

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	三島町商工会（法人番号 9110005011114） 長岡市（地方公共団体コード 152021）
実施期間	2023/04/01 ～ 2026/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 ①事業計画策定支援を行い、小規模事業者の経営力向上を図る。 ②DX 活用により、小規模事業者の新たな需要を開拓する。 ③創業、事業承継支援を行い、地域小規模事業者数の減少抑制及び競争力強化を図る。 ④小規模事業者に対する組織的な経営支援能力の向上を図り、経営を正しい方向に導くことで「潜在力」の最大限発揮に繋げる。 ⑤小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。
事業内容	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 ①地区内景気動向調査の実施 ②国が提供するビッグデータの活用 ③小規模事業者実態調査の実施 2. 需要動向調査に関すること ①顧客満足度調査の実施 3. 経営状況の分析に関すること ①「経営力セミナー」の開催 ②経営状況の分析 4. 事業計画策定支援に関すること ①「事業計画策定セミナー」の開催 ②「創業計画策定セミナー」の開催 ③「事業承継計画策定セミナー」の開催 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画策定事業者フォローアップ ②創業計画策定事業者フォローアップ

	③事業承継計画策定事業者フォローアップ 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①「DX 推進セミナー」の開催 ②専門家による個別相談会の実施 ③EC 市場参入による販路開拓支援（BtoC） ④WEB メディアを活用した販路開拓支援（BtoC）
連絡先	三島町商工会 〒940-2306 新潟県 長岡市 脇野町 8 1 7 - 9 TEL:0258-42-2504 FAX:0258-42-2314 e-mail:mishisyo@shinsyoren.or.jp 長岡市 商工部 産業支援課 〒940-0062 新潟県 長岡市 大手通 2 - 6 フェニックス大手イースト 6 F TEL:0258-39-2222 FAX:0258-36-7385 e-mail:syougyo@city.nagaoka.lg.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 立地と産業

三島地域は長岡市の西部に位置し、上越新幹線や関越自動車道等の高速交通環境に恵まれた地域であり、地区画整理事業による工業団地や宅地の造成により工場誘致や人口増加が図られてきた。

基幹産業は集落点在型の農業であり、良質な地下水を利用した清酒や味噌も米とあわせて地域の特産品となっており、醸造業（清酒や味噌など）が盛んである。

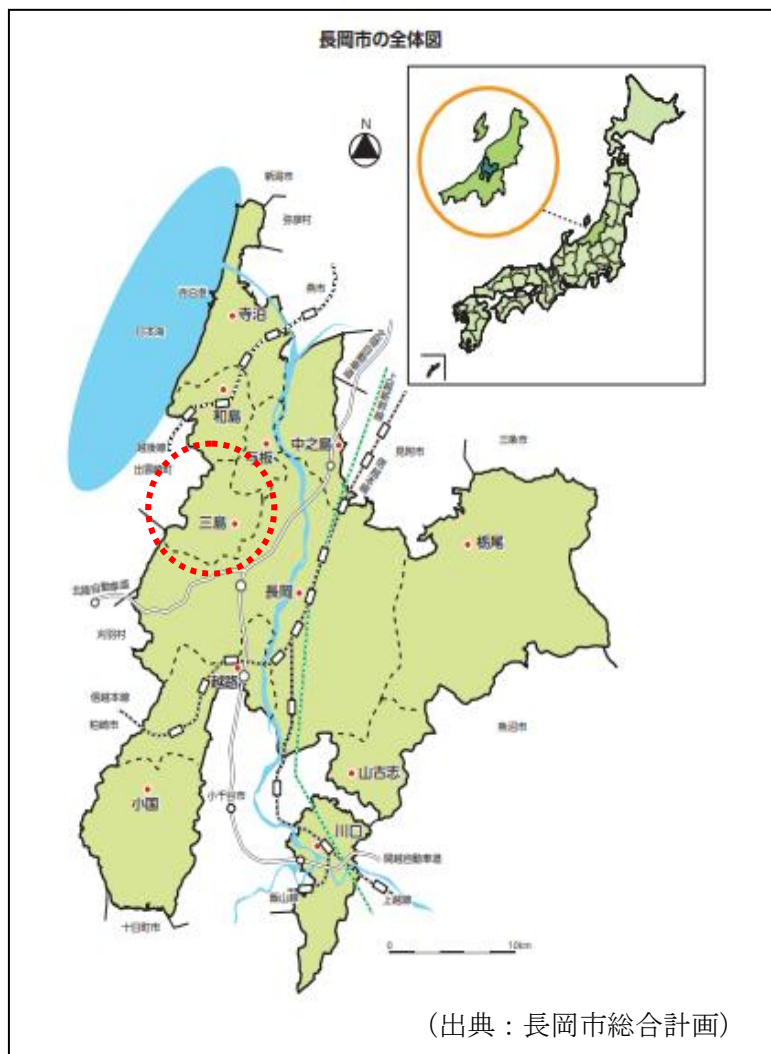
なお、地域の産業として全国に名を広めた「脇野町のこぎり」は当時近隣に里山林業者が多数存在し需要があったことから、明治42年に脇野町鋸工業組合（私設）が設立された。昭和50年代に近隣林業者の衰退とともに解散したが、その間地場産業の中心として存在した。

② 観光

観光面では、里山林業と脇野町鋸に由来する「全日本丸太早切り選手権大会」は8月の「三島まつり」に合わせて開催され、地元はもとより県内外から多くの参加者が集う一大イベントとなっている。5月に開催される「西山連峰登山マラソン」は全国各地からランナーが集まり新緑の西山連峰を走り抜けるスポーツイベントである。さらに秋には「越後みしま竹あかり街道」が開催され、その幻想的な雰囲気です訪れた人を魅了している。これらのイベントは地域活性化と交流人口の増加に一役買っている。

③ 三島地域の課題

現在、三島地域では、長岡市内の商業集積地への消費購買力の流出や、地区内事業者の高齢化による廃業などにより、商工業者を含む人口の減少が進んでいる。三島地域の商工業者数（令和4年4月1日時点）は190者あり、その内小規模事業者数は167者で小規模事業者が全体の87.8%を占めている。10年前（平成24年）との比較では、商工業者数全体で48者の減少となっているが、そのほとんどが小規模事業者（47者）となっており、小規模事業者の厳しい状況がうかがえる。その大きな理由として、小規模事業者の経営者の高齢化と後継者不足があり、毎年廃業する事業所は多いこと、また、商圈・サービスが三島地域のみに限定的である為、地域の高齢化や人口減少の影響を受けやすいことも要因の一つとなっている。



三島地域の産業別の課題は次の通りである。

【建設業】

建設業は 59 事業所あり、そのほとんどが下請の住宅関連工事業に従事する小規模事業者となっており、従業員無しかつ後継者不在の状況の下、事業主の高齢化も課題となっている。わずかに新築・増改築を行う事業者もいるが、受注は年々減少している。当地域においていかに消費者ニーズをとらえ、提案型の建築受注に繋げるかが課題である。

【製造業】

製造業は 29 事業所あり、その内小規模事業者は 20 事業所で 68.9%を占めている。国・県・市の補助金を積極的に活用しており、経営の持続化のため前向きな経営に取り組んでいる事業者が多い。一部の食品加工製造業者や日本酒製造販売業者は独自の EC サイト等を持っており、インバウンド対応として英語表記に対応している事業所もあり、地域外に販路を拡大している。ここ数年は後継者や労働力の確保など人材不足が課題となっている。またこれと合わせて新型コロナウイルスの影響による環境変化に合わせた販路拡大も課題である。

【卸・小売業】

卸売業は 7 事業所あり、機械器具や食品等の販売で地域外の顧客を相手に事業展開を行っている。

小売業は衣類雑貨酒類等販売で 24 事業所存在しているが、商店街は形成されていない。また食品スーパーがないため地域住民は近隣のスーパーで食材等調達している。地域の消費者を主なターゲットとして事業を営んでいるが、人口減少による地域の購買力の低下に加え、近隣の大規模商業施設の増加による顧客の流出が深刻化しており、商圈拡大による新規顧客の獲得が課題となっている。

【飲食・宿泊業】

飲食店は 8 事業所あり、半数の 4 事業所は宴会を主としていることから、宴会需要の低迷により売上が減少しており、ランチ営業やテイクアウト事業に力を入れているが、採算が厳しい状況が続いている。経営者の高齢化と後継者はサラリーマンとなっている為、いかにして事業の継続に取り組むかが課題である。

宿泊業は 1 事業所（温泉施設）あり、地域内外から誘客を行っており、徐々に知名度を上げている。

【理美容業】

地域内の理容業 6 事業所、美容業 11 事業所であるが、事業者の高齢廃業で徐々に地域から事業所が減少するなかで、今後の持続的な経営が課題である。

特に理容業は近隣格安チェーンへの若年層顧客流出も課題となっている。

【その他の事業】

自動車修理販売業 7 事業所、その他の業種 38 事業所が存在するが、景気動向に大きく左右される為、安定した経営が課題となっている。

三島地区の人口推移（各年 4 月 1 日）

年齢構造		平成 31 年	令和 2 年	令和 3 年	令和 4 年
0～14 歳 (年少人口)	人数	786 人	734 人	720 人	707 人
	構成比	11.7%	11.1%	10.9%	10.9%
15～64 歳 (生産年齢人口)	人数	3,773 人	3,689 人	3,634 人	3,561 人
	構成比	56.0%	55.6%	55.2%	55.0%
65 歳以上 (高齢人口)	人数	2,174 人	2,212 人	2,227 人	2,204 人
	構成比	32.3%	33.3%	33.9%	34.1%
合 計		6,733 人	6,635 人	6,581 人	6,472 人

（出典：長岡市地区別年齢別人口より）

商工業者数及び商工会員数

	平成 31 年	令和 2 年	令和 3 年	令和 4 年
建設業 (内、小規模事業者)	60 (57)	57 (54)	59 (56)	59 (56)
製造業 (内、小規模事業者)	30 (21)	29 (20)	29 (20)	29 (20)
卸・小売業 (内、小規模事業者)	35 (33)	32 (30)	32 (30)	31 (29)
飲食・宿泊業 (内、小規模事業者)	10 (8)	10 (8)	10 (8)	9 (8)
サービス業他 (内、小規模事業者)	61 (53)	61 (53)	61 (53)	62 (54)
会員数 (定款会員除く)	132	125	128	125

(出典：三島町商工会データ)

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10 年程度の期間を見据えて

三島地域の小規模事業者を取り巻く環境は、高齢化・人口減少・人材不足・消費者ニーズの変化等により厳しい状況にある。このような中、小規模事業者の持続的発展の為には、事業承継や創業の支援により小規模事業者数の減少を最小限に抑えるとともに、個々の小規模事業者の経営課題に応じたキメ細やかな伴走型支援を行い収益力の向上を促し、経営力の強化を図ることが重要である。また、人材不足・消費者ニーズの変化への対応として、小規模事業者の DX 化を進めることで、人的投資以外の方法で業務の効率化、生産性向上を図り、消費者ニーズに応えた新商品・サービスの開発を行い、SNS 等を活用し広く情報発信することで商圈拡大・新規顧客獲得を行っていく必要がある。

② 長岡市総合計画との連動性・整合性

長岡市の「総合計画（平成 28 年～令和 7 年度）」では、急速に進展している人口減少への対応として、未来を担う若者を主役に据えることで、人口減少に歯止めをかけ地域コミュニティを維持するとともに、「ふるさと長岡」への誇りと愛着を育む「長岡リジュベネーション～長岡若返り戦略～」を策定し、地方創生に取り組んでいる。また、長岡の 11 地域の特産品や資源を磨き上げ、各地域の魅力を「オール長岡」として、全国、世界へと発信することで長岡市の持続的な発展を目指すとしている。

この方針を受けて当会では、商工業者の自助努力及び創意工夫による取組みを寄り添って支援をするとともに、個社の魅力を高め、広く情報発信を行なうことで地域の交流人口増加に努める。具体的には、価格競争によって収益確保が困難な事業者に対しては、顧客の需要（ニーズ）等の市場環境に対応し、経営改善（磨き上げ）、また経営革新を支援することによって、商品・サービスの高付加価値化を実現し小規模事業者の収益拡大、魅力向上を図る。加えて、後継者難など人材不足に課題のある事業者に対しては、新潟県事業承継引継ぎセンターと連携して事業承継支援を実施することで、円滑な事業承継支援を行なう。また、小規模事業者が自助努力だけでは解決困難な経営課題について日本政策金融公庫、地域金融機関、新潟県よろず支援拠点などの支援機関と連携し課題解決を行なう。こうした個社支援を重ねて、三島地域の魅力の磨き上げと SNS 等を活用した情報発信、交流人口増加の取組みなど「長岡市総合計画」と歩調を合わせながら小規模事業者支援を行っていく。

③ 商工会としての役割

三島地域の事業者の約 70%を占める小規模事業者は経営基盤が脆弱な場合が多く、当会としては経営分析、事業計画策定、販路開拓支援等により経営力強化を後押しするとともに、

創業支援を通じて新たな地域産業の担い手育成に注力していかなければならない。また、小規模事業者が競争力強化を図るうえで、IT化やデジタル技術の活用といった新たな取組に対する重要性も今後ますます高まっていくことから、経営指導員等の支援スキル向上を図ることにより、多面的に小規模事業者の経営課題を解決し、持続的な経営発達を支援できる体制を構築していく必要がある。特に、昨今の新型コロナウイルス蔓延により深刻な打撃を受けている小規模事業者も多数いるため、経営継続に向けた大胆な事業再構築、技術や人材を引き継ぐための事業承継支援についても専門家や関係機関と連携しながら取り組んでいくものとする。

(3) 経営発達支援事業の目標

前述の(1)(2)を踏まえ、小規模事業者の自走化を促し、各種支援を通じて市場での競争力を高め、地域外への消費購買力流出を防止するとともに、地域の交流人口を増加させることで地域活性化及び小規模事業者の持続的な経営を推進する。そのため、以下の目標を掲げて伴走型支援に取り組み、個社の魅力を向上させ、その魅力を広く発信することで消費購買力の流出を防止し、交流人口の増加を図り、活力と賑わいのある地域の発展に貢献していくことを目指す。

- ① 事業計画策定支援を行い、小規模事業者の経営力向上を図る。
- ② DX活用により、小規模事業者の新たな需要を開拓する。
- ③ 創業、事業承継支援を行い、地域小規模事業者数の減少抑制及び競争力強化を図る。
- ④ 小規模事業者に対する組織的な経営支援能力の向上を図り、経営を正しい方向に導くことで「潜在力」の最大限発揮に繋げる。
- ⑤ 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和5年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

- ① 事業計画策定支援を行い、小規模事業者の経営力向上を図る。
小規模事業者の経営状況の分析を行い、顕在化した経営課題を解決するために計画的な事業経営の推進とともに実現可能性の高い事業計画策定支援を実施する。さらに、事業計画策定後のフォローアップ支援まで一貫して行う。
- ② DX活用により、新たな需要・販路を開拓する。
事業計画策定など販路開拓に意欲のある小規模事業者に対し、顧客満足度調査の実施や市場動向分析結果等の情報を提供し、既存商品・サービスのブラッシュアップ、新商品・サービスの開発支援を実施する。改善・開発した商品・サービスはWEBメディアを使って地域内外に広く発信し新たな需要を開拓する。またEC活用を検討している小規模事業者に対して、EC活用に必要な知見や実践経験を獲得し、売上向上・販売拡大につなげる自立を目指した支援を実施する。
- ③ 創業、事業承継支援を行い、地域小規模事業者数の減少抑制及び競争力強化を図る。
地域の創業を促進させる為、創業予定者に対して効果的な創業計画書策定による販売計画・需要開拓支援を実施し、地域内の創業を創出する。同時に、廃業による事業者減少対策として、新潟県事業承継・引継ぎ支援センターと連携した事業承継支援を実施し、円滑な事業承継と魅力ある事業の持続的発展を推進する。
創業・事業承継ともに「強み」をより大きく伸ばし、「弱み」を極力克服し企業価値の高い魅力的な会社づくりを行なう。個社ごとの魅力を向上させることで地域の回遊性を高め

地域全体でブランド力・競争力強化を図る。

- ④ 小規模事業者に対する組織的な経営支援能力の向上を図り、経営を正しい方向に導くことで「潜在力」の最大限発揮に繋げる。

伴走型支援においては、経営課題がより複雑化、多様化していることから各分野の専門家と連携し課題解決を図るとともに、それら知識やノウハウを吸収し個人の支援能力向上に努めつつ、支援情報等のデータは個別に集約・蓄積し、組織全体で共有できる仕組みを構築することで支援体制の強化を図る。また、新潟県よろず支援拠点や他支援機関、専門家との情報交換を通じて支援ノウハウ等の情報共有を図るとともに、各種研修会等を通して得た個々の職員が持つ知識・経験・ノウハウを共有し、組織として有効活用できるような仕組みを構築することで、個人力、組織力の両輪を強化し、小規模事業者支援の中核機関としての役割を遂行する。このことにより小規模事業者の経営を正しい方向に導き、「潜在力」の最大限発揮に繋げる。

- ⑤ 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現在の地域経済動向については、5 商工会（関原地区、二和地区、三島町、和島村、出雲崎町）合同で経営指導員等が巡回・窓口相談の際に聞き取りによる地区内景気動向調査を実施し、地域の直面する問題・課題等の洗い出しを行い、小規模事業者の事業計画策定の基礎資料として活用するとともに、調査結果を各会報等に載せることで情報共有を図っている。しかし現状はミクロ視点による分析に偏っており、郊外の大型商業施設の増加や地域内の高齢化、人口減少など、小規模事業者を取り巻く環境が厳しさを増す中、ミクロ視点での分析のみでは持続的な経営を確保することは困難である。今後小規模事業者が持続的に発展・成長していく為にはミクロ視点と併せたマクロ視点での分析が必要となっている。

また、地域内では事業主の高齢化・後継者難・廃業等が問題になっていることから、小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の内容、保有する技術・ノウハウ、従業員等の経営資源の内容、財務内容その他の経営状況を把握する為、地区内小規模事業者を対象に聞き取り調査を実施する。

これまで行ってきた地区内景気動向調査はミクロ視点での分析としては有効であったことから今後も継続して行っていく（令和 5 年度からは合同ではなく単独で実施する）。また、これに加え、マクロ視点での分析として、国が提供するビッグデータ「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、産業構造や人口動態、人の流れ等を把握することで、より戦略的かつ実現可能性の高い事業計画策定に繋げ、商圈と顧客層の拡大を図る。さらに小規模事業者実態調査を併せて行い、そのデータを分析整備し会報やホームページに掲載し、小規模事業者に周知するとともに事業計画の基礎資料として活用する。

(2) 目 標

地域の経済動向・地域ニーズを把握し、小規模事業者の経営計画・事業計画策定に活用し、調査結果を会報及び HP にて情報提供する。

事業内容	公表方法	現行	5 年度	6 年度	7 年度
① 地区内景気動向調査事業者（者数）	HP 掲載	19	20	20	20

② 地域の経済動向分析の公表（回数）	HP 掲載	—	1	1	1
③ 小規模事業者実態調査（者数）	HP 掲載	—	20	20	20

（３）事業の内容

① 地区内景気動向調査の実施

地区内の業況の現状と今後の見通しについて調査を行い、景気の動向を把握することを目的とする。

経営指導員等による定期的な巡回訪問や金融相談、記帳・税務相談などの際に、「地区内景気動向調査」を行う。調査結果は当会の施策立案の際の資料として活用するとともに、毎年調査結果を当会会員ならびに地区内小規模事業者へ景気情報として提供する。

対象業種は小売業、サービス業、製造業、建築業から毎年 20 者を対象に聞き取り調査を実施する。

【調査項目】売上額、採算、仕入単価、販売単価、資金繰り、従業員増減、景況、経営上の問題点など

【調査方法】経営指導員等による定期的な巡回訪問の際、事業者からヒアリング調査を実施し、データを収集・分析する。

② 国が提供するビッグデータの活用

【RESAS の説明】

RESAS は地方創生の様々な取組を情報面から支援するために、経済産業省と内閣官房（まち・ひと・しごと創生本部事務局）が提供している人口動態や産業構造、人の流れなどの官民ビッグデータを集約し、可視化するシステムである。

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域経済動向分析を行ない、年 1 回公表する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析

・「まちづくりマップ・From - to 分析」→人の動き等を分析

・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

③ 小規模事業者実態調査の実施

景況調査同様に巡回訪問の際に、「小規模事業者実態調査」を行う。地区内の高齢化・後継者難・廃業、新型コロナウイルスの影響による環境変化へ対応などが問題となっていることから、事業の現状と併せて、「新型コロナウイルス感染症の影響」を踏まえた調査項目を設定し、地区内小規模事業者を対象に聞き取り調査を実施する。

【調査項目】経営実態（仕入先、販売先、今後の経営方針等）、強み・弱み、経営上の課題（事業承継、販路拡大、IT 活用等）、行政・支援機関に期待する支援についてなど

【調査手法】経営指導員等による定期的な巡回訪問の際、事業者からヒアリング調査を実施し、データを収集・分析する。

（４）調査結果の活用

○調査結果を会報や当会ホームページに掲載（作成予定）することで広く地域内事業者等に周知する。

○地域課題を当商工会事業へ反映させることで地域課題の解決を図る。

○職員間で情報共有を図り、経営指導員等で経営課題の解決方法を検討する。その検討結果を個者支援や各種セミナーなどの事業実施の際に活用する他、小規模事業者へ情報提供を行

う。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状、小規模事業者はプロダクトアウトによる販売傾向が強く、マーケットインの考え方で商品・サービス等を市場に投入する認識が低い。その為、経験や思い込みによって商品・サービス等を提供した結果、顧客ニーズとの開きがあり事業の成果が上がらないケースが多々ある。消費者に選んでもらう商品やサービスを開発・選定するためには、自社商品についてお客様の声を聞き、改善に努める必要があるが、小規模事業者の限られた経営資源では、実行が難しい。

また、商工会の経営指導員も調査に必要な方法・ノウハウが不足している為、効果的な支援ができていないなどの課題がある。

今後は小規模事業者の顧客に対して顧客満足度調査を実施することで、事業所の強み・弱み、機会・脅威等を把握・整理し、売上増加につながる今後の方向性を小規模事業者に示す。

調査対象業種は、地域の人口減少の影響を大きくうけている小売業・飲食業・サービス業とする。

調査結果は事業計画を作成する際の資料として活用する。

(2) 目 標

顧客満足度調査を実施することで小規模事業者の強みや特徴を活かした商品・サービスの開発を行ない、売上増加につなげる。

事業内容	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度
顧客満足度調査実施事業者 (者数)	—	5	5	5

(3) 事業内容

顧客満足度調査の実施

小規模事業者（主に小売・飲食・サービス業）の顧客に対して顧客満足度調査を実施する。調査を実施することで当該事業所の強み・弱み、改善点等を把握し新商品開発や既存商品、サービス等のブラッシュアップを行なう。

【調査項目】利用頻度、事業者を知ったきっかけ、個別項目と全体の満足度、満足な点・不満な点等、調査を実施する事業者ごとに項目を設定する。

【調査手法】

（情報収集）事業計画策定中または策定を予定している小規模事業者に対して、経営指導員が外部機関や専門家等と連携して面談を実施し、調査票を作成する。作成した調査票は各事業者が普段の営業活動の一貫で配布し、回収については事業者または外部機関にて行う。

（情報分析）回収した調査票を基に経営指導員が外部機関や専門家等と連携し分析を行ない報告書を作成する。

【サンプル数】20 人/1 事業所

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員等が当該事業所に直接説明する形でフィードバックする。報告書にある顧客の声を活用することで、新商品開発や既存商品・サービス等のブラッシュアップを行なう。また事業計画策定の資料としても活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

第 1 期発達支援計画で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の活用並びに事業者が自らの経営分析を自発

的・自律的に実施し、事業計画を自ら策定できるよう支援を行なってきた。現在はコロナ禍により多種多様な補助金・助成金等が創設されており、これまで以上に経営分析・事業計画の策定を行なう機会が増えていることから、引続き需要を見据えた事業計画を策定する為、財務分析・非財務分析を行なう。また、これと併せてセミナーを開催することで、事業者が自ら経営分析を自発的・自律的に実施し、事業計画を策定できるように支援を行なっていく。さらに「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握を行なうとともに、高度かつ専門的な知識を有する外部専門家等と連携し、実現可能性・実効性の高い事業計画策定繋げていく。

(2) 目標

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と今後の経営戦略の方針を定め、場当たりの経営から、事業計画に基づく経営に移行できることを目標とする。

支援内容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度
経営力セミナー開催回数	—	1	1	1
経営分析事業者数	8	10	10	10

(3) 事業内容

① 経営力セミナーの開催

小規模事業者の場当たりの経営の見直しと、経営分析・事業計画策定の重要性を認識してもらう為、経営力セミナーを実施し、事業計画策定及び経営戦略立案に活用できるように支援を行なうとともに、対象事業者の掘り起こしを行なう。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページ等で広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【参加人数】15 名程度

② 経営分析の内容

多くの小規模事業者は自社の経営分析をしたことがないため、経営分析を行ない「自社の機会や脅威」「戦略的強み・弱み」「不確実性」が明確になる点や、「真の経営課題を顕在化させることができる」といったメリットを訴求する。

【対象者】セミナー参加者や巡回・窓口相談を介した、掘り起こしによって気づきを得た小規模事業者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い10者を選定

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

《財務分析》売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等

《非財務分析》下記項目について、対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(内部環境)	(外部環境)
・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織	・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況
	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析手法】事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、ソリマチ㈱の「MA-1」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

非財務分析はSWOT 分析のフレームで整理する。

(4) 分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者フィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

○分析結果は、データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

これまで事業者の経営課題を解決するため、経済動向調査結果及び経営分析結果、需要動向調

査結果を踏まえた事業計画策定を支援し、専門家・専門機関等とも連携した伴走型の指導・助言を行ってきた。実施内容は以下のとおり。

- ・事業計画策定セミナーの実施
- ・地区内景気動向調査の実施
- ・需要動向調査の実施及び調査結果を踏まえた個別相談の実施

これまで実施してきた内容は、一部の小規模事業者には浸透しているものの偏りが見られ、まだ多くの小規模事業者には事業計画の必要性や重要性の理解が浸透しているとは言えない。

現在、新型コロナウイルスの影響等により多種多様な補助金・助成金が創設されており、問い合わせも増えていることから、補助金・助成金をきっかけに事業計画策定の重要性を理解してもらう必要がある。

また、地域の人口減少や高齢化、人手不足、消費者ニーズの変化等、小規模事業者を取り巻く経営環境は厳しさを増している中、限られた人員と予算の中で業務効率・生産性向上を図っていくためには業務のDX化は必須である。

加えて、経営者の高齢化や後継者不足が深刻化しており、創業・事業承継支援が喫緊の課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

①「事業計画策定支援」

小規模事業者に対し、講義型の漠然とした事業計画策定セミナーではなく、「地域の経済動向」「経営状況の分析」「需要動向調査」の結果を踏まえ、より実践的なカリキュラムとするなどの工夫を取り入れる。

5. の経営分析を通じて、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行い、経営分析支援を行った事業者の8割程度/年の事業計画策定支援を目指す。

②「創業計画策定支援」

創業者については事業開始時から売上効果が見込め、事業継続性の高い計画策定支援及び速やかな創業へと繋げられるよう、外部機関等と連携しながらワンストップでの支援を実施する。

③「事業承継計画策定支援」

事業承継計画策定支援については、新潟県事業承継・引継ぎセンターと連携し、巡回・窓口相談時の事業承継診断シート作成等による支援者の掘り起こしから、経営分析支援、支援者個別の状況にマッチした事業承継計画策定支援を個別に行い、廃業減少に繋がる実践的な支援を行う。

①②③すべてのセミナーにおいてDXの基礎知識や活用事例等のDXについての内容を盛り込み、小規模事業者のDX推進及び競争力強化を図る。

(3) 目 標

	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①事業計画策定件数	12	8	8	8
②創業計画策定件数	0	2	2	2
③事業承継計画策定件数	2	4	4	4

(4) 事業の内容

①事業計画策定セミナー（DX推進の内容含む）の開催

募集方法	周知文書の作成配布・HPでの周知
------	------------------

支援対象者	経営分析支援事業者や経営力向上・新事業展開、補助金・助成金、金融幹旋を検討する事業者
手段・手法	セミナー受講者に経営指導員が張り付き、外部機関等と連携しながら、確実な事業計画策定に繋げていく。
回 数	1 回
カリキュラム	・ 自社の経営内容の振り返り ・ 地域の景気動向を踏まえた新規顧客開拓 ・ 経営分析結果からみる自社の経営課題の抽出 ・ 需要動向調査・顧客ニーズの把握手法 ・ 新規売上獲得に繋がる計画的な販路の拡大・需要開拓手法 ・ 補助金にも活用できる事業計画作成の手順ポイント ・ DX 総論、DX 関連技術(クラウドサービスや AI 等)や具体的な活用事例 ・ クラウド型顧客管理ツールの紹介等
参加者数	15 名程度
その他	後日、必要に応じて専門家派遣等を実施し、小規模事業者が作成した事業計画をブラッシュアップし、より実行性の高い事業計画となるよう支援を行う。

②創業計画策定セミナーの開催（DX 推進の内容含む）の開催

募集方法	周知文書の作成配布・HP での周知
支援対象者	三島地域での事業経営を検討している創業希望者
手段・手法	セミナー受講者に経営指導員が張り付き、外部専門家等と連携しながら、確実な事業計画策定に繋げていく。
回 数	1 回
カリキュラム	・ 創業に向けての基礎知識 ・ ビジネスプランの重要性 ・ マーケティング戦略、税務、人材育成、資金調達方法など ・ 事業計画作成の手順ポイント ・ DX 総論、DX 関連技術(クラウドサービスや AI 等)や具体的な活用事例 ・ クラウド型顧客管理ツールの紹介等
参加者数	10 名程度
その他	後日、必要に応じて専門家派遣等を実施し、創業予定者が作成した創業計画のブラッシュアップや創業後の進捗状況等を確認し、事業計画と乖離している場合の事業計画の見直しなど、創業から創業後までワンストップでの支援を行う。

③事業承継計画策定セミナー（DX 推進の内容含む）の開催

募集方法	周知文書の作成配布・HP での周知、事業承継診断シートによる選定等
支援対象者	事業承継を検討している事業者、早急に事業承継計画策定が必要と思われる事業者
手段・手法	セミナー受講者に経営指導員が張り付き、外部専門家等と連携しながら、確実な事業計画策定に繋げていく。
回 数	1 回
カリキュラム	・ 事業承継のパターン ・ 事業承継に係る税務・法務知識(株式・事業用資産の贈与・譲渡・相続) ・ 自社株式保有状況の確認 ・ M&A

	・具体的な事業承継パターンのシミュレーション ・事業承継計画作成の手順ポイント ・DX 総論、DX 関連技術(クラウドサービスや AI 等)や具体的な活用事例 ・クラウド型顧客管理ツールの紹介等
参加者数	15 名程度
その他	セミナー参加者の中から事業承継を進める事業者を選定し、個別相談会を実施する。事業承継セミナー及び個別相談会は、新潟県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携して実施する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

現在、事業計画を策定した小規模事業者に対して、巡回指導の際に計画の進行状況を確認し、指導・支援策・助言及び事業が円滑に進むように補助金・助成金等の活用提案を行っているが、新型コロナウイルス等の影響により急速に変化する経営環境に対して事業の見直しが充分に行われているとはいえない。このことから、経営環境の変化に素早く対応し、計画した事業をより効果的に実施する為にはこれまで以上にフォローアップの巡回頻度を増やし、環境変化に対応できるように事業計画の見直しを図っていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画の策定を行った小規模事業者等に対して、事業計画の実施状況の確認、計画と実績との差の確認、計画と実績の差から事業計画の修正や売上アップ、収益確保に向けた取り組みの立案を行う。取り組みの立案にあたっては、自走化を意識し、事業者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、事業者と従業員と一緒に作業を行うことで現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて事業者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

また、必要があれば、外部専門家や各支援機関と協力しながら計画の見直し・再検討を行っていく。これにより PDCA サイクルを回す支援を意識し実施していく。

(3) 目 標

支援対象事業者が抱える課題、問題点、悩み等について解決していくことで、職員自らの資質向上を図る。さらに事業計画がより効果的に実行されるよう支援を行ない、小規模事業者の自走化、持続的発展、売上向上を目指す。

支援内容	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①事業計画策定事業者				
フォローアップ対象事業者数	12	8	8	8
頻度 (延回数)	27	48	48	48
売上増加事業者数	—	4	4	4
②創業計画策定事業者				
フォローアップ対象事業者数	—	2	2	2
頻度 (延回数)	—	8	8	8
売上増加事業者数	—	1	1	1
③事業承継計画策定事業者				
フォローアップ対象事業者数	2	4	4	4
頻度 (延回数)	0	16	16	16
売上増加事業者数	—	2	2	2

(4) 事業内容

①事業計画策定支援事業者フォローアップ

[対象者]

事業計画を策定した全ての事業者を対象とする。

[頻度]

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、策定した事業計画が着実に実行されているか定期的にかつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定 8 事業者のうち 2 事業者は毎月 1 回、他の 6 事業者については四半期に一度とする。ただし、事業者からの申し出等により、臨機応変に対応する。

なお、事業計画と進捗状況とがズレが生じている場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更及び支援を行う。

[確認項目]

業況(売上・利益率等)認識、事業計画進捗状況、事業進捗課題、今後の展開等

②創業計画策定支援事業者フォローアップ

[対象者]

創業計画を策定した全ての事業者を対象とする。

[頻度]

経営指導員が四半期に一度訪問し面談を行い、計画進捗の確認と売上等の状況を確認する。

また、事業計画と進捗状況とがズレが生じている場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更及び支援を行う。

[確認項目]

業況(売上・利益率・顧客等)、創業計画進捗状況、事業推進課題、今後の展開等

③事業承継計画策定支援事業者フォローアップ

[対象者]

事業承継計画を策定した全ての事業者

[頻度]

経営指導員等と新潟県事業承継・引継ぎ支援センター担当専門家と連携し、四半期に一度の計画遂行状況の確認を行なう。事業承継計画は複数年にわたるものもあるため、計画内容に応じフォローアップ計画を新潟県事業承継・引継ぎ支援センター担当専門家等と策定し、タイムリーなフォローアップを行う。また、事業計画と進捗状況にズレが生じている場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更及び支援を行う。

[確認項目]

事業承継計画進捗状況(個別の具体的対策等)、計画推進課題

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者は、事業規模の脆弱さから販路拡大・開拓に必要な資金、人材といった経営資源に大きな制約があり、商圏、サービスが限定的であるため効果的な販路開拓に繋がっていない状況にある。これまで小規模事業者の販路開拓の支援として商談会や展示会等への出展を計画したが、生産力等の問題により出展をしても成果に結びつけることが難しいことから、参加者が集まらず、販路開拓の支援が十分に実施できていなかった。また、小規模事業者の多くが対外的に商品・サービスの PR を行う機会や販促ツール作成能力に乏しく、HP 等も持っていないことから、商圏が限定的である為、地域の高齢化や人口減少に伴い売上も減少している。

近年、インターネットの普及に伴い、消費者が能動的に情報を検索できるようになったことや、ソーシャルメディアの活用が進んだことで、人々の共有する情報が消費者行動に影響を及ぼすようになっている。さまざまな情報が溢れるインターネットから消費者が情報を比較し選別するコンテンツ発見の時代になっていることから HP や SNS 等を活用した情報発信、EC 市場参入は販路開拓に関して有効な手段となっているが、活用している小規模事業者は少なく、これらを活用した販路開拓及び DX 導入による業務の効率化及び生産性向上等の取り組みが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

新型コロナウイルスの影響により生まれた新たな需要や、経済活動の正常化に伴う揺り戻しの商機を獲得するべく、オンライン取引やキャッシュレスの導入、SNS 等の活用、HP の作成など、小規模事業者の DX に向けた各種手段の取組みを後押しするとともに WEB メディアの活用及び EC 市場参入による販路開拓支援を実施する。

ただ、小規模事業者にとって DX 導入や EC 市場参入は心理的なハードルが高く、このハードルを取り除く必要がある。その為、DX 導入については最初から「AI を使って自動化」ではなく、まず第一歩として日常業務のどの部分にデジタルを活用するのかなど、個社ごとに実行可能な DX の活用提案を行なうことで無理なく DX 推進を図っていく事が重要である。また、EC 市場参入については、個社の EC サイト作成支援に加え、集客力が高く初心者でも始めやすい EC モール等への出店・出品（共同出店・出品含む）を支援し、EC 市場の集客や売上効果を実感してもらうことで EC 市場参入へのきっかけづくりを行なう。

（３）目 標

セミナー及び個別相談会を通じて、日常業務の DX 化を進めるとともに、EC 市場参入や WEB メディアを活用した販路開拓支援を行い、小規模事業者の売上増加を目指す。

支援内容	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度
WEB メディア活用事業者数	—	5	5	5
売上増加率/者	—	10%	10%	10%
ソーシャルメディア活用事業者数	—	5	5	5
売上増加率/者	—	5%	5%	5%
EC サイト等開設事業者数	—	2	2	2
売上増加率/者	—	10%	10%	10%
EC モール出店事業者数	—	3	3	3
売上増加率/者	—	15%	15%	15%

（４）事業の内容

① DX 推進セミナーの開催

募集方法	周知文書の作成配布・HP での周知
支援対象者	IT 活用及び販路開拓に意欲のある事業者
手段・手法	セミナー受講者に経営指導員が張り付き、外専門家等と連携しながら、事業者の DX 推進を図る
回 数	集団セミナー１回＋個別相談会 １回
カリキュラム	・ DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービスや AI 等）や具体的な活用事例 ・ クラウド型顧客管理ツールの紹介 ・ SNS を活用した情報発信方法等 ・ EC サイトの利用方法等 ・ その他（上記以外で必要な内容があれば追加する） ・ 個別相談会（経営指導員と専門家による個別計画策定支援） ※セミナー当日または後日実施
参加者数	15 名程度 ※個別相談会はセミナー参加者から希望者を募る

② EC 市場参入による販路開拓支援（BtoC）

ア EC サイト作成支援

販路開拓に意欲のある事業所を対象に自社 EC サイト作成支援を実施する。

対象者に対して経営指導員等がエキスパートバンクやミラサポ、よろずや支援拠点等各支援機関と連携しながら自社 EC サイトの作成支援を行い販路開拓を目指す。また、事業が円滑に進められるように国・県・市等の補助金・助成金等の活用提案を行っていく。

イ EC モール等への出店・出品支援

EC 多店舗展開や認知度向上など売上増加・販路開拓を目指す意欲のある事業所を対象に

EC モール等への出店支援を実施する。

行政等と連携し EC モール出店による販売機会の提供及びマーケティング支援を通して、その後の自立化（自社 EC サイト作成）を目指す。

③ WEB メディアを活用した販路開拓支援（BtoC）

事業計画を策定した事業所や販路開拓に意欲のある事業所を対象に WEB メディアを活用した販路開拓支援を実施する。

対象者に対して株式会社ジョイフルタウンが運営する WEB メディア「日刊にいがた」の担当者による取材を実施、その内容を「日刊にいがた」に掲載することで広く情報発信を行う。情報発信は「日刊にいがた」の SNS と組み合わせて行う為、幅広く情報を拡散することができる。情報を広く発信することで消費喚起、需要拡大を行い、事業所の売上増加及び地域の交流人口増加に繋げる。また、記事閲覧者の年齢や男女比などのデータ提供も行っている為、商品改良の資料としても活用することができる。

【日刊にいがた】

平成 30 年 1 月 11 日にスタートした新潟の情報発信サイトで、グルメ、買い物、ドライブなど旬の情報を発信し読者とユーザーの「おでかけ意欲」の喚起を行っている。

月間ユニークユーザー数：470,000 UU

月間ページビュー数：890,000 PV

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

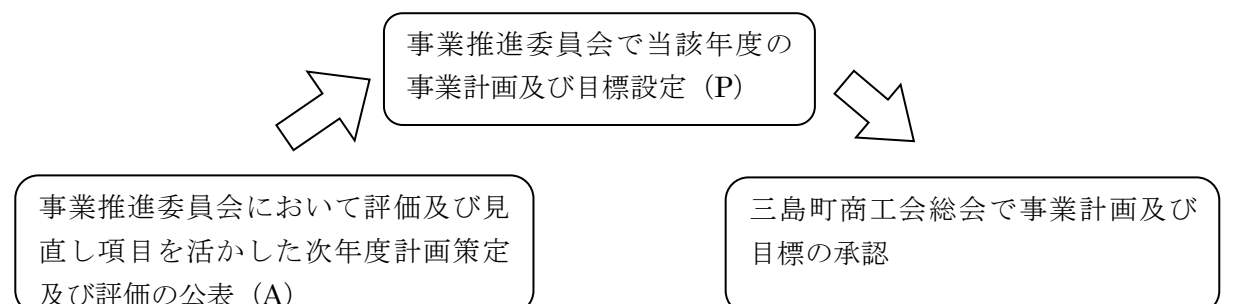
（1）現状と課題

現在、評価・推進委員会を組織し定期的に事業の進捗状況のチェックや評価・見直しを行なっている。今後も、経営発達支援事業の進捗状況等を確認・評価し、その後の事業実施方針等に反映させるためにも、定期的に事業実施状況についての検証・見直しを行う。

（2）事業の内容

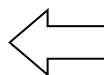
- ① 毎月月末に 1 回開催している職員会議にて事業の進捗状況について管理を行なう。
- ② 経営発達支援計画事業推進委員会を組織する。構成メンバーは、長岡市商工部産業支援課、中小企業診断士等の外部有識者及び商工会正副会長、法定経営指導員とする。半期ごとに推進委員会を開催し、進捗状況のチェック及び単年度ごとの事業計画を作成する。
- ③ 経営発達支援計画事業評価委員会を組織する。構成メンバーは、長岡市商工部産業支援課、中小企業診断士等の外部有識者及び商工会正副会長、法定経営指導員とする。毎年年度末に評価委員会を開催し、本事業計画の実施状況、成果の評価、見直しを行なう。
- ④ 委員会での評価法は ABC 評価、進捗率を数値化することで事業の実施状況を定量的に把握する。
- ⑤ 評価結果は商工会の機関紙・HP に掲載する。
- ⑥ 事業評価推進委員会で設定され、三島町商工会総会で承認された当概年度の事業計画及び目標に従い、経営発達支援計画の各種事業を実施する。

【事業推進並びに事業評価にかかる PDCA サイクル】





事業評価委員会の評価及び見直し (C)



経営発達支援事業の各事業の実施
(D)

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

現在は経営指導員等がエキスパートバンク事業への同行を行い、支援能力向上に努めているが、多様化する小規模事業者のニーズや高度な経営課題に対応できる支援能力を身に付けることが今後の課題である。本計画を推進するにあたり、研修等を通して職員の資質の向上を図るとともに、研修成果を職員間で共有することにより、組織的な経営支援能力の向上に取り組んでいく。

(2) 事業の内容

① エキスパートバンク事業等への同行

外部専門家による個別指導に経営指導員または経営支援員（一般職員）が同席し、支援能力向上のためのOJT研修の場として活用する。

② 外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び経営支援員（一般職員）の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び新潟県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に経営指導員及び経営支援員（一般職員）を派遣する。

【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び経営支援員（一般職員）のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組み>

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

③ 情報の共有化

ア) 支援記録のデータベース化

成功事例や支援手法等を、組織の財産として保有・共有していくためにデータ化する。支援案件については全職員が内容を把握できるよう、担当した経営指導員等が詳細を記録し、共有フォルダで閲覧できるようにする。

イ) 全職員間の情報共有

全職員によるOJT、職員間の情報共有による経営支援ノウハウの共有を図るため、毎月1回、職員会議の際に巡回指導や窓口での相談から指導内容について情報共有を行ない、職員連携による支援を通じて、個々の指導能力の向上のための体制作りを強化する。

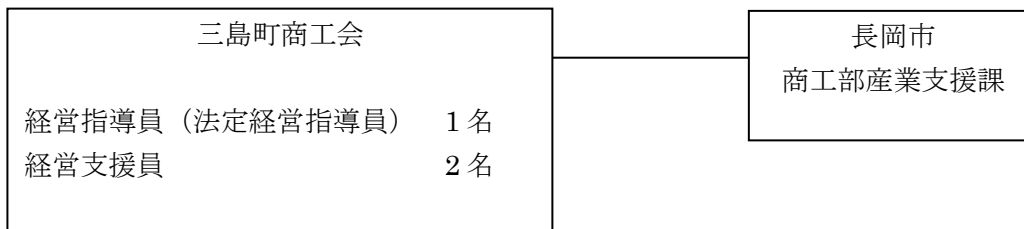
(別表2)

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

(令和4年11月現在)

- (1) 実施体制（商工会の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等）



- (2) 商工会による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

- ① 法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：相田 真也

■連絡先：三島町商工会 TEL. 0258-42-2504

- ② 法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の実施に係る情報提供及び助言を毎月1回、職員会議の際に行う。また、目標達成に向けた進捗管理は四半期に1回開催の事業推進委員会で行うとともに、年度末に事業評価委員会を開催し、事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供等を行う。

- (3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

- ① 商工会

〒940-2306

新潟県長岡市脇野町 817-9

三島町商工会

TEL：0258-42-2504 / FAX：0258-42-2314

e-mail：mishisyo@shinsyoren.or.jp

- ② 関係市町村

〒940-0062

新潟県長岡市大手通 2-6 フェニックス大手イースト 6F

長岡市 商工部産業支援課

TEL：0258-39-2222 / FAX：0258-36-7385

e-mail：syogyo@city.nagaoka.lg.jp

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	R5 年度	R6 年度	R7 年度
必要な資金の額	3, 4 8 0	3, 4 8 0	3, 4 8 0
○セミナー開催費	1, 1 5 0	1, 1 5 0	1, 1 5 0
○専門家派遣費	3 3 0	3 3 0	3 3 0
○顧客満足度調査費	1, 0 0 0	1, 0 0 0	1, 0 0 0
○需要開拓支援費	1, 0 0 0	1, 0 0 0	1, 0 0 0

(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、国補助金、県補助金、市補助金、手数料収入等

(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)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	