

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	須坂商工会議所 (法人番号 7100005002413) 須坂市 (地方公共団体コード 202070)
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】小規模事業者の現状の理解、課題の認識、課題の解決、新たなチャレンジを支援することによる、活力ある産業づくり</p> <p>【目標②】「須坂長野東インターチェンジ周辺地区開発」を見据えたビジネスモデルの再構築支援による、事業者および須坂市の活性化</p> <p>【目標③】小規模事業者のDXに向けた取組を支援することによる地域の新たな付加価値づくり</p>
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>①地域経済分析システム (RESAS) を活用した経済動向分析</p> <p>②須坂市企業動向調査の分析</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>①「産業フェア in 信州」での製品調査</p> <p>②店頭での商品調査</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・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)</p> <p>②販売促進セミナーの実施</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「産業フェア in 信州」の出展支援 (BtoB)</p> <p>②ホームページ作成支援 (BtoB, BtoC)</p> <p>③ネットショップの構築支援 (BtoC)</p>
連絡先	<p>須坂商工会議所 〒382-0091 長野県須坂市立町 1278 番地 1 TEL:026-245-0031 FAX:026-245-5096 E-mail:cci@suzaka.or.jp</p> <p>須坂市 産業振興部 商業観光課 〒382-0077 長野県須坂市大字須坂 1295 番地 1 須坂駅前シルキービル 2 階 TEL:026-248-9005 FAX:026-248-9041 E-mail:syogyoknko@city.suzaka.nagano.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

ア 須坂市の概況

須坂市（以下、当市）は長野県の北東部に位置し、明治から昭和初期にかけては製糸の町として栄え、近年は機械・金属工業と風光明媚な観光地、全国有数のリンゴ・巨峰の産地として躍進を続けている。

気候は、典型的な内陸性気候でそれぞれの季節の訪れを感じる事ができる。

また、東南部には峰の原高原、米子大瀑布、五味池破風高原などがあり豊かな自然に恵まれている。市街地には製糸業が盛んだっころを思わせる「蔵の町並み」や、市民をはじめ、訪れる方の憩いの場「臥竜公園」もある。

産業は、江戸時代の館町を端緒とし、明治～大正期の殖産興業策を受け、山間地の養蚕から製糸業が興り、一時代を築いた。戦中～戦後にかけては疎開工場の操業もあって、機械金属加工、通信機器、飲食料品製造業等が中心の産業構造となり、昭和中期以降からは情報通信機器、半導体関連部品製造等において地域産業をリードしてきたが、平成10年代に大手エレクトロニクスメーカーの当市生産工場の大規模な合理化により、産業活力は大きく損なわれている。

交通インフラについては、市内に上信越自動車道須坂長野東インターチェンジがあり、首都圏まで約2時間30分、中京圏まで約3時間15分で移動が可能となっている。また、JR長野駅経由の北陸新幹線で東京駅まで約2時間で移動できる立地にあり、国道403号、406号及び主要地方道長野須坂インター線など広域幹線道路が整備された交通の要衝であり、交通条件に非常に恵まれた環境となっている。

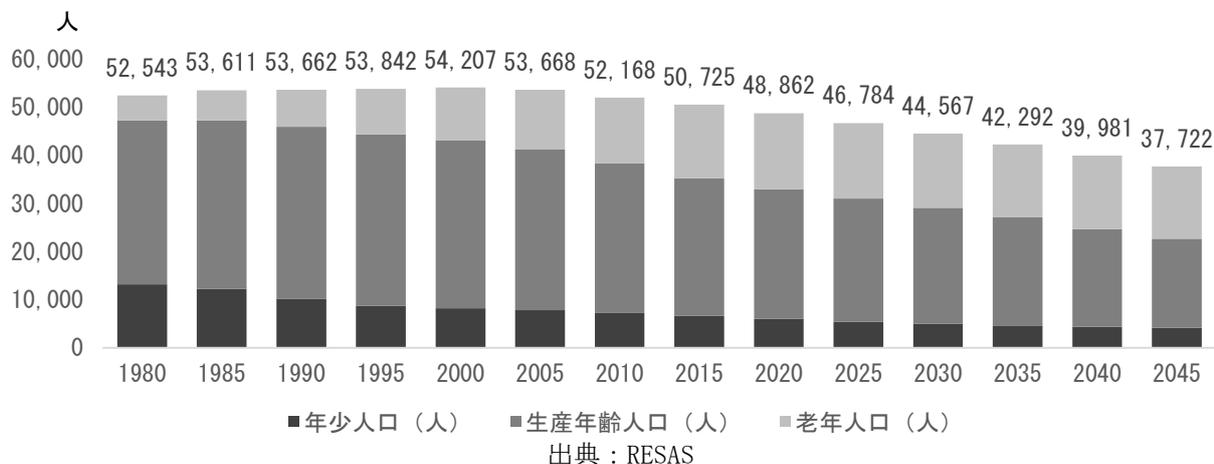
須坂商工会議所（以下、当所）は、当市唯一の商工団体である。



イ 人口推移

令和3年10月1日現在の当市の人口は50,145人である（住民基本台帳）。

推移をみると、平成12（2000）年をピークに減少傾向となっている。また、少子高齢化が進んでおり、高齢化率は、平成27（2015）年の30.3%から令和27（2045）年には39.8%まで上昇する見込みである。



ウ 特産品

i_農業が盛ん

当市は内陸性気候のため、少雨で、日照時間が長い。一日の寒暖の差が大きく、加えて扇状地のため水はけが良いことから果樹栽培に適している。このため、生食用のりんご、ぶどう、さくらんぼ、ももが広く栽培されてきたが、近年ワイン用ぶどうの栽培も盛んになってきており、この地域で採れたぶどうで作ったワインが国際的な賞を受賞するなど、高い評価を得ている。

ii_味噌・味噌料理

市内には7軒の味噌醸造元が点在し、それぞれ特色のある味噌を作っており、品評会で多くの賞を受賞している。これらのおいしい味噌を生かそうと、市内飲食店有志が「信州須坂みそ料理乃會」を立ち上げており、地元産味噌を生かした創作料理が楽しめる。

iii_新たな地域ブランドの創出

当市は、健康長寿発信都市を掲げ、長寿健康づくりの先達として各種事業に取り組んでいる。そのなかのひとつの取組が「信州須坂健康スムージー」である。現在では、多くの店が須坂産の野菜、果物を使ったスムージーを販売している。また、『信州須坂スムージーフェス』として、スムージー提供店を巡るスタンプラリーやミニイベントなども開催している。

当市には、和スイーツ、洋スイーツ問わず、老若男女問わず入れる甘味処が多くある。そのなかで、須坂市産の果物を使ったスイーツにより地域活性化を図るべく、『すざかスイーツスタンプラリー』が開催されている。

須坂市と須坂市観光協会は、観光庁モデル事業「地域の観光の磨き上げを通じた域内連携促進に向けた実証事業」を活用し、野菜や大豆ミートなど植物素材を使った「ヴィーガンみそラーメン」を開発中である。地元食材を使った農業振興や、オリジナルラーメンによる産業振興、発酵文化の醸成を図ることを目的として実施されており、今後新たな特産品となることが期待されている。

エ 観光資源

i_臥竜公園

日比谷公園設計者として名高い林学博士本多静六氏の設計による臥竜公園は、もともとは竜だったと伝えられる「臥竜山」と、麓の「竜が池」を中心に広がる公園で、公園内には、アカカンガルー、フンボルトペンギン、ベンガルトラなどのいる動物園や、須坂の歴史を伝える博物館がある。また、臥竜山の松は「日本の名松100選」に、竜が池の池畔を中心に植えられた約800本の桜は「さくら名所100選」に選ばれている。

ii_峰の原高原

上信越高原国立高原内の標高1,500mに広がり、ペンション、ロッジなどが立並ぶリゾート拠点である。夏はゴルフ、テニス、マウンテンバイク、冬はスキーやスノーボードとアクティブにスポーツを楽しめるだけでなく、高山植物やきのこ狩りも楽しめる。

iii_米子瀑布群

「日本の滝100選」に選ばれた断崖に懸かる不動滝（落差85m）、権現滝（落差75m）の2条の滝を含め常時10条ほどの滝が流れ落ちている米子瀑布群は平成28年6月、国の文化審議会の答申を受け、国指定名勝に指定された。不動滝は修験者の「みそぎの滝」として、今でも夏には激流に身を打たれる修験者が見られる。

※令和元年東日本台風（台風19号）の影響により、米子大瀑布へのアクセス道路が全面通行止となっている等の理由で現在、米子大瀑布に入ることはできなくなっている。

iv_五味池破風高原

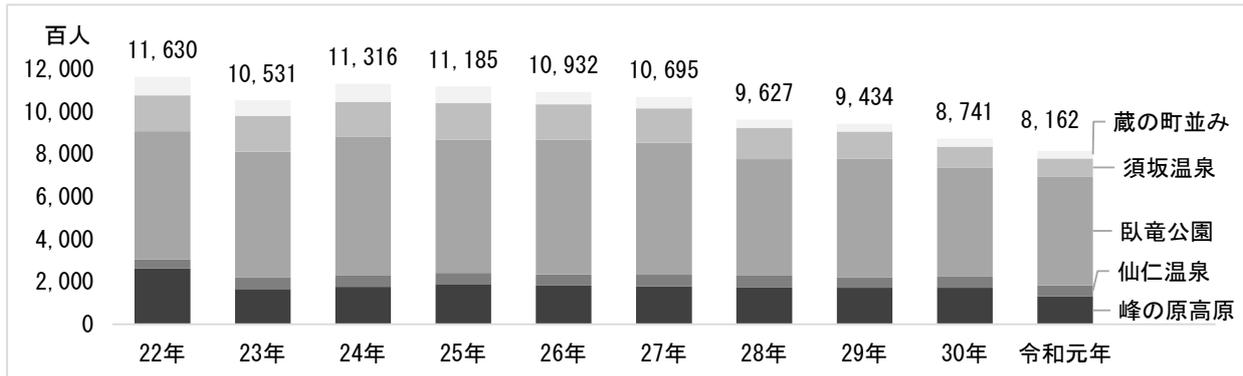
100万株といわれるレンガツツジの大群落が6月中旬から7月上旬にかけて麓から咲き上がる。

v 蔵の町並み

明治から昭和初期にかけて近代製糸業によって繁栄し、今も豪壮な土蔵造りの旧製糸家建物や繁盛した大壁造りの商屋などの町並みが残されており、蔵を生かした商店、博物館、美術館など当時を偲ぶことができる。

オ 観光入込客数の推移

令和元年の観光入込客数は約 82 万人である（令和元年は台風の影響で観光客が減少）。推移をみると、平成 24 年より年々微減傾向が読み取れる。



出典：須坂市「須坂市の統計 2020 年版（令和 2 年版）」

カ 須坂長野東インターチェンジ周辺地区開発

現在、須坂長野東インターチェンジ周辺で、①物流関連産業施設用地、②観光集客施設用地、③ものづくり産業施設用地の開発が進んでいる。

観光集客施設用地には、イオンモール（ショッピングセンター）、アークランドサカモト（ホームセンター）、ルートインジャパン（宿泊施設）などが予定されており、開業は 2024 年春見込となっている。

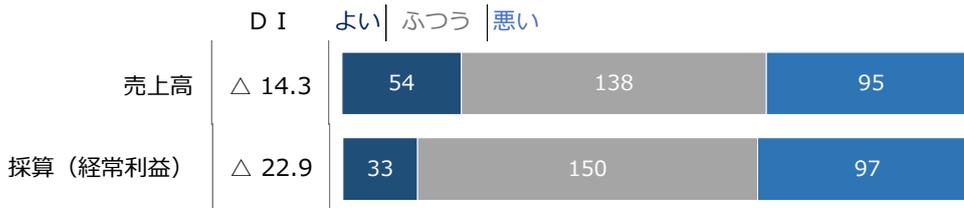
北信地方全域及び東信地方西部からの幅広い集客とともに、新たな雇用の受け皿となることが期待されている。



キ 産業

(a) 業種別の景況感

当所が平成 29 年に実施した「経済動向調査 (n=293)」より景況感をみると、前年同期比の売上高は、増加が 18.8%、横ばいが 48.1%、減少が 33.1%となっている。また、経常利益は、増加が 11.8%、横ばいが 53.6%、減少が 34.6%である。売上高、経常利益増加企業の割合はいずれも 2 割を下回っており、売上高 DI、採算 DI はともにマイナス値となっている。



出典：須坂商工会議所「経済動向調査（平成 29 年実施）」

(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 11.2%、製造業 12.1%、卸・小売業 23.4%、宿泊・飲食業 13.4%、医療・福祉 7.0%、その他サービス業 30.6%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 2,005 社、平成 28 年が 1,956 社であり、4 年間で 2.4%減少している。産業別にみると、製造業 11.2%、卸売・小売業 8.3%、建設業 6.7%の順で減少率が高くなっている。一方、医療・福祉、宿泊・飲食業、その他サービス業では増加がみられる。

	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	619	1,863	293	324	595	333	147	744	46	2,482
従業員数	7,791	12,263	1,205	6,575	3,580	1,617	2,178	3,737	1,162	20,054
小規模事業所数	553	1,452	284	267	445	266	66	648	29	2,005
小規模従業員数	2,481	3,600	924	1,546	1,064	671	201	1,445	230	6,081
平成28年										
事業所数	576	1,869	275	297	572	327	172	747	55	2,445
従業員数	7,527	12,781	1,288	6,220	3,703	1,606	2,560	3,528	1,403	20,308
小規模事業所数	506	1,450	265	237	408	267	85	657	37	1,956
小規模従業員数	2,321	3,621	989	1,313	982	657	247	1,488	266	5,942
増減(H28年-H24年)										
事業所数	△43	6	△18	△27	△23	△6	25	3	9	△37
従業員数	△264	518	83	△355	123	△11	382	△209	241	254
小規模事業所数	△47	△2	△19	△30	△37	1	19	9	8	△49
小規模従業員数	△160	21	65	△233	△82	△14	46	43	36	△139

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

(c) 業種別の課題（経営課題）

i_商業

商業事業者にとっての最大のトピックは、「須坂長野東インターチェンジ周辺地区開発」である。当該開発地区には新たに大型商業施設が開業するため、変化する人流に対応するとともに、これら大型店との差別化が必要となる。一方、視点を変えると、大型商業施設の開業は、ビジネスチャンスとも考えられる。観光集客施設により、市全体の吸引力が増すためである。小規模事業者が個性的で魅力のある商品や店舗を作り、大型商業施設に来店した消費者を自社（もしくは中心市街地）に引き込めるかどうか、開業までの3年弱の期間は、この点が課題となってくる。

ii_工業

当市の工業の歴史をみると、18世紀の末期から19世紀の初頭に製糸技術が伝わったことに始まる。立地が製糸に適していたこともあり、当市の器械製糸業は飛躍的に発展した。その後、世界恐慌・第二次世界大戦により減衰し、1967年頃までには大半の製糸工場は、廃業もしくは転業するに至った。時を同じくして、昭和17(1942)年に製糸会社の施設と労働力を受け継ぐ形で富士通が疎開工場として移入。富士通に関連した下請け工場も増加してきた。現在、富士通は撤退済であるが、このような歴史の流れのなか、当市では今でも製造業が基幹産業となっている。

前述の背景のなか、当市小規模製造業では、現在、事業承継・後継者育成などが課題となっている。後継者がおらず廃業を予定している事業者もあり、ものづくりの技と精神の伝承が難しく、当市の産業基盤が毀損される恐れがある。また、これまでの下請体質から脱却し、新技術・新製品を開発することも課題となっている。特に、①AI・IoT等を活用した新技術・新製品の開発や、②当市が掲げる「健康長寿発信都市」に関連した、「健康」をキーワードとしたヘルスケア産業に係わる製品の開発が期待されている。

iii_観光業

当市には80~90万人の観光客がおり、また、将来期には観光集客施設の開業によりさらに交流人口が増えることが見込まれる。小規模観光産業においては、これらの観光消費の獲得が課題となる。具体的には、当市の強みである自然や蔵の町並み、おいしい果物など、恵まれた観光資源などを活用した体験型旅

行プランなど、須坂でしかできない体験を観光客に提供することが課題である。特に、本市では、新たな魅力を作るために、「スムージー」「スイーツ」「ヴィーガンみそラーメン」などの認知度向上に努めていることから、これらを活用した高付加価値商品・サービスなどの開発も求められる。

また、新型コロナウイルス感染症の影響により、観光産業全般が打撃を受けているが、ウィズコロナ時代における観光産業のあり方を検討し、新しい生活様式に対応しながら、観光客も安心して訪れることのできる店舗づくり、観光地づくりも課題となっている。

ク 第六次須坂市総合計画「須坂みらいチャレンジ 2030」

第六次須坂市総合計画「須坂みらいチャレンジ 2030」の商工・観光に該当する箇所は下表のとおりである。商業・観光分野では、「既存産業の高付加価値化」「新産業創出」などがキーワードとなっている。

■基本構想（2021年度～2030年度）

基本目標⑥ 活力と賑わいのある自立したまち

- ・農林業、商工業・観光業・サービス業との連携を進めるなど、既存産業の高付加価値化や新産業創出を目指します。
- ・個々の属性に関わらず雇用機会が豊富にあり、起業にチャレンジしやすいまちを目指します。

■前期基本計画（2021年度～2025年度）

基本施策 11 多様な産業の活力あふれるまちづくり

- 施策 28 農業の活性化
- 施策 29 林業の保全・活用
- 施策 30 強みを活かした新産業の創出
- 施策 31 雇用機会の充実と産業人材の育成

基本施策 12 交流と賑わいのあるまちづくり

- 施策 32 商業の活性化
- 施策 33 地域資源を活かした観光の振興
- 施策 34 特色を生かした地域振興の推進

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、人口は平成 12（2000）年の 54,207 人をピークに減少傾向となっており、今後も減少傾向が見込まれている。また、少子高齢化が進んでいる。今後は、事業者の後継者問題が課題となるとともに、子ども・若者向け市場の縮小、高齢者向け市場の拡大への対応が必要である。また、将来の産業を担う若者が減少している点も課題となっている。

観光面では、本市には上信越高原国立公園に属する「峰の高原」、花の百名山「根子岳」、長野県内最大級のレンゲツツジとエゾリンドウの群生地「五味池破風高原」、国指定名勝「米子瀑布群」など景勝地に恵まれ、年間 80～90 万人の観光客が訪れる。小規模事業者においても観光消費の獲得が課題となる。

地域資源では、本市は、肥沃な土壌や気候条件などに恵まれ、農業が盛んである。特に降水量が少なく昼夜の寒暖差が大きいため、果樹栽培に適しており収穫量も多い。小規模事業者においては、農家との連携や、農作物等を活用した商品開発等、さらには IT を活用したこれらの商品の域外への販売等も課題となる。

事業所数をみると、基幹産業である製造業をはじめ、農業、卸売・小売業、各種サービス業、医療・福祉など、バランスよい産業構造を持っているまちといえる。製造業はリーマンショックや東日本大震災で落ち込んだものの、その後は回復基調にある。小規模事業者数は平成 24 年が 2,005 社、平成 28 年が 1,956 社であり、4 年間で 2.4%の減少がみられるものの、他地域と比較すれば減少率は小さいといえる。一方、業種別にみると、小規模製造業の減少率が 11.2%となっている。本市の産業基盤を維持させるためにも、製造業を中心とした事業承継（後継者育成含む）は課題となる。加えて、創業の活性化も課題といえる。

事業者の経営課題をみると、①商業では、新たに開業が予定されている大型商業施設との差別化、個性的で魅力のある商品や店舗づくりによる大型商業施設に来店した消費者の誘客、②工業では、ものづくり

の技と精神の伝承（事業承継等）、AI・IoT等を活用した新技術・新製品の開発や、ヘルスケア産業に係わる製品の開発など、③観光業では、地域資源を活用した商品や体験型旅行プラン等のサービスの展開が課題となる。

(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

現在、当市の事業者は新型コロナウイルス感染症により大きな影響を受けている。また、今後は「須坂長野東インターチェンジ周辺地区開発」が進行し、さらに経営環境は急変することが予想される。さらに、電子通信産業分野では5G・6Gの時代が到来し、自動車産業分野では「2035年までにガソリン車の新車販売禁止」が宣言されるなど、IT・環境関連の変化も大きい。小規模事業者はこのような急変する経営環境に対応し持続的に経営を行うことが求められる。その際に必要なのは、「理解と変化」である。

そこで、当所では、「小規模事業者が現状を理解し、将来に向けて変化すること」を中長期的な振興のあり方（あるべき姿）と定める。具体的には、小規模事業者が地域の経済動向や自身の状況を理解し、状況に応じて適切な変化を行っている姿を目指す。特に、「須坂長野東インターチェンジ周辺地区開発」という大きな課題に対しては、各事業者がこれにより地域・自社の状況がどう変わるのかを考え、それに対応していることを目指す。可能であれば、より多くの事業者が、この変化をビジネスチャンスと捉えられるようにしたいと考えている。

変化のなかには、「自社の磨き上げ」といった小さな変化から、「DX化」「事業の再構築」といった大きな変化まであり、事業者によってその取組は異なることが考えられるが、当所としてはいずれの変化へのチャレンジに対しても重点的に支援を実施する。また、創業・事業承継向けの支援も行い、地域活力を維持させる。

②第六次須坂市総合計画「須坂みらいチャレンジ2030」との連動性・整合性

第六次須坂市総合計画「須坂みらいチャレンジ2030」の商業・観光分野では、「既存産業の高付加価値化」「新産業創出」等が掲げられている。

前項の中長期的振興のあり方「小規模事業者が現状を理解し、将来に向けて変化すること」は、換言すれば、小規模事業者が強みを理解・活用し、適切な販路に展開することといえるため、既存産業の高付加価値化や新産業の創出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、小規模事業者に対し、経営指導員2名による経営改善普及事業を実施している。このなかで、補助金、各種施策などの積極的な情報発信を実施している。また、創業支援においては、須坂市や地域の金融機関と連携して支援を実施している。この結果として、サービス業における高い創業率を達成できている。一方で、既存事業者への支援は充分とはいえない。特に、工業においては、既存事業者が閉塞感を感じており、事業の継続自体を懸念しているケースが多い。また、商業においては、大手企業の進出により、売上高の減少が顕著であり、今後の事業継続のためには個店の魅力を発信するなど、経営の革新が求められている。

また、当所は、地域の総合経済団体として、国・県・市の施策を小規模事業者に周知するとともに、小規模事業者の声を新たな施策に反映すべく提言を行うなど、国・県・市と小規模事業者のパイプ役としての役割を担っている。加えて、イベントの開催など、地域振興に努めている。

今後の当所の役割は、支援機関として、各業種において、それぞれの経営課題を把握し、その課題解決に向けた伴走型支援を実施することである。同時に、地域の総合経済団体として、他機関と連携を図りながら、小規模事業者の事業基盤である地域活性化を図る。

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

- 小規模事業者売上拡大効果が見える支援の実施
- 既存事業者の維持・拡大に寄与する支援の実施
- 創業および事業承継を支援する

■須坂市の中長期的な振興を促進する 等

(3) 経営発達支援事業の目標

- 【目標①】 小規模事業者の現状の理解、課題の認識、課題の解決、新たなチャレンジを支援することによる、活力ある産業づくり
- 【目標②】 「須坂長野東インターチェンジ周辺地区開発」を見据えたビジネスモデルの再構築支援による、事業者および須坂市の活性化
- 【目標③】 小規模事業者の DX に向けた取組を支援することによる地域の新たな付加価値づくり

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、地域経済分析システム（RESAS）を活用した経済動向分析を通じて外部環境を整理する。また、課題の解決、新たなチャレンジのために、前述の分析結果を活用しながら、個社ごとの新たな取組を定め、結果を事業計画にまとめる。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる。

【目標②達成のための方針】

「須坂長野東インターチェンジ周辺地区開発」を見据えたビジネスモデルの再構築支援のために、上記【目標①】の支援に加え、観光客を惹きつける魅力的な商品づくりとして、当市の農作物、果樹、スムージー、スイーツ、ヴィーガンみそラーメン等などの地域資源を生かした魅力的な商品・サービスづくり等の支援も実施する。これまでの支援はスポットでの支援に留まることも多く、商品等のブラッシュアップ等まで見据えた継続的な支援ができていないという課題があった。そこで、今後は事業者が開発した商品等について、店頭での商品調査等を通じて需要動向調査を実施。商品のブラッシュアップにつなげるなど、売れる商品づくりを支援する。また、これらの商品のネットショップによる販路開拓など、新たな需要開拓までの一貫した支援を実施する。

【目標③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、商圏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。

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

小規模事業者が経営環境への適合をするためには、まずは外部環境の変化を周知する必要がある。当所ではこれまでも、管内の経済動向に関する各種データを収集してきたが、分析・公表が十分でなく、小規模事業者はそのデータが届いていないという課題があった。

今後は、地域経済分析システム（RESAS）を活用して地域経済動向を分析・公表することで、広く小規模事業者に提供する。また、事業計画策定時などに役立てる。さらに、須坂市企業動向調査の分析を行い、効果的な施策の立案に役立てる。

(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
地域経済分析システム（RESAS）を活用した経済動向分析レポートの公表回数	HP 掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回
須坂市企業動向調査の分析結果の公表回数	HP 掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

① 地域経済分析システム（RESAS）を活用した経済動向分析

事業名	地域経済分析システム（RESAS）を活用した経済動向分析
目的	地域の小規模事業者に当市の経営環境を周知することで、小規模事業者が今後の事業展開を検討する際の基礎資料とする。また、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を活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。
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	経営指導員が外部専門家と連携し、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。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・成果の活用方法	調査報告は当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

② 須坂市企業動向調査の分析

事業名	須坂市企業動向調査の分析
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	須坂市が四半期ごとに実施する企業動向調査（製造業 100 社、建設業 45 社を対象）の結果を活用し、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	<input type="checkbox"/> 自社業況 <input type="checkbox"/> 受注引合 <input type="checkbox"/> 生産量 <input type="checkbox"/> 原材料・仕入品単価 <input type="checkbox"/> 製品販売価格 <input type="checkbox"/> 資金繰り <input type="checkbox"/> 所定外労働時間 <input type="checkbox"/> 収益率 <input type="checkbox"/> 経営上の問題点 <input type="checkbox"/> 時事に関する事項
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、経営上の問題点（経営課題）や時事に関する事項などの定性的な設問もみられる。そこで、経営課題等を経年で比較するなどにより、事業者が求める支援策などを見出す。
調査結果・成果の活用方法	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

小規模事業者（商業）のターゲット顧客の多くは地元客であり、地元客を惹きつけるためには、魅力的な商品づくりが必要である。加えて、今後「須坂長野東インターチェンジ周辺地区開発」による交流人口の増加が予測されており、当市の農作物、果樹、スムージー、スイーツ、ヴィーガンみそラーメンなどの地域資源を生かした魅力的な商品づくりができれば収益の拡大が期待できる。また、当市の基幹産業である、製造業においても AI・IoT 等を活用した新技術・新製品の開発や、ヘルスケア産業に係わる製品の開発が期待されている。一方、当所では、商品・製品開発をする事業者に対し、商品・製品のブラッシュアップに資する取組を提供できていなかった。

今後は、小規模事業者の商品・製品の需要動向調査として、個社の商品・製品の調査機会を提供し、売れる商品・製品づくりを支援する。

(2) 目標

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
「産業フェア in 信州」での製品調査 調査対象事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
店頭での商品調査 調査対象事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

① 「産業フェア in 信州」での製品調査

事業名	「産業フェア in 信州」での製品調査
目的	当市には製造業が多く、個々の技術を活かして独自の部品を開発する動きなどもみられる。そこで当該部品について、買い手企業の購買担当者等を対象に調査を実施する。
対象	製造業の製品（部品等）、年2製品（1者あたり1製品）を対象とする。
調査の手段・手法	調査は「産業フェア」にて、経営指導員が実施する。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、調査にあたっては1商品あたり5名以上の購買担当者から意見を収集する。
調査を行う項目	<input type="checkbox"/> 製品の品質 <input type="checkbox"/> 製品の価格 <input type="checkbox"/> 製品の納期 <input type="checkbox"/> 貴社が抱える課題 <input type="checkbox"/> 課題解決のために「こういった製品がほしい」などの要望
分析の手段・手法	収集したアンケートは経営指導員が分析を行う。具体的には5名以上の購買担当者等の評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などをまとめる。これにより改善の優先順位付けを行う。
調査・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、製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。

※「産業フェア in 信州」については、『8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること』参照

② 店頭での商品調査

事業名	店頭での商品調査
目的	小規模事業者の商品・メニュー等について、当該事業者の来店客より評価を得ることで、顧客の声を取り入れた商品・メニューのブラッシュアップに繋げる。
対象	店舗で販売する（販売を予定する）小規模事業者の商品・メニュー、3商品/年（1者あたり1商品・サービス）を対象とする。
調査の手段・手法	各店の店舗にて、事業者が主体となりアンケート調査を実施する。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。アンケート調査は紙アンケートもしくはWEBアンケートにより実施し、1商品あたり30名以上の来店客からアンケート票を回収する。なお、当市では、「スムージー」や「スイーツ」の認知度向上を目的に、スタンプラリーを実施している。この取組は、店舗と新たな顧客との接点となることも多いことから、既存顧客以外の声を聞くためにも、このスタンプラリーを

	商品調査の機会として活用する。
調査を行う項目	食品の場合 <input type="checkbox"/> 商品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> 味 <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 購入意向 <input type="checkbox"/> その他改善点 等
分析の手段・手法	アンケート収集後は経営指導員が分析を行う。分析では、各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施。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	分析結果は、経営指導員が簡易なレポートにまとめ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。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者の現状の理解、課題の認識のためには、経営状況を把握が必要である。当所ではこれまで小規模事業者の経営分析を実施してきたが、事業計画策定支援や金融支援の際に実施するに留まっており、財務分析のみ、非財務分析のみといった部分的な経営分析もみられた。

今後は、財務分析および非財務分析の多面的な経営分析を実施するだけでなく、DXに関する分析を追加で実施するなど、分析の幅を拡大させる。

(2) 目標

現状の経営分析事業者数は25者/年であるが、この分析の内容をみると、財務分析のみ、非財務分析のみといった分析もみられた。今後は、財務分析・非財務分析を合わせた多面的な経営分析を24者/年実施する。24者の根拠は、経営指導員2名×12者である。現在の経営指導員2名の業務量をみると、純粋に経営指導を実施できる時間は全体の業務量の6割程度であるため、20者/人（経営指導員等一人当たりで継続的に指導及び助言を行うことができると想定される業務量）×6割＝12者/人と算出している。将来的には、経営指導員が経営指導に専念できる組織体制を整備する。

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	24者	24者	24者	24者	24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	管内の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	巡回訪問・窓口相談、各種セミナー開催時などに訴求する。また、記帳代行支援や金融支援、補助金支援の際などの個社支援の際に経営分析を提案する。
分析の手段・手法・項目	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。定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。 ■ 経営分析項目 財務分析：直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析 非財務分析：強み・弱み（商品・製品・サービス、技術・ノウハウ等） 機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向等） デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用方法等
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。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、中小企業119、長野県事業承継・引継ぎ支援センター

等の専門家派遣により解決を図る。
 ・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。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者の経営課題の解決、新たなチャレンジするためには、事前に事業計画を策定することが重要である。一方、当所では、事業計画の策定支援は実施しているものの、支援の内容をみると、補助金申請のための計画策定支援が大半であり、事業者からの要請に基づいて支援することが多かった。

今後は経営分析等の支援対象者に対し事業計画の必要性を周知し、事業計画の策定を推進する。なお、事業計画の策定においては、地域の経済動向調査、需要動向調査、経営分析の結果を活用する。

また、これまでどおり、創業計画の策定支援も実施する。

(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5割の事業計画の策定を目標とする。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。

また、創業計画の策定支援も実施する。

(3) 目標

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
DX推進セミナーの開催回数	—	2回	2回	2回	2回	2回
創業支援セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
事業計画策定事業者数	12者	12者	12者	12者	12者	12者
創業計画策定事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3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専門家派遣を行う。									
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）									
支援内容	DX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。									
	■DXセミナー <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、関係機関による周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年2回</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>NPO法人信州SOHO支援協議会を想定</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> </tbody> </table>		募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関係機関による周知	回数	年2回	講師	NPO法人信州SOHO支援協議会を想定	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
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関係機関による周知									
回数	年2回									
講師	NPO法人信州SOHO支援協議会を想定									
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」「経営状況の分析」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"> ・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 ・金融相談において事業計画の必要性が顕在化した事業者 ・補助金やDX支援において、事業計画策定支援を必要とする事業者等
対象事業者の掘り起こし	<p>経営分析のフィードバック時における事業計画策定の提案や須坂市の「わざわざ店等開設支援事業」等の補助金・助成金を契機とした事業計画策定を行う。</p> <p>■わざわざ店等開設支援事業 須坂市による、空き店舗の活用、にぎわいの創出、地域の活性化を目的とした補助金。すでに営業中の店舗が、キッズスペースを設置したり、バリアフリー化、トイレの洋式化など「お客様が使う設備の改修」等の一部を補助する。申請には事業計画書が必要である。</p>
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小規模事業者からのヒアリングをもとに経営指導員が作成する方法の2つの方法で実施する。

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>創業支援セミナーや国の創業補助金、須坂市の「わざわざ店等開設支援事業」、当所への創業相談を契機に支援対象者を掘り起こす。</p> <p>■須高創業セミナー</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、新聞折込、小布施町・高山村・金融機関等の関連機関による周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>創業の心構え/創業・起業のやりがいを知ろう/事業計画の重要性/ビジネスプラン（事業計画）を考える/創業および事業継続に必要な数字の知識/マーケティングとは何か/創業者が行う営業のツボとコツ/創業及び事業継続に必要な手続きや知識/事例に学ぶ「創業塾」/人材の有効活用/ビジネスプラン（事業計画）を考える ※令和3年のカリキュラムより</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>15人/回</td> </tr> </table> <p>■わざわざ店等開設支援事業 須坂市による、空き店舗の活用、にぎわいの創出、地域の活性化を目的とした補助金。創業者による「店舗準備」「店舗家賃」等の一部を補助する。申請には創業計画書が必要である。</p>	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、新聞折込、小布施町・高山村・金融機関等の関連機関による周知	回数	年1回	カリキュラム	創業の心構え/創業・起業のやりがいを知ろう/事業計画の重要性/ビジネスプラン（事業計画）を考える/創業および事業継続に必要な数字の知識/マーケティングとは何か/創業者が行う営業のツボとコツ/創業及び事業継続に必要な手続きや知識/事例に学ぶ「創業塾」/人材の有効活用/ビジネスプラン（事業計画）を考える ※令和3年のカリキュラムより	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、新聞折込、小布施町・高山村・金融機関等の関連機関による周知								
回数	年1回								
カリキュラム	創業の心構え/創業・起業のやりがいを知ろう/事業計画の重要性/ビジネスプラン（事業計画）を考える/創業および事業継続に必要な数字の知識/マーケティングとは何か/創業者が行う営業のツボとコツ/創業及び事業継続に必要な手続きや知識/事例に学ぶ「創業塾」/人材の有効活用/ビジネスプラン（事業計画）を考える ※令和3年のカリキュラムより								
想定参加者数	15人/回								
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、事業計画策定後の支援について明確なルールがなく、担当者任せとなっていた。そのため、事業計画のフォローアップが不十分なことがあった。また、売上増加や利益増加といったアウトカムにまで着目したフォローアップを実施してこなかった。

今後は、原則として四半期ごとにフォローアップを実施。さらに、事業計画を実行するなかで、販売促進が課題となり期待通りの成果が上がらないケースが多くみられたことから、販売促進セミナーを実施する。これらの支援により、計画のアウトカムをあげることを目指す。

(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が25%、経常利益増加割合が20%※（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。

※ 当所実施の「経済動向調査（平成29年）」によると、前年同期比で売上が増加している事業者の割合は18.8%、採算が増加している事業者の割合は11.8%であった。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、対象事業者の売上増加事業者割合が25%、経常利益増加事業者割合が20%（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）となることを目指す。

(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	12者	12者	12者	12者	12者	12者
頻度（延回数）	48回	48回	48回	48回	48回	48回
売上増加事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
経常利益増加事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2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	3者	3者	3者	3者	3者	3者
頻度（延回数）	12回	12回	12回	12回	12回	12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。

② 販売促進セミナーの実施

事業名	販売促進セミナーの実施
目的	事業計画を実行するなかで、販売促進が課題となり期待通りの成果が上がらないケー

	スが多くみられる。そこで、販売促進セミナーを開催し、多種多様な販売促進方法を事業者提案する。								
支援対象	小規模事業者（業種等問わず） ※事業計画を策定した事業者には巡回訪問にて周知								
支援内容	販売促進セミナーを開催する。また、セミナー後に、個別相談会を開催する。 <table border="1"> <tr> <td colspan="2">■販売促進セミナー</td> </tr> <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、関係機関による周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>15人/回</td> </tr> </table>	■販売促進セミナー		募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関係機関による周知	回数	年1回	想定参加者数	15人/回
■販売促進セミナー									
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関係機関による周知								
回数	年1回								
想定参加者数	15人/回								
支援の手段・手法	セミナーを受講し、新たに販売促進を行う事業者に対しては、経営指導員が伴走型で支援する。								

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者が新たな取組の際に課題になるのは新たな需要の開拓である。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という現状もある。

当所では、これまででも事業者の販路開拓を支援してきたが、これらの支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかというアウトカムまでは確認できていないという課題もみられた。また、DXについての支援が実施できていなかった。

今後は、展示会、DXを活用した販路開拓など、事業者単独では実施が難しく、かつ高い効果が期待できる手法について支援を実施する。また、その成果を明確にし、成果がでるまで継続的な支援を実施する。

(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、ホームページの作成やネットショップの構築支援等を実施する。

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
「産業フェア in 信州」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
ホームページ作成支援事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
(BtoBの場合) 成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
(BtoCの場合) 売上額/者	-	10万	10万	10万	10万	10万
ネットショップ構築支援事業者数	-	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 「産業フェア in 信州」の出展支援 (BtoB)

事業名	「産業フェア in 信州」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の参加支援を実施する。

支援対象	製造業
訴求相手	県内外の製造業（購買担当者等）
展示会等の概要	産業フェア実行委員会（事務局：長野商工会議所内、当所も構成団体の一員となっている）が開催する展示会である。県内の企業が事業拡大や販路開拓、産学官連携による広域ネットワークの形成をすることを目的としている。令和3年10月の開催では、来場者数8,538人（2日間合計）、出展者数103者であった（令和2年は新型コロナウイルス感染症拡大の影響で中止）。
支援の手段・手法	出展者の募集だけでなく、事前準備として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、出展後の商談相手に対するフォローアップなど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。

②ホームページ作成支援（BtoB, BtoC）

事業名	ホームページ作成支援
目的	新規客の獲得においてホームページは有効な手段である。一方、小規模事業者のなかにはホームページを有していない事業者も多い。そこで、ホームページの作成を支援し、新規客の獲得を目指す。
支援対象	ホームページの開設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	BtoBの場合：全国の取引先 BtoCの場合：全国の消費者
支援内容	ホームページの作成支援を実施する。
支援の手段・手法	経営分析により、事業者が持つ独自の技術や特徴等の「強み」を整理する。整理した「強み」は事業者と共有し、ホームページへの掲載事項を決定する。ホームページの作成においては、管内のIT事業者の紹介等を実施する。作成後は、アクセス数や問い合わせ数を定期的にフォローし、PDCAサイクルを回す。

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	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。
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。
期待効果	売上拡大を狙う。

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、経営発達支援計画の評価を「経営発達支援計画事業評価委員会」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。

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・ 手法	以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。 【PLAN】 (a) 経営発達支援計画の事業内容や目標を設定する。 (b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 【DO】 (c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 経営指導員等は、実施した内容をクラウド型支援ツール（BIZ ミル等）に適時入力する。 【CHECK】 (e) 法定経営指導員は、クラウド型支援ツール（BIZ ミル等）により各経営指導員等の指導状況を日々確認する。 (f) 月 1 回のミーティングにて、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。 (g) 年 1 回の「経営発達支援計画事業評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。 ※「経営発達支援計画事業評価委員会」の実施の流れ i 須坂市産業振興部商業観光課長、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「経営発達支援計画事業評価委員会」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。 ii 当該「経営発達支援計画事業評価委員会」の評価結果は、常議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（ https://www.suzaka.or.jp/ ）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。 【ACTION】 (h) 「経営発達支援計画事業評価委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。

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、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。

本計画期間中においては、「事業者の売上や利益を向上させること」「効果の高い販売促進を実施すること」「DX に向けた相談・指導能力を習得すること」などの本経営発達支援計画で求められ、かつ当所職員では不足している知識・ノウハウを中心に資質の向上を図る。また、経営指導員のみならず他の職員も含めた組織全体の資質向上を実現し、より効果の高いレベルの支援を組織全体として行える体制をつくる。

(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、一般職員
-----	----------------

目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得する
内容	<p>経営発達支援計画の実行に必要な「事業者の売上や利益を向上させること」「効果の高い販売促進を実施すること」「DX に向けた相談・指導能力を習得すること」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、日本商工会議所の Web 研修等の上部団体等が主催する研修の他、独自に外部講師を招聘した所内研修を開催する。また、DX 関連の動向は日々進化していることから、DX 関連の相談・指導能力向上の他、以下の<DX に向けた IT・デジタル化の取組>のような、DX 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等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。</p> <p><DX に向けた取組></p> <p>ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPA システム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等の IT ツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策 等</p> <p>イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用、オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム 等</p> <p>ウ) その他の取組 オンライン経営指導の方法 等</p> <p>これらの研修・セミナーへの参加は、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・一般職員も含めて積極的に参加する。</p>

②OJT 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 OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等が同行し、専門家の支援ノウハウを習得する。

③職員間の定期ミーティング

参加者	中小企業相談所職員全員
目的	組織内で研修内容を共有する
内容	月 1 回定期ミーティングを実施する。前述の研修は、すべての職員が参加することは不可能である。そこで、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し、ミーティング内で意見交換を行う。また、同ミーティング内で、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。

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支援ツール (BIZ ミル等) に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

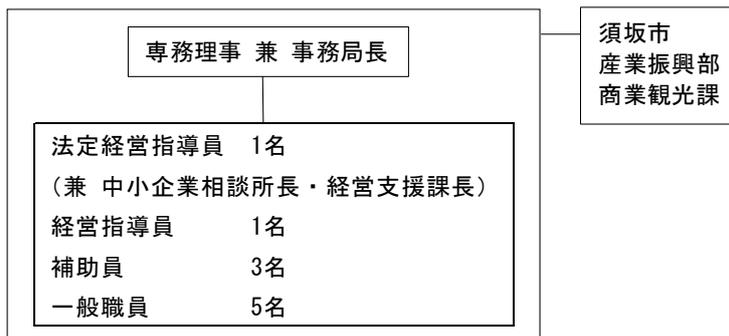
(別表2)

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)



(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：熊谷和宏

連絡先：須坂商工会議所 TEL. 026-245-0031

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

〒382-0091

長野県須坂市立町 1278 番地 1

須坂商工会議所

TEL：026-245-0031 / FAX：026-245-5096

E-mail：cci@suzaka.or.jp

②関係市町村

〒382-0077

長野県須坂市大字須坂 1295 番地 1 須坂駅前シルキービル 2 階

須坂市 産業振興部 商業観光課

TEL：026-248-9005 / FAX：026-248-9041

E-mail：syogyoknko@city.suzaka.nagano.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和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	35,350	36,000	38,000	39,500	40,500
小規模事業 支援事業費	32,850	33,000	34,000	35,000	36,000
商工業振興費	2,500	3,000	4,000	4,500	4,500

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、各種事業収入、国補助金、県補助金、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