

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>松代町商工会 (法人番号 8110005010174)</p>
<p>実施期間</p>	<p>平成30年4月1日～平成35年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>小規模事業者数の現状を維持するために、経営資源の洗い直しと数値に基づく経営分析を行い、顧客満足度の向上や魅力ある店舗づくりを踏まえた事業計画策定や後継者育成を踏まえた事業承継計画を支援し、マーケットインの考え方に基づく商品・メニュー構成や地域資源を活用した商品・メニュー開発と積極的な情報発信による売上高の増加に結びつく支援を行い、また、高度・専門的な課題に対応した専門家の活用、創業・第二創業に対する支援を行っていきます。</p>
<p>事業内容</p>	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の経済動向調査に関すること             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 地域商工業者に対する景況調査の実施</li> <li>(2) 経済動向調査の取りまとめと情報提供</li> </ol> </li> <li>2. 経営状況分析に関すること             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 財務分析の説明及び経営分析への勧奨（第一段階）</li> <li>(2) 経営状況分析の実施（第二段階）</li> </ol> </li> <li>3. 事業計画策定支援に関すること             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 既存事業者に対する事業計画策定支援を実施</li> <li>(2) 創業予定者に対する事業計画策定支援を実施</li> </ol> </li> <li>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 定期的なフォローアップを実施</li> <li>(2) 高度・専門的な課題解決のため専門家派遣を活用</li> </ol> </li> <li>5. 需要動向に関すること             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 新商品・新メニューに対する需要動向調査</li> <li>(2) 既存商品の品揃えやメニュー構成に対する需要動向調査</li> <li>(3) 物産展や商談会における需要動向調査</li> <li>(4) お住まい並びに生活に関するアンケート調査の実施</li> </ol> </li> <li>6. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 地域内の新たな需要開拓への支援</li> <li>(2) インターネットの活用による新たな需要開拓への支援</li> <li>(3) 物産展・商談会・アンテナショップへの出展支援</li> </ol> </li> </ol> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組み</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 各種イベントにおける観光協会等との連携、意識共有</li> <li>(2) まつだい地域振興会等との懇談会開催による方向性の検討、意識共有</li> </ol> <p>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</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 他の支援機関と連携し、目的を持った定期的な協議会等の開催</li> <li>(2) 職員の資質向上のための研修会参加や情報共有のための職員会議開催</li> </ol>
<p>連絡先</p>	<p>松代町商工会 〒942-1526 新潟県十日町市松代 3244 番地 7 TEL 025-597-2006 FAX 025-597-2360 E-mail matsudai@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. 地域の現状と課題

当地域は、平成17年4月に旧十日町市と中里村・川西町・松之山町・松代町が新設合併して誕生した新「十日町市」の西側に位置しています。古くから北国街道の高田（上越市）と三国街道の塩沢宿（旧塩沢町）を結ぶ松之山街道の宿場町として栄え、日本三大薬湯の一つ“松之山温泉”への玄関口にもなっています。

主産業は稲作を中心とした農業ですが、例年積雪3mにも達する豪雪地帯の厳しい自然環境から逃れたいという思いや米の生産調整、機械化の進展による人手の削減、道路・鉄道等の交通網整備により容易に地域外へ出ることが可能になったことなど数々の要因により、人口流出が著しく進み、専業農家は減少し、兼業による稲作や生産組合等への委託など変わってきています。

農業以外は特に主だった産業はなく、地形や自然環境により閉鎖された地域で形成された社会では、地域住民の生活を満たすことが商工業者の重要な役割であったため、人と人とのつながりを大切にして経営を行ってきました。

地域内で完結する経済社会ということもあり、組織的な経営体制への移行が遅れ、地域内商工業者の84%が小規模事業者、その内の76%が個人事業主となっています。地域経済は、生活様式の変化や消費者ニーズの多様化、若年層の都市部への流出による過疎化や少子高齢化が進み購買力は低下し、市内中心地等への消費流出により、疲弊が著しくなっています。

一方、山間地で受け継がれてきた稲作は「棚田」という素晴らしい日本の原風景を残し、「星峠の棚田」「儀明の棚田」「蒲生の棚田」など、多くの写真愛好家や自然愛好家を呼び込んでいます。

また平成12年から3年に一度開催している「大地の芸術祭」は、十日町市から津南町にまたがる広大な大自然の中の芸術祭であり、開催期間中は国内外から多くの芸術ファンを集めています。

芸術祭の拠点施設「まつだい農舞台」がある当地域も開催期間中は多くの人で賑わい、旧松代町の時代にスタートした東京都世田谷区との交流もあって、都市部からの流入人口は多く、大学生との交流や田舎を盛り立てようと活動する地域おこし協力隊などの活躍も注目されている地域です。

少子高齢化と人口減少により地域経済が縮小している中で、流入人口は増え、外から入って来る人達に対して、何をアピールし地域内消費に結びつけていくか、が課題となっています。

2. 地域の内部環境

【地域の強み】

- (1) 豪雪地の雪解け水がおいしいお米を育てるともいわれ、全国的にも名の通った「魚沼産コシヒカリ」の産地であるとともに、春に採れる山菜や秋に採れる食用きのこなどの食材が豊富で、訪れた人に食の楽しみを提供できる地域です。
- (2) 美しい自然が多く残り、中でも「棚田」は、大河ドラマのオープニングに使われ

た「星峠の棚田」や田の水面に映る桜が美しい「儀明の棚田」など、観光資源となるものがあり、自然の魅力を提供できる地域です。

- (3) ほくほく線まつだい駅前に、大地の芸術祭の拠点施設となる「まつだい農舞台」があり、十日町市が掲げる大地の芸術祭の里として、ブランドイメージ確立に役立つとともに、芸術祭期間中やそれ以外の期間でも集客を見込める施設があります。
- (4) 関東（首都）方面にアクセスする上越新幹線や北陸・関西方面へアクセスする北陸新幹線に乗継できる「北越急行ほくほく線」があり、どちらの新幹線も約一時間の乗車で乗り継ぎでき、関東と北陸・関西両方から人を迎え入れることができます。
- (5) 関東（首都）方面にアクセスする関越自動車道「六日町 IC」から約 40 分（約 30km）、甲信・北陸方面へアクセスする北陸自動車道「上越 IC」から約 50 分（約 40km）の距離にあり、両方面からのマイカー移動による受け入れもできます。
- (6) ほくほく線まつだい駅に併設された「道の駅」があり、1 階の小売店では地域で収穫した農産物の販売コーナーを設け、2 階の食堂では地域の食材を使ったメニューを提供し、休日は行楽客で賑わっています。
- (7) 古民家の再生を手掛ける建築デザイナーが竹所集落に住み、再生した建物に若者が移住し、限界集落から脱して住民が増えている集落があります。また、中心地となる「ほくほく通り商店街」にも、その建築デザイナー監修による建物が街並み景観再生事業として 8 棟整備され、大地の芸術祭の土壁事業とともに観光資源として注目され、訪れる人が増えています。

#### 【地域の弱み】

- (1) 当地域の人口は、昭和 22 年の 14 千人余りを頂点に、その後著しく減少し、十日町市合併年の平成 17 年には 4,090 人、10 年後の平成 27 年には 3,363 人となり、ピーク時から 76.8%も減少し、自然減や若年層の流出による社会減により今後も減少することが予想されています。
- (2) 人口減少と少子高齢化により、地域の購買力が弱まり、加えて旧十日町市郊外への大型店出店により地元購買率は減少しています。小売業を中心とした商業者の廃業が後を絶たず、商店街としての魅力が弱まって、ますます購買率を減少させるという悪循環が起こっています。
- (3) 地域内の若者の働く場としては、建設業関連が主となり、他に選択の余地が少ないため、労働力の需給にミスマッチが生じています。若者は職業選択の豊富な都市部を求め、労働力が地域外へと流出しています。
- (4) 豊富な地域資源を有していますが、それを活用した“まつだい”を代表する特産品や料理メニュー・お土産品が少なく、訪れた人への満足の提供や地域のアピールに欠けています。

#### ◎松代地域の人口と高齢化率の推移

区分	人口	65 歳以上の人口	高齢化率	世帯数
昭和 22 年（ピーク時）	14,480 人	-	-	-
平成 17 年 4 月 1 日	4,090 人	1,657 人	40.50%	1,475
平成 27 年 4 月 1 日	3,363 人	1,519 人	45.20%	1,362
平成 29 年 5 月 31 日	3,188 人	1,508 人	47.30%	1,324

（十日町市住民基本台帳より）

◎松代地域への入込客数の推移

年度	入込客数（人）								
	合計	冬の陣	観音祭	ロ・マン24	元氣まつり	駅まつり	スキー	芸術祭関係	棚田
平成17年度	45,070	20,000	2,000	410	5,000	3,500	11,560	-	2,600
平成26年度	101,109	20,000	9,000	560	4,500	1,500	10,345	35,104	20,100

（十日町市観光協会松代支部資料より）

3. 商工業の現状と課題

(1) 小売業においては、交通の利便性が向上したことで経済圏が拡大し、十日町市の郊外へ出店した大型店などへ消費流出が続いています。流入人口が増え、今後も流入を増やすことが期待できる要素を数多く持っているとはいえ、人口減少と少子高齢化による購買力の低下や地域外への購買流出には歯止めがかかりません。

度重なる自然災害（新潟県中越地震・長野県北部地震・新潟福島豪雨）による心理的負担は今も残り、経営環境は非常に厳しく、加えて後継者がいないことから小売業の廃業は後を絶たない状況となっています。かつて商店街として活気にあふれた町の中心部も商店の減少により買い物をする場としての機能を失い、人通りもまばらな状況となっています。

顧客を維持するために、コミュニケーションのとれる売場の演出とニーズに合わせた商品の取扱い、新しいことに挑戦する機運を生み出すことが課題としてあげられます。

(2) 飲食・宿泊業においては、核家族化や生活スタイルの変化とともに、外食のニーズが高まり、飲食業は増加してきました。現在も開廃業はあるものの事業所数では大きな変化はありません。メニューや営業形態についてもそれぞれの特徴を生かし営業をしています。

今後は地域住民の満足感を引き出しつつ、来街者に対して地域の食材を活用し、地域ならではのメニュー開発に取組み、地域の食を広くアピールすることが課題であると考えます。

(3) サービス業は、理美容業が主体となっています。それぞれの事業所が固定の顧客を持ち、その方へのサービスの提供が主となっていることから、競争は少なく、開廃業はわずかです。人口の減少や高齢化による固定客の減少や来店頻度の減少により、売上は減少傾向にあります。粗利の高い業種であり経営は成り立っています。

しかしながら顧客の減少には歯止めがかからず、サービスメニューの多様化や新たな顧客確保が課題に上げられます。

(4) 建設業においては、住宅建築の低迷は続いているものの、冬期間の除雪作業や道路改修など住民生活と密接につながる公共工事が見込まれることと、近年では自然災害からの復旧工事などが生じたことから、事業所数の著しい減少はありません。

業界全体の動向として、今後ますます厳しい経営環境が想定されるとは言え、地域住民の安全性・利便性を求めたインフラ整備に欠かせない業種として、長年蓄積された技術や作業ノウハウの継承を考えて、職人の高齢化に対する新たな人材の確保・育成などの課題に取り組む必要があります。

(5) 製造業においては、合併前の旧松代町で行った企業誘致の取組みで、電子部品や繊維工業の工場進出がありました。バブルの崩壊と同時に低賃金を求めて東南アジアに生産拠点を移していったことから、ほとんどの事業所がやむを得ず撤退していきました。

現在は約4割を食品関連の製造業が占め、下請け気質からの脱却とともに販路開拓や売れる商品づくりが課題となっています。

#### ◎商工業者・小規模事業者・商工会員数の推移

事業所数	H17年度	H22年度	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度
商工業者数	199	179	167	159	156	154
小規模事業者数	177	157	145	137	132	130
会員数	170	154	134	131	124	121

(当会商工業者名簿より)

#### ◎小規模事業者の業種別事業所数

事業所数	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・ 宿泊業	サービス 業	その他	計
H17.4月	37	35	3	43	18	34	7	177
H22.4月	33	30	3	34	18	33	6	157
H27.4月	32	24	2	24	17	29	4	132
10年間比較	△5	△11	△1	△19	△1	△5	△3	△45
H28.4月	31	24	2	21	20	28	4	130

(当会商工業者名簿より)

## 4. 松代町商工会の役割

### (現状と課題)

当商工会は、経営改善普及事業として小規模事業者に対する税務・金融・経営・経理・労務などの相談指導を巡回や窓口相談により行ってきました。特に税務申告に関わる指導やその前段となる記帳指導に力を入れて取り組んできました。

この記帳指導の中心は記帳機械化により行われ、現在も小規模事業者の約4割にあたる57事業所を継続指導しています。この記帳データは事業資金の借入などの金融指導や経営改善のための財務資料にも活用してきました。

しかし、今まで行ってきた相談指導は税務申告や労働保険など、法に基づく申告・届出等の書類作成指導が中心であり、財務データを活用した計画作成、売上・利益を増加させるための店づくりや商品づくり・メニュー開発・販路開拓などの視点に立った相談指導に欠けていたと思います。

### (改善内容)

これらの反省に立ち、経営者が長年培ってきた経営感覚に、財務データに基づく客観的な数値を加えて経営分析を行い、各々の小規模事業者の経営課題を明確にしていきます。その課題解決のために、事業計画の作成を促し、売上増加に結び付けていく支援を行うことが今後の商工会の役割と考えます。

消費者ニーズの多様化や社会・経済環境の変化、大量に溢れる情報源から小規模事業者には有用な情報の収集・提供などを的確に行い、常に小規模事業者に寄り添った伴走型の支援を行っていきます。

#### 5. 十日町市総合計画 基本構想（平成 28 年度～平成 37 年度）

十日町市では、平成 27 年 3 月に「十日町市中小企業・小規模企業振興基本条例」を制定し、その条例の中で地域経済の発展に果たす中小企業等（中小企業者及び小規模企業者）の役割の重要性に鑑み、その基盤の強化及び持続的な成長発展を促進し、もって地域経済の活性化及び市民生活の向上に寄与することを目的に掲げています。

また、第二次十日町市総合計画基本構想には、3つの基本方針が示され、その2番目に「活力ある元気なまちづくり」として商工業に関する施策の方向性を定めています。その内容は、以下の通りです。

##### 基本方針2 活力ある元気なまちづくり

###### (1) 怒涛の人の流れで活気あふれるまち

●大地の芸術祭や信濃川、棚田の里山景観など、地域に内在する様々な価値を掘り起こし、その魅力を高め発信することで交流人口の拡大や観光の推進を図ります。

●大地の芸術祭の里としてのブランドイメージを確立し、大地の芸術祭期間以外の観光誘客や十日町市ファンの増加を図ります。

《中略》

●各地域の中心部の商業施設や案内機能などを充実させるとともに、市民のまちづくり活動との連携や地域資源の活用により新たな魅力を掘り起こし、地域のにぎわいの創出を図ります。

《中略》

###### (3) 力強い産業と雇用を育むまち

●産業構造や社会情勢の変化にも対応し、発展し続けるための経営力の強化や次代を担う人材の育成と確保に向けて、関係機関等と連携しながら支援を行うことで、力強い経営基盤づくりを進めます。

●地域ブランドを構築するため、地場産業をはじめ、商工業の振興に努めるとともに、地域資源を活用した産業の創出や、企業の誘致と設備投資の促進を図ります。

●多様化が進む消費者ニーズに的確に対応した売れるものづくりを進めるため、新たなビジネスにチャレンジする事業者を支援します。

●交流都市や郷土出身者などの縁を大切に活かし、積極的な情報発信を行うことで市製品の販路拡大を図ります。

#### 6. 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

現状と課題で記載した通り、人口減少や少子高齢化などの社会環境の著しい変化と消費者ニーズの多様化などの経済環境変化への対応が遅れたことで経営の衰退を招き、また市場経済の成長期に後継者育成に力を入れなかったことで、経営者が高齢化しているにもかかわらず、後継者が決まらないという問題を抱えています。

今後も進む人口減少や高齢化の中で、小規模事業者の振興を考えることは非常に難

しい面がありますが、地域コミュニティを維持し安心・安全な暮らしを支えることは地域に根差した小規模事業者の使命であると考えます。

その使命を達成するため、十日町市総合計画基本構想の内容も意識しながら、小規模事業者が環境の変化に対応し、自らの強みを生かし、地域住民に愛され必要とされる事業者になることを目指した支援を行っていきます。

環境変化への対応や強みを磨くことは単なる持続だけではなく事業の発展にもつながることです。

また、消費者ニーズの多様化に対応した新たな事業の掘り起こしも既存事業者との相乗効果でお互いの切磋琢磨につながるものであり、地域経済に活力を与えることとなります。当商工会では、今後 10 年程度を想定した小規模事業者に対する中長期的な振興の在り方を以下の通りとします。

- (1) 社会環境や経済環境などの変化に対応しながら、持続可能な事業活動を行うことで小規模事業者数の現状維持を目指します。
- (2) 自然景観などの観光資源や、大地の芸術祭などのイベントによる人の流れを生かし、地域内消費を拡大し、売上高の増加を目指します。
- (3) 多様化する消費者ニーズに対応した売れるものづくりと新たなビジネスの創出を目指します。

## 7. 小規模事業者振興の目標

上記の中長期的な振興のあり方を踏まえて、今後 5 年間の目標を以下の通りとします。

- (1) 小規模事業者数の現状を維持するために
  - ①既存事業者の経営資源（人・もの・経験・知識）の洗い直しと決算数値に基づく経営分析をしっかりと行ったうえで、事業計画策定の支援をします。
  - ②顧客数の維持または増加を図り、顧客満足度を向上させるため、老朽化した設備の改修と魅力ある店舗づくりを進め、それに伴う資金調達や資金繰りに対する支援をします。
  - ③事業承継による事業の存続を目指して、後継者の育成支援や外部後継者も想定した事業承継計画の策定を支援します。
- (2) 地域内消費を拡大し、売上高の増加を図るために
  - ①マーケットインの考え方に基づく、商品・メニュー開発・品揃えを行うことで売上高の向上を目指し、その基礎資料となる 1. 地域経済動向調査を取りまとめ、2. 経営状況の分析を行い、3. 需要動向調査の実施と取りまとめを支援します。
  - ②地域資源を活用した商品・メニュー開発、特産品づくりによるオンリーワン商品の提供を提案し、流入人口の消費機会を増やすことで、地域経済への波及効果が高まるよう支援します。
  - ③ホームページや SNS などの活用による地域の情報発信やお店の情報発信を強化し、進化する情報化社会への対応と有効活用を支援します。

(3) 売れるものづくりと新たなビジネスの創出のために

- ①売れる商品・メニュー作りにおいて、高度・専門的な課題解決のために専門家を活用したピンポイントの指導を支援します。
- ②消費ニーズの多様化に対応した新規開業の動きを的確に捉え、創業者の事業計画策定や資金調達に対する支援をします。

## 8. 目標達成に向けた方針

- (1) 当地域の地理的要因（全ての地区に車で 30 分で行ける距離）と人的要因（事業主の約 9 割が地元出身者）を最大限に生かし、「商工会は、行きます。聞きます。提案します。」を実行し、小規模事業者に寄り添った伴走型の支援を行います。
- (2) 業界動向や各種統計調査の情報、行政等の支援メニューなど小規模事業者の経営に役立つ情報を積極的に提供します。
- (3) 新潟県商工会連合会や(公財)にいがた産業創造機構、ミラサポ事務局などの各種支援機関と連携し、小規模事業者の多岐にわたる課題を的確に把握し、解決に向けた支援を行います。
- (4) 小規模事業者の課題を的確に把握し、課題に応じた支援を行うため、職員の資質向上に取り組み、指導能力・提案能力の向上に努めます。



## 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. 経営発達支援事業の内容

#### 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

##### (現状と課題)

全国商工会連合会（全国連）が四半期ごとに実施する中小企業景況調査の対象地区となり、H25 年度から H27 年度の 3 年間にわたり、15 事業所の調査を実施しました。調査票の集計は全国連が行ない、県内事業だけの集計を新潟県商工会連合会（県連）が行って報告書を作成しています。

調査時に得られる情報は、地域経済動向として商工会事業や小規模事業者の相談指導に役立てようという意識はありましたが、調査結果の分析や事業者に対する積極的な公表、データの活用を促すことはありませんでした。小規模事業者の指導に役立つ貴重な地域経済動向のデータがあるにもかかわらず、有効に活用してこなかったのが現状です。

今後は、この情報を基に地域経済動向を正確に把握し、より身近な地域の現状も踏まえて情報収集・分析し適切な情報発信をすることが課題となります。

##### (改善内容)

全国連・県連の調査報告書の公表や活用の他に、十日町市内の商工会と連携し、地域内の景況調査を行います。集計・分析は、市内全体とまつだい地域の 2 つに分けて行い、結果は当会の会報（月 1 回発行）で周知するとともに、当会ホームページに掲載し、誰でも入手可能な情報として発信します。これらの情報は、小規模事業者の事業計画策定や設備投資計画・雇用計画等の判断材料として活用してもらうとともに、十日町市に対する要望・意見具申の参考資料として活用します。

上記の調査報告書と県内金融機関のシンクタンクから発行される経済動向に関する記事を掲載した冊子（ホクギン Monthly：(株)ホクギン経済研究所発行、センター月報：(財)新潟経済リサーチセンター発行）を整理してファイリングし、いつでも閲覧可能な状態で窓口を設置します。これらは、職員間でも情報共有し窓口相談や巡回指導に活用します。

##### (事業内容)

#### (1) 地域商工業者に対する景況調査の実施

調査対象事業所として業種別のバランスを考慮して 65 事業所を抽出し、四半期ごとに景況調査を実施します。報告書の作成にあたっては、十日町市内の集計データと当地区の集計データを併記し、比較可能とするとともに、グラフを使って視覚的にも分かりやすいものとします。また、年 1 回決算が確定した段階で、売上高・仕入原価・所得額などの数値を活用して、数字による推移を取りまとめて報告書に盛り込みます。

**【調査業種(数)】**

- ①建設業(18) ②製造業(9) ③卸・小売業(12) ④飲食・宿泊業(12)  
⑤サービス業(14) 合計 65 社

**【調査項目】**

- ①売上高 ②採算性 ③仕入単価 ④販売単価 ⑤資金繰り ⑥従業員数  
⑦景況判断 ⑧経営上の問題点 ⑨商工会への要望

**【比較項目】**

- ①前年同期比 ②前期比 ③来期の見通し

**【分析項目】**

- ①売上動向 ②採算動向 ③資金繰り動向 ④業況

**(2) 経済動向調査のファイリングと情報提供**

金融機関のシンクタンクから発行される経済動向に関する冊子を整理してファイリングすることにより、窓口相談などの情報提供資料とする。

(目標)

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
景況調査事業所数	35	65	65	65	65	65
上記の実施回数	四半期毎	四半期毎	四半期毎	四半期毎	四半期毎	四半期毎
分析・公表回数	四半期毎	四半期毎	四半期毎	四半期毎	四半期毎	四半期毎
冊子のファイリング	未実施	毎月	毎月	毎月	毎月	毎月

**2. 経営状況の分析に関すること【指針①】**

(現状と課題)

現在は、インターネットを利用した経理システムである「ネット de 記帳」による記帳継続指導先が 57 件あり、小規模事業者の約 4 割が利用しています。利用者には、月次処理終了時に経営情報（主に売上等の前年度比較）を提供するとともに、決算終了時に経営計数分析表（総合、財務、生産・販売、労務に関する各指標）や、月別売上実績表、損益分岐点図表、経営分析レーダーチャートなどの分析データを提供していますが、分析データの活用は各事業者の考えに任せていました。

また、ネット de 記帳以外の記帳継続指導先や自力で経理を行う事業者には、税務申告や経営相談、金融相談の時に決算書を提出していただき、簡易な経営分析を行い、事業者に提供する程度でした。一方的なデータの提供で終わってしまい、貴重なデータがあるにもかかわらず、これらを活用して客観的数値に基づく経営状況分析を行い、事業計画策定の基礎資料にできなかったことが課題としてあげられます。

(改善内容)

小規模事業者に客観的数値に基づく経営分析の必要性や重要性が十分に理解されず、税務申告のための記帳や決算書作成が中心になっていたことを改善し、まず、人間と同じに、会社（事業）の健康診断のために経営分析を活用するという認識を持ってもらいます。その上で、長年培った経験から生まれる経営感覚に、客観的な数値分析をプラスして、経営状況を的確に把握してもらいます。その後、経営改善や経営持続化のための事業計画の策定に結び付けていくように支援していきます。

なお、高度な分析を求める事業者には、エキスパートバンクやミラサポなどの専門家派遣事業を活用し、専門家とともに丁寧にサポートしていきます。

(事業内容)

(1) 財務分析の説明及び経営分析への勧奨（第一段階）

ネット de 記帳利用者には、システムから得られる財務分析データを活用して安全性・収益性・生産性などの各指標から読み取れる良い点や、改善を要する点を経営指導員又は記帳担当者が説明します。その説明で興味を示した事業者の中から、第二段階の経営資源調査や SWOT 分析を加えた経営状況分析へ導きます。

ネット de 記帳未利用者には、巡回や窓口相談、当会で実施する各種セミナーにおいて財務分析の重要性を説明し、関心を示した事業所から決算データを預かり、中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己診断システム」を使って分析結果を提供し、第二段階の経営資源調査や SWOT 分析を加えた経営状況分析へ導きます。なお、経営自己診断システムは、直接利用可能であることも周知し、自ら積極的に取り組めるように支援します。

(2) 経営状況分析の実施（第二段階）

上記で導いた事業者に対して、「経営資源」の調査や SWOT 分析に基づく「強み・弱み」の再確認、「ビジネス俯瞰図」作成のためのヒアリングを行い、事業者が現在置かれている状況を再認識してもらいながら、経営状況分析を行います。ヒアリングにより事業者自らも経営課題を明確にすることができ、課題解決のための事業計画策定につながっていきます。

(目標)

支援内容	現状	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
ネット de 記帳の財務分析件数（第一段階）	57	58	58	59	60	61
上記以外の簡易財務分析件数（第一段階）	4	4	4	6	6	6
経営状況分析件数（第二段階）	未実施	4	6	6	8	8

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

現状では、自ら事業計画を作成し、それに基づく経営を行っている小規模事業者は皆無に等しいと思われ（各種の役員会等で確認）。商工会でも、融資申込の添付資料としての簡易な事業改善計画作成支援や、小規模事業者持続化補助金等の申請時に提出する補助金申請書式に基づく計画作成支援は行っていますが、これらは融資や補助金という目的のための計画書の作成支援であり、根本的な事業計画作成支援には至っていませんでした。

長年の経験や感覚からの経営に委ね、計画と実績の検証に基づく経営が行われなかったことが、売上の増加や販路拡大に結びつかなかった課題としてあげられます。

### (改善内容)

現状を的確につかみ、経営課題を明確にした上で、課題解決のための事業計画を作成することが重要です。それとともに、小規模事業者がもう一度、創業や事業承継時の原点に戻り、事業を行う原動力が何かを見つめ直すことも重要です。これらを事業計画としてまとめることが、事業の継続や次世代への引継ぎにも生かされると考えます。

事業計画策定者の掘り起しには、前述の経営状況分析を行った事業者の中から事業計画策定支援に結びつけることを基本とします。

また、新潟県商工会連合会や(財)にいがた産業創造機構など、多くの経営支援機関で多種多様なセミナーが開催されています。これらのセミナーに参加し、同じ志を持った仲間から刺激を受けることも事業計画策定のキッカケや、策定中の計画が中途半端にならないために有効であると考えます。

セミナーの周知は、会報やチラシの配布・ホームページへの掲示で行い、事業計画を策定していない事業者には、受講後のフォローアップで事業計画策定支援に結び付けていきます。

小規模事業者の廃業が後を絶たない当地域では、創業支援にも力を入れます。中魚沼郡市商工業振興協議会(近隣6商工会)で連携して、創業計画策定支援のチラシをホームページに掲載し、また、創業者が最初に訪れると考えられる十日町市役所やハローワークなどの行政窓口でチラシの設置を依頼し、創業者が順調に船出を出来るよう創業計画の策定を支援していきます。

### (事業内容)

#### (1) 既存事業者に対する事業計画策定支援を実施

事業計画策定にあたっては、経営状況分析で得られた「経営資源の活用」と「強みの強化」を基本として考え、これらを経営課題の解決に役立てていきます。

また、地域経済動向調査による景気動向と新聞・ニュースから得られる顧客ニーズや市場ニーズに注視しながら、事業計画の検証と見直しに活用し、事業計画策定支援を行います。

金融相談や小規模事業者持続化補助金などの申請にあたっては顧客ニーズ・市場ニーズを踏まえて、市場の拡大・売上増加に結びつく事業計画策定支援を行います。

#### (2) 創業予定者に対する創業計画策定支援を実施

創業予定者に対しては、創業までのステップを分かりやすく解説している中小企業庁のリーフレット「夢を実現する創業」を活用して、創業計画策定を支援していきます。

また、各種支援機関が行う創業塾などの開催予定があれば参加を促します。

### (目標)

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業計画策定件数	2	4	6	6	8	8
(内)創業計画策定件数	未実施	1	1	1	1	1
県連合会セミナー等の参加事業者数	0	5	6	6	7	7

#### 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)

現状では、融資申込や補助金申請を目的とした事業計画策定であったため、融資実行や採択結果が示された時点で概ね完結してしまい、その後のフォローは、巡回や窓口相談で進捗状況や売上への効果などを口頭で確認する程度でした。

##### (改善内容)

経営発達支援事業では、将来的なビジネスモデルの再構築を目指す事業計画策定となるため、経済・社会情勢や顧客ニーズの変化にも柔軟に対応しながら計画を実行することが必要です。

数値目標の実績確認と目標修正、行動計画の進捗状況を確認しながら、PDCA サイクルを回すことが大切であり、計画策定後 2 年間で重点指導期間と設定し、四半期ごとのフォローアップを行います。その後は、巡回により計画実施における新たな課題抽出と解決策の支援を行うことを基本としますが、事業者の状況に応じてフォローアップの頻度を調整し、事業者に寄り添った伴走型の支援を行います。

高度・専門的な課題解決にあたっては、専門家派遣事業の活用を促します。派遣事業の活用にあたっては、指導テーマを明確にして各分野の専門家へ橋渡しをすることで効率的な実施支援に結びつけます。

中小企業ビジネス支援サイト「J-Net21」や「ミラサポ」などの経営情報コンテンツを活用しフォローアップ支援に生かすとともに、事業者自らがいつでも情報入手できるツールとして活用するよう促していきます。

##### (事業内容)

###### (1) 定期的なフォローアップを実施

事業計画に掲げた売上目標や利益目標などの実績確認と差異が生じた場合の要因分析、行動計画における進捗状況などを確認し、事業者が途中で諦めてしまわないよう計画修正も交えて支援を行います。指導内容によっては、他の経営支援員の力も必要となることから、経営カルテを活用して職員間の情報共有を強化します。

###### (2) 高度・専門的な課題解決に専門家派遣を活用

事業計画の実行段階で、新たな課題が検出されることが想定されます。この課題への対応は、高度・専門的支援を要することが考えられ、新潟県商工会連合会が実施するエキスパートバンクやミラサポが実施する専門家派遣事業を活用していきます。

##### (目標)

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
フォローアップ件数 (重点指導期間の件数)	未実施	4	10	12	14	16
専門家派遣による相談 件数	未実施	2	4	6	8	8

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

### (現状と課題)

当地域では、豊富な地域資源を有しながら、それを活かしきれていないという声が、地域内外から多く聞かれました。そこで、平成26年度、当商工会の「まつだい地域商工振興推進委員会」において、来街者（主に観光客）を対象にして「松代地域の資源及び魅力の発見・来街者の地域内での消費行動の把握」のためのアンケート調査（調査項目：属性、来訪目的、旅行日程、交通手段、買い物や食事の有無・品目、お土産の要望）を行い、これを特産品開発やメニュー開発に生かそうと試みました。集計・分析結果は委員会で報告し、松代の魅力や来街者が松代に求めるものを再発見したところもありますが、分析結果の公表や活用は行われていません。

また、消費者サービスとして、商品券の発行や加盟店によるポイントカード事業、秋市大売出しを行い、日頃ご愛顧への感謝とともに小規模事業者の販売促進に努めていますが、消費者のニーズや要望などを調査するという事は行ってきませんでした。

今までは、地域全体の魅力や地域に求められる特産品などを中心に考えてきましたが、今後は、個社それぞれの持続的発展を考え、個社で扱う商品やサービスに対する需要動向にスポットを当てていくことが課題です。

### (改善内容)

個社で扱う商品やサービスに対する調査では、それぞれの個社のお客様に対するアンケート調査が一般的です。今までは、お客様が身近な存在であるため、かえってアンケートなどに躊躇していたところがあります。窓口や巡回相談で需要動向調査の必要性を伝え、意欲を示した事業所を対象に支援を行っていきます。

調査を行うに当たっては、小規模事業者の業種や取扱う商品・メニュー・サービスにより、目的や調査項目・調査方法などを検討し、個社ごとに変えていく必要があると思いますが、基本的には以下を想定して支援を行います。

- (1) 新商品・新メニューの提供を計画する小売・飲食・サービス業
- (2) 既存商品の品揃え・メニュー構成を見直す小売・飲食・サービス業
- (3) 物産展・商談会等に出展する製造業（製造小売を含む）
- (4) 個人住宅に関連した建築・設備工事業

### (事業内容)

- (1) 新商品・新メニューの提供を計画する小売・飲食・サービス業

#### ○調査対象と目的

来店顧客を対象にして、新商品・新メニューに対する生の声を集め、消費者ニーズに合わせた商品・メニューに近づけていくためのブラッシュアップ資料として活用します。

#### ○調査方法

事業者と経営指導員で次項に記載する調査項目を基準にして調査票を作成し、事業者が来店顧客に、新商品や新メニューの説明とともに聞き取り又は調査票による調査を行います。目標サンプル数は50件程度に設定し、回収を行います。経営指導員は、回収した調査票を集計・分析しレポート

を作成します。

○調査を行う項目（5段階評価+サンプル選択+記述式）

・新商品・新メニューに関すること

①商品・メニューの印象（見た目）、②商品・メニュー等の質感・味覚、

③内容量やボリューム感、④商品・メニューの価格

・その他要望等に関すること

⑤好きな商品・メニュー、⑥ほしい商品・メニュー、⑦購入等の頻度、

⑧お店の入りやすさ、⑨店内の雰囲気、⑩接客・接遇

○分析と活用方法

上記の項目から、新商品・新メニューに対する満足度を推測し、その他に顧客が求めるニーズや要望を取りまとめ、巡回により事業者にフィードバックしながら、マーケットインの考え方に基づく商品・メニュー提供、店舗づくりに活用します。

(2) 既存商品の品揃え・メニュー構成を見直す小売・飲食・サービス業

○調査対象と目的

売上が伸び悩んでいる事業者が、売れ筋商品に絞った品揃えやメニュー構成により顧客満足度を向上させ、売上増加を目指すうえで、事業者が選定した商品・メニュー等を、経営指導員が一般的に使われている需要動向に関する統計資料を収集・分析し、情報提供する。ここから、事業計画策定への誘導も行います。

○調査方法

①日経テレコン POS EYES による ABC ランキングや時系列推移、売れ筋情報などの POS データや伸びる市場・縮む市場などの情報を収集・分析します。

②業界団体の提供する統計資料の情報を収集・分析します。

○調査を行う項目

事業者が選定した商品・メニュー等の市場規模や売れ筋の銘柄、類似商品など

○分析と活用方法

上記から、商品・メニュー等の現状の市場規模と今後の予測を行い、巡回により事業者にフィードバックし、商品やメニュー構成の見直しに活用します。

(3) 物産展・商談会等に出展する製造業（製造小売を含む）

○調査対象と目的

交流のある世田谷区で行われる物産展やフードメッセ in にいがたなどの商談会で、来場者（消費者）やバイヤー・メーカー等の担当者に対して、出品した商品・製品に対する生の声を集め、商品等の市場性・流通性を高めるためのブラッシュアップ資料として活用します。

○調査方法

事業者と経営指導員で次項に記載する調査項目を基準にしてヒアリングシートを作成し、事業者が来場者等に対し商品・製品を説明し、手に取っ

てもらいながら、20～30件を目標に聞き取り調査を行います。経営指導員は、聞き取り調査の内容を集計・分析しレポートを作成します。

○調査を行う項目（5段階評価+サンプル選択+記述式）

- ①商品・製品のデザイン、②商品・製品の質感・量感・味覚、
- ③商品・製品の価格感、④商品等の選定ポイント、⑤商品等の購買頻度
- ⑥類似商品のイメージと満足度、⑦商品・製品への要望、
- ⑧バイヤー視点の改善点・要望、⑨取引業者選定のポイント

○分析と活用方法

上記の項目から、商品・製品に対する満足度を推測し、消費者やバイヤー等が求めるニーズや要望、購入・取引時の重要ポイントを取りまとめ、巡回により事業者にはフィードバックを行い、商品・製品のブラッシュアップと取引成立に向けて活用します。

(4) 個人住宅に関連した建築・設備工事業

○調査対象と目的

地域内の一般住宅を対象にして「お住まい並びに生活に関するアンケート調査」を、DMで発送・回収します。これは、個社の需要動向調査が難しい建築・設備工事業に対して、地域内の住宅事情を洗い出し、結果を営業職のいない小規模な住宅関連事業者へ提供して、地域住民の新築・リフォーム・冬場の除雪関連の需要動向として役立てます。

○調査方法

年度ごとに調査対象区域を決めて、サンプル数400件（全世帯数の約1/3）の住民に対して調査票をDMで発送し、返信で回収します。回収した調査票を項目ごとに集計・分析しレポートを作成します。

○調査を行う項目

- ①回答者の属性、②居住地区、③築年数、④建物の構造、⑤融雪装置有無、
- ⑥融雪方式、⑦除雪方法、⑧新築・改築について、⑨設備改修について、
- ⑩費用の見込み額、⑪指定業者の有無、⑫相談先の有無、⑬住宅・生活の不便、等

○分析と活用方法

住宅の新築やリフォーム、設備の改修などに対する計画や投資金額などを推計し、需要動向として取りまとめます。この内容を巡回により事業者にはフィードバックし、個社又は数社共同のチラシ・パンフレット作成につなげ、地域住民へのPRに活用します。この支援は、次項の「新たな需要の開拓」にも結び付けていきます。

(目標)

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
(1)に対する需要動向調査事業所数	未実施	3	4	4	5	5
(2)に対する需要動向調査事業所数	未実施	4	4	4	6	6



(3)に対する需要動向調査事業所数	未実施	1	2	2	2	3
(4)住宅アンケートの集計結果提供事業所数	未実施	20	20	20	20	20

## 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)

小規模事業者の多くは、地域内需要に目を向けてきたため、外に向けた情報発信や販路開拓に後れを取ってきました。この間に、長引く景気低迷や人口の減少・高齢化という社会環境の変化により、真綿でじわりじわりと首を絞められるように衰退してきたというのが現状です。このような状況の中、小規模事業者の販路の開拓に対する支援が求められているものの、そのノウハウと支援体制の整備が整っていないことが課題としてあげられます。

このような中、全国商工会連合会が提供するホームページ作成ツール「SHIFT」により、自社ホームページを作成して情報発信をする支援を行っていますが、更新頻度が少なく、有効性を高めるためには課題が多く残されています。

### (改善内容)

今までは、全業種を一括りにして販路開拓を考えてきましたが、業種ごと、取扱品目ごとに目指す市場に違いがあり、目指す市場に合せた支援が求められます。

まず、事業計画策定支援を行った小規模事業者を主な対象にして以下の取組みにより支援をしていきます。

- (1) 地域内の顧客を対象にした販路開拓支援
- (2) インターネットの活用による販路開拓支援
- (3) 物産展、商談会、アンテナショップ等の活用に関する支援

### (事業内容)

#### (1) 地域内の顧客を対象にした販路開拓支援

地域行事や家族の記念日、贈答用品など、生活シーンにおける需要の掘り起こしのため、季節行事（ひな祭り、こどもの日、母の日、父の日など）や地域行事（地域の祭りやイベント、学校行事など）をカレンダーに記入した基礎資料を提供し、どの行事に合わせて、個社のどの商品やメニュー・サービスを使って、誰に対して訴求していくかを事業者とともに検討し、年間を通した販路開拓計画の作成に取り組みます。

取り組んだ結果については事業者とともに検証を行い、次の販路開拓に生かすとともに、課題解決や改善策などで専門性が求められた場合は、よろず支援拠点やミラサポ、経営革新支援機関等の専門家派遣を申請し、課題解決の支援を行います。

#### (2) インターネットの活用による販路開拓支援

全国商工会連合会（全国連）が運営するSHIFT（HP作成ツール）を使って情報発信ができるように自社サイトの登録方法や操作方法を指導し、年々登録業者を増やすとともに、定期的な更新やアクセス状況に基づく掲載内容の変更や写真等の見せ方の検討を事業者とともにやり、インターネットを通じた情報発信力の

強化に取り組みます。その後、一方的な情報発信だけにとどまらず、SNSなどの双方向の情報ツールの活用による集客や事業所PRにつなげていきます。

また、全国連が運営するショッピングサイト「ニッポンセレクト.COM」への出品を促し、登録方法などを指導しながら、新たな販路開拓を支援します。

(3) 物産展、商談会、アンテナショップ等の活用に関する支援

①BtoBの販路開拓支援として、県内外で開催される物産展や商談会の情報を全国連や新潟県商工会連合会、にいがた産業創造機構(NICO)から入手し、ホームページや巡回で情報提供するとともに出展を呼びかけます。

②BtoCの販路開拓支援として、全国連が運営する「むらからまちから館」や、にいがた産業創造機構が運営する「ネスパス表参道にいがた館」などのアンテナショップに関する情報提供をホームページや巡回で行い、出展を呼びかけます。

③上記①、②の出展にあたって申込書作成や助成金等の情報提供を行うとともに、来場者やバイヤーとの商談をイメージして、陳列・レイアウト・接客・商品等の特徴や強みを分かりやすく伝えるためのプレゼンについて指導を行い、出展後は、出展により得られた情報の取りまとめや課題解決についてもフォローアップしながら、継続取引が定着するよう支援していきます。

(目標)

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
(1)地域内販路開拓支援事業者数	未実施	新規1件	新規2件	新規2件	新規3件	新規3件
上記取組みによる売上高増加率	未実施	前期比 3%UP	前期比 3%UP	前期比 3%UP	前期比 3%UP	前期比 3%UP
(2)インターネットによる支援事業者数	未実施	新規1件	新規2件	新規2件	新規3件	新規3件
上記取組みによる売上高増加率	未実施	前期比 3%UP	前期比 3%UP	前期比 3%UP	前期比 3%UP	前期比 3%UP
(3)BtoBの開拓支援事業者数	未実施	出展1件	出展1件	出展1件	出展1件	出展1件
上記取組みによる商談成立数	未実施	成立1件	成立1件	成立1件	成立1件	成立1件
(3)BtoCの開拓支援事業者数	未実施	出展1件	出展1件	出展1件	出展1件	出展1件
上記取組みによる売上高増加率	未実施	前期比 3%UP	前期比 3%UP	前期比 3%UP	前期比 3%UP	前期比 3%UP

II. 地域経済の活性化に資する取組

(現状と課題)

平成9年3月に開業した北越急行「ほくほく線」は、車での来町しかできなかった観光客に対し、公共交通機関を使つての旅行を可能にし、北陸方面への橋渡しとして乗り入れた特急はくたかの運行などもあり、十日町地域へ多くの観光客を呼び込むことに寄与しました。また、昭和63年から開催している「越後まつだい冬の陣」をはじめ、「ほくほく線元気まつり」、「松代観音祭」など、数多くのイベントを実施しています。近年では、3年に一度開催される「大地の芸術祭」が国内外から多くの観光客を集め、まつだい地域では、開催当初から地域住民が積極的な関わりを持っていたため、芸術祭の拠点施設である「まつだい農舞台」がまつだい駅前に設置

されています。

商工会では、行政や観光協会が主催となっている各種イベントで実行委員会メンバーに加わり、事務面や手続き面で主体的な役割を果たすとともに、青年部や女性部・商業部会などが、出店協力や役員協力をして地域活性化に寄与してきました。

しかし、市町村合併から十数年が過ぎ、町が主体となってやってきた観光振興や地域活性化において、まつだい地域全体としての方向性や意識付けが薄れ、それぞれのイベントを開催する事だけが中心となってきているように感じます。イベントの継続により、地域に活力を与えることには寄与しているものの、それぞれのイベントがどのように関わりながら、年間を通してこの地域に人を呼び込み、地域経済の活性化につなげていくのかの視点に欠けていました。地域にある団体や組織が、同じ方向性を見出し、意識を共有していくことが課題としてあげられます。

#### (改善内容)

狭い地域特有の「どの会合も同じ顔ぶれ」という状況が見られます。人のつながりが深く、商工会役員も多くは、いろいろな組織の役員に名を連ねています。いくつかの組織に役員として関わっている人は、地域の中心人物でもあり、これらの人を通して地域の方向性を把握し、意識の共有をしていきます。特に、十日町市観光協会まつだい支部とは連携を強化しつつ、イベントへの協力・参加を継続的にしながら、商工会のホームページなどを通じて、地域のイベント情報を積極的に配信し、魅力ある地域づくりを推進していくとともに、交流人口の増加により地域経済の活性化に結びつくよう活動していきます。

また、例年行われている市長と商工会理事会との行政懇談会は、市政の情報を直接首長から聞ける貴重な機会であるとともに、小規模事業者支援や地域活性化の取組みに対する要望を直接伝えることの出来る機会と捉え継続開催していきます。加えて、十日町市産業政策課と十日町市内の5商工会で始めた懇談会を市全体の意識共有の場とするとともに、点在する地域の資源を結び、より広範囲な地域経済活性化の取組みにアプローチしていく場としていきます。

#### (事業内容)

(1) 各種イベントにおいて、観光協会や実行委員会と連携を強化しながら、運営や広報に協力し、イベント参加者や見物者の増加に努めるとともに、地域経済活性化の方向性を共有していきます。

① 地域ブランドとして商標登録のある「越後まつだい冬の陣」は、春を呼ぶ雪祭りとして、最強の雪中鉄人レース“のっとれ！松代城”をメインイベントに昭和63年から始まり、毎年2万人前後を集めるイベントになっています。“のっとれ！松代城”は毎回募集人員を上回る申込があり、会場の露店も枠いっぱい埋まり、地域内外から訪れる参加者・見物者で大盛況のイベントです。商工会青年部や地域の商店・飲食店、商工業者を中心とした団体なども露店に出店し盛り上げています。このイベントにより、地域外からも多くの人が集まり活気が生まれることと地域内消費が生まれることで、地域経済が活性化し小規模事業者の経営環境の改善につながります。

② 「松代観音祭」は、地域の中心集落となる松代区の祭りで、会場は中心商店

街（ほくほく通り商店街）を通行止めにして開催されることから、商工業者の多くもこの祭りに関係しています。商工会では、商工まつりとして「そばの巻き寿司大会」を開催し“そばのまちまつだい”をアピールするとともに「ちびっこ芸術展」を開催し、優秀作品の表彰を行い、店頭や店内に絵画を展示して子供たちに町の商店や飲食店を知ってもらうようにしています。

③ 「まつだい駅まつり」は、ほくほく線の開業を記念して開業翌年の平成 10 年から開催しています。毎年 3 月の開催で、春を代表する雪国の花“雪割草”の展示即売会は大変人気があります。また、“道の駅” 駐車場や雁木を使っての露店会場は、地域を代表するそば店の出店、山菜等のふるさと市、地元の伝統工芸の実演販売、餅つきなどのイベントが行なわれています。

④ 「ほくほく線元気まつり in まつだい～秋の宴～」は、ほくほく線発祥の地である松代で、ほくほく線沿線住民のよさこいチームの競演と松代の美味しいものを通じて、沿線市町村や観光客を結んで元気をつなげていこうと中越地震の翌年（平成 17 年）にスタートしました。よさこいチームのステージ演舞や商店街パレード、そばを中心にした露店の出店で地域住民や観光客を楽しませ、よさこい参加者にも満足を与えるイベントとなっています。

⑤ 「行政懇談会」は、市長並びに支所長と商工会役員が直接意見を交換できる貴重な場です。小規模事業者の意見や要望を取りまとめながら、行政に対して小規模事業者の実情を伝え、地域経済の活性化の施策に生かしてもらうよう求めています。また、「担当課との懇談会」は、十日町市全体の地域経済を考える場として活用していきます。

(2) まつだい地域振興会（産業観光部会）が組織され、十日町市役所松代支所内に事務局が置かれています。この組織は、各集落の代表並びに各団体の代表が委員となり、組織内に産業観光部会が設置されています。この組織の活動を本格化し、地域経済の活性化を検討する場として支所内事務局と連携して、商工会の行う地域振興事業への意見収集や地域経済活性化の方向性検討に取り組んでいきます。

(目標)

支援内容	現状	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
HP による情報発信回数	0	4	8	8	8	8
行政懇談会開催数	1	1	1	1	1	1
担当課との懇談会開催数	1	2	2	2	2	2
振興会との連携による検討会議開催数	0	1	1	2	2	2

HP による情報発信は、イベント開催の都度、更新します。

行政懇談会は単独開催とし、担当課との懇談会は市内商工会と共同開催します。

### 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

他の支援機関や関係機関と金融・税務・労務・経営などのテーマごとに、会議や連絡協議会を開催しています。これらは小規模事業者に対する支援ノウハウ等の情報交換とともに、限られた地域を対象に限られた人数の職員で支援を行うことのマンネリ化防止にも役立ち、新しい情報や他地区の支援事例の情報入手などにも役立っています。今後もこれらの会議等に積極的に参加し、情報交換・情報入手を行い、小規模事業者支援に有益な情報は職員間で共有し、支援に生かしていきます。

- (1) 十日町市・津南町の6つの商工会で「中魚沼郡市商工業振興協議会（事務局会議）」を組織し、同じ経済圏の地域における経営改善普及事業の効果的推進を協議しています。この地域は「越後妻有地域」とも呼ばれ、今後も経済や観光面で連携が期待されます。地域での小規模事業者支援のレベルアップと経営発達支援事業の情報交換のため、年3回協議会（事務局会議）を開催します。
- (2) 十日町市内の5つの商工会で「十日町市商工会連絡協議会」を組織し、十日町市との行政懇談会を年1回開催しています。この協議会は地域の商工業の現状や市の施策について情報交換・意見交換をするものです。市では「十日町市中小企業・小規模企業振興基本条例」を制定し、商工業の振興に力を入れています。十日町市全体の小規模事業者の支援強化のために、情報交換や要望の場として活用していきます。
- (3) ㈱日本政策金融公庫高田支店管内の19商工会を対象にした「小規模事業者経営改善資金貸付連絡協議会」と3商工会議所も含めた同連絡協議会が年1回ずつ開催されています。金融相談に対する情報交換と各地域の経済・金融情勢について情報交換が行われ、小規模事業者の資金需要に対する支援を効果的に実施するために役立っています。上記2つの地域とは異なるため、幅広い情報交換が期待でき、積極的に参加していきます。
- (4) 十日町税務署管内の税理士事務所・税務署・商工会議所(1)・商工会(6)で「税務連絡協議会」を年1回開催しています。この協議会では、税務支援をテーマに情報交換を行っています。税法改正に関する情報や税の専門家である税理士から情報を得ることができるため、支援能力の向上に役立ちます。

#### 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

新潟県商工会連合会が主催する経営指導員を対象にした研修会が年4回、経営指導員や経営支援員を対象にしたテーマ別研修会が年数回、演習や事例研究を含めて行われています。単に聞くだけの研修ではなく、意見交換や情報交換をしながら実施するため効果的です。各職員が積極的に参加し、経営・税務・金融・労務等の多様化する小規模事業者の支援ニーズに応えるため、支援能力の強化と情報交換に努めていきます。

中小企業大学校三条校の研修は、2泊3日等の数日間の日程で行われるため、毎年参加は難しい状況ですが、演習や実習の研修が中心となることから、現場に生かせ

る内容となっています。参加者との協働による演習は、他の経営指導員から多くの支援ノウハウを習得することができる場でもあり、2～3年に1回の定期的な参加を目指します。

小規模事業者に対する支援ノウハウの習得は、経営指導員を中心に行ってきました。現在は、県連合会による経営支援員に対する支援ノウハウ習得の研修も充実し、積極的に参加をすることで能力向上に努めていきます。また、習得したノウハウを職員間で共有する取組みとして、月一回の職員会議を開催します。この会議は、研修会で得られた内容の報告と支援現場での問題点や課題解決の検討・アドバイス、それぞれの職員が入手した地域情報・小規模事業者の情報の共有などを目的に行います。

研修会等の復命は、復命書と資料の回覧により行い、各職員のファイルに綴っていますが、いつでも再閲覧できるように共有フォルダにファイルとして保存します。小規模事業者に対する相談や指導内容は、指導カルテとして「標準版基幹システム（商工業者名簿等）」に入力し保存しています。これは全職員閲覧可能であり、入力内容をより具体的にし、詳細内容まで書き加えることで事業者の経営状況と相談内容に対する支援ノウハウの共有化に役立つものと考えます。また、個別事業者の経営分析結果や策定した事業計画書などは、セキュリティに十分な配慮をしながら、商工会内部の共有フォルダに各事業者のフォルダを作成し、分かりやすく整理・保存していきます。これにより、職員が異動した場合でも情報の引継ぎがスムーズに行えるように管理していきます。

### 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

毎年度の事業計画の実施状況を確認し、評価を行うための委員会を組織し、毎年1回、以下の方法で評価・検証・見直しを行います。

- ① 経営発達支援事業評価委員会で実施状況の確認に基づく、事業評価を行う。
  - 委員会構成メンバー
    - ・外部有識者：十日町市産業振興課、十日町市松代支所等
    - ・内部関係者：会長、副会長、各部会代表者、事務局長、経営指導員
  - 開催時期：毎年2月～3月
- ② 正副会長並びに事務局により事業評価に基づく見直し案の検討を行う。
  - 開催時期：毎年2月～3月
- ③ 商工会理事会において事業評価の結果を報告し、見直し案の承認を行う。
  - 開催時期：毎年3月
- ④ 事業評価の結果や理事会の承認を受けた見直し結果を、会報により周知するとともにホームページに掲載して公表する。
  - 周知・公表時期：毎年4月～5月

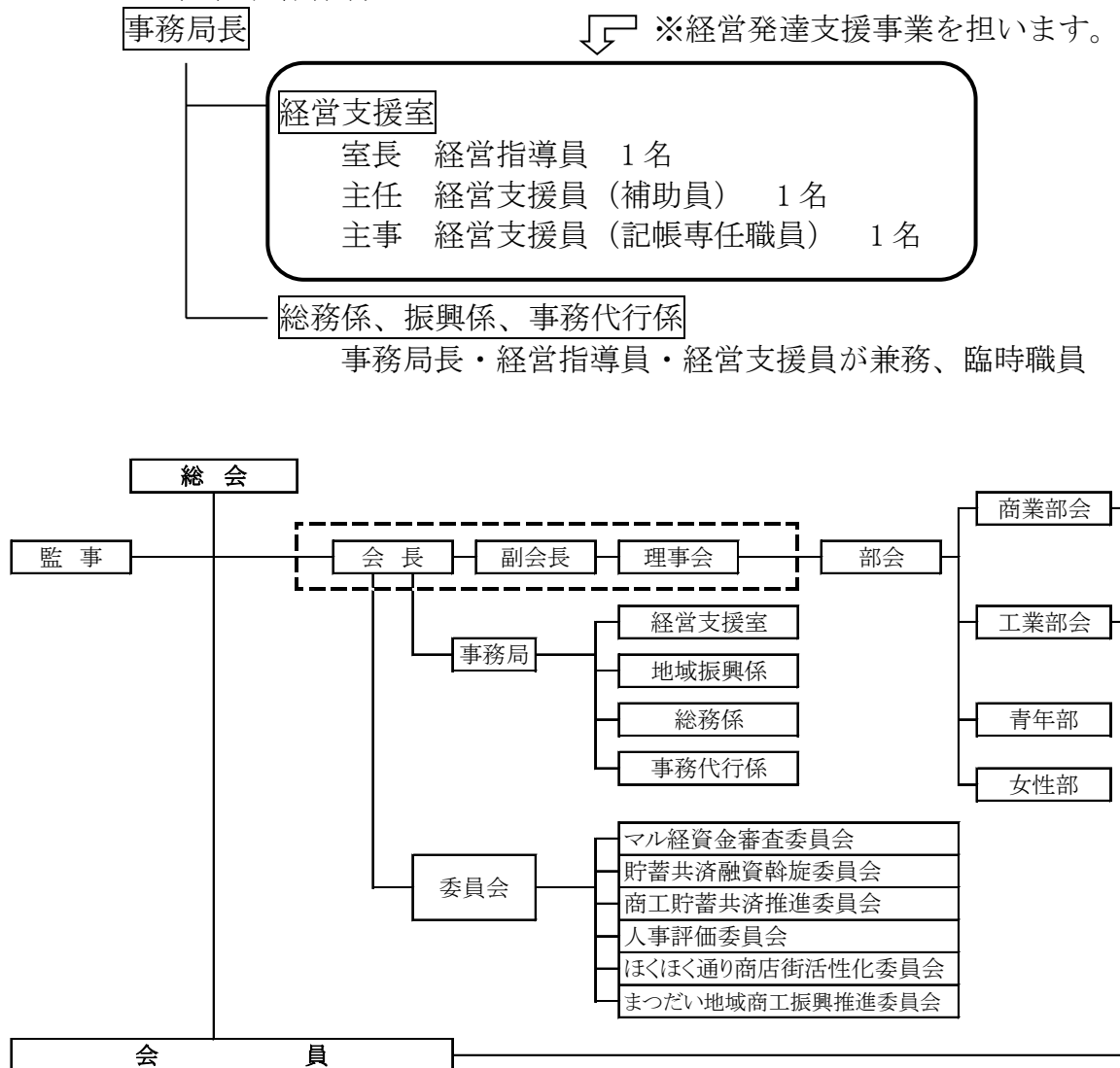
(別表 2)

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 10 月現在)

(1) 組織体制



(2) 連絡先

〒942-1526 新潟県十日町市松代 3244 番地 7  
松代町商工会  
TEL 025-597-2006 FAX 025-597-2360  
URL <http://www.matsudai.com/syokoukai/>  
E-mail [matsudai@shinsyoren.or.jp](mailto:matsudai@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	849	855	857	863	864
○地域の経済動向調査に関する こと	153	153	153	153	153
○経営状況の分析に関する こと	27	27	28	28	28
○事業計画策定支援に関する こと	154	155	155	156	156
○事業計画策定後の実施支援に 関すること	7	10	11	12	13
○需要動向調査に関する こと	69	70	70	72	72
○新たな需要の開拓に寄与する 事業に関する こと	61	62	62	64	64
○地域経済の活性化に資する取 組	123	123	123	123	123
○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	255	255	255	255	255

(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
会費収入、自治体補助金、手数料収入、特別賦課金収入 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。



## (別表4)

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. 経営の状況分析 3. 事業計画の策定支援 4. 事業計画策定後の実施支援 5. 需要動向調査 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業 7. 地域経済の活性化に資する取組み 8. 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 9. 経営指導員等の資質向上等に関すること 10. 事業の評価見直しに関すること			
連携者及びその役割			
連携者	所在地等	役割	効果
新潟県 知事 米山隆一	〒950-8570 新潟県新潟市中央区 新光町4番地1 TEL 025-285-5511	・支援策の情報入手 ・支援施策の活用における相談	各種助成金や県融資制度など経営発達支援事業に多く関わる
新潟県商工会連合会 会長職務代行 副会長 石田光夫	〒950-0965 新潟県新潟市中央区 新光町7番地2 TEL 025-283-1311	・高度な支援における専門家派遣 ・各種セミナー開催 ・職員研修会開催 ・各種補助金・助成金	資質向上を目的とした研修会の開催など経営発達支援能力の向上につながる
(公財)にいがた 産業創造機構 理事長 米山隆一	〒950-0078 新潟県新潟市中央区 万代島5番1号 「万代島ビル」 TEL 025-246-0025	・高度な支援における専門家派遣 ・各種セミナー開催 ・需要開拓での連携	専門家も多く在籍しており経営発達支援事業にて多種の協力を得られる
ミラサポ ミラサポ運営事務局 (株)パソナ	〒100-8228 東京都千代田区 大手町2-6-2 6階 TEL 03-5542-1685	・専門家派遣	分野別に専門家が多数在籍し、課題にあった指導が見込める
中小企業大学校三条校 校長 西 祐喜雄	〒950-0025 新潟県三条市上野原 570番地 TEL 0256-38-0770	・事業者セミナー開催 ・職員研修会開催	資質向上研修など能力アップに効果大きい
十日町市 市長 関口芳史	〒948-8501 新潟県十日町市 千歳町3丁目3番地 TEL 025-757-3111	・支援策の情報入手 ・支援策・支援ノウハウ等の情報共有 ・事業評価・見直し	商工業振興を進めるにあたり重要な存在である

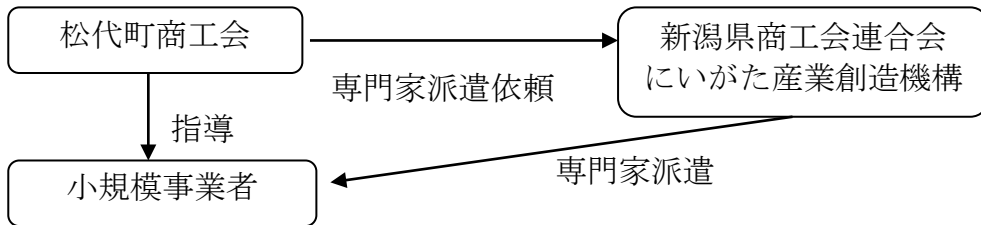
十日町市松代支所 支所長 樋口 彰	〒942-1526 新潟県十日町市 松代 3252 番地 1 TEL 025-597-2220	・事業評価・見直し ・地域経済活性化に関する情報交換等	地域内において市と直接関わる組織であり協調して事業を行う
関東信越税理士会 十日町支部 支部長 酒井 栄一	〒948-0072 新潟県十日町市 寅甲 498 番地 13 TEL 025-757-8421	・各種の情報交換等	税務指導や情報交換を通じ協力を得られる
(株)日本政策金融公庫 高田支店 支店長 多田一雄	〒943-0832 新潟県上越市 本町 5 丁目 4 番地 5 あすとびあ高田 2 階 TEL 025-524-2340	・各種の情報交換等 ・各種融資相談・斡旋	経営発達支援事業における資金調達やアドバイスを得られる
(株)第四銀行松代支店 支店長 金子和弘	〒942-1526 新潟県十日町市 松代 3255 番地 3 TEL 025-597-2005	・地域経済に関する情報交換等 ・各種融資相談	地域内情報交換や資金調達先として協力を得られる
上越信用金庫松代支店 支店長 岩崎博史	〒942-1526 新潟県十日町市 松代 3685 番地 14 TEL 025-595-6060	・地域経済に関する情報交換等 ・各種融資相談	地域内情報交換や資金調達先として協力を得られる
(一社)十日町市観光協会 会長 青柳安彦	〒948-0079 新潟県十日町市 旭町 251 番地 17 十日町市総合観光案内所内 TEL 025-757-3345	・需要動向調査に関する協力 ・地域経済活性化に関する連携協力	観光客・入込客との接点が多く強力な連携先である
(一社)十日町市観光協会 松代支部 支部長 村山達三	〒942-1526 新潟県十日町市 松代 3252 番地 1 十日町市役所松代支所内 TEL 025-597-3000	・地域経済活性化に関する連携協力	地域内イベントや地域内情報の共有先として連携は不可欠である
NPO 法人越後妻有里山協働機構 理事長 若井明夫	〒942-1526 新潟県十日町市 松代 3743 番地 1 TEL 025-595-6180	・地域経済活性化に関する連携協力	地域内イベントや地域内情報の共有先として連携
まつだい地域振興会 会長 中村昭次	〒942-1526 新潟県十日町市 松代 3252 番地 1 十日町市役所松代支所内 TEL 025-597-2220	・地域経済活性化に関する連携協力	地域内イベントの情報収集や地域活性化における意識共有

連携体制図等

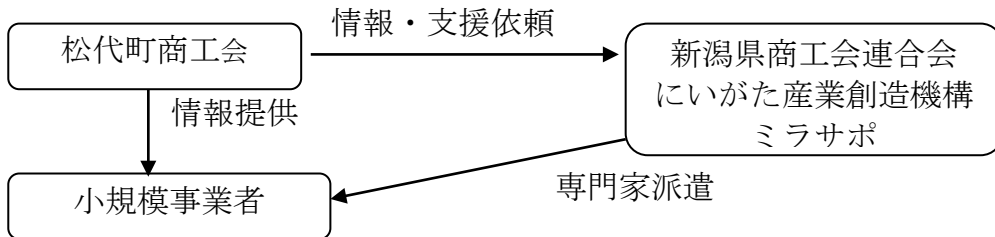
1. 地域の経済動向に関する情報収集



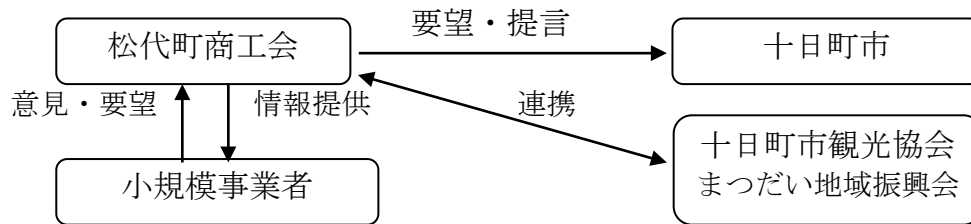
2. 経営状況の分析、事業計画策定支援、事業計画策定後の実施支援



3. 需要動向調査・新たな需要の開拓



4. 地域経済の活性化



5. 他支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換

6. 経営指導員等の資質向上

