

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	大町商工会議所 (法人番号 2100005007441) 大町市 (地方公共団体コード 202126)
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	<p>【目標①】 小規模事業者の経営基盤を強化し、持続的発展を促すための事業</p> <p>【目標②】 小規模事業者の販路拡大や売上増加につながる商品・製品・サービスの付加価値向上の事業</p> <p>【目標③】 地域資源を生かした大町ブランドを確立するための事業</p> <p>【目標④】 既存事業者、新規開業者共に継続的に市内で事業が行え、小規模事業者数が維持できる事業</p>
事業内容	<p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>①国や市が提供するデータの活用</p> <p>②地域内事業者の景況感を把握するためのアンケート調査</p> <p>③中心市街地通行量調査結果の活用</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること</p> <p>①自慢の逸品発掘・売込逆商談会での商品調査</p> <p>②地域うまいもんマルシェでの商品調査</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①経営分析対象者の掘り起こし</p> <p>②経営分析</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>①事業計画策定支援</p> <p>②創業計画策定支援</p> <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>①フォローアップ</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>①商談会・即売会</p> <p>②ホームページの開設・リニューアル支援</p>
連絡先	<p>大町商工会議所 〒398-0002 長野県大町市大町 2511 番地 3 TEL: 0261-22-1890 FAX: 0261-23-3735 E-mail: occi@deluxe.ocn.ne.jp</p> <p>大町市 〒398-0002 長野県大町市大町 3887 番地 TEL: 0261-22-0420 FAX: 0261-23-4660 E-mail: syoukou@city.omachi.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 大町市の概況

大町市（以下、当市）は長野県北西部に位置し、西側は標高 3,000m の広大な北アルプス、東側は 1,000m 近い東山低山帯に囲まれ、それらの山に挟まれた盆地を高瀬川が南北に縦断、市域面積 565.15 km<sup>2</sup> を有する内陸都市で、仁科三湖と呼ばれる 3 つの構造湖が南北に連なり、北アルプスを挟んで富山県と接している日本有数の風光明媚な地域である。

長野県の大町市・北安曇郡地域（以下、大北地域）唯一の市として人口 26,899 人（2020 年 9 月 30 日現在）を有し、政治経済の行政拠点、民間企業の支店が集積。行政・経済・文化・教育等、大北地域の中核を担う位置づけであり、中心部は大町地区である。

主な交通は、JR 大糸線、国道 147、148 号が南北に通り松本市～糸魚川市を結び、東には長野市へ抜ける通称「オリンピック道路」が通っている。高速交通網の整備は遅れており、観光を始め多くの産業に影響を及ぼしている。

当市は平成 18 年 11 月 1 日、旧大町市、旧八坂村、旧美麻村が合併し新大町市になった。その影響で、管内には大町商工会議所（以下、当所）と美麻商工会の 2 つの商工団体がある。



出典：大町市ホームページ

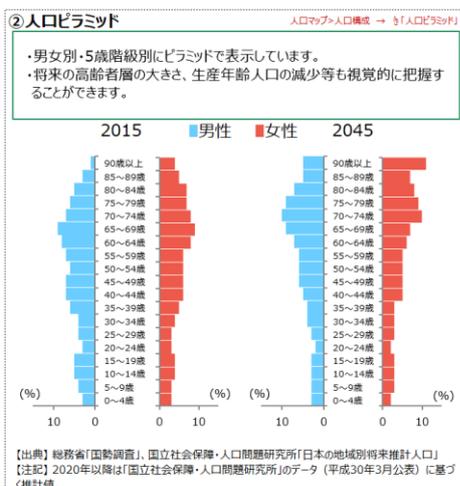
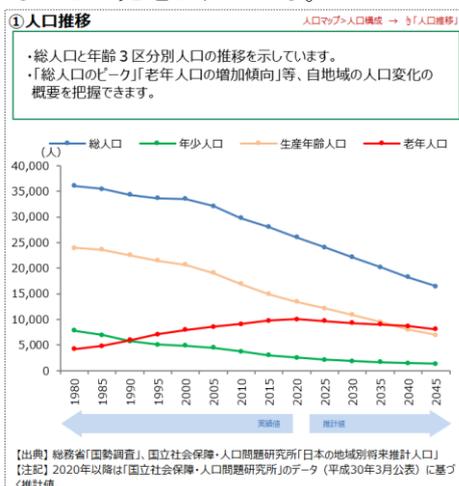
イ 人口

(a) 当市全体の人口推移

令和 2 年 9 月 30 日時点の人口は 26,899 人（住民基本台帳）。

人口推移をみると、人口は昭和 55（1980）年以降、減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。年齢別人口をみると、これまで増加傾向にあった老年人口が令和 2（2020）年に減少傾向に転じている。これにより、年少人口、生産年齢人口、老年人口のすべての区分で減少する。

人口ピラミッドをみると、平成 27（2015）年には 34.8% であった高齢化率が令和 27（2045）年には 49.4% にまで増加することが見込まれている。

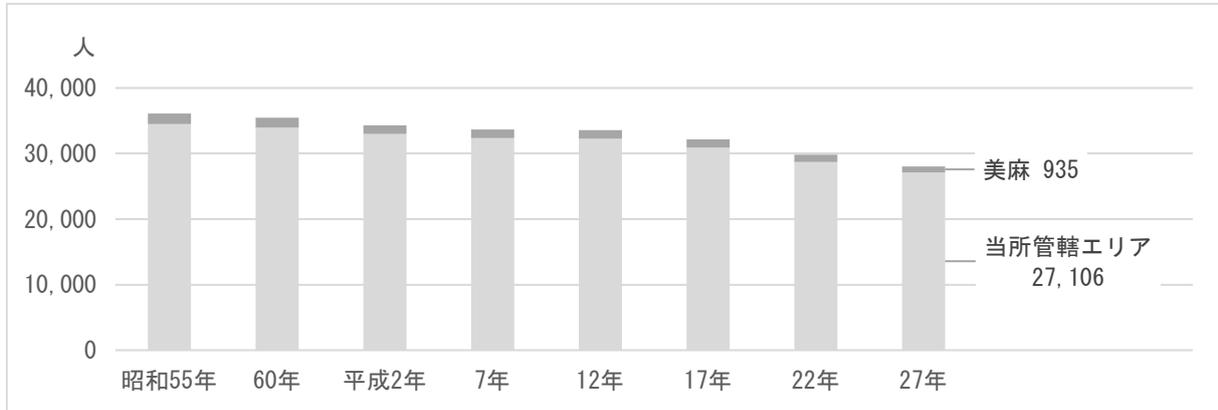


出典：RESAS サマリー

**(b) 当所管轄エリアの人口推移**

平成 27 年 10 月時点の大字別人口をみると、当所管轄エリアの人口は 27,106 人、美麻地区の人口は 935 人である。

当所管轄エリアの人口は、当市全体の人口の 96.7%を占めていることから、前項「i\_当市全体の人口推移」で記載した傾向は、当所管轄エリアの傾向として読み替えることができる。



出典：大町市「統計要覧」(国勢調査に基づく数値、各年 10 月 1 日現在)

**ウ 地域資源**

**(a) 特産品**

北アルプスの山々が生み出す豊富で清冽な水は、おいしい米や野菜、そば、果樹、ワインブドウなど農産物が育つ源となり、里山に実りをもたらしている。また、そこから製造される日本酒、ワイン、コーヒー、和菓子などの食はもちろん、オーガニック化粧品や和紙の製造、仁科三湖を中心としたアクティブスポーツやレジャーなど多くの面で、水が私たちの暮らしと関係している。

**(b) 地域ブランド**

市内を流れる清冽で豊富な水は、北アルプスの山々から地下に浸透し、大地によりろ過されて湧き出た、純水に最も近い軟水で、当市の最も大切な資源であり代表するブランドである。雑味がないために、その水の恵みを活用したワインや日本酒、クラフトビールなども地域を代表する逸品となっている。

**(c) 観光地**

<b>黒部ダム・立山黒部アルペンルート</b>	
アルペンルート長野県側の入口が大町市。かつて世紀の大事業と言われた黒部ダムの建設を支えた町でもある。黒部ダムは堰堤の高さ(186m)が日本一を誇る。毎年6月26日から10月15日の観光放水は圧巻である。	
<b>北アルプスの山々</b>	
日本有数の山岳地帯である信濃大町。初心者でも楽しめるトレッキングコースから、登山上級者向けのコースまで、老若男女楽しめる登山環境がある。信濃大町は市内から登山口までの距離が近く、日帰りで登山やトレッキングを満喫できるのも特長で人気の高いレジャーとなっている。	
<b>葛温泉と大町温泉郷</b>	
秘湯葛温泉は高瀬渓谷の畔にあり、湯量が豊富で湯の花が舞う泉質は硫黄の香りが漂い、古くから登山客に親しまれている。大町温泉郷は高瀬渓谷の葛温泉から大町の平地部まで引湯し、北アルプスの雪解け水が流れる清流鹿島川のほとりにある黒部ダムに通じるアルペンライン沿いにある温泉地。春は大山桜、夏は川遊び、秋は三段紅葉、冬はスキーと1年中楽しめる。	

## エ 観光客入込数（延べ）の推移

平成 31 年の当市の観光客総数は 272 万人である。推移をみると、近年は 270～280 万人で安定推移している。観光地内訳をみると、黒部ダムが最も多く、仁科三湖、温泉郷等が続いている。

観光客の入込数の推移（延数）

年次	観光客総数	観光地内訳											対前年比	消費額
		温泉郷		黒部ダム	後立山	仁科三湖	鷹狩高原	新行高原		国営アルプスあづみの園				
		大町温泉郷	高瀬渓谷					新行高原	ぼかぼかランド					
21	33,041	6,150	1,348	1,328	11,111	670	8,665	879	415	1011	1464	113.7	14,315,577	
22	31,500	5,958	1,309	1,451	10,208	763	8,425	826	413	891	1254	95.3	13,521,463	
23	28,572	5,779	1,147	1,520	8,643	786	6,323	773	432	837	1732	90.7	11,575,693	
24	29,001	5,897	1,111	1,426	8,878	860	7,637	259	380	820	1733	101.5	12,240,576	
25	29,149	5,596	1,151	1,231	9,914	873	7,414	539	351	773	1307	100.5	12,570,287	
26	27,556	5,120	944	1,443	9,193	883	7,005	490	356	720	1402	94.5	11,788,825	
27	28,153	5,170	1,053	1,433	10,094	837	7,009	418	363	107	1668	102.2	12,257,326	
28	27,248	4,410	916	1,426	9,306	739	7,737	417	320	336	1641	96.4	11,754,231	
29	27,730	4,523	1,203	1,479	9,372	780	7,343	428	303	690	1609	101.8	11,713,142	
30	28,379	4,415	1,106	1,352	10,481	758	7,295	401	323	631	1617	102.3	12,188,873	
31	27,185	4,462	1,188	1,477	9,011	782	7,314	389	262	650	1630	95.7	11,480,787	

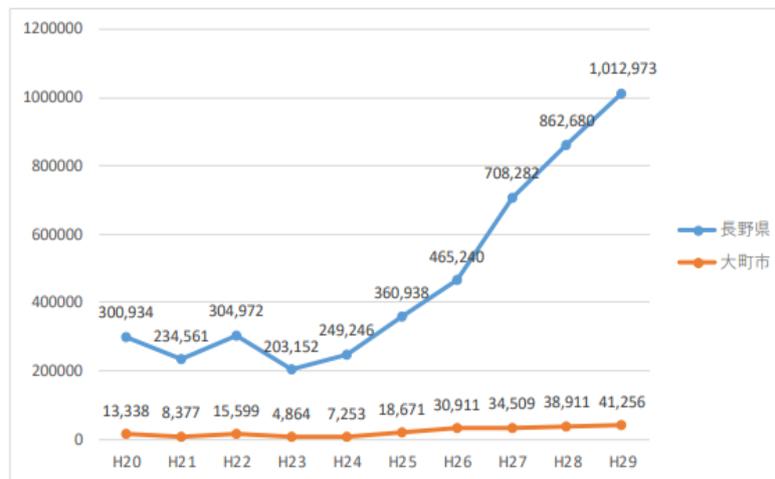
出典：大町市観光課

また、近年ではインバウンド客も増加している。

平成 29 年の当市の訪日外国人延宿泊者数は 41,256 人。平成 23 年以降、増加傾向が続いている。

○訪日外国人延宿泊者数の推移

(単位：人)



資料：長野県観光部

当市では観光産業が基幹産業となっている。このなかで、今般の新型コロナウイルス感染症の影響による観光客の減少、観光消費の減少による影響は大きい。

今後は周辺 3 市村（大町市・白馬村・小谷村）や塩の道 4 市（大町市、糸魚川市、松本市、塩尻市）による観光誘客効果を最大限に活かすため、エリア統一での宣伝活動、イベント（塩の道祭り等）など連携した取組みを行っていく。

## オ 産業について

### (a) 当所管轄エリアの業種別商工業者数

平成 28 年経済センサスによると、大町市（当所管轄エリア）の事業所数は 1,541 事業所である。そのうち小規模事業者数は 1,056 事業所と全体の約 7 割を占めている。平成 26 年調査と比較すると事業所数・小規模事業者数とも減少している。

当地域は急峻な地形・河川を有し、黒部ダムを中心とした関連工事が多く、以前は建設業が主要産業であった。しかし、近年は公共事業の縮小により事業所・従業者数とも減少が目立ち、これに伴って卸・小売業にも影響を及ぼし、その他商店の廃業など事業所・従業者数ともに減少している状況である。

経済センサス基礎調査・活動調査（平成 26 年、平成 28 年）

	建設・鉱・ 採石業	製造業	卸売・ 小売業	宿泊・ 飲食業	サービス 業	他に分類 されない	計
平成 26 年①							
事業所数	228	121	354	290	620	41	1,654
従業者数	1,433	2,430	2,461	1,800	4,311	499	12,934
小規模事業者数	—	—	—	—	—	—	1,140
平成 28 年②							
事業所数	218	114	332	266	489	122	1,541
従業者数	1,471	2,440	2,251	1,646	3,477	521	11,806
小規模事業者数	197	86	218	207	306	42	1,056
増減数(②-①)							
事業所数	△10	△7	△22	△24	△131	81	△113
従業者数	38	10	△22	△154	△834	22	△940
小規模事業者数	—	—	—	—	—	—	△84

### (b) 地域経済の概況

当市は大北地域の中核都市として発展してきたが、現在の地域経済環境は他地域と同様、産業構造の変化、グローバル化に加え、少子化や大都市への人口流出による人口減少と高齢化が進んでいる。

更に追い打ちをかけるのが、新型コロナウイルス感染症の脅威である。基幹産業の観光業を筆頭に全業種で売上減少やサプライチェーンの毀損など大きな影響を受けている。

各産業の課題は以下のとおりである。

#### i\_ 観光業

当市は「北アルプス」「立山黒部アルペンルート」「鹿島槍スキー場、爺ヶ岳スキー場等」「大町温泉郷、葛温泉等」「国宝仁科神明宮、重文若一王子神社」等の数多くの観光資源を有する。長野オリンピック前後をピークに、入込数は減少傾向であったが、平成 24 年より訪日外国人の増加に伴い全体の入込数も増加に転じていた。しかし、この度の新型コロナウイルス感染症により外出自粛や外国人観光客が訪日できないなどマイナス要因が重なり、厳しい経営状況に陥ったことは言うまでもない。インバウンド頼みだった観光業にとっては、ターゲット変更への対応が課題となっている。

また、市内初のチェーン系ビジネスホテルがオープンしたことで、宿泊形態の多様化に対応でき当市を訪れる観光客・ビジネスユースの利用増加が加速するものと思われる。

#### ii\_ 商業

郊外への大型商業施設の進出、WEB 販売の市場拡大等により、商業事業者の競争は激化しており、その結果、中心市街地の吸引力低下が更に顕在化している。また、商店主の高齢化や後継者不足が課題であり、平成 28 年に 276 店あった商店街連合会加盟店も、現在では 213 店（△22.8%）までに減少した。店舗数は減少しているが年間商品販売額が横ばいの要因は、産業構造の変化や規制緩和の流れを受けて、郊外に大型店舗の出店が進み、小売業間の競争が加速される中で、大型店舗の販売額割合が年々に高まっているためであると考えられる。

大町市統計要覧 産業中分類別年間商品販売額推移 金額単位：万円

	平成 19 年		平成 24 年		平成 26 年		平成 28 年	
	商店数	販売額	商店数	販売額	商店数	販売額	商店数	販売額
<b>総数</b>	<b>385</b>	<b>4,299,494</b>	<b>264</b>	<b>3,140,017</b>	<b>293</b>	<b>3,627,000</b>	<b>276</b>	<b>3,491,600</b>
卸売業	42	1,070,968	31	758,561	37	830,600	39	826,100
各種商品 小売業	2	-	1	-	1	-	-	-
衣類身の回品 等小売業	37	97,971	25	81,513	25	69,800	17	(57,700)
飲食料品 小売業	94	845,559	62	605,986	71	693,100	66	(580,000)
自動車、自転 車小売業	33	499,528	38	409,013	45	642,600	48	(620,000)
家具等 小売業	39	292,538	100	-	107	-	98	1,223,100
その他の 小売業	138	-	7	11,841	7	14,900	8	184,200

注) -は伏数値。 ( )は-の数値を含まないため、総数と一致しない。

注) 資料は商業統計調査、経済センサスより引用

また、今般の新型コロナウイルス感染症の影響は事業継続に大きな影を落とし、廃業や一時休業する店舗も増加してきている。今後は、事業承継や販路開拓支援の他、JRの増便など公共交通機関の利便性向上など地域住民の利便性を図りつつ共存する施策の検討が必要と思われる。

### iii\_ 工業

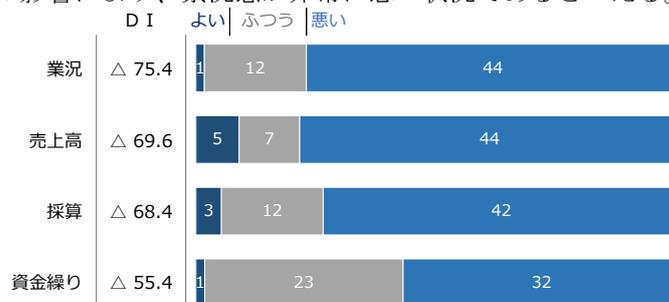
かつては昭和電工、東洋紡の大企業に支えられた「まち」であったが、東洋紡の撤退や昭和電工等の事業規模縮小の影響が顕著である。若者の定住や働く場確保のため、豊富な地下水など地域的特質を生かしながら、雇用の確保、定住人口の増加、地域の活性化につながる企業誘致を積極的に推進している。企業や製品のブランド力向上に利用できるような工場誘致は、高速交通網の未整備や、低コストの海外製品との競合等により厳しい環境下ではある。令和3年にサントリーの水製造工場やミスズコーポレーションの大豆製品加工工場など大手企業の参入が予定されており、地域資源の「大町ブランドの水」への関心の高さが伺える。

また、今般の新型コロナウイルス感染症関連では、サプライチェーンの毀損による製造工場の国内回帰、医療系や感染症対策資材の内製化を図るべく事業拡大する企業もある。

### (d) 景況感

令和元年9月に当所が実施した景況感に関するアンケートの結果をみると、業況DIが△75.4、売上高DIが△69.6、採算DIが△68.4、資金繰りDIが△55.4となっている。

新型コロナウイルスの影響により、景況感が非常に悪い状況であるといえる。



出典：大町商工会議所「新型コロナウイルスに係るアンケート調査 9月分」

### (c) 経営課題

当所が平成 28 年 10～12 月に管内の企業 600 社（回答数：182 社、回答割合 30.3%）に対して実施したアンケート調査によると、経営課題としては、「人材の確保・育成」や「後継者の育成・決定」といったヒトの課題が多くみられる。また、販売促進面の課題として、「既存の営業力・販売力の維持・強化」や「新商品・サービスの開発」といった回答も多くなっている。

#### 経営上の問題点（回答割合が 2 割以上のもの）

1	人材の確保・育成	43.4%
2	既存の営業力・販売力の維持・強化	32.4%
3	技術力の維持・強化	30.2%
4	後継者の育成・決定	29.1%
5	運転資金の確保	21.4%
6	新商品・サービスの開発	20.3%

出典：大町商工会議所「経済動向調査報告書（平成 29 年 1 月）」

また、実施している販売促進をみると、「特に何もしていない」が 47.3%と最も高くなっている。販売促進の経営課題はあるものの、施策を打てていない事業者が多いことがうかがえる。具体的な販売促進では、「自社のホームページ」が 31.9%と高く、「タウン誌・雑誌への広告」が 14.3%と続いている。

#### 実施している販売促進・PR

1	特に何もしていない	47.3%
2	自社のホームページ	31.9%
3	タウン誌・雑誌への広告	14.3%
4	チラシの配布	13.2%
5	ダイレクトメールの送付	10.4%

出典：大町商工会議所「経済動向調査報告書（平成 29 年 1 月）」

## カ 大町市の計画

### (a) 大町市第 5 次総合計画 前期基本計画

「大町市第 5 次総合計画 前期基本計画（平成 29 年度～令和 3 年度）」の商工・観光に該当する箇所は下表のとおりである。

商工業振興では「既存事業の経営基盤の安定化や競争力の強化」「後継者対策に関する支援」「創業希望者・創業者の育成」等、観光振興では「観光資源の有効活用と魅力向上」等が掲げられている。

<b>1 商工業の振興による地域経済の活性化</b>
・ 中小企業等の支援と創業支援による地域経済の活性化 ・ 中心市街地の活性化 ・ 企業誘致の推進 ・ 既存事業の育成と振興
<b>2 地域の特性を生かした農林水産業の振興</b>
<b>3 観光を主体に国内外からひとを呼び込む交流の促進</b>
・ “welcome おおまち” 魅力ある観光地づくりの推進 ・ 地域の芸術文化の創造

**(b) 第2期大町市まち・ひと・しごと創生総合戦略**

「第2期大町市まち・ひと・しごと創生総合戦略（令和2(2020)年度から令和6(2024)年度）」の基本目標1～基本目標2において、既存事業者向けの支援や新規起業の支援施策が掲載されている。

**基本目標1 安定した雇用の場の確保と新規起業を支援する**

- (1) 既存企業等の競争力の強化
- (2) 地域産業の業種横断的連携の強化
- (3) 若い世代の就業対策・人材育成・企業誘致・雇用対策

**基本目標2 大町らしさを生かして新しい人の流れをつくる**

- (1) 移住・定住の促進
- (2) 地域資源を活用した観光地づくりと交流人口の増加
- (3) 地域ブランドの推進と民間資金等の活用

**(c) 大町市中心市街地活性化基本計画[第4次計画]**

当市では、中心市街地の活性化や再生を、市民や事業者、関係機関、行政など多くの関係者の共同の力により作り上げることを目指し、令和2～6年度を計画期間とする「第4次大町市中心市街地活性化基本計画」を策定している。

**テーマ：みんなで創る 大町まちなか再生物語 第3章 ～賑わいとぬくもりあふれる まちづくり～**

**基本的な方針**

- 1 まちづくりに向けた人づくりの推進
- 2 地域文化の継承と地域コミュニティの振興
- 3 地域資源の活用と積極的な情報発信の推進
- 4 個性的な商店・商店街の創出促進
- 5 安心・安全で利便性が高い快適な住環境づくりの推進

**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、当市では今後も人口が減少していくことが見込まれている。また、高齢化率は年々高まっており、平成27(2015)年の34.8%から令和27(2045)年には49.4%になることが予想されている。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著しい。働き手が不足すること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が必要となる。

観光面をみると、当市は魅力的な地域資源により、年間270～280万人の観光客がみられる。また、近年はインバウンド客も増加している。観光産業が基幹産業となっており、多くの事業者がこの観光客消費を獲得している。一方、今般の新型コロナウイルス感染症の影響による観光客の減少、観光消費の減少により、甚大な被害を受けている状況である。

小規模事業者数をみると、2年間で7.4%の減少がみられる。近年の傾向として、サービス業（飲食業含む）での創業はみられるが、製造業や卸売・小売業の創業はほとんどない。つまり、これらの業種では廃業はあるが、創業がないため事業所数が減少していると考えられる。地域の活力維持のためには創業を増やすだけでなく、事業承継の支援を強化し、事業所数の減少を緩やかにする必要があるといえる。

小規模事業所の経営課題をみると、「人材の確保・育成」や「後継者の育成・決定」といったヒトの課題の他に、販路拡大の課題も多くみられる。このなかには、「新商品・サービスの開発」を行い高付加価値を実現することで、売上増加や利益確保を行いたいという要望もみられる。一方、事業者の販売促進の状況をみると、約半数の事業者が「特に何もしていない」と回答している。

つまり、販売促進を強化し、新たな需要を獲得したいという想いはあるものの、自社にとって有効な販売促進策がわからず、実行するに至っていないという事業者が多いことがわかる。

## (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

管内小規模事業者に対して目指す支援は、外的要因に大きく影響され、刻々と変化していく小規模事業者の経営環境に対し、大町市が策定している第5次総合計画における方向性についての支援は調和的に歩調を合わせた内容で実施していく。

#### ア 大町市外への販路拡大

前述のとおり人口減少、高齢化、事業所数の減少などはこの先も止められないと推測される。小規模事業者の主な販売先は地域住民であり、ターゲットを変えない限りは事業者の経営基盤は危うくなるのは明らかである。そこで、小規模事業者が、地域資源等を活用した新商品・サービス等の開発やビジネスモデルを再構築を通じて、域外（観光客含む）にも販売できている姿を目指す。

#### イ 生産性の向上

当市の生産年齢人口は直近15年間比較で48.2%減少し、今後も労働力不足が続くと推計される。また、働き方改革もあり事業の継続には生産性の向上が必要となってくる。そこで、IT化の導入などで業務効率化や提供する製品やサービスの高付加価値化が図られている姿を目指す。

#### ウ 創業支援と創業者の持続可能な経営

現在、創業支援については、大町市や関係諸団体と連携・注力しており各種支援策も充実している。そのため、創業希望者の増加が目立つ。創業者の増加は、既存事業者の廃業カバーし域内の活性化に寄与する。そこで、今後も創業者が増加し、さらには開業後も長期的に持続可能である姿を目指す。

### ②大町市第5次総合計画 前期基本計画との連動性・整合性

上記「ア」や「イ」は、大町市第5次総合計画 前期基本計画の商工業振興における「既存事業の経営基盤の安定化や競争力の強化」や観光振興における「観光資源の有効活用と魅力向上」と連動性・整合性がある。

また、上記「ウ」は、総合計画の商工業振興における「創業希望者・創業者の育成」と連動性・整合性がある。

### ③商工会議所としての役割

#### ア 当所の役割

当所は、小規模事業者が置かれている経営環境下において、人口減少や高齢化、海外製品との競合、大型店の郊外進出による商店街の弱体化、新型コロナウイルス感染症などリスクを伴う環境の変化に対応し、時代に合わせた企業の持続的発展を後押しできるように、従来の経営相談体制に加え、ノウハウの蓄積や売上や収益率の向上が図れるような支援体制を構築する。

また、事業計画策定や創業者に対しての事後のフォローアップを充実させ地域経済の活性化を図る。

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。

#### 目標

##### (1)小規模事業者の持続的発展を可能とする経営環境の整備

観光資源を多く有しており、観光の活性化による地域の賑わいの創出及び購買力を小規模事業者が獲得できる環境を整備し、さらなる観光の活性化による他産業への経済波及を目指す。

##### (2)小規模事業者の商品・製品・サービスの付加価値向上

小規模事業者は自社の強み・弱みの認識不足と外部環境変化に弱く、「小規模事業販路拡大プロジェクト」等の施策により弱点を補完することを目指す。

##### (3)地域経済連携団体の中心としての大町商工会議所

上記(1)(2)の達成は、当所単独でできるものではなく、各種支援機関の連携が必須であり、連携の中心として小規模事業者支援を実施するとともに、必要な資質の向上に努める。

#### イ 大町市創業支援協議会の役割

当市でこれから起業をしようとする方を支援することで、より活気のある街づくりを行うことを目的に、平成 28 年 2 月に設立された組織。起業相談窓口の設置、セミナーの開催、創業塾の開催、補助金・融資の案内、各専門家の紹介・派遣などを行っている。また、信濃大町駅徒歩 3 分の場所に立地する、コワーキングスペース「北アルプスエントランス」を運営しており、创业者の交流や連携を生み出している。当所は事務局を担っており、本計画の創業支援部分において軌を一にして取り組んでいる。

#### (3) 経営発達支援事業の目標

上記、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を実現するため、本計画では以下の目標および方針を掲げる。

- 【目標①】 小規模事業者の経営基盤を強化し、持続的発展を促すための事業
- 【目標②】 小規模事業者の販路拡大や売上増加につながる商品・製品・サービスの付加価値向上の事業
- 【目標③】 地域資源を生かした大町ブランドを確立するための事業
- 【目標④】 既存事業者、新規開業者共に継続的に市内で事業が行え、小規模事業者数が維持できる事業

## 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3年4月1日～令和8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】

小規模事業者が経営基盤を強化し、持続的に発展するためには、刻々と変化している経営環境に対応するための支援を行う必要がある。そこでまずは地域の経済動向調査を行い経営環境の変化を事業者に周知する。同時に個社の経営分析や商品の需要動向調査を実施。これらを活用しながら事業計画の策定支援を行い、事業者の経営の方向性を一緒に検討する。事業計画策定後は、四半期ごとにフォローアップを実施。計画を達成し、売上拡大・利益増加等の成果を上げる。

#### 【目標②達成のための方針】

当所管轄エリアの事業者の約半数が販売促進をしていないなど、小規模事業者の販売促進施策が不十分であるという結果がでている。そこで、経営分析を通じて事業者にとって有効な販売促進施策を提案する。このとき、大町市外への販路拡大ができないかについても一緒に検討を行う。また、新たな需要の開拓として「展示会・即売会」や「ホームページの開設・リニューアル」支援も合わせて実施する。

また、商品・製品・サービスの付加価値向上を実現するため、経営分析や事業計画策定支援を通じて、商品やマーケティングミックスの見直しを実施する。

#### 【目標③達成のための方針】

当所ではこれまでも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、販売ターゲットに応じて「自慢の逸品発掘・売込逆商談会での商品調査」や「地域うまいもんマルシェでの商品調査」を実施。商品のブラッシュアップに繋げるなど、売れる商品づくりを支援する。また、商品開発～販売促進までをワンストップで支援する。

#### 【目標④達成のための方針】

既存事業者に対しては、上記【目標①】【目標②】の達成を通じて、継続的に事業が行えるように支援を行う。

新規開業者に対しては、大町市創業支援協議会と連携し、「創業塾」や「大町市の空き店舗活用事業補助金」を契機とした創業計画の策定支援を実施。創業計画をフォローアップしながら事業を確立させる。また、創業後3年未満の創業期の事業者に対しては、個別に連絡を行い、経営分析を実施。創業計画とのズレや創業後の課題を確認しながら、事業の見直しを伴走型で支援する。

### 3-1. 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基盤を強化し、持続的に発展するためには、刻々と変化している経営環境に対応する必要がある。そのため、経営環境の把握は重要である。

当市の経済動向を把握するためのデータとして「RESAS」、「大町市統計要覧」、「中心市街地歩行者・自転車通行量調査結果」があるが、これまでは所内で必要に応じて活用するに留まっていた。

今後は、これらのデータを分析・公表し、事業計画策定時などに役立てる。また、当所において令和2年より開始した「地域内事業者の景況感を把握するためのアンケート調査」について、今後も年1回の調査を継続し、事業者の景況感や経営課題などを把握。効果的な施策検討に役立てる。

**(2) 目標**

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①国や市が提供するデータ 分析結果の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②地域内事業者の景況感を把握 するためのアンケート調査 分析結果の公表回数	2回	1回	1回	1回	1回	1回
③中心市街地歩行者・自転車通行 量調査 分析結果の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

**(3) 事業内容****①国や市が提供するデータの活用**

当市の経営環境を把握するため、「RESAS」や「大町市統計要覧」のなかで事業者には有用なデータをまとめ、年1回公表する。

調査	国や市が提供するデータの活用
目的	小規模事業者には経営環境に関する情報を提供することで、市場状況の把握、経営判断への活用を促す。
時期	年に1度(9月)実施
情報収集・ 整理・分析 を行う項目	「RESAS」に掲載されている以下の項目より事業者には役立つデータを分析 1. 人口マップ、2. 地域経済循環マップ、3. 産業構造マップ、4. 企業活動マップ 5. 観光マップ、6. まちづくりマップ、7. 雇用/医療・福祉マップ 等 「大町市統計要覧」に掲載されている以下の項目より事業者には役立つデータを分析 土地・気象 / 人口 / 農林業 / 事業所 / 工業 / 商業 / 教育・文化 / 労働 / 建設 運輸・通信 / 金融・市民生活 / 観光 等
分析の 手段・手法	経営指導員がこれら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、事業者がみやすいフォーマットにまとめる。分析にあたっては、中小企業診断士等の専門家の意見を聞く。
成果の 活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内事業者には周知。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、本結果は、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

**②地域内事業者の景況感を把握するためのアンケート調査**

今後も地域内小規模事業者の景況調査を継続する。これにより、事業者の景況をタイムリーに把握。結果は公表するだけでなく、重点支援業種を定めるなど、経営発達支援計画における施策決定に活用する。

調査	地域内事業者の景況感を把握するためのアンケート調査
目的	アンケート調査により、事業者の景況感を把握する。これにより、効果的な施策の立案(どの業種への重点支援が必要なのか等)に活用する。
時期	年1回(9月)実施する。
調査の 手段・手法	郵送配布・FAX・WEBフォームによる回収。アンケート用紙を約900社(製造業約200社、建設業約200社、小売業約200社、サービス業約200社、その他約100社)に送付。10~20%の回収を目指す。
情報収集・ 整理・分析 を行う項目	アンケート用紙はA4一枚(裏・表)とする。そのため、調査項目は、景況感およびトピックス(特別調査)の2項目に絞る。 ◇景況感(経営状況)について 1. 売上高、2. 採算、3. 仕入単価、4. 販売単価、5. 従業員、6. 業況、7. 資金繰り ◇トピックス(特別調査) 例) 新型コロナウイルス感染症の影響・対策、助成金の活用状況 等
分析の 手段・手法	アンケート結果は、経営指導員等が、業種ごとにクロス分析する。また、経年分析や全国値との比較を行い、当市事業者の景況感を把握する。分析にあたっては、中小企業診

	断士等の専門家の意見を聞く。
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、結果を支援施策の検討に活用する。

### ③中心市街地通行量調査結果の活用

当市では中心市街地活性化基本計画に基づき、中心市街地の通行量調査を実施している。本調査結果は中心市街地に立地する事業者の事業計画策定等に有益であるため、年1回公表する。

調査	中心市街地通行量調査結果の活用
目的	小規模事業者に中心市街地通行量調査結果を公表することで、市場の把握、経営判断、事業計画の策定時に活用してもらう。
時期	年に2回（8月、10月）実施
調査の手段・手法	中心市街地活性化基本計画に基づき、当市が調査地点の歩行者通行量調査を実施。
情報収集・整理・分析を行う項目	以下の中心市街地3地点における歩行者・自転車通行量情報 ※平日・休日の9時～18時の時間帯別通行量 1. 仁科町ポケットパーク前、2. 大町商工会館前、3. 大黒町ポケットパーク前
分析の手段・手法	調査した結果を経営指導員が平日・休日の時間帯別に分析する。また、経年比較を行い、変化がみられる場合はその理由についてコメントを付す。
成果の活用方法	分析結果は当所ホームページで年に1回公表し、広く管内事業者に周知する。また、分析結果と関連が深い地点に立地する事業者に対しては、巡回訪問を通じて直接説明する。本結果は、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

## 3-2. 需要動向調査に関すること

### (1)現状と課題

本計画では小規模事業者が地域資源を活用した魅力的な商品・サービスづくりを行い、市外への販売を強化することを目指している。現状、小規模事業者の商品開発をみると、プロダクトアウトの視点で商品開発が行われることが多く、マーケットイン視点（消費者やバイヤー目線）での開発はほとんどできていない。そのなかで、当所では、商品のマーケティング調査の必要性を感じていたが、これまで実施できていなかった。

そこで今後は、マーケットイン視点での商品のブラッシュアップをするため、バイヤー向け・市外（首都圏）向けの商品調査を支援する。また、商品のブラッシュアップや販売促進については、事業計画を策定し、計画に基づいて支援を実施する。

### (2)目標

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①自慢の逸品発掘・売込逆商談会での商品調査 対象事業者数	—	2社	2社	2社	2社	2社
②地域うまいもんマルシェでの商品調査 対象事業者数	—	2社	2社	2社	2社	2社

### (3)事業内容

#### ①自慢の逸品発掘・売込逆商談会での商品調査

毎年1月に開催される「自慢の逸品発掘・売込逆商談会（詳細は、「7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」で記述）」にて、バイヤーを対象に商品の試食・アンケート調査を実施する。

調査	自慢の逸品発掘・売込逆商談会での商品調査
目的	毎年1月に開催される「自慢の逸品発掘・売込逆商談会」は、買い手企業として百貨店、スーパー、飲食、通販、ホテル・旅館などのバイヤーが参加し、当所および小規模事業

	者とバイヤーとの貴重な接点の場となっている。そこで、この機会を活用。バイヤーから評価を収集し、BtoB視点で売れる商品にするためのブラッシュアップに活用する。
対象	地域資源を活用した商品（主に食品）2商品/年を調査対象とする。年間2商品の根拠は、これまでの支援のなかで、対象となる商品の開発が年間2件程度みられたためである。
調査の手段・手法	事前準備として、経営指導員が調査票の設計を支援する。調査は、「自慢の逸品発掘・売込逆商談会」にて当所職員が実施する。多面的な意見を収集するため、1商品あたり2名以上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、経営指導員が簡単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を継続する。

## ②地域うまいもんマルシェでの商品調査

東京都千代田区で実施されている「地域うまいもんマルシェ」（詳細は、「7.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」で記述）にて、首都圏の消費者を対象に商品調査を実施する。

調査	地域うまいもんマルシェでの商品調査
目的	当市の人口が減少し、消費が縮小しているなかで、域外（首都圏等）にも売れる商品の開発が期待されている。そこで、当所で毎年出展支援を行っている「地域うまいもんマルシェ」を活用し、首都圏での商品調査を実施。首都圏居住者からの意見を収集し、商品のブラッシュアップを行う。
対象	「地域うまいもんマルシェ」に出展している商品のうち、地域資源を活用した商品（主に食品）、2商品/年を調査対象とする。年間2商品の根拠は、該当する商品が例年2商品程度みられるためである。
調査の手段・手法	事前準備として、経営指導員が調査票の設計を支援する。調査は、「地域うまいもんマルシェ」にて、経営指導員が実施する。分析結果に有意性を持たせるため、1商品あたり30票以上を目標にアンケートを収集する。
調査項目	調査内容例 <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"/> 大町らしさ <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
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、経営指導員が簡単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を継続する。

## 4. 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、持続的に発展するためには、まずは自社の経営状況を把握する必要がある。

現状、当所では事業計画策定支援の際に経営分析支援も合わせて実施してきた。そのため、広く経営分析ができていたとは言えない状況であった。

そこで今後は、これまで蓄積した経営分析支援を幅広く提供する。また、当所管内には販売促進ができていない事業者が多いことから、経営分析と合わせて、どのような販売促進が有効であるかを事業者と一緒に検討する。経営分析の結果は、事業計画策定支援に活用する。

## (2) 目標

当所では、直近期において23件/年の支援を行ってきた。今後は、これまで積み上げてきたノウハウをより広く提供すべく、経営分析件数を45件(=経営指導員3名×15件)に拡大させる。なお、当所の経営指導員は経営指導業務の他、地域振興に携わる時間も多い(全体の1/4以上)。そこで、実現可能性を考慮し、経営指導員1名あたり年間15件を目標値としている。

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
経営分析件数	23件	45件	45件	45件	45件	45件
経営何でも相談会開催回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
経営あんしん相談会開催回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回

## (3) 事業内容

### ① 経営分析対象者の掘り起こし

#### ア 基本的な掘り起こし

分析対象者は、巡回訪問や窓口相談などによる掘り起こしを基本とする。小規模事業者の多くは、経営分析の必要性を理解していないことが想定されることから、これらの接点において経営分析の必要性を丁寧に説明し、経営分析に結びつける。さらに、融資相談や決算申告、補助金活用等の際にも、経営分析の対象者を掘り起こす。

#### イ 「経営何でも相談会(定期窓口相談会)」での掘り起こし

小規模事業者が抱えている経営上の様々な課題に対してワンストップで対応するため、長野県信用保証協会、日本政策金融公庫国民生活事業、弁護士・中小企業診断士・税理士・社会保険労務士などの各専門家と連携して「経営何でも相談会」(年4回)を毎回定例日に開催している。今後は、本相談会において経営分析支援の内容を周知する。

#### 経営何でも相談会

募集方法	チラシ、ホームページ、窓口・巡回相談時、地元紙への記事掲載など
実施回数	年4回
想定参加者数	10名/回

#### ウ 「経営あんしん相談会(特別窓口相談会)」での掘り起こし

上記「経営何でも相談会(定期窓口相談会)」に加え、経営あんしん相談会では商工調停士・司法書士・弁理士・事業引継ぎセンターコーディネーター・社会保険労務士等を追加し、経営安定特別相談事業を実施している。相談者の対象エリアが塩尻市から大町市と広域で、地元では相談しにくい案件など相談者の利便性向上を図ることができる。また、前述のとおり専門相談員も土業を中心に増員され、多岐にわたる相談内容に対応している。本相談会の際にも、経営分析支援の内容を周知する。

#### 経営あんしん相談会

募集方法	チラシ、ホームページ、窓口・巡回相談時、地元紙への記事掲載など
実施回数	年2回
想定参加者数	10名/回

#### エ 「専門家派遣(経営・技術基盤強化支援)事業」での掘り起こし

専門的な経営課題を解決するため、専門家を派遣している。そこで、専門家派遣支援時に経営指導員等が帯同し、経営分析の必要性を啓蒙する。

## オ 創業期の事業者に対する掘り起こし

当所では創業期（創業後3年未満）の事業者に対しての支援を強化する予定である。そこで、当市で創業した方に個別に連絡を行い、経営分析を提案。経営課題などを見出す。

### ②経営分析の実施

経営分析は、事業者からのヒアリングを基に経営指導員が実施する。

分析は、クラウド型支援ツール（例：BIZミル等）で提供される経営分析表を使用する。本分析表では、財務分析として収益性（売上高総利益率、売上高営業利益率）、成長性（売上高増加率）、生産性（一人あたり売上高、一人あたり売上総利益）、効率性（売上債権回転期間、棚卸資産回転期間）、安全性（流動比率、当座比率、自己資本比率、借入金月商倍率）および非財務分析としてSWOT分析（強み・弱み・機会・脅威）、3C分析（市場・自社・競合分析）等を行うことができる。

また、経営分析の際は、事業者が行っている販売促進策も合わせて確認。今行っている販売促進策以上に有効な販売促進策がないかを事業者と一緒に検討する。

### (4)経営分析結果の活用

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や有効な販売促進策が見つかった場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な課題解決が顕在化した場合は、ミラサポ、エキスパートバンク、長野県よろず支援拠点等の専門家派遣を活用し解決を図る。なお、この場合は、経営指導員も専門家派遣等に同席し、次回、同様の課題解決が必要な場合に経営指導員が単独で課題解決を提案できるようにノウハウを吸収する。

分析結果は、当所内での会議で共有を図る。また、クラウド型支援ツール上に分析結果を集約することで、すべての経営指導員が内容を確認できるようにし、経営指導員のみならず、他職員も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### (1)現状と課題

これまで分析・把握してきた事業者の外部環境・内部環境に応じて、事業計画を策定し、計画に沿った取組を支援する。

現状は補助金申請や融資支援の際などに事業計画の策定を支援するに留まっていたが、今後は経営分析の支援対象者に対し計画経営の必要性を周知し、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

経営分析の支援対象者や事業計画（補助金）セミナーの参加者に対し、事業計画の策定を支援する。当所ではこれまでも事業計画の策定を支援してきたが、計画の成果まで見据えてはいなかったという課題があった。そこで今後は、事業計画の質を向上させる。事業計画策定件数については、計画1年目では現状の支援実績同様、経営分析件数の5割（＝経営指導員3名×7件）を目標とし、その後、経営指導員のスキル向上に伴い、計画5年目には24件（＝経営指導員3名×8件）まで増加させる。

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	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
事業計画策定件数	13件	21件	21件	22件	23件	24件
創業計画策定件数	5件	5件	5件	5件	5件	5件

### (4)事業内容

#### ①事業計画策定支援

事業計画の対象事業者は、基本的に経営分析をおこなった事業者である。経営分析時に、①経営課題が

みつかった場合は、課題解決に向けて事業計画の策定を提案する、②有効な販売促進策がみつかった場合は、事業計画に沿った販売促進施策の実行を提案する。また、事業計画（補助金）セミナー、小規模事業者持続化補助金、融資を契機とした事業計画策定の掘り起こしも実施する。なお、セミナー等で掘り起こしを行った場合については、事業計画策定前に経営分析を実施する。

事業計画の策定支援は、小規模事業者からのヒアリングの基、経営指導員が主体となり実施する。

#### 事業計画（補助金）セミナー

募集方法	経営分析対象者への周知、当所のホームページ等における周知、巡回訪問・窓口相談での周知 等
回数	年 1 回
カリキュラム	1. 事業計画とは、2. SWOT 分析の方法、3. 経営方針、4. 経営課題ごとの取組 5. アクションプラン、6. 数値目標、7. 補助金の活用 等
想定参加者数	15 名

#### ②創業計画策定支援

創業者に対しては、大町市創業支援協議会と連携し、創業計画の策定支援を実施する。具体的には、創業塾の他、大町市の空き店舗活用事業補助金<sup>\*</sup>を契機に接点を持った創業者に対し、創業者が作成した創業計画を経営指導員と一緒にブラッシュアップを行う方式で支援を行う。

#### 創業塾

募集方法	主催の大町市創業支援協議会による周知、当所・当市のホームページ等における周知、その他地域金融機関等による周知 等
回数	年 1 回
カリキュラム	第一講座 創業に必要な 3 つのちから 第二講座 売れる仕組み 第三講座 事業計画書の作成 第四講座 プレスリリース 第五講座 WEB 活用 ※令和元年度のカリキュラムより引用
想定参加者数	15 名

#### ※空き店舗活用事業補助金

大町市が実施する事業。中心市街地の活性化を目的として、中心市街地の空き店舗等を活用して開業を希望する者に対して、家賃補助や改修費用補助を行う。

## 6. 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、事業計画が形骸化することがあった。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。すべての事業計画に対し、伴走型で支援することにより、計画の成果をあげる。

### (2) 支援に対する考え方

計画策定を支援したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、事業計画では、フォローアップ対象事業者の売上増加割合・経常利益率増加割合がそれぞれ 20%<sup>\*</sup>（売上増加事業者と経常利益率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。

※直近（令和2年9月）の調査では前年同期比で売上が増加している事業者はほとんどみられない（詳細はP6参照）が、コロナ禍以前の平成28年10～12月に実施した調査では、前年同期比で売上増加11.0%、横ばい41.2%、減少・下降46.2%、未記入1.6%であった。そこで、本計画では事業計画のフォローアップを行う事業者のなかで売上が増加する事業者が20%となることを目標とする。また、経常利益については、「経常利益率3%以上増加」をひとつの基準に定め、経常利益率3%以上増加事業者数が売上増加事業所数同様20%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	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
フォローアップ対象事業者数	4社	21社	21社	21社	21社	21社
頻度（延回数）	12回	84回	84回	84回	84回	84回
売上増加事業者数	—	4社	4社	4社	4社	4社
経常利益率3%以上増加事業者数	—	4社	4社	4社	4社	4社

#### ②創業計画のフォローアップ

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
フォローアップ対象事業者数	5社	5社	5社	5社	5社	5社
頻度（延回数）	10回	20回	20回	20回	20回	20回

### (4) 事業内容

事業計画・創業計画の計画を策定したすべての事業者を対象に、原則として四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度事業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、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。

また、創業後間もない事業者に対し、創業フォローアップセミナーを開催する。本セミナーは、知識を提供するだけでなく、創業者同士の交流も目的の一つとしている。

#### 創業フォローアップセミナー

募集方法	主催の大町市創業支援協議会による周知、当所・当市のホームページ等における周知等
回数	年数回
令和元年度実績	・論理的思考と会話術（令和元年12月） ・経理処理と労務の基本（令和2年1月）
想定参加者数	15名

## 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

本計画では小規模事業者の販路拡大を目指しているが、小規模事業者の多くは専門の営業人員がないなど経営資源が少なく、自社独自での取組には限界がある。そこで、当所ではこれまでも事業者の販路開拓を支援してきた。一方、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。

今後は、展示会・商談会やホームページ開設・リニューアル支援など、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だけでなく、売上増加や新規顧客との成約など、成果にコミットした支援を実施する。

## (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）が高い取組について支援をする。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の取り組みでは10万円/社（地域うまいもんマルシェは現状1社あたり約1万円の実績であるため、支援を強化し計画5年目に10万円/社の売上を目指す）、BtoBの取り組みでは新規顧客1件/社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組めるよう道筋を作る。

## (3) 目標

項目	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①ア 自慢の逸品発掘・売込逆商談会 参加事業者数	1社	1社	2社	2社	2社	2社
新規顧客との成約件数/社	—	1件	1件	1件	1件	1件
①イ 地域うまいもんマルシェ 出品事業者数	8社	5社	5社	5社	5社	5社
売上額/社	1万円	5万円	5万円	8万円	8万円	10万円
②ホームページの開設・リニューアル等支援 実施事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社
(BtoBの場合) 新規顧客との成約件数	—	1件	1件	1件	1件	1件
(BtoCの場合) 売上額/社	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円

※上記①事業は中小企業全般を支援しているが、目標は小規模事業者に係るもののみを掲載している。

## (4) 事業内容

### ①商談会・即売会

当所ではこれまでも商談会や即売会への出展支援を行ってきた。

今後は、これまでの出展のための費用補助に留まらず、商談会等の事前準備としてブースの準備方法、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をワンストップで支援する。また、出展後は、展示会で名刺交換をした相手に対する、フォロー方法を指導する。これらの支援により成約数・販売額を追求する。

### ア) 自慢の逸品発掘・売込逆商談会 (BtoB)

支援対象	食品製造業
訴求相手	百貨店、スーパー、飲食、通販、ホテル・旅館などのバイヤー
展示会等の概要	松本商工会議所、大町商工会議所、塩尻商工会議所、岡谷商工会議所、下諏訪商工会議所、諏訪商工会議所、茅野商工会議所、駒ヶ根商工会議所、伊那商工会議所、飯田商工会議所、松本市波田商工会、安曇野市商工会、上松町商工会、大桑村商工会、南木曾商工会、木曾町商工会、木祖村商工会が主催する商談会。新たな商品発掘を希望する「買い手企業」（百貨店、スーパー、飲食、通販、ホテル・旅館など）と、自慢の逸品の販路拡大を目指す「売り手企業」（食品製造業者）とのビジネスマッチング（販路拡大）を目的としている。令和2年1月の開催では、来場者数・出展者数が売り手企業77社（内、当所管内1社）、買い手企業が26社（内、当所管内0社）であった。
効果	新規取引先の獲得、商談先の開拓を狙う。

### イ) 地域うまいもんマルシェ (BtoC)

支援対象	食品製造業
訴求相手	首都圏の消費者

展示会等の概要	日本商工会議所が、食のテーマパークとして全国のおいしいものを提供する「日本百貨店しょくひんかん（東京・秋葉原）」と連携し、開催するマルシェである。週替わりで各地商工会議所を通じて集めた自慢の逸品を出品している。来場者数は、1日平均1,000名、休日平均2,000名となっている。令和元年度においては、全国の商工会議所から27会議所が出店しており、当所も出展を行った（販売8社、新商品デモンストレーション1社が出展、32アイテムを出品）。
効果	売上高拡大効果、商品の認知度向上を狙う。

## ②ホームページの開設・リニューアル支援(BtoB、BtoC)

小規模事業者はITの利活用が不十分である。一方、経営資源が限られている小規模事業者こそインターネット等の利活用は欠かせない。そこで、ホームページによる販路拡大を考えているが独自には難しいと考える事業者に対し、ホームページの作成支援を行う。

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（全業種） ※事業計画の策定支援を実施した事業者を優先的に支援
訴求相手	BtoBの場合：全国の取引先 BtoCの場合：全国の消費者
実施内容	ホームページ開設・リニューアル支援を行う。
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。
効果	BtoBの場合：新規取引先の獲得を狙う BtoCの場合：売上高拡大効果を狙う

## 8. 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 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

- ①大町市産業観光部長、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士2名）で組織する「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、事業の成果等について評価を行う。
- ②当該「経営発達支援計画 評価委員会」の評価結果は、事業実施方針等に反映させるとともに、当所のホームページ（<https://www.occ1.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。

## 9. 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。

本計画では、これまで以上に「小規模事業者の売上・利益増加」「販売促進支援（新たな需要獲得支援）の効果拡大」などアウトカムを追求して事業を推進する。そこで本計画を達成させるため、現状の法定研修とは別に独自の取組を実施する。また、当所では経営指導員のみならず他の職員も含めた組織全体としての資質向上を毎年実施し、より効果の高い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外部研修・会内研修

参加者	外部研修：経営指導員等、当所内での研修：全職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な応用的な知識・ノウハウを習得する
内容	本計画で必要な「小規模事業者の売上・利益増加」「販売促進支援（新たな需要獲得支援）の効果拡大」などのアウトカムを出すために、これらのスキルを習得できるような外部研修（民間含む）が見つかった場合は積極的に参加する。また、適当な外部研修等が見つからない場合は、専門家を招聘し、当所内で研修を開催。経営指導員だけでなく小規模事業者と接する機会がある全職員で受講し資質向上を図る。

### ②組織内での研修内容の共有

参加者	職員全員
目的	組織内で研修内容を共有する
内容	経営指导向けの法定研修や前述の外部研修などは、すべての職員が同時に参加することは不可能である。そこで、研修に参加した経営指導員等は、月1度の定期ミーティングにおいて、受講内容の要点を発表する。また、研修資料等は当所サーバー内に保管。誰でも必要な時に取り出せるようにする。

### ③OJT 制度

目的	経営指導員個々の支援能力向上や経営指導員以外の職員も含めた組織全体の支援能力向上を図る
内容	(ア) 支援経験の豊富な経営指導員（法定経営指導員等）と補助員、一般職員等がチームを組み、巡回訪問や窓口相談の機会を活用した OJT を実施する。 (イ) 専門家を派遣する際は、これを OJT の機会と捉え、経営指導員等が帯同し、その支援ノウハウを得る。

### ④支援状況のデータベース化

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（例：BIZ ミル等）にデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにする。

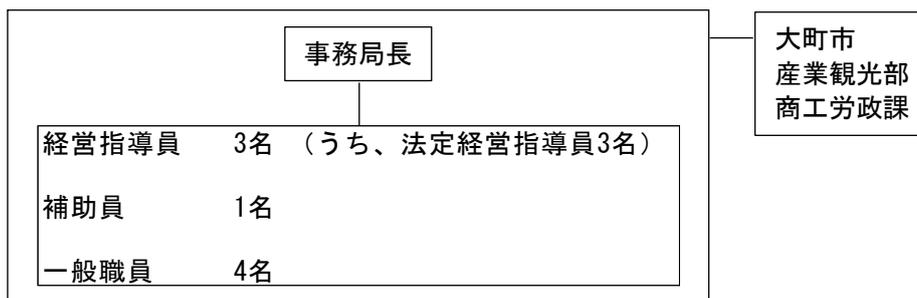
(別表2)

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2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： 小日向 まゆみ、西澤 文明、西山 雄次

連絡先： 大町商工会議所 TEL：0261-22-1890

②法定経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度 等)

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

〒398-0002

長野県大町市大町 2511 番地 3

大町商工会議所

TEL：0261-22-1890 / FAX：0261-23-3735

E-mail：occi@deluxe.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒398-0002

長野県大町市大町 3887 番地

大町市 産業観光部 商工労政課

TEL：0261-22-0420 / FAX：0261-23-4660

E-mail：syoukou@city.omachi.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3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	36,443	36,443	36,443	36,443	36,443
中小企業相談所 特別会計	36,443	36,443	36,443	36,443	36,443

(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、市補助金、県補助金、手数料・雑収入等

(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