋のスイス」とも言われる精密工業都市として発展してきた。現在は、これまでに培われた高度な超精密加工技術を有する企業が数多く立地し、全国屈指の企業集積地として、その技術はさまざまな分野で高く評価されている。

岡谷商工会議所（以下、当所）は本市唯一の商工団体である。

##### イ 交通

本市は、日本の中心に位置し、主要都市へのアクセスが容易で、主要都市を結ぶ結節点にもなっている。車の場合、東京から中央自動車道で約2時間30分、岡谷ICからは市内中心部まで約5分である。また、電車の場合、東京から中央本線特急で約2時間15分に位置している。

また、名古屋からは車で約2時間、電車で約2時間30分の位置にあり、東京同様にアクセスが良い。

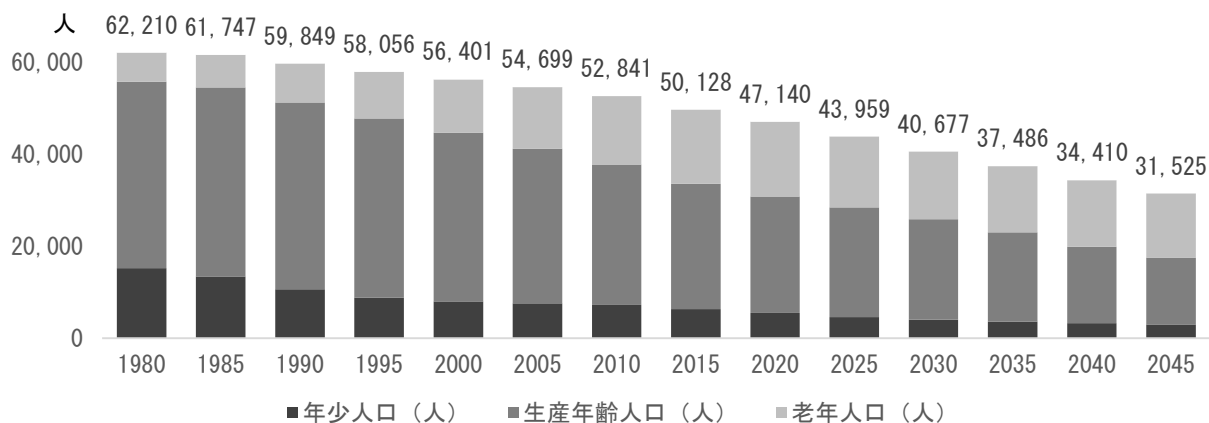


## ウ 人口

令和3年9月1日時点の人口は47,059人（住民基本台帳）。

人口推移をみると、人口は昭和55（1980）年の62,210人から一貫して減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。年齢別人口について将来の推移をみると、年少人口・生産年齢人口・老年人口のすべてが減少傾向となっている。

高齢化率は、平成27（2015）年の32.3%から令和27（2045）年には44.3%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、平成27（2015）年の54.5%から令和27（2045）年には46.1%に低下する見込みである。



## エ 特産品

本市は、製糸業から精密機械工業へ産業が発展する歴史的過程において、金属加工を中心とした多種多様な製造技術が集積してきた。また、製糸業からつづく伝統のシルク製品やみそ等醸造製品、うなぎなどの食産物も特産品として展開している。主な特産品は下表のとおりである。

### ■ 主な特産品

機械精密加工	切削、研削、研磨、金属プレス、放電・レーザー加工、精密板金等を中心とする多様な精密加工技術が集積。独自の技術的強みを持つ事業者も多い。
岡谷シルク	明治初期から地域産業の近代化を牽引した製糸業。その技術は全国に普及し、岡谷で生産された生糸は世界に輸出された。その歴史を引継ぎシルク製品に展開。
うなぎ等食産物	古くから市民にうなぎが食され、うなぎ屋や川魚のお店が数多く、こだわりのある岡谷独自の味と料理を創り出している。
醸造製品	味噌をはじめとする酒や醤油の醸造業が盛んである。製造業発展の礎となった製糸業の時代から醸造製品を伝統の製法で受け継いでいる。

## オ 観光資源

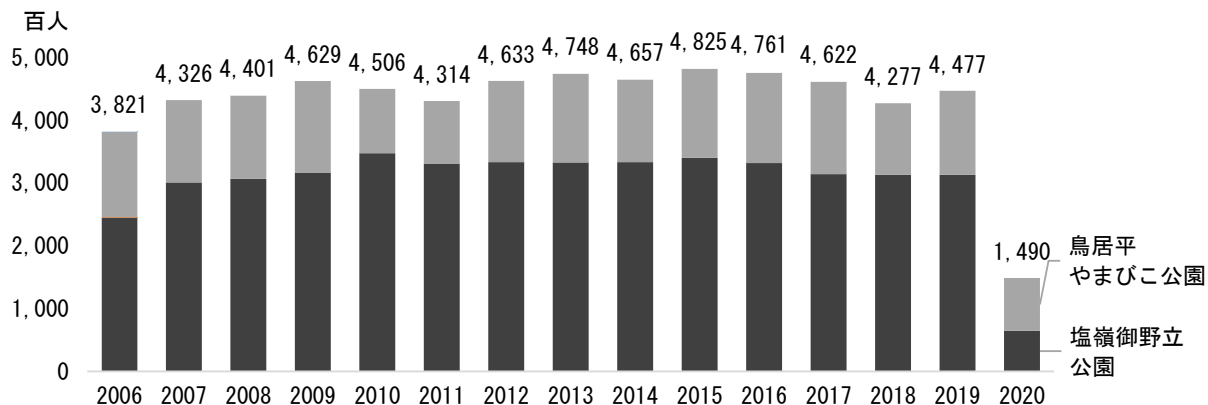
本市は、諏訪湖など豊かな自然環境や製糸業の時代からの特徴的な文化的遺構など、個性ある観光資源を有している。また、長年受け継がれてきている観光イベントも例年継続実施されている。主な観光資源は下表のとおりである。

### ■ 主な観光資源

自然環境	諏訪湖、湖畔公園、鳥居平やまびこ公園、塩嶺御野立公園、塩嶺王城パークライン、高ボッチ 高原、鉢伏山など豊かな自然環境を活用した観光資源。
産業遺構・文化施設等	製糸業から精密機械工業へ転換したもののづくりの歴史を伝える産業遺産が市内に多く点在、近代化産業遺産群として経済産業省の認定を受けている。また、蚕糸博物館、美術考古館、イルフ童画館、プリンス&スカイ ラインミュージアムなどの観光・文化施設、やまびこスケートの森などのスポーツ関連施設、宿泊施設などの地域資源を有する。
観光イベント等	岡谷太鼓まつり、小鳥バス、つつじ祭り等の観光イベント。

## カ 観光入込客数の推移

令和2年（2020）年の観光入込客数は新型コロナウイルス感染症の影響で149千人であった。推移をみると、毎年増減はあるものの年間450千人前後で安定推移していることが読み取れる。



出典：長野県 観光部 山岳高原観光課「観光地利用者統計調査結果」



## キ 産業

### (a) 産業の概観

本市の産業の変遷は、明治以前からの養蚕業とそれによる生糸生産に端を発し、横浜港の開港とともにヨーロッパの生糸需要に呼応して、輸出における主力を占めた。その割合は明治以前には、我が国の総輸出品額の66%にも上り、横浜港開港から昭和初期までの約75年間において生糸の輸出総額の1位を占めていた。明治の勃興期から繰糸機の工夫等を経て、昭和初期に至る長きにわたって諏訪地域は日本一の生糸生産量を誇り、大正期には当地域の製糸業の全盛期を迎えた。

その後、昭和初期の世界恐慌により製糸業は衰退したが、第2次世界大戦が勃発すると、戦火を逃れるため都会から航空機や計器を中心とするメーカー等の軍需工業が疎開してきた。その背景には、製糸業の衰退に伴う遊休工場があり、経営者や労働者がいたことが影響しており、製糸業を支えた産業の素地が基盤となり、本市は軍需工業地帯へと変貌した。

戦後は、この地域に根付き発展した疎開企業をはじめ、元々地域にあった企業や、それらの下請け企業が核となり、機械工業の基礎を形成していく。なかでも、ミクロン単位の繭糸を絶え間なく繰り返す精密加工としての製糸技術の蓄積に加え、きれいな水や空気、乾燥気候など製糸業が必要としたものと同様の条件がこの地に備わっていたことから、精密機械工業が飛躍的に発展した。

岡谷をはじめとする諏訪地域は、諏訪湖を中心に高い山々に囲まれたまちであり、精密機械で有名なアルプスの国々に例えられ、「東洋のスイス」と呼ばれるようになり、国内でも有数の精密工業都市へと発展した。現在でも高度な精密加工技術等の特徴とする中小企業が立地する地域として全国屈指の企業集積地であり、その技術は様々な分野で高く評価されている。

### (b) 業種別の商工業者数（小規模事業者数）の推移

産業別の事業所数割合をみると、建設業 9.7%、製造業 21.7%、卸・小売業 22.9%、宿泊・飲食業 9.2%、医療・福祉 6.2%、その他サービス業 29.3%である（平成 28 年経済センサス）。

小規模事業者数は平成 24 年が 2,204 社、平成 28 年が 2,061 社であり、4 年間で 6.5%減少している。産業別にみると、建設業が△11.2%、卸売・小売業が△8.7%、その他サービス業が△7.0%、製造業が△5.3%の順に減少率が高くなっている。一方、医療・福祉では 10.6%の増加がみられる。

	第2次産業	第3次産業	建設	製造	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年										
事業所数	895	1,894	286	608	648	239	147	831	30	2,789
従業員数	10,286	12,428	1,498	8,777	4,210	1,352	2,100	4,365	412	22,714
小規模事業所数	788	1,416	277	510	461	165	66	702	23	2,204
小規模従業員数	3,656	3,789	1,097	2,548	1,208	485	163	1,782	162	7,445
平成28年										
事業所数	830	1,806	257	573	604	242	163	772	25	2,636
従業員数	9,426	12,022	1,328	8,098	3,979	1,289	2,060	4,371	323	21,448
小規模事業所数	729	1,332	246	483	421	164	73	653	21	2,061
小規模従業員数	3,480	3,484	930	2,550	1,084	423	163	1,631	183	6,964
増減(H28年-H24年)										
事業所数	△65	△88	△29	△35	△44	3	16	△59	△5	△153
従業員数	△860	△406	△170	△679	△231	△63	△40	6	△89	△1,266
小規模事業所数	△59	△84	△31	△27	△40	△1	7	△49	△2	△143
小規模従業員数	△176	△305	△167	2	△124	△62	0	△151	21	△481

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

### (c) 業種別の現状と課題（経営課題）

#### i\_製造業

本市の製造品出荷額等また粗付加価値額等については近年増減を繰り返している。一方で市域における従業員数の約 3 分の 1 が第 2 次産業に携わっており、従事割合については全国平均を上回り、基幹産業の位置づけである。本市域の製造業の特徴としては、多様な技術を保有する事業者が多く集積し、その技術は様々な分野で貢献してきている。一方で事業所数の減少により市域の特徴である多様な技術を保有する事業者の集積維持が課題となっている。

集積維持のためには、小規模製造業の事業継続も必要であるが、本市域における製造業の事業所数は急激な減少傾向を危惧する状況に直面している。事業所数の減少には、特に後継者不在の家族経営で、経営者本人の高齢化により小規模事業者を中心に廃業を検討する事業者が多く存在している。

また、多様な技術を保有する事業者の集積維持をするためには、ものづくり企業の経営を引き継ぐ後継者や技能、技術を引き継ぐ人材とその現場を管理する人材の育成が求められている。また、生産設備等の老朽化も一因となっており、稼働力の向上が必要な一方で IoT や AI、ロボット等の活用と言った革新的技術を取り入れた労働生産性の向上にも迫られている。経済社会のグローバル化もさらに加速している状況下、次世代産業への参入などによる、新たな価値の創造が不可欠となっている。

#### ii\_商業・サービス業

新たな商業施設の開業や商業集積地への全国チェーン店の出店などにより、既存商店においては、大型店との競合状況の中で集客の確保等が困難となっている。加えて、インターネットの普及などにより、消費者ニーズの多様化や消費者のライフスタイルが大きく変化し、買物の仕方が多様化してきている。また、今後、さらに人口減少や少子高齢化が進むことで、消費の減衰が予測される。このように、商業を取り巻く環境は変化しているものの、経営者の高齢化が進んでいること等から積極的な対策を打つことが難しいという現状もある。

現在、大型商業施設の開業により中心市街地を通行する若年層が増加しているため、この顧客層を惹き

つけるような店舗づくり等が課題となる。また、顧客ニーズとライフスタイルの多様化により、さまざまな分野でのサービス需要が見込まれることから、市民生活を支えるサービス業の育成も課題といえる。

### iii\_観光業

県内及び周辺の自治体と比較して知名度が総じて高くないため、本市が旅行者の主要目的地となることは決して多くない。しかし旅行の様式が団体旅行から個人旅行へシフトし、また物見遊山の観光から体験プログラムやアクティビティ等を好む旅行者が増えるなど、観光ニーズの多様化がみられる。また交通網の整備による日帰り観光旅行者も増加傾向にある。

多様な観光ニーズに対応した観光資源を発掘することとあわせ、本市の自然環境、産業遺構、食資産、特産品などの観光資源を磨き上げ、周辺自治体とも連携した誘客に努める必要がある。現在はスマートフォン等の普及により SNS 等の情報が旅行先を決める重要な要素になっていることから、SNS 等を活用した情報発信を強化していく必要がある。

## ク 第 5 次岡谷市総合計画

第 5 次岡谷市総合計画（2019 年～2028 年）の商工・観光に該当する箇所は下表のとおりである。前期基本計画では、重点プロジェクトとして、「たくましい産業の創造」や「岡谷ブランドの発信」が掲げられている。

### ■基本構想（2019 年度～2028 年度）

基本理念	仕事に誇りをもち、豊かな産業のまちをつくります		
基本目標	人が集い、にぎわいと活力あふれるまち		
政策	7 産業の振興 8 地域資源の活用 9 働く環境の充実	施策	7-1 工業の振興 7-2 商業・サービス業の振興 7-3 農林漁業の振興 8-1 ブランドの振興 8-2 観光の振興 9-1 働く環境の充実

### ■前期基本計画（2019 年度～2023 年度）重点プロジェクト

①たくましい産業の創造	—しごとをつくり、安定した雇用を創造する—
市外への人口流出を防ぎ、本市に人の流れを呼び込むため、基幹産業である製造業を中心に、働く人たちの生活に潤いと彩りを与える商業やサービス業など、さまざまな既存産業の活性化に取り組むほか、企業誘致、新規創業や事業承継の促進により、しごとをつくり、安心して働くことができるよう雇用の創出を図ります。	
②岡谷ブランドの発信	—魅力を発信し、新しい人の流れをつくる—
シルクの歴史や文化、豊かな自然などの地域資源を活かした魅力ある地域づくりを進めるとともに、岡谷ブランドとして積極的に情報発信し、本市の認知度を高め、交流人口を増加させることで、移住、さらには定住意欲の醸成につなげます。	

## ケ 岡谷市工業活性化計画

岡谷市と当所は、岡谷市工業活性化会議での検討を経て、平成 31（2019）年度から令和 5（2023）年度までを計画期間とする「岡谷市工業活性化計画」を策定した。本計画は、直近の情勢である、IoT や AI、ロボット等に代表される第 4 次産業革命による飛躍的な技術革新や、自動車の EV 化・自動運転化、生産年齢人口の減少に伴う人手不足の深刻化など、本市の工業を取り巻く環境の変動を乗り越え、地域の特性や資源を活かした岡谷らしい工業活性化施策を展開することを目的としている。

本計画の概要は以下のとおりである。

### ■岡谷市工業活性化計画（平成 31（2019）年度から令和 5（2023）年度）

岡谷市の将来工業都市像：次世代を切り拓く、高い技術のものづくりのまち
基本戦略 1 ものづくり基盤整備戦略
基本戦略 2 経営基盤強化戦略
基本戦略 3 新技術・新製品開発支援戦略
基本戦略 4 人材確保・育成戦略

## コ 岡谷市商業活性化計画

岡谷市と当所は、岡谷市商業活性化会議での検討を経て、平成 31（2019）年度から令和 5（2023）年度までを計画期間とする「岡谷市商業活性化計画」を策定した。

本計画は、全国チェーン店や大型商業施設が賑わいを増す一方、中心市街地では空き店舗が多く見受けられるようになった現状や、人口の減少や少子高齢化、核家族化に伴う消費者ニーズの変化、インターネットを利用した商品購入の浸透など、商業を取り巻く環境が急速に変化しているなかで、本市の商業の振興を目的に策定したものである。

本計画の概要は以下のとおりである。

### ■岡谷市商業活性化計画（平成 31（2019）年度から令和 5（2023）年度）

岡谷市の将来商業都市像：人が集い、暮らしに彩りと潤いがあふれ、「楽しい」があるまち

基本戦略 1 商店街魅力向上戦略（市内店舗、商店街、商業会向けの取組み）

基本戦略 2 消費者満足度向上戦略

基本戦略 3 商業基盤整備戦略

## ②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず、人口をみると、本市の人口は今後も減少傾向となることが見込まれている。商業事業者にとっては、市外への販売強化、観光客向けの販売強化など、人口減少による消費の減衰への対応が課題となる。さらに、年齢 3 区分別人口をみると、高齢化率が上がることから、消費構造の変化への対応が課題となる。

また、製造業においては、生産年齢人口の減少に伴い、働き手が不足することが予測されることから、デジタル技術の活用等による、生産性向上・業務効率化などへの取組が必要となる。

観光面をみると、本市は魅力的な地域資源により、年間 45 万人前後の観光客がみられる。現在は、新型コロナウイルス感染症の影響による観光客が減少しているが、今後を見据えると、小規模事業者もアフターコロナ・ウィズコロナ時代に合わせた観光消費の獲得が課題となる。また、シルクの歴史や文化などの地域資源を活用した商品開発なども小規模事業者に期待されている。

小規模事業者数をみると、4 年間で 6.5%の減少がみられる。これにより、地域の活力減衰が予想されることから、既存事業者の経営維持、創業の増加、事業承継の円滑化などにより、事業所数の減少を緩やかにすることが課題であるといえる。

小規模事業所の経営課題をみると、①商圈の縮小傾向が顕著であるため小規模事業者においても市域に止まらず販路開拓、販売促進、新規顧客獲得を実現すること、②経営者の高齢化、後継者の不在に該当する事業者が多く、小規模事業者の場合、廃業に至ることが想定されるため、産業の集積維持の観点からも事業承継を進めること、③事業所の維持拡大のために、人手不足の解消、従業員の高齢化対策、技能伝承、人材育成等を行うことなどがあげられる。

### (2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

#### ①10 年程度の期間を見据えて

事業所数、人口の減少が今後も見込まれる状況ではあるが、市外への人口流出を防ぎ、本市に人の流れを呼び込むため、基幹産業である製造業をはじめ、また、働く人たちの生活に潤いと彩りを与える商業やサービス業など、さまざまな既存産業を支える小規模事業者の活性化が必要である。当所では、小規模事業者のあるべき姿を以下のとおり定め、これを実現するため小規模事業者支援を実施する。

- i) 小規模事業者が成長と持続的発展をすることで、地域の原動力となる産業の創造と安定した雇用の創出を担うこと
- ii) 小規模製造業者が集積を維持し発展することで、地域産業を牽引すること
- iii) 小規模商業サービス業者が、地域の活気や賑わいを創出していること
- iv) 経営状況と外的要因の分析に基づいた販路開拓を行っていること
- v) 事業承継が促進され、状況に応じて事業の見直しと磨き上げ、産業力と雇用の維持を図っていること
- vi) 地域産業の新陳代謝や新しいしごとをつくる新規の創業等が促進されていること。また、また、創業者の状況によっては、既存事業の引継ぎマッチング等が活発に行われていること
- vii) シルク等の地域資源を活かした魅力ある岡谷ブランドの創出に取り組み、新たな需要を創出すること

## ②第5次岡谷市総合計画との連動性・整合性

第5次岡谷市総合計画（2019年～2028年）の前期基本計画では、重点プロジェクトとして、「たくましい産業の創造」や「岡谷ブランドの発信」等を掲げている。

前項のi～viは、たくましい産業の創出に資する目標、前項のviiは岡谷ブランドの発信に資する目標であり、連動性・整合性がある。

## ③商工会議所としての役割

当所は、事業者の経営に資するよう、国等が認定する経営革新、経営力向上、事業継続力強化等の各種計画や販路開拓等の事業の持続的発展に資する取組を推進するため、経営指導員等が主担当となり、岡谷市工業振興課及び商業観光課と一体となり、事業者の状況を把握しながら専門家等とも連携した課題解決の体制を構築して、事業者に対して支援を実施している。

また、令和2年初頭からの新型コロナウイルス感染症の影響拡大において、国等の施策の普及活用に対応の役割を担い、事業者に対して支援を行っている。その過程において、これまで当所に縁遠い事業所とも接触の機会が増大しており、事業者の認識をより大きく変化させて、地域の商工団体として緊急時だけでなく、平時から相談に利用され、支援を期待されるよう取り組むことが必要である。

第1期経営発達支援計画では、以下の目標を掲げ、小規模事業者支援を実施してきた。今後は第2期経営発達支援計画を定め、小規模事業者の活性化に向けて全職員一丸となり取り組む。

### 第1期経営発達支援計画 目標

- ①小規模事業者支援先との関係作りと支援展開に向けた支援先の掘り起こしと経営分析支援
- ②経営力強化に向けた経営計画策定と実施支援
- ③需要動向調査によるマーケットインへの変革に向けた情報提供と実施支援
- ④地域資源を活用した賑わいの街づくり

## (3) 経営発達支援事業の目標

今後の人口減少による商圈縮小が多くの業種で加速していくことが想定される。また、令和2年初頭からの新型コロナウイルス感染症の拡大による事変も相まって、事業環境も一層厳しくなっていくと、管内事業者数も急激に減少することも懸念される。本市の商・工業活性化計画で示している計画5か年終了時点の事業所維持数である商業1,000事業者、工業510事業者を実現できるよう、市域を支える小規模事業者がコロナ禍等の様々な要因で激変する経済環境を克服して経営発達するため、当所の支援体制を一層強化する。特に小規模事業者の経営上の課題として以下の解決を念頭にした支援を目指す。

経営発達支援事業による支援を行うにあたっては、経営の持続的発展に資するために必要な事業計画の策定と実施支援を経営状況の分析に基づいて実施し、事業承継、創業、販路開拓、DX化、生産性向上や人材育成等を計画に沿って継続して伴走型の支援を行うこと、さらには、これら支援の成果として地域に活力を創出することを目標とする。

- 目標① 小規模事業者の持続的発展支援による地域の産業の創造と雇用の創出
- 目標② 新たな需要獲得に向けた小規模事業者の取組支援による既存産業の活性化
- 目標③ 基幹産業であるものづくり基盤の維持に資する支援による地域の基幹産業の維持・強化
- 目標④ シルク関連製品等の地域資源の活用促進に資する支援による外貨の獲得
- 目標⑤ 小規模事業者のDXに向けた取組支援による事業者及び地域の付加価値向上
- 目標⑥ 創業とその継続的な経営の発展に資する支援による地域産業の新陳代謝や新たなしごとの創造



## 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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

### 【目標①達成のための方針】

小規模事業者の現状の理解、課題に認識のために、まずは経営分析により各事業者の現状（経営状況）を明らかにする。同時に、RESASを活用した地域の経済動向分析を通じて外部環境を整理する。これらの結果を活用しながら、戦略的事業展開に資する（小規模事業者においても経営発達上、戦略的事業展開に基づいた経営を可能とする）事業計画の策定を支援し、策定後に伴走型でフォローアップを行うことで、事業計画を実現させる。

### 【目標②達成のための方針】

小規模事業者は専門の営業人員がおらず、新たな需要獲得ができていないことも多い。そこで、小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。具体的には、展示会・商談会の出展支援やITを活用した販路開拓支援（ネットショップの構築支援、「Okaya Pay」取扱店に対する個社支援）を実施する。これらの支援により売上拡大や新たな取引先の獲得といった成果をあげる。

### 【目標③達成のための方針】

地域の産業集積とものづくり技術の基盤を下支えする小規模製造業者に対して、計画的に事業に取り組めるように岡谷市や専門家等と連携して経営発達に資する支援を行う。具体的には、【目標①】の支援を通じた戦略的事業展開の支援に加えて、諏訪圏工業メッセやザ・商談！し・ご・と発掘市といった展示会・商談会の出展支援による新たな需要開拓支援を実施する。

また、製造業の景気動向調査結果を活用することで、適時適切な支援体制を構築し、経営環境の変化に対しスピーディーな対応ができるようにする。

### 【目標④達成のための方針】

シルク関連製品等の地域資源の活用促進のために、事業者が開発した商品等について、店頭における来店客を対象とした調査や、展示会・商談会におけるバイヤーを対象とした調査を支援する。また、岡谷シルク製品に関しては、本市のブランド発信の拠点となる「シルクファクトおかや（市立岡谷蚕糸博物館）」の来場客や、首都圏等で予定されているシルク製品販売イベントの機会を活用し調査を実施する。これらの調査結果を活用した商品・製品・役務の開発・改良を実施することで小規模事業者の魅力ある商品づくりを支援する。

また、当所としてもブランド構築等認知度の向上と発信、地域資源の向上や新たな掘り起こしも行い、活用を促進する。

### 【目標⑤達成のための方針】

地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。そこで、DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得させること、実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくことを目的にDX推進セミナーを開催する。また、セミナーを受講した事業者のなかから、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行うなかで、必要に応じてIT専門家派遣を行う。さらに、DXを活用した販路拡大を志向する事業者に対しては、売上拡大が実現するまで伴走型で支援を実施する。これらの支援を実現するため、経営指導員がDXに関する資質向上を行い、より実効性の高い支援を可能にする。

#### 【目標⑥達成のための方針】

新たに管内で創業する事業者へは、その経営の継続性が図れるように創業計画策定から支援する。具体的には、創業スクール受講者や窓口相談を契機として、創業計画の策定支援を行い、当該計画のフォローアップを行うことで、創業者の事業が軌道に乗り、事業継続が実現することを目指す。

また、令和2年度のコロナ禍で相談機会が増加したフリーランス等の個人事業者の企業化等について、専門家等とも連携して事業の持続的発展に至るよう支援を実施する。加えて、創業予定者に対しては、事業承継の事業者との効果的なマッチング支援も状況に応じて実施する。

### I. 経営発達支援事業の内容

#### 3. 地域の経済動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### [現状]

現状、岡谷市と共同で年2回「景気動向調査（製造業）」を実施し、本市基幹産業の製造業の状況を把握・公表している。また、商業サービス業・観光業については不定期に適時必要な内容を含めた調査を実施して岡谷市と共有し、支援に充てている。

###### [課題]

地域の特性を把握するビッグデータ等について、十分な活用ができておらず、また専門的な分析もできていなかった点が課題である。また、商業サービス業・観光業等については現状、景況感等の調査が不十分であり、充実を図る必要がある。今後は、専門家などの指導を得ながら、岡谷市と共同で評価分析を行い、専門的な分析結果を事業者に広く提供する必要がある。

なお、この結果は、事業計画策定にも活用する。

##### (2) 目標

項目	公表方法	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
①地域の経済動向分析レポート 公表回数	HP 掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向調査の分析結果 公表回数	HP 掲載	-	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

事業名	地域の経済動向分析
目的	小規模事業者にも本市の市場の状況を周知することで、小規模事業者の今後の事業展開や販売促進・販路開拓等を検討する際の基礎資料とする。また、個社の事業計画策定時に、外部環境分析で活用する。
調査の内容	地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、地域の小規模事業者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。
調査を行う項目	・地域経済循環マップ・生産分析 →何で稼いでいるか等を分析 ・まちづくりマップ・From-to 分析及び滞在人口率 →人の動き等を分析 ・産業構造マップ →産業の現状等を分析 等
調査の手段・手法	経営指導員が専門家（長野県経営診断協会を想定）と連携して実施。RESAS の情報を網羅的にみて、特に事業者の役に立つデータを抽出後、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、事業者がみやすいレポートにまとめる。
調査結果の活用方法	分析レポートは当所ホームページで公表し、広く管内事業者にも周知する。また、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景気動向調査の分析	
事業名	景気動向調査の分析
目的	市内の景気動向や経営課題等を把握することで、効果的な施策の立案に活用する。
調査の内容	岡谷市と当所は共同で、本市の基幹産業である製造6業種100社（機械、精密、計量、電気、表面処理、鋳造）を対象として半期ごと（4月、10月）に景気動向調査を実施している。本調査に加え、新たに商業サービス業・観光業等を対象として年1回、景気動向調査（商業サービス業・観光業等20社を想定）を実施する。これら結果を活用し、当所で年1回分析した上で分析結果を公表する。
調査を行う項目	<p>■製造業を対象とした調査 業況、生産額、受注額、操業率、製品単価、原材料仕入価格、収益、資金繰り、支払状況、回収状況、その他トピック等</p> <p>■商業サービス業・観光業等を対象とした調査 業況、売上高、販売単価、仕入価格、収益、資金繰り、その他トピック等</p>
調査・分析の手段・手法	経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う。本調査では、景況感の他に、その他トピック（令和3年4月の製造業向け調査では、「デジタル技術の導入について」や「今後の販路開拓の実施方法について」など）といった定性的な設問もみられる。そこで、これらを分析することで、事業者が求める支援策などを見出す。 また経営指導員が外部専門家と連携し分析を行い、これらを分析することで、事業者が求める支援策などを見出し、事業者の活用を資することを想定する。
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、広く管内事業者に周知する。また、当所でも、結果をもとに支援施策を検討する。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### [現状]

現状、個社の商品・役務の市場調査支援について、十分な取組ができていない。また、商品・役務の開発・改良におけるマーケットインの考え方を事業者と共有して支援に取り組む体制が不足している。

###### [課題]

新たに、個社の商品・役務の市場調査支援を実施する必要がある。また、調査にあたっては、事業者にマーケットインの考え方を指導し、さらに結果の活用において専門家や専門機関等と連携するなど、市場調査の結果を有効に活用する体制を構築する必要がある。

##### (2) 目標

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
①個社の商品・役務の市場調査 調査対象事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
②岡谷シルク関連製品等の市場調査 調査対象事業者数	-	3者	3者	3者	5者	5者

##### (3) 事業内容

###### ①個社の商品・役務の市場調査

事業名	個社の商品・役務の市場調査
目的	新規商品等の開発や、既存商品等の改良に向けた需要を調査し、その結果を事業者と共有することで、魅力ある商品づくりを行うことを目的とする。
対象	調査を希望する小規模事業者の商品等、年3商品（1者あたり1商品）を対象とする。 なお、本計画では地域資源の活用促進を目指しているため、醸造製品や岡谷シルク製品等の地域資源を活用した商品等を開発・改良する事業者に対しては、特にマーケットインの考え方を丁寧に説明し、調査を推奨する。

調査の手段・手法	事業者によって、調査をしたい対象が異なることから、①店頭で来店客を対象に行う方法、②展示会・商談会でバイヤーを対象に行う方法の2つのパターンで支援を行う。実施にあたっては、事前準備として、経営指導員が調査票の設計を支援する。また、調査では、①の場合は30名以上の来店客、②の場合は5名以上のバイヤーから調査票を収集する。
調査を行う項目	<p>■店頭での商品調査の場合（食品） 商品の総合評価（直感的な評価）、味、パッケージ、独自性、価格、購入意向、その他改善点 等</p> <p>■店頭での商品調査の場合（役務） サービスの総合評価（直感的な評価）、サービスの内容、独自性、価格、今後もサービスを受けたいか、その他改善点 等</p> <p>■バイヤー向けの商品調査の場合（主に食品） 商品の見た目の良さ、商品1個あたりの大きさ・ボリューム 商品/パッケージの形・デザイン、商品の味、商品の新しさ・斬新さ 商品の価格、商品の取扱意向、取引条件、その他改善点 等</p>
分析の手段・手法	収集したアンケートは専門家や専門機関等と連携して、経営指導員が分析を行う。具体的には、①来店客を対象にした調査では、性別・年齢別にクロス集計を行い、商品のターゲット顧客や改良点を見出す、②バイヤーを対象にした調査では、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、改善の優先順位付けを行う。
調査・分析結果の活用	集計した結果は、簡単なレポートにまとめたうえで、事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品・役務のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、事業計画を策定し、経営指導員が伴走型で支援する。

## ②岡谷シルク関連製品等の市場調査

事業名	岡谷シルク関連製品等の市場調査
目的	当所も参画する「岡谷シルクブランド協議会」がブランド化を目指す「岡谷シルク」は、製糸業で広く産業の近代化を牽引した本市自体から生まれる商品・サービス（岡谷ならではの価値の提供）を示している。本事業では、この理念に基づく「岡谷産」のシルク製品開発に資する調査を行い、事業者の製品開発に資することを目的とする。「岡谷産シルク製品の開発」にあたっては、その後の普及促進も視野に入れ、他地域にない製品を制作することが重要となる。製品価値・機能価値等を高めるため、「岡谷ならではの」ストーリー性を加えた製品を創出することを目指す。
対象	岡谷シルク製品、年3～5製品（1者あたり1製品）を対象とする。
調査の手段・手法	本市のブランド発信の拠点となる「シルクファクトおかや（岡谷蚕糸博物館）」の来場客を対象に年2回（来場客が多い5月～10月）、アンケート調査を実施する。アンケート調査では、来場客に試作品等を提供し、アンケート等への回答を依頼する（アンケートへの回答もしくは経営指導員等によるヒアリングを想定）。また、本市内や首都圏で予定されているシルク製品販売イベント（実施日・回数は年度により異なる）でも、同様に調査を行う。実施にあたっては、事前準備として、経営指導員が調査票の設計を支援する。また、調査では、30名以上の来場客から調査票を収集する。
調査を行う項目	製品開発・改良に関する事項：規格、デザイン 他 機能価値に関する事項：品質、価格 他
分析の手段・手法	調査結果は、専門家等の支援を得て、経営指導員等が集約分析を行う。分析では、各項目について男女別、年齢別、居住地域別にクロス集計を実施し、結果から商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析結果の活用	集計した結果は、簡単なレポートにまとめたうえで、事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、事業計画を策定し、経営指導員が伴走型で支援する。また結果は、岡谷シルクブランド協議会で共有し、以降の製品開発・改良等に活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

現状、小規模事業者の経営分析支援について、補助金等申請支援、国等の認定計画申請支援、マル経融資支援等の際、事業者の状況に鑑みて実施していたが、その対象事業者は一部に留まっており、広く提供できていなかった。また、財務分析のみ、非財務分析のみといった分析もみられた。

#### [課題]

本市の商業・工業活性化計画の中でも示されている計画5か年終了時点の事業所（商業1,000事業者、工業510事業者）の維持を実現できるように広く経営分析を支援する必要がある。また、令和2年より影響が拡大している新型コロナウイルス感染症に対応した高度・専門的な知識や指導力が求められるため、専門家や専門支援機関等と連携し小規模事業者の事業継続・発達に資する経営分析を実施することも課題となっている。

### (2) 目標

支援を拡充させ、5年後の本計画最終年度に経営分析事業者数を60者/年（＝経営指導員4名×15者）とすることを目標とする。

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
経営分析事業者数	25者	35者	40者	45者	55者	60者

### (3) 事業内容

#### ① 小規模事業者の経営分析

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者の財務状況や強み・弱みなどの経営状況を把握・分析し、結果を当該事業者にフィードバックする。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
対象事業者の掘り起こし	経営分析を行う事業者の発掘にあたり、巡回窓口における支援、補助金等申請支援、国等の認定計画申請支援、マル経融資支援、各種セミナー参加及び展示会出展支援等の関与先に対して、積極的に取組を促す。
分析の手段・手法・項目	<p>経営分析は、経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。具体的な分析内容は以下のとおりである。クラウド型経営支援基幹システム（BIZミル等）の分析項目に準じ、定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。</p> <p>■ 経営分析を実施する項目</p> <p>財務分析：・収益性・安全性及び成長性などの分析</p> <p>非財務分析：・強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産等）</p> <p>・機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向等）</p> <p>・デジタル化/IT活用の状況、事業計画の策定/運用状況、SDGsの取組等</p>
分析結果の活用方法	<p>・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な経営課題の場合は、専門家派遣により解決を図る。</p> <p>・分析結果は、当所内の会議で共有する。また、クラウド型支援ツール（BIZミル等）上に分析結果を集約し、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする。これらの取組により、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。</p>

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

現状、事業計画策定支援は行っているが、必ずしも戦略的な経営方針に根差した事業計画策定支援が実施できていたとは言えず、事業者の持続的発展のために有効な事業計画として活かし切れていなかった。これは、事業計画の必要性等の理解の向上を図れなかったことに起因する。

#### [課題]

小規模事業者の戦略的事業展開に資すること（小規模事業者においても経営発達上、戦略的事業展開に基づいた経営を可能とする）を目的に、経営分析から一步踏み出した支援として、事業計画の策定支援を実施することが課題である。支援にあたっては、事業計画等の意義を丁寧に説明する必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

経営分析を実施した事業者を対象に、地域の経済動向調査、需要動向調査、経営分析の結果を踏まえ、事業計画の策定支援を実施する。事業計画の策定支援では、経営分析事業者数の半数の事業計画の策定を目標（5年後の本計画最終年度）とする。また、事業計画策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

なお、創業計画の策定もこれまでどおり支援する。

### (3) 目標

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
①DX推進セミナーの開催回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定事業者数	20者	20者	25者	25者	30者	30者
③創業計画策定事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者

### (4) 事業内容

#### ①DX推進セミナーの開催・IT専門家派遣の実施

事業名	DX推進セミナーの開催・IT専門家派遣の実施											
目的	DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得させるため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーの開催やIT専門家派遣を実施する。											
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）											
支援内容	DX推進セミナーを開催する。また、セミナーを受講した事業者のなかから、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行うなかで、必要に応じてIT専門家派遣を行う。											
	<b>■DX推進セミナー</b> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>募集方法</td> <td>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</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>地元IT事業者、日本商工会議所登録のIT専門家等を想定</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例 / クラウド型顧客管理ツールの紹介 / SNSを活用した情報発信方法 / ECサイトの利用方法等</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>15人/回</td> </tr> </tbody> </table>		募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知	回数	年1回	講師	地元IT事業者、日本商工会議所登録のIT専門家等を想定	カリキュラム	DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例 / クラウド型顧客管理ツールの紹介 / SNSを活用した情報発信方法 / ECサイトの利用方法等	想定参加者数	15人/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											
回数	年1回											
講師	地元IT事業者、日本商工会議所登録のIT専門家等を想定											
カリキュラム	DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例 / クラウド型顧客管理ツールの紹介 / SNSを活用した情報発信方法 / ECサイトの利用方法等											
想定参加者数	15人/回											
支援の手段・手法	IT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、経営指導員が伴走型で支援する。											

②事業計画策定支援	
事業名	事業計画策定支援
目的	地域の経済動向調査、需要動向調査、経営分析の結果を踏まえ、小規模事業者の持続的発展や成長発展に資する事業計画の策定を支援する。
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析において事業計画策定の必要性を感じた事業者</li> <li>・国等の認定計画策定、補助金申請、資金調達、セミナー参加及び展示会出展支援等に取り組む事業者</li> <li>・補助金や DX 支援、事業承継等、SDGs の取組等において、事業計画策定支援を必要とする事業者 等</li> </ul>
対象事業者の掘り起こし	経営分析を実施した事業者に対し、経営分析結果や想定される課題、経済や景気・需要の動向を示しながら、計画的に事業に取り組むことの重要性を説明し、事業計画の策定とその実行が課題解決と持続的発展に有効であることを伝える。さらに、国等の認定計画支援、補助金申請支援、資金調達支援、セミナー参加及び展示会出展支援等の個社支援に際して、積極的に事業計画策定による事業の取組を促す。
支援の手段・手法	①小規模事業者が作成した事業計画に対し経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の2つの方法で実施する。策定にあたっては、必要に応じて専門家派遣を実施する。

### ③創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援														
目的	創業者のビジネスが成功するよう、創業計画の策定を支援する。														
支援対象	創業者・創業希望者														
対象事業者の掘り起こし	<p>窓口個別相談や集団セミナー等を導入部に、支援対象者を掘り起こす。</p> <p>■集団セミナー（諏訪地域創業スクール）</p> <table border="1"> <tr> <td>募集方法</td> <td>関連機関（諏訪地域の市・商工団体・金融機関等）による周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回（計6日間）</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>事業・会社を思い描く / 創業のあらましと事業・会社の組み立て方を理解する / 経営分析手法の基礎・会計と法律を理解する / お金について学ぶ・経営分析手法の応用 / 創業計画を作成する 令和3年カリキュラムより</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>30人/回</td> </tr> </table> <p>■個別相談（継続個別相談支援）</p> <table border="1"> <tr> <td>募集方法</td> <td>窓口相談時において個別に案内</td> </tr> <tr> <td>回数と期間</td> <td>4回以上かつ1か月以上</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>特に事業に取り組む本気度や創業の実現性が高い相談者を対象に、経営・財務・人材育成・販路開拓の基礎知識を学ぶ / 創業計画を作成する</td> </tr> </table>	募集方法	関連機関（諏訪地域の市・商工団体・金融機関等）による周知	回数	年1回（計6日間）	カリキュラム	事業・会社を思い描く / 創業のあらましと事業・会社の組み立て方を理解する / 経営分析手法の基礎・会計と法律を理解する / お金について学ぶ・経営分析手法の応用 / 創業計画を作成する 令和3年カリキュラムより	想定参加者数	30人/回	募集方法	窓口相談時において個別に案内	回数と期間	4回以上かつ1か月以上	カリキュラム	特に事業に取り組む本気度や創業の実現性が高い相談者を対象に、経営・財務・人材育成・販路開拓の基礎知識を学ぶ / 創業計画を作成する
募集方法	関連機関（諏訪地域の市・商工団体・金融機関等）による周知														
回数	年1回（計6日間）														
カリキュラム	事業・会社を思い描く / 創業のあらましと事業・会社の組み立て方を理解する / 経営分析手法の基礎・会計と法律を理解する / お金について学ぶ・経営分析手法の応用 / 創業計画を作成する 令和3年カリキュラムより														
想定参加者数	30人/回														
募集方法	窓口相談時において個別に案内														
回数と期間	4回以上かつ1か月以上														
カリキュラム	特に事業に取り組む本気度や創業の実現性が高い相談者を対象に、経営・財務・人材育成・販路開拓の基礎知識を学ぶ / 創業計画を作成する														
支援の手段・手法	創業者が作成した創業計画をベースに、経営指導員・専門家が一緒になってブラッシュアップを行う方法にて実施する。														

## 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]

現状のフォローアップの体制は、計画的ではなく、支援先も一部の事業者に偏ってしまう傾向があり、計画実行段階にある事業者の状況を十分に把握しきれていなかった。

[課題]

これまで、事業者の計画実行に対して定期的な進捗確認ができていない支援先があり、実行支援が不十分であったため、経営指導員等が継続的にモニタリングしていくことを意識してフォローアップに対する改善を行い、伴走的な実行支援を行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

計画策定を支援したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、事業計画では、フォローアップ対象事業者の売上増加割合・経常利益増加割合が30%※（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）になることを目標とする。

また、創業計画のフォローアップではすべての創業者の事業が軌道に乗り、事業継続が実現するよう、伴走型支援を実施する。

※これまでの当所の支援のなかで、肌感ではあるが、前年同期比で売上高や経常利益が増加している小規模事業者の割合は約1~2割程度であると感じている（コロナ禍前）。そこで、本事業においては、伴走型のフォローアップを実施することで、事業計画策定およびフォローアップを実施した対象事業者について、売上増加事業者割合・経常利益増加事業者割合が30%（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）となることを目標とする。

(3) 目標

① 事業計画のフォローアップ

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
フォローアップ対象事業者数	20者	20者	25者	25者	30者	30者
頻度 (延回数)	四半期毎 (80回)	四半期毎 (80回)	四半期毎 (100回)	四半期毎 (100回)	四半期毎 (120回)	四半期毎 (120回)
売上増加事業者数	-	6者	8者	8者	9者	9者
経常利益増加事業者数	-	6者	8者	8者	9者	9者

② 創業計画のフォローアップ

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
フォローアップ対象事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
頻度 (延回数)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)

(4) 事業内容

① 事業計画・創業計画のフォローアップ（計画を策定した全事業者を対象）

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）
目的	計画を伴走型支援することで、計画どおりの成果を上げる。
支援対象	事業計画及び創業計画の策定を支援したすべての事業者
支援内容/ 支援の手段・ 手法	四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況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、訪問回数を増やすだけでなく、専門家派遣などを活用しながら軌道に乗せるための支援を実施する。



## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事

### (1) 現状と課題

#### [現状]

これまででは、製造業等の事業者に対しては、諏訪圏工業メッセへの出展支援に際して商談の成立に向けて支援を行ってきた。また、地域資源である味噌について、日本商工会議所が実施する feel NIPPON：東京インターナショナル・ギフト・ショーへの出展支援を行ってきた。しかし、必ずしも十分な成果に結びつけることができなかった。また、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。当所としてもDX関連の支援の必要性は感じていたが、実行に至っていなかった。

#### [課題]

展示会・商談会においては、出展準備からフォロー営業までを経営指導員が継続支援することで成果をあげる必要がある。また、ITを活用した販路開拓支援が実施できていなかったことから新たに取組む必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。特に、地域内の小規模事業者の多くはITを使った販路開拓等が遅れていることから、ITを活用した販路開拓として、ネットショップの構築支援や「Okaya Pay」取扱店に対する個社支援を実施する。

なお本事業は、事業者が新たな需要を獲得するきっかけづくりを提供するという考え方で実施する。実際に効果が上がることを示しながら、将来的には事業者が自主的に取り組めるよう道筋を作る。

### (3) 目標

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
①各種展示会・商談会の出展支援事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
②「feel NIPPON」の出展支援事業者数	4者	4者	4者	4者	4者	4者
成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
③ネットショップの構築支援事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%
④「Okaya Pay」取扱店に対する個社支援事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%

### (4) 事業内容

#### ①各種展示会・商談会の出展支援（BtoB）

事業名	各種展示会・商談会の出展支援
目的	小規模事業者は専門の営業人員がおらず、域外への販路開拓ができていないことも多い。そこで、域外への販路拡大を支援することを目的に展示会・商談会の参加支援を実施する。
展示会等の概要	小規模事業者の状況により、出展を希望する展示会・商談会が異なるため、年度ごとに以下のいずれかの展示会・商談会への出展支援を行う。 <b>■諏訪圏工業メッセ</b> -支援対象：製造業 -訴求相手：主に諏訪圏の取引先 平成14年から開催されている工業専門展示会である。長野県諏訪地域を中心に金属・電気・光学等の機械装置や加工部品に関わる400社以上の企業・団体が出展する「地方では国内最大級の工業専門展示会」となっている。令和元年10月の開催では、出展企業数425社・団体、来場者数約2万8千名であった。

	<p>■ザ・商談！し・ご・と発掘市</p> <p>-支援対象：製造業</p> <p>-訴求相手：全国の製造業</p> <p>東京商工会議所が主催・当所共催の商談会である。製造業者が一堂に会し、具体的な発注案件に基づいて実施する完全事前予約制の受発注商談会となっている。発注企業として金属製品、機械器具、樹脂成型等の製造業者、受注企業として切削、研削、プレス…等の技術を持つ製造業者が参加する。令和3年10月の開催では、発注企業47社、受注企業152社が参加した。</p> <p>■中南信エリア 自慢の逸品発掘・売込逆商談会</p> <p>-支援対象：食料品製造業（加工食品、日配品、土産用食品等）</p> <p>-訴求相手：県内外のバイヤー</p> <p>松本商工会議所を主管に、長野県内中南信の商工会議所（当所含む）・商工会が主催する商談会である。買い手企業であるスーパー、飲食、通販、ホテル・旅館、サービスエリア・道の駅などを招き、売り手企業とのビジネスマッチングを行う。令和3年1月の開催では、売り手企業77社、買い手企業26社の参加があった。</p>
支援の手段・手法	出展者の募集だけでなく、事前準備（FCP 商談会シートの準備、パンフレット等の整備、短時間での商品等アピール方法、商談相手の事前アポイント等）や出展後の商談相手に対するフォローアップをワンストップで支援する。これらの支援により成約数の拡大を目指す。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。

## ②「feel NIPPON」の出展支援（BtoB）

事業名	「feel NIPPON」の出展支援
目的	当所では、地域資源の活用促進に資する支援の一環として、醸造製品について feel NIPPON を活用した支援を実施している。この支援のなかで、展示会出展支援を実施する。
支援対象	味噌や醤油、酒などの醸造業事業者等
訴求相手	大手百貨店や食料品を取り扱う全国のバイヤー
展示会等の概要	feel NIPPON とは、全国の小規模事業者が行う地域資源を活用した特産品・観光商品開発、その販路開拓ならびに地域の課題に資する取組に対して日本商工会議所が総合的に行う支援の総称である。開発商品の販路拡大に向け、様々な展示会（東京インターナショナルギフトショー等）に出展している。東京インターナショナル・ギフト・ショーは、年2回開催され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り、国内外のバイヤーが来場する。令和3年春の開催では、来場者数69,194人、出展者数727社であった。
支援の手段・手法	出展に掛かる費用（ブース内装飾など）や展示商品の運搬等を支援することで、小規模事業者の費用負担を軽減させて出店意欲を高める。また、出展ブースやパンフレット等のデザインを統一化させることで、地域の特産品としてのイメージの定着を図り、ブランド力を向上させる。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。

## ③ネットショップの構築支援（BtoC）

事業名	ネットショップの構築支援
目的	近年、ネットショップの構築による販路拡大を目指す小規模事業者が増加している。そこで、ネットショップの構築を支援し、さらに徹底的にフォローアップを行うことで売上拡大を目指す。
支援対象	ネットショップの構築による販路の拡大を志向する事業者 ※事業計画の策定支援を実施した事業者を優先的に支援する
訴求相手	全国の消費者

支援内容	<p>ネットショップ開設セミナーを開催し、ネットショップの構築に意欲的な事業者に対しては個別相談会による相談を行う。その後、経営指導員の支援や IT 専門家派遣を通じて構築を目指す。</p> <p>■ネットショップ開設セミナー</p> <table border="1"> <tr> <td>募集方法</td> <td>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</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年 2 回</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>15 人/回</td> </tr> </table>	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知	回数	年 2 回	想定参加者数	15 人/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						
回数	年 2 回						
想定参加者数	15 人/回						
支援の手段・手法	ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR 方法等を支援する。また、構築にあたっては、必要に応じて、地元 IT 事業者の紹介等を実施する。構築後は、アクセス数や購入数を定期的にフォローし、PDCA サイクルを回すことで売上拡大を目指す。						

#### ④「Okaya Pay」取扱店に対する個社支援（BtoC）

事業名	「Okaya Pay」取扱店に対する個社支援
目的	当所では、令和 2 年 4 月より、独自の取組として「Okaya Pay」事業を実施している。「Okaya Pay」とは、地域独自の電子マネーと地域ポイントが一体となったシステムであり、取扱店におけるキャッシュレス化の促進や、地域内の経済循環サイクル構築による地域活性化を目指している。現在、取扱店に対する集客策として、各種キャンペーンを実施して集客を行っているが、今後は、個社支援による売上拡大も模索する。
支援対象	「Okaya Pay」取扱店
訴求相手	市内の消費者
支援内容	「Okaya Pay」で管理しているデータベースより顧客情報（購入履歴、購入金額、来店頻度、来店回数）を分析し、販売促進に活用する。具体的には、①FSP（フリークエント・ショッパーズ・プログラム）の分析による優良顧客との関係強化、②顧客管理によるアプリへのプッシュ通知販売促進などを検討している。
支援の手段・手法	毎年 2 者程度の個社支援協力店を選定。これら協力店と連携しながら、顧客情報分析による販売促進のテストマーケティングを実施する。このなかで特に成果が高かった施策については、成功体験として他事業者にも展開。将来的には、すべての「Okaya Pay」取扱店が同様の販売施策を実施できるようにする。より効果の高いテストマーケティングを実施するため、本取組は経営指導員が専門家と連携して実施する。

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

[現状]

現状、経営発達支援計画の評価を「経営発達支援計画事業評価議会」により実施。事業の評価に加えて、より成果を出すための助言を受け、事業の見直しを進めてきた。

[課題]

これまでのところ特段の課題はないため、今後も継続して事業を実施する。

#### (2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の改善のために、PDCA を回す仕組みを構築する。
事業評価の手段・	以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。

手法	<p><b>【PLAN】</b></p> <p>(a) 経営発達支援計画の事業内容や目標を設定する。</p> <p>(b) 経営指導員等職員は、上記の事業ごとの目標を共通認識として、分担と連携を明確化して共有する。</p> <p><b>【DO】</b></p> <p>(c) 経営指導員等は、事業の目標を達成するために事業を連携して実施する。</p> <p>(d) 経営指導員等は、実施した内容をクラウド型経営支援基幹システム（例：BIZミル・TOAS等）に適時入力する。</p> <p><b>【CHECK】</b></p> <p>(e) 法定経営指導員は、クラウド型経営支援基幹システム等により各経営指導員等の指導状況を適時確認する。</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「経営発達支援計画事業評価議会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。</p> <p>※「経営発達支援計画事業評価議会」の実施の流れ</p> <p>i 岡谷市産業振興部工業振興課長等、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）等をメンバーとする「経営発達支援計画事業評価議会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。また評価結果を基に次年度の事業内容を見直すなど、事業のPDCAを回す。</p> <p>ii 当該「経営発達支援計画事業評価議会」の評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、当所ホームページ（<a href="http://www.okayacci.or.jp/">http://www.okayacci.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><b>【ACTION】</b></p> <p>(h) 「経営発達支援計画事業評価議会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い<b>【PLAN】</b>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

#### [現状]

現状、経営指導員を中心に経営発達支援計画の実行に必要な資質向上に取り組んでいる。そのため、経営分析や事業計画策定などの一定のスキルはある。一方、当所の経営指導員は、新任と経験年数が浅い経営指導員等で半数を占めているという状況もある。

#### [課題]

「小規模事業者の売上・利益を向上させる支援力」「効果の高い販売促進の支援力」「DXに向けた支援力」などの本経営発達支援計画で求められ、かつ当所職員に不足している知識・ノウハウを中心に資質の向上を図る必要がある。また、経験が浅い経営指導員等については、一般的な経営支援能力や経営分析・事業計画策定・需要動向調査等の資質向上に向けて、年数をかけながら積み重ねることで得られる経験、能動的に実行できるマンパワー、そして支援を集中的に実施するための時間を確保しながら、経験値を上げていく必要がある。

## (2) 事業内容

### ① 経営発達支援計画の実行に向けた資質向上

参加者	経営指導員、補助員、その他一般職員等
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
内容	<p>経営発達支援計画の実行に必要な「小規模事業者の売上・利益を向上させる支援力」「効果の高い販売促進の支援力」「DXに向けた支援力」等の知識・ノウハウを習得する。具体的には、長野県商工会議所連合会の経営指導員研修や日本商工会議所や中小企業基盤整備機構のWEB研修等の上部団体等が主催する研修に参加する他、以下の研修等のなかから適切なセミナー・研修会等の開催情報の収集を行い、資質向上に繋がるものがある場合は、積極的に参加する。なお、今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、補助員、その他一般職員も含めて積極的に参加する。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 諏訪エリア広域専門指導事業として諏訪地域4商工会議所がポリテクセンター長野と連携して開催する生産性向上支援訓練及びIT活用セミナー</li><li>・ 中小企業大学校（東京校・三条校）が開催する研修</li><li>・ 県内の金融機関関係シンクタンクである（一社）長野経済研究所等が主催する研修会</li></ul> <p>※特に「DXに向けた相談・指導能力向上」に関しては、日進月歩するDXの最新知識を習得するため、常にアンテナを張り、上記にこだわらず、民間の研修等も含め、積極的に参加する。</p>

### ② 0JT 制度

目的	経営指導員個々の支援能力向上や一般職員も含めた組織全体の支援能力向上を図る
内容	経験年数の浅い経営指導員や補助員等と、ベテラン経営指導員等がチームで小規模事業者を支援することを通じて0JTを実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、諏訪エリア広域専門指導員や長野県よろず支援拠点エクセレントパートナー、各種専門家の支援の際に同行同席してその支援スキルを実践の場で体感して自身の支援実務の能力向上につなげる。

#### ※広域専門指導員

広域専門指導員は、商工業に関する高度専門的な知識を有し、事業者に対して高度専門的な経営指導を行え、企業経験を有し専門分野の知識を有する者である。長野県には県の制度として広域専門指導員が配置され、当所が所在する諏訪エリアにも2名が配置されている。

### ③ 職員間の定期ミーティング

参加者	中小企業相談所全員
目的	組織内で研修内容や支援状況を共有する
内容	月1回の定期ミーティングのなかで、各人の支援状況等を共有し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。また、前述の月次の定期ミーティングでは、研修等へ参加した経営指導員等が順番で講師を務め、経営支援手法やIT等の活用方法、具体的なITツール等について紹介、ミーティング内で意見交換を行う。

### ④ データベース化

目的	担当外の経営指導員等でも一定レベル以上の対応ができるようにする
内容	担当経営指導員等がクラウド型経営支援基幹システム等（BIZミル等）に支援に関するデータ等の入力を適時行う。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な支援体制の構築を図るとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

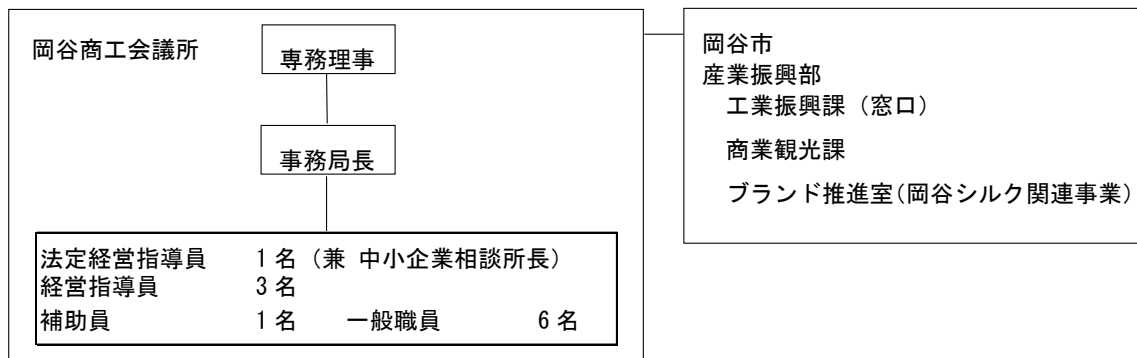
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

【令和3年11月現在】

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等)



※上記の他、岡谷TMO事業推進のため、岡谷市派遣職員1名・TMOマネージャー1名の体制 (現在)

(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：今井基雄

連絡先：岡谷商工会議所 TEL. 0266-23-2345

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

〒394-0021

長野県岡谷市郷田 1-4-11

岡谷商工会議所 中小企業相談所

TEL：0266-23-2345 / FAX：0266-22-9056

E-mail：info@okayacci.or.jp

②関係市町村

〒394-0028

長野県岡谷市本町 1-1-1

岡谷市 産業振興部 工業振興課 (テクノプラザおかや内)

TEL：0266-21-7000 / FAX：0266-21-7001

E-mail：kougyo@city.okaya.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
調査分析費	500	500	500	500	500
専門家派遣費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
セミナー等開催費	500	500	500	500	500
展示会等出展費 (新規需要開拓事業費含む)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
資料購入費	200	200	200	200	200
印刷製本費	200	200	200	200	200
広報費	300	300	300	300	300
研修費	200	200	200	200	200
外注費	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、各種事業収入、国補助金、長野県補助金、岡谷市補助金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等