

## 経営発達支援計画の概要

実施者名	大浦安商工会（法人番号 8110005009225） 上越市（地方公共団体コード 152226）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>① 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続の実現      ② 事業承継及び新規創業支援による小規模事業者数の減少抑制及び持続的発展を図る。      ③ DXの推進による経営の効率化と需要の拡大      ④ 地域資源を活用した商品開発や商品のブランド化による新たな販路開拓      ⑤ 小規模事業者との対話と傾聴を通じ、個々の本質的課題を設定したうえで、地域経済を支える小規模事業者の能動的行動と潜在力を引き出し、地域全体での持続的発展への取組みへ繋げる。</p>
事業内容	<p><b>I 経営発達支援事業の内容</b></p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること      ① 地区内景気動向調査の実施      ② 地域経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）</p> <p>4. 需要動向調査に関すること      ① 既存商品やサービスに対する需要動向調査      ② 独自商品やサービスに対する需要動向調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること      ① 経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）      ② 経営状況の分析</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること      ① 「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催      ② 対話と傾聴による事業計画策定支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること      ① 事業計画策定事業者のフォローアップ</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること      ① IT活用による販路開拓支援      ② 広告媒体による販路開拓支援      ③ 各種商談会等出展事業支援（B to B）</p>
連絡先	<p>○大浦安商工会 経営支援室      〒942-0307      新潟県上越市浦川原区釜淵5 浦川原コミュニティプラザ4階      TEL: 025-599-2206 / FAX: 025-599-2092      E-mail: ohurayasu@shinsyoren.or.jp</p> <p>○上越市役所 産業部 産業政策課      〒943-8601      新潟県上越市木田1-1-3      TEL: 025-526-5111 / FAX: 025-526-6111      E-mail: sangyou@city.joetsu.lg.jp</p>

(別表 1)

## 経営発達支援計画

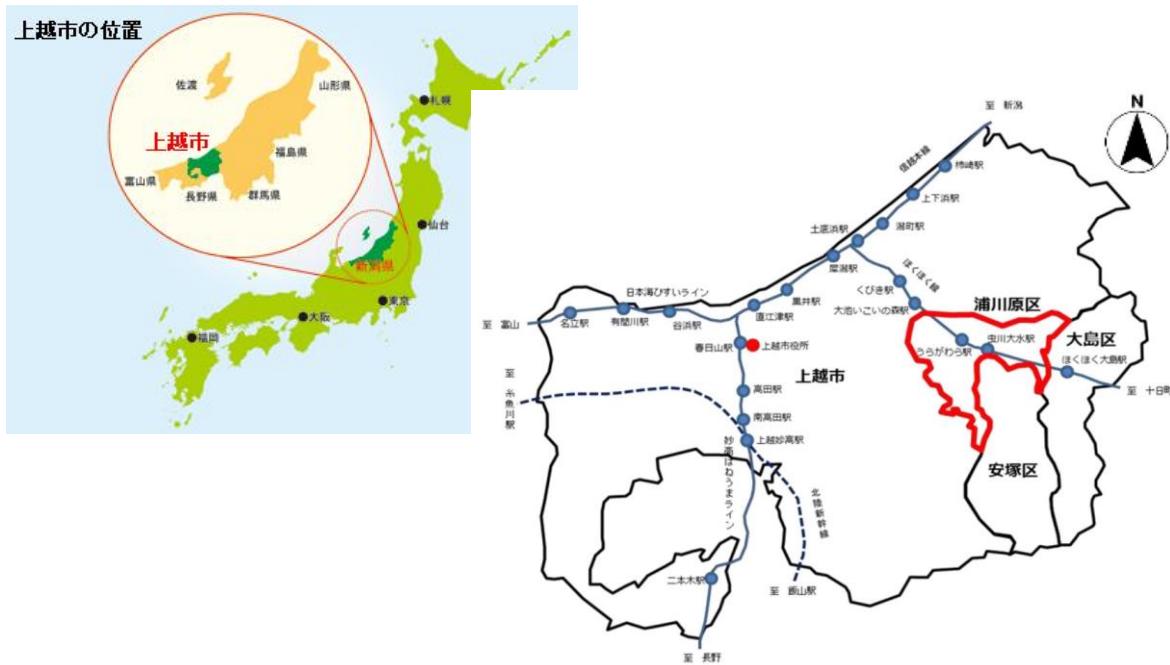
## 経営発達支援事業の目標

## 1. 目標

### （1）地域の現状及び課題

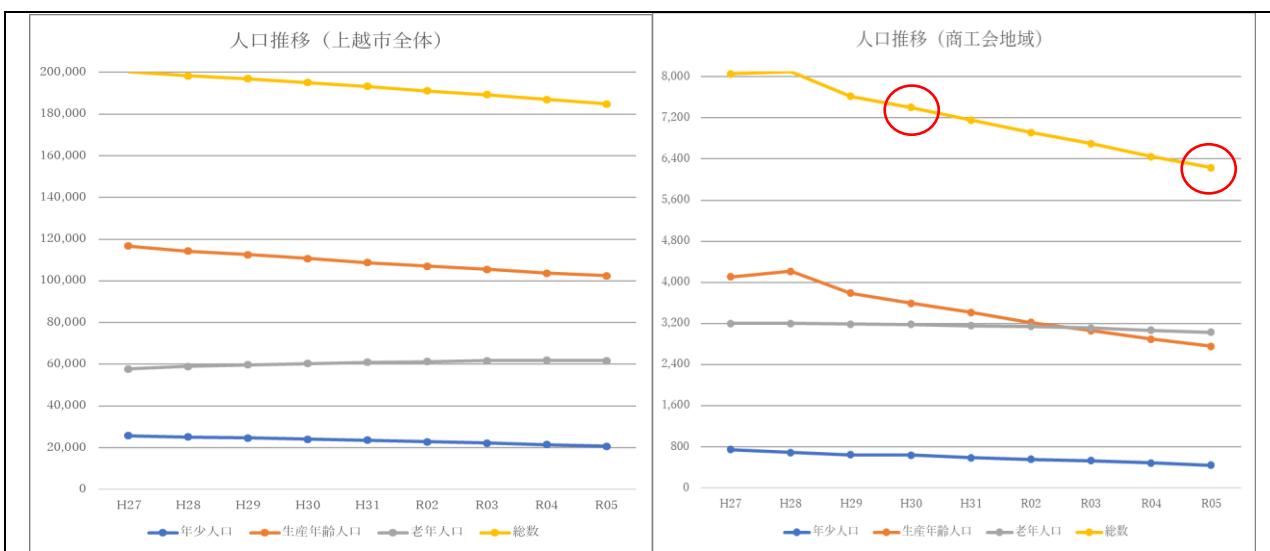
## ①現状

この地区は、新潟県上越市内の東部に位置する典型的な中山間地であり、長野県の県境に接している。夏は高温多湿、冬は3メートルもの積雪がある豪雪地帯であり、主要交通網として国道253号線と私鉄北越急行が中心を走っている。現在、北陸自動車道と関越自動車道を結ぶ上越魚沼地域振興快速道路が建設中である。基幹産業は集落点在型の農業であり、良質な地下水を利用した米や清酒が地域の特産品となっている。観光面では平成2年に「キューピットバレイスキーリゾート」がオープン、平成4年には温浴施設菱ヶ岳・ゆきだるま温泉「雪の湯」がオープンし、年間45万人が訪れた年もあった。平成の大合併前は、明治12年に東頸城郡として発足し郡役所が安塚村に設置され、平成17年に旧上越市と近隣13市町村が合併し新上越市へと編入されており、合併前から地理的・行政的・文化的につながりが深い地区である。令和5年度には、上越市浦川原区の旧浦川原商工会、上越市安塚区の旧安塚商工会、上越市大島区の旧大島商工会の3商工会が合併し、大浦安商工会となっている。地域内では、少子高齢化が加速度的に進行しており、令和6年度には地域内の中学校も統合され3カ所から1カ所になる計画である。

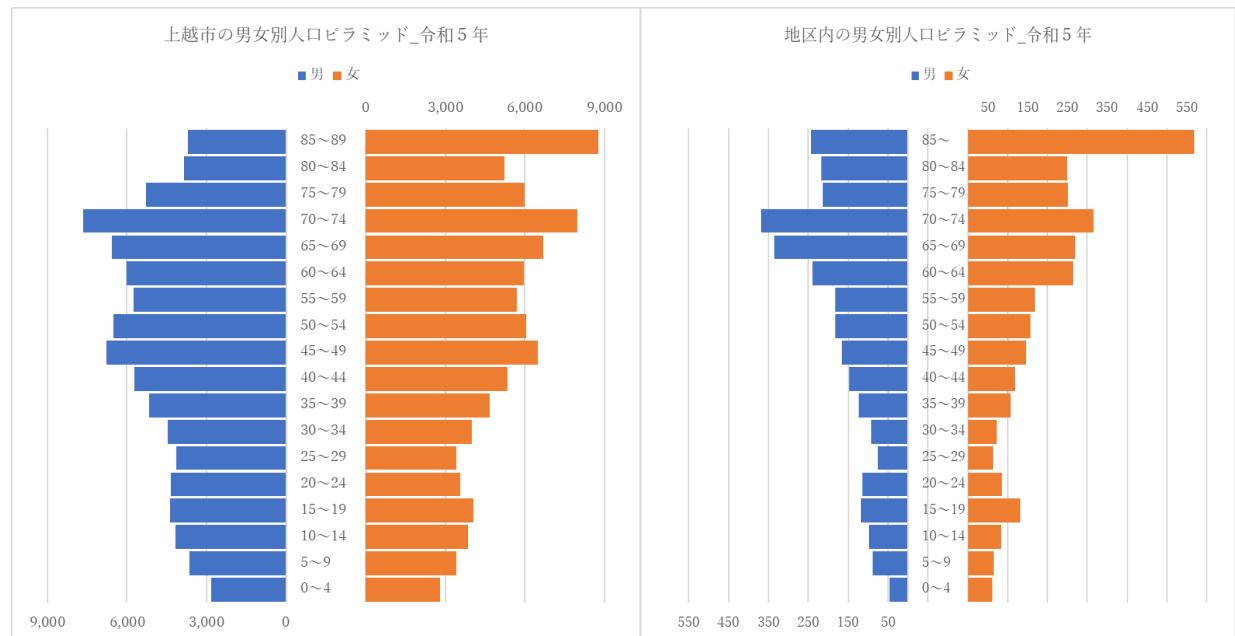


(出典: 上越市HPより)

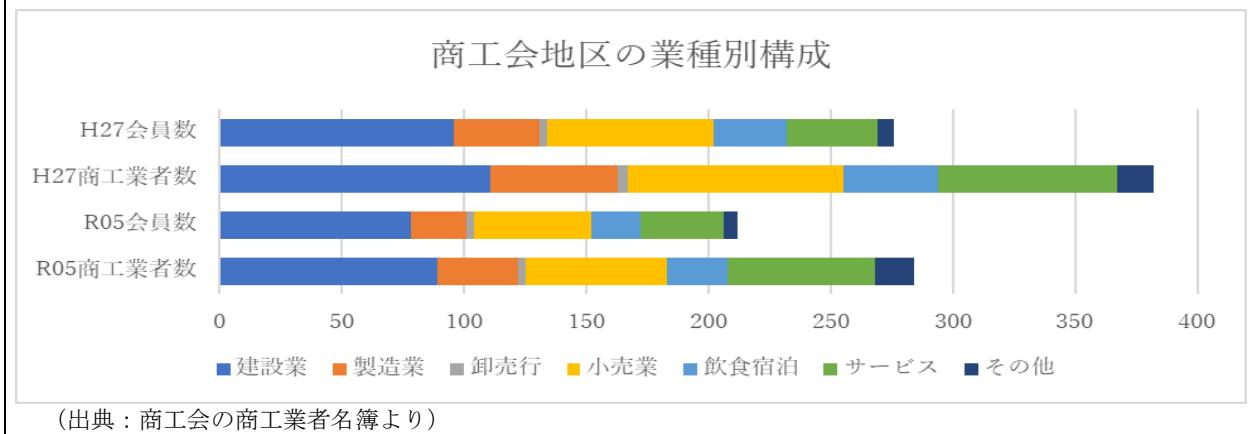
地区内は、少子高齢化にともない若年層だけでなく高齢者も減少に転じてきている。商工業者も合わせて減少が進み地区内の人口は、下記グラフから分かるように平成30年1月で7,407人、令和5年1月が6,229人と5年間で計1,178人が減少している。人口が流出する社会減と少子高齢化の自然減を含めて、一定した割合で減少しており、コロナ禍の影響は感じられない。



(出典：上越市 HP より\_\_住民基本台帳 各年の1月1日現在の数値)



(出典：上越市 HP より\_\_住民基本台帳 令和5年1月1日現在の数値)



	商工業者数 (内 小規模事業者数)	建設業	製造業	卸小売	飲食・宿泊	サービス	その他
平成 27 年	382(347)	111	52	92	39	73	15
令和 5 年	284(254)	89	33	61	25	60	16
減少率	-25.65% (-26.80%)	-19.82%	-36.54%	-33.70%	-35.90%	-17.81%	6.67%

(出典：商工会の商工業者名簿より)

### ● 上越市総合計画の引用（商工・観光部分）

【基本目標】 魅力と活力があふれるまちづくり

【地域に根付く産業の活性化】

(ありたい姿)

地域に根差した産業の特徴や強みが新技術の活用などによって発揮され、生産性の向上や新たな付加価値の獲得につながり、更なる投資や雇用が生み出される好循環が生まれ、地域経済が成長、発展しています。

(施策の柱)

#### 1.工業の活性化

- ・企業の設備投資を促進するため、奨励措置による支援を行うとともに、企業訪問や関係機関との連携を通じ、国や県等も含めた支援制度の周知と情報収集に取り組みます。
- ・産学連携や企業間連携のコーディネート等を行うほか、新分野への参入や、新技術・新製品の開発、DXの導入・活用、人材育成を支援し、地域に根差したものづくり企業等の支援に取り組みます。
- ・販路開拓に向け、優れた工業製品及び特産品を認証し、官民一体となってPR等を行うほか、市内企業のマッチングの機会を創出するために市外等で行われる展示会等に出展する企業への支援、企業が保有する技術・設備等の情報の発信に取り組みます。

#### 2.商業の活性化

- ・高田・直江津の中心市街地の商店街において、意欲ある商店主・創業者・小規模企業者・中小企業者等が始める新たなビジネスや、商店街全体や店舗の魅力を高めるための積極的な挑戦を支援します。
- ・中小企業者・小規模企業者等による売上げや固定客の増加に向けた主体的な取組を支援し、地域の商業・サービス業や商店街の活性化を図ります。

#### 3.中小企業、小規模企業の振興

- ・中小企業・小規模企業振興基本条例の理念に基づき、市内の経済状況を適時・的確に把握し、時流を捉えた経済支援・企業支援施策を立案・実施します。
- ・中小企業者等が資金調達しやすい環境を整備するとともに、事業承継を支援することで、地域内企業の経営の安定化と事業継続を推進し、地域の生業や雇用を守ります。
- ・経営革新を支援することで、事業が生む付加価値の増加やDX等の組織改善を誘導し、地域内の中小企業等の成長を促します。

### ②課題

商工業者を取りまく環境は、近隣地区の大型店進出や消費志向の変化等により地元商工業者の経営は悪化し、さらに経営者の高齢化や後継者不足により大変厳しい状況である。地域経済が発展す

るためには、地元商工業者の個々の支援が必要であり、魅力ある地域、店舗づくりを展開し、地元購買率を上げる販売策を実施することや、新たな需要の創出に取り組んでいくことが必要である。

地域課題としては、他地区と同様に人口減少傾向が顕著であり、地域を支える基幹産業が特にないため、雇用創出が出来ず人口の流出が続いている。

#### ・商業に関する強み、弱み

かつては、県や官庁等公的機関の出先の集約場や、東頸地域の玄関口として活況を呈していたが、平成の合併前は町村の役場所在地等に小規模ながら集積していた小売・飲食・サービス業からなる商店街も、大型店への購買流出や、高齢化、後継者不足の廃業閉店が続き、現在は数店舗がまばらに存在するのみで、空き地や空き店舗が目立ち地域の活力が低下してきている。そのため地区全体で消費の流出に対する取り組みが必要とされている。

#### ・工業に関する強み、弱み

建設関連業者が地区内事業所総数の約4割と多くを占めている。土木建設業においては、公共事業は減少しているものの、地区の災害復旧、圃場整備、豪雪地における冬期間除雪等の受注を担う就労人口の多い業種である。建築業においては県内の大手ハウスメーカーの進出により、価格競争に巻き込まれ、受注難に陥ったり大手ハウスメーカーの下請け業者として低価格での受注を余儀なくされたりと厳しい経済環境に置かれている。また、一人親方の規模の職人も多く、これらも高齢化が進み後継者不足が深刻化している。土木建設、建築業も事業主の高齢化が進み、労働力や専門技術者の確保が課題となっている。

### (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

旧態依然の経営姿勢から脱却し事業者が主体となり、自社のおかれている経済環境を把握し、需要の動向をつかみ、それを基に事業計画を策定し、さまざまな事業展開を実施できるようになることを目指して行く。商業者においては、個々のお店の魅力を向上させるため繁盛店づくりといった個店支援により、個店の魅力を向上させ、その連携により地域全体の賑わいを創出し、地域の活性化を行っていく。

#### ②上越市総合計画との連動性・整合性

上越市第7次総合計画の具体的な政策・施策である、将来都市像の実現を目指して、5つのまちの姿を基本目標の1つ「魅力と活力があふれるまちづくり」として定め、地域に根付く産業の活性化を進めている。「商業の活性化」「工業の活性化」「中小企業、小規模企業の振興」の三つの重点戦略に深く関わり協力しながら、地域に根差した産業の特徴や強みを新技術の活用などによって發揮し、生産性の向上や新たな付加価値の獲得につなげ、更なる投資や雇用が生み出される好循環を生み出し、地域経済が成長、発展するために、将来に渡ってその一翼を担っていく。

特に三つの重点戦略は、地域経済団体として、また地域を支える共同体の一員として、商工会の役割そのものであり密接に関わっていく。これらの施策を実現させるためには、「個別企業の持続的発展」によってもたらされる地域経済の活性化、雇用の場の安定確保、地域コミュニティへの積極的な参加・貢献が重要な課題となる。

#### ③大浦安商工会としての役割

経営改善普及事業においては地区内商工業者の9割以上を占めている小規模事業者に対し、従来どおりの支援内容、支援方法から一步踏み込み、小規模事業者の持続的発展のため必要な売上や、利益の拡大を主眼とした経営力強化を目指した支援が求められている。そのためにも経営指導員等が身近な存在として小規模事業者に寄り添い、同じ目線で試行錯誤しながら、共に考え進めていく伴走型の指導を行っていく。

また、地域に密着して事業を行う小規模事業者にとって、今後更に進むと予想される当地域の人

口減少は、顧客の減少・競争の激化に直結し、また少子高齢化は消費の縮小や、事業者自体の廃業増・開業減につながる大きな問題であるため、「後継者の育成」「事業承継の推進」を図っていく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

前述の（1）（2）を踏まえ、商工会が果たす役割を認識し、上越市と連携を密にして、地区内小規模事業者に対する5年間の支援目標を以下のとおり定め地域社会に貢献する。

- ① 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続の実現
- ② 事業承継及び新規創業支援による小規模事業者数の減少抑制及び持続的発展を図る。
- ③ DXの推進による経営の効率化と需要の拡大
- ④ 地域資源を活用した商品開発や商品のブランド化による新たな販路開拓
- ⑤ 小規模事業者との対話と傾聴を通じ、個々の本質的課題を設定したうえで地域経済を支える小規模事業者の能動的行動と潜在力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続の実現

小規模事業者の売上向上や、利益の確保を可能とする経営体質の強化を図り、経営状況の適切な把握と、分析及び的確な事業計画の策定と実行のための支援を行う。具体的には、地域の経済動向や需要動向等の各種調査を実施し、その調査結果を分析・活用することで、自社の強みと弱みを認識し経営上の課題を抽出し、必要に応じて外部専門家等を活用しながら課題解決に向けた実効性の伴う支援を行う。また、財務データ等のみの表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的課題を反映させた事業計画策定を支援する。さらに、経営の自走化を目指し、課題解決に向けた様々な支援策の活用提案を行いながら、事業者が当事者としての自覚を持ち、自らが事業計画を実行できる支援を行う。

② 事業承継及び新規創業支援を行い、小規模事業者数の減少抑制及び持続的発展を図る。

経営資源に乏しい小規模事業者にとって高齢化と後継者の確保は困難であり、後継者不在による廃業での小規模事業者の減少は、地域経済の活力衰退に直結する重大な問題である。そのため、現状把握と事業承継計画の策定等への支援を強化し、新潟県事業承継引継ぎ支援センターと連携を図りながら円滑な事業承継の実現を目指す。

また、新規創業希望者に対しては、上越市との連携による、創業支援事業をはじめとする各種支援制度を活用し、日本政策金融公庫等の創業資金の斡旋支援を行う。創業後は、定期的に巡回訪問を行い、地域に根ざした着実な事業展開が図れるよう伴走支援を行う。

事業承継・創業ともに個社ごとの魅力を向上させることにより地域全体で持続的発展を図る。

③ DXの推進による経営の効率化と需要の拡大

新商品開発や販路開拓等に意欲のある小規模事業者に対し、顧客満足度調査の実施や市場動向分析結果等の情報を提供し、新商品・新サービスの開発支援、既存商品・サービスのブラッシュアップを実施する。その商品・サービスはWEBメディアを使って地域内外に広く発信し新たな需要を開拓する。またEC活用を検討している小規模事業者に対して、EC活用に必要な知見や実践経験を獲得し、売上向上・販売拡大につなげる自立を目指した支援を実施する。

④ 地域資源を活用した商品開発や商品のブランド化による新たな販路開拓。

当地区では、道の駅に併設している物産館や、国道253号線沿いに地域産品販売所がある。地域特産品のアンテナショップの役割があり、地元の農産物を中心に、食品や各種製品が展示販売されている。当商工会は、特産物を用いた商品開発を行う小規模事業者の販路開拓を図るため、物産館等での展示販売や販路開拓に向けたPR支援を積極的に行う。また、上越市や新潟県等が主催する展示会や商談会等への出展支援も積極的に行う。支援の方法としては、出展の周知や商談会シートの作成支援、出展前支援と商談状況や成果の分析、取引が見込める事業所へのアプローチ指導等、出展後の支援も積極的に行う。必要に応じて、専門家等と連携しながら新規販路開拓に向けた支援も行う。

⑤ 小規模事業者との対話と傾聴を通じ、個々の本質的課題を設定したうえで地域経済を支える小規模事業者の能動的行動と潜在力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。

人口減少社会において、地域経済の維持や持続的発展に取組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者の本質的課題に対する気づき・腹

落ちを促すことにより内発的動機付けを行い、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出し、自己変革・自走化を目指すことで、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合う。

## 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】 地域内の経済動向は、県内経済動向調査、金融経済リポート等を利用し対応していたが、単に数字の確認作業で終わり、得られた情報を有効活用していたとはいえず、また、情報提供先も限定的になっていた。

【課題】 目的をもって能動的に情報を取集・整理・分析し、事業者へ提供する。また、新たに商工会独自の調査を実施し、小規模事業者を取り巻く外部環境が把握できる調査へと改善する。地域と事業者の課題を可視化することで、小規模事業者の経営状況分析の際に、指標として有効活用することが可能になる。

#### (2) 目標

	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①景気動向分析の公表回数	HP掲載	2回	2回	2回	2回	2回	2回
②地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ① 地区内景気動向調査の実施

地区内の業況の現状と今後の見通しについて調査を行い、景気の動向を把握することを目的とする。経営指導員等による定期的な巡回訪問や金融相談、記帳・税務相談などの際に、「地区内景気動向調査」を行う。調査結果は当会の施策立案の際の資料として活用するとともに、毎年調査結果を当会会員ならびに地区内小規模事業者に景気情報として提供する。

対象業種は小売業、卸売業、サービス業、製造業、建設業から業種比率で毎年100社を対象に聞き取り調査を実施する。

【調査対象】会員事業者を対象とし1回100社程度を目標に回収する。

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

【調査方法】会員に対し郵送等で調査票を配布し回収する。業種等のバランスをみて経営指導員等による定期的な巡回訪問でも回収する。巡回の際は、景気ウォッチャー調査も併用する。データを集計・分析して公表する。

##### ② 地域経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

商工会地区内の状況と併せて比較する市内全域の地域経済情勢を関係機関等の連携により情報収集し、必要に応じて「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した分析を加え上記の景況調査に加え、年1回情報提供する。

【連携機関】新潟県商工会連合会、上越信用金庫

【調査項目】地域経済動向や経済動向によるテーマ分析  
「RESAS」活用は「まちづくりマップ・From - to 分析」等

#### (4) 調査結果の活用

- 調査結果を会報並びにホームページに掲載することで広く地域内事業者等に周知する。
- 地域課題を当商工会事業へ反映させることで地域課題の解決を図る。
- 職員間で情報共有を図り、経営指導員等で経営課題の解決方法を検討する。その検討結果を個者支援や各種セミナーなどの事業実施の際に活用する他、小規模事業者へ情報提供を行う。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

**[現状]** 地区内の小規模事業者は、顧客のニーズや顧客の購買行動の変化や、多様化に敏感に対応できているところが少ない。当商工会では、現在、地区内小規模事業者が事業計画の策定等を行う際に、個社の商品・サービス内容等に応じた需要動向について地元情報誌や地元金融機関等の調査資料やインターネットによる情報収集を用いていたが、調査結果の分析及び事業者への情報提供支援という面では弱い状況である。

**[課題]** 地区内の小規模事業者の大半は、独自の商品やサービス提供を行っていないため、需要動向を客観的なデータとして捉えておらず、経営者の経験等に依存している場合が多い。地区内小規模事業者が持続的発展を見据えた事業計画策定及び計画実施や、新規の販路開拓を行ううえで、独自商品等の開発や掘り起しが重要となってくる。変化し続ける経済情勢や社会環境、消費者ニーズ等を的確に把握し、経営に活かしていくことが、今後の経営の持続発展に必要不可欠である。事業者の経営にとって、独自商品等の開発やその商品の需要動向を把握することの重要性についての意識付けを行うとともに、小規模事業者が活用しやすい内容で調査結果の情報提供を行うことが課題となる。

#### (2) 目標

	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①既存商品やサービスに対する需要動向調査対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
②独自商品やサービスに対する需要動向調査対象事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

#### (3) 事業内容

##### ①既存商品やサービスに対する需要動向調査

当地区の小規模事業者の多くが既存の商品やサービスの提供者である。従前どおり一般商品等の需要動向を調査し伝達していくことは重要となる。しかし従前の支援方法の反省のもと独自商品やサービスの提供につながる事業者を選択し既存商品等の需要動向を伝えることで、新商品やサービスの開発につながるよう支援する。

**【調査対象】**：独自商品開発に積極的小規模事業者。

**【調査項目】**：年代、性別、居住地、価格設定、パッケージの印象、商品の味、サービスの満足度等

**【調査手法】**：インターネットや専門誌より対象者の既存商品等の需要動向を収集する。

**【分析活用】**：収集したデータより今後の需要動向を推察し事業者に提供する。  
必要により専門家派遣を活用する。

##### ②独自商品やサービスに対する需要動向調査

当地区的地域資源を活用した食品の開発や、特産の製造食品を販売する小規模事業者が、物産展や展示会等に出品する際、商品のイメージや満足度、改善点等を消費者等に対し聞き取り調査を行い、商品の現状把握とその後に向けた商品のブラッシュアップに活用する。

【調査目的】：当地区の主な地域資源は、米、野菜、水であり、これら地元農作物等を利用した「酒・菓子・味噌等」の加工食品が地域産品である。消費者のニーズが多様化する中、アンケート調査を実施し、地域資源を活用した商品を取り扱う「食品製造販売事業者」に調査結果をフィードバックすることで、新たな需要開拓の方向性の決定や、新商品等の提供、商品のブラッシュアップ等に活用してもらう。

【調査対象】：道の駅「雪のふるさとやすづか」への来場者

【調査項目】：量・味・価格・見た目・商品パッケージ・購入した感想など。

※消費者ニーズ調査票は、事業者と協議の上作成

【調査方法】：①販売時に試食等を行い、消費者ニーズ調査票に記入してもらう。

②消費者ニーズ調査票の回収率を上げるため調査員による聞き取り調査とする。

【回収目標】：来場者30人

【分析方法】：収集した情報を「ニーズのある商品やサービス」「売れる価格帯」「顧客層」などの傾向を把握し、よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【調査結果の活用】：調査結果は経営指導員等が食品製造販売業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行い「メイド・イン上越」（市の特産品登録制度）に登録する。

【期待される効果】：分析した調査結果を提供することにより、消費者ニーズにあった商品に改良ブラッシュアップ、または開発に貢献ができ、地域資源を活用する事業者の売上増・利益確保につなげることができる。

## 5. 経営状況の分析に関するこ

### （1）現状と課題

【現状】 小規模事業者への経営分析結果の提供は、これまで、主に財務諸表の経営指標に基づき、金融支援の一環としての活用に留まり、各個店の経営課題の把握や具体的な経営改善計画に反映しているとは言えない状況であった。また自社の実態（強みや弱み等）を明確に理解している事業者も非常に少なく、過去の営業状況は把握していても、経営分析を今後の経営改善に活かそうとする意識が低いものであった。

【課題】 現在は多種多様な補助金・助成金等が創設されており、これまで以上に経営分析・事業計画の策定を行う機会が増えていることから、引き続き需要を見据えた事業計画を策定するため、財務分析・非財務分析を行う。

また、これと併せてセミナーを開催することで、事業者が自ら経営分析を自発的・自律的に実施し、事業計画を策定できるように支援を行っていく。さらに「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握を行うとともに、高度かつ専門的な知識を有する外部専門家等と連携し、実現可能性・実効性の高い事業計画策定に繋げていく。

### （2）目標

	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①経営分析セミナー開催件数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者

### （3）事業内容

① 経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

小規模事業者の一時しのぎ的な経営の見直しや、経営分析・事業計画策定の重要性を認識してもらうため、経営分析セミナーを実施し、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

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

【参加人数】20名程度

## ② 経営分析の内容

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

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

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

《財務分析》直近3期分で収益性、生産性、安全性および成長性の分析をする。

《非財務分析》下記項目については、経営指導員等が巡回、窓口指導時に小規模事業者から対話と傾聴を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(内部環境)	(外部環境)
<ul style="list-style-type: none"><li>商品、製品、サービス</li><li>仕入先、取引先</li><li>人材、組織</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>技術、ノウハウ等の知的財産</li><li>デジタル化、IT活用の状況</li><li>事業計画の策定・運用状況</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>商圏内的人口、人流</li><li>競合</li><li>業界動向</li></ul>

【分析手法】財務分析については、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、ソリマチ㈱の「MA-1」の分析機能や全国商工会連合会の分析システムを活用し経営指導員等が分析を行う。非財務分析については、経営指導員等が巡回・窓口指導時に小規模事業者から聞き取りSWOT分析のフレームで整理する。

## (4) 分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定、補助金の提案等に活用する。

○専門的な課題については、新潟県商工会連合会の登録エキスパート、新潟県よろず支援拠点のコーディネーター等を活用し、専門家との面談の際は、経営指導員が同行及びアフターフォローすることで課題解決を図る。

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

## 6. 事業計画策定支援に関するこ

### (1) 現状と課題

【現状】これまで小規模事業者に対する事業計画策定支援は、各種補助金活用、金融支援等の機会を通じて実施するに留まっており、一過性の計画で終わってしまい、事業者の主体的・継続的な取り組みにつながらない状況にあった。

【課題】今後は、計画的に事業者が経営課題を解決するため、経済動向、需要調査、経営分析の結果を踏まえ、事業計画策定支援及び専門家等と連携し、伴走型の指導・助言を行い、小規模事業者の事業の持続的発展を図る。

## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、事業計画策定の支援にあたっては、経営分析が十分に行われている事業者に対し、経営指導員等と必要に応じ専門家派遣により対応する。

また、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定に繋げていく。

尚、金融などの相談があった事業者においても、資金計画とともに事業計画を策定し資金繰り緩和の目標値を可視化させる。事業承継については、専門家等連携を図りながら企業の存続可能性を考えた事業計画の策定に繋げていく。

さらに、今日、地区内小規模事業者を取り巻く経営環境は、生産過程や販売促進、労務面等において、効率化が必要になっている。これらの課題解決にはDXの導入は必要不可欠であるので、事業計画の策定段階においては、DX化のためのセミナー等を行う。

経営分析セミナー等を通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

## (3) 目標

	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①DX推進セミナー	一	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	一	5者	5者	5者	5者	5者

## (4) 事業内容

### ① 「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」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を推進していくためにセミナーを開催する。

【支援対象】経営分析者及び経営指導員等が掘り起こしを行った小規模事業者等

【募集方法】周知文書の作成配布、会報及び商工会ホームページの掲載による周知

【講師】IT専門家、ITコーディネーター等

【参加者数】10名

【カリキュラム】

・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例

・クラウド型顧客管理ツールの紹介

・SNSを活用した情報発信方法

・ECサイトの利用方法

また、セミナーを受講した事業者の中から取り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。

### ② 対話と傾聴による事業計画策定支援

経営指導員等が巡回や窓口指導で対話と傾聴を通じて、小規模事業者の持続的発展に向けた具体的な事業計画の策定支援を行う。

【支援対象】経営分析を行った事業者並びに事業承継者及び創業予定者

【支援手法】「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の支援にあたる。また、専門的な課題が生じている場合は、新潟県商工会連合会や新潟県よろず支援拠点等による専門家派遣制度を活用して、事業計画書策定の支援を行う。事業承継を予定している事業者は、事業承継センターの専門家と共に事業承継計画策定の支援を行う。創業予定者に対して

は、円滑に事業が進められるよう事業計画策定の支援し、創業後においても計画遂行状況の確認を行いながら支援を行う。

## 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] 現在、事業計画を策定した小規模事業者に対して、巡回指導の際に計画の進行状況を確認し、指導・支援策・助言及び事業が円滑に進むように補助金・助成金等の活用提案を行っているが、新型コロナウイルス等の影響により急速に変化する経営環境に対して事業の見直しが充分に行われているとはいえない。

[課題] 経営環境の変化に素早く対応し、計画した事業を、より効果的に実施する為にはこれまで以上にフォローアップの巡回頻度を増やし、環境変化に対応できるように事業計画の見直しを図っていく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

自己変革と自走化を意識し、経営者自身の本質的な課題に対する「気づき・腹落ち」を見いだし、課題設定の段階から経営者と従業員が一緒に作業を行うことにより、現場レベルで当事者意識を持って取組む。自ら解決策を見出すことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、能動的行動と潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、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、フォローアップを行う。

### (3) 目標

	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
フォローアップ 対象事業者数	一	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
頻度（延回数）	一	20 回				
売上増加 事業者数	一	2 者	2 者	3 者	3 者	4 者
利益率 5 %以上 増加の事業者数	一	1 者	1 者	2 者	2 者	3 者

### (4) 事業内容

事業計画策定事業者を対象として、市場動向や需要動向調査の提供、販売促進策の提案、各種支援制度の活用など指導・助言を行う。策定した計画の進捗状況を巡回指導や窓口相談により確認する。経営指導員と経営支援員間で進捗状況を報告し情報の共有化を図ることで、複数の意見により良い改善策が生まれる。進捗に遅れが出ている場合は、原因の追求や対処すべき時期、内容、今後の進め方を調査、検証を行う。策定した計画は 5 年間において支援し、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、事業計画策定の 5 者に対し経営指導員等が四半期に一度程度面談し事業計画の進捗状況の確認や効果測定を行う。ただし、自発的に活動ができる事業者は、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や新たな考え方の導入には、にいがた産業創造機構、新潟県よろず支援拠点のコーディネーター派遣事業等を活用し、外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応策を検

討の上フォローアップ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

**[現状]** 小規模事業者は、事業規模の脆弱さから販路拡大・開拓に必要な資金、人材といった経営資源に大きな制約があり、商圏、サービスが限定的であるため効果的な販路開拓に繋がっていない状況にある。これまで小規模事業者の販路開拓の支援として、商談会や展示会等への出展を計画したが、生産力等の問題により出展をしても成果に結びつけることが難しいことから、参加者が集まらず販路開拓の支援が十分に実施できていなかった。

また、小規模事業者の多くが対外的に商品・サービスのPRを行う機会や販促ツール作成能力に乏しく、HP等も持っていないことから、商圏が限定的である為、地域の高齢化や人口減少に伴い売上も減少している。

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

### (2) 支援に対する考え方

商工会では独自で展示会等を開催することは困難なため、主に県内で開催される既存の商談会等への出展支援を行う。出展を行う小規模事業者に対しては出展ブースの確保から出展期間中の商談及び出展後の商談先へのフォロー等についても伴走支援を行う。

また、新たな取り組みとして、広域的に配布される地域情報誌等を活用した、事業所の商品・サービス等のPRによる販路開拓支援を展開する。

さらに、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による情報発信、ECサイトの利用等のIT活用による販路開拓に関するセミナー開催（DX推進セミナー）や相談対応を行い、理解度を高めた上で、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

	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
① IT活用支援者事業者数	一	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率5%達成事業者	一	1者	1者	1者	1者	1者
②広告媒体による販路開拓支援者数	一	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率5%達成事業者	一	1者	1者	1者	1者	1者
③各種商談会等出展事業者数		2者	2者	2者	2者	2者
成約件数／者		1者	1者	1者	1者	1者

### (4) 事業内容

#### ① IT活用による販路開拓支援

**【目的】** 事業者の商品・サービスについて、ITを活用し広く発信することで販路拡大に繋

げることを目的に実施する。

**【対象者】**事業計画策定事業者の中で、ECサイトやSNS等を活用して販路開拓に取り組もうとする事業者

**【手法】**ITやSNSなどの活用を難しく感じ、活用できていない事業者へは、簡易的ホームページ作成ツールGoopeの活用促進や、既にITを活用して販路開拓に取り組んでいる事業者には必要に応じて専門家派遣などを行い、小規模事業者が着実に実行できる支援を行う。

**【成果検証】**取組後の売上推移や反響についてヒアリングにより検証を行う。

**【効果等】**ホームページ等により自社の商品・サービスを広く情報発信することにより、認知度の向上、潜在的顧客の発掘、新たな取引先・顧客の獲得、売上拡大へ繋がることが期待できる。また、インターネットを活用した販路開拓策に不慣れな小規模事業者も、当支援をきっかけにホームページの作成、ECサイトへの登録により販路拡大に繋がることが期待できる。

### ② 広告媒体による販路開拓支援

**【目的】**地域資源を活用した商品や地域の特徴あるサービス等について、広告媒体等の活用による情報発信により、地域内外へ広く周知を行うことで、小規模事業者の新たな需要の開拓に繋げることを目的に実施する。

**【対象者】**事業計画を策定した事業者、地域資源を活用した商品取扱事業者、地域の特徴あるサービスを行っている事業者、販路拡大を希望する事業者

**【手法】**地域情報誌の誌面を活用した情報発信2者程度を想定（年1回）

**【成果検証】**掲載した事業者に対して、売上高の推移・新規顧客獲得数等の結果を確認、検証することで、次回以降の取組方法並びにフォローアップ支援へ繋げていく。

**【効果等】**継続的に広告宣伝へ投資をすることが困難な小規模事業者も、商工会が広告媒体等を活用した販路開拓支援を行っていくことにより、商品・サービス・事業者の認知度向上、新規顧客の獲得、売上増加に繋がることが期待できる。また、掲載した事業者が新規顧客を獲得することにより、情報発信への重要性を認識し、今後の販促活動への活発化が期待できる。

### ③ 各種商談会等出展事業（B to B）

**【目的】**新規販路開拓を目指す小規模事業者及び販売力の弱い小規模事業者に対し、商談会等の出展は複数のバイヤーと効率的に商談でき、取引を促進し出展機会を提供するとともに出展を支援する。普段機会の少な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提供などにより新たな需要の開拓を図る。小規模事業者に対して巡回指導や窓口指導並びに、会報や商工会のホームページ等により、新潟県等の支援機関等が主催する展示会・商談会の開催情報や販路拡大に関するセミナーの開催等の情報支援を行い、出展希望者の掘り起こしを行う。

**【対象者】**当地区の地域農業資源を活用した食品の開発や、特産の製造食品を販売する地区内小規模事業者で事業計画書を策定し、新たな需要の開拓を希望している事業者

**【手法】**「フードメッセ in にいがた」への出展を想定し、2社の出展を目指す。

**【成果検証】**出展にあたっては、出展に係る事前支援（商談目標の設定、来訪希望者への事前周知、商談会シートの作成、ブースの演出及びPR方法等の準備）と事後支援（来訪者アンケートの集計、商談先・取引見込先へのアプローチ、サンプル発送の対応等）を行う。出展後は、商談先からの反応等を確認し、成約に向けた取組方法等について、必要であれば専門家と連携しながら継続的に支援を行う。

**【効果等】**展示会や商談会等への出展を通じて新たな業者・バイヤーと商談を行うことで、広域的な販路開拓が期待できる。また、自社の商品・サービスや技術について業者や

バイヤー等から客観的な視点に立った意見を聴取できる貴重な機会である。これにより既存商品・サービスや技術のプラッシュアップを行う重要なヒントを獲得できる。出展した事業者に対して、売上高の推移・新規顧客獲得数等の結果を確認、検証することで、次回以降の取組方法並びにフォローアップ支援へ繋げていく。

#### 〔参考〕

「フードメッセ in にいがた」

日本海側唯一の政令指定都市新潟市で毎年開催される食に関する総合見本市。

「食」に関連するあらゆる分野の先端情報が集まる総合見本市。令和4年度出展者数は404者、バイヤー等の来場者は3日間で9,159人。

## 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〕 当会では、商工会正副会長及び上越市浦川原区総合事務所長、日本政策金融公庫高田支店長による「事業評価委員会」を設置し、事業成果について評価検証を行っている。事業成果や評価、達成率については商工会の理事会で報告も行い承認を得ている。

〔課題〕 検証については事業成果の数値目標への達成度合等、客観的評価になっており、実施内容を詳細に検証するまでには至っていないため、「事業評価委員会」に、専門的知識を有する第三者を加え、事業の課題の抽出及び見直しについて、PDCAによる支援強化策を図り事業改善につなげることが課題である。

#### (2) 事業内容

##### 経営発達支援事業評価委員会の開催

当商工会正副会長・法定経営指導員並びに上越市、外部有識者として地元金融機関支店長等を委員構成とした「事業評価委員会」を設置し、毎年度終了後に経営発達支援事業の事業評価を実施する。評価委員会では、事業の実施状況及び成果について目標数値と実績数値を示し定量的に報告し、委員より評価を受け、評価結果に基づき見直し改善案を策定する。

尚、商工会理事会で事業経過の報告を行い、事業見直しが必要と思われる場合は、事業評価委員会に提出する見直し改善案について審議し、PDCAサイクルが有効に機能する仕組みとする。

また、事業の成果・評価・見直しの結果は、当会会報並びにホームページにおいて公表し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。さらに、職員間では、情報を共有することが必要なため、各種資料をファイル共有サービスに保存することで、全ての職員がいつでも情報を取得できるように事務局体制を構築する。

### 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

〔現状〕 経営指導員及び経営支援員等の資質向上のため、新潟県商工会連合会が主催する研修会へ参加する他、必要に応じて関係支援機関が実施する研修会や説明会に参加し、小規模事業者への支援ノウハウ取得に努めている。

〔課題〕 組織全体で経営発達支援事業を中心とした経営支援業務を遂行するには、経営指導員と経営支援員の支援能力を常に向上させていく必要がある。また、今後のDX推進

に向けて、小規模事業者への情報提供や経営指導の必要性が高まっているが、日々進歩するITツールを全て把握することは難しく、支援する側の経営指導員等の知識習得に向けた取り組みが必要である。

## (2) 事業内容

### ① 外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び経営支援員等の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び新潟県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し、積極的に参加し、経営支援の知識と実務スキルの習得を図る。

また、対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修会にも参加することにより、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、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。

さらに、喫緊の課題である地域の小規模事業者のDX推進対応にあたっては、経営指導員のみならず全職員がITに関する知識・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、DX推進取組に係る指導能力向上のためのセミナーに職種を問わず積極的に参加する。

尚、セミナー受講者は、その都度習得した内容を朝礼等で報告するほか、資料や報告書を組織内で回覧し、組織全体で支援ノウハウや情報の共有を図る。

### ② 外部専門家を活用した支援能力向上

新潟県商工会連合会の「エキスパートバンク」や各種専門家派遣事業や、にいがた産業創造機構によるコーディネーターの個別指導を実施する際は、経営指導員等が同行し支援ノウハウの習得と支援能力の向上を図る。

### ③ OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と経営支援員等とがチームを組成し、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。

### ④ データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、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なるとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

(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7年4月現在)

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



※小規模事業者の減少により、今後、人員削減が計画されている。実施時期は未定。

(2) 商工会及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：加藤 利弥
- 連絡先：大浦安商工会 TEL 025-599-2206

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を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

〒942-0307  
新潟県上越市浦川原区釜淵5 浦川原コミュニティプラザ4階  
大浦安商工会  
TEL : 025-599-2206 / FAX : 025-599-2092  
E-mail : ohurayasu@shinsyoren.or.jp

②関係市町村

〒943-8601  
新潟県上越市木田1-1-3  
上越市役所 産業部 産業政策課  
TEL : 025-526-5111 / FAX : 025-526-6111  
E-mail : sangyou@city.joetsu.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6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
・地域経済動向調査 (調査分析)	200	200	200	200	200
・需要動向調査 (調査分析)	200	200	200	200	200
・経営状況分析支援 (専門家派遣)	300	300	300	300	300
・事業計画策定支援 (セミナー・専門家派遣)	500	500	500	500	500
・事業計画策定後支援 (専門家派遣)	500	500	500	500	500
・新たな需要開拓支援 (広告媒体等による支援、 専門家派遣)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・事業の評価・見直し (事業評価委員会)	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

## 調達方法

会費・手数料等収入、県補助金、県助成金、市補助金、伴走型補助金 ほか

(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