

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	栃尾商工会 (法人番号 3110005012282)
実施期間	平成29年4月1日～平成34年3月31日(5年間)
目標	<p>当地域の慢性的な人口の減少と高齢化を踏まえ、小規模事業者が地域で経営を持続的に行っていくためには、自ら有する強みを活かして新たな需要を開拓していく必要がある。小規模事業者がおかれた現状とそれに基づく当会の振興の考え方も踏まえ、小規模事業者振興の目標を下記のとおり設定する。</p> <p>(1)小規模事業者施策の普及啓蒙の徹底 (2)ビジネスプランに沿った経営による経営力強化 (3)新たな需要開拓による競争力強化 (4)業種・業態に応じた競争力強化 (5)地域資源活用による地域活性化と地域コミュニティの醸成</p> <p>本事業を展開することにより、中長期的には当地域の中核となる事業者の創出を目標とし、また、中心商店街の賑わい創出のため、伴走型支援により個店の魅力をアップさせることにより、低迷している現在の地域経済を活力ある明るい地域として復活させることを目指す。</p>
事業内容	<p>・経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること 公的機関等の経済動向調査と、経営指導員等にヒアリング調査や消費者へのアンケート調査から、データの比較分析を行い地域の経済動向を把握する。 2. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営分析の動機付けと、経営分析ノウハウの提供、それに続く事業計画に基づいた経営の必要性を周知していく。 3. 事業計画策定支援に関すること 需要を見据えた事業計画策定支援及び実現に向けて、各支援機関と連携し、専門家のアドバイスも受けながら経営課題を抽出し、事業計画策定の支援を行う。 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画が、「計画倒れ」にならないよう定期的な状況確認により、事業計画の実現に向けた支援を行う。 5. 需要動向調査に関すること 行政や公的機関、各業界団体、地域の支援機関等が持つ情報を活用していく。また、より身近な消費者の需要動向を把握するため、本会独自に消費動向調査を行う。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 街なか交流拠点の活用による周辺事業者の販路開拓支援を行うとともに、IT活用や展示会の開催等により個社の販路開拓支援を行う。また、建築需要の掘り起こしのための販促支援を行う。 <p>・地域経済の活性化に資する取組</p> <p>栃尾地域への誘客を図り交流人口を増加させ地域に新しい資金循環を発生させるため、「地域資源を活用したイベントの実施」「地域ブランドの創出」「イメージキャラクターの活用」により、地域経済の活性化を進める。</p>
連絡先	〒940-0295 新潟県長岡市谷内2丁目5番9号 TEL 0258-52-4191 FAX 0258-52-4135 ホームページ http://www.tochisyo-kenshinnosato.jp/ Mail tochisyo@shinsyoren.or.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 地域の概要

当会が立地する長岡市栃尾地域は、平成 18 年 1 月に栃尾市が隣接する長岡市と合併し、新長岡市に編入された。当地域は新潟県長岡市の東部に位置し、JR 上越新幹線長岡駅から約 18 km、車で約 20 分の距離にあり、四方を山々に囲まれている。冬は新潟県内有数の豪雪地帯として知られ、雪深い盆地特有の気候・風土と豊かな水は、農業や繊維産業、酒造業等の産業を育んだ。昔は閉鎖された地域であったが、近年トンネルや道路が整備され、周辺との往来は容易となっている。

主な産業は繊維産業であり、古くから織物・繊維のまちとして発展してきた。栃尾織物の起源は 1500 年前に遡るといわれ、古くは青苧や養蚕による織物から始まり、江戸期は「栃尾紬」が全国へと流通していった。昭和 40 年代以降は、高い技術力と小ロット・多品種の製造を得意として、ファッション性の高い服地等の「栃尾織物」、近年は、「ニット製品」の製造も盛んとなった。しかし、昭和 60 年に 377 億円を誇っていた繊維製品の出荷額は、製造業の中国・東南アジア等への進出に伴って産業の空洞化が顕著になり、平成 27 年には 33 億円と 30 年間で 10 分の 1 以下に減少した。これに伴い地域内の就労人口も減少の一途を辿り、若者が就労のため地域外へ流出するに至り、過疎化・高齢化に拍車がかかった。人口は、昭和 25 年の 39,029 人（国勢調査）をピークに減少の一途を辿り、平成 27 年には 19,000 人を割り、高齢化率も 38%と高水準となった（下表参照）。また、近年の商工業者数等の状況は次のとおり。

■繊維製品出荷額・人口・高齢化率の推移

	昭和 60 年	平成 7 年	平成 17 年	平成 27 年
繊維製品出荷額（億円）	377	292	91	33
人口（人）	29,692	26,390	23,168	18,761
うち 65 歳以上	4,395	6,157	7,169	7,186
高齢化率（%）	14.8	23.3	30.9	38.3

※出荷額：栃尾織物工業（協）、人口・高齢化率：国勢調査より

■商工業者数等の状況

	商工業者数	うち小規模事業者数	商工会員数	管内人口
平成 22 年 4 月現在	1,136	1,042	649	21,915
平成 27 年 4 月現在	922	849	567	19,680
増減	△214	△193	△82	△2,235

※商工会実態調査より

地域の特産品として「栃尾の油揚げ（ジャンボ油揚げ）」が、新潟県内の居酒屋メニューの定番の一つになっており、県内スーパーでも広く取り扱われている。近年は、関東圏の百貨店やスーパー、飲食店等にも出荷されている。

歴史的には「上杉謙信旗揚げの地」として知られ、謙信公（当時は、景虎）が 14 歳から 19 歳まで栃尾で過ごし、栃尾城跡をはじめ謙信公にゆかりのある寺社や史跡が数多く残されている。また、栃尾は全国に 27,000 社を数える火伏せの「秋葉信仰」の発祥の地であり、火防の神として広く信仰を集めていた秋葉三尺坊大権現（栃尾で修行をして神になったと伝えられている）が栃尾の秋葉神社に祭られている。

2. 小規模事業者の現状及び課題

当地域の経営環境は大変厳しい状況にある。もともと閉鎖商圏であったため、地域内で資金が循環していたものが、交通アクセスの改善、域外への就労増加等により、近隣都市へ購買力が流失し、近年は地元購買率が50%を割り込んでいる。また、主産業である繊維産業の衰退により地域経済全体が衰退の一途を辿っており、地域として繊維産業への依存度が高かった故に、それが商業・サービス業等全産業に影響を及ぼし、事業者の廃業やそれに伴う就業人口の減少の要因になっている。

■地域内購買力の推移

	全品目	買回品	準買回品	最寄品
平成19年	48.7%	33.6%	53.1%	79.9%
平成22年	42.2%	27.6%	43.8%	73.4%
平成25年	49.2%	32.7%	61.0%	77.0%

※新潟県消費動向調査より

■業種別事業者数・従業員数の推移

	平成18年	平成21年	平成24年
製造業	253件(2,761人)	213件(2,333人)	180件(2,238人)
商業・サービス業	421件(1,757人)	406件(1,836人)	358件(1,466人)
建設業	205件(1,160人)	192件(935人)	176件(840人)

()内は、従業者数 ※事業所統計調査・経済センサスより

この構造的変化の中で、地域の小規模事業者は、総じて需要の低迷、売上高の減少に直面し、件数も大幅に減少している。小規模事業者が当地域で継続して事業を行っていくためには、自らの有する強みや、地域での存在意義を再確認し、新たな需要を開拓していく必要がある。

下記に、業種別に分けて記述する。

<製造業>

(現状と課題)

地場産業の衰退により織物を中心とした繊維産業に関連する下請け業者への受注が減少の一途を辿っており、事業者数及び就業者数とも減少している。また、繊維関連以外の製造業については、金属加工業や自動車部品加工業が数件あるが、ほとんどが家内工業の形態であり、受注先企業の景況に大きく左右される不安定な状況である。

地場産業である織物を中心とした繊維産業の中堅企業は、栃尾織物工業協同組合を中心に販路開拓やデザイン技術向上等の各種研究を行っており、小規模事業者はこれらの企業を受注先とする事業所であるため、同組合と連携しながら、いかにしたら業界全体が持続・発展しているかが、関連の小規模事業者の課題となっている。また、繊維関連以外の製造業者は、不安定な下請体質からの脱却が課題である。

<商業、サービス業>

(現状と課題)

人口の減少や高齢化による地域内購買力の低下が著しく、加えて買い物のレジャー化などにより地域外への購買流出が止まらない。周辺地域へのアクセスが良くなったことも要因に挙げられる。加えて中心商店街は、店主の老齢化等による廃業から商店数が減少し、商店街の空き店舗が増加、来街者が複数の店舗を回遊するといった本来商店街が持つべき機能や魅力が低

下ってきている。(中心商店街の構成員数 平成 17 年：57 件→平成 27 年：40 件)

■中心商店街の店舗構成（谷内通り商店街）

食品	金融	日用雑貨	衣服・靴	飲食	理美容	その他	計
9	4	6	7	9	2	3	40

また、消費行動の変化によりネット通販の利用が増えるなど、見えない競合店の存在もある。時代の変化に対応し、お客様に選ばれる店であり続けることが課題である。

<建設業>

(現状と課題)

土木建設業者は、公共事業の減少や行政合併による競争激化により厳しい受注環境となっている。また、小規模建築業者は、大手ハウスメーカーとの受注競争による収益悪化や、事業主の高齢化などにより廃業を余儀なくされている。

建築業者の高齢化に対応するための後継者育成や需要の開拓が課題である。

3. 小規模事業者の中長期的な振興のあり方

栃尾市と長岡市が合併して 10 年、新長岡市は、新潟県中越大震災などの災害からの復興に向けたまちづくりを進めてきたが、人口減少社会という、これまで誰も手掛けたことのない新たな課題をはじめ、高齢化、インフラの老朽化、気候変動に伴う自然災害の激甚化など、様々な課題への対応が求められている。

中でも急速に進展する人口減少の問題は、まちの存続をかけた最重要課題であるため、長岡版総合戦略として、将来を担う若者を地方創生の主役に据えた「長岡リジュベネーション～長岡若返り戦略～」を策定し、人口減少に歯止めをかけ、活力ある長岡の持続に向けた取り組みを進めている。

また、平成 28 年度から 10 年間、今後のまちづくりの基本構想として、新たな「長岡市総合計画」を策定、将来像の実現のため長岡市は、次の 6 つの政策を掲げている。

政策 1：協働によるまちづくり

政策 2：人財育成

政策 3：さらなる産業の活性化

政策 4：暮らしの安心と活力

政策 5：都市環境の充実

政策 6：魅力創造・発信

栃尾商工会は、この長岡市総合計画に沿って、地域小規模事業者の持続的発展・振興のための事業を行っていく。具体的には、上記 6 つの政策の中から小規模事業者の売上向上に繋がる「政策 3：さらなる産業の活性化」、「政策 4：暮らしの安心と活力」、「政策 6：魅力創造・発信」の各政策の内容に沿った事業を推進するとともに、栃尾地域の小規模事業者の伴走型支援を継続して行い、**地域産業の活性化に寄与**する。

また、平成 25 年度地域中小商業支援事業補助金（小売商業活力向上事業）による空き店舗活用コミュニティ施設設置事業を実施し、中心商店街の 3 階建ての空き店舗に、1 階に特産品

販売・飲食店舗、2階に商工会事務所、3階にはコミュニティスペースを有する「栃尾秋葉商工駅前プラザ ともパル」を設置し、商店街の賑わい創出に貢献している。本施設を地域コミュニティの中心拠点として活用し、将来に亘り**活力が持てる地域社会づくりに貢献**する。

併せて、**栃尾地域外から誘客を図り、地域内の交流人口の増加に努め、小規模事業者の収益増加に寄与する**。具体的には、**栃尾の地域資源である「秋葉三尺坊」を積極的にPRするとともに、様々な**栃尾の魅力**を発信し、地域資源と連携したイベントを展開する。**

本事業を展開することにより、10年後、当地域の中核となる事業者（リーディングカンパニー）の創出を目標とし、また、中心商店街の賑わい創出のため、伴走型支援により個店の魅力をアップさせることにより、低迷している現在の地域経済を**活力ある明るい地域として復活させることを目指す**。

4. 商工会としての目標

これまでの当会の事業活動は多岐に亘り、その中で中核事業となっているのが、個々の事業所に対する経営支援と地域振興である。小規模事業者に対する経営改善支援は、長年、巡回及び窓口相談において、主として経営一般・金融・税務等の指導を行ってきたが、とかく金融・税務を中心とした支援となっており、様々な施策を幅広く小規模事業者が活用できていない状況であった。

そこで、前述の中長期的な振興のあり方を踏まえて、今後5年間で小規模事業者に対する支援のあり方について、業種別に分けて記述する。

（製造業振興の考え方）

小規模製造業者は、下請型・依存型の体質から、既存技術を活かして新たな需要の開拓を推進していく必要がある。そのためにはマーケティング力の強化が不可欠となる。

（商業・サービス業振興の考え方）

個店が顧客の支持を得るためには、個店の魅力づくりが不可欠となる。具体的には、商品及びサービスの企画・開発、店舗プロモーション、ブランド化、イベント等による販路拡大などを体系的に行う必要がある。

また、観光資源や地域資源を活用した魅力ある商品・サービスの開発や地域PR活動を通して、地域の交流人口を増やし、地域経済活動（資金循環）を活発にする必要がある。

（建設業振興の考え方）

小規模建築業者は、事業経営者というよりいわゆる「職人」であり、旧態依然とした固定客に頼る経営を行ってきており、近代的経営への脱却が必要である。そのためには、需要の掘り起こし、自社技術の情報発信等マーケティング力の強化を図り、大手ハウスメーカーに対抗できる経営力をつける必要がある。

以上、業種別振興の考え方を踏まえた上で、「地場産業である繊維・織物業に依存しない、小規模事業者の自立した経営の実現と地域活性化」が求められる。

小規模事業者が地域で経営を持続的に進めていくためには、自ら有する強みを活かして新たな需要を開拓していく必要がある。小規模事業者がおかれた現状とそれに基づく当会の地域振興の考え方も踏まえ、今後の小規模事業者振興の目標を下記のとおり設定する。

【中期目標】（5年間）

(1) 小規模事業者施策の普及啓蒙の徹底

ビジネスプラン等に基づく経営の啓蒙推進

(2) ビジネスプランに沿った経営による経営力強化

事業計画策定・実施支援

(3) 新たな需要開拓による競争力強化

IT活用、展示会等への出展支援

(4) 業種・業態に応じた競争力強化

街中への誘客による小売店支援と個店の経営力強化、建築業者の情報発信

(5) 地域資源活用による地域活性化

交流人口増加、地域ブランドの創出、地域コミュニティの醸成

上記(1)～(4)で個社の支援、(5)で地域活性化を実現（実施事業ごとに目標値を設定する）

5. 目標達成に向けた事業の方針

自ら有する強みを活かした新たな需要の開拓は、小規模事業者にとって既存事業の延長線にあるものばかりでなく、新たな顧客に対し取り組む事業も多い。

そこで当会では、意欲ある小規模事業者が、**新たな需要開拓に積極的にチャレンジできる環境を整備すべく、本事業を通じて、事業を取巻く経済動向調査、企業の経営資源を踏まえた事業計画の策定、販路の開拓に至るまで、伴走型の一貫支援体制を構築する。**

また、成長が期待できる分野（高齢者福祉・観光・農業等）との連携強化、関連事業の育成支援を図る。そのためにも、関係機関との支援体制構築と経営指導員等の資質向上が図れるよう組織をあげて早急に実施する。

また、地域経済の活性化に向け、地域における他機関との間で今後の活性化の方向性を検討し、関係者間で意識の共有が図られる仕組みのもと事業を実施していく。

これにより、栃尾地域の中心的支援機関として、産業基盤の再構築と地域振興に貢献する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成29年4月1日～平成34年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援計画の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(現状と課題)

小規模事業者が環境変化に対応し、経営を継続する上で、地域の経済動向を把握することは大変重要であるが、小規模事業者自らが調査を行うことは難しい。また、行政や各業界団体が公表する経済・市場・需要等動向調査結果は、内容も多岐に亘り、必ずしも小規模事業者にとって利用しやすいものではない。

地域の経済動向に係るデータは、日銀新潟支店短観や地元金融機関シンクタンクが定期的に発行するレポート等を参考に、経営相談に対する基礎資料として活用する程度であり、積極的な活用はされていなかった。また、既存の各種調査は地域に特化したものではなく、管内の小規模事業者にとって十分に参考となる調査とは言い難い。

(改善方法)

今後は、長岡市内や当会管内というエリアでの絞り込み、小規模事業者に絞り込んだ調査を実施することにより、小規模事業者に特化した資料を収集し、データベースを作成する。また、収集した資料は、経営指導員等の巡回時に小規模事業者に提供し、事業計画策定時の参考にしていただくとともに、会報誌やホームページ等で公開し、地域経済の現状把握と将来予測に役立つ他、小規模事業者への支援事業や新たな施策を推進するための基礎資料及び指標として活用する。

(事業内容)

(1) 国、公的機関、民間シンクタンク等が公表する経済指標の活用（既存事業改善）

①調査目的

国、公的機関、民間シンクタンク等が公表する経済・市場動向調査結果は、内容も多岐に亘り、必ずしも小規模事業者にとって利用しやすいものではないことから、商工会が定期的に小規模事業者にわかりやすい形で調査結果のポイントをまとめ、提供する。

②対象者

日銀や地元金融機関シンクタンク等の調査先が対象となる。

③調査方法

日銀短観や地元金融機関シンクタンク等が発行している調査レポートの分析

④調査回数

年4回（3カ月に1度）

⑤調査項目

業種別変化要因、先行き見通し、設備投資状況、
各種DI（販売・仕入価格判断、雇用人員判断、資金繰り判断）等

⑥活用方法・提供方法

経営指導員が巡回時に情報提供し、小規模事業者の経営に役立つ。また、当会の会報やホームページでも公表する。

⑦小規模事業者に対する効果

小規模事業者は、置かれている経営環境を気にせず、旧態依然とした経営を行っているケースが多く、巡回時の情報提供等により、経営環境に対応した経営姿勢に変わることで、経営改善に役立つ。

(2) 小規模事業者景況調査（新規事業）

①調査目的

全国商工会連合会が行う景況調査に併せ、管内小規模事業者の景気動向調査を行う。国、公的機関、民間シンクタンク等が公表する経済・市場・需要等動向調査結果は、企業規模の大きい事業所も調査対象に含まれるため、必ずしも小規模事業者にとって利用しやすいものではないことから、より小規模事業者の実態にあった調査を行い活用する。なお、全国商工会連合会の行うこの調査の期間は、当会管内では平成28年度から3年間であるが、それ以降も独自に調査を行い、管内景気動向の基礎資料とする。また、本調査で地域の経済動向調査として、内容に不足が生じた場合は、専門の調査機関等へ委託することにより、必要な調査を行う。

②対象者

管内15事業所（小規模事業者）

③調査方法

調査票による聞き取り調査（前年同期、来期見通し）

④調査回数

年4回（3カ月に1度）

⑤調査項目

売上額、客単価、客数、資金繰り、仕入単価、商品在庫、採算、従業員、業況等
設備投資の状況、経営上の問題点

⑥活用方法

調査結果は、全国、新潟県については報告書として提供され、栃尾管内事業所については調査票データがそのまま残るため、地域小規模事業者の実態を把握が可能となり、経営指導員による巡回時の基礎資料として活用する。

⑦提供方法

前述の「国、公的機関、民間シンクタンク等が公表する経済指標の活用」と同様に会報やホームページで公表する。

⑧小規模事業者に対する効果

小規模事業者は、置かれている経営環境を気にせず、旧態依然とした経営を行っているケースが多く、巡回時の情報提供等により、経営環境に対応した経営姿勢に変わることによって、経営改善に役立つ。また、調査企業は、3カ月おきに調査回答を行うため、自社の経営を見つめ直す契機となる。

（目標）

支援内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
商工会報、ホームページによる情報提供回数	0回	4回	4回	4回	4回	4回
景況調査(※1)	0回	4回	4回	4回	4回	4回
景況調査件数(※2)	0件	15件	15件	15件	15件	15件

(※1) 四半期ごと：4月～6月、7月～9月、10月～12月、1月～3月の年4回実施

(※2) 指導員1人当たり5件

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

（現状と課題）

現在、小規模事業者が経営状況の分析を行う場面としては、①創業時における計画書の作成、②融資申込み時の審査、③補助金申請、④販路開拓支援、⑤経営状況が悪化した際の経営改善がある。しかしながら、日々の事業活動の中では、大半の小規模事業者が過去の経験や感覚で経営を行っており、経営状況の分析を行うことの必要性を認識している事業者は少ない。また、必要に迫られ分析を行う場合でも、自立的確な分析を行うことが難しく支援が必要である。

（改善方法）

小規模事業者の経営分析の動機付けと、経営分析ノウハウの提供、それに続く事業計画に基づいた経営の必要性を周知していく。そこで、事業者との接点となる巡回訪問やセミナーでは、経営分析・事業計画策定の必要性を理解いただくよう、分かりやすい啓蒙用チラシを配布し、繰り返し啓蒙していく。経営状況の分析を行う小規模事業者の支援にあたっては、各種の調査・統計資料の活用の他、SWOT分析やネットde記帳による各種データ分析等を活用する。

また、融資や補助金、経営改善等、より精度の高い分析が求められる場面では、新潟県商工会連合会の専門家派遣を活用し支援する。経営分析を実施した事業者は、更に事業計画の策定へと繋げていく。経営分析結果は職員間で共有し、その後の個社の支援の際に活用する。

(事業内容)

(1) 経営分析の重要性の啓蒙 (既存事業改善)

①目的

小規模事業者の持続的発展には、自社の経営状況の分析を行い、その結果を踏まえて事業計画を策定することが不可欠であるが、大半の小規模事業者は、過去の経験や感覚で経営を行っており、自社の現状把握（売上・損益・資金繰り・在庫等）すら出来ていないケースが少なくない。経営状況の分析により小規模事業者が自社の現状を理解したうえで、小規模事業者に事業計画を策定し実施していくことの重要性を認識してもらうための意識啓発を図る必要がある。

②対象者

管内小規模事業者（特に経営分析の重要性を認識していない事業者）

③啓蒙の方法

経営指導員等による巡回訪問時において、啓蒙用チラシを利用し、経営分析の重要性を説明する。また、経営分析に関するセミナーを開催する。

④小規模事業者に対する効果

経営分析の動機付けと、経営分析に続く事業計画に基づいた経営実践の重要性を理解してもらえる。

(2) 経営指導員及び専門家による経営分析 (既存事業改善)

①分析目的

小規模事業者の持続的発展には、事業計画を策定することが不可欠である。そのために、自社の現状を理解するための経営状況の分析を行う。

②対象者

前記(1)の経営分析の重要性の啓蒙により、分析に理解を示した事業者

③分析項目

経営係数分析に基づく「簡易財務診断」(ネット de 記帳)
財務、販売 (季節指数、ABC)、PEST、3C、SWOT 分析等

④分析方法

対象事業者・業種にあった分析を行い、専門的知識を必要とするときは、新潟県商工会連合会、にいがた産業創造機構等の専門家と連携して行う。

⑤活用方法

分析結果と需要動向調査を基に経営課題を発見し、事業計画の策定に活用する。

⑥小規模事業者に対する効果

マーケティング戦略や経営改善の基礎資料となる。

(目標)

支内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
分析のための巡回訪問(※1)	0件	60件	60件	60件	60件	60件
業種別セミナー開催(※2)	0回	3回	3回	3回	3回	3回
業種別セミナー参加人数	0人	50人	50人	50人	50人	50人
経営分析件数	2件	10件	10件	10件	10件	10件

(※1) 経営指導員 15件×3名、補助員 5件×1名、記帳専任職員 10件×1名

(※2) 製造業 1回、商業・サービス業 1回、建設業 1回

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

日々の事業活動の中では、大半の小規模事業者が過去の経験や感覚で経営を行っており、事業計画を策定し、それに基づく経営を行うことの必要性を認識している事業者は少ない。また、事業計画を策定する場合でも、小規模事業者は自社の強み、弱み、経営課題の把握が十分でないため、自ら事業計画の策定を行うことは容易ではない。

(改善方法)

今後は、事業計画策定の重要性を啓蒙するため、日頃の巡回・窓口相談やセミナー、個別相談会等において、事業計画に基づいた経営の重要性をより多くの小規模事業者十分に伝え、事業計画策定を目指す事業所の掘り起こしを行う。また、事業計画策定においては、上記「1. 地域の経済動向調査に関すること」、「2. 経営状況の分析に関すること」、「5. 需要動向調査に関すること」で行う調査結果を踏まえて、小規模事業者の売上拡大・販路開拓に向けた、実現可能性の高い計画書を、指導・助言を行いながら伴走型支援で作成していく。

(事業内容)

(1) 事業計画策定の重要性の啓蒙（既存事業改善）

①目的

事業計画策定の重要性を説明し、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。

②対象者

管内小規模事業者（特に事業計画策定の重要性を認識していない事業者）

③啓蒙の方法

経営指導員等による巡回訪問時において、啓蒙用チラシを利用し、経営分析に基づく事業計画策定の重要性を説明する。

④小規模事業者に対する効果

経営分析の動機付けと、経営分析に続く事業計画に基づいた経営実践の重要性を理解してもらえる。

(2) 事業計画策定支援（既存事業改善）

①支援目的

小規模事業者の多くは事業計画の策定がされていないため、「経営理念・経営ビジョン」、「経営戦略」等事業の目標が明確でない状況にある。そこで、小規模事業者に対して、上記「2. 経営状況の分析に関すること」及び「5. 需要動向調査に関すること」の結果を踏まえ、ビジネスモデルの再構築を行うための事業計画策定の重要性を訴えることで意識づけを行う。需要を見据えた事業計画策定支援及び実現に向けて、各支援機関と連携し、専門家のアドバイスも受けながら経営課題を抽出し、事業計画策定の支援を行う。

②対象者

業種別セミナー（経営分析）に参加した事業者、事業計画の策定を目指す小規模事業者

③支援方法

経営指導員による個別支援のほか、各支援機関（日本政策金融公庫・にいがた産業創造機構・新潟県商工会連合会等）と連携し、専門家のアドバイスも受けながら経営課題を抽出し、事業計画策定の支援を行う。

④支援内容

事業計画策定等に関するセミナー及び個別相談会等の開催により、個社の経営資源やビ

ビジネスプランを見直し、事業計画の策定を支援する。

⑤小規模事業者に対する効果

小規模事業者の売上拡大・販路開拓に向けた、実現可能性の高い計画書が作成できる。

(3) 創業計画策定支援（既存事業改善）

①支援目的

創業に係る相談については、これまで当会の経営指導員が対応を行ってきた。上記(2)事業計画策定支援と同様に、より精度の高い支援を行っていく。

②対象者

創業希望者

③支援方法

経営指導員による個別支援のほか、各支援機関（日本政策金融公庫・にいがた産業創造機構・新潟県商工会連合会等）と連携し、専門家のアドバイスも受けながら、創業時に陥りやすい課題を抽出し、創業計画策定の支援を行う。

④支援内容

新潟県商工会連合会等関係機関の実施する創業計画策定等に関するセミナー及び個別相談会等への参加を促し、創業計画の策定を支援する。

⑤小規模事業者に対する効果

創業時の不安の払しょく及び事業の明確化が図られる。

(目標)

支援内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
計画策定のための巡回訪問(※1)	未実施	60件	60件	60件	60件	60件
セミナー・相談会開催回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
セミナー参加人数	未実施	10人	10人	10人	10人	10人
事業計画策定事業者数	2件	10件	10件	10件	10件	10件
創業計画策定事業者数	1件	2件	2件	2件	2件	2件

(※1) 経営指導員 15件×3名、補助員 5件×1名、記帳専任職員 10件×1名

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

策定した事業計画の進捗管理を小規模事業者が自ら行い、課題の把握・解決を行うことはなかなか困難である。これまで当会で行ってきたフォローアップは、各経営指導員の個別の判断で行ってきたのが現状であり、定期的には行っていない。

策定した事業計画が「計画倒れ」にならないよう、定期的な状況確認により、早期の課題発見・改善策の立案が必要となる。

(改善方法)

事業計画策定後は、計画策定に関わった経営指導員等が寄り添い、計画策定後のフォローアップを行う。(3カ月に1度)

また、その過程で顕在化した高度な課題に対しては、専門的な知識やノウハウを有する各支援機関、金融機関や専門家と連携して解決を図る。

(1) フォローアップのための巡回訪問（既存事業改善）

①支援対象者

事業計画策定事業者全員

②巡回訪問頻度

3カ月に1度巡回訪問を実施し、フォローアップにより経営状況を把握する。2年目は事業計画の進捗状況にあわせて、電話等によるフォローアップを組み合わせ、原則として巡回訪問を2年間継続的に行う。

また、創業者の場合は、創業前後は必要に応じ巡回頻度を増やし、事業者に寄り添った支援を行う。

③支援内容

進捗状況の確認及び現状把握を行い、計画遂行に際し課題が生じた場合は改善策を一緒に考え、各種施策の活用や情報の提供等、課題に応じた必要な支援を行う。また、専門的かつ高度な指導助言が必要な事業者には、ミラサポやエキスパートバンク事業等の専門家派遣による支援や他の支援機関と連携し、支援する。

④小規模事業者に対する効果

策定した事業計画に沿った経営の実践が可能となる。

(目標)

支援内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
フォローアップ事業所数(新規分)	2件	10件	10件	10件	10件	10件
フォローアップ事業所数(継続分)	未実施	2件	10件	10件	10件	10件
フォローアップ件数(延べ回数)(※1)	2件	48件	80件	80件	80件	80件

(※1) 前述の通り3カ月に1度のフォローアップを行うため、フォローアップ件数はフォローアップ事業所数の4倍の数値とした。

5. 需要動向の調査に関すること【指針③】

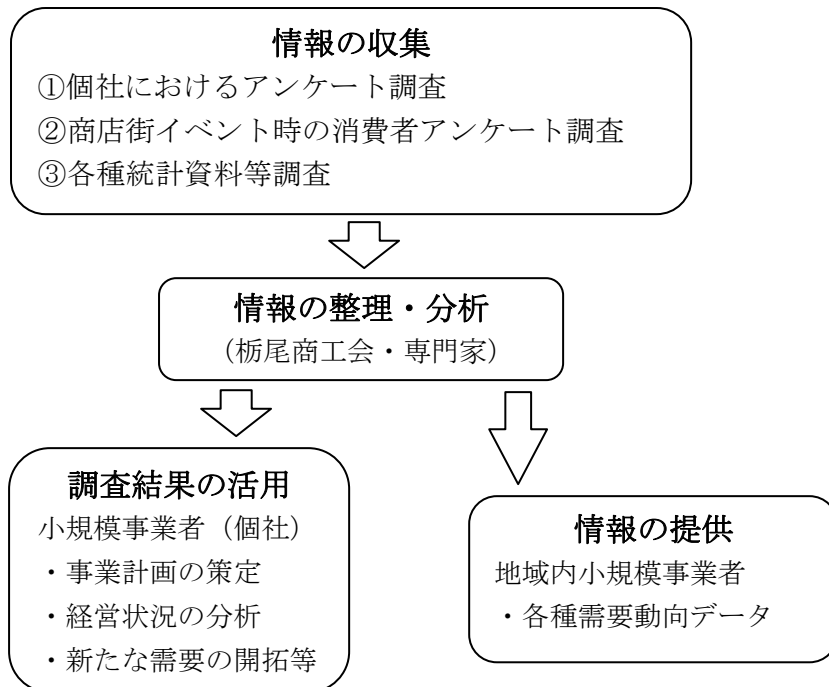
(現状と課題)

小規模事業者が商品・サービスを提供する際、「顧客ニーズがどこにあるのか」という視点が欠けている場合がよく見受けられる。売上・利益の目標を達成し、企業の持続的発展を促進するために事前の需要動向調査は不可欠であるが、その必要性和情報の集め方を理解している事業者は少ない。また、当会についても、イベントにおける新商品開発に係るアンケート調査程度で、需要動向調査と明確にいえるものは実施してこなかった。今後は、小規模事業者自身が需要動向調査の必要性を認識するとともに、当会として個々の小規模事業者に対し、必要とされる需要動向調査資料の提供ができるかどうかを課題とする。

(改善方法)

小規模事業者に対して、販路開拓のための需要動向調査の必要性を、経営指導員等が日々の巡回・窓口相談等を通じて説明していく。需要動向調査は、個店の各取扱商品・サービスに対する①消費者動向、②市場の規模、③商圈、④競合他社の状況等の各視点から行う。そのために「1. 地域の経済動向調査に関すること」の調査結果を活用するほか、行政や公的機関、各業界団体、地域の支援機関等が持つ情報を活用していく。また、より身近な消費者の需要動向を把握するため、本会独自に消費動向調査を行う。この調査の結果は職員間で共有し、その後の個社の支援の際に活用する。

需要動向調査については、次のスキームのとおり行う。



(事業内容)

(1) 情報の収集

①個社におけるアンケート調査 (新規事業)

<調査目的>

小規模事業者にとって消費者の需要動向を把握するには、まずは自店に来店する顧客へのアンケート調査を行うことが現状の経営に則した調査となる。しかし、小規模事業者において、顧客に対するアンケートを定期的実施している事業者はほとんど見受けられない。そこで、当会において、事業者の業種・商圈・取扱商品・来店顧客層に応じたアンケートを作成し、情報収集の支援を行う。アンケートの回収率を向上させるためにクーポンを付加するなどの工夫をする。

<調査対象>

経営計画を策定する支援対象小規模事業者の顧客 (1事業者あたり 50人)

<調査項目>

「居住地・年齢などの基礎的情報」「来店頻度」「よく購入する商品・サービス」「今後欲しい商品」「改善して欲しい事項」など

②商店街イベント時の消費者アンケート調査 (新規事業)

<調査目的>

来街者が何を求めて商店街を訪れるのか、他の店舗への誘導を促す方法があるのかなど、中心商店街の店舗に来店する消費者の需要動向を把握することを目的に、来街者へのアンケート調査を実施する。

<調査対象>

当会が年に5回開催している商店街イベント「街なかにぎわい感謝祭」の来訪者(300名程度)。毎回、概ね300~400名が景品引換えに訪れる。(5回のうち、アンケート実施は1回)

<調査項目>

「居住地区」「当地区での買物頻度」「当地区内で購入している商品・サービス」
「当地区内で今後購入したい商品・サービス」「商品・サービス・店舗などの改善点」
「来店手段」など

③各種統計資料等調査（既存事業改善）

<調査目的>

小規模事業者から経営支援の相談を受けた時点で、消費者の多様なニーズや新商品開発等の最新動向を収集するため、下記の調査対象ツールを活用し調査を実施する。

また、事業者が販売ターゲットと想定する市場の消費者動向・規模を把握する最適な手法、商圈及び競合他社の調査を、専門家や支援機関の知見も参考にしながら調査を行う。

<調査対象>

行政や調査研究機関、業界団体等から需要・市場動向調査レポート
日経 MJ 等の業界新聞等

<調査項目>

消費者動向、市場の規模、商圈、競合他社の状況等

(2) 情報の整理・分析

① 情報の整理（新規事業）

情報収集の②商店街イベント時の消費者アンケート調査で収集した情報については、項目別に整理し資料として Excel 等のデータベースとして蓄積する。また、①個社におけるアンケート調査についても、汎用性のあるものはデータベースとして蓄積する。

② 情報の分析（新規事業）

事業計画策定事業者については、前記①情報の整理でデータ化したものから事業者に関連した情報を抽出し分析を行うとともに、分析した結果を「2. 経営状況の分析に関すること」における SWOT 分析の外部環境分析の資料として活用する。

事業者に対する情報の分析において分析内容が多岐に亘る場合や事業計画に与える影響などを詳しく分析する必要がある場合などは、必要に応じて専門家に分析作業の依頼を行う。

(3) 調査結果の活用・情報提供

①小規模事業者（個社）への調査結果の提供（新規事業）

個社に対して個別に行った需要動向調査の分析結果は、当該事業者へ訪問し提供する。分析結果に基づき、需要動向の変化が事業計画に与える影響などを検討し事業計画修正の有無などを判断する。また、「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」における展示会・イベントへの出展可能性を検討する資料や新規店舗出店計画などの資料として活用する。

②地域内小規模事業者への情報提供（新規事業）

情報収集の②で収集した情報は、地域内の大まかな需要動向の把握に役立つ。当会ホームページや広報誌にこれらの情報を定期的に掲載することにより、地域内の小規模事業者に広く発信し、「事業の方向性の明確化」「新商品・新サービスの開発」などに役立ててもらおう。情報の掲載時に「経営状況分析」「事業計画策定」などの支援を商工会が実施している旨を掲載するとともに事業計画に基づく経営の推進が重要であることを啓蒙する。

(目標)

支援内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
個社におけるアンケート調査件数	未実施	5件	5件	5件	5件	5件
イベント時の消費者アンケート調査	未実施	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
個社調査結果情報提供件数	未実施	5件	5件	5件	5件	5件
各種統計調査	未実施	随時	随時	随時	随時	随時
ホームページ、会報誌による情報提供回数	未実施	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】**(現状と課題)**

当会は、小規模事業者の新規顧客の獲得と販売促進を目指して、小規模事業者持続化補助金を活用するための支援を積極的に行っているが、まだ支援件数が少ないのが現状である。また、小規模事業者がコストを掛けずに販売促進・需要拡大が期待できるツールである商工会簡易ホームページシステム「SHIFT」によるPRも、積極的な活用には至っていない。

平成26年度から当会が、街中の賑わい創出と商店街を構成している個店の売上拡大のために実施しているイベント「栃尾秋葉門前マルシェ」はまだ規模が小さく、賑わいの創出には寄与しているが、各個店が期待しているほどの売上増にはなっておらず、今後の課題である。

建築業者は、ハウスメーカーとの競合で受注が落ち込んでおり、人的・経費面で制限のある小規模事業者が個社のみでの受注拡大に向けた販売促進は難しく、課題となっている。

(改善方法)

平成26年3月にオープンした中心商店街の街中コミュニティ拠点である、栃尾秋葉門前商工プラザ「とちパル」を積極的に活用するとともに、周辺個店への効果的な販売促進、販路拡大を促す。併せて、積極的なIT活用により、個々の事業者の情報発信を行い、販路拡大・受注増加を図る。また、建築業者の販促支援について、住宅のリノベーションやリフォーム需要の掘り起しを図る。

小規模事業者が新たな需要開拓に向け取り組むための体制を構築する。具体的には、上記「5. 需要動向の調査に関すること」の結果を踏まえて、①新規顧客へのアプローチ、②販売すべきターゲット市場の選定、③商品・サービスPRの3つの販路開拓の課題に合わせた支援を行う。

(事業内容)**(1) 街中交流拠点の活用による周辺事業者の販路開拓（既存事業改善）****①事業目的**

街中の交流拠点である栃尾秋葉門前商工プラザ「とちパル」を積極的にPRし、「とちパル」に来店した顧客を商店街の各店舗へ回遊する仕掛けづくりを行い、周辺個店の効果的な販売促進、販路拡大を促す。また、とちパル脇「にぎわい広場」で行っている「秋葉門前マルシェ」への出店を促し、販路開拓を支援する。

②事業主体

栃尾商工会（とちおにぎわい委員会）

③支援対象

地元客をターゲットに市場浸透又は新商品開発を戦略とする事業者

④実施時期

とちパル店内で行う周辺個店の販売促進、情報提供は、随時。

秋葉門前マルシェは、年間20回実施する。

⑤支援方法

栃尾商工会内部の委員会で、商店街活性化のための方策を検討し、実践する。

⑥支援内容

中心商店街の各店舗へ回遊する仕掛けづくりを行う。例えば、とちパルを起点としたスタンプラリーや児童生徒の作品を各店頭に表示し、商店街全体をギャラリーとするなど。

また、ホームページや店舗案内チラシ等を活用し、「とちパル」で販売している栃尾の特産品や特色あるグッズ、周辺商店の自慢の逸品を広く PR し、「栃尾」を総合的に案内し、集客を図るための効果的な情報発信を行う。

⑦小規模事業者に対する効果

中心商店街への誘客と各個店の売上増加が図られるとともに、栃尾地域全体の認知度の向上が期待できる。

※現在、中心商店街の若手事業者グループが、ネット通販を活用し、栃尾商品の販路拡大と栃尾地域内の店舗・商品紹介を行うための検討会を行っており、当会が支援している。

(2) 個店の魅力向上を目指した「まちゼミ」の開催（新規事業）

①事業目的

各商店主が講師となり、店主の専門知識や隠れた商品情報などを受講者であるお客に伝える「まちゼミ」を年1回開催し、各店舗のファンづくりと中心商店街の活性化を推進する。

②事業主体

栃尾商工会

③支援対象

地元客をターゲットに市場浸透・販路拡大を図る事業者

④実施時期

年1回（1週間程度の中で各商店主が希望する日で設定）

⑤支援方法

「まちゼミ」開催の PR

⑥支援内容

PR チラシの作成及び配布、情報発信を行う

⑦小規模事業者に対する効果

各店主が講師となることから、店主自身が自店の強みや魅力を見直すきっかけとなり魅力向上が図れ、売上増加に繋がる。併せて、中心商店街の複数の店舗が同時期に実施することで、商店街の活性化が図られる。

(3) ホームページ等 IT を活用した販路開拓支援（既存事業改善）

①事業目的

商工会簡易ホームページシステム「SHIFT」の作成等販路開拓における IT 活用を積極的に支援し、小規模事業者の PR・販路開拓を図ることを目的とする。

②実施主体

栃尾商工会

③支援対象

自社のホームページの活用を目指す事業者

④実施時期

事業計画策定後、随時。

⑤支援方法

「SHIFT」登録支援

⑥支援内容

「SHIFT」に登録する際の掲示内容の支援。「SHIFT」ページと当会のホームページのリンク張り、リアルタイムな商品・サービスのPRを支援する。

⑦小規模事業者に対する効果

このシステムは商工会で管理し、経費を掛けずにPRできることがメリットであり、小規模事業者の経費削減を図ることができる。併せて、当会のホームページにリンクを張ることにより、地区内の小規模事業者の販路拡大に寄与する。

(4) 建築需要の掘り起こしのための広報事業（新規事業）

①事業目的

最近の田舎への定住促進の高まりを積極的に捉え、栃尾地域への定住促進のため、地元建築業者と連携し、空き家等のリノベーションによる安価な住宅提供やリフォームの提案を積極的に行い、地域内の建築需要を喚起する。

②実施主体

栃尾商工会、栃尾建築組合

③支援対象

近隣地域の建築市場の開拓を戦略とする建築事業者

④実施時期

事業計画策定後、随時。

⑤支援方法

リノベーションやリフォーム提案のPR

⑥支援内容

リノベーションやリフォーム提案について、複数の小規模建築業者の合同での効果的なチラシや冊子作成について支援。具体的には、シルバー世代、若者世代等、それぞれのライフスタイルの多様化時代に合った暮らし易い住環境の提案を行う。併せて、そのPR・情報発信を行う。

⑦小規模事業者に対する効果

低迷している建築需要の掘り起こしを図るとともに、大手ハウスメーカー等に対抗できる。

(5) 地域製品の展示会、物産展の開催（既存事業改善）

①事業目的

小規模事業者が扱う商品等の販路開拓を目指し、展示会・物産展を行う。但し、当会の単独開催では規模的に費用対効果は薄いと考えられることから、平成26年度に長岡地域商工会連合（管内13商工会で構成）で実施した消費者向けの物産展の実績を活かし、同連合の構成商工会と連携することにより、物産展示販売会を実施する。

②事業主体

長岡地域商工会連合傘下の13商工会

③支援対象

主に長岡市内の消費者をターゲットにする事業者で、市場開拓又は新商品開発を戦略とする事業者

④実施時期

他の商工会との連携が必要となるため、実施年度については構成商工会に提案し、決定のうえ実施する。

⑤支援方法

消費者向けの PR 販売会だけでなく、事業者向けの商談会ブース等を併設することで、商業だけでなく、工業製品やサービス等の事業者も参入も促す。

⑥支援内容

展示会・物産展の会場設営、広報 PR・情報発信。

⑦小規模事業者に対する効果

小規模事業者が苦手とする販路開拓分野への支援が可能となるとともに、参加小規模事業者の売上増加に繋がる。

(目標)

項目	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
マルシェ出店支援事業者	10 店	11 店	12 店	13 店	14 店	15 店
マルシェ売上増加率	0%	20%	40%	60%	80%	100%
まちゼミ開催店舗数	未実施	5 店	6 店	7 店	8 店	9 店
SHIFT 作成支援事業者数	1 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
建築需要掘り起こしのための広報事業支援事業者数	未実施	5 件	7 件	9 件	11 件	13 件
物産展支援事業者数	未実施	0 件	3 件	5 件	7 件	7 件
物産展出店者売上額	未実施	—	30 万円	50 万円	100 万円	120 万円

II. 地域経済の活性化に資する取り組み

(現状と課題)

当会では、街なか活性化や栃尾地域の交流人口の増加を目指し、①平成 20 年度小規模事業者全国展開プロジェクトによる地域映画の制作・イメージキャラクター(ゆるキャラ)の作製、②平成 25 年度地域中小商業支援事業補助金(小売商業活力向上事業)による空き店舗活用コミュニティ施設設置事業・地域資源活用施設設置事業・活性化支援事業の実施、③平成 26 年度地域内資金循環等新事業開発検討事業による地域資源の洗い出し・SNS 活用 PR ポスター製作、④平成 26 年度商店街まちづくり事業による商店街照明の LED 化等の国の各種補助事業に加え、新潟県や長岡市の補助事業を活用し、継続して中心商店街等の賑わいづくり事業を実施してきた。しかしながら、実施してきた事業が、賑わいの創出や小売店の売上増加に必ずしも寄与していないのが課題である。

(改善方法)

当会では、今まで実施してきた事業を再検討し、地域全体の活性化を目指す。

具体的には、栃尾地域内に人を呼び込み賑わいの創出、地域内での消費拡大を目的とした、様々な方策を検討し実施する。また、地域におけるブランド品(特産品)の売り込み、PR についても積極的なバックアップを図る。

また、地域活性化イベントを実施していく中で、長岡市及び栃尾観光協会と連携し、地域内外から効果的な誘客ができるよう情報交換を行い、問題意識の共有を図る。併せて、長岡市が総合計画の中に「魅力の創造・発信」を掲げており、当会としても、地域の魅力ある資源を積極的に活用し、地域外へ発信することにより誘客を図り、地域内の小規模事業者の売上増加に寄与する。

(事業内容)

(1) 地域外からの交流人口増加のためのイベント開催（既存事業改善）

「火伏せの神・秋葉三尺坊伝説」、「上杉謙信・旗揚げの地」などの栃尾地域の歴史資源を活用し、地域外からの誘客を積極的に行う。具体的には、秋葉三尺坊が祀られている秋葉神社（栃尾は全国の秋葉神社発祥の地）を中心とした誘客イベント『秋葉百八風鈴灯』や関連するパワースポット巡り『とちお修行道』等を実施する。その際、小規模事業者の出店ブースを設置し、特産品や地域の逸品等の販売を行う。

①実施主体

栃尾商工会

②実施時期

毎年9月頃

③連携先

長岡市、栃尾観光協会等

④会議開催

6月～9月、概ね8回程度

⑤共有内容

PRや集客について、連携先と効率的に行う。

⑥小規模事業者に対する効果

栃尾地域外からの誘客の増加が図られるとともに交流人口の拡大が図られ、地元商店等の売上増加が期待でき、地域内の資金循環に寄与することができる。

※地域資源については、平成26年度地域内資金循環等新事業開発検討事業により地域資源の洗い出しを行っており、秋葉神社・秋葉三尺坊を中心とした観光等作業マップを作成済み。（地域資源をピックアップし、まちの賑わい・商品開発・文化・ツアー・食・自然・パワースポットのカテゴリー別に関連付けて、栃尾地域への集客に結び付けるための作業マップ）



なお、この作業マップは、当会の地域活性化委員会で今後も検討し、地域活性化の仕掛けづくりのツールとして活用していく。

(2) 地域ブランドの創出（新規事業）

江戸時代に発祥した特産品「栃尾の油揚げ（ジャンボ油揚げ）」を地域ブランドとして確立するとともに、栃尾地域のPRを行う。具体的には、地理的表示保護制度、地域団体商標等の登録を検討し、ブランド化を目指す。また、栃尾の油揚げ以外にも地域産品として発信できる素材の掘り起しを行う。

①実施主体

栃尾商工会

②連携先

栃尾あぶらげ組合、長岡市、栃尾観光協会等

③共有内容

地域ブランドとして確立し、関係業者の商品力のアップを図る。

④小規模事業者に対する効果

個々の油揚げ販売店の売上の増加が図られるとともに、栃尾地域全体のPR及び活性化が図られ、地域内小規模事業者の売上機会の創出に寄与できる。

(3) 地域キャラクター「あぶらげんしん」の積極的活用（既存事業改善）

栃尾のイメージキャラクター「あぶらげんしん（油揚げと上杉謙信の融合体）」の積極的な活用により、地域のイメージアップを図る。まつり等の各種イベントへの参加PRはもちろん、個々の事業所の販売促進等にも利用してもらい、個別商品（製品）と併せ栃尾地域をPRする。また、「あぶらげんしん関連グッズ」も各種商品化されており、イベント等で積極的に販売する。これにより「栃尾」のPRに広く貢献し、誘客数の増加に寄与する。



①連携先

長岡市、栃尾観光協会、栃尾地域内事業者等

②小規模事業者に対する効果

栃尾地域内への誘客が図られ、個店の売上増加に寄与する。

(4) 地域コミュニティの醸成（既存事業改善）

街なかの交流拠点である栃尾秋葉門前商工プラザ「とちパル」は、1階は特産品販売・飲食スペース、2階は栃尾商工会事務所、**3階にコミュニティホール**を有しており、3階のコミュニティホールは、各種団体の会議利用や週1回高齢者向けの健康講座等で活用されている。引き続き積極的な利用を呼びかけ、街なかのコミュニティ拠点として地域住民の拠りどころとなるよう努力する。これにより、地域経済の活性化に寄与する。

①実施主体

栃尾商工会

②小規模事業者に対する効果

地域コミュニティ拠点として住民が日々施設を利用することにより、中心商店街の昼間人口が増え、個店の売上増加に寄与する。

(目標)

項目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
イベント参加店数	7件	10件	12件	14件	15件	15件
ゆるキャラ貸出回数	30回	32回	34回	36回	36回	36回
とちパル3階利用人数	1,105人	1,127人	1,149人	1,172人	1,196人	1,220人

Ⅲ. 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み

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

(現状と課題)

長岡地域商工会連合の構成商工会、長岡商工会議所、支援機関・金融機関及び専門家・行政等との定期的な連絡会議は既の実施しているが、各機関の事業の報告が中心であった。

当会が、地域における小規模事業者の最も身近な支援機関として、経営発達支援計画を実施するに当たり、他の支援機関との連携強化を図ることでこれまで持ち得ないノウハウを補完・強化し、小規模事業者への支援力をいかに引き上げるかが課題である。

(改善方法)

他の支援機関と連携して、小規模事業者の動向、支援策やノウハウ等の情報交換を行うとともに、金融・創業・ものづくり・農商工連携・創業・経営革新等の支援力向上を図るために、

必要な支援機関とそれぞれの強みを提供し合うことで、地域として実質的な効果があがるよう支援事業を実施する。

(1) 金融懇談会の開催（既存事業改善）

①目的

地域の金融情勢や支援ノウハウについて情報交換を行い、小規模事業者の金融支援に役立てる。

②参加者

新潟県信用保証協会長岡支店長、日本政策金融公庫長岡支店長、栃尾地域金融機関 3 行の支店長、長岡市栃尾支所商工観光課長、栃尾織物工業協同組合理事長、栃尾商工会正副会長、当会経営指導員

③開催時期

年 1 回

（金融機関等の責任者との懇談会は 1 回であるが、個別案件での関係者同士の協議は随時）

④協議内容

各参加者の立場から金融情勢及び事業者の状況について、情報交換を行う。

⑤小規模事業者に対する効果

この情報交換により、地域情勢を踏まえた上で事業者に寄り添った金融支援ができる。

情報共有が図られるため、個別の相談案件に対して各金融機関の担当者との連携が取りやすくなり、円滑な金融支援が可能となる。

(2) 経営改善貸付連絡協議会の開催（既存事業改善）

①目的

マル経融資あっせんの際の様々な小規模事業者への支援について、支援ノウハウ、支援の現状、地域経済の状況について年 1 回情報交換を行う。

②参加者

日本政策金融公庫長岡支店、同支店管内にある商工会経営指導員

③開催時期

年 1 回（他に若手経営指導員に対する実務研修 1 回実施）

④協議内容

マル経融資あっせん状況や同融資による支援実績や成功手法など情報交換を行う。

⑤小規模事業者に対する効果

経営指導員の金融支援スキルの向上が図られる。

(3) 長岡市地域総合経済団体リンケージ会議における情報交換（既存事業改善）

①目的

長岡地域の経済動向等の情報交換を行い、連携基盤の構築を図る。

②参加者

長岡商工会議所会頭、長岡地域 13 商工会長

③開催時期

年 1 回

④協議内容

長岡地域内の経済動向や支援ノウハウなど情報交換を行う。

⑤小規模事業者に対する効果

地域内の経済団体の連携が図られることにより、広域的な事業者支援に繋がる。

(4) 行政と長岡地域商工会連合との懇談会（既存事業改善）

①目的

商工会活動について長岡市の関係部署と情報交換を行い、商工会の各種事業に対し理解を深め連携を図る。

②参加者

長岡市：商工部長、商業振興課長、工業振興課長、産業立地課長、観光企画課長、
まつり振興課長

長岡地域 13 商工会長

③開催時期

年 1 回

④協議内容

長岡市商工部の各課事業内容や商工会からの長岡市への要望等について情報交換を行う。

⑤小規模事業者に対する効果

行政と地域内商工会が各種事業について連携を図ることにより、円滑な事業者支援に繋がる。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

（現状と課題）

商工会が事業者の伴走型支援を推進し、小規模事業者の事業計画に基づいた経営を進めるためには、個々の経営指導員等の経営に関する知識や情報力、指導力に頼るところが多く、それぞれの支援能力に差があるのが現状である。そのため経営指導員等一人ひとりの支援能力の底上げが急務である。また、職員の人事異動等により個々の職員が保有する支援ノウハウ等が消失することを防ぐため、支援ノウハウ及び小規模事業者の経営状況の分析結果等を組織内で共有する体制の構築が課題となる。

（改善方法）

職員一人ひとりの支援能力及び資質の向上が求められていることから、商工会連合会等が開催する各種研修会に積極的に参加し、本人の自覚とやる気を引き出す環境の整備と職員個々のスキルアップを図る。研修会参加による知識の習得についても、復命、報告書の回覧で終わっている状況であるので、研修内容のポイントを PDF 等データ化し、情報やノウハウの共有を図る。若手経営指導員については、ベテラン経営指導員とチームで小規模事業者を支援すること等を通じて、指導・助言内容、情報収集方法を学ぶなど、OJT により伴走型の支援能力の向上を図る。

また、支援ノウハウ及び小規模事業者の経営状況の分析結果等を組織内で共有するために、個々の経営指導員等が行った支援手法や成功事例等について、全国商工会連合会の基幹システム（商工業者データ管理システム）を活用し、経営カルテ等に小規模事業者の支援内容に入力を徹底し、一元管理し蓄積・共有していく。伴走型支援にあたって特に実績のあった事例については、データの共有のみならず、詳細について職員間でミーティング等により情報共有を図る。

（事業内容）

(1) 経営指導員研修（既存事業改善）

①目的

小規模事業者への経営指導員の経営に関する知識向上及び支援レベルの向上を図る。

②実施主体

新潟県商工会連合会、新潟商工会議所連合会

③研修内容

経営一般、情報分析支援、商業関連、伴走型支援の各テーマについて、経営指導員の資質向上を図るための研修を行う。

④共有方法

研修内容のポイントをPDF等の電子データにし共有サーバに保存、全職員が小規模事業者支援の参考に活用できるようにする。

⑤小規模事業者に対する効果

テーマ別に事業者支援のための知識レベルの向上が図られるため、事業者支援の素早く実践できる。

(2) エキスパートバンク事業等への同行（既存事業改善）

①目的

高度な専門知識が必要な相談に対し、専門家から直接、事業者へ支援を行う際、経営指導員が同行し、専門知識の習得及び支援スキルの向上を図る。

②実施主体

新潟県商工会連合会

③研修内容

高度な専門知識が必要な相談を傍聴する。

④共有方法

専門家からの診断報告書等の電子データは、同行した経営指導員のコメントを付けて共有サーバに保存し、他の指導員が小規模事業者支援の参考に活用できるようにする。

⑤小規模事業者に対する効果

専門知識の向上が図られるため、支援の幅が広がり事業者への素早い支援に繋がる。

(3) 各種研修会・講演会への参加（既存事業改善）

①目的

新潟県商工会連合会や他機関の行う経営支援に関するタイムリーな研修会及び講習会に参加することにより、専門知識の習得及び支援スキルの向上を図る。対象は、経営指導員・経営支援員等。

②実施主体

新潟県商工会連合会、にいがた産業創造機構、中小企業基盤整備機構等

③研修内容

経営、金融、税務、取引、法律など

④共有方法

研修内容のポイントをPDF等の電子データにし共有サーバに保存、全職員が小規模事業者支援の参考に活用できるようにする。

⑤小規模事業者に対する効果

専門知識の向上が図られるため、支援の幅が広がり事業者への素早い支援に繋がる。

3. 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

経営発達支援事業の実施にあたり、事業の評価及び見直しをするための仕組みとして、以下のとおり取り組みます。

(事業内容)

(1) 事業評価委員会の設置

①目的

経営発達支援計画の事業評価及び改善等の提言、助言を行うことを目的とする。

②開催時期

事業年度終了2ヶ月以内

③委員構成

委員10人以内をもって構成する。本会役員、行政、金融機関、外部有識者。

④評価項目

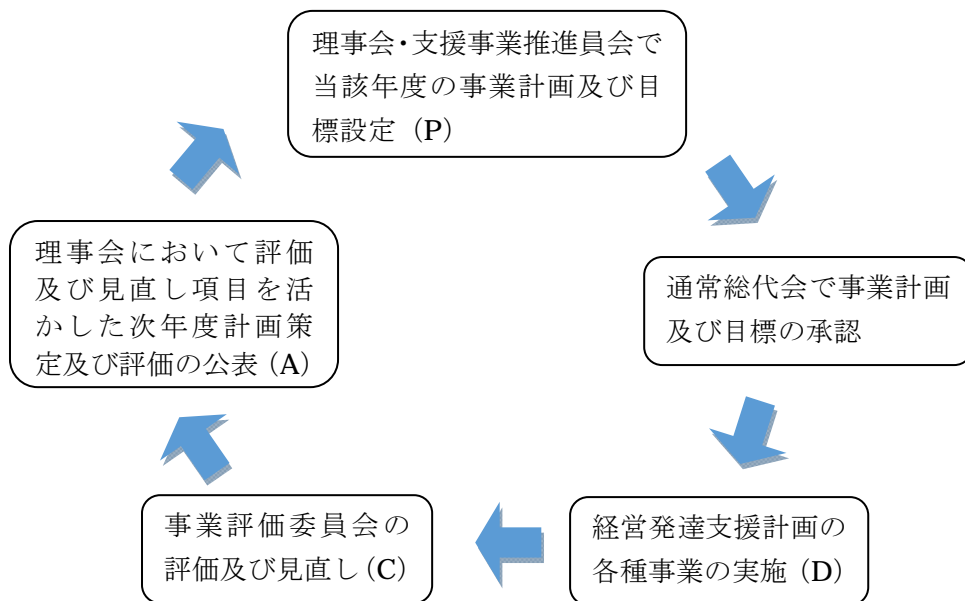
経営発達支援計画で掲げた6事業の各目標数値及び小規模事業者に対する効果を検討

⑤評価結果の公表

評価結果は理事会の承認を受け、当国会報及びホームページで公表する。

⑥見直し事項の対策

評価結果を受け、経営発達支援推進事業推進委員会において対策を検討し、次年度の事業推進に反映させる。



(別表 2)

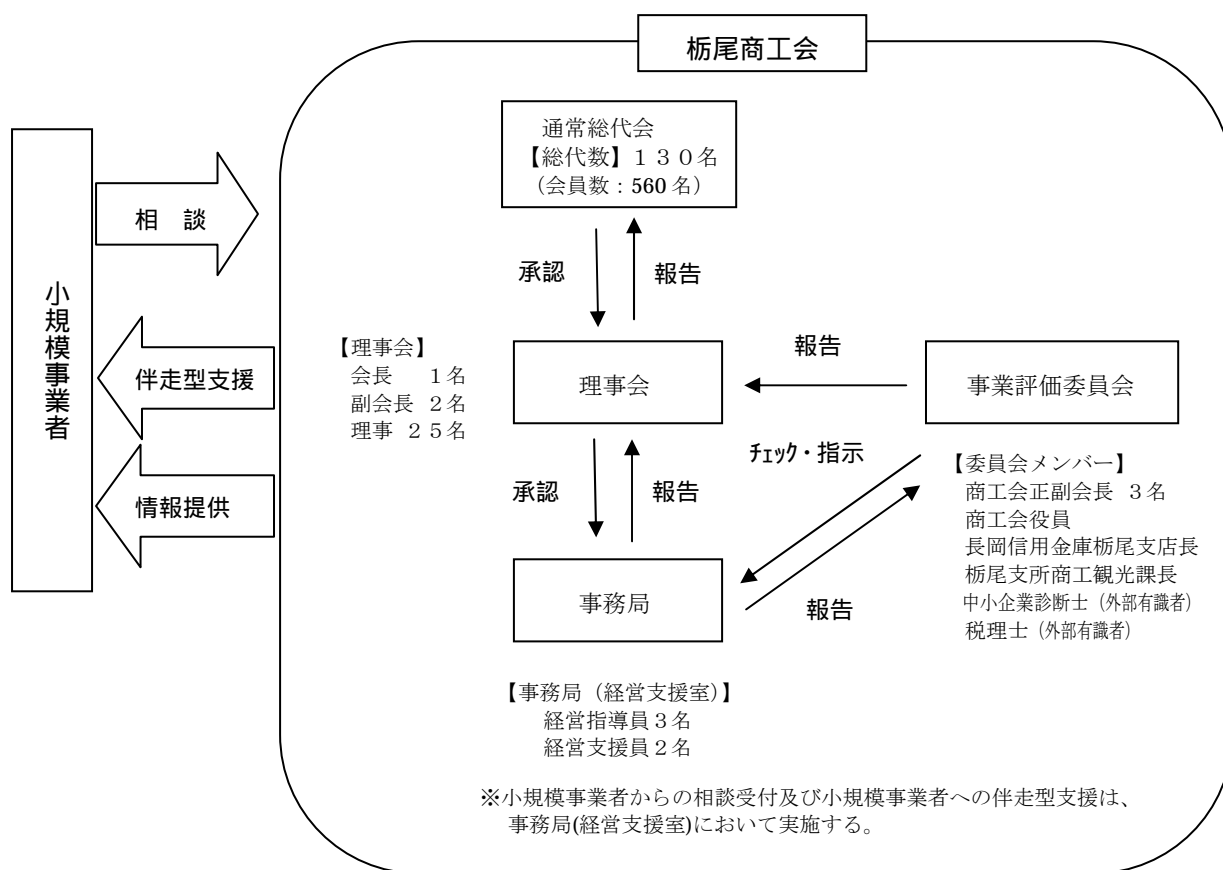
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(28年11月現在)

(1) 組織体制

栃尾商工会では、経営発達支援事業を確実に遂行していくため、経営支援室長を中心に経営支援室業務にあたっている経営指導員3名、経営支援員2名(補助員・記帳専任職員)の計5名により、計画の目標達成に向け、取り組んでいく。また、地域経済の活性化に資する取り組みについては、事務局長及び臨時職員(3名)を含めた職員9名全員で取り組む。



(2) 連絡先

〒940-0295

新潟県長岡市谷内2丁目5番9号

栃尾商工会

TEL 0285-52-4191 FAX 0258-52-4135

ホームページ <http://www.tochisyo-kenshinnosato.jp/>

Mail tochisyo@shinsyoren.or.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)

	29年度 (29年 4月以降)	30年度	31年度	32年度	33年度
必要な資金の額	47,800	47,800	47,800	47,800	47,800
小規模企業対策事業費					
指導職員等設置費	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
経営改善普及事業費	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
商店街活性化事業費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
地域総合振興事業費	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法

国補助金、県補助金、市補助金、会費、特別賦課金、手数料、助成金等の収入

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
<p>国の小規模事業政策に係る支援を有効に活用するため、各支援機関との連携を図り、スムーズ且つきめ細やかな支援を実施する。</p> <p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none">1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】<ul style="list-style-type: none">・金融動向調査、景況調査など、当会で独自に実施していない調査内容について提供を受けること2. 経営状況の分析に関すること【指針①】<ul style="list-style-type: none">・専門的かつ高度な経営分析等に係る支援3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】<ul style="list-style-type: none">・専門的かつ高度な創業等計画策定に係る支援4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】<ul style="list-style-type: none">・事業計画策定後の専門的かつ高度な取組みの実施に係る支援5. 需要動向調査に関すること【指針③】<ul style="list-style-type: none">・部門別の需要動向について、当会で独自に実施していない調査内容の提供を受けること6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】<ul style="list-style-type: none">・専門的かつ高度な需要開拓に係る支援
連携者及びその役割
<ol style="list-style-type: none">(1) 新潟県商工会連合会 会長 岩村 菖堂 新潟県新潟市中央区新光町 7-2 TEL 025-283-1311 ※職員スキルアップ研修、各種支援ツール活用等による支援(2) 新潟県 知事 米山 隆一 新潟県新潟市中央区新光町 4-1 TEL 025-285-5511 ※補助事業の実施や情報の提供(3) (公財) にいがた産業創造機構 理事長 森 邦雄 新潟県新潟市中央区万代島 5-1 万代島ビル TEL 025-246-0025 ※補助事業の実施や情報の提供(4) 新潟県中小企業団体中央会 会長 堀 一 新潟県新潟市中央区川岸町 1-47-1 新潟県中小企業会館 TEL 025-267-1100 ※補助事業の実施や情報の提供(5) 長岡市 市長 磯田 達伸 新潟県長岡市大手通り 1-4-10 TEL 0258-35-1122 ※商工会の運営に関する支援や地域活性化事業支援(6) 日本政策金融公庫長岡支店 支店長 松田 勝彦 新潟県長岡市千手 3-9-23 TEL 0258-36-4360 ※創業、経営安定、事業拡大等の個別相談、融資支援等(7) 新潟県信用保証協会長岡支店 支店長 田中 満 新潟県長岡市千手 3-9-23 TEL 0258-35-5714

※創業、経営安定のための融資保証、事業再生等の支援

(8) 栃尾地域内金融機関

第四銀行栃尾支店 支店長 斉藤 真

新潟県長岡市谷内 1-3-31 TEL 0258-52-1111

北越銀行栃尾支店 支店長 桑原博一

新潟県長岡市谷内 1-4-30 TEL 0258-52-2111

長岡信用金庫栃尾支店 支店長 諏訪部 哲

新潟県長岡市谷内 2-3-26 TEL 0258-52-1122

※創業、経営安定、事業計画策定、事業再生等の融資相談等

(9) 栃尾織物工業協同組合 理事長 陶山 務

新潟県長岡市栃尾宮沢 1765 長岡市栃尾産業交流センター3階 TEL 0258-52-3111

※繊維業界の情報提供、下請事業者の支援に関する連携等

(10) 長岡商工会議所 会頭 丸山 智

新潟県長岡市坂之上町 2-1-1 TEL 0258-32-4467

※長岡市地域総合経済団体リンケージ会議による経済団体連携等

(11) 栃尾観光協会 会長 北村 公

新潟県長岡市栃尾宮沢 1764 道の駅 R290 とちお内 TEL 0258-51-1195

※交流人口増加のためのイベント開催等の支援

(12) 長岡地域商工会連合傘下 12 商工会

① 中之島町商工会 会長 松井一男

新潟県長岡市中之島 798-1 TEL 0258-66-5550

② 関原地区商工会 会長 小山安栄

新潟県長岡市関原町 3 丁目甲 57 TEL 0258-46-2170

③ 二和地区商工会 会長 深見政英

新潟県長岡市青葉台 1 丁目甲 120-8 長岡ニュータウンセンター 1 階 TEL 0258-47-0315

④ 越路町商工会 会長 郷 芳久

新潟県長岡市浦 715-11 TEL 0258-92-2247

⑤ 三島町商工会 会長 片桐 護

新潟県長岡市脇野町 817-9 TEL 0258-42-2504

⑥ 与板町商工会 会長 碓氷淑郎

新潟県長岡市与板町与板甲 134-2 TEL 0258-72-2303

⑦ 和島村商工会 会長 竹内嘉秀

新潟県長岡市小島谷 3360-1 TEL 0258-74-2147

⑧ 出雲崎町商工会 会長 岡田 薫

新潟県三島郡出雲崎町羽黒町 431-1 TEL 0258-78-2064

⑨ 寺泊町商工会 会長 佐藤洋一

新潟県長岡市寺泊坂井町 9769-31 TEL 0258-75-2474

⑩ 山古志商工会 会長 田中 仁

新潟県長岡市山古志竹沢乙 461 長岡市山古志支所内 TEL 0258-59-2151

⑪ 川口町商工会 会長 小宮山正久

新潟県長岡市東川口 1974-20 TEL 0258-89-2213

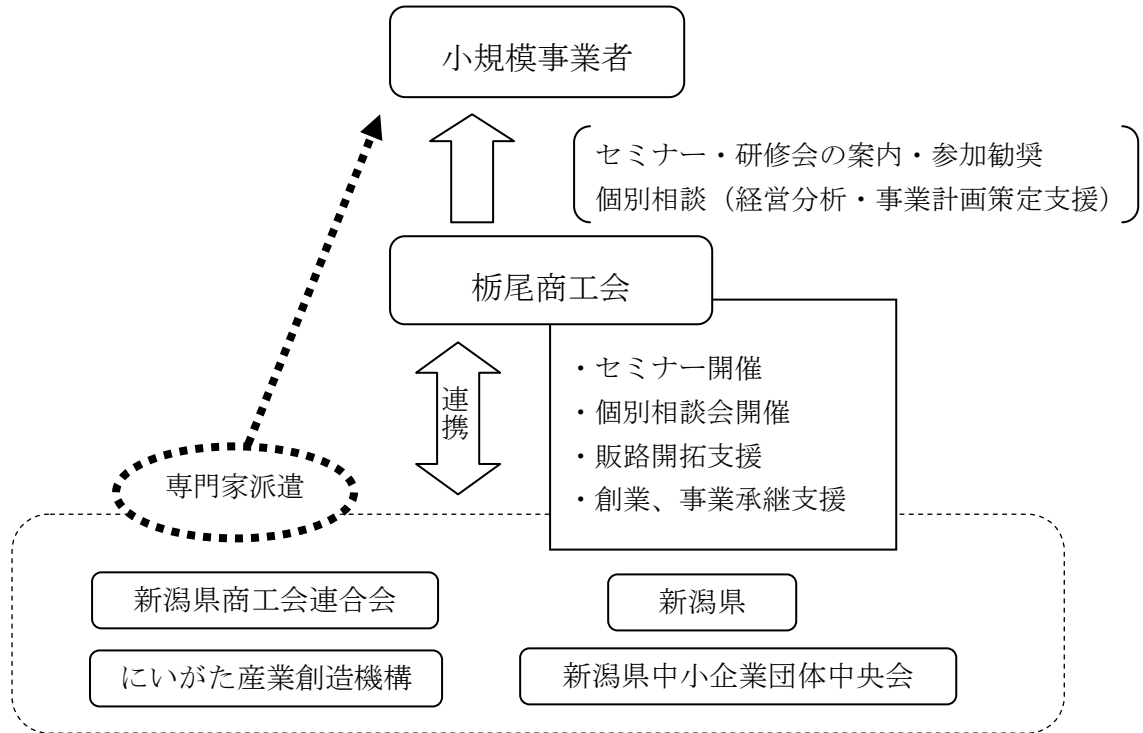
⑫ 小国町商工会 会長 山崎嘉寛

新潟県長岡市小国町法坂 738-1 TEL 0258-95-2404

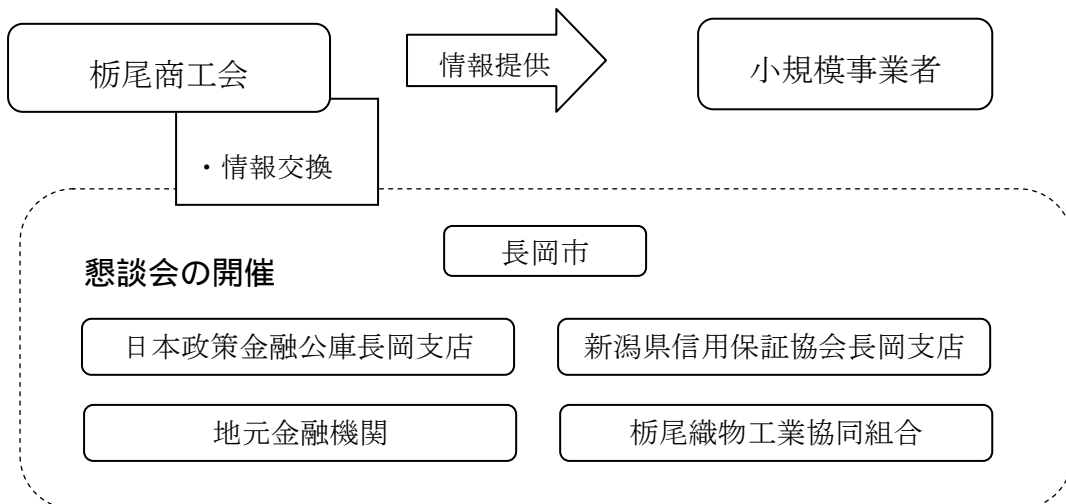
※地域内の小規模事業者支援に係る連携、行政との懇談等

連携体制図等

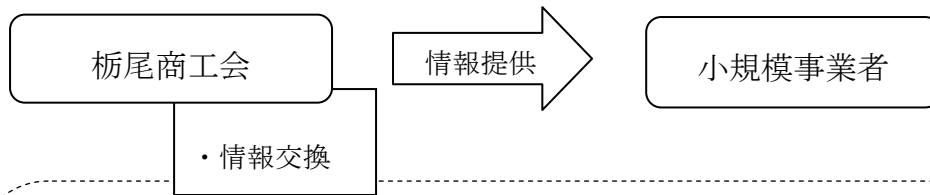
■経営分析、事業計画策定



■地域の経済動向に関する情報の収集



■地域の経済動向に関する情報の収集



長岡市地域総合経済団体リンケージ会議の開催

長岡商工会議所

長岡地域 12 商工会

中之島町、関原地区、二和地区、越路町、三島町、与板町、
和島村、出雲崎町、寺泊町、山古志、川口町、小国町