

経営発達支援計画の概要

| | |
|----------------|---|
| 実施者名 (法人番号) | 佐久商工会議所 (法人番号 6100005003016) 佐久市 (地方公共団体コード 202177) |
| 実施期間 | 令和2年4月1日～令和7年3月31日 |
| 目 標 | 経営環境が目まぐるしく変化していく中で、ビッグデータを活用し、小規模事業者の経営環境を把握していく。先を見据えた生き残るための経営力向上と改善に向けて今まで以上に創業支援を含む総合的な伴走型支援に努める。管内事業所数の減少を食い止め、事業者の需要に応じた収益を生み出すビジネスモデルの実現と地域経済の底上げを目指す。 |
| 事業内容 | <p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること 経営上の問題点の把握、課題を分析するために、国の提供するビッグデータの活用や巡回による景況調査やアンケート等を実施する。収集した結果は、広く事業者へ情報提供する。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること 経営指導員が巡回・相談を通じて十分なコミュニケーションを図りながら経営状況の分析を実施し、その成果を小規模事業者にフィードバックする。双方コミュニケーションをより密にし、販路開拓や新事業展開、財務体質の改善・強化を推し進めていく。さらにこの経営状況の分析結果を事業継承等の経営改善に活用し事業の持続的発展を支援する。</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること 経営状況の分析、経済動向の結果をもとに経営課題を抽出し需要動向を踏まえて、事業計画の策定支援につなげる。 事業者が経営課題を解決するため、各種専門家と連携し、小規模事業者の事業の持続的発展を図るため事業計画の策定支援を行う。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 定期的な巡回指導を実施して、事業計画の進捗状況の確認と見直しを行うと共に、問題解決に向けた指導・助言を実施して小規模事業者の事業の持続的発展を図る。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること 顧客ニーズ、市場の動向等の情報収集に努め、事業計画の作成や経営改善に取り組む。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 販促イベントや各種展示会など集客が見込めるイベント等への参加を促すと共に、販路拡大を図る。</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取り組み 歴史的資源である中山道や、醸造業などの地場産業、「食」などを活用し流入人口・交流人口の増加と異業種連携による地域小規模事業者の活性化を目指す。 また、全国的に深刻化する中心市街地の空洞化問題を克服し地域経済を活性化することが重要な課題となっており、市内商店街でそれぞれ特色ある事業を展開するための支援を行っていく。</p> |
| 連絡先 | <p>佐久商工会議所 中小企業相談所 〒385-0051 長野県佐久市中込 2976-4 電話：0267-62-2520 FAX：0267-64-2008 E-mail：info@sakucci.or.jp</p> <p>佐久市 商工振興課 〒385-0051 長野県佐久市中込 3056 電話：0267-62-3265 FAX：0267-62-2269 E-mail：syoko@city.saku.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

◆佐久市の概要

佐久市は、長野県の東に位置し、平成17年4月1日に1市2町1村(佐久市・臼田町・望月町・浅科村)が合併し、市の人口ならびに世帯数は、平成31年4月1日現在、人口98,867人、世帯数41,611世帯である。市内には1商工会議所と3商工会が存在している。

◆佐久市へのアクセス

平成9年の北陸新幹線佐久平駅の開業により、東京からは約72分。

また車の場合は、上信越自動車道佐久平ICまたは佐久平スマートICの利用で、練馬ICから約1時間50分ほど。都心からのアクセスが良く、周囲に軽井沢や蓼科高原、野辺山高原といった観光地もあり、信州の東の玄関口と言われている。

◆佐久市の歴史

佐久市(さくし)は、長野県東信地方の市であり、群馬県との県境に位置する。東信地方第二の都市、また佐久地域の中心都市である。佐久地方は、北に浅間火山、東南が関東山地を構成する佐久山塊、南が八ヶ岳・蓼科火山で、三方が山で囲まれた標高700m前後の高原性地域である。「南に蓼科・北には浅間」が佐久地域のキャッチフレーズになっている。

旧佐久市は上信越自動車道・北陸新幹線の開通以来、佐久平駅前のイオンモール佐久平、スーパーモール佐久平内のベイシアやカインズホームなどの大型店舗が次々と出店し、上田市と並ぶ東信地方の中心都市としての地位を確立しつつある。2005年4月には合併により長野県5番目の10万人都市として(新)佐久市が発足した。新幹線開通による急成長は他の整備新幹線計画等において参考とされることがある。

◆佐久市の地域資源

中山道は、慶長6年(1601)から7年に、東海道、日光街道、奥州街道、甲州街道とともに整備され、日本橋から草津宿までの東海道と合流する29里67宿、そして三条大橋に到着するまで、合せて135里32丁(約534km)69宿が行程であった。1607年に、1里(4km)ごとに「一里塚」が道の両側に整備された。佐久市内には小田井宿・岩村田宿・塩名田宿・八幡宿・望月宿の5宿がある。

天明年間(1781~1788)、桜井地区の呉服商・臼田丹右衛門が大阪淀川から持ち帰った「淀鯉」が佐久鯉のはじまりと言われている。

文政8年(1825)、岩村田藩主・内藤豊後守が大阪城勤番を終え帰国の際、再び淀鯉を持ち帰り、



野沢村の豪農・並木七左衛門に土産として与え、桜井地区での養殖を定着させるきっかけとなった。天保十三年（1842）から、佐久では「水田養鯉」が行われた。米を作りながら鯉を育てるという佐久ならではの手法で、餌には養蚕で得た蚕の蛹を使うなど、佐久の産業の中で上手い循環が作られていった。

佐久鯉料理と中山道



信州味噌発祥の地佐久。ご当地グルメ安養寺ら〜めん

佐久市にある臨済宗「安養寺」は鎌倉時代の僧・覚心の遺志で開かれたお寺。覚心は、中国に渡って味噌造りの技術を学び、日本に戻り各地に広めた。覚心ゆかりの安養寺は信州味噌発祥の地と言われている。その安養寺みそを味噌ラーメンの味噌ダレに 80% 以上使用したものが「安養寺ら〜めん」。麺やトッピングについては、安養寺ら〜めん会加盟店がそれぞれに工夫を凝らして、美味しいラーメンを提供している。



日本三大ケーキのまち

神戸、自由が丘と並び、日本三大ケーキのまちと呼ばれる佐久市。日照時間が長く寒暖の差がある気候で育った上質な果物と、豊かな佐久の自然に育まれた牛乳や卵などの素材。そして、何よりもケーキ職人たちの腕。市内ケーキ屋で組織した「佐久ケーキ職人の会」が PR と販促活動をしている。



地酒と地ビール

信州でも指折りの穀倉地帯。良質な米と寒冷な気候、千曲の清流が醸造に最適な好条件をつくり、長い歴史の中でみがかれて育てられた味。管内の造り酒屋は 7 蔵。佐久市内には 11 蔵ありまさに酒の街。他に地ビール工場も 2 社ある。

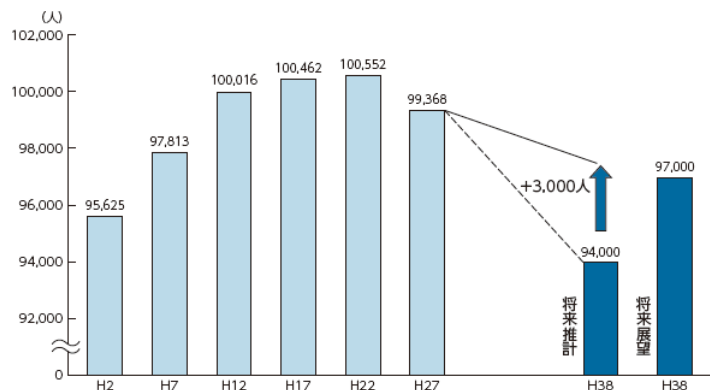


◆佐久市人口の推移と年代別構成

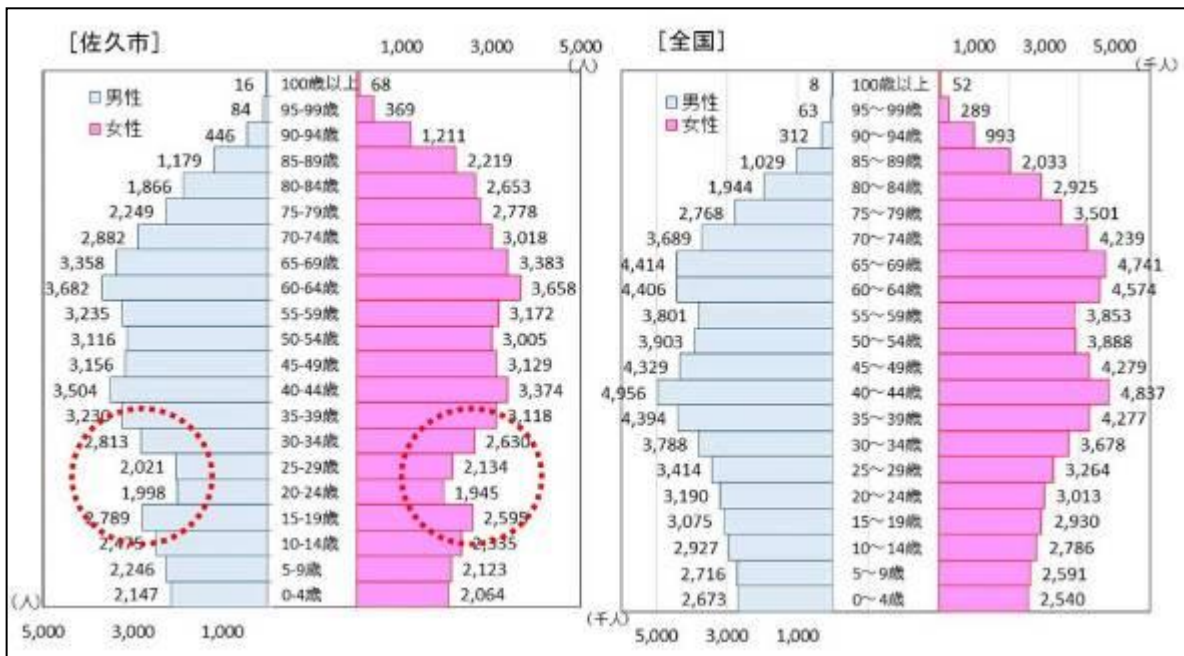
佐久市全域の地域経済の情勢を見ると、本市の総人口は、昭和45年から平成22年にかけて増加傾向を保ってきた。しかし、平成22年をピークに人口は減少に転じている。

一方、世帯数は現在も増加傾向にあり、核家族化が進んでいると考えられる。人口減少とともに域内市場が縮小してきている。経営者の高齢化や事業者数の減少などが顕著になってきており、今後もさらに厳しさが増すことが予想される。

人口の推移（国勢調査）と将来推計・展望

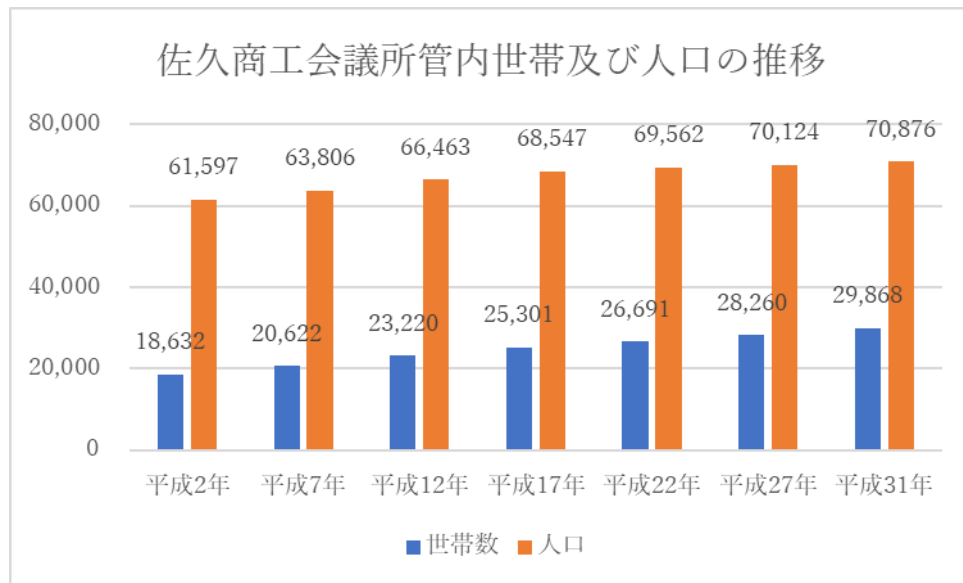


将来推計は、国立社会保障・人口問題研究所の推計に準拠した推計値による。
将来展望は、「佐久市人口ビジョン」の仮定値*を用いた推計値による。



◆当所管内の人口の推移

一方、佐久商工会議所管内（旧佐久市）の人口と世帯数の推移を見ると人口・世帯数共に増加傾向にある。平成9年長野新幹線（北陸新幹線）開通に伴い佐久平駅周辺に、大型店を含む新たな商業集積が形成され、核家族化による世帯数の増と佐久市郊外の村部（臼田地区・望月地区・浅科地区）からの人口流入や首都圏への通勤者が駅周辺のマンション等に居住したことにより人口の増加傾向がみられる。



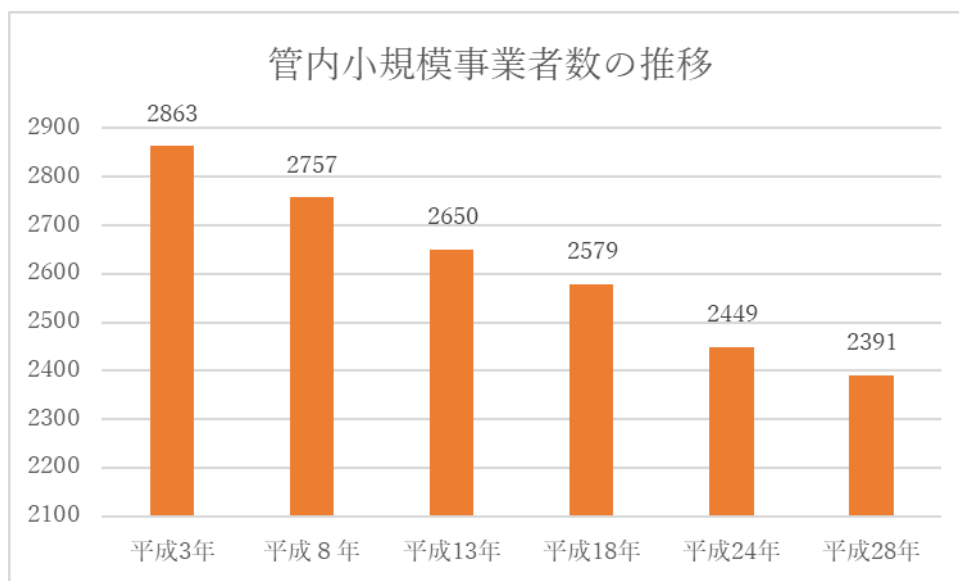
※グラフ 佐久市住民基本台帳より

◆佐久商工会議所の概要

創 立 昭和 45 年 4 月 1 日
 会 員 数 2,139 事業所
 (令和元年 8 月 5 日現在)
 組織率 61.7% (商工業者数 3,466 事業所)
 小規模事業者数 2,391 事業所 (当商工会議所管内)

◆管内小規模事業者数の推移

管内人口が増加している一方で、佐久平駅周辺への大型店の出店や後継者がいないための廃業により小規模事業者の減少は深刻な状況である。佐久商工会議所管内の小規模事業者の減少（平成 3 年 2,863 事業所が平成 28 年には 2,391 事業所へ減少。減少率 16.5%）により、産業の活力が失われている。



◆佐久市の産業

〔商業〕

市町村合併により、当所管内には岩村田・中込・野沢の3つの商店街がある。加えて新幹線佐久平駅の新設により駅前は大規模商業施設を含む商業集積地となっている。

〔工業〕

地元企業を育成してきた大手企業が、海外生産へのシフトや国内工場の集約化で相次ぎ撤退。周辺地域より新たに工場の移転・新設はあるものの、製造業の減少は著しい。

〔サービス業〕

新幹線佐久平駅周辺に美容関係が集中している。また創業や開業が多いのもサービス業である。

〔建設業〕

事業所数は大幅な減少とまではいかないが、以前より従業員数等事業所の規模が縮小している。公共工事減少の一方で、民間では軽井沢での受注もある。

〔地場産業〕

市内に11蔵、当所管内では7蔵の造り酒屋があるほか地ビール工場も2社ある。その他漬物製造業者や味噌、そばなどの麺類製造業者等食品製造業者の割合が比較的多い。

【事業所】（平成28年6月1日：経済センサス-活動調査）

| 産業分類 | 民営事業所数(所) | 従業者数(人) |
|-----------------|-----------|---------|
| 農業・林業・漁業 | 35 | 564 |
| 鉱業・採石業・砂利採取業 | 2 | 25 |
| 建設業 | 569 | 3,155 |
| 製造業 | 520 | 9,114 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 7 | 150 |
| 情報通信業 | 28 | 225 |
| 運輸業・郵便業 | 61 | 1,108 |
| 卸売業・小売業 | 1,143 | 7,704 |
| 金融業・保険業 | 70 | 898 |
| 不動産業・物品賃貸業 | 184 | 798 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 214 | 846 |
| 宿泊業・飲食サービス業 | 631 | 3,829 |
| 生活関連サービス業・娯楽業 | 439 | 1,828 |
| 教育・学習支援業 | 96 | 779 |
| 医療・福祉 | 382 | 6,783 |
| 複合サービス事業 | 43 | 744 |
| サービス業 | 306 | 1,777 |
| 計 | 4,730 | 40,327 |

※卸売・小売業の数値は、【商業】の卸売・小売業とは捉え方が異なるため一致しない。

本産業特色については佐久市全体のものであるが当商工会議所も同様の傾向である

◆当所管内景況感及び企業の求める支援内容

当所が平成27年度会員企業1907社を対象とした景況調査によると

①売上・利益・売上見込ともに約半数が横ばい、減少傾向は約3割。

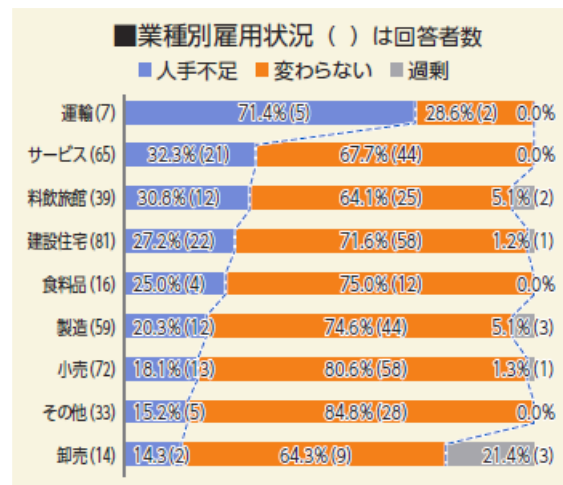
近年（H27.9月～11月と前年H26.9月～11月との比較）の売上・収益状況（利益）については全体で横ばいが約5割。減少が約3割、増加していると答えた企業は約2割となっている。

| 業種別特徴と売上利益の増減の理由 | |
|------------------|---|
| 建設業 (86 企業) | 売上・利益ともに「横ばい」と回答した企業が約 6 割を占める。増加と回答した企業は全体より 10%以上低く先行きの見通しも慎重。減少の理由として「公共事業の減少（複数事業者）」「和室の減少による受注減（製畳業）」「新築物件の建設減少（建築業）」「人口減少や少子化進行（不動産業）」等の回答。 |
| 小売業 (78 企業) | 売上・利益を「減少」と回答した企業の割合は約 35%と全体比で高い傾向である。「増加」した企業の中には「インターネット販売が好調なため（衣料品販売）」と対面販売だけでなくインターネット等を活用した販路開拓に取り組んでいる企業もあるが、「葬儀の形態の変化の対応に苦慮（葬祭業）」「生け花をする若い人が少ない、専門店以外のスーパーでも取扱（生花店）」など業界全体の問題を抱えていると回答した企業もある。 |
| サービス業 (70 企業) | 売上・利益ともに約半数が「横ばい」と回答。 「減少」と回答した企業では「安価な理髪店が多くなった（理容業）」「パソコン、プリンターの普及により POP 等個人で制作してしまう（広告業）」「習い事の多様化によるピアノ離れ（ピアノ教室）」「テロによる旅行中止（旅行業）」などがあげられた。 |
| 製造業 (65 企業) | 全体と比較して売上・利益とも「増加」と回答した割合が高い。また先行きについても堅調な見通しを示している。 「増加」の理由として「取引先からの受注増加（金型部品）」「インバウンドによる爆買の好影響で受注増（プラスチック成型）」「新商品新規取引先の開拓（リサイクル製品製造業）」もあった。 一方で「減少」は「中国の景気減速（プラスチック成型）」「取引先の海外進出による（金属加工）」「取引先の在庫調整（機械）」と回答する企業もあった。 |
| 料飲旅館業 (42 企業) | 「利益」について 45.2%が「減少」と回答。また先行きについても「減少」を懸念する企業が 35.7%と高い。 「減少」理由として「消費税増税の影響（飲食店）」「来店頻度の減少により休業日数の増加（スナック）」 「売上は横ばいであっても原材料高騰のため利益を圧迫。今後益々の値上げが懸念されるため先行きは不安である（飲食店）」という回答。 「増加」と回答した企業には「小規模事業持続化補助金を得て店舗改装（飲食店）」として補助金を活用して販促につなげた企業もある。 |
| 食料品業 (17 企業) | 約半数が「売上」「利益」とも増加。今後も売り上げ増を見込んでいる。 「増加」の理由として「新商品投入、人員配置の見直し（酒造業）」「自己ブランド清酒も売上増加に転じてきた、又焼酎の OEM が好調（酒造業）」「市場の変化（地ビール製造業）」など酒造関係業者が堅調である。 |
| 卸業 (15 企業) | 46.7%が売上減少。先行きの見通しも慎重。 「減少」理由として「前年の雪害による需要の反動（農業資材卸・鋼材卸）」との回答があった。 一方で「関東地方など新規取引先の拡大（青果卸）」など「増加」の理由として回答している。 |
| 運輸業 (8 企業) | 37.5%で「利益」「今後の売上」増加と回答。 「利益増加」とした企業は「車両数を増やし顧客のニーズを満たす・人員確保による（運送業）」と回答。一方「近年業種的に最も影響を受けている業界（タクシー業）」と回答している。 ※回答数が 8 社であるため数値に全体との比較は難しい部分もある。 |

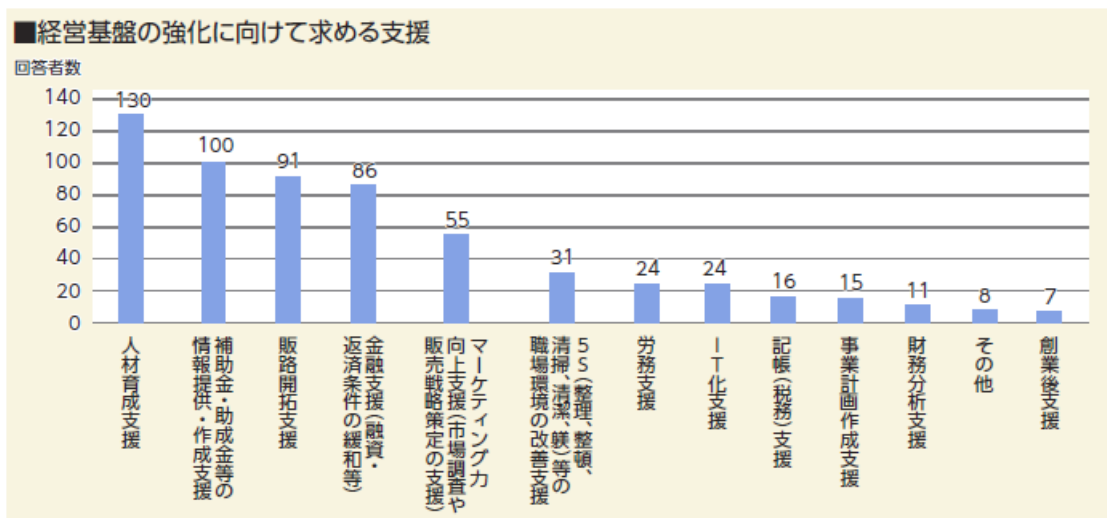
②「人手不足」と回答した企業は2割強

雇用状況（前年同月比）については66.2%の企業が変化しないと回答しているが、全体の22.7%の企業では人手不足であると回答している。

業種別の割合では、運輸業が7割強と他業種と比べ人手不足の現状がうかがえる。次いでサービス業、料飲旅館業の順となっている。運輸業においては運転手の高齢化、規制緩和による新規参入がしやすくなっており雇用の確保に課題を抱えている。中小企業白書2015では「業種別の従業員の人材の不足感が、サービス業や建設業においてその傾向が顕著である。この要因としては、昨今の人口の高齢化に伴う医療・福祉関連の労働需要や、復興需要の強まりが考えられる。こうした人材不足は、景気回復基調の中で、中小企業・小規模事業者の健全な成長の阻害要因となる可能性がある」としている。



③求めている支援として「人材育成」「補助金等の情報提供・作成支援」「販路開拓支援」「金融支援」の順に回答がある



◆地域の特徴

当市は、日照時間も全国トップクラスで「いなか暮らしの本」(宝島社：2012年11月号)の『発表！物件成約数の多い自治体ベスト10』で、全国の空き家バンク事業の中で契約数第1位と紹介されるほど、過ごしやすい・住みやすい環境にある。北陸新幹線佐久平駅の2018年度1日平均の乗車人員はJR東日本によると平均2674名/日(内定期952人・定期外1,721名)となっている。

◆第2次佐久市総合計画より(基本構想期間 平成29年度～令和7年度))

産業別の就業人口は、製造業、卸売業・小売業や医療・福祉に従事している者の比率が高くなっています。工業では、食料品、電子部品、電気機器、輸送用機械器具製造業などの業種を中心に操業されていますが、製造品出荷額は減少傾向にあります。また、交通の利便性や災害の少なさなどの地域の特徴を生かし、市内工業団地への企業誘致を進めています。商業では、地域密着型の個性的商店街を目指した取組が進められる一方で、大型店舗立地による商業集積が進み、周辺からの消費者を集めています。近年、店舗数・売り場面積ともに減少しています。

佐久市総合計画基本構想と取組（抜粋）

商業・サービス業主要施策「活力と魅力があふれる商業の振興」

・市街地整備や空き店舗活用を通じて、にぎわいのある商店街の形成を図るとともに、地域が一体となって持続可能で魅力ある中心市街地の活性化を図ることで、市内外から多くの人が集う活力と魅力があるまちづくりを目指します。

・消費者ニーズの多様化や高速交通網の整備といった時代の変化に適切に対応するとともに、健康長寿といった地域の特徴を生かすことができる活力ある商業・サービス業の振興を目指します。

主な取組

(1) 商業経営基盤の確立 (2) 魅力ある商店街の形成 (3) 魅力ある中心市街地の形成 (4) 良好な商業環境の形成 (5) 流通・サービス業の振興 (6) 魅力ある商品のブランド化と発信

観光主要施策「地域の魅力を生かした観光の振興」

・歴史、自然、文化といった地域の特徴を生かした観光拠点の整備やイベントの開催を通じて、魅力ある観光地づくりを目指します。

・地域の観光資源を活用して体験型観光、広域観光といった多様な観光ニーズに対応するとともに、増加する訪日外国人旅行者への対応を進めることで、観光の振興を目指します。

主な取組

(1) 魅力ある観光地づくり (2) 観光基盤の整備 (3) 観光情報の発信 (4) 多様な主体間の連携の促進

工業主要施策「力強いものづくり産業の振興」

・産官学連携や地域連携を通じて、新製品・新技術の開発や企業経営への支援を図ることで、国内外での競争力を備えた力強いものづくり産業、地域の特徴を生かした魅力あるものづくり産業の育成を目指します。

・企業ニーズに対応した工業用地の整備を図るとともに、高速交通網の整備や災害の少なさといった立地条件の優位性を生かした企業誘致を推進することで、地域経済の活性化を目指します。

主な取組

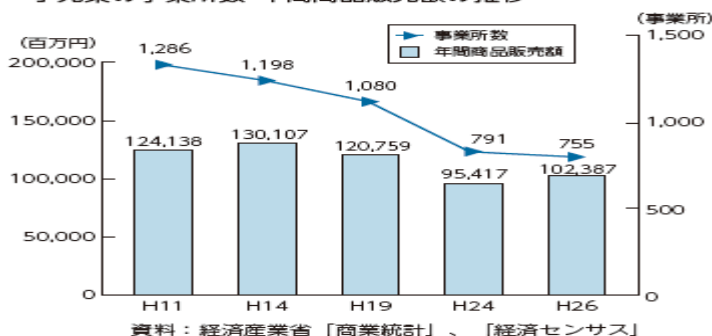
(1) 工業経営基盤の確立 (2) 工業生産基盤の整備と活用 (3) 企業誘致の推進 (4) 多様な主体間の連携の促進 (5) ものづくり人材の育成

②課題

◆新幹線佐久平駅周辺の商業地域と地元商店街との格差拡大と全体吸引力の低下

平成9年長野新幹線（北陸新幹線）開通に伴い佐久平駅周辺に、大型店を含む新たな商業集積が形成され、小売店・飲食店・理美容業などのサービス業が店舗し、県下一の吸引力係数*（213.2/新幹線開業前 平成9年は146.2）を誇る市である。しかしながら近年商業環境の変化によりこの吸引力係数は下降傾向にある。昔ながらの地元商店街の集客力の低下が顕著となり、佐久平周辺の商業地域と地元商店がとの格差が拡大している。

小売業の事業所数・年間商品販売額の推移



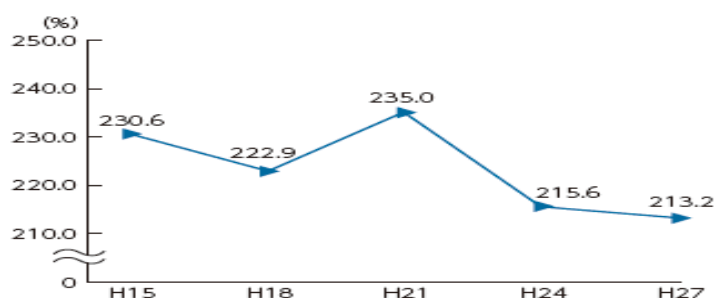
*中心市街地活性化基本計画：中心市街地における都市機能の増進と経済活力に関する法律に基づき、市町村が策定する計画

グラフ：第二次佐久市総合計画より

※商圏の購買人口を商圏核市町村の行政人口で除したものを基準として、当該商圏における商圏核、市町村の商業力の強弱を係数として表示したもの。

一方、人口減少・高齢化などによる影響や佐久平駅を中心とした大型店・外食チェーン店の出店、インターネット販売などの普及により地元の飲食店や小売店の売上げについては、平成14年 年間商品販売額 1,301億748万円あったものが平成24年には954億1,669万円へ大幅に減少した。(減少率26.6%)このように地元の小売店等の売上げや事業所数は年々減少している。

商圏の吸引力係数の推移 (旧佐久市)



※吸引力係数：商圏の購買人口を対象自治体（旧市町村）の居住人口で除して算出したもの

資料：長野県「商圏調査」

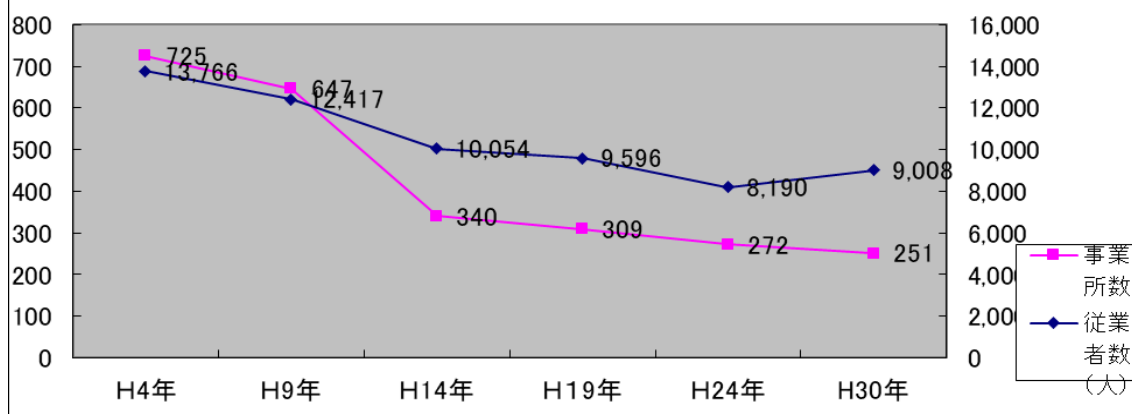
の向上を総合的かつ一体的に推進するため、中心市街地活性化の推進に

※小売業の事業所数及び年間販売額の推移は佐久市全体のものであるが当商工会議所も同様の傾向である。

◆製造事業所の減少

前述の通り事業所の減少が顕著であるが、特に製造事業所の減少は深刻である。大企業の海外シフトや県外移転などによる製造事業所の減少(平成14年340事業所が平成30年には251事業所へ減少。減少率26.1%)及び従業員の減少(平成14年従業員10,054人が平成30年には9,008人へ減少。減少率10.4%)等により、ものづくり産業の活力が失われている。※グラフ2

製造業 事業所数・従業員数の推移



※グラフ2 佐久市統計調査データより引用

※佐久市全体のものであるが当商工会議所も同様の傾向である。

◆事業所数の減少と事業承継の難しさ

当所が平成 28 年度に実施した管内事業所を対象とした事業承継調査（504 件/1,767 件 回答率 28.5%）によると、

- ・事業承継を「経営問題」として約 3 分の 2 の事業者が認識しているものの、全国平均と比べるとやや低い傾向にある。
- ・後継者に求める条件として「経営に対する意欲が高い」「決断力・実行力が高い」「コミュニケーション能力が高い」ことが求められている。
- ・事業承継候補者が「いる」は 43.5%。「いない」は 41.3%。「いる」と回答した中では「現代表の家族・親族」が 83.6%と高い。
- ・製造業、小売業で事業承継候補者が「いる」との回答が 50%以上。サービス業、飲食業では「いる」との回答が 30%を下回り、後継者難がうかがえる。
- ・従業員 5 人以下の事業所では事業承継候補者が「いる」と回答した割合が低い。
- ・創業年数 30 年以上の事業所で、事業承継候補者が「いる」と回答した割合が 50%を超えている。
- ・事業承継に関して「後継者の養成について」「後継者の選定について」が特に関心が高い。
- ・廃業を検討している事業所は 13.9%。
- ・『廃業を検討している』と回答した事業所の業種は「建設業」が 30.0%と最も多い。また従業員数では 5 人以下（0 人、1～5 人の合計）の事業所が約 95.7%を占めている。また、創業年数では 50 年未満の事業所が 65.8%を占めている。
- ・事業承継の計画があり進めている事業所の承継の時期については、「1～3 年以内」が最も多く 33.0%、次いで「3～5 年以内」が 28.0%と続いている。
- ・事業承継で苦労していることは「後継者育成」が 49.0%、「事業の将来性・魅力」が 30.0%となっている。

◆売れるものづくりへの挑戦

ものづくり産業（製造業）について、小規模事業者は下請けからの脱却が求められており、コア技術を活かした製品づくりが必要となってきた。しかしながら、単独での開発には時間や費用などに大きな課題を有している。

当市では、製造事業者が減少する中においても、昔ながらの酒や味噌などの醸造業を中心とする地場産業や、電機・電子部品、機械、輸送機器等のものづくり産業も盛んで、バラエティーに富んだ固有技術をもった企業群が形成されている。当地域の特色を生かした売れるものづくりに向けて挑戦を続けている。

◆小規模事業者の継続かつ積極的な経営支援

小規模事業者は小回りのきく経営や強みを活かし POS レジ、キャッシュレス、クラウド会計、勤怠管理等の IT ツールを導入し、販路開拓や生産性の向上や業務効率化を進め、事業の持続的発展を実現していく必要がある。しかし、自社の経営分析を行いその強みを明確に理解している事業者は極めて少ない。小規模事業者の事業の持続的発展には経営状況を把握し、各事業者が持つ強みをさらに伸ばし経営改善していくことが重要である。

◆当地域に根差した観光資源や伝統産業を活かした産業の活性化

当商工会議所においては、平成 27 年 3 月の北陸新幹線延伸による金沢駅開業を良い契機と捉え観光振興にも力を入れている。今後さらなる観光資源の活用により佐久地域の観光発展に寄与していく。北陸新幹線佐久平駅の 2018 年度 1 日平均の乗車人員は JR 東日本によると平均 2674 名/日（内定期 952 人・定期外 1,721 名）となっている。

今後展開していくポイントは次の通り。

- ・歴史的資源である中山道を核とした、観光ガイドの育成活用と、宿場と宿場を繋ぐ手段として開発した観光用電気自動車（佐久ものづくり研究会開発）の活用。
- ・健康をキーワードに地元企業の開発したポールを利用した街道観光（ポールウォーキング）の開

催。

- ・健康長寿の里、佐久市のシンボルとして建立した「ぴんころ地蔵」を核としたイベントや観光客の誘客。
- ・市内に11歳ある酒造や味噌などの醸造業、地域の特色を活かした佐久鯉、安養寺らーめん（信州みそ発祥の地で生まれた味噌ラーメン）、自然豊かな佐久の果物を使ったケーキなどのスイーツ（佐久市は自由が丘や神戸に並ぶ三大ケーキのまちのひとつ）等のご当地食を積極的に活用していく。

上記の活動を通じて、当地の地域資源を広く全国に情報発信し、流入人口・交流人口の増加につなげることを更に推し進め、特色のある小売業・飲食業など小規模事業者の活性化につなげていく。

◆創業後まもない小規模事業者の育成支援

創業後5年未満の小規模事業者においては、2017年版中小企業白書の開廃業・倒産・事業再生動向によると、販売促進が適切に行えず、計画した売上目標に届かないなどの経営課題を抱え廃業する事業者が多い（創業から5年後の継続率は全事業所ベースで41.8%個人事業所ベースでは25.6%。）

当商工会議所では、創業5年未満の創業者に対し事業継続できるよう積極的な支援に取り組んでいく。

◆ITツールの活用やキャッシュレス導入の遅れ

消費税率の引上げ・軽減税率制度の導入に伴い、当商工会議所では売上げ等のデータ分析が出来るモバイルPOSレジの導入や、これから利用が拡大するキャッシュレス決済について推進してきたが、事業者の知識不足、導入コストに対する理解不足、様々なツールや多くのキャッシュレス決済手段が存在する中での選択の難しさにより、なかなか導入が進まない状況にある。

◆商工会議所の課題

事業所が抱える課題は複雑かつ多様化する中で、限られた人員の中で、どこまで対応できるかが課題となっている。またビッグデータなど各種データを分析し、事業所支援に活用するスキルの習得が急務である。

（2）小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

①10年程度の期間を見据えて

佐久市において人口減少に伴う小規模事業者の減少や事業承継の難しさ、また小規模事業者のITツールの導入や活用の遅れなどの課題が山積している。また、大企業の海外シフトや県外移転などによる製造事業所数の減少は深刻である。人材育成及び商品開発支援、展示会の開催等の支援により力強いものづくり産業を目指し、事業所の減少に歯止めをかける。

佐久市と連携・協力しながら小規模事業者支援に取り組む。

その為に、ビッグデータの分析・活用と、小規模事業者の経営状況を把握していく。先を見据えた生き残るための経営力向上と改善に向けて今まで以上に創業支援を含む総合的な伴走型支援に努める。管内事業所数の減少を食い止め、事業者の需要に応じた収益を生み出すビジネスモデルの実現と地域経済の底上げを目指す。具体的には前述の課題をひとつひとつテーマを決めて、定期的なフォローアップにより計画見直しと改善をPDCAで循環していく。途切れることのないように改善施策を積み重ねていく。

また、観光については地域資源である地場産業を、中山道などの観光資源の活用と合わせ広くアピールしていく。

②佐久市総合計画との連動性・整合性

- ・総合計画「活力と魅力があふれる商業の振興」

→小規模事業者の経営状況を把握し、経営力向上と改善に向けて今まで以上に創業支援を含む総合的な伴走型支援に努める。

- ・総合計画「地域の魅力を生かした観光の振興」

→地域資源である地場産業と中山道などの観光資源の活用と合わせ広くアピールしていく

- ・総合計画「力強いものづくり産業」

→人材育成及び商品開発支援、展示会の開催等の支援により力強いものづくり産業を目指す。

佐久市総合計画の達成のためには、小規模事業者の支援することによる事業者数の維持は大きな役割を持っている。本経営発達支援事業の意義は大きい。また、これから当所が取り組む後述の諸事業はすべて佐久市総合計画（期間平成29年度～令和7年度）に示されている「商業振興・観光振興・強いものづくり産業・雇用の確保」に直結するものである。この意味において佐久市総合計画との連動性と整合性は十二分にある。

③商工会議所としての役割

- ・「企業と地域の応援団」として小規模事業者が自力で解決できない困難な事案でも、商工会議所の経営指導員による細やかな「寄り添い支援」を行う。
- ・いわゆる「かかりつけ医」として、専門医である関連機関との連携を図ることにより、高度な経営課題の解決に向けた支援につなげる。
- ・小規模事業者にとっての有益な情報を得られる場としての役割。
これらの役割は小規模事業者の振興には欠かせない重要な役割である。

（3）経営発達支援事業の目標

上述のような、地域の現状、強み、課題を踏まえ、長野県、佐久市、地域金融機関、専門家・学術機関・その他支援機関と連携し、以下の目標及び方針を定める。

①事業承継支援

企業等が有する技術やネットワーク、顧客、資産等貴重な経営資源の喪失を防止することに充分留意し、円滑な事業承継を目指し以下の事業を行う。

- ・事業承継に関する広報活動
- ・事業承継の個別相談対応
- ・第3者承継において、事業承継希望者の情報収集・分析と後継希望者・創業希望者に関する情報収集とマッチング支援
- ・長野県事業引継ぎ支援センター、金融機関、弁護士・税理士等専門家との連絡調整
- ・事業承継セミナーの開催
- ・事業承継手引きの作成
- ・その他事業承継に関する業務

目標：上記事業を通じて5年間で20件の事業承継支援を目標とする。

②人材育成

企業の成長に人材育成は欠かせないが、教育にかかる時間や人的資源が不足しているのが小規模事業者の現状である。企業の活力を担う人材である経営者と管理職のスキルの向上が不可欠であるという認識において、経営者及び幹部等階層別にきめ細やかな「人材育成講座」を開催する。

目標：5年間で60社、延べ600名の支援を目標とする。

③IT化支援

モバイルPOSレジ、キャッシュレス決済、クラウド会計、勤怠管理等のITツール導入のメリットや活用方法について周知を図り、専門家と連携して個別事業所の課題解決や販促活動等に繋がるITツールを紹介するなど、事務の効率化及び生産性の向上に資する取り組みを行う。

目標：5年間で30社のITツール導入支援を行う。

④創業支援

- ・創業スクールを開催し創業計画策定から開業までの実行支援を行う。
- ・創業後5年未満の事業継続率が低い事から、専門家等と連携し創業後の経営安定化を目指し、事業計画見直しと定期的な点検・指導、販売促進等の実行支援を行う。

目標：5年間で75件の新規創業を目指す。

目標：創業より5年後の小規模事業者の継続率を60%に高める。

⑤ものづくり産業支援

- ・当所ビジネスキャリアアドバイザーを中心として企業の生産性向上のために、ものづくり補助金申請支援、個別企業課題解決等（5S・特許・知財管理・ISO有効活用・海外展開・ワークライフバランス）の支援を行っていく。
- ・介護・医療現場での腰痛や臭いなどの課題がある。この課題解決に向けた商品化支援を行う。また、コア技術を活かし小規模事業者等が連携し「健康・福祉関連機器の新製品開発」を目指した新製品開発をテーマにした企画立案作成支援を行う。
- ・ものづくり研究会において、AIを活用したものづくり現場の自動化、自動監視、生産性向上、緊急通知、介護負担軽減、物流効率化などの業務改善につなげる取り組みをしていく。
- ・ものづくり企業の販路開拓のため、健康長寿の資源を活かし医療・介護・福祉を中心としたBtoBによる商談会「佐久メッセ（仮称）」の開催に向けて行政や支援機関、企業など関係機関と検討・協議を行う。

目標：ものづくり補助金申請支援においては5年間で15社の採択を目標とする。

目標：新製品開発をテーマにした企画立案を5年間で5件とする。

⑥地域資源の活用

佐久鯉、安養寺らーめんなど地元食材を使った「ご当地食」、ケーキなどのスイーツ（佐久市は自由が丘や神戸に並ぶ三大ケーキのまち）、市内11蔵ある酒などの「醸造」等の地域資源である地場産業については、中山道などの観光資源の活用と合わせ広くアピールし、販路拡大・販売促進支援を行う。

目標：佐久鯉や安養寺らーめんなど地場産業を取り扱う事業所の1割増加を目標とする。

4) 目標の達成に向けた方針

①事業承継支援

事業承継は重要な経営課題と認識しつつも、実際には事業者の取り組みが遅れているのが現状で、特に小規模事業者はその傾向が強い。またどこに相談して良いか分からないといった事業者もあることから、まずは事業承継に対する認識を深めること、そして気軽に相談できる体制を整えることが急務として、上田・小諸・佐久の東信三商工会議所は、連携して各所に「東信ビジネスリレーセンター」を平成29年に設置した。



このセンターの活動を通じて事業者が有する技術やネットワーク、店の保持する信用・顧客等の貴重な経営資源を次世代に引き継ぐことにより、事業所の持続的発展と地域経済の活力維持・向上を図っていく。

3 商工会議所が連携する事で、双方の情報を共有し広域でのM&Aや創業者とのマッチングなど、東信エリアに配置されている広域専門指導員と協力しながら進めていく。

また、長野県事業引き継ぎ支援センターや長野県事業承継ネットワーク会議、佐久市と連携し、その事業所にとって必要な課題を抽出。必要としている専門家等に繋げ円滑な承継を支援する。

②人材育成

経営資源の重要な要素の一つである「人材」であるが、小規模事業者においては、教育にかかる時間や人的資源が不足しているのが現状である。

企業の成長には人材育成が不可欠であるという認識において、当所ビジネスキャリアセンターと連携して、企業へのヒアリングやアンケートを基に、必要な教育メニューを抽出し経営者及び幹部等階層別にきめ細やかな「人材育成講座」を開講する。



③IT化支援

「100年つづく企業を目指して」特に導入が遅れている飲食・商業・サービス業を中心にモバイルPOSレジ、キャッシュレス決済、クラウド会計、勤怠管理等のITツールの導入を推進し、事務の効率化及び生産性の向上に資する取組を行う。

具体的には、導入により事務の効率化や軽減に繋げることで、それによって生まれた時間でITツールによって得られた売上データなどの情報を分析・活用し、商品・メニュー開発や顧客開拓などの販促活動への活用を推進する。加えてお客様に接する時間を増やすことでサービスの向上を図り、売上の維持・向上につなげる。

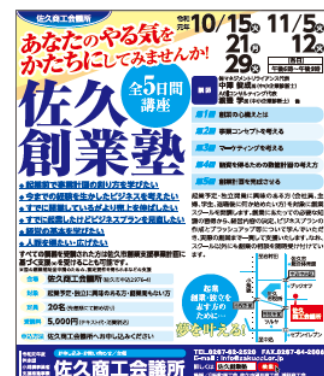
また、事業承継の際にも経営資源をデータとして後継者に残すことが出来る。



④創業支援

地域経済の活力を図るため新たに創業支援として、長野県や佐久市、金融機関、専門家等と連携し、創業希望者の掘り起こしを行い、創業スクールを開催し創業計画策定から開業までの実行支援を行う。

また、創業後5年未満の事業継続率が低いことから、専門家等と連携し創業後の経営安定化を目指し、事業計画見直しと定期的な点検・指導、販売促進等の実行支援を行う。



⑤ものづくり産業支援

- ・「佐久ものづくり研究会」を中心とした取り組み

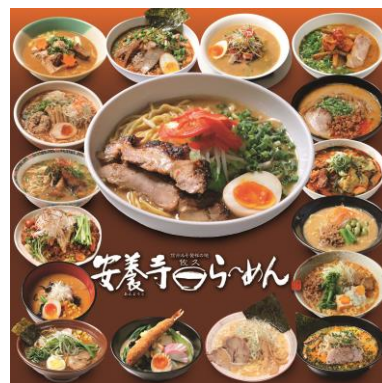
当商工会議所では佐久ビジネスキャリアセンター（当商工会議所内に設置。企業を退職し知識・経験のあるアドバイザー14名で組織）と協力し、企業連携によるものづくりを推進するグループ40社で構成された「佐久ものづくり研究会」（平成16年発足）を中心に「医療・健康・介護」「環境」などをテーマに製品開発に取り組む。

- ・「(一社)佐久産業支援センター」との連携

当商工会議所では佐久市と連携し、高度・専門医療を担う医療機関や介護関連施設が多くある強みを活かした独自の取組を行っている。地元医療・介護系の大学とものづくり産業との連携により、付加価値の高いものづくりの産業の育成を図っていくために、ものづくり医工研究拠点として「(一社) 佐久産業支援センター」を平成 30 年度に佐久市とともに設立整備した。このセンター活動を通じて、今後さらなる新産業の創出や雇用創出を図っていく。

⑥地域資源の活用

佐久鯉、安養寺ら〜めんなど地元食材を使った「ご当地食」、ケーキなどのスイーツ（自由が丘や神戸に並ぶ三大ケーキのまち）、市内 11 蔵ある酒などの「醸造」等、地域資源である地場産業については、中山道などの観光資源の活用と合わせ広くアピールし、販路拡大・販売促進支援により地場産業の育成支援を行う。また地域資源は、まちの特色や魅力を構成する重要な要素であり、観光など交流人口の増加にも寄与するものである。地域資源を取り扱う事業所が、今後も事業が継続するよう事業承継支援を行っていく。



経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和2年 4月 1日～ 令和 7年 3月 31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

2. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

これまで佐久地域の経済動向調査等については業種ごとのヒアリングや調査に留まりビッグデータ等を活用した調査については定期的には実施してこなかった。

[課題]

ビッグデータ等を活用した専門的な分析が出来ていなかったため、地域の経済動向を新たに調査・分析することを実施していく。小規模事業者の経営状況や課題などの実態把握と業界動向、消費動向を抽出し、小規模事業者の付加価値の増加を図る為の基礎資料を取りまとめる。これらの結果を小規模事業者の経営発達支援に活用する。また、合わせて小規模事業者を中心として景況調査、事業承継調査、IT化動向調査を行い活用していく。

(2) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員が「RESAS」(地域経済分析システム)を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回、公表する。

【分析手法】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」
→佐久市産業の「所得」「支出」「付加価値」を分析し、産業別の収益状況を把握する。
- ・「まちづくりマップ・From-to分析」
→佐久平駅からの乗降客や軽井沢からの流入等の人の動きや滞在時間等を分析
- ・「産業構造マップ」
→佐久市内産業別の現状等を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②調査分析機関との連携

全産業を対象に、長野経済研究所等の調査分析機関などと連携し、郵送やネット調査などにより景況・経営課題調査、IT化動向調査、事業承継調査等を実施し、地域の経済動向を分析する。

1) 景況調査・経営課題調査<全業種>

年1回、全業種を対象に売上状況・資金繰りの状況・経営上の課題等を把握し、業種間比較などを行い、景況状況を提供するとともに、課題解決に向けた個別の経営計画の策定や経営分析に活用し、経営改善を行う。

また、必要に応じて行政へ融資制度の改正や補助金などの小規模事業者の経営発達に効果的な施策を要望する。

調査実施者：佐久商工会議所

対 象：管内小規模事業者 全業種

調査件数：各業種から事業所を200件抽出。

(建設 50・製造 30・交通 20・飲食旅館 30・小売 30・サービス 30・その他 10)

調査項目：売上動向(対前年比)／資金繰り状況／景況感／経営課題(人材不足・事業承継など)
など

調査方法：アンケート郵送にて

分析手法：グラフ化し、傾向を分かりやすくする。

ビッグデータやその他の統計資料等の情報との比較。

中小企業診断士等の専門家と共に分析を行う。

2) 事業承継調査<全業種>

後継者の有無や事業承継の取り組み状況、事業譲渡、経営資源など現状や課題等を把握し、課題のある小規模事業者を抽出する。そして長野県事業引き継ぎセンターや佐久市、金融機関、専門家等と連携し事業承継計画の策定を行い、有益な情報をインターネットで公開する。これらにより創業希望者とのマッチング支援やM&Aなどを支援していく。特に企業等が有する技術やネットワーク、顧客、資産等の貴重な経営資源については、有効かつ円滑な事業承継に役立てる。

調査実施者：長野経済研究所

対 象：管内事業所 全業種対象

調査件数：1,500件

(建設 375・製造 225・交通 150・飲食旅館 225・小売 225・サービス 225・その他 75)

調査項目：後継者の有無／取り組み状況／事業譲渡・M&Aの希望／承継に関する課題など

調査方法：アンケート郵送にて

分析手法：東信ビジネスリレーセンター(上田・小諸・佐久商工会議所)と情報を共有・比較・活用する。

専門分析機関と協力して実施。

その他：事業承継調査は、毎年実施しても動向に大きな変化が見られないと思われるため、5年に1度の実施を予定している。(前回調査は平成28年度)

3) IT化動向調査

管内小規模事業者(飲食・商業・サービス業)を対象として、IT化・キャッシュレス化等対応状況について調査する。導入状況、内容、効果等を把握し、ITコーディネーターやよろず支援拠点コーディネーターと連携し、業務効率化・生産性向上にむけたIT化支援につなげる。

調査想定実施者：㈱HAL

対 象：管内事業所 飲食業・商業・サービス業

調査件数：600件(飲食 200・商業 300・サービス 100)

調査項目：ITツール導入の有無／導入ITツールの効果／導入希望のITツールの有無
経営課題など

調査方法：アンケート郵送にて

分析手法：グラフ化し傾向を分かりやすくする。

ITコーディネーター等の専門家と共に分析を行う。

※第2期計画の初年度で調査することにより対象事業所を絞り5か年計画に反映させる

(3) 成果の活用

- 情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- 経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。
- 経営分析ソフト(BIZミル等)に入力し、経営指導員間で共有し指導員事業所支援に活用する。
- 総合的に分析し、個別小規模事業者の事業計画策定支援等に反映する。
- 商工会議所の事業計画作成時に反映させるとともに佐久市と共有し、佐久市商工施策に生かしていく。

(4) 目標 (公表回数)

| | 現行 | R2 年度 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 |
|-------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ビッグデータの活用調査 | - | 1 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 |
| 景況調査 | - | 1 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 |
| 事業承継調査 | 1 回 | - | 1 回 | - | - | - |
| IT 化調査 | - | 1 回 | - | - | - | - |

3. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者支援は、全体支援から個別支援にシフトしてきている。現在当商工会議所では、特に「小規模事業者持続化補助金」や「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」など、国の支援メニューを活用しながら申請支援を通じて事業者の経営計画策定に携わっている。

一方で、管内小規模事業者数に対して、経営指導員の人員不足は否めない。伴走型支援の実行に当たっては、1事業所にかかる時間は必然的に増え経営指導員の負担も増大する。

特に、地方の小規模な商工会議所にとっては、少人数で多くの事業を抱えており、経営指導に専念できる環境構築が難しいのが現状である。

小規模事業者においては、小回りのきく経営や強みを活かしIT (WEB、SNS) 等を活かした販路開拓やITアプリやシステムを活用した生産性の向上や業務効率化を進め、事業の持続的発展を実現していく必要があるが、自社の経営分析を行いその強みを明確に理解している事業者は極めて少ない。小規模事業者の事業の持続的発展には経営状況を把握し、各事業者が持つ強みをさらに伸ばし経営改善していくことが重要である。

[課題]

伴走型支援を行っていくにあたっては、経営指導員も幅広い知識習得とより一層の関係支援機関や専門家等との連携強化が必要になってくる。

また、少人数で対応していくために、企業の課題を的確かつ迅速に抽出し、必要な支援や専門家との協力が不可欠である。

小規模事業者の持続的発展に向け、当商工会議所会報、ホームページで経営相談窓口の周知を図る。経営指導員の巡回・窓口相談、各種セミナーの開催や、金融機関、税理士等と連携を通じて、小規模事業者をピックアップし、統計データ・経営指標や取り巻く経営環境等の収集を図り分析を行う。分析結果を経営指導員が巡回・相談を通じて小規模事業者との十分なコミュニケーションを図りながらフィードバックする。これらを通じて販路開拓や新事業展開、財務体質の改善・強化、事業継承等の経営改善に活用していくことで小規模事業者の持続的発展を支援していくことが求められている。

(2) 事業内容

①事業者のピックアップ

分析の対象となる小規模事業者のピックアップについては、従来の経営指導員の巡回訪問、窓口相談、マル経資金等の金融斡旋相談業務、販路開拓等の各種セミナー開催などを通じて、支援を要する小規模事業者を掘り起こし経営分析を行う。また、より多くの小規模事業者の経営分析を行うために、金融機関、税理士会、中小企業診断士等の士業等と懇談会を開催し情報の共有を図り、連携して掘り起こしを行う。

②経営分析の内容

事業者へのヒアリングを通じた経営状況等の把握と、専門知識を有する中小企業診断士・税理士等と新たに連携することで定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」の双方を行う。経営資源の棚卸（SWOT分析・ABC分析等）と財務内容等（収益性・安全性・成長性・生産性など）の項目を基に、以下の指標を活用し、経営分析を行い具体的な経営上の問題点、課題、強み等を抽出し企業の実態を明らかにする。

<指標等>

地域の経済動向調査や需要動向調査、日本商工会議所の早期景気観測、中小企業実態基本調査報告書、業種別審査辞典、国の景気動向指数、鉱工業生産・出荷・在庫指数、商業販売統計、消費動向調査及び当所で実施する、事業承継調査、景況調査、IT化調査、ビッグデータを活用した調査等。

③分析手法

経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員が分析を行う。

（3）成果の活用

抽出した問題点や新事業展開、技術ノウハウの導入、事業継承、IT化（モバイルポスレジ、クラウド会計、キャッシュレス化）などの専門的な課題等について、ミラサポやエキスパートバンクなどの専門家派遣制度や長野県、よろず支援拠点、地域金融機関、一般社団法人長野県中小企業振興センターなどのコーディネーター等と連携する。小規模事業者の抱える経営上の悩みに対して十分なコミュニケーションを図り、専門家等との連携により改善策を検討する。強みを活かし、売上げの増加や利益の確保など需要を見据えた販路開拓等の事業計画策定を専門家等と協力をしながら支援する。分析結果は当該事業者にフィードバックする。

（4）目標

| | 現行 | R2年度 | R3年度 | R4年度 | R5年度 | R6年度 |
|--------|----|------|------|------|------|------|
| 経営分析件数 | 40 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |

※経営分析については指導員4人体制で対応する。現状他の業務と並行して金融支援や補助金申請に併せて年間40件ほどの経営分析を行っているが、経営分析件数を増やし質の高い支援を行う。

4. 事業計画策定支援に関すること

（1）現状と課題

[現状]

これまで経営状況の分析のみでビッグデータ等を活用した経済動向の結果を基にした経営課題の抽出や事業計画の策定は行ってこなかった。

[課題]

経営状況の分析、経済動向の結果をもとに経営課題を抽出し需要動向を踏まえて、事業計画の策定支援につなげていくことが課題である。

具体的には、事業者が経営課題を解決するため、経済動向調査、経営分析・需要動向調査等の結果を踏まえ、事業計画策定支援及び販売促進支援、後継者等人材育成支援をミラサポや各種派遣制度等を活用する。新たに中小企業診断士、ビジネスキャリアセンター、よろず支援拠点など専門家の協力を得ながら、小規模事業者の事業持続的発展を図るため事業計画の策定支援を行っていく必要がある。

（2）支援に対する考え方

経営分析を実施した小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的

な行動や意識変化を促せる訳ではないため、次の手順で小規模事業者に働きかけていく。まず「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、小規模事業者の経営力強化のための経営分析と事業計画策定の重要性を理解してもらう。さらに事業者と経営指導員とのコミュニケーションを密にしていくことで、3で経営分析を行った事業者を現状と同様に、経営分析を行った事業者の5割程度が事業計画策定を行うような支援を目指す。

併せて、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

その他にも創業計画及び事業承継計画の策定支援についても実施していく。

(3) 事業内容

- ①事業計画策定を目指す小規模事業者の他、小規模事業者持続化補助金、創業促進補助金等の申請時や日本政策金融公庫の「小規模事業者経営発達支援融資制度」の活用など金融相談による資金繰り計画とともに事業計画の策定支援を行う。

- ・ 支援対象：支援を要する管内小規模事業者
- ・ 手段手法：広報による周知（HP、会報等）、セミナーの開催、個別相談会の開催など
- ・ 支援に対する考え方：

「企業と地域の応援団」として小規模事業者が自力で解決できない困難な事案を、商工会議所の経営指導員による細やかな「寄り添い支援」を行う。

- ②創業及び創業5年未満企業への支援

地域における開業率を高め地域経済の活力を図るため、新たに創業支援として、長野県や佐久市、金融機関、中小企業診断士等の専門家と連携して創業スクール（全5回）を開催する。創業希望者の知識向上を図り、創業計画の策定支援と開業までの融資を含む実行支援を行い、開業率を高める。

- ・ 支援対象：創業を希望する個人、創業後5年未満の事業者。また事業展開等第2創業を検討している事業者
- ・ 手段手法：常設個別相談窓口、広報による周知（HP、会報等）、専門家による体系的な創業スクールの開催など
- ・ 支援に対する考え方：

安易な創業による廃業リスク等を避けるために、創業スクールを開催し創業計画策定から開業までの実行支援を行う。また、創業後5年未満の事業継続率が低いことから、専門家等と連携し創業後の経営安定化を目指し、事業計画見直しと定期的な点検・指導、販売促進等の実行支援を行う。

- ③経営者の高齢化に伴いスムーズな事業承継を行うため、長野県事業引き継ぎセンターや佐久市、金融機関、専門家等と連携する。企業等が有する技術やネットワーク、顧客、資産等の貴重な経営資源を把握し具体的な課題を抽出し、創業希望者とのマッチングやM&Aなど承継計画の策定支援を行う。

- ・ 支援対象：事業承継問題を抱える小規模事業者。また、M&Aを検討している事業者
- ・ 手段手法：広報による周知（HP、会報等）、セミナーの開催、個別相談会の開催など
- ・ 支援に対する考え方：

事業者が有する技術やネットワーク、店の保持する信用・顧客等の貴重な経営資源を次世代に引き継ぐことにより、事業所の持続的発展と地域経済の活力維持・向上を図っていく。

(4) 目標

| 支援内容 | 現状 | R2 年度 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 |
|----------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 事業計画策定件数 | 20 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

| 支援内容 | 現状 | R2 年度 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 |
|----------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 創業計画策定件数 | 10 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |

| 支援内容 | 現状 | R2 年度 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 |
|-----------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 承継計画の策定件数 | 未実施 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

事業計画・創業計画・事業承継計画を併せて 60 件／年の策定を目標とする。

5. 事業計画策定後の実施支援

(1) 現状と課題

[現状]

これまで事業計画策定後のフォローアップ支援については、事業者からの要望に基づき必要に応じて支援を行ってきた。

[課題]

これまで実施しているものの、不定期であったり、そもそも訪問回数が少なかったため十分な事業計画策定後の支援はできていなかった。この現状を改善した上で事業者が経営課題を解決するためには、次の支援が不可欠である。

- ①策定した事業計画を基に販路開拓支援、後継者等人材育成支援をミラサポや各種派遣制度等を活用する。
- ②新たに中小企業診断士など専門家と連携し、伴走型の指導・助言を行い、小規模事業者の事業持続的発展を図る。

(2) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者とを見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

具体的には、

事業計画策定：40 社のうち、5 社は毎月 1 回、20 社は四半期に一度、他の 15 社については年 2 回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

創業計画策定：創業スクール参加者及び創業相談者（想定 30 名）の中で約半数が実際に開業する想定で創業計画策定事業者 15 社のフォローアップを毎月行っていく。

事業承継策定：事業承継については長期にわたるフォローアップが必要である。年 2 回のフォローアップ支援を行う。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他地区等の経営指導員や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

事業計画策定後は事業者との定期的レビューを行い PDCA サイクルに基づく経営改善を実施していく。また、経営相談や改善の内容については、随時データベース化し経営カルテの見える化による経営指導員間の情報共有を促進し、解決方法や支援方法について経営指導員の経営改善指導スキルアップにもつなげていく。

(3) 目標

事業計画策定事業者

| | 現行 | R2 年度 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 |
|---------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| フォローアップ 対象事業者数 | 20 社 | 40 社 | 40 社 | 40 社 | 40 社 | 40 社 |
| 頻度 (延数) | 50 回 | 170 回 | 170 回 | 170 回 | 170 回 | 170 回 |
| 売上増加 事業者数 | — | 16 社 | 16 社 | 16 社 | 16 社 | 16 社 |
| 売上高 5%以上 の増加事業者数 | — | 16 社 | 16 社 | 16 社 | 16 社 | 16 社 |

創業計画策定事業者

| | 現行 | R2 年度 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 |
|---------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| フォローアップ 対象事業者数 | 10 社 | 15 社 | 15 社 | 15 社 | 15 社 | 15 社 |
| 頻度 (延数) | 60 回 | 180 回 | 180 回 | 180 回 | 180 回 | 180 回 |
| 売上増加 事業者数 | — | 5 社 | 5 社 | 5 社 | 5 社 | 5 社 |
| 売上高 3%以上 の増加事業者数 | — | 5 社 | 5 社 | 5 社 | 5 社 | 5 社 |

事業承継計画策定事業者

| | 現行 | R2 年度 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 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 (延数) | 10 回 | 10 回 | 10 回 | 10 回 | 10 回 | 10 回 |
| 売上増加 事業者数 | — | 2 社 | 2 社 | 2 社 | 2 社 | 2 社 |
| 売上高 5%以上 の増加事業者数 | — | 2 社 | 2 社 | 2 社 | 2 社 | 2 社 |

6. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

既存の事業計画作成事業者について計画を立てる段階で顧客へのアンケート調査等は実施しておらず事業計画や新商品開発等に反映されていない。

[課題]

自社の顧客のニーズ等を調査により把握フィードバックすることにより事業計画に盛り込むことで経営支援に役立てることが必要である。

(2) 事業内容

ピックアップした事業者の商品・サービスの需要動向については、佐久産業支援センター、中小企業診断士等専門家や長野経済研究所等の調査分析機関と協議・連携し、必要に応じて各業種に応じた調査・分析を行い、相談内容に応じた情報を提供し経営の発達支援に役立てる。

①当所が主催する産業祭「ぞっこん！さく市」や、中小企業基盤整備機構が主催する「中小企業総合展」等において出展者など地域資源開発に携わる事業者 15 社の内、毎年 3 社で、来場する消費者やバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。

例) <安養寺ら〜めん取扱店の場合>

【サンプル数】 各社 50 名ほど

【調査手段・手法】

10月開催の「ぞっこん！さく市」に、来場客で安養寺ら〜めんを食べた方に、経営指導員等が聞き取りのうえ、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】調査結果は、よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】①味、②具材 ③麺の硬さ、④色合い、⑤量、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

【分析結果の活用】分析結果は、経営指導員等が当該飲食店に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

【分析結果の活用】分析結果は、経営指導員が当該店舗に直接説明する形でフィードバックし、新商品開発に活用し顧客サービスの充実等経営改善に活用する。

(3) 目標

| | 現行 | R2 年度 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 |
|----------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 調査対象事業者数 | — | 3 社 | 3 社 | 3 社 | 3 社 | 3 社 |

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者を対象として、500 円や 1,000 円で目玉商品やサービスを提供する事業、「ワンツー・コインセール」や、地域最大の産業祭「ぞっこん！さく市」（5 万人来場）安養寺ら〜めんや地酒等のご当地グルメの販促セール、商連の年末セールなど実施し定着している。

[課題]

これまで実施している事業の中で、消費者の動向等調査項目が不足していたり、分析内容が不十分などあったため、それらを改善した上で実施していく必要がある。

(2) 事業内容

地域における小規模事業者の情報発信と販路開拓、販売促進をはかるため、地域イベントの開催や展示会への出展、共同チラシによる販路開拓、販売促進を行う。

①「ぞっこん！さく市(いち)」の開催 (BtoC)

佐久市と共催し、佐久地域振興局環境課、大学等と連携し管内において、地域総合イベント「ぞっこん！さく市(いち)」（市内一般消費者を中心に来場者 5 万人。出展者 110 企業団体）を開催し、商工業者の企業 PR・新商品や新製品の PR 及び市場調査等販路開拓支援を行う。



②「ワンツー・コインセール」の実施（BtoC）

500 円や 1,000 円で目玉商品やサービスを提供する事業、「ワンツー・コインセール」を実施する。参加事業所数は 100 店を目標とする。

市内消費者向けにお店の強みを出した冊子を市内各世帯に 20000 部配布し、個店・商品PRと利用促進、新規顧客の開拓につなげる。冊子作成にあたっては商品写真緒見せ方、キャッチコピー、価格設定など事前にセミナー(1回開催)を開催、また当所ビジネスキャリアアドバイザーと一緒にきめ細やかな支援を行う。



③商店街セールの実施（BtoC）

佐久市商店会連合会と連携し抽選会等、消費を喚起するチラシ（市内 10000 戸配布）を作成配布して、「飲食店」「小売店」の販売促進をはかる各種セール（12 月実施）を実施する。

④メディア等への広報支援の実施（BtoC）

飲食店・小売店・理美容業のPRや個店イベントなどを地元メディア媒体フリーペーパー（週刊さくいだいら佐久市及び近隣市町村 55,000 部）・エフエム放送・当所HP・折込チラシ（市内 10,000 戸配布）を通じて、広報することで販売促進支援を図る。

⑤チラシ等による情報発信支援（BtoC）

地元飲食店の支援としてお客様が支持する、メニュー(逸品)を折込みチラシ（市内 10,000 戸配布）やフリーペーパー（月間ぷらざ佐久 80,000 部配布）などを活用し地域住民に広く情報発信を行い、リピーターを増やす取り組みを行う。

⑥IT 導入支援事業

IT コーディネーターと経営指導員によるIT化のメリットや効果などについて理解を深める為の情報発信と機会を設け、導入に躊躇している事業所の「悩み」や「不安」を解決に導くことで、事業者のIT導入を支援する。また、独立行政法人 中小企業基盤整備機構のIT化支援「ここからアプリ」等も活用していく。

(3) 目標

| | 現行 | R2 年度 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ① 展示会 (さく市) 出展事業者数 | 80 社 | 90 社 | 90 社 | 90 社 | 90 社 | 90 社 |
| 売上額/社 (飲食店) | 23 万円 | 25 万円 | 25 万円 | 25 万円 | 25 万円 | 25 万円 |
| 売上額/社 (物販店) | 13 万円 | 15 万円 | 15 万円 | 15 万円 | 15 万円 | 15 万円 |
| 売上額/社 (サービス) | 10 万円 | 12 万円 | 12 万円 | 12 万円 | 12 万円 | 12 万円 |

| | 現行 | R2 年度 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ② (ワンツーカーコイン) 参加事業者数 | 100 社 | 100 社 | 100 社 | 100 社 | 100 社 | 100 社 |
| 売上増加% / 社 (前年同月比) | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% |

| | 現行 | R2 年度 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ③ (販促チラシ) 参加者数 | 100 社 | 150 社 | 150 社 | 150 社 | 150 社 | 150 社 |
| 売上増加% / 社 (前年同月比) | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% |

| | 現行 | R2 年度 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 |
|--------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ④ (メディア活用 PR) 参加者数 | 30 社 | 50 社 | 50 社 | 50 社 | 50 社 | 50 社 |
| 売上増加% / 社 (前年同月比) | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% |

| | 現行 | R2 年度 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 |
|------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ⑤ (フリーペーパー) 参加者数 | 30 社 | 50 社 | 50 社 | 50 社 | 50 社 | 50 社 |
| 売上増加% (前年同月比) | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% |

| | 現行 | R2 年度 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 |
|-------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ⑥ (IT 化支援) 参加者数 | 30 社 | 150 社 | 150 社 | 150 社 | 150 社 | 150 社 |
| IT 導入実績 | 10 社 | 10 社 | 10 社 | 10 社 | 10 社 | 10 社 |
| 売上増加% / 社 (前年同月比) | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% |

II 地域経済の活性化に資する取組

8. 地域経済活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

現状、地域資源を活用した展示会での販売やパンフレット製作など振興策による支援を行っているが、今後小規模事業者の平成 27 年 3 月の北陸新幹線延伸による金沢駅開業を契機と捉え、歴史的資源である中山道や、醸造業などの地場産業、「食」などを活用し流入人口・交流人口の増加と異業種連携による地域小規模事業者の更なる活性化を目指す。

また、全国的に深刻化する中心市街地の空洞化問題を克服し地域経済を活性化することが重要な課題となっており、市内商店街でそれぞれ特色ある事業を展開するための支援を行っていく。

(2) 事業内容

①観光振興による地域経済活性化事業（年 3 回）

新に佐久商工会議所組織内に観光振興特別委員会を設置する。佐久市にも参加してもらい年 3 回程開催する。この委員会を中心に多くの地域資源を結合させ、交流人口の創出と地域経済活性化を図っていく。この活動を通じて佐久の「地域資源」について掘り起しと誘客効果を最大限に発揮させ、観光振興による地域経済の発展に寄与していく

②人材育成（観光ガイド）と、ものづくり企業との連携による観光振興

- 1) 人材育成においては、長野県東信地域中山道沿線関係市町村（佐久市と東信州中山道沿線町村 5 市町村）、佐久市観光協会と沿線 10 団体の観光団体、望月商工会等沿線商工団体 5 団体（計 20 団体）で構成する「東信州中山道連絡協議会」と連携し（毎月 1 回の定例会）観光ガイドの支援を進める。
- 2) 東信州中山道連絡協議会との連携による情報発信（HP・パンフレット作成・観光看板の設置）を行う。
- 3) 中山道宿場街道祭等のイベントでの東信州中山道連絡協議会との相互協力と交流等を行うことで、おもてなしの体制を整え交流人口の創出と活性化を図る。

③製造業の立場から観光振興に役立つツールを開発。

佐久市・佐久市観光協会と佐久ものづくり研究会と連携し、街道観光にフィットした、楽しくそして二次交通の役割も併せ持つ「観光用電気自動車」である「オカーゴ」を活用する。この「オカーゴ」を佐久のマスコットカーとして街道祭等のイベントや観光ガイドに活用し、交流人口の創出を図っていく。また、岩村田・中込・野沢の各商店街とも連携する。（年 5 回イベント開催）

④歩いて満喫する街道観光を進めるためのツールである「ウォーキングポール」の活用

佐久ポールウォーキング協会やシューズショップと連携し、街道を歩くポールウォーキングのイベントや講習会を開催し多くの街道観光参加者を集めていく。（年 20 回例会イベント開催）

⑤昔から旅人にとって「食」は一番の楽しみである当地グルメの開発普及

醸造業などの地場産業や「食」を活用したご当地グルメの開発普及により流入人口・交流人口の増加と地域小規模事業者（飲食店）の活性化を図る。

信州みそ発祥の地である佐久のご当地ラーメン「安養寺らーめん」の普及推進

佐久地域は味噌や日本酒・地ビールなどの醸造業が昔から盛んな地域である。また、全国の味噌生産量の40%を占める信州味噌の発祥の地でもある。この地域資源を活用してご当地グルメ「安養寺らーめん」(味噌ラーメン)を開発した。

市内17店舗からなる「信州佐久安養寺らーめん会」と連携して普及PRにより地域経済の活性化と小規模事業者支援(飲食店)につなげる。

具体的には次の施策を実施する。

- ・販促セールスの開催(年1回)
- ・キッチンカーで地域内外イベント時の販売・PR(年間10回)
- ・情報発信(HP、パンフレット作成、観光ガイドブック掲載等)

⑥特色・魅力ある商店街支援

全国的に深刻化する中心市街地の空洞化問題も当佐久地域においても深刻な克服すべき重要な課題となっている。市内各商店街(主として岩村田・中込・野沢)の進行しつつある空洞化現象に歯止めをかけるため、各商店街の特色ある事業を展開するためのイベント・人材育成支援をきめ細かに行っていく。

1) 岩村田本町商店街振興組合

商店街のテーマ「手づくり・手仕事・技(わざ)の街」として丁寧に人の手をかけて作られた特長のある商品やサービスを提供している。

岩村田商店街では、郊外型大型店舗の進出や地域住民の生活スタイルの変化に伴い、商店街としての役割を「地域住民のコミュニティの場」として位置づけ「子育て支援事業」「空き店舗対策事業」「人づくり事業」等の各種事業を行っている。この役割を担っているのが岩村田本町商店街振興組合である。

佐久市が策定した「佐久市健康長寿まちづくり計画」においては、江戸期からの歴史を有し商業をけん引してきた岩村田地区及び岩村田地区に近接し本市の玄関口である佐久平駅周辺を、健康長寿を生かしたまちづくりのエリアとして位置付けている。

佐久市が将来にわたり選ばれる「まち」として活力を維持していくためには、まずは、この区域の「まちづくり」について考え、その効果を佐久市全体に広げていくことが重要である。ハード・ソフトの様々な施策を平成31年4月に設立した「柵まちづくり会社佐久」と連携・展開しこの岩村田本町商店街の再開発を行っていく。(まちづくり会社佐久とは月1回の定例会を持つ)

2) 中込商店会協同組合

商店主や商店の取引先などの「その道のプロ」が専門知識を提供する「まちゼミ」(年間5回開催)の開催や地元住民に向け毎週「商店街だより」を発行しお店の情報発信に力を入れている。また、笑顔とおしゃべりが溢れる中込商店街を目指して定期的に開催するイベント「中込マルシェ」(5月～12月の期間月1回)で商店街の活性化と個店の情報発信と販促につなげていく。中込商店会では飲食店約150店を抱えており、飲食店支援とともに各種事業を実施して行く。

3) 野沢商店街振興組合

健康長寿の里、佐久市のシンボルとして「ぴんころ地蔵」を核としたイベント(毎月1回)や観光客の誘客、「ぴんころグッズの開発販売」等の支援を継続実施していく。

また、振興組合、地域住民、行政等からなる「ぴんころ地蔵活性化推進委員会」に参画し、(年2回の定例会)地域及び観光振興につなげていく。

III 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. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

現状他の支援機関との地区や企業の情報交換連携は行っているが、連携しての小規模事業者支援に活かされていない。

小規模事業者の課題を効果的・迅速に解決し、経営発達支援事業を円滑に実施するため下記の支援機関及び金融機関、専門家と連携し各地域の小規模事業者の景気動向や需要の動向、支援ノウハウ等に関して情報交換に努め、伴走型支援に資する支援力の向上と強固な支援体制、新たな需要の開拓を構築するためより連携を密にし次の取り組みを行う。

(2) 事業内容

①佐久産業支援センターとの連携（年12回）

佐久市と連携し高度・専門医療を担う医療機関や介護関連施設が多くある強みを活かし、地元医療・介護系の大学とモノづくり産業と連携していく。とくに付加価値の高いものづくりの育成をめざすためにもものづくり研究拠点である（一社）佐久産業支援センター（医工研究拠点）と月1回の担当者同士の打合せを行い連携を図っていく。

②長野県よろず支援拠点との連携（年12回）

専門的な知識を有する長野県よろず支援拠点との連携を深め、月に1回のサテライト相談会、小規模事業者への個別相談を実施する。また、業種ごとの部会においてミニセミナーを開催する。

③佐久地区経営指導員協議会との連携（年2回）

佐久地区の景気動向・経営環境を一番身近に感じている商工会議所・商工会の経営指導員で構成される「佐久地区経営指導員協議会」（佐久商工会議所・小諸商工会議所・南北佐久郡商工会）において、景気動向、支援ノウハウ、支援の現状、支援の結果等について年2回程情報交換を行う。

④小規模事業者経営改善協議会との連携（年1回）

国の施策や新たな融資制度、各地域の景気動向などの情報を持つ日本政策金融公庫の担当者と地区経営指導員が集まる「小規模事業者経営改善協議会」において、金融動向、景況報告、金融施策等の情報交換を年1回行う。

⑤金融機関及び士業との連携（年1回）

円滑な伴走型支援を図るため市内金融団（八十二銀行・長野銀行・上田信用金庫・長野県信用組合）や保証協会、税理士・中小企業診断士等の士業との交流会をもち、地域経済の動向や資金需要、小規模事業者の経営状況等について情報収集と情報交換を行い強固な支援体制の構築を図る。毎年1回開催する。

⑥県下商工会議所相談所長及び指導員との連携（年4回）

長野県商工会議所連合会主催の長野県下の中小企業相談所長が集まる、「中小企業相談所長会議」（年2回開催）や県下経営指導員が集まる「経営指導員研修会」（年2回開催）において、国・県の施策や県内動向等についての情報収集を行う。

⑦東信ビジネスリレーセンター・長野県事業承継ネットワークと連携（年6回）

東信ビジネスリレーセンターや長野県事業承継ネットワークと連携し情報共有・収集や支援の在り方等について年6回意見交換を行い、円滑な事業承継支援につなげる。

⑥広域専門指導員との連携（年 96 回）

東信地区三商工会議所（佐久・上田・小諸）の広域連携による「広域専門指導員」を配置し、各商工会議所の経営指導員等と情報を共有し、連携して小規模事業者の経営力強化支援や創業、事業承継等について取り組み、新たな需要創出を図る。毎週 2 日間当所に勤務し情報の交換と支援を協力して行う。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

（1）現状と課題

現状日本商工会議所や長野県商工会議所連合会が主催する研修会等で資質の向上を図っているが、個人のスキルと経験、またそれぞれの経営指導員の得意分野にばらつきがある。支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用した OJT を積極的に実施することやデータベースを共有化することにより経営指導員等が習得した支援ノウハウ等を組織内で共有する体制を作ること必要である。

（2）事業内容

①IT 化支援を行うにあたり、IT の現状やツールの活用方法等の知識習得のために講師を招いて経営指導員及び一般職員を対象に研修会を実施する。

②日本商工会議所が主催する研修の参加に加え、中小企業大学校の主催する研修に経営指導員が年間 1 回以上参加することで、売上増加や利益を確保することを重視した支援能力の向上を図る。

③長野県商工会議所連合会主催の「経営指導員研修会」年 2 回及び「東信地区指導員研修会」年 2 回の合計 20 時間以上の講義を受講し、組織内で経営指導のノウハウを共有する。各支援機関や当商工会議所が主催する「経営セミナー」等に積極的に参加し、資質向上を図る。

④若手経営指導員については、小規模事業者経営改善資金融資案件において、経営指導員同士の事前審査を行い、基礎的な経営分析知識の向上とともに、中小企業診断士とチームを組み小規模事業者を支援すること等を通じて、指導・助言内容、情報収集方法を学ぶなど、伴走型の支援能力の向上を図る。

⑤新たに中小企業相談所内の会議において毎週 1 回、小規模事業者の個別案件の内容（課題や解決策）等について経営指導員同士の情報交換を図り、適宜最適な支援策を検討する打合せ会議をもつことで、経営指導員のトータル的な支援能力の底上げと均一的な支援体制の構築を図る。

⑥経営指導員等の基礎的・専門的スキルを高めるため、平成 15 年より公的資格（中小企業診断士、社会保険労務士、行政・司法書士、ファイナンシャルプランナー・ビジネス実務法務等）の取得にチャレンジしている。現在ではファイナンシャルプランナーやビジネス実務法務検定合格者を輩出している。

⑦日本商工会議所が運営する、「経営指導員 WEB 研修」の受講により、細かなニーズに対応できる支援能力の向上を図る。

⑧各支援機関の集まる地域プラットフォーム会議において、支援の在り方等について意見交換を通じて、伴走型の支援能力の向上を図る。

⑧OJT 制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用した OJT を積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。また経験豊富な企業 OB のビジネスキャリアアドバイザーの主催する「人財育成講座」に参加し、能力の向上に努める。

⑨データベース化

担当経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の経営指導員並びに一般職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。

1 1. 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

毎年度内部監査を実施し、また有識者会議を開催し経営発達支援計画の進捗と目標達成度について見直し提案を行う仕組みを作っており、指摘事項をPDCAで次年度につなげることで改善する仕組みが機能しているが、今後共同で計画を立案した佐久市も参加の上改善を行っていく。

(2) 事業内容

毎年度4月から6月にかけて、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証・事業の見直しを行う。

①事業監査の実施（4月に1回開催）

事業監査責任者（専務理事）を置き法定経営指導員及び課長補佐以上（3名）からなる事業監査員と佐久市担当者による事業の点検・評価及びモデルとなる事業者の選定を行い支援のための基礎資料の作成と見直しを行う。

②事業評価協議会の開催（5月に1回開催）

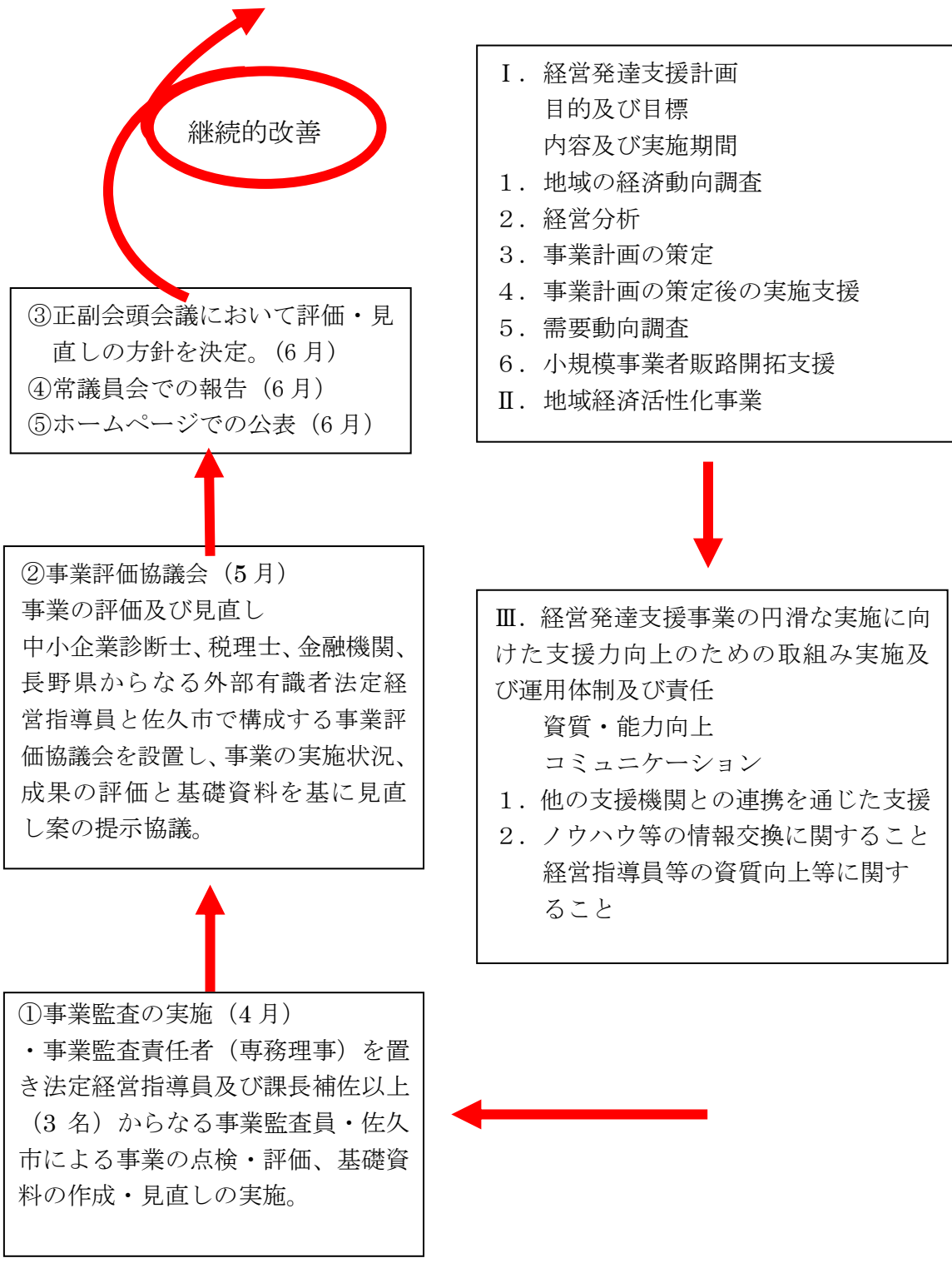
事業監査実施後、外部の小規模企業の支援に携わる中小企業診断士、税理士、金融機関、長野県担当者の有識者及び法定経営指導員と佐久市で構成する事業評価協議会を設置し、事業の実施状況、成果の評価と基礎資料を基に見直し案の提示と協議を行う。

③正副会頭会議（6月1回開催）において、評価・見直しの方針を決定する。

④事業の成果・評価・見直しの結果については、常議員会（6月1回開催）へ報告し、承認を受ける。

⑤事業の成果・評価・見直しの結果を佐久商工会議所のホームページ（6月）（<http://www.sakucci.or.jp/>）で公表する。

経営発達支援計画マネジメントモデル



(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 | | | | | |
|---|------------------------------------|-------------|---|---|---|
| (令和元年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) | | | | | |
| | | 職員数 | | | 事業等 |
| | | 男 | 女 | 計 | |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;">専務理事</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;">事務局長</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">佐久市 商工振興課</div> | 総務課 | 2 | 1 | 3 | 情報発信(商工会議所会報・ホームページ等)、経営発達支援の内部監査、事業の企画立案、意見具申、答申、会計、諸会議、その他総務全般に関する事項等。 |
| | 振興課 | 2 | 1 | 3 | 地域イベント「さく市」、展示会への出展、中山道街道を核とした観光振興、佐久鯉・地酒・地ビール、安養寺らーめん等の食や地場産業への振興支援、商店街振興、その他商業・工業・観光振興に関する事業等。 |
| | 中小企業 相談所 | 3 | 3 | 6 | 地域経済動向調査・分析、経営分析、需要動向調査・分析、セミナーの開催、巡回・窓口相談(金融、税務、経理、経営、労務、取引、その他)、創業及び創業後支援、事業計画策定実施支援、小規模持続化等の補助金申請支援、ワンツーコインなどの販路開拓への支援、各機関との連携、経営革新支援、各種共済、女性会、青年部、経営安定特別相談、その他の調査研究及び経営改善普及事業に関する事業等。 |
| | 経営指導員 男性3名・女性1名 (内法定経営指導員1名) | | | | |
| | | 合計 | | | |
| | | 7 | 5 | 12 | |
| 佐久ビジネスキャリアセンター | | 登録者数 14名 | | 佐久ものづくり研究会での製品開発、マーケティング支援、ものづくり補助金等の申請書作成支援、中山道街道を核とした観光振興への支援、幹部・後継者等の人材育成支援、その他経営革新支援等 | |

※佐久ビジネスキャリアセンターとは大手・中堅企業の退職者が、優れた能力や資格・技能・経験等を中小企業の経営支援に役立てるためアドバイザーとして登録し企業の課題解決の相談に応じている。
 ※経営発達支援計画については主として中小企業相談所にて行うが、全職員が関わり実施する。経営状況の分析及び事業計画の策定、フォローアップについては法定経営指導員、経営指導員4名で行う。

(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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名 櫻井 一孝

連絡先 佐久商工会議所 Tel0267-62-2520

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の実施・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) 商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会議所

佐久商工会議所支援課

〒385-0051 長野県佐久市中込 2976-4

Tel0267-62-2520 FAX0267-64-2008

E-mail:info@sakucci.or.jp

②関係市町村

佐久市商工振興課

〒385-0051 長野県佐久市中込 3056

Tel0267-62-3265 FAX 0267-62-2269

E-mail: syoko@city.saku.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2年度 | 令和3年度 | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 必要な資金の額 | 70,700 | 70,700 | 70,700 | 70,700 | 70,700 |
| I. 中小企業相談所 | 51,000 | 51,000 | 51,000 | 51,000 | 51,000 |
| II. 地域振興費 | 19,700 | 19,700 | 19,700 | 19,700 | 19,700 |
| ①地域イベント「さく市」開催費 | 8,500 | 8,500 | 8,500 | 8,500 | 8,500 |
| ②ワン・ツー・コインセール事業費 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| ③商店大売出し事業費 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| ④飲食店支援事業費 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 |
| ⑤その他販路開拓事業費 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 |
| ⑥観光物産振興事業費 | 3,300 | 3,300 | 3,300 | 3,300 | 3,300 |
| ⑦商業振興事業費 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 |

調達方法

会費、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費、手数料収入、事業負担金

(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 |
| ・一般社団法人佐久産業支援センター 代表理事 中川 正人 〒385-0051 長野県佐久市中込 2336-1 ワークテラス佐久 101 TEL0267-54-8171 |
| 連携して実施する事業の内容 |
| ・需要動向調査の支援： 各種の調査項目・調査方法の検討、内容の分析を行い、小規模事業者の経営の基礎資料としてまた、個の支援、業界の課題解決のための企画立案。 ・新たな需要の開拓に寄与する支援： 産業祭やワンツーコインセール等で地域の特色ある食、サービス、ものづくり産業などの融合した取り組みや情報発信など新たな需要開拓支援に繋げる。 |
| 連携して実施する事業の役割 |
| ・当所と連携を密にし、佐久市の資源であり強みでもある医療・健康関連の新たな産業の創出と、新技術開発、生産性向上、人材育成、起業促進など、市場のニーズと企業のシーズを繋ぎ、地域産業発展のため各種支援を担う。 連携して支援を行うことで、より効果的な小規模事業者の支援に繋がる。 |
| 連携体制図等 |
| |