

経営発達支援計画の概要

実施者名	上田市商工会（法人番号 1100005004613） 上田市（地方公共団体コード 202037）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>「経営発達支援事業の目標」</p> <p>【目標①】 地域ワンチームによる創業支援強化</p> <p>【目標②】 ワンストップ支援体制構築による事業承継支援強化</p> <p>【目標③】 DX・デジタル活用による稼ぐ力向上支援</p> <p>【目標④】 新たな地域活性化モデルの創出支援</p>
事業内容	<p>「経営発達支援事業の内容」</p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b></p> <p>国のビッグデータも活用した地域経済動向調査を実施し、分析結果を地域及び管内小規模事業者公表する。さらに、小規模事業者の様々な目的に活用でき、戦略的支援につながる調査項目を地域の実情に応じて加えていく。</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b></p> <p>消費者やバイヤー、取引先のニーズを把握するためのアンケート調査を受発注に必要な細かい部分まで深掘りして実施し、分析レポートを支援対象者にフィードバックする。また、観光客のニーズを把握するためのアンケートを実施し、地域活性化モデル創出に必要な調査を行う。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b></p> <p>経営分析セミナーを開催し、自社の課題を明確にした事業計画策定の足掛かりとし、専門家等と連携して実現可能性・実効性の高い事業計画策定に繋げていく。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <p>事業計画策定セミナーにより事業計画策定を促進し、事業承継や創業についてもセミナーを開催し、関係機関や専門家と連携し策定支援を実施する。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b></p> <p>事業計画策定支援を行った事業者を対象に作成したチェックリストを基に、定期的な状況確認を実施し、専門家による支援と共に内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在力を引き出す支援を実施する。</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <p>DX推進セミナーを起点に、活用人材の育成からDXや自動化ツール等の導入を促進させ、生産性向上・売上増加を図り、販路開拓手段の一つである展示会出展支援も一層強化する。</p>
連絡先	<p><b>上田市商工会</b> 〒386-0404 長野県上田市上丸子950 丸子ファーストビル2F TEL：0268-42-2213 FAX：0268-42-7142 Mail：u-shokokai@ued.janis.or.jp</p> <p><b>上田市丸子地域自治センター産業観光課</b> 〒386-0404 長野県上田市上丸子1612 TEL：0268-42-1048 FAX：0268-42-3222 Mail：msangyo@city.ueda.nagano.jp</p>

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 地域の基本情報・支援環境

##### 【上田市内商工団体の設置状況】

長野県東部に位置する上田市には、上田商工会議所・真田町商工会・上田市商工会の3商工団体が存在する。平成18年3月に旧上田市・旧丸子町・旧真田町・旧武石村の1市2町1村が合併し、新生上田市が誕生した。その市町村合併時に商工団体の統合が議論され、平成18年10月には上田商工会議所の隣接地域にあった上田市塩田商工会、上田市川西商工会が上田商工会議所に統合された。その後、隣接地域にあった旧丸子町商工会と旧武石村商工会は、互いの歴史、文化、経済面等、地域の繋がりの深さを踏まえ1年間の協議を経て平成22年4月1日に合併し「上田市商工会」が誕生した。合併以降、上田市商工会本所（丸子地域）、上田市商工会武石支所（武石地域）とした本所・支所の二拠点体制によって運営している。

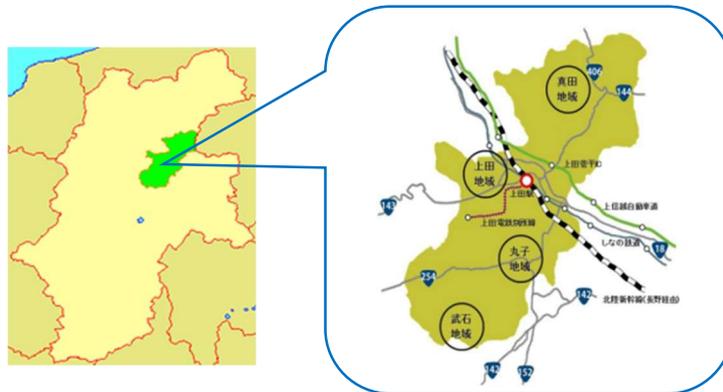
##### 【広域経営支援体制の取組み】

人口減少を要因とした事業者数減少、支援人材不足が進む中、限られた財的・人的資源で効率的に中小企業・小規模事業者を支援し、地域経済の持続的成長を実現するため、長野県商工会連合会では令和5年4月より広域経営支援体制の構築に取り組んでいる。

具体的には、長野県内にある69商工会を20エリアに再編し、商工会による設置地域を超えた事業者支援をエリア構成商工会に属する経営指導員等複数人で行うものである。

高度多様化する支援案件は、経営指導員単独で支援にあたるよりも複数の経営指導員（「チーム支援」）でサポートとフォローにあたることでレベルの均一化が図られ、かつ複数の商工会で人材・ノウハウを共有し、効率的な経営支援にあたることで、より多くの事業者へ質の高い事業者支援をめざす取組である。

上田市商工会は、同市内の真田町商工会、近隣する東御市にある東御市商工会、長和町にある長和町商工会、青木村にある青木村商工会の5商工会で構成された「上小エリア」において、複数地域の事業者の案件に応じた広域経営支援を促進している。このような広域経営支援体制をさらに促進するために、令和7年4月より長野県商工会連合会では「広域専門経営支援員」7名を県内4ブロックに配置し職員OJT等も含め専門的な支援にあたっている。



## ② 地域の産業構造・人口動態等

### 【人口】

上田市商工会地域の令和7年11月1日時点の人口数は丸子地域で20,026人、武石地域で3,052人であり、令和2年同月と比較すると5年間で丸子地域では1,450人、武石地域では256人減少している。特に、武石地域は令和4年4月1日に一部過疎地域に指定されており、人口減少によった若年層及び働き手の減少など、地域活力の低下が著しい状況にある。

(※下表は令和7年11月1日現在上田市公表値)

地域	世帯数	人口総数	男	女
上田地域	56,225世帯	118,362人	57,971人	60,391人
丸子地域	9,219世帯	20,026人	9,917人	10,109人
真田地域	4,102世帯	9,391人	4,679人	4,712人
武石地域	1,353世帯	3,052人	1,521人	1,531人
合計	70,899世帯	150,831人	74,088人	76,743人

また、平成26年経済センサス基礎調査と令和3年経済センサス基礎調査による事業者数の推移は以下のとおりである。過去調査の存続事業所数を比較すると、丸子地域で129社、武石地域で3社の減少だが、新規把握事業所数が同等数あるいは上回っているため減少幅は僅かとなっている。しかしながら、コロナ禍においては、特に飲食業者の廃業が増加していること、さらに、事業主の高齢化に伴う廃業予備軍の増加を考慮すると、今後の事業所数増加に繋がる好転の兆しが見えない状況にある。

地区	H26 存続事業所	R3 経済センサス	増減
上田地域	6,352	5,622	△730
丸子地域	1,006	877	△129
真田地域	481	439	△42
武石地域	173	170	△3
合計	8,012	7,108	△904

### 【上田市商工会地域の産業と現状】

#### 上田市商工会管内産業大分類別事業所数

地区	全産業(公務除く)	農林漁業	建設業	製造業	情報通信業	運輸業・郵便業	卸売業・小売業	金融業・保険業	不動産業・物品賃貸業	専門・技術サービス業	宿泊・飲食サービス業	生活関連サービス・娯楽業	教育・学習支援業	医療・福祉業	複合サービス事業	サービス業等(他に分類されないもの)
管内計	1,047	19	145	190	4	16	208	13	36	31	107	94	23	76	14	71
丸子地域	877	8	112	162	3	13	188	11	33	27	88	81	18	59	12	62
武石地域	170	11	33	28	1	3	20	2	3	4	19	13	5	17	2	9

令和3年調査 経済センサスより

### ●工業（建設・製造業）

上田市商工会地域は、明治中期から大正期にかけて製糸業が盛んで、長野県諏訪・岡谷地域に次いで日本第2位の出荷額を誇った。

特に、旧丸子町は「生糸の町・丸子」として海外にまでその名を広めたが、第二次世界大戦後は、化学繊維などの普及により衰退、大半は精密機械、紡績、食品などの近代産業に転換した。これに伴い、地域のインフラ整備や工場・店舗の新設・増設、移住者増加に伴う住宅の新築など建設業も増加した。産業大分類別事業所数をみると、商工会管内製造業者数が190社、建設業が145社と工業関係だけで335社あり、管内全事業所数の3割以上を占める。

製糸業で培われた技術的基盤や進取の精神は機械金属工業に受け継がれ、現在では輸送関連機器や精密電気機器などを中心とする製造業と地域発展の礎を築いた建設業が地域経済を牽引している。

### ●商業（卸・小売業）

上田市商工会管内に令和3年度時点で208社あるが、スーパーやドラッグストア、ホームセンターを除けばそのほとんどが小規模零細店である。かつては旧丸子町内の商店街や丸子・武石地域のメインルートである国道152号線沿いは活気にあふれていたが、平成10年から15年に上田駅前や市内幹線道路沿いにスーパーや大型商業施設、専門店などが相次いで出店したことによって地元消費者が大量に流出。それが常態化したことに加え、経営難の長期化と経営者自身の高齢化によりリーマンショック以降廃業が相次いだ。

現存する卸・小売業者は品揃え、販路開拓など、売上や利益増加に繋がる取組みが重要であると十分認識してはいるが、高齢化が進み具体的な取り組みを行っている個店は少ない。

今後は、スーパーや大型店にはできない個店ならではのオンリーワンを活かしたきめ細かなサービスの実施や、自らが情報発信を積極的に行うことで消費者を「待つ」スタイルから「呼ぶ」スタイルへと転換し、顧客来店に繋げる販売力向上が必要である。

### ●商業（観光宿泊・飲食業等）

商工会管内での旅館・ホテルは、鹿教湯温泉、霊泉寺温泉、大塩温泉といった丸子温泉郷を中心として、武石地域の温泉宿泊施設等と合わせ約20軒ある。観光宿泊業はリーマンショック以前に淘汰が進んでおり、過剰設備投資による資金繰り悪化、その逆に時代ニーズに対応できない設備投資不足など、競合先と差別化ができなかった旅館・ホテル、土産品店は既に姿を消している。

宿泊業の新規開業は多額な設備投資が伴うため、これから旅館やホテルの増加を望むことは厳しいが、ここ最近では地元外資本による旅館の買収・リニューアルなども見受けられる。

今後は、消費者の予約方法の7割以上がインターネット予約によるため、自社ホームページやSNSによる積極的な情報発信はもちろん、ベンダーと連携した情報収集、話題づくりに加え、ITを活用した業務管理、自社だから体験できるなどのオンリーワンサービスの提供が求められる。飲食・サービス業においては約90社が商工会地域に存在しており、両業種とも9割以上が小規模事業者である。宿泊業同様、件数は減少しているものの、他の業種よりも創業件数が多いのも特徴である。

## （2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①地域の振興方針を定める上位計画との整合性

本計画において小規模事業者に対する振興方針を定めるにあたり、自治体の産業政策・まちづくり方針等との整合を図る観点から、上田市にて策定中の第三次上田市総合計画案（計画期間：令和8年度から10年間）に示された課題のうち、上田市商工会地域の実情を踏まえ特に密接に関係するものを以下に抽出する。

以下、①から④の課題について、第三次上田市総合計画案第3篇「産業・経済」より引用

#### ① 起業・創業の支援と中堅・中小企業者の経営基盤強化

- ・ますます深刻化している少子高齢化に伴う生産年齢人口(15歳～64歳)の減少により、地域経済への影響が懸念されており、企業内では人材確保や後継者不足など事業の継続性が課題となっている。
- ・企業においては、デジタル技術の導入、DXの推進が欠かせない状況にある。さらに、再生可能エネルギーの積極的な活用などGXの推進も求められている。産業支援機関、大学、金融機関などとも連携しながら事業展開を図ることが重要。

#### ② 地域経済を牽引する工業(ものづくり産業)の振興

- ・製造業を取り巻く環境は厳しさを増しており、少子高齢化や若年層の都市部への流出に伴う人手不足に加え、経済のグローバル化による国内外の競争激化が続いている。さらに、中小企業においてはデジタル人材不足を一因として、デジタル技術の導入に遅れが見られる企業が多く、生産性向上や市場拡大に向けたDX・GX推進の取り組みが急務である。
- ・安定した受注・売上確保のため、市場開拓や販路拡大のほか、再生可能エネルギーの導入や設備更新など生産性向上につながる取り組みが求められる。

#### ③ 賑わいと活力ある商業の振興

- ・人口減少に伴い、小売事業者は減少傾向にあるが、各地区の商店会は地元で愛されるイベントの継続などにより、地域コミュニティの持続において重要な役割を果たしている。個々の店舗においては、多様な販路創出やSNSの情報発信などにより、時代の変化に対応した経営が求められる。
- ・新たな市場を開拓するためには、差別化が図れる地域資源に着目しブランド化を高めると共に都市間交流や物産展などの機会を活かした販路開拓を試みるなど、事業者による主体的なアクションが必要となる。また、観光客向けに特化した事業の再構築が求められる。

#### ④ 魅力を高め個性がつながる観光の振興

- ・上田市は、上田城跡周辺、別所・塩田平、丸子温泉郷、菅平高原、美ヶ原高原等各エリアで特徴ある観光資源を有しているが、それぞれのターゲット層が異なる。このため、行政、観光協会、観光関連団体、事業者等関係者が連携・協働し、エリアを超えた周遊を促していくことが重要である。
- ・コロナ禍を境に、観光需要は団体観光から個人観光にシフトするとともに、ニーズは細分化され、付加価値のある旅行・観光を求める傾向が強くなっている。このため、地域の観光資源を再認識し、ニーズに合ったものに磨き上げる必要がある。

上記①から④の課題と管内小規模事業者を取り巻く環境や動向を踏まえ、これまで取り組んできた小規模事業者への支援効果を見極めながら10年後における地域のあるべき姿を以下に整理する。

#### ① 地域ワンチームによる創業促進モデルの確立

【10年後における地域のあるべき姿】：商工会を中心に金融機関・関係機関・専門家が連携したワンチームとして機能しており、創業予定者に寄り添った支援が実施され、結果、創業・第2創業が地域に目に見える形で増加している姿。

【理由】：上田市商工会設置地域は中心市街地から外れているが、特に若者や移住者から丸子地域・武石地域にある温泉や自然などの観光資源を活かした創業を試みる相談が増えている。支援機関がワンチームとなって対応することで、創業予定者の掘り起こしから創業の実現へと繋がる確率が格段と向上するため。

## ② 地域事業の継続と成長を支えるための事業承継ワンストップ支援体制構築

【10年後における地域のあるべき姿】：高齢化による廃業リスクが大幅に減り、小売・建設・製造・サービス業など、地域産業基盤を支える事業が安定して存続している姿である。

【理由】：地域産業基盤の維持は地域経済の発展に直結する。そのためにも、商工会がハブとなり長野県事業承継・引継ぎ支援センターや税理士・金融機関・日本政策金融公庫・中小企業庁事業承継M&Aプラットフォームなどを活用し、ワンストップ支援体制を確立する。

## ③ 小規模ものづくり事業者がDX・自動化によって稼ぐ力が向上

【10年後における地域のあるべき姿】：丸子・武石地域の強みである「ものづくり産業」が小規模事業者でも自動化・DXを標準化し、高付加価値の技術・製品を生み出すことで販路開拓を促進、稼ぐ力が増大している姿。また、地域においてデジタル人材の確保・育成が進み、クラウドやAI活用で業務が効率化し労働生産性25%を維持している姿である。

【理由】：丸子・武石地域は、もともと「ものづくり産業」が強みであるため、この分野をさらに伸ばすことが地域経済の好循環を生む。その中でも小規模事業者は人手や資金の制約が大きく、労働生産性の改善に繋がりにくい環境にある。そのため、標準化された自動化やデジタルツールの導入を促進することで、生産性向上やコスト削減を達成するためである。

## ④ 地域資源を活かした観光・商業・飲食業等の連携による新たな地域活性化モデル

【10年後における地域のあるべき姿】：丸子・武石地域の自然・温泉・歴史・農産物を核に、宿泊業と小売業・飲食業が連携し、料理やお土産、イベント、体験プログラムによる体験・周遊型の新たな地域活性化モデルが確立されている姿である。

【理由】：丸子・武石地域は、ともに観光資源が豊富だが、単独での集客力には限界がある。観光を起点として、宿泊業・商業・飲食業者と関係機関、団体が協働し連携することで新たな経済循環が生まれる。これを軸に各々がオンライン販売やSNS発信で地域外需要を取り込むことで稼ぐ力が増大するためである。

### (3) 経営発達支援事業の目標

#### 目標① 地域ワンチームによる創業支援強化

【支援計画の認定期間5年間での目標】：

KGI：地域内の新規創業件数を年間で5件、5年間で35件増加。

KPI：創業セミナー開催回数年間2回、セミナー参加者年間20名。

うち、創業計画書策定支援10者、さらに実現性の高い創業計画書策定者に対する金融機関・専門家との連携支援件数年間15者（年間3回×想定5名＝年間15者）

【設定理由】：創業セミナーの開催によって創業予定者の掘り起こしから実効性の高い創業計画策定者に対する個別支援へと移行。金融機関・専門家・関係機関と連携しながら創業計画策定支援、資金調達などを支援するためには、より実行性の高い創業予定者を絞り込み、個別進捗管理が必要であるため。

#### 目標② ワンストップ支援体制構築による事業承継支援強化

【支援計画の認定期間5年間での目標】：

KGI：5年間で承継完了件数50件。

KPI：承継診断アンケート件数年間70件、5年間で350件。

うち、承継希望者に対して長野県事業承継・引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫長野支店、事業承継M&Aプラットフォームによるマッチング活用件数年間10件、5年間で50件。

【設定理由】：調査件数やマッチング件数をKPIに置くことで、潜在的な承継希望を掘り起こし、具体的な承継行動につなげる。小規模事業者を中心に、令和7年8月に実施した長野

県連携事業承継調査（商工会管内事業所 552 社、回答事業所 207 社、うち後継者あり 93 社、承継希望 36 社）の結果を踏まえ、まずは 36 社の承継支援を優先的に実施し承継を完了させるためである。未回答事業所 345 社には事業主の年齢を考慮し調査を継続的に実施、年間 70 件ずつ、5 年間でアンケート調査を完了し、承継希望者には随時承継支援を行う。

### 目標③ DX・デジタル活用による稼ぐ力向上支援

【支援計画の認定期間 5 年間での目標】：

K G I：5 年後に労働生産性 25% 向上。

K P I：DX 導入支援件数年間 10 者、DX・デジタル人材育成セミナー開催回数年間 2 回、セミナー参加者数年間 30 名。

販路開拓支援（展示会・商談会・マッチング等）件数年間 15 者。

DX・デジタルツール導入及び販路開拓に向けた事業計画書策定支援件数年間 10 者。

【設定理由】：デジタル人材育成→DX・自動化ツール導入→余力向上→販路開拓→売上増加→賃上げといった流れを事業計画に落とし込み、実際のDX導入・自動化ツール導入件数の積み上げが生産性向上に繋がり、最終的に労働生産性向上の主要因となるため。

### 目標④ 新たな地域活性化モデルの創出支援

【支援計画の認定期間 5 年間での目標】：

K G I：丸子・武石地域の観光客数・滞在者数を 5 年間で 20% 増加。

連携した宿泊業、小売業、飲食・サービス業各社の売上を年間 10% 増加。

K P I：地域観光と商業・飲食業等を連動させた新商品・新イベント企画数年間 5 件、イベント実施回数年間 2 件。

新商品・メニューを活用した売上向上を図るための事業計画書策定支援件数年間 5 者。

【設定理由】：「体験・周遊型の新たな地域活性化モデルの確立」に対して、その効果がもっとも可視化されるのは観光客数・消費額の増加であるため。また、観光周遊と宿泊・商業・飲食業等の連動型新商品・イベントの企画、実施が指標の起点となるため。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

## 2. 経営発達新事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和 8 年 4 月 1 日 ～ 令和 13 年 3 月 31 日）

(2) 目標の達成に向けた方針

### 目標① 地域ワンチームによる創業支援強化

【達成方針 1】：「創業予定者の掘り起こしと創業計画策定支援」

地域内で創業を検討する創業予定者を広く掘り起こすため、創業セミナーを年間 2 回開催し、創業の基礎知識・具体的な計画の作り方を学べる機会を確保する。実現性の高い創業予定者については個別支援へつなげ、創業計画書策定支援を集中的に行う。

【設定理由】：創業者の多くは初期段階で計画の整理が進まず諦めてしまう傾向にあり、まずは学ぶ機会をつくること、創業予定者を掘り起こす仕組みを整えることが必要であるため。また、掘り起こした創業予定者のうち、事業化の見込みが高い層を早期に選定し計画策定支援へつなげることで、創業件数の増加を図る。K P I に定めた創業セミナーの参加者数や創業計画書策定件数を確実に積み上げるためにも、掘り起こしからセミナーへの参加、個別支援といった連動が不可欠であるため。

### 【達成方針 2】：「金融機関・専門家等との連携による実行性の高い支援体制の確立」

創業計画の資金調達、税務、顧客設定などの多面的な課題に対応するためには、それぞれの分野のエキスパートである金融機関・専門家と連携し、創業者に必要な支援をワンストップ且つ伴走型で受けられる支援体制を整備する。

【設定理由】：創業計画が事業化できない最大の要因は、準備に要する資金調達や専門知識の不足である。これらは商工会単独では対応が難しい場面もあるため、金融機関・専門家と連携することで、創業予定者を開業へと導き最終目標である創業件数の増加につながる。特に、地元金融機関や日本政策金融公庫との連携支援は、資金調達の成功率を高め、創業実現を加速する効果が高いため。

## 目標② ワンストップ支援体制構築による事業承継支援強化

### 【達成方針 1】：「承継希望者の掘り起こしと計画的な診断体制の構築」

地域事業者の円滑な事業承継に対応するため、承継診断アンケートを毎年計画的に実施し、潜在的な承継希望者を早期に把握する。特に、長野県と連携して実施した承継調査で判明している承継希望 36 社については、優先的に支援を行い承継計画の策定と実行を進める。

【設定理由】：事業承継は、事業者自身が課題に気付いていない場合や先延ばし感が多く、潜在的な承継希望者を見つけなければ支援につながらない。K P I に承継診断アンケート件数を設定したのは、承継希望者を掘り起こし計画的に支援対象へと導くためである。また、既存の承継希望 36 社は、支援効果が最も高いため最優先で承継完了に導くことが K G I 達成に直結するためである。

### 【達成方針 2】：外部支援機関との連携による円滑な承継実現

事業承継・引継ぎ支援センター、地元金融機関、日本政策金融公庫との連携、また、事業承継 M & A プラットフォーム等を活用しながら親族内承継から第三者承継まで幅広い課題に対応する。金融支援、事業価値評価、後継者マッチング、法務や税務など、商工会単独では解決できない高度・専門的支援を一体的に行い、承継の実行率を高める。

【設定理由】：承継が進まない要因の多くは後継者不足や知識不足に加え、価値評価の不透明さであり、商工会だけでは課題解決が難しい。外部支援機関や金融機関との連携により、事業承継のボトルネックを解消し、K G I に設定した承継完了の実現につながる。特にマッチング活用件数を K P I に設定したのは、地域外に広く周知することで後継者不足を解消するためである。

## 目標③ DX・デジタル活用による稼ぐ力向上支援

### 【達成方針 1】：DX・自動化を核とした生産性向上支援の体系化

地域の基幹産業であるものづくり企業に対し、DX 導入や工程改善、自動化支援のセミナーを通じて体系的に行い、業務効率化と労働生産性の向上を図る。DX 導入支援を年間 10 者実施し、達成に向けて伴走する。

【設定理由】：ものづくり企業では慢性的な人手不足が特に加速しており、生産性向上は地域の強み産業維持の最重要課題である。DX 導入件数は生産性向上の直接的な指標となるため、K P I として設定。また、工程改善・自動化支援は、設備投資・補助金活用との相性が良く、効果が定量化しやすいため、K G I（労働生産性 25% 向上）に直結する取り組みである。

### 【達成方針 2】：デジタル人材育成と販路拡大を組み合わせた成長モデルの構築

DX・自動化ツール等を活用できる人材の育成を図り、小規模事業者でもデジタルを活用できる基盤を整備する。さらに、DX、自動化ツールの活用によって向上した製品力・業務効率を販路拡大へつなげ、展示会や商談会への出展支援を通じて新市場開拓を促進する。

【設定理由】：DXは導入がゴールではなく、活用できる人材がいなければ効果が出ない。そのため、セミナー開催数・参加者数をKPIとして設定し、DX導入、デジタル活用能力の底上げを図る必要がある。また、生産性向上によって生まれた余力を販路拡大につなぐ事業計画策定支援をKPIに設定し、企業の稼ぐ力を向上させるため。

#### 目標④ 新たな地域活性化モデルの創出支援

##### 【達成方針1】：観光と商業・飲食業等の連携による新たな地域活性化モデルの創出

自然・温泉・歴史・農産物等、既存の地域資源をさらに活かした体験型・周遊型コンテンツを創出し、観光と商業・飲食業等を連携させた新たな地域活性化モデルを構築する。新商品や周遊イベントを年間5件企画し、観光客の回遊性向上と地域内消費額の増加を図る。

【設定理由】：観光客数が増えても地域内消費につながらなければ経済効果は限定的である。そのため、商業・飲食業等との連携を起点とした新商品・イベントをKPIに設定した。これらの積み上げが観光客の滞在時間や消費額増加につながり、KGIである地域内消費額20%増加の実現につながるため。

##### 【達成方針2】：地域ブランド発信と滞在価値向上のための協働体制整備

行政や観光協会、商店街、飲食店、宿泊施設等と協働し、新たなコンテンツの発信力を高める。それに伴うイベント実施や情報発信、デジタルツールを活用した回遊企画などを展開し、地域を訪れる価値を高める仕組みを構築する。

【設定理由】：観光振興は商工会単独では効果が限定的であり、行政や関係団体との協働が不可欠である。SNS発信や周遊イベントは、観光客の滞在時間・回遊性の向上に直結し、KGIである観光客数・消費額の増加に寄与する。行政・観光協会と一体的に取り組むことで、事業の持続性と効果の拡大が期待できるため。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

■現状：地域の経済動向調査に関する調査として、年1回の上田市経営実態調査（調査対象50社）と4半期ごとに経営指導員の巡回訪問によって個別ヒアリング調査を行う中小企業基盤整備機構の中小企業景気動向調査（調査対象15社）を実施してきたが、小規模事業者が「どう活用するか」といった戦略的支援には至っていない。

■課題：創業、事業承継、販路開拓、DX導入、自動化ツール活用等、小規模事業者が様々な目的に活用できるよう、また、商工会として戦略的支援につながる調査項目を地域の実情に応じて加えていく必要がある。

#### (2) 目標

	公表方法	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
① 上田市経営実態調査	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
② 中小企業景気動向調査	HP掲載	1回	3回	3回	3回	3回	3回
③ ビッグデータ分析 (RESAS活用)	HP掲載	1回	2回	2回	2回	2回	2回

### (3) 事業内容

#### ① 上田市経営実態調査(年1回アンケート調査)

【調査対象】：製造業、建設業、卸小売業、飲食業、サービス業(各業種10社から15社)

【調査項目】：売上、採算性、雇用、設備投資、資金繰り、賃上げ、価格転嫁、DX導入自動化ツール導入等

【手法】：オンラインフォームと郵送アンケート併用

【分析】：業況DI分析

【目的】：上田市内の中小・小規模事業者の経営実態と景況感を定点的に把握し、分析・フィードバックすることで、地域の実情に応じた様々な目的に応じた効果的な経営支援・政策提言につなげることを目的に実施する。併せて、経営発達支援事業の目標に記載した「強み産業であるものづくり支援」と連動し、自動化ツールやDX導入成果を把握し、事例として波及させる。

#### ② 中小企業景気動向調査(年3回アンケート調査)

【調査対象】：製造業、建設業、小売業、サービス業(各業種2社から6社)

【調査項目】：売上、前期比較、設備投資、雇用、経営上の課題等

【手法】：経営指導員による個別訪問アンケート

【分析】：業況DI分析

【目的】：サンプルは少ないが、四半期ごとに小規模事業者から現場の課題等を直接把握することで重要度の高い支援ニーズを特定し、戦略的支援の設計に役立てる。

#### ③ 国が提供するビッグデータ分析(RESAS活用)

【調査対象】：地域全体の産業別構成、企業間取引、人流宿泊動向、地域消費、商圏人口等

【手法】：RESASの「産業構造」・「地域経済循環」・「観光」・「人口」の分析機能

【目的】：様々な視点による分析結果を事業計画策定支援等のエビデンスとして活用。

### (4) 調査結果の活用

#### ① 支援施策の企画立案におけるエビデンスとして活用

経営発達支援事業の目標として掲げた「創業支援」、「事業承継支援」、「強み産業であるものづくり支援」、「賑わいある地域商業・観光の振興支援」における各種支援策の裏付けや企画立案に活用する。

##### ■手法：

- ・経営実態調査による売上、採算性、設備投資、資金繰り、DX導入状況等の定点把握。
- ・RESAS分析による産業構造、商圏、人流・観光、地域経済循環等の公的データ抽出。

#### ② 小規模事業者支援への実践的活用

・抽出・分析した調査結果を職員間で共有し、経営分析・事業計画・創業計画策定支援における参考資料として活用する。

##### ■手法：

- ・RESAS分析をもとに創業支援における創業計画書策定支援や小規模事業者への事業計画策定支援の際に商圏・人流・市場性等を提示。

#### ④ 行政機関への政策提言および協働施策の根拠として活用

調査で得られた景況感の変化、業種別課題、価格転嫁・賃上げの状況、設備投資意欲などを整理し、上田市や関係機関との政策協議や制度提案の際のデータとして活用する。

##### ■手法：

- ・経営実態調査で賃上げ状況、価格転嫁の進展、設備投資意欲など構造的課題を分析。
- ・景気動向調査で売上動向、課題、資金繰り等の“現場の声”を迅速収集。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### ■現状：

- ・当商工会が主催する地域製造業者と域外の製造業者・バイヤーを結ぶ「ものづくり総合展」や長野県最大規模の「諏訪圏工業メッセ」に出展する製造業者と来場したバイヤーを対象に、求める技術、製品、価格等のニーズ調査を目的にヒアリング調査を実施した。
- ・地域の活性化モデル創出や新商品、メニュー開発に繋げるためのデータが不足している。そのため、活性化モデル創出に向けた企画の段階に達しておらず、新商品・メニュー開発に向けた事業計画書策定支援のエビデンスも乏しい。

#### ■課題：

- ・事前に情報の活用方法や支援対象者を想定して実施したものの、商工会地域内の小規模製造業者に対して、業種別動向や規模、技術、仕様、生産体制など、受発注に必要な細かい部分が深掘りできていなかったため、支援対象事業者にとって真に有益な情報になっていない。
- ・地域活性化モデル創出に必要な調査が未実施である。また、モデル創出には欠かせない宿泊業、小売業、飲食業者等が観光客や一般消費客のニーズを商品・メニューに反映させるための調査も未実施である。

### (2) 目標

	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①工業系展示会アンケート (支援対象者：製造業者)	10者	20者	20者	20者	20者	20者
②観光客アンケート (支援対象者：宿泊・小売り・飲食・サービス業者)	なし	20者	20者	30者	30者	30者

### (3) 事業内容

#### ①工業系展示会アンケート

「ものづくり総合展」や「諏訪圏工業メッセ」、その他県内外で開催される工業系展示会に来訪するバイヤーを中心に、『どの分野』において『求める技術』は何かなど、今までの調査項目、内容をさらに深掘りすることでマッチング精度向上を図る。

【調査手法】：地域内製造業者の各種展示会の出展支援時に、ブースを訪れたバイヤー等に事前に目的を伝え、同意を得たうえで経営指導員がヒアリング調査を行う。

【サンプル数】：来場バイヤー・製造業者 50人

【調査項目】：

- ・求めている技術・製造方法（精密加工・切削加工・成形加工・表面処理・熱処理等）
- ・要求仕様・品質基準・希望ロット・価格帯・外注選定基準

【分析方法】：経営指導員によるAI活用分析を行う。基本的なカテゴリ集計から複数の要求をさらに深掘りするため、求める分野、技術と価格帯あるいは精度、納期等をクロス集計で分析し、マッチング精度を向上させる。

【調査結果の活用】：

- ・調査結果をレポートにまとめ、ニーズに適応可能な販路開拓意欲の高い支援対象事業者20者を選定し直接フィードバックする。また、ニーズの高い加工分野を抽出することで、出展エリアのゾーニングや紹介冊子の最適化を図りマッチング精度をさらに向上させる。
- ・バイヤーの調達ニーズや価格帯など、事業計画策定支援でのエビデンスとして活用する。

## ②観光客アンケート

商工会地域内の温泉宿泊観光客に対してアンケート調査を実施する。調査は宿泊業者と協力しQRアンケートにて行う。点在する地域観光資源を活用した回遊導線や地域ならではの商品・メニュー・体験づくりへのニーズを可視化することで、より実効性の高い地域活性化モデルを創出し、地域内の宿泊・小売り・飲食業者等の新たな稼ぐ力を生み出す。

【調査手法】：宿泊業者や観光協会と連携し観光客にQRアンケートを実施する。

※調査においては無記名式とし事前に目的を伝え同意を得て行う。

【サンプル数】：温泉宿泊観光客 50 人

【調査項目】：

- ・ 来訪目的（温泉・自然・体験・ものづくり）
- ・ 移動予定地（どこからどこへ）
- ・ 消費行動（購入商品、購入金額、滞在時間）
- ・ 欲しい商品等・体験（食・土産・体験型サービス）
- ・ 改善点（アクセス、情報不足、メニュー不足）

【分析方法】：経営指導員が単純集計と項目を掛け合わせたクロス集計を行う。

【調査結果の活用】：

- ・ 地域活性化モデル創出に必要な基礎データがないため、観光客の消費動向やニーズから点在する観光資源を線で結ぶための新たな回遊導線を導き出すエビデンスとして活用する。
- ・ 行政、関係団体との連携において、新たな魅力発信、周遊イベント企画等の立案に必要不可欠である。
- ・ 新たな回遊導線や周遊イベントに観光と連携する宿泊・飲食・小売業者等がニーズに合った新商品、メニュー、サービスを開発するための根拠であり、それに向けた事業計画策定支援のエビデンスとして活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### ■現状：

- ・ 経営指導員による金融斡旋支援時や記帳指導、決算・確定申告等個別相談会で提出された決算書を使用した収支・財政状況などの財務分析と、小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金等の申請時でのSWOT分析を行っているが、支援ツールの活用は極一部の限定的な支援に留まっている。
- ・ 経営分析セミナー後のフォローアップが不十分であるため、事業計画策定支援につながる案件が散発的である。

#### ■課題：

- ・ 経営分析セミナーを定期的で開催し、経営分析を行う小規模事業者の掘り起しを継続する。  
セミナーによって経営分析は需要を見据えた事業計画を策定するための第一ステップであることを認識させ、事業者が行う財務分析・非財務分析のレベルアップを図りながら、専門家等と連携し実現可能性・実効性の高い事業計画策定に繋げていくことが課題である。
- ・ 個別経営分析においては、事業者自らが取り組み課題解決の行動計画に落とし込めるように「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げる。そのためにも、支援ツール活用の幅を広げ様々な角度から分析を行う。

(2) 目標

	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①経営分析セミナー	1回	2回	2回	2回	2回	2回
②個別経営分析	20者	40者	40者	40者	40者	40者

(3) 事業内容

①経営分析セミナー

【目的】：地域内小規模事業者に経営分析の重要性・活用方法等をセミナーによって腹落ちを促し、経営分析を行う事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】：セミナー開催の案内チラシを制作し、事業者宛郵送にて周知する。加えて巡回や窓口支援において個別案内を行う。

【開催回数】：年2回(各回定員20名・計40名を想定)

【内容】：専門家を講師に招き経営分析の必要性、決算書を用いた財務分析、非財務分析(SWOT分析)の活用方法を座学にて習得。個別経営分析への案内誘導。

②個別経営分析

【目的】：小規模事業者が真の経営課題を顕在化させることで、課題解決に向けた実効性の高い経営計画あるいは事業計画策定支援へとつなげる。さらに、非財務分析等について「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題を抽出するため、事業者に適した分析ツールを用いて支援を実施する。

【対象者】：セミナー参加者から意欲の高い小規模事業者20者を業種問わず選定。また、巡回・窓口相談を介した掘り起こしによって気づきを得た小規模事業者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い対象事業者20者を選定。

【分析項目】：定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

「財務分析」：直近3期の決算書を用いた収益性・安全性・成長性等

「非財務分析」：対話を通じて事業者の内部環境における強み、弱み、外部環境の機会、脅威をSWOT分析にて整理する。

【分析手法】：経営指導員と小規模事業者の面談ヒアリングにて実施。

経済産業省「ローカルベンチマーク」

中小機構「経営自己診断システム」・「儲かる経営キヅク君」

生成AI搭載経営支援システム「Keytas」

(4) 分析結果の活用

①小規模事業者支援への活用：

・経営分析結果を当該支援事業者にフィードバックし、事業計画策定支援に活用する。

②内部活用：

・経営分析結果をデータベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

③広域連携活用：

・上田市商工会が連携するエリア構成商工会でも分析結果を共有し、特定の業種に共通した課題を抽出することで共同セミナー企画時のエビデンスとして活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### ■現状：

- ・事業計画策定支援は、セミナーや個別支援によって対応しているが、十分な経営分析を行わず事業計画の策定を行う事業者も多く、その逆に経営分析を実施している事業者が事業計画策定に至らないケースもある。
- ・創業、事業承継にかかる事業計画策定支援も個別対応に留まっている。
- ・DX推進を普及するためのセミナーが未実施である。

#### ■課題：

- ・事業計画策定支援は、各種補助金活用・金融支援等の機会を通じて実施するなど受動的な取組に留まっていた。
- ・経営者の高齢化が進む中で将来の事業存続に課題や悩みを抱えていることから、事業承継計画を含む事業計画策定と、創業予定者あるいは創業間もない小規模事業者に対しての経営基盤強化に繋がる事業計画策定は非常に重要であるため、今後は事業承継、創業に関するセミナーを開催する必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「需要動向調査」及び「経営状況の分析」の結果を活かした事業計画策定支援に取り組む。また、経営分析を行った事業者の約4割程度の事業計画策定を目指す。支援にあたっては、事業者が本質的課題を認識、納得した、いわゆる腹落ちしたうえで当事者意識を持ち、自らが課題解決に取り組むこと（内発的動機づけ）を促す。

創業予定者や創業間もない事業者、事業承継関係者については、一度に様々な課題を抱えることで実行の断念、事業縮小または廃業に至る事例が散見されることから、通常の実業計画策定セミナーとは別に「創業セミナー」を年2回開催し、事業承継については長野県事業承継・引継ぎ支援センターや金融機関と連携し、マッチングも含めた事業承継計画書策定について個別支援を行う。加えて、未実施であるDX推進セミナーを開催し、特に地域の基幹産業である製造業者がDXや自動化ツール等の導入を促進させ業務効率化と労働生産性の向上を図る。

以上を踏まえ、以下の支援方針を作成し、体系的な支援を実施する。

- ・経営分析を行った小規模事業者のうち、年間約5割程度が事業計画策定につながることを目指す。
- ・創業、事業承継に関する計画策定は、セミナー等を通じた掘り起しの段階で地元金融機関や長野県事業承継・引継ぎ支援センター等とも情報を共有し、段階に応じた連携支援を促進させる。
- ・経営指導員による「対話と傾聴」を重視し、最適な意思決定を支援する伴走型支援を行う。

### (3) 目標

	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①DX推進セミナー		2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定セミナー	1回	2回	2回	2回	2回	2回
③創業セミナー		2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定事業者数		20者	20者	20者	20者	20者

#### (4)事業内容

##### ①「DX推進セミナー」の開催

- 【目的】：地域の基幹産業であるものづくり企業に対し、DX導入や工程改善、自動化支援のセミナーを通じて体系的に行う。併せて、DX・自動化ツール等を活用できる人材育成を図り小規模事業者でもデジタル活用できる基盤整備を促進する。
- 【支援対象】：主にDX、自動化ツールの導入によって生産性向上を目指す小規模製造業者。DX導入に関する人材育成を必要としている小規模事業者。
- 【募集方法】：セミナー開催の案内チラシを制作し、事業者宛郵送にて周知する。加えて巡回や窓口支援において個別案内を行う。
- 【講師】：長野県のDX専門家などのIT専門家等
- 【開催回数】：年間2回（各回定員15名・計30名を想定）
- 【内容】：DXを進めるべき背景（人手不足・競争力・コスト削減）、現状課題の抽出、具体的な取り組み方法と導入事例、ツールの活用事例等
- 【成果指標】：セミナー参加者数、DX導入支援件数、導入後の販路開拓支援件数

##### ②「事業計画策定セミナー」の開催

- 【目的】：事業計画の重要性を理解し、経営分析により導き出した経営課題の解決と、強みを生かした新たな需要開拓や持続的成長が図れた事業計画策定に繋がるセミナーを開催し、知識や手法を習得する。
- 【支援対象】：個別経営分析支援事業者及び経営分析・DX推進セミナーへ参加、また事業承継調査を実施した小規模事業者。
- 【募集方法】：経営分析支援を実施した小規模事業者を対象として、巡回訪問・窓口相談を通してセミナー参加を促す。さらにチラシ、ホームページ等で広く周知して参加者を募る。
- 【講師】：長野県の中小企業診断士等
- 【開催回数】：年間2回（各回定員15名・計30名を想定）
- 【内容】：自社分析（強み・弱み・機会・脅威）、市場・顧客分析、競合分析から戦略立案方法、実現方法の検討、事業計画書策定の具体的手法等。
- 【成果指標】：事業計画策定件数、補助金申請件数

##### ③「創業セミナー」の開催

- 【目的】：地域内で創業を検討する創業予定者を広く掘り起こし、創業の基礎知識・具体的な計画の作り方を学べる機会を確保し、創業件数を増加させる。
- 【支援対象】：地域内創業予定者・創業後3年以内の事業者・事業承継後3年以内の後継者。
- 【募集方法】：開催チラシ、ホームページ等で広く周知して参加者を募る。
- 【講師】：長野県の中小企業診断士等
- 【連携機関】：地元金融機関、日本政策金融公庫長野支店等と連携し、実現性の高い創業計画書策定者にはワンチームによる集中支援を行う。
- 【開催回数】：年間2回（各回定員10名・計20名を想定）
- 【内容】：商圈立地・市場動向、ターゲットの購買行動、設備投資・資金調達方法、自社分析（強み・弱み・機会・脅威）、実現方法の検討、創業計画書策定等。
- 【成果指標】：創業件数、創業計画書策定件数

## 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：事業計画策定支援は、小規模事業者持続化補助金をはじめとする各種補助金申請、マル経融資、創業者に対する創業計画策定を主として実施している。しかしながら、事業計画進捗状況や成果の確認までのフォローアップができていない。従って、経営リテラシーの把握など、踏み込んだ支援まではできておらず継続的な支援に繋がっていない。また、進捗状況等のフォローアップのタイミングも不定期で、事業の進捗フォローが計画の見直しに活かされていない状況にあった。
- 課題：事業計画策定支援を行った事業者を対象にチェックリストを作成し、定期的な状況確認を実施し、事業者数の状況に応じて専門家による支援とともに内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在力を引き出す支援を行う。状況確認においてはメール、オンライン面談等で事業者の内情を把握し、新たな課題発生や経営環境の変化などが生じている場合は、計画の変更を含め改めての支援が必要である。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定支援を行った全ての小規模事業者に対し、進捗状況の定期的な確認と課題の早期把握を行うため、チェックリストを用いた体系的なフォローアップを実施する。これにより、事業の実行状況や経営課題を可視化し、事業者の実態に即した具体的な助言につなげる。

フォローアップに際しては、巡回訪問に加えメールやオンライン面談など多様な手段を活用し、事業者の負担を軽減しつつ、継続的なコミュニケーションを確保する。状況確認の過程で経営環境の変化や新たな課題が発生している場合には、必要に応じて事業計画の見直しや専門家派遣を行い、実効性の高い支援につなげる。

また、事業者が自ら課題を認識し、改善に向けて主体的に行動できるよう「内発的動機づけ」を重視した支援を行う。必要に応じて外部専門家の知見を取り入れながら、事業者の潜在力を引き出し、自走化につながる支援を実施する。

さらに、小規模事業者の経営リテラシー（経営戦略・人材戦略・知財・デジタル活用等）の習得状況を把握し、段階的な学習・実装支援を合わせて行う。

### (3) 目標

	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
フォローアップ対象事業者数	40者	20者	20者	20者	20者	20者
頻度(延べ回数)	80回	80回	80回	80回	80回	80回
売上増加事業者数	10者	20者	30者	30者	30者	30者
営業利益率2%以上増加事業者数	2者	5者	5者	5者	5者	5者

### (4) 事業内容

経営指導員等が作成したチェックリストを用いて四半期に一度を目安に、巡回訪問に加えてメール、オンライン面談等、事業主へのヒアリングを行う。事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やし集中的に支援すべき事業者と、訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度は臨機応変に対応する。なお、策定した事業計画と進捗状況に相違がある場合は、専門家派遣を実施し今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更及び支援を行う。

また、毎回支援内容を経営支援システムPlusへ入力し、エリア内の経営指導員と情報共有

することで、複数経営指導員による円滑なチーム支援を有効機能させる。

## 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

#### ■現状：

- ・上田市内 3 商工団体が連携支援を行う、上田ドリームワークス会員企業の県内外大型展示会（諏訪圏工業メッセ、テクニカルショウヨコハマ等）への共同出展に対する出展支援と、上田市商工会主体で開催される「ものづくり総合展」への出展支援に取り組んでいるが、出展事業者は限定的になっており、また、事後フォローが不十分である。
- ・観光と商業・飲食業等を連動させた新商品、新メニューの開発を促進するための支援体系が構築されていない。

#### ■課題：

- ・地域の基幹産業である「ものづくり分野」の伸張が地域経済を支えるため、DX推進セミナーを起点に、DX理解促進・デジタル人材育成→DX・自動化ツール導入→余力向上→販路開拓→売上増加の流れに対する実装支援を整備し、販路開拓手段の一つである展示会出展支援を一層強化する。
- ・観光と商業・飲食業等を連動させた新商品、新メニューの開発を促進するためには、関連業者個々の稼ぐ力を向上させるためのプッシュ型支援が必要不可欠。

### (2) 支援に対する方針

前述 1 - (2) で示した第三次上田市総合計画案第 3 篇「産業・経済」の内容を踏まえ、商工会地域の実情および小規模事業者の動向を考慮し、以下の 2 分野を重点支援対象として位置付け、需要開拓支援を実施する。

- 地域経済を支える「ものづくり分野」に属する小規模製造業者支援
- 魅力を高め個性がつながる観光の振興に関係する宿泊業・小売業・飲食業等の支援

#### ① 展示会出展支援

- ・販路開拓支援：ものづくり分野の小規模事業者を対象に上田市商工会が主体で実施する「ものづくり総合展」や長野県最大の工業系展示会「諏訪圏工業メッセ」に加え県内外の展示会への出展支援を行う。  
4. 需要動向調査に関することで取り組む「工業系展示会アンケート」の分析結果を活かした事前準備（紹介冊子・サンプル選定）→出展期間中（陳列・接客・ニーズ調査）→展示会終了後（アンケート分析・商談フォロー・営業戦略立案・DX導入等）まで伴走型支援を実施。
- ・DX推進支援：DX推進セミナーを起点に、活用人材の育成からDXや自動化ツール等の導入を促進させ、工程改善・生産性向上を図る。結果、余力発生から販路開拓意欲の高い小規模製造業者には展示会への参加を積極的に勧める。

#### ② 付加価値向上支援

- ・企画開発促進：観光に関連する宿泊業・小売業・飲食業等の小規模事業者を対象に観光資源（自然・温泉・歴史・農産物等）を活かした新商品・新メニュー・新サービスの企画・開発支援を行う。観光客が単なる観光地巡りで地域を去るのではなく、「買う・食べる・寄る」を連動させた新たなきっかけづくりを個社ごとに仕掛ける。4. 需要動向調査に関することで取り組む「観光客アンケート」の分析結果を活かしたニーズ把握→参画事業者選定→観光資源とのコラボ新商品等開発→滞留時間増加→新たな需要による稼ぐ力向上→地域全体の活性化までを一体的に支援する。

### (3) 目標

	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①展示会出展支援 出展事業者数	5者	15者	15者	15者	15者	15者
成約等件数	1件	2件	3件	6件	6件	6件
②新商品等企画開 発による付加価値 向上支援事業者数		5者	5者	10者	10者	10者
成約等件数		1件	2件	4件	4件	4件

### (4) 事業内容

#### ①展示会出展支援

【目的】：地域経済を支える「ものづくり分野」に属する小規模製造業者を重要支援先と定め、DX推進を起点に余力を増加させることで販路開拓を促進し、労働生産性向上による稼ぐ力を増やす。

【事前準備】：工業系アンケートを活用したニーズ分析、サンプル選定、ゾーニング、紹介冊子等の最適化。

【出展期間】：サンプル展示手法、接客、アンケート調査。

【フォロー】：メール、電話、オンライン面談等による営業戦略立案、専門家と連携したDX導入・自動化ツール等の活用促進、設備投資計画策定支援等。

#### ②企画開発促進による付加価値向上支援

【目的】：地域資源を活かした観光と宿泊・小売・飲食業が連携した魅力的な商品やサービス等を開発することで販路開拓を支援し、参画事業者の稼ぐ力を向上させる。

【事前準備】：参画団体決定、事前協議、観光客アンケートを活用したニーズ分析、参画事業者選定、活用する観光資源選定、試作、周知方法、販促資料作成。  
専門家を活用した新商品等開発にかかる助言。

【実施期間】：販促資料活用、個社によるアンケート調査。

【フォロー】：アンケート調査分析、PDCAサイクルによる改善点等分析、次回戦略立案、新商品等開発に必要な補助金の活用等。

## 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り組み

### 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：

- ・事業の評価は毎年度末に開催する上田市商工会正副会長会並びに理事会で結果を報告するのみで、専門家等、外部有識者による評価を取り入れる機会が少なく、客観的な事業評価や見直しをする仕組みに至っていない。
- ・評価指標が定量化されていない。

##### ■課題

- ・ K P I や目標に応じた実績件数などの成果指標を用いた定量的評価の仕組みを構築する必要がある。
- ・ 外部有識者や市町村担当者を構成員とする協議会を開催することで事業評価を行い、具体的な改善結果を計画に反映しうるための P D C A を適切に回す体制を整える必要がある。
- ・ 広域的な支援体制を踏まえ、エリア構成商工会との情報共有・改善提案を組み込む。

## (2) 事業内容

### 1. 定量的把握

- ・ K P I 設定：経営分析件数、事業計画策定件数、販路開拓支援件数、セミナー参加者数、D X 導入件数、創業件数など。
- ・ データ資料：アンケート調査分析レポート、フォローアップシート等のデータを A I 活用によりダッシュボードで可視化する。

### 2. 評価方法・評価及び見直しの頻度

- ・ 事業年度ごとに P D C A サイクルを回すことにより、事業の評価、見直しを行う。  
具体的には、次の方法により P D C A を行う。

#### ① 【 P L A N 】 (事業の計画策定)

- ・ 前年度の実績・評価を受け、事業内容や目標の設定 (修正) を行う。  
また、その内容を経営指導員等に落とし込み、個々に成果目標を設定する。

#### ② 【 D O 】 (事業の実行)

- ・ 経営指導員等は、成果目標を達成するために事業を実施する。
- ・ 法定経営指導員は事業実施と合わせ、成果目標に対する進捗状況を監督する。

#### ③ 【 C H E C K 】 (事業の評価)

- ・ 法定経営指導員は、日々の支援業務のカルテ登録と経営指導員等の実施する事業の進捗を確認し、全職員がそれぞれの進捗状況を確認し共有する。
- ・ 年 1 回、「経営発達支援事業評価委員会」を開催し、上田市商工会正副会長・事務局長・法定経営指導員・経営指導員に外部有識者等 (中小企業診断士・上田市産業振興部・上田市丸子地域自治センター産業観光課・武石地域自治センター産業観光課各担当者) を加え、評価を受ける。
- ・ 評価は「A」～「E」の評価を付ける方法 (A：達成・B：概ね達成・C：半分程度達成・D：未達成・E：未実施) で定量的に評価する。

#### ④ 【 A C T I O N 】 (事業の見直し)

- ・ 「経営発達支援事業評価委員会」の評価を受け、毎年度末に 1 回、次年度事業の見直しを行い【 P L A N 】に戻る。

### 3. 結果の公表方法

- ・ 事業の成果・評価・見直しの結果を上田市商工会理事会に報告、承認を得た後、商工会のホームページに結果報告を掲載し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状況とする。

### 4. 広域的支援体制の活用

- ・ 上田市商工会が属する「上小エリア」で情報共有し、エリア構成地域全体の共通課題 (人材不足・D X 推進・販路開拓等) に対する共同セミナーの企画検討に活用する。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### ■ 現状：

- ・ 全国商工会連合会が実施する W E B 研修、長野県商工会連合会が主催する職種別研修 (年 1 回・1 日開催) 及び専門分野研修 (年 1 回 2 日間開催) といった研修会へ各指導

員が参加し、知識の習得に取り組んでいる。

- ・広域的な取り組みとして、「上小エリア」による週1回の支援ミーティングにおいて、エリアを構成する5商工会に属する経営指導員と支援案件を共有し、支援方法の検証を行い、高度複雑案件は初期対応者の勤務年数や経験により複数人による共同支援へと切り替えている。
- ・支援内容・方法については、長野県商工会連合会経営支援システムPlusへ入力することで情報共有（エリア構成商工会含む）を図っている。
- ・経営指導員経験年数5年未満の者には、長野県商工会連合会に配置された2名のスーパーバイザーによって、基礎的支援から応用的支援までをOJT・集団研修等で集中的に育成している。

■課題：

- ・経営指導員間で支援方法や知識の共有ができたとしても、補助員・一般職員を含めた組織全体の共有が浸透していないため、総合的なレベルアップが意識されていない。
- ・「傾聴と対話」から小規模事業者の「自走化」へつなげるコミュニケーション、コーチングスキル強化が職種関係なく不十分。また、経営リテラシー向上に寄与する研修体系確立が急務。

(2) 事業内容

①上小エリア主催の職員スキルアップセミナーの開催

全国規模で小規模事業者支援にあたる支援機関等に講師を依頼し、全国の効果的・効率的な支援方法や伴走型支援の本質を学ぶセミナーを開催する。

職種問わず、エリアに属する全ての職員を参加対象としてスキルアップを図ることで、単会地域ばかりではなく広域的な支援展開に繋げる。

○想定する研修内容

- ・経営支援能力向上セミナー：全国の先進的な支援方法、成功事例、
- ・コーチングセミナー：対話と傾聴から課題深堀り・内発的動機づけから自走化
- ・DX推進セミナー：支援に活用するITツール導入、活用方法等

②経営リテラシー向上への寄与

- ・スキルセミナーを通じて小規模事業者の経営自走化に向けたプロセスを支援。
- ・財務・人材・知財・デジタル活用など、段階的に学習・実践・定着を促す。

③支援情報のデータベース化

商工会の「経営支援システムPlus」に支援に関するデータを入力し、データベース化を実施する。これにより、支援先の支援状況等をエリアに属する全ての職員で相互共有が可能となり、エリア全体としての支援スキルの底上げを図る。

## 11. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

(1) 現状と課題

■現状：

- ・上小エリア（上田市、真田町、東御市、青木村、長和町）を構成する5商工会の経営指導員、補助員等で広域的な小規模事業者支援体制を構築している。  
エリアでは、毎週1回のミーティング会議を開催し、経営指導員が抱えている支援案件等について支援方法等の検討を行っている。
- ・専門的・高度的な内容により対応が難しい場合は、長野県よろず支援拠点や長野県商工会連合会が配置するシニアアドバイザーや広域専門経営支援員と連携し支援を行っている。
- ・日本政策金融公庫、長野県信用保証協会とも定期的に情報交換会を開催し、金融支援を中心に新たな施策や管内動向の情報共有を図っている。

■課題：

- ・他の機関との情報交換ができる会議へ積極的に出席することで支援ノウハウの習得が図られるが、さらに向上させるためには横の連携を深める必要がある。
- ・支援経験年数が浅い職員が増加していることから、経営分析や事業計画策定等、支援ノウハウをより早く吸収するため、ナレッジとノウハウの共有を当たり前にする。

(2) 事業内容

①上小エリア構成商工会との連携

毎週1回開催されるミーティングに出席し、支援方法の検討以外に各地域の経済動向や需要動向、小規模事業者の課題についてディスカッション形式の情報交換を行う。

特に、地域全体の共通課題、支援ニーズに対して、エリアとしてどのような支援を行うかなどを検討できる貴重な場であるため、実施効果は非常に大きい。

④ 専門家等と連携した支援ノウハウの習得強化

長野県よろず支援拠点、長野県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携した専門家派遣事業を有効に活用し、高度複雑案件や創業、事業承継などの専門分野課題に対する支援へ経営指導員が同行することで自身のスキルアップと支援ノウハウの習得強化を図る。

③他の支援機関との連携

各支援機関との連携を強化するため、半期に1回の頻度で定期連絡会議を開催する。

特に、創業支援におけるワンチーム支援体制構築や事業承継支援におけるワンストップ支援には、地元金融機関や長野県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携なくしては不可能であるため、一層の横連携を強化する必要がある。

また、観光協会や温泉組合等とも連携し、同様に半期に1回の頻度で定期連絡会議を開催する。各団体が保有する有益な情報を共有することで、観光資源のさらなる活用を見出し新たな地域活性化モデル創出を促進する。

## 12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

■現状：

- ・「げんきまるこ産業フェスタ」や地域住民参加型の夏祭り「まるこドドンコ」・「花市」・「武石夏祭り」といった夏季イベントを商工会が主体者となって開催している。
- ・観光面では丸子温泉郷（鹿教湯温泉・霊泉寺温泉・大塩温泉の総称）の宿泊業者が、湯治客や県内外からの観光客に対して鹿教湯温泉氷灯籠夢祈願を鹿教湯観光協会と連携してイベントを開催している。

■課題：

- ・げんきまるこ産業フェスタや夏祭り等のイベントは、長年にわたって継続開催し地域活性化を目指しているが、交流人口は一定数増加するものの、消費増加には目立った効果が出ていない。
- ・イベント開催により地域の知名度向上や賑わい創出には一定の効果はあるものの、一過性の特性からか、地域経済活性化の底上げには至っていない。
- ・観光面では行政が観光協会の事務局を担当し、丸子・武石地域の観光活性化イベント等を展開してきたが、一時的な成果は出るものの地域全体の活性化には至っていない。

(2) 事業内容

①観光と商業・飲食業等の連動による新たな地域活性化モデルの創出

既存イベントはその効果が一時的であるため、持続的な地域活性につながるためには、自然・温泉・歴史・農産物等の既存資源に観光と商業・飲食業等を連携させた新たな地域

活性化モデルを構築する必要がある。そのためにも、地元行政（上田市丸子地域自治センター、上田市武石地域自治センター）、上田市観光協会や関連事業者との協働体制のもとに新たな地域活性化モデル創出事業を実施する。

具体的には、商工会がコーディネート役となり、地元行政、観光協会、小売業・飲食業、宿泊事業者等を参画させたワークショップを年間2回程度開催し、商工会が実施した需要動向調査の観光客アンケート等の分析データを活用し体験型・周遊型コンテンツの創出につなげる。企画した商品・新メニュー、イベントについては参画団体、事業者、アンケート参加者の意見を反映した改善を図り、PDCAサイクルによって実用化・販売につなげる。

また、観光客の回遊性を高めるため、デジタルスタンプラリーやクーポン機能等を活用したマップの制作等による回遊促進施策を導入し、飲食店・小売店・温泉施設等の利用を促す仕組みを構築する。

これらの取り組みを通じて、観光客の滞在時間延長および地域内消費額増加を実現し、観光関連産業のみならず地域商工業全体の活性化につなげる。

## ②地域ブランド発信と滞在価値向上のための協働体制整備

「観光と商業・飲食業等の連動による新たな地域活性化モデルの創出」と併せて、地元行政、観光協会、宿泊施設等との協働体制を強化し、多様な主体が一体となって地域資源を発信する仕組みを整備する。まず、商工会が中心となり地元行政及び観光協会で統一的な情報発信ガイドラインを策定し、関連事業者を加えてSNSや観光ポータルサイト等を活用した効果的な情報発信を展開する。

これらの協働体制に基づく発信力強化により、観光客数及び地域内消費額の増加を図り、地域経済の持続的な成長を実現する。

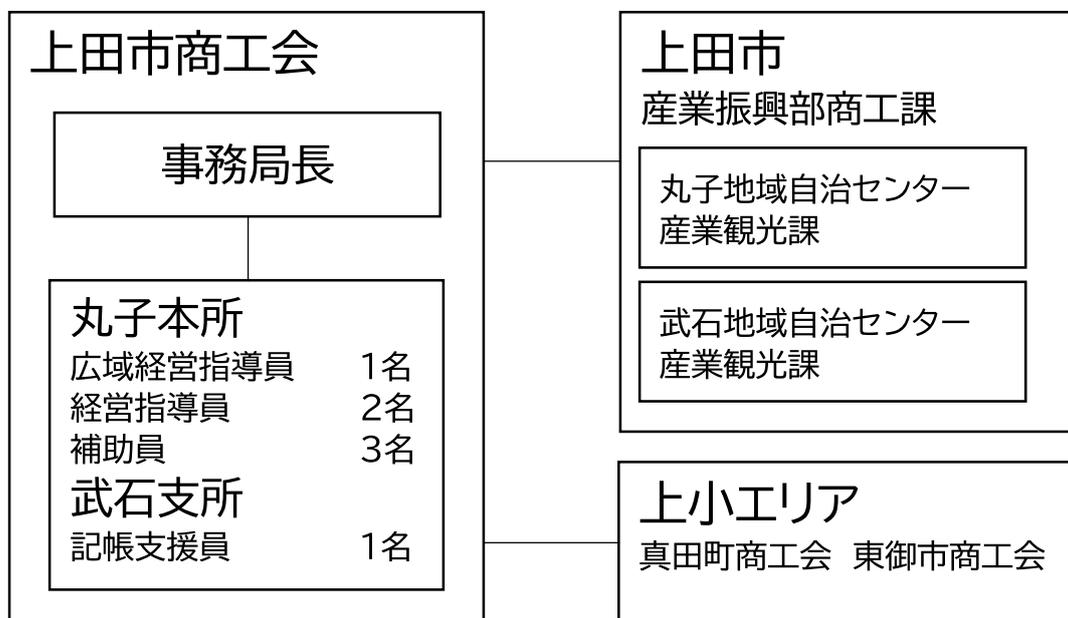
(別表2)

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7年11月20日現在)

(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)



①都道府県及び関係市町村との連携体制

- ・上田市商工会と上田市商工観光部商工課並びに上田市丸子地域自治センター、武石地域自治センターが連携し、地域の実情を踏まえた重要課題を設定するとともに、本支援計画での支援方針を決定するため、年1回、経営発達支援事業評価委員会を開催する。
- ・また、長野県と事前に相談・調整を行うことで、都道府県の重要課題についても反映した支援計画とする。

②広域的な支援体制

- ・当商工会が属する上小エリア(構成商工会:上田市商工会・真田町商工会・東御市商工会・長和町商工会・青木村商工会)において、毎週1回開催されるミーティングで支援方法の検討以外にもエリア地域全体の経済動向や需要動向、小規模事業者の共通課題についてディスカッション形式の情報交換を行い共同セミナーのテーマとして企画する。

③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

- ・上田市商工会管轄地域を2地区に分け、広域経営指導員1名と経営指導員2名の体制で巡回指導を行う。経営指導員を小規模事業者ごとに選定し、策定支援からフォローアップまで一体の支援体制を構築する。
- ・また、金融機関やよろず支援拠点等の外部機関と連携し、案件に応じた専門家派遣支援を含めた伴走支援やセミナー個別相談の体制とする。

⑤ 定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

- ・広域経営指導員1名、経営指導員2名、補助員3名、事務員1名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。
- ・上記で把握・検証した実施状況を「経営発達支援事業評価委員会」(年1回開催予定)で

評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していく。

⑤経営指導員等の資質向上に係る体制

- ・上小エリアにおいて職員スキルアップセミナーを開催し、経営支援能力向上セミナー、コーチングセミナー、DX推進セミナー等から専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。

(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法定経営指導員又は広域経営指導員の氏名、連絡先

■氏名 小山 俊行

■連絡先 真田町商工会 TEL : 0268-72-4050

②法定経営指導員又は広域経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の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広域経営指導員の可否

申請書に記載の経営指導員・小山 俊行は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当する。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①上田市商工会

〒386-0404

長野県上田市上丸子 950 丸子ファーストビル 2F

TEL 0268-42-2213 FAX 0268-42-7142 E-Mail u-shokokai@ued.janis.or.jp

②上田市丸子地域自治センター

〒386-0404

長野県上田市上丸子 1612

TEL 0268-42-1048 FAX 0268-42-3222

③上田市武石地域自治センター

〒386-0503

長野県上田市下武石 742

TEL 0268-85-2828 FAX 0268-85-2313

(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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
○専門家派遣費	600	600	600	600	600
○セミナー開催費	500	500	500	500	500
○チラシ作成費	300	300	300	300	300
○展示会出展費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
○協議会運営費	100	100	100	100	100

(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
① 補助金：伴走型補助金 3,000 千円 ② 自主財源：上田市商工会会費・手数料・受託料等 500 千円

(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。

