

## 経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	長岡南商工会 (法人番号 3110005017208 ) 長岡市 (地方公共団体コード 152021)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>(1) 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うえで、事業者の自発性と潜在力を引き出し、地域全体での持続発展の取組みへ繋げる。</p> <p>(2) 外部環境、内部環境分析を踏まえた事業計画の策定、及び計画実行のための伴走支援強化により、小規模事業者の経営力向上を実現する。</p> <p>(3) 自然災害の発生等、急激な環境変化の中でも持続可能な経営基盤を構築するための支援を強化し、小規模事業者の事業継続力向上を図る。</p> <p>(4) 事業承継及び創業支援の強化による商工業者の減少縮減、また関係団体と連携した雇用・人材育成支援により地域経済の維持・活性化を図る。</p> <p>(5) 地域資源・特産品や事業者の強みを活かした商品・サービスの販路開拓とブラッシュアップを支援することで、地域外部への発信力と地域への集客力を強化する。</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b> 管内小規模事業者景況調査や、国・県の各種統計資料、「RESAS」を活用した地域経済動向分析を行う。分析した結果は事業者へ周知するとともに需要動向調査や事業計画策定等の基礎資料として活用する。</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b> 小規模事業者の提供する、または今後提供したい商品・サービスについて、経営指導員等が社会情勢や消費者ニーズを踏まえながら事業者毎に個別に調査票を作成し調査を行う。調査結果は既存商品・サービスのブラッシュアップや新商品開発による販路拡大支援に活用する。</p> <p><b>5. 経営状況分析に関すること</b> 巡回・窓口指導を介し支援先の掘り起こしを行い、事業者の経営課題の把握と事業計画策定への意識啓発を図る。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b> 経営分析を実施した小規模事業者に対して、分析結果を踏まえた実現性及び実効性の高い事業計画を策定するとともに、事業承継や新規創業者を対象とした事業計画策定も併せて支援する。また、DX推進セミナーやIT関連の専門家派遣を実施し、DXを活用した事業計画の策定支援を行う。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 定期的な巡回と専門的な助言・支援等による継続的なフォローアップをしながら着実な計画実行を支援する。また、事業者に当事者意識を持たせたうえで、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 商談会への出展支援、ECサイトやSNSの活用支援、広告媒体活用支援等による販路の拡大と経営基盤の強化を図る。</p>
連絡先	<p>○長岡南商工会 〒949-5406 新潟県長岡市浦715-11 TEL:0258-92-2247 FAX:0258-92-6347 E-mail:nagaoka-m@shinsyoren.or.jp</p> <p>○長岡市商工部 産業支援課 〒940-0062 新潟県長岡市大手通2-6 フェニックス大手イースト6階 TEL:0258-39-2222 FAX:0258-36-7385 E-mail:syougyo@city.nagaoka.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

#### 【経営発達支援計画を共同実施する理由】

二和地区商工会、関原地区商工会、越路町商工会、小国町商工会、山古志商工会、川口町商工会（以下、6商工会）は、互いに近接し同一行政区内にあり商圏を一とする地域である。長岡市の中心部から南部にかけて位置しており、6地域ともほぼ同じ業種構成で、人口、小規模事業者の減少、高齢化など共通の問題を抱えている。

6商工会では、組織力及び事業者支援の強化と事業の効果的推進を図ることを目的に、令和7年4月からの商工会合併を計画している。合併後、スケールメリットを生かした効率的かつ効果の高い取り組みや支援を実施し、また6商工会の支援ノウハウの共有による経営指導員等の資質向上を図るため、本計画の共同申請を行う。

## 1. 目標

### (1) 地域の現状及び課題

#### ①現状

##### ア. 立地

長岡市は、新潟県のほぼ中央に位置し、日本一の大河・信濃川が市内中央を流れ、日本海や守門岳など自然環境に恵まれた都市である。毎年8月に開催される「長岡まつり大花火大会」は日本三大花火大会の一つに数えられており、全国的に知名度を得ている一大イベントである。

長岡市には上越新幹線と関越・北陸自動車道が整備されており、首都圏や北陸方面へのアクセスが良好である。その他、鉄道としては、JR在来線の信越本線や上越線、越後線が整備されている。

平成17年からは周辺10市町村との合併が進み、現在は「長岡地域」「寺泊地域」「和島地域」「与板地域」「中之島地域」「三島地域」「栃尾地域」「越路地域」「小国地域」「山古志地域」「川口地域」の11地域で構成されており、本計画の6商工会のうち、「関原地区」「二和地区」の2商工会は「長岡地域（旧長岡市）」内に位置しており、残る4商工会はそれぞれ「越路地域」「小国地域」「山古志地域」「川口地域」に位置している。



6地域は長岡市の中心部から南部に位置しており、それぞれが旧長岡市と小千谷市を囲むように隣接している。総面積は281.26km<sup>2</sup>で山間丘陵地域にあり、全体的に農地が広がり都市部のベッドタウンにもなっている。冬の山間部は豪雪地域で、積雪は3mにも及ぶほど雪深い地域である。また、長岡市は2004年「新潟県中越地震」、2007年「新潟県中越沖地震」と2000年代に2度の震災を経験しており、各所において道路、建物の損壊や地すべりの発生、ライフラインの停止など甚大な被害が発生した。「新潟県中越地震」においては、6地域内の山古志地域（旧山古志村）や川口地域（旧川口町）、小国地域（旧小国町）内の一部の集落が孤立するなど、特に大きな被害を受けた。

#### イ. 地域の特徴と地域資源

6商工会全体から見た地域産業としては、建設業者が比較的多く、広い農地を生かした稲作

を主とする農業とあわせて、農商工それぞれ調和のとれた産業構造となっている。

また、豊かな自然環境の恩恵や固有の文化により、米、野菜、山菜等各地域において地域資源が豊富なことや、関越・北陸自動車道のインターチェンジを複数有していることから交通アクセスが良好であり、都市部からの観光・交流を生み出している。

### ○関原地域

関越自動車道長岡インターチェンジから西に2kmの位置に近接する交通の要衝となっており、長岡市中心部へのアクセスも非常に良好である。当地域には、火焰型土器出土の地として知られる国指定史跡「馬高・三十稲場遺跡」があり、新潟県の歴史・文化の紹介をしている県立歴史博物館や縄文土器の展示を行う長岡市馬高縄文館など、歴史文化の発信を行う施設を多く有している。

これらの地域資源のほか、200年の歴史を持つ「関原まつり」や多くの花火が打ち上げられる「大花火大会」は地域を盛り上げるイベントとなっている。

### ○二和地域

長岡市中心部より西へ10-15kmのところへ所在し、都市基盤整備を目的として開発された「長岡ニュータウン」を有する地域である。現在は同地内に「大積スマートインターチェンジ」が建設中であり、市内の新たな交通の玄関口としての役割が期待されている。

地区内には、四季折々の花々やレクリエーションを楽しむことができる「国営越後丘陵公園」や、里山の自然植生の植物から造られる「雪国植物園」といった豊富な自然環境を生かした施設や、健康増進を目的に多くの利用客が訪れる「アクアレー長岡」を中心に、地域の賑わいを生んでいる。

### ○越路地域

地域の中心部をJR信越本線が走り、関越自動車道のスマートインターチェンジを有する交通の要衝となっている。産業面では、全国的にも有名な米菓製造企業や酒製造企業、スポーツ用品製造企業の工場の立地があり、長岡市のみならず産業界を牽引する基幹産業が集積している。

紅葉やホテルなど、豊かな自然環境を生かした地域イベントの開催や、商店街に活気を呼び込もうと来迎寺駅前に複合交流施設「越路ていしゃば交流施設 ここらて」を設けるなど、事業者が地域の活性化にも積極的に取り組んでいる。

### ○小国地域

周囲が山に囲まれた盆地で水と緑が豊かな地域であり、豊かな自然の中で稲作を中心とした農業が行われてきたほか、地域の伝統野菜である「八石なす」は長岡野菜としてブランド化されている。また、雪国ならではの独特な製法で作られる「小国和紙」の産地としても知られ、国や県の無形文化財に登録されている。

これらの地域資源のほか、約83haの敷地に広がる「おぐに森林公園」での文化と自然を生かした体験型の交流や、「大花火大会」、「越後カントリートレイル」など年間を通して様々なイベントを開催し地域を盛り上げている。

### ○山古志地域

自然豊かな山間丘陵地で、山の斜面に広がる棚田は日本の原風景と称され、文化庁の農林水産業に関連する文化的景観の重要地域に選ばれている。また、山古志が発祥の地である「錦鯉」は世界中に輸出する産業として成長し、県の観賞魚に指定されている。

これらの地域資源のほか、牛の角突きが行われる「山古志闘牛場」や、「やまこし復興交流館おらたる」、「アルパカ牧場」などの観光施設には多くの観光客が訪れ、交流人口の拡大による地域づくりを進めている。

### ○川口地域

信濃川と魚野川が合流する三国街道の宿場町として栄え、関越自動車道のインターチェンジを

有する交通の要衝となっている。

平成 16 年に発生した中越大震災における震央の地で甚大な被害を受けたが、地域一丸となって復興活動に取り組んだ。その過程などを紹介する「川口きずな館」と「震央メモリアルパーク」が中越大震災メモリアル拠点として整備されている。

これらの施設のほか、自然にあふれ、日本最古の伝統を誇り四季を通じて川魚の味覚を楽しむ「川口やな場」や、観光・交流の中心施設である「えちご川口温泉」などを活用し、地域づくりを進めている。

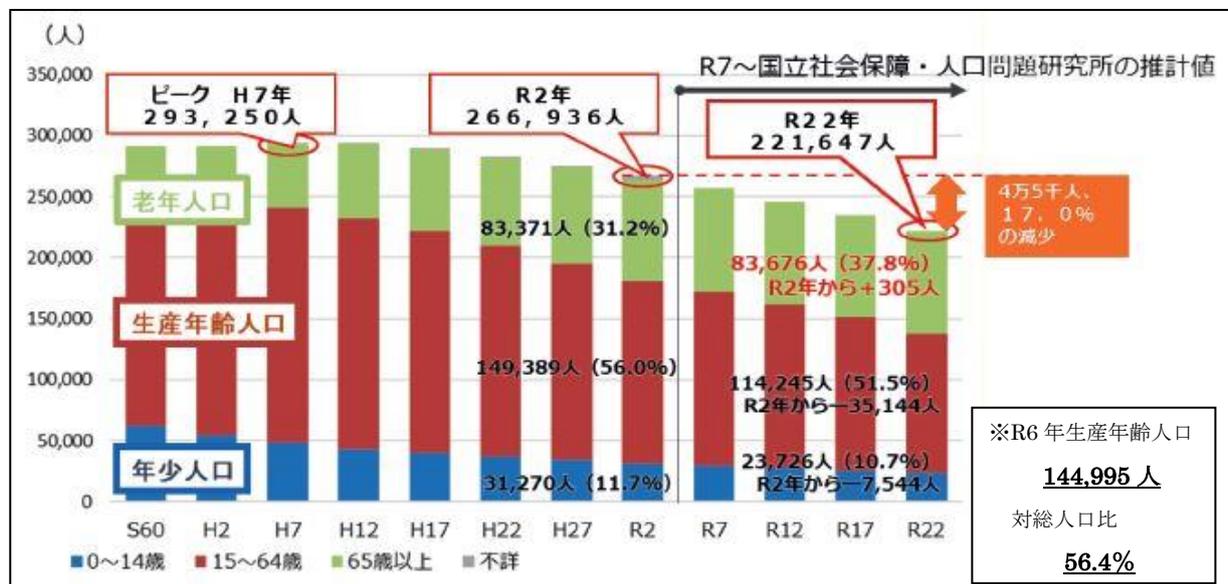
### ウ. 人口の推移

長岡市、6 商工会地区の人口及び高齢化率の推移は以下のとおりである。

地域	平成 31 年 (4 月 1 日時点)			令和 6 年 (4 月 1 日時点)			
	総人口	老年人口	高齢化率	総人口	老年人口	高齢化率	
長岡市 (全体)	269,920 人	82,577 人	30.5%	256,731 人	83,074 人	32.3%	
6 商工会地域計	36,752 人	12,058 人	32.8%	34,075 人	12,078 人	35.4%	
内訳	関原地域	6,524 人	1,684 人	25.8%	6,513 人	1,760 人	27.0%
	二和地域	6,182 人	1,565 人	25.3%	5,876 人	1,744 人	29.7%
	越路地域	13,608 人	4,372 人	32.1%	12,826 人	4,384 人	34.1%
	小国地域	5,135 人	2,293 人	44.6%	4,316 人	2,139 人	49.5%
	山古志地域	963 人	504 人	52.3%	745 人	425 人	57.0%
川口地域	4,340 人	1,640 人	37.7%	3,799 人	1,626 人	42.8%	

(出典：長岡市住民基本台帳)

### ○長岡市全体の人口推移と人口推計



(出典：長岡市立地適正化計画 (令和 5 年 3 月改定))

当 6 商工会地域においては、平成 31 年に 36,752 人であった人口が令和 6 年には 34,075 人となり、5 年間で 2,677 人減少した。また、65 歳以上の高齢化率は 32.8%から 35.4%に上昇しており、高齢化の進展は著しい。

長岡市全体としては、山間地を中心とした人口流出が進み、令和 22 年には令和 6 年から 35,084 人の人口減少が推測されている。加えて、老年人口は 83,676 人と全体の 37.8%で 5.5%上昇となる見込みに対し、15~64 歳の人口 (生産年齢人口) は 114,245 人と全体の 51.5%と 4.9%の減少が推

測されている。

## エ. 産業

6 商工会地区の事業者数の推移は以下のとおりである。

### ○商工業者及び小規模事業者数の推移

	平成 31 年 4 月 1 日時点		令和 6 年 4 月 1 日時点		5 年間の増減		
	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数	
6 商工会地域計	1,114	1,009	986	896	△128	△113	
内訳	関原地域	147	124	121	112	△26	△12
	二和地域	100	85	95	79	△5	△6
	越路地域	406	372	365	333	△41	△39
	小国地域	205	195	170	159	△35	△36
	山古志地域	77	75	73	72	△4	△3
	川口地域	179	158	162	141	△17	△17

(出典：各商工会の商工業者名簿)

### ○業種別商工業者の推移

#### ●平成 31 年 4 月 1 日時点 業種別事業所数

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計
関原地域	35	32	5	27	16	24	8	147
二和地域	31	15	2	20	7	23	2	100
越路地域	123	54	8	66	28	98	29	406
小国地域	82	30	0	32	15	43	3	205
山古志地域	33	3	1	17	7	15	1	77
川口地域	44	32	6	32	26	31	8	179
6 地域合計	348	166	22	194	99	234	51	1,114
構成比	31.2%	14.9%	1.9%	17.4%	8.8%	21.0%	4.5%	

(出典：令和元年度新潟県商工会実態調査)

#### ●令和 6 年 4 月 1 日時点 業種別事業所数

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計
関原地域	39	12	6	23	10	21	10	121
二和地域	25	12	3	13	4	34	4	95
越路地域	112	47	7	53	27	93	26	365
小国地域	73	22	0	22	9	40	4	170
山古志地域	30	3	1	16	7	15	1	73
川口地域	40	24	6	25	27	32	8	162
6 地域合計	319	120	23	152	84	235	53	986
構成比	32.3%	12.1%	2.3%	15.4%	8.5%	23.8%	5.3%	
5 年間の増減	△29	△46	+1	△42	△15	+1	+2	△128

(出典：各商工会の商工業者名簿)

令和6年4月1日時点の当6商工会地区の商工業者数は986者であり、その90.8%を小規模事業者が占める。業種別の構成比は、「建設業」に次いで、「サービス業」「小売業」「製造業」と続くが、事業者の高齢化や後継者不足等により小規模事業者を中心に廃業が増加しており、平成31年4月1日時点で1,114者であった商工業者数は、5年後の令和6年4月1日時点で986者と約11.4%減少した。

### オ. 長岡市総合計画の概要

「長岡市総合計画」は、長岡市のこれからのまちづくりの構想を示したものであり、平成28年度から令和7年度までの10年間の計画期間が設定されている。現在進められている計画では「前より前へ！志を未来に活かし輝き続けるまち！」を将来像とし、実現に向けた6つの政策が掲げられている。

#### 【政策1：協働によるまちづくり】

市民力と地域力を活かして、新たな価値や活力を生み出すまちづくりを目指す。

#### 【政策2：人材育成】

子育て支援や教育の充実、市民主体の文化・スポーツ活動への支援などにより、長岡への愛着と誇りを持った人材の育成を目指す。

#### 【政策3：さらなる産業の活性化】

地元企業・地場産業への応援と、新たな雇用と産業の創出により、若々しく成長力のあるまちづくりを目指す。

#### 【政策4：暮らしの安心と活力】

市民の誰もが、健やかで元気に、安全で安心に暮らせて、活力が持てる地域社会づくりを目指す。

#### 【政策5：都市環境の充実】

豊かな自然とまちの魅力が共生し、暮らしやすく、快適で環境にやさしいまちづくりを目指す。

#### 【政策6：魅力創造・発信】

地域資源の掘り起こしや磨き上げを行うとともに、国内外に向けた魅力の発信や交流の促進により、「長岡ファン」の拡大を目指す。

## ②地域の課題

### ア. 地域の事業者共通の課題

#### ○経済規模の縮小

人口減少や高齢化、若い世代の人口流出により経済規模の縮小が進んでいる。また、昨今のコロナ禍や高度な情報化の進展をきっかけとして、消費者ニーズや商環境が大きく変容し、消費の流出が顕著になっている。

#### ○経営環境の変化

コロナ禍に始まり、エネルギー・原材料価格の高騰、インボイス制度や電子帳簿保存法の開始等の税制改正、働き方改革や最低賃金引上げなど、目まぐるしく変化し複雑化する外部環境への対策が急務となっているが、対応に遅れを取っている。

#### ○高齢化、人材難による事業継続の難化

事業主の高齢化や後継者不足等により、廃業に至る小規模事業者が多く、管内商工業者数も減少傾向にある。

○緊急事態時に備えた経営基盤の整備

当地域は2,000年代、2度の震災により甚大な被害を受けた経験を持つ。令和6年能登半島地震の発生を受け、事業継続力強化計画の策定等、緊急事態時の事業継続方法や手段の整備が重要視されているが、未だ着手できていない事業者が多い。

## イ. 産業別の状況と課題

○建設業

建設業は一人親方を含む小規模事業者が大半を占めている。ハウスメーカーの台頭により住宅関連工事の受注が減少している中、原材料の不足と価格高騰が経営環境の悪化に拍車をかけており、廃業や事業を縮小せざるを得ない事業者が増加している。冬季は雪氷対策業務や除雪業務により一定の売上を見込むことができるが、自然要因によって左右されるもので、実際に近年の暖冬には大きく影響を受けている。

高齢化により廃業する事業者が目立つが、技術を身に着けることで独立しやすい業種であり、企業での雇用後に新規創業する事業者も多いことから、そういった事業者への伴走支援によるバックアップ強化が求められる。

○製造業

コロナ禍にはサプライチェーンの寸断等により、業種全体で事業が停滞していたが、近年は製品供給も持ち直しており、安定傾向にある。しかしながら、長らく続いている原材料価格、エネルギー価格といった仕入単価・販管費の増加の影響は大きく、価格転嫁の進捗については業種や規模によっては大きく苦戦を強いられている。

また、近年は高度な情報化や地域全体が苦慮している人材不足の対策として、デジタル技術やAI等を活用した自動化や省力化による生産性向上が求められており、制度も充実してきているが、小規模事業者ほど設備投資には慎重な姿勢を示している。

○商業、サービス業

卸売業、小売業は人口の減少や高齢化の進行による経済規模の縮小、近郊の大型店やチェーン店の出店、消費者ニーズの変化によって消費が流出している他、インターネット販売の一般化といった購買形態の変化によって、全国の競合他社との競争に迫られている。消費の確保に向け、商品の見直しとブラッシュアップや付加価値の創造、デジタル技術を活用した販売チャネルの確保といった新たな需要の開拓が課題である。

飲食業、宿泊業は、コロナ禍以降は従来の客足を取り戻しつつあるが、コロナ禍以前の水準には未だ至っていない。近年の原材料価格やエネルギー価格の高騰によって、仕入単価や販管費が増大し利益が圧迫されており、価格転嫁を図る必要があるが、事業者によっては競合店を踏まえた値決めを行う必要があり、自社を優先できずに後手に回っている状態である。

## (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

平成31年からの5年間で約11.4%の商工業者が廃業している経緯や、長岡市による将来の人口推移と人口推計から判断して、今後10年間においても商工業者の減少傾向は続く想定される。

10年程度の期間を見据えたビジョンを描くにあたっては、高度な情報化など複雑化する環境変化への対応力の醸成、事業承継・創業支援の強化による商工業者の減少抑止、商品・サービスの魅力・発信力強化による販路拡大、地域PRによる交流人口の拡大等を実現するための伴走型支援を徹底し、「地域経済の維持・活性化」に努めていく必要がある。

## ②長岡市総合計画等との連動性・整合性

### ア. 長岡市総合計画

前述のとおり、平成28年度から令和7年度までを計画期間とした「長岡市総合計画」では、将来像に「前より前へ！長岡 志を未来に活かし輝き続けるまち」を掲げ、実現のための6つの政策と施策の柱を示している。この内、商工会による経営支援と連動を図ることができる考える項目を以下に示す。

#### 【(政策3)さらなる産業の活性化】

＜施策の柱(「3-1」から「3-3」まで)＞

「(3-1) 頑張る地元企業・地場産業の応援」

- ・農林水産業については、農商工連携や6次産業化による農林水産業経営の複合化・多角化を支援します。
- ・商業・サービス業については、消費者ニーズを捉えた活動を支援するとともに、事業の継続・発展や生産性の向上が図られるよう経営の下支援を行います。
- ・地元経済団体等と連携して相談・支援体制の強化を図り、地元企業を応援します。

「(3-2) 起業・創業の促進と新産業の創出」

- ・若者などの起業・創業へのチャレンジを産官学金が連携して応援し、日本一起業・創業しやすいまちを目指し支援の拡充を図ります。
- ・企業のニーズに対応した新たな産業団地の整備等により、雇用の維持拡大と産業の活性化を図ります。

「(3-3) 働きやすい職場づくりと雇用の促進」

- ・雇用情勢の変化や、地元企業、求職者のニーズに対応した雇用対策に取り組みます。
- ・ワーク・ライフ・バランスを推進し、労働者の意欲の向上や、企業の人材確保、定着を促進します。
- ・地元企業の魅力を発信することにより、若者の地元就職やU・Iターン就職を進め、次代を担う意欲ある人材を増やすとともに、ニート等未就労の若者の就職や、労働者の安定した雇用の実現、中小企業の福利厚生、人材育成をハローワーク等関係機関と連携し支援します。

#### 【(政策6)魅力創造・発信】

＜施策の柱(「6-1」から「6-3」まで)＞

「(6-1) 地域資源の掘り起こし・磨き上げ」

- ・長岡花火、錦鯉、火炎土器、米、日本酒など、多様な地域資源の魅力を市民とともに磨き上げるとともに、地域のアイデンティティを育み、ふるさとへの自信を醸成します。
- ・地域色豊かな景観や自然の恵みである雪なども大切な地域資源であり、これらを核としたまちづくりにより地域を活性化し、その魅力を高めていきます。
- ・地域資源同士を点から線、線から面へとつなげるような周遊性に富む観光ルートを、近隣自治体や関係団体とも連携しながら確立、推進していきます。

「(6-2) 全国・世界への情報発信」

- ・長岡花火、錦鯉、火炎土器、米、日本酒をはじめとする長岡の食などの地域資源の魅力を、メディアや広報番組、市ホームページのほかSNSの積極的な活用により、長岡の知名度アップから交流人口の増加を目指します。

「(6-3) 交流人口の拡大」

- ・インバウンド観光の急増や来訪者の旅行形態の変化、情報収集ツールの飛躍的な進歩など、観光を取り巻く環境の変化に順応したさまざまな受け入れ体制の強化を実施します。

## イ. 長岡市がんばる地域企業基本条例

当 6 商工会を含む長岡市内の商工会及び商工会議所の要望により、中小企業等（中小企業及び小規模事業者）の振興のための「長岡市がんばる地域企業基本条例」が令和 2 年 4 月 1 日に施行された。

本条例では中小企業等が豊かな市民生活を支える重要な役割を担うという認識のもと、長岡市、産業支援機関、教育機関、市民等が協力し中小企業等の成長と持続的な発展に資する支援に努めることが明記されている。

商工団体の責務としては、「国・県及び市と連携した情報提供、課題解決、相談機能強化」や、「起業・創業の促進」等が定められており、本条例の施行を契機に改めて小規模事業者の持続的な発展に向けた支援を強化していく。

### ③商工会としての役割

これまで 6 商工会は、地域の経済団体及び支援機関として、小規模事業者の伴走支援や地域振興事業に取り組んできた。

しかし、前述のとおり地域や商工業者の現状と課題から、地域の事業者を取り巻く環境は急激に悪化するとともに、事業者の経営課題も複雑化してきている。複雑化する事業環境や課題に対し、きめ細やかな支援メニューをもって伴走支援を強化していくことは今後の当 6 商工会に期待されている所であり、大きな役割であると考えている。

6 商工会では、この厳しい環境の中において個社支援を強化し、「長岡市総合計画」及び「長岡市がんばる地域企業基本条例」の理念のもと、長岡市その他の支援機関と連携を強化しながら、引き続き小規模事業者にとって最も身近な支援機関として伴走型支援にあたることとしたい。

### （3）経営発達支援事業の目標

上記（1）及び（2）を踏まえ、今後の 5 年間の目標を以下のとおり掲げ小規模事業者支援を実施していく。

- ① 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うえで、事業者の自発性と潜在力を引き出し、地域全体での持続発展の取組みへ繋げる。
- ② 外部環境、内部環境分析を踏まえた事業計画の策定、及び計画実行のための伴走支援強化により、小規模事業者の経営力向上を実現する。
- ③ 自然災害の発生等、急激な環境変化の中でも持続可能な経営基盤を構築するための支援を強化し、小規模事業者の事業継続力向上を図る。
- ④ 事業承継及び創業支援の強化による商工業者の減少縮減、また関係団体と連携した雇用・人材育成支援により地域経済の維持・活性化を図る。
- ⑤ 地域資源・特産品や事業者の強みを活かした商品・サービスの販路開拓とブラッシュアップを支援することで、地域外部への発信力と地域への集客力を強化する。

以上の目標を達成することによって、小規模事業者の販路拡大、生産性向上を図り、地域経済の活性化に貢献していくことを地域への裨益目標とする。

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）

### (2) 目標の達成に向けた方針

- ① 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うえで、事業者の自発性と潜在力を引き出し、地域全体での持続発展の取組みへ繋げる

人口減少社会における地域経済の維持、持続的発展に取り組むうえで、地域を支える個々の小規模事業者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。

- ② 外部環境、内部環境分析を踏まえた事業計画の策定、及び計画実行のための伴走支援強化により、小規模事業者の経営力向上を実現する

事業計画策定においては、地域の経済動向調査、需要動向調査、経営状況調査等の客観的データを策定資料とし、事業者自身が事業環境変化を認識してもらい、積極的に取り組むよう支援を行う。また、課題解決手段の一つとして、DXへの取り組みを検討できるよう支援する。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。

- ③ 自然災害の発生等、急激な環境変化の中でも持続可能な経営基盤を構築するための支援を強化し、小規模事業者の事業継続力向上を図る。

事業環境変化の影響により様々なリスクが顕在化している現代において、リスクマネジメントの重要性が高まっている。新型コロナにみる経済活動に影響を及ぼす感染症の流行などの特殊災害リスクや、近年頻発する地震、水害等の災害リスク、急激な為替変動による市場リスク等、様々なリスクの発生が懸念される中、発生後のリスクに対しいかに正確かつ迅速に対処し、事業活動の早期の復旧が出来るよう「緊急時に備える」ための支援を行う。

- ④ 事業承継及び創業支援の強化による商工業者の減少縮減、また関係団体と連携した雇用・人材育成支援により地域経済の維持・活性化を図る

人口減少社会において地域経済・産業活動の衰退が危惧される状況の中、地域並びに事業者の持続的発展を支援するため、事業承継、創業者支援を重点項目とし、事業計画策定、経営者教育等の支援を実施する他、各関係団体と密に連携を行い支援の強化を図る。

長岡市やハローワーク、市内金融機関、経済団体等幅広いネットワークを生かした連携により、地域内事業者の雇用促進・人材育成を後押しし地域経済の発展に寄与する。

- ⑤ 地域資源・特産品や事業者の強みを活かした商品・サービスの販路開拓とブラッシュアップを支援することで、地域外部への発信力と地域への集客力を強化する

地域資源・特産品や事業者の強みを活かした商品・サービスの開発とブラッシュアップを支援したうえで、商談会・即売会への出展やITツール活用等による販路拡大を図る。商談会等の出展支援にあたっては、出展の事前から事後まで販路拡大に結び付けるための支援を行う。IT活用については、ITツール導入、ホームページ制作、ECサイト利用等の個社支援を通じ更なる販売強化を後押しする。

## 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]

地区内小規模事業者を対象に景況調査を年1回実施し、調査結果はHPや会報等により公表を行うとともに、事業計画策定支援時のデータ資料として事業者への提供を行ってきた。

地域の経済動向分析は、国・県等の統計資料に基づく分析を行い、事業者への提供支援を実施している。

##### [課題]

これまで景況調査は年1回のペースで実施しており、年間単位のみでのデータ活用にとどまっていたため、活用の幅を広げるためにも年間の景況調査実施回数を増やし、短期間毎の対比データを提供できるよう改善する必要がある。

地域の経済動向分析は、個別事業者へのデータ提供は行ってきてはいるものの、管内全体の事業者への情報提供は出来ていないため、事業者に求められる分析データ項目を精査したうえで、公表を行う。また、ビッグデータをフル活用し提供データ内容を充実させる。

#### (2) 目標

	公表方法	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
① 地区内小規模事業者景況調査公表回数	HP掲載	1回	2回	2回	2回	2回	2回
② 地域の経済動向分析結果公表回数	HP掲載	未実施	1回	1回	1回	1回	1回

※目標値は、6地区全体のものである。(令和7年4月に商工会合併により一つの商工会に統合されることから、全体目標として記載。以下の項目同様)

#### (3) 事業内容

##### ① 地区内小規模事業者景況調査の実施

地区内会員事業者の景況感、経営課題等を把握し、その後の経営相談時に活用することを目的としたアンケートによる景況調査を年2回実施する。(前期・後期)

【調査対象】 会員企業数約690者 内回収企業数276者 目標回収率40%

【調査項目】 売上、採算、仕入単価、販売価格、資金繰り、雇用動向、景況判断等

【調査手法】 調査票を会報とともに配布、FAX・返信用封筒・WEBアンケート活用等により回答

【分析手法】 得られた調査結果を基に、経営指導員等が独自に分析を行う。

##### ② 地域の経済動向分析調査

新潟県内並びに長岡市内における地域経済循環や人(消費者)の動向等を把握し、限られたマンパワーや政策資源を投下しながら効率的な経済活性化を目指すため、下記の手法による地域経済動向調査・分析を年1回実施する。

【調査手法】 「国、県の各種統計資料」や「RESAS」を活用し、経営指導員等が地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】 ア. 「国、県の各種統計資料」→経済の現況や各種指数などから現状を分析  
イ. 「RESAS」ビッグデータ活用  
・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

- ・「消費マップ・From-to 分析」、「観光マップ・From-to 分析」  
→人の動き等を分析
- ・ R A I D A →地域の物価高・為替変動動向を分析

【分析手法】 経営指導員等が総合的にデータの収集・分析を行い、必要に応じて外部専門家等との連携を図る。

#### (4) 調査結果の活用

調査により得られた情報を整理・分析したうえで報告資料としてまとめ、商工会ホームページや商工会広報へ掲載し、広く管内事業者に周知する。また、調査結果を小規模事業者の需要動向調査や事業計画策定等の基礎資料として活用し事業者支援に寄与する。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

[現状]

地区内の小規模事業者の現状は、プロダクトアウト思考による製品開発が主となっており、顧客のニーズや購買行動の変化などのマーケットイン思考に基づく市場調査を行う事業者は数少ない。

これまで、主に展示会出展事業者への支援として本調査を実施しており、地域特産品を取り扱う事業者、その他商品・サービスのブラッシュアップを行う事業者を対象とした支援数は少ない。代わりに、当該業種にかかる消費者意識調査報告書やその他民間会社が提供する情報等を入手し、それらを事業計画策定希望事業者に情報提供を行い、事業計画策定支援の一助としている。

[課題]

市場調査に対する重要性の認識が低いため、巡回時や相談時に説明し積極的に呼びかける。これまで地域資源や地域の特産品を取り扱っている事業者に対しての調査は実施していなかったため、事業者の販路拡大のみならず、地域の知名度向上と交流人口の増加を図るためにも積極的に調査を実施する。

#### (2) 目標

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
経営指導員等による 需要動向調査 対象事業者数	未実施	6者	6者	6者	6者	6者

#### (3) 事業内容

##### ○経営指導員等による小規模事業者の商品・サービスへの需要動向調査

【目的】 小規模事業者の提供する、または今後提供したい商品・サービスについて、社会情勢や消費者ニーズも踏まえ、経営指導員や外部専門家（以下、「経営指導員等」）による調査を実施した上で販路拡大を支援する。

【対象者】 ア. 地域資源を活用した商品や地域特産品を取り扱う事業者  
イ. 商品・サービスのブラッシュアップや新商品開発を検討している事業者  
ウ. 商談会・展示即売会への出展予定事業者及びその他販促事業参加予定事業者  
※上記アについては地元の食材を加工した特産品取扱事業者など主に食品関連事業者を、イトウについては業種全般を想定。

【調査手法】 小規模事業者と経営指導員等との複数回の事前相談において、社会情勢や消費者ニーズも踏まえながら調査内容を決定する。消費者ニーズは日経テレコン POS 情報や国・県・業界団体等が実施した調査結果資料等から情報を収集する。そのうえで、

各調査項目について経営指導員等が実際に対象商品・サービスを確認しながら調査、分析し販路拡大等の方向性を決定する。

【調査項目】 事業者の形態や取り扱う商品の特性を見たうえで、それぞれ個別に調査票を作成する。代表的な調査項目としては以下のとおり。

- ①味（食品の場合）、②容量、③価格、④デザイン、⑤購入シーン、
- ⑥地域資源を有効に活用しているか（上記アの場合）、⑦取引条件、
- ⑧消費者ニーズとの比較、⑨経営指導員等から見た総合的な改善点

【活用方法】 調査結果は経営指導員等が事業者に直接説明するかたちでフィードバックを行い、今後の事業計画策定に結び付ける。

その後も商品・サービスのブラッシュアップや新商品開発を進めるにあたり、新潟県商工会連合会やよろず支援拠点等の専門家派遣事業を利用しながら継続したフォローアップを実施する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

[現状]

金融相談や補助金申請書作成支援時および記帳先への決算指導時に、経営状況の分析を実施し、その結果を基に経営指導員が中心となって助言を行っている。

小規模事業者の多くが直観的に経営状況の把握を行っている傾向がみられるため、経営分析による経営状況の把握を行っている事業者は少ない。

[課題]

事業者の持続的発展のためにも、定性・定量からみる経営分析は必要であることから、巡回や相談時に経営分析の必要性を説明し意識づけを行うとともに、経営分析を行う事業者の掘り起こしを併せて行うことが必要である。

支援者側としても、一企業でも多くの事業者に対し経営分析支援が実施できるよう支援体制の強化を図る必要があるため、経営指導員だけでなくその他職員も対応ができるよう資質向上に資する教育訓練を行うなど、組織の支援体制の強化が内部としての課題である。

### (2) 目標

支援内容	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
経営分析事業者数	53者	60者	60者	60者	60者	60者

※指導員一人あたり10者

### (3) 事業内容

小規模事業者に対する経営分析の重要性の啓発を目的に、巡回・窓口指導を介し、事業者に経営分析の重要性を説明したうえで、分析を行う事業者の掘り起こしと経営分析を行い、事業者の経営課題の把握と事業計画策定への意識啓発を図る。

【対象者】 意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者

【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≫ 収益性、生産性、安全性及び成長性の分析

≪非財務分析≫ 事業者の内部環境（強み、弱み）と外部環境（脅威、機会）を整理する。うち、内部環境においては「商品・サービス」や「仕入先・取引先」といった基本的な分析事項に加え、「デジタル化、ITの活用状況」を重視した分析を行う。

【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」や中小企業基盤整備機構の「経営計画

つくるくん」、商工会クラウド会計ソフト「MA1」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

事業者との対話と傾聴を通じて本質的な課題を抽出し、多様な支援ツールから事業者により有効なものを選択する。

#### **(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、事業計画の策定等の支援に活用する。また、分析結果をデータベース化し、経営指導員だけでなく職員全体で共有することで組織全体の支援能力向上を図る。

### **6. 事業計画策定支援に関すること**

#### **(1) 現状と課題**

[現状]

これまでは、主として金融相談や補助金申請書作成、事業承継支援の際に事業計画策定に係る支援を行っている。

D X推進に向けた取組みについては、小規模事業者のD Xに対する関心は少しずつ高まってきてはいるものの、依然、事業におけるデジタル化の優先順位は低く、実際に取り組んでいる事業者は、一定数にとどまっている。

[課題]

能登半島地震を機に、事業継続計画（BCP）の重要性が高まっている。当地域においても過去に中越地震など大規模災害に見舞われていることから、緊急時における事業の継続や早期の復旧が出来るよう計画を策定し備える支援が必要である。これまでの事業計画策定支援項目に、新たに小規模事業者に向けて簡易BCPとして位置づけられている「事業継続力強化計画」策定を追加し、更なる支援の強化に努める。

また、人口減少社会における事業継続を通じた地域経済の活力維持や雇用の確保を図るうえで、事業承継支援の重要性は高まっており、事業承継計画策定や第三者承継支援の他、専門家と連携した支援の強化が求められている。

小規模事業者の多くは、事業計画を「融資申込や補助金申請のため」といった、必要に迫られて作るものという位置付けで捉えている。事業計画策定の重要性が未だ事業者に浸透していないことから、認識してもらったうえで計画的に実施する。

事業環境が変化し事業者には競争力の強化が求められる中、D X推進に向けた取り組みの重要性が大きくなっているため、小規模事業者の意識向上を図ることが必要である。

なお、長岡市は産業競争力強化法に基づく創業支援等事業計画の認定を受けており、創業者に対し特定創業支援等事業を通じた支援が求められている。

#### **(2) 支援に対する考え方**

小規模事業者に対し漠然と事業計画の重要性、必要性を伝えても、意識の変化や実質的な行動を促すことは難しい。そこで、地域経済動向調査や経営状況分析などのデータを提示し自社を取り巻く事業環境変化を認識してもらうことで、事業者自身が積極的に計画策定に取り組むよう支援する。5. で経営分析を行った事業者の75%程度/年の事業計画策定を目指す。

また、事業計画策定に際し、D Xを取り入れ競争力強化を図る小規模事業者に向けた最適なD X実現のため、D X推進セミナーを開催し、必要に応じて計画策定前に専門家による個別指導を実施する。創業予定者についても、現実的で持続的な創業計画策定の支援を実施することで、事業所数の減少を防ぎ、地域経済の維持発展と産業の活性化を図る。

### (3) 目標

支援内容	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①DX推進セミナー	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
②DX推進に向けた専門家派遣事業者数	0者	5者	5者	5者	5者	5者
③事業計画策定事業者数	38者	45者	45者	45者	45者	45者
④事業承継計画策定事業者数	5者	6者	6者	6者	6者	6者
⑤創業計画策定事業者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者

### (4) 事業内容

#### ①DX推進セミナーの開催

【目的】 DXに対する意識向上と基礎知識を習得するため

【支援対象】 事業計画策定においてDXに向けた取り組みを必要としている事業者、青年部員をはじめとした若手経営者 ※DX導入初級者向け支援としての位置づけ

【募集方法】 商工会報や商工会ホームページへの掲載による周知

その他、経営状況分析を行い経営指導員等からみてDXへの取り組みが効果的と思われる小規模事業者には別途参加勧奨を行う。

【内容】 DX総論、取り組みの実例、ミラデジ経営チェックの活用、SNS情報発信、AI活用ツール活用等の最新トレンドに関するテーマ、補助金情報など

【参加者数】 20者

#### ②DX実現のための小規模事業者の意識向上とIT専門家による個別指導

【目的】 DX実現のため具体的なITツールの導入やデジタル化を検討し小規模事業者の競争力強化を図る。

今後更に加速する人手不足問題解決のため、DXの活用を推進し小規模事業者の業務効率化支援に寄与する。

【支援対象】 上記①のDX推進セミナー参加者、DXに向けた取り組みを必要とする事業者、経営状況分析を実施した事業者等

【支援手法】 上記①のセミナーのほか、経営指導員等が「事業環境変化へのITツールやデジタル技術を活用した対策」や「DX取り組み事例紹介」などの情報提供を行い、DXへの意識向上を図る。そのうえで、DXに向けた取り組みを必要とする事業者に対しては、IT専門家派遣による個別指導を行い効果的な事業計画策定へとつなげる。

#### ③事業計画策定支援

【目的】 個々の支援事業者に即した実現性及び実効性の高い事業計画を策定し、小規模事業者の持続的発展を支援する。

(事業計画・経営改善計画・事業継続力強化計画を想定)

【支援対象】 経営分析を実施した事業者、各種事業計画策定支援を必要とする事業者

【支援手法】 まず、計画策定段階において、事業者が本質的課題を理解、納得し、当事者意識を持って課題に取り組めるよう支援する。そのうえで経営分析、地域経済動向調査、需要動向調査などの結果を活用しながら事業計画策定へとつなげる。策定

にあたり専門性が高い分野やDXに関連する知識が必要な場合、専門家を交えて実現性及び実効性の高い計画策定支援を実施する。

事業継続力強化計画の具体的支援方針等については、小規模事業者支援法に基づく「事業継続力強化支援計画」（自治体と共同作成）を別途作成し、連動する形で事業者の計画策定支援にあたる。

#### ④事業承継計画策定支援

【目的】 円滑な事業承継が進むよう指標となる事業承継計画書策定、後継者教育、第三者承継に対する積極的な支援を行い、地域経済の維持発展と産業の活性化を図る。

【支援対象】 事業承継希望者、後継者が存在する事業者、後継者不在とする事業者に対しても積極的に働きかける

【支援手法】 事業承継支援を必要とする事業者を顕在化させるため、初期支援としてアンケート調査により支援対象事業者を把握し、対象事業者に対し事業承継計画等必要な支援を実施する。その他新潟県事業承継引継ぎ支援センターと連携の他、第三者に対する承継を支援する事業承継マッチングプラットフォーム「リレイ」（オープンネーム）の活用を推奨する。

#### ⑤創業計画策定支援

【目的】 創業に必要な知識習得の支援や、創業後の持続的発展のための計画策定支援を行い、地域経済の維持発展と産業の活性化を図る。

【支援対象】 地域での創業希望者及び創業から概ね3年以内の者（以下、創業希望者等）

【支援手法】 長岡市産業支援課や金融機関、市内創業支援機関と積極的に連携し、創業希望者等の情報共有を図る。

創業希望者等には、経営指導員等による金融、労務、税務等の手続きをはじめ、特定創業支援等事業として経営、財務、人材育成、販路開拓の一連の知識習得が可能な個社支援並びに、連携関係にある市内創業支援機関が実施する創業セミナー受講により補完。これらの支援の中で創業計画策定スキルを習得する。

## 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]

事業計画策定事業者に対し、策定後2年間、巡回・窓口指導による継続的なフォローアップを実施しているが、これまでフォローアップの管理体制がうまく出来ていないことから、実際の頻度や回数は事業者によって大きく偏りが出てきているところがある。

[課題]

今後、商工会合併により管内小規模事業者の規模数が大きくなることが予想されることから、フォローアップの管理を徹底し、計画的な支援が実施できるよう体制を整えることが必要である。

### (2) 支援に対する考え方

すべての事業計画策定事業者をフォローアップの対象とし、計画的に実施できる組織的な体制を構築する。進捗状況に遅れが生じる事業者や途中計画の修正・変更を必要とする事業者等の訪問回数を増やし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うえでフォローアップ頻度を設定する。高度な専門知識が必要とされる場合には専門家と連携し解決への支援を行う。

策定時同様、策定後の支援についても、事業者に当事者意識を持たせたうえで自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことにより現場レベルで当事者意識を持って取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

### (3) 目標

支援内容		現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
事業 計画	フォローアップ 対象事業者数	—	45者	45者	45者	45者	45者
	頻度（延回数）	—	180回	180回	180回	180回	180回
	売上増加事業者数	—	20者	20者	20者	20者	20者
	経常利益3%以上 増加事業者数	—	13者	13者	13者	13者	13者
創業 計画	フォローアップ 対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
	頻度（延回数）	—	12回	12回	12回	12回	12回

### (4) 事業内容

事業計画及び創業計画を策定したすべての事業者を対象とし、定期的な巡回訪問により進捗状況を確認する。進捗状況確認の際には、売上、売上総利益、経常利益などの経営指標の推移を確認し、数値目標との比較を行う。

訪問頻度は、事業計画策定事業者については原則3か月に1回、創業計画策定事業者は2か月に1回とするが、どちらも事業者の状況に応じて頻度を変更するなど臨機応変に対応する。各事業者のフォローアップ回数、フォローアップ状況については、データによって可視化するとともに管理と定期的なミーティングを通じて職員間での情報共有を図り、経営指導員同士でフォローし合うことによって、円滑に計画を進める。

なお、それでも計画の遅れや停滞、見直しが必要な場合には、外部専門家と連携し課題の抽出及び対応策を検討し、柔軟に計画・フォローアップ頻度の見直しを実施し解決を行う。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

[現状]

これまでの商談会に関する出展支援は、BtoB取引を行う事業者を中心に、需要動向調査結果を活用した商品・サービスのブラッシュアップに関する支援や県内商談会出展に係る支援を実施し、売上拡大や販路開拓支援の一助としてきた。

ITツール活用による需要開拓支援については、これまで通り高齢の経営者を中心に、ITツールを活用した販売への取り組みには消極的な事業者が多い状況には変わりはないが、それ以外の経営者については、指導員との対話を通じ意識が変わり導入する事業者が増えている。

これまで需要開拓事業支援を進めていく中で、セミナーに参加するがその後の支援事業には参加しない等、単発の支援で終わってしまう場合も少なくない状況である。単発の支援では、売上拡大に直結する効果は発揮されにくいいため、いかに継続的な支援が出来るかが鍵となる。

[課題]

これまで商談会に関する支援は、主にBtoB取引を主とする事業者に対し支援を実施してきたが、近年、原材料やエネルギー高騰により苦慮するBtoC取引を主とする事業者も多いことから、支援の幅を広げる必要がある。

事業者の持続的発展を支援するためには、単発な支援で終わるのではなく継続的な支援により効果が発揮されるものである。需要開拓につながる一連の支援プログラムを用意し、本プログラムを通じ継続的な支援が出来るよう新たな試みを行う。

## (2) 支援に対する考え方

### ①商談会・展示即売会の出展支援

B to B取引を主とする事業者に対する商談会支援に加え、新たにB to C取引事業者に対する展示即売会への出展支援を行い、売上の増加を図るとともに、消費者の意見を聴取し商品のブラッシュアップにつなげる市場動向調査を実施する。

事業者規模及びニーズに即した支援が出来るよう首都圏、県内、市内で開催される（開催する）商談会・即売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から事後まで販路拡大に結び付けるための支援を行う。

### ②ITツール（DX）を活用した販路開拓支援

個社支援に特化し小規模事業者が導入しやすいSNS等のITツールの活用、ホームページの制作、ECサイト利用等のDXに関する取組、機会損失防止のためのキャッシュレス導入の支援を通じ、販路開拓・売上拡大に寄与する。

### ③広告媒体の活用による販路開拓支援

地域個人消費者（B to C）への認知度向上と需要創出のため、広告媒体を利用した事業者PRの支援を行う。

### ④百貨店等商品採用までのプロセスを経験できる機会の提供・支援

ブランドイメージをもつ百貨店等の企業に対しアプローチを行い、自社商品が採用されることを目的とした支援を実施。名高い百貨店等に採用されるためには、更なる磨き上げや修練が必要であり、採用に向けたスキルの習得、商品ブラッシュアップ等必要な一連の支援プログラムを通じ、採用までのプロセスを経験できる機会を提供する。

## (3) 目標

支援内容		現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①商談会等出店支援	ア. 商談会(B to B) 出展支援事業者数	0者	3者	3者	6者	6者	6者
	成約件数/者	—	2者	2者	3者	3者	3者
	イ. 即売会(B to C) 出展支援事業者数	—	8者	8者	12者	12者	12者
	売上増加率	—	10%	10%	10%	10%	10%
②IT活用支援	ア. ITツールの活用 支援事業者数	0者	5者	5者	5者	5者	5者
	売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
	イ. 自社HP制作とECサイト利用支援事業者数	0者	6者	6者	6者	6者	6者
	売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
③広告媒体掲載支援	掲載支援事業者数	—	150者	150者	150者	150者	150者
	売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

④百貨店等プロセス経験支援	参加（支援）事業者数	—	3者	3者	5者	5者	5者
	採用事業者件数	—	1者	1者	2者	2者	2者
	売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%

#### （４）事業内容

##### ①商談会・展示即売会への出展支援

###### ア. B t o B取引事業者に対する支援

B t o B取引を主体とする事業者への販路拡大支援のため、企業担当者やバイヤーに直接アプローチできる商談会への出展支援を行う。

出展支援対象者は、事業者のターゲットや商談会の規模を確認したうえで、主に事業計画を策定し、その計画上商談会への出展が販路拡大に結び付く事業者を想定している。出展にあたっては以下の事前支援から出展期間中、出展後まで販路拡大に結び付けるためのきめ細やかな支援を行う。

###### 【事前支援内容】

- ・商談数、売上増加または取引件数増加目標設定支援
- ・事前訪問、DMその他来訪希望先への周知方法の指導
- ・効果的な出展ブースのPRツールや演出方法指導
- ・自社商品のFCP展示会・商談会シートの作成支援

###### 【出展中支援内容】

- ・来訪者へのアンケート調査
- ・来訪者への対応サポート

###### 【事後支援内容】

- ・来訪者アンケートの集計支援（「Google Forms」などのアンケートフォームを活用する）
- ・商談先のうち、名刺交換先など取引見込先へのアプローチ方法指導
- ・その他商談会後の定期的な状況確認とアフターフォローの実施

###### 【想定している商談会】

###### ○フードメッセinにいがた

食産業のあらゆる分野の先端情報が集まる総合見本市で、県内外より、差別化を求めロフトにこだわらない食品バイヤーが多数来場する（2023年来場者数 12,589人）

###### ○地域の金融機関主催の商談会

毎年金融機関が各々行っている商談会で、県内の地方銀行取引先を集めた規模の大きなものから、バイヤー10数社程度との個別商談会といった小規模なものまで様々あり、事業所のニーズに合った商談会への参加支援を行う。

###### イ. B t o C取引企業に対する支援

B t o C取引を主体とする企業への販路拡大支援のため、一般消費者へ向けた展示即売会への出展支援を行う。展示即売会当日の売上支援だけでなく、市場動向調査を併せて実施することにより、ブラッシュアップに寄与する。

出展支援対象者は、主に事業計画を策定し、その計画上商談会への出展が販路拡大に結び付く事業者を想定している。出展者に対しては、以下の通り事前支援から出展期間中、出展後のブラッシュアップに関する支援まで、継続的なフォローアップを行う。

###### 【事前支援内容】

- ・売上増加または取引件数増加目標設定に関する支援
- ・効果的な出展ブースのPRツールや演出方法に関する支援

- ・ECサイトの導入に関する支援
- ・再度購入を促す広告媒体作成に関する支援

#### 【出展中支援内容】

- ・来訪者へのアンケート調査
- ・来訪者への対応サポート

#### 【事後支援内容】

- ・来訪者アンケートの集計に関する支援  
(Web アンケートなどのアンケートフォームを活用する)
- ・アンケート結果に基づく商品ブラッシュアップに関する支援

#### 【想定している展示即売会】

- 銀座・新潟情報館 THE NIIGATAを活用した展示即売会（首都圏）  
新潟県の首都圏情報発信拠点として2024年8月に全フロアグランドオープン。県内産品等販売物産館の他、県内産品展示即売会が開催できるイベントスペースを有しており、関東圏における販売促進、PR及び市場動向調査を実施するには最適な場所である。
- クールジャパンEXPO IN NIIGATA（県庁所在地 新潟市 2年に1度開催）  
企業、一般消費者が一同に会する展示即売会。企業間取引（B to B）、消費者取引（B to C）両方のビジネスチャンスが眠っている。県内多種におよぶジャンル商品の出品が可能であり、一般消費者も楽しめるイベント内容がラインアップされており、県内外からの多くの来場者で賑わう。（2022年来場者数16,540人）
- ながおかクオーレ祭り（長岡市開催）  
長岡商工会議所主催により2013年から開催されている展示即売会。長岡地元産品の普及並びに地域経済活性化を目的としており、市内並びに県内の一般消費者が多く訪れている。（2023年来場者数7,600人）

## ② IT活用による販路開拓支援（B to C）

### ア. ITツールの活用支援

事業計画策定事業者や、ITツール導入に消極的な事業者を対象に、小規模事業者が導入しやすいツールの活用支援を実施する。また、既に導入している事業者に対しては現状のツールの効果を確認したうえで、IT専門家派遣等を利用し効果的な活用について指導する。

#### 【想定しているツール】

- Googleビジネスプロフィール  
Google検索やGoogleマップなど、さまざまなGoogleサービス上にビジネスや店舗情報等を表示、管理することができる無料のツール。登録が容易にもかかわらず、WEBからの知名度の向上や集客が期待できる。
- FacebookとInstagram  
「Facebook」は数多くあるSNSツールの中で、30代から40代の比較的年齢層の高めのユーザーが多いため、顧客の年齢層が高い事業所へのアプローチに有効である。  
「Instagram」は写真と動画の投稿に特化しており、女性のユーザーが多い。  
「Facebook」の投稿を「Instagram」にも同期することで同時に掲載することができ幅広い自社PRが可能となる。  
上記以外でも、その事業所にあったツールを選択し導入支援を実施する。

### イ. 自社ホームページの制作とECサイト利用支援

自社ホームページを所有していない事業者を対象に、全国商工会連合会が推奨するWEBシステム「Goope」への登録や、「Google Sites」、「Jimdo」などのツールを

使用したホームページ制作を支援する。

ECサイトについては、長岡市が国内最大の取引規模を誇る楽天市場と提携し、長岡市公式ショップ「丸ごとながおか」を運営しており、事業者の販売促進支援の一環として出店を推奨している。市からの出店費用の補助を受けて同ショップ内に出店が可能であり、併せて楽天ショップ運営のノウハウ取得に関するセミナーも開催されていることから、本メディアを中心に事業者最適な提案を行う。

#### ウ. キャッシュレス決済導入支援

購買の機会損失防止のため、キャッシュレス決済を導入していない事業者を対象に、クレジットカード、QR決済等の導入に関する支援を行う。導入にあたっては、客層や利用者数、手数料等を加味したうえで事業者最適なツールの提案を行う。また、長岡市では、地域独自のデジタル地域通貨「ながおかPAY」を運用しており、地域経済活性化の役割を担っている。定期的なキャンペーンの実施など販売促進の役割も持ち合わせている魅力的な決済ツールの一つであることから、ながおかPAYの導入も推進する。

### ③ 広告媒体の活用による販路開拓支援（B t o C）

地域内や近隣市町村消費者への認知度向上と需要創出のため、広告媒体を利用した事業者のPRを支援する。具体的には、広告媒体内に事業者の商品・サービス、特徴などを掲載し、地域内外への周知を図る。

これまで掲載後の検証が十分でなかったため、売上、受注効果や消費者からの反応、実施後の事業者からの意見などアンケートを実施し、次回以降の取り組みに反映させる。

#### 【想定している広告媒体（民間事業者）】

- ・月刊新潟 komachi  
県内全体エリアの情報を網羅した情報誌。発行部数 55,000 部を誇る情報誌。購読者の約 9 割は女性となっており、幅広い年代女性へのリーチが期待される。
- ・まるごと生活情報  
長岡市、小千谷市、見附市に約 102,000 部発行しポスティングしている無料のフリーペーパー。購読者は、30代～60代の消費行動が盛んな主婦層へのリーチが期待される。
- ・ポッキリパスポート(ホキパス)  
長岡市内事業者を対象とした長岡商工会議所が主催する事業として、市内事業者が提供する「税込みポッキリ価格」で魅力的なサービスが掲載された冊子。「市政だより」に同封され、長岡市の各世帯を中心に約 11 万部配布されるため、新規顧客獲得の効果が期待される。
- ・WEB 広告アプリ「フリモ」、komachi WEB 等  
従来の紙媒体での広報に加え、WEB 型の広告、アプリ等による広告支援を実施。

※この他、支援事業者のターゲット層によって効果的な媒体の選定を行う。

#### 【広告媒体の作成（商工会独自）】

- ・独自で事業所PRのためのチラシ、冊子等を作成する。作成した媒体は、毎月 1 回各世帯に配布される長岡市の「市政だより」に同封することで、閲覧率の向上が期待できる。
- ・商工会HP等による事業者・商品紹介等の情報の発信  
合併に伴いリニューアルを予定している商工会HP内に事業者PRサイトを設け、積極的な発信による支援を行う。

### ④ 百貨店等商品採用までのプロセスを経験できる機会の提供・支援

百貨店等の一定のブランド力と信頼性、販売訴求力が高い業者に対し商品売り込み、採用してもらうことを目的とし、販売促進に関するセミナー、バイヤーによる商品ブラッシュアップ等の支援を行う。これらの一連の支援を得て、最終的に、実際に県内だけでなく他県も含めた百貨店等

の知名度やブランド力をもつ業者へプロモーションを実施し、新たな需要開拓支援を行う。

**【想定している支援内容】**

- ①経営分析や事業計画策定を通じた自社の強みや経営資源等を洗い出し、現状と課題を明確化させる支援
  - ②FCP シート作成、プレゼン力強化、プレスリリース作成、販路開拓に必要なスキル向上セミナー等の実施
  - ③ブランディング（商品・ブランド力向上等）に関するセミナー等の支援の実施
  - ④バイヤー・専門家等による商品ブラッシュアップに関する支援の実施
  - ⑤新潟伊勢丹、他県内外百貨店等の知名度やブランド力をもつ業者へ実際にプロモーションを行い、商品採用へチャレンジする。
- ※これらの一連の支援を通じ、小規模事業者の商品開発力・販売力の底上げに寄与する。

## **II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組**

### **9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること**

#### **(1) 現状と課題**

[現状]

各商工会の会長、長岡市商工部産業支援課長、外部有識者として日本政策金融公庫長岡支店長、本事業に携わる中小企業診断士等の専門家を委員として構成される事業評価委員会を開催し、年度内の事業実施状況について検証を行っている。

[課題]

評価委員会の検証は効果的なものであり、その内容を次年度以降の事業に反映させているが、評価結果のフィードバックは各商工会の理事会での報告のみであったため、会員事業者にも実施状況がわかるようお知らせする。

#### **(2) 事業内容**

##### **①経営発達事業評価委員会の開催**

引き続きこれまで同様の委員メンバーに法定経営指導員を加えた事業評価委員会を年1回開催し、経営発達支援事業の評価・見直しを検討する。

評価委員：各商工会の会長、長岡市商工部産業支援課長、日本政策金融公庫長岡支店長、中小企業診断士等の専門家（事業に携わり特に助言を要する時など随時）

開催時期：年度終わりとなる3月に開催

評価方法：5段階の定量評価

- A：目標を達成することができた（100%以上）
- B：目標を概ね達成することができた（80～99%）
- C：目標を半分程度しか達成することができなかった（30～79%）
- D：目標をほとんど達成することができなかった（30%未満）
- E：未実施

事業評価委員会開催前に、特に目標が未達であった部分については、達成できなかった原因を分析するとともに、達成に向けた改善点について指導員を中心に検証を行う。これらの反省や改善点を、事業評価委員会への提出資料に実績（結果）とともに記載し提出。委員会メンバーより5段階評価を受けるとともに、今後の改善点、改善手法が妥当であるかも含め助言を受ける。2年目以降は、過去の評価も記載し評価推移（実績推移）が確認できるよう評価委員会提出資料に追記する。この推移比較により、前年から進歩がない場合には一目でわかり、厳しく評価を受けることができるとともに、各事業に対する注力度合いの傾向（項目で注力の偏りがいないか）を掴みやすくなるため、全体的に改善が進めやすくなる。

## ②評価・見直しの公表

事業評価委員会の評価結果は、理事会においてフィードバックし、次年度の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へ掲載し、地域の小規模事業者等に周知を図る。

以上、①及び②を毎年着実に実施しPDC Aサイクルを回すことにより、目標達成を確実に図る。

## 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]

経営指導員を含む支援職員全体の若年化が進む中、新潟県商工会連合会が主催する職種別研修、関連団体主催の研修会に参加し、不足する知識・スキルを習得し支援能力の向上を図ってきた。

[課題]

支援職員全体の若年化による支援能力の不足や、DX推進等の相談内容が高度化、専門的となっている現状を踏まえ、支援体制の再構築と職員全体の資質・能力向上の底上げが急務である。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会・専門家講師等の積極的活用

##### ア. 経営支援能力向上セミナー（非義務研修）

経営指導員及び経営支援員、一般職員の支援能力の一層の向上のため、新潟県商工会連合会が主催する研修会及びにいがた産業創造機構や中小企業大学校などの関係機関が開催する経営支援能力向上のための研修会に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

##### イ. DX推進に向けたセミナー（非義務研修）

経営指導員を中心に職員全体のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進に向けたIT・デジタル化の取組に係る相談・指導能力向上のためのセミナーについて積極的に参加する。

##### 【事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組】

クラウド会計システム、電子マネー商取引システム等のITツール、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

##### 【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

##### 【その他取組】

オンライン経営指導の方法等

##### ウ. 小規模事業者課題設定力向上研修（非義務研修）

認定経営革新等支援機関に求められる経営力再構築伴走支援スキル向上のため、経営者との対話と傾聴を通じた課題設定型の的確な支援方法を身につけることを目的とし参加する。

##### エ. ビッグデータ活用支援スキル向上研修（非義務研修）

ビッグデータを活用した地域経済動向分析スキルを身につけるため、RESAS 地域経済分析システムを用いたデータ分析に特化した研修会に参加する。

##### オ. 財務分析能力向上研修（非義務研修）

正確な財務分析支援スキルを身につけるため、専門家または商工会職員OB等からの指導による研修会を開催する。

#### ②経営支援担当者による能力向上に資する定例会の開催

経営指導員、各支援担当者職員の相談対応能力を高めるため、3ヶ月に1回担当職種別毎に定例会を開催し、事業者の支援事例報告、支援ノウハウの共有、その他各種情報交換を行い、支援能力

の向上を図る。

### ③データベース化による情報共有とOJT

支援事例（支援ノウハウ・成功事例）や小規模事業者の状況・分析結果、地域データ等、事業者支援に有用なものは、共用サーバーに保存しデータベース化することで、いつでも全職員が閲覧・利用できるようにする。データの更新は経営指導員の定例会で協議したうえで行き、最新のものを共有する。

経営指導員の定例会で検討・協議されたことは、都度各支所で経営指導員が全職員を対象に会議を開催し説明・報告することで、経営指導員以外の職員と情報共有体制を構築するとともに、組織としての支援力・資質向上につなげる。

## 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]

長岡商工会議所や中越地区内商工会、金融機関その他の支援機関等との定期的な連絡会議を行っており、経済動向や金融支援体制の情報共有を行うとともに、各団体間の連携強化を図っている。

[課題]

これまで関係団体との情報交換等の連携を行う機会は、年に数回程度にとどまっております。当地域を含め長岡市全体の経済発展や組織の支援力向上のためには、更なる密な連携をとることが必要である。情報・意見交換にとどまらず、共同により事業を実施することで事業者にメリットをもたらすものについては、共同実施を検討し積極的な意見交換の場として活用していく。

### (2) 事業内容

#### ①長岡経済・産業連携会議への出席（年10回）

長岡市、新潟県、長岡商工会議所、日本政策金融公庫、金融機関、ハローワーク、長岡地域商工会連合の構成商工会等で構成されている「長岡経済・産業連携会議」に出席し、地域経済の景況や雇用情勢等の情報共有、人材難等の課題に向けた相互の取組み情報の共有や意見交換を通じ、長岡地域における経済並びに産業の安定化と発展に向け連携を図る。

#### ②長岡市地域総合経済団体リンケージ会議への出席（年1回）

長岡商工会議所、長岡地域商工会連合の構成商工会が参画する「長岡市地域総合経済団体リンケージ会議」に出席し、長岡市の最新の経済動向等を把握するとともに、参加者相互の支援ノウハウの交換を行う。

#### ③小規模事業者経営改善資金推薦団体連絡協議会への出席（年1回）

日本政策金融公庫長岡支店、新潟県商工会連合会長岡支所、管内の中越地区商工会で構成される「小規模事業者経営改善資金連絡協議会（通称「マル経協議会」）」に経営指導員が出席し、各地域の経済動向や金融支援の取組み状況等について情報交換を行うことで、支援ノウハウの蓄積や支援力向上、融資斡旋における円滑な実施体制の構築を図る。

#### ④中小企業支援連携ミーティングへの出席（年1回）

新潟県信用保証協会長岡支店が主催する「中小企業支援連携ミーティング」に出席し、民間金融機関からの資金調達支援や融資条件変更、経営改善計画策定支援の際の支援力向上と連携強化を図る。

#### ⑤税理士会、税務署との連絡協議会への出席（年1回）

関東税理士会長岡支部の税理士と、長岡税務署職員、長岡税務署管内商工会の経営指導員等が参加し、税制改正や決算、確定申告を中心とした税務支援業務に係る情報交換を行うとともに、組織間の要望や問題点を協議することで、円滑な税務支援体制の構築を図る。

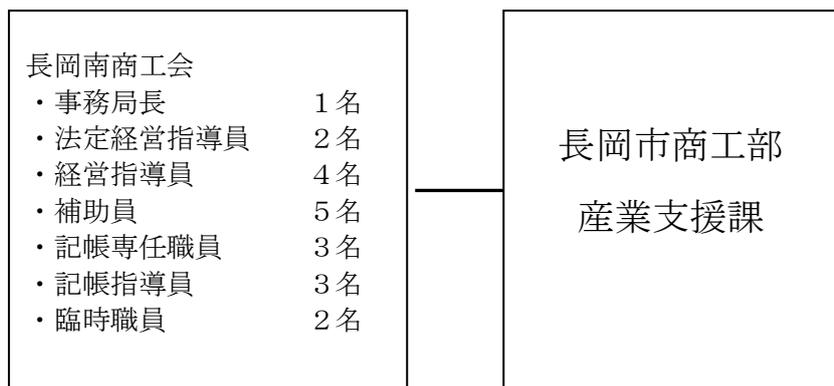
(別表2)

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7年4月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)



(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 ①伊東 敬弘 ②八木 大輔

連絡先 長岡南商工会 TEL 0258-92-2247

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。

当計画の法定経営指導員については、複数の商工会で共同申請しており、商工会の範囲が広域であるため2名の配置を行うこととする。

【担当地区】

- ・小国地区、川口地区、山古志地区 … 伊東 敬弘
- ・越路地区、関原地区、二和地区 … 八木 大輔

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

〒949-5404

新潟県長岡市浦 715 番地 11

長岡南商工会

TEL 0258-92-2247 E-mail nagaoka-m@shinsyoren.or.jp

②関係市町村

〒940-8501

新潟県長岡市大手通 2-6

長岡市商工部 産業支援課

TEL 0258-39-2222 E-mail syougyo@city.nagaoka.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 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
必要な資金の額	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
○専門家派遣費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○需要動向調査費	800	800	800	800	800
○新たな需要開拓支援	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300
○セミナー開催費	500	500	500	500	500
○職員資質向上研修費	300	300	300	300	300
○各種会議開催費	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、新潟県補助金、長岡市補助金、伴走型補助金、各種手数料等収入、受託料収入

(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