

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	諏訪商工会議所（法人番号 1100005007814 ） 諏訪市（地方公共団体コード 202061）
実施期間	令和 3 年 4 月 1 日から令和 8 年 3 月 31 日
目標	目標の幹である「1 事業者でも多くの小規模事業者の事業継続、持続的発展を実現する」ため、諏訪市や外部機関等と共助した支援を実施。 ① 経営改善を推進し生産性向上による時代の変化に対応した経営力向上を実現する。 ② 優れた商品・技術・サービス等を活かした、販路開拓及びマッチング支援により売上拡大、利益拡大を推進する。 ③ 経営発達を推進し外部環境に適応した商品開発や販売方法の開発、業態開発により事業体としてのさらなる成長を実現する。 ④ 小規模事業者の事業継続力を向上させるため、支援を行う職員の資質向上と関係機関との連携強化による支援体制の強化を実現する。
事業内容	3-1. 地域の経済動向調査に関すること ・ 諏訪市の経済や小規模事業者の動向調査の実施、国が提供するビッグデータを活用した経済動向分析を実施し小規模事業者等に提供。 3-2. 需要動向調査に関する事 ・ マクロ的な視野での調査を実施し、結果を経営発達支援に活用。充実した民間シンクタンクのレポートも積極的に活用。 4. 経営状況の分析に関すること ・ 経営指導員の支援業務、外部専門家からの協力等により経営分析実施の掘り起こしを実施。 5. 事業計画策定支援に関すること ・ 事業計画の関心度を高める導入セミナーを開催。事業計画策定後の実行・継続までを仕組み化した事業計画策定セミナーを開催。 6. 事業計画策定後の実施支援に関する事 ・ 事業者の「実践の継続」「成果の実感」を意識した支援。経営指導員だけではなく事業者相互、セミナー講師との共助による支援を実施。 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・ 既存の展示会を活用。出展前、期間中、出展後の支援を行う。特に出展後に重点を置き「商談成立」成果を意識した支援を実施。
連絡先	■諏訪商工会議所 諏訪中小企業相談所 〒392-8555 長野県諏訪市小和田南 14-7 TEL：0266-52-2155/FAX：0266-52-2155/e-mail：info@suwacci.or.jp ■諏訪市経済部 〒392-8511 長野県諏訪市高島 1 丁目 22-30 TEL:0266-52-4141/FAX:0266-58-1677/e-mail:syoukou@city.suwa.lg.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

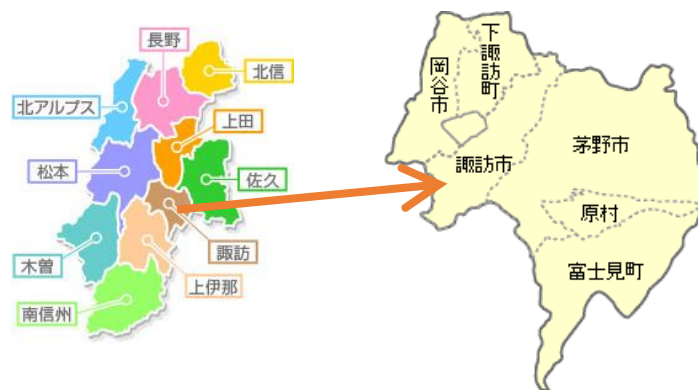
1. 目標

(1) 地域の現状および課題

(1)-1 現状（立地・人口、産業（景況感）、交通等）

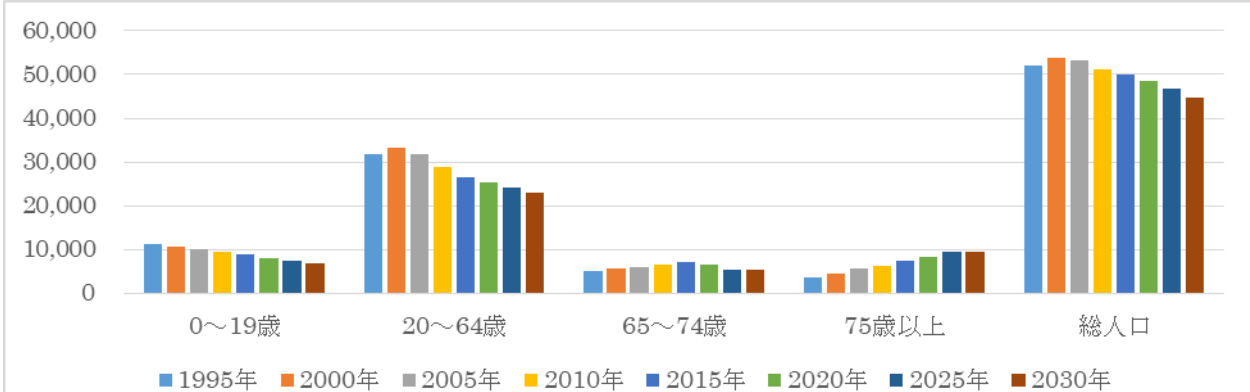
○諏訪市の概要

- ・ 諏訪市は、本州および長野県のほぼ中央、諏訪湖の東南側に位置し、長野県にある10の経済圏の1つ「諏訪圏域（約20万人：岡谷市、下諏訪町、諏訪市、茅野市、原村、富士見町）」に属している標高761m、面積110平方km、人口約5万人の内陸都市。
- ・ 北東には霧ヶ峰高原、南東に八ヶ岳連峰を望み、豊富に湧き出る温泉に恵まれた「湖と高原のまち」として発展している。
- ・ 市内にはJR中央東線が乗り入れ、上諏訪駅周辺には中心市街地が形成されている。また、中央道諏訪インターチェンジ周辺には、量販店・専門店が集積し、新たな宅地開発が進んでいる。市内を中央自動車道や国道20号などの幹線道路が走り、広域交通アクセスの利便性が高い土地柄となっている。



○人口の推移

- ・ 諏訪市の総人口は2000年をピークに減少し続けている。特に14歳未満の若者世代の減少は1985年より続いている。一方85歳以上は増加しており2015年には高齢化率29.1%に達し、2030年の予想は33.2%と全国平均以上で推移、急速に少子高齢化が進んでいる。
- ・ 生産年齢人口は2000年33,144人をピークに急激な減少期に入り2015年までに26,625人19%減少している。2030年には更に23,057人30.4%減少が予想されている。



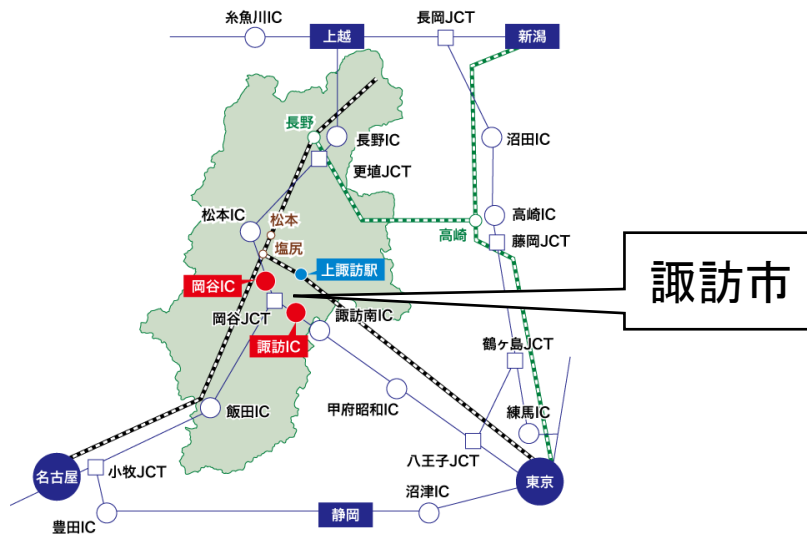
※国勢調査より。2020年以降は予想値。

■現状からの課題

- ・ 生産年齢人口の短期間での回復は見込めない。今までのように数を集める労働力増強の実現は困難になるため、事業維持のため各産業における労働生産性の向上等による経営基盤の安定化が急務になる。
- ・ 高齢者が安心して生活できる快適な商業環境等の地域整備が必要となる。

○交通

- ・ 諏訪市は中央自動車道と JR 中央東線により首都圏、中京圏から約 2～2.5 時間と広域交通アクセスの利便性が高い土地となっている。あわせて長野自動車道により北陸方面へのアクセスもよい。ため都市部からの交通結節点として利用されている。
- ・ 一方観光面ではその利便性が弱みにもなっており国際観光市場において目的地ではなく中継地として多く利用されている。

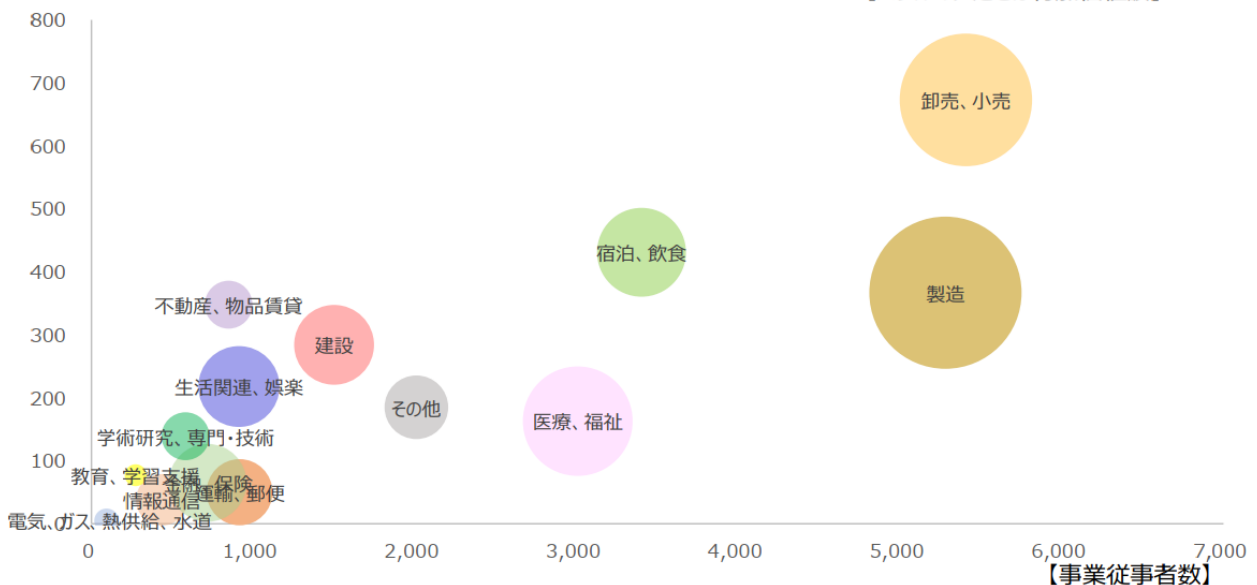


○各産業の現状と課題

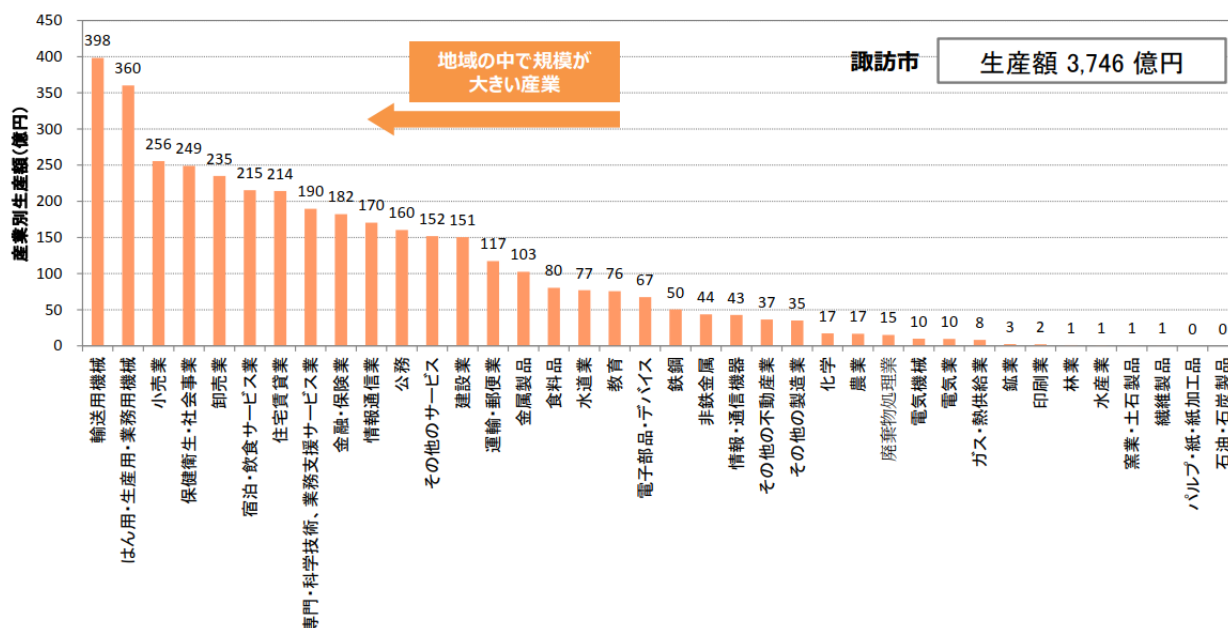
- ・ 平成 28 年（2016 年）の事業所数は 3,283 所となっている。産業別に見ると「卸売(217)、小売(387)」が最も多く、次いで「宿泊(57)、飲食(415)」「製造(繊維、木工、印刷、科学、食品等 20、ものづくり産業 353)」と続く。

【事業所数】諏訪市

【バブルの大きさは付加価値額】



※平成 28 年経済センサス

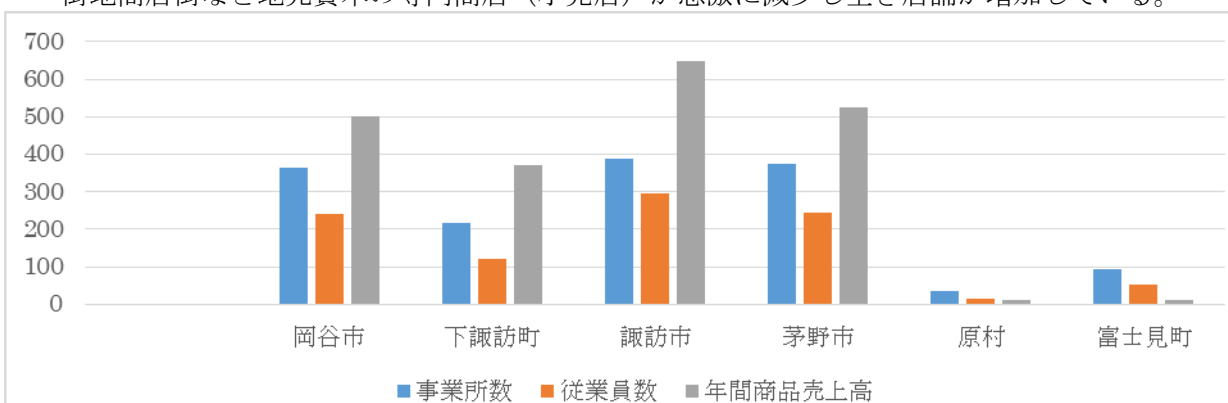


※観光庁「地域産業関連表」「地域経済計算」

- 産業別生産額から「ものづくり産業」が特化して大きい産業となっており、あわせて宿泊、飲食サービスも全国平均より高くなっている。
- 「ものづくり産業」「宿泊、飲食サービス」「卸売、小売」産業が地域の強みであり、諏訪市総合計画でも諏訪市の基盤産業として重点振興（支援）産業と位置づけられている。
- 以後は重点振興（支援）産業である「卸売、小売」「ものづくり産業」「観光、飲食」の現状と課題を整理する。

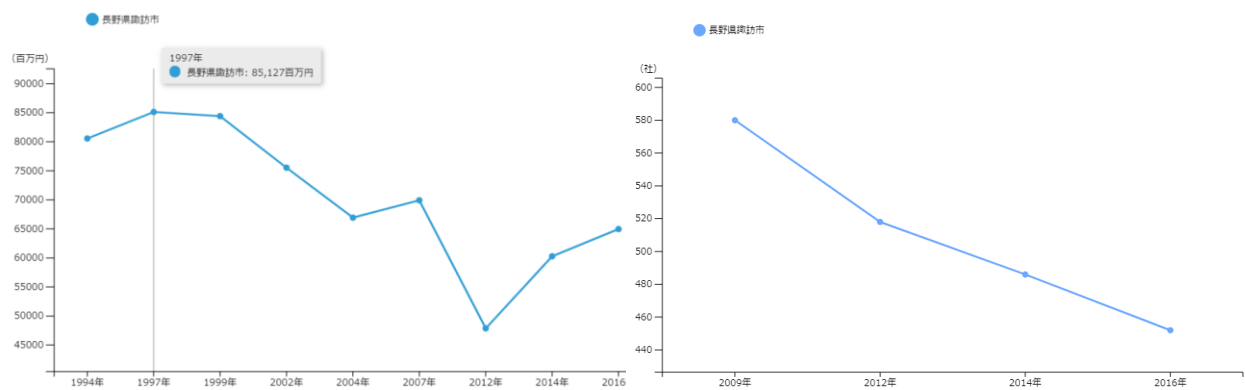
① 卸売、小売

- 商店数、従業者数共に諏訪地域 6 市町村の中で最も大きくなっており、付加価値額構成比は全国平均より 2%以上高い 8.4%となっている。
- 他市町村に比べ大きな事業所が集積しており商店数に比べ年間販売額が大きくなっている。
- 大きな事業所は郊外型商業地に出店している県内外資本の大型店で、JR 上諏訪駅周辺の中心市街地商店街など地元資本の専門商店（小売店）が急激に減少し空き店舗が増加している。



※経済センサス活動調査

- 売上高は 1997 年の 85,127 百万円をピークに下降し続けており、商店数も 2009→2016 年の間に 17.7%減少している。(2007→2012 年はリーマンショックや地元老舗百貨店の閉店等の要因により減少しているため、2014 年の数字は売上の増加ではなく回復と分析する)



※経済センサス基礎調査、活動調査（左図）売上高推移、（右図）商店数推移

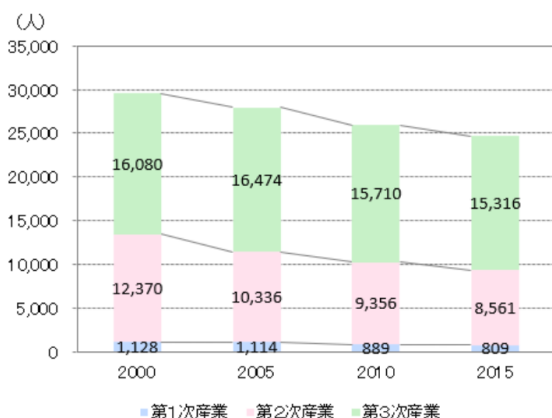
- 2017年頃より中心市街地周辺に移住者等20～30代の経営者が5店舗ほど新規出店をしており新たな商店街形成に向けての機運は高まっている。当会議所も上記事業者を伴走支援先として重点的な経営支援を行っている。

■現状からの課題

- 郊外型商業地と中心市街地等にある地域密着型商業地の役割特性が「商店が集まる場所」と同一になっているため資本力が高い郊外型商業地へと消費が偏っている。
- 経済産業省が考える地域密着型商業地（専門店）の役割特性である「生活を支える場所や店」への変革を実現し、均衡ある発展に取り組む必要がある。
- 特に近年は高齢者が安心して生活できる快適な商業環境を整えることが急務になる。

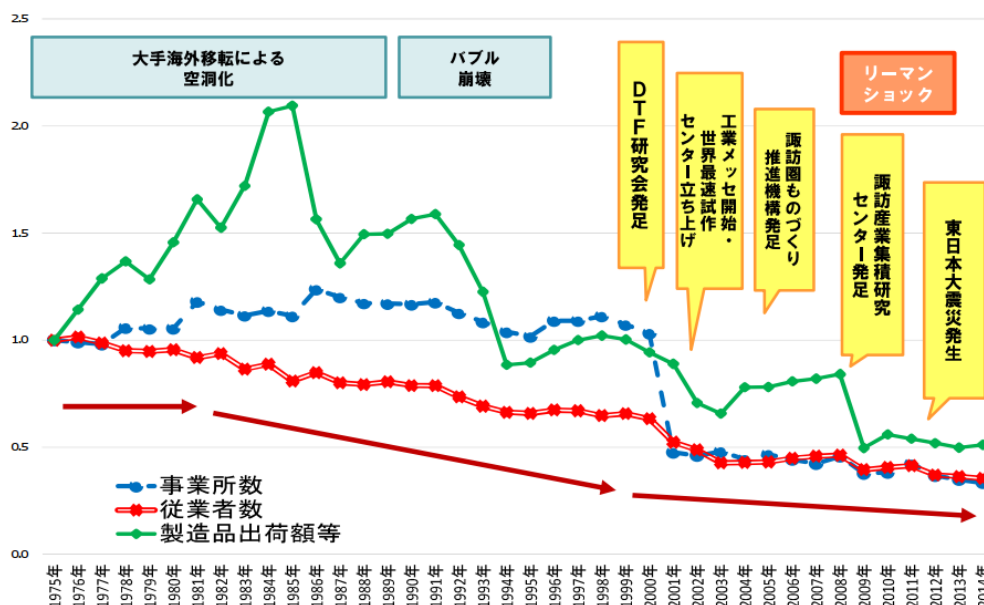
② 製造業（ものづくり産業）

- 明治時代に製糸工場が立地したことを契機に工業地域としての発展を遂げてきた。その後、精密加工部品メーカーが多数立地したことから、機械・金属関連の工業集積が形成されてきた。しかし1970年代以降、大手メーカーが製造コストを抑えるため海外へ生産拠点を移転する動きが加速し、諏訪市も地元中小企業の海外進出率が全国で最も高い地域として影響を受けた。
- その結果、従来の垂直的下請分業構造は崩れ、小規模事業者は域外から仕事を受注しなくなかった。その転換がうまくできなかった事業所は淘汰されていった。第2次産業の就業者数が2000→2015年の間に31%減少したことからも事業者の移転、廃業が多くあった事が伺える。



※国勢調査「産業別就業者数の推移」

- こうした動きを受け、各事業所は、量産生産から多品種少量生産への転換を図るため技術力のさらなる向上、研究機関との連携強化による開発力向上、販路拡大など独自のやり方で個々の生き残り策を図っている。
- 製品出荷額等は1980年をピークに減少傾向にある。2000年代からは企業間連携による共助も始まっており、売上・営業利益が増大する事業所も見られるが、地域として減少傾向に歯止めはかかっていない。



出典：経済産業省「工業統計」（2001年～「従業員4人以上の事業所」へと対象変更となっていることに留意）

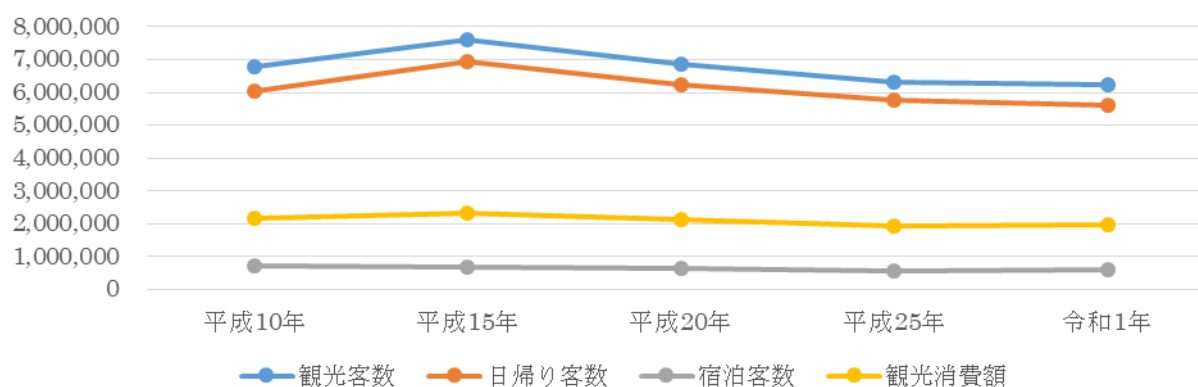
※諏訪市工業振興ビジョン 2017-2021

■現状からの課題

- ・ 海外や地域外移転など企業流出により空洞化が進み、ものづくり産業を取り巻く環境は厳しさを増している。
- ・ 地域の強みである事業所（技術）集積を活かした販路拡大に取り組み成果を上げ、小規模事業者等の経営基盤強化による事業継続を促進、あわせて創業や企業誘致を進め事業所の減少に歯止めをかけ、ものづくり産業規模を維持、発展させる必要がある。

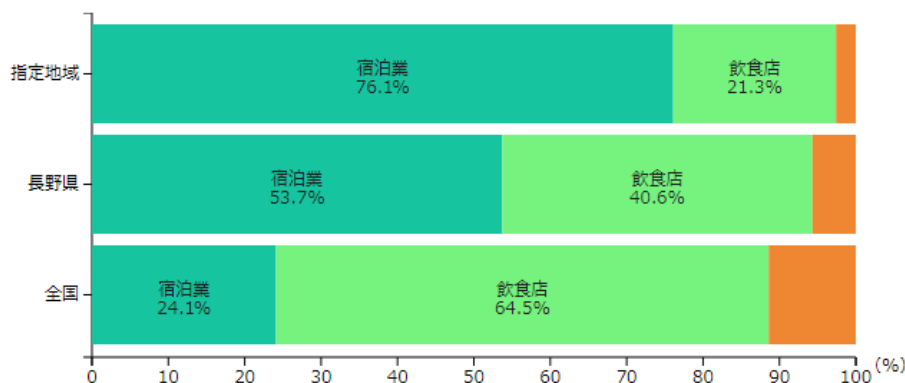
③ 観光、飲食サービス

- ・ 上諏訪温泉や諏訪湖、霧ヶ峰に代表される豊かな自然環境と、諏訪大社や御柱祭など特色ある文化遺産に恵まれた観光資源が豊富なまちであり、2019年には約6,220千人と多くの観光客が訪れている。
- ・ 最近の観光ニーズは、団体で名所旧跡などを訪ねる観光スタイルから、家族や友人など、少人数で地域住民とのふれあいや体験、癒しを求める観光スタイルへと変化しており、団体客から個人客へ市場が変化しているが、変化に適応する地域の取組みが遅れているため国内旅行市場が伸び悩み、国際観光市場も交通の利便性の良さから中継宿泊地として選ばれるが目的地に選ばれる機会は少なく思うような伸びはない。



※諏訪市観光動態要覧 令和元年度

- ・ 宿泊業と飲食店の売上高比率の差が約 54.8P と著しい。長野県内の平均は 30～10P 以内であることから観光消費が宿泊消費に偏っていて地域に波及していない事が伺える。



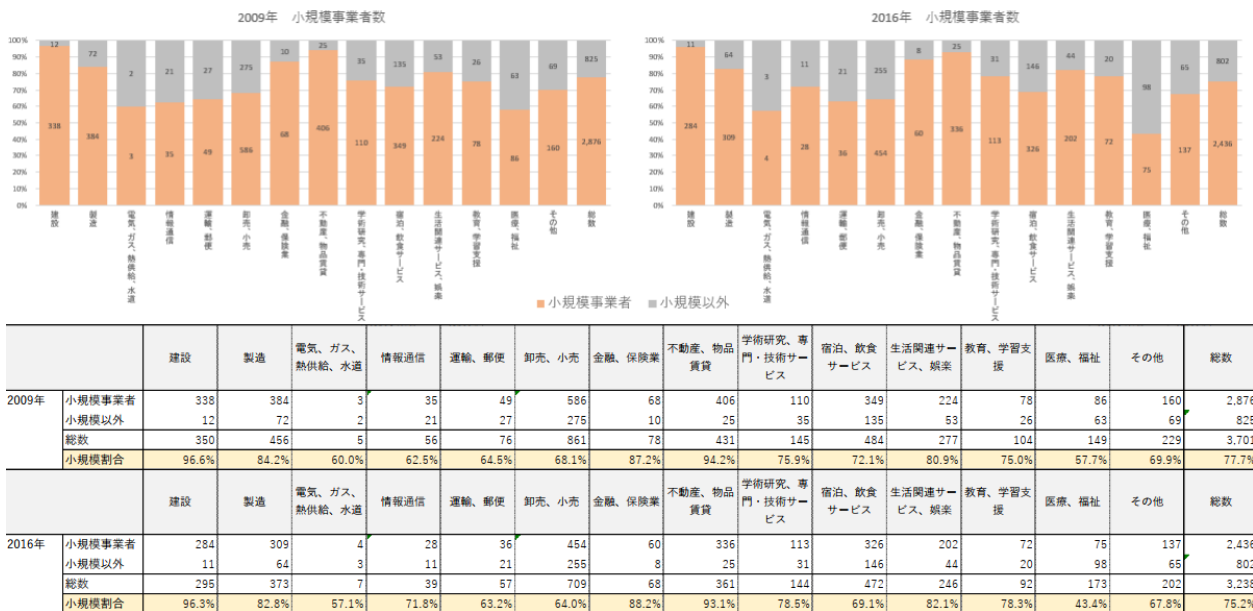
※経済センサス活動調査「宿泊、飲食サービス業 売上高構造（指定地域：長野県諏訪市）」

■ 現状からの課題

- ・ 現代の旅行消費動向にあった観光地づくりに地域全体で取組み国内旅行市場の回復と国際観光市場の拡大を図る必要がある。
- ・ 宿泊消費に偏っている観光消費額を飲食サービス等の地域全体に波及する仕組みを作る必要がある。

○小規模事業者が全体に占める割合

- ・ 2017 年の小規模事業者数の割合は 75.2%、2009 年に比較すると事業者数も比率も低下している。
- ・ 特に製造の 84.2%は平均値 77.7%を上回っており小規模事業者が多い産業となっている。
- ・ 他の基幹産業は小売、卸売 64.5%、宿泊、飲食サービス 72.1%となっている。

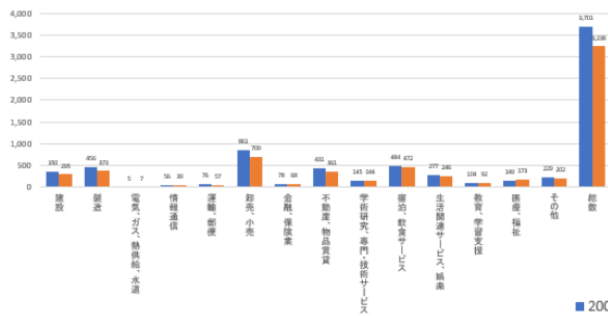


※経済センサス（事業所ベース）

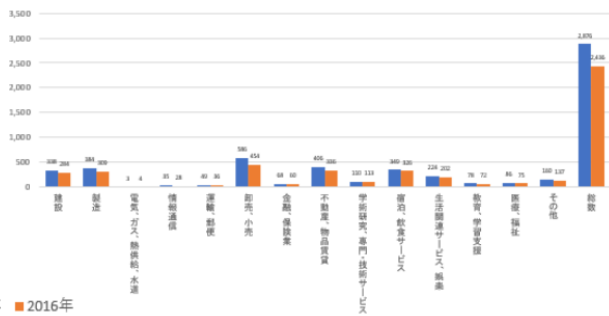
○小規模事業者の減少数

- ・ 2009 年から 2016 年にかけて事業者数も小規模事業者数も共に減少しているが小規模事業者の減少率はより著しい。
- ・ 製造 18.2%と最も多く次いで小売、卸売 17.7%と続き全国平均値 12.5%を超える廃業数が多い産業となっている。宿泊、飲食サービス 11.2%も平均に近い値となっている。

事業者数の変化（2009年→2016年）



小規模事業者数の変化（2009年→2016年）



		建設	製造	電気、ガス、 熱供給、水道	情報通信	運輸、郵便	卸売、小売	金融、保険業	不動産、物品 賃貸	学術研究、専 門・技術サー ビス	宿泊、飲食 サービス	生活関連サー ビス、娯楽	教育、学習支 援	医療、福祉	その他	総数
総数	2009年	350	456	5	56	76	861	78	431	145	484	277	104	149	229	3,701
	2016年	295	373	7	39	57	709	68	361	144	472	246	92	173	202	3,238
	増減	▲15.7%	▲18.2%	40.0%	▲30.4%	▲25.0%	▲17.7%	▲12.8%	▲16.2%	▲0.7%	▲2.5%	▲11.2%	▲11.5%	16.1%	▲11.8%	▲12.5%

		建設	製造	電気、ガス、 熱供給、水道	情報通信	運輸、郵便	卸売、小売	金融、保険業	不動産、物品 賃貸	学術研究、専 門・技術サー ビス	宿泊、飲食 サービス	生活関連サー ビス、娯楽	教育、学習支 援	医療、福祉	その他	総数
小規模 事業者	2009年	338	384	3	35	49	586	68	406	110	349	224	78	86	160	2,876
	2016年	284	309	4	28	36	454	60	336	113	326	202	72	75	137	2,436
	増減	▲16.0%	▲19.5%	33.3%	▲20.0%	▲26.5%	▲22.5%	▲11.8%	▲17.2%	2.7%	▲6.6%	▲9.8%	▲7.7%	▲12.8%	▲14.4%	▲15.3%

※経済センサス（事業所ベース）

■現状からの課題

- ・ 製造業小規模事業者の高い廃業率により「ものづくり産業の集積地」という地域の強みが失われる可能性が高い。
- ・ 他の基幹産業についても小規模事業者の廃業率が高いため地域産業の強みが損なわれ地域経済力が低下する恐れがある。
- ・ 地域を支える小規模事業者の廃業を食い止め各産業の集積を維持し、地域経済の縮小を食い止める必要がある。

(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

- ・ 地域内の小規模事業者数は人口減少に伴い適正数まで減少していく傾向は変わらないと思われるが、課題解決に積極的な取組みを実践することで事業継続する小規模事業者が増え、それにより地域経済力も維持、発展が実現する。
- ・ 諏訪市総合計画を推進、目標を達成し1事業所でも多くの小規模事業者が適正に維持、発展していくために支援を実施し当会議所が掲げる6つの事業方針のうち下記4つに沿った支援の実践をする。

□当会議所の事業方針（抜粋）

- 一社でも元気で光る企業、商店を増やす。
- 地域経済の活性化を図る。
- 地域の賑わいを創出する。
- 会員により信頼され役に立つ商工会議所を目指す。

②「諏訪市総合計画」「諏訪市まち・ひと・しごと創生総合戦略」「諏訪市工業振興ビジョン2017-2021」との連動性・整合性

- ・ 第五次諏訪市総合計画（後期基本計画 2016→2021年）、諏訪市まち・ひと・しごと創生総合戦略、諏訪市工業振興ビジョン2017-2021との連動性、整合性は下記の通り。

□第五次諏訪市総合計画（後期基本計画 2016→2021年）

○本目標5「地域の力を結集し活力あふれる産業のまちづくり」

- ・ 基本政策9 地域資源を生かした工業の振興
 - 基本施策22 最先端に挑み続けるものづくりのまち【工業】
 - 基本施策23 地域の価値が心に響くまち【SUWAブランド】

- ・ 基本政策 10 思わず歩きたくなる観光・商業のまち
 - 基本施策 24 また訪れてみたいと思われるまち【観光】
 - 基本施策 25 買い物が便利で楽しめるまち【商業・流通】
 - 基本施策 26 人が集まる賑わいのまち【中心市街地】
- ・ 基本政策 12 誰もが働きやすい雇用環境
 - 基本施策 29 やりがいのある仕事ができるまち【雇用・創業】

□諏訪市まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015-2021）

【基本テーマ】最先端に挑み続ける「ものづくり」で「ひとづくり」「輝くSUWA」の創生戦略

- ・ 施策一之柱 魅力的で安定した「しごと」ができる「まち」の創生
- ・ 施策二之柱 「行ってみたい」、「戻ってきたい」、「住んでみたい」と思える「まち」の創生
- ・ 施策三之柱 若い世代の「希望」を実現、「ひと」を育てる「まち」の創生
- ・ 施策四之柱 誰もが安全・安心・安定して暮らせる、個性が輝く「まち」の創生

□諏訪市工業振興ビジョン 2017-2021

【基本テーマ】確かな技術と絶え間ない革新により選ばれ続けるものづくり地域SUWA

5. 諏訪市が目指す姿
 - (1) 10年後の諏訪の姿
 - (2) 基本戦略
6. 戦略を実行するうえでの方針
 - (1) 選択と集中
 - (2) 各主体が担うべき役割
7. 戦略・施策の概要
 - (2) 連携の強みを活かした工業振興の促進

③ 商工会議所としての役割

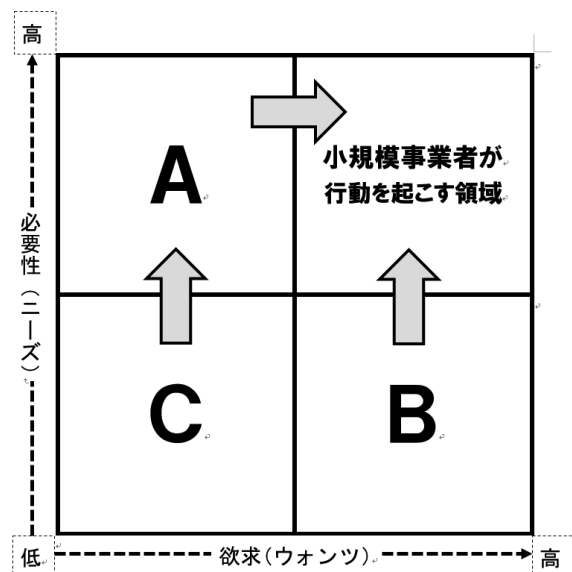
- ・ 総合計画では基本目標の実現にあたる具体的な取組みにおいて当会議所の持つノウハウや地域密着性、組織力を存分に活かす事がその目標達成の為に必要であり、期待されている。具体的には事業者の経営力向上や販路拡大が実現する支援が挙げられる。

○当会議所の支援基本

- ・ 「人（事業者）は自らの意思でしか変わらない」当所の支援の基本とし、商工会議所が主体者ではなく、事業者の意思で「経営改善」「経営発達」が推進するよう支援する。商工会議所の支援がないとうまくいかない」「常に商工会議所の支援を必要とする」状態にならないよう「自己実践力を高める」事を意識する。
- ・ 事業者は大きく下記3つに分けられ、各領域に毎の支援を実施していく。

- A：必要性はあるが欲求が低い。
 B：欲求はあるが必要性が低い。
 C：必要性も欲求も低い。（必要性はあるがそれに気づいていない）

- ・ Aの事業者には欲求が上がらない原因を解消する支援を実施。
- ・ BとCの事業者については、経営分析等により事業者が必要性に気付く支援を実施。
- ・ それぞれの領域にいる事業者を右上「行動を起こす領域」にエスコートする支援を実施。
- ・ 行動を起こした際、事業者自らの力でPDCA循環による自立経営が出来るようフォローアップや伴走支援を実施。



・ 「経営改善」では経営分析等により近代的な経営管理手法を事業者と共に選定、実践、成果の確認までの支援を行う。 ・ 「経営発達」では外部環境変化を把握する地域経済動向調査や市場分析等の支援、外部環境に適応した商品開発や販売方法の開発等の実践の支援、販売促進等の支援、成果の確認までの支援を行う。 (3)経営発達支援の目標 ・ 本支援の目標の幹は「1 事業者でも多くの小規模事業者の事業継続、持続的発展を実現する」 ・ その実現のために長野県、諏訪市、地域金融機関、専門家・学術機関、その他支援機関と共助の関係で以下の目標を定める。 ① 小規模事業者の経営改善を推進し生産性向上による時代の変化に対応した経営力向上を実現する。 ② 小規模事業者の優れた商品・技術・サービス等を活かした、販路開拓及びマッチング支援による売上拡大、利益拡大を推進する。 ③ 小規模事業者の経営発達を推進し変化する外部環境に適応した商品開発や販売方法の開発、業態開発により事業体としてのさらなる発展を実現する。 ④ 小規模事業者の事業継続力を向上させるため、小規模事業者の支援を行う職員の資質向上と関係機関との連携強化により、小規模事業者等に対する経営改善、経営発達をより成果の高いものにし事業継続率を向上させ地域経済の活性化を実現する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

<u>2. 経営発達支援事業の実施機関、目標の達成方針</u> (1)経営発達支援事業の実施期間（令和 3 年 4 月 1 日～令和 8 年 3 月 31 日） (2)目標達成に向けた指針 ① 小規模事業者の経営改善を推進し生産性向上による時代の変化に対応した経営力向上を実現する。 ・ 地域小規模事業者を取り巻く経済・経営・外部環境は大きく変化しており、その変化に適応しなければ事業継続、持続的発展は困難になる。 ・ 変化に適応するために実践する各計画に対しての工数（時間）を生み出すため、AI や IoT 技術等を活用した経営改善を推進、労働生産性の向上させる必要がある。 ・ そのためにはマネジメント体制を確立して PDCA 循環を実行する等「勘」と「経験」と「度胸」によるドンブリ勘定経営から脱して近代的な経営管理手法を取り入れていく必要がある。 ・ 上記より、下記を実施し小規模事業者の経営力強化を実現する。 ➢ 経営状況のヒアリング及び分析支援 ➢ バックキャスト手法による 10 年後の将来像を見据えた経営計画や経営革新計画の策定支援 ➢ 生産性向上に資する AI、IoT 技術の導入、活用支援 ➢ 経営数字の理解度向上による事業継続力向上支援 ② 小規模事業者の優れた商品・技術・サービス等を活かした、販路開拓及びマッチング支援による売上拡大、利益拡大を推進する。 ・ 小規模事業者は優れた商品、技術、サービスを所有しているが、経営資源が限られているため、販路開拓のための展示会や商談会への出展や他事業者との連携等は非常に厳しい状況にある。 ・ 上記より、下記を実施し小規模事業者の販路拡大による売上、利益拡大を実現する。 ➢ 国、長野県、諏訪市、長野県商工会議所連合会等が実施する事業を活用した大規模展示会・商談会・ビジネスマッチングへの出展支援

- 諏訪圏工業メッセへの出展支援
- 各商談会等出展のための各商談会・展示会用シートの作成、展示会終了後の営業支援

- ③ 小規模事業者の経営発達を推進し外部環境に適応した商品開発や販売方法の開発、業態開発により事業体としてのさらなる発展を実現する。
- ・ 小規模事業者は外部環境の変化の影響を受けやすいが、一方で組織が小さいため中小企業等に比べ変化に適応するための実践がしやすい事が強みとなる。環境の変化を常に捉え対応していくことが事業継続、持続的発展のために必須となっている。
 - ・ 上記より、下記を実施し小規模事業者の販路拡大を実現する。
 - 地域の経済動向調査、需要動向調査等の実施と情報提供
 - 3C 分析、SWOT 分析等マーケティング環境分析支援
 - 事業計画の策定や実践支援
 - 定期的なフォローアップによる PDCA 循環実行、事業計画修正支援
- ④ 小規模事業者の支援を行う職員の資質向上と関係機関との連携強化による支援体制の強化を実現する。
- ・ 小規模事業者の支援を推進するためには、経営指導員だけでなく諏訪市職員の意識統一と資質向上が必須であるとともに、関係機関との共助が非常に重要である。
 - ・ 上記より、下記を実施し職員の資質向上と連携の強化を図る。
 - 経営指導員と市関係職員が小規模事業者支援の方向性、意識の統一を図るため、情報や支援ノウハウの共有を目的とした会議を開催する。
 - 経営指導員等職員の資質向上のため研修会等に参加し、そのノウハウを共有する。
 - 関係機関等と事業所への同行訪問や、情報交換のための会議、研修への参加、開催を行い、職員等の資質向上と関係機関との信頼関係を深める。

3. 経営発達支援事業の内容

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・ これまで諏訪市の経済動向調査等については実施団体の調査目的のみにとどまっていた経営状況や課題などの実態把握を調査していない。
- ・ 調査結果は調査主体団体のみで活用されていることが多く、共有されていないデータがある。
- ・ 調査結果の発信は限定的だったため小規模事業者等が目にする機会がない。
- ・ ビックデータ等の比較や全国的なデータとの比較がされていない。

□定期的に実施している経済動向調査

- 諏訪市工業景況調査（諏訪市、年 4 回）
- 諏訪の景気動向（諏訪信用金庫、年 12 回）
- 諏訪市飲食店景況調査（諏訪商工会議所、年 1 回）
- 諏訪市観光動態要覧（諏訪市、年 1 回）
- 上諏訪温泉宿泊数調査（諏訪湖温泉旅館組合、年 12 回）

[課題]

- ・ 地域経済動向を調査、分析し、その内容から小規模事業者の経営状態や課題等の実態把握をする必要がある。
- ・ 各団体が実施している調査結果や国が提供するビックデータを事業者へ発信し、小規模事業者の付加価値増加を図るための基礎資料として活用できるようにする必要がある。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
定期的に行っている調査結果の発信（延べ回数）	0 回	11 回	11 回	11 回	11 回	11 回
国が提供するビッグデータの活用	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
景況、経営課題調査（全業種）	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業承継調査	都度実施	—	1 回	—	1 回	—
業務効率化（IT 化）動向調査	0 回	1 回	—	—	—	—

(3) 事業内容

① 現在定期的に行っている調査結果の発信

- ・ 現在各団体が定期的に行っている経済動向調査の結果を小規模事業者等が活用しやすいよう発信する。

【公開頻度】 諏訪市工業景況調査（年 4 回）

諏訪の景気動向（年 4 回）

諏訪市飲食店景況調査（年 1 回）

諏訪市観光動態要覧（年 1 回）

上諏訪温泉宿泊数調査（年 1 回）

【公開方法】 当会議所会報、web サイト（各団体等による公開データはリンク等を掲載）

② 国が提供するビッグデータの活用

- ・ 当地域の経済動向等を発信し経営改善や経営発達に取り組む動機づけや活用ができるよう、「RE S A S」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年 1 回、公表する。

【分析手法】 ・ 「地域経済循環マップ・生産分析」

→ 諏訪市産業の「所得」「支出」「付加価値」を分析によりの収益状況を把握。

・ 「まちづくり マップ・From-to 分析」

→ 他地区からの流入方法や数等の人の動きや滞在時間等を分析

・ 「産業構造マップ」

→ 諏訪市内産業別の現状等を分析

【公開方法】 当会議所会報、web サイトで公開

③ 調査分析機関との連携した各動向調査

- ・ 全産業を対象に外部機関と共助した調査により地域の経済動向を分析、把握する。

1) 景況、経営課題調査（1 回/年）

- ・ 全業種を対象に売上、資金繰り、経営上の課題等を調査。地域や業界の景況状況の発信、提供。支援先掘り起こしを実施、経営支援のキッカケの一つとする。

- ・ また、必要に応じて小規模事業者の経営発達に効果的な施策要望を諏訪市へ実施する。

【調査実施者と方法】 諏訪商工会議所、郵送、インターネット

【調査対象】 管内小規模事業者、各部会構成者数の約 10%、計 150～160 者を選定。

（商業 15、食料品 14、精密電気工業 27、建設 32、観光 22、生活関連 25、金融財務 13、医療介護 8）

【調査項目】 売上動向（対前年比）、利益動向（前年度比）、資金繰り状況、経営課題（選択式）、景況感等

【分析手法】 経営指導員等が外部機関と連携して実施

【公開方法】 当会議所会報、web サイトで公開

2) 事業承継調査（2 回/本計画の実施期間）

- ・ 事業承継についての動向を把握、掘り起こしを実施、諏訪地域広域事業承継マッチング支援連携事務局、長野県事業引き継ぎセンター、各金融機関等と連携し有益な情報を公開、創業希望者とのマッチング支援や M&A 等を支援する。

【調査実施者と方法】 諏訪商工会議所、郵送、インターネット

【調査対象】 管内小規模事業者 2,400 者

【調査項目】 事業承継に関する意識、後継者の有無、取り組み状況、事業譲渡等の希望、課題等

【分析手法】 経営指導員等が外部機関と共助して実施

【公開方法】 希望者に限り各団体が運営するマッチングサイトに掲載

3) 業務効率化（IT 化）動向調査（1 回/本計画の実施期間）

- ・ 管内小規模事業者（飲食・商業・サービス業）を対象として、IT ツール導入、キャッシュレス 導入等経営環境の状況について調査する。
- ・ 経営環境を把握し、IT コーディネーターやよろず支援拠点コーディネーターと連携し業務改善支援につなげる。

【調査実施者と方法】 諏訪商工会議所、郵送、インターネット、本計画の実施初年度に 1 回実施

【調査対象】 管内小規模事業者（飲食サービス、商業、生活関連サービス）

【調査件数】 750 件（飲食 300、商業 300、生活サービス 150）

【調査項目】 IT ツール導入実態調査、導入した、しない理由等

【分析手法】 経営指導員等が外部機関と共助して実施

【公開方法】 当会議所会報、web サイトで公開

(4) 成果の活用

- ・ 支援策掘り起こし資料とする。
- ・ 経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。
- ・ 経営分析ソフト等にて経営指導員間で情報共有し事業者を活用する。
- ・ 商工会議所の事業計画や諏訪市産業振興施策に反映する。
- ・ 会報、web サイト公表

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・ 企業訪問の際のヒアリングの一部として実施している程度で、需要動向に特化した調査は行っていない。
- ・ 希望があれば民間のシンクタンクが発表しているレポートを提供している。
- ・ 地域の商圈分析レポート（分析評価、市場把握）を当商工会議所の支援サービスとして小規模事業者等へ提供し事業計画策定等に活用している。
- ・ （一社）諏訪観光協会、諏訪湖温泉旅館組合が観光に関する需要動向調査を行っている。

[課題]

- ・ 各事業者には多種多様な調査への協力依頼があるため回答が負担となっており新たな調査への協力に後ろ向きとなっている。
- ・ 地域の商圈分析レポートは流動人口や消費傾向等の経済動向レポートに留まっており、需要動向調査にはなっていない。
- ・ 上記団体が行っている需要動向調査データは必要な時に都度データを各団体から入手し分析を行っており、定期的な分析、共有されていない。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
諏訪観光協会案内所調査	—	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
諏訪湖温泉旅館組合調査	—	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回

(3) 支援に対する考え方

- ・ 経営発達支援で実施する需要動向調査はマクロ的な視点での調査を実施、その結果を各小規模事業者等の経営発達支援に活用していく。
- ・ 重点支援産業の一つであるある「ものづくり産業」は充実した民間シンクタンクのレポートを支

援に利用する。

(4) 事業内容

- ① (一社) 諏訪観光協会が案内所利用者に対して行っているアンケート調査を分析した上で観光事業者へフィードバックすることで新商品開発や販路拡大に資する。また、当該調査の分析結果を各事業所の事業計画策定等経営発達支援に活用する。

【サンプル数】 観光案内所、バス案内所利用 約 2,000 名/月

【調査手段、手法】 観光案内所職員が来所者に対し口頭で聞き取りを実施する。

【調査項目】 訪問日、日本人来客者数、性別、年齢、外国人来客者数、性別、年齢、居住地、スタイル（日帰り、宿泊）、訪問先、訪問回数、質問内容、電話・バス案内所での質問内容、土産品として興味があるもの

【分析手法、分析結果の活用】 分析は経営指導員が行い、観光、飲食、小売、製造等観光産業に関わる事業者へ提供、宿泊以外の観光消費額向上につながる。
(毎月)

【その他】 分析結果公表時には諏訪市観光案内公式 web サイトのページ別ヒット数、SNS の動向等も付属する。

- ② 諏訪湖温泉旅館組合が組合員企業に対し行っている個人宿泊者調査に加え、当会議所が行っている非組合員への宿泊数調査を分析した上で飲食店等へフィードバックすることで新商品、新サービスや販路拡大に資する。また、当該調査の分析結果を各事業所の事業計画策定等経営発達支援に活用する。

【サンプル数】 諏訪湖温泉旅館組合 25 施設、商工会議所調査 3 施設

【調査方法、手法】 各施設が調査用紙に記入し組合、商工会議所へ報告

【調査項目】 宿泊日、宿泊人数、宿泊内容（素泊まり、朝食のみ、夕朝食）、グループ人数（1 部屋の宿泊数）、発地、予約手段（直接、各旅行会社）

【分析手法、分析結果の活用】 分析は経営指導員が行い、飲食、小売事業者へ提供。宿泊以外の観光消費額向上に活用する。(毎月)

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・ 小規模事業者持続化補助金等の申請支援、マル経融資相談等相談の一部として経営分析を行うに留まっている。

[課題]

- ・ 商工会議所が経営分析のサービスを提供していることの情報発信不足等により、小規模事業者が経営分析を行うキッカケが補助金申請や融資以外に作られていない。
- ・ 経営分析に関する経営指導員等の知識はあるもの、分析結果を経営改善等に活かす能力が低いいため指導に活かされていないため経営分析能力とそれを活用した経営改善指導の底上げする必要がある。

(2) 目標

- ・ 経営指導員 1 名あたり 20 件が目安であるが、小規模事業者に対し、経営分析の意義や重要性を漠然と述べても実質的な行動や意識変化を促せるわけではないため、経営分析に繋げるための必要性への関心、認識、意識向上のための支援を実施する必要がある。
- ・ 上記より、目安の 30%を「掘り起こし」工数にあてため経営指導員 1 名あたりの経営分析目標を 14 件とする。

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
経営分析数	35 件	56 件	56 件	56 件	56 件	56 件

(3) 事業内容

- ① 経営分析を行う小規模事業者の掘り起こし

- ・ 従来の経営指導員の巡回訪問、窓口相談、マル経資金等の金融斡旋相談業務、各種セミナー開催などを通じて、経営分析サービスを広報する。
- ・ その中から支援を要する小規模事業者を掘り起こし経営分析を行う。
- ・ より多くの小規模事業者の経営分析を行うために、税理士会との共助により各税理士の顧問先事業者に対し経営分析サービスの情報を発信や紹介を受ける。

[経営分析の内容]

- 【対象者】 経営改善の必要性が高く、経営発達に取り組む小規模事業者を選定
- 【分析項目】 定量分析たる「財務分析」と、定性分析である「3C 分析、SWOT 分析等」を実施
- 【分析手法】 経済産業省「ローカルベンチマーク」、中小機構「経営計画つくるくん」等のツールを活用し、経営指導員等が分析を行う。

(4) 成果の活用

- ・ 経営分析の結果は速やかに当該事業者へフィードバックし、必要に応じて専門家を交えながら内容の説明、事業者理解してもらい、経営計画・事業計画策定や修正に活用する。
- ・ 基幹システム上にデータを入力し分析結果を経営指導員等職員間で共有。分析、活用能力の向上と巡回指導時のデータ活用等に繋げ、同時に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。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・ 事業計画策定支援は「事業計画策定セミナーの開催」「小規模事業者持続化補助金相談業務の一部」として実践してきた。
- ・ 事業計画策定セミナーでは R1 年度より小規模事業者が取り組みやすい内容を専門家との共助で企画、開発し参加者 19 者のうち 18 者の計画策定の結果を得ている。

[課題]

- ・ 事業計画を基にした経営を必要と思う小規模事業者は極端に少ないため事業計画作成セミナー等の参加者が少ない。
- ・ 事業計画を策定した直後は実践するが、計画通りの成果が得られないと意欲が減退し継続をやめてしまう傾向が強い。原因の一つとして PDCA 循環が活用出来ておらず計画の修正等が実施されない事が上げられる。(継続性が低い)
- ・ 他の原因としてフォローアップ不足も挙げられるが、経営指導員 1 人がフォローアップできる事業者数にも限界がある。

(2) 支援に対する考え方

- ・ 小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても実質的な行動や意識変化を促せるわけではない。併せて一般に公開されている事業計画策定手順は小規模事業者の多くが難しく感じてしまう内容であるため策定、実践の意欲が高まらなと分析している。
- ・ 上記に記載した R1 年度に初開催した事業計画策定セミナーでは 18 者の策定のうち、6 者が顧客数、営業利益増加につながる成果を実感している。このセミナーをより工夫し 2. で経営分析を行った事業者を紹介し事業計画策定に繋げる。
- ・ あわせて小規模事業者持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

(3) 数値目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定の必要性を向上させる導入セミナー(参加者数)	13 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
事業計画策定セミナー(参加人数)	19 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

事業計画策定件数	18 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件
----------	------	------	------	------	------	------

(4) 事業内容

①事業計画策定の必要性を向上させる導入セミナーを開催（1 回/年）

【内容】事業計画の基本である「商品やサービスをお客さまが繰り返し買いたくなる循環づくり」に特化したセミナーを開催し、事業計画策定の必要性を向上させ、下記事業計画策定セミナーの参加に繋げる。（地域の経済動向調査、経営状況の分析、需要動向調査に関し専門的な説明を実施しない）

【募集方法】 ・2. で経営分析を行った事業所

- ・小規模事業者持続化補助金等で相談を受けた販路拡大意識が高い事業所
- ・会報、インターネットを利用
- ・過去の事業計画策定セミナー受講者の誘い合い

【手段・手法】 当会議所や地域で実績を上げている外部専門家が講師として開催

経営指導員が同セミナーに参加し外部専門家と共に事業計画の重要性を説明

【カリキュラム】顧客動向、既存商品・サービス分析、分析結果を基にした販売促進部分に特化した事業計画の策定から実践ステップ、PDCA 循環による計画修正方法等

【開催日数】全 1 回

②事業計画策定セミナーを開催（1 回/年）

- ・小規模事業者が策定、実践しやすく工夫、セミナー期間中に計画を実行し検証、修正する。（PDCA 循環を最低 1 循環する）
- ・事業計画の実行率、継続率を上げるため受講者相互、講師、経営指導員のコミュニティを形成する。（下記 4. 事業計画策定後の実施支援に関する項で説明）

【内容】 事業者が実践する事業計画を作成、実践、振り返り（成果の確認）、修正の PDCA 循環を体験できる。

【募集方法】 ・①の受講者（目標 5 者）

- ・会報、インターネットを利用
- ・過去の事業計画策定セミナー受講者の誘い合い

【手段・方法】 経営指導員等が同セミナーに参加しコミュニティに入り支援を行う。

【カリキュラム】経営環境変化への適応、外部環境の分析、経営の分析、事業計画の立案から実践ステップ等

【開催日数】全 4 回

6. 事業計画策定後の実施支援に関する事

(1) 現状と課題

[現状]

- ・小規模事業者持続化補助金等の相談の一部として実施してきた事業計画は策定後のフォローアップ支援について事業者からの要望に基づき必要に応じて支援を行ってきた。
- ・事業計画策定セミナーは SNS を活用したグループ内でのフォローや不定期開催の情報交換会を実施し必要に応じて支援を行ってきた。

[課題]

- ・実施しているものの不定期であったり、そもそも訪問回数が少なかったため十分な事業計画策定後の支援はできていなかった。
- ・一つの理由として経営指導員の意識や 1 人あたりがフォローアップできる事業者数の限界もある。

(2) 支援に対する考え方

- ・事業計画策定後のフォローアップの目的は「事業計画が継続し、事業者が成果を実感する支援」とし、進捗状況により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断

し訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めた上でフォローアップ頻度を設定する。

- ・ 事業計画を策定したすべての事業者を対象とするが、事業計画策定セミナー受講者は継続力と成果の向上、次回開催の受講者紹介を目的としたコミュニティを形成するため経営指導員だけではなく、受講者相互や講師と共助しフォローアップを実施する。

(3) 数値目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ対象事業者数	—	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
成果発表会開催回数	—	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
頻度（延回数）	—	90 回	90 回	90 回	90 回	90 回
売上増加事業者数	—	5 者	5 者	7 者	7 者	10 者
利益率 1%以上増加の事業者数	—	5 者	5 者	7 者	7 者	10 者

(4) 事業内容

① 経営指導員によるフォローアップ

- ・ 事業計画策定 15 者のうち 5 者は毎月 1 回、5 者は四半期に一度、他の 5 者については年 2 回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

② 事業計画策定セミナーコミュニティによるフォローアップ

- ・ R1 年度の開催を振り返り「コミュニティ内で各人が実践している事業計画の結果や成果についての発表機会を自主性に任せていたこと」「それによりフォローアップが経営指導員のみとなり停滞してしまったこと」が課題となった。
- ・ 上記改善方法として、今回 1 ヶ月に 1 度を目処に ONLINE 上で成果発表会開催し参加者に成果を発表する機会（実践を振り返る機械）を作る。（セミナー開催月 10, 11, 12, 1 月は実施なし合計 8 回開催）
- ・ 発表に対し経営指導員や講師、他の受講者がフォローアップし計画の磨き上げと継続力を向上させる。（発表者は発表会終了時にコミュニティ内で決定する）

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

① ものづくり産業

- ・ 諏訪市や NPO 法人諏訪圏ものづくり推進機構と協力し、機械要素技術展やトヨタ等大手メーカーとの商談会、諏訪圏工業メッセへの出展者を公募し、ものづくり産業の販路開拓に向けた営業支援を実施している。諏訪圏工業メッセにおいては単独での出展が困難な小規模事業者に対し諏訪市が用意する専用ブースを設け広く公募している。

② 食品、飲料、地場産品産業

- ・ 食品や飲料関連では、長野県や長野県観光機構が実施する大手商社との商談会出展に対して同じく広く公募し販路拡大に向けた営業支援をしている。
- ・ 長野県営業局が運営する商談サイトへの掲載を推進している。

③ 全産業

- ・ 各商談シート作成、当日の営業方法、出展後のフォロー方法を学ぶための支援を実施している。
- ・ 商工会議所のネットワークと知名度を活かし、各小規模事業者の新商品ニュースリリースを県内 11 メディアに行っている。

□現在活用している商談会（抜粋）

[工業]

- ・ 諏訪圏工業メッセ 小規模事業者ブース（諏訪市）

→諏訪圏工業メッセは、年 1 回 3 日間にわたり、県内外から 28 千名（名刺数 6 千名）が来場

する商談会。諏訪地方の企業を中心に長野県内の企業が 430 社出展する全国的にも有名なものづくり産業の展示会

- ・ 大手メーカーとの展示商談会（NPO 法人諏訪圏ものづくり推進機構）
→不定期開催。トヨタ等大手企業に出向き、技術者や調達担当者等との直接展示商談会。公募により諏訪地方のものづくり企業約 30 社が出展

[食品、飲料、地場産品]

- ・ おいしい信州ふード発掘商談会（長野県）
→年 4 回開催、大手流通企業を長野県が 5 社程度招聘した展示商談会。1 社 30 分程度で商談を行う
- ・ 長野県産品商談会（長野県）
→年数回開催、包括連携協定を締結している大手流通企業を 1～2 社招聘した展示商談会。1 社 30 分程度で商談を行う
- ・ 自慢の逸品発掘・売込逆商談会（松本商工会議所等中信、南信の商工会議所、商工会）
→年 1 回開催、長野県内の流通企業が集まる逆商談会。買い手企業約 15 社、売手企業は 100 社以上参加
- ・ しあわせ商談サイト NAGANO（長野県）
→長野県営業本部が運営する長野県産品のマッチングサイト。R2 年の本格稼働より登録商品は増え続けている。長野県営業本部等関連機関がこのマッチングサイトの情報を活用し営業支援を実施している

[課題]

- ・ 出展支援後のアフターフォローは実施していない。展示会当日は商品や製品の PR は出来たものの、出展で出会ったバイヤーに対しての営業（アフターフォロー）の支援がされていない。そのため出展時に期待した実績が上がらない小規模事業者が多く、ほとんどが 1 回限りの出展で終わる。（出展の継続性が低い）

(2) 支援に対する考え方

- ・ 商工会議所が自前で展示会等を開催するのは困難なため、既存の展示会へ長野県や諏訪市等の支援事業を活用しながらの出展支援を実施する。
- ・ 出展にあたっては、経営指導員等が事前、事後の出展支援を行うとともに、出展期間中、小規模事業者だけでは陳列、接客などが困難な場合それを含めたきめ細やかな伴走支援を実施する。
- ・ バイヤーとの出会いを商談につなげる出展後のアフターフォローに重点を置き商談成立→成果を意識した支援を実践する。

[重点支援について]

- ・ 下記 2 つの地域の事情と課題を踏まえ計画期間中製造業を重点支援する。
 - ものづくり産業は垂直的下請分業構造が崩れ小規模事業者が域外の受注を増やさなければ廃業の増加に歯止めがかからず、地域経済で最も影響が大きい産業が縮小してしまう。
 - 食品、飲料、地場産品は地域密着型経営のため廃業が増えることで卸売、小売、観光、飲食等地域を支える各産業にも影響が出てしまう。

(3) 数値目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① 諏訪圏工業メッセ小規模事業者ブース出展者数	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
① 商談成立数/1 社	—	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社
② おいしい信州ふード発掘商談会、長野県産品商談会参加数	2 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
② 成約件数	0 社	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
③ ニュースリリースサポート数	10 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件

(4) 事業内容

① 諏訪圏工業メッセ出展事業

- ・ 諏訪市が同展示会において小規模事業者ブースを借り上げ、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。
【来場者数予想】30 千人（名刺 60 千人）
【出展者数予想】430 社

② 長野県等が主催する商談会参加事業

- ・ 長野県等が主催する「おいしい信州ふード発掘商談会」「長野県産品商談会」等食品、飲料、地場産品産業の商談会に参加を推進する。商談会のプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた支援を行う。
 - おいしい信州ふード発掘商談会
 - 【買い手企業参加予想】延べ 20 社
 - 【売り手企業参加予想】延べ 100 社
 - 長野県産品商談会
 - 【買い手企業参加予想】延べ 5 社
 - 【売り手企業参加予想】延べ 50 社

③ ニュースリリースサポート

- ・ 発信力が乏しい小規模事業者の販路開拓のため経営指導員等が取材、販売商品や技術・サービスなどの「売り」や「強み」を分析し論理的に整理、伝わりやすいニュースリリース原稿の作成を支援。
- ・ 長野県内等各メディアに当商工会議所よりプレスリリースを配信することにより信頼性を与えメディアへの掲載確率を向上させる。

8. 事業評価および見直しをする為の仕組みに関する事

(1) 現状と課題

[現状]

- ・ 年に 1 度、諏訪地域振興局商工観光課長、諏訪市商工課長、NPO 法人諏訪圏ものづくり推進機構事務局長に前年度の経営発達支援計画の取り組みについて結果報告をし、今年度の事業に向けた意見聴衆を行っている。

[課題]

- ・ 経営発達支援計画の目標値に対しての達成度等結果報告にとどまっており、各事業に対する改善や修正案の策定は協議されていないため計画のメンテナンスがされていない。(PDCA 循環が活用されていない)

(2) 事業内容

- ・ 毎年 1 回、本計画記載事業の実施状況及び成果について、諏訪市商工課長、法定経営指導員、外部有識者（地元金融機関の支店長、経営コンサルタント、諏訪税理士会員等）をメンバーとする「協議会」を開催し、経営発達支援事業の進捗状況について評価を行う。
- ・ 当該協議会の評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、web サイトに掲載し地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にする。

9. 経営指導員等の資質向上等に関する事

(1) 現状と課題

[現状]

- ・ 日本商工会議所が開催する各種研修会や長野県商工会議所連合会が主催する基礎研修・専門研修、中信ブロック経営指導員研究会、諏訪地域商工会議所経営指導員連絡会が主催する税務、法

務、財務などの研修を受講し資質向上を図っている。

[課題]

- ・ 個人のスキルと経験、担当者個人が受講した研修内容の共有化がされていないため経営指導員の得意分野にばらつきがある。
- ・ 経営発達支援に必要な経営課題の発見、各種データの活用、マーケティング能力が全体的に不足しているため、小規模事業者の事業継続力向上のための支援力が不足している。

(2) 事業内容

① 外部講習会等の積極的な活用

- ・ 中小企業大学校等の外部機関や企業が主催する研修に経営指導員等が年間 1 回以上参加することで、経営発達支援に必要な経営分析力、マーケティング能力等を重視した支援能力の向上を図る。
- ・ 長野県、各支援機関、当商工会議所が主催する事業経営に関するセミナー等へ経営指導員等が積極的に参加し、資質向上を図る。
- ・ 日本商工会議所「経営指導員 WEB 研修」を経営指導員等が受講し多様な課題を支援能力の向上を図る。

② 報告書の所内回覧

- ・ 専門研修に参加しなかった経営指導員、一般職員に対し「報告書の回覧」を実施し支援能力のばらつきを減らす。

③ 定期開催する中小企業相談所内の会議の活用（2 回以上/月）

- ・ 小規模事業者の個別案件の内容（課題や解決策）等について経営指導員同士の情報や意見交換によりトータル的な支援能力の底上げと均一的な支援体制の構築を図る。

④ O J T 制度の導入

- ・ 専門的知識を持つ経営指導員と他の経営指導員、一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用した O J T を実施し、支援ノウハウの共有による組織全体としての支援能力の向上を図る。

O J T を積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

⑤ データベース化

- ・ 各経営指導員、一般職員が基幹システム上のデータ入力を適時、適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を経営指導員、一般職員全員が相互共有できるようにすることで、担当者外の経営指導員や一般職員でも一定のレベル以上の対応ができるようにする。

10. 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]

- ・ 諏訪地区商工会議所・商工会は定期的に情報交換会を開催しお互いの支援実績の報告や課題の共有などを行っている。
- ・ その他、ものづくり産業では NPO 法人諏訪圏ものづくり推進機構、観光面では（一社）諏訪観光協会、諏訪湖温泉旅館組合、諏訪市飲食店組合連合会と定期的に情報交換会を開催しお互いの支援実績の報告や課題の共有を行っている。
- ・ 信州ビジネスプラットフォーム協議会や長野県事業承継ネットワーク事務局、日本政策金融公庫松本支店との情報交換を定期的に行っている。

[課題]

- ・ 各会議には特定の職員が出席するため情報共有が徹底しているとはいいにくい状態。
- ・ 小規模事業者が抱える経営や税務、資金繰りなど特定の課題についての情報交換は関係機関と積極的に行っているが、事業承継や IT ツールの活用といった労働生産性向上関係等は機会が少なく、今後改善していく必要がある。

(2) 事業内容

① 諏訪地域商工会議所経営指導員連絡会（年 2 回）

- ・ 岡谷、諏訪、茅野、下諏訪商工会議所の経営指導員が参加し、年 2 回専門家による小規模事業

者支援の為のセミナーや各所の支援の現状、実績の報告、創業、経営改善計画の取り組み状況や各種セミナーの共同事業実施による支援能力の向上を図っている。特に最前線に対応する経営指導員同士のスムーズな情報交換を重要視している。

② 諏訪地区広域事業承継ネットワーク（年４回）

- ・ 岡谷、諏訪、茅野、下諏訪商工会議所および原村、富士見町商工会の６経済団体が諏訪広域において、小規模事業者の事業承継マッチングや事業譲渡などを含めた支援の為の情報交換会を定期的に行い、具体的事例や経過、マッチング情報など、事業承継支援漏れの無いように各所間の情報交換を特に重要視している。

③ 中信ブロック経営指導員研究会（年２回）

- ・ 岡谷、諏訪、茅野、下諏訪、塩尻、大町、松本商工会議所の経営指導員が参加する「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、専門家等を招いて小規模事業者支援手法などの講義や経営指導員同士による各地域の支援実績の現状等の情報交換を行い、現状の課題の確認や今後の支援のあり方などを検討する機会としている。

④ 諏訪圏工業メッセ実行委員会（年４回）

- ・ 諏訪圏工業メッセ実行委員会を構成する長野県や諏訪地域の行政、経済団体、学校、事業所代表など委員が参加し、産業界の最新情報や取り組み、行政施策に関する情報などを交換する。
- ・ 近隣他地区の情報を収集し、経営指導員間で情報共有することにより、小規模事業者支援に役立てる事を目的とする。

⑤ 諏訪市観光産業活性会議（年４回）

- ・ 諏訪市、（一社）諏訪観光協会、諏訪湖温泉旅館組合で構成する諏訪の観光動向、業界状況、課題と解決方法等を共有、検討する機会とする。

⑥ 諏訪市金融団情報交換会（年２回）

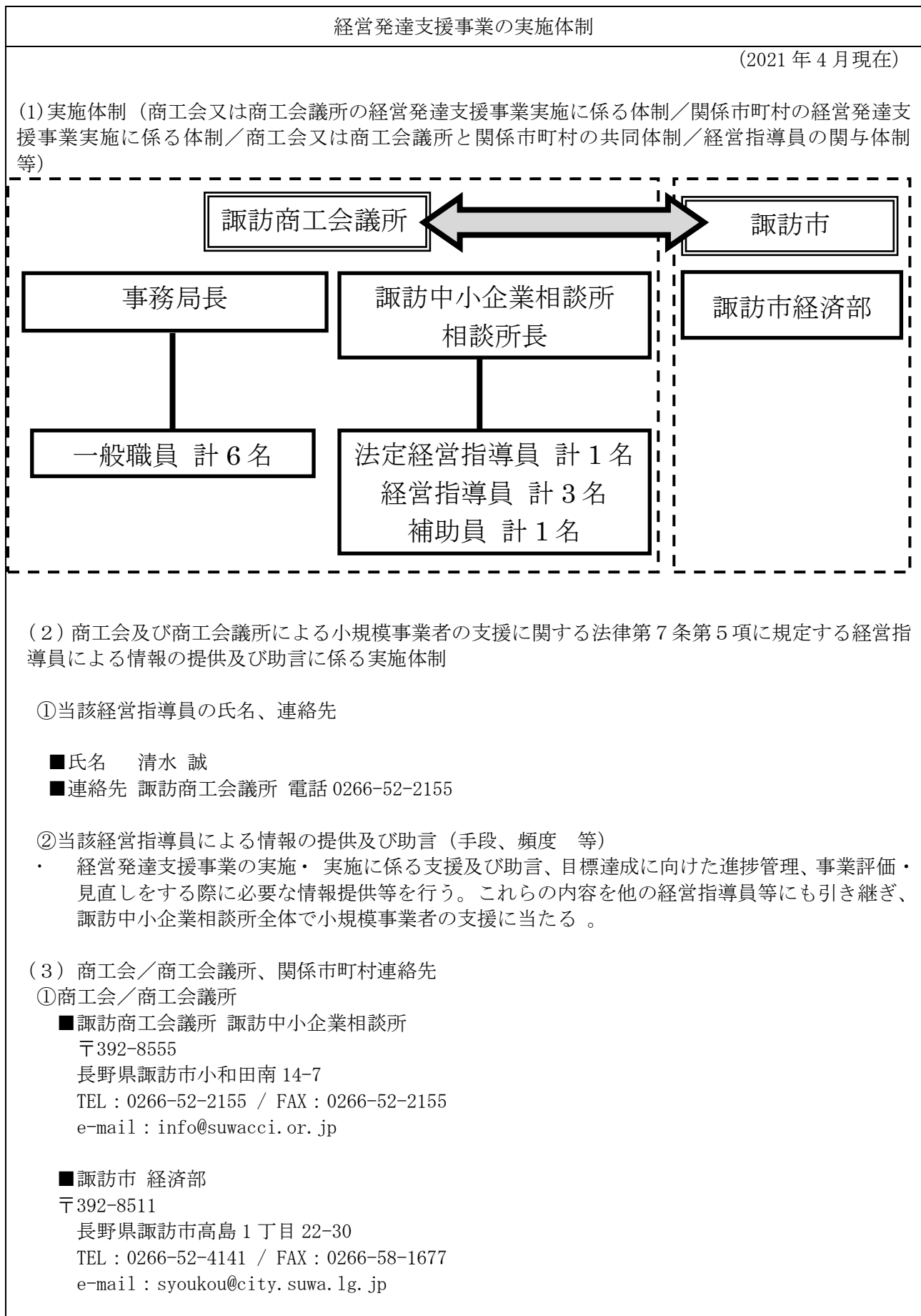
- ・ 諏訪市、地元金融機関、保証協会が参加し、諏訪市制度資金の斡旋状況や事業者や業界の動向、資金繰りの状況等について共有、その内容から次年度の制度資金内容を検討する機会とする。

⑦ 信州ビジネスサポートプラットフォーム（年２回）

- ・ 長野県内の支援機関が集まる年２回の連絡会議・研修会などを通じて、県内の支援機関との連携構築を図り、それぞれの機関が行っている支援内容の情報収集を主な目的とする。また、収集した情報は経営指導員等が巡回や個別相談時に情報提供などに繋げる。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
必要な資金の額	4,600	5,100	4,100	5,100	4,100
○調査、分析費	500	1,000	0	1,000	0
○専門家派遣費	500	500	500	500	500
○セミナー開催費	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600

(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、諏訪市補助金

(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
1. NPO 法人ものづくり推進機構 〒392-0023 長野県諏訪市小和田南 14-7 理事長 宮坂孝雄
連携して実施する事業の内容
3. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること ・ 展示会や商談会への出展支援とアフターフォローを協力し実施、販路開拓へ繋げる。
連携して事業を実施する者の役割
3. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること ・ ものづくり産業に関する展示会の開催 ・ ものづくり産業事業者に対しての出展に関わる支援全般（共同支援）
連携体制図等
諏訪商工会議所 諏訪中小企業相談所 協力  NPO 法人 諏訪圏ものづくり推進