

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	長野市商工会（法人番号 7100005001761） 長野市（地方公共団体コード 202011）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】「特色」や「強み」を活かすために事業計画の策定を支援し、P D C Aの実践を通して、主体的、能動的に行動することができる事業者を育成し、事業者の自走化を図る。</p> <p>【目標②】個々の事業者の実情に合ったI T技術の活用等のD Xの取り組みを推進し、情報発信力の強化や業務の効率化及び販路の拡大を実現し、生産性や付加価値の向上を図る。</p> <p>【目標③】事業者間の連携と協業を支援し、個々の特性を補完しあいながら経営基盤を強化することにより、事業者の減少の抑制や雇用の場の創出を図り、地域の活性化につなげる。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>（1）各種統計データの収集分析</p> <p>（2）RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向分析</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>（1）展示会等における需要動向調査</p> <p>（2）顧客のニーズ調査</p> <p>（3）観光客のニーズ調査</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>（1）小規模事業者の経営分析</p> <p>（2）経営分析セミナーの開催</p> <p>4. 事業計画の策定支援に関すること</p> <p>（1）DX 推進セミナーの開催</p> <p>（2）事業計画策定支援</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>（1）事業計画策定後のフォローアップ</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p>

	<p>(1) 展示会への出展支援 (BtoB)</p> <p>(2) 物産展への出展支援 (BtoC)</p> <p>(3) SNS・ネットショップ・越境ECによる販路開拓支援 (BtoC)</p>
連絡先	<p>長野市商工会 経営支援センター</p> <p>〒381-2205 長野県 長野市 青木島町大塚 881-1</p> <p>TEL:026-284-3053 FAX:026-285-3344</p> <p>e-mail:keieishien@naganoshi-sci.or.jp</p> <p>長野市 商工観光部 商工労働課</p> <p>〒380-8512 長野県 長野市 大字鶴賀緑町 1613</p> <p>TEL:026-224-5041 FAX:026-224-5078</p> <p>e-mail:skr@city.nagano.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

ア 地域の概要

長野市は、長野県の北部に位置する県庁所在地で明治30年4月に誕生し、その後、6回の合併を経て現在に至る。中心市街地は古くから善光寺の門前町として栄え、「商都ながの」と言われることもあり観光業や商業が盛んな地域である。また、武田信玄と上杉謙信が戦った川中島古戦場、伝説の里戸隠や鬼無里など全国的に有名な歴史・文化遺産がある。

市の総面積は834.81km²、東西 36.5km・南北 41.7kmで、四方に妙高戸隠連山国立公園（平成27年指定）をはじめとする山並みを望み、市域の約4分の3を占める中山間地域の豊かな自然を有している。市内の中央には総延長日本一の千曲川（新潟県域で信濃川）や千曲川の支流である犀川が流れている。

気候は、長野盆地にあって季節風の影響を受けにくいいため年間を通して湿度が低く、寒暖の差が大きく、平均気温は約12℃である。中央高地式気候であるが、日本海側の気候の特色も併せ持っているために北部地域はスキー場がある豪雪地帯で、南部に行くに従って太平洋側の気候の特色となるため降雪量は少なくなっていく。また、最高標高地点は日本百名山の一つである戸隠地区の高妻山で 2,353m、最低標高地点は豊野町浅野地区の327mで、標高差は約2,026mある。

イ 長野市商工会の設立過程と管轄地域の概要

(i) 長野市商工会の設立過程

当商工会の管轄する地域は、昭和41年10月に長野市と上高井郡若穂町、更級郡川中島町・更北村、上水内郡七二会村、更級郡信更村が合併、平成17年1月に上水内郡豊野町・戸隠村・鬼無里村、更級郡大岡村が、平成22年1月に上水内郡中条村が長野市に編入された地域である。

当商工会は、市町村合併に伴い平成18年4月に長野市内の9商工会が合併して設立した後、平成27年4月に旧中条商工会と合併して会員数2,067名（令和4年3月末現在）の県下最大規模を誇る。なお、合併前の10商工会地区のことを「支部」としたが、令和2年には七二会・信更・大岡の3支部が統合して西部支部となり、現在は8支部となっている。また、各地区を管轄する事務局は本所及び7支所がある。

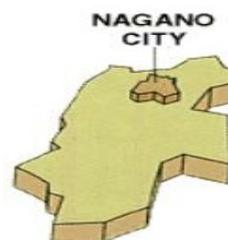
市内には商工団体が3団体存在し、市中心部と篠ノ井地区及び松代地区を管轄する長野商工会議所、市西部の信州新町地区を管轄する信州新町商工会がある。当商工会の管轄する地域は、長野駅を中心とした長野商工会議所管轄地域の周辺部に昔からあった町村部で構成されており、面積は496.01km²で市内の約60%を占め、そのうち425.9km²（約86%）は中山間地域である。

主な産業は地区によって特色がわかれ、更北・川中島地区の都市部及び豊野地区は「卸売業、小売業」、若穂地区や七二会・信更・鬼無里・大岡・中条地区の中山間地域は「建設業」、戸隠地

日本のほぼ真ん中、おへその位置に「長野県」



長野県の北部に位置する県庁所在地「長野市」



区は「宿泊業、飲食サービス業」が多い。



※白色部分が長野商工会議所、信州新町商工会管轄地域

(ii) 管轄地域の概要

a 観光資源・地域資源

<地区ごとの主な観光資源・地域資源等>

地区ごとに特色ある観光資源・地域資源を有しており、それらをモチーフとしたシンボルマークを制作して、当商工会のホームページに支部アイコンとして掲載している。

更北地区……毎年 3 万人余りの人出で賑わう川中島古戦場まつり「軍配団扇（信玄）と太刀（謙信）」

若穂地区……農産物として有名な「綿内れんこん」

川中島地区…農産物として有名な「川中島白桃」

七二会地区…神秘の蝶と言われ、9 月～10 月に飛来する「アサギマダラ」

信更地区……鎌倉時代後期作で県宝指定の「長勝寺木造金剛力士立像」

豊野地区……農産物として有名な「りんご」

戸隠地区……戸隠神社があり、日本三大そばの一つとされる「戸隠そば」

鬼無里地区…7 畝の広大な湿原にある奥裾花自然園に咲く 81 万本の「水芭蕉」

大岡地区……長野冬季オリンピック開会式に登場した、正月の松飾りのしめ縄で作る「芦ノ尻道祖神」

中条地区……地域住民を災いから救い、子供たちを危険から守ってくれる「山姥伝説」



b 地域特性

管内地域を大別すると、以下の3分類となる。

- ◆ベッドタウンと商業・工業集積地（更北・川中島地区、若穂・豊野地区の一部）
市中心部に近いため戸建住宅や集合住宅が多く、人口が増加している地区もある。商業は大型店の出店や既存の事業者に加えて、飲食業・サービス業を中心とした新規開業者も多く、工業は食品加工製造業や金属機械部品加工業が集積している。
消費行動と流通構造の変化に対応し、地域活力の源となる商工業が持続・成長するために、経営基盤を強化し、販路の拡大・付加価値の高いものづくりや先端技術の導入を促進して、経営力・販売力・競争力の強化を図る必要がある。

- ◆中山間地（若穂地区の郊外、七二会・信更・戸隠・鬼無里・大岡・中条地区）
少子高齢化や過疎化により、人口が著しく減少している地区が多い。事業所数は後継者の不在、事業主の高齢化に直面して減少傾向にある。基幹産業は建設業であり、地域経済を支えながら、雇用の場に繋がっている。
経営資源に限りがある中で、移住者等によるこの地域に相応しい新たな活力につながる産業の創出（こだわりのあるパン屋、ワイナリー、刀鍛冶等）が定着しつつある。自然豊かな地域の魅力や特性を活かして、地域外からの移住・定住を促進し、地域の衰退に歯止めをかける必要がある。

- ◆観光地（戸隠地区、更北・豊野・鬼無里・大岡・中条地区の一部）
名所・旧跡や高原・湖沼、有名な神社仏閣や温泉施設、郷土食や果実等の特産物を有する。観光客ニーズの多様化に対応するため、地域資源や潜在ニーズを掘り起こして、地域ブランドの活用や保有する資源を傾注して、魅力を活かした観光振興を推進していく。
豊富な観光資源等を活かして認知度を一層高めていくため、ブランド力に磨きをかけ、効果的に情報を発信するとともに、事業者同士が連携して誘客活動を進める。高速道路や新幹線などの高速交通網を活用し、インバウンドの受け入れ等により広域的な観光を展開する必要がある。

※令和元年10月に発生した東日本台風により、長野市では長沼地区穂保で千曲川堤防決壊し、管内でも豊野地区で多くの事業者が2m超の浸水により甚大な被害を受けた。また、若穂地区、更北地区の一部地域においても浸水被害が発生した。被災した事業者の多くは復旧したが、廃業した事業者も一部あった。住民の転居等もあり、閑散としてしまった地域復興への課題はまだ山積している。

c 交通

交通に関しては、管轄地域に鉄道の駅がJR信越線の「川中島駅」「今井駅」、しなの鉄道の「豊野駅」JR飯山線の「信濃浅野駅」があるが、地域住民の移動については市のデータで「1世帯当たり乗用自動車台数（軽含む）1.5台」という数値が示すように、自動車を中心である。

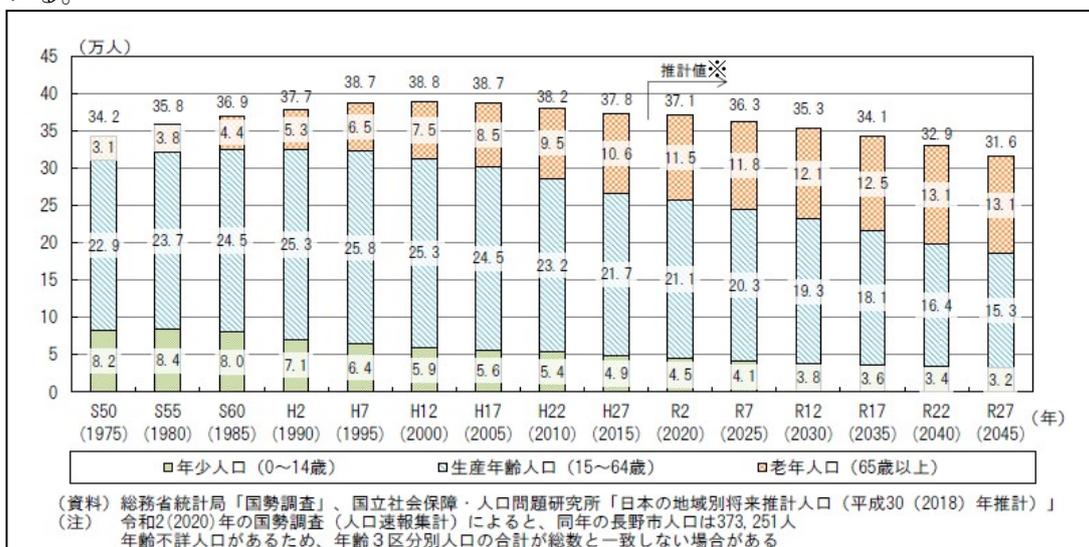
平成10年のオリンピック・パラリンピック冬季競技大会開催に伴い高速交通網が急速に整備され、上信越自動車道の開通、平成9年10月には北陸新幹線（旧：長野新幹線）が開業し、平成27年3月に石川県金沢市まで延伸した。新幹線では東京から最速で約80分の距離となった。

ウ 人口

(i) 当市全体の人口推移

平成12年の387,911人をピークに年々減少傾向にあり、令和4年4月1日時点の人口は369,652人となっており、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。(住民基本台帳)

年齢別人口についても、年少人口と生産年齢人口は減少傾向が予測されており、老年人口は逆に増加傾向で推移することが予測され、高齢化率の上昇と生産年齢人口比率の低下が顕著となっている。



長野市商工業振興・雇用促進計画（令和4年度～令和8年度）より

※表中のR2実績値は年少人口46,645人、生産年齢人口218,707人、老年人口110,459人

(ii) 管轄地域の人口推移

管轄地域人口は、令和4年4月時点が92,034人で、平成29年の95,510人に対して▲3.7%となっているが、地域間の格差は大きい。都市部（更北地区・川中島地区）はそれぞれ▲0.4%・▲1.7%と減少幅は小さいが、その他の地域は▲5.6%～▲17.5%減少している。老年人口（65歳以上）比率は長野市全体では30.4%であるが、管轄地域の平均は45.8%で、中山間地域（七二会、信更、戸隠、鬼無里、大岡、中条）はいずれも50%以上で、高齢化が進んでいる。

管轄地域の人口の推移

年次	内訳(単位)	長野市全体	若穂	川中島	更北	七二会	信更	豊野	戸隠	鬼無里	大岡	中条	管内合計/平均
平成18年	人口総数(人)	383,027	13,193	26,480	31,504	2,178	2,875	10,224	4,657	2,088	1,456	—	94,655
	年少人口(%)	14.5	13.9	16.9	16.1	7.7	8.8	13.6	8.9	8.8	8.7	—	11.5
	生産年齢人口(%)	63.7	62.0	64.5	66.2	53.3	55.5	60.8	54.0	46.3	45.5	—	56.5
	老年人口(%)	21.8	24.1	18.6	17.7	39.0	35.7	25.6	37.1	44.9	45.8	—	32.1
平成24年	人口総数(人)	386,882	12,919	27,536	33,400	1,889	2,404	10,109	4,088	1,729	1,134	2,166	97,374
	年少人口(%)	13.8	14.0	16.2	16.2	6.8	5.9	13.1	7.8	6.7	6.5	7.9	10.1
	生産年齢人口(%)	60.9	58.6	62.1	63.4	50.7	52.1	58.7	52.2	42.7	42.5	45.8	52.9
	老年人口(%)	25.3	27.4	21.7	20.4	42.5	42.0	28.2	40.0	50.6	51.0	46.3	37.0
平成29年	人口総数(人)	380,473	12,492	27,720	33,947	1,592	2,079	9,803	3,606	1,417	973	1,881	95,510
	年少人口(%)	13.0	12.9	14.8	15.3	6.8	3.9	12.7	6.7	4.7	3.9	7.0	8.9
	生産年齢人口(%)	58.5	55.9	60.4	61.1	45.5	45.3	56.3	46.7	37.8	40.8	41.4	49.1
	老年人口(%)	28.5	31.2	24.8	23.6	47.7	50.8	31.0	46.6	57.5	55.3	51.6	42.0
令和4年	人口総数(人)	369,652	11,801	27,251	33,805	1,394	1,774	9,253	3,189	1,175	839	1,553	92,034
	年少人口(%)	12.0	11.0	13.7	13.5	4.7	3.1	12.0	6.4	3.6	3.8	4.7	7.6
	生産年齢人口(%)	57.6	55.2	59.3	60.8	41.3	41.6	54.4	43.3	36.0	35.2	38.5	46.6
	老年人口(%)	30.4	33.8	27.0	25.7	53.9	55.3	33.5	50.3	60.4	61.0	56.8	45.8

令和4年4月長野市企画課統計資料より抜粋

エ 産業

(i) 当市の商工業者数の推移と産業構成

平成 28 年の長野市全体の商工業者数は 19,132 社であり、産業種別の構成については卸売業・小売業が 4,685 社（構成比 24.5%）で第 1 位となっており、以下宿泊業・飲食サービス業が 2,167 社（同 11.3%）で第 2 位、建設業及び不動産業・物品賃貸業が 1,979 社（同 10.3%）で第 3 位となっている。平成 26 年より商工業者数は 740 社減少した。

(ii) 管轄地域の商工業者数の推移と産業構成

平成 28 年の管内の商工業者数は 4,006 社であり、産業種別の構成については卸売業・小売業が 1,123 社（構成比 28.0%）で第 1 位となっており、以下建設業が 558 社（同 13.9%）で第 2 位、宿泊業・飲食サービス業が 363 社（同 9.0%）で第 3 位となっている。平成 26 年より商工業者数は 113 社減少した。

各地区ごとで、地域特性があり業種の偏りはあるものの管内総数での産業種別構成では長野市全体での産業種別構成とほぼ同じ結果となっている。（詳細については下記 (iv) にて記載）

管轄地域の事業所数の推移

年次	内訳	総数	農林漁業	鉱業、採石業等	建設業	製造業	電気・ガス・水道業等	情報通信業	運輸業等	卸売業・小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	専門・技術サービス業等	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業	教育、学芸及娯楽	医療、福祉	複合サービス業	サービス業	
平成18年	非事業所総数	20,428	86	14	2,372	1,273	17	276	341	5,289	353	1,901		2,488		646	1,043	218	4,131	
	管内計	4,171	35	7	711	304	0	19	103	1,211	37	258		367		131	186	52	750	
平成21年	市事業所総数	21,049	123	10	2,366	1,247	25	317	387	5,251	385	2,246	991	2,514	1,665	618	1,212	167	1,585	
	管内計	4,341	45	4	685	308	2	32	121	1,241	41	308	171	398	313	116	231	49	276	
	管内H18年比	104.1%	128.0%	57.1%	96.3%	101.3%	0%	168.4%	117.5%	102.5%	110.8%	119.4%		108.4%		88.5%	124.2%	94.2%	36.8%	
平成24年	事業所数	19,483	128	8	2,143	1,157	21	278	368	4,732	376	2,112	919	2,175	1,531	590	1,262	156	1,527	
	管内計	4,033	45	4	594	302	2	22	114	1,123	39	302	163	359	304	103	244	44	269	
	管内H21年比	92.9%	100%	100%	86.7%	98.1%	100%	68.8%	94.2%	90.5%	95.1%	98.1%	95.3%	90.2%	97.1%	88.8%	105.6%	89.8%	97.50%	
平成26年	市事業所総数	19,872	122	4	2,069	1,165	26	261	350	4,841	375	2,091	960	2,280	1,539	616	1,479	145	1,549	
	管内計	4,119	44	2	589	305	3	15	104	1,144	41	300	168	376	302	108	306	40	272	
	管内H24年比	102.1%	97.8%	50%	99.2%	101%	150%	68.2%	91.2%	101.9%	105.1%	99.3%	103.1%	104.7%	99.3%	104.9%	125.4%	90.9%	101.1%	
平成28年	市事業所総数	19,132	117	4	1,979	1,090	22	264	353	4,685	362	1,979	913	2,167	1,493	580	1,480	139	1,505	
	管内計	4,006	41	3	558	287	0	18	109	1,123	42	302	157	363	291	98	319	39	256	
	(管内内訳)																			
	若穂	467	7	2	100	55		2	21	122	5	9	14	10	30	7	34	5	44	
	川中島	844	3		81	50		4	13	245	8	68	39	82	74	37	84	6	50	
	更北	1,755	16		223	101		12	61	533	22	201	92	103	121	37	123	9	101	
	七二会	68			11	8			1	20				3	6	1	9	2	7	
	信更	56			15	8			2	13			1	1	3		5	3	4	
	豊野	339	5		47	29			6	99	5	21	10	18	28	10	38	4	21	
	戸隠	279	4	1	32	13			2	45	1	2	1	128	15	5	9	5	16	
	鬼無里	78	2		23	11			3	17				7	2		7	2	4	
大岡	51			17	3				8				7	6	1	5	1	3		
中条	69	4		9	9				21		1		4	6		7	2	6		
管内H26年比	97.3%	93.2%	150%	94.7%	94%	0%	120.0%	104.8%	98.2%	102.4%	100.7%	93.5%	96.5%	96.4%	90.7%	104.2%	97.5%	94.1%		

経済センサス、事業所・企業統計調査より抜粋

※ 各区別・地区別の事業所数 第1位 (オレンジ) 第2位 (黄色) 第3位 (緑)

(iii) 管轄地域の小規模事業者数の推移と業種別構成

平成 28 年の管内の小規模事業者数については 2,630 社であり平成 24 年より 143 社（▲5.2%）減少した。管内地区別では鬼無里（▲19.1%）、七二会（▲12.8%）、中条（▲8.3%）と減少率が高くなっている。

また、管内の総事業者数に対する小規模事業者の割合は 65.7%となっている。業種別の構成については卸売業・小売業が 671 社（構成比 25.5%）で第 1 位となっており、以下建設業が 518 社（同 19.6%）で第 2 位、不動産業・物品賃貸業が 287 社（同 10.9%）で第 3 位となっている。

管轄地域の小規模事業者数の推移

年次	内訳	若穂	川中島	更北	七二会	信更	豊野	戸隠	鬼無里	大岡	中条	管内合計
平成18年	小規模事業者数	352	610	1,209	55	43	271	234	79	44	57	2,954
	小規模事業者数	336	562	1,207	47	40	231	195	68	39	48	2,773
平成24年	増減数	▲16	▲48	▲2	▲8	▲3	▲40	▲39	▲11	▲5	▲9	▲181
	増減率	▲4.5%	▲7.9%	▲0.2%	▲14.5%	▲7.0%	▲14.8%	▲16.7%	▲13.9%	▲11.4%	▲15.8%	▲6.1%
平成28年	小規模事業者数	309	517	1,181	41	39	220	187	55	37	44	2,630
	増減数	▲27	▲45	▲26	▲6	▲1	▲11	▲8	▲13	▲2	▲4	▲143
	増減率	▲8.0%	▲8.0%	▲2.2%	▲12.8%	▲2.5%	▲4.8%	▲4.1%	▲19.1%	▲5.1%	▲8.3%	▲5.2%

経済センサス、事業所・企業統計調査より抜粋

年次	内訳	総数	農林漁業	鉱業、採石業等	建設業	製造業	電気・ガス・水道業等	情報通信業	運輸業等	卸売業・小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	専門・技術サービス業等	卸売業、批发サービス業	生活関連サービス業等	教育、学習支援業	医療、福祉	統合サービス業	サービス業	
平成28年	市小規模事業者数	12,616	96	3	1,819	878	10	206	219	2,839	272	1,894	554	1,464	1,252	356	228	77	419	
	管内計	2,630	34	2	518	229	0	14	67	671	31	237	94	243	240	60	48	22	70	
	(管内内訳)																			
	若穂	309	6	1	93	44			2	13	74	3	9	8	7	26	4	5	3	12
	川中島	517	3	0	73	40			3	7	139	6	63	22	53	58	22	12	3	13
	更北	1,181	13		208	81			9	38	323	16	192	56	69	101	23	19	5	28
	七二会	41			10	6				1	12				2	5	1	1	1	2
	信更	39			14	6				1	8		1	1	1	3		1	2	1
	豊野	220	4		44	23				4	60	4	20	6	12	23	6	6	2	6
	戸隠	187	3	1	30	11				1	27	1	2	1	36	13	3	1	3	4
	鬼無里	55	2		22	9				2	10				5	2		1	1	1
	大岡	37			16	2					5				5	5		1	1	1
中条	44	3		8	7					13	1			3	5		1	1	2	

経済センサス、事業所・企業統計調査より抜粋

(iv) 長野市商工会地域（管轄地域）の産業と現状

【商業（小売業、卸売業）】

商業については、長野市「平成 28 年経済センサス活動調査 卸売業・小売業に関する結果報告書」によると、市内全体で小売業ではその他の飲食料品小売業（構成比：11.2%）が最も多く、次いで自動車小売業（同：10.4%）、医薬品・化粧品小売業（同：10.0%）の順である。卸売業では食料・飲料卸売業（構成比：14.4%）が最も多く、年間商品販売額が 1933 億 7087 万円であった。

従業者規模別事業所数は、10 人未満が全体の 77.6%を占め、2 人以下は 33.3%と最も多い。

管轄地域では、都市部で大型店の出店等が相次ぎ、またコロナ禍により消費者の EC サイトの利用が急速に普及するなど中小零細企業の存続は厳しい状況にある。平成 21 年～28 年の 8 年間で比較すると▲118 事業所で、都市部では新規開業者がいるために微減で推移する一方、中山間地域は減少が著しい。少子高齢化や過疎化等の社会情勢の大きな変化に伴い、地域住民の移動手段の一つである私鉄やバス路線の廃線で、特に高齢者の日常生活に不可欠な商品等の入手が困難になってきている。令和 2 年に長野市が市民を対象に実施したアンケート調査結果（長野市商工業振興・雇用計画より引用）によるとインターネットショッピングを約 7 割が利用しており、利用の理由については過半数が身近なお店では購入できない商品があると回答していることから、今後は EC への対応が急務であり、商品構成等も検討することが必要である。

【工業（食品製造、機械工業等）】

工業については、長野市「平成 28 年経済センサス活動調査 製造業に関する結果報告書」によると、市内全体で従業者 4 人以上の製造業の概要では食料品製造業が最も多く、次いで印刷・同関連業、生産用機械器具製造業、金属製品製造業の順となり、4 業種で全体の 53.5%を占める。

従業者規模別事業所数では、29 人以下の事業所が全体の 77.6%を占める。製造品出荷額は 5801 億 4417 万円で県全体に占める割合は 9.9%である。

管轄地域における地区別製造品出荷額では更北地区が 1870 億 8535 万円（構成比：32.2%）と最も多く、次いで若穂地区が 644 億 4231 万円（同 11.1%）だった。

管轄地域では、機械工業等もあるが、食料品製造関連の企業が郷土食である「信州そば」や「おやき」、「きのこ」、「漬物」の製造等を行っているケースも多く、中山間地域ではより顕著である。

事業所数は、平成 21 年～28 年の 8 年間で比較すると 9 事業所と微増の状態ではあるが、製造品出荷額は 30%増加している。一方で粗付加価値額は 7%増に留まっている。DX（デジタルトランスフォーメーション）の取組を加速させ、生産性の向上を図ることが必要である。

また、令和 2 年に長野市が実施した市内製造業者へのアンケート調査結果（長野市商工業振興・雇用計画より引用）によると市内からの購入（調達）を増やす場合に障壁になると考えられることとして、自社の求める条件に合う事業者（取引先）がいるか不明と回答している事業者が全体の 26%もあり、自社の商品や製品の PR が不足していると考えられることから、展示会等への出展や情報発信を積極的に行うことが必要である。

【建設業】

建設業については、中山間地域において治山や道路整備、除雪等の事業が必要となることから、建設業者が地域を災害から守り、また就業の場の確保という面においても重要で、こうした地域の基幹産業となっており、管轄地域においても、比較的建設業の事業所数は多い。

長野市「平成 28 年経済センサス活動調査 結果報告書」によると管轄地域の建設業については、平成 21 年～28 年の 8 年間で比較して事業所数は▲127 事業所（▲19.6%）、従業者数は 4,113 人から 3,293 人と▲820 人（▲20.0%）減少している。平成 26 年～28 年の 3 年間で比較すると事業所数は▲31 事業所（▲5.3%）、従業者数は 3,414 人から 3,293 人と▲121 人（▲4.6%）減少している、減少率は緩やかになっているが基幹産業の衰退は人口減少の要因となっている。

公共工事等の受注減少に伴って業績の回復が見込めないために、廃業や倒産する事業所が多い。業績が安定しないので従業者の正規雇用に踏み切れない場合もあるが、従業者の高齢化による離職や採用難などで人手不足の状況が続く事業所もある。

【観光業、宿泊業、飲食サービス業】

管轄地域の観光の中心は戸隠地区であり、長野県観光部の観光地利用者統計調査によると平成 27 年^{※1}の観光地利用者延数は 161 万人に達し、観光消費額は年間 88 億円であった。宿泊業、そば店、土産品店が多く、戸隠神社をはじめ信仰の聖地として、また登山・避暑・キャンプやスキーを楽しむために、年間を通じて参拝者や観光客が訪れていた。またコロナ禍前の平成 29 年から令和元年まではインバウンドによる外国人観光客も年々増加傾向にあった。しかし新型コロナウイルス感染拡大に伴う緊急事態宣言等の発出により、不要不急の外出等は自粛を余儀なくされ、令和 2 年には利用者延数は 103 万人まで減少し、観光消費額も 59 億円に留まった。令和 2 年に長野市が実施したアンケート調査結果（長野市観光振興計画より引用）によると戸隠地区への来訪者の満足度は 56.4%と高い水準となっており、他地域と比較するとコロナ禍前との比較で入込客数の減少率が少ない結果であった。来訪者の満足度の分析は、アフターコロナを考える上においても大変重要である。

鬼無里地区など管轄地域の他の観光地の多くも平成 27 年が利用者延数と観光消費額がともにピークとなっており、令和 2 年にはコロナ禍の影響を受け大きく減少した。

長野市では近年、中山間地域にある各観光地の地域資源や観光資源の磨き上げから観光コンテンツのブランディングを進めており、道の駅等を拠点に Eバイクのレンタル等を活用して新たにサイクリングコースを設定するなど、各地区の観光コンテンツを周遊する広域的な観光振興を進めている。（長野市観光振興計画より引用）

※1 平成 27 年は善光寺御開帳・戸隠神社式年大祭があったため、例年より利用者数が多い。

観光地名	観光地類型	管轄地域名	（上段 延利用者数（百人） 下段 観光消費額（千円））				R 元年	
			27年	28年	29年	30年	2年	2年
川中島	名所・旧跡	東北地区	3,042 419,796	3,087 426,006	3,175 438,150	2,948 451,044	3,057 467,721	1,123 171,819
聖山高原	高原・湖沼	大岡地区	403 124,399	362 115,748	387 117,378	364 109,787	369 115,177	237 57,996
豊野	名所・旧跡	豊野地区	1,042 146,728	1,025 143,604	1,012 141,712	946 132,520	776 104,480	592 83,584
戸隠高原	高原・湖沼	戸隠地区	16,179 8,831,152	15,827 8,681,903	14,953 8,235,039	15,791 8,878,847	13,605 7,655,025	10,364 5,909,122
鬼無里	名所・旧跡	鬼無里地区	1,007 343,194	659 221,016	611 206,845	766 263,877	671 231,093	369 126,201
中条	名所・旧跡	中条地区	505 124,161	484 122,017	437 113,651	430 110,014	372 88,532	274 59,133

長野県「観光地利用者統計調査結果」より

オ 第五次長野市総合計画（平成 29 年度～令和 8 年度）及び後期基本計画（令和 4 年度～令和 8 年度）の商工・観光に該当する箇所は次のとおりである。

■基本構想（平成 29 年度～令和 8 年度）

まちの将来像：幸せ実感都市『ながの』～“オールながの”で未来を創造しよう～

分野6 産業の活力とにぎわいのあふれるまち「ながの」（産業・経済分野）

（目指す方向）

多様化するニーズに対応した持続可能な産業を実現するため、産業間や事業者間の連携を強化し相乗効果を高めるとともに、担い手を育成しながら、地域特性を活かした産業を振興し、多様な就労形態が支える、活力とにぎわいのあふれるまち「ながの」を目指します。

■後期基本計画（令和4年～令和8年度）（商工・観光部分抜粋）

政策1 魅力を活かした観光の振興

施策1 豊富な観光資源等を活かした観光交流促進

施策2 インバウンドの推進

施策3 コンベンションの誘致推進

政策3 特色を活かした商工業の振興

施策1 商工業の強化と環境整備の促進

施策2 地域の特性が光る商工業の推進

施策3 新たな活力につながる産業の創出

カ 長野市商工業振興・雇用促進計画

長野市では、商工業及び雇用が将来的に目指すべき方向性とそれに向けた具体的な施策等を明示し、地域が持続的な発展を遂げることを目的として、令和4年度から令和8年度を期間とする「長野市商工業振興・雇用促進計画」を策定している。概要は以下のとおりである。

■長野市の商工業・雇用の将来像

活力ある商工業の連携が賑わいを生み、多様な働き方ができるまち『ながの』

■将来像の実現に向けた視点

視点① 商工業振興に向けた環境整備

視点② 地域企業の成長促進に向けた支援

視点③ 起業・創業、新産業創出への支援

視点④ 様々なニーズに対応した就労支援の充実

キ 長野市観光振興計画

長野市では、観光振興を通じて実現したい長野市の姿を示すとともに観光関連事業者、市民・地域、行政が着実に実現していくための基本的な考え方や実施すべきことを「長野市観光振興計画」として策定している。計画期間は令和4年度から令和8年度となっている。

■目標

市民生活との調和を図りながら魅力的な地域を形成することで、観光消費を増加させ、「地域経済」や「地域コミュニティ」の活性化につなげる

■目標実現のための重点政策

①地域資源を最大限活かした誘客

②長野市の魅力を活かしたインバウンドの推進

③オリンピックレガシー等を最大限活かしたコンベンションの誘致

④快適で安全、スマートな観光を実現する基盤の構築

②課題

①で記述した現状から、管内事業者が直面している課題を抽出する。

ア 人口減少が進んでおり、各事業者の既存顧客や主要取引先も今後減少することが予想されることから、新規顧客や取引先の開拓は必要不可欠である。また、ターゲットの見直しや新商品、サービスの提供などにより新たな市場への参入を検討する必要がある。しかし管内事業者の主要事業や商品・サービスなどの内容は全業種を総じて、PR不足などにより新たな顧客や取引先となりうる地域住民やステークホルダーに浸透しておらず、地域内経済の循環の観点からも

あらゆる機会を通じて情報発信を行うことが重要である。

- イ 新型コロナウイルスの感染拡大により、人々のライフスタイルの変化から急速にECが普及しており、対面サービスの減少に伴ってオンラインやキャッシュレス決済などの非接触サービスの機会が増加するなど、今までの経営手法では対応が難しくなっている。IT化への対応が急務となっている。
- ウ 製造品出荷額は近年増加傾向にあるが、労働生産性については全国平均を下回っている分野が多く、地域間競争においては不利な状況となっており、生産性の向上が必要である。生産計画や在庫管理またロボットの活用などAI・IoTの導入が有効であることは認識しながらも関心にとどまっている状況を早急に打破し、中小企業のデジタルトランスフォーメーション（DX）の取組を加速させる必要がある。
- エ 管内の各地区は人口減少とそれに伴う事業者数の減少が続いており、地域の過疎化による衰退の局面を迎えている。各地域にある地域資源や観光資源はコロナ禍による人々の生活スタイルの変化により、潜在的に顧客ニーズを見込めるものが多い。これらをブラッシュアップし、有効活用することによりブランド化を図り、地域外からの外貨獲得を促し、事業者の経営基盤を強化し、地域の活性化につなげることが必要である。

（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

2022年版中小企業白書・小規模企業白書によると、中小企業においてもSDGs（持続可能な開発目標）や脱炭素化などカーボンニュートラル（二酸化炭素など温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させること）への取組を強化するなど自然環境への配慮などが重要視されており、地域内の経済循環の推進など、小規模事業者を取り巻く外部環境が大きく変化している。

また、新型コロナウイルスの感染拡大の長期化は予測や予想の範疇を大きく超え、人々のライフスタイルは劇的に変化し、オンラインやテレワークが急速に普及したことから、普段の職場や居住地から離れ、観光地に滞在して仕事をするワーケーションが生まれるなど、既存の経営スタイルやノウハウでは対応できない状況が数多く発生した。

このように目まぐるしく変化が訪れる外部環境に対応して、経営を持続・発展させるためには経営者が自ら考え、主体的、能動的に行動するなど、絶えず自己変革に挑戦し続けることが必要である。また、経営資源の乏しい小規模事業者にとっては、「IT等技術を活用して販路を拡大する」、「自社の情報を発信する」、「経理や事務作業を効率化する」などは大変重要であり、企業間での競争における優位性を確保し他社との差別化を図ることにおいてDXへの取組は効果的であり必須となっている。加えて、小規模事業者にとっては、少ない経営資源の選択と集中により「強み」をより一層強化し、「弱み」を連携や協業により事業者間でお互いに補完しあう関係を構築し経営基盤を強化することは経営を持続させていくためには欠かすことができない。

以上のような状況から、『小規模事業者がDXへの取組や連携と協業により経営基盤を強化し、経営者自らが時代の変化に対応するべく自己変革に絶えず挑戦し、環境に配慮しながら「特色」や「強み」を活かした事業を展開すること』を長期的な小規模事業者に対する振興のあり方とする。

②第五次長野市総合計画等との連動性・整合性について

第五次長野市総合計画では、後期計画において、商工業振興では「特色を活かした商工業の振興」、観光振興では「魅力を活かした観光の振興」を掲げている。

産業・経済分野における基本構想では、『市場のグローバル化、消費者ニーズの多様化、国内市場の縮小等厳しい経済環境下において持続可能な産業を実現するため、産業間や事業者間の連携を強化し相乗効果を高めるとともに、担い手を育成しながら、地域特性を活かした産業を振興し、多様な就労形態が支える、活力とにぎわいのあふれるまち「ながの」を目指す』と示されており、①に記述した長期的な小規模事業者の振興のあり方は、総合計画の基本構想で示した目指すべき姿と共通しており、連動性・整合性が図られている。

③商工会としての役割

長野市商工会は市町村合併に伴い、長野市内 10 商工会が合併して設立されたが、合併以前においてはそれぞれ 10 商工会が地域の総合経済団体として地域特性や地域資源（観光資源）を活かしたそれぞれ特色のある商工会事業を展開していた。合併後も各支部として存続しており、地域振興を中心とした事業活動を継続している。

①に記述した小規模事業者に対する振興のあり方を実現させていくためには、商工会が発足以来もつ多種多様な事業者との関りがあるといった「強み」と地域特性を活かした事業展開が求められており、結果として連携や協業、また「地域資源」や「観光資源」の活用など地域経済の好循環に資することにつながることから大変重要な役割を担っている。

また第 1 期経営発達支援計画では以下の目標を掲げ、小規模事業者支援を実施してきた。

< 第 1 期長野市商工会経営発達支援計画の目標 >

- (i) 市場のニーズを把握した事業計画・改善計画等の策定支援を通じて、既存事業者の経営基盤の安定と強化に取り組み、自社にしかない『強み』に気づき、活用する。
- (ii) 地域の商工業が持続・成長するために、個による支援から全体での支援への転換を図り、意欲ある事業承継者や創業者の育成支援体制を強化して、小規模事業者の減少を抑制する。
- (iii) 「ベッドタウンと商業・工業集積地」「中山間地」「観光地」という 3 分類の地域特性を踏まえた産業の振興に寄与し、地域の活力とにぎわいを取り戻すため、役職員一丸となって本計画を推進する。

実施にあたり小規模事業者の課題を共有した上で、支援を展開してきたが、今回第二期経営発達支援計画を策定し、①に記述した小規模事業者自らが自己変革に挑戦していくためには、自らの「強み」を含めた事業者が置かれている現状の分析と、それを踏まえた行動計画の明確化と、それを実現する道筋が設定されていることが必要であり、事業計画の実施により得られた成功体験が今後、自らが自己変革を主体的に実践していくための動機付けとなることから、我々支援者側の支援方法もそれらに対応した支援に変えていく必要がある。

またDXの推進などに必要な知識の取得など職員のより一層の資質向上が求められていることは言うまでもなく、商工会が果たす役割は重要性を増している。

(3) 経営発達支援事業の目標

- ① 「特色」や「強み」を活かすために事業計画の策定を支援し、PDCAの実践を通して、主体的、能動的に行動することができる事業者を育成し、事業者の自走化を図る。
- ② 個々の事業者の実情に合ったIT技術の活用等のDXの取り組みを推進し、情報発信力の強化や業務の効率化及び販路の拡大を実現し、生産性や付加価値の向上を図る。
- ③ 事業者間の連携と協業を支援し、個々の特性を補完しあいながら経営基盤を強化することにより、事業者の減少の抑制や雇用の場の創出を図り、地域の活性化につなげる。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①「特色」や「強み」を活かすために事業計画の策定を支援し、P D C Aの実践を通して、主体的、能動的に行動することができる事業者を育成し、事業者の自走化を図る。

・小規模事業者が自己変革力を備えて、自走化できるようになるためには、主体的、能動的に自ら行動することが成果につながるという動機付けが重要である。そのためには①対話と傾聴により自らの「特色」や「強み」を事業者と支援者が共有し、現状を分析すること。②それを活かすために事業計画を策定し、その計画の実現のために具体的な行動計画を立てること。③実際に行動計画を実行すること。④実行した行動を評価・分析すること。⑤課題や問題点についての改善や対策を行い、次の「計画」へ反映させることといったP D C Aを実践することにより、初めて目に見える形としての成果（成功体験）を事業者が認識できるかが重要である。成果が出るように事業計画や行動計画を策定し、実施にあたってはフォローアップするなど事業者の状況に応じた支援を実施することにより事業者の自走化につなげる。

②個々の事業者の実情に合ったI T技術の活用等のD Xの取り組みを推進し、情報発信力の強化や業務の効率化及び販路の拡大を実現し、生産性や付加価値の向上を図る。

・個々の事業者の現状分析から、ターゲットやニーズにあったI T技術を用いた広告宣伝や販売手法などの活用及び既存の経理や事務処理など業務の効率化等D Xの取組が有効であることを認識してもらうためにD X推進セミナーを開催する。また具体的なI T技術等を活用したD Xの取組事例等の知識を習得することが支援者である職員には必要なことからD Xに関する内部研修会を開催し、資質向上を図る。

③事業者間の連携と協業を支援し、個々の特性を補完しあいながら経営基盤を強化することにより、事業者の減少の抑制や雇用の場の創出を図り、地域の活性化につなげる。

・限られた経営資源しか持ち合わせない小規模事業者にとっては、自社の「強み」をより高めるために経営資源を集中し、他社との差別化を図り、また自社の「弱み」は他の事業者との連携や協業により補完しあう関係を構築することが経営を持続させるためには必要不可欠である。多種多様な事業者との関わりがあるという商工会の強みを活かし、連携・協業のためのマッチングを支援し、経営基盤の強化から、事業者の減少を抑え、雇用の場を確保することにより、地域の活性化を図る。

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】

当商工会では、全国商工会連合会からの委託により、4分類（製造・建設・小売・サービス業）30企業を四半期毎に定点調査する①「中小企業景況調査」と、4分類（製造・建設・小売・サービス業）9業種（食料品製造、機械金属製造、建設、衣料品小売、食料品小売、耐久消費財、旅館・宿泊所、洗濯、理美容）を毎月定点調査する②「小規模企業景気動向調査」を実施している。調査結果については、①は全国及び県レベルでの報告を調査対象企業に提供し、②は全国レベルでの報告を一部の事業所に情報提供する程度に留まっている。

長野市のみを対象として調査結果を分析したり、全国及び県レベルの調査結果を広く一般の事業所に情報提供したりする等には至っていない。また、地域経済分析システム（RESAS）等のビッグデータも一部の事業者の事業計画策定時の活用に留まっている。

上記以外には、経営指導員が個別に巡回・窓口相談の際のヒアリングや、金融機関が定期的に広報誌に掲載するものを情報収集し参考にしていた程度であり、これらの情報を商工会としてまとめ整理し、わかりやすく、小規模事業者に情報提供等を行うといったこともできていなかった。

【課題】

小規模事業者が事業計画の策定や新たな事業展開を行っていくためには、自社を取り巻く経営環境についてデータを基に把握することは必要不可欠なことから、各種の調査結果と関係機関や金融機関等から収集した情報を整理・分析し、国・県・市（管轄地域）単位の景況・経済動向をいかにわかりやすく加工して提供し、小規模事業者が経営に活かすことが課題である。

(2) 目標

	現状	公表方法	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
① 各種統計データの収集分析公表回数	—	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回
② 管内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

①各種統計データの収集分析

事業名	各種統計データの収集分析
目的・狙い	小規模事業者が、自社を取り巻く経営環境を把握し、その状況を踏まえた事業計画策定や新たな事業展開のための基礎資料とする
対象者	製造業・建設業・小売業・サービス業
調査手法	全国商工会連合会、長野県商工会連合会、金融機関等が実施している景気動向に関する調査の情報を、経営指導員が収集・整理する。 (調査対象) 全国商工会連合会「小規模企業景気動向調査」、長野県商工会連合会「中小企業景況調査」、長野信用金庫「景況調査レポート」
分析手法	上記調査対象資料を基に、経営支援センター会議において経営指導

	員が項目毎に分析を実施する。
調査・分析項目	業種（製造業・建設業・小売業・サービス業）毎の「業況」、「売上」、「仕入（原価）」、「収益性」、「雇用情勢」、「資金繰り」、「設備投資」等
調査・分析回数	年4回
調査・分析時期	四半期毎
結果の活用方法	調査・分析結果について、商工会ホームページに掲載の上広く周知する。加えて、巡回指導等の際に参考資料として小規模事業者に提供する。これらの方法により、小規模事業者が経営環境を把握し、事業計画策定や新たな事業展開の際の方向性、指針づくりとして活用する。

②RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向分析

事業名	RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向分析
目的・狙い	小規模事業者に対して、管内の産業動向・人口動態等を提供する。これら統計データから管内の特性や変化を把握することにより、環境変化に沿った事業計画策定のための基礎資料とする。
調査手法	内閣府・経済産業省が提供する地域経済分析システム「RESAS」、株式会社日本統計センターが提供する商圈分析システム「MieNa」を活用し、経営指導員が調査・情報収集を行う。
分析手法	RESAS、MieNa により調査・情報収集した内容に基づき、経営指導員が分析する。
調査・分析項目	(RESAS) <ul style="list-style-type: none"> ・「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 ・「観光マップ」⇒検索回数の多い観光施設等を分析 (MieNa) <ul style="list-style-type: none"> ・人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析
調査・分析回数	年1回
調査・分析時期	10月
結果の活用方法	調査・分析結果について、商工会ホームページに掲載の上広く周知する。加えて、巡回指導等の際に参考資料として小規模事業者に提供する。これらの方法により、小規模事業者が経営環境を把握し、事業計画策定や新たな事業展開の際の方向性、指針づくりとして活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

管内の小規模事業者は従業員等も少なく、独自に需要動向や顧客ニーズを調査することは難しい状況である。また、今後の事業の方向性を考える上において、消費者やお客様の意識・動向を把握することは重要である。しかし事業者がそのことを認識していないことも多く、自社の商品やサービスの優位性や有益性を感覚的に過大評価しがちであり、アンケート調査等を実施していたとしても、大半の事業者は収集結果の分析等を行い経営に活かすまでに至っていない状況である。当商工会としてもテイクアウト事業者に対する販売促進のためのクーポン券事業を実施した際に調査を実施した程度であり、結果を集計・分析して事業者にフィードバックするまでには至っていない。

【課題】

需要動向や顧客ニーズを把握することの重要性そのものを、小規模事業者に認識してもらい、商品のブラッシュアップや新商品の開発など経営に活かすことが課題である。

(2) 目標

	現状	R 5年度	R 6年度	R 7年度	R 8年度	R 9年度
① 展示会等における需要動向調査対象事業者数	－	5者	5者	5者	5者	5者
② 顧客のニーズ調査対象事業者数	－	20者	20者	20者	20者	20者
③ 観光客のニーズ調査対象事業者数	－	25者	25者	25者	25者	25者

(3) 事業内容

①展示会等における需要動向調査

事業名	展示会等における需要動向調査 (BtoB)
目的	展示会等への出展時には、今後の取引や商談等につなげるため、来場者のニーズを把握した上で、効果的に自社製品のPRや展示レイアウト等を実施する必要があることから、来場者に対する需要動向調査を実施する。
対象者	展示会等への出展者
調査手法	展示会来場者に出展事業者及び経営指導員がアンケート調査を実施する。事前に経営指導員、更に必要に応じて中小企業診断士等専門家を活用し、アンケート調査項目の設定を支援する。1事業者あたり20件以上の回答を得る。
分析手法	経営指導員が集計し、必要に応じて中小企業診断士等外部専門家を活用しながら、結果の分析を行う。
調査・分析項目	(製造業) 来場目的、取引希望の有無、必要とする技術力、関心のある市場分野、展示方法等 (小売業) 来場目的、取引希望の有無、必要とする商品、関心のある市場分野、展示方法等
結果の活用方法	分析した結果は、経営指導員等が出展者に直接説明することによりフィードバックを行い、新規取引の獲得や新製品や既存製品の改良に活かしていく。更に、これら来場者ニーズの情報を活用し、事業計画策定に反映させる。

②顧客のニーズ調査

事業名	顧客のニーズ調査 (来店客調査) (BtoC)
目的	顧客・消費者は、小規模事業者の商品・サービスについて、必ず何かの便益やメリット、理由があるから購入・発注する。顧客・消費者のニーズや声を把握して、それらを踏まえた新商品やサービス

	開発、既存商品やサービスの見直しにつなげる。
対象	新商品やサービスの提供を行う事業者及び既存の商品やサービスの見直しを行う事業者
調査手法	各店の店舗等にて事業者が主体となりアンケート調査を実施する。事前に経営指導員、更に必要に応じて中小企業診断士等専門家を活用し、アンケート調査項目の設定を支援する。またスマホを用いたアンケートフォーム等を活用し、1商品・サービスにつき50名以上の来店者から回答を得る。
分析手法	経営指導員が集計し、必要に応じて中小企業診断士等外部専門家を活用しながら、結果の分析を行う。
調査・分析項目	(小売業) 価格、パッケージデザイン、独自性、商品自体の満足度 購入意向、改善点等 (サービス業) 価格、サービスメニュー、独自性、サービス内容の満足度、サービス継続利用の有無、改善点等
結果の活用方法	分析した結果は、経営指導員等が当該店舗に直接説明することによりフィードバックを行い、新商品やサービス開発、既存商品やサービス改良に活かしていく。更に、これら顧客・消費者ニーズの情報を活用し、事業計画策定に反映させる。

③観光客のニーズ調査

事業名	観光客のニーズ調査
目的	当商工会地域の観光客の商品・サービス等の需要を把握するため、観光産業が基幹産業である戸隠地域のそば店等において、観光客等ニーズ調査を実施する。個社別の集計・分析に加え、全体の集計・分析結果を管内の観光関連事業者の参考資料として、メニュー開発、事業者間連携につなげる。
対象者	戸隠地域の飲食店（そば店等）
調査手法	各店にて事業主が主体となりアンケート調査を実施する。具体的には「戸隠そば祭り」※1期間中のイベントである「半ざる食べ歩き」※2企画のチケットブックにアンケートページを追加し、調査項目の設定については事前に経営指導員、更に必要に応じて中小企業診断士等専門家を活用して設定支援を行う。また実施はアンケートページの回収やスマホ等での回答により、各店舗につき50名以上の来店者から回答を得る。
分析手段・手法	回収したアンケートに対して、経営指導員が単純集計・クロス集計等で分析。必要に応じて中小企業診断士等外部専門家を活用する。
調査・分析項目	回答者属性（年齢、性別、居住地等）、来訪理由（この地域に来た理由）、来店理由（店を選んだ理由）、満足度（価格・メニュー・接客等）、宿泊の有無、来店後の行動予定（行先、理由）、お土産の購入有無（予算、品物、誰に）、意見・要望等
調査・分析時期	調査：戸隠そば祭り実施期間である11月 分析：12月～1月
結果の活用方法	分析した結果は、経営指導員等が当該店舗に直接説明することによりフィードバックを行い、新商品やサービス開発、既存商品やサービス改良に活かしていく。更に、全体の集計結果を管内の観光関連事業者に提供し、事業者間の連携やコラボ商品の開発等に活用する。

※1 長野市戸隠地区の新そば祭り。戸隠神社へ新そばを献納する献納祭などの神事が期間中に行われる。

※2 上記※1期間中に各そば店を食べ歩きイベントを例年実施。半ざる（ざるそば1人前の半分）を4店舗で食することができるチケットブックが発売される。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の経営状況の分析は知恵の経営ワークショップ^{※1}（経営分析編）への参加者や融資の相談、各種補助金申請事業者を中心に今までも実施してきた。

財務分析は決算書等から把握することが可能であるため分析等を概ね実施できた。一方、非財務分析は知恵の経営ワークショップの参加者などには実施できたが、金融等の相談事業者へはそこまで深掘りして実施できておらず、経営分析としては不十分な状況で終わってしまっていることが多い。また事業者への分析結果のフィードバックもワークショップ参加者である一部に留まっている。

【課題】

コロナ禍により大きく事業環境が変化する中で、事業者の経営状況も大きく変化していることが予想されるが、経営状況の分析とその結果を事業計画の策定に活かすためには事業者との対話と傾聴を重ね、事業者と支援者双方で分析結果を共有して、課題解決につなげることが課題である。

※1 知恵の経営ワークショップ・知的資産経営の手法を用いたワークショップ。自社の「強み」である知的資産を経営に活かすため、現状の分析（経営分析編）とそれを活かした事業計画の策定（事業計画策定編）のための集団セミナーの開催と個別支援の実施を組み合わせ実施している。

(2) 目標

	現状	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度
① 小規模事業者の経営分析者数	104者	162者 ^{※2}	162者	162者	162者	162者
② 経営分析セミナーの開催件数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
② 経営分析セミナー参加者に係る経営分析者数	11者	18者 ^{※3}	18者	18者	18者	18者
経営分析者数合計	115者	180者	180者	180者	180者	180者

※2 経営指導員一人当たり20者（経営指導員等一人当たりで継続的に指導及び助言を行うことができると想定される業務量）×90%（現状業務を考慮した努力目標）=18者と設定し、全9人のため18者×9人=162者とした。

※3 ②の参加者である20者×90%=18者と設定した。

(3) 事業内容

①小規模事業者の経営分析

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者の今後の経営の方向性や将来の目標、そのための事業計画策定にあたって、まずはきちんと自社の現状を把握することが必要である。このため、経営分析を実施して自社の現状を把握することにより、自社の強みや課題を見つける。
支援対象者及び実施内容	記帳支援や金融斡旋、各種補助金等の申請支援の際に経営分析における財務分析を実施し、内容を説明した上で、非財務分析を実施する。

実施手法	経営指導員等が「ローカルベンチマーク」等を活用し、対話と傾聴により、小規模事業者をフォローしながら分析を実施。
実施時期	随時
分析項目	(財務分析) 売上持続性、収益性、生産性、健全性、効率性、安全性 (非財務分析) SWOT 分析 (強み・弱み・機会・脅威) 等 ①経営者 (経営理念・ビジョン・経営意欲・後継者) ②事業 (事業沿革・強み・弱み・IT活用付加価値向上) ③企業を取り巻く環境・関係者 (市場動向・規模・シェア・競合他社との比較・顧客リピート率・新規開拓率等) ④内部管理体制 (組織体制・事業計画の有無・人材育成等)
実施体制 実施担当者	経営指導員及び補助員等
結果の活用方法	分析結果は、対象小規模事業者にフィードバックするとともに、事業計画の策定や改善、新たな事業展開に活用する。

②経営分析セミナーの開催

事業名	経営分析セミナーの開催
目的	小規模事業者の今後の経営の方向性や将来の目標、そのための事業計画策定にあたって、まずはきちんと自社の現状を把握することが必要である。このため、本セミナーで現状を把握して、経営分析を行い事業者本来の強みや課題を見つける。また今後事業者が自走化していくために経営分析手法の習得も目指す。
対象及び参加者数	新たな事業展開を考えている者・事業の方向性を模索している者等の小規模事業者 20 者
セミナー内容、カリキュラム例等	まずは、「なぜ経営分析が必要なのか」といったことを理解することから始め、経済産業省「ローカルベンチマーク」等を活用しながら財務分析、更には強み・弱み等といった非財務分析の結果及び手法について中小企業診断士等から説明をしてもらう。 ・経営分析とは何か？その意義・重要性 ・経済産業省「ローカルベンチマーク」とは ・財務分析について ・非財務分析について (SWOT 分析他)
開催回数、開催時期	1 回／年、9 月
募集方法	・対象である小規模事業者の内、意欲的な小規模事業者に対して職員から直接勧誘を行う ・商工会ホームページにおいても募集する。
分析実施手法	本セミナー内において講師や経営指導員が「ローカルベンチマーク」等を活用し参加者をフォローしながら分析を実施。更に、セミナー内で分析を終えられなかった参加者に対してはセミナー終了後、改めて経営指導員が、セミナー内容に基づき経営分析の実施・フォローアップを行う。必要に応じて中小企業診断士等専門家の個別相談を行う。
分析項目	(財務分析) 売上持続性、収益性、生産性、健全性、効率性、安全性 (非財務分析) SWOT 分析 (強み・弱み・機会・脅威) 等 ①経営者 (経営理念・ビジョン・経営意欲・後継者) ②事業 (事業沿革・強み・弱み・IT活用付加価値向上) ③企業を取り巻く環境・関係者 (市場動向・規模・シェア・競合他社との比較・顧客リピート率・新規開拓率等) ④内部管理体制 (組織体制・事業計画の有無・人材育成等)

講師	中小企業診断士等
結果の活用方法	分析結果は、対象小規模事業者にフィードバックするとともに、事業計画の策定や改善、新たな事業展開に活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者に対しては、「小規模事業者持続化補助金」や「ものづくり・商業・サービス補助金」、「経営力向上計画」、「先端設備導入計画」等の申請や融資を受ける際に、事業計画の策定を支援してきた。また、従前より「知恵の経営ワークショップ（計画策定編）」を開催し、実際に受講者は策定した事業計画を実施して、経営に活かすことができた。

【課題】

今までは補助金の申請や認定時に、事業計画の策定が必要なため、事業計画策定の支援を実施することが多かった。今後は将来の目標と需要を見据えた事業計画の策定が自社の売上の増加や生産性の向上につながることを多くの事業者に認識してもらい、自ら事業計画を策定し実施する事業者を増やすことが課題である。また小規模事業者にとってIT技術の活用が競争力や生産性の向上につながることを認識してもらい、DXへの取組みをいかに事業計画に反映させるかが課題である。

(2) 支援に関する考え方など

「地域の経済動向」や「経営状況の分析」、「需要動向調査」の結果を活用し、事業計画の策定支援を実施する。事業計画の策定支援では、経営分析件数の50%、事業計画策定ワークショップの参加者の75%の事業計画策定を目標とする。

また、事業計画を策定する前段階として、ITの活用等DXに対する取組を具体的に事業計画に反映させるため、DX推進セミナーを開催する。

(3) 目標

	現状	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
① DX推進セミナーの開催回数・参加者数	—	1回 20者	1回 20者	1回 20者	1回 20者	1回 20者
② 事業計画策定ワークショップの開催回数・参加者数	1回 11者	1回 20者	1回 20者	1回 20者	1回 20者	1回 20者

②ア・イ・ウによる事業計画策定事業者数	61者	90者 ^{※1}	90者	90者	90者	90者
②エによる事業計画策定事業者数	11者	15者 ^{※2}	15者	15者	15者	15者
事業計画策定事業者数合計	72者	105者	105者	105者	105者	105者

※1 前述5. 経営分析数180者×50%=90者 ※2 ②エの参加者数×75%=15者

(4) 事業内容

①DX推進セミナーの開催

事業名	DX推進セミナーの開催
目的	<p>企業を取り巻くビジネス環境の変化が激しい現代において、既存業務効率化のためのIT化の取組みではなく、IT・デジタル技術を活用して、根本的に業務や組織、ビジネスモデル等の変革も視野に入れて競争優位を確立していくこと、つまりDXに対する取組が、小規模事業者の経営基盤強化には欠かせない。その一方で、DXに対する重要性、更にはDXそのものについて理解を深めている小規模事業者は少ないのが実情である。</p> <p>事業計画を策定する前段階において、まずはDXとは何なのか、更にDXに向けた意識の向上を図ること、またDXに向けて欠かせない手段の一つであるIT化、ITツールやデジタル技術等について理解を深めていただき、これらも踏まえた事業計画策定支援を行うことを目的とする。</p>
対象及び参加者数	小規模事業者（全業種）20者
セミナー内容、カリキュラム例等	<ul style="list-style-type: none"> ・IT化が加速・浸透する背景 ・IT化への取組を迫られる事例 ・経営に有効なITツール、デジタル技術の例、更に導入メリットや成功事例（LINE、Twitter、Instagram等） ・IT化の先にある、DXとは？ ・DXによる競争力強化等成功事例
開催回数、開催時期	1回/年、9月
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ・前述の経営分析を実施した小規模事業者の内、意欲的な小規模事業者に対して職員から直接勧誘を行う。 ・商工会ホームページにおいても募集する。
支援手法	IT技術の利活用を行う事業者の事業計画策定につなげる。
講師	IT事業者等

②事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援
目的	「地域の経済動向」「お客様の需要動向」「自社の経営状況分析」を踏まえた上で、今後の自社の方向性、具体的な行動計画・プランを定め、実行するため、事業計画を策定する。
支援対象者	経営分析を実施した小規模事業者 金融相談、補助金や認定申請相談等において、事業計画の必要性が顕在化した事業者等
対象事業者の掘り起こし及び支援の手段・手法	<p>ア 経営分析の実施時に事業計画策定を提案する。</p> <p>イ 需要動向調査の実施時に事業計画策定を提案する。</p> <p>ウ 補助金・助成金の申請時に事業計画策定を提案する。</p> <p>エ 下記事業計画策定ワークショップを開催する。</p> <p>※事業計画策定ワークショップ</p> <p>【内容】</p> <p>「なぜ事業計画が重要なのか」といった必要性を理解することから始め、経済産業省「ローカルベンチマーク」、中小機構「経営デザインシート」等を活用しながら事業計画策定手法等について専門家から説明をしてもらう。</p> <p>・事業計画とは何か？その意義・重要性</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・経済産業省「ローカルベンチマーク」、中小機構「経営デザインシート」等による事業計画書の概要 ・事業計画策定演習 (自社内部・外部環境分析の確認、経営戦略の方向性、収支計画・目標、具体的なアクションプランの作成 等) 【開催回数、開催時期、募集人数等】 開催回数は1回(セミナー全2回で個別支援3回を予定) 開催時期はセミナーが9、10月、個別支援は9、10、11月を予定 参加事業者数20者(うち事業計画策定数を参加者の75%とする。) 【募集方法】 ・上記支援対象者に対して職員から直接勧誘を行う ・商工会ホームページにおいても募集する 【講師】 中小企業診断士等 【支援の手段・手法】 本セミナー内において講師や経営指導員が「ローカルベンチマーク」「経営デザインシート」等を活用し参加者をフォローしながら事業計画策定を支援。集団でのセミナーに留まらず、講師(専門家)による個別支援を併せて行い、経営指導員が随時フォローアップし、事業計画策定を支援する。また具体的に課題があった場合は、課題に応じた専門家派遣を実施する。
--	---

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当会では今まで事業計画策定後の支援として、フォローアップの実施については知恵の経営ワークショップ(計画策定編)を受講して事業計画を策定した一部の事業者に限られており、事業者からの要請によりフォローアップを実施することがほとんどである。

また、多くは策定後の経営状況(売上の増加や利益率の向上など)を把握するまでには至っていない。

【課題】

事業計画の進捗状況を確認し、予定通りの計画実施ができていない問題点等を早期に発見することや、策定後の経営状況を把握するためには、定期的なフォローアップは欠かせない。事業計画を策定した事業者からの要請によるものだけでなく、定期的にフォローアップを実施できるように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全ての事業者を対象に原則、四半期ごとにフォローアップを実施する。事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

	現状	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
① フォローアップ対象事業者数	84者	105者*1	105者	105者	105者	105者

② 頻度 (延回数)	385回	420回※2	420回	420回	420回	420回
③ 売上増加事業者数	—	20者	20者	20者	20者	20者
④ 利益率3%以上増加の事業者数	—	20者	20者	20者	20者	20者

※1 前述6. 事業計画策定数105者

※2 105者×4回/年=420回

(4) 事業内容

①事業計画策定後のフォローアップ

事業名	事業計画策定後のフォローアップ
目的	策定された事業計画が実際に行動に移されているのか、更に行動に移されていたとしても期待したような成果が出ているのか、といった点を対話と傾聴により支援者と事業者が共有し、小規模事業者が定めた目標を達成できるように支援する。
支援対象者	事業計画を策定した全ての小規模事業者
頻度	四半期ごとのフォローアップを実施する。 ただし、経営指導員等が定期的に巡回し、進捗状況を確認する中で、訪問頻度については、臨機応変に対応する。なお、事業計画の進捗状況が思わしくない事業者に対しては、支援頻度を上げ重点的に支援を実施することで、策定した事業計画目標に近づける必要がある。その一方で、進捗状況が順調に推移している小規模事業者に対しては、例えば支援を半年に1回とするなど頻度を下げることにより、重点的支援を必要とする小規模事業者に対する支援頻度を上げていく。
手法・支援内容	経営指導員等が、巡回・窓口によりフォローアップを実施するが、進捗状況や計画内容により柔軟に対応する。 事業計画と進捗状況のズレが生じた場合には、ミラサポ、(公財)長野県産業振興機構、長野県よろず支援拠点、エキスパートバンク等各種専門家派遣制度の活用を図りながら、そもそものズレの発生要因、また今後の対応策等について検討する。この改善策に基づき、更に経営指導員が重点的にフォローする等臨機応変に対応する。
実施体制・担当者	経営指導員、課題に応じた専門家
効果	フォローアップ支援の実施により、PDCAサイクルの必要性を理解し、当初の事業計画との違いを把握することで、次の展開へとつなぐことができる。

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】

これまで管内小規模事業者への新たな需要の開拓に寄与する支援については、行政等が開催する商談会や大手百貨店での催事や展示会等への出展募集の情報を、該当する事業者に提供するに留まっており、当会として具体的な支援を行っていないのが現状である。

【課題】

今後、より一層の販路開拓につなげていくためには、小規模事業者にとって一番苦手とされてい

る自社の強みや製品のPRを積極的に行うことに対して事業者が意欲的に取り組めるように支援を実施していくことが課題である。

また、今後新たな販路の開拓にはDXの推進が必要かつ効果的であるが、事業者にはそのことの重要性を認識してもらうことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難である。また小規模事業者が知識・経験不足等により独自に取り組むことは難しいが、今後の販路開拓につながる効果的な取り組みを支援する。リアル展示会においては、経営指導員及び専門家の活用を図りながら事前事後の支援、また出展期間中には陳列や接客等きめ細かな伴走支援を実施していく。更に、長野市や金融機関等が主催する展示会等への出展を促す。特にDXに向けた取組としては、商圏に制限の無いWebを活用した販路開拓支援を進める。

(3) 目標

	現状	R 5年度	R 6年度	R 7年度	R 8年度	R 9年度
① 展示会への出展事業者数	3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 物産展への出展支援	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上額/者	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
③-1, 2, 3 Webを活用した販路開拓支援	—	10者	10者	10者	10者	10者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①展示会への出展支援 (BtoB)

事業名	展示会への出展支援 (BtoB)
目的	<p>展示会への出展支援により、新たな取引先や新規顧客の獲得につなげることを目的とする。</p> <p>展示会としては下記の二つを想定</p> <p>【産業フェア in 信州】 産業フェア実行委員会（事務局：長野商工会議所内）が開催する展示会である。県内の企業が事業拡大や販路開拓、産学官連携による広域ネットワークの形成をすることを目的としている。来場者はバイヤーや関連業者等が多い。令和4年10月の開催では、来場者数 11,878 名（2日間合計）、出展社数 125 社であった。</p> <p>【長野しんきんビジネスフェア】 長野信用金庫が主催、多業種にわたる展示会であり、来場者はバイヤーや関連業者等が多い。一般消費者の来場は殆ど無く、事業者間取引の振興を目的とした展示会である。直近の令和4年5月の開催では、出展者数 162 社・団体、来場者数約 1,500 名（いずれも主催者発表）の参集を得て開催された。</p> <p>その他県内外で開催予定の同種・同目的の展示会等への出展も含む</p>

支援対象	事業計画を策定した、また今後事業計画を策定する BtoB 小規模事業者（製造業・小売業等）等
手段・手法	支援対象者に、経営指導員が当展示会に関する資料を提供することにより出展・利用を促し、出展時の内容やFCPシートの作成及びレイアウト等の支援を行う。
効果	自社の技術・商品・サービスを多くの来場者に直接発信、PR できる。また出展により、需要動向調査も併せて実施することができ、更に、出展者同士においても技術ニーズやシーズについて意見交換・交流を図ることにより、実際の取引につながることも期待できる。
実施後のフォロー	出展した小規模事業者に対しては、半年に1回、巡回・窓口相談により成約等の状況を把握する。期待した成果に結びつかない場合、成果がでない原因について、専門家の活用を図る等の対応により検討を加え、売れる商品・製品となるようにブラッシュアップを図っていく。

②物産展への出展支援（BtoC）

事業名	物産展等への出展支援（BtoC）
目的	物産展等への出展支援により、新たな取引先や新規顧客の獲得につなげることを目的とする。 出展する物産展・即売会は、百貨店等が催事等で開催する一般消費者向けの物産展・即売会等への出展支援を想定。 【北信濃がたり・上越がたり】 市内にあるながの東急百貨店で開催する「北信濃がたり・上越がたり」への出展支援が一つである。同物産展は出展前にバイヤーによる審査があり、商談につながる可能性がある。自社製品の販売等を実際に経験することにより、商品価値の伝え方、商品PRの手法等を学ぶことが目的。令和3年12月3日～5日まで始めて開催された。出展者数28社（うち長野市内事業者数6社）であった。 その他県内外で開催予定の同種・同目的の物産展等への出展も含む。
支援対象	事業計画を策定した、また今後事業計画を策定する BtoC 小規模事業者（食品製造業・小売業等）等
手段・手法	支援対象者に、経営指導員が当物産展等に関する資料を提供することにより出展・利用を促し、出展時の内容やFCPシートの作成及びレイアウト等の支援を行う。また、主催バイヤーとともに自社商品の消費者に対する訴求力を高めるためブラッシュアップ等実施する。
効果	自社の商品・サービス等を多くの来場者に直接発信、PR できる。また、消費者ニーズを直接確認することで、既存商品の改良や新商品の開発に活かす。
実施後のフォロー	商品を出展した小規模事業者に対しては、出展したことの効果を把握し、他の物産展・即売会等への出店意欲の確認を行う。また期待した成果に結びつかない場合、成果がでない原因について、専門家の活用を図る等の対応により検討を加え、売れる商品等となるようにブラッシュアップを継続して実施する。

③-1 Webを活用した販路開拓支援（SNS）

事業名	SNSによる販路開拓支援（BtoC）
目的	新たな販路開拓手法として、SNSツールを利用して宣伝広告等を行い、販売を拡大する手法が少ない費用や手間で見込める効果があるとして注目されている。実際に若者世代を中心として、購買の意思決定に大きな影響を与えている。本来、経営資源が乏しい小規模事業者にとっては有効な販路開拓手法であるが、利用価値が理解されていない。そこで、SNSによる販売や販売促進（情報発信を含む）により効果が見込める事業者を支援し、売上拡大を目指す。
支援対象	事業計画を策定した、また今後事業計画を策定する BtoC 小規模事業者等
手段・手法	支援対象者に対して、販路拡大をするために、事業者の実情に応じて、取り組みやすいSNSツールを提案する。効果的な商品等の紹介文や掲載写真の選定などを支援し、宣伝効果を高め、新規顧客の獲得を目指す。 またSNSツールを利用したネットショップ構築等に際してはIT専門家の派遣等により対応する。
効果	SNSツールを利用したネットショップの立ち上げや商品構成、ページ構成、PR方法等を支援することで、自社の商品・サービス等を多くの消費者に伝えることができ、販路拡大につながる。
実施後のフォロー	SNSツールの利用による効果をアクセス数や販売数、売上などの確認を定期的にフォローし、期待した成果に結びつかない場合、成果がでない原因について、専門家の活用を図る等の対応により検討を加え、改良等を支援する。

③-2 Webを活用した販路開拓支援（ネットショップ）

事業名	ネットショップの構築支援（BtoC）
目的	インターネットを活用して販路開拓を目指す事業者が増加していることから、ネットショップの構築を支援し、さらにフォローアップを行うことで売上拡大を目指す。
支援対象	事業計画を策定した、また今後事業計画を策定する BtoC 小規模事業者等
手段・手法	支援対象者に対して、販路拡大を図るために、事業者の商品やターゲットに応じた各種ショッピングサイト等を提案し、効果的な商品紹介のリード文の作成や写真掲載方法等について支援する。 またネットショップ構築等に際してはIT専門家の派遣等により対応する。
効果	ネットショップの立ち上げや商品構成、ページ構成、PR方法等を支援することで、自社の商品・サービス等を多くの消費者に伝えることができ、販路拡大につながる。
実施後のフォロー	定期的にフォローアップを行い、ネットショップの利用状況をアクセス数や販売数、売上などで確認をし、期待した成果に結びつかない場合、成果がでない原因について、専門家の活用を図る等の対応により検討を加え、改良等を支援する。

③-3 Webを活用した販路開拓支援（越境EC）

事業名	越境ECによる販路開拓支援（BtoC）
目的	近年、人口減少等により国内市場が縮小していることや、また海外の消費者からは高品質で安全性が高い日本の商品や製品を好む傾向が強く、越境ECへの進出を検討する事業者が増えている。そこで越境ECへの進出に対する支援を行い、さらにフォローアップを行うことで販路拡大から売上増加を目指す。
支援対象	事業計画を策定した、また今後事業計画を策定する BtoC 小規模事業者等
手段・手法	支援対象者に対して、販路拡大をするために、事業者の商品やターゲットに応じた各種越境ECサイト等を提案し、効果的な商品紹介のリード文の作成や翻訳及び写真掲載方法等について支援する。 また越境ECへの進出に際しては、進出経験のあるIT専門家の派遣等により対応する。
効果	越境ECの立ち上げや商品構成、ページ構成、PR方法を支援することで、自社の商品・サービス等を海外の多くの消費者に伝えることができ、販路拡大につながる。
実施後のフォロー	定期的にフォローアップを行い、越境ECの利用状況をアクセス数や販売数、売上などで確認をし、期待した成果に結びつかない場合、成果がでない原因について、専門家の活用を図る等の対応により検討を加え、改良等を支援する。

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】

現在、当会の経営発達支援事業についての事業に対する評価や見直しをする仕組みについては、月に1度開催する経営支援センター会議で事業者からのアンケート結果等の声を反映しながら行っており、事業実績については総会資料等で報告しているのが現状である。

【課題】

内部の経営指導員による経営支援センター会議においてのみ事業に対する評価や見直しを行っているため、外部からの評価を事業に反映させるために評価委員会を設置し、計画実施におけるPDCAサイクルを構築することが必要である。

（2）事業内容

本計画に記載の事業の実施状況及び成果の把握や今後の見直し案の作成等についてはPDCAサイクルを構築し、具体的には次のとおり実施する。

①成果の評価及び見直しの方向性の検討

経営支援センター会議（構成員：経営指導員）にて事業の実施状況、達成度を検証する。また次期の事業見直し案を作成する。

その後、商工会役員（正副会長）、長野市、外部有識者として中小企業診断士等専門家、事務局長、及び法定経営指導員等で「経営発達支援計画評価委員会（仮）」を年1回開催し、事業成果及び翌年度の事業見直し案に対する評価を受ける。

②見直し案の立案と決定

評価委員会の提言を受け、法定経営指導員を中心に再度見直し案を立案する。

③見直し案の報告、事業の成果・評価の結果公表

事業の成果・評価の結果については、通常総代会で報告し承認を得る（毎年度1回）。
結果は小規模事業者が閲覧可能な状態にするため、長野市商工会のホームページにて公表する。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営指導員、補助員、一般職員等の能力向上、組織力の向上、スキルアップのための研修会に参加しているが、個々の知識取得のためだけとなっており、研修内容については職員全体で共有されていない。また支援事例についても経営指導員の相談事例等を中心に月に1度の経営支援センター会議で発表をし、共有に努めているがデータベース化するまでには至っていない。

【課題】

研修内容や支援事例についても個々の相談案件に応じて共有し、個別の相談指導を行う中で、効果的に蓄積した知識や支援事例を活かしていくことが、さらなる職員の資質向上にもつながることから、共有できる体制を整備していくことが重要である。

また、事業者へのDXの推進には職員のDXに対する知識の習得は必要不可欠であり、セミナー等への参加を積極的に行う必要がある。

(2) 事業内容

①DX推進に向けた内部講習会の開催

事業名	DX推進に向けた内部講習会
目的	地域小規模事業者のDX推進に向けては、経営指導員のみではなく、商工会全職員が、DXの内容について理解することが不可欠である。しかし、急速に進展するIT化、AI等の技術革新の進歩は目覚ましい状況にあり、我々商工会職員は、DXに向けた専門的知識について不足している。このため、IT専門家等を講師として、商工会全職員を対象とした内部研修会を実施してDX推進に向けた支援能力向上を図る。
対象者	経営指導員他商工会全職員
資質向上する内容	DXに向けたIT・デジタル化の取組 ア) 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等のバックオフィス業務のデジタル化、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等 イ) 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 ウ) その他の取組 オンライン経営指導の方法等
実施方法	商工会全職員を対象とした研修会を年1回開催。IT専門家を講師とし、DX推進に向けた理解や知識を深める。
実施時期	6月
効果	支援者である商工会全職員が、DX推進に向けた知識を得ることにより、小規模事業者に対する支援能力を向上する効果が期待できる。

②OJT制度

目的	経営指導員をはじめとした商工会全職員の個々の支援能力の向上を図る
対象者	経営指導員他商工会全職員
内容	経験年数の短い経営指導員や補助員と、経験豊富な経営指導員等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、経営指導員等が同行し、ノウハウを習得する。

③職員間の定期ミーティング

目的	組織内で研修内容や支援状況を共有する
対象者	経営指導員他商工会職員
内容	月1回の経営支援センター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、研修等へ参加した経営指導員等が順番で講師を務め、経営支援手法やIT技術等の活用方法、具体的なITツール等について紹介し、ミーティング内で意見交換を行う。また、各人の支援状況等を共有し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。

④スキルアップ研修会の開催

事業名	スキルアップ研修会の開催
目的	経営発達支援計画の実施に向けては、経営指導員のみではなく、補助員や一般職員等が、経営発達支援計画の内容について理解することはもとより、経営支援における基礎的知識の習得が不可欠である。このため、経営指導員や各分野の専門家（中小企業診断士等）を講師として、商工会全職員を対象とした内部研修会を実施して、支援能力向上を図る。
対象者	補助員、一般職員等
資質向上する内容	経営発達支援計画の実施内容及び経営支援における基礎的知識等
実施方法	研修会を年2回開催。経営指導員や各分野の専門家（中小企業診断士等）を講師として実施する。
実施時期	6月、9月
効果	補助員や一般職員等が、経営発達支援計画の推進に向けた知識を得ることにより、小規模事業者に対する支援能力を向上する効果が期待できる。

⑤支援情報のデータベース化

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ために実施する。 具体的には支援担当職員不在時でも対応ができるようにすること、担当職員が人事異動となっても後任者が円滑に支援を継続できる体制とすること、比較的経験年数の短い職員においても先輩職員の支援ノウハウを活用することにより、商工会全体としての支援スキルの底上げを図ることを目的とする。
内容	商工会の「小規模事業者支援システム」に支援に関するデータ入力を実施し、データベース化する。これにより、支援先である小規模事業者の支援状況等を職員全員で相互共有することが可能となる。

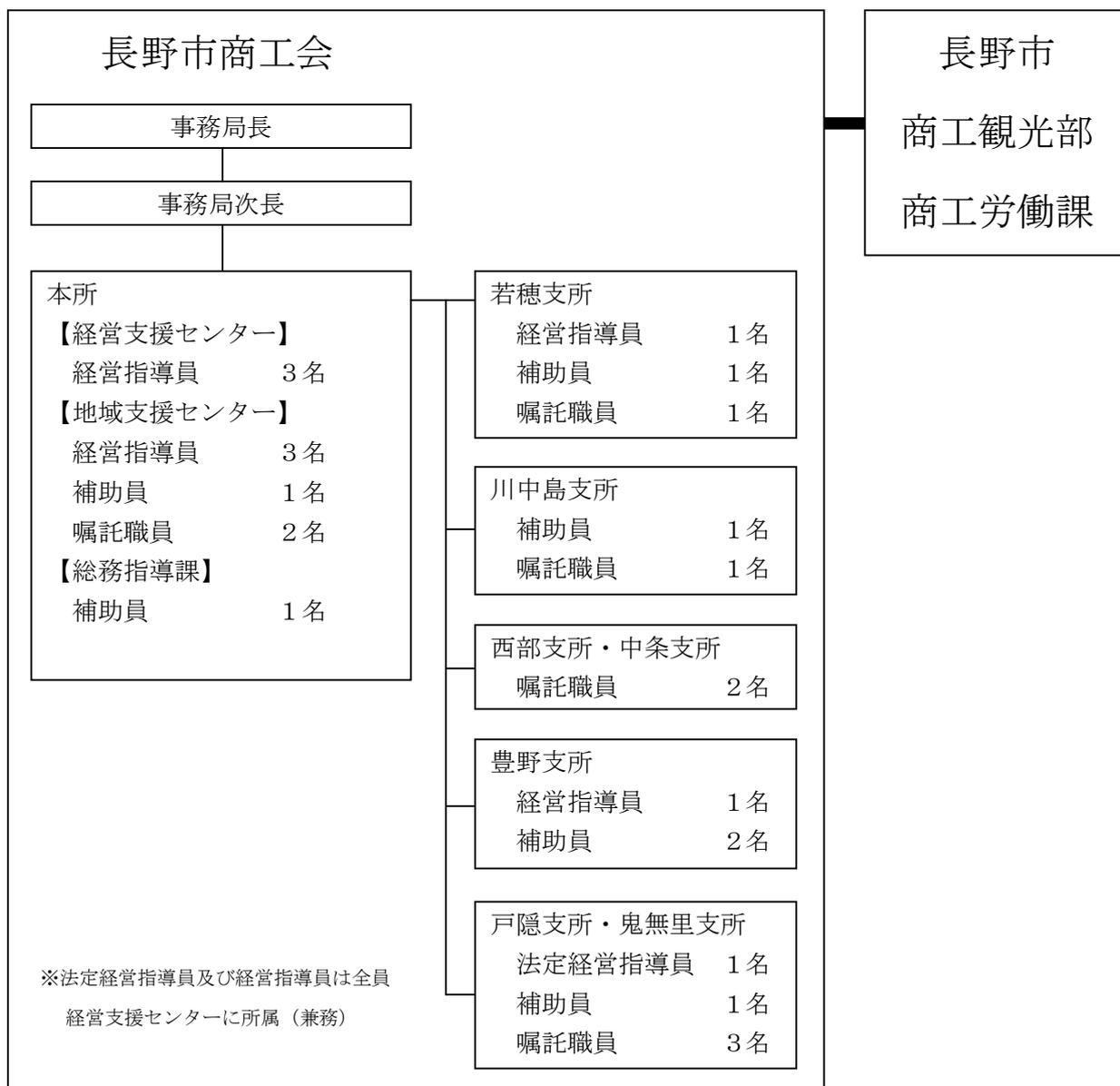
(別表2)

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4年11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 酒井 伸章

■連絡先 長野市商工会経営支援センター TEL026-284-3053

②法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援計画の実施・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

長野市商工会 経営支援センター

〒381-2205

長野県長野市青木島町大塚 881-1

TEL:026-284-3053 / FAX:026-285-3344

E-Mail:keieishien@naganoshi-sci.or.jp

②関係市町村

長野市 商工観光部商工労働課

TEL:026-224-5041 / FAX:026-224-5078

E-Mail:skr@city.nagano.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
必要な資金の額	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
・地域の経済動向に関する こと	100	100	100	100	100
・需要動向調査に関する こと	500	500	500	500	500
・経営状況の分析に関する こと	400	400	400	400	400
・事業計画策定支援に関する こと	400	400	400	400	400
・事業計画策定後の支援に 関すること	100	100	100	100	100
・新たな需要の開拓に寄与 する事業に関する こと	500	500	500	500	500
・経営指導員等の資質向上 に関する こと	500	500	500	500	500

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国伴走型小規模事業者支援推進事業補助金 長野県小規模事業支援事業費補助金 会費収入、手数料収入、負担金収入等

(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