

(経営発達支援計画の概要)

実施者名 (法人番号)	千曲商工会議所 (法人番号 7100005002776) 千曲市 (地方公共団体コード 202185)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	(1) 域外へ販路を拡げるためのビジネスモデルの構築を支援する (2) 生産性を向上させるためのビジネスモデルの構築を支援する (3) 創業者が安心して創業できる仕組みを整える
事業内容	3. 地域の経済動向調査に関すること ①アンケート調査 ②RESAS の活用 4. 需要動向調査に関すること ①屋代駅ウェルカムステーションでの商品調査 ②feel NIPPON におけるバイヤーによる商品評価 5. 経営状況の分析に関すること ①対象事業者の掘り起こし ②経営分析の手法 ③経営分析結果の活用 6. 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定支援 ②創業計画策定支援 ③DX 化推進支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①四半期ごとのフォローアップを実施 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①展示会・商談会 (BtoB) 出展支援 ②ホームページ、EC サイトの作成支援 (BtoB、BtoC) ③ケーブルネット千曲による事業所や商品の紹介
連絡先	千曲商工会議所 振興課 〒387-0011 長野県千曲市杭瀬下三丁目9番地 TEL: 026-272- 3223 FAX: 026-272-3633 E-mail: info@chikumacci.jp 千曲市 経済部 産業振興課 〒387-8511 長野県千曲市杭瀬下二丁目1番地 TEL: 026-273-1111 FAX: 026-273-1004 E-mail: sangyo@city.chikuma.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 千曲市の概況

千曲市（以下、当市）は、長野県北信地域の南東部に位置し、長野市・坂城町等に接し、東西を緑豊かな山林に囲まれ、そのほぼ中央を、南東から北東に大きく蛇行しながら千曲川が流れている。古くは「科野の国」の交通・文化の中心地として、平安時代から江戸時代には文人墨客の憧れの地「さらしな」として知られ、国指定の遺跡「埴科古墳群 森將軍塚古墳」や名勝「姨捨（田毎の月）」・重要文化的景観「姨捨の棚田」、稲荷山の「重要伝統的建造物群保存地区」、日本遺産「月の都 千曲」、開湯 120 年を超える「戸倉上山田温泉」などが今日も息づいている。

他地域との交流の基盤となる交通網は、首都圏と北陸圏を結ぶ上信越自動車道と中央自動車道につながる長野自動車道が結ばれる更埴ジャンクションや更埴インターチェンジが開設されており、北陸新幹線やＪＲ篠ノ井線、しなの鉄道線の沿線でもあることから「交通の要衝」となっている。

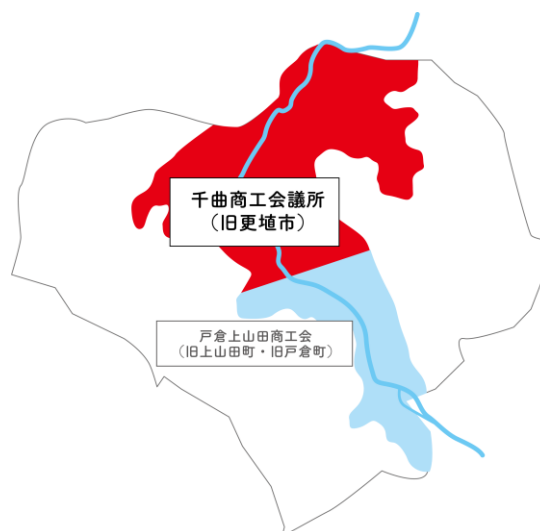


イ 千曲商工会議所の管轄エリア

当市は平成 15 年 9 月 1 日、更埴市、更級郡上山田町、埴科郡戸倉町と合併した。その名残もあり、当市には、商工団体として、千曲商工会議所（以下、当所）と戸倉上山田商工会がある。

当所の管轄エリアは、当市北部（右図赤色の箇所）となっている。

以下は、当所の管轄エリアに関する地域の現状を中心に記述を行う。



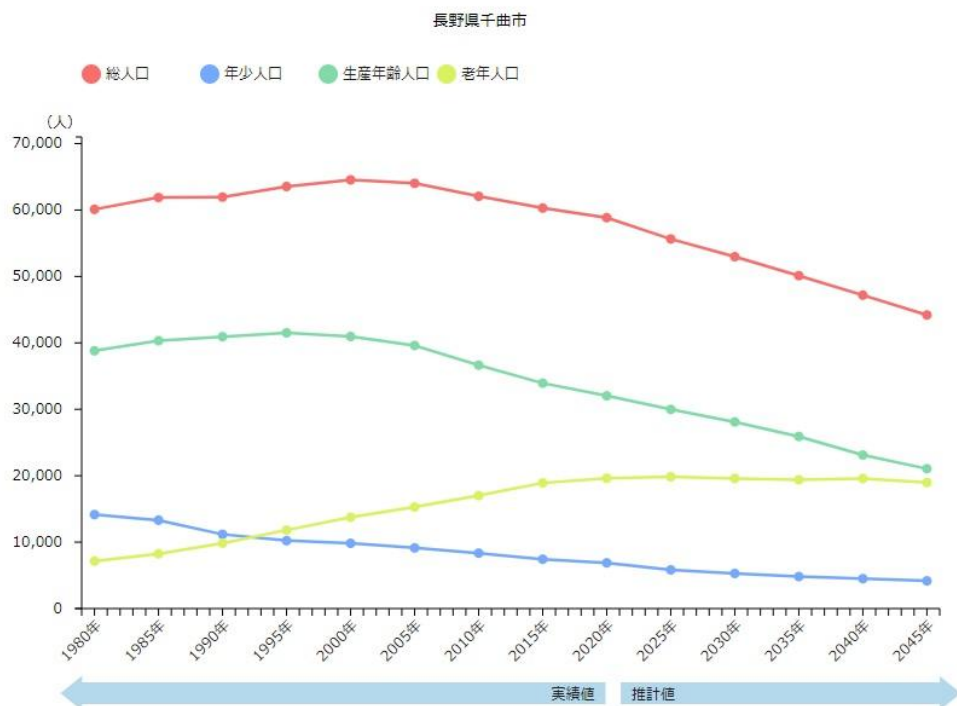
ウ 人口

(A) 当市全体の人口推移および将来人口

当市全体の令和 6 年 10 月 1 日現在の人口は 57,599 人である。令和元年 10 月 1 日の人口は 59,197 人であったので、約 5 年間で 1,598 人減少している（推計人口）。

1970 年（昭和 45 年）以降、30 年間近く増加を続けてきた人口は 2000 年（平成 12 年）をピークに減少に転じ、現在も人口減少傾向が続いている状況である。また、人口構成も変化し、65 歳以上の老年人口が総人口に占める割合が増加する一方で、15 歳から 64 歳の生産年齢人口が減少している。

今後もこの傾向が続くことが予想され、2017 年（平成 29 年）には人口は 6 万人を割り込むとともに少子高齢化が進み、現在は市民のほぼ 3 人に 1 人以上が 65 歳以上になっている。



出典：RESAS「人口推移」

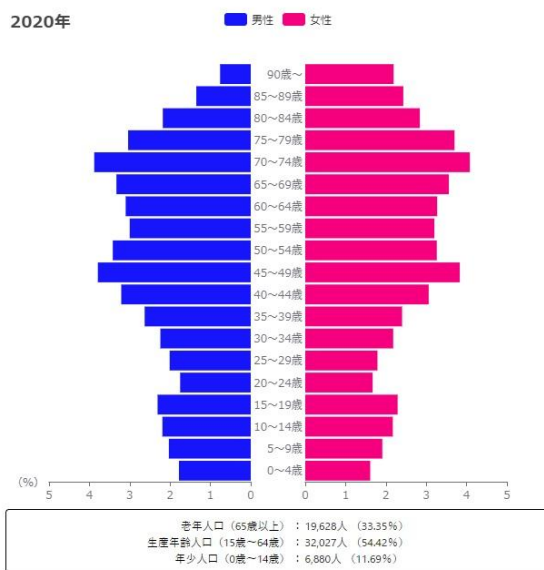
(B) 当所管轄エリアの人口推移

当所の管轄エリアである更埴地区の 2024 年（令和 6 年 10 月）の人口は 35,752 人であり、当市全体の 62%の人口を有している。

出典：千曲市「人口統計月報」

人口構造の変化について、いわゆる人口ピラミッドの変遷で見ると、戦前からの「富士山型」から二度のベビーブームによる凹凸はあるものの、現在はさらに少子高齢化の進展により、「釣鐘型」から「つぼ型」に変わりつつある。

出典：RESAS「人口ピラミッド」



エ 地域資源

(A) 特産品

当市の特産品のひとつに「杏（あんず）」がある。長野県内での杏栽培は長野地域で栽培面積、収穫量ともに9割近くを占める。

そのなかで、当市のあんず栽培は県内の栽培面積、収穫量の5割近くを占め、県内有数の杏栽培地域となっている。



(B) 地域ブランド

当市では、前項の杏をはじめ、実り豊かな特産品等を「信州千曲ブランド」として認定。認定には、市内で製造された加工食品、または市内で生産された原料を使用した加工食品であることなどの一定の基準がある。そのため選ばれた品は、自然豊かな千曲市の風土が育んだ素材に生産者のこだわりが詰まった逸品ばかりとなっており、現在、159品が認定されている。

(C) 観光地

a. 姨捨棚田

姨捨地区の傾斜には、眼下の千曲川や善光寺平と呼ばれる広大な盆地を望んで、約1,500枚の棚田が展開している。近世初頭に畑や水田が混在する耕作が行われ始め、その後利水が進展することにより水田が主体となり、16世紀半ばから近現代にかけて、日本を代表する棚田の文化的景観を形成した。

平成22年には重要文化的景観にも選定されており、観光客も多い。



b. あんずの里

当市、森地区・倉科地区には、「あんずの里」がある。なだらかな傾斜地にあんず畑が広がり、ひと目で多くの花が見渡せることから「一目（ひとめ）十万本」・「日本一のあんずの里」とうたわれている。

毎年4月には「あんずまつり」が開催されるなど、観光名所となっている。

オ 観光地利用者数

前述のような観光資源を活用し、当市では観光客の誘客を促進。当所管轄エリアの令和4年の主要観光地利用者数は約25万人である。コロナ禍以降、大幅に減少しており、最近集客に力を入れている「おぼすて田毎の月」以外は、利用者数が戻ってきていないのが現状である。内訳は下記のとおりである。

各年12月31日現在（単位：人）							
年次	おぼすて 田毎の月	武水別神社	千曲高原	あんずの里	科野の里 歴史公園	城山史跡 公園	さらしなの里 歴史資料館
平成24年	41 400	146 100	17 400	163 000	80 300	16 500	6 900
25	45 700	125 000	21 700	140 000	87 400	14 900	7 100
26	45 700	97 000	18 200	195 000	64 900	13 700	9 000
27	52 800	135 700	22 500	120 000	68 300	14 400	6 400
28	42 800	154 500	10 100	165 000	70 800	20 000	6 300
29	51 600	133 400	20 400	120 000	79 500	15 600	4 100
30	54 300	106 400	13 300	115 000	65 400	13 700	8 000
令和元年	36 800	145 100	17 300	143 000	53 100	12 700	5 400
2	36 800	68 000	2 100	…	51 200	11 100	1 400
3	37 100	18 000	2 200	45 000	48 200	9 200	1 600
4	89 700	37 000	3 400	66 000	48 500	12 800	3 300

注）令和2年「あんずの里」利用者数は、あんずまつりが中止になったため不詳。

資料：観光課

出典：千曲市「千曲市統計書」

カ 産業

(A)製造品出荷額、粗付加価値額、年間商品販売額

まずは、当市全体の特徴を俯瞰していきたい。

当市は、製造品出荷額等では2,090億9,757万円で県内7位（下図）、粗付加価値も9位（下図）となっており、商業販売額は11位（下図）と工業・商業にバランスのとれた規模を有している。

また、商業においては県内1位の長野商圏と3位の上田商圏の間に位置しているという特徴がある。

製造品出荷額等

市 町 村	製造品出荷額等（従業者4人以上の事業所）								
	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年	増減率
	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	%
県 計	508 780 542	511 253 544	545 478 425	587 943 220	583 193 468	616 813 471	646 590 595	615 784 655	△ 4.8
長 野 市	40 897 399	42 097 570	43 883 539	58 014 417	55 061 255	56 605 423	58 840 920	59 378 338	0.9
松 本 市	44 778 126	46 019 505	48 387 158	48 935 999	50 642 883	50 263 854	58 104 882	58 262 573	0.3
上 田 市	42 889 403	39 443 489	46 555 280	46 341 541	47 534 848	52 667 396	55 719 251	52 549 212	△ 5.7
岡 谷 市	21 924 083	21 525 443	18 649 248	17 474 183	16 031 769	18 476 285	19 120 606	18 237 081	△ 4.6
飯 田 市	26 008 017	27 001 187	28 116 341	26 048 127	23 215 346	22 258 656	22 900 737	21 758 961	△ 5.0
諏 訪 市	8 006 703	7 679 776	7 890 722	8 618 400	9 447 874	10 149 252	10 012 331	9 536 164	△ 4.8
須 坂 市	11 400 401	12 044 168	12 267 944	13 151 682	12 668 057	13 376 551	14 004 117	13 543 656	△ 3.3
小 諸 市	9 822 760	10 847 806	12 002 119	14 116 837	12 494 193	12 356 558	13 448 712	14 441 727	7.4
伊 那 市	13 443 041	13 285 860	13 776 263	15 257 884	16 518 813	18 010 223	19 128 511	18 581 692	△ 2.9
駒ヶ根市	11 872 633	11 707 751	12 844 231	13 211 491	13 441 852	14 607 699	17 176 284	15 713 550	△ 8.5
中 野 市	8 878 973	8 642 995	9 149 871	9 973 509	10 717 085	11 357 835	11 598 307	11 131 592	△ 4.0
大 町 市	7 493 352	6 849 346	7 779 298	7 393 688	6 962 780	7 511 455	10 947 335	10 559 158	△ 3.5
飯 山 市	4 994 498	4 847 021	5 730 543	3 328 071	6 711 201	7 154 903	7 341 034	7 749 069	5.6
茅 野 市	16 991 595	18 151 815	19 826 359	20 485 832	19 335 738	21 370 169	22 828 736	20 624 478	△ 9.7
塩 尻 市	50 477 030	52 247 917	59 716 000	75 226 856	70 089 531	73 647 419	73 744 917	67 032 856	△ 9.1
佐 久 市	19 287 314	19 314 262	19 506 792	19 336 299	20 481 557	21 242 686	22 178 354	21 754 359	△ 1.9
千 曲 市	15 566 744	16 129 859	17 953 223	18 718 612	19 252 744	20 250 097	21 520 411	20 909 757	△ 2.8
東 御 市	11 315 654	11 519 319	12 271 260	11 941 942	12 725 397	13 140 356	12 005 319	11 693 036	△ 2.6
安曇野市	39 051 372	39 997 173	39 830 404	45 121 128	43 145 118	47 103 243	51 026 544	45 925 924	△ 10.0

粗付加価値

市 町 村	粗付加価値額（従業者4人以上の事業所）								
	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年	増減率
	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	%
県 計	199 842 109	199 682 651	209 110 057	225 952 323	223 181 333	234 751 028	243 924 234	235 185 415	△ 3.6
長 野 市	17 482 540	17 540 921	17 716 829	21 934 004	21 514 858	22 279 490	21 542 789	22 583 537	4.8
松 本 市	20 307 537	20 986 418	20 296 939	20 904 768	21 929 107	22 021 693	24 594 772	24 657 118	0.3
上 田 市	17 004 026	15 815 652	20 381 962	18 922 649	19 647 545	21 980 204	22 515 898	21 318 882	△ 5.3
岡 谷 市	13 539 303	13 149 324	9 404 202	9 529 883	7 898 387	8 988 713	9 518 794	8 929 825	△ 6.2
飯 田 市	10 290 834	10 459 597	9 807 543	10 276 600	8 059 987	8 687 066	9 117 726	8 804 710	△ 3.4
諏 訪 市	3 867 537	3 826 001	3 965 017	4 014 318	4 344 946	4 596 036	4 588 820	4 546 093	△ 0.9
須 坂 市	4 411 344	5 134 133	5 116 944	5 453 848	4 722 253	5 469 917	5 268 458	5 438 140	3.2
小 諸 市	3 576 384	3 921 046	4 175 318	4 385 273	4 584 028	4 296 940	4 050 357	4 320 197	6.7
伊 那 市	5 292 447	5 905 445	5 844 991	6 319 484	7 087 007	7 779 442	8 451 409	8 175 424	△ 3.3
駒ヶ根市	4 731 317	4 914 479	5 457 017	5 573 732	5 687 449	6 242 348	8 064 812	7 409 405	△ 8.1
中 野 市	3 351 557	3 390 924	3 887 109	4 150 216	4 592 809	5 051 583	4 783 760	4 862 643	1.6
大 町 市	2 663 897	1 893 730	2 787 755	2 678 551	2 635 949	2 549 797	4 588 178	4 546 939	△ 0.9
飯 山 市	1 231 925	1 259 887	1 587 779	924 640	1 930 044	2 061 738	1 095 914	2 181 217	99.0
茅 野 市	7 057 880	7 279 915	7 610 039	8 392 407	7 559 069	8 054 041	8 614 994	8 066 791	△ 6.4
塩 尻 市	14 774 886	14 158 854	16 356 614	22 063 697	19 907 665	19 927 765	19 851 884	19 070 689	△ 3.9
佐 久 市	8 572 338	7 737 989	8 000 578	8 686 092	8 288 352	8 539 498	9 188 583	8 986 298	△ 2.2
千 曲 市	6 418 057	6 598 931	7 025 018	7 278 644	7 871 336	8 246 119	8 304 833	8 176 545	△ 1.5
東 御 市	3 897 499	3 660 000	5 069 570	4 214 239	5 008 632	5 069 505	3 651 807	3 920 458	7.4
安曇野市	10 859 742	11 414 204	11 366 242	13 046 725	13 136 920	13 205 165	17 505 116	14 928 885	△ 14.7

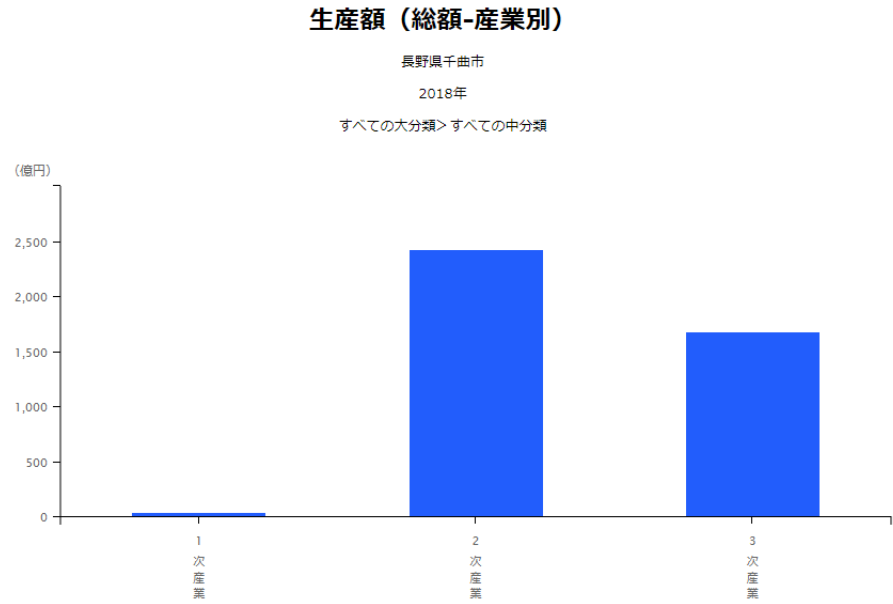
年間商品販売額

市 町 村	合 計				卸 売 業			小 売 業			
	事業所数	従業員数	年間商品販売額	売場面積	事業所数	従業員数	年間商品販売額	事業所数	従業員数	年間商品販売額	売場面積
	事業所	人	万円	m	事業所	人	万円	事業所	人	万円	m
県 計	22,746	171,292	557,459,605	2,650,328	5,552	44,573	338,293,566	17,194	126,719	219,166,039	2,650,328
市 計	18,391	146,563	506,031,483	2,256,882	4,870	40,617	318,604,754	13,521	105,946	187,426,729	2,256,882
201 長野 市	4,212	36,123	162,555,172	437,637	1,316	12,210	118,074,546	2,896	23,913	44,480,626	437,637
202 松本 市	3,105	25,778	106,149,046	328,386	1,045	9,388	78,196,349	2,060	16,390	27,952,697	328,386
203 上田 市	1,696	13,879	41,752,359	236,444	453	3,428	25,049,055	1,243	10,451	16,703,304	236,444
204 岡谷 市	555	3,916	11,335,475	69,864	148	900	5,446,661	407	3,016	5,888,814	69,864
205 飯田 市	1,238	9,058	26,218,324	136,205	277	2,288	13,364,320	961	6,770	12,854,004	136,205
206 諏訪 市	655	4,797	19,347,971	77,015	218	1,517	12,963,072	437	3,280	6,384,899	77,015
207 須坂 市	487	3,447	8,105,297	50,786	95	710	3,877,267	392	2,737	4,228,030	50,786
208 小諸 市	427	3,959	9,508,857	52,089	110	925	4,652,446	317	3,034	4,856,411	52,089
209 伊那 市	723	5,534	13,565,917	104,237	136	1,185	6,052,852	587	4,349	7,513,065	104,237
210 駒ヶ根 市	375	2,839	5,916,057	60,104	64	436	1,612,557	311	2,403	4,303,500	60,104
211 中野 市	518	3,669	9,290,871	83,618	95	617	2,909,108	423	3,052	6,381,763	83,618
212 大町 市	252	1,686	3,412,781	39,509	40	236	1,304,621	212	1,450	2,108,160	39,509
213 飯山 市	278	1,664	3,432,862	45,522	42	252	1,173,765	236	1,412	2,259,097	45,522
214 茅野 市	490	3,645	7,736,988	69,039	97	475	2,071,837	393	3,170	5,665,151	69,039
215 塩尻 市	656	5,065	17,535,456	83,056	159	1,254	10,227,001	497	3,811	7,308,455	83,056
217 佐久 市	1,061	7,815	20,153,976	144,073	200	1,528	8,953,097	861	6,287	11,200,879	144,073
218 千曲 市	565	4,046	11,222,416	76,102	143	1,032	6,180,277	422	3,014	5,042,139	76,102
219 東御 市	290	2,274	6,083,860	31,603	86	672	3,276,192	204	1,602	2,807,668	31,603
220 安曇野 市	808	7,369	22,707,798	131,593	146	1,564	13,219,731	662	5,805	9,488,067	131,593

(B)地域内産業の構成割合

a. 生産額（総額）

当市全体の生産額総額をみると、1～3 時産業の生産総額は 4,142 億円であり、2 次産業が 2,425 億円と最も多くなっている。これは長野県 全国平均の 比較しても高い割合である。



出典：RESAS「地域経済循環マップ-生産分析（2018 年）」

b. 2 次産業の内訳

上記、2 次産業の内訳については、生産総額の割合をみると、はん用・生産用・業務用機械が 830 億円、電子部品・デバイスが 468 億円、建設業が 332 億円という順番でとなる。

当市には、大手企業や大企業等が少ないが、「食品製造業、プラスチック金型、プレス金型などの集積」や「金型や半導体装置関連の集積」があり、これらの中小企業を中心とした産業集積が 2 次産業を牽引している。

長野県千曲市
2018年
第2次産業＞はん用・生産用・業務用機械



経済センサスより、当市全体の産業別の事業所数をみると、下表のようになる。

令和3年経済センサス（活動調査） 市町村別小規模事業者数

出典：総務省統計局「経済センサス」

管内の事業者数

令和 3 年経済センサス（活動調査）														団体別小規模事業者数													
地域	小規模 事業者数	事業者数			業種別																						
		H28 事業者数	増減数	増減率	A～B 農林 漁業	C 鉱業、採 石業、砂 利採取業	D 建設業	E 製造業	F 電気・ガ ス・熱供 給・水道 業	G 情報通 信業	H 運輸 業、郵便 業	I 卸売業、 小売業	J 金融業、 保険業	K 不動産 業、物品 賃貸業 ^{※1}	L 学術研 究、専 門・技術 サービス 業 ^{※2}	M 宿泊 業、飲食 サービス 業 ^{※3}	N 生活関 連サービス 業、娯 楽業 ^{※4}	O 教育、 学習支援 業	P 医療、福 祉	Q 複合 サービス 事業	R サービス 業（他に 分類され ない）						
		(2020人)	(2020人)	(%)	(2020人)	(2020人)	(2020人)	(2020人)	(2020人)	(2020人)	(2020人)	(2020人)	(2020人)	(2020人)	(2020人)	(2020人)	(2020人)	(2020人)	(2020人)	(2020人)	(2020人)	(2020人)					
小 諸 商 工 会 議 所	1,322	1,441	▲119	▲8.3	30	2	199	156	6	15	23	275	29	104	53	194	135	25	23	11	42						
佐 久 商 工 会 議 所	2,314	2,391	▲77	▲3.2	16	1	342	231	7	26	32	514	44	149	108	332	282	57	74	15	84						
上 田 商 工 会 議 所	3,860	4,175	▲315	▲7.5	39	1	458	464	5	53	56	884	82	458	171	452	412	84	89	29	123						
（上田）	3,244	3,502	▲258	▲7.4	24	1	353	315	4	43	43	779	78	429	153	383	366	72	74	22	105						
（上田市塩田）	471	524	▲53	▲10.1	8	0	76	108	0	8	10	83	2	25	17	57	37	11	11	6	12						
（上田市川西）	145	149	▲4	▲2.7	7	0	29	41	1	2	3	22	2	4	1	12	9	1	4	1	6						
岡 谷 商 工 会 議 所	1,717	1,961	▲244	▲12.4	10	0	193	426	3	16	21	371	37	126	68	141	180	39	26	11	49						
諏 訪 商 工 会 議 所	2,149	2,362	▲213	▲9.0	15	3	255	269	14	27	35	416	52	320	96	293	192	54	44	7	57						
茅 野 商 工 会 議 所	1,857	2,241	▲384	▲17.1	15	0	276	269	10	24	15	325	27	110	84	369	178	42	45	9	59						
下 諏 訪 商 工 会 議 所	698	771	▲73	▲9.9	0	1	87	139	0	4	9	142	16	45	23	106	79	17	11	3	20						
中 野 商 工 会 議 所	1,799	1,947	▲148	▲7.6	52	5	229	187	3	24	17	386	49	124	62	272	233	45	38	12	58						
駒 ヶ 根 商 工 会 議 所	1,141	1,255	▲114	▲9.1	18	0	144	120	5	12	16	238	27	109	42	163	139	41	34	6	27						
飯 田 商 工 会 議 所	3,959	4,310	▲351	▲8.1	50	4	507	430	19	42	50	798	80	456	160	576	450	92	98	26	121						
（飯田）	2,706	2,942	▲236	▲8.0	35	4	335	317	15	37	42	524	59	264	101	444	295	62	66	18	88						
（飯田市南）	667	684	▲17	▲2.9	6	0	96	96	1	3	3	147	13	100	32	71	83	18	17	5	16						
（飯田市中郷）	512	593	▲81	▲13.7	6	0	66	51	2	2	3	106	7	91	27	48	63	11	12	1	16						
（上村）	26	30	▲4	▲13.3	1	0	4	1	1	0	1	6	0	0	0	6	4	1	0	1	0						
（南信濃村）	48	61	▲13	▲21.3	2	0	6	5	0	0	1	15	1	1	1	0	7	5	0	3	1						
松 本 商 工 会 議 所	7,999	8,354	▲355	▲4.2	55	0	883	512	13	132	148	1,820	193	1,022	324	1,265	870	257	182	41	282						
（松本）	7,505	7,818	▲313	▲4.0	42	0	811	473	9	128	141	1,733	189	1,001	316	1,121	822	249	168	35	267						
（四賀村）	88	111	▲23	▲25.5	4	0	20	13	0	0	1	13	0	1	2	5	1	3	2	5	5						
（安曇村）	156	165	▲9	▲5.5	0	0	10	2	4	1	3	9	0	5	1	106	10	0	1	1	3						
（奈川村）	35	43	▲8	▲18.6	1	0	7	6	0	0	0	4	0	2	0	11	1	0	1	1	1						
（桂川村）	226	240	▲14	▲5.8	5	0	35	18	0	3	3	61	4	13	5	20	12	7	5	2	6						
塩 尻 商 工 会 議 所	1,329	2,028	▲699	▲49.9	30	1	260	272	5	36	57	416	26	174	61	201	217	51	48	13	61						
（塩尻）	1,777	1,854	▲77	▲4.2	30	1	254	221	5	35	55	365	25	169	61	179	213	49	47	11	57						
（穂川）	152	174	▲22	▲12.6	0	0	6	51	0	1	2	51	1	5	0	22	4	2	1	2	4						
大 町 商 工 会 議 所	800	1,073	▲273	▲25.4	13	0	130	58	5	6	20	168	12	37	19	148	98	32	16	7	31						
（大町）	786	1,051	▲265	▲25.2	13	0	127	54	5	6	20	167	12	37	19	146	97	31	16	6	30						
（八坂）	14	22	▲8	▲56.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	1	0	1						
長 野 商 工 会 議 所	8,916	9,820	▲904	▲9.2	55	1	1,164	526	23	190	129	1,843	234	1,501	468	1,040	945	260	184	55	298						
（長野）	7,649	8,388	▲739	▲8.8	34	1	898	397	19	185	95	1,575	215	1,383	425	933	805	223	153	43	265						
（篠ノ井）	891	1,000	▲109	▲10.9	13	0	154	89	4	3	23	195	12	104	32	80	103	29	23	9	18						
（松代）	376	432	▲56	▲13.0	8	0	112	40	0	2	11	73	7	14	11	27	37	8	8	3	15						
須 坂 商 工 会 議 所	1,552	1,830	▲278	▲15.2	32	3	198	217	4	9	27	342	23	127	51	221	162	56	37	8	29						
千 曲 商 工 会 議 所	1,082	1,125	▲43	▲3.8	18	1	172	156	4	7	29	238	16	79	45	95	123	31	25	8	35						
信 州 中 野 商 工 会 議 所	1,393	1,485	▲92	▲6.2	80	2	214	146	1	5	26	360	26	93	47	130	147	33	31	10	42						
（中野）	1,315	1,391	▲76	▲5.5	77	0	193	139	1	5	25	342	25	93	46	124	137	33	29	8	38						
（豊田村）	78	94	▲16	▲17.0	3	2	21	9	0	0	1	18	1	0	1	6	10	0	2	2	4						
飯 山 商 工 会 議 所	830	886	▲56	▲6.3	33	0	155	58	3	7	20	197	7	31	20	145	110	13	11	6	14						
飯 山 商 工 会 議 所 計	45,317	49,455	▲4,138	▲8.4	561	25	5,866	4,636	130	635	726	9,733	980	5,085	1,902	6,149	4,952	1,232	1,016	277	1,432						
合 計	69,683	75,580	▲5,897	▲7.8	1,161	56	10,155	7,659	214	806	1,201	14,598	1,226	6,355	2,630	10,550	7,195	1,780	1,513	495	2,088						

また、当所管轄エリアにおける小規模事業者数は平成 28 年が 1,125 社（当市全体の 56.7%）、令和 3 年が 1,082 社（当市全体の 58.9%）であることが確認できている。

小規模事業者数

	平成 13 年	平成 18 年	平成 24 年	平成 28 年	令和 3 年
千曲市（当所管内）	1,395	1,357	1,257	1,125	1,082
長野県（会議所管内）	56,582	52,540	52,064	75,580	69,683

出展：長野県 提供資料

当市全体の産業構造と当所管轄エリアの産業構造に大きな違いはみられないと考えられることから、上記 2 つの資料を基に当所管轄エリアの産業別の事業者数・小規模事業者数・従業員数を推計すると以下ようになる。

当市全体の小規模事業者数はおよそ 1,836 社、当所管轄エリアの小規模事業者数は 1,082 社である。平成 28 年の小規模事業者数は 1,125 社から 43 社減少している。

産業別の事業者数の割合は、建設業 15.9%、製造業 14.4%、卸売・小売業 21.9%、サービス業 28.2% である（平成 28 年）。卸売・小売業およびサービス業を含めた「商業」の割合が 50.1%を占めている。

キ 第三次千曲市総合計画（2022 から 2026 年度）

「第三次千曲市総合計画」は、千曲市の将来像を実現するために、7 つの基本目標を定めて、それぞれに達成方針を定め、基本目標を達成するために展開していく具体的なまちづくりの指針としている。商工業振興・観光振興などの分野を、「まちづくりの基本目標 4」に示している。

基本目標 4 千曲の特色を磨き上げ、賑わいと活力あるまち

【達成方針】

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

- 4-2 地域の特性を生かした農業振興と、森林資源の多面的活用を目指す〔農林業振興〕
 4-3 市内・広域の観光資源の連携を図り、千曲ブランドを確立する〔観光交流〕
 4-4 住みたい・住み続けたい魅力あるまちをつくる〔移住・定住〕

ク 当所の行動宣言

当所においては、以下の行動宣言を掲げている。

1. 会員の交流と連帯を深め、全員参加の事業推進による「さわやかな風が行き交う商工会議所」を目指します。
2. 会員・市民から信頼される的確・スピーディな経営支援事業を展開し「真にお役に立つ商工会議所」を目指します。
3. 地球的視野に立った未来戦略の構築と具体的な実践計画による「夢と希望のある商工会議所」を目指します。
4. 自己を高める研修研鑽、連携による研究開発を進め「時代の浮き沈みに負けない商工会議所」を目指します。
5. 会議所組織・財務基盤の見直し、職員資質の向上など「勇気を持って改革に取り組む商工会議所」を目指します。

②課題

(A)SWOT 分析（地域の強み、弱みなどを正しく把握する）

強み	弱み
・ 更埴 IC 及びジャンクションを有しており、交通アクセスが良い ・ 食品製造業、プラスチック金型、プレス金型、半導体装置関連などが集積 ・ 姨捨棚田、月の都、あんず等の観光資源 ・ 長野、上田商圈に挟まれている ・ 千曲川の伏流水が豊富 ・ 年間降水量が少ない	・ 上場企業、大手企業が少ない ・ 出生力が弱く、若者の流出人口が多い ・ 産業用の用地がない ・ 千曲市に全国的な知名度がない（千曲川はよく知られている）
機会	脅威
・ 清泉女学院大学が 2027 年 4 月から、千曲市に農学部を設置する方針 ・ 国交省が千曲市に「屋代スマートインターチェンジ」の事業化を許可	・ 年少人口と生産年齢人口が減少 ・ 後継者不足 ・ 労働者不足

(B)課題

<人口面>

当所管轄エリアの人口推移をみると、平成 11 年をピークに減少傾向に転じている。また、「千曲市人口ビジョン」では、今後も減少傾向が進むことが予測されており、これに伴い、地域経済の縮小が懸念されている。事業者にとっては、域外への販売強化など、域内の市場規模の縮小への対応したビジネスモデルの再構築が課題となる。

当所の管轄エリアの年齢別人口をみると、2005 年は年少人口 14.9%、生産年齢人口 61.7%、老年人口 23.3%であった人口構造が、15 年後の 2020 年には、年少人口 11.7%、生産年齢人口 54.4%、老年人口 33.4%に大きく変化している。

①少子高齢化になっていくことによる消費構造の変化への対応（ターゲットの見直し等）、②生産年齢人口の減少に対する労働力不足への対応など（生産性向上等）の課題がある。

地域資源面では、当所管轄エリアには、自然豊かな千曲市の風土が育んだ特産品がある。そのなか

で杏については日本一の生産量を誇る。小規模事業者においても、杏をはじめとした様々な特産品を活用した高付加価値商品等の開発が求められる。

産業面をみると、当市は第二次産業、とりわけ製造業の占める割合が高い。現在、食品製造業、プラスチック金型、プレス金型、半導体装置関連等の製造業が集積しており、これらは外貨を稼ぐための有力な産業となっていることから、小規模事業者においても、地域外を含めた販路の拡大が課題となる。

また、千曲市や当所では、これまでサービス業を中心に、創業者支援を実施してきた。これら創業者が事業をしっかりと継続できるようサポートすることも地域の課題といえる。

(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

人口が減少し続け、人口構成が変化していくことを理解し、これまでの現状と課題を踏まえたうえで、小規模事業者の長期的な振興のあり方を以下のとおり定める。

ア 域外へ販路を拡大できていること

当所管轄エリアの経営環境の変化をみると、①人口減少、②事業所数の減少などがみられる。一方、当所の感覚では、小規模事業者の多くは、未だこれらの環境の変化に対応できておらず、域内での事業活動を中心としている割合が高いと感じている。このまま域内での事業活動を続ければ、市場縮小に伴い、売上高が減少しつづけることは明らかである。そこで当所では、「小規模事業者が域外へ販路を拡大できている姿」をあるべき姿と定める。これを実現するため、今後10年間で、少しずつであっても域外への販売を志す事業者を特に支援する。

イ 生産性向上を実現できていること

当所の管轄エリアの年齢別人口をみると、生産年齢人口が直近15年間（2005年から2020年）で7.3%も減少。今後も労働力不足が続くものと予想される。また、働き方改革などもあり、時間外労働が規制される方向にもある。そこで、事業者が「生産性向上を実現できている姿」をあるべき姿と定める。これを実現するため、業務面では業務効率化、付加価値向上面では商品・製品開発等による高付加価値化を支援する。

ウ 創業が促進されていること

当市では、サービス業・飲食業等の新規創業が多くみられる。既存事業者の廃業なども多い中、このような新規参入者（創業者等）による新陳代謝は地域にとっても重要である。そこで、「創業者が安心して創業できるような基盤が整っている姿」をあるべき姿と定める。これを実現するため、当所においても、創業者の掘り起こしだけでなく、創業希望者に対して事業が成功するような支援を実施する。

②千曲市「第三次千曲市総合計画」との連動性・整合性

「第三次千曲市総合計画」では、「まちづくりの基本目標4」で、「産業振興」、「雇用環境」の分野について示している。

達成方針4-1では、産業活性化の推進、産学官・広域連携、スタートアップ（起業・創業）支援、産業人材の確保・育成支援、商業・サービス業の活動支援、高い技術を誇るものづくり産業の振興支援、安心して働ける環境づくりと就労支援といった施策を示している。前述した「①10年程度の期間を見据えて」のア、イ、ウと全て連動性・整合性がある。

③千曲商工会議所の役割

当所は、小規模事業者に対し、経営指導員3名と補助員1名による経営改善普及事業を実施。創業支援においては、千曲市等と連携して支援を実施している。

また、地域の総合経済団体として、国・県・市の施策を企業に周知するとともに、小規模事業者の

声を新たな施策に反映すべく提言を行うなど、国・県・市と企業のパイプ役としての役割も担っている。加えて、イベントの開催など、地域振興に努めている。

小規模事業者支援においては、以下の目標を掲げ、現在、第2期経営発達支援計画を実行中である。

第2期 経営発達支援計画（令和2年4月1日～令和7年3月31日）目標

- ・「第二次千曲市総合計画」や「千曲市産業振興ビジョン後期計画」と連携し、経営発達支援事業を行ない、小規模事業者の持続的発展を図ることを目的とする。
- ・長野県、千曲市、信州大学、との「産学官連携パートナーシップ」協定の活用強化により個別企業の経営力向上、研究開発支援や地域金融機関とも連携し地域振興策を講ずるとともに、市の「中心市街地活性化基本計画」に合わせ、街の魅力向上・個店の販売力向上を目標とする。
- ・地域特性を活かした地域振興策を講じる。個店の魅力づくりを目指し、特産の「あんず」、「さらしな・姨捨」をPRして来街者を増やし、観光振興を行って個店の経営支援を行う。

今後は、前述の「⑩10年程度の期間を見据えて」で定めた小規模事業者のあるべき姿を実現すべく、千曲市と一体となって、次項目の目標を達成する。

また、当所の管轄エリアは「令和元年台風19号」で甚大な被害を受けた。小規模事業者のなかにも、十分な事前対策ができていなかったために、その後の復旧に遅れがみられた。そこで、本経営発達支援計画外であるが、小規模事業者の災害対策においても、BCP作成支援を強化する。

(3)経営発達支援計画の目標

上記、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を実現するため、本計画では以下の目標を掲げる。

【目標①】域外へ販路を拡げるためのビジネスモデルの構築を支援する

当所では本計画において「域外へ販路を拡大できていること」を目指す。これを実現するためには、現在のビジネスモデルの再構築が必要になる。具体的には、特に当市で主要産業となっている食品製造業、プラスチック金型、プレス金型、半導体装置関連等の製造業における域外への販路拡大（新たな取引先の獲得）、特産品を活用した域外へも売れる商品づくりなどを想定している。そこで、経営分析や事業計画の策定支援を通じて、域外への販売も視野に入れたビジネスモデルの再構築を支援する。

これらの取組みを伴走型で支援することで売上高・経常利益が増加している事業者数の増加を図る。また、事業者が単独で実施することが難しい新たな需要の開拓においては、「展示会および商談会の活用」、「IT（ホームページ）の活用」、「メディア（ケーブルテレビ）の活用」等のメニューにより、今後の自主的な取り組みのきっかけづくりを提供する。

【目標②】生産性を向上させるためのビジネスモデルの構築を支援する

当所では本計画において「生産性向上を実現できていること」を目指す。生産性向上のためには、業務面では業務効率化、付加価値向上面では商品・製品開発等による高付加価値化が必要である。高付加価値化については、【目標①】の取り組みにおいて実現を図る。当所ではこれに加え、業務効率化面でも支援を実施する。

【目標③】創業者が安心して創業できる仕組みを整える

当所では本計画において「創業が促進されていること」を目指す。当市にはサービス業・飲食業をはじめとした、新規創業を志向する創業者が多い。一方、これらの創業者の多くは事業運営に関する知識が少なく、専門的な知識を有する第三者の支援を必要としている。当所ではこれまでの創業者支援を継続し、創業者が安心して創業できる基盤づくりを行う。

【地域への裨益】

目標①からは域外への販路開拓による所得流入、持続可能性の向上、②からは生産性向上による地域の所得水準の向上、企業収益の増加による税収増、新規雇用の創出、投資の呼び込み効果、労働時間の短縮による生活の質の向上、余暇時間の増加による地域活動の活性化、若者の地域定着率の向上、高齢者や女性の就労機会の拡大、効率的な資源利用による環境負荷の低減、③からは新しいビジネスモデルの創出、既存企業の刺激による競争力向上、新技術・サービスの社会実装、地域課題解決の新しいアプローチ、若者の地域定着、UI ターン促進、女性・高齢者の活躍機会創出、多様な人材の能力発揮が見込める。

以上を地域への裨益目標とする。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

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

前述した「経営発達支援計画の目標」を達成するための方針は以下のとおりである。

【目標①達成のための方針】

「域外へ販路を拓げるためのビジネスモデルの構築を支援する」

支援の導入部として、経営分析の掘り起こしを実施。巡回訪問や窓口相談、事業計画策定セミナー、補助金支援などの小規模事業者との接点において、経営分析を周知する。その後、経営分析を実施した事業

者（48社/年）のうち、20社/年について主に域外への販路拡大に資する事業計画の策定を支援（域外への販路拡大以外の事業計画も支援する）。事業計画後の定期的なフォローアップを実施することで、このうち20.0%の事業者の売上が増加、15.0%の事業者の経常利益が増加することを目指す。

上記を実現するため、事業計画の策定においては、「RESAS」によって捉えた外部環境データを活用し計画の精度をあげる。また、計画実行段階において、事業者が単独で実施することが難しい需要動向調査については、『「屋代駅ウェルカムステーション」での商品の調査（消費者向け調査）』や『「feel NIPPON」におけるバイヤーによる商品の評価（バイヤー向け調査）』を実施。調査結果を商品のブラッシュアップにつなげる。

【目標②達成のための方針】

「生産性を向上させるためのビジネスモデルの構築を支援する」

業務効率化は、経営分析および事業計画の策定支援において実現する。業務効率化を希望する小規模事業者に対しては、経営分析の延長として業務の見える化を実施。ムダな業務やボトルネックとなっている業務を把握する。これらの業務の見直しにビジネスモデルの再構築やIT、設備等の導入が必要な場合は、事業計画策定を提案。費用対効果などを確認しながら計画を策定する。また、策定後は、定期的なフォローアップを実施。計画通りの効果がでるよう継続支援を実施する。

【目標③達成のための方針】

「創業者が安心して創業できる仕組みを整える」

創業者との接点として「創業スクール」の開催や、「ちくま創業サポートデスク」の活用を推進する。創業を行う創業者に対しては、経営指導員が伴走して創業計画の作成を支援する。

策定後は、定期的なフォローアップを実施。これらの取り組みにより、創業計画策定事業者5社/年の40.0%が創業1年後に黒字化していることを目指す。

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

当所では、現状、「経済月報（長野経済研究所）」「TSR情報（株式会社東京商工リサーチ）」「中小企業景況感調査（独立行政法人中小企業基盤整備機構）」「景気動向調査結果（長野県産業労働部）」「ヒアリング等」で管内の地域経済動向を把握している。これらは国レベルや県レベルのデータはであるものの、当市や当所管轄エリアの経済動向という観点ではデータの取得ができなかった。また、所内でデータ化がされておらず、分析結果を管内小規模事業者が活用できる状態にないという課題があった。

そこで、今後は事業を見直し、アンケート調査やRESASを活用して当市の経済動向を把握する。また、分析を実施し、管内小規模事業者に公表する。さらに、分析結果は事業計画策定に活用する。

(2) 事業内容

①地域内小規模事業者の経営課題を把握するためのアンケート調査

小規模事業者の経営課題を調査し、事業者の支援に役立てるとともに、経営発達支援計画における施策決定にも活用する。

調査	地域内の小規模事業者向けアンケート調査
目的	アンケート調査により、事業者の経営課題を抽出する。これにより、効果的な施策の立案（どの業種への支援が必要なのか、どのような経営課題に対する施策が効果的なのかを判断する）に活用する。
時期	2年に1度（10月）実施。なお、隔年調査とするのは事業者の経営課題等の大きな変化を捉えるには隔年調査で十分であると判断したためである。
方法	郵送法にて実施。アンケート用紙を小規模事業者250社（製造業50社、建設業50社、小売業50社、飲食業50社、その他サービス業50社）に送付・回収する。
調査項目	アンケート用紙はA4一枚とする。そのため、調査項目は、経営課題およびトピックの2項目に絞る。 ・経営課題（MA） 1. 売上不振、2. 仕入単価の上昇、3. 人件費の上昇、4. 業務の効率化、5. 従業員の確保難 6. 店舗・設備の老朽化、7. 事業承継等 ・トピックス 例）事業承継について、消費税率引き上げについて、働き方改革について 等
分析方法	アンケート結果は、経営指導員が、業種ごとにクロス分析する。分析にあたっては、中小企業診断士等の専門家の意見を聞く。
活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内事業者にも周知する。また、当所でも、結果をもとに支援施策を定める。

②RESAS（地域経済分析システム）の活用

当地域における外部環境・市場動向等を正確に把握し、管内小規模事業者の今後の目指すべき事業領域・経営資源の有効活用等を検討するための情報を提供し共有することを目的に「RESAS（地域経済分析システム）」を活用する。

調査	RESAS（地域経済分析システム）の活用
目的	小規模事業者にも外部環境に関する情報を提供することで、市場状況の把握、経営判断、事業計画の策定等への活用を促す。また、当所における支援施策の立案にも役立てる。
時期	年に1度（10月）実施 ※網羅的な分析は年1回実施。その他、月に2回の定期ミーティングで活用ノウハウを

	共有する。
調査項目	地域経済循環マップ（生産分析）、まちづくりマップ、産業構造マップ、観光マップ等
分析方法	経営指導員が RESAS 上の情報を網羅的にみて、特に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、事業者がみやすいフォーマットにまとめる。分析にあたっては、中小企業診断士等の専門家の意見を聞く。
活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知する。また、事業計画の策定等に活用する。

(3) 目標

項目	現状（見込み）	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度
① 地域内の小規模事業者向けアンケート調査 分析結果の公表回数	—	1 回	—	1 回	—	1 回
② RESAS（地域経済分析システム）の活用 分析結果の公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

当所では、「地域の特産品等を活用した、商品開発による高付加価値化」を重点支援する。これまで個社の商品調査としてインターナショナルギフトショー『feel NIPPON』におけるバイヤーによる商品の評価を実施してきた。本調査はバイヤー向けの調査であるため、消費者向けの調査もあわせて実施し、バイヤー向け・消費者向けの両面から売れる商品づくりを支援する。調査の結果は、事業計画の策定に活用し、商品改良・開発～販売までワンストップで支援する。

(2) 事業内容

① 「屋代駅ウェルカムステーション」での商品の調査

当市では特産品である杏等を使用した商品開発が活発である。小規模事業者のなかにも、この杏等を使用した商品開発にチャレンジする事業者も多い。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、開発した商品等について、消費者の声を聞くことができない。そこで、「屋代駅ウェルカムステーション」にて商品の調査を実施。結果を活用し、商品のブラッシュアップに繋げる。

※屋代駅ウェルカムステーション

屋代駅構内に店舗を構える、千曲市の総合アンテナショップ。杏都ブランド、千曲ブランドをはじめ、姉妹都市（富山県射水市、愛媛県宇和島市、千葉県横芝光町）、東北地方の商品（震災復興支援）等も幅広く取り扱っている。



調査	「屋代駅ウェルカムステーション」での商品の調査
目的	小規模事業者の試作開発した商品や既存商品について、消費者（主に市内居住者）へのマーケティング調査を実施。売れる商品づくりを支援する。
対象	食品製造業の主に当市の特産品もしくは特産品を加工した加工食品を中心に年間 2 者

	の商品について調査を実施する。なお、年間 2 者の算出根拠は、これまでの小規模事業者支援のなかで、このような商品に関する相談が年間 2 件程度あったためである。
調査方法	調査は「屋代駅ウェルカムステーション」において消費者を対象に実施。試食を基にしたアンケート調査を実施する。調査結果に有意性をだすため、各商品について、サンプル数 30 枚以上を目標にアンケートを収集する。
調査時期	年 1 回 (1 月)
調査項目	調査内容 ☐ 味 ☐ 見た目 ☐ 規格 ☐ ネーミング ☐ オリジナリティ ☐ 価格 ☐ 今後も食べたいか ☐ 知り合いに勧めたいか ☐ その他改善点
分析方法	調査結果は、各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施。クロス集計の結果から読み取れるターゲット層（年代・性別等）や改良したほうが良い点などを抽出する。分析は経営指導員が実施するが、必要に応じて専門家の意見を聞く。
活用方法	分析結果は、事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに、改良点を抽出し、商品の改良を実施する。改良およびその後の販売については、事業計画を策定し、計画に沿って支援を継続する。

②「feel NIPPON」におけるバイヤーによる商品の評価

本計画では、特に、域外へ売れる商品作りを支援する。現在、「feel NIPPON」（「feel NIPPON」については『7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること』にて記述）にて、主にバイヤーを対象とした試食調査を実施している。効果がみられることから、今後も継続する。

調査	「feel NIPPON」におけるバイヤーによる商品の評価
目的	バイヤーに小規模事業者が開発した試作開発品（主に食品）の評価を依頼することで、商品のブラッシュアップに繋げる。
対象	食品製造業が製造する、主に杏等の特産品や観光商品について、これまでどおり年間 5 者を対象にバイヤー等の試食評価を実施する。
調査方法	調査は「feel NIPPON」において主にバイヤーを対象に実施。試食を基にしたアンケート調査を実施する。現在、各商品について、サンプル数 100 枚程度の回収ができていため、今後も同数の回収を目標に実施する。
調査時期	毎年 2 月 ※「feel NIPPON」の開催時
調査項目	調査内容 ☐ 味 ☐ 見た目 ☐ 価格 ☐ ネーミング ☐ 規格 ☐ デザイン 等
分析方法	調査結果は、各項目について回答者の属性別にクロス集計を実施。クロス集計の結果から特産品や観光商品の改良点などを抽出する。分析は経営指導員が実施するが、必要に応じて専門家の意見を聞く。
活用方法	分析結果は、事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに、改良点を抽出し、商品の改良を実施する。改良およびその後の販売については、事業計画を策定し、計画に沿って支援を継続する。

(3) 目標

項目	現状（見込み）	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度
①「屋代駅ウェルカムステーション」での商品の調査対象事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
②「feel NIPPON」におけるバ	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

イヤーによる商品の評価 対象事業者数						
-----------------------	--	--	--	--	--	--

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

当所では、小規模事業者が「域外へ販路を拡げること」を目指す。これを実現するためには、前項の外部環境を分析と同時に個社の内部環境分析も必要である。これまでも経営分析は実施してきたが、以下の課題がある。

- ①「小規模事業者経営改善資金（マル経融資）」や「補助金等」を契機にした経営分析が中心であり、当所から積極的に経営分析の対象事業者を掘り起こすことはしなかった。
- ②融資支援の際には財務分析、補助金等支援の際には SWOT 分析を実施するに留まるなど財務・非財務の分析を両方とも実施するケースは少なかった。
- ③組織的な経営分析とはいえず、個々の裁量による実施であり組織として分析ノウハウが蓄積されていなかった。

今後は、掘り起こしを強化するとともに、経営指導員によって事業者の分析内容にレベル差が生まれないよう、同様のフォーマットを使用して分析を行うなど、組織としての経営分析を実施する。また、当所では、「生産性を向上させること」も目標のひとつに掲げている。そこで、生産性の向上を目指す事業者に対しては、業務効率化を提案できるような経営分析を実施する。

経営分析の結果は、事業計画の策定支援に活用する。

(2) 事業内容

① 対象事業者の掘り起こし

当所では、まず小規模事業者に対し経営分析を実施。その後、分析結果を活用して、事業計画の策定や計画のフォローアップを行い、事業者の業績向上を実現する。そのため、支援の対象者との最初の接点は経営分析となる。当所ではこれまで、金融相談、補助金申請相談等を契機とした経営分析の掘り起こしを中心に実施してきた。今後は、これまでの掘り起こしに加え、経営分析で得たノウハウ等をより広く展開するために掘り起こしを強化する。具体的な掘り起こし策は以下の通りである。

(A) 巡回訪問・窓口相談

巡回訪問や窓口相談などによる掘り起こしを徹底する。また、これまで同様、記帳、金融相談、補助金申請時などにおける掘り起こしも実施する。なお、小規模事業者の多くは、経営分析の必要性を理解していないことが想定されることから、掘り起こし時には経営分析の必要性を丁寧に説明する。

(B) 「事業計画策定セミナー」の開催

当所では毎年、「事業計画策定セミナー」を実施している。本セミナー内では SWOT 分析等の経営分析手法も解説していることから、本セミナーを活用した掘り起こしを実施する。具体的には、セミナーで経営分析サービスについて周知し、その後、経営分析に興味を持った事業者に対しては、個別に経営指導員が経営分析を実施する。

【セミナー募集方法】 当所ホームページ、会報誌にチラシ同封、巡回訪問等

【セミナー開催回数】 年 1 回

【セミナー参加者数】 15 名

② 経営分析の手法

経営分析は、事業者からのヒアリングを基に経営指導員が実施する。分析は、統一フォーマットとして、商工会議所が独自に開発したデータベースシステム「TOAS（トアス）」で実施する。TOAS では、小規模事業所 DB 更新の決算書表に登録されている「損益計算書」や「貸借対照表」等のデータをも

とに、ローカルベンチマークにも採用されている代表的な 6 つの経営指標※を画面で一覧化・グラフ化し、PDF 形式で印刷可能である。また、支援先事業者と同業種の経営指標を「直近の業種平均値」として表示（表・グラフ）させ、比較する機能を有している。

※売上高増加率（%）、損益分岐点売上高（概算）（千円）、売上高営業利益率（%）、流動比率（%）、自己資本比率（%）、借入金回転期間（借入金対月商倍率）（月数）

また、RESAS の新機能である「経営環境分析シート機能」も必要に応じて活用する。この新機能は、自社業界の規模とコロナ禍の収束に向けた業界動向を確認することができる。

③経営分析結果の活用

経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化された場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な課題解決が顕在化した場合は、「長野県よろず支援拠点」の専門家派遣を活用し解決を図る。

分析結果は、所内での会議で共有を図る。これにより、経営指導員ごとの分析レベルの差をなくするとともに、ノウハウを共有する。また、TOAS 上に分析結果を集約することで、すべての経営指導員が内容を確認できる。これにより、分析結果をデータベース化して所内共有することで経営指導員のスキルアップのコンテンツとする。

(3) 目標

現状の経営分析件数は 45 者/年であり、財務分析・非財務分析ともに実施している。今後は、計画 4 年目を目標に 60 者/年まで増加させる。内訳は、経営指導員 3 名×20 者/年＝60 者/年である。

項目	現状（見込み）	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度
経営分析件数	45 者	45 者	50 者	50 者	60 者	60 者

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

当所では、既存事業者向け支援として、これまで補助金の申請、経営力向上計画、先端設備等導入計画等の支援を通じて、事業者の事業計画策定に携わってきた。課題は以下のとおりである。

- ①事業者からの依頼に基づき支援をすることが中心であった点
- ②一部計画においては策定支援のみを実施していた点
- ③事業者全般において DX 化が遅れている点

今後は、経営分析から事業計画の策定に繋げる流れを確立させることや、事業計画を策定したすべての事業者に対しフォローする流れを徹底し、事業者の業績アップに寄与する。また、事業計画を策定する前の段階で、事業者に対して IT ツールやデジタル技術の情報提供と関連する補助金についての説明を行う。

創業者向けの支援では、創業スクールの開催および創業計画の策定支援を実施してきた。特に、当所の創業スクールは中小企業庁の「創業スクール 10 選（平成 30 年度）」に選ばれるなど、参加者等の評価も高い。また、創業計画では「全国創業スクール選手権」において上位入賞者を輩出（平成 27 年度、平成 28 年度）している。これまで実績が上げられていることから、今後も、現状の取り組みを継続する。なお、これらの計画の策定支援においては、地域の経済動向調査や需要動向調査で分析した内容や経営分析の結果を活用し、計画の精度を向上させる。

(2) 支援に対する考え方

- ①既存事業者向けには、経営分析を行った事業者に対し、経営課題の解決に向けた事業計画の策定を支援する。
- ②創業者向けには「創業スクール」や「ちくま創業サポートデスク」、「創業スキル養成事業」で接点

を持った創業者に対し、創業計画の策定を支援する。

経営指導員 3 名のマンパワーおよびこれまでの支援実績を考えると、各種計画の作成および十分なフォローアップを実施するには現状の支援者数の合計 25 者（経営指導員 1 人あたり約 8 者）が限度であると考えます。支援者数を維持しながらも、その後のフォローアップを充実させ、人口減少等により地域経済が縮小していくなかでも、売上拡大、業績拡大等のアウトカムにコミットした支援を実施する。

- ③DX 化や IT ツールの導入が進んでいない事業者に対しては、経営指導員による支援やセミナーへの参加を促す。

(3) 事業内容

①事業計画策定支援

当所では、これまで、補助金の申請や経営力向上計画、先端設備等導入計画等を支援してきた。また、事業者のニーズに基づいた能動的な支援を実施できている。

支援事業計画の対象事業者は、基本的に経営分析をおこなった事業者である。経営分析のフィードバック時に、経営指導員が事業計画の策定による計画経営の必要性を周知する。特に、本計画で目標とする、「域外へ販路を拓げる計画」「(特産品等を活用した) 商品開発の計画」「生産性を向上させる計画」などは重点支援する。また、当所では、『8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること』で記述する展示会・商談会の出店支援やホームページ作成支援など、域外へ販売するための事業者にとって魅力的な施策を打ち出している。これらの施策を活用する事業者に対しては、事前に事業計画の策定を提案する。当所としても、事業計画の策定支援を通じて、その会社の魅力などに気づき、適切な販売促進施策を打てるよう支援を繋げる。また、これまでどおり、補助金、経営力向上計画、先端設備等導入計画等を契機とした事業計画策定も支援を継続する。

これらの対象事業者に対して、経営指導員が伴走して事業計画の策定を行う。また、策定時には、地域の経済動向調査や需要動向調査の分析結果や、経営分析の結果も活用しながら実現可能性の高い計画づくりを行う。

②創業計画策定支援

創業者向けの創業計画策定支援は、産業競争力強化法に基づく「創業支援事業計画」を通じて実施する。具体的には「創業スクール」の開催及び「ちくま創業サポートデスク」、「創業スキル養成事業」により、創業計画策定者を掘り起こす。掘り起こした創業者のなかで、具体的に創業を考えている支援対象者に対しては、経営指導員が創業者に寄り添って、創業計画の策定を支援する。

(A) 創業スクール

年 1 回実施する、「楽しく学べて仲間もできる」がキーワードの創業者向けのスクールである。当所、千曲市の他、地域金融機関や全国労働保険事務組合連合会とも連携して開催している。

【創業スクール募集方法】 千曲市報、ポスティング、チラシの配布、千曲商工会議所ホームページ、Facebook、Instagram、屋代殖生有線放送、信州ケーブルテレビジョン等

【創業スクール開催回数】 年 1 回（全 5 回）

【創業スクール参加者数】 例年 約 20 名

(B) ちくま創業サポートデスク

千曲市や当所に設置された創業相談窓口である。市内金融機関や専門家と連携しながら、さまざまな創業時の課題を解決する手伝いをしている。具体的な相談内容は、創業時の資金調達の相談などが多い。

(C) 創業スキル養成事業

千曲商工会議所の経営指導員や千曲市の商業・工業支援アドバイザーが、財務・経営・人材育成・

販路開拓について、マンツーマンで指導することにより、創業に関する知識を習得していただく。

③DX 化推進支援

1 年度につき 2 回を目標として、DX ないしは IT に関するセミナーを開催する。必要に応じて適宜、長野県よろづ支援拠点や当所会員の IT 事業者など専門家を派遣し、IT ツールの導入や活用まで伴走して導いていく。

(4) 目標

項目	現状（見込み）	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度
事業計画策定者数	20 者	21 者	22 者	23 者	24 者	25 者
創業計画策定者数	5 者	6 者	7 者	8 者	9 者	10 者
DX 化推進支援	10 者	11 者	12 者	13 者	14 者	15 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、事業計画や創業計画を策定した事業者に対し、フォローアップを実施している。ほぼ全ての事業者に対しフォローアップを実施しているが、「売上が増加したか」や「利益が増加したか」といった数字での結果について着目したフォローアップを実施してこなかったという課題がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画および創業計画を策定したすべての事業者を対象に、原則として半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、事業計画では、計画 3 年目※1 にフォローアップ対象事業者の 20.0%※2 の事業者の売上が増加、15.0%※3 の事業者の経常利益が増加することを目標とする。

また、創業計画では、計画 3 年目※1 に 40.0%※4 の創業者が 1 年後に黒字化（法人の場合は経常利益がプラス、個人の場合は税引き前所得がプラス）することを目標とする。

※1

人口減少等により地域経済が縮小していくなかで、本目標である売上増加、経常利益増加等を達成することは困難であると考えられる。そこで、計画 1 年目、2 年目において、経営指導員間で成果のあがるフォローアップの方法を模索。PDCA サイクルを回しながら、計画 3 年目において本目標を達成する。

※2

当所が平成 28 年に実施した「景況調査」において、前年同期比で「売上高が増加した」と回答した事業者の割合は 17.7%であった。そこで、本事業において、事業計画の策定およびフォローアップを実施することで、フォローアップ対象事業者の 20.0%の売上増加することを目標とする。

※3

上記「景況調査」において、「採算が好転した」と回答した事業者の割合は 12.0%であった。そこで、本事業において、事業計画の策定およびフォローアップを実施することで、フォローアップ対象事業者の 15.0%の経常利益（個人事業主は税引き前所得）が増加することを目標とする。

※4

これまでの支援経験より、肌感覚ではあるが、創業 1 年後に黒字化している事業者の割合は 2～3 割程度であると感じている。そこで、本事業において、創業計画の策定およびフォローアップを実施することで、およそ 40.0%の創業者が創業 1 年後に黒字化していることを目標とする。

(3) 事業内容

事業計画や創業計画を策定したすべての事業者を対象に、原則として四半期ごとのフォローアップを実施する。必要に応じて、専門家派遣を活用しながら軌道に乗せるための支援を実施する。

フォローアップの回数は TOAS で管理し、今後も支援が途切れることがないように、法定経営指導員や中小企業相談所長によるチェックを適宜実施する。また、事業計画・創業計画の実行段階において資金需要が発生した場合、「小規模事業者経営発達支援資金」「小規模事業者経営改善資金（マル経融資）」等の活用を提案する。

(4) 目標

① 事業計画のフォローアップ

項目	現状（見込み）	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度
フォローアップ対象事業者数	20 者	21 者	22 者	23 者	24 者	25 者
頻度（延回数）	80 回	80 回	80 回	80 回	80 回	80 回
売上増加事業者数	－	3 者	4 者	5 者	6 者	7 者
経常利益額増加事業者数	－	2 者	3 者	4 者	5 者	6 者

② 創業計画のフォローアップ

項目	現状（見込み）	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度
フォローアップ対象事業者数	5 者	6 者	7 者	8 者	9 者	10 者
頻度（延回数）	20 回	20 回	20 回	20 回	20 回	20 回
1 年後の黒字化事業者数	－	1 者	2 者	4 者	4 者	5 者

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

本計画では、小規模事業者が「域外へ販路を拡げること」を目指している。一方、小規模事業者にとって、この「新たな需要の獲得」は難しく、各社独自の取り組みでは限界があるのも事実である。

当所では現状、千曲市と連携した展示会・商談会の出展やホームページの作成支援、メディア（ケーブルテレビ）の活用支援を実施している。いずれの取り組みも「域外へ販路を拡げること」に資する取り組みであり、効果が上がっているため、今後も継続する。

課題は、展示会・商談会における新規取引先の獲得、ホームページ作成やメディアの活用支援における売上増加金額等を細部に渡ってまでの把握が難しい面があり、具体的な数値化が出来なかったことである。今後は、各取り組みの結果を確認しながら、PDCA サイクルを回し、より効果を高めるべく事業を改善する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取り組みについて側面支援をする。なお本事業は、事業者が新たな需要を獲得するきっかけづくりを提供するという考え方で実施する。そのため、各事業の効果では、参加事業者の売上高増加（新規顧客獲得含む）を目標にする。また、域外への販路開拓については展示会に経営指導員等が出来る限り帯同し、来場者へ向けた声がけ及びアテンドを積極的に行い、重点的に支援を実施する。

(3) 事業内容

① 展示会・商談会（BtoB）

小規模製造業等が新たな取引先を獲得するためには、展示会・商談会等（以下、展示会等）の活用が有効である。そこで、当所では以下（ア）～（ク）の展示会等への出展を支援する。

具体的には、以下（ア）～（キ）については、千曲市がブースを借り上げ、それを事業者に安価で提供する。（ク）については、当所がブースを借り上げ事業者の共同出展を実施する。

出展者に対しては、まず出展者が目的としている内容を事前にヒアリングもしくは事業計画策定支援を行い事前学習することで、出展者の製品や製造工程等について明確に把握した状態で支援に入る。これにより、展示会当日の来場者との接触時、相手方のニーズと出展企業のマッチングを行う上でのバインダー役としての機能を更に強化することを可能とする。

出展準備時には、目的に関連付いた製品サンプルの出展を促し、販路拡大を目的とした展示内容の強化も図っていく。会期中に於いても出展者が単にブース内で来場者が見てくれるのを待っているだけでは来場者のほとんどがサンプルも見ずに通り過ぎてしまう。そこで、会期中は経営指導員が通路に立ち、来場者に出展社の事業説明を行ない、来場者に出展ブースへの誘導を行なう。貸与されている iPad を活用し、訪問企業の情報を検索し、出展企業に相手の情報をリアルタイムに伝えることでマッチングを図る上で有効活用する。

これらの支援により、（主に域外の）新規取引先獲得効果を狙う。

ア) 名古屋オートモーティブワールド

支援対象	製造業（金属加工、プラスチック金型・成形事業者が中心）
訴求相手	中部・近畿地方の自動車メーカー・自動車部品メーカーとサプライヤー
展示会・商談会・見本市	自動運転、クルマの電子化・電動化、コネクティッド・カー、軽量化など、自動車業界における先端テーマの最新技術が一堂に出展する展示会。令和 5 年 10 月の開催では、620 社が出展、3 日間で 26,606 名が来場している（同時開催展含む）。当所からは、4 社（内、小規模事業者 0 社）が出展している。

イ) 諏訪圏工業メッセ

支援対象	製造業
訴求相手	主に諏訪圏の取引先
展示会・商談会・見本市	長野県諏訪市から「ものづくり」情報を具体的に発信する展示会。加工技術、電気・科学・光学、ソリューション、産学・研究等のゾーンに区分けした展示を展開。令和 5 年 10 月の開催では、出展企業数 341 社・団体、来場者数 約 20,230 名。当所からは、6 社（内、小規模事業者 2 社）が出展している。

ウ) メッセ名古屋

支援対象	製造業をはじめ、サービス、各種団体、情報通信など幅広い分野の中小企業
訴求相手	主に諏訪圏の取引先
展示会・商談会・見本市	愛知万博の理念（環境、科学技術、国際交流）を継承する事業として 2006 年にスタートした「異業種交流の祭典」。業種や業態の枠を超え、幅広い分野・地域からの出展を募り、出展者と来場者相互の取引拡大、情報発信、異業種交流を図る日本最大級のビジネス展示会。令和 5 年 11 月の開催では、出展企業数 823 社・団体、来場者数 52,876 名であった。令和 5 年度は千曲市が出展を行わなかった為、管内からの出展事業者はなかった。

エ) 工業技術見本市テクニカルショウヨコハマ

支援対象	製造業
訴求相手	主に首都圏の取引先
展示会・商談	神奈川県下最大級の工業技術・製品に関する総合見本市。「ビジネスソリューション

会・見本市	ン」、「生産（加工技術）」、「生産（機器・装置・製品）」、「環境・エネルギー／健康・医療・福祉」、「産学公・企業間ネットワーク」の 5 つの出展分野を設け、技術革新・商品開発・新市場の開拓に取り組む企業が一堂に会する展示会。令和 6 年 2 月の開催では、出展企業数 807 社・団体、来場者数 18,176 名であった。当所からは、6 社(内、小規模事業者 1 社)が出展している。
オ) 高精度・難加工技術展	
支援対象	製造業
訴求相手	主に首都圏の取引先
展示会・商談会・見本市	『高精度・難加工技術展』は極限の追求をテーマに、より高度な製造技術を紹介するとともに、今後のモノづくりを支える革新分野の一つである 3D プリンター関連技術を発信する[3D 造形技術／AM ゾーン]と、多品種少量生産や短納期を可能にし、製品開発において重要な役割をもつ試作に特化した[試作市場（試作加工受託ゾーン）]を設置する展示会。令和 5 年 12 月の開催では、出展企業数 167 社・団体、来場者数 77,688 名であった。（同時開催展含む）当所からは、5 社(内、小規模事業者 1 社)が出展している。
カ) 機械要素技術展(東京)	
支援対象	製造業
訴求相手	主に首都圏の取引先
展示会・商談会・見本市	モータ、ベアリング、ねじ、ばねなどの機械部品や、切削、プレスなどの加工技術、表面処理などが出展する展示会。毎年、設計、開発、試作、製造、生産技術、購買部門をはじめとしたユーザーが多数来場。令和 6 年 6 月の開催では、出展企業数 1,978 社・団体、来場者数 69717 名であった。（同時開催展含む）当所からは、4 社(内、小規模事業者 1 社)が出展している。※伴奏型対象外事業として実施
キ) 機械要素技術展(福岡)	
支援対象	製造業
訴求相手	主に九州圏、近畿圏の取引先
展示会・商談会・見本市	モータ、ベアリング、ねじ、ばねなどの機械部品や、切削、プレスなどの加工技術、表面処理などが出展する展示会。毎年、設計、開発、試作、製造、生産技術、購買部門をはじめとしたユーザーが多数来場。令和 5 年 11 月の開催では、出展企業数 419 社・団体、来場者数 9,575 名であった。（同時開催展含む）
ク) インターナショナルギフトショー『feel NIPPON』	
支援対象	食料品製造業、飲食業
訴求相手	全国の取引先
展示会・商談会・見本市	日本商工会議所主催の feel NIPPON プロジェクトでは、新商品開発から、開発商品の販路拡大、展示会出展など様々な事業を展開している。その中でも、インターナショナルギフトショーは、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であり、国内外のバイヤーが来場する。当所はコロナ禍の 2 年間を除いて、10 年にわたって毎年出展して成果をあげている。直近で出展した令和 6 年春の開催では、来場者数 223,040 人、出展者数 2,939 社となっている（速報値）。

②ホームページ、ECサイトの作成支援（BtoB、BtoC）

小規模事業者はITの利活用が不十分である。経営資源が限られている小規模事業者こそインターネット等の利活用を行うべきだと考えている。ITを利活用できれば、販売先・取引先を全国に広げることができ、域外の取引先獲得に繋げることができるためである。また、生成AIを活用するためには、まずはITツールの導入が必須である。そこで、ホームページやECサイトの作成支援を通じ、ITツール活用を支援する。また、ホームページ作成費用等について、千曲市の「デジタル技術活用支援事業※」の活用も提案する。

※千曲市商工業振興条例に基づく助成金（デジタル技術活用支援事業）

デジタル技術を活用した商談や、販路拡大のための取組、生産性向上に貢献するITツールの導入を行った中小企業者や中小企業団体等に対して、助成金を交付する事業。

支援対象	・ホームページの作成および刷新による販路の拡大を志向する事業者（全業種） ・特に、事業計画の策定支援を実施した事業者を優先的に支援
訴求相手	BtoBの場合：全国の取引先 BtoCの場合：全国の消費者
実施内容	ホームページ、ECサイト作成支援を行う。
当所の支援内容	本事業は、小規模事業者へのITを活用した販路開拓のきっかけづくりを提供するものである。そのため、実際に問い合わせや受注が発生しないとその意味を持たない。ホームページで受注が発生するのは、インターネットの検索者が必要な技術等を発見した場合であると考ええる。そこで、当所では、経営分析や事業計画の策定支援を通じて、事業者の技術、ノウハウ、設備等の強みの整理を実施。整理した強みを、事業者と共有し、ホームページへの掲載事項を決定する。ホームページの作成においては、千曲市の「デジタル技術活用支援事業」の利用や、管内のIT事業者の紹介等を実施する。作成後は、アクセス数や問い合わせ数を定期的にフォローし、PDCAサイクルを回す。
効果	新規取引先の獲得、商談先の開拓を狙う。

③「ケーブルネット千曲」による、事業所や商品の紹介（BtoC）

事業者が販路拡大を目指す際、メディアの活用は非常に効果的である。しかし、事業者が単独でテレビ番組やテレビCMの広報枠を購入するのは現実的でない。そこで、「ケーブルネット千曲」において当所が持つ番組枠を活用し、事業者や事業者の商品を紹介する。

支援対象	すべての事業者
訴求相手	市内の消費者
実施内容	「ケーブルネット千曲」は、(株)信州ケーブルテレビジョンが運営するケーブルテレビであり、契約者数は約8,000世帯である。当所は、経営指導員が市内事業者を訪問してインタビューする15分番組（千曲★あの店・この店）を担当している。原則、1事業所につき1回限り、無料で紹介することができる。紹介された事業者は、毎週月曜日～水曜日に4回/日×4週にわたって、広くPRすることができる。
当所の支援内容	短時間の商品紹介で成果をあげるための魅力の伝え方について、経営指導員が個別に指導を行う。メディアで紹介された直後は多くの来店が望めるが一時的な盛り上がりで終わることも多い。そこで、一時的な来店に留めず、リピーターさせるための施策について、事業者にアドバイスを実施する。
効果	テレビで紹介されることで、市内全域に情報が発信される。これにより多くの消費者の来店・注文が見込める。

(4)目標

支援対象事業者の新規顧客獲得や売上増加を目標とする。当所では、これまで事業の成果を正確に確認できていなかったという課題があった。この理由として、各種事業の成果があがるまでには数ヶ月の期間を要するものがあり、その間にフォローアップが途切れてしまった点があげられる。そこで、今後は、支援対象事業者に対して、成果があがるまで継続的な支援を実施する。また、計画1年目、2年目において、経営指導員の支援ノウハウを蓄積し、計画3年目以降はさらなる効果があがるような支援に繋げる。

項目	現状（見込み）	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
①ア）名古屋オートモーティブワールド 出展事業者数	0 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
新規顧客との成約件数/者	－	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
①イ）諏訪圏工業メッセ 出展事業者数	2 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
新規顧客との成約件数/者	－	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
①ウ）メッセ名古屋 出展事業者数	0 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
新規顧客との成約件数/者	－	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
①エ）工業技術見本市テクニカルショウヨコハマ 出展事業者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
新規顧客との成約件数/者	－	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
①オ）高精度・難加工技術展 出展事業者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
新規顧客との成約件数/社	－	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
①カ）機械要素技術展（東京） 出展事業者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
新規顧客との成約件数/社	－	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
①キ）機械要素技術展（福岡） 出展事業者数	－	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
新規顧客との成約件数/者	－	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
①ク）feel NIPPON 出展事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
新規顧客との成約件数/者	－	4 件	4 件	5 件	5 件	5 件
②ホームページの作成支援 実施事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
（BtoB の場合） 新規顧客との成約件数	－	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
（BtoC の場合） 売上額/者	－	10 万円	10 万円	15 万円	15 万円	15 万円
③「ケーブルネット千曲」による商品等の紹介実施事業者数	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
売上額/者	－	12 万円	14 万円	16 万円	18 万円	20 万円

※上記①、②事業は中小企業全般を支援しているが、上記の目標はそのうち小規模事業者に係るもの

を掲載している。

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、経営発達支援計画の評価を「経営発達支援計画評価委員会」により実施しており、事業の評価に加えて、より成果を出すための助言を受け、事業の見直しを進めてきた。今後も同様に以下の形式で事業を実施する。

(2) 事業内容

毎事業年度 1 回、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価検証を行い、事業の成果をあげるべく、PDCA サイクルをまわす。

- ①千曲市経済部、法定経営指導員、外部有識者として長野県地域振興局、中小企業診断士等で組織する「経営発達支援計画評価委員会」を年 1 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況、事業の成果等について評価を行う。
- ②当該「経営発達支援計画評価委員会」の評価結果は、事業実施方針等に反映させるとともに、当所のホームページ (<https://chikumacci.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。

<Plan（計画）>

本事業計画書に記載した現状、課題、目標、実行計画、スケジュールのとおりである。

<Do（実行）>

計画に基づく施策の実施、進捗状況の記録、関係者との情報共有、予期せぬ問題への対応、必要に応じた軌道修正を行う。

<Check（評価）>

目標達成度の確認、データ収集と分析、計画との差異の把握、成功・失敗要因の分析、予期せぬ効果の確認、ステークホルダーからのフィードバック収集を行う。

<Act（改善）>

分析結果に基づく改善点の特定、次期計画への反映事項の整理、標準化すべき成功事例の抽出、組織全体での学習内容の共有、必要な体制やリソースの見直しを行う。

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、経営指導員を中心に経営発達支援計画の実行に必要な資質向上に取り組んでいる。そのため、経営分析や事業計画策定などの一定のスキルはある。

今後は、事業者の売上を上げること、事業者の利益を上げること、効果の高い販売促進を実施すること、などの第 3 期の経営発達支援計画で求められる資質や、支援対象事業者とのコミュニケーションスキル、アドバイスの仕方、効果的な支援の進め方、といった現状属人的になっている資質の向上を図る。また、経営指導員のみならず他の職員も含めた組織全体としての資質向上を実施し、より効果の高い支援を組織全体として行える体制をつくる。

そして、DX 推進に向けて、まずは経営指導員自身の知識習得が必須であるため、DX や IT、生成 AI

に特化した研修や勉強会に参加する。

(2) 事業内容

①長野県商工会議所連合会経営指導員等研修

参加者	経営指導員、一般職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な基本的な知識・ノウハウを習得する
内容	経営発達支援計画の実行に必要な「地域の経済動向調査 (RESAS の活用等)」、「経営分析」、「事業計画・創業計画・第二創業計画策定」、「販売促進」、「地域活性化」、「IT の利活用」等の基本的な知識・ノウハウを習得する。今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、一般職員も含めて積極的に参加する。

②日本商工会議所研修

参加者	経営指導員、一般職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な基本的な知識・ノウハウを習得する
内容	前述「①長野県商工会議所連合会経営指導員等研修」と同様である。

③外部研修・所内研修

参加者	外部研修：経営指導員や一般職員、所内研修：全職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な応用的な知識・ノウハウを習得する
内容	本計画では、事業者の売上を上げること、事業者の利益を上げること、効果の高い販路開拓を実施すること、などを目指している。これらを実現するためには前述①～②で得られる理論的な知識に加え、応用的なノウハウやコンサルティング能力の向上が必要である。また、知識・ノウハウだけでなく、支援対象事業者とのコミュニケーションスキル、アドバイスの仕方、効果的な支援の進め方、IT や生成 AI 利活用等のスキルも必要である。これらは経営指導員だけでなく小規模事業者と接する可能性がある一般職員も習得する必要がある。そこで、これらのスキルを習得できるような外部研修（民間含む）が見つかった場合は積極的に参加する。 上記の知識・ノウハウに関する外部研修等が見つからない場合は、専門家を招聘し、所内研修を開催。経営指導員だけでなく一般職員も含めた職員全体で受講し、資質向上を図る。

④組織内での研修内容の共有

参加者	中小企業相談所職員全員
目的	組織内で研修内容を共有する
内容	前述①～③の研修および④における外部研修は、すべての職員が参加することは不可能である。そこで、研修に参加した経営指導員・一般職員は、月 1 度の定期ミーティングにおいて、受講内容の要点を発表することを必須とする。また、研修資料等は当所サーバー内に保管。誰でも必要な時に取り出せるようにする。

⑤OJT 制度

目的	経営指導員個々の支援能力向上や一般職員も含めた組織全体の支援能力向上を図る
内容	(ア) 支援経験の豊富な経営指導員（法定経営指導員等）と補助員、一般職員等がチームを組み、巡回訪問や窓口相談の機会を活用した OJT を実施する。 (イ) 専門家を派遣する際は、これを OJT の機会と捉え、経営指導員等が帯同し、その支援ノウハウを得る。

⑥支援状況のデータベース化	
目的	担当外の経営指導員等でも一定レベル以上の対応ができるようにする
内容	担当経営指導員等が、商工会議所が独自に開発したデータベースシステム「TOAS（トアス）」上にデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにする。

11. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

現状、第2期経営発達支援計画を実行するために、他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換を実施している。この情報交換により、経営発達支援計画の実行に必要な連携等が生まれた一方、支援機関ごとに温度差があり有益な情報交換が実施できなかったケースがみられた。

経営発達支援計画を効率的かつ円滑に実施するためには、他の支援機関との間で支援ノウハウ等の情報交換が必要である。また、当所では、他の支援機関と連携しながらより効果的な支援を実施したいと考えている。

そこで、今後はこれまでの事業のなかで特に高い効果があった事業を抽出。今まで以上に深いレベルでの情報交換を実施する。

(2) 事業内容

①「経営発達支援会議」による情報交換

相手先	管内の金融機関（㈱八十二銀行、㈱長野銀行、長野信用金庫、長野県信用組合、長野県労働金庫、日本政策金融公庫）、税理士、弁護士、社会保険労務士、中小企業診断士、弁理士、建築士、クリエイターなどのスペシャリスト
頻度	年1回
方法	市内の支援団体等が一同に介した情報交換・意見交換会。同市内で活動する支援団体として有益な情報交換・意見交換および連携ができているため、今後も継続する。会議では、金融機関、団体、士業等に対する相談内容の傾向や各団体等の業界内での最新の支援手法等について相互に情報を提供。これにより、支援ノウハウのアップデートや市内支援者のネットワーク構築効果が期待できる。

②日本政策金融公庫との情報交換会

相手先	日本政策金融公庫
頻度	年2回
方法	月1回、当所に担当者が来所し、相談会を開催している。また、融資制度などの勉強会を年2回開催している。日本政策金融公庫は創業から経営改善、事業承継に至るまで小規模事業者への金融支援を数多く取り扱っており、多くの事例を持っている。当所にとって有益な情報交換になっていることから今後も継続する。今後もこれまでの連携を基本とし、支援事例やノウハウについての情報交換を勉強会の中で実施していく。特に、創業支援に関する情報交換は綿密に実施。支援スキルの向上を図る。

③金融機関との情報交換会

相手先	㈱八十二銀行、㈱長野銀行、長野信用金庫、長野県信用組合、長野県労働金庫
頻度	年2回
方法	現在、当所理財部会を活用し、地域の金融機関と情報交換を実施している。情報交換で

	得た最新の金融動向を事業計画策定支援時の資金繰り検討に役立てることができている。現在、金融機関もコンサルティングや創業支援を重視する傾向がある。そこで、今後はこれまでの情報交換に加え、地域の経済動向や各金融機関のコンサルティングの考え方、小規模事業者支援ノウハウ等、これまで以上に踏み込んだ内容まで情報交換の幅を拡げる。
--	---

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

12. 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

当所では、地元の杏にこだわった『杏都（きょうと）ブランド』や、『信州千曲ブランド』※の PR、総合アンテナショップ『屋代駅ウェルカムステーション』の運営、青年部・女性会によるイベント開催や出店など、地域活性化に資する取り組みを実施している。各事業は、それぞれの実行組織がイベント等を盛り上げるべく取り組んでいる。

(2) 事業内容

今後は、諸機関と地域経済の活性化に向けた情報交換の頻度を高めて連携を強化するとともに、小規模事業者の事業基盤整備や観光客の誘致による観光産業の活性化等を実施する。これを実現するため、関係機関と意識を共有し、小規模事業者が事業を継続的に発展させるための良好な環境の整備を図るとともに、地域のにぎわいの創出や地域ブランドの向上を図り、地域経済の活性化を促進させる。

※信州千曲ブランドとは…

「実り豊かな千曲市の特産品を、多くの人に味わってほしい」という願いから生まれたブランドである。市内で製造された加工食品、または市内で生産された原料を使用した加工食品であることなどの一定の基準を満たし、千曲ブランド推進協議会が認めた商品のみを認定している。選ばれた品は、自然豊かな千曲市の風土が育んだ素材に生産者のこだわりが詰まった逸品ばかりとなっている。現在、159 品が認定されている。認定されると、当所が運営するアンテナショップ「屋代駅ウェルカムステーション」や、オンラインショップ「杏都屋（きょうとや）」において販売の機会が広がる

(別表2)

13. 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）	
千曲市 経済部 産業振興課 千曲商工会議所 中小企業相談所 事務局長 兼 中小企業相談所長 兼 振興課長 経営指導員3名 (うち、法定経営指導員2名) 補助員1名	
(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当該経営指導員の氏名、連絡先 ■氏 名：田中 憲、宮沢 智洋 ■連絡先：千曲商工会議所 TEL. 026-272-3223	
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） ア) 日々の小規模事業者支援において、法定以外の経営指導員、補助員も参加する。 イ) 月1回の定期ミーティングにおいて、本計画の進捗管理を行う。 ウ) 年1回の「経営発達支援計画評価委員会」において、本計画の進捗・事業の成果等について、情報を提供する。 ※当計画の法定経営指導員については、事業を円滑に実施し、多くの事業所に対応するため、2名の配置を行うこととする。	
(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 千曲商工会議所 振興課 〒387-0011 長野県千曲市杭瀬下三丁目9番地 TEL：026-272-3223 / FAX：026-272-3633 / E-mail：info@chikumacci.jp	
②関係市町村 千曲市 産業部 産業振興課 〒387-8511 長野県千曲市杭瀬下二丁目1番地 TEL：026-273-1111 / FAX：026-273-1921 / E-mail：sangyo@city.chikuma.lg.jp	

(別表 3)

14. 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, 920	1, 920	1, 920	1, 920	1, 920
1. 事業計画策定セミナー開催費	100	100	100	100	100
2. IT に関するセミナーの開催	100	100	100	100	100
2. 創業スクール開催費	500	500	500	500	500
3. 「feel NIPPON」 出展費	500	500	500	500	500
4. 他展示会等出展費	500	500	500	500	500
5. 「経営発達評価委員会」開催費	120	120	120	120	120
6. アンケート調査費	100	100	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。

調達方法
会費収入、国補助金、県補助金、市補助金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	