

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	刈羽村商工会（法人番号 6110005006728） 刈羽村（地方公共団体コード 155047）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 10 年後を見据えた地域の持続的発展に寄与するため、地域の現状及び課題、小規模事業者の中長期的な振興のあり方を踏まえ、以下 3 項目を今後 5 年間の目標として設定する。目標達成のために、関係機関との連携強化のもと小規模事業者への伴走型支援と地域経済の活性化に取り組む。 ①小規模事業者の自立的な経営力強化による持続的発展に向けて、事業計画策定と実施支援を行うと共に、小規模事業者の販路開拓や需要の取り込みを支援する。 ②地域の産業維持のために事業承継と人材育成、新規創業への支援を行う。 ③関係機関と連携し、観光振興につながる取り組みを通じた交流人口拡大を図り、小規模事業者の事業機会創出につなげる取り組みにより、地域経済活性化を推進する。
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 3. 地域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活用するとともに、定期的に地域経済に関する景気動向等の調査と分析を行い、調査結果はホームページ等で広く公表する。 4. 需要動向調査に関すること 個社が提供している商品やサービスの需要動向調査を実施し、消費者ニーズ情報を提供する。また、調査結果を分析して対象事業者へフィードバックすることで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 記帳指導事業所や経営指導員等が相談指導により事業者への意識付けを行い、支援事業者への対話と傾聴を通じて本質的な課題を抽出し、各種支援ツールの活用により効果的な経営分析につなげ、事業計画策定や販路開拓に活用する。 6. 事業計画の策定支援 経営分析を行った小規模事業者を対象に、相談指導やセミナー受講者から対象者を掘り起こし、事業計画策定の動機付けや策定支援を実施する。D Xに向けた支

	援・取組みを通じて、事業者の競争力維持・強化を目指し、本質的な経営課題を把握した上で将来につなげる事業計画策定を支援していく。関連して、創業や第二創業、事業承継による事業計画策定支援を積極的に行う。 7. 事業計画策定後の実施支援 事業計画策定した全ての事業者に対し、事業計画の進捗状況に合わせた頻度でフォローアップ支援を行う。支援にあたっては、対話と傾聴を基本に経営の自走化のために内発的動機づけを行い、事業者の潜在力の発揮につなげる。 8. 新たな需要の開拓支援 事業者や自社商品の知名度向上を図り、新たな需要を生み出すことを目的とした情報発信を支援する。また、DXに向けた取組みや売上拡大に効果のある展示会等への出店支援により、事業者の商品やサービスの新たな販路開拓につなげる。
連絡先	刈羽村商工会 経営支援室 〒945-0307 新潟県 刈羽郡刈羽村 大字刈羽 111 番地 2 TEL:0257-45-2386 FAX:0257-45-2985 e-mail:kariwaci@kisnet.or.jp 刈羽村 産業政策課 〒945-0397 新潟県 刈羽郡刈羽村 大字割町新田 215 番地 1 TEL:0257-45-3913 FAX:0257-45-2818 e-mail:sangyou@vill.kariwa.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地域の現状

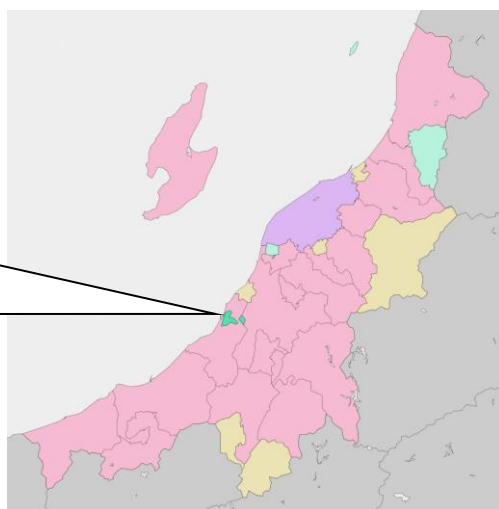
刈羽村は、新潟県の日本海沿い中央部に位置し、平成の大合併の中、県内では合併していない数少ない町村の1つで、合併後の柏崎市に囲まれ、一部が長岡市に接している。地理的には、長岡市と上越市の間位置し、柏崎・刈羽地区の経済圏に属する。人口規模で両市に及ばないだけでなく、主要交通機関である北陸新幹線と上越新幹線との狭間に位置し、地域間競争の中で厳しい状況にある。村内には、片側2車線の国道116号線が走り、並行して北陸自動車道が走っている。インターチェンジは無いが村の面積は26.2km²と狭いため、隣接する柏崎市の西山ICが近く交通の利便性は良い。村内の土地の大部分は平坦で、砂丘の内陸には水田が広がり、村の主要産業は農業となっている。村の人口は、令和4年3月現在で4,365人、世帯数が1,588と近年は減少傾向が続いており、少子高齢化の影響で高齢化率も約33.3%と全国平均29.1%を上回っている。

全国的には東京電力ホールディングス(株)柏崎刈羽原子力発電所があることで知られており、原子力発電所が立地することでエネルギーの街としての特徴を有する。原子力発電所の保有者である東京電力HD(株)は地元との共生を経営方針として掲げており、超大型プラント施設である発電所構内が一つの街を形成し、県内外からの人口交流により事業規模や業種を問わず事業機会がある。現在、稼働停止中で地域経済に多大な影響を及ぼしている。

また、関連して、村内には、野球場、サッカー場、体育館等運動施設が充実しており、大規模なスポーツ大会も数多く開催されている。行政では、スポーツ交流人口を活かした観光推進の一環として、これらのスポーツ施設を核とした仕組みづくりを検討している。

②商工業者の現状

当商工会は刈羽村内を管轄区域としており、令和3年度末現在の会員数169名、職員数は5名(経営指導員1名、経営支援員2名、臨時職員2名)と新潟県内でも小規模な商工会である。地域人口の減少に伴い、比例して管内の事業所数は減少傾向にある。令和3年度新潟県商工会実態調査では、商工業者数が192事業所(内、小規模事業者数116事業所)と平成26年度に比べ、28事業所減少している。建設業は、原子力発電所関連企業や小規模な住宅建築関連の事業所が大半を占めている。商業関係では、大型商業施設の食料品スーパーが1件ある以外は、小規模小売店や飲食店、理美容等のサービス業が主体である。製造業関係は、業種的には金属加工業が主体ではあるが、取扱品目が多岐に渡っており、お互いの関連性はあまりない。村で造成した勝山工業団地内に主だった企業が数社ある他は、小規模な事業者が村内に点在している。



地区内人口・世帯数の推移

	平成 21 年度	平成 26 年度		令和 3 年度	
			前期比		前期比
人口	4,890	4,764	△126	4,365	△399
世帯数	1,548	1,568	20	1,588	20

(刈羽村広報誌「広報かりわ」より出典)

地区内商工業者数及び商工業者数の推移

業 種	平成 21 年度	平成 26 年度	令和 3 年度		構成比	前期比 増減
	商工業者数	商工業者数	商工業者数	(内小規模)		
建設業	95	90	80	42	41.7%	△10
製造業	33	26	19	13	9.9%	△7
卸小売	37	39	28	20	14.5%	△11
宿泊飲食	12	12	8	5	4.2%	△4
サービス・他	47	53	57	36	29.7%	4
合 計	224	220	192	116	100.0%	△28

(新潟県商工会実態調査より出典)

③地域の課題

ア．柏崎市、長岡市に囲まれた地域であるため、周辺都市部への人口流出と消費の流失拡大が著しい状況にある。地域内においても、少子高齢化により地区内人口が減少しており、消費人口の減少に伴い商工業者数、小規模事業者数共に減少傾向にある。

イ．加えて、事業主の高齢化や後継者不足による廃業の増加と自立心の高い経営者が少ないことによって、地域産業の疲弊が進んでいる。

ウ．原子力発電所が立地し、超大型プラント施設である発電所構内が一つの街を形成しており、ビジネス目的に地域内外から多くの人口流入がある。大きな消費が見込めるが、事業機会を活かしきれていない。

エ．村内には、野球場、サッカー場、体育館等スポーツ施設が充実しており、各種スポーツ大会や合宿等も数多く開催され地域外から多くの利用客が訪れている。一方で、このスポーツ交流人口を活かした消費拡大や観光推進策が立ち遅れている。

(2) 小規模事業者の長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

当刈羽村においても、全国の地方自治体同様に少子高齢化による人口減少、産業活動の収縮で地域社会の衰退に歯止めがかからない状況下にある。加えて、原子力発電所の稼働停止に伴い、地域経済の衰退は厳しい現状にある。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ある。

当商工会では、地域内における商工業の持続的な改善・発展のために、長期的視点に立った取り組みが必要であるとの観点から、平成 26 年度に「商工会長期事業計画」策定事業を実施している。この商工会長期事業計画は、「刈羽村総合計画」と基本概念を共有し、反映・補完しており、将来の地域経済と商工会のあるべき姿と長期的振興のあり方を 6 つの柱で示している。そこで、この商

工会長期事業計画に基づき、「原子力発電所立地地域の特性を活かした産業振興と新規創業・事業承継支援を行うことで、当地域の経済・雇用を支える小規模事業者の持続的発展を促し、事業者・就業者・住民がこの地で安心して暮らせるまちづくりを目指す」ことを当地域の長期的な振興のあり方として設定する。

「刈羽村商工会長期事業計画策定事業」

刈羽村商工会の将来像としての6つの柱

- (1) 小規模事業者の育成支援と事業継承の取組推進
 - ①「経営改善普及活動」に、より一層、軸足を置いた事業活動
 - ②既存事業の成長及び持続的発展を支える
 - ③新分野への進出、他社との連携
 - ④次世代への承継、新規創業者の支援
- (2) 村内にある地域資源の発掘と商品化への支援
 - ①大豆、桃、イチゴ、卵、米粉など地域の農産品等を使った特産品(加工食品や料理メニュー)の開発支援
 - ②展示会への出展をはじめとした販路開拓の支援強化
 - ③地域資源の掘り起こし及び県が指定する「新潟県の地域産業資源」への指定追加の働きかけ
- (3) 村内への来訪者促進
 - ①刈羽村や柏崎観光協会等と連携
 - ②「ピアパークとうりんぼ(刈羽村共生事業施設)」「刈羽村生涯学習センターラピカ」等の村内コア施設等との連携
 - ③情報発信の支援(プレスリリースを活用したマスコミへの発信、インターネットの活用、観光商談会への参加支援)
- (4) 地域を支える人材の確保・育成
 - ①企業経営に関する研修会の拡充
 - ②柏崎職安管内雇用促進協議会と連携した就職説明会などへの参加支援及び村内企業でのインターンシップ、見学会
 - ③創業予定者を支援するための情報提供
- (5) 柏崎市連合商工会等との広域連携の促進
 - ①柏崎刈羽地域の物産展等への出展などを通じた販路拡大の支援及び同地域内事業所間のビジネス交流促進
 - ②新潟工科大学や新潟産業大学との産学連携促進による会員の分野進出、新製品開発や技術力向上の支援
- (6) 商工会の活力向上
 - ①時代の変化に合わせた当商工会の組織体制の整備と可視化
 - ②商工会活動に対するニーズの聞き取り強化
 - ③会員相互の情報交換が図られる機会の創出検討
 - ④商工会活動のきめ細かな情報発信
 - ⑤マスコミを活用した商工会活動の広報強化

②刈羽村総合計画との連動性・整合性

刈羽村は令和2年に村政施行120周年を迎え、令和3年度からスタートする10年計画の基本構想を「笑顔の村 かりわ」と銘打ち、総合計画を策定し各施策を展開している。現在の総合計画では、産業・経済分野の取り組みについて、「便利な商業の形成・魅力ある就業の場の創出・観光の魅力向上」「儲かる農業の推進による営農環境の維持改善」「住環境と自然環境のバランスある村土地利用の形成」「地域資源を活用した個性豊かなまちづくり」「エネルギーの村としての環境にやさしいまちづくり」の5つを柱としている。同時に、第2期基本戦略の基本目標の一つとして、「産業の活力を高める」を掲げ、地場産業の強化・各種産業の振興、就労環境の整備・創出を基本方針としている。

これらの基本方針が示す通り、原子力発電所を有するエネルギーの街として、住民の住みやすさや利便性を支えるため、産業・経済分野に関しては、商工会や小規模事業者が行政と一致協力し、地域経済の発展に取り組む必要がある。商工会においても、「刈羽村商工会長期事業計画」を策定し、行政との連携し整合性を持ちつつ事業展開している。

刈羽村総合計画

基本目標2. 地域価値で豊かさの笑顔

- (1) 便利な商業の形成・魅力ある就業の場の創出・観光の魅力向上
 - ①便利で魅力的な商業環境の形成
 - ②産業の創出・安定的な就業の場の確保
 - ③多様な切り口での観光の魅力づくり
- (2) 儲かる農業の推進による営農環境の維持改善
 - ①新たな技術を用いたやりがいのある農業の振興
- (3) 住環境と自然環境のバランスある村土地利用の形成
 - ①効果的・計画的な土地利用の推進
- (4) 地域資源を活用した個性豊かなまちづくり
 - ①地域資源の有効活用と交流促進
- (5) エネルギーの村としての環境にやさしいまちづくり
 - ①原子力発電所と共に歩む地域づくり
 - ②環境にやさしい循環型社会の形成
 - ③再生可能エネルギーの創造と活用

③刈羽村商工会の役割

当商工会は、これまでも地域の総合経済団体として、長年、地域経済発展のために小規模事業者の経営支援や地域振興に取り組んできた。今後も、地域経済を支える小規模事業者が直面する経営課題解決に向けた取り組みを通じて、事業維持のために、経営計画の見直しや作成支援、販路開拓等を積極的に支援する。また、原子力発電所立地地域として他の地域と異なる環境にあることから、刈羽村総合計画に掲げる「原子力発電所と共に歩む地域づくり」を踏まえ、原子力発電所が立地する地域のマイナスイメージを払拭するために、地域資源を活用した観光振興に着目し、関係団体との連携により、交流人口を活用した地域事業者の販路開拓につながる取り組みを進める。

これらの役割を果たすために、行政や東京電力 HD(株)、地域事業者との懇談を通じた地域活動を積極的に進め、PDCA サイクルの手法を踏まえながら、より事業効果が上がるよう取組を行う。

(3) 経営発達支援事業の目標

10 年後を見据えた地域の持続的発展に寄与するため、地域の現状及び課題、小規模事業者の中長期的な振興のあり方を踏まえ、以下 3 項目を今後 5 年間の目標として設定する。目標達成のために、関係機関との連携強化のもと小規模事業者への伴走型支援と地域経済の活性化に取り組む。

- ①小規模事業者の自立的な経営力強化による持続的発展に向けて、事業計画策定と実施支援を行うと共に、小規模事業者の販路開拓や需要の取り込みを支援する。
- ②地域の産業維持のために事業承継と人材育成、新規創業への支援を行う。
- ③関係機関と連携し、観光振興につながる取り組みを通じた交流人口拡大を図り、小規模事業者の事業機会創出につなげる取り組みにより、地域経済活性化を推進する。

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5年4月1日～ 令和10年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

- ①「小規模事業者の自立的な経営力強化による持続的発展に向けて、事業計画策定と実施支援を行うと共に、小規模事業者の販路開拓や需要の取り込みを支援する。」

激変する環境変化に対応し、業務改善を図っていく上で、各種統計資料から見える客観的データを活用しながら、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を把握し、本質的課題を反映させた事業計画策定支援を行う。そのために、小規模事業者の事業計画策定支援資料として活用するため、行政と連携し地区内の定期的な地域経済動向調査を行い、小規模事業者の現状と課題を客観的に把握する。その上で、セミナー開催等による小規模事業者の経営分析や事業計画策定支援の掘り起こしを行い、日頃の経営相談指導におけるヒアリングを重視し、小規模事業者の目線に立った伴走型の支援を進める。

また、事業計画策定事業者の総合的な経営力向上を図るため、事業計画策定支援事業者の売上増加に向けた新たな需要の開拓を目的として、DXに対応したIT活用による情報発信を強化し、展示会及び商談会等への出展を通じた販路開拓支援につなげる。

- ②「地域の産業維持のために事業承継と人材育成、新規創業への支援を行う。」

廃業による事業者の減少は地域の衰退に直結する問題である。若年層の就業が少なく事業主も高齢化してきているため、地域の産業維持のためにも後継者の育成と事業承継の鋭意支援を進めていく。親族内承継を個別支援していくとともに、新潟県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、外部承継の相談とマッチングを図っていく。

また、地域経済の活力を維持するために、創業予定者、創業間もない事業者に対し、行政、地域金融機関、商工関係団体と情報共有を図り、ワンストップで質の高い支援を進める。

- ③「関係機関と連携し、観光振興につながる取り組みを通じた交流人口拡大を図り、小規模事業者の事業機会創出につなげる取り組みにより、地域経済活性化を推進する。」

村内にはスポーツ施設が多く設備的にも充実しており、現状でも年間を通じて多くのスポーツ大会が開催されている。加えて、夏場には学生等のスポーツ合宿による長期間滞在の需要があり、刈羽村のスポーツ観光は、地域経済にとって開拓の余地がある。刈羽村ツーリズム推進委員会の活動と連携し、合宿誘致や地域情報の積極的な発信による交流人口の拡大を進め、飲食店と協力した地域限定メニューの開発や特産品開発を推進し、小規模事業者の事業機会の創出に取り組む。

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

【現状】

行政と連携し、全商工会員を対象とした地域の経済動向調査を半年に1回実施している。また、商工会独自で、会員の状況と実態把握を定期的に行うため、会員実態調査を年1回行っており、これらのデータは行政への施策提言や経営相談時の基礎資料としても活用し、広報誌やホームページで公表している。

【課題】

現状では、定期的な管内景況の把握とこれらの調査に基づく分析のみとなっており、専門的な分析ができていない。今後はビッグデータ等を活用し、地域の実情に合ったより専門的な分析を行い、小規模事業者への的確な支援につなげていく。

(2) 目標

	公表 方法	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①経済動向調査の公表回数	広報 HP	1	1	1	1	1	1
②景気動向分析の公表回数	広報 HP	2	2	2	2	2	2

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において、効率的な事業者支援による経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、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。

②景気動向調査の実施

行政と連携し実施している「刈羽村景気ウォッチャー調査」を通じて、地域経済に特化した情報・資料を収集し、詳細な実態把握と経済動向について年2回調査・分析を行う。

【調査対象】 管内事業者 152社

（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業の5業種）

【調査方法】 調査票を郵送し返信用封筒等で回収する。経営指導員等が回収したデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う。

【調査項目】 売上、経常利益、資金繰り、設備投資、経営上の問題点等

(4) 調査結果の活用

経済動向調査及び景気動向調査結果は、商工会広報やホームページで公表し管内事業者に周知する。また、管内事業者の経営相談指導に役立てるため、職員間で情報共有を行い活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

需要動向の調査・分析にあたっては、事業計画策定事業所に対して、個別に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している。加えて、公的機関や各種支援機関で実施している統計調査や業界団体の調査データ、日経テレコンによるPOS情報等を活用し、広域的な需要動向の基礎データとしてきた。調査内容についても、相対的な分析結果を活用しているのみで、「消費者ニーズに基づく商品・サービスの開発」という視点に欠けており、地域ならではのサービス提供による需要の取り込みが上手くできていなかった。

【課題】

小規模事業者が提供する商品・サービスの販売を促進するため、消費者の生の声を調査し、小規模事業者に届ける必要がある。商品やサービスの開発・改良等を行うために的確な情報を迅速に把握し、需要動向に基づいた事業計画の作成を支援していく必要がある。

(2) 目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①需要動向調査対象事業者数	-	5	5	5	5	5
②統計データ等の収集、分析及び提供	5	5	5	5	5	5

(3) 事業内容

①店頭等におけるニーズ調査

事業計画策定の基礎データとするため、来店者に対するアンケート調査を行い、調査結果は分析を行った上で支援先にフィードバックし、需要を見据えた新商品開発や新サービス提供を盛り込んだ事業計画策定が出来るよう支援する。

【支援対象】 販路開拓を課題とする小規模事業者

【サンプル数】 1 事業者あたり 50 件

【調査手法】 来店者を対象とした無記名によるアンケート調査、経営指導員による分析

【調査項目】 (共通項目) 回答者の属性(性別、年齢、住所)

小売業 : 来店頻度・きっかけ、魅力、価格、満足度 など

飲食業 : 来店目的・頻度・きっかけ、魅力、価格、満足度 など

宿泊業 : 利用目的・頻度・きっかけ、滞在日数、魅力、価格 など

サービス業 : 来店頻度・きっかけ、魅力、価格、満足度 など

【調査結果の活用】

調査結果は、経営指導員等が調査対象事業者にフィードバックし、調査結果に基づいた商品改良や商品開発、事業計画策定を支援する。また、必要に応じて外部専門家と連携して分析を行う。

②統計データ等の収集、分析及び活用

広域的な視点に立った需要動向に関する分析を経営指導員等が行い提供することで、事業計画の策定や新たな需要開拓の支援に活用する。小売業、飲食・宿泊業、サービス業などの事業者を主たる対象とし、外部環境を把握させ、対象事業者の強みと掛け合わせることで、具体的なターゲット層を絞った新たな商品・サービスの開発に繋げる。

【支援対象】 事業計画策定支援先である小規模事業者等

【調査手法】 経営指導員による統計データの収集分析

【対象媒体】 全国消費実態調査、家計消費実態調査、日経テレコン POS 情報、金融機関提供の調査データ、RESAS 等

【収集項目】 売上動向、新商品・新サービス情報 等

【活用方法】 経営指導員が行う巡回、窓口相談などで情報提供を行い、事業計画の策定等に円滑に対応できるよう活用を支援する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

記帳機械化支援における財務データの分析を中心に実施しており、その結果をもとに経営指導員と経営支援員(記帳担当)が助言を行っている。また、分析結果については、商工会職員による経営支援会議で課題の抽出・分析を図るとともに情報を共有化し、次の事業計画策定支援に活用している。

【課題】

財務分析を主としており、数値に表れない競争力や潜在的な経営課題の抽出にまで至っていない。また、事業者の多くは経営分析の重要性、必要性について認識が不足しており、分析の結果を事業計画策定及び今後の事業展開に活かそうとする意識が低い。

(2) 目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①経営分析事業者数	5	5	5	5	5	5

(3) 事業内容

①経営分析実施対象事業者の掘り起こし

記帳指導事業所や経営指導員等の相談指導を通じて、経営分析対象者の掘り起こしを行う。経営課題等の把握や事業計画策定等への活用について経営分析の必要性を意識付けし、事業者の認識を高める。また、支援事業者への対話と傾聴を通じて本質的な課題を抽出し、各種支援ツールの活用により、効果的な経営分析につなげる。分析内容は巡回指導を通じて事業者へフィードバックし、支援がステップアップするよう取り組む。

②経営分析の実施

【対象者】 商工会記帳指導事業者を主体に経営分析を実施する。

【分析項目】 定量分析である「財務分析」と定性分析である「SWOT 分析」を双方実施する。
「財務分析」売上高・経常利益・損益分岐点・粗利・各種比率 等
「SWOT 分析」内部環境 強み、弱み 外部環境 機会、脅威 等

【分析手法】 財務分析については、商工会の記帳システム「商工会クラウド」を活用する。SWOT 分析等については、経営指導員及び経営支援員が事業者から聴き取りし分析を行う。

(4) 分析結果の活用

分析結果は当該事業者へフィードバックし、事業計画策定や販路開拓に活用する。必要に応じて、専門的知識が必要な場合は各種専門家派遣制度を利用し、分析内容を充実するよう進めていく。また、分析結果を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つなげる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者にあっては、志をもって開業し事業継続を図っているが、その志を経営理念として明文化していないため、明確な経営戦略が無く経営を行っている。現状、各種補助金等の申請などに活用するため、セミナーや個別相談会を開催することで、事業計画策定の意義や動機付けを行い、事業計画策定を行っている。

【課題】

事業計画策定の目的が補助金申請となっており、本来の策定意義が認識されていない。また、策定事業者は一部に限定されている。経営課題を解決するため、地域の経済動向調査や経営状況の分析を踏まえ、事業計画策定とリンクさせる重要性を理解していただく。加えて、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、明文化いただくことが必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画の策定の重要性について、セミナー開催や巡回指導等の個別指導により意識改革を促し、本来の策定意義を理解いただく。事業計画策定の前段階にはDXに向けたセミナー等を行い、小規模事業者の競争力維持・強化を目指す。特に、事業者へのヒアリングを重視し、経営に関する本質的な課題を把握した上で、地域の経済動向調査、需要動向調査、経営状況の分析を踏まえ、事業計画策定を支援していく。なお、経営分析を行った事業者の8割程度/年の事業計画策定を目標とし、事業承継支援、第二創業支援、創業支援における計画策定も対象として小規模事業者の持続的発展に寄与していく。

(3) 目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①D X推進セミナー開催回数	-	1	1	1	1	1
②事業計画策定セミナー開催回数	1	1	1	1	1	1
③事業計画策定個別相談会開催回数	1	1	1	1	1	1
④事業計画策定事業者数	4	4	4	4	4	4
⑤創業支援および事業承継支援事業者数	2	4	4	4	4	4

(4) 事業内容

①D X推進セミナーの開催

D Xに関する意識の醸成や基礎知識を習得し、D Xに向けたI Tツール導入、Web サイト構築等の取組を推進するため、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意欲の高い事業者については、経営指導員等による相談対応・経営指導を行い、D X推進の具体化につなげる。

【支援対象】 経営分析を行った事業者及び事業計画策定支援を希望する事業者

【手段・方法】 中小企業診断士等の外部専門家を講師として招聘し、専門的な知識習得を図り効果的な支援につなげる

【募集方法】 商工会会員事業所へのチラシ配布および商工会ホームページにて告知する

【開催回数】 セミナー 年1回

【内 容】 D X総論、DX関連技術や具体的事例、SNSの活用、ECサイトの利用方法 等

【予定講師】 中小企業診断士等

②事業計画策定セミナー及び個別指導会の開催

経営分析を行った事業者を対象に、事業計画策定の必要性や重要性、作成方法を理解いただくため事業計画策定セミナーを開催する。また、個別相談会の開催により、事業者が策定した事業計画の具体化につなげる。

【支援対象】 経営分析を行った事業者及び事業計画策定支援を希望する事業者

【手段・方法】 中小企業診断士等の外部専門家を講師として招聘し、専門的な知識習得を図り効果的な支援につなげる

【募集方法】 商工会会員事業所へのチラシ配布および商工会ホームページにて告知する

【開催回数】 セミナー 年1回、個別相談会 年1回

【内 容】 事業計画策定の意義、計画立案の考え方・進め方、計画策定 等

【予定講師】 中小企業診断士等

③事業計画の策定支援

経営分析を行った事業者及び事業計画策定セミナー受講者を対象に、経営指導員が事業計画策定の意義等を十分説明し、当該小規模事業者理解していただくよう努める。また、金融支援や補助事業申請支援等の際に事業計画が必要な小規模事業者に対し、専門家による個別相談会を開催し具体的に事業計画策定を行う。

【支援対象】 経営分析を行った事業者及び事業計画策定セミナーを受講した小規模事業者

【手段・方法】 支援対象の小規模事業者に対し、経営指導員が中心となって支援を行うが、必要に応じて中小企業診断士等の外部専門家を活用し、円滑な支援につなげる。

④創業支援及び事業承継支援

創業から 5 年以内の小規模事業者及び創業希望者の計画策定を積極的に支援することで、創業後の早期廃業防止と創業者の育成を行う。また、後継者や従業員等への事業承継を円滑に進めるために事業承継計画の策定を支援し、総合的に小規模事業者の持続的発展に取り組む。

【支援対象】 創業から 5 年以内の小規模事業者及び創業希望者、事業承継の対象となりうる後継者や従業員等

【手段・方法】 支援対象者に対し、経営指導員等が伴走型の創業支援及び事業承継支援を行う。加えて、事業承継を予定している事業者については、事業承継センターや専門家と連携し、実現可能性の高い事業承継計画書作成支援を行う。

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

【現状】

事業計画策定事業者に対し、計画の実施支援をするため月 1 回の巡回指導を行ってきた。当該事業者の計画進捗状況の確認と検証を行い、策定した事業計画は各種補助金申請や融資申込に活用してきた。

【課題】

事業計画策定自体が補助金活用や融資申込を目的とした計画立案であり、策定後の支援も補助金活用や融資実行後の確認が主たる目的となっていた。事業計画策定自体のフォロー要素が弱く、効果的で持続的なフォローアップ支援を実施していくことが課題となっている。

(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フォローアップ支援対象として、定期的な巡回指導を通じて、事業計画の進捗状況等を確認し支援する。支援にあたっては、対話と傾聴を基本に経営の自走化のためにヒアリングを通じて内発的動機づけを行い、事業者の潜在力の発揮につなげる。また、効果的に経営支援を行いフォローアップにつなげるためにも、定期的な経営支援会議を開催し、職員間で情報の共有化を図る。加えて、支援結果や経過、改善項目等は、その都度、各事業所のカルテに記録し、データベース化する。

事業計画の進捗状況等により、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、フォローアップ頻度を設定する。集中的に支援すべき事業者は訪問頻度を月 1 回程度、事業計画がある程度順調に進められていると判断できる事業者は、巡回指導を四半期に 1 回程度として、柔軟な対応によりフォローアップを進める。

(3) 目標

	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
フォローアップ対象事業者数	4	4	4	4	4	4
頻度（延回数）	24	32	32	32	32	32
売上増加事業者数	1	2	2	2	2	2

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員等が巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的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 4 者のうち、2 者は毎月 1 回、2 者は四半期に一度とするが、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、職員による経営支援会議で検証した上で外部専門家など第三者の視点を投入し、要因の特定及び今後の対応方策を検討し、頻度の見直しを行う。

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

【現状】

第1期事業計画では、新たな需要開拓の機会を作るため、需要動向調査の集計結果をもとに、セット商品のカタログ作成支援、住宅リフォーム相談会の実施検討、ITの活用による情報発信の支援を中心に取り組んできた。加えて、広報誌や巡回訪問にて商談会や物産展等の情報提供を行い、出展を希望する事業者への伴走型支援を行ってきた。しかし、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、予定していた展示会、商談会等が中止・延期となったことで小規模事業者が取り扱っている商品・サービスの出展が出来ず、地域内外で新たな需要を拡大する機会を逸している。また、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

【課題】

商談会や展示会出展については、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、実行の有無が不確かであり不確定要素が強い。加えて、展示会出展の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する必要がある。また、従来から、情報発信の活用支援は個別にホームページ作成や情報化に対する情報提供を行ってきたが、ホームページを開設したものの更新していないなど、需要開拓につながっていないことが多い。そのため、今後、新たな販路開拓において、情報発信力の強化と連携したDX推進が有効であることを理解・認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

- ①事業者や自社商品の知名度向上を図り、新たな需要を生み出すことを目的とした情報発信を行うため、全国商工会連合会の提供する簡易ホームページ作成サービス「グーペ」の活用によりホームページ開設を支援する。
- ②DXに向けた取組みとして、データによる顧客管理、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・販路開拓に関するセミナー開催や相談指導を行い、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にあった支援を行う。
- ③展示会、百貨店が行う販売催事等への出展を促し、小規模事業者の消費者へのPRと新規顧客獲得を支援する。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客等きめ細かな伴走支援を行い、知名度向上、販売促進を目指す。

(3) 目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①IT活用支援事業者数	-	3	3	4	4	5
売上増加率／者	-	4%	5%	5%	5%	5%
②ECサイト利用事業者数	2	2	2	3	3	3
売上増加率／者	-	4%	5%	5%	5%	5%
③展示会等参加事業者数	-	2	2	2	2	2
売上額／者	-	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円

(4) 事業内容

①IT 活用による販路開拓支援

全国商工会連合会で提供するホームページ作成ツール「グーペ」を活用し、HP の開設支援を行う。企業情報や製品情報発信の手段としてのホームページ開設を支援し、新たな需要開拓を図る。また、買い物かご機能の搭載や SEO 対策、SNS との連携など、さらに高度なホームページを求める小規模事業者に対しては、経済産業省「よろず支援拠点」やにいがた産業創造機構・新潟県商工会連合会の専門家派遣事業等を活用し支援する。

②EC サイト利用による販路開拓支援

全国の商工会員が登録しているショッピングサイト「ニッポンセレクト.com」や新潟県内最大規模の産直 EC サイトである「新潟直送計画」等、EC サイト活用について提案を行いながら、新たな需要開拓を支援する。効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等については、外部専門家の活用により支援を行い、経営指導員による個別指導により具体化する。

【参考】EC サイト「ニッポンセレクト.com」は、全国商工会連合会（㈱ふるさとサービス）が運営し、全国の商工会員が製造販売する約 12,000 アイテムを取り扱っている。

EC サイト「新潟直送計画」は、㈱クーネルワークが運営する新潟県内最大級の産地直送型お取り寄せ通販・ギフトサイト。東京から移住したサイト主催者が、新潟の逸品を「独自の取材内容」で紹介している。掲載店舗数 786 店舗 掲載商品数 1,712 商品。

③展示会・商談会等への出展支援

事業計画を策定した事業者を対象に、全国町村会が主催する展示会「町イチ村イチ」への出展を支援することにより、新たな需要の開拓につなげる。同時に、一般消費者の需要動向を把握し、商品のブラッシュアップにつなげ、効果的に販路開拓を支援する。

【参考】「町イチ、村イチ」は、全国町村会が主催し、例年、二日間に渡り、東京国際フォーラムを会場に秋頃開催される。全国町村の農産加工業者を始め、飲食店及び食品製造業者等が約 250 社参加し、延べ約 53,000 人が来場する恒例イベントとなっている。

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

【現状】

当会の理事会と併設して評価委員会を設置し、経営発達支援計画に基づき実施した事業の評価および検証を行っている。年 1 回、評価委員会を開催し、指摘事項や改善事項があれば翌年度の事業に反映をさせている。

【課題】

商工会役員を評価委員に委嘱し検証を行ってきたが、定量目標に対する評価が難しく、小規模事業者の経営環境や経済情勢の変化を加味した評価方法を検討する必要がある。また、今後、経営発達支援計画には、行政と法定経営指導員の連携が求められおり、評価行政関係者を加え、事業の課題抽出及び見直しについて、次年度計画への反省点を活かした改善につなげるように PDCA による対応強化を図る必要がある。

(2) 事業内容

①商工会役員、市町村担当者、法定経営指導員、外部有識者として地域の金融機関担当者等による評価委員会を年 1 回開催し、毎年度終了後に経営発達支援事業の実施状況や事業内容の成果を検討する。なお、事業評価にあたっては、A B C 評価等定量的評価により進捗状況を客観的に把握する。

②評価委員会の評価結果は、商工会の理事会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させる。また、総会で報告するとともに商工会機関誌やホームページ上で公表する（年 1 回）。

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】

小規模事業者の経営分析をはじめ各種支援業務については、経営指導員、経営支援員が中心となっており、経験年数や職種による指導分野の違いなど、個々のスキルには差がある。当会で主催するセミナーや新潟県商工会連合会をはじめとする各種関係団体主催の研修会に積極的に参加し、支援業務におけるスキルアップや知識の習得に努めている。

【課題】

新潟県内の商工会においては、定期的な人事交流と団塊の世代退職に伴う世代交代により経験値の少ない職員が増えてきている。当会の経営指導員と経営支援員は合計3名となっており、内、2名については経験年数6年未満と経営支援に関する知識と経験が不足している。加えて、県内商工会では職員配置の見直しが進められており、令和3年度より職員は1名の減員となった。今後、DX等最新の経営課題に対応し、経営発達支援計画を円滑に進めるためには、経営指導員だけでなく一般職員を含めた全職員の資質向上を図り、指導方法の均一化と支援体制を再構築する必要がある。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的参加

【職制別研修会等】

経営指導員及び経営支援員等の支援能力を底上げし、小規模事業者への支援能力向上のため、新潟県及び新潟県商工会連合会等、関係団体が主催する義務研修会に経営指導員等を派遣し、事業計画策定や販路開拓手法等の経営支援に関する基礎的知識習得を図る。加えて、対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を積極的に受講し、支援の基本姿勢(対話と傾聴)の習得を進め、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

【専門研修会等】

中小企業大学校や新潟産業創造機構、新潟県よろず支援拠点等関係団体が主催する小規模事業者の指導者向け専門研修会を経営指導員及び経営支援員が積極的に受講し、より高度な経営支援知識の習得を図る。また、喫緊の課題である地域小規模事業者へのDXに対応した相談指導を可能にするため、経営指導員等のITスキル向上を目的としたセミナー受講を積極的に行い、必要な知識習得に努める。

②内部講習会等の開催

経営指導員だけでなく一般職員を含めた全職員を対象とした内部研修を実施し、経営支援に関する基礎知識を補完する。各種経営研修会等へ出席した経営指導員が講師を務め、研修会での受講内容や経営支援の基礎知識を説明し、意見交換等を行うことで職員の支援能力の向上を図る(年1回程度開催)。また、必要に応じて、外部専門家等を講師として招聘し、経営分析、経営計画策定等の経営支援に関する知識習得を図る。

③OJT 制度の導入

経営指導員と経営支援員が一丸となって効果的に経営支援を実施するため、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。また、事業の継続性と職員のチーム力を高めるために、月2回職員全員による経営支援会議を開催する。定期的なミーティングを開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④支援情報のデータベース化

経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上にデータ入力を適時に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、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。加えて、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで効果的な経営支援につなげる。

1 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現在、当商工会では、隣接する柏崎市内の3商工会と柏崎刈羽地区商工業振興協議会を組織し、行政や関係団体を交えて懇談会を定期的に行い、地域の経済動向について情報交換を行っている。加えて、地元金融機関や柏崎商工会議所等の関係団体と連携し、(株)日本政策金融公庫、新潟県信用保証協会等の各種関係機関と定期的な懇談会を行い、地域の産業支援策や金融支援策等の情報共有を図ってきた。

【課題】

これまでは、柏崎刈羽地域の景況動向や商工業の様子、各関係団体の事業報告が中心の情報交換が行われてきた。一方で、小規模事業者の事業計画策定支援や創業・事業承継支援などに関する経営支援ノウハウ等の情報交換が行われておらず、不足している。

(2) 事業内容

① 柏崎刈羽地区商工業振興協議会主催の経済懇談会への出席（年2回）

柏崎市内3商工会と当会により組織される柏崎刈羽地区商工業振興協議会主催の経済懇談会等に参加し、地域経済動向や経営支援方法に関する情報交換を行う。柏崎市及び刈羽村地区の最新の経済動向等を把握するとともに、参加者相互の支援ノウハウ等について情報共有し、経営支援の向上につなげる。

② かしわざき広域ビジネス応援ネットワークへの出席（年2回）

地域プラットフォームとして、柏崎信用金庫が中心となって組織されており、行政（柏崎市、刈羽村）、経済団体（柏崎商工会議所、柏崎市内3商工会、出雲崎町商工会、刈羽村商工会）、外部専門家等が参画している。各支援機関の活動内容や支援実績等を情報交換しており、支援ノウハウや各種情報の共有を通じて、今後の経営支援の充実を図る。

③ 日本政策金融公庫長岡支店との情報交換会議への出席（年1回）

(株)日本政策金融公庫と新潟県の長岡市を中心とする中越地区商工会で構成されるマル経協議会に参加し、地域の金融情勢や小規模事業者の支援実績、成功事例等について情報交換を行い、小規模事業者の金融支援の円滑化につなげる。

④ 中小企業支援連携ミーティングへの出席（年1回）

新潟県信用保証協会が主催する「中小企業支援連携ミーティング」に出席し、中越地域の経済動向等を把握するとともに、参加者相互の支援ノウハウ等にかかる意見交換を行うことで、経営支援の一層の向上に努める。

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

【現状】

地域人口の減少や近隣市街地への消費流出やネット通販の普及により地区内消費は減少しており、小規模事業者を取り巻く環境は厳しい状況にある。当商工会では、地域活性化の一助として、行政と連携し、春の「桃の花見フェスティバル」と夏の「刈羽村ふるさとまつり」の2大イベントに参画している。また、秋の収穫祭では、柏崎農業協同組合刈羽支店と連携し、商工会地域振興委員会を中心に特産品のPRを行い地域の賑わいづくりに貢献してきた。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増進に継続して結びついていない状況にある。

一方、行政では、スポーツコミッションとしてスポーツ観光を推進しており、その一環として、商工会では地元大豆を使用した特産品開発に取り組んだ。地域的に有力な観光資源を有しておらず、大きな成果を得るには至っていないが、こうした取り組みや活動の継続が重要であるとの認識を共有している。

【課題】

継続して行政や各種団体との連携を密にし、地域資源や各地区のイベント等を有効活用しながら、小規模事業者への波及効果が続くよう支援していく。しかしながら、消費喚起という点では効果が限定的であり、より効果的な取り組みを模索する必要がある。

一方、総合的な地域振興の必要性から、刈羽村のスポーツコミッションとしての活動と連携し、スポーツ観光を通じた交流人口の拡大について進めていく。

(2) 事業内容

①刈羽村ツールズム推進委員会と連携した交流人口の拡大

刈羽村ツールズム推進委員会は、刈羽村のスポーツ観光推進による経済活性化を目的に、行政、商工会、農業者、関係企業により組織されている。村内のスポーツ施設の核となる「びあパークとうりんぼ」と「生涯学習施設ラピカ」を中心に、観光と連携したスポーツツーリズム促進による地域経済活性化について協議し、情報発信を行う。将来的には、スポーツ合宿や施設利用客の誘致による関係産業の活性化、地域資源の活用による6次産業化など、地域一丸となって効果的なプロモーション活動の展開に取り組む。

②地域内消費促進事業の実施

地域外への消費流出を抑えるとともに、地域内での消費を喚起するための事業を実施する。具体的には、地域イベントでの商品券発行事業やお買い物スタンプラリー事業など、消費喚起への効果を重視した事業を展開する。

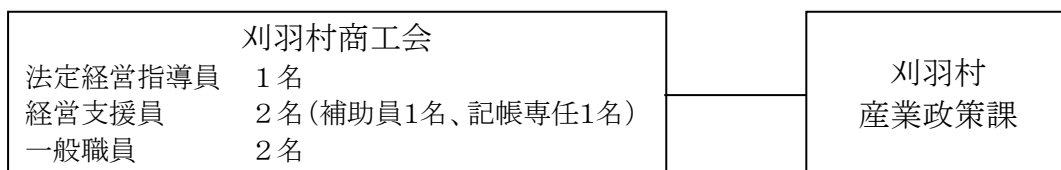
(別表2)

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)



(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法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：柳澤 隆志

■連絡先：刈羽村商工会 TEL. 0257-45-2386

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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

〒945-0307 新潟県刈羽郡刈羽村大字刈羽 111 番地 2

刈羽村商工会 経営支援室

TEL : 0257-45-2386 / FAX : 0257-45-2985

Email : kariwaci@kisnet.or.jp

②関係市町村

〒945-0397 新潟県刈羽郡刈羽村大字割町新田 215 番地 1

刈羽村 産業政策課

TEL : 0257-45-3913 / FAX : 0257-45-2818

Email : sangyou@vill.kariwa.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 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
必要な資金の額	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
・ 地域動向調査	200	200	200	200	200
・ 事業計画策定支援	600	600	600	600	600
・ 需要動向調査	200	200	200	200	200
・ 新たな販路の開拓	600	600	600	600	600
・ 地域経済活性化	200	200	200	200	200

(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
国庫補助金、県補助金、村補助金、商工会費、各種手数料、受託料収入等

(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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等