

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	板倉商工会（法人番号 5110005009541） 三和商工会（法人番号 4110005008164） 中郷商工会（法人番号 6110005009623） 清里牧商工会（法人番号 3110005008165） 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	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、経営環境の変化への対応、地区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加を目指し、その実現のために事業計画の策定及び実施の支援を行う。 （目 標） ①環境変化に対応した事業計画策定支援を行い、小規模事業者の経営力向上を図る。 ②小規模事業者へD X活用支援、商談会等の出展支援を行い販路開拓に繋げる。 ③小規模事業者との対話と傾聴を通じ、個々の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。 ④関係機関と連携した新しい地域資源の活用や地域横断型イベントの開催による観光振興と地域経済活性化に取り組む。
事業内容	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 地域内小規模事業者等の現状把握と課題の抽出、調査結果を広く情報提供することで経営分析及び事業計画策定への活用に繋げる。 4. 需要動向調査に関すること 展示会や商談会等におけるニーズ調査、各種統計調査等を活用した需要動向調査を行い、調査結果は個者の新商品開発や既存商品・サービスをブラッシュアップして販路拡大支援に活用する。 5. 経営状況の分析に関すること 巡回・窓口指導を通じて、自社の強みや弱み等の経営課題及び事業継続力強化のための経営面・経理面をリンクさせ総合的に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。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を実施した小規模事業者に対して、分析結果を踏まえた実現可能な事業計画を策定するとともに、D X推進セミナーの開催や専門家の招聘により、D Xを活用した事業計画の策定を支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定事業者に対し、定期的な巡回指導や専門的な助言・支援等により持続的なフォローアップを行い、事業計画の進捗状況や必要に応じて巡回訪問回数や頻度を設定する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 売上拡大に効果がある商談会等への出展支援のほかI Tを活用した情報発信やE Cサイトの活用を活性化させ、新たな販路開拓を支援する。
連絡先	板倉商工会 経営支援室（幹事商工会） 〒944-0131 新潟県上越市板倉区針938 電話：0255-78-2117 F A X：0255-78-2775 E-mail:harisyo2016@shinsyoren.or.jp 上越市産業部産業政策課 〒943-8601 新潟県上越市木田1丁目1番3号 電話：025-526-5111 F A X：025-526-6113 E-mail:sangyou@city.joetsu.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) 地域の概要

当地域は、新潟県の南西部にある上越市の南部に位置している。気候は、四季の変化がはっきりしており、冬期に降水量が多く快晴日数が少ない典型的な日本海型である。冬期には日本海を渡ってくる大陸からの季節風の影響により大量の降雪があり、山間地は4mを超す全国有数の豪雪地帯である。妙高連峰や南に隣接する長野県境にある1,000mを超す山々に降り積もる豊富な雪や雨は、山間地に蓄えられた豊富なミネラル等を含む水資源となり、その流れは上越市に広がる高田平野を豊かな田園穀倉地帯として育み、古くから農業が地域産業の中心となってきた。良質な農産物が産出されることから、加工品である酒類や味噌、蕎麦など特色ある地域産品が生産されている。また、旧上越市（合併前）は古くから交通の要衝として栄え、現在でも重要港湾である直江津港を中心に、平成27年3月に開業した北陸新幹線、JR信越本線、えちごトキめき鉄道、ほくほく線等の鉄道網や北陸自動車道、上信越自動車道などの自動車交通網が整備され、人の移動や物流の拠点となっている。当地域には、そんな旧上越市に近い立地を活かし新たに造成された工業団地へ、製造業等の進出が見られる。商業面では旧上越市や旧新井市の道路交通の利便性が良い所に、郊外型スーパーやショッピングセンターが次々と出店し、消費の流出拡大が続いている。人口減少に伴い、バスの減便や廃線等交通インフラが弱体化し車以外の移動が困難なうえ、廃業等により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る。観光資源としては、歴史・文化・レジャー施設や豊かな自然等が点在しているが、それらを繋ぐ交通手段や駅からの二次交通が確立されておらず、大きな集客へと結び付いてはいない。

近年では、少子高齢化と進学や就職及び結婚を機にした地域外への流出が重なり、過疎化が著しく進んでいる。令和4年9月に上越市創造行政研究所が改訂した人口・世帯に関する基礎データ集では、当地域全体で令和2年までの30年の間に、0～14歳の人口が61.3%減少しており、その後30年間で更に72.6%減少すると推計している。逆に65歳以上の高齢者は同期間の30年間で38.9%増え、その後の30年間では38.7%減少するが高齢化率は上昇すると推計している。また、以前から進学・就職等による10代後半から20代前半の転出数は多かったが、それに加え平成17年以降はUターンが少なくなったことにより、20代後半から30代前半も転出が転入を上回る様になった。平成14年以降続いている自然動態の減少も併せ、今後も人口減少が加速度的に進んでいくと考える。この少子化・高齢化・人口減の傾向は、当地域を含む中山間地に特に強く表れており、深刻な問題となっている。

本計画において連携する商工会は、平成17年1月の行政合併を機に、令和4年3月まで新たな枠組みとして三和、牧、清里、板倉、中郷商工会の5つの商工会で上越南商工業振興協議会を組織し、以降合同で研修会や地域活性化事業に取り組んできた。令和4年4月以降は会員数減少等の要因により、牧、清里商工会が合併したことで4つの商工会として組織改編し継続して取り組んでいる。また、旧上越市や旧新井市を中心とした経済圏もほぼ一致しており、地理・産業・人口・経済等多くの共通点がある。



(2) 各区の特徴及び商工業の現況

①三和区

三和区の人口は約 5,100 人であり、上越市の中央に位置し、ほぼ平坦な地形に田園が広がる農村地帯である。上越市中心部に近い立地を活かした工業団地や住宅団地の造成による人の流入はあるものの、少子高齢化による自然減や進学・就職及び結婚を機にした区外への流出が流入を上回り、合併当初の平成 17 年と比較すると、人口が 17.3%減少している。古くから稲作を中心とした農業を生業とする地域であり、江戸時代には三和区の大部分が天領地となり、川浦（現在の三和区番町）に代官所が置かれた。稲作のほかにもブドウ・栗等の農産物や酒・味噌等の発酵食品が有名である。

商工業においては、工業団地を有し、製造業を中心に多くの企業が進出してきており、雇用の拡大に繋がっている。その一方で、上越市中心部に近い立地が故に、長年にわたり近隣大型店への消費流出が拡大継続している。その様な厳しい状況に加え、事業主の高齢化や後継者不足、地域人口の減少が進み、近年廃業を決断する小規模事業者が非常に増えている。現在の小規模事業者事業主の年齢構成や後継者の有無を見ると、今後更に商店等の衰退や廃業の増加が加速していくことが考えられ、地域経済にとって喫緊の課題となっている。



②牧区

牧区の人口は約 1,500 人であり、上越市の中でも有数な中山間地かつ豪雪地域となっている。就職、進学及び結婚を機にした若年層の区外への流出が続く、合併当初の平成 17 年と比較すると、人口が 40.8% も減少。これが主原因となり、地区内高齢化率も現在では 46% を超える典型的な過疎化・高齢化の地域となっている。

主産業は農業で、平成 15 年には、生産された自らの米を用いてどぶろくを製造することが許される、日本で最初のどぶろく特区認定の地となった。現在では、どぶろくや米・大根などの地域農産物にスポットを当てた特産品開発や販路開拓により、地域活性化を図っている。

商工業においては、上述した地区内の過疎・高齢化による消費の主要年代層の減少や地区内を走る国道 405 号線をマイカー移動することで 30 分とかからず地区外の大店や商業集積地に足を延ばせることを主な要因として、購買力の流出が続いている。一部では地場産品を活用して営業を行う事業所を中心に地区外から消費を招き入れてはいるものの、現在の地元購買率は 10% をようやく維持するといった状況にあり、小規模事業者の多くで売り上げの減少が進み、十分な利益の確保もままならない厳しい現状となっている。

事業主の高齢化や後継者不足とも相まって、小規模事業者の経営意欲の低下も深刻化しており、廃業による地区内商工業者の大幅な減少も懸念される。

そのような中、商工会では、農商工連携による地区内小規模事業者の活性化に活路を求め、平成 24 年度から地区内小規模事業者や農業者と協力し、どぶろくスイーツや地場産米の食べ比べセットを開発、販路開拓に取り組むことで、売上の増加や商品の知名度向上など着実に成果を上げている。



③清里区

清里区の人口は約 2,400 人であり、昭和 30 年には約 5,400 人の人口が若者の村外流出や出生率の低下などで昭和 63 年には 3,400 人となり、人口減少に歯止めをかけるべく、同年から 170 区画の団地造成が行われた。これより人口減少率は低くなったものの、今は再び少子高齢化により人口減少が続いている。立地的には上越市の中心市街地まで車で 15 分、北陸新幹線上越妙高駅まで車で 20 分の好立地にある。豊かな水に恵まれ稲作農業が主産業となっているが豪雪地帯としても知られ、冬の生活は厳しいものがある。また、標高 500 メートルの高台には、眺望の素晴らしい 12ha の「坊ヶ池」を核に湖畔公園が整備され、園内の星のふるさと館には、大正 9 年に落下した隕石の展示や県内最大の反射望遠鏡により天体観測もできる観光名所もある。

工業関係では、上越市を中心に近隣の妙高市や糸魚川市のエリアで事業を展開するものの建築関連業種の多い当地域では、ハウスメーカーの進出による競争の激化や景気低迷による受注減少が収益構造を悪化させている。商業関係は、上越市内中心部の大型商業施設への消費流出により商業の衰退に拍車がかかっている。こうした現状課題の背景・原因には、中山間地特有の過疎地域が抱える少子高齢化問題、そして商工業者の高齢化、更に景気低迷による事業継続の難しさからくる早期の廃業や後継者難などにより商工業者数は減少を続け、特に小規模事業者の衰退が今後将来の地域商工業の振興と発展に対し大きな課題となっている。



④板倉区

板倉区の人口は約 6,000 人で、ここ数年は出生率の低下や自然減のほか、セカンドライフを迎える 50～60 代前半世代や、若い働き手世代の転職などに伴う区外への流出により、合併当初の平成 17 年と比較すると、人口が 19.2%減少している。平成に入るまでは農業立町を目指していたほど広大な田園を有する地域で、かつては絶景のロケーションで多くの観光客が訪れた「光ヶ原高原」をはじめ、県文化財の薬師三尊像が安置された「山寺薬師」や、親鸞聖人の妻「恵信尼」が晩年過ごした場所など、観光資源となりうる歴史・文化施設も多数ある。

商工業においては、「上信越自動車道」や「北陸新幹線」などの高速交通体系を活かした物流拠点としての工業団地を有し、大手製造業を中心に多くの企業が進出してきており、雇用の拡大にも結びついている。しかしながら、事業主の高齢化や後継者不足などによる商店街の衰退や廃業の増加など、商工業者、特に小規模事業者の減少が著しく、大変厳しい経済環境にあるといえる。また、平成 28 年に商工会が区内全世帯を対象に地区内顧客動向調査（買い物意識アンケート調査）を実施した結果、地元購買率は約 29%と実に 3 割にも満たない状況であった。これは、少子高齢化に伴う過疎化や郊外型商業施設の出店だけに起因することではなく、ライフスタイルの変化によ

る顧客ニーズの多様化やインターネットの通販市場が急成長してきたことも大きく影響している。今後、地元商店をはじめとした小規模事業者にとって、高齢化社会に対応しながら、いかに独自の商品やサービスを取り揃え、効果的に情報発信するかが、大きな経営課題となっている。



⑤中郷区

中郷区は人口約 3,200 人で若年層の転出、出生率の低下などにより人口減少傾向にある。その昔、江戸時代には北国街道の宿場として賑わい、現在もえちごトキめき鉄道二本木駅、国道 18 号線や上信越道中郷 I C があるなど交通網の利便性は高いところである。

商工業においては、大正初期から上越地域山間部での電源開発によって化学工場日本曹達が進出、企業城下町として栄え、ピーク時には 1 万人超の従業員が勤務、日本曹達を中心に商工業が発展してきた。しかし、合理化等により従業員は大幅に減少し、関連会社を合わせても現在は 300 人程度になっている。

そのほかに、昭和後期から平成にかけゴルフ場 2 か所、レジャーランド、場外馬券売場等レジャー産業が進出したがバブル崩壊後は低迷し、地域経済を押し上げるまでには至っていない。

人口減少、大企業の規模縮小による従業員の大幅減少によって地区内消費支出も大幅に減少、平成初期には商業サービス業で 110 件ほどあった小規模事業者が現在 30 件を割り込んでいる状況となっている。さらに、隣接の旧新井市や旧妙高村へは車で 10 分以内と非常に近いところに、大型店が進出しており、消費の流出はさらに増加傾向にある。商業サービス業以外にも事業主の高齢化、後継者不在等によって、創業を上回る廃業が続くなど中郷区の地域商工業は衰退の一途を辿っている。今後、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繋げるかが課題である。



(参考) 4 商工会地域の人口及び小規模事業者数等の推移

地区内人口

地区名	人口数			増減率 (②/①)
	H17 年度 [注 1] ①	H30 年 9 月末 [注 2]	R5 年 3 月末 [注 3] ②	
三和区	6,190	5,586	5,117	△17.3%
牧区	2,614	1,843	1,547	△40.8%
清里区	3,152	2,697	2,409	△23.6%
板倉区	7,517	6,750	6,074	△19.2%
中郷区	4,733	3,699	3,288	△30.5%
計	24,206	20,575	18,435	△23.8%
上越市	208,082	193,517	184,082	△11.5%

地区内 15 歳未満及び 65 歳以上人口[注 4]

地区名	H17 年 3 月 31 日					H30 年 3 月 31 日				
	人口	15 歳 未満数	(率)	65 歳 以上数	(率)	人口	15 歳 未満数	(率)	65 歳 以上数	(率)
三和区	6,432	898	14.0%	1,668	25.9%	5,641	681	12.1%	1,872	33.2%
牧区	2,763	257	9.3%	1,075	38.9%	1,881	132	7.0%	906	48.2%
清里区	3,264	445	13.6%	891	27.3%	2,713	296	10.9%	966	35.6%
板倉区	7,816	1,025	13.1%	2,246	28.7%	6,802	785	11.5%	2,398	35.3%
中郷区	4,943	631	12.8%	1,365	27.6%	3,754	318	8.5%	1,508	40.2%
計	25,218	3,256	12.9%	7,245	28.7%	20,791	2,212	10.6%	7,650	36.8%
上越市	211,318	30,258	14.3%	49,879	23.6%	194,132	23,896	12.3%	60,744	31.3%

地区名	R5 年 3 月 31 日				
	人口	15 歳 未満数	(率)	65 歳 以上数	(率)
三和区	5,117	379	7.4%	1,945	38.0%
牧区	1,547	79	5.1%	716	46.2%
清里区	2,409	209	8.6%	948	39.3%
板倉区	6,074	546	8.9%	2,350	38.7%
中郷区	3,288	229	6.9%	1,510	45.9%
計	18,435	1,442	7.8%	7,469	40.5%
上越市	184,082	15,303	8.3%	43,280	23.5%

上越市社会動態数（前年 10 月 1 日から当年 9 月 30 日までの増減）[注 5]

	H18 年	H19 年	H20 年	H21 年	H22 年	H23 年	H24 年
年間増減	△450	△794	△352	△605	△380	△671	△641
	H25 年	H26 年	H27 年	H28 年	H29 年	H30 年	R 元年
年間増減	△819	△701	△780	△508	△576	△611	△711
	R2 年	R3 年	R4 年				
年間増減	△572	△561	△440				

地区内小規模事業者数

地区名	小規模事業者数 [注 6]			増減率 (②/①)
	H17 年度 ①	H30 年度	R4 年度 ②	
三和区	226	164	161	△28.8%
清里・牧区	206	149	148	△28.2%
板倉区	301	202	188	△37.5%
中郷区	146	101	92	△37.0%
計	879	616	589	△24.1%

地区内会員数

商工会名	会員数[注 6] (定款会員除く)			増減率 (②/①)	65 歳以上 R5 年 4 月 高齢化率 [注 7]
	H17 年度 ①	H30 年度	R4 年度 ②		
三和商工会	187	124	119	△33.7%	49.5%
清里牧商工会	192	135	130	△32.3%	51.5%
板倉商工会	213	152	139	△34.7%	47.5%
中郷商工会	137	100	92	△32.8%	54.5%
計	729	511	485	△33.4%	50.7%

地区内商工業者数（業種分類）[注 6]

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
三和区	65	31	1	27	14	33	6
清里・牧区	70	13	1	34	12	26	2
板倉区	78	27	4	35	14	39	8
中郷区	34	12	3	23	13	27	7
計	247	83	9	119	53	125	23
H30.4.1 計	267	88	9	128	59	119	20
5 年間の増減	△20	△5	0	△9	△6	+6	△3
H20.4.1 計	339	104	17	177	62	126	32
10 年間の増減	△92	△21	△8	△58	△9	△1	△9

注 1：国勢調査より（H17.9.30 現在）

注 2：住民基本台帳より（H30.9.30 現在）

注 3：住民基本台帳より（R5.3.31 現在）

注 4：上越市企画政策部企画政策課統計係よりデータ提供

注 5：新潟県人口移動調査市区町村別人口動態より

注 6：新潟県商工会実態調査報告書より（R5.4.1 現在）

注 7：事業主の年齢が 65 歳以上の商工会員の割合

(3) 4 商工会地域における共通課題

- 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る。
- ②過疎化に連動して商工業者も減少し、地区内小規模事業者数は平成 17 年度に比べて、減少率は 24.1%となっており、この傾向は現在も続いている。
- ③地域外での道路交通の利便性が良い所に、郊外型スーパーやショッピングセンターが次々と出店し、消費の流出拡大が続いている。
- ④「自分の代で廃業」、又は「後継者がいない」等の小規模事業者も多く、経営意欲の停滞が問題となっている。
- ⑤人口減少に伴い、バスの減便や廃線等交通インフラが弱体化し車以外の移動が困難なうえ、廃業等により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る。
- ⑥新型コロナウイルス感染症等の影響により、経営環境が悪化した事業所や、IT、DX への取り組みが必要となった事業所への対策が急務である。
- ⑦物価高や最低賃金引上げ、インボイス制度への対応など外部環境の急激な変化に対応できない事業所が多い。

(4) 4 商工会合同による支援意義

本計画において 4 商工会が連携する理由として、地域の特色と抱えている経済的な課題の多くが類似していることがあげられる。さらに平成 17 年 1 月の行政合併以降に行ってきた、飲食店の活性化を目的とした「どんぶり巡り事業」やスタンプラリー、各種研修会等の様々な共同事業の実績。また、各商工会が持つ経営改善のノウハウや人的資源等を集約して有効活用し、スケールメリットを生かして商工会機能を向上させることによる経営支援の充実。これらを考慮すると、4 商工会合同による支援意義は極めて大きいと考える。

また、平成 30 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等、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。

(5) 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

地域内の人口減少に連動し商工業者数も減少している状況であり、上越市による将来の人口推移と人口推計によると、更に人口減少が進むことから、益々厳しい経営環境となることが見込まれる。

加えて、経営者の高齢化、後継者不在等の不安要素も深刻な状況にある。

これらを踏まえ、人口減少が進む地域内顧客だけでなく、商談会等による新取引、SNS を活用した販売を行い、地域外顧客への販路拡大への取り組みによる経営の安定化を図り商工業者の減少を抑えるとともに、M&A 並びに新規創業者の発掘と創業後の支援を強化する等、小規模事業者の持続的発展への伴走型支援を強化していくことが必要と考える。

また、これからは予想もしない新型コロナウイルス感染症の発生、ロシアとウクライナ戦争の影響によるエネルギー・物価高騰といった経営環境変化に迅速かつ柔軟に

対応していく必要があるため、新しい取り組み、業態転換等による自己変革力についても力を入れて支援を行っていく。

②上越市総合計画との連動性・整合性

上越市では、「暮らしやすく、希望あふれるまち」の実現を目指し、令和5年度から令和12年度までの各政策分野の取り組みを体系的にまとめた、第7次総合計画が策定された。

平成27年度から令和4年度までの第6次総合計画と若干の違いはあるが、更にパワーアップした計画となっている。

産業・経済分野に関しては第6次総合計画に引き続き、商工会や小規模事業者、住民、行政が協力して経済発展に取り組む計画であり、基本目標として、ア．地域に根付く産業の活性化、イ．企業立地・物流拠点化の推進、ウ．新産業・ビジネス機会の創出、エ．雇用機会の拡大と就労支援、オ．観光振興の強化、カ．シティプロモーションの推進の6つを掲げている。

「地域に根付く産業の活性化」は地域商業・工業の活性化を目指すものであり、「新産業・ビジネス機会の創出」は創業支援、「観光振興の強化」は観光コンテンツの魅力向上、「シティプロモーションの推進」は市内外への発信力の強化と、前述した共通課題克服のために4商工会が取り組むべき内容と一致している。

4商工会では、過疎地域でも市場の縮小や消費の流出のハンディに負けず、前向きに経営に取り組む小規模事業者を育成していく。そのために、地域や自社の強みを再認識した上で、地域内外への販路拡大や売上増加に繋がる実現可能な計画の策定と実施について、伴走型の支援を行う。

③地区内4商工会の役割

4商工会はこれまでも上越南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り組みを行ってきた。

今後についても行政との連携を密にし、課題解決並びに経営環境変化の対応に向けた支援を行っていきPDCAサイクル手法を踏まえながら、より事業効果が上がるよう取り組みを行っていく。

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7次総合計画」の実現に向けて邁進していく。

(6) 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持続的に発展していくよう、経営環境変化への対応、地区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加を目指し、その実現のために事業計画の策定及び実施の支援を行う。

(目 標)

- ①環境変化に対応した事業計画策定支援を行い、小規模事業者の経営力向上を図る。
- ②小規模事業者へDX活用支援、商談会等出展支援を行い販路開拓に繋げる。
- ③小規模事業者との対話と傾聴を通じ、個々の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。
- ④関係機関と連携した新しい地域資源の活用や地域横断型イベントの開催による観光振興と地域経済活性化に取り組む。

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「環境変化に対応した事業計画策定支援を行い、小規模事業者の経営力向上を図る。」

地区内の小規模事業者は、新型コロナウイルス感染症、物価高騰の影響を受け、厳しい経営環境に置かれている。コロナ禍により生活様式も変わったことで、新たなビジネスモデルへの転換が求められている。業務改善等を図っていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、これまで以上に対話と傾聴を重視し事業者に向き合うことで、真の課題並びに事業者の意向が見えてくると考える。環境変化に対応し、DX活用による課題解決、意向実現に向けた事業計画作成並びに効果的な伴走型フォローアップ支援を行うことで、小規模事業者の経営力向上による持続的発展に繋げていく。

②「小規模事業者へDX活用支援、商談会等出店支援を行い販路開拓に繋げる。」

小規模事業者の販路開拓を効果的かつ効率的にするため、SNSやHPを活用した情報発信支援としてSNSやHPの効果的な活用方法についてセミナー等を開催し学ぶ機会を提供する。小規模事業者の理解度に応じて専門家による支援を行い、情報発信による新規顧客獲得に結び付ける。また、小規模事業者の経営資源では難しいと思われる販路拡大を目的とした商談会等の出展支援を行う。事前に商談に活用するFCPシート作成方法、交渉方法等を必要に応じて専門家による支援を行い、商談時により良い条件契約に結び付けることで売上増加による事業継続に繋げていく。

③「小規模事業者との対話と傾聴を通じ、個々の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潜在力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みへ繋げる。」

地域全体での持続的発展への取り組みに繋げるため、小規模事業者との対話と傾聴を通じ、信頼の醸成による多くの情報を得ることで、より踏み込んだ個々の課題を理解するとともに、小規模事業者にも本質的な課題を気付かせる。

また、内発的動機付けによる潜在力を発揮させ、自己変革による課題解決に向けた自走化支援を行う。

④「関係機関と連携した新しい地域資源の活用や地域横断型イベントの開催による観光振興と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、関係機関と連携し販路拡大を図る。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いく。

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】

上越市内の三和・清里牧・中郷・板倉の4つの商工会が広域連携により令和元年から四半期毎に「経済動向調査」を実施している。調査は各地域15事業者で計60事業者を対象として、売上・採算・仕入単価・資金繰り・雇用動向等の経営状況や問題点についての調査、分析を行っている。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ともに、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ている。

【課題】

これまでは経済動向調査に基づく分析のみをしていたものの、国が提供するビックデータを活用しておらず、自主統計データのみを使用していたため、分析結果に偏りがあり、地域の実情を正確に把握できていなかった。今後は、RESAS等のビックデータを活用して専門的な分析を行い、より実態を捉えた正確なデータを小規模事業者へ提供し支援を行っていく。

(2) 目標

4 商工会全体

支援内容		現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
経済動向調査 実施事業者数		60 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者
業種別 内訳数	建 設	17 者	17 者	17 者	17 者	17 者	17 者
	製 造	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者
	卸 売	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
	小 売	14 者	14 者	14 者	14 者	14 者	14 者
	飲食宿泊	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
	サービス	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
会議回数		8 回	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
①景気動向調査の公表回数		4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②地域の経済動向分析結果 の公表回数※		0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※公表方法は広報とホームページ掲載による

(3) 事業内容

①景気動向調査の実施

管内小規模事業者等の景気動向等を把握するために、4商工会で「景気動向調査」を年4回継続して実施する。実施にあたり、実施前及び実施後に経営指導員が打合せ及び分析・検討会議を行う。会議により経営分析をした調査結果は、各商工会の広報やホームページにて広く公表し、小規模事業者の事業計画の策定等に役立てていただけるように提供する。

【調査対象】管内小規模事業者 60 社（4 商工会：各 15 社）

内訳：建設業 17 社、製造業 9 社、卸売業 4 社、小売業 14 社

飲食・宿泊業 8 社、サービス業・その他 8 社

【調査項目】売上・採算・仕入単価・販売（客）単価・資金繰り・雇用動向
景況判断・経営上の問題点等

【調査手法】調査票を配布し、経営指導員等が巡回により回収・ヒアリングを行う。

【分析手法】調査票を基に経営指導員が分析を行い、全体と業種毎の景況報告書を作成する。

②地域の経済動向分析の実施

小規模事業者に地域や自社を取り巻く環境を的確してもらい、事業計画策定のための基礎資料として活用してもらうため、経営指導員等が「RE S A S」による地域の経済動向分析を行い、情報提供し環境分析を実施することで事業計画策定に活用する。さらに、分析結果を年 1 回公表する。

【調査手法】経営指導員等により国が提供する「RE S A S」（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】ア．地域経済動向マップ・地域経済循環図 ⇒ 何で稼いでいるか等进行分析

イ．まちづくりマップ・滞在人口率 ⇒ 時間ごとの人流等进行分析

ウ．産業構造マップ ⇒ 地域内外の全産業の現状等进行分析

【分析手法】経営指導員等が「RE S A S」（地域経済分析システム）を活用し、調査項目データを抽出し、必要に応じて外部専門家等と連携し、整理・分析する。

（４）成果の活用

- ・ 情報収集、調査、分析した結果は、それぞれの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。
- ・ 職員間で情報共有を図り、巡回指導や窓口相談を行う際の参考資料とする。
- ・ 事業計画策定支援資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】

売上拡大に向けて小規模事業者が独自に新商品や新サービスを開発しているが、需要動向に基づいた事業展開とは必ずしも言えず、経験とインスピレーションに頼った事業展開である場合が見られる。商工会としても新商品や新サービスの開発を希望している小規模事業者の掘り起こしが十分に出来ておらず、需要動向調査に基づいたデータを十分に提供できていないのが現状である。

【課題】

需要動向調査を基礎データとした新商品や新サービス等の開発を希望する小規模事業者の掘り起こしが課題である。また、常に最新の調査結果を整備し、経営指導員等が情報共有し、小規模事業者へ正確かつ効率的に伝達する方法も課題となる。

(2) 目標

4 商工会全体

支援内容		現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①商談会等におけるニーズ調査 対象事業者数		5 者 (5)	4 者 (4)	4 者 (4)	4 者 (4)	4 者 (4)	4 者 (4)
内 訳	三和商工会	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
	清里牧商工会	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
	板倉商工会	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
	中郷商工会	5 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

※商談会等におけるニーズ調査は、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、同数となる。() 内の数値は支援者数の延べ商談成立件数。

支援内容		現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
②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		10 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
内 訳	三和商工会	3 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
	清里牧商工会	2 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
	板倉商工会	3 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
	中郷商工会	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

※各種統計調査等を活用した需要動向調査は、①商談会等におけるニーズ調査を実施した事業者全てに対して行うため、個社支援者数は合計値となる。

(3) 事業内容

①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アンケート調査等をする際に 4 商工会において下記の支援を行う。

【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、どの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、後の商談成立による販路開拓を図る。

【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する。(BtoB)

【調査期間 及び標本数】 商談会等の出展期間中に調査を実施し、標本数は 1 開催日あたり 20 を目標とする。

【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、経営指導員と主要な経営支援員が参加する「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する。また、場合により専門家の意見を仰ぐことで、調査の有用性を高める。

【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する。

【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する。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纏める。

【分析結果の活用】 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、共有サーバーに保存し、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る。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する。

【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、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、後の商談成立可能性を高めることができる。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る。

②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る。

【支援対象】 事業計画を策定する小規模事業者や、販路開拓に向けて商談会等に出席した小規模事業者。

【調査内容】 収集する情報の内容は、対象事業者が販売する、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する。

【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）等から情報を収集する。

【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する。

【分析結果の活用】 分析結果は前記①商談会等におけるニーズ調査を支援する際に事業者提供するとともに、今後の商品開発の参考とする。

5. 経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

【現状】

・経営面[非財務分析]

新型コロナウイルス感染症対策から始まり、人口減少による人手不足、エネルギー物価高騰、主要原材料の高騰など事業者にとっては外的要因をいかに対処するかが課題となり、経営指導員等が窓口相談、巡回指導にて、各種補助金、支援金申請等を支援し、現状の経営状況について事業者と分析を行っている。

特に新型コロナウイルス感染症は事業者にとって、現状のまま経営するか、新たな一歩を踏み出すか決断を迫られる機会であり、どの商工会も相談件数が多かった。

・経理面[財務分析]

記帳の代行に重点が多く、ソフトウェア、アウトソーシングの活用にあたって、事業者が自律し継続できる体制への育成が弱い。

経営指導員、経営支援員が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助言を行っている。

【課題】

・経営面[非財務分析]

各種施策を基に現状を打開するためにどのような経営をするか考える機会となったが、事業計画策定までに及ばなかったり、事業計画を策定し施行した事業者も自律と継続までには至っていない。

対話と傾聴をしているものの本質的な課題を抽出することができていない状況である。一般的な課題ではなく事業者の本質的な課題に迫り、多様な支援ツールを活かした経営状況分析に取り組めていない。

事業活動に影響を与える自然災害等のリスクなどあらゆることを想定し、場当たり的な解決策のための経営状況分析ではなく事業継続力が強化できるような根本的な経営状況分析がなされていない。

・経理面[財務分析]

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。

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

経営状況分析事業者数

支 援 内 容		現 行	R6 年 度	R7 年 度	R8 年 度	R9 年 度	R10 年 度
合 計		11 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
内 訳	三和商工会	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
	清里牧商工会	2 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
	板倉商工会	3 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
	中郷商工会	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

【事業内容】

課題解決のために次のことに留意し、事業を行う。

解決策 1. 対話と傾聴を通じて外的要因に捉われず本質的な課題を抽出し、経営状況を経営面と経理面どちらの方向からも分析を行う。

解決策 2. 小規模事業者自身が金融、税務等に関する基礎的な知識を有するとともに、帳簿の整理等を通じて経営に係る情報を参照できる状態に指導し、自律的かつ継続的に経営管理や経営状況の把握、分析ができるように指導する。

解決のために留意するポイント

「事業者が現状の経営状況を把握し自律的かつ継続的に経営管理を実施できるよう経営面と経理面から経営分析をすることを支援する。また分析結果の活用を促す」

事業者がその事業を維持、発展させていくためには自己の経営資源の充実、強化を図ること、小規模事業者の強みである機動性のある事業活動を展開することにより、経営環境の変化に対応していくことができる。そのためには、事業者自らの強み弱みなど気付きを与える内発的動機付けをしたうえで需要の創造や掘り起こし、ITの更なる活用、新たな商品・サービスの展開・提供など需要を見据えた計画や自然災害等が事業活動に与える影響を認識した計画が必要である。

事業者が自律的かつ継続的に経営管理を実施できるよう経営面と経理面の両面から経営状況を経営指導員とともに分析し、課題の抽出と解決をサポートすることで、事業者の持続的発展につなげる。

【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、商工会の記帳機械化（MA1）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。

【経営状況分析を行う項目と手段・手法】

事業継続力強化のために経営面と経理面をリンクし総合的に経営状況の分析を行う。

・分析項目

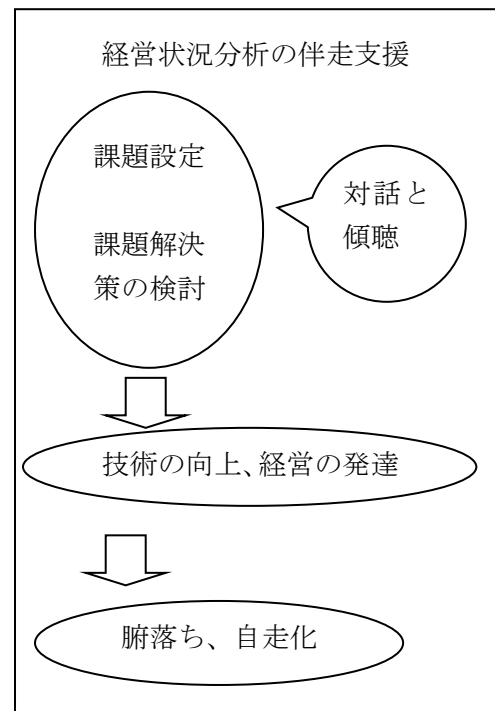
- A. 収益性・・・売上高対総利益率、売上高対営業利益率、総資本回転率など
- B. 生産性・・・売上高対人件費比率、労働生産性など
- C. 安全性・・・流動比率、当座比率、自己資本比率など
- D. 経営資源・・・人材、商品、サービスなど
- E. その他・・・市場・顧客、競合等を踏まえた自社の強み・弱み（SWOT分析）必要に応じて4P分析なども行う。

・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、MA1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・窓口指導時に小規模事業者から聴き取りにより分析を行う。SWOT分析のフレームで整理する。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」、「経営デザインシート」等のソフトを活用し経営指導員等が分析する。

（４）分析結果の活用・提供

- ① 窓口指導や巡回指導において、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小規模事業者に提示し抽出した課題等の要点を説明する。
- ② 抽出した課題解決に向けた方策を経営指導員等が小規模事業者と対話と傾聴により検討する。行う経営状況分析の方法は、小規模事業者が自身で振り返ること



ができ自律可能なものとする。

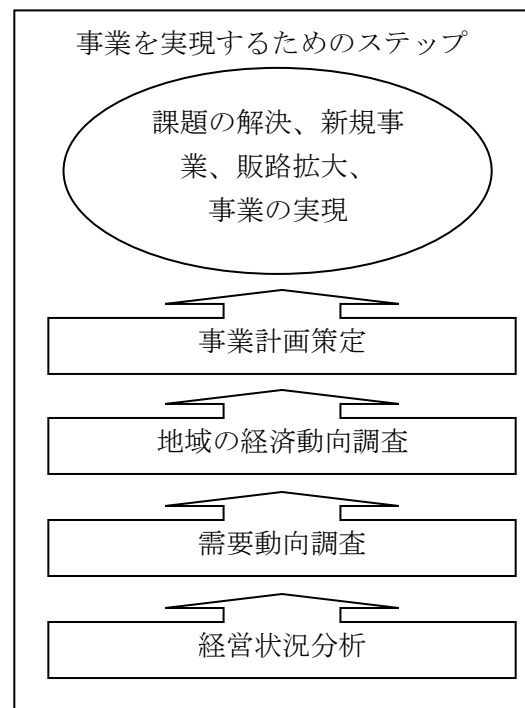
- ③ 小規模事業者の技術の向上や新たな事業分野の開拓、その他の小規模事業者の経営発達を目指すものとする。
- ④ 経営分析結果をもとに事業計画策定、補助金の活用等を提案し、経営改善及び今後の事業展開につなげていく。
- ⑤ 専門的な課題については、新潟県商工会連合会の登録エキスパート、新潟県よろず支援拠点のコーディネーター、中小企業 119 の登録専門家、新潟県信用保証協会、地元金融機関等の中から適任者を選定し、派遣を依頼する。専門家との面談の際は、経営指導員が同行及びアフターフォローすることで課題解決を図る。
- ⑥ 四半期ごとに開催する経営指導員会議の際に経営分析の勉強会を行い、分析手法・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】

- ・ 事業者は、「事業計画」と「経営計画」の認識が甘く新型コロナウイルス感染症対策をはじめとした一つの課題解決策のための事業計画を策定したことで、経営計画を策定した感覚に陥りやすい。様々な外的要因に打ち勝つための事業を行うためには一つずつの丁寧な事業計画が必要であることを把握していない。事業計画を一度作成したら次は必要ないと考えている事業者があり、事業計画策定のためにセミナーに毎年、参加したいという事業者は少ない。
- ・ 4 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しての受動的な支援、セミナーであり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

課題解決のために次のことを留意し、事業を行う。

解決策 地域の経済動向調査や需要動向調査、経営状況の分析、事業計画策定を踏まえることで事業の実現可能性が高まることを説明する。

- ・ 経営状況分析を行った事業者には、課題解決のための事業計画策定に結びつけるように指導する。経営分析を行った事業者の7割程度（1年あたり）の事業計画策定を目指す。
- ・ 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よう窓口相談や巡回指導による働きかけを行う。
- ・ 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。
- ・ 持続化補助金等の国や県、市の各種補助金申請を契機として、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、事業計画策定につなげていく。
- ・ 金融などの相談があった事業者においては、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させる。
- ・ 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。
- ・ 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

4 商工会全体

支 援 内 容		現 行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
事業計画策定事業者数		10 者	11 者	11 者	11 者	11 者	11 者
内 訳	三和商工会	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 件
	清里牧商工会	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 件
	板倉商工会	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 件
	中郷商工会	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 件

支 援 内 容		現 行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
DX 推進セミナー等開催回数		2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
参加予定事業者数		40 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
内 訳	三和商工会	13 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
	清里牧商工会	16 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
	板倉商工会	7 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
	中郷商工会	4 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

（4）事業内容

事業者が本質的課題を認識し、納得したうえで内発的動機付けとしてセミナーや事業計画策定を行う。

① 4 商工会合同での DX 推進セミナー等の開催

【支援対象】

小規模事業者全般を対象とするが、特に経営分析を行った事業者、意欲的な事業者、商工会の記帳機械化受託者には積極的な参加を促す。

【募集方法】

参集方法は毎月発行している商工会機関紙により全会員へ周知するとともに、職員が巡回した際に個別に案内をする。

【講師】

DXや経営戦略、マーケティング、経営改革立案等に精通しており、セミナーやコンサルティングをされている講師

【回数】

2回

【開催内容】

事業計画を策定する前段階で、DXに関する意識や基礎知識を習得する。また、DXを取り組んだ事例を紹介し、人手不足、データ活用により勘と経験からの脱却を図り無駄のない経営、業務の効率化、ECサイトやSNS利用などのお客様との接点の増加のための手法を内容としたセミナーを開催する。また、DX以外の事業環境の変化に対応したセミナーも事業者の状況を鑑みて開催する。

【フォロー】

事業者に気づきを与え意識を高めた後、事業計画策定を行い、ブラッシュアップを図りながら事業者の成長を支援する。

【参加目標数】

4商工会で30名とする。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や経営指導を行う。

② 各種支援における事業計画策定の推進

金融支援、補助事業申請支援等に伴う事業計画策定時に、経営指導員が事業計画策定の意義等を十分説明し、事業者に理解していただくよう努める。

また、事業計画策定にあたっては、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かけるほか、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方法のレクチャーを行い、データ入力など小規模事業者が自身で事業計画を策定できるよう支援を行う。

③ その他

DXのみならず、メイド・イン上越やふるさと納税に向けた事業計画やSDGs、自然災害への対応や内外のリスクに対応できるBCPの作成、価格高騰、人手不足などのあらゆる外的要因からの課題解決策に対して事業計画を策定していく。

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招聘して第三者の視点で精査する。専門家の招聘は、小規模事業者支援機関であるにいがた産業創造機構（NICO）、新潟県よろず支援拠点、新潟県商工会連合会等の専門家を予定する。各商工会の経営指導員は事業者に寄り添い伴走型で指導する。

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。

創業予定者に対して、円滑に事業が進められるよう事業計画策定を支援する。創業時にとどまらず、創業後においても経営面や店舗運営等に対し計画遂行状況の確認を行い、必要時はリスクスケジュールの提案を行う。

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】

- ・ 事業計画策定後のフォローアップは進捗状況の確認に留まっており、売上、利益等の経営指標の推移を把握するためのフォローアップ回数が少なかった。
- ・ 定期的ではなく不定期な巡回訪問であったことから、フォローアップ頻度が偏ったり、訪問回数自体も少なかった。

【課題】

- ・ 事業計画策定後、現状の経営環境変化に対応した計画変更等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

傾聴と対話を念頭に置き、経営者自身が自社の分析を行いどのようにしたら良いか答えを導き出せるように支援する。事業者の内発的動機付けを行い、自走化に向けて潜在力を引き出す。

課題解決のために次のことを留意し事業を行う。

フォローアップは窓口や巡回指導に留まらず、アナログとデジタルの両方を駆使する。メールやSNSなどの電子媒体を活用することで事業者も経営指導員も効率よくフォローアップができる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象として、策定後にフォローアップ計画を立てる。集中的に支援すべき事業者は四半期に1回、ある程度順調に計画を実行している事業者は半年に1回をそれぞれの基準として、巡回訪問回数や頻度を設定する。

(3) 目標

4 商工会全体

支援内容	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
フォローアップ対象事業者数	10 者	11 者	11 者	11 者	11 者	11 者
頻度（延べ回数）	53 回	30 回	30 回	30 回	30 回	30 回
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	－	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

三和商工会

支援内容	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
フォローアップ対象事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
頻度（延べ回数）	20 回	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
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 者	1 者	1 者	1 者	1 者

清里牧商工会

支援内容	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
フォローアップ対象事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
頻度（延べ回数）	7 回	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
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 者	1 者	1 者	1 者	1 者

板倉商工会

支援内容	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
フォローアップ対象事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
頻度（延べ回数）	20 回	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
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 者	1 者	1 者	1 者	1 者

中郷商工会

支援内容	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
フォローアップ対象事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
頻度（延べ回数）	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回
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 者	1 者	1 者	1 者	1 者

（４）事業内容

- ・ 事業計画策定事業者に対し、経営指導員等が四半期ごとに事業者と面談し事業計画の進捗状況の確認や効果測定を行う。
- ・ 自発的に活動ができる事業者は、中期スパンで半年に 1 回確認する。計画実行に難航する事業者は短期スパンで四半期に 1 回面談し、フォローアップをする。
- ・ 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、複数の経営指導員が意見を出し合うことで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の判断、内容、今後の進め方を話し合う。事業者には 5 か年計画において支援する。
- ・ 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事業計画実現に必要な指導・助言を行う。
- ・ 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に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。
- ・ 事業計画と進捗状況とがずれている場合は、事業者自身が計画に対して腹落ちしていない可能性があるため、再度、事業計画を見直し自社に適した計画書作成を伴走型で支援する。事業計画の遅れがある場合や事業計画の変更がある場合、中止する場合など、他地区等の経営指導員や外部専門家の視点も投入し、ズレの発生要因及び今後の対応方法を検討の上、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】

地域内の小規模事業者の多くは高齢化や人材不足を背景に営業エリアの拡大を図ることが困難で、人口減少や少子高齢化、インターネット販売の普及により消費の縮小と流出が続く当地域周辺での狭いマーケットでの営業活動に甘んじている。

加えて、情報化を活用した販路開拓においても事業主の高齢化や知識不足を理由に取り組みを避ける傾向にある。

また、上越市が独自の基準により市内の優れた特産品や工業製品を認証する制度で

ある「メイド・イン上越」を販路開拓の手段として有効に活用できていない地区内小規模事業者も多く存在している。

当地区においても、出展やホームページの活用を中心に新たな販路開拓支援に取り組んできたが、新型コロナウイルス感染症や原材料・エネルギー価格高騰等による影響と事後支援の不足などから「継続した新たな商取引」への伸展があまり見られていない。

【課題】

小規模事業者が持続的発展を進めていくためには、地域内外における新たな需要の開拓が重要である。

これまでも当地区では商談会への出展やホームページの活用による販路開拓に取り組んできたが、小規模事業者はその効果の検証結果や収集できた情報・人脈、取り組みにより発生した課題に対する解消支援をまだ十分に利活用できずにおり、PDCA サイクルを活用した支援が必要である。

また、支援事業の活用にあたり、小規模事業者がしっかりとした目標設定を行い、その目標達成に向けた事前・事後の取り組みに対する支援も進めて行くことが必要となる。

情報ツールが多様化し消費者等が利用ツールを選択して使用する中であって、ホームページのみに頼った販路開拓では不十分である。目的に合った情報ツールの複数活用についての取り組み支援を進めることが必要となっている。

販路開拓と情報発信いずれにおいてもデジタル技術の活用は必要不可欠であり、DXの必要性への理解と取り組み支援を進めていくことが求められている。

行政施策による「メイド・イン上越」を活用することは、知名度向上や経費の軽減、収益力の向上が見込まれる有効な手段であることを小規模事業者に理解してもらい認証取得と認証によるメリットの享受を進めていくための支援も必要である。

(2) 支援に対する考え方

当地区が単独で商談会等を開催するのは困難であることから、首都圏他の大規模地域で開催される、知名度のある既存展示会・商談会等への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員が事前の段階から事後に至る一連の期間において、FCP シートの作成と活用や目標設定、陳列・バイヤー対応等の商談力、アフターフォロー等きめ細やかな助言・支援を行っていく。

また、新潟県のアンテナショップ等での物産展等を開催し、消費者へのPRと新規顧客の開拓を支援する。パンフレットなど販促ツールの活用や商品の魅力を訴求し売れる陳列方法、価格設定等についてアドバイスをを行い、知名度の向上と販売促進を目指す。

展示会・商談会並びに物産展会場においては、買い手側のニーズや既存商品への評価等に関する調査にも取り組み、集計・分析を通じた需要の高い商品へのブラッシュアップ支援にも着手する。

情報化に対する取り組みでは、成功事例を取り入れたDX化やSNS・ITを活用した認知から誘客にいたる戦略的な情報化ツールの活用についてのセミナーの開催や経営指導員又は専門家による事業者への個別支援を実施していく。

(3) 目標

4 商工会全体

支援内容	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①展示会「FOODSTYLE・居酒屋 JAPAN」、商談会「フードメッセ in にいがた」等参加事業者数	5 者	5 者	6 者	7 者	8 者	9 者
成約件数/者	16 件	5 件	6 件	7 件	8 件	9 件
②物産展「新潟県アンテナショップ」等参加事業者数	1 者	4 者	5 者	6 者	7 者	8 者
1 日当り売上/者	9 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
③HP・SNS 活用事業者数	3 者	20 者	25 者	30 者	35 者	40 者
売上増加目標/者	—	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
④ECサイト 活用事業者数	—	4 者	5 者	6 者	7 者	8 者
売上増加目標/者	—	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
⑤メイド・イン上越 認証取得事業者数	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
売上増加目標/者	—	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

(4) 事業内容

①展示会・商談会出展事業（B to B）

製造業または製造小売業で営業エリア拡大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、企業間取引を促進するため「フードメッセ in にいがた」、「FOODSTYLE」、「居酒屋 J a p a n」等の商談会への参加機会を提供するとともに出展を支援し、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提供などにより新たな需要の開拓を図る。

展示会・商談会出展に合わせた FCP シートの作成と活用、個社ごとの目標設定、陳列・来訪者への対応、出展後の名刺交換者等へのアプローチなど取引成立に向けた個社支援を実施する。

また、バイヤー等に対する出展商品に関するアンケート調査にも取り組み、必要な情報を得るための調査票の作成や回収データの分析・その後の商品改良支援についても継続的に実施する。

《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。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。
「FOODSTYLE」

東京ビッグサイトほか全国の主要地域で開催される食品業界の販路開拓ができる商談展示会で、ラーメン産業展も同時開催。令和 4 年度首都東京での出展者数は 542 者、バイヤー等の来場者は 2 日間で 32,825 人。

「居酒屋 J a p a n」

東京・大阪で毎年開催される外食産業界のための専門展示会で、焼肉ビジネスフェアも同時開催。令和 4 年度東京（池袋サンシャインシティ）での出展者数は 275 社、居酒屋・焼肉関連事業者やバイヤー等の来場者は 2 日間で 145,929 人。

②物産展出展事業（B to C）

製造業及び小売業で営業エリア拡大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、対消費者取引を促進するため、令和 6 年 4 月末までにオープン予定の新潟県のアンテナショップ等大都市圏の集客力のある施設で物産展を開催し、商品の知名度向上、商品販売による売上の増加並びに販路拡大を支援する。あわせて来場者に対するアンケート調査により、一般消費者の商品ニーズや需要動向を把握し、商品のブラッシュアップによる魅力度向上も目指す。

また、物産展会場における商品陳列、接客、セールストークなど事前及び現地支援を行うとともに継続購入に向けたアフターフォローについても支援する。

《参考》

「新潟県アンテナショップ」

現在東京都渋谷区に立地し令和 5 年 12 月に閉館する表参道・新潟館ネスパスの後継施設。令和 6 年 4 月銀座にオープン予定。現在の表参道・新潟館ネスパスには一般の消費者等が平日 1,000～2,000 人、土日 2,500 人～3,500 人来館。令和 3 年度の販売額実績は 629,506 千円。

③ホームページ・SNS 活用事業

地区内全業種の小規模事業者を対象に IT を活用した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・ツールの提供による売上増加を支援する。

ホームページを有していない小規模事業者には、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」を活用し、企業情報や取扱商品（製品）情報等を掲載した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。

ホームページ保有者に対しては、更新の頻度向上による新しい情報発信を支援することと併せて、消費者等を認知から誘客、リピーターへと向かわせるため、目的に合った Instagram、Google ビジネスプロフィール、LINE などの SNS の活用を支援する。

高度・専門的な情報化支援案件には、新潟県よろず支援拠点やにいがた産業創造機構（NICO）または新潟県商工会連合会による専門家派遣事業等を活用し、情報化対策の支援を充実する。

④EC サイト活用事業（B to C）

製造小売を含む小売業の小規模事業者の売上向上には、販売チャネルの拡大が効果的であり、商圈を限らない EC サイトの活用は最も効果的な販売チャネルの一つである。自社ホームページ内における買い物かごの設置のほか、㈱クーネルワークが運営する「新潟直送計画」等の外部 EC サイトの活用、ふるさと納税返礼品サイトへ

の登録等を提案・支援する。

サイトに掲載する商品写真の撮影テクニックや商品紹介文、効果的な EC サイト掲載手法等についても専門家派遣事業の活用により支援する。

《参考》

「新潟直送計画」

東京から移住した主催者が「これはすごい！」と思った新潟の逸品を独自の取材内容で紹介する新潟県内最大級の新時代直感型お取り寄せ通販・ギフトサイト。掲載店舗数 892 店舗、商品数 1,966 品。

⑤メイド・イン上越認証取得事業

地域性、信頼性、市場性、伝達性及び社会性を基本項目に上越市が審査・認証するメイド・イン上越は、消費者や取引企業に商品価値の高さを訴求できる優位性が高い商品・製品として新たな需要の開拓に効果的であり、ブランド化も可能である。

製造業者を対象に認証可能な商品の開発、掘り起こし及びブラッシュアップについて、必要に応じて上記専門家のほか上越市による専門家派遣制度や個別相談会を活用した認証取得に向けた支援を行う。

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】

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 PDCA 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

経営発達支援事業の実施に伴い、定期的に事業の評価及び見直し（PDCA）を行う仕組みとして、以下の①～③の取り組みを循環させて行うものとする。

① 経営発達支援事業評価委員会

各商工会正副会長、当商工会職員（事務局長・法定経営指導員・経営指導員）、市担当者、外部有識者（中小企業診断士等）を構成員とした「事業評価委員会」を組織する。

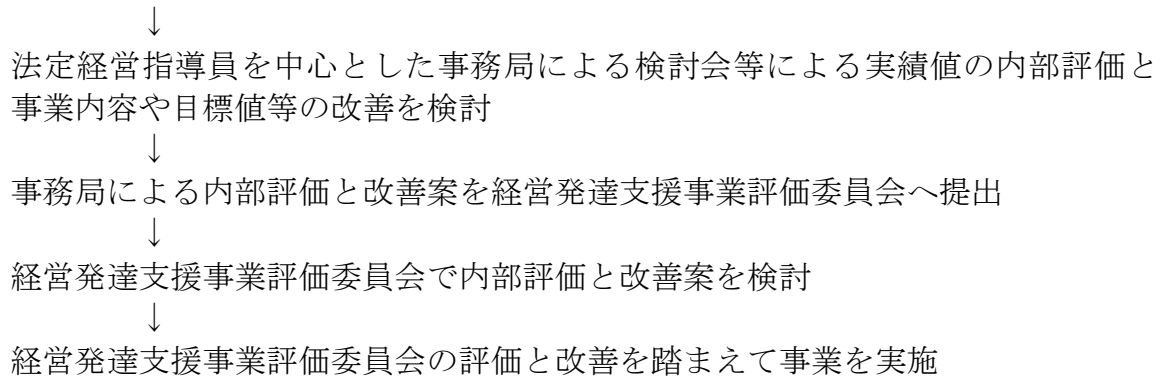
② 評価及び見直しの方法

事業評価委員会を事業終了後に年 1 回（6 月頃）開催し、事業成果や数値目標の達成度に基づき、評価（5 段階）を行い見直し等の提示を行う。

③ 評価及び見直し結果の公表

事業成果や評価、見直し案等について各商工会の理事会で報告し承認を得たうえで、その結果を事業実施方針等に反映させるとともに、各商工会のホームページに計画期間中掲載することで、各地区の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

④ PDCA サイクルの具体的な仕組み
事業担当者が事業実施



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、経営指導員等職員の資質向上については、新潟県商工会連合会が主催する職制別研修、テーマ別研修、関連団体の主催する資質向上を目的とした研修に自主的に参加し、支援業務に必要な基礎的な内容を個々で習得する程度に留まっており、職員の経験年数や支援能力に違いがあるため、小規模事業者への指導内容にも差が生じているのが現状である。

【課題】

経営指導員等の業務は非常に幅広く、多岐にわたっており、年々事業者からの相談内容は、DXの推進への取り組みも含めて高度化且つ専門的となっており、支援体制の再構築と全職員の資質向上、能力強化が課題となっている。

このような状況の中、限られたマンパワーで小規模事業者の経営課題の解決に対応するため、職員全体の支援スキルの向上とともにOJT制度の導入や職員間の情報共有の仕組みの構築が必要である。

(2) 事業内容

① 外部講習会等の積極的活用

小規模事業への支援スキルの向上と支援に対する意識レベルの統一化を図るため、全国商工会連合会・新潟県商工会連合会及び（公財）にいがた産業創造機構が主催する経営発達支援事業に関する研修会に参加し、事業計画策定支援に係るノウハウや小規模事業者が抱える課題発見、目利き能力などを習得し、支援能力の向上に繋げる。特に今後は、経営者の自己変革力、潜在力を引き出し、経営力を強化・再構築を行うための経営力再構築伴走支援を実施していくため、上記研修会を活用し経営指導員等の対話と傾聴力の能力向上を図る。

また、近年小規模事業者にとって喫緊の課題であるDXの推進については、経営指導員及び経営支援員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導が可能な体制を築くことが重要であり、小規模事業者からのDX推進の取組に係る相談に的確に応えられるよう積極的に研修・セミナーに参加することで、DX推進に必要な知識を習得する。

② OJT 制度の導入

【専門家と同行による資質向上】

専門家派遣の際には、経営指導員や経営支援員も専門家と同行し、OJT にて企業支援能力（ヒアリング手法、支援の進め方、分析の視点、事業展開の手法、専門的支援知識等）を高め、支援力の習得を図る。

【経営指導員と同行による資質向上】

経営指導員と経営支援員が共同し、巡回指導や窓口相談の機会を活用した OJT を積極的に実施することで互いの不得意分野を補完しながら、経営支援に関するスキルの向上を図る。

③ 経営支援会議の開催

毎月 1 回、経営指導員と主要な経営支援員が参加する経営支援会議を定期開催する。小規模事業者が抱えている課題や経営支援状況、支援施策への取組、経営発達支援計画の進捗などを発表し意見交換することで、商工会職員の自己研鑽と情報の共有、経営支援能力の向上を実現する。

共有サーバーに上越南商工業振興協議会のフォルダを設置し、経営支援会議の実施記録や支援事例、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する。データの更新は「広域経営支援会議」で協議したうで行い、最新のものを共有する。

「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る。

④ データベース化

全ての職員が、商工会基幹システムに随時経営カルテ等のデータを入力し、小規模事業者の支援状況を共有することで、担当外の職員でも個々の企業の支援状況を確認できる体制を整える。また、専門家派遣の実施報告書や各種研修会等の資料についても、電子データ化してファイルサーバー上で管理し、個々の事業者支援に役立てる。

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

【現状と課題】

今までも近隣商工会・商工会議所、支援機関・金融機関及び行政等との定期的な連絡会を実施してきたが、市内の商工業の景況動向や各機関の事業の報告が中心であり、小規模事業者への持続的発展と事業計画策定支援、創業や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が充分なされてはいなかった。

【改善方法】

専門性の高い相談が多くなってきており、他の支援機関と連携することで事業者の課題解決や成長を促進させることができる。

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についての情報交換に加え、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、税理士等の専門機関や新潟

県よろず支援拠点、公的金融機関、新潟県商工会連合会等の支援機関との連携強化を図る。

(2) 事業内容

地域経済や産業の発展に向けて、関係者が一体となった経営改善普及事業を行う。

①行政との連携

情報交換を行う相手先は連携している上越市とする。

情報交換を行う頻度は年に1回以上とする。

情報交換を行う方法や内容は次のとおりである。

- ・商工業者の現状や課題を伝えることで情報を共有し現状に合った支援策をともに検討していく。
- ・様々な外的要因に対する行政の施策を受け、メイド・イン上越認定に向けた取り組み、補助金、支援金申請など事業者をサポートする。

②上越市内商工会と公的金融機関との情報交換会議の実施

情報交換を行う相手先は、日本政策金融公庫高田支店と管轄の14商工会（大浦安商工会、柿崎商工会、大潟商工会、名立商工会、頸城商工会、吉川商工会、妙高高原商工会、妙高商工会、能生商工会、青海町商工会と当会商工会（板倉商工会、三和商工会、中郷商工会、清里牧商工会））、3商工会議所（上越商工会議所、新井商工会議所、糸魚川商工会議所）とする。

情報交換を行う頻度は年2回とする。

情報交換を行う方法や内容は、マル経協議会での金融斡旋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の情報交換を行い、効果的な金融支援に役立てる。

③事業計画策定など経営力向上支援会議の実施

情報交換を行う相手先は、税理士等専門機関、新潟県よろず支援拠点、日本政策金融公庫とする。

情報交換を行う頻度は年1回とする。

情報交換を行う方法や内容は、連絡会議を開催し小規模事業者の経営分析や経営計画等作成に必要な専門的支援ノウハウ等の情報交換を行い、小規模事業者が地域で経営を持続的に行うための支援ノウハウを共有する。

④販路拡大支援の連携会議の実施

情報交換を行う相手先は、新潟県よろず支援拠点、にいがた産業創造機構（NICO）、行政機関、上越教育大学、上越観光コンベンションセンター等とする。

情報交換を行う頻度は年1回とする。

情報交換を行う方法や内容は、情報交換会議にて成長が期待される産業の創出と販路開拓やセミナー開催、商品や技術の開発等、新たな需要開拓となるための支援ノウハウを共有とする。

⑤創業及び事業承継支援連携会議の実施

情報交換を行う相手先は、にいがた産業創造機構（NICO）、事業引継ぎ支援センター及び日本政策金融公庫とする。

情報交換を行う頻度は年1回とする。

情報交換を行う方法や内容は、情報交換会を開催し、創業者及び事業承継者の発掘と育成を図るため、支援ノウハウ、支援状況等について情報を共有し連携する。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

4 商工会地区には、名所・旧跡・レジャー施設など優良な観光資源や米をはじめ良質な農産物が多数あり、古くから米を使用した酒や味噌などの発酵食品の製造が盛んであり、地域活性化に資する素材が多数存在している。

しかしながら、今までは横の繋がりが弱くスケールメリットを活かすことができず、過去に食に関するイベント事業やスタンプラリーの共同事業のほか研修会などを実施してきたものの、目的別の事業を実施するにとどまり、観光振興や地域経済活性化に結びつくまでには至っていない。

各地区では行政の合併前から旧町村単位で地区内団体と連携して、独自にイベントを実施してきており、合併後も継続して旧町村単位で市やまちづくり振興会・観光振興団体など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るとはいえない状況である。

また、少子高齢化、若年者の転出による人口減少及びそれに伴う過疎化の進行、近隣区大型店への消費の流出並びにインター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、地域資源、各地区のイベント等を有効に活用して、いかに小規模事業者の販路拡大に繋げるかが課題である。

(2) 事業内容

- ① 4 商工会で構成している上越南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と連携し、認識の共有を図りながら地域の課題や現有資源以外の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。(年1回以上)
- ② 4 商工会で構成している上越南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コーナーや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進めるとともに販路の拡大も目指すこととする。(年1回以上)

(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 5 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）

事業実施団体名
上越南商工業振興協議会
会長 樋口 隆史（板倉商工会長）

上越市産業部 産業政策課

事務局名称
上越南広域経営支援センター
（拠点商工会：板倉商工会）

事務局体制

事務局長 2 名

法定経営指導員 2 名

経営指導員 2 名

経営支援員（補助員）4 名

経営支援員（記帳専任職員）3 名

臨時職員 7 名

連絡先名称	住 所	電話番号	ホームページアドレス
上越南広域経営支援センター	上越市板倉区針 938	0255-78-2117	
板倉商工会	上越市板倉区針 938	0255-78-2117	http://www.shokokai.or.jp/15_itakura/
三和商工会	上越市三和区井ノ口 329-1	025-532-2192	http://wansakasanwa.jp/
中郷商工会	上越市中郷区板橋 569-1	0255-74-2061	ホームページはありません
清里牧商工会	上越市清里区荒牧 10-5	025-528-4111	http://r.goope.jp/j-maki

(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) 笹川 俊晴

(連絡先) 清里牧商工会 経営支援室 電話 025-528-4111

(氏 名) 宮下 俊彦

(連絡先) 中郷商工会 経営支援室 電話 0255-74-2061

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。

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

①板倉商工会

【組織体制】

- ・役 員：会長 1 名、副会長 2 名、理事 13 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：新潟県上越市板倉区針 938
- ・電話番号：0255-78-2117 FAX 番号：0255-78-2775
- ・E-mai : harisyo2016@shinsyoren.or.jp

②三和商工会

【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：新潟県上越市三和区井ノ口 329-1
- ・電話番号：025-532-2192 FAX 番号：025-532-2454
- ・E-mai : sanwasyo@shinsyoren.or.jp

③中郷商工会

【組織体制】

- ・役 員：会長 1 名、副会長 2 名、理事 11 名、監事 2 名
- ・事務局：経営指導員 1 名、補助員 1 名、記帳指導員 1 名

【連絡先】

- ・住 所：新潟県上越市中郷区板橋 569-1
- ・電話番号：0255-74-2061 FAX 番号：0255-74-2428
- ・E-mai : nakagos@shinsyoren.or.jp

④清里牧商工会

【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：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 2 名

【連絡先】

- ・住 所：新潟県上越市清里区荒牧 10-5
- ・電話番号：025-528-4111 FAX 番号：025-528-4195
- ・E-mai : kiyosatomaki@shinsyoren.or.jp

⑤関係市町村

- ・住 所：新潟県上越市木田 1 丁目 1 番 3 号
上越市産業部 産業政策課
- ・電話番号：025-526-5111 FAX 番号：025-526-6113
- ・E-mai : sangyo@city.joetsu.lg.jp (部署代表)

(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)

	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
必要な資金の額	6,020	6,020	6,020	6,020	6,020
地域動向調査	200	200	200	200	200
需要動向調査	200	200	200	200	200
セミナー開催	220	220	220	220	220
新たな販路の開拓	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400

(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	
連携して実施する事業の内容	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	