

経営発達支援計画の概要

実施者名	諏訪商工会議所（法人番号 1100005007814） 諏訪市（地方公共団体コード 202061）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日 から 令和 13 年 3 月 31 日
目標	○経営発達支援事業の目標 (1) 「意欲的な小規模事業者」の成長支援 ・ 自律的に事業環境変化に対応する小規模事業者が集積している。 (2) 地域ブランド「SUWAプレミアム」、「諏訪市推せんみやげ品」の更なる振興 ・ 地域ブランド振興で小規模事業者の販路拡大。付加価値額が向上している。 (3) 観光と連携した飲食サービス・小売業等の産業振興 ・ 観光グランドデザインの具現化や冬のコンテンツ造成で回遊性と観光消費が高まり、小規模事業者へ波及している。 (4) 中心市街地での創業支援 ・ 起業を促進、官民連携で高付加価値な店を誘致し、活気ある新たな商店街形成がされている。 (5) 事業承継支援 ・ 事業承継やM&Aを通じた経営力強化により、人的資源が流出せず、地域経済の好循環が実現している。 (6) 人手不足対応支援 ・ 労働条件と働きがいの向上により離職率が全国平均以下を実現、人材が集まる魅力的な事業所が多数存在している。 (7) 労働生産性の向上・DX化支援 ・ DXで生産性を高め、創出した時間で新事業を展開。付加価値向上により物価高や人件費に対応する経営が実現している。
事業内容	3. 地域の経済動向調査に関すること ・ 小規模事業者等の景況や動向調査を実施。国が提供するビックデータを活用した経済動向分析を実施し小規模事業者等に提供する。 4. 需要動向調査に関すること ・ 展示会や商談会を活用し需要動向のデータを基に、伴走支援を実施する。 5. 経営状況の分析に関すること ・ 経営分析セミナー開催等により需要を掘り起こし、個別分析により事業計画策定を動機づける。 6. 事業計画策定支援に関すること ・ 策定からPDCAサイクルを回し「経営の自走化」に必要なプロセスを内容としたセミナー（事業計画策定の必要性を向上させる導入セミナー、事業計画策定セミナー、DX推進セミナー、創業セミナー）を開催する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ・ PDCAサイクルを小さく早く回すことに重点を置き「経営の自走化」に必要なナレッジの蓄積がされるようフォローアップ支援を実施する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・ 長野県や諏訪市等の支援事業を活用し展示会等の出展を支援する。
連絡先	諏訪商工会議所 経営支援課 〒392-8555 長野県諏訪市小和田南 14-7 電話：0266-52-2155 / ファクス：0266-57-1010 Email：info@suawcci.or.jp  諏訪市 経済部 〒392-8511 長野県諏訪市高島 1 丁目 22-30 電話：0266-52-4141 / ファクス：0266-58-1677 Email：syoukou@city.suwa.lg.jp

(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) 地域の現状および課題

①地域の概要

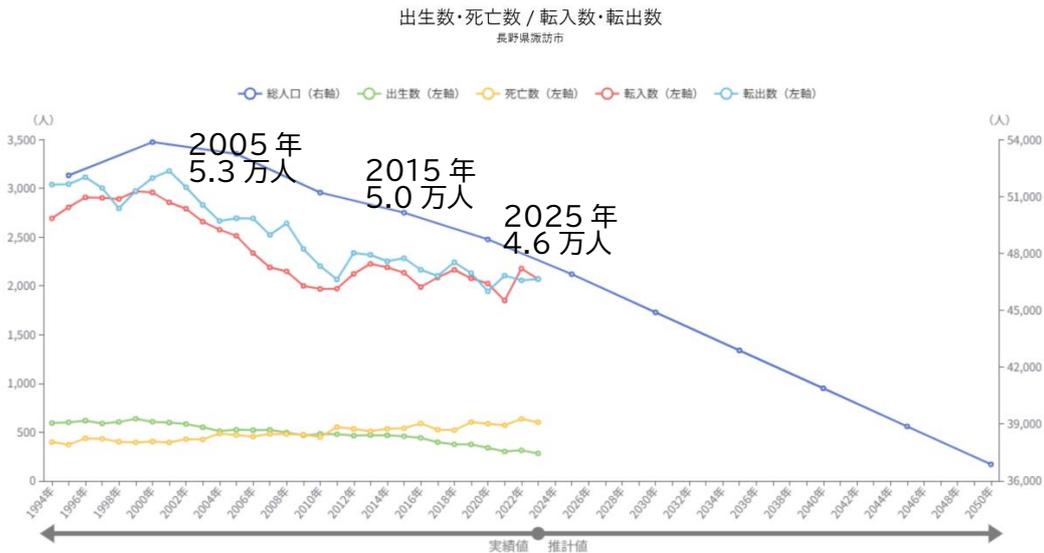
- ・ 諏訪市は、本州および長野県のほぼ中央、諏訪湖の東南側に位置し、長野県にある10の経済圏の1つ「諏訪圏域（約18.6万人：岡谷市、下諏訪町、諏訪市、茅野市、原村、富士見町）」に属している。標高761m、面積110km<sup>2</sup>、人口約4.7万人の内陸都市。
- ・ JR中央線東線、中央自動車道、国道20号等都市部より交通アクセスの利便性が高い土地柄となっている。また、2025年7月諏訪湖スマートICが開通した。
- ・ 特徴は「精密機械工業と観光業の産業集積地」があり主要2産業と位置づけている。
- ・ 精密機械工業は古くは生糸業、戦後に時計製造へと発展し「東洋のスイス」と呼ばれる産業集積地が確立された。
- ・ 観光業は古くから諏訪大社の門前町として栄えた歴史、豊富な温泉資源、生糸業から精密機械工業との融合、近隣市町村からの娯乐的な宿泊需要から「宿泊産業」を中心に物販、飲食サービスに裾野が広がる産業集積地を形成している。
- ・ 物流面では、諏訪地域の流通拠点として1974年諏訪市公設地方卸売市場が開業、物流業の構造変化により2025年度より民営化となった。



②人口の現状と課題

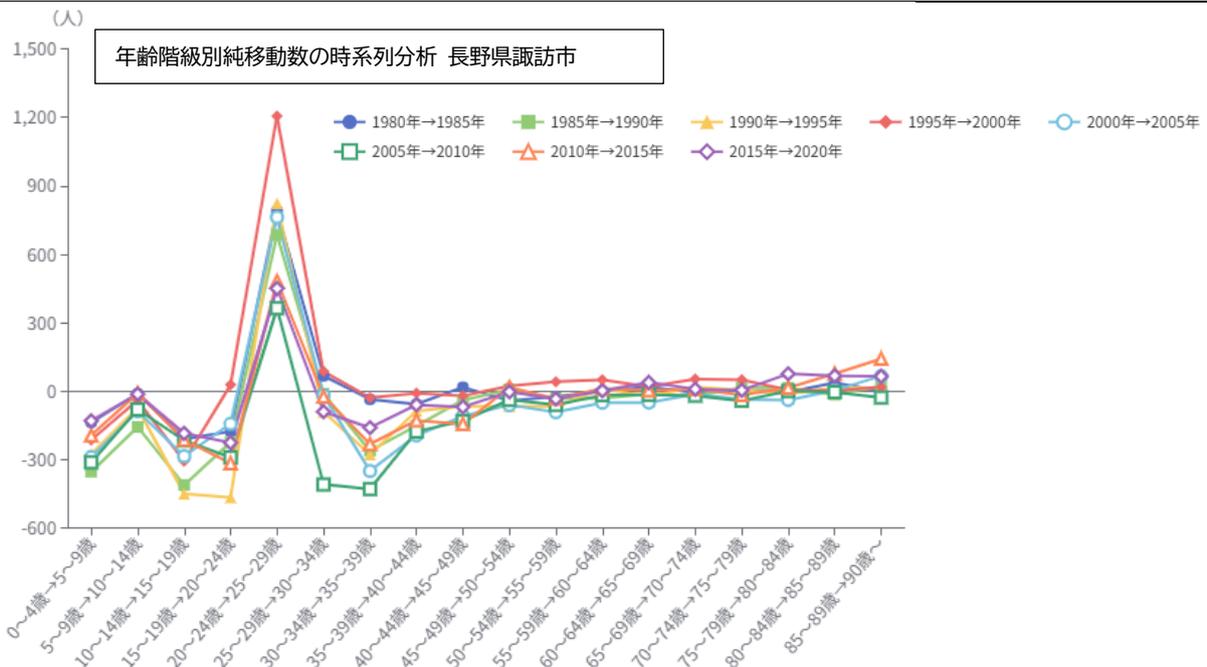
現状：

- ・ 人口減少や高齢化が顕著：人口は2000年をピークに減少傾向が続いている。2025年時点の人口は1965年と同等程度となっている。



出典：総務省「国勢調査」、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」：RESAS

- ・ 人口減少や高齢化が顕著：人口は2000年をピークに減少傾向が続いている。2025年時点の人口は1965年と同等程度となっている。
- ・ 就職時期（20～24歳が25～29才になる5年間に転入が転出を大きく上回る一方で、進学期と出産・子育て期の30代の流出増が顕著となっている。



出典：総務省「国勢調査」、厚生労働省「都道府県別生命表」に基づきデジタル田園都市国家構想実現会議事務局作成：RESAS

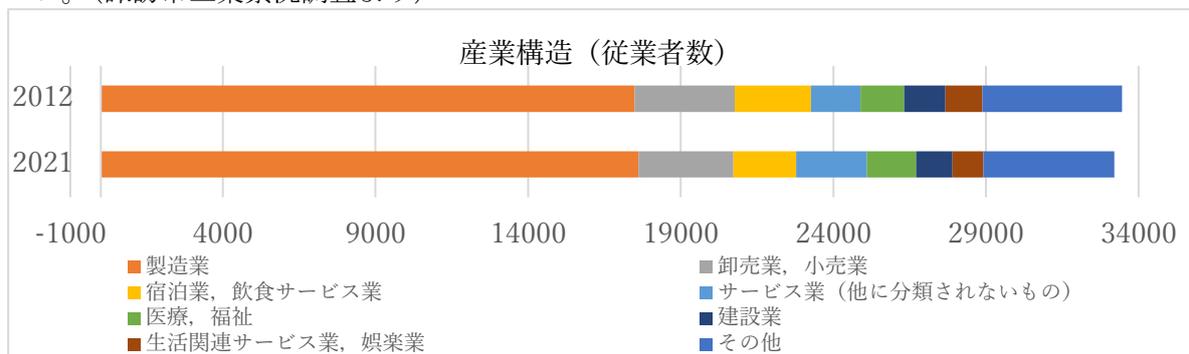
課題：

- 20 代に流入した人口を維持するために、特に次世代の産業を担う出産・子育て期の流出抑制が必要となっている。

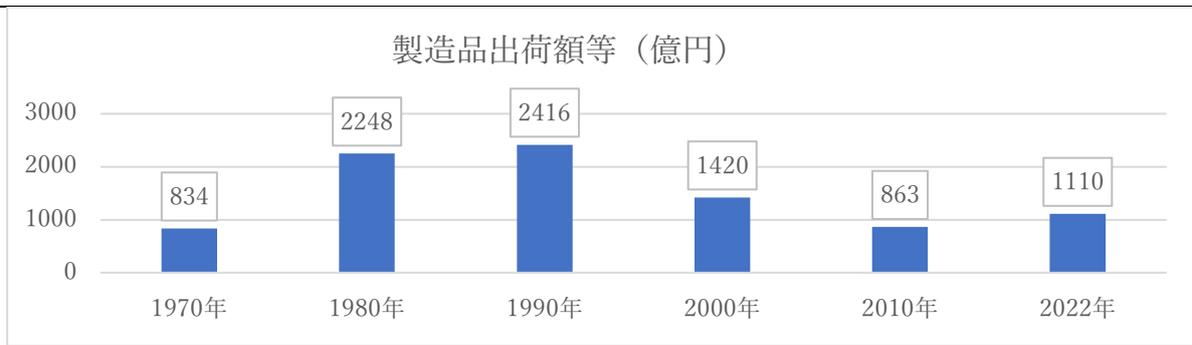
③地域産業の現状と課題

現状：

- 主要産業は「製造業」「卸売業、小売業」「宿泊業、飲食サービス業」となる。
- 2012年と比較し主要産業「製造業」「卸売業、小売業」は微減だが、「宿泊業、飲食サービス業」は17.9%と大きく減少している。
- 一方で「サービス業」が42.4%増加し「宿泊業、飲食サービス業」と逆転している。
- 産業の中核である「製造業の出荷額」は減少している。出荷額の減少により下請け構造の縮小・再編が、特に小規模事業者で深刻化している。
- 小規模事業者等の多くは価格転嫁交渉に難航しており、賃金上昇分の経費を転嫁できていない。(諏訪市工業景況調査より)



出典：経済センサス活動調査：RESAS



出典：諏訪地方統計事務連絡会議 - 諏訪地方統計要覧

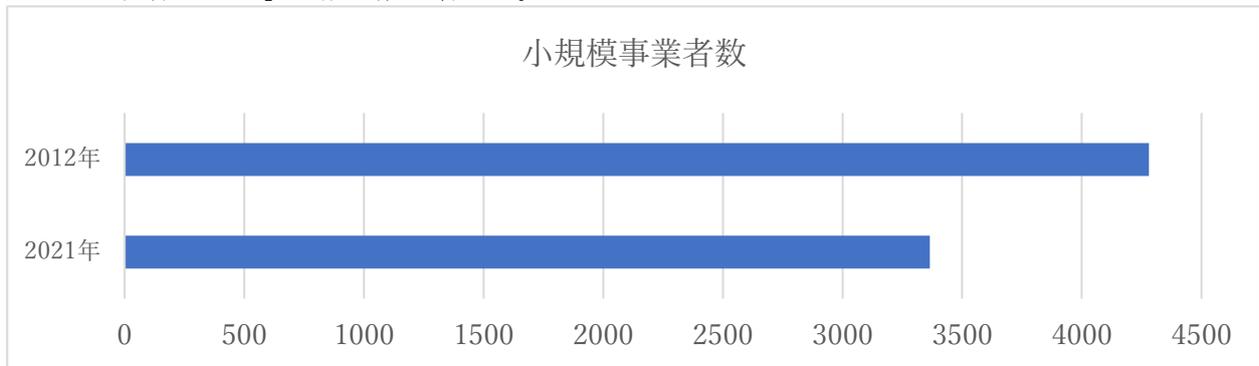
課題：

- ・ 製造業：労働生産性が賃金や物価上昇に対応する「売上総利益の確保」に追いつかなくなる可能性がある。
- ・ 製造業：下請け構造の縮小・再編により減少した利益を販路拡大等で補う必要がある。
- ・ 製造業：価格交渉力が乏しいため、価格転嫁が進まず収益性の悪化、資金繰りが逼迫する可能性がある。
- ・ 宿泊業・飲食サービス業：慢性的かつ深刻な人材不足により「販売数と売上総利益の確保」が難しくなっている。

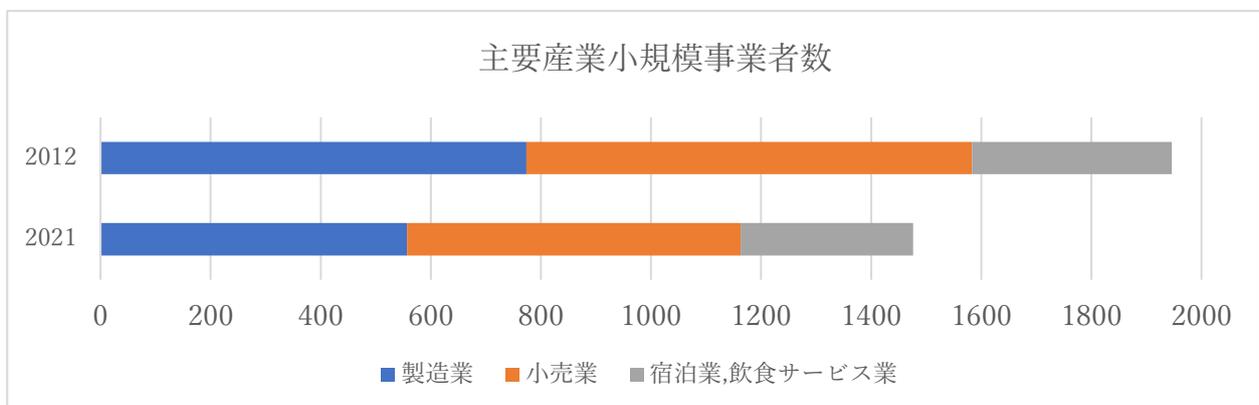
④小規模事業者数の現状と課題

現状：

- ・ 2012年から2021年（令和3年）にかけて、諏訪市の小規模事業者数は減少傾向にある。
- ・ 減少数は916事業所、減少率は約21.4%、地域経済構造の変化や事業所の廃業・統合が影響している。
- ・ 減少率が全国的平均の13.2%に比べ大きく上回っている。特に基幹産業である「製造業 28.0%」「小売業 25.1%」の減少数が著しい。



出典：経済センサス活動調査：RESAS



出典：経済センサス活動調査：RESAS

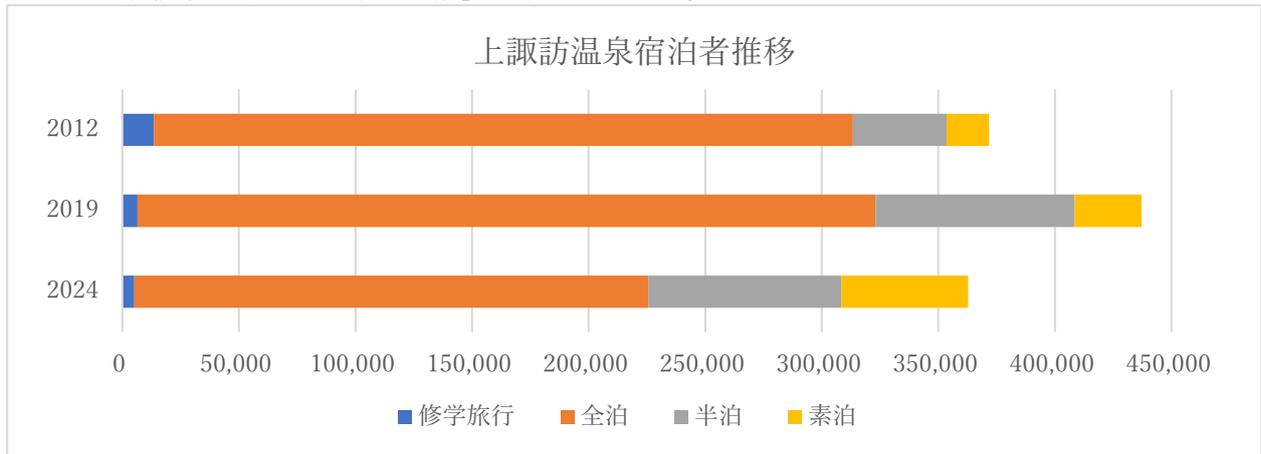
課題：

- ・ 地域経済を牽引する基幹産業の衰退による産業構造の脆弱化が最も深刻な課題。
- ・ 全国平均を上回る小規模事業者数の減少により地域経済規模が縮小（産業集積地崩壊の予兆）しており、物価等の高騰への対応力、DX化の遅れ、若年層の流出等「事業継続のための環境」に構造的な課題がある。
- ・ 小売業の衰退により、購買機会や利便性が低下し、地域経済規模が縮小する。

⑤観光関連産業の現状と課題

現状：

- ・ 2024年の合計宿泊者数 36.2万人は、2019年のピーク 43.7万人と比較して約17%の減少にとどまっており、コロナ禍前の需要の完全回復には至っていない。
- ・ 一方で外食が見込める「半泊」「素泊」数は増加傾向にあり、2024年は27.8%と過去最高となっており小規模事業者数が多い「飲食サービス業」の機会拡大となっている。
- ・ 付加価値額の低い「修学旅行数」は減少している。



出典：諏訪湖温泉旅館組合-上諏訪温泉宿泊数調査

課題：

- ・ 観光需要の構造的な回復遅延と集客力が不足している。
- ・ 外食が見込める宿泊者の増加は、宿泊業の収益構造の悪化と、飲食サービス業の機会損失が懸念される。

⑥小売業の現状と課題

現状：

- ・ JR 上諏訪駅周辺から中央道諏訪 IC 周辺に小売店が移行している。
- ・ 中心市街地の空き店舗に、移住者等の経営者（小規模事業者）が「生活を豊かにする嗜好品等」を主力とした商店が 2016 年以降 30 店舗以上開店しており「生活必需品から嗜好品を販売する新たな商店街形成」に向けた機運が高まっている。（出店数は諏訪商工会議所調べ、傾向は諏訪市：上諏訪駅周辺未来ビジョンより）

課題：

- ・ 小売店が JR 上諏訪駅周辺（中心市街地）から中央道諏訪 IC 周辺（ロードサイド）へ移行していることで商圈が分断されている。利便性の高いロードサイドで「生活必需品」の消費が完結し、中心市街地はますます集客力が低下するリスクがある。
- ・ 「新たな商店街形成」の機運が高まっている一方で、それを実現・維持するための組織的基盤が欠如している。
- ・ 新旧事業者間の連携不足により既存の商業組合への入会やコミュニケーションの機会が少ないことは、新旧事業者間のノウハウ共有や共同プロモーションを阻害し、新しい活力を既存の商店街活動に取り込めない機会損失が生じている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

- ・ 人口減少により縮小した市場に、小規模事業者が自らの力で自律的に現状からの課題を抽出し

問題解決をしたり、より付加価値額の高い新たな事業を創造する事業者として成長する「意欲的な小規模事業者」と「事業を持続し地域を支え続ける小規模事業者」を増やす支援を実施し「地域経済の成長発展」を実現する。

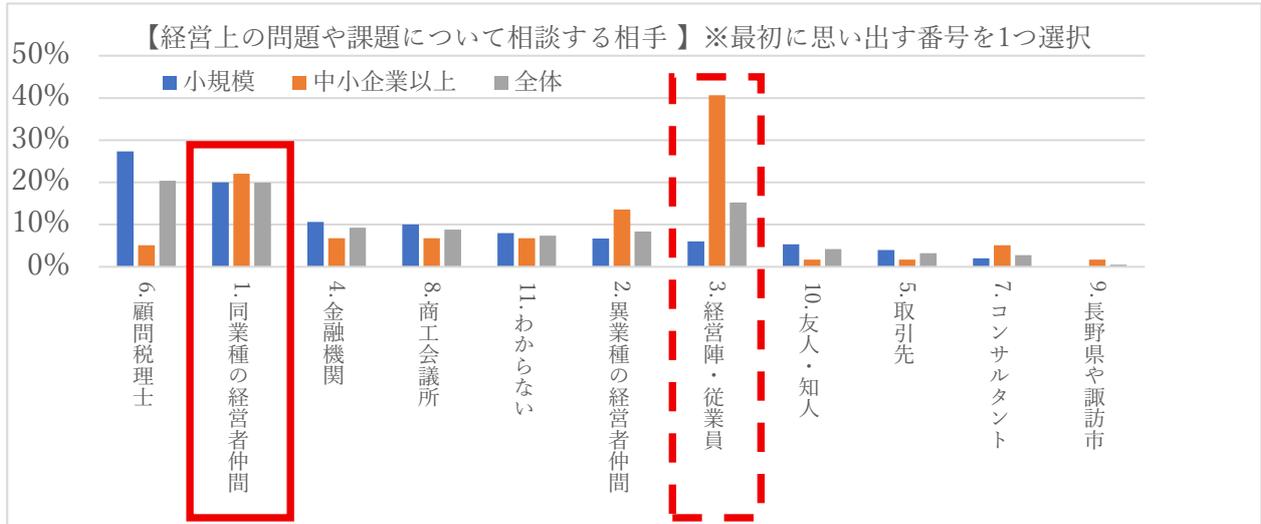
①「意欲的な小規模事業者」の成長的支援

10年後における地域のあるべき姿：

- ・ 自律的に事業環境変化に対応する「経営発達」を実践する小規模事業者の集積により、付加価値の高い商売による「持続的な地域経済の成長発展」が実現している。

理由：

- ・ 「何が正解かわからず（不確実性が高い）」「事業環境変化のスピードが早い時代」において、常に改善のPDCAサイクルを回す意欲、知識、行動力が事業継続力には必須となる。
- ・ 小規模事業者は悩み事（経営課題やその解決方法、事業の創出等）に対し事業所内に相談者が少ないため、同じ価値観をもった経営者との共助（経営改善に対する相談、学び合い、助け合い）ができる仕組みにより、より質の高い改善を実現する必要がある。（税理士等との1対1の相談だけでは、アクティブラーニングによる質の高い課題解決が実現できない。）



出典：2024年 諏訪商工会議所アンケート結果より。（小規模事業者は内部に相談者が少なく、顧問税理士や同業者など身近で信頼のある人に相談している。）

②地域ブランド「SUWAプレミアム」、「諏訪市推せんみやげ品」の更なる振興

10年後における地域のあるべき姿：

- ・ 地域のものづくり技術を集めた「SUWAプレミアム」、諏訪らしさのある優良土産品である「諏訪市推せんみやげ品」の更なる振興により、国内外への販路拡大が実現し、小規模事業者の付加価値額増加により地域内好循環が実現している。

理由：

- ・ 各地域ブランド事業は諏訪地域で製造される製品の販路拡大を、広告宣伝、商談機会創出、実店舗・ECで支援している。
- ・ 2024年に事業開始10周年を迎えた「SUWAプレミアム」は2025年現在56社（うち小規模事業者38社）「諏訪市推せんみやげ品」は22社（うち小規模事業者19社）が参加している。
- ・ 自社製品を製造販売する小規模事業者は限られた経営資源の中での販路拡大が課題となるため、地域ブランドによる信頼と効率的な販売促進の仕組みが必要となる。

③観光と連携した飲食サービス・小売業等の産業振興

10年後における地域のあるべき姿：

- ・ 「諏訪市観光ランドデザイン」が再現され、宿泊を中心に飲食、物販、各種サービスが回遊動線で結ばれ、観光消費額が増加している。
- ・ 閑散期（特に冬季）にも訪れたい地域価値（観光コンテンツ）の造成により新たな観光消費が生まれている。

理由：

- ・ 多様化する旅行形態は更に進むことから、新たな来訪の動機づけとなる観光コンテンツの造成

が必須となる。同時に飲食や物販等の地場産業との関連性を確立することで、観光消費の裾野を小規模事業者に広く波及する仕組みが必要となる。

#### ④ 中心市街地での創業支援

10年後における地域のあるべき姿：

- ・ JR 上諏訪駅周辺の中心市街地における起業が盛んであり、年間創業数が安定的に2件以上、5年後の廃業率が18%以下を維持している。
- ・ 建設業、不動産業、金融機関によるまちづくり会社と商工会議所、行政等が連携し付加価値の高い商店が出店、住民や観光客が訪れる新しい役割を持った商店街が形成されている。

理由：

- ・ 高齢による廃業により空き店舗が増えた商店街に、民間企業が設立したまちづくり会社と行政が中心となった移住対策と商工会議所等による創業の促進により新たな商店街を形成し地域価値を高める必要がある。
- ・ 創業支援だけでなく、消費者に商店街の「魅力をちゃんと伝え」内需はもとより、宿泊との回遊動線を結ぶことで、観光消費の裾野を小規模事業者に広く波及する仕組みが必要となる。

#### ⑤ 事業承継支援

10年後における地域のあるべき姿：

- ・ 「事業を持続し地域を支え続ける小規模事業者」等事業承継やM&Aを機会に経営力が向上し「雇用維持」や「人的資源の地域内移動を受け入れられる」など各産業の集積と地域内好循環が維持できている。

理由：

- ・ 廃業抑止は地域共有網と雇用の防波堤ではあるが「社会環境変化に対応できる事業体での事業承継」ができなければ防波堤にはならない。早期の事業承継計画、M&A支援の先に自らが経営改善を実行できる事業体への変革が必要となる。
- ・ 併せてリスクリング推進による「人材の成長支援」と「地域外への雇用流出」を防ぐ取組が必要となる。

#### ⑥ 人手不足対応

10年後における地域のあるべき姿：

- ・ 「一定の水準を確保した衛生的要因（労働条件、待遇面）」と「高い動機づけ要因（働きがい）」を兼ね備えた事業所が数多く存在することで離職率が15%以下となり、かつ、人材が集まっている。

理由：

- ・ 採用難が常態化する中、衛生的要因だけではなく高い動機づけ要因を持つ企業へ人材が集まる傾向が高まっている。
- ・ 高い動機づけ要因は、経営発達と付加価値の高い経営には欠かせない要素となっている。

#### ⑦ 労働生産性の向上・DX化

10年後における地域のあるべき姿：

- ・ DX化により迅速な意思決定、効率化等により労働生産性が毎年3.5%以上向上、あわせて効率化から生み出された時間を活用し新たなビジネス等付加価値の高い事業が創出され、上昇する物価や人件費等にも対応した持続性の高い経営がされている。

理由：

- ・ 人手不足が常態化する中、少ない人的資産で高い付加価値の確保が必須となっている。そのためには「業務の効率化」「情報の可視化と集積と活用」「情報の共有化」で意思決定とPDCA循環のスピードアップが必要となる。併せて新しい付加価値を創造するために時間の創出が必要となる。

### （3）経営発達支援事業の目標

#### ① 「意欲的な小規模事業者」の成長的支援

支援計画の認定期間（5年間）の目標：

- ・ K G I : 経営の自走化数 10 者
- ・ K P I : 事業計画の策定数 75 者、伴走支援数 60 者

設定した理由：

- ・ 「経営の自走化」には経営計画、事業計画の策定、事業の実施、効果検証、計画の修正等 P D C A サイクルを事業者自らが回す必要がある。
- ・ 伴走支援により育成し手離することで支援数を増やす。

#### ②地域ブランド「SUWAプレミアム」、「諏訪市推せんみやげ品」の更なる振興

支援計画の認定期間（5年間）の目標：

- ・ K G I : 製造品出荷額 4.6%増加
- ・ K P I : S U W A プレミアム登録製品増加数 10 件、諏訪市推せんみやげ品登録増加数 9 件（第六次諏訪市総合計画より）。地域ブランド登録業者の付加価値額増加率 3.5%以上。

設定した理由：

- ・ 現在の産業集積地を維持するために必要な出荷額を確保する。（第六次諏訪市総合計画より）
- ・ 地域ブランド推進により物価や人件費の高騰など運転資金を確保するために必要な付加価値額の高い商品の販路拡大を支援する。

#### ③観光と連携した飲食サービス・小売業等の産業振興

支援計画の認定期間（5年間）の目標：

- ・ K G I : 観光消費額 65%増加
- ・ K P I : 宿泊客数 100%増加、観光回遊性（滞在時間・立寄り数）の改善

設定した理由：

- ・ 観光産業を基幹産業として育成するために必要な観光消費額、宿泊者数の増加は必須となる。（第六次諏訪市総合計画より）
- ・ 食事のない宿泊者や日帰り等「多様化が進む旅行消費感性」に対応した観光回遊性の改善が必要となる。

#### ④中心市街地での創業支援

支援計画の認定期間（5年間）の目標：

- ・ K G I : 支援を受けて実現した創業数 10 者
- ・ K P I : 特定創業支援数 150 者、空家マッチング（掘り起こし、紹介）数 100 件、成約数 10 件

設定した理由：

- ・ 新しい商店街を形成するためには産業の集積が必要となる。
- ・ 意欲的な創業予備軍の発掘と事業継続率の高い創業を実現するため集中的な支援を行うことで創業の成功率を最大化にする。
- ・ 地域に埋もれている利用可能な空き物件の情報を掘り起こし、マッチングし創業数を増やす。

#### ⑤事業承継支援

支援計画の認定期間（5年間）の目標：

- ・ K G I : 支援を受けて事業承継した事業者数：25 者
- ・ K P I : 早期事業承継診断数 100 件、事業承継個別相談数 50 者

設定した理由：

- ・ 地域特有の技術、雇用、取引先とのネットワークを維持・確保し、産業集積地の優位性低下を防ぐために、潜在的な課題の早期発掘と事業承継への動機づけを行い、事業承継率を向上させる。

#### ⑥人手不足対応

支援計画の認定期間（5年間）の目標：

- ・ K G I : 人手不足を理由にした倒産数：0 者
- ・ K P I : 組織運営向上に関するセミナーや講習会の開催数：5 回

設定した理由：

- ・ 支援事業で最も重要なのは「企業の存続」のため、組織の持続可能性を確保すること。
- ・ 小規模事業者において、人手不足の根本的な原因の 1 つは「従業員が定着しないことにより、ナレッジの蓄積が出来ず、組織文化が醸成されないため、退職の負の連鎖が起こる」組織的な課題

が大きく関わっている。悪循環を「好循環」に変えるための根本原因の解決となる。

#### ⑦労働生産性の向上・DX化

支援計画の認定期間（5年間）の目標：

- ・ K G I：労働分配率（付加価値賃金生産性）の維持、改善
- ・ K P I：賃金や物価上昇率に準じた売上総利益の確保、DX化による業務効率化と時間の創出。

設定した理由：

- ・ コスト構造を含めた「企業体質の健全性」と「持続的な経営と成長力」向上のため。コスト削減だけではなく、価格転嫁等の交渉や新たな事業の創出等「売上総利益の増加に必要な工数の創出」が最重要課題となる。

#### 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8年4月1日～令和13年3月31日）

#### （2）経営発達支援事業の内容

##### ①「意欲的な小規模事業者」の成長的支援

達成方針1：事業計画策定セミナーの開催

- ・ 計画の策定だけではなく、経営計画の策定、事業計画の策定、事業の実施、効果検証、計画の修正等PDC Aサイクル等「経営の自走化」に必要な一連を学ぶ。

設定した理由：

- ・ 小規模事業者は意欲を具体的な計画や行動に落とし込む経営資源（時間、知識）が不足している。
- ・ 「経営の自走化」までを段階的に習得することで事業者が持つ潜在的な成長力を引き出す。

達成方針2：経営者どうしが相談しあえるミーティングの開催

- ・ 経営者同士がお互いの実践事例、課題、課題解決の方法等を相談しあうミーティング等を開催する。

設定した理由：

- ・ 小規模事業者は悩み等を相談する相手が少ない。正解がわからない時代にあって、多くの知恵を知ることでより質の高い成果が生まれる。経営者同士の共助は商工会議所最大の魅力の1つでもある。

##### ②地域ブランド「SUWAプレミアム」、「諏訪市推せんみやげ品」の更なる振興

達成方針1：地域ブランドによる地域PR力強化

- ・ 地域で製造される「事業者独自のブランド製品」の発掘、新規開発の促進。

設定した理由：

- ・ 魅力的な地域で製造される事業者独自のブランド製品の発掘をするとともに、新規開発を促進することで、小規模事業者等の創意工夫を促し、地域内外に対して地域ブランドを通じたPRを実施する。

達成方針2：他・異業種連携によるブランディングの推進

- ・ 他・異業種の連携で、より付加価値額の高い商品の創造を促す。

設定した理由：

- ・ 他・異業種による連携や、人材同士の交流を促すことで、付加価値額の高い商品開発等の取組を促進させる。

達成方針3：「商品価値をちゃんと伝える（体験・物語による）プロモーション」

- ・ 各ブランドの公式webサイトやSNSを運用し、インフルエンサーとのタイアップ動画、中央道

諏訪湖サービスエリアでの対面・常設販売、地域ブランド等のアンバサダーを活用したレビューキャンペーンを展開する。

設定した理由：

- ・ 消費者起点の商品の価値をちゃんと伝えることで、付加価値が価値化され競合商品との価格比較を回避できる。対面や常設販売、レビューによりAIDMA効果を高める。

達成方針4：地域商社による販路拡大支援

- ・ 地域商社と協力した販路拡大を行う。

設定した理由：

- ・ 経営資源が乏しい小規模事業者の1つの販路開拓手段をして地域商社による代理商談を実施する。現在小規模事業者2社で試験的に支援を実施し、1年で5社へ販路拡大の結果がある。

### ③観光と連携した飲食サービス・小売業等の産業振興

達成方針1：回遊の動機づけを増やす情報の発信

- ・ 旅行者等がJR上諏訪駅、中央道諏訪IC周辺の宿泊施設集積地から飲食、物販、体験アクティビティ等を知り、訪れる動機づけがされる情報を発信する。

設定した理由：

- ・ 点在資源をわかりやすく紹介することで滞在時間と支出を拡大できる。積極的な動機づけにより支出機会を活かす。

達成方針2：新たな観光コンテンツの造成

- ・ 既存旅行者とは異なった価値を提供する観光コンテンツの造成を推進する。

設定した理由

- ・ 最近重視されている「体験消費」を充実し宿泊者、滞在時間、支出を増やすため、諏訪湖サイクリングロード（令和6年4月に全線開通）を活用したサイクルツーリズムや、ヘルスツーリズムといった新たな観光コンテンツの造成を推進する。

達成方針3：デジタルメディアを活用した効果的情報発信

- ・ SNSの活用やweb上の観光コンテンツ充実を図る等、情報発信を強化する。

設定した理由：

- ・ 諏訪地域に少ない新たな価値観をもつ若者層やインバウンド来訪の動機づけのため、同層が活用しているメディアの活用を強化する。

### ④中心市街地での創業支援

達成方針1：特定創業支援

- ・ 創業スクール（特定創業支援）を計5日間のカリキュラムで開催する。

設定した理由：

- ・ 創業時（初期段階）で「経営の自走化」を学ぶことで、継続力の高い創業を実現させる。
- ・ 同じ意欲を持った創業仲間のコミュニティを形成し、創業準備から創業後も「付加価値額の高い業計画策定や修正」が実現できる。

達成方針2：諏訪市空家バンク活用相談会の開催（空家、空き店舗の売却、賃貸相相談会）

- ・ 商工会議所、諏訪市が主催となった相談会を開催する。

設定した理由：

- ・ 地域に埋もれている利用可能な空き物件の情報を掘り起こし、諏訪市空き家バンクへの登録や創業者へのマッチングを実施し地域内の創業率を向上させる。

### ⑤事業承継支援

達成方針1：早期診断の実施

- ・ 50歳を超える小規模事業者に対し事業承継診断の実施。（長野県事業承継・引継ぎセンターと協

力)

設定した理由：

- ・ 準備期間を確保し、成功率を向上させるため、事業承継への興味関心の動機づけや掘り起こし、同センターや金融機関等関係者の支援体制の整備につなげる。

達成方針 2：個別相談窓口の開設

- ・ 長野県事業承継・引継ぎセンターとの連携窓口を設置し相談会を開催する。

設定した理由：

- ・ 特に小規模事業者は自身の経営の悩みや課題を公の場で学習することに抵抗があったり、時間的な制約がある。
- ・ 事業承継支援に向けた最初の一步としてのハードルを低くする。

### ⑥人手不足対応

達成方針 1：組織運営（マネジメント）の質的向上

- ・ 経営者および管理職等の組織マネジメント能力を向上させるセミナー、講習会を開催する。

設定した理由：

- ・ 組織運営（マネジメント）の質的向上は、定着率と生産性を高めるといふ、人手不足問題に対する持続可能かつ最も効果的な解決策となる。

### ⑦労働生産性の向上・DX化

達成方針 1：低コスト、即効性のあるツール導入支援

- ・ 初期投資が抑えられるツールの導入を支援する。（支援：支援ツールの設定、導入設定、導入後の従業員教育等）

設定した理由：

- ・ 部分最適にはなるが、投資金額が少なく即効性のある業務のDX化は初めの一步となり、成果の実感から、全体最適化への動機づけに移行する。

達成方針 2：データの活用支援

- ・ DX化により集積したデータを経営に活かす方法を学ぶセミナーや講習会を開催する。

設定した理由：

- ・ DX化のメリットの1つ「データの健在化と蓄積」を活用し「意思決定の質の向上」、「新しい商品やサービスの販売方法の創造」、「新しい商品やサービスの創造」等を身に着け「経営の自走化」を実現する。

## I. 経営発達支援計画の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

現状：

- ・ 各実施団体が行っている諏訪市の経済動向調査等は商工会議所に集約し、商工会議所で常時閲覧可能となっている。
- ・ RESAS 等を活用した産業構造分析等は実施していない。

課題：

- ・ データ公開のみで、小規模事業者が活用（個者伴走、補助金活用、販路開拓）できる直接的な情報が不足している。

#### (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景況、経営課題、事業承継、DX化調査（全業種）	Web掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②工業景況調査（食品を除く製造業、ソフトウェア業）	Web掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
③消費動向調査（イベント、展示会）	Web掲載	9者	10者	10者	10者	10者	10者
④産業構造分析（RESAS活用）	Web掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

### （3）事業内容

#### ①景況、経営課題、事業承継、DX化調査調

目的：業況変化を把握し、支援策を迅速に検討、実施する。

調査対象：全産業、商工会議所部会員数の約10%、計150～160者を選定。（商業15、食料品14、精密電気工業27、建設32、観光22、生活関連25、金融財務13、医療介護8）

調査項目：売上（前年度比）、売上総利益（前年度比）、資金繰り、仕入・販売単価（前年度比）、設備投資、人手不足、最低賃金額（前年度比）、経営課題、事業承継、DX化投資状況。

手法：オンラインフォーム、郵送アンケートを併用。

回収率向上のため、電話、e-mail、訪問フォローと商工会議所窓口での回収を実施。データ集計は表計算アプリ等を使用。

#### ②工業景況調査

目的：業況変化を把握し、支援策を迅速に検討、実施する。

調査対象：製造業（食品を除く）、ソフトウェア業（計60社）

調査項目：売上（前年、前期比較、見通し）、受注数量（前年、前期比較、見通し）、受注単価（前年、前期比較、見通し）、収益率、業況、設備投資。

手法：訪問ヒアリング。データ集計は表計算アプリ等を使用。

#### ③消費動向調査

目的：顧客ニーズを反映した商品改良や事業計画策定または修正により、販売数増加を支援する。

調査対象：商談会、展示会、イベント来場者、商談会バイヤー

調査項目：商品評価、価格評価、満足度、情報入手経路、商談会・展示会：商品評価、商品ニーズ

手法：アンケート、ヒアリング。データ集計は表計算アプリ等を使用。

#### ④産業構造分析

目的：地域の稼ぐ力を可視化し、重点産業を特定。補助金・販路開拓・人材育成の支援を検討する。

手法：RESASの「産業構造」「地域経済循環」「企業間取引」機能を活用。

特化係数、付加価値額、取引流入額を抽出し、表計算アプリで業種別比較表を作成。類似地域等とのベンチマーク比較を実施。

### （4）調査結果の活用

#### ①支援テーマの優先順位付け、掘り起こし

・景況調査結果を基に、支援テーマの重点支援の決定や新たな支援テーマを掘り起こし支援に反映する。

手法：景況感調査を業種別に集計し、悪化項目から課題を抽出。

課題解決にむけた、支援方法を検討、実施する。

#### ②重点産業への重点伴走支援

・RESAS分析で抽出した産業に対し、伴走支援を実施。

手法：RESAS分析で抽出した産業に対し、重点支援先業種を抽出。

該当業種の企業リストを作成し、支援計画を策定。

セミナーや講演会等を通じて伴走支援先を選定し支援を実施。

③販路開拓、商品改良、販売計画の実証

- 消費動向検査結果を基に、商談会、展示会、イベントで商品改良と販売計画を検証。販売数・粗利益の変化を定量評価し、年度支援計画に反映する。
- 手法：消費動向検査結果を基に、事業計画修正の必要性を説明。  
 売上、粗利益、販売数を比較し、効果測定を基にP D C Aサイクルを回す支援を実施。  
 成果を次年度支援計画に反映。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- 商工会議所、諏訪市、長野県等が主催、共催して開催する商談会に小規模事業者が参加しバイヤーから直接需要動向を得ている。(諏訪圏工業メッセ、自慢の逸品発掘・売込逆商談会、長野県産品商談会等)

課題：

- 需要動向の把握後にP D C Aサイクルによる、商品や販売方法の修正等の支援がされていないため、単なる商談会への参加に終わっている。

(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諏訪圏工業メッセ参加事業者数	4者	4者	4者	4者	4者	4者
②自慢の逸品発掘・売込逆商談会、長野県産品商談会等参加事業者数	5者	6者	6者	6者	6者	6者

(3) 事業内容

①諏訪圏工業メッセ小規模事業者ブース設置

【調査手法】

(情報収集)

- 小規模事業者ブースを設置し、技術や商品を展示、バイヤーから直接需要動向を聞き取る。
- (情報分析)
- メッセ終了後、聞き取った情報と全体でのレポートをもとに需要確認。

【調査項目】

- バイヤーが抱える課題(調達、品質、コスト)、製品の評価

【サンプル数】

- 来場者 15,000人

【調査結果の活用】

- 需要確認結果を基に、商品や販売方法の修正を実施する。

②自慢の逸品発掘・売込逆商談会、長野県産品商談会等商談会への参加

【調査手法】

(情報収集)

- 「小規模事業者が自社ブースを設置」、「小規模事業者がバイヤーブースを訪問」、「地域商社が代行」により商品を展示や説明し、バイヤーから直接需要動向を聞き取る。

(情報分析)

- 商談会終了後、聞き取った情報と全体でのレポートをもとに需要確認。

【調査項目】

- バイヤーが抱える課題(調達、品質、コスト)、製品の評価

【サンプル数】来場者 15,000人

【調査結果の活用】

- ・ 需要確認結果を基に、商品や販売方法の修正を実施する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 現状：

- ・ 小規模事業者持続化補助金等の補助金申請支援、マル経融資相談等相談、事業計画策定支援の一部としてローカルベンチマーク、経営自己診断システム等を活用し経営分析を行っている。
- ・ 経営分析後のフォローアップは専門家支援時の活用のみでほとんど出来ていない。

#### 課題：

- ・ 経営分析は商工会議所等支援者が実施、小規模事業者が自者の経営管理を自立的かつ継続的に実施できていない。
- ・ 経営分析データが経営発達支援事業に活かされていない。

### (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	1回	1回	1回	1回
②個別経営分析	50者	50者	50者	50者	50者	50者

### (3) 事業内容

#### ①経営分析セミナー

目 的：経営分析を行う意図を理解し、その手法について学ぶ。  
個別支援につなげる入口を形成する。

募集方法：チラシ、web サイト、メール配信、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（金融機関、各支援団体、税理士会）との連携紹介。

開催回数：年1回（定員15名）

内 容：経営分析を行う意図、経営計画ツール（中小機構「計画つくるくん」）の操作説明、各フレームワークの使い方の説明、個別分析支援への応募案内。

#### ②個別経営分析

目 的：経営分析結果を基に、小規模事業者が短期、中期、長期のあるべき姿を明確にし、事業計画策定につなげる。

対 象 者：セミナー参加者より10者を選定、巡回や経営相談から40者を追加する。（合計50者）

分析項目：【財務分析（直近3期）】：

収益性、生産性、安全性、成長性

【非財務分析】：

内部環境：商品・サービス、仕入・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ（知財）、DX化、経営計画運用

外部環境：商圏人口・人流、競合、業界動向、法制度・補助制度、チャネル構造、顧客インサイト、市場・顧客視点：4P/4C、ペルソナ、購買理由・離脱理由、価格許容度、チャネル別成約率

分析手法：商工会議所職員（専門家：中小企業診断士等連携）により、面談ヒアリング、資料分析、各フレームワーク、ローカルベンチマーク、経営計画ツールにより実施。

成 果 物：分析レポート、課題抽出シート

### (4) 分析結果の活用

#### ①小規模事業者支援への活用

- ・ 経営分析結果を基に「現在の状況」、「目指すべき姿」、「それを実現するための方法」、「いつまでに（スケジュール）」、「どのくらい達成するのか（達成基準）」を説明し、事業計画策定支援に活用する。

#### ②商工会議所内部での活用

- 分析手法、分析結果の活用、フォローアップ等の事例を内部研修で共有し、指導員のスキル向上を図る。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

現状：

- 事業計画策定セミナーを令和1年度より小規模事業者が取り組みやすいよう内容を専門家と交えて企画している。過去7回の開催ごとにPDCAサイクルを回し内容をアップデートしながら開催している。
- 事業計画に必要な経営分析、IT活用による時間の創出やPDCAサイクルによる計画の見直し方法等「事業計画策定から成果を出すまでの方法」を取り入れており、参加者の1割以上が売上総利益を2倍に増やす成果を上げている。
- DX推進セミナーを年1回以上開催しているが、近年は参加者が少ない状態が続いている。

課題：

- 事業計画を基にした経営を必要と思う小規模事業者は極端に少ないため、事業計画作成セミナー参加への動機づけに時間（工数）を要している。
- 事業計画を策定した直後は実践するが、計画通りの成果が得られないと意欲が減退し継続をやめてしまう傾向が強い。原因はPDCAサイクルが回せず、特に「検証」による「計画の修正」が実施されないことにある（継続性が低い）。他にもフォローアップ不足も挙げられるが、経営指導員1人がフォローアップできる事業者数にも限界がある。
- 小規模事業者におけるDX化推進は「変わらないほうが心地良い」自分を守るための動機によって妨げられている。

### (2) 支援に対する考え方

- 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わけではない。また一般に公開されている事業計画策定手順は小規模事業者の多くが難しく感じてしまう内容であるため策定、実践の意欲が高まらない。
- 事業計画の策定には経営分析、成果を出すには検証と修正ノウハウが必須となるため支援内容に含めるため、経営分析を行った事業者に紹介し事業計画策定に繋げる他、事業計画策定支援から経営分析に繋げる流れも意識する。
- 自分を守るための動機はステップ・バイ・ステップで変容が可能のため「1)自分を守る防衛システムに気付く」－「2)小さな行動を起こせる－方法が変わっても不安はない」－「3)方法が変わることで利便性が上がる」ステップでDX化の支援を行う。

### (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
①事業計画策定の必要性を向上させる導入セミナー開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③DX推進セミナー開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④創業セミナー開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
⑤事業計画策定事業者数（創業計画含む）	30者	30者	30者	30者	30者	30者

### (4) 事業内容

①事業計画策定の必要性を向上させる導入セミナーの開催

目的：事業計画の意義や重要性を知り、事業計画策定セミナー参加へ誘導する。

支援対象：意欲的、事業を持続し地域を支え続ける小規模事業者

募集方法：公募（案内チラシ、web サイト、SNS、金融機関や各支援団体からの紹介、過去参加者からの紹介）、巡回や経営相談より紹介、経営分析や事業計画策定等の支援を実施した小規模事業者への紹介。

講師：元小規模事業者経験のある経営コンサルタント2名、過去同セミナーを受講し高い成果を上げている小規模事業者。

回数：年1回

カリキュラム：過去、事業計画策定セミナーに参加した小規模事業者の「事業計画推進による販売数や売上総利益の改善」事例発表、講師が改善プロセスを説明。

参加者数：20者

対象：小規模事業者、小規模事業者で働く従業員

実施方法：発表、講義後に小グループによるワーク実施

成果指標：事業計画策定セミナーへの参加10者

#### ②事業計画策定セミナーの開催

目的：事業計画策定からPDCAサイクルを回し成果を出すまでのプロセスを身に着け「経営の自走化」に向けた育成を行う。

支援対象：意欲的、事業を持続し地域を支え続ける小規模事業者

募集方法：公募（案内チラシ、web サイト、SNS、金融機関や各支援団体からの紹介、過去参加者からの紹介）、巡回や経営相談より紹介、①事業計画策定の必要性を向上させる導入セミナーより募集、経営分析や事業計画策定等の支援を実施した小規模事業者への紹介。

講師：元小規模事業者経験のある経営コンサルタント2名、事業計画推進により全国的に高い成果を上げている小規模事業者。

回数：年1回

カリキュラム：経営分析、目的、目標、アプローチ、実行計画、周知計画、検証方法、修正方法。

参加者数：15者

対象：小規模事業者、小規模事業者で働く従業員

実施方法：講義、小グループによるワーク

成果指標：事業計画策定数15件

#### ③DX推進セミナーの開催

目的：DX化に対する不安を解消、DX化の最初の一步とし、実際にDXに向けたITツールの導入による労働生産性向上を推進する。

支援対象：小規模事業者

募集方法：公募（案内チラシ、web サイト、SNS、金融機関や各支援団体からの紹介）、巡回や経営相談より紹介。

講師：生産性に関する専門知識、実務経験、それを効果的に伝える専門家、ITコンサルタント

回数：年1回

カリキュラム：生産性向上に取り組む「意義」と「得られる利点の具体例」、生産性向上による効果のデジタル化、小さな投資で即効性のあるツールの導入事例

参加者数：15者

対象：小規模事業者、小規模事業者で働く従業員

実施方法：講義、個人ワーク

成果指標：参加者数10者以上

#### ④創業セミナーの開催

目的：創業希望者、創業まもない小規模事業者に対し、事業計画策定を支援し、地域内での持続可能な事業継続を促進する。

支援対象：創業希望者、創業3年以内の小規模事業者

募集方法：公募（案内チラシ、web サイト、SNS、金融機関や各支援団体からの紹介、地元メディアへの広告掲載）、創業相談者への案内

講師：商工会議所シニア専門指導員等

回数：年1回

カリキュラム：中小機構「夢を実現する創業」に準ずる。

参加人数：30 者

対 象：支援対象：創業希望者、創業 3 年以内の小規模事業者

実施方法：諏訪地域 4 つの商工会議所が主催（諏訪、岡谷、下諏訪、茅野）、講義、少グループによるワーク

成果指標：創業件数 5 者

## 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：

- ・ 事業計画策定セミナーは参加者全員を対象としてオンラインミーティングを年 3 回開催、事業計画推進の成果や相談を、講師を含めた参加者同士で行っている。
- ・ その他セミナーの参加者は、アンケート等を通じて事業者からの要望に基づき支援を実施している。
- ・ 小規模事業者持続化補助金等補助金申請支援者、マル経のフォローアップ支援も全員を対象に実施している。

課題：

- ・ 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つたため十分な事業計画策定後の支援はできていない。
- ・ 一つの理由として経営指導員の意識や 1 人あたりがフォローアップできる事業者数の限界もある。

### (2) 支援に対する考え方

- ・ 事業計画策定後のフォローアップの目的は「事業計画が継続」、「事業者が成果を実感」が蓄積し「経営の自走化」が実現とする。
- ・ 進捗状況により、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のない事業者を見極めた上でフォローアップ頻度を設定する。
- ・ P D C A サイクルを小さく早く回すことに支援重点を置き「経営の自走化」にむけたノウハウ蓄積を支援する。
- ・ 専門家派遣等「商工会議所や他団体の支援メニュー」を活用し小規模事業者の要望に最適な支援をコーディネートする。

### (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フォローアップ対象事業者数	15 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
②フォローアップミーティング開催数	3 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③頻度（延回数）	76 回	176 回	176 回	176 回	176 回	176 回
④売上総利益 5%増以上増加事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

### (4) 事業内容

#### ①経営指導員によるフォローアップ

- ・ 事業計画策定 30 者（事業計画策定セミナー15 者、創業セミナー15 者）のうち集中的に支援する事業者は毎月 1 回以上（事業計画策定セミナー2 者、創業セミナー5 者）、その他は四半期に 1 回以上（事業計画策定セミナー13 者、創業セミナー10 者）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。

#### ②事業計画策定セミナー、創業セミナーコミュニティによるフォローアップ

- ・ 参加者および過去の参加者によるオンラインミーティングを年 3 回開催、小規模事業者自らが成果を発表する機会（実践を振り返る機会）と課題解決の相談機会を作る。

- ・ 発表に対し経営指導員や講師、他の受講者がフォローアップし計画の磨き上げと継続力を向上させる。(発表者は発表会終了時にコミュニティ内で決定する)
- ・ 創業セミナーも同内容で年2回開催する。
- ・ 進捗状況が思わしくない、事業計画との間に大きなズレが生じていると判断する場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該のズレの発生要因及び今後の対応方法を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

## 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

#### ①ものづくり産業

- ・ 諏訪市や NPO 法人諏訪圏ものづくり推進機構と協力し、機械要素技術展や自動車メーカー等大手との商談会や諏訪圏工業メッセへの出展者を公募し販路開拓に向けた支援を実施している。諏訪圏工業メッセにおいては単独での出展が困難な小規模事業者に対し専用ブースを設け広く公募、毎年定員4者が活用している。
- ・ 地域ブランド「SUWAプレミアム」の推進により新たな成約が生まれている。

#### ②食品、飲料、地場産品産業

- ・ 食品や飲料関連では、長野県や商工会議所が主催する大手商社との商談会出展に対して広く公募し販路拡大に向けた支援をしている。
- ・ 長野県営業局が運営する商談サイトへの掲載を推進している。
- ・ 地域ブランド「諏訪市推せんみやげ品」の推進により新たな成約が生まれている。
- ・ 民間の地域商社と協力し、小規模事業者販路支援を実施している。

#### ③全産業

- ・ 商談会の成約率向上のためのセミナーを開催している。
- ・ 商工会議所のネットワークと知名度を活かし、小規模事業者の新商品等ニュースリリースを県内11メディアに行っている。

### □現在活用している商談会（抜粋）

#### 工業：

##### ①諏訪圏工業メッセ 小規模事業者ブース

- ・ 諏訪圏工業メッセは、年1回3日間にわたり、県内外から2万人が来場する商談会。諏訪地方の企業を中心に長野県内の企業が400社以上出展する全国的にも有名なものづくり産業の展示会。その展示会に小規模企業ブースを設けて(4者)商談を支援している。

##### ②大手メーカーとの展示商談会 (NPO 法人諏訪圏ものづくり推進機構)

- ・ 不定期開催。トヨタ等大手企業に出向き、技術者や調達担当者等との直接展示商談会。公募により諏訪地方のものづくり企業約30社が出展

#### 食品、飲料、地場産品：

##### ①おいしい信州ふード発掘商談会（長野県）

- ・ 年4回開催、大手流通企業を長野県が招聘した展示商談会。1社30分程度で商談を行う

##### ②長野県産品商談会（長野県）

- ・ 年数回開催、包括連携協定を締結している大手流通企業を招聘した展示商談会。

##### ③自慢の逸品発掘・売込逆商談会（松本商工会議所等中信、南信の商工会議所、商工会）

- ・ 年1回開催、長野県内の流通企業が集まる逆商談会。

##### ③しあわせ商談サイト NAGANO（長野県）

- ・ 長野県営業本部が運営する長野県産品のマッチングサイト。長野県営業本部等関連機関がこのマッチングサイトの情報を活用し営業支援を実施している

#### 課題：

- ・ 地域ブランド事業の更なる認知が必要。(登録製品数の増加)
- ・ 商工会議所経営指導員の展示会活用(事前準備、当日、事後)のノウハウが乏しいため、製品自体の説明は出来たものの、成約に繋がらず1回限りの出展で終わるケースが多い。

## (2) 支援に対する考え方

- ・ 商工会議所が自前で商談会等を開催するのは困難なため、長野県や諏訪市等の支援事業を活用しながらの出展支援を実施する。
- ・ 出展にあたっては、伴走支援により事前、当日、事後の出展支援を行う。

### 【重点支援について】

- ・ 下記2つの地域の事情と課題を踏まえ計画期間中製造業を重点支援する。
- ・ ものづくり産業は垂直的下請分業構造が崩れ小規模事業者が域外の受注を増やさなければ廃業の増加に歯止めがかからず、地域経済で最も影響が大きい産業が縮小してしまう。
- ・ 食品、飲料、地場産品は地域密着型経営のため廃業が増えることで卸売、小売、観光、飲食等地域を支える各産業にも影響が出てしまう。

## (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
①-1 SUWAプレミアム登録製数（小規模事業者）	1件	2件	2件	2件	2件	2件
①-2 新規取引開拓数	未調査	1社	1社	1社	1社	1社
②-1 諏訪市推せんみやげ品登録小規模事業者数	19者	21者	23者	25者	27者	29者
②-2 売上増加率	6%	7%	7%	7%	7%	7%
③-1 商談会出展支援数	7者	7者	7者	7者	7者	7者
③-2 新規取引開拓数	1社	1社	1社	1社	1社	1社
④-1 地域商社による商談支援斡旋数	3者	2者	2者	2者	2者	2者
④-2 新規取引開拓数	3社	2社	2社	2社	2社	2社

## (4) 事業内容

### ①「SUWAプレミアム」への小規模事業者の登録

目的：地域資源を活かした商品の付加価値化と販路拡大を支援し、持続的な需要創出と競争力強化を図る。

手法：自社製品を製造販売する小規模事業者へ地域ブランド事業の支援を説明し登録を促す。

### ②「諏訪市推せんみやげ品」への小規模事業者の登録

目的：地域資源を活かした商品の付加価値化と販路拡大を支援し、持続的な需要創出と競争力強化を図る。

手法：自社製品を製造販売する小規模事業者へ地域ブランド事業の支援を説明し登録を促す。

### ③商談会出展支援の実施

目的：経営資源が乏しい小規模事業者の商談を支援し成約力向上を図る。経営指導員の育成を図る。

手法：商工会議所経営指導員と専門家（地域商社等）による事前、当日、事後までの伴走支援を実施する。

### ④地域商社による商談の外部委託斡旋

目的：経営資源が乏しい小規模事業者の人的資源を補い、持続的な需要創出を図る。

手法：地域商社を斡旋、同社と小規模事業者が委託契約を結び、付加価値額と成約数が向上する商品への改良、商談、商談内容のフィードバックを行う。

## 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：

- ・ 外部有識者、諏訪市を交えた第三者視点での評価を年度1回実施しているが、評価指標が定量化されていない。
- ・ 評価結果の公表は、地域事業者が常時閲覧できるが仕組みが不十分。

### 課題：

- ・ K P I、成果指標を用いた定量的評価の仕組みを構築する必要。
- ・ 評価、見直しの毎年度1回開催、結果を商工会議所 web サイトで公開する体制の確立。

## (2) 事業内容

### ①定量的把握

K P I 設定：事業計画策定セミナー参加者数、事業計画の策定数、伴走支援数、SUWAプレミアム登録増加数、諏訪市推せんみやげ品登録増加数、支援を受けて実現した創業数、特定創業支援数、早期事業承継診断数、事業承継個別相談数、人手不足を理由にした倒産数、組織運営向上に関するセミナーや講習会の開催数、労働分配率の推移

データ収集：実績報告、フォローアップ報告、アンケート調査

### ②評価手法

- ・ 「評価会議」を開催。外部有識者（経営革新等支援機関の専門的な知識を持つ者等）、諏訪市、法定指導員を構成員とする。
- ・ 半期ごとに進捗確認、毎年度1回以上の総合評価を実施。
- ・ 評価は5段階評価と改善提案方式で、次年度支援計画に反映。

### ③評価・見直しの頻度

- ・ 各年度1回以上の総合評価を実施。
- ・ 必要に応じて臨時評価会議を開催し、諏訪市総合計画における重要課題を議論。

### ④結果の公表方法

- ・ 評価結果は商工会議所での閲覧、商工会議所 web サイトに掲載

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### 現状：

- ・ 経営指導員は計画に基づき研修等を受講している。
- ・ 支援ノウハウが個人に依存しないよう、経営指導員等による支援事例研究会を月2回開催している。
- ・ 経験5年未満の経営指導員を5年以上もしくは広域シニア専門指導員やベテラン経営指導員によるO J T研修を実施している。
- ・ 支援事例をデータベース化し、相談からの「課題設定」「解決プロセス」を記録、共有している。
- ・ 一般職員の役割として事業者支援を説明していないため、経営支援に関する研修等の受講は行っていない。

### 課題：

- ・ 経営発達支援に必要な「傾聴力」「問診力」が不足しているため、経営発達支援の高い結果が現れていない。
- ・ ナレッジの蓄積が不足しているため、経営支援の高い結果が現れていない。
- ・ 支援事例のデータベースが活用されていない。
- ・ 一般職員への研修等がないため、経営支援に対する組織力が不足している。

## (2) 事業内容

### 目的：

- ・ 経営指導員、一般職員の支援能力を計画的に高め、ナレッジの蓄積による経営発達支援が体系的に出来る組織となる。

#### ①外部研修、セミナーの計画的活用

- ・ 経営発達支援力向上セミナー：中小企業庁、日本商工会議所等が主催する研修を計画的に受講。
- ・ 事業計画策定セミナー：会議所が主催するセミナーを受講。
- ・ 生産性向上セミナー：中小企業庁、日本商工会議所、長野県、長野県連等が主催する研修を受講（内容：DX、付加価値額向上等）

#### ②経営指導員が企画した講習会やセミナーの開催

- ・ 経営相談により多く設定された課題をテーマに、経営指導員自らが企画、募集、運営、振返り（PDCAサイクル）する講習会やセミナーの開催。

#### ③「やる価値が実感できる小さな成功体験」を伝える仕組み

- ・ 経営指導員等が支援先等の事業者より聞いた「成功」を、対象の経営指導員へ伝える仕組みの構築。

#### ④知識共有の仕組み

- ・ 支援事例データベースに、課題設定、解決プロセスを記録、共有する。
- ・ 広域シニア専門指導員が参加し経営指導員の支援事例を分析、グループワークで知識を共有する「支援事例研究会」を月2回開催する。

### 1.1. 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：

- ・ 諏訪地区商工会議所（4会議所）・商工会（2商工会）は定期的に情報交換会を開催しお互いの支援実績の報告や課題の共有などを行っている。
- ・ その他、ものづくり産業ではNPO法人諏訪圏ものづくり推進機構、観光面では（一社）諏訪観光協会、諏訪湖温泉旅館組合、諏訪市飲食店組合連合会と情報交換会を開催し景気動向や各産業の課題等の共有を行っている。
- ・ 信州ビジネスプラットフォーム協議会議、長野県事業承継ネットワーク会議、地元金融機関や日本政策金融公庫松本支店との情報交換会議が定期的に開催され、各支援団体の役割や支援事業、長野県の重点施策、各産業の課題等の情報を得ている。

課題：

- ・ 情報交換の場は存在するものの、支援ノウハウの共有はない。

#### （2）事業内容

目的：本事業は課題解決のための連携先選定を効率的な実施のため「各支援機関の役割を理解」「連携強化のため信頼を醸成」をする。

##### ①地域経済動向の把握（年4回）

- ・ 諏訪市、商工会議所、金融機関、観光協会、旅館組合と連携し、地域経済の最新情報を把握する。

目的：経営指導員の支援力向上。

##### ②諏訪地域商工会議所経営指導員連絡会（年1回）

- ・ 岡谷、諏訪、茅野、下諏訪商工会議所の経営指導員が参加し、支援事例の共有を実施する。

目的：経営指導員の支援力向上。

##### ③諏訪地区商工会議所相談所長連絡会（年4回）

- ・ 岡谷、諏訪、茅野、下諏訪商工会議所の相談所長が参加、支援事例の共有や課題の抽出を行い、地域全体での支援体制の強化を図る。

目的：支援ノウハウの共有による地域支援力の底上げ。

##### ④諏訪市金融団情報交換会（年2回）

- ・ 諏訪市、地元金融機関、保証協会が参加し、諏訪市制度資金の斡旋状況や事業者や業界の動向、資金繰りの状況等について共有、その内容から次年度の制度資金内容を検討する機会とする。

目的：金融機関との連携による支援の質的向上。

##### ⑤信州ビジネスサポートプラットフォーム連絡会議（年2回）

- ・ 長野県内の支援機関が集まる年 2 回の連絡会議・研修会などを通じて、各支援機関の役割を説明する。

目的：各支援機関の役割を明確化し支援先選定力（コーディネート力）を高める。

## 1.2. 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：

- ・ 地域の産業は小規模事業者が多数を占め、特に「製造業」、「宿泊業、飲食サービス業」は地域外需要が重要となっている。
- ・ 地域ブランド「SUWAプレミアム」、「諏訪市推せんみやげ品」を振興しており「認知度」に伸びしろがある。
- ・ 中心市街地の空き店舗に、小規模事業者が「生活を豊かにする嗜好品等」を主力とした商店が次々を開店、「新たな商店街形成」に向けた機運が高まっている。
- ・ 外食が見込める宿泊者数が増加しており、小規模事業者数が多い「飲食サービス業」の販路拡大の機会が拡大している。
- ・ 働き盛りかつ次世代の地域産業を担う、30代の人口流出増が顕著となっている。

課題：

- ・ 地域ブランドの活用方法を説明する機会が不足している。
- ・ 空き店舗はあるものの、空き家バンクへの登録等がされていないためマッチングが困難となっている。
- ・ 宿泊業と飲食サービス業の連携の仕組みがないため、宿泊街と飲食店街の導線が存在しない。
- ・ 小規模事業者等の地域事業者コミュニティが主体となったイベントの企画力、運営力、資金不足のため、ほとんど開催されていない。

### （2）事業内容

#### ①地域ブランド活用の説明会の開催

- ・ 地域ブランドの取組や活用方法、成功事例発表等の説明会を実施する。

解決する課題：小規模事業者等が製造する製品の付加価値額を増やす。

#### ②不動産相談会（賃貸・売却）の開催（年 11 回）

- ・ 宅建協会と連携し不動産相談会を開催し、賃貸、売却物件の掘り起こしを行う。
- ・ 諏訪市空き家バンク、諏訪地域不動産情報 web サイトに掲載する。

解決する課題：新規開業の機会創出、商店街の形成による地域の活性化。

#### ③飲食店を紹介する仕組みづくり

- ・ 飲食店マップ等を作成し宿泊施設のフロントで紹介出来る仕組みを作る。
- ・ 街バル等イベントの開催を支援し飲食街に足を運ぶ動機づけを行う。
- ・ 諏訪湖の花火大会等観光イベントと飲食店が連携したイベント開催を行う。

解決する課題：飲食サービス業の販路拡大による付加価値額向上。

#### ④小売業、サービス業を紹介する仕組みづくり

- ・ まちゼミを開催し地域住民に商店や店舗に足を運ぶ動機づけを作る。

解決する課題：小規模事業者の顧客数増加機会の増加。

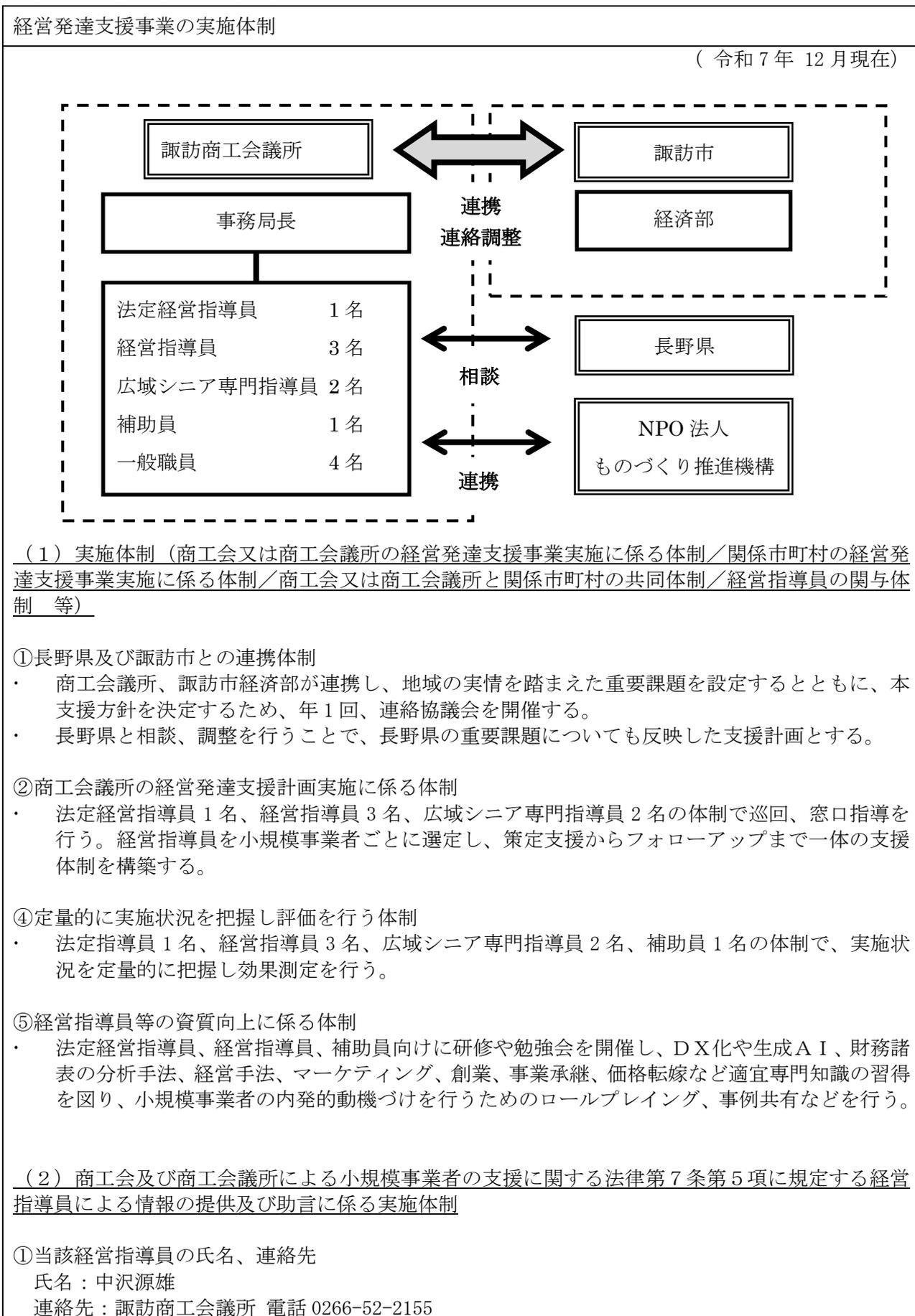
#### ⑤地域事業者コミュニティによるイベント開催の支援

- ・ イベント開催補助金による資金支援、事務局の委託等の運営支援を行う。

解決する課題：地域交流を増やし、来街動機を創出し事業者コミュニティの持続による地域活性化。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



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広域経営指導員の当否

- ・ 申請書に記載の経営指導員・中沢源雄 は施行規則第7条第2項に規定する広域専門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商工会／商工会議所

〒392-8555 長野県諏訪市小和田南 14-7

諏訪商工会議所 経営支援課

電話：0266-52-2155 / ファクス：0266-57-1010

Email：info@suawcci.or.jp

②関係市町村

〒392-8511 長野県諏訪市高島 1 丁目 22-30

諏訪市経済部商工課

電話：0266-52-4141 / ファクス：0266-58-1677

Email：syokou@city.suwa.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	5,000	3,550	3,050	3,050	3,050
①調査分析	50	50	50	50	50
②経営分析セミナー開催	250	250	250	250	250
③経営分析専門家派遣	300	300	300	300	300
④事業計画策定の必要性を向上させるセミナー開催	350	350	350	350	350
⑤事業計画策定セミナー開催	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
⑥創業セミナー開催	1,000	0	0	0	0
⑦DX推進セミナー	250	0	0	0	0
⑧フォローアップミーティング開催	50	0	0	0	0
⑨商談会出展支援専門家派遣	150	0	0	0	0

⑩ 経営指導員等資質向上のための研修	600	600	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。

<p>調達方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 伴走補助金 2,350 千円</li> <li>・ 長野県小規模事業経営支援事業費補助金 33,692 千円 (令和 7~9 年まで同補助金に含まれる「広域専門指導環境整備費：広域シニア専門指導員関係事業」の幹事商工会議所として予算に含まれているが、令和 9 年より他地区商工会議所が幹事となるため 0 円となっているが、⑥~⑨は諏訪地区 4 会議所（諏訪、岡谷、下諏訪茅野）が共同開催しているため開催される。)</li> <li>・ 商工会議所活動補助金 1,900 千円</li> <li>・ 事業環境変化対応型支援事業 1,500 千円</li> <li>・ 制度改正等の課題解決環境整備事業 2,500 千円</li> </ul>
--

(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

<p>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</p> <p>①NPO 法人諏訪圏ものづくり推進機構</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 〒392-0023 長野県諏訪市小和田南 14-7 理事長 小口武男</li> </ul>
<p>連携して実施する事業の内容</p> <p>①新たな需要喚起に寄与する事業の関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 展示会、商談会の開催、出展支援、アフターフォロー</li> </ul>
<p>連携して事業を実施する者の役割</p> <p>①新たな需要開拓に寄与する事業の関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ものづくり産業に関する展示会、商談会の開催。</li> <li>・ ものづくり産業事業者に対しての出展に関わる支援全般。</li> <li>・ 展示会、商談会開催後のフォローアップ支援全般。</li> </ul>
<p>連携体制図等</p> <p>①</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR     A[諏訪商工会議所] &lt;--&gt; 協力  B[NPO 法人 諏訪圏ものづくり推進機構] </pre> </div>