

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	戸倉上山田商工会 (法人番号 6100005002777) 千曲市 (地方公共団体コード 202185)
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】 小規模事業者が計画的な事業運営を行い、事業の持続可能性を高める</p> <p>【目標②】 小規模事業者がデジタル技術を活用し、業務効率化や売上拡大を実現する</p> <p>【目標③】 管内で起業・創業や事業承継が促進され、小規模事業者数の減少が抑制される</p> <p>【目標④】 経営力再構築伴走支援により内発的動機付けを促し、小規模事業者の潜在力を引き出す</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うために「地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）」や「千曲市温泉入湯客数の活用」を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者が商品やサービスに対する需要や評価を把握するために「ロコミ情報を活用した個社商品・サービスの調査」を実施する。また、この結果を活用して、商品・サービスのブラッシュアップにつなげる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が客観的に経営状態を認識するために「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画の策定を支援する。また、創業計画や事業承継計画の策定も支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての計画をフォローアップし、計画に沿った事業展開を後押しする。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の販路開拓に向けて「展示会・商談会の出展支援」や「商品券アプリによる集客支援」を実施する。</p>
連絡先	<p>戸倉上山田商工会 戸倉本所 〒389-0804 長野県千曲市大字戸倉 1750 TEL: 026-276-5651 FAX: 026-276-5652 E-mail: info@togami-sci.jp</p> <p>千曲市 経済部 商工課 〒387-8511 長野県千曲市杭瀬下 2-1 TEL: 026-273-1111 (内線 3301) FAX: 026-273-1921 E-mail: sangyo@city.chikuma.lg.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 千曲市の概況

千曲市（以下、当市）は、長野県北信地域の南東部に位置し、西は冠着山、東は鏡台山をはじめとする山地に囲まれている。そのほぼ中央を、東南から北東に大きく曲がりながら千曲川が流れている。千曲川をはさんで両岸には平坦部が広がり、北は善光寺平に接している。標高の最高地点は大林山で1,333m、最低地点は雨宮起返下ノ割の水田353mである。

総面積は約120km<sup>2</sup>で、山林と市の中央を流れる千曲川が6割を占め、千曲川両岸の平坦部が「住宅・市街地ゾーン」、その外側山林までのエリアが「農業生産推進ゾーン」、山林地帯が「自然保護ゾーン」と大きく3つに分けることができる。

道路は、市内を長野自動車道・上信越自動車道・国道18号が南北に縦断し、その他主要道路として、国道403号、主要地方道長野上田線及び大町麻績インター千曲線が隣接市町村とつながっている。鉄道は、長野新幹線が市東部をトンネルで貫通し屋代地区を南北に高架橋で通過している。また、JR篠ノ井線が市西側山間部を長野自動車道とほぼ並行に走っており、しなの鉄道が市東側平野地を国道18号と並行して南北に走っている。

■ 千曲市の立地・交通



現在の千曲市は、平成 15（2003）年 9 月に旧更埴市、旧更級郡上山田町、旧埴科郡戸倉町が合併することによって誕生した。

そのため、本市には、千曲商工会議所と戸倉上山田商工会（以下、当会）の 2 つの商工団体がある。当会の管轄エリアは、下図「旧戸倉町」及び「旧上山田町」のエリアである。

■戸倉上山田商工会の管内



イ 人口推移

(a) 当市全体の人口推移

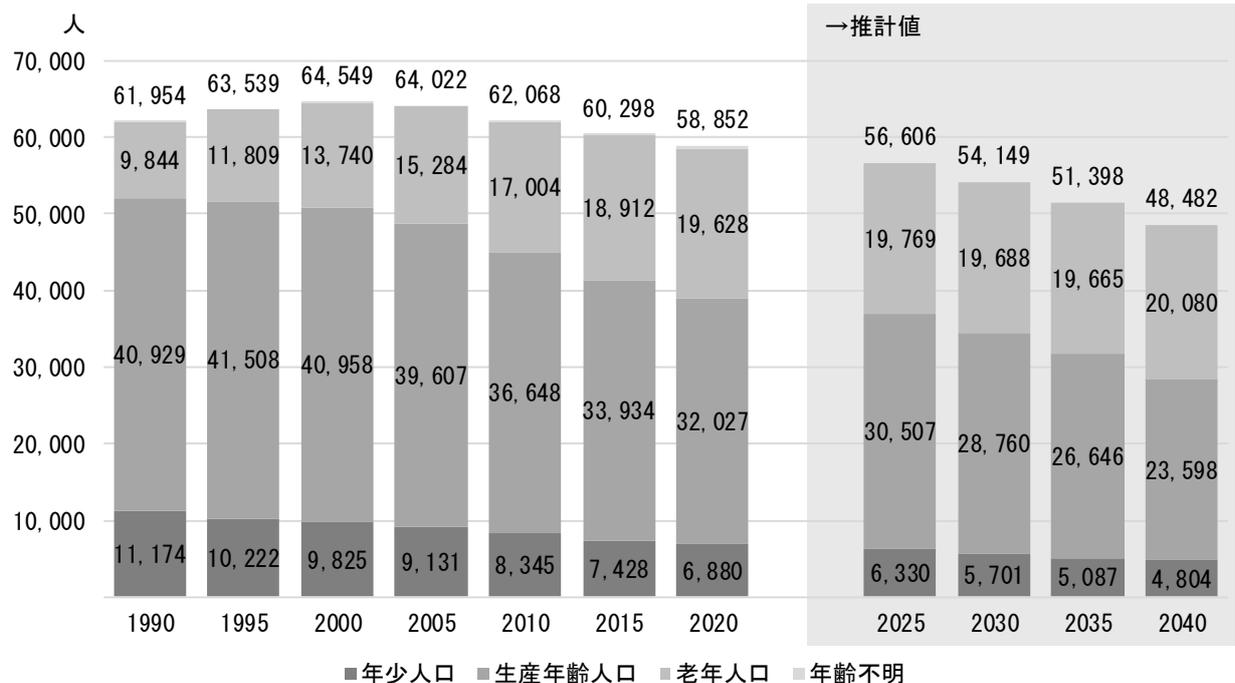
令和 7（2025）年 4 月 1 日時点の人口は 57,325 人である。（令和 2 年国勢調査からの推計人口）

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は平成 12（2000）年の 64,549 人をピークに減少傾向に転じており、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は横ばいで推移することが予測されている。

高齢化率は令和 2（2020）年の 33.4%から令和 22（2040）年に 41.4%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2（2020）年の 54.4%から令和 22（2040）年に 48.7%に低下する見込みである。

■人口推移（当市全体）



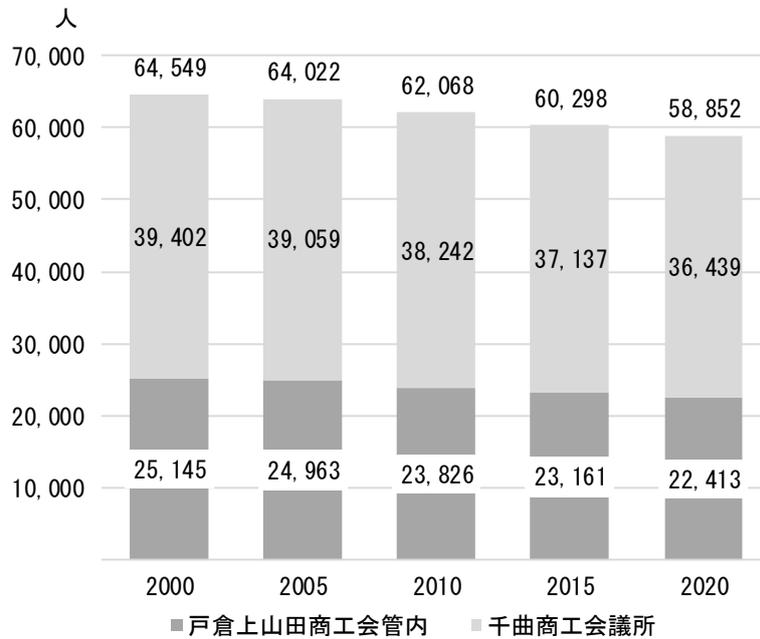
出典：総務省「国勢調査」及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

**(b) 当会管内の人口推移**

令和 2 (2020) 年の当会管内の人口は 22,413 人であり、当市全体の 38.1%となっている。

平成 12 (2000) 年と比較した人口増減では、当市全体が 8.8%減少しているのに対し、当会管内では 10.9%減少しており、市内でも若干人口減少が大きい地区となっている。

■人口推移 (当会管内)



出典：千曲市統計書（総務省「国勢調査」に基づく人口）

**ウ 特産品**

当市は肥沃な千曲川流域に広がる果樹産地で、特に全国有数のあんずの産地として知られている。あんず加工品やぶどう、りんご、信州そばなど四季折々の味覚が楽しめる。

当会管内における主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品	概要
あんず	あんずの実 は 6 月下旬から 7 月上旬にかけて収穫される。バラ科サクラ属の果樹で、ウメ・スモモと近縁である。英名はアプリコット (apricot)。日本の主な産地は長野、青森、福島県。あんずは酸味が強いので、生食よりもジャムやシロップ漬けなどに加工して利用されている。しかし、最近では、ヨーロッパ系あんずとの交配により、酸味の少ない生食用品種が増えてきた。
棚田米	棚田を守る保全活動で作られる希少価値ある米である。昔ながらのはげ掛けを行い、天日で稲を乾燥させるため、格別な味わいとなる。
信州味噌	「信州味噌」は長野県内の米こうじ・大豆・塩を原材料とする米味噌である。当会管内においても信州味噌の製造を行っている。また、前述した棚田米を地元で寒仕込みした味噌などもある。
おしぼりそば	辛味大根をすりおろして、おろしたての大根を絞った「おしぼり」と呼ばれるしぼり汁に味噌を溶かしたものをつゆとして冷たいそばを食べる郷土料理である。だし汁ではなく、大根のしぼり汁を使うのが特徴で、おしぼりうどんの「おしぼり」の由来にもなっている。

## エ 観光資源

当市は長野県北部、善光寺平の南端に位置し、日本最古の名湯・戸倉上山田温泉を有する歴史と癒やしのまちである。春にはあんずの里が一面の花で彩られ、多くの観光客でにぎわう。令和6(2024)年には、「2024 Green DestinationsTOP100選」(世界中の観光地から持続可能な観光の取組に関する優良事例を募集し、高い評価を獲得した100地域が選出される)に選出されている。

当会管内における主な観光資源は下表のとおりである。

### ■主な観光資源

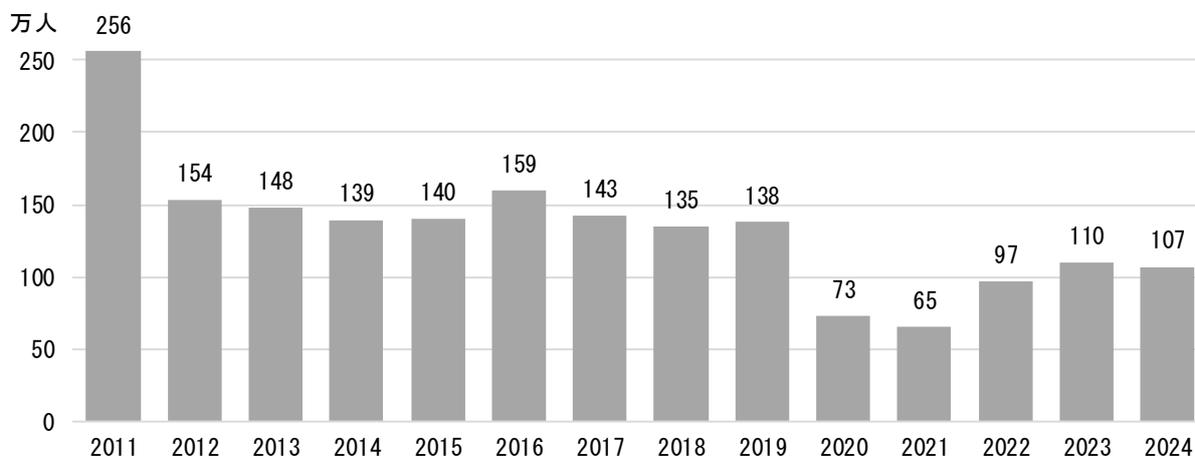
観光資源	概要
戸倉上山田温泉	戸倉上山田温泉は、50以上の源泉が掘り起こされ、豊富な湯量で銭湯でさえも温泉を掛け流す。自家源泉を複数持つ宿も珍しくなく、客室の浴槽にまで年中湯を掛け流している宿もある。しっとり肌をやわらかくし、美人の湯としても知られる泉質は無色透明の単純硫黄泉がほとんどだが、やや薄緑がかっていたり、湯の花や気泡を含んでいるものもある。
戸倉上山田温泉夏まつり	毎年7月の海の日直前の土曜日、日曜日に行われる夏まつりは温泉街のメインイベントである。2日間に渡るまつりは、みこし、木遣り、民謡流し、勇獅子のほか、煙火大会も行われる。たくさんの露店が立ち並び、祭りを盛り上げる。

## オ 観光入込客数の推移(当市全体)

令和5(2023)年の観光入込客数は110万人である。

推移をみると、平成24(2012)年～令和元(2019)年は140万人前後で推移していたが、令和2(2020)年に新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で減少。その後、回復傾向にある。

### ■観光入込客数の推移(当市全体)



出典：長野県「観光地利用者統計調査結果」

## カ 産業

### (a) 産業の概況

古くから善光寺参りの精進落としの湯として栄えてきた戸倉上山田温泉は、開湯120年を経て信州屈指の温泉街を形成しており、その周囲には「さらしなの里」「名月の里」「あんずの里」など、風情豊かな景観が広がる魅力ある観光地である。

また、千曲川の豊かな水に育まれた肥沃な大地を活かし、「日本一」と称されるトルコギキョウを中心とした花卉栽培のほか、リンゴやブドウをはじめとする多品目の果樹栽培が盛んである。さらに、観光と連携した取り組みとして、姨捨棚田のオーナー制度や、「一目十万本」といわれる「日本一のあんずの里」など、地域の魅力を活かした農業が展開されている。

加えて、首都圏と北陸圏を結ぶ高速道路のジャンクションという地理的優位性を活かし、最先端のハイテク産業や精密加工業、食品産業も育成されている。

### (b) 業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移

当会管内の小規模事業者数は、平成 28（2016）年が 902 者、令和 3（2021）年が 841 者であり、6 年間で 6.8%減少している。

小規模事業者数の増減を産業別にみると、サービス業（△52 者）の減少数が非常に大きくなっている。一方、製造業（+8 者）では増加がみられる。

#### ■業種別の事業所数及び小規模事業所数（当市全体）

	平成 28 年		令和 3 年		令和 3 年-平成 28 年	
	事業所数	小規模事業所数	事業所数	小規模事業所数	事業所数	小規模事業所数
建設業（鉱業を含む）	280	273	265	255	△ 15	△ 18
製造業	370	296	356	277	△ 14	△ 19
運輸・通信業	67	51	67	48	0	△ 3
卸売・小売業	616	406	565	382	△ 51	△ 24
サービス業	740	561	663	525	△ 77	△ 36
その他（農林業を除く）	619	372	636	349	17	△ 23
合計	2,692	1,959	2,552	1,836	△ 140	△ 123

出典：出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

#### ■業種別的小規模事業者数（当会管内）

	平成 28 年	令和 3 年	令和 3 年-平成 28 年
	小規模事業者数	小規模事業者数	小規模事業者数
建設業（鉱業を含む）	89	87	△2
製造業	163	171	8
運輸・通信業	12	12	0
卸売・小売業	178	175	△3
サービス業	281	229	△52
その他（農林業を除く）	179	167	△12
合計	902	841	△61

出典：戸倉上山田商工会調査

### (c) 業種別にみた小規模事業者の現状と課題（経営課題）

当会管内は、長野県を代表する温泉地「戸倉上山田温泉」を擁し、観光業が地域経済の柱をなす一方で、千曲川沿いには工業団地が立地し、製造業も集積している。また、古くからの商店街や地域に密着した建設業も存在し、多様な産業が共存する。

第三次千曲市総合計画では、「活気と創造性あふれる産業を育むまち」を基本目標に掲げ、地域経済の活性化と持続的発展を目指している。

#### i\_商業

現状	当会管内の商業は、戸倉上山田温泉街を中心に、地域住民や観光客を対象とした飲食店など生活密着型商店が混在している。古くからの商店街は、歴史と文化を感じさせる雰囲気をもつものの、近年は大型商業施設の郊外立地やオンラインショッピングの普及、さらには地域人口の減少により、来客数や売上の減少傾向が見られる。また、高齢化による事業承継問題も顕在化し、空き店舗の増加も散見される。一方で、観光客の多様なニーズに応えるべく、個性化・高付加価値化への挑戦が一部で見られる。たとえば、伝統的な温泉街の雰囲気を活かした古民家を再生したカフェ、地域食材を活用したこだわりのジェラート店など、新たな魅力創出の動きも散見される。
経営課題	・集客力・販売力強化に向けて、オンラインショップ開設、SNS 活用によるデジタルマーケティング、キャッシュレス決済対応など、変化する消費行動への対応が課題である。また、既存顧客維持に加え、若年層や観光客の新たな顧客層獲得に向けた魅力的な商品・サービス提供が課題である。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢化が進む経営者の事業承継問題が深刻であり、廃業防止のため、計画的な後継者育成や第三者承継支援が課題である。</li> </ul>
--	--

## ii\_工業

現状	<p>当会管内の工業は、機械金属加工業や食品製造業、プラスチック製品製造業など多岐にわたっている。長年培われた技術とノウハウを持つ企業が多い一方、技術革新の加速やグローバル競争の激化により、経営環境は厳しさを増している。設備投資の遅れ、人材不足、特に若手技術者の確保・定着が喫緊の課題となっている。</p> <p>第三次千曲市総合計画では、地域産業の競争力強化に向け、技術開発・人材育成・販路開拓支援を行うとしている。</p>
経営課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術革新への対応力強化に向けて、IoT、AI等の最新技術導入による生産性向上、高付加価値製品開発が課題である。そのためには、情報収集力と迅速な経営判断が必要である。</li> <li>・人材の定着促進に向けて、企業内研修の充実、魅力的な労働環境整備（給与水準、福利厚生、キャリアパス）等による若手技術者の定着が急務である。地域全体で、人材育成に関する情報共有や連携体制を構築する必要がある。</li> <li>・販路開拓に向けて、国内市場に加え、海外市場への進出支援も重要である。展示会への共同出展、海外バイヤーとのマッチング等、地域全体での販路開拓支援体制を強化する必要がある。</li> <li>・後継者不足に悩む企業への事業承継支援は、地域経済活性化の重要な要素である。専門家による相談窓口の設置、M&amp;A支援等、事業承継を円滑に進めるためのサポート体制を充実させる必要がある。</li> </ul>

## iii\_建設業

現状	<p>当会管内の建設業は、地域に根差した中小企業が多く、公共工事や民間住宅の新築・リフォーム、インフラ整備、災害復旧などを手掛けている。特に、戸倉上山田温泉街活性化に向けた景観整備事業や、観光拠点の改修事業など、観光インフラの整備・再開発事業における役割も担っている。建設需要は、地域の高齢化や人口減少に伴い一部緩やかに縮小しているが、防災・減災対策を含む公共性の高いインフラ事業や補修工事による需要も一定程度ある。</p>
経営課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若手技術者の育成と、働きやすい環境整備（労働時間短縮、給与水準の見直し等）が急務である。</li> </ul>

## iv\_観光業

現状	<p>当会管内の観光業は、長野県有数の温泉地「戸倉上山田温泉」を核として発展してきた。年間を通じて多くの観光客が訪れ、旅館・ホテル、飲食店、土産物店などが集積し、地域経済を牽引している。近年は、団体旅行から個人旅行や小グループ旅行へのシフト、体験型コンテンツへのニーズの高まり、外国人観光客（インバウンド）の増加といった変化が見られる。新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けたが、現在は需要回復の兆しが見られ、地域の豊かな自然や歴史・文化資源との連携による魅力向上も図られている。</p>
経営課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人旅行者やファミリー層などの多種多様な顧客ニーズに対応できる宿泊プランやコンテンツ、サービス提供体制の整備が遅れている。特に若年層の誘客に向けた魅力的な「コト消費」体験の提供などが課題である。</li> <li>・サービス業全体の人手不足が深刻であり、特に観光業では多言語対応可能な人材や、質の高いサービスを提供できる専門人材の確保・育成が課題である。労働環境の改善や魅力的なキャリアパスの提示も重要となっている。</li> </ul>

## キ 今後5年間で小規模事業者の経営環境が変わる出来事

### 〈(仮称)千曲市新戸倉体育館整備事業〉

千曲市では、千曲市総合運動公園の戸倉体育館エリアを構成する事業の一つとして、老朽化した戸倉体育館の代わり、新体育館整備を実施する。

新体育館は、地域の防災拠点としての役割や地域住民の健康増進のための施設としての役割だけでなく、令和10(2028)年開催の国民スポーツ大会ではハンドボール会場としての利用を予定しており、国民スポーツ大会終了後は市民の皆様の利用をはじめ、大会や合宿誘致を通して地域活性化につなげていく予定である。

## ク 第三次千曲市総合計画

「第三次千曲市総合計画(令和4年度～令和8年度)」の商工・観光部分は下表のとおりである。

### ■基本計画(令和4年度～令和8年度)

#### 〈まちづくりの基本理念〉

- ①「共生」のまちづくり
- ②「交流」のまちづくり
- ③「協働」のまちづくり

#### 〈千曲市の将来像〉

人をてらす 人をはぐくむ 人がつながる 月の都 ～文化伝承創造都市・千曲～

#### 〈7つの基本目標(商工・観光部分を抜粋)〉

基本目標4 千曲の特色を磨き上げ、賑わいと活力あるまち

4-1【商工業振興】多様な産業の活性化を図り、持続可能な産業への改革を目指す

4-1-1 持続可能な経営環境を整備する

- (1)緊急事態対策・対応への支援
- (2)産業活性化の推進
- (3)産学官・広域連携
- (4)スタートアップ(起業・創業)支援
- (5)産業人材の確保・育成支援

4-1-2 まちに賑わいをもたらす商業・サービス業の振興

- (1)商業・サービス業の活動支援
- (2)持続可能な消費行動

4-1-3 高い技術を誇るものづくり産業を振興する

4-1-4 安心して働ける環境づくりと就労支援

- (1)働きやすく働きがいのある職場づくりの支援
- (2)従業員の仕事と家庭の両立を応援
- (3)柔軟な働き方の推進

4-1-5 産業地盤を強化し持続可能な社会を構築する

4-3【観光交流】市内・広域の観光資源の連携を図り、千曲ブランドを確立する

4-3-1 人を迎え、もてなす心とまちを育てる

4-3-2 誰もが長い時間楽しく過ごせる、観光と交流のネットワークをつくる

4-4【移住・定住】住みたい・住み続けたい魅力あるまちをつくる

4-4-1 選ばれるまち、住み続けたいまちの実現を図る

4-4-2 移住・定住促進のための環境を整える

## 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。

当市の人口は減少傾向にあり、今後もこの傾向が続くことが予測されている。このなかで、当会管内は市内でも人口減少が大きい地区となっている。また近年は、原材料やエネルギーコストの高騰、人件費の増加など、経営を取り巻く環境が厳しくなっている。小規模事業者は、このような状況下で事業を継続し

ていく必要がある。そのため、将来を見据えた事業計画を策定し、計画的な事業運営を進めていくことが課題である。

管内の小規模事業者の声を聞くと、「売上拡大」が最大の課題として挙げられている。多くの小規模事業者は従前からのビジネスモデルを大きく変えないまま事業を継続しており、その結果として売上が減少している状況にある。そのため、ターゲット顧客の見直し（域外顧客や観光客の獲得など）や、当市の豊かな地域資源の活用、販売促進の強化等を通じて売上拡大を図ることが課題となる。

当会管内には、長野県を代表する温泉地である「戸倉上山田温泉」が立地し、観光業が地域経済の柱となっている一方、千曲川沿いには工業団地が立地し、製造業も集積している。これらの産業に共通する課題として、「人手不足への対応」が挙げられる。現在、人手不足に悩む事業者は多くみられるが、そのなかで当市の生産年齢人口は今後さらに減少していくことが見込まれており、一層の人手不足に直面する可能性が高い。そのため、現時点から業務効率化を進めるとともに、設備投資等を通じた生産性向上に取り組むことが課題である。特に、近年はデジタル技術を活用した生産性向上が一般化してきているものの、これを十分に実践できている小規模事業者は少なく、この点への対応も求められている。

当会管内の小規模事業者数は、平成 28（2016）年が 902 者、令和 3（2021）年が 841 者であり、6 年間で 6.8%減少している。事業所数の減少は、地域の活力低下につながるおそれがある。そのため、管内における起業・創業や事業承継を促進し、事業所数の減少を抑制していくことが、地域としての重要な課題である。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①地域における商工会の役割

平成 18（2006）年 4 月 1 日、旧戸倉町商工会と旧上山田町商工会が合併し「戸倉上山田商工会」が誕生した。合併により各地域の商工業者の利便性が低下しないように旧戸倉町商工会を「戸倉上山田商工会本所」とし、旧上山田町商工会を「上山田支所」とするなど、職員数の変更はあったものの、合併前と変わらず 2 か所での支援を継続している。商工会同士は合併したが、旧更埴市にあった千曲商工会議所（旧更埴商工会議所）とは合併に至らず、現在も市内に 2 つの商工団体が併存している。

当会は、2 名の経営指導員体制で経営改善普及事業を推進している。多様な小規模事業者の経営課題解決を支援。高度な専門性が必要な際は、専門支援機関や長野県よろず支援拠点へ連携し、小規模事業者の持続的発展の橋渡し役を担っている。

また、小規模事業者の経営改善・発達が地域経済活性化と密接に関わるため、市主催イベントへの協力など千曲市と有機的に連携。近年では、地域事業者の認知向上を目的とした「ものづくりフェア千曲」に協力している。ものづくりの楽しさに触れ、興味を持ち、将来地元企業に就職するきっかけづくりに後援している。事業者の伴走支援推進役と地域経済活性化の構成員という二つの役割を認識し、両輪でバランスの取れた支援を展開している。

### ②商工会の長期ビジョン（10 年程度）

当会は、長野県商工会連合会「第 2 期商工会マスタープラン」の理念に基づき、地域経済の活性化を目指し、管内小規模事業者の持続的な発展を支援する。当マスタープランを踏まえた、当会の長期ビジョンは以下のとおりである。

#### 【生産性向上による業務効率化】

労働力不足が深刻化する中、デジタルツール導入支援や業務効率化セミナー等を通じて、小規模事業者の生産性向上を支援する。事業者の課題に応じた伴走型支援を行い、業務プロセスの改善や新たな技術導入を促進する。長野県商工会連合会のデジタル化支援策を活用し、時間やコスト削減、高付加価値業務へのシフトを可能にし、経営効率化を支援する。DX（デジタルトランスフォーメーション）推進（IoT/AI/RPA 等）やクラウドツール活用による業務効率化を図り、事業者が本業に集中できる環境を整備する。設備投資支援や補助金・融資活用助言も行き、経営資源の最適配分でコスト削減と生産効率を最大化し、持続可能な経営基盤を構築する。

#### 【売上拡大と新たな顧客獲得】

地域資源を活かした商品開発支援、販路開拓セミナー、オンライン販売支援等を通じて、小規模事業者の売上拡大を支援する。マーケティング戦略策定や新たな顧客層へのアプローチ方法を指導する。長野県商工会連合会の広域連携事業を活用し、県内外への販路開拓を支援し、地域経済の活性化に貢献する。EC サイト構築や SNS 活用等によるデジタルマーケティング支援で、オンライン販路を強力に開拓する。地域特性を活かした新商品・サービス開発助言、商談会等出展支援で、新たな顧客獲得を促進する。特に、戸倉上山田温泉の観光資源と連携した体験型消費や地域ブランド確立を推進。地域全体の魅力を高め、交流人口拡大と消費喚起を図り、事業の持続的成長に貢献する。これらの取組により、小規模事業者の販路開拓や売上拡大を実現する。

**【計画的な事業運営と持続可能性の確保】**

変化の激しい経営環境に対応するため、経営計画策定支援、資金調達支援、事業承継支援等を通じて、計画的な事業運営を支援する。経営発達支援計画に基づき、長期的な視点での経営戦略策定を支援する。第2期商工会マスタープランで重視される「伴走型支援」を核に、管内小規模事業者が計画に基づいた堅実な事業運営を行えるよう支援する。事業計画、経営改善、資金計画、事業承継等、多様な計画策定を個別指導でサポートし、目標設定とロードマップを明確化する。計画実行段階では、定期的な進捗確認と課題抽出を行い、PDCA サイクルで継続的な経営改善を促す。これらにより、市場変化への適応力、リスクマネジメント能力を高め、安定的な経営を支援。持続可能な事業発展と地域経済への貢献を目指す。

**③第三次千曲市総合計画との連動性**

「第三次千曲市総合計画」では、「千曲の特色を磨き上げ、賑わいと活力あるまち」を基本目標に掲げ、商工業振興分野において、「多様な産業の活性化を図り、持続可能な産業への改革を目指す」ことを実現するために各種施策を実施していくこととしている。

前項『②商工会の長期ビジョン（10年程度）』では、生産性向上による業務効率化や、売上拡大と新たな顧客獲得の実現、さらには計画的な事業運営により、持続可能性を確保することを目指している。

これらはいずれも、事業者が将来的に持続可能な経営を実現することを目指すものであり、相互に連動性がある。

**(3) 経営発達支援事業の目標**

(1) 地域の現状及び課題、(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえたうえで、以下の4つの目標を定める。

**〈支援対象〉**

市場環境の変化への適応力を高め、持続的に成長することを目指す小規模事業者を重点的に支援する。

**〈目標〉**

**【目標①】 小規模事業者が計画的な事業運営を行い、事業の持続可能性を高める**

支援計画の認定期間（5年間） 目標		
KGI	・事業計画を策定した事業者の売上増加事業者割合 3割以上（＝事業計画策定時の売上高に対する認定期間終了時の売上高が増加している割合が3割以上）	
KPI	・事業計画策定 10 者/年	
設定した理由	KGI	小規模事業者が計画的な事業運営を行うことで売上増加を達成する事業者数を目標とする。
	KPI	上記を実現するためのプロセスとして事業計画の策定を支援する。

**【目標②】 小規模事業者がデジタル技術を活用し、業務効率化や売上拡大を実現する**

支援計画の認定期間（5年間） 目標	
KGI	・認定期間中のデジタル技術（キャッシュレス決済、クラウド会計など）導入事業者の売上 10% 向上
KPI	・「商品券アプリ」の新規参加店舗数 5 店舗/年

設定した理由	KGI	デジタル技術活用した売上数値を目標とする。
	KPI	上記を実現するために商品券アプリの導入を支援する。

【目標③】管内で起業・創業や事業承継が促進され、小規模事業者数の減少が抑制される

支援計画の認定期間（5年間）目標		
KGI	<ul style="list-style-type: none"> <li>・認定期間中に当会が関与した創業件数 10 者（開業届）</li> <li>・認定期間中に当会が関与した事業承継件数 2 者</li> </ul>	
KPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創業計画策定 2 者/年</li> <li>・事業承継計画策定 1 者/年</li> </ul>	
設定した理由	KGI	創業や事業承継の完了件数を目標とする。
	KPI	上記を実現するために創業計画や事業承継計画の策定を支援する。

【目標④】経営力再構築伴走支援により内発的動機付けを促し、小規模事業者の潜在力を引き出す

支援計画の認定期間（5年間）目標		
KGI	支援先事業者（経営分析）の認定期間終了時の事業継続率 90%	
KPI	・経営分析 24 者/年	
設定した理由	KGI	小規模事業者が潜在力を発揮し、事業継続することを目標とする。
	KPI	上記を実現するための導入部として、事業者の内発的動機付けを促すための経営分析を支援する。

#### ＜地域への裨益目標＞

上記【目標①】～【目標④】の実現を通じて、地域産業の基盤を強化し、持続可能な社会の構築に寄与することを目指す。また、事業承継の推進により廃業を抑制するとともに、スタートアップ（起業・創業）の増加を促すことで、まちに新たな賑わいを創出することを目指す。

## 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】小規模事業者が計画的な事業運営を行い、事業の持続可能性を高める

〈達成方針〉

小規模事業者が計画的な事業運営を実施するためには、まずは「計画」が必要である。そこで事業計画策定に向けた支援を実施する。具体的には、まずは「地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）」（年1回）や「千曲市温泉入湯客数の活用」（年1回）により事業者の外部環境を整理する。同時に、経営分析を行い、事業者自身が経営状態を認識できるようにする（年間24者）。次に、これらの結果を活用し、事業計画の策定を支援する（年間10者）。計画策定後はフォローアップを実施し、計画に沿った事業運営を後押しすることで、売上の増加（年間3者）及び経常利益の向上（年間3者）を実現する。

また、事業計画における販促施策を補完するため、「展示会・商談会の出展支援」（年間2者）を実施する。

〈設定した理由〉

支援プロセスを明確化するため、地域の経済動向調査→経営分析→事業計画策定→フォローアップ（販路開拓の実行支援を含む）の各段階で定量目標を設定する。

【目標②】小規模事業者がデジタル技術を活用し、業務効率化や売上拡大を実現する

〈達成方針〉

小規模事業者のデジタル技術活用に向けて、経営分析の際に「デジタルの活用状況」を確認する。また、事業計画の策定支援の際に、事業計画中の取組のひとつとしてDXやデジタル活用を促進する。

加えて、デジタルを活用した販売促進のきっかけづくりとして「商品券アプリによる集客支援」を実施する（年間2者）。

〈設定した理由〉

デジタル化に向けた支援内容を明確化する。

このなかで、デジタル販売促進施策について定量目標を設定する。

【目標③】管内で起業・創業や事業承継が促進され、小規模事業者数の減少が抑制される

〈達成方針〉

創業の促進に向け、創業計画の策定からフォローアップまでをワンストップで支援し、創業後の事業運営が円滑に進むよう後押しする（年間2者）。

事業承継の促進に向けては、「目標①の達成方針」に記載した取組により、事業者の持続可能性を高める（廃業を抑制する）。あわせて、事業承継計画の策定を支援し、円滑な事業承継につなげる（年間1者）。

〈設定した理由〉

創業支援や事業承継支援の支援内容を明確化する。

このなかで、創業計画や事業承継計画の策定に関し定量目標を設定する。

【目標④】経営力再構築伴走支援により内発的動機付けを促し、小規模事業者の潜在力を引き出す

〈達成方針〉

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営者や従業員との対話を通じて内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を図る。

〈設定した理由〉

事業者の潜在力を引き出すため、その支援の導入部である経営分析における経営力再構築伴走支援の実施件数（年間 24 者）を定量目標とする。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

前期経営発達支援計画（以下、第 2 期）では、「地域の経済動向分析」と「景気動向分析」を実施した。「地域の経済動向分析」では、国・県・市・シンクタンク等の各種調査資料・機関誌（統計局データ、千曲市統計調査・長野県商工業統計調査・金融経済月報等）にある情報を収集した。

また、「景気動向分析」では、全国商工会連合会が受託する中小企業景気動向調査に協力し、市内 15 事業所を対象にアンケート票を回収した。

##### 【課題】

「地域の経済動向分析」では、多様なデータを収集したが、小規模事業者にとって十分に役立つデータとはなっていないこともあった。そこで、今後は地域経済分析システム（RESAS）を活用し、今まで以上に役立つデータを収集・提供することが課題である。

また、「景気動向分析」は、調査対象事業者が少なく、管内の景況等を把握するには至らなかったため、事業を見直す必要がある。

#### (2) 目標

項目	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地域の経済動向分析 公表回数	HP 掲載	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②千曲市温泉入湯客数の活用 公表回数	HP 掲載	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

#### (3) 事業内容

##### ①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

事業名	地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）		
目的	小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うことを目指す。		
調査内容	地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、管内の小規模事業者に活用してもらいたい項目を分析。分析結果を公表する。		
調査項目	RESAS に掲載されている情報のうち、主に次の項目を調査する。		
	〈マーケティングマップ〉		
	<input type="checkbox"/> 生活用品消費分析	<input type="checkbox"/> 生産・消費地分析	<input type="checkbox"/> 滞留人口メッシュ分析
	<input type="checkbox"/> 通過人口メッシュ分析	<input type="checkbox"/> 事業所立地分析	<input type="checkbox"/> 将来人口メッシュ分析
	〈観光マップ〉		
	<input type="checkbox"/> 観光地分析	<input type="checkbox"/> 宿泊者分析	<input type="checkbox"/> 国内観光消費分析
	<input type="checkbox"/> インバウンド消費分析		
	〈人口マップ〉		
	<input type="checkbox"/> 人口構成分析	<input type="checkbox"/> 人口増減分析	<input type="checkbox"/> 自然増減分析

	<input type="checkbox"/> 社会増減分析 <input type="checkbox"/> 新卒者就職・進学分析 <input type="checkbox"/> 通勤通学人口分析 <input type="checkbox"/> 将来人口推計分析 <input type="checkbox"/> 地域人口メッシュ分析  <産業構造マップ> <input type="checkbox"/> 産業構造分析 <input type="checkbox"/> 製造品出荷額分析 <input type="checkbox"/> 経営環境分析
調査・分析の手法	年1回、経営指導員（またはその他の職員）が外部専門家と連携し、RESASの情報を網羅的に確認。管内の小規模事業者にとって有益なデータを分析・抽出したうえで、その活用方法について簡単なコメントを記載する。
調査結果の活用方法	分析結果は当会ホームページで公表し、広く管内小規模事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画策定時の基礎資料としても活用する。

## ②千曲市温泉入湯客数の活用

事業名	千曲市温泉入湯客数の活用
目的	当会管内の基幹産業は、温泉地を中心とした観光産業である。そこで、温泉地の観光客数を把握し、観光客をターゲットにする小規模事業者が、経営判断や事業計画に活用することを目指す。
調査内容・調査の手法	千曲市が入湯税の金額から算出する「千曲市温泉入湯客数（年次）」を活用する。
調査項目	調査地点は次のとおりである。 <input type="checkbox"/> 上山田温泉 <input type="checkbox"/> 戸倉温泉
分析の手法	年1回、千曲市が取りまとめた「千曲市温泉入湯客数」を活用し、経営指導員（またはその他の職員）が外部専門家と連携して調査結果の分析を実施する。具体的には、入湯客数の推移から要因分析を行ったうえで、将来の入湯客数を推計する。これにより観光客をターゲットにする事業者の事業計画に役立つデータとする。
調査結果の活用方法	「千曲市温泉入湯客数」及び推計結果は、当会ホームページで公表し、広く管内小規模事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、観光客をターゲットにする小規模事業者の事業計画策定時に活用する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

第2期では「謎解きまちあるき事業」等を通じて需要動向調査を実施した。しかし、本調査はサービス提供の現場で消費者の声を収集する形式であったため、ネガティブな意見が得られにくいという側面があった。加えて、アンケートの母集団が少なく、調査結果の信頼性が十分に担保できない場面もみられ、必ずしも有益なデータとならなかった。このため、結果を十分に活用するには至らなかった。

#### 【課題】

上記のような課題が明らかになったことから、事業の内容を見直し、今後はロコミ情報を活用した調査へと転換する。新事業の実施にあたっては、収集したロコミ情報をいかに整理・分析し、有益なデータとして活用できる形にまとめ上げるかが課題となる。

### (2) 目標

項目	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
ロコミ情報を活用した個社商品・サービスの調査 調査対象事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容	
事業名	口コミ情報を活用した個社商品・サービスの調査
目的	当会管内では、温泉地を中心とした観光産業が基幹産業となっており、宿泊業や飲食業の来店客の多くが観光客である。このため、リピート利用が少なく、対面で「お客様の声」を収集する機会が限られているのが実情である。そこで、インターネット上に掲載された口コミ情報等を活用し、商品やサービスに対する需要や評価を把握することで、商品のブラッシュアップやマーケティング施策の立案に活用することを目指す。
対象	宿泊業や飲食業の商品・サービス、2商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。
調査の手法	調査対象の宿泊業や飲食業の口コミを収集する。具体的には、宿泊業であれば宿泊プランや食事に関する口コミ、飲食業であれば看板メニューに関する口コミを収集する。
調査項目	<宿泊業の場合> <input type="checkbox"/> 宿泊プランの満足度（料金、サービスなど） <input type="checkbox"/> 食事の満足度 <input type="checkbox"/> その他改善点 等 <飲食業の場合> <input type="checkbox"/> 看板メニューの満足度 <input type="checkbox"/> その他改善点 等
分析の手法	経営指導員（またはその他の職員）が、AIを活用しながら口コミ情報を分析し、改良点を抽出する。分析にあたっては必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は、経営指導員（またはその他の職員）が簡易なレポートに取りまとめ、対象事業者へフィードバックする。その後、事業者との対話や傾聴を通じて改善点を抽出し、商品やサービスのブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて経営分析や事業計画策定支援も併せて実施する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

当会では、マル経融資、長野県制度融資、千曲市制度融資の相談や、小規模事業者持続化補助金、ものづくり・商業・サービス補助金、経営力向上計画申請等の支援の際に、経営分析を実施している。一方で、分析が表面的なものにとどまることも多く、事業者自身が結果を腹落ちさせ、自己変革につなげるような支援に至っていないケースが多い。

#### 【課題】

単に数値や現状を分析するだけでなく、対話と傾聴を通じて事業者の腹落ちを促し、事業者自身が次の行動に移せるような支援を行うことが課題である。

### (2) 目標

項目	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
経営分析事業者数	36者	24者	24者	24者	24者	24者

※令和7（2025）年度に、経営指導員数が3名から2名に減少した。そのため、現行値36者/年に対し、目標値を24者/年（＝経営指導員1名あたり12者/年）に減少させている。

### (3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	ホームページによる周知を行う。また、巡回訪問・窓口相談・個社支援（記帳代行支援、金融支援、補助金支援、需要動向調査等を含む）や、各種セミナー開催時に訴求する。
分析の実施手法	経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。

	分析は、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」などを活用する。
分析項目	<p>定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。</p> <p>〈財務分析〉 収益性・安全性・生産性・成長性の分析</p> <p>〈非財務分析（SWOT分析等）〉 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（デジタル活用の状況、事業計画の策定・運用状況など）</p> <p>〈その他の分析〉 経営者が60歳を超えている事業者には、「事業承継の検討状況」をヒアリングする。また近年、デジタル技術を活用した情報発信の重要性が一層高まっている。そこで、希望する事業者に対しては、ホームページの診断を実施する。具体的には、Google Analyticsを活用し、離脱率（閲覧者がどのページでサイトを離れているか）などを分析し、課題の抽出及び改善提案につなげていく。</p>
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう支援する。専門的な経営課題の場合は広域専門経営支援員との連携や専門家派遣により解決を図る。</li> <li>・分析結果は、経営支援システム PLUS に集約。経営指導員個人の保有する知識・ノウハウを他の職員に共有することで、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。</li> </ul>

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

第2期では、事業計画策定セミナーを中心に支援を実施してきた。一方で、「事業計画」という言葉に抵抗感を抱く事業者も多く、「大企業が行うものであり、小規模事業者が策定するものではない」と捉えられている傾向がある。その結果、セミナーの集客は伸び悩んだ。

#### 【課題】

事業計画セミナーについて、開催時間や開催場所を工夫し、参加しやすい環境を整えることで、集客を増やしていくことが課題である。あわせて、巡回訪問や窓口相談の場においても、事業計画の意義や必要性を丁寧に説明し、事業計画に主体的に取り組む事業者を増やしていくことが必要である。

### (2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の約4割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象にデジタル関連セミナーや専門家派遣を行い、小規模事業者のデジタル活用（デジタル技術を活用した販売促進、業務改善や生産性向上）の促進や、これによる競争力の維持・強化を目指す。

その他、創業や事業承継を活性化させるため、創業計画や事業承継計画の策定支援も実施する。

(3) 目標						
項目	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事業計画策定事業者数	7者	10者	10者	10者	10者	10者
②創業計画策定事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
③事業承継計画策定事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者

#### (4) 事業内容

##### ①事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援															
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。															
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者															
支援対象の掘り起こし	<p>経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。また、補助金を契機とした事業計画策定の提案も実施する。</p> <p>その他、事業計画策定セミナーを開催し、掘り起こしを図る。</p> <p>■事業計画策定セミナー</p> <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td> <td>すべての小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>中小企業診断士、講師派遣会社の派遣講師 等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>事業計画の意義、事業計画の作成方法、補助金の活用 等</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>5人/回</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>参加者に対しては専門家による個別相談会あり（2回まで）</td> </tr> </table>		支援対象	すべての小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	中小企業診断士、講師派遣会社の派遣講師 等	回数	年1回	カリキュラム	事業計画の意義、事業計画の作成方法、補助金の活用 等	想定参加者数	5人/回	その他	参加者に対しては専門家による個別相談会あり（2回まで）
支援対象	すべての小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）															
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知															
講師	中小企業診断士、講師派遣会社の派遣講師 等															
回数	年1回															
カリキュラム	事業計画の意義、事業計画の作成方法、補助金の活用 等															
想定参加者数	5人/回															
その他	参加者に対しては専門家による個別相談会あり（2回まで）															
支援の手法	<p>小規模事業者が作成した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法で支援。また、必要に応じて広域専門経営支援員との連携や専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。</p> <p>&lt;DXに向けた取組&gt;</p> <p>事業計画策定に意欲的な事業者を対象にデジタル関連セミナーを実施する。また、セミナーを受講した事業者のなかで、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による個社支援や専門家派遣を行う。これにより、事業計画中の取組のひとつとしてDXやデジタル活用を促進する。</p> <p>■デジタル関連セミナー</p> <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td> <td>すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>講師派遣会社の派遣講師 等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める。その他、DXの事例や活用方法、デジタル活用による販売促進や業務改善・生産性向上の手法などを紹介する。</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>15人/回</td> </tr> </table>		支援対象	すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	講師派遣会社の派遣講師 等	回数	年1回	カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める。その他、DXの事例や活用方法、デジタル活用による販売促進や業務改善・生産性向上の手法などを紹介する。	想定参加者数	15人/回		
支援対象	すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）															
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知															
講師	講師派遣会社の派遣講師 等															
回数	年1回															
カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める。その他、DXの事例や活用方法、デジタル活用による販売促進や業務改善・生産性向上の手法などを紹介する。															
想定参加者数	15人/回															

##### ②創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す。
支援対象	創業者・創業希望者

支援対象の掘り起こし	<p>千曲市では、市内で創業を目指す方々を支援することを目的に、産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画を策定し、国の認定を受けている。当該計画に基づき、当会では創業相談窓口「ちくま創業サポートデスク」を設置。窓口相談を契機に創業者との接点を持ち、支援につなげている。今後はこれに加え、必要に応じて創業支援セミナーを開催し、創業予定者との接点を増やすことも検討している。</p> <p>■創業セミナー</p> <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td> <td>創業を目指す方、創業予定者、創業後5年以内の事業者など</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、チラシ、関係機関での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>中小企業診断士等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>経営・財務・人材育成・販路開拓の4分野</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>5人/回</td> </tr> </table>	支援対象	創業を目指す方、創業予定者、創業後5年以内の事業者など	募集方法	ホームページ、チラシ、関係機関での周知	講師	中小企業診断士等	回数	年1回	カリキュラム	経営・財務・人材育成・販路開拓の4分野	想定参加者数	5人/回
支援対象	創業を目指す方、創業予定者、創業後5年以内の事業者など												
募集方法	ホームページ、チラシ、関係機関での周知												
講師	中小企業診断士等												
回数	年1回												
カリキュラム	経営・財務・人材育成・販路開拓の4分野												
想定参加者数	5人/回												
支援の手法	創業者が作成した創業計画を基に、経営指導員がアドバイスを行う方法で支援する。また、必要に応じて広域専門経営支援員との連携や専門家派遣を実施する。												

### ③事業承継計画策定支援

事業名	事業承継計画策定支援
目的	事業承継が円滑に進むことを目指す。
支援対象	事業承継を検討している事業者、後継者
支援対象の掘り起こし	『5.経営状況の分析に関すること』にて「事業承継の検討状況」を確認。実施する事業者により事業承継計画の策定を提案する。また、日本政策金融公庫の「一日公庫」を契機とした掘り起こしを実施。金融相談に併せて、事業承継への意識・健康状態などを確認する。
支援の手法	『①事業計画策定支援』での支援同様、(ア)小規模事業者が作成した事業承継計画に経営指導員がアドバイスする方法、(イ)小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の2つの方法で支援する。また、事業承継の支援にあたっては専門的な支援ノウハウが必要な場合もある。その際は、広域専門経営支援員との連携や専門家派遣（長野県事業承継・引継ぎ支援センターの専門家等）を行う。 その他、当会管内では廃業に関する相談も多い。地域・取引先・顧客への影響を最小限に抑える支援を財務・法務・労務面から実施。併せて、廃業を支援しつつ、事業価値の最大化を図り、知的・人的資産の譲渡先を関係機関と手を取り合って模索する。

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

第2期では、事業計画策定後のフォローアップとして定期巡回訪問を実施し、国や市などが実施する補助金・助成金制度の周知や、事業計画の実行に伴い必要となる資金調達等の金融支援を行ってきた。

#### 【課題】

フォローアップの本来の目的は、事業計画に基づく継続的な経営改善を支援することである。しかし実際には、補助金・助成金や金融支援に関する対応の比重が高くなっている側面もみられる。そこで今後は、本来の目的である事業計画に基づく経営改善を重視し、その実行を後押しする積極的な支援を重点的に展開していくことが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、計画策定後3回のフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者や経常利益増加事業者の割合が3割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、自走化に向けた内発的動機付けを行うことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

また、創業計画を策定した事業者に対しては計画策定後3回のフォローアップ、事業承継計画では半期毎のフォローアップを実施し、計画に沿って事業が着実に進むよう支援する。

### (3) 目標

#### ①事業計画のフォローアップ

項目	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	7者	10者	10者	10者	10者	10者
頻度 (延回数)	四半期毎 (20回)	3回* (30回)	3回* (30回)	3回* (30回)	3回* (30回)	3回* (30回)
売上増加事業者数	1者	3者	3者	3者	3者	3者
経常利益増加事業者数	1者	3者	3者	3者	3者	3者

※頻度は、計画策定後3ヵ月後、6ヵ月後、1年後の計3回を基本とする。

#### ②創業事業計画のフォローアップ

項目	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	1者	2者	2者	2者	2者	2者
頻度 (延回数)	四半期毎 (4回)	3回* (6回)	3回* (6回)	3回* (6回)	3回* (6回)	3回* (6回)
売上増加事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
経常利益増加事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者

※頻度は、計画策定後3ヵ月後、6ヵ月後、1年後の計3回を基本とする。

#### ③事業承継計画のフォローアップ

項目	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	-	1者	1者	1者	1者	1者
頻度 (延回数)	-	半期毎 (2回)	半期毎 (2回)	半期毎 (2回)	半期毎 (2回)	半期毎 (2回)
売上増加事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者
経常利益増加事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者

※頻度は、計画策定後6ヵ月後、1年後の計2回を基本とする。

### (4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画・事業承継計画のフォローアップ
目的	事業計画・創業計画・事業承継計画ごおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画・創業計画・事業承継計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画や創業計画を策定したすべての事業者を対象に計画策定後3回(3ヵ月後、6ヵ月後、1年後)のフォローアップを実施する。また事業承継計画を策定した事業者に対しては半期毎(6ヵ月後、1年後)にフォローアップを行う。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、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、広域専門経営支援員との連携や専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。 フォローアップでは、計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を

提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

第2期では、「謎解きまちあるき事業」や「動画作成事業」などを実施した。コロナ禍のため、一部予定の事業は出来なかったが、一定の需要開拓に寄与することができた。

一方で、トレンドの変化があるため、事業の見直しが必要な局面にある。

#### 【課題】

当会管内では、千曲川沿いには工業団地が立地し、製造業が集積している。そのため、製造業向けの支援を強化することが課題である。

また、商業向け支援においては、新規顧客獲得からリピーター顧客への転換を図るための支援を実施することが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者は経営資源が限られているため、新たな需要の開拓において自社単独で取り組むには限界がある。そこで当会が販路拡大の補完を行う。

事業の実施目的・期待する効果は次のとおりである。

- ・製造業が販路拡大を図る際は、展示会・商談会の活用が有効である。一方で、多くの製造業にとって、単独で展示会等へ出展することは費用・人員の面で負担が大きい。そこで、当会が「展示会・商談会への出展支援」を実施し、事業者の負担を軽減しながら新たな取引先の獲得を目指す。
- ・商業事業者の多くが売上拡大を課題としており、その実現にあたって最大のネックとなるのは新規顧客との接点づくりである。そこで、当会が「商品券アプリによる集客支援」を実施し、来店機会の創出と集客力の強化を図る。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4)事業内容』のとおりである。

### (3) 目標

項目	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・商談会の出展支援 出展事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数（延べ）	1件	1件	1件	1件	1件	1件
②商品券アプリによる集客支援 支援事業者数（重点支援先）	-	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

### (4) 事業内容

#### ①展示会・商談会の出展支援（BtoB）

事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。
展示会等の概要 /支援対象	主に以下の展示会・商談会を想定している。なお、これ以外にも有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を実施する。支援にあたっては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。 ア 中南信エリア 自慢の逸品発掘・売込逆商談会 支援対象：食料品製造業（食品製造・加工業者）

	<p>訴求相手：県内外のバイヤー（百貨店、スーパー、飲食、通販、ホテル・旅館等）</p> <p>松本商工会議所を主管に、中南信の商工会議所・商工会が主催する商談会である。買い手企業である百貨店、スーパー、飲食、通販、ホテル・旅館などを招き、売り手企業とのビジネスマッチングを行う。令和7（2025）年2月の開催では、売り手企業20社あり、3件の商談が行われた。</p> <p>イ 諏訪圏工業メッセ  支援対象：製造業  訴求相手：諏訪圏域の製造業</p> <p>長野県岡谷市で開催される、「長野・諏訪から「ものづくり」の情報発信」を具現化する工業専門展示商談会である。地方では国内最大級の工業専門展示会となっている。令和7（2025）年6月の開催では、出展社数が340社・団体、来場者数が15,039名であった。</p> <p>ウ テクニカルショウヨコハマ  支援対象：製造業  訴求相手：首都圏の製造業</p> <p>首都圏最大級の工業技術・製品に関する総合見本市である。業界の枠を超えた情報の発信、収集、交流を広範囲に展開し、技術・製品の販路拡大、ビジネスチャンスの創出、地域産業の振興を図ることを目的としている。令和7（2025）年2月の開催では、出展社数が810社・団体、来場者数が17,602人であった。</p> <p>エ 機械要素技術展  支援対象：製造業  訴求相手：全国の製造業</p> <p>機械要素技術展（M-Tech）は、RX Japanが主催する「ものづくりワールド（日本ものづくりワールド、関西ものづくりワールド、名古屋ものづくりワールド、九州ものづくりワールド等）」のなかで開催されるひとつの展示会である。モータ、ベアリング、ねじ、ばねなどの機械部品や、切削、プレスなどの加工技術、表面処理などが出展する展示会となっている。毎年、設計、開発、試作、製造、生産技術、購買部門をはじめとしたユーザーが多数来場し、出展企業と商談を行う。令和7（2025）年7月に東京ビッグサイトで開催された日本ものづくりワールドは、出展社数が1,975社、来場者数が55,749人であった。</p>
支援内容	①当会が展示会ブースを借り上げ、複数の事業者による共同出展を行う方法、②各事業者が独自に展示会・商談会に出展する際の支援を行う方法の2つの支援形態を想定。
支援の手法	<p>展示会・商談会への出展を希望する事業者の掘り起こしを行う。参加希望者に対しては、事業者の要望に応じて経営指導員が以下の支援を実施する。また、必要に応じて広域専門経営支援員との連携や専門家派遣を行う。</p> <p>&lt;出展前の支援&gt;</p> <p><input type="checkbox"/>出展者の募集 <input type="checkbox"/>商談シート（FCPシート）の作成 <input type="checkbox"/>商談相手の事前アポイント</p> <p><input type="checkbox"/>パンフレット等のツール整備を含む効果的な展示方法や、短時間で商品等の魅力を伝えるためのアピール手法についての指導 等</p> <p>&lt;出展後の支援&gt;</p> <p>商談相手に対するフォロー 等</p>
<b>②商品券アプリによる集客支援（BtoC）</b>	
事業名	商品券アプリによる集客支援
目的	新たな顧客獲得することを目指す。
支援対象	小売・飲食・旅館サービス業 等

	※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	地元消費者、観光客
支援内容	商品券アプリを活用した集客支援を実施する。 <商品券アプリ> スマートフォンを活用した電子商品券システムである。商品券として利用できるだけでなく、異なる店舗（5店舗）で利用した場合、アプリを通じて商品券が当選する抽選に応募ができる。
支援の手法	本事業は市内の事業者幅広く展開するものである。そのなかで、毎年2者の重点支援先を選定し、本事業を活用した集客支援を実施する。具体的には、(ア)商品券アプリを活用したリピート客の集客支援、(イ)商品券アプリを活用したデジタル販促との連携などを想定している。また、重点支援先の支援で得られた好事例は他事業者にも展開していくことにより、事業全体の波及効果を拡大させる。支援にあたっては、必要に応じて広域専門経営支援員との連携や専門家派遣を行う。

## Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

第2期は「事業評価委員会」を実施し、結果をホームページに掲載した。しかし、コロナ禍もあり、本委員会を開催できない年度もあった。

##### 【課題】

本計画のメンテナンス性向上による評価の機動力向上が課題である。そのため、評価委員会もリアル開催にこだわらず、書面またはオンラインによる実施も必要である。

#### (2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	以下の取組により、経営発達支援事業のPDCAを回す。 <b>【PLAN】</b> （事業の計画・見直し） (a) 前年度の <b>【ACTION】</b> を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 (b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 <b>【DO】</b> （事業の実行） (c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 経営指導員等は、実施した内容を経営支援システムPLUSに適時入力する。 <b>【CHECK】</b> （事業の評価） (e) 日々の業務のなかで、法定経営指導員は、経営支援システムPLUSにより各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 経営支援センター坂城戸上エリア（当会・坂城町商工会）の週1回のWEBミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認及び評価を行う。 (g) 年1回（3月頃）の「事業評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。 なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。 ※「事業評価委員会」の実施の流れ

- i 千曲市商工課長（または担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「事業評価委員会」を年1回（3月頃）開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「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。
- ii 当該「事業評価委員会」の評価結果は、理事会に報告する。また、当会ホームページ（<http://www.togami-sci.jp/>）へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

【ACTION】（事業の見直し）

(h) 「事業評価委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

長野県商工会連合会が開催する販路開拓研修や事業承継研修など各種研修会を受講。加えて、「坂城・戸上グループ検討会議」では相談案件の共有・検証を月1回実施。会議参加メンバーには専門知識が豊富な広域経営支援員も同席しており、即時的かつ効果的なアドバイスが得られる環境になっている。

併せて、毎週火曜日、グループミーティングを実施。検討会議に上がらない小さな支援案件の情報共有を実施している。

#### 【課題】

属人的な能力の一般化が課題である。これを実現するために、個々人が持つ「コミュニケーションスキル」や「効率的な支援の進め方」などの見える化が必要である。さらに、これらのスキルの「経験、振り返り、概念化、実践」の経験学習サイクルが求められる。

### (2) 事業内容

#### ①経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力</li> <li>・デジタル技術やマーケティングの相談・指導を行う能力</li> <li>・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等</li> </ul>
内容	経営発達支援事業を適切に遂行し、上記の不足能力を補うために、以下の手段・手法により職員の資質向上を図る。これまでは経営指導員が中心となり資質向上に取り組んできたが、今後はすべての職員が主体的に取り組む体制とする。 <p>ア 経営指導員研修や広域専門経営支援員による研修  経営分析や事業計画策定といった、本計画実施にあたり最低限必要な資質については、長野県商工会連合会の経営指導員研修や、広域専門経営支援員による内部研修を通じて習得する。</p> <p>イ 中小企業大学の専門研修、上級研修  中小企業大学の専門研修や上級研修では、幅広いテーマが用意されており、当会職員がそれぞれの強みを伸ばす、あるいは弱みを克服するためのテーマを選択することが可能である。また、全職員に共通して不足している「経営力再構築伴走支援」に関するカリキュラムも整備されており、組織全体の支援力向上に資する内容となっている。</p> <p>ウ 民間の研修  デジタル技術やマーケティング手法は日々進化しており、的確な支援を行うためには、</p>

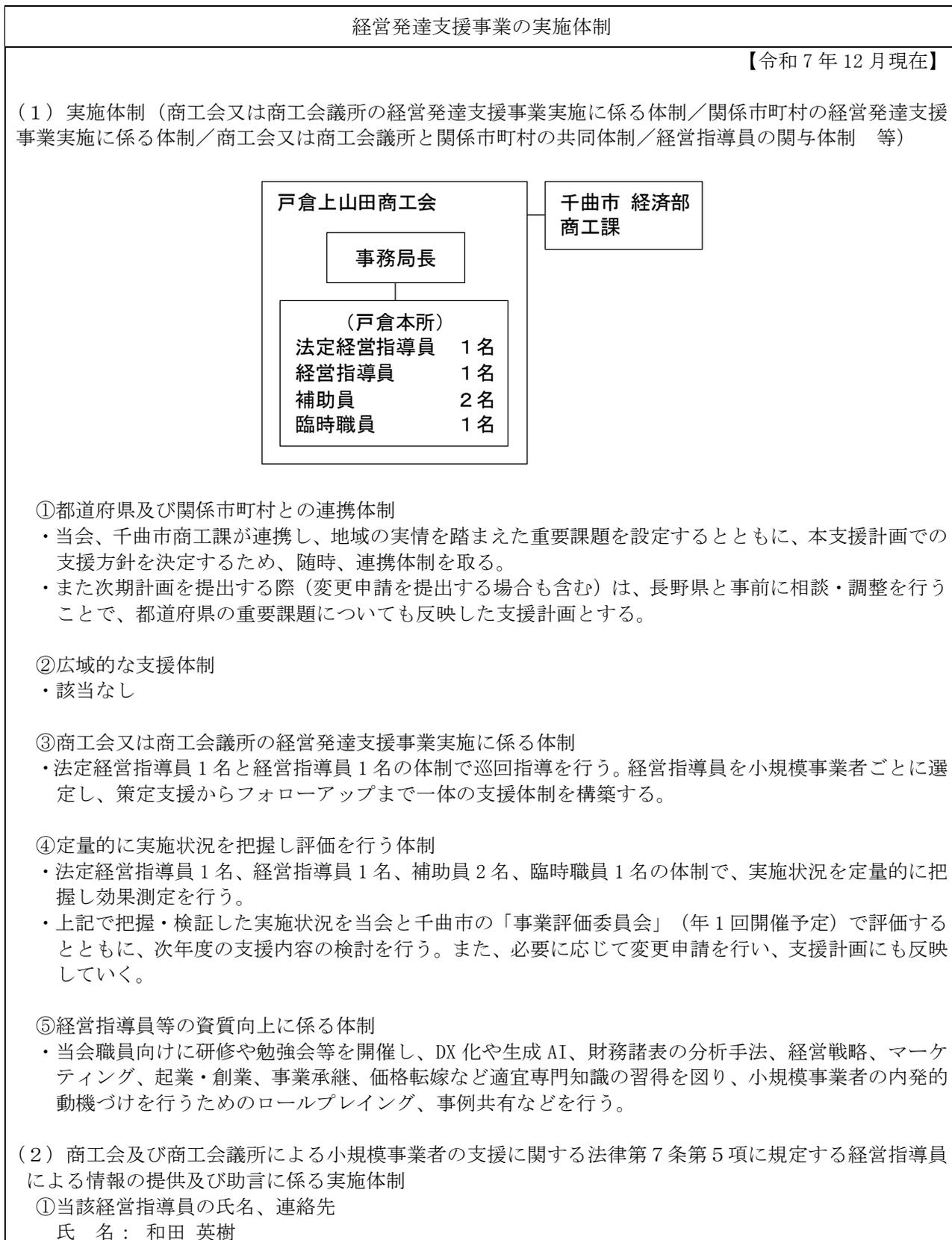
	<p>当会職員も常に最新の情報を把握しておく必要がある。そこで、民間の専門会社を実施する研修に積極的に参加する。</p> <p>エ 独自に専門講師を招聘して研修会を開催（近隣の商工会との共同開催も含む） 資質向上の手段として外部研修への参加も考えられるが、当会における不足能力の強化を図るうえでは、独自の研修会を開催することも有効である。そこで、法定経営指導員が全職員の不足能力を網羅的に把握したうえでテーマを設定し、会内研修会（または経営支援センター坂城戸上エリアでの研修会）を実施する。会内研修等とすることで、すべての職員が参加しやすく、組織全体の底上げにつながるという利点がある。</p> <p>オ 商工塾の開催 当会では、年1回程度、商工塾の一環として、話題性の高い分野に関する現場視察を実施している。これまでは、「EV（電気自動車）の現場」や「昆虫食の現場」などを視察してきた。本事業は主に会員事業所向けのサービスであるが、当会職員にとっても、新たな事業機会の発見や支援ノウハウの蓄積につながることから、積極的に参加する。</p>
--	--

**②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み**

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
内容	<p>ア OJT ベテラン職員（広域専門経営支援員）と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。</p> <p>イ 職員間の定期ミーティング 経営支援センター坂城戸上エリアの週1回の定期ミーティングのなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法やデジタル活用の方法、具体的なデジタルツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援事業の進捗管理を実施する。</p> <p>ウ データベース化 担当経営指導員等が経営支援システム PLUS に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。</p>

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



連絡先： 戸倉上山田商工会 TEL： 026-276-5651

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員（和田 英樹）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しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①戸倉上山田商工会 戸倉本所

〒389-0804

長野県千曲市大字戸倉 1750

TEL： 026-276-5651

FAX： 026-276-5652

E-mail： info@togami-sci.jp

②千曲市 経済部 商工課

〒387-8511

長野県千曲市杭瀬下 2-1

TEL： 026-273-1111（内線 3301）

FAX： 026-273-1921

E-mail： sangyo@city.chikuma.lg.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 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	3,720	3,720	3,720	3,720	3,720
1. 事業計画策定セミナー	500	500	500	500	500
2. デジタル関連セミナー	150	150	150	150	150
3. 創業セミナー	150	150	150	150	150
4. 商品券アプリ	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
5. 展示会等出展費	300	300	300	300	300
6. 評価委員会開催費	120	120	120	120	120

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、国補助金、県補助金、市補助金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、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