

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	小千谷商工会議所（法人番号 4110005012802） 小千谷市（地方公共団体コード 152081）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 小規模事業者の経営環境の変化への対応を支援することにより、地域に活力あふれる産業を創出する 小規模事業者の DX による業務効率化や販路の開拓、小千谷の新たな名物となる高付加価値商品の開発、製造、販売を支援することにより、地域全体としての労働生産性の向上（所得の向上）を図る 上記を実現するために、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を図る
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 小規模事業者が、他社の経営状況等の地域の経済動向に関するデータを活用してマクロ的な視点での経営判断を行うことを目的に、「会員景況調査」や「鉄工業・電子業の景気動向調査の活用」を実施する。また当所としても、データをもとに、効果的な施策の立案を行う。 2. 需要動向調査に関すること 小規模事業者が、小千谷の新たな名物となる商品の開発を行うことを目的に、商品特性に合わせて地元客や観光客、バイヤー等を対象とした商品調査を支援し、結果をもとに商品の改良に繋げる。 3. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が自社の経営状態を客観的に把握することを目的に経営分析を支援する。 4. 事業計画の策定支援 「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」の結果を踏まえたうえで、小規模事業者が経営環境の変化に対応したビジネスモデルの転換等を行うための事業計画の策定を支援する。また、創業計画の策定支援も実施する。

	5. 事業計画策定後の実施支援 前項で策定したすべての事業計画（創業計画含む）を四半期毎にフォローアップすることで、事業者の売上や利益の増加を実現する。 6. 新たな需要の開拓支援 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に、展示会・商談会の出展支援や、IT 活用による販路開拓（SNS を活用した販売促進支援）、メディア戦略支援を実施する。
連絡先	小千谷商工会議所 中小企業相談所 〒947-8691 新潟県 小千谷市 本町 2-1-5 TEL:0258-81-1300 FAX:0258-83-3632 e-mail:mail@ojiyacci.org 小千谷市 商工振興課 地域産業係 〒947-8501 新潟県 小千谷市城内 2-7-5 TEL:0258-83-3556 FAX:0258-83-2789 e-mail:syoko@city.ojiya.niigata.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) 地域の現状及び課題

① 現状

ア 小千谷市の概況

小千谷市（以下、当市）は日本一の大河・信濃川により形成され、新潟県のほぼ中央に位置する。

市域は、東西に 17.21 km、南北に 20.01 km、周囲 86.1 km に広がり、総面積は 155.19 km² である。

交通は、車では東京・練馬から 229km で約 2 時間 30 分、新潟市内から約 50 分の圏内である。鉄道では東京駅から上越新幹線・JR 上越線を利用して約 2 時間の距離にあり、都心からのアクセスが良好な場所となっている。

小千谷商工会議所（以下、当所）は、当市唯一の商工団体である。

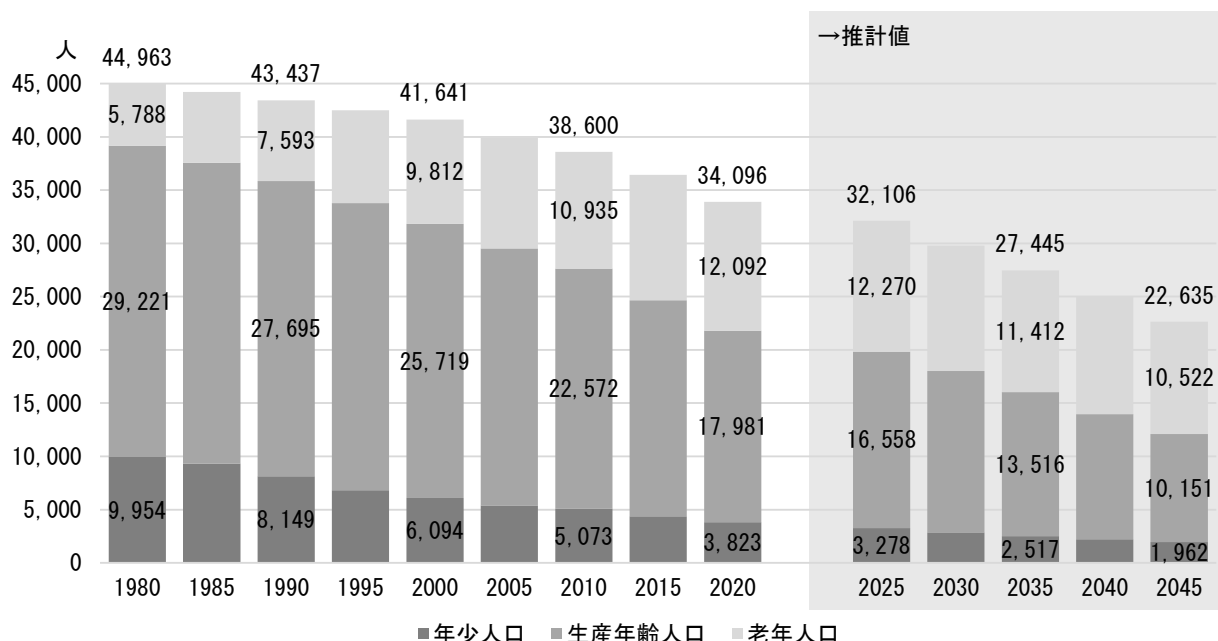


イ 人口

令和 4 年 8 月末の人口は 33,871 人である（住民基本台帳）。

国勢調査の結果を基に人口推移をみると、人口は減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。年齢別人口について将来の推移をみると、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は横ばい～減少傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は、令和 2 年（2020）年の 35.5% から令和 27（2045）年には 46.5% に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 年（2020）年の 52.7% から令和 27（2045）年には 44.8% に低下する見込みである。



出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

ウ 特産品

当市には、当市発祥といわれる錦鯉をはじめ、小千谷縮、そばなど職人の技が光る特産品が多くある。また米どころならではの酒や米菓なども人気である。

当市における主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品名	概要
錦鯉	江戸時代に当地で発見された錦鯉。その後、研究と改良を重ねる中で様々な品種が生まれ、種類の豊富さ、品質の高さから、今では鑑賞魚として海外からも注目を浴びている。
小千谷縮	小千谷縮は江戸時代初期に越後麻布に改良を加えて完成させた伝統織物。「しば」と呼ばれるシワが特徴で、独特の涼感と風合いがある。雪の上に生地を広げ色を鮮やかにする「雪ざらし」は昔ながらの手法となっている。
へぎそば	小織物の糊付けに用いる海藻の「布海苔」をつなぎに使用、なめらかで独特のコシの強さが特徴。「へぎ」と呼ばれる四角い板状の器に一口程度に小分けし丸めて盛り付けられることから「へぎそば」と呼ばれる。
日本酒	当市は、豪雪地であり、米・水・気候全てが酒造りに適した環境である。日本で初めて雪中貯蔵酒の挑戦を行った酒蔵があるなど、いずれの酒蔵も越後杜氏の高度な技で作りだされたお酒で、品評会で最優秀賞を獲得するなど全国的にも評価されている。

エ 観光資源

当市は、市民総参加の祭り、牛の角突きをはじめとした伝統行事などが盛んで多くの人を訪れる。また、豊かな自然のなかに現れる棚田やそば畑、養鯉池に古き良き日本の原風景をみることができる。

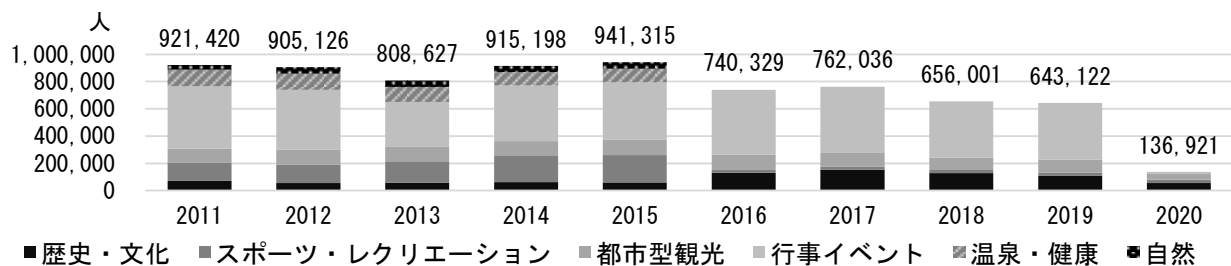
当市における主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

観光資源名	概要
祭り	毎年9月9日、10日に開催される「浅原神社秋季例大祭」で奉納される花火は、世界最大級の四尺玉が打ち上がることで有名である。「おちやまつり」の万灯は、一部が動く仕掛けがあるため「からくり万灯」といわれる。仕掛けは地元町内会などで発案し、制作される。
牛の角突き	江戸時代後期から守り継がれてきた伝統行事で国指定重要無形民俗文化財に指定されている。小千谷闘牛場で毎年5月3日に初場所を迎え、11月まで毎月1回開催される。勝負を仕切る勢子たちの声に勢いづいた牛が巨体をぶつけ合う姿は迫力満点である。
山本山高原	春の菜の花、夏のひまわり、秋のそば畑、冬の雲海など、山本山高原はどの季節も、小千谷の自然風景の見どころに数えられる景勝地である。

オ 観光入込客数の推移

令和2（2020）年度の観光入込客数は13.6万人である。推移をみると、近年は年間70万人前後で安定推移していたものの、令和2（2020）年の新型コロナウイルス感染症により減少していることが読み取れる。



出典：新潟県「新潟県観光入込客統計」

カ 産業

(a) 業種別の景況感

当所が実施している会員景況調査より景況感をみる。なお、新型コロナウイルス感染症前後の景況感を比較するため、平時（コロナ前）として平成 31 年 4 月～令和元年 6 月期、直近期として令和 4 年 4～6 月期を取り上げる。

結果をみると、多くの業種で、新型コロナウイルスの感染拡大の前後問わず、業況 DI、売上高 DI、採算（経常利益）DI がマイナス値であることが読み取れる。特に、新型コロナウイルス感染症の拡大前では業況 DI が▲31.8、売上高 DI が▲41.3、採算（経常利益）DI が▲38.1 となっており、厳しい経営環境に置かれている事業者が多いといえる。

■ 自社の業況（対前年同期比）

	自社の業況		売上高の動向		採算（経常利益）の動向	
	平時（コロナ前）	直近期	平時（コロナ前）	直近期	平時（コロナ前）	直近期
卸売業	▲18.8	20.0	▲43.8	33.3	▲25.0	0
小売業	▲48.6	▲55.9	▲60.0	▲38.3	▲51.4	▲58.8
製造業	▲29.0	0	▲32.2	13.4	▲32.2	▲6.7
建設業	▲14.3	▲26.9	▲21.4	▲42.3	▲28.6	▲46.1
サービス業	▲43.7	▲35.3	▲50.0	▲29.4	▲50.0	▲29.5
全産業	▲31.8	▲23.8	▲41.3	▲16.4	▲38.1	▲31.9

(b) 業種別の商工業者数（小規模事業者数）の推移

当市の平成 24 年の事業者数は 1,919 社、平成 28 年の事業者数は 1,829 社である。

小規模事業者数は平成 24 年が 1,521 者、平成 28 年が 1,430 者であり、4 年間で 6.0%減少している。産業別にみると、製造業が△35 者、卸・小売業が△27 者と減少数が大きくなっている。

	建設	製造	情報 通信	卸・ 小売	宿泊・ 飲食	医療、 福祉	他サー ビス	その他	計
平成24年									
事業所数	244	303	6	486	236	95	391	158	1,919
小規模事業所数	229	245	4	372	173	41	314	143	1,521
平成28年									
事業所数	237	271	5	454	222	116	386	138	1,829
小規模事業所数	220	210	4	345	165	52	308	126	1,430
増減（H28年-H24年）									
事業所数	△7	△32	△1	△32	△14	21	△5	△20	△90
増減割合	△2.9%	△10.6%	△16.7%	△6.6%	△5.9%	22.1%	△1.3%	△12.7%	△4.7%
小規模事業所数	△9	△35	0	△27	△8	11	△6	△17	△91
増減割合	△3.9%	△14.3%	0.0%	△7.3%	△4.6%	26.8%	△1.9%	△11.9%	△6.0%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」より一部加工

(c) 業種別の課題（経営課題）

i 商業

商業における現状・問題点と課題は次のとおりである。

現状と問題点		課題
人口減少、少子高齢化、コロナ感染拡大等による来店者数減少	→	新規顧客獲得、販路拡大、新事業への挑戦、SNS や EC サイトの活用
販売会等の出店機会減少による売上減少	→	新規顧客獲得、販路拡大、新事業への挑戦
燃料や仕入価格高騰による収益圧迫	→	業務効率化、価格転嫁
経営者の高齢化、後継者不在	→	事業承継
DX（デジタルトランスフォーメーション）の取組の遅れ	→	経営者の意識向上、IT 人材の育成
中心市街地の空洞化	→	新図書館複合施設を活用した賑わい創出

ii_工業

工業における現状・問題点と課題は次のとおりである。

現状と問題点		課題
原材料費や光熱費高騰による収益圧迫	→	業務効率化、価格転嫁
部品や原材料の調達困難による納期遅延	→	生産調整、高額な材料の仕入
人材不足	→	業務効率化、生産性向上、人材育成、離職防止、多様な人材やU・Iターンの受入
環境への配慮	→	高額な省エネ設備導入

iii_観光業

観光業における現状・問題点と課題は次のとおりである。

現状と問題点		課題
コロナ感染拡大による需要減	→	新商品・新サービスの開発、団体向けから少人数向けのサービス提供
燃料や仕入価格高騰による収益圧迫	→	業務効率化、価格転嫁

また、参考として、観光に関する地域課題をあげると以下ようになる。

現状と問題点		課題
宿泊施設の不足	→	通年観光の対象となる地域資源の発掘
観光の核となるものがない	→	体験型観光への取組み、錦鯉の観光資源としての魅力向上
小千谷市の認知度が低い	→	積極的な情報発信、小千谷のモノ・コトの高付加価値化

キ 今後5年間で小規模事業者の経営環境が変化する出来事

・図書館等複合施設整備事業

令和6年6月を予定として、中心市街地における「賑わい・交流・憩いの創出」を目的として、旧小千谷総合病院跡地に図書館等複合施設を整備される。本施設には、市民の交流拠点となる部屋「アンカー」も複数設置。会議室やダンススタジオのほか、子どもの遊び場などに活用する。また、屋上部分の広場には、野外ステージが設けられイベントでの利用を想定している。

当施設の整備により、人流が変わる他、観光の起点としての役割も期待されている。



ク 第五次小千谷市総合計画

「第五次小千谷市総合計画（平成28年度～令和7年度）」の商工・観光に該当する箇所は下表のとおりである。

小規模事業者支援の視点からみると、①製造業におけるものづくりの将来を担う人材の確保や育成のためのキャリア教育の推進や、ものづくりの効率化や高付加価値化による競争力強化のための「知」の拠点

である大学と連携した技術開発の支援、②商業では中心商店街における買い物客にやさしく、賑わいのある商店街づくりなどの支援を掲げている。

■基本構想（平成 28 年度～令和 7 年度）

都市像

～ひと・技・自然～ 暮らして実感 地域の宝が輝くまち おちや

基本目標

基本目標 3 創造性と活力あふれる産業のまちづくり（産業）

■後期基本計画（令和 3 年度～令和 7 年度）

創造性と活力あふれる産業のまちづくり（産業）

1 商工業の振興

(1) 商業の振興

[施策の基本方針]

- ①商業の活性化支援／②起業や開業に対する支援
- ③小千谷産品の開発やブラッシュアップに対する支援／④市場開拓と販路拡大に対する支援
- ⑤ふるさと納税制度の活用による小千谷産品の販路拡大

(2) 基幹産業の強化

[施策の基本方針]

- ①技術継承のための人材育成／②新技術開発と経営基盤の強化
- ③販路開拓や拡大に対する支援

(3) 企業立地の推進

[施策の基本方針]

- ①企業立地用地などの確保／②企業立地の促進／③新たな労働形態への対応

3 地域特性を活かした産業の育成

(1) 独創性・創造性豊かな産業の育成

[施策の基本方針]

- ①伝統産業の PR／②複合経営型アグリビジネスの構築促進
- ③起業、第二創業に対する支援／④産学金官の連携

(2) 錦鯉産業の振興

[施策の基本方針]

- ①市の魚「錦鯉」の PR／②販路拡大に対する支援
- ③鯉ヘルペスウイルス（KHV）病への対策強化
- ④経営基盤の強化／⑤教育や観光との連携

②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず、人口をみると、当市の人口は減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。商業事業者にとっては、ターゲットの見直しなどによる、市内人口減少による消費の減衰への対応が課題となる。

さらに、年齢 3 区分別人口をみると、高齢化率が上がり、消費構造が変化していくことから、この変化への対応が課題となる。また、生産年齢人口の減少が見込まれ、産業人口が不足することが予測されることから、IT の活用等による生産性の向上への取組が必要となる。

特産品をみると、当市発祥といわれる錦鯉をはじめ、小千谷縮、そばなど職人の技が光る特産品が多くある。また米どころならではの酒や米菓なども人気である。そのため、小規模事業者においても特産品を活かした加工品などの商品開発・販売が期待されている。

観光面では、市民総参加の祭り、牛の角突きをはじめとした伝統行事などが盛んで多くの人が訪れる。また、新型コロナウイルス感染症の拡大前は、前述の錦鯉を目当てに、中国等のインバウンドもみられた。現状、小規模事業者の多くは、この観光消費の獲得が十分でないため、観光客需要の獲得が課題となる。

景況感をみると、新型コロナウイルス感染症の拡大前においても業況 DI が▲31.8 ポイントとマイナス値になっている。これはつまり、縮小市場のなかで事業を展開している事業者が多いことと同義であり、

事業の再構築や経営革新などのターゲットの見直しが課題であることが読み取れる。

業種別の事業所数の推移をみると、平成 24 年が 1,521 者、平成 28 年が 1,430 者であり、4 年間で 6.0% 減少している。産業別にみると、製造業が△35 者、卸・小売業が△27 者と減少が大きい。製造業や卸・小売業では、近年、創業等がほとんどみられないことから、既存の製造業や卸・小売業における経営力の維持・強化や事業承継による地域産業の維持が課題となる。

業種別の課題をみると、①商業では、新規顧客獲得、販路拡大、新事業への挑戦、IT の活用など、②工業では、業務効率化、生産性向上、人材育成など、③観光業では、新商品・新サービスの開発などが課題となっている。

また、今後 5 年間で小規模事業者の経営環境に影響を与える出来事をみると、令和 6 年 6 月を予定として、中心市街地における「賑わい・交流・憩いの創出」を目的として、図書館等複合施設が整備される予定となっている。本整備により、中心市街地における人流の変化等も予測されることから、小規模事業者も対応が必要となる。

(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

これまでの現状と課題を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興のあり方を以下のとおり定める。また、当所としてもこれを実現すべく支援を実施する。

ア 小規模事業者が経営環境の変化に対応できる力をつけていること

現在、小規模事業者の多くは縮小市場のなかで事業を展開しているため、事業計画を通じて事業の再構築や経営革新などのターゲットの見直しを行い、経営環境の変化に対応している姿を目指す。

イ 小規模事業者が DX により労働生産性の向上や販路の開拓を実現していること

現在、小規模事業者の多くが、IT 化が十分でないため、IT 化等の DX により、労働生産性向上や販路の開拓（商圈の拡大等）を実現している姿を目指す。

ウ 小規模事業者が小千谷の新たな名物となる商品を開発、製造、販売していること

現在、新型コロナウイルス感染症の影響により観光環境が変化し、今後は、地域資源を活用した新商品・新サービス等の開発や、団体向けから少人数向けのサービス提供への転換等が求められているため、小規模事業者がこの変化に対応し、新たな名物となる商品等を販売している姿を目指す。

エ 小規模事業者の事業承継が活発化し、事業を継続する事業者が増加していること

当市の基幹産業のひとつである製造業を中心に、小規模事業者数が減少しており、地域の活力低下を招くことが懸念されることから、事業承継が活発に行われている姿を目指す。

オ 小千谷で起業する若者が増えていること

創造性と活力あふれる産業を創出するためには、既存事業者の経営環境の変化への対応の他に、創業による新陳代謝も必要である。そこで、小千谷で起業する若者が増加している姿を目指す。

②第五次小千谷市総合計画との連動性・整合性

第五次小千谷市総合計画では「創造性と活力あふれる産業のまちづくり」を目指し、後期基本計画では、「商業の活性化支援」「起業や開業に対する支援」「小千谷商品の開発やブラッシュアップに対する支援」「市場開拓と販路拡大に対する支援」「新技術開発と経営基盤の強化」などを掲げている。

前項の「ア」「イ」「ウ」は「商業の活性化支援」、「エ」「オ」は「起業や開業に対する支援」、「ウ」は「小千谷商品の開発やブラッシュアップに対する支援」、「イ」は「市場開拓と販路拡大に対する支援」や「新技術開発と経営基盤の強化」に寄与する目標であり、それぞれ連動性・整合性がある。

③商工会議所としての役割

(a) 商工会議所としての役割

当所は昭和 25 年 11 月の設立以来、商工業の発展と地域振興を目的に幅広い活動に取り組んできた。特

に地域の伝統や文化、雇用を支えコミュニティの中核的存在である中小企業の経営基盤の強化、後継者の育成、経営革新に向けたさまざまな支援活動を展開している。

昨今の経営を取り巻く環境は厳しさを増しており、中小企業の中でも特に小規模事業者は独力での経営の改善発達が困難な場合が多い。そのため当所には、地域における小規模事業者の身近な支援機関として、一時的支援ではなく伴走型支援を行うことが求められている。

第2期経営発達支援計画では、以下の目標を掲げ、小規模事業者支援を実施してきた。今後は第3期経営発達支援計画を定め、小規模事業者の活性化に向けて全職員一丸となり取り組む。

目標（第2期経営発達支援計画）

既存の小規模事業者が抱える経営課題を解決して販路拡大を図るため、また創業支援や事業承継支援を推進するため関係機関、専門家と連携しながら伴走型支援を行い、経営の持続的発展を図る。併せて、地場産業振興をはじめ商店街振興、地域資源利活用、人材確保・育成などに取組み地域経済の活性化を図る。

(b)DX 協議会

令和3年6月にDXを活用した企業の生産性向上を目的として、DX協議会（座長：当所副会頭、委員9名）が設立された。本協議会は、企業の生産性向上が図れるモデルケースの提案や、DXを活用した情報発信などを行っており、DXの側面において、当所と協力して事業者支援を実施する予定である。

(3)経営発達支援事業の目標

これまで記述した(1)、(2)を踏まえ、本計画の目標を以下3項目とする。

【目標①】

小規模事業者の経営環境の変化への対応を支援することにより、地域に活力あふれる産業を創出する

【目標②】

小規模事業者のDXによる業務効率化や販路の開拓、小千谷の新たな名物となる高付加価値商品の開発、製造、販売を支援することにより、地域全体としての労働生産性の向上（所得の向上）を図る

【目標③】

上記を実現するために、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を図る

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

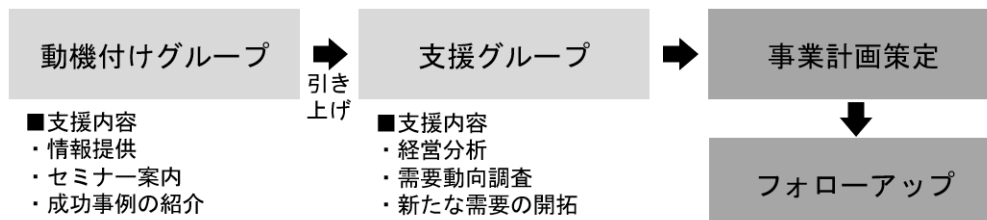
(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①達成のための方針】

小規模事業者の経営環境の変化への対応のために、まずは経営分析支援により各事業者の現状（経営状況）を明らかにする。経営分析では、財務データ等からみ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く。同時に、地域経済分析システム（RESAS）等の分析を通じて外部環境を整理する。これらの分析結果を活用しながら、今後の方向性を事業計画にまとめる。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる。

支援にあたっては、下図のとおり、市内の小規模事業者を「動機付けグループ」と「支援グループ」に分け、それぞれのグループに適した支援を実施する。



「動機付けグループ」は経営改善に積極的でないグループである。このグループの小規模事業者は、経営分析等の支援の必要性を感じるに至っていないため、情報提供やセミナーの案内、経営分析を活用した小規模事業者の成功事例の紹介を行うなど、支援への働きかけを継続して実施する。これらの働きかけの結果、経営改善等への動機付けを図り、「支援グループ」に引き上げていくことを目指す。

「支援グループ」は経営改善意欲が高いグループである。この経営改善を実現させるため、経営分析だけでなく、需要動向調査、新たな需要の開拓などの具体的な支援を提案する。また、経営改善を実施する段階において、事前に事業計画の策定を行い、計画に沿った経営改善を伴走型で支援する。

【目標②達成のための方針】

DXによる労働生産性の向上や販路の開拓に対しては、DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得させること、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ことを目的にDX推進セミナーを開催する。また、個社のSNSを活用した販売促進を支援する。

小千谷の新たな名物となる商品の開発、製造、販売の支援に関しては、商品特性に応じて、地元消費者、都市圏の消費者、バイヤーを対象に商品調査を実施し、結果を基に商品の改良に繋げる。また、「フードメッセ in にいがた」等の展示会・商談会の出展支援を行うなど、販路開拓を実施する。

【目標③達成のための方針】

経営分析、事業計画の策定、策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営指導員等の資質向上を実施する。

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】

小規模事業者の多くは、自社の経営状況はわかるが、他社の経営状況等の地域の経済動向に関するデータを確認することができず、マクロ的な視点での経営判断が難しい。これが小規模事業者の経営環境の変化への対応が進まないひとつの要因であると考え。当所でも、地域の経済動向に関する情報収集は行ってきたが公表が十分でなかった。

【課題】

小規模事業者の経営判断に資するような地域の経済動向に関するデータを公表する必要がある。そのため、景況調査等の情報を収集し、結果を分析後、結果をホームページで公表する。

(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会員景況調査 公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②鉄工業・電子業の景気動向調査 公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

①会員景況調査（アンケート調査）

事業名	会員景況調査（アンケート調査）
目的	市内の中小企業（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	年 4 回、郵送調査および職員のヒアリング調査により実施。市内の会員事業者 約 130 者（卸売業・小売業・製造業・建設業・サービス業）より調査票を回収する。
調査項目	売上高、採算（経常利益）、業況、資金繰り、従業員、借入難易度 等
分析の手段・手法	当所職員が業種別分析や経年分析などを行いレポートにまとめる。
調査結果の 活用方法	分析結果は所内で共有し、巡回訪問・窓口相談において小規模事業者へ情報提供できるようにする。また、当所ホームページで公表するだけでなく、行政や地元新聞にも定期的に情報発信を行い、広く活用してもらう。当所としても、分析結果を支援施策の検討に活用する。

②鉄工業・電子業の景気動向調査（アンケート調査）

事業名	鉄工業・電子業の景気動向調査（アンケート調査）
目的	当市の基幹産業である鉄工業界・電子業界の景気動向を把握することで、関連業界の事業者の経営分析や事業計画策定や、当所での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	年 4 回、小千谷鉄工電子協同組合 [*] と連携して実施。小千谷鉄工電子協同組合の組合員 63 者より調査票を回収する。
調査項目	工場の出荷額、従業員数、輸出額、前後 3 ヶ月間の設備投資（土地を除く）、今期の出荷額の動向、来期の予測出荷額の動向 等
分析の手段・手法	小千谷鉄工電子協同組合と当所が連携して集計・分析を行い、レポートにまとめる。
調査結果の 活用方法	分析結果は、当所ホームページに掲載する。また、関連業界の事業者にはメール配信する。メール配信の際は、日本工作機械工業会の工作機械統計数値も併せて配信することで、事業者にも全国と当市の両方の業界動向を把握してもらい、経営分析や事業計画策定に活用できるようにする。また、行政や地元新聞にも情報発信を行う。

当所としても、分析結果を支援施策の検討に活用する。

※小千谷鉄工電子協同組合
昭和 42（1967）年に設立（設立時は「小千谷鉄工協同組合」）された当市の鉄工業・電子業の組合である。組合員への各種調査活動、組合従業者の教育・指導による講習会の実施、若手技能者養成機関の運営、地域事業やキャリア教育及び産学交流への参画、各種親睦大会の実施などを行っている。また、若手経営者で組織される小千谷鉄工電子協同組合木曜会は、次世代リーダーの育成や情報交換・親睦を図っている。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】
小規模事業者が小千谷の新たな名物となる商品の開発するためには、プロダクトアウトの視点だけでなく、マーケットインの視点も重要である。当所ではこれまで、市場調査支援の強化の必要性を感じていたが、十分に実施できていなかった。

【課題】
小規模事業者の商品の調査を支援する必要がある。また、調査結果を基にした商品改良の支援を伴走型で行うことが課題である。

(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
イベントを活用した商品調査 調査対象事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

事業名	イベントを活用した商品調査
目的	小規模事業者のなかには、地域資源を活用した商品（以下、小千谷産品）の販売にチャレンジする事業者もいる。一方、小規模事業者は経営資源が少なく、市場調査などが不十分であることが多い。そこで、当所にて市場調査を支援することで、顧客・バイヤーの声を取り入れた商品の改良等の“売れる商品”づくりに繋げる。
対象	小千谷産品の食品や飲食店のメニュー、3 商品/年（1 者あたり 1 商品）を対象とする。
調査の手段・手法	年度ごとに調査テーマを定め、①地元客や観光客向けに販売を強化したい商品の調査を行う年度は「小千谷うまいもの市 ^{※1} 」などの地元でのイベント、②都市圏等向けやバイヤーに販売を強化したい商品の調査を行う年度は「フードメッセ in にいがた ^{※2} 」などの都市圏でのイベントでアンケート調査を実施する。アンケート調査は、経営指導員と事業者が協力して実施し、消費者向けのアンケートでは 1 商品あたり 30 名以上、バイヤー向けのアンケートでは 1 商品あたり 3 名以上のバイヤーからアンケート票を回収する。
調査を行う項目	≪消費者向け調査の場合≫ □商品の総合評価（直感的な評価） □味 □パッケージ □独自性（小千谷らしさ） □価格 □購入意向 □その他改善点 等 ≪バイヤー向け調査の場合≫ □商品の見た目の良さ □商品 1 個あたりの大きさ □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	アンケート収集後は経営指導員が専門家と連携して分析を行う。分析では、消費者向け調査の場合は各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施し、結果から商品等のターゲット顧客や改良点などを抽出する。また、バイヤー向け調査の場合は、3 名以上

	のバイヤーの評価のなかで、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る。これにより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、経営指導員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、商品等の改良に活用する。商品改良にあたっては、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。

※1 小千谷うまいもの市

当所が主催するイベントである。地域の「食」を通じて地域を元気にすることを目的としている。和洋菓子や米菓、そばにたこ焼き、ラーメンなど “小千谷のうまいもの” が大集合する食のイベントとなっており、地元客の他、市外からも来場者がみられる。

※2 フードメッセ in にいがた

『8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること』にて詳細を記述

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が、経営環境の変化への対応に関し問題意識を持つためには、まずは小規模事業者自身が自社の経営状態を客観的に把握することが重要である。当所ではこれまでも経営分析の支援を実施してきたが、表面的な分析に留まっていることも多く、必ずしも事業者の本質的な課題までは抽出できていなかった。

【課題】

これまで表面的な分析もみられたことから、今後は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いた経営分析を実施することが課題である。

(2) 目標

現行の 20 者/年から徐々に支援数を増加させ、計画 5 年目に 45 者/年（＝経営指導員 3 名×15 者/年）を目指す。

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	20 者	25 者	30 者	35 者	40 者	45 者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者自身が自社の経営状態を客観的に把握することを目的に、経営分析を支援し、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	ア 小規模事業者の分類（P8 参照）別掘り起こし 「動機付けグループ」に分類される小規模事業者に対しては、情報提供やセミナーの案内、経営分析を活用した小規模事業者の成功事例の紹介を行うなど、支援への働きかけを継続して実施することで次の「支援グループ」に引き上げる。 「支援グループ」に分類される小規模事業者に対しては、巡回訪問・窓口相談の際に個別に経営分析を提案する。 イ 広報による掘り起こし 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、各種セミナー開催時に経営分析を訴求する。 ウ マル経融資相談者に対する掘り起こし マル経融資相談者に対し、抜本的な経営改善への意識を持たせることを目的に、経営

	分析を提案する。これにより、資金繰り支援だけでなく、経営の改善支援に繋げる。 エ 経営相談会での掘り起こし 中小企業診断士などの専門家を招いた定期相談会を毎月開催し、経営課題を抱えている小規模事業者を掘り起こす。
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、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、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は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。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 ・分析結果は、クラウド型支援ツール（BIZ ミル等）上に集約し、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする。これらの取組により、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」を実施した事業者が、経営環境の変化に対応したビジネスモデルの転換等を行う際には、事前に事業計画を策定することが有効である。当所では、これまでも事業計画の策定を支援してきたが、ビジネスモデルの転換などといった経営の方向性にまで踏み込んだ支援ができていなかったという現状がある。

【課題】

今後は、「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」を踏まえて、経営の方向性にまで踏み込んだ支援を行うことが課題である。

(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、経営分析件数の約5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	10 者	12 者	15 者	17 者	20 者	22 者
事業計画策定セミナーの開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
DX 推進セミナーの開催回数	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②創業計画策定事業者数	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
創業塾の開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 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。 ・事業計画策定セミナーを開催する。	
	■事業計画策定セミナー	
	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参加を促す。
	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
	カリキュラム	1. 事業計画とは、2. SWOT 分析の方法、3. 経営方針、4. 経営課題ごとの取組、5. アクションプラン、6. 数値目標、7. 補助金の活用 等
	想定参加者数	30 人/回
	その他	事業計画策定セミナーを契機に事業計画策定にチャレンジする事業者に対しては、事前に経営指導員が経営分析を実施する。
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小規模事業者が作成した事業計画に対し専門家派遣や特別相談窓口で専門家がアドバイスする方法、③小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の 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。	
	■個別相談会	
	概要	専門家による事前予約制の定期無料相談会
	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 5 日程度
	窓口専門家	中小企業診断士 等
	相談できる内容	新たな分野への挑戦や起業に伴う事業計画や補助金の申請、経営相談など
	想定参加者数	最大 3 人/日

	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 DX 推進セミナーの開催や IT 専門家派遣を実施する。 ■DX 推進セミナー	
	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参加を促す。
	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	DX 協議会の紹介講師、日本商工会議所の紹介講師、地元 IT 事業者、地元 IT 専門家等を想定
	カリキュラム	DX とは、DX の成功事例、既存の業務視点の DX、顧客視点の DX、自社で取り組むべき DX、DX の始め方・進め方、IT ツール紹介 等 (令和 4 年度カリキュラムより)
	想定参加者数	15 人/回
	その他	希望する事業者に対しては、講師による個別相談会を実施。

②創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援								
目的	創業者のビジネスが成功するよう、創業計画の策定を支援する。								
支援対象	創業者・創業希望者								
対象事業者の掘り起こし	産業競争力強化法に基づき小千谷市が認定を受けた「創業支援等事業計画」により実施される「創業塾」、国等の補助金、窓口相談を導入部に、支援対象者を掘り起こす。 ■創業塾 <table border="1"> <tr> <td>募集方法</td><td>小千谷市が全世帯に配布している「市報おぢや」、新聞折込チラシ、当所ホームページ、巡回等による周知、関連機関による周知</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年 1 回 (4 日間)</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td> 1 日目 創業の実態、成功する創業のステップ 2 日目 マーケティング戦略、事業構造シート 3 日目 顧客共感・競争優位の考え方、ケーススタディ 4 日目 創業者の資質、創業計画のポイント、売上予測・損益計画 (令和 3 年度カリキュラムより) </td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>10 人</td></tr> </table>	募集方法	小千谷市が全世帯に配布している「市報おぢや」、新聞折込チラシ、当所ホームページ、巡回等による周知、関連機関による周知	回数	年 1 回 (4 日間)	カリキュラム	1 日目 創業の実態、成功する創業のステップ 2 日目 マーケティング戦略、事業構造シート 3 日目 顧客共感・競争優位の考え方、ケーススタディ 4 日目 創業者の資質、創業計画のポイント、売上予測・損益計画 (令和 3 年度カリキュラムより)	想定参加者数	10 人
募集方法	小千谷市が全世帯に配布している「市報おぢや」、新聞折込チラシ、当所ホームページ、巡回等による周知、関連機関による周知								
回数	年 1 回 (4 日間)								
カリキュラム	1 日目 創業の実態、成功する創業のステップ 2 日目 マーケティング戦略、事業構造シート 3 日目 顧客共感・競争優位の考え方、ケーススタディ 4 日目 創業者の資質、創業計画のポイント、売上予測・損益計画 (令和 3 年度カリキュラムより)								
想定参加者数	10 人								
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・専門家と一緒に練り上げる方法で実施する。								

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、事業計画策定後の実施支援が不十分であり、事業計画が形骸化することもあった。また、売上増加や利益増加といったアウトカムにまで着目したフォローアップを実施してこなかった。

【課題】

事業計画の徹底したフォローアップを行うことで、実行を阻害する課題に対し事業者と一緒に解決する必要がある。また、フォローアップ支援を通じて、支援事業者の売上や利益の増加を実現することが課題である。

(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 20%、経常利益増加割合が 15%※（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。

※当所が実施した会員景況調査（P3 参照）では、新型コロナウイルス感染症拡大前の平成 31 年 4 月～令和元年 6 月期において、前年同期比で売上高が増加している事業者の割合は 11.9%、経常利益が増加している事業者の割合は 7.9%であった。そこで、本計画においては、事業計画策定～フォローアップという伴走型支援を実施した事業者において、売上増加事業所の割合が 20%、経常利益増加事業者の割合が 15%となることを目指す。

(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	10 者	12 者	15 者	17 者	20 者	22 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (40 回)	四半期毎 (48 回)	四半期毎 (60 回)	四半期毎 (68 回)	四半期毎 (80 回)	四半期毎 (88 回)
売上増加事業者数	-	2 者	3 者	3 者	4 者	4 者
経常利益増加事業者数	-	2 者	2 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	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (16 回)	四半期毎 (16 回)	四半期毎 (16 回)	四半期毎 (16 回)	四半期毎 (16 回)	四半期毎 (16 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、商圏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、SNS を活用した販売促進支援を実施する。

(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展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	9 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②SNS を活用した販売促進支援事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率/者	-	3%	3%	3%	3%	3%
③メディア戦略支援事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 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%

(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、BtoB 取引の事業者にとって、展示会や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・商談会の参加支援を実施する。
展示会等の概要/ 支援対象	年度によって、支援テーマを定め、以下のいずれか（複数の場合もある）の展示会・商談会の出展支援を行う。 ア フードメッセ in にいがた 支援対象：主に食品・食材製造業 訴求相手：新潟県内のバイヤー 朱鷺メッセ 新潟コンベンションセンターを会場に開催される、日本海側最大規模の食の国際総合見本市である。新潟に拠点を置く食品関連事業者や、地方の商品に関心を持つ多くの食品バイヤーが首都圏や隣接エリアから来場する。令和 3 年 11 月の開催では、327 事業者が出展し、来場者数は 7,716 名を数えた。 イ スーパーマーケット・トレードショー 支援対象：主に小千谷産品の販売を強化したい事業者 訴求相手：全国のスーパーマーケットおよび商社等のバイヤー 幕張メッセを会場に開催される展示・商談会である。食品流通業界に最新情報を発信することを目的としており、全国のスーパーマーケットを中心とした小売業をはじめ、卸・商社、中食、外食などから多数のバイヤーが参加する。令和 4 年 2 月の開催では、出展者 1,652 社・団体、入場者数 42,885 名（同時開催の展示会含む）を数えた。 ウ ながおかビジネスマッチング個別商談会

	支援対象：全業種 訴求相手：県内および近隣県の事業者 長岡商工会議所、柏崎商工会議所、十日町商工会議所及び当所が主催する商談会である。新潟県全域のほか、群馬・埼玉・富山・長野・福島・山形県の事業者がビジネスマッチングを目的に集うだけでなく、食品関係のバイヤーも参加する。令和3年9月の開催では、エントリー企業数 179 社、商談実施企業数 延べ 143 社、商談件数 213 件（うち Web 商談 72 件）を数えた。
支援の手段・手法	本支援は、自社独自に展示会・商談会の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、展示会等に出展し、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。

②SNS を活用した販売促進支援（BtoC）

事業名	SNS を活用した販売促進支援
目的	近年、新たな販路開拓手法として、SNS による販売促進や販売が盛り上がり、取り組む事業者も増加している。そこで、SNS による販売及び販売促進（情報発信含む）を行う事業者を支援し、さらに徹底的にフォローアップを行うことで売上拡大を目指す。
支援対象	対消費者取引（BtoC）を行う事業者
訴求相手	全国の消費者
支援内容	SNS による販売促進を支援することにより売上拡大を目指す。
支援の手段・手法	支援事業者の掘り起こしとして、『6. 事業計画策定支援に関すること』に記載の DX 推進セミナーや巡回訪問等で周知を図る。支援にあたっては、SNS ページの立ち上げから、ページ構成、PR 方法等を伴走型で実施。また、近年はソーシャルコマースという SNS を活用した販売もできることから、チャレンジする事業者に対してはソーシャルコマースの支援も行う。支援にあたっては、必要に応じて IT 専門家の派遣等を実施する。構築後は、アクセス数や購入数を定期的にフォローし、PDCA サイクルを回すことで売上拡大を目指す。
期待効果	売上拡大を狙う。

③メディア戦略支援（BtoB・BtoC）

事業名	メディア戦略支援
目的	小規模事業者は経営資源が少なく、情報を広く発信することが難しい。そこで、当所でメディア戦略支援を行い、事業者の売上拡大・新たな取引先獲得に繋げる。
支援対象	すべての業種
訴求相手	市内・県内の消費者
支援内容	マスメディア向けプレスリリースの個社支援を行う。
支援の手段・手法	本事業について、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ことで掘り起こしを実施する。また、必要に応じてプレスリリースに関するセミナーを開催する。その他、『6. 事業計画策定支援に関すること』において事業者が新たな取組を実施する際は、個別に提案する。支援においては、『5. 経営状況の分析に関すること』で把握した事業者の特徴を的確に文章化し、取材に繋がるようなプレスリリース原稿の作成支援を行う。また、マスメディアに取り上げられた際には、その後のフォローアップで定量・定性的な経済効果を測る。マスメディアの反応が得られなかった際には、専門家の個別指導により、リリース内容の改善やリリース先の変更を検討する。
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。

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、経営発達支援計画の評価を「伴走型小規模事業者支援推進事業 事業評価委員会」により実施。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】

これまでのところ特段の課題はないため、今後も継続して事業を実施する。

(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) 前期の【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、実施した内容をクラウド型支援ツール（BIZ ミル等）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、クラウド型支援ツール（BIZ ミル等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 支援報告書の回覧にて、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) 半期ごとの「伴走型小規模事業者支援推進事業 事業評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。 ※「伴走型小規模事業者支援推進事業 事業評価委員会」の実施の流れ i 小千谷市商工振興課長、小千谷商工会議所（副会頭、専務理事、法定経営指導員、その他職員）、外部有識者（中小企業診断士、日本政策金融公庫長岡支店長等）をメンバーとする「伴走型小規模事業者支援推進事業 事業評価委員会」を半期ごとに開催し、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「伴走型小規模事業者支援推進事業 事業評価委員会」の評価結果は、常議員会等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://www.ojiyacci.org/）へ掲載（半期ごと）することで、地域の小規模事業者等が常に関連可能な状態とする。 【ACTION】（事業の見直し） (h) 「伴走型小規模事業者支援推進事業 事業評価委員会」の評価を受け、半期ごとに次期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、経営発達支援事業における事業者の支援は、経営指導員が中心となり実行している。

【課題】

本計画の成果をあげるためには、補助員等も含めた組織全体の支援力向上が必要である。このために、補助員等も含めた資質向上、OJT 等を実施することが課題である。

(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）の習得・向上
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研修等に参加する。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、補助員や一般職員も含めて積極的に参加する。 ア 経営指導員研修会への参加 新潟県商工会議所連合会及び新潟県商工会連合会が主催する経営指導員研修会（年 4 回開催）のほか、日本商工会議所や中小企業基盤整備機構が主催する経営指導員を対象とした研修会へ参加し、専門的知識の習得や支援能力の向上を図る。 イ 中小企業大学校の活用 中小企業大学校にて開催されているテーマ別の専門研修に年 1 回参加し、専門的知識の習得や支援能力の向上を図る。 ウ 支援機関の情報取得と利活用 経済産業省、中小企業庁などの政府機関、中小企業基盤整備機構、にいがた産業創造機構などの公的支援機関、その他経営支援に係る有効な情報サイトから最新の動向を把握し、支援ノウハウの質と量の向上を図る。 エ 所内研修の実施 中小企業診断士を講師に招き、年 3 回経営指導員など支援担当職員の意識向上と広範な課題への支援能力を高める。また、年 2 回一般職員に対しても、中小企業診断士から基礎的な支援ノウハウを学ぶ。 オ DX 関連の研修等への参加 DX 関連の動向は日々進化していることから、以下の＜DX に向けた IT・デジタル化の取組＞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＞ ア）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 イ）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 ウ) その他の取組 カ 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中小企業診断士を講師に招き、「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勉強会を開催する。
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 経験年数の浅い経営指導員や補助員等と、ベテラン経営指導員等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 情報共有 前述の研修内容や、有用な経営支援手法や IT 等の活用方法を所内回覧することで、組織としてノウハウの共有を図る。また、所内回覧により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クラウド型支援ツール（BIZ ミル等）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

経営発達支援事業の実施体制	
【令和4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）	
専務理事 事務局長 法定経営指導員 1名 経営指導員 2名 補助員 2名 一般職員 5名 小千谷市 商工振興課	
(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： 山賀 佑之 連絡先： 小千谷商工会議所 TEL. 0258-81-1300	
②法定経営指導員による情報の提供及び助言 経営発達支援計画の実施・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／商工会議所 〒947-8691 新潟県小千谷市本町 2-1-5 小千谷商工会議所 中小企業相談所 TEL： 0258-81-1300 ／ FAX： 0258-83-3632 E-mail： mail@ojiyacci.org	
②関係市町村 〒947-8501 新潟県小千谷市城内 2-7-5 小千谷市 商工振興課 地域産業係 TEL： 0258-83-3556 ／ FAX： 0258-83-2789 E-mail： syoko@city.ojiya.niigata.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 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	4,700	7,700	4,700	7,700	4,700
調査費	150	150	150	150	150
クラウド型支援サービス利用料	520	520	520	520	520
経営相談会開催費	300	300	300	300	300
事業計画策定セミナー開催費	400	400	400	400	400
DX推進セミナー開催費	800	800	800	800	800
創業塾開催費	500	500	500	500	500
販路開拓セミナー開催費	400	400	400	400	400
展示会・商談会出展費	1,000	4,000	1,000	4,000	1,000
事業評価委員会開催費	80	80	80	80	80
職員研修参加費	400	400	400	400	400
職員研修会開催費	150	150	150	150	150
※各セミナー開催費には、セミナー後の相談会開催費用を含む					

(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、国県補助金、市補助金、事業収入、共済収入、財政調整積立金取崩し

(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