

経営発達支援計画の概要

実施者名	安曇野市商工会（法人番号 5100005007083） 安曇野市（地方公共団体コード 202022）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>【目標①】小規模事業者の持続的発展を実現するために事業計画・承継計画の策定支援や後継者の育成を通じて、主体的、能動的行動がとれる経営者を育成し自走化につなげる。</p> <p>【目標②】創業セミナーを定期的に開催することで創業初期段階から支援に携わるとともに、経営力再構築伴走型支援を通じて、自らが経営課題を見極め、柔軟に対応すること、変革することができる自己変革力を備えた経営者を育成し、持続可能な事業者を増やすことで地域産業の活性化を図る。</p> <p>【目標③】BtoB 及び BtoC の販路拡大に取り組み、出展支援を通じ経営課題の把握と課題設定に取り組むことで、持続可能な経営力を備えた経営者の育成を図る。</p> <p>【目標④】前述した目標を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて個々の課題を設定し、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域経済全体での持続的発展の取り組みを図る。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の経済動向調査に関すること 外部専門家と連携し地域の経済動向の分析を行ない、事業計画策定時の支援に活用する。</li> <li>2. 需要動向調査に関すること 民間データベースの活用や消費者から直接評価が受けられる場を提供し、分析等結果をフィードバックすることで改善につなげ、事業計画策定に活用する。</li> <li>3. 経済状況の分析に関すること 経営分析により明らかになった課題に対し、外部専門家と連携し分析を行い、収益性を改善できるように見直しを行う。</li> <li>4. 事業計画策定支援に関すること 創業及び新商品開発や補助金施策活用に合わせて事業計画策定支援を行ない、自社の強みを活かした計画づくりを行なう。</li> <li>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定者へ定期的な進捗管理を行なうことで状況を把握し、計画に差異がある場合は外部専門家と検討しフォローアップを行う。</li> <li>6. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること 地域資源を活用した新商品開発と需要開拓につなげるための展示会を開催し売上拡大につなげていく。 展示会への出展支援体制を構築し、展示会出展に合わせてFCPシート作成支援等効果的な支援を行う。</li> </ol>
連絡先	<p>・安曇野市商工会 事務局本部 〒399-8303 長野県安曇野市穂高5047番地 TEL：0263-87-9750 FAX：0263-72-8491 E-mail:azuminoci@azumino-biz.net</p> <p>・安曇野市 商工観光スポーツ部商工労政課 〒399-8281 長野県安曇野市豊科6000番地 TEL：0263-71-2041 FAX：0263-72-1340 E-mail:shokorosei@city.azumino.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

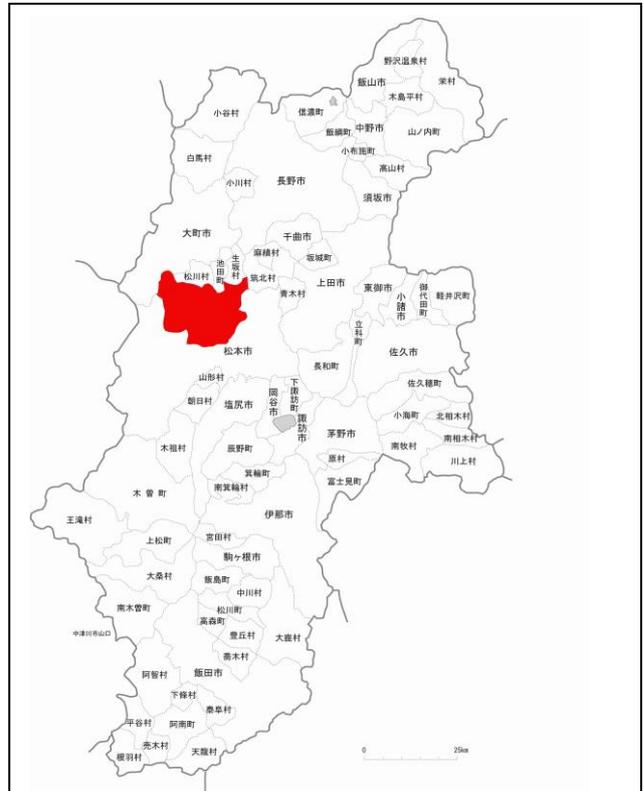
- ・安曇野市は平成17年に行政合併し、面積は331.78km<sup>2</sup>と長野県で7番目に大きい市町村であり、長野県の中部地域に位置している。



安曇野市東側より北アルプスを望む



豊富な水量を誇る湧水



安曇野市の位置図 (信州教育出版社HPより)

市域の西側には標高3,000m級の北アルプス連峰がそびえ、市内中心部の標高550m付近から眺める標高差約2,500mの山岳景観は国内でも他に類を見ない景観である。東側は北アルプスを源とする中房川、烏川、梓川、高瀬川からなる複合扇状地が広がり、北アルプスを源泉とする雪解け水が湧き出している。

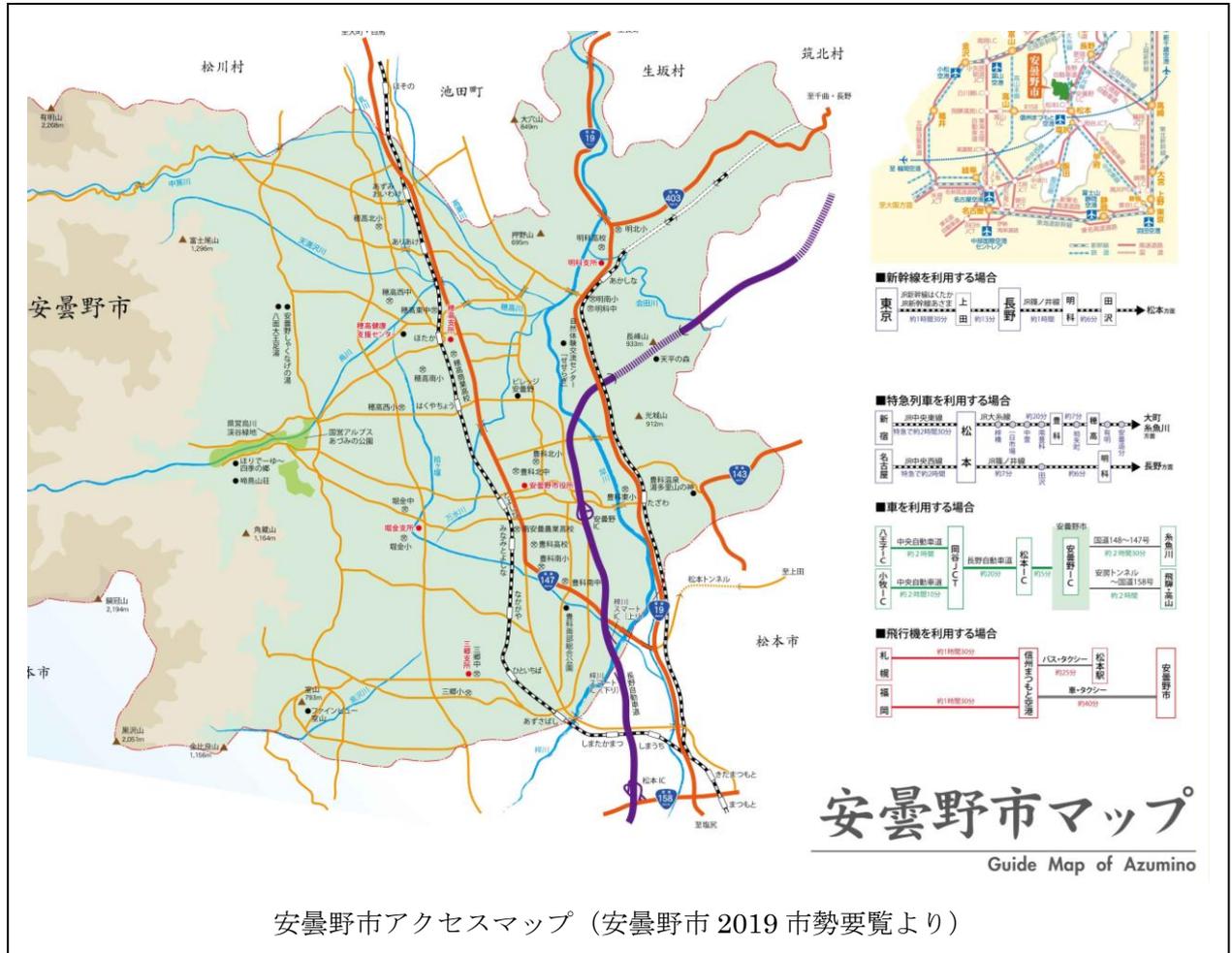
そして、この湧水地帯は「安曇野わさび田湧水群」として、昭和60年に国の「名水百選」のひとつに選定された。

地下でろ過された清冽な湧水を活かしたわさび栽培やニジマス養殖などが盛んであり、また、扇状地に堆積した肥沃な土壌と、降水量が少なく寒暖差のある気候風土は品質の高い果樹栽培の適地であり、りんごの生産が盛んな土地でもある。

- ・人口は平成25年の99,208人をピークに令和6年では95,996人(令和6年10月1日時点)と減少傾向であるが、世帯数は核家族化の進展等により、平成25年では37,714だった世帯数が令和6年では41,989世帯(前述と同じ)と増加している。人口減少が進む中、首都圏など大都市以外の自治体では移住・定住促進に力を入れている。

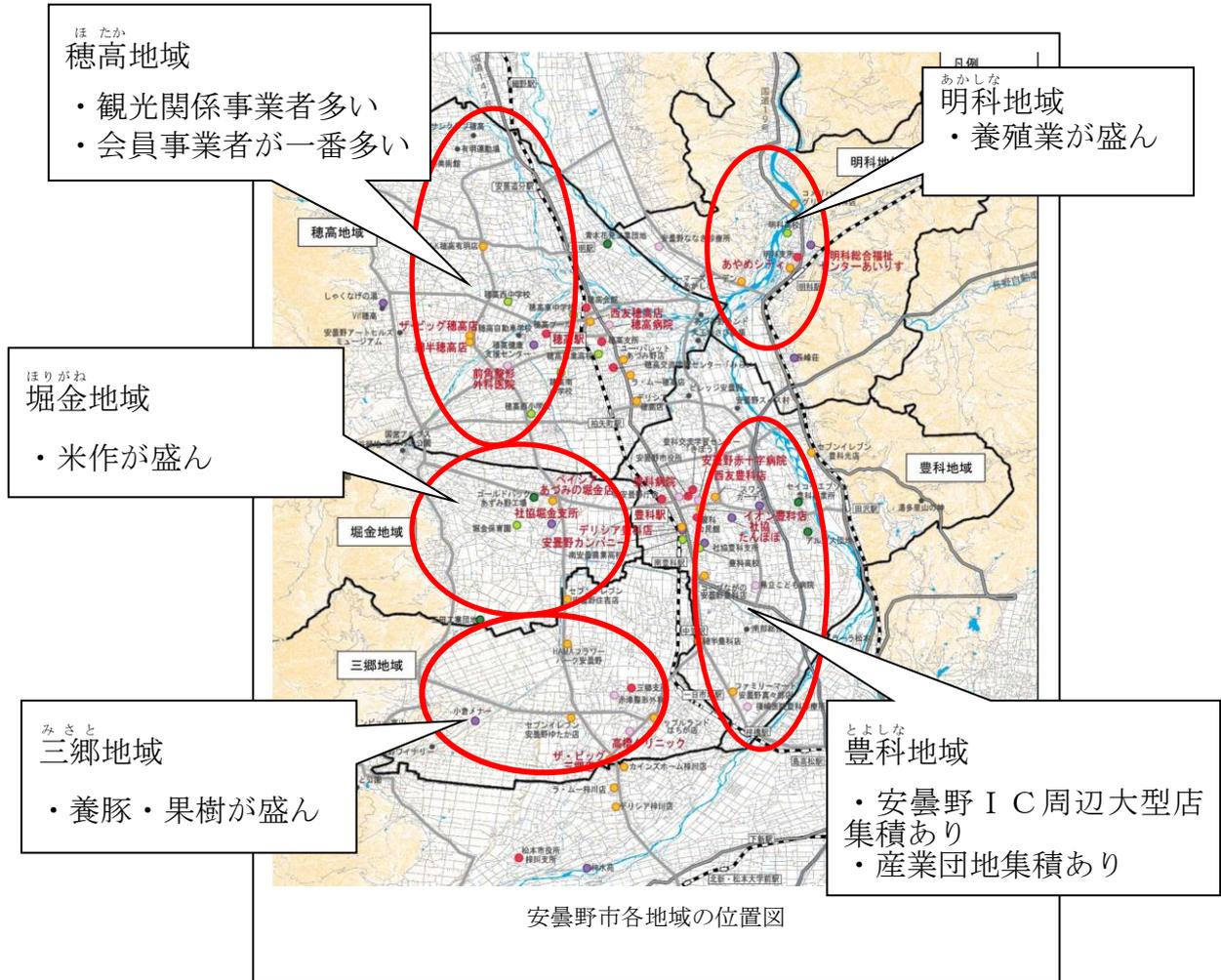
長野県は首都圏等で行われる移住相談会でも特に人気の地域で、その中でも、安曇野市は移住・定住希望者の関心が高いことから、市も総合計画前期基本計画の中で相談・受け入れ体制の充実を謳うなど、積極的に移住・定住の促進に取り組んでいる。

- 交通状況としては、鉄道であるJR大糸線・JR篠ノ井線が市内を南北に走り、JR大糸線は松本市と糸魚川市を連絡し、JR篠ノ井線は塩尻市と長野市を連絡している。道路はJRに並走する形で国道147号と国道19号が南北に走っている。その他、中央自動車道から分岐した長野自動車道の安曇野インターチェンジと梓川SAスマートインターチェンジがあり、新宿から安曇野を経由する高速バスは1日最大6本運行している。また、隣接する松本市には信州まつもと空港があり、九州の福岡空港や北海道の新千歳空港から約1時間30分、神戸空港からは55分で到着できるなど、関東圏・関西圏・中京圏からのアクセスが良いのが特徴である。



- 安曇野市商工会は、平成17年10月に豊科町・穂高町・三郷村・堀金村・明科町の5町村による全国でも珍しい対等合併で誕生した市から遅れること、1年6ヶ月後に1市1商工団体として設立された。設立に際しては旧町村単位に支部を設置し、支部活動の拠点として商工会館を活用しており、現在、職員数19名（局長1名・経営指導員7名・補助員3名・事務職員5名・産業コーディネーター1名・臨時職員2名）で運営している。会員数は県内で2番目の規模を有しており、合併当初は会員数2,266名を数えたが、会員の高齢化やコロナ禍の影響による事業廃止等により、令和6年3月末日では1,817名まで減少したことから、令和6年度の重点方針の一つに組織率向上のための会員加入の推進強化を掲げ、役職員が一丸となって加入推進に努めている。
- 産業の特徴としては農業・商業・工業・観光業の産業がそれぞれに特色があり、穂高山麓地域に9割以上の観光関連業種（宿泊・ペンション等）が集積し、豊科地域には安曇野インターチェンジ周辺に大型店集積、梓川SAスマートインターチェンジ付近には工業団地がある。堀金・三郷地域は農業・畜産・米の生産、明科地域は県水産試験場があり、ニジマス・信州サーモンの養殖が盛んである。

安曇野の持つブランドイメージにより地域農産品はそのままでも競争力が高く販路があるため、農産品の1次加工を行なう事業者が地域には少ない。



こうした背景から第2次安曇野市総合計画（計画期間 2018年～2027年）の将来都市像を「自然・文化・産業が織りなす 共生の街 安曇野」とし、その中の目標の一つに「魅力ある産業を維持・創造するまち」をあげ、施策（産業振興）として次の項目を掲げている。

- ①担い手の確保と農地の有効利用
- ②生産振興と販売力強化
- ③森林の保全と資源の活用促進
- ④商工業の振興
- ⑤市内事業者の経営強化
- ⑥多様な働き方への支援

## ②課題

### 【商業における課題】

平成17年に豊科町・穂高町・三郷村・堀金村・明科町の5町村の合併により、安曇野市となったが、対等合併のため明確に中心市街地を定めておらず、それぞれの地域にある JR 主要駅を中心に振興を図ることが市の方針である。そのため中心市街地・商店街振興施策の枠組みに当てはまらないケースがある。

長野県商圈調査（令和3年度）では、豊科地域、穂高地域とも縮小商圈に位置付けられたが、令和4年に相次いで豊科・穂高地域ともに大型商業集積施設がオープンしたため多くの顧客を取り込んでいる。

近年はパン・洋菓子の開店が多く地域特産品を活用した商品づくりに取り組んでおり、安曇野菓

子製造組合をはじめ、小規模の飲食料品製造小売業者が増えている。



特に平成22年より毎年テーマを変えて取り組んでいる野菜スイーツは評価が高い。しかし、テーマが毎年違う上、イベント実施期間（1ヶ月）が短いことから商品の定着までの周知期間が不足していることが課題である。

（実施主体は安曇野市観光課）

### 【工業における課題】

自動車部品に関連する金型や治工具、試作品等の少量多品種を得意とする金属加工をメインに食品製造など幅広い業態が揃っている反面、特定の分野の集積がなく製造業のイメージが定着していない。

製造業者数 280 社、製造品出荷額は県内 5 位の規模で 398,199 百万円、付加価値額は 109,155 百万円となっており安曇野市の主要産業である。

（令和3年経済センサス-活動調査より ※製造品出荷額等、付加価値額などの経理項目については令和2（2020）年1月～令和2（2020）年12月の実績による）

工業統計からみても 300 人以上の企業数は増えており、地下水利用のためから食品製造業の進出が目立っている。

課題としては大手製造業の1次下請けの大半は技術・コスト的な課題から市外へと流出しており波及効果が少ないことである。

製造業を中心にした雇用確保の取り組みとして、令和元年より近隣商工会議所（松本市・<sup>まつもと</sup>塩尻市）と協力し地元高校生を対象とした企業説明会を実施している。まずは企業を知ってもらうことから取り組んでいるが、効果はすぐには見えておらず継続することが重要と考えている。

人口減少は避けて通れない経営課題であるため、若年技術者や女性技術者の育成と中核的な担い手を移住希望者等に積極的に求める取組が必要である。

### 【観光業（宿泊業・飲食業）における課題】

観光客数は 37,312 百人（令和4年安曇野市観光統計）であり、コロナ禍前の平成30年に比べ約3割減少しているが、消費単価は 2,515 円（令和4年度 前述同統計）となっており平成30年の 2,424 円に比べ増加している。

客層は関東・関西方面からの観光客がメインで、大半が車を使って移動しているため、大王わさび農場や国営アルプスあづみ野公園など全国的に知名度が高く集客力もある施設はあるが、観光客数の 75% は日帰り客という状況が示すとおり、通過地点となっており周辺の宿泊施設への波及効果が少ないことが課題であった。

現在、通過型から滞在型の観光地づくりに向け、自転車を活用したまちづくりの推進やリゾートワーケーション事業の基盤づくりを進めるなど、滞在時間を伸ばす取り組みが始められた。

また、大規模宿泊施設での台湾・中国の団体客受け入れは増えているが、長期の滞在傾向が強い欧米人を中心とした F I T（海外個人旅行）の入り込みは伸びていないなど、インバウンド市場も十分に取ら込めていない。加えて、観光のメインシーズンが 5 月から 10 月までで、11 月以降の冬期間は観光客数がピーク時の 3 分の 1 まで落ち込むため、観光協会を中心に市と商工会も連携し、竹筒にローソクを灯す「安曇野神竹灯」<sup>かみあかり</sup>を開催し、12 月以降の誘客につながる取り組みも開始した。

また、安曇野市、安曇野市観光協会、安曇野市商工会では令和4年より第2次安曇野市観光ビジョン（令和5年度～令和14年度）に基づき、3 者が連携しながら稼げる観光地経営を目指す持続可能な観光地の形成について、観光 D X 推進への取り組み（Google ビジネスプロフィール活用セミナーなど）を行っている。

・飲食業では市内にそば専門店が約50店舗ある。  
市内そば店を紹介するそばまっぷ（デジタル版）の更新により通年閲覧できるようにし、観光客誘致につなげている。また新そばの時期には市内のそば店巡りを推進する新そば祭りを実施している。

安曇野産そばの作付面積は増えてきているが、国内産のそば粉と比較しても3割ほど値段も高く地域のそば店でも年間を通じて使用しているところは少ない。

平成28年に安曇野そばの地理的表示（GI）の取得に向け、生産者組合とそば振興会を立ち上げたが取得までには至らなかった。

食材や燃料費などの物価高騰の影響により、宿泊施設・飲食店ではやむを得ず、料金への価格転嫁を実施している。また、コロナ禍を過ぎて客が戻りつつあるが、最低賃金の引き上げなど人件費も高騰しており人手不足を補うことが難しい。

平成23年より信州サーモンの振興に取り組んでおり、商工会と養鱒業者及び飲食業者により信州サーモン振興協議会を立ち上げた。安定した食材調達と信州サーモン丼を中心した活用メニューに取り組むことで、定番メニューになっている店舗も多い。またりんごを活用したご当地グルメとして安曇野林檎ナポリタンの企画を立ち上げ、令和6年の企画イベントでは12店舗が参加している。

根強いファンがいるメニューで、ご当地ナポリタンの全国大会に出場した店舗もあり、売れ筋メニューとなっている。

（実施主体 安曇野市観光課）

上記2商品については平成29年より、安曇野市の特産品振興を図る秋の一大イベント「信州安曇野新そばと食の感謝祭」の特設ブースにて、飲食分科会員を中心に会員が独自に考案したメニューの販売を行い、PRを図っている。



商工会単独の取り組みとしては、創業者が安曇野市出身の縁から安曇野ふるさと観光大使に任命された新宿中村屋の協力を頂き、夏野菜カレーの企画を平成29年より立ち上げ取り組んでいる。消費者には好評であり、安曇野産の新鮮な野菜を使用するグルメとして安曇野の持つブランド力が発揮しやすい企画となっている。

（令和6年は13店舗で実施）



## （2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 10年程度の期間を見据えて

10年後を見据えた振興のあり方として、総務省統計局の令和6年推計によると、我が国の65歳以上人口は3625万人で総人口に占める割合は29.3%といずれも過去最高となり、安曇野市は全国平均よりも高い32%と高齢化が進んでいる。

小規模事業者に目を向けると、経営者の平均引退年齢は1990年に68.1歳だったものが、2000年には69.8歳、2010年には70.5歳と高齢化の進展に伴い経営者の平均引退年齢も上昇傾向となっている。（2015年中小企業白書）

今後も少子高齢化が進む社会情勢の中で、中小事業者の事業承継や創業者支援を強化することは地域経済活力の維持と活性化が必須である。

こうした背景を踏まえ、事業後継者や創業者が持続可能な事業経営を行うためにも、必要な経営課題の見極めや柔軟性を備えた経営者育成に取り組んでいく。

## ②安曇野市総合計画との連動性・整合性

第2次安曇野市総合計画の後期基本計画では「人口減少・少子高齢化が進む中、本市が持続的に発展していくためには、地域の魅力や強みを生かした施策展開を図り、地域の魅力や産業の競争力を高めていくことが重要」と謳っている。また、その中で起業・事業承継への支援として、セミナーの開催や産業支援コーディネーターの起用など補助制度の構築と承継計画の策定、マッチング支援などの伴走型支援を実施する旨が明記されている。

このことから①に掲げた資質を備えた経営者の育成支援が必要となる。

## ③安曇野市商工会としての役割

商工会は市町村合併に伴い市内の5商工会が合併して設立されたが、旧町村単位で設置された支部の活動支援と巡回・窓口相談や地域振興事業を行うため、商工会館に経営指導員等の職員を配置し、幅広い小規模事業者支援を行ってきた。

商工会の持つ事業者とのつながりや各地域・業種ごとの課題や情勢と言った情報を持つ強みを活かし、持続的発展につながる課題の洗い出しと事業者自らが自己変革力を備えた経営者となるよう育成することで地域資源や観光資源の活用がより活発に行われ、地域経済の活性化を図ることにもつながるため大変重要な役割を担うこととなる。そのような役割を果たすためにも、経営指導員をはじめとする職員自身の支援能力の向上が必要となる。

## (3) 経営発達支援事業の目標

【目標①】小規模事業者の持続的発展を実現するために事業計画・承継計画の策定支援や後継者の育成を通じて、主体的、能動的行動がとれる経営者を育成し自走化につなげる。

【目標②】創業セミナーを定期的を開催することで創業初期段階から支援に携わるとともに、経営力再構築伴走型支援を通じて、自らが経営課題を見極め、柔軟に対応すること、変革することができる自己変革力を備えた経営者を育成し、持続可能な事業者を増やすことで地域産業の活性化を図る。

【目標③】BtoB及びBtoCの販路拡大に取り組み、出展支援を通じ経営課題の把握と課題設定に取り組むことで、持続可能な経営力を備えた経営者の育成を図る。

【目標④】前述した目標を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて個々の課題を設定し、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域経済全体での持続的発展の取り組みを図る。

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】小規模事業者の持続的発展を実現するために事業計画・承継計画の策定支援や後継者の育成を通じて、主体的、能動的行動がとれる経営者を育成し自走化につなげる。

・後継者育成事業として「次世代経営者若手幹部育成塾（令和7年度より「あづみの経営塾」へ名称変更）」を実施しているが、参加者に対しては伴走型支援でフォローアップを行う中で、対話と傾聴により自らの「特色」や「強み」を事業者と支援者が共有し、現状を分析して本質的課題に対する気付きを与え、自らが積極的に課題解決に取り組む行動力を持った事業者となるよう継続支援する。また、事業承継支援については、後継者育成に加え課題解決に向けた事業計画の策定、実行のためのフォローアップ及び承継計画の策定を「長野県事業承継・引継ぎ支援センター」などと連携して取組み、事業承継マッチングについては日本政策金融公庫などと連携し後継者不在に悩む事業者の支援に取り組むことで減少を抑え、雇用の場を確保することにより地域の活性化を図る。

【目標②】創業セミナーを定期的開催することで創業初期段階から支援に携わるとともに、経営力再構築伴走型支援を通じて、自らが経営課題を見極め、柔軟に対応すること、変革することができる自己変革力を備えた経営者を育成し、持続可能な事業者を増やすことで地域産業の活性化を図る。

・安曇野市商工会では、年間20～30件ほどの創業相談を受けており、創業希望者は安曇野市内や県外からの移住希望者など多岐にわたっている。また、毎年10月から12月にかけて創業セミナーを開催しているが、創業希望者の準備及び計画に応じたセミナーとなっている。創業について基礎的なことを学ぶ「創業基礎セミナー」と創業に向けて実践的な知識と考え方を学ぶ「創業実現セミナー」を開催し、それぞれ定員20名程度の申し込みをいただいている。創業実現セミナーの講義では創業計画の作り方も行っているため、参加者それぞれに対してセミナー受講後もフォローアップを行い、創業計画のブラッシュアップや創業に向けた支援を通して創業の実現につなげていく。創業後も自己変革力を備えた経営者となってもらうために対話と傾聴による信頼関係の構築を続け、自己変革力の向上とともに経営者の自走化につなげていく。

【目標③】BtoB及びBtoCの販路拡大に取り組むこと、出展支援を通じ経営課題の把握と課題設定に取り組むことで持続可能な経営力を備えた経営者の育成を図る。

・商工会が基幹事務局として携わる『信州安曇野食の感謝祭（以下「食の感謝祭」という。）』を、消費者の需要を調査するため試験的に販売する場として提供し、地元食材等の地域資源を活用した新商品開発を促し、販路開拓に取り組むことで地域資源の活用につなげる。また、県外への販路開拓として各地域のフードメッセやスーパーマーケットトレードショー等への出展により、事業者間取引の拡大支援に取り組む。

【目標④】前述した目標を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて個々の課題を設定し、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出すことで、地域全体の経済の持続的な成長と発展を図る。

・経営分析、事業計画の策定、策定後の実施支援の各局面で経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて自走化のための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指導員等の資質向上を図るため、各種研修の受講、支援ノウハウの共有などを実施する。

## 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】

これまでに商工会では、全国連からの委託により市内の業種が異なる15社について定期的に景況調査を行うとともに、安曇野市観光課では観光客動向調査の情報収集・分析を行ってきたが、日々の業務に追われ情報提供はしても、その後の課題の掘り起しなどに結び付けるなど、調査結果から対策を予想するレベルまでには至らなかった。

##### 【課題】

小規模事業者が事業計画の策定や新たな事業展開を図るうえで、自社を取り巻く経営環境についてデータを基に把握することが必要不可欠から、各種の調査結果と金融機関等から収集した情報や、国・県・市の景況・経済動向をいかにわかりやすく加工して、小規模事業者が経営に活かすことができる情報として提供できるかが課題である。

#### (2) 目標

	現状	公表方法	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①各種統計データの収集分析公表回数	1回	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回
②市内経済動向分析公表回数	1回	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回
③金融機関担当者との情報交換会	1回	非公表	2回	2回	2回	2回	2回

#### (3) 事業内容

①管内の景気動向調査についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行なう。

特に設備投資については調達先も把握し、地域内への経済波及効果を調査する。

【調査対象】管内小規模事業者15社+小規模事業者持続化補助金（以下「持続化補助金」という。）採択事業者（直近30者）

【調査項目】売上額・仕入価格・経常利益・資金繰り・雇用・設備投資及び調達先

【調査手法】調査票を郵送またはメールで送り返信用封筒等で回収する。

【分析手法】経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う。

②安曇野市と安曇野市観光協会が行う観光客アンケート調査により、観光客数とその推移及び一人当たりの消費額を把握する。特に宿泊者数についての増加が課題であるため外部専門家と連携し観光業界の動向調査についても情報収集及び提供を行う。

【調査対象】市内宿泊施設（19件）及び飲食店（24件）に訪れた観光客

【調査項目】性別、年代、来訪動機、交通手段、宿泊の有無及び消費金額

【調査手法】宿泊施設、飲食店に設置したQRコードの読取りによりアンケートに回答

【分析手法】経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う。

③金融機関担当者との情報交換会の開催

制度資金・セーフティネット保証認定など主に資金面でサポートしている管内金融機関の担当者との情報交換を行い、スムーズな資金調達ができるよう連携強化を図るとともに、事業者自らが経営課題に気づくように商工会が行う伴走支援に対して認識を共有してもらう。

【調査項目】管内企業の景気動向・資金需要

【調査手法】年2回の情報交換会の開催

(4) 調査結果の活用

○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。また、商工会の業種別部会（商業・工業・建設・観光特産飲食・サービス）を通じて情報を伝えていく。そして、その中で業界特有の課題があればフィードバックしてもらう。

○主任経営支援員が事業計画策定等の支援の際の参考資料とする。また、毎朝1時間程度行っている定例ミーティングの中で、企業支援に対する取組みや入手した企業情報等を内部で共有していく。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまではイベント等の開催に合わせ必要に応じてアンケート調査を行ない、全体の動向と評価は把握していたが、個社の独自サービスやメニューに対する具体的な調査は行わなかった。

【課題】

得られた調査結果だけでは商品等のブラッシュアップに繋げることができなかった。

(2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①ビッグデータ活用による売れ筋情報調査対象事業者数	30者	40者	40者	40者	40者	40者
②消費者からの評価・分析調査対象事業者数	20者	30者	30者	30者	30者	30者

(3) 事業内容

①国・民間企業が提供するビッグデータの活用

商工会が契約する「日経テレコン21 (POSEYES)」の売れ筋情報を調査することで、売れ筋商品の流通傾向を把握し、定期的なフォローアップ指導に活用する。

データの分析は長野県商工会連合会の上席専門経営支援員の指導を仰ぎながら共同で行い、分析結果は目標で定めたⅠ【工業で食品製造及び商業で地域特産品を活用した小売業を行う事業者】及びⅡ【飲食業・菓子製造小売業で客数増加に悩む事業者】へ提供し、事業計画策定時の基礎資料として活用する。

【サンプル数】食の感謝祭に出店した事業者30者。

【調査方法・手法】出店する事業者の商品について日経テレコン21より類似な商品の売れ筋情報等を調査する。

【調査項目】POS分析（売れ筋、ABCランキング）・商品基礎診断（競合）・市場、新商品情報

【分析結果の活用】調査結果は経営指導員と上席専門経営指導員により分析し、当該事業者にフィードバックすることで商品のブラッシュアップにつなげる。

②詳細な項目での消費者からの評価・分析

地域の農産品・特産品を活用した新商品の開発を目的に開催する食の感謝祭において、試食及びアンケート調査を行い、売れる商品の流行・トレンドを見極める。また、出店者の販売する新商品等についてもアンケート調査を行ない、評価結果をフィードバックすることで、FCPシートの改善や商品のブラッシュアップに反映させていく。

【サンプル数】食の感謝祭に出店した事業者30者。

- 【調査手段・手法】「食の感謝祭」の来場者に店頭で試食をしてもらい、スマートフォンでアンケートに回答してもらう
- 【分析手段・手法】調査結果は外部専門家（販路開拓支援員等）の目利きを踏まえ、経営指導員が分析する
- 【調査項目】①味、②デザイン、③大きさ、④値段及び再購入の有無等
- 【分析結果の活用】分析結果を個店にフィードバックすることで、出店者は消費者からのダイレクトな意見を把握し、改善につなげていく。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

個社の経営状況分析は記帳機械化先をメインに行なっていたが、前年数値との比較が主になり、高度で専門的な分析が不足していた。また、記帳機械化先も高度な分析を期待するところが少なかった。

記帳機械化先以外で、比較的小規模・零細事業者なども自社の財務状況まで把握している事業者は少なく、売上内容を把握し経営改善に繋げる認識に欠けていた。

#### 【課題】

これまでは表面的な分析のみであったことから、今後は小規模事業者との対話と傾聴を通じて経営の特色や本質的な強み、経営課題等を事業者自らが認識することに重点を置いた経営分析を実施する必要がある。

### (2) 目標

項目	現行	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度
経営分析事業者数	50 者	100 者	120 者	140 者	140 者	140 者

### (3) 事業内容

経営分析を行なう事業者を過去の持続化採択者と補助金施策活用希望事業者の中から絞り込み、当初想定していた計画と現状との比較や希望者には現状分析に必要な関連諸表を提出いただき、財務状況の課題まで提起する。また、状況に応じて外部専門家と連携し、財務分析とSWOT分析の双方を行なうとともに、必要に応じて、収益性改善のために商品等の売上分析や見直しを提案していく。

【対象者】持続化補助に係る事業計画の策定を支援した事業者、持続化補助金の申請を希望する事業者等の中から140者を抽出する。（経営指導員一人あたり、20者を担当）

【分析項目】当初の事業計画との差異について分析

財務分析（売上、経常利益、損益分岐、原価率など）とSWOT分析により経営資源や環境の変化について再確認してもらう。

【分析手法】経営指導員及び外部専門家が連携し分析を行う。

### (4) 成果の活用

○分析結果は当該事業者にフィードバックし、持続化補助金申請に関わらず次のステップに向けた事業計画策定や経営革新計画等に活用するよう提案する。

○分析結果はデータベース化し内部で共有することで、巡回時の指導に活用する。

支援にあたる経営指導員が共通認識として理解することで、違った視点からの支援が行える。

また、小規模事業者は強みについて理解している事が少なく、長年培ったノウハウや人脈など自社が保有する経営資源の価値に気付いていないケースが見受けられる。経営指導員は外部専門家と連携し分析した結果を基に、小規模事業者が持つ経営資源の価値を理解させるとともに、経営資源を活用した事業計画の策定まで支援する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

事業計画の策定については持続化補助金申請時をメインに支援をしてきたが、必要に応じて外部専門家とも連携し支援を行ってきた。

事業計画の策定については徐々に浸透してきており、施策活用の有無に関わらず事業計画の策定支援に対して評価を頂く場面も増えている。

特に創業者（創業後5年未満も含む）においては、創業後の不安定な時期から安定期への展開が計画によって見える化されたことで、迷いが払拭できた様子であった。

こうした取り組みにより創業者の商工会加入の推進が図れており、加入後の任意脱会はほとんどなく商工会への理解・信頼が深まっている。

#### 【課題】

事業計画を策定することで自社の目指す目標が明確になり、売上増加や生産性の向上につながることを理解してもらい、自主的に事業計画を策定する事業者を増やすことが課題である。

また、小規模事業者はIT技術の導入に余り馴染みがないことから、IT技術の活用が競争力や生産性の向上につながることを理解していただき、DXも含めた事業計画の策定に繋げることが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者の経営資源や立ち位置によって支援方針も変わっていくため、経営状況及び需要動向の分析から仮説をたて、次の事業の種となるよう事業計画の提案を行っていく。

自社にはなんの特徴もないと思っている小規模事業者は多いが、対話と傾聴を通じて自社が持つ経営資源や強みに対して気付きを与えることで、能動的に事業計画の策定・実践に取り組む事業者となるように支援していく。

### (3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①事業計画策定セミナーの開催	1回	2回	2回	2回	2回	2回
②IT・DXセミナーの開催	1回	2回	2回	2回	2回	2回
①②による事業計画策定事業者数	20者	80者	80者	80者	80者	80者
③創業実現セミナーの開催	2回	2回	2回	2回	2回	2回
創業計画策定事業者数	40者	50者	50者	50者	50者	50者

### (4) 事業内容

#### ①補助金申請や新商品開発等に合せた事業計画策定セミナーの開催

【支援対象】経営状況の分析を行った小規模事業者の中から深刻な課題のある事業者を対象とする

【募集方法】当商工会HPからの情報発信、会報・チラシによる周知及び巡回指導時での呼びかけ

【回数】年2回

【カリキュラム】需要動向と経営状況分析を踏まえて自らが事業計画を策定することで、求められる資源や不足する資源についての気付きを与える。

【参加者数】40名程度

#### ②IT・DXセミナーの開催

【支援対象】デジタル技術の導入や活用に興味を持っている事業者

【募集方法】当商工会HPからの情報発信、会報・チラシによる周知及び巡回指導時での呼びかけ

【回数】年2回

【カリキュラム】DXの導入が業務効率化、競争力強化につながることに気付きを与えるとともに

導入への理解を深める。

【参加者数】 40名程度

③創業セミナーの開催

【募集方法】 市広報・地域新聞広告

【回数】 年2回

【カリキュラム】 創業に向けた基礎知識（経営・財務・人材育成・販路開拓・経営）について学び事業の強みが反映された事業計画の策定につなげていく。

【参加者数】 25名程度

④事業計画の策定

【支援対象】 経営状況の分析を行なった小規模事業者及び展示会事業参加事業者

【手段・手法】 事業計画策定セミナーの受講者に対し経営指導員が担当制で支援にあたり外部専門家を交えて支援を行い、事業計画の確実な策定につなげていく。

⑤創業計画の策定

【支援対象】 これから起業を考えている創業希望者

【手段・手法】 創業セミナーの受講者に対し経営指導員が担当制で支援にあたる。また、必要に応じて外部専門家を交えて支援を行い、創業計画の確実な策定につなげる。

創業セミナーの受講者以外の創業希望者には、創業セミナーのカリキュラムに準じて経営指導員が支援を行い創業計画策定につなげる。

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】

これまでの事業計画は持続化補助金申請時の策定支援がメインであった。策定後のフォローアップは持続化補助金補助金の採択者と要望があった事業者のみ行っていた。

また、事業計画策定後の経営状況（売上の増加や利益率の向上など）を把握するまでには至らなかった。

【課題】

事業計画策定後の経営状況の把握やPDC Aサイクルを活用した事業計画の見直しによる、定期的なフォローアップは欠かせないが、事業者に寄り添いながら定期的にフォローアップする体制づくりができていなかったことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象に、原則四半期ごとのフォローアップを実施する。

事業計画の進捗状況によっては訪問回数を増やすなど柔軟に対応し、重点的支援が必要な事業者は複数指導員や外部専門家を交えた支援にあたる。

(3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
フォローアップ対象事業者数	60者	80者※1	80者	80者	80者	80者
頻度（延回数）	—	320回※2	320回	320回	320回	320回
売上増加事業者数	5者	10者	10者	10者	10者	10者
利益率1%以上増加の事業者数	2者	5者	5者	5者	5者	5者

※1 前述6. 事業計画策定数80者

※2 80者×4回/年=320回

(4) 事業内容

四半期ごとのフォローアップを実施する。

計画策定を支援した全ての事業者に巡回・窓口支援を通してフォローアップを実施する。

支援対象事業者の進捗状況が思わしくなく、計画について差異があると判断する場合には発生要因及び対応方策を外部専門家と検討し、状況に応じ目標値の再設定を行なうよう対応する。

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】

販路開拓や新商品の開発などを目的に開催をしてきた食の感謝祭も時間が経過する中で、目先の売上を追ってしまう形になってしまったことから、広く地域資源にフォーカスをあてるイベントとしてリニューアルを図り、特産品を活用した商品開発の支援ができるよう出展者の意識を高めているところである。

観光用メニューとして定着してきた信州サーモンや安曇野林檎ナポリタンについては、加盟店を増やすために、飲食業者への普及を図っている。また、地域特産品のわさびについても引き続き地理的表示（GI）が取得できるよう、生産者を巻き込んだ取り組みを継続させながら、市農政課と共に後継者問題もセットにして取り組んでいる。

【課題】

新たな販路を開拓するために、強みを活かした新商品開発や展示会等への出展によるPR活動が重要ではあるが、小規模事業者にとっては苦手とする分野から、事業者が意欲的に取り組める環境を如何に構築するかが課題である。

(2) 支援に対する考え方

個社では実現できないスケールメリットを活かした環境づくりのため、特産品を活用した新商品開発及び消費者から直接評価を頂ける機会として、引き続き食の感謝祭を開催することでブラッシュアップや需要開拓に継続して取り組む。また、地域特産品のイメージアップのためにも地理的表示の取得に向けた支援を継続し、特産品のストーリーづくりにつなげていくことでBtoCの拡大を図る。

BtoBの取引を促進するため、各地域のフードメッセやスーパーマーケットトレードショーなどへの出展を希望する事業者には、出展に向けた勉強会の開催やバイヤーへの対応などを支援することで後押しし、出展から出展後の改善まで一貫したフォローを行える仕組みづくりを構築することで、売上の柱になる付加価値の高い商品への成長を支援する。

(3) 目標

	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①出展（感謝祭）事業者数	70者	70者	75者	75者	75者	75者
新商品開発事業者数	1者	2者	3者	3者	3者	3者
平均売上額/者	8万	10万	10万	10万	10万	10万
②展示会・商談会参加事業者数	1者	2者	3者	4者	5者	5者
成約件数/者	1者	1者	1者	1者	1者	1者

(4) 事業内容

①展示会出展事業（BtoC）

安曇野の食材や特産品にフォーカスを当てる地域イベントである「食の感謝祭」出展者に対して、地域資源であるわさび、りんご、信州サーモン等を活用したメニューの更なるブラッシュアップを支援するとともに、外部専門家を交え新商品の開発や商品化に向けた支援を強化することで、需要の開拓と売上増加を図る。また、来場者から高評価を得た商品については、ネット通販や商談会出展など販路拡大に繋がる戦略作りを支援する。

## ②商談会事業（B to B）

食の感謝祭出店者に対し、バイヤーが参加する逆商談会やスーパーマーケットトレードショー・各地域で開催されるフードメッセへの出展を促す。  
事前研修から事後のフォローまで一貫して支援を行い、自社の技術・商品・サービスをわかりやすくPRできるように、FCPシートの作成及び会場レイアウト等の支援を行う。  
出展後も半年に1回は巡回や窓口相談を通じて成約等の状況や、期待した成果が得られているか確認し、場合に応じては外部専門家の支援も交えながら検討し商品のブラッシュアップを行うことで売れる商品に仕上げていく。

## 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】

これまでは本計画に記載された事業の実施状況及び成果について、毎朝の定例ミーティングの中で各担当者より進捗状況報告を行い、経営指導員の中での情報共有のみであった。また、事業実績については、総会資料等で報告しているのが現状である。

##### 【課題】

内部の経営指導員だけでなく外部委員の評価を反映させる仕組みを構築し、PDCAサイクルによる評価が必要である。

#### (2) 事業内容

本計画の成果を高めるために、記載の事業の実施状況及び成果の把握、並びに今後の見直し案の作成等までのPDCAサイクルを下記のとおり構築する。

- ①朝の定例ミーティングの中で本計画の進捗状況や各目標の達成度を把握し、遅延している取り組みや達成度が低い目標について、原因と改善策について検討する。
- ②毎年度末に、安曇野市商工労政課長・法定経営指導員・外部有識者である中小企業診断士等で構成する検証委員会を設置し、本計画の事業評価を行なう。
- ③検証委員会の事業評価を基に、法定経営指導員を中心に改善策や対応策を検討するとともに、必要に応じて専門経営指導員の助言を得ながら事業計画を見直す。
- ④検証委員会の事業評価結果と見直し案を理事会へ提出し、承認を得る。(年1回)
- ⑤地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にするために、事業の成果・評価・見直しの結果を安曇野市商工会のホームページ (<http://www.azumio-biz.net>) にて公表する。

### 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】

これまでは毎朝のミーティングで支援状況や課題の共有に取り組んできた。個社支援以外にも地域の業界が抱えている業種別課題についても共有するよう努めてきたが、データベース化するまでには至っていない。

##### 【課題】

安曇野市商工会は大規模商工会であり、事業者からの相談も多様化・複雑化しているため、業務担当者には専門性が求められる。また、業務内容がより細分化してしまい、職員間での横断的な職務ノウハウが共有し難い環境にある。加えて、各会館に職員が夫々配置されているため、意思の疎通が図りにくい環境に置かれている。

職員のDXに対する基礎的知識が不足しているため、日進月歩で進化するIT情報についていけない状況にある。

#### (2) 事業内容

##### ① 外部講習会の積極的な活用

長野県商工会連合会主催の職員研修会（専門分野別等）に対し、職種に限らず計画的に職員を参加させ多岐にわたる知識を取得する。また経営指導員は長野県商工会連合会が行う専門分野

別研修会に出席（年3回）し6分野にわたる専門分野を3年毎に研修を行ない、県内での相談事例を年1件取り上げ上席専門経営支援員に同席しOJTによる研修を行なう。

安曇野市でもDX推進に積極的に取り組んでいることから、市が主催するDXセミナーに参加するなど、市と連携して相互に職員のDX能力向上につとめていく。

② 支援体制の再構築

これまで合併後も残るそれぞれの地域性を活かした支部活動を支援するため、地域の商工会館に職員を配置していたが、職員の連携強化と業務効率化を図れるよう段階的に集約させる。

最終的には経営指導員を1カ所に集め、他の職員との2名1組を1ユニットとして経営改善業務にあたる。その中でノウハウや情報を共有させOJTとして職員全体の支援能力向上を図る。

③ 経営指導員会議への補助員等職員の参加

月1回開催される定例会は経営指導員だけが参加していたが、対応する事業者や課題によって補助員等の職員が参加できるようにする。また簡易なミーティングは朝礼時に毎日行うことで意思の疎通と情報共有を図る。

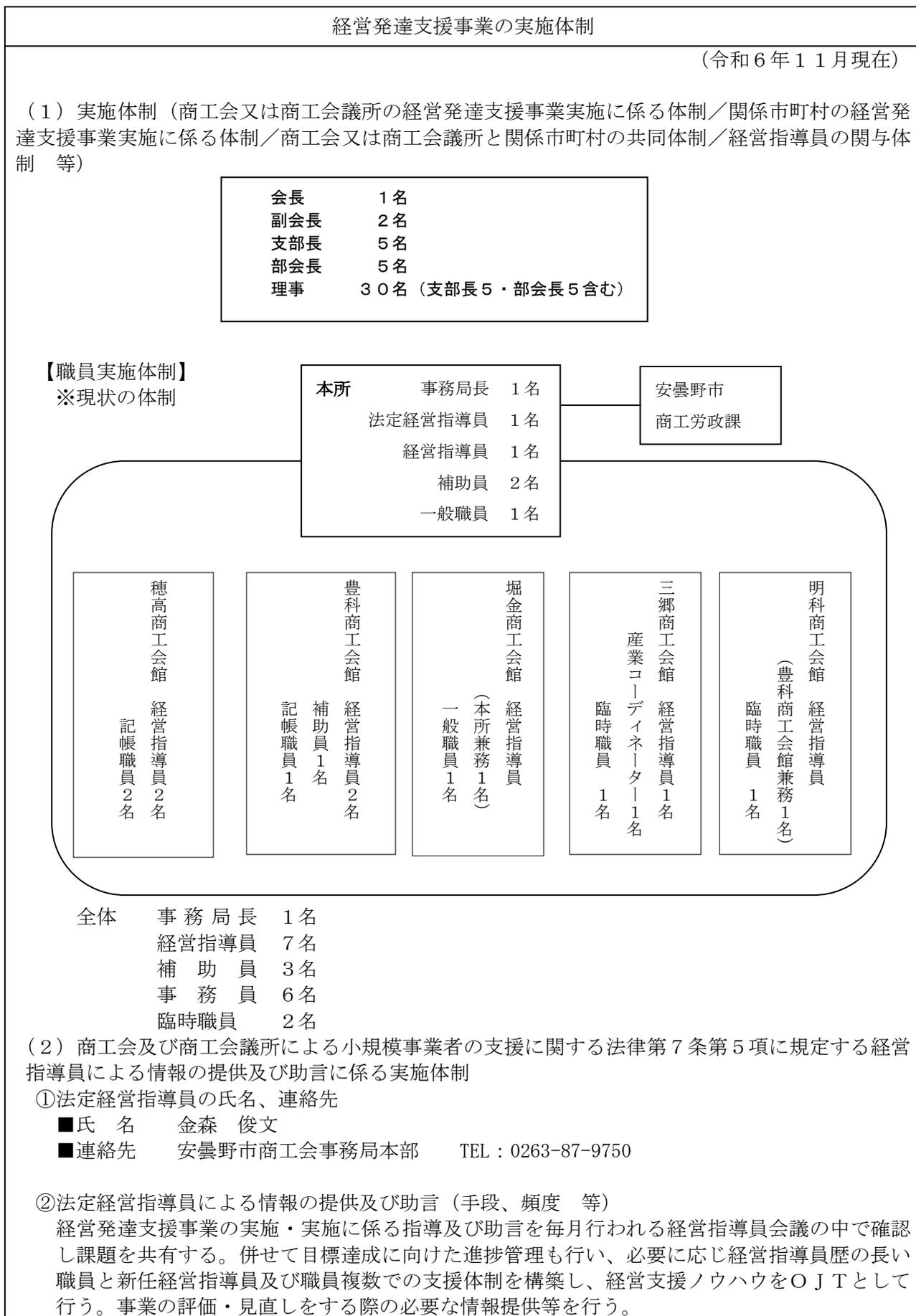
またその都度必要とされるホットトピックについて職員勉強会を開催し知識の習得・資質向上を図る。

④ 支援事例のデータベース化

業務日誌と併せて入力している経営カルテの記載内容に特長的な支援事例を追記することで、職員相互で支援事例を把握できるようにする。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

安曇野市商工会事務局本部

長野県安曇野市穂高5047番地

TEL : 0263-87-9750 / FAX0263-72-8491

E-mail : azuminoci@azumino-biz.net

②関係市町村

安曇野市商工観光スポーツ部商工労政課

長野県安曇野市豊科6000番地

TEL : 0263-71-2041 / FAX : 0263-72-1340

E-mail : shokorosei@city.azumino.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)

	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
必要な資金の額	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
・地域の経済動向調査に関すること	200	200	200	200	200
・需要動向調査に関すること	300	300	300	300	300
・経営状況の分析に関すること	100	100	100	100	100
・事業計画策定支援に関すること	800	800	800	800	800
・事業計画策定後の支援に関すること	100	100	100	100	100
・新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	300	300	300	300	300
・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	100	100	100	100	100
・経営指導員等の資質向上等に関すること	500	500	500	500	500

(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、手数料収入、安曇野市補助金、長野県補助金 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

