

(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

◆佐久市（さくし）の概要

ア 立地

当市は、長野県の東部、佐久地域の中央に位置する。

面積は 192.62 k m<sup>2</sup>、標高は約 692m。熱帯夜はなく清涼で日照時間は全国でも最も長い地域の 1 つ。中央には千曲川が南から北に貫流しており、広大な肥沃地では、水稻をはじめ、りんご、もも、プルーン、高原野菜、花き等の栽培が行われている。

四方には、北に浅間山を中心とした上信越高原国立公園、南に八ヶ岳中信高原国定公園、東に妙義荒船佐久高原国定公園が広がる。

また、観光客が年間 800 万人訪れる避暑地の軽井沢町や人口が社会増で増え続けている御代田町に隣接している。

国土地理院の発表によると活断層が存在せず地震災害発生の確率は低いことや医療機関の充実、首都圏からの近接性などにより移住者も多い地域である。

「いなか暮らしの本」(宝島社：2012 年 11 月号) の『発表！物件成約数の多い自治体ベスト 10』では、全国の空き家バンク事業の中で契約数第 1 位と紹介され、暮らしやすい立地環境にある。



イ 人口・世帯

平成 17 年 4 月 1 日に 1 市 2 町 1 村 (佐久市・臼田町・望月町・浅科村) が合併し、10 万都市が誕生したが、人口は減少しており、令和 6 年 4 月 1 日現在、人口 97,451 人 (令和 2 年対比 748 人減)、世帯数 43,498 世帯 (令和 2 年対比 3,574 増) となっている。(国勢調査、佐久市の行政区別人口及び世帯数より)

当商工会議所の管轄は、臼田地域・望月地域・浅科地域を除くエリアであり、平成 27 年人口は 70,871 人で、令和 2 年人口は 71,668 人 (1.1%増加)、令和 6 年 4 月 1 日現在は 71,212 人で、最近の推移はほぼ横ばいとなっている。

【国勢調査人口】 (各年10月1日)

※平成12年以前は旧市町村の数字を合算したものです。

| 年次    | 世帯数    | 総数      |
|-------|--------|---------|
|       |        | 人       |
| 令和2年  | 39,924 | 98,199  |
| 平成27年 | 38,487 | 99,368  |
| 22年   | 37,032 | 100,552 |
| 17年   | 35,362 | 100,462 |
| 12年   | 33,836 | 100,016 |

表 2 地域別人口

| 地域    | 面積<br>km <sup>2</sup> | 人口      |          |          |          | 人口密度<br>人/km <sup>2</sup> |
|-------|-----------------------|---------|----------|----------|----------|---------------------------|
|       |                       | R2<br>人 | H27<br>人 | 構成比<br>% | 増減率<br>% |                           |
| 佐久市全体 | 423.51                | 98,199  | 99,368   | 100.0    | △ 1.2    | 231.9                     |
| 佐久地域  | 192.62                | 71,668  | 70,871   | 73.0     | 1.1      | 372.1                     |
| 臼田地域  | 83.21                 | 12,832  | 13,698   | 13.1     | △ 6.3    | 154.2                     |
| 浅科地域  | 19.52                 | 5,630   | 5,971    | 5.7      | △ 5.7    | 288.4                     |
| 望月地域  | 128.64                | 8,069   | 8,828    | 8.2      | △ 8.6    | 62.7                      |

## ウ 佐久市へのアクセス

(ア) 北陸新幹線で佐久平駅から東京駅まで最短で 70 分。現在は敦賀まで延伸し北陸地方との近接性が高まった。

今後、「小浜・京都ルート」で新大阪まで建設が進み近畿地方へのアクセス向上も期待されている。また、北陸新幹線佐久平駅の 2018 年度 1 日平均の乗車人員は JR 東日本によると平均 2,674 人／日（内定期 952 人・定期外 1,721 名）で、首都圏や長野方面への通勤・通学者も多い。

(イ) 上信越自動車道は、東京から佐久平スマート IC まで約 1 時間 50 分で、短時間での移動や物流が可能となっている。

(ウ) 中部横断自動車道は、平成 30 年に佐久南 IC から八千穂高原 IC まで開通し供用が開始された。

唯一の未整備区間である長坂 JCT（仮称）～八千穂高原 IC 間の建設促進・早期開通に向け静岡市から上田市までの自治体及び産業界が一体となり、国に要望活動を行っている。



以上のことから、総じて首都圏や北陸地方からのアクセスが良く、通勤・通学、輸送面でも利便性が高い地域となっている。

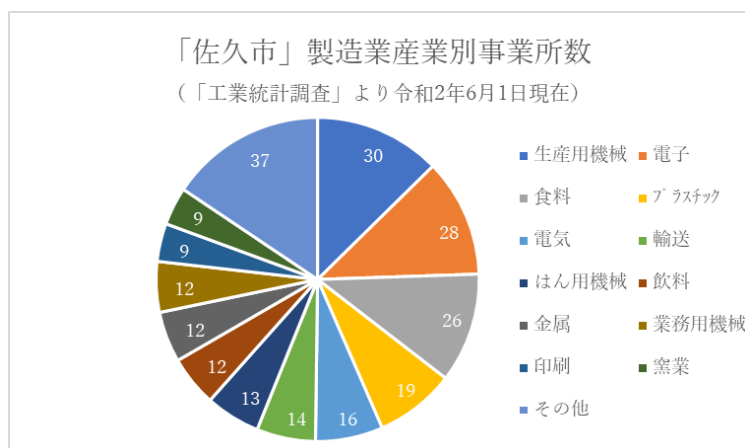
## エ 産業（佐久市 経済センサスより、平成 28 年と令和 3 年の比較増減。事業所数 400 を超える業種についてコメント）

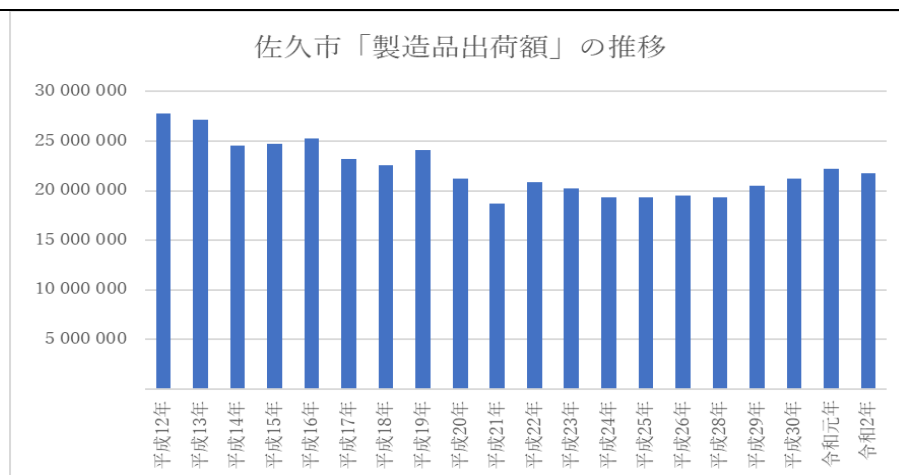
### (ア) 建設業

景況感は、復旧・復興工事が一段落し公共工事が減少している一方、御代田町や軽井沢町からの民間事業の受注は比較的旺盛である。令和 3 年の事業所数は 545 社で平成 28 年の 569 社から 24 社（△4.2%）減少している。

### (イ) 製造業

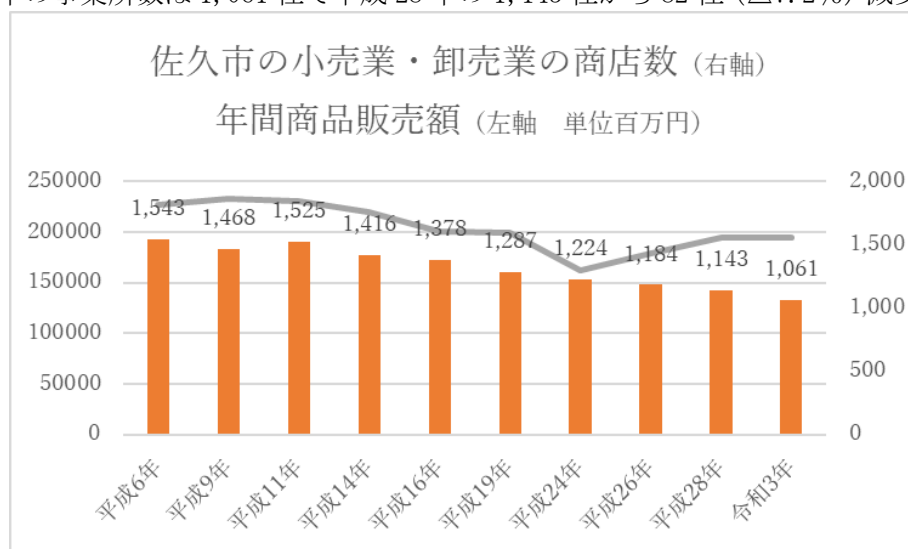
生産用機械器具、食料品、電子部品・デバイス・電子回路、プラスチック製品等の業種が主である。景況感は、EV の需要拡大や半導体不足の解消から回復基調にあったが、最大の貿易相手国である中国経済（平成 28 年 3 月）の景気減速などの影響から、令和 3 年の事業所数は 469 社で平成 28 年の 520 事業所から 51 社（△9.8%）減少している。





#### (ウ) 卸売業、小売業（商業）

大規模商業施設の誕生や原油・原材料高騰による価格上昇の影響もあり景況感は低迷を続けている。特に、管轄にある3つの商店街（岩村田・中込・野沢）は、廃業が増えている。令和3年の事業所数は1,061社で平成28年の1,143社から82社（△7.2%）減少している。



「商業統計調査」、「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）」  
佐久市統計書 令和2年版より抜粋

#### (エ) 宿泊業、飲食サービス業

新型コロナウイルスが明けたことで、緩やかに持ち直しの動きが見られたが、個人消費の伸び悩みから景況感は低迷。令和3年の事業所数は571社で平成28年の631社から60社（△9.5%）減少している。しかしここ4年間での創業相談は、令和5年が21人で最多、うち6人が飲食業での創業と近年増加傾向にある。

#### (オ) 生活関連サービス業、娯楽業

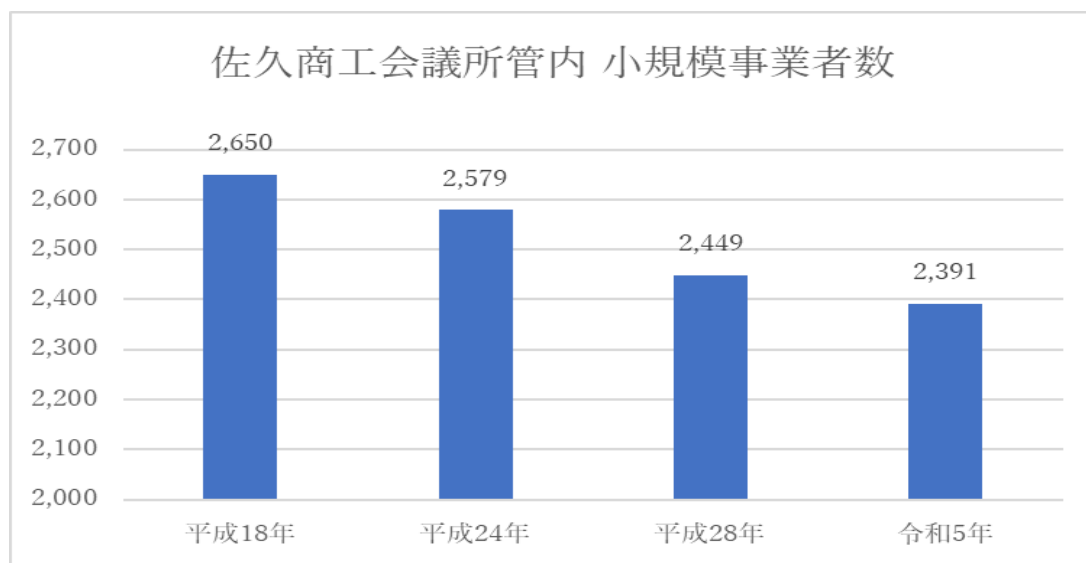
観光需要や外出機会が増えたが、可処分所得の伸び悩みもあり景況感は弱含み。令和3年の事業所数は420社で平成28年の439社から19社（△4.3%）減少している。また、飲食業と同様に、ここ4年間での創業相談は、令和5年が21人で最も多く、うち9人が理美容などのサービス業と近年、業種の中では一番増加傾向にある。

## 産業大分類別 商工業者数（民営事業所数）

| 産業分類                  | 事業所数     |        |           |        |
|-----------------------|----------|--------|-----------|--------|
|                       | 令和3年活動調査 | 構成比(%) | 平成28年活動調査 | 増減率(%) |
| 全産業                   | 4,603    | 100.0  | 4,730     | ▲ 2.7  |
| 農林漁業                  | 40       | 0.9    | 35        | 14.3   |
| 建設業                   | 545      | 11.8   | 569       | ▲ 4.2  |
| 製造業                   | 469      | 10.2   | 520       | ▲ 9.8  |
| 電気・ガス・<br>熱供給・水道業     | 10       | 0.2    | 7         | 42.9   |
| 情報通信業                 | 32       | 0.7    | 28        | 14.3   |
| 運輸業、郵便業               | 63       | 1.4    | 61        | 3.3    |
| 卸売業、小売業（商業）           | 1,061    | 23.0   | 1,143     | ▲ 7.2  |
| 金融業、保険業               | 68       | 1.5    | 70        | ▲ 2.9  |
| 不動産業、物品賃貸業            | 214      | 4.6    | 184       | 16.3   |
| 学術研究、専門・<br>技術サービス業   | 227      | 4.9    | 214       | 6.1    |
| 宿泊業、飲食サービス業           | 571      | 12.4   | 631       | ▲ 9.5  |
| 生活関連サービス業、<br>娯楽業     | 420      | 9.1    | 439       | ▲ 4.3  |
| 教育、学習支援業              | 115      | 2.5    | 96        | 19.8   |
| 医療、福祉                 | 398      | 8.6    | 382       | 4.2    |
| 複合サービス事業              | 36       | 0.8    | 43        | ▲ 16.3 |
| サービス業（他に<br>分類されないもの） | 334      | 7.3    | 306       | 9.2    |

産業別商工業者数については佐久市全体のものであるが当商工会議所管轄も同様の傾向である。

管轄の小規模事業者数は、人口は横ばいの一方で、佐久平駅周辺への大型店の出店やコロナウィルスによる影響、後継者がいないための廃業等により平成18年2,650事業所から令和5年2,391事業所と9.8%減少している。





## オ 特産品

### (ア) 佐久鯉

天明年間（1781～1788）、大阪淀川から持ち帰った「淀鯉」が佐久鯉のはじまりと言われている。寒冷な清流で育ち臭みがなく身が引き締まった佐久鯉は、平成20年8月15日付けで「佐久鯉」が地域団体商標登録された。



### (イ) 中山道

中山道は、慶長6年（1601）から7年に、東海道、日光街道、奥州街道、甲州街道とともに整備され、日本橋から草津宿までの東海道と合流する29里67宿、そして三条大橋に終着するまで、合せて135里32丁（約534km）69宿が行程であった。1607年に、1里（4km）ごとに「一里塚」が道の両側に整備された。佐久市内には小田井宿・岩村田宿・塩名田宿・八幡宿・望月宿の5宿があり、案内人による街道めぐりもできる。



### (ウ) 信州味噌と安養寺ら〜めん

佐久市にある安養寺は信州味噌発祥の地と言われている。その安養寺みそを味噌ラーメンのダレに80%以上使用したものがご当地グルメの「安養寺ら〜めん」。麺やトッピングについては、安養寺ら〜めん会の加盟店（8店）がそれぞれに工夫を凝らし逸品を提供している。



### (エ) 日本三大ケーキのまち

軽井沢はじめ首都圏などの有名ホテルなどで修業したパティシエが独立し佐久市内でケーキ屋を営んでいる。神戸、自由が丘と並び、日本三大ケーキのまちと呼ばれる。日照時間が長く寒暖差がある気候で育った上質な果物と、豊かな佐久の自然に育まれた牛乳や卵などの素材を使用。市内のケーキ屋で組織した「信州佐久ケーキ職人の会」が最高のケーキを提供している。



### (オ) 地酒と地ビール

信州でも指折りの穀倉地帯。良質な米と寒冷な気候、千曲の清流が醸造に最適な条件をつくり、長い歴史の中でみがかれて育てられた味。管轄内の酒蔵は7蔵（佐久市内には11蔵）あり、他に地ビール工場も2社あり、まさに酒造りの街である。



- ・第二次佐久市総合計画後期基本計画より（計画期間平成 29 年度から令和 8 年度までの 10 年間）経済・産業分野の関連項目は下記のとおりである。

■基本構想 力強い産業を営む活力と魅力あるまちづくり

■主な施策と取組内容

農業 <豊かな自然を生かした農林水産業の振興>

農商工連携による 6 次産業化や特産品開発による農産物のブランディングなど、農産物の高付加価値化に向けた取組への支援を推進。

商業・サービス業 <活力と魅力があふれる商業の振興>

- ・中小企業者の経営支援のため、中小企業者の資金需要に対して、迅速に対応する。
- ・関係機関と連携し、事業者が抱える様々な経営課題に対応できる相談・支援体制の充実を図るとともに、経営指導などの課題解決にむけた伴走型の支援を推進する。
- ・商工団体との連携などにより、各種研修会を充実させ、事業承継や社会経済情勢の変化に柔軟に対応できる人材の育成に努める。
- ・商店会組織をはじめとする各種団体、意欲ある企業・創業者など、商店街の活性化に向け取組団体や人を発掘・支援することにより、まちなかの賑わいの創出と商業の活性化を図る。
- ・関係機関と連携し、空き店舗対策に取り組むとともに、地域に密着したイベントの開催の支援など、賑わいの創出に向けた取組を促進する。
- ・各種アプリケーションなどを活用したポイント事業の統合など、購買意欲やリピート率を高める仕組みづくりを支援し、サービス力や集客力の向上を図る。
- ・買物弱者への対応や観光振興との連携など、新たな顧客の獲得に向けた商店街の取組への支援に努める。
- ・農業・観光業や関係機関との連携により、本市の魅力ある商品の情報発信と販売活動を促進する。

観光 <地域の魅力を生かした観光の振興>※令和 5 年 3 月第 2 次佐久市観光振興ビジョンより

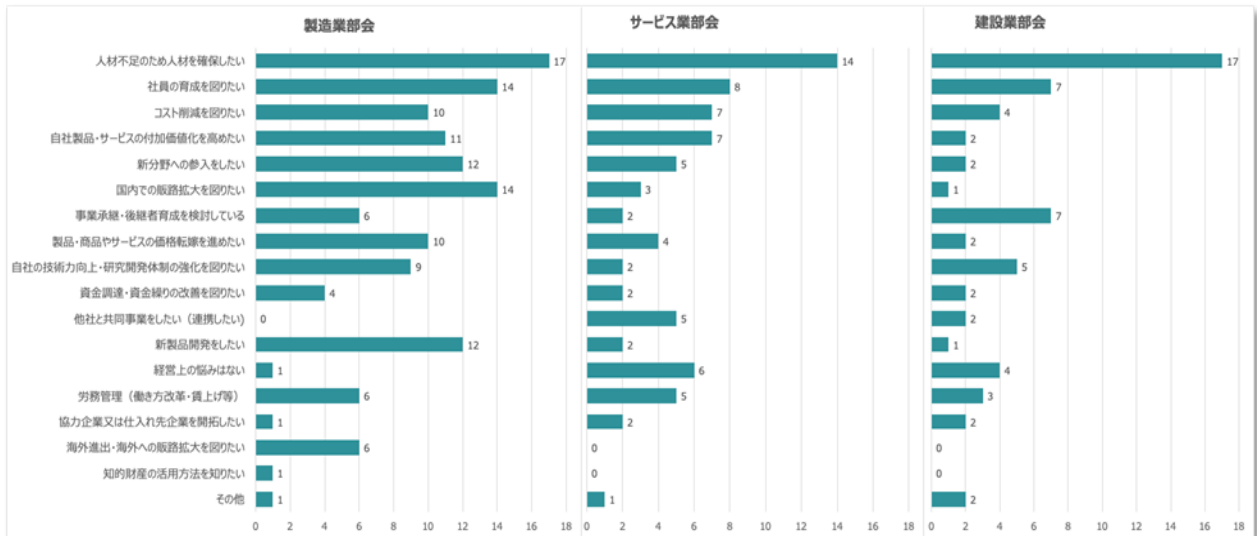
- ・歴史・文化・景観・自然などの多様な地域資源を観光資源として十分に活用するとともに、新たな観光資源となり得る地域資源の発掘・活用を官民連携により進める。
- ・ワーケーションなど、時代に即した新たな観光ニーズに対応するため、観光地マーケティングに基づき、観光基盤の整備を図る。
- ・農林水産業や商工業を始め、多様な主体間の連携が図られる体制を整備し、地域が主体となった観光地域づくりを推進する。

工業 <力強いものづくり産業の振興>

- ・市内の経済・雇用を支えるものづくり企業を支援するため、経営安定化に向けた各種補助金制度の活用や、健康経営の導入などを促進する。
- ・受注機会の創出・拡大や新たな優秀人材の確保を図るため、市内企業の突出した技術や健康経営に資する取組などを情報発信するブランディング戦略に対して支援を実施する。
- ・佐久市産業立地応援プランなど各種制度の運用により、市内に新たに進出する企業及び既存誘致企業の事業拡大や設備投資を促進する。

## ②課題

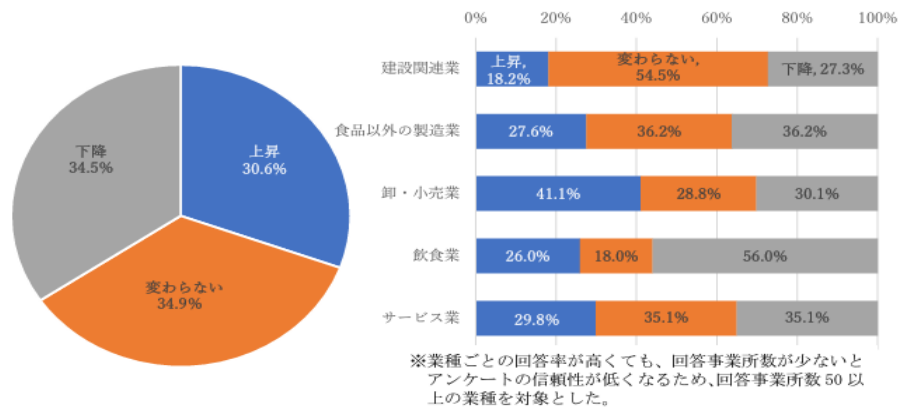
令和6年7月18日から8月16日まで実施した会員アンケート(1,804事業所のうち回答事業者数236事業所(回答率13.0%))の「貴社の今抱えている経営上の課題について」の結果では、「人材不足のため人材を確保したい」が42.8%と最も多く、建設業、製造業、卸売業、小売業(商業)、サービス業の業種で1位の結果となった。



また、令和4年7月25日から8月31日まで実施した「原油・原材料高騰に関する緊急アンケート調査」((1,840事業所のうち回答事業所数428事業所(回答率:23.3%))の結果では、売上高が「上昇」は30.6%、「変わらない」が34.9%、「下降」は34.5%である。業種別で見ると「下降」は飲食業が56.0%で最も多い。

### 3. 売上高・販売単価・仕入単価・事業経費・営業利益の動向

#### ①-1 直近3ヵ月間(令和4年4月~6月)の「売上高」を昨年の同期と比較



#### ・建設業

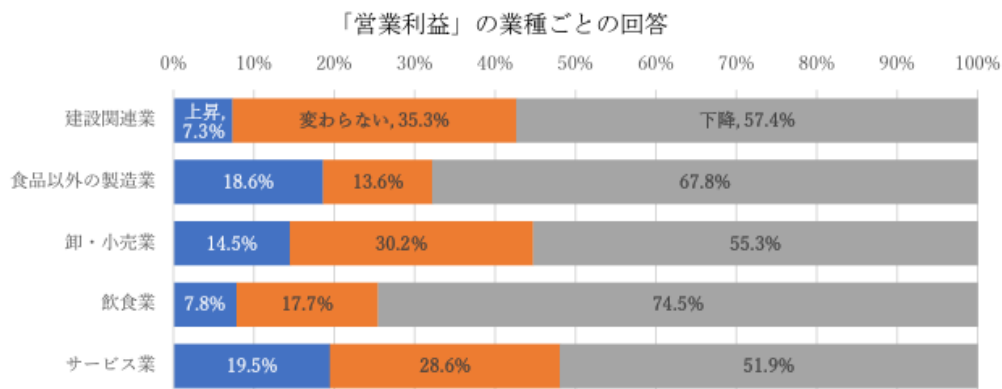
軽井沢町や御代田町まで車で約20分から30分という地理的要因もあり民間事業は旺盛。しかし、人手不足の影響もあり、仕事を受注することができない状況にある。従って、ITやDX化による生産性向上が求められる。

#### ・製造業

二次下請けや三次下請けの多い地域のため、製造品出荷額(従業者4人以上の事業所)は、令和2年で2,175億円となっており、平成12年2,775億円と比べ21.7%減少もしている。従って、見本市や工業展などの出展支援を通じて、新規の販路を開拓していく必要がある。

### ・卸売業、小売業（商業）

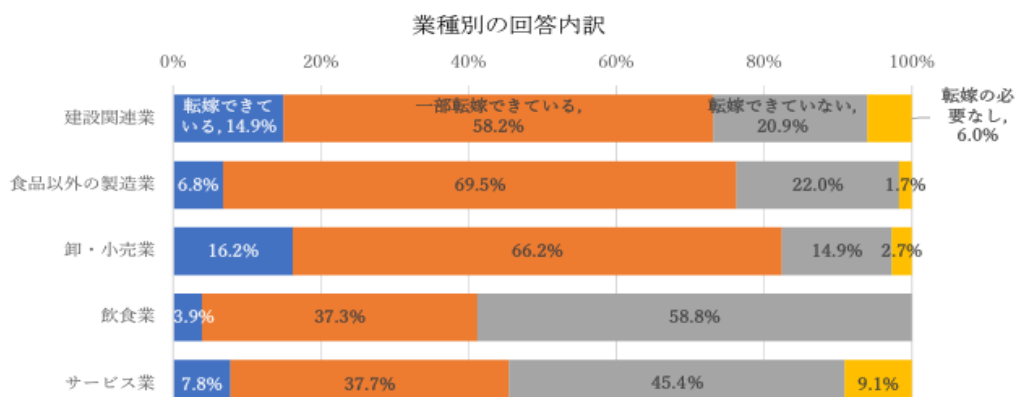
インターネット販売などの普及、平成 11 年に甲信地方最大の店舗面積を有したイオンモール佐久平ショッピングセンター、令和 4 年にフォレストモール佐久平といった大型商業集積施設ができ中心市街地の空洞化から空き店舗が増加している。しかし、令和 3 年度長野県商圈調査報告書では、当所管轄の吸引力係数（187.4%）は県下で最も高いため、いかに郊外店の商品やサービスの魅力を伝え店舗に足を運んでもらうかが重要である。



### ・宿泊業、飲食サービス業

人口減少・高齢化などによる影響や佐久平駅を中心とした大型店・外食チェーン店の出店等により、特に飲食サービス業の営業利益は 74.5% が下降したと回答していることから、卸売業、小売業（商業）同様に、店舗に足を運んでもらい適正価格で購入してもらい営業利益をあげる仕掛けが肝要である。

価格転嫁状況



### ・生活関連サービス業、娯楽業

価格転嫁状況では「価格転嫁できていない」は、飲食業が 58.8% で最も多く、次いで生活関連サービス業、娯楽業が 45.4% である。従って、価格転嫁を早期に進めていく必要がある。

## （２）小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

### ①10 年程度の期間を見据えて

（１）で記述した地域の現状と課題、「第二次佐久市総合計画後期基本計画」、「佐久市観光振興ビジョン」「2024 年版中小企業白書・小規模企業」概要の小規模事業者の経営課題を踏まえ、地域経済循環率（82.1%）の向上を目指しつつ、各産業における一人当たりの付加価値額（第 1 次産業 168 万、第 2 次産業 811 万、第 3 次産業 708 万）を高めていく。優れたアクセスと地域特有の地理的条件、自然環境、産業の集積等を組み合わせ活かしていくことで、地域外から収益を得る経済構造を強めていく。地域外から得た収益を地域内で循環させることにより、持続的に発展できる産業構造を実現していくため、産業毎に以下の振興策を行っていく。

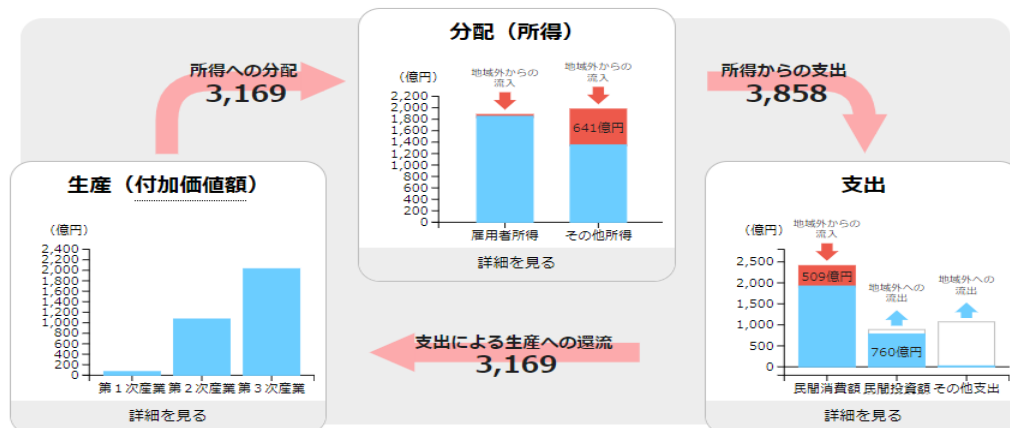


地域経済循環率  
**82.1%**

## 地域経済循環図

2018年

指定地域：長野県佐久市



良質で安定的な雇用を生み出す建設業、製造業にあっては、D XやIoT化による、生産性や技術力の向上を図りつつ、工業展や建設D X展等への視察・出展による新規の販路開拓。さらに、近年毎年のように全国各地で頻発している自然災害（台風、大雨、地震、火山噴火等）や感染症の蔓延、テロやシステム障害、サプライチェーンの途絶など、突発的に不測の緊急事態が発生しても損害を最小限に抑えつつ、中核業務を継続あるいは早期復旧できるようB C P（事業継続計画）策定等により企業のリスクマネジメントを行っていく。

経営基盤が弱い小規模事業者が多い小売業、飲食サービス業にあっては、RESAS（地域経済分析システム）やMieNa（市場情報評価ナビ）などビックデータの分析・活用、根拠あるマーケティング支援による

絶えず変化する消費者の購買動向やニーズの適正把握、その中で小規模事業者の競争優位性を見だし、3～5年の事業計画をしっかりと作成、地域とのつながりを重視したE CやS N S等を駆使した販売形態の多様化による売上げ増加（営業利益率の向上）を継続的に支援していく。

また、比較的創業が旺盛なため「創業後5年未満の間もない事業所（管轄内では5年後の継続率は全事業所ベースで41.8%、個人事業所ベースでは25.6%）の成長期までの育成支援」にも力を入れていく。

観光にあっては、オ.特産品に記載の当市にしかない地域資源や魅力、行かないと食べることができないご当地グルメや地場産品の発掘、農商工連携による磨き上げを通じ地域ブランド力を向上。宿泊や観光消費の拡大に資する体験型・滞在型周遊観光を推し進めるにあたっては、シビックプライドの醸成を図りつつ、広範にアピールしていくことで、交流人口や移住・定住人口の創出、促進につなげ、地域外貨を獲得し地域の活性化を図っていく。

以上が、地域の活力と魅力あるまちづくりにつながる、小規模事業者に対する長期的な振興のあるべき姿である。

## 付加価値額（一人当たり）

2018年

指定地域：長野県佐久市

|                | 第1次産業  | 第2次産業 | 第3次産業  |
|----------------|--------|-------|--------|
| 付加価値額（一人当たり）   | 168万円  | 811万円 | 708万円  |
| 付加価値額（一人当たり）順位 | 1,441位 | 913位  | 1,452位 |

## ②佐久市総合計画との連動性・整合性

「第二次佐久市総合計画」の後期基本計画における『経済・産業分野』の主要施策と連動性・整合性は、以下のとおりである。

### 【工 業：力強いものづくり産業の振興】

主な取組に掲げられている「工業経営基盤の確立（受注機会の創出・拡大）」については、D XやIoT化による、生産性や技術力の向上を図りつつ、工業展や建設D X展等への視察・出展による新規の販路開拓に努める。

また、主な取組の「工業生産基盤の確立」については、B C Pの作成支援を実施していく。

### 【商業・サービス業：活力と魅力があふれる商業の振興】

主な取組に掲げられている「商業経営基盤の確立」については、佐久市制度資金を活用した資金繰り支援はもちろん、小規模事業者の経営状況を把握し、ビックデータの分析・活用による根拠あるマーケティング支援、事業計画作成による経営力向上と売上げ増加（営業利益率の向上）を図る。また、主な取組の「魅力ある商店街の形成」については、商店街等の空き店舗を埋める「佐久市空き店舗対策補助金」を活用した創業や第2創業支援を含む育成支援に努める。

### 【観 光：地域の魅力を生かした観光の振興】

主な取組に掲げられている「観光基盤の整備」については、地場製品の発掘、農商工連携による磨き上げを通じ地域ブランド力を向上していく。

また、主な取組の「観光情報の発信」については、シビックプライドの醸成を図りつつ、発掘、磨き上げた地域資源をS N Sなど様々な情報発信ツールを効果的に活用し、ターゲットやコンテンツに合わせ有効なプロモーションを多様な主体間の連携を図り推進していく。

## ③商工会議所としての役割

- ・商工会議所の強みである「地域に密着した寄り添い、顔の見える支援」や「幅広い相談対応」、「小規模企業支援のノウハウを持っていること」を活かし、地域商工業者からのあらゆる相談に対応する「かかりつけ医」として、また、事業承継などの高度な経営課題の相談には、前さばき後によろず支援拠点や事業承継・引継ぎ支援センターなどの関係機関や、中小企業診断士や弁護士、社会保険労務士などの専門家への橋渡しをし、多様化する経営課題の解決に努めていく。
- ・経営者との傾聴と対話を通じて経営者を表面的な経営課題では解決されない真因への気付きへと導き、深い納得感と当事者意識を持ち、課題解決に向け能動的に行動することを促す「“課題”設定型（経営力構築型）の伴走型支援」へと進展させていく。
- ・本計画が確実に実施されるよう地方自治体や関係機関とより一層の連携を図り、商工業振興につながる各種経営改善普及事業実施の中心的役割を担う。
- ・各種支援策（補助金・融資制度・展示会・税制改正など）の有益な情報提供はもちろん、申請から報告までワンストップ支援を担う。
- ・「地域資源」や「観光資源」の活用などを地域経済の好循環につなげる地域振興・観光振興のソフト的な部分の構築、ブラッシュアップの役割を果たしていく。

### **(3) 経営発達支援事業の目標**

人口減少や高齢化等外部環境が変化する中、持続的経営を模索する地域小規模企業に対し、佐久商工会議所がより深く経営の効率化や収益力向上など経営基盤の強化を支援し、自立化し自走力ある多くの小規模企業を育成するとともに、創業企業が次から次へと創出される活力ある地域を目指すため、(1)(2)で述べた内容を踏まえ、地域への裨益目標として取り組む今後5年間の目標を以下のとおりとする。

#### **①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現**

標題「経営基盤強化による、自立化し自走力ある多くの小規模企業を育成する」

- ・対話と傾聴による経営者自身が本質的な課題の気づきから腹落ち、行動変容につながるよう、伴走型支援を実施する。
- ・自己変革力を高めるため、実行可能性の高い事業計画の作成支援により、売上げ増加（営業利益率の向上）を目指す。
- ・各展示会への出展による新規取引先の開拓、BCPの作成による事業継続力を高める。

#### **②創業及び第二創業、事業承継支援による、商店街空き店舗の解消、地域経済を底上げ**

標題「スタートアップ企業の安定的な成長と地域事業者数の増加により、地域イノベーションを促進する」

- ・創業セミナーを開催し創業計画策定から開業までの実行支援を行う。
- ・創業後5年未満の事業継続率が低い事から、専門家等と連携し創業後の経営安定化を目指し、定期的な点検・指導、計画修正等の実行支援を行う。

#### **③小規模事業者のIT化、製造業・建設業のDX化による省力化、生産性向上**

標題「生産性向上の実現に向け、「現場力」を再構築する」

- ・DX活用（モバイルPOSレジ、キャッシュレス決済、クラウド会計、勤怠管理等）によるバックオフィスの効率化や生産性向上を図る。
- ・SNSを活用した販促活動や情報発信支援を実施し、商圈拡大による、売上増加、営業利益の向上を図る。
- ・ITコーディネーターなどの専門家と連携し、個別事業所のIT化に関する課題解決に資するワンストップ支援を行う。

#### **④人材育成・教育**

標題「人材育成をマネジメントすることによって小規模事業者のパフォーマンスを高める」

経営者や管理職、中間管理職、新入職員など、階層別にきめ細やかな、講演会やセミナー、研修等を開催し、企業の活力を担う人材教育や育成につなげる。

#### **⑤地域外からの所得獲得で地域経済のにぎわいを創出**

標題「地域再生のための地域経済循環の好循環構造を構築する」

- ・小規模事業者が知恵と工夫を凝らした商品やサービスを一堂に集めた総合イベントを開催し、地域外からの誘客を図り、新規顧客の開拓、販売促進につなげる。
- ・地域資源の魅力を活かし、特産品などを組み合わせた観光情報の発信を通じて、近隣の軽井沢町等からの誘客を図り、地域外からの所得を獲得する。

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

## (2) 目標の達成に向けた方針

小規模事業者が人口減少や高齢化等の外部環境変化や消費者の購買行動の変化を理解し、変化を新たなビジネスチャンスと捉えながら、自社の強みを活かした事業展開をしていくためには、事業計画の策定が重要である。まずは経営分析により、経営状況を明らかにする。経営分析では、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、経営者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を経営者自身が認識することに重点を置く。同時に、RESAS（地域経済分析システム）や MieNa（市場情報評価ナビ）のビッグデータの分析を通じて、今後の方向性や優先順位を決め、実行可能性のある経営計画にまとめる支援を行う。さらに計画策定後は進捗を確認しながら、必要に応じて修正しながら伴走型支援を行い、フォローアップをすることで、売上高・営業利益の増加を実現する。

【目標②「創業及び第二創業、事業承継支援による、商店街空き店舗の解消、地域経済を底上げ」  
達成のための方針】

- 毎週金曜夜

**あなたのやる気を  
かたみにしてみませんか**

**佐久  
創業塾**

全5日間  
講座

1. 起業の心構え  
2. 事業計画書の作成  
3. 資金調達  
4. 経営者としての心構え  
5. 経営者としての心構え

※ 受講料 5,000円  
※ 定員 20名  
※ 申込 10月15日(金)まで  
※ 申込先 佐久商工会議所

10/15 11/5 12/5

21 29 12

10/15 11/5 12/5

21 29 12

10/15 11/5 12/5

21 29 12

1. 起業の心構え  
2. 事業計画書の作成  
3. 資金調達  
4. 経営者としての心構え  
5. 経営者としての心構え

10/15 11/5 12/5

21 29 12

10/15 11/5 12/5

21 29 12

10/15 11/5 12/5

21 29 12

[illegible]

【目標③「小規模事業者のIT化、製造業・建設業のDX化による省力化、生産性向上」達成のための方針】

- ・ITやIoT、DXなどの苦手意識の克服や基礎知識の習得、SNSやECサイト構築等による販路拡大の取組を推進していくため、事業者毎に理解度やバックオフィス作業が異なる状況を勘案し、ITアドバイザーなどの専門家による「IT・DXなんでも出張相談会」を開催し、個社支援を実施する。
- ・飲食・商業・サービス業にあつてはIT導入が比較的遅れているため、まずは導入敷居の低いモバイルPOSレジ、キャッシュレス決済、クラウド会計、勤怠管理等の各種ツールの導入を推進し、バックオフィスの効率化及び生産性の向上に資する取組を行うことで、生み出される時間を使い、ITツールによって得られる売上データなどの情報を分析・活用し、商品・メニュー開発や顧客開拓などの販促活動への活用を展開する。加えてお客様に接する時間を増やすことで顧客満足度の向上を図り、売上の向上につなげる。
- ・製造業・建設業にあつては、省力化投資や生産性向上につながるDXやIoT化の支援を通じて、人材不足の解消、需要増加に対応できない「機会損失」を防ぎ、売上の向上につなげる。
- ・上記支援で成果をあげるため、IT補助金や中小企業省力化投資補助金の活用、また経営指導員がDXやIoT等の利活用に関する資質向上を行う。



【目標④「人材育成・教育」達成のための方針】

- ・(一社)佐久産業支援センター※<sup>1</sup>と連携し「人財教育講座」を開設する。経営者や管理職、中間管理職、新入社員など階層別にきめ細やかな研修を実施し、即戦力になるまで継続的な支援を行う。
- ・企業へのヒアリングやアンケートを基に、必要としている教育メニューを抽出し講演会やセミナーを開催し、受講者アンケートを実施、自社に戻って経営改善や課題解決に活かせるような、やる気を創出する。



※1. 平成30年佐久市と当所、3商工会、佐久市工場協会の6団体の連携により設立。  
優れた能力や資格・技能・経験等を有している、大手・中堅企業のOBがアドバイザーを務め、佐久地域の産業活性化支援を行っている。

【目標⑤「地域外からの所得獲得で地域経済のにぎわいを創出」達成のための方針】

- ・地域資源の佐久鯉料理、安養寺味噌を使った安養寺ら〜めんなどの「ご当地食」、青果やそばの実、果物など地元食材を使った信州そばや漬物、ケーキなどの食品製造業、市内7蔵ある「醸造」などの地場産業については、5宿ある中山道などの観光資源と組み合わせ広くアピールし、販路拡大・販売促進支援により産業の育成支援を行う。
- ・地域資源は、まちの特色や魅力を構成する重要な要素であり、観光など交流人口の増加にも寄与するものであるため、「大規模小売店の参入が難しいマーケット」として小規模事業者の競争優位性を発揮できる市場として、マーケットインの考え方で商品やサービスのブラッシュアップに繋げる支援を行い、個社の経営力向上を図る。



## 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]

これまで地域の経済動向調査等については、業種ごとのアンケートやヒアリングに留まり RESAS（地域経済分析システム）及び、MieNa（市場情報評価ナビ）を活用した調査については公表してこなかった。

##### [課題]

地域の経済動向について調査・公表を行ってこなかったため、今後は調査したデータを、広く小規模事業者等に情報提供し、事業計画作成時の売上目標などエビデンスある基礎データとして活用することが課題である。

#### (2) 目標

| 項目                                            | 公表方法        | 現行 | 令和<br>7 年度 | 令和<br>8 年度 | 令和<br>9 年度 | 令和<br>10 年度 | 令和<br>11 年度 |
|-----------------------------------------------|-------------|----|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| ①RESAS を使った地域経済分析（人口増減・地域間流動、産業特性、観光、雇用）の公表回数 | 当所 H P にて掲載 | —  | 1 回（4 月）   | 1 回（4 月）   | 1 回（4 月）   | 1 回（4 月）    | 1 回（4 月）    |
| ②MieNa を使った市場情報評価（商圈別の消費支出額・購買力、マーケット分析）の公表回数 | 事業計画作成時に都度  | —  | 63 回       | 63 回       | 63 回       | 63 回        | 63 回        |

（注）MieNa の分析回数は、事業計画策定時に実施するので事業計画策定事業者数に一致する。

#### (3) 事業内容

|         |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     | ①RESAS を使った地域経済分析                                                                                                                                                                                                                                           |
| 目的      | 小規模事業者に対して、地域の人口増減・地域間流動、産業特性、観光、雇用等のデータを提供する。これら統計データから地域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    | RESAS により情報収集した内容に基づき、産業特性にあつては経営指導員が業種ごと（製造業・小売業）に調査を行う。                                                                                                                                                                                                   |
| 調査・分析項目 | ①人口増減・地域間流動（出生・死亡数、転入出数、男女別人口・合計特殊出生率の推移、年齢階層別純移動数の時系列推移、転入出数の上位地域、流入出者数の上位地域）<br>②産業特性（事業所数・従業者数・年間商品販売額の推移、産業別事業所数の変化、産業別中分類別従業者数・事業所数、産業中分類別年間商品販売額）<br>③観光（休日 14 時に指定地域に滞在した人口の居住都道府県別割合、観光施設等を目的地とした検索回数ランキング）<br>④雇用※（一人当たり賃金（産業間比較）、一人当たり賃金）※いずれも県単位 |

## RESAS を使った地域経済分析の例(佐久市における産業特性(小売業))

### 各論③ 産業特性 (小売業)

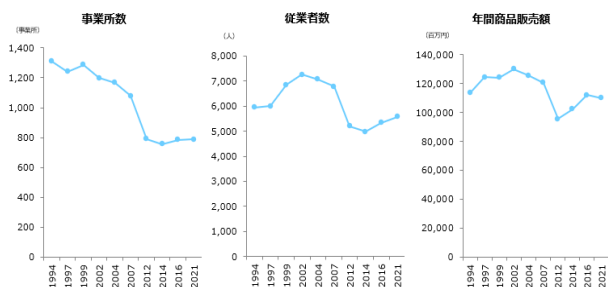
小売業の特徴を、規模・稼ぐ力・効率性の観点から産業中分類別に概観します。

長野県佐久市

#### ①事業所数・従業員数・年間商品販売額の推移

産業構造マップ>小売・卸売業(消費)>商業の概観 → ③「産業構造変化を分析」

・小売業全体の事業所数、従業員数、年間商品販売額の推移を概観します。

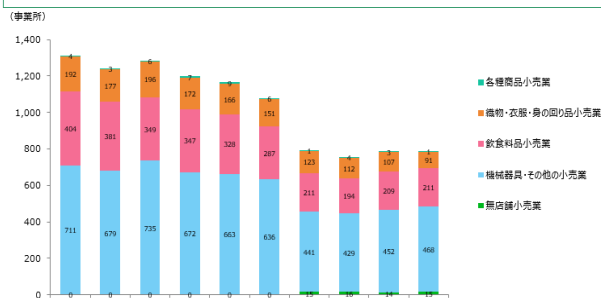


【出典】経済産業省「商業統計調査」 総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」  
【注記】2007年以降は、日本標準産業分類の大改定の影響や、「商業統計調査」と「経済センサス-活動調査」の集計対象範囲の違い等から、単純に調査年(表示年)の比較が行えない。

#### ②産業別小売業事業所数の変化

産業構造マップ>小売・卸売業(消費)>商業の概観 → ③「産業構造変化を分析」

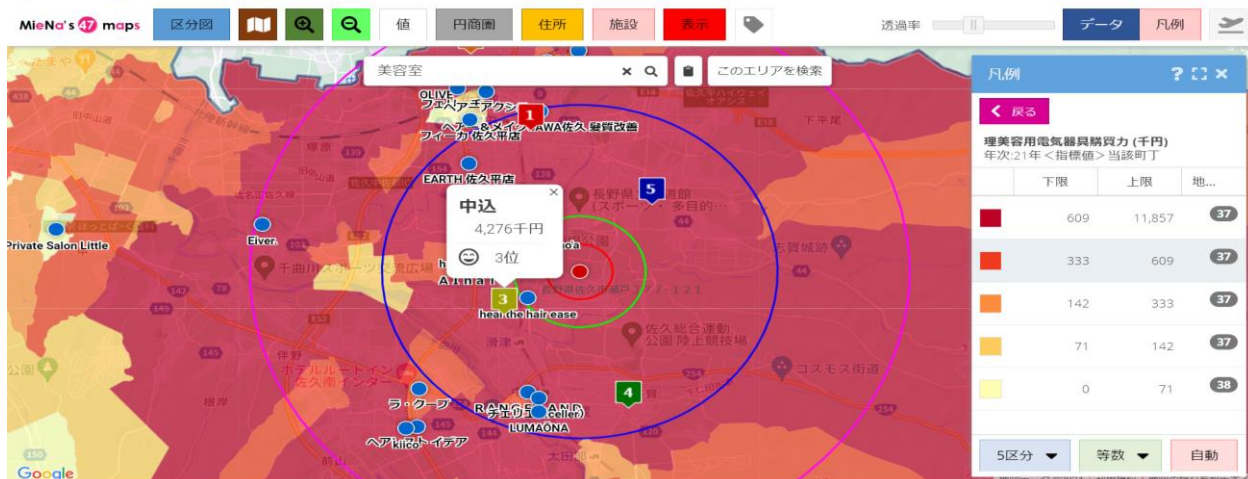
・小売業の事業所数推移を産業中分類別に示しています。  
・事業所数の多い産業の把握や各産業における事業所数の増加・減少傾向を概観できます。



【出典】経済産業省「商業統計調査」 総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」  
【注記】2007年以降は、日本標準産業分類の大改定の影響や、「商業統計調査」と「経済センサス-活動調査」の集計対象範囲の違い等から、単純に調査年(表示年)の比較が行えない。

|         |                                                                                                                                                                                        |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     | ②MieNa を使った市場情報評価                                                                                                                                                                      |
| 目的      | ①で調査した内容は、佐久市全域についての経済動向調査のため、当所管内の市場情報分析を行う。                                                                                                                                          |
| 調査手法    | Miena より、当所管内に地域を指定し、経営指導員が1次～4次商圈までのマーケット分析、人口詳細、消費購買力の調査を行う。                                                                                                                         |
| 調査・分析項目 | マーケット分析(分野別水準、水準評価、特性評価、消費支出額・購買力)<br>人口詳細(人口推移・構成比、居住人口・規模・構成比、昼間人口・規模・構成比、将来人口・規模・伸び、従業者・規模・構成比、就業者・規模・構成比)<br>消費購買力(消費購買力計(食料、居住、高熱・水道、家具・家事用品、被服及び履物、保健医療、交通・通信、教育、教育娯楽、その他の消費支出)) |

### MieNa を使った市場情報評価の例(佐久市で4次商圈中に理美容用電気器具購買力を示したもの)



#### (4) 調査結果の活用方法

- ・①の調査結果は、当所ホームページで公表し、広く域内事業者にも周知をする。
- ・②の調査結果は、経営指導員等が事業計画策定を行う際の参考資料とする。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

当市における大分類の事業所数において、44.5%を占める小売業（商業）、飲食業、生活関連サービス業などの地域消費型産業にあっては、マーケットインの視点が重要である。これまでは経営指導員が関連情報を収集しその都度該当する小規模事業者提供することとどまっていた。また小規模事業者自身が独自で調査を行うケースも少なく、経営環境が変化していることは感じつつも、需要動向について感覚的に掴んでいるにすぎず、経営に活かしている状況ではない。

2021年 事業所数(事業所単位) 大分類

長野県佐久市

事業所数(事業所単位) : 4,604事業所



#### [課題]

これまで需要動向調査は実施しているものの、調査項目が不足しており、分析内容が不十分なため、改善した上で実施をする。これまでの調査項目は、店舗の商品・サービスで特に印象に残ったもの、その理由のみであった。

### (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 |
|----------------------------|----|-------|-------|-------|--------|--------|
| 小売業（商業）における需要動向調査の対象事業者数   | —  | 10 者  | 10 者  | 10 者  | 10 者   | 10 者   |
| 飲食業における需要動向調査の対象事業者数       | —  | 25 者  | 25 者  | 25 者  | 25 者   | 25 者   |
| 生活関連サービス業における需要動向調査の対象事業者数 | —  | 5 者   | 5 者   | 5 者   | 5 者    | 5 者    |

### (3) 事業内容

|            |                                                                                                                                                              |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名        | 小売業（商業）・飲食業・生活関連サービス業など（地域消費型産業）における需要動向調査                                                                                                                   |
| 目的         | 地域消費型産業では、インターネットの普及、スマートフォンの使用増加、ソーシャルメディアの登場により、情報収集から購買決定に至るまでの消費者行動のプロセスが大きく変わってきており特に影響が大きい。そうした購買行動や、根底にある消費者の感じ方・考え方を捉えるべく需要動向調査を支援することで、消費トレンドを生み出す。 |
| 調査の手段・方法   | 新規顧客向けの販売を強化するため、「ぞっこん！さく市※」のイベントを活用してアンケート調査を実施する。アンケート調査は当所職員が行い、合計 100 名以上からアンケートを回収する。                                                                   |
| 対象         | 小規模事業者の地域消費型産業（小売業（商業）10 事業所、飲食業 25 事業所、生活関連サービス業 5 事業所）の店舗を対象とする。<br>設定根拠は、イベント出展事業所・団体のうち、該当業種の過去 5 年間の平均出展者数の全数を対象とした。                                    |
| 調査項目       | ①対象事業所の認知状況（今回出展している店舗の中で知っていた店舗の名前を記入）<br>②その店舗で商品を購入する理由<br>③店舗を決定する際に、店舗のホームページやSNSで検索をする頻度（エステやネイル、飲食店、和洋菓子などの店舗について％で記入）                                |
| 分析の手段・方法   | アンケート集計後は、経営指導員が分析を行う。分析では、①・②の項目については割合を集計、③の各項目については、属性（男女、年齢）別にクロス集計を行い、結果から業種毎のターゲット顧客や改善点などを抽出する。                                                       |
| 調査・分析結果の活用 | ①・②の調査結果は、経営指導員が該当の店舗にフィードバックをする。③の調査結果は、該当業種全般に言える内容のため、当所会報にて公開をする。その後、該当事業者が経営改善に取り組む際に、経営分析や事業計画策定時に活用する。                                                |

※毎年 10 月に開催している商工祭で、約 80 の市内事業所・団体が出展する。来場者は令和 5 年度主催者発表で市内外、県外から含め 35,000 人。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

小規模事業者への経営状況の分析は、金融支援の際の表面的な財務分析に留まっている。その中で個人事業者にあつては、経理が税務のための作業と化しているのが現状であり、決算書の数値を自社の経営判断に活かすまでには至っていない。

また、小規模事業者の多くは自身の経験や勘に頼った経営判断をしているケースがほとんどであり、本質的な課題抽出までは至っていなかった。

#### [課題]

これまでの経営状況の分析は、表面的な「利益率の改善」といった財務データから見える課題のみに着目していたため、さらに「対話と傾聴」を通して非財務分析（SWOT 分析）を行い、自身の持つ強みや機会を活かし、弱みや脅威を克服するための効果的な経営・マーケティング戦略を立案、経営の本質的な課題の把握に繋げる事が課題である。

## (2) 目標

年間 70 事業所の経営状況の分析を目指し 5 年間で 350 事業所の経営分析を目標とする。  
ただし、のべ 350 事業所には数年後に経営改善の進捗確認のため、重複して経営分析を行う場合も含む。

| 項目              | 現行(令和5年度実績) | 令和<br>7 年度 | 令和<br>8 年度 | 令和<br>9 年度 | 令和<br>10 年度 | 令和<br>11 年度 |
|-----------------|-------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| 経営状況の<br>分析事業者数 | 66 者        | 70 者       | 70 者       | 70 者       | 70 者        | 70 者        |

## (3) 事業内容

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         | 小規模事業者の経営状況の分析                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 目的          | 小規模事業者自身が、自社の経営現状を把握することを目的に、経営分析を実施し、結果を当該事業者にフィードバックする。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 支援対象者       | 地域の小規模事業者                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 対象事業者の掘り起こし | 巡回訪問、窓口相談、小規模事業者経営改善資金等の金融斡旋相談業務、販路開拓等の各種セミナー開催などを通じて、支援を要する小規模事業者の掘り起こしを行う。また、より多くの小規模事業者の経営分析を行うために、金融機関、税理士会、中小企業診断士等の士業等と懇談会を開催し情報共有を図り、掘り起こしを連携して行う。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 分析の手段・手法・項目 | <p>経営状況の分析は、経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料（決算書やパンフレット等）を基に定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析(SWOT分析)」の双方を実施する。また、経営指導員のみでは十分な分析を行うことができない場合は、中小企業診断士・税理士等の専門家派遣を行う。</p> <p>上記分析にあたっては、事業者の状況に合わせて、以下のツールを活用する。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・「ローカルベンチマーク」（経済産業省）定量的な「財務情報」により企業の過去から現在までの姿を把握し、定性的な「非財務情報」により企業の現在から将来の成長可能性を評価するツール</li><li>・「経営デザインシート」（内閣府）これからの価値を生み出すしくみを描くためのツール</li><li>・「経営計画つくるくん」（中小企業基盤整備機構）事業を継続・発展させて、経営ビジョンや目標を達成するための経営計画を作成するツール</li><li>・「無形資産可視化ツール」（全国中小企業振興機関協会）自社の有する無形資産を可視化し、自社の強みや強みをどのように強化していくべきかを明確にするツール</li></ul> <p>《経営状況の分析項目》</p> <p>財務分析：直近 3 期分の決算書による「収益性、安全性、成長性、生産性」</p> <p>下記について、対話と傾聴を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、取り巻く外部環境の機会・脅威を整理する。</p> <p>非財務分析：内部環境（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、デジタル化、IT 活用<br/>の状況、事業計画の策定・運用状況など）<br/>外部環境（商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など）</p> |



#### (4) 分析結果の活用方法

経営分析の結果は事業者にはフィードバックし、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した場合は、経営指導員が解決策を提案し、専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。分析結果は、商工会議所の基幹システム（商工会議所トータルＯＡシステム：ＴＯＡＳ）の「経営カルテ」に集約し、全ての経営指導員が巡回先などモバイルでいつでも指導経過を確認できるようにし、支援能力の向上にも活用する。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

当所では、これまでも小規模事業者の事業計画策定支援を行ってきたが、その多くが補助金申請の際に経営指導員が必要最低限のヒアリングをする程度の表面的な課題の掘り起こしに留まっており、小規模事業者が抱える本質的な課題の発見や解決策にまで踏み込んだ、事業計画策定は実施してこなかった。また、地域の基幹産業である建設業、製造業にあつては希望者にはＢＣＰ策定支援を行ってきたが、依頼者が少なかった。

##### [課題]

社会やビジネスにおける将来の変化が予測しにくい環境変化の激しい時代（ＶＵＣＡ）にあつて、経営状況の分析、経済動向の結果をもとに経営課題を抽出、需要動向を踏まえ、事業者が主体となった「経営力再構築型（課題設定型）」で、事業計画策定、ＢＣＰ策定支援を実施する。

また、各種事業の実施にあたり管内の小規模事業者はＩＴ活用に向けた意識が比較的低いことから、策定の前段階においてＩＴ活用による販路開拓・生産性向上に関する意識の醸成を行い、小規模事業者のＩＴ活用への取組を促進させる必要がある。

#### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定が補助金申請等のためだけでなく、今後に向けた事業発展に活かすという本来の目的について、日常の支援業務の機会を捉えて粘り強く啓蒙を続ける。

特に、事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自身が自社の強みや弱み、機会や脅威などの現状を正しく把握した上で、当事者意識を持って課題に向き合い、中小企業診断士、（一社）佐久産業支援センター、よろず支援拠点など各種専門家の協力を得ながら、能動的に事業計画策定に取り組むことを目指す。また、創業計画時の事業計画策定についても同様に実施、ＢＣＰ策定支援については、東京海上日動火災保険(株)又は同社提供の「ＢＣＰかんたんナビ」を紹介していく。

更に、人手不足が顕著な建設業、製造業を重点的に生産性向上を図るため、ＩＴ・ＤＸなんでも定例・出張相談会にてＩＴ・ＤＸの専門家を派遣し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。本支援では、５．で経営分析を行った事業者の９割程度／年の事業計画の策定、令和５年度実績に近い数値を目標とする。また、事業承継計画については、当所での実績はほぼ無いことから、専門機関へ繋ぐ事に努めるため、事業承継計画の策定件数は目標から除いた。

#### (3) 目標

| 項目                               | 現行(令和5年度実績) | 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<br>※ＢＣＰ策定事業者含む       | 60 者        | 63 者  | 63 者  | 63 者  | 63 者   | 63 者   |
| ②創業計画策定者数                        | 31 者        | 35 者  | 35 者  | 35 者  | 35 者   | 35 者   |
| ③ＩＴ・ＤＸなんでも<br>定例・出張相談会<br>利用事業者数 | —           | 20 者  | 20 者  | 20 者  | 20 者   | 20 者   |

※②③の目標設定数の根拠については、後記の事業内容の掘り起こしによる目標である。

#### (4) 事業内容

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         | ①事業計画策定支援                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 目的          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模事業者と経営指導員とのコミュニケーションを密に伴走支援をしていくことで、経営力強化のための経営分析と事業計画策定の重要性を理解してもらい、小規模事業者の持続的発展につなげていく。</li> <li>・BCPの重要性や具体的な策定方法を伝える。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 支援対象者       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析において、事業計画・BCP策定の必要性を感じた事業者</li> <li>・金融相談において、事業計画・BCP策定の必要性が顕在化した事業者</li> <li>・補助金相談において、事業計画・BCP策定支援を必要とする事業者</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 対象事業者の掘り起こし | 経営分析のフィードバック時や補助金・助成金を契機とした事業計画策定を提案する。加えて、日常の支援業務の際に声掛け、BCP策定支援チラシをHPや会報等を通してお知らせすることで、対象事業者の掘り起こしを行う。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 支援の手段・手法    | <p>事業計画策定方法</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 小規模事業者が策定した事業計画に対し経営指導員がアドバイスをし策定する。</li> <li>2. 小規模事業者と経営指導員が協力して策定する。</li> </ol> <p>以上の2つの方法で実施する。策定にあたっては、必要に応じて中小企業診断士の専門家派遣を実施する。</p> <p>BCP策定方法</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「BCPかんたんナビ※」による、経営指導員が協力して策定する。</li> <li>2. BCP策定支援を希望する事業者に東京海上日動火災保険㈱から専門家を派遣し策定する。</li> </ol> <p>以上の2つの方法で実施する。</p> <p>※時間やノウハウがない経営者でも最短 10 分でBCPが策定でき、「事業継続力強化計画」も作成できるソフト</p> |
| 事業名         | ②創業計画策定者支援                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 目的          | 安易な創業による廃業リスク等を避けるために、専門家等と連携し創業から5年経過までの経営安定化を図り、域内の空き店舗の解消を目指す。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 支援対象者       | 創業相談者、第2創業を検討している事業者 等                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 対象事業者の掘り起こし | 創業セミナーチラシをHPや会報、地元広告媒体等を通してお知らせすることで、対象事業者の掘り起こしを行う。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|             | <p>創業計画策定方法</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中小企業診断士による創業セミナー（全5回）を開催し経営指導員がアドバイスをし策定する。</li> <li>2. 創業・第2創業相談時に加え、佐久市の創業促進補助金（空き店舗対策事業補助金）の申請相談時に、個人と経営指導員が協力して策定する。</li> <li>3. 創業5年未満の事業者へ訪問し、定期的な点検・指導を通じ創業計画の見直し、修正を行い再策定する。</li> </ol> <p>以上の3つの方法で実施する。策定にあたっては、必要に応じて中小企業診断士の専門家派遣を実施する。</p>                                                                                                                                 |

|             |                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         | ③ I T ・ D X なんでも定例・出張相談会                                                                                                                                                                                          |
| 目的          | I T ・ D X の利活用の視点を織り込んだ事業計画を策定し生産性向上を図り、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。                                                                                                                                                     |
| 支援対象者       | 管内全ての事業者・業種を対象とするが、地域の現状及び課題で示したとおり、建設業、製造業を重点的に支援対象とする。<br>経営分析を実施した事業者や事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行い利用を促す。                                                                                                        |
| 対象事業者の掘り起こし | チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知                                                                                                                                                                                     |
| 支援の手段・手法    | I T ・ D X の専門家による、定例相談会の開催、希望者には事業所へ訪問支援。<br>想定課題<br>D X 関連技術（クラウドサービス、A I ）の具体的な活用事例／顧客管理ツール／勤怠管理・自動給与システム／製造工程管理 I T 化／入出金管理ツール／テレワーク導入／HP 制作／E C サイト利用方法／アプリ導入／ソフトウェア開発／S N S を活用した情報発信方法／キャッシュレス端末導入／ウイルス対策 等 |

## 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】

これまで事業計画策定後のフォローアップ支援については、事業者からの要望に基づき必要に応じて支援を行ってきた。しかし、事業計画の進め方や事業報告の作成支援に留まり、売上や利益の増加といった成果にまで着目したフォローアップを実施してこなかった。

#### 【課題】

不定期であったり、そもそも訪問回数が少なかったため、事業計画を策定した全ての事業者に対しフォローアップを実施し、事業計画を実施する上で発生した経営課題等に対し、事業者と一緒に解決を図る必要がある。また、フォローアップ支援を通じて、支援事業者の売上や利益の増加を実現することが課題である。

### （２）支援に対する考え方

基本的には事業計画を策定した全社を対象とするが、事業計画の進捗状況に応じて集中的に支援すべき事業者と、順調に進捗している事業者を見極めた上で、フォローアップの頻度設定を行う。なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画（売上や利益率の増加）との間にズレが生じていると判断した場合には、外部専門家など第三者の視点を投入し当該ギャップの発生原因及び今後の対応方策を検討し、フォローアップ頻度の変更等を行う。

フォローアップにあたっては、自走化を意識し、小規模事業者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、事業者と従業員と一緒に作業を行うことで当事者意識を持って取り組むことなどに重点をおいた支援を行い、計画の進捗フォローアップを通じて事業者への内発的動機付けを行い、潜在力の発揮に繋げる。

また、経営相談や改善内容については、随時 T O A S でデータベース化し経営カルテの見える化による経営指導員間の情報共有を促進し、解決方法や支援方法について経営指導員の経営改善指導スキルアップにもつなげていく。

### (3) 目標

#### ①事業計画策定事業者

| 項目                  | 現行(令和 5<br>年度実績) | 令和<br>7 年度 | 令和<br>8 年度 | 令和<br>9 年度 | 令和<br>10 年度 | 令和<br>11 年度 |
|---------------------|------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| フォローアップ<br>対象事業者数   | 60 者             | 63 者       | 63 者       | 63 者       | 63 者        | 63 者        |
| 頻度 (延数)             | 240 回            | 252 回      | 252 回      | 252 回      | 252 回       | 252 回       |
| 売上増加<br>事業者数        | —                | 19 者       | 19 者       | 19 者       | 19 者        | 19 者        |
| 利益額 3%以上<br>の増加事業者数 | —                | 19 者       | 19 者       | 19 者       | 19 者        | 19 者        |

※事業者数に対し、年平均 4 回のアプローチを行い、概ね 3 割程度の事業者に対し売上、利益の増加を図ることを目標とする。

#### ②創業計画策定支援者

| 項目                  | 現行(令和 5<br>年度実績) | 令和<br>7 年度 | 令和<br>8 年度 | 令和<br>9 年度 | 令和<br>10 年度 | 令和<br>11 年度 |
|---------------------|------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| フォローアップ<br>対象事業者数   | 31 者             | 35 者       | 35 者       | 35 者       | 35 者        | 35 者        |
| 頻度 (延数)             | 124 回            | 140 回      | 140 回      | 140 回      | 140 回       | 140 回       |
| 売上増加<br>事業者数        | —                | 10 者       | 10 者       | 10 者       | 10 者        | 10 者        |
| 利益額 3%以上<br>の増加事業者数 | —                | 10 者       | 10 者       | 10 者       | 10 者        | 10 者        |

※事業者数に対し、年平均 4 回のアプローチを行い、概ね 3 割程度の事業者に対し売上、利益の増加を図ることを目標とする。

#### ③ I T ・ D X なんでも定例・出張相談会利用事業者

| 項目                                                    | 現行(令和 5<br>年度実績) | 令和<br>7 年度 | 令和<br>8 年度 | 令和<br>9 年度 | 令和<br>10 年度 | 令和<br>11 年度 |
|-------------------------------------------------------|------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| フォローアップ対象事業者数                                         | —                | 20 者       | 20 者       | 20 者       | 20 者        | 20 者        |
| 頻度 (延数)                                               | —                | 40 回       | 40 回       | 40 回       | 40 回        | 40 回        |
| 生産性が向上した事業者数<br>(クラウドサービス、A I を<br>活用したバックオフィス改<br>善) | —                | 5 者        | 5 者        | 5 者        | 5 者         | 5 者         |

※事業者数に対し、年平均 2 回のアプローチを行い、概ね 3 割程度の事業者が生産性の向上が図られることを目標とする。

#### (4) 事業内容

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名        | 事業計画策定事業者のフォローアップ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 目的         | 計画を伴走型支援することで、支援事業者の売上や利益の増加を実現し、計画どおりの成果を上げる。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 支援対象       | ①で事業計画の策定を支援した全ての事業者<br>②で創業計画の策定を支援した全ての事業者<br>③を利用した全ての事業者                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 支援内容・手段・方法 | <p>①63 事業所を四半期ごとに実施する。</p> <p>②創業セミナー参加者(想定 10 者)及び創業相談者(想定 30 者/年)の中で例年、9 割弱が実際に開業するため、創業計画策定支援者 35 者のフォローアップを四半期ごとに実施する。</p> <p>③比較的業績の良い事業者が I T・D Xなんでも定例・出張相談会を利用することが想定されるため、半年ごとにフォローアップを実施する。</p> <p>フォローアップ手段・方法</p> <p>事業計画策定支援を行った経営指導員が四半期に 1 回ないし半年に 1 回、巡回または窓口での対面を原則としてフォローアップを実施する。</p> <p>事業計画と進捗状況に乖離があった場合、あるいは新たな経営課題が生じた場合や、特に創業支援先などは経営状況の不確実性が高く、計画外の経営課題などが生じやすい支援先である場合については、経営指導員に加えて、毎週火曜日に派遣される専門相談員(中小企業診断士、社会保険労務士等)や広域専門指導員と連携しながらフォローアップの頻度を増やし、経営状況を踏まえた事業計画の修正を支援、3 年程度の長期的なフォローアップにより、支援事業者が事業計画の目標(売上や利益率の増加)達成までを支援する。</p> <p>また、支援の進捗状況を全経営指導員が共有することで漏れの無いフォローアップを徹底する。</p> |



## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。しかし、小規模事業者の多くは、展示販売会や商談会による新規顧客開拓、店頭だけでなくEC（オンライン取引）による販路開拓に関心があるものの、人材や物（什器備品）、資金など経営資源が乏しく、独自での取組には限界がある。また、IT（SNS、HP等）を活用した情報発信や販路開拓の取組が進んでおらず、お客様が市内の限られた範囲に留まってしまっている。

当所では、これまでも小規模事業者の販路開拓支援を実施し、イベント当日の売上額は把握してきたが、イベント終了後にもお客様に反復して店舗に足を運んでもらう取組や仕組みのアドバイスまでは実施していなかった。加えて、DXを利活用した生産性向上による販路開拓等の支援ができていなかった。

#### [課題]

年間800万人の観光客が訪れる軽井沢町や、県内で数少ない社会増加による人口が増えている御代田町に隣接するにも関わらず、有効に活用できていなかったことから、今後は地域外誘客の視点を入れた新たな需要開拓を実施していく必要がある。また、これまでITやDXに関する支援が十分でなかったことから支援を強化することが課題である。

製造業や建設業では、人手不足に加え、下請事業者が多く親会社に依存している割合が高いため、親会社の意向により取引条件が決まることから、収益を確保できない企業が多い。

### (2) 支援に対する考え方

- ・当所管轄の吸引力係数（187.4%）は県下で最も高いため、小売業（商業）、飲食業、生活関連サービス業などの地域消費型産業にあっては、店舗の商品やサービスの魅力を発信し、知ってもらい、反復して店舗に足を運んでもらうことで売上増加に寄与する。
- ・製造業や建設業では、親会社の業績により左右されない経営体質の改善につなげるため、DXを活用し生産性を向上、空いた時間で販路開拓支援を行う。

### (3) 目標

| 項目                    | 現行(令和5年度実績) | 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展示販売会（さく市）<br>出展事業者数 | 60 者        | 70 者  | 70 者  | 70 者  | 70 者   | 70 者   |
| 売上額／者（飲食業）            | 15 万円       | 18 万円 | 18 万円 | 18 万円 | 18 万円  | 18 万円  |
| 売上額／社（小売業、生活関連サービス業）  | 6.7 万円      | 8 万円  | 8 万円  | 8 万円  | 8 万円   | 8 万円   |

| 項目                  | 現行(令和5年度実績) | 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 |
|---------------------|-------------|-------|-------|-------|--------|--------|
| ②販売促進イベント<br>出展事業者数 | 55 者        | 60 者  | 60 者  | 60 者  | 60 者   | 60 者   |
| 売上増加率％/者（前年同月比）     | 3%          | 3%    | 3%    | 3%    | 3%     | 3%     |

| 項目                               | 現行(令和 5<br>年度実績) | 令和<br>7 年度 | 令和<br>8 年度 | 令和<br>9 年度 | 令和<br>10 年度 | 令和<br>11 年度 |
|----------------------------------|------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| ③ I T ・ E C ・<br>D X 利活用事<br>業者数 | 42 者             | 45 者       | 45 者       | 45 者       | 45 者        | 45 者        |
| 売上増加率%/者<br>(前年同月比)              | —                | 3%         | 3%         | 3%         | 3%          | 3%          |

| 項目                                                           | 現行(令和 5<br>年度実績) | 令和<br>7 年度 | 令和<br>8 年度 | 令和<br>9 年度 | 令和<br>10 年度 | 令和<br>11 年度 |
|--------------------------------------------------------------|------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| ④商談会<br>( S A K U メッセ、<br>諏訪圏工業メッセ、<br>建設業 D X 展等)<br>出展事業者数 | —                | 3 者        | 3 者        | 3 者        | 3 者         | 3 者         |
| 新規取引先開拓数                                                     | —                | 1 件        | 1 件        | 1 件        | 1 件         | 1 件         |

#### (4) 事業内容

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  |  |  |                                                                                      |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名              | ①展示販売会（さく市）出展支援（B t o C）                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |  |  |                                                                                      |
| 目的               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域外（軽井沢町、御代田町等）からの誘客を図り、市内小規模事業者の P R と魅力ある商品やサービスの販売促進。</li> <li>・テストマーケティングとしての販路開拓支援。</li> </ul>                                                                                                                                                                           |  |  |  |  |                                                                                      |
| 展示会等の概要／<br>支援対象 | <p>概要：佐久市と共催し、長野県佐久地域振興局、大学等と連携し開催する展示販売会。一般消費者を中心に 2 日間で来場者延べ約 3 万人の為新たな需要の開拓の場として適切なため。</p> <p>支援対象：小規模事業者（特に、飲食業・小売業・生活関連サービス業）</p>                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |  |
| 支援の手段・方法         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域外からの誘客を図るため、SNS やインフルエンサー、J R 東日本のローカル線へ、イベント告知はもちろん小規模事業者の P R と商品やサービスの情報を発信する。</li> <li>・消費者がイベント終了後も反復して店舗に足を運んでもらう仕組み（SNS 登録でのサービスやポイントカード、次回店舗で使えるクーポン券の配布など）をアドバイスする。</li> <li>・新商品や新サービスにあつては、需要や値ごろ感、想定顧客の反応を確認する場として活用するよう、本格販売前のアンケート作成や集計・分析等で支援をする。</li> </ul> |  |  |  |  |                                                                                      |
| 期待する効果           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上額の達成</li> <li>・新規顧客の開拓。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |  |                                                                                      |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名          | ②販売促進イベント出展支援（B to C）                                                                                                                                                                                                                                                |
| 目的           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の店舗や商品、サービスを知ってもらい、利用促進につなげる。</li> <li>・新規顧客の開拓につなげる。</li> <li>・顧客単価をあげる。</li> </ul>                                                                                                                                       |
| イベントの概要／支援対象 | <p>概要：店舗の商品やサービスを組み合わせ1,000円や5,000円、10,000円ぴったりの価格で、どっきりする目玉商品やサービスを提供し、販売促進につなげる。このようにお得な商品やサービスを一同に集めたイベントは購買意欲がわき、新たな需要の開拓につながる。</p> <p>支援対象：小規模事業者（特に、飲食業・小売業・生活関連サービス業）</p>  |
| 支援の手段・方法     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・商品やサービスの写真撮影の仕方、キャッチコピー、価格設定など日本政策金融公庫発行の「写真の撮り方ガイド」を使いアドバイスをする。</li> <li>・消費者にお得感を伝え、それでいて小規模事業者にしっかりと利益を確保できる商品やサービスの組み合わせを、経営指導員や専門家と一緒にアドバイスをする。</li> </ul>                                                              |
| 期待する効果       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・前年同月比の売上増加率の達成</li> <li>・新規顧客の開拓。</li> </ul>                                                                                                                                                                                 |
| 事業名          | ③IT・EC・DX利活用支援<br>ITやSNSを活用し隣接する軽井沢町や社会増加による人口が増えている御代田町からの誘客は、新たな需要の開拓に適しているため。                                                                                                                                                                                     |
| 目的           | <p>(1)地域外の顧客取り込みのため、宣伝効果を向上させ、販売促進につなげる。（B to C）</p> <p>(2)DX化による生産性向上を図り、空いた時間で事業名④の販路開拓支援を行う。</p>                                                                                                                                                                  |
| 事業の概要／支援対象   | <p>概要</p> <p>(1)ネットショップや取り組みやすいSNSの導入・運用を支援する。</p> <p>(2)DX関連技術（クラウドサービス、AI）の導入・運用を支援する。</p> <p>支援対象</p> <p>(1)小規模事業者（特に、飲食業・小売業・生活関連サービス業）</p> <p>(2)小規模事業者（特に、建設業・製造業）</p>    |
| 支援の手段・方法     | <p>(1)㈱ビーブレックスの運営する軽井沢町や訪れる観光客に訴求効果の高い「軽井沢ナビ」のショッピングサイト等の提案を行いながら、SNSに効果的な商品紹介のリード文や写真撮影などの伴走支援を行う。</p> <p>(2)バックオフィス（勤怠管理・自動給与入出金管理）や製造工程管理などのムダ・ムラ・ムリを見直し、IT専門家と改善提案を行う。</p>                                                                                       |
| 期待する効果       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・前年同月比の売上増加率の達成</li> <li>・新規顧客の開拓。</li> <li>・生産性向上</li> </ul>                                                                                                                                                                 |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名          | ④商談会（SAKUメッセ、諏訪圏工業メッセ、建設業DX展等）出展支援                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 目的           | 管内の製造業や建設業は、固有の技術を持つ企業が多く、商談会は新規取引先の開拓にとって有効である。そこで、佐久地域、長野県内、全国と集客力及び規模の異なる出展支援を実施することで、広範に新たな需要（新規取引先）を開拓する。                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| イベントの概要／支援対象 | <p>概要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・SAKUメッセ（B to B）<br/>佐久市外の企業と佐久市民に「魅力ある佐久の企業」を知ってもらい、新たなビジネスの発見と人財を呼び込む。令和5年度82社・団体が出展し3日間で約3,000名が来場。</li> <li>・諏訪圏工業メッセ（B to B）<br/>長野県諏訪市で開催される地方では国内最大級の工業専門展示会。令和5年度341社・団体が出展し3日間で20,230人が来場。</li> <li>・建設業DX展、テクニカルショウヨコハマ等<br/>全国のゼネコン・サブコン・建設会社などが製品・技術の導入を目的に来場する建設DXの専門展示会。令和5年度（東京）560社が出展し、3日間で34,443人が来場。</li> </ul> <p>支援対象：小規模事業者（特に、建設業・製造業・食料品製造業）</p> |
| 支援の手段・方法     | 出展者の募集・声掛けだけでなく、自社の設備や技術など強みの分析、商談の流れ（シートの作成、パンフレット等の整備、アポイント、出展後のフォローアップ方法等）をアドバイスする。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 期待する効果       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・出展者同士の技術を知り、受注機会の増大、新規取引先の開拓。</li> <li>・最新のDX技術を知り、導入の参考とする。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |



## 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]

事業の実施状況を定量的に把握する仕組みとして、毎年事業監査を実施、また事業評価協議会を開催し、経営発達支援計画の各事業の目標数値に対する進捗率に対し、事業評価と目標達成状況について見直し、提案を行う仕組みを作っており、指摘事項を見直しPDCAサイクルで次年度に改善する仕組みが構築されている。

##### [課題]

上記仕組みが機能しているため、課題はない。

#### (2) 事業内容

##### (1)事業監査（4月に1回開催）

事業監査責任者（専務理事）、法定経営指導員及び課長以上（3名）からなる事業監査員による、経営発達支援計画の各事業の目標数値に対する進捗率を数値化し報告・確認を行う。

##### (2)事業評価協議会（5月に1回開催）

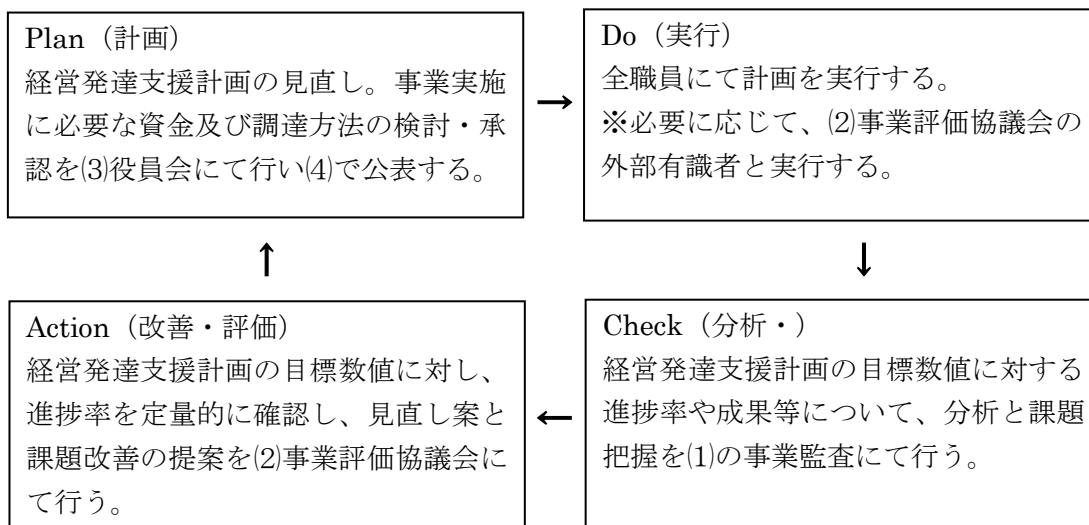
(1)を実施後、佐久市商工振興課担当者と法定経営指導員、経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、税理士、金融機関、長野県佐久地域振興局商工観光課担当で構成する事業評価協議会を開催し、経営発達支援計画の各事業の目標数値に対する進捗率や成果等について評価をコメントでもらい、翌年度の経営発達支援計画の見直し案について協議を行う。

##### (3)役員会（6月に1回開催）

(2)の評価結果、見直し案を役員会へフィードバックした上で、承認を求める。

##### (4)当所ホームページ（7月に1回公表）

(1)から(3)まで実施した評価結果、見直しをした翌年度の経営発達支援計画を当所ホームページへ公表し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。



## 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]

- ①上部団体が主催する、専門研修（義務研修以外）への積極的参加
- ②中小企業大学校の実施する、中小企業支援担当者向け研修への参加
- ③経験豊富な経営指導員や元経営指導員が、若手職員（若手経営指導員や若手一般職員）に対して経営支援の基礎内容についてOJTを実施（1回／月）
- ④日常の支援業務で得た支援ノウハウや小規模事業者の経営情報等については、ミーティングを実施し一定の情報共有を図っている。（毎朝）

上記、①・②等の各種研修や受講内容については、全職員が閲覧する復命書や毎週実施している朝礼の時間を通して報告をし、知識の深化に務めている。

#### [課題]

経営指導員それぞれの経験年数により、支援ノウハウや深度、得意業種等にばらつきがある。また、経営指導員等が習得した支援ノウハウや課題解決までの過程などデータベース化を図り、組織内で共有する仕組みづくりができていないことが課題である。加えて、DXに向けたIT・デジタル化への支援能力の不足、AI、FinTechなど新たな技術情報や知識の習得・更新ができていない。

### (2) 事業内容

#### ①経営指導員等一般職員も含めた支援能力向上に向けた取組

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目的       | 地域小規模事業者の経営支援にあたり必要最低限な知識・ノウハウを習得する                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 参加者      | 経営指導員、補助員、一般職員                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 不足している知識 | <p>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。</p> <p>小規模支援法改正により求められる支援能力</p> <p>(1)経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）能力の向上</p> <p>(2)財務分析と非財務分析による、本質的な経営課題の抽出能力</p> <p>(3)ビッグデータを分析し、実現可能性の高い事業計画に反映させる能力</p> <p>近年の経営環境の変化に対して新たに求められる支援能力</p> <p>(4)DXに向けたIT・デジタル化支援を行う能力</p> <p>(5)AI、FinTechなど新たな技術情報や知識の更新</p>                                                                                                                          |
| 内容       | <p>上記、不足している知識の向上を図るため、以下の内容により資質向上を図る。</p> <p>また、これらの研修・セミナーへの参加は、今までは経営指導員が中心であったが、今後は補助員も含め積極的に参加する。</p> <p>(1)OFF-JTの実施（年1回／人）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業大学校の主催する中小企業支援担当者向け研修に参加</li> <li>・ 日本商工会議所が運営する、「経営指導員WEB研修」の受講</li> <li>・ (一社) 佐久産業支援センターの主催する「階層別人財教育講座」に参加</li> </ul> <p>研修例：対話からはじめる伴走型支援の進め方／データを活用した支援の進め方／ビジネスプラン策定の実践術／販路開拓・展示会商談会支援の進め方／DX導入支援の進め方（入門編）／販売促進のためのIT活用支援 等</p> |



|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | <p>(2)外部専門家と同席・帯同</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業診断士やIT・DXの外部専門家を当所へ派遣し、小規模事業者が経営相談をする際に、経営指導員が同席し支援ノウハウを学ぶ。(毎週1日)</li> <li>・経営相談の巡回訪問時に、元銀行OBなどの広域専門指導員に帯同してもらい財務分析の手法や融資判断の見方などを学ぶ(月1事業所/人)</li> </ul> <p>(3)OJTの実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経験豊富な経営指導員や元経営指導員が、若手職員(若手経営指導員や若手一般職員)に対して経営支援の基礎内容について勉強会を実施(月1回)</li> <li>・経営相談や融資、創業計画の内容について、経営指導員と補助員が対応について協議を実施(毎朝)</li> <li>・自己啓発支援(随時)</li> </ul> <p>公的資格(中小企業診断士、社会保険労務士、行政・司法書士、ファイナンシャルプランナー・ビジネス実務法務等)の受験料一部負担による取得支援。<br/>(現在ではファイナンシャルプランナーやビジネス実務法務検定合格者を輩出している。)</p>                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>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</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 目的                                  | 小規模事業者が巡回・窓口相談時に不安を感じる事がないように、また誤った情報提供や支援を行わないよう、支援ノウハウを組織内で共有する。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 内容                                  | <p>(1)職員間の定期ミーティングの開催</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営指導員と補助員、経営相談の個別案件の内容(補助金や空き店舗、テナント募集の情報、融資判断、経営課題等)について、最適な支援策を検討する意見交換の場をもつことで、経営指導員、補助員のトータル的な支援能力の底上げと均一的な支援体制の構築を図る。(毎朝)</li> <li>・各種研修会や講演会の受講内容については、全職員が閲覧する復命書や朝礼の時間を通して深度ある報告をし、情報共有を図る。(毎週)</li> <li>・経験豊富な経営指導員や元経営指導員が順番で講師を務め、若手職員(若手経営指導員や若手一般職員)に対して経営支援の基礎内容について勉強会を実施する。(月1回)</li> </ul> <p>(2)データベース化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模事業者を担当した経営指導員が商工会議所の基幹システム(TOAS)の「経営カルテ」に経営相談の内容や支援過程でのアドバイス、支援方法などについてデータ入力を適時・適切に入力し、支援ノウハウを蓄積、職員全員が共有・閲覧できるようにすることで、担当外の経営指導員並びに一般職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。</li> <li>・職員が巡回・訪問先などで、モバイルを使い、いつでもTOASにアクセスをし指導経過や経歴を確認できるようにし、コミュニケーションの一助に活用する。</li> <li>・経営指導員が巡回訪問した後には、TOASへの入力その他、Wordで報告書(これまでの支援内容、事業内容、現状と課題、助言内容と今後の支援計画)を作成し職員内で回覧、共有を図っている。(月1回/人)</li> </ul> |

## 1 1. 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]

上田・小諸など東信地域の商工会議所をはじめ商工会、連携している支援機関との連絡会議を通じ、各支援機関の施策や小規模事業者成功支援事例結果の情報共有を行っている。

#### [課題]

施策の情報伝達や成功事例の結果報告に留まっている情報交換を、各地区の需要動向や景気動向、小規模事業者支援についての、支援過程やノウハウなど踏み込んだ詳細まで共有することが少ない場合もあった。

小規模事業者の支援ニーズが多様化し、高度化する中、効果的で質の高い支援方法や、経営発達支援計画を円滑に遂行するために、他の支援機関の成功支援事例のノウハウなどを定期的に収集、情報交換を通じて、連携し問題解決に取り組む必要がある。

### (2) 事業内容

#### ① (一社) 佐久産業支援センターとの情報交換 (年 12 回)

「人財教育講座」のカリキュラムや、展示会「SAKUメッセ」の内容等について打合せを行い、連携を図っていく。(月 1 回)

#### ② 事業承継支援機関との情報交換 (年 2 回)

東信ビジネスリレーセンターや長野県事業承継ネットワークでの支援事例や支援過程を学ぶ。

#### ③ 小規模事業者経営改善協議会での情報交換 (年 1 回)

日本政策金融公庫の融資担当者と南北佐久地域の商工会議所と商工会の経営指導員で、国の施策や新たな融資制度、金融動向などの情報交換を行う。

#### ④ 金融機関と土業との情報交換 (年 1 回)

市内の金融機関や長野県信用保証協会、税理士・中小企業診断士等の土業との交流会にて、地域経済の動向や資金需要、業種別の経営状況等について情報交換を行い、迅速な支援体制の構築を図る。

#### ⑤ 長野県「中小企業相談所長会議」(年 2 回)、「経営指導員研修会」(年 2 回)での情報交換

県下中小企業相談所長や経営指導員が集まる各会議において、事業計画策定手法や「経営力再構築伴走支援」の習得・向上、長野経済研究所による県内動向等について情報収集、知識のアップデートを行う。

#### ⑥ 広域専門指導員との情報交換 (週 2 回)

東信地区三商工会議所(佐久・上田・小諸)に配置されている元銀行OBなどの「広域専門指導員」から東信地区の地域経済動向や新たな需要の開拓に寄与した事業等について情報交換を行う。

#### ⑦ 佐久地区経営指導員協議会での情報交換 (年 2 回)

南北佐久地域の商工会議所と商工会の経営指導員で、佐久地域の経済動向、新たな需要の開拓に寄与した事業等について情報交換を行う。

## 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

#### [現状]

オ. で示した特産品の展示会や販売会の実施。特産品をまとめたパンフレット製作、異業種連携によるご当地グルメの開発支援などの振興策を行っている。加えて、市内に3つある商店街の特色ある事業を展開するためのチラシ製作支援等を行っている。

#### [課題]

- ・地域経済の活性化に資する「素材」や「原石」があるが、市外や県外への発信力が弱く、競争力強化や販路拡大及び観光資源等を活用した流入・交流人口の増加が課題である。地域の独自性に基づく強みを発揮し、「産業」と「観光」の高度化・高付加価値化を実現することが求められている。
- ・令和4年にフォレストモール佐久平といった大型商業集積施設ができ中心市街地の空洞化から商店街等の空き店舗が増加している。

### (2) 事業内容

#### ①観光・まちづくり振興に向けたトップ懇談会（年1回）

佐久市観光協会、㈱まちづくり佐久、佐久市、当所の各トップによる懇談会により、地域資源の掘り起しから、ブラッシュアップ、広域に連携することで、交流人口の創出による誘客効果を最大限に発現、観光・まちづくり振興による地域経済の地域経済活性化を協議している。

#### ②東信州中山道連絡協議会（4回／年）

長野県東信地域中山道沿線関係市町村（佐久市と東信州中山道沿線町村5市町村）、佐久市観光協会と沿線観光団体10団体、沿線商工団体5団体の計20団体で構成する協議会が定期的に開催され、中山道を軸にした観光振興について協議をしている。

#### ③ご当地グルメの普及事業（年2回）

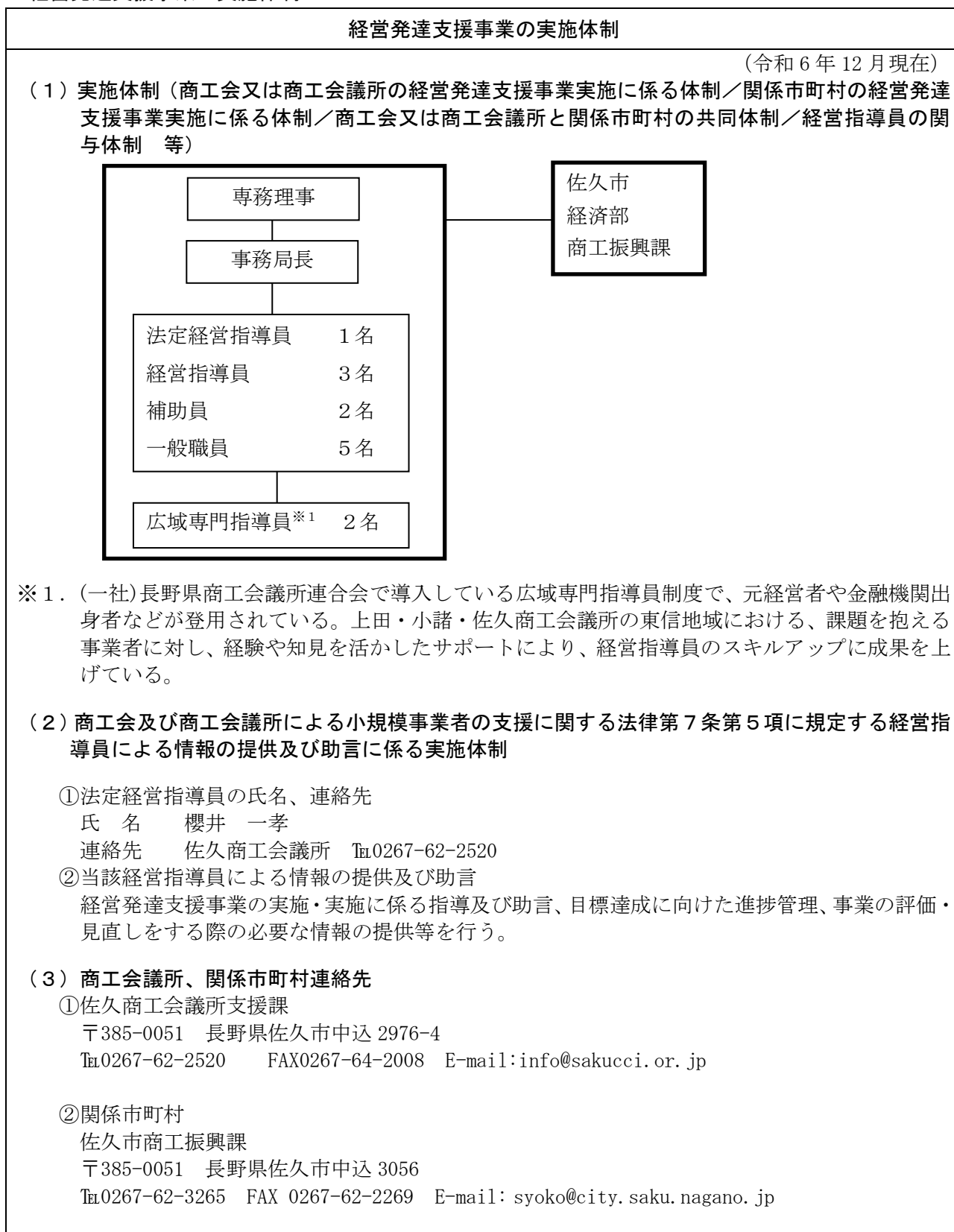
信州みそ発祥の地である当地域のご当地ラーメン「安養寺らーめん（味噌ラーメン）」の普及推進のため、参加店舗からなる「信州佐久安養寺らーめん会」と会議を開催し、スタンプラリーなどの販促セールスの開催など、小規模事業者（飲食店）支援につなげている。

#### ④㈱まちづくり佐久との定例会（毎月）

- ・市内には、岩村田本町商店街振興組合と中込商店会協同組合、野沢商店街振興組合の3つの商店街があり、横断的なまちづくり振興について会議を行っている。
- ・佐久市が策定した「佐久市健康長寿まちづくり計画」においては、岩村田地区及び岩村田地区に近接し本市の玄関口である佐久平駅周辺を、健康長寿を生かしたまちづくりのエリアとして位置付けており、令和2年「都市再生推進法人」の指定を受け都市再生整備に取り組んでいる。
- ・佐久市のふるさと納税管理業務を行っており、佐久地域の醸造品（地酒や地ビール、信州味噌）や地場産品（佐久鯉や川魚の加工品、蕎麦、漬物等）などの開発・登録までのサポートを当所と連携しておこなっている。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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         | 20,400  | 20,400  | 20,400  | 20,400   | 20,400   |
| ①展示販売会（さく市）開催費  | 10,000  | 10,000  | 10,000  | 10,000   | 10,000   |
| ②販売促進イベント費      | 2,000   | 2,000   | 2,000   | 2,000    | 2,000    |
| ③創業塾開催費(謝金・チラシ) | 600     | 600     | 600     | 600      | 600      |
| ④商店街大売出し事業費     | 700     | 700     | 700     | 700      | 700      |
| ⑤観光振興事業費        | 2,800   | 2,800   | 2,800   | 2,800    | 2,800    |
| ⑥商業振興事業費        | 4,300   | 4,300   | 4,300   | 4,300    | 4,300    |

| 調達方法                                        |
|---------------------------------------------|
| 会費、国補助金（伴走型補助金）、県補助金、市補助金、事業受託費、手数料収入、事業負担金 |

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

((別表4))

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

| 連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所<br>並びに法人にあっては、その代表者の氏名                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>・一般社団法人佐久産業支援センター<br/>代表理事 中川 正人<br/>〒385-0051 長野県佐久市中込2336-1 ワークテラス佐久 101 Tel0267-54-8171<br/>業務内容：各支援機関や学術機関などと連携しながら、佐久市の資源であり強みでもある医療・健康関連の新たな産業の創出と、新技術開発、生産性向上、人材育成、起業促進など、市場のニーズと企業のシーズを繋ぎ、地域産業発展のため各種支援や事業を積極的に展開<br/>活動内容：産業展開催／階層別人材育成講座／講演会／交流会／補助金申請支援／企業見学会 等</p> |
| 連携して実施する事業の内容                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>・人財教育講座の開催<br/>階層別コースやテーマ別研修を開催し、信頼関係構築のコミュニケーションやブランディング・イノベーションスキル等を学ぶ。<br/>・展示会「SAKUメッセ」の開催（B to B）<br/>佐久市外の企業と佐久市民に「魅力ある佐久の企業」を知ってもらい、新たなビジネスの発見と人材を呼び込む。</p>                                                                                                             |
| 連携して実施する事業の役割                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>・人財教育講座<br/>一般社団法人佐久産業支援センターでは、講座の開催を担当。<br/>当所では、カリキュラムの内容や地域小規模事業者への声掛けを担当。<br/>・展示会「SAKUメッセ」<br/>一般社団法人佐久産業支援センターでは、展示会の開催を担当。<br/>当所では、地域小規模事業者への出展声掛け、PR等を担当。</p>                                                                                                         |
| 連携体制図等                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |