

経営発達支援計画の概要

実施者名	阿賀町商工会（法人番号 7110005003468） 阿賀町（地方公共団体コード 153851）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>① 創業及び事業承継の円滑化な推進により、小規模事業者の経営基盤の強化</p> <p>② 事業計画の策定・実行に関する伴走型支援の推進により、小規模事業者の経営力の向上</p> <p>③ 地域ブランドの育成及び新たな販路開拓・拡大等に関する支援の推進</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>①管内の景気動向調査・景況調査の実施</p> <p>②国が提供するビッグデータの活用</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>商圏内の消費者ニーズ・市場動向を把握し、事業計画策定者に情報提供</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>経営分析の実施</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>①事業計画策定支援</p> <p>②創業計画策定支援</p> <p>③事業承継計画の策定支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>①事業計画策定をした小規模事業者のフォローアップ</p> <p>②創業計画・事業承継計画策定者を対象としたフォローアップ</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>①県内商談会・フードメッセ in にいがた出展支援</p> <p>②デジタル技術を活用した販路拡大支援</p> <p>③「阿賀町ブランド認証」認定事業の推進</p>
連絡先	<p>阿賀町商工会（経営支援室）</p> <p>〒959-4402 新潟県東蒲原郡阿賀町津川3581-1</p> <p>TEL：0254-92-2494 / FAX：0254-92-4284</p> <p>E-mail：aga2494@shinsyoren.or.jp</p> <p>阿賀町役場 まちづくり観光課 観光商工係</p> <p>〒959-4495 新潟県東蒲原郡阿賀町津川580</p> <p>TEL：0254-92-4766 / FAX：0254-92-5479</p> <p>E-mail：kanko-shouko@town.aga.lg.jp</p>

(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. 位置・地勢

平成17年4月1日に4町村（津川町・鹿瀬町・上川村・三川村）が合併し新町として誕生した阿賀町は、県都新潟市から約50km、新潟県の東部に位置し、五泉市、阿賀野市、新発田市、町の東側は福島県西会津町に隣接しており、磐越自動車道と国道49号、JR磐越西線が東西に走り、国道459号が町の中心部から東（福島県）に延びている。町の中央を阿賀野川とその支流の常浪川が流れ、その沿岸の段丘を中心に開けた中山間地域で、中心部は比較的平坦だが周辺は急峻な山岳地帯に囲まれており、北に大きく飯豊連峰が広がり、南には越後山脈が南北に走っている。町の面積は952.89㎓で、新潟県面積の約7.67%を占め、町の面積の94%を森林が占めている。



気候は、日本海側気候と内陸性気候の特徴を併せ持ち、年間の平均気温は11℃から12℃、高温多湿で降雨量も多く、冬の積雪は平坦部で1.5m、山間部で2.5mに達し、根雪期間は12月下旬から3月下旬に及び、特別豪雪地帯に指定されている。

また、越後と会津の両属の文化と歴史を有し、大河阿賀野川とともに宿場町・河港町として栄え、町の中心部に形成された商店街を中心に発展してきた。

イ. 人口

阿賀町の人口は、平成27年を基準として、減少率が増加している。

阿賀町人口推移

(単位：人)

	平成27年	令和2年		令和7年	
	人口	人口	H27比	人口	H27比
阿賀町	11,680	10,595	90.7%	8,439	72.3%

(出典：国勢調査、令和7年はいがた県統計ボックス)

ウ. 産業

・事業者数

阿賀町の全産業事業所数は、2009年には698事業所あったが、2021年には542事業所と12年間で156事業所（22.3%）減少している。

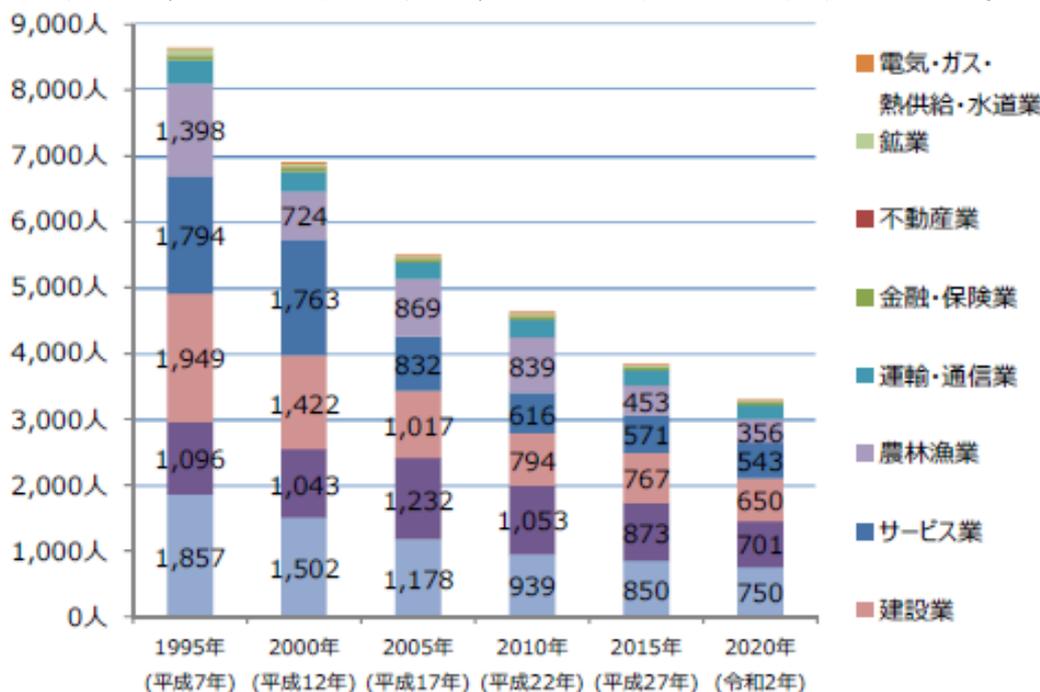
（単位：者）

業種	平成27年		令和2年				令和7年			
	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	H27比	小規模事業者数	H27比	商工業者数	H27比	小規模事業者数	H27比
建設	152	138	130	85.5%	117	84.8%	122	80.3%	85	61.6%
製造	51	43	49	96.1%	41	95.3%	47	92.2%	34	79.1%
卸売	7	7	7	100.0%	6	85.7%	4	57.1%	4	57.1%
小売	129	122	109	84.5%	101	82.8%	93	72.1%	73	59.8%
飲食宿泊	69	67	51	73.9%	48	71.6%	39	56.5%	34	50.7%
サービス	133	129	112	84.2%	109	84.5%	102	76.7%	65	50.4%
その他	54	47	55	101.9%	48	102.1%	50	92.6%	29	61.7%
計	595	553	513	86.2%	470	85.0%	457	76.8%	324	58.6%

（出典：新潟県商工会実態調査報告書）

・産業別就業者数

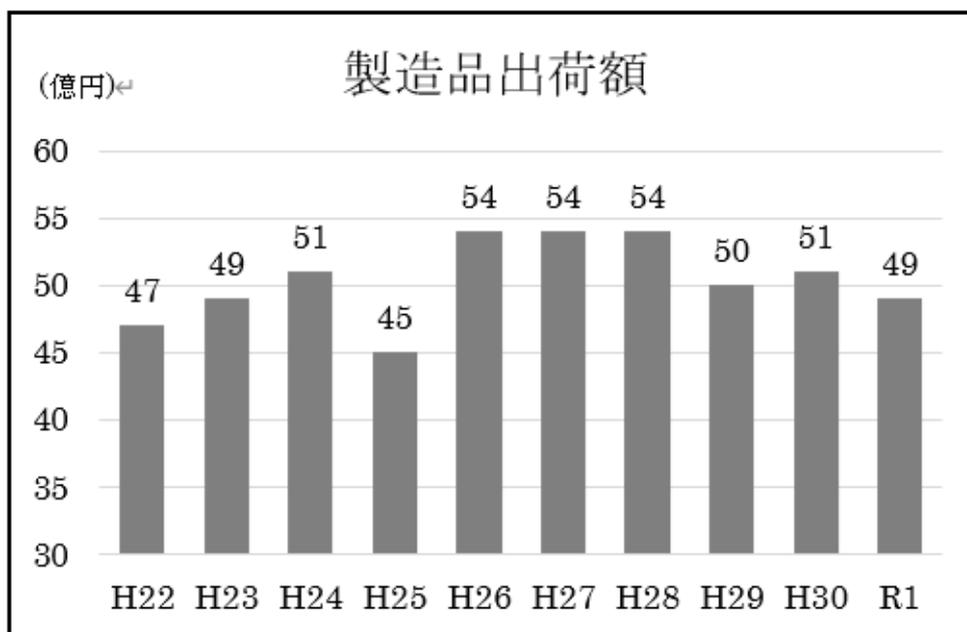
就業者数は全ての産業において減少傾向にある。1995年には8,094人であったが、2020年には3,000人と25年で5,094人（37.0%）減少している。



出典：総務省「経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工

・製造品出荷額

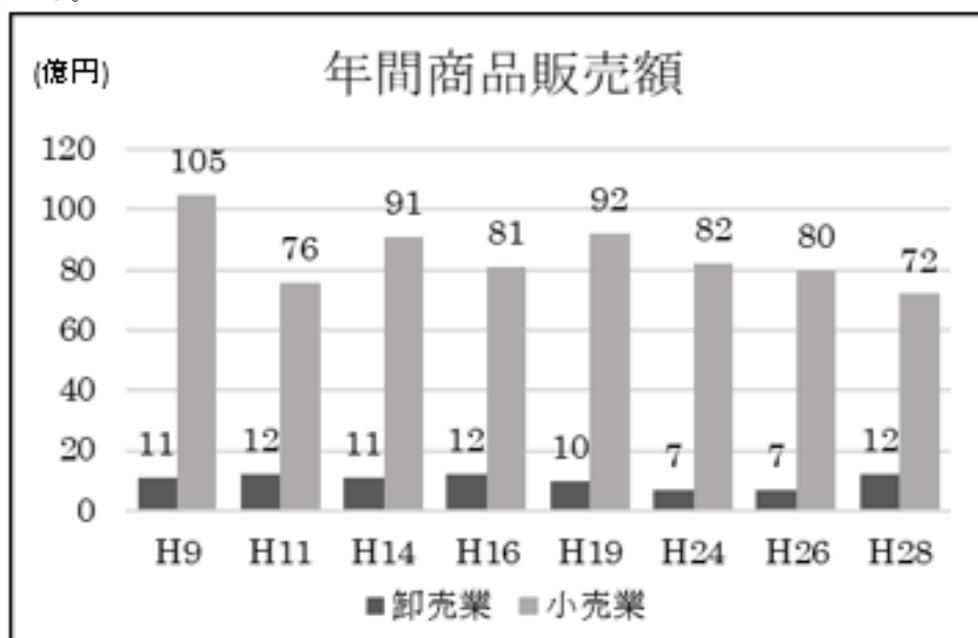
阿賀町の製造品出荷額は、平成22年から令和元年までほぼ横ばいの傾向にあり、令和元年の出荷額は49億円となっている。



(出典：工業統計、経済センサス)

・年間商品販売額

阿賀町の年間商品販売額は、全体的には平成9年から平成24年まで増減を繰り返したものの、平成24年以降は減少傾向にある。業種別に平成9年と平成28年を比較すると、小売業が33億円減少(31.4%減)しているが、卸売業は1億円増(9%増)のほぼ横ばいとなっている。

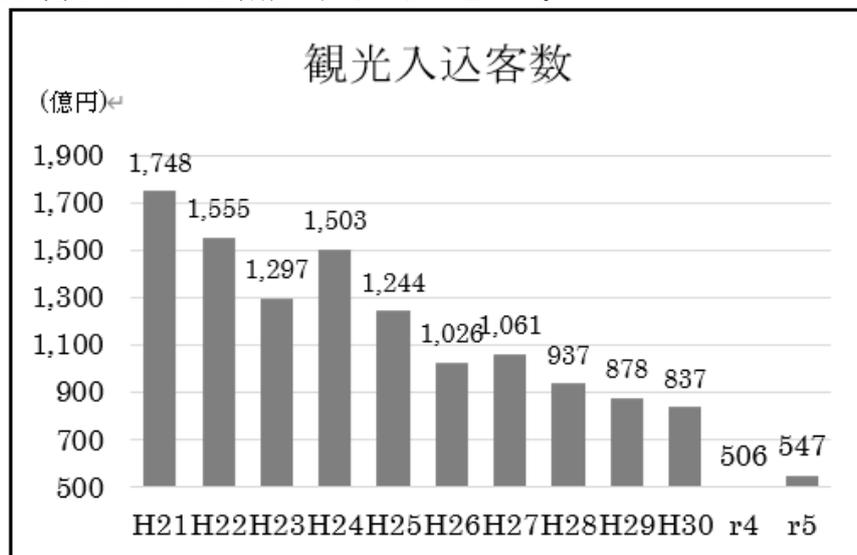


(出典：商業統計、経済センサス)

・観光入込客数

阿賀町の観光入込客数は、平成23年の新潟福島豪雨災害により大きく落ち込んだ入込客数が翌年一時的に増加したものの平成25年以降は再び減少に転じており、平成21年から令和5年の14年間で547（31.2%）千人まで減少している。

なお、主な観光地点の入込客数は以下の表のとおり。



(出典：新潟県観光入込客数調査)

入込客数上位

観光地点名	R4 (千人)	R5 (千人)	対比(%)
阿賀野川ライン	227	292	128.6

エ. 各地域の概要

・津川地区

津川地区の人口は約3,600人、阿賀町の中央部に位置しており、福島県西会津町に隣接し、福島県との玄関口となっている。町役場本庁や新潟県の出先機関があるほか、金融機関が立地していることから、阿賀町の政治・経済の中心地でもある。

当地区の中心市街地は雁木発祥の地とされ、雁木（当地区では「とんぼ」と呼称）を利用した商店街があり風情ある街並みを形成しているが、近年は大型店の出店や店主の高齢化、購買者の減少等により商店数が減少している。この中心市街地の近くには、この地区の象徴、麒麟山がある。麒麟山は植物群落として県の天然記念物に指定され、山城址の遺構がよく残り県の史跡にも指定されている。この麒麟山を舞台とした「つがわ狐の嫁入り行列」は平成2年から行われ、全国的に知名度のあるイベントとして観光面で重要な役割を担っている。

また、津川駅はJR東日本が運行する「SLばんえつ物語」の停車駅の1つで、運行日には鉄道ファンのみならず多くの観光客で賑わっている。

産業に目を向けると、かつては阿賀野川を利用した河川流通の要衝として栄えていた。昭和40年代までは稲作、林業、木炭などの第一次産業が主要産業であったが、産業構造の変化に伴い、平成27年度には第一次産業の就業人口は1割を割り込み、代わって第三次産業の就業人口が約6割強を占める状況となっている。また、当地区では、高温多湿な気候特性から酒、味噌、糍といった発酵を利用した製造業が盛んなことが特徴的である。

#### ・鹿瀬地区

鹿瀬地区の人口は約1,800人、阿賀町の北東側に位置している。

当地区は、阿賀野川とその河川に沿って走る国道459号沿いに集落が点在しており、4地区の中で高齢化率と人口減少率が最も高い地区である。

地区内の阿賀野川水系は水力発電の宝庫と言われ、早くから発電所の建設が行われ、阿賀野川に2基、支流の実川に3基の水力発電所が建設され、水力発電とともに歩んできた地区でもある。また、地区内をJR磐越西線が走り、「SLばんえつ物語」号が運行される日には、撮影スポットが多いことから多くのSL愛好者が写真撮影を行っている。

産業に目を向けると、江戸中期に草倉銅山が発見され、明治以降、大正の初期にかけてこの銅山の繁栄が周辺地域の経済に大きな影響を与えた。昭和に入ると阿賀野川上流に完成した鹿瀬発電所と豊実発電所の電力を利用し、地元で掘り出された石灰石から化学肥料を生産する工場が建設された。これが後の昭和電工鹿瀬工場となり、従業員2,000人を超える県内屈指の大工場となった。当工場の地域経済に与えた影響は甚大で、福利・文化面においても大きな恩恵をもたらした。昭和電工とともに歩んできた地区であるが、昭和電工の衰退とともに当地区の経済も衰退し、商工業者数は4地区の中で一番少ない74事業所となっている。

当地域の現状は、ダム関連や豪雪・災害復旧に対応するための建設工事が地域の雇用を支えるとともに、阿賀野川ラインを中心とした豊かな自然やきりん山温泉、かのせ温泉及び角神温泉の3つの温泉が観光産業を支えている。

#### ・上川地区

上川地区の人口は約2,200人、阿賀町の南東側に位置し、阿賀野川の支流「常浪川」が地区を縦断。集落の多くが山間部に点在する典型的な中山間地域であり、農林業を主要産業としている。4地区の中でも最も積雪の多い豪雪地域としても知られている。福島県境には、御神楽岳や日尊の倉山といった1,300m級の山々が連なり上質な山菜の宝庫でもあり、日尊の倉山のブナ原生林は県内随一といわれている。

主要産業である農林業も高齢化や後継者問題、経営環境の変化に伴い就業人口は大きく減少。地区内の商工業者数を見ると82事業所と少なく、建設・製造業で約4割を占め、とりわけ建設業は、豪雪地域である当地区の除排雪を通じて、農林業とともに住民生活を支えている。

観光においては、御神楽温泉と七福温泉を拠点に自然豊かな湿原や森林公園、観光栗園、観光わらび園等が観光客を呼び込んでいる。

また、当地区には、室谷洞窟・小瀬ヶ沢洞窟の国指定文化財や極楽寺野中ザクラの国指定天然記念物といった文化財を有している。

#### ・三川地区

三川地区の人口は約2,900人、阿賀町の西側に位置しており、阿賀野市、五泉市、新発田市と隣接し、新潟市方面との玄関口にもなっている。1,000m級の山々に囲まれ、中央部を東西に阿賀野川が貫流し、これに左右から中小の河川が合流している。平地が少なく、地区面積の95%が山林原野で占められている。

地区内には、三川温泉、新三川温泉、将軍杉、平等寺薬師堂、阿賀野川ライン遊覧船、三川温泉スキー場、三川観光きのご園、道の駅（阿賀の里、みかわ）、ゴルフ場などの施設もあり、観光資源が豊富な地域となっている。

しかし、三川温泉についてはバブル期頃まで団体客を中心として賑わっていたが、バブル崩壊後は景気悪化とあわせ、人口減少、消費者志向の変化などにより来客数は年々減少傾向となっている。また、そのほかの観光地についてもシーズン中の週末は来場客がいるものの、遠方からの観光客を呼び込めるような訴求力を有する観光資源は多くはない。

商工業においては、建設業が最も多く、次いでサービス業、飲食・宿泊業の順となっている。地区内にJRの駅が3つあるが商店街は形成されておらず、国道で阿賀野市と隣接しているこ

ともあり、阿賀野市寄りのエリアは阿賀野市が、津川寄りエリアは津川地区が生活圏となっている。

## ②課題

### ア. 地域

- ・ 少子高齢化による自然減と社会減の影響により人口減少が進んでいる。
- ・ 人口減少や消費者の町外流出による地元購買率の減少等により、年間商品販売額は減少傾向である。
- ・ 経営者の高齢化や後継者不足による廃業等の増加に加え、創業者が少なく小規模事業者数は減少傾向であること。
- ・ 小さな商店の廃業により買い物難民が増えている。
- ・ 観光資源はあるものの、入込客数は10年間で半数にまで減少している。
- ・ SNSを活用した情報発信やキャッシュレス決済、AI技術の普及が進んでいるが、小規模事業者は対応が遅れており、デジタル活用力の強化が喫緊の課題である。

### イ. 業種

#### ・ 建設業

比較的規模の大きい事業者であっても公共工事やそれに付随する下請の割合が高く、規模の小さいいわゆる一人親方の事業者も元請に依存している。また、豪雪地帯であるため除雪と排雪のウェイトが非常に大きく、天候に左右されるため不安定要素を含んでいる。

#### ・ 製造業

縫製や食品加工、和紙・民芸品製造など多岐に渡る自社商品を製造しているが、販路拡大に課題がある。

#### ・ 商業、サービス業

若年層を中心に地区外での消費が進んでいるため、客離れが進み衰退してきている。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### 【阿賀町総合計画（第3次 2025～2034）】

阿賀町では、令和7年度を初年度とする総合計画を策定。「豊かな自然・かがやく文化・みんなで築く安心のまち」を基本理念とし、「自然と共生するまち」「文化があふれるまち」「活力ある産業のまち」「やすらぎのあるまち」の4つを将来像の目標とした。

また、4つの将来像を実現するため、8つの基本目標を掲げており、その中の「若者が夢と希望を持って働くことができる産業の振興を図る」基本目標において「地域の特性を活かした農林水産業の振興」「商工業・建設業の振興」「観光・交流の推進と魅力の発信」が基本施策となっている。

#### (現状と課題)

・ 起業支援を促進するため、資金調達や事業計画策定、販路開拓、経営に関する知識等、起業に関する課題を解決する必要があります。

・ 既存事業の継承・拡大の推進と空き店舗の利活用促進を図るため、起業支援を継続する必要があります

・ 中小企業者の経営安定や基盤強化のため、制度融資や信用保証料の補助を実施していますが、制度を利用する事業者数は少ない現状となっています。

・ 伝統的な歴史や魅力ある自然を観光資源と捉えた考えを引き継ぎ、更なる魅力を引き出すとともに、新たな観光資源を開発・発掘し、観光客の増加を目指す必要があります。

・ 町民一人ひとりが町の魅力を再確認し、まちぐるみで観光情報の発信を図る必要があります

す。

(出典：阿賀町総合計画から抜粋)

これらをふまえ、小規模事業者に対する長期的な支援のあり方については以下のとおりとする。

・①創業及び事業承継の円滑化な推進により、小規模事業者の経営基盤の強化

10年後における地域のあるべき姿：

後継者育成と承継を希望する事業者が第三者承継も含め承継を達成できる姿である。また、承継後の磨き上げ支援を行うことで、売上・利益を維持し、承継後の事業の継続性を維持する。

理由：廃業を抑制することで、地域コミュニティと雇用を維持することは、過疎地域における最も重要な項目である。早期の事業承継計画策定、M&A 仲介、金融機関や専門家との連携強化が不可欠であり、承継後の経営改善を継続的に支援していく必要がある。

②事業計画の策定・実行に関する伴走型支援の推進により、小規模事業者の経営力の向上

10年後における地域のあるべき姿：

地域の小規模事業者が、需要動向や顧客ニーズ、自社の強み・弱み等を自ら分析、把握し、事業環境の変化を捉えたうえで、自社の課題解決のために事業計画を策定できる体制が整備されている姿である。

理由：経営課題を解決するため、地域の経済動向調査、経営状況の分析及び需要動向調査を踏まえ、効果的な事業計画策定により、小規模事業者の事業の持続的発展を図るためである。

③地域資源を活用した産業の育成による地域の再興とそれに伴う観光産業の成長

10年後における地域のあるべき姿：

地域の小規模事業者が製造および販売する商品・サービス・技術等を、SNS を活用しながら EC 及び実店舗において安定的に販路を確保する姿である。新たな消費者や取引先企業等にアプローチすることで、売上・収益の増加につなげるとともに、観光需要も取り込むことで地域経済の好循環を実現する。

理由：地域内需要が減少する中で、販路開拓に意欲のある小規模事業者に対し、地域内外で開催する展示会、商談会、即売会等への出展に関する事前支援・事後フォローを通して、販売促進、販路開拓につなげ、効果的な需要開拓支援を行うためである。

④商工会としての役割

当会は、長年にわたり小規模事業者の支援や地域活性化に資する事業に取り組んできた。今後も商工会の果たす役割は変わることなく、刻一刻と変化する社会情勢等を的確に把握しながら、職員のスキルアップや専門家・関係機関との連携による支援力強化に努め、小規模事業者に対し、支援に必要となる調査・経営状況の分析・事業計画の策定・需要動向調査・販路開拓支援・フォローアップ支援までを一貫して行っていく。

一貫通貫の支援を行うことで、小規模事業者が経営の自走化を図れるよう伴走支援により一層注力していく。

また、阿賀町の現状と課題を鑑み、地域の課題と小規模事業者の課題は表裏一体であることから、地域課題の解決に向け、第3次阿賀町総合計画と連動した事業を推進する。

### (3) 経営発達支援事業の目標

- ①創業及び事業承継の円滑化な推進により、小規模事業者の経営基盤の強化  
支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：創業、承継計画完了数30者、5年生存率80%

KPI：創業、承継計画策定数年計6者、フォローアップ年計24回

設定した理由：KGIは創業と承継の量を示す成果指標である。KPIは「計画→フォローアップ」のプロセスを定量化し、ボトルネックを特定して改善できるようにするためである。

- ②事業計画の策定・実行に関する伴走型支援の推進により、小規模事業者の経営力の向上  
支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：自走事業者数15者、営業利益率3%以上増12者

KPI：事業計画策定数年20者、フォローアップ年80回

設定した理由：KGIは自走化の量及び効果を測る指標である。KPIは「計画→フォローアップ」のプロセスを定量化し、ボトルネックを特定して改善できるようにするためである。

- ③地域資源を活用した産業の育成よる地域の再興とそれに伴う観光産業の成長

KGI：観光関連事業者売上10%増、地域資源活用支援15者

KPI：SNS等活用事業者数30者、展示会等出展者年3者

設定した理由：KGIは観光関連事業者（土産品製造者、小売業者、飲食宿泊事業者等）の売上成果指標である。KPIは、新規顧客獲得につながる手法として設定した。

### 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8年4月1日～令和13年3月31日）

- (2) 目標の達成に向けた方針

- ① 創業及び事業承継の円滑化な推進により、小規模事業者の経営基盤の強化

達成方針1：創業予定者向けに地区内の地域資源等をホームページに掲載する。にいがた産業創造機構が実施する起業チャレンジ補助金やU・Iターン補助金（創業前の者が対象）を当会ホームページ等で積極的に周知することで創業予定者の掘り起こしを行う。創業予定者に対するビジネスプランの策定支援、フォローアップや小規模事業者持続化補助金の創業型等の各種支援施策を活用し、積極的な支援を行う。

設定した理由：創業者予定が当地で開業するイメージを具体的にできるよう情報発信を行うとともに、金銭面での情報提供を行うことで創業の実現性を高めるため。

達成方針2：事業承継に問題・課題を抱える小規模事業者には、巡回訪問等におけるヒアリング及び事業承継診断を通じてニーズの把握を行い、新潟県事業承継・引継ぎセンターの専門家と連携し、事業承継計画の策定を支援し、計画に基づいたスムーズな事業承継を支援する。

設定した理由：事業承継はセンシティブな点を含むケースがあるため、経営指導員等による丁寧な対応が求められるため。

② 事業計画の策定・実行に関する伴走型支援の推進により、小規模事業者の経営力の向上  
 達成方針：小規模事業者が自社の現状と外部環境変化を認識し課題を掘り起こすとともに、経営分析や景況調査等の結果を踏まえて経営者と課題を共有し、売上・利益の向上、経営改善等、各事業者の課題に応じた事業計画の策定を支援し、経営力向上と持続的発展に向けた伴走型支援に取り組んでいく。フォローアップでは、事業者が目標達成をあきらめないように傾聴と対話により阻害要因を見つけるとともに、小さな成功体験を得ることで内発的動機付けを行う。

設定理由：小規模事業者が一人で事業計画策定及び計画目標を達成することは難しいため、伴走型支援によりいつでも気軽に相談できる体制が重要と考えるため。

③地域資源を活用した産業の育成よる地域の再興とそれに伴う観光産業の成長

達成方針 1：地域資源を活かした計画的な商品開発等を支援し各種施策等を活用し、市場競争力を有する商品やサービスの提供を目指す。商品・サービスのブラッシュアップは、関係機関と連携し、消費者ニーズに基づき行っていく。

設定理由：新商品開発や改良は、新潟県よろず支援拠点等の専門家から意見をもらうとともにマーケットインの考えを踏まえて行っていくことが効果的と考えるため。

達成方針 2：販売促進については、SNS やホームページ、EC サイトへの出品による情報発信及び展示会等への出展支援を行っていく。

設定理由：地域外の新規顧客獲得をするためには、小売業や飲食・宿泊業者向け（BtoC）は SNS 等による支援、製造業者等（BtoB）には展示会等の支援が最適と考えるため。

## 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

これまでは新潟県商工会連合会と連携して小規模事業者を対象に景況調査を実施してきた。この調査は半期に一度（6月1日、12月1日）定期的に調査しているもので、調査項目は、売上増減、利益増減、在庫増減、設備投資増減、資金繰り増減、事業承継等である。

##### 課題

今後は、小規模事業者に対して的確な支援を行うため、ビッグデータ等を活用した専門的な分析、地域の経済・消費動向等の情報収集・分析、成果の提供を行うことが課題となる。

#### (2) 目標

	公表方法	現行	R 8年度	R 9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①景況調査公表回数（半期アンケート）	HP掲載	2回	2回	2回	2回	2回	2回
②ビッグデータ公表回数（RE S A S等活用）	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ①管内の景況調査の実施

地域内小規模事業者の実態・動向・ニーズ・課題等を把握し、その時々において必要な小規模事業者支援策を提供できるようにすることを目的とし、5年間固定で町内同一事業者にアンケート方式で業種別（製造、建設、卸・小売、サービス他）に合計60者を選定し景況調査（D

I 調査) を年 2 回実施する。

【調査対象】 製造、建設、卸・小売、サービス他の 4 業種、各 15 者、合計 60 者

【調査項目】 (a) 売上、(b) 採算、(c) 仕入単価、(d) 販売単価、(e) 資金繰り  
(f) 雇用動向、(g) 景況判断の 7 項目

【調査頻度】 年 2 回実施

【調査方法】 アンケート方式で、抽出した各業種対象事業者 (5 年間同一事業者) に対し調査を実施する。

【分析方法】 分析は経営指導員等が主体となっており、業種別地域景況感等をグラフ等により図式化する。地域の景況感の把握から支援指標として活用する。

【提供方法】 分析調査結果は、ホームページに掲載し小規模事業者に提供する。また巡回窓口支援時に参考資料として活用・情報提供を行う。

## ②国が提供するビッグデータの活用

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し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」(地域経済分析システム) 等を活用した地域の経済動向分析を行い、年 1 回公表する。

【分析手法】 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

【結果の提供】 上記の結果を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

【成果の活用】 情報収集、調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者に周知するとともに、経営指導員が巡回指導を行う際の参考資料とする。

## (4) 調査結果の活用

・景況調査結果をもとに、売上、採算、販売単価が下がっている業種を特定し、専門家派遣支援に反映する。

手法：景況調査の DI を業種別に集計し、悪化項目 (売上、採算、販売単価) を抽出する。  
専門家派遣支援の対象事業者を選定する。

・RESAS 分析した結果を販路開拓、商品開発に活用する。

手法：まちづくりマップの人流により、観光客の数や出発地、時間帯、年代別を把握する。  
観光関連事業者の事業計画策定時の資料とする。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 現状

従来、小規模事業者は商品・サービスの提供にあたって、自社の「売りたい」「作りたい」という意識が先行した「商品・サービス開発」をしており「顧客ニーズに基づく商品・サービスの開発」という視点に欠けていた。

当会としても、需要動向調査に関する知識・認識が乏しく、情報収集等のノウハウ不足により、個々の小規模事業者に対し消費者ニーズ等の需要動向を的確に把握できるような支援はできていなかった。

#### 課題

地域小規模事業者に対し、プロダクトアウトからマーケットインへの意識改革を図るために需要動向調査の必要性の認識を促し、「商品開発や改良」「新たな販路開拓」等が、顧客ニーズを満たし販売・売上につながる成果を上げられるよう、需要動向の情報収集・分析・活用に関する支援体制を構築していくことが課題である。

今後は、個々の小規模事業者が提供する商品・サービスの販売を促進するため、専門家派遣を活

用して需要動向調査の知識を蓄え、的確な消費者ニーズを迅速に把握し、成果につながる需要動向の情報収集・分析・活用して調査結果をフィードバックしていく。

(2) 目標

	現行	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
商品・サービス開発の調査対象事業者数	4者	6者	6者	6者	6者	6者

(3) 事業内容

事業計画の策定を効果的に行うため、商圏内の消費者ニーズ・市場動向を把握し、事業計画策定者に情報提供する。この調査対象については年度毎、業種や商品・サービスを選定する。

飲食店の場合は、管内の飲食店4者において、売りたいメニュー又は新メニューについて来客者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で小規模事業者にフィードバックすることで、売上向上につなげる。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

なお、調査項目の設定や分析手法については専門家の助言を得ながら行っていく。

【調査方法】各店舗にて、来客者に個社の既存メニュー又は新メニューについてアンケートの協力をお願いし、調査票に記入してもらう。

【調査項目】①注文理由、②認知、③味、④見た目、⑤ボリューム、⑥価格等

【サンプル数】1つの調査対象物につき来客者50人。

【分析手段】調査結果は、専門家の助言を得ながら、商工会が分析する。

【結果の活用】分析結果は、経営指導員と販売促進の専門家等が当該飲食店に直接説明と商品・サービス改良に繋がる改善アドバイスを行う。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状

小規模事業者に対する経営分析は、経営革新計画策定時や補助金申請書作成時に実施することどまっている。また、定量的な財務分析が主となっており、定性的な強み、弱み、機会、脅威などの分析があまりできていない。

課題

需要を見据えた事業計画を策定するための第一ステップとして、財務分析のみならず、SWOT分析についても行う。高度かつ専門的な知識を有する外部専門家等と連携し、実現可能性・実効性の高い事業計画策定に繋げていく。

(2) 目標

	現行	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
経営分析事業者数	40者	40者	40者	40者	40者	40者

(3) 事業内容

経営指導員を中心に、巡回・窓口相談の機会を活かし、対象事業者を掘り起こしていく。多くの小規模事業者は自社の経営分析をしたことがないため、経営分析の効果である「自社の機会や脅威」「戦略的強み・弱み」「課題」が明確になる点や、「真の経営課題を顕在化させることができる」といったメリットを訴求する。

- 【対象者】巡回・窓口相談を介した掘り起こしによって気づきを得た小規模事業者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い40者を選定。
- 【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」の双方を行う。
- 財務分析：  
収益性（営業利益率等）、生産性（労働生産性等）、安全性（自己資本比率、流動比率等）
- 非財務分析（SWOT等）：  
内部は商品・サービス、従業員、デジタル化等  
外部は、法改正、業界動向、消費者動向、技術革新、商圏内人口・年齢等顧客・競合：ペルソナ、購買理由、競合店の販売手法等
- 【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」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。

#### (4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用するとともにデータベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 現状

これまでの事業計画の策定支援は、小規模事業者持続化補助金、各種補助金活用・金融支援等の機会を通じて実施するなど受動的な取組に留まっていた。

多くの小規模事業者は、外部環境変化に大きく影響を受けている一方で、自社の課題解決のために事業計画策定の必要性についての認識が低い現状である。

##### 課題

今後は、経営課題を解決するため、地域の経済動向調査、経営状況の分析及び需要動向調査を踏まえ、専門家派遣による事業計画策定を説明したうえで、効果的な事業計画策定により、小規模事業者の事業の持続的発展を図る。

#### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、まずは事業者の夢や目標を設定したうえで、専門家派遣を活用し個別相談を実施する。策定数は、経営状況の分析を行った事業者の約50%の事業計画策定を目指す。併せて、持続化補助金等の申請を契機として事業計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

また、創業者や事業承継者については、創業・承継後間もなく取引関係の維持・構築や資金繰りに課題を抱え、事業縮小または廃業に至る事例が散見されることから、専門家派遣を活用し「経営戦略」・「販路開拓」・「財務戦略」・「人材育成」の4つの視点を踏まえた情報の提供により円滑な創業・事業承継に必要な知識の習得を支援するとともに、実現性の高い創業・事業承継計画の策定につなげていく。

#### (3) 目標

	現行	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①事業計画策定事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者

②創業計画策定事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
③事業承継計画策定事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者

#### (4) 事業内容

##### ①事業計画策定支援

事業計画作成にあたり、経営指導員等を中心とし、必要に応じて中小企業診断士等外部の専門家を活用する。

【募集方法】経営分析を行った事業者へ参加募集、商工会員への案内送付、地元金融機関による募集、商工会のホームページへの案内掲載及び巡回訪問で案内する。

【開催回数】40回〔20事業所×2回個別相談、1回2時間〕

【内 容】事業計画書のブラッシュアップ等

##### ②創業計画策定支援

地域での創業を希望する方を対象に、実現性の高い創業計画書作成支援を実施する。

【対 象】地域での創業を希望する方

【手段・手法】支援対象事業者に経営指導員等が張り付き、必要に応じて外部専門家も交えて確実に創業計画の策定につなげていく。

##### ③事業承継計画策定支援

経営分析を実施した事業者のうち、事業承継を予定している事業者を対象に、実現性の高い事業承継計画書作成支援を実施する。

【対 象】経営分析を実施した事業者のうち、事業承継を予定している事業者

【手段・手法】事業承継診断を行った者から支援対象者を選定する。

支援対象事業者に経営指導員等が張り付き、必要に応じて新潟県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、確実に事業承継計画の策定につなげていく。

#### 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

これまでの小規模事業者への事業計画策定後の支援や、創業希望者への創業計画策定後の支援は、窓口や巡回相談の機会を活用し、事案が発生する都度の助言・指導をすることどまっていたので、フォローのタイミングが不定期で訪問回数が少なかった。

###### 課題

今後は、実現性のある訪問計画を立て、進捗状況に応じ計画的なフォローアップを行い、計画の実現性を高めていく。

##### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての小規模事業者を対象として、事業計画、創業計画及び事業承継計画に基づいた目標が円滑に達成できるよう、事業計画等の進捗状況により、巡回・窓口相談回数を調整又は集中させるなど、事業者の状況を判断しフォローアップ方法を設定する。

フォローアップにあたり、事業者が目標達成することで自信を持ち自走化につなげていく。

(3) 目標

	現行	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①事業計画						
フォローアップ対象事業者	20者	20者	20者	20者	20者	20者
頻度（延回数）	80回	80回	80回	80回	80回	80回
売上増加事業者	5者	5者	5者	5者	5者	5者
営業利益率3%以上増加の事業者	5者	5者	5者	5者	5者	5者
②-1創業計画						
フォローアップ対象事業者	1者	1者	1者	1者	1者	1者
頻度（延回数）	6回	6回	6回	6回	6回	6回
計画時の売上目標達成事業者数		1者	1者	1者	1者	1者
②-2事業承継計画						
フォローアップ対象事業者	5者	5者	5者	5者	5者	5者
頻度（延回数）	15回	15回	15回	15回	15回	15回
売上増加事業者数		3者	3者	3者	3者	3者

※売上増加事業者・利益率3%以上増加の事業者はフォローアップ対象事業者の25%を見込む。

(4) 事業内容

①事業計画策定をした小規模事業者のフォローアップ

【対象者】事業計画を策定した全ての事業者を対象とする。

【頻度】経営指導員等が四半期に一度、事業主と面談しヒアリングを行う。ただし、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。また、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。なお、事業計画と進捗状況に相違がある場合は、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更及び支援を行う。

【確認項目】現状認識、事業計画における進捗状況、事業推進の課題、今後の展開等

②創業計画・事業承継計画策定者を対象としたフォローアップ

【対象者】創業計画・事業承継計画（以下、計画という）を策定した全ての創業希望者・事業承継予定者を対象とする。

【頻度】経営指導員等が、創業が隔月（年6回）、事業承継が4ヶ月に1回（年3回）、創業希望者等と面談しヒアリングを行う。ただし、計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。また、創業希望者・事業承継予定者からの申出等により、臨機応変に対応する。なお、計画と進捗状況に相違がある場合は、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、

今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更及び支援を行う。  
**【確認項目】** 現状認識、計画の進捗状況、創業後・事業承継後の課題、今後の展開等

## 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

従来、小規模事業者に対する需要開拓支援は、各種展示会・商談会への出展を紹介し、周知する程度であった。そのため、需要開拓支援に関する支援効果の測定も行っていない。

#### 課題

地域の小規模事業者が製造および販売する商品・サービス・技術等を、新たな消費者や販路開拓したい取引先企業等にアピールし、売上・収益の増加につなげることが最も重要な支援と位置付ける。そのうえで、販路開拓に意欲のある小規模事業者に対し、地域内外で開催する展示会、商談会、即売会等への出展に関する事前支援・事後フォローを通して、販売促進、販路開拓につなげて効果的な需要開拓支援を行う。

### (2) 支援に対する考え方

当会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、事業者に新潟県内で開催される既存の展示会への出展を目指す。

出展にあたっては、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、きめ細かな支援を行う。

また、新たな取り組みとしてデジタル技術の活用支援、阿賀町産の地域資源を活用した商品を製造する事業者を支援する。

### (3) 目標

	現行	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①展示会出展支援						
対象事業者	2者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数／者		5件	5件	5件	5件	5件
②デジタル技術活用支援						
対象事業者	—	9者	9者	9者	9者	9者
売上増加率5%増／者	—	3者	3者	3者	3者	3者
③地域資源活用支援						
対象事業者	1者	6者	6者	6者	6者	6者
売上増加率5%増／者		3者	3者	3者	3者	3者

### (4) 事業内容

#### ①県内商談会・フードメッセ in にいがた等出展支援 (B to B)

フードメッセ in にいがたは、毎年11月に新潟市主催で開催される、本州日本海側最大の食の商談会である。対象出展者は食品業界関係者で、令和7年度は407社出展している。新商品等の情報収集、業界の動向調査等を目的に3日間で12,226名が来場した。バイヤーの属性は食品製造・加工と小売業・通販が半数を占め、一般消費者の入場はない。

支援対象者：地域外販路開拓を希望する小規模事業者  
出展前支援：FCP シートの作成やディスプレイ方法等を支援する。  
必要に応じて専門家派遣を活用する。  
出展中支援：陳列や接客方法を支援する。  
出展後支援：名刺交換した先へのフォローアップ及びバイヤーの商品評価に係る改善を支援する。  
必要に応じて専門家派遣を活用する。

### ② デジタル技術を活用した販路拡大支援（B t o C）

SNS を利用した商品等の情報発信は、販路拡大を図るツールとなる。また、個社の販路拡大を図るうえで、各自がホームページを立ち上げ情報発信するとともにネット販売システムを持つことが課題である。

支援対象者：SNS 等に興味があるが未利用の小規模事業者、SNS 等を活用しており更に効果的に活用したい小規模事業者

支援内容：専門家派遣を活用して、最適ツールの検討を行ったうえで、具体的な SNS による情報発信方法、ホームページ作成改良や販売システム導入支援等を行う。

### ③ 「阿賀町ブランド認証」認定事業の推進

阿賀町の郷土料理や特産品等、特徴のある地域産品を阿賀町が「阿賀町ブランド認証」として認定している。令和6年度末で、農産物や加工品66品目が認定されている。「阿賀町ブランド認証」認定は、副町長・役場各課職員で構成する認定委員会で審査している。

本事業では、食品製造業・飲食業に対し認定特産品等の創出促進を図り、「阿賀町ブランド認証」認定をきっかけとし、商談会等の出展を促し販路拡大を目的に取り組んでいく。

支援対象者：地域資源を活用した新商品・サービス開発したい小規模事業者

支援内容：事業計画策定において、新商品開発を検討する小規模事業者に地域資源の活用を紹介する。

興味を持った小規模事業者の新商品開発を専門家派遣を活用して実現する。

認定品は、阿賀町のパンフレット掲載及び商工会ホームページに掲載し町外へPRを行い、売上の増加や交流人口の増加につなげていく。

## 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

経営発達支援計画に基づいた支援の実施評価を行うために、当会正副会長及び事務局長、法定経営指導員、阿賀町まちづくり観光課係長、中小企業診断士を外部有識者として加え、「経営発達支援事業評価委員会」を年1回開催し、PDCAを確認することにより、次年度の計画実施につなげている。

##### 課題

外部有識者である中小企業診断士から改善提案等をいただいているものの、年1回の評価であり、当地域の現状等を十分な理解されていない改善策がある。外部有識者との連携な情報交換が課題である。

また、KPI や成果指標を用いた定量評価の仕組みを構築することも必要である。

#### (2) 事業内容

① 当会正副会長、事務局長、町担当課係長、外部有識者（中小企業診断士）、法定経営指導員等をメンバーとする「事業評価検討委員会」を設置し、年1回（2月）行う。

- ②外部有識者には、評価委員会とは別に半期に1回、経営発達支援計画の進捗状況及び地域の情報を提供する。
- ③評価について
  - ・KPI 設定（事業計画策定件数、売上増加率 3%増加、営業利益率 1%増加など）を行い定量的把握したうえで、評価をしてもらう。
  - ・評価は、5段階評価及び改善提案方式で行う。
- ④事業の成果、評価、見直しの結果は、理事会に報告し承認を受け、事業実施方針等に反映させるとともに、ホームページ及び会報にて公表する。

## 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

職員の資質向上等については、これまで新潟県や新潟県商工会連合会が実施する職員研修、職員協議会が行う研修会等への参加を中心に対応を図ってきた。しかし、小規模事業者の持続的成長に向けた経営力強化を支援していくためには、戦略上の意思決定に関与可能な高度な支援能力、実践的なノウハウなど習熟能力、職員間の知識の共有が不可欠といえる。

#### 課題

現在は、能力向上のための取り組みが体系的・計画的に行われているとはいえ、また、ノウハウ等の共有化についても部分的なものにとどまっている。事業者の課題を的確に把握し、対応するためにもさらなる資質向上を図る。

### (2) 事業内容

#### ①研修会への積極参加による資質の向上

新潟県商工会連合会が主催する研修の参加に加え、県および関係機関等の主催する研修に経営指導員及び経営支援員が参加することで、当会職員の弱みである経営分析（定性分析）、経営革新、販路開拓、対話と傾聴技術といった、小規模事業者が行う戦略上の意思決定に関与可能な高度な支援能力の獲得・向上を図る。

- ・経営分析セミナー：新潟県商工会連合会主催セミナーで定性分析力を中心に習得する。
- ・経営革新セミナー：新潟県商工会連合会主催セミナーで新分野進出や新事業挑戦への知識を習得する。
- ・販路開拓セミナー：よろず支援拠点主催セミナーで SNS 等活用による販路開拓手法を習得する。
- ・コミュニケーション研修：新潟県商工会連合会主催セミナーで対話と傾聴手法について習得する。

#### ②専門家・他の支援機関との連携による支援業務による資質向上

専門家・外部支援機関との連携支援体制の中から、よろず支援拠点等活用による支援実施の際には、必ず職員が同伴し支援ノウハウのOJT、支援能力の向上を図る。

#### ③支援ノウハウ共有体制の構築

経営指導員によるミーティングを開催し、小規模事業者の各種情報や発達支援計画の進捗状況の共有、意見交換等を行うことで職員の支援能力の向上を図る。

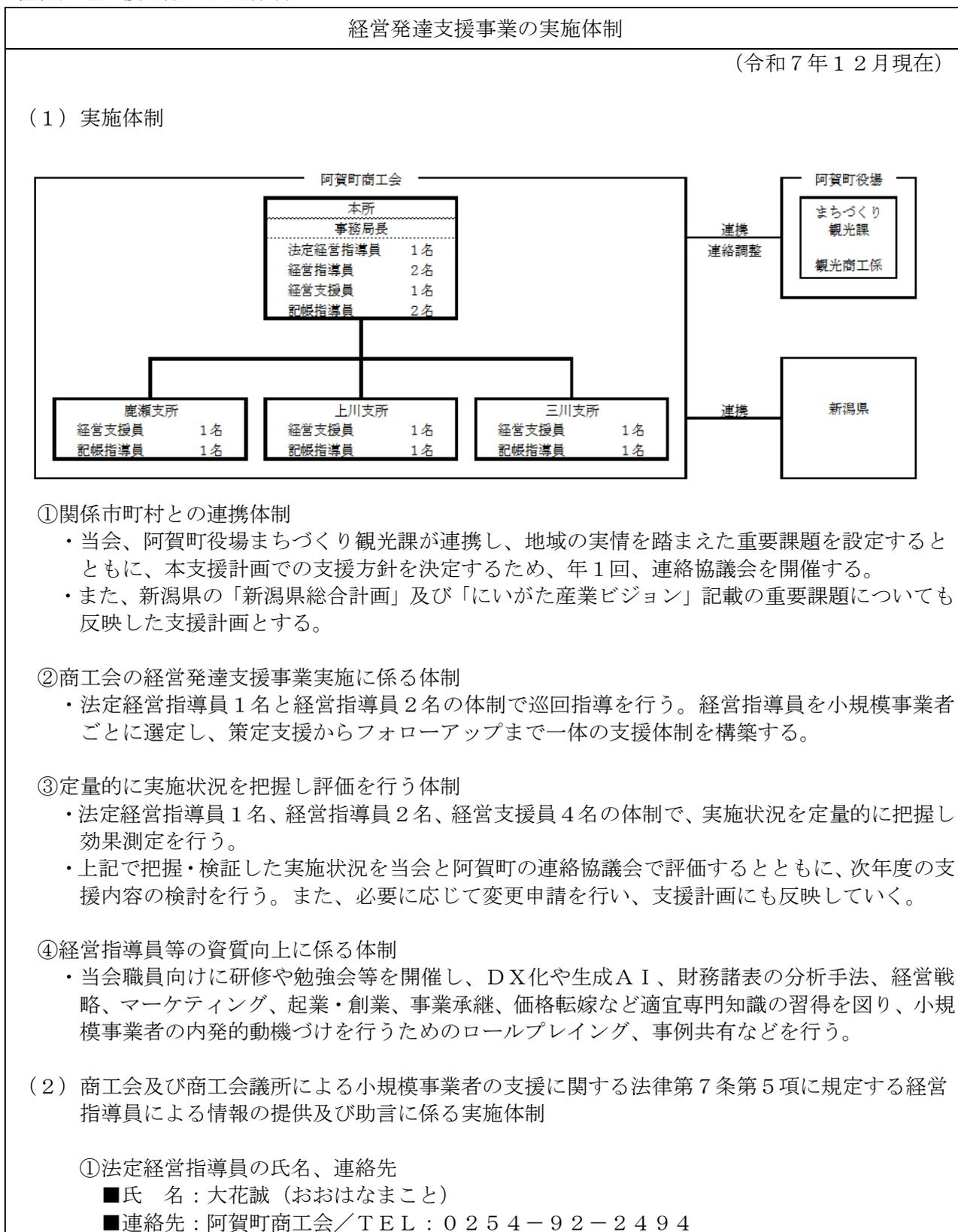
また、担当経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。

④経営指導員以外の職員（経営支援員）の資質向上

経営指導員による小規模事業者支援に際し、経営支援員が同席し、支援現場でのコミュニケーション能力の向上、支援ノウハウのOJTを行うことにより商工会組織全体の支援スキルの向上を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②法定経営指導員による情報の提供及び助言  
経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

③広域経営指導員の当否  
申請書に記載の経営指導員・大花誠は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／関係市町村連絡先

①商工会

〒959-4402 新潟県東蒲原郡阿賀町津川3581-1  
阿賀町商工会（経営支援室）  
TEL：0254-92-2494／FAX：0254-92-4284  
E-mail：aga2494@shinsyoren.or.jp

② 関係市町村

〒959-4495 新潟県東蒲原郡阿賀町津川580  
阿賀町役場 まちづくり観光課 観光商工係  
TEL：0254-92-4766／FAX：0254-92-5479  
E-mail：kanko-shouko@town.aga.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位：千円)

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
需要動向事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
事業計画策定支援事業 個別相談会開催	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
事業計画策定後実施支援 個別相談会開催	700	700	700	700	700
新たな需要開拓事業 商談会等出店費	800	800	800	800	800

(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	
合計	: 4,500千円
伴走型補助金	: 3,000千円
新潟県補助金	: 700千円
阿賀町補助金	: 800千円

(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 並びに法人にあつては、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