

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	新井商工会議所（法人番号 6110005009747） 妙高市（地方公共団体コード 152170）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 1. 地域の特徴を生かした内発型産業の育成（地域への裨益目標） 2. 「経営力再構築伴走支援」による小規模事業者の自己変革力の向上 3. 地域の大型集客施設を活かした小規模事業者のための需要創出支援
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 ① 管内景況調査の実施 ② LOBO（早期景気観測）調査の実施 ③ 雇用動向、新設住宅着工数に関する情報の取得と商工会議所管内企業への提供 ④ 地域の経済動向分析調査（RESAS 利用）の実施 2. 需要動向調査に関すること ① 食品バイヤーのニーズ調査（BtoB） ② 消費者ニーズ調査（BtoC） ③ 道の駅あらいの売れ筋商品調査（BtoC） 3. 経営状況の分析に関すること ① 経営指導員等の巡回訪問による経営分析の普及啓発と新規支援対象事業者の掘り起こし ② 経営分析セミナーの開催 ③ 経営分析の実施 4. 事業計画の策定支援 ① DX 推進セミナーの開催・IT 専門家派遣の開催 ② 事業計画策定セミナーの開催 ③ 事業計画の策定支援 5. 事業計画策定後の実施支援 ① 事業計画を策定した全ての小規模事業者に対するフォローアップ ② 集中支援が必要な小規模事業者に対するフォローアップ ③ 販売促進、人材育成、生産性向上等に関するセミナーの開催

	6. 新たな需要の開拓支援 ① 商談会（リアル・オンライン）への出展支援（BtoB） ② 商取引企業情報サイト「ザ・ビジネスモール」の加入促進（BtoB） ③ HP および EC サイト等の充実による販路開拓支援（BtoB、BtoC）
連絡先	新井商工会議所 〒944-0048 新潟県 妙高市 下町 7 番 1 号 TEL:0255-72-2425 FAX:0255-73-7525 e-mail:info@araicci.jp 妙高市 観光商工課 〒944-8686 新潟県 妙高市 栄町 5 番 1 号 TEL:0255-74-0019 FAX:0255-73-8206 e-mail:kankoshoko@city.myoko.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

(地域風土)

妙高市は、平成 17 年 4 月 1 日、旧新井市、旧妙高高原町、旧妙高村が合併し誕生した。新井商工会議所の管轄区域は、「旧新井市」である。

新潟県の南西部に位置し、北信濃（長野県）に隣接している。面積は、445.52 km²で県土のおよそ 3.5%にあたる。

国内有数の豪雪地帯であり、豪雪地帯対策特別措置法において特別豪雪地帯に指定されている。国道 18 号線沿い、上信越自動車道新井 PA・スマート IC に隣接し当地域の玄関口ともいえる道の駅あらいは、道の駅の総売上高 25 億円を超え、全国 1 位の売上高を記録したこともあり、観光と集客の拠点となっている。妙高市と国土交通省北陸地方整備局高田河川国道事務所が連携して、国道 18 号を挟んだ反対側に拡張エリアの整備が進められ、令和 2 年 7 月に同エリアがグランドオープンした。



資料提供：妙高市



令和 2 年 7 月にグランドオープンした拡張道の駅あらい（写真提供：妙高市）

(歴史的な背景と中心市街地)

中心市街地にある商店街は、旧北国街道沿いに形成され、古くは宿場町として栄え、物資の流通や人々の往来で賑わったが、車社会の浸透や消費構造の変化に伴い、郊外大型店舗やインターネット通販等での消費が主流となった今では、買い物弱者と呼ばれる高齢者世帯の生活を維持する上での地域コミュニティ的な役割を担っている。

平成 29 年に地元資本の唯一のスーパーが撤退した後、地域住民からの地元購買機能を求める強い要望に応える形で妙高市、まちづくり会社、新井商工会議所が協調支援し、令和 3 年 4 月、空き店舗となっていた街なかのテナントにミニスーパー「日本海鮮魚セ

ンターサンライズ新井店」を誘致した。

(交通網)

平成 27 年 3 月に北陸新幹線が開業し、新潟県内に 2 箇所ある停車駅のひとつ「上越妙高駅」は当市から車で 10 分の地点にある。北陸新幹線が開業したことで、東京―上越妙高駅間は 1 時間 48 分、金沢―上越妙高駅間は 48 分、新大阪からも 3 時間 22 分で結ばれた。また、上記北陸新幹線の 2 次交通網として、えちごトキめき鉄道㈱（鉄道）の妙高はねうまラインと頸南バス㈱、頸城自動車㈱（各路線バス）が地域の足を支えている。

(人口)

合併当初(平成 17 年 10 月 1 日時点)37,831 人あった人口は、同じく直近の国勢調査の令和 2 年 10 月 1 日現在 31,473 人になり、16 年間で 6,358 人（16.8%）減少した。令和 4 年 4 月 1 日付けで、総務省自治行政局過疎対策室が指定する「一部過疎」地域から「全部過疎」へと移行し、更なる人口減少が危惧されている。

以下、第 3 次妙高市総合計画概要版「人口の推移と将来の展望」から直接引用。

妙高市の総人口は減少が続いており、年齢 3 区分構成比で見ると、年少人口（0～14 歳）は減少、高齢者人口（65 歳以上）は増加が続き、少子高齢化が進んでいる状況です。自然動態では、人口動態を見ると、出生数よりも死亡数が多い状況が続いている上、年々その差が大きくなってきています。社会動態では、転出者数が転入者数を上回っている状況が続いていますが、減少幅は縮小傾向にあります。

(各年10月1日現在) (単位：人)

年次	人 口											
	総 数			新 井			高 原			妙 高		
	総数	男	女	総数	男	女	総数	男	女	総数	男	女
平成12年	39,699	19,319	20,380	27,882	13,580	14,302	6,685	3,216	3,469	5,132	2,523	2,609
平成17年	37,831	18,288	19,543	27,020	13,062	13,958	6,014	2,855	3,159	4,797	2,371	2,426
平成22年	35,457	17,101	18,356	25,783	12,454	13,329	5,406	2,565	2,841	4,268	2,082	2,186
平成27年	33,199	16,097	17,102	24,624	11,942	12,682	4,765	2,276	2,489	3,810	1,879	1,931
令和 2年	31,473	15,300	16,173	23,539	11,472	12,067	4,463	2,138	2,325	3,471	1,690	1,781

資料：総務省統計局「国勢調査結果」

(産業構造と小規模事業者数の推移)

妙高市新井地域産業大分類別事業者数

規模	産業大分類		商工業者数	小規模事業者数 (右欄合計)	従業者数別				
					1～4 人	5～9 人	うち 5 人	10～19 人	20 人
～20	A～B	農林漁業	17	11	8	3			
～20	C	鉱業、採石業、砂利採取業	2	1	1				
～20	D	建設業	166	155	82	49		24	
～20	E	製造業	75	55	22	15		18	
～20	F	電気・ガス・熱供給・水道業		0					
～20	G	情報通信業	6	5	4	1			
～20	H	運輸業、郵便業	17	13	4	2		6	1
～ 5	I	卸売業、小売業	297	217	197		20		
～20	J	金融業、保険業	18	13	4	6		3	
～20	K	不動産業、物品賃貸業	52	52	45	3		4	
～ 5	L	学術研究、専門・技術サービス業	39	31	31				

続き

規模	産業大分類		商工業者数	小規模事業者数 (右欄合計)	従業者数別				
					1～4 人	5～9 人	うち5人	10～19 人	20 人
～ 5	M	宿泊業、飲食サービス業	114	79	73	4	4	1	1
～ 5	N	生活関連サービス業、娯楽費	112	104	97	5	4	2	
～ 5	O	教育、学習支援業	23	16	16				
～ 5	P	医療、福祉	85	39	34		5		
～ 5	Q	複合サービス業	10	7	7				
～ 5	R	サービス業（他に分類されないもの）	110	92	87		5		
小 計			1,143	890					
(除外すべき業種)			108	80					
合 計			1,035	810					

	平成 2 1 年	平成 2 3 年	平成 2 7 年	令和 2 年
商工業者数	1,183	1,103 (△6.8%)	1,100 (△0.3%)	1,035 (△6.0%)
小規模事業者数	934	878 (△6.0%)	871 (△0.8%)	810 (△7.1%)

新潟県産業労働部提供（経済センサスに基づく集計）

【1 次産業】

全耕地面積の 80%が水稻で、稲作が中心。

域内には、6 次産業化の流れを受け、農産物の直売所が 3 か所（ひだなん、四季彩館みょうこう、みずほ市）あり、売上はいずれも上昇傾向にある。一方で、近年商品供給の要となる生産者の高齢化が進み、直売所を運営する小規模事業者は安定した商品調達への課題を抱えている。

【2 次産業】

主力は、建設業と製造業で、建設業では地元のゼネコンである岡田土建工業(株)（従業員 73 人）、(株)山崎建設（従業員 62 人）、(株)野本組（従業員 53 人）、(株)保坂組（従業員 50 人）を中心に下請けの小規模事業者で構成されている。製造業は、タワーパートナーズセミコンダクター(株)新井地区（従業員 557 人）、新光電気工業(株)新井工場（従業員 824 人）、(株)ダイセル新井工場（従業員 100 人）、ダイセル新井ケミカル(株)（従業員 295 人）、ダイセル物流(株)（従業員 50 人）(株)新井コロナ（従業員 138 人）が中心。これら大手製造業の下請けとしての小規模事業者は僅かである。

製造業の業種は 16 業種にわたり、食品製造業、特に発酵食品製造が妙高市の特徴である。従業員 20 人以下の小規模事業者が大半であり、「妙高ブランド」として全国の商談会や展示会へ出展を行い販路の拡大を目指しているが、全国的な認知度としてはまだまだ低く、継続的な取組と支援が必要である。

【3 次産業】

生産年齢人口の減少による地域内需要の縮小や後継者不足、消費行動の変化など、商工業を取り巻く環境は厳しさを増している。第 3 次妙高市総合計画（令和 2 年～令和 6 年）では、商工業の振興について、市内商工業者の持続的発展を支援し、経営基盤の強化や販路拡大などによる生産の安定、地域内消費の拡大を進め、地域経済の活性化を図ることが盛り込まれている。

ロッテアライリゾートの開業により、国内富裕層や外国人観光客の誘客に期待が持たれており、飲食業・小売業（土産品販売等）・サービス業等の小規模事業者を中心に、外国人観光客向けの指差しメニューシートや店内 POP 等の整備、キャッシュレス決済システムの導入などインバウンド需要の取り込みに向けた機運が高まりつつある。

(地域の名産品・地域資源)



当新井地域は、観光地である妙高高原地域、妙高地域に隣接し、食材供給地域としての役割を果たし、発酵食品を中心とした食品製造業が盛んである。

具体的には、妙高山の恵み「伏流水、きれいな水」を活かした発酵香辛料（かんずり）、酒蔵（君の井～第 92 回関東信越国税局酒類鑑評会吟醸の部優秀賞を受賞、千代の光、鮎正宗）、味噌・麴製造、菓子製造、とうふ製造などがあり、地域の特産品として位置付けられている。



また、妙高市は、合併にあたって、旧新井市が旧妙高高原町、旧妙高村を吸収する形で合併したが、市名は妙高市とし、観光を重視する街づくりを標榜している。

観光資源は、妙高を中心としたスキー場、7つの温泉、妙高戸隠連山国立公園など自然系の資源に恵まれており、観光客数を見ると、平成 27 年は、都市型観光が 320 万人、スポーツ・レクリエーションが 100 万人、温泉・健康が 78 万人、行祭事・イベントが 51 万人、自然が 41 万人で計 590 万人（平成 27 年新潟県観光入込客統計）となっている。

数年前から、スキー客に外国人が増加している。

平成 29 年 12 月には、矢代地区両善寺に韓国ロッテグループによるロッテアライリゾートがオープンし、国内外のハイエンドユーザーを中心に集客を図り順調に客足を伸ばしてきたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が直撃し、インバウンド需要は壊滅的な打撃を受けている。春から秋は、国内最大規模のジップラインや大人から子どもまで楽しめるツリーアドベンチャー、冬には日本有数の積雪量とパウダースノーのゲレンデでスキーやスノーボードができ、四季を通じて楽しむことができる豊富なアクティビティが本リゾートの最大の魅力である。

② 強み・弱みと課題 (地域風土)

妙高市は、田園地帯を中心に背後にそびえる妙高連山の雄大な自然が広がり、日本海側気候による冬の多雪が最大の特徴である。外国人観光客を含め、パウダースノーやバックカントリーを求めるスキーヤー、スノーボーダーなどを魅了している。

また、春には、日本三大夜桜にも数えられる高田（上越市）の観桜会、夏には海水浴場（直江津・日本海）へ国道 18 号上新バイパスでそれぞれ 20～30 分という好アクセスを誇る。国道 18 号上新バイパス沿線に位置する道の駅あらい（ハイウェイオアシス）

は、上越地域の観光の要所となり、長野県等からの利用も多く、年間を通じてにぎわっている。

一方、国内有数の豪雪地帯としてしばしば全国ニュースでも取り上げられるなど、豪雪による生活被害がもたらされている。

海（日本海）にも山（妙高連山）にもアクセスが良く、地の利を生かした地域資源の掘り起こしと活用による外貨獲得への仕組みづくりが課題である。

（中心市街地の空洞化と商機能の郊外移転）

古くは、「新井宿」として人々の往来や物資の輸送で栄え、北国街道沿いに形成された中心市街地の商店街も、車社会の到来とともに、消費行動の変化と郊外型の出店形態への移行により空洞化し、現在は高齢者など買い物弱者の生活を支える商機能の担い手として期待されているものの、事業主の高齢化や後継者不足に伴う廃業による商店の減少が大きな問題となっており、小規模な既存店の存続に向けた支援に加え、空き店舗や空き家を活用した創業支援など、街なかの商機能を維持・改善するための重点支援が課題となっている。

（交通網）

平成 27 年 3 月に北陸新幹線が開業したことで、東京―上越妙高駅間は 1 時間 48 分、金沢―上越妙高駅間は 48 分、新大阪からも 3 時間 22 分で結ばれ、移動時間が大幅に短縮された。

また、北陸新幹線の 2 次交通網が充実しており、えちごトキめき鉄道㈱（鉄道）の妙高はねうまラインと頸南バス㈱、頸城自動車㈱（各路線バス）が地域の足を支えている。

一方、えちごトキめき鉄道㈱が JR の路線から分離したことにより、一部区間での料金の値上がり、ダイヤの減少や北陸新幹線との接続の不便さが生じている。

（人口減少）

平成 17 年に旧新井市、旧妙高高原町、旧妙高村が合併して誕生した妙高市の当時の人口は、37,831 人であり、令和 2 年 10 月 1 日現在 31,473 人に、16 年間で 6,358 人（16.8%）減少した。また、今後も減少傾向は続く見込みで、RESAS（地域経済分析システム）による推計では 5 年後の令和 7 年には 28,524 人に、さらに 10 年後の令和 12 年には 26,231 人まで減少するとみられている。

妙高市の近年の人口減少数は毎年 500 人前後で、域内の年間需要喪失額は約 5 億円と推定される（500 人×@定住人口 1 人当たり消費額 105 万円）。これにより、地域住民を顧客とする業種（商業、サービス業、建設業等）の売上が低下するなど、経営環境は厳しい状況にある。建設業においては新築着工件数が減少、小売業においては隣接地である上越市への顧客流出等により売上が減少しており、地域経済を持ち直すための政策立案が課題である。

（産業）

当地域では発酵食品を中心とした食品製造業が盛んで、近年の健康ブームも追い風となり注目を集めている。売上を増加させるためには新たな販路の開拓が必須であり、意欲がある小規模事業者をピックアップし重点支援することで競争力の確保を図るとともに、内発型の産業として育成し、先発企業に続く新たな芽を生み育てる好循環サイクルを構築することが課題である。

また、雄大な自然環境を背景に、新たな観光施設として平成 29 年 12 月にオープンしたロッテアライリゾートを訪れる国内外の観光客がもたらす経済効果は、地域内で飲食

事業や小売業（土産品販売等）を営む小規模事業者にとっても、外貨獲得の新たな商機として大きな可能性を秘めている。

一方、妙高市新井地域の主な誘致企業は、タワーパートナーズセミコンダクター(株)新井地区、新光電気工業(株)新井工場、ダイセル化学工業(株)（※現在は、(株)ダイセル新井工場、ダイセル新井ケミカル(株)、ダイセル物流(株)の3社に分社化）、(株)新井コロナの4社。この主力4社を中心に、平成16年の旧新井市の製造品出荷額は2,350億円を超えていた。平成20年のリーマンショック以降、急激に減少し、平成25年の妙高市の製造品出荷額は871億円にまで落ち込み、そこから現在まで微増ないしは横ばい傾向にある。妙高市も、企業振興奨励条例等に基づく税制面での優遇措置等により、新たな企業誘致や既存企業の事業拡張に力を入れているが、実績は厳しい状況である。

（地域の名産品、地域資源）

地域の特性を活かした銘酒や発酵食品など、特産商品を持つ小規模事業者を集め、平成27年に妙高ブランド開発研究会を立ち上げた。「妙高」を売る統一ロゴデザインや、プロモーションビデオを作成し、これらを活用して新たな販路を開拓するための各種商談会へ継続的な出展をおこなってきた。

健康ブームや発酵食品ブームといった追い風の中で、「妙高」の全国的な知名度をいかに高めるかが最大の課題である。

（２） 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

地域内需要が人口減少とともに先細りする中、需要拡大に向けた各種施策（商品券事業や販促イベント）も一過性の支援にとどまっており、こうした施策は継続しつつも、さらに抜本的な改革の必要がある。外からの企業誘致が難しい状況の中、地域の特徴や強みを生かした発酵食品など食品製造や観光資源を活用した内発型の産業育成が重要と捉え、意欲のある小規模事業者を選別し重点支援を行うことで、将来地域を牽引する中核企業に育て、それらの企業を起点に地域内に好循環をもたらす新たなビジネスネットワークを構築、地域内の小規模事業者が新たに参画できる仕組みづくりを目指す。

その過程では、意欲はあるが何から始めていいかわからない創業希望者（創業期）から、成長期（拡大期）、成熟期（安定期）、衰退期（再成長期）の小規模事業者を成長段階ごとに区分し、解決すべき本質的な課題や向かうべき方向を共に考え、共有しながら経営指導員が伴走支援する。支援に際し、適切な支援手法やツールを適宜使い分け、時に専門家や他の支援機関と連携を図りながら小規模事業者の成長を後押しする。

また、支援対象が経営に関するリソースの少ない小規模事業者であることを常に意識し、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進に注力する。支援者と小規模事業者が相互にDXについての理解を深め、テレワークの活用をはじめ日常業務におけるIT化・デジタル化の積極的な導入による業務効率化支援を目指す。

② 妙高市総合計画との連動性・整合性

第3次妙高市総合計画（令和2年～令和6年）は「まち・ひと・しごと創生法」に基づく「妙高版総合戦略（第2版）」として位置づけられており、国・県と連携しながら重点的に人口減少対策に取り組み、人、自然、全ての「生命」が輝く妙高【生命地域の創造】を基本理念に掲げ、活力ある地域経済づくりとして産業の振興を含む次代につながるまちづくりを宣言している。

具体的には、以下の項目が掲載され事業展開が図られることとなっている。

◆商工業の振興と中心市街地の賑わいの創出

○商工業者の経営課題に対する総合的な支援

- ・事業所の規模や業種のほか、起業・創業から成長期といった段階ごとに抱えている経営課題を企業訪問や懇談会などを通じて把握しながら、商工業者のニーズに応じた支援を行います。
- ・商工会議所や商工会、金融機関と連携した総合的な相談窓口の充実を図りつつ、経営指導や各種融資制度等により、商工業者の生産性向上や経営革新・安定化を支援します。

○市街地の賑わいの創出

- ・中心市街地の空き地や空き店舗等の既存ストックを活用したリノベーションや都市機能の誘導などにより、賑わいと魅力ある中心市街地づくりを進めます。
- ・商店街が実施する活性化イベントや買い物弱者対策など、地域内消費を促す取組を支援します。
- ・えちごトキめき鉄道と連携したイベントの開催や、高校生や若者を巻き込んだマルシェなど、六十朝市の魅力向上のための取組を支援します。
- ・商工会議所や商工会などと連携し、市内小売店や飲食店における外国語表記やキャッシュレス決済など、外国人観光客が利用しやすい環境整備を進めます。

◆安定して働きやすい雇用の創出

○企業誘致等の促進と起業支援の強化

- ・企業振興奨励条例等に基づく税制面での優遇措置等により、新たな企業誘致や既存企業の業務拡張などを促進するとともに、リゾート系企業やサテライトオフィスなどの本市の環境に合った企業の誘致や受け皿の整備に取り組みます。
- ・専門家や関係機関等と連携した起業・創業のセミナーや相談等を行い、地元での起業や創業を目指す若者等を支援します。
- ・職業訓練校や上越テクノスクールなどの活動の周知を図るとともに、就職に役立つ資格の取得支援を行います。

○働き方改革による雇用環境の改善

- ・国・県や関係機関との連携のもと、テレワークの導入などの働き方改革の推進や福利厚生の実施などを通じ、女性や高齢者、障がいをお持ちのかたなどの多様な人材が、多様な働き方ができる魅力ある雇用環境づくりを促進します。

○労働力の確保に向けた就業支援

- ・中学生から高校生、大学生などの若者やUIJ ターン就職希望者などに対し、本市で働くことの魅力等の情報発信や就職活動への支援を通じ、若者等の地元就職を促進するとともに、高齢者の就業機会の拡大を進めます。また、外国人労働者の受入に対応するため、日本語教室等の充実や地域での交流促進などの環境整備を図ります。
- ・都市部に居住しつつ、本市で兼業・副業を始めたい民間人材と企業を結び付ける仕組みづくりを進めます。

※第3次妙高市総合計画より原文抜粋

③ 新井商工会議所の役割

新井商工会議所は、妙高市新井地域の総合経済団体として、小規模事業者が大多数を

占める地域企業の相談及び支援窓口として、また、国・県・市等が実施する小規模事業者のための各種支援施策を理解・普及させるとともに、事業者からのニーズや課題などを吸い上げ、行政が立案・実施する施策等に反映させる役割がある。

上記役割に基づき、具体的には以下の内容に取り組んでいる。

- ・巡回、窓口相談による経営支援、金融支援、販路開拓（各種商談会・ビジネスマッチング等）、創業・第二創業、事業承継支援、経営安定（倒産防止）相談、IT 導入・活用支援（所内及び管内小規模事業者への DX 推進）、検定事業、各種共済制度、労働保険事務組合の窓口相談、各種補助金の紹介・申請相談等、当所経営指導員等による経営改善普及事業をはじめ、国・県の支援制度の枠組みの中で、新潟県事業引き継ぎ支援センターや新潟・上越地域プラットフォーム構成機関との連携により広域で行う小規模事業者支援に取り組んでいる。また、国が示す「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、経営指導員等を中心に、対話と傾聴から経営者の潜在力を引き出し、抱えている本質的な課題の解決に向けた「自己変革力」を養うための伴走支援を行っている。

- ・地域内の需要創出を目指し、青年部が主体となって取り組むまちづくり事業、商店街組織と一体となって行う街なか商店街のにぎわい創出事業、産業観光や妙高ブランドを代表する地域ブランドの育成、農商工連携の推進支援、地元小学校の教育支援、妙高あらいの食文化を活かした地域イベントの開催、地域需要喚起のためのプレミアム商品券の発行、地域内消費拡大イベントの開催等を行っている。

- ・商工会議所で行う会合や年に 2 回行っている商工会議所管内企業への景況調査アンケート等に寄せられた事業者の声を集約し、行政（国、県、市等）への政策提言、粘り強い要望活動を実施している。

（３） 経営発達支援事業の目標

地域の現状及び課題、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、管内小規模事業者の持続的発展を支援するため、以下の 3 つの目標を設定する。

① 地域の特徴を生かした内発型産業の育成（地域への裨益目標）

古くから当地域に伝わる発酵文化や食文化といった地域の特徴を、「妙高ブランド」として磨き上げ、販路拡大・売上増加支援を通じて、製造に携わる小規模事業者の成長と発展を目指す。また、地域内で事業を営む他の小規模事業者や創業規模者の新規参入を促すことで、内発型産業として育成を目指す。

② 「経営力再構築伴走支援」による小規模事業者の自己変革力の向上

「経営力再構築伴走支援モデル」に基づく対話と傾聴を基本とした支援を実施し、支援ノウハウを共有することで経営指導員のみならず一般職員を含む商工会議所としての組織的な支援能力の向上を目指すとともに、これにより、小規模事業者の内発的な動機づけから「自己変革力」の向上を目指す。

③ 地域の大型集客施設を活かした小規模事業者のための需要創出支援

人口減少に伴う地域内の急激な需要減少に対応し、今後さらに増加が見込まれる観光客をターゲットに、外貨獲得の仕組みを構築するとともに、プレミアム商品券や消費拡大イベントの実施を通して地域内の小規模事業者の経営の維持拡大を目指す。

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】 地域の特徴を生かした内発型産業の育成（地域への裨益目標）

（方 針） 発酵食品を扱う食品製造業をはじめ、意欲があり有望と判断できる小規模事業者を発掘し、販路開拓支援による売上拡大など重点的な支援を行うことで、小規模事業者の成長・拡大を後押しするとともに、原材料の供給を担う下請け事業者や後発事業者など関連事業者の新規参入を促し、地域内の経済循環が活発化させる新たなサプライチェーンを構築する。

【目標②】 「経営力再構築伴走支援」による小規模事業者の自己変革力の向上

（方 針） 認定支援機関として、国から認定された「経営発達支援計画」に基づき、伴走型小規模事業者支援推進事業を積極的に推進する。伴走支援においては、国が示す「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、経営指導員等を中心に、対話と傾聴から経営者の潜在力を引き出し、抱えている本質的な課題の解決に向けた「自己変革力」を養うとともに、具体的な課題解決に向け、多様な課題解決ツールの活用提案を行う。

【目標③】 地域の大型集客施設を活かした小規模事業者のための需要創出支援

（方 針） ロッテアライリゾートや道の駅あらいなど、域内の集客の核となる施設を最大限に活用し、人口減により縮小する地域内需要を補うべく小規模事業者の外貨獲得に向けた取組を推進する。また、中心市街地の空洞化が一層加速する中、買い物弱者と呼ばれる高齢者が安心して老後を過ごせる環境の整備、商機維持が求められることから、中心市街地内での空き店舗を活用した重点的な創業支援やプレミアム商品券の発行、地元消費拡大イベントの実施などによる小規模事業者の経営維持につながる需要創出支援を継続的に行う。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

①6月30日と12月31日付けの2回、商工会議所管内企業を対象に景況調査を実施し、地域の経済動向の調査、分析を行っている。調査結果は、商工会議所 HP や会報で公表するとともにマスコミにも情報提供し、管内の全小規模事業者への周知を図り、個別経営相談時にも活用している。また、調査項目のひとつに「望む中小企業振興策」を設け、商工会議所管内企業の生の声を吸い上げ、この中から、意欲ある事業者を発掘、販路拡大、受注拡大事業につなげることを目指してきた。

②日本商工会議所が全国ベースで毎月調査している LOBO（早期景気観測） 調査では現在 11 事業所（建設 2 社、製造 1 社、小売 4 社、サービス 3 社、宿泊 1 社）に対して調

査を行い、日本商工会議所が集計した調査結果を所内で情報共有するとともに、要点を抜粋したものを会報に掲載し、商工会議所管内企業へ情報提供している。

③雇用動向について公共職業安定所から、新設住宅着工数については新潟市木材連合会（新潟木材通信）から、それぞれ毎月業界動向についての情報を取得している。

④地域の経済動向分析にこれまでビッグ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い。

【課題】

①回収率が 30%程度で推移しており、より実態を捉えた正確なデータを導き出すためには、回収率の向上が課題である。

②当所会報への掲載にとどまるなど、調査結果の小規模事業者への十分なフィードバックがなされていない点が課題となっている。

③当所で毎月取得している情報は、所内職員間での共有、保管にとどまり、関連する小規模事業者への情報提供が不十分で、活かしきれていない点が課題である。

④RESAS 等のビッグデータに基づき、自らの地域の現状と課題を多視点からより正確に把握したうえで、限られた地域のリソースを最大限に活用する必要がある。

（２） 目標

①管内景況調査の実施

回収率の向上 （現状） 30% 令和 5 年度以降の目標 40%

提供方法の改善 （現状） 調査結果報告書の商工会議所管内企業への郵送のみ

令和 5 年度以降の目標 要点を抜粋した概要版の HP 掲載（随時）、市民へ全戸回覧する会報への掲載（年 2 回）により広く周知する。

②LOBO（早期景気観測）調査の実施

調査結果についての情報提供の頻度を、従来の 4 カ月に 1 回から毎月に変更し、HP 掲載や市へ全戸回覧する会報への掲載により広く周知する。

③雇用動向、新設住宅着工数に関する情報の取得と商工会議所管内企業への提供

これまで当所のみで使用する目的で取得していた情報を、毎月 HP 掲載や市民へ全戸回覧する会報への掲載により広く周知する。

④地域の経済動向分析（RESAS 利用）の実施

これまでの自主統計調査に加え、年 1 回、RESAS（地域経済分析システム）で地域の経済動向分析を行い、分析結果を HP 掲載（随時）や市民へ全戸回覧する会報（年 4 回）に掲載し管内事業者へ広く情報公開する。

（３） 事業内容

①管内景況調査の実施

（目的）

当所管内の景気動向を調査分析し、小規模事業者の経営判断に役立てる。

(対象者) 商工会議所会員企業

(調査手法)

記名式アンケート用紙を送付し、専用の返信用封筒にて期限までに提出を求める。

(調査頻度) 年 2 回 (6 月末・12 月末)

(目標回収率) 40%

(調査内容及び項目)

調査は、今期実績と来期見通しについて 3 段階 (改善・不変・悪化) の選択式を採用し、以下の項目について全業種、業種別、規模別に集計を行う。

①業況、②売上の動向、③販売数量の動向、④販売単価の動向、⑤仕入高の動向、⑥仕入数量の動向、⑦仕入単価の動向、⑧収益の動向、⑨在庫、⑩資金繰りの動向、⑪借入難易度の動向、⑫人手、⑬ボーナス支給の有無、⑭経営上の問題点、⑮経営改善対策、⑯望む中小企業振興策 (意見・要望)

(提供方法)

郵送、要点をまとめた結果を HP へ掲載 (随時) し、市民へ全戸回覧する会報に掲載 (年 2 回) する。

(小規模事業者に対する効果等)

回収率の向上を図ることで調査サンプル数が増加し、管内の景況の実態をより正確に把握することができるようになる。

②LOBO (早期景気観測) 調査の実施

(目的)

全国各地の商工会議所から寄せられた景気観測調査の結果を元に景気対策の基礎資料とするとともに、商工会議所管内企業へ情報提供を行う。

(対象者) 商工会議所管内企業 15 社

(調査手法)

職員が巡回し、調査用紙を配布、期限までに回収したデータを日本商工会議所の専用フォームより入力する。

(調査頻度) 年 12 回 (毎月第 2 週に配布し翌週に回収)

(回収率) 100%

(調査内容及び項目)

調査は、今期 (前年同月比) 実績と向こう 3 ヶ月の先行き見通し (今月比) について 3 段階 (増加・不変・減少) の選択式を採用し、以下の項目について業種別に集計を行う。

①売上高、②採算、③仕入単価、④従業員、⑤業況、⑥資金繰り、⑦他付帯調査

(提供方法)

北陸ブロックの結果を抜粋し、HP に掲載（毎月）するとともに、市民へ全戸回覧する会報（年 4 回）に掲載する。

(小規模事業者に対する効果等)

これまで会報の発行月（4 カ月に 1 度）に限定されていた LOBO（早期景気観測）調査結果の取得が、メールマガジンでの配信を行うことによりリアルタイムの情報として取得できるようになる。

③雇用動向、新設住宅着工数に関する情報の取得と商工会議所管内企業への提供

(目的)

定期的に情報を取得することで、管内の動向を正確に把握し、当所の事業設計に役立てる。今後は、適宜商工会議所管内企業への情報提供も行う。

(情報取得方法)

上越公共職業安定所妙高出張所、新潟市木材連合会（新潟木材通信）からの情報提供

(取得頻度) 毎月 1 回

(取得する情報の内容)

妙高市管内の雇用失業情勢、企業整理状況、新設住宅着工数及び面積

(提供方法)

毎月 HP へ掲載するほか、情報の要点をまとめた内容を市民へ全戸回覧する会報に掲載（年 4 回）する。

(小規模事業者に対する効果)

管内の求人、企業整理状況や業界内の市場動向など、公共職業安定所や新潟木材通信から定期的に情報を取得することで、小規模事業者が管内動向についての正確な情報をいち早く取得することができるようになる。

④地域の経済動向分析調査（RESAS 利用）の実施

(目的)

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下することで、限られたリソースを最大限に活用し効率的な地域活性化を図るため。

(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。

(調査時期) 年 1 回 (6 月末)

(調査項目)

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」 → 何で稼いでいるのか等を分析
 - ・「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
- ⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

(公開方法)

当所 HP への掲載(随時)や市民へ全戸回覧する会報への掲載(年 4 回)を通じて管内事業者に向け広く公開する。

(小規模事業者に対する効果等)

地域経済の実情が客観的データとして数値化され示されるため、今後の事業計画を策定するうえでの基礎資料となるほか、新規事業所開設や既存事業所の統廃合、必要な人員の算出などを検討する際の資料としても活用できる。

(4) 調査結果の活用

○管内の景況判断の指標とするとともに、都度集計結果を商工会議所管内企業へ配布し情報提供することで、経営計画の策定や経営判断に役立てる他、商工会議所管内企業からの生の声を吸い上げる中で意欲的な事業者を抽出し重点的な支援を行う。

○全国規模の景気観測、ブロック毎の景気観測に利用するとともに、商工会議所管内企業へ情報提供し景気判断に役立てる。

○当所が取得した情報の要点をまとめ、会報やメールマガジンとして商工会議所管内企業へ情報提供を行う。また、インバウンド対応セミナーや人材確保セミナーの開催など、取得した情報から必要と思われる事業を検討する際の判断材料とする。

○小規模事業者にとっては経営判断の基礎資料となり、自治体や支援機関にとっては、限られたマンパワーや政策資源を分散させることなく効率的に地域経済の活性化を目指すための判断材料となる。

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(マーケットイン)とは必ずしも言えず、経験と勘に頼った事業展開である場合が見られる。当所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できておらず、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。

【課題】 需要動向調査を基礎データとした新商品・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且つ効率的に伝える方法も課題となる。

(2) 目標

	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
(3)-①調査対象事業者数	－	7 者	10 者	10 者	10 者	10 者
(3)-②調査対象事業者数	－	10 者	15 者	15 者	15 者	15 者
(3)-③調査対象事業者数	－	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(3) 事業内容

①食品バイヤーのニーズ調査 (BtoB)

重点支援を予定している発酵食品など食品製造事業者の「妙高ブランド商品」について、小規模事業者の規模感に合致し食品関連のバイヤーが来場する商談会（フードメッセ in にいがたを想定）にて、来場したバイヤーを聞き取り対象としたアンケート調査を行う。

【調査対象事業者数】 出展事業者 7 者～10 者

【調査対象者数】 来場バイヤー 100 人

【調査手段・方法】 経営指導員等が聞き取り、アンケート表へ記入する。

【調査項目】 価格、味、パッケージ、ネーミング、大きさ、賞味期限、販売ターゲット、販売想定場所、改善ポイント等

【分析結果の活用】 出店事業者へフィードバックし、商品の見直し、新商品や新サービスの開発につなげるための基礎資料とする。

②消費者ニーズ調査 (BtoC)

地元消費者の声を拾い、よりご当地商品としての魅力を高めるため、市内で開催するイベント（「妙高あらいのまいもんまつり」を想定）に来場した消費者を対象として、出店する小規模事業者の飲食商品についてのアンケート調査を実施する。評価の高い小規模事業者へは商談会展出など販路開拓に向けた新たな取組への誘導を図り段階的な支援を行う。

【調査対象事業者数】 出店事業者 10 者～15 者

【調査対象者数】 来場者 100 人

【調査手段・方法】 経営指導員等が聞き取り、アンケート表へ記入する。

【調査項目】 価格、味、パッケージ、ネーミング、大きさ、賞味期限、販売ターゲット、販売想定場所、改善ポイント等

【分析結果の活用】 出店事業者へフィードバックし、商品の見直し、新商品や新サービスの開発につなげるための基礎資料とする。

③道の駅あらいの売れ筋商品調査 (BtoC)

市内観光拠点の中核である道の駅あらいに納品している食品製造事業者で、発酵食品など当地域の特徴的な商品を扱う小規模事業者の売れ筋商品を POS システムによる売上管理データから調査することで観光客が求めている商品を把握する。

【調査対象事業者数】 納品事業者 3 者～5 者

- 【調査実施回数】 年2回（6月・12月）実施する。
- 【調査手段・方法】 経営指導員等が道の駅駅長及びスタッフへ協力を求め調査する。
- 【調査項目】 売れ筋商品、客単価、来店客層、来店客の要望等
- 【分析結果の活用】 収集して分析した結果は、調査対象事業者へフィードバックし、商品の見直し、新商品や新サービスの開発につなげるための基礎資料とする。売れ筋商品などの傾向については、他の小規模事業者へも情報公開し、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】 これまで金融相談や補助金相談等に対応した場合のみの受動的且つ、財務データから見える表面的なデータ分析による場当たりの経営分析にとどまっているケースが多く、小規模事業者が抱えている本質的な経営課題の解決に至っているとは言い難い。

【課題】 金融相談や補助金相談以外に、日々の巡回訪問やセミナー開催時等における対象事業者の積極的な掘り起こしと、対話と傾聴を通じた本質的な経営課題の把握を行う必要がある。

（2）目標

	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①個別相談者数	－	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
②セミナー開催回数	－	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
③セミナー参加者数		40 者	40 者	40 者	40 者	40 者
④経営分析事業者数	10 者	20 者	25 者	30 者	35 者	40 者

（3）事業内容

①経営指導員等の巡回個別相談による経営分析の普及啓発と新規支援対象事業者の掘り起こし

小規模事業者にとって経営分析の必要性・有効性を、経営指導員等による巡回訪問時やHP、SNS等で発信することで普及啓発を図り、新規支援対象事業者の掘り起こしを行う。また、入り口としての分析セミナーの開催を周知すると共に、より深度深く分析を行うための個別相談への誘導を図る。

②経営分析セミナーの開催

年2回、1回あたり20者程度の受講者を募り、実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーを開催する。セミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】チラシを作成し、HP や SNS で広く周知、巡回訪問・窓口相談時に案内。

③経営分析の実施

【分析対象】 セミナー参加者や巡回訪問等で掘り起こした中から、意欲的で販路開拓の可能性の高い 20～40 事業者が対象

【分析項目】 定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

《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》下記項目について、対話を通じて事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(内部環境)	(外部環境)
・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 ・デジタル化、IT 活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況
	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析手法】 事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベントマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

また、上記の各種分析ツールをもとに、財務状況や非財務状況を確認するオリジナルの経営分析ヒアリングシートを作成し、経営指導員等が同シートに基づいてヒアリングを行う。

(同シートの活用によって職員間でのヒアリングレベルの均一化を図る。)

(4) 分析結果の活用

○ 分析した結果を当該事業者へフィードバックすることで、経営上の本質的な課題の把握に努め、事業計画策定の基礎資料として活用する。また、分析結果をデータベース化して当所内で情報共有することで、当所全職員が小規模事業者の実情を把握するとともに、経営指導員等のスキルアップに活用する。

○ 高度で専門的な課題が抽出された場合には、専門家派遣機関等と連携を図りながらより詳細な分析を行い、事業者へわかりやすくフィードバックする。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 小規模事業者は経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）に乏しく、これまでの“経験”や“勘”に頼った経営になりがちである。こうしたことから目の前の課題解決に注力するあまり、中長期的な視点からの事業計画策定が出来ていない、あるいは、自身では課題解決に向け取り組んでいるつもりでも、

本質的な課題を見誤っていると思われるケースも散見される。補助金や金融に関する事業計画作成に係る一過性の策定支援に留まっており、中長期的な視点での支援や小規模事業者が抱えている本質的な課題解決を促す支援が不足している。

【課題】 補助金の事業計画作成支援や巡回訪問、セミナー等を契機として、中長期的な視点からの事業計画策定の重要性を伝え、小規模事業者と経営指導員等の長期的な関係性を築く必要がある。同時に、国が示す「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、対話と傾聴による経営者が自走化するための内発的な動機づけを行った上で、本質的な課題を掘り下げる課題設定や、経営者の潜在力を十分に引き出すことで課題解決に繋げていくことが重要である。

また、経験”や“勘”に頼った経営を脱し、数値化されたデータ活用の有効性についての気づきを与えるため、IT ツールを導入し、活用方法を指導する必要があるのと同時に、支援する側の職員も十分に理解を深める必要がある。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者にとって関心の高い持続化補助金等の相談を契機として、経営分析および事業計画の策定につなげていく。経営分析を行った中から、より意欲があり、実現性の高い小規模事業者に対して中長期的な事業計画策定を支援していく。

事業計画の策定支援については、対話と傾聴に基づく本質的な経営課題の抽出と共有に重点を置き、解決に向かう経営者の自発性を引き出し、なぜ、いまこの取組が必要なのかという深い腹落ちと理解のもとで行えるよう導く。

また、経営資源の不足しがちな小規模事業者の競争力強化に向け、DX 推進セミナーの開催を通じて、クラウド型のサービスや IT ツールの導入と活用（業務の効率化）を促していく。

（３）目標

	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①DX 推進セミナー開催回数	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
DX 推進セミナー参加者数	15 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者
②事業計画策定セミナー開催回数	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業計画策定セミナー参加者数	10 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者
③事業計画策定者数	10 者	15 者	20 者	25 者	30 者	35 者

（４）事業内容

①DX 推進セミナーの開催・IT 専門家派遣の開催

【開催回数】 年 2 回

【参加者数】 各回 20 者

【支援対象】 管内の小規模事業者

【テ ー マ】 HP・EC サイト・各種クラウドサービスの利活用

IT 販促・SNS を利用した効果的な情報発信や集客 等

【手段手法】 DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、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、IT の活用に詳しい専門家を講師に招き、各回 20 者程度の受講者を募りセミナーを開催する。また、セミナーを受講した事業者の中から取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じて IT 専門家派遣を実施する。

②事業計画策定セミナーの開催

【開催回数】 年 2 回

【参加者数】 各回 20 者

【支援対象】 経営分析を行った小規模事業者

【手段手法】 小規模事業者にとっての本質的な課題の解決策となり、実効性と期待効果の高い計画となるよう、中小企業診断士や業界に詳しい専門家を招聘し、各回 20 者程度の受講者を対象に事業計画策定の基礎を学ぶ。セミナー開催後は、経営指導員等を担当制で割り当て、セミナーの受講のみで終わらないよう伴走支援する。

③事業計画の策定支援

【策定者数】 年間 15 者～35 者

【支援対象】 経営分析を行った小規模事業者

【手段手法】 経営分析を行った小規模事業者に対して、経営指導員等が担当制で張り付き、マンツーマン支援によって事業計画策定を指導する。策定にあたっては「3. 地域の経済動向調査」、「4. 需要動向調査」と「5. 経営状況の分析」から得られた結果をベースに、セミナーで紹介した IT ツール等を活用して進める。また、経営指導員等では策定が困難な場合には、専門家派遣等を活用して進めていく。なお、小規模事業者持続化補助金の他、各種補助金の申請者についても、事業計画策定の指導支援を行う。（経営分析の実施が前提）

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】 事業計画を策定支援したものの、その後の進捗状況の確認が不足しており、支援先事業者の PDCA サイクルが回っていない状況が見られる。また、伴走型で進捗状況を確認し、その都度軌道修正しているものの、担当した経営指導員のみが実行支援した情報を保有しており、職員間で共有されていないことから、全体として支援スキルの向上につなげていない。

【課題】 経営指導員 2 名という限られた人員の中で、経営分析や事業計画策定、各調査等に労力を費やし、事業計画策定後のフォローアップが恒常的に不足している点が大きな課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者ごとに環境の変化や目標達成意欲等の違いから進捗状況に差が出てくると考えられる。そこで、事業計画の進捗状況に応じて、順調に進行している場合はこれまでどおり経営指導員が対応し、そうでない場合には専門家等を交えて支援体制の強化を図り対応する。経営者の潜在力を引き出し課題解決に向けた「自己変革」に導くため、対話を重視するとともに、フォローアップを通じて経営者へ内発的な動機づけを行い、それぞれの経営者と現状における本質的な課題を正確に把握し、共有しながら軌道修正していく。フォローアップを通じて売上増加や利益率 3%以上の増加が実現するよう支援を継続する。

(3) 目標

	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
フォローアップ対象事業者数	10 者	15 者	20 者	25 者	30 者	35 者
頻度（延べ回数）※1	90 回	120 回	140 回	160 回	180 回	200 回
売上増加事業者数	5 者	10 者	15 者	20 者	25 者	30 者
利益率 3%以上増加の事業者数	5 者	10 者	15 者	20 者	25 者	30 者

※1. フォローアップ頻度（延べ回数）年度別内訳

○令和 5 年 延べ 120 回

内訳は、フォローアップ対象事業者数 15 者×年 4 回＝60 回 + 集中フォローアップ対象者 5 者×年 12 回＝60 回（固定） = 120 回

○令和 6 年 延べ 140 回

内訳は、フォローアップ対象事業者数 20 者×年 4 回＝80 回 + 集中フォローアップ対象者 5 者×年 12 回＝60 回（固定） = 140 回

○令和 7 年 延べ 160 回

内訳は、フォローアップ対象事業者数 25 者×年 4 回＝100 回 + 集中フォローアップ対象者 5 者×年 12 回＝60 回（固定） = 160 回

○令和 8 年 延べ 180 回

内訳は、フォローアップ対象事業者数 30 者×年 4 回＝120 回 + 集中フォローアップ対象者 5 者×年 12 回＝60 回（固定） = 180 回

○令和 9 年 延べ 200 回

内訳は、フォローアップ対象事業者数 35 者×年 4 回＝140 回 + 集中フォローアップ対象者 5 者×年 12 回＝60 回（固定） = 200 回

(4) 事業内容

①事業計画を策定した全ての小規模事業者に対するフォローアップ

事業計画を策定した全ての小規模事業者（15 者～35 者）を対象として、経営指導員が年 4 回（3 か月ごとに）巡回訪問を行い、独自様式のフォローアップチェックシートを用いて事業計画の進捗状況の確認を行う。こうした中から、軌道修正が必要で集中的に支援する事業者と、順調に進捗しており定期的な支援で問題ない事業者に分類し、集中支援が必要な事業者については、中小企業相談所内で中小企業診断士など外部専門家の見解も踏まえ、その後のフォローアップ頻度を決定する。

②集中支援が必要な小規模事業者に対するフォローアップ

上記①の小規模事業者のうち、事業計画と実施にズレが生じている事業者（毎年 5 者を選定し重点支援先に指定）に対しては、中小企業診断士等の専門家と共に課題を明確にし、軌道修正を行う。フォローアップ頻度は、事業計画が順調に進捗するまで毎月 1 回を基本として、状況を見ながら回数を減らして通常のフォローアップに戻す。各回で支援した内容を中小企業相談所内で情報共有することで、各事業者の経営課題を認識すると共に、新たな支援の方向性を見出し、事業計画の着実な進捗および成果に向けて支援していく。

上記の①、②に関して進捗状況が思わしくなく、事業計画との間に差異が生じていると判断する場合には外部専門家など第三者の視点を投入し、差異の発生要因および今後の対応策を検討の上、フォローアップ頻度を増やす。

③販売促進、人材育成、生産性向上等に関するセミナーの開催

事業計画策定後の具体的なアクションを確実な成果につなげる為に、事業計画を策定した全ての小規模事業者（15 者～35 者）を対象に、販売促進、人材育成、生産性向上等に関するセミナーを年 1 回開催する。セミナー終了後には個別相談の機会を設け、事業計画を実行する上での課題について聞き取り、課題解決を図っていく。

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】 小規模事業者の販路開拓として、年数回の食品関係の商談会（リアル・オンライン）への出展支援を行っている。出展前には出展希望者を対象とするセミナーの開催や専門家による個別相談の機会を設けているものの、経営指導員による事後のフォローアップが不十分である。また、経営者の「高齢化」、「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、販路開拓の手法が限定的なものにとどまっている。

【課題】 商談会出展者に対して、特に出展後のフォローアップが不十分だと認識しており、実際の取引に向けて、商談先の分析やアプローチ法等について経営者に学びと気づきを与え、自走化できるよう導く伴走支援が必要である。

コロナ禍でのオンライン開催の比重増加やネット通販の隆盛を背景に EC サイトの構築や自社 HP での販売など新たな流通チャネルを開設する必要性があるが、今後、新たな販路の開拓には DX 推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

（2）支援に対する考え方

人口減少が進行する中、持続的な経営を行なっていく為には、広域的に新たな顧客を開拓していくことが重要である。しかしながら、小規模事業者は経営資源が脆弱な為、全国的に販路開拓を行うにあたっては労力と資金が不足し、思い通りに進まない状況にある。当所ではこうした小規模事業者の販路開拓を支援する為、首都圏で開催される展示会・商談会への出展について補助金を活用して支援するほか、経営指導員等が事前・

事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客などきめ細かな伴走支援を行う。

さらに、DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS 情報発信、HP や EC サイトの開設・利用等、IT 活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じて IT 専門家派遣等を実施するなど事業者の成長段階にあった支援を行う。

(3) 目標

	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①- i フードメッセへの出展事業者数 (リアル・BtoB)	5 者	7 者	10 者	10 者	10 者	10 者
①- i 商談成約件数	10 件	15 件	20 件	20 件	20 件	20 件
①- ii うまし逸品商談会への出展事業者数 (オンライン・BtoB)	5 者	7 者	10 者	10 者	10 者	10 者
①- ii 商談成約件数	10 件	15 件	20 件	20 件	20 件	20 件
②ザ・ビジネスモール登録事業者数 (オンライン・BtoB)	5 者	7 者	10 者	10 者	10 者	10 者
ザ・ビジネスモールマッチング事業者数	0 件	1 件	3 件	3 件	3 件	3 件
③- i HP および EC サイト等充実による販路開拓支援事業者数 (オンライン・BtoB、BtoC)	-	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者
③- ii HP および EC サイト等充実による成約件数 (オンライン・BtoB)	-	5 件	10 件	15 件	20 件	30 件
③- iii HP および EC サイト等充実による新規取引先開拓数 (オンライン・BtoB)	-	3 件	5 件	10 件	15 件	20 件
HP および EC サイト等充実による販路開拓支援事業者の売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①商談会（リアル・オンライン）への出展支援（BtoB）

地域の特徴を活かした「食品」を取り扱う小規模事業者（食品製造業）の販路開拓を支援する為、これまで行ってきた商談会等への出展支援のうち、特に効果が期待できる商談会を厳選吟味し、出展支援を行う。また、小規模事業者にとっては新たな販路の開拓だけではなく、全国各地の商品に触れ、現在のトレンドや最新情報を獲得することを可能にし、既存商品のブラッシュアップや新商品開発にもつなげていく。

【対象事業者】 事業計画策定事業者のうち、BtoB の販路開拓に意欲的な事業者

【対象商談会】 1. フードメッセ in にいがた（リアル）

日本海側最大規模の食の国際総合見本市。全国から新潟の食を求め毎年 10,000 人規模のバイヤーが来場する。

2. うまし逸品商談会（オンライン）

北陸新幹線沿線地域の商工会議所が共同で出展支援を行う完全リモート、事前マッチング形式のオンライン商談会。新潟、長野のこだわりの「食品」を都内のセレクトショップバイヤー約 100 者に無駄なく訴求させ、新規取引開始を目指す。

【支援内容】 ・出展者向けセミナーの開催

専門家によるセミナーを開催し、ノウハウを習得させる。

特にオンラインに触れる機会が少ない小規模事業者には、セミナー終了後に経営指導員等がマンツーマンで活用方法などをレクチャーする。

・出展希望者には、展示会などへの出展を支援し、ニーズの収集、商品（サービス）の PR、顧客の取込み等の術を体験し習得させる。

・個別の課題については、セミナーを担当した専門家と経営指導員が課題解決を図り、伴走型の個者支援を行う。

②商取引企業情報サイト「ザ・ビジネスモール」の加入促進（BtoB）

大阪商工会議所が運営する全国 24 万社の事業所が登録している商取引企業情報サイト「ザ・ビジネスモール」の登録団体であるので、今後自社 PR したい、ビジネスパートナーを探したい小規模事業者に対して加入促進を行い、販路拡大に向けての支援を行う。

【対象事業者】 事業計画策定事業者のうち、BtoB の販路開拓に意欲的な事業者

【支援内容】 大阪商工会議所が運営する商取引企業情報サイト「ザ・ビジネスモール」への加入促進を図る。利用登録者を増やすため、当該サービスが販路開拓に有効である旨を当所会報や HP、SNS を利用して裾野広く管内の小規模事業者に向けて情報発信する。

③HP および EC サイト等の充実による販路開拓支援（BtoB、BtoC）

近年では HP や EC サイトを保有する小規模事業者が増加しているものの、更新の頻度が低く、実際に稼働しているか不明なページもある。こうしたページは事業者にとってマイナス効果を生じさせることがあり、HP および EC サイトの充実を図る必要がある。そこで、専門家派遣や補助金の活用等によって HP および EC サイトの充実を図り、販路

開拓を強化していく。また、DXに向けた取組（キャッシュレス決済の導入、SNSの活用等）も推進し、小規模事業者のIT販促がより効果的なものとなるよう支援する。

【対象事業者】 事業計画を策定した事業者のうち、HPおよびECサイト等による販路開拓に意欲的な事業者

【支援内容】 ・セミナーの開催

専門家によるセミナーを開催し、IT販促ノウハウを習得する。

・個別相談

個別の課題については、よろず支援拠点や専門家派遣を活用して課題解決を図り、伴走型の個者支援を行う。

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】 事業成果を取りまとめた報告書をもとに、各年度末に所内で事業評価内部検討会議を開催し、実施事業の目標達成の度合い、直面している課題や改善点などについて、専務理事、中小企業相談所長、経営指導員、補助員で共有を図り、改善に向けた協議を行っている。また、この内部検討会議に加え、地域に精通した中小企業診断士等の外部有識者による専門的な見地からの事業評価、分析を行うとともに、抽出した課題についての改善案をまとめ、正副会頭会議、常議員会、総会に諮り、新たな事業計画の策定に活かしてきた。

【課題】 地域の支援機関として、当所が取り組む事業の全容や実施状況、目標に対する達成率を数値化したわかりやすく客観的な資料を作成し、所内だけでなく、広く管内の小規模事業者や市民にもわかるよう本事業の「見える化」を進める必要がある。

（2）事業内容

①内部検討会議の開催と充実

内部検討会議の構成員を専務理事他全職員に拡げ、これまで年1回の頻度で行ってきた事業の評価と見直し検討を年2回に増やすことで、PDCAサイクルを適切に回す仕組みを構築する。事業の中間地点で行う検討会議では、遂行状況の確認と直面する課題等について職員間での情報共有を図る。

②事業評価協議会の開催

内部検討会議の構成員に、妙高市観光商工課長、法定経営指導員、地域に精通した中小企業診断士等の外部有識者を加え、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を年1回行う。評価、見直しは、当初目標に対する実施状況、項目ごとの達成率を集計して達成度をA（達成率90%以上）～E（達成率0%）の5段階で評価し、直面している課題等の抽出とその課題の解決に向けた対応を検討する。実績が計画に対し不足している場合は、改善に向けた対応を協議し次年度以降の取組に活かす。

③正副会頭会議での方針決定

正副会頭会議において、評価・見直しの方針を決定する。

④常議員会への報告と承認

事業の成果・評価・見直しの結果については、常議員会に報告し、承認を受ける。

⑤取組の進捗、事業成果の「見える化」推進

本事業における取組の進捗状況や成果・評価・見直しの結果を新井商工会議所に常時備え付けると同時に、市内全世帯で回覧される当所会報誌やHPで常時閲覧できる状態で公開し、管内の小規模事業者をはじめ、広く市民に対して事業の「見える化」推進を図る。

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】 新潟県商工会議所連合会が実施する経営指導員等研修会（義務研修）への参加や、専門家派遣時の同行、先輩職員によるOJT等によって資質向上に努めているが、支援者の能力にバラツキがあり、支援内容および成果にも差がある。

【課題】 県連が主催する義務研修に加え、多岐にわたる相談分野に幅広く対応できる能力を身に着けるための外部専門研修等への職員の派遣が必要である。また、専門家の同行訪問やOJTの実施、eラーニングの活用等による個の支援能力開発のほか、ITツールを積極的に取り入れ、支援内容や成果を情報共有して組織としての支援機能向上につながる仕組みを構築する必要がある。さらに、国が示す「経営力再構築伴走支援」の考え方について、所内研修の機会を通じて全職員が理解を深め、更なる資質向上を図る必要がある。

(2) 事業内容

①支援能力向上に向けた積極的な外部専門講習会等への派遣

経営指導員及び他職員（一般職員を含む）は、県連が行っている義務研修では不足している専門性の高い相談への対応や知識の習得に向けて、中小企業大学校三条校や中小機構等の外部機関が実施している専門研修に積極的に派遣する。

〈想定している専門講習会のテーマ例〉

- ・ 税務・財務診断基礎
- ・ 経営診断基礎
- ・ IT活用による営業・販路開拓支援の進め方
- ・ 基本から学ぶ現場改善の進め方
- ・ 事業承継支援の進め方 等

②専門家との同行やOJTによる支援能力向上

専門家派遣時に経営指導員等が同行することで、事業者との対話、課題の引き出し方等のテクニックを吸収すると共に、専門的な支援を落とし込んでいく過程や成果を吸収する。また、経験の浅い職員は、経験豊富な先輩職員とペアで相談にあたるようチームを組成し、OJTを積極的に実施することで組織全体としての支援機能の向上を

図る。《OJT は経営指導員及のみならず全職員を対象に行う》

③e-ラーニング導入による支援能力向上

テーマ別にいつでも受講が可能であり、繰り返し支援ノウハウを学ぶことのできる e-ラーニング研修を取り入れ、経営指導員等の支援能力の底上げを図る。特に、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、経営指導員及び他職員（一般職員を含む）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、管内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職員一人につき、以下のような DX 推進に関するテーマに年 1 回以上の受講を義務化する。

〈DX に向けた IT・デジタル化の取組〉

ア) 事業者にとって内向き（業務効率化等）の取組

PPA 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き（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) その他取組

オンライン経営指導の方法等

④支援情報の共有化による組織的支援能力向上

経営管理システム（BIZ ミル）を利用し、事業者を支援した内容および成果をデータベース化して情報共有することで、経営指導員だけでなく、全職員がそれぞれの支援事例を把握し、経営指導員の変更があった際にも継続して支援が行える体制を整える。また、月 1 回程度、全職員に対して支援事例を共有する場を設けることでより詳細に支援事例をインプットさせ、個の支援能力の偏りを是正するとともに組織的な支援能力向上につながる仕組みを構築する。

《実際に支援にあたる経営指導員のみならず、一般職員も支援経過や実績を閲覧、情報共有できる体制を整備する。》

⑤「経営力再構築伴走支援」の基本姿勢習得

小規模事業者の潜在力を引き出し、自己変革に導くための対話と傾聴を通じた「経営力再構築伴走支援」の基本姿勢の習得を図るため、それぞれの分野に精通する外部講師を招いて職員向けに「コミュニケーション能力向上セミナー」と「課題設定力向上セミナー」を開催する。

《経営指導員のみならず、意欲ある一般職員の受講も可能なものとする。》

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】 新潟県内の商工会議所および近隣の商工会、他各種支援機関と適宜情報交換を行っている。また、各種報道等を通じて有力な支援事例を入手した際には、現地支援機関と連絡を取り情報収集に努めている。

【課題】 情報交換は適宜行っているものの、入手した情報が所内で共有できておらず、事業者支援に活かされていない。他の支援機関との情報交換で得た情報を所内で共有する体制の整備が必要である。

(2) 事業内容

①上越地域連携プラットフォーム構成機関との連携

上越地域連携プラットフォーム（上越信用金庫、糸魚川信用組合、新井信用金庫、上越商工会議所、糸魚川商工会議所、新井商工会議所の6機関で構成）の構成機関として、年3回程度開催されるセミナーや研修会等に参加し、職員の支援能力の向上を図ると共に、交流を通じて、企業支援の事例や支援ノウハウについて情報交換を行う。情報交換による有益な情報や人脈が広域でのセミナー開催やプラットフォームの枠組みを活かした事業の推進につながり、広範囲への波及効果が期待できる。

②県下商工会議所・近隣商工会との連携

新潟県商工会議所連合会にて開催される連絡会議（年2回）において、県内16商工会議所が集まり小規模事業者支援に関する情報交換や支援ノウハウの共有を行い、当所の支援業務の高度化に努めている。また、近隣の上越商工会議所・糸魚川商工会議所とは年6回、商工会とは年2回連絡会議を開催し、管内の主要施策の進捗状況、企業動向、金融動向等の情報を共有するなど、広域的な地域動向を正確に把握する機会としている。これらの情報交換の機会が新たな事業の立ち上げのヒントになっている。

③妙高市創業支援ネットワークの連携

妙高高原商工会、妙高商工会をはじめ、地元の金融機関である新井信用金庫、第四北越銀行、八十二銀行と連携し、創業支援に関する事業連携を図る。具体的には、年4回程度連携会議を開催し、情報交換や個々の支援機関が持つ支援ノウハウを共有するとともに、年1回創業支援セミナーや創業個別相談会を開催、創業後のフォローアップ、経営計画策定・販路開拓、資金調達等の支援を地域全体として行う。

12. 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】 近隣商工会、商店街組織等と連携して様々な地域活性化事業を実施しているが、その効果が広く小規模事業者全体に行き渡っているとは言い難い。地域が持つ魅力や特色、観光資源などの強みを活かして更に地域経済を活性化させ、小規模事業者全体に潤いを与えなければならない。

【課題】 地域活性化を牽引していく人材の育成が課題である。また、いかに地域の特色を活かした事業を展開していくかがポイントであり、一過性に終わらず持続的に地域活性化に寄与する事業を展開する必要がある。この他、連携組織や協力者が固定化しており、更なる活性化に向けて新たな連携者の参画を促進しなければならない。

(2) 事業内容

①地域活性化会議の開催

妙高高原商工会、妙高商工会との「妙高市商工業振興意見交換会」を年2回以上開催

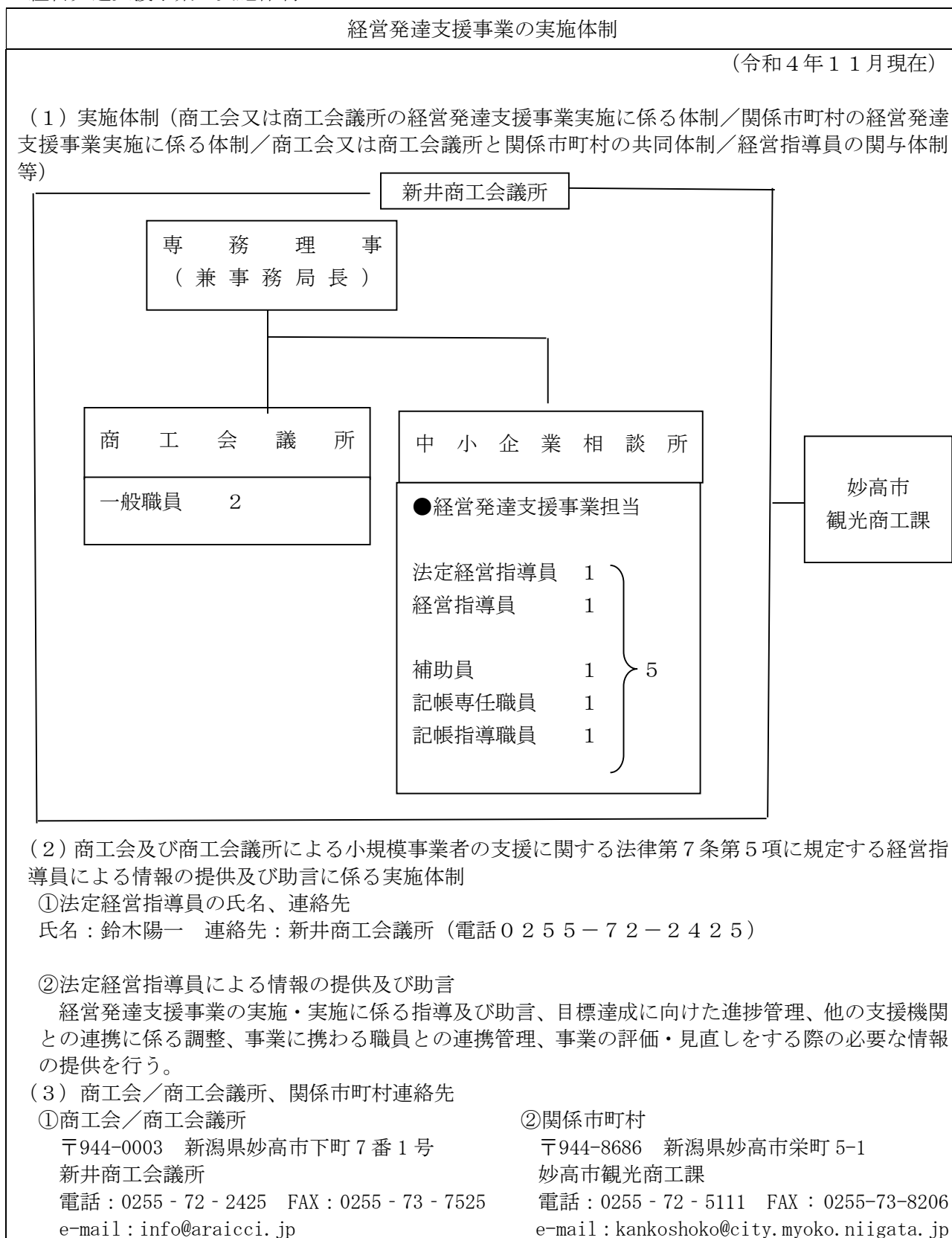
し、地域の活性化の方向性について検討する他、「商工会・商工会議所連絡協議会」を年1回以上開催し、ベテラン職員に加え次代を担う若手職員の参加を促す。従来のしがらみや固定観念にとらわれることなく自由な発想で意見が交わせる雰囲気を作り、今後の地域活性化の方向性を共に模索する。また、(一社)妙高ツーリズムマネジメントと年間を通じた情報交換、観光振興の取組を推進し連携の枠組みを拡げる。

②妙高特産品フェア（仮称）の開催

食品製造業を中心とした妙高の特産品を一堂に会した「妙高特産品フェア（仮称）」を「道の駅あらい」において、妙高高原商工会、妙高商工会、(一社)妙高ツーリズムマネジメントと連携して年1回実施する。

(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)

	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
必要な資金の額	28,200	28,200	28,200	28,200	28,200
調査研究費	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
経営管理費 (クラウドサービス)	500	500	500	500	500
セミナー開催費	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
チラシ作成費	500	500	500	500	500
販路開拓支援費	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
職員研修費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
連絡会議費	200	200	200	200	200
イベント事業費	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000

(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
会費収入、参加者負担金、国補助金、新潟県補助金、妙高市補助金、事業委託費 等

(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