

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>柿崎商工会 (法人番号 9110005008985) 大潟商工会 (法人番号 3110005008066) 頸城商工会 (法人番号 5110005008163) 吉川商工会 (法人番号 8110005008986) 名立商工会 (法人番号 5110005009624) 上越市 (地方公共団体コード 152226)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日～令和9年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>当地域は、同一経済圏内にあることから、経営発達支援事業で求められている売上・利益の増加、販路拡大するための経営戦略まで踏み込んだ伴走型の支援を行うとともに上越市の協力の下、地域振興のための課題を解決していく支援機関として小規模事業者の持続的発展や地域経済活性化に寄与する取組を推進する。</p> <p>(目標)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 小規模事業者の持続的発展と経営力向上に向けて、事業計画策定と実施支援を行う。</li> <li>② 売上増に向けた販路開拓支援を行う。</li> <li>③ 人口減少に起因する地域経済縮小への対応に向け、関係機関と連携し観光や事業間連携による交流人口拡大に取り組む。</li> </ul>
<p>事業内容</p>	<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 地域内小規模事業者等の現状と課題抽出を行い、小規模事業者の経営改善・経営革新等への指導助言に活用する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 販売会 (BtoC) ならびに展示商談会 (BtoB) などのアンケートを通じて需要動向の把握を行い、商品の磨き上げと改善につなげる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 巡回やセミナーを通じて、自社の強みや弱み等の経営課題の把握及び経営状況分析を行い、小規模事業者の持続的発展を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 経営指導員が小規模事業者等とともに、事業計画策定の意義や重要性を周知し、経営計画策定セミナー等や個別相談会を開催することにより、中長期的な計画策定支援を実施する。必要に応じて専門家の助言等を受けて精度の高い事業計画につなげる。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 定期的な巡回指導を通じて、計画の進捗状況の確認と見直し等の助言やフォローアップを行うなど、企業の持続的発展に向けたきめ細い支援を行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に関すること 売上拡大に効果のある展示会等への出店支援やグーペ、商工会ホームページへの登録により、事業者の商品やサービスの新たな販路開拓につなげる。</p>
<p>連絡先</p>	<p>柿崎商工会 経営支援室 (幹事商工会) 〒949-3216 新潟県上越市柿崎区柿崎6090-1 電話 : 025-536-2531 FAX: 025-536-4494 E-mail: kakizaki@shinsyoren.or.jp 上越市 産業観光交流部 産業政策課 〒943-8601 新潟県上越市木田1丁目1番3号 電話 : 025-526-5111 FAX: 025-526-6113 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. 地域の概要

### (1) 地域の現状及び課題

#### ①地域の全体位置と現状

当地域は、平成17年に旧上越市と周辺13町村が合併した新潟県上越市の北東に位置し、北は日本海、東は頸城連山に囲まれた、自然豊かな地域である。

上越市、妙高市、糸魚川市からなる上越地域は、東西南北にそれぞれ頸北・頸南・東頸・西頸と4地区に分かれており、商工会は旧町村単位で設置されている。

頸北等地区の柿崎商工会、吉川商工会、大潟商工会、頸城商工会、名立商工会の5商工会は頸北等商工業振興協議会を組織して当地区の地域経済活性化に取り組んでいる。

地区内人口は平成27年度と令和2年度を比較すると6.8%の減少となっており、少子高齢化の進展とともに、以前として微減状態が続いている。

当地区では、全体的にみると「建設業」が最も多く、29.5%を占めている。次いで「サービス業」22.7%、「小売業」18.0%と前回の経営発達支援計画策定時の平成27年度推移と比較してほとんど変わらず3業種で全体の70%を構成している。

各商工会管内では、個人で長年事業を営む職人や建設会社などの建設建築関連業種の割合が高く、地域経済を支えていることが伺える。

一方、大手スーパーマーケットの地方参入が続き、小売業の廃業・衰退が著しい現状がある。



(参考) 5 商工会地域の人口及び業種別商工業者推移、小規模事業数等の推移

地区内人口の推移

(人・%)

商工会名	H22 年度	H27 年度		R2 年度		構成比
	人口	人口	前期比	人口	前期比	
柿崎	11,060	10,285	92.9	9,270	90.1	27.0
大湊	10,133	9,752	96.2	9,239	94.7	26.9
頸城	9,875	9,524	96.4	9,401	98.7	27.4
吉川	5,023	4,526	90.1	3,939	87.0	11.5
名立	3,045	2,753	90.4	2,457	89.2	7.2
合計	39,136	36,840	94.1	34,306	93.1	100.0

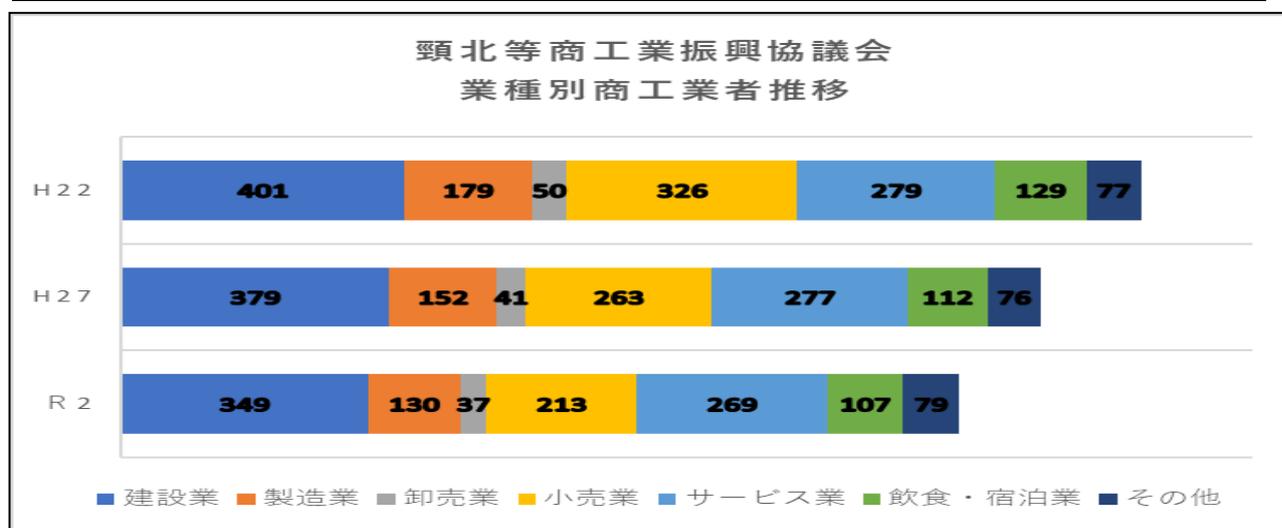
※地区内の人口推移については、それぞれ平成 22 年度、平成 27 年度、令和 2 年度新潟県商工会実態調査報告書より出典

頸北等商工業振興協議会

業種別商工業者推移

(人・%)

年	H22		H27		R2	
	商工業数	構成比	商工業数	構成比	商工業数	構成比
建設業	401	27.8	379	29.2	349	29.5
製造業	179	12.4	152	11.7	130	11.0
卸売業	50	3.5	41	3.2	37	3.1
小売業	326	22.6	263	20.2	213	18.0
サービス業	279	19.4	277	21.3	269	22.7
飲食・宿泊業	129	9.0	112	8.6	107	9.0
その他	77	5.3	76	5.8	79	6.7
合計	1,441	100.0	1,300	100.0	1,184	100.0



## 頸北等商工業振興協議会

### 商工業者数及び小規模事業者数の推移（件）

項目	H22	H27	R2
商工業者数	1,441	1,300	1,184
うち小規模事業者数	1,278	1,145	1,031



※地区内の業種別商工業者数、商工業者数、小規模事業者数の推移については、それぞれ平成22年度、平成27年度、令和2年度新潟県商工会実態調査報告書より出典

## ②各区の特徴及び商工業の現状および課題

### (柿崎区)

柿崎区は県の南西部、上越市の北端に位置し、柏崎市と隣接している。北側は日本海に面し、北東部は佐渡弥彦米山国定公園に含まれ、優雅な山容から「越後富士」とも呼ばれる霊峰米山を有しており、米山薬師は日本三薬師の一つと知られる。

また、古くから旧北国街道の宿場町として栄え、街中心部の浄善寺、浄福寺には浄土真宗の開祖親鸞にまつわる遺物があるほか、護摩堂の壁面彫刻で名高い密蔵院や、上杉謙信の四天王のひとりとうたわれる猛将柿崎景家の菩提寺で歴史的資料が多く保存されている楞嚴寺など、先人の遺徳を偲ぶ足跡がたくさん残されている。

地区内の人口は9,270人と平成22年度から1,790人減少している。それに伴い、商工業者数も453事業所から362事業所にまで減少している。

商業関係は、事業者の高齢化、来客数の減少によって売上確保が厳しくなっており売上増加に向けた取組力と集客力が課題である。

理美容業は、独自の顧客管理等で集客維持を図っているが、来客者の高齢化により年々顧客が減少しており、若年層をどう集客するかが課題となっている。

自動車関連業種では、少子化の進展とともに自動車販売台数、修理台数とも減少しており厳しい状況が続いている。

飲食・宿泊業は、事業承継等により経営者が若返ってきており研究熱心で積極的に営業活動を展開し、料理の味、質等が向上してきているが、新型コロナウイルスの影響に

より苦境に立たされている。

建設業は、公共・民間工事等の減少により、下請け専門業者は売上確保が厳しいことなどから事業所規模の二極化が進んでいる。

建築関係は、ハウスメーカーの台頭により新築物件の受注が減少している。

また、リフォーム工事の受注量は増加傾向にあるが、一人親方などの小規模事業者が多く主に下請けで受注しているため、売上額はそれほど伸びていない。

製造業は、鉄鋼業を中心に、海外等からの受注が回復してきており比較的安定した経営を維持している。

#### (大潟区)

地区内の人口は9,239人と平成22年度から894人減少している。商工業者数においても390事業所から348事業所と減少している。

地区の北西部が日本海に面しており、昭和33年の石油掘削により温泉が噴出したことから、上越市内で唯一の鶴の浜温泉街を構成し、宿泊業や飲食業を中心とした地区である。今もなお、温泉旅館等宿泊施設が6ヶ所営業している。

上杉景勝の時代に作られた頸城郡絵図には現在の大潟区と頸城区にまたがる湖（大潟）が書かれており、その名残として現在も5つの潟が存在している。周辺には大潟キャンプ場や、大潟水と森公園があり、親子や友人で訪れる憩いの場となっている。

また、工業団地をもち、大手企業の工場等が大潟区に置かれている。

文化面では、北陸新幹線の上越妙高駅発車メロディ「夏は来ぬ」の作曲者である小山作之助の出身地として大潟区内では小中学校にて生前の功績を称える活動を行っている。ゆかりの地は10か所に及び、現在まちづくり協議会では観光場所として情報発信することを検討している。

スポーツ面において当区は「体操のまち」として知られ、区内に立地する上越市立上越体操場（ジムリーナ：令和2年供用開始）、大潟体操アリーナといった体操関連施設は全国から学生、団体から合宿や大会等で利用されており、東京オリンピックの事前合宿地としてドイツ体操選手団が令和3年7月9日から同月18日までの間使用した。このようなことから温泉街では、温泉や観光に加え、体操の合宿を目的とした宿泊も相次いでいる。

#### (頸城区)

高田平野のほぼ中央にあり、緑豊かな自然環境に恵まれている。寛永14年（1637年）から延宝6年（1678年）にかけての新田開発により18,913石余の新田が生まれ、現在でも東西13km、南北5.5km、面積38.62km<sup>2</sup>の約半分を水田が占めており、稲作を主力とした農業が盛んな地区である。その一方、区西部は雪解けによる豊かな水量やそれを活用した電源開発により発展してきた工業地帯に属しており、その一翼を担う化学工場群が形成されている。重要港湾である直江津港や北陸自動車道・上信越自動車道とのアクセスが良く、西福島工業団地や県営南部産業団地には製造業や運輸業が集積しており、農業と工業が共存している地区でもある。

地区内の人口は9,401人と平成22年度から474人減少している。それに伴い、商工業者数も300事業所から252事業所にまで減少している。

また、発酵・醸造研究の世界的権威の1人である坂口謹一郎氏の故郷であり、その功績を讃えた坂口記念館や登録有形文化財に登録されている瀧本邸、かつて大正から昭和

にかけて頸城鉄道で活躍したドイツ製蒸気機関車コッペル 2 号の車両を動態保存しているくびき野レールパーク等、歴史的・文化的価値の高い施設が点在している。

工業団地・産業団地には製造業を中心に大手企業が進出しているが、それ以外の地域は小規模な事業所が多く、経営者の高齢化が進んでおり、かつ後継者がいる事業所は少ない。

商業に関しては、旧上越市（合併前）中心部に近い立地が故に、長年にわたり近隣大型店等への消費流出が拡大継続している。廃業を選択する経営者も多く、店舗数は年々減少の一途を辿っている。

工業に関しては、工業団地・産業団地を除くと、職人を中心とした建設業者が多く、全事業所数の 3 割以上を占めている。建設業者は一人親方など小規模な事業者が多く、高齢化と後継者難が喫緊の課題となっている。

#### （吉川区）

上越市の北東部に位置し、東は柏崎市に接する。区の東及び南側は山地が形成されており、中でも最も高い「尾神岳」（標高 757m）より源を発する吉川、平等寺川、大出口川の 3 つの主要 2 級河川が流れ、稲作地帯の水源をなす。地区のシンボルである「尾神岳」の展望台からは、佐渡島や長野県の山々を見渡すことができ、古くは山岳信仰の対象とされてきたが、現在はパラグライダーのメッカとして知られ、2009 年の新潟国体をはじめパラグライダーの各種大会が開催されている。

主要産業は農業であり、「五百万石」、「山田錦」など酒米の新潟県下有数の産地である。かつては冬季の副業として酒造出稼ぎが盛んで、越後三大杜氏の一つである頸城杜氏の本場として知られた。また、全国で唯一の醸造科を有する県立吉川高等学校（2003 年閉校）があったことから日本酒との関わりも深い地域である。

地区内の人口は 3,939 人と平成 22 年度から 1,084 人減少している。それに伴い、商工業者数も 183 事業所から 124 事業所にまで減少している。

業種については建設業の割合が 4 割弱と最も高く、その多くが一人親方など小規模事業者である。一部では後継者への事業承継が進んでいるものの、事業主の高齢化、後継者不足等は大きな問題である。

建設業に次いで高い割合を占めるサービス業、小売業も減少傾向であり、人口減少等に伴い、廃業の更なる増加が懸念される。

#### （名立区）

上越市の西部に位置しており、国道 8 号線や北陸自動車道名立谷浜 I C を有するなど、西の入口であることから、「西の玄関口」と呼ばれている。

地形は、南北に約 23 k m、東西約 5 k m の細長い地形で、山菜豊富な不動山、鮭が多く遡上する名立川、漁獲量豊富な日本海と、自然と自然の恵みが豊かな地域である。

海岸線ではほとんど降雪がないが、山間部では毎年 3m 程度の積雪があるなど、狭い区域の中で地区ごとの特徴がある地である。

地区内の人口は 2,457 人と平成 22 年度から 588 人減少している。それに伴い、商工業者数も 115 事業所から 98 事業所にまで減少している。高齢化は年々進んでおり、地区内消費力は衰退傾向にある。

安政時代の著名な宮大工、江崎長三郎を産んだ地でもあり、名立大工の歴史は深く、

現在でも大工を中心とした建築工事業者は全事業所数の3割以上を占めている。しかしながら、一人親方など小規模な事業者が多く、後継者のいる事業所は少ない。

商業では高齢化や人口減少、地区外就労の増加などにより、地区内購買力は減少し、結果、事業所数は減少している。経営者の高齢化も進んでおり、更なる事業所の減少も懸念される場所である。

観光面では、道の駅うみてらす名立がその中心であり、年間40万人の観光客を集客しており、特に夏のトップシーズンは親子連れを中心に人気が高く、地区内交流人口の増加に貢献している。

商工業以外では、米や梅などの栽培が盛んであり、肉牛肥育も行われている。また、名立漁港を有し、漁船の数は減少傾向にあるものの、大手卸売業者を通じて、名立産の魚介類は新潟県、長野県など各地に流通している。

### ③地域の課題

前段概要にて各地域の強みと弱みを述べたが、5商工会全体としての強みは、JR信越本線や北陸自動車道をはじめとする高速交通網の整備があげられる。

インターチェンジを有する区が3区、各区が保有する駅の数も全7か所、上信越自動車道は、全車線4車線化工事を令和元年12月に信濃町IC～上越JCT間を終えて、藤岡JCT（群馬県藤岡市）～上越JCT（新潟県上越市）の全線（約203km）が4車線となり、交通渋滞の緩和、群馬県や長野県といった内陸県からのアクセスが特に良好となり、交流人口が増加した。

また、地区内の3商工会が日本海に面しており、漁業関係者との交流も盛んな地域であるとともに、直江津港からも比較的近い位置にあることから、海運面でも恵まれた地域である。

しかしながら、この強みの2本柱の双方が連携できておらず、観光面誘客に活かされていない。さらにはアクセスが良くなったことで5商工会区域の人口が地域外へ流出しており、比例して購買の流失もあり、小売業や飲食業にとってはマイナス要因が大きくなっている。顕在需要を持った人口を地区外に逃がさず地区内で経済を回せる仕組みを作ることが重要課題となっている。

地域全体としては、人口減少、少子高齢化などのほか、事業主の高齢化や後継者不足による廃業の増加と消極的で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。

## （2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 10年程度の期間を見据えて

上越市の周辺地域の地域経済を下支えしているのは合併前旧町村である13町村の小規模事業者であると考えられる。その小規模事業者が持続的に発展していくことが重要であることから、当5商工会では長期的振興のあり方を以下のとおりとする。

- ・小規模事業者が事業計画を策定し、目標を持ち続けることで持続的経営を可能とする。また、地域に必要な事業者として、地域住民の利便性の向上に努める。
- ・需要動向を知り好機を逃さず捉え、市内、県内ひいては県外への展開を見据えた小規模事業者の販路拡大をすすめる。

- ・5 商工会で連携し、小規模事業者が持っている固有の資源の発掘、観光資源の発掘、地域産品の共同宣伝など、広域連携によるスケールメリットを生かして観光誘致力を高めていく。

## ② 上越市総合計画との連動性・整合性

上越市では、「すこやかなまち～人と地域が輝く上越～」の実現を目指し、平成 27 年度から令和 4 年度までの各政策分野の取組を体系的にまとめた第 6 次総合計画が策定されており、産業・経済分野に関しては商工会や小規模事業者、住民、行政が協力して経済の発展に取り組んでいる。

現在は計画の後期に入っており、産業・経済分野の取組については、「ものづくり産業・商業の振興」「物流・貿易の振興」「観光の振興」「交流機会の拡大」「就労支援の充実」の 5 つを柱としている。

「ものづくり産業・商業の振興」は小規模企業の業務改善や事業承継など経営基盤の安定強化、「観光の振興」は観光コンテンツの魅力向上、「交流機会の拡大」は宿泊・飲食・交通等の事業者と連携することなど、商工会が実施している経営支援と一致しており、目指す姿は上越市の将来像と連動している。

## ③ 地区内 5 商工会の役割

5 商工会はこれまでも頸北等商工業振興協議会を組織し、情報交換や、共同での小規模事業者への支援、地域活性化に向けた取組を行ってきた。今後についても行政との連携を密にし、課題解決に向けた取組を行っていき 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。

また、上越市の経済団体の一員として、関係機関・団体と連携を深めながら「上越市第 6 次総合計画」の実現に向けて邁進していく。

## 2. 5 商工会共同によるこれまでの取り組み

地域の総合経済団体として、地域経済発展と小規模事業者の経営改善、持続的発展の支援のための活動に取り組んできた。

地域経済の発展については、地域事業者の販路開拓を図る事業を行ったほか、各種イベント事業を通じて交流人口の増加を図った。

また、小規模事業者の経営改善、持続的発展の支援では、平成 28 年度に経営発達支援計画の認定を受け、巡回や窓口相談による小規模事業者の経営課題発掘と課題解決に向けた事業計画策定支援や専門家派遣、新たな販路開拓支援、創業者の事業継続のためのフォローアップなど、事業者に寄り添った伴走型支援に注力し、小規模事業者の一番身近な相談窓口として取り組んできた。

## 3. 事業目標及び方針

中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むことができ、持続的に発展できるよう、地域内購買率の向上や地域外への販路拡大、地域経済の活性化による売上増を目指して、その実現のための事業計画の策定及び実施支援を行う。

**(目標)**

- ① 小規模事業者の持続的発展と経営力向上に向けて、事業計画策定と実施支援を行う。
- ② 売上増に向けた販路開拓支援を行う。
- ③ 関係機関と連携し、観光振興、各種イベント・交流事業を通じた交流人口拡大を図り、地域経済活性化に取り組む。

## 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 「小規模事業者の持続的発展と経営力向上に向けて、事業計画策定と実施支援を行う」

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、地区内景気動向、小規模事業者実態調査を行い、地域や事業者が抱える課題の洗い出しを行う。

また、日々の相談指導、セミナー等を通じ、選定した事業者の事業計画策定支援や経営分析を行い、さらにフォローアップも行う。

② 「売上増に向けた販路開拓支援を行う」

売上増加に向け、個社の商品、サービスをブラッシュアップするため、アンケート実施支援、分析を行い、地域外への販路拡大を図るため、展示会、見本市及び商談会への出展支援やWeb等による情報発信を行う。

③ 「関係機関と連携し、観光振興、各種イベント・交流事業を通じた交流人口拡大を図り、地域経済活性化に取り組む」

人口減少に起因する地域経済縮小への対応に向け、関係機関と連携し、観光コンテンツの魅力向上など観光振興や各種イベント・交流事業に取り組むことで交流人口を増加させ、地域経済の活性化を図る。

また、上越市の政策でもある「地元産品市場の拡大」により地域の強みである農産物や加工品を活用し、新商品の開発やブランド化への取り組みを行う。

こうした取組の効果が地域の小規模事業者にも確実に及ぶよう、商工会が中心となって、積極的な情報発信により事業機会を提供するとともに、意欲のある事業者の事業策定等を伴走型で支援して行く。

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

これまでは新潟県商工会連合会と連携し、地域の経済動向調査及びそれに関する分析・検討を行ってきた。この調査は年に一度定期的実施しているもので、調査項目は景況感や売上増減、資金繰りなどとなっている。調査結果については、各商工会の広報やホームページで公表すると共に、小規模事業者の経営改善・経営革新等への指導助言に活用している。

##### 【課題】

現状では経済動向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かった。そこで、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 (5 商工会全体の目標)

支援内容	公表方法	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
① 経済動向調査の公表回数	広報 HP	1	1	1	1	1	1
会議回数		2	2	2	2	2	2
経済動向調査実施事業者数		98	100	100	100	100	100
② 景気動向分析の公表回数	広報 HP	0	1	1	1	1	1

## (3) 事業内容

### ① 経済動向調査の実施

地域内の小規模事業者に対し、年 1 回経済動向調査を実施する。実施にあたり、実施前及び実施後に経営指導員等が集まり、打合せ及び分析・検討（次年度以降の検討を含む）の会議を行う。会議によりまとまった調査結果は、各商工会の広報やホームページで公表する。

【調査対象】管内小規模事業者 100 事業者（5 商工会 各 20 事業者）

①製造業 ②建設業 ③卸小売業 ④サービス業他の 5 分類

【調査項目】売上・採算（経常利益）・仕入単価・販売（客）単価・資金繰り  
雇用動向・景況判断・経営上の問題点・設備投資・販路開拓等

【調査手法】調査票を配布し、経営指導員等により回収・ヒアリングを行う

【分析手法】経営指導員が情報を集約・分析し、全体と業種ごとの景況についてまとめる。

### ② 国等が提供するビッグデータの活用による景気動向分析

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を図るため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）や市場情報評価ナビ（ミーナ）等を活用した地域の経済動向分析を行い、年 1 回、公表する。

【分析手法】・「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

→上記の分析結果を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

## (4) 成果の活用

情報収集・調査、分析した結果は、各商工会の広報及びホームページに掲載し、広く管内小規模事業者等に周知する。また、経営指導員等が巡回指導を行う際や補助金申請、事業計画策定などの参考資料とする。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

小規模事業者はこれまで、自社の特色を活かした商品・サービスの開発に取り組んできた。

しかしながら、消費者の価値観の多様化や社会情勢の変化により、従来のプロダクトアウトな商品・サービス開発では十分な消費者ニーズを取り込むことが困難となっており、マーケットインの発想に基づいた商品・サービスの開発への理解が不可欠となっている。

これまでも事業計画策定支援などを通して顧客ニーズの分析を行ってきたが、品目別の売上やインターネット上に公開されている地域人口、市場動向調査結果、家計調査年報などを基礎データとしてきた。そのため、事業者によって日頃の帳簿付けの細やかさの違いなどにより、分析レベルは大きく差異が生じる状態であった。

#### 【課題】

小規模事業者が持続的発展を図るために、需要動向に基づいた商品・サービスの開発や既存商品の進退、販路開拓などの支援を行い、事業の基盤を築いたうえで、自社の特色を活かした事業計画の作成を支援していく必要がある。

そのためには、分析の基礎データを増やすと共に顧客から生の声を取り入れることにより、コアターゲットを把握する必要がある。

### (2) 目標

事業内容	商工会名	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
① 物産展等 出店時消費者・取引先 ニーズ調査	柿崎商工会	未実施	2	2	2	2	2
	大潟商工会	未実施	2	2	2	2	2
	頸城商工会	未実施	1	1	1	1	1
	吉川商工会	未実施	1	1	1	1	1
	名立商工会	未実施	1	1	1	1	1
	合計		0	7	7	7	7
② 統計データ等の収集、 分析及び提供	柿崎商工会	未実施	4	4	4	4	4
	大潟商工会	未実施	4	4	4	4	4
	頸城商工会	未実施	2	2	2	2	2
	吉川商工会	未実施	2	2	2	2	2
	名立商工会	未実施	2	2	2	2	2
	合計		0	14	14	14	14

※名立商工会と大潟商工会は経営指導員合同設置

### (3) 事業内容

#### ① 物産展等出店時消費者・取引先ニーズ調査

販売会（BtoC）や展示商談会（BtoB）で来場するバイヤー・消費者等に対し試食やア

ンケートを通じて需要動向の把握を行い、さらなる商品のブラッシュアップにつなげる。

【支援対象】 製造業者（食品製造）、販売会・展示会参加事業者

【調査対象】 バイヤー、来場する消費者

【調査方法】 無記名によるアンケート調査

【調査項目】

定量項目：年代、性別、居住地、商品の味、価格設定、パッケージの印象、この商品取扱（購入したいか） 等

定性項目：現在の商品やサービスに対する意見、今後取扱を期待する商品やサービス 等バイヤーや消費者の生の声を聴くことで、新商品開発や販路開拓につなげていく。

## ② 統計データ等の収集、分析及び提供

内部資料にとどまっていた各種調査統計データ等を収集・整理・分析し、モノ・サービスの需要動向を小規模事業者を提供することで、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を行う。

【支援対象】 記帳代行先、経営計画策定支援先 等

【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

【提供方法】 経営指導員が行う巡回、窓口相談など

## ③ 分析結果の提供及び共有

上記①～②で記載のとおり、収集・分析した情報を経営指導員が行う巡回や窓口相談時に事業者に対して提供する。

調査結果・分析内容については四半期に1回開催する経営指導員会議にて共有し、地域及び全国的な需要動向を把握するとともに、事業計画策定に繋げる。

なお、全ての分析結果は共通サーバーに保存し、全職員が常時閲覧可能とする。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】

記帳代行先の記帳入力終了時や決算・税務申告指導の際に収益性、安全性等の経営分析を実施し、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。

【課題】

収益性、安全性を中心とした定量分析が主となり、定性分析にまで深く踏み込めていないため、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も低い。

## (2) 目標

経営分析事業者数

	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
柿崎商工会	6	8	10	12	14	16
大潟商工会	4	6	8	10	12	14
頸城商工会	4	6	8	10	12	14
吉川商工会	4	6	8	10	12	14
名立商工会	2	3	4	6	8	10
合計	20	29	38	48	58	68

※名立商工会と大潟商工会は経営指導員合同設置

## (3) 事業内容

経営分析指導事業

### 【目的】

経営上の悩みを抱える地域内の小規模事業者の経営状況を分析し、課題の抽出・解決をサポートすることで、事業者の持続的発展を支援する。

### 【対象者】

巡回指導・窓口指導時やセミナー参加者、業種別会合の出席者等に経営分析の必要性の説明を行う。その中から、商工会のネット de 記帳受託事業者（記帳機械化受託者）を中心に、意欲的な事業者を対象先として選定する。

### 【分析を行う項目】

- A. 収益性・・・売上高対総利益率、売上高対営業利益率、総資本回転率など
- B. 生産性・・・売上高対人件費比率、労働生産性など
- C. 安全性・・・流動比率、当座比率、自己資本比率など
- D. 経営資源・・・人材、商品、サービスなど
- E. その他・・・市場・顧客、競合等を踏まえた自社の強み・弱み  
(SWOT分析)

必要に応じて4P分析なども行う。

### 【分析手段・手法】

上記A・B・C項目により定量分析を、D・E項目により定性分析を行う。

A・B・C項目については、ネット de 記帳の分析機能や全国商工会連合会が提供している分析システムを活用し、過年度との比較及び同業種平均との比較・分析を行う。

D・E項目については、経営指導員及び経営支援員が巡回指導・窓口指導時に事業者から聴き取りにより分析を行う。

## (4) 分析結果の活用・提供

経営分析結果について、今後の経営判断の参考となるようレポートを事業者に提示し、抽出した課題等の要点を説明する。

その後の巡回指導・窓口指導において、抽出した課題解決に向けた方策を経営指導員等が事業者と一緒に考え、経営分析結果をもとに事業計画策定、補助金の活用等を提案し、経営改善及び今後の事業展開につなげていく。

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、中小企業 119 の登録専門家、新潟県信用保証協会、地元金融機関等の中から適任者を選定し、派遣を依頼する。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。

また、四半期ごとに開催する経営指導員会議の際に経営分析の勉強会を行い、分析手法・ノウハウ等について共有する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

事業計画策定が経営者の考えや思いの可視化と従業員への方向性提示のため、また事業承継においては特に個人事業主の急逝による場合の円滑な承継を可能にするとして重要視されている。しかしながら、小規模事業者は需要動向の変化に大きく影響を受けている一方、顧客ニーズや自社の強み・弱み等の経営状況を十分に把握できていない事業者がほとんどである。

従って、自社の課題解決に向けた事業計画策定の必要性について認識が低い現状にある。

5 商工会では、これまで事業計画策定支援として小規模事業者持続化補助金や国や県の各種補助金活用、金融相談の際に個別支援を実施し、事業計画策定についてのセミナーを共同開催してきた。しかし、多くは補助金の申請を目的とした事業者に対する受動的な支援、セミナーでも少数の参集に留まっていた。

#### 【課題】

経営課題を解決するため、地域の経済動向調査、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である。

### (2) 支援に対する考え方

意義や重要性を述べるだけでは実質的な行動変化を促せないため、事業計画の必要性を理解してもらうセミナーや巡回による働きかけを行う。そのうえで事業計画策定セミナーを実施し、実際の策定までつなげていく。

事業計画策定の前段階にはDXにむ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。

令和4年度からは、経営指導員1人あたり3件、令和8年度については経営指導員1人あたり4件の事業計画策定を目標とする。

それから、金融などの相談があった事業所においては、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することに向けていく。

また、事業承継については、現事業者・後継者・経営指導員3者によりゴーイングコンサーン（企業の存続可能性）を考えた事業計画の策定につなげていく。

### (3) 目標

頸北等5商工会全体

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
------	----	------	------	------	------	------

①D X推進セミナー(共同)	-	1	1	1	1	1
②経営計画策定セミナー・個別相談会開催回数(共同)	2	2	2	2	2	2
事業計画策定事業者数(合計)	14	21	21	21	21	28
柿崎商工会	4	6	6	6	6	8
大潟商工会	4	6	6	6	6	8
頸城商工会	2	3	3	3	3	4
吉川商工会	2	3	3	3	3	4
名立商工会	2	3	3	3	3	4
事業承継計画策定数(合計)	28	14	14	14	14	14
柿崎商工会	8	4	4	4	4	4
大潟商工会	8	4	4	4	4	4
頸城商工会	4	2	2	2	2	2
吉川商工会	4	2	2	2	2	2
名立商工会	4	2	2	2	2	2

※経営指導員数(柿崎商工会2名、大潟商工会2名、頸城商工会1名、吉川商工会1名、名立商工会1名)。

※名立商工会と大潟商工会は経営指導員合同設置

#### (4) 事業内容

##### ①金融支援、補助事業申請支援等に伴う事業計画の策定支援

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、経営指導員が事業計画策定の意義等を十分説明し、当該小規模事業者に理解していただくよう努める。

##### ②5商工会合同でのD X推進セミナー開催

D Xに関する意識や基礎知識を習得するため、また実際に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。

内容は、D X総論、D X関連技術や具体的事例、S N Sを活用した情報発信、E Cサイトの利用方法などを行う。参集方法は毎月発行している商工会会報紙にて全会員へ周知し、尚且つ、職員が巡回した際に個別に案内をする。参加者目標を1商工会5名(計25名)とする。

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・経営指導を行う。

##### ③5商工会合同での事業計画策定セミナー開催

事業計画策定の必要性や重要性、作成方法を理解する等の概要で5商工会合同でのセミナーを開催する。参集方法は上記①の中で、経営指導員が更なる計画の発展が必要であると感じた事業者を重点的に募る。また、やる気のある小規模事業者に対し当該事業所の持続的発展に向けて同セミナー受講を促し、考えや思いを事業計画策定につなぐ。参加者数をセミナー1回につき1商工会5名(計25名)を目標とする。

#### ④事業計画の策定

事業計画の策定にあたり、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外部の専門家を活用して第三者の視点で精査する。

#### ⑤事業承継計画の策定支援

経営分析や事業計画策定を実施した事業者のうち、事業承継を予定している事業者を対象に、事業承継センターや専門家と共に実現可能性の高い事業承継計画書作成支援を伴走型で実施する。

### 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

##### 【現状】

現状は、事業計画策定自体が補助金活用などの事案が発生する都度作るものとなっており、策定後の支援も重きは補助金活用後の確認であり、事業計画策定自体のフォロー要素が弱かった。また、定期的ではなく不定期な巡回訪問によりフォローアップの頻度が偏り、訪問回数自体も少ない状況にある。

##### 【課題】

事業計画策定後、計画の振り返りを行っていき、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である。

#### (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て、策定後に支援計画を練り、集中的に支援すべき事業者は月に1度、ある程度順調に計画を実行している事業者は四半期に1度をそれぞれ基準として、巡回訪問回数・頻度を設定する。

#### (3) 目標

頸北等5商工会全体

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
フォローアップ 対象事業者数	14	21	21	21	21	26
頻度（延べ回数）	112	180	180	180	180	220
売上増加率目標 1社あたり	-	5%	5%	5%	5%	5%
目標達成事業者数	-	5	5	5	7	7
事業承継計画フォロー アップ対象事業者	14	14	14	14	14	14
頻度（延べ回数）	112	112	112	112	112	112

柿崎商工会

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
フォローアップ 対象事業者数	4	6	6	6	6	7
頻度（延べ回数）	32	48	48	48	48	58

売上増加率目標 1社あたり	-	5%	5%	5%	5%	5%
目標達成事業者数	-	1	1	1	2	2
事業承継計画フォロー アップ対象事業者	4	4	4	4	4	4
頻度（延べ回数）	32	32	32	32	32	32

#### 大潟商工会

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
フォローアップ 対象事業者数	4	6	6	6	6	7
頻度（延べ回数）	32	48	48	48	48	58
売上増加率目標 1社あたり	-	5%	5%	5%	5%	5%
目標達成事業者数	-	1	1	1	2	2
事業承継計画フォロー アップ対象事業者	4	4	4	4	4	4
頻度（延べ回数）	32	32	32	32	32	32

#### 頸城商工会

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
フォローアップ 対象事業者数	2	3	3	3	3	4
頻度（延べ回数）	16	28	28	28	28	35
売上増加率目標 1社あたり	-	5%	5%	5%	5%	5%
目標達成事業者数	-	1	1	1	1	1
事業承継計画フォロー アップ対象事業者	2	2	2	2	2	2
頻度（延べ回数）	16	16	16	16	16	16

#### 吉川商工会

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
フォローアップ 対象事業者数	2	3	3	3	3	4
頻度（延べ回数）	16	28	28	28	28	35
売上増加率目標 1社あたり	-	5%	5%	5%	5%	5%
目標達成事業者数	-	1	1	1	1	1
事業承継計画フォロー アップ対象事業者	2	2	2	2	2	2
頻度（延べ回数）	16	16	16	16	16	16

## 名立商工会

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
フォローアップ 対象事業者数	2	3	3	3	3	4
頻度（延べ回数）	16	28	28	28	28	34
売上増加率目標 1社あたり	-	5%	5%	5%	5%	5%
目標達成事業者数	-	1	1	1	1	1
事業承継計画フォロー アップ対象事業者	2	2	2	2	2	2
頻度（延べ回数）	16	16	16	16	16	16

※名立商工会と大潟商工会は経営指導員合同設置

### （４）事業内容

事業計画策定事業者に対し、経営指導員が四半期毎に事業主と面談し、事業計画の進捗状況確認や効果測定を行う。自発的に活動ができる事業所は中期スパンの四半期単位で確認、計画実行に難航する事業所は短期スパンで月1回を基準として必要数面談するフォローアップを実施。支援結果については、経営指導員会議において報告し、情報の共有化を図るとともに、複数の経営指導員の考えを聞くことにより、更に濃密な実施支援を実施する。また、市場動向・需要動向の提供、販売促進策の提案、各種支援制度の活用など事業計画実現に必要な指導・助言を行う。計画通りに支援できるよう四半期に1回行う5商工会の経営指導員会議にて状況の共有、また、進捗に遅れが出ている場合の原因の追求とその時点での本来すべき判断、今後の進め方を計6名で各商工会に対して話し合い、5か年計画において達成する。

第三者介入による新たな考え方導入のための専門的な支援をいがた産業創造機構、中小企業119の登録専門家、新潟県よろず支援拠点のコーディネーター派遣事業を活用し実施する。

## 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】

地域内人口の減少や高齢化、他地域での就業者の増加などにより、全業種において消費流出は依然として進んでいる。

小売業者においては、従来の既存店舗への流出に加え、インターネット販売の急速な普及により、更に厳しい経営環境となることが懸念される。

また、北陸新幹線や北陸自動車道など、交通インフラは整備され、大都市との交通の利便性は大きく向上したが、消費の流入よりも流出につながっていることは否めない。

住宅建築等の建設業においては、営業力、宣伝力の強い大手ハウスメーカーの進出が進み、従来の地縁血縁関係により受注できていた小規模事業者は、顧客の世代交代により、その受注機会も減少している。

このような状況において、高齢な経営者の多い小規模事業者では、全業種に必要

不可欠な情報発信は、ほとんど対応できていない。

また、製造業、卸小売業においては、既存の取引先に依存している傾向が強く、新規取引先の開拓には消極的であり、売上維持ができていない小規模事業者も多く、せっかく取得した「メイド・イン上越（※）」認証も販路開拓に活用していない小規模事業者も多い。

これまでは、販路開拓のための商談会等への出展支援は行ってきたが、商品PRの手法などの事前支援や出展後のフォローなどが不足していた。

### 【課題】

これらの現状を踏まえ、全ての業種において、販路開拓、知名度向上につながる情報発信力の強化、製造業、卸小売業においては、商談会などを通じた新規取引先開拓への取り組みが必要となっている。

そのためには今後、新たな販路開拓において、DX推進が必要であることを理解・認識してもらい取組を支援していく必要がある。

また、情報発信の活用支援は、ホームページ作成講習会の開催や情報化に対する情報提供などを従来から行ってきたが、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ため、簡易なホームページ作成方法、更新方法の提案を行っていくことが課題である。

※「メイド・イン上越」とは、上越市が独自の基準により、上越市内の優れた特産品、工芸品を認証する制度。

## （２）支援に対する考え方

①会社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、簡易ホームページ作成サービス「グーペ」の提供によりホームページ開設を支援する。開設後は、更新支援やより充実したページ構成のアドバイス、専門家派遣など、きめ細やかな支援を実施する。

②新たな販路を開拓するために、業種に応じた商談会への出展を支援する。商談会は外部主催商談会へ出展する。出展に当たっては、FCPシート活用などの商品PR方法などの事前支援や商談後の取引条件交渉支援などを実施し、商談設立を目指す。

また、百貨店が行う販売催事などに出展し、消費者へのPRと新規顧客開拓出展を支援する。商談会同様にパンフレットなど販促ツールの活用や価格設定などについて、アドバイスをを行い、知名度向上、販売促進を目指す。

DXにむけた取組みとして、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）目標

頸北等5商工会全体

	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
--	----	------	------	------	------	------

I T活用 支援事業者数	46社	50社	55社	60社	65社	70社
売上増加目標 ／1社当り	—	対前年比 5%増加	対前年比 5%増加	対前年比 5%増加	対前年比 5%増加	対前年比 5%増加
S N S活用事業 者	—	5社	6社	7社	8社	9社
売上増加目標 ／1社当り	—	対前年比 5%増加	対前年比 5%増加	対前年比 5%増加	対前年比 5%増加	対前年比 5%増加
E Cサイト利用 事業者数	—	5社	6社	7社	8社	9社
売上増加目標 ／1社当り	—	対前年比 5%増加	対前年比 5%増加	対前年比 5%増加	対前年比 5%増加	対前年比 5%増加
展示会等 参加事業所数	5社	6社	7社	8社	9社	10社
展示会売上目 標／1社当り	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
商談会等 出展事業者業数	10社	12社	14社	16社	18社	20社
商談成約件数	5社	6社	7社	8社	9社	10社

#### (4) 事業内容

##### ① I T活用販路開拓事業・S N S活用事業

###### 【支援対象：全業種】

全ての業種において、売上向上のためには、販路開拓、知名度向上につながる情報発信力の強化が必要である。

現在、自社ホームページを有していない小規模事業者に対しては、全国商工会連合会が提供するホームページ作成ツール「グーペ」の活用により、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っていく。

また、買い物かご機能の搭載やS E O対策、S N S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、さらなるホームページの充実を支援する。

加えて、商品・サービスの認知拡大やブランディングなどに対して、L I N EやI n s t a g r a m、F a c e b o o kなどのS N Sが必要不可欠となっている現状を踏まえ、新たな顧客獲得と購買行動のきっかけづくりとしてのS N S活用を積極的に支援し、販路拡大に繋げる。

##### ②展示会・商談会等への出展

**【支援対象：卸小売業・製造業】**

新潟伊勢丹やながの東急など県内外の百貨店やスーパーのバイヤーとの商談会や「フードメッセ i n にいがた」などの B t o B 商談会への参加機会を提供するとともに出展を支援し、新たな需要の開拓を図る。

また、これらへの出展はバイヤーからの商品評価を得ることにより、商品のブラッシュアップにつなげ、魅力度向上を図ることも目的とする。

B t o C 催事である、一般消費者を対象とした新潟伊勢丹やながの東急など県内外の百貨店主催の展示会や販売イベントなどへの参加機会を提供するとともに、出展を支援し、商品の知名度向上と新規顧客の獲得を図るとともに、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、魅力度向上を図る。

なお、商談会については、インターネットを活用したオンライン参加も参加方法のひとつとして検討する。

**【参考】**「フードメッセ i n にいがた」は毎年新潟市で開催される本州日本海側最大の食の見本市で、出展者数は例年約 450 社、来場者数は 3 日間で約 10,000 人。

**【支援対象：製造業】**

「にほんものづくりワールド」など、製造業（B t o B）との専門的商談会、展示会の開催情報を提供し、その出展を支援し、県内外の企業とのビジネスマッチングによる需要拡大を図る。また、出展し、他社の技術や製品を知ることにより、自社の技術、製品のブラッシュアップにつなげるとともに、業界動向の把握に努める。

なお、商談会等については、インターネットを活用したオンライン参加も参加方法のひとつとして検討する。

**【参考】**「にほんものづくりワールド」は、東京で開催される、モータ、ベアリング、機械部品や、切削、プレスなどの加工技術、表面処理などが出展する機械要素技術展や工場設備備品展などが一堂に会するものづくりの総合展示会。製造業ユーザーが来場し、商談が行われる B t o B 展示会。

出展者数は例年約 1,500 社、来場者数は 3 日間で約 11,000 人。

**③ E C サイト利用**

**【支援対象：食品製造小売業・小売業】**

小売業の売上向上大には、販売チャネルの拡大が効果的であり、実店舗販売や自社のホームページでの E コマースのみならず、(株)クーネルワークが運営する「新潟直送計画」等の外部 E C サイトの活用について提案を行い、新たな需要の開拓を支援する。

併せて、商品の写真撮影テクニックやテキスト構成など、E C サイトに掲載する際の効果的な手法について、専門家派遣等により支援を行う。

**【参考】**E C サイト「新潟直送計画」は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 665 店舗 掲載商品数 1,388 商品

**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】**

事業実施後の評価については、年 1 回開催される評価委員会を行って P D C A を

確認することにより次年度の計画実施につなげていたのが現状である。

**【課題】**

今後は、経営発達支援計画に行政と法定経営指導員の連携が求められているので、専門的知識を有する第三者を加え、事業の課題抽出及び見直しについて、PDCAによる対応強化を図り、次年度計画への反省点を活かした改善につなげることが課題である。

**(2) 事業内容**

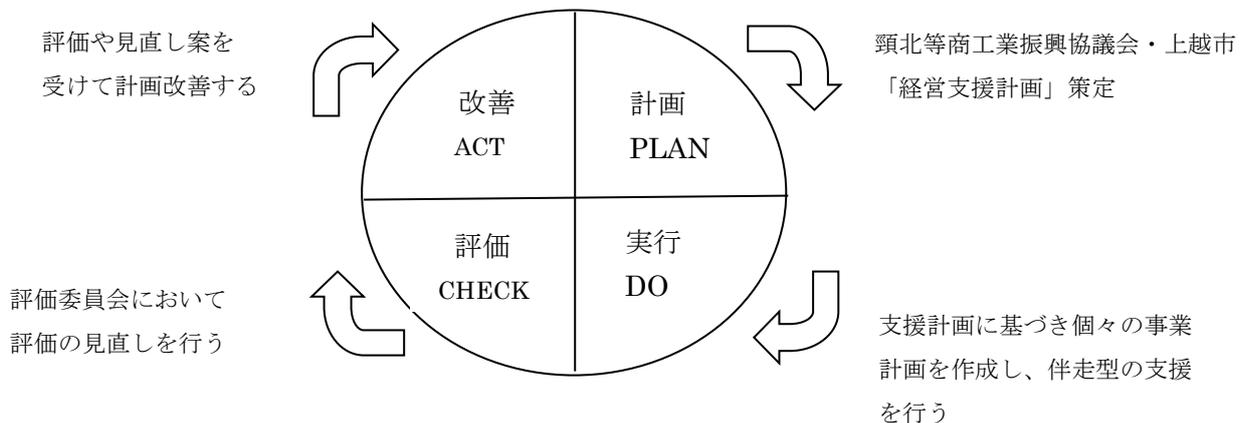
① 市町村担当者、法定経営指導員及び外部有識者として地域の金融機関等の支援機関等を交えた、評価委員会を設置し、毎年度終了後に事業の実施状況や事業内容の成果を協議したうえで、今後の事業内容の見直し案を作成する。

② その後、各商工会で開催する理事会及び総会に、成果・評価・見直しの結果を報告する。また、各商工会が毎月発行している機関紙や商工会のホームページに掲載、各商工会事務所への常時備付をすることにより、小規模事業者にタイムリーな情報を提供する。

職員間では、情報を共有することが必要なため、各種資料を電子化してインターネット上の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。

③ 各商工会が開催する総会での意見聴取を踏まえたうえで、5商工会で組織する頸北等商工業振興協議会の総会で承認を受ける。

**【PDCA サイクルによる事業スキーム】**



**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については、経営指導員が主体で行っているが、経験年数や指導得意分野の違いなど、個々のスキルには差がある。

必然的に小規模事業者に対する指導にも差が生じ、各単会に配置された職員により指導方法が異なるというのが現状である。

### 【課題】

経営指導員個々のスキル向上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を可能とすべく資質の向上を図っていく。

また、小規模事業者がDXに向けた意識の向上だけでなく、知識習得や実際にITツール等の導入等を行って行くためには、事業者支援・指導する立場である経営指導員自身が、事業者からの相談に対応、指導していく能力習得及び向上を行う必要がある。

それに、今まで補佐的な役割であった経営支援員においても積極的な支援が実施できるような資質向上対策への取組、及び組織体制の構築を図っていくことも課題となる。

## (2) 事業内容

### ①職制別研修会等

小規模事業者への支援能力を確保するため、新潟県及び新潟県商工会連合会が主催する経営指導員研修会に参加し、事業計画策定セミナーや販売促進及び販路開拓手法等の基礎的知識及びDX推進にむけたセミナーを積極的に参加する。

また、経営支援員においても職制別研修会やテーマ別研修会に参加し、経営分析を始めとした各種経営支援手法を習得する。

### ②専門研修会等

中小企業大学校が主催する小規模事業者の指導者向け研修会等の参加により、経営指導員は勿論のこと、経営支援員も積極的に受講して、より高度な経営分析手法を習得する。

### ③OJTの実施

支援経験が多い経営指導員と経営支援員とが協力し、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、支援力向上を図る。

### ④支援情報の共有化

インターネット上のファイル共有サービスを活用して、支援事例や各種補助金の活用方法、経営分析のひな形、IT等の活用方法や具体的なツール等の紹介などを掲示し、全職員がそれらを活用できる仕組みを構築し、支援力向上、指導の効率化に役立てる。

## 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

#### 【現状】

現在、5商工会では頸北等商工業振興協議会を組織し、行政や地元金融機関を交えて懇談会や研修会を定期的で開催し、経営改善普及事業や地域の経済動向について情報交換を行っている。加えて、上越市内の商工会、商工会議所等の関係団体と連携し、行政、(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、市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】

これまでは小規模事業者の基礎的支援を中心に連携と情報交換が行われてきたため、ビジネスプラン策定や創業・第二創業支援、事業承継等に必要な専門的・高度

化分野の支援ノウハウ等の情報共有が不足しているのが課題である。

## (2) 事業内容

### ①金融機関等連携会議

小規模事業者の金融支援を円滑に実施するため、(株)日本政策金融公庫及び新潟県信用保証協会と情報交換会を年3回開催して、地域の金融情勢の現状把握と資金需要動向の情報を把握する。

### ②支援機関及び専門家連絡会議

中小企業基盤整備機構、新潟県よろず支援拠点や新潟県商工会連合会等の支援機関、税理士等の専門機関、上越信用金庫等との連絡会議を年2回開催し、小規模事業者の経営分析や事業計画策定等に必要な専門的・高度化分の支援ノウハウを共有する。

### ③経営指導員会議

小規模事業者支援に関する各種情報を共有するため、頸北等商工業振興協議会を構成している5商工会の経営指導員により、四半期に1回会議を開催する。

## 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】

5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る。

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ついていない状況にある。

また、人口減少や近隣の大型店進出による消費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厳しい状況にある。

#### 【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つなげるかが課題である。

## (2) 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)

5商工会で構成している頸北等商工業振興協議会と上越市、上越商工会議所、上越観光コンベンション協会、柿崎、大潟、頸城、吉川、名立観光協会と連携し、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する。

### ②交流人口拡大に向けた対応

5商工会で構成している頸北等商工業振興協議会と上越市、上越商工会議所、上越観光コンベンション協会、柿崎、大潟、頸城、吉川、名立観光協会と連携し、各地域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、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す。

(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

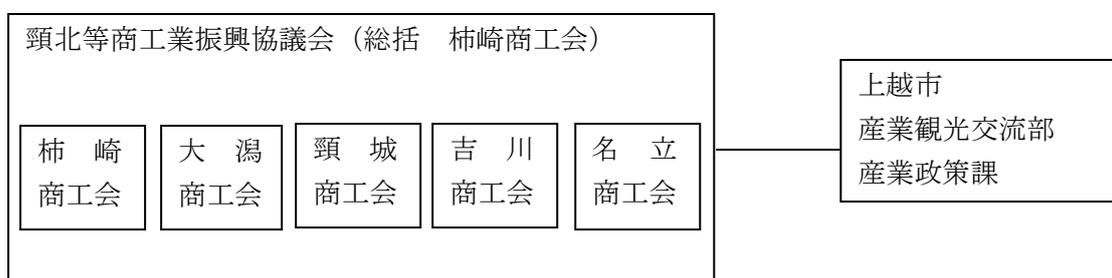
(令和3年11月現在)

(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)

○実施体制

①共同実施の名称：頸北等商工業振興協議会

②組織図



【事務局体制】

総括事務局長	1名
事務局長	3名
法定経営指導員	2名
経営支援室	経営指導員 4名
	経営支援員 11名 (補助員5名、記帳専任職員6名)
	記帳指導員 9名
	計 30名

(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) 加藤 利弥

(連絡先) 頸城商工会 経営支援室 電話 025-530-2156

(氏名) 保坂 敏雄

(連絡先) 柿崎商工会 経営支援室 電話 025-536-2531

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及び実施にかかる指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報提供等を行う。

当計画の法定経営指導員については、商工会範囲が広域の理由により、2名の配置を行うこととする。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

○各商工会の組織体制

① 柿崎商工会

【組織体制】

- ・役員：会長1名、副会長2名、理事16名、監事2名
- ・事務局：事務局長1名、経営指導員2名、補助員1名、記帳専任職員2名、記帳指導員3名

【連絡先】

- ・住所：〒949-3216 新潟県上越市柿崎区柿崎 6090-1
- ・電話番号：025-536-2531 FAX番号：025-536-4494
- ・E-mail：kakizaki@shinsyoren.or.jp

② 大潟商工会

【組織体制】

- ・役員：会長1名、副会長2名、理事18名、監事2名
- ・事務局：事務局長1名、経営指導員2名、補助員1名、記帳専任職員2名、記帳指導員1名

【連絡先】

- ・住所：〒949-3111 新潟県上越市大潟区四ツ屋浜 773
- ・電話番号：025-534-3211 FAX番号：025-534-4832
- ・E-mail：mermaid@niigata-inet.or.jp

③ 頸城商工会

【組織体制】

- ・役員：会長1名、副会長2名、理事12名、監事2名
- ・事務局：事務局長1名、経営指導員1名、補助員1名、記帳専任職員1名、記帳指導員1名

【連絡先】

- ・住所：〒942-0127 新潟県上越市頸城区百間町 615-2
- ・電話番号：025-530-2156 FAX番号：025-530-2367
- ・E-mail：kubiki@ruby.ocn.ne.jp

④ 吉川商工会

【組織体制】

- ・役員：会長1名、副会長2名、理事10名、監事2名
- ・事務局：事務局長1名、経営指導員1名、補助員1名、記帳専任職員1名、記帳指導員1名

【連絡先】

- ・住所：〒949-3445 新潟県上越市吉川区原之町 1433-1
- ・電話番号：025-548-2109 FAX番号：025-548-3024
- ・E-mail：yoshikawa@shinsyoren.or.jp

⑤ 名立商工会

【組織体制】

- ・役員：会長 1 名、副会長 2 名、理事 12 名、監事 2 名
- ・事務局：合同設置経営指導員 1 名、補助員 1 名、記帳指導員 3 名

【連絡先】

- ・住所：〒949-1602 新潟県上越市名立区名立大町 193-4
- ・電話番号：025-537-2203                      F A X 番号：025-537-2743
- ・E-mail：nadachi@shinsyoren.or.jp

○ 関係市町村連絡先

- ・住所：〒943-8601 新潟県上越市木田 1 丁目 1 番 3 号  
上越市 産業観光交流部 産業政策課
- ・電話番号：025-526-5111                      F A X 番号：025-526-6113
- ・E-mail：sangyou@city.joetsu.lg.jp（部署代表）  
hirahara.k@city.joetsu.lg.jp（連絡担当者：平原）

(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

頸北等5商工会(全体)

(単位 千円)

	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
必要な資金の額	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
・地域動向調査	200	200	200	200	200
・セミナー開催	300	300	300	300	300
・需要動向調査	200	200	200	200	200
・新たな販路の開拓	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
・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
国補助金、県補助金、市補助金、会費、各種手数料、受託料収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名及び連携して事業実施するものの役割
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