

## 経営発達支援計画の概要

実施者名	与板町商工会（法人番号 6110005011380）
実施期間	平成30年4月1日～平成35年3月31日
目標	<p>長岡市総合計画、小規模事業者の中長期的な振興のあり方、小規模事業者の現状と課題、商工会の役割を踏まえ、小規模事業者の持続的発展のための「売上の向上」と「利益の確保」のために商工会が実施する経営発達支援計画の目標を下記のとおりとする。</p> <p>(1) 地元企業・地場産業の競争力強化の取り組みや意欲ある担い手の確保・育成</p> <p>(2) 新たな産業の創出や育成&amp;若者起業家がチャレンジしやすい環境整備（空き店舗対策・後継者対策を含む）</p> <p>(3) 長岡（与板地域）の強み・魅力の情報発信と小規模事業者の振興</p>
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】</b></p> <p>商工会独自の調査結果と、国、県、金融機関、新潟県商工会連合会等が実施した経済動向調査の結果とを比較分析し、地域の経済動向を把握する。</p> <p><b>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】</b></p> <p>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。</p> <p><b>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】</b></p> <p>小規模事業者が経営課題を解決するため、上記1、2の結果を踏まえ、関係機関と連携を行いながら事業計画の策定を支援する。</p> <p><b>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】</b></p> <p>事業計画を策定した全ての事業者に対して定期的な進捗管理を行い、計画的・定期的なフォローアップを実施する。また、事業計画を実施するにあたり高度で専門的な課題が抽出された場合は専門家と連携してより具体的な改善指導を実施する。</p> <p><b>5. 需要動向調査に関すること【指針③】</b></p> <p>消費者ニーズを把握するために、需要動向調査や情報収集をおこない、持続的発展に効果的な事業計画策定へとつなげる。</p> <p><b>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】</b></p> <p>展示会・商談会・イベントへの出店支援や、IT活用による販路拡大の支援を実施する。</p> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取り組み</b></p> <p>イベント情報や観光スポット情報等の発信や、名産品の開発を支援し、地場産業である鍛冶体験工房の利用者を増やすことで与板打刃物の認知度を向上させ、ブランド力を高める。</p>
連絡先	<p>与板町商工会 経営支援室</p> <p>住 所 〒940-2402 新潟県長岡市与板町与板甲134番地2</p> <p>電話番号 0258-72-2303 / FAX番号 0258-72-3328</p> <p>代表メール yoisho@shinsyoren.or.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. 地域の概要

当地域は平成18年1月、栃尾市や寺泊町など隣接する他の市町村とともに、長岡市に編入した地域である。

戦国時代には、上杉謙信公の家老であった直江公が与板城に入城し、城下町として栄えてきた。

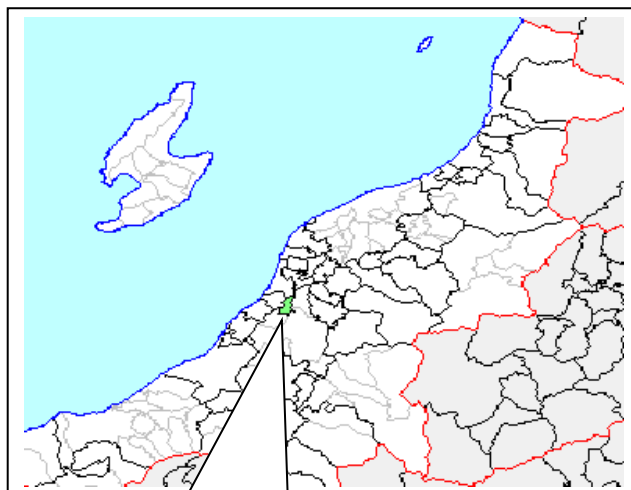
地理的には、新潟県のほぼ中部に位置し、新潟市から約60km、首都圏からは約240kmの距離にあり、当地域は長岡市のほぼ中心に位置する。西部の三島丘陵と東部の信濃川左岸に挟まれる形で、その中央部に市街地が発達し、城下町特有の鍵形の道路が南北を縦断している。

交通面に関しては、高速道路（北陸自動車道）の長岡北スマートICから車で約20分、国道8号に近い中之島・見附ICからは車で約15分のため、車でのアクセスに長けている。

当地域の人口は平成12年頃から、少子高齢化が顕著になってきた。長岡市全体および当地域では、高齢化率が20%を超える一方、14歳未満の子どもの割合は10%台を推移している。平成27年には高齢化率が30%を超え、超高齢化社会に拍車がかかった。平成29年4月1日現在では、総人口6,557人、総世帯数2,250世帯である。14歳未満の子どもの数は740人で割合は11.3%、65歳以上の数は2,124人で割合は32.4%に上る。今後も人口減少と高齢化が加速することが予想される。

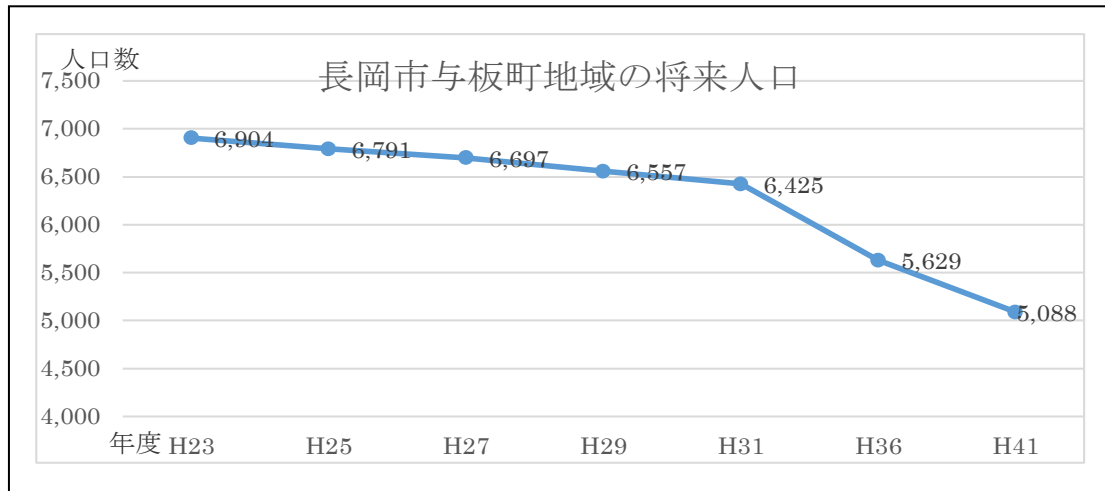
観光資源は、平成21年NHK大河ドラマ「天地人」の主人公直江兼続の妻（お船）が当地域の出身であり、ミュージアムなどの町巡りスポットや、与板打刃物の製造体験ができる「与板鍛冶体験工房」、豊富な自然を利用したバーベキュー施設等がある。

また、サッポロビール産みの親と呼ばれる中川清兵衛ゆかりの地であり、毎年夏に「与板サッポロビールフェスタ」が開催される。さらに、伝統ある「与板十五夜まつり」が秋に開催され、来場者数は1万人を超えている。



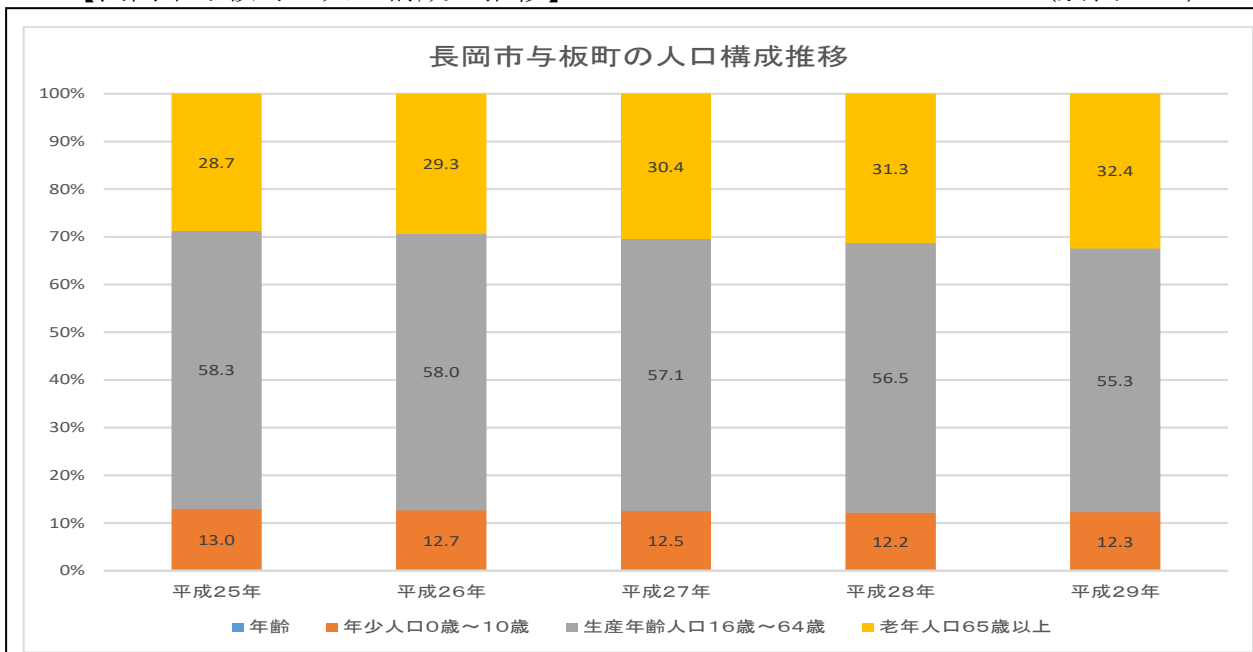
【長岡市与板町地域の将来人口の推移】

(別表 1)



【長岡市与板町の人口構成の推移】

(別表 2)



※各データは長岡市の人口統計より加工したもの

## 2. 地域の産業

かつて戦国時代・江戸時代と城下町であった与板町には、戦国時代の刀剣師の技法が起源とされた、打刃物（うちはもの）があり、江戸時代以降、その優れた技術から大工道具が盛んに作られていた。

しかし、近年は時代の流れとともに家屋の建築方法が在来工法からプレカット工法へと大きく変わり、従来の大工道具である「鉋（かんな）・のみ」などはあまり使われ

ることはなくなった。

そのため、与板伝統の打刃物を使う大工職人の減少に伴い、打刃物職人の数も激減した。20年前は100人以上いた打刃物職人も今では、高齢の17人だけである。

現在では、打刃物産業に代わり、工業が当地域の産業を支えており、割合としては全事業所数の23%にあたる。製造業は配電盤関係の事業所が32事業所ある。与板の有する工業地帯では金属加工を行い、自動車の部品やガス管の一部分など、生活に欠かせないものの部品を製造している。事業者は、ほぼ100%下請業者であり、今後ますます厳しい経営状況になることが予想される。

与板地域は別表4「平成28年度長岡市旧三島郡地域別業種別数」を見てみると、製造業(23.0%)・卸小売業(29.2%)が多い。

商業面において、与板地域は城下町であったことから、大通りの商店街が大きく発展した。町の上から下まで1km以上続く商店街があり、大型スーパーができるまでは、住民の生活を支える大きな役割を果たしていた。一昔前であれば、家電製品は町の電気屋で、野菜や魚はそれぞれ八百屋・鮮魚店で買うことが主流であったが、今ではそのスタイルはほとんど見られない。八百屋は、スーパーに買い物に行くことが難しい高齢者のために配達をすることや、施設に食材を卸すことが主流となり、電気屋も同様に大型家電量販店に行くことが難しい高齢者がメイン顧客となっている。

現在では、顧客ニーズの対応に大きく遅れを取り、高齢を理由に廃業する店舗が増えており、30年前には100店舗以上あった商店街の店舗も今ではその半分以下に減少している。

なお、業種ごとに当地域の事業所数の変遷をたどると、平成19年から平成29年の10年間で、全体的に緩やかな減少傾向が見受けられる。

当地域全体の事業所の環境について、企業努力を重ねてはいるが、人口減少・少子高齢化・後継者不足・郊外型大型店舗やコンビニエンスストアの進出など、地方経済衰退の典型的な課題を突き付けられており、卸小売・飲食宿泊業の事業所数はもちろん、個々の売上高も減少傾向にあり、経営環境は厳しい状況にある。

#### 【与板地域の商工業者数の推移】

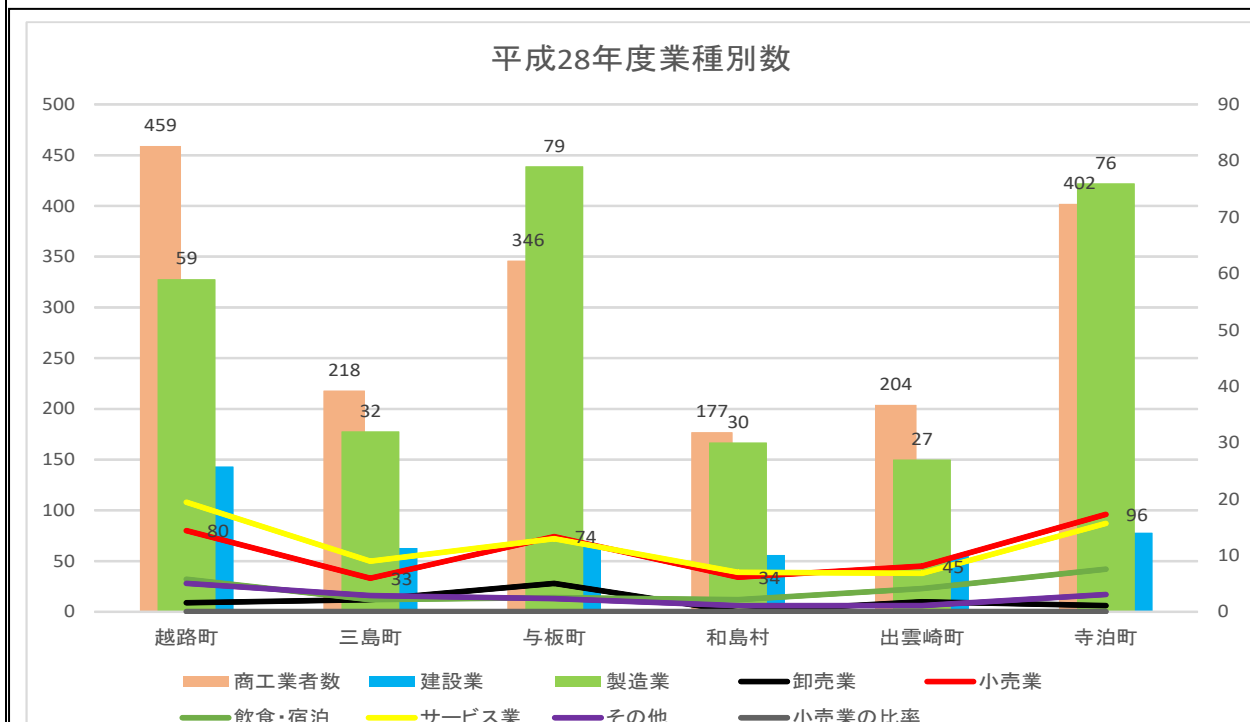
(別表 3)

年度	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊	サービス	その他	合計
H19	79	88	32	98	14	63	27	401
H29	64	78	28	71	13	73	12	339
増減	△15	△10	△4	△27	△1	10	△15	△62

※データは『平成19年度・平成29年度新潟県商工会実態調査報告書「商工会会員数及び組織率と業種別会員数」』より

【平成 28 年度長岡市旧三島郡地域別業種別数】

(別表 4)



※データは『平成 28 年度新潟県商工会実態調査報告書「商工会会員数及び組織率と業種別会員数」』より加工したもの

### 3. 小規模事業者の現状と課題

近年では、売上の減少や事業主の高齢化・後継者不足により小規模事業者の廃業が余儀なくされている。別表 5・6 の表からもわかるとおり、70 代以上の事業主は、全事業所数のおよそ 3 分の 1 を占めており、60 代も含めると 74.8% に上る。また、後継者がいない小規模事業者はおよそ 70% である。

(商業・サービス業について)

与板地域の商店街は雁木造の商店が 1 km 以上連なっており、そこには、菓子製造・小売、洋服店、八百屋、理髪店、鍼灸院等、様々な店舗が存在している。商店等の売上は、人口の減少や高齢化による地域内購買力の低下、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あり、年々減少傾向にある。また、商店街の利用客は主に与板地域内の 60 代以上の高齢者となっている。

以上のように高齢者利用客が多い商店街だが、高齢者ニーズ（品揃え、価格、量など）に対応しきれておらず、車を運転できる高齢者は、与板地域内にある高齢者ニーズを満たすスーパーやコンビニエンスストアへ流れていってしまっている状態である。

今後は、個々の商店の特徴を活かし、高齢者ニーズにあった店づくり、お客様に選ばれる店になることが課題である。

(飲食業・宿泊業について)

与板地域には、飲食店が12店舗と宿泊業1店舗がある。今まで、飲食店は受け身の姿勢で、外部に対し情報の発信や、顧客ニーズに合ったメニューの見直しがされておらず、売上は減少傾向となっている。

売上の減少を受け、長岡市と観光協会が新規顧客獲得・地域活性化のため、地元の食材を使用し、与板地域の歴史を絡めた地元B級グルメの「お船(せん)らーめん」を開発し飲食店全店で販売する取り組みを実施した。直江兼統の妻、お船(せん)の美白肌をイメージした豆乳ベースのラーメンは、さまざまなメディアに取り上げられ、一時話題になったが、今では話題性がなくなっている。

今後は、顧客ニーズを捉えたメニューの見直しや、「お船(せん)らーめん」に続く話題性のある商品開発が課題となっている。

(建設業について)

与板地域の建設業を分類すると、中堅規模の土木建設業をはじめ、一人親方の大工、材木製材・販売業、建築板金等、多岐にわたる。

建築業は、大手ハウスメーカーとの受注競争による受注の減少、収益の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。

今後は、高齢化に対応するための後継者育成や需要の開拓、ハウスメーカーにない細やかな対応による差別化が課題である。

土木建設業は、公共事業の減少や行政合併による競争の激化により厳しい経営環境に置かれている。今後は公共事業に依存しない事業展開が課題である。

(製造業について)

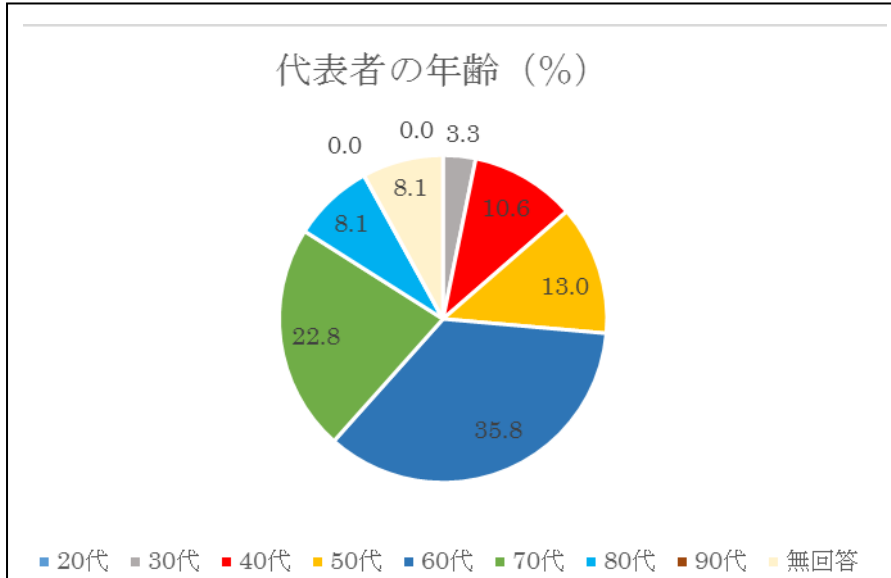
与板地域の製造業は、国内外の競争が激しい自動車のピストンリングやガス管の一部など、我々の生活に欠かせないものの部品をつくっており、ほぼ100%が下請け業者である。

多くの事業者は、競合する他社との価格競争に勝てず売上が減少している。その結果、仕事を受注するにあたり、利幅の少ない商品の受注が多くなり、経営を圧迫している。また、元請け業者の受注量に売上が左右され、利益の増加が図れない状況である。

今後、小規模事業者が持続的な発展を続けていくためには、新規顧客開拓のため、技術力の向上や新たな技術を修得し、利幅の採れる注文を増やすことで経営の安定を図る必要がある。また、高い技術力のある事業所は、下請けだけではなく、メーカーとして最終商品を生み出していくことが求められる。

【代表者の年齢】

(別表 5)



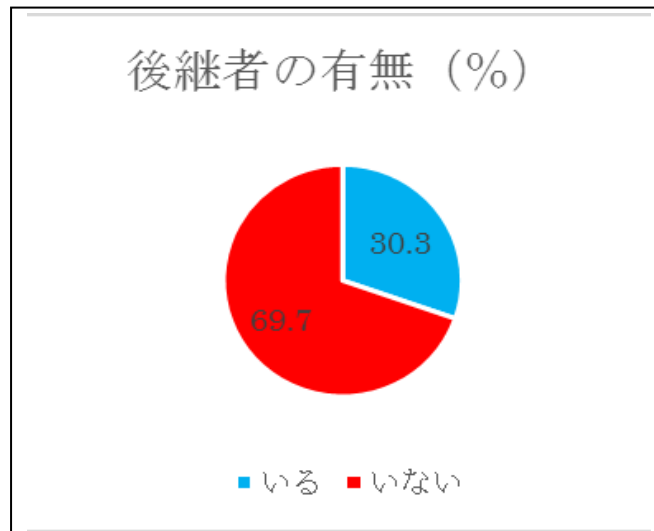
※データは『平成 29 年度与板町商工会実態調査』の結果より

平成 29 年 6 月に、与板町商工会員の経営実態や商工会に望む支援等を商工会が把握することを目的とした調査である。

与板町商工会全会員 216 名を対象に、会員の経営規模・経営状態、景況感等に関することを質問内容とし、アンケート形式で与板町商工会が独自に行った実態調査。(回答率は 60.2%)

【後継者の有無】

(別表 6)



※データは『平成 29 年度与板町商工会実態調査』の結果より

(与板町商工全会員 216 名を対象に、会員の経営規模・経営状態、景況感等に関することを質問内容とし、アンケート形式で与板町商工会が独自に行った実態調査。(回答率は 60.2%)

#### 4. 商工会の役割

商工会は、与板地域の総合的経済団体として、人口減少、高齢化、国内外の競争の激化、地域経済の低迷等の構造変化に直面する中小企業、とりわけ小規模事業者にとって最も身近な支援機関としての役割を果たさなければならない。

そのためにも、商工会は与板地域の小規模事業者が直面する課題を自らの課題として捉え、地域経済の活性化を図り、小規模事業者の持続的発展を目指し、課題を解決していく支援機関として、実績を重ね、小規模事業者の信頼を獲得していく必要がある。

#### 5. 小規模事業者の中長期的な振興のあり方

長岡市の産業振興は、その10年ビジョンとして、平成27年度に策定された「長岡市総合計画（平成28年度～平成37年度）」において『地元企業・地場産業への応援と、新たな雇用と産業の創出により、若々しく成長力のあるまちづくり』を目標とし、地元企業・地場産業の競争力強化の取り組みや意欲ある担い手の確保・育成のほか、総合的な支援体制を活かし、新たな産業の創出や育成を支援するとともに、若者などの起業家がチャレンジしやすい環境を整備し日本一起業・創業しやすいまちづくりを長期目標として掲げている。また、長岡の強み・魅力を情報発信して企業誘致の推進に努め、雇用の維持拡大と産業の活性化を図るものとしている。

商工会としても、長岡市の産業振興に協調し、小規模事業者の中長期的な振興のあり方を次のとおり設定する。

##### (1) 地元企業・地場産業の競争力強化の取り組みや意欲ある担い手の確保・育成

地元小規模事業者の競争力強化として、新商品の開発等を行い、商店街の振興や観光客の誘致に活用し、賑わいある空間を創出することで、小規模事業者の振興を図る。

##### (2) 新たな産業の創出や育成&若者起業家がチャレンジしやすい環境整備（空き店舗対策・後継者対策を含む）による小規模事業者の育成・支援

起業、創業の促進を進め、空き店舗対策や後継者育成に力を入れ、新たな地域の産業の創出を図り、小規模事業者の振興支援を行う。

##### (3) 長岡(与板地域)の強み・魅力の情報発信による小規模事業者の支援

長岡市によると、当地域を含め、長岡市は歴史、文化（長岡花火）、自然、特産品（日本酒、米）などたくさんの魅力がある地域だが、国内および国外にて、あまり知られていない。それらについては、今後、メディアや広報番組、市ホームページ等、SNSを積極的に活用し、世界に向けて情報を発信し、長岡市の知名度アップから交流人口の増加を目指している。

これらをふまえて、効果的に情報発信できるよう、専門的知識・資格を有する人材や関係機関と連携し、小規模事業者の振興支援のためにメディア等を活用する。



## 6. 経営発達支援計画の目標と事業方針

長岡市総合計画、小規模事業者の中長期的な振興のあり方、小規模事業者の現状と課題、商工会の役割を踏まえ、小規模事業者の持続的発展のための「売上の向上」と「利益の確保」のために商工会が実施する経営発達支援計画の目標とそれぞれの事業方針を次のとおり定めることとする。

### (1) 地元企業・地場産業の競争力強化の取り組みや意欲ある担い手の確保・育成による小規模事業者の支援

#### 【目標】

地元小規模事業者の新商品開発・販路拡大支援

当地域の小規模事業者が強みや機会を活かし開発する新商品や、開発した新商品の販路開拓を支援する。

#### 【事業方針】

上記目標達成のためには、まず小規模事業者が自社の強みや魅力を把握することが重要である。そのうえで、他社との違いを明確にし、個を活かすため、地域の経済動向を把握し、経営分析を行って、需要動向を把握し、事業計画策定から、事業計画策定後の実施、需要開拓、販路拡大のための支援まで、小規模事業者の持続的発展のための一連の支援を実施する。

### (2) 新たな産業の創出や育成&若者起業家がチャレンジしやすい環境整備(空き店舗対策・後継者対策を含む)による小規模事業者の育成・支援

#### 【目標】

新たな産業の創出等支援

創業支援を行うにあたり、新規創業者数が少ない一方で、現在の既存事業者は、高齢であり、後継者がいない小規模事業者は、7割近くに上る。

新たな産業を創出するため顧客ニーズの掘り起しを行う。既存の事業を行っている事業所に対しては、顧客ニーズに応じた、事業の見直しや方向転換の支援を行う。

創業セミナー等を通じた創業予定者の事業計画の策定から実行までの支援など経営を総合的に支援することが必要である。また、今後も需要が高く、後継者がいない事業所に関しては、後継者探しを支援し、廃業を最小限に留める。(事業そのものの事業承継だけでなく、一部の部門や事業内容だけの事業承継も含む。)

#### 【事業方針】

上記目標達成のためには、新規創業者の掘り起しのための施策と、新規創業者のスムーズなビジネス展開を支援するためのノウハウが必要である。創業支援については、創業セミナー等を通じた創業予定者の事業計画の策定から実行までの支援、地域内外の需要動向を的確に把握するための情報収集と分析、併せてこれまでの経営改善普及事業で培った金融・税務・労務など経営の側面的支援などを総合的に実施する。

よって、関係機関が実施する創業セミナー等での創業予定者の掘り起こしと、創業セミナー等関係機関と協力し、創業セミナー等参加者に対する事業計画策定から、事業計画策定後の実施、需要開拓のための支援までの一連の支援を実施する。

また、事業承継に関しては、新潟県事業引継ぎセンターと連携し、円滑な事業承継を実施することで廃業数を減らす。

### **(3) 長岡（与板地域）の強み・魅力の情報発信と小規模事業者の振興支援**

#### **【目標】**

与板地域の小規模事業者の魅力を発掘し、それぞれの顧客ターゲットを明確に定める。そのうえで、地域内外に効果的に発信し、小規模事業者の持続的発展を強固なものとする。

#### **【事業方針】**

上記目標達成のためには、小規模事業者それぞれの「強み」を再認識し、それぞれの顧客を明確化させ、効果的に発信するために、地域の経済動向を把握し、経営分析を行う。また、需要動向を把握したうえで、事業計画策定から、事業計画策定後の実施、需要開拓のための支援まで、専門的知識を有する人や、他機関との連携を図りながら、小規模事業者の持続的発展のための一連の支援を実施する。

## 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30年4月1日 ～ 平成35年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

### I. 経営発達支援の内容

#### 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

##### (現状と課題)

経済動向の情報は、従来の新潟県の消費動向調査など、さまざまな統計データがあるが、そのほとんどが、県単位・中越地区など大きな地域単位のみであり、与板地域の小規模事業者に限定した調査はされていなかった。

商工会としては、前述した平成29年6月1日現在で行った、与板町商工会実態調査や巡回訪問時や確定申告時における聞き取り調査を行い、現在分析を行っている。

また、商工会では県単位で行われた調査結果を会報やホームページで公表するのみで、小規模事業者が策定する事業計画のための資料として活用してこなかった。

また、小規模事業者が独自で調査を行うことや、各種統計データから自己の業種に係る分析をすることは容易ではなく、分析できていない小規模事業者がほとんどである。

##### (改善方法)

今後は与板地域の小規模事業者の経済動向を把握するため、商工会独自の調査を実施する。その上で、独自の調査結果と、国、県、金融機関、新潟県商工会連合会等が実施した経済動向調査の結果とを比較分析し、その結果について会報、ホームページでの公表や、巡回指導等で小規模事業者に情報提供するとともに、小規模事業者の策定する事業計画の基礎資料として活用する。

##### (事業内容)

#### (1) 与板地域景気動向調査（新規事業）

- |       |                                |
|-------|--------------------------------|
| ①調査目的 | 与板地域の小規模事業者の景気動向を把握するため        |
| ②対象者  | 卸小売、製造業、建設業、飲食宿泊業、各5事業所の計20事業所 |
| ③調査方法 | 巡回訪問による聞き取り調査                  |
| ④調査回数 | 4半期毎（年4回）                      |

- |               |  |
|---------------|--|
| ⑤調査項目         | 売上高、仕入単価、収益、雇用動向、設備動向、景況感について、それぞれの前期、今期、来期の見通しを比較（D I 値）  |
| ⑥活用方法         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・与板地域の小規模事業者の景気動向の把握</li> <li>・他の関係機関の調査結果と比較をして、与板地域の特性について分析する。</li> <li>・小規模事業者の事業計画策定の際の基礎資料として活用する。</li> </ul> |
| ⑦提供方法         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・会報及びホームページでの公表</li> <li>・巡回訪問時に情報提供</li> </ul>   |
| ⑧小規模事業者に対する効果 | ・与板地域の業種ごとの景気動向を知ること、今後の経営戦略に活用することができる。   |

※関係機関が実施する景気動向調査と比較し、与板地域の特性を把握するため次の関係機関の調査結果を活用する。

①新潟県の経済動向（実施機関：新潟県、調査頻度：四半期毎）

県内における個人消費・物価、住宅投資、設備投資、公共投資、生産、雇用、企業収益等の調査結果から、県内経済の概況について調査したもの。

調査結果は県内経済の概況として公表されるため、地域別や業種別の特性は把握できないが、与板地域の調査データと県全体の経済動向と比較することは可能である。

②新潟県企業動向調査

（実施機関：（一財）新潟経済社会リサーチセンター、調査頻度：四半期毎）

県内企業1,000社における生産・売上、在庫、仕入・販売価格、採算・資金繰り、雇用、設備投資、経営上の問題点等について、全産業、業種別、規模別、地域別の業況感を調査したもの。

ここでは、県内企業1,000社の規模別（大企業、中堅企業、中小企業）、地域別（上越地域、中越地域、下越地域）の調査データと与板地域の調査データを比較することが可能である。

③中小企業景況調査（実施機関：新潟県商工会連合会、調査頻度：四半期毎）

県内の小規模事業者225社を対象に、売上高、採算、資金繰り、設備投資の状況、経営上の問題点等について、前期・今期・来期の見通しを比較したD I 値を業種別に調査したもの。

ここでは、県内小規模事業者の業種別の調査データと与板地区の調査データを比較することが可能である。

## (目標)

調査目標	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
(1) 与板地域経済動向調査						
調査回数	なし	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
調査事業所数	なし	20	20	20	20	20
提供回数	なし	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

### (現状と課題)

これまでは、金融や税務に関する相談があった際に事業者の経営状況について分析する状況であった。分析内容も相談事項に係る財務分析が主であったため、事業者の利害関係者、経営資源、経営環境に関する分析までには至っていなかった。

また、小規模事業者が事業計画を策定するうえで、経営状況の分析をすることが必要不可欠なステップであることを認識しておらず、商工会としても啓発してこなかった。

### (改善方法)

今後は、財務分析に留まらず、小規模事業者の利害関係者、経営資源、経営環境に関する経営分析を実施し、小規模事業者の強み・弱み・機会・脅威を把握した上で、事業計画策定及び経営戦略立案のための資料として活用できるよう支援するとともに、自らの経営分析を自発的・自立的に実施し、事業計画を自ら策定できるよう支援する。

なお、経営状況の分析支援にあたっては、セミナーや巡回指導等を通じて事業計画の策定に意欲を示した小規模事業者を重点支援先として選定し、実施していくこととする。

### (事業内容)

#### (1) 目的

商工会が実施するセミナーや巡回指導等の各種支援を通じて小規模事業者に経営分析の重要性を認識してもらい、小規模事業者が経営分析をし、事業計画策定及び経営戦略立案のために活用することを目的とする。

#### (2) 重点支援先の選定

支援先の選定にあたっては、商工会が実施する各種セミナーの参加者、商工会が提供する会計ソフト「ネットde記帳」の支援先、金融・税務等の相談者、巡回指導の際に、経営分析の必要性・重要性について説明し、売上の向上、利益の確保、販路の拡大、新商品開発等を目指し意欲を示した小規模事業者を「支援見込み事業者」として経営状況の分析支援を実施する。

### (3) 分析項目及び方法

小規模事業者の経営は、資金繰りに左右されやすいため、利益を確保できる事業かどうかを判断するための損益分岐点売上高、売上総利益率、売上営業利益率等や、財務の安全性を判断するための流動比率、当座比率、固定比率、キャッシュフロー等の財務分析を実施する。

つづいて、経営に重要な利害関係にある顧客・競合・自社の視点、事業を取り巻く外部環境について政治的・経済的・社会的・技術的な視点、自社の経営資源であるヒト・モノ・カネの視点から、最終的に自社の経営資源の強みと弱み、外部環境の機会と脅威について「SWOT分析」を実施し、財務分析と合わせて今後の事業計画の策定と経営戦略の立案に活用できるよう支援する。

### (4) 小規模事業者に対する効果

経営分析の重要性を理解することで、事業計画策定の必要性和今後の経営戦略の方針を定めることができ、場当たりの経営から、事業計画に基づく経営に移行することができる。

### (目標)

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
経営分析事業者数	4	5	7	10	13	15

## 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

### (現状と課題)

多くの小規模事業者は、自らの事業計画を策定しておらず、また、事業計画策定の重要性を理解していないため、実績管理（PDCA）ができない場当たりの経営に終始していた。また、たとえ作成していたとしても、融資や補助金を獲得するための事業計画であり、事業の持続的発展のために自発的に作成されたものではなかった。

さらに、商工会としても事業計画策定の重要性を認識させる機会を設けることも少ない状況であり、積極的に事業計画策定を推進してこなかった。

### (改善方法)

2016年度の小規模企業白書によると、小規模事業者持続化補助金の申請にあたり、事業計画を策定し、採択され、販路拡大に取り組んだ事業者のうち「売上が向上」したとする事業者が9割以上を占めていることから、セミナーの開催や巡回指導等を通じて事業計画策定の有効性について積極的に啓発する。

また、小規模事業者自らの事業に即した事業計画の策定が必要になることから、商工会が実施する「経営計画策定セミナー」に参加し、実際に計画策定に取り組む小規模事業者を「重点支援先」とし、重点支援先に対して的確な経営分析と、それに基づく経営戦略の立案について支援実績のある専門家から個別具体的な指導を実施するための個別指導会を実施するものとする。

## (事業内容)

### (1) 事業計画策定セミナー (新規事業)

- ①支援目的 事業計画策定の重要性、有効性について説明し、理解したうえで、地域経済動向調査や需要動向調査を通じた経営分析等に基づき事業計画を策定することを目的とする。
- ②対象者 商工会が実施する「経営計画策定セミナー」に参加し、実際に計画策定に取り組む小規模事業者（重点支援先）
- ③支援方法及び内容
- ・事業計画策定の重要性、有効性
  - ・事業計画策定による成功事例
  - ・事業計画策定のための経営分析
  - ・商工会主催の「経営計画策定セミナー」開催（開催に伴い、参加者を募集、周知する。）
  - ・セミナー開催後のフォローアップとして、巡回等を通じて、計画策定意欲のある小規模事業者に、計画書作成のノウハウを指導し、個別相談会への参加を呼び掛ける。
  - ・事業計画策定後の実績管理（PDCA）
- 以上の内容について、中小企業診断士等の支援実績のある専門家から講演してもらい、事業計画策定のための一連の流れと、事業計画策定の有効性について理解できるよう実施する。
- ④小規模事業者に対する効果 事業計画策定のための一連の流れや、事業計画策定の重要性・有効性を理解することで、事業計画に基づく経営が実現できる。

### (2) 事業計画策定のための個別相談会 (新規事業)

- ①支援目的 経営計画書をつくる重要性を知らない小規模事業者に、その重要性を知ってもらうこと。
- ②対象者 事業計画策定セミナーに参加後、経営指導員による巡回指導等により事業計画策定の重要性、有効性について理解し意欲を示したものの、自らの事業に即した事業計画の策定が自らできずにいる小規模事業者を重点支援先とする。
- ③支援方法及び内容
- ・事業計画策定の一連の流れ
  - ・上記の内容について、関心を示した小規模事業者に対し、商工会が、経営計画づくりを手伝い、支援する。
  - ・その方法は、策定ツールで中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」を使うほか、対象者と面談を重ねていく中で、対象者が自力で計画書をつくるなど、状

況に応じて対処する。

- ・商工会で手に負えない内容の計画書については、専門家派遣を活用し、中小企業診断士等の支援実績のある専門家から、相談者の事業に即した個別的な事業計画策定について指導を実施する。

④小規模事業者  
に対する効果

自らが関与し策定した事業計画に基づき、経営を実現することで、事業の持続的発展のための礎とすることができる。

(目標)

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
(1) 事業計画策定セミナー						
年間開催回数	なし	1	1	1	1	1
参加者数	0	10	13	16	19	22
(2) 事業計画策定のための個別相談会						
年間開催回数	なし	1	1	1	1	1
参加者数	0	5	7	10	13	15
個別相談会后、事業計画策定事業者数	0	3	6	7	8	10

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)

従来の事業計画策定後の実施支援は、商工会を通じて借り入れたマル経資金1,500万円超の小規模事業者や、小規模事業者持続化補助金の採択者のみであり、その支援内容についても、巡回指導や窓口指導の際に進捗状況を確認するのみで、事業計画の見直しや実施のための支援にまで踏み込んだ内容ではなかった。

また、計画的・定期的なフォローアップではないため、PDCAサイクルが働かず、商工会及び小規模事業者ともに実績管理(PDCA)ができない状況であった。

(改善方法)

小規模事業者を取り巻く環境の変化が激しいことから、事業計画が陳腐化したり、策定時には予期しなかった事象が起きたりするなど、事業計画の修正が必要になることが多いことから、事業計画を策定した全ての事業者に対して定期的な進捗管理を行い、計画的・定期的なフォローアップを積極的に実施する必要がある。

さらに、事業計画を実施するにあたり、高度で専門的な課題に対応するための支援が必要となる場合は、関係機関が実施する専門家派遣事業等を活用して、その対応にあたる必要がある。



### (事業内容)

#### (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 事業計画を策定した全ての事業者を重点支援先とする。
- ②支援頻度 四半期に一度 (年に4回) の巡回指導
- ③巡回指導時の確認項目
- ・事業計画の進捗状況の確認 (売上高の推移、利益率の推移、新商品開発状況、販路拡大策の進捗状況など)
  - ・経営環境の変化等の確認 (資金繰りの状況、外部環境・内部環境の状況など)
  - ・事業計画の実施に係る課題への対応状況の確認 (専門家による支援の必要性の有無)
- ④支援内容
- ・売上高や利益率の推移等が計画通りでない場合、原因を特定し、事業計画の見直し・修正を図る。
  - ・事業計画を実施するうえで、新たな資金の借入れが必要な場合は、日本政策金融公庫や与板地域の金融機関と連携し、資金支援を実施する。
  - ・外部環境や内部環境の変化により、事業計画の見直し・修正をする場合や、新商品開発や販路拡大策など事業計画実施にあたり高度で専門的な課題を支援する際は、ミラサポ・よろず支援拠点やエキスパートバンクなどの専門家派遣事業等を活用し、関係機関と協力しながら実施支援を行う。
- ⑤小規模事業者に対する効果 事業計画の策定に留まらず、事業計画策定後のフォローアップを定期的実施することで、PDCAサイクルを働かせ、次期の事業計画策定へとつなげる。

### (目標)

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
フォローアップのための巡回指導の訪問回数	0	12	24	28	32	40

※重点支援先 (経営計画を策定した小規模事業者) には年間4回 (4半期に一度) のフォローアップを行うため、目標の訪問回数を事業計画策定支援事業者数 (重点支援先数) × 4回とした。

### 5. 需要動向調査に関すること【指針③】 (現状と課題)

商工会が実施する小規模事業者の需要動向調査は、金融相談や補助金申請に係る事業計画策定の際に、関係機関の作成した調査データや日経テレコンPOS情報等を提供するにとどまっていた。

また、小規模事業者が販売する商品サービスについて、新商品開発や販路開拓のための消費者ニーズを把握する需要動向調査支援を商工会として実施してこなかった。

### (改善方法)

これまで商工会として需要動向調査支援を実施してこなかったため、十分な支援ノウハウを持ち合わせていない。さらに、需要動向調査は、経営資源の少ない小規模事業者にとって新商品開発及び販路開拓の実施に係る失敗リスクを低減するための重要な調査であり、商工会として慎重に支援する必要がある。

したがって、需要動向調査に関する支援については、ミラサポ、よろず支援拠点及びエキスパートバンク等関係機関が実施する専門家派遣事業を活用し、需要動向調査の手法、調査項目、分析方法等について専門家の指導ノウハウを学ぶとともに、専門家と共に与板地区小規模事業者の事業計画策定及び策定後の実施のための需要動向調査を支援する。

加えて、新聞、雑誌、業界紙、日経テレコンPOS情報等のトレンド情報を収集・把握したうえで、支援対象者に対し適宜情報提供する。

### (事業内容)

#### (1) 新商品開発・販路開拓のための店頭等における需要動向調査（新規事業）

飲食店や菓子製造業、その他関連業種の事業者に対して、巡回や窓口相談等を通じて、需要動向調査の必要性を説明し、事業者が開発した新商品・新役務を顧客がどう感じるかについて、店頭等でモニタリング調査等をする際に、当会において下記の支援を行う。

- |       |   |
|-------|---|
| ①調査目的 | 重点支援先（新商品開発・販路開拓を手掛けようとする小規模事業者）が開発する新商品及び販路開拓策について、実施に係る失敗リスクを低減するため、エキスパートバンクやよろず支援拠点を活用し、専門家の指導を仰ぎながら需要動向調査を支援する。  |
| ②調査対象 | 計画書策定前・策定後の小規模事業者および、新商品を作った小規模事業者がターゲットとする顧客。<br>(調査対象数（標本数）は、30～50を目標とする。)  |
| ③調査方法 | <ul style="list-style-type: none"><li>・事業者と経営指導員でターゲット顧客を想定し、アンケートまたは、ヒアリングシートを作成する。</li><li>・事業者は店頭において、ターゲット顧客に試食や商品を手にとってもらい、作成したアンケート等を利用して顧客の生の声を収集するニーズ調査を実施する。</li></ul> |

- ・事業計画に基づき設定した事業コンセプト（「誰に」「何を」「どのように」）の仮説を設定する。
- ・仮説に基づき商品・サービス（内容、味、量、価格、種類（品揃え）、ネーミング、パッケージ等）の試作や販路開拓策を検討する。

④調査項目 顧客の生の声（価格、味・雰囲気などの好み、パッケージデザイン、従来商品・他社商品との比較、商品・役務の満足度等）

以上の方法・手順により、各場面において専門家の指導を仰ぎながら「仮説」「検証」を繰り返し、需要動向調査を実施する。

⑤分析方法 経営指導員は、事業者が実施した調査結果について集計・分析を行い、簡潔なレポートにまとめ、事業者へフィードバックする。結果に基づき、各調査項目の傾向を把握する。

⑥提供方法 職員が情報を共有し、対象者への巡回や窓口相談の時に、調査結果レポートを直接配布して、調査結果をフィードバックする。その結果を基に、必要に応じて専門家派遣等を活用し、販売戦略の見直し、新商品開発、事業計画策定等に活用する。

⑦小規模事業者に対する効果

- ・需要動向調査の手法を用いることで、実施に係る失敗のリスクを低減し、着実な新商品開発や販路開拓を実施することができる。
- ・また、調査分析結果に基づき、必要に応じて事業計画の修正、再構築、新商品のブラッシュアップを図ることができる。

## （２）新商品開発・販路開拓のための食品製造等の物産展における需要動向調査 （新規事業）

物産展に出店する事業者に対し、需要動向調査の必要性を説明し、事業者が出品する商品・製品を顧客・バイヤーがどう感じるかについてアンケート調査等をする際に、当会において下記の支援を行う。

①調査目的 重点支援先（新商品開発・販路開拓を手掛けようとする小規模事業者）が開発する新商品及び販路開拓策について、実施に係る失敗リスクを低減するため、エキスパートバンクやよろず支援拠点を活用し、専門家の指導を仰ぎながら需要動向調査を支援する。

- ②調査対象 計画書策定前・策定後の小規模事業者、新商品を開発した小規模事業者がターゲットとする顧客。  
(調査対象数(標本数)は、30～50を目標とする。)
- ③調査方法 事業者と経営指導員でアンケートまたは、ヒアリングシートを作成する。事業者は物産展等において、商品購入者や来場者(消費者、バイヤー、メーカー等)に商品・製品等を手に取ってもらい、作成したアンケート等を利用して聞き取り調査を行う。
- ④調査項目
- ・来場者(消費者)の生の声(価格、味・雰囲気などの好みパッケージデザイン、商品の選定ポイント、商品への要望、商品の購買頻度、商品・役務の満足度等)
  - ・バイヤー、メーカー等の生の声(商品の選定ポイント、商品ニーズ、価格感、商品への要望、商品の満足度、製造業者の選定ポイント等)
- ⑤分析方法 経営指導員は、事業者が実施した調査結果について集計・分析を行い、簡潔なレポートにまとめ、事業者へフィードバックする。結果に基づき、各調査項目の傾向を把握する。
- ⑥提供方法 職員が情報を共有し、対象者への巡回や窓口相談の時に、調査結果レポートを直接配布して、調査結果をフィードバックする。その結果を基に、必要に応じて専門家派遣等を活用し、販売戦略の見直し、新商品開発、事業計画策定等に活用する。
- ⑦小規模事業者に対する効果
- ・需要動向調査の手法を用いることで、実施に係る失敗のリスクを低減し、着実な新商品開発や販路開拓を実施することができる。
  - ・また、調査分析結果に基づき、必要に応じて事業計画の修正、再構築、新商品のブラッシュアップを図ることができる。

### (3) 地域資源の活用、「与板鍛冶体験工房」利用客の需要動向調査(新規事業)

与板地域では、平成29年6月24日に、伝統工芸「与板打刃物」の製造体験ができる「与板鍛冶体験工房」が長岡市の協力を得て、完成オープンした。この施設では、一般の消費者が、打刃物の一つである「切り出しナイフ」を職人の支援を受けて、一から製造体験することができる。

また、打刃物職人の数は、高齢化により、20年前の100人以上と比べ、今では

17人と激減している。そのため、この体験工房を通し、一般消費者に打刃物へ興味関心を持ち、自ら打刃物をつくってみたい（職人になりたい）と思ってもらい、後継者育成につなげたいという気持ちもこの施設には込められている。

現段階では、通年を通して行っているわけではないが、今シーズンは6月24日～11月末日までの隔週土曜日、完全予約制で受け付けている。平成29年9月1日現在で、今シーズンは、各回すべての予約が入っており、消費者の関心の高さが窺える。

なお、工房の利用者は、小学生の子のいる家族の他、美術・技術大学、県外からの旅行者、刃物に興味のある外国人など、年齢や性別も幅広い。

- |       |  |
|-------|--|
| ①調査目的 | 「与板鍛冶体験工房」に訪れる利用者の需要動向を把握し、打刃物製品を求める顧客をターゲットとする小規模事業者の事業計画策定の際の参考資料とする。  |
| ②調査対象 | 「与板鍛冶体験工房」に訪れる鍛冶体験者<br>(調査対象数(標本数)は、年間体験者(最大70人)の50%を目標とする。)   |
| ③調査項目 | <b>【属性に関する項目】</b><br>男女別、地域別、年齢<br><b>【ニーズに関する事項】</b><br>一般消費者向けの打刃物(ナイフや包丁)について<br>・普段家で使用する包丁(値段、切れ味、重さ、大きさ)<br>・どんな料理をすることが多いか<br>・包丁研ぎのペース                     |
| ④調査回数 | 体験工房の各回(平成29年の場合は11回)  |
| ⑤調査方法 | 長岡市と「与板鍛冶体験工房」で指導する職人の協力を得ながら、商工会が主体となって調査項目を設定し、この施設で指導する職人たちが主体となって、体験工房利用者にアンケート調査票を記入してもらう。アンケート調査票は、その職人たちが回収する。<br>なお、調査項目については、効果的な調査ができるよう、専門家派遣等を活用し設定する。 |
| ⑥分析方法 | 経営指導員は、事業者が実施した調査結果について集計・分析を行い、簡潔なレポートにまとめ、事業者へフィードバックする。結果に基づき、各調査項目の傾向を把握する。  |

⑦提供方法

- ・報告書は商工会のホームページにて公表するとともに、一般消費者向けの与板打刃物を求める顧客をターゲットとする小規模事業者に対して、巡回指導等を通じて情報提供するものとする。
- ・長岡市と連携し、調査結果を公表し、小規模事業者の現状と課題を共有する。

⑧小規模事業者  
に対する効果

- ・「与板鍛冶体験工房」の利用者の需要動向を把握することで、事業計画策定の際のターゲット設定等に役立つ資料として活用できる。
- ・また、調査結果については、打刃物製造・卸売業者の小規模事業者支援以外に、工房体験利用者増加を目指すために、参考資料として関係機関にも情報提供し、共有する。そうすることで、与板地区の打刃物関係小規模事業者の売上向上を図り、将来の打刃物後継者の育成にもつながるものとする。

(目標)

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
(1) 新商品開発・販路開拓のための需要動向調査						
支援事業者数	なし	5	7	10	13	15
専門家派遣活用による支援事業者数※	なし	5	7	10	13	15
(2) 新商品開発・販路開拓のための食品製造等の物産展における需要動向調査						
支援事業者数	なし	2	2	3	3	3
専門家派遣活用による支援事業者数※	なし	2	2	3	3	3
(3) 地域資源の活用、「与板鍛冶体験工房」利用客の需要動向調査						
調査回数	なし	30	30	30	30	30
情報提供回数	なし	6	6	6	6	6

※支援者事業者に対しては、必ず専門家派遣を活用した需要動向調査支援とするため、「支援事業者数」と「専門家派遣活用による支援事業者数」と同数である。

※(3)「調査回数」は平成30年以降、体験工房の開催日程が未定なため、不確定。

※(3)「情報提供回数」は平成30年以降、体験工房の利用期間が未定のため、6か月だと想定し、月1回のペースで情報を提供する。

## 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)

これまで商工会は、新たな需要の開拓に寄与する事業として、地域イベントや県内外で行われる物産展等への出店支援、小規模事業者持続化補助金の申請時における事業計画策定において、販路開拓や売上拡大策についての支援を実施してきた。さらに、全国商工会連合会が提供する無料ホームページ作成システム「SHIF T」によるインターネットを通じた販路開拓支援等を行ってきた。また、該当すると思われる事業者に対しては、個別に商談会や展示会の情報を提供してきた。

しかし、与板地域内の小規模事業者に支援策を提案・募集し、希望者に紹介、申請書作成等の支援をするに留まり、その支援策が事業者にとって、新たな需要開拓につながるものなのか、また実際の効果について検証までは行ってこなかった。

### (改善方法)

今後は、今までの支援策がその事業者にとって新たな需要開拓につながったのかをPDCAサイクルにより検証し、小規模事業者の策定した事業計画及び進捗状況、計画修正について定期的にフォローアップを実施する。

さらに、関係機関が実施する支援策を情報収集し、関係機関と協力しながら小規模事業者の需要開拓に寄与する事業を積極的に紹介し、事業に取り組むこととする。

### (事業内容)

策定した事業計画に基づき、重点支援先（経営計画を策定し、計画を実行する小規模事業者を重点支援先と定義する）の経営戦略を「新市場・既存市場」「新商品・既存商品」により4つに区分し、各戦略にかなう支援事業を重点支援先に講じる。

目標は、重点支援先の対前年比5%増の売上高を目指し支援する。

#### 【経営戦略の4つの区分】

		製品（技術・サービス）	
		既存商品	新規商品
市場	既存市場	市場浸透戦略	新商品開発戦略
	新規市場	新市場開拓戦略	多角化戦略

**市場浸透戦略**：既存市場に既存製品を投入し、広告宣伝や価格などのマーケティング要素を有効活用して売上向上を目指す戦略

**新市場開発戦略**：新規市場に既存製品を投入し、既存製品を従来未開拓であった市場（新しい顧客や土地など）に展開して売上向上を目指す戦略

**新製品開発戦略**：既存市場に、新しい付加価値を加えて今までとは異なる新商

品を開発・販売し売上向上を目指す戦略

**多角化戦略**：新規市場に新製品を投入し、売上向上を目指す戦略

**(1) 中川清兵衛・与板サッポロビールフェスタ出店事業（既存事業改善）**

- ①イベント等内容 与板地域は日本初のビール、サッポロビールの生みの親である中川清兵衛、ゆかりの地である。彼の功績を称え、毎年夏に屋外ビアガーデンをつくり、おいしいおつまみと楽しい音楽を用意したイベント。
- ②実施主体 与板町商工会
- ③来場者 与板地域内外の一般客（約800人）
- ④支援対象者 与板地域内外から屋外にビールを飲みに来る顧客をターゲットとする新市場開拓や新商品開発を戦略とする小規模事業者（経営計画を策定し、計画を実行する小規模事業者）
- ⑤実施時期 毎年7月下旬～8月上旬
- ⑥支援内容 出店前には、ターゲット・価格の設定支援、PRチラシの作成及び配布、ブースの飾り方（POPの作り方等店舗づくり）需要動向調査支援をする。  
出店後：経営指導員は事業者が実施した調査の結果について集計・分析を行い、簡潔なレポートにまとめ事業者へフィードバックする。
- ⑦小規模事業者に対する効果 ターゲットとする顧客にアプローチすることで、売上向上を図る。

**(2) 食品製造業物産展出店事業（新規事業）**

- ①物産展内容 新潟県、新潟市、長岡市が開催する物産展に参加する。
- ②実施主体 新潟県、新潟市、長岡市
- ③来場者 新潟県内外、長岡市内外の一般客およびバイヤー
- ④支援対象者 市場浸透や新商品開発を戦略とする食品製造業小規模事業者（経営計画を策定し、計画を実行する小規模事業者）
- ⑤実施時期 毎年9月～12月 1～2回
- ⑥支援内容 出店前には、プレゼン交渉力を高める支援、FCP商談会シート作成支援、需要動向調査支援をする。  
出店後には、名刺交換をした事業所への連絡等フォローアップをする。
- ⑦小規模事業者に対する効果 「5. 需要動向調査に関すること」で集めた調査結果をもとに新商品を開発し、ターゲットとする顧客にアプローチすることで、売上に対する効果向上を図る。



### (3) SHIFT登録支援（既存事業改善）

- ①イベント等内容 「SHIFT」は、全国商工会連合会提供する無料ホームページ作成システムで、全国に自社製品・サービスをPRすることができる。B to B、B to Cに対応し、ほぼすべての業種で登録が可能。
- ②実施主体 全国商工会連合会
- ③支援対象者 重点支援先（すべての戦略について対応可能）
- ④実施時期 通年
- ⑤支援内容 サイト登録・更新支援、キャッチコピー等広告支援  
売上の向上を目的として、SHIFTから他のHPサイトへのリンク、コンテンツの充実、スマホ対応
- ⑥小規模事業者  
に対する効果 ターゲットとする顧客にアプローチすることで、売上向上を図る。

#### (目標)

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
重点支援先の売上増	なし	対前年比 5%増	対前年比 5%増	対前年比 5%増	対前年比 5%増	対前年比 5%増
(1) 中川清兵衛・与板サッポロビールフェスタ出店事業者数	4	5	5	5	6	6
(2) 食品製造業物産展出店事業者数(うち商談成立件数)	なし (0)	2 (1)	2 (1)	3 (2)	3 (2)	3 (2)
(3) SHIFT登録支援全事業者数(うち商談成立件数)	49 (0)	55 (2)	60 (3)	65 (3)	70 (3)	75 (3)

※(1) 中川清兵衛・与板サッポロビールフェスタ出店事業の出店事業者数は、会場の規模等の事情により、現状より増加することが困難なため、数値が据置となっている。

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### (現状と課題)

商工会では、与板地区内の伝統行事「与板十五夜まつり」、「与板サッポロビールフェスタ」、「いきいき文化フェスティバル」の事務局になるなど、地域イベントの支援を行ってきた。

しかし、これらのイベントは一連の繋がりがなく、それぞれ単独（単発）のイベントに終わっていた。

与板地域は今から数年前にNHK大河ドラマ「天地人」で主人公直江兼続の妻、お船の出身地として有名になった地域である。

今後は、その歴史性や地域の特色を活かした名産品の開発や商店街、観光施設との連携を図り、観光客や買い物客の増加を図る。

しかし、小規模事業者が商品開発を行うには、リソース（ヒト・モノ・カネ）が不

足しており、開発・販売まで、専門的な支援が必要である。

観光客の誘客や販路拡大のいずれもマンパワーの限られた商工会のみで実施するのは難しい状況であるため、他の機関と協力体制を築いていかなければならない。

### (改善方法)

年間を通じた与板地域の来客数の増加のためには、イベント情報や観光スポット情報と地域資源を活用した特産品の情報を発信し積極的に取り組まなければならない。

これからは、地域経済活性化のため、各々単独で行われていたイベントを長岡市、商工会、与板観光協会、その他経済団体で、一つの組織（与板地域経済活性化委員会（仮称））を発足し、目的を共にし、同じベクトルを向き、取り組んでいくことが求められている。

そのほかに、商店街と観光施設をつなぐ取り組みに関しては、長岡市、与板観光協会、バス・タクシー会社等の関係者との連携を図り、観光と買い物の一体化を目指す。

名産品の開発については、開発を一層進め、小規模事業者の商品開発のハードルを低くするために、専門家派遣、地域資源、歴史資源、飲食店メニュー開発、商品パッケージ等各分野の専門家を一同に集めた、1日新商品開発相談会を実施し、問題を解決することで、商品開発を後押しする。

これらは、いずれも商工会のみで実現することは難しいため、行政、金融機関、他の支援機関、周辺商工会、支援実績の豊富な専門家等の関係機関の施策を活用しながら与板地域の経済活性化を実現するものとする。

### (事業内容)

#### (1) 与板地域の名産（新商品）開発事業（新規事業）

##### ①事業目的

新たな与板地域の名産品を開発する取り組み支援  
平成29年度春、与板観光協会が主体で、与板町商工会と共同で、「よいた・まちづくりマップ／よいたびまんぷくマップ」を作成した。しかし、せっかく観光名所や与板地域内の店舗を巡っても、与板地域に再び訪れたいと思わせるような名産品が欠如している。  
現在、与板地域にはお土産となるような名産が確立されていない。観光客リピーターの増加や与板地域の魅力を外部に発信する際の手段の一つとして、お土産にできる与板の「名産・名物」と呼べるものがほしいという要望が与板地域内で挙がっているため、お土産（菓子等）を開発する。

##### ②実施主体

与板町商工会、長岡市、与板観光協会

##### ③実施時期

平成30年4月1日～平成35年3月31日  
年6回会議を開催する。（新商品完成後は、会議の開催ペースを落とす）

- |               |  |
|---------------|--|
| ④事業内容         | <ul style="list-style-type: none"> <li>商品開発に協力できる事業者を募集する。</li> <li>長岡市と与板観光協会と協力事業者（重点支援先）と慎重な会議を重ね、新商品の詳細を決める。</li> <li>試作品をつくり、完成した試作品を与板地域のイベント（さくらライトアップ、キャンドルナイト、ビールフェスタ事業等）や長岡市のイベント（バスケット等の試合に飲食出店者が集う機会がある）にて、試食会を行い、モニター調査をする。そして、調査の結果を受けて改良を重ね、正式な商品化をする。</li> <li>当地域内の店舗やイベントで完成した商品の販売を開始する。積極的にプレスリリースしメディアに大きく取り上げてもらい、上記イベントとタイアップした企画も立てる。</li> <li>長岡市内、新潟県内で知名度やブランド力を確立した後、ニッポン全国物産展に出店したり、重点支援先のホームページ掲載におけるインターネットによる情報発信・販売の強化を行ったりして、県外へのアピールをする。</li> </ul> |
| ⑤小規模事業者に対する効果 | <ul style="list-style-type: none"> <li>与板地域を含む長岡市の地域の経済活性化を図り、小規模事業者の売上増加、利益の向上につながる。</li> </ul>   |

## (2) 商店街と観光施設をつなぐ地域循環事業（新規事業）

- |       |   |
|-------|---|
| ①事業目的 | <p>商店街と観光施設「兼続お船ミュージアム」や「与板鍛冶体験工房」等の施設をつなぐため、長岡市やバス等の運営会社と連携し、町内の消費拡大と地元購買による地域経済活性化の促進につなげる。</p> <p>さらには、地域内の小売業・サービス業をはじめとする商工業者の振興発展や地域の活性化を目的として、町内を観光・買い物をするために循環できる移動手段を確立する。</p> <p>また、この移動手段が確立されることで、町内で移動手段を持たない高齢者をはじめとした買い物弱者を救済することにもつながる。</p> |
| ②実施主体 | 与板町商工会、長岡市  |
| ③実施時期 | 平成30年4月1日～平成35年3月31日<br>年6回（会議回数）   |
| ④事業内容 | <ul style="list-style-type: none"> <li>市と商店街の事業者と会議（運営委員会）を重ね、どのような移動手段（コミュニティバスや送迎車等）で、</li> </ul>   |

時間帯やどのようなルート、循環するか、無料・有料等を検討する。また、本移動車両を利用したお客さんに対し、商店街で利用できるクーポンや割引制度の導入についても取り入れるかどうか、サービス内容について検討する。

- ・市の他にバスやタクシーなどの運営会社を交え、協議を重ねる。
- ・移動手段の試運転を実行し、利用者の実際の声や民間調査会社等の協力を得て、利用状況を調査する。
- ・上記で行った利用調査結果を基に運営委員会にて、運行ルートや時刻、料金設定などを修正する。
- ・運行開始。開始後は、運行状況を定期的に確認し、運営委員会で利用状況を報告し、てこ入れ・修正を適宜行う。

⑤小規模事業者  
に対する効果

与板地区の商店街と観光施設を観光・買い物ルートをつなぐことで、地域の魅力を高め、来客数が増加することで、小規模事業者の売上向上につながる。

### (3) 与板打刃物ブランド化事業（既存事業改善）

①事業目的

「与板鍛冶体験工房」の利用者を増やし、与板打刃物の認知度を向上させ、ブランド力を高める。

②実施主体

与板町商工会、長岡市

③実施時期

通年

④事業内容

「与板鍛冶体験工房」の与板打刃物職人から直接、打刃物製造の技術を学ぶことを体験してもらう。

⑤小規模事業者  
に対する効果

与板鍛冶体験工房の利用者を増やすことで、与板打刃物の知名度および関心が高まり、与板地区の打刃物製造業・卸小売、小規模事業者の売上向上につながる。

### (4) 与板地域経済活性化委員会（仮称）の開催（既存事業改善）

①事業目的

各々単独で行われていたイベントを長岡市、商工会、与板観光協会、その他経済団体で、地域経済活性化に向け、各団体等の意識や方向性の共有を図る。

②実施主体

与板町商工会、長岡市、観光協会

③実施時期

年1回（12月）

④事業内容

与板十五夜まつりの反省会を12月に行っているが、今までは、与板十五夜まつりのみの議論だけであった。しかし今後はその会議で、「与板地域の経済活性化への取り組み」を議題に追加する。各団体が一年間の取り組み内容や地域経済への効果等を報告するとともに、次年度への課題を提起し、地域経済に寄与する会議を開催する。

(目標)

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
与板地域経済活性化委員会(仮称)開催数	なし	1	1	1	1	1
(1) 与板地域の名産(新商品)開発事業						
会議回数	なし	6	6	6	6	3
イベント出店等、PRの回数	なし	なし	なし	4	4	4
(2) 商店街と観光施設をつなぐ地域循環事業						
会議回数	なし	6	6	6	4	4
利用回数((試)は試運転の意)	なし	なし	なし	(試)200	300	400
サービスの利用回数	なし	なし	なし	100	200	300
(3) 与板打刃物ブランド化事業						
体験工房利用者数	20	30	40	50	50	60
打刃物販売成立件数	なし	2	4	5	6	7

※(1)および(2)の「会議回数」は事業が安定し始めたら、開催回数を減らす。

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

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)

これまでは、地域経済の活性化や経営支援について他の支援機関(日本政策金融公庫、新潟県信用保証協会、長岡市)と各会議を通して、意見交換を行ってきた。

しかし、小規模事業者への支援内容より、関係機関同士の事業PR的な内容が主体であることが多くなってしまっている。

今後は、各会議において、小規模事業者への具体的な支援方法や支援実績、成功事例、金融支援のアプローチ、フォローアップ等のノウハウについて情報交換を行う。

#### (改善方法)

「Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組」に記載のとおり、マンパワーの限られた商工会だけでなく、行政、金融機関、他の支援機関、周辺商工会、支援実績の豊富な専門家等の関係機関の施策を活用しながら、情報の共有を図り、小規模事業者支援を実施することが必要である。

今後は、これまで実施してきた関係機関との情報交換を引き続き実施し、その情報内容を今までより、小規模事業者の伴走型支援に焦点を当てた内容として、情報交換を行っていく。

#### (事業内容)

##### (1) 小規模事業者経営改善貸付連絡協議会（既存事業）

日本政策金融公庫長岡支店と管内商工会の経営指導員が、小規模事業者経営改善貸付（通称：マル経資金）の貸付状況や各地区の景気動向等について情報交換し、併せて、小規模事業者に対する金融支援ノウハウについて情報交換する。（年1回）

##### (2) 中小企業連携ミーティング（既存事業）

新潟県信用保証協会長岡支店と管内商工会の経営指導員が、小規模事業者への民間金融機関による貸付動向や各地区の景気動向について情報交換し、併せて、小規模事業者に対する金融支援ノウハウについて情報交換する。（年1回）

##### (3) 地元税理士との定例会、研修会（既存事業改善）

毎年1回、8月に長岡地域の13商工会と1商工会議所、長岡税務署管内の地元税理士、長岡税務署との会議が開催されている。内容的には、当年度の小規模事業者の所得税税務申告支援を中心として行っている他、税務関係・地域経済動向等の情報交換なども行っている。

今後は、小規模事業者の創業や事業承継についての情報交換も積極的に行う。

##### (4) 行政との懇談会（既存事業改善）

長岡市商工部長、与板支所長、与板支所建設産業課長と商工会理事で商工会事業に対し理解を深め連携することを目的に年一回情報交換を実施している。今後は単なる情報交換だけでなく、長岡市に対し小規模事業者の事業支援や地域振興に関わる要望等を含めた情報交換を積極的に行う。

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(現状と課題)

職員の資質向上については、これまで新潟県商工会連合会が実施する各職種向け研修会等に参加し、日々研鑽を積み、個人の能力の向上を図っているが、職員間における知識やノウハウの共有が図りにくい状況となっている。今後は職員全体の資質を高めしていくためにも、情報の共有など、横の連携をうまくとることが課題となっている。

(今後の方向)

(1) 経営指導員研修等 (既存事業改善)

- |                |   |
|----------------|---|
| ① 目的           | 専門的支援能力の強化  |
| ② 実施機関         | 新潟県商工会連合会   |
| ③ 対象者          | 経営支援室に従事する職員  |
| ④ 研修内容         | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 経済動向分析強化</li><li>・ 経営分析強化</li><li>・ 事業計画策定支援強化</li><li>・ 需要動向調査支援強化</li><li>・ 需要開拓支援強化</li><li>・ 他の支援機関が実施する施策の活用方法</li></ul> |
| ⑤ 共有方法         | 研修会参加後、研修資料を供覧し、研修内容について月1回行われる全職員が参加するミーティング等で、参加者から発表してもらい、情報共有を図る。   |
| ⑥ 小規模事業者に対する効果 | 経営発達支援事業の実施に係る各支援能力の強化により、小規模事業者の個々の経営戦略に関与し、積極的に支援することが可能となる。  |

(2) 小規模事業者に対する支援内容の情報共有

個々の小規模事業者に対する支援が、担当職員の交代により、業務が途切れることのないよう、また、支援した内容を職員間で情報共有し、さらに、組織として支援ノウハウの蓄積とデータベース化を図るため、全国商工会連合会のシステムで各事業所のカルテを入力できる基幹システムを活用する。

基幹システムには、いつ、だれが、だれに、指導した分野、指導結果、反省点、財務状況の推移、借入状況等が登録でき、支援内容、支援ノウハウの共有が可能となるため、これを積極的に活用する。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。

また、職員個々の支援能力の維持向上として、新潟県商工会連合会が作成した「経営指導員マニュアル」や「記帳継続指導マニュアル」の活用、中小企業基盤整備機構が作成した「小規模事業者支援ハンドブック」や「小規模事業者支援のための業務必

携」を活用する。さらに、マニュアルではなかなか伝わりにくい項目もあることから、小規模事業者への支援にあたっては、先輩職員が後輩職員を計画的かつ積極的に同伴させ、OJTによる支援ノウハウの共有を図ることとする。

(3) 中小企業大学校三条校専門研修等（既存事業改善）

- |               |   |
|---------------|---|
| ①目的           | 専門的支援能力の強化  |
| ②実施機関         | 中小企業大学校三条校  |
| ③対象者          | 経営指導員   |
| ④研修内容         | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 経済動向分析強化</li><li>・ 経営分析強化</li><li>・ 事業計画策定支援強化</li><li>・ 需要動向調査支援強化</li><li>・ 需要開拓支援強化</li><li>・ 他の支援機関が実施する施策の活用方法</li></ul> |
| ⑤共有方法         | 研修会参加後、研修資料を供覧し、研修内容について月1回行われる全職員が参加するミーティング等で、参加者から発表してもらい、情報共有を図る。   |
| ⑥小規模事業者に対する効果 | 経営発達支援事業の実施に係る各支援能力の強化により、小規模事業者の個々の経営戦略に関与し、積極的に支援することが可能となる。  |

**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**

商工会が実施する事業のサイクルについては、これまで「事業計画立案」→「事業実施」→「事業実施報告」となっており、「事業の評価と検証」についての明確な基準はない。このため、毎年度、本計画に記載の事業の実施状況および成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

(1) 本商工会内に商工会正副会長及び長岡市担当課員等の外部有識者で構成する「(仮称)事業評価委員会」を設け、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。

(2) 正副会長会議において、評価・見直しの方針を決定する。

(3) 事業の成果・評価・見直しの結果については、理事会へ報告し承認を受ける。

(4) 事業の成果・見直しの結果について、地域の小規模事業者が常に閲覧できるように事務所内に設置するとともに、商工会報・HPで公表する。



(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

(平成29年11月現在)

(1) 組織体制

経営発達支援事業を着実に推進していくため、室長（経営指導員）を責任者とし、経営指導員及び補助員、記帳専任職員5名の職員により、目標達成に向け業務に取り組んでいく。

■実施する組織

与板町商工会 経営支援室

経営指導員 2名 経営支援員3名（補助員1名 記帳専任職員2名） 計 5名

■商工会組織

①会員数 216名（定款会員を除く）

②役員

会長 1名

副会長 2名

理事 14名

監事 2名

事務局長 1名

経営指導員（うち1名室長） 2名

補助員 1名

記帳専任職員 2名

合計 25名

(2) 連絡先

与板町商工会

〒940-2402 新潟県長岡市与板町与板甲134番地2

電話番号 0258-72-2303 / F A X 番号 0258-72-3328

代表メール [yoisho@shinsyoren.or.jp](mailto:yoisho@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)

	30年度 (30年4月 以降)	31年度	32年度	33年度	34年度
必要な資金の額	490	490	490	490	490
旅費	30	30	30	30	30
印刷費	20	20	20	20	20
セミナー等開 催費	200	200	200	200	200
新製品開発費	100	100	100	100	100
物産展出店費 用	150	150	150	150	150

(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
県補助金、市補助金、会費・手数料等収入、受託料収入

(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			
① 地域の経済動向調査 ② 経営状況の分析 ③ 事業計画の策定 ④ 事業計画策定後の実施支援 ⑤ 新たな需要の開拓に寄与する事業 ⑥ 地域経済の活性化事業 ⑦ 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事 ⑧ 経営指導員等の資質向上等に関する事			
連携者及びその役割			
NO	名称 代表者名	住所	役割
1	新潟県商工会連合会 会長職務代行 副会長 石田三夫	新潟県新潟市中央区新光町 7-2 TEL 025-283-1311	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門家派遣</li> <li>・ 各種補助金・助成金の活用</li> <li>・ 経営指導員等の資質向上</li> </ul>
2	(公財)にいがた産業創造機構 理事長 米山隆一	新潟県新潟市中央区新光町 4-1 TEL 025-246-0025	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門家派遣</li> <li>・ 各種補助金・助成金の活用</li> <li>・ 商談等の開催</li> </ul>
3	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経済動向調査等の情報収集</li> <li>・ 各種補助金、制度融資の活用</li> </ul>
4	長岡市 市長 磯田達伸	新潟県長岡市大手通 1-4-10 TEL 0258-35-1122	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商工会の運営に関する支援</li> <li>・ 地域活性化事業支援</li> <li>・ 各種補助金・助成金の活用</li> </ul>
5	与板鍛冶衆 会長 川野 稔	新潟県長岡市与板町与板乙 1616-15 TEL 0258-72-2619	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域活性化事業支援</li> </ul>
6	与板観光協会 会長 佐藤誠一	新潟県長岡市与板町与板甲 134 番地 TEL 0258-72-4161	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域活性化事業支援</li> </ul>
7	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 創業、経営安定、事業拡大等の個別相談、融資支援等</li> </ul>
8	新潟県信用保証協会長岡支店 支店長 土田 拓	新潟県長岡市坂之上町 2-1-1 TEL 0258-35-5714	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 創業、経営安定のための融資保証事業再生等の支援</li> </ul>
9	北越銀行与板支店 支店長 佐藤久門	新潟県長岡市与板町与板 509 TEL 0258-72-3111	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 創業、経営安定、事業計画策定、事業再生等の融資相談等</li> </ul>
10	大光銀行与板支店 支店長 清水 功	新潟県長岡市与板町与板 223-1 TEL 0258-72-3155	
11	新潟大栄信用組合与板支店 支店長 長谷川 幸人	新潟県長岡市与板町与板 414 TEL 0258-72-3117	

連携体制図等

