

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	塩尻商工会議所（法人番号 5100005006746） 塩尻市（地方公共団体コード 202151）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 【目標①】小規模事業者が、主体的に事業計画を策定し、計画経営を行うことを目指す。 【目標②】小規模事業者が、それぞれの「強み」や地域資源を活用して、規模は小さくても「個で強い企業」となることを目指す。 【目標③】小規模事業者が、ITを活用した販路開拓や生産性向上などを行っていること。また、IT人材を育成していることを目指す。 【目標④】上記を実現するために、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た上で、小規模事業者の力を引き出すことを目指す。
事業内容	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 地域の小規模事業者が環境変化に対応し、経営を継続させていくためにはデータの活用が欠かせない。そこで、「地域の経済動向分析（国や市が提供するビッグデータの活用）」を行い、結果を広く市内小規模事業者に周知する。 4. 需要動向調査に関すること 伝統工芸品である木曾漆器の需要動向を把握するため「木曾漆器祭（めし椀プロジェクト）」を活用した商品調査」を支援する。また、製造業事業者の製品や地域資源を活かした商品について市場ニーズを把握するため「専門家を活用した商品・製品調査」を支援する。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者が、規模は小さくても「個で強い企業」となるために、小規模事業者自身が自社の「強み」や経営課題等を客観的に把握することが必要である。そこで、「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。 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、経営力向上に向けた事業計画策定を支援する。 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事業計画を四半期毎にフォローアップすることで、事業者の売上や利益の増加を実現する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に、「展示会・商談会の出展支援事業」や「IT専門家派遣事業」を実施する。
連絡先	塩尻商工会議所 塩尻中小企業相談所 〒399-0736 長野県塩尻市大門一番町 12-2 えんぱーく 406 TEL: 0263-52-0258 FAX: 0263-51-1388 E-mail: scci@shiojiri.or.jp 塩尻市 商工観光部 商工課 商工係 〒399-0736 長野県塩尻市大門一番町 12-2 えんぱーく 4 階 TEL: 0263-52-0871 FAX: 0263-53-3413 E-mail: sangyou@city.shiojiri.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) 地域の現状及び課題

① 現状

ア 塩尻市の概況

塩尻市（以下、当市）は、松本盆地の南端、長野県のほぼ中央に位置し、市内には信濃川水系の奈良井川と田川、天竜川水系の小野川が流下し、塩尻峠と善知鳥峠、鳥居峠は、太平洋と日本海への分水嶺となっている。地形は扇状地形で、東西 17.7 キロメートル、南北 37.8 キロメートル、面積は約 290.18 平方キロメートルを有している。

東は岡谷市、西は朝日村、南は辰野町、北は松本市で、木曽方面は木祖村が隣接し、北アルプス、鉢盛連峰、東山・高ボッチ山、さらには中央アルプスの山並みを背景に田園風景が広がる、清浄な水と緑に囲まれた歴史ある街である。

太平洋側と日本海側の交通が交差する交通の要衝で、鉄道は JR 中央東線・西線及び篠ノ井線が通過するとともに、主要幹線道路は、長野自動車道のほか、一般国道 19 号、20 号及び 153 号が通過し、分岐点にもなっている。昭和 40 年には松本空港が開港し、国際化に向けた塩尻市の要件が整いつつある。

塩尻商工会議所（以下、当所）は、当市唯一の商工団体である。

■ 塩尻市の立地・交通



イ 人口推移

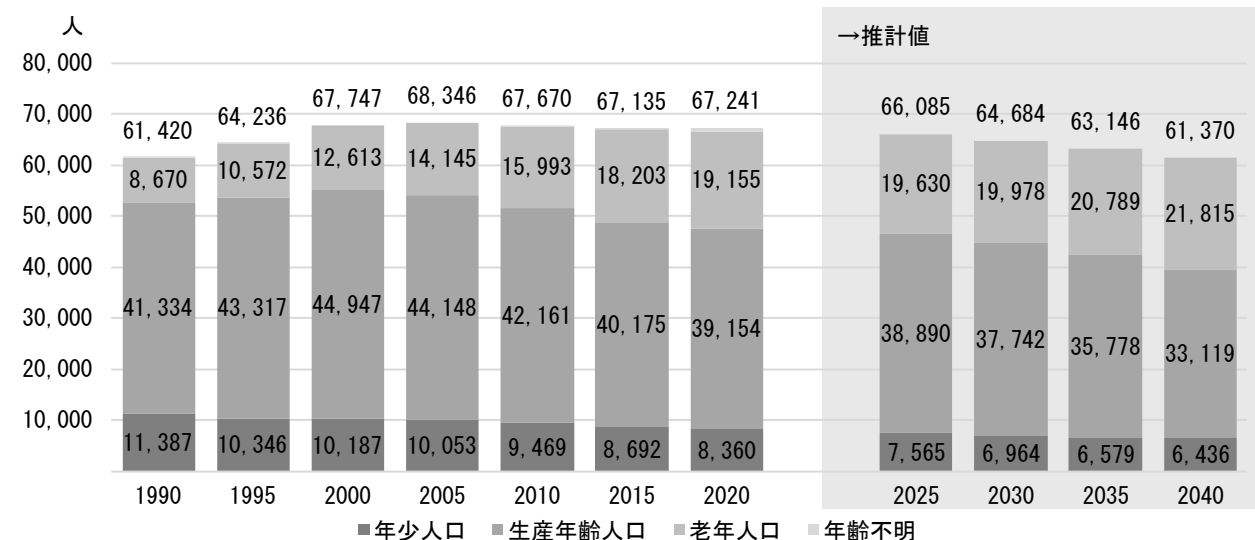
令和 6 年 9 月 1 日時点の人口は 65,392 人である。(塩尻市ホームページ参照)

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 17 (2005) 年の 68,346 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、老年人口は増加傾向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 28.5%から令和 22 (2040) 年に 35.5%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 58.2%から令和 22 (2040) 年に 54.0%に低下する見込みである。

■人口推移



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

ウ 特産品

当市の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
ぶどう	明治 23 年に、3 千本の苗木が桔梗ヶ原に植えられ、当市でのブドウづくりが始まった。太陽が当たる時間が長く、朝と夜の気温の差が大きい当市では、おいしいブドウが育つ。ナイヤガラ、コンコード、デラウェア、ポートランド、巨峰、メルロー、シャルドネなど、色々なブドウが作られているが、そのなかでもナイヤガラが特産品となっている。
ワイン	当市でワイン作りが始まったのは、明治 31 年である。今では、16 箇所のワイナリーと、1 箇所の高校でワインを作っている。当市のワインは、おいしくて品質が良いため、世界や日本のワインコンクールで、高く評価されている。
レタス	土の水はけがよく、朝と夜の気温の差がある当市では、おいしいレタスが育つ。当市のレタスの収穫量は全国でもトップクラスで、1 年間で約 2 万 5000 トンが収穫されている。
山賊焼き	鶏のもも肉を 1 枚まるごと豪快に揚げた料理。当市内の「山賊」がルーツである。信州塩尻ソウルフードで、当市内には山賊焼きを食べられる店が数多くある。
木曽漆器	檜川地区の木曽平沢には、たくさんの木曽漆器の店があり、漆塗りの箸や食器などが手作りで作られ、全国に出荷されている。また、1998 年の長野冬季オリンピックでは、漆を使ったメダルが作られ、木曽漆器は、世界的に有名になった。木曽漆器は、約 600 年前に作られはじめ、木曽平沢には、約 450 年前に伝えられたと言われている。檜川地区には、漆器の材料になる木曽ヒノキがたくさんあり、また、漆器づくりに向いた気候だったので、漆器のまちとして発展した。
ギター	当市の周辺地域は湿度が低く乾燥した気候であることから、良質な木材が生産されてい

る。このことから木工職人が古くから多く存在し、その木材加工技術が応用され高い技術力を持つギター生産されるようになり、現在はプロミュージシャンも愛用するものも多く製造されている。

エ 観光資源

当市には街道や宿場町などの歴史を感じるスポットや、北アルプス、東山・高ボッチ山、中央アルプス、田園風景などの四季折々の美しさをみせるスポットなどがある。

主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

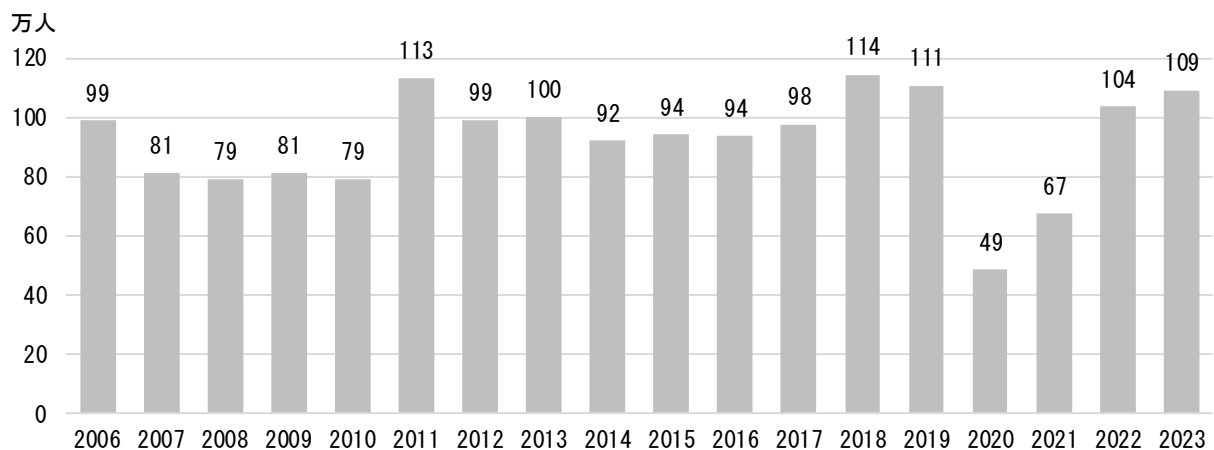
観光資源	概要
平出遺跡公園	JR 塩尻駅南西 2km にある縄文時代、古墳時代、平安時代にかけて大規模な集落の跡。その面積は 15 万㎡に及ぶ。290 を越える建物跡と、膨大な数の遺跡が出土している。発掘が本格的に始まったのは昭和 25 年のことで、昭和 27 年には国史跡に指定された。現在、遺跡の保護・活用のために史跡指定地の一部を公園として整備し、縄文・古墳・平安の各時代のムラを復元している。
奈良井宿	中山道沿いに約 1km にわたって家並みが続く奈良井宿は、鳥居峠という難所をひかえ、中山道木曾十一宿中、最も賑わった宿場町であった。その繁栄のさまは、「奈良井千軒」とも呼ばれたほどである。江戸時代や明治時代の建築物が立ち並び、往時の面影を色濃く残す奈良井宿は、昭和 53 年に国の重要伝統的建造物群保存地区に選定されている。
高ボッチ高原	市の東部に位置し、高ボッチ山（標高 1,665m）のなだらかな傾斜に広がる高原。高ボッチ高原自然保護センターを中心に花の観察場、三大標高に愛を誓うビューポイントなどが整備されている。360° の眺望が開けた山頂からは、北アルプスの山々はもちろん、諏訪湖、南アルプス、富士山まで景色を存分に楽しむことができる。春から秋にかけて多くの来訪者でにぎわう。
東山山麓線	当市と松本市を結ぶ広域道路。標高が高く高台にあり、北アルプスを展望できる見晴らしの良い眺望を望める。また、道路沿いには長野県林業総合センターがあることから森や林を抜ける道や広域農道ともなっているののでそば畑が広がっており四季折々の風景を楽しみながらドライブをすることができる。特に夜景は絶景。

オ 観光入込客数の推移

令和 5（2023）年の観光入込客数は 109 万人である。

推移をみると、令和元（2019）年までは 100 万人前後で推移していたが、令和 2（2020）年の新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で急減したことが読み取れる。その後は回復傾向にある。

■観光入込客数の推移



出典：長野県「観光地利用者統計調査結果」

カ 産業

(a) 産業の概観

当市は、日本の真ん中にあり、交通利便性が良いという特徴がある。この特徴を活かして、時計や部品などを作る製造業を中心に、ものづくりのまちとして発展してきた。

当市には、「角前産業団地」、「塩尻インター林間工業団地」、「塩尻アルプス工業団地」、「堅石原工業団地」、「今泉南テクノヒルズ産業団地」という 5 箇所の産業団地がある。

また、JR 塩尻駅の近くにある塩尻インキュベーションプラザでは、IT の研究・開発が行われている。

(b) 業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

当市の事業所数は、平成 24 年が 2,913 社、令和 3 年が 2,832 社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成 24 年が 2,235 者、令和 3 年が 2,072 者であり、9 年間で 7.3%減少している。

小規模事業所数の増減を産業別にみると、製造業（△81 者）、卸・小売業（△60 者）の減少数が大きい。一方、医療、福祉やその他サービス業、情報通信業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

	建設	製造	情報 通信	卸・ 小売	宿泊・ 飲食	医療、 福祉	他サー ビス	その他	計
平成24年									
事業所数	307	424	34	714	334	167	635	298	2,913
小規模事業所数	297	353	24	477	217	88	518	261	2,235
平成28年									
事業所数	278	396	34	692	326	196	631	280	2,832
小規模事業所数	268	335	23	450	206	98	504	243	2,127
令和3年									
事業所数	269	343	40	656	308	245	687	284	2,832
小規模事業所数	260	272	30	417	202	110	534	247	2,072
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△38	△81	6	△58	△26	78	52	△14	△81
増減割合	△12.4%	△19.1%	17.6%	△8.1%	△7.8%	46.7%	8.2%	△4.7%	△2.8%
小規模事業所数	△37	△81	6	△60	△15	22	16	△14	△163
増減割合	△12.5%	△22.9%	25.0%	△12.6%	△6.9%	25.0%	3.1%	△5.4%	△7.3%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

(c) 業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

全体	○人材確保 ○材料、燃料等の高騰に対する適正な価格転嫁
商業	○商業地域内人口・住居数の減少による主要顧客の減少への対応 ○大型店やネット販売との差別化を行うための、魅力的商品・サービスの品揃え・提供 ○後継者不在による廃業の抑制 ○EC 販売や IT を活用した PR などの IT の利活用 ○顧客（中高年）が免許返納等を行い移動手段を失うことによる顧客減少への対応
製造	○代表者の高齢化に伴う製品加工技術の伝承（伝統工芸品を含む） ○事業承継 ○生産性向上に向けたロボット導入などの設備投資。また、それを操作する人材の確保・教育 ○物流コスト増による受注機会の減少への対応 ○脱下請や取引先の多角化（OEM 受注のみに頼らない受注体制の構築）
観光	○インバウンド対応 ○キャッシュレスや予約サイト、情報発信などでの IT 利活用 ○観光消費を増加させるための仕組みづくり
建設	○人材確保 ○働き方改革による週休 2 日制導入のための現場管理

- 人手不足解消に繋がるような、現場管理・工事積算ソフトなどの IT 導入
- 建設業全体への「苦手意識」を変革するためのキャリア教育

キ 第六次塩尻市総合計画

「第六次塩尻市総合計画（令和 6 年度～令和 14 年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

中期戦略の目指す方向性を小規模事業者支援という観点で抽出すると、①基幹産業である製造業を中心に多様で高い付加価値を生み出す産業がさらに集積し、社会経済の変化に対応しながら事業を営んでいること、②企業の直面する資金繰り等を含む経営課題に対する相談支援体制が構築され、適切な経営支援と適時の学習・交流機会が提供されていること、③地場産品である塩尻ワイン・木曽漆器が、市場の変化に対応して独自の魅力を磨き続け、市内外のファンから愛されていることなどが掲げられている。

■長期戦略（令和 6 年度～令和 14 年度）

＜目指す都市像＞

多彩な暮らし、叶えるまち。

－ 田園都市しおじり－

＜都市像の狙い＞

つないできた田園都市の強みに加え、挑戦者にやさしい環境、知の交流拠点という潜在力を強化

＜都市像を実現するためのアプローチ＞

①市内外の多様な主体の連繋と共創

②地域のブランド化

＜基本戦略＞

基本戦略 A 未来共育

潜在力あるパートナーシップ・子育て分野を補強しながら、次世代と共に成長することへ投資

基本戦略 B 共創循環

潜在力ある協働参画・連繋・行政運営分野を活用しながら、新たな付加価値の共創・循環へ投資

基本戦略 C 安心共生

地域社会・支え合いや医療・介護・保健・福祉分野の不安克服のため安心と共生へ投資

■中期戦略（令和 6 年度～令和 8 年度）（一部抜粋）

4. 地域経済・産業・観光・就労

施策 4-1 「働く」を通じてつながりができ、学び、成長・チャレンジする機会がある

市の主な事業

- ・就職説明会の開催等による若者等を対象とした総合的な就労・定着支援
- ・市内企業における「人的資本経営」の推進及び人材確保・能力開発（リスクリング）支援
- ・市内企業における副業、フリーランス人材等の外部人材の活用推進
- ・首都圏の若手人等の U・I・J ターンマッチング支援
- ・ワンストップ総合窓口開設や創業セミナー、資金支援等の創業支援の充実
- ・シビック・イノベーション拠点スナバを中心としたソーシャルビジネスの推進
- ・高校生等を対象とした起業等に関するプログラムの提供
- ・テレワークを活用した柔軟な働き方と多様な雇用機会の創出

施策 4-3 経営・設備投資・事業用地について相談でき、資金・資本確保につながる

市の主な事業

- ・新製品開発、新分野進出、販路開拓、DX 化・省人化等、市内企業に対する経営支援
- ・市振興公社、商工会議所等と連携した産業支援体制の強化
- ・塩尻インキュベーションプラザを拠点とした産学官・企業間連携促進による次世代産業の育成・支援
- ・市内企業への資金繰り支援
- ・新産業団地検討を含めた新たな工業用地の確保
- ・市内への立地、設備投資等への支援

施策 4-4 多様な活動や施設、事業所が集積した駅周辺の商業地域を拠点に、新しいサービスや人の集まりや流れが増える

市の主な事業

- ・まちづくり機関と連携した既存商業者支援、新規出店の促進
- ・商業地域の店舗改修、維持管理、共同設置等への支援
- ・商業地域におけるイベントや販売促進の支援
- ・中心市街地の全体構想の検討と再整備に向けた機運の醸成

施策 4-5 体験・価値が発信され、交流人口とのコミュニケーションが増える

市の主な事業

- ・アウトドアやインバウンドなど変化する観光ニーズを取り込んだ観光資源の磨き上げと新たな観光資源開発
- ・SNS、ホームページ、パンフレット等のメディア整備と継続的プロモーション
- ・着地型観光のためのモデルプラン生成促進と、ガイド人材の育成
- ・広域観光による誘客と滞在時間延伸の推進
- ・観光施設・設備の整備、既存施設の維持管理

施策 4-6 塩尻ワイン、木曽漆器などの特徴や魅力の共通認識ができていく

市の主な事業

- ・支援機関等と連携した木曽漆器振興及び支援体制の強化
- ・木曽漆器の認知度向上、需要開拓の支援
- ・木曽漆器職人の後継者確保・育成の支援
- ・新興ワイナリーの設立支援、経営支援
- ・塩尻ワインの認知度向上、需要開拓の支援
- ・ぶどう生産技術及び品質向上の支援

②課題

これまで記述した地域の現状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。

まず人口をみると、総人口は平成 17（2005）年の 68,346 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。需要の縮小が予想されるため、小規模事業者においても、それぞれが持つ「強み」に気づき、それを活かした経営を行うことで、ニッチな分野であってもシェアを拡大させることが必要である。

さらに、年齢 3 区分別人口をみると、高齢化率が上がり消費構造が変化していく。併せて経営者の高年齢化も進んでいることから、事業承継に向けて準備を行うことが課題である。特に、当市の基幹産業である機械製造業や、木曽漆器などの当市が誇る伝統品を守るためにも、技術の伝承が課題となる。

また、生産年齢人口が減少し、今まで以上の人手不足が予想されることから、DX（デジタルトランスフォーメーション）等による生産性向上等に取り組むことも課題となっている。なお、単に生産性向上による人員削減を行うのではなく、従業員が持つ知識や能力を最大限活かしたうえで「選ばれる企業」を目指すような、いわゆる「人的資本経営」の実現に向けた経営者の意識改革も課題となる。

特産品では、当市にはぶどうやレタスといった農作物や、ワインや山賊焼きといった加工品、木曽漆器といった伝統工芸品など、多様な特産品がある。小規模事業者においても、これら特産品を活用した商品開発・販売などが期待されている。

観光資源や観光入込客数では、当市には街道や宿場町などの歴史を感じるスポットや、北アルプス、東山・高ボッチ山、中央アルプス、田園風景などの四季折々の美しさをみせるスポットなどがあり、年間 100 万人程度の観光客が来訪している。小規模事業者は、現状、この観光需要の獲得が十分とはいえないため、今後は観光需要の獲得も課題と言える。

小規模事業所数は、平成 24 年が 2,235 者、令和 3 年が 2,072 者であり、9 年間で 7.3%減少している。地域活力維持のためには、地域内の事業所数の維持も重要であるため、創業や事業承継により事業所数の減少が抑制され、地域の賑わいが維持・拡大していることが地域としての課題となる。

当所が考える業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）では、全業種で共通する課題として、人材確保や材料、燃料等の高騰に対する適正な価格転嫁があげられる。また、業種別にみると、多くの業種で販売促進や IT の利活用などが課題としてあがっている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

人口減少や少子高齢化が進行していくなか、将来の塩尻市の振興のためには地域経済の支えとなっている小規模事業者が、外部環境や産業構造の変化に対応し持続的な発展をして行くことが重要である。

そこで当所では 10 年後の小規模事業者があるべき姿を次のとおり定める。

また当所でもこれを実現するため、各種支援機関等と連携し、小規模事業者の経営力向上、各業種の実態に即した DX の推進支援、創業者の創出、事業承継マッチング支援、観光客の誘致等の支援を行う。

■10 年後の小規模事業者のあるべき姿

- ア 小規模事業者が主体的に事業計画を策定し、計画経営を行うこと
- イ 小規模事業者が自社の「強み」に気づき、それを活かした経営で、規模は小さくても「個で強い企業」となること
- ウ 小規模事業者が、人材が持つ知識や能力を最大限活かす「人的資本経営」を実施していること
- エ 技術伝承や新製品開発を行い、機械製造・伝統品製造業が維持されていること
- オ 観光地の来訪者が増加し、さらに小規模事業者が観光需要を獲得していること
- カ IT を活用した販路開拓や生産性向上など、小規模事業者が IT を利活用していること。また、IT 人材を育成していること
- キ 上記により、小規模事業者が成長し、雇用を創出していること
- ク 創業や事業承継により事業所数の減少が抑制され（適正な小規模事業者数が維持され）、地域の賑わいが維持・拡大していること

②第六次塩尻市総合計画との連動性・整合性

第六次塩尻市総合計画と前項『①10 年程度の期間を見据えて』で示した 10 年後の小規模事業者のあるべき姿の関係は下表のとおりであり、連動性・整合性がある。

■第六次塩尻市総合計画と前項の比較表

第六次塩尻市総合計画（商工・観光部分の施策）	10 年後の小規模事業者のあるべき姿
施策 4-1 「働く」を通じてつながりができ、学び、成長・チャレンジする機会がある	ウ、キ、ク
施策 4-3 経営・設備投資・事業用地について相談でき、資金・資本確保につながる	ア、イ、ウ、エ、カ、キ
施策 4-4 多様な活動や施設、事業所が集積した駅周辺の商業地域を拠点に、新しいサービスや人の集まりや流れが増える	イ、ク
施策 4-5 体験・価値が発信され、交流人口とのコミュニケーションが増える	エ、オ
施策 4-6 塩尻ワイン、木曽漆器などの特徴や魅力の共通認識ができている	エ、オ

③商工会議所としての役割

ア 塩尻商工会議所アクションプラン《70th～80th》（商工会議所の長期ビジョン）

近年の地域経済・社会を取り巻く環境は、世界では地政学リスクが高まるなか、人口減少や高齢化・CO₂削減など環境問題の深刻化・AI・IoT 等のデジタル化が加速度的に進展し、既存の秩序・枠組みが揺らぐなど、これまでにない予測しにくい変化が進んでいる。こうした変化は雇用・医療・社会保障・インフラ・産業構造等に深刻な影響を及ぼし、従来の延長としての考えが通用しない新たな時代への転換を迫っている。これからの 10 年は、まさに塩尻の未来を左右する大きな分水嶺となる重要な時期となる。

上記の課題を解決するため、当所ではアクションプランを策定し、実行している。

■塩尻商工会議所アクションプラン《70th～80th》（令和2年度～令和11年度）

〈Vision（ビジョン）〉

塩尻商工会議所は、様々な地域経済・社会の課題に対して、大いなる危機感を共有しながら、日本人の魂である「品格」を持って、会員事業所の持続的な発展を目指すとともに、企業活動・生活のステージである塩尻市を豊かで希望の持てる街へとすべく、未来を切り拓く「塩尻商工会議所 Future Action 10」のもと、地域総合経済団体として会員・職員が一丸となって行動していく。

〈行動指針～塩尻商工会議所 Future Action 10〉

「企業の未来を創る活力ある産業振興」への Action

- Action1 経営支援体制の強化により企業の発展へつなぐ
- Action2 高付加価値化・イノベーションを経営の変革へつなぐ
- Action3 事業を次世代へつなぐ
- Action4 人材を企業へつなぐ
～様々な事業を通じた人と人の「関係人口」の拡大～

Action5 全国・世界へつなぐ

「魅力ある地域づくりと地域社会の発展」への Action

- Action6 まちづくり・地域活性化により地方創生の実現へつなぐ
- Action7 地域社会課題解決を豊かな未来への政策・事業へつなぐ

「塩尻商工会議所の変革」への Action

- Action8 満足度向上につなぐ会員サービスをつくる
- Action9 一体感のある強い組織をつくる
～それぞれの事業を通じた会員事業所とのコミュニケーション強化～
- Action10 頼りになる職員をつくる

イ 商工会議所としての役割

1 当所は、社会一般の福祉の増進に資するという目的を根底に、商工業の総合的な改善発展を図るための支援を実施している。特に、地域の伝統や文化を支えるなど地域コミュニティの中核的存在である小規模事業者のニーズを的確に把握し、経営基盤（ヒト、モノ、カネ、情報等）の強化、後継者の育成、経営革新に向けた支援を展開するとともに、売上と利益を増加させるための支援体制を構築している。また、地域雇用の重要な受け皿として、新規創業や新技術・新商品の開発、新事業分野への進出等を支援する。

今後は、経営発達支援計画の実行を通じて市内の小規模事業者がさらなる成長を遂げるための支援（経営発達支援）を強化する。具体的には、小規模事業者の事業規模や収益性の拡大や、経営の効率化を支援する。

また近年、経営環境の変化の度合いとスピードが高まっており、小規模事業者もこの環境変化に迅速かつ柔軟に対応する力（自己変革力）が必要になっている。そこで当所でも、事業者の目先の課題への対応を支援するだけでなく、そもそも何を課題として認識・把握するかという課題設定型の伴走型支援を強化する。

2 小規模事業者が、人材が持つ知識や能力を最大限活かす人的資本経営については過年度までの「地域の人事部」事業を推進し、当所としては、地域企業の巻き込みや行動変容等において中心的役割を果たし、地域の企業が抱える人材課題解決等を中心となって支援を行う。

(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上で、以下の４つの目標を定める。

〈支援対象〉

事業体として一定の水準を超え、かつ経営力の向上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、主体的に事業計画を策定し、計画経営を行うことを目指す。

【目標②】 小規模事業者が、それぞれの「強み」や地域資源を活用して、規模は小さくても「個で強い企業」となることを目指す。

【目標③】 小規模事業者が、IT を活用した販路開拓や生産性向上などを行っていること。また、IT 人材を育成していることを目指す。

【目標④（経営力再構築伴走支援に向けた目標）】

上記を実現するために、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た上で、小規模事業者の力を引き出すことを目指す。

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標④】により、多様で高い付加価値を生み出す小規模事業者が集積し、社会経済の変化に対応しながら事業を運営・拡大することを目指す。また、これによる雇用の創出や地域のにぎわい創出を目指す。

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】小規模事業者が、主体的に事業計画を策定し、計画経営を行うことを目指す。

＜達成のための方針＞

「地域の経済動向分析（国や市が提供するビッグデータの活用）」等により外部環境を整理する（年1回）。また、経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする（計画5年目に30者/年）。経営分析では、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、腹落ちすることに重点を置く。

次に、経営分析の結果を活用しながら、事業者自身が主体となり、今後の方向性を事業計画にまとめる（計画5年目に24者/年）。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる（計画5年目に売上増加2者/年、利益増加2者/年）。

これらのPDCAを回しながら、将来的には小規模事業者自身がこの取組を行い、計画経営を推進できることを目指す。

【目標②】小規模事業者が、それぞれの「強み」や地域資源を活用して、規模は小さくても「個で強い企業」となることを目指す。

＜達成のための方針＞

小規模事業者が、それぞれの「強み」を活かすために、経営分析により客観的に「強み」を分析する。また、「強み」を活かした経営に向けて、事業方針を計画にまとめる。

また、当地域には地域資源が多く、小規模事業者の地域資源の活用もひとつの課題となっている。これを実現するため、まず本経営発達支援計画では、「秋の木曾漆器祭（めし椀プロジェクト）」を活用した商品調査（3者/年）や「専門家を活用した商品・製品調査」（1者/年）を実施し、商品・製品の魅力アップ、付加価値向上を図る。その後、調査を通じてブラッシュアップを行った商品・製品について販路拡大を希望する事業者に対しては、展示会・商談会の出展支援を実施する（支援対象3者/年、成約件数1件/者）。

【目標③】小規模事業者が、ITを活用した販路開拓や生産性向上などを行っていること。また、IT人材を育成していることを目指す。

＜達成のための方針＞

＜目標①達成のための方針＞の支援における各局面でITの活用支援を実施する。具体的には、経営分析支援の際に事業者のIT活用の状況を分析する、事業計画策定支援の際に事業計画策定に意欲的な事業者を対象にITセミナーを実施する、販路開拓支援の際に、IT専門家派遣事業を実施する（5者/年）。支援にあたっては、塩尻市の「中小企業デジタル化促進事業補助金」も活用する。

また、効果的な支援に向けて、当所内においてもDXに向けた相談・指導を行う能力の向上を図る。

【目標④】上記を実現するために、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た上で、小規模事業者の力を引き出すことを目指す。

＜達成のための方針＞

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、事業者の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、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を実施する。

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】

地域の小規模事業者が環境変化に対応し経営を継続させていくことは重要である。このなかで、経営資源が少ない小規模事業者が独自に基礎となる地域の経済動向に関しての調査や分析を行うことは難しい。また、当所でも情報提供をできていない。

【課題】

現在は、日本商工会議所「LOBO 調査」や長野県景気調査を活用しているが、いずれも幅広い調査であり、地域性に即した情報提供ができていない。当所単独の調査も行っていないため、今後は地域経済に重きをおいた分析を実施し、結果を公表することが必要である。また、この結果を事業計画策定に活用することが課題である。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
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

(3) 事業内容

事業名	地域の経済動向分析（国や市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）」や塩尻市の公表する「統計しおじり」の内容のなかで、地域の小規模事業者を活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。
調査項目	☐ 地域経済分析システム（RESAS） 地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to 分析 → 人の動き等を分析 産業構造マップ → 産業の現状等を分析 等 ☐ 統計しおじり 1. 土地・気象、2. 人口、3. 事業所、4. 工業、5. 商業、6. 農林業、 7. 教育・文化・観光・労働、8. 社会福祉、9. 保健衛生、10. 建設、11. 上下水道 12. 運輸・通信、13. 市民生活、14. 交通・防災、15. 行財政、16. 地域ブランド 等
調査・分析の手法	経営指導員が外部専門家と連携し、上記の情報を網羅的にみて、事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付し、事業者が見やすいレポートにまとめる。
調査結果の活用方法	調査報告は当所ホームページで公表し、広く市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、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が新たな販路や需要開拓のために新商品や製品を開発しても第三者による調査を独自に行う事ができずにいる。当所では現状、「木曽漆器祭（めし椀プロジェクト）」を活用して、伝統工芸品である木曽漆器商品の需要動向調査を支援している。

【課題】

小規模事業者が独自で需要や改善点等を調査することは困難であるため、これからも調査を支援する必要がある。今後は、これまで支援してきた「木曽漆器祭（めし椀プロジェクト）」での調査に加え、専門家や専門機関を活用した調査を実施。調査結果を基に、商品のブラッシュアップや新商品開発、販売へ活用することが課題である。

(2) 目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①「秋の木曽漆器祭（めし椀プロジェクト）」を活用した商品調査 調査対象事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
②専門家を活用した商品・製品調査	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(3) 事業内容

①「木曽漆器祭（めし椀プロジェクト）」を活用した商品調査

事業名	「木曽漆器祭（めし椀プロジェクト）」を活用した商品調査
目的	「木曽漆器祭（めし椀プロジェクト）」を活用して、伝統工芸品である木曽漆器の需要動向を把握することで、木曽漆器商品の魅力を高めることを目指す。 ※木曽漆器祭 木曽平沢で行われる年に一度の大漆器市である。町並みには約 100 店舗もの店が建ち並び、職人の精魂込めた銘品や逸品をはじめ、この日しか出ない製品や蔵出し物が店先に並び、最近では若者向けの創作漆器も商品化されている。産地ならではの破格値の掘り出し物が見つかることもあり、価格交渉も楽しみの一つとなっている。また、木曽漆器祭のなかで、「めし椀プロジェクト」として、漆塗りの「めしわん」で食事をしていただき、好きな「めしわん」に投票していただくイベントも開催される。
対象	小規模事業者の漆器、3 商品/年（1 者あたり 1 商品）を対象とする。
調査の手法	「木曽漆器祭（めし椀プロジェクト）」（年 1 回）を活用して漆器商品のアンケート調査を実施する。調査は、経営指導員（もしくはその他の職員）と事業者が協力して実施し、1 商品あたり 50 名程度から回答を得る。
調査項目	☐ 商品の総合評価（直感的な評価） ☐ デザイン ☐ 使い勝手（機能性） ☐ 独自性 ☐ その他自由意見 等
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（男女別、年齢別のクロス分析）し、それぞれの商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。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（もしくはその他の職員）が簡易なレポートにまとめたうえで、対象事業者にフィードバックする。その後、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、商品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あわせて実施する。 また、副次的効果として、結果から「現在、どのような商品の評価が高いのか」についての情報が集まる。そこで、この情報を木曽漆器の作家等の新商品開発にチャレンジする事業者を提供することで、新商品の開発を成功させる。

②専門家を活用した商品・製品調査	
事業名	専門家を活用した商品・製品調査
目的	当市には新商品・新製品を開発する小規模事業者もみられる。一方、小規模事業者がプロダクトアウトの視点で商品・製品開発をしても顧客ニーズを満たせないことが考えられる。そこで、専門家による商品・製品調査を実施し、市場ニーズに沿った商品・製品を創出することを目指す。
対象	小規模事業者の商品・製品、1品/年を対象とする。 ※「商品」は、地域資源を活かした商品（お土産品、飲食店のメニュー等）などを想定 ※「製品」は、製造業事業者の独自性の高い技術、最終製品、伝統工芸品などを想定
調査の手法	1 商品・製品に対し、基本は以下の3名による評価を実施する。なお、商品・製品によって専門家の入れ替えなどを実施する。 ・食の専門家：フードコーディネーターなど ・デザインの専門家：デザイナーなど ・マーケティングの専門家：中小企業診断士、経営指導員など ・技術の専門家：工業支援を行う支援機関（技術士等）、試験場など
調査項目	調査項目は商品特性を基に、各専門家と協議して決定する。 ＜食の専門家が評価する項目＞ □味 □食感 □香り 等 ＜デザインの専門家が評価する項目＞ □商品・製品自体のデザイン □パッケージデザイン 等 ＜マーケティングの専門家が評価する項目＞ □独自性（塩尻らしさ） □価格 □販売促進のしやすさ 等 ＜技術の専門家が評価する項目＞ □市場が求める精度と比較した当該製品の精度 等
分析の手法	各専門家が評価後、改善点や改善の優先順位などを簡易なレポートにまとめる。
調査結果の活用方法	前項のレポートを対象事業者にフィードバックする。その後、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、商品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あわせて実施する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の相談に際し、対話と傾聴を通じ現状の把握を行っている。相談の内容に応じて長野県や当所の専門家派遣を活用し事業者の経営課題の解決を行っている。

【課題】

事業者との対話から丁寧に課題を把握し、分析する必要がある。しかし、経営指導員のそれぞれの経験によるところが多いため、平準化を図るため、課題の抽出や分析において知識や経営が豊富である外部専門家と連携し対応していく必要がある。また、分析結果は事業計画策定に活用する。

(2) 目標

項目	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
経営分析事業者数	4 者	25 者	26 者	27 者	28 者	30 者

(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。また、小規模事業者自身が「強み」を認識することを目指す。
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（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」、中小機構の「経営計画つくるくん」などを活用する。
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実施する。 <財務分析> 直近 3 期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析 <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（IT 活用の状況、事業計画の策定・運用状況など）
分析結果の活用方法	・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側面的に支援する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 ・分析結果は、商工会議所トータル OA システム（TOAS）に集約し、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする。これにより、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。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の相談のなかで多いのは「経営一般」または「金融」である。相談時に事業計画策定の必要性について勧めている。国の小規模事業者持続化補助金など補助金申請や日本政策金融公庫による資金調達をきっかけに事業計画の策定の意義を理解されてきている。

【課題】

補助金申請や資金調達だけに囚われた事業計画の策定ではなく、小規模事業者が事業継続を図るための持続的な事業計画を策定する必要がある。また、小規模事業者の競争力を強化するために IT を活用する取り組みについても理解を深めることが課題である。

(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 8 割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、当事者意識を持ち自らが課題に取り組むこと（内発的動機づけ）を促す。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に IT セミナーや IT 専門家派遣を行い、小規模事業者の IT 活用（IT を活用した販売促進、IT を活用した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。

(3) 目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
事業計画策定事業者数	4 者	20 者	21 者	22 者	23 者	24 者
IT セミナーの開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(4) 事業内容

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とする。												
支援対象の掘り起こし	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。その他にも、経営に関する一般的な相談、資金繰り相談、税務相談、各種補助金の相談、専門家派遣等、窓口相談と巡回訪問相談事業者に対し、事業計画の重要性を説明し、事業計画策定支援に結びつける。 また、小規模事業者の IT 利活用促進に向けて、塩尻市の「中小企業デジタル化促進事業補助金※」を契機とした掘り起こしも実施する。 ※中小企業デジタル化促進事業補助金 塩尻市の補助金である。市内中小企業におけるデジタルツール活用を促進するため、販路開拓・人材採用・生産性向上等の分野において、社内のデジタル化に向けた新たな取組みに対し、それに係る費用の一部を助成する。申請にあたっては、補助事業実施計画書（簡易な事業計画書）が必要となる。												
支援の手法	①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、②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、必要に応じて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。 ＜DX に向けた取組＞ 事業計画策定に意欲的な事業者を対象に IT 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、経営指導員による相談対応・経営指導や IT 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 IT 活用を促進する。 ■IT セミナー <table><tr><td>支援対象</td><td>小規模事業者（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>地元 IT 事業者もしくは IT 専門家を想定</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、毎年 of 共通カリキュラムとして、DX の事例や活用方法、IT を活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。</td></tr><tr><td>想定参加者数</td><td>20～30 人/回</td></tr></table>	支援対象	小規模事業者（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	地元 IT 事業者もしくは IT 専門家を想定	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、毎年 of 共通カリキュラムとして、DX の事例や活用方法、IT を活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。	想定参加者数	20～30 人/回
支援対象	小規模事業者（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	地元 IT 事業者もしくは IT 専門家を想定												
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、毎年 of 共通カリキュラムとして、DX の事例や活用方法、IT を活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。												
想定参加者数	20～30 人/回												

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】

補助金実績報告後や策定した事業計画の進捗状況を確認し、フォローアップを行う必要性は理解しているが、現状は、事業者からの要望があった際に対応しておりフォローアップを行う体制ができていない。

【課題】

フォローアップにより事業計画の進捗状況を把握し、場合によっては計画実施の軌道修正等が必要となってくる。課題解決と目標達成のために、外部専門家とも連携し、フォローアップを強化していく必要がある。

(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、四半期ごと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1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、事業者への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。

(3) 目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
フォローアップ対象事業者数	4 者	20 者	21 者	22 者	23 者	24 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (12 回)	四半期毎 (80 回)	四半期毎 (84 回)	四半期毎 (88 回)	四半期毎 (92 回)	四半期毎 (96 回)
売上増加事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
経常利益増加事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ
目的	事業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業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、事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。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、事業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、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、事業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、事業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】

小規模事業者が事業を継続していくには、新たな販路開拓が必要となる。しかしながら、販路開拓を行うにも事業者が個々で行うには限界がある。小規模事業者の中にはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの「高齢化」「人材不足」等の理由で IT 活用が進んでおらず商圏が現行から範囲にとどまっている。

【課題】

これまでに実施している展示会等の出展支援や、事前・事後のフォロー支援が不十分であるため強化する必要がある。また、IT 活用事業に対し知識が豊富である外部専門家と連携し IT 技術を活用した販路開拓への理解や知識、手法を提供し支援を強化する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

本計画では、小規模事業者がそれぞれの「強み」や地域資源を活用して、規模は小さくても「個で強い企業」となることを目標としている。そこで、これに寄与する事業を実施する。

当市は、ものづくりのまちであり、製造業が基幹産業となっている。小規模製造業が「強み」を活かした製品・技術を開発した際などに課題となるのが販路開拓であることが多い。製造業の販路開拓には展示会・商談会の出展も有効な手段のひとつであるが、小規模事業者は経営資源が少なく、独自に展示会等に出展することが難しいという現状もある。そこで、当所にて「諏訪圏工業メッセ」などの展示会・商談会の出展を支援する。これにより、新たな取引先の獲得を目指す。

また、地域資源を活用した商品等を開発・販売する食料品製造業等についても、「Feel NIPPON」で参加する展示会等への出展を支援し、商品の認知度向上、新たな取引先の獲得を目指す。

加えて、現代の経営において「個で強い企業」を目指すうえで IT の活用は欠かせない。一方、市内の小規模事業者をみると、IT の活用が十分とはいえない状況である。そこで、当所にて「IT 専門家派遣事業」を実施し、経営指導員と IT 専門家が連携しながら小規模事業者をハンズオンで支援する。これにより、IT を活用した商圏拡大や新たな需要開拓を目指す。

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。

なお本事業の実施にあたっては、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。

(3) 目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①展示会・商談会の出展支援事業 出展事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
成約件数/者	－	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②IT 専門家派遣事業 支援事業者数	－	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
(BtoB の場合) 成約件数/者	－	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
(BtoC の場合) 売上増加率/者	－	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①展示会・商談会の出展支援事業 (BtoB)

事業名	展示会・商談会の出展支援事業
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	以下のいずれか（もしくは複数）の展示会・商談会の出展支援を行う。なお、それ以外にも、有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を行う場合がある。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 諏訪圏工業メッセ

	支援対象：製造業 訴求相手：主に諏訪圏域の製造業 長野県諏訪市で開催される、「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 5 年 10 月の開催では、出展社数が 341 社・団体、来場者数が 20,230 名であった。 イ 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 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 6 年 2 月の開催では、出展社数が 807 社・団体、来場者数が 18,176 人であった。 ウ feel NIPPON 支援対象：食料品製造業等（塩尻市の特産品を活用した商品が中心） 訴求相手：全国のバイヤー feel NIPPON とは、全国の小規模事業者が行う地域資源を活用した特産品・観光商品開発、その販路開拓ならびに地域の課題に資する取組に対して日本商工会議所が総合的に行う支援の総称である。開発商品の販路拡大に向け、様々な展示会（グルメショー等）に出展している。グルメショーは、東京インターナショナルギフトショー（年 2 回開催される日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市）と同時開催される展示会であり、国内外のバイヤーが来場。令和 5 年 9 月の開催では、出展社数が 277 社、来場者数が 27,574 人であった。
支援の手法	経営指導員が参加事業者に対し、展示会等で新たな取引先を獲得するまでの支援を伴走型で行う。 <出展前の支援> 出展者の募集 / 商談シート（FCP シート）の作成 / 商談相手の事前アポイント / 効果的な展示方法（パンフレット等のツールの整備含む）や短時間での商品等アピール方法の指導 等 <出展後の支援> 商談相手に対するフォロー 等
②IT 専門家派遣事業（BtoB、BtoC）	
事業名	IT 専門家派遣事業
目的	IT を活用した商圏拡大、新たな需要開拓を目指す。
支援対象	IT を活用した販路開拓に意欲がある小規模事業者（業種等問わず） ※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	各事業者の訴求相手
支援内容	IT を活用した販路開拓といっても、取り組みたい販路開拓手法（ホームページ活用、SNS 活用、EC、データに基づく顧客管理や販売促進など）は各事業者で異なる。そこで、各事業者に対し、オーダーメイド型の支援を実施する。 具体的には、IT を活用した販路開拓に取り組む事業者に対し、IT 専門家派遣を実施。単に IT 専門家を派遣するだけでなく、成果があがるまでハンズオンで支援を継続する。
支援の手法	経営指導員が IT 専門家と連携して支援を実施する。具体的には、適切な IT ツールの選定から導入、運用までをハンズオンで支援する。また、成果を確認するため、売上・利益等の経営指標の把握を行う。

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】

現状、塩尻市商工課、法定経営指導員、経営発達計画担当者が進捗状況を確認して検証を行い、外部有識者へ実施報告し、助言を受け事業の見直しを行っている。

【課題】

現状よりも定量的に事業評価を行う仕組みとして「経営発達支援事業評価会」を設置し、事業に反映させる必要がある。また、その評価を受け、次年度の事業見直しを行い、事業のPDCAを回す必要がある。

(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。 【PLAN】（事業の計画・見直し） (a) 前年度の【ACTION】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。 【DO】（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、実施した内容を商工会議所トータルOAシステム（TOAS）に適時入力する。 【CHECK】（事業の評価） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 半年ごとの中小企業相談所会議にて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年1回の「経営発達支援事業評価会」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。 ※「経営発達支援事業評価会」の実施の流れ - i 「経営発達支援事業評価会」の開催に先立ち、本計画の主体者である塩尻市担当者及び当所中小企業相談所にて、前年度の事業について検証を行う。 - ii 塩尻市商工課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（一般財団法人長野経済研究所調査部長等）をメンバーとする「経営発達支援事業評価会」を年1回開催し、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。 - iii 当該「経営発達支援事業評価会」の評価結果は、常議員会に報告する。また、当所ホームページ（https://www.shiojiri.or.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) 「経営発達支援事業評価会」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】

経営指導員研修会など小規模事業者支援に必要な知識を身に付けるため研修会に参加している。また、専門家派遣事業において経営指導員が帯同し、中小企業診断士や経営アドバイザー、IT 専門家の知識や手法を学んでいるが、経営指導員以外の職員を含めた組織全体としての資質向上はできていないのが現状である。

【課題】

この計画では、「小規模事業者の売上・利益向上支援、新たな需要開拓支援」・「DX に向けた相談・指導能力の習得・向上」・「経営力再構築伴走支援」の資質向上における知識習得が必要となる。また、組織全体の支援体制の底上げと資質向上を図るためより知識の共有をすることが課題である。

(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。 ・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 ・小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力 ・DX に向けた相談・指導を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下（ア～ウ）の研修・セミナーに積極的に参加し、資質向上を図る。具体的には、日本商工会議所や長野県商工会議所連合会の経営指導員研修会等の上部団体が主催する義務研修に参加するだけでなく、中小企業大学校の専門研修への参加や、独自に講師を招聘しての所内研修を実施する。 これまで、これらの研修・セミナーへは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、補助員や一般職員等も含めて積極的に参加する。 ア 小規模事業者の売上・利益向上支援、新たな需要開拓支援の資質向上 これまでも、経営分析支援、事業計画策定支援、販路開拓支援等の外部講習には参加してきたが、知識の更新のため、これらの研修には引き続き参加する。 イ DX に向けた相談・指導能力の習得・向上 DX 関連の動向は日々進化していることから、以下の＜DX に向けた IT・デジタル化の取組＞のような、DX 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等に参加する。 ＜DX に向けた IT・デジタル化の取組＞ (a) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPA システム、クラウド会計ソフト、電子決裁システム等の IT ツール、オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティ対策 等 (b) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用、オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム 等 (c) その他取組 オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入 等 ウ 経営力再構築伴走支援の資質向上 経営力再構築伴走支援の知見は、個々の暗黙知になりやすいという課題がある。その

	ため、この知見を“形式知化”しつつ、所内で共有・蓄積し、伴走支援の実効性を高めていくような仕組み作りが重要である。そこで、「対話と傾聴による信頼関係の構築」、「気づきを促す課題設定型コンサルティング」、「経営者の自走化のための内発的動機付けと潜在力の引き出し」のようなテーマのセミナー・研修会等に参加する。
--	---

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	ア OJT ベテラン職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。 イ 情報共有 半年ごとの中小企業相談所会議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 IT 等の活用方法、具体的な IT 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、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。 ウ データベース化 担当経営指導員等が商工会議所トータル OA システム (TOAS) 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。

11. 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】

当市では、人材不足が慢性化しており、とりわけ小規模事業者において、人材の確保が課題となっている。これに対応するため、生産性向上による人員削減も必要であるが、それに加え、従業員が持つ知識や能力を最大限活かしたうえで「選ばれる企業」を目指すような、いわゆる「人的資本経営」の実現に向けた経営者の意識改革も必要となる。

【課題】

人的資本経営が必要であるが、小規模事業者が独自にこの取組を行うことは難しいこともある。そこで、当所でもこの分野への支援を強化することが課題である。

(2) 事業内容

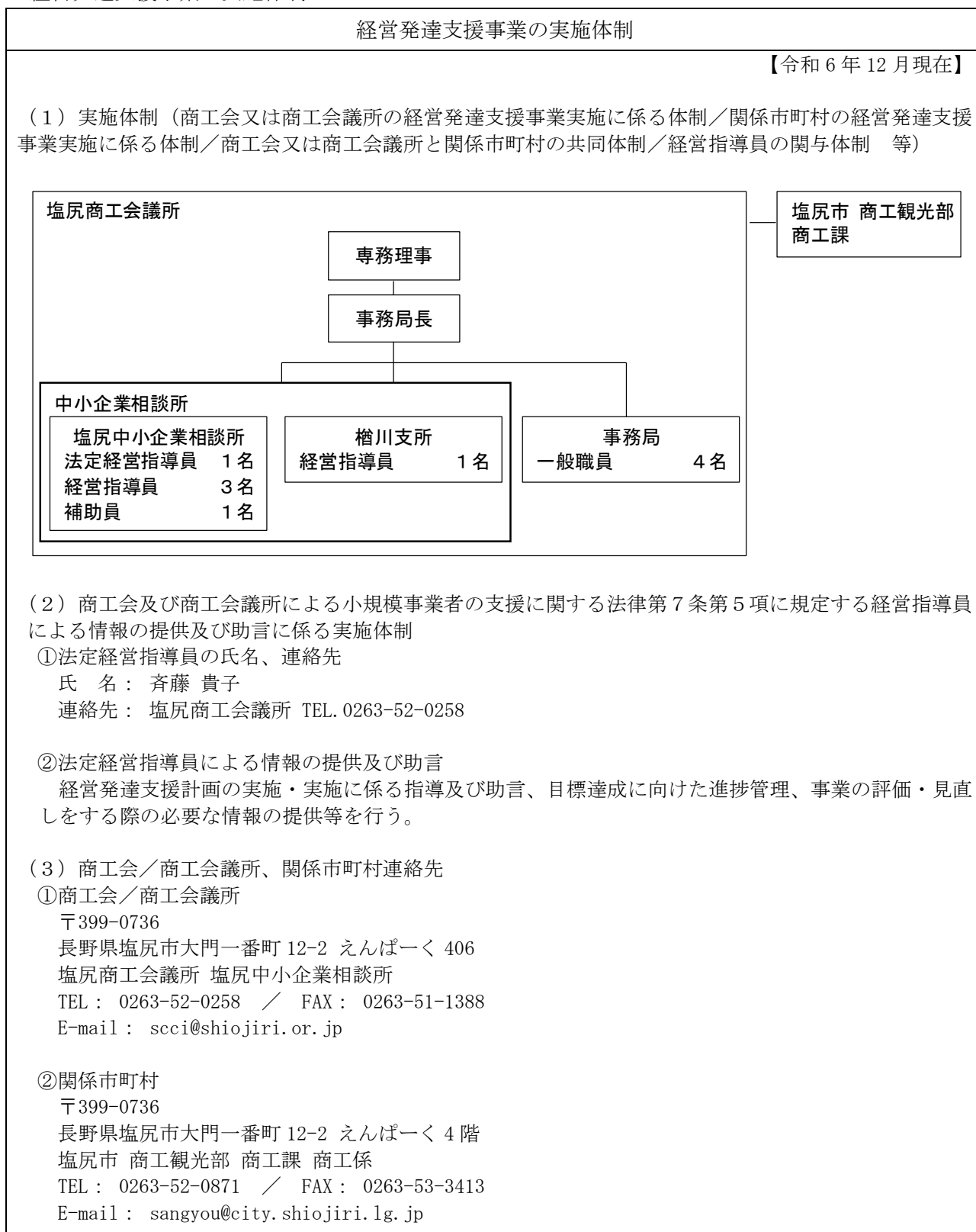
事業名	地域の企業の人材確保事業
目的	「人的資本経営」の実現に向けた「地域の人事部」事業推進と支援を目指す。
内容	「地域の人事部」事業の推進を行う。 「地域の人事部」事業とは、地域経済を牽引する中堅・中小企業の自律的な成長を後押しし、地域における良質な雇用の拡大や認知度向上を図るため、民間事業者等が地域企業群や関係機関（自治体・経営支援機関・教育機関等）と連携し、地域が一体となって人材確保・育成・定着を行う事業である。 当市においても、当所・行政・経営支援機関・教育機関・民間団体等がコンソーシアムを組み、令和 6 年度には関係機関 11 団体によって連携協定を締結。今後、より地域ぐるみで人・組織・地域の持続的な成長を目指した活動を推進する予定である。

	具体的には、市内小中高生に対するキャリア教育や地元大学生へのキャリア支援、共感型人材マッチング・就職支援を通じた人材確保、市内企業向けの社員研修やリカレント教育・リスクリング支援による人材育成、さらに地域企業の人的資本経営の推進、組織開発支援、職場環境整備、塩尻市が進めている「塩尻市特定居住促進計画」による二拠点居住に関する施策などを通じ市内外での繋がりも増やし、共創を促すことで様々な人材が定着する地域づくりを目指している。
--	---

	当所は、特に地域企業の巻き込みや行動変容等において中心的役割を果たし、地域の企業が抱える人材課題解決を中心となって支援を行う。
--	--

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



塩尻市 商工観光部
商工課

(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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
必要な資金の額	1, 610	1, 673	1, 706	1, 739	1, 813
経営分析					
個別相談専門家謝金	275	286	297	308	330
専門家旅費	10	20	20	20	30
IT セミナー					
講師謝金	55	55	55	55	55
講師旅費	10	10	10	10	10
事業計画策定支援					
専門家謝金	220	231	242	253	264
専門家旅費	10	20	20	20	30
事業計画フォローアップ					
専門家謝金	220	231	242	253	264
専門家旅費	10	20	20	20	30
IT 専門家派遣事業					
専門家謝金	550	550	550	550	550
専門家旅費	20	20	20	20	20
経営指導員等の資質向上					
講師謝金	220	220	220	220	220
講師旅費	10	10	10	10	10

(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
伴走型小規模事業者支援推進事業補助金 長野県補助金 塩尻商工会議所一般会計繰入金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
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