

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	上越商工会議所（法人番号 1110005008167） 上越市（地方公共団体コード 152226）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 【目標①】自社の強みや当地域の強みを活かしながらビジネス展開することによる売上の拡大 【目標②】IT活用による生産性の向上ならびに業務効率化 【目標③】新たな取組の事業計画に基づいた推進による持続可能な事業経営の実現 【目標④】創業や事業承継の活性化による当地域内の活力の維持・成長 【目標⑤】経営力再構築伴走支援による小規模事業者の変革の促進
事業内容	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 小規模事業者が自社を取り巻く外部環境を把握するためや、データを活用した経営判断をするため、さらに当所にて効果的な支援に繋げるために、「会員景況調査」や「上越地域内の賃金実態調査」を実施する。 4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者が当地域の強みを活かし、かつ地域外に「売れる商品」を作るため、「展示会・商談会でのバイヤー向け調査」を支援する。また、調査結果を基に、商品のブラッシュアップを支援する。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が自社の経営状況や経営課題、強みを客観的に把握するために、「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。 6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画の策定を支援する。また、創業や事業承継の活性化に向けて、創業計画や事業承継計画の策定を支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画・創業計画・事業承継計画を四半期ごとにフォローアップする。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に、「商談会・展示会の出展支援」や「首都圏・関西圏でのテストマーケティング支援」、「SNSによる販路開拓支援」を実施する。
連絡先	上越商工会議所 中小企業相談所 〒943-8502 新潟県上越市新光町 1-10-20 TEL: 025-525-1185 FAX: 025-522-0171 E-mail: soudan@joetsu.ne.jp 上越市 産業部 産業政策課 産業振興係 〒943-8601 新潟県上越市木田 1-1-3 TEL: 025-520-5729 FAX: 025-520-5852 E-mail: sangyou@city.joetsu.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 現状

ア 上越市の概況

上越市（以下、当市）は、新潟県の南西部に日本海に面して位置し、東西に 44.6 キロメートル、南北に 44.2 キロメートルあり、面積は 973.89 平方キロメートルである。北は柏崎市、南は妙高市、長野県飯山市、東は十日町市、西は糸魚川市に隣接している。市の中央部には、関川、保倉川等が流れ、この流域に高田平野が広がっている。この広大な平野を取り囲むように、米山山地、東頸城丘陵、関田山脈、南葉山地、西頸城山地などの山々が連なっている。海岸線には砂丘が続き、砂丘と平野の間には天然の湖沼群が点在している。

高田、直江津などが市街地となっているほか、その周辺で土地区画整理事業などにより宅地化、商業地化が進み、都市的土地利用がなされている。これより東側の地域では、農業を中心とした土地利用が進められ、中山間地は、農業生産機能のほか、景観や環境機能を有しており、山地、潟湖、海岸線は県立自然公園に指定されるなど、自然をいかしたレクリエーションの場として活用されている。

古くから交通の要衝として栄えた当市は、現在も重要港湾である直江津港や北陸自動車道、上信越自動車道のほか、えちごトキめき鉄道妙高はねうまライン、日本海ひすいライン、JR 信越本線、ほくほく線などを有している。さらに、平成 27 年 3 月には北陸新幹線が金沢まで延伸したほか、上越魚沼地域振興快速道路などのプロジェクトが進行するなど、三大都市圏とほぼ等距離に位置する中で陸・海の交通ネットワークが整った有数の地方都市となっている。

■ 上越市の立地・交通



当所の管轄エリアは、「旧上越市」の箇所である。

Year	年少人口	生産年齢人口	老年人口	年齢不明	Total
1990	40,003	138,047	34,191	0	212,248
1995	35,352	136,095	40,613	0	212,060
2000	32,364	133,142	46,308	0	211,870
2005	29,917	126,491	50,341	0	208,082
2010	27,584	120,754	53,542	0	203,899
2015	25,048	111,997	58,970	0	196,987
2020	22,044	102,314	61,460	0	188,047
2025 (推計)	18,381	96,489	61,680	0	176,550
2030 (推計)	15,482	91,034	60,194	0	166,710
2035 (推計)	13,658	84,292	59,026	0	156,976
2040 (推計)	12,820	75,300	59,128	0	147,248

3

(b) 当所管内の人口推移

令和 2（2020）年の、当所管内の人口は 129,454 人であり、当市全体の 68.8%を占める。人口の大部分を占めることから、前項の当市全体の傾向と管内の傾向は概ね同一と考えることができる。

■人口推移（当所管内）

	上越市計	合併前の上越市 （当所管内）	13 区 （商工会管内）
平成 12（2000）年	211,870 人	134,751 人	77,119 人
平成 17（2005）年	208,082 人	134,313 人	73,769 人
平成 22（2010）年	203,899 人	134,701 人	69,198 人
平成 27（2015）年	196,987 人	132,915 人	64,072 人
令和 2（2020）年	188,047 人	129,454 人	58,593 人

出典：上越市「令和 5 年度版 上越市の商工業」

ウ 特産品**(a) 特産品**

米どころとして知られる当市は、おいしいコシヒカリはもちろんのこと、米菓の名産地としても知られている。新潟県の日本酒のおいしさは全国に知られているが、当市の酒のおいしさは其中でも格別である。また日本海に面した上越は海の幸も豊富である。

当所管内の主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品	概要
上越産コシヒカリ	山々に囲まれた肥沃な大地や冷たい雪解け水、昼夜の寒暖差など、米づくりに適した環境のもとで育まれた格別な米である。
上越野菜	当市にも昔からその時の気候・風土に根ざして栽培されてきた野菜が数多くある。伝統野菜として、高田シロウリ、みょうが、オニゴショウ、ばなな南瓜、なます南瓜、曲がりねぎ、ずいき、とうな、ひとくちまくわ。特産野菜として、なす（越の丸、新潟黒十全、上越丸えんぴつなすほか）、オータムポエム、アスパラ菜、カリフラワー、枝豆がある。
地酒	〈日本酒〉 城杜氏の伝統の技が生み出すおいしい日本酒。多くの蔵元がそれぞれのこだわりのお酒をつくっている。 〈ワイン〉 当市には、日本でも有数の古いワイン生産者であり、125 年以上の歴史を持つ岩の原葡萄園がある。葡萄園は「日本のブドウとワインの父」として広く知られる川上善兵衛が創業し、アメリカとヨーロッパのブドウを交配したマスカット・ベリーAと呼ばれる独特の品種など、独自のワイン向けのブドウを育てた。この葡萄園で生産されるワインは、海と山に挟まれた新潟周辺の環境に合わせて栽培された特殊なブドウから作られている。ここ数年で、地元新潟のブドウ園から生まれたユニークな日本ワインに、世界中のワイン通たちが注目するようになってきている。
発酵食品	当市は、夏は高温多湿、冬も雪により低温多湿という「発酵」に適した気候風土のなかにあるまちである。市内では、古くから家内工業的に発酵食品が製造され、また発酵醸造に関する微生物の研究で世界的権威である坂口謹一郎や、「日本のワインぶどうの父」と呼ばれる川上善兵衛など、発酵食品に関わりの深い偉人も数多く輩出している。
雪室商品	自然の恵みと先人の知恵から生まれた雪国ならではの食。雪を利用した天然の冷蔵庫「雪室」で貯蔵した日本酒や肉、野菜は鮮度が保たれるだけでなく、甘みや旨みが増し、より美味しくなる。雪室で保存したお茶やコーヒーを使ったスイーツも人気である。

笹団子	笹とよもぎの香りがすがすがしい、新潟の定番みやげである。
郷土料理	◇のっぺ 里芋、にんじん、こんにゃく、ちくわ、干しいたけなどを乱切りにして醤油仕立てで煮込む。仕上げに水とき片栗粉でとろみを付けるのが上越地方のやり方。 ◇するてん 一夜干しの塩するめを天ぷらにしたもの。手軽な郷土料理であり、お酒のおつまみとして食されている。
雪むろ酒かすラーメン	雪どころ上越にとって馴染み深い食材である酒粕。そんな酒粕と雪国ならではの食材を楽しめるご当地グルメである。

(b)メイド・イン上越

上越市では、市内中小企業等が積極的に研究開発により製造した優れた工業製品や特産品を「メイド・イン上越」として認証することで地域内外に広く発信し、その販路開拓・販売促進を支援している。

認定にあたっては、書類審査やヒアリングを行った上で、主に次の視点からメイド・イン上越認証等審査委員会で総合的な審査を行い、認証の採否を決定する。

[認定基準（基本項目）]

- ・地域性（上越らしさ：伝統、風土、素材（上越市産のものを一定量使用していること）、製法等、ストーリー性）
- ・信頼性（品質管理体制、経営基盤の状況、原料の安心安全（添加物の使用状況等）等）
- ・市場性（マーケットへの訴求力、競争優位性、販売価格の適正性）
- ・伝達性（SNS等を通じて商品の価値を発信し、それが顧客に届いているか）
- ・社会性（SDGsや農福連携等、商品の背景にある社会的取組）

エ 観光資源

(a)観光資源

当市は、国・県・市指定の文化財を県内最多の約370件有し、縄文・弥生の遺跡をはじめとして、古代の古墳、寺院、神社、中・近世の城跡、近代の産業遺産など、各時代を代表するような文化財が途切れなく揃っている、まさに歴史・文化の宝庫である。

また、日本海に接する海岸部から山岳部までの変化に富んだ地勢と雪国らしい気候風土、その中で育まれてきた食をはじめとする個性豊かな暮らしの文化など多種多様な資源が存在している。

当所管内の主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

観光資源	概要
高田城址公園	徳川家康の六男・松平忠輝公の居城として築城された高田城の跡に整備された公園で、全体が新潟県の史跡に指定されている。公園の面積は約50haあり、市街地の中心部に位置する公園としては、全国的にも有数の規模を誇っている。春には桜の名所としても有名であり、桜の開花に合わせ、毎年「高田城址公園観桜会」が開催される。
春日山城跡	戦国時代の名将・上杉謙信公の居城として知られる春日山城跡。国の指定史跡であり、日本百名城にも数えられている。複雑な自然の地形を巧みに利用した春日山城の堅固な城塞は、難攻不落の天下の名城といわれていた。標高約180mにある本丸跡からは、日本海や頸城平野、それを取り巻く山並みをも一望できる。また、春日山城跡の中腹には、昭和44年の大河ドラマ「天と地と」放映にあたり制作された、上杉謙信公の銅像がある。
直江津海岸・直江津港	直江津海岸は、日本海側では珍しい遠浅の海と広い砂浜をもつ。水質の良さが評判を呼び、長野県はもちろん、遠くは関東方面からも海水浴客が訪れる。直江津港は、国内、アジア、そして世界各地の港湾とつながる物流の拠点である。また、「朱鷺のいる島・佐渡島」への玄関口として、佐渡島民の生活のみならず、上越地域や長野県、関西地方からの観光を支えている。

上越まつり	上越まつりの基盤となる祇園祭は歴代国司の崇敬も厚い八坂神社の祭祀で、平安時代から続く、国家安全、家運長久を願う祈願祭である。祭り期間中は、高田と直江津がみこしで結ばれ、19の屋台と迫力あるお饅米（おせんまい）奉納でフィナーレを向かえる。また、大民踊流しや大花火大会など、各種イベントも開催される
レルヒ祭	新潟県上越市高田の地で、当時のオーストリア・ハンガリー帝国の軍人でありスキーの名手であったテオドール・フォン・レルヒ少佐により、日本に初めてスキー術が伝えられた。「レルヒ祭」は、レルヒ少佐の偉大な功績を後世に伝承していくために開催される冬の大イベントである。

(b) 佐渡島の金山がユネスコ世界文化遺産登録

令和 6（2024）年 7 月 27 日、インドで開催されていた世界遺産委員会において、佐渡の金銀山の普遍的な価値が認められ、「佐渡島の金山」が世界文化遺産に登録された。これにより、佐渡島の観光客数の増加が見込まれる。

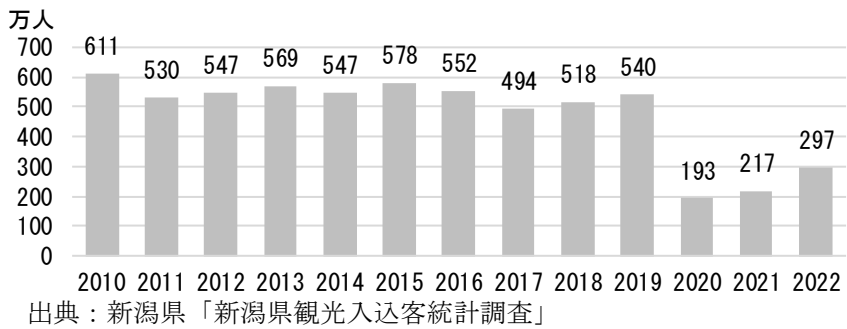
前述のとおり、当市の直江津港は、佐渡島の玄関口としてカーフェリーが運航している。そのため、佐渡島の観光客数増加に伴い、直江津の観光客も増加されることが見込まれている。

オ 観光入込客数の推移（当市全体）

令和 4（2022）年の観光入込客数は 297 万人である。

推移をみると、毎年 500 万人前後で安定推移していたが、令和 2（2020）年の新型コロナウイルス感染症の拡大で急減。その後、回復基調にあることがわかる。

■観光入込客数の推移（当市全体）



カ 産業

(a) 産業の概観

当市を中心都市とする上越地域全体の産業構造では、製造業や建設業といった第 2 次産業が大きなウェイトを占めている。このなかで、当所管内をみると、高田、直江津などが市街地となっているほか、その周辺で、土地区画整理事業などにより宅地化、商業地化が進み、都市的土地利用がなされている。

■新潟県内における上越市の工業の位置（従業者が 4 人以上の事業所）

順位	事業所数	順位	従業者数（人）	順位	製造品出荷額等（億円）	順位	付加価値額（億円）
1	新潟（ 890）	1	新潟（35,097）	1	新潟（10,834）	1	新潟（4,075）
2	長岡（ 694）	2	長岡（24,870）	2	長岡（ 6,082）	2	長岡（2,445）
3	燕（ 644）	3	上越（16,133）	3	上越（ 5,405）	3	上越（2,345）
4	三条（ 504）	4	燕（15,381）	4	燕（ 3,939）	4	燕（1,301）
5	上越（ 321）	5	三条（13,082）	5	三条（ 2,903）	5	三条（ 989）

出典：上越市「上越市の商工業」（令和 3 年経済センサス）

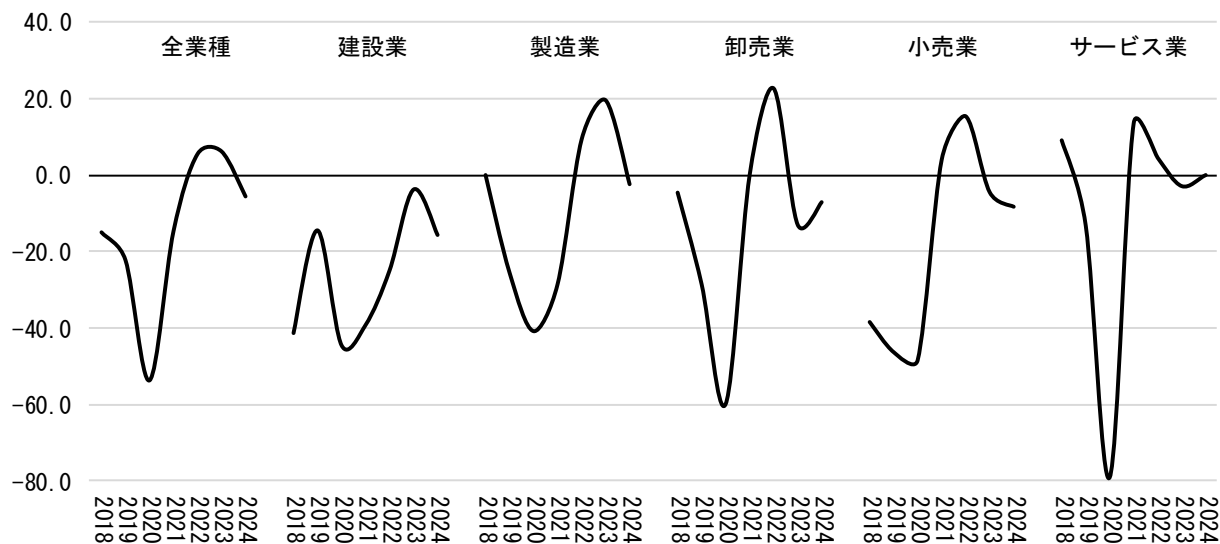
(b) 業種別の景況感

当所が実施している「会員景況調査」より業種別の景況感を確認する。

全業種をみると、売上 DI は、新型コロナウイルス感染症の影響が収束してきた令和 4（2022）年～令和 5（2023）年を除くと、マイナス値で推移している。また、採算（利益ベース）DI はマイナス値が続いている。以上より景況が厳しいと感じている事業者が多いと推測できる。

また、業種別にみると、売上 DI では、建設業でマイナス値が続いており、特に厳しい経営環境にあることがわかる。また、採算（利益ベース）DI では、サービス業を除くすべての業種でマイナス値が続いている。

■ 売上 DI（前年同期比、各年 4-6 月期）



出典：上越商工会議所「会員景況調査」

■ 採算（利益ベース）DI（前年同期比、各年 4-6 月期）



出典：上越商工会議所「会員景況調査」

(c)業種別の商工業者数（小規模事業者数）の推移

当市全体の事業所数は、平成 24 年が 9,776 社、令和 3 年が 9,100 社である。

上記のうち小規模事業者数は、平成 24 年が 7,533 者、令和 3 年が 6,694 者であり、9 年間で 11.1%減少している。

小規模事業者数の増減を産業別にみると、卸・小売業（△25.8%）、製造業（△22.2%）などの減少率が高くなっている。一方、医療、福祉（+29.2%）など増加している業種もみられる。

■業種別の事業所数及び小規模事業者数（当市全体）

	建設	製造	情報 通信	卸・ 小売	宿泊・ 飲食	医療、 福祉	他サー ビス	その他	計
平成24年									
事業所数	1,397	685	63	2,591	1,126	606	2,607	701	9,776
小規模事業者数	1,316	532	45	1,855	802	260	2,118	605	7,533
平成28年									
事業所数	1,326	621	55	2,402	1,084	678	2,492	674	9,332
小規模事業者数	1,234	478	34	1,632	769	280	2,035	558	7,020
令和3年									
事業所数	1,239	566	60	2,131	931	810	2,654	709	9,100
小規模事業者数	1,151	414	35	1,377	663	336	2,128	590	6,694
増減（令和3年-平成24年）									
事業所数	△158	△119	△3	△460	△195	204	47	8	△676
増減割合	△11.3%	△17.4%	△4.8%	△17.8%	△17.3%	33.7%	1.8%	1.1%	△6.9%
小規模事業者数	△165	△118	△10	△478	△139	76	10	△15	△839
増減割合	△12.5%	△22.2%	△22.2%	△25.8%	△17.3%	29.2%	0.5%	△2.5%	△11.1%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

上表のうち、令和 3 年における当所管内の小規模事業者数は 4,187 者*である。

当市全体の小規模事業者数の 6 割超を占めるため、上述した当市全体の傾向と当所管内の傾向は概ね同一と考えることができる。

※当所管内の小規模事業者数（4,187 者）の算出方法と、上表（当市全体）の小規模事業者数（6,694 者）の算出方法には若干の差異がある。そのためこれらは正確には比較できない。

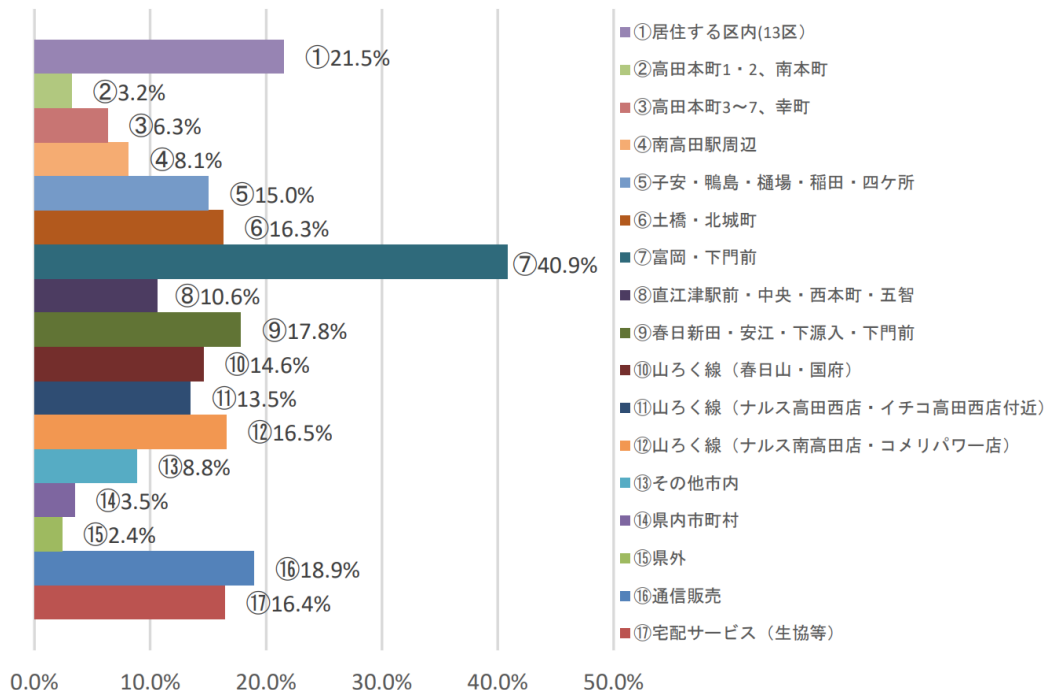
(d)業種別にみた小規模事業者の現状と課題（経営課題）

i_商業

当所管内には高田地区と直江津地区に二つの中心市街地がある。一方、上越市「令和元年度上越市消費動向調査」をみると、市民の「月に 2、3 回程度利用する買物先」や「買物先ごとの買回品の消費額の割合」において、郊外型商業施設が集積する「富岡・下門前」の回答割合が最も高くなっており、郊外型商業施設が市内の買回品の買物先の中心となっていることがわかる。加えて、「通信販売」の回答割合も高くなっている。

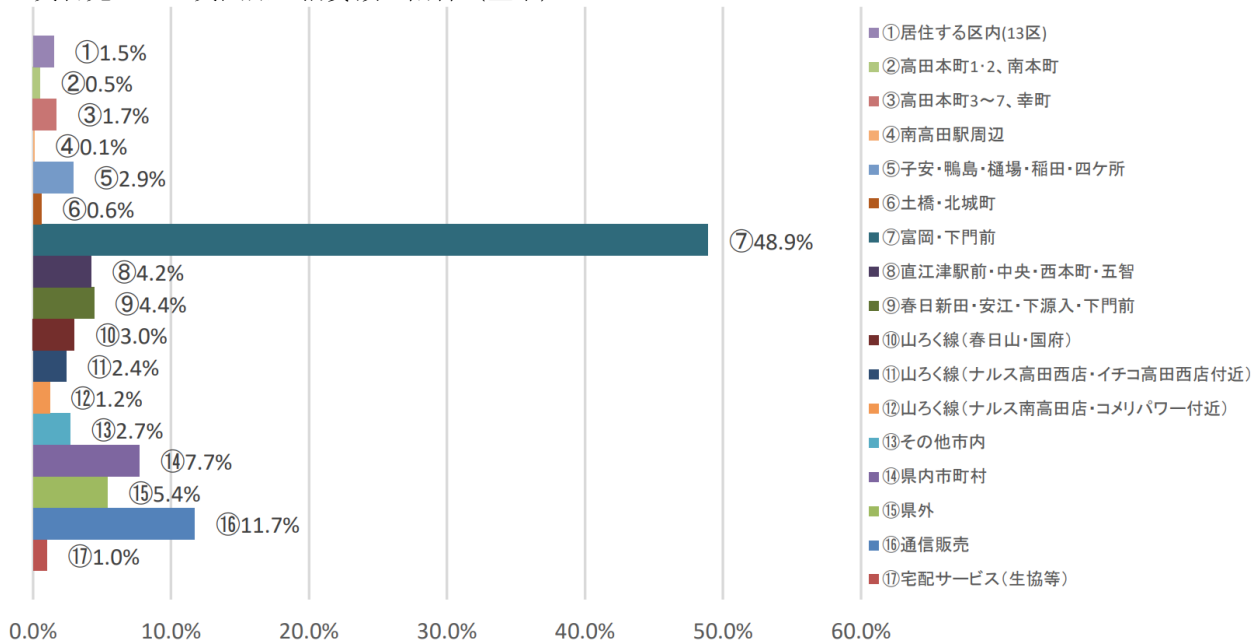
中心市街地をみると、「買物先ごとの買回品の消費額の割合」は、高田地区の「高田本町 3～7、幸町」が 1.7%、直江津地区の「直江津駅前・中央・西本町・五智」が 4.2%にとどまり、いずれも全市の中で大きな割合を占める状況にはない。

■月に2、3回程度利用する買物先（全市）



出典：上越市「第3期中心市街地活性化プログラム」（令和元年度上越市消費動向調査 令和元年8月実施）

■買物先ごとの買回品の消費額の割合（全市）



出典：上越市「第3期中心市街地活性化プログラム」（令和元年度上越市消費動向調査 令和元年8月実施）

上越市「令和5年度版上越市の商工業」によると、「小売業の産業分類状況」では、集計対象が異なるため単純に年次比較はできないが、商店数と従業員数、年間商品販売額ともに減少傾向にあることがわかる。

小売業では、経営者や顧客の高齢化による購買額の減少に伴う事業の縮小、後継者不在による廃業が増加傾向にある。事業継続に向けた売上の維持拡大のための「ITの利活用（SNSによる情報発信等）」、「新たな販路開拓」などが課題としてあげられる。

■小売業の産業分類状況

	商店数			従業者数(人)			年間商品販売額(百万円)		
	平成 26 年	平成 28 年	令和 3 年	平成 26 年	平成 28 年	令和 3 年	平成 26 年	平成 28 年	令和 3 年
各種商品	5	7	7	427	435	499	9,241	10,764	9,024
繊維・衣服・身の回り品	206	208	160	843	808	570	12,410	13,323	8,857
飲食品	503	535	453	3,601	4,173	4,191	45,892	62,568	54,215
自動車・自転車	188	194	187	1,251	1,234	1,193	36,501	37,470	33,633
家具・什器・機械器具	141	144	128	607	589	606	14,153	14,933	17,079
その他	577	548	528	3,547	3,674	3,578	85,612	88,217	84,323
無店舗	49	49	46	234	225	237	7,860	3,452	5,550
小売業計	1,669	1,685	1,509	10,510	11,138	10,874	211,669	230,727	212,681

出典：上越市「令和 5 年度版上越市の商工業」（平成 26 年：商業統計調査、H28、R3：経済センサス）

ii_工業

上越市「令和 5 年度版上越市の商工業」によると、令和 3 年の製造業に分類される事業所数（従業者が 4 人以上の事業所に限る。以下同じ。）は 321 事業所、従業者数（従業者が 4 人以上の事業所に勤務する従業者に限る。以下同じ。）は 16,133 人、製造品出荷額等は 5,405 億円、付加価値額は 2,345 億円となっている。平成 28 年と比較すると、事業所数は減少しているものの、従業者数、製造品出荷額等、付加価値額では増加している。

新潟県と比較すると、事業所数に比べ、従業者数や製造品出荷額等、付加価値額の割合が高いことから、事業所が比較的大規模であることがわかる。

■製造業の概況の推移（従業者が 4 人以上の事業所）

		平成 28 年	令和 3 年
上越市	事業所数	383	321
	従業者数(人)	15,608	16,133
	製造品出荷額等(百万円)	514,171	540,461
	付加価値額(百万円)	198,378	234,463
新潟県	事業所数	5,804	4,822
	従業者数(人)	180,913	177,842
	製造品出荷額等(百万円)	4,779,168	4,753,251
	付加価値額(百万円)	1,783,235	1,853,281

出典：上越市「令和 5 年度版上越市の商工業」（平成 28 年、令和 3 年経済センサス）

工業規模は県内 20 市中、事業所数が 5 位、従業者数が 3 位、製造品出荷額等が 3 位、付加価値額が 3 位となっている。

なお、市内に大手大企業の工場が集積していることもあり、高卒者等の大手企業工場への雇用の集中が見られ、市内中小・小規模事業者では慢性的な人手不足となっている。

■（再掲）新潟県内における上越市の工業規模（従業者が 4 人以上の事業所）

順位	事業所数	順位	従業者数(人)	順位	製造品出荷額等(億円)	順位	付加価値額(億円)
1	新潟(890)	1	新潟(35,097)	1	新潟(10,834)	1	新潟(4,075)
2	長岡(694)	2	長岡(24,870)	2	長岡(6,082)	2	長岡(2,445)
3	燕(644)	3	上越(16,133)	3	上越(5,405)	3	上越(2,345)
4	三条(504)	4	燕(15,381)	4	燕(3,939)	4	燕(1,301)
5	上越(321)	5	三条(13,082)	5	三条(2,903)	5	三条(989)

出典：上越市「令和 5 年度版上越市の商工業」（令和 3 年経済センサス）

当所の「会員景況調査（R6 年 4 月～6 月）」によると、売上 DI、採算 DI、資金繰り DI において悪化傾向がみられ、長引くエネルギーや原材料価格の高騰、賃金引上げへの対応等を要因として低迷が続いている。そのため、「省力化・省人化による生産性の向上のための DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進」、「新たな販路開拓」などが課題としてあげられる。

iii_建設業

当市内の建設事業者は、平成 28 年時点で 1,326 社（従事者 9,493 人）、令和 3 年時点で 1,245 社（従事者 9,331 人）と、5 年間で事業所数は 6.1%減少している。

■建設業の事業所数・従業者数の推移

	平成 28 年	令和 3 年
事業所数	1,326	1,245
従業者数（人）	9,493	9,331

出典：上越市「令和 5 年度版上越市の商工業」（平成 28 年、令和 3 年経済センサス）

人口減少と高齢化により新設住宅着工数の減少も顕著であり、建設需要は低迷している。また、建設業界全体で深刻な人手不足が問題となっており、若年層の就職率が低いことから技術者や職人の確保が困難なため、労働力の高齢化が進んでいる。

■新設住宅着工戸数の推移（単位：件）

	全国	新潟県	上越市
平成 30 年度	952,936	11,592	1,104
令和元年度	883,687	11,703	1,108
令和 2 年度	811,589	10,722	975
令和 3 年度	865,909	10,792	966
令和 4 年度	860,515	9,517	797

出典：上越市「令和 5 年度版上越市の商工業」（新潟県建築統計月報）

当所の「会員景況調査（R6 年 4 月～6 月）」でも、売上 DI、採算 DI、資金繰り DI の他、雇用求人状況 DI でも悪化傾向がみられ、限られた人員の中での経営改善「省力化・省人化による生産性の向上のための DX の推進」が課題となっている。

iv_宿泊業、飲食サービス業

当市内の宿泊業、飲食サービス業は、平成 28 年時点で 1,084 社（従事者 7,168 人）、令和 3 年時点で 913 社（従事者 5,853 人）と、5 年間で事業所数は 15.8%、従事者数は 18.3%とそれぞれ減少している。

■宿泊業、飲食サービス業の事業所数・従業者数の推移

	平成 28 年	令和 3 年
事業所数	1,084	913
従業者数（人）	7,168	5,853

出典：上越市「令和 5 年度版上越市の商工業」（平成 28 年、令和 3 年経済センサス）

当市は、高田城址公園観桜会をはじめ直江津海岸などの観光資源に恵まれているものの、コロナ禍の影響から観光客は大きく減少し、コロナ禍以前の水準に戻るには時間がかかると考えられる。宿泊業では、地域密着型の旅館や民宿が多く、北陸新幹線開業以降、上越妙高駅周辺に進出した大手チェーンホテルの影響もあり、地元宿泊業の稼働率は低下傾向にある。

飲食サービス業は、コロナ禍を乗り越え令和 5（2023）年以降状況は改善しつつあるものの、様変わりしたライフスタイルの影響から、収益回復には課題が残っている状況であり、地元顧客をターゲットとした飲食店は依然として厳しい経営環境におかれている。

また、宿泊業、飲食サービス業ともに人手不足は深刻な問題となっており、若年層の従事者が少なく、高齢化が進んでいる。

当所の「会員景況調査（R6 年 4 月～6 月）」でも、売上 DI、採算 DI、雇用求人状況 DI で悪化傾向がみられ、売上の拡大に向けた「予約システムのデジタル化」や「キャッシュレス決済の導入」など消費者ニーズへの対応が求められている。

キ 上越市第7次総合計画

「上越市第7次総合計画（令和5年度～令和12年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

小規模事業者支援の視点では、「地域に根差した産業の特徴や強みが新技術の活用などによって発揮され、生産性の向上や新たな付加価値の獲得につながり、更なる投資や雇用が生み出される好循環が生まれ、地域経済が成長、発展している姿」や、「新産業・成長産業の創出や、起業・創業などにより、多種・多様な魅力ある働く場が生まれるとともに、国内外との経済交流により、市内企業が全国、世界に事業を発展させている姿」などを目指している。

■基本構想（令和5年度～令和12年度）

〈基本理念〉

上越市ならではの快適で幸せな暮らしの実現
～生きる力を備えたまちづくり・ひとづくり～

〈将来都市像〉

暮らしやすく、希望あふれるまち 上越

■前期基本計画（令和5年度～令和8年度）

基本目標 魅力と活力があふれるまち

4-1 新たな価値を創り出す産業基盤の確立

4-1-1 地域に根付く産業の活性化

工業の活性化/商業の活性化/中小企業・小規模企業の振興

4-1-2 企業立地・物流拠点化の推進

企業立地の推進/直江津港の拠点性の強化

4-1-3 新産業・ビジネス機会の創出

新産業・成長産業の創出/起業・創業の支援/新市場開拓の促進

4-1-4 雇用機会の拡大と就労支援

地元企業の認知度向上/雇用環境の向上/職業能力の習得・向上

4-2 まちの魅力をいかしたにぎわいの創出

4-2-1 観光振興の強化

当市ならではの観光地域づくり/広域交通網をいかした広域周遊観光の推進/
市内の回遊性の向上

4-2-2 シティプロモーションの推進

市内外に向けた情報・魅力発信の推進/各種コンベンション等の誘致

ク 第3期中心市街地活性化プログラム～高田地区・直江津地区～

上越市では、中心市街地の機能や魅力の維持・向上に取り組むことを目的として、各種取組の実施主体となる商店街や商工団体、市民団体等と支援機関、行政機関が、長期的に目指すまちの姿とプログラム期間の目標、基本方針等を共有するために「第3期中心市街地活性化プログラム～高田地区・直江津地区～（令和4年6月改訂）」を策定している。

■第3期中心市街地活性化プログラム（高田地区、令和2年4月～令和7年3月）

〈将来像〉

暮らしたい、訪れたい、働きたい、城下町・高田

〈第3期プログラムの目標〉

つかいたいまち・高田

〈基本方針〉

- 1 商店街や店舗の魅力と利便性の向上
- 2 エリア間の連携強化
- 3 居住環境の改善

■第3期中心市街地活性化プログラム（直江津地区、令和2年4月～令和7年3月）

〈将来像〉

人、モノ、情報が出会い交流する、港町・直江津

〈第3期プログラムの目標〉

めぐる！楽しむ！直江津

〈基本方針〉

- 1 拠点施設の来街者に街なか回遊を促す仕掛けの充実
- 2 街なかの受け入れ環境の整備
- 3 居住環境の改善に向けた検討

②課題

これまで記述した地域の現状から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

人口をみると、当市全体の総人口は減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。このなかで当所管内の人口の減少率は、当所全体の減少率と比較すれば低いですが、それでも人口減少の影響は大きいものと考えられる。管内の消費の減衰が予測されるため、小規模事業者においても地域外も視野に入れた販路開拓を実施することが課題となる。

さらに、年齢3区分別人口をみると生産年齢人口が減少している。当市の産業構造をみると、製造業や建設業といった第2次産業が大きなウェイトを占めている。このなかで、当市には大企業の工場も多く、重要な雇用基盤となっている。一方、小規模事業者が新規雇用を行うためには、この大企業の工場が競合先となる。生産年齢人口が減少していき、今後さらなる人手不足が進むなかで、人手確保への競争がさらに高まることが予想される。そこで、小規模事業者においても、DXを推進し、生産性の向上ならびに業務効率化を図り、従来型のビジネスから変革していくことが必要である。

当市は、米どころであり、おいしいコシヒカリはもちろんのこと、米菓の名産地としても知られている。また、新潟県の日本酒のおいしさは全国に知られているが、当市の酒のおいしさは中でも格別である。この他にも多くの特産品に恵まれている。また、上越市では市内中小企業等が積極的に研究開発により製造した優れた工業製品や特産品を「メイド・イン上越」として認証することで域内外に広く発信し、その販路開拓・販売促進を支援している。前述の「地域外も視野に入れた販路開拓」において、これら特産品の活用や「メイド・イン上越」の認証も有効な手段である。そのため、小規模事業者もこれらを活用することがひとつの課題となる。

観光資源・観光入込客数では、当市は、国・県・市指定の文化財を県内最多の約370件有する、まさに歴史・文化の宝庫である。また、日本海に接する海岸部から山岳部までの変化に富んだ地勢と雪国らしい気候風土、その中で育まれてきた食をはじめとする個性豊かな暮らしの文化など多種多様な資源が存在している。これらの資源をもとに、年間500万人前後の観光客が来訪している（新型コロナウイルス感染症の拡大前）。また、令和6（2024）年7月には、「佐渡島の金山」が世界文化遺産に登録され、当市にも観光客の増加が見込まれている。一方、小規模事業者をみると、この観光消費の獲得が十分とはいえない。そのため、小規模事業者も、観光客のニーズを捉え、需要を獲得することが課題となる。

景況感では、売上DI、採算（利益ベース）DIともマイナス値で推移している（一部除く）。つまり、景況が厳しいと感じている事業者が多いといえる。事業者がこれまでどおりの事業を展開しても、売上DIや採算DIの好転は考えづらい。そのため、小規模事業者それぞれの強みや、当地域の強みを活かしながらビジネス展開するなどのビジネスモデルの再構築に取り組むことが課題となる。

当市全体の小規模事業所数は、平成24年が7,533者、令和3年が6,694者であり、9年間で11.1%減少している。特に、当市の雇用を支えている製造業において22.2%の大幅な減少がみられる。地域の活力を維持するためには、事業所数の減少を抑えることも重要である。そのため、既存事業者の経営力向上による事業の維持（廃業の抑制）や、創業の活性化なども地域としての課題となる。

当所が考える業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）では、主なものとして、①商業では、新たな販路開拓やこれを実現するためのITの利活用（SNSによる情報発信等）など、②製造業や建設業では、省力化・省人化による生産性の向上のためのDXの推進や新たな販路開拓など、③宿泊業、飲食サービス業では、売上の拡大に向けた予約システムのデジタル化やキャッシュレス決済の導入などの消費者ニーズへの対応などがあげられる。

(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

当市の人口は、現在は 18.1 万人であるが、10 年後（令和 17 年）に 15.7 万人へ 13% 程度の減少が見込まれている。これに伴い、当地域商圏内の消費者も減少するため、これまで以上に厳しい経営環境となることが想定される。加えて、小規模事業者の高齢化、後継者不在、労働力不足などの課題がより一層深刻さを増す状況となる。

これらを踏まえ、当地域の小規模事業者は従来の地域内顧客に捉われることなく、地域外に向けた新たな販路開拓に積極的に取り組んでいく必要があると考えられる。当市は、北陸新幹線・北陸自動車道・上信越自動車道・佐渡小木航路と広域交通の結節点でもあり、地域外とのビジネス交流に向けた強みを保有している。そこで当所としては、10 年後に小規模事業者が「自社の強みや当地域の強みを活かしながらビジネス展開すること。また地域外（観光客、全国、世界）への販路開拓により売上拡大を実現していること」があるべき姿と位置付ける。

また、当所管内は製造業などの第 2 次産業が大きなウェイトを占めているが、これらの業種は、原材料や燃料費の高騰、人件費の増大などの影響を受け、利益の確保が難しい状況がみられる。小規模製造業等もこの状況を打破する必要があるため、「IT の活用や DX の推進をすることで生産性の向上ならびに業務効率化を図り、従来型のビジネスから変革していくこと」もあるべき姿と位置付ける。

②上越市第 7 次総合計画との連動性・整合性

上越市「上越市第 7 次総合計画」では、産業活性化に向けて「地域に根差した産業の特徴や強みが新技術の活用などによって発揮され、生産性の向上や新たな付加価値の獲得につながり、更なる投資や雇用が生み出される好循環が生まれ、地域経済が成長、発展しています。」をありたい姿として掲げている。

前項『①10 年程度の期間を見据えて』で記載した、10 年後の小規模事業者のあるべき姿は、下表のとおり上越市の「ありたい姿」の実現に寄与するため、連動性・整合性がある。

■上越市「上越市第 7 次総合計画」と上越商工会議所「10 年後の小規模事業者のあるべき姿」の関係

上越市第 7 次総合計画 産業活性化に向けた「ありたい姿」	上越商工会議所が考える「10 年後の小規模事業者のあるべき姿」
生産性の向上	IT の活用や DX の推進をすることで生産性の向上ならびに業務効率化を図り、従来型のビジネスから変革していくこと
新たな付加価値の獲得	自社の強みや当地域の強みを活かしながらビジネス展開すること。また地域外（観光客、全国、世界）への販路開拓により売上拡大を実現していること

③商工会議所としての役割

ア 第 3 期中期行動計画（中・長期ビジョン）

コロナ禍をはじめ、エネルギー・原材料価格の高騰や円安を背景とする物価上昇など、近年に起きた事象は、先行き不透明感を強め、日本経済に多大な影響を及ぼしたほか、地方では人口減少・少子高齢化が急速に進行するなど、地域経済を取り巻く環境は厳しい状況が続いている。

このような状況下において、中小・小規模事業者は「人手不足」や「後継者不足」が一層大きな課題となるほか、事業環境が大きく変化する中、持続的成長を図っていくためにも「働き方改革」や「価格転嫁の推進」、さらには「生産性向上」「脱炭素化」など、自己変革に向けた取組の推進が極めて重要となっている。

当所では、会員企業の発展並びに地域活力向上のため、環境変化や時代の要請に対する確且つ柔軟に対応するとともに、将来を見据えた明確な指針と行動計画を内外に示し、各事業を確実に実行することで、地域経済団体としての責務を果たす。これを実行するため、「第 3 期中期行動計画（令和 6 年度～令和 8 年度）」を策定している。

■第 3 期中期行動計画（令和 6 年度～令和 8 年度）

＜行動方針＞
上越商工会議所は、中小企業・小規模事業者の一番身近な相談窓口として、商工業の振興に努め、地域経済の発展に寄与します。

企業にとって喫緊の課題である「人手不足対策」をはじめ、地域活力の維持・向上に向け「人口減少対策」「観光振興」「カーボンニュートラル」などの取組を行政等と連携し推進することで、地域活性化に貢献します。

〈テーマごとの取組方針と重点課題〉

◇産業づくり

取組方針：会員事業所の人手不足解消に向けた「雇用対策・人材育成」や「ビジネス変革対策（DX）」など、会員にとって効果的で有用な施策・事業を推進することにより、地域産業の振興を図ります。また、物価上昇が進むなか、地域経済の持続的成長に資するため、取引適正化による価格転嫁の推進や生産性向上などに向けた支援を行います。

重点課題：①雇用対策・人材育成、②販路開拓支援、③事業承継対策、
④生産性向上（ビジネス変革対策・DX）、⑤創業支援、⑥カーボンニュートラル

◇地域づくり

取組方針：「魅力的な地域づくり・人の流れづくり」を取組の基盤として、魅力ある「しごとづくり」を進め、働きたいと思う「まち」をつくることにより、活動人口の創出に努めます。加えて、地域資源の魅力増進による交流人口拡大のほか、日本海側拠点港（LNG）である直江津港の更なる利用促進を図り、物流の活発化や観光客誘致につなげるなど、地域特性を活かした地域振興に取り組みます。

重点課題：⑦人口減少対策、⑧観光振興・交流人口拡大、⑨直江津港振興

◇基盤づくり

取組方針：組織的な力を発揮する基盤づくりを進めるため、会員拡充に継続して努めます。また、各種事業・会員サービスなどの情報発信強化のほか、会員の声を集約した政策提言・要望活動など、会員にとって「頼りになる商工会議所」であり続けるよう、事業運営に取り組めます。

重点課題：⑩多様な情報発信、⑪スケールメリット強化、⑫部会等の活性化

イ 商工会議所としての役割

当所は、上越市の第7次総合計画の目標実現のため、上越市をはじめ関係機関・団体と共有し連携を図りながら、経営力再構築伴走支援を通じて、小規模事業者の長期的な振興を推進し、それによる地域経済の活性化に寄与することを目指していく。

上越市の基本目標4『魅力と活力があふれるまち』に掲げられている「地域に根付く産業の活性化」、「新産業・ビジネス機会の創出」、「雇用機会の拡大と就労支援」については、当所の強みを活かして、販路開拓支援、DXの推進、中心市街地活性化支援、事業承継支援、創業支援、雇用・人材育成支援を重点的に取り組んでいく。

(3) 経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状及び課題、(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえた上で、以下の5つの目標を定める。

〈支援対象〉

地域外（観光客、全国、世界）への販路開拓、生産性向上などの新たなビジネス展開にチャレンジする小規模事業者を重点的に支援する。

〈目標〉

【目標①】

自社の強みや当地域の強みを活かしながらビジネス展開することによる売上の拡大

【目標②】

IT活用による生産性の向上ならびに業務効率化

【目標③】

新たな取組の事業計画に基づいた推進による持続可能な事業経営の実現

【目標④】

創業や事業承継の活性化による当地域内の活力の維持・成長

【目標⑤】

経営力再構築伴走支援による小規模事業者の変革の促進

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標⑤】により、地域外からの資金流入に資する事業者が増加することを目指す。また、小規模事業者それぞれが自社の強みや当地域の強みを活かしたビジネス展開を行うことで、魅力や特色ある店舗が増加し、地域の魅力向上に寄与することを目指す。さらに、既存事業者の成長や、新産業の創出により、新たな雇用を創出することを目指す。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和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】 自社の強みや当地域の強みを活かしながらビジネス展開することによる売上の拡大

＜達成のための方針＞

小規模事業者が自社の強みを活かすために、経営分析支援において、経営課題だけでなく、強みを分析する。また、この強みを活かした経営の方向性を事業者と一緒に検討する。

当地域の強みを活かしたビジネス展開のために、「展示会・商談会でのバイヤー向け調査」を行い、調査結果を活用した「売れる商品」へのブラッシュアップ支援を実施する（5者/年）。

また、開発した商品の販路を広げるため、「展示会・商談会の出展支援」（支援対象10者/年、成約件数1件/者）や「首都圏・関西圏でのテストマーケティング支援」（支援対象2者/年、売上額3万円/者）、「SNSによる販路開拓支援」（支援対象6者/年、売上増加率5%/者）を実施する。

【目標②】 IT活用による生産性の向上ならびに業務効率化

＜達成のための方針＞

経営分析支援の際に事業者のIT活用の状況を分析する。事業計画策定支援の際に事業計画策定に意欲的な事業者を対象にDXセミナーやIT専門家派遣を実施する。

また、効果的な支援に向けて、当所においてもDXに向けた相談・指導を行う能力の向上を図る。

【目標③】 新たな取組の事業計画に基づいた推進による持続可能な事業経営の実現

＜達成のための方針＞

小規模事業者が【目標①】や【目標②】に記したような新たな取組を実施する際、取組内容を事業計画にまとめる（30者/年）。さらに、事業計画策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる（売上増加9者/年、利益増加9者/年）。

なお、事業計画策定にあたっては、「上越地域内の賃金実態調査」（年1回）で分析した労働環境、経営分析支援（60者/年）で分析した内部環境を活用する。

【目標④】 創業や事業承継の活性化による当地域内の活力の維持・成長

＜達成のための方針＞

創業支援のために、創業者等が作成した創業計画書について、ブラッシュアップを支援する（6者/年）。創業後もフォローアップを行い、創業後の事業展開が円滑に進むようにする。

また、事業承継支援のために、事業承継計画の策定を支援する（6者/年）。

【目標⑤】 経営力再構築伴走支援による小規模事業者の変革の促進

＜達成のための方針＞

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を実施する。

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】

四半期ごとに「会員景況調査」を行い、当所管内の中小企業の売上・採算・資金繰り・雇用動向の4項目の他、時宜に合った特別設問（例：物価高騰による経営への影響など）を加えた調査を実施している。また、会員事業所を対象とした「賃金実態調査」を年1回実施している。

【課題】

会員景況調査について、回収率が28%程度と低い点、公表の方法が当所会報とホームページのみであり情報提供が不十分な点、小規模事業者に対して調査結果をどのように活用するかなど当所として示すことができていない点が課題である。

(2) 目標

項目	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会員景況調査 公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②上越地域内の賃金実態調査 公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①会員景況調査

事業名	会員景況調査
目的	管内の中小企業の景況感や経営課題等を把握することで、的確な支援を行い、小規模事業者の収益性の拡大や、経営の効率化を実現する。
調査内容・調査の手法	管内の中小企業を対象にアンケート調査を実施する。 調査は、年4回、郵送にて調査票を配布後、FAX・郵送にて回収する方法にて実施。管内の中小企業約700社（建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業、飲食・宿泊業）に調査票を配布し、約200社から回答を得る。なお現状、調査票の回収率が低下していることから、これ以上低下させないために、調査票を送付するだけでなく、巡回訪問や電話等による回答促進を行い回収率の向上を図る。
調査項目	・景況感（売上、採算（利益ベース）、資金繰り、雇用・求人状況 等） ・売上が増加・減少した具体的な要因、起因する影響 ・その他、時宜に合った特別設問 等
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（業種別分析や経年分析等）し、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内小規模事業者に周知する。また当所でも、結果を施策の立案や支援に活用する。

②上越地域内の賃金実態調査

事業名	上越地域内の賃金実態調査
目的	賃金実態を把握することで、賃金や雇用制度の改善を目指す。
調査内容・調査の手法	管内の企業を対象にアンケート調査を実施する。 調査は、年1回、郵送法（電子データでの回答も可）にて実施。管内の企業500社（卸売業、小売業、製造業、建設業、その他の業種）に調査票を配布し、約200社から回答を得る。
調査項目	【1】資本金、従業員数 【2】雇用状況の変化（前年同期比） 【7】新卒者採用について 【8】派遣社員の活用状況について

	【3】昇給について 【4】諸手当について 【5】社会保険について 【6】退職金について	【9】外国人労働者の活用状況について 【10】障がい者の雇用について 【11】従業員の賃金等について
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（業種別分析や経年分析、従業員規模別分析、その他設問間クロス分析等）し、「上越地域内の賃金実態調査結果報告書」にまとめる。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。	
調査結果の活用方法	報告書は当所ホームページで公表し、広く管内小規模事業者にも周知する。また当所でも、結果を事業計画（人員計画、数値計画）策定支援の際に、基礎資料として活用する。	

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が商品開発等を通じた事業展開を行う際、需要動向に基づいた展開ができているとは言い難く、事業者の経験と勘に頼った展開が見受けられる。当所では、展示会・商談会において、バイヤー向けに小規模事業者の商品等についての調査を行い、当該事業者提供している。

【課題】

多様化する需要に対応した商品展開をする上で、客観的な評価に沿った（ニーズに合った）商品展開が必要である。当所では、アンケート結果を小規模事業者にフィードバックし、経営指導員や必要に応じて見識の深い専門家からアドバイスを行っているが、その後のフォローアップが十分とはいえなかった。そこで、アドバイスの結果を活用した商品ブラッシュアップ等まで継続して支援することが課題である。

(2) 目標

項目	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
展示会・商談会でのバイヤー向け調査 対象事業者数	4 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(3) 事業内容

事業名	展示会・商談会でのバイヤー向け調査
目的	当所管内は地域資源（特産品等）が豊富な地域である。小規模事業者のなかには、これら地域資源を活用した商品を開発し、地域外の流通業者への販路拡大を行う事業者もみられる。そこで、小規模事業者が開発した商品の需要動向を把握することや、バイヤー向けに「売れる商品」にブラッシュアップすることを目指す。
対象	小規模事業者の商品、5 商品/年（1 者あたり 1 商品）を対象とする。 なお、対象商品の選定にあたっては、地域資源を活用した商品、個社の独自性を活かした商品を優先する。
調査の手法	当所が出展を支援する展示会・商談会（「フードメッセ in にいがた」など）にてヒアリング調査を行う。調査は、経営指導員（もしくはその他の職員）と事業者が協力して実施し、1 商品あたり 5 名以上のバイヤーから評価を得る。
調査項目	☐ 味（食品の場合）：味・食感・香り等の良さと全体的なバランス ☐ デザイン：商品との整合性や売場での目の引きやすさ ☐ 独自性・新規性：独自性や目新しさがあるか ☐ コンセプト：ターゲット層、想定シーンは明確か ☐ トренд感：トレンドを先取りしているか ☐ 原材料：原材料は魅力的か ☐ 安心・安全：品質・表示ラベル・衛生面等の信頼性 ☐ 取引条件：ロット対応、納期、支払条件等について ☐ 価格競争力：市場価格に対応できるか。値入状況はどうか

	□取扱意向 : 上記を踏まえた総合評価・取扱意向
分析の手法	収集した評価は経営指導員が分析を行う。具体的には、5名以上のバイヤーの評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などをまとめる。これにより改善の優先順位付けを行う。
調査結果の活用方法	前項の分析結果を事業者にフィードバックする。また、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、製品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の経営分析については、補助金申請支援、金融相談支援等の際に、事業者の状況に応じて分析支援をするという状況に留まっていることが多く、小規模事業者が抱える本質的な課題把握など分析できているとは言い難い状況である。

【課題】

経営環境の変化によりこれまで以上に高度且つ専門的な分析能力が求められるため、専門家等と連携し、財務・非財務の両面からの経営分析を行うだけでなく、対話と傾聴を通じて本質的な課題の把握を行う必要がある。

(2) 目標

今後は事業者との対話と傾聴を経て、事業者自身が本質的な課題に気づき、腹落ちするような支援を実施。これを実現するためには、事業者との信頼関係を構築するなど、1者当たりにより多くの時間をかける必要がある。そこで、実現可能性を加味し、目標値を60者/年とする。

項目	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	90者	60者	60者	60者	60者	60者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的な課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	ホームページによる周知を行う。また、巡回訪問・窓口相談・個社支援（金融支援、補助金支援、需要動向調査等を含む）や、各種セミナー開催時に訴求する。
分析の実施手法	経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的な課題に気づき、腹落ちすることを重視する。 分析は、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」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」、クラウド型支援ツール（Bizミル等）などを活用する。
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実施する。 ＜財務分析＞ 直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析 ＜非財務分析（SWOT分析等）＞ 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況、事業承継の検討状況など）

分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面的に支援する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 ・分析結果は、クラウド型支援ツール（Biz ミル等）に集約。経営指導員個人の保有する知識・ノウハウを他の職員に共有することで、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。
-----------	---

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

補助金申請や資金繰りに伴う金融支援など目の前の課題解決のための一過性の事業計画策定支援に留まっている状況である。小規模事業者が事業計画策定の意義や必要性を理解し、「地域の経済動向調査」、「需要動向調査」、「経営状況の分析」を踏まえた中長期的な視点での支援や本質的な経営課題を捉えた事業計画策定を自発的に取り組むよう促す支援が不足している。

【課題】

経営力再構築伴走支援を基本に、対話と傾聴により経営者が本質的な課題を認識し、能動的行動に移すことにつなげるための支援が必要となる。支援にあたっては、小規模事業者に対して事業計画策定の意義やもたらす効果を理解してもらえよう丁寧な説明を行い、中長期的な伴走支援を行うための信頼関係を構築することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援する。本支援では、経営分析を行った事業者の5割の事業計画策定を目指す。支援では、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。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象にDX推進セミナーやIT専門家派遣を行い、小規模事業者のIT活用（ITを活用した販売促進、ITを活用した業務改善や生産性向上）の促進や、これによる競争力の維持・強化を目指す。

その他、創業や事業承継を活性化させるため、創業計画や事業承継計画の策定支援も実施する。

(3) 目標

項目	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事業計画策定事業者数	61 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
事業計画策定セミナーの開催回数	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
DX 推進セミナーの開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②創業計画策定事業者数	7 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
じょうえつ創業塾の開催回数（全5日）	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③事業承継計画策定事業者数	8 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
事業承継セミナーの開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※事業計画策定支援において、経営分析支援同様、今後は対話と傾聴を通じて、小規模事業者に内発的動機づけを促し、事業者が当事者意識を持って事業計画策定に取り組むための支援を実施する。1 者当たりの支援にかかる時間が増加するため、実現可能性を加味し、目標値を30 者/年とする。

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。

支援対象	原則として経営分析を実施した事業者												
支援対象の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。また、国の補助金、新潟県の「新事業チャレンジ補助金^{※1}」、上越市の「中小企業者等イノベーション推進補助金^{※2}」等を契機とした事業計画の案内、事業計画セミナーによる掘り起こしを行う。 ■事業計画策定セミナー <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td><td>管内の小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>中小企業診断士 等</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年1回</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td>事業計画の意義、事業計画書の策定方法 等</td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>10人/回</td></tr> </table> ※1 新事業チャレンジ補助金 新潟県の補助金である。エネルギー・原材料価格高騰の影響を踏まえ、中小企業等が経済社会の変化に対応するために行う新たな商品開発やサービスの提供の取組であって、地域の課題解決に資するもの、またはDXや脱炭素、省人化・省力化等に関する前向きなチャレンジに必要な経費の一部を補助する。申請には事業計画書が必要である。 ※2 中小企業者等イノベーション推進補助金 上越市の補助金である。新商品や新サービスの開発、新事業分野への進出、DXの推進など、経営革新に向けた新たな取組に必要な費用の一部を補助する。申請には事業計画書が必要である。	支援対象	管内の小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	中小企業診断士 等	回数	年1回	カリキュラム	事業計画の意義、事業計画書の策定方法 等	想定参加者数	10人/回
支援対象	管内の小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）												
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知												
講師	中小企業診断士 等												
回数	年1回												
カリキュラム	事業計画の意義、事業計画書の策定方法 等												
想定参加者数	10人/回												
支援の手法	①小規模事業者が作成した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の2つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。 ＜DXに向けた取組＞ 事業計画策定に意欲的な事業者を対象にDX推進セミナーを実施する。また、セミナーを受講した事業者のなかで、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による相談対応・経営指導やIT専門家派遣を行う。これにより、事業計画中の取組のひとつとしてDXやIT活用を促進する。 ■DX推進セミナー <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td><td>管内の小規模事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>IT専門家 等</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年1回</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td> ・DXとは？ ・スキャナー以外でも出来る紙媒体をデジタル化する方法 ・音声認識や画像認識を使ったAIによるデジタル化の秘訣 ・テレワークの鍵を握る！テレビ会議をバージョンアップ ・キャッシュレス決済がさらに進化 等 ※令和5年度のカリキュラムより </td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>10～15人/回</td></tr> </table>	支援対象	管内の小規模事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	IT専門家 等	回数	年1回	カリキュラム	・DXとは？ ・スキャナー以外でも出来る紙媒体をデジタル化する方法 ・音声認識や画像認識を使ったAIによるデジタル化の秘訣 ・テレワークの鍵を握る！テレビ会議をバージョンアップ ・キャッシュレス決済がさらに進化 等 ※令和5年度のカリキュラムより	想定参加者数	10～15人/回
支援対象	管内の小規模事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）												
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知												
講師	IT専門家 等												
回数	年1回												
カリキュラム	・DXとは？ ・スキャナー以外でも出来る紙媒体をデジタル化する方法 ・音声認識や画像認識を使ったAIによるデジタル化の秘訣 ・テレワークの鍵を握る！テレビ会議をバージョンアップ ・キャッシュレス決済がさらに進化 等 ※令和5年度のカリキュラムより												
想定参加者数	10～15人/回												
②創業計画策定支援													
事業名	創業計画策定支援												
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す。												
支援対象	創業者・創業希望者												
支援対象の	上越市は、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国から受けている。												

掘り起こし	当該計画に基づき、上越市では「上越市創業スタートアップ支援補助金※」を実施している。また、当所でも創業塾を開催している。これらの施策を契機に、掘り起こしを行う。 ■じょうえつ創業塾 <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td><td>創業者、創業希望者</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談、関係機関での周知</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>中小企業診断士、社会保険労務士、税理士、先輩経営者、上越市創業支援ネットワーク 等</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年1回（全5日）</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td> 1日目：経営のキホンのキ、経理の基礎知識、活用できる Web サービス 2日目：経営の現状分析、資金計画・収支計画を学ぶ① 3日目：資金計画・収支計画を学ぶ②、マーケティング基礎、販売戦略 4日目：金融相談会、労務の基礎知識、これからの人材（人財）の育て方 5日目：創業計画発表会、交流会 等 ※令和6年度カリキュラムより </td></tr> <tr> <td>参加者数</td><td>30人/回</td></tr> </table> ※上越市創業スタートアップ支援補助金 上越市の補助金である。人口減少の緩和や持続可能な市内経済の構築のため、創業による若者や女性等の多様で柔軟な働き方の実現に向けて、市内での創業に係る必要な経費の一部を支援する。	支援対象	創業者、創業希望者	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談、関係機関での周知	講師	中小企業診断士、社会保険労務士、税理士、先輩経営者、上越市創業支援ネットワーク 等	回数	年1回（全5日）	カリキュラム	1日目：経営のキホンのキ、経理の基礎知識、活用できる Web サービス 2日目：経営の現状分析、資金計画・収支計画を学ぶ① 3日目：資金計画・収支計画を学ぶ②、マーケティング基礎、販売戦略 4日目：金融相談会、労務の基礎知識、これからの人材（人財）の育て方 5日目：創業計画発表会、交流会 等 ※令和6年度カリキュラムより	参加者数	30人/回
支援対象	創業者、創業希望者												
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談、関係機関での周知												
講師	中小企業診断士、社会保険労務士、税理士、先輩経営者、上越市創業支援ネットワーク 等												
回数	年1回（全5日）												
カリキュラム	1日目：経営のキホンのキ、経理の基礎知識、活用できる Web サービス 2日目：経営の現状分析、資金計画・収支計画を学ぶ① 3日目：資金計画・収支計画を学ぶ②、マーケティング基礎、販売戦略 4日目：金融相談会、労務の基礎知識、これからの人材（人財）の育て方 5日目：創業計画発表会、交流会 等 ※令和6年度カリキュラムより												
参加者数	30人/回												
支援の手法	創業者が作成した創業計画を基に、経営指導員がアドバイスを行う方法で支援する。また、必要に応じて、専門家派遣を実施する。												

③事業承継計画策定支援

事業名	事業承継計画策定支援												
目的	事業承継や事業承継後の事業展開が円滑に進むことを目指す。												
支援対象	事業承継を検討している事業者、事業承継後間もない事業者等												
支援対象の掘り起こし	経営分析にて「事業承継の検討状況」をヒアリングし、事業承継を“検討している”と回答した事業者に対して提案を行う。また、事業承継セミナーによる掘り起こしを行う。 ■事業承継セミナー <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td><td>管内の小規模事業者（特に事業承継に課題を持つ事業者）</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>中小企業診断士 等</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年1回</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td> 第1部：事業承継の基礎知識 第2部：M&A を考える 第3部：M&A の事例紹介 ※令和6年度のカリキュラムより </td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>20人/回</td></tr> </table>	支援対象	管内の小規模事業者（特に事業承継に課題を持つ事業者）	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	中小企業診断士 等	回数	年1回	カリキュラム	第1部：事業承継の基礎知識 第2部：M&A を考える 第3部：M&A の事例紹介 ※令和6年度のカリキュラムより	想定参加者数	20人/回
支援対象	管内の小規模事業者（特に事業承継に課題を持つ事業者）												
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知												
講師	中小企業診断士 等												
回数	年1回												
カリキュラム	第1部：事業承継の基礎知識 第2部：M&A を考える 第3部：M&A の事例紹介 ※令和6年度のカリキュラムより												
想定参加者数	20人/回												
支援の手法	『①事業計画策定支援』と同様の方法により支援を行う。 また、事業承継の支援にあたっては専門的な支援ノウハウが必要な場合もある。その際は、専門家派遣（新潟県事業承継・引継ぎ支援センターの専門家等）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】

事業計画策定後のフォローアップは進捗状況の確認に留まっており、小規模事業者の取り組みの PDCA サイクルにつなげられていない状況が見受けられる。フォローアップは定期的ではなく不定期となることが多く、支援体制が整っているとは言い難い状況である。

【課題】

定期的ではなく不定期的なフォローアップ等により偏った支援となったことでフォローアップが十分にできていない小規模事業者も発生していることを踏まえ、定期的なフォローアップが実施できる支援体制の整備が課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者や経常利益増加事業者の割合が3割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、自走化に向けた内発的動機付けを行うことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

また、創業計画や事業承継計画の策定をした事業者に対しても、四半期ごとのフォローアップを実施し、計画通りの成果をあげることを目指す。

(3) 目標

①事業計画のフォローアップ

項目	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
フォローアップ対象事業者数	45 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (180 回)	四半期毎 (120 回)	四半期毎 (120 回)	四半期毎 (120 回)	四半期毎 (120 回)	四半期毎 (120 回)
売上増加事業者数	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者
経常利益増加事業者数	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者

②創業計画のフォローアップ

項目	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
フォローアップ対象事業者数	5 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (15 回)	四半期毎 (24 回)	四半期毎 (24 回)	四半期毎 (24 回)	四半期毎 (24 回)	四半期毎 (24 回)

③事業承継計画のフォローアップ

項目	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
フォローアップ対象事業者数	3 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (12 回)	四半期毎 (24 回)	四半期毎 (24 回)	四半期毎 (24 回)	四半期毎 (24 回)	四半期毎 (24 回)

(4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画・事業承継計画のフォローアップ
目的	事業計画・創業計画・事業承継計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画・創業計画・事業承継計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画・創業計画・事業承継（以下、各種計画）を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度各種計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、各種計画と進捗状況がズレている場合（各種計画の実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。 フォローアップでは、各種計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行

	う。また、計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。
--	---

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の販路開拓支援として、食品関係の展示会・商談会への出展支援を行っている。出展前には、セミナーや個別相談会を開催し、商談の精度を高めるよう取り組んでいる。商談を通じて把握した課題については、経営指導員等とともに課題解決に向けて対応しているが、「ヒト」・「モノ」・「カネ」・「情報」などの経営資源の不足等の理由により頓挫することが見受けられる。

また、上越市が独自の基準により認定する市内の優れた特産品や工業製品を認証する制度である「メイド・イン上越」を販路開拓の手段として有効に活用できていない小規模事業者も多く存在しており、当所の支援が不足していると認識している。

加えて、小規模事業者の多くは IT を活用した販路開拓などが進んでいないが、販路開拓の支援が限定的なものに留まっている。

【課題】

小規模事業者が商談の中で把握した課題については、経営資源が不足しているため対応には限界があるが、経営指導員等がフォローアップを通じて、取引成約に向けて商談先の分析やアプローチ方法等について経営者に学びと気づきを与え、能動的に行動し、自走化できるよう導くための伴走支援を行う必要がある。

また、「メイド・イン上越」認証のメリットを販路開拓に有効活用するため、上越市と連携を図り、より一層効果が発揮できるよう手厚い支援を展開していかなければならない。

加えて、小規模事業者に対し、今後の販路開拓には DX の推進が求められることを理解・認識してもらい、伴走支援をしていくことが課題と考えている。

(2) 支援に対する考え方

当所では、10 年後に管内の小規模事業者が「地域外（観光客、全国、世界）への販路開拓により売上拡大を実現していること」を目指している。そこで、これに寄与する事業を実施する。

事業の実施目的、期待する効果等は次のとおりである。

- ・地域外への販路開拓を実現するためには、展示会・商談会の活用が有効である。一方、小規模事業者が独自に参加することは難しいという現状がある。そこで、当所にて「ビジネスマッチング個別相談会 in 上越」を開催し、参加事業者が新たな取引先を獲得することを目指す。
- ・当市には豊富な特産品等があり、これら地域資源を活用した食品を開発する事業者もみられる。また、上越市の「メイド・イン上越」の認証を受けた商品のなかにも優れた食品がある。そこでこれらの食品について、「フードメッセ in にいがた」や「FOOD STYLE Kansai」などの展示会・商談会の出展支援を実施。地域外の新たな需要の開拓を目指す。
- ・小規模事業者が前述のような地域資源を活用した商品等を開発しても、すぐにテストマーケティングを行うことは難しい。そこで、当所において新潟県のアンテナショップ等を活用し、首都圏・関西圏でのテストマーケティングの機会を提供し、商品の販売促進や認知度向上を図ることを目指す。
- ・当市には年間 500 万人前後の観光客が来訪している。個店においては、観光客の集客が課題となっている。そのほかにも、地元客のさらなる集客も課題である。これらの集客にあたっては IT を活用した情報発信が有効であるが、小規模事業者の多くは情報発信が十分でなく、それぞれの魅力をお客様に届けることができていない。そこで、当所にて「SNS による販路開拓支援」を実施し、商圏拡大や集客等の強化を目指す。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4) 事業内容』のとおりである。

なお、これらの事業では経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。

(3) 目標

項目	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展示会・商談会の出展支援 出展支援事業者数	7 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
成約件数/者	2 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②首都圏・関西圏でのテストマーケティ ング支援 支援事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上額/者	-	3 万円	3 万円	3 万円	3 万円	3 万円
③SNS による販路開拓支援 支援事業者数	-	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①展示会・商談会の出展支援（BtoB）

事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。
展示会等の 概要 /支援対象	以下の展示会・商談会の出展支援を行う。なおそれ以外にも、有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を行う場合がある。支援にあたっては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。 ア ビジネスマッチング個別相談会 in 上越 支援対象：すべての業種 訴求相手：上越地域内の企業、連携商工会議所・商工会の地域内の企業 当所が主催する、連携商工会議所・商工会の会員企業間で行う完全事前調整型の商談会である。これまで近隣地域の企業や地元でもなかなか取引の機会が無かった企業との“売りたい” “買いたい”をはじめ、製造業における加工依頼や外注先の開拓等、新商品・新サービスの販路開拓、事業提携や連携、製品・技術の協力による共同開発、情報収集などビジネスに関わるあらゆる可能性を広げることを目的としている。令和 5 年 11 月の開催では、エントリー数が 124 社、商談件数が 55 件であった。 イ うまし逸品個別商談会 支援対象：食料品製造業、酒造製造業等（地域資源を活用した商品が中心） 訴求相手：食品バイヤー 地域に点在する魅力的な商品の新たな販路開拓を目的とした商談会である。セレクトショップの地域産品バイヤーをはじめ、スーパーマーケット、デパート、ホテル、卸・商社、通販などの食品担当バイヤーとの商談が可能である。出展する事業者は比較的小さな食品事業者や地元の酒造事業者等であり、バイヤーもこの点を承知の上で参加しているという特徴がある。令和 5 年 1 月の開催では、12 社のバイヤーに対し、長野エリア 15 事業者、上越エリア 15 事業者、甲府エリア 7 事業者、小千谷エリア 47 事業者の事業者が商談を行った。 ウ フードメッセ in にいがた 支援対象：食品・食材、機器・器具、容器・包装のサプライヤー 訴求相手：主に新潟県や関東の食品系バイヤー フードメッセ in にいがた運営会議や新潟市が主催する展示会である。全国から新潟へ、新潟から全国へ地域資源や先端情報を発信する「食の国際総合見本市」となっている。令和 5 年 11 月の開催では、出展者が 488 者、来場者が 12,589 名であった。

	エ FOOD STYLE Kansai 支援対象：食料品製造業等（地域資源を活用した商品が中心） 訴求相手：関西の外食・中食・小売業界バイヤー FOOD STYLE Kansai 実行委員会が主催する商談展示会である。関西最大級の外食・中食・小売業界を網羅する、フードビジネスの商談展示会となっている。令和6年1月の開催では、出展社数が755社、来場者数が23,789人であった。また、FOOD STYLEはその他にも、「FOOD STYLE Japan」、「FOOD STYLE Kyushu」、「FOOD STYLE Chubu」などがある。年度によって、これらに出展を行う場合もある。 オ feel NIPPON 支援対象：食料品製造業等（地域資源を活用した商品が中心） 訴求相手：全国のバイヤー feel NIPPON とは、全国の小規模事業者が行う地域資源を活用した特産品・観光商品開発、その販路開拓ならびに地域の課題に資する取組に対して日本商工会議所が総合的に行う支援の総称である。開発商品の販路拡大に向け、様々な大規模展示会等に出展している。令和6年度は、「東京インターナショナル・ギフト・ショー 春 / グルメショー 春」、「ツーリズム EXPO ジャパン」、「東商バイヤーズミーティング（東京商工会議所主催商談会）」の募集があった。今後も、feel NIPPON を通じて募集される展示会・商談会への出展を行う。												
支援の手法	展示会や商談会の出展者に対して成約率向上を目指したセミナーを開催する。 ■展示会・商談会出展者向けセミナー <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td><td>展示会・商談会に出展を予定する小規模事業者</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>マーケティング活動支援者 等</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年1回</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td> ・商談力の強化方法（FCPシート等） ・バイヤーとの商談方法 ・展示会・商談会の準備に向けて ・展示会・商談会が終わってから取り組むこと </td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>10人/回</td></tr> </table> また、個社支援を希望する小規模事業者に対しては、経営指導員が展示会等で新たな取引先を獲得するまでの支援を伴走型で行う。また、必要に応じて、専門家派遣を実施する。 ＜出展前の支援＞ 出展者の募集 / 商談シート（FCPシート）の作成・ブラッシュアップ / 効果的な展示方法（パンフレット等のツールの整備含む）や短時間での商品等アピール方法の指導等 ＜出展後の支援＞ 商談相手に対するフォロー 等	支援対象	展示会・商談会に出展を予定する小規模事業者	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	マーケティング活動支援者 等	回数	年1回	カリキュラム	・商談力の強化方法（FCPシート等） ・バイヤーとの商談方法 ・展示会・商談会の準備に向けて ・展示会・商談会が終わってから取り組むこと	想定参加者数	10人/回
支援対象	展示会・商談会に出展を予定する小規模事業者												
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知												
講師	マーケティング活動支援者 等												
回数	年1回												
カリキュラム	・商談力の強化方法（FCPシート等） ・バイヤーとの商談方法 ・展示会・商談会の準備に向けて ・展示会・商談会が終わってから取り組むこと												
想定参加者数	10人/回												
②首都圏・関西圏でのテストマーケティング支援（BtoC）													
事業名	首都圏・関西圏でのテストマーケティング支援												
目的	小規模事業者が地域資源を活用した商品等を開発しても、すぐにテストマーケティングを行うことは難しい。そこで、当所においてテストマーケティングの機会を提供し、商品の販売促進や認知度向上を図ることを目指す。												
支援対象	食料品製造業等 ※地域資源を活用した商品 ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援												
訴求相手	首都圏の消費者												

支援内容	上越の商品を販売するため（上越の商品の認知度を向上させるため）に、以下の出店機会に小規模事業者の商品を販売し、テストマーケティングを実施する。 ア 新潟県のアンテナショップ「銀座・新潟情報館 THE NIIGATA」※¹ イ 日本百貨店しょくひんかん「地域うまいもんマルシェ」※² ウ 新潟三味 越の蔵 雪國商店 KITTE 大阪店※³ エ その他催事・イベントスペース オ 日本商工会議所事業「越境 EC を活用したテストマーケティングパッケージ※⁴」等 ※¹ 銀座・新潟情報館 THE NIIGATA 新潟県のアンテナショップである。“新潟一流”の食やモノを取りそろえる物販フロアや都内最大規模の日本酒試飲スペースが設置されるほか、新潟の魅力を体験できるさまざまなイベントなども開催される。 ※² 日本百貨店しょくひんかん「地域うまいもんマルシェ」 日本商工会議所が、食のテーマパークとして全国のおいしいものを提供する「日本百貨店しょくひんかん（東京・秋葉原）」と連携し、開催するマルシェである。週替わりで各地商工会議所を通じて集めた自慢の逸品を出品している。 ※³ 新潟三味 越の蔵 雪國商店 KITTE 大阪店 大阪市に設置された新潟県のアンテナショップである。雪国新潟に住む人々の知恵によって生まれた食や加工技術を発信するセレクトショップ。新潟県のサポートによる新潟県産品のテストマーケティングが実施されている。 ※⁴ 越境 EC を活用したテストマーケティングパッケージ 日本商工会議所の事業である。海外に販売したい商品を、EC モールへの出品、プロモーション、海外への商品発送まで小規模事業者に代わりワンストップで行うことで、越境 EC モールを通じた海外テストマーケティングを支援するパッケージ。テストマーケティング終了後には調査報告書を作成し、商工会議所・小規模事業者等にノウハウ等の横展開も実施する。
支援の手法	上越の地域資源を活用した新たな商品を開発する事業者を掘り起こす。その後、催事等でのテストマーケティングを実施する。実施後は、販売実績やお客様の声などを活用しながら、商品のブラッシュアップや事業者が独自に販路を開拓できるような支援を実施する。また、バイヤーが来場した場合は、バイヤーとのビジネスマッチングを実施する。

③SNS による販路開拓支援（BtoC）

事業名	SNS による販路開拓支援
目的	近年、情報発信といえば SNS が中心となっており、SNS による発信を行っている事業者が売上を伸ばしている。そこで、小規模事業者による SNS を活用した情報発信を支援し、商圏拡大、集客等の強化を目指す。
支援対象	SNS を活用した情報発信に意欲がある小規模事業者 ※業種等は問わないが、基本的に店舗を想定 ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援
訴求相手	観光客、地元住民
支援内容	経営指導員が SNS の開設・運用を支援する。
支援の手法	①経営分析支援、②その他個社支援、③『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施する DX 推進セミナーで支援対象事業者を掘り起こす。 その後、SNS の選定（Instagram、X、Facebook、LINE、google ビジネスプロフィール等）から導入、運用までをハンズオンで支援する。支援にあたっては、必要に応じて IT 専門家を派遣する。また、成果を確認するため、売上・利益等の経営指標の把握を行う。

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】

本事業の実施状況については、評価会議（年 1 回）を開催し、各事業について PDCA を確認することにより、次年度の事業実施につなげている。

【課題】

評価会議での報告内容と結果については、PDCA を展開するとともに、取り組んだ事業の状況、目標に対する達成率を数値化する等わかりやすく客観的な内容に取りまとめ、広く管内の小規模事業者等に情報提供することが課題と考えている。

また本来、前述の評価会議の結果は、個人別にまで落とし込む必要があるが、現状、詳細な評価までは行えていない。また目標数値では表すことができない支援も多くある。そこで、クラウド型支援ツール（Biz ミル等）を効果的に活用して柔軟に評価していく必要がある。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。 【PLAN】（事業の計画・見直し） (a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 (b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 【DO】（事業の実行） (c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 経営指導員等は、実施した内容をクラウド型支援ツール（Biz ミル等）に適時入力する。 【CHECK】（事業の評価） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、クラウド型支援ツール（Biz ミル等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 月 1 回の中小企業相談所会議にて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年 1 回（6 月頃）の「評価会議」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。 ※「評価会議」の実施の流れ - i 上越市産業政策課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「評価会議」を年 1 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）で定量的に評価する。 - ii 当該「評価会議」の評価結果は、正副会頭会議に報告する。また、当所ホームページ（https://www.jocci.jp/）へ掲載（年 1 回）することで、地域の小規模事業者等が常に関連可能な状態とする。 【ACTION】（事業の見直し） (h) 「評価会議」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。

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】

現状、資質向上に関しては、経営指導員等が経営発達支援計画の実行に必要な知識習得につながる研修を受講し、経営分析や事業計画策定など一定レベルの内容を個々で習得する程度に留まっている。そのため、経験の浅い経営指導員とベテランの指導員では支援内容に差がありバラつきが生じている。

【課題】

経営指導員等の業務は幅広く多岐にわたっているうえ、小規模事業者からの相談内容も DX の推進も含めて高度且つ専門的になってきているため、支援体制の再構築と全職員の資質向上、支援能力強化が課題となっている。限られた人員で小規模事業者の経営課題の解決に対応するため、職員個々の支援スキルの向上を図るとともに、OJT の積極的な推進と職員間での情報共有の仕組み構築が必要となっている。

(2) 事業内容

①経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の 特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 ・伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力 ・DX に向けた相談・指導を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下（ア～ウ）の研修に積極的に参加し、資質向上を図る。具体的には、日本商工会議所や新潟県商工会議所連合会の経営指導員研修等の上部団体が主催する義務研修に参加するだけでなく、中小企業基盤整備機構の研修への参加、金融機関の研修への参加、独自に講師を招聘しての所内研修を実施する。 これまで、これらの研修へは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、補助員や記帳専任職員、記帳指導職員、一般職員も含めて積極的に参加する。 ア 小規模事業者の売上・利益向上支援、新たな需要開拓支援の資質向上 これまでも、経営分析支援、事業計画策定支援、販路開拓支援等の外部講習には参加してきたが、知識の更新のため、これらの研修には引き続き参加する。 イ DX に向けた相談・指導能力の習得・向上 DX 関連の動向は日々進化していることから、DX 関連の相談・指導能力向上に資する研修に参加する。 ウ 経営力再構築伴走支援の資質向上 「対話と傾聴による信頼関係の構築」、「気づきを促す課題設定型コンサルティング」、「経営者の自走化のための内発的動機付けと潜在力の引き出し」のような経営力再構築伴走支援の資質向上に資する研修に参加する。

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
内容	ア OJT ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。 イ 情報共有 月 1 回の中小企業相談所会議のなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見

	した経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。
--	--

ウ データベース化

担当経営指導員等がクラウド型支援ツール (Biz ミル等) に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、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。

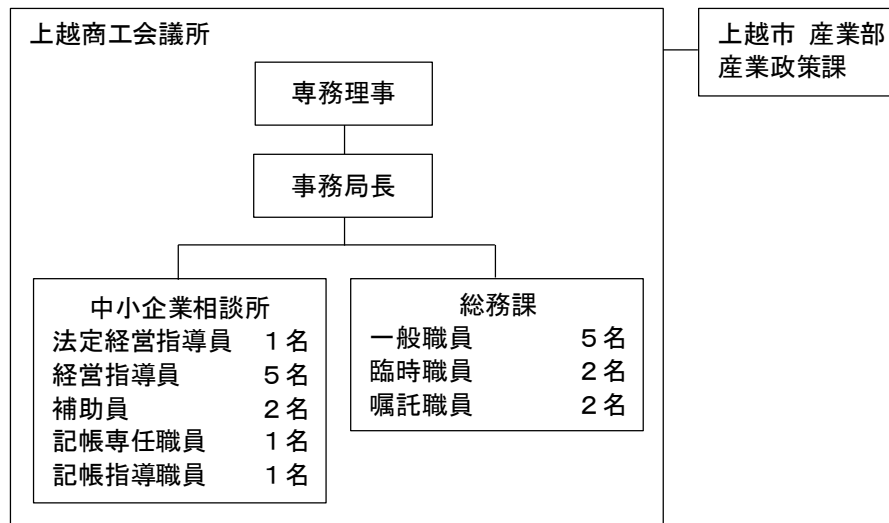
(別表2)

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）



(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：岡田 政彦

連絡先：上越商工会議所 TEL. 025-525-1185

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・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

〒943-8502

新潟県上越市新光町 1-10-20

上越商工会議所 中小企業相談所

TEL：025-525-1185 / FAX：025-522-0171

E-mail：soudan@joetsu.ne.jp

②関係市町村

〒943-8601

新潟県上越市木田 1-1-3

上越市 産業部 産業政策課 産業振興係

TEL：025-520-5729 / FAX：025-520-5852

E-mail：sangyou@city.joetsu.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	6,830	6,830	6,830	6,830	6,830
景況調査	330	330	330	330	330
賃金実態調査	500	500	500	500	500
新たな需要の開拓に寄与する事業 (伴走型支援事業)	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600
専門家派遣	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
事業計画策定後の実施支援	200	200	200	200	200

(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、国補助金、県補助金、市補助金、事業委託費 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等