

経営発達支援計画の概要

|      |  |
|------|--|
| 実施者名 | 下諏訪商工会議所（法人番号 2100005007813）<br>下諏訪町（地方公共団体コード 203611）   |
| 実施期間 | 令和7年4月1日～令和12年3月31日  |
| 目標   | <p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>小規模事業者が持続的発展を図るために必要な経営計画・事業計画の策定や事業承継、経営の安定化を図るための販路開拓・生産性向上・人材育成等を支援する。また経営指導員等の支援能力を継続的に向上させる為にも、積極的な知識習得に繋げる。</p> <p>(1) 小規模事業者の持続的経営に関する支援<br/> (2) 計画的な事業承継支援<br/> (3) 新規創業と継続的な事業運営の為の支援<br/> (4) 新たな需要開拓に向けた販路開拓支援<br/> (5) 地域情報発信と地域資源の活用に関する支援<br/> (6) 経営指導員等の継続的な支援能力の向上</p>  |
| 事業内容 | <p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること<br/> (1) 地域状況の分析<br/> (2) 業種・業界ごとの景況調査</p> <p>4. 需要動向調査に関すること<br/> (1) 商圈分析等の実施<br/> (2) 商品・サービス等に関する需要調査等の実施</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること<br/> (1) 経営分析はコア支援先と一般支援先から実施</p> <p>6. 事業計画の策定支援に関すること<br/> (1) 【コア支援先】・【一般支援先】・【その他支援先】区分設定<br/> (2) 事業計画策定に経営指導員がマンツーマンで支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること<br/> (1) 対象事業者への定期的な実施状況の確認<br/> (2) 計画と実施状況が乖離している場合の再策定支援</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること<br/> (1) 展示会・商談会への出展支援<br/> (2) 出展前後、出展中の支援とフォロー<br/> (3) 継続出展支援による販路開拓支援</p> |
| 連絡先  | <p>下諏訪商工会議所 中小企業相談所<br/> 〒393-0087 長野県諏訪郡下諏訪町西鷹野町 4611<br/> TEL:0266-27-8533 FAX:0266-28-8811<br/> E-mail: shimocci@cci.shimosuwa.nagano.jp</p> <p>下諏訪町 産業振興課<br/> 〒393-0087 長野県諏訪郡下諏訪町西鷹野町 4613-8<br/> TEL:0266-27-1111 FAX:0266-28-1151<br/> E-mail:sangyou@town.shimosuwa.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

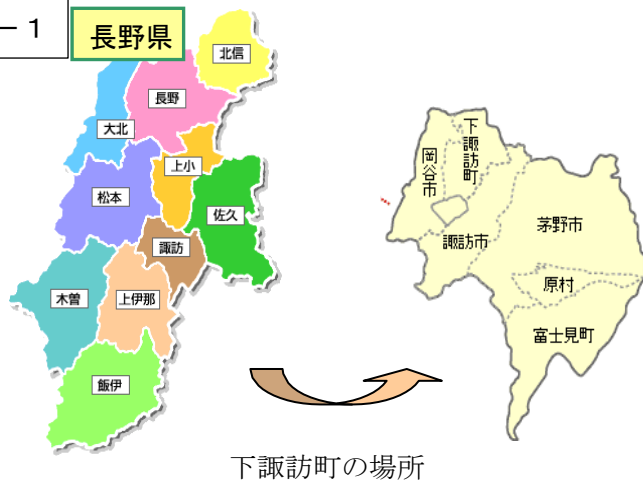
(1) 地域の現状および課題

①現状（立地・人口、産業（景況感）、交通等）

<立地>

下諏訪町は図表1-1で示したとおり、長野県のほぼ中央、諏訪湖の北側に位置し、江戸時代は江戸5街道のうち中山道と甲州街道が交わる宿場町として栄えていた。当時の面影と風情を残す町並みや全国にある諏訪神社の総本社諏訪大社下社、諏訪湖や国定公園八島ヶ原湿原、中山道で随一の温泉宿場町下諏訪宿など風光明媚な立地であり観光資源にも恵まれている。

図表1-1



|     |                      |
|-----|----------------------|
| 面積  | 66.87km <sup>2</sup> |
| 標高  | 759.1mから<br>1887.4m  |
| 人口  | 18,517人              |
| 世帯数 | 8,713世帯              |

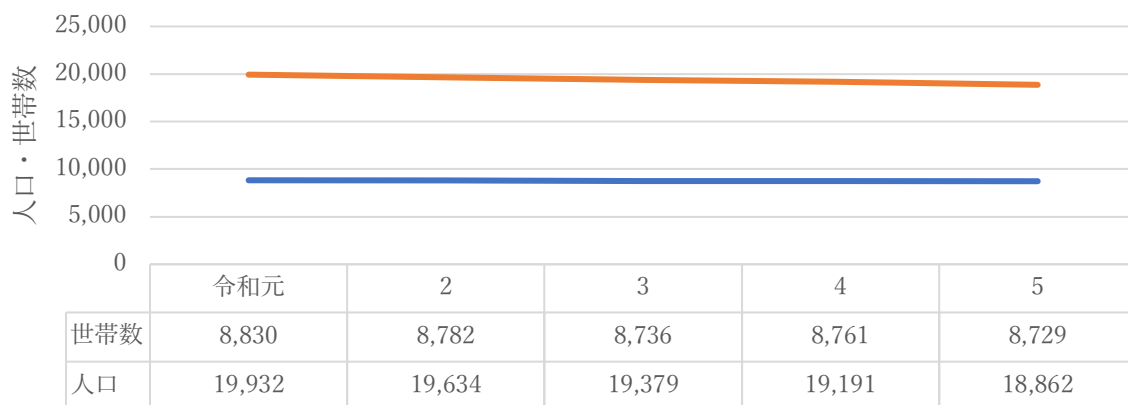
下諏訪町の場所

<人口>

下諏訪町の人口は昭和40年代の約27,000人をピークに減少の一途をたどっている。図表1-2の通り令和元年10月1日現在の人口は19,932人、8,830世帯だが、令和5年10月1日現在では18,862人、8,729世帯と人口、世帯数ともに減少している。特に、高齢化率は、全国平均の29.1%より高い38.4%（令和2年度）と高い水準で推移しており、全人口の約4割が高齢者となっている。

図表1-2

下諏訪町の人口・世帯数の推移



— 世帯数 — 人口 出典：下諏訪町統計資料を基に当所で作成

### <産業（景況感）>

下諏訪町の産業については、江戸幕末から養蚕業が盛んとなり、隣接市と併せてシルクなど製糸業でも日本トップクラスの生産量を誇った。また、戦中・戦後は企業疎開も重なり、製糸業の技術を基盤とした精密微細加工が発展し、特に時計・カメラ・オルゴールの製造が盛んとなり、東洋のスイスとも呼ばれた。現在では太田区や東大阪市と並んで精密微細加工の得意な地域として知名度を上げている。東京や名古屋からのアクセスの良さから自動車関連や航空宇宙関係の仕事に対して、下諏訪町だけではなく、諏訪エリアとして試作から量産まで多岐にわたる受注ができることから、外部への積極的な営業も相まって比較的安定した基幹産業となっている。

観光面では江戸5街道のうち、中山道と甲州街道の交わる要衝として栄え、中山道随一の温泉宿場町としてたくさんの方が滞在した宿場町の風情が至る所に残り、全国に摂社末社が1万社以上あると言われていた諏訪大社や東洋のスイスと呼ばれる起因となった風光明媚な諏訪湖、八島ヶ原湿原が観光客を魅了する。また、全国放送でも取り上げられるほど知名度の高い御柱祭など話題も観光資源も豊富で、アットホームな雰囲気の下諏訪温泉旅館はリピーターも多く訪れる。

近年では故岡本太郎氏が気に入り、何度も足を運んだという万治の石仏（まんじのせきぶつ）が注目され、商工会議所と観光協会が提唱した万治の石仏の周りを3周するお参り方法が定着してきており、大型バスも訪れる観光スポットとなっている。

下諏訪町は下諏訪駅を中心として、半径2km圏内に観光名所や宿泊施設が集積しているため、気軽に歩いて巡る観光地として注目を集めている。また、ゲストハウスを中心とした移住交流ネットワークが形成されており、若者を中心にまちあるきや地域交流を楽しんでいる。

- ・事業所数 986社 従業者数8,548人（R3経済センサスより）
- ・製造業 74社 製造品出荷額384億7千568万円  
（4人以上事業所・R3経済センサスより）  
156社（令和3年経済センサス、製造業者数より）
- ・商業 185社 販売額354億4千931万円（令和3年商業統計調査より）
- ・観光業 132社 観光客数（令和5年度主要観光地3カ所の延べ数）142万2千8百人  
観光消費額（同）16億2千35万円  
各施設入館者数（令和5年度 町主要施設7館合計）46,677人
- ・小規模事業者数 698社（令和3年経済センサスより）

### <交通等>

図表1-3の通り、下諏訪町へのアクセスは、新宿から高速バス利用し、下諏訪駅付近までの直行便が1日に5本以上、中央線特急あずさを利用して新宿・下諏訪駅停車が上下線各4本、新宿・上諏訪駅乗換が16本、中央自動車道諏訪インター出口から約25分、岡谷インター出口から約15分のアクセスとなっている。

名古屋方面からのアクセスは、名古屋・松本間的高速バスを利用して、松本バスターミナルから在来線を利用して下諏訪まで。中央線特急しなのを利用して、名古屋・塩尻乗換、下諏訪が上下線ともに13本、中央自動車道岡谷ジャンクション経由岡谷インター出口から約15分、諏訪インター出口から約25分のアクセスとなっている。

東京及び名古屋から乗換時間を除いて約2時間30分、高速バス利用で約3時間30分、車利用で約2時間30分と東京方面からも名古屋方面からも交通手段は多数選択できる。

東京からも名古屋からもアクセスがよく、観光面や産業面でのメリットにもなっている。

図表 1-3

下諏訪町アクセスマップ



お車をご利用の方



出典：下諏訪観光協会ホームページ 下諏訪町へのアクセスより引用

②課題（当地域や管内の産業別状況、強み・弱み等を踏まえた課題等）

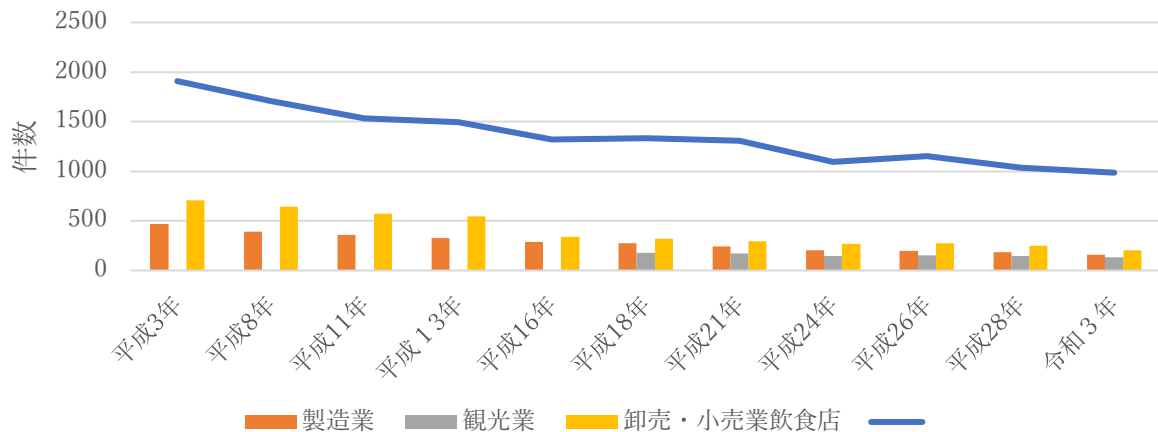
<事業者数>

事業者は図表 1-4 が示すとおり減少傾向が続いており、今後もさらに減少する事が確実視される。平成18年は1,331社、平成24年には1,097社、平成28年には1,037社であった事業者は、令和3年に986社になっている。少し前の調査になるが、ものづくり支援センターしもすわが平成29年に製造業127社へ調査した事業承継アンケートでは32社がすでに廃業を考えており、82社が事業承継を考えていると回答があった。事業承継を考えている82社のなかで後継者が決まっている事業所は43社で、残りの39社については事業を継続したいが承継者が不在との回答だった。調査から6年経っているが、事業承継に対する傾向に概ね変化はなく、経営者が高齢になるほど後継者が決まっており、年齢が下がるほど後継者候補が決まっていないという回答になる。また、廃業を検討中の32社の中で実際には廃業した事業所は3社であるが、経営者の年齢はさらに高齢化しているため、承継者不在の場合の廃業事業者数はさらに増加傾向となる。

上記を鑑み、少子・高齢化が進む中、人口減少時代に入り商圏人口は明らかに減少している。その上で、事業の先行きまで不透明になると地域内の事業所の必要数は減少していく事が安易に予想できる。地域経済や住民生活に必要な事業所や業種などが無くならずに残る為には、地域経済の活性化と併せて、交流人口や関係人口をどのように増やせるかが問題であり、私たちがどのように支援をする事ができるかが課題となる。

図表 1 - 4

### 下諏訪町の産業の推移



出典：下諏訪町統計資料を基に当所で作成

#### < 製造業 >

製造業者数は156社（令和3年度経済センサスより）となっているが、家族経営などの小規模事業者が多く、経営者の高齢化が進んでいる。製造業関係については、ものづくり支援センターしもすわでも調査した中では、承継候補者のいる事業所が約半数あるものの事業承継はなかなか進んでいない状況。今後は事業承継と併せて生産性向上による採算性確保の取り組みが必要になる。また、承継候補者のいない事業所は意向を確認しながら承継者マッチング支援や事業引継ぎ支援、状況により廃業支援など、さらに寄り添う支援が必要になり、事業採算性を考慮しながら受注を地元に残していく事が課題となる。

#### < 観光・移住 >

観光関係事業者は132社（令和3年度経済センサスより）となっており、宿泊施設は20社となっている。訪日宿泊客数は、下諏訪観光振興計画によると、令和5年度統計で564人となっており、コロナ禍でほとんど宿泊者のいなかった時期から大幅に増加している。また、下諏訪のゲストハウスの集客力が大きく、観光目的地としての機能を有しており、宿泊した観光客が下諏訪町内を歩き、ゲストハウスのオーナーや地域の方と交流を深める中で一部移住にも繋がっている。移住後の就職や創業など地域への定着スキームが課題となる。

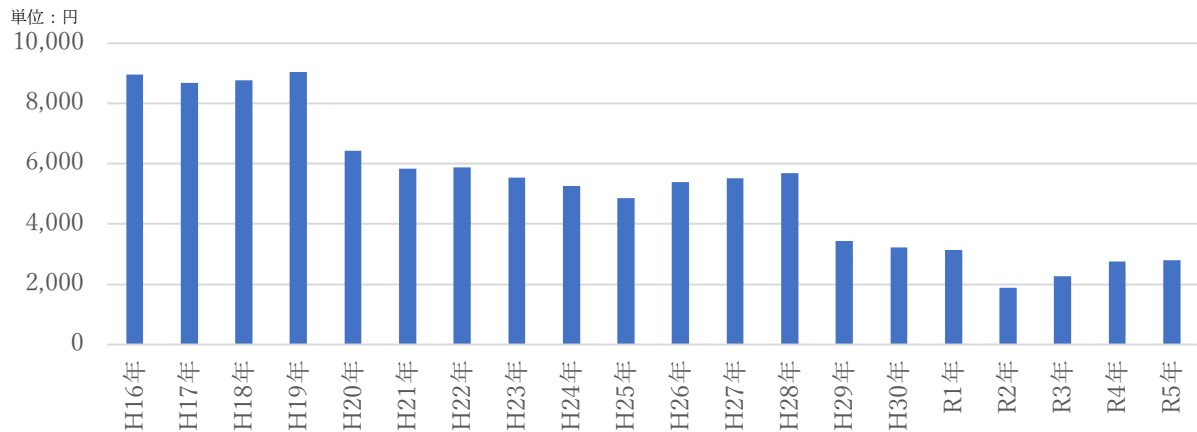
また、下諏訪温泉や諏訪大社、中山道下諏訪宿など観光名所としての魅力はあるが、団体バスが諏訪大社に立ち寄り、短時間の散策をする程度で、観光消費額は令和元年の2,343円から令和4年度で2,744円と微増しているが、経済効果に寄与できるまちあるき等にはまだ繋がっていない。下諏訪温泉の宿泊客数は図表1-5で示すとおり、平成16年度と令和5年度を比較すると、大型宿泊施設の廃業の影響もあるが、入湯税ベースで約68%の減少となっている。観光消費額の増加を目指すために、滞在化を促進し地域経済への影響を考えるなら宿泊客数の増加は必要であり、どのように情報発信をして宿泊客を下諏訪へ滞在させるかが大きな課題となっている。また、図表1-6で示すとおり、全体の観光客数はコロナ化の影響を受けて大きく増減する中で、八島湿原の客数の増減幅は少なく、一定の観光客の誘致に成功していると言える。また、諏訪大社の観光客数については、平成28年の御柱祭と平成30年の改修終了が大きな呼び水となっているが、令和4年の御柱祭はコロナ禍での催し物などの影響



もあり、観光客数の増加がほとんどない。通常時では御柱年以外の年への平準化と諏訪大社へ来訪された観光客をまちあるきや周遊、宿泊へ誘導させ、交流人口や関係人口の増加に向けたスキームづくりが地域としての大きな課題となる。

図表 1-5

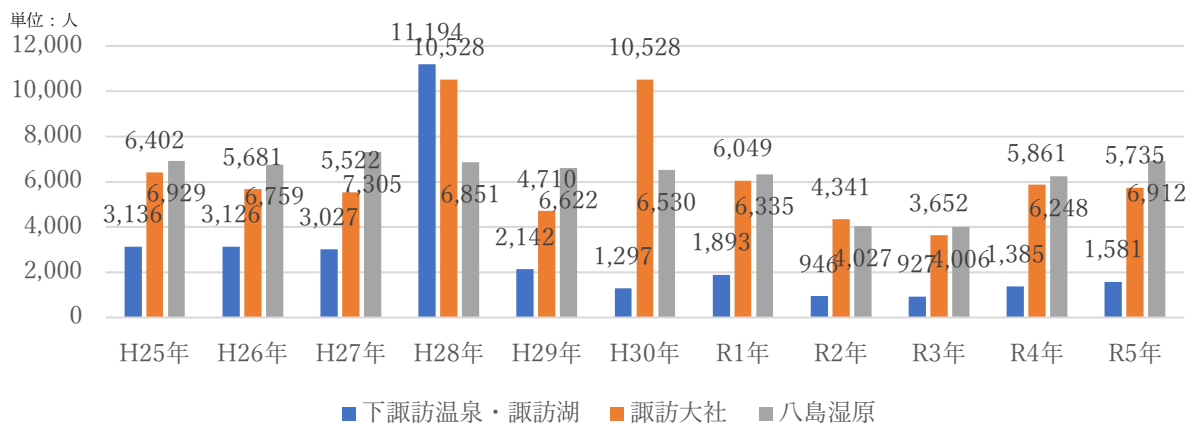
### 入湯税の推移



出典：下諏訪町統計資料を基に当所で作成

図表 1-6

### 観光地別利用客数の状況



出典：下諏訪町統計資料を基に当所で作成

#### < 飲食業 >

コロナ禍では緊急事態宣言など休業を余儀なくされ、景気に左右された。また、景気悪化に伴いファーストフードチェーンなど安い店に人が集まる傾向はさらに強まり、地域の会合などで飲食を伴う会議などの利用機会が減少しており、既存店舗の経営は厳しい。近年ではいわゆる町の食堂が高齢化により廃業し、喫茶店やカフェなど飲食店関係の出店希望が増加傾向にあり、人口比率で考えると飲食店自体が出店過剰気味となっている。廃業を予定している飲食店も店舗兼住宅という理由で賃貸できなかつたり、親族内での後継者や親族外での承継者がいないことなどから承継が大変難しい課題となっている。『店の顧客を引き継ぐという意味でも、レシピの引き継ぎや商材の活用などができれば良いが、記載できないノウハウや親子間の人間関係などの関係性から、取り扱う材料や詳細なレシピが引き継げないなどの課題もある。』しかし、新たな飲食店の出店希望は継続しており、飲食店での創業希望者も一定数いることから、新規出店に向けた商工会議所の適切なフォロー体制が課題である。

<建設業>

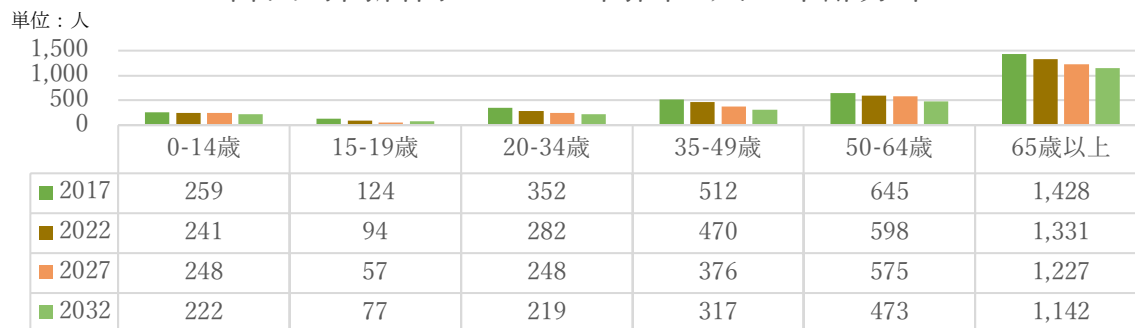
建設業者数は90社（令和3年度経済センサスより）だが、入れ替わりの激しい業界であり、安定している事業者とそうでない事業者の差がある。安定している事業者ほど高齢化が進んでおり、事業承継や事業引続き等が課題となる。また、勤務先からの独立創業や一人親方になるなど、今までと仕事内容が変わらないが事業主になっているなど、商工会議所として認識していない創業者もいることなどから、地元事業者とのコミュニケーションを図るなど創業支援、経営支援に繋げていきたい。また、昨今では働き方改革にもなって人手不足の傾向が強い業界であり、就職希望者も減少傾向にあることから、人員不足による経営環境の悪化対策を支援する必要がある。

<小売業>

卸・小売業者数は206社（令和3年度経済センサスより）で、2つの商店街が下諏訪町の商店の中心となっているが、近隣市町村の郊外型店舗などへの消費動向は変化しており、イオンの建て替えの為に店舗閉鎖とコロナによる新店舗建設の延長が大きな影響を受けている。図表1-7及び図表1-8で示すとおり、商圏人口の高齢化が顕著であり、またネット販売の普及により個店単位での売上げは減少傾向である。商店街店舗の高齢化や経営悪化による廃業などにより、商店街内の業種減少も集客にとっての痛手となっている。下諏訪商連による「しもすわカード」のポイント付与やキャッシュレス対応などにより販売の囲い込みや大資本店舗への対抗策を実施しているが、根本的な解決には繋がっていない。特に御田町商店街は、御田町おかみさん会の独自活動による若者創業支援など各種の取り組みが認められて、空き店舗のない商店街として中小企業庁の【がんばる商店街30選】に選出された事もあるが、来街者数の増加には直接繋がっておらず、既存顧客および店主の高齢化と販売商品のコモディティ化、事業承継などが喫緊の課題となっている。新規顧客の獲得や交流人口、関係人口と売上げの増加を目指し、店舗ごとの採算性の改善や販路開拓、新商品の取扱などによる事業の安定化などに取り組み、事業承継者の確保が継続した課題となる。

図表1-7

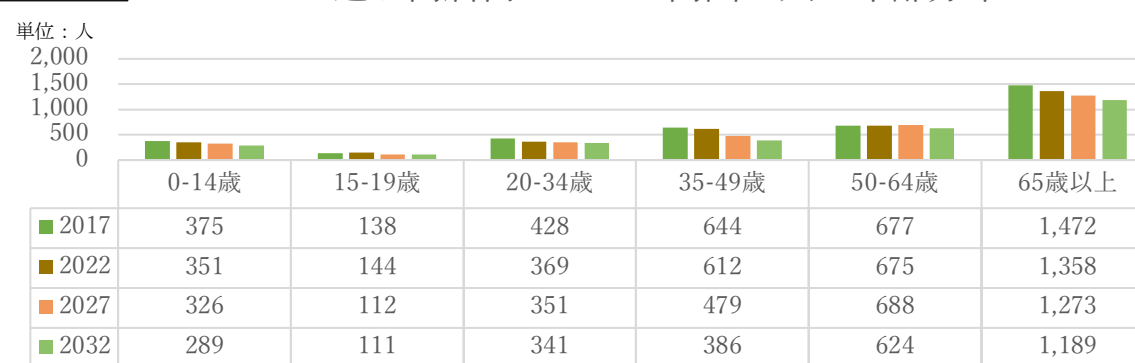
御田町商店街500m商圏の人口年齢分布



出典：市場情報評価ナビM i e N a

図表1-8

オルゴール通り商店街500m商圏の人口年齢分布



出典：市場情報評価ナビM i e N a

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

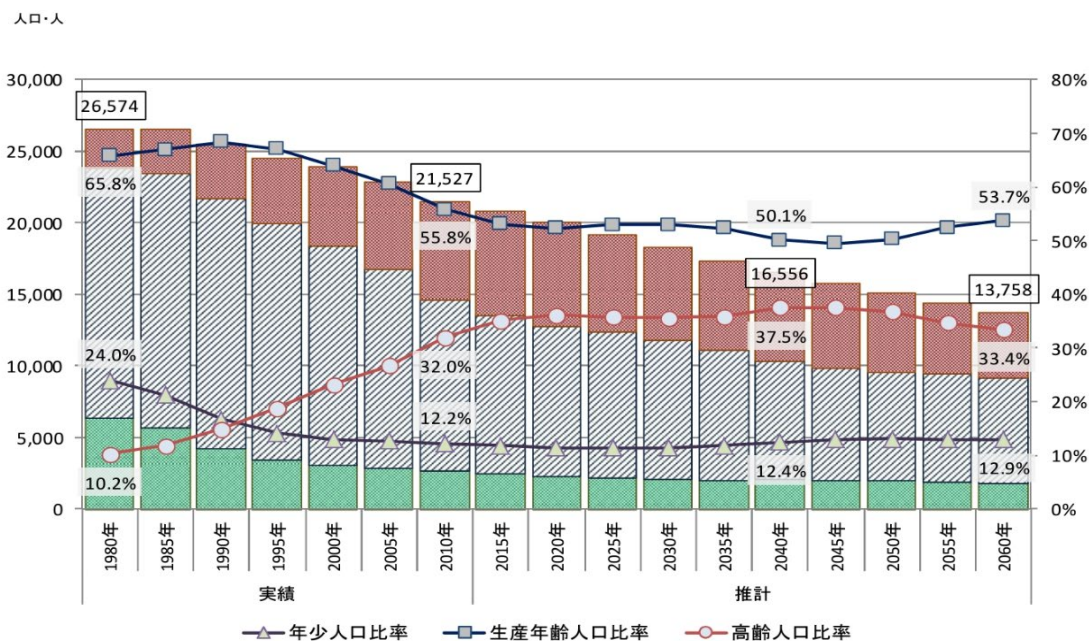
① 10年程度の期間を見据えて

過去10年間の事業所数の変遷を見る限り、人口減少に伴い適正事業所数まで減少していく傾向は変わらないと思われる。人口減少は下記の図表1-9が示すとおり2040年で高齢化率がピークの37.5%になり、人口も2025年と比べて概ね2,000人の減少になる。人口は減少するが、地域内で事業所が適正に維持・成長・発展していくために次の取り組みを実施する。

1. 事業承継を検討している事業者に対する採算性向上などを含めた支援と、空き店舗になった場所への新規創業、新規出店を積極的に支援し、地域の新陳代謝を促し、事業所の地域必要数の維持・確保に繋げる。
2. 観光の主役とも言える旅館業や生活密着型の商店街の店舗など残していくべき事業所を下諏訪町と連携しながら事業の持続的発展ができるように支援を実施する。
3. やる気のある事業所が今後地域の中核となり地域経済を牽引してもらう為に、経営計画や事業計画の策定支援を行い、実行を促す。
4. 経営計画・事業計画に基づいた新たな需要開拓の為の取り組みを支援し、売上や利益の増加による経営基盤の強化に繋げる。
5. 経営計画・事業計画を策定した事業者の実行を支援し、PDCAを回しながらステップアップを促進し、事業のさらなる発展を目指す。
6. 経営指導員等の支援能力を向上させ、小規模事業者の支援体制の拡充と安定化を図る。

図表1-9

■総人口の推計結果



出典：下諏訪町人口ビジョン（令和2年度改訂版）より



## ② 下諏訪町総合計画後期基本計画との連動性、整合性

下記下諏訪町第7次総合計画後期基本計画の「産業の活力と賑わいのあるまちづくり」および「下諏訪町観光振興基本計画」に記載されているとおり、ものづくり、商業、観光など、やる気のある事業者を支援し、地域産業の発展の為に施策の一部を商工会議所が担い、事業者主役の観点からさらなる経営改善に繋がるように、連携・実行していく。

<下諏訪町第7次総合計画後期基本計画より>

産業の活力と賑わいあるまちづくり

### 1. 産業の振興と発展

- 1) ものづくり支援センターの活用
- 2) 連携による新分野・新市場展開への支援
- 3) 受注確保や技術の高度化への支援
- 4) 販路開拓やマーケティング強化への支援
- 5) 人材育成と後継者の育成
- 6) 経営サポートの充実や各種補助・支援制度の利用促進
- 7) 諏訪圏域内の連携によるものづくり産業振興と人材育成の体制整備
- 8) 創業支援計画に基づく創業者支援
- 9) 観光開発に並行する商店街整備
- 10) 商業団体との情報共有と活動支援
- 11) 融資あっせん制度の充実
- 12) 起業支援と個性あふれる商店街創出
- 13) 地域経済活動の活性化支援
- 14) 地域資源を活かした商圈拡大の検討
- 15) 創業支援計画に基づく創業者支援
- 16) 若年労働者の求人对策と定着支援
- 17) 労働者の雇用安定、U I J ターンの支援
- 18) 中高年、障がい者の雇用促進
- 19) 労働条件の改善と労働福祉の推進
- 20) 勤労者福祉の向上と中小企業の振興
- 21) 子育て世代の雇用確保のための育児、介護休暇などの労働福祉対策の推進
- 22) 仕事と生活の調和
- 23) 勤労青少年ホームの活用
- 24) 個性ある観光ルートの設定
- 25) 観光の環境整備
- 26) 観光素材としての諏訪湖の活用
- 27) 観光施設の整備と運営
- 28) 受入態勢及びイベントの充実
- 29) 情報提供と誘客宣伝
- 30) 商業観光の振興
- 31) 温泉の有効活用
- 32) 広域観光の推進
- 33) 良好な景観の保全・整備
- 34) 街なみ環境の保全・整備
- 35) 住民主体の活動への支援

<下諏訪町第3次観光振興基本計画より>

『観光都市しもすわ』を実現するため持続可能な観光地域づくりを実践し、稼ぐ観光を推進する  
～ 住みたいまち 元気な声がひびくまち 小さくてもきらりと光る美しいまち ～

### 1. 観光によるまちづくり

持続可能な観光地づくりの推進  
観光を担う人材育成と観光地経営

2. 高付加価値名旅の提案

下諏訪の魅力を活かした稼ぐ観光の実現  
定期的な効果測定による旅行実態の把握

3. 地域活性化と受入環境整備

地域事業者等とともに受入環境の整備  
伝統文化の継承のための機会創出  
歴史文化、環境に配慮した観光振興

※下諏訪町観光振興基本計画の具体的事項

1. 観光によるまちづくり

- 1) 観光地域づくりの計画と実践
- 2) 観光地域づくりによるマネジメント
- 3) 住民や地域事業者等との共有と連携
- 4) 住民意見の反映と観光における学び
- 5) 旅行者意見の把握とプロモーション
- 6) 共創によるまちづくり
- 7) 観光における有事への備え

2. 高付加価値な旅の提案

- 1) 地域経済への貢献と働きがいのある仕事
- 2) 地産地消・地域発へのこだわり
- 3) 地域資源の保全と活用
- 4) 安全と治安に関する対応
- 5) 多様な受入環境整備

3. 地域活性化と受入環境整備

- 1) 町の景観保全や文化遺産の保護及び活用
- 2) 有形文化遺産の管理
- 3) 伝統文化の継承
- 4) 自然遺産の活用
- 5) 旅行者の把握と管理
- 6) ゼロカーボンへの取り組み
- 7) リサイクルの推進
- 8) 次世代モビリティへの取り組み

～．．．．．

③ 商工会議所としての役割

今までの取り組みとしては、商工会議所が主導して事業者が参画してくるものが多く、商工会議所の負担が大きい割には事業者の自主性が醸成されにくく経済効果が薄かった。今後の地域の発展を考えると『**事業者が主役**』を基本理念として、積極的に活動する事業者の発展のための経営計画、事業計画策定支援とアクションプランの実行支援、結果についての分析とフィードバックを商工会議所が事業者に寄り添い行う事で伴走支援を実施する。また、近年必要とされている経営力再構築伴走型支援を基本として、経営革新・経営力向上や事業継続力強化、販路開拓などの事業を維持発展させる取り組みについても、中小企業相談所が中心となり、ものづくり支援センターしもすわ、下諏訪観光振興局などの関係機関と連携を図りながら支援体制を確立させ、ワンストップ相談窓口として事業者と向き合い支援する。

商工会議所は、経営指導員等を相談窓口として主に経営分析や経営計画・事業計画策定について支援する。また、「事業計画実施時の課題解決」として、①販路開拓や事業承継等、事業発展に直結する事案の支援、②経営力向上、事業継続力強化等各計画策定、持続化補助金申請

支援等を実施する。専門性の高い課題に対しては専門家と連携し、専門家派遣制度等を活用して早期解決を模索し、緊急性の低い課題に対しては個別相談会を開催するなど、事業者の立場に立った多岐にわたる課題解決方法の提供を実施する。

### (3) 経営発達支援事業の目標

小規模事業者が持続的発展を図るために必要になる経営計画や事業計画の策定・実行、事業継続のための事業承継、経営の安定化を図るための販路開拓・生産性向上・人材育成及び人手不足対策、地域事業者の育成に繋がる創業支援などを行うが、そのために必要な経営指導員等の支援能力向上に向けた研修会、講習会等への参加や自己研鑽の取り組みを実践する。

#### ①小規模事業者の持続的経営に関する支援

小規模事業者が必要とする経営環境分析等の支援を行う事で経営判断に役立てたり、経営計画・事業計画の策定支援を通じて事業展開の構築に繋がる支援を実施する。

#### ②計画的な事業承継支援

事業承継を希望する事業者に対して、後継者がいる事業所には事業承継計画の策定支援、後継者がいない事業者に対しては承継者マッチングおよび承継候補者の選定や専門機関への引継ぎを実施しスムーズな事業承継に繋げる。また事業承継の難しい事業者に関しては廃業支援に繋げる。

#### ③新規創業と継続的な事業運営の為の支援

新規創業予定者に対する経営計画・事業計画策定支援を行い、必要に応じて専門家派遣を行いながら、開業後のスムーズな事業展開への協力を行う。

#### ④新たな需要開拓に向けた販路開拓支援

資本力や人的資源の不足しがちな小規模事業者に対して、経営計画・事業計画に基づいた販路開拓計画について、既存商品のブラッシュアップや魅力向上、新商品開発等も視野に入れた市場開拓支援を行う。

#### ⑤地域情報発信と地域資源の活用に関する支援

観光業に携わる小規模事業者、観光協会等と連携して観光まちあるきルートの開発や観光素材の掘り起こし、活用方法の検討、インバウンド客の誘致など観光客の増加と併せて交流人口、関係人口の獲得に向けた取り組みに対する支援を行う。

#### ⑥経営指導員等の継続的な支援能力の向上

経営指導員等が、小規模事業者が有する経営に関係する事業承継や販路開拓などの様々な課題を解決するために、セミナーや研修会に積極的に参加し支援能力の向上を図る。また、習得した支援能力を本人が講師となり職員に向けた勉強会や情報共有会を開催し、職員間での支援能力の底上げを狙い、安定した支援力の確保を目指す。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

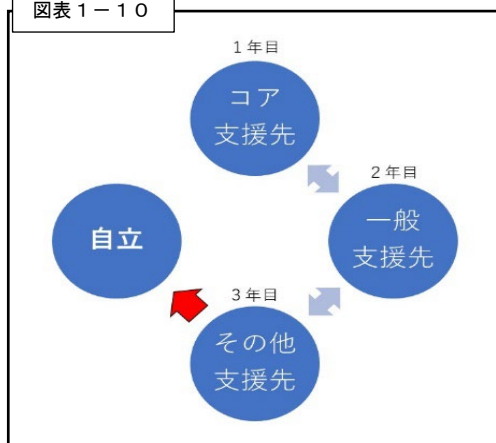
(1) 経営発達支援事業の実施期間 ( 令和7年 4月 1日～ 令和12年 3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

小さな商工会議所としての強みを活かし、顔の見える関係性の構築となんでも相談できる距離感から、事業者との対話を重視し、対話を通じて事業者が認識していない本質的な課題などを認識させた上で、限りあるマンパワーを効率的に支援に充てながら、事業者が自走できるように伴走支援を実施する。目標達成に向けて、小規模事業者を下記のようにレイヤー分けし、段階別に適切な支援策を講じることで、少ない人数での効果的な支援を実施する。

|   |        |                        |   |
|---|--------|------------------------|---|
| 1 | コア支援先  | 年間<br>10社<br>程度        | <p>【対象事業所】</p> <p>経営分析等ができておらず、</p> <p>①事業の方向性を見失っている。</p> <p>②新規事業を立ち上げたものの売上げが伸び悩んでいる。</p> <p>③継続的に(主に運転資金の)融資相談に訪れている。</p> <p>など何らかの大きな課題を有する事業所を対象として、『経営計画や事業計画の策定』→『事業実施』→『事業評価に至るプロセス』の整理を、専門家と連携し、寄り添った支援を実施する。</p> |
| 2 | 一般支援先  | 年間<br>20社<br>程度        | <p>【対象事業所】</p> <p>経営計画や事業計画の策定がある程度できており、</p> <p>①事業実行等について課題を有し自力での課題解決が難しい、などに当てはまる事業所を対象とする。課題の内容によって</p> <p>1) 専門家との連携による課題解決の方向性の提示</p> <p>2) 販路開拓の為に展示会出展支援等を併用しながら解決策と一緒に模索し、事業評価を行って事業計画等の見直しまで支援する。</p>            |
| 3 | その他支援先 | 飛込<br>相談等<br>10件<br>程度 | <p>【対象事業所】</p> <p>①融資相談や販路開拓相談、事業承継相談などに来所した事業所</p> <p>②事前に状態を把握できていないが、経営指導員等の支援が必要に該当する事業所。各種相談があった時点でヒアリング等を行い、相談内容に応じた支援を検討・実行しながら、課題の重要度が高い場合には、次年度に1、2の支援ランクへ振り分けて継続支援を実施する。</p>                                      |

図表1-10



支援候補事業者へアンケートやヒアリングなどを実施し、どの支援レベルの支援が妥当かを経営指導員等が総合的に判断してランク分けする。

概ね1年ごとに再調査し専門家と連携しながら支援ランクの見直しを図り、概ね3年で事業計画ごとの支援完了(自立)を目指す。

ただし、事業実施中に課題が生じ、新たな課題解決が必要になった場合等には、再度調査等を行い、課題の重要度に併せて支援ランクを再度設定し、さらなる経営安定化に向けた支援を図る。

全体像としては、図表1-10にあるように、コア支援先→一般支援先→その他支援先→自立へのランクアップを目指した支援を行う。

前ページの支援先ランクを踏まえ以下の方針で支援を行う。

①小規模事業者の持続的経営に関する支援

小規模事業者が持続的に発展していくために、次のプロセスに従って支援を実施する。

- 1) 経営実態の把握 (アンケート・ヒアリング調査・支援ランク決定)
- 2) 経営環境の分析・現状の把握 (経営分析)
- 3) 経営課題の抽出 (課題の見える化・課題設定)
- 4) 経営改善に向けた提案 (経営計画・事業計画の策定・課題解決提案)
- 5) 経営改善実効支援 (事業実行)
- 6) フォローアップ (定期確認等の実施)
- 7) 成果評価 (事業評価)
- 8) アクションプラン作成 (改善)
- 9) 再度の課題抽出 (P D C Aサイクルの活用)

②計画的な事業承継支援

小規模事業者の事業承継をスムーズに移行させるために以下のプロセスで実施する。

- 1) 事業承継意思の確認 (アンケート・ヒアリング調査・支援ランク決定)
- 2) 経営環境の分析・現状把握 (経営分析)
- 3) 承継課題の抽出 (承継候補の選定・募集、採算性の確認、経営改善の必要性など)
- 4) 事業承継計画の策定 (課題の解決含む)
- 5) 事業承継の実施
- 6) フォローアップ (定期巡回等による承継後の課題抽出等)
- 7) 経営改善に向けた提案 (経営計画・事業計画の策定)
- 8) 経営改善実効支援 (事業実行)
- 9) フォローアップ (定期巡回等の実施)
- 10) 成果評価 (事業評価)
- 11) アクションプラン作成 (改善)
- 12) 再度の課題抽出 (P D C Aサイクルの活用)

③新規創業と継続的な事業運営の為の支援

地域経済の基幹となる小規模事業者の起業・創業に対して下記のプロセスで支援を行い、小規模事業者数の減少の食い止めと「小商い」から「商い」への事業化を支援し地域産業構造の安定化を目指す。

- 1) 創業計画等の作成支援 (出店場所、経営計画、販売計画、資金繰りなど)
- 2) 創業準備進捗の確認
- 3) 創業に向けた課題の抽出 (課題の見える化)
- 4) 創業計画に基づく改善提案 (経営計画・事業計画の再策定・見直し)
- 5) 起業・創業
- 6) フォローアップ (定期巡回等の実施による課題の確認・支援ランクの確定)
- 7) 課題解決に向けた提案 (経営計画・事業計画のさらなる見直し)
- 8) 経営改善実行支援 (事業実行)
- 9) フォローアップ (事業実施状況等の定期的な確認)
- 10) 成果評価 (事業評価)
- 11) アクションプラン作成 (改善)
- 12) 再度の課題抽出 (P D C Aサイクルの活用)

④新たな需要開拓に向けた販路開拓支援

小規模事業者の経営基盤の強化の為に経営計画や事業計画に基づき、自社商品やサービスの新たな需要開拓を目指して、下記のプロセスで支援を実施する。なお、販路開拓支援事業



においては、小規模事業者以外の出展も受け入れ、展示会出展等に慣れている事業者との取り組み事例の共有やブース集客に対する協力を得る事等も目的とする。

- 1) 自社商品・サービス等の分析
- 2) ターゲットおよび出展目標の明確化 (BtoB BtoC、販売額、商談件数、成約件数等)
- 3) 出展に向けた課題の抽出 (課題の見える化、課題設定)
- 4) 出展に向けた課題解決の為の提案・検討
- 5) 展示会出展支援 (ディスプレイ、見せ方、商談、成約、呼び込み)
- 6) 出展後のフォローアップ (事業評価・改善計画・今後の販路開拓目標等設定)
- 7) アクションプラン作成 (出展計画策定、展示方法改善等)
- 8) 再度自社商品・サービス等の分析 (P D C Aサイクルの活用)
- 9) P D C Aを回しながら1案件につき、3年程度を目安に継続支援

#### ⑤地域情報発信と地域資源の活用に関する支援

小規模事業者が独自に地域情報の総合的な発信をするのは難しい為、観光振興局や下諏訪町、商工会議所が連携して取り組みや商品の情報発信を行い、小規模事業者には可能な範囲で情報発信の協力を得るようにする。しかしながら、近年ではSNSなどの情報発信媒体が増えており、場合によってはわずかなコストで手間さえかければ効率的な情報発信が可能となってきた。商工会議所等が発信する情報と、自社への誘客や自社情報提供を目的とする情報を区分けして、それぞれに合わせた積極的な情報発信を目指す。

- 1) 地域資源の抽出と地域情報の収集
- 2) 地域資源の活用方法の検討
- 3) 検討結果による活用事業企画提案
- 4) 小規模事業者を交えた事業トライアル
- 5) 成果評価 (事業評価)
- 6) 事業改善提案 (P D C Aサイクルの構築)

#### ⑥経営指導員等の継続的な支援能力の向上

経営指導員等が経営発達支援計画を実行し、小規模事業者支援を行う上で必要になる支援能力を習得および向上させるために次のようなテーマの研修や講習等を受講する。

- 1) コミュニケーション力 (ヒアリング力・傾聴力・雑談力)
- 2) マーケティングの知識 (市場調査・市場分析・販路)
- 3) 戦略策定能力 (経営計画・事業計画・経営力向上・経営革新)
- 4) 販路開拓・販売促進の知識
- 5) 事業承継支援の知識
- 6) ファシリテーション能力
- 7) 財務分析能力

### 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>商業や観光業などについては不定期に、その時に必要な内容を含めた調査を実施している。また、ものづくり支援センターしもすわでは、製造業者へ工業景況調査や月ごとにテーマを定めた追加アンケートを毎月実施し、結果はマスコミを通じて定期的に発表している。

<課題>ビッグデータ等との比較や全国的なデータ比較などはしておらず、その時の調査結果

をそのまま発表している事が多い。今後は、今までできていなかった評価分析や他の調査機関との比較、過去との経過比較など必要に応じて専門家を交えて、専門的な分析につなげられるように改善したい。

(2) 目標

| 支援内容  | R 6 年度 | R 7 年度 | R 8 年度 | R 9 年度 | R 1 0 年度 | R 1 1 年度 |
|-------|--------|--------|--------|--------|----------|----------|
| ①公表回数 | 1 回    | 1 回    | 1 回    | 1 回    | 1 回      | 1 回      |
| ②公表回数 | 4 回    | 4 回    | 4 回    | 4 回    | 4 回      | 4 回      |

(3) 事業内容

- ①経済動向調査地域の現状分析について「RESAS（地域経済分析システム）」や長野経済研究所、諏訪信用金庫景況調査などを活用して、経済状況や地域に必要な産業への効率的支援を実施するため、経営指導員等が分析を実施する。また、「市場情報評価ナビMieNa」による商圈分析を活用し、稼げる地域や稼げる産業などの地域評価を元にした分析による事業計画策定支援を行う。

<分析手法>

- 1) 地域経済循環マップ・生産分析を活用し、地域内でのお金の動きや産業ごとの付加価値額などの目安を判断する為に活用する。
- 2) まちづくりマップ・From-to 分析を活用して地域への流入人口や移動エリアなどの人流を分析し、主にターゲット調査に活用する。
- 3) 産業構造マップを活用して、産業の現状を把握し、産業ごとの今後の動向把握や支援の方向性などについて活用する。
- 4) まちづくりマップ・流動人口メッシュを活用して、自治体間の人口移動や昼夜間人口の把握を行う事で、ターゲット設定や消費動向調査などに活用する。
- 5) 産業構造マップ・小売卸売業・消費の傾向（POS）を分析することで、小売業・卸売業に関する消費の傾向をつかむことができる。

<分析項目>

- 1) 地域経済循環マップ・生産分析  
→地域内でのお金の流れ、産業間の繋がり、産業別付加価値額、所得額、エネルギー支出
- 2) まちづくりマップ・From-to 分析  
→流入人口、流入エリア
- 3) 産業構造マップ  
→産業別企業数、従業員数、売上高、付加価値額、産業構造、事業所数増減
- 4) まちづくりマップ・流動人口メッシュ  
→自治体間人口移動状況、昼間人口、夜間人口、昼夜人口比
- 5) 産業構造マップ・小売卸売業・消費の傾向（POS）  
→卸売業、小売業に関する企業数、従業員数、売上高、付加価値額、事業者増減

- ②管内の小規模事業者の現状を把握し、課題やニーズの掘り起こしをするとともに、過去に支援した事業所のその後を把握し、経営指導員間で共有する事し適切なフォロー計画の立案に繋げる事。同じ悩みを有する小規模事業者を支援する際に過去の情報が参考になるため、面的支援の効果と課題解決手法に繋がる。

<調査対象>

経営状況調査

工業／製造業景況調査： 2回（20社）

商業／商業者実態調査： 1回（20社）  
 観光業／旅館・飲食店動態調査：1回（20社）

<調査項目（景気動向調査）>景気動向調査

工業：景況・従業員数・売上動向・仕入費用動向・3ヶ月先見通し・設備投資 等  
 商業：売上動向・仕入単価・採算・資金繰り・業況・従業員数・経常利益・来店客数  
 観光業：売上動向・仕入単価・採算・資金繰り・業況・従業員数・経常利益・来店客数

<調査手法>

工業／ものづくり支援センターコーディネーターによる訪問ヒアリング調査  
 商業／経営指導員等による訪問ヒアリング調査、アンケートフォーム等による回収  
 観光／経営指導員等による訪問ヒアリング調査、アンケートフォーム等による回収

<分析方法>

工業／ものづくり支援センターコーディネーターと経営指導員等が連携して分析  
 商業／経営指導員等が外部専門家と連携して分析  
 観光／経営指導員等が外部専門家と連携して分析

(4) 調査結果の活用

調査結果を地元新聞社等へ周知し記事などにより広く周知する事と、商工会議所ホームページで公開し、地域経済の現状把握に繋げてもらう。また広報等により会員事業所へ周知しながら各課題に対する商工会議所の支援策を合わせて周知することで、小規模事業者が抱える課題に合った適切な支援を選択して受けていただく。さらには経営指導員等が巡回等で指導する際の参考資料として活用する。

4. 需要動向調査に関する事

(1) 現状と課題

<現状>補助金申請時などに市場分析を「市場情報評価ナビMieNa」や「RESAS」を活用して行っているが、事業者が本当に必要としている情報が提供できているか疑問。

<課題>実施している需要動向調査の具体的な調査項目および実行方法が確立できておらず、ノウハウの蓄積ができていない。専門家等を活用することで、経営指導員等のノウハウの蓄積を行い、事業者の要望に添える調査結果のフィードバックを行うことが課題。

(2) 目標

| 支援内容      | 現状 | R7年度 | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 |
|-----------|----|------|------|------|-------|-------|
| ①調査対象事業者数 | 3社 | 5社   | 5社   | 5社   | 5社    | 5社    |
| ②調査対象事業者数 | 1社 | 1社   | 1社   | 2社   | 2社    | 2社    |
| ③調査対象事業者数 | 2社 | 2社   | 2社   | 3社   | 3社    | 4社    |
| ④調査回数     | 1回 | 1回   | 1回   | 1回   | 2回    | 2回    |

(3) 事業内容

経営状況の分析を実施した事業者が事業計画を策定した上で、地域資源を活用した自社商品の販路動向や新サービスを提供する事業者が、新サービスのニーズ調査を行う場合、また観光事業者が観光客に対しての観光目的や土産品動向、宿泊需要などに関する需要調査を実施する際に必要になる商圈調査や業界動向などについて、市場情報評価ナビMi e NaやRESAS、調査会社等による情報収集・分析結果や具体的なターゲットマーケットの場において実地調査などを行い、さらなる商品改良やニーズ調査、サービス・商品等のブラッシュアップ、販路開拓などに活用するための情報を事業者にフィードバックするために本事業を実施する。

- ①「市場情報評価ナビMi e Na」や「RESAS」の情報を利用して、次ページの図表6-1で例示したように事業者が立地する地域ごとの商圈分析や市町村レポート・業界動向などによる商圈人口の把握や、同業者情報などを資料として小規模事業者へフィードバックすることで需要動向調査とする。

図表 6-1 プロフィール ONE 諏訪郡下諏訪町三区西鷹野町一部 500m商圈



出典：市場情報評価ナビMi e Na

2/3

Copyright©Nippon Statistics Center Co.,Ltd. All rights reserved.

- ②食品開発の調査について、商品自体のブラッシュアップやパッケージデザイン、見た目の向上を目的に次の調査および、結果の分析を行い事業者へフィードバックすることで、事業計画の策定やブラッシュアップに活かす。

【サンプル数】 50人

【調査方法】 諏訪大社秋宮前に開設している観光案内所を訪れる観光客が増える7月から9月までの3ヶ月間に実際に商品を試食したり、パッケージの評価を得たりして、

アンケート調査に協力してもらおう。また、事業者がより広いエリアでの販売を希望している場合には、FOODEX JAPANやグルメ&ダイニングスタイルショー、スーパーマーケット・トレードショー等の全国規模の展示会へ出展して来場者や来場バイヤーに対するアンケート調査を実施する。調査には、GoogleやMicrosoftのformなどを活用し、タブレットやスマホで直接答えて応えていただくことで、リアルタイムに集計を行う。

【分析方法】 経営指導員等がそれぞれ集計したデータを必要に応じて専門家を交えながら総合的に分析を行う。

【調査項目】 調査する商品により異なるが次の点を考慮する。

1. 味 2. 甘さ、苦さ、辛さなど 3. 色合い 4. 見た目 5. 価格

【分析結果の活用】 経営指導員等が行った分析結果を当該事業者へ説明し、商品の改良や改善へと繋げ、事業計画へのフィードバックや新たな計画へ盛り込む。

- ③小規模事業者の得意な技術や分野を活かしたギフトや生活用品等の開発、販路開拓について、東京インターナショナルギフトショーやビジネス商談会などの全国規模の展示会を活用し、来場するバイヤーや来場者に対して、実物や映像、チラシ、WEBなどを活用して、見て・触れて・食べて、触って、体感してもらおう事で、経営指導員等によるヒアリング調査に協力して貰う。

【サンプル数】 50人

【調査方法】 東京インターナショナルギフトショーや中小企業基盤整備機構が主催する「中小企業総合展」等の全国規模展示会において、来場者やバイヤーに商品を実際に見てもらい、経営指導員等によるヒアリングを行い、アンケートフォームへ入力する。

【分析方法】 経営指導員等がそれぞれ集計したデータを元に必要に応じて専門家を交えながら総合的に分析を行う。

【調査項目】 1. 見た目 2. 使いやすさ 3. 価格 4. パッケージ 5. 取引条件等

【分析結果の活用】 経営指導員等が行った分析結果を当該事業者へ説明し、商品の改良や改善へと繋げ、事業計画へのフィードバックや新たな計画へ盛り込む。

- ④下諏訪町観光振興局が設定する観光ルートや観光モデルコースなどを中心として、諏訪大社下社秋宮や中山道下諏訪宿、下諏訪温泉、国定公園八島ヶ原湿原周辺に点在する宿泊施設に関する観光ニーズ調査を行い、宿泊施設の宿泊商品開発や宿泊に繋がるオプションツアーの開発、泊食分離による新たな宿泊プランの造成などに繋げる。

【サンプル数】 50人

【調査方法】 ツーリズムエキスポジャパンや日本観光ショーケース等において来場者やエージェントに対して下諏訪の観光地情報やツアー情報を提供しながら、他の観光地との差別化、観光地の知名度向上による観光客の集客、観光ツアーのブラッシュアップに繋がる調査を経営指導員等がヒアリングし、フォームなどを活用してリアルタイムに集計する。

【分析方法】 調査結果を経営指導員等が必要に応じて専門家を交えながら、比較・分析を行う。また、観光振興局とも情報共有しながら分析精度を高める。

【調査項目】 1. 観光目的 2. 知名度 3. 交通手段 4. 旅行頻度 5. 旅行予算  
6. 宿泊先に求めるもの 7. 土産品に求めるもの 8. 土産品の価格 等

【分析結果の活用】 経営指導員等が行った分析結果を旅館組合や観光振興局へ説明し、積極的な事業計画策定事業者へ提供することで、事業計画策定の際のベースデータとして貰う。



## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

＜現状＞現状は記帳代行や持続化補助金等の申請支援、確定申告相談やマル経融資相談などの対応の一部として経営分析を行うにとどまっている。

＜課題＞経営分析に関して、経営指導員等の経験不足等、他の業務の一部として実施というレベルが現状である。今後は、経営指導員が自ら情報把握と分析を行えるように資質向上に向けて、専門家派遣の同行や外部専門家との連携、スキルアップセミナーへの参加やローカルベンチマーク・TOASの経営分析の活用方法の習得などを行い、事業者へのフィードバックを実施する。

### (2) 目標

| 支援内容      | R 5年度 | R 7年度 | R 8年度 | R 9年度 | R10年度 | R11年度 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①巡回訪問延べ件数 | 131回  | 200回  | 200回  | 220回  | 220回  | 220回  |
| ②分析件数     | 56件   | 25件   | 25件   | 30件   | 35件   | 40件   |

※巡回訪問延べ件数は当所経営指導員2名が事業所を訪問した延べ件数。

※R5年度の分析件数は、記帳代行（27件）、持続化補助金関係（6件）、申告相談業務（15件）、マル経融資（3件）、その他（5件）となっており、別業務の一部としての経営分析が中心であり、経営計画や事業計画策定を主目的とした経営分析件数は少なかった。経営計画・事業計画策定に繋がる経営分析を行うにはマンパワーと時間が必要になるため、内容をしっかりと見極め、対象を絞り込んだ上で経営分析を行い、経営指導員の経験年数が5年と3年の2名で実施する為、実効性のある件数を目標として設定した。

### (3) 事業内容

①経営分析を行う事業者については、コア支援先（10社）は必ず経営分析を実施する為に、毎月巡回を実施（120回）し、一般支援先（20社）へは四半期ごとに巡回や窓口相談（80回）を行い、経営分析を実施してもらえるように働きかけていく。経営課題の掘り起こしや現状把握、今後の経営計画・事業計画策定に向けて効果的な内容に繋がるように、外部専門家等と連携しながら実施する。その他支援先（10社）については、相談ごとに経営分析の実施を促し、指導員の資質を向上させながら、将来的には半年に1回程度の巡回訪問を実施できるように体系立てていく。

②経営分析の件数については、指導員の経験年数が少なく対応が難しい事もあり、当面はコア支援先（10社）と一般支援先（20社）その他支援先（10社）から選定した25社について【財務分析】と【SWOT分析】を行い、経営指導員の経験を積みながら、段階的に指導員ごと年10件から15件の分析を目指し、最終的には全件の分析ができる様に体制を整備していく。

※経営指導員は、専門家と連携して経験年数の浅さを補いながら着実に分析件数をこなして経験を積んでいく。その際には、事業者に対する傾聴と対話を意識して積極的に意見を述べるなど専門家の支援に同席する。また、今後の経営指導員候補職員も積極的に経営分析、経営計画・事業計画立案等に参加させ、早い段階から経験を積む事により、今後の人事異動や職員の入替などによる経営指導員の空白期間や経験不足をカバーできるようにしていく。

#### ＜分析項目＞

1. 売上の推移（財務分析）
2. 3ヶ月先の売上予測（財務分析）

3. 利益率・安全性の動向（財務分析）
4. 資金繰り動向（財務分析）
5. 後継者の有無 いる…親族承継・親族外承継・年齢、いない
6. 雇用と人材確保
7. 経営上の課題
8. 内部環境の分析（ヒト・モノ・カネ・情報・強み・弱み）（SWOT）
9. 外部環境の分析（SWOT）
10. SWOT分析に基づく戦略策定

#### <分析手段・手法>

コア支援先10社と一般支援先から選定した10社に対して、ローカルベンチマークの活用や経営計画つくる君、TKC BAST、TOASなどの経営分析機能などのITツールの活用を意識して、地域金融機関と情報交換を実施しながら、経営指導員等が専門家と連携して分析を行う。

#### (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を行い事業者理解してもらう事で、経営計画・事業計画策定や見直しに活用する。また、TOAS等の情報共有ツールを活用して支援情報等をデータベースへ入力することにより内部共有をスムーズに行い、経営指導員等の情報分析スキルの向上と経営指導時の他指導員とのデータ共有及び活用等に繋げる。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

<現状>令和5年度の分析件数は56件で、記帳代行・申告相談が42件と75%を占めており具体的な事業計画策定に繋がっていない。実際の事業計画策定件数は、マル経3件、持続化補助金関係6件と融資・その他5件で合計14件と残りの25%となっている。事業計画の策定は『補助金申請等の為に必要』という認識が多いため、継続しての作成に繋がってはいるが、具体的な事業計画の活用までできているところは少ない。

<課題>ヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源に乏しい小規模事業者は、持続化補助金や融資相談などの際に必要な迫られて事業計画を策定する事が多く、自社の商圏や商品・サービスなどについて理解し、目的を持って事業計画を策定し計画的に実行する事ができている事業者は少ない。そこで、事業計画策定の意義や重要性の認識を持ってもらうためにも、コア支援先と一般支援先を中心に経営指導員等が積極的に関わり事業計画を策定し実行してもらうことで、PDCAサイクルの活用へと繋げていく。

#### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定の意義や重要性について漠然と述べても事業者の意識変化を促せる訳ではないため、限りあるマンパワーを効率的に支援に充てる方法として、一方的に説明を聞くセミナー形式ではなく専門家派遣等マンツーマン型の個別課題解決型支援を積極的に実施する。方法としては、まず新規創業3年以内や事業承継後3年以内、補助事業申請事業者、融資相談事業者、新商品開発事業者など一定の条件に照らし合わせて【コア支援先】【一般支援先】【その他支援先】として区分けする。支援対象ごとの経営分析に基づき実態に合わせた個社支援計画を立案して、実行する。その際に、コア支援先と一般支援先については、まず経営計画の策定を促し、その後事業計画を策定してもらう。策定段階から経営指導員等が傾聴と対話を駆使し伴走支援する

ことにより、経営計画と事業計画の必要性を認識してもらう事で、具体的な事業実施スケジュールを見える化し、各種計画自体が【絵に描いた餅】にならないようにPDCAスケジュールを回すための伴走支援を行う。

なお、現在下諏訪町などで元地域おこし協力隊が実施している「小商いプロジェクト」の参加者の中から、当初の『小商い』からステージアップを目的とした『商い』へ取り組みのレベルを変更する際に、取り扱う商品などの内容を確認し事業性評価を行いながら、支援区分選定に繋げる。また、必ず事業計画を経営指導員と一緒に策定することで、より具体的な創業に繋げられるように支援を行う。

### (3) 目標

| 支援内容 | R 5年度 | R 7年度 | R 8年度 | R 9年度 | R 10年度 | R 11年度 |
|------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 策定件数 | 14件   | 15件   | 15件   | 20件   | 20件    | 25件    |

※経営計画・事業計画を策定するだけではなく、事業計画に基づいた事業実行を支援する為の経営指導員1人あたりの支援事業者数は限界がある。また、当所の経営指導員2名はまだ経験年数が5年と3年と浅いため、着実に実行可能な目標値を設定し、確実に経験を積み上げることで、継続した効果的な成果に繋げる取り組みとする。

### (4) 事業内容

#### <支援対象>

経営分析を行った【コア支援先】【一般支援先】【その他支援先】を対象とする

#### <手段・手法>

経営指導員等が必ずマンツーマンで対応し、支援区分を設定しながら区分に応じた支援内容を実行する。

【コア支援先】経営分析を行い、経営指導員等が積極的に関与し、事業者との対話と傾聴により、経営のマンネリ化、重要度の高い経営課題、事業の方向性などについて確認しながら、必要に応じて外部専門家を交えて事業計画等の策定を行う。

【一般支援先】相談内容を吟味しながら経営分析を実施し、本質的な課題の洗い出しや設定、進むべき事業の方向性などを判断しながら、必要に応じて専門家を交えて事業計画の策定を行う。課題の重要度が高い場合には、コア支援先へ区分変更をしながら実行計画策定まで行う。

【その他支援先】補助事業申請や融資相談など、事前に経営分析などを行っていないが、相談があった事業者について、改めてヒアリングなどを行いながら経営分析を行い、事業計画策定を支援する。その際に、課題の内容や重要度により今後の支援区分を確定し、それ以降の支援については区分に沿った支援を行う。

## 7. 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>事業計画策定後の対象事業者数は14社、延べ支援回数は87回となっており、概ね1支援先に約6回のフォローアップを実施している。

<課題>事業計画策定後の延べ支援回数は80回を超えるが、現状確認の為のヒアリングを目的としたフォローが多く、策定した事業計画の具体的な進捗や実行管理、評価についてのフォローが不足していると感じている。また、事業承継関係についてのフォローアップが十分にできていない。フォローアップ支援については、支援先が自走するためのPDCAサイクルに繋がるように意識して実施する事が課題となっている。

## (2) 事業内容

支援に対する考え方としては、事業計画を策定したすべての事業者を対象として、以下の区分によりフォロー目標回数を設定しながら、確実なフォローに繋げていく。なお、支援内容としては、訪問・ヒアリング等による事業計画の遂行状況や進捗状況の把握を行い、事業計画と進捗状況がずれている場合には、必要に応じて専門家派遣を実施しながら事業者への傾聴と対話により事業計画と進捗状況の乖離理由の特定を行うことで、課題の再確認と課題設定を行い、事業計画のスムーズな実行を促すとともに、当初の予定通りの実行が難しい場合には事業計画の見直しと再策定に向けた支援を行う。

【コア支援先】10社については毎月訪問する。事業計画の進捗管理と計画実行に伴う新たな課題等があれば、課題設定と解決に向けたフォロー態勢の構築を行い、事業計画と進捗状況にずれがある場合には、事業計画との乖離理由の洗い出し等を行い、必要に応じて専門家を交えながら事業計画の対応策と再策定を検討し、事業計画完遂に向けた支援とその後の実行を促す。

【一般支援先】20社は4半期に一度程度訪問する。事業計画の進捗確認と新たな課題などのヒアリングを行う。新たに発生した課題などについては、専門家を交えながら解決策の検討と内容により支援区分の再設定を行い、事業計画と進捗状況にずれがある場合には、事業計画との乖離理由の洗い出しや、必要に応じて専門家を交えながら計画の修正と対応策を検討し、事業計画完遂に向けて支援する。

【その他支援先】10社は半年に1度程度の訪問とヒアリング等を実施する。事業実施状況の確認を行い、事業計画と進捗状況に乖離がある場合には、乖離理由の洗い出しを行い、必要に応じて専門家を交えながら計画の修正と対応策を検討し、事業計画完遂に向けて支援する。また、課題の重篤度合いにより支援区分の再検討を行いながら訪問頻度の見直しを行う。

※1. (4) 目標の達成に向けた方針の支援先区分を参照

## (3) 目標

| 支援内容                       | R 5 年度 |     | R 7 年度 | R 8 年度 | R 9 年度 | R10 年度 | R11 年度 |
|----------------------------|--------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| フォローアップ<br>対象事業者数          | 14社    | コア  | 10社    | 10社    | 10社    | 10社    | 10社    |
|                            |        | 一般  | 20社    | 20社    | 20社    | 20社    | 20社    |
|                            |        | その他 | 10社    | 10社    | 10社    | 10社    | 10社    |
|                            |        | 合計  | 40社    | 40社    | 40社    | 40社    | 40社    |
| 頻度<br>(延べ回数)               | 87回    | コア  | 120回   | 120回   | 120回   | 120回   | 120回   |
|                            |        | 一般  | 80回    | 80回    | 80回    | 80回    | 80回    |
|                            |        | その他 | 20回    | 20回    | 20回    | 20回    | 20回    |
|                            |        | 合計  | 220回   | 220回   | 220回   | 220回   | 220回   |
| 売上増加<br>事業者数               |        |     | 5社     | 5社     | 7社     | 7社     | 7社     |
| 利益率<br>1%以上<br>増加の<br>事業者数 |        |     | 3社     | 3社     | 4社     | 5社     | 6社     |

※後述「7. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること」の展示会出展事業者について、出展事業者の50%が売上増加をするという自主目標を設定した。

## 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>製造業に関しては、ものづくり支援センターしもすわと協力し、機械要素技術展や諏訪圏工業メッセ等の定番出展と地方でも技術力の光る展示会へトライアル出展を計画し、出展社を広く公募している。支援センターのコーディネーターによる工業関係の販路開拓に向けた営業支援を実施している。また、日本商工会議所で実施している販路開拓パッケージである feel NIPPON への出展に対しては、商工会議所で広く公募し、小規模事業者を含む出展社のためのコマの確保および運営、販路開拓に向けた営業支援を実施している。また、効果的な出展に繋げるために、出展に向けた準備や商品の展示方法、出展後のフォロー方法習得などの為のセミナーを開催した。

<課題>小規模事業者が販路開拓のために展示会等へ出展する為には、圧倒的に資金力に難がある。また、展示会出展には準備や当日の会場での対応、アフターフォローなどに対するマンパワーやノウハウが必要であるが、ヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源が乏しい小規模事業者がすべて自前で出展するのは大変難しい。

小規模事業者は、出展ノウハウ等が蓄積しにくいいため、出展してもなかなか短期間で成果を上げることができず、1回の出展で諦めてしまう場合が多い。成果につなげるためには、継続して出展する事が大切であり、その為には出展目標の明確化や必要な資金、営業力の確保などについて事業計画に落とし込む必要があり、ただ出展するだけでは無く、PDCAを踏まえたアクションプランの策定まで導く必要がある。

中には、展示会に出展することが目的となってしまう事業者おり、せっかくの繋がりができた新規取引先候補との継続的な商談や出展後の営業などが遅滞する場合が見受けられる。

これらの対策について、集団セミナーよりもそれぞれの事業者が抱えている問題や課題、販路開拓方法など、事業者が抱える内容に個別対応できるように専門家とともに経営指導員が伴走し、課題を見える化することで1社1社個別の課題解決に繋げる。

また、この支援は経営指導員等の資質向上の機会と捉え、個別支援には必ず経営指導員等の随行を伴うものとする。

### (2) 支援に対する考え方

地域資源を活用した商品を取り扱う事業者が多いが、地域内での消費が低迷している中で、事業の後継者や引継ぎ者が見つからず、経営的にも厳しい事業者が多い。また、創業後5年以内の廃業が多い中で、販路をしっかりと固めることで経営が安定し事業継続に繋がる案件が多く見受けられる。そのような事業者がもつ商品やサービスの本質を確認し、地域以外への新たな需要を開拓するためにも、図表7-1アンゾフの成長マトリクスに照らし合わせる事で、成長戦略策定などを行い、経営計画・事業計画への落とし込みによる事業者の自社サービスや製品、技術、観光環境などを活かした新規需要開拓目標を設定する。目標設定のためには、自社の取り扱う商品やサービスについて、ターゲットとするべき市場が既存市場になるのか、それとも新規市場を狙うのかなど事業者自身が決めることで本人のやる気に繋げ、出展準備、当日の展示・営業支援、フォロー支援を経営指導員が併せて行う。

また、今後の需要開拓の方向性などについては、事業計画に落とし込んだ想定ターゲットが集まる展示会や商談会の選定を、過去の出展経験や出展事業者からのヒアリング、フォローアンケートやJ-NE T 21、ジェトロ、他の商工会議所からの展示会情報を収集することで、経営指導員等とともにリアル展示会、バーチャル展示会、オンライン展示会など総合的に判断して出展計画を立案し、それぞれの事業者の事業計画の目的達成に繋げる。



図表 7-1

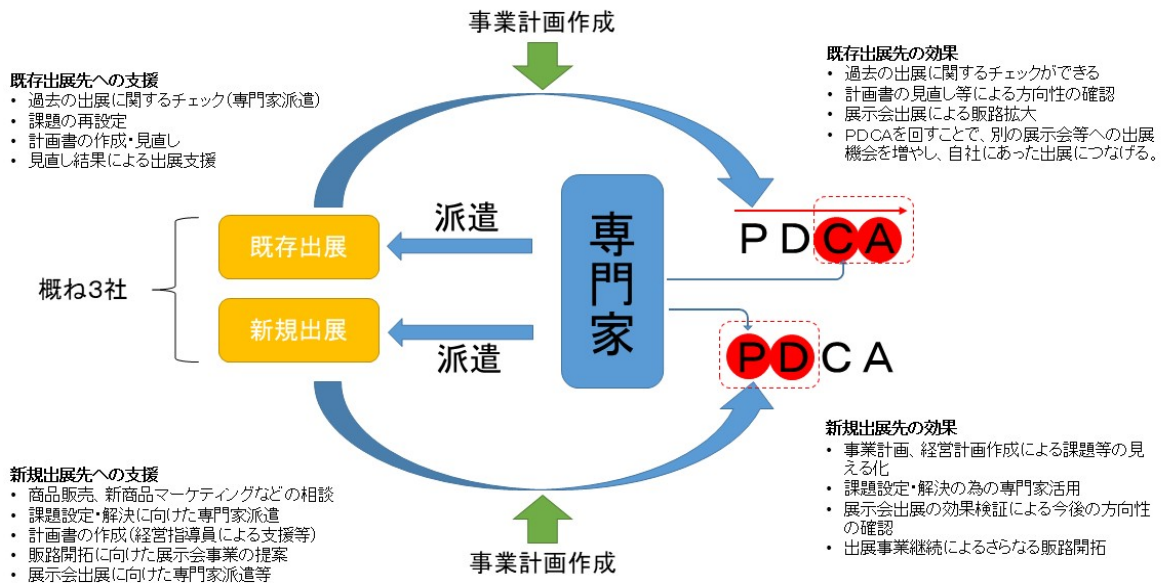
|           |           |                            |                            |
|-----------|-----------|----------------------------|----------------------------|
|           |           | <b>製品</b>                  |                            |
|           |           | <b>既存</b>                  | <b>新規</b>                  |
| <b>市場</b> | <b>既存</b> | <b>市場浸透</b><br>既存製品 × 既存市場 | <b>新製品開発</b><br>新製品 × 既存市場 |
|           | <b>新規</b> | <b>新市場開拓</b><br>既存製品 × 新市場 | <b>多角化</b><br>新製品 × 新市場    |

アンゾフの成長マトリクス

展示会出展支援については、図表 7-2 にあるとおり新規出展者と既存出展者に分けし、それぞれ事業計画の策定・見直しによる出展目的の明確化とターゲットエリアの選定、出展に関する課題について設定し、必要に応じて専門家を交えた解決策の提案、展示方法や営業、来客対応などに関する経営指導員等の支援、IT ツールを活用したアンケート調査支援、また展示会終了後には、出展者ごとに出展成果の見直しや反省、課題解決の達成度を確認することで、次回出展に向けた目標や課題の設定、新たな需要開拓に向けた商品やサービスのブラッシュアップ、設定した課題の解決支援など小規模事業者自身が自立しPDCAサイクルの循環が構築できるように伴走支援をしていく。

図表 7-2

展示会出展支援イメージ図



### (3) 目標

| 支援内容                    | R 5   | R 7 年度 | R 8 年度 | R 9 年度 | R 1 0 年度 | R 1 1 年度 |
|-------------------------|-------|--------|--------|--------|----------|----------|
| ①展示会出展<br>事業者数          | 5 社   | 5 社    | 5 社    | 6 社    | 6 社      | 6 社      |
| 成約件数・新規取引<br>先開拓数(BtoB) | 1 1 社 | 1 0 社  | 1 0 社  | 1 2 社  | 1 2 社    | 1 2 社    |
| ②展示会出展<br>事業者数          | 2 社   | 3 社    | 3 社    | 4 社    | 4 社      | 4 社      |
| 成約件数・新規取引<br>先開拓数(BtoB) | 5 社   | 9 社    | 9 社    | 1 2 社  | 1 2 社    | 1 2 社    |
| ③商談会出展<br>事業者数          | 3 社   | 3 社    | 3 社    | 4 社    | 4 社      | 4 社      |
| 成約件数・新規取引<br>先開拓数(BtoB) | 5 件   | 6 件    | 6 件    | 8 件    | 8 件      | 8 件      |
| 出展者合計                   | 1 0 社 | 1 1 社  | 1 1 社  | 1 4 社  | 1 4 社    | 1 4 社    |

今までの展示会出展の経験から、効果的な需要開拓は事前準備と事後フォローという事を理解し、出展の事前準備や事後フォローに必要な情報などを効果的に提供できてきたと認識している。しかし、まだ事前事後の取り組みが不足している出展者もいるため、出展者がしっかりと成果を出せるように経営指導員等で連携しながらそれぞれの展示会等に向けた需要開拓支援に繋げる。指導員一人あたりの支援件数については、支援期間が長期にわたるため、支援件数は多くない。また、出展の際には小規模事業者以外にも広く公募し出展事業を実施することにより、出展者間のノウハウの蓄積や経験の共有を促し、小規模事業者に対する出展支援効果を高める取り組みとしていく。

### (4) 事業内容

#### ①展示会出展事業 (BtoB BtoBtoC)

地方での展示会開催は、費用対効果を考えても難しいため、できるだけ大都市部や全国を対象とするレベルで開催される展示会への出展を目指す。展示会は東京インターナショナルギフトショー (feel NIPPON) 2月開催を想定するが、展示会の移り変わりも多いため、他に目的に合致する展示会等があれば新たな展示会への出展を行う。

#### ※展示会概要

開催時期 毎年2月上旬・9月上旬開催

主催者 (株) ビジネスガイド社

出展者 約3000社

来場者 約27万人、

(feelNIPPON 毎年2月上旬開催、主催者：日本商工会議所、出展会議所50所程度、来場者約25,000人)

出展については、地域内の商圈だけでは販路拡大が見込めず手詰まり感のある日用雑貨等のギフト関係業種や、何かしらの理由により広域への販路展開ができていない地域色豊かな食品・土産品関係、継続的な知名度向上策が必要でありながら、小規模事業者の集合体であるため、なかなか効果的な周知活動ができない観光業・旅館業を主な支援先として設定。自社製品やサービス・地域の魅力発信や商談のための経験値作り、市場ニーズの把握など特にギフト関係展示会へ来場する専門店や百貨店、卸業者やメーカーバイヤーへの販路開拓を目指す。

経営指導員等が必要に応じて専門家とともに出展前や出展後の支援を行いながら、事業者ごとの課題の洗い出しを行い、課題設定までサポートする。過去の取り組み実績から出展者それぞれが抱える課題が異なるため、集合研修やセミナーではなく、専門家派遣等による個別の課

題解決に特化した支援を行う。また、出展期間中の商品陳列の提案や説明のサポート、来場者の接客対応などについては、経営指導員等が必ず同行し、きめ細やかに伴走支援を実施する。なお、出展に際し事業者が課題として設定した事項については、通常の課題であれば経営指導員等が課題解決の手伝いをし、専門性の高い課題については、課題解決に繋がる専門家の選定をしながら、専門家を交えて課題解決を行いながら、万全の体制を持って出展に臨めるように支援をおこなう。

出展効果としては、新規出展事業者に対しては事業計画策定による課題の明確化と課題設定を行う。また、展示会出展による目標の達成度と効果検証による事業計画等のブラッシュアップ、出展継続によるさらなる販路開拓を見込む。既存出展事業者については、過去の出展との比較チェックによる効果検証、事業計画と現状の把握による事業計画の再策定と課題の洗い出しによる課題設定、展示会出展による販路開拓、目標達成に繋がる展示会の選定、出展ノウハウの蓄積などを見込む。

## ②展示会出展事業（BtoB BtoBtoC BtoC）

観光関係の展示会は、大都市圏や全国レベルで開催される展示会への出展が集客の為に必須条件となるため、できるだけ規模の大きな展示会出展を目指す。展示会は全国で最大規模の観光展示会であるツーリズムエキスポジャパンを想定。ただし、目的達成の為に日本観光ショーケースなど他の展示会等への変更も柔軟に対応する。

### ※展示会概要

開催時期 毎年9月下旬～10月下旬に開催

主催者 (公社) 日本観光振興協会・(一社) 日本旅行業協会・日本政府観光局

出展者 約1500社

来場者 約20万人（旅行者者・一般含む）

出展については、諏訪大社や中山道下諏訪宿、下諏訪温泉、国定公園や島ヶ原湿原、黒曜石の採掘場など地域の魅力発信による観光ツアーの企画と販売による滞在時間の延長、観光消費額の増加、交流人口・関係人口の増加を目指し、旅館業や観光業、飲食業を対象に、地域観光の活性化による事業者の収益構造の安定化と事業承継支援を目指す。

下諏訪の旅館業、観光業のほとんどが小規模事業者であり、個社による展示会出展等は難しく、事業者単体での効果的な周知活動に繋がらない。そのため、商工会議所が中心となり観光振興局等と連携しながら情報発信と需要開拓の取り組みを支援し、小規模事業者が直接展示会へ来ることで、地域の魅力や観光情報などを直接発信できる事と今後のエージェント等との商談に向けた経験値作り、観光関係市場のニーズ把握、新たな観光商品開発などに繋げる事で、直接的な需要開拓に繋がる事を目的とする。

経営指導員等が関係機関と連携して、出展前の準備や出展後のフォローを行いながら、個社ごとの課題の洗い出しや課題設定を行う。過去の取り組みから出展者それぞれ抱える課題は異なる事がわかっているため、集合研修やセミナーではなく個別課題の解決に特化した専門家派遣支援を行う。また、出展中の商品やサービスの説明、来場者の接客、エージェントなどへの対応サポートなどを現地でも実施し、きめ細やかな伴走支援を実施する。なお、出展に際し事業者が課題として設定した事項については、通常の課題であれば経営指導員等が課題解決の手伝いをし、専門性の高い課題については、課題解決に繋がる専門家の選定をしながら、専門家を交えての課題解決を行い、万全の体制を持って出展に臨めるように支援する。

出展の効果としては、新規出展事業者に対しては課題の明確化と課題設定による事業計画策定の必要性の認識と展示会出展による販売目標等の達成、出展効果の検証による事業計画等の改善、出展継続に向けて改善する事でさらなる販路開拓が見込める。また、既存出展事業者については、過去の出展と比較による効果検証、事業計画の進捗と現状のギャップ把握による再策定、展示会出展による販路開拓、自社にあった展示会への出展判断、出展ノウハウの蓄積などを見込む。出展を継続的に実施することで下諏訪町や中山道下諏訪宿、諏訪大社、万治の石仏、国定公園八島ヶ原湿原、黒曜石の産地など観光名所の知名度も向上し、集客に繋げる。

### ③商談会出展事業(BtoB)

工業関係展示会はものづくり支援センターしもすわが中心となって実施している共同出展事業を支援している。全国規模の展示会から地方の展示会まで出展募集をかけているが、小規模企業者の出展申し込みは少ない。小規模事業者は、営業・展示品・出展費用などヒト・モノ・カネなどの経営資源を活用した対応に課題が残る。そのため、展示会よりもより具体的案件への対応が可能な商談会への参加を支援することにより、不足しがちな経営資源を当てにせず、効率的に成果に繋げる事ができる。

商談会は東京商工会議所が主催する「ザ・商談! し・ご・と発掘市」毎年10月、3月に開催、出展者60社、商談平均1社3件、会場東京商工会議所他、と諏訪圏ものづくり推進機構が主催する「新技術・新工法展示商談会」不定期開催、企業への売込展示商談会(過去実績:トヨタ自動車、三菱重工、日産自動車、マツダ自動車、DMG森精機、DAIHATSU等)。出展者50社、長野県や長野県中小企業振興センターが開催する「新技術・新工法展示商談会」不定期開催、大手企業へ直接技術等を売り込む商談会(過去実績:デンソー、ヤンマー、三菱重工等)への出展を支援する。

経営指導員等がものづくり支援センターしもすわのコーディネーターと連携して、出展前に商談に必要な資料作成支援や商談会場でのプレゼンテーション支援、出展後のフォロー支援など一気通貫しての伴走支援を実施する。また工業に関する専門的な課題内容については、ものづくり支援センターのコーディネーターの協力を得ながら解決策を模索する。

出展の効果としては、エントリー条件をクリアできれば、大手事業者等の担当者と直接商談ができる機会を得ることが可能になるため、営業力の弱い小規模事業者でも、社長などによるトップセールスを行う事で効率的に具体的な商談をすることが可能となる。

## II. 経営発達支援計画の円滑な実施に向けた支援力向上のための取り組み

### 9. 事業評価および見直しをする為の仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

<現状>年に1度、諏訪地域振興局商工観光課、下諏訪町産業振興課、当所役員に前年度の経営発達支援計画の取り組みについての結果報告をし、今年度の事業に向けた意見徴収を行っている。

<課題>第2期申請で策定された経営発達支援計画期間では不測の事態として新型コロナウイルス感染症の影響があり、集まった意見徴収等が難しかった。DX活用などによる事業性評価手法への切り替えが課題となっている。経営発達支援計画におけるPDCAのCとAをもう少し踏み込んで具体的に検討できるようにしたい。

#### (2) 事業内容

①毎年1回6月末までに、前年度に実施した本計画記載事業の実施状況及び成果について、目標値に対しての達成度によりA(100~80%) B(79~60%) C(59~40%) D(39~20%) E(20%未満)の5段階で評価し、諏訪地域振興局商工観光課、下諏訪町産業振興課商工係及び観光係、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士等をメンバーとする「経営発達支援事業推進会議」を設置し説明を行う。推進会議では経営発達支援計画の前年度の実施結果により5段階で評価し、C以下の事業については、事業実施状況等の説明を行い改善点についてメンバーより意見徴収し、当年度の事業活動へ反映させる。B以上の評価事業については継続して実施できるように情報共有を実施する。

②経営発達支援事業推進会議の結果を反映させるとともに下諏訪商工会議所ホームページ(<http://www.cci.shimosuwa.nagano.jp>)へ公表することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧でき、今後の事業の方向性を知ることによって支援が受けやすくなる環境整備を行う。

③館内に報告書を設置し、誰でも閲覧可能にする。

## 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>日本商工会議所が開催する創業支援や事業承継、DX化などの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、中小企業大学校が主催する専門研修・上級研修については、指導員の資質向上や自己研鑽などを目的として、積極的に受講している。

<課題>税務や財務、法務、労務などについては担当者が研修を受けているため相談対応は可能であるが、担当者がいなければ他の職員では対応が難しいため、他の職員の研修会への参加や得た知識の共有が課題となる。また、経営発達支援計画でも必要な市場調査やマーケティング能力については特に不足しており、今後スキルの習得が必須と思われる。また、ITスキルについては特定の職員に偏りがあるため、できるだけ多くの職員が知識習得できるように工夫を凝らしていく。

### (2) 事業内容

#### ①外部研修会の積極的活用

日本商工会議所が開催する各種研修会のうち、財務、税務、労働、ITスキルなど経営指導員やその他職員の支援能力を向上させる研修会や長野県商工会議所連合会が実施する経営指導員等の小規模事業者支援の為の能力向上に向けた基礎研修および専門研修、中信ブロック経営指導員研究会が実施する小規模事業者の支援スキル向上のための研修会、諏訪地区商工会議所が実施する経営指導員等の小規模事業者支援に向けた能力向上研修

中小企業大学校が実施する財務、税務、法務、ITスキル、市場調査、マーケティングなど小規模事業者の支援能力向上に関するセミナーの中で、特に個々の経営指導員等が支援能力の不足をしているジャンルについてテーマを決めて参加し、支援能力向上を目指す研修

長野経済研究所が行うリスクマネジメントや経理・労務などの実務研修を受講する中で、経営指導員等の実務能力の向上による支援力の向上を目指す研修

#### ②OJTの活用による職員の資質向上

経験年数の少ない経営指導員や職員が多いため、複数人で対応する巡回や窓口相談の機会を増やし、経験を積み上げることにより、早期に支援能力の向上に繋げる。また、専門家の活用の際などには必ず経営指導員や職員が帯同し、専門家の行う支援に参加することで、経営指導員や職員等の支援能力の向上に勤め、スキルアップを意識する。

#### ③WEBセミナーの受講による職員の資質向上

人員が少なく、遠くまで出向く支援能力向上の為の研修に参加できない事も多いため、自分でスケジュールを組める日本商工会議所の指導員等WEB研修や中小企業基盤整備機構などで開催されているWEBセミナーを受講し、個々の支援能力の向上に繋げる。

#### ④職員間の定期的なミーティングによる資質向上

経営支援の現状や方向性の確認、成功や失敗事例など月に2回(年24回)経営指導員等のミーティングを実施し意見交換を行うことで、支援情報の共有と支援方法の相互理解及び見直しなど支援能力向上につながる取り組みにしていく。

#### ⑤支援ソフトの活用による支援内容の共有化とノウハウの共有



経営指導員等がTOASへの支援内容の入力や巡回・相談などを受けた際の情報を入力することにより、直接支援していない経営指導員等においても支援内容やどのような相談を受けているかなど情報の相互共有ができ、他の職員でも一定レベル以上の支援が可能となることを目指す。

#### ⑥支援ノウハウの組織内での球友方法

指導員等が参加した講習会やセミナーについて、参加した経営指導員等が講師となり、時間を設けて所内セミナーを開催し、職員間での知識の平準化を図る事により経営指導員のみならず一般職員の支援能力の向上にも結びつける。

### 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> 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。また、ものづくり支援センターしもすわのコーディネーターと経営指導員は工業専門知識や経営的な部分などお互いの不足部分を補うために定期的に情報交換を実施している。他にも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> 会議の内容によって特定の職員が出席する事が多く、情報共有が不足している部分がある。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・DX関係などは情報交換の機会が少なく、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創業スクールなど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商工会議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等が参加する「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、経営支援に関する現状の課題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 下諏訪創業・事業承継連絡会（年1回）

下諏訪町内の金融機関担当者と経営指導員等が、創業や事業承継に関する取り組みについて、特定事業者情報を除いた情報交換を不定期に実施。守秘義務の関係から詳細についてはお互いに説明できないが、現状の創業案件や事業承継について、確認や認識合わせなど重要

な情報交換を行う。

⑤ものづくり支援センターしもすわとの情報交換会（年4回）

ものづくり支援センター職員と経営指導員等が四半期に一度、支援センターからは工業に関する最新の景況や取り組んでいる事業について、また経営指導員等からは最新の国、県、町の施策や補助金情報などを報告し、それぞれが訪問している事業所での課題やそれぞれの課題解決策について情報交換を行い、事業所訪問時の事前情報取得に繋げる。

⑥信州ビジネスサポートプラットフォーム（年2回）

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情報共有を行い、巡回や個別相談時の情報提供などに繋げる。

## 1 2. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

### (1) 現状と課題

<現状> 下諏訪町は変わらず毎年1%から2%の人口減少率であり、高齢化率も全国平均より10%程度高いことから、今後もさらなる少子高齢化と人口減少が予想されている。また近隣に諏訪市、岡谷市、車で40分程度の場所に松本市と言う大きな商圏が立地していることから、若年層は郊外や近隣市町村などの大型店舗の利用が高く、高齢者は近場の大規模小売店の利用率が高くなっている。また、人手不足による生産活動の低下や営業活動の縮小などは地域経済活動自体の減衰を招き始めている。

<課題> 廃業事業者の割合が多く、新規創業者がまだまだ少ない事や事業承継の取り組みが思っている以上に進んでいない点など地域の経済活動の継続性に課題がある。単発イベントの集客では固定客の確保は難しく、販売戦略としての困り込みなども店や商品に魅力が無ければ難しい。キャッシュレス対応やポイント還元、ネット販売などの取り組みも増加しているが、競合が全国規模になるため、小規模事業者単独での対応には限界がある。そこで、資金や人材の地域内循環を視野に入れた事業の取り組みやJターン、Uターンなど元々地域との繋がりのある人材へのPR、小規模事業者を含めた地域企業の経営の安定化を図ることで、新たな人材の確保に繋げ、人口の減少を緩やかにしながら経済活動の活発化に繋げる。

### (2) 事業内容

①諏訪圏工業メッセ開催

諏訪圏工業メッセ実行委員会に岡谷市、下諏訪町、諏訪市、茅野市、原村、富士見町の地方自治体や商工会議所・商工会などの経済団体、長野県、ジェトロ、地域大学等が参画し、商工会議所が部会事務局を受け持ち運営に関わっている。事務局会議は1ヶ月に1回程度、実行委員会を年4回開催している。部会の進捗状況や諏訪圏工業メッセについての意見交換・情報交換等が行われている。その際に各地域の製造業者の状況などについて情報交換をする事ができ、広域連携で実施される工業への取り組みや意見集約などに繋げる。

②ものづくり支援センターしもすわ事業

商工会議所と下諏訪町が共同出資し設立。運営は商工会議所の職員がセンター長として担い、民間企業から理事長を選出している。下諏訪町から事務担当者および工業コーディネーター、支援センター直接雇用として会計担当者および工業コーディネーターを雇用し、5名で運営している。地元企業から選出された運営委員による運営委員会を年6回、正副理事長とセンター職員で開催する連絡会議を年12回開催し、ものづくり支援センターしもすわの月次報告と併せて、商工会議所や下諏訪町の取り組み、事業者の現状など景況についてのヒ

アリングを行い、情報交換を実施している。また、年2回ものづくり支援センターしもすわコーディネーターと当所経営指導員が、特に製造業者の景況や商工会議所、支援センターの事業内容などについての情報交換を実施し、製造業支援についての取り組みを行う。

③下諏訪町移住促進事業

「移住交流拠点ミーミーセンタースマバ」に常駐する地域おこし協力隊2名と年2回程度移住者の傾向や最近の相談案件、地域との交流などについて情報交換を実施。元地域おこし協力隊が不定期に開催している【小商いワークショップ】などへ依頼により経営指導員等が参加し、参加者からのヒアリングなど行うなど、移住者が必要としている起業創業や地域経済情報の提供等について協力していく。

④事業承継相談会事業

長野県事業承継・引継ぎ支援センターの協力を得ながら、年2回事業承継個別相談会を実施している。相談会開催前に事業承継・引継ぎ支援センターのコーディネーターと事業承継の現状や県内の様子、具体的な取り組みなどについて情報交換を行う。

⑤諏訪広域事業承継支援ネットワーク事業

諏訪地域4商工会議所2商工会、諏訪エリア広域専門指導員が連携し、年4回担当者会議を開催。それぞれで受け持っている事業承継の案件で、単会内での承継が難しい案件などを広域ネットワークで対応できるように組織化。地域金融機関と年1回事業承継情報交換会を実施していく。

⑥下諏訪観光振興局との情報発信事業

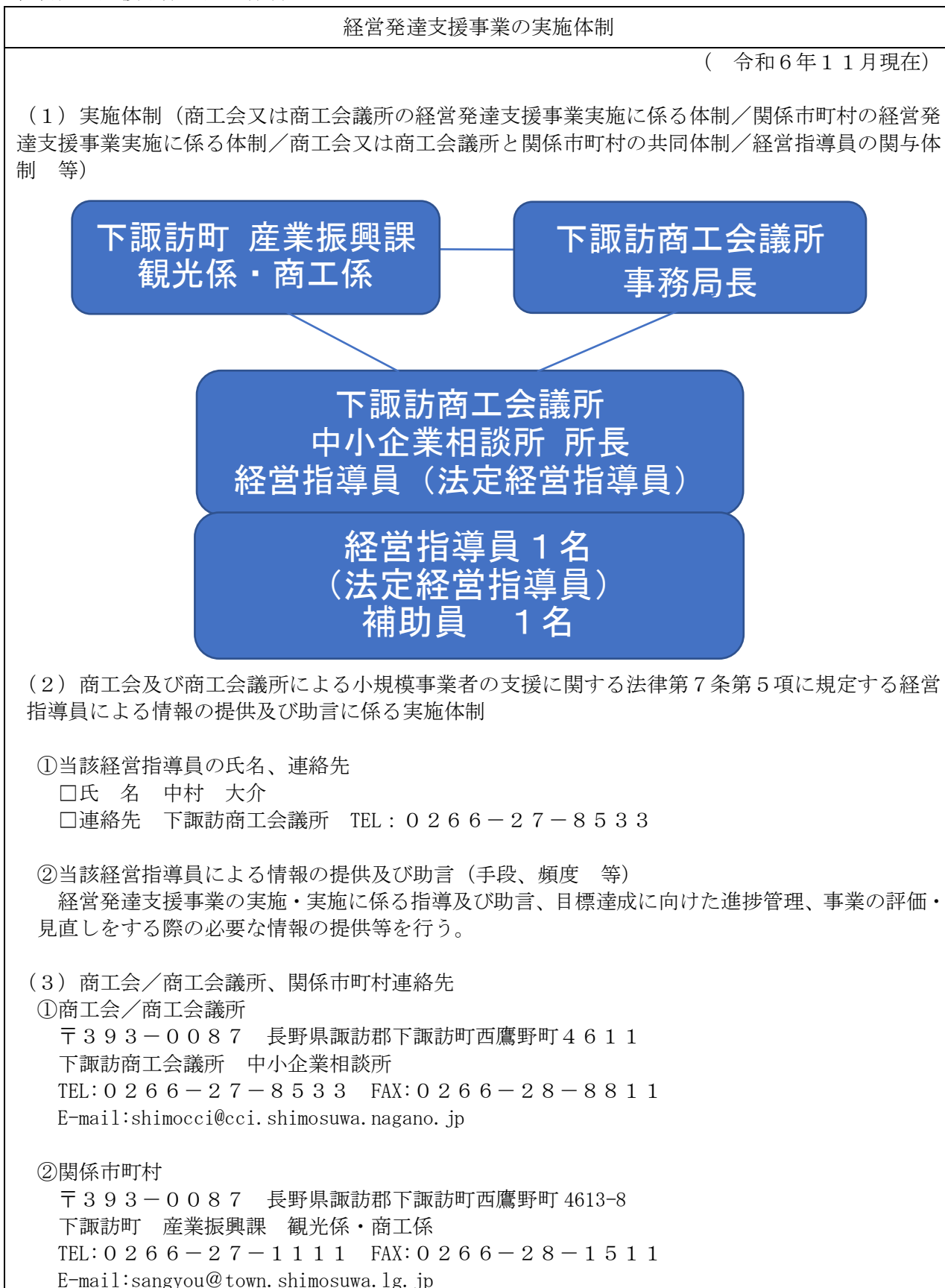
下諏訪観光振興局と当所職員と観光事業および観光誘客に関する事務局打合せを年6回開催。観光振興基本計画などの方向性の確認、今後の観光振興局事業についての説明、事業者との連携や共同事業の展開などに向けての情報交換を行っている。

⑦下諏訪温泉旅館組合との連携事業

下諏訪温泉旅館組合の理事会へ職員を派遣し、温泉旅館組合の取り組み内容の把握や今後の方向性の確認、商工会議所の取り組み紹介などを行う。旅館の事業承継と販路開拓、経営の安定化に向けた支援などについての情報交換を行っている。

(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)

|         | 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 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000  | 4,000  |
| 講師謝金    | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000  | 1,000  |
| 講師・職員旅費 | 600   | 600   | 600   | 600    | 600    |
| 資料購入費   | 50    | 50    | 50    | 50     | 50     |
| 通信運搬費   | 100   | 100   | 100   | 100    | 100    |
| 印刷製本費   | 150   | 150   | 150   | 150    | 150    |
| 展示会等出展費 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000  | 1,000  |
| 広報費     | 300   | 300   | 300   | 300    | 300    |
| 外注費     | 500   | 500   | 500   | 500    | 500    |
| 研修費     | 300   | 300   | 300   | 300    | 300    |

(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、県補助金、町補助金 |

(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<br>並びに法人にあっては、その代表者の氏名  |   |
|---|---|
| 1. ものづくり支援センターしもすわ<br>〒393-0085 長野県諏訪郡下諏訪町東鷹野町4611-32<br>理事長 細谷 賢一<br><br>2. 下諏訪観光振興局<br>〒393-0015 長野県諏訪郡下諏訪町立町3289<br>局長 清水 活則   |   |
| 連携して実施する事業の内容   |   |
| 3. 地域の経済動向調査に関すること<br>ものづくり支援センターしもすわと連携して製造業関係の景況調査等を実施する。<br>下諏訪観光振興局と連携して、観光関連事業者の景況調査等を実施する。<br><br>4. 需要動向調査に関すること<br>ものづくり支援センターしもすわ・下諏訪観光振興局と連携して、製造業や観光・サービス業・小売業に関する製品や商品、サービスなどについての需要調査を実施する。<br><br>8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること<br>ものづくり支援センターしもすわ・下諏訪観光振興局と連携して、展示会や商談会への出展支援とフォローを実施し、新たな需要開拓へと繋げる。 |   |
| 連携して事業を実施する者の役割   |   |
| 3. 地域の経済動向調査に関すること  |   |
| 連携者   | 役割  |
| ものづくり支援センターしもすわ<br>コーディネーター   | 毎月定期的に企業巡回を行っており、景況調査を実施している。景況調査の集計、分析および情報提供を受け、製造業者支援の方向性の検討に繋げ、需要開拓支援に向けたターゲット設定の基本データとしての活用が可能となる。 |
| 連携者   | 役割  |
| 下諏訪観光振興局<br>職員  | 観光事業者に関する現状やアンケート調査を実施しており、調査内容の協力と集計・分析データの提供を受けることで、観光業界の支援の方向性検討に繋げ、専門的な支援策の検討が可能となる。                |
| 4. 需要動向調査に関すること   |   |
| 連携者   | 役割  |
| ものづくり支援センターしもすわ<br>コーディネーター   | 毎月定期的に行っている企業巡回から、景況調査の集計、分析を行い、製品やサービス・技術的な面か需要動向における方向性の判断と新たな需要開拓支援策の設定に向けた検討が可能になる。                 |

| 連携者            | 役割   |
|----------------|--|
| 下諏訪観光振興局<br>職員 | 観光客における国内需要やインバウンド需要の動向などについて、観光振興局が集計している統計データ等からの分析を行い、需要開拓に向けた計画策定の基礎データとしての活用が可能となる。 |

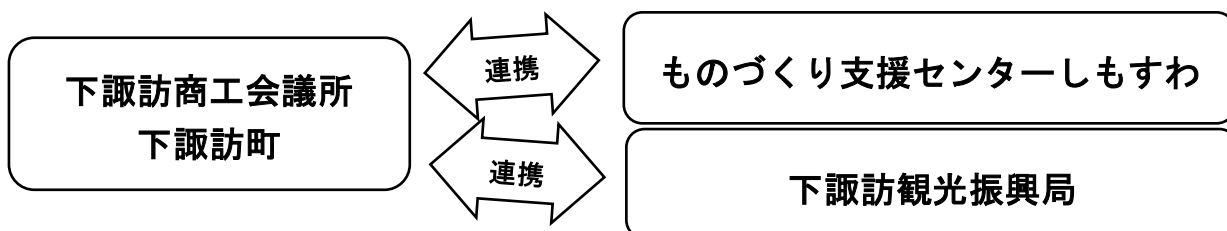
8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

| 連携者                         | 役割  |
|-----------------------------|---|
| ものづくり支援センターしもすわ<br>コーディネーター | 需要動向調査等から、事業者が本当に必要な支援ニーズの洗い出しを行い、地域内だけではなくグローバルな視点による受注に向けた需要開拓支援が可能となる。 |

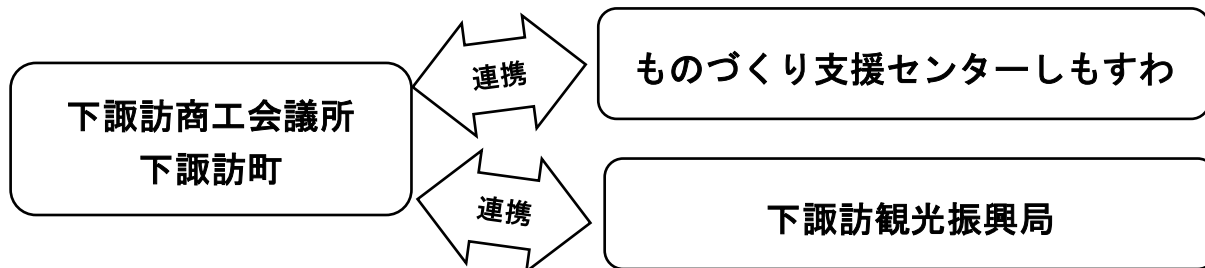
| 連携者            | 役割   |
|----------------|--|
| 下諏訪観光振興局<br>職員 | 地域の知名度が低いことと、既存ターゲットエリア以外のエリアからの集客を狙うなど、量より質に向けた需要開拓の為に展示会出展支援などを連携して実施する。 |

連携体制図等

3. 地域の経済動向調査に関すること



4. 需要動向調査に関すること



8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

