

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>長岡北商工会（法人番号 8110005017211） 長岡市（地方公共団体コード 152021）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和7年4月1日～令和12年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>1. 小規模事業者の事業計画および事業承継計画の策定支援による自立的かつ持続的な事業継続 2. 小規模事業者への積極的な専門家派遣による潜在力の引き出しと、新たな需要の創出とDX活用による事業の効率化 3. 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展に取り組む</p>
<p>事業内容</p>	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること ・景況動向分析 ・外部データ活用による経済動向調査 4. 需要動向調査に関すること ・消費者への需要動向調査 5. 経営状況の分析に関すること ・経営指導員等による経営状況分析 6. 事業計画策定支援に関すること ・DX推進セミナーの開催・IT専門家派遣の実施 ・対話と傾聴による事業計画の策定支援 ・事業承継計画の策定支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ・事業計画策定事業者のフォローアップ ・事業承継計画策定事業者のフォローアップ 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・IT活用による販路開拓支援 ・広告媒体活用による販路開拓支援 ・各種商談会等出展事業支援（BtoB）</p>
<p>連絡先</p>	<p>長岡北商工会 〒940-2403 新潟県長岡市与板町与板甲 134-2 TEL:0258-72-2303 FAX:0258-72-3328 E-mail : nagaokakita@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】

長岡市は平成17年からの「平成の大合併」により、旧長岡市および周辺の10市町村と合併し、現在の長岡市を形成することとなった。旧与板町時代から存続し与板地域を管轄とする与板町商工会と、旧和島村時代から存続し和島地域を管轄とする和島村商工会（以下、両商工会）は、行政が合併してもそれぞれ独立して地域経済・社会の活性化に取り組んできた。

両商工会は互いに隣接し、「平成の大合併」により同一行政区内となり、商圈を一とする地域であり、人口、小規模事業者の減少、地域社会の高齢化などの共通の問題を抱えている。

この度、両商工会は令和7年4月1日に組織力および支援体制の強化を図り、事業の効率化推進を図るため合併を予定している。合併後、一層の支援体制強化を図るために共同申請を行う。

1. 目的

(1) 地域の現状および課題

①現状

○立地

旧与板町（以後、与板地域と表記）は新潟県のほぼ中央に位置し、新潟市から約60km、首都圏からは約240kmの距離にあり、長岡市のほぼ中心に位置する。西部丘陵地帯と東部の信濃川左岸に挟まれる形で、その中央部に市街地が発達し、城下町特有の鍵形の道路が南北を縦断している。

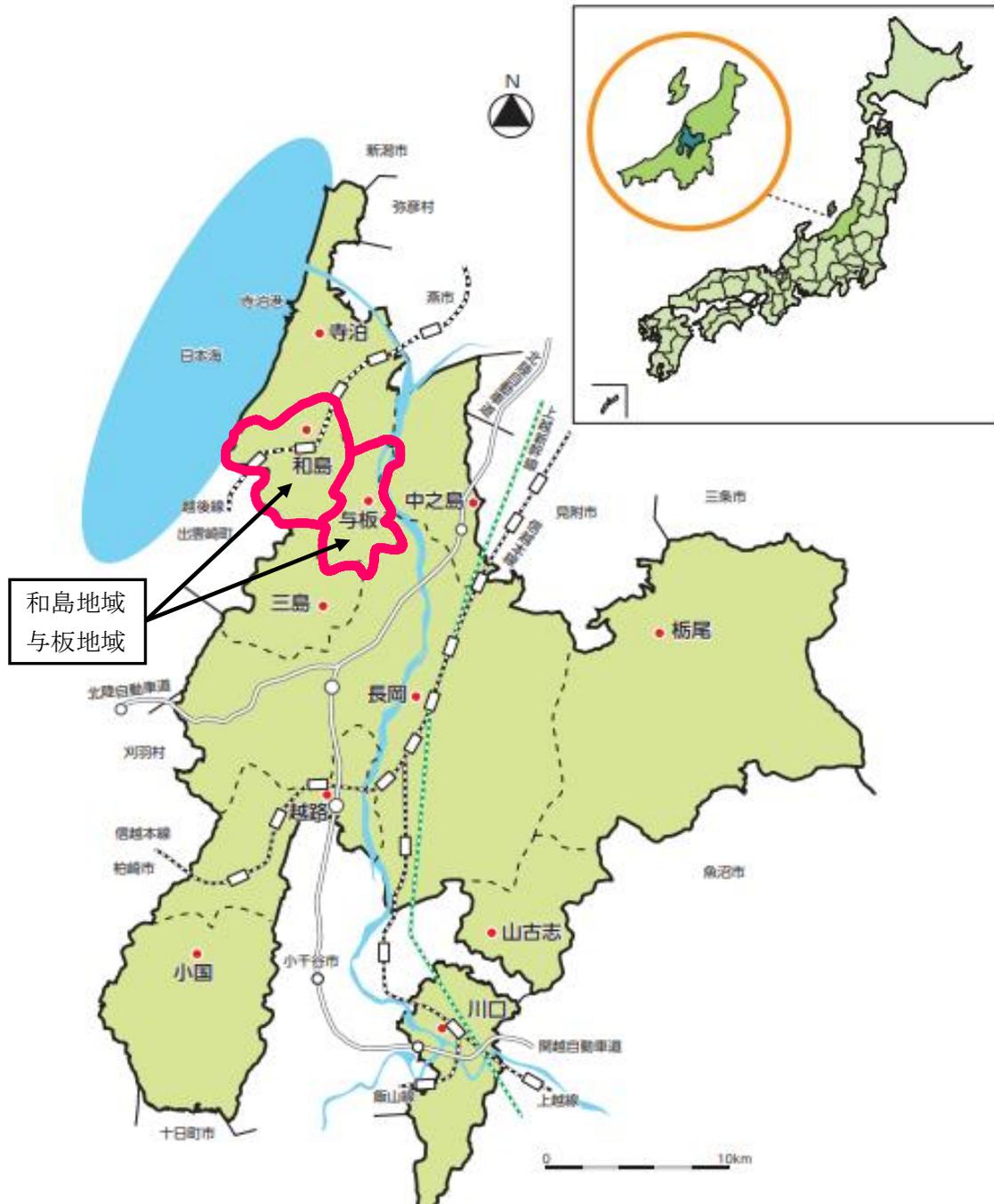
旧和島村（以後、和島地域と表記）は与板地域と隣接している。和島地域の中央部にはJR越後線と国道116号線が並行しており、丘陵に囲まれた山紫水明の地である。

また、和島地域は出雲崎町とも隣接しており、良寛様(※1)に由来が多い地域でもある。（和島地域は良寛様遷化の地としても知られている。）

交通面に関しては、両地域とも高速道路（北陸自動車道）の長岡北スマートICから車で約20分、国道8号線に近い中之島・見附ICからも車で約20分、和島地域を縦断しているJR越後線と国道116号線は首都圏だけでなく、県内上越地方および北陸方面へのアクセスが良い。

(※1)江戸時代後期（1758）に越後出雲崎に生まれた、江戸時代を代表する禅僧で、我が国の勝れた詩人、歌人、書家ともいわれている。その人柄で万人に慕われた、新潟の誇る文化人。

長岡市の全体図



資料：長岡市HPより

○人口の推移

人口比較

(基準日：4月1日、単位：人)

	平成30年	令和2年	令和4年	令和6年	比較増減 (対平成30年)	増減率 (対平成30年)
与板地域	6,483	6,198	5,999	5,778	△705	△10.87%
和島地域	4,024	3,897	3,739	3,516	△508	△12.62%
合計	10,507	10,095	9,738	9,294	△1,213	△11.54%

15歳未満の人口比較

(基準日：4月1日、単位：人)

	平成30年 (15歳未満)	人口比率	令和6年 (15歳未満)	人口比率	比較増減 (対平成30年)	増減率 (対平成30年)
与板地域	726	11.20%	572	9.90%	△154	△21.21%
和島地域	377	9.37%	293	8.33%	△84	△22.28%
合計	1,103	10.50%	865	9.31%	△238	△21.58%

65歳以上の人口比較

(基準日4月1日、単位：人)

	平成30年 (65歳以上)	人口比率	令和6年 (65歳以上)	人口比率	比較増減 (対平成30年)	増減率 (対平成30年)
与板地域	2,150	33.16%	2,133	36.92%	△17	△0.79%
和島地域	1,498	37.23%	1,517	43.15%	19	1.27%
合計	3,648	34.72%	3,650	39.27%	2	0.05%

資料 長岡市地区別年齢人口より

両商工会地域においては、平成30年に10,507人であった人口が令和6年には9,294人となり、6年間で1,213人減少した。

また、15歳未満の年少者比率は10.50%から9.31%に減少し、65歳以上の高齢化率は34.72%から39.27%に増加し、著しく少子高齢化が進展しており、今後も人口減少と高齢化が加速するものと予想される。

○産業

商工業者数等比較

(基準日：4月1日、単位：人)

区分 地域	平成30年			令和6年			増減			
	与板	和島	計	与板	和島	計	与板	和島	計	
商工業者数	323	164	487	323	149	472	±0	△15	△15	
小規模事業者数	299	151	450	298	135	433	△1	△16	△17	
業種別	建設業	63	52	115	60	44	104	△3	△8	△11
	製造業	75	28	103	62	29	91	△13	1	△12
	卸売業	26	0	26	23	0	23	△3	±0	△3
	小売業	63	33	96	62	24	86	△1	△9	△10
	飲食・宿泊業	15	11	26	14	9	23	△1	△2	△3
	サービス業	69	35	104	70	37	107	1	2	3
その他	12	5	17	32	6	38	20	1	21	

資料 新潟県商工会実態調査報告書より

令和6年4月1日現在の両商工会地域において、商工業者数は472人であり、小規模事業者数433人はその91.74%を占めている。業種別構成比を見ると、サービス業、建設業に次いで製造業、小売業、飲食・宿泊業と続く。

また、与板地域において、伝統工芸品に指定され地場産業でもある打刃物（鉋(かんな)・のみ)等の製造業者の高齢化による廃業が続き、製造業の減少が顕著であり、今後も廃業増加が見込まれる。

和島地域は古くから稲作を中心とした農業が盛んであり、また、良質の仕込み水に恵まれて酒造業などの産業が、江戸時代（天保元年～）から営まれてきた。

○特産品

かつて戦国時代・江戸時代と城下町であった与板地域には、戦国時代の刀剣師の技法が起源とされる打刃物（うちはもの）があり、江戸時代以降、その優れた技術から大工道具「鉋（かんな）・のみ」等が盛んに作られ、伝統的工芸品に指定されている。

和島地域においては、江戸時代末期に創業した酒造会社が醸し出している「日本酒」は、日本国内に止まらず、海外からも高い評価を得ている特産品である。

また近年、地域の酪農業者による6次化産業として、日本に200頭あまりしか存在しない「ガンジー牛」の牛乳を使用したアイスクリーム、ジェラート、洋菓子等の特産品も出てきた。

○長岡市総合計画

長岡市総合計画（平成28年度～令和7年度）では、「前より前へ！長岡 志を未来に生かし輝き続けるまち」を実現するために、以下6つの政策により、これからのまちづくりを進める計画となっている。

- ・政策1 協働によるまちづくり 市民力と地域力を生かして、新たな価値や活力を生み出すまちづくりを目指します。
- ・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します。
- ・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します。
- ・政策4 暮らしと安全の活力 市民の誰もが、健やかに元気に、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します。
- ・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します。
- ・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」の拡大を目指します。

「政策3 さらなる産業の活性化」の中で、将来に向け、若々しく成長力のあるまちの活力を維持するために、地域経済と雇用を支え、産業の活性化を図ることが重要であるとしている。地元企業・地場産業の競争力強化の取り組みや意欲ある担い手の確保・育成のほか、経営基盤の強化など持続的な成長・発展を産官学総がかりで応援し、さらに、これらの総合的な支援を活かし、新たな産業の創出や育成を支援するとともに、若者などの起業家がチャレンジしやすい環境を整備し、日本一起業・創業しやすいまちを目指している。施策の柱として「頑張る地元企業・地場産業の応援」「起業・創業の促進と新産業の創出」「働きやすい職場づくりと雇用の促進」を掲げている。

②課題

○両商工会地域の共通課題

- ・少子高齢化による人口自然減と、進学や就職および結婚等を機に、地域外に人口が流出することも重なり、人口減少が進んでいる。
- ・人口減少に連動して商工業者も減少し、令和6年度の地域内小規模事業者数は、平成30年度に比べて減少数は17者となり、この傾向は現在も続いている。
- ・新型コロナウイルス感染症等の影響により、経営環境が悪化した事業所や、IT、DXへの取り組みが必要となった事業所への対策が急務である。

- ・物価高や最低賃金引上げ、インボイス制度への対応など、外部環境の急激な変化に対応できない事業所が多い。

《商業・サービス業について》

与板地域の商店街は雁木造りの商店が1 km以上連なっており、そこには、菓子製造・小売店、洋服店、八百屋、理髪店、鍼灸院等、様々な店舗が存在している。30年前には100店舗以上あった商店街の店舗も、高齢を理由に廃業する店舗が増え、今ではその半分以下に減少している。店舗等の売上は、人口減少や高齢化による地域内購買力の低下、加えて買い物そのもののレジャー化による地域外への購買流出があり、年々減少傾向にある。また、商店街の利用客は主に与板地域内の高齢者となっている。

以上のように高齢の利用客が多い商店街であるが、高齢者ニーズ（品揃え、価格、量など）に対応しきれておらず、車を運転できる高齢者は、与板地域内にあるニーズを満たすスーパーやコンビニエンスストアへ客足が流れている状態である。

今後は個々の店舗の特徴を活かし、高齢者ニーズにあった店づくり、お客様に選ばれる店舗となることが課題である。

和島地域の商店街はJR小島谷駅周辺の小島谷地区、その小島谷地区に隣接する島崎地区に、かつては存在していた。近年は地域の人口減による売上減少並びに事業主の高齢化による廃業等が進み、いわゆる「商店街」はなくなり、個人事業主が経営する食料品店等が点在するのみである。

与板地域同様、和島地域も高齢化が進み、地域住民の購買行動は旧長岡市内や近隣の燕市内の大型店や、国道116号線のロードサイドスーパーに吸収され、和島地域内での購買行動は限定されている状況である。

《飲食業・宿泊業について》

与板地域には、飲食店が8店舗と宿泊業1店舗がある。今まで飲食店は受け身の姿勢で、外部に対し情報の発信や顧客ニーズに合ったメニューの見直しがなされておらず、売上は減少傾向となっている。

今後は顧客ニーズを捉えたメニューの見直しや、話題性のある商品開発が課題である。

和島地域には宿泊業者は存在しない。飲食店はコロナ前には12店舗あったが、現在は10店舗に減少している。

また、現存する飲食店のうち「日常的なお昼ご飯」（予約なしで利用可能な店）を提供している店舗は4店舗のみ（道の駅を含む）であり、「お昼ご飯難民」が発生している。

飲食店全体として、その体制はコロナ前と変わらず旧態依然であり、現在の顧客ニーズ取り入れが急務となっている。

《建設業について》

与板地域の建設業を分類すると、中堅規模の土木建設業をはじめ、一人親方の大工、材木製材・販売業、建築板金等多岐にわたる。

建築業は、大手ハウスメーカーとの受注競争による受注の減少、収益の悪化や事業主の高齢化などにより、廃業を余儀なくされている。

今後は、高齢化に対応するための後継者育成や需要の開拓、ハウスメーカーにない細やかな対応による差別化が課題である。

また、土木建設業は、公共事業の減少による競争の激化により厳しい経営環境に置かれている。今後は公共事業に依存しない事業展開が課題である。

和島地域の建設業は、中堅規模の地元土木建設業と地域外大手建設業者の出張所、並びに、いわゆる「一人親方」の地元工務店（大工）により構成される。

一人親方の地元工務店は大手ハウスメーカーによる受注独占、事業主の高齢化、後継者不在等の要因から廃業が進んでいる。現状は事業主が工事可能な範囲での、既存住宅リフォーム工事に活路を見出している状況であり、後継者育成が急務となっている。

地元土木建設業においては、公共事業の減少はあるものの、平成25年に発生した大雨による災害復旧工事（和島地域内に大小200か所以上の復旧工事）の継続、地元河川改修工事への参入、毎年の除雪作業参入など、大きな収益確保は見込めないものの、工夫を凝らして事業継続に努力している。

《製造業について》

与板地域の製造業は、国内外の競争が激しい自動車のピストンリングやガス管の一部など、国民生活に欠かせない製品や部品を作っており、ほぼ100%が下請け業者である。

多くの事業者は、競合する他社との価格競争もあり、受注できても利幅の少ない商品構成の割合が多く、経営を圧迫している。また、元請け業者の受注量に売上が左右され、利益の増加が図れない状況である。

今後、小規模事業者が持続的な発展を続けていくためには、新規顧客開拓のため、技術力の向上や新たな技術を修得し、利幅の採れる注文を増やすことで経営の安定を図る必要がある。また、高い技術力のある事業所は、下請けだけでなく、メーカーとして最終商品を生み出していくことが求められる。

和島地域の製造業者は100%下請け、孫請け業者であり、価格競争に翻弄されているうえ、短納期を余儀なくされ、収益確保の体制構築は非常に難しい状況にある。

元請け業者からの受注状況は不安定であり、また、事業主の高齢化が進み、ほとんどの事業者は後継者不在である。

事業主が高齢となっており、設備更新に二の足を踏む事業所がほとんどであり、後継者確保が事業存続の鍵となる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

○10年程度の期間を見据えて

両商工会地域の現状を見ると、人口の減少に伴い小規模事業者も減少傾向となり、難しい経営環境のなかで事業展開をしてきたと言える。また、今後の10年程度の期間を見据えると人口減少も拡大し、さらに少子高齢化が加速するものと予測されている。小規模事業者が今後も持続的経営を行うためには、「事業者が自社の強み、弱みを把握し、何をすべきか考え行動すること」が重要となる。

これを実現するには、

- ・事業者自身が自社の強み、弱み等の経営状況を把握する。
- ・経営環境の変化を捉え、そのなかで自社の強みを活かして、どのような方向性で経営を進めるべきかを考える。
- ・考えを事業計画にまとめ、事業計画に沿って実行する。以上が必要となる。

そこで両商工会では、小規模事業者がこれらの取り組みを実行する姿を、10年後の小規模事業者のあるべき姿と定め、小規模事業者の経営基盤の強化を実現するため重点的な支援を実施する。

加えて、経営環境が厳しい状況に置かれている既存事業者が、従来の事業活動だけでは事業継続が困難になるケースが多く、それを打破するためには新たな取り組みを行う必要が出てくる。その際、これまで以上に自社の経営状況や経営資源の把握を行い、強み・機会を活かした計画的な事業展開が重要となるため、きめ細かな伴走型の支援を行っていく。

○長岡市総合計画との連動性・整合性

長岡市総合計画（平成28年度～令和7年度）では、前述のとおり「政策3 さらなる産業の活性化」の柱として「頑張る地元企業・地場産業の応援」、「起業・創業の促進と新産業の創出」、「働きやすい職場づくりと雇用の促進」を掲げている。また、「政策6 魅力創造・発信」の柱として「地域資源の掘り起こし・磨き上げ」、「全国・世界への情報発信」、「交流人口の拡大」を掲げている。これらを踏まえ、地域の総合経済団体としてのリーダーシップを発揮しながら、地域内小規模事業者の持続的発展の実現のため、長岡市との連携を強化し経営発達を支援する。

○商工会としての役割

令和2年に発生した新型コロナウイルス感染症の長期間の蔓延により、経営を取り巻く環境が激変し、事業者の経営課題も複雑化してきている。それにより、これまで商工会を利用してこなかった事業者がこのコロナ禍で初めて利用したケースも多く、緊急時には身近な相談者として商工会が重要な役割を果たしていることが認識できた。

これからも小規模事業者の最も身近な支援機関として、基礎的な記帳指導や労務指導等の支援のみならず、持続的発展のため、経営環境改善のための事業計画策定やIT・DXへの取り組みを強化し、事業者の売上増加・利益率の向上、販路拡大等伴走型支援に取り組んでいく。また、専門的な課題には、中小企業診断士等の専門家派遣や国・県・市をはじめ、各支援機関や金融機関と連携して解決に当たる。

(3) 経営発達支援事業の目標

目標1 小規模事業者の事業計画および事業承継計画の策定支援による自立的かつ持続的な事業継続

目標2 小規模事業者への積極的な専門家派遣による潜在力の引き出しと、新たな需要の創出とDX活用による事業の効率化

目標3 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定したうえで、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に取り組む

以上の目標を掲げ、小規模事業者の支援に取り組むことで小規模事業者の経営基盤が安定し、事業を継続する事業所が増えることにより地域の雇用が維持され、地域で暮らす人々が安心して生活できる環境の創出に繋がることを地域社会への裨益目標とする。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和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

目標① 小規模事業者の事業計画および事業承継計画の策定支援による自立的かつ持続的な事業継続

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

目標② 小規模事業者への積極的な専門家派遣による潜在力の引き出しと、新たな需要の創出とDX活用による事業の効率化

「事業再構築や事業拡大に向けて積極的に経営に取り組む事業者」など、やる気のある事業者に対し、経営指導員が支援するとともに、積極的に専門家派遣を実施し、事業計画策定・販路開拓・新製品開発・業務改善などの支援を実施する。また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出し、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。また、DXの推進により事業者の業務を合理化し新たな需要創出を図りながら、小規模事業者のデジタル技術の活用を支援し、新たな需要を創出する。

目標③ 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展に取り組む

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組むうえで、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し、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 地域の経済動向については、全国商工会連合会の委託事業として実施する景況調査に加え、年に1回、近隣地域が合同で実施している景況調査によって把握している。合同景況調査の調査結果については、当会ホームページにて提供するほか、小規模事業者の個別の相談対応時に活用してきた。

〔課題〕 全国、県、近隣地域の経済動向について調査・分析・小規模事業者個別支援における活用を行ってきたが、「RESAS」等のビッグデータを活用した、より専門的かつ詳細な情報分析や、その情報に基づいた支援はできていなかった。

(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景況動向分析の公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②-1 地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②-2 地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

※②-1 及び②-2 は同時に公表する

(3) 事業内容

①景況動向分析

地域内の小規模事業者の景況等を把握するため、管内小規模事業者30社に年に1回景況調査を実施する。

【調査手法】 経営指導員等による巡回訪問及び窓口にて、事業者からヒアリング調査を実施し、データを収集・分析して公表する。

【調査対象】 管内小規模事業者30社（製造業、建設業、卸・小売業、サービス業から業種比率のバランスを見ながら選定する）

【調査項目】 売上、採算、仕入単価、販売単価、資金繰り、雇用動向、景況判断、経営上の問題点など

②外部データ活用による経済動向分析

地域内における消費動向や小規模事業者が事業に活用できる強み等を把握するため、全国商工会連合会の委託事業として実施した景況調査や国勢調査等の各種統計調査のみならず、「RESAS」で公開されている情報について分析を実施し、年1回公表する。

②-1 【分析手法】 中小企業景況調査及び各種統計調査の下記項目についてデータを整理・分析

【調査項目】 新潟県内・長岡市内における産業別景況、人口の推移、世帯ごとの消費支出額及びその内訳等

②-2 【分析手法】 「RESAS」で公開されている地域経済循環図、まちづくりマップ等の情報を下記項目を中心に活用できる状態に整理・分析

【調査項目】 滞在人口、流動人口、産業別付加価値額等

(4) 調査結果の活用

調査によって得られた情報は、経営指導員が整理・分析したうえで商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者にも周知するほか、事業計画策定支援等の巡回指導時に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 小規模事業者は「顧客ニーズがどこにあるのか」という視点が欠けていることが多く、自らの売りたいものを売る傾向が強い。常連客が大半である事業所が多いことから、あえて調査を行う必要を感じてもらえず、需要動向調査の実施を希望する事業所が少なかった。

【課題】 需要動向調査の結果を踏まえて、事業計画を策定することは重要であるが、小規模事業者はそれほど重要と感じていない。小規模事業者の意識改革を行うことが最初に行うべきことであり、経営指導員等が巡回・窓口相談を行う際に啓発していく必要がある。今後は、需要動向調査の必要性を説明するとともに、事業者が需要動向調査を行う際には積極的にサポートを行い、新商品・新サービスの市場ニーズの把握を行う。

(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
消費者への需要動向調査対象事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

(3) 事業内容

消費者への需要動向調査

アンケート等により、個社が取り扱う商品・サービスや個社全体のイメージ等について来店者の意識を調査し、既存商品・サービスの改善や新商品・サービスの開発に活かす。

【調査手法】 事業者の店舗にて既存顧客に対しアンケート調査を行う。サンプル数は20～30程度を予定。

【調査項目】 顧客属性（性別・年齢・居住地域等）、店舗・接客・品揃え・サービス等について、利用頻度、購入している商品・サービス、取り扱って欲しい商品・サービス等を想定。

【分析手法】 収集した調査結果について経営指導員が分析を行う。

【活用方法】 分析結果は個社へ還元し、既存商品・サービスの改善、新商品・サービスの開発に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状] これまでは、金融相談や各種補助金申請書作成時、記帳先への決算指導時に経営状況の分析を実施し、活用してきた。過去には経営分析セミナーを開催したこともあったが、受講者が少なく、経営状況分析の重要性を啓蒙できているとは言い難い状況である。

[課題] 経営状況分析を希望する小規模事業者が少ない。特に事業主が高齢で、後継者がいない事業所では、このまま廃業を考えているところがほとんどで、売上向上等に取り組む意欲がない。セミナー開催による経営状況分析の重要性の啓蒙は効果の期待が薄いので、経営指導員等による巡回や窓口相談の際に、個別に啓蒙していくことが有効であると考えられる。

(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
経営分析事業者数	15者	45者	45者	45者	45者	45者

(3) 事業内容

経営指導員等による巡回・窓口相談を通じて、経営分析を行う小規模事業者を発掘する。また、「傾聴と対話」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げる。

【対象者】 補助金申請予定者、事業承継予定者、金融相談者等、事業を見つめ直すきっかけを持つ小規模事業者

【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》 売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等

《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 ・技術、ノウハウ等の知的財産 ・仕入先、取引先 ・デジタル化、IT活用の状況 ・人材、組織 ・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「ローカルベンチマーク」、ソリマチ㈱の「MA-1」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

高度な経営分析を求められる場合には、必要に応じて専門家を活用する。

(4) 分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者フィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

○分析結果は、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] これまで小規模事業者に対する事業計画策定支援は、各種補助金活用、金融支援等の機会を通じて実施するに留まっており、一過性の計画で終わってしまい、事業者の主体的・継続的な取組みに繋がらない状況にあった。

[課題] 今後は、計画的に事業者が経営課題を解決するため、経済動向、需要調査、経営分析の結果を踏まえ、事業計画策定支援及び専門家等と連携し、伴走型の指導・助言を行い、小規模事業者が本質的課題を認識、納得した上で内発的動機づけ（当事者意識を持ち自らが課題に取り組む）を促すことで事業の持続的発展を図る。

加えて、経営者の高齢化や後継者不足が深刻化しており、創業・事業承継支援が喫緊の課題となっている。

(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、事業計画策定の支援にあたっては、経営分析が十分に行われている事業者に対し、経営指導員等と必要に応じ専門家派遣により対応することで、経営分析を行った事業者の3割程度/年の事業計画策定を目指す。

また、各種補助金の申請を契機として経営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、事業計画の策定に繋げていく。

尚、金融などの相談があった事業者においても、資金計画とともに事業計画を策定し資金繰り緩和の目標値を可視化させる。事業承継については、専門家等と連携を図りながら企業の存続可能性を考えた事業計画の策定に繋げていく。

さらに、今日、地区内小規模事業者を取り巻く経営環境は、生産過程や販売促進、労務面等において、効率化が必要になっている。これらの課題解決にはDXの導入は必要不可欠であるので、事業計画の策定段階においては、DX化のためのセミナー等を行う。

経営分析に基づき、事業者が自社の強み・弱みなどに気づき、現状を正しく認識した上で、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

(3) 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
①DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定事業者数	13者	15者	15者	15者	15者	15者
③事業承継計画策定支援事業者数	4者	8者	8者	8者	8者	8者

(4) 事業内容

①DX推進セミナーの開催・IT専門家派遣の実施

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に、セミナーを開催する。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。

【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。

【募集方法】 商工会報や商工会ホームページにて募集する

【参加者数】 10者程度

【講師】 ITコーディネーターを中心にカリキュラムに合った講師を選定する

【カリキュラム】 DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例、SNSを活用した情報発信方法、ECサイトの利用方法等

②事業計画策定支援

経営指導員等が巡回や窓口指導で対話と傾聴を通じて、小規模事業者の持続的発展に向けた具体的事業計画の策定支援を行う。

【支援対象】 経営分析を行った事業者並びに創業予定者

【支援手法】 「地域経済動向調査」「需要動向調査」「経営状況の分析」の結果を活用し、経営指導員が事業計画策定の支援にあたる。また、専門的な課題が生じている場合は、新潟県商工会連合会や新潟県よろず支援拠点等による専門家派遣制度を活用して、事業計画書策定の支援を行う。創業予定者に対しては、円滑に事業が進められるよう事業計画策定の支援し、創業後においても計画遂行状況の確認を行いながら支援を行う。

③事業承継計画策定支援

経営指導員等が巡回や窓口相談で事業承継に向けた事業承継計画の策定支援を行う。

【支援対象】 事業承継計画の作成を必要とする事業者

【支援手法】 経営指導員等が巡回や窓口相談で事業承継診断シート作成等による支援者の掘り起こしを行い、必要に応じて新潟県事業承継・引継ぎセンターと連携しながら、経営分析支援、支援者個別の状況に適した事業承継計画策定支援を個別に行い、円滑な事業承継に繋がる支援を行う。

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への巡回指導等によるフォローアップを目指しているものの、指導回数に偏りが生じているのが現状であり、相談があった事業者に対してのみ指導の密度が濃くなってしまいがちである。

〔課題〕 全ての事業計画策定者をフォローできるような、フォロー体制の構築が必要であり、事業者からの要求に応じる形だけでなく、経営指導員等からの働きかけによるフォローアップを実施することが必要である。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、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、事業主と従業員と一緒に作業を行うことで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。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、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、フォローアップを行う。

(3) 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
①事業計画策定支援者 フォローアップ 対象事業者数	13者	15者	15者	15者	15者	15者
頻度（延回数）	35回	45回	45回	45回	45回	45回
売上増加事業者数	3者	8者	8者	8者	8者	8者
利益率5%以上 増加の事業者数	2者	8者	8者	8者	8者	8者

②事業承継計画策定支援者 フォローアップ 対象事業者数	4者	8者	8者	8者	8者	8者
頻度（延回数）	4回	16回	16回	16回	16回	16回

(4) 事業内容

①事業計画策定支援者フォローアップ

事業計画を策定したすべての事業者を対象として、年3回を基本に巡回指導・窓口相談により事業計画の進捗の確認や新たに生じた課題への対応策の検討等、フォローアップを実施する。早急に対応しなければならない課題等の発生も予見されることから、フォローアップの頻度については、事業者の状況に応じて臨機応変に対応する。進捗状況が思わしくなく事業計画とのズレが生じていると判断する場合には、外部専門家等、第三者の視点を投入し、ズレの発生要因と今後の対応策について検討のうえ、フォローアップ頻度の再設定を行う。

②事業承継計画策定支援者フォローアップ

事業承継計画を策定したすべての事業者を対象として、年2回を基本に巡回指導・窓口相談により事業承継計画の進捗の確認や新たに生じた課題への対応策の検討等、フォローアップを実施する。事業承継計画とのズレが生じていると判断する場合には、必要に応じて新潟県事業承継・引継ぎセンターと連携しながら、外部専門家等、第三者の視点を投入し、ズレの発生要因と今後の対応策について検討のうえ、フォローアップ頻度の再設定を行う。

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] 小規模事業者は、事業規模の脆弱さから販路拡大・開拓に必要な資金、人材といった経営資源に大きな制約があり、商圈、サービスが限定的であるため効果的な販路開拓に繋がっていない状況にある。

また、小規模事業者の多くが対外的に商品・サービスのPRを行う機会や販促ツール作成能力に乏しく、HP等も持っていないところも多いことから、商圈が限定的である為、地域の高齢化や人口減少に伴い売上も減少している。

[課題] 近年、インターネットの普及に伴い、消費者が能動的に情報を検索できるようになったことや、ソーシャルメディアの活用が進んだことで、人々の共有する情報が消費者行動に影響を及ぼすようになってきている。HPやSNS等を活用した情報発信、EC市場参入は販路開拓に関して有効な手段となっているが、活用している小規模事業者は少なく、これらを活用した販路開拓及びDX導入による業務の効率化及び生産性向上等の取り組みが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

商工会では独自で展示会等を開催することは困難なため、主に県内で開催される既存の商談会等への出展支援を行う。出展を行う小規模事業者に対しては出展ブースの確保から出展期間中の商談及び出展後の商談先へのフォロー等についても伴走支援を行う。

また、新たな取り組みとして、広域的に配布される地域情報誌等を活用した、事業所の商品・サービス等のPRによる販路開拓支援を展開する。

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による情報発信、ECサイトの利用等のIT活用による販路開拓に関するセミナー開催（DX推進セミナー）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段階に合った支援を行う。

(3) 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
① I T活用支援事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率 5%達成事業者	—	2者	2者	2者	2者	2者
②広告媒体による販路開拓 支援事業者数	7者	10者	10者	10者	10者	10者
売上増加率 5%達成事業者	—	2者	2者	2者	2者	2者
③各種商談会等出展支援事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件

(4) 事業内容

① I T活用による販路開拓支援

【目 的】事業者の商品・サービスについて、I Tを活用し広く発信することで販路拡大に繋げることを目的に実施する。

【対 象 者】事業計画策定事業者の中で、E CサイトやS N S等を活用して販路開拓に取り組もうとする事業者

【手 法】I TやS N Sなどの活用を難しく感じ、活用できていない事業者へは、簡易的ホームページ作成ツール Goope の活用促進や、既に I Tを活用して販路開拓に取り組んでいる事業者には必要に応じて専門家派遣などを行い、小規模事業者が着実に実行できる支援を行う。

【成果検証】取組後の売上推移や反響についてヒアリングにより検証を行う。

【効 果 等】ホームページ等により自社の商品・サービスを広く情報発信することにより、認知度の向上、潜在的顧客の発掘、新たな取引先・顧客の獲得、売上拡大へ繋がることを期待できる。また、インターネットを活用した販路開拓策に不慣れな小規模事業者も、当支援をきっかけにホームページの作成、E Cサイトへの登録により販路拡大に繋がることを期待できる。

②広告媒体活用による販路開拓支援

【目 的】事業者の商品・サービス・特徴について、地域情報誌等の活用による情報発信により、地域内外へ広く周知を行うことで、小規模事業者の新たな需要の開拓に繋げることを目的に実施する。

【対 象 者】事業計画を策定した事業者等で、販路拡大を希望する事業者

【手 法】地域情報誌の誌面を活用した情報発信。(年1回)

想定する媒体としては

・地域情報誌「月刊新潟 Komachi」発行部数 55,000 部

・地域情報誌「ナジラビ長岡・見附版」発行部数 50,000 部

【成果検証】掲載した事業者に対して、売上高の推移・新規顧客獲得数等の結果を確認、検証することで、次回以降の取組方法並びにフォローアップ支援へ繋げていく。

【効 果 等】継続的に広告宣伝へ投資をすることが困難な小規模事業者も、商工会が広告媒体等を活用した販路開拓支援を行っていくことにより、商品・サービス・事業者の認知度向上、新規顧客の獲得、売上増加に繋がることを期待できる。また、掲載した事業者が新規顧客を獲得することにより、情報発信への重要性を認識し、今後の販促活動の活発化が期待できる。

③各種商談会等出展事業（BtoB）

【目的】新規販路開拓を目指す小規模事業者や販売力の弱い小規模事業者にとって、商談会等の出展は複数のバイヤーと効率的に商談できることから、取引を促進し出展機会を提供するとともに出展を支援する。普段機会の少ないバイヤー等への直接的なアプローチによる販路開拓や、他企業とのビジネスマッチングの機会提供などにより新たな需要の開拓を図る。小規模事業者に対して巡回指導や窓口指導並びに、会報や商工会のホームページ等により、新潟県等の支援機関等が主催する展示会・商談会の開催情報や販路拡大に関するセミナーの開催等の情報提供支援を行い、出展希望者の掘り起こしを行う。

【対象者】食品を製造販売する地区内小規模事業者で事業計画書を策定し、新たな需要の開拓を希望している事業者

【手法】「フードメッセ in にいがた」への出展を想定し、2社の出展を目指す。

【成果検証】出展にあたっては、出展に係る事前支援（商談目標の設定、来訪希望者への事前周知、商談会シートの作成、ブースの演出及びPR方法等の準備）と事後支援（来訪者アンケートの集計、商談先・取引見込先へのアプローチ、サンプル発送の対応等）を行う。出展後は、商談先からの反応等を確認し、成約に向けた取組方法等について、必要であれば専門家と連携しながら継続的に支援を行う。

【効果等】展示会や商談会等への出展を通じて新たな業者・バイヤーと商談を行うことで、広域的な販路開拓が期待できる。また、自社の商品・サービスや技術について業者やバイヤー等から客観的な視点に立った意見を聴取できる貴重な機会である。これにより既存商品・サービスや技術のブラッシュアップを行う重要なヒントを獲得できる。出展した事業者に対して、売上高の推移・新規顧客獲得数等の結果を確認、検証することで、次回以降の取組方法並びにフォローアップ支援へ繋げていく。

《参考》

「フードメッセ in にいがた」

日本海側唯一の政令指定都市新潟市で毎年開催される食に関する総合見本市。

「食」に関連するあらゆる分野の先端情報が集まる総合見本市。令和5年度出展者数は488者、バイヤー等の来場者は3日間で12,589人。

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】与板町商工会では単独で事業評価委員会を組織し、事業の実施状況、成果の評価、事業の結果報告を実施してきた。

和島村商工会では5つの商工会（長岡地域西部連合商工会）として合同で事業評価委員会を組織し、事業の実施状況、成果の評価、事業の結果報告を実施してきた。

【課題】これまで、経営発達支援事業評価委員会には行政以外の外部有識者が加わっていなかった。令和7年4月の合併後に新商工会として外部有識者を加えた、事業評価委員会を組織し、事業の課題の抽出及び見直しについて、PCDAによる支援強化策を図り、事業改善に繋げることが課題である。

(2) 事業内容

経営発達支援事業評価委員会の開催

「事業評価委員会」を設置し、毎年度終了後に経営発達支援事業の事業評価を実施する。

評価委員会では、事業の実施状況及び成果について目標数値と実績数値を示し定量的に報告し、委員より評価を受け、評価結果に基づき見直し改善案を策定する。

尚、商工会理事会で事業経過の報告を行い、事業見直しが必要と思われる場合は、事業評価委員会に提出する見直し改善案について審議し、P D C A サイクルが有効に機能する仕組みとする。

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することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

【評価委員会構成員】 商工会正副会長・長岡市・中小企業診断士等(外部有識者)
職員(事務局長、法定経営指導員、経営指導員)

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] 経営指導員及び一般職員の資質向上のため、新潟県商工会連合会が主催する研修会へ参加する他、必要に応じて関係支援機関が実施する研修会や説明会に参加し、小規模事業者への支援ノウハウ取得に努めている。

[課題] 組織全体で経営発達支援事業を中心とした経営支援業務を遂行するには、経営指導員と一般職員の支援能力を常に向上させていく必要がある。また、今後のD X推進に向けて、小規模事業者への情報提供や経営指導の必要性が高まっているが、日々進歩するI Tツールを全て把握することは難しく、支援する側の経営指導員等の知識習得に向けた取り組みが必要である。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び新潟県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し、積極的に参加し、経営支援の知識と実務スキルの習得を図る。

また、対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修会にも参加することにより、支援の基本姿勢(対話と傾聴)の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

さらに、喫緊の課題である地域の小規模事業者のD X推進対応にあたっては、経営指導員のみならず一般職員がI Tに関する知識・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、D X推進取組に係る指導能力向上のためのセミナーに職種を問わず積極的に参加する。

尚、セミナー受講者は、その都度習得した内容を朝礼等で報告するほか、資料や報告書を組織内で回覧し、組織全体で支援ノウハウや情報の共有を図る。

②外部専門家を活用した支援能力向上

新潟県商工会連合会の「エキスパートバンク」や各種専門家派遣事業や、にいがた産業創造機構によるコーディネーターの個別指導を実施する際は、経営指導員等が同行し支援ノウハウの習得と支援能力の向上を図る。

③O J T制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したO J Tを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

④データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援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)

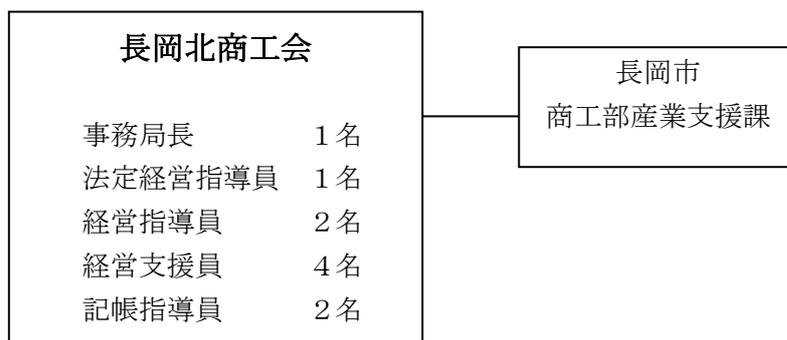
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和7年4月現在)

※ 令和7年4月1日に与板町商工会と和島村商工会が合併し、長岡北商工会が設立された。

(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：永野 温

■連絡先：長岡北商工会 TEL 0258-72-2303

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) 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

〒940-2403

新潟県長岡市与板町与板甲 134-2

長岡北商工会 経営支援室

TEL : 0258-72-2303/FAX : 0258-72-3328 E-mail : nagaokakita @shinsyoren. or. jp

②関係市町村

〒940-0062

新潟県長岡市大手通2丁目6番地 フェニックス大手イースト6階

長岡市商工部 産業支援課

TEL : 0258-39-2222/FAX : 0258-36-7385 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	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
・地域経済動向調査	100	100	100	100	100
・需要動向調査	200	200	200	200	200
・経営状況分析支援	100	100	100	100	100
・事業計画策定支援	100	100	100	100	100
・事業計画策定後支援	100	100	100	100	100
・新たな需要開拓支援	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
・事業の評価・見直し	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	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	