



(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

【立地】

当地区（村上市神林地区：旧神林村）は、平成20年4月1日に村上市、荒川町、山北町、朝日村と市町村合併し、村上市となった。

県都新潟市から北東約60kmに位置し、北西に日本海を望み、南は1級河川荒川をはさんで荒川地区（旧荒川町）、北は村上地区（旧村上市）、南東に関川村と隣接している。広ぼろは東西14.3km、南北12.1km、周囲19.6km、面積は82.29km<sup>2</sup>（平地45%、山岳丘陵55%）で、稲作に適した肥沃な農地を抱え、圃場での大型機械化が進んでいる。

交通環境は、JR羽越本線（停車駅2駅）と国道7号が南北に中央部

を並行して貫いている。海側の砂丘地を国道345号、東の岩船丘陵地を南北に国道290号が走り、更に神林地区の中央を南北に日本海沿岸東北自動車道路が横断している。中央部に神林岩船港IC、村上地区に隣接する北部には村上瀬波温泉ICが整備され、交通のアクセスに恵まれている。日本海東北自動車道路が北伸する状況下、主要国道の交通量が減少している現状をふまえ、通過地点とならない魅力あるまちづくりが求められる。



【人口の推移】

(単位：人)

年度	H22年度	H27年度	R2年度
村上市全体	68,325	64,247	58,827
神林地区	9,849	9,272	8,509

(出典) 村上市HP「人口と世帯数」 各年4月1日現在  
現在の神林地区の人口は10年前より1,340人減(△13.6%)、5年前より763人減(△8.2%)。

【村上市の総合計画】

村上市は平成20年に合併し、第1次村上市総合計画(平成21年度～平成28年度)にて、「住んでいいまち」、「訪ねていいまち」という意味を込めた「元気“eまち”村上市」をまちの将来像として、豊かな地域づくりや元気で活力のあるまちを目指してきた。

第2次村上市総合計画(平成29年度～令和3年度)では、第1次村上市総合計画で目指した将来像を引き継ぎながら、「やさしさと輝きに満ちた笑顔のまち村上」にステップアップする為の新たな基本方針を掲げ、「育む」、「創る」、「広げる」の3つをまちづくりの基本理念とし、各分野別の課題に対して方針を示している。産業分野としては「産業が創る地域の誇り、活力みなぎる賑わいのまちづくり」を基本目標とし、商工業振興施策に「商工団体等との連携により、地域に根差した商業活動の活性化とともに、農林水産業との連携による多角的な商業・販

売環境を創出します。」を政策の方針としている。

第3次村上市総合計画（令和4年度～令和8年度）については、「第3次村上市総合計画審議会」にて策定作業が開始しており、第2次総合計画の基本方針、基本構想（将来像、基本理念）を継続し、社会動向による変化に時点修正を加える事を基本的な考え方としている。

## ②地域の課題

### 【産業別の状況と課題】

**小売業**：海側の国道345号沿いや、地域の中央部を通る国道7号の村上地区寄りのエリアには、ドラッグストアやホームセンター、コンビニ等が出店している。小規模な商店に於いては、地区内に商店街が形成されていない事、少子高齢化に伴う人口減少や後継者問題から、事業存続が厳しい状況となっている。

**飲食業**：長く事業を続ける小規模な店舗が多く、飲食業の店舗数は過去10年間で大きな変動は無い。令和2年に発生した「新型コロナウイルス感染症」の影響を強く受けた業種であり、「新しい生活様式」に対応した営業形態をとるための支出の増加に加え、外出自粛による売上の低下が合わさり、厳しい経営状況に立たされている事業所も多い。新潟県や村上市が実施している経済支援策、国の雇用調整助成金等を活用している事業所が大多数である。

**製造業**：鮭や豚等、地域の農水産物を活用した食品加工業者が多く、北前船の寄港地であった塩谷地区では、味噌・醤油・糀などの醸造品が手作り販売されている。DLG国際コンテストで金賞・銅賞を受賞した自家製ハム・ソーセージや、味噌鑑評会で農林大臣賞を受賞した事業所もあり、ブランド品として消費者から支持を得ている。商品の質が高くリピーター客が多い為、集客力のある商品である事は間違い無いが、地区外での認知度が高いとは言えず、主な顧客は地区内消費者であり、売上が伸び悩む事業所も少なくない。地区外の潜在顧客への知名度向上や、販路開拓が課題となっている。

**建設業**：地区内商工業者として最も割合が多い業種である。土木業に関しては、公共工事の減少から、道路河川等維持・修繕業務が主なものである。また、建築業関係では、独自の技術と工法により結露のない環境に配慮した住宅づくりをめざしている事業所や、森林環境に配慮し間伐材を利用して薪や木製チップを販売している事業所等、意欲的な取り組みを行う事業所も少なくない。令和3年3月頃より始まった「ウッドショック」の影響が懸念されていると同時に、国内産木材が見直される可能性があり、林業に携わる事業者の期待は大きい。

**農畜産業**：地域の主たる産業である米作の「岩船産コシヒカリ」、畜産業では特別飼育された豚の「越乃黄金豚」をブランド化して販売している。また、当地域は、農業法人が比較的多い地域で、岩船産コシヒカリや新鮮野菜、農産物加工品づくりが盛んである。また、2020年からは市内の5法人がコメ生産の情報共有や農機具の貸し借りなどの連携を開始し、コメ生産のコスト削減を図り持続可能な力強い農業経営に取り組んでいる。しかしながら、米価の低迷や消費者の米離れによる需要の減少が課題となっている。（国民一人あたりの年間米消費量は年々減少している）

**【商工業者及び小規模事業者】**

(単位：事業所数)

年度	H22 年度	H27 年度	R2 年度
商工業者数	380	362	360
小規模事業者数	315	312	307

(出典) 新潟県商工会連合会・実態調査 各年 4 月 1 日現在

○現在の商工業者は 10 年前より 20 事業所減 (△5.3%)、5 年前より 2 事業所減 (△0.6%)

**【商工業者の業種内訳】**

年度	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・ 宿泊業	サービ ス業	その他	合計
H22	129	72	6	88	21	47	17	380
H27	112	70	5	86	19	49	21	362
R2	113	67	6	75	20	54	25	360
R2 年度 構成比	31.4%	18.6%	1.7%	20.8%	5.6%	15%	6.9%	100%

(出典) 神林商工会「基幹システム 商工業者名簿」 数値 より

**(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方**

**①10 年の期間を見据えて**

上記の現状と課題から今後の 10 年を見据えた場合、人口減少・少子高齢化の影響により小規模事業者の減少は避けられない。小規模事業者は、地域の需要に対する供給の担い手として、地域経済・地域社会を支えるうえで必要不可欠な存在である為、小規模事業者の減少を抑えるべく、小規模事業者の持続的発展を支える経営相談指導及び後継者対策の実施、小規模事業者と地域経済の強化を図る必要がある。

それに加え「新型コロナウイルス感染症」の影響は、当初想定されていた以上に大きく、売上が大きく減少した業種や、新しい様式での事業対応を余儀なくされている業種も少なくない。全ての業種が「コロナショック」以前の売上や利益を取り戻すには、かなりの期間を要すると思われる事と、予測が困難で見通しの立たない問題である為、臨機応変な支援が重要となる。

**②村上市総合計画との連動性・整合性**

第 2 次村上市総合計画には「商工団体等との連携により、地域に根差した商業活動の活性化とともに、農林水産業との連携による多角的な商業・販売環境を創出します。」「農商工連携や 6 次産業化による新製品開発、販路の拡大等を支援し、地域ブランドを活かした新事業の創出と雇用の拡大を推進します。」との記載がある。

第 3 次村上市総合計画においても、基本方針、基本構想等は第 2 次村上市総合計画を継続しつつ、経済状況の変化に機敏に対応し時点修正を加える事が策定方針となっており、商工団体との連携が求められている。

村上市総合計画を踏まえ、当商工会は地区内小規模事業者の持続的発展を促し、地域資源を活用した新商品の開発や販路開拓による長期的な振興を図り、小規模事業者へ伴走型の支援を実施していく。

### ③商工会としての役割

当商工会では、平成 28 年に経営発達支援計画の認定を受け、小規模事業者の最も身近な総合経済団体として、小規模事業者支援に取り組んできた。

この度、新たな経営発達支援計画の認定を受ける事で、村上市総合計画にて求められる商工団体としての役割を果たし、小規模事業者の金融・経理・税務・労務等の経営基礎に関する支援や、事業計画の策定・実施・フォローアップ等、これまで実施してきた取り組みを更にブラッシュアップし、小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化を図る。

更に「新型コロナウイルス感染症」の影響が継続する経済環境において、小規模事業者の最も身近な支援機関として、幅広い相談に対応可能な柔軟で効果的な支援を行えるという強みを活かし、これまで以上に小規模事業者の事業継続や成長発達を支援していく必要がある。

具体的には、IT 技術を活用した販路開拓の強化や web セミナーの実施、小規模事業者の IT 導入支援等、コロナ禍に対応した支援の実施。それに加え、大きく変容していく社会において、激変する経営環境を把握しながら売上向上を図る事業計画の策定支援等、これまで実施してきた事業においても、行政や他支援機関と連携を図りながら、きめ細かな指導を実施していく事が、商工会の役割である。

### (3) 経営発達支援事業の目標

当商工会では、前述した長期的な振興の在り方を踏まえ、今後 5 年間の経営発達支援計画の目標を下記に定め、小規模事業者の支援を行う。

- ①地区内小規模事業者の持続的発展と成長発達支援の実施
- ②小規模事業者への IT 導入支援
- ③地域資源の活用による集客・交流人口の増加による地域活性化支援

以上の目標を掲げ、地域内の小規模事業者の支援に取り組むことで、小規模事業者の経営基盤が安定する。

それにより事業を継続する小規模事業者が増加し、雇用を創出すると共に新規創業者の増加にも繋がる。

このことにより地域経済が発展し、人口減少にブレーキをかけ、村上市の目指す「やさしさと輝きに満ちた笑顔のまち村上」へと繋げることを、地域への裨益目標とする。

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成

(1) 経営発達支援事業の実施期間 ( 令和4年4月1日～令和7年3月31日 )

### (2) 目標の達成に向けた方針

#### ①地区内小規模事業者の持続的発展と成長発達支援の実施

巡回指導や窓口相談により企業の問題点や強みを把握した上で「経営改善計画」を作成し、必要により国の各種助成金を活用しながらその計画を実行し、企業の付加価値の向上と効率化の向上を図る。具体的には「事業計画の策定指導」、「経営状況分析結果のフィードバック」を基本とし、小規模事業者のニーズに沿った行政機関の各種助成金を活用しながら、小規模事業者の発展を支援する。

「新型コロナウイルス感染症」の影響を受けた小規模事業者は少なく無く、既存の事業計画の見直しや、新しい事業形式への変更が余儀なくされる業種については、対象事業所をピックアップしたフォローアップ強化も実施していきたい。

#### ②小規模事業者への IT 導入支援

情報化社会の中で、IT の利用は企業経営にとって大きな可能性を秘めている。IT を利用した情報収集は膨大なデータの取得が可能となり、情報発信は新たな販路開拓等ビジネスチャンスの創造に繋がる。公共機関等への補助金申請や行政手続きについても電子申請を利用したシステムが増加している。

商工会としても IT を活用し、適切な情報の収集・発信を行い、小規模事業者のホームページ作成、YouTube を利用した情報発信、SNS を活用した広報等を実施する。また、コロナ禍において有用性の高い web セミナーを実施し、感染リスクの軽減だけでなく、オンライン化に伴うメリットを小規模事業者が体験する事で、IT 導入のメリット・デメリットを理解し、導入に向け検討するきっかけを作り出す。

IT 導入に意欲的な小規模事業者に対しては導入支援を実施すると共に、小規模事業者のインターネット販売や無店舗型販売等の新しいビジネスモデルでの販路開拓についても指導し、小規模事業者の販路拡大と売上向上を図る。

#### ③地域資源の活用による集客・交流人口の増加による地域活性化支援

##### ・道の駅神林「穂波の里」を観光誘客の拠点施設として有効活用

神林地域の活性化、人口増加を図る為に立ち上げられた「神林地区関係人口創出事業実行委員会」に参加し、地域資源の活用・地域産品、特産品の展示・販売と広報 PR、観光客の誘客を目的とした地域イベントに協力し、集客・交流人口の増加による地域活性化を支援する。

##### ・「お幕場茶会」の実施による集客・販路開拓支援

毎年5月に、白砂青松の地「お幕場森林公園」で実施してきた「お幕場茶会」は、県内外より述べ1,500人の来場者があり、当地区の地域活性化の一大イベントとして実施し、当日は、地域資源を活用した地元特産品の出店販売も実施し販路開拓支援を行ってきた。

しかしながら、令和2年・令和3年は、新型コロナウイルス感染拡大の影響で中止せざるを得ない状況となった。今後は、コロナの終息状況を見極めて、感染防止対策を徹底した上で、事業を再開する事で、販路開拓支援・集客による地域活性化を図りたい。

## 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

##### ①現状

景況調査について令和2年度は、新潟県商工会連合会委託事業の景況調査を15件、独自調査による景況調査を40件、それぞれ実施した。調査結果を集計、分析したデータについては会報並びにホームページで公表している。

##### ②課題

令和2年度までの景況調査は対象件数が40件と少なく、分析を行うには十分な数であるとは言いがたい。「新型コロナウイルス感染症」の影響により、地区全体の景況感を把握する必要性が例年に増して増加している為、対象件数を増やし調査項目を充実させ、その分析結果を経営支援に活かす必要がある。

また、「RESAS（地域経済分析システム）」等の国が提供するビッグデータや、村上市が提供する「市勢要覧」等を必要に応じて活用し、景気動向、経済動向を分析するうえでの一つの指標として有効に利用する必要がある。

#### (2) 目標

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度
①地域の経済動向分析の公表回数	未実施	1回	1回	1回
②景況調査分析の公表回数	1回	1回	1回	1回

#### (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）

当地域で事業を展開する小規模事業者の発展のため、経営指導員等により、「RESAS」地域経済分析システムを使って国によって発表されているデータから当地域の産業構造、人口動態等を分析し、そのデータをまとめ、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】「まちづくりマップ・From-to分析」・・・人口の動きを分析

「地域経済循環マップ」・・・・・・・・生産分析

「産業構造マップ」・・・・・・・・地域における基幹産業の分析

「観光マップ」・・・・・・・・目的地や宿泊等による分析

##### ②地区内小規模事業者景況調査の実施

地区内小規模事業者の経営実態、景況感、課題等を正確に把握し、経営指導に活用する事を目的としたアンケートによる景況調査を年に1回実施する。

【調査対象】当商工会会員事業者（約210社、目標回収率40%）

【調査項目】業況、売上額、仕入額、採算・資金繰り、雇用、経営上の問題点 等

【調査手法】調査票を全会員事業所に郵送、返信用封筒にて回収。

【分析手法】経営指導員等による分析・調査。調査項目についての前年比較、経営指標の推移を業種別にまとめる。収集したデータを小規模事業者にとって役立つ情報として活用可能なものとする。

#### (4) 調査結果の活用

調査の結果及び各種統計調査のデータを整理・分析したうえで報告書としてまとめ、商工会のホームページに掲載する。それにより、その要旨を広く管内事業者へ周知する。また、報告書は小規模事業者の事業計画策定支援をはじめ、経営指導の基礎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

##### ①現状

これまで、ピックアップした事業所を対象とした顧客満足度調査や、神林地区で開催される物産展での需要動向調査を実施してきた。顧客満足度調査等の個社データについては小規模事業者の事業承継相談等の事業計画策定支援に活用し、物産展での需要動向調査については結果を調査対象事業者へフィードバックし経営計画策定に役立ててきた。また、小規模事業者の事業計画策定の際、必要に応じて個別的・専門的情報を収集し提供してきた。

##### ②課題

需要動向調査を客観的なデータとして業務に活用している小規模事業者は少なく、自己の経験や勘に依存している場合が多い。しかしながら、小規模事業者の事業計画策定や販路開拓を的確に実施するうえで、需要動向を把握する事は必要不可欠である為、その重要性について小規模事業者に理解してもらう必要がある。また、「新型コロナウイルス感染症」の影響により、急激な需要の変化があり、例年にも増して需要動向調査の必要性が増している。

#### (2) 目標

支援内容	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度
①個別的・専門的情報の調査対象事業者数	1 社	4 社	4 社	4 社
②物産展における需要動向調査対象事業者数	10 社	10 社	10 社	10 社

#### (3) 事業内容

##### ①個別的・専門的情報の調査及び提供

経営指導員が企業面談を行う際、経営状況の分析や事業計画の策定を必要とする事業所を対象に、商品・サービス等の需要動向調査を実施し、個別的・専門的情報を提供する。

**【調査手法】**「消費動向調査（内閣府）」や「全国消費実態調査（総務省統計局）」、「ニッポンセレクト」の売れ筋情報等、対象とする事業所の業種や時世に応じたデータの収集を行う。より専門的な情報が必要となる場合、「新潟県よろず支援拠点」、「公益財団法人にいがた産業創造機構」等の関係機関と連携し提供する。

**【調査項目】**対象とする小規模事業者が販売する商品やサービスに関する消費者ニーズ等、商品の売れ筋情報、年代や性別による購買動向等

**【分析手法】**収集したデータと事業所の現状を照らし合わせ、経営指導員が分析を行う。必要に応じ、「新潟県よろず支援拠点」の販路開拓等の専門家を活用する。

**【活用方法】**調査結果を基に商品やサービスを分析し、その結果を対象事業所にフィードバックし、商品のブラッシュアップや販路拡大に向けた取組を提案する。

##### ②物産展における需要動向の調査及び提供

管内小売業者が主に参加する商工会主催の物産展や販促事業等において、来場者や利用者を対象とするアンケート調査を行うことで、需要動向を調査する。収集分析した結果は、小規模事業者提供し、小規模事業者のサービスブラッシュアップ等に活用する。

- 【サンプル数】 1事業所あたり 20 人を目標とする。
- 【調査手法】 物産展では来場者を対象として、販促事業では地域情報誌に掲載した割引クーポン利用時に店舗で、それぞれ書面によるアンケート調査を実施する。
- 【調査項目】 購入のきっかけ、店舗の知名度、来店頻度、価格設定、商品の評価、等
- 【分析手法】 調査結果を整理し、経営指導員が分析を行う。
- 【活用方法】 経営指導員等が支援事業者に直接説明する形でフィードバックを行う。調査結果を商品のブラッシュアップや販路開拓に活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### ①現状

巡回・窓口相談時に経営分析の必要性について周知を図ったり、金融相談や小規模事業者持続化補助金等助成金事業の相談時に経営分析を実施し、事業計画の策定支援を実施してきた。

また、専門講師として中小企業診断士を招聘し、経営発達支援チーム（診断士 1 名、経営指導員 2 名、記帳専任職員 1 名）（以下「チーム」）を商工会に作り、経営分析から経営改善計画書の作成までを組織的にも実施してきた。しかし、自ら自社の経営状況分析を希望する小規模事業者は少なく、経営分析を実施した小規模事業者についても、そこまで有益な活用ができていないのが実情である。

#### ②課題

経営状況の分析は事業計画の策定や、事業を将来に向けて展開する上でとても重要であり、小規模事業者がその必要性を感じ分析内容を理解したうえで、事業計画の作成に結び付けられるように、小規模事業者を支援していく必要がある。

### (2) 目標

支援内容	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度
経営分析件数	15 社	20 社	10 社	10 社

（目標の設定に関する特記事項）

「令和元年経済センサス-基礎調査」により、当商工会地区の小規模事業者数が 300 人以下となったことから、新潟県小規模事業経営支援事業費補助金交付要領の規定により、令和 4 年度末までに当商工会の経営指導員設置数が 1 名減員となることが予定されている。その為、令和 5 年度以降の目標については「経営指導員 1 人体制」で実施することを前提に掲げている。

※後述の「5. 事業計画策定支援に関すること」「6. 事業計画策定後の実施支援に関すること」についても同様である。

### (3) 事業内容

#### ①指導対象先の掘り起こし

経営分析を行う小規模事業者の発掘のため、窓口相談、巡回指導において企業の強みと課題を分析し、指導対象先の掘り起こしを実施する。販路拡大に意欲的な小規模事業者や、経営改善の為に計画策定を要する小規模事業者が主な対象となる。

記帳継続指導対象者に対しては現状行っている経営指導員と経営支援員による分析指導を継続実施しながら、踏み込んだ経営分析には中小企業診断士や関係機関と連携し実施していく。

「新型コロナウイルス感染症」の影響もあり、経営改善計画書策定の必要性が増している現状や、策定後の PDCA サイクルの重要性についての指導も行い、小規模事業者の意欲を引き

出し、熱意のある小規模事業者の掘り起こしを行う。

## ②経営分析の手法

【分析項目】〈財務分析〉 売上、売上利益率、経常利益、損益分岐点売上等  
〈SWOT分析〉 強み、弱み、脅威、機会

【分析手法】全国商工会連合会の「経営改善計画作成システム」や「経営分析システム」、経済産業省の「ローカルベンチマーク」等のソフトや、業界動向・分析データを活用し分析を行う。

## (4) 分析結果の活用

①分析結果は当該事業者にはフィードバックし、経営課題の把握や、必要に応じて経営改善計画策定等に活用する。

②分析結果をデータ化し、内部共有することで、当該事業者の経営改善指導に活用するだけでなく、それを基に経営指導員及び経営支援員で分析・説明を行うことで、指導ノウハウの共有、スキルアップが期待できる。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### ①現状

これまでも事業計画策定支援は実施しているが、金融相談や各種補助金申請時など、必要に迫られて策定する小規模事業者が多く、本来の事業計画策定の意義からずれている計画策定も少なからずある。

#### ②課題

小規模事業者が事業計画策定を行う事は、その過程において自社を見つめ直すことになり、今まで気づいていなかった強み・弱みを発見する事ができるため、事業経営の方向性を定める際に重要である。しかしながら、現状ではその重要性を理解している小規模事業者が少なく、一時凌ぎの計画策定もある為、小規模事業者には事業計画策定の必要性を指導し、本来の意義に沿った事業計画の策定指導を実施する。

### (2) 支援に対する考え方

「新型コロナウイルス感染症」の影響により今、小規模事業者には時代の変化に対応していくことが求められており、経営者の意識改革・経営者のイノベーションが新しい道を開くうえで必要となっていることを認識する事が重要である。

補助金申請における電子申請など、IT化の取組が加速する中、様々な局面でDXに向けた取組が必要だと小規模事業者には認識させる必要もある。事業計画を策定する前段階で、現在どのようなITツールやデジタル技術があるのか情報提供をするとともに、それを踏まえた事業計画の策定を提案する。また、事業計画策定及びPDCAサイクルによる生産性の向上等は、例年よりも必要性を増している為、確固たる事業計画の策定と、計画に基づいた検証を小規模事業者自身が理解して行えるよう指導を実施する。

### (3) 目標

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度
事業計画策定件数	7社	10社	5社	5社

(目標の設定に関する特記事項)

「事業計画策定件数」については経営分析事業者数の50%を目標値とした。

また、「4. 経営状況の分析に関すること」の「(2) 目標」で記載したとおり、令和5年度から経営指導員1人体制になることを前提に目標件数を設定している。

#### (4) 事業内容

##### ①事業計画策定支援

###### 【手段・手法】

経営状況分析を実施した小規模事業者を主な対象者とし、事業計画策定の必要性を小規模事業者自らが理解できるよう指導することで、計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。併せて小規模事業者持続化補助金や各種助成金制度の申請時においても事業計画の策定を支援する。計画策定の動機が補助金申請であったとしても、申請の為だけの形式的な事業計画にならないよう、計画策定の必要性を理解してもらい、実用性の高い事業計画を策定できるよう指導する。

また、「新型コロナウイルス感染症」の影響による外部環境変化により、売上・利益回復の為の事業計画策定は急務である為、影響を強く受けた小規模事業者に対しての事業計画策定支援を行う。

##### ②DX 推進セミナー・web セミナーの開催

###### 【手段・手法】

小規模事業者が、DXに関する専門知識を習得する為の推進セミナーや、「神林商工会 web セミナー」として、様々なジャンルの経営セミナーを配信し、いつでも視聴できる学びの場を提供する。専門知識を学習する事でDXの必要性を学べるほか、web上での経営セミナーに参加することで、移動にかかる時間や経費の削減など、小規模事業者はIT化のメリットを直に学ぶ事ができる。経営セミナーに参加することがDXを検討する要因になり、DXに意欲的な小規模事業者に対しては、ITツールの導入等を取り入れた事業計画策定指導を実施し、必要に応じ専門家派遣を実施する。想定されるセミナー内容については「DX総論」「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」「ECサイトの利用方法」等。

##### ③専門家による個別指導の実施

###### 【手段・手法】

経営状況分析を実施した小規模事業者や、巡回・窓口指導時に掘り起こした経営分析に意欲的な小規模事業者の中で、特に個別での専門的な知識や助言を必要とする事業所を対象とし、専門講師を招聘し実施する。事業所ごとの実情に沿った専門的な事業計画策定を支援する。

### 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

#### (1) 現状と課題

##### ①現状

事業計画策定を行った小規模事業者に対しては定期的なフォローアップを実施している。

##### ②課題

事業計画策定後の各小規模事業者のニーズに沿ったフォローアップが実施できているのか判断が難しいところがある。各小規模事業者ごとに抱えている課題や、得られた成果が異なる為、各小規模事業者に合わせた指導が求められている。

## (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての小規模事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や、各小規模事業者の状況に即した支援回数の調整を行い、効率の良いフォローアップを実施することで、指導を必要とする小規模事業者への支援頻度を向上させる。

## (3) 目標

支援内容	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度
フォローアップ 対象事業者数	7 社	10 社	5 社	5 社
頻度 (延回数)	21 回	30 回	15 回	15 回
売上増加 事業者数	-	2 社	1 社	1 社
利益率 3%以上 増加の事業者数	-	2 社	1 社	1 社

(目標の設定に関する特記事項)

「売上増加事業者数」及び「利益率 3%以上増加事業者数」は、フォローアップ事業者の 20% を目標値とした。

また、「4. 経営状況の分析に関すること」の「(2) 目標」で記載したとおり、令和 5 年度から経営指導員 1 人体制になることを前提に目標件数を設定している。

## (4) 事業内容

①事業計画策定をした支援した全ての小規模事業者を支援対象とし、策定した計画の進行状況を巡回・窓口指導により調査、検証を行う。なお、指導する頻度については、原則四半期ごとに 1 回実施する事とし、重点的なフォローアップを要する小規模事業者に対しては頻度を上げた 2 カ月毎に 1 回の実施とする。逆に、概ね計画通りに遂行している小規模事業者に対しては頻度を下げた半年に 1 回の頻度で実施する。なお、上記の設定については目安であり、小規模事業者の経営環境はいつ急変するか分からない為、経営課題・経営状況を見極め、臨機応変に対応する。

②「新型コロナウイルス感染症」の影響により、当初策定した計画と現在の状況に大幅な乖離が生じている可能性がある為、対象となりうる小規模事業者に対しては、必要に応じて新たな事業計画の策定支援も実施する。

③事業実施のための資金調達には、各企業の主たる取引銀行の理解と協力を得た上で、県制度融資や市町村融資制度、㈱日本政策金融公庫の融資を斡旋していく。その際、利益計画や返済計画の作成支援を経営指導員が実施していく。

※経営指導員が経営状況を判断し、専門家の個別指導を必要と判断した場合には、エキスパートバンク等の専門家派遣事業を活用し、個別指導の実施も行う。

## 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

#### ①現状

地域経済の活性化を図る為に「各展示会等への参加と販売機会の提供」として、商工会が主

催者となり「かみはやし特産品フェア」の開催、「小規模事業者販路開拓支援事業の実施」として「神林わくわくクーポン」「神林商工会がおススメする魅力満載の企業 PR チラシ」の発行等を実施してきた。

## ②課題

商工会が主催者となって実施した物産展では、順調に合計販売額が伸び、成果が出ているが、参加事業者数については横ばいとなっている。

また、事業所及び商品情報 PR による販路開拓支援としてチラシや地域情報誌を活用した事業では、新規客の獲得・売上増加等の一定の成果が得られている事からも、内容をブラッシュアップしながら継続していく事が求められている。

なお、DX 化に取り組んでいる小規模事業者は少なく、今後新たな販路拡大には DX 推進が必要不可欠であることを認識・理解してもらい、取組を支援していく必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

商工会が主催者となり実施している物産展は、地域経済の活性化を図る為に実施している事業であり、当日の売上をアップさせる為の一過性のイベントで終わらせないように、参加事業所にフォローアップを徹底し、事業に参加・出店した効果を検証、事業運営のブラッシュアップへ繋げていく。また、展示会等へ出店する際には事前に講習会や相談会を実施し、販売促進の効果アップを見込むと共に、神林ブランドを売り込む共通の認識を参加事業所に自覚してもらう。

また、販路開拓支援として、近隣の限られた商圈では顧客数の拡大には限界がくる事から、これまではチラシ(新聞折込)や地域情報誌等の紙面のみを活用してきたが、新たに動画による事業所及び商品情報 PR の場の提供や EC サイトの活用による販路開拓も支援し、紙面とインターネット両方での販路開拓を支援する。

物産展も事業所等の PR 事業も継続して実施していく事で、事業所の販路開拓支援につながる事が期待される。

## (3) 目標

事業内容	支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度
かみはやし特産品フェア	参加事業者数	10 店舗	12 店舗	12 店舗	12 店舗
	売上実績(事業全体)	見込み 65 万円	70 万円	70 万円	70 万円
神林わくわくクーポン	参加事業者数	18 店舗	20 店舗	20 店舗	20 店舗
	新規客獲得(参加店計)	-	40 人	40 人	40 人
神林商工会がおススメする魅力満載の企業 PR (紙面編)	参加事業者数	見込み 8 店舗	16 店舗	16 店舗	16 店舗
	新規客獲得(参加店計)	-	32 人	32 人	32 人
事業所の商品・サービス PR のための動画作成	参加事業者数	見込み 8 店舗	8 店舗	8 店舗	8 店舗
	新規客獲得(参加店計)	-	16 人	16 人	16 人

#### (4) 事業内容

##### ①物産展への出店支援事業実施（かみはやし特産品フェア）

商工会が主催者となり物産展を1年に1回開催し、小規模事業者の販売機会を提供する。令和2年度は、新潟市内大型商業施設[Dekky401]を会場に、3回目の物産展を2日間にわたり実施した。神林地区の地域産品等を使った地元の食品・物品の展示・販売による売上支援、事業所PR支援を実施し一定の成果を得た。

今後の実施についても、これまで同様出店者を対象に「物産展出店対策セミナー」「出店者説明会」を実施し、物産展での売上獲得手法を学び、商品知名度向上及び売上増加を支援し成果を高めたい。

##### ②事業所&商品情報PRによる販路開拓支援事業（「神林わくわくクーポン発行」）

令和2年度は、事業所情報及び商品情報PRとクーポン付きのチラシを作成し新聞折込みと地域情報誌へ掲載・周知した。実施した結果、新規顧客・リピーター客の獲得、売上UP等の支援ができ一定の成果を得た。具体的には、クーポン利用者200名のうち、約40名は新規顧客であるという調査結果が出ている。今後も継続して実施するにあたり、スマホアプリ閲覧可能とし集客力を高め販路開拓を支援する。

##### ③小規模事業者共同チラシ作成・配布による販路開拓支援事業

（「神林商工会がおススメする魅力満載の企業」PR（紙面編））

令和2年度は事業所情報及び商品情報PR・求人情報を掲載した共同チラシを作成し、part1・part2の2回にわたり新聞折込みと地域情報誌へ掲載し周知することで、新規顧客・リピーター客の獲得、売上UP等の支援ができ一定の成果を得た。この事業により参加店で計新規客約30名を獲得する事ができた。今後も継続して商品情報等のPRの機会を提供する事で販路開拓を支援する。

##### ④小規模事業者の事業所の商品・サービスPR動画による販路開拓支援事業

DX推進の一環として新規に実施を予定しており、「事業所の商品・サービスPRのための動画」の作成配信による新規顧客獲得と販路拡大による売上獲得を支援する。視覚的・感覚的に宣伝効果の高い動画を商工会ホームページやYouTubeにアップする。今やYouTubeはGoogleに続き第2位の検索エンジンとなっているといわれており、YouTubeを活用しての動画配信による効果が期待される。

## 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

##### ①現状

「経営発達支援事業評価委員会」を設置し、事業の遂行度合い並びに目標数値の達成率により事業実施状況を年に1回評価し、公表している。

##### ②課題

評価が数値目標に対する評価や事業全体の評価にとどまる傾向にあり、実施内容の詳細な評価による効果的な事業実施手法の検討までに至っていない。

#### (2) 事業内容

経営発達新事業評価委員会の開催

当商工会では、商工会正副会長並びに行政担当課、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、評価を実施する事で、事業の達成度合いや充実度、目標数値の達成率について、各団体の立場から客観的に評価でき、見直し案の提示が期待できる。評価・見直し結果を地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする為、商工会ホームページにて公表を行う。

## **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**

#### **①現状**

経営指導員及び経営支援員等の資質向上の為、新潟県商工会連合会が主催する研修会へ参加する他、必要に応じて外部団体が実施する講演会や説明会に参加させ、小規模事業者への支援ノウハウ取得に努めている。履修後は、出席者が研修内容をまとめ報告、知識の共有を図っている。

#### **②課題**

知識の共有はなされるものの、事務分掌によっては学習した知識を実践で活かす機会が少なく、知識を習熟するには至らないケースが多い。OJT 制度の活用等により、一層資質向上に繋がる取り組みを行う必要がある。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を実施する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の知識取得に向けた取組が必要である。

### **(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資質向上の為、新潟県商工会連合会や外部団体が主催する講習会や、各種制度の説明会等には計画的に出席し、支援能力の向上を図る。特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、経営指導員及び一般職員の IT に関する知識・スキルを向上させる必要がある為、DX 推進取組に係る指導能力向上のためのセミナーに積極的に参加する。

#### **②外部専門家を活用した講習会の開催、支援能力の向上**

商工会が主催となり地区内小規模事業者向けの専門家を招聘した講習会を開催し、経営指導員及び経営支援員も同席する事で、目まぐるしく変化する社会情勢にあった専門的知識を習得できる。なおかつ、経営指導員及び経営支援員は、専門家の指導ノウハウも併せて学ぶ事ができる。

#### **③OJT 制度の導入**

巡回指導や窓口指導時に、必要に応じて経営指導員及び経営支援員等がチームとなり、小規模事業者への支援を行い、お互いの指導ノウハウを学ぶ事で、組織全体の支援能力の向上を図る。

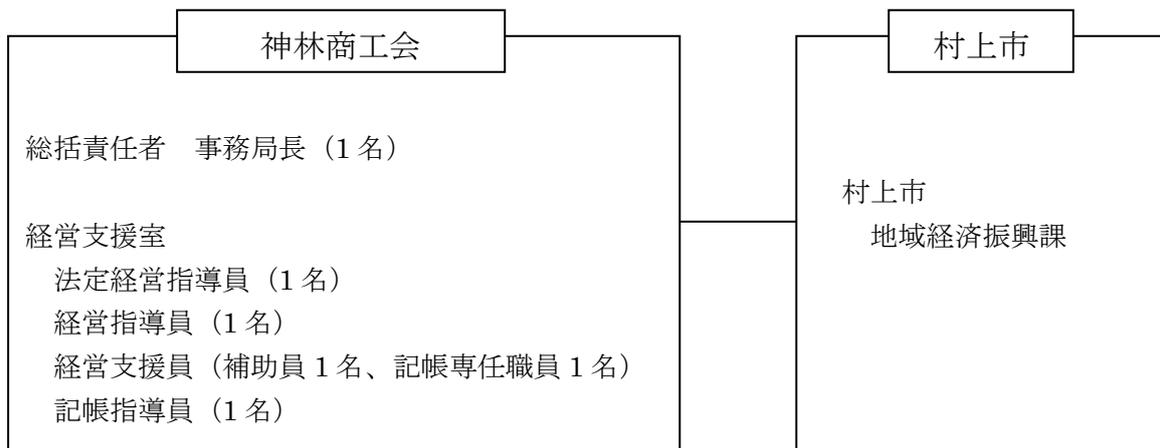
(別表2)

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5年4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)



※上記は本計画策定時点(令和3年度)における実施体制であり、「4. 経営状況の分析に関すること」の「(2) 目標」で記載したとおり、「令和元年経済センサス-基礎調査」により、当商工会地区の小規模事業者数が300人以下となったことから、新潟県小規模事業経営支援事業費補助金交付要領の規定により、令和4年度末までに当商工会の「経営指導員設置数」が1名減員となることが予定されている為、令和5年度以降については「法定経営指導員1名・経営指導員1名」から「法定経営指導員1名」となる見込みである。

また新潟県商工会連合会の指導により、令和3年度から商工会組織の集約化(合併)に向けて協議会の構築を図る事としており、令和6年度末までの合併を目標としている。令和7年度以降の実施体制については、今後の商工会組織集約化に向けての協議会により変更となる可能性がある。

(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: 小林 卓哉

連絡先: 神林商工会 (TEL: 0254-66-7408)

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・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

〒959-3449 新潟県村上市岩船駅前 50-14  
神林商工会 経営支援室  
TEL : 0254-66-7408 / FAX : 0254-66-5916  
E-mail : kamihayashi@shinsyoren.or.jp

②関係市町村

〒958-8501 新潟県村上市三之町 1 番 1 号  
村上市地域経済振興課  
TEL : 0254-53-2111 / FAX : 0254-53-3840  
E-mail : keizai-ss@city.murakami.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4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	4,500	4,500	4,500
専門家指導経費	350	350	350
物産展への出店事業経費	500	500	500
クーポン発行事業経費	1,300	1,300	1,300
チラシ作成配布事業経費	850	850	850
動画作成配信事業経費	1,400	1,400	1,400
委員会等開催費	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、国補助金、県補助金、市補助金、事務委託費、各種手数料、伴走型補助金

(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。

