

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	坂城町商工会 (法人番号 8100005004862) 坂城町 (地方公共団体コード 205214)
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】小規模事業者の環境変化に対応した「先端技術の導入・活用」や「新しい取組へのチャレンジ」を実現する。</p> <p>【目標②】小規模事業者のIT活用（ITを活用した販売促進、ITを活用した生産性向上）を促進する。</p> <p>【目標③】上記を実現するために小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること ①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）</p> <p>4. 需要動向調査に関すること ①店頭での商品・サービス調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること ①小規模事業者の経営分析</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定支援 ②ITセミナー</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①展示会・商談会の出展支援（BtoB） ②イベントでの新たな需要開拓支援（BtoC） ③「ITセミナー」後の実行支援</p>
連絡先	<p>坂城町商工会 〒389-0601 長野県埴科郡坂城町大字坂城 10051 TEL: 0268-82-3351 FAX: 0268-82-8228 E-mail: sci@sakakinavi.jp</p> <p>坂城町 商工農林課 商工観光係 〒389-0692 長野県埴科郡坂城町大字坂城 10050 TEL: 0268-75-6207 FAX: 0268-82-3138 E-mail: shoukou@town.sakaki.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 坂城町の概況

坂城町（以下、当町）は、本州のほぼ中央、長野県の東北部に位置し、北及び西は千曲市、東及び南は上田市に接している。総面積は53.64平方キロメートルである。

地勢は、周囲を標高1,000m級の山々に囲まれた盆地であり、町のほぼ中央を南北に千曲川が流れている。周辺の山々から千曲川に向かって、谷川、御堂川、日名沢川、福沢川などの河川が流れ込み、扇状地を形成しており、集落はこの扇状地の上に位置している。

当町の主要産業は工業であり、機械・金属加工業を中心に多種多様な技術を持つ約200社の企業が集積している。独自の創意工夫と先進的技術の開発により、常に時代の先端を歩んできたことから「ものづくりのまち」と呼ばれている。

交通では、旧北国街道の交通の要衝に位置し、現在では、千曲川の東側にしなの鉄道、国道18号、上信越自動車道、北陸新幹線（トンネル通過）、西側に国道18号上田篠ノ井バイパス、主要地方道長野上田線（力石バイパスを含む）がほぼ平行に走り、長野・上田両地域とのネットワークを形成している。

東京からのアクセスでは、電車では北陸新幹線としなの鉄道で約1時間40分、車では関越自動車道と上信越自動車道で約2時間10分の距離にある。

坂城町商工会（以下、当会）は、当町唯一の商工団体である。



出典：坂城町観光ガイド「信州さかき」

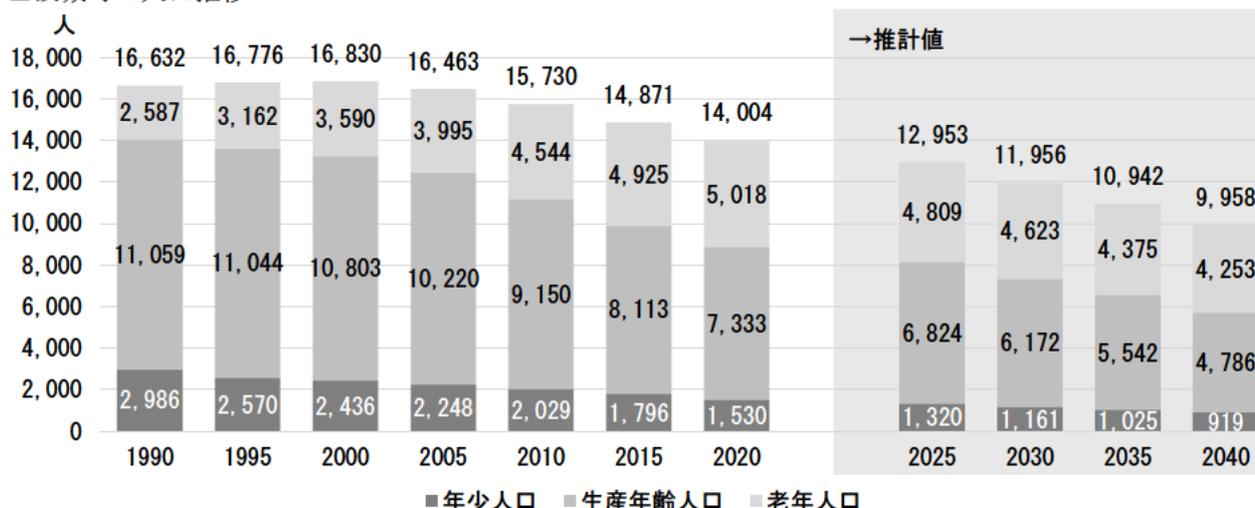
## イ 人口

令和5年9月1日時点の人口は14,164人である（住民基本台帳）。

国勢調査及び社人研推計を基に推移をみると、当町の人口は、平成12年（2000年）をピークに減少傾向に転じている。また、この傾向は将来的にも継続すると予測されている。年齢別人口の将来の推移をみると、年少人口及び生産年齢人口、老年人口のすべての区分で減少傾向となる見込みである。

長期的にみると、高齢化率は、令和2年（2020年）の35.8%から令和27年（2040年）には42.7%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和2年（2020年）の52.4%から令和27年（2040年）には48.1%に低下する見込みである。

### ■坂城町の人口推移



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

## ウ 特産品

当町は、昼夜の気温差が大きく、果樹栽培に適していることから、中山間地においてぶどう、りんごを中心に果樹栽培が盛んである。また、ねぎみ大根は、町を代表する伝統野菜として、広く認知されている。主な特産品は下表のとおりである。

### ■主な特産品

特産品名	概要
ねぎみ大根	個性的な味と形をもつ辛味大根。形はふっくらと下ぶくれで尻尾のような細い根が出ているところがネズミをイメージさせる。味は、強い辛味だけでなく、まろやかな甘い後味（地元では「あまもっくら」と表現する）が特徴である。沢庵漬けやおやきの具はもちろん、蕎麦やうどんの薬味に、また、郷土の伝統料理「おしぼりうどん」にも使われる。その他にも、ねぎみ大根を使ったドレッシングやオリジナル焼酎など、様々な加工品が町内外で販売されている。
おしぼりうどん	「おしぼりうどん」は当地に古くから伝わる、大根の搾り汁に信州味噌や鰹節・薬味を入れて、うどんのつけ汁として味わう伝統料理。うどんだけでなく、蕎麦にもぴったりで、現在も町内の蕎麦・うどんのお店で味わうことができる。一度味わえば、辛党をもうならせる強烈な辛味のとりこになること間違いなしの逸品である。
果物	昼夜の気温差が大きい当地は、りんごやぶどうの栽培に最適である。坂城の自然に育まれたりんご・ぶどうは、味・色・香、どれをとっても素晴らしく、多くのファンを魅了している。また、最近では町内のりんご農家の方が品種登録した8月中旬から味わえる早生のりんご「夏乙女」が注目を集めている。小ぶりであらわしい見た目と、夏の暑い時期にもぴったりな、さわやかな味わいである。

## エ 観光資源

当町には古代の遺跡や古墳群が存在し、古くから集落が栄えていたことが推察されている。また、戦国時代には、村上義清が本城（葛尾城）を構え、江戸時代に入ると、北国街道の宿場町として栄えた。長い歴史の営みの中で、多くの史跡や文化財が郷土に受け継がれている。

昭和の頃には、人間国宝・故宮入行平刀匠が日本刀の作刀において目覚ましい業績を残すとともに、数多くの門下生を育てた。現在に至るまで日本刀の文化が受け継がれ、「刀匠の町」としても広く知られている。

主な観光資源は下表のとおりである。

### ■主な観光資源

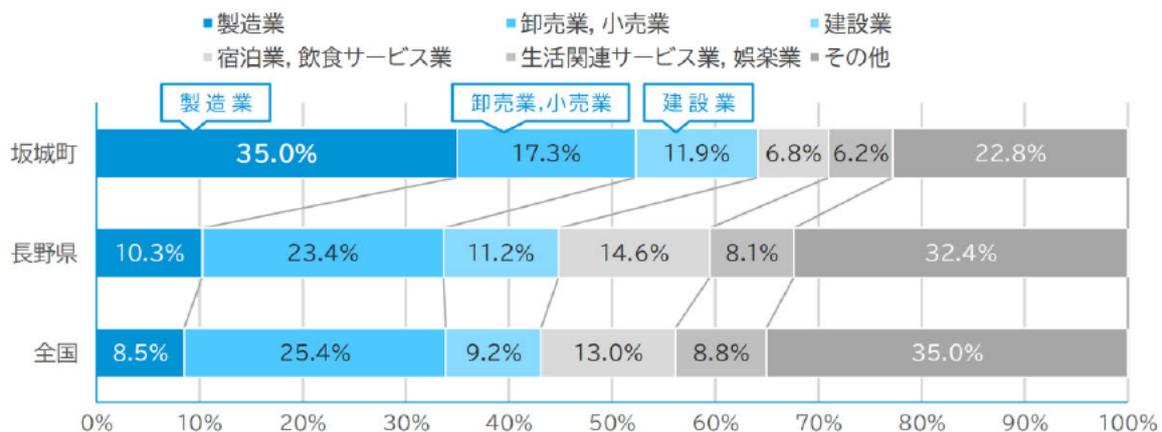
観光資源名	概要
さかき千曲川バラ公園	当町は、戦前より、菊、カーネーション、トルコギキョウなどの切り花の産地として全国的に知られていた。昭和 50 年代よりバラの栽培が最盛期を迎え、バラを町花としたことに伴い平成 13 年に千曲川のほとりに「さかき千曲川バラ公園」が設置された。公園では、毎年 2,300 株以上のバラが見事な花を咲かせる。また、6 月上旬頃には「ばら祭り」が開催される。
びんぐし湯さん館	町内の日帰り温泉施設。鬢櫛の形に似ていることから、地元で「びんぐし山」と呼ばれる場所にある。平成 14 年にオープンして以来、大勢の利用客で賑わっている。
鉄の展示館	坂城町は、刀匠の町としても知られている。これは人間国宝故宮入行平刀匠のもとで修業をした多くの刀匠が宮入一門会として、町内はもとより全国各地で日本刀の作刀に活躍しているためである。また、町内には戦国時代の頃と思われるたたら製鉄炉が 2 基確認されている。人間国宝故宮入行平刀匠の功績を顕彰するとともに、町の工業発展に大きく貢献した鉄の素材、加工技術の変遷等鉄に想いを馳せて、刀剣類等の展示を行っている。

## オ 産業

### (a) 当町の産業の特長

当町の事業所数構成比は、上位 5 業種（製造業、卸売業・小売業、建設業、宿泊・飲食サービス業、生活関連サービス・娯楽業）では、「製造業」の構成比が 35.0%と最も多い。この製造業の構成比は、長野県 10.3%、全国 8.5%であり、坂城町の基幹産業が製造業であることを示している。

### ■事業所の構成比（坂城町上位 5 業種）

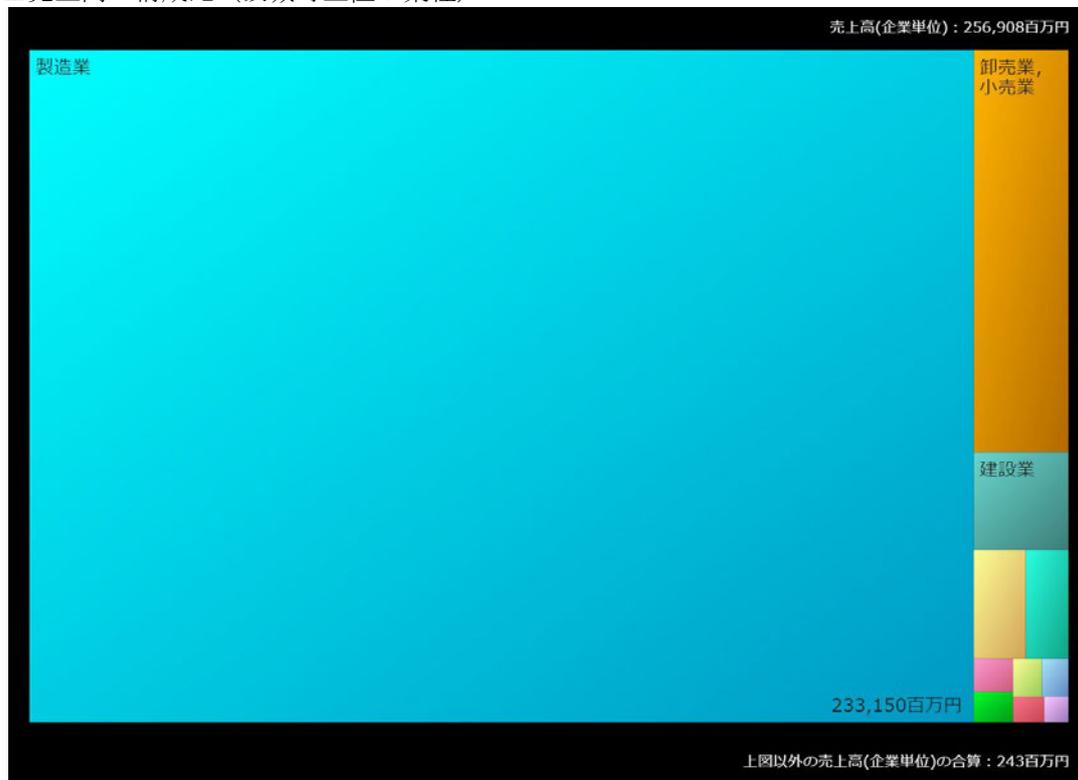


出典：坂城町「坂城町第 6 次長期総合計画」

当町の基幹産業である製造業は、昭和初期の疎開工場の誘致を発端に工場立地が進み、平成 3 年（1991 年）のピーク時には 375 社が操業していた。現在では、事業所数は減少しているものの、機械・金属加工業を中心に多種多様な技術を持つ企業が集積し、大学や研究機関との連携による技術の高度化と高付加価値化により、製造品出荷額等が 2,200 億円を超える（2019 年工業統計調査（平成 30 年実績））など、長野

県内でも有数の「ものづくりのまち」としての地位を築き、地域経済発展の原動力となっている。

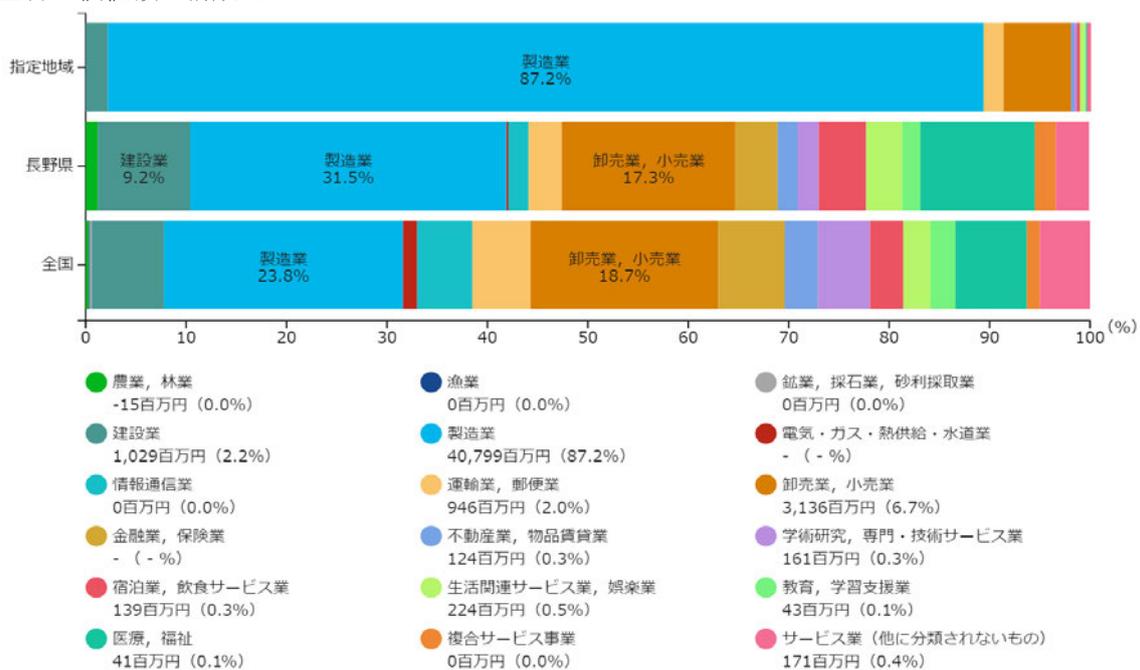
■売上高の構成比（坂城町上位5業種）



出典：RESAS（産業構造マップ-2016年売上高（企業単位）大分類）

下図のとおり、付加価値額においても、製造業が87.2%を占めており、長野県31.5%、全国23.8%と比較しても突出していることがわかる。

■付加価値額の構成比



出典：RESAS（産業構造マップ-2016年付加価値額（企業単位）大分類）

**(b)業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移**

当町の平成24年の事業所数は701社、令和3年の事業所数は634社である。  
 令和3年の事業所構成比をみると、製造業の割合が32.3%と高くなっており、製造業が基幹産業となっている。  
 小規模事業所数は平成24年が579社、令和3年が490社であり、9年間で15.4%減少している。産業別にみると、建設業（31.4%）、製造業（22.1%）の減少率が高くなっている。一方、卸・小売業や医療、福祉など、小規模事業所数が増加している業種もみられる。

**■業種別の事業所数及び小規模事業所数**

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療・福祉	他サービス	その他	計
<b>平成24年</b>									
事業所数	102	247	1	105	44	26	134	42	701
小規模事業所数	102	204	1	67	37	15	119	34	579
<b>平成28年</b>									
事業所数	78	230	0	114	45	30	120	31	648
小規模事業所数	78	183	0	75	37	15	104	24	516
<b>令和3年</b>									
事業所数	71	205	1	111	44	41	125	36	634
小規模事業所数	70	159	1	73	37	20	101	29	490
<b>増減（令和3年-平成24年）</b>									
事業所数	△31	△42	0	6	0	15	△9	△6	△67
増減割合	△30.4%	△17.0%	0.0%	5.7%	0.0%	57.7%	△6.7%	△14.3%	△9.6%
小規模事業所数	△32	△45	0	6	0	5	△18	△5	△89
増減割合	△31.4%	△22.1%	0.0%	9.0%	0.0%	33.3%	△15.1%	△14.7%	△15.4%

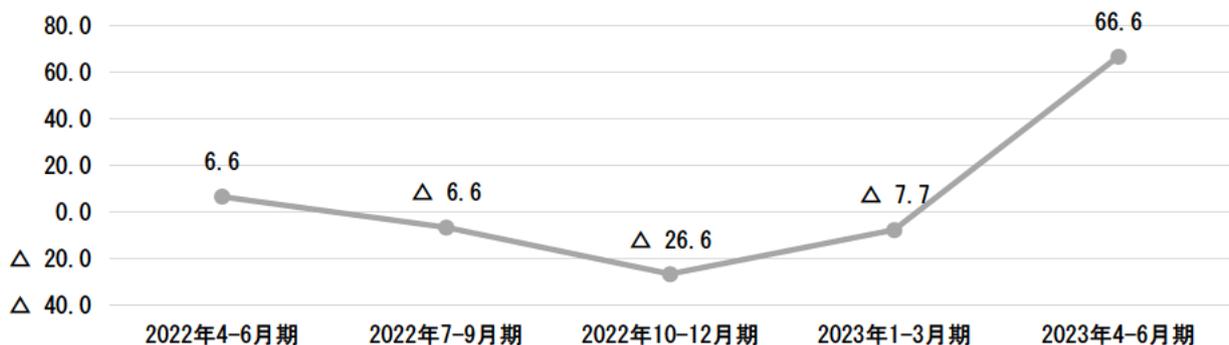
出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

**(c)景況感**

当会では中小企業庁及び中小機構が実施する中小企業景況調査に調査協力を行っている。そこで、本調査結果のうち当会管内分（15社分）をまとめ、簡易的な景況感を確認する。

業況DIをみると、2022年7-9月期から2023年1-3月期にかけてマイナス値となっているが、2023年4-6月期にかけて回復傾向がみられる。

**■業況DI**

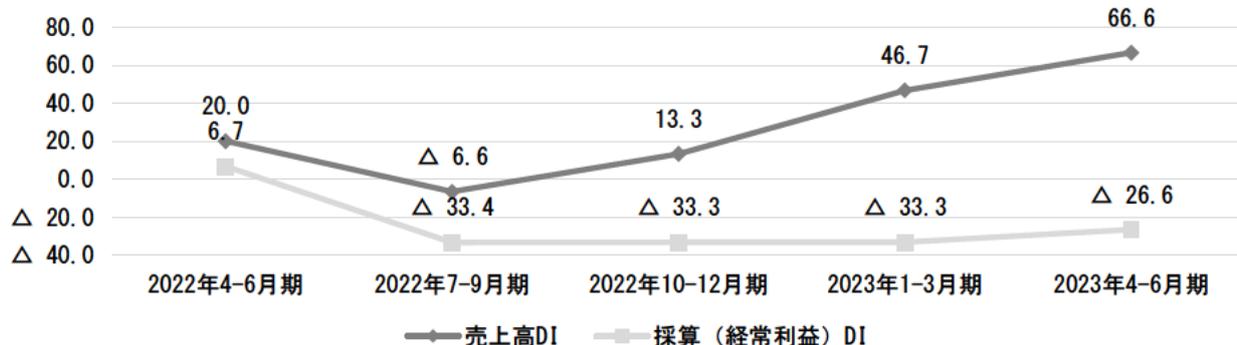


出典：中小企業庁及び中小機構「中小企業景況調査」（当会管内分）

次に、売上高DIおよび採算（経常利益）DIをみると、2022年7-9月期以降、売上高DIは拡大傾向にあるものの、採算（経常利益）DIがマイナス値のまま横ばいで推移していることが読み取れる。

このひとつの要因として、原油高、エネルギー高、原材料高等によるコスト増加が考えられるため、コスト増加分の価格転嫁や、利益を確保するための生産性向上などが課題であるといえる。

■売上高 DI および採算（経常利益）DI



(d) 業種別の現状と課題（経営課題）

i\_ 製造業

<現状>

当町の基幹産業である製造業は、昭和初期の疎開工場の誘致を発端に工場立地が進み、平成3年（1991年）のピーク時には375社が操業していた。現在では、事業所数は減少しているものの、機械・金属加工業を中心に多種多様な技術を持つ企業が集積し、大学や研究機関との連携による技術の高度化と高付加価値化により、製造品出荷額等が2,200億円を超える（2019年工業統計（平成30年実績））など、長野県内でも有数の「ものづくりのまち」としての地位を築き、地域経済発展の原動力となっている。

<経営課題>

- ・人口、特に生産年齢人口の減少等により、従業員の確保に悩まれている小規模事業者が多い。加えて、円安の昨今においては技能実習生や外国人労働者も日本で働く魅力が薄れており、人手不足の深刻さは増すばかりである。
- ・また、この人手不足の状況下において、如何に少ない従業員数でも従来どおり、品質・コスト・納期を維持していくためには、DX化を図ること等により生産性をより一層高めていくことが重要である。
- ・大手企業から独立する形で小規模事業者が増えていったが、そうした経営者も高齢化が進んでいる。後継者難に悩む事業所も多い。一方で、工作機械や工場等比較的大規模な初期投資を要する業種であり、右肩上がりの時代ではなくなった現代では、製造業を起業しようとする人は他業種と比較して極端に少ない。製造業という、この町の基幹産業の小規模事業者の減少傾向に歯止めがかからない点が大きな課題である。
- ・周囲を山に囲まれた狭隘な地形であり、製造業の更なる発展と工業の技術集積を進めるための工業用地の確保にも課題を抱えている。

ii\_ 商業

<現状>

当町は江戸時代には、参勤交代や善光寺参りの宿場町（坂木宿）として栄えた地域であるという歴史的背景があり、商業が盛んな地域であった。明治21年（1888年）には、信越本線（現在、しなの鉄道）坂城駅が開業。坂城駅前付近には「立町通り」「横町通り」という2つの商店街が形成され賑わっていた。

しかし、元々上田市と長野市という二大商圈に挟まれた立地であり、モータリゼーションの進展や大型商業施設の進出等、時代の流れとともに、消費者の町外流出、地元購買率の低迷が顕著となった。加えて、経営者自身の高齢化、また後継者難、更にはインターネットショッピングサイトの隆盛等により廃業する店舗も増えつつあるのが実情である。その一方で、少子高齢化時代を迎え、買い物が困難なお年寄り等、いわゆる買い物弱者は増えつつあり、地元の商店、小売店の重要性は以前にも増している状況にある。

地域商業機能を維持していくためには、商業店舗の魅力向上を図っていくことが不可欠である。そのための具体策の一つとしてはお店のファンになっていただくこと、お客様との関係性構築を図っていくことが重要である。

＜経営課題＞

- ・既述のとおり、長野市と上田市という二大商圈に挟まれた立地であり、町外の大型店等に購買力が流出している状況にある。更に、インターネット等情報化、DX化の進展等による大手ECサイトの隆盛が競争環境の激しさに拍車をかけている状況にある。
- ・少子高齢化により、経営者自身も高齢化し、後継者確保に苦慮されている。また、更にそうした状況の中、若年層や中年層のニーズやトレンドの変化について把握できていない小規模事業者もある。
- ・そもそも子育て世代等若年層から中年層にかけて、生まれ育った町ではあるものの、子どもの頃から町外で買い物に出かけていたため、町内の店舗の存在を知らない、又は知ってはいても入り難い印象を与える等、小規模事業者と町民・消費者との関係性・コミュニケーションの構築が図られていないケースもある点が課題である。

iii\_建設業

＜現状＞

当町建設業の小規模事業者の特徴としては、所謂、対消費者取引の事業者が比較的少ない点が挙げられる。一部工務店を除くと、設備工事業や足場工事業、土木工事業等、直接一般消費者に営業をしない下請け事業者が比較的多い。またその一方で、事業者間の取引関係は比較的強く、町内の工務店から同じく町内の大工事業者や設備工事業者が下請けで業務を行っているという関係がよく見受けられる。

地域の建設業者からは、生活必需品等の物価高騰が著しい現在、住宅等のリフォーム需要は特別に急を要するものでも無ければ後回しにされてしまいがちになるとの声が聞かれる。また、従業員（職人）が一人前になると独立してしまう傾向は現在でも変わらず、併せて従業員（職人）の高齢化が一層進んでいる状況にある。

＜経営課題＞

- ・物価高騰の影響により、住宅・事務所等リフォーム需要は特段急を要するものでもない限り優先順位が低く後回しにされがちであり、地域建設業者の売上が減少傾向にある。
- ・住宅建築については、大手ハウスメーカーの進出・競合により新築工事の受注には苦慮している。
- ・下請け事業者が多く、営業力が弱い。
- ・建設現場でも従事する作業員の高齢化が顕著である。技術職であり、とりわけ人材育成に時間を要する業種である。人材をいかに確保するか、また少ない人数でも生産性向上を図り効率的な工事を進めて行くのか、といった点が課題である。

カ 坂城町第6次長期総合計画

「坂城町第6次長期総合計画（令和3年度～令和12年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。前期基本計画を小規模事業者支援の視点で見ると、商業活性化ではICTの活用などによる商機能の充実、工業活性化では企業の成長に必要な技術の高度化・技術革新による高付加価値化に対する支援、人材の育成・確保を進めることなどが掲げられている。

■基本構想（令和3年度～令和12年度）

まちづくりの基本理念	<ul style="list-style-type: none"> <li>・未来へと躍動するまち 暮らしと産業を支える交通網などの基盤整備を進め、「ものづくりのまち」の更なる発展と地域経済の成長を目指します。</li> <li>・みんなの笑顔輝くまち 誰もが幸せで笑顔あふれ、健康でいきいきと輝き、次世代を育む文化あふれるまちを目指します。</li> <li>・つながるあんしんのまち 豊かな自然環境と調和し、人のつながりと助け合いによる、災害に強く安心なまちを目指します。</li> </ul>
町の将来像	輝く未来を奏でるまち
基本目標	①暮らしと産業、安心の基盤づくり

- ②健康でいきいきと暮らせるまちづくり
- ③技術と魅力が集うものづくりのまち
- ④災害に強く、環境にやさしいまちづくり
- ⑤未来へつなぐ子育てと学びのまちづくり
- ⑥すべての人がともにつくるまち

■前期基本計画（令和3年度～令和7年度）

- 第3章 技術と魅力が集うものづくりのまち
- 第3節 活力ある商業へのチャレンジ
  - 施策1 商業の活性化
  - 施策2 経営強化の支援
- 第4節 技術を高め、次代へつなぐものづくり
  - 施策1 企業支援、次世代産業の創出
  - 施策2 産業集積の推進
  - 施策3 次世代を担う人材の育成と確保
- 第5節 魅力を伝える観光地域づくり
  - 施策1 観光地域づくりの推進
  - 施策2 情報発信と受入れ体制の強化
- 第6節 産業の連携による地域ブランドづくり
  - 施策1 農・商・工連携による商品化促進
  - 施策2 さかきブランドの構築

②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず、人口をみると、当町の人口は2020年の14,004人から10年後の2030年には11,956人へと14.6%減少することが予測されている。小規模事業者においては、この人口減少による消費の減衰への対応が課題となる。

さらに、年齢3区分別人口をみると、高齢化率が上がり、消費構造が変化していくことから、この変化への対応が課題となる。また、当町の主要産業は工業であり、人手が必要な業種であるが、生産年齢人口は2020年の7,333人から10年後の2030年には6,172人へと15.8%減少することが予測されているため、労働力不足が発生する可能性が考えられる。そのため、IT活用などによる生産性の向上が課題となる。

特産品では、当町は、昼夜の気温差が大きく、果樹栽培に適していることから、中山間地においてぶどう、りんごを中心に果樹栽培が盛んである。また、ねぎみ大根は、町を代表する伝統野菜として、広く認知されている。小規模事業者においても、これらの農産物を活用した加工品を開発することが期待されている。

産業をみると、当町では、事業所数、売上高、付加価値額とも製造業の占める割合が突出しており、製造業が地域の基幹産業となっている。一方、製造業の事業所数推移をみると、平成24年が247社、令和3年が205社と17.0%の減少となっている。このうち小規模製造業に着目すると、平成24年が204社、令和3年が159社と22.1%の減少となっており、とりわけ小規模製造業の事業所数減少が大きい。近年の傾向からみても、製造業の創業者は少ないため、既存の小規模製造業における経営力強化や事業承継などによる事業所数の維持、さらにこれに伴う地域産業基盤の維持が課題である。

景況感をみると、業況DIでは、2022年7-9月期から2023年1-3月期にかけてマイナス値となっているが、2023年4-6月期にかけて回復傾向がみられる。次に、売上高DIおよび採算（経常利益）DIをみると、2022年7-9月期以降、売上高DIは拡大傾向にあるものの、採算（経常利益）DIがマイナス値のまま横ばいで推移している。このひとつの要因として、原油高、エネルギー高、原材料高等によるコスト増加が考えられるため、コスト増加分の価格転嫁や、利益を確保するための取組などが課題であるといえる。

業種別の経営課題をみると、ア. 製造業では、人手不足への対応、DX化による生産性向上、事業承継、技術集積、イ. 商業では、町外の大店や大手ECに対する競争力強化、若年層や中年層のニーズやトレンドの変化への対応、消費者の認知度向上や消費者とのコミュニケーション、ウ. 建設業では、物価高騰への対応、大手ハウスメーカーとの差別化、営業力の強化、人材の確保・育成、生産性向上による効率的

な工事などがあげられる。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

ここ数年の新型コロナウイルス感染症の影響、また DX・IT 等情報技術の進展や、インボイス制度への対応等、小規模事業者を巡る環境は大きく変化してきている。加えて、これまで見てきた現状及び課題を踏まえて、小規模事業者の長期的な振興のあり方について、以下のとおりと考える。

#### ア. 小規模事業者数の減少を抑えること

坂城町第6次長期総合計画では、「豊かな自然と調和し、災害に強く、潤いのある快適な環境を基盤として、笑顔あふれ、誰もがいきいきと輝くことができる社会の実現を目指します。また、交通網など産業基盤の整備を進め、「ものづくりのまち」の更なる発展を目指すとともに、様々な分野におけるデジタル変革への取り組みを進め、活力あふれるまちを次世代へとつなぎます。」とある。この、誰もがいきいきと輝くこと、活力あふれるまちを次世代へとつないでいくためには、小規模事業者数の減少を極力抑えていく必要がある。坂城町、(公財) さかきテク センター、金融機関、県等関係機関との連携を更に強化し、創業支援はもとより、既存小規模事業者の持続的発展や円滑な事業承継に向けた伴走型支援を実施していく。

#### イ. DX・IT 等を含めた先端技術の導入・活用により小規模事業者の生産性向上を図ること

既述のとおり、生産年齢人口の減少により労働者確保に苦慮されている小規模事業者は多い。この傾向は今後更に深刻化していくことが懸念される。その一方で、DX・IT 等デジタル技術の進展は目覚ましいものがあり、これら先端技術の導入・活用の伴走支援を進めることにより、小規模事業者の生産性向上を図り、労働者不足への対応を強化していく。

#### ウ. 環境変化に対応するため、自ら考え行動する経営者を増やすこと

激しい環境変化に対応するためには、まずは経営者自身が原因や対応策について考え、それにより主体的・能動的に行動すること、つまり自己変革力、対応力の高い経営姿勢が求められる。こうした経営者を増やしていくように、伴走型支援を実施していく。

### ②坂城町第6次長期総合計画との連動性・整合性

「坂城町第6次長期総合計画」の商工観光部分では、商業活性化では ICT の活用などによる商機能の充実、工業活性化では企業の成長に必要な技術の高度化・技術革新による高付加価値化に対する支援などが掲げられている。

前項「①10年程度の期間を見据えて」で記載した「小規模事業者数の減少を抑えること」「DX・IT 等を含めた先端技術の導入・活用により小規模事業者の生産性向上を図ること」「環境変化に対応するため、自ら考え行動する経営者を増やすこと」の3項目を実現するためには、商業における ICT 活用、工業における技術の高度化・技術革新による高付加価値化に取り組む必要があり、「坂城町第6次長期総合計画」の実現に寄与する目標であるため、連動性・整合性がある。

### ③商工会としての役割

当会は、昭和36年の商工会設立時から積極的な事業を展開し、その功績が認められ昭和55年には中小企業庁長官表彰を受賞した。また、多くの関係者、大学等から製造業の視察を受け入れた。

経営改善普及事業においては、マル経資金を積極的に推薦するなど、企業発展期の資金需要に応えてきた。

基礎的な経営指導(労働、税務、経営一般等)では、継続性が重要であるため、創業者、非会員含め気軽に相談してもらえよう、インターネット告知や呼びかけなど工夫を凝らしてきた。

税務指導に関しては企業自ら記帳入力をおこない、決算指導や日々の入力指導を実施し、自主的な税務申告ができるよう指導してきた。この自主的な記帳、いわゆる自計指導実施数(20企業)は長野県下トップの登録数であり、現在では商工会クラウド会計システム「MA1」を活用して自ら経営分析をする企業が現れるなど一定の効果をあげつつある。

地域振興事業においては、坂城町と常に連携し「町と商工会は地域の両輪である」ことを伝統としてイベント事業を実施してきた。

第2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。今後は第3期経

営発達支援計画を定め、小規模事業者の活性化に向けて全職員一丸となり取り組む。

目標（第2期経営発達支援計画）

- (1) 製造業の基盤強化（生産性の向上と雇用の安定）を図るため、PDCAによる進捗状況・改善提案等の推進について支援する。
- (2) 商業・建設業の魅力を向上させる取り組みを実施する。各企業が「強み・魅力」を把握、再認識することで地元住民への理解・認知度の向上を図る。事業計画策定支援により新たな需要の開拓を支援する。
- (3) 地域ブランド「坂城ブランド」を坂城町と共に確立し、6次産業＋観光による地域活性化を図る。
- (4) 金融機関（認定支援機関）との連携による企業支援の体制強化構築を図る。

### (3) 経営発達支援事業の目標

〈目標〉

【目標①】

小規模事業者の環境変化に対応した「先端技術の導入・活用」や「新しい取組へのチャレンジ」を実現する。

【目標②】

小規模事業者のIT活用（ITを活用した販売促進、ITを活用した生産性向上）を促進する。

【目標③】

上記を実現するために小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組を図る。

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標③】により、小規模事業者数の減少を抑えることを通じて地域活力の維持を図る。また、「ものづくりのまち」の更なる発展を目指す。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①達成のための方針】

小規模事業者の環境変化に対応した「先端技術の導入・活用」や「新しい取組へのチャレンジ」を支援するために、まずは経営分析により各事業者の現状（経営状況）を明らかにする。経営分析では、財務データ等からみえる表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置く。また、「先端技術の導入・活用」や「新しい取組へのチャレンジ」を行う小規模事業者に対しては、事業計画の策定支援を行い、さらに計画を伴走型でフォローアップすることで、売上や利益の拡大を実現する。

また、販路開拓にあたっては、展示会・商談会の出展支援やイベントでの新たな顧客開拓支援、ITセミナー後の実行支援などにより新たな需要開拓を実現する。

【目標②達成のための方針】

小規模事業者のIT活用（ITを活用した販売促進、ITを活用した生産性向上）に向けて、前項の各支援段階においてIT活用支援を実施する。具体的には、ア. 経営分析支援の際に、事業者のデジタル化・IT

活用の状況を分析する、イ. 事業計画策定支援の際に、事業計画の策定を希望する事業者に対し、ITセミナーを実施する、ウ. 販路開拓支援の際に、ITセミナー後の実行支援を実施する。

**【目標③達成のための方針】**

経営分析、事業計画の策定、策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営指導員等の資質向上を実施する。

**I. 経営発達支援事業の内容**

**3. 地域の経済動向調査に関すること**

**(1) 現状と課題**

**【現状】**

現在、当町の小規模事業者を取り巻く経営環境は大きく変化している。小規模事業者が環境変化に対応するためには、まずはこの外部環境の変化を捉える必要がある。一方、当会では、これまで町内の経済動向に関するデータ収集・公表を十分に行えていなかったという現状がある。

**【課題】**

これまで町内の経済動向に関するデータ収集・公表が不十分であったため、今後はデータを収集し、データの分析を通じて外部環境を整理したうえで、広く小規模事業者に提供する必要がある。

**(2) 目標**

項目	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
地域の経済動向分析 公表回数	HP掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回

**(3) 事業内容**

事業名	地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）
目的	地域の小規模事業者にも町内の状況（経営環境の変化等）を周知することで、小規模事業者が今後の事業展開を検討する際の基礎資料とする。
調査の内容	地域経済分析システム（RESAS）を活用し、地域経済の分析、観光客などの人の動き、産業の現状等を分析する。
調査を行う項目	地域経済循環マップ・生産分析 →何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to分析 →人の動き等を分析 産業構造マップ →産業の現状等を分析 等
調査の手段・手法	経営指導員がRESASの情報を網羅的にみて、外部専門家と協議・検討しながら事業者の役に立つデータを抽出。表やグラフを用いて資料を作成し、地域経済動向を管内の小規模事業者に伝えるツールとして配布する。
調査結果の活用方法	調査報告は当会ホームページで公表し、広く管内事業者にも周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

商品開発においては、若年層や中年層のニーズやトレンドの変化などに対応することが重要である。一方、小規模事業者は経営資源が少なく、自社独自で消費者ニーズ等を捉える取組を実施できない。また、当会においても十分な支援ができていなかった。

###### 【課題】

小規模事業者の商品について消費者ニーズを捉える調査を支援する必要がある。また、調査結果を基にした商品のブラッシュアップ支援を伴走型で行うことが課題である。

##### (2) 目標

項目	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
店頭での商品・サービス調査 調査対象事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者

##### (3) 事業内容

事業名	店頭での商品・サービス調査
目的	小規模事業者の商品・サービス（以下、商品等）について、当該事業者の来店客より評価を得ることで、顧客の声を取り入れた商品等のブラッシュアップに繋げる。
対象	店舗で販売する（販売を予定する）小規模事業者の商品等、2商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。なお、本調査は基本的に地元客をターゲットとした商品を想定しているが、特産品を活用した商品がある場合は優先的に調査を実施する。
調査の手段・手法	各店の店舗にて、事業者が主体となりアンケート調査を実施する。アンケート調査は紙アンケートもしくはWEBアンケートにより実施し、1商品あたり20名以上の来店客からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	<input type="checkbox"/> 食品（飲食店のメニュー含む）の場合 ・商品の総合評価（直感的な評価） ・味 ・パッケージ ・独自性（坂城らしさ） ・価格 ・購入意向 ・その他改善点 等 <input type="checkbox"/> サービスの場合 ・サービスの総合評価（直感的な評価） ・サービスの内容 ・独自性 ・価格 ・今後もサービスを受けたいか ・その他改善点 等
分析の手段・手法	経営指導員が各項目について男女別、年齢別にクロス分析を実施。結果から商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。分析にあたっては、必要に応じて専門家と連携する。
調査・分析結果の活用	分析結果を基に、事業者とともに改善点を抽出し、商品のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。

#### 5. 経営状況の分析に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

小規模事業者が「先端技術の導入・活用」や「新しい取組へのチャレンジ」を実施するためには、まずは小規模事業者自身が自社の経営状態を客観的に把握することが重要である。当会ではこれまでも経営分析の支援を実施してきたが、表面的な分析に留まっていることも多く、必ずしも事業者の本質的な課題までは抽出できていなかった。

**【課題】**

これまで表面的な分析もみられたことから、今後は小規模事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置いた経営分析を実施する必要がある。また、町内小規模事業者の多くはIT活用（ITを活用した販売促進、ITを活用した生産性向上）が遅れていることから、ITの活用状況やITを活用した場合の有効性を分析することが課題である。

これらの支援を通じて、環境変化に対応するため、自ら考え行動する経営者を増やすことを目指す。

**(2)目標**

現状の19者/年から徐々に支援数を増加させ、計画5年目に24者/年（＝経営指導員2名×12者/年）を目標とする。

項目	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
経営分析事業者数	19者	20者	21者	22者	23者	24者

**(3)事業内容**

事業名	小規模事業者の経営分析				
目的	小規模事業者が環境変化に対応し、自ら考え行動することを目的に、小規模事業者自身が経営状況を把握するための経営分析を実施する。また、経営分析によって経営課題が顕在化した場合は、「先端技術の導入・活用」や「新しい取組へのチャレンジ」による課題解決に繋げる。				
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）				
対象事業者の掘り起こし	当会ホームページでの周知、巡回訪問・窓口相談、記帳代行、金融支援、補助金支援などの個社支援の際や、各種セミナー開催時における周知を実施する。更に、需要動向調査を実施した事業者については、特に重点的に実施を呼びかける。また、金融機関からの紹介による支援も実施する。				
分析の手段・手法・項目	<p>経営分析は、経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。具体的な分析内容は下表のとおりである。</p> <p>■経営分析を実施する項目</p> <table border="1"> <tr> <td>財務分析</td> <td>直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析</td> </tr> <tr> <td>非財務分析</td> <td> <p>&lt;強み・弱み&gt; 商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など</p> <p>&lt;機会・脅威&gt; 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など</p> <p>&lt;その他&gt; デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など</p> </td> </tr> </table> <p>分析にあたっては、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」などを活用し、定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。非財務分析では、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題の把握を目指す。</p>	財務分析	直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析	非財務分析	<p>&lt;強み・弱み&gt; 商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など</p> <p>&lt;機会・脅威&gt; 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など</p> <p>&lt;その他&gt; デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など</p>
財務分析	直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析				
非財務分析	<p>&lt;強み・弱み&gt; 商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など</p> <p>&lt;機会・脅威&gt; 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など</p> <p>&lt;その他&gt; デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など</p>				
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。</li> <li>分析結果は、基幹システム（小規模事業者支援システム）に集約し、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする。これらの取組により、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。</li> </ul>				

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

①経営分析で顕在化した経営課題の解決、②「先端技術の導入・活用」や「新しい取組へのチャレンジ」のためには、事業計画の策定を通じた多面的な検討が有効である。当会ではこれまでも事業計画の策定を支援してきたが、各種補助金・助成金の申請支援、また「経営力向上計画」等各種施策の活用時における支援として事業計画策定支援を行っているもののウェイトが高く、事業計画による経営課題の解決にまで踏み込めていないこともあった。

#### 【課題】

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」を踏まえて、経営課題の解決や「先端技術の導入・活用」、「新しい取組へのチャレンジ」に資する事業計画の策定支援を行うことが必要である。また、課題解決に IT 活用（IT を活用した販売促進、IT を活用した生産性向上）できないかを検討することが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画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 5 割の事業計画の策定を目標とする。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に、IT セミナーを行い、事業計画に IT 活用の視点を織り込むことで、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

支援にあたっては、「経営状況の分析」で把握した経営の本質的な課題を活用し、対話と傾聴を通じて、事業者自身が事業計画策定に能動的に取り組むための内発的動機づけを行いながら、最適な意思決定のサポートを実施する。

### (3) 目標

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
事業計画策定事業者数	10 者	10 者	11 者	11 者	12 者	12 者
IT セミナーの実施回数	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

### (4) 事業内容

事業名	事業計画策定支援
目的	「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、小規模事業者の持続的発展や成長発展を目的とした事業計画の策定を支援する。また、IT 活用に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際に IT 活用に向けた IT ツールの導入や Web サイト構築等の取組を推進していくことを目的に、事業計画の策定を希望する事業者に対し IT セミナーを実施する。
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者を対象とする。
対象事業者の掘り起こし	対象事業者の掘り起こしは、経営分析のフィードバック時に事業計画策定を提案する方法を中心とする。
支援の手段・手法	事業計画策定支援は、①小規模事業者が作成した事業計画に対し経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の 2 つの方法で実施する。策定にあたっては、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、内発的動機づけ（当事者意識を持ち自らが課題に取り組む）を促すような支援を実施する。支援時には、必要に応じて専門家派遣を実施する。 なお、事業計画に IT 活用の視点を織り込むことを目的として、主に事業計画策定に意欲的な事業者を対象に IT セミナーを実施する。 ■ IT セミナー
	対象事業者 全ての事業者を対象とするが、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う。
募集方法		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
回数		年1回
講師		講師派遣会社の講師等を想定
カリキュラム		販売促進としての IT 活用（ホームページ活用、SNS 活用、EC 販売、キャッシュレス決済など）や生産性向上としての IT 活用（生産管理システム、クラウドサービス、IoT、AI、ChatGPT 等各種 IT ツールの活用など）のなかから、毎回、時流に合ったテーマを定め、セミナーを開催する。なお、カリキュラムのなかで、DX 総論、DX 関連技術等の総論的な内容も紹介する。
想定参加者数		10 人
その他		本セミナーを受講し、「販売促進としての IT 活用」に実際に取り組む事業者に対しては、『8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事』にて個社支援を実施する。

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関する事

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

現状、事業計画策定後の実施支援が不十分であり、事業計画が形骸化することもあった。また、売上増加や利益増加といったアウトカム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】

事業計画のフォローアップを徹底することで、実行を阻害する課題に対し事業者と一緒に解決する必要がある。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

計画策定を支援したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者の割合が3割、フォローアップ対象事業者に対する経常利益増加事業者の割合が2割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目指す。

支援にあたっては、自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行い現場レベルで当事者意識を持って取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて、経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

### (3) 目標

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
フォローアップ対象事業者数	10者	10者	11者	11者	12者	12者
頻度 (延回数)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (44回)	四半期毎 (44回)	四半期毎 (48回)	四半期毎 (48回)
売上増加事業者数	-	3者	3者	3者	4者	4者
経常利益増加事業者数	-	2者	2者	2者	3者	3者

### (4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）
目的	計画を伴走型支援することで、計画どおりの成果を上げる。

支援対象	事業計画の策定を支援したすべての事業者
支援内容/ 支援の手段・ 手法	四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況がズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数の増加や専門家派遣を行い、軌道に乗せるための支援を実施する。 なお、事業計画の PDCA は、事業者自身ができるようになる（自走化すること）ことが好ましい。そのため、フォローアップ支援においては、事業者への内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在力を引き出すような支援を実施する。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

小規模事業者が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。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、独自での取組には限界がある。また、小規模事業者の多くは IT を利活用した販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっているという課題がある。

当会では、これまでも事業者の販路開拓を支援してきたが、支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかという実績までは確認できていなかった。また、IT を利活用した販路開拓等の支援ができていなかった。

#### 【課題】

各事業の成果が明確でなかったことから、今後は、その成果目標を明確にし、成果がでるまで継続的な支援を実施する必要がある。また、これまで IT を利活用した販路開拓等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。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。特に、小規模事業者のなかには独自で IT を活用した販路開拓を行うのが困難な場合が多いことから、「IT セミナー」後の実行支援を実施する。

### (3) 目標

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
②ア 坂城まちゼミ 参加事業者数	17者	17者	17者	17者	17者	17者
売上額/者	-	3万円	3万円	3万円	3万円	3万円
②イ ふーど市 参加事業者数	8者	8者	8者	8者	8者	8者
売上額/者	4万円	4万円	4万円	4万円	4万円	4万円
②ウ 住宅なんでも相談会 参加事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
売上額/者	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
③「IT セミナー」後の実行支援 支援事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
(BtoB の取組の場合) 成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
(BtoC の取組の場合) 売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

### (4) 事業内容

#### ①展示会・商談会の出展支援 (BtoB)

事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	当町は製造業が基幹産業となっている。製造業等の対企業取引を行う事業者にとって、展示

	<p>会や商談会は新たな取引先の獲得にとって有効である。一方、小規模事業者は独自に展示会・商談会に出展できていないことも多い。そこで、新たな取引先の獲得を支援することを目的に展示会・商談会の参加支援を実施する。</p>
展示会等の概要/ 支援対象	<p>年度によって、支援テーマを定め、以下のいずれかの展示会・商談会の出展支援を行う。</p> <p>ア 機械要素技術展 支援対象：製造業 訴求相手：全国の製造業</p> <p>機械要素技術展（M-Tech）は、RX Japan が主催する「ものづくりワールド（日本ものづくりワールド、関西ものづくりワールド、名古屋ものづくりワールド、九州ものづくりワールド等）のなかで開催されるひとつの展示会である。モータ、ベアリング、ねじ、ばねなどの機械部品や、切削、プレスなどの加工技術、表面処理などが出展する展示会となっている。毎年、設計、開発、試作、製造、生産技術、購買部門をはじめとしたユーザーが多数来場し、出展企業と商談を行っている。令和5年6月に東京ビッグサイトで開催された日本ものづくりワールドでは、出展社数が1,847社、来場者数が66,895人であった。</p> <p>イ さかきモノづくり展 支援対象：製造業 訴求相手：近隣の製造業</p> <p>町の基幹産業である製造業を町内外にPRし、新規受注開拓を狙う展示会である。坂城町、（公財）さかきテクノセンター、テクノハート坂城協同組合、坂城町商工会等で組織する実行委員会が主催し、3年に1回開催されている。コロナ禍で規模の縮小等もあったが、通常は毎回約2,000名が来場し、30社程の展示ブースが出展される。</p> <p>ウ 食の魅力発見商談会 支援対象：食品製造業 訴求相手：全国の食品バイヤー</p> <p>全国の第二地方銀行グループによる実行委員会が主催する商談会である。食品メーカーと、全国の百貨店・スーパー・外食チェーン等の食品バイヤーとのマッチングを目的としている。例年6月頃に東京都内にて開催され、令和5年6月20日の開催では、出展社数104社、来場者数1,518名であった。</p>
支援の手段・手法	<p>参加事業者が、展示会等に出展し、新たな取引先を獲得するまで伴走型で支援を行う。具体的には、出展者の募集だけでなく、出展前に効果的な展示方法、短時間での商品等アピール方法、商談シート（FCPシート）の作成、パンフレット等の整備、商談相手の事前アポイント等、出展後の商談相手に対するフォロー方法等をワンストップで支援する。これらの支援により成約数の拡大を目指す。</p> <p>また、「さかきモノづくり展」においては、当会が主催者の一翼を担っている利点を活かし、参加者のニーズ（どのような相手と新規取引をしたいか）を聞き出し、参加者同士のビジネスマッチングを行う。</p>
期待効果	<p>新たな取引先の獲得を狙う。</p>

## ②イベントでの新たな顧客開拓支援（BtoC）

事業名	イベントでの新たな顧客開拓支援
目的	<p>小規模事業者は広告宣伝に多額の費用をかけることができず、新規顧客との接点が少ない。そこで事業者と新規顧客の接点づくりを目的に「坂城まちゼミ」や「ふーど市」、「住宅なんでも相談会」を実施する。</p>
支援内容	<p>「坂城まちゼミ」や「ふーど市」、「住宅なんでも相談会」といったイベントへの参加を通じて、既存顧客とは異なる新たな顧客との接点づくりを行う。</p> <p>ア 坂城まちゼミ 支援対象：店舗を運営する小売業、飲食業、サービス業</p>

	<p>訴求相手：町内もしくは近隣の消費者</p> <p>平成 14 年に愛知県岡崎市で端を発した「まちゼミ」は、店舗の店主・スタッフがその専門性を生かしたミニ講座の講師となるイベントである。双方がコミュニケーションを取り、その人間性を市民の皆様知ってもらい信頼関係を築くことで、新規顧客開拓に繋げる有効な手段として、また地域活性化の手段として、今や全国 300 カ所以上で実施されている。当会でも平成 30 年度から継続して実施している。令和 4 年度の開催では、飲食店や小売店、設備工事店等約 20 店前後が 158 名の参加者に対しミニ講座を実施した。</p> <p>イ ふード市  支援対象：小売業、飲食業等  訴求相手：町内もしくは近隣の消費者</p> <p>当町の名産品や食料品、青果物等を一同に会して、軽トラ市方式により実施する需要開拓事業である。例年 10 月頃に開催しており、坂城町内外から約 500 名の方が来場する恒例行事となっている。</p> <p>ウ 住宅なんでも相談会  支援対象：建設業  訴求相手：町内もしくは近隣の消費者</p> <p>年 1 回、商業のふード市（参加者約 500 名）のコラボイベントとして実施している取組である。建設業事業者が住まいに関する相談会を開催し、地域住民とのつながりを広め、新規顧客の獲得及び売上増加を図ることを目指している。例年、地元住民から 10～15 件程度の住宅に関する相談があり、小規模建設業が対応している。</p>																								
<p>支援の手段・手法</p>	<p>本事業の目的は参加店と新規顧客との接点を増やすことである。一方、参加店の経営を安定させるためには、新規顧客の獲得だけでなく、その顧客をリピート化させることが重要である。そこで、希望する店舗には、経営指導員による支援や専門家派遣を実施し、来店客をリピート化させるような取組を支援する。</p> <p>また、坂城まちゼミについては、効果を拡大させるため、「まちゼミ導入・スキルアップ研修」「まちゼミ検証会」を実施する。</p> <p>■まちゼミ導入・スキルアップ研修</p> <table border="1" data-bbox="320 1267 1407 1485"> <tr><td>対象事業者</td><td>まちゼミの参加店舗</td></tr> <tr><td>募集方法</td><td>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</td></tr> <tr><td>回数</td><td>年 1 回</td></tr> <tr><td>講師</td><td>岡崎まちゼミの会 代表 松井 洋一郎 氏</td></tr> <tr><td>カリキュラム</td><td>成果を上げるポイント、全国の成功事例 等</td></tr> <tr><td>想定参加者数</td><td>15 人</td></tr> </table> <p>■まちゼミ検証会</p> <table border="1" data-bbox="320 1536 1407 1753"> <tr><td>対象事業者</td><td>まちゼミの参加店舗</td></tr> <tr><td>募集方法</td><td>まちゼミの参加店舗に対し周知を図る</td></tr> <tr><td>回数</td><td>年 1 回</td></tr> <tr><td>講師</td><td>講岡崎まちゼミの会 代表 松井 洋一郎 氏</td></tr> <tr><td>カリキュラム</td><td>実施した内容の反省点、次回以降に向けての改善点 等</td></tr> <tr><td>想定参加者数</td><td>15 人</td></tr> </table> <p>期待効果 売上拡大を狙う</p>	対象事業者	まちゼミの参加店舗	募集方法	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	回数	年 1 回	講師	岡崎まちゼミの会 代表 松井 洋一郎 氏	カリキュラム	成果を上げるポイント、全国の成功事例 等	想定参加者数	15 人	対象事業者	まちゼミの参加店舗	募集方法	まちゼミの参加店舗に対し周知を図る	回数	年 1 回	講師	講岡崎まちゼミの会 代表 松井 洋一郎 氏	カリキュラム	実施した内容の反省点、次回以降に向けての改善点 等	想定参加者数	15 人
対象事業者	まちゼミの参加店舗																								
募集方法	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																								
回数	年 1 回																								
講師	岡崎まちゼミの会 代表 松井 洋一郎 氏																								
カリキュラム	成果を上げるポイント、全国の成功事例 等																								
想定参加者数	15 人																								
対象事業者	まちゼミの参加店舗																								
募集方法	まちゼミの参加店舗に対し周知を図る																								
回数	年 1 回																								
講師	講岡崎まちゼミの会 代表 松井 洋一郎 氏																								
カリキュラム	実施した内容の反省点、次回以降に向けての改善点 等																								
想定参加者数	15 人																								
<p>③ 「IT セミナー」後の実行支援 (BtoB, BtoC)</p>																									
<p>事業名</p>	<p>「IT セミナー」後の実行支援</p>																								
<p>目的</p>	<p>現代において、IT を使った販路開拓は有効な手段であるが、小規模事業者の多くは取組が遅れている。そこで、自社独自では IT の利活用が難しい事業者に対し オーダーメイド型の</p>																								

	支援を実施し、新規取引先の獲得を目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず） ※事業計画を策定した事業者を重点的に支援
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	IT を活用した販路開拓といっても、実施したい内容は各事業者で異なる。そこで、各事業者の実施 たい内容を基にオーダーメイド型の支援を実施する。具体的には、『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施する「IT セミナー」において紹介 た IT による販売促進の方法（ホームページ活用、SNS 活用、EC 販売など）から事業者が選択した内容について、経営指導員や IT 専門家によるハンズオン支援を実施する。特に、商圏人口減少している状況下で、町外からの消費者の回遊、消費を促進するため、キャッシュレス決済の導入に向けた支援と、生産性向上等にも効果が期待できる ChatGPT の導入支援については重点的に実施していく。
支援の手段・手法	「IT セミナー」において、IT を活用した販路開拓を行いたい事業者を掘り起こす。その後、経営指導員や IT 専門家による支援を実施する。支援にあたっては、IT を活用した販路開拓に関する事業計画を策定し、事業計画に沿った IT 導入～運用支援を行う。これらの支援により新規顧客の獲得を目指す。
期待効果	BtoB の場合：新たな取引先の獲得を狙う、BtoC の場合：売上拡大を狙う。

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

毎年 3 月に、坂城町、中小企業診断士、商工会理事を委員に委嘱して、「坂城町商工会経営発達支援計画事業評価及び見直し委員会」を開催。この委員会において、事業の評価及び見直しについての助言等を得て経営発達支援事業を推進してきた。

##### 【課題】

今のところ、特段問題となる点は無いため、引続き現状の仕組みを継続していく。

#### (2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の改善のために、PDCA を回す仕組みを構築する。
事業評価の手段・手法	以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。 <b>【PLAN】（事業の計画・見直し）</b> (a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 (b) 上記目標を個人ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 <b>【DO】（事業の実行）</b> (c) 各職員は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 各職員は、実施した内容を基幹システム（小規模事業者支援システム）に適時入力する。 <b>【CHECK】（事業の評価）</b> (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、基幹システム（小規模事業者支援システム）により各職員の指導状況を確認する。 (f) 月 1 回の会議にて、法定経営指導員や経営指導員等が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年 1 回の「坂城町商工会経営発達支援計画事業評価及び見直し委員会」にて、外部有

識者等からの評価を受ける。

※「坂城町商工会経営発達支援計画事業評価及び見直し委員会」の実施の流れ

- i 坂城町商工農林課長、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士）、坂城町商工会理事（委員会委員）をメンバーとする「坂城町商工会経営発達支援計画事業評価及び見直し委員会」を年1回（3月）開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「◎」「○」「△」の評価を付ける方法（◎：所定の狙い以上の成果を達成した、○：所定どおりの成果を達成した、△：未達成又は未実施）にて定量的に評価を行う。
- ii 当該「坂城町商工会経営発達支援計画事業評価及び見直し委員会」の評価結果は、理事会にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、当会ホームページ（<https://www.sakakinavi.jp/>）へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

【ACTION】（事業の見直し）

- (h) 「坂城町商工会経営発達支援計画事業評価及び見直し委員会」の評価及び理事会の意見等を参考に、年1回、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

現状、経営発達支援事業における事業者の支援は、経営指導員が中心となり実行している。また、本計画で目標とする「小規模事業者のIT支援」や「経営力再構築伴走支援」に関する知識・ノウハウが不足している。

#### 【課題】

本計画の成果をあげるために、補助員や一般職員も含めた組織全体の支援力向上を図る必要がある。また、不足能力を特定し、外部・内部研修を通じて資質向上を図ることが課題である。

### (2) 事業内容

#### ① 経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	経営指導員、補助員、一般職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得する
不足能力の特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 [小規模支援法改正により新たに求められる能力] ・伴走型支援により、小規模事業者の売上向上や利益向上といった成果を実現する能力 ・展示会等やITを活用した販路開拓支援により、小規模事業者の需要開拓を実現する能力 [近年の支援環境の変化に対して求められる能力] ・DXに向けたIT・デジタル化の支援を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上
内容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下の手段・手法により資質向上を図る。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に参加していたが、今後は、補助員等も含めて積極的に参加する。 ア 経営分析、事業計画の策定、フォローアップといった根本的な能力の向上に向けて 当会では年1回、近隣の金融機関（八十二銀行、長野銀行、長野信用金庫、長野県信用組合等）と合同で、外部講師を招聘した事業計画の策定支援等に関する研修を実施している。研修に加えて情報交換もできており、有益な場となっているため今後も継続する。 イ 小規模事業者の売上向上や利益向上、販路開拓支援等の資質向上に向けて 長野県商工会連合会の経営指導員研修といった上部団体等が主催する研修に参加する他、

	<p>経営支援センター坂城戸上グループ※での外部講師を招聘した研修会への参加、独自で外部講師を招聘した会内研修会を開催する。</p> <p>ウ DXに向けたIT・デジタル化の支援を行う能力の資質向上に向けて DX関連の動向は日々進化していることから、以下のような、DX関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等の開催情報の収集を行い、資質向上に繋がるものがある場合は、積極的に参加する。</p> <p>&lt;DXに向けたIT・デジタル化の取組&gt;</p> <p>i) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子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</p> <p>ii) 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</p> <p>iii) その他の取組 オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入等</p> <p>エ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上に向けて 中小企業基盤整備機構の「経営力再構築伴走支援研修」に参加する他、経営支援センター坂城戸上グループや独自で外部講師を招聘し、「コミュニケーション能力向上」や「小規模事業者課題設定力向上」のようなテーマで研修を開催する。</p>
--	--

※経営支援センター坂城戸上グループ

坂城戸上エリアの2つの商工会（戸倉上山田商工会および当会）で構成する経営支援グループである。小規模事業者に対する高度な支援等について、支援ノウハウを共有している。

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する
内容	<p>ア OJT ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じてOJTを実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。</p> <p>イ 情報共有 月1回の会議のなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法やIT等の活用方法、具体的なITツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。</p> <p>ウ データベース化 各職員が基幹システム（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適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。</p>

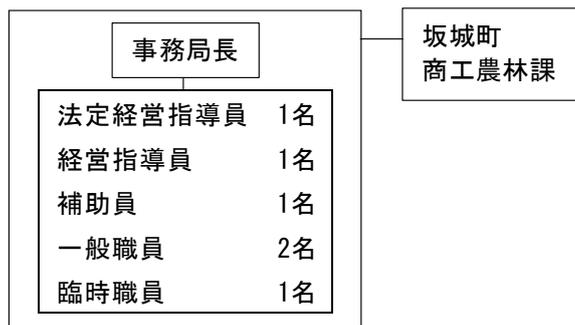
(別表2)

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5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：宇都宮 剛

連絡先：坂城町商工会 TEL. 0268-82-3351

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒389-0601

長野県埴科郡坂城町坂城 10051

坂城町商工会

TEL：0268-82-3351 / FAX：0268-82-8228

E-mail：sci@sakakinavi.jp

②関係市町村

〒389-0692

長野県埴科郡坂城町坂城 10050

坂城町 商工農林課 商工観光係

TEL：0268-75-6207 / FAX：0268-82-3138

E-mail：shoukou@town.sakaki.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 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
必要な資金の額	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
需要動向調査支援	50	50	50	50	50
経営状況分析支援	100	100	100	100	100
事業計画策定支援	200	200	200	200	200
事業計画策定後支援	200	200	200	200	200
新たな需要の開拓支援	800	800	800	800	800
経営指導員等の資質向上	50	50	50	50	50

(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
一般財源（会費収入、手数料収入等）、町補助金、県補助金、国伴走型小規模事業者支援推進補助金等

(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