

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	朝日商工会 (法人番号 3110005007431) 山北商工会 (法人番号 2110005007432) 村 上 市 (地方公共団体コード 152129)
実施期間	令和 7 年 4 月 1 日～ 令和 1 2 年 3 月 3 1 日
目 標	①実効性の高い事業計画策定とフォローアップの強化による着実な事業実施 ②デジタル技術を活用した情報管理、情報発信力の強化 ③事業承継支援による後継者の確保 ④地域経済の底上げを目指した農商工連携等、地域資源を活用した事業展開
事業内容	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 地区内の経済動向を調査・分析・提供し、小規模事業者の事業計画策定等に活用する。 4. 需要動向調査に関すること 事業計画策定や販路拡大を目指す小規模事業者の地域資源を活用した商品・サービス等の需要動向を調査・分析・提供し、小規模事業者の持続的発展に寄与する。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営状況を分析し事業計画策定に資する。 6. 事業計画策定支援に関すること 伴走型支援により小規模事業者のD Xの取組を含めた実効性の高い事業計画策定を支援し持続的発展を図る。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 小規模事業者の事業計画の着実な実施及び持続的発展に資するため、寄り添った伴走型支援を実施する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること イベント・商談会等への参加支援、デジタルツールの活用、商品の付加価値の向上等を支援し、小規模事業者の販路拡大、新たな需要の開拓を図る。
連絡先	山北商工会 〒959-3907 新潟県村上市府屋 2 1 9 - 1 TEL:0254-77-2259 FAX:0254-77-2437 E-Mail : sanpokusho@iwafune.ne.jp 朝日商工会 〒958-0292 新潟県村上市岩沢 5 6 1 1 TEL:0254-72-1301 FAX:0254-72-1545 E-Mail : asahisyo@shinsyoren.or.jp 村上市 地域経済振興課 経済振興室 〒958-8501 新潟県村上市三之町 1 番 1 号 TEL 0254-75-8942 FAX 0254-53-3840 E-mail keizai-ss@city.murakami.lg.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地域の現状

【立地】

現在の村上市は平成 20 年 4 月に朝日村、山北町、村上市、神林村、荒川町の 5 市町村が合併し誕生した新潟県最北端の市である。朝日商工会の管轄区域は村上市朝日地区、山北商工会の区域は村上市山北地区となる。

村上市朝日地区（旧朝日村）は村上市の東部分に位置し、西朝日岳・以東岳・鷲ヶ巢山・新保岳等の山々に囲まれた中に 46 の集落が点在している中山間地域である。海には面していないが、二級河川である三面川が流れており、その面積は 629.32 km²と村上市（1,174.26 km²）の約 50%の面積を有している。その大きさは合併する前の朝日村であった当時で日本全国の村の中で 2 番目に大きい面積を誇った。また、その面積ゆえに各集落の距離感は大きかったが、平成 18 年に行政主導のもと光ファイバーネットワークによる IP テレビ電話や双方向告知サービス等ネットワークシステムが構築され、集落間の連絡や市の広報に活用される等、大きな特色となっている。

村上市山北地区（旧山北町）は村上市内でも最北端、新潟市からは 100 km ほどの北に位置し、面積の 93%あまりを山林が占め、平坦な土地が少なく、48 の集落が河川流域や海岸線沿いに点在している。また、海岸線は「瀬波・笹川流れ・粟島県立自然公園」に指定され、その内 11 km の海岸は名勝天然記念物「笹川流れ」として知られている。海・山・川の変化に富んだ自然豊かな地域である。特に山北地区は、村上市の中心から 40km 以上離れている関係から、同じ村上市であっても他の地域とは住民の生活圏も異なっており、文化や産業においても異なる特性を有している。

【人口の推移】

朝日地区の人口は平成 20 年に 11,511 人であったのに対して令和 6 年 4 月時点で 8,024 人（住民基本台帳より）となっており、村上市に対して占める割合が約 15%であり、上記の面積割合に対して圧倒的に少ない。さらに高齢化率においては 44.4%まで達しており、地域活力の低下や地域経済の停滞を招いている。

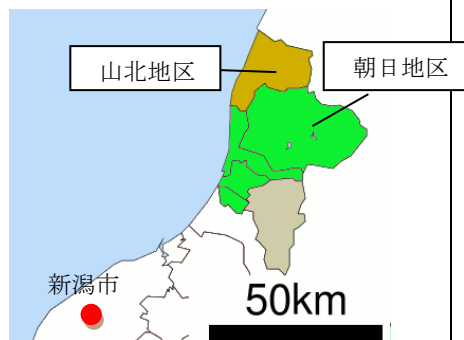
山北地区において最盛期は 14,000 人以上あった人口は、平成 20 年 4 月の 7,277 人から令和 6 年 4 月 4,751 人（減少率 34.7%）に減少し、村上市全体の減少率 22.5%と比較しても市内で最も減少している地区といえる（住民基本台帳より）。また、高齢化率も 52.6%と高く、地域活力の低下が加速化している。

村上市の人口予測では、2024 年の 54,275 人から 2030 年には 49,000 人まで減少するとしている（日本の地域別将来推計人口）。

【地域の交通】

交通面では朝日地区には鉄道が通っていない。山間部を縫うように国道 7 号が南北に縦断する。平成 23 年には新潟県内を縦断する高速道路「日本海東北自動車道」の朝日三面 I.C と朝日まほろば I.C が開通し、現在も山形県のあつみ温泉 I.C との開通を目指して工事が続いている。

海岸沿いに JR 羽越本線と国道 345 号が走り、山北地区内には 5 つの駅があるが特急が停車するのは府屋駅のみで、普通列車が 1 時間に 1 本未満、特急は上りで 1 日 7 本と非常に少ない。



【地域の産業】

朝日地区の主要産業は「農林業」であり、当地区を東西に流れる三面川流域での鮭、マス、鮎といった内水面の漁業や養鶏、肉用牛などの畜産業も盛んである。農業面では、その広大な面積と山々に囲まれた地形から村上市の中でも緑豊かな農村地の特色が強く、「岩船産コシヒカリ」等の稲作が昔から盛んに行われてきた。近年では米価の低迷もあり、ネギ、ブロッコリー等の野菜栽培や柿、サクランボ、ブドウ等の果樹栽培も盛んになってきている。また、近年では農業者の組織化が進んだことにより、個人農業者は少なくなり農業生産組織が耕作面積のほとんどを担っている。林業においては良質な杉の産地として昭和から平成の初期にかけて隆盛を誇っていたが、木材単価の下落や外国産材のシェア拡大により業況の低迷が続いている。

山北地区は、戦後、杉の町と言われたように林業が地域の主要産業として地域経済をけん引し、そこから木材伐出業、製材業、建築業、建具や畳等の住宅関連産業へとすそ野が広がっていた。また、県内有数の漁場を有する寝屋漁協は県内屈指の水揚げを誇り漁業も盛んで、第一次産業を中心に地域が発展し、それに伴って商業や飲食業などサービス業が発展してきた経緯がある。

しかしながら、近年は、人口の減少や消費の流出、第一次産業の衰退などにより地域内の経済は縮小し、小売業、飲食業では売上減少が続いており、笹川流れの民宿業等の観光産業においてもレジャーの多様化などにより衰退傾向が強くなってきている。

【商工業者の推移】

「新潟県商工会実態調査」による当地域の商工業者数の推移を見る。

朝日地区内の商工業者と小規模事業者は年々減少を続けており、少子高齢化・人口減少も相まって地域経済の縮小を招いている。特に人口減少は消費流出による小規模事業者の事業継続、後継者不足による事業承継の問題にもつながり、大きな阻害要因として立ちはだかっている。

	商工業者数 (内小規模)	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
H20	337 (314)	124	39	21	76	10	62	5
H25	319 (300)	101	39	17	76	13	63	10
H30	286 (272)	89	38	13	57	12	58	19
R 5	249 (239)	81	31	9	52	13	53	10

山北地区では、平成 20 年度 421 者であった商工業者が令和 5 年度には 326 者にまで減少(-22.6%)している。小規模事業者の減少率が-23.5%と商工業者の減少に比べ減少幅が大きいことから、後継者不在のため、高齢による廃業が増えており、事業者の数が減少していると推測される。

	商工業者数 (内小規模)	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
H20	421 (399)	81	59	9	116	41	81	34
H25	359 (331)	67	47	12	98	32	78	25
H30	342 (318)	62	45	12	88	30	82	23
R 5	326 (305)	68	45	10	76	26	80	21

【地域資源とブランド力】

朝日地区は昔から稲作が盛んな地域であることから「岩船産コシヒカリ」等のブランド米や山葡萄などの農産資源に恵まれた地域である。また、畜産においてはブランドである「村上牛」が

有名な他、地域を流れる河川に産卵時期に遡上してくる鮭や鮎などの水産資源も豊富であり、ニジマスや岩魚等の養殖も行われるなど、地域資源は多い。近年では山林に囲まれた地域性を活かし、自然あふれるキャンプ場やスポーツフィッシングを楽しめる釣り堀等のアウトドアスポットが増えてきており、県外から多くの利用客が訪れているなど新たな観光資源となっている。

山北地区には、新潟県地域産業資源に登録された「しな布」「赤カブ」「海水塩」等の産業資源のほかにも、農林水産物、鉱工業品、観光資源、文化、技術など様々な分野で数多くの地域資源が存在している。

また、山北商工会では、「灰の文化」をキーワードに、羽越しな布、あく笹巻、赤カブ、山焼き（焼き畑）などの地域特有の文化、産物のブランド化を図ってきた。

「灰の文化」の発信拠点でもある「さんぽく生業の里」がある山熊田集落は、「マタギの里」として全国的な知名度も高く、NHK などのメディアにも頻繁に取り上げられ、直木賞作家の熊谷達也氏が山熊田のマタギをモデルにした小説を執筆するなど、都市部を中心に当地域独特の文化への注目度は高い。

笹川流れの海は透明度が高く、日本百景にも選定された県下有数の海岸景勝地で海水浴だけではなく、年間を通して景観を目的とした観光客が多く訪れている。新潟県観光入込客統計調査より、令和元年の道の駅笹川流れ（笹川流れ夕日会館）の年間来訪者は 57,000 人、新型コロナウイルス感染が拡大した令和 2 年 55,000 人であり、落込みはさほどなかった。令和 4 年には 66,000 人が来訪しており、コロナ前の水準を越える来訪者を迎えており安定的な取込ができています。

【村上市総合計画】

「第 3 次村上市総合計画（令和 4 年度～令和 8 年度）」では、「あふれる笑顔のまち村上」を将来像とし、「魅力ある賑わいのまち」を基本目標のひとつとして、産業ごとに政策方針・主要施策を掲げ、商工業振興政策では、地域に根ざした商工業により、活気あふれるまちづくりを目標に

- ・商工団体等との連携した人材育成や販路拡大等により、地域に根差した商業活動の活性化を図ります。
- ・後継者の育成や販路開拓、ブランド力強化等により、地場産業の活性化を図ります。
- ・空地・空き工場等の有効活用を図るとともに、新規進出企業と既存企業への支援を充実させ、雇用の増大を図ります。

として、市では産業支援プログラム事業補助金による販路開拓、人材育成、創業を支援している。また、「水産物の加工・販売など 6 次産業化」、「伝統工芸品の魅力づくりや新たな商品開発や販路開拓への取組の支援」、「農産物の地産地消により、生産や販路を安定させるとともに、市内農産物の魅力発信」、「近隣圏をターゲットとした、日帰り・宿泊旅行やキャンプ・アクティビティなど多彩なプランに向けた支援」を進めるとしている。

②地域の課題

【朝日地区の産業別状況と課題】

商 業：小売業については、前述のとおり広大な面積という要因もあり集落ごとに個人商店が点在しているのみで、商店街は形成されておらず商業集積度は低い。また少子高齢化と人口減少により後継者難等を理由に廃業を余儀なくされ、商店が存在しない集落も多くなっている。

建設業：土木建設業は公共工事等減少の余波を受けつつも災害復旧等の需要も見られるが依然厳しい経営環境が続いており、建築業界も大手ハウスメーカーが台頭する等、最盛期よりも大きく売上を落としている。このような状況の中、村上市は平成 27 年度から経済対策として住宅リフォーム事業補助金を継続する等、地域内の消費拡大を図っている。

木材業：木材価格の低下や外国産材のシェア拡大により、厳しい経営環境にある。製材業者も最

盛期には 10 軒以上あったが、現在では 4 軒のみとなってしまった。現在、新潟県では新潟県産材、村上市では村上市産材の消費に向けた支援事業を展開しており、消費拡大に期待しているところである。

製造業：かつては製材所や建具屋、小規模な食品製造業など多くの企業が乱立していたが、売上の低下、後継者難などの様々な課題に直面し廃業者が増加している。また、運送コスト等を考慮し地域外へ移転する工業企業もあり事業者数、従業員数、出荷額ともに減少傾向にある。

観光業：当地域は市営のスキー場を有しているが、スキーブームが衰退するとともに利用者也減少しはじめ、宿泊業や飲食業等の廃業も多くなってきている。しかしながら、最近では地域性を活かした山のキャンプ場や釣り堀等の観光客向けの施設も増えてきており、今後はそれを観光資源として活かしていきたい。

農業：朝日地区は昔より岩船産コシヒカリ等の主要産地であったが、米価の低迷等により野菜栽培や果樹栽培も盛んになってきている。また、担い手不足を解消するため、近年では農業の組織化が進み、農業法人を設立し事業化する農家も増えてきている。慣れない経理事務等への対応に課題がある。

【山北地区の産業別状況と課題】

農業：良質な水と寒暖差の大きい地域性によって良質なコシヒカリが生産され「岩船産コシヒカリ」として認知されている。また、「山焼き（焼畑農法）」で栽培される「赤カブ」は特産品として認知度は高く、新潟市内から購入のため訪れる方も多い。しかし、高齢化が顕著であり担い手の確保に大きな課題を抱えている。

林業：当地域の基幹産業として、かつては林業の町・杉の町として賑わっていた時期もあったが、木材価格の低迷により衰退を余儀なくされている。そのため、伐採される山林も減少しており、上記の赤カブの栽培場所の確保が難しくなっている。このような中、育林では事業承継により、政府の花粉症対策に合わせた商機の創出に向けた対応など新しい事業を取入れ始めており、その時の政策や社会背景にあわせた事業分野への進出に期待される。

木材業：新型コロナ禍のウッドショックから現在にかけて価格転嫁対応が機能できず、厳しい経営環境にある。製材業者も最盛期には 10 軒以上あったが、現在では 3 軒だけとなっている。また、育林、木材伐出事業者においても、従業員の高齢化が課題となっている。このような中、林業と木材業の業種間の情報交換はしっかりとしており、世代交代が進み 40-50 代の経営者が多い。新潟県が策定した県産材の供給、利用拡大と森林資源の持続的な活用を目指した「つなぐプロジェクト」に参画、木材供給の安定化と地域林業の活性化を目指して新会社を設立するなど新しい動きが活発になっている。

製造業：旧山北町が企業誘致した弱電や食品製造業の他は、小規模な加工食品等の製造や建具畳等建築関連の製造業で、売上の低下、後継者難などの様々な課題を抱えている。近年は、糖度 20%以上の厳選された「山ぶどう果汁」や「イタヤカエデの樹液（メープルサップ）」など山の生活文化から享受する加工品や水産市場に出回らない未利用魚を特殊加工した骨まで食べられる「干物」など地域資源に付加価値を付けた商品加工を行う事業者が増えてきており消費者からの評価も高い。
また、「笹川流れ」はきれいな海としてのブランド力は高く、地区内には海水から塩を

製造する製塩業者が4軒あり、山北の塩は一定のブランド力を持っている。

漁業：地区内には5つの漁港があり県内有数の漁獲量を誇っている。若手の漁業者の中には、加工品の製造販売やネットを活用し直販で成果を上げる者も出てきている。また、夏の岩ガキは、毎年のように全国ネットのテレビ番組で取り上げられ、笹川流れのイメージと相まって高いブランド力を持っている。

観光業：全国的にも笹川流れのブランドイメージは高く、夏の笹川流れが観光の中心であり、市の調査によれば地区内海水浴場の入込客は年間約18,000人であるが、近年の観光形態の変化、特にアウトドアの一般化などにより、民宿を中心とした宿泊業の客数は減少傾向で、高齢化・後継者問題もあり廃業が増えている。
しかしながら、海水浴以外でも「ゆり花温泉」、「日本国登山」「釣り」笹川流れの景観等の観光客もあり、観光地としての潜在能力は高いと考えられる。今後は、これら来訪者から地域にお金を落としていただき、いかに観光産業振興に結びつけるかが課題である。

建設業：高速道路延伸工事により、業況の改善傾向はみられるものの、人口の減少、高齢化等の影響もあり、依然厳しい経営環境にあり、特に建築業においては、地域内の新築工事が少なく、100km離れた新潟市までエリアを広げ事業を行っている事業者も多い。
また、当地域では、家を建てた建築業者に修繕やリフォームを依頼する住民が多い特色があるが、高齢化等による事業者の廃業によって、住宅の修繕の依頼先に困っているといった声が聞こえており、このような消費者をターゲットとした販路拡大は可能と考えられる。

商業：山北地区の中心地であったJR府屋駅前通りは、村上市合併時には11店が並ぶ商店通りであったが、現在は3店舗のみの営業となった。徳洲会病院がある勝木集落に若干の商業集積はあるものの、地区内に商店街の形成はない。高齢化と人口の減少により廃業を余儀なくされた商店も多く、地区内に点在する48集落の内36集落には商店がない状況にある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

10年後の村上市の人口推移予測や当会が実施している景況調査等から判断して、今後10年間で商工業者の減少を食い止めることは不可能であり、その減少幅をいかにして低く抑えるかが重要であり命題である。

小規模事業者は地域の需要に対する供給の重要な担い手として、地域住民の生活を守り、地域経済・地域社会を支えるうえで必要不可欠な存在であり、当地域が「人が住み続けられる地域」であるためにも、商工会が小規模事業者の事業継続を支援することが重要である。

また、過去5年間で発生した新型コロナウイルス感染拡大、ロシアとウクライナの戦争に端を発するエネルギー・価格高騰など予測の難しい経営環境の大きな変化に迅速かつ柔軟に対応していく必要があるため、事業者の自己変革力向上に向けた支援を継続的に行っていくことが必要となる。

②村上市総合計画との連動性・整合性

その上で、村上市の総合計画にも主要施策として「水産物の加工・販売など6次産業化を進め、生産者の所得の向上」「伝統工芸品の魅力づくりや新たな商品開発や販路開拓への取組を支援し、収益性を高める」「農産物の地産地消により、生産や販路を安定させるとともに、市

内農産物の魅力発信」「近隣圏をターゲットとした、日帰り・宿泊旅行やキャンプ・アクティビティなど多彩なプランに向けた支援」とあるように、地域資源を活用した商品開発や地元産品の価値の向上を図る小規模事業者の支援や情報発信の強化を通して、新たなビジネスチャンスを広げ地域経済の発展に資することが商工会の役割である。また、地域全体の産業振興を図るうえで、6次産業化を目指す農林水産事業者への経営ノウハウの提供や既存の小規模事業者との連携を支援することも求められている。

③商工会としての役割

朝日・山北両商工会では、平成27年11月に第1回目、令和2年3月に第2回目の経営発達支援計画の認定を受け、小規模事業者の支援に取り組んできた。

しかしながら、小規模事業者を取り巻く環境は未だに厳しく、人口減少による地域経済の停滞が消費の低下を招いており、持続的発展へ向けた事業計画の策定等の伴走型支援に対する重要性がこれまで以上に増してきている。また、経営者を取り巻く環境は刻一刻と変化しており、特に経営環境の変化が著しい昨今において、対応していくためのIT導入やDX推進は急務である。

今後もこれらの取組の効果検証と評価を繰り返しながら継続するとともに、傾聴と対話を通じて、企業の本質的な課題への気づきを促し、内発的な動機付けにより、社内の潜在力を発揮し課題解決の支援を行い、企業の「自走化の促進」、「自己変革力の向上」を図る伴走支援を行っていく。

尚、朝日、山北両商工会では経営指導員が1名ずつであることから経営指導員としての経験値の低さに対しての対策が課題とされる。2つの商工会の商圈域の事業展開や支援ノウハウを共有し、より広い視点での支援策を模索できるよう共同申請に至った。あらゆる視点からの小規模事業者の事業継続や持続的発展を支援していくことで、地域経済・地域社会に貢献することが商工会の役割である。

(3) 経営発達支援事業の目標

地域の現状と課題及び、長期的な振興のあり方を踏まえ、5年間の本事業期間内において、次の目標を掲げ小規模事業者支援を実施する。

①実効性の高い事業計画策定とフォローアップの強化による着実な事業実施

事業計画作成から事業実施までのサイクルが定着した事業者、計画策定を敬遠している事業者双方が今後の計画の作成ビジョンが描きやすくなるよう、様々な視点から発想することを促し資金確保と合わせた事業計画を作成し、実施する。

②デジタル技術を活用した情報管理、情報発信力の強化

小規模事業者に対し、自社の情報通信環境やスキルに応じたデジタル技術の導入や推進による経営力の強化、採用や販売促進方法を提示する。これらを導入することにより小規模事業者が1歩前進したビジネスモデルの構築できるように動機づけを行い、地域全体の情報発信力の強化に繋げる。

③事業承継支援による後継者の確保

窓口相談・巡回指導において注意喚起を行いながら、国・県・市の各種支援制度の活用や事業承継計画策定を支援し、必要に応じて新潟県事業引継ぎ支援センターやよろず支援拠点等の支援機関と連携した事業承継支援を実施し、後継者の確保を促進する。

④地域経済の底上げを目指した農商工連携等、地域資源を活用した事業展開

6次産業化・農商工連携を推進することで、新たなビジネスチャンスに取り組む農業者等、また

地域の特産品の販路拡大や地域資源を活用した商品・サービス開発に取り組む小規模事業者が消費者動向を意識した新しい販路を確立することで、地域経済の底上げを図る。

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) 目標達成に向けた方針

① 実効性の高い事業計画策定とフォローアップの強化による着実な事業実施

- ・窓口相談や巡回訪問により、対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を小規模事業者自らが認識することに重点を置き、事業継続のための経営改善計画、新商品開発や販路拡大のための事業計画など、小規模事業者の目的と意向に応じ、本質的課題を反映させた事業計画策定を支援する。
- ・事業計画策定に当たっては、必要に応じて、「新潟県商工会連合会」や「新潟県よろず支援拠点」等の支援機関の専門家の派遣事業や各種支援策を活用し、実現性が高く効果的な計画策定に努める。
- ・「小規模事業者持続化補助金」、「村上市産業支援プログラム事業補助金」等の補助制度の活用や日本政策金融公庫や地元金融機関と連携した資金調達により、小規模事業者が深い納得感と当事者意識を持ちながら、着実な事業計画実施を図るとともに、定期的な窓口・巡回相談により事業の実施状況を把握し、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施する。
- ・それぞれの事業計画に応じたフォローアップ期間を定め、定期的な窓口・巡回相談により事業実施後も小規模事業者の経営状況を把握し、必要に応じて、専門家の活用、事業計画の見直し、金融支援などを実施し小規模事業者の持続的発展を図る。

② デジタル技術を活用した情報管理、情報発信力の強化

デジタル技術を活用した情報管理及び情報発信が、小規模事業者の事業スケールの維持のために有効な手段であることを踏まえ、以下の支援を行い、小規模事業者がデジタル技術を活用した情報管理、発信力を強化する。

- ・業務の効率化、省力化の導入に向けた計画を進めていくために IT コーディネーター等専門家と小規模事業者を繋ぎながら、不安等の払拭、動機付けを行い DX 推進を行う。
- ・QR コードの普及により会報等で発信する内容に関する詳細情報等を関係するホームページから取得しやすくするなど対応を行っているが、一部の官公庁のような表現の回りくどいサイトなどはスマートフォンやパソコン操作が不慣れな小規模事業者が敬遠する。ChatGPT など AI に触れることで、情報を要約して得られるように支援等を通じアプローチを行う。
- ・小規模事業者の SNS、google アカウント等を活用する知識と方法の習得支援を通じて、顧客管

理・分析、発信力等強化に繋げ販路開拓・販路拡大を推進する。

- ・事業所ホームページを活用した販路拡大に取り組む小規模事業者に対して、山北商工会が運営している「村上市山北地区ガイド」（事業所紹介サイト）での自社に見合った構成や、地域資源 PR のためのツールとして「かえろう山北」（観光情報発信サイト）への掲載支援を行うとともに、サイトの効果的な活用方法を研究し小規模事業者の販路拡大に資する運用を図る。また、販路拡大に資する地域情報サイトの活用支援を朝日・山北両地域で波及できるように支援環境を整備する。

③ 事業承継支援による後継者の確保

- ・窓口相談・巡回指導において注意喚起を行いながら、国・県・市の各種支援制度の活用や事業承継計画策定を支援し、必要に応じて新潟県事業引継ぎセンターやよろず支援拠点等の支援機関と連携した事業承継支援を実施し、後継者の確保を促進していく。

④ 地域経済の底上げを目指した農商工連携等地域資源を活用した事業展開

- ・地域資源を活用した事業展開に取り組む小規模事業者の事業計画策定、事業実施、金融や各種支援制度活用等の支援を実施し、小規模事業者の持続的発展を図る。
- ・村上市と連携し、6 次産業化など新分野へと事業拡大を図る小規模事業者、農林水産事業者にノウハウ等を提供することで、新事業展開を後押し、地域資源を活用した商品ブラッシュアップ、販売促進、販路開拓、商品開発等の支援を推進する。
- ・各種商談会や物販イベントへの参加を希望する小規模事業者及び 6 次産業化等を目指す農林水産事業者等の支援により地域経済の活性化に資する。

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]

- ・村上市が実施している景況調査に対し、調査対象事業所の選定、調査票の回収、調査結果の周知を行っている。
- ・全商工会員対象の「商工会員景気動向調査」を上半期、下半期に分け年 2 回実施分析し、会報、ホームページ等で公表している。

[課題]

- ・地区内の商工業の動向についての分析はなされているものの、小規模事業者が新しく興味を持っていることについてのヒアリングができておらず、分析の公表にとどまってしまっている。支援機関として調査後の支援方法を打ち出す必要がある。

(2) 目標

支援内容	公表方法	現 行	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度
①景気動向調査公表回数	ホームページ掲載	朝日 2 回 山北 2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②決算分析公表回数	ホームページ掲載	朝日一回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

現在、収集された個社のデータ等は、経営カルテとして1箇所管理し、電子データは共有サーバーで保管し全職員で共有しており、今後も、情報の集約、整理に努め、小規模事業者の円滑な支援に活用する。

(3) 事業内容

- ①村上市の景気動向調査は、市内全域を対象としているため、地区内の詳細な景気動向調査を把握するため、独自の調査を年2回実施する。

【調査対象】2商工会会員事業者約370社（回収率25%）

【調査項目】売上、採算、仕入単価、販売単価、資金繰り、雇用等

国・県が打ち出す方針や施策（例：BCP、DX推進、第三者承継など）への対応等

【調査方法】商工会が調査票を郵送し返信用封筒で回収、業況を分析しレポートにまとめ公表する

【分析手法】経営指導員等が、村上市・隣市である鶴岡商工会議所及び新潟県商工会連合会の景況調査等を参考に分析を実施する。

※経済動向調査は、会員加入率が約65%であることから、会員調査のみで地域の動向は把握できる。

※村上市の観光動態調査、民宿組合の宿泊調査、並びに窓口・巡回指導時にヒアリングにより、地域内の企業動向や、雇用、観光の動向等の情報を収集し分析に活用する。また、金融懇談会により地域の金融動向等の情報を収集し、山北地区産業団体長会議により農林水産業の情報を収集し地域内の経済動向の分析に活用する。

※RESAS等の国が提供するビックデータは村上市全体のデータであり、当地域の経済動向と乖離する部分はあるが、景気動向、経済動向を分析するうえでの一つの指標、データとして有効に活用する。

- ②地区内の小規模事業者の正確な業況を把握するため、決算状況の分析を年1回実施する。

【調査対象】商工会の記帳継続指導先である個人事業者約150社

（対象業種：小売業、食品製造業、建設業、民宿、理美容、農業、漁業、林業）

【調査項目】売上、売上総利益、経常利益等

【調査手法】経営指導員が、売上、利益の額、売上利益率、経常利益率の推移について前年比較により業種別の業況を分析しレポートにまとめ公表する。

(4) 調査結果の活用

・情報収集・調査・分析した結果は、ホームページに掲載するほか会報配布の際に会員に提供するなどして地区内事業者等に周知する。

・調査分析の結果及び各種統計調査のデータは、経営指導員等が巡回・窓口指導を行う際の参考資料として活用する。また、村上市が行う経済懇談会（2ヶ月に1回程度）開催の際に、業況を共有し、行政の産業支援策に対し連携を図る。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・小規模事業者の事業計画策定支援等において、対象事業者の商品・サービス等の需要動向を、業種別審査辞典等を活用して提供している。朝日地区産業イベントである「あさひまつり」の参加事業者と「道の駅笹川流れ」で委託販売を行っている事業者の新商品開発や商品ブラッシュアップのための需要動向調査を実施している。

[課題]

- ・「あさひまつり」の参加者と「道の駅笹川流れ」で委託販売している商品に限定してしまったため、地区内における地域資源の需要動向情報も限定的となっている。地歴・文化的背景も踏まえ、地区全体を対象に地域資源を活かした加工品や、飲食店の料理等の開発やブラッシュアップ、新サービスに係る設問設定・調査・支援を行うことで広く調査結果を波及させることが求められる。

(2) 目標

支援内容	現 行	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度
①による調査対象事業者数	朝日 2 者 山北 2 者	4 者	4 者	5 者	6 者	6 者
②による調査対象事業者数	朝日 1 者 山北 8 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

※①に関しては、顧客動線や拘束時間、業種によりサンプルの取得にかかる日数も変わり、事業者からのヒアリング、設問設計、調査に関わる時間等を考慮すると経営指導員 1 人当たり 3 社が適当であると思われる。

(3) 事業内容

①地域資源を活用した新商品開発、販路開拓支援するための調査及び情報の提供

地域資源を活用した商品・製品や特産品の販路拡大や販売促進、地域資源を活用した新商品開発を促進するための需要動向調査の実施

【調査手法】地域内の小売店、ポップアップストア、地域食材や調理法を活用した飲食店等地域資源を有効に扱う小規模事業者に対して、店頭で来訪者にヒアリングとアンケート票を記入していただき回収する。事業者の商圏によっては郵送などが効果的な場合、組み合わせた調査を実施する。

【サンプル数】50 人

【調査項目】

市場動向「住まい」「来訪の目的」「年代」「商品・サービス選ぶ時に重視するポイント」「贈り物をする相手」「円高、価格高騰など社会背景に対する購入意識の変化」等
個別商品「興味のある商品」「購入したいと思ったポイント」「改善点や要望」
「小規模事業者が課題と捉えているポイント」等

※市場動向については、個別商品ではないが来訪の目的や商品選別のポイントなど、地区の他の小規模事業者にも波及できる市場データとなり、事業計画作成や商品価格転嫁にむけた有益な情報となるため併せて実施する。

【分析手段等】経営指導員等が外部専門家と共に事業者へのヒアリングを行い、設問を設計。調査結果についても外部専門家に意見を聞きながら経営指導員等が行う。また高度な集計を必要とするクロス分析などは外部機関へ分析を委託する。

【分析結果の活用】分析結果は、経営指導員等が当該事業者に直接説明を行い、経営指導員等の持ち合わせていない実例などは専門家からフォローする形でフィード

バックし、商品の改良等に役立てる。

②事業計画策定及び販路拡大を目指す小規模事業者に対する調査及び情報の提供

事業計画を策定し販路拡大を目指す小規模事業者や新商品開発や商品のブラッシュアップを目指す小規模事業者に対する需要動向調査の実施を支援する。

【調査方法】新潟県観光入込客統計調査やインターネット（各種動向調査や口コミサイト、サイト内ランキング、コメント等情報を参考要素とする）等を活用して、商品や市場の規模や動向を調査し将来性や競合関係等分析し活用する

【調査項目】事業計画策定を目指す小規模事業者の提供する商品・サービス等に対する、市場規模・消費動向推移

【活用方法】分析結果及び活用方法等を当該事業者に説明し提供することで実効性の高い事業計画策定を目指す。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・記帳システム「MA1」による記帳継続指導対象の小規模事業者に対して、「経営指数分析」「損益構造図表」「貸借構造図表」「損益分岐点図表」等の分析データを提供し記帳担当者から分析結果の説明を実施している。また、必要な場合は、記帳担当者と経営指導員それぞれのコメントを記載した「経営状況分析指導報告書」による分析指導を実施している。
- ・事業計画等の策定を希望する小規模事業者の目的に合わせて、「売上高」「赤字・黒字」「売上利益率」「取引の状況」の他、SWOT 分析（強み、弱み、脅威、機会）等を実施し、目的の妥当性についてシミュレーションし説明している。

[課題]

- ・MA1 による記帳継続指導対象者に対しては十分な分析並びに分析結果の提供がなされているが、それ以外の者に対しては、分析並びに分析結果の提供がなされているとは言い難い。
- ・事業継続のための SWOT 分析などによる、強みには目を向けるが、弱み・脅威に対して対応を避けがちになる。「対話と傾聴」を繰り返し新しい事業や投資を行う際に解決すべき問題点等にも目を向け取り組んでももらえるような支援が必要となる。

(2) 目標

支援内容	現 行	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度
経営分析事業者数	朝日 18 者 山北 17 者	20 者 20 者	20 者 20 者	20 者 20 者	20 者 20 者	20 者 20 者

(3) 事業内容

【対象者】

①通常の巡回・窓口相談や記帳継続指導等の日々の相談指導業務等により分析の対象となる小規模事業者を掘り起こす。

②MA1 による指導対象事業者（81 社）に対しては、現状行っている経営指導員と記帳専任職員による分析指導を継続実施しながら、更に踏み込んだ経営分析が必要となる小規模事業者を掘り

起こす。

③上記①、②の対象事業者の中から、意欲的で販路拡大の可能性が高い事業者や経営改善のための事業計画策定が必要な20者をそれぞれの地区から抽出し経営分析を行う。

【分析項目】

- ・財務分析：売上、売上利益率、経常利益、損益分岐点売上 等
必要に応じ直近3期分など経営状況推移なども合わせた分析を行う。
- ・SWOT分析：強み、弱み、脅威、機会 等
内部環境を「人」「モノ」「金」「情報ノウハウ」に分類し、外部環境については「市場」「競争」「生産」「販売」「一般」の5つの環境に分類し検証を行う。

【分析手法】

- ・小規模事業者へのヒアリングを重ね、現状の認識について確認し、認識と数値・分析結果とのギャップ、課題の明瞭化を行う。
- ・全国商工会連合会の「経営改善計画作成システム」、「経営分析システム」や「MA1」の分析データ、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」、等のソフトや金融審査辞典等の業界動向・分析データを活用し、経営指導員等が分析を行う。
- ・高度な専門的経営課題を抱える小規模事業者の経営分析にあたっては、外部の専門家派遣制度等を活用する。
- ・必要の場合は「経営分析状況指導報告書」に記帳担当職員と経営指導員のコメントを記載し文章化し、簡潔に伝えるようにする。

(4) 分析結果の活用

- ①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。
- ②分析結果はデータベース化し内部で共有することで、当該事業者の経営改善指導に活用するとともに、経営指導員と記帳担当者等が共同で分析・説明を行うことで、指導ノウハウの継承が図られ経営支援員等のスキルアップが期待できる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・セミナーの開催、巡回・窓口相談、会報やホームページ等により、経営分析及び事業計画策定の必要性、小規模事業者持続化補助金等の国の支援施策等の周知を図り、事業計画を策定する小規模事業者の掘り起こしを実施している。
- ・事業計画の策定セミナー、専門家の個別相談を実施し、小規模事業者の事業計画策定を支援している。
- ・新型コロナウイルス感染拡大後の事業継続のため事業計画の策定の必要に迫られ事業計画の重要性の理解が浸透しつつある。事業再構築など企業を全社的に転換するための事業計画は「対話と傾聴」を繰り返し、内発的な動機付けを意識した支援を行っている。

[課題]

- ・成長的発展を目指す小規模事業者では事業計画を策定する事業者も増えてきているが、日々

の事業運営の忙しさに追われ場当たり的な対応をする事業者も少なくない。組織的発展を志向しない小規模事業者においては、事業計画策定に対する意識は低い。

- ・補助金申請のための事業計画策定を希望する事業者も多く、本来あるべき事業計画を策定し計画に基づく事業実施により、「売上増」や「収益改善」を図り、経営改善、事業の持続的発展といった目的が希薄となるケースがある。

(2) 支援に対する考え方

経営指導員等がストレートに事業計画の重要性を説明しても、小規模事業者が事業計画策定の重要性を理解し、意識変化や行動へと繋げることは難しい。売上増加・人材育成等取り組みやすいものから、設備投資・組織の変革を要する大掛かりなものまで様々である。事業所巡回・窓口相談を中心に事例を紹介するとともに、事業計画策定を身近に感じてもらう。「事業計画策定セミナー」では、単なる計画の策定の仕方だけではなく、経営指導員の持ち合わせない事例を交えた「商品開発」、「VMD」、「人材育成」など様々なテーマから事業者のニーズを引き出せるよう展開することで事業計画策定を目指す小規模事業者が本質的課題を認識・必要性を理解できるよう内発的動機付けの促しを図り、経営分析を行った事業者の 5 割程度の事業計画策定を目指す。ニーズを引き出す手段として DX 推進を取入れ、「SNS」「ホームページ」の活用方法や「AI」を利用した販売促進など事業者の新しい知識・考え方を支援する。

また、計画策定にあたっては、「地域経済動向調査」、「経営状況分析」、「需要動向調査」を踏まえた実現性の高い計画策定に努める。

持続化補助金等の申請を契機に事業計画策定に取り組む事業者もあるが、動機が補助金獲得のための事業計画策定であっても、伴走型支援を行い売上増、収支改善、効率化等といった経営力強化に資する計画策定へと導く。

(3) 目標

支援内容	現 行	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度
事業計画策定事業者数	朝日 9 者 山北 10 者	10 者 10 者	10 者 10 者	10 者 10 者	10 者 10 者	10 者 10 者
DX セミナー 開催回数	朝日一回 山北一回	1 回 1 回	1 回 1 回	1 回 1 回	1 回 1 回	1 回 1 回
事業計画策定セミナーの開催回数	朝日 1 回 山北 1 回	1 回 1 回	1 回 1 回	1 回 1 回	1 回 1 回	1 回 1 回

(4) 事業内容

①巡回等による事業計画策定対象者の掘り起こしと策定のための支援

【支援対象者】 上記 5. (3)－③において、経営分析を行った小規模事業者等。

【手段・手法】 対象者に対し巡回訪問を実施し、傾聴と対話を繰り返す中、事業計画の策定にかかるアプローチ方法を探り、小規模事業者のニーズを掘起こし「DX 推進セミナー」や「事業計画セミナー」、専門家個別相談への参加を働きかけるなど事業計画策定を促進する。

【支援の進め方】

- ・事業計画策定セミナーの参加、個別相談を実施した事業者に対する定期的な巡回訪問※1を実施し事業計画策定につなげる。

・事業計画の中には、経営改善や企業再生（再建）を目的とした事業計画など、セミナーや個別相談会の開催を待たずに作成が求められることも少なくないため、経営指導員が中心となり、地元金融機関等と連携を図り集中的な伴走型支援で事業計画策定を支援する。

・必要に応じて外部の専門家※2を活用して実効性が高い計画策定を推進する。

※1 定期的な巡回訪問：セミナー等参加後6ヶ月は毎月1回以上、その後は3～4か月に1回以上

※2 外部の専門家：新潟県エキスパートバンク、新潟県よろず支援拠点、新潟県事業承継引継ぎ支援センター等の専門家派遣事業を活用

・事業計画に事業承継が盛り込まれる場合においては、必要に応じて「新潟県事業承継センター」や「事業承継コーディネーター」などを活用し、スムーズな事業承継が行われるよう計画策定を支援する。

②DX 推進セミナーの開催

【カリキュラム】 専門家（IT コーディネーター等）による DX の考え方・捉え方に対する総論や関連技術の活用事例、「SNS の活用」「人材採用・教育サイトの活用」「AI の活用」などそれぞれをピックアップしたセミナーを実施する。

【募集方法】 会報、ホームページ、チラシ折込等により広く参加者を募集
特に経営分析を行った小規模事業者については巡回訪問によって参加を勧奨

【開催時期】 10 月～12 月の間で朝日地区・山北地区それぞれ年 1 回の開催

【参加者数】 のべ 20 名程度

③事業計画策定セミナーの開催

【カリキュラム】 専門家（中小企業診断士・販売士等）による説明並びに具体的な活用事例と計画策定の必要性や事業計画作成の考え方（経営分析手法を含む）を解説
国県市などの支援制度の紹介

【開催時期】 11 月～1 月の間で、朝日地区・山北地区それぞれ年 1 回の開催

【募集方法】 会報、ホームページ、チラシ折込等により広く参加者を募集
特に経営分析を行った小規模事業者については巡回訪問によって参加を勧奨

【参加者数】 のべ 20 名程度

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]

・山北商工会では、事業計画を策定した事業者には 3 年間、また、事業計画を策定し補助金を活用した事業者に対しては策定後 5 年間、朝日商工会では一律 2 年間のフォローアップ期間を定め、1 年に 2 度を目安に窓口・巡回訪問により、フォローアップを実施している。

[課題]

・新型コロナウイルス感染拡大に端を発し、細かな支援を求める事業所と影響がさほどない事業所では支援ニーズが大きく乖離した。法改正により対応を迫られる時などその時々で支援ニーズに偏りがあり、定期的・計画的なフォローアップの実施が難しく、改めて計画的な窓口支援・巡回訪問の遂行が必要となる。

(2) 支援に対する考え方

事業実施・継続の中では事業者へ内発的動機付けを行い、自走化に向けて潜在力を引き出せるように事業者自身に意思決定して答えを出してもらい、その上で一緒に検証する。事業者が明らかに間違った判断をしている、修正を必要とする際には経営指導員等が出した仮説を話し提案する。対話を重ねることで事業者が計画のイメージをしっかりと描いてもらうことでモチベーションを維持する。進捗状況や取組意欲は事業者ごとに異なるためそれぞれの支援頻度については状況を見極めたうえで訪問回数を調整し、フォローアップを行う。

(3) 目標

支援内容	現 行	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度
フォローアップ 対象事業者数 ※1	朝日 9 者 山北 10 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
頻度（延回数）	朝日 25 回 山北 80 回※2	102 回	102 回	102 回	102 回	102 回
売上増加事業者数	朝日 2 者 山北 3 者	2 者 3 者	3 者 4 者	3 者 4 者	4 者 5 者	4 者 5 者
経常利益率 3%以上 増加事業者数	朝日 2 者 山北 0 者	2 者 2 者	2 者 2 者	3 者 3 者	3 者 3 者	3 者 4 者

※1 フォローアップ対象事業者は年度で事業計画の策定を行った小規模事業者を対象とする。

※2 山北の現行 80 回は事業再構築に係るフォローアップ、新型コロナウイルス感染拡大の影響による計画の見直しを迫られた事業者を集中的にフォローアップしたためである。

(4) 事業内容

①フォローアップ期間及び頻度の設定

【支援対象者】 事業計画を策定し、当該事業を継続している小規模事業者すべて

【頻度の設定】 上記対象者を計画の進捗状況等に応じ ABCD に区分

A：超重点的なフォローアップが必要な者 2 者/3 ヶ月間月 2 回、他毎月 1 回

B：重点的なフォローアップが必要な者 2 者/毎月 1 回

C：定期的なフォローアップが必要な者 8 者/四半期毎に 1 回

D：上記以外の者 8 者/年 2 回程度

頻度は進捗状況や事業者の申し出等により臨機応変に対応する。

②フォローアップの実施内容

- ・フォローアップ区分により巡回訪問、または来所してもらい事業計画の進捗状況、事業実施後の業況等の確認を行うとともに、市場動向・需要動向の提供、販売促進策の提案、各種支援制度の活用などの事業実施に必要な指導・助言を行う。

- ・事業計画の進捗状況が思わしくなくズレが発生すると思われる場合は、外部の専門家※1の視点を入れるなどして、発生原因の把握、今後の対応策を検討しフォローアップ頻度を変更する。

- ・事業実施のため資金調達が必要な場合は、日本政策金融公庫や地元金融機関と連携した金融支援や「小規模事業者持続化補助金」等の補助事業を活用し、必要な資金の円滑な調達を支援する。

※1 外部の専門家：新潟県エキスパートバンク、新潟県よろず支援拠点、新潟県事業引継ぎ支援センター等専門家派遣事業を活用

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]

- ・山北商工会では「さんぼく軽トラ市」（年５回）等の物販イベント開催、朝日商工会では「あさひまつり」（年１回）の地域イベントへの出店協力・募集等、地区内小規模事業者の販売機会の創出を図っている。
- ・巡回訪問、会報、ホームページ等による各種商談会の情報提供や出店希望者の事前準備指導、販路拡大のためのセミナーの開催により、小規模事業者の販路拡大等を支援している。
- ・全国商工会連合会の「goope」の利用支援を実施するとともに、山北地区では「村上市山北地区ガイド」（事業所案内）、「かえろう山北」（観光情報等から企業ページ等への誘導）のHPを作成し、ICTを活用した販路拡大を支援している。また、「SNS活用セミナー」を実施しInstagram、LINE等の活用について推進している。

[課題]

- ・物販イベントでは、販売額は順調に伸びているが地区内の参加店が増えない。参加店を増やすことでの来客数や売上の相乗効果を模索する。
- ・山北地区は、新潟市から100km離れたうえ高速道路網も開通していない（新潟市まで片道2時間）といった、地理的に不利な状況にあるため、都市部で開かれる商談会等への参加者が非常に少ない。また地区内の生産者が高齢化し、遠距離の移動に苦慮している。
- ・ホームページやSNSなど情報発信ツールも事業者が独学で発信するにとどまってしまい、サイトのアップデートやSNSの反応に対する分析などまで発展しない小規模事業者が多い。

(2) 支援に対する考え方

- ・事業所訪問や窓口相談を通じて、新たな取組を行う意思をもっているが、取組む方法を模索している小規模事業者
 - ・事業計画を作成した中で販路開拓に支援が必要な小規模事業者
- 上記事業者にウェイトを置いて支援を行う。

大きな企画・準備、設備投資等の出費など小規模事業者の負担の大きい支援策の提案は、人手、時間、財務状況によって機会損失となるケースが散見される。入口としてはより負荷のかからない提案・導入を行い、事業者が取り組むべきビジョンが描けるように「傾聴と対話」を意識した相談支援を行う。ビジョンを事業計画に落とし込み新たな需要を開拓するための商品ブラッシュアップや新サービスの開拓につなげる支援とする。また、必要に応じて、「小規模事業者持続化補助金」や「村上市産業支援プログラム事業補助金」等の活用も積極的に推進する。

(3) 目標

支援内容	現 行	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度
物販イベント出店支援事業者数	朝日 3 者 山北 6 者	5 者 7 者	5 者 7 者	6 者 8 者	6 者 8 者	6 者 8 者

1 社/回あたりの売上	朝日 5 万円 山北 5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円
商談会等参加支援事業者数	-	2 者	2 者	3 者	3 者	3 者
成約件数/社	-	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
ホームページ等開設・リニューアル支援事業者数	朝日 1 者 山北 3 者	2 者 3 者	2 者 3 者	2 者 3 者	2 者 3 者	2 者 3 者
売上増加事業者数※	-	2 者	2 者	3 者	3 者	3 者
SNS アカウント新規開設・プロアカウント等活用支援事業者数	朝日 1 者 山北 1 者	4 者 4 者	4 者 4 者	5 者 5 者	5 者 5 者	5 者 5 者
売上増加事業者数※	-	2 者	3 者	4 者	6 者	6 者

※ホームページ・SNS 開設による売上額の把握が困難な業種も多いため売上増加事業者数を目標とするが、ホームページ・SNS 開設による売上が把握できる業種においては、年売上 10 万円/者を目標とする。

(4) 事業内容

①物販イベント等の実施 (BtoC)

小規模事業者の販売促進の機会、新たな顧客獲得の場となる「さんぽく軽トラ市」※1等の物販イベントの開催、道の駅「朝日みどりの里」屋外テント屋台※2への参加など新たな需要の場を提供する。また、単独で参加が困難な小規模事業者に対しては、商工会（女性部等）が取りまとめて販売するなどの支援を行う。

※1 さんぽく軽トラ市：村上市勝木地区の温泉施設の駐車場で 5 月から 7 月、9・10 月まで月 1 回開催

出店者 平均 6 社/月 売上 平均 50,000 円/1 社

※2 朝日みどりの里屋外テント屋台：道の駅「朝日みどりの里」にて大型連休中に行われる。駐車場の一面に屋外テントを設置して 5 店舗ほどが出店し、屋台販売を実施。県内外から多くの観光客の来場が見込め、消費者に対する大きな認知度向上が見込まれる。

②商談会等への参加希望事業者の掘り起し及び参加支援 (BtoB)

全国商工会連合会が主催する「buyer's one」※1等の地域資源を活用した自社商品の販路拡大事業への参加者を掘り起し、確実な成果を上げるための事前準備や商談スキル向上のための支援を、必要に応じて外部専門家派遣事業を活用するなどして実施する。また、村上市産業支援プログラム※2等の補助金の活用を支援することで参加者の負担軽減を図る。

併せて、ホームページ、巡回訪問、会報等や販路開拓セミナー等の開催により、各種商談会の情報提供及び出展希望者の掘り起しを図り、出店希望者には事前準備（FCP シートの作成等）、外部専門家の活用、補助金の活用等の支援を実施する。

※1 buyer's one

第 1 線で活躍するバイヤーが売れる商品づくりをサポートする。審査を通過した商品を対象に、商品改良のアドバイスを受け、バイヤーに仕入れてもらえる。また約 40 社のバイヤーとの個別商談の機会を得ることができる buyer's room へ参加ができるプログラム。

※2 村上市産業支援プログラム（販路開拓きっかけづくり事業補助金）

中小企業者等の商談会・見本市等への参加経費の補助を実施。

③デジタル技術を活用した販売促進支援の強化

窓口・巡回訪問等を通じ、デジタルを活用した販路拡大を目指す小規模事業者を掘り起し、小規模事業者のホームページの新規作成等デジタル技術を活用した販路拡大を支援する。

「DX 推進セミナー」を足掛かりに設備投資をしてお金をかけるわけではなく、コストをかけずに利用できるツールであるホームページや SNS の応用の仕方、動画作成などを支援し販路開拓や顧客管理を支援する。

そのための手段として「goope」、山北商工会が運営している「村上市山北地区ガイド」※、新たに「朝日地区ガイド（仮）」を運用するなどツールを有効に活用する。

また、ウェブ商談会等に対応できるように「ZOOM」等のオンラインミーティングのアプリの使用ができるように支援を行う。

※村上市山北地区ガイド

山北地区の小規模事業者のホームページをまとめたサイトで地区内の小規模事業者ホームページの入口となることを目的に制作、現在 46 者が参加している。小規模事業者のホームページとリンクするなどしている。

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]

商工会長及び商工会役員並びに行政担当者、地元金融機関の有識者による事業評価委員会を設置し、事業実施手法、事業の達成度合い及び充実度合い並びに目標数値の達成率等により事業の実施状況を年に 1 回評価し公表している。

[課題]

数的報告事項などが多く、具体的な支援事例についての説明が少なかったため、今後は具体的な支援事例を資料に盛り込むことで支援内容も踏まえた評価を行えるように改善する。

(2) 事業内容

①経営発達事業評価委員会の開催（1 回/年、毎年 3 月の実施）

事業評価委員会は朝日・山北商工会長及び役員並びに村上市担当者、法定経営指導員、地元小規模事業者を支援している金融機関等の外部有識者で構成する。

②事業の達成度及び充実度合い並びに目標数値の達成率等に具体的な支援事例を事業の実施状況の評価に汲み入れる。また入込観光客数や軽トラ市等の販売促進事業の収益額等より地域経済への貢献度等を評価する。事業の評価結果に基づいた見直し策を検討して、事業の評価・見直し案の提示を行う。

③三役会議において、評価・見直しの方針を決定する。

④事業の成果・評価・見直しの結果については、理事会へ報告し事業実施方針等に反映させる。

⑤個社の情報を伏せたうえで、事業の成果・評価・見直しの結果を朝日・山北商工会のホームページで公表する。

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]

- ・朝日・山北両商工会では、経営指導員及び記帳専任職員等経営支援員の資質向上のため、計画的に職員を各種研修会に参加させ、必要に応じて資料の回覧や朝礼での報告などで内容の共有を図っている。特に経営指導員研修は、出席した指導員が研修内容をレポートにまとめ全職員で回覧し支援ノウハウの共有を図っている。
- ・巡回・窓口相談において、必要に応じ職員がチームとなり小規模事業者への支援を行うこ

とや記帳継続指導事業者の経営分析を、記帳専任職員と経営指導員が共同で行うことで、お互いの指導・助言内容、情報収集及びデータの活用手法を学ぶなど OJT を積極的に実施し、組織全体の支援能力の向上を図っている。

[課題]

小規模事業者の支援ニーズが高度専門化かつ多様化しており、売上向上施策や各種契約取引、DX 導入に関する具体的なアドバイスを求められることが多くなっており、経営指導員及び経営支援員ともに対応力が求められるようになった。時代の変化に合わせ必要とされる専門的知識を修得する機会と実践できる仕組みが必要とされる。

(2) 事業内容

① 外部講習会等の積極的活用

- ・経営指導員及び経営支援員等（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並びに新潟商工会議所が開催する「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」のための各種セミナーに対し、計画的に経営指導員等を派遣する。経営力再構築伴走支援の基本姿勢の習得はこの研修を持って図ることとする。
- ・事業計画策定件数の増加を図るために、経験年数 10 年未満の経営指導員等については、経営分析、事業計画策定に資するセミナーには必ず派遣する。また、当会が主催する事業計画策定セミナーや販路拡大セミナーも、必要に応じて受講させることで支援に必要な知識の習得を図る。
- ・法制度改正に対する正しい知識の習得と迅速な支援へと移行するため、経営指導員及び経営支援員（一般職員）が特に必要とする内容にスポットを当てた講習会を実施するなど、理解と整理の時間を設け OFF JT を実施する。「電子帳簿保存法」「新 NISA」「賃上げ」「省電力化」など法制度改正に係る言葉ばかりが先行し、設計も不十分なまま制度運用が開始されることが多く正しい知識を修得し難い問題点を解決する。
- ・経営指導員及び経営支援員（一般職員）のデジタルスキル向上を目指して、DX に対する理解を深め、小規模事業者のニーズに合わせた柔軟な相談・指導を可能にするため商工会でテーマを設定して職員を対象とした講習会を実施するなど、理解と整理の時間を設け OFF JT を実施する。
【主なカリキュラム】DX の概要 ・DX の考え方 ・オンライン、デジタル化に必要なマーケティング手法 ・クラウドシステムを利用したデータ管理手法 等
- ・専門家の指導ノウハウの習得を図るために、「新潟県エキスパートバンク」等の外部専門家の派遣や個別相談会による専門家の指導を実施する際は、可能な限り経営指導員等が同席する。

② 事業者情報及び支援内容のデータベース化による共有と資質向上

商工業者の指導データは、担当経営指導員等が基幹システム上で支援内容の入力を適時・適切に行う。個々の支援先の詳細な経営分析データや事業計画書等の電子データを事業所ごとに共有サーバーで管理することで、経営指導員及び経営支援員（一般職員）全員が支援状況を閲覧できるようにする。指導業務のシミュレーションを行うことで、相談支援の効率化、支援の質の向上を目指し、職員個々の資質向上に資する。

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]

- ・金融懇談会の実施

[山北地区]

村上市、日本政策金融公庫新潟支店、新潟県信用保証協会、第四北越銀行山北支店、村上信用金庫府屋支店、きらやか銀行鶴岡中央支店、J A北新潟山北支店各担当と情報交換会を開催し、地区内の金融動向及び中小企業の具体的支援策や支援ノウハウの情報交換を実施（年 1 回）

[朝日地区]

第四北越銀行村上支店、大光銀行村上支店、きらやか銀行村上支店、村上信用金庫東支店各担当と情報交換会を開催し地区内の金融動向及び中小企業の具体的支援策や支援ノウハウの情報交換を実施（年 1 回）

- ・村上税務署及び村上税務署管内税理士、商工会（経営指導員）による、懇談会を開催し、税務支援体制の連携及び支援ノウハウの情報交換を行っている。（年 1 回）
- ・中小企業支援連携ミーティング（新潟県信用保証協会、新潟県下越地区商工会議所、下越地区商工会）に経営指導員が出席し、中小企業支援の具体的な取り組み状況、地域情勢の情報並びに支援ノウハウの交換を実施する。
- ・マル経協議会（日本政策金融公庫新潟支店、新潟県下越地区商工会）に経営指導員が出席し小規模事業者の金融支援の具体的な取り組み状況、支援ノウハウの交換を実施。（年 2 回）

[課題]

- ・朝日・山北両商工会ともに経営指導員が 1 名ずつであり、支援に対するマンパワーやノウハウが不十分である。他の支援機関との連携を通じた情報交換機会を積極的に利用する必要がある。また上記で得た情報を小規模事業者にフィードバックすることに意識を置く必要がある。スキル不足を補うため情報の共有とともに、経営指導員、経営支援員の支援力の強化が求められる。

(2) 事業内容

①金融懇談会の開催（各年 1 回）

[山北地区]

村上市山北支所、日本政策金融公庫新潟支店、新潟県信用保証協会、第四北越銀行山北支店、村上信用金庫府屋支店、きらやか銀行鶴岡中央支店、J A北新潟山北支店で構成する金融懇談会を開催し地区内の金融動向及び中小企業の金融支援ノウハウ等の情報交換を実施する。

[朝日地区]

第四北越銀行村上支店、大光銀行村上支店、きらやか銀行村上支店、村上信用金庫東支店で構成する金融懇談会を開催し地区内の金融動向及び中小企業の金融支援ノウハウ等の情報交換を実施する。

②村上税務署管内税理士と商工会の懇談会（年 1 回）

村上税務署及び村上税務署管内税理士、商工会（経営指導員）による、懇談会に経営指導員が出席し税務支援体制の連携及び税務支援ノウハウの情報交換を実施する。

③新潟県中小企業支援連携ミーティング会議への参加（年 1 回）

新潟県信用保証協会、新潟県下越地区商工会議所（新潟、新発田、村上商工会議所等 6 会議所）、下越地区商工会（朝日、神林、荒川、胎内市等 27 商工会）の関係者が出席する「新潟県中小企業支援連携ミーティング」に経営指導員が出席し、中小企業支援の具体的な取り組み状況、

地域情勢の情報並びに支援ノウハウの交換を実施する。

④新潟県商工会職員協議会主催の「経営指導員研修会」への参加（年１回）

県内商工会の経営指導員が参加する新潟県商工会職員協議会主催の「経営指導員部会研修会」へ指導員が参加し、小規模事業者の具体的支援手法を学ぶとともに、支援ノウハウの情報交換を実施する。

⑤マル経協議会への参加（年２回）

日本政策金融公庫新潟支店国民生活事業が主催する「マル経協議会」（新潟県下越地区北部の商工会経営指導員が出席）に経営指導員が出席し、小規模事業者の金融支援の具体的な取り組み状況、地域情勢の情報並びに支援ノウハウの交換を実施する。

⑥情報の共有

上記で得られた情報は、レポートにまとめ回覧し職員間で共有するとともに、重要な情報は、朝礼等で口頭により報告するなどして共有の徹底を図る。また、レポートの電子データは、共有サーバーで職員が随時閲覧できるように管理する。

小規模事業者向けの情報は商工会報で会員事業所に送付するとともに、村上市役所山北支所にポスティングし周知する。

(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6年12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)	
村上市内2商工会 (統括：山北商工会) 【山北商工会】 総括責任者 事務局長 (1名) 経営支援室 法定経営指導員 (1名) 経営支援員 (補助員1名、記帳専任職員2名) 【朝日商工会】 総括責任者 事務局長 (1名) 経営支援室 経営指導員 (1名) 経営支援員 (補助員1名、記帳専任職員1名) 記帳指導員 (1名) 村上市 地域経済振興課	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
①当該経営指導員の氏名、連絡先	
■氏 名：青木 貴志	
■連絡先：山北商工会 TEL 0254-77-2259	
②当該経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度 等)	
経営発達支援事業の実施又は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	
〒958-0292	
新潟県村上市岩沢 5611	
朝日商工会 経営支援室	
TEL 0254-72-1301 / FAX 0254-72-1545	
E-mail asahisyo@shinsyoren.or.jp	
〒959-3907	
新潟県村上市府屋 219-1	
山北商工会 経営支援室	
TEL 0254-77-2259 / FAX 0254-77-2437	
E-mail sanpokusho@iwafune.ne.jp	
②関係市町村	
〒958-8501	
新潟県村上市三之町1番1号	
村上市地域経済振興課	
TEL 0254-75-8942 / FAX 0254-53-3840	
E-mail keizai-ss@city.murakami.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	4, 200	4, 400	4, 400	4, 600	4, 600
セミナー開催費	1, 100	1, 100	1, 100	1, 100	1, 100
需要動向調査	1, 200	1, 400	1, 400	1, 600	1, 600
HP 等 PR 事業費	1, 100	1, 100	1, 100	1, 100	1, 100
商談会出店等支援費	300	300	300	300	300
景況調査事業費	100	100	100	100	100
経営状況分析	150	150	150	150	150
資質向上対策費	250	250	250	250	250

(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
県・市補助金 助成金等 会費収入 各種手数料 伴走型補助金

(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