

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	伊那商工会議所 (法人番号 4100005008883) 伊那市 (地方公共団体コード 202096)
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	管内小規模事業者の持続的な経営発達のために、事業者の魅力の調査、分析から事業計画策定、実行支援、新たな需要開拓をDXの推進により支援する。リニア中央新幹線、三遠南信自動車道開通を見据え、地域資源の活用、事業再構築、観光消費の拡大を視野に地域経済基盤の源泉である小規模事業者が集積することにより、地域の活力の維持と発展、創出を目指す。 【目標①】小規模事業者の売上・利益向上と多様で魅力ある事業所集積による地域活力発展 【目標②】地域資源（食文化等）を活用した商品開発や事業再構築の支援による観光消費の拡大 【目標③】リニア中央新幹線の開通・三遠南信自動車道の開通を見据えた事業展開の支援による外貨獲得 【目標④】小規模事業者のDXに向けた取組みを支援することによる地域の新たな活力創出
事業内容	3. 地域の経済動向調査に関すること ①地域経済分析システム（RESAS）等を活用した経済動向分析 ②景気動向調査 4. 需要動向調査に関すること ①地元客向け商品調査 ②バイヤー向け商品調査 5. 経営状況の分析に関すること ①小規模事業者の経営分析 6. 事業計画策定支援に関すること ①DX推進セミナーの開催・IT専門家派遣の実施 ②事業計画策定支援 ③創業計画策定支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 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） 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①展示会・商談会の出展支援 ア）「食の縁結び“南信州うまいもの商談会”」への出展支援 イ）「中南信エリア 自慢の逸品発掘・売込逆商談会」への出展支援 ②ホームページ・ECサイトの作成・更新支援 ③動画作成支援 ④がんばる！小規模事業者応援事業（メディア、SNSを使った販路開拓）
連絡先	伊那商工会議所 〒396-8588 長野県伊那市中央 4605 番地 8 TEL: 0265-72-7000 FAX: 0265-73-7766 E-mail:sien@inacci.or.jp 伊那市 商工観光部 商工振興課 〒396-8617 長野県伊那市下新田 3050 番地 TEL: 0265-78-4111 FAX: 0265-78-4131 E-mail:skk@inacity.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) 地域の現状及び課題

① 現状

ア 伊那市の概況

伊那市（以下、当市）は、長野県の南部に位置し、南東側は南アルプスを境に山梨県と静岡県に接し、西側は中央アルプスを境に木曾地域に接している。市域面積は 667.93 km²で、松本市、長野市に次いで県下3番目に広く、東部に南アルプス国立公園、三峰川水系県立公園を、西部に中央アルプス県立公園を有し、南アルプスと中央アルプスの2つのアルプスがそびえている。この2つのアルプスに抱かれた中央部には、標高約600mの伊那盆地が開け、天竜川が三峰川やその支流を合わせて南下し、天竜川に交わる形で扇状地や段丘崖が形成されており、広大なパノラマが展開している。

また、本地域は、内陸性気候で、年間の平均気温が約12℃、日照時間も長く、夏期は冷涼、冬期は降雪の少ない住みよい環境にあり、地震や台風などの大きな災害が少なく自然環境に恵まれている。

交通面では、市の中央部をJR飯田線が走り、中央本線・東海道本線に連絡している。また、平成18(2006)年2月に伊那木曾連絡道路（権兵衛トンネル）が開通した国道361号をはじめ、国道152号、同153号及び県道が縦横に走り、東西・南北が結ばれている。さらに、市の西部を中央自動車道が南北に走り、首都圏及び中京圏から、ほぼ等距離に位置し、高速バスが都市間移動の交通として定着している。平成29(2017)年9月に中央自動車道小黒川スマートインターチェンジが開通し、広域交通網の新たな要所となっている。

平成18(2006)年3月31日に旧伊那市、旧高遠町、旧長谷村が合併して、新「伊那市」が誕生した。

市町村合併の経緯から、当市には伊那商工会議所（以下、当所）と旧高遠町、旧長谷、西春近をエリアとする伊那市商工会の2つの商工団体がある。

■ 伊那市の立地・交通



提供：伊那市

■当所管轄エリア



※左図のうち、高遠町、長谷、西春近を除いたエリアが当所管轄エリア（左図赤色部分）である。

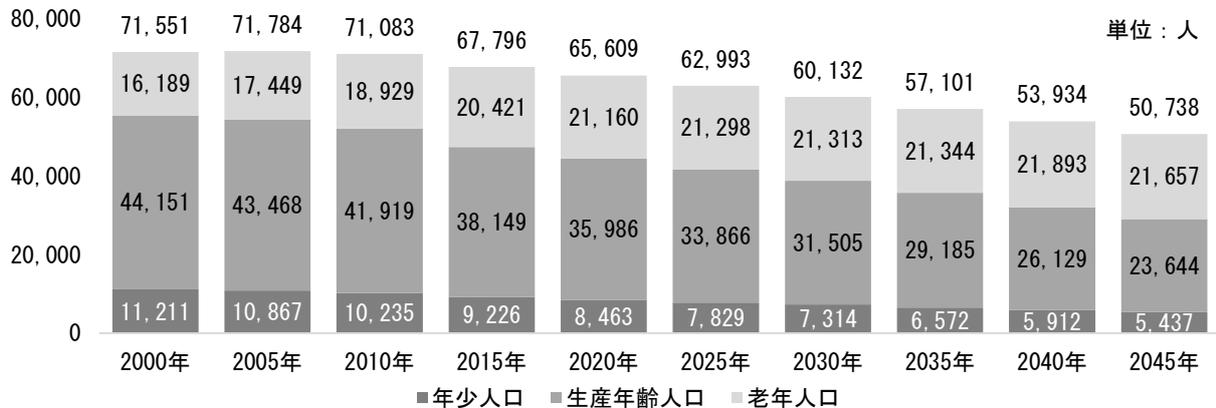
提供：伊那市

イ 人口

(a) 当市全体の人口推移

令和3年9月1日時点の人口は66,660人（住民基本台帳）。

人口推移をみると、人口は平成17（2005）年の71,784人をピークに減少傾向に転じ、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。年齢別人口の将来推移をみると、年少人口および生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向となっている。高齢化率は、平成27（2015）年の30.1%から令和27（2045）年には42.7%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、平成27（2015）年の56.3%から令和27（2045）年には46.6%に低下する見込みである。



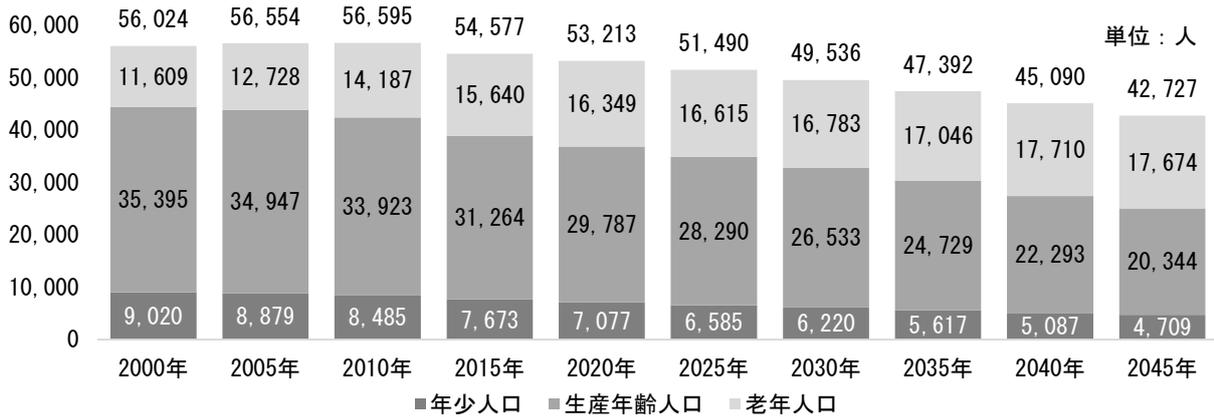
出典：伊那市「第2期伊那市地方創生人口ビジョン（令和2年3月）」より一部加工

(b) 当所管轄エリアの人口推移

平成 27 (2015) 年の当所管轄エリアの人口は、54,577 人であり、当市全体の約 8 割 (80.5%) を占めている。

将来人口の推移をみると、当市全体の傾向同様、減少傾向がみられる。また、年齢別人口をみると、高齢化率は、平成 27 (2015) 年の 28.7%から令和 27 (2045) 年には 41.4%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、平成 27 (2015) 年の 57.3%から令和 27 (2045) 年には 47.6%に低下する見込みである。

当市全体と比較すれば、老年人口の増加割合や生産年齢人口の減少割合の程度は少ないものの、少子高齢化は免れられないものと考えられる。



出典：伊那市「第 2 期伊那市地方創生人口ビジョン (令和 2 年 3 月)」より一部加工

ウ 特産品

当市は、信州そば発祥の地として行者そばや高遠そばなどの歴史あるそばや、ローメン、伊那ソースかつ丼などのご当地グルメといった魅力ある特産品が多い。

■ 主な特産品

信州そば発祥の地 行者そば	伊那は信州そば発祥の地として、奈良時代の行者「役小角 (えんのおずぬ)」が修験の途中、そばの実を伝えた「行者 (ぎょうじゃ) そば」伝説があり、信州に流布された由来がある。江戸時代の高遠藩主、保科正之公が将軍家に献上した歴史があり、辛(から)み大根の絞り汁に焼き味噌を溶いたつゆで食べる「辛つゆそば」は「高遠そば」とも言われ、市内には多くの名店がある。
ローメン	羊の肉と蒸した固めの中華麺を独特のスープでキャベツ、キクラゲなどと共に煮込んだ麺料理。焼きそば風とスープ風がある。現在、上伊那地方ではおよそ 90 軒の店のメニューに入っており、伊那市へ帰省したら必ずローメンを食べるという人も多く、今や故郷の味、全国的なご当地グルメとして定着している。
伊那ソースかつ丼	伊那地域のかつ丼は、ご飯の上にキャベツの千切りをのせ、揚げたてのとんかつを各店秘伝の特製ソースのタレにくぐらせて盛り付ける「ソースかつ丼」である。昭和 21 年に伊那の中心市街地に開業した飲食店の店主が始めたソースかつ丼が人気となり、伊那地域に広まり、今日に至っている。

エ 観光資源

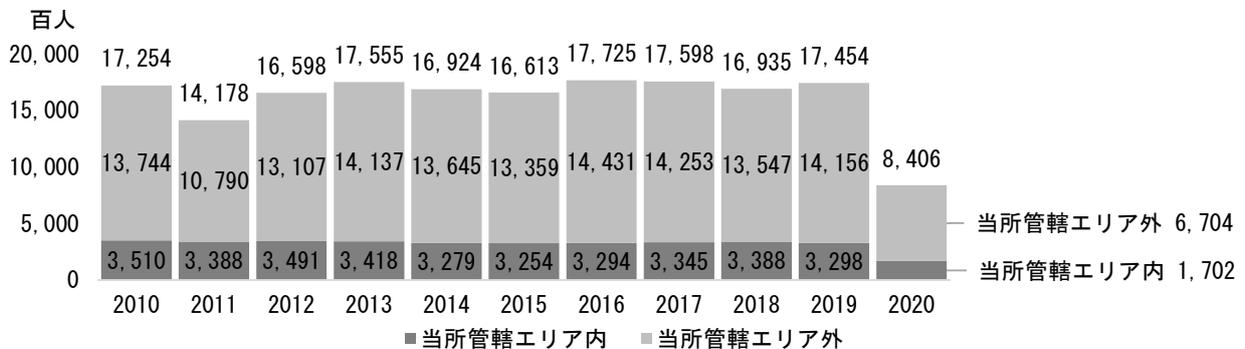
当市の最大の観光資源は、南アルプス・中央アルプスの三千メートルの山々から、天竜川・三峰川の扇状平野の間に広がるパノラミックな景観である。古くから根付く歴史と文化、自然の恵みにより支えられた里人の心と暮らしが、多くの観光客の魅力につながっている。

■主な観光資源

南アルプス	南アルプス（赤石山脈）は、南北約 150km、東西 40～70km にも及び 3,000m 級の山が 10 峰、2,500m 以上の山は 36 峰を数え、その膨大な山体は見るものに山のもつ雄大さや深さを感じさせる。日本を代表する高山植物の宝庫であり、特別天然記念物のカモシカやライチョウなど多様な動物も生息し、ユネスコエコパークにも登録されている。南アルプス北部の拠点となる北沢峠への林道バスを利用した仙丈ヶ岳登山、前衛の里山である鹿嶺高原キャンプ場等、中央アルプスと併せて夏には多くの登山客、キャンプ客で賑わう。
天竜川と三峰川	天竜川は、諏訪湖を源とし、中央アルプスと南アルプスの間を流れ、伊那谷を南下し太平洋に至る川で、日本でも有数の急流である。夏のアユ釣り、冬のざぎむし漁など、四季を通して様々な表情を見ることができる。三峰川は仙丈ヶ岳に源を発し、天竜川に合流する流長 60km の天竜川最大の支流である。その渓谷などの景色は素晴らしく、三峰川水系県立公園として指定されている。
日本一の桜の里	戦国時代に築城された高遠城は江戸時代には高遠藩として、当地の政治・経済の中心となり発展。藩校の進徳館は、明治時代を支える優れた人材を多く輩出した。廃藩置県後の荒れ果てた高遠城跡を憂いた住民が公園として約 1,500 本もの桜を移植し、小ぶりで赤みのある花は「タカトオコヒガンザクラ」の名称で古くから「天下第一の桜」と称され「さくら名所 100 選」、長野県の天然記念物にも指定されている。市内には高遠をはじめ、春日公園、伊那公園、六道の堤、三峰川堤防などの桜の名所があり、地域の公民館、学校、堤防など多くの場所に桜が植えられ、「伊那市の花」となっている。観桜期には多くの観光客が訪れ、日本一の桜の里の取組が行われている。
春の高校伊那駅伝大会	長野県高校新人駅伝競走大会として昭和 53（1978）年、第 1 回大会が開催され、以降、長野県陸上長距離界のレベル向上を目標とし、長野県内のみならず全国の強豪校が競い合う大会に成長。「ふたつのアルプスを纏で繋ぐ」のキャッチフレーズで毎年 3 月に開催。全国の高校トップランナーが集い、伊那谷に春を告げる大会に定着している。

オ 観光入込客数の推移（当市全体）

長野県「観光地利用者統計調査」によれば下図の通り、令和元（2019）年の当市全体の観光入込客数は約 175 万人である。推移をみると、毎年 170 万人前後で安定推移していることが読み取れる。一方、前項の主な観光資源は高遠町、長谷地域に集積しており、当所管轄エリアは、観光面では交通、宿泊、飲食の拠点である点の特徴となっている。また、令和 2（2020）年は、新型コロナウイルス感染症の影響により 84 万人台にまで急激に減少しており、厳しい状況にある。



出典：長野県「観光地利用者統計調査」

カ リニア中央新幹線の開通

令和 9 (2027) 年にリニア中央新幹線が開通予定である。長野県には、飯田市に長野県駅（仮称）が設置される。これにより、長野県駅から東京までおよそ 45 分、名古屋までおよそ 27 分で結ばれ、三大都市圏のうち、首都圏・中京圏の二大都市圏からの通勤が可能となる。

リニア中央新幹線開通により、都市圏のみならず海外への窓口となる空港へのアクセスも格段に向上することから、市内の企業にとっては取引拡大の大きなチャンスともなる。また、当地域の豊富な観光資源を活かし、インバウンド観光を推進する動きも加速している。



キ 三遠南信自動車道

三遠南信自動車道は、飯田市（中央道 飯田山本 IC）を起点とし、愛知県東部を經由して静岡県浜松市（新東名浜松いなさ JCT）に至る延長約 100 km（うち長野県内約 50km）の高規格幹線道路で、一般国道自動車専用道路（国道 474 号）として整備が進められている。

中央道、新東名高速を相互に連絡する高規格幹線道路網を形成し、南信州と東三河・遠州地域の結びつきを更に深め、産業振興、観光振興や災害時の代替性確保などの効果が期待されている。

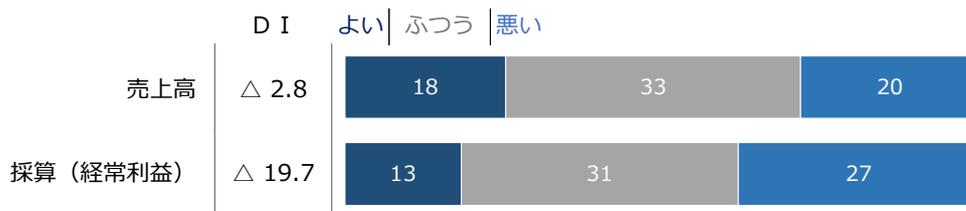
ク 産業

(a) 景況感

i_平成 29 年（コロナ禍前）

当所が平成 29 年に実施した「経済動向調査 (n=71)」より景況感をみると、前年同期比の売上高は、増加が 25.4%、横ばいが 46.5%、減少が 28.2%となっている。また、経常利益は、増加が 18.3%、横ばいが 43.7%、減少が 38.0%であり、売上高・経常利益ともに、約半数の事業者が前年同期比で横ばいの経営状況であったことが読み取れる。

■ 景況感（前年同期比）

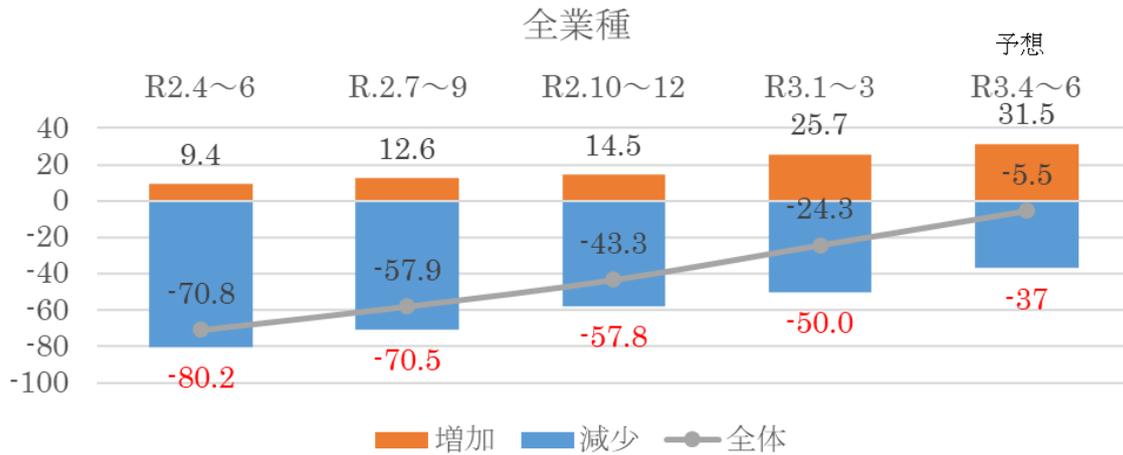


出典：伊那商工会議所「経済動向調査（平成 29 年）」

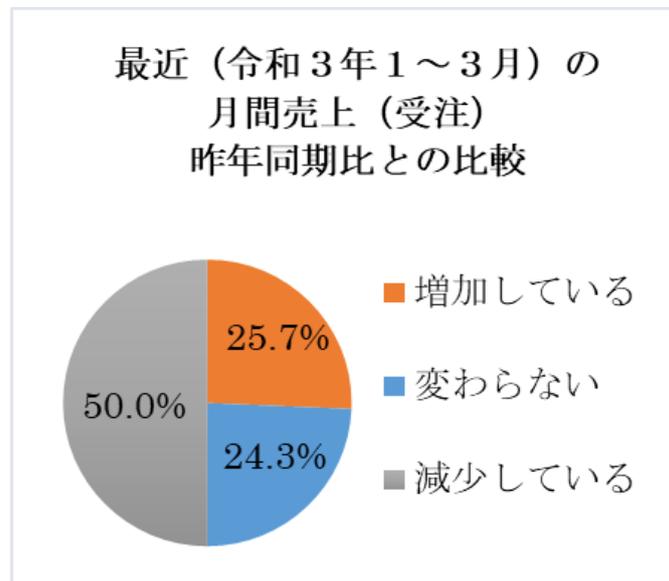
ii_令和3年（コロナ禍）

また、当所が四半期ごとに実施している「景気動向調査」によると、新型コロナウイルス感染症拡大直後から徐々に売上高DIは持ち直しているものの、直近期の調査（令和3年1～3月期）における、前年同期比の売上高は、増加が25.7%、変わらないが24.3%、減少が50.0%と、半数の事業者の売上高が減少していることがわかる。

■売上高DIの推移（令和2年4月～令和3年3月）



■最近の月間売上（受注）（前年同期比）



出典：伊那商工会議所「景気動向調査（令和3年1～3月期）」

(b) 業種別の商工業者数（小規模事業者数）の推移

i_ 当市全体の業種別商工業者数

産業別の事業所数割合をみると、建設業 10.6%、製造業 10.8%、卸・小売業 24.3%、宿泊・飲食業 14.8%、医療・福祉 6.1%、その他サービス業 32.2%である（平成 28 年経済センサス）。

小規模事業所数は平成 24 年が 2,606 社、平成 28 年が 2,532 社であり、4 年間で 2.8%減少している。産業別にみると、製造業が△7.9%、建設業が△6.3%、卸・小売業が△5.8%と減少率が高い。一方、宿泊・飲食業、医療・福祉業、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	767	2,601	379	381	817	480	181	1,074	56	3,368
割合	22.8%	77.2%	11.3%	11.3%	24.3%	14.3%	5.4%	31.9%	1.7%	-
小規模事業所数	687	1,919	363	318	588	336	76	885	40	2,606
割合	26.4%	73.6%	13.9%	12.2%	22.6%	12.9%	2.9%	34.0%	1.5%	-
平成28年										
事業所数	720	2,614	354	360	810	494	203	1,074	39	3,334
割合	21.6%	78.4%	10.6%	10.8%	24.3%	14.8%	6.1%	32.2%	1.2%	-
小規模事業所数	639	1,893	340	293	554	353	77	890	25	2,532
割合	25.2%	74.8%	13.4%	11.6%	21.9%	13.9%	3.0%	35.2%	1.0%	-
増減(H28年-H24年)										
事業所数	△47	13	△25	△21	△7	14	22	0	△17	△34
割合	△6.1%	0.5%	△6.6%	△5.5%	△0.9%	2.9%	12.2%	0.0%	△30.4%	△1.0%
小規模事業所数	△48	△26	△23	△25	△34	17	1	5	△15	△74
割合	△7.0%	△1.4%	△6.3%	△7.9%	△5.8%	5.1%	1.3%	0.6%	△37.5%	△2.8%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

ii_ 当所管轄エリアの業種別商工業者数

当市全体の産業構造と当所管轄エリアの産業構造に大きな違いはみられないと考えられることから、上記「当市全体の業種別商工業者数」から人口比率（当所管轄エリアの人口は、当市全体の人口の約 8 割）より当所管轄エリアの産業別の事業所数・小規模事業所数を推計すると下表のようになる。

当所管轄エリアの事業所数の推計値は、事業所数がおおよそ 2,666 社、小規模事業所数が 2,025 社である。

	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	614	2,081	303	305	654	384	145	859	45	2,695
割合	22.8%	77.2%	11.2%	11.3%	24.3%	14.2%	5.4%	31.9%	1.7%	-
小規模事業所数	550	1,535	290	254	470	269	61	708	32	2,084
割合	26.4%	73.7%	13.9%	12.2%	22.6%	12.9%	2.9%	34.0%	1.5%	-
平成28年										
事業所数	576	2,091	283	288	648	395	162	859	31	2,666
割合	21.6%	78.4%	10.6%	10.8%	24.3%	14.8%	6.1%	32.2%	1.2%	-
小規模事業所数	511	1,514	272	234	443	282	62	712	20	2,025
割合	25.2%	74.8%	13.4%	11.6%	21.9%	13.9%	3.1%	35.2%	1.0%	-
増減(H28年-H24年)										
事業所数	△38	10	△20	△17	△6	11	17	0	△14	△29
割合	△6.2%	0.5%	△6.6%	△5.6%	△0.9%	2.9%	11.7%	0.0%	△31.1%	△1.1%
小規模事業所数	△39	△21	△18	△20	△27	13	1	4	△12	△59
割合	△7.1%	△1.4%	△6.2%	△7.9%	△5.7%	4.8%	1.6%	0.6%	△37.5%	△2.8%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より人口比率 80%を乗じて算出

(c) 経営課題（アンケート調査結果より）

i_平成 29 年（コロナ禍前）

前述の「経済動向調査（平成 29 年実施）」より、経営上の問題点（経営課題）をみると、「原材料（仕入）価格の上昇」が 45.1%で最も高く、「売上（受注）不振」が 42.3%、「顧客・消費者ニーズの変化」が 36.6%と続いている。

「売上（受注）不振」や「顧客・消費者ニーズの変化」といった販路開拓面の経営課題を持つ事業者が多いことが読み取れる。

■ 経営上の問題点（上位 3 位）



出典：伊那商工会議所「経済動向調査（平成 29 年）」

ii_令和 3 年（コロナ禍）

また、前述の「景気動向調査（令和 3 年）」より、経営上の課題をみると、「顧客の減少」が 15.2%と最も高く、「競争・競合の激化」が 12.7%、「人手不足・技術者不足」が 10.3%と続いている。

売上減少を課題としている事業者が多く、販路開拓面のニーズが高いといえる。

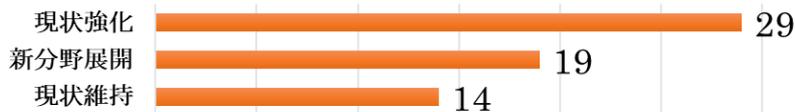
■ 経営上の課題（上位 3 位）



出典：伊那商工会議所「景気動向調査（令和 3 年 1～3 月期）」

また、同アンケートでは、現状を踏まえた貴社の今後の方向性の考えも聞いている。回答をみると、「現状強化」が 32.6%と最も高く、「新分野展開」が 21.3%と続いている。

■ 現状を踏まえた貴社の今後の方向性の考え（上位 3 位）



出典：伊那商工会議所「景気動向調査（令和 3 年 1～3 月期）」

(d) 業種別の課題（経営課題）

i_製造業

当地域は電子機器・デバイス及び機械器具関連産業、食品製造業の集積地であり、製造業は当市の基幹産業である。世界市場の取引先の下請けであることから、グローバル経済の影響を受けやすく、工場移転や事業再編による空洞化が進み、小規模事業者を取り巻く環境は厳しさを増している。一方、IoT、AI、ロボット等の新産業技術の活用を柱に新事業展開を行う小規模事業者の動きや創業も活発化してきているが、温度差がある。今後、ものづくり産業の集積地としての強みを活かした事業所の経営力、生産性の向上、競争力強化による販路拡大が課題となっている。

ii_小売業

当所管内は近隣市町村の集客を牽引する地域であり、「平成 30 年度長野県商圏動向調査」の市町村別吸引係数では、県内上位 30 位中、3 位となっている。しかしながら、郊外への大型店出店が加速し小規模事

業者との競争が激化。伊那市を代表する通り町商店街では、令和3年6月にシンボル店であった業歴53年の老舗デパートが閉店、小売店の廃業、移転に歯止めがかからない状態にある。課題としてネット販売、キャッシュレス化の普及によるIT化対応、事業主の高齢化、後継者不在による廃業、空き店舗の増加があげられる。

iii_建設業

土木業は、豪雨等の災害発生の頻度上昇や国の国土強靱化計画、2027年のリニア中央新幹線開通に向けた幹線道路工事などによる公共工事の増加、建築業は、民間施設、住宅、リフォーム工事の受注が主となっているが、元請け・下請け事業者とも人手不足が課題となっている。i-Constructionに対応した設備導入、人材の育成確保に加え、大工、左官業などの職人の高齢化と廃業による事業所減少が深刻化しており、小規模事業者の持つ技術伝承と後継者育成、事業継続が課題となっている。

iv_飲食業

管内には伊那飲食店組合、第一飲食店組合の2つの組合があり、近隣市町村随一の飲食店街「中溝通り」は居酒屋、料亭、スナック等が集積し、賑わいを見せている。ご当地グルメ「ローメン」を扱う26店で組織する「伊那ローメンズクラブ」は当所が事務局として地域内外のイベントに出店、当地の地元客以外の誘客を促進させている。しかしながら、店主の高齢化による廃業に加え、コロナ禍の飲食需要の低迷は、直近最大の脅威として廃業危機の状況にある。今後、テイクアウトやキッチンカー導入、新たな事業展開などの課題が山積している。

v_宿泊業

当地は近隣市町村の観光、ビジネス、学生のスポーツ大会、合宿などの宿泊需要が特徴的であり、管内9者の小規模事業者で組織する「伊那市ホテル旅館組合」は、伊那市のスポーツイベント等と連携して需要を獲得している。一方、大手ホテルチェーンの進出による競争激化や事業主の高齢化や後継者不在による廃業や事業譲渡による再編が進行しており、今後の小規模事業者の事業継続が課題である。また、コロナ過による需要低迷で伊那市駅前のホテルが1社倒産するなど、業界にとって甚大な影響が発生している。

ケ 第2次伊那市総合計画

第2次伊那市総合計画（2019年度～2028年度）の商工・観光に該当する箇所は下表のとおりである。前期基本計画では、企業の持続的発展とともに、地域資源を活用した事業展開やおもてなしの心による観光消費の拡大などが掲げられている。

■基本構想（2019年度～2028年度）

基本目標	地域の個性と魅力が輝くにぎわいと活力のあるまちづくり
主要施策	1 活力に満ちた産業の振興 2 生活の基盤となるしごとの創出 3 おもてなしの心による賑わいの創出と魅力発信 4 交流と連携による地域の活性化

■前期基本計画（2019年度～2023年度）

4-1-3 工業等	
1 企業の持続的な発展を支える基盤強化	3 産業人材の育成と確保
2 中小企業の経営支援	4 成長分野産業の支援等
4-1-4 企業誘致・企業留置	
1 誘致の充実	3 産業団地の確保、団地整備
2 留置の推進	4 情報発信の強化
4-1-5 商業・サービス業	
1 中心市街地の活性化と愛される商店街づくりの支援	3 地域資源の活用
2 経営支援の充実	

4-2-2 起業・創業支援	
1 起業・創業支援による雇用促進	3 創業支援の充実
2 新たな産業の創出による雇用促進	
4-3-1 観光	
1 観光資源の構築と有効な活用	5 農家民泊・インバウンドの推進と充実
2 おもてなしの心の醸成	6 官民連携による受入れ体制の整備
3 広域連携及び広域観光の推進	7 観光インフラの整備
4 観光客の需要の把握と対応	8 魅力ある情報の発信と充実

コ 伊那市商工業振興ビジョン

伊那市では、今後の経済情勢の変化を見据えながら、本市商工業の持続的な発展を図ることを目的として「伊那市商工業振興ビジョン」を策定している。伊那市商工業振興ビジョン（2019年度から2028年度）の概要は下表のとおりである。

将来像：地域の個性と魅力が輝くにぎわいと活力のあるまちづくり	
1 商業振興	【中心市街地の活性化】 個性的で魅力的な商店街の形成/市外から訪れる人の市街地への積極的な誘導 特色ある景観を生かした雰囲気づくり/商店街の新たな地域コミュニティの構築 【商業の活性化】 小規模小売店等の経営安定化と近代化/事業承継、第2創業などの支援 企業・創業の推進/地域資源を活用した魅力ある商業の振興と情報発信
2 サービス業等 振興	小規模事業者等の経営安定化と近代化/事業承継、第2創業などの支援 地域資源の積極的な活用と情報発信/観光産業の確立によるサービス業の活性化 建設業の経営基盤強化への取り組み
3 工業振興	持続的な発展する企業を支える基盤強化/中小企業の経営支援/産業人材の養成と確保/企業立地の推進/成長分野産業の支援/サテライト都市の推進
4 起業・創業支援	起業・創業の支援/新たな産業の創出による地域産業の活性化/起業者の経営安定化
5 雇用・人材育成	就職に関する積極的な情報の発信/新たな産業の育成・誘致/キャリア教育の推進 ワーク・ライフ・バランスを実現する就労環境の整備/人材育成への支援

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、当所管内の人口は今後も減少傾向となることが見込まれている。商業事業者にとっては、人口減少による消費の減衰への対応や、高齢化率が上がることによる消費構造の変化への対応が課題となっている。

さらに、年齢3区分別人口をみると、生産年齢人口の減少が見込まれる。働き手の不足が予測されることから、事業者にとっては生産性向上等への取組（DXによる生産性向上等）が課題となる。

観光面では、当市は年間170万人前後の観光客を誘客しているが、当所管轄エリア外に集中しているため、管内への観光消費の需要獲得が十分にできていない側面がある。そのため、観光客をターゲットにした事業者が少ないのが現状である。今後を見据えると、この170万人の観光消費をビジネスチャンスと捉える事業者の創出が求められる。具体的には、小規模事業者による、地域資源を活用した商品（六次産業化含む）や体験型観光メニューの開発などが課題となっている。

その他の地域のトピックをみると、リニア中央新幹線の開通や三遠南信自動車道の開通がある。これら交通利便性の向上は、事業者にとっては商圏の拡大というビジネスチャンスに繋がる。このビジネスチャンスの獲得に向け、今から情報発信を行うなど、新たな販路開拓に向けた取組が課題である。

当所が実施したアンケート調査から、事業者の経営課題をみると、新型コロナウイルス感染症の拡大前・後を問わず、販路開拓が課題となっている。また、今後の方向性では、「新分野展開」が21.3%となっており、5社に1社が新分野への展開を模索していることが読み取れる。そのため、経営環境の変化に対応した事業再構築が課題となっていることが多いと推測できる。

業種別の課題をみると、①製造業では、ものづくり産業の集積地としての強みを活かした事業所の経営

力、生産性の向上、競争力強化による販路拡大、②小売業では、大型店との差別化、ネット販売・キャッシュレス等の IT 化対応、事業承継、③建設業では、人手不足に対応する i-Construction 等の設備導入、人材の確保・育成、技術伝承、④飲食業では、アフターコロナ・ウィズコロナを見据えたテイクアウトやキッチンカー導入、新たな事業展開、⑤宿泊業では、大手ホテルチェーンとの差別化、事業再編等への対応が課題となっている。

(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

当所は「若い世代が伊那で暮らしたいと思える魅力あるまちづくり」を基本スローガンに掲げている。令和 9（2027）年のリニア中央新幹線開通を見据えながら、若い世代が希望を持って伊那市へ回帰するように、豊かで安心して暮らすことのできる地域づくりを推進する。そのためにも地域経済を支える源泉である小規模事業者の振興のあり方として「事業継続と生産性向上の支援」、「地方創生の加速」、「雇用確保と人材育成」を重点項目としている。将来に向けて、当地域の魅力と活気、活性化を図るためには小規模事業者の持続的発達がより重要となっている。そのためにも人口減少、少子高齢化が進行する状況に加え、変化のスピードが増す経営環境下に於いて、事業者の内部・外部環境への対応、地域資源活用、六次産業化や事業再構築へのブラッシュアップ、新商品、新サービスの開発による新たな販路開拓、販売方法の導入による販路拡大、創業者の創出、DX 化を小規模事業者のあるべき姿と定め、個者の強みを一層発揮させることで、多様で魅力ある小規模事業者の集積と地域活性化の相乗効果を高める事業を行う。

②第 2 次伊那市総合計画との連動性・整合性

伊那市総合計画では、「地域の個性と魅力が輝くにぎわいと活力のあるまちづくり」を基本目標に、商工業では「企業の持続的発展」、観光面では、「地域資源を活用した事業展開やおもてなしの心による観光消費の拡大」を目標に掲げている。

前項の小規模事業者のあるべき姿で掲げた「事業者の内部・外部環境への対応、新商品、新サービスの開発による新たな販路開拓、販売方法の導入による販路拡大、創業者の創出、DX 化」は、企業の持続的発展と連動性・整合性がある。また、「地域資源活用、六次産業化や事業再構築へのブラッシュアップ」は、観光消費の拡大と連動性・整合性がある。

③商工会議所としての役割

当所は昭和 26 年 6 月に設立されて以来、激変する時代環境の中、地域商工業者の結束を図り、幾多の経済的試練を乗り越えてきた歴史がある。地域経済の基盤となる小規模事業者の課題解決、売上、利益、生産性向上を伴走型支援によって支え、また、個社の意見を集約し、国、県、市の商工業施策への提言活動を行い、多様化する地域経済の動向に対し、小規模事業者の効果的な支援を促進させるため伊那市と連携し、地域経済活性化を図る役割を担っている。

今後は本経営発達支援計画を基に、小規模事業者の持続的発達に向けて全職員一丸となり取り組む。

(3) 経営発達支援事業の目標

管内小規模事業者の持続的な経営発達のために、事業者の魅力の調査、分析から事業計画策定、実行支援、新たな需要開拓を DX の推進により支援する。リニア中央新幹線、三遠南信自動車道開通を見据え、地域資源の活用、事業再構築、観光消費の拡大を視野に地域経済基盤の源泉である小規模事業者が集積することにより、産業と雇用を支え、地域経済の活力の維持と発展、創出を目指す。

【目標①】小規模事業者の売上・利益向上と多様で魅力ある事業所集積による地域活力発展

経営分析による課題抽出、解決に導く事業計画策定、実行支援により、事業者の売上と利益を向上させる。変化する市場環境下で、新たな商流に取り組む小規模事業者や創業者を輩出させ、多様で魅力ある事業所の集積から、地域経済活力の維持と発展を図る。

【目標②】 地域資源（食文化等）を活用した商品開発や事業再構築の支援による観光消費の拡大

伊那市の年間 170 万人前後ある観光集客の商機を伊那市と当所で連携し、管内小規模事業者の気づきを促し、地域資源を活用した新たな商品、サービスを開発し、観光消費の拡大、域内消費のみならず域外消費のニーズを獲得し、消費拡大から売上、利益を向上させる。

【目標③】 リニア中央新幹線の開通・三遠南信自動車道の開通を見据えた事業展開の支援による外貨獲得

当地域は、2027 年のリニア中央新幹線の開通により、劇的な人流の時間短縮や高い輸送能力により、幅広い分野の経済効果が期待できる。長野県によれば、2015～2027 年のリニア建設工事の投資による経済波及効果は 9,991 億円、雇用誘発者数は 5,756 人/年額と算定され、リニア開通時の利用者による県内消費、経済波及効果は 336 億円/年、交流人口は 5,300 人/日とされている。また、三遠南信自動車道は、愛知県東部を経由し静岡県浜松市に至る道路として整備が進められ、地域が取り組む産業振興、観光振興や災害時の代替性確保などの効果が期待されている。両者のインフラ整備がもたらす経済効果は、伊那市の地域経済活性化、管内小規模事業者の持続的な経営発達にとって地域内外の新たな需要を獲得するビジネスチャンスであり、相乗効果を見据えた事業展開の取組支援を行う。

【目標④】 小規模事業者の DX に向けた取組みを支援することによる地域の新たな活力創出

小規模事業者の DX の取組を支援することで、新たな商品、サービスの開発や販路開拓における事業者の売上、利益向上を促進させる。また、IT 専門家による売上向上のブラッシュアップ、テストマーケティングや商談会・展示会等への出展支援によって地域ブランド商品として展開し、商品力の向上と PR を行う。上記の基盤となる取組みを小規模事業者の HP、ネット動画、SNS 等に加え、当所 HP、プレスリリース発信により報道機関へ情報提供を行い、管内の小規模事業者のブランド向上と認知度アップを行う。

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】

小規模事業者の売上・利益向上、多様で魅力ある事業所の持続的発展、集積と創出のために、まずは経営分析により各事業者の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）等により地域データの分析を通じて外部環境を整理する。これらの分析結果を活用しながら、新たな経営の方向性を定め、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。

また、多様で魅力ある事業所集積のためには、創業の促進も重要であることから、伊那地域創業スクールの実施や中心市街地空き店舗等活用事業補助金（伊那市）などの補助金を契機に創業計画の策定を支援し、伴走型でフォローアップすることで、創業者のビジネスを成功に導く。

【目標②達成のための方針】

当所ではこれまでも地域資源（食文化等）を活かした魅力的な商品・サービスづくり等の支援を実施してきた。一方、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かった。今後は事業者が開発した商品等について、「地元客向け商品調査」、「バイヤー向け商品調査」を通じて需要動向調査を実施。域内消費やギフトや域外販売や観光消費の拡大にもつながる商品、飲食メニュー、テイクアウト食品等のブラッシュアップに繋げるなど、売れる商品、サービスづくりを支援する。また、商品開発から販売促進までをワンストップで支援する。

【目標③達成のための方針】

リニア中央新幹線の開通・三遠南信自動車道の開通を見据えた事業展開（商圏の拡大）のために今からできることは、情報発信および取引先の獲得である。そこで、情報発信の基盤整備として HP・EC サイトの作成・更新を支援する。また、取引先の獲得のために展示会・商談会への出展支援を行う。

【目標④達成のための方針】

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セミナーを開催する。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

小規模事業者が持続的経営を行うためには、変化のスピードが増す経営環境下に於いて、外部環境への対応が必要である。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、小規模事業者に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）等のデータを年 1 回分析し、公表することで、広く小規模事

業者に提供。さらに、事業計画策定時に活用する。また、年4回実施している景気動向調査を継続し、市内の景気動向を把握することで、効果的な施策を立案する。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
地域経済分析システム（RESAS）等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
景気動向調査結果の公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

① 地域経済分析システム（RESAS）等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）等を活用した経済動向分析
目的	地域の小規模事業者が伊那市の状況を周知することで、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。
調査の内容	地域経済分析システム（RESAS）等や伊那市が公表しているデータの内容のなかで、地域の小規模事業者が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 → 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、地域経済分析システム（RESAS）等や伊那市の公表データ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、事業者が見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、広く管内事業者へ周知。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 景気動向調査

事業名	景気動向調査
目的	市内の景気動向を把握することで、効果的な施策の立案（どの業種への重点支援が必要なかなど）に活用する。
調査の内容	年4回（四半期ごと）のアンケート調査を実施する。調査対象は、飲食宿泊業、運輸業、建設業、製造業、サービス業、卸小売業、情報印刷業等で合計 約100社（回収率 約7～8割想定）である。
調査を行う項目	<input type="checkbox"/> 売上受注高（前年同期比、翌期の見込） <input type="checkbox"/> コスト（原材料）（前年同期比） <input type="checkbox"/> コスト（人件費）（前年同期比） <input type="checkbox"/> コスト（その他経費）（前年同期比） <input type="checkbox"/> 財務状況（前年同期比） <input type="checkbox"/> 経営課題 <input type="checkbox"/> その他トピック
調査の手段・手法	調査票は、電話・FAX・メール・訪問にて回収する。調査結果は、経営指導員等が、業種ごとにクロス分析を行う。
調査結果・成果の活用方法	分析結果は景気動向調査結果報告書にまとめる。その後、当所ホームページ、会報で公表し、広く管内事業者へ周知する。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る。また、管内の人口が減少するなか、域外への商品販売（観光客向けの販売含む）を志向する事業者も増加している。一方、当所では、地元客や観光客向けの商品開発をする事業者に対し、商品等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の需要動向調査として、地元客・バイヤー向けの商品調査機会を提供し、売れる商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
地元客向け商品調査 調査対象事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
バイヤー向け商品調査 調査対象事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

① 地元客向け商品調査

事業名	地元客向け商品調査
目的	小規模事業者の主な顧客は地元客である。そこで、小規模事業者に地元客向け商品調査の機会を提供する。これにより、地元で売れる地域資源（六次産業化含む）活用や観光客向け、域内消費の小規模事業者の商品づくりを支援する。
対象	主に地元での販売を強化したい商品（食品製造業の商品、飲食店のメニュー・テイクアウトメニュー等）、3商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。
調査の手段・手法	伊那ローメン祭り、当所青年部、女性会による地域住民等が集まる食のイベントで年3回、試食・アンケート調査を実施する。調査にあたっては、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、調査は当所職員が実施し、1商品あたり30名以上から評価を収集する。
調査を行う項目	<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。

② バイヤー向け商品調査

事業名	バイヤー向け商品調査
目的	市内の人口が減少しているなかで、市外への販売強化は欠かせない。そこで、市外への販売を強化したい事業者を対象に、バイヤー向けの商品のニーズ調査を実施する。これにより、地域資源（六次産業化含む）活用や観光客向け、小規模事業者の域外に売れる商品づくりを行う。
対象	主に地域の特産品を活用した食品、3商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。
調査の手段・手法	調査は、「食の縁結び“南信州うまいもの商談会”」や「中南信エリア 自慢の逸品発掘・売込逆商談会」にて試食・アンケートを実施する。多面的な意見を収集するため、1商品あたり3名以上のバイヤーから評価を収集する。
調査を行う項目	調査内容例 <input type="checkbox"/> 商品の見た目の良さ <input type="checkbox"/> 商品1個あたりの大きさ <input type="checkbox"/> 商品/パッケージの形・デザイン <input type="checkbox"/> 商品の味 <input type="checkbox"/> 商品の新しさ・斬新さ <input type="checkbox"/> 商品の価格 <input type="checkbox"/> 商品の取扱意向 <input type="checkbox"/> 取引条件 <input type="checkbox"/> その他改善点 等
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3名以上のバイヤーの評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などをまとめる。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	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

小規模事業者が経営基盤を強化し、持続的な経営を実施するためには、自社の経営状況を把握する必要がある。当所ではこれまでも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69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60者/年実施する。60者の根拠は、経営指導員5名×12者である。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。

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	69者	60者	60者	60者	60者	60者

(3) 事業内容

① 小規模事業者の経営分析

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者の経営状況を把握・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、会報による周知、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	<p>経営分析は、経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。分析内容は、クラウド型支援ツール（BIZミル等）に準じ、以下の項目とする。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。</p> <p>■ 経営分析を行う項目</p> <p>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</p> <p>また、高度な専門知識を必要とする経営分析は、長野県よろず支援拠点、エキスパートバンクや中小企業119を活用し、専門知識を有する地域の中小企業診断士・税理士・弁護士・社会保険労務士等の専門家と連携することで支援の方向性を見出す。</p>
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> 経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な経営課題の場合は、専門家派遣により解決を図る。 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

小規模事業者の持続的経営、事業再構築、DXへの取組等を成功させるためには、事前の事業計画策定が重要である。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、経営の方向性にまで踏み込んだ支援への課題がある。

今後は経営分析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。
また、創業希望者に対しては創業計画の計画策定を支援する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の持続的経営や経営の抜本的な見直しを目的に、経営分析から一步踏み出した支援として、事業計画の策定支援を実施する。事業計画の策定支援では、経営分析件数の75%（4者に3者）の事業計画の策定を目標とする。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、創業計画についてもこれまで同様、継続して支援を実施する。

(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
経営革新塾の開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
伊那地域創業スクールの開催回数	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	45者	45者	45者	45者	45者	45者
創業計画策定事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10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、セミナー開催・IT専門家派遣を実施する。													
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）													
支援内容	DX推進セミナーを開催する。また、セミナーを受講した事業者のなかから、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行うなかで、必要に応じてIT専門家派遣を行う。													
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">■DX推進セミナー</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>募集方法</td> <td>チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年2回</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>NPO法人長野県ITコーディネータ協議会、公益財団法人上伊那産業振興会等の専門家を想定</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例 / クラウド型顧客管理ツールの紹介 / SNSを活用した情報発信方法 / ECサイトの利用方法等</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>20人/回</td> </tr> </tbody> </table>		■DX推進セミナー		募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知	回数	年2回	講師	NPO法人長野県ITコーディネータ協議会、公益財団法人上伊那産業振興会等の専門家を想定	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	20人/回
■DX推進セミナー														
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知													
回数	年2回													
講師	NPO法人長野県ITコーディネータ協議会、公益財団法人上伊那産業振興会等の専門家を想定													
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	20人/回													
支援の手段・手法	ITの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	・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

	<ul style="list-style-type: none"> ・経営革新計画の策定に意欲的な事業者 ・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	<ol style="list-style-type: none"> 1. 経営分析のフィードバック時に事業計画策定を提案する。 2. 補助金・助成金を契機とした事業計画策定を提案する。 3. 経営革新塾を開催し、塾内で事業計画の作成を行う。 4. 経営安定特別相談会を開催し、課題解決に向けて事業計画策定を提案する。 <p>■経営革新塾</p> <table border="1"> <tr> <td>募集方法</td> <td>チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回（4日間）</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>第1講座「経営分析」 / 第2講座「事業計画」 第3講座「財務分析」 / 第4講座「総括」 ※令和3年実績</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>20人/回</td> </tr> </table> <p>■経営安定特別相談会</p> <p>金融・法律・経理・会計・税務・創業・経営革新等の課題解決に向け税理士・司法書士・金融などの専門相談員が直接、無料で応じる相談会。</p>	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知	回数	年1回（4日間）	カリキュラム	第1講座「経営分析」 / 第2講座「事業計画」 第3講座「財務分析」 / 第4講座「総括」 ※令和3年実績	想定参加者数	20人/回
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知								
回数	年1回（4日間）								
カリキュラム	第1講座「経営分析」 / 第2講座「事業計画」 第3講座「財務分析」 / 第4講座「総括」 ※令和3年実績								
想定参加者数	20人/回								
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>伊那地域創業スクール、創業補助金、伊那市の「中心市街地空き店舗等活用事業補助金」等、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>■伊那地域創業スクール</p> <table border="1"> <tr> <td>募集方法</td> <td>当所、伊那市、関連機関（金融機関、支援機関）による周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回（5日間）</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>1日目 ビジネスプランの作成準備/創業ビジョンとビジネスモデル 2日目 マーケティングの基礎知識/営業・販売戦略 3日目 会計の基礎知識/税務・法務 4日目 ビジネスプラン作成ワークショップ 5日目 プレゼンテーション等</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>20人/回</td> </tr> </table> <p>■中心市街地空き店舗等活用事業補助金（伊那市）</p> <p>中心市街地の区域内にある空き店舗等を活用し、集客に役立つ施設および店舗や情報通信技術等を活用した事業所を開設する事業に対する補助金。店舗の賃借料や内装・設備工事費等の一部が補助される。</p>	募集方法	当所、伊那市、関連機関（金融機関、支援機関）による周知	回数	年1回（5日間）	カリキュラム	1日目 ビジネスプランの作成準備/創業ビジョンとビジネスモデル 2日目 マーケティングの基礎知識/営業・販売戦略 3日目 会計の基礎知識/税務・法務 4日目 ビジネスプラン作成ワークショップ 5日目 プレゼンテーション等	想定参加者数	20人/回
募集方法	当所、伊那市、関連機関（金融機関、支援機関）による周知								
回数	年1回（5日間）								
カリキュラム	1日目 ビジネスプランの作成準備/創業ビジョンとビジネスモデル 2日目 マーケティングの基礎知識/営業・販売戦略 3日目 会計の基礎知識/税務・法務 4日目 ビジネスプラン作成ワークショップ 5日目 プレゼンテーション等								
想定参加者数	20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、経営指導員と一緒に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。また、「売上が増加したか」や「利益が増加したか」といった結果にまで着目したフォローアップの実施が課題となっている。

今後は、原則として四半期ごとにフォローアップを実施。すべての事業計画に対し、伴走型で支援することで、計画の成果をあげることを目指す。また、結果のアウトカムを明確化させる。

(2) 支援に対する考え方

計画策定を支援したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップ、支援成果検討のため月1回の課会（カンファレンス）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35%、経常利益増加割合が25%※（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。

※ コロナ禍前に実施した当所実施の「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25.4%、採算が増加している事業者の割合は18.3%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35%、経常利益増加事業者割合が25%（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）となることを目標とする。

(3) 目標

① 事業計画のフォローアップ

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
フォローアップ対象事業者数	45者	45者	45者	45者	45者	45者
頻度 (延回数)	四半期毎 (180回)	四半期毎 (180回)	四半期毎 (180回)	四半期毎 (180回)	四半期毎 (180回)	四半期毎 (180回)
売上増加事業者数	—	16者	16者	16者	16者	16者
経常利益増加事業者数	—	11者	11者	11者	11者	11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	10者	10者	10者	10者	10者	10者
頻度 (延回数)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (40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。フォローアップ期間は原則1年間とするが、2年目においても、電話・メールで定期的（およそ四半期ごと）に進捗確認を行う。 事業計画の実行にあたり、専門的な課題がでた場合は、長野県よろず支援拠点、エキ

スパークバンク、中小企業 119 を活用し、専門知識を有する地域の専門家を派遣し解決を図る。また、知的財産の課題が発生した場合は、長野県発明協会の協力のもと、弁理士・コーディネータによる知的財産相談を受ける。

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

当所管内の多くの小規模事業者は「販路開拓」を経営課題としている。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、自社独自での取組には限界がある。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実績までは確認できていないという課題もみられた。また、DX についての支援が不十分であった。

(2) 支援に対する考え方

展示会・商談会、メディアを使った販路拡大支援など、事業者単独では実現が難しい販路拡大手段でかつ効果が高いサービスを提供する。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、自社独自では IT の利活用が難しい事業者に対しホームページ・EC サイトの作成・更新や動画作成といった販路開拓支援を実施する。また、支援にあたっては、その成果を明確にし、成果が出るまで継続的な支援を実施する。

なお、本事業は、事業者が新たな需要を獲得するきっかけづくりを提供するという考え方で実施する。そのため、各事業の効果として、BtoC の取組では売上増加率 3% 以上/者、BtoB の取組では新規顧客 1 件/者を獲得するという目標を持って実施。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

※各項目の上段は支援事業者数

項目	現行	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度
食の縁結び“南信州うまいもの商談会”	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数/者	0 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
南中信エリア 自慢の逸品発掘・売込逆商談会	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数/者	0 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
ホームページ・EC サイトの作成・更新支援	—	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) 売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%
動画作成支援	—	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) 売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%
メディア・SNS を使った販路開拓	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
(BtoB の場合) 成約件数/者	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
(BtoC の場合) 売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

① 展示会・商談会の出展支援

ア) 「食の縁結び“南信州うまいもの商談会”」への出展支援 (BtoB)

事業名	「食の縁結び“南信州うまいもの商談会”」の出展支援
目的	小規模事業者は専門の営業人員がおらず、域外への販路開拓ができていないことも多い。そこで、域外への販路拡大を支援することを目的に商談会の参加支援を実施する。

支援対象	食料品製造業
訴求相手	県内外のバイヤー
展示会等の概要	長野県、長野県南信の商工会議所（当所含む）、商工会等が主催する商談会である。地域の食品を対象に、小売・卸売業、飲食業、旅館・ホテル業の仕入れ担当者をマッチングする目的としている。令和元年10月の開催では、売り手企業71社、買い手企業52社の参加があった。
支援の手段・手法	出展者の募集だけでなく、事前準備（パンフレット等の整備、短時間での商品等アピール方法、商談相手の事前アポイント等）や出展後の商談相手に対するフォローアップをワンストップで支援する。これらの支援により成約数の拡大を目指す。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。

イ)「中农信エリア 自慢の逸品発掘・売込逆商談会」への出展支援 (BtoB)

事業名	「中农信エリア 自慢の逸品発掘・売込逆商談会」の出展支援
目的	小規模事業者は専門の営業人員がおらず、域外への販路開拓ができていないことも多い。そこで、域外への販路拡大を支援することを目的に商談会の参加支援を実施する。
支援対象	食料品製造業（加工食品、日配品、土産用食品等）
訴求相手	県内外のバイヤー
展示会等の概要	松本商工会議所を主管に、長野県内中农信の商工会議所（当所含む）・商工会が主催する商談会である。買い手企業であるスーパー、飲食、通販、ホテル・旅館、サービスエリア・道の駅などを招き、売り手企業とのビジネスマッチングを行う。令和3年1月の開催では、売り手企業77社、買い手企業26社の参加があった。
支援の手段・手法	出展者の募集だけでなく、事前準備（FCP 商談会シートの準備、パンフレット等の整備、短時間での商品等アピール方法、商談相手の事前アポイント等）や出展後の商談相手に対するフォローアップをワンストップで支援する。これらの支援により成約数の拡大を目指す。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。

②ホームページ・ECサイトの作成・更新支援 (BtoB, BtoC)

事業名	ホームページ・ECサイトの作成・更新支援
目的	新規客の獲得においてホームページ・ECサイト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や、ホームページを有しているものの更新ができておらず新規客獲得の目的を達成できていない事業者も多い。そこで、ホームページ・ECサイトの作成や更新を支援し、新規客の獲得を目指す。
支援対象	ホームページの開設およびリニューアル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・更新の支援を実施する。
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。ホームページの策定においては、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。
期待効果	BtoBの場合：新たな取引先の獲得を狙う。BtoCの場合：売上拡大を狙う。

③動画作成支援 (BtoB, BtoC)

事業名	動画作成支援
目的	近年、検索エンジンで検索を行うと、結果に検索ワードに関連した動画が上がりやすくなるなど、ホームページに動画を設置する効果が高くなっている。また、動画は情報量が多く、商品紹介等の効果も高い。そこで、新規客の獲得を目的に動画作成支援を実施する。
支援対象	ホームページに動画を設置したいと考える事業者

	※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	小規模事業者の新商品、新サービスを地元広報媒体企業と連携し、WEB 動画の制作を支援する。制作した動画は、YouTube チャンネル等で発信し視聴回数を集める。また、事業者のホームページ、商工会議所のホームページ等にも掲載し、発信する。
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、動画の作成方針を決定する。作成した動画はホームページに掲載し、アクセス数等効果を測定する。
期待効果	BtoB の場合：新たな取引先の獲得を狙う。BtoC の場合：売上拡大を狙う。

④がんばる！小規模事業者応援事業（メディア・SNS を使った販路開拓）（BtoB, BtoC）

事業名	がんばる！小規模事業者応援事業（メディア・SNS を使った販路開拓）
目的	当所が持つメディアとのネットワーク、SNS を活用し、小規模事業者の商品の販路開拓を行う。
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を重点的に支援
訴求相手	BtoB, BtoC とも市内中心の各事業者の訴求相手
支援内容	小規模事業者が開発した新商品・新サービスや、小規模事業者の新たな取組について、「がんばる！小規模事業者応援プレスリリース」ニュースとして、地元報道機関等に対し取材依頼を送付し、記者発表会を実施する。また、当所の SNS と連携させ情報の訴求効果を高める。併せて経営発達支援計画の支援事例として紹介し、当所の伴走型支援事業を管内企業に PR する。
支援の手段・手法	経営分析において「独自の特徴（独自の商品）」等をヒアリングするなかで、独自性の強い商品等に関しては、メディアを使った販路開拓を提案する。その後、プレスリリースの作成を行い、メディアへ送付する。メディアで取り上げられた直後は大きな売上が期待できるが、持続させることは難しい。そこで、リピート購入を促す支援も併せて実施する。
期待効果	BtoB の場合：新たな取引先の獲得を狙う。BtoC の場合：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

現状の経営発達支援計画は、外部有識者による事業評価を行ってきたが、結果を踏まえた評価、見直しについて、経営指導員等の支援事業への活用や PDCA の仕組みづくりが不十分である点が課題となっている。

(2) 事業内容

- ① 伊那市商工観光部商工振興課長、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士）をメンバーとする「経営発達支援計画評価委員会」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。評価委員会では、(1)計画内容と実施事業内容の整合性、(2)実施事業と実施結果に対する考察、(3)実施事業の評価、(4)評価による見直しと事業遂行、改善への取組を協議し、結果を次年度の事業内容に活用するなど、事業のPDCAサイクルを回す。
- ② 当該「経営発達支援計画評価委員会」の評価結果は、正副会頭会、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.inacci.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。

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

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の取組みから、経営分析や事業計画策定などの一定のスキルはある。

課題は、「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ている現状に対し、当所職員の知識・ノウハウが不足しているところがある。

(2) 事業内容

現状と課題に対し、当所職員の資質の向上を図るため、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行うため、組織全体として以下の事業を行い、支援体制を構築する。

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	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ての「経営支援能力向上研修」や「DXに向けた支援力向上研修」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。なお、今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、一般職員も含めて積極的に参加する。

② OJT 制度

目的	経営指導員個々の支援能力向上や補助員・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・一般職員等と、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、中小企業診断士等の専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を必須とし、ノウハウの習得を図る。

③ 職員間の定期ミーティング

参加者	経営支援課・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回の課会（カンファレンス）にて、相互の経営支援状況や支援ノウハウ等を共有する。また、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、意見交換を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

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。

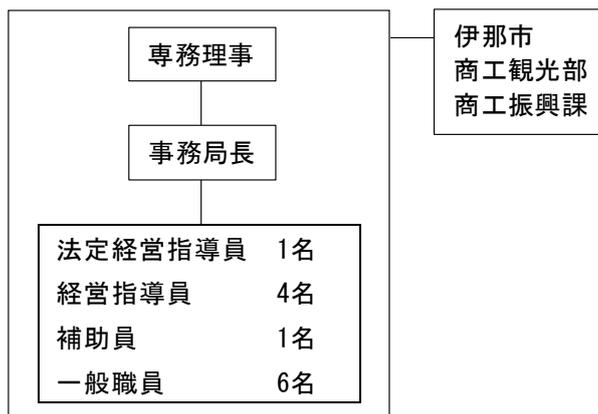
(別表2)

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：大瀬木 茂生

連絡先：伊那商工会議所 TEL：0265-72-7000

②法定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

〒396-8588

長野県伊那市中央 4605 番地 8

伊那商工会議所

TEL：0265-72-7000 / FAX：0265-73-7766

E-mail：sien@inacci.or.jp

②関係市町村

〒396-8617

長野県伊那市下新田 3050 番地

伊那市 商工観光部 商工振興課

TEL：0265-78-4111 / FAX：0265-78-4131

E-mail：skk@inacity.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	6,010	6,010	6,010	6,010	6,010
○調査費	100	100	100	100	100
○専門家謝金	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
○旅費	300	300	300	300	300
○資料費	60	60	60	60	60
○ソフトウェア費	500	500	500	500	500
○展示会出展費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○販路開拓支援費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
○職員研修費	200	200	200	200	200
○事務費	50	50	50	50	50

(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
伊那商工会議所一般会計、伴走型小規模事業者支援推進事業費補助金、長野県補助金、伊那市補助金

(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