

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	守門入広瀬商工会（法人番号 1110005013588） 魚沼市（地方公共団体コード 152251）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目 標	<p>(1) 事業計画に基づく小規模事業者の経営力向上 小規模事業者の持続的発展のため、事業計画を策定・実行する事業者を支援し、売上増加や利益向上を目指す。</p> <p>(2) 事業承継及び創業支援による商工業者の減少率低減 小規模事業者の減少に歯止めをかけるため、事業承継支援及び創業支援を強化する。</p> <p>(3) 地域資源等の活用支援 地域産業の活性化と地域ブランドの強化を図るため、地域資源を活用した商品やサービスの開発と販路開拓を支援する。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p><u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u> 事業所景況調査を実施し、整理・分析した結果を小規模事業者への経営支援に活かす。</p> <p><u>4. 需要動向調査に関すること</u> 商品やサービスの需要動向調査を実施し、その結果を新商品・新サービスの開発や事業計画策定へとつなげていく。</p> <p><u>5. 経営状況の分析に関すること</u> 経営分析を実施する。分析結果は事業計画策定支援に活用する。</p> <p><u>6. 事業計画策定支援に関すること</u> 経営分析を実施した小規模事業者を対象に、持続的発展のための事業計画策定支援を実施する。</p> <p><u>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u> 事業計画の実施支援を定期的に行う。必要に応じて計画見直し等のフォローアップを行う。</p> <p><u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> 地域イベント活用による販路拡大支援を行うとともに、IT活用による地域産品等の販路開拓支援を行う。</p>
連絡先	<p>守門入広瀬商工会 〒946-0216 新潟県魚沼市須原520番地 TEL：025-797-2272 FAX：025-797-2643 E-mail：<a href="mailto:sumon.irihirose@shinsyoren.or.jp">sumon.irihirose@shinsyoren.or.jp</a></p> <p>魚沼市 産業経済部商工課 〒946-8601 新潟県魚沼市小出島910番地 TEL：025-792-9753 FAX：025-793-1016 E-mail：<a href="mailto:shoko@city.uonuma.lg.jp">shoko@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

(1) 地域の現状及び課題

①地域の現状

・立地

魚沼市は、新潟県の南東部に位置し、福島県と群馬県の県境に接している。東西約 37 km、南北約 52 km、面積は 946.76 km<sup>2</sup>、新潟県全体の 7.5% を占めている。夏は高温多湿、冬は 3メートルもの積雪がある新潟県でも有数な豪雪地帯である。その豪雪が澄んだ空気と清涼な水を生み、豊かな自然と魚沼産コシヒカリを育み、素朴でたくましい生活・文化を培ってきた。

守門・入広瀬地区は同市の北部に位置している。魚野川の支流である破間川が貫流し、北部には守門岳がそびえ、一帯が越後三山只見国定公園に指定されている。また、東部を福島県と接し、古くから越後と会津を結ぶ(六十里越)交通の要衝として発展してきた地域である。

・人口

魚沼市の人口は、平成 22 年に 40,361 人であったが、平成 27 年には 37,352 人、令和 2 年では 35,277 人となっている。令和 3 年 3 月 31 日現在 34,904 人で、うち当地域は 4,288 人である。年間 500 人のペースで減少が続いており、人口減少に歯止めがかかっていない。

また、当地域の人口減少率は魚沼市全体平均よりも高く、高齢者の割合は 47% を超えており、人口減少、少子化が進行する中であって、さらに高齢化が進んでいくと推測される。

(地区人口)

	H22	H27	R2	H22・R2 比較	減少率
魚沼市人口	40,361 人	37,352 人	35,277 人	▲5,084	▲12.5%
うち 守門 地区	4,037 人	3,515 人	3,212 人	▲ 825	▲20.4%
うち入広瀬地区	1,592 人	1,357 人	1,155 人	▲ 437	▲27.4%

(地区高齢化率)

	H22	H27	R2	高齢化率
魚沼市高齢人口	11,974 人	12,280 人	13,024 人	36.9%
うち 守門 地区	1,482 人	1,424 人	1,478 人	46.0%
うち入広瀬地区	667 人	629 人	603 人	52.2%

・産業

魚沼産コシヒカリに代表される農業を中心に、公共工事や冬期間の除雪のための建設業、豊かな自然や文化的資源を活かした観光業が発達している。

守門地区は、豪農の館「目黒邸(国重要文化財)」が建つ古くからの農村である。昭和 38 年の須原スキー場開業により、周囲に商店、飲食店、旅館・民宿が立ち並び現在に至っている。

入広瀬地区は、過去に水力発電用ダムや多くの公共施設が建設されており、また、魚沼市の中でも雪深い地区であるため、その除雪への対応から、土木建設業が比較的多い。また、越後ハープ香園入広瀬(テニスコート、サッカー場)、入広瀬スポーツセンター(体育館)等を利用する合宿者を受け入れるための宿泊業(民宿)も比較的多い。

・事業者数の推移

当地域の商工業者数は213、小規模事業者は193で90.6%は小規模事業である。最近5年の推移では商工業者で▲2.7%、小規模者数で▲5.8%となった。サービス業で増加が見られるものの、その他業種では全般的に微減となっている。

(業種別の商工業者数の推移)

業種	H22		H27		R2		R2 構成比	
	守門	入広瀬	守門	入広瀬	守門	入広瀬	守門	入広瀬
建設業	40	19	40	17	39	15	26.5%	22.7%
製造業	32	14	29	10	27	8	18.4%	12.1%
卸売業	1	0	2	0	1	0	0.7%	0.0%
小売業	42	17	26	12	24	12	16.3%	18.2%
飲食店・宿泊業	18	19	16	18	15	14	10.2%	21.2%
サービス業	39	11	35	10	39	14	26.5%	21.2%
その他	3	4	2	2	2	3	1.4%	4.5%
合計	175	84	150	69	147	66	100%	100%
2地区合計	259		219		213			

(小規模事業者数の推移)

地区	H22	H27	R2
守門地区	165	140	137
入広瀬地区	80	65	56
合計	245	205	193

・特産品

[魚沼産コシヒカリ]

清らかな雪どけ水と厳しい自然条件の中で育ったお米は品質が良く、高級ブランド米として全国に知られている。

[日本酒（玉風味）]

減農薬栽培の酒米と山の湧き水を仕込水に使用した酒造りを行っている。創業からの伝統を受け継いだ旨口でありながら辛口の味わいで、地域で愛飲されている。

[山菜]

守門岳と浅草岳の懷に抱かれた山々では、ぜんまい、わらび、ふきのとう、たらのめ、うど、ごめ、木の芽、山たけのこ等が収穫でき、山菜の宝庫である。旧入広瀬村では昭和58年に「さんさい共和国」を宣言し、都市との交流を図ってきた。

・観光資源

[目黒邸（国の重要文化財）]

割元庄屋（大庄屋職）の役宅を兼ねた豪農の住宅。豪農地帯の農家の特徴を備え、近世村役人層の典型的な住宅として貴重な遺構である。

[須原スキー場]

魚沼市最大のスキー場で、初心者から上級者まで楽しめる。急・緩斜面が交互に現れる変化に富んだ様々なコースが楽しめる。

[越後ゆきくら館（玉川酒造）]

豪雪地ならではの雪を利用した天然の冷蔵庫「ゆきくら」をはじめ、酒蔵見学ができる。館内に

は試飲や販売コーナーがあり、酒粕を使用した食品も販売している。

[道の駅いりひろせ]

国道 252 号沿いの道の駅。山菜や季節の野菜、手焼きせんべい、どぶろく、地域の手工芸品など魚沼の農産品や特産品を揃えている。六十里越峠への通り道にあるため、ドライブやツーリングを楽しむ方々の休憩ポイントにもなっている。

[JR 只見線]

絶景の秘境路線であり、その風情と車窓から眺める破間川・只見川の溪谷美、それにマッチした新緑や紅葉が美しいことで知られ、行楽シーズンは多くの観光客が利用する。

[守門岳]

越後三山只見国定公園内にあり、日本二百名山に数えられる越後の名峰のひとつ。登山道沿いには樹齢約 300 年を超えるブナの原生林が広がり、野鳥の宝庫でもある。山頂からは越後平野や佐渡ヶ島、浅草岳・越後三山を望める大展望が楽しめる。比較的登山しやすく年間を通して登山ファンに人気がある。

[六十里越峠]

国道 252 号を新潟県と福島県に通じる峠道。険しい山岳ワインディングの峠区間は、県内屈指の秘境区間。春には新緑と県境の山桜、秋には紅葉を楽しめる。ドライブやツーリングコースとして人気がある。

・交通

[国道 252 号線]

新潟県柏崎市から当地域を通り、福島県の会津若松までを結んでいる。冬は雪のため交通が悪くなり、入広瀬地区から福島県への道路は 12 月から翌 5 月頃まで通行止めになる。

[国道 290 号線]

新潟県魚沼市小出地区から守門地区を通り、長岡市、三条市を通り村上市まで続いている。

[JR 只見線]

JR 只見線が運行している。当地域の駅は、「越後須原駅」「上条駅」「入広瀬駅」「大白川駅」の 4 駅があり、運行頻度は 1 日あたり片道 4 便となっている。

・魚沼市総合計画の引用（商工、観光部分）

平成 27 年に 10 年間の総合的なまちづくりの指針となる第二次魚沼市総合計画を策定し、「人が集い、学び、支えあうまち 魚沼」の実現に向け様々な取組を行っている。

令和 3 年からは、前期計画期間において達成できなかったことや、社会情勢の変化などにより新たに出現した課題に対応した後期基本計画を策定し、基本構想の実現に向けた取組を行っている。

産業分野での基本目標は「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」を目標に、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進めるとしている。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目指している。

【主要な施策（4 項）】

第 1 項：地域資源の活用による産業の振興

- ・新たな特産品づくり、ブランド化の推進
- ・新製品開発や新技術の確立に向けた取組の支援

第 2 項：魅力ある農林業の振興

- ・力強い農業経営の構築と地域農業の活性化
- ・森林・里山を活用した地域活性化

第 3 項：商工観光業の競争力強化

- ・競争力強化に向けた商工業者への支援

- ・地域資源を最大限に活かした観光の推進
- 第4項：雇用機会の拡充と地域の担い手の確保
- ・起業の促進
  - ・定住人口確保のための取組の強化
  - ・戦略的な人財確保・企業誘致の推進

## ②地域の課題

### 【産業別の状況と課題】

#### (卸売業・小売業)

商店街は無く、多くが小規模店舗で各地域に点在している。少子高齢化・人口減少が経営環境を厳しくしている上、消費者の行動範囲が広がり生活圏が広域化し、近隣の大型スーパー、ドラッグストア、家電量販店、音楽映像ソフトのレンタルや販売等を行う複合量販店等が林立した地区へ購買力が流失している。また、事業者の高齢化も進んでいる上、後継者不在率が高い業種である。

大型店に無い特性を見出し、魅力ある店舗づくりや新たな販路開拓・新規顧客獲得への取組を行う必要がある。

#### (建設業)

主に土木工事業、建築工事業、専門工事業の事業者で占められており、冬期間は除雪業務を行う事業者が多い。

土木工事業は、公共工事や冬期間の除雪で一定の受注を確保しているが、公共事業費の縮減傾向により全体の受注額は減少している。

建築工事業、専門工事業は、従業員がおらず一人親方で事業を行っている事業者が多数を占めている。建築工事業では、人口減少という構造的な問題による住宅着工数の減少などにより、営業力に劣る小規模事業者は新築戸建て住宅の受注が減少しており、単価が低くなるがハウスメーカーの下請けとなる事業者が増加している。

全般的に高齢化が進んでおり、中長期的には労働力不足が懸念される。次世代への技術承継が大きな課題となる。

#### (製造業)

昭和40年代に行政の企業誘致により機械や電気器具の部品工場ができ、地域の雇用の受け皿となっていたが、その後のバブル崩壊、リーマンショック、東日本大震災等を経験する中、事業所数は減少を続けており、就業の確保が厳しい状況にある。新型コロナウイルスの影響で受注が減少し、従業員を抱える事業所の多くは国・県・市の資金繰り支援や各種支援策を活用しながらコロナ収束後を視野に雇用を維持している。

大企業・中堅企業は無く、そのほとんどが小規模事業者で大手・中堅取引先の下請けとなっており、単価の低下、原材料価格の上昇などの価格競争にさらされている。また、設備の老朽化が問題となっており、それらの対応が課題となっている。

#### (飲食・宿泊業)

当地域は、魚沼市の中でも自然が豊かで、登山、溪流釣り、スキー場、各種スポーツ施設等を有しており、都市部からの来客・観光客が多い。

飲食業の主な顧客は、地元住民や一般観光客で、宿泊業の主な顧客は、都市部の学校関係団体客(スポーツ合宿利用や自然体験学習利用)、一般観光客である。都市部の学校関係者からの利用は定期的であり、リピートにもつながっている。

しかしながら、新型コロナウイルスの影響で交流が途絶え、深刻な状況が続いており、国・県・市の資金繰り支援や各種支援策で何とか持ち堪えている状況にある。

今まで以上に顧客のニーズを見極め、ニーズに合わせた店舗運営や地域の魅力を活かした新たな商品やサービスを開発することが課題となる。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

平成22年からの10年で地域の人口は1,262人減少し、小規模事業者は52の減少となった。将来人口推計によると長期の人口減少過程に入っており、更なる人口減少並びに事業者の減少が続くと想定される。

人口減少は地域需要の減少をもたらし、事業者の経営環境を厳しくさせる大きな要因となり、事業所の減少は地域の活力の低下を招くことにつながる。

今後10年の長期的視点で地域を考えた時、小規模事業者は自らが持つ潜在能力を引き出し、地域経済の発展、雇用の維持拡大、地域住民の生活向上、地域経済活性化などに寄与していくことが求められる。

その実現にあたっては、「地域の事業者が事業を継続していくこと」や「地域の事業者が更なる成長を遂げること」が必要である。

また、後継者の確保や育成、新規創業支援により商工業者の減少を少しでも食い止め、地域資源の有効活用を図りながら、小規模事業者が自社の経営状況を把握し持続的に発展することで、地域経済の発展を目指していく。

その実現のために、商工会として事業者への支援内容と支援体制の充実を図り、行政と一体となって地域経済活性化への取組みを推進していくことが必要となる。

### ②魚沼市総合計画との連動性・整合性

魚沼市総合計画の中で、産業分野では「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」を基本目標に、「地域資源の活用による産業の振興」「魅力ある農林業の振興」「商工観光業の競争力強化」「雇用機会の拡充と地域の担い手の確保」を施策の内容として掲げている。

特に「地域資源の活用による産業の振興」では、地域資源を活かした観光振興、特産品や自然を活かした魚沼ブランド、魚沼の魅力発信の強化を図ることにより、販路の開拓及び拡大に取り組むとしている。

これらを本計画に連動させ、小規模事業者への持続的発展のための支援を積極的に行うことで地域産業の発展を目指していく。また、小規模事業者支援の拠り所となるよう、支援体制を整備し、事業の推進を図る。

### ③商工会としての役割

地域における身近な経済団体として、これまで記帳指導、税務指導、金融指導、労務指導などの経営改善普及事業の充実を図りつつ、地域活性化を図るための地域振興事業を行ってきた。

人口減少に伴う需要の低迷や高齢化の進展、競争の激化等により、小規模事業者は大きな経営環境の変化に直面しており、環境に適応した経営を行うことが必要となるが、小規模事業者の多くは、人・モノ・カネ・情報等の経営資源に制約があるため、事業者が自らだけで経営の持続的発展を遂げていくことが難しい局面となっている。そのため、それぞれの企業の実情に応じたきめ細かい支援が必要となる。

今後の商工会の役割は、地域の現状や総合計画における指針を踏まえつつ、小規模事業者が持続的に成長を続けるために、他の関係機関とも連携を図りながら、個々の事業者に対して伴走型による支援を実施することが求められている。これまでの基礎的な経営改善普及事業に加え、経営戦略まで踏み込んだ支援を実施することで事業者の持続的発展を目指すことが、商工会の与えられた役割であると考えられる。

(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俯瞰しつつ、地域の現状及び課題を踏まえ、以下の3項目を今後5年間の目標として設定する。

①事業計画に基づく小規模事業者の経営力向上

小規模事業者の持続的発展のため、事業計画を策定・実行する事業者を支援し、売上増加や利益向上を目指す。

②事業承継及び創業支援による商工業者の減少率低減

小規模事業者の減少に歯止めをかけるため、事業承継支援及び創業支援を強化する。

③地域資源等の活用支援

地域産業の活性化と地域ブランドの強化を図るため、地域資源を活用した商品やサービスの開発と販路開拓を支援する。

## 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4年4月1日～ 令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①事業計画に基づく小規模事業者の経営力向上

小規模事業者の経営状況を把握することにより経営上の課題を抽出し、売上の向上・利益の確保のための、事業計画の策定支援を行う。そして事業計画の実行、検証、改善という一連の支援を行うことで事業計画に基づいた経営を行っていけるよう支援していく。計画策定及び実践にあたっては国・県・市の支援策を有効に活用しながら、戦略的な経営を行っていけるよう支援する。

②事業承継及び創業支援による商工業者の減少率低減

事業承継については、事業承継計画の策定等の支援や新潟県事業引継支援センターの活用を行い円滑な事業承継を目指す。

創業支援については、創業希望者への創業計画策定支援や市の「新規起業等にぎわい創出支援事業」、NICOの「企業チャレンジ応援事業」等の補助金の活用支援、創業資金の斡旋等の支援を行うことで、創業希望者の不安やリスクを軽減し創業につなげていく。

③地域資源等の活用支援

需要動向を調査・整理し、専門家と連携しながら地域資源を活用した新商品・新サービス開発に向けた支援を行い、新たな需要と販路の開拓を図る。

### 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

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、魚沼市内全事業所を対象に「魚沼市内事業所景況実態調査」を行っている。

調査結果は、商工会ホームページで公開するとともに商工会広報紙に掲載誌配布することにより商工会員等への情報提供を行った。

経年比較すべき項目があり、基本的な設問の多くは前年度を踏襲する必要があるが、社会経済情勢や政策の変化等により、調査項目に所要の見直しを加えて調査を実施する必要がある。

(2) 目標

支援内容	公表方法	現行	R4	R5	R6	R7	R8
①景況調査 公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域内小規模事業者景況調査の実施

管内景気動向等について実態を把握するため、魚沼市商工会連絡協議会（市内6商工会）で「魚沼市内事業所景況実態調査」を実施する。

【調査対象】 守門147社・入広瀬地区60社の事業者計207社

【調査項目】 売上、仕入、採算、資金繰り、雇用、設備投資、デジタル化・IT活用、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

#### (4) 成果の活用

調査結果は、ホームページに掲載するほか商工会報に掲載するなどして地区内事業所等に周知する。また、経営指導員等が巡回・窓口指導を行う際の参考資料として活用する。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

小規模事業者の事業計画策定の際、各事業者の商品やサービスに応じた需要動向について業種別審査辞典、業界や県内金融機関のシンクタンクの調査資料、国の家計調査年報等の各種統計資料・調査資料、インターネット等による情報データを活用しているが、個々の事業者の商品やサービスなどの具体的な需要調査については実施できていなかった。

業界や取引先、消費者の需要動向を把握することは事業計画策定へつながり、事業者の持続的発展のために大切なことである。

今までどおり外部機関の調査データを活用し、事業計画を作成する判断材料として提供するとともに、個々の事業者の商品やサービスについての具体的な需要動向調査については顧客アンケート調査を実施する。

#### (2) 目標

支援内容	現行	R4	R5	R6	R7	R8
顧客へのアンケート調査実施事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
各種調査資料の収集・分析・調査事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者

#### (3) 事業内容

##### ① 個社の顧客アンケートによる需要動向調査

商品・サービス開発や改良、販路開拓を目指す小規模事業者のため、顧客へのアンケート調査を実施し、新商品・新サービスの開発や効果的な事業計画策定へとつなげていく。

【調査手法】ターゲット顧客を想定し、アンケートを作成・配布する。顧客・消費者のニーズを把握する。

【分析手法】データを収集・整理し、分析を行う。詳しく分析する必要がある場合は専門家と連携して分析を行う。

【調査項目】住居地域・年齢などの基礎的情報、利用頻度、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、総合評価など。

【活用方法】事業者にフィードバックし、新商品・新サービスの開発・改良、販路開拓に活用する。

##### ② 各種調査データの分析・提供

事業計画策定を行う事業者を対象に、外部機関の調査データを収集・分析を行い、新商品・新サービスの開発や効果的な事業計画策定へとつなげていく。なお、小規模事業者が必要とする情報を提供し、その結果の活用を図るため、調査項目等は事業者ごとに選定して調査を実施する。

【調査手法】業種別審査辞典、業界や県内金融機関のシンクタンクの調査資料、国の家計調査年報等の各種統計資料・調査資料、日経テレコンPOS情報、インターネット等に

よる情報データを収集する。

【調査項目】商品のトレンドや売れ筋情報、年代・性別による購買動向、商品・サービスの選択基準、ターゲット層の嗜好、ライフスタイル等の小規模事業者が提供する商品・サービスのニーズ。

【活用方法】事業者にフィードバックし、効果的な事業計画策定に活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

巡回・窓口相談の機会を捉え経営分析の重要性を説明し周知を図るとともに、決算指導時には、「経営指数分析」、「損益構造図表」、「貸借構造図表」、「損益分析図表」等の定量分析データを提供し、金融相談時や持続化補助金等の申請時に経営状況の分析を行い、事業計画策定支援につなげている。

しかし、事業者の多くは、直観的に経営状況の把握を行っており、資金繰りが悪化した際や補助金申請等の必要性に迫られて初めて経営分析の重要性に気付く事業者が多い。

自社の経営状況を把握することは事業計画策定につながり、事業者の持続的発展の基本となる重要なことである。今までの経営分析は、定量分析（財務分析）が主体であったため、定性分析（非財務分析）も併せて行っていく。

### (2) 目標

支援内容	現行	R4	R5	R6	R7	R8
経営分析事業者数（守門）	4者	6者	6者	6者	6者	6者
経営分析事業者数（入広瀬）	2者	4者	4者	4者	4者	4者

### (3) 事業内容

#### ①経営分析対象者の掘り起こし

決算指導や融資斡旋、補助金申請時の巡回・窓口相談の際、経営分析の重要性を説明し、分析の対象となる事業者の掘り起こしを行う。

ネットde記帳による記帳指導事業者については、現在行っている定量分析を行い、日々の指導から新たな事業展開を必要とする事業者を選定する。

#### ②経営分析の内容

##### 【対象者等】

経営指導員は1人の設置のみで、2つの商工会を行き来して指導しているため、定量・定性の両面から分析すること等を考慮すると、2商工会合わせて10社程度が妥当と考える。

各種補助金・金融・事業承継相談者や記帳機械化・記帳継続指導受託者から事業の維持成長に意欲的な小規模事業者を選定する。

##### 【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、収益性、生産性、健全性、効率性、安全性等

<非財務分析> 自社の内部環境（強み・弱み）と外部環境（機会・脅威）等

##### 【分析手法】

経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等を活用し、経営指導員が分析を行う。非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。専門家の助言・

指導が必要な案件については、専門家派遣事業等を活用し中小企業診断士等の専門家の指導を実施する。

#### (4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、現状把握と事業計画策定支援に活用する。また、分析結果を職員間で共有し、経営指導員以外の職員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

巡回・窓口相談の機会を捉え事業計画策定の重要性を説明し周知を図るとともに、金融相談時や持続化補助金等の申請時に経営状況の分析を行い、事業計画策定支援を行っている。また、専門的で高度な経営課題を持つ事業者に対しては、専門家派遣事業等を活用し、事業計画の策定支援にあっている。

小規模事業者の多くは事業計画策定の重要性の認識は低く、融資や補助金申請を受けるために事業計画を策定するものと捉えており、本来の事業計画策定の意義からずれているため、結果、計画に基づく検証が不十分で持続的発展に活かされていないものが多い。

#### (2) 支援に対する考え方

巡回・窓口相談時、事業計画策定することにより補助金や融資に有利になると説明しつつ、事業計画策定事例を具体的に紹介しながら周知を行い、事業計画の策定方法や事業計画策定の重要性についての理解を得る。

地域の経済動向調査や需要動向調査、経営状況の分析結果を踏まえ、事業計画の策定が必要な事業者を選定し売上げの増加・利益の確保・販路開拓等につながる事業計画策定を支援していく。

経営分析を実施した小規模事業者の5割の事業者数を目標に事業計画を策定したい。

事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

#### (3) 目標

支援内容	現行	R4	R5	R6	R7	R8
①DX推進セミナー開催数	-	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定事業者数(守門)	2者	3者	3者	3者	3者	3者
事業計画策定事業者数(入広瀬)	1者	2者	2者	2者	2者	2者

#### (4) 事業内容

##### ①DX推進セミナーの開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組みを推進していくために、セミナーを開催する。

また、セミナーを受講した事業者の中から取組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

【支援対象】経営分析を行った小規模事業者、事業継続に意欲ある小規模事業者

【募集方法】経営分析を行った事業者へは直接セミナーへの参加を促す他、商工会の広報誌にてセミナーを周知する。

【講師】ITコーディネーター等の専門家

【カリキュラム(例)】・DX総論、DX関連技術や具体的な活動事例

・SNSを活用した情報発信方法

・ECサイトの利用方法等

## ②事業計画策定への支援

【支援対象】経営分析を実施した小規模事業者

【手段・手法】「地域経済動向調査」「需要動向調査」「経営状況の分析」の結果を活用し、経営指導員が事業計画策定支援にあたる。また、専門家の助言・指導が必要な案件については、専門家派遣事業等を活用し、確実な計画策定支援を実施する。

## 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

事業計画策定を支援した小規模事業者に対し、巡回・窓口相談時、事業の進捗状況や売上・利益等の確認、必要に応じて事業計画の見直し等のフォローアップ支援を実施している。

しかし、定期的なフォローを行っておらず、事業者ごとに頻度や指導密度に偏りが生じており、全ての事業者に対して十分に支援できていない状況にある。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、事業計画の進捗状況により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、計画的・定期的なフォローアップを実施する。

### (3) 目標

支援内容	現行	R4	R5	R6	R7	R8
フォローアップ 事業者数 (守 門)	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
フォローアップ 事業者数 (入広瀬)	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
頻度 (守 門)	-	12 回				
頻度 (入広瀬)	-	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
売上増加事業者数 (守 門)	-	1 者	1 者	1 者	2 者	2 者
売上増加事業者数 (入広瀬)	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
利益率1%以上増加 事業者数 (守 門)	-	1 者	1 者	1 者	2 者	2 者
利益率1%以上増加 事業者数 (入広瀬)	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

### (4) 事業内容

フォローアップの頻度は基本的に四半期に1回とするが、重点支援先は頻度を増やし、順調な支援先は頻度を減らして対応する他、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

進捗状況が思わしくなく、事業計画と計画実行の間に大きなズレが生じていると判断する場合には、必要に応じて外部専門家などの第三者の視点を投入し、当該問題の発生要因及び今後の対策を検討の上、フォローアップの頻度の変更等を行う。

## 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

守門商工会主催の地域イベント「商工祭」にて、小規模事業者の売上増加と新規顧客開拓を目的に出店支援を行ってきた。

また、ITを活用した需要開拓では、全国商工会連合会が包括連携協定を結んだGMOペパボ(株)のホームページ作成ツール「グーペ」を活用してその作成支援を行うとともに、中小企業庁ミラサポへの登録を推奨し、これを活用した販路開拓を行っているが、有効活用できていないのが現状である。今後新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを推進していく必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

地域イベントの出店は一過性なものになりがちであるが、事業所への出店前の支援や出店後のフォローアップを行い、その効果を検証する。イベントをきっかけにして事業者への来店や利用が増加するような支援を実施していく。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関する相談対応を行い、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

## (3) 目標

支援内容	現行	R4	R5	R6	R7	R8
①イベント出店事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
イベント売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%
②SNS活用事業者	-	5者	5者	5者	5者	5者
③ECサイト利用事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%

## (4) 事業内容

### ①地域イベントへの出店支援

新規顧客の獲得、販路拡大を目指す事業者に対し、商工会が主催する「商工祭」等の地域イベントへの出店支援を実施し、新たな需要の開拓を支援する。

#### 【参考：商工祭】

守門地区で10月下旬に開催される地域イベント。地域住民に広く認知されているイベントであるため、出店者には消費者からの認知度向上が見込まれる。近年は魚沼市の地域文化祭にあわせて開催しており、来場者数は約1,000人となっている。

### ②SNS活用

新規顧客の獲得、販路拡大を目指しているが、情報発信が不十分な飲食店や宿泊事業者を中心に、取組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

### ③ECサイト利用(BtoC)

新規顧客の獲得、販路拡大を目指し、ECサイトの取引に興味がある小規模事業者に対し、大手ECサイト等の提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の支援を行い、売上向上を目指す。

## 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

毎年度、経営発達支援事業評価委員会を開催し、各事業の支援件数等の目標と実施状況(達成度や成果)について検証し、評価を受けるとともに事業の見直し等の意見を伺い、効果的な事業実施

について検討している。評価結果については商工会の理事会や通常総会で報告し承認されている。評価結果をもとに事業の内容を見直し、実効性のある支援計画を策定するためにPDCAサイクルを適切に回していく必要がある。

## (2) 事業内容

### ①事業評価委員会の開催

商工会正副会長、魚沼市経済産業部商工課長、法定経営指導員、日本政策金融公庫長岡支店長等をメンバーとする、事業評価委員会を年1回開催し、実施状況、成果の検証・評価を実施し、見直し等の意見を伺う。

### ②理事会への報告と支援計画策定

評価委員会での評価結果を理事会にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させ、新年度計画の承認を受ける。

### ③事業成果の公表

評価委員会での評価結果は、当会の総会資料やHPへ掲載することで地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

新潟県商工会連合会並びに新潟商工会議所が開催する経営指導員研修会や、新潟県商工会連合会が主催するテーマ別研修会や職種別研修会、関係機関が開催する資質向上を目的とした研修会に積極的に参加し、支援能力の向上に努めている。

また、魚沼市内の経営指導員から構成され、月1回開催される「職員資質向上委員会」において、各地域の小規模事業者への支援内容について意見交換することにより、各地域の現況や小規模事業者への有効な支援ノウハウの共有が図られている。

経営指導員以外の職員に対しては研修等で得られた支援ノウハウ等を報告し、内容の共有化を図っているが、職員の経験値や職種間の支援能力にばらつきがみられ、小規模事業者の支援に十分に活かされているとは言い難い。経営発達への支援を確実なものとするため、組織全体として支援能力の向上を図る必要がある。

今後、DXに向けた取組が加速する中、小規模事業者のITリテラシー向上が図れるよう、DXに向けた相談・指導していく能力の習得及び向上を行う必要がある。

### (2) 事業内容

#### ①外部研修会等の積極的活用

経営指導員を含む職員の支援能力の向上のため、新潟県商工会連合会や(公財)にいがた産業創造機構、中小企業大学校等が開催する経営発達支援に関する研修会に積極的に職員を派遣させ、知識や支援ノウハウを習得することで、小規模事業者への支援能力向上を図る。

特に経営指導員以外の職員は経営分析の経験が乏しいため、経営計画策定につながる経営分析セミナーへの参加を優先的に実施する。

#### ②魚沼市内職員資質向上委員会の実施

月1回開催される魚沼市内の経営指導員による定例会において、経営支援に関する情報や支援ノウハウを共有する。

また、委員会実施後、商工会内で研修会を企画・実施し、参加した経営指導員から報告することで、経営支援員も含めた経営支援の知識と支援ノウハウの習得を図る。

#### ③DX推進に向けたセミナーへの参加

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、経営指導員等の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、新潟県が策定した「県内産業デジタル化構想事業」を推進するDX推進セミナーや下記のような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。

また、参加した経営指導員等からセミナー内容の報告やIT等の活用方法や具体的なツール等について紹介することで、経営支援員も含めた支援能力の向上とノウハウの共有を図る。

#### <DXに向けたIT・デジタル化の取組>

##### 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

オンライン経営指導の方法等

#### ④OJT指導による情報共有

経営指導員と経営支援員がチームを組み、小規模事業者への経営分析支援や事業計画策定支援に係るOJTを実施し、組織全体の支援能力の向上を図る。

#### ⑤データベース化による情報・支援ノウハウの共有

小規模事業者への支援内容は、商工会基幹システム上で適時・適切にデータ入力を行うとともに、支援先の経営分析や事業計画等の電子データを共有サーバーで管理することで支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。

### 11. 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

#### (1) 現状と課題

現在は、経営・金融・税務等の会議に参加し、専門家や他の支援機関・県内経営指導員等間の支援ノウハウの共有、支援の現状を把握するため情報交換に取り組んでいる。

今後も効果的な支援事例や支援ノウハウ等の情報交換を他の支援機関と積極的に行い、得られた情報を職員間で共有して小規模事業者への支援に活かしていくことが課題となる。

#### (2) 事業内容

##### ①経営改善貸付連絡協議会（年1回）

日本政策金融公庫長岡支店主催の経営改善貸付連絡協議会において、地域景況動向や融資制度、支援状況に関する情報共有及び支援ノウハウの情報交換を行い、金融支援能力の強化を図る。

##### ②中小企業支援連携ミーティング（年1回）

新潟県信用保証協会主催の中小企業支援連携ミーティングにおいて、信用保証協会の保証業務のみならず、信用保証協会が実施している小規模事業者に対する支援事業に関して理解を深めることで支援業務に活かすほか、参加商工会・商工会議所地区の景況や支援状況等に関する意見交換を行うことで支援ノウハウの向上につなげる。

##### ③事業承継ネットワーク会議（年1回）

事業承継ネットワークにおいて、県内小規模事業者の事業承継支援に携わる行政、商工団体、金融機関、士業団体等による「新潟県事業承継ネットワーク」を構築し、事業承継支援の強化・

円滑化を推進する。

### Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

#### 1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

##### (1) 現状と課題

守門地区では「商工祭」、入広瀬地区では「親子ふれあい夏祭り」を主催するほか、「只見線沿い商工会交流協議会」「だんだん～も只見線沿線元気会議」に参画して只見線を通じた情報交換や意見要望活動、地域活性化策の検討を行い、只見線を応援することを通じて地域の活性化を図るための事業を行ってきた。

また、魚沼市当局との会議・懇談会を通じ、情報交換や市行政に対して意見・要望の提言を行い、小規模事業者支援の円滑化及び地域経済の活性化が図れるよう環境整備を行っている。

##### (2) 事業内容

###### ①只見線沿い商工会交流協議会の開催

新潟県側の7商工会（市内6商工会と南魚沼市の大和商工会）、福島県側の8商工会（あいづ商工会、会津美里町商工会、会津坂下町商工会、柳津町商工会、三島町商工会、昭和村商工会、金山町商工会、只見町商工会）から構成される「只見線沿い商工会交流協議会」を年1回開催し、J R只見線沿い地域間の相互理解を深め、情報交換及び交流を図り、関係機関への意見要望活動を行い、J R只見線を活用した更なる地域経済活性化への方向性を検討する。

###### ②魚沼市商工行政懇談会の開催

魚沼市長、経済産業部長、商工課長と、市内商工会の正副会長、事務局責任者を交えた「商工行政懇談会」を年1回開催し、魚沼市からの行政報告や商工業施策について情報共有を図るとともに、行政に対する意見・要望の提言を行う。

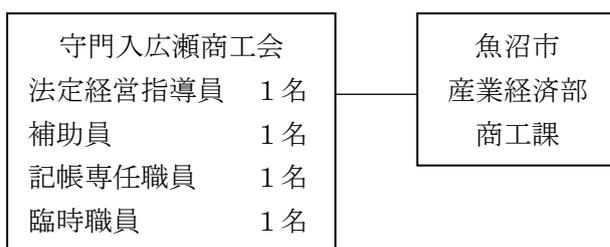
(別表2)

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)



※令和4年4月1日に、守門商工会と入広瀬商工会が合併した。

(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

■氏名： 酒井 祐一

■連絡先： 守門入広瀬商工会 (TEL 025-797-2272)

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)

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、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／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒946-0216 新潟県魚沼市須原520

守門入広瀬商工会 経営支援室

TEL : 025-797-2272 / FAX : 025-797-2643

E-mail : [sumon.irihirose@shinsyoren.or.jp](mailto:sumon.irihirose@shinsyoren.or.jp)

②関係市町村

〒946-8601 新潟県魚沼市小出島910

魚沼市 産業経済部商工課

TEL : 025-792-9753 / FAX : 025-793-1016

E-mail : [shoko@city.uonuma.lg.jp](mailto:shoko@city.uonuma.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)

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
・地域経済動向調査	50	50	50	50	50
・需要動向調査	500	500	500	500	500
・経営状況の分析	150	150	150	150	150
・事業計画策定支援	300	300	300	300	300
・事業計画策定後の 実施支援	200	200	200	200	200
・新たな需要の開拓	300	300	300	300	300

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金、県補助金、市補助金、会費・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	