

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	小諸商工会議所（法人番号 5100005003652） 小諸市（地方公共団体コード 202088）
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】小規模事業者の「稼ぐ力」や「成長力」が向上すること 【目標②】小規模事業者が、ITを活用した販売促進や生産性向上にチャレンジすること 【目標③】小規模事業者が、地域資源を活用した商品開発等（特産品を活用した商品開発、地域の特性を生かした体験型メニューの開発等）や販売を行うこと 【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
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 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」を実施する。また、当所が小規模事業者に的確な支援を実施するために「景況調査」を実施する。 4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者が地域資源を活用した商品開発等（特産品を活用した商品開発、地域の特性を生かした体験型メニューの開発等）を実施するために「展示会・商談会でのバイヤー向け調査」を支援する。また、調査の結果を商品のブラッシュアップ等に繋げる。 5. 経営状況の分析に関すること 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ための「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、「稼ぐ力」や「成長力」の向上に向けた事業計画策定を支援する。また、創業者・創業希望者向けに、創業計画の策定を支援する。 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・創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」や「テストマーケティング支援」、「ITを活用した販路開拓の個社支援」を実施する。
連絡先	小諸商工会議所 中小企業相談所 〒384-0025 長野県小諸市相生町 3-3-12 TEL: 0267-22-3355 FAX: 0267-23-9030 E-mail: kcci@komoro.org 小諸市 産業振興部 商工観光課 商工振興係 〒384-8501 長野県小諸市相生町 3-3-3 TEL: 0267-22-1700 FAX: 0267-24-3570 E-mail: shoko@city.komoro.nagano.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 小諸市の概況

小諸市（以下、当市）は、雄大な浅間山の南斜面に広がり、市の中央部を千曲川が流れる詩情豊かな高原都市である。

長野県東部の標高 679m、東経 138 度 25 分 45 秒、北緯 36 度 19 分 26 秒に位置し、東は御代田町に、西は東御市に、南は佐久市に、北は群馬県嬬恋村の 2 市 1 町 1 村に接しており、東京からの距離は直線にして約 150 km になる。市の範囲は東西 12.8 km、南北 15.4 km、面積 98.55 km²である。

当市の標高は約 600m から 2,000m と高地に位置しているため、冬の寒さは厳しく、早朝はマイナス 10℃を下回る日もある。一方で、夏は湿気が少なく過ごしやすい日が多い。年間を通じて雨の日が少なく、国内でも屈指の晴天率を誇る。県内では雪の降る日、降る量ともに少ない地域である。

東京から車で約 2 時間半、電車で約 1 時間半と首都圏からのアクセスがよい。鉄道は、しなの鉄道と JR 東日本（小海線）があり、長野と軽井沢、小諸と小淵沢を結んでいて、それぞれ新幹線の停車駅に接続している。高速バスは、東京、関西からの直通路線もあり、利便性に優れている。市内には上信越自動車道の小諸 IC と、中部横断自動車道の佐久北 IC がある。中部横断自動車道は現在建設中だが、完成すれば、中部、関西もより身近となる。

小諸商工会議所（以下、当所）は当市唯一の商工団体であり、当所の管轄地域は当市全域となる。

■小諸市の立地・交通



イ 人口推移

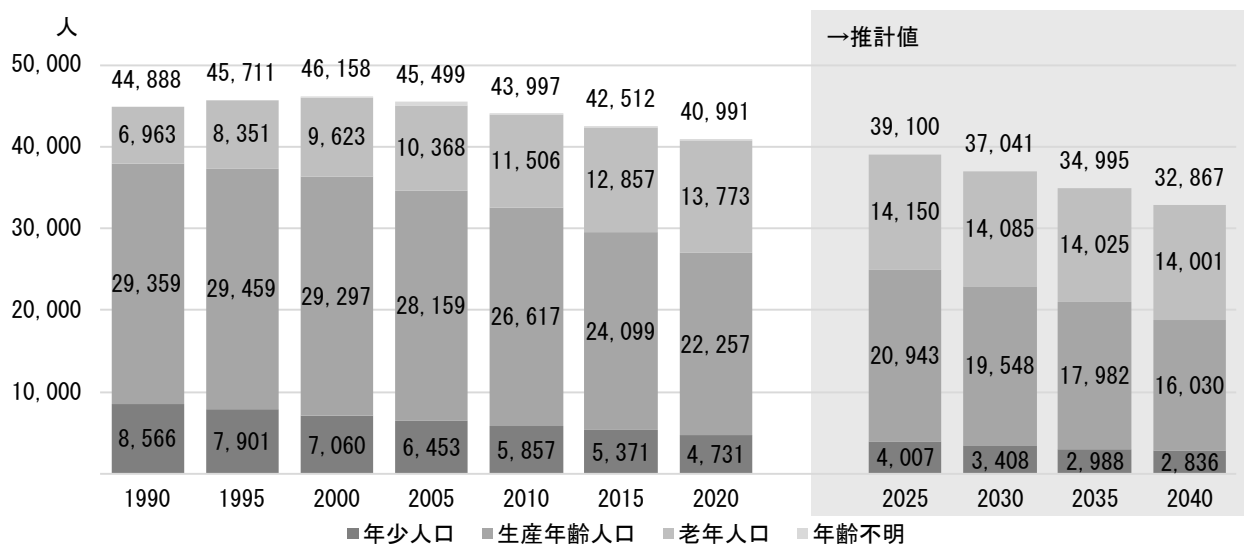
令和 6 年 9 月 1 日時点の人口は 41,389 人である。(住民基本台帳)

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 46,158 人から減少傾向にある。しかしながら、令和 2 年以降、転入が転出を上回る社会増の傾向が続いている。令和 4 年は 169 人増、令和 5 年は 295 人増。令和 6 年は月時点でも 95 人増である。「コロナ禍」によって強まった地方移住指向は、移住定住施策を重点的に進めてきた当市にとってプラスに働いたと考えられる。

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、老年人口は令和 7 (2025) 年まで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 33.6%から令和 22 (2040) 年に 42.6%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 54.3%から令和 22 (2040) 年に 48.8%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」

現在当市では、市内各地域を結ぶ公共交通ネットワークを強化し、公共交通の利便性が特に高い中心市街地へ、生活に欠かすことができない都市機能（施設）の立地を促す、「多極ネットワーク型コンパクトシティ」の形成に取り組むことで、一度の外出で様々な日常の用事を済ませることができるなどの“利便性の高いまちづくり”を進めている。

2015年には、市庁舎、図書館、コミュニティスペース、市民ホール等が併設された「こもろプラザ」が開設。2017年には、総合病院である「浅間南麓こもろ医療センター」が市庁舎に隣接して新築移転した。2021年には、病児病後児保育や福祉センターを併設した「こもテラス」がオープンし、ある程度の都市機能集約は完了した。主要駅である小諸駅からも近く、利便性は高いものの、人口の増加には至らず、コンパクトシティの形成に向け、拠点となる地域への人口集約及び増加対策が課題であると考えられる。

ウ 特産品

(a) 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
果物	もも：三岡地区のももの歴史は100年以上となる。当地域で生産されたももは「浅間水蜜桃（あさますいみつとう）」とも呼ばれ人気が高い。 りんご：全国屈指の晴天率を誇る小諸のりんごは、太陽の光を浴びるだけでなく、昼夜の寒暖差でおいしく育つ。 いちご：「いちご平」という地名がある当市。日本で最初にいちご生産が始まった

	といわれている。
白土ばれいしょ	「白土ばれいしょ」が育つ環境は、準高冷地で年間降雨量が少なく、土壌は有機質を多く含む重粘土質である。粘土特有の粘りと甘味があり、品質は天下一品である。また、じゃがいもの美味しさの決め手はデンプンの含み方で決まるが、「白土ばれいしょ」は15%ものデンプン価が含まれているため、滑らかな肌白で粉がよくふき、ホクホクした甘いじゃがいもができる。
ひしの南蛮	当市で引き継がれている伝統野菜である。昭和18年頃、同地区の住民が朝鮮半島から持ち帰った種をまいたことから栽培が始まったといわれているアオトウガラシの一種である。ピーマンの上下を潰したようなコロンとしたかわいらしい形をしており、現在は地区内の20軒の農家が組合を作り生産を行なっているが、交配をさけるため、毎年の専用の畑で種をとり、苗から作り続けている。
霧下蕎麦	浅間山の麓、標高800m～1,000mに広がる蕎麦畑。水はけの良い火山灰土壌は、ミネラル豊富、さらに、日照時間が長く降水量も少ない、カラリと湿度の低い高原の気候が「霧下そば」を育む。昼夜の寒暖差が大きく、朝霧のかかる浅間山の麓で栽培される蕎麦を特に「霧下（きりした）そば」といい、風味、香りの高い蕎麦として知られている。
味噌	信州味噌は、冴えた山吹色が特徴で、さっぱりとした旨味と豊かな芳香をあわせもつ辛口味噌である。現在、日本全体で生産・消費されている味噌のおよそ5割を「信州味噌」が占めている。その中でも、冬寒く、湿気の少ない信州小諸は気候的にも味噌の醸造に適しているとされており、浅間山麓の地下水を水源としたミネラル豊富な水も美味しい味噌を作るのに欠かせない要素の一つである。この恵まれた環境のもとで長い歴史を積み重ね、今も当時の製法を守りながら無添加味噌を提供している。

(b) 千曲川ワインバレー東地区（広域ワイン特区）

当市の近隣市町村では、当市を含む9市町村（上田市、小諸市、佐久市、千曲市、東御市、立科町、青木村、長和町、坂城町）が広域ワイン特区に認定された。これにより、9市町村間で「域内の原料を使用する」ワイン用ぶどうの調達が可能となるとともに、年間の最低製造数量が緩和されるため、小規模ワイナリーでも安定したワイン造りが可能となった。

このなかで当市は、内陸性の冷涼な気候で、ワイン用ブドウ栽培の適地である。降水量が少なく日照時間が長い、そして、1日の寒暖差が大きいという気候の当市では、ワイン用ブドウ畑が広がっている。

また当市は、浅間山の南麓、千曲川の流れに沿って起伏に富んだ地形が広がっている。ワインを醸造するワイナリーやブドウ畑（ヴィンヤード）のある標高や土質（土壌）が様々に異なり、栽培されるブドウや醸造されるワインの味わいに違いを生む。

ワイン愛好家の評価も高い多様なワインを楽しむことができる注目のワインエリアとなっている。

エ 観光資源

当市は、古くより噴煙上げる浅間山と清流千曲川に生み出された地勢、そしてそこに暮らす人びとの営みによって歴史が紡がれてきたまちである。懐深き浅間山・高峰高原、風情多き小諸城址懐古園、旧北国街道沿いの城下町・商都の歴史香る町並み、島崎藤村や白鳥映雪らの芸術大家に愛された情景が小諸を彩っている。

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
懐古園	明治4年（1871年）の廃藩置県で廃城となった小諸城は、その後、明治神宮の森や日比谷公園等の植栽設計も手掛けた本多静六により、小諸城址懐古園として近代的な公園に生まれ変わった。日本さくら名所100選、日本の歴史公園100選にも選定されている。
温泉	温泉のまち小諸には、源泉が九つある。色や香り、効能の違う源泉。そして、九つ

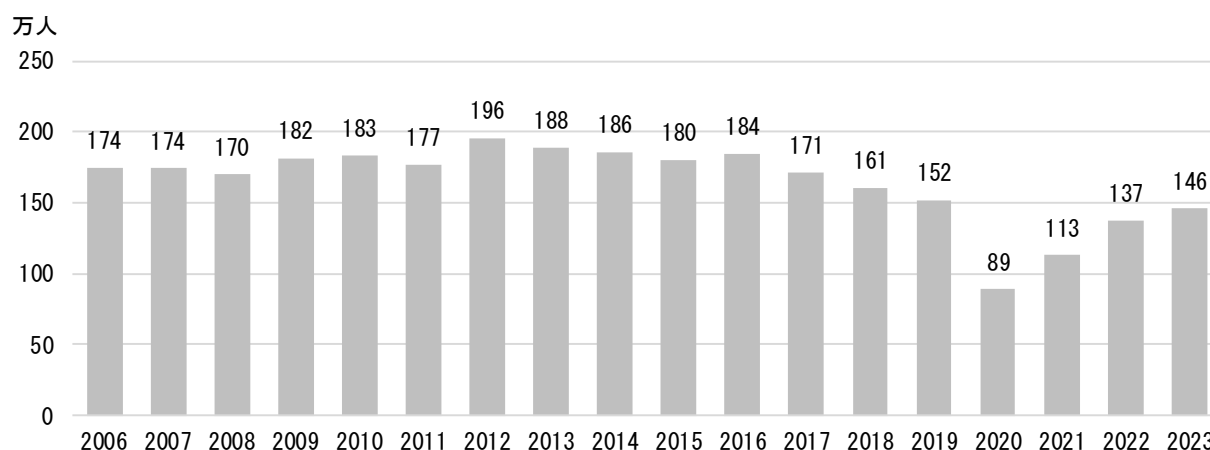
	の源泉ごとに個性あふれる温泉宿や温泉施設が十ヶ所ある。浅間山に連なる高原・標高 2000m の雲上の露天風呂、千曲川のほとりにある歴史と風情ある温泉。天狗の赤湯、信州リンゴの浮かぶ風呂、ケーブルカーでいく露天風呂等。
浅間山	浅間山は標高 2568m の活火山。そびえ立つその雄大な姿、そして四季折々の美しさは昔から多くの人々に親しまれてきた。浅間山と連なる山々の豊かな自然は、数多くの動植物を育み、貴重な生物が多数生息している。独立峰のため山頂よりの展望は素晴らしく、白根山、妙義山、荒船山、八ヶ岳、日本アルプス、そして遥か富士山を望むこともできる。

オ 観光入込客数の推移

令和 5（2023）年の観光入込客数は 146 万人である。

推移をみると、令和元（2019）年までは 150～200 万人の間で推移していたが、令和 2（2020）年に新型コロナウイルス感染症が拡大し、急減していることが読み取れる。その後、現在は回復傾向で推移している。

■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（歴史）

中山道と北陸道を結ぶ北国街道沿いに位置し、交通の要となる町には人が集まり、呉服・塩・荒物・米などの販売、味噌や醤油、酒づくりなどの商いが盛んになり、小諸は発展してきた。

小諸商人の特質として、「質素・勤勉・忍耐」を上げ、正直な商いを精神基盤として、次第に広く世間に認められるようになり、長野県内をはじめ関東や中京圏にも「小諸商人ここにあり」と、その存在を知らしめてきた。明治期の小諸の商業的地位の高さを示すものとして、県下の営業税等級は小諸・長野・上田・松本・飯田が一等地になっている。減少傾向にあるものの、現在も卸・小売業の割合が高くなっている。

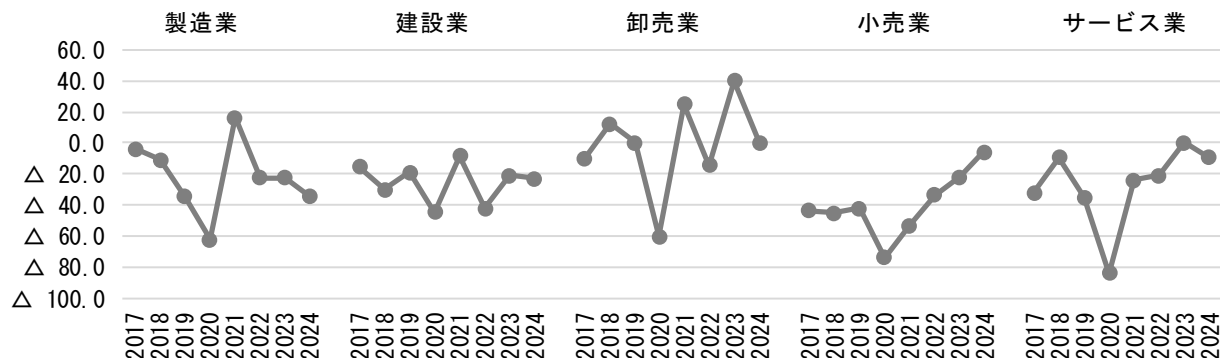
(b)業種別の景況感

当所が実施している景況調査をもとに業種別の景況感を確認する。

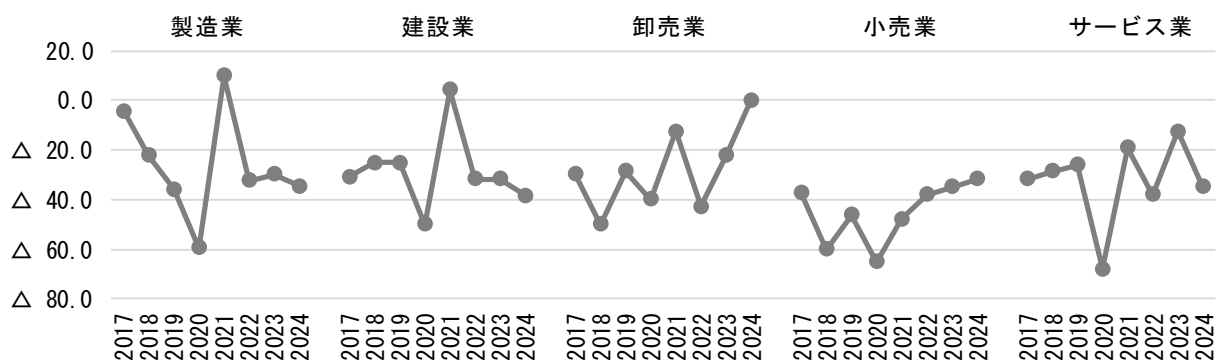
すべての業種に共通して、令和 2（2020）年の新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で売上 DI、採算 DI とも大きく低下しており、その後回復傾向にあるといえる。

なお、平時である平成 30（2017）年から令和元（2019）年のデータをみると、すべての業種で売上高 DI、採算 DI ともマイナス値となっている（一部除く）。つまり、平時においても売上や利益が低下している事業者の割合が高いことが読み取れる。

■売上 DI（前年同期比、各年 4～6 月期）



■採算 DI（前年同期比、各年 4～6 月期）



出典：小諸商工会議所「景況調査」

(c)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 2,068 社、令和 3 年が 1,891 社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成 24 年が 1,592 者、令和 3 年が 1,403 者であり、9 年間で 11.9%減少している。

小規模事業所数の増減を産業別にみると、建設業（△66 者）、宿泊・飲食業（△65 者）の減少数が大きい。一方、医療、福祉（+17 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

	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	269	227	21	467	317	112	467	188	2,068
小規模事業所数	265	184	15	307	259	43	355	164	1,592
平成28年									
事業所数	254	224	14	455	294	128	451	180	2,000
小規模事業所数	250	183	11	291	230	56	342	157	1,520
令和3年									
事業所数	205	197	17	427	251	156	456	182	1,891
小規模事業所数	199	156	13	277	194	60	346	158	1,403
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△64	△30	△4	△40	△66	44	△11	△6	△177
増減割合	△23.8%	△13.2%	△19.0%	△8.6%	△20.8%	39.3%	△2.4%	△3.2%	△8.6%
小規模事業所数	△66	△28	△2	△30	△65	17	△9	△6	△189
増減割合	△24.9%	△15.2%	△13.3%	△9.8%	△25.1%	39.5%	△2.5%	△3.7%	△11.9%

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

(d) アンケートからみた市内事業者の経営上の問題点

前述の景況調査をもとに市内事業者の経営上の問題点を確認する。

令和6年4～6月期をみると、「需要の停滞」と「材料等仕入れ単価の上昇」がそれぞれ18.3%と最も高く、「人件費の増加」と「人材の維持・確保・育成」がそれぞれ8.5%と続いている。

経年でみると、いずれの年度でも「需要の停滞」の割合が高くなっている。また、「材料等仕入れ単価の上昇」は令和4年に急増していることが読み取れる。

■経営上の問題点（1位、各年4～6月期）

	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年
需要の停滞	33.3%	39.0%	32.4%	22.4%	23.4%	18.3%
価格競争の激化	5.9%	3.8%	4.9%	1.9%	2.8%	0.0%
新規参入業者の増加	1.0%	0.0%	1.0%	2.8%	0.9%	0.0%
利用者ニーズの変化への対応	3.9%	3.8%	2.9%	2.8%	3.7%	—
施設・店舗の狭小、老朽化	3.9%	3.8%	3.9%	0.9%	2.8%	1.2%
売掛金回収	2.0%	2.9%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%
人件費増加	2.0%	1.0%	4.9%	2.8%	3.7%	8.5%
人件費以外の経費の増加	0.0%	0.0%	0.0%	3.7%	3.7%	6.1%
人材の維持・確保・育成	20.6%	9.5%	14.7%	14.0%	24.3%	8.5%
材料等仕入れ単価の上昇	6.9%	1.0%	8.8%	29.0%	15.9%	18.3%
金利負担の増加	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.9%	1.2%
事業資金の借入難	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
商品力・企画力・営業力	2.0%	1.9%	5.9%	1.9%	1.9%	4.9%
事業の採算性	2.9%	2.9%	4.9%	5.6%	4.7%	7.3%
新規事業・取引先の開拓	3.9%	1.9%	2.9%	1.9%	3.7%	6.1%
取引条件の見直し	1.0%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
為替の変動	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	1.2%
人口減少・少子高齢化	2.9%	1.9%	0.0%	3.7%	1.9%	2.4%
IT化及びDXへの対応	1.0%	0.0%	0.0%	0.9%	1.9%	3.7%
今後の消費税増税	6.9%	—	—	—	—	—
新型コロナウイルス禍への対応	—	24.8%	11.8%	3.7%	1.9%	—
その他	0.0%	1.0%	0.0%	0.9%	0.9%	—
人手不足への対応	—	—	—	—	—	12.2%

出典：小諸商工会議所「景況調査」

(e) 業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

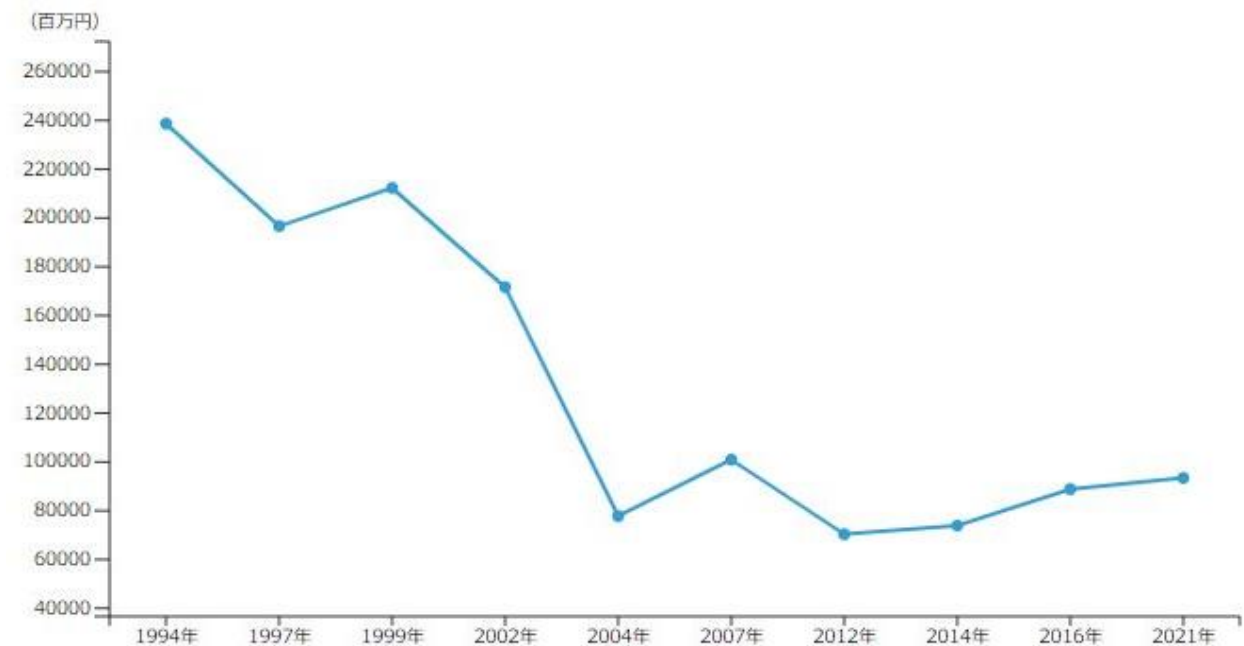
i_商業・サービス業

北国街道周辺には多くの商店が軒を連ね商都として栄えたが、大型店の進出やネット販売の普及などの消費動向変化、店主の高齢化、後継者不足などにより小規模卸・小売は依然として厳しい状況である。長野県の調査では、商店街が衰退する要因として、店主の高齢化（後継者不足）、郊外大型店への顧客流出、商圈内の人口・世帯数の減少、店舗の減少などが挙げられている。

また、近年は移住創業者が増えてきている関係で駅周辺の中心市街地の空き店舗は徐々に埋まりつつある。しかしながら主な創業者はサービス業に集中しており、卸・小売業の創業者は少ない。

既存店舗の卸・小売業は厳しい状況にあることは変わらず、「需要の停滞」、「人材の維持・確保・育成」、「商品力・企画力・営業力の不足」、「事業の採算性」の課題が大きい。サービス業に至っては「人手不足への対応」を課題に上げる事業所が最も多く、続いて「人材の維持・確保・育成」「人件費増加」「需要の停滞」「IT化への対応」の課題が大きい。

■年間商品販売額



出典：RESAS

ii_観光業

当市の観光は、小諸駅周辺を中心に懐古園や北国街道小諸宿などの歴史・文芸巡りエリア、浅間山・高峰高原を中心にトレッキングや登山、サイクリングなどの自然体感アクティビティエリア、千曲川・中山間地周辺を中心とした自然と生活文化の共存エリアと、大きく3分類できる。特に日本100名城の小諸城は、城郭が城下町より低い場所に位置する「穴城（あなじろ）」で、日本に唯一と言われている。大正時代に近代公園として整備され、日本さくら100選、日本歴史公園100選にも指定されており、年間約58万人が来園する。観光局では、有志を募り小諸センゴク甲冑隊を組織し、桜まつりなどのイベントにおいて殺陣や甲冑野点などを披露し、来園客をもてなしている。また、浅間山・高峰高原エリアでは活火山からの恵みである多様な地域資源や動植物が豊富に共存しており、国有林には登山道、宿泊施設などが整備され、山岳ガイドやプログラム等をNPO法人や山岳観光業者が連携して実施している。

それぞれ各方面のファンに一定の人気を得ているが、小諸ブランドとして日本の代表的な観光地とはなっていないのが現状である。そんな中、平成28年に一般社団法人こもろ観光局（日本版DMO）が設置され、今まで多くの観光関係団体がそれぞれで活動してきたが、その取りまとめ役としてオール小諸で「観光を軸とした地域づくり」を使命として活動中である。

市内観光としては、小諸駅前、北国街道を中心に新規出店が多くあり、街歩きも含め観光客が増えており、令和5年度の観光案内所対応件数はコロナ禍以前より多い件数を記録し、新型コロナウイルス感染拡

大により激減した観光客も徐々に回復してきている。

■観光案内所対応件数の推移

	令和1年	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年
来店者数	16,770	8,845	10,578	15,799	17,342
インバウンド	715	63	40	153	480

また、当市の眺望・夜景スポットである飯綱山公園敷地内に、ワイナリー・ショップ棟とレストラン棟を兼ね備えた複合施設「スタラス小諸」、小諸市の歴史資料館として公開されてきた本陣主屋を改修したイタリアンレストランの「小諸本陣主屋」、県内でも珍しいウイスキー蒸留所として小諸の新たな観光地として期待される「小諸蒸留所」が市内新規出店したことで大きく注目を浴び、若年層の観光客も増えている。



スタラス小諸



小諸本陣主屋



小諸蒸留所



小諸蒸留所

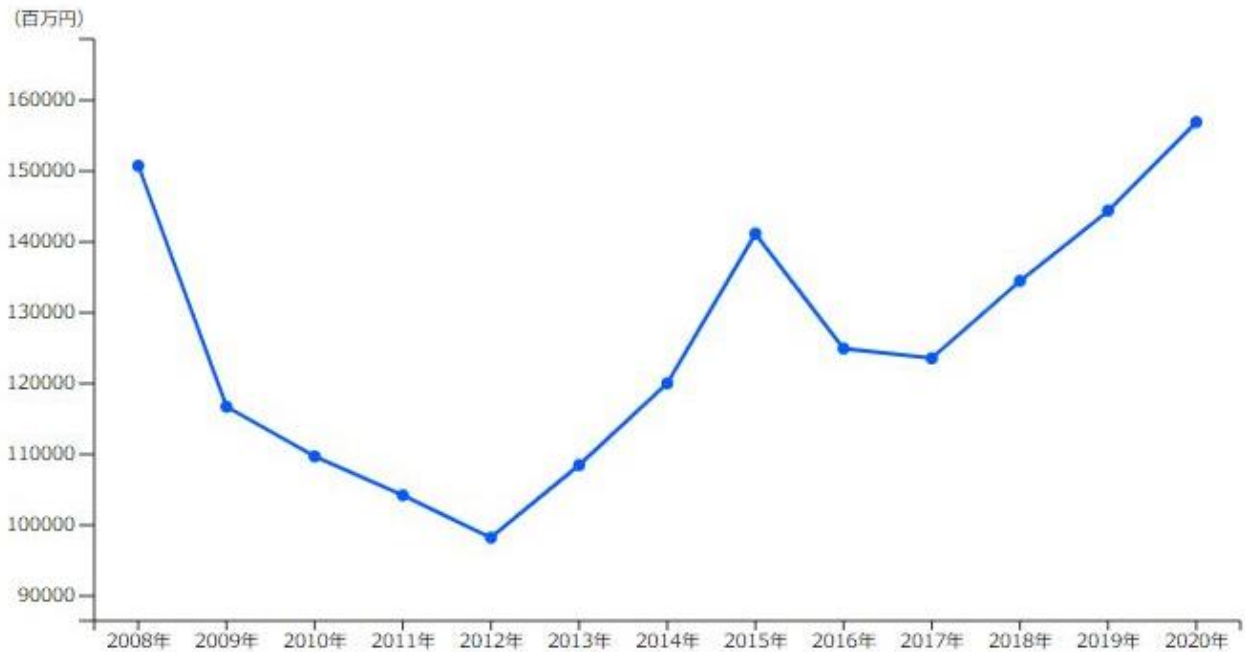
アフターコロナで観光客の回復に向かっていているものの、小諸市内での宿泊施設が足りていない状況。そのため、軽井沢や佐久市で泊まり、小諸に足を運ぶ観光客も多い現状である。

iii_製造業

製造業の業種別事業所数をみると、電子回路基板などを製造する電子部品製造業が多く、その他、プラスチック製品製造業や生産用機械部品製造業などが主体となっている。製造品出荷額は、平成12年をピークに減少傾向にあり、平成20年には回復の兆しを見せたものの、リーマンショックや平成23年の東日本大震災の影響等により、平成24（2012）年には982億円まで減少した。その後は、徐々に増加し、平成27（2015）年には1,412億円まで回復した。その後、令和2（2020）年は1,569億円まで増加している。

下請け孫請け企業が多く、元請け企業に大きく影響されやすい。景況調査での最も多い課題事項としては「需要の停滞」が一番多く、次いで「人材の維持・確保・育成」「事業の採算性」と続く。高齢化に伴う若手や中堅社員の人材不足、ノウハウの伝承不足、物価高・原油高によるコストの増加などが課題であり、各関係機関と連携しノウハウの持ったシニア世代の活用や、外国人労働者派遣などの支援、また価格転嫁への交渉力の向上が必要である。

■製造品出荷額等



出典：RESAS

iv_建設業

近隣の軽井沢町では、インバウンド需要やアフターコロナの地方移住に後押しされ、別荘の建設やリゾート開発が盛んにおこなわれている。また、佐久市の佐久平駅（新幹線発着駅）周辺においても、マンションや一戸建て住宅の建設が盛んにおこなわれている。市内建設業者も多くの受注を請けていたが、大工や土木職人などの高齢化に伴う技術者不足により、請けられない状況が続いていた。人材不足は深刻な問題となっており、大工や土木職人のなり手が少ない中で、地域内の高校では土木科がなくなり、職人の育成も難しくなっている。

現在は、人材不足を補うために、同業者と協力連携して対応しているが、今後は職人の人材確保・育成に向けた取り組みが必要である。

(f)市内の創業の状況について

令和4年に小諸商工会議所・小諸市・日本政策金融公庫小諸支店で移住起業に関して相互に連携・協力を図ることを目的に連携協定を結び、起業を考える移住者への包括的な支援に取り組んできた結果、近年小諸市では移住創業者が増えて、昨年度は24店舗の新規出店を実現できた。

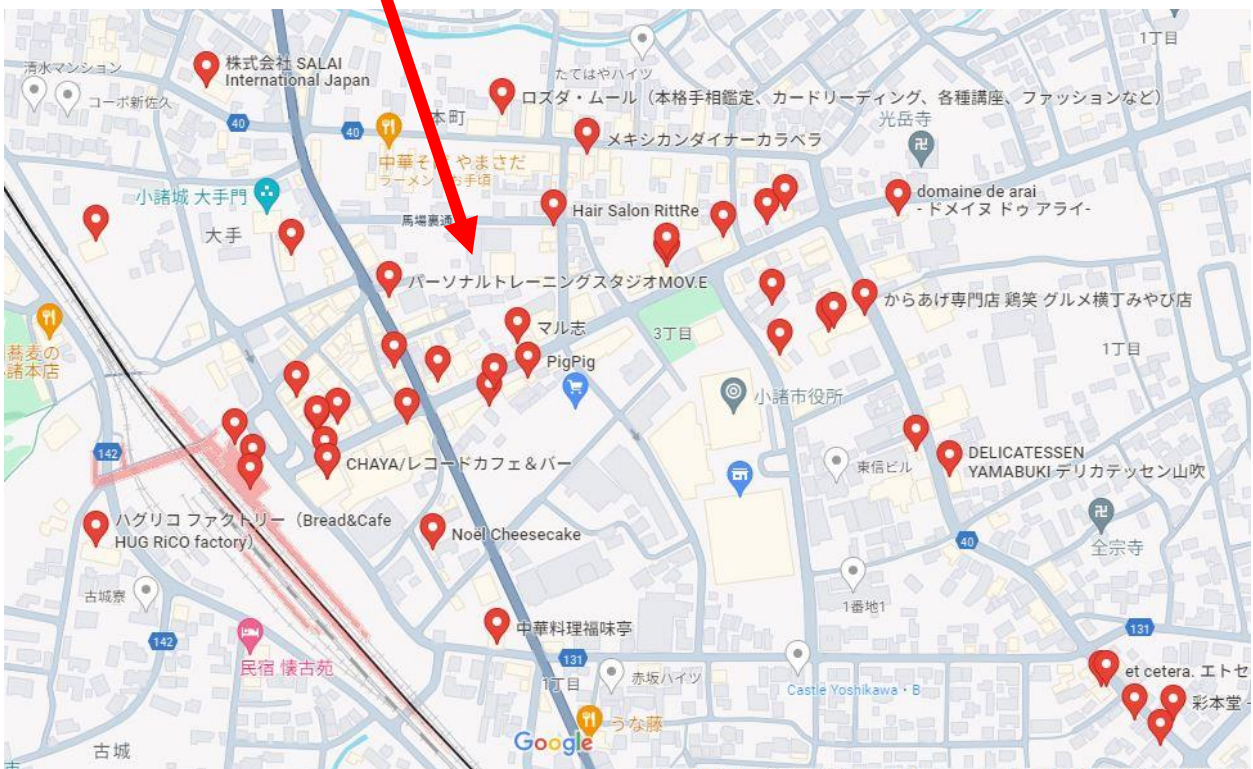
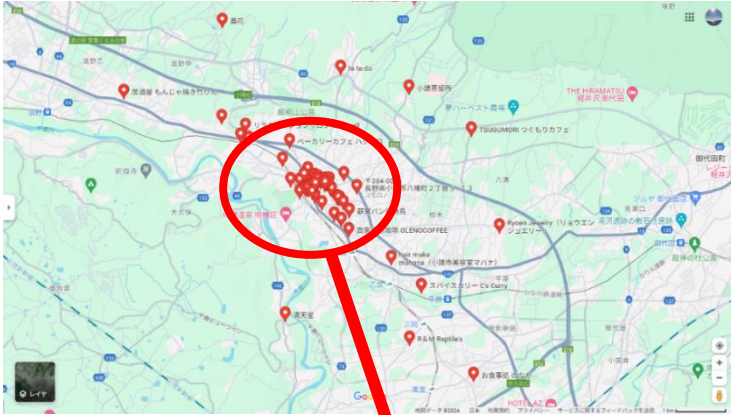
令和3（2021）年～令和6（2024）年現在までの新規出店者は75店舗にのぼる。その内、中心市街地に出了したのは53店舗と全体の約7割になる。

創業者の業種の内訳は、下表のとおりである。

■創業者の業種内訳

	2021年	2022年	2023年	2024年	合計
1 製造業	1	1	4	0	6
2 卸・小売業	5	3	3	3	14
3 建設業	0	1	1	0	2
4 サービス業	4	7	9	1	21
5 飲食業	5	5	7	7	24
6 その他	4	3	0	1	8

■ 創業者の立地



キ 今後5年間の小規模事業者の経営環境が変わるような出来事

(a) 新産業団地計画

小諸市は、首都圏からの交通アクセスの利便性がよいという立地を活かして、小諸インターチェンジ周辺に新たな産業団地用の土地を取得、造成。企業誘致を推進することで、移住希望者をはじめとした新たな雇用創出により地域経済を活性化させることを目的とする。造成工事は令和7年度から開始される予定となっている。

市内の小規模事業者においても、誘致企業とのビジネスマッチング等、新たな取引先獲得のビジネスチャンスとなるが見込まれる。

(b) こもろ・まちたねプロジェクト

小諸市では、小諸駅前において、多極ネットワーク型コンパクトシティのまちづくりによる、居心地のよい、ひらかれた新しいまちづくりを進めている。(市総合計画第11次基本計画)

その一環として、公共空間等を活用した、官民連携でのソーシャルグッド活動による新しいまちづくりに向けて、ソーシャルグッド活動の種を「まちたね」として、その支援を社会実験として取り組む「こもろ・まちたねプロジェクト」を令和 3 年よりスタート。「こもろ・まちたねプロジェクト」では、官民連携によるソーシャルグッド活動をさらに活性化させることを目的に、円滑な事業の推進に向け小諸駅前に係る公共インフラ等を有する事業者を中心に、情報の共有と発信、調整を行う開かれた場として「こもろ・まちたねプロジェクト連絡会議」を設置した。

今後は、この社会実験の結果を活用したまちづくりが行われ、市内の回遊性の向上や交流人口の増加などが期待されている。

※ソーシャルグッド活動

健康づくり、交流、産業振興、生涯学習、子育て、コミュニティづくりなど社会全体に良い影響を与える活動を通して社会貢献に価値を見出していく事業のこと

ク 小諸市総合計画

「小諸市総合計画（平成 28 年度～令和 9 年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

第 12 次基本計画では、『豊かな暮らしの創出と、持続可能な地域を構築するため、「稼ぐ力をもったまち」を目指した戦略的な産業振興策と移住・定住促進策を展開し、働きやすさと住みよさ、暮らして楽しい、訪れて楽しい、魅力あるまちづくりを進めます。』をミッションとして掲げている。

■第 5 次基本構想（平成 28 年度～令和 9 年度）

〈将来像〉

住みたい 行きたい 帰ってきたい まち 小諸

～自然と文化と人々が織りなすハーモニーで みんなにやさしい 活気あふれる 高原の城下町に～

〈まちづくりの柱（産業・交流）〉

目標 地域の宝、地域の資源を有効活用し、活気ある豊かなまち

■第 12 次基本計画（令和 6 年度～令和 9 年度）（一部抜粋）

政策 4 産業・交流

- ・「食と農」を意識した農産物のブランド化、産地化の推進による農家所得の向上と、農ある暮らし「農ライフ」の発信により、農に親しむなどの新たな担い手の確保を進めます。
- ・脱炭素社会の実現に向け重要な役割を担う森林の整備を、多様な主体と連携しながら進めます。
- ・地域の強みを活かした企業誘致とビジネスの集積をさらに進めるとともに、既存企業・事業者、起業・創業への支援を強化します。
- ・地域産業の人材確保や農ライフと連携した独自の移住・定住促進策を展開し、人口減少に歯止めをかけます。
- ・懐古園をはじめとする歴史文化や小諸市ならではの地域資源を活かしたプロモーションにより観光地域づくりを進め、内外からの誘客を促進します。

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 12（2000）年の 46,158 人から減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。小規模事業者の多くはこの変化に対応できていない。これを裏付ける資料として、小規模事業者の経営課題では、「需要の停滞」をあげる事業者が多くなっている。今後も人口が減少していくなかで、小規模事業者が生き残るためには、市内でのシェア拡大や域外への販路拡大など、これまでのビジネスモデルの変革が必要になってくる。

さらに、年齢 3 区分別人口をみると、生産年齢人口が減少していく。これまでも、事業者からは「人手不足」との声が多かったが、今後はさらなる担い手不足が予測される。そのため、女性、若年者、中高年者、障害者、外国人といった人材の活用や、キャリア教育などを通じて将来的な担い手の育成・確保を行うことが課題となる。

特産品では、当市には「果物」や「白土ばれいしょ」といった農産物の他、「味噌」や「霧下蕎麦」といった加工品まで豊富な特産品がある。また、近年は広域ワイン特区に認定され、ワインエリアとしても注目されている。小規模事業者においてもこれら特産品を活用した商品の開発・販売や、それに伴う差別

化・高付加価値化への取組が期待されている。

観光資源や観光入込客数では、当市は、古くより噴煙上げる浅間山と清流千曲川に生み出された地勢、そしてそこに暮らす人びとの営みによって歴史により、年間 150～200 万人の観光客を惹きつけている。観光産業は当市における地域活性化に重要な役割を担っており、今後もその役割を果たすことが期待される。一方で、近年における旅行形態や消費者ニーズの変化等への対応の遅れに起因して、観光需要の獲得が十分とはいえない状況もみられる。そこで、小規模事業者においても、訪れる観光客の需要やニーズを的確に把握し、求められる商品・サービスを提供していくことが課題となる。

業種別の景況感をみると、平時である平成 30（2017）年から令和元（2019）年においても、すべての業種で売上高 DI、採算 DI ともマイナス値となっている（一部除く）。つまり、平時においても売上や利益が低下している事業者の割合が高いといえる。現在のままのビジネスモデルでは限界を迎える事業者が多いため、事業者自らが時代の変化に対応する力を身に付け、自社の強みを活かしながら「稼ぐ力」と「成長力」を強化し、持続的発展できるように意識を変えることが必要である。

小規模事業所数は、平成 24 年が 1,592 者、令和 3 年が 1,403 者であり、9 年間で 11.9%減少している。また、経営者の高齢化は年々進んでおり、後継者不在による廃業は増加傾向にある。地域の活力を維持するためには、事業者数の維持も重要である。そのため、後継者対策と新規創業の活発化が地域としての課題となる。また、単に創業者を増やすだけでなく、「創業した企業を持続させる」ことも重要であるため、当所としても創業後の継続した支援が必要であると考えている。

アンケートからみた市内事業者の経営上の問題点では、いずれの調査時点においても「需要の停滞」の割合が高くなっている。つまり、ターゲット顧客の見直しや、販路開拓が課題といえる。

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、①商業・サービス業では、卸・小売業で「需要の停滞」「人材の維持・確保・育成」「商品力・企画力・営業力の不足」など、サービス業で「人手不足への対応」「人材の維持・確保・育成」「人件費の増加」など、②観光業では、新たに増加している若年層観光客の獲得、現在の通過型観光から滞在型観光への転換を実現するための取組など、③製造業では、「需要の停滞」への対応の他、高齢化に伴う若手や中堅社員の人材不足、ノウハウの伝承不足、物価高・原油高によるコストの増加への対応など、④建設業では、職人の人材確保・育成など、⑤その他すべての業種に共通して IT 化への対応などが課題となっている。

今後 5 年間の小規模事業者の経営環境が変わるような出来事では、①「新産業団地計画」による誘致企業とのビジネスマッチング等の新たな取引先獲得、②「こもろ・まちたねプロジェクト」により変化する市内の回遊性の向上や交流人口の増加への対応などがあげられる。

(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

急激な人口減少、少子高齢化は深刻であり、地域経済を支える小規模事業者の減少の要因の一つにもなっているなかで、小規模事業者の減少に歯止めをかけるための取組が必要である。現在も、小諸市の総合計画の目標を「人口」として、企業誘致や移住定住、企業と求職者のマッチング、事業承継による世代交代、創業による新たな事業者の創出などの事業を行っており、今後もより一層取組を強化し継続して事業を行っていく。

また、地域内の小規模事業者への定期的な訪問により現状と課題を把握し、必要とされる支援を明確化し、各関係機関・団体と連携して早急な対策をとることで、小規模事業者の持続的発展を目指す。

ア) 小規模事業者の「稼ぐ力」「成長力」の向上

新型コロナウイルス感染症の拡大や国際情勢の流動化、自然災害、SDGs、技術革新・DX（デジタルトランスフォーメーション）等の小規模事業者を取り巻く環境変化は近年特にその変化の度合いとスピードが高まっており、その変化は不可逆的である。事業環境の変化に柔軟に対応できず、時代に合わせてビジネスモデルの変革に対応できていない結果、小規模事業者から「需要の停滞」が多く課題に上げられていると考えられる。

今後も、事業環境は落ち着くことなく変化していくと考えられるため、事業者自らが時代の変化に対応する力を身に付け、自社の強みを活かしながら「稼ぐ力」と「成長力」を強化し、小規模事業者が持

続的發展できるように目指す。

また、「稼ぐ力」と「成長力」を強化するための手段として、ITの活用（ITを活用した販売促進、ITを活用した生産性向上）も有効であるため、小規模事業者がITを活用できている姿を目指す。

イ）雇用創出と人材育成（人手不足の解消）

どの業種においても、人材の維持・確保・育成は大きな課題となっており、人材確保に対する意識は大きく高まっている。生産年齢人口の減少が顕在化する中で、女性、若年者、中高年者、障害者、外国人といった人材の就労に対しての支援が必要となっているほか、キャリア教育などを通じて将来的な担い手の育成・確保を推進していく。

ウ）観光・交流人口の増加

観光産業は小諸市における地域活性化に重要な役割を担っており、今後もその役割を果たすことが期待される一方で、全国的に見ても近年における旅行形態や消費者ニーズの変化等への対応の遅れに起因して、特に地方部の観光地に疲弊が見られるといった課題を抱えている。訪れる観光客の需要やニーズを的確に把握し、求められる商品・サービスを提供していく必要がある。今後は、観光関連産業が、需要動向に基づいた経営ができるよう支援を強化し、その結果、市内の観光消費額が増加することを目指す。これを実現するため、小規模事業者においても、観光需要等の獲得のために地域資源を活用した商品開発等（特産品を活用した商品開発、地域の特性を生かした体験型メニューの開発等）や販売を行っていることを目指す。

エ）後継者対策と新規創業の活発化

小諸市においても経営者の高齢化は年々進んでおり、後継者不在による廃業は増加傾向にある。事業者数を維持するために、事業承継相談強化を行うことが地域の課題となっている。

一方で、創業における支援の在り方は、「創業者を増やす」だけではなく、「創業した企業を持続させる」ことに支援の着眼点を置く必要がある。創業後いかにして安定経営まで支援するかが課題である。そのための支援として、実現可能な事業計画の策定支援、PDCA支援が重要であると考ええる。

②小諸市総合計画との連動性・整合性

小諸市総合計画の第12次基本計画では、『豊かな暮らしの創出と、持続可能な地域を構築するため、「稼ぐ力をもったまち」を目指した戦略的な産業振興策と移住・定住促進策を展開し、働きやすさと住みよさ、暮らして楽しい、訪れて楽しい、魅力あるまちづくりを進めます。』をミッションとして掲げている。

小諸市総合計画（第12次基本計画）と前項『①10年程度の期間を見据えて』は下表のとおり連動性・整合性がある。

■小諸市総合計画（第12次基本計画）と前項の比較表

小諸市総合計画（第12次基本計画）において目指す姿	10年後の小規模事業者のあるべき姿
豊かな暮らしの創出	イ）雇用創出と人材育成（人手不足の解消）
持続可能な地域を構築	ア）小規模事業者の「稼ぐ力」「成長力」の向上 ウ）観光・交流人口の増加 エ）後継者対策と新規創業の活発化

③商工会議所としての役割

ア 商工会議所としての役割

当所は、製糸業を中心に小諸の商工業が発展をみせる最中の大正3年4月、町政発展に寄与することを目的に281名の会員で小諸商工会と設立された。

現在は以下の事業を行っている。

- ・地域経済の活性化と中小・小規模企業の持続的発展にむけた「政策提言」

当所では、政策提言活動を商工会議所の最重要ミッションと位置づけ。会員事業所の声を集約し、

国をはじめ、県・市などに景気対策、産業政策、税制、都市基盤の整備などに関する様々な提言・要望を行っている。

- ・地域の特性を生かしたにぎわい創出にむけた「地域支援」

当所では、地域のにぎわいづくりも欠かすことのできない会議所の使命と考える。具体的には、小諸市と連携して開催する「市民まつり」や、小諸の魅力を引き出し、伝える「ふーどまつり」、中心市街地の賑わいづくりを創出するためにキッチンカーや飲食店のテイクアウト販売を毎週水金曜日に行っている「KOMORO FOOD STAGE」、懐古園入場者を中心市街地への人流の活性化に繋げるため食べ物等を中心に提供する「Food Market」などのイベントを企画運営している。また、商店街での販売促進、地域ブランドの発信などについても取り組んでいる。

- ・産業別の可能性を探る「委員会活動」

当所は「商業」「工業」「観光」「経済環境」「建設」「総務企画」の6つの常任委員会と、その時々課題に対して取り組む特別委員会を組織している。産業別、課題別に各委員会が議論、研究、実践を行いながら、小諸の産業振興の可能性を探っている。

- ・中小企業を力強くサポートする「経営支援」

当所では、商店街組織・業種団体・行政・金融機関・専門員等の連携を強化して、地域一体となって創業者の支援、既存企業の成長・発達・持続のための支援に取り組んでいる。

企業と指導員の信頼関係構築による、一歩踏み込んだ伴走型支援（経営課題の抽出・経営分析・戦略計画策定・実施・市場調査・販路開拓・税務記帳指導相談などの経営改善普及事業）を継続的に行い経営に関する課題を抱えている事業主をサポートしている。

- ・企業の人材獲得を支援する「人材育成」

次代を担う人材確保をはじめ、地域で働く若手経営者・後継者が経営者としての人格、教養、経営能力の向上を図るための支援を行っている。

- ・創業の夢を共に実現する「創業支援」

当所、独立して創業・起業を志す方を力強くサポート。「創業・起業するための手続きがわからない」「創業時に使える公的融資制度を知りたい」など、様々な課題を相談できる。

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。

イ 商工会議所の長期ビジョン（10年程度）

今後10年間で念頭に置いた当所の進むべき方向性としては、会員企業や地域経済の振興発展のために、社会変革への対応や時代の要請に的確かつ柔軟に対応していくことが重要と考える。

そのためにも、当所は小諸市の商工業発展を目指す地域総合経済団体として、「連携」「DX」「教育」の三本柱を中心に据えた活動を行っていく。

1. 連携

行政や各種団体、各種機関との繋がりをより太く強固なものにし、連携強化に努めることで「小諸市」の発展に寄与する。

2. DX

ユーザの消費動向やニーズも多様化・複雑化しているなか、中小企業・小規模事業者が生き残るためには、従来のマーケティング方法を変え、顧客のニーズを満たしたサービスを提供し、競争力を高めていく他ない。更には、少子化や高齢化で働き手が少なくなり、またワークライフバランスも叫ばれる中ではDX推進の潮流は必然である。

人手不足や競争力の強化に対応していくためには、DX化を進めることで業務効率化や生産性の向上を図ることが重要と考える。

3. 教育

人口減少が不可逆的に進む中、大都市圏に集中する人材が地方に戻る・移り住む「UIJターン」をいかに促進するかが課題になっている。地域の人材を地域で育てて活躍してもらおうという、地域起点の発想と取組による人材育成・確保を目指すためにも、学校教育が行われている時期に、小諸市で学

ぶ小学生や高校生たちが進路選択に直面した際、「地元で働く」ことが選択肢の一つになるような「キャリア教育」の取組を進めていく。

(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〉

事業環境の変化に対応して、収益を向上させることに前向きな小規模事業者を重点的に支援する。

〈目標〉

【目標①】

小規模事業者の「稼ぐ力」や「成長力」が向上すること

【目標②】

小規模事業者が、ITを活用した販売促進や生産性向上にチャレンジすること

【目標③】

小規模事業者が、地域資源を活用した商品開発等（特産品を活用した商品開発、地域の特性を生かした体験型メニューの開発等）や販売を行うこと

【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

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標④】により、「稼ぐ力をもったまち」の創出に寄与し、働きやすさと住みよさ、暮らして楽しい、訪れて楽しい、魅力あるまちづくりを実現すること

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「稼ぐ力」や「成長力」が向上すること

＜達成のための方針＞

小規模事業者が事業環境の変化に対応するため、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）」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（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、分析結果を活用しながら、結果をさらなる収益の向上に向けた事業計画にまとめる（15者/年）。事業計画の策定支援では、目先の収益に着目するのではなく、持続的に「稼ぐ力」や「成長力」を向上させるような内容とすることを意識する。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（売上増加5者/年、利益増加5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、自走化できることを目指す。これにより、将来も事業環境の変化に対応でき、持続的な経営ができるようになることを目指す。

【目標②】小規模事業者が、ITを活用した販売促進や生産性向上にチャレンジすること

＜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セミナーやIT相談会を実施する。販路開拓支援の際に、ITを活用した販路開拓の個社支援を実施する（3者/年）。

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③】小規模事業者が、地域資源を活用した商品開発等（特産品を活用した商品開発、地域の特性を生かした体験型メニューの開発等）や販売を行うこと

＜達成のための方針＞

小諸の特産品を活用した商品の開発やブラッシュアップ等を支援するために、展示会・商談会でのバイヤー向け調査を実施する（5者/年）。

また、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（支援対象5者/年、成約件数1件/者）やテストマーケティング支援（支援対象2者/年、売上額5万円/者）を実施する。

【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

＜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】

当地域の景況調査については、中小企業 200 社を対象として年 4 回の独自調査を実施し、併せてその時の情勢や経済動向について簡単なアンケート調査も行っている。その他、国や県からの依頼による調査を必要に応じて実施していたのみであり、小規模事業者を対象とした地域経済の動向調査は行っていないのが現状である。また、独自の景況調査についても、当所会報等による情報提供のみであり、一部情報を活用することはあっても、情報を基にした調査分析はしてこなかった。

また、国が運用する産業構造や人口動態、人の流れなどに関する官民のビッグデータを集約し、可視化をする地域経済分析システムである「RESAS」については、職員や当所議員を対象とした勉強会の開催、また専門家を派遣しての講演会などを開催している。

【課題】

多くの小規模事業者は、経済動向を主観としてとらえ、代表者の感覚で経営を行っていることが多く、当所も明確な情報を提供できていなかったことが課題である。また、RESAS についても勉強会の実施に留まっており、十分に支援に活かしきれていないことが課題としてあげられる。

(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
①景況調査 公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②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	1 回

(3) 事業内容

①景況調査

事業名	景況調査
目的	市内の中小企業（小規模事業者）の経営課題等を把握することで、的確な支援を行い、小規模事業者の収益性の拡大や、経営の効率化を実現する。
調査内容・調査の手法	市内の中小企業（小規模事業者）を対象にアンケート調査を実施する。 調査は、年 4 回（4 月、7 月、10 月、1 月）、郵送法にて実施する。市内の事業者約 200 者（製造業 45 者、建設業 40 者、卸売業 25 者、小売業 40 者、サービス業 50 者）に調査票を送付し、約 50%の回収率を目指す。
調査項目	景況感（業界の景気、貴社の景気、地域の景気、売上高、営業利益）、 経営上の問題点、その他トピック
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（業種別分析や経年分析等）し、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。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	分析結果は当所ホームページで公表し、広く小規模事業者に周知する。また当所でも、結果を施策の立案や支援に活用する。また、小諸市とも情報共有し、必要に応じた施策による支援策等の検討を行う。

②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	年 1 回、地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、地域の小規模事業者に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。なお、項目の抽出時

	には、特に小規模事業者の「稼ぐ力」や「成長力」の向上に寄与する項目（ビジネスチャンスとなる市場環境）がないかを重点的に確認する。
調査項目	・「人口マップ（人口推移・人口構成）」 ・「まちづくりマップ（From-to 分析）」→滞在人口等の人の動き等を分析 ・「地域経済循環マップ・生産分析」→産業別の経済の流れ等を分析 ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析 ・「観光マップ・目的地分析」→顧客層や重点観光資源や宿泊観光動向等を分析 この他、必要と感じる調査分析を行う。
調査・分析の手法	経営指導員が外部専門家と連携し、RESAS 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	レポートは当所ホームページで公表し、広く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】

これまで、需要動向調査としてアンケート取得を目的とした試食会や、専門家派遣も交えながら展示会・商談会への小規模事業者の出展支援を実施してきた。しかしながら、小規模事業者には需要動向調査の重要性をなかなか理解してもらえず、販売会や物産展といった直接売上に繋がる事業を強く希望されているのが現状である。

【課題】

資金面や人材面などの経営資源に制約がある小規模事業者は、経営者の経験と勘に頼った商品開発・販売等を行うなど、最新の需要動向・市場ニーズなどの調査を通じた商品開発等ができていないことも多い。一方、商品の魅力を高めるためには、マーケットインの視点を持つことが必要である。そこで、需要動向調査やその後の商品ブラッシュアップ支援を通じて、商品の魅力を向上させ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
展示会・商談会でのバイヤー向け調査 調査対象事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(3) 事業内容

事業名	展示会・商談会でのバイヤー向け調査
目的	近年、展示会や商談会に出展すると、バイヤーから「小諸の魅力」「ストーリー性」を強く感じられる逸品を求められることが増えている。これを踏まえ、小規模事業者が開発・販売する商品（「小諸の魅力」や「ストーリー性」を感じられる商品）の需要動向を把握することや、魅力を高めることで、商品の高付加価値化（商品の「稼ぐ力」の向上）を目指す。
対象	小規模事業者の商品、5 商品/年（1 者あたり 1 商品）を対象とする。対象商品は、主に「小諸の魅力」や「ストーリー性」を感じられる商品などを想定している。
調査の手法	巡回・窓口、個社支援（金融支援、補助金支援、経営分析支援等を含む）などの際に、対象商品を掘り起こす。また、当所の地産特別委員会では「白土ばれいしょ」を活用した商品開発を推奨・実施しているため、これらの商品も対象とする（白土ばれいしょを原材料とした「御牧ヶ原ポタージュスープ」など）。 調査は、当所が出展を支援する展示会・商談会（「東京インターナショナル・ギフト・シ

	ョー」や「うまし逸品個別商談会」など）にてヒアリング形式で実施する。具体的には、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5名以上のバイヤーから評価を得る。
調査項目	・商品の見た目の良さ ・商品1個あたりの大きさ ・商品の形やデザイン ・パッケージの形やデザイン ・商品の機能性 ・商品の新しさ／斬新さ ・商品の価格 ・商品の取扱意向 ・取引条件 ・その他改善点 等
分析の手法	収集した評価は経営指導員が分析を行う。具体的には、5名以上のバイヤーの評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などをまとめる。これにより改善の優先順位付けを行う。
調査結果の活用方法	前項の分析結果を事業者にフィードバックする。また、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、製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】

マル経融資や制度融資の斡旋、記帳指導、また小規模事業者持続化補助金の申請時に、訪問調査及び経営分析、資金繰り計画支援等は行ってきたが、小規模事業者の持続的発展を視野に入れた、経営改善や経営革新に向けた経営分析はほとんど行っていないのが現状である。

実情として、企業の代表者は厳しい経営状況であることは認識していながら、第三者である経営指導員等などには情報提供拒むことも多い。また、コロナ禍による債務負担が増えて、経営改善に臨まないといけな経営状況であっても個人で解決しようと奮闘したり、その場凌ぎの借入で対応してしまうため、抜本的な経営改善に臨むことは少ない。そのため、経営分析の重要性を理解してもらえず表面的なものに留まることが多かった。

【課題】

これまでは、経営分析の必要性を十分に小規模事業者に訴求することができていなかった。一方、新型コロナウイルス感染拡大による債務負担の増加による経営改善が必要な小規模事業者が増えていることを鑑みても、今後は経営分析の必要性を訴求し、事業者の経営分析に対する意識改革を図る必要がある。そのためにもまずは経営分析セミナーへの参加を促し、客観的な視点で経営指導員が事業者の財務分析やSWOT分析などから現状を把握し、対話と傾聴を通じて小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちするような支援をすることが課題である。

また、上記以外にも、「稼ぐ力」や「成長力」が向上を目指す事業者や、創業後1年を経過した事業者を掘り起こし、その後の継続支援（事業計画策定支援など）に繋げ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
経営分析事業者数	20者	30者	30者	30者	30者	30者
経営分析セミナーの開催回数	-	1回	1回	1回	1回	1回

(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	・ホームページでの周知 ・巡回・窓口、個社支援（金融支援、補助金支援、需要動向調査等を含む）での案内 ※特に「稼ぐ力」や「成長力」の向上を目指す事業者、創業後1年を経過した事業者

	・経営分析セミナーの実施	
	■経営分析セミナー	
	支援対象	すべての事業者
	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	講師派遣会社の講師から適切な講師を選定
	回数	年1回
カリキュラム	SWOT分析、キャッシュフロー計算書の作成・分析の手法、自社決算書での経営状況や課題の抽出、みるべき指標（「収益性」「効率性」「安全性」「生産性」「成長性」「損益分岐点分析」「債務償還能力」）のチェック等	
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」、クラウド型支援ツール（Bizミル、Keytas等）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、クラウド型支援ツール（Bizミル、Keytas等）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。 ・全指導員及び広域専門指導員と創業コーディネーター・当所専属中小企業診断士と税理士等により、上記事業者の経営分析状況を確認し、的確な課題の抽出を行っていく。また、経営分析ミーティングの開催により指導員同士のスキルアップも図っていく。	

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者に対しての事業計画策定支援については、小規模事業者持続化補助金申請者向けにセミナーを開催し、実際の策定については各指導員が個別対応して作成してきた。また、小諸市の補助金申請や資金調達時に必要に応じて対応する程度で、小規模事業者から事業計画策定のための支援依頼を受けることは少ないのが現状である。

【課題】

小規模事業者による、事業環境の変化への対応や、「稼ぐ力」や「成長力」の向上を実現するためには、事前にその進むべき方向性を明確化させることが重要である。そこで当所においても、事業計画の重要性を周知し、小規模事業者自身が事業計画の策定を行い、事業計画に沿って新たな取組を行うことを促進す

る必要がある。

また、これまで支援してきた補助金申請や資金調達時の事業計画策定支援においても、小規模事業者の持続的発展を視野に入れた支援を行うことが課題である。

(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する。本支援では、経営分析を行った事業者の5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 IT セミナーを行い、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。

その他、創業者・創業希望者向けの創業計画策定支援も実施する。

(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事業計画策定事業者数	10 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
事業計画策定セミナーの開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
IT セミナーの開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
IT 相談会の開催回数	1 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
②創業計画策定事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
創業塾の開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(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。また、事業計画の策定支援（今後との取組内容の検討支援）を通じて、小規模事業者の「稼ぐ力」や「成長力」を向上させることを目指す。	
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	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の案内、事業計画セミナーによる掘り起こしを行う。 ■事業計画策定セミナー	
	支援対象	すべての事業者（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	講師派遣会社の講師から適切な講師を選定
	回数	年 1 回
	カリキュラム	事業計画の意義、事業計画書の策定方法、生産性向上を実現できる事業計画 等
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 セミナーや IT 相談会を実施する。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

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	講師派遣会社の講師から適切な講師を選定
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（近年は、SNS や生成 AI をテーマとした）。その他、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。
その他	セミナー後（別日）に個別相談会を設ける

■ IT 相談会

支援対象	すべての事業者
募集方法	チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知
講師	長野県 IT コーディネータ協議会からの派遣、講師派遣会社の講師から適切な講師を選定
回数	年 3 回以上
相談内容	・現在の IT・通信環境を見直したい（パソコン等の買替、システム導入、セルフレジ等の新規導入など） ・IT 導入補助金を活用して、業務の効率化を図りたい（インボイス制度への対応、電子帳簿保存法への対応、e-Tax への対応、ソフトウェアや IT サービスの導入等） ・情報セキュリティについて自社の状況を把握し、今後どのような対策をすれば良いか知りたい ・ホームページ・SNS・EC サイトを始めたい、もっと活用したい ・デジタル化に取り組みたいが何から始めていいのかわからない

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	小諸市は、産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画の認定を受けており、当該計画に基づき創業者に対し、「創業塾」や「空き店舗等活用創業支援事業補助金」などの施策を行っている。また、第二創業者向けに、「既存事業者店舗等活性化事業」を行っている。これらの施策を契機に、掘り起こしを行う。 ■創業塾 <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td><td>創業希望者</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>当所のチャレンジ起業相談室（創業コーディネーター）への相談者へ案内する。その他、ホームページやチラシでの周知、関係機関による周知、地元新聞広告・地元フリーペーパー広告の掲載などを実施する。これらに加えて、過去の創業相談者に対し案内 DM を送付する。</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>中小企業診断士、もしくは講師派遣会社の登録講師から適切な講師を選定</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年 1 回（全 5 日）</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td> 1 日目：キックオフミーティング、新時代のビジネスアイデア 2 日目：儲かるマーケティング戦略、小諸の先輩創業者に聞く体験談 3 日目：創業時の集客ツール作成法、成功するビジネスプランの作り方 4 日目：資金準備と創業時の手続き、初めてでも売れる営業・販売手法 5 日目：自分でできるインターネット活用術、 </td></tr> </table>	支援対象	創業希望者	募集方法	当所のチャレンジ起業相談室（創業コーディネーター）への相談者へ案内する。その他、ホームページやチラシでの周知、関係機関による周知、地元新聞広告・地元フリーペーパー広告の掲載などを実施する。これらに加えて、過去の創業相談者に対し案内 DM を送付する。	講師	中小企業診断士、もしくは講師派遣会社の登録講師から適切な講師を選定	回数	年 1 回（全 5 日）	カリキュラム	1 日目：キックオフミーティング、新時代のビジネスアイデア 2 日目：儲かるマーケティング戦略、小諸の先輩創業者に聞く体験談 3 日目：創業時の集客ツール作成法、成功するビジネスプランの作り方 4 日目：資金準備と創業時の手続き、初めてでも売れる営業・販売手法 5 日目：自分でできるインターネット活用術、
支援対象	創業希望者										
募集方法	当所のチャレンジ起業相談室（創業コーディネーター）への相談者へ案内する。その他、ホームページやチラシでの周知、関係機関による周知、地元新聞広告・地元フリーペーパー広告の掲載などを実施する。これらに加えて、過去の創業相談者に対し案内 DM を送付する。										
講師	中小企業診断士、もしくは講師派遣会社の登録講師から適切な講師を選定										
回数	年 1 回（全 5 日）										
カリキュラム	1 日目：キックオフミーティング、新時代のビジネスアイデア 2 日目：儲かるマーケティング戦略、小諸の先輩創業者に聞く体験談 3 日目：創業時の集客ツール作成法、成功するビジネスプランの作り方 4 日目：資金準備と創業時の手続き、初めてでも売れる営業・販売手法 5 日目：自分でできるインターネット活用術、										

	成功に向けたスタートダッシュ 等 ※令和 6 年度カリキュラムより
	■ 空き店舗等活用創業支援事業補助金 小諸市の補助金である。小諸市内に空き店舗等を活用して新たに創業する方を対象に、店舗等の改修費を最大 30 万円（補助率 1/3 以内）支援する。申請するためには、チャレンジ起業相談室に相談し、創業計画を立てる必要がある。 ■ 既存事業者店舗等活性化事業 小諸市の補助金である。小諸市内で 3 年以上対象事業を営んでいる中小企業者が、店舗等（店舗、事務所、工場）の新築、増築、改修を行う場合に、対象経費の一部（最大 100 万円）を支援する。申請するためには、経営指導員が確認した事業計画書が必要である。
支援の手法	創業塾を通じて小規模事業者が作成した創業計画を基に、当所のチャレンジ起業相談室（創業コーディネーター）※が中心となりアドバイスを行う方法で支援する。また、必要に応じて、専門家派遣を実施する。 ※チャレンジ起業相談室 当所では、チャレンジ起業相談室を設置し、創業コーディネーターを 1 名雇用して指導員と連携しながら、創業者予定者や第二創業を希望する事業主に対してのワンストップ窓口できめ細かな指導・支援を行っている。 創業コーディネーターの役割は次のとおりである。 ア 窓口相談事業 ・創業準備の手順、会社経営のノウハウ等についてきめ細やかな相談に応じる（創業計画の策定支援を含む） ・他の支援機関等と連携し、創業者にワンストップサービスを提供する ・新規開業後の創業者等に対しフォローアップを実施する イ 情報提供事業 ウ 企業支援強化事業 エ 振興事業

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画策定支援後の対応については、フォローアップ体制などではなく、必要に応じて対応する程度であった。特に、事業計画策定支援の主軸は補助金申請のための事業計画や資金調達時に必要に応じての対応となるため、申請後における継続支援については事業者からの要望があった場合に限る。そのため、財務状況や進捗状況など踏み込んだアフターフォローは行ってこなかった。

【課題】

これまでは組織的なフォローアップのルールがなく、場当たりの対応に限っていたため、今後は所内で仕組化し、明確なルールの基、フォローアップをする必要がある。また、単にフォローアップを行うだけでなく、事業計画実行上の事業者の課題を伴走型で解決することが課題である。

(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、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約 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、創業計画の策定をした事業者に対しても、経営指導員と創業コーディネーターが協力して、四半期ごとのフォローアップを実施し、計画通りの成果をあげることを目指す。

(3) 目標

①事業計画のフォローアップ

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	5 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (60 回)	四半期毎 (60 回)	四半期毎 (60 回)	四半期毎 (60 回)	四半期毎 (60 回)
売上増加事業者数	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
経常利益増加事業者数	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

②創業計画のフォローアップ

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	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (20 回)

(4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ
目的	事業計画・創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・創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・創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・創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・創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、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】

今までの販路開拓支援は、食品製造業者に対しては幕張メッセで開催される「スーパーマーケット・トレードショー」への出展支援、また製造業者向けの「テクニカルショウヨコハマ（工業技術見本市）」や「上田地域産業展」などへの出展支援を行うなど、その他にも各種展示会・商談会の情報提供など行ってきた。出展前には FCP シート作成における専門家派遣などを実施し、出展までの事前フォローを行ってきた。

しかしながら、各企業の商品や製品の PR は出来たものの、出展後のアフターフォローについては状況確認のみに留まっている。

【課題】

小規模事業者は、費用面や人材面での制約があるため、展示会、ビジネスマッチングや商談会等への継続的な参加が難しい場合も多く、支援面でもフォローアップ支援が不十分であったため、商談や商談成立の向上に結びついていないのが課題である。今後は、商談に向けたプレゼン力の支援や商談後のフォローアップ支援が必要である。

(2) 支援に対する考え方

本計画では、小規模事業者の「稼ぐ力」の向上を目指している。そこで、これに寄与する事業を実施する。事業の実施目的、期待する効果等は次のとおりである。

- ・「稼ぐ力」の向上には、「小諸の魅力」や「ストーリー性」を感じられる高付加価値商品などの販路拡大が有効である。そこで、首都圏で開催される展示会・商談会への出展支援を通じて、流通業者などへの販路開拓を実現することを目指す。
- ・当市には電子回路基板などを製造する電子部品製造業が多く、その他、プラスチック製品製造業や生産用機械部品製造業などもみられる。これらの事業者の経営課題が「需要の停滞」であるため、展示会・商談会への出展支援を通じて新たな取引先の開拓を目指す。
- ・小規模事業者が「小諸の魅力」や「ストーリー性」を感じられる商品を開発しても、すぐにテストマーケティングを行うことは難しい。そこで、当所において首都圏などでのテストマーケティングの機会を提供し、商品の販売促進や認知度向上を図ることを目指す。
- ・近年、「稼ぐ力」を向上させるためには、ITの活用が欠かせない。そこで、ITを活用した販路開拓の個社支援を実施し、新たな需要開拓を実現する。

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。

なお経営分析・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・商談会への出展支援 出展事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
②テストマーケティング支援 支援事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
売上金額/者	-	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
③ITを活用した販路開拓の個社支援 支援事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3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・商談会への出展支援 (BtoB)

事業名	展示会・商談会への出展支援
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	以下のいずれか（もしくは複数）の展示会・商談会への出展支援を行う。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。 <「小諸の魅力」や「ストーリー性」がある食品等の販路開拓を行う展示会・商談会> ア 東京インターナショナル・ギフト・ショー 支援対象：食品製造業等 訴求相手：全国のバイヤー

	株式会社ビジネスガイド社が主催する、日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市である。ショップ、百貨店、専門店、商社、卸売業者などのバイヤーなどへの販路拡大、商談機会となっている。令和 6 年 9 月の開催では、出展社数 2,004 社、来場者数 147,988 人が参加した。
	イ うまし逸品個別商談会 支援対象：食品製造業等 訴求相手：食品バイヤー 地域に点在する魅力的な商品の新たな販路開拓を目的とした商談会である。セレクトショップの地域産品バイヤーをはじめ、スーパーマーケット、デパート、ホテル、卸・商社、通販などの食品担当バイヤーとの商談が可能である。出展する事業者は比較的小さな食品事業者であり、バイヤーもこの点を承知の上で参加しているという特徴がある。直近の開催では、12 社のバイヤーに対し、長野エリア 15 事業者、上越エリア 15 事業者、甲府エリア 7 事業者、小千谷エリア 47 事業者の事業者が商談を行った。
	ウ GOOD LIFE フェア 支援対象：食品製造業等 訴求相手：全国の食品バイヤー 株式会社朝日新聞社が主催する展示会である。ライフスタイルを彩るモノ・コトが全国から集う。“ストーリー”が伝わる展示会をコンセプトにしており、商品・サービスだけでなく、アイデア、熱意、こだわり、努力…。背景にある宝物のようなストーリーを来場者に直に届け、「共感」や「応援」でつながる場所を目指している。令和 5 年 10 月の開催では、出展 473 ブース、来場者 35,371 名を集めた。 <優れた技術を保有する製造業が新たな取引先を獲得するための展示会・商談会>
	エ SAKU メッセ 支援対象：製造業 訴求相手：佐久圏域の製造業等 SAKU メッセ実行委員会（佐久商工会議所等）主催する展示会である。佐久広域圏の企業・団体が出展し、県内外への発信・ビジネスマッチングの場となっている。令和 5 年 9 月の開催では、展示企業約 82 社、来場者数 3,123 名が参加した。
	オ 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 341 社・団体、来場者数 20,230 名が参加した。
	カ 上田地域産業展 支援対象：製造業 訴求相手：上田地域の製造業 上田地域産業展運営委員会（上田商工会議所・上田市・東御市・坂城町・長和町・立科町・青木村・上田市商工会・真田町商工会・東御市商工会・坂城町商工会・長和町商工会・立科町商工会・青木村商工会・長野県上田地域振興局等）が主催する展示会である。上田地域での近場でのビジネスマッチングを目的として、毎年 11 月に開催されている。令和 5（2023）年はリアル展示会とオンライン展示会のハイブリッドで開催され、リアル展示会では、出展企業は 116 社・団体・学校、来場者数は 12,712 人を数えた。
	キ 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807社・団体、来場者数18,176人を数えた。
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。また、必要に応じて、専門家派遣を実施する。 〈出展前の支援〉 出展者の募集 / 商談シート（FCPシート）の作成・ブラッシュアップ / 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

②テストマーケティング支援（BtoC）

事業名	テストマーケティング支援
目的	小規模事業者が新たな商品を開発しても、すぐにテストマーケティングを行うことは難しい。そこで、当所においてテストマーケティングの機会を提供し、商品の販売促進や認知度向上を図ることを目指す。
支援対象	食料品製造業等 ※「小諸の魅力」や「ストーリー性」がある食品等などを中心とする。 ※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	大都市圏等の消費者
支援内容	当所では例年、長野県のアンテナショップ「銀座 NAGANO」への出品、催事への出展など、小諸の商品を販売するため（小諸の商品の認知度を向上させるため）の取組を行っている。そこで、今後は小規模事業者の商品なども持ち込み、テストマーケティング支援を実施する。
支援の手法	「小諸の魅力」や「ストーリー性」がある食品等を開発する事業者を掘り起こす。その後、催事等でのテストマーケティングを実施する。実施後は、販売実績やお客様の声などを活用しながら、商品のブラッシュアップや事業者が独自に販路を開拓できるような支援を実施する。また、バイヤーが来場した場合は、バイヤーとのビジネスマッチングを実施する。

③ITを活用した販路開拓の個社支援（BtoB、BtoC）

事業名	ITを活用した販路開拓の個社支援
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	巡回訪問・窓口相談、経営分析支援や事業計画策定支援の際に加え、『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施する「ITセミナー」において、ITを活用した販路開拓を行いたい事業者を掘り起こす。その後、経営指導員やIT専門家による個社支援を実施する。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、経営発達支援事業の支援状況は、所内で評価するに留まっており、第三者の視点を入れた評価・事業の見直しなどはなされていなかった。

【課題】

今後は、当所や小諸市だけでなく、第三者（外部有識者）を入れた「報告会」により事業の成果を確認し、PDCA を回しながら経営発達支援事業を推進することで、小規模事業者の売上・利益拡大に寄与することが課題である。

(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。 【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、実施した内容をクラウド型支援ツール（Biz ミル、Keytas 等）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、クラウド型支援ツール（Biz ミル、Keytas 等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 月 1 回の定期ミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年 1 回の「報告会」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。 ※「報告会」の実施の流れ i 小諸市商工観光課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（税理士等）をメンバーとする「報告会」を年 1 回（4 月）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「報告会」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.kcci.komoro.org）へ掲載（年 1 回）することで、地域の小規模事業者等が常に関連可能な状態とする。 【ACTION】（事業の見直し） (h) 「報告会」の評価を受け、4～5 月に当所中小企業相談所にて、翌年度の改善の方向性を協議する。特に、ここでは当所全体の達成度だけでなく、個人別に達成度

を測り、翌年度の実現可能性を加味したうえで方向性を定める。当該過程を経て、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】

経営指導員は、日本商工会議所や長野県商工会議所連合会等が主催する研修会に参加し、支援スキルの向上を図っているが、支援スキルは実際に各種支援を行いながら実績を積むことで、得られる知識が重要であると考え。当所指導員は、経験値が浅い指導員が多く、小規模事業者の相談に対して、スムーズな対応が難しく信頼関係の構築まで結びついていないのが現状である。

【課題】

上記の通り、経営指導員の資質向上に努めているものの、限られた時間の中での習得であり、更には経験の差、得意分野などの違いにより支援の質や量に個人差が生じることがある。経営課題も複雑化している中で、より具体的な支援や専門知識が必要であり、特に IT 化においては十分な知識を持っておらず、外部講習や専門家の招聘により深い知識の習得が必要である。

(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、長野県商工会議所連合会の経営指導員研修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、市内の金融機関との勉強会や、民間の研修にも積極的に参加する。 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、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。 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」のようなテーマの研修に参加する。

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、広域専門指導員や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。これらの取組にあたっては、記録を残し、誰が何のノウハウを有しているのかや、どのようなノウハウなのかを明確にする。また可能な範囲で、支援ノウハウを言語化し、記録として残す。 イ 情報共有 月 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 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クラウド型支援ツール（Biz ミル、Keytas 等）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。

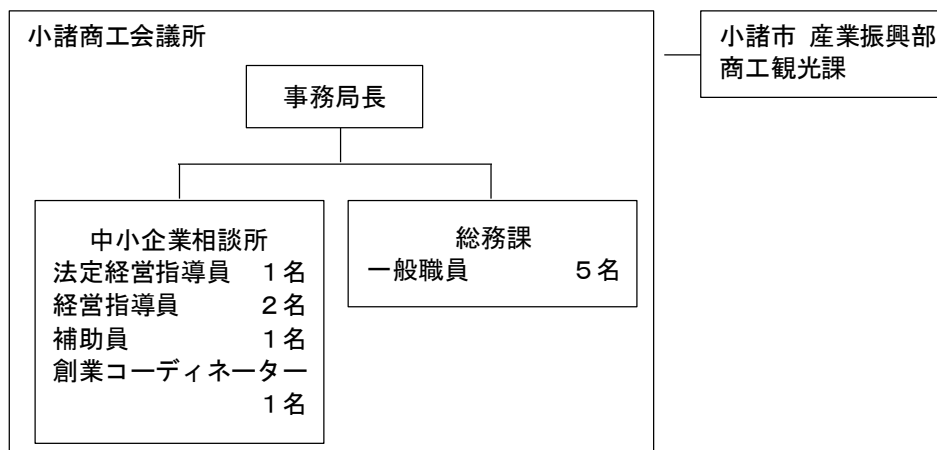
(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

【令和 6 年 12 月現在】

(1) 実施体制（商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等）



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第 7 条第 5 項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

氏 名： 小林 藍

連絡先： 小諸商工会議所 TEL. 0267-22-3355

②法定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) 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

〒384-0025

長野県小諸市相生町 3-3-12

小諸商工会議所 中小企業相談所

TEL： 0267-22-3355 ／ FAX： 0267-23-9030

E-mail： kcci@komoro.org

②関係市町村

〒384-8501

長野県小諸市相生町 3-3-3

小諸市 産業振興部 商工観光課 商工振興係

TEL： 0267-22-1700 ／ FAX： 0267-24-3570

E-mail： shoko@city.komoro.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)

	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	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500
調査費	100	100	100	100	100
専門家派遣費	800	800	800	800	800
専門家旅費	200	200	200	200	200
セミナー開催費	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
IT 関連セミナー開催費	300	300	300	300	300
IT 相談会	150	150	150	150	150
経営支援システム利用料	550	550	550	550	550
展示会等出展費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
テストマーケティング	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200

(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、各種事業収入、国補助金、県補助金、市補助金、参加者負担 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。

(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