

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名</p>	<p>柏崎市連合商工会          黒姫商工会（法人番号 3110005006730）          北条商工会（法人番号 5110005006729）          高柳町商工会（法人番号 2110005006731）          西山町商工会（法人番号 1110005006732）          柏崎市（地方公共団体コード 152056）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和2年4月1日～令和7年3月31日</p>
<p>目 標</p>	<p>経営発達支援事業の目標          (1) 小規模事業者の持続的発展に向けた事業計画及び事業承継計画策定とその実施支援、売上増加を目的とした販路開拓支援を行います。          (2) 各種調査の実施による分析結果を基に、事業計画の見直しなど、PDCA サイクルによる対応支援を図ります。          (3) 関係機関と連携し、地域活性化に取り組みます。</p>
<p>事業内容</p>	<p>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          関係機関が提供する各種調査資料を分析するとともに、自らも毎年業種別に調査を実施し、その結果を情報提供します。          2 経営状況の分析に関すること          業種別セミナーを開催し、経営分析の必要性や重要性を啓発し、巡回指導や窓口相談等を通じて支援対象者を掘り起こし、経営分析につなげます。          3 事業計画の策定支援に関すること          巡回指導、窓口相談等において計画策定を目指す事業者を掘り起こし、専門家と連携して、より有意で実効性の高い計画策定支援と伴走型の指導、助言を行います。          4 事業計画策定後の実施支援に関すること          毎年、複数回の巡回指導により事業計画の進捗状況を確認するとともに、計画内容の確実な実施に必要な指導、助言を行います。          5 需要動向調査に関すること          顧客の生の声を収集し、消費者ニーズを的確に捉えることにより事業コンセプトを明確なものとし、将来的な売上維持・拡大を図ります。          6 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること          展示会及び商談会等への出店を促し販路開拓支援を行うとともに、各種物産展等への出店を促し顧客開拓支援を行います。          II 地域経済の活性化に資する取組          関係機関と資源情報や改善策、地域活性化策の今後の方向性を共有し、交流人口の拡大に向けて取り組む連携体制の確立を目指します。</p>
<p>連絡先</p>	<p>西山町商工会 経営支援室          〒949-4124 柏崎市西山町礼拝430番地2          TEL0257-47-2086 E-mail : nishiyama@shinsyoren.or.jp          柏崎市 産業振興部商業観光課          〒945-8511 柏崎市中央町5番50号          TEL0257-21-2334 E-mail : shogyo@city.kashiwazaki.lg.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 目標

(1) 地域の概要

柏崎市は、新潟県のほぼ中央に位置し、新潟市まで北陸自動車道で1時間30分、東京へ北陸・関越自動車道で約3時間、JR上越新幹線では約2時間の距離にあります。また、大阪へ北陸自動車道で約5時間10分の距離にあります。

地形は、刈羽三山である米山、黒姫山、八石山の山系とその支脈によって囲まれ、北西方向は42kmに及ぶ海岸線で日本海に面しています。市のほぼ中央部を二級河川である鶴川が小支流を合して、また、鯖石川が北部から流下してくる別山川と合流し日本海に注いでいます。この3河川の下流域には柏崎・刈羽平野が開け、水田地帯を形成しています。海岸線の南西部は、火山活動により海底から隆起した米山の山麓が急激に日本海に落ち込んで出入りの激しい磯浜海岸となり景勝を成しています。一方、北東部はなだらかな砂丘が続き、海岸は遠浅になっており、絶好の海水浴場となっています。

人口は、昭和22年臨時国勢調査の約12万3千人を頂点として、以後減少を続けてきました。こうした情勢を背景として、柏崎市では、積極的な企業誘致と都市的機能の整備を進める中で、人口は昭和50年国勢調査の約9万4千人を底として増加の基調に転じました。しかし、原子力発電所全号機の完成、市内大手企業の撤退・縮小による従業員の転出及び市外への進学等により、平成12年国勢調査で再び減少し、平成27年国勢調査による人口は86,833人で、平成22年国勢調査から4,618人減少しました。

人口移動に伴う社会増減については、平成7年までは「企業進出、高速道路・原子力発電所の建設等の大規模プロジェクトによる就業機会の増大」及び「新潟産業大学の学部増設、新潟工科大学の開学」を要因として増加し、平成8年以降は「原子力発電所の建設完了」や「バブル経済崩壊後の景気低迷による一部企業の市外転出」といった雇用環境の変化に伴い、減少に転じた経過があります。

その上で近年は、少子高齢化の進行とあいまって、「中山間地における過疎化・核家族化に伴う中間・若年層の流出」、「大学・専門学校への進学率上昇に伴う高校卒業者の流出」、「平成19年新潟県中越沖地震での住宅被災に伴う高齢者単独世帯の流出」により、転出傾向に一層拍車がかかっています。本格的な少子高齢化社会を迎え、今後も人口減少傾向は続くものと懸念されます。

そういったことから、市内の黒姫・北条・高柳町・西山町の4商工会は、それぞれの持つ経営改善のノウハウや人的資源を集約・有効活用して商工会機能を向上させ、会員サービスの一層の充実を通して経営支援を行うため、平成26年度から広域連携体制をとることとして柏崎市連合商工会を組織しました。現在は、経営指導員のほか経営支援員等で運営する広域連携支援センターを配置し、経営改善普及事業の効果的推進と商工会事業の円滑な運営に取り組んでいます。

また、柏崎市第5次総合計画では、商業の現況として市内卸売業・小売業の事業所数が大幅に減少している背景には、人口減少だけでなく、後継者がいない小業者の廃業と、消費者の近隣他市への流出があるとしています。柏崎市の基幹産業である機械金属系製造業を中心とする工業は、地域間競争や価格競争が激化し、設備投資や新規受注開拓への新たな取組への挑戦により、他社との差別化を図り優位性を高めていくことが必要とし、観光面においても、地域資源の活用により四季を通じた魅力を創出して、観光誘客への積極的な取組を求めています。

(2) 各商工会地区内の特徴と商工業の現状

① 黒姫商工会

黒姫地区は、柏崎市の西南部に位置する農山村地域です。昭和43年1月に柏崎市と合併しました。西側には米山を主峰とする米山山脈が、東側には黒姫山を主峰と

する黒姫山脈が連なっており、黒姫地区のほぼ中央を南北に鶴川が縦貫して流れております。黒姫地区は野田、別俣、鶴川と三地区に分けることができ、特に鶴川地区は豪雪地帯であり過去5mを超える積雪がありました。

また、黒姫地区には伝統芸能の「綾子舞」が伝えられております。越後国守護上杉房能の自刃後（1507年）、当地へ逃れて来た妻の綾子によって踊りが伝えられたという伝承があり、500年の歴史を持つともいわれています。芸能史的にも価値が高く、昭和50年に重要無形民俗文化財の第1回の指定を受けました。

黒姫地区の主産業は農業であり、米作が中心となっております。かつては林業や製材業も盛んでしたが、後継者の不在、需要の減少などから廃れてしまいました。黒姫地区は小規模事業者が中心で、後継者が見つからない中で現状をしのいでいます。

当地区も他の中山間地域と同様、高齢化、人口減少に苦しんでおり、今後は地域産業を育て、人口減少に歯止めをかけることが求められています。



## ② 北条商工会

北条地区は、柏崎市の東端に位置して JR 信越本線を挟むように周囲を山々に囲まれた盆地に集落と農地が細長く形成されています。昭和46年5月に柏崎市と合併しましたが、自然に湧出する成分豊かな鉱泉や祭りなど秀でた特性を持つ地区です。名所・旧跡は中世に由来するものが多くあり、特に北条城とその城主毛利氏は12代、約280年の歴史があります。また、江戸時代には勝海舟の曾祖父である長鳥出身の米山検校が大飢饉の故郷を救済した史実が残っています。

この地区では、平成16年10月に発生した中越大震災により唯一のスーパーマーケットが撤退したため、地域の人たちによる総菜店「北条ふるさと市場・暖暖(だんだん)」を始めました。また、平成19年7月には、中越沖地震で再び被災しましたが、持ち前のコミュニティ力で仮設店舗での営業を再開し、平成20年11月にリニューアルオープンしました。震度6強の二度の地震に遭いながら、その災いを地域の安全安心につなげる課題と受け止め、住民が一丸となり逞しく立ち向かっている地区ですが、他の中山間地域と同様に高齢化や人口減少が年々進み、いかに地域商工業の衰退を食い止め、地域経済の持続的発展につなげるかが今日的課題です。

## ③ 高柳町商工会

高柳町地区は、柏崎市の最南端に位置する農山村地域で、北側に黒姫山、東側に八石山系の山々を仰ぎ、集落は日本海に注ぐ鯖石川とその支流沿い、丘陵山間地に散在

しています。新潟県内でも有数の豪雪地域で、降積雪は住民生活を圧迫しています。また、高齢化の進行によって、冬季間の住民生活に経済的、心理的な不安を与えています。

昭和45年に制定された過疎地域対策緊急措置法以降、過疎地域の指定を受け、産業の振興と雇用の拡大、交通通信体系の整備、生活環境の整備、住民福祉の増進、教育文化施設の整備などの施策を実施し、生活環境の基盤整備は進み、特に農山村体験滞在型交流観光事業による施設整備により、様々な側面で成果を挙げてきました。

一方で、人口は依然減少を続けていること、弱小な生産基盤に頼らざるを得ないことで、地域活動及び地域機能が低下しており、少子高齢化、厳しい自然条件など、不利な条件を多く抱えていることから、地域の自立と活性化の推進が求められています。また、地域が持つ固有の資源や特性をいかした高柳型グリーン・ツーリズムを推進して、交流の中から潜在能力を引き出し、個性豊かな郷土づくりを推進することが重要であることから、特産品の開発や棚田などの魅力の活用を図る必要があります。

#### ④ 西山町商工会

西山町地区は、柏崎市の最北端に位置し、地形は西側を日本海に面し、東側には西山連峰、西側には丘陵が連なり、両高地に挟まれて平地が開けています。平成17年5月には、これまで広域的な生活文化圏としての強い結び付きを持った高柳町とともに柏崎市に編入合併し、現在に至っています。

産業では、明治20年以後、日本三大油田の一つである越後西山油田が栄えましたが、油田の衰退後は、稲作主体の農業が中心となりました。近年は、農家の兼業化や若者の地区外就業の増加等が進み、住民の生活様式も都市化が顕著になってきました。しかし、人口が減少傾向にあり、また、長期間にわたる人口流出の結果、地域社会の機能が低下するなど、多くの課題が残されています。特に、人口流出の中心が若年層であることから、その地元定着は今後の大きな課題となっています。

地区内商工業者の大半は小規模事業者であり、主に家族労働による零細経営環境下に置かれています。そのため、経営者の高齢化や後継者不足が問題となっていますが、これらの事業者が地域活力の重要な一翼を担っているという観点から、これに寄り添う商工会を中心として経営力の向上と持続的な発展に取り組む必要があります。

#### ⑤ 地区内15歳未満及び65歳以上人口

地区名	人口	15歳未満	左の率	65歳以上	左の率
黒姫地区	1,025人	49人	4.8%	529人	51.6%
北条地区	2,932人	276人	9.4%	1,188人	40.5%
高柳町地区	1,504人	63人	4.2%	882人	58.6%
西山町地区	5,521人	534人	9.7%	2,116人	38.3%
計	10,982人	922人	8.4%	4,715人	42.9%
柏崎市全体	86,833人	10,001人	11.5%	26,772人	30.8%

平成27年国勢調査

#### ⑥ 地区内商工業者数及び商工会員数の推移

地区名	商工業者数 (小規模事業者数)			普通会員数 (小規模事業者数)			
	平成 26年度	令和 元年度	増減率 (%)	平成 26年度	令和 元年度	増減率 (%)	高齢化率 (%)
黒姫地区	53 (51)	42 (38)	△20.8%	41 (40)	29 (27)	△29.3%	58.6%
北条地区	96 (93)	72 (67)	△25.0%	66 (63)	55 (49)	△16.7%	41.8%
高柳町地区	95 (95)	81 (75)	△14.7%	87 (84)	67 (64)	△23.0%	61.2%

西山町地区	233 (212)	182 (163)	△21.8%	147 (135)	122 (108)	△17.0%	58.2%
計	477 (451)	377 (343)	△21.0%	341 (322)	273 (248)	△19.9%	55.7%

新潟県商工会実態調査、高齢化率は事業主が65歳以上の割合

⑦ 地区内業種別普通会員数

地区名	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊	サービス	その他
黒姫地区	18	1	0	3	2	3	2
北条地区	30	2	0	10	2	8	3
高柳町地区	25	8	0	17	5	12	0
西山町地区	35	12	2	33	10	25	5
計	108	23	2	63	19	48	10

H31.4.1 現在

⑧ 地区内業種別小規模事業者数

地区名	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊	サービス	その他
黒姫地区	19	0	0	4	2	4	9
北条地区	32	6	0	10	2	14	3
高柳町地区	31	10	0	19	4	11	0
西山町地区	44	16	1	41	18	36	7
計	126	32	1	74	26	65	19

新潟県商工会実態調査 H31.4.1 現在

(3) 各商工会地区内の共通課題

- ① 少子高齢化による自然減と、進学や就職及び結婚等を機に地区外に人口が流出する社会減が重なり、著しく過疎化が進んでいます。
- ② 過疎化に連動して商工業者も減少しており、小規模事業者数の減少率は、平成26年と比較し23.9%となっており、この傾向は現在も続いています。
- ③ 当地域は、柏崎市中心部、長岡市及び十日町市に囲まれた過疎地であり、それら都市圏への人口流出とともに消費の流失拡大が著しい状況にあります。
- ④ 前年度実施した会員実態調査では、「自分の代で廃業」を考えている事業者が50%以上であり、後継者難と経営意欲の停滞が課題です。
- ⑤ 人口減少に伴い、バスの減便や廃線等による交通インフラが弱体化し、車以外の移動が困難な上、廃業等による商店数も減少を続けており、高齢者を中心として買い物弱者が増加傾向にあります。

(4) 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

当地域は、(3)の共通課題にあるように、今後10年程度の間には過疎化や少子高齢化が一層進むと考えられ、市場の縮小や消費の流出による売上、利益の減少など小規模事業者の経営環境は益々厳しさを増すことが予想されます。

そのような経営環境において小規模事業者が持続的に事業を発展させるためには、地域内外での需要の動向や自らの強み等を分析し、新たな需要を獲得するために事業を再構築することが必要です。

そこで、4商工会（柏崎市連合商工会）では「小規模事業者の経営力向上と円滑な事業承継を促進し、できるだけ小規模事業者を維持する」ことを当地域の長期的な振興のあり方として設定します。

その上で、「新潟県柏崎市希望と活力ある地域産業振興基本条例」（以下「地域産業振興基本条例」という。）及び「柏崎市第五次総合計画」で明記されている各種方針の下、関係機関とタイアップして伴走型の小規模事業者支援に積極的に取り組みます。

② 「地域産業振興基本条例」との連動制・整合性

平成31年4月1日施行の「地域産業振興基本条例」の中で、小規模事業者に関連する施策の基本方針は以下のとおりです。

- ア 事業者の経営基盤の強化及び経営の革新を促進すること
- イ 事業者の創業を促進すること
- ウ 事業者における人材の育成及び確保並びに従業員の労働環境の整備、福利厚生の実施及び仕事と生活の調和の確保に向けた取組を促進すること
- エ 事業者の円滑な事業の承継を促進すること
- オ 事業者への資金の供給の円滑化を図ること
- カ 事業者の市場及び販路の新規開拓、拡大を促進すること
- キ 地域産業の活性化、雇用の創出及び拡大並びに次世代エネルギー産業を促進すること

本計画では、イ及びエについては、新潟県及びにいがた産業創造機構（NICO）が推進する「事業承継ネットワーク」を通じて、担当地区コーディネーターと事業承継支援に係る支援ノウハウの構築と情報交換を行い、小規模事業者への支援の充実強化を図ることとします。また、カについては、展示会、商談会等への出展支援や web 等情報の発信支援による販路開拓支援を図る目標を掲げます。

③ 「柏崎市第5次総合計画」との連動制・整合性

平成29年度から令和3年度までの「柏崎市第5次総合計画（前期基本計画）」の産業・雇用部門における内容については、以下のとおりです。

ア 『豊かな』暮らしを支える多様な働く場をつくる

- ・雇用環境や就労機会を充実させる
- ・起業・創業を支援する
- ・企業誘致を進める

イ 『豊かな』産業を活かし稼ぐ力をはぐくむ

- ・商業の魅力を高める
- ・農林水産業の持続性を高める
- ・産業の創造性と技術力を高める
- ・地域資源の活用により観光産業を強化する

本計画では、アについては、新潟県及び小規模事業者支援機関であるにいがた産業創造機構（NICO）が推進する「事業承継ネットワーク」を通じて、担当地区コーディネーターと事業承継支援に係る支援ノウハウの構築と情報交換を行い、小規模事業者への支援の充実強化を図ることとします。イについては、商業者への支援充実を図るため、柏崎あきんど協議会（※）での情報交換及び支援ノウハウの共有を目標とします。また、交流人口の拡大に向けた地域活性化支援を実施します。

※「柏崎あきんど協議会」：柏崎市、柏崎商工会議所及び柏崎市内の商工会法に基づく商工会が柏崎地域の商業活性化を目的として設立した団体。

④ 商工会としての役割

既存の小規模事業者の中で、前向きに経営を捉えている方に対する積極的な支援による経営の継続が最優先と考えます。一過性の事業計画策定や実施支援だけでなく、その後の継続的な販路開拓による売上増加のほか、PDCA サイクルによる経営計画の見直しや改善に至るまで伴走型支援を実施します。その上で、「後継者がいない」けれども経営基盤を承継したい事業者に対し、新潟県及びにいがた産業創造機構（NICO）が推進している「事業承継ネットワーク」との連携により、事業承継支援による対応を図ります。

(5) 経営発達支援事業の目標

長期的な振興のあり方を踏まえ、今後5年間で小規模事業者が前向きに経営に取り組み持続的に発展していくように、地域内外への販路拡大、地域経済の活性化による売上増加を目指し、その実現のため、以下の目標を掲げ実施します。

- ① 小規模事業者の持続的発展を目的に、事業計画及び事業承継計画策定支援とその実施支援を行うとともに、新たな需要の開拓を目的とした展示会及び商談会等への出展を促し、売上増加に向けた販路開拓支援を行います。
- ② 小規模事業者の課題抽出のための地域の経済動向調査や、顧客ニーズ等を的確に把握するための需要動向調査を実施し、事業計画の策定や PDCA サイクルによる見直しを目的とした支援資料として活用します。
- ③ 関係機関と地域資源等の情報や既存事業等の改善策、地域活性化策の今後の方向性を共有し、交流人口の拡大に向けて取り組む連携体制の確立を目指します。

(6) 目標達成に向けた方針

- ① 小規模事業者の経営力向上に対する支援について  
小規模事業者自らが、経営力を向上させ持続可能な経営を実現するために、また、円滑な事業承継を実施できるよう、小規模事業者に寄り添いながら伴走型の経営支援を行います。
- ② 各種調査の実施による円滑な対応支援について  
経済動向調査や需要動向調査を通して、外部環境の変化への円滑な対応支援を図り、小規模事業者の事業継続力強化を図ります。
- ③ 関係機関との連携による地域の活性化について  
関係機関との連携により、小規模事業者の振興と持続的発展を目的とした地域活性化に取り組みます。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

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）

**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】**

小規模事業者が経営を持続的に発展していくためには、経営環境の変化に対応し、地域経済動向を正確に把握することが重要です。しかし現状においては、行政機関・新潟県商工会連合会・金融機関等が公開している経済動向調査資料（以下の①～④）を、経営指導員等が小規模事業者への相談指導時に利用しているだけで、十分に活用しているとはいえません。また、小規模事業者についても、地域の経済動向を正確に把握しきれていません。

- ① 最近の新潟県内の経済情勢  
財務省関東財務局が四半期毎に、(ア)個人消費、(イ)生産活動、(ウ)設備投資、(エ)企業の景況感を公開。
- ② 新潟県の経済動向  
新潟県が四半期毎に、(ア)個人消費・物価、(イ)住宅投資、(ウ)設備投資、(エ)公共投資、(オ)生産、(カ)雇用、(キ)企業を公開。
- ③ 全国中小企業（小企業及び中小企業）動向調査  
日本政策金融公庫が四半期毎に、(ア)業況判断D I の推移、(イ)業種別業況判断D I の推移、(ウ)地域別業況判断D I の推移、(エ)売上D I の推移、(オ)採算D I の推移、(カ)資金繰りD I 及び借入D I の推移、(キ)経営上の問題点の推移等を公開。
- ④ 中小企業景況調査報告書  
新潟県商工会連合会が四半期毎に県内中小企業の景況を業種別に公開。

**【課題】**

現状を踏まえ、今後は経営指導員等が商工会地域の経済動向調査を実施し、分析結果を小規模事業者へ情報提供します。小規模事業者から現状の経済動向を認識してもらうとともに、小規模事業者の事業計画策定時の参考資料として活用してもらうこと

が課題です。

## (2) 事業内容

- ① 事務局長及び経営指導員等を中心とした合同会議（以下「広域経営支援会議」という。）の中で、日頃の巡回指導や窓口指導等での景況判断と、毎年、行政機関・新潟県商工会連合会・金融機関等が提供している各種経済動向調査資料（(1)①～④）を用いて、商工会地域の業種別の売上・資金繰り・雇用・業況判断等、地域経済動向を分析し、小規模事業者の現状と課題の抽出を行います。なお、広域経営支援会議は月1回開催します。
- ② 新たに、商工会地域の小規模事業者に絞り込んだ経済動向調査をアンケートにより実施し、地域経済に特化した情報・資料を収集し、データベースを作成します。経済動向調査は、毎年、4商工会の小規模事業者の業種毎の比率により計50事業者から(ア)売上、(イ)経常利益、(ウ)仕入単価、(エ)販売単価、(オ)資金繰り、(カ)雇用動向、(キ)景況判断等の経営状況を把握するためのアンケートを実施します。広域連携を活かして多くのデータを集め、その集計結果を「広域経営支援会議」で分析します。
- ③ 上記の調査や分析結果、取組み等を会報や商工会 Web サイトにより周知するとともに巡回指導時等に適宜提供していきます。

## (3) 成果の活用

商工会地域の経済動向調査により作成したデータベースは、経営指導員等の巡回指導時に小規模事業者に提供し事業計画策定時の参考資料として活用するとともに、会報や商工会Webサイトで公開します。また、経営指導員が小規模事業者の支援事業や施策を推進するための基礎資料及び指標としても活用します。

## (4) 目標

### 4 商工会全体

支援内容	現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
経済動向調査実施 事業者数	未実施	50	50	50	50	50
業種別 内訳数	建設	未実施	20	20	20	20
	製造	未実施	5	5	5	5
	小売	未実施	11	11	11	11
	飲食宿泊	未実施	4	4	4	4
	サービス	未実施	10	10	10	10
Web サイトでの 公表回数	未実施	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】

めまぐるしく変化する経営環境の下、小規模事業者が今後も事業を持続的に発展、継続していくためには、財務だけでなく、自社の「商品・サービスの強み弱み」、「顧客ニーズ」や「狙うべき市場」等を分析把握し、経営に活かすことが重要です。しかし、小規模事業者のほとんどが過去の経験や感覚で経営を行っており、自社の現状把握（売上・損益・資金繰り・在庫等）すらできていないことが少なくありません。

また、商工会の経営分析は、財務分析のみにとどまっているのが現状であり、経営状況の分析に関するセミナーは実施していません。

#### 【課題】

事業の持続的発展につなげるため、小規模事業者に経営分析の必要性和重要性を理解していただき、自身の経営環境、経営資源を認識してもらうことが課題です。さら



に、商工会としても、財務分析だけでなくSWOT分析等を活用した経営分析を利用することが課題となります。

## (2) 事業内容

### ① セミナーの開催（4商工会合同）

4商工会合同で毎年1回開催します。小規模事業者に経営分析の必要性、重要性を啓発し、対象者の掘り起しを行います。具体的には、毎月発行している商工会報及び商工会Webサイトでの広報や、巡回指導、窓口相談での啓発活動等により募集し、15事業所以上の参加者を目指します。

セミナーの具体的内容は、貸借対照表とキャッシュフロー計算書、財務諸表や損益計算書などの財務分析に係る内容と、SWOT分析等です。

また、セミナーのテーマ選定や講師の派遣等については、必要に応じて、にいがた産業創造機構(NICO)、新潟県商工会連合会及び地域金融機関にも協力を要請して取り組みます。

### ② 経営分析の実施

ア 経営指導員等による巡回指導や窓口相談、また各種セミナーや各種調査を通じて、支援対象となる小規模事業者の掘り起しを行い、経営分析へつなげます。目標とする件数は、小規模事業者数が100以下の商工会地区にあっては、支援対象となる小規模事業者の掘り起しを行っても20社に満たない可能性が高いため、15社以下の目標件数を設定し、その分、質の高いより詳細な分析に努めます。

イ 記帳継続指導先には「ネットde記帳」により抽出される経営計数分析表、3期比較（貸借・損益）、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等、収益力や採算性等を重点に置き経営分析資料を速やかに事業者へ提供、説明します。

ウ 経営指導員は小規模事業者の状況を把握し、事業領域でどのような戦略を実行すべきか、あるいは課題は何かを検討するため、自社の直面する顧客ニーズや競合など外部環境（機会と脅威）と、技術力や人材、経営資源などの内部環境（強みと弱み）の観点から新たにSWOT分析を行い、経営状況分析シート（知的資産計画書など）を作成した上で、今後の経営や事業計画策定時の資料として活用できるよう手厚く支援を行います。

エ 経営指導員は、必要に応じ専門家派遣等の事業を活用して分析とフィードバックを行い、今後の経営や事業計画策定時の資料として活用できるよう支援を行います。

## (3) 成果の活用

経営指導員の巡回指導や窓口相談等を通じて、小規模事業者に経営分析の必要性と重要性を認識してもらい、小規模事業者自身が経営状況、経営資源を把握し、経営課題の改善等に取り組むことにより、事業計画等の策定に活用します。

さらに、経営課題が浮き彫りになったところで専門的な課題等については、新潟県・新潟県商工会連合会・にいがた産業創造機構(NICO)・地元金融機関等関係機関と連携し、解決できるようサポートします。

## (4) 目標

### 4商工会全体

支援内容		現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
経営分析件数		93	60	60	60	60	60
内訳	黒 姫 商工会	12	12	12	12	12	12
	北 条 商工会	23	13	13	13	13	13
	高柳町商工会	36	15	15	15	15	15
	西山町商工会	22	20	20	20	20	20

※「経営分析件数」の「現状」欄は、財務分析による経営分析のみ。

#### 4 事業計画策定支援に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

これまでの小規模事業者に対する事業計画の策定支援は、金融指導における返済計画策定や小規模事業者持続化補助金申請に係る事業計画策定など、融資や補助金申請に伴う支援が中心となっており、現状の実績は、事業承継に係る計画書も含め4商工会で35事業所となっています。また、限られた内容の計画で経済動向や需要動向、自らの強み、弱み等の経営状況などが十分に反映されていない計画が大半でした。

また、小規模事業者の多くは、事業計画策定の重要性を理解しないで計画を策定しているため、事業の目標が明確でなく、事業計画そのものの意義、重要性が理解されていない状況にあります。

商工会においても、経営指導員等による計画策定支援ノウハウが十分とはいえません。

###### 【課題】

小規模事業者に地域経済動向調査結果及び自社の経営分析の結果等を事業計画とリンクさせる重要性を理解していただくこと、並びに経営理念、経営ビジョン等の中長期的目標設定の重要性を理解していただくことが課題となります。また、経営指導員等の計画策定支援能力の向上も必要です。

##### (2) 支援に対する考え方

今後は、事業計画策定指導会や巡回指導及び窓口指導を通じて、事業計画及び事業承継計画策定の重要性を周知し、目標の意識づけを行います。その上で、支援対象となる小規模事業者の掘り起しを行います。多くの小規模事業者の経営力向上を図りたいため、現状と比較して少し増加した目標値を設定します。その上で、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」、「3 経営状況の分析に関すること」、「6 需要動向調査に関すること」を踏まえ、事業者の経営課題を抽出し、売上増加・販路開拓を目指した事業計画策定の支援を行います。

目標とする件数は、小規模事業者数が100以下の商工会地区にあつては、支援対象となる小規模事業者の掘り起しを行っても20社に満たない可能性が高いため、15社以下の目標件数を設定し、その分、質の高いより詳細な事業計画等の策定に努めます。

「3 経営状況の分析に関すること」で経営分析した小規模事業者の事業計画及び事業承継計画策定件数を目指します。

計画策定に当たり他の支援機関と協力し、4商工会連携の下、経営指導員をはじめ全職員がノウハウを結集して行います。同時に計画の策定・支援実施により得られたノウハウは、毎月の広域経営支援会議等で共有化を図り資質向上の一環とします。

##### (3) 事業内容

###### ① 支援対象者の掘り起し

ア 「3 経営状況の分析に関すること」で経営分析した小規模事業者の中から掘り起しを行います。

イ 巡回指導、窓口相談や税務相談時に経営課題等についてヒアリングを実施し、経営力向上による持続的発展を目的として、事業計画の策定を目指す小規模事業者の掘り起しを行います。

ウ 第二創業、事業承継等の相談を通じて、事業承継計画策定を目指す小規模事業者の掘り起しを行います。

###### ② 事業計画策定指導会の開催並びに事業計画及び事業承継計画策定支援

ア 小規模事業者が計画の重要性を理解し、計画策定ノウハウを習得するため、事業計画策定指導会を年1回開催します。具体的には、過去に、事業計画策定指導会を

開催した経過もあるため、15事業以上の参加者を目指します。指導会の内容は、以下のように想定しています。

- ・計画策定の意義と活用できる施策について
- ・問題の主要因と、課題の設定について
- ・ニーズと市場の正しい把握と競合を確認し強みを棚卸する
- ・事業戦略と、実施事項の設定について

イ 事業計画策定に当たっては、中小機構が提供する「経営計画作成アプリ 経営計画つくるくん」等の中小企業支援ナビツールの活用を広く呼び掛ける他、パソコン操作が不得手な事業者には、経営指導員等が操作の支援を行い、データ入力など小規模事業者が自力で事業計画を策定できるよう支援を行います。

ウ 事業計画及び事業承継計画策定に高度で専門的な知識を必要とする案件等については、にいがた産業創造機構（NICO）、新潟県よろず支援拠点及び新潟県商工会連合会等の専門家派遣事業による専門家と連携し、より有意で実効性の高い事業計画及び事業承継計画策定支援を行い、さらに各商工会の経営指導員は小規模事業者に伴走型の指導、助言を行います。

#### (4) 目標

##### 4 商工会全体

支援内容		現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
事業計画及び事業承継計画策定件数		35	60	60	60	60	60
内 訳	黒 姫 商工会	6	12	12	12	12	12
	北 条 商工会	9	13	13	13	13	13
	高柳町商工会	7	15	15	15	15	15
	西山町商工会	13	20	20	20	20	20

※事業承継計画の策定件数を含む。

#### 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】

これまでの事業計画策定後の進捗状況の確認や助言は、必ずしも満足のいく回数を実施していませんでした。よって、現実と計画の乖離があっても早急に有効な対応をとることができず、計画倒れに終わってしまうこともありました。

###### 【課題】

事業計画の策定支援にとどまることが多かったため、計画の進捗状況を見ながら具体的な助言を行い、計画の確実な実現へ継続的な実施支援をすることが課題です。

##### (2) 事業内容

- ① 事業計画及び事業承継計画策定後、半期に1度、2年にわたり巡回指導を実施し、事業計画等の進捗状況の確認を行うとともに、計画内容の確実な実施に必要な指導、助言を行います。その際、個別フォローアップ事業所数の30%を売上増加事業者数として、20%を利益率3%以上増加の事業者数として目標設定し、個別支援を強化します。特に、定期的に訪問することによりPDCAサイクルによる計画内容の見直しも含め伴走型の支援を目指します。
- ② 事業計画及び事業承継計画策定後の支援について、個々の経営指導員が各事業者の進捗状況を2年に渡りフォローアップする過程で、支援課題の解決のために4商工会の「広域経営支援会議」の機能を活かし、会議メンバーそれぞれの指導事例や指導経験等を基に、支援課題の解決策について協議し、必要な指導支援を行います。加えて、専門的な支援の必要がある場合は、にいがた産業創造機構（NICO）、ミラサポの専門家派遣、新潟県よろず支援拠点のコーディネーターの派遣事業を必要に応じて活用

し、策定後の伴走型支援の強化を目指します。

(3) 目標

4 商工会全体

支援内容		現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
個別フォローアップ事業所数		35	60	60	60	60	60
内 訳	黒 姫 商工会	6	12	12	12	12	12
	北 条 商工会	9	13	13	13	13	13
	高柳町商工会	7	15	15	15	15	15
	西山町商工会	13	20	20	20	20	20
巡回指導延回数 (頻度)		35	120	120	120	120	120
内 訳	黒 姫 商工会	6	24	24	24	24	24
	北 条 商工会	9	26	26	26	26	26
	高柳町商工会	7	30	30	30	30	30
	西山町商工会	13	40	40	40	40	40
売上増加事業者数		未実施	18	18	18	18	18
内 訳	黒 姫 商工会	未実施	3	3	3	3	3
	北 条 商工会	未実施	3	3	3	3	3
	高柳町商工会	未実施	4	4	4	4	4
	西山町商工会	未実施	8	8	8	8	8
利益率 3%以上増加 の事業者数		未実施	12	12	12	12	12
内 訳	黒 姫 商工会	未実施	2	2	2	2	2
	北 条 商工会	未実施	2	2	2	2	2
	高柳町商工会	未実施	3	3	3	3	3
	西山町商工会	未実施	5	5	5	5	5

6 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

近隣の柏崎市中心部における郊外型スーパーやショッピングセンターの出店による影響もあり、当地域は過疎化が急速に進み、少子高齢化に伴う固定顧客の減少や後継者不足による廃業が顕著になっています。そのため、地域に根差した小規模事業者が経営を維持し持続的発展を遂げるためには、消費者ニーズの的確な把握が必要です。特に、長年の経験や勘による売り手側の主観的要素によるプロダクトアウト型から、マーケットイン型志向の必要性を認識してもらう必要があります。

現状では、4 商工会が連携して、需要動向調査を必要としている 5 事業所に対して各々店頭での需要動向調査を実施し、調査結果を集計した上で経営指導員がフィードバックするとともに、専門家派遣を通して、その後の PDCA 検証のみに対応していません。

【課題】

当該事業所の需要動向調査の結果に基づく、PDCA 検証後の事業計画の見直し等に対する事業所との意見交換や、その後の対応支援が課題となっています。

(2) 改善方法

今後は、支援する事業者に対し、再度、需要動向調査の必要性を十分に説明した上で、店頭のほか商談会などにおけるニーズ調査の実施を促すとともに、経営指導員自らが、

各種統計資料等の活用により、事業者の需要動向調査を計画的・体系的にサポートしていくことが必要です。

また、課題となっている PDCA 検証後の事業計画の見直し等に対する事業所との意見交換や、その後の対応支援については、中小企業診断士等と連携し、対象事業者との意見交換を踏まえた経営計画の見直し等を支援します。

### (3) 事業内容

#### ① 店頭等におけるニーズ調査

支援対象事業者に需要動向調査の必要性を説明し、事業者が取り扱う既存商品や新商品などについて、顧客がどう感じるかの調査等をする際に下記の支援を行います。

##### 【調査目的】

支援対象事業者が策定する事業計画のメインターゲットとなる消費者ニーズを的確に捉えることで、事業コンセプトを明確なものとし、将来的な売上維持・拡大を図ります。

##### 【支援対象】

主として小売業、飲食業及びサービス業を中心に、事業計画及び事業承継計画を策定する小規模事業者のうち50%程度を選定します。

##### 【調査対象】

業種の特性等に応じて各事業者の顧客層を確認した上で、事業者と経営指導員で調査するターゲット層を絞り込みます。(BtoC)

##### 【調査期間及び標本数】

事業者が経営指導員と共に、事業計画策定に必要な十分な標本数(建設業10、宿泊及びサービス業20、その他の業種50、程度)が採取可能な期間を設定します。

##### 【調査項目】

「広域経営支援会議」において、支援対象となる事業者の業種ごとに、主として次表のとおり設定し、顧客の生の声を収集します。また、場合により専門家の意見を仰ぐことで、調査の有効性を高めます。

業種	主な調査項目
小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新商品や既存商品に対する評価及び今後取り揃えてほしい商品(価格、数量、味、改善点等)</li> <li>・役務に関する評価(接客態度、納期等)</li> <li>・お店の選択理由(雰囲気、価格、品揃え、営業時間、立地等)</li> <li>・他店との比較(優れている点や劣っている点等)</li> </ul>
飲食業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな飲食メニューや既存の飲食メニューに対する評価と、取り入れてほしい食材やメニュー(価格、量、味、ビジュアル、改善点等)</li> <li>・役務に関する評価(提供までの時間、接客態度、衛生面等)</li> <li>・お店の選択理由(雰囲気、価格、営業時間、立地等)</li> <li>・他店との比較(優れている点や劣っている点等)</li> </ul>
建築・建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役務に関する評価(受注額、技術、迅速性、改善点等)</li> <li>・住宅購入等に際し重視する点(耐震強度、デザイン、風通し等)</li> <li>・当社の選択理由(受注額、技術、迅速性等)</li> <li>・同業他社との比較(優れている点や劣っている点等)</li> </ul>
宿泊業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役務に関する評価(価格、接客態度、提供メニュー、改善点等)</li> <li>・宿泊先としての選択理由(温泉などの施設、食事内容、景色、接客、価格、体験プラン等)</li> <li>・宿泊プランなどに対する評価(価格、内容等)及び実施して欲しい企画等(新たな宴会や体験プラン等)</li> <li>・同業他社との比較(優れている点や劣っている点等)</li> </ul>
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役務に関する評価(価格、接客態度、提供メニュー、改善点等)</li> </ul>

- ・当社の選択理由（価格、迅速性、技術等）
- ・同業他社との比較（優れている点や劣っている点等）

**【調査方法】**

「広域経営支援会議」において作成するアンケート又はヒアリングシートを支援対象事業者に提供。事業者は店頭やイベント出店等において、提供された調査用紙を利用し、顧客の生の声を調査します。

**【分析方法】**

回収データは「広域経営支援会議」において整理し、調査結果からターゲット層のニーズを取りまとめ、傾向を把握するほか、経営分析の結果を用いながら、ニーズに対応した経営戦略を検討します。また、調査の分析結果とそれに対する経営戦略は、簡潔な調査報告書としてまとめます。

**【提供方法】**

報告書は、速やかに事業者へ提供し、事業計画策定に活用するとともに、共有サーバに保存し、全職員が常時閲覧できるようにすることで、情報共有を図ります。

**【小規模事業者に対する効果】**

本調査により得られた分析結果を、経営指導員によるフィードバック、中小企業診断士等からの指導により事業計画の策定時や変更等に活用することで、事業コンセプトの再定義や内容の見直し、新商品などのブラッシュアップを図ることができるため、計画そのものの実現可能性を高められます。

② 商談会等におけるニーズ調査

展示会や見本市など各種商談会等に出展する事業者に対し、需要動向調査の必要性を説明し、事業者が出品する商品・製品を商談会等に来場するバイヤーやメーカー等がどう感じるかについて、調査等をする際に下記の支援を行います。

なお、この調査は、後掲する展示会・見本市・商談会等の支援事業者に対して必ず実施するため、支援事業者数は同数となります。

**【調査目的】**

商談会等の来場者のニーズを的確に捉えることで、出品する商品や製品の見直し、商品自体のコンセプト（誰の、どんなニーズに、どれくらいの分量や価格で、どのように提供するか）を明確化することで、その後の商談成立による販路開拓を図ります。

**【調査対象】**

商談会等に来場するバイヤーやメーカー等を対象とします。（BtoB）

**【調査期間及び標本数】**

商談会等の出店期間中に調査を実施し、標本数は1開催日当たり1事業者10を目標とします。

**【調査項目】**

業種や地域などといった属性のほか、商品の選定ポイント、商品ニーズ、価格感、サイズ、商品への要望、商品の満足度、製造業者の選定ポイント等を主に「広域経営支援会議」において設定し、バイヤーやメーカー等の生の声を収集します。また、場合により専門家の意見を仰ぐことで、調査の有効性を高めます。

**【調査方法】**

「広域経営支援会議」において作成するアンケート又はヒアリングシートを支援対象事業者に提供します。事業者は、展示会や見本市といった各種商談会等において、提供された調査用紙を利用し、対面により来場者の生の声を調査します。

**【分析方法】**

回収データは「広域経営支援会議」において整理し、調査結果からバイヤーやメーカー等のニーズを取りまとめ、傾向を把握し、場合によっては専門家を交えながら、よりマーケットインが見込める商品コンセプトを検討します。また、調査の分析結果と商品コンセプトの検討結果は簡潔な調査報告書としてまとめます。

**【提供方法】**

報告書は、速やかに事業者へ提供し、商品のブラッシュアップや事業計画策定等に活用するとともに、共有サーバに保存し、全職員が常時閲覧できるようにすることで情報共有を図ります。また、必要に応じて専門家と提携し、新商品開発の支援を実施します。

**【小規模事業者に対する効果】**

本調査により得られた分析結果を、出品した商品自体のコンセプトの再定義や見直しに活用することで、その後の商談成立可能性を高めることができます。また、商品コンセプトの明確化により、策定する事業計画の実現可能性を高めることができます。

③ 各種統計調査等を活用した需要動向調査

**【調査目的】**

当地域外の、より広域的な視点に立った需要動向に関する分析結果を提供することで、計画の見直しや新たな需要開拓の方向性の決定等への活用を図ります。

**【支援対象】**

店頭等におけるニーズ調査及び販路開拓に向けて商談会等に出展した全ての小規模事業者とします。したがって、個社支援者数は①及び②の合計値となります。

**【調査内容】**

収集する情報の内容は、対象事業者が販売します、商品・サービスの需要動向に関するものや、新商品や新サービス、商談会等に出品した商品や製品に関するものを中心とします。

**【調査方法】**

業界紙や日経テレコン、新聞、インターネット、各種統計調査（総務省統計局「家計消費状況調査」、「家計調査」、日本フードサービス協会「データから見る外食産業」など）等から情報を収集します。

**【分析方法】**

収集した情報は「広域経営支援会議」において整理し、対象となる商品やサービスのマクロ的な需要動向を把握します。

**【提供方法】**

分析結果は前記①店頭等におけるニーズ調査、又は②商談会等におけるニーズ調査を支援する際に提供するとともに、調査報告書に併記します。

(4) 目標

① 店頭等におけるニーズ調査

商工会名		現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
調査対象事業者数		5	30	30	30	30	30
内 訳	黒 姫 商工会	1	6	6	6	6	6
	北 条 商工会	1	6	6	6	6	6
	高柳町商工会	1	8	8	8	8	8
	西山町商工会	2	10	10	10	10	10
売上対前年比 5%増加事業所数		未実施	10	10	10	10	10

② 商談会等におけるニーズ調査

商工会名		現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
調査対象事業者数		未実施	4	4	4	4	4
内 訳	黒 姫 商工会	未実施	1	1	1	1	1
	北 条 商工会	未実施	1	1	1	1	1
	高柳町商工会	未実施	1	1	1	1	1
	西山町商工会	未実施	1	1	1	1	1
延べ商談成立件数		未実施	4	4	4	4	4

③ 各種統計調査等を活用した需要動向調査での個社支援者数

商工会名		現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
調査対象事業者数		5	34	34	34	34	34
内 訳	黒 姫 商工会	1	7	7	7	7	7
	北 条 商工会	1	7	7	7	7	7
	高柳町商工会	1	9	9	9	9	9
	西山町商工会	2	11	11	11	11	11

(5) 成果の活用

本調査によって収集されたデータについては、「広域経営支援会議」において、より多くの職員間で共有・整理・分析し、簡潔な調査報告書としてまとめ、完成した調査報告書は、速やかに事業者へ提供し、事業計画の策定や変更等に円滑に対応できるよう活用を支援するとともに、4商工会の職員が閲覧可能な共有サーバに保存し、全職員が常時閲覧できるようにします。

また、定期的に中小企業診断士等の専門家と連携することで、専門性の高い分野への需要動向に関する情報提供や、新商品開発の支援を実施します。

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】

これまで実施してきた販路開拓支援は、広域連携により「ふるさと祭り東京」への出展を支援し、主として BtoC による販路拡大により一時的な売上増加に成果を上げたほか、企業 PR チラシを作成し、柏崎市内全域に配布するとともに道の駅などの観光施設に設置する取り組みを実施しています。そのほか、個々の商工会が事業主とともに事業所を紹介するホームページを作成することで、販路開拓に結び付けようといった対応を行っているのが現状です。

【課題】

少子高齢化と人口減少による既存商圏での顧客減少が顕著になる中で、商圏の拡大とともに新規顧客の獲得による売上増加を目指し、新たな需要の開拓に取り組む小規模事業者に対して、継続的な売上増加に対応できる支援が課題です。

(2) 改善方法

① 展示会、商談会等への出展支援

優れた商品、製品及びサービスを有しているにもかかわらず、商圏の拡大による取り組みを実施していない小規模事業者に対して、新潟県内及び首都圏等で開催される展示会及び商談会等への出展支援を行い、新たな需要の開拓や商品・サービスを提供、発信する機会を増大させ売上増加を図ります。

② web 等情報の発信支援

小規模事業者の強みなどの発信目的を明確にした上で、タイムリーでターゲットとする顧客層のニーズにあった情報発信支援を行い、売上増加を目指します。

(3) 事業内容

① 展示会及び商談会等への出展による販路開拓支援 (BtoB)

小規模事業者の首都圏及び県内における企業間取引を促進することで、商圏拡大や販売促進を支援する目的で、商工会が自前で展示会等を開催することは困難なため、首都圏及び県内で開催される既存の展示会等への出展を促します。イの想定される展示会及び商談会の中から、条件が合い効果が見込めるものを選択した上で出展を支援し、小規模事業者が日常では対応が難しいバイヤー等への直接的なアプローチによる販路開拓や、他企業とのビジネスマッチングの機会を提供します。

ア 具体的な支援内容



- ・需要動向調査で得た結果の提供による事前準備支援
- ・主催団体等で開催若しくは独自開催する事前セミナーへの参加による販路開拓手法の習得支援
- ・FCP シートの作成、効果的な商品ディスプレイ手法等の事前指導
- ・出展後のバイヤー等へのアフターフォローによる営業指導
- ・その他取引成立に向けた効果的な各種支援

イ 想定される展示会及び商談会

- ・「スーパーマーケットトレードショー」

食品流通業界に最新情報を発信する商談展示会で、小売業をはじめ、卸・商社・中食・外食・海外などから多数のバイヤーが来場します。3日間で2,200社・団体の出展、88,000人の来場があります。

- ・「国際雑貨エキスポ」

あらゆる雑貨・小物が世界中から一堂に出展する大規模商談会で、売上に繋がる商談会として年々その規模を拡大し、現在は年2回開催しています。3日間で320社・団体の出展があります。

- ・「フードメッセ in にいがた」

本州日本海最大の食の国際見本市で、3日間で500社の出展、11,000人の来場があります。

- ・「にいがた BIZ EXPO」

新潟県内最大級の商談型産業見本市で、年々規模を拡大しており、平成30年度実績は2日間で199社の出展、12,055人の来場がありました。

② 各種物産展等への出展による顧客開拓支援 (BtoC)

小規模事業者の首都圏等における消費者取引を促進することで、継続的な売上増加を目的に、商工会が自前で展示会等を開催することは困難なため、首都圏等で開催される既存の物産展等への広域連携での出展を促します。イの想定される物産展の中から、条件が合い効果が見込めるものを選択した上で出展を支援し、小規模事業者の新たな需要の開拓や商品・サービス等の情報発信による販売機会を提供し顧客開拓を支援します。

ア 具体的な支援内容

- ・需要動向調査で得た結果の提供による事前準備支援
- ・ブース設営・接客などに関する事前及び現地指導
- ・アンケート等による購入者情報の収集と活用方法、購入者へのアフターフォロー等の事後支援
- ・出展後のバイヤー等へのアフターフォローによる営業指導
- ・その他売上増加、新たな販路拡大並びに事後の継続的な商取引に向けた効果的な各種支援

イ 想定される物産展

- ・「ニッポン全国物産展」

全国47都道府県の魅力ある食品、名産品、工芸品を作っている業者が350以上集結し、3日間で15万人以上の来場があります。

- ・「表参道新潟館ネスパス」

東京表参道にあり、年間100万人以上が訪れます。“食”を中心とした新潟県産品の販売や試食、観光誘客等、新潟県の魅力を発信するアンテナショップ。

- ・「ふるさと祭り東京」

毎年1月に東京ドームで開催されます大規模な全国各地の物産展です。全国各地の名物を販売する物販ブースが約300店設けられ、ご当地どんぶり選手権も同時開催されます。10日間で約42万人が訪れます。

- ・「越後・謙信さけまつり」

新潟県上越市で開催される日本酒と食の販売や試食をメインとした祭りです。2日間で約55店の出店、12万人以上の来場があります。

③ web 等情報の発信による新たな需要開拓支援

ア 小規模事業者の外部への情報発信を活性化させ、新たな販路開拓やタイムリーな販促情報の提供等による売上増加を図るため、全国商工会連合会が推奨している「ホームページ作成ツール」や、中小企業庁の「中小企業・小規模事業者サポートサイト（ミラサポ）」への登録を推進します。

登録に当たっては、個社が web 上でアピールすべきポイントを経営指導員が分析し、販路開拓、来店客増加、商品・技術の PR 及びネット通販等目的にあった効果的な web ページの作成や更新、並びに有効な情報の掲載と発信・拡散方法などのほか全国商工会連合会が推奨している「ホームページ作成ツール」を活用した SNS への対応支援等を行います。

イ 前段の登録以外で、小規模事業者独自のショッピングサイトの開設や決済システムの構築等、オリジナリティの高い web ページの作成やそれらに関する情報発信等専門的又は高度な支援案件については、関連機関である新潟県商工会連合会や、にいがた産業創造機構（NICO）、新潟県の「よろず支援拠点」等の専門家派遣により対応支援を図ります。

(4) 目標

① 展示会・見本市・商談会等の支援（BtoB）

ア 参加事業所数

商工会名		現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
4 商工会合計		未実施	4	4	4	4	4
内 訳	黒 姫 商工会	未実施	1	1	1	1	1
	北 条 商工会	未実施	1	1	1	1	1
	高柳町商工会	未実施	1	1	1	1	1
	西山町商工会	未実施	1	1	1	1	1

イ 成約件数／社

商工会名		現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
4 商工会合計		未実施	4	4	4	4	4
内 訳	黒 姫 商工会	未実施	1	1	1	1	1
	北 条 商工会	未実施	1	1	1	1	1
	高柳町商工会	未実施	1	1	1	1	1
	西山町商工会	未実施	1	1	1	1	1

② 物産展等の支援（BtoC）

ア 参加事業所数

商工会名		現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
4 商工会合計		1	4	4	4	4	4
内 訳	黒 姫 商工会	未実施	1	1	1	1	1
	北 条 商工会	1	1	1	1	1	1
	高柳町商工会	未実施	1	1	1	1	1
	西山町商工会	未実施	1	1	1	1	1
売上額／社		未実施	5 万円	7 万円	7 万円	9 万円	9 万円

③ web 等情報の発信

ア 全国連推奨「ホームページ作成ツール」及びミラサポへの登録事業所数

商工会名		現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
4 商工会合計		2	12	12	12	12	12
内 訳	黒 姫 商工会	未実施	2	2	2	2	2
	北 条 商工会	未実施	2	2	2	2	2
	高柳町商工会	1	3	3	3	3	3
	西山町商工会	1	5	5	5	5	5

イ web 情報の発信・提供等による販路開拓支援事業所数

商工会名	現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
4 商工会合計	13	14	14	14	14	14
内 訳	黒 姫 商工会	2	3	3	3	3
	北 条 商工会	2	3	3	3	3
	高柳町商工会	7	3	3	3	3
	西山町商工会	2	5	5	5	5
売上増加率／社	未実施	5%	5%	5%	5%	5%

## II 地域経済の活性化に資する取組

### 8 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

##### 【現状】

4 商工会地区には、行政合併前から旧町村単位で地区内団体と連携して独自にまつりやイベントを実施してきました。合併後も継続して旧町村単位で市や観光協会等の団体と連携を図りながら実行委員会を立ち上げてイベントを実施しています。

しかし、一過性のイベントであることから、小規模事業者の売上に継続的に結び付いていない状況にあります。また、少子高齢化による人口の自然減と若年者の転出による社会減による過疎化の進行、近隣での大型店進出による消費の流出やネット通販の普及による地区内消費の減少など、小規模事業者を取り巻く環境は益々厳しい状況にあります。

##### 【課題】

このような状況の中、横の連携を密にして地域資源や各地区のイベント等を有効活用しながら、どのようにして小規模事業者の販路拡大に繋げるかが課題です。

#### (2) 改善方法

今後は、旧町村単位での事業展開にとどまらず、スケールメリットを活かして、柏崎市、各地区観光協会、柏崎商工会議所等多様な関係機関と連携し、地域の課題や潜在的資源の認識並びに活用について協議を重ね、資源情報や改善策、地域活性化策等について、今後の方向性を関係機関で共有することが必要です。

少子高齢化等で過疎が進行し、市場の縮小と大型店への消費流出対策として、柏崎市第五次総合計画に盛り込まれている交流人口の拡大に向けた取り組みをしながら、販路拡大を目指します。

また、各地区で開催しているイベント等について見直しを行い、単独での開催にとどまらず、共同開催の検討、イベントでの各地区の PR コーナー、及び各地区の物販コーナーの設置など、各地区の交流促進についても検討します。

#### (3) 事業内容

##### ① 関係機関との情報共有と連携体制の確立（年 1 回）

4 商工会で構成している既存の柏崎市連合商工会と柏崎市、柏崎商工会議所、柏崎観光協会、西山町観光協会及び高柳町観光協会と連携し、認識の共有を図りながら地域の課題や潜在的資源の認識並びに活用について協議を重ね、資源情報や改善策、地域活性化策等について、今後の方向性を共有します。

##### ② 交流人口拡大に向けた対応

①の関係機関と連携し、各地区で開催しているイベント等について見直しを行い、単独での開催にとどまらず、共同開催の検討、イベントでの各地区の PR コーナー、及び各地区の物販コーナーの設置など、各地区の交流促進につなげ、柏崎市第五次総合計画に盛り込まれている交流人口の拡大に向けた取り組みをしながら販路拡大を目指します。

### 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

#### 9 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

###### 【現状】

現状では、中越地区商工会・商工会議所、中小企業等支援機関、地元金融機関及び行政等との定期的な連絡会議を実施してきましたが、市内の商工業の景況動向や各機関の事業報告が中心でした。

###### 【課題】

定期的な連絡会議において、小規模事業者への持続的発展と、事業計画策定支援や創業・後継者育成支援などに必要な専門的な支援ノウハウ等の情報共有を図ることが課題です。

##### (2) 改善方法

この反省を踏まえ、行政や地元金融機関、各関係機関との定期的な地域経済動向や経営改善普及事業の情報交換に加え、小規模事業者の持続的発展と事業計画策定支援、販路拡大支援、創業支援並びに事業承継のための後継者育成支援など、小規模事業者が抱える課題について、専門的な支援をより円滑に推進するため、柏崎市内等の専門機関や公的金融機関、大学等の支援機関との連携強化を図ります。

##### (3) 事業内容

- ① 4商工会の「広域経営支援会議」での情報交換及び支援ノウハウの共有（年12回）  
4商工会の「広域経営支援会議」を毎月1回開催し、経営指導員それぞれが取り組んでいる小規模事業者の経営支援の具体的内容や課題等について情報交換し、また、中小企業診断士等の専門家が行っている高度な企業支援について、その実例から支援のノウハウを学び支援の充実強化を図ります。
- ② 「柏崎あきんど協議会」(※)での情報交換及び支援ノウハウの共有（年1回）  
定期的な会議において、商業の活性化支援の取り組みや商品開発、販路開拓支援等の支援ノウハウ等の事例を共有します。  
※「柏崎あきんど協議会」：柏崎市、柏崎商工会議所及び柏崎市内の商工会法に基づく商工会が柏崎地域の商業活性化を目的として設立した団体。
- ③ 「かしわざき広域ビジネス支援ネットワーク」での情報交換の実施（年2回）  
柏崎信用金庫が代表幹事となり、柏崎市、刈羽村及び出雲崎町の商工会、商工会議所、大学及び各市町村が参画している組織。年2回の会議において、各支援機関の活動内容や支援実績等を報告し、支援ノウハウの構築と情報交換を行い、今後の支援の充実強化を図ります。
- ④ 新潟県長岡市を中心とする中越地区管内の商工会と公的金融機関との情報交換会議の開催（年1回）  
日本政策金融公庫長岡支店と管轄の27商工会によるマル経協議会により、金融回転状況を中心に現場レベルにおける様々な小規模事業者への支援実績や成功した手法、伴走型支援のノウハウ、支援状況等について年1回の情報交換を行い、効果的な金融支援を行います。
- ⑤ 新潟県信用保証協会との情報交換会議の開催（年1回）  
新潟県信用保証協会長岡支店と管轄の27商工会による会議により、民間金融機関による資金需要、小規模事業者における金融支援や伴走型支援のノウハウ等について年1回の情報交換を行い、効果的な金融支援を行います。
- ⑥ 「事業承継ネットワーク」との連携による担当地区コーディネーター（中小企業診断士等）との情報交換及び支援ノウハウの共有（年1回）  
新潟県及びにいがた産業創造機構（NICO）が推進する「事業承継ネットワーク」を通じて、担当地区コーディネーターと事業承継支援に係る支援実績を報告し、支援ノウハウの構築と情報交換を行い、今後の支援の充実強化を図ります。

## 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

#### 【現状】

現在、小規模事業者の経営分析や各種支援の主体は経営指導員です。しかしながら、指導経験年数や指導分野の得手、不得手もあり、経営指導員個々のスキルには差があります。また、経営支援員の設置状況も各商工会において差異があるため、小規模事業者に対する指導レベルにも差が生じる結果となっています。

#### 【課題】

経営指導員個々のスキルアップと指導方法の均一化に取り組むとともに、より高度な指導対応が可能となるよう、資質の向上を図っていくことが課題となっています。

### (2) 改善方法

従来の経営改善普及事業に必要な能力向上に加え、小規模事業者に対する支援ノウハウや経営分析手法を全職員が習得できる体制を構築し、支援力向上を図ります。

### (3) 事業内容

#### ① 資質向上に関すること

新潟県及び新潟県商工会連合会、新潟商工会議所が主催する経営指導員研修会等への参加により小規模事業者への伴走型支援に必要な経営状況の分析や事業計画の策定、販路拡大等の支援能力の向上のための知識・技術を習得します。

また、この研修会等で得られた資料や巡回指導で見聞きした情報、個別支援で得たノウハウを電子化、ファイルサーバに保存し、職員が誰でもアクセスできるように管理します。検索しやすいようにファイル名の先頭には開催日等の日付を付することなどのファイル名の付け方に統一したルールを設け、組織としての財産にします。

併せて、月1回開催される「広域経営支援会議」において、各種の支援事例の勉強会を行い、事例や課題・課題に対する改善策等を入力したものを「柏崎市連合商工会」共有フォルダに保存します。各商工会では共有フォルダに保存された資料をもとに、経営指導員等が中心となり全職員に対する勉強会を実施し、その際に出された意見等についても、その後に開催される「広域経営支援会議」において検討・協議し再度共有フォルダに保存することで、伴走型支援能力の向上に役立てます。

さらに、中小企業大学校が主催する各研修コースへの参加により、より高度な知識や不得意支援分野の修学を図ります。

加えて、スーパーバイザー事業（※）（小規模事業者経営力向上支援事業）を活用して、OJT（日常業務を通じた職員教育）や研修等を通じ、経営指導員等の資質や支援能力の向上を図り、小規模事業者への支援体制の充実を図ります。

※定年退職のピークを迎え職員の世代交代が進み、ベテラン経営指導員のノウハウがなかなか伝わらない現状を解決するため、平成28年度に経営指導員等の指導・教育を行うスーパーバイザー制度が導入されました。

#### ② 情報共有に関すること

新潟県商工会連合会の共有サーバ「柏崎市連合商工会」のフォルダを活用し、支援事例や各種補助金の活用方法、経営分析のひな型、支援に有効なデータ等を掲示し、全職員がそれらを閲覧・活用できる仕組みを構築します。データの更新は「広域経営支援会議」で協議した上でを行い、最新のものを共有します。

「広域経営支援会議」で検討・協議された事項は、各商工会での勉強会等を通じて「広域経営支援会議」の出席者以外の職員と情報を共有できる体制を構築するとともに、組織としての支援力と資質の向上につなげます。

## 11 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1回、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・

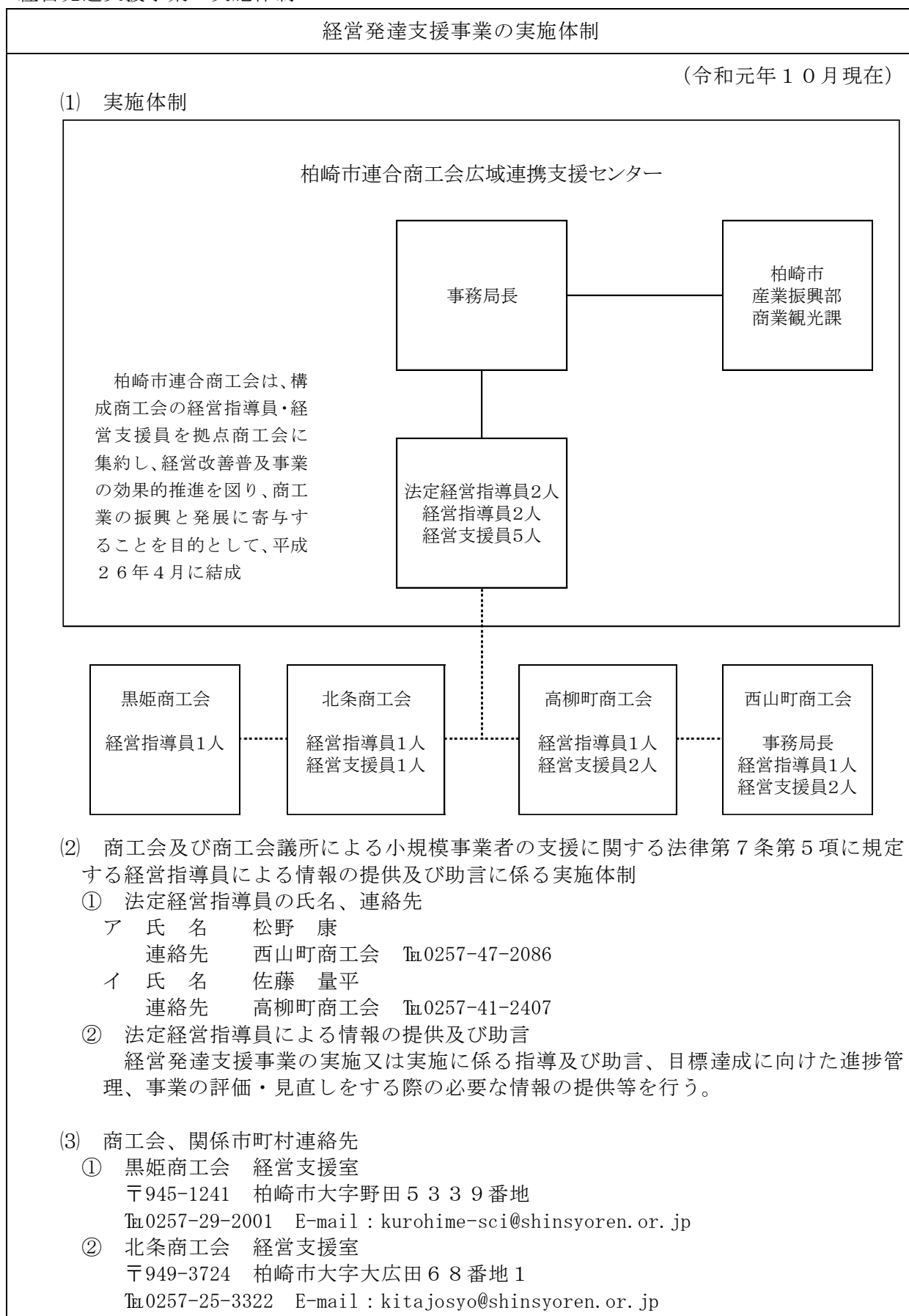
検証を行います。

(1) 事業内容

- ① 「広域経営支援会議」において、事業の実施状況、成果を検証します。
- ② 「広域経営支援会議」での検証結果を踏まえて、4 商工会長、法定経営指導員及び柏崎市のほかに外部有識者として中小企業診断士による評価委員会を設置し、事業の実施状況や成果の評価見直しを行います。同時に、必要に応じて事業計画の再検討を行い、次年度以降の事業方針を検討、反映させます。
- ③ 4 商工会で組織する柏崎市連合商工会総会に、事業の実施状況、評価見直し結果を報告するとともに次年度の事業方針を決定します。
- ④ 事業の成果・評価等を各商工会のホームページに掲載し公表します。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



- ③ 高柳町商工会 経営支援室  
〒945-1502 柏崎市高柳町岡野町1859番地3  
TEL0257-41-2407 E-mail : takayanagi@shinsyoren.or.jp
- ④ 西山町商工会 経営支援室  
〒949-4124 柏崎市西山町礼拝430番地2  
TEL0257-47-2086 E-mail : nishiyama@shinsyoren.or.jp
- ⑤ 柏崎市 産業振興部商業観光課  
〒945-8511 柏崎市中央町5番50号  
TEL0257-21-2334 E-mail : shogyo@city.kashiwazaki.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

柏崎市連合商工会（4商工会）全体

(単位 千円)

	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
必要な資金の額	2,080	2,080	2,080	2,080	2,080
○地域経済動向調査	160	160	160	160	160
○セミナー開催	800	800	800	800	800
○需要動向調査	160	160	160	160	160
○新たな需要の開拓	800	800	800	800	800
○地域経済活性化	160	160	160	160	160

(備考) 必要な資金の額については、見込額を記載すること。

調達方法
国補助金、県補助金、市補助金、会費、各種手数料、事業受託料

(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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等