

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	柏崎商工会議所（法人番号 9110005006733） 柏崎市（地方公共団体コード 152056）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現 ものづくり産業等地域資源の魅力を活かし、地域の賑わいづくりを推進 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること ・「早期景気観測調査」の分析結果の公表及び活用 ・「地域の経済動向分析」の公表及び活用 2. 需要動向調査に関すること ・「消費者向け商品調査」の実施 ・「バイヤー等向け商品調査」の実施 3. 経営状況の分析に関すること ・専門家による経営相談の実施 ・専門家による事業所訪問指導の実施 4. 事業計画の策定支援 ・「事業計画策定セミナー（強み発見セミナー）」の開催 ・「IT 関連セミナー」の開催 ・「創業キックオフセミナー」の開催 5. 事業計画策定後の実施支援 ・専門家帯同を含めた指導員によるフォローアップ面談の実施 6. 新たな需要の開拓支援 ・「機械要素技術展」への出展支援 ・「ながおかビジネスマッチング個別商談会」への出展支援 ・IT 導入後の実行支援 ・「まちゼミ」開催における事業者支援 ・「クーポン事業（はなまるクーポン事業）」の事業者支援

連絡先	柏崎商工会議所 中小企業相談所 〒945-0051 新潟県 柏崎市 東本町1丁目2番16号 モーリエ2・4階 TEL:0257-22-3161 FAX:0257-22-3570 e-mail:soudan@kashiwazakicci.or.jp 柏崎市 産業振興部 商業観光課 〒945-8511 新潟県 柏崎市 日石町2番1号 市役所 本館3階 TEL:0257-21-2334 FAX:0257-22-5904 e-mail:shogyo@city.kashiwazaki.lg.jp 柏崎市 産業振興部 ものづくり振興課 TEL:0257-21-2326 FAX:0257-22-5904 E-mail : monozukuri@city.kashiwazaki.lg.jp
------------	--

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

【立地】

柏崎市（以下、当市）は、新潟県のほぼ中央、北緯 37 度 22 分 8 秒、東経 138 度 33 分 43 秒に位置し、日本海と米山、黒姫山、八石山の山々に囲まれた地形となっている。面積は 442.03 平方キロメートル。海岸線はおよそ 42 キロメートルにおよんでいる。夏季の海シーズンには、古くから、北関東方面からの観光客が訪れており、親しみを持たれている。冬季は、新潟県内では、比較的降雪量は少なく、かわりに風が強いという自然環境にある。

また、教育環境面では、文系の新潟産業大学、理系の新潟工科大学の 2 つの大学があり、地方の同規模の都市と比べると恵まれた環境にある。

隣接する刈羽村との間に、東京電力柏崎刈羽原子力発電所が立地し、全号機稼働時には 7 つの原子炉で世界最大規模の発電能力を持つ。全号機稼働を停止している現在も、保守等 6,000 人の作業者が構内で業務に当たっており、その多くが当市に居住している点は、当市の特徴である。

当市には、柏崎商工会議所（以下、当所）と西山町商工会、北条商工会、高柳町商工会（令和 5 年 4 月に 3 商工会で合併予定）の 4 つの商工団体があるものの、当所管内における人口が市内全体の 90%を占めているため、以下の記述では当市全体の現状を当所管内の現状として記述を行う。



【交通】

当市内には北陸自動車道が東西に通り（関越道、上信越道、常磐道に接続）、市内に 3 つのインターチェンジがあることから、交通面で優れた利便性がある。県都、新潟市まで北陸自動車道で 1 時間 30 分（84 キロメートル）、首都圏東京には北陸・関越自動車道で約 3 時間（約 300 キロメートル）でアクセス可能となっている。

また、鉄道では、JR 信越本線から上越新幹線に接続可能であり、首都圏東京に約 2 時間 30 分でアクセス可能である。

地方港湾として柏崎港がある（平成 19 年の新潟県中越沖地震では海上からの支援物資拠点として活用された）。

【人口動態】

◎年齢別人口推移

<単位：人（％）>

年次	総数	年少人口 (15 歳未満)	生産年齢人口 (15 歳～64 歳)	高齢人口 (65 歳以上)
平成 17 年	94,648	12,418 (13.1)	58,125 (61.5)	24,015 (25.4)
平成 22 年	91,451	11,081 (12.1)	55,311 (60.6)	24,844 (27.3)
平成 27 年	86,833	10,001 (11.6)	49,656 (57.5)	26,772 (30.9)
令和 2 年	81,526	8,633 (10.8)	44,253 (55.1)	27,398 (34.1)

出典：国勢調査（総数は年齢不詳の人数含む）

◎産業別就業者数

<単位：人>

年次	総数	第一次産業	第二次産業	第三次産業
平成 27 年	42,360	1,464	15,020	25,876
令和 2 年	40,330	1,167	14,166	24,997
比較割合	95.2%	79.7%	94.3%	96.6%

出典：国勢調査

◎業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移

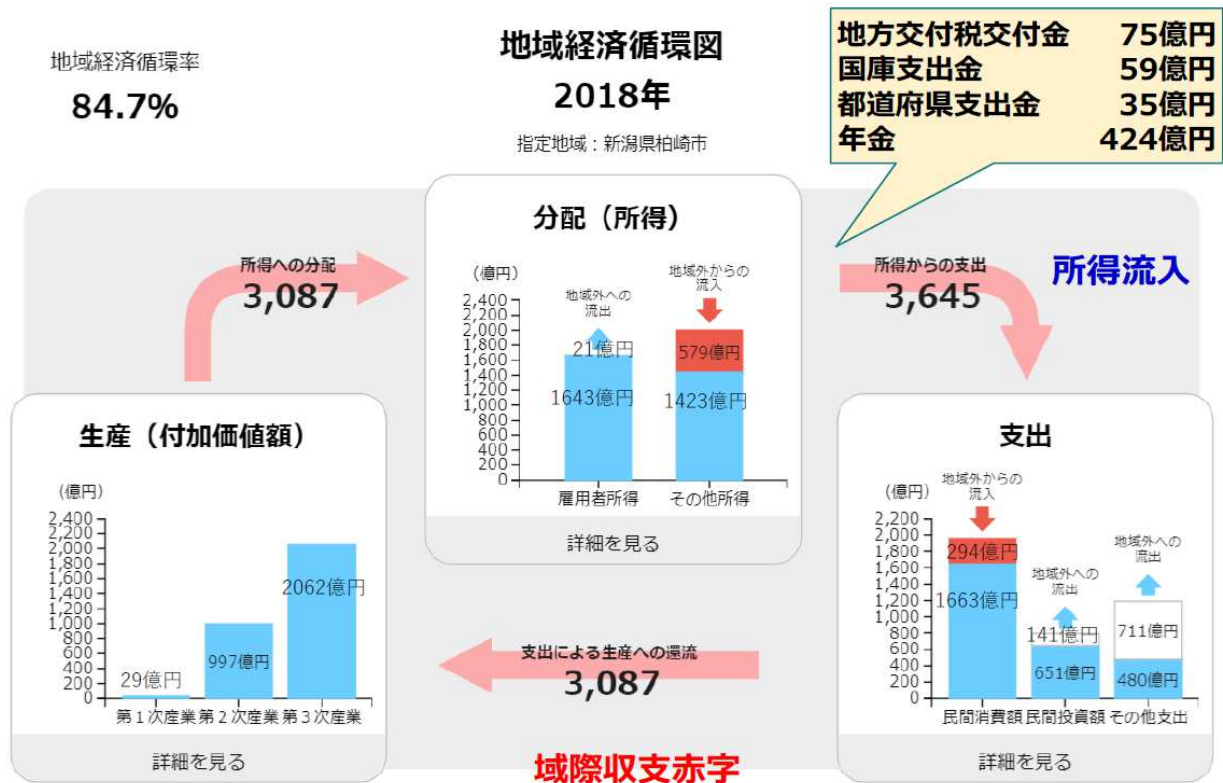
業種	平成 26 年度		平成 28 年度	
	事業所数	小規模 事業所数	事業所数	小規模 事業所数
A 農業、林業	44	37	44	40
B 漁業	2	2	2	2
C 鉱業、採石業、砂利採取業	8	4	6	5
D 建設業	559	519	528	485
E 製造業	384	312	359	286
F 電気・ガス・熱供給・水道業	14	9	5	1
G 情報通信業	22	18	23	19
H 運輸業、郵便業	60	41	62	41
I 卸売業、小売業	979	691	940	643
J 金融業、保険業	57	48	53	45
K 不動産業、物品賃貸業	209	209	203	203
L 学術研究・専門・技術サービス業	149	108	135	96
M 宿泊業、飲食サービス業	578	409	573	399
N 生活関連サービス業、娯楽業	398	344	381	334
O 教育、学習支援業	184	127	130	111
P 医療、福祉	307	133	269	111
Q 複合サービス事業	47	38	47	38
R サービス業（他に分類されないもの）	407	316	380	295
合計	4,408	3,365	4,140	3,154
前回調査比			93.9%	93.7%

出典：経済センサス

【産業構造】

◎地域経済循環（平成 30 年）

地域経済分析システム（RESAS）で、市内の地域経済循環を分析した結果が下図である。所得は地域外からの流入が見られる。支出においては、民間消費額は 294 億円の流入があるが、民間投資、その他の支出で計 852 億円の流出が見られる。結果、域際収支赤字となっている。

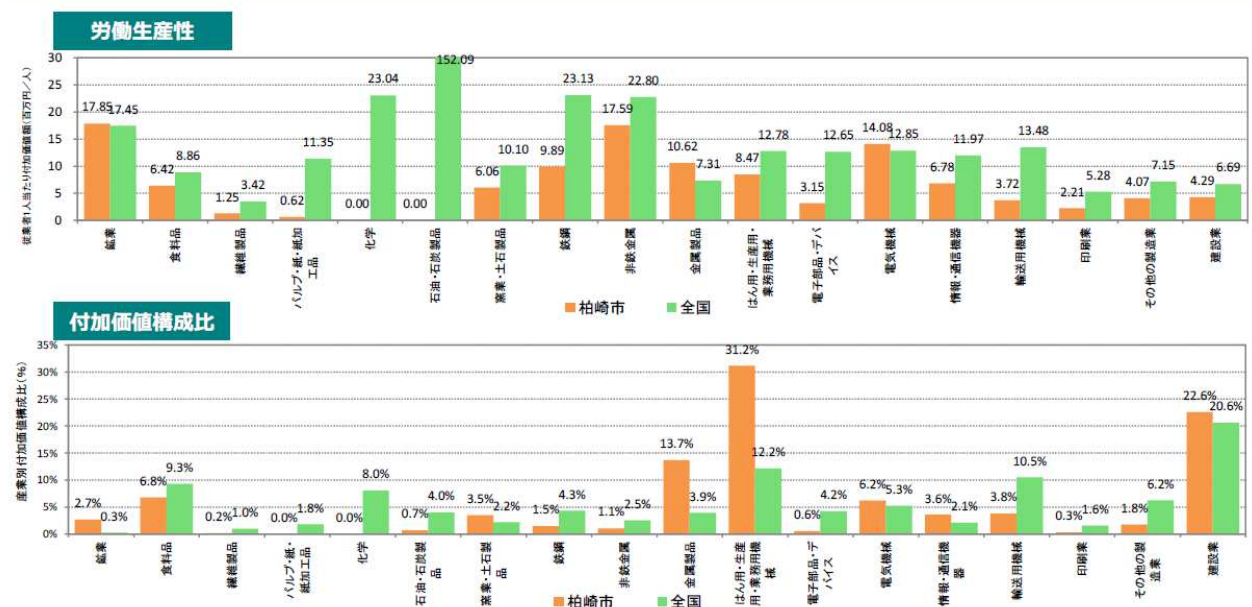


出典：地域経済分析システム

◎第2次産業の稼ぐ力(1人当たり付加価値額)

当市では、第2次産業の内はん用・生産用・業務用機械の付加価値構成比が最も高いが、労働生産性は全国よりも低い。次いで建設業の付加価値構成比が高いが、労働生産性は全国よりも低い。

第2次産業の産業別労働生産性及び付加価値の構成比



出典：地域経済分析システム

◎第3次産業の稼ぐ力(1人当たり付加価値額)

当市では、第3次産業のうち住宅賃貸業の付加価値構成比が最も高く、労働生産性も全国より高い。次いで保健衛生・社会事業の付加価値構成比が高いが、労働生産性は全国よりも低い。

第3次産業の産業別労働生産性及び付加価値の構成比



出典：地域経済分析システム

【地域資源】

◎特産品

当市では、水産品として「鯛」の水揚げ量が多く、「鯛」を活用した「鯛茶漬け」は「全国ご当地どんぶり選手権」受賞歴がある。また、農産品として新道地域の「柿」や近年では排熱を活用した1本千円の高級バナナ「越後バナーナ」が注目を集めている。リキュールやお菓子など加工品としての活用も研究中である。

◎まつり・伝統行事

当市では、6月14～16日の3日間、本町通りを中心に約600店舗の屋台が並ぶ「えんま市」という大規模な催しや、7月24～26日に「民謡街頭流し」「たる仁和賀」「大花火大会」を合わせた「ぎおん柏崎まつり」が例年開催されている。「ぎおん柏崎まつり海の大花火大会」は「長岡まつり大花火大会」「片貝まつり花火大会」と並ぶ、「越後三大花火」と評されており、例年多くの賑わいを見せている。

【景況感】

◎景況感

飲食・サービス業では、新型コロナウイルスの感染拡大による外出自粛や県外客の旅行来柏の減少により、想定の外来店客を獲得することができず、感染症対策に努めながら来客誘致に試行錯誤している。しかし、新型コロナウイルスの収束が見通せず、先行きの景況感は低下している。また、令和4年3月には人口が8万人を下回る等、消費人口の減少対策も課題となっている。

小売業・卸売業では、新型コロナウイルスの影響による物資の供給不足の影響や、外出自粛を余儀なくされた消費者の来店消費の減少に直面している。また、ロシア・ウクライナ紛争、海外のインフレ抑制策として実施された金融引き締めによる20年来の急激な円安による原材料高に加え、必須となったEC対応やD2Cによる卸売業の中抜き等、消費者行動や物流環境の変化から経営環境が大きく変化しており、景況観は不安視が続いている。

当市の基幹産業である製造業においては、上記同様に原材料高、エネルギーコストの増大による利益逼迫が起きており、価格転嫁がうまくいかない事業所も多いことから、受注する加工案件においても内容を精査するとともに、時には薄利であっても対応を余儀なくされている。受注はとれていてもコスト増による利益逼迫の影響から景況感の不安視は続いている。

建設業関連では、新型コロナウイルス対策に予算を割かれたことによる公共工事の減少、新型コロナ

ウイルスの影響による海外の木材需要の急上昇に資する木材価格をはじめとした建築資材の高騰、半導体不足による住宅設備の供給量不足、消費者による建築ニーズの減退等の影響から景況感の不安視は続いている。

【柏崎市第五次総合計画】

当市では、平成 29 年度から令和 8 年度までの 10 年間（前期 5 年、後期 5 年）のまちづくりの指針となる第五次総合計画を策定した。（後期基本計画策定は、目まぐるしく変化する社会情勢に柔軟に対応するため、計画期間を 4 年間に変更）

第五次総合計画は、わが国を取り巻く時代背景や当市が抱える課題から「人口減少・少子高齢化の同時進行への対応」を今後 10 年間の最重要課題として捉え、市民一人ひとりが柏崎への誇りと愛着を育み、当市に関わる全ての人々と共に支え合い、これからも、学び、働き、暮らすことのできる「力強く 心地よいまち」を将来都市像に掲げ、その実現に向けて各種施策を展開するものである。

後期基本計画においては、重点戦略の一つとして「大変革期を乗り越える産業イノベーションの推進」を掲げ、産業振興分野における計画では「『豊かな』暮らしを支える多様な働く場をつくる」、「『豊かな』産業を活かし稼ぐ力をはぐくむ」を施策の方針として新たな産業の育成や誘致、強靱で持続可能な産業構造の構築による雇用創出と生活基盤の安定化を目指している。（「柏崎市第五次総合計画 後期基本計画」より引用）

②課題

＜小売業における現状と課題＞

平成 28 年度新潟県消費動向調査によると、当市の商圈人口は 114,426 人（前回同調査比で 3.5%減少）と、県内でほぼ同規模の人口である新発田市（304,711 人）や三条市（燕市を含め 259,973 人）と比べ、極端に少ないことがわかる。

これは、海と山に囲まれ、後背地がないことで流入購買がなされていないことの現れである。

さらに、買い回り品の商圈内シェアは 54.8%と新潟、長岡、東京への流出が目立っている。

小売業では、店舗経営者、顧客とも高齢化が進み、購買量が減少。県の商業統計調査を見ても、平成 21 年と 26 年を見比べると事業所数で 32%、販売額で 14%減少している。

特に飲食料品小売は、事業所数で 41.5%減（352 店→206 店）と壊滅的な勢いで減少している（大型食品スーパーへの集中）。

また、令和 2 年度柏崎市消費動向調査を見ると、地元購買率も平成 28 年と令和 2 年を比べると全体的に減少傾向にあり、店舗数の減少→全体の取扱商品数の減少→顧客の流出と悪循環に陥っている。

表 2-45 市町村（現市町村）間商圈の規模と特性

品目 (大分類)		買回品			準買回品			最寄品		
		平成28年	平成25年	増減	平成28年	平成25年	増減	平成28年	平成25年	増減
a 流入 市町村等	出雲崎町	7.5 %	6.8 %	0.7	12.5 %	8.7 %	3.8	13.0 %	14.9 %	△ 1.9
	柏崎市	57.9	64.3	△ 6.4	73.0	74.5	△ 1.5	89.8	91.1	△ 1.3
	刈羽村	42.6	49.8	△ 7.2	55.0	57.3	△ 2.3	48.4	47.7	0.7
b	商圈人口	95,105 人	98,018 人	△ 2,913 人	95,105 人	98,018 人	△ 2,913 人	95,105 人	98,018 人	△ 2,913 人
c 購買人口	c1 柏崎市	49,761 人	56,952 人	△ 7,191 人	62,763 人	66,019 人	△ 3,256 人	77,169 人	80,760 人	△ 3,591 人
	c2 流入計	2,346	2,669	△ 323	3,155	3,112	43	2,865	2,947	△ 82
	c3 合計	52,107	59,621	△ 7,514	65,918	69,131	△ 3,213	80,034	83,707	△ 3,673
商圈内シェア(c3/b)		54.8 %	60.8 %	△ 6.0	69.3 %	70.5 %	△ 1.2	84.2 %	85.4 %	△ 1.2
流入購買率(c2/c3)		4.5 %	4.5 %	0.0	4.8 %	4.5 %	0.3	3.6 %	3.5 %	0.1

※新潟県 中心市街地に関する県民意識・消費動向調査報告書より抜粋

地元購買率

旧柏崎市のみ				旧柏崎市のみ				旧柏崎市のみ						
(単位%)				(単位%)				(単位%)						
区分	年度	平成28年	令和2年	増減	区分	年度	平成28年	令和2年	増減	区分	年度	平成28年	令和2年	増減
買 回 品	①呉服・寝具	61.5	43.8	-17.7	準 買 回 品	⑫実用衣料(下着・普 段着)	65.7	61.7	-4.0	中 分 類	衣料品(①②⑫)	59.5	49.4	-10.1
	②高級衣料(背広・外 出着)	42.7	30.8	-11.9		⑬医薬品・化粧品	83.6	79.0	-4.6		身辺細貨(③④)	40.0	32.6	-7.4
	③服飾品・アクセサ リー	27.5	15.8	-11.7		小 計	74.5	70.2	-4.3		文化品(⑤⑥⑦⑧⑨⑩)	63.8	57.5	-6.3
	④靴・カバン	46.4	39.9	-6.5	最 寄 品	⑭日用雑貨	90.8	85.5	-5.3		日用品(⑪⑭)	87.0	82.3	-4.7
	⑤時計・メガネ・カメ ラ	51.1	47.7	-3.4		⑮生鮮食料品(肉・ 魚・野菜)	93.1	92.1	-1.0		食料品(⑬⑯)	93.1	91.4	-1.7
	⑥家庭用電気製品	82.1	76.9	-5.2		⑯一般食料品(菓子・ パンを含む)	92.7	90.7	-2.0		贈答品(⑪)	71.3	56.5	-14.8
	⑦家具・インテリア	42.4	32.8	-9.6		小 計	92.2	89.5	-2.7		全品目	70.6	64.1	-6.5
	⑧文具・書籍	76.9	74.3	-2.6										
	⑨レジャー・スポーツ 用品	50.9	38.9	-12.0										
	⑩おもちゃ・コンパ ーティ・楽器	51.3	47.1	-4.2										
	⑪贈答品	71.3	56.5	-14.8										
	小 計	58.5	49.9	-8.6										

※令和2年度柏崎市消費動向調査より抜粋

	事業所数	従業者数(人)	商品販売額(百万円)
平成21年度	977	5,378	92,068
平成26年度	663	4,093	78,842

出典：平成21年度、平成26年度 新潟県商業統計調査より抜粋(小売業)

＜サービス業における現状と課題＞

サービス業においても、先行きの不安感から、消費マインドが低調で推移しており、通常、製造業等の回復を追従して回復する消費マインドが、いっこうに追いついていない感がある。

変則的な勤務シフトをしている店舗等では、人材確保の困難さが顕著化している。素質のある若年者の人材確保が厳しさを増す中、経験豊かな高齢者の人材活用も進めていかなければならない。

＜製造業における現状と課題＞

◎工業の推移と現状

当市の製造業は、明治中期に設立された日本石油会社(現 ENEOS株)が立地したことに始まる。

現在の当市製造業の中核となっている加工組立型産業の誕生は、日本石油会社が当初海外に依存していた製油機器、さく井機、油槽などを社内で生産することとしたことで昭和初期までには、その基礎が形成された。一方、昭和2年に理化学研究所がその研究成果の企業化の



↑(株)リケン製のピストンリング(画像)

拠点として設立した理化学興業株

(現株リケン)が当市に進出し、ピストンリング、切削工具、電線などの量産を開始し、理化学興業株は、同様に市内に広範な関連企業群を形成した。また、大正末期に設立された食料品製造業の北日本製菓株(現株ブルボン)は、独自技術により菓子などの食品メーカーとして成長し、現在に至っている。



↑ 柏崎刈羽原子力発電所(画像)

これらの製造業は現在、市内に約350社集積し、我が国の自動車産業、電機産業、機械産業などの発展を背景として成長を続け、中でも自動車産業の発展と結びついた一般機械器具製造業の成長は著しく、当市の製造業の中核となっている。機械器具製造業では、特に(株)リケン柏崎事業所が他社の追随を許さぬピストンリング製造技術を持ち、我が国の自動車産業の成長を背景に急速な発展を遂げ、全国のピストンリングの5割を生産し、関連企業群とともに、当市の製造業の

中核として現在に至っている。

さらに近年では、昭和60年9月に営業運転を開始した世界最大規模の東京電力柏崎刈羽原子力発電所のメンテナンスに伴う資機材の受注では、ISO以上の厳しい品質基準である「原子力発電所の品質保証指針」をクリアするなど、技術の高度化を図っている。

◎工業の課題

令和2年工業統計調査の結果による本市製造業の現状・推移をみると、事業所数は196事業所、製造品出荷額は1,877億円となっており、事業所数については毎年減少、製造品出荷額については、令和元年までに上昇の兆しを見せたものの、新型コロナウイルス蔓延以降、平成26年度水準まで低下している。

特に機械金属製造業は、本市の基幹産業であり、市外からの外貨獲得に繋がっている。

事業所数の減少、従業者数の減少は、他の産業に大きな影響を及ぼしてくる。

7-2 製造業の概要(従業者4人以上の事業所)							単位：万円
年	事業所数	従業者数	現金給与総額	原材料使用額等	製造品出荷額等	付加価値額	
平成26(2014)年	212	8,520	3,367,564	11,069,820	18,936,456	6,938,992	
29(2017)	204	8,267	3,159,509	11,448,778	19,326,538	6,658,064	
30(2018)	203	8,496	3,703,908	12,065,555	20,307,886	7,212,424	
令和元(2019)	205	8,785	3,796,525	13,379,042	21,509,405	6,904,602	
2(2020)	196	8,282	3,526,783	10,057,927	18,769,260	7,562,755	
「工業統計調査」平成26(2014)年の調査期日：12月31日							資料 企画政策課
平成29(2017)年以降の調査期日：6月1日							
※従業者29人以下の事業所については、粗付加価値額を付加価値額としている。							
※平成29(2017)年以降：事業所数、従業者数は調査年の6月1日現在							
：現金給与総額以降は、調査前年の1～12月の数							

出典：令和3年度「柏崎市統計年鑑」より抜粋

第6表 品別別統計表

(1) 2桁分類品目群による製造品出荷額(市・町計別)														(従業者4人以上の事業所)(単位：万円)		
市 区 名	総 額	はん用機械器具	金属製品	電気機械器具	金 属 品	生産用機械器具	輸送用機械器具	窯業・土石製品	非金属製品	プラスチック製品	鉄鋼業	業用機械器具	印刷・関連産業	飲料・たばこ・煙草	その他	パルプ・紙・複合加工
柏 崎 市	17,009,813	4,608,230	3,477,190	2,552,734	1,635,148	1,131,035	939,289	845,606	557,734	468,898	304,039	102,683	63,198	53,450	12,302	11,377
構成割合	100.0%	27.1%	20.4%	15.0%	9.6%	6.6%	5.5%	5.0%	3.3%	2.8%	1.8%	0.6%	0.4%	0.3%	0.1%	0.1%

出典：令和2年新潟県工業統計調査結果報告（令和1年実績）より引用

また、直近の景況感については、市内他業種と比較すると多少の上下はあるものの横ばい傾向にある。その実情として、新型コロナウイルス感染拡大やロシア・ウクライナ紛争の影響から、止まらない原材料価格の高騰やエネルギーコストの増加、短納期による外注費の拡大で、受注はとれるが利益が上がらない状況が続いている。

薄利で今までどおりのキャッシュフローを確保するために、利益率の低い案件も受注するといった加工の薄利多売傾向も見受けられる。

柏崎の製造業は、金属加工、機械部品加工が中心で、消費者と繋がるオリジナル最終製品が少ないため、若者にとって企業の特徴が伝わりにくい。県、市とともに、製造業に対する雇用促進、人材確保について注力している。

ただ、本市の製造業は、他業種の後継者不足の状況と比べ、比較的后継者の確保には恵まれており、30歳代～43歳までの後継者候補で組織する柏崎青年工業クラブは、常に40～50名程度の会員がおり、今年で50周年を迎える。同業種の中での人脈形成や、経営者としての自己研鑽の場となっているのは幸いである。

貴重な労働力として、若い世代が製造業に就かないことには、技術の伝承も続かないため、地元工業高校、工科大学の卒業生を中心に、卒業後の進路を柏崎に求められるよう、まちや職場の魅力作りを行わなければならない。また、経験豊かな高齢者の人材活用も充分とは言えず、技能の伝承と、人手不足の



↑ 柏崎青年工業クラブ（画像）

解消という意味でも、個々の技術者、技能者の状況に合わせて、積極的な活用が望まれる。

＜建設業における現状と課題＞

◎建設業の推移と現状

当市内に存在する建設業者は、平成28年の時点で528社（従業者数4,064人）であり、そのうちの9割程が小規模事業者となっている。平成26年時点で559社（従業者数4,153人）と、2年間で事業所数は5.5%減少している。（令和3年度「柏崎市統計年鑑」より引用）

公共事業の減少、少子高齢化の進展と、それによる住宅着工件数の減少など、建設業を取り巻く厳しい市場環境は、全国的な傾向として建設事業者の経営環境を大きく悪化させているが、当市においてもその影響は顕著に表れている。

総合建築業者間、または総合建築業者と設備工事業者、職別工事業者との間で、協力会社的な元請・下請の依存関係が一般的であった為、ことさら下請業者が自らの差別化を図る必要もなく、また元請も下請を選別する動機が働かなかった。

このため、下請業者の世界では、指し値による受動的な形でのコストダウンはあるものの、経営力・施工力の向上や生産性向上の為の「経営革新」のような取り組み、差別化への取り組みの経験が概して希薄であったことは否めない。

一方、競争環境が厳しくなってきた中で、こうした依存関係からの離脱が、元請が下請業者を価格のみで判断するという形で表れてきている例が見られる。

建設産業は、これまで続いてきた建設投資の減少や受注競争の激化等により、建設現場で働く技能労働者等の処遇悪化や高齢化に加え、若年入職者の減少という構造的な課題が生じている。「人手不足」は建設産業のみならず、あらゆる産業で問題視され、今後ますます少子高齢化が進むことで労働力人口の減少は避けられず、今まで以上に他産業との人材確保競争が深刻化してくることが懸念される。

◎建設業の課題

新型コロナウイルス感染拡大対策による公共工事予算の減少、収入減による建築需要の減退等、市内の受注案件が以前に比べて減少傾向にあることに加えて、大手ハウスメーカーのシェア拡大による地元工務店の仕事量の減少、ウッドショックや半導体不足による原材料高や資材調達コストの増大への対策として、域外を含めた営業範囲の拡大が急務である。

またコスト管理による利幅の捻出や品質の適正化等、施工技術の特徴づけによる値引き以外の利益確保が重要である。

中・長期的に見たときに技術者が高齢化している点が挙げられ、技能伝承を進めていかなければならない一方で、建設業における採用は各社苦慮しているところも中・長期的な課題ととらえることができる。

＜観光業における現状と課題＞

◎観光業の推移と現状～交流人口の増加に向けて～

①スポーツ交流

当市には「水球のまち推進室」が設置されるなど、水球を活用したスポーツ交流を推進している。当市を本拠地とするブルボンウォーターポロクラブ柏崎は、これまでも多くの日本代表選手を輩出しており、東京2020オリンピックの際には、男女の日本代表選手、審判員が活躍した。また、モンテネグロとセルビア共和国の水球男子代表チームが、東京2020オリンピックに備えて、当市で事前合宿を行った。これらにより当市は、水球合宿の聖地化を図り、海外の代表チーム、クラブチームの合宿誘致を積極的に行っている。これまでには、シンガポール、イタリア、インドネシア、韓国、台湾、フィリピンなどのチームが合宿を行うなど、今後のインバウンド効果にも期待されている。

②マリンレジャーの通年化

30年前までの当市の海といえば、夏の1ヶ月間の海水浴のみであった。その後、ニーズが多様化して水上バイクやウインドサーフィンなどの愛好家が訪れるようになった。さらに近年では、春から秋にかけて、オンシーズンの長い、シーカヤック、アウトリガーカヌー、スタンドアップパドルサーフィンといった新しい形のマリンレジャーが楽しめるようになり、冬を除くスリー



↑スタンドアップパドルサーフィン（画像）

シーズンで、遠方からの愛好家等が訪れ、今後も、交流人口の増加が期待されている。

◎観光業の課題

新型コロナウイルス感染拡大による県をまたいだ往来の自粛以降、観光客や合宿客がコロナ禍以前の水準に戻っていない。コロナ禍でデジタル化が加速し、オンライン会議が普及したため、今後も出張宿泊客は、かつての水準に戻らないことが予想される。

このような状況の中では、当市への観光客誘致には特徴的なPRが必要であり、他地域との差別化が必要である。

(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

当市においても人口減少が続いており、同水準の減少率で推移すれば 10 年後の人口は最大 10～20%の減少が見込まれる。その場合、当地域に根差した商売を主とする小規模事業者は商圏内の対象消費者が想定を下回ることが予想される。

また、情報技術の進展により、消費者がどこにいても様々な情報を手に入れることができるようになり、良い情報は即座に拡散されるが、その情報速度についていけない場合は取り残される事態が想定される。

このような現状において、10 年後を見据えた場合、小規模事業者自身が全国を踏まえた競合や市場を的確に把握し、自社がその市場で負けることのない特徴は何なのかを自覚し、活用することが望まれる。また、その上で想定するターゲットを当市内の商圏に限らず、日本全国や海外を視野に入れた販売戦略も考慮する必要がある。

これらの課題を支援する上では、当所としても市内に固執しない全国的な視野でのサポートが必要であり、小規模事業者だからこそ DX（デジタルトランスフォーメーション）を意識した特徴付けを支援する必要がある。

②柏崎市第五次総合計画との連動性・整合性

当市が平成 29 年度から 10 年間の構想を描いた第五次総合計画においては、産業経済の動向への対応として、輸送・通信分野の進歩による時間的・空間的距離の短縮や規制緩和、市場の開放などを必要として、自由化の進展を背景とした経済のグローバル化への対応として「柔軟で変化に対応できる多様性のある産業構造への転換」を必要と捉えている。

また、第五次総合計画の後期基本計画（令和 4 年度から令和 7 年度まで）では、重点戦略の一つとして「大変革期を乗り越える産業イノベーションの推進」を掲げ、成長分野への進出や事業構造改革・デジタル変革の取組を推進することとしている。

当経営発達支援計画においても、小規模事業者が日々加速する情報速度に対応し、多様化していく課題を解決する点において整合性が取れており、グローバル化のメリットである商圏範囲の拡大は、全国的な商圏を視野に入れた支援と連動する。

また、産業の DX の推進に資する取組にフォーカスしており、経営支援データのデジタル化を進めるとともに、事業者に対しては、特に WEB を中心とした特徴的な取組の訴求力ある外部発信が必要と捉えている点でも連動する。

これらのことから、当経営発達支援計画は柏崎市第五次総合計画との連動性・整合性のある計画である。

（「柏崎市第五次総合計画 後期基本計画」より一部引用）

③商工会議所としての役割

【商工会議所としての役割】

当所は、昭和 15 年 4 月の創設以来、地域総合経済団体として地域経済の発展と小規模事業者の経営改善のために活動してきた。

地域経済の発展においては、地域産業の販路拡大を図る事業や、イベント開催による交流人口の増加、中心市街地の活性化、製造技術の研鑽に取り組むとともに、昭和 44 年の誘致以来、柏崎刈羽原子力発電所との共生を図りつつ、地域の総合経済団体としての役割を果たしてきた。

小規模事業者の経営改善への取り組みについても、それぞれの課題について個者支援を行うとともに、身近な相談窓口として、幅広い内容について、時には専門家の力も借りながら、支援してきた。

今後は、地域経済の発展のための事業を継続しつつ、限られた経営指導員を補完する意味でも補助員、一般職員の支援力の向上を図り、事務局一丸となって、激しく移り変わる経営環境の中、小規模事業者の継続的な事業活動を支援していく。

また、平成 25 年 12 月より、柏崎信用金庫、市内各商工会とともに、認定支援機関プラットフォーム（かしわざき地域広域ビジネス応援ネットワーク）を組織し、市内全域をターゲットとした連携支援を行っている。

【柏崎商工会議所中期ビジョン（平成 24～28 年度）】

平成 23 年度に策定された柏崎商工会議所中期ビジョンに、以下の項目が掲げられ、設定期間終了後の現在も、この考えが引き継がれている。

- ・中小／小規模事業者の経営力向上と基盤強化の実現
- ・産業振興の推進
- ・まちなか再生に向けた中心市街地活性化の実現
- ・地域活性化の実現
- ・次世代を担うリーダー層の育成
- ・原子力発電所との共生～エネルギー未来都市づくり
- ・商工会議所の組織・財政検討

(3) 経営発達支援事業の目標

上記(1)及び(2)を踏まえ、本計画の目標を以下のとおり定める。

【目標①】小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

上記(1)に記載の地域の現状から見た課題に際して、顕著に影響を受けるのは経営資源の限られる小規模事業者である。小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現し、地域の産業基盤を強化する。

【目標②】ものづくり産業等地域資源の魅力を活かし、地域の賑わいづくりを推進

当市の基幹産業であるものづくり産業が元気になることにより、外貨の獲得による市内への産業振興を図ることができる。

【目標③】小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる

小規模事業者が個々の課題解決に向け創意工夫を行い取り組むことで経営力の強化をし、地域経済を支える力の底上げを行う。このことが雇用・地域の魅力の創出になり、地域の持続的発展の取組みに繋がることことができる。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和 5 年 4 月 1 日～令和 10 年 3 月 31 日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①達成のための方針】

激変する環境変化に対応し、業務改善を図っていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的な課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

【目標②達成のための方針】

地域特産品・サービスの開発・改善を支援し、IT 技術を利用した提供方法の推進や、当市の施設を活用した販路開拓の支援等を通して、域外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献する。

【目標③達成のための方針】

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、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、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

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】

地域の市場環境を知ることは、小規模事業者が自身の経営環境を知り、持続的発展を続けていくうえで極めて重要だが、日々変化する経済環境の中、実際に自身で調査検証することは手法が難しくコストもかかり、肌感覚の推測のみで統計的な調査検証は実際にはあまり行われていない。

【課題】

地域の市場環境や景況感を数値として調査している当所と、一方でその情報の入手や使い方がわからない小規模事業者がおり、小規模事業者への読み取れる内容を含めた数値の公表及び活用が課題である。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①早期景気観測調査結果 公表回数	HP 掲載	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
②地域の経済動向分析結果 公表回数	HP 掲載	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①早期景気観測調査

事業名	早期景気観測調査
目的	管内の中小企業（小規模事業者）の景況感を把握することで、効果的な施策の立案に活用する。
調査の内容／ 調査の手段・ 手法	当所では、日本商工会議所の LOBO 調査へ調査協力をしている。そこで、本結果を当所独自に集計し、管内の景況を把握する。調査は年 12 回、郵送法（郵送配布-FAX 回収）にて実施。管内の事業者約 180 者（建設業 40 者、製造業 45 者、卸売業 30 者、小売業 30 者、サービス業 35 者）より調査票を回収する。
調査項目	業況、売上、採算、資金繰り、仕入単価、従業員、資金借入難易度感 等
分析の手段・ 手法	当所職員（経営指導員含む）がデータを集計し、業種別分析や移動平均分析、全国との比較分析などを行う。また、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。
調査結果の 活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く市内事業者に周知する。また、当所でも、結果を支援施策の検討に活用する。

②地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

事業名	地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）
目的	地域の小規模事業者に市内の状況（経営環境の変化等）を周知することで、小規模事業者が今後の事業展開を検討する際の基礎資料とする。
調査の内容	地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、地域の小規模事業者を活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。
調査項目	地域経済循環マップ・生産分析 →何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to 分析 →人の動き等を分析 産業構造マップ →産業の現状等を分析 等
調査の手段・ 手法	経営指導員が外部専門家と連携し、RESAS の情報を網羅的にみて、事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付し、事業者が見やすいレポートにまとめる。

調査結果の活用方法	調査報告は当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。
-----------	--

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者は、コロナ禍をはじめとして加速している経営環境の変化に対して、機動的に需要の変化に対応していかなければならない。変化を読み取りその場に対応した商品を開発する上では、的確に流行りに対応した評価が必要であるが、消費者を外に置いた自分よがりな商品になりがちである。

【課題】

多様化する需要や変化する経営環境に対応した商品展開する上で、小規模事業者が自社商品を第三者に評価してもらい、消費者ニーズにより見合った商品展開が必要となる。その対応として見識の広い専門家や様々な分野での事業者の意見をその商品に反映させることが課題となっている。

(2) 目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①消費者向け商品調査 調査対象事業者数	224 者	230 者	232 者	235 者	237 者	240 者
②バイヤー等向け商品調査 調査対象事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

①消費者向け（消費者の評価を得るための）商品調査

事業名	消費者向け（消費者の評価を得るための）商品調査
目的	小規模事業者の商品について、消費者より評価を得ることで、顧客の声を取り入れた商品のブラッシュアップに繋げる。
対象	店舗で販売する小規模事業者の商品・サービス、230 商品/年（1 者あたり 1 商品）を対象とする。（飲食、食料品、生活・サービス、宿泊等）
調査の手段・手法	調査は「はなまるクーポン事業※」を通じて実施する。本事業のクーポン券は、使用条件を付ける事ができるため、“売りたい商品（個社の商品）”に限定して、クーポン利用の特典を付与できる。そこで、当選商品券送付時に、クーポン事業そのものの CS アンケートとともに、個社の商品に対するアンケート用紙を同封して調査を実施。1 商品あたり 30 名以上の参加客からアンケート票を回収する。なお「はなまるクーポン事業」に参加しない店舗の商品に対する調査は、別途、店頭調査（各店の店舗にて来店客を対象に調査を実施）等により実施する。
調査を行う項目	□商品、サービスの総合評価（直感的な評価） □商品・サービス内容 □独自性（柏崎らしさ） □価格 □購入意向 □その他改善点 等
分析の手段・手法	当所職員（経営指導員含む）がデータを集計し、経営指導員が専門家と連携しながら分析を行う。分析では、各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施。結果から商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析結果の活用	分析結果は、当所職員（経営指導員含む）が簡易なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。

※はなまるクーポン事業

毎年 2～3 月（伴走型支援事業は 2 月末にて終了）にかけて実施しているクーポン事業である。全市域 3 万世帯に、クーポン券付きチラシ（参加登録店 約 230 店）を市報折り込みの形で配付している。また、期間内に 3 店舗でクーポンを利用すると抽選で 260 名に同事業専用の商品券が当選する。

②バイヤー等向け（バイヤー等の評価を得るための）商品調査

事業名	バイヤー等向け（バイヤー等の評価を得るための）商品調査
目的	小規模事業者の商品について、バイヤー等の商品のプロから評価を得ることで、広域で売れる商品へのブラッシュアップに繋げる。
対象	全国に販路を拡大したいと考える小規模事業者の商品（特産品を活用した商品、雑貨等を想定）、3 商品/年（1 者あたり 1 商品）を対象とする。 特産品を活用した商品を主な対象としているが、それ以外の商品の調査でも事業者の要望に応じて実施する。
調査の手段・手法	当所にて百貨店バイヤー（現役・元）、商品企画の専門家、フードコーディネーター、パッケージのデザイナー等の商品のプロを招聘する方法、もしくは「ながおかビジネスマッチング個別商談会 ^{注1} 」等の商談会の場でバイヤーに依頼する方法にて、小規模事業者の商品について評価を得る。多面的な意見を収集するため、1 商品あたり 3 名以上のバイヤー等から評価を得る。
調査を行う項目	☐ 商品の見た目の良さ ☐ 商品 1 個あたりの大きさ・ボリューム ☐ 商品/パッケージの形・デザイン ☐ 商品の味 ☐ 商品の新しさ・斬新さ ☐ 商品の価格 ☐ 商品の取扱意向 ☐ 取引条件 ☐ その他改善点 等
分析の手段・手法	収集したアンケート票は経営指導員が分析を行う。具体的には 3 名以上のバイヤー等の評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などをまとめ、改善の優先順位付けを行う。
調査・分析結果の活用	分析結果は、当所職員（経営指導員含む）が簡易なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。

注 1) ながおかビジネスマッチング個別商談会

『8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること』参照

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、小規模事業者の経営分析支援について、補助金等申請支援、国等の認定計画申請支援、マル経融資支援等の際、事業者の状況に応じて分析支援を実施してきたが、財務分析のみ、非財務分析のみといった偏った分析が行われることがある。

【課題】

令和 2 年より影響が拡大している新型コロナウイルスに対応した高度・専門的な知識や指導力が求められるため、専門家や専門支援機関等と連携し、小規模事業者の事業継続・発達に資する財務・非財務の両面から見た経営分析を対話と傾聴を通じて実施することが課題となっている。

(2) 目標

当所には経営指導員が 4 名いる。そのため、ここでは経営指導員 4 名×15 者＝60 者/年を目標とする。

項目	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
経営分析事業者数	40 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者の経営状況を把握・分析し、結果を当該事業者にフィードバックする。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
対象事業者の掘り起こし	チラシの配布やホームページにより広く周知するだけでなく、巡回訪問・窓口相談、各種セミナー開催時に訴求する。また、記帳代行支援や金融支援、補助金支援の際などの個社支援の際に経営分析を提案する。
分析の手段・手法・項目	経営分析は、経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。また、経営指導員のみでは十分な分析を行うことができない場合は専門家派遣を行う。具体的な分析内容は以下のとおりである。定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析

	の双方を実施する。分析にあたっては、事業者の状況や局面に合わせて、クラウド型支援サービス（BIZ ミル等）、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」、中小機構の「経営計画つくる君」等のソフトを活用する。 ＜経営分析を実施する項目＞ 財務分析：直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析 非財務分析：強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など） 機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など） その他（デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など） ※非財務分析は事業者との対話を通じて実施する。
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。また、専門的な課題に対しては以下の方法で解決を図る。 ①全業種 a. 専門家による経営相談 中小企業診断士による定例経営相談会（毎月第2、第4木曜日）、弁護士による法律相談会（第2木曜）、税理士による税務相談会（第2木曜）、社会保険労務士による労務相談会（第3木曜）、働き方相談会（第1火曜）を定例的に実施し、小規模事業者が抱える専門的な経営課題について、解決の方向性を導き出す。一度の相談で解決できない課題については、経営指導員が各専門家と連携を取りながら継続的な支援を行い、進捗に合わせて相談会を活用し、小規模事業者の課題解決を行う。 b. 専門家による事業所訪問指導 現地での高度な専門指導が必要な小規模事業者や、定例相談会の専門家の専門分野以外の案件については、新潟県商工会議所連合会のエキスパートバンク、建設サポートセンター、中小企業119などの派遣専門家を依頼し、経営指導員等とともに訪問指導を行い解決に導く。 ②製造業系 製造業系では、月1回2社程度の工場を技術アドバイザーと経営指導員がペアで巡回し、業況の聞き取りや開発案件・生産改善・営業戦略について相談・支援を行っている。製造業における経営指導は、扱う製品や工程によって幅広く専門的な知識を必要とするため、技術アドバイザー帯同による巡回は、事業者からより効率的に課題を抽出することができ、引き続き実施する。 ③商業・サービス業系 年2回、販売促進アドバイザーの巡回指導を行っている。指導希望の店舗を実訪し、各店1時間程度ではあるが、店舗の状況を見ることで、課題の抽出を行っている。この際に明らかとなった課題については、定例相談会や、個別訪問指導につなげ、本格的に根本部分の問題を探り、真の経営課題を見つけ、その解決に至る指導を行うことで経営改善を図る。 ・毎朝朝礼終了後の8時40分頃より、相談所職員による情報共有及び、週ごとの対応カルテを所内回覧することで、小規模事業者からの相談内容や分析結果を共有する。担当の経営指導員が1人で解決できずにいる案件についても、過去の指導経験等を生かして助言し合うことや、専門家が必要な場合の適任の専門家紹介、その招聘方法について教え合うことで、速やかな問題解決に繋げていく。また、他の指導員の実践内容を学ぶことで、自身の指導方法の参考としていく。 経営指導員以外の職員が初期対応した案件についても、すみやかに指導員が引き継ぐ場とする。 ※ミーティングメンバー；中小企業相談所職員（経営指導員・補助員含む） ※カルテ回覧（相談所長 → 管理職 → 一般職員）

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、事業計画策定支援は行っているが、必ずしも自社の経営方針に根差した事業計画策定支援が実施できていたとは言えず、事業者の持続的発展のために有効な事業計画として活かし切れていなかった。これは、事業計画の必要性等の理解はもとより、内発的動機付けが図れなかったことに起因する。

【課題】

小規模事業者の事業計画策定支援に関する内発的動機付けに重点を置き、必要性を高めた上で事業計画策定に取り組むための支援を行うことで、事業者自らが考え補正していく指針としての事業計画の策定を支援することができる。

現状を知るための経営分析においても必要なプロセスとして認識させることが課題である。支援にあたっては、事業計画等の意義やもたらす効果を丁寧に説明する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画の策定支援を実施する。特に、事業計画の策定前には必ず経営分析を実施し、事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自らが自社の強みや弱みなどの現状を正しく把握した上で当事者意識を持って課題に向き合い、能動的に事業計画策定に取り組むことを目指す。

事業計画の策定支援では、経営分析の4割の事業計画の策定を目標とする。また、創業計画についてもこれまで同様、支援を実施する。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に、DXに向けたセミナー（IT関連セミナー）やIT専門家派遣を行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①事業計画策定事業者数	24者	24者	24者	24者	24者	24者
事業計画策定セミナーの開催回数	2回	1回	1回	1回	1回	1回
IT関連セミナーの開催回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
②創業計画策定事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
創業キックオフセミナーの開催回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援	
目的	「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、小規模事業者の持続的発展や成長発展を目的とした事業計画の策定を支援する。なお、事業計画策定事業者に対して、DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得させるため、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、DX 推進セミナーの開催や IT 専門家派遣を実施する。	
支援対象	・ 経営分析において事業計画策定の必要性を感じた事業者 ・ 金融相談において事業計画策定の必要性が顕在化した事業者 ・ 補助金や DX 支援において、事業計画策定支援を必要とする事業者 等	
対象事業者の掘り起こし	・ 経営分析のフィードバック時に事業計画策定を提案する。 ・ 補助金・助成金を契機とした事業計画策定を提案する。	
支援の手段・手法	事業計画策定支援は、①小規模事業者が作成した事業計画に対し経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法、③事業計画策定セミナーを通じて作成した事業計画に対し経営指導員がアドバイスする方法の 3 つの方法で実施する。策定にあたっては、必要に応じて専門家派遣を実施する。 ■事業計画策定セミナー（強み発見セミナー）	
	対象事業者	すべての事業者を対象とするが、経営分析を実施した事業者に対しては個別に周知を行う。

	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知
	回数	年1回（全3回）
	カリキュラム	全3回のセミナーであり、経営分析や事業計画の策定をワークショップ型で実施できる内容とする。またカリキュラムのなかでITツールの紹介等を行い、事業計画内でのIT利活用を促進する。
	想定参加者数	15人/回
	その他	参加者（希望者）に対しては数か月後（半年～1年後）に研修講師が個別にフォローアップを行う。
	なお、事業計画において、DXやITツールの活用を促進するため、主に事業計画策定に意欲的な事業者を対象にIT関連セミナーの開催やIT専門家派遣を実施する。	
	■IT関連セミナー	
	対象事業者	すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。
	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知
	回数	年2回
講師	講師派遣会社やコンサル会社のIT専門家を想定	
カリキュラム	毎回、時流に合ったIT関連テーマを定め、セミナーを開催する。なお、カリキュラムのなかで、DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）、各種ITツール紹介等の総論的な内容も紹介する。	
想定参加者数	20人/回	
②創業計画策定支援		
事業名	創業計画策定支援	
目的	当市においても事業主の高齢化や売上の減少による廃業が後を絶たず、事業所数の減少が続いている。事業所数の減少率を縮小するためには、既存事業所の持続的発展支援に加えて、新たな事業を立ち上げる創業希望者への支援が有効であり、創業相談窓口として商工会議所の果たす役割は重要である。	
支援対象	創業者・創業希望者	
対象事業者の掘り起こし	当市は、「産業競争力強化法」に基づく「創業支援事業計画」の認定を受けており、当該計画に基づき、柏崎商工会議所・柏崎市・柏崎信用金庫の3者による「産・官・金」の連携体制《かしわざき創業ファーム》が構築されている。《かしわざき創業ファーム》により実施される、「創業キックオフセミナー（当所主催）」、「柏崎・社長のたまご塾（信金主催）」や窓口相談等、国等の補助金、当市の補助金（かしわざき創業者支援補助金※ ¹ 、かしわざき創業者家賃補助金※ ² 等）を契機に対象者を掘り起こす。	
	■創業キックオフセミナー	
	募集方法	広告・ホームページ、関連機関による周知
	回数	2回
	内容	創業に向けた考え方を指導
	想定参加者数	年10人
	※1 かしわざき創業者支援補助金 当市の補助事業。創業時の費用負担を軽くするため、広告宣伝と事務所・店舗等の改装にかかった費用の一部を補助する。	
	※2 かしわざき創業者家賃補助金 当市の補助事業。創業時の費用負担を軽くするため、事業所または店舗の家賃を補助する。	
支援の手段・手法	創業者が作成した創業計画を基に、経営指導員・専門家が一緒になってブラッシュアップを行う方法で実施する。	
	■特定創業指導（個別指導）	
	募集方法	チラシ・ホームページ、関連機関による周知
	指導回数	4回

	指導内容	経営指導員による創業に関する基礎知識の指導（1回） 中小企業診断士による財務・販売促進・経理、市場調査等の指導、 創業計画書作成に向けた指導（4回）
	想定参加者数	年5人

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】

現状のフォローアップは、頻度として1～2回程度が多く、1年後に実行サポートとして実施することが多い。

【課題】

フォローアップ頻度が1～2回で1年後を目途に実施すると、事業計画策定を実行に移せなかった人や、躊躇った事業者がしばらくほっておかれることが起きるため、定期的なフォローアップの実施による伴走支援が課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

計画策定を支援したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、事業計画では、フォローアップ対象事業者の売上増加割合が約2割、経常利益増加割合が約1割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目標とする。

また、創業計画のフォローアップではすべての創業者の事業が軌道に乗り、事業継続が実現するよう、伴走型支援を実施する。

フォローアップにあたっては、自走化を意識し、小規模事業者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、事業者と従業員と一緒に作業を行うことで当事者意識を持って取り組むことなどに重点をおいた支援を行い、計画の進捗フォローアップを通じて事業者への内発的動機付けを行い、潜在力の発揮に繋げる。

(3) 目標

①事業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
フォローアップ対象事業者数	15者	24者	24者	24者	24者	24者
頻度 （延回数）	四半期毎 （60回）	四半期毎 （96回）	四半期毎 （96回）	四半期毎 （96回）	四半期毎 （96回）	四半期毎 （96回）
売上増加事業者数	－	5者	5者	5者	5者	5者
経常利益増加事業者数	－	3者	3者	3者	3者	3者

②創業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
フォローアップ対象事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
頻度 （延回数）	四半期毎 （32回）	四半期毎 （40回）	四半期毎 （40回）	四半期毎 （40回）	四半期毎 （40回）	四半期毎 （40回）

(4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）
目的	計画を伴走型支援することで、計画どおりの成果を上げる。
支援対象	事業計画及び創業計画の策定を支援したすべての事業者
支援内容/ 支援の手段・ 手法	四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やししながら軌道に乗せるための支援を実施する。

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】

小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、独自での取組には限界がある。また、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。当所では、これまでも事業者の販路開拓を支援してきたが、支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかという実績までは確認できていなかった。また、ITを活用した販路開拓等の支援ができていなかった。

【課題】

各事業の成果が明確でなかったことから、今後は、その成果目標を明確にし、成果がでるまで継続的な支援を実施する必要がある。また、これまでDXに関する支援が十分でなかったことから支援を強化する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。特に、地域内の小規模事業者の多くはITを使った販路開拓等が遅れていることから、ITを活用した販路開拓として、IT導入後の実行支援を実施する。

(3) 目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①ア 機械要素技術展 出展事業者数	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
①イ なおかビジネスマッチング個別商談会 出展事業者数	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②IT 導入後の実行支援 支援事業者数	-	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
(BtoB の場合) 成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
(BtoC の場合) 売上増加率/者	-	3%	3%	3%	3%	3%
③ア 「まちゼミ」支援事業者数	21 者	25 者	25 者	27 者	27 者	29 者
売上増加率/者	-	3%	3%	3%	3%	3%
③イ 「クーポン事業（はなまるクーポン事業）」支援事業者数	224 者	230 者	232 者	235 者	237 者	240 者
売上増加率/者	-	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

①展示会・商談会の出展支援（BtoB）

事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	特に、対企業取引の事業者にとって、展示会・商談会は新たな取引先の獲得にとって有効である。一方、小規模事業者は独自に展示会・商談会に出展できていないことも多い。そこで、新たな取引先の獲得を支援することを目的に展示会・商談会の出展支援を実施する。
展示会等の概要/支援対象	ア 機械要素技術展 支援対象：製造業 訴求相手：全国の製造業 機械要素技術展（M-Tech）は、RX Japan が主催する「ものづくりワールド（日本ものづくりワールド、関西ものづくりワールド、名古屋ものづくりワールド、九州ものづくりワールド等）」のなかで開催されるひとつの展示会である。モータ、ベアリング、ねじ、ばねなどの機械部品や、切削、プレスなどの加工技術、表面処理などが出展する展示会となっている。毎年、設計、開発、試作、製造、生産技術、購買部門をはじめとしたユーザーが多数来場し、出展企業と商談を行っている。令和4年6月に東京ビッグサイトで開催さ

	れた日本ものづくりワールドでは、出展者数が 1,210 社、来場者が 49,261 人を数えた。 イ ながおかビジネスマッチング個別商談会 支援対象：すべての業種 訴求相手：主に中越地方の買い手企業 長岡商工会議所、小千谷商工会議所、十日町商工会議所、当所の中越 4 商工会議所が主催する商談会である。新潟・群馬・埼玉・富山・長野・福島・山形県内の事業者であれば、業種・業態・規模に関わらず参加できる。また、食品関係のバイヤーも参加する。令和 4 年 9 月の開催では、当所管内事業所で参加者数 9 社、商談件数 24 件を数えた。
支援の手段・手法	本支援は、自社独自に展示会・商談会に出展が難しい小規模事業者を支援する目的で実施する。そのため、これまで展示会・商談会への出展経験がない（少ない）事業者を重点支援先とし、これらの事業者が、展示会・商談会に出展し、新たな取引先を獲得するまで伴走型で支援を行う。具体的には、出展者の募集だけでなく、出展前に効果的な展示方法、短時間での商品等アピール方法、商談シート（FCP シート）の作成、パンフレット等の整備、商談相手の事前アポイント等、出展後の商談相手に対するフォロー方法等をワンストップで指導する。これらの支援により成約数の拡大を目指す。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。

②IT 導入後の実行支援（BtoB, BtoC）

事業名	IT 導入後の実行支援
目的	小規模事業者のなかには、IT を使った販路開拓するために設備投資等を行う事業者も多いが、導入後に「使い方がわからない」「使いこなせない」等の理由で十分な成果がでないことも多い。そこで、導入後のフォローアップを支援することで、目指していた成果を実現させることを目指す。
支援対象	事業計画や補助金に基づき IT 設備を導入して販路開拓を目指す事業者
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	IT 導入後の実行支援とはいっても、事業者によって導入した IT 設備は異なるため、一律の支援は難しい。そこで、各事業者の希望する内容に対しオーダーメイド型の支援を実施する。
支援の手段・手法	①事業計画のなかで IT による販路開拓（ホームページ制作、EC サイト利用、SNS の活用等）を記載した事業者や、②各種補助金を活用して販路開拓のための IT 設備を導入した事業者を中心に、巡回訪問等を通じて支援対象者の掘り起こしを行う。その後、十分な成果がでるまで経営指導員や IT 専門家によるハンズオン支援を実施する。
期待効果	BtoB の場合：新たな取引先の獲得を狙う、BtoC の場合：売上拡大を狙う。

③イベントでのテストマーケティング支援（BtoC）

事業名	イベントでのテストマーケティング支援
目的	小規模事業者は広告宣伝に多額の費用をかけることができず、新規顧客との接点が少ない。そこで事業者と新規顧客の接点づくりを目的に「まちゼミ」や「クーポン事業（はなまるクーポン事業）」を実施する。
支援対象	小売業、飲食業等の店舗
訴求相手	地元消費者等
支援内容	「まちゼミ」や「クーポン事業（はなまるクーポン事業）」といったイベントを通じて、既存顧客とは異なる新たな顧客との接点づくりを行う。 ア まちゼミ 平成 14 年に愛知県岡崎市で端を発した「まちゼミ」は、店舗の店主・スタッフがその専門性を生かしミニ講座の講師となるイベントである。双方がコミュニケーションを取ることで、その人間性を市民の皆様知ってもらい信頼関係を築くことで、新規顧客開拓に繋げる有効な手段として、また地域活性化の手段として、今や全国 300 ヶ所以上で実施されている。当所でも平成 25 年度から継続して実施してきた。



↑ まちゼミの開催（画像）

	実施回数/期間	年2回、各1ヵ月程度
	会場	各参加店
	参加店舗数 及び受講者数	1開催あたり20～30店舗（30～40講座）、全店合計500名程度受講
	募集方法	講座内容記載のチラシを市報折り込みで全戸配付
	内容	市民の受講者に対し専門店のノウハウ・技術を伝える1～2時間程度の少人数制の無料ミニ講座
	効果	・店主と受講者の信頼関係が構築され今後の新規顧客開拓に繋がる。 ・講座設定を通じて自社の強みを再認識し経営方針の方向が定まる。 ・アフターフォローを行うことで受講者の30%程度が新規顧客になる。
イ クーポン事業（はなまるクーポン事業） 市内、商業・サービス業の店舗に参加をつのり、各店独自のサービスを付加したクーポン券チラシ（WEBチラシを含む）を市内に配布する事業である。冬場の降雪時、消費者の足が止まる時期に、地元消費喚起を図る事業で平成16年から継続している。また、スタンプラリー実施により、普段行かない店舗への買い回りも狙っており、スタンプラリー当選者には参加店のみで利用できる商品券を進呈している。参加店舗数、消費者の利用回数ともに年々増え、市民に浸透した事業になっている。		
 ↑ はなまるクーポンチラシ（画像）		
	実施期間	2月5日～3月20日（伴走型支援事業の対象期間は2月末まで）
	内容	各店舗独自のサービスを付加した、クーポンチラシを市報折り込みで全戸配付し、来店機会を創出する。
	効果	・冬期間の買い物客減少を抑え、来店機会を創出する。 ・創業店舗には市民に認識してもらう好機となる。 ・低コスト、高効率で情報発信できる機会となる。 ・自店（商品・サービス）の強みを再認識し、消費者へアピールする手法を学ぶ機会となる。
	目標	・クーポン利用者の新規来店率30%程度をめざす。 ・フォローによる新規顧客再来店率50%程度をめざす。 ・創業店舗の75%の参加をめざす。
支援の手段・手法	本事業の目的は参加店と新規顧客との接点を増やすことである。一方、参加店の経営を安定させるためには、新規顧客の獲得だけでなく、その顧客をリピート化させることが重要である。そこで、希望する店舗には、経営指導員による支援や専門家派遣を実施し、来店客をリピート化させるような取組を支援する。	
期待効果	売上拡大を狙う	

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】

現状、経営指導員による指導カルテの相談所内共有及びデータベース化、経営発達支援計画の評価を「経営発達支援計画事業評価委員会（年1回開催）」により実施。

支援データを蓄積するとともに、事業の評価に加えてより成果を出すための助言を受け、事業の見直しを進めてきた。

【課題】

小規模事業者の支援に関する内容については、相談対応の報告にとどまっており、PDCAサイクルが十分

に機能しているとは言えず、詳細な評価までは行ってこなかった。目標数値では表せない支援も多くあり、評価方法も見直す必要がある。的確に小規模事業者の経営発達に資するよう PDCA サイクルを確立した評価を行い、事業の改善につなげていくことが課題である。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の改善のために、PDCA を回す仕組みを構築する。
事業評価の手段・手法	以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。 【PLAN】（事業の計画・見直し） (a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 (b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 【DO】（事業の実行） (c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 経営指導員等は、実施した内容を基幹業務システム（TOAS）、クラウド型支援サービス（BIZ ミル等）、エクセルによるデータベースに適時入力する。 【CHECK】（事業の評価） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、基幹業務システム（TOAS）、クラウド型支援サービス（BIZ ミル等）、エクセルによるデータベースにより各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 毎朝の朝礼後の会議や週 1 回の支援内容の報告会にて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年 1 回の「事業評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。 ※「事業評価委員会」の実施の流れ i 当所担当副会頭を委員長に、当市産業振興部長、当市商業観光課長、当市ものづくり振興課長、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士、地元大学の教員等）、小規模事業者代表 2 名（当所小規模企業振興委員）をメンバーとする「事業評価委員会」を年 1 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）にて定量的に評価を行う。 ii 当該「事業評価委員会」の評価結果は、常議員会にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、当所ホームページ（https://kashiwazakicci.or.jp/）へ掲載（年 1 回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。 【ACTION】（事業の見直し） (h) 「事業評価委員会」の評価を受け、年 1 回、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。

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】

現状、経営指導員を中心に経営発達支援計画の実行に必要な資質向上に取り組んでいる。そのため、経営分析や事業計画策定などの一定のスキルはあるが、当所の経営指導員は、新任と経験年数が浅い経営指導員等がいる。

【課題】

新任、経験年数の浅い指導員においては慣れない指導業務に大きく時間を取られ、対応が散漫になりがちな点が挙げられる。それは事業環境が変化していくために新たな国の施策やパラダイムシフトによる影響を含め、中堅指導員も資質向上を重ねる必要があるが、指導員の人数には限りがあるため補助員と連携した指導業務の効果的な実施や更なる知識習得による「迷い」による不要な時間浪費の払拭が課題である。

(2) 事業内容

①経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

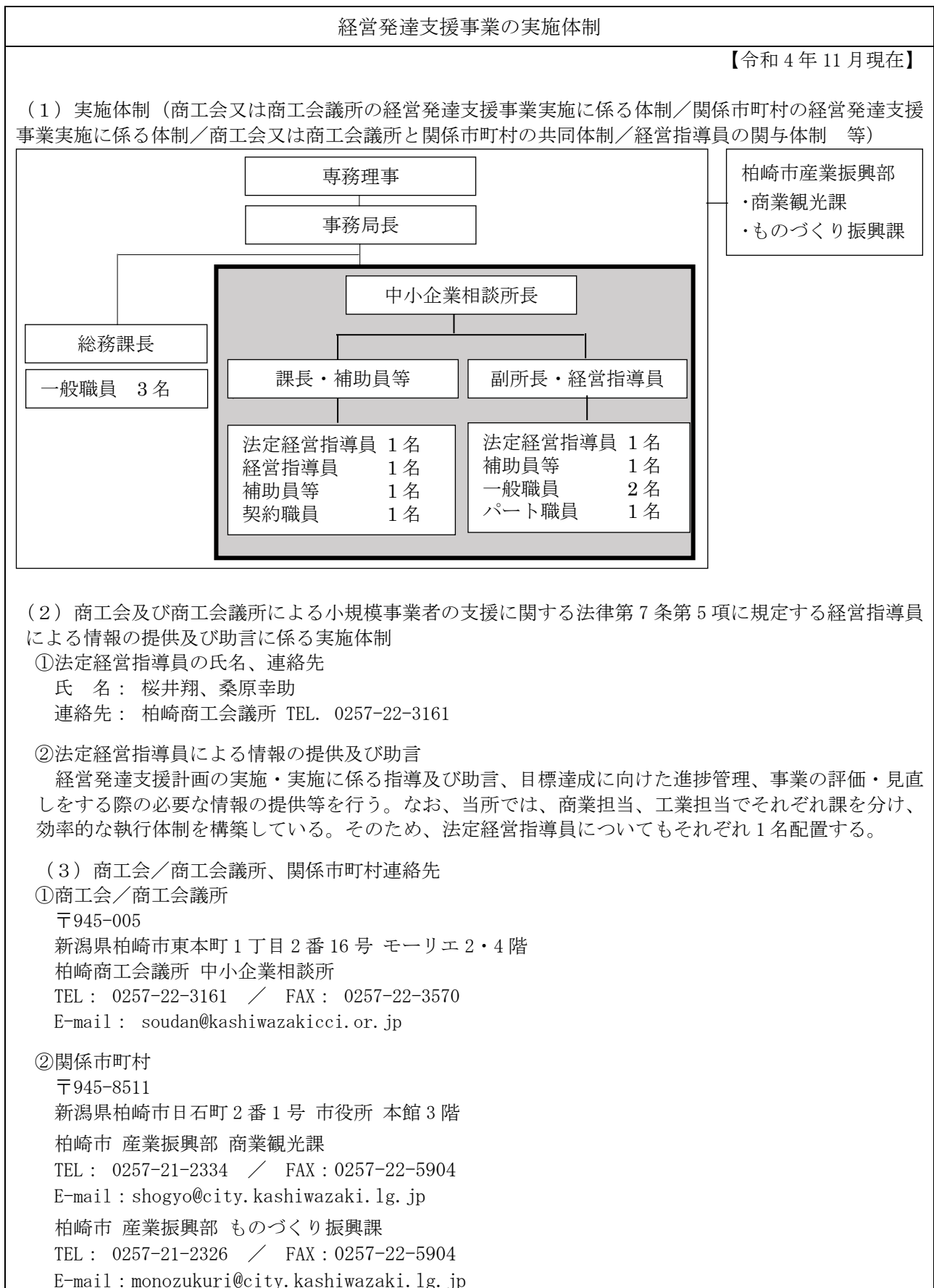
参加者	経営指導員、補助員、一般職員等
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得する。
不足能力の特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 〔小規模支援法改正により新たに求められる能力〕 ・ 伴走型支援により、小規模事業者の売上向上や利益向上といった成果を実現する能力 ・ 展示会等や IT を活用した販路開拓支援により、小規模事業者の需要開拓を実現する能力 〔近年の支援環境の変化に対して求められる能力〕 ・ DX に向けた IT・デジタル化の支援を行う能力 ・ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴等）
内容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下の手段・手法により資質向上を図る。また、これらの研修・セミナーへの参加は、今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、その他の職員も含めて積極的に参加する。 ア 小規模事業者の売上向上や利益向上、販路開拓支援等の資質向上に向けて 新潟県商工会連合会の経営指導員研修等の上部団体等が主催する研修に参加する他、当所で独自に外部講師を招聘する所内研修（経営指導員向け、補助員向け）等を開催する。 イ DX に向けた IT・デジタル化の支援を行う能力の資質向上に向けて DX 関連の動向は日々進化していることから、以下のような、DX 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等の開催情報の収集を行い、資質向上に繋がるものがある場合は、積極的に参加する。 ＜DX に向けた IT・デジタル化の取組＞ i) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPA システム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等の IT ツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策 等 ii) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用、オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム 等 iii) その他の取組 オンライン経営指導の方法 等 ウ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上に向けて 独自に外部講師を招聘し、「コミュニケーション能力向上」や「小規模事業者課題設定力向上」のようなテーマで所内研修を開催する。

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する。
内容	ア OJT 制度 ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。 イ 定期ミーティング 毎朝の朝礼後の会議や週 1 回の支援内容の報告会のなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、研修等へ参加した経営指導員等が順番で講師を務め、経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等について紹介し、ミーティング内で意見交換を行う。また、各人の支援状況等を共有し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。 ウ データベース化 担当経営指導員等が基幹業務システム（TOAS）、クラウド型支援サービス（BIZ ミル等）、エクセルによるデータベースに支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、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



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
必要な資金の額	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
専門家謝金	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
専門家旅費	100	100	100	100	100
通信運搬費	100	100	100	100	100
印刷製本費	300	300	300	300	300
ソフトウェア費	850	850	850	850	850
広報費	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650
委託・外注費	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
会費、国補助金、市補助金、事業受託金、受益者負担、事業収入他

(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