

経営発達支援計画の概要

実施者名	しばた商工会（法人番号 5110005017206） 新発田市（地方公共団体コード 152064）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 (1) 伴走型支援を通じて小規模事業者の事業計画策定と実行を支援し、「稼ぐ力の向上」及び「経営の自走化」を図る。 (2) 起業・創業希望者に対し、事業計画策定や資金調達、販路開拓を支援し、地域の新陳代謝を促進する。 (3) 事業承継やM&A支援を強化し、後継者不足による廃業を抑制するとともに、雇用と地域コミュニティの維持を図る。 (4) デジタル化支援により業務効率化と生産性向上を実現し、人材不足への対応を図る。 (5) 移動販売や配達サービス等の支援を通じて生活関連サービスを維持し、買い物弱者への対応を強化する。
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 地域内調査とRESAS分析を実施し、小規模事業者の現状と課題を把握、巡回・窓口相談や事業計画策定支援に活用する基礎資料とする。 4. 需要動向調査に関すること 事業者の商品・サービスの市場動向と消費者ニーズを調査・分析し、売上維持・拡大や事業計画策定支援に活用する基礎資料とする。 5. 経営状況の分析に関すること 専門家派遣と経営指導員による財務・非財務両面の分析で課題を抽出し、改善策や事業計画策定支援に活用する基礎資料とする。 6. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者の経営課題解決と向上を図るため、既存事業者、創業者、事業承継者、災害リスクを抱える事業者を伴走支援し、実効性の高い事業計画の策定を通じて「稼ぐ力の向上」と「経営の自走化」を実現する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗確認や課題整理を行い、必要に応じて計画の見直しや専門家派遣を組み合わせ、伴走型で着実な実行とPDCAサイクルの定着を支援する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域資源を活用した商品や地域の特徴あるサービスについて、広告媒体やSNS・ホームページ等を通じて地域内外へ広く情報発信し、小規模事業者の新たな需要開拓と販路拡大につなげる。
連絡先	しばた商工会（本所） 経営支援室 〒959-2323 新潟県新発田市乙次 475 番地 3 TEL：0254-22-3925 / FAX：0254-23-5491 E-mail：shibata@shinsyoren.or.jp 加治川支所 経営支援室 〒959-2415 新潟県新発田市住田 510 番地 TEL:0254-33-3931 / FAX:0254-33-3932 E-mail:kajikawa@shinsyoren.or.jp 紫雲寺支所 経営支援室 〒957-0204 新潟県新発田市稲荷岡 2371 番地 TEL:0254-41-2319 / FAX:0254-41-2044 E-mail:shiunso@shinsyoren.or.jp 新発田市 商工振興課 〒957-8686 新潟県新発田市中央町 3 丁目 3 番 3 号 庁舎 6 階 TEL：0254-28-9650 / FAX：0254-28-9670 E-mail：shoukou@city.shibata.lg.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

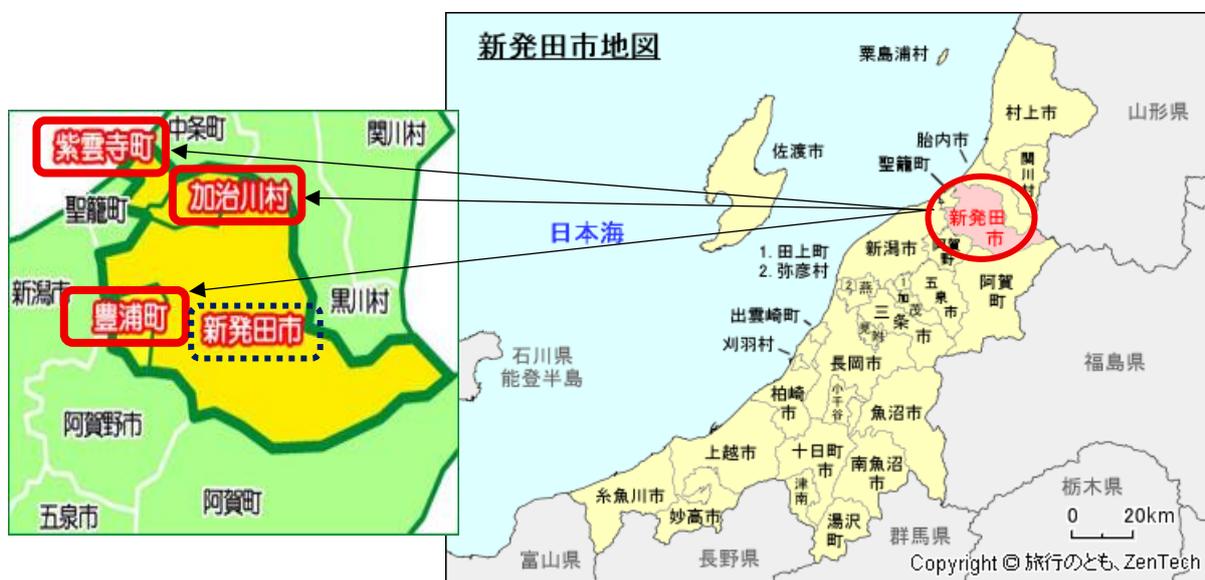
1. 目 標

(1) 地域の現状及び課題

①地域の現状

ア. 立地

新潟県新発田市の旧豊浦町地区、旧加治川村地区、旧紫雲寺町地区に広がる当地域は、新潟県北部、西に日本海、東に楡形山地を望む田園都市である。令和7年4月1日に豊浦商工会、加治川商工会、紫雲寺商工会の3商工会が合併し「しばた商工会」となった。これにより、市内には「しばた商工会」と「新発田商工会議所」の二団体が存在し、従来と同様に市全域を網羅して小規模事業者の経営改善支援を行う体制が維持されている。



※旧豊浦町地区、旧加治川村地区、旧紫雲寺町地区が「しばた商工会」エリア。
市中心部の旧新発田市地区が新発田商工会議所エリア。

イ. 地域資源

主な地域資源としては、新発田牛や越後姫、ハックルベリー、地元漁港で獲れた海産物、地域農産物などが豊富で、それらを活用した商品やサービスも数多く展開されている。



新発田牛



越後姫



ハックルベリー



漁港で獲れた海産物

【しばた商工会地域の世帯数と人口の推移】

年	世帯数		人口	
	新発田市（全体）	うち、 しばた商工会地域	新発田市（全体）	うち、 しばた商工会地域
平成 29 年	36,408	7,150	98,912	22,074
令和 7 年	37,835	7,247	90,754	19,362

資料:新発田市人口・世帯数データ(平成 29 年は 12 月末時点、令和 7 年は 10 月末時点)

当地域の人口と世帯数は、平成 29 年に世帯数 7,150 世帯・人口 22,074 人であったものが、8 年後の令和 7 年現在では世帯数 7,247 世帯・人口 19,362 人となっている。この間に世帯数は 97 世帯（1.4%）増加した一方で、人口は 2,712 人（12.3%）減少しており、人口減少と世帯数増加が並行して進んでいる。人口が減少する中で世帯数が増加している背景には、世帯規模の縮小、未婚率の上昇や核家族化の進展に伴う単独世帯（特に高齢者世帯）の増加が主な要因とみられる。

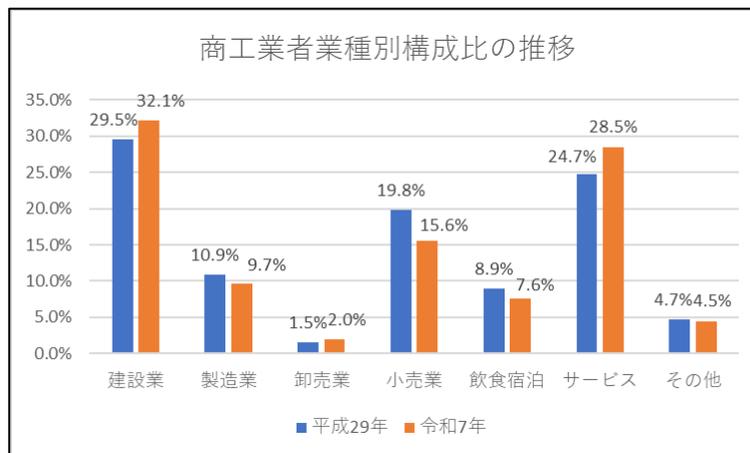
【しばた商工会地域の商工業者業種別動向】（括弧内の数字は小規模事業者数）

項目	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食宿泊	サービス	その他	合計
平成 29 年	253 (245)	94 (78)	13 (13)	170 (154)	76 (69)	212 (195)	40 (30)	858 (784)
業種別構成比	29.5%	10.9%	1.5%	19.8%	8.9%	24.7%	4.7%	91.3%(※1)
令和 7 年	241 (233)	73 (57)	15 (15)	117 (106)	57 (53)	214 (197)	34 (27)	751 (688)
業種別構成比	32.1%	9.7%	2.0%	15.6%	7.6%	28.5%	4.5%	91.6%(※1)

注：※1 は小規模事業者が占める割合

資料:商工会商工業者データ(平成 29 年は 4 月 1 日時点、令和 7 年は 10 月 1 日時点)

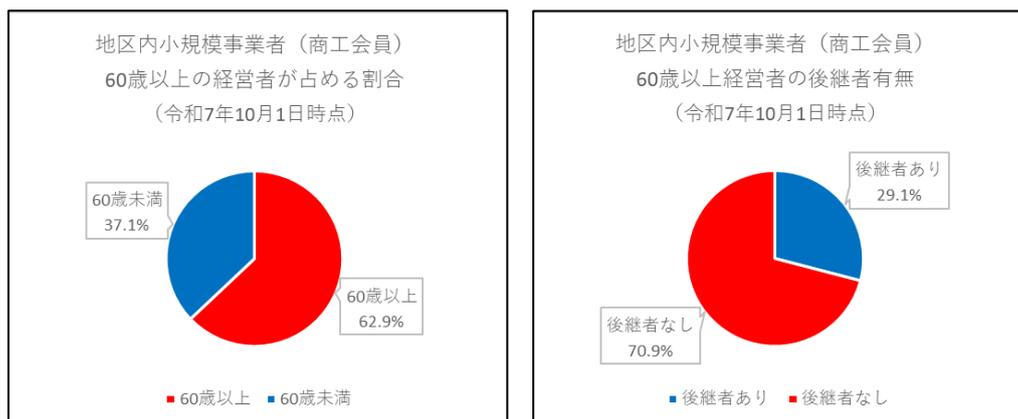
当地域の令和 7 年の商工業者数は 751 事業所で、建設業が 32.1%（241 事業所）、サービス業が 28.5%（214 事業所）、次いで小売業が 15.6%（117 事業所）となっている。平成 29 年と比較すると、商工業者数は 107 事業所（12.5%）減少し、特に小売業は 53 事業所（31.2%）減少している。小規模事業者は 688 事業所で全体の 91.6%を占めており、地域経済の大部分を担っている。小売業の減少は集落内商店の廃業に顕著であり、その結果、高齢者を中心に近隣で日常の買い物が困難となる「買い物弱者」が増加している。



②地域内小規模事業者の現状

当地域の小規模事業者（商工会員）は 399 事業者であり、そのうち「60 歳以上の経営者」は 251 事業者と全体の 62.9%を占めている。そのうち「後継者がいない」と回答している事業者は 178 事業者で、60 歳以上の経営者の約 70.9%にのぼる（令和 7 年 11 月調査）。これらの数値から、経営者の高齢化と後継者不足が地域において顕在化していることが分かる。

さらに、経営者の高齢化に加え、経営分析や事業計画の策定、IT の活用や販路開拓への意欲が低い事業者が多いのが現状である。経営指導員等が事業者と接する中で感じているのは、従来の販売手法に固執し、計数管理を行わず、いわゆる“どんぶり勘定”や“成り行き経営”に陥っている事業者が少なくないということである。



※60 歳以上の経営者・後継者の有無状況は当会が令和 7 年 11 月に調査

③しばた商工会地域の課題

○人口減少による市場縮小

平成 29 年から令和 7 年にかけて人口は 2,712 人（12.3%）減少しており、少子高齢化に伴う人口減少が市場規模の縮小を招いている。これにより小規模事業者の経営は圧迫され、廃業件数の増加や経営意欲の低下を引き起こしている。

○小売業減少による買い物弱者の増加

平成 29 年から令和 7 年にかけて、地区内の小売業事業所数は大幅に減少した。かつて集落に存在していた小売店等が相次いで廃業した結果、高齢者が自宅近隣で日常の買い物を行うことが困難となり、いわゆる「買い物弱者」が増加している。さらに、公共交通の便数が少なく、土日には運行がないため、移動手段の確保が難しく、高齢者の生活に深刻な影響を及ぼしている。

○若者の就業機会喪失・流出

平成 29 年から令和 7 年にかけて事業所数は減少傾向にあり、廃業等により就業場所が失われている。その結果、若者の就業機会が減少し、労働人口の流出が起こっている。

○災害リスク（地震・洪水・津波）

当地域は月岡地区を震源とする地震では震度 6 弱、楯形山地を震源とする地震では震度 5 強が想定されている。また、農地が多く洪水による浸水想定区域が広がっているほか、国道 113 号線沿線の日本海に面している地域や落掘川の河口付近は津波による浸水区域に含まれている。これらの災害リスクへの対応は大きな課題であり、小規模事業者においても事業継続計画（BCP）の策定や防災体制の強化が求められている。

○空き店舗・耕作放棄地増加による景観・治安悪化

地域の経済・産業活動の縮小や後継者不足等によって空き店舗、工場跡地、耕作放棄地が増加している。さらに空き家の増加により、地域の景観の悪化、治安の悪化、倒壊や火災発生といった防災上の問題が顕在化し、地域の魅力低下につながっている。

○地域資源の活用不足・交流人口減少

新発田牛や越後姫、地元漁港の海産物など豊富な地域資源を活用した商品があるにもかかわらず、域外への認知度が不足している。その結果、交流人口の減少や事業機会の喪失につながっている。

○小規模事業者の廃業による地域コミュニティ低下

地域の小規模事業者はイベントや消防団・防犯活動等のリーダー的な役割を担い、地域に大きく貢献している。そのため、廃業等による事業所数の減少は地域コミュニティの低下を招くことが懸念されている。

これらの課題は、市総合計画に掲げる人口減少対策、防災・減災施策、地域資源活用、雇用創出、景観保全、地域コミュニティ維持等と密接に関連しており、商工会としても総合計画と整合性を持って取り組む必要がある。

④しばた商工会地域内における小規模事業者の課題

上記①～③の現状・地域課題を踏まえると、地域の小規模事業者が直面している課題は以下のとおりである。

○経営者の意識改革（どんぶり勘定・成り行き経営からの脱却）

○経営者の高齢化への対応（事業承継、継続、廃業）

○経済環境の激変（人口減少、消費者ニーズの変化、事業者を取り巻く環境の変化）への対応

○経営状況の分析及び需要を見据えた事業計画策定への重要性に対する意識高揚

○商機拡大のため、IT等を活用した情報発信による販路開拓

○増加傾向にある買い物弱者（高齢者や身体障害者等）への対応

○策定した事業計画の着実な実行への対応

○地域資源を活用した商品開発や情報発信力の不足による販路拡大の停滞

⑤新発田市総合計画における小規模事業者振興関連課題（新発田市総合計画から要約）

I 生活・環境（防災・減災）

○大規模災害の発生時には、行政だけではなく、市民及び地域主体の防災対策が必要であり、関係機関との連携による災害に強いまちづくりを進めていくことが必要です。

IV 産業（商工業）

○地域経済を支える中小企業者に対する適切な支援を行うことが必要であるため、市制度融資の拡充や、起業や創業を目指す方をサポートする体制の整備が必要です。

○誰もが活躍できるための就労支援や雇用環境の整備など、働く場における多様な人材の参画を推進することが必要です。

○当市には魅力ある商品が多数あることから、地域性を感じる伝統的、文化的な商品や加工品をさらに発掘するとともに、宣伝を強化し、販路拡大を図っていくことが必要です。

○安定的な雇用を創出するため、シェアオフィスの機能を充実させ、若者が新発田で就労するための環境を整えることが必要です。

○人材不足を課題とする企業が多い状況に対応するため、市内中小企業のDX化を推進し、生産性向上を支援するとともに、労働者にとって魅力のある企業を増やしていくことが必要です。

○事業承継に関する意向や空き店舗の状況把握をもとに、商業機能の維持につなげていく取組が必要です。

(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た「しばた商工会」の役割

上記①～⑤における現状と課題のとおり、地域の経済や雇用を支える小規模事業者は、人口減少や高齢化、地域経済の低迷といった構造的な変化により、需要の低下、売上の減少、経営者の高齢化など、厳しい経営環境に直面している。

このような状況において、小規模事業者が独力で「稼ぐ力の向上」や「経営の自走化」を図ることは容易ではなく、地域における身近な支援機関である商工会への期待は一層高まっている。

そのため、これからの商工会は、新発田市総合計画の方向性を踏まえつつ、小規模事業者自身がマーケットや競合他社の分析を通じて自らの強み・弱みを把握し、潜在的顧客を開拓するとともに、地域全体の実情を踏まえたビジネスプランに基づく経営を促進できるよう、個社の経営戦略に踏み込んだ伴走型支援に力を注いでいかなければならない。

以上のことから、10年程度を見据えた長期振興施策について、以下、地域・小規模事業者の課題と関連する新発田市総合計画等を踏まえつつ定める。

<しばた商工会地域の課題>	<新発田市総合計画 課題⇒施策・主な取組>
<ul style="list-style-type: none"> ・人口減少による市場縮小 ・小売業減少による買い物弱者の増加 ・若者の就業機会喪失・流出 ・災害リスク(地震・洪水・津波) ・空き店舗・耕作放棄地増加による景観・治安悪化 ・地域資源の活用不足・交流人口減少 ・小規模事業者の廃業による地域コミュニティ低下 	<p>I 生活・環境(防災・減災)</p> <p><課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ・市民・地域主体の防災対策の必要性 <p><施策・主な取組></p> <p>「市民・地域主体の防災・減災対策の推進」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域における防災対策を強化するため、個別支援計画の作成に向けた支援を継続。 <p>IV 産業(商工業)</p> <p><課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域商品の発掘・PR強化による販路拡大 <p><施策・主な取組></p> <p>「地域資源を活かした商品の開発、販路の拡大」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・魅力ある地域商品の発掘と情報発信支援 ・既存商品のリブランディングや付加価値化による販路拡大
<p><しばた商工会地域における小規模事業者の課題></p>	
<ul style="list-style-type: none"> ・経営者意識改革 ・高齢化対応(承継・M&A) ・経済環境変化への対応 ・経営分析・事業計画策定の重要性 ・IT活用による販路拡大 ・買い物弱者への対応 ・策定計画の着実な実行 ・地域製品の情報発信力強化 	<p><課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業支援の強化(企業・創業支援含む) ・雇用環境整備による人材参画促進 ・就労環境整備(若者支援・シェアオフィス機能充実を含む) ・事業承継・事業資産の活用(空き店舗含む) <p><施策・主な取組></p> <p>「起業、創業者の育成、持続可能な商工業環境の整備」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・起業・創業支援(シェアオフィス整備・拡充を含む) ・事業承継支援を中心とした地域事業の持続化 ・多様な人材が働きやすい環境整備の推進 <p><課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ・デジタル化による人材不足対応 <p><施策・主な取組></p> <p>「DX推進による生産性向上と働きやすい環境整備」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デジタルツール導入支援や業務標準化による省力化・効率化

ア：小規模事業者の「稼ぐ力の向上」及び「経営の自走化」

・10年後のあるべき姿

地域の小規模事業者が自ら市場・競合分析を行い、事業計画を策定・実行できる体制が整っている。策定した事業計画の実行率を高め、経常利益の改善と事業の存続率向上を実現することで、「稼ぐ力の向上」及び「経営の自走化」が定着している。

・理由

人口減少による市場縮小の中で、外部依存ではなく自走力を高めることが地域経済の持続性に直結するため。災害リスクに備えた「事業継続力強化計画」の策定も自走化の重要な要素である。

・施策方向性

事業計画策定支援、事業継続力強化計画策定支援、伴走型支援の強化。

イ：起業・創業

・10年後のあるべき姿

地域において年間創業件数が安定的に8～10件、5年生存率が50%を維持。地域課題解決型ビジネスが継続的に生まれ、産業の新陳代謝が進んでいる。

・理由

高齢化による廃業増加を補い、地域の稼ぐ力を再構築するため。

・施策方向性

市の特定創業支援事業の活用、専門家派遣による伴走支援、廃校活用によるコワーキングスペース整備などの創業支援拠点機能の拡充。

ウ：事業承継・M&A支援

・10年後のあるべき姿

後継者候補育成と第三者承継の仕組みが整備され、要支援企業の50%が計画的に承継完了。承継後の磨き上げ支援により、売上・利益の回復と雇用維持を実現。

・理由

廃業抑制は地域コミュニティと雇用維持の基盤であり、早期計画と「切れ目のない支援」が不可欠。

・施策方向性

事業承継計画策定支援、M&A仲介・金融機関・専門家との連携強化。

エ：デジタル化による人材不足対応

・10年後のあるべき姿

受注から納品・サービス提供・会計までのリードタイムが30%短縮（業務完了までの所要時間）。現場業務記録の電子入力や取引書類の電子送付など、デジタルツール導入による業務効率化が進み、少人数でも安定稼働できる体制が整い、労働生産性が15%向上。

・理由

採用難が常態化する中、省力化・自動化で「稼ぐ力の向上」及び「経営の自走化」を可能にするため。

・施策方向性

業務標準化、デジタルツール導入支援、データ活用による販促最適化。

（例：現場業務記録の電子入力、取引書類の電子送付、タブレットや業務ソフト導入など補助金を活用した省力化・自動化）

オ：生活関連サービス維持（買い物弱者支援等）

- ・10年後のあるべき姿

移動販売や配達サービスを行う事業者が継続的に展開し、安定した売上を確保している。買い物弱者へのサービス提供が定着し、住民満足度が向上し、地域の持続性が確保されている。

- ・理由

地区内の小売業事業者数が大幅に減少し、買い物弱者が増加している。生活インフラの維持は転出抑制と地域コミュニティ維持に直結するため。

- ・施策方向性

移動販売・配達サービスを行う事業者の継続的展開支援、売上維持につながる取組の後押し。関係機関と連携し、生活関連サービスの維持を支援。

※市総合計画に含まれていない「生活関連サービス維持（買い物弱者支援等）」については、しばた商工会地域課題を踏まえ、新発田市商工振興課と協議の上、定めた。なお、新発田市では地元の小売店の閉店や運転免許の返納等により、日常の買物に困っている方が増加していることから、いつまでも住み慣れた地域での暮らしが続けられるよう生活支援体制整備事業（買い物支援サービス）に取り組んでいる。

（3）経営発達支援事業の目標

ア：小規模事業者の「稼ぐ力の向上」及び「経営の自走化」

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI：伴走支援を受けた事業者の5年後存続率 80%以上、

経常利益が改善した事業者の割合 40%以上

KPI：事業計画策定 40件、事業継続力強化計画策定 15件、伴走支援実施 90件、

策定した事業計画の実行率 80%以上

設定した理由：

人口減少による市場縮小下では、外部依存ではなく自走力を高めることが地域経済の持続性に直結し、災害リスクに備えた「事業継続力強化計画」の策定も自走化を支える重要な要素となる。伴走支援によって計画の実行率を確保し、経常利益の改善と存続率の向上を実現することが不可欠である。

イ：起業・創業

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI：年間創業件数 8～10件、5年生存率 50%

KPI：創業計画策定 15件、創業融資・補助金採択 15件、

コワーキングスペース利用 10事業者、専門家派遣 20件、販路・受注機会創出 10件

設定した理由：

高齢化による廃業増加を補い、地域の稼ぐ力を再構築するため。

※総合計画では「シェアオフィス」と表記されているが、本計画では「コワーキングスペース」を含む起業・創業支援拠点機能として位置づける。

ウ：事業承継・M&A 支援

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI：要支援企業の50%が計画的に承継完了、承継後2年で売上10%増・雇用維持率90%

KPI：承継診断30者、事業承継計画策定20者、マッチング成立10件、

後継者個別指導・伴走支援修了15人

設定した理由

廃業抑制は地域コミュニティと雇用維持の基盤であり、早期計画と「切れ目のない支援」が不可欠。承継後の磨き上げ支援により、売上・利益の回復と雇用維持を実現するため。

※「後継者個別指導・伴走支援修了」は、セミナー形式ではなく、指導員による個別指導や専門家伴走支援を通じて一定のプログラムを完了した後継者候補の人数を指す。

エ：デジタル化による人材不足対応

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI：リードタイム 30%短縮（業務完了までの所要時間）、労働生産性 15%向上

KPI：業務記録電子化 20 者、取引書類電子送付導入 15 者、
対象小規模事業者（小売業・サービス業等）のうちキャッシュレス導入率 50%、
データ活用販促 10 件

設定した理由

採用難が常態化する中、省力化・自動化で持続的な経営を可能にするため。

オ：生活関連サービス維持（買い物弱者支援等）

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI：移動販売・配達サービス事業者の継続率 80%、利用者数 20%増

KPI：移動販売・配達サービス事業者支援累計 10 事業者（新規参入含む）、
売上維持に資する取組 20 件

設定した理由

小売業事業所の減少により買い物弱者が増加しており、移動販売・配達サービスの継続と新規参入の促進は生活インフラ維持に直結するため。既存事業者の継続支援に加え、新規参入を含めて累計 10 事業者を支援し、地域の持続性を確保する。

以上、本計画の取組により、小規模事業者の販路拡大、生産性の向上を図り、地域経済の重要な担い手として、地域とともに持続的に成長、地域経済の活性化に貢献していくことを「地域への裨益目標」とする。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標に達成に向けた方針

ア：小規模事業者の「稼ぐ力の向上」及び「経営の自走化」

達成方針1：事業計画策定支援の体系化

当地域では計数管理を行わず“どんぶり勘定”や“成り行き経営”に陥る事業者が少なくない現状を踏まえ、商工会経営指導員等が「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、対話を通じて事業者が本質的課題を認識し、自ら計画を策定・実行できるよう支援する。毎年度8件程度の計画策定を目標とし、5年間で累計40件を積み上げる。

設定した理由：

計画策定は自走化の第一歩であり、事業者が自ら市場・競合分析を行う力を養うため。

達成方針2：事業継続力強化計画の推進

当地域は震度6弱の地震や洪水・津波の浸水想定区域を抱えるなど災害リスクが高い現状を踏まえ、事業継続力強化計画の策定を支援する。毎年度3件程度を目標とし、5年間で累計15件を策定する。計画策定後は実行状況を年次で確認し、改善点を伴走支援する。

設定した理由：

災害や不測の事態に備えた計画は、持続的な経営の基盤となるため。

達成方針3：伴走型支援の強化

策定した事業計画が着実に実行されないという課題を踏まえ、計画策定後の実行率を高めるため、商工会経営指導員等が定期的に訪問・面談を行い、進捗確認と課題解決を支援する。毎年度18件程度を目標とし、5年間で累計90件を実施する。

設定した理由：

計画を策定しても実行されなければ成果につながらないため。伴走支援により実行率80%を確保し、稼ぐ力の向上と経営の自走化を実現する。

区分	KGI / KPI	対応する達成方針	具体的な取り組み内容
KGI	伴走支援を受けた事業者の5年後存続率 80%以上	達成方針3	商工会経営指導員等が定期訪問・面談を継続的に行い、事業者の経営課題を把握しながら、計画の着実な実行を促すことで、長期的な事業存続を支援する。
KGI	経常利益が改善した事業者の割合 40%以上	達成方針1	「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、事業者が自ら市場・競合分析を行い、計画を策定・実行できるよう支援し、収益改善につなげる。
KPI	事業計画策定 40件(毎年度8件、5年間累計40件)	達成方針1	商工会経営指導員等が対話を通じて課題認識を促し、計画策定を伴走支援
KPI	事業継続力強化計画策定 15件(毎年度3件、5年間累計15件)	達成方針2	災害リスクに備えた「事業継続力強化計画」の策定を支援し、年次で実行状況を確認・改善
KPI	伴走支援実施 90件(毎年度18件、5年間累計90件)	達成方針3	計画策定後の実行率を高めるため、定期訪問・面談による進捗確認と課題解決を支援
KPI	策定した事業計画の実行率 80%以上	達成方針3	商工会経営指導員等が定期訪問・面談を通じて進捗確認と課題解決を支援し、計画の実行率を確保する。

イ：起業・創業

達成方針1：創業計画策定と資金調達支援

当地域では平成29年から令和7年にかけて人口が2,712人(12.3%)減少し、若者の就業機会が失われている現状を踏まえ、商工会経営指導員等が創業希望者に対し、創業計画策定を伴走支援する。融資・補助金申請に必要な書類作成や金融機関との調整を支援し、毎年度3件程度、5年間で累計15件の創業計画策定を目標とする。

設定した理由：

計画策定と資金調達を一体的に支援することで、創業の成立確度を高め、5年生存率50%の維持につなげるため。

達成方針2：創業拠点機能の活用と専門家派遣

地域では事業所数の減少により創業者が拠点を確保しにくく、また税務・法務・マーケティング等の専門知識や人材が不足している現状を踏まえ、コワーキングスペースを創業支援拠点として位置づけ、利用者を毎年度2者程度、5年間で累計10者とする。必要に応じて専門家を派遣し、毎年度4件程度、5年間で累計20件を実施する。

設定した理由：

創業者の課題である場所・知識・人材不足を補い、固定費低減と専門支援の集約により生存率向上を図るため。

達成方針3：販路開拓とデジタル基盤整備

創業初期からキャッシュレス決済やSNS・ホームページを活用した情報発信を支援し、顧客獲得につなげる。業種に応じて、商品販売の場合はオンラインモールや委託販売、建設・内装業等の場合は地域内の既存事業者との取引関係構築を促進し、地域外に流出していた外注を地域内創業者へ循環させる。毎年度2件程度を目標とし、5年間で累計10件の販路・受注機会の創出を支援する。

設定した理由：

創業者にとって販路は「商品販売」だけでなく「受注・外注獲得」も含まれる。デジタル基盤による顧客接点拡張と、地域内での取引循環の仕組みづくりを組み合わせることで、初期売上・受注を確保し、資金繰り安定と地域経済の好循環につなげる。

区分	KGI / KPI	対応する達成方針	具体的な取り組み内容
KGI	年間創業件数8~10件を維持	達成方針1・2・3	創業計画策定支援、資金調達支援、創業拠点機能の活用、販路開拓支援を総合的に展開
KGI	創業者の5年生存率50%を確保	達成方針1・2・3	計画策定+資金調達支援、専門家派遣、販路・受注機会創出により生存率を維持
KPI	創業計画策定15件(毎年度3件、5年間累計15件)	達成方針1	商工会経営指導員等が創業希望者に伴走し、計画策定と資金調達を一体的に支援
KPI	創業融資・補助金採択15件	達成方針1	融資・補助金申請に必要な書類作成や金融機関との調整を支援
KPI	コワーキングスペース利用10事業者(毎年度2者、5年間累計10者)	達成方針2	創業拠点機能としてコワーキングスペースを整備・活用し、利用者を増加させる
KPI	専門家派遣20件(毎年度4件、5年間累計20件)	達成方針2	税務・法務・マーケティング等の専門家を派遣し、創業者の知識・人材不足を補う
KPI	販路・受注機会創出10件(毎年度2件、5年間累計10件)	達成方針3	キャッシュレス・SNS・HP活用支援、オンラインモールや地域内取引循環の仕組みづくりを推進

ウ：事業承継・M&A 支援

達成方針 1：早期診断と承継計画策定支援

当地域の小規模事業者（商工会員）399 者のうち、60 歳以上の経営者は 251 者（62.9%）、そのうち後継者がいない事業者は 178 者（70.9%）にのぼる。こうした高齢化と後継者不足の現状を踏まえ、経営者の年齢・事業規模・後継者有無を確認する承継診断を実施し、資産・人材・取引関係の棚卸しを行う。承継計画テンプレートを活用し、金融機関・取引先・関係者との合意形成を支援する。税務・法務・労務など課題別に専門家を派遣し、計画策定を伴走支援する。

設定した理由：

承継の可視化がなければ意思決定が遅れ、廃業リスクが高まる。特に 60 歳以上の経営者の約 7 割が後継者不在という現状に対応するため、早期診断と計画策定により承継方法の選択肢を広げ、金融支援や取引継続の安心感を確保することが不可欠である。

達成方針 2：第三者承継・M&A のマッチング支援

新潟県事業承継・引継ぎ支援センター、新潟県商工会連合会、日本政策金融公庫等と連携し、第三者承継・M&A の支援を行う。親族承継だけでなく、地域内外の事業者や拡大志向企業とのマッチング機会を広げるため、後継者バンク（新潟県事業承継・引継ぎ支援センター）や日本政策金融公庫の事業承継マッチング支援等への登録を促進する。税務・法務・労務等の課題については、新潟県事業承継・引継ぎ支援センターや新潟県商工会連合会等による無料の専門家派遣を活用し、必要に応じて伴走支援を行う。費用を伴う仲介や手続きについては原則として企業負担とし、商工会は情報提供と相談対応に注力する。

設定した理由：

親族承継だけでは対象が不足するため、第三者承継を含めた選択肢拡大が必要。公的機関の仕組みを活用することで、成約率向上とコスト負担の軽減を図り、地域事業の持続性を確保する。

達成方針 3：承継後 2 年間の伴走支援

承継後 24 か月間、売上・利益をモニタリングし、商品改良・販路開拓を伴走支援する。補助金申請や管理会計導入を支援し、経営改善を促進する。従業員の不安軽減や離職防止のため、労務相談や就業規則の見直しなど従来の事業者支援に含まれる人事施策を活用し、後継者育成プログラムや人材活用の整理を行い、雇用維持を支援する。

設定した理由：

承継はゴールではなくスタート。初期の試行錯誤期に伴走することで赤字転落や離職を防ぎ、売上成長と雇用維持につなげるため。

区分	KGI / KPI	対応する達成方針	具体的な取り組み内容
KGI	要支援企業の 50%が計画的に承継完了	達成方針 1・2	承継診断の実施、承継計画策定支援、第三者承継・M&A のマッチング支援を展開
KGI	承継後 2 年で売上 10%増・雇用維持率 90%	達成方針 3	承継後 24 か月間の伴走支援により、商品改良・販路開拓・労務相談を実施
KPI	承継診断 30 者（毎年度 6 者、5 年間累計 30 者）	達成方針 1	経営者の年齢・後継者有無を確認し、資産・人材・取引関係の棚卸しを行う
KPI	事業承継計画策定 20 者（毎年度 4 者、5 年間累計 20 者）	達成方針 1	承継計画テンプレートを活用し、金融機関・取引先・関係者との合意形成を支援
KPI	マッチング成立 10 件（毎年度 2 件、5 年間累計 10 件）	達成方針 2	後継者バンクや金融機関のマッチング支援制度を活用し、第三者承継を促進
KPI	後継者個別指導・伴走支援修了 15 人（毎年度 3 人、5 年間累計 15 人）	達成方針 3	経営指導員や専門家による個別指導・伴走支援を通じて後継者候補育成プログラムを修了

エ：デジタル化による人材不足対応

達成方針1：業務電子化・標準化支援

見積・受注・納品・請求などの基本業務をクラウド会計や電子請求書・電子契約により電子化し、現場業務記録をタブレットやスマホで入力できる仕組みを導入する。さらに書類の電子送付を推進して紙業務を削減し、少人数でも効率的に業務を回せる体制を支援する。

設定した理由：

小規模事業者は紙や手作業が多く、二重入力や記録漏れが人材不足を悪化させるため。電子化・標準化により少人数でも効率的に業務を回せる。

達成方針2：省力化ツール導入支援

キャッシュレス決済や予約管理システム、簡易クラウドによる在庫・顧客管理など、業種を問わず導入可能な省力化ツールの活用を支援する。補助金を活用して、タブレットや簡易POS、作業記録アプリなど小規模事業者でも導入しやすい機器を促進し、建設業やサービス業など現場作業の多い業種にも対応できる仕組みを整える。

設定した理由：

地域では小売業だけでなく建設業や内装業など多様な業種が人材不足に直面している。業種横断的に省力化ツールを導入することで、単純作業を減らし、人材を付加価値業務へ振り向けられる。補助金活用により導入コストを抑えられる。

達成方針3：データ活用と人材育成

売上データや顧客データを活用した販促（顧客属性別のDMやSNS発信）を支援し、外部専門家（ITコーディネータ等）の派遣を積極的に活用して、導入後の運用やデータ活用を伴走支援することで、事業者が自らデジタルツールを使いこなし、継続的に改善を行える体制づくりを支援する。

設定した理由：

ツール導入だけでは成果は出ない。専門家派遣による伴走支援を通じてデータ活用と人材育成を組み合わせることで、業種を問わず持続的な改善と経営の自走化につながる。

区分	KGI / KPI	対応する達成方針	具体的な取り組み内容
KGI	リードタイム 30%短縮(業務完了までの所要時間)	達成方針1・2	基本業務の電子化、取引書類電子送付、省力化ツール導入により業務効率化を推進
KGI	労働生産性 15%向上	達成方針1・2・3	電子化・省力化・データ活用を組み合わせ、少人数でも安定稼働できる体制を構築
KPI	業務記録電子化 20 者(毎年度 4 者、5 年間累計 20 者)	達成方針1	見積・受注・納品・請求などを電子化し、現場業務記録をタブレットやスマホで入力可能にする
KPI	取引書類電子送付導入 15 者(毎年度 3 者、5 年間累計 15 者)	達成方針1	電子請求書・電子契約を導入し、紙業務を削減して効率化を支援
KPI	対象小規模事業者(小売業・サービス業等)のうちキャッシュレス導入率 50%	達成方針2	キャッシュレス決済や予約管理システム、簡易クラウドによる在庫・顧客管理を導入支援
KPI	データ活用販促 10 件(毎年度 2 件、5 年間累計 10 件)	達成方針3	売上・顧客データを活用した販促を支援し、専門家派遣による伴走支援で人材育成を促進

オ：生活関連サービス維持（買い物弱者支援等）

達成方針1：移動販売・配達サービスの継続支援

地区内の小売業事業者数が減少する中で、移動販売や配達サービスを行う事業者が安定的に継続できるよう支援する。具体的には、販売ルートの定常化、利用者ニーズに応じた商品構成の工夫、行政や福祉機関との連携による利用者紹介などを後押しする。

設定した理由：

買い物弱者が増加する中、移動販売や配達サービスは生活インフラ維持に直結する。事業者が継続できる体制を整えることが地域の持続性確保につながる。

達成方針2：売上維持に資する取組の推進

移動販売・配達サービス事業者が安定した収益を確保できるよう、認知度アップを高める情報発信支援を行う。具体的には、チラシ広告の作成支援や地域情報誌への掲載支援、SNSを活用した広報などを後押しする。さらに、外部専門家（ITコーディネータや販促アドバイザー等）の活用により、効果的な販路開拓や情報発信の強化を支援する。商工会が関係機関と連携し、補助金や助成制度の活用を促進する。

設定した理由：

サービス提供を継続するためには収益性の確保が不可欠である。認知度向上と販路開拓を後押しすることで、事業者の継続率を高め、利用者へのサービス提供を安定化できる。

達成方針3：地域連携による生活サービス維持

自治会・福祉団体・行政と連携し、買い物支援と見守り活動を組み合わせた地域ネットワークを構築する。例えば、配達時の安否確認や、移動販売拠点での住民交流を促進することで、生活関連サービスとコミュニティ維持を両立させる。さらに、新発田市総合計画（Ⅱ健康・医療・福祉／高齢者福祉）に示されている「地域での暮らしを支える環境づくり／一人暮らし高齢者等の在宅生活を支援するとともに、地域による住民主体の支え合いの仕組みづくりを構築します。」とも連動させ、地域全体で高齢者の生活支援体制を強化する。

設定した理由：

生活関連サービスは単なる物販に留まらず、地域コミュニティ維持や転出抑制にも直結する。見守りや交流機能を組み合わせることで、住民満足度を高め、地域の持続性を確保できる。また、新発田市高齢者福祉の課題と連動させることで、買い物弱者支援と高齢者生活支援を一体的に推進できる。

区分	KGI / KPI	対応する達成方針	具体的な取り組み内容
KGI	移動販売・配達サービス事業者の継続率 80%	達成方針 1・2	移動販売・配達サービス事業者の継続支援と売上維持に資する取組を推進し、継続率を確保
KGI	利用者数 20%増	達成方針 1・2・3	継続支援・販路拡大・地域連携を組み合わせ、利用者増加と住民満足度向上を実現
KPI	移動販売・配達サービス事業者支援累計 10 事業者（新規参入含む）	達成方針 1	販売ルートの定常化、商品構成の工夫、行政・福祉機関との連携による利用者紹介を支援
KPI	売上維持に資する取組 20 件（毎年度 4 件、5 年間累計 20 件）	達成方針 2	チラシ広告・地域情報誌・SNS 活用など情報発信支援、専門家派遣による販路開拓を推進

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】

経営指導員等の巡回によるヒアリング調査を地域内 45 者に対して年 1 回実施。景況調査を通じて地域経済動向の分析を行うとともに、事業者が抱える課題や強化点を把握している。それにより、策定した事業計画の進捗確認や見直し検討などフォローアップ支援へスムーズに移行でき、相乗効果が生まれている。また、分析結果はホームページで公表している。

【課題】

現在の経済動向調査は、地区内会員事業所の一部である 45 者を対象としたヒアリング調査に限定されているため、地域全体の経済状況を的確に把握するには十分とは言えない。一方で、事業者各々が抱える課題や強化したい点については把握できており、事業計画の進捗確認やフォローアップ支援には一定の効果を発揮している。しかし、調査手法がヒアリング中心であり、RESAS 等の統計データやビッグデータを活用した広域的な経済動向や消費動向との比較・クロスチェックが未実施であるため、調査成果を個々の事業者支援や地域全体の戦略策定に十分に活かされていない点が課題である。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
①地域内景況調査（半期ごと）の実施、及び公表回数	HP 掲載	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②産業構造分析（RESAS 活用）の実施、及び公表回数	HP 掲載	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①地域内の経済動向調査

【目的】 地域内の経済動向及び事業者の現状と課題を把握するため

【調査対象】 地区内小規模事業者 45 者

【調査手法】 経営指導員等の巡回によるヒアリング

【調査回数】 年 2 回（半期ごと）

【調査項目】 売上額、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、今後強化したい点 等

②産業構造分析（RESAS 活用）

【目的】 地域全体の産業構造や経済循環を把握し、重点産業や課題を明確化することで、事業者支援や地域戦略策定に資するため

【調査対象】 地域全体の産業別構成、企業間取引、付加価値額、人口動態、消費購買力 等

【調査手法】 地域経済分析システム（RESAS）の「産業構造」「地域経済循環」「企業間取引」機能を活用し、特化係数・付加価値額・取引流入額等を抽出。必要に応じて国・県・市の統計資料や金融機関調査レポートも参照。近隣市町とのベンチマーク比較を実施。

【調査回数】 年 1 回

【調査項目】 産業別構成比、付加価値額、企業間取引額、地域経済循環（消費・投資・雇用）、人口推移・世帯数 等

(4) 調査結果の活用

①地域内の経済動向調査

【活用方法】 経営指導員が得られた情報を分析・整理し報告書にまとめ、小規模事業者の事業計画策定支援等における基礎資料として活用する。あわせてヒアリングした経営上の問題点、今後強化したい点等については、専門家と連携しながらフォローアップ支援を展開していく。

【提供方法】 年2回商工会ホームページに掲載し、事業者へ広く周知するとともに、巡回・窓口相談時に事業者へ提供する。

【効果等】 小規模事業者の課題や経営環境を把握し、経営分析や事業計画策定に向けた意識付けを行うことで、事業者の稼ぐ力の向上や経営の自走化を促進できる。また、個社の経営上の問題点等について職員相互に共有し、方策を協議・検討することで支援体制の強化が図れる。

②産業構造分析（RESAS 活用）

【活用方法】 分析結果を報告書にまとめ、重点産業を特定し、補助金申請支援・販路開拓・人材育成等の施策に集中投下する。行政への要望や商工会事業計画策定時の参考資料としても活用する。

【提供方法】 商工会ホームページに掲載し、事業者へ広く周知するとともに、巡回・窓口相談時に提供する。必要に応じて近隣商工会や関係機関とも共有する。

【効果等】 地域の「稼ぐ力」を可視化することで重点産業への集中支援が可能となり、事業者の稼ぐ力の向上や経営の自走化を促し、地域経済の活性化につながる。また、近隣市町との比較により広域的な課題や強みを把握でき、連携による支援体制強化が図れる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

外部環境の変化が激しい中、消費者ニーズの変化を捉え、事業を展開していくことが重要であるとともに事業者の発展に欠かせないことから、経営状況の分析・事業計画の策定・策定後のフォローアップを実施する個社に応じた需要動向調査を実施・収集・分析することで、経営改善と販路開拓・拡大への支援につなげている。

【課題】

地域や社会を取り巻く環境、消費者のニーズは日々変化しており、事業者は都度それらを的確に把握し、需要を見据えた経営の促進を行っていくことが必要であるが、その必要性と情報の集め方を理解している小規模事業者は未だに少ないのが現状である。そのため、経営状況の分析・事業計画の策定・策定後のフォローアップを実施する事業者のみならず、今後の経営に対して意欲の高い事業者並びに販路拡大の可能性が高い事業者を中心に、その個社に応じた需要動向調査による分析、販路開拓・拡大に向けた取組方法の提案を積極的に行い、事業者の稼ぐ力の向上や経営の自走化につなげていく必要がある。

(2) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①業界団体等調査による 支援事業者数	6者	12者	12者	12者	12者	12者
②個社対応型調査による 支援事業者数	1者	5者	5者	5者	5者	5者

(3) 事業内容

①業界団体等が実施した調査結果資料等からの収集・分析・提供

- 【目的】個社に応じた需要動向調査を行うことで、事業者個々の販路開拓・拡大につなげることを目的に実施する。
- 【対象者】経営状況の分析・事業計画策定実施予定事業者、事業計画を策定した事業者、経営に対して意欲の高い事業者、販路拡大の可能性が高い事業者等
- 【手法】業界団体等が実施した調査結果資料等から収集し、経営指導員が分析する。
- 【分析項目】個社が提供する商品・サービスに関連する消費者ニーズ等
(商品等のトレンド、売れ筋情報、購入時の選択基準、年代・男女別によるニーズ等)
- 【活用方法】分析結果並びにその分析結果を踏まえて販路開拓・拡大に向けた取組を提案し、経営状況の分析、事業計画の策定、策定後のフォローアップ支援につなげる。また、職員相互で分析結果等の内容について共有を行うことでスキルアップにつなげる。
- 【効果等】個社に応じた需要動向の調査を実施し、その調査結果をフィードバック並びに需要を見据えた販路開拓手段等について提案することで、事業計画の策定、策定した計画の見直し、さらにはビジネスチャンスへの「気づき」を与えることが期待できる。また、職員相互で分析結果の内容について共有を行うことで、支援体制の強化が図れるとともにスキルアップの効果が期待できる。

②経営指導員等による需要動向調査

- 【目的】商品・サービス等のブラッシュアップや新商品・サービスの開発を検討している小規模事業者について、消費者並びに取引先のニーズを把握し、既存商品の改善や新商品の開発、販路拡大につなげることを目的に実施する。
- 【対象者】既存の商品・サービスの改善を検討している事業者、新商品・サービスの開発を検討している事業者、販路拡大の可能性が高い事業者等。
- 【手法】既存顧客（消費者・取引先）に対して店頭や取引時にアンケート調査を実施し、最新のニーズを把握する。調査項目は事業者と経営指導員等との事前相談により決定し、必要に応じて外部専門家を活用して効果的な支援を行う。
- 【分析項目】顧客属性（居住地域、年齢、性別等）、店舗・接客・品揃え・サービスに対する評価、今後取り扱って欲しい新商品やサービスの要望、購入時の選択基準（価格、品質、ブランド、利便性など）。
- 【活用方法】調査結果は直接事業者にフィードバックし、既存商品の改善、新商品の開発、販路拡大に活用する。さらに、経営状況の分析や事業計画策定支援と連動させ、計画の実効性を高める。また、職員間で調査結果を共有し、支援体制の強化とスキルアップにつなげる。
- 【効果等】個社に応じた需要動向の調査を実施し、その調査結果をフィードバックすることで、事業計画の策定、策定した計画の見直し、さらにはビジネスチャンスへの「気づき」を与えることが期待できる。また、職員相互で分析結果の内容について共有を行うことで、支援体制の強化が図れるとともにスキルアップの効果が期待できる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営指導員の巡回や窓口相談を通じて、経営分析の必要性を周知している。その中で、意欲的に販路拡大等を目指す小規模事業者を中心に経営状況の分析を行い、事業計画の策定支援につなげている。実際には、専門家派遣による経営状況の分析を実施し、その後の専門家派遣で事業計画策定に結び付けている。また、商工会クラウド会計 MA1 を活用した経営指導員等による分析も行っており、財務データに基づく売上や利益率、資金繰りなどの把握を中心に経営課題を抽出し、事業計画策定やフォローアップ支援に活用している。

【課題】

経営分析の重要性については依然として認識が低く、金融相談や補助金申請時など必要に迫られた場面で初めて経営分析を行う事業者が多いのが実態である。財務データに基づく分析は一定程度実施できているものの、利益率改善など表面的な課題把握に留まるケースが多く、SWOT分析や傾聴と対話を通じた非財務面の体系的な分析はまだ弱い。本質的な課題の把握に十分に至っていないため、今後は専門家による高度な財務・非財務両面からの分析と、経営指導員による傾聴と対話による地域密着型の分析を組み合わせ、財務と非財務の両面から課題を抽出し、事業計画策定や販路拡大、資金繰り改善等につなげていく必要がある。また、巡回や窓口相談を介した掘り起こしを積極的に行い、経営分析の重要性を日常的に浸透させていくことも課題である。

(2) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①専門家派遣による 経営分析事業者数	2者	4者	4者	4者	4者	4者
②経営指導員による 経営分析事業者数	10者	12者	12者	12者	12者	12者

(3) 事業内容

①専門家との連携による経営状況の分析

【目的】 商工会職員では対応しきれない高度な専門的分析支援が発生した際、専門家を派遣し適切な支援を行う。

【対象者】 高度な専門的経営課題を抱える小規模事業者。

【手法】 新潟県商工会連合会のエキスパートバンク、にいがた産業創造機構のよろず支援拠点、中小企業庁のミラサポ等による専門家派遣制度を活用。

【分析項目】 ≪財務分析≫ 売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率、資金繰り 等
 ≪非財務分析≫ SWOT分析、外部環境の整理 等

【活用方法】 分析結果は事業者にはフィードバックし、事業計画策定に活用。また職員間で共有し、スキルアップにつなげる。

【効果等】 高度な経営課題に対して専門家を利用することで、課題解決と将来に向けた事業計画策定につながる。職員相互で分析結果を共有することで支援体制の強化とスキルアップ効果も期待できる。

②経営指導員による地域密着型の経営状況分析

【目的】 巡回・窓口相談を通じて事業者を掘り起こし、財務と非財務の両面から課題を把握し、事業計画策定へ導く。

【対象者】 販路拡大の可能性が高い、事業計画策定に意欲的な小規模事業者
 (年度ごとに12者程度を選定)。

【分析項目】 ≪財務分析≫ 収益性、生産性、安全性、成長性
 ≪非財務分析≫ 下記項目について、傾聴と対話を通じて、事業者の内部環境における強み・弱み、事業者を取巻く外部環境の脅威・機会を整理する。

区分	分析項目
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・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
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・商圏内人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析手法】 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」、商工会クラウド会計ソフト「MA1」等を活用し、経営指導員等が分析を行う。

【効果等】 定量面と定性面の両方から課題を抽出し、事業者に具体的に説明することで、自社の経営状況に対する気づきや今後の対応策の認識を促す。事業計画策定へのステップアップにつながるとともに、職員相互で分析結果を共有することで支援体制の強化とスキルアップ効果も期待できる。

(4) 分析結果の活用

① フィードバック・計画化

分析結果を当該事業者へフィードバックし、具体的な改善策を事業計画へ落とし込む。

② 内部共有・体制強化

分析内容を職員間で共有（データベース化等）し、支援手法の平準化と経営指導員等のスキル向上に活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

巡回・窓口相談を通じて事業計画策定の必要性について周知を図り、経営分析を行った事業者や計画策定に意欲の高い事業者を中心に支援を展開している。また、事業承継を課題とする小規模事業者に対しては、巡回や経営分析を通じて事業承継計画策定支援を実施している。さらに、商工会職員のみでは対応しきれない専門的課題が発生した場合には、専門家派遣制度を活用し、より実効性の高い事業計画書の策定に至っている。一方で、事業計画策定は金融相談や補助金申請のために止むなく作成されるケースが依然として多く、持続的な経営に役立てるという認識は十分に浸透していない。

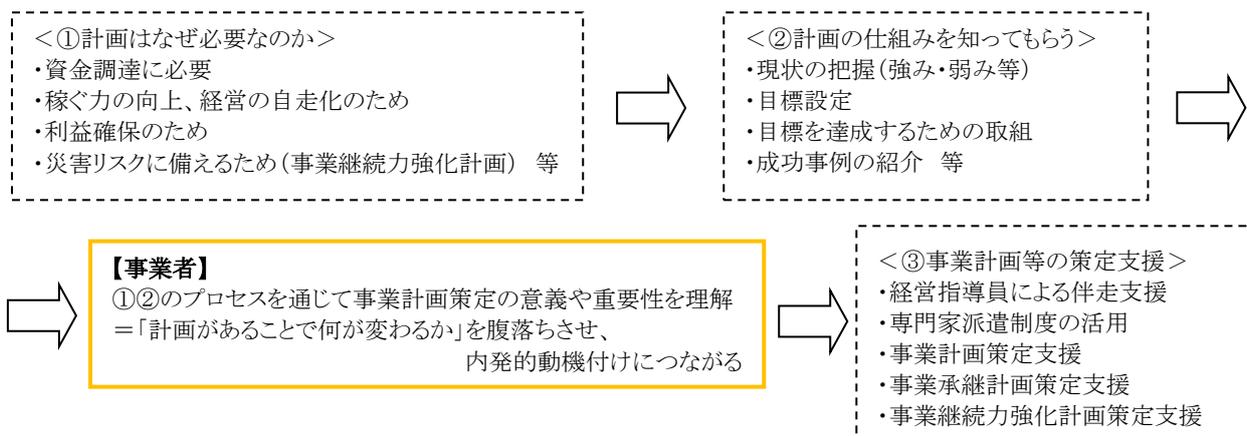
【課題】

小規模事業者にとって事業計画策定は、自らの意思で事業計画書・事業承継計画書を作成するのではなく、金融相談や補助金申請のために必要に迫られて作成するケースが未だに多いのが実態であり、持続的な経営に役立てるという意識は十分に浸透していない。策定した計画も実行に結び付かず、形式的に終わるケースが多い。創業や事業承継、新事業展開に関する計画策定支援は個別対応に留まっており、体系的な支援体制は未整備である。事業計画策定の意義や重要性を理解してもらうためには、巡回・窓口相談を通じた掘り起こしを強化するとともに、成功事例の紹介を交えながら内発的動機付けを促し、主体的に事業計画策定に取り組む環境づくりが求められる。

(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説明するだけでは、実質的な行動や意識変化につながりにくいのが現状である。一方で、策定した事業者からは「事業の現状が把握できた」「事業目標が明確になった」「達成のための取組が整理できた」といった効果が得られている。このため、策定事業者の成功事例を交えながら意義や重要性を理解していただき、策定に促す支援を地道に行っていくとともに、経営分析を行った事業者のうち、年間5割程度が事業計画を策定することを目標として支援を展開する。特に高齢の事業者に対しては巡回・窓口相談を通じて後継者不在等の課題を把握し、事業承継計画策定支援へとつなげる。商工会職員のみでは対応しきれない専門的課題が発生した場合には、専門家派遣制度を活用し、より実効性の高い事業計画策定を支援する。さらに、当地域は震度6弱の地震や洪水・津波の浸水想定区域を抱えるなど災害リスクが高い現状を踏まえ、事業継続力強化計画の策定支援にも取り組む。毎年度3件の策定を目標とし、5年間で累計15件程度の達成を目指すとともに、策定後は実行状況を年次で確認し、改善点を伴走支援する。

《成功事例を交えながら地道な意欲喚起を実行：気づき ⇒ 理解 ⇒ 事業計画の策定》



(3) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①巡回・窓口による対象者の掘り起こし	10者	15者	15者	15者	15者	15者
②事業計画策定事業者数 (既存事業者)	5者	8者	8者	8者	8者	8者
③創業計画策定事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
④事業承継計画 策定事業者数	3者	4者	4者	4者	4者	4者
⑤事業継続力強化計画 策定事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
伴走支援事業者数 (計画策定から実行・販路開 拓まで一貫支援)	12者	18者	18者	18者	18者	18者

(4) 事業内容

①巡回・窓口による対象者の掘り起こし

【目的】 小規模事業者の経営課題を把握し、事業計画策定・事業承継計画策定・事業継続力強化計画策定へとつなげる対象者を発掘する。

【対象者】 巡回・窓口相談を通じて経営課題を抱える事業者、事業承継課題を持つ事業者、事業継続力強化計画の策定を必要とする事業者。

【手法】 経営指導員等が巡回・窓口相談を通じて課題を把握し、計画策定の必要性を説明。成功事例を紹介し、事業者の内発的動機付けを促す。

【効果等】 事業計画策定等の意義・重要性を理解し、主体的な計画策定への着手を促す。

②事業計画策定支援（既存事業者）

【目的】 小規模事業者が経営課題を整理し、事業計画を策定することで、成り行き経営から脱却し、「稼ぐ力の向上」と「経営の自走化」を図る。

【支援対象】 経営分析を行った事業者の5割程度（年間8者）を設定し、事業計画策定に意欲を持つ小規模事業者。

【支援手法】経営指導員が巡回・窓口相談を通じて課題を把握し、傾聴と対話を通じて事業計画策定を伴走支援する。その際、「地域経済動向調査」「経営状況分析」「需要動向調査」の結果を活用し、課題の整理と計画への反映を行う。さらに、高度専門的な課題が生じた場合には、新潟県商工会連合会のエキスパートバンク、にいがた産業創造機構のよろず支援拠点、中小企業庁のミラサポ等の専門家派遣制度を活用し、精度の高い計画策定を支援する。

【効果等】事業計画策定により事業の方向性が明確化し、融資・補助金申請や販路開拓に結びつくとともに、計画に基づく行動開始率の向上を通じて「稼ぐ力の向上」と「経営の自走化」が実現される。

③創業計画策定支援（起業・創業者）

【目的】創業希望者や創業者の想いと強みを丁寧に引き出し、実現可能性の高い計画づくりを伴走型で支援することで、創業の成功可能性と事業の継続率を高め、地域経済の活性化を図る。

【支援対象】地区内の創業希望者及び創業者（概ね創業から1年以内を含む）。

【支援手法】商工会窓口での創業相談時に計画策定の必要性を説明し、経営指導員が伴走支援を行うとともに、にいがた産業創造機構、新潟県商工会連合会、新発田商工会議所等による創業セミナーや創業塾を周知・受講勧奨して計画の質を高め、必要に応じて専門家派遣制度を活用して税務・法務・マーケティング等の課題に対応し、さらに金融機関や自治体等と連携して資金調達や事業拠点の確保を支援する。

【効果等】創業計画策定により融資実行・補助金採択の成功可能性が高まり、販路開拓や受注機会創出につながる。結果として年間創業件数8～10件、5年生存率50%の維持を目指す。

④事業承継計画策定支援

【目的】高齢化が進む小規模事業者に対し、円滑な事業承継を実現し、地域事業の存続と雇用維持を図る。

【支援対象】事業承継課題を抱える事業者（後継者有・後継者不在双方）。

【支援手法】経営指導員が「事業承継ガイドライン」に基づき診断票を活用し、課題を抽出。後継者有の場合は経営資源の棚卸しを実施し、承継準備を支援。後継者不在の場合は新潟県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携し、第三者承継やM&Aを支援。税務・法務・労務など課題別に専門家派遣を活用し、計画策定から承継後の磨き上げまで伴走支援を行う。

【効果等】事業承継の早期着手により後継者育成や承継方法の選択肢拡大につながり、計画的な承継完了率の向上を実現する。さらに承継後2年間の伴走支援を通じて売上回復・利益改善・雇用維持を確保し、地域経済の持続性を高める。

⑤事業継続力強化計画策定支援

【目的】災害リスクの高い地域特性を踏まえ、事業継続力強化計画の策定を支援し、事業者のレジリエンス（事業継続力）を高める。

【支援対象】災害リスクを抱える小規模事業者。

【支援手法】経営指導員が事業者と対話し、災害リスクを踏まえた計画策定を伴走支援。策定後は年次で実行状況を確認し、改善点をフィードバック。

【効果等】災害や不測の事態に備えた計画策定により事業継続性を確保し、計画の実行率向上を通じて地域経済の安定に寄与。

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】

事業計画や事業承継計画を策定した小規模事業者に対しては、巡回訪問や窓口相談を通じて進捗状況の確認や課題整理を行い、必要に応じて計画の見直しや補助金申請支援を実施してきた。また、専門的で高度な課題に対しては専門家を派遣し、その後も連携した中で支援を行うことで、より一層効果を高めたフォローアップ体制を構築してきた。その結果、一定の効果は得られているものの、フォローアップの内容は事業計画の進捗確認に留まることが多く、売上や利益率、顧客数などの経営指標の把握や分析までは十分に実施できていない。

【課題】

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、計画的かつ継続的なフォローアップを実施できる体制の構築が求められている。現状では事業者によってフォローアップの頻度や密度に偏りがあり、支援の濃淡が異なるため、進捗状況に応じて柔軟に支援頻度を設定する仕組みが必要である。また、経営戦略・人材戦略・知的資産や知的財産、デジタル活用などに関する知識や活用状況を把握し、事業者の段階に応じた支援を組み込むことが不可欠である。さらに、計画通りに事業が進まない場合には、原因究明と改善策の提示を強化し、必要に応じて計画の見直しを行う仕組みを整備することが重要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての小規模事業者を対象に、計画的かつ継続的なフォローアップを行う。支援の基本方針は「経営の自走化」を重視し、経営者自身が課題や解決策を見出せるように促すことである。対話を通じた気づきの促進、経営者と従業員の協働による現場レベルでの当事者意識の醸成を通じて、計画の実行力を高め、持続的な経営につなげる。以上を踏まえ、支援に対する具体的な考え方は以下のとおりである。

- ・事業計画を策定した全事業者を支援対象として、進捗状況や課題に応じて訪問・相談の頻度を調整する。課題が多い事業者には集中的に支援を行い、順調な事業者には必要に応じた支援を行う。
- ・経営の自走化を意識し、伴走型支援でありながら支援者が一方的に解決策を示すのではなく、傾聴と対話を通じて事業者の考えを引き出すことで、複数の選択肢や視点を提示し、最終的な判断を事業者自身が行えるようにする。
- ・進捗が思わしくない場合には、目標やKPIの達成度を確認し、課題の原因を整理したうえで改善策を提示する。必要に応じて計画の見直しを行い、外部専門家や他地域の経営指導員の知見も取り入れる。
- ・経営戦略・人材戦略・知的資産や知的財産、デジタル活用などに関する知識や活用状況を把握し、事業者の段階に応じた支援を組み込む。例えば、財務の基礎理解から管理会計へのステップアップ、商標や著作権の活用、クラウド会計やSNSの導入支援などを行う。
- ・収集した情報は適切に管理し、職員間で共有することで支援体制を強化する。小さな成功体験を振り返ることで事業者の自信と継続意欲を高め、地域全体の「稼ぐ力」と持続的な経営につなげる。

(3) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ対象 事業者数	12者	18者	20者	22者	24者	26者
頻度（延回数）	120回	216回	240回	264回	288回	312回
売上増加事業者数	6者	9者	10者	11者	12者	13者
経常利益率 3%以上 増加事業者数	4者	6者	7者	8者	8者	9者

※フォローアップ対象事業者数は、伴走支援対象 18 者（事業計画策定から実行・販路開拓まで一貫支援）のうち一定数を翌年度以降も継続支援するため、毎年度 2 者ずつ増加させている。

※頻度（延回数）は、原則として毎月 1 回の巡回訪問を基本とし、事業者数×12 回で算出している。ただし、課題の多寡や事業者の申出等により、窓口相談を含めて臨機応変に調整する。

※売上増加事業者数はフォローアップ対象事業者数の 50%程度を目安とする。

※経常利益率 3%以上増加事業者数はフォローアップ対象事業者数の 35%程度を目安とする。

(4) 事業内容

①事業計画策定後のフォローアップ支援

【目的】策定した事業計画の着実な実行を支援するとともに、経済社会の変化や顧客ニーズの変化に対応した計画の見直しを図るため、定期的かつ継続的なフォローアップを実施する。

【対象者】事業計画（創業計画・事業承継計画・事業継続力強化計画を含む）を策定したすべての小規模事業者。

【手法】全職員で巡回訪問を基本とし、必要に応じて窓口相談も活用しながら進捗状況や売上・利益の推移を確認する。原則として毎月 1 回の巡回訪問を基本とするが、課題が多い事業者には訪問回数を増やして集中的に支援し、順調な事業者については 2 か月に 1 回程度とするなど柔軟に対応する。また、進捗状況が思わしくなく計画との間にズレが生じている場合や事業者の申出等がある場合には、訪問頻度を変更し、確認結果は朝礼・夕礼等で全職員に報告・共有する。なお、計画の見直しや高度な課題解決については経営指導員が中心となり、必要に応じて外部専門家派遣制度を活用する。

【効果等】毎月 1 回の巡回訪問を基本とした定期的なフォローアップにより、策定した計画の着実な実行を支援するとともに、経済社会や顧客ニーズの変化に迅速に対応した計画の見直しを可能とする。必要に応じて窓口相談も活用することで、全職員で取り組む支援体制の強化が図られ、課題に対しても改善が期待される。

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】

地域住民の高齢化や購買力の流出により、域内需要は減少傾向にある。これに対応するため、当会では地域資源を活用した商品や地域の特徴あるサービスについて、広告媒体を活用した情報発信支援を中心に取り組んできた。具体的には、地域情報誌の誌面や共同チラシによる情報発信支援を実施し、事業者の認知度向上や新規顧客獲得につなげている。また、IT や SNS を活用した販路開拓支援にも取り組み始めているが、情報発信に不慣れな事業者が多く、支援はまだ十分とは言えない状況である。ホームページ等作成ツール（無料のサイト作成サービスや SNS 投稿支援アプリなど）や活用事例を提示しながら支援を行っているものの、環境整備は途上にあり、今後さらなる強化が求められている。

【課題】

広告媒体を活用した情報発信支援は一定の成果を上げているものの、継続的に販促投資を行うことが難しい事業者も多く、情報発信の重要性を十分に認識できていないケースがある。結果として、販促活動が単発的になり、顧客獲得や売上拡大につながりにくい状況が見られる。実際に、小規模事業者持続化補助金等を活用して販路開拓に取り組んだ事業者もあるが、補助金事業終了後に継続的な広告宣伝投資ができず、事業機会を失っているケースが未だ多い。また、IT や SNS を活用した販路開拓支援については、取り組みが始まった段階にあるが、情報発信に不慣れた事業者が多く、活用が十分に進んでいない。高齢化や知識不足から苦手意識を持つ事業者も目立ち、DX 推進は停滞している。今後は、広告媒体を活用した情報発信支援を継続するとともに、SNS やホームページ等を活用した販路拡大支援を強化し、事業者が自ら販促活動を継続できるよう促すことが重要である。さらに、情報発信の成果を検証し、改善点を事業者へフィードバックする仕組みを整えることで、持続的な需要開拓につなげる必要がある。加えて、地区内の小売業事業所数の減少に伴い、高齢者を中心とした「買い物弱者」が増加している。これに対応するため、移動販売や配達サービスを展開する事業者が地域の生活を支える役割を担っているが、継続的な事業展開には販路拡大や情報発信力の強化が不可欠であり、こうした事業者に対する更なる後押しも求められている。

(2) 支援に対する方針

当会では、地域住民の高齢化や購買力の流出による域内需要減少という課題に対応するため、地域資源を活用した商品や地域の特徴あるサービスを提供する事業者を対象に、共同チラシや地域情報誌による広告媒体の活用支援、SNS やホームページ等のデジタルツール導入支援、さらに成果検証とフィードバックを通じて、事業者が自ら販促活動を継続できる体制づくりを促し、持続的な販路拡大と情報発信力の強化を図る。

・ 広告媒体の活用継続

商工会が企画・作成する共同チラシの発行や、地域情報誌（既存の媒体への掲載）を通じて、事業者の認知度向上を継続的に支援する。

・ デジタル販路拡大支援

SNS やホームページ等の作成・運用を支援し、事業者が自ら情報発信を継続できる体制を整える。無料のサイト作成サービスや SNS 投稿支援アプリ等を活用し、費用負担を抑えながら顧客接点を拡大する。

・ 伴走型支援と専門家活用

IT コーディネーターや販促アドバイザー等の専門家派遣を活用し、事業者の段階に応じた個別相談を実施する。情報発信に不慣れた事業者にも、具体的な事例やツールを提示しながら理解度を高める。

・ 成果検証とフィードバック

情報発信や販促活動の成果を定期的に検証し、改善点を事業者へフィードバックする仕組みを構築する。これにより、単発的な販促に終わらず、持続的な需要開拓につなげる。

<エリア・業種・対象者>

エリア：域内全域（特に需要減少が顕著な地域）

業 種：地域資源を活用した商品や地域の特徴あるサービスを提供する事業者（業種を問わず）

対象者：情報発信に不慣れだが販路拡大意欲を持つ小規模事業者、移動販売や配達サービス等で地域生活を支える事業者

(3) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①広告媒体等の活用による 販路開拓支援（BtoC・ BtoB）事業者数	30者	40者	40者	40者	40者	40者
売上高前年同時期増加率 3%達成事業者数	—	20者	20者	20者	20者	20者
5件以上顧客獲得（成約） 事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
うち3件以上新規顧客 獲得事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
②IT活用による販路開拓支 援（BtoC・BtoB）事業者数	3者	10者	10者	10者	10者	10者
売上高前年同時期増加率 3%達成事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
5件以上顧客獲得（成約） 事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
うち3件以上新規顧客獲 得事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

※①の現行値は掲載実績ベース、成果調査は現在実施中のため終了後実施予定

※②の現行値は支援事例がまだ少数（3者）であるものの、今後は拡大を見込み、令和8年度以
降は毎年度10者を目標として設定している。

(4) 事業内容

【総論目的】

地域資源を活用した商品や地域の特徴あるサービスを提供する小規模事業者に対し、広告媒体
とITツールの両面から情報発信力を強化することで、認知度向上・新規顧客獲得・売上増加を
促進し、持続的な需要創出と競争力強化を図る。

①広告媒体等の活用による販路開拓支援（BtoC・BtoB）

【課題】小規模事業者は広告宣伝費の負担が大きく、単独での情報発信が困難

【目的】地域資源を活用した商品や地域の特徴あるサービス等について、広告媒体等の活用
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
要の開拓につな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

地域資源を活用した商品を取り扱う事業者

地域の特徴あるサービスを提供している事業者

販路拡大を希望する事業者

移動販売や配達サービス等で地域生活を支える事業者

【手法】共同チラシの作成・配布（ポスティング等）による情報発信

⇒ 4者～8者程度を想定

地域情報誌の誌面を活用した情報発信

⇒ 32者～36者程度を想定

【成果検証とフィードバック】

掲載した事業者に対して、売上高の推移や新規顧客獲得数等の成果を定期的に確認・
検証し、広告内容や配布方法、ターゲット設定などの改善点をフィードバックするこ
とで、次回以降の取組方法や事業者へのフォローアップ支援へつなげていく。

【効果等】継続的に広告宣伝へ投資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、売上増加につな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で、情報発信への重要性を認識し、今後の販促活動への活発化が期待できる。

※想定している地域情報誌並びに地域情報誌を活用したポスティング

〈まるごと下越！〉

地域内はもとより、地域外となる旧新発田市、聖籠町、胎内市、新潟市北区、村上市へ計 54,000 部配布されている地域密着型の生活情報誌。新聞購読関係なく広く世帯に配布されるため、情報発信に効果的。

②IT 活用による販路開拓支援 (BtoC・BtoB)

【課題】小規模事業者は IT 活用への苦手意識が強く、ホームページや SNS を十分に活用できず、販路拡大の機会を逃している。

【目的】事業者の商品・サービスについて、ホームページや SNS 等のデジタルツールを活用し広く情報発信することで、事業者の情報発信力を高め、新規顧客獲得と販路拡大につなげることを目的に実施する。

【対象者】IT 活用に関心を持つ事業者
ホームページ未作成事業者
SNS 活用に不慣れな事業者
移動販売や配達サービス等で地域生活を支える事業者

【手法】全国商工会連合会が提供する無料ホームページ作成サービス「Goop」の活用支援
Instagram・Facebook 等 SNS の基本的な導入・運用支援
経営指導員等による伴走型支援
必要に応じた IT 専門家派遣による高度な運用支援

※活用を促す際には、利活用例を示すとともに自社の具体的なイメージ資料を作成・提供し、IT 活用に苦手意識を持つ事業者でも、費用をかけずに簡単にホームページ等が作れることを認識してもらう。

【成果検証とフィードバック】

ホームページのアクセス数、SNS フォロワー数、問い合わせ件数、来店・成約数などを定期的に確認・検証し、改善が必要な部分は更新等の支援を行う。具体的には、情報発信内容や運用方法、ターゲット設定などの改善点を提示し、次回以降の取組方法や事業者自身の IT 活用力向上につなげる。さらに、BtoC (対消費者) と BtoB (対企業) では PR 面での視点が異なるため、専門家の助言を活用し、より効果的な販路拡大支援を展開する。

【効果等】デジタルツールを活用することで、認知度の向上、潜在顧客の発掘、新規顧客の獲得、売上拡大が期待できる。また、不慣れな事業者も商工会の支援をきっかけに IT 活用へ踏み出し、持続的な販路拡大につながる。

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】

毎年度、商工会正副会長、新発田市商工振興課長、法定経営指導員、外部有識者（新発田信用金庫支店長）を交えた事業評価委員会を開催し、事業の進捗状況や成果を確認している。評価結果は理事会及び総会へ報告し、事業方針に反映している。

【課題】

事業評価委員会は毎年度開催し、理事会・総会への報告を通じて事業方針に反映してきた。しかし、支援事業所の売上高、売上増加率、顧客獲得数、新規顧客獲得数などの数値は拾っていたものの、これらを KPI・KGI を用いた定量的評価として体系的に整理・分析する仕組みが十分ではなく、評価指標の活用が限定的であった。また、年度途中の進捗確認や中間評価が弱く、結果を年度末にまとめるだけに留まる傾向があり、PDCA サイクルは形式的には回っているものの、より効果的に機能させるための仕組みが不十分である。さらに、評価結果の公表は理事会・総会に留まり、ホームページ等での公開が行われていないため、地域の小規模事業者が常時閲覧できる仕組みが不十分であり、透明性や説明責任の観点から改善が求められる。加えて、地域の産業ビジョンや外部環境変化（DX 推進、物価変動、インボイス制度等）を踏まえた柔軟な見直し体制も必要である。

(2) 事業内容

① 定量的把握

- ・各達成方針で設定した KPI（事業計画策定件数、創業計画策定件数、承継計画策定件数、事業継続力強化計画策定件数、伴走支援件数、承継診断件数等）を基礎指標とする。
- ・加えて、支援事業所の売上高、売上増加率、顧客獲得数、新規顧客獲得数を「波及効果指標」として設定し、事業成果の定量的把握を補完する。
- ・KPI（事業計画策定件数、創業計画策定件数、承継計画策定件数、事業継続力強化計画策定件数、伴走支援件数、承継診断件数等）や支援事業所の売上高、売上増加率、顧客獲得数、新規顧客獲得数の実績値は、エクセル等のツールを活用して集計・一元化し、職員全員が容易に共有・把握できる体制を整える。

② 評価手法

- ・商工会正副会長、新発田市商工振興課長、法定経営指導員、外部有識者（金融機関支店長）をメンバーとした「事業評価委員会」を毎年 1 回 3 月に開催し、経営発達支援事業についての評価・見直し案を検討する。
- ・見直しを検討するにあたり、評価は数値化（5 段階評価）と改善提案方式を組み合わせ、定量評価と定性評価を併用して検討し、次年度支援計画に反映させる。

③ 評価・見直しの頻度

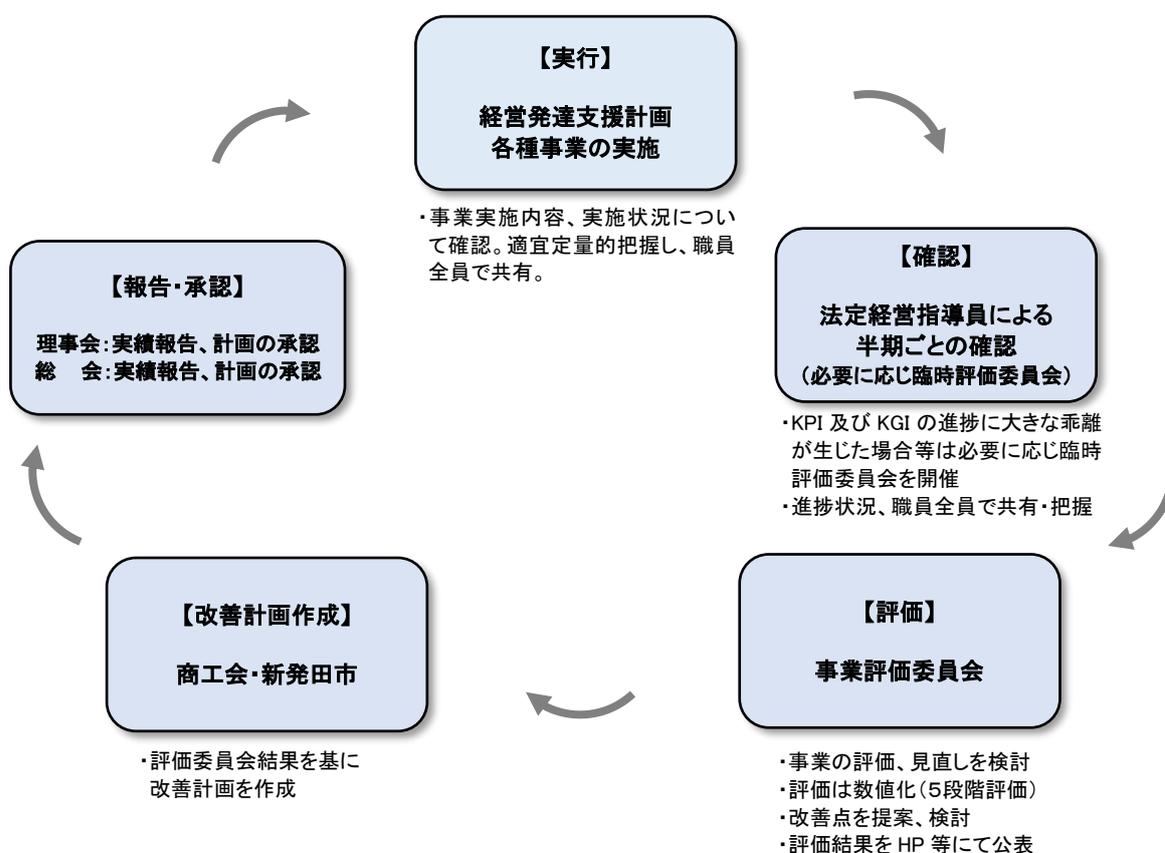
- ・毎年 1 回以上の総合評価を行う。
- ・法定経営指導員が半期ごとに進捗状況を確認し、KPI 及び KGI の進捗に大きな乖離が生じた場合や、計画で定めた重点分野（小規模事業者の「稼ぐ力の向上」及び「経営の自走化」、起業・創業、事業承継・M&A 支援、デジタル化による人材不足対応等）について議論が必要と判断される場合は、臨時評価委員会を開催し柔軟に対応する。
- ・評価結果は理事会・総会に報告し承認を得た上で、次年度の事業に反映させる。
- ・目標達成に向け、評価や見直しについて PDCA サイクルを適切に機能させる。

④結果の公表方法

- ・評価結果は理事会・総会に報告し承認を得た上で、当会ホームページに掲載するとともに、事務所に常時備え付け、地域の小規模事業者が常時閲覧可能な状態を確保する。
- ・必要に応じて近隣商工会や関係機関とも共有し、改善策を協働で検討する。

⑤PDCA サイクルの徹底

上記①～④の取り組みを通じて、経営発達支援事業における PDCA サイクルを継続的かつ効果的に機能させる。以下の図は、実行から評価・改善、改善計画の作成、理事会・総会での承認までの流れを示したものであり、事業の進捗管理と改善体制を視覚的に整理したものである。



10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営指導員は、新潟県商工会連合会や関係機関が開催する研修会への参加や、専門家派遣への帯同を通じて支援力の向上に努めている。こうした取り組みは一定の成果を上げているが、経営支援員等については、経営指導員ほど体系的な研修機会がなく、支援スキルの習得が個人の経験に依存する傾向がある。さらに、研修で得た知識やノウハウは口頭での共有に留まり、組織として蓄積・形式知化する仕組みは十分に整備されていない。加えて、事業者からの相談内容は高度化・専門化しており、DX 対応や課題設定力、SNS 活用や販路拡大など情報発信に関する知識習得も遅れているのが現状である。

【課題】

経営指導員だけでなく経営支援員等も含めた全職員の資質向上を体系的に進める必要がある。特に、研修機会の不足や個人経験への依存を解消し、支援スキルを組織として蓄積・形式知化する仕組みを整備することが求められる。さらに、事業者からの相談内容が高度化・専門化していることを踏まえ、DX 対応や情報発信（SNS 活用や販路拡大など）といった新たな支援領域に関する知識習得を強化し、小規模事業者が「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねられるような支援を提供することが課題である。加えて、支援ノウハウを個人に留めず、OJT や事例共有の仕組みを通じて組織全体で共有し、チームとして一貫性のある支援体制を構築することが必要である。

(2) 事業内容

【目的】

経営指導員・経営支援員等も含めた全職員の支援能力を体系的に高めるため、現状で不足している能力である DX 対応力や課題設定力等を補うべく、以下の事業（外部研修や専門家派遣同行等）を計画的に活用する。あわせて、ノウハウ共有と OJT を通じて組織力を強化し、小規模事業者が「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み、自ら考えるプロセスを支援することで、経営リテラシー向上に寄与する。

①外部研修・専門家派遣同行の計画的活用

新潟県商工会連合会や関係機関が開催する研修の受講に加え、専門家派遣への同行を通じて、支援スキルを計画的かつ段階的に習得する。

- ・経営支援能力向上セミナー

基礎から応用まで幅広い支援スキルを習得する。

- ・DX 推進セミナー

クラウド会計、電子申請、EC サイト、SNS 活用など、事業者の内向き（業務効率化）・外向き（販路拡大）双方の支援力を強化する。

- ・課題設定力研修

事業者が自ら課題を認識・設定できるよう促す支援手法を学ぶ。

- ・コミュニケーション研修

傾聴力・対話力を高め、信頼醸成と課題深掘りを実践する。

- ・専門家派遣時の同行

専門家派遣事業を実施する際には、経営指導員または経営支援員等が同行し、専門家のアドバイス手法を間近で体験することで、実地研修として支援ノウハウの習得及び支援能力の向上を図る。

②OJT 制度の導入

経験豊富な経営指導員と経営支援員等がチームを組み、巡回指導や窓口相談に対応することで実践型 OJT を行う。OJT 後には振り返りを行い、成功事例・失敗事例を整理してナレッジベース（事例集＋担当者の気づき）に反映する。特に新人職員にはペア支援を実施し、現場での学びを共有・蓄積する。

③ノウハウ共有の仕組み

支援事例をデータベース化し、業種・課題・支援内容・成果等で分類して職員全員が閲覧できるようにする。さらに、定期的に事例共有セッションを設け、成功事例や失敗事例を分析し改善策を組織で共有することで、経験を形式知化し再現性を高める。あわせて、支援手順については既存の研修資料や事例を基に整理し、必要に応じてチェックリスト等の形で共有することで、誰でも一定水準以上の対応ができる体制を構築する。

④経営リテラシー向上への寄与

研修や OJT を通じて、小規模事業者が「小さな成功体験」を積み重ねられるよう支援し、財務・人材・知財・デジタル活用などの分野において、学習から実践、そして定着へと至るプロセスを伴走型で支援することで、最終的には事業者自身が自ら考え行動できる自走化を促す。

(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12月現在)															
(1) 実施体制 (商工会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)																		
しばた商工会																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th><本所></th> <th><加治川支所></th> <th><紫雲寺支所></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>事務局長 1名</td> <td></td> <td>事務局次長 1名</td> </tr> <tr> <td>経営指導員 1名</td> <td>法定経営指導員 1名</td> <td>経営指導員 1名</td> </tr> <tr> <td>経営支援員 3名</td> <td>経営支援員 1名</td> <td>経営支援員 2名</td> </tr> <tr> <td>記帳指導員 1名</td> <td>臨時職員 1名</td> <td>記帳指導員 1名</td> </tr> </tbody> </table>	<本所>	<加治川支所>	<紫雲寺支所>	事務局長 1名		事務局次長 1名	経営指導員 1名	法定経営指導員 1名	経営指導員 1名	経営支援員 3名	経営支援員 1名	経営支援員 2名	記帳指導員 1名	臨時職員 1名	記帳指導員 1名		連携 連絡調整	新発田市 商工振興課
<本所>	<加治川支所>	<紫雲寺支所>																
事務局長 1名		事務局次長 1名																
経営指導員 1名	法定経営指導員 1名	経営指導員 1名																
経営支援員 3名	経営支援員 1名	経営支援員 2名																
記帳指導員 1名	臨時職員 1名	記帳指導員 1名																
			連携	新潟県														

①新潟県及び新発田市との連携体制

- ・当会、新発田市商工振興課が連携し、地域の実情を踏まえた重点課題を設定するとともに、本支援計画での支援方針を決定するため、随時担当者間で連絡を密に取り協議し、必要に応じて改善・見直しを行う。
- ・また、新潟県の「新潟県総合計画」及び「にいがた産業ビジョン」記載の重要課題についても反映した支援計画とする。

②商工会の経営発達支援事業実施に係る体制

- ・法定経営指導員1名と経営指導員2名を中心に、全職員で巡回指導や窓口相談を行い、事業計画の策定支援からフォローアップまで一体的に対応する。進捗状況や売上・利益の推移を定期的に確認し、課題が多い事業者には訪問回数を増やすなど柔軟に対応する。確認結果は朝礼・夕礼等で全職員に共有し、必要に応じて外部専門家派遣制度を活用することで、誰でも一定水準以上の支援ができる体制を構築する。

③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

- ・法定経営指導員1名、経営指導員2名を中心に、全職員で実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。特に法定経営指導員は半期ごとに進捗状況を確認し、KPI及びKGIの進捗と照らし合わせて乖離が生じていないか確認する。必要に応じて臨時評価委員会を開催し、柔軟に見直しを行う。
- ・上記で把握・検証した実施状況について、毎年3月に開催する評価委員会で評価・見直し改善案を検討し、次年度の支援内容に反映する。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していく。

④経営指導員等の資質向上に係る体制

- ・新潟県商工会連合会や関係機関が開催する研修を積極的に受講するとともに、専門家派遣時同行し支援ノウハウを習得する。経験の浅い職員は経験豊富な職員とペアで巡回・振り返りを行い、支援スキルの共有を図る。

(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：難波 英明

■連絡先：しばた商工会加治川支所 TEL:0254-33-3931

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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

③広域経営指導員の可否

申請書に記載の経営指導員・難波 英明は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

①しばた商工会（本所） 経営支援室

〒959-2323 新潟県新発田市乙次475番地3

TEL：0254-22-3925 / FAX：0254-23-5491

E-mail：shibata@shinsyoren.or.jp

加治川支所 経営支援室

〒959-2415 新潟県新発田市住田510番地

TEL：0254-33-3931 / FAX：0254-33-3932

E-mail：kajikawa@shinsyoren.or.jp

紫雲寺支所 経営支援室

〒957-0204 新潟県新発田市稻荷岡 2371 番地

TEL：0254-41-2319 / FAX：0254-41-2044

E-mail：shiunso@shinsyoren.or.jp

②新発田市 商工振興課

〒957-8686 新潟県新発田市中央町3丁目3番3号 庁舎6階

TEL：0254-28-9650 / FAX：0254-28-9670

E-mail：shoukou@city.shibata.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	4,995	4,995	4,995	4,995	4,995
経営状況分析支援 (専門家派遣費)	140	140	140	140	140
事業計画策定支援 (専門家派遣費)	560	560	560	560	560
事業計画策定後支援 (専門家派遣費)	280	280	280	280	280
新たな需要開拓支援 (広告媒体等による支援費)	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
事業の評価・見直し (事業評価委員会費)	15	15	15	15	15

(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					
	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
【調達資金合計】	4,995	4,995	4,995	4,995	4,995
・伴走型補助金	4,490	4,490	4,490	4,490	4,490
・市補助金	15	15	15	15	15
・無料の専門家派遣利用分 ※新潟県商工会連合会のエキスパートバンク、にいがた産業創造機構のよろず支援拠点、中小企業庁 のミラサポ等の専門家派遣制度等	490	490	490	490	490

(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。

