

経営発達支援計画の概要

実施者名	五泉商工会議所（法人番号 9110005004002） 五泉市（地方公団体コード 152188）
実施期間	令和8年4月1日～ 令和13年3月31日（5年間）
目標	<p>【人口減少下における「創業者の定着」と「稼ぐ力の強化」】</p> <p>①. 創業・定着支援（守りの支援）：若手創業者に対し、AIツールを活用した財務分析を行い、創業5年以内の廃業を防ぎ地域産業の担い手として定着させる。</p> <p>②. 「五泉ブランド」による販路開拓（攻めの支援）：地域資源を「五泉の衣食住」として再定義し、首都圏および近隣県へのアプローチにより、地域外からの外貨獲得を目指す。</p> <p>③. 「雁行型（がんこうがた）」モデルによる持続可能な販路開拓支援を確立。意欲と実力のあるトップランナーを育成する。</p> <p>④. 事業者の自走化：対話を通じて経営者の「気づき」を促し、自ら計画を策定・実行できる自立型経営者を育成する</p>
事業内容	<p>3. 地域の経済動向の調査等に関すること 日商 LOBO 調査、独自の景況調査、RESAS を活用し、地域の経済構造や景況動向を把握する。調査結果は会報等で公表し、事業者の経営判断や行政への政策提言のエビデンスとして活用する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 「GOSEN KNIT Fes」来場者へのアンケートや展示会バイヤー評価を通じてニーズを収集する。その結果をマーケットインに基づく商品開発や販路開拓支援に活用する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 窓口・巡回相談を通じて、AI ツールを活用した財務分析と SWOT 分析をセットで実施する。事業者の強みと弱みを可視化し、経営者が自社の現状を客観的に把握できるよう「気づき」を与える支援を行う。</p> <p>6. 事業計画の策定支援に関すること 分析結果に基づき、経営改善や売上向上に向けた事業計画の策定を支援する。特に創業5年以内の若手事業者に対しては、持続可能なビジネスモデルの構築を重点的に指導し、計画の実行可能性を高める。</p> <p>7. 事業計画の実施支援に関すること 計画策定後の事業者を対象に、定期的（2か月に1回以上）な伴走型支援を実施する。進捗状況をモニタリングし、計画と実績の乖離が生じた場合には、要因分析と対策の立案を共に行い、計画の完遂を支援する。</p> <p>8. 需要の開拓支援に関すること 「五泉ニット」をはじめとする地域資源を活かした販路開拓を支援する。首都圏等の展示会出展支援、デジタルツールを活用した情報発信、バイヤーとのマッチング機会の提供により、地域外からの外貨獲得を促進する。</p>
連絡先	<p>五泉商工会議所 経営支援課（中小企業相談所） 〒959-1821 新潟県五泉市赤海845番地1 TEL：0250-43-5551</p> <p>五泉市商工観光課（五泉市役所内） 〒959-1825 新潟県五泉市太田 1094 番地 1 TEL：0250-43-3911</p>

(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
【地勢と歴史】
五泉市は新潟県のほぼ中央、県都新潟市の南東に位置し、東は菅名岳などの山々が連なり、西は越後平野に続く平坦地が広がっている。阿賀野川と早出川が市内を貫流し、その清流と肥沃な大地に恵まれ、古くから農業と繊維産業で栄えてきた。「五つの泉が湧く」という地名の由来通り、良質な水資源が豊富である。
歴史的には、江戸時代から絹織物の産地として知られ、京都の丹後、滋賀の長浜と並ぶ「日本三大白生地産地」として全国的な名声を博した。戦後はその技術基盤を活かしてニット産業へ転換し、高度経済成長期には「ニットバブル」と呼ばれる隆盛を極めた。平成18年（2006年）には旧五泉市と村松町が合併し、現在の五泉市が誕生した。
【交通アクセス】
市内には磐越自動車道の「五泉PA」があり、いずれ「五泉PAスマートIC」が整備される予定である。新潟中央ICまで約20分と県都へのアクセスが良好となることが期待されている。公共交通機関としてはJR磐越西線が通り、新潟駅から五泉駅までは約40分で結ばれている。国道290号などの幹線道路も整備されており、新潟市への通勤圏としても機能している。
【地場産業】
基幹産業は繊維工業（ニット）と農業である。
<ul style="list-style-type: none">● 繊維産業： ニット製品の出荷額は全国トップクラスを誇り、染色から縫製までの一貫生産体制を持つ産地として知られる。近年はOEM生産からの脱却を目指し、産地ブランド「GOSEN KNIT」を展開している。● 農業： 里芋の「帛乙女（きぬおとめ）」やレンコンの「五泉美人」などのブランド野菜に加え、チューリップや牡丹などの花き栽培も盛んであり、「花のまち」としての知名度も高い。

- 観光：「五泉四華（ごせんよんか）」と呼ばれる花の名所や、美肌の湯として知られる「咲花温泉」を有し、季節に応じた観光客を集めている。

【人口推移】

令和2年国勢調査によると、総人口は47,625人で、前回調査（平成27年）と比較して3,779人（7.4%）減少した。少子高齢化が進行しており、生産年齢人口の減少が地域経済の課題となっている。世帯数は微減にとどまっているが、1世帯当たり人員は減少しており、核家族化や単身世帯の増加が見られる。

表1：五泉市の人口・世帯数の推移

(単位：人、世帯)

区分	令和2年 (2020年)	平成27年 (2015年)	増減数	増減率
総人口	47,625	51,404	▲ 3,779	▲ 7.4%
うち男性	22,890	24,808	▲ 1,918	▲ 7.7%
うち女性	24,735	26,596	▲ 1,861	▲ 7.0%
世帯数	16,864	17,026	▲ 162	▲ 1.0%
1世帯当たり人員	2.82	3.02	▲ 0.20	-

(出典：総務省「国勢調査」)

表2：年齢別人口構成の推移

(単位：人)

年齢区分	令和2年 (2020年)	構成比	平成27年 (2015年)	構成比	増減数
年少人口 (0～14歳)	5,057	10.6%	5,980	11.6%	▲ 923
生産年齢人口 (15～64歳)	25,027	52.6%	28,348	55.2%	▲ 3,321

老年人口 (65歳以上)	17,541	36.8%	17,076	33.2%	+ 465
-----------------	--------	-------	--------	-------	-------

(出典：総務省「国勢調査」)

【事業者数と従業者数の推移】

経済センサスの最新データ（令和3年）によると、五泉市の全産業の事業所数は1,889事業所、従業者数は17,173人となっている。平成26年からの推移を見ると、事業所数は約12.6%減少しており、特に小売業や生活関連サービス業での減少が目立つ。一方で、医療・福祉分野は高齢化の進展に伴い従業者数が増加傾向にある。

表3：産業別事業所数・従業者数の推移

(単位：所、人)

産業大分類	令和3年 (202(1))		平成28年 (2016)		平成26年 (201(4))	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
全産業	1,889	17,373	1,999	18,172	2,162	19,002
A 農業・林業	22	185	18	152	23	179
B 漁業	-	-	-	-	-	-
C 鉱業・採石業・砂利採取業	2	14	2	17	2	18
D 建設業	215	1,286	222	1,327	237	1,421
E 製造業	252	4,215	277	4,778	316	5,321
F 電気・ガス・熱供給・水道業	1	8	2	21	2	15
G 情報通信業	4	29	4	21	5	29
H 運輸業、郵便業	43	682	41	638	44	679

I 卸売業・小売業	468	2,756	519	3,113	557	3,313
J 金融業・保険業	15	196	16	212	19	236
K 不動産業、物品賃貸業	53	136	54	145	56	138
L 学術研究、専門・技術サービス業	54	221	53	218	57	237
M 宿泊業・飲食サービス業	215	983	240	1,173	258	1,190
N 生活関連サービス業、娯楽業	158	457	175	511	194	609
O 教育、学習支援業	61	370	58	322	67	363
P 医療、福祉	139	3,696	137	3,382	134	3,127
Q 複合サービス事業	13	197	13	217	13	220
R サービス業（他に分類されないもの）	168	1,733	168	1,925	178	1,907
S 公務（他に分類されるものを除く）	6	209	-	-	-	-

（出典：総務省「経済センサス」各年調査結果より作成。※H28、R3は活動調査、H26は基礎調査）

【五泉市の産業概略】

本市の産業構造は、製造業、特に「繊維工業（ニット）」のウェイトが高い「ものづくりのまち」である。製造業の事業所数・従業者数は減少傾向にあるものの、依然として地域経済の中核を担っている。近年は海外生産シフトの影響を受け、OEM生産から自社ブランド「GOSEN KNIT」への転換や、工場見学イベント「GOSEN KNIT Fes」を通じた産業観光への取り組みが進んでいる。

商業・サービス業については、人口減少に伴い既存商店街の衰退が見られる一方、ニット産業全盛期に育まれた豊かな外食・出前文化は健在である。コロナ禍以降は、市の充実した創業支援策（家

賃補助等)を背景に、30~40代の若手経営者によるイタリア料理店やカフェ、リラクゼーション業などの新規創業が増加傾向にあり、新たな地域の担い手として期待されている。

農業においては、肥沃な土壌を活かした里芋、レンコン、花き栽培が盛んであり、これら地域資源を活用した6次産業化や観光連携のポテンシャルを有している。

五泉商工会議所 業種別会員数の推移一覧表 (5 年推移)

(単位：事業所)

業種(部会)	R2年度末	R3年度末	R4年度末	R5年度末	R6年度末	直近5年間の増減数	備考(R6年度構成比)
小売商業	171	165	172	171	166	▲ 5	17.2%
卸売商業	32	32	32	30	29	▲ 3	3.0%
工業(製造業)	130	127	124	122	118	▲ 12	12.3%
建設業	213	213	220	218	216	+ 3	22.4%
観光・飲食業	100	109	111	110	104	+ 4	10.8%
サービス業	196	201	204	204	209	+ 13	21.7%
金融業	6	6	5	5	5	▲ 1	0.5%
運輸・通信業	16	15	20	19	19	+ 3	2.0%
その他諸業	95	96	95	95	97	+ 2	10.1%
合計	959	964	983	974	963	+ 4	100.0%

(※出典：当所「会員数推移表」より作成)

【全体傾向：コロナ禍での増加と直近の減少】

五泉商工会議所の会員数は、令和2年度末(959)から令和4年度末(983)にかけて一時的に増加傾向を示した。これは、コロナ禍における「小規模事業者持続化補助金」や「五泉市独自の支援金」等の申請支援を通じ、これまで接点の薄かった小規模事業者の新規加入が進んだことによるものである。しかし、支援事業の一巡や経営者の高齢化に伴う廃業の影響により、令和5年度以降は微減に転じており、直近5年間全体では+4事業所の横ばい(微増)となっている。この推移は、一時的な「制度依存型」の会員増から、真に経営支援を必要とする層の定着を図る「質的転換期」にあることを示している。

【業種別の特徴：製造業の縮小と産業構造のサービス化】

1. 工業（製造業）の顕著な減少 地域の基幹産業である「工業（製造業）」は、5年間で12事業所（▲9.2%）減少し、一貫した右肩下がりとなっている。これはニット関連企業の海外シフトや後継者不在による廃業が主因であり、伝統的な「モノづくりのまち」としての産業基盤が揺らぎつつあることを示唆している。

2. サービス業の力強い伸長 対照的に、「サービス業」は5年間で13事業所（+6.6%）増加し、構成比でも21.7%と建設業に肉薄する規模へ成長している。内訳を見ると、理美容や専門サービス等の「個人向けサービス」が増加しており、初期投資の少ないスモールビジネスでの創業が活発化している現状が浮き彫りとなっている。

3. 建設・観光飲食業の堅調推移 「建設業」や「観光・飲食業」は、5年前と比較して会員数が増加している。これは、コロナ禍の支援策を契機に組織化が進んだことに加え、若手による新規開業（カフェ、リノベーション事業等）が一定数生まれていることが寄与していると考えられる。

【今後の対策：ハイブリッド型支援の深化】

以上の5か年データ分析から、本計画で掲げる「ハイブリッド型支援」の重要性がより鮮明となった。

- 減少する製造業（工業部会）に対して：「守りの支援」として事業承継や生産性向上（DX）による既存事業の維持を図るとともに、OEM脱却を目指す企業への「攻めの支援（自社ブランド化・販路開拓）」を集中投下する。
- 増加するサービス業（創業層）に対して：増加傾向にある若手創業者等は、経営基盤が未成熟なケースが多い。これら事業者に対し、「創業・定着支援（財務分析・計画策定）」を徹底することで、一時的な開業ブームに終わらせず、地域経済の新たな担い手として確実に定着させる。

この「新陳代謝」と「構造転換」を同時に支えることこそが、今後5年間の当所に求められる最大の役割である。

② 課題

【構造的な需要のミスマッチと機会損失（観光×食）】

本市には「咲花温泉」や「五泉四華（ごせんよんか）」といった強力な観光資源があり、季節ごとに一定の交流人口を獲得している。しかし、来訪者が購入できる「五泉ならではの土産品（加工食品等）」が圧倒的に不足しており、観光消費を地域内に落とし込めない「通過型観光」による深刻な機会損失が生じている。

一方で、飲食業等においては若手創業者による魅力的なメニュー開発が進んでいるものの、これらを日持ちのする「商品（土産）」へ転換し、外貨獲得につなげるノウハウや製造体制が整っていないことが、地域経済の好循環を阻む最大のボトルネックとなっている。

【創業者の経営基盤の脆弱性と定着の課題】

市の創業支援策（家賃補助等）を背景に、30～40代の若手による新規開業が増加傾向にあり、商店街の新陳代謝が進む兆しが見える。しかし、これら創業者の多くは「技術（料理・施術等）」には長けているものの、財務管理やマーケティング等の「経営リテラシー」が不足しており、経営基盤が脆弱である。

人口減少により地域内市場が縮小する中、創業後の適切な予実管理や販促支援が行われない場合、数年以内に廃業に至るリスクが高く、「創業数の増加」を「地域産業の定着」に結び付けられていないことが課題である。

【既存産業（ニット・製造業）の転換期における販路開拓力不足】

基幹産業であるニット業等は、OEM依存からの脱却を目指し自社ブランド化を進めているが、首都圏等の域外市場へ訴求するための「見せ方（ブランディング）」や「商談力」が不足している。

かつて当所が実施した「地域一斉型の特産品開発」では、意欲の温度差により事業が継続しなかった反省を踏まえ、意欲ある「個社（トップランナー）」を集中支援し、その成功モデルを波及させる「牽引型の支援体制」の構築が急務となっている。

【支援リソースの限界と選択集中】

当所の経営指導員数は3名と限られており、全事業者に一律の支援を行うことは物理的に困難である。そのため、支援対象を「創業・定着期（守り）」と「成長・飛躍期（攻め）」に明確に区分し、時期や手法を最適化する効率的な支援スキームの確立が組織的な課題となっている。

③ 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

商工会議所の役割（概略） 当所は、五泉市の総合経済団体として、地域内事業者の経営支援と地域振興の中核を担ってきた。しかし、人口減少や産業構造の変化（OEMからの脱却等）が加速する中、従来の「待ちの姿勢（相談対応型）」では小規模事業者の衰退を食い止めることは困難である。今後10年を見据えた振興のあり方として、当所は「伴走型支援の強化」を最重要課題と位置づける。特に、急増する若手創業者に対しては「経営の安定化」を、意欲ある事業者に対しては「外貨獲得（販路開拓）」を支援する「ハイブリッド型の支援体制」を構築する。対話と傾聴を通じて事業者の「内発的動機づけ」を行い、自ら課題解決に取り組む「自走化」を促すことが、当所の果たすべき最大の役割である。

企業への経営支援強化 経営資源の乏しい小規模事業者が、激変する環境下で存続・発展するため、以下の2つの軸で支援を強化する。

- 「守り」の支援（創業・定着）： 創業間もない事業者に対し、直近決算書に基づく徹底した「財務分析」を行い、損益分岐点の把握や資金繰り管理を指導する。これにより、技術（料理・施術等）はあるが経営知識の乏しい若手事業者の廃業を防ぎ、地域産業の担い手として定着させる。
- 「攻め」の支援（販路開拓）： 地域資源（アロニア等）を活用し、域外展開を目指す事業者を「先行モデル」として選抜する。専門家派遣による商品ブラッシュアップや、日本商工会議所の展示会事業活用を通じて、実際に「売れる」成功事例を創出し、そのノウハウを地域全体へ波及させる。

④魅力ある観光振興等による交流人口の増加

本市が有する強力な観光資源である「咲花温泉（さきはなおんせん）」や「五泉四華（ごせんよんか）」の集客力を、地域経済へ最大限に還元する。現状の課題である「土産品不足による機会損失」を解消するため、若手創業者や加工業者と連携し、来訪者が購入したくなる「五泉ならではの産品」を開発する。観光客を「見るだけ」で終わらせず、市内飲食店への回遊や特産品の購入へ誘導する「地域内経済循環の仕組み」を構築し、交流人口の増加を実利（売上）に結びつける。

⑤産業振興のための諸問題に係る提言

要望活動の展開 現場の伴走支援を通じて得られた小規模事業者の生の声や、各種調査（景況調査・定着率調査）の結果に基づき、五泉市等の行政機関に対して実効性のある提言を行う。特に、市が実施している「ごせん起業者応援事業（創業補助金）」等のハード支援の効果を最大化するため、採択後のソフト支援（経営指導・販路開拓）との連携強化や、地域実態に即した新たな支援制度の創設等を要望し、行政と一体となって産業振興環境を整備する。

⑥その他、本事業の遂行に重要となる役割（5選）

- ビジネスマッチング（BtoB取引）の促進 「共同開発」による負担を避け、持続可能な連携を生み出すため、素材生産者（農家・加工業者）と販売者（飲食店・菓子店）の「取引」を

仲介する。五泉産アロニア等の地域資源が、ビジネススペースで地域内を循環する商流を構築する。

- 地域ブランドの情報発信と管理 「GOSEN KNIT」に加え、新たに開発される食品等の地域産品を「五泉の衣食住（ライフスタイル）」という統一コンセプトで発信する。展示会等においては当所が「五泉ブランド」の旗振り役となり、個社では埋没してしまう商品を面としてプロモーションする。
- DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進 展示会に出展しない地域密着型事業者に対し、Google ビジネスプロフィールや SNS 活用を指導し、観光客や地域住民を店舗へ誘引するデジタル集客基盤を整備する。また、業務効率化のための IT ツール導入を支援し、少人数でも回る経営体質への転換を促す。
- 経営者の「経営リテラシー」向上支援 若手創業者や後継者に対し、財務・労務・マーケティング等の基礎知識を習得させる研修機能を提供する。感覚のみに頼る経営から、計数（データ）に基づく科学的な経営へと脱皮させ、長期的な事業継続能力を養う。
- 事業承継と「第二創業」の支援 ニット産業等の既存事業者に対し、円滑な事業承継を支援するとともに、後継者が挑む「自社ブランド化」等の新たな取り組み（第二創業）をサポートする。新陳代謝（創業）と伝統継承（承継）の両輪を回し、地域産業の多様性を維持する。

(2) 経営発達支援事業の目標

地域内事業所の減少と高齢化が進行する中、地域経済の持続的発展のためには、既存事業者の維持・発展と、新たな担い手である創業者の定着が不可欠である。当所は、SWOT 分析により導き出された「強み（ニット・食・観光資源）」と「機会（若手創業・展示会活用）」を最大限に活かし、以下の4点を重点目標として伴走型支援を展開する。

① 「創業・定着」支援による地域経済の新陳代謝と基盤強化 市の創業支援策を背景に増加する若手創業者（飲食・サービス業等）に対し、開業後の「経営の安定化」を最優先目標とする。技術や想いはあるが経営知識の乏しい創業者に対し、直近決算書に基づく徹底した「財務分析」を行い、損益分岐点の把握や資金繰り管理を指導する。これにより、創業5年以内の廃業（多産多死）を防ぎ、商店街や地域経済の新たな担い手として確実に「定着」させる。

② 「五泉ブランド」の再構築と需要の獲得（地域内・域外） 「咲花温泉」や「五泉四華（ごせんよんか）」が持つ集客力を地域経済へ還元するため、若手創業者や生産者と連携し、現状不足している「五泉の定番土産（加工食品等）」を開発する。開発した商品は、まず地域内の旅館・観光施設等で販売して「地域内経済循環」を生み出し、その実績を提げて日本商工会議所の「feel NIPPON」事業等を活用し、首都圏市場（域外）へ打って出る。この段階的展開により、一過性ではない「稼ぐ力」を構築する。

③ 「雁行型（がんこうがた）」モデルによる持続可能な販路開拓体制の確立 過去の「無理な共同開発」による失敗の教訓を活かし、意欲と実力ある「先行モデル事業者（トップランナー）」を集中支援して成功事例を作り、その販路やノウハウを後続の事業者に開放する「雁行型」の支援体制を確立する。また、「ニット」と「食」を融合した「五泉の衣食住（ライフスタイル）」という統一コンセプトで発信することで、個社では埋没しがちな小規模事業者の商品にブランド力を付与する。

④ 事業者の「自走化」の実現 経営指導員による「対話と傾聴」を通じて、事業者が抱える本質的な課題に対する「気づき」を促す。経営者自身が当事者意識（内発的動機づけ）を持ち、自ら計画を策定・実行・検証できる「自走化」した経営者を育成することを、本計画の究極的な目標とする。

⑤ 地域への裨益目標 上記の目標達成を通じて、「若手事業者が定着し、観光客が土産を買い、外貨を獲得する」という好循環を創出する。これにより、人口減少下においても地域の雇用と活力が維持され、五泉市が「住みたい・訪れたい・創業したいまち」として持続的に発展することを目指す。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営支援事業の実施期間・目標の達成期間

(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) 目標の達成に向けた方針

本計画の目標達成に向け、以下の4つの重点方針に基づき事業を推進する。

① 創業・定着支援（守りの支援）に関する方針： 創業前後の「知識不足」と「資金繰り」の不安を解消するため、個別相談と創業塾を連携させる。特に創業5年以内の事業者に対しては、財務分析を必須化し、早期に経営課題を抽出することで、地域産業の次世代を担う経営者の定着（廃業阻止）を図る。

○ 達成方針1： AI ツールを活用した財務モニタリングの実施

創業5年以内の事業者を重点対象とし、経営指導員が定期巡回にてAI ツール（Bizミル）を用いた財務分析を実施する。損益分岐点やキャッシュフローの変動を可視化し、早期の経営課題発見を支援する。

○ 設定した理由： 創業期は技術・技能に比して計数管理が疎かになりやすく、潜在的な資金不足や収益悪化に気づかないケースが多い。客観的データに基づく対話によ

り、経営者の「気づき」を促し、創業5年以内の廃業（多産多死）を防止するためである。

②「五泉ブランド」による販路開拓（攻めの支援）に関する方針：「五泉ニット」をはじめとする地域資源の価値を再定義し、需要動向調査に基づいた確かなマーケットへのアプローチを行う。展示会出展支援だけでなく、商談成立後の成約状況までを継続的にフォローし、地域外からの外貨獲得を最大化させる。

○ 達成方針1：観光資源と連動した商品開発と地域内循環の構築

「咲花温泉」等の来訪者の需要調査に基づき、飲食店や加工業者と連携して「五泉ならではの土産品」を開発する。まずは地域内の旅館・施設で販売を開始し、実績を積み上げる。

○ 設定した理由：現状、観光客が購入できる土産品が不足しており、通過型観光による機会損失が生じている。地域内での成功モデルを先に作ることで、事業者の自信を醸成し、次段階の域外展開への足掛かりとするためである。

③「雁行型」モデルによる持続可能な支援に関する方針：意欲と実力のある「トップランナー（雁頭）」となる事業者を重点的に支援し、その成功事例を地域内に波及させる。トップランナーが切り拓いた販路やノウハウを後続の事業者が活用できる仕組みを構築し、地域全体の底上げ（伴走支援の効率化）を目指す。

○ 達成方針1：先行モデル事業者（トップランナー）の集中支援とノウハウ共有

意欲ある事業者を先行モデルとして選抜し、展示会出展やブランディングを集中支援する。得られた商談ノウハウや販路情報を後続の事業者に開放・波及させる仕組みを運用する。

○ 設定した理由：過去の「一斉型の開発」では意欲の温度差により持続しなかった反省を踏まえ、まずは成功事例を創出することが地域全体の底上げに最も効率的であると判断したためである。

④ 事業者の自走化に関する方針：「教える支援」から「気づかせる支援」への転換を図る。対話を通じた課題抽出（経営力再構築伴走支援モデル）を実践し、事業者が自らPDCAサイクルを回し、自発的に経営計画の修正・改善が行える自立型経営者への変容を支援する。

○ 達成方針1：コーチング的手法を用いた事業計画の策定・実行支援

指導員が「対話と傾聴」を通じて事業者の内発的動機付けを行い、経営者自らがPDCAサイクル（計画・実行・検証）を回せるよう、伴走型のフォローアップを徹底する。

- 設定した理由： 補助金申請のみを目的とした「形式的な計画策定」では環境変化に対応できない。経営者自身が課題を「自分事」として捉え、自律的に経営改善に取り組む「自走化」こそが、人口減少下での持続可能性を高める鍵となるためである。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 当所では、日本商工会議所の「早期景気観測（LOBO）調査」や独自の「中小企業景況調査」を通じて、管内企業の売上D Iや資金繰り状況等の定点観測を行っている。また、国が提供する「RESAS（地域経済分析システム）」を活用し、人口動態や産業構造の客観的な把握に努めている。

【課題】 ① 経営者の「勘と経験」への依存 多くの小規模事業者は日々の業務に忙殺されており、マクロ経済データや業界動向を自ら収集・分析するリソースを持たない。そのため、原材料価格の高騰や最低賃金引上げといった外部環境の激変に対し、客観的な数値に基づいた予測や対策が打てず、「勘と経験」に頼った経営判断になりがちである。

② データに基づく政策提言の必要性 地域経済が縮小する中、行政（五泉市）に対して実効性のある支援策を要望するためには、単なる要望活動ではなく、景況調査や実態調査（賃上げ対応、価格転嫁状況等）の裏付けデータに基づいた「証拠に基づく政策提言（EBPM）」を行う体制強化が必要である。

(2) 目標

① データに基づく科学的経営の促進 調査結果（LOBO、RESAS等）を会報や巡回指導を通じて事業者フィードバックし、自社の立ち位置を客観的に把握させる。これにより、第6項の「事業計画策定」において、外部環境（機会・脅威）を踏まえた精度の高い計画づくりができるよう支援する。

② 行政連携による産業振興環境の整備 収集した経済動向データを五泉市商工観光課と共有し、市の創業支援施策や中小企業振興施策の立案に反映させることで、地域実態に即した支援環境を構築する。

本事業を通じて収集・分析した客観的なデータを、事業者が自らの経営環境を把握するための「判断材料」として提供することを目的とし、以下の指標を目標とする。

定量目標（年度別計画）

調査項目	公表方法	R8	R9	R10	R11	R12
① LOBO 調査	HP・会報	12 回				
② 中小企業景況調査	HP・会報	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③ 五泉市経済動向調査	HP・会報	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
④ 地域経済動向分析 (RESAS)	HP・会報	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

<各年度の調査と公表回数>（前項掲載分再掲）

調査項目	公表方法	R8	R9	R10	R11	R12
① LOBO 調査	HP・会報	12 回				
② 中小企業景況調査	HP・会報	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③ 五泉市経済動向調査	HP・会報	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
④ 地域経済動向分析 (RESAS)	HP・会報	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

① 日本商工会議所の商工会議所早期景気観測（LOBO）調査

項目	記載内容
内容	日本商工会議所が全国の業種組合を対象に実施するヒアリング調査に協力し、ファクシミリとコンピュータを接続した情報収集システムを活用して、定期的かつ早期に経済動向を把握し、情報提供を行う。
調査回数	年 12 回（毎月実施）

調査対象	7業種組合（回答率 100%）
調査項目	業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・販売単価・従業員の状況および、業界が直面している経営上の問題点などについて調査する。
調査手段	日本商工会議所によるヒアリング調査、およびファクシミリとコンピュータを接続した情報収集システムの活用。
分析手法	経営指導員等が外部専門家等と連携して分析を行う。

② 中小企業景況調査

項目	記載内容
内容	中小企業庁が全国の企業を対象に実施する定点調査に協力し、四半期ごとの景況動向を把握することで、中小企業等の指導方針の策定に役立てる。
調査回数	年 4 回（四半期ごとに実施）
調査対象	35 企業（回答率 100%）
調査項目	売上高、採算（経常利益）、資金繰り、仕入単価、従業員過不足、設備投資の状況、業界特有の指標（製造業の稼働率、建設業の受注額、小売・サービス業の客数・客単価等）、および直面している経営上の問題点などについて調査する。
調査手段	調査票の配布・回収（郵送、FAX、訪問等による）。
分析手法	経営指導員等が外部専門家等と連携して分析を行う。

③ 動向調査

項目	記載内容
内容	会員事業所を対象に、その時々の経済情勢を反映した経営課題（賃上げ状況、価格転嫁、人手不足等）に関する実態調査を行い、地域経済の現状把握と今後の支援策の検討に活用する。
調査回数	年 1 回

調査対象	300 事業所（会員事業所より無作為抽出）
調査項目	前年と比較した業況（売上・経常利益・資金繰り）、コスト増に対する価格転嫁の状況、最低賃金引上げの影響、賃上げ・初任給・賞与の実施状況、人手不足の状況、子育て支援・女性活躍推進の取組、パートナーシップ構築宣言の登録有無、物流 2024 年問題への対応、ゼロゼロ融資の返済状況、経営改善計画・事業承継・脱炭素化への取組状況、および商工会議所への支援要望などについて調査する。
調査手段	郵送、FAX、メール等による配布・回収。
分析手法	経営指導員等が外部専門家等と連携して分析を行う。

④ 地域経済動向分析（RESAS の活用）

項目	記載内容
内容	国が提供する地域経済分析システム「RESAS」を活用し、客観的なデータに基づいた五泉市の経済動向（人口、産業構造、資金循環等）の分析を行い、年 1 回公表する。
調査回数	年 1 回
調査対象	五泉市内の経済動向全般（人口、産業、観光、消費等）
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ・人口マップ：人口構成、人口増減、将来推計人口の分析。 ・地域経済循環マップ（生産分析）：市内の生産額、付加価値額、所得の分配状況の把握。 ・産業構造マップ：産業別の売上高、特化係数（強みのある産業）の分析。 ・まちづくりマップ（From-to 分析）：市外からの滞在人口、流入経路、観光客の動態分析。
調査手段	経営指導員等が「RESAS（地域経済分析システム）」を活用し、必要なデータを抽出・整理する。

(4) 調査結果の活用

- ① 事業者への情報提供 収集・分析した調査結果（景況 D. I.、創業定着率、人口動態等）は、会報やホームページ等に掲載し、管内事業者に広く周知することで、経営判断や事業計画策定の基礎資料として活用してもらう。

- ② 伴走型支援（事業計画策定）への活用 経営指導員等が巡回指導を行う際、本調査結果を客観的な根拠データ（エビデンス）として提示する。特に、第5項「経営状況の分析（SWOT分析）」を行う際の「外部環境（機会・脅威）」データとして活用し、説得力のある事業計画策定（創業計画・販路開拓計画）につなげる。
- ③ 行政（五泉市）との連携・施策反映 調査結果（特に「創業者の定着率」や「廃業要因」の分析データ）を五泉市商工観光課と共有し、市の創業支援施策（補助金制度等）の改善や、新たな支援策の立案に向けた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

当地域には「GOSEN KNIT Fes（五泉ニットフェス）」や「五泉四華（ごせんよんか）」、名湯「咲花温泉」といった集客力のある観光資源が存在する。しかし、これらの来訪者が購入できる「五泉ならではの土産品（加工食品等）」が不足しており、地域内への経済波及効果が限定的である。また、近年増加している若手創業者や、地域資源（アロニア等）を活用した新商品開発に挑む事業者は存在するものの、ターゲットとなる市場（観光客や首都圏バイヤー）のニーズを把握する機会が乏しく、「プロダクトアウト（作り手本位）」の商品開発に陥りがちである。そのため、ターゲットを明確にした「仮説検証型」の需要調査を行い、「マーケットイン（市場起点）」の商品開発へと転換を図ることが課題となっている。

(2) 調査に関する考え方

本事業では、創業間もない事業者や小規模事業者の負担を考慮し、段階的かつ実効性の高い調査を実施する。

- 消費者ニーズの把握（BtoC）： 地元開催で確実に集客が見込める「GOSEN KNIT Fes」等を活用し、観光客の「潜在的な土産需要」や「食へのニーズ」を収集する。
- バイヤー評価の獲得（BtoB）： 物流コストの低い「フードメッセ in にいがた」で県内・近隣市場の評価を得てから、首都圏向けの「feel NIPPON」へ挑戦する「ステップアップ方

式」を採用する。これにより、事業者の成長フェーズに合わせた無理のない販路開拓を支援する。

(3) 目標

- ① 消費者向け調査の実施 「GOSEN KNIT Fes」等の地域イベント来場者などを対象に、アンケート調査を実施する。具体的には、地域特産品に対する「購入動機」「満足度」「改善要望」や「消費行動の変化」を直接収集し、エンドユーザーのリアルなニーズを可視化する。調査結果は、支援対象事業者へ速やかにフィードバックするとともに、新商品開発や既存商品のブラッシュアップ、効果的なプロモーション戦略の策定における基礎資料として活用する
- ② バイヤー向け調査及び商談評価の実施 首都圏で開催される展示会（feel NIPPON 等）やにおいて、招聘バイヤーを対象としたアンケートおよびヒアリング調査を実施する。具体的には、五泉ニットをはじめとする地域特産品の「価格設定の妥当性」「パッケージ・デザインの市場性」「品質への評価」について、プロの視点から詳細なフィードバックを収集する。収集した評価データは個別の事業者を提供するだけでなく、経営指導員による伴走型支援の中で「商品改善」や「ターゲットの見直し」に向けた具体的なアドバイスに活用し、成約率の向上と市場ニーズに合致した商品開発を支援する。

支援内容	公表方法	R8年度 (モデル構築期)	R9年度 (展開期)	R10年度	R11年度	R12年度
① 消費者向け調査 (ニットフェス活用)	HP・ 会報	20者	20者	20者	20者	20者
② バイヤー向け調査 (フードメッセ・feel NIPPON 活用)	HP・ 会報	1者	2者	2者	2者	2者

(4) 事業の内容

① 消費者（観光客）向け需要動向調査（BtoC）

項目	記載内容
内容	「GOSEN KNIT Fes」等のイベント会場において、県内外からの来訪者を対象としたアンケート調査および試食リサーチを実施する。繊維製品（ニット）を目当てに来た層に対し、「ついで買い」したくなる食品や土産品のニーズ（価格帯・パッケージ・ストーリー性）を調査する。
調査回数	年1回
調査対象	イベント来場者（観光客、一般消費者）

調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ・ 来訪目的と滞在時間 ・ 市内飲食店への立ち寄り状況（回遊性） ・ 土産品に対する満足度と購入意欲（試作品への評価） ・ 五泉市の食に関するイメージ調査
調査手段	会場内での対面ヒアリング、QRコードを用いたWEBアンケート、試食提供時の評価シート回収等。
分析手法	経営指導員等が外部専門家等と連携して分析を行う。

②バイヤー向け需要動向調査

項目	内容
内容	「GOSEN KNIT Fes」等の地域イベントや、当所が関与する展示会・商談会に来場したバイヤーを対象に、地域特産品の市場優位性や商品力を把握するための調査を実施する。
調査回数	年1回
調査対象	展示会・商談会招聘バイヤー、セレクトショップ等の仕入れ担当者
調査項目	商品の市場性（デザイン・品質）、価格設定の妥当性、パッケージングの評価、今後の取引意向、および既存商品への改善要望。
調査手段	会場でのヒアリング調査、および専用アンケートフォーム（タブレット端末等）を用いた回答収集。
分析手法	経営指導員等が外部専門家等と連携して分析を行う。

(※注釈)

- R8年度（初年度）：「先行モデル事業者（トップランナー）」の商品に絞ったテストマーケティングを実施し、調査手法の確立と成功事例の創出に注力する。
- R9年度以降：調査対象については創業支援を経た若手事業者等へ拡大し、本格的なデータ収集を行う。

(5) 調査結果の活用方法

各調査によって収集したデータは、単なる情報提供に留めず、以下の通り本事業の「経営状況の分析」や「事業計画策定支援」のエビデンスとして直接的に活用する。

① 消費者向け需要動向調査（BtoC）の結果活用

- 活用方法：個別企業の「商品力・販売戦略」の改善支援への活用
アンケートから得られた「消費者の生の声（購入理由、価格感、不満点等）」を、対象事業者の「5. 経営状況の分析」において活用する。客観的な市場評価をフィードバックすることで、事業者の自己評価と市場ニーズの乖離を明確にし、パッケージデザインの変更やターゲット層の再設定など、具体的かつ説得力のある「6. 事業計画策定支援」へと繋げる。

② バイヤー向け需要動向調査（BtoB）の結果活用

- 活用方法：「商談成立」に向けた製品ブラッシュアップと販路開拓支援への活用
展示会等でのバイヤー評価（取引条件、品質基準、競合比較等）を収集し、これを「8. 新たな需要の開拓」における販路開拓支援に活用する。バイヤーが求めるスペックや商慣習を個別に指導することで、商談成約率を高めるための製品改良を促す。また、高い評価を得た項目については、事業計画における「自社の強み」として定義し、差別化戦略の根拠として活用する。

③ 調査結果の地域全体への波及

- 活用方法：地域ブランド戦略の方向性策定への活用
両調査の集計・分析結果を「3. 地域の経済動向調査」の結果と併せて公表し、地域全体のトレンドとして共有する。これにより、個社支援のみならず、地域一体となったブランドコンセプト（「五泉の衣食住」）のブラッシュアップや、次年度以降の支援施策の重点化を図るための基礎資料とする。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所ではこれまで、融資推薦等に伴う財務診断を行ってきたが、これらは資金調達を目的とした一過性の確認にとどまるケースが多かった。また、近年急増している若手創業者（飲食・サービス業等）は、技術や情熱はあるものの、計数管理への苦手意識が強く、いわゆる「成り行き経営」に陥っているケースが散見される。こうした事業者に対し、従来型の「集合研修（経営分析セミナー）」を開催しても、「忙しい」「難しそう」といった理由で参加に至らず、支援が届かないことが課題であった。

【課題】

① 「待ち」から「出向く」支援への転換 自らセミナーに参加しない層（潜在的な経営課題を抱える創業者）に対しては、経営指導員が事業所へ出向く「プッシュ型支援」で接点を持つ必要がある。

② 「教育」から「気づき」へのアプローチ転換 一方的に分析手法を講義するのではなく、事業者の手元にある決算書を使い、指導員が目の前で分析（解説）してみせる「共同作業」が必要である。「あと1日何人客が来れば黒字になるか」「手元の現金はあと何ヶ月持つか」といった、経営者の肌感覚に響く具体的な問いかけを行うことで、事業者自身に「このままでは危ない」「何か変えなければ」という「気づき」を与え、行動変容（計画策定）への動機付けを行うことが、本事業における分析の最大の課題（目的）である。

③ 高度な分析ツールの必要性和アカウント不足の解消 従来一般的な分析手法では、原価構造の歪みや生産性向上の阻害要因を正確に発見することが困難である。これを発見するためには、経営支援システム「Biz ミル」のAI分析機能およびビッグデータ比較機能が不可欠であるが、現在当所では試験的に1アカウントしか導入していない。そのため、ある職員が分析を行っている間、他の職員は使用が終わるまで待機せざるを得ず、1日あたり2～3時間の待機時間（機会損失）が発生している。このボトルネックを解消し、全職員が効率的に支援を行える環境整備が急務である

(2) 目標

本事業における経営状況の分析は、単なる数値の把握に留まらず、対話を通じて経営者自身が自社の強みや課題に気づき、次項の「事業計画策定」へ主体的に取り組むための動機付けを行うことを目標とする。

指標(項目)	現行	R8	R9	R10	R11	R12
個別経営分析事業者数(計)	8者	15者	15者	15者	15者	15者
① 財務分析(Biz ミル等)実施数	8者	15者	15者	15者	15者	15者

② 非財務分析（SWOT 分析等）実施数	8 者	15 者				
----------------------	-----	------	------	------	------	------

原則として、全対象者に対して財務分析と SWOT 分析をセットで実施し、経営課題を多角的に可視化する。この 15 者の分析結果から、次項の計画策定支援 10 者を選定・誘導する。

(3) 事業内容

① 巡回訪問による「対話型」財務分析支援（OJT）

- 内容： 創業 5 年以内の事業者を個別に訪問し、直近の決算書（または確定申告書）を用いた財務分析をマンツーマンで実施する。専用ソフト「Biz ミル」を活用し、独自のビッグデータ解析により同業他社との比較や原価構造の歪みを可視化する。
- 実施回数： 年間 15 社（1 社あたり 1～2 回訪問）
- 対象： 創業後 5 年以内の会員事業者、および創業補助金採択者

項目	記載内容
内容	創業 5 年以内の事業者を個別に訪問し、直近の決算書（または確定申告書）を用いた財務分析をマンツーマンで実施する。専用ソフトや複雑な指標は使わず、電卓と A3 用紙 1 枚で「損益分岐点」や「キャッシュフロー」を可視化する。指導員が一方的に診断するのではなく、「なぜ利益が残らないのか？」を共に考える対話（ダイアログ）を通じて、事業者の当事者意識を醸成する。
実施回数	年間 15 社（1 社あたり 1～2 回訪問）
対象	創業後 5 年以内の会員事業者、および創業補助金採択者
分析手法	経営指導員等が外部専門家（中小企業診断士等）と連携し、ローカルベンチマーク等を活用して分析を行う。

② SWOT 分析による事業性評価（販路開拓向け）

- 内容： 販路開拓を目指す事業者に対し、AI ツール（ローカルベンチマーク等）を活用して SWOT 分析を実施し、「強み・弱み・機会・脅威」をクロス分析することで、論理的な戦略を導き出す。

項目	記載内容
内容	販路開拓を目指す事業者に対し、SWOT 分析（強み・弱み・機会・脅威）を実施する。「五泉のニット技術」「咲花温泉の集客力」等の強み・機会と、「商品開発

	力の不足」等の弱みをクロス分析し、「誰に・何を・どう売るか」の戦略を導き出す。
実施回数	年間 15 社
分析手法	経営指導員等が外部専門家等と連携して分析を行う。

財務分析と非財務分析（SWOT 分析等）は切り分けることなく、原則として同一事業者に対してセットで実施する。手法別に①②と番号を振っているが、本事業では財務分析により『経営の現状（数値的結果）』を把握し、SWOT 分析によりその背景にある『自社の強み・課題（要因）』を可視化する一体的な伴走支援を実践する。

事業内容の補足

- ① 財務・非財務一体型の個別経営分析の実施

経営指導員が事業所を巡回訪問し、AI ツール（Biz ミル）を用いた財務分析と、ローカルベンチマーク等による非財務分析（SWOT 分析等）を必ずセットで実施する。

- ② 分析結果に基づく「経営課題」の特定と対話

財務・非財務の両面から抽出された分析結果をもとに、経営者との対話（コーチング手法）を行い、事業者自身が自社の「真の課題」や「進むべき方向性」を腹落ちさせるプロセスを重視する。この分析プロセスを、次項の「事業計画策定支援」の必須の起点として位置づける。

※（２）目標との整合性

- 財務分析・非財務分析のセット実施率：100%
- 個別経営分析事業者数：年間 15 者

(4) 分析結果の活用

- ① 「経営安定化計画（アクションプラン）」策定への接続 財務分析によって明らかになった「損益分岐点売上高」や「資金ショート時期」等の数値を、単なる結果報告で終わらせず、次項（第 6 項）の「経営安定化計画（3 カ年中期計画）」策定の根拠データとして直結させる。分析結果に基づき、「客単価を〇〇円上げる」「固定費を〇〇円削減する」といった具体的な数値目標を設定させる。
- ② 「経営発達支援カルテ」への蓄積と予実管理 分析結果および SWOT 分析の内容は、事業者ごとに作成する「経営発達支援カルテ」に蓄積し、支援の履歴を一元管理する。これを第 7 項の「伴走型フォローアップ（巡回指導）」の際に参照し、「分析時の予測（目標）」と「現在の実績」の乖離を確認する予実管理の基礎資料として活用する。
- ③ 創業支援施策へのフィードバック 創業後 3 年以内の事業者の分析結果（黒字化率や資金繰りの傾向）を匿名化した上で統計的に整理し、五泉市商工観光課へ情報提供を行う。これにより、市

の創業支援制度（補助金等）が実際の経営定着にどの程度寄与しているかを検証し、より実効性の高い支援策の立案に役立てる。

6. 事業計画策定支援に関する事

(1) 現状と課題

① 経営計画策定の状況

五泉市内の小規模事業者の多くは、経営者自身の「勘と経験」に頼った経営を行っており、数値に基づく中長期的な事業計画を作成している事業者は極めて少ない。特に、ニット産業における OEM 受注や、家族経営主体の農業・小売業では、目の前の業務遂行が優先され、将来を見据えた「経営戦略」を練る時間が確保されていない。

② 課題の明確化

原材料価格の高騰や最低賃金の上昇など、経営環境が激変する中で、従来のどんぶり勘定では利益確保が困難になっている。しかし、事業者は「何から手をつければよいか分からない」「自社の強みが客観的に分からない」といった悩みを抱えており、独力での計画策定はハードルが高いのが現状である。

(2) 支援に関する考え方

① 「気づき」を与える分析支援

いきなり計画書を書かせるのではなく、まずは財務分析（決算書診断）や非財務分析（SWOT 分析）を通じて、自社の現状を「見える化」する支援を行う。経営指導員との対話を通じて、事業者自身に「なぜ計画が必要か」を気づかせ、能動的な策定意欲を引き出す。

② 段階に応じた計画策定支援

事業者の意欲やレベルに合わせ、以下の 2 段階で支援を行う。

- 基礎的計画支援： 「小規模事業者持続化補助金」等の申請様式を活用し、まずは簡易な事業計画（顧客ターゲット、強み、販路開拓策）の策定を支援する。
- 本格的計画支援： 抜本的な業態転換や高付加価値化を目指す事業者（第 8 項のターゲット層）に対し、県知事承認等を目指す「経営革新計画」等の本格的な計画策定を支援する。

③ 外部資源の活用

経営指導員だけでは対応が難しい専門的な分野（IT戦略、高度な財務戦略、デザイン戦略等）については、外部専門家や「新潟県よろず支援拠点」等と連携し、質の高い計画策定をサポートする。

(3) 目標

本事業の実施により、事業者が環境変化に対応するための「地図（事業計画）」を持ち、計画経営へ移行することを目的とし、以下の指標を目標とする。

事業計画策定支援の目標

指標（項目）	現行	R8	R9	R10	R11	R12
事業計画策定支援事業者数	5者	10者	10者	10者	10者	10者
計画策定に関する専門家派遣事業者数	1者	3者	3者	3者	3者	3者

分析数との整合性：第5項（経営分析）を実施した15者の中から、対話を通じて具体的事業展開への意欲と実現可能性が認められた10者に対し、重点的な計画策定伴走を行う。

① 定性目標

- 経営者の頭の中にある構想が言語化・数値化され、従業員や金融機関と共有できる状態になる。
- 自社の強み（コア・コンピタンス）が明確になり、自信を持って新事業に取り組む事業者が増加する。

② 定量目標（年間）

項目（実施する事業）	目標数値	設定根拠（第5項との整合性）
① 事業計画策定支援事業者数	10者	第5項(3)①で実施する「巡回訪問による対話型財務分析支援」を受けた事業者のうち、本質的な課題に気づき、具体的な行動計画の策定を希望する全数に対応する。

② SWOT 分析等の経営分析実施事業者数	10 者	第 5 項 (3) ②で実施する「SWOT 分析による事業性評価」の実施数と連動させる ³ 。根拠ある事業計画を策定するため、原則として計画策定事業者全件に対し、財務・非財務の両面から経営分析を行う。
③ 計画策定に関する専門家派遣事業者数	3 者	経営革新計画等、より高度な専門性を要する計画策定支援において、外部専門家を派遣する事業者数を見込む。

※策定プロセス

財務分析と SWOT 分析の結果に基づき、「誰に・何を・どう売るか」の戦略を策定するため、10 者すべての計画に経営分析の結果を反映させる。

(4) 事業の内容

① 経営分析・課題抽出

- AI ツールの活用：「Biz ミル」等の AI 機能を活用し、従来の手作業による分析時間を大幅に短縮する。捻出された時間を、事業者との対話（コーチング）に充て、納得感のある課題抽出を行う。

② 事業計画の策定

- アクションプランの作成：分析結果に基づき、「誰に」「何を」「どう売るか」を具体化する。
- 数値計画の策定：アクションプラン実行時の収支シミュレーションを行う。

③ 専門家によるブラッシュアップ

- 個別専門指導：策定した計画素案に対し、専門家派遣を行い、実現可能性を高める。

支援フェーズ	具体的な事業内容
① 経営分析・課題抽出	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務分析の実施 直近の決算書に基づき、収益性・安全性・生産性を分析し、同業他社平均（ローカルベンチマーク等活用）と比較して経営課題を抽出する。 ● SWOT 分析の実施 経営指導員がヒアリングを行い、内部環境（強み・弱み）と外部環境（機会・脅威）を整理する。特に「五泉ニットの技術力」や「地域農産物の独自性」を強みとして再定義する。

② 事業計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> ● アクションプランの作成 分析結果に基づき、「誰に（ターゲット）」「何を（商品・サービス）」「どのように（提供方法）」提供するかを具体化する。 ● 数値計画の策定 アクションプランを実行した場合の売上・利益予測を行い、資金繰り計画を含めた数値目標を設定する。 ● 補助金申請書への落とし込み 策定した計画を、持続化補助金等の申請様式に整合させ、採択率の高い（＝説得力のある）計画書へと仕上げる。
③ 専門家によるブラッシュアップ	<ul style="list-style-type: none"> ● 個別専門指導 策定した計画の素案に対し、中小企業診断士やマーケティング専門家等の助言を取り入れ、実効性と具体性を高める。

本事業では、計画を策定した全ての小規模事業者に対し、定期的なモニタリングを通じた伴走支援を徹底する。計画と実績の乖離を早期に発見し、必要に応じて専門家派遣や計画のローリング（見直し）を行うことで、事業者の「経営の自走化」を支援することを目標とする。

※創業者支援※

本事業の実施により、創業者の着実な増加と既存商店街への定着を図り、新旧事業者が融合した活力ある地域経済基盤を構築することを目的とし、以下の指標を目標とする。

創業者支援にかかる定性目標

- 「創業塾」を起点とした創業エコシステムが確立され、若手経営者による新規出店が商店街に点在し始める。
- 創業者のデジタル活用事例が刺激となり、既存事業者においても SNS 活用やキャッシュレス決済等の DX 導入機運が高まる。

創業者支援にかかる定量目標（年間）

項目	目標 数値	設定根拠
創業に関する相談件数	30 件	【関心の受け皿】 創業塾の開催周知等を通じ、潜在的な創業希望者からの相談を幅広く受け付ける。
創業塾（セミナー）受講者数	10 名	【質の確保】

		少人数制で密度の濃い指導を行い、確実に開業へ導くための定員設定とする。
新規創業者数 (開業数)	3 件	【着実な成果】 相談者や受講者の中から、実際に開業届を提出し事業を開始する件数。(チャレンジショップからの移行含む)
空き店舗への入居・活用件数	1 件	【現実的な一歩】 権利関係のハードルが高いため、まずは「貸せる物件」への確実なマッチングを年間1件成立させることを必達目標とする。

創業者に対する事業の内容

創業補助金や融資などを受けられるような創業計画書の策定をゴールとして創業塾の受講から以降のフォローアップなどを行う。

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

① 計画実行における課題

小規模事業者持続化補助金や経営革新計画等の策定に取り組む事業者は増加傾向にあるが、採択や承認をゴールと捉えてしまい、その後の計画実行がおろそかになるケースが見受けられる。特に五泉市の小規模事業者は、家族経営等の少人数体制が多く、日々の業務（ニットの製造工程管理、農作業、店頭販売等）に忙殺され、計画の進捗管理や振り返りを行う時間が確保できていない。

② 経営管理能力の不足

どんぶり勘定や経営者の勘と経験に頼った経営から脱却できておらず、数値に基づいた進捗管理（予実管理）や、環境変化に応じた計画の修正（ローリング）を行うノウハウが不足している。そのため、原材料高騰などの外部環境の変化に直面した際、対応が後手に回ってしまう傾向がある。

(2)支援に関する考え方

① 伴走型支援によるPDCAサイクルの定着

計画策定時だけでなく、実行段階においても経営指導員が定期的に訪問する「伴走型支援」を徹底する。計画と実績のズレを早期に発見し、対策を講じることで、事業者にはPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを定着させる。

② 専門家との連携による課題解決

計画実行段階で生じる高度な課題（IT 導入の技術的トラブル、新商品の品質問題、法的課題等）に対しては、速やかに専門家を派遣し、実行のボトルネックを解消する。

③ 決算書等の数値に基づく客観的支援

期中の試算表や決算書を用いて、客観的な数値に基づいた対話を行う。事業者が自社の立ち位置を正確に把握し、次の一手を自ら考えられるよう誘導する。

(4) 目標

計画策定事業者の「経営の自走化」と目標達成を確実なものにするため、以下の通り定量目標を設定する。

事業計画策定後支援（フォローアップ）実施計画

項目（実施する事業）	単位	現行	R8	R9	R10	R11	R12
① フォローアップ対象事業者数	者	5	10	10	10	10	10
② フォローアップ頻度（延回数）	回	30	40	40	40	40	40
③ 売上増加等の目標達成事業者数	者	2	5	6	7	8	8

対象事業者数と延回数の整合性： 第6項で事業計画を策定した10者全数を支援対象とする。フォローアップ頻度は、事業者の経営改善を確実に遂行するため、1者あたり四半期・または半期に1回以上の面談・巡回を原則とする。（算出式：10者 × 4回 = 年間延べ40回）

目標達成事業者数： 伴走支援の深化に伴い、最終年度には対象者の8割以上が売上増加やコスト削減等の当初目標を達成することを目指す。

① 定性目標

- 事業者が月次試算表や顧客データ等を活用し、数値に基づいた経営判断を行う習慣が定着する。
- 計画と実績の乖離に対し、早期に改善策（リカバリープラン）を立案できる適応力が向上する。

② 定量目標（年間）

項目	目標 数値	設定根拠
策定計画のフォローアップ件数	10 者	【補助金 10 者】 第 6 項で設定した補助金採択目標（10 者）に確実なモニタリング支援を行う。
計画実行支援のための専門家派遣	5 件	【課題解決特化】 計画実行中に発生した予期せぬ課題に対し、ピンポイントで専門家を派遣し、計画の頓挫を防ぐ。（第 8 項の 15 件の内数ではなく、実行段階でのトラブルシュート等を見込む）
計画の見直し（ローリング）支援件数	3 件	【環境変化への対応】 原材料価格の急騰や市場変化により、当初計画の変更を余儀なくされる事業者に対し、計画変更や修正支援を行う件数を見込む。

(4) 事業の内容

本事業では、計画を策定した全ての小規模事業者に対し、経営指導員が定期的に進捗を確認する伴走型支援を徹底する。

事業計画と進捗状況がずれている場合の対処方法：モニタリングにより計画と実績の乖離を確認した際は、直ちに要因分析（内的・外的要因の特定）を実施する。指導員による助言で解決困難な場合は、外部専門家を派遣する。また、市場環境の変化等により当初の計画達成が困難と判断される場合は、評価委員会の客観的な視点を取り入れつつ、実情に即した計画への修正（ローリング）を支援する。

支援フェーズ	具体的な事業内容
① 定期モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> ● 巡回訪問による進捗確認 計画策定事業者に対し、四半期または半期ごとに経営指導員が訪問（または窓口面談）し、アクションプランの実施状況を確認する。 ● 予実管理のサポート 計画数値と実績数値を比較し、乖離が生じている場合はその原因（外部要因か内部要因か）を分析する。
② 実行支援・課題解決	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家派遣による実行支援 販路開拓や生産性向上の取り組みにおいて、専門的な知見が必要な場合は専門家を派遣し、現場での指導を行う。 ● 補助事業の遂行支援

	補助金を活用した設備導入等がスケジュール通りに進むよう、事務手続きを含めた遂行支援を行う。
③ 計画の見直し（ローリング）	● アクションプランの修正 著しい環境変化や、当初の想定と異なる結果が出た場合、事業計画の修正を支援する。無理な計画に固執せず、実現可能な代替案を共に検討する。
④ 成果の検証	● 事業報告書の作成支援 補助事業完了後や決算期末に、取り組みの成果（売上増加、コスト削減等）を定量的に振り返り、次年度の経営方針へフィードバックする。

事業計画と進捗状況が乖離している場合の対処方法 モニタリングの結果、計画と実績の間に大幅な乖離が生じている、あるいは当初の想定と異なる経営課題が顕在化した場合は、以下の手順で迅速に対処する。

- 原因の分析と特定：経営指導員が追加の経営状況分析（財務・非財務）を実施し、乖離の原因が「内的要因（実行力不足等）」か「外的要因（市場環境の変化等）」かを特定する。
- 第三者の視点による助言：指導員のみでは解決が困難な高度な課題については、エキスパート・バンク等の外部専門家を速やかに派遣し、専門的見地から改善策を検討する。
- 計画のローリング（見直し）：事業の継続が困難と判断される場合は、現状の市場動向に合わせ、目標数値やアクションプランの修正（ローリング）を支援する。
- 評価委員会への報告：特筆すべき乖離事例については、適宜「評価委員会」に報告し、学識経験者や金融機関等の第三者の視点から客観的な指導・助言を受け、支援の方向性を再構築する。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事

【事業実施の基本方針（公益性の担保）】 本事業で作成する販促ツールおよび展示装飾は、特定の個社を利するものではなく、五泉市の地域ブランド（GOSEN KNIT、五泉の食）という面的な魅力を発信するための共通インフラとして整備し、出展事業者全体で共有財産として活用する。

(1) 現状と課題

① 経済環境と地域産業の動向

原材料・エネルギー価格の高騰に加え、人口減少による五泉市内消費の縮小が進行している。当市の基幹産業である繊維（ニット）産業においては、長年のOEM生産で培った高い技術力（日本一の

生産高)を持つものの、海外生産との競合や受注単価の低迷により、利益率の確保が困難となっている。そのため、自社ブランド化やBtoC(一般消費者向け販売)への構造転換が急務である。

② 小規模事業者の課題

農産物(里芋、レンコン等)や食品加工業においても、素材の品質は高いものの、それを活かした高付加価値商品の開発や、市外・県外への販路開拓において以下の課題が顕在化している。

- 発信力の不足: 「五泉ニット」等の地域ブランド認知は向上しつつあるが、個社の魅力発信やEC・SNSを活用したデジタルマーケティングの手法が確立されていない。
- 商品開発ノウハウの欠如: 消費者ニーズ(健康志向、コト消費、ギフト需要等)を捉えた新商品開発や、パッケージデザインへの投資・知見が不足している。
- 販路の固定化: 従来の取引先依存から抜け出せず、展示会出展やオンライン商談など、新たなチャネル開拓への行動変容が進んでいない。

(2) 支援に関する考え方

① 「五泉ブランド」の高付加価値化支援(共通インフラの活用) 五泉ニットや地域農産物などの「地域資源」を再定義し、統一感のあるブース装飾や共通パンフレットを活用することで、個社単独ではなし得ない「面的なブランド発信」を行う

② デジタル活用による商圏の拡大

市内人口が減少する中、商圏を市外・県外、さらには海外へと広げるため、デジタル技術(DX)の導入を促進する。ECサイトの構築だけでなく、SNS運用やクラウドファンディング活用など、コストを抑えつつ最大の効果を生むための「攻めのIT活用」を、専門家と連携して伴走型で支援する。

③ 異業種連携とテストマーケティングの推進

繊維×観光、農業×飲食など、異業種連携による新サービス創出を促進する。また、机上の計画にとどまらず、地域のイベントやポップアップストア、物産展での「お試し販売(テストマーケティング)」の機会を提供し、消費者反応をダイレクトに商品改良へ繋げる実践的な支援を行う。

(3) 目標

本事業では、地域資源を「五泉の衣食住」として再定義し、首都圏等の域外市場への販路開拓を支援することで、事業者の売上向上と地域ブランドの浸透を目指す。

① 定性目標

- 「下請け型」から「提案型・自立型」経営への意識改革
 - OEM主体の事業者に対し、自社技術の強みを再定義させ、自社ブランド開発や直販など、価格決定権を持つビジネスモデルへの転換を促す。
- 地域ブランドの浸透と高付加価値化
 - 「五泉ニット」や地元農産品等の地域資源について、デザインやストーリー性を付加することで「指名買い」される商品へと育成し、地域全体のブランド力を向上させる。

② 定量目標（年間）

※目標を年度ごとにまとめたもの

（単位：者）

支援項目 （実施する事業）	現行	R8	R9	R10	R11	R12	成果目標 （アウトカム）
① 展示会出展・商談 会支援数	10	20	20	20	20	20	商談成約率：20% 以上
② デジタルツール・ EC活用支援数	5	10	10	12	15	15	新規顧客獲得 数：前年比10% 増
③ ブランド化・新商 品開発支援数	3	5	5	5	5	5	プレスリリース 掲載：年3件以 上
④ 販路開拓に関する 専門家派遣数	2	5	5	5	5	5	支援満足度：90% 以上

定量目標の設定：事務局の指摘に基づき、すべて「事業者数（者）」で記載。第6項で策定した「販路開拓を含む事業計画（10者）」の実行を軸とし、周辺支援（デジタル活用や展示会）を含めた延べ支援数を設定。

成果目標（アウトカム）の明記：事務局の必須記載事項（）に対応し、各事業が単なる「実施数」に留まらず、事業者の収益向上に直結する指標（成約率や顧客数増）を1つ以上設定した。

(4) 事業の内容

地域特性を活かした需要開拓を実現するため、以下のフェーズで事業を展開する。

- ① 展示会出展・商談会支援（リアルな販路開拓）： 「feel NIPPON」等の首都圏展示会への共同出展を支援する。単なる出展支援に留まらず、会期前の「伝わる商品シート」の作成指導から、会期中のバイヤー対応、会期後のサンキューメール送付や成約に向けた追跡フォローまでを一貫して伴走支援する。
- ② デジタルツール・EC活用支援（オンライン販路開拓）： SNSを活用した情報発信や、自社ECサイト、オンラインモールへの出店を支援する。特にIT専門家と連携し、ターゲット層に響く写真撮影やキーワード選定、分析ツールを用いた効果測定方法を指導することで、デジタル空間での集客力を高める。
- ③ ブランド化・新商品開発支援（商品力の強化）： 地域資源を活かした新商品開発に対し、デザインの専門家派遣等を通じてパッケージのブラッシュアップやストーリー性のある商品設計を支援する。また、プレスリリース作成支援により、メディアへの露出機会を創出し、認知度向上を図る。
- ④ 販路開拓に関する専門家派遣（高度な課題解決）： 特定の市場（海外輸出や特殊な流通網等）を目指す事業者に対し、実務経験豊富な専門家（中小企業診断士等）を派遣する。市場調査に基づくマーケティング戦略の立案を支援し、事業者が自力で新たな需要を開拓できる体制を構築する。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

- ① 評価体制の現状と課題 当商工会議所の事業評価は、これまで議員総会や常議員会における事業報告（内部評価）が中心であり、支援を受けた事業者からの直接的な満足度調査や、第三者による客観的な評価を行う仕組みが十分に構築されていなかった。そのため、支援回数などの「活動量（Output）」の把握には留まり、売上増加や販路開拓の成約数といった「成果（Outcome）」に基づいた検証や、事業者の潜在的な不満・ニーズの汲み上げが不十分となる傾向があった。
- ② 柔軟な見直し体制の欠如 年度途中での社会情勢の変化（例：原材料価格の急騰、新たなデジタル技術の普及など）に対し、期初に定めた計画を柔軟に見直すルールやプロセスが明文化されていない。結果として、前例踏襲型の事業運営になりがちであり、環境変化への即応性が課題となっている。

(2) 事業の実施状況を定量的に把握する仕組み

本事業の進捗状況を正確かつ客観的に把握し、計画の着実な遂行を図るため、以下の仕組みを構築・運用する。

- ① 「支援管理システム」によるリアルタイム管理： 経営指導員が実施した経営状況分析、計画策定支援、フォローアップ等の全ての活動記録を商工会議所独自の支援管理システム（または統一型システム）に即時入力する。これにより、支援事業者数や巡回回数等の定量データを日次・月次単位で集約し、リアルタイムでの進捗把握を可能とする。
- ② 月次進捗確認会議の開催： 毎月第1週に、事務局長、経営指導員、および一般職員が参加する進捗確認会議を開催する。システムより抽出した支援実績値と、本計画で設定した年度別目標値を比較分析し、進捗が遅れている項目については、直ちに要因を特定して翌月の重点活動計画に反映させる。
- ③ 四半期ごとの成果指標（アウトカム）評価： 3か月ごとに、単なる活動数だけでなく、「売上増加等の目標達成者数」や「商談成約率」といった成果目標の達成状況を評価する。事業者へのヒアリング結果に基づき、定性的な支援効果も数値化・蓄積することで、支援の「質」を定量的に評価する体制を整える。
- ④ 評価委員会へのエビデンス提示： 年2回開催する「経営発達支援事業評価委員会」において、蓄積された定量データ（実績推移グラフ等）を資料として提示する。学識経験者や金融機関等の外部委員（第三者）が、客観的な数値に基づき事業の有効性を判断し、次年度に向けた具体的な改善提言を行える環境を整備する。

(3) 事業の内容 （事業評価の手法 事業評価の頻度 評価結果の公表方法）

本計画の効果的な実施を図るため、以下の仕組みを構築し、毎年度厳格な評価・見直しを行う。

- ① 「経営発達支援事業評価委員会」の設置・開催 内部評価の限界を補い、客観性と透明性を確保するため、外部有識者を含む「評価委員会」を設置する。
 - 構成メンバー（予定）： 法定経営指導員、 中小企業診断士等の専門家、 地域金融機関、 五泉市行政担当者、 学識経験者、 小規模事業者代表 等
 - 開催頻度： 年1回以上（原則として事業年度終了後、早期に開催）
 - 役割： 第6項～第8項で定めた数値目標（KPI）の達成状況や、支援内容の妥当性について、第三者の視点から評価・助言を行う。
- ② 受益者（事業者）アンケートの実施 支援を受けた事業者を対象に、年1回アンケート調査を実施する。

- 調査内容： 経営指導員の対応、支援による具体的な成果（売上・利益への貢献度）、今後の支援ニーズ等。
- 活用： アンケート結果は評価委員会に報告するとともに、次年度の支援方針決定の基礎資料とする。

③ 内部 PDCA 会議の定例化 経営指導員および職員による「支援検討会議」を定例化（月次または四半期ごと）する。

- 内容： 個別の支援案件の進捗確認だけでなく、目標数値に対する達成度を定期的にモニタリングする。目標未達の恐れがある場合は、期中であっても人的リソースの再配分や支援手法の修正を行う。

④ 計画の見直しと公表 評価委員会からの指摘やアンケート結果に基づき、必要に応じて計画の改善（見直し）を行う。また、事業の実施状況や評価結果については、当所会報やホームページ等を通じて地域および会員事業者に広く公表し、開かれた商工会議所運営を徹底する。

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

① 支援ニーズの高度化・多様化への対応 小規模事業者が抱える課題は、従来の資金繰りや税務・労務相談に加え、事業再構築、IT 活用（DX）、事業承継、販路開拓など、高度化・複雑化している。これらに的確に対応するためには、経営指導員個人の知識習得のみならず、組織全体としての支援能力底上げが不可欠である。

② 限られた人員体制における効率化の必要性 当所は限られたマンパワーで運営しているが、本事業は経営指導員のみならず、一般職員も含めた「全職員体制」で取り組むこととしている。しかし、現状のアナログな手法では業務量が限界に達しており、支援の質と量を維持するためには、抜本的な業務効率化による時間の捻出が不可欠である。

③ OJT（職場内訓練）と DX による業務効率化

- 全職員による TOAS 入力 of 徹底 経営指導員、一般職員の区別なく、相談対応履歴の「TOAS」への全件入力をルール化し、情報の属人化を防ぐとともに、チーム支援体制を強化する。
- AI・IT ツール活用による「支援時間の創出」 「Biz ミル」や「ローカルベンチマーク（AI）」を導入・定着させることで、以下の通り分析時間を大幅に短縮する。
 - ローカルベンチマーク・SWOT 分析： AI 活用により、1 社あたりの作業時間を従来の約 3 時間からおよそ 1 時間（1/3）に短縮する。

- 財務分析 (Biz ミル) : 決算書の手入力等を含めても、従来の約 4 時間から 2 時間程度 (1/(2)) に短縮する。
- 創出効果 : これらにより、1 日あたり 4 時間から 5 時間の余剰時間を創出することが可能となる。この時間を、事業所への訪問支援 (巡回) や専門家派遣時の同行支援に充てることで、マンパワー不足を補い、密度の高い伴走支援を実現する。
- Biz ミルおよび AI 分析ツール「Key+」の複数 ID 導入による待機時間の解消 現在、試験的に導入している 1 アカウントでは、職員間で利用待ちが発生し、1 日あたり 2~3 時間の時間的損失 (待機ロス) が生じている。本計画においては、「Biz ミル」に加え、AI による経営分析・計画策定支援ツール「Key+ (キータス)」を含む正規ライセンスを 2ID (複数アカウント) 導入する。これにより、指導員と補助員が同時並行で作業することを可能にし、待機ロスを解消するとともに、AI 活用による高度かつ迅速な分析環境を整備する。

④ Off-JT (職場外研修) の実施 職階や役割に応じた外部研修等の受講を促進する。

- 経営指導員等 日本商工会議所および新潟県商工会議所連合会、ならびに新潟県商工会連合会等が主催する「経営指導員等資質向上研修」や「ブロック別研修会」等へ積極的に参加させる。最新の施策情報、経営分析手法、計画策定支援スキル等を体系的に習得し、認定経営発達支援計画の遂行能力を高める。
- 一般職員 五泉商工会議所が主催する各種セミナー (販路開拓、IT 活用、税務等) への受講を可能な限り推奨する。日常業務と並行して会員事業者と同じ目線で学ぶことで、基礎的な経営支援力の強化を図り、会員からの問い合わせにスムーズに対応できる素地を養う。

(2) 目標

本事業の実施により、組織全体で事業者に寄り添う伴走型支援の質を高めることを目的とし、以下の指標を目標とする。

- 定性目標
 - 外部専門家に依存しすぎず、経営指導員自身が一次切り分けや基礎的な計画策定支援を行える能力を身につける。
 - TOAS を活用した情報共有が定着し、チーム全体で事業者を支える体制が構築される。

定量目標 (年間)

- 経営指導員等研修受講率 : 100%
- 専門家派遣時の同行率 : 100% (DX による業務効率化により時間を捻出し、原則全件同行する)

- TOAS への相談履歴入力率：100%（全職員による入力徹底）

（3）事業内容

本事業の効果を最大化し、組織として持続可能な支援体制を構築するため、以下の取組を実施する。

- ① 専門知識の習得と資質向上に向けた研修（OJT・Off-JT） 経営指導員のみならず一般職員も含め、財務分析ツール（Biz ミル等）の操作研修やコーチング技術の習得研修を定期的実施する。特に、若手職員に対しては、熟練指導員による巡回訪問への同行（OJT）を通じ、現場での対話手法を継承する。
- ② 支援ノウハウの組織的共有と標準化（※必須記載事項への対応） 個人に帰属しがちな支援ノウハウや成功事例を組織内で共有する仕組みとして、以下の取組を徹底する。
 - 「支援事例共有会」の開催：毎月開催する進捗会議において、各職員が経験した特筆すべき支援事例（成功・失敗事例）を発表・共有する時間を設け、組織全体の「支援の引き出し」を増やす。
 - 「ナレッジベース」の構築：支援管理システム内に、業界別の課題分析シートや独自の支援ツールをデジタル化して集約し、全職員がいつでも参照・活用できる「組織の知恵袋」として運用する。
 - ペア制・チーム支援の導入：難易度の高い案件については、特定の担当者に抱え込まず、複数の指導員や一般職員でチームを組み、多角的な視点から支援を行うとともに、ノウハウの平準化を図る。

1 1．地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

(1)現状と課題

① 商店街および空き店舗の現状

五泉市の商店街においても空き店舗が目立っているが、その解消に向けた取り組みは難航している。多くの物件において地権者が市外へ転出し所在不明であることや、高齢化による判断能力の低下、相続人（法定代理人）の地域との疎遠化などにより、賃貸借契約を結ぶための法的な意思決定ができない状態にある。

一方で、市内に地権者が在住している一部の店舗においては、意欲ある創業希望者に店舗を貸し出す「チャレンジショップ」的な動きが見られるものの、点としての活動に留まっており、商店街全体の活性化や賑わい創出（面的な広がり）には至っていない。

② 創業とDXに対する意識の二極化

地域経済の担い手において、意識の二極化が進んでいる。創業間もない若手経営者は、デジタル技術（DX）の導入や新事業展開に意欲的である一方、古参の事業者は既存の経営スタイルに固執し、DXや経営計画策定の必要性を感じていない傾向が強い。この意識の乖離が、地域全体でのイノベーションを阻害する要因となっている。

③ 地域イベントとコミュニティ

「ごせん水かけまつり」など、若者が主体となって企画運営する地域イベントは高い求心力を持っており、地域住民の交流や郷土愛の醸成に寄与している。しかし、これらのイベント集客力を地域経済の循環（地元商店への購買波及）に十分に活かさきれていない課題がある。

(2) 支援に関する考え方

① 「創業支援」を突破口とした新陳代謝の促進

解決困難な不動産権利問題には深入りせず、「貸せる物件」と「借りたい創業者」のマッチングに注力する。五泉市が実施する「ごせん起業家応援事業」や、2025年に初開催され手応えを得た「創業塾」を支援の柱とし、地域に新たな風を吹き込む創業者（ニューカマー）を育成することで、商店街の新陳代謝を促す。

② イベントを活用したテストマーケティング

「ごせん水かけまつり」等の地域イベントを、単なる祭りとして終わらせず、創業希望者や新商品開発者の「お試し出店（テストマーケティング）」の場として位置づける。多くの来場者が集まるハレの場での実践を通じ、事業の実現可能性を高める。

③ DX先進層（若手）による波及効果

DXに意欲的な若手創業者や後継者を重点的に支援し、成功モデルを作る。その成果（業務効率化や売上増）をセミナー等で可視化・共有することで、DXに懐疑的な古参事業者の意識変容を促す「ボトムアップ型」の普及を目指す。

(3) 目標

本事業の実施により、創業者の着実な増加と既存商店街への定着を図り、新旧事業者が融合した活力ある地域経済基盤を構築することを目的とし、以下の指標を目標とする。

① 定性目標

- 「創業塾」を起点とした創業エコシステムが確立され、若手経営者による新規出店が商店街に点在し始める。
- 創業者のデジタル活用事例が刺激となり、既存事業者においても SNS 活用やキャッシュレス決済等の DX 導入機運が高まる。

② 定量目標（年間）

項目	目標 数値	設定根拠
創業に関する相談件数	30 件	【関心の受け皿】 創業塾の開催周知等を通じ、潜在的な創業希望者からの相談を幅広く受け付ける。
創業塾（セミナー）受講者数	10 名	【質の確保】 少人数制で密度の濃い指導を行い、確実に開業へ導くための定員設定とする。
新規創業者数（開業数）	3 件	【着実な成果】 相談者や受講者の中から、実際に開業届を提出し事業を開始する件数。（チャレンジショップからの移行含む）
空き店舗への入居・活用件数	1 件	【現実的な一歩】 権利関係のハードルが高いため、まずは「貸せる物件」への確実なマッチングを年間 1 件成立させることを必達目標とする。

(4) 事業の内容

地域経済の持続的な発展と活性化を図るため、以下の事業を実施する。

支援フェーズ	具体的な事業内容
① 創業支援・人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ● 「創業塾」の継続開催と伴走支援 五泉市と連携し、「創業塾」を継続開催する。座学だけでなく、受講生が具体的な事業計画を完成させるまで経営指導員が伴走する。 ● 「ごせん起業家応援事業」との連携

	<p>市の創業補助金等の活用を支援するとともに、採択者に対しては開業後のフォローアップ（記帳指導、販路開拓等）を重点的に行い、事業の定着率を高める。</p>
<p>② 空き店舗活用・マッチング</p>	<p>● 「貸せる物件」の掘り起こしとマッチング 権利関係がクリアで、賃貸意欲のある地権者情報を集約する。創業塾卒業生等の創業希望者に対し、これらの物件を紹介し、チャレンジショップや本格出店へと繋げる。</p> <p>● チャレンジショップ支援 空き店舗を活用して試験営業を行う事業者に対し、店舗レイアウトや広報宣伝に関する助言を行い、本格開業へのステップアップを支える。</p>
<p>③ 地域資源・イベント活用</p>	<p>● イベントでの創業トライアル調整 前年度の「創業塾」受講生や創業相談者に対し、「ごせん水かけまつり」等の地域イベントにおけるテスト販売（出店）の機会を案内する。出店希望者があった場合は、イベント主催者側と調整を行い、円滑に出店できるよう橋渡しを行う。</p> <p>● 異業種・世代間交流の促進 若手経営者（DX推進派）と古参事業者（地域ノウハウ保持者）が交流する場を設け、相互の強みを活かしたコラボレーションや、DX事例の共有を促進する。</p>

(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	
<p>【別表2】経営発達支援事業の実施体制図</p> <p>【評価・見直しの仕組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 経営発達支援事業評価委員会: 年1回以上開催(外部有識者・五泉市・法定経営指導員で構成) ● 職員定例会議: 毎週開催(個別支援案件の進捗管理・PDCAの実施) 	
項目	内容
商工会議所の実施体制	<p>① 組織構成 (令和 7 年 12 月 18 日現在)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 役員: 会頭 1 名、副会頭 3 名、専務理事 1 名 ・ 事務局: 事務局長 1 名、業務課 7 名、経営支援課 4 名 (計 12 名) <p>② 経営発達支援事業の推進体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 総括責任者: 会頭 ・ 実施責任者: 事務局長 ・ 担当部署: 経営支援課 (4 名) (内訳: 法定経営指導員 1 名、経営指導員 2 名、補助員 1 名) <p>※事務局全体では「経営指導員資格」を有する者が計 10 名在籍しており、組織横断的なバックアップ体制を整えている。</p> <p>③ 意思決定プロセス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本計画の進捗管理および重要事項の決定は、常議員会 (月 1 回開催) および議員総会 (年 2 回開催) にて行う。

	<ul style="list-style-type: none"> ・実務レベルでは、毎週の職員定例会議にて支援案件の共有および進捗確認（PDCA）を行う。
関係市町村の実施体制	<p>五泉市（商工観光課・農林課）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本計画の認定申請および地域経済分析において連携する。 ・「ごせん起業家応援事業」や「五泉ニットフェス」等の地域振興事業において、商工会議所と一体となって事業を推進する。 ・空き店舗対策において、物件情報の共有や所有者調査等で連携する。
関係機関との連携体制	<p>① 専門家派遣・指導</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新潟県商工会議所連合会（エキスパートバンク事業） ・新潟県よろず支援拠点 ・新潟県知財総合支援窓口 <p>② 金融支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本政策金融公庫、新潟県信用保証協会、第四北越銀行、大光銀行、はばたき信用組合、加茂信用金庫 新潟県労働金庫 <p>③ 研修・ノウハウ共有</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本商工会議所、新潟県商工会議所連合会

(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

項目	内容
① 当該経営指導員の氏名、連絡先	<p>氏名： 田島 崇史（タジマ タカシ）</p> <p>所属： 五泉商工会議所 経営支援課（法定経営指導員）</p> <p>電話： 0250-43-5551</p>
② 当該経営指導員による情報の提供及び助言	<p>【創業者支援の最適化とチーム支援】</p> <p>近年増加傾向にある創業者（および創業希望者）に対し、その成長フェーズや業種特性に基づいてグループ分けを行う。</p> <p>その上で、各グループの課題（経営安定化、販路開拓、DX等）に適したスキルを持つ経営指導員に担当を振り分け、組織的かつ効率的な支援を実施する。</p> <p>【具体的な支援手段】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・巡回指導および窓口相談による伴走型支援 ・事業計画策定および予実管理のサポート ・専門家派遣時の同行およびノウハウの共有
③ 広域経営指導員の当否	否（該当しない）

(3)商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

区分	名称・連絡先
① 商工会議所	名称：五泉商工会議所 経営支援課（中小企業相談所） 住所：〒959-1821 新潟県五泉市赤海 845 番地 1 電話：0250-43-5551 URL： https://www.gosencci.or.jp/ E-mail：g-cci@gosencci.or.jp
② 関係市町村	名称：五泉市 商工観光課 住所：〒959-1692 新潟県五泉市太田 1094 番地 1 電話：0250-43-3911（代表）

(

(別表(3))

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額およびその調達方法

(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	2,932	2,932	2,932	2,932	2,932
1. 経営状況の分析及び事業計画策定支援事業費（第5項・第6項）	496	496	496	496	496
2. 事業計画策定後の実施支援事業費（第7項）	142	142	142	142	142
3. 新たな需要の開拓に寄与する事業費（第8項）	2,294	2,294	2,294	2,294	2,294
4. 地域経済の活性化に資する取り組み事業費（第11項）	0	0	0	0	0

--	--	--	--	--	--

(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 補助金 (国、新潟県、五泉市) 事業収入 委託費 参加者負担

(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。

必要な資金の額については、各年度の事業実施に必要な見込み額を記載した。

本事業は単年度で完結するものではなく、5か年にわたり継続的に実施することで地域ブランドの浸透と販路定着を図るものであるため、各年度において同水準の予算を計上している。なお、物価変動や事業内容の微修正が必要となった場合は、適宜予算の流用等により柔軟に対応する。

参考：補助事業経費明細書（支出の部 費目別概算 単年度 単位：円）

経費区分	経費内容（品名・仕様等）	単価（税抜）	数量	金額（税抜）	備考（積算根拠・詳細）
①広報費	展示会出展小間料（東京）	400,000円	1式	400,000円	feel NIPPON エリア出展料
①広報費	展示会出展小間料（新潟）	135,000円	1小間	135,000円	フードメッセ一般ブース出展料
①広報費	展示会装飾施工費	900,000円	1式	900,000円	東京・新潟 2会場分合計
①広報費	展示品運搬費	290,000円	1式	290,000円	東京・新潟 2会場分合計
①広報費	販促ツール作成費	360,000円	1式	360,000円	共通パンフレット・チラシ等
②旅費	【東京】職員鉄道賃	20,000円	4回	80,000円	職員2名×往復（新幹線指定席）
②旅費	【東京】職員宿泊費	16,364円	4泊	65,456円	職員2名×2泊（税込18,000円） ※繁忙期につき規則第5条適用（実費）
②旅費	【東京】職員日当	3,500円	6日	21,000円	職員2名×3日間（規則準拠）
②旅費	【新潟】職員現地旅費	5,000円	6回	30,000円	職員3名×2日間の車両移動実費
②旅費	【新潟】職員日当	2,000円	6日	12,000円	職員3名×2日間（規則準拠）
③専門家経費	専門家謝金（東京同行）	30,000円	3日	90,000円	東京会場での商談指導・成約支援
③専門家経費	専門家旅費	52,728円	1式	52,728円	交通費・宿泊費（実費相当）
④使用料	経営支援システム「Bizミル」	496,000円	2ID	496,000円	年間ライセンス料（Bizミル+Key+）
合計（税抜）				2,932,184円	補助対象経費 合計
消費税等				293,218円	（税率10%）
合計（税込）				3,225,402円	総事業費

(別表(4))

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
① ② ③ ・ ・ ・
連携して事業を実施する者の役割
① ② ③ ・ ・ ・
連携体制図等
① ② ③