

# 経営発達支援計画の概要

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施者名 | 堀之内商工会（法人番号 7110005013590）<br>魚沼市（地方公共団体コード 152251）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 実施期間 | 令和2年4月1日～令和7年3月31日                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 目標   | <p>① 各個店が意欲的になるセミナーを定期的開催し、直後の伴走型支援により経営者の意識改革を図る。意欲のある事業所を集めて、専門家を交え刺激しあえる意見交換会やセミナー等を通じて個店の輝きを取り戻す支援を行う。</p> <p>② 経営者の高齢化、後継者不足による廃業を縮減させるため、事業承継診断や事業承継セミナーを実施し、事業承継の意識を高めるための事業承継計画策定支援を行う。</p> <p>③ 創業や第二創業（経営革新）を目指す方には関係機関と連携し、創業計画と事業計画の策定支援を行い、創業後の事業継続をフォローアップしていく。</p> <p>④ 商店街では空き店舗の活用や消費者のニーズを捉えた個店を多く輩出し、さらに販路開拓につながるイベント等を開催しながら小さくても人が集まる商店街の賑わいを復活させ、その相乗効果として地域経済を活性化させる。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 事業内容 | <p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること<br/>「魚沼市内事業所景況実態調査」を実施、調査結果について商工会報及びホームページに掲載する。また分析・加工し経営状況分析や事業計画策定支援に活かせるよう提供していく。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること<br/>経営状況分析を実施後、事業者が問題・課題等を見つけられるような、フィードバックを行い、事業計画策定につなげていく。</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること<br/>事業者ニーズのあるセミナーを開催し、意欲的な事業者を増やし、精度の高い事業計画策定を支援する。創業・第二創業・事業承継についても積極的に支援していく。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること<br/>3ヶ月に1回、事業計画策定支援を行った事業所を巡回訪問し、積極的に進捗状況の確認や計画の見直しなどの支援をしていく。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること<br/>顧客満足度調査を起点にした売上増加支援を実施、結果をもとに経営改善すべき点や事業者の強みや特徴を活かして、売上や利益アップにつながる今後の方向性を見つける。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること<br/>イベント出展による新規顧客開拓支援と、ITやマスメディアを活用した販路開拓支援を行い、売上増加につなげる。</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組<br/>（一社）魚沼市観光協会、JA北魚沼、魚沼市商工観光課と連携し、ユリを活用した事業・商店街賑わいづくり支援・特産品開発を行うことで、地域を活性化させていく。</p> |
| 連絡先  | <p>堀之内商工会 経営支援室<br/>〒949-7413 新潟県魚沼市堀之内130番地<br/>TEL 025-794-2433 FAX 025-794-3218 E-Mail <a href="mailto:horinouchi@shinsyoren.or.jp">horinouchi@shinsyoren.or.jp</a><br/>魚沼市 経済産業部 商工課 商工係<br/>〒946-8601 新潟県魚沼市小出島910番地<br/>TEL 025-792-9753 FAX 025-793-1016 E-Mail <a href="mailto:syoko@city.uonuma.lg.jp">syoko@city.uonuma.lg.jp</a></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1、目標

＜第1期における取組と評価等＞

〔目標〕

第1期の計画期間においては、下記の3つの目標を設定し事業を実施してきた。

- ① 各個店のやる気の出るセミナーを定期的に開催し、直後の伴走型支援により経営者の意識改革を図る。
- ② 毎年やる気のある商店主を増やし「堀之内商人塾」を組織し、関係機関専門家を交え、刺激しあえる意見交換や臨店研修等を通じて、個店の輝きを取り戻す。
- ③ 各個店の輝きから商業の再興による小さくても人が集まる商店街の賑わいを復活させ、その相乗効果として地域経済を活性化させる。

〔評価〕

①に関しては「経営塾 販路開拓セミナー」と題し、経営計画の策定から販路開拓につながる手法を学ぶセミナーとして実施してきた。参加した事業所は実践しやすい販路開拓の手法を具体的な事例で学び、実際に店舗レイアウトの変更等実践的な取り組みを始めた店舗が多く見られた。売上増加につながった店舗も多く、好評であり経営者の意識改革につながるセミナーであった。評価委員会では目標を達成し評価も高いことから、今後も継続して実施していく。

②に関しては㈱全国商店街支援センター支援パートナーの協力のもと繁盛店づくり事業にてセミナーや臨店研修を行った。店舗レイアウト・注目を引くPOPの書き方、新商品の開発や新サービスの提供等個店の輝きを取り戻す取り組みを実施してきた。また個店ごとに取組内容と実施結果を発表し刺激し合える意見交換会を行ってきた。平成29年度で繁盛店づくり事業は終了したものの、やる気のある事業所8店舗は「魚沼職人大學 堀之内キャンパス」と称した勉強会を組織し、現在も毎月の定例会と季節ごとに統一した店舗レイアウトや売り出しイベントを実施している。評価委員会では高い評価を受けているが、今後も新たな取り組みを計画、検討することと指摘を受けたため、内容をスケールアップし実施していきたい。

③に関しては、平成28年から街中商店街を歩行者天国にして新規イベント「堀之内まちなかビアガーデン One Night Summer 堀day!」を開催している。大変好評であり地元のBrass堀之内やJAZZの生演奏も加わり商店街を埋め尽くす賑わいとなっている。堀之内地域の飲食店20店舗が出店し、各個店ごとに自慢の料理を販売しながらお得なクーポン券を配布し、今後の売上増加につながる取り組みを実施してきた。お客様からは「まだ行ったことのないお店も多くあり、おいしかったのでまた行ってみます」との声も多く聞かれ、お店からも新規顧客が増えたとのアンケート結果も出ていることから成功事例といえる。ただし、既存の地域イベントでは来場者が減少し全体の目標達成とはならなかった。今後はマンネリ化することなく小さくても特徴のある長続きするイベントを検討していく必要があることと、既存のイベントを販路開拓につながるイベント内容に改善していきたい。

第1期の申請の際には魚沼市地域経済活性化アクションプランを取り入れた目標を立てていたが、魚沼市総合計画の内容を反映した部分が少なかった。ついては、今回魚沼市総合計画の内容を踏まえ、新たに目標を設定する。

平成28年に制定された第2次魚沼市総合計画では「雇用機会の拡充と地域の担い手確保」と新たに位置づけたため、本計画においても事業承継支援、創業支援、企業誘致による新たな需要や雇用の創出等を促し、地域経済を活性化させることを新たな目標として設定する。

## ＜今回の申請における取組＞

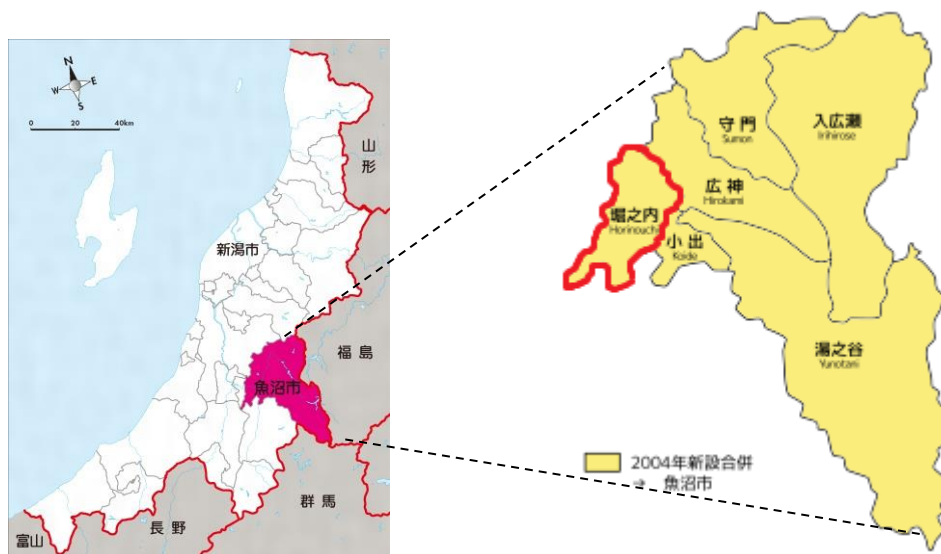
### （１）地域の現状及び課題

#### ①現状

##### ○立地

魚沼市は平成１６年１１月に６町村が合併し誕生した。新潟県の東南部に位置し、福島県と群馬県の県境に接しており、総面積は９４６平方キロメートル、そのうち約８４％を森林が占めている。日本有数の豪雪地域として知られ、豊かな自然と豊富な水量が「魚沼産コシヒカリ」をはじめとする各種産業を育んでいる。

当会がある堀之内地域は魚沼市の北西部に位置し総面積は６．９平方キロメートル、中央を信濃川の支流である魚野川が流れている。江戸時代には三国街道の宿場町として栄え、また越後縮の集散地として名をはせた地域である。



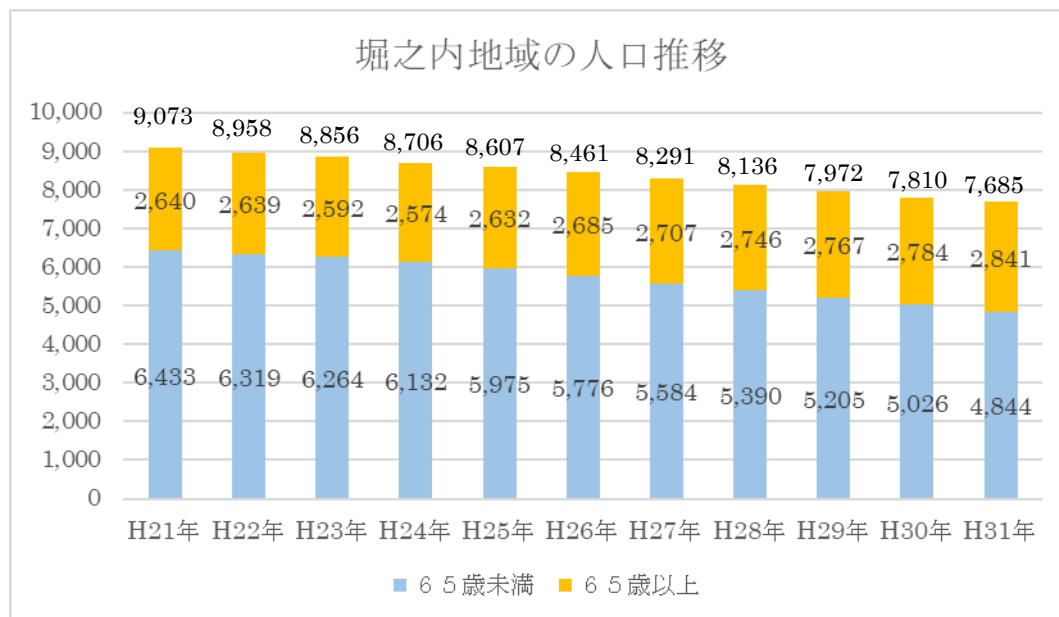
##### ○交通

主要道路としては、関越自動車道が堀之内地区を横断しており、堀之内ＩＣを利用して国道１７号にて長岡市方面や湯沢町方面、また国道２５２号にて十日町市や長野県方面へのアクセスは良好である。

鉄道では、ＪＲ上越線の駅が２つ（越後堀之内駅、北堀之内駅）あり、３駅先に上越新幹線浦佐駅もあることから、首都圏、県内主要都市までの交通は整備されている。

##### ○人口推移

堀之内地域の人口は平成２１年に９，０７３人であったが、平成３１年には人口７，６８５人となっており、１０年間で約１，４００人減少している。特に６５歳以下の年齢層が急激に減少しており、近年では毎年２００人程度の減少がみられる。人口減少とともに高齢化も進み、現在、６５歳以上の人口は２，８４１人で全体の３６．９％となっており、今後も人口減少が進むことにより高齢化率は増加するものと考えられる。



魚沼市人口統計より

## ○産業

堀之内地域は昭和23年からユリを中心とした切り花栽培に取り組み、夏場の作付面積が全国1位であり、大規模なユリの産地となっている。

昭和40年代に大型工場の誘致を行っており、大規模な食品工場、バルブ製造工場、婦人服縫製工場、電線製造工場等は現在でも稼働している。

商工業者数は魚沼市に合併した平成16年においては461社であったが、平成30年には377社に減少している。特に製造業、小売業が著しく減少している。

(管内商工業者・小規模事業者の推移)

|         | 平成16年 | 平成30年 | 増減  |
|---------|-------|-------|-----|
| 商工業者数   | 461   | 377   | △84 |
| 小規模事業者数 | 389   | 326   | △63 |

新潟県商工会実態調査報告書より抜粋

(産業分類別事業所数推移)

|         | 平成16年 | 平成30年 | 増減  |
|---------|-------|-------|-----|
| 建設業     | 98    | 88    | △10 |
| 製造業     | 84    | 56    | △28 |
| 卸売業     | 8     | 10    | 2   |
| 小売業     | 103   | 65    | △38 |
| 飲食業・宿泊業 | 51    | 34    | △17 |
| サービス業   | 97    | 99    | 2   |
| その他     | 20    | 25    | 5   |
| 合計      | 461   | 377   | △84 |

新潟県商工会実態調査報告書より抜粋

## ○魚沼市総合計画の引用（商工・観光部分）

### 第二次魚沼市総合計画（平成28年～37年）

#### ◆基本目標「豊かな地域資源を活かした力強い産業を創るまちづくり」

魚沼市では、豊富な地域資源を活用した新産業の創出と既存産業の強化を合わせ人財の育成・確保により、力強い地域産業づくりをすすめ、また、雇用の場の拡充と交流人口の拡大を図り、広く情報発信をすることにより活力のあるまちづくりをすすめるということを総合計画に謳っている。

#### ◆主な施策

##### ・地域資源の活用による産業の振興

豊かな資源を活用した生産品のブランド化や消費者のニーズを創造するものづくりを推進する。また、商品開発や技術開発を支援し、新しいビジネスの展開をすすめることにより地域産業の活性化を図る。

##### ・商工観光業の競争力強化

商工業については、起業を促進するとともに、農商工や企業間の連携など既存企業の活性化をすすめる。観光については、自然や文化・人などの観光資源を活用し、広域的な連携を図りながら新たな観光スタイルを構築する。また、地域内外を中心に海外も意識した交流と受入体制の整備をすすめる。

##### ・雇用機会の拡充と地域の担い手の確保

地域特性を活かした競争力の強化により地域産業の振興を図るとともに企業の新規ビジネス開拓を支援する。また、起業や企業誘致により雇用の場を創出し、地域の担い手の確保を図る。

## ②課題

### ○産業別の状況、課題

#### （商業の現状と課題）

平成10年ころまでは堀之内地域を商圈として、日用品の小売業を主体に営業していたが、その後、国道17号線沿いに大型スーパーやコンビニエンスストアが進出したことにより商店は大きな影響を受け、平成28年には地元商店街の中心的存在であったスーパーが廃業に追い込まれた。

中心市街地には300メートルにわたり商店街が形成されており、全盛期の平成元年には45店舗が営業していたが、現在は30店舗に減少、売上不振と高齢化による廃業が進んでおり、今後より一層廃業に伴う空き店舗が増加することが懸念される。商店街の存続維持も危ぶまれ、個店の魅力アップによる集客が喫緊の課題となっている。

このような中、平成30年に堀之内エリアイノベーションの取り組みで「民間主導のチャレンジベース」が設置され、空き店舗にチャレンジショップとして雑貨店、飲食店、ネイルサロンの3店舗が営業を開始した。事業主も30代と若く、若者や女性客に親しまれる人気店舗となっている。

今後は経営改善に後ろ向きな事業所には現状と課題を認識させる取り組みを実施し、職人大学のメンバーや新規創業者等や意欲のある事業所には、事業計画策定の実施や目的意識を持った経営改善に当たらせるような取り組みを支援していく必要がある。

#### 魚沼市 商業の推移

|              | 平成19年 | 平成24年 | 平成28年 |
|--------------|-------|-------|-------|
| 事業所数         | 641   | 562   | 464   |
| 従業員数         | 2,836 | 2,713 | 2,496 |
| 年間商品販売額（千万円） | 6,436 | 6,043 | 5,293 |

魚沼市商業統計調査より抜粋

#### (工業・製造業の現状と課題)

軍需工場があった堀之内地域は高度成長期以前より工業の町として重要な役割を果たしていた。その後、積極的な工場誘致を行い神奈川、埼玉、岐阜などに本社がある大企業が工場を建設、また堀之内ＩＣ近くには上原工業団地を造成し電線関係の工場が４件操業していることもあり、市内有数の工業地域となっている。

工業・製造業においては、全国展開を行う企業も増加しており、魚沼市工業統計調査によると製造品出荷額は年々増加している。しかし中小企業に関してはほとんどが下請けであり、熟練の職人技術を要する必要があるが、技能伝承が行われていない場合が多く、後継者確保や事業承継が今後の課題となっている。

#### 魚沼市 工業の推移

魚沼市工業統計調査より抜粋

|              | 平成２４年 | 平成２６年 | 平成２８年 |
|--------------|-------|-------|-------|
| 事業所数         | １２９   | １２６   | １１４   |
| 従業員数         | ３，１３６ | ３，１００ | ３，１１８ |
| 製造品出荷額等（千万円） | ４，２６８ | ４，４５２ | ４，６９０ |

#### (建設業の現状と課題)

土木建設業では豪雪地における冬期間の除雪等を担う建設業は安定しており、水害等の自然災害が続いた近年は復旧工事も多く、小売業や工業・製造業ほどの事業所数の著しい減少はみられない。しかし、従業員の高齢化は進んでおり、新たな人材の確保・育成などが課題となっている。

建築業においては近年住宅の新設住宅着工戸数は安定しているが、消費税増税後の反動による売上減少が懸念される。また、従業員が独立する一人親方の事業主が増加しているが、労災制度や建設業資格等の理解が進んでいないため、魚沼市建築組合と連携し周知を行っていく必要がある。

#### 魚沼市 新設住宅着工戸数の推移

|          | 平成２１年 | 平成２４年 | 平成２７年 | 平成３０年 |
|----------|-------|-------|-------|-------|
| 新設住宅着工戸数 | １３２   | ９４    | ９４    | ９８    |

新潟県建築統計より抜粋

#### (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

平成１６年から１４年間で８４件もの商工業者が廃業している現状から、１０年先を見据えた堀之内地域の将来ビジョンを考えていくには、やはり商工業者、特に小規模事業者の事業継続維持と事業承継が不可欠である。特に地域中心の商店街に多くある小売業は対策が急務である。

当会は、地域の総合経済団体として地域内における商工業の持続的な発展に向けた支援を実施する。これまで取り組んできた経営改善普及事業による支援は継続しつつ、事業者が自社の持続的な発展のためには何が必要かを自ら考え実践していくための事業計画の立案や、意欲的になるセミナーをタイミングよく実施し意識改革を図ることにより、戦略的な経営に取り組むための伴走型支援を実施する。

併せて、新潟県・魚沼市・金融機関・その他支援機関との連携強化を図り、事業者が事業を改善し続けられるような環境を整備し、管内に意欲のある企業を増やし、地域全体の活性化と魅力向上に努め、結果として企業誘致や創業者増加に繋がるような地域貢献を果たしていく。

## ② 魚沼市総合計画との連動性・整合性

第2次魚沼市総合計画（平成28年度～平成37年度）では、「人がかがやく」に着目し、人がかがやくためにこれからの10年間でめざすべき「まち」を掲げている。

商業については、人口減少や市外での消費の増加等により商店数や従業員数が減少しており、中心市街地の機能維持の観点からも商店街の活性化を課題として位置づけて、魅力ある小売店の連携による商店街の活性化を目指すとしている。

製造業については、地域雇用の大きな受け皿であり、より力強い産業構造をめざすため産学官連携の推進、関係団体との協力体制の強化に向けた活動を支援するとしている。

観光業においては、新しい観光スタイルの実現のため地域の観光資源を有機的につなぎ合わせ、地域資源を最大限に活かした観光振興を目指すとしている。

堀之内商工会では、上記のことを踏まえ、地域の総合経済団体として商店街における賑わい創出による活性化と、創業や新事業、高度な技術を持つ人材育成を支援していく。また、各種補助金制度や、国県等の支援制度についても積極的に情報提供や活用支援を行うなど利用促進に努めていくことで、魚沼市の10年先のビジョンを見据えていく。

## ③ 商工会としての役割

第1期の事業実施から小規模事業者が現状に甘んじ、経営課題に対する認識が浅く、廃業を考えている事業所が多いことがわかった。これらの事業所に対し現状と課題を認識させつつ、従来の経営改善普及事業から一歩踏み込み、小規模事業者の販路開拓支援や地域の需要や経営分析を行い、事業計画策定を支援するとともに、売上・利益率増加により、小規模事業者の持続的発展を目指す。また、創業支援と並行して事業主の高齢化や後継者不足からくる廃業を減らすために、事業承継計画書作成セミナー等を開催していく。これらの事業実施より事業者個々のみならず地域全体の底上げにつながっていき、地域内の経済の活性化を図ることが本会の役割と考えている。

### （3）経営発達支援事業の目標

小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、今後の5年間の目標を以下のとおり設定する。

- ① 各個店が意欲的になるセミナーを定期的に開催し、直後の伴走型支援により経営者の意識改革を図る。意欲のある事業所を集めて、専門家を交え刺激しあえる意見交換会やセミナー等を通じて個店の輝きを取り戻す支援を行う。（改善・継続）
- ② 経営者の高齢化、後継者不足による廃業を縮減させるため、事業承継診断や事業承継セミナーを実施し、事業承継の意識を高めるための事業承継計画策定支援を行う。（新規）
- ③ 創業や第二創業（経営革新）を目指す方には関係機関と連携し、創業計画と事業計画の策定支援を行い、創業後の事業継続をフォローアップしていく。（新規）
- ④ 商店街では空き店舗の活用や消費者のニーズを捉えた個店を多く輩出し、さらに販路開拓につながるイベント等を開催しながら小さくても人が集まる商店街の賑わいを復活させ、その相乗効果として地域経済を活性化させる。（改善・継続）

### （4）目標の達成に向けた方針

「経営発達支援事業の目標」を達成するため、以下の方針で実施する。

- ① 各個店が意欲的になるセミナーを定期的に開催し、直後の伴走型支援により経営者の意識改革を図る。意欲のある事業所を集めて、専門家を交え刺激しあえる意見交換会やセミナー等を通じて個店の輝きを取り戻す支援を行う。（改善・継続）  
⇒専門講師を招いて小規模事業者の経営分析をテーマとしたセミナーを開催する。セミナーを通

じて経営分析の必要性を認識させ、自社の強みを活かし消費者ニーズを捉えた事業展開を支援していく。さらに小規模事業者の経営課題を克服するための経営セミナーを開催して、意欲的な支援事業者を掘り起こし経営支援を進めていく。意欲的な事業所を集めて専門講師を交え、刺激しあえる意見交換会を行いながら一歩踏み込んだ事業課題を解決していく活動を支援する。

- ② 経営者の高齢化、後継者不足による廃業を縮減させるため、事業承継診断や事業承継セミナーへの参加から事業承継の意識を高めるための事業承継計画策定支援を行う。(新規)  
⇒特に小規模事業者は事業承継対策の意識が低い事業者が多いことから、巡回指導の際に簡易の事業承継診断の実施や事業承継セミナーへの参加を促していく。事業承継支援の実施には、各分野の高度な専門知識が必要なことから、県事業引継ぎ支援センター等の支援機関や専門家と連携し事業承継支援を実施していく。
- ③ 創業や第二創業（経営革新）を目指す方には関係機関と連携し、創業計画と事業計画の策定支援を行い、創業後の事業継続をフォローアップしていく。(新規)  
⇒創業者には創業セミナー・創業塾への参加の段階から魚沼市と連絡連携を密にして創業しやすい環境を整えていく。創業者の資金調達、開業手続きも円滑に行うことができるような創業計画書及び事業計画書の策定まで導き、計画の実行に向けた伴走型支援を実施していく。
- ④ 商店街に消費者のニーズを捉えた個店を多く輩出し、さらに販路開拓につながるイベント等を開催しながら小さくても人が集まる商店街の賑わいを復活させ、その相乗効果として地域経済を活性化させる。(改善・継続)  
⇒「魚沼職人大学 堀之内キャンパス」に所属し、商店街の点となっている繁盛店をより多く輩出し、それらの店舗が季節に合わせた店舗レイアウトを実施し、さらに魚沼市内共通ポイントカード（ゆきんこカード）を利用した地域限定共同売り出し事業等を行い魅力ある商店街を面として演出していく。飲食分野に関してはイベントを通じて食のブランディングを明確にし、消費者ニーズを捉えたメニューの開発から販路開拓まで支援することで商店街に賑わいを復活させ、相乗効果として地域経済を活性化させていく。

## 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（令和2年4月1日 ～ 令和7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

#### 2. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

##### [現状]

平成29年度より魚沼市商工会連絡協議会（魚沼市内6商工会）が魚沼市からの支援により「魚沼市内事業所景況実態調査」として共同で調査を行っている。各調査結果に関しては全会員に配布し、ホームページ上で情報公開することができた。

消費者意識調査に関しては平成27年度のみの実施となった。回答率が51.6%と過半数を超え、十分なサンプル数が確保できた。しかし、2年に1度実施予定であったが、実際に実施したのは平成27年度のみであり、平成29年度は小規模事業者の経営力向上に資すること・個社支援に繋がることを反映した調査とならないため、補助対象事業とならず実施に至らなかった。評価委員会では自己財源での実施も検討する必要があるとの意見もあったが、膨大なアンケート結果を集計するには業務量が増え、現在の当会の現状では賄いきれない部分がある。

##### [課題]

「魚沼市内事業所景況実態調査」については、評価委員会にて調査結果を活用した事業計画策定支援を行ってもらいたいと意見があり、調査結果は配布やホームページ上で提供していたものの、個々の事業者へのデータ提供を積極的に行ってこなかったため、事業計画策定に活用できていなかった。今後は経営分析及び事業計画策定等に活用できるような参考資料として作成・提供することが課題である。

(2) 事業内容

#### ① 地域内小規模事業者景況調査（継続）

魚沼市商工会連絡協議会と魚沼市で「魚沼市内事業所景況実態調査」を実施する。

【調査対象】 堀之内地域の小規模事業者326社

【調査項目】 売上、価格、資金繰り、雇用、設備投資、経営上の問題点等

【実施回数】 年1回

【調査手法】 調査票を郵送し返信用封筒で回収する

【分析手法】 経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う

(3) 成果の活用

調査結果については商工会報及びホームページに掲載するとともに、窓口・巡回相談において小規模事業者へ情報提供できるよう職場内の共有のデータベースを作成する。その他、魚沼市報や地元新聞にも情報発信することで、調査結果を広く活用してもらう。また、経営状況分析や事業計画策定支援に効果的に活かせるよう、経営指導員等が調査項目を分析し、地域の状況が把握できるようまとめ、相談事業にも活用できるよう整理加工して提供していく。

#### (4) 目標

| 支援内容                       | 現状    | R 2 年 | R 3 年 | R 4 年 | R 5 年 | R 6 年 |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 景況調査件数                     | 1 4 6 | 3 2 6 | 3 2 6 | 3 2 6 | 3 2 6 | 3 2 6 |
| 統計データを活用した地域経済動向調査の分析・公表回数 | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |

### 3. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

当初は小規模事業者の経営分析に対する知識と必要性についての年5回開催を目標としたセミナー開催を計画していたが、経営指導員が会員のニーズの把握について不足しており経営分析セミナー等を開催してもなかなか参加者が集まらないことや、また事業計画策定セミナーにて経営分析内容が盛り込まれていることが多かったこともあり、近年は開催に至らなかった。

経営分析については件数の目標を毎年大幅に上回っていたが、これは簡易的な経営分析の実施が多かったためである。その中で事業者各々にあった分析方法を取り入れ、専門家の分析を実施した事業者もあり、自社の強み、弱みを理解することができたと好評を得ることができている。

巡回訪問については経営指導員が実施することにより小規模事業者の経営状況の把握等に努めることとしていたが、第1期では1度も目標値を達成することができず、目標件数は平成30年度650件であったものの、実際は517件となった。巡回内容については経営分析に繋がらない巡回訪問が多く、経営全般、金融など、小規模事業者が直面する問題に対しての場当たり的で限定的な課題に対してのものが多かった。また、経営指導員それぞれが、独自のスキルに基づき経営分析を実施していたため、小規模事業者の経営状況が組織的に把握できていなかった。

##### [課題]

経営分析セミナーについては多くの方が関心のある、喫緊の経営課題と事業者ニーズを踏まえたテーマでセミナーを開催していきたい。開催回数を年1回に減らす理由としては評価委員会ではセミナーではなく個社支援による経営分析を強化するべきと意見があったため、今後は経営分析の個別指導やセミナー受講者の個別フォローアップを行っていききたい。

また、巡回訪問を強化することで、経営分析の必要性や重要性を理解してもらうための説明を行い、経営分析実施事業所の掘り起こしを行っていく。

#### (2) 事業内容

##### ①経営分析セミナー開催（継続・改善）

経営分析が事業計画策定の始まりであるという意識付けのセミナーであることから、今後は新規創業者や意欲のある事業所をピックアップして開催していく。セミナーを受講しただけでは理解できなかった事業者には、後日個別にフォローアップを行うことで支援していく。

【募集方法】ホームページ、広報誌等にて周知

【開催回数】年1回

【参加者】15名

##### ②巡回、経営相談時の経営分析（継続・改善）

これまでは経営指導員を中心としていたが、今後は経営支援員も巡回や窓口にて経営分析の必要性等の説明を行っていく。特に記帳指導先については日頃より対応している担当者を中心に説明することで、経営分析に応じてもらえるような環境づくりを心掛け、掘り起こしを行っていく。これまでのような簡易的な経営分析ではなく、精度の高い経営分析を確実にを行い、問題・課題等を早期解決に繋げ支援する。1指導員当たり20事業者の分析を目標とし、記帳指導先

事業所については経営支援員と協力のうえ実施する。

【対 象 者】セミナー参加者、記帳指導先事業所、新規創業者等

【分析項目】○財務分析：決算書や貸借対照表、残高試算表等の売上・経常利益・損益分岐点・粗利益率等、財務内容の推移状況について

○非財務分析：SWOT分析に準じた強み・弱み・機会・脅威について、市場環境・商圈・顧客ニーズについて、そのうち精度を高めた経営分析は「財務分析」と「SWOT分析」を組み合わせる。

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」や中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを利用し、経営指導員等が分析を行う。

様々な統計データ等を活用しながら目標数値の精度をさらに高める内容としていく。

### (3) 成果の活用

分析結果を事業者にフィードバックし事業計画策定につなげていく。また、分析結果をデータベース化し内部共有化することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

分析により問題が発見され、解決が難しいと判断した場合は新潟県商工会連合会のエキスパートバンク事業やミラサポの制度を活用して、中小企業診断士や税理士などの外部専門家により問題の解決を図って行く。

### (4) 目標

| 支援内容                     | 現状        | R 2 年      | R 3 年      | R 4 年      | R 5 年      | R 6 年      |
|--------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 経営分析セミナー開催回数<br>(参加事業者数) | 0<br>(0人) | 1<br>(15人) | 1<br>(15人) | 1<br>(15人) | 1<br>(15人) | 1<br>(15人) |
| 巡回等による経営分析に繋げる事業者数       | 68        | 40         | 40         | 40         | 40         | 40         |

## 4. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

事業計画策定セミナーについてはこれまでは参加事業者の意識が低く、事業計画策定まで繋がらないことが多かった。セミナー内容については商業や飲食関係の業種に絞りセミナーを開催していたため、参加できない事業者が多かった。

一方で、経営塾 販路開拓セミナーの参加者や、補助金の申請に伴う事業計画策定により当初の目標を上回る事業計画策定支援を実施することができた。巡回訪問時の情報提供や、税務指導時の必要性の意識付けによる支援事業者の掘り起しにより、セミナーに参加し、事業計画策定まで到達する事業者がみられ、現状の把握から問題抽出、課題の設定、改善策の策定、行動計画の策定と実行可能な計画策定ができていた。

創業塾については当初より魚沼市と共同で事業を開催しており、創業塾としてセミナーを年5回開催することで、創業希望者の創業計画の策定支援を行なった。創業計画策定後、魚沼市創業補助金が申請できるため、創業の相談があれば創業塾の参加を促すことができた。創業件数、創業補助金活用実績、商工会員の増加に繋がっており、評価委員会は高評価としているため、今後も魚沼市と協力し事業を継続して実施していきたい。

事業承継については、平成30年度魚沼市内事業所景況実態調査にて後継者の決定状況を問うたところ「自分の代で廃業する予定」が44.6%と半数近くが回答した一方、「事業承継してくれる方がいたら譲りたい」と答えた事業者が6%あった。水面下に隠れている事業所が判明し、

掘り起こしが必要となっている。

#### 【課題】

事業計画策定セミナーについては業種を絞らず、参加者の業種を工業、建築、製造関係も取り入れ、複数の業種に対応するセミナーを開催し、新たな事業所に対して支援を行っていききたい。

また、事業者より事前にニーズを調査したうえでセミナーを開催することで、意欲的な参加事業者を増やしていく。

経営者の高齢化が進む中で、将来の事業存続に課題や悩みを抱えていることから、新規事業として事業承継計画を含む事業計画策定について支援していくこととする。巡回にて支援事業者の掘り起こしを行っていききたい。

### (2) 支援に対する考え

これまで策定していた簡易的な事業計画を入り口とし、事業計画策定の必要性を説明し理解したうえで、より精度の高い事業計画の策定に繋げていく。その分内容は実現可能な事業計画が策定できる。また事業計画策定にあたっては、「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果も考慮して行っていく。専門的な目的を持った計画策定においては、新潟県商工会連合会等の専門化派遣事業を活用し、より精度の高い計画策定を実現する。その際、経営指導員も同行し専門家のスキルを学ぶことで計画策定能力向上を図る。

### (3) 事業内容

#### ①経営分析を行った事業者を対象とした事業計画策定セミナー（継続）

【募集方法】・経営分析を行った事業者へ個別周知

・ホームページ、広報誌等にて周知

【回数】 年2回

【カリキュラム】・複数の事業者に共通する内容

・ものづくり補助金申請や経営革新、経営力向上計画に繋がる事業計画策定

・事業者ニーズを聞き取り設定

【参加者数】20名

【効果】 意欲的な事業者を募り、セミナーに参加することで他事業所が刺激になり、相乗効果を見込む。

#### ② 事業計画の策定（新規）

【支援対象】・経営分析を行った事業者

・事業計画策定セミナーの参加事業者

【手段・手法】事業計画を策定する事業者ごとに担当者を決め、事業計画の策定支援を行う。事業計画は本来、事業者が独自に作成するものであるため、事業者が自分で考え、自分の言葉で計画を策定できるよう、伴走型の支援を行う。

#### ③創業塾開催（継続）

創業・第二創業希望者に対して、魚沼市と連携を図り「魚沼市創業セミナー」を年5回開催する。その後、事業・創業計画の策定を支援するとともに、国の「創業・第二創業促進補助金」、新潟県の「起業チャレンジ奨励事業」、魚沼市の「新規起業等にぎわい創出支援事業補助金」等の各種補助制度の活用並びに国・県・市の融資制度の活用を支援する。

#### ④第二創業（経営革新）支援（継続）

既に事業を営んでいる小規模事業者において新事業・新分野に進出するための支援をするために、新規性、実現可能性や経営状況等の分析を踏まえ、経営革新の承認申請支援を行う。

#### ⑤事業承継支援（新規）

経営指導員の巡回訪問や窓口相談時に聞き取りや事業承継診断等を行うことで、廃業を阻止していく。その後、第3者事業承継やM&Aなどを検討していくうえで、今後について事業計画策定等の積極的な支援を行っていききたい。専門知識が必要な場合は事業承継セミナーへの参加を促すことや新潟県事業引継ぎ支援センター等との連携強化を図り、対応していく。

【支援対象】事業承継を希望している事業者

【手段・方法】巡回、窓口相談時に聞き取りや事業承継診断等を行う

#### (4) 目標

| 支援内容             | 現状 | R 2 年 | R 3 年 | R 4 年 | R 5 年 | R 6 年 |
|------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 事業計画策定数          | 27 | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |
| 創業支援事業所数         | 1  | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     |
| 第二創業(経営革新)支援事業所数 | 0  | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| 事業承継計画策定数        | 0  | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     |

### 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

現在、各種補助金申請や融資等に際しての事業計画策定が支援の中心となっており、計画の進捗状況やフォローアップなどの支援は、受け身的な対応に留まっている。また、対応が経営指導員等の個々の判断に委ねられているため、組織的・計画的な支援対応が課題となっており、事業者ごとの規模や経営力に応じた経営全体の向上を視野に入れた体制は確立できていない。事業計画の策定を行った事業者においては、事業実施そのものが目標となってしまう傾向があり、目標と成果の確認・検証が行われていない場合が多かった。

##### 【課題】

策定した事業計画通りに実行されないケースや目標に達成しない事業所が見受けられたため、定期的にフォローアップを行っていくことが課題である。

#### (2) 事業内容

##### ①事業計画策定後のフォローアップ(継続・統合)

今までの受け身のフォローアップから抜け出し、積極的に進捗状況の確認や計画の見直しなどの改善策を事業所と一緒に進めるような意思疎通を図っていきたい。

事業計画策定後は、フォローアップのため経営指導員を中心に3ヶ月に1回、事業計画策定支援を行ったすべての事業所を巡回訪問し、計画からのズレの有無と進捗状況を確認するとともに計画達成に必要な指導・助言を行う。計画の見直しなどの改善策が必要な場合は、新潟県商工会連合会の専門家派遣事業も活用し計画実現に向けた支援を行う。事業計画が順調に推移している事業所については頻度を減らす等メリハリのあるフォローアップを臨機応変に実施していく。また、国・新潟県・魚沼市・金融機関等が行う経営支援策の情報や成功事例を会報やホームページ等により周知し、計画実行に向けた支援を行う。

創業者には、経営指導員等が経営状況について3ヶ月に1度定期的に訪問し、状況に応じたアドバイスを実施する。また、実務に必須項目となる会計処理、税務処理、労働保険事務処理等継続的に行い、事業の円滑な運営をサポートする。

【目標】

| 支援内容                          | 現状  | R 2 年 | R 3 年 | R 4 年 | R 5 年 | R 6 年 |
|-------------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 事業計画策定フ<br>ォローアップ<br>対象事業者数   | 2 7 | 4 0   | 4 0   | 4 0   | 4 0   | 4 9   |
| 事業計画策定フ<br>ォローアップ<br>延回数      | 5 4 | 1 6 0 | 1 6 0 | 1 6 0 | 1 6 0 | 1 6 0 |
| 売上増加事業者<br>数                  | 1   | 3     | 3     | 6     | 6     | 6     |
| 利益率5%以上<br>増加の事業者数            | 1   | 3     | 3     | 6     | 6     | 6     |
| 創業フォローア<br>ップ事業者数             | 1   | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     |
| 創業フォローア<br>ップ延回数              | 3   | 8     | 8     | 8     | 8     | 8     |
| 第二創業(経営革<br>新)フォローアッ<br>プ事業者数 | 0   | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| 第二創業(経営革<br>新)フォローアッ<br>プ延回数  | 0   | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 事業承継計画フ<br>ォローアップ事<br>業者数     | 0   | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     |
| 事業承継計画フ<br>ォローアップ<br>べ回数      | 0   | 2 0   | 2 0   | 2 0   | 2 0   | 2 0   |

6. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第1期の計画では、すべての計画が未実施であった。理由として製菓製造販売業者や飲食店に特化した計画としていたが、事業者からは「現状維持ができればよいので調査は必要ない」といった意見があり、実施までには至らなかった。

【課題】

事業計画を策定した中から対象事業者を選定し、調査内容を理解してもらったうえで実施することが必要である。

(2) 事業内容

①顧客満足度調査を起点にした売上増加支援（新規）

事業者と経営指導員でターゲットとなる顧客を想定し、アンケート又はヒアリングシートを協力して作成しそれを基に分析を行い、顧客・消費者のニーズを把握する。アンケート結果をもとに経営改善すべき点や事業者の強みや特徴を活かして、売上や利益アップにつながる今後の方向性を見つける。

対象事業者は商店街に位置し、消費者のニーズを捉えた商品やサービスを提供したいと考えて

いる事業者を想定している。小売店では取扱商品の選定、サービス業では新たな需要開拓の方向性、製造業では新商品の開発などに活用してもらう。

【調査方法】事業者と経営指導員でターゲット顧客を想定し、調査票又はヒアリングシートを作成、店頭にてアンケートを配布・回収し、それを基に分析を行い、顧客・消費者のニーズを把握する。

【調査標本】1事業者あたり30枚以上。

【分析方法】経営指導員と専門家にて分析を行う。

【調査項目】住居地域・年齢などの基礎的情報、来店頻度、きっかけ、商品・サービスについて、価格、品質、今後欲しい商品・サービス、店内の雰囲気、外観、総合評価など

【活用方法】経営指導員が説明、または分析した専門家による説明を行い、今後の事業計画策定に活かしていく。

### (3) 目標

| 支援内容              | 現状 | R 2 年 | R 3 年 | R 4 年 | R 5 年 | R 6 年 |
|-------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 顧客満足度調査<br>実施事業者数 | 0  | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     |

## 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

平成28年より新規イベント堀之内まちなかビアガーデンOne Night Summer堀day!を開催した。出店者は堀之内地域の飲食業事業者であり、自慢の一品を提供することにより、店舗にリピート客を呼び込むことを目的に企画した。平成30年度には出店者14店舗の事業計画策定を行い、クーポンチラシを作成、終了後1か月間の新規顧客数や売上の調査を行ったところ、半数以上が新規顧客増えたと回答があった。しかし、出店後年間を通じての結果は横ばいが多く、増収増益につながったのは1事業所のみに留まり、限定的な効果となった。

毎年6月に開催の東京堀之内会総会物産販売と、10月に2日間開催の豊島区友好都市観光物産展の出展支援を行った。支援内容は出展する事業所に対して専門家より出展時と出展後の顧客獲得等の販路開拓のため販売戦略指導会を開催。結果として、出展後の問い合わせについて1事業所が増加した。

全国商工会連合会が提供しているホームページ作成支援ツール「SHIFT（シフト）」については小規模事業者でも費用を掛けず簡単にホームページを開設できるよう講習会を開催し、利用の推進を図ったものの、利用事業者は10社と低迷している。独自にホームページを持っていることや、SNSにて告知していることなどにより、利用者数の増加には至らなかった。

#### 【課題】

堀之内まちなかビアガーデンOne Night Summer堀day!については、今後もアンケートを続け、分析・検証を行い、売上増加に繋がるような支援が必要である。

豊島区友好都市観光物産展については毎年人出が約20万人となっており、今後も販路開拓が見込めるイベントとなっている。今後はオンライン通販などで定期的に購入できる顧客の獲得を目指す。

ITを活用した販路開拓は、コストをかけずに取り組める需要の開拓手段であるが、地域の小規模事業者においては、効果的に活用がされていない。とりわけ、高齢の経営者については、インターネットの活用が、不得意分野となっており、今後の課題と言える。

マスメディア等を活用した販路開拓については、十分に情報提供ができていたとは言えず、小規模事業者の取り組み等がニュースや記事に取り上げられる機会が少なかった。また、ハードルが高いという意識から、積極的な活用には至っていない状況のため、支援が必要である。

## (2) 事業内容

### ①堀之内まちなかビアガーデンOne Night Summer 堀day! 出店支援 ＜B t o C＞（継続・改善）

- 【目 的】堀之内まちなかビアガーデンOne Night Summer 堀day!に出店する飲食業者に対し、新規顧客開拓支援を行う。
- 【支援対象者】客数や売上が減少している飲食店の地域の現状を踏まえ、自慢の商品を売り出すことにより新規顧客開拓を目指す出店事業者
- 【支援方法】出店事業者にはイベント出店前に事業計画を策定することで、数値目標を立てて出店してもらう。当日、出店事業者については、自店舗への来客を促すためのチラシやパンフの配布を行う。また、チラシやパンフ作成については経営指導員または専門家による個別指導を行い、効果を上げていく。終了後は専門家を交えてデータを分析し今後につながる事業計画作成をフォローアップしていく。

### ②豊島区友好都市観光物産展の出展支援＜都市部イベントへの出展支援＞＜B t o C＞【継続・改善】

- 【目 的】豊島区友好都市観光物産展に出展する事業者に対し、新規顧客獲得等の販路開拓に繋がる支援を行う
- 【対 象 者】販路開拓を目指す出展事業者
- 【支援方法】豊島区友好都市観光物産展に、出展事業所と共に経営指導員が参加し、新たな需要の開拓を支援する。経営指導員は、事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな支援を行い今後の販路開拓につながる取り組みに対して支援をしていく。

### ③ G o o p e (旧SHIFT)、ミラサポ、ニッポンセレクトへの登録＜B t o B＞【継続・改善】

全業種を対象として、全国商工会連合会のWebシステムG o o p eや中小企業庁の「ミラサポ」、全国連の「ニッポンセレクト」への登録支援を行い、企業や製品・商品・サービス等の情報発信を行い、商談成立を目指す。

### ④新商品、サービスに対する認知度向上支援＜B t o B＞【継続・改善】

小規模事業者は良質な商品やサービスを持っているにもかかわらず、うまく顧客に情報を伝える手段を保有していないことが多かった。そのため令和元年度にプレスリリースセミナーを実施、多くの事業者からプレスリリースのノウハウを習得してもらったところである。今後は新商品や店舗情報等をプレスリリースし、小規模事業者が苦手とする情報発信を強化、効果的な活用方法を支援する。特に地域資源を活用した商品（6次産業化含む）等を中心に新たな商品・製品等を開発した事業者には積極的に支援していく。

また、創業支援の場合は支援メニューとセットとし、新規店舗オープン情報としてプレスリリースの活用を薦める。

## (3) 目標

| 支援内容                              | 現状  | R 2 年 | R 3 年 | R 4 年 | R 5 年 | R 6 年 |
|-----------------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 堀之内まちなか<br>ビアガーデン出<br>店支援事業者数     | 1 4 | 1 6   | 1 6   | 1 8   | 1 8   | 1 8   |
| 堀之内まちなか<br>ビアガーデン<br>売上増加率%<br>／社 | —   | 1 0   | 1 0   | 1 0   | 1 0   | 1 0   |
| 豊島区友好都市<br>観光物産展の出<br>展支援事業者数     | 3   | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     |

|                                          |   |    |    |    |    |    |
|------------------------------------------|---|----|----|----|----|----|
| 豊島区友好都市<br>観光物産展<br>売上増加率%<br>／社         | — | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| G o o p e・ミラ<br>サボ等への登録<br>事業者数          | 0 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| G o o p e・ミラ<br>サボ等への登録<br>による成約件数<br>／社 | 0 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| プレスリリース<br>作成支援事業者<br>数                  | 0 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| プレスリリース<br>掲載件数                          | 0 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| プレスリリース<br>掲載による<br>成約件数／社               | 0 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |

## Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

### 8. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

平成28年度に農商工連携会議を2回実施したが、結果、ユリは食用にするには難しく、また一から開発するにはコストと時間がかかるとの意見が出たことにより、新たな取り組みに至らなかった。

##### 【課題】

堀之内地域が日本有数のユリの産地ということが周知されておらず課題となっている。

また、以前より活動している「魚沼職人大學堀之内キャンパス」（以下職人大学）は評価委員会では高い評価を受けているが、当会からの支援は事務的なものとなっており支援体制が確立していなかった。そのため職人大学による商店街賑わいづくりについて、連携で行っていくことが、必要である。

#### (2) 事業内容

##### ①ユリを活用した地域活性化事業・農商工連携会議（統合・改善・継続）

J A北魚沼の協力のもと、6月から7月にかけて4週間にわたり店舗前にユリを飾るユリまじりの会場を、現在の商店街の一部から拡大し、堀之内地域の全域で「ユリの町堀之内」をPRしていく。今後はユリをメインとした販路開拓や特産品開発等について必要な部分に関しては年2回、（一社）魚沼市観光協会、J A北魚沼などの関係者が一同に参画する農商工連携会議を開催し実施していく。

##### ②職人大学による商店街賑わいづくり支援（新規）

若手経営者及び後継者で組織する職人大学と連携して魅力ある商店街づくりのための勉強会を魚沼市商工観光課と（一社）魚沼市観光協会を交え年2回開催する。また、毎月職人大学参加店舗が開催している定例会に当会も加わることで、個店の活性化を図り、商店街へ地域住民を呼び

込むためにぎわいを創出の方向性について検討し、実施していく。

#### ④ 特産品開発（新規）

令和3年に開業予定である「道の駅物産館」を利用して、地域特産品を積極的に販売して行くことが求められている。旧堀之内庁舎を改修し「道の駅物産館」を作るにあたり行政と連携を密にして施設レイアウトを考えていく。道の駅完成で需要が望めることから令和元年に商工会が取り組んだ特産品開発事業に参加した事業所の6次産業化と販路開拓については、必要に応じ専門家を派遣し新商品開発を支援していく。

### 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

#### 9. 他の支援機関との連携を通じた支援のノウハウ等の情報交換に関する事

##### （1）現状と課題

###### 【現状】

市内6商工会で開催される「魚沼市商工会連絡協議会」（年6回）に加え、魚沼市商工観光課と市内6商工会との「商工行政懇談会」を年1回に参加、市内の情報交換が行われた。

指導員研修会等の休憩時間の雑談時間などを利用し各経営指導員は支援ノウハウ等の情報交換を個別に行っている。このような研修は、情報交換を目的とした会合ではないため、支援ノウハウの共有や習得が充分とは言えず、事業者への支援力向上にも効果を発揮するには至っていない。

他の支援機関と連携した情報交換については、その機会が少なく、また、情報交換に対する組織的な取り組みが行われていない。

###### 【課題】

今後は、他支援機関と支援力向上を目的とした情報交換の場に参加し、その際に得られた各種情報を事業者にフィードバックしていくことが課題である。

##### （2）事業内容

###### ①経営改善資金推薦団体連絡協議会への参加

日本政策金融公庫長岡支店が年1回実施する「経営改善資金推薦団体連絡協議会」に経営指導員が参加し、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の情報交換を行い、経営指導員の金融スキル向上を図る。

###### ②新潟県信用保証協会支援ミーティングへの参加

新潟県信用保証協会長岡支店が年1回実施する「支援ミーティング」に出席し、融資支援の際の支援ノウハウ、支援の現状、地区内の金融動向、地域経済状況について情報交換を行い、民間金融機関との円滑な金融支援に繋げていく。

###### ③商工行政懇談会の開催

魚沼市商工観光課と魚沼市内6商工会との「商工行政懇談会」を年2回開催し、市の産業振興施策や、商工会の各種事業に対し相互理解を深め、連携基盤の構築を図り、行政と商工会による円滑な小規模事業者支援に繋げていく。

#### 10. 経営指導員等の資質向上等に関する事

##### （1）現状と課題

###### 【現状】

経営支援を行う際に若手経営指導員や経営支援員は支援スキルが追いついていないため、ベテラン経営指導員の指導や助言が必要になる場面が多い状況である。

また、新潟県商工会連合会が実施する各種研修会において、各経営指導員が知識の習得や資質の向上に取り組んでいる。その他の研修については年5回以上の参加は実務上難しく、年に1回程度となっている。

さらに、月に1度、市内6商工会による「資質向上委員会」を実施し、情報の共有等を行っている。その中で「経営発達支援能力向上勉強会」を年1回実施しており、企画の段階より若手経

営指導員主導で実施することにより、支援能力の向上を図っている。

### 【課題】

経営指導員内でも支援のレベル差があり、経営支援員とはさらに差がある。組織として小規模事業者支援を実施するために、支援のレベルを統一することが課題である。

## (2) 事業内容

### ①全国連、県連、NICO、中小企業大学校の研修参加（継続・改善）

全国商工会連合会・新潟県商工会連合会が主催する研修に加え、(公財)にいがた産業創造機構、中小企業大学校の主催する研修に経営指導員及び経営支援員が年間1回以上参加することで、経営分析、経営革新、販路開拓、事業承継といった、小規模事業者への高度な支援能力の獲得・向上を図る。

### ②魚沼市内商工会経営発達支援能力向上勉強会（継続・統合）

魚沼市内6商工会の経営指導員を対象に毎月1回開催される「資質向上委員会」において積極的に情報提供・収集に努めるとともに、年2回開催予定の講師を招いて「経営発達支援能力向上勉強会」において小規模事業者支援ノウハウを習得し、支援・問題解決能力の向上に努める。

### ③OJTによる職場内経営発達支援の勉強会（継続・統合）

商工会内の全職員で、研修及び情報収集で得た支援ノウハウの共有化を図るため、定期的（月1回）に報告会を開催する。その際、参加者各自がテーマを持ち寄り、勉強会を行うことで各自の支援能力のブラッシュアップ及び専門的な知識向上を目指す。

また、成功事例やその支援手法等をデータで記録し、商工会内部のネットワーク上に保存し、各職員が閲覧可能な体制を整備するとともに、職員の異動等によりノウハウが失われることがないよう商工会組織の財産として引き継ぎを図っていく。

## 1 1. 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

事業検討委員会を組織して、年に数回委員会を開催、事業計画を検討していたが、申請書作成の都合により後半は行っていなかった。また、評価委員会を組織して、毎年1回委員会を開催、各事業の説明の後評価、改善案、意見等を窺った。

### (2) 事業内容

①正副会長、各部会長、魚沼市経済産業部商工観光課長、法定経営指導員、外部有識者として日本政策金融公庫支店長等による、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を年に1回行う。（継続・改善）

②正副会長会議において、評価・見直しの方針を決定する。（継続）

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。（継続）

④事業の成果・評価・見直しの結果を通常総会で報告するとともに、堀之内商工会のホームページ（<https://www.shokokai.or.jp/15/horinouchi/index.htm>）で計画期間中公表する。（継続）

(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6年4月現在)                                                                                                                                                                      |  |
| (1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)                                                                                    |  |
| <div><div>事務局長 1名</div><div>魚沼市<br/>産業経済部 商工課<br/>商工係</div><div>経営支援室<br/>法定経営指導員 1名<br/>経営指導員 1名<br/>経営支援員 2名</div></div>                                                      |  |
| (2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制                                                                                                             |  |
| ①当該経営指導員の氏名、連絡先<br>○氏 名：酒井 水央<br>○連絡先：堀之内商工会<br>○TEL：025-794-2433                                                                                                               |  |
| ②当該経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度 等)<br>経営発達支援事業の実施・実施にかかる指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。                                                                              |  |
| (3) 商工会、関係市町村連絡先                                                                                                                                                                |  |
| ①商工会<br>〒949-7413<br>新潟県魚沼市堀之内130番地<br>堀之内商工会 経営支援室<br>TEL 025-794-2433 FAX 025-794-3218<br>E-Mail <a href="mailto:horinouchi@shinsyoren.or.jp">horinouchi@shinsyoren.or.jp</a> |  |
| ② 関係市町村<br>〒946-8601<br>新潟県魚沼市小出島910番地<br>魚沼市 経済産業部 商工課 商工係<br>TEL 025-792-9753 FAX 025-793-1016<br>E-Mail <a href="mailto:shoko@city.uonuma.lg.jp">shoko@city.uonuma.lg.jp</a> |  |

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

|                                   | 令和2年度 | 令和3年度 | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 必要な資金の額                           | 2,050 | 2,050 | 2,050 | 2,050 | 2,050 |
| ・地域の経済動向調査に関する事業                  | 50    | 50    | 50    | 50    | 50    |
| ・経営状況の分析に関する事業                    | 200   | 200   | 200   | 200   | 200   |
| ・事業計画策定支援に関する事業                   | 400   | 400   | 400   | 400   | 400   |
| ・事業計画策定後の実施支援に関する事業               | 200   | 200   | 200   | 200   | 200   |
| ・需要動向調査に関する事業                     | 700   | 700   | 700   | 700   | 700   |
| ・新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事業            | 200   | 200   | 200   | 200   | 200   |
| ・地域経済の活性化に資する取り組みに関する事業           | 200   | 200   | 200   | 200   | 200   |
| ・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業 | 50    | 50    | 50    | 50    | 50    |
| ・経営指導員等の資質向上等に関する事業               | 50    | 50    | 50    | 50    | 50    |

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

| 調達方法                             |
|----------------------------------|
| 国補助金、県補助金、市補助金、商工会費、事業受託費、各種事業収入 |

(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)

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<br>並びに法人にあっては、その代表者の氏名 |
|                                                |
| 連携して実施する事業の内容                                  |
|                                                |
| 連携して事業を実施する者の役割                                |
|                                                |
| 連携体制図等                                         |
|                                                |