

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	新発田商工会議所（法人番号 6110005004632） 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	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】 小規模事業者が明確な目標設定と進捗管理を行い、経営基盤を強化する</p> <p>【目標②】 小規模事業者がデジタル技術を活用し、販路開拓や生産性向上を実現する</p> <p>【目標③】 創業者の事業を軌道に乗せる環境を整備し、地域における創業の機運を高める</p> <p>【目標④】 経営力再構築伴走支援により小規模事業者の自己変革を促す</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 当所が的確な経営支援施策を立案するために「中小企業景況調査」や「賃金労働時間等実態調査」を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 創業者が販売を予定している商品を消費者ニーズに合った商品とするために「創業塾を活用した調査」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。</p> <p>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。</p> <p>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、将来の目標を明示した事業計画の策定を支援する。また、創業計画の策定も支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 小規模事業者や創業者が、事業計画・創業計画の内容を着実に遂行できるよう、前項で策定したすべての計画のフォローアップを実施する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者が新たな需要を開拓するために「広報支援」や「デジタル販促支援」を実施する。</p>
連絡先	<p>新発田商工会議所 中小企業相談所 〒957-8550 新潟県新発田市中央町 4-10-10 TEL: 0254-22-2757 FAX: 0254-23-5885 E-mail: cci@shibata-cci.or.jp</p> <p>新発田市 商工振興課 〒957-8686 新潟県新発田市中央町 3-3-3 ヨリネスしばた 6階 TEL: 0254-28-9650 FAX: 0254-28-9670 E-mail: shoukou@city.shibata.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

ア 新発田市の概況

新発田市（以下、当市）は越後平野（新潟平野）の北部に位置する新潟県北部の中心都市である。面積は533.07 km²で、60%以上を森林が占めている。山地と平地の境界付近には、北東から南西方向に楕円山脈、五十公野丘陵、笹神丘陵及び五頭連峰が連なっている。市域の西部を占める平坦地は、飯豊連峰に源を発する加治川、二王子岳から流れ出る姫田川などにより形成された扇状地性低地、三角州性低地、砂丘間低地からなる。

気候は、四季の変化がはっきりしており、日本海側の気候特性が顕著で、冬期間は西又は北西の季節風が強く、低温で日照時間も少なく、12月から3月までは降雪がある。降水量は、梅雨期から夏にかけて多いだけでなく、冬期も雪や雨として多い典型的な日本海側気候を呈している。

当市の骨格となる道路網は、高規格幹線道路と一般国道、県道及び市道で形成されており、高規格幹線道路は、磐越自動車道及び北陸自動車道につながる日本海東北自動車道が供用されている。JR 東日本では、新潟駅から秋田駅までを結ぶ羽越本線及び新発田駅から新潟駅へ直結する白新線を営業している。

■ 新発田市の立地・交通



現在の新発田市は、平成 15（2003）年 7 月に新発田市と豊浦町が合併し、平成 17（2005）年 5 月に新発田市と紫雲寺町及び加治川村が合併することで誕生した。

そのため、当市には、新発田商工会議所（以下、当所）、しばた商工会の 2 つの商工団体がある。
当所の管轄エリアは、下図「旧新発田市」のエリアである。

■新発田商工会議所の管内



イ 人口推移

(a) 当市全体の人口推移

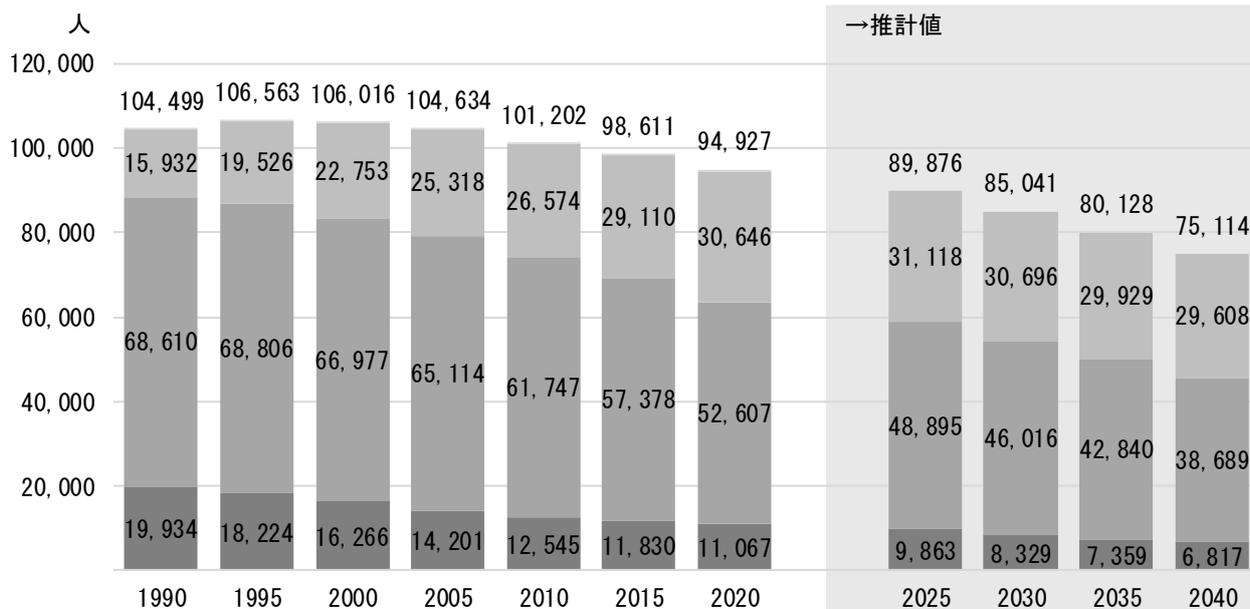
令和 7（2025）年 3 月 31 日時点の人口は 91,157 人である。（住民基本台帳）

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は平成 7（1995）年の 106,563 人をピークに減少傾向に転じており、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口、生産年齢人口、老年人口のすべてが減少傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は令和 2（2020）年の 32.3%から令和 22（2040）年に 39.4%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2（2020）年の 55.4%から令和 22（2040）年に 51.5%に低下する見込みである。

■人口推移（当市全体）



■年少人口 ■生産年齢人口 ■老年人口 ■年齢不明

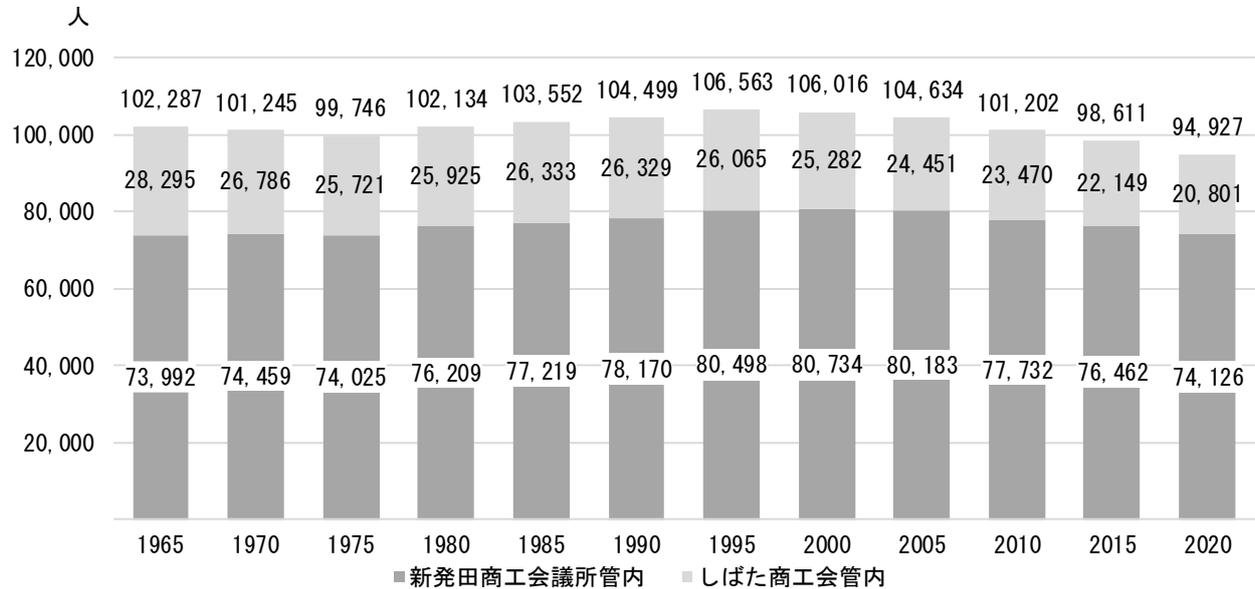
出典：総務省「国勢調査」及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

(b) 当所管内の人口推移

令和 2（2020）年の当所管内の人口は 74,126 人であり、当市全体の 78.1%を占める。

20 年前の平成 12（2000）年と比較した人口増減では、当市全体が 10.5%の減少、当所管内が 8.2%の減少となっており、市内でも若干人口減少割合が小さい地域となっている。

■人口推移（当所管内）



出典：新発田市「市の統計」（総務省「国勢調査」に基づく人口）

ウ 特産品

当市は「食のまち」と呼ばれるほど、豊富な特産品が揃う。コシヒカリやアスパラガス、越後姫などの農産物をはじめ、パイオニアポークや枝豆、日本いちじくも人気である。良質な水と米、越後杜氏の技による地酒も高く評価され、味・品質ともに優れた逸品が揃う。

当所管内における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
地酒	当市では良質な米がたくさん収穫される。また、市内を貫く加治川周辺には豊富な地下水脈があり、飯豊連峰の雪解け水を含む清冽な伏流水とあいまって、酒造りに絶好の環境となっている。それらの自然の恩恵を受け、優れた職人である「越後杜氏」が伝統の技を振るい、4つの酒蔵が新発田自慢の地酒を造っている。
コシヒカリ	当市は「北蒲原の穀倉地帯」呼ばれており、美しく豊富な水と、昼夜の寒暖差が大きい気象条件などの恵まれた自然環境のもとで、おいしいコシヒカリが生産されている。また、減農薬・減化学肥料の米作りも盛んである。
アスパラガス	当市は新潟県第一位のアスパラガス生産量を誇る街である。この特産品が生まれた背景には、各農家が栽培ノウハウなどを共有し、優れた技術と徹底した品質管理を地域全体で行っていることがあげられる。「太くて、甘くて、柔らかい新発田のアスパラは日本一！」と、作り手の自信あふれる極上のアスパラガスである。
オータムポエム	茎の部分にアスパラガスに似た風味と甘さがあることなどから、別名「アスパラ菜」とも呼ばれている。当市のオータムポエムは、新潟県下第1位の出荷量を誇っており、茎が太くて、みずみずしく、日持ちの良さが特長である。また、冬場の高湿度と無加温低温栽培で、上品な甘みと柔らかさを実現している。
越後姫	「可憐でみずみずしい新潟のお姫様のようなだ」ということから「越後姫」と名付けられたイチゴである。うっとりするような香りと、柔らかい果肉で、食べた瞬間に口いっぱいに果汁があふれる。

パイオニアポーク	柔らかさと甘くおいしい脂が特長のパイオニアポークは、きめが細かく、非常になめらかでみずみずしい肉質の、当市が誇る高品質ブランドである。身がしまり歯切れもよく、噛めば噛むほど豚肉本来の甘み旨みが口いっぱいに広がる。
にいがた和牛 新発田牛	新潟県内で育てられた黒毛和牛で、品質規格等級がA-3、B-3以上のものを「にいがた和牛」と呼ぶ。「新発田牛」は、「にいがた和牛」のなかでも、当市が最長飼養地で、肉質4等級以上のもの限定した上質な肉質を誇る黒毛和牛である。令和3年春に、県内2例目のにいがた和牛の新たな地域ブランドとして承認され、ブランド化された。

エ 観光資源

当市は、豊かな自然と歴史・文化に恵まれたまちであり、美肌の湯として知られる月岡温泉をはじめ、新発田城や清水園などの歴史資産、五十公野公園などの自然公園が点在する。

当所管内における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
新発田城	新発田城は、別名「あやめ城」とも呼ばれ、初代新発田藩主溝口秀勝侯が慶長3(1598)年に築城し、3代宣直侯のときに完成した。新発田城は一般に多くある山城とちがって、政治・経済の中心として交通の便利さを考え、平地につくった平城である。「表門」「旧二ノ丸隅櫓」が当時のままの姿で残され、国の重要文化財に指定されている。また、実質的な天守とされる「三階櫓」のほか「辰巳櫓」も復元され、日本100名城のひとつに選ばれている。
古の面影を残す町並み	当市は、明治4年に廃藩置県がなされるまで国替えもなく、12代、約270年という長い年月にわたり溝口侯が治め、新発田藩城下町として栄えてきた。そのため、市内のあちらこちらに立つ本丸・二の丸・御免町などの旧町名の標識や、寺院が並ぶ旧寺町通り、また、郊外の旧街道に残る松並木や一里塚、古戦場跡など、当時の面影が残っている。
蔵春閣	明治45(1912)年に東京の向島、隅田川沿いに建てられた大倉喜八郎の別邸である。当時は、政財界の大物や、海外からの賓客をもてなすための迎賓館として、歴代首相や渋沢栄一も訪れた事があるといわれている。建築面積254.50平方メートル、延べ床面積398.50平方メートルの二階建。令和4(2022)年、(公財)大倉文化財団から新発田市に寄贈され、大倉喜八郎翁ゆかりの東公園に移築された。
五十公野公園	新発田駅から北東2.5kmにある、面積89.3haの陸上競技、サッカー、テニスなどができる総合公園である。名勝地であり、都市公園百選にも選ばれている。また、300品種60万本の「あやめ園」は日本四大あやめ園のひとつとなっている。
城下町新発田まつり	江戸時代から続く、城下町ならではの神事祭礼である。期間中は市民による民謡流しや各団体が趣向を凝らして参加するパレードなど、様々な行事が行われる。なかでも最終日に行われる「帰り台輪」は、男衆が熱い心意気をぶつけ合い街中に台輪を曳きだすもので、その勇壮さは多くの観光客を魅了する。



新発田城



蔵春閣



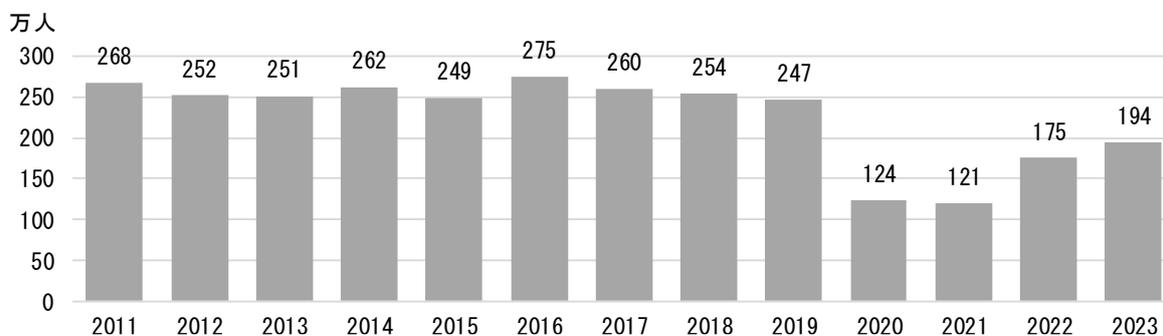
出典：新発田市ホームページ

オ 観光入込客数の推移（当市全体）

令和 5（2023）年の観光入込客数は 194 万人である。

推移をみると、令和元（2019）年以前は 250 万人前後で安定推移していたが、令和 2（2020）年に新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で急減。その後、回復傾向にある。

■観光入込客数の推移（当市全体）



出典：新潟県「新潟県観光入込客統計」

カ 産業

(a) 産業の概況

当市の産業は、農業を中心に、電気機械工業、縫製業、酒や漬物などの食品工業などが盛んである。

農業では、稲作が中心であり、兼業農家が 85.8% を占めている。近年は、専業農家が増加傾向にあり、経営受託などによる中核農家への移行がうかがえる。（2010 年世界農林業センサス）

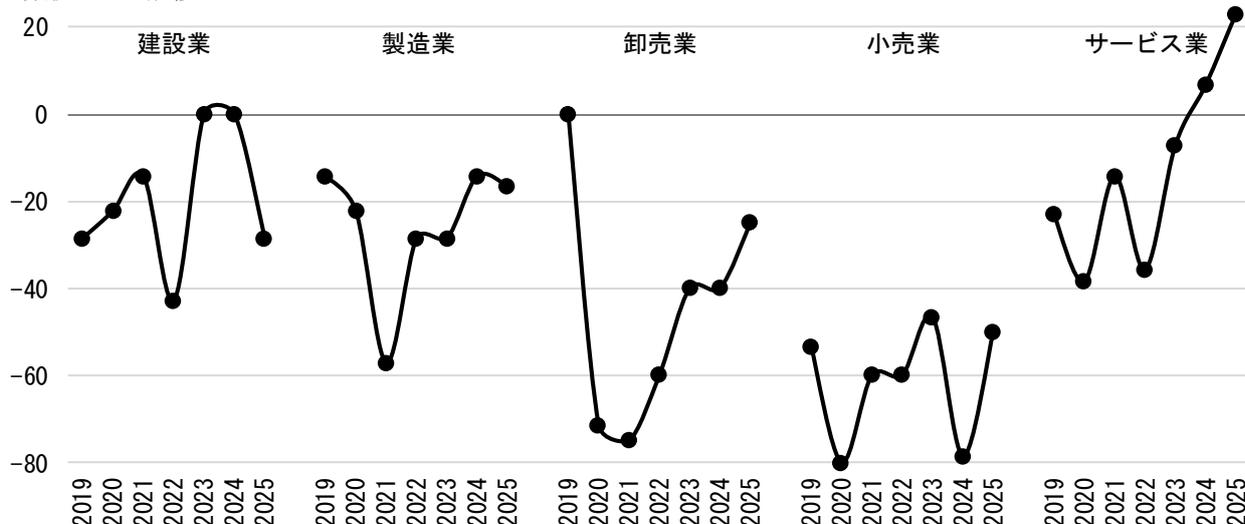
工業では、大手企業の進出や、食品工業団地の整備などにより、電気機械器具、米菓、漬物など順調に業績を上げていることや、縫製、和菓子、清酒などの産業も盛んに行われている。

(b) 業種別の景況感

当所は、中小企業基盤整備機構が実施する「中小企業景況調査」に協力しており、その結果から管内の景況感を把握している。

業況 DI をみると、サービス業を除くすべての業種で概ねマイナス圏で推移している。これは、業況が「悪化」と回答した事業者の割合が「好転」と回答した割合を上回っていることを示しており、総じて管内の業況は厳しい状況にあるといえる。

■業況 DI の推移



出典：新潟田商工会議所「中小企業景況調査」

(c) 業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移

当市全体の事業所数は、平成 24（2012）年が 4,367 者、令和 3（2021）年が 3,995 者である。

上記のうち小規模事業者数は、平成 24（2012）年が 3,274 者、令和 3（2021）年が 2,839 者であり、9 年間で 13.3%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（△188 者）、建設業（△89 者）の減少数が大きい。一方、医療、福祉（+41 者）では増加がみられる。

■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	549	317	22	1,213	550	274	1,144	298	4,367
小規模事業者数	514	243	19	805	382	112	945	254	3,274
平成 28 年									
事業所数	500	285	14	1,124	532	326	1,116	275	4,172
小規模事業者数	461	211	11	724	352	127	912	235	3,033
令和 3 年									
事業所数	460	245	17	1,006	481	392	1,120	274	3,995
小規模事業者数	425	175	14	617	336	153	882	237	2,839
増減（令和 3 年-平成 24 年）									
事業所数	△ 89	△ 72	△ 5	△ 207	△ 69	118	△ 24	△ 24	△ 372
増減割合	△ 16.2%	△ 22.7%	△ 22.7%	△ 17.1%	△ 12.5%	43.1%	△ 2.1%	△ 8.1%	△ 8.5%
小規模事業者数	△ 89	△ 68	△ 5	△ 188	△ 46	41	△ 63	△ 17	△ 435
増減割合	△ 17.3%	△ 28.0%	△ 26.3%	△ 23.4%	△ 12.0%	36.6%	△ 6.7%	△ 6.7%	△ 13.3%

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

上記のうち、令和 3（2021）年における当所管内の商工業者数は 3,245 者、小規模事業者数 2,414 者である。

そのため、当所管内の小規模事業者数は、当市全体の 85.0%を占める。

※上表と下表のデータの出しはどちらも経済センサスであるが、上表は活動調査、下表は基礎調査を基にしている。また、小規模事業者数の算出方法にも細かな違いがある。そのため、正確な比較とはならないことに留意が必要である。

■商工業者数及び小規模事業者数（当所管内）

	平成 24 年	平成 28 年	令和 3 年
商工業者数	3,518	3,538	3,245
小規模事業者数	2,715	2,680	2,414

出典：新潟県集計資料（経済センサス-基礎調査に基づく事業者数）

(d) 業種別にみた小規模事業者の現状と課題（経営課題）

商業	
現状	当所管内の商業は、広域からの集客力を有する地域経済の核である一方、人口減少・高齢化といった構造的な課題に直面している。事業所数や従業者数は減少傾向にある一方で、大型店の進出により、一店舗当たりの売場面積や売上規模は拡大しているなど、規模の二極化が進行している。また、商店街の空き店舗率は 30%を超えており、商業地の空洞化が深刻化している。
課題	小規模な商業事業者を取り巻く経営環境は、複数の課題が複雑に絡み合い、極めて厳しい状況にある。国道 7 号線沿いなど郊外への大型商業施設の集積は、中心市街地の空洞化を招き、歩行者通行量の減少と空き店舗の増加という悪循環を通じて、商店街全体の魅力を低下させている。 さらに、インターネット通販の普及やライフスタイルの多様化といった消費者の購買行動の大きな変化に対し、個々の事業者が品揃えや販売戦略を不断に最適化していくことが十

	<p>分にできていない現状がある。</p> <p>加えて、経営者の高齢化に伴う後継者不足により事業承継が困難となり、地域に根差した店舗や技術が失われつつあるほか、販売・サービスを担う人材の確保も難しくなっており、事業の存続そのものが脅かされている。</p>
工業	
現状	<p>当市の工業は、地域の雇用と経済をけん引する重要な産業となっており、特に食料品や電子部品関連が盛んである。このなかで、当所管内では、豊富な水資源やコメなどの農産物を活かした食料品製造業が中核を担っており、特に食品工業団地への企業集積が進んでいる。また、城下町の歴史を受け継ぐ酒造や和菓子などの伝統産業に加え、金属製品や生産用機械の製造も営まれており、これら製品の海外展開も進んでいる。近年、事業所数は微減傾向にあるものの、出荷数はほぼ横ばいで推移しており、企業の生産性向上や高付加価値化への取り組みが進んでいることがうかがえる。</p>
課題	<p>小規模な工業事業者は、近年の世界情勢を背景とした原材料価格やエネルギーコストの高騰により、製造コストに直接的な打撃を受けている。特に、価格転嫁が難しい事業者にとっては深刻な課題であり、生産性向上や新製品開発に不可欠な最新設備への投資を躊躇させる一因となっている。</p> <p>こうした課題に対応するためには、製造工程の見直しによる無駄の排除、省エネ設備への更新、デジタルツールの導入による業務効率化などを通じて、自社でコントロール可能な内部コストを削減し、生産性を高めていくことが求められる。</p> <p>そのほか、労働力の確保に関しては、若年層の都市部への流出による慢性的な人手不足が深刻化する一方で、近年の最低賃金の大幅な上昇が人件費を押し上げており、利益の確保を一層困難にしている。</p>

キ 新発田市まちづくり総合計画

「新発田市まちづくり総合計画（令和6年度～令和13年度）」の商工・観光部分は次の通りである。

■基本構想（令和6年度～令和13年度）

〈まちづくりの理念〉

以下を基調とした市民との「共創」によるまちづくりを目指す。

- 自立：自己決定・自己責任・三助の知恵
- 個性：意識改革・人材育成
- 経営：まごころの行政・次世代経営
- 協働：市民と行政の共創・市民意識の醸成
- 共生：自然環境との共生・共に支えあう社会の実現

〈将来都市像〉

住みよいまち日本一 健康田園文化都市・しばた

〈将来都市像実現のための4つの視点（商工・観光部分を抜粋）〉

視点3 産業振興

人口減少や少子高齢化に伴う労働力の減少や国内における経済規模の縮小など、産業を取り巻く環境はより一層厳しさを増しており、経済基盤の強化や地域経済の活性化を図るためには、新たな技術の活用や地域で活躍する人材の確保が必要です。

ICTの活用により生産性の向上や付加価値の創出を図るとともに、先端産業の誘致・育成によって競争力のある魅力的な産業を目指します。また、商工業、農林水産業、観光業等におけるそれぞれの強みを横断的に連携させることで地域経済の活性化や雇用創出につなげ、稼げる力を備えた「まちづくりのエンジン」としての産業振興を戦略的に進めます。

■基本計画（令和6年度～令和13年度）

IV 産業

施策① 商工業 新発田の風土を活かした魅力あふれる商工業のまち

(1) 地域資源を活かした商品の開発、販路の拡大

(2) 起業者、創業者の育成、持続可能な商工業環境の整備

(3) 工場等の新設、増設を通じた生産性の向上

施策③ 観光 住んでよし、訪れてよしの個性あふれる観光のまち

(1) 誘客促進と観光情報の効果的な発信

(2) 観光資源の磨き上げとまちなか回遊の促進

(3) 広域連携、産業連携による観光地域づくりの推進

施策④ 産業連携 産業の連携により、人の流れと魅力を生み出す活力あるまち

(1) 人のインバウンド、物のアウトバウンドの推進

(2) 食、農、温泉等の地域資源のかけ合わせによる「稼げる観光」の推進

(3) 新発田産品のブランド化の推進

施策⑤ 市街地活性化 市街地に新たな魅力と豊かな表情が生まれ、賑わいと活気にあふれるまち

(1) 市街地が一体となって取り組むまちの表情づくり

(2) 市街地での創業、空き店舗への出店支援

(3) まちなか回遊による市街地の活性化

施策⑥ 雇用・就労 誰もがいきいきと健康的に働けるまち

(1) やりがいをもって、だれもがいきいきと働ける職場環境の構築

(2) 雇用環境の拡充、就労のマッチング

②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な課題をまとめる。

当所が実施している「中小企業景況調査」から業況 DI の推移をみると、サービス業を除く全ての業種で概ねマイナス圏で推移している。これは、業況が「悪化」と回答した事業者の割合が「好転」と回答した割合を上回っていることを意味しており、総じて管内の業況は厳しい状況にあるといえる。その要因としては、「売上の減少」と「費用の増加」という二つの側面が考えられる。

まず売上面をみると、当所管内の人口は直近 20 年間で 8.2%減少しており、高齢化も進行している。このことは、地域内の消費需要の縮小につながっていると考えられる。本来であれば、小規模事業者は新たなターゲット層の開拓や販路の多様化など、ビジネスモデルの転換に取り組む必要があったが、実際には十分に対応できている事業者は多くない。この結果として、売上の減少が生じていると推察される。そのため、小規模事業者においては、こうした経営環境の変化を的確に捉えたうえで、現状に適合したビジネスモデルへと転換していくことが課題である。

なお、当市には平時に年間 200 万人前後の観光客が訪れており、観光客需要を新たなターゲットとして位置付けることも有効な選択肢である。また、新発田の強みである「食・歴史・温泉」などの地域資源を活用し、広域への販売や広域からの集客を図ることにより、新たな需要を創出することも考えられる。

次に費用面をみると、近年の原材料価格やエネルギーコストの高騰に加え、人件費の上昇が事業者の利益を一層圧迫している。このような状況に対応するためには、コスト削減や業務プロセスの見直しを通じて生産性向上を図ることが不可欠である。特に、多くの小規模事業者はデジタル化が遅れており、デジタルツールを活用した業務改善や効率化が十分に進んでいないことから、この分野への対応強化が重要な課題となっている。

さらに、こうした売上減少や費用増加の影響が顕在化した背景には、事業者が将来を見据えた中長期的な視点に立った経営ではなく、場当たりの対応にとどまってきた側面もあると考えられる。このため、経営環境の変化に応じて、適宜、将来像を描きながら明確な目標を設定し、それに基づく計画的な経営を行っていくことが課題といえる。

当所管内の小規模事業者数は、平成 24 (2012) 年の 2,715 者から令和 3 (2021) 年には 2,414 者へと 9 年間で 11.1%減少している。小規模事業者数の減少は、地域経済や地域社会の活力低下につながるおそれ大きい。そのため、親族内承継や第三者承継を含めた事業承継の推進により、既存事業の継続性を高めるとともに、新たな創業の促進を図ることが重要である。特に近年は創業に対する関心や機運が高まりつつあることから、当所としても、創業希望者や創業間もない事業者を積極的に後押ししていくことが今後の課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①地域における商工会議所の役割

管内小規模事業者の現状と課題を踏まえ、当所が、地域の総合経済団体・地域の中核団体として、新潟県、新発田市、政府系金融機関、にいがた産業創造機構などの関係機関と連携して、地域の強みや資源を活かした新事業展開や新分野進出、創業や事業承継の促進などを通じて、小規模事業者の持てる力を引き出し、最大限に発揮できるよう、伴走型の経営支援により、小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化に寄与することを目指す。

②商工会議所の長期ビジョン（10年程度）

当所管内は、中心市街地の空き店舗増加や後継者不足といった構造的課題を抱える一方、人口規模に対して創業相談が活発に寄せられる地域である。10年後にはこの創業機運をさらに高め、空き店舗を活用した創業を促進することを目指す^(ア)。創業支援を通じて地域に新陳代謝を生み出し、多様な事業者が共存する活力ある経済圏の形成を図っていく。

こうして生まれた事業者が持続的に成長するためには、事業計画に基づく計画的な経営への転換が不可欠である。10年後には管内小規模事業者の多くが明確な目標設定と進捗管理を実践し、場当たりの経営から脱却している状態を目指す^(イ)。計画策定から実行まで切れ目のない伴走型支援により、経営基盤の強化を図る。また、事業者が新発田の強みである「食・歴史・温泉」といった地域資源を活用し、高付加価値化を実現している状態を目指す^(ウ)。

計画経営が定着した事業者には、さらなる成長段階として生産性向上への取組を支援する。人材確保が困難な地方都市において、デジタル技術や業務改善による生産性向上は持続的な事業運営の重要な鍵となる。10年後には限られた経営資源を最大限活用することや、デジタル技術や業務改善による生産性向上により、従業員の処遇改善と企業収益の両立が実現している状態を目指す^(エ)。

③新発田市まちづくり総合計画との連動性

新発田市の「新発田市まちづくり総合計画」では、商工業振興に向け「新発田の風土を活かした魅力あふれる商工業のまち」の実現を目指して、各種施策を実行している。

前項『商工会議所の長期ビジョン（10年程度）』と「新発田市まちづくり総合計画」の関連は下表のとおりであり連動性がある。

■新発田市まちづくり総合計画と新発田商工会議所の長期ビジョンとの関係

新発田市まちづくり総合計画	商工会議所の長期ビジョン（10年程度）
施策① 商工業 (1) 地域資源を活かした商品の開発、販路の拡大	ウ 10年後には事業者が新発田の強みである「食・歴史・温泉」といった地域資源を活用し、高付加価値化を実現している状態を目指す
(2) 起業家、創業者の育成、持続可能な商工業環境の整備	<起業家、創業者の育成> ア 10年後にはこの創業機運をさらに高め、空き店舗を活用した創業を促進することを目指す <持続可能な商工業環境の整備> イ 10年後には管内小規模事業者の多くが明確な目標設定と進捗管理を実践し、場当たりの経営から脱却している状態を目指す ウ 10年後には事業者が新発田の強みである「食・歴史・温泉」といった地域資源を活用し、高付加価値化を実現している状態を目指す エ 10年後には限られた経営資源を最大限活用することや、デジタル技術や業務改善による生産性向上により、従業員の処遇改善と企業収益の両立が実現している状態を目指す
(3) 工場等の新設、増設を通じた生産性の向上	エ 10年後には限られた経営資源を最大限活用することや、デジタル技術や業務改善による生産性向上により、従業員の処遇改善と企業収益の両立が実現している状態を目指す

(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うえで、以下の4つの目標を定める。

<支援対象>

強みを生かして「稼ぐ力」の向上を目指す小規模事業者や創業者を重点的に支援する。支援にあたっては、創業期から成長期、事業の安定化に至るまで、成長フェーズに応じた切れ目のない支援を実施する。

<目標>

【目標①】小規模事業者が明確な目標設定と進捗管理を行い、経営基盤を強化する

支援計画の認定期間 (5年間) 目標	
KGI	・事業計画を策定した事業者の売上増加事業者割合 2割以上 (=事業計画策定時の売上高に対する認定期間終了時の売上高が増加している割合が 2割以上)
KPI	・事業計画策定 20者/年
設定した理由	KGI 明確な目標設定を定めた事業計画を策定し進捗管理を行うことで売上増加を達成する事業者数を目標とする。
	KPI 上記を実現するため事業計画の策定を支援する。

【目標②】小規模事業者がデジタル技術を活用し、販路開拓や生産性向上を実現する

支援計画の認定期間 (5年間) 目標	
KGI	・デジタル販促に取り組み、売上高 10%増加を達成する事業者数 2者以上 (=デジタル販促支援前の売上高に対する認定期間終了時の売上高が 10%増加している事業者数が 2者以上)
KPI	・「デジタル販促支援」の支援事業者数 1者/年
設定した理由	KGI デジタル販促による成果を目標とする。
	KPI 上記を実現するためデジタル販促支援を実施する。

【目標③】創業者の事業を軌道に乗せる環境を整備し、地域における創業の機運を高める

支援計画の認定期間 (5年間) 目標	
KGI	・認定期間中に当所が関与した創業件数 75者 (開業届) 及び事業継続率 70%
KPI	・創業計画策定 15者/年
設定した理由	KGI 創業の完了件数及びその継続率を高めることを目標とする。
	KPI 上記を実現するため創業計画の策定を支援する。

【目標④】経営力再構築伴走支援により小規模事業者の自己変革を促す

支援計画の認定期間 (5年間) 目標	
KGI	・支援先事業者 (経営分析) の認定期間終了時の事業継続率 90%
KPI	・経営分析 50者/年
設定した理由	KGI 小規模事業者に自己変革を促し事業継続率を高めることを目標とする。
	KPI 上記を実現するための導入部として、経営力再構築伴走モデルによる経営分析を支援する。

<地域への裨益目標>

上記【目標①】～【目標④】により、地域の経済基盤の強化及び地域経済の活性化に寄与することを目指す。また、小規模事業者や創業者のなかから成長企業を生み出し、新たな雇用の創出につなげることを目指す。

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

【目標①】小規模事業者が明確な目標設定と進捗管理を行い、経営基盤を強化する

〈達成方針〉

小規模事業者が明確な目標設定と進捗管理を行うためには、事業計画書の作成が不可欠である。そこで、まず経営分析を行い、各事業者が自社の経営状況を把握できるようにする（年間50者）。次に、経営分析の結果を踏まえ、将来の目標を明示した事業計画の策定支援を行う（年間20者）。計画策定後は、フォローアップを通じて計画に沿った進捗管理を後押しし、その結果として、売上の増加（年間5者）や経常利益の向上（年間5者）の実現を目指す。

なお、事業計画に沿った販売促進に取り組む事業者に対しては「広報支援」を実施する（年間2者）。

〈設定した理由〉

本計画期間中の小規模事業者の経営基盤強化に向けた支援プロセスを明確化する。このうち、経営分析→事業計画策定→フォローアップの各段階で定量目標を設定する。

【目標②】小規模事業者がデジタル技術を活用し、販路開拓や生産性向上を実現する

〈達成方針〉

小規模事業者によるデジタル技術の活用を促進するため、まず経営分析の際に「デジタル活用の状況」を確認し、活用に前向きな事業者については、デジタル化を見据えた事業計画の策定支援へとつなげる。

また、デジタル技術を活用した販路開拓に取り組む事業者に対しては、「デジタル販促支援」を実施し、取組が具体的な成果に結びつくまで伴走型で支援する（年間1者）。

〈設定した理由〉

本計画期間中における小規模事業者のデジタル技術の活用に向けた支援内容を明確化する。

【目標③】創業者の事業を軌道に乗せる環境を整備し、地域における創業の機運を高める

〈達成方針〉

創業者の事業を早期に軌道に乗せるため、創業計画の策定からフォローアップまでを一貫して支援し、事業運営が円滑に進むよう後押しする（年間15者）。

また、創業期においては「商品力」の確立が重要であることから、創業者が提供する商品を対象に「創業塾を活用した調査」を実施し、その結果を踏まえて商品開発・改良の支援を行う（年間2者）。

〈設定した理由〉

本計画期間中における創業支援の内容を明確化する。このうち主に、創業計画策定→フォローアップの各段階で定量目標を設定する。

【目標④】経営力再構築伴走支援により小規模事業者の自己変革を促す

〈達成方針〉

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と傾聴を通じて、自己変革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、経営指導員等が経営力再構築伴走支援に係る資質向上を図る。

〈設定した理由〉

本計画期間中における経営力再構築伴走支援の支援内容を明確化する。このうち、支援の導入部である経営分析における経営力再構築伴走支援の実施件数（年間50者）を定量目標とする。

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】

現状、四半期ごとに「中小企業景況調査」を実施し、事業者の経営状況を把握している。また、年1回「賃金労働時間等実態調査」を実施し、その結果を冊子に取りまとめて公表している。

【課題】

これまで調査結果を十分に活用できていなかったため、今後は、結果をより深く分析したうえで、経営支援策の検討・立案に活用していくことが課題である。

また、調査によってはサンプル数が少なく、統計的な有意性を確保できないケースもみられることから、必要なデータを安定的に取得できるよう、調査方法や対象の工夫を図ることが必要である。

(2) 目標

項目	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中小企業景況調査 公表回数	HP 掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②賃金労働時間等実態調査 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中小企業景況調査

事業名	地域経済動向調査
目的	事業者の経営課題や景況感等を把握することで、経営支援施策への反映を目指す。
調査内容・調査の手法	中小企業基盤整備機構が実施する中小企業景況調査への調査協力を行う。具体的には、年4回、ヒアリングによりアンケート調査を実施する。調査対象は管内の事業所であり、40社から調査票を回収する。
調査項目	<input type="checkbox"/> 景況感（業況、業況の背景、売上高、採算、資金繰り、雇用の状況等） <input type="checkbox"/> 直面している経営上の問題点等
分析の手法	当所が収集した調査票について、経営指導員（またはその他の職員）が集計・分析を行い、景況感や経営課題を把握する。分析にあたっては経年比較を行い、大きな変化が見られる場合には、その要因を所内で分析する。なお、本調査はサンプル数が少ないため、統計的誤差が生じる可能性が高い。このため、経年比較において変化が確認された場合には、事業者へのヒアリング等を通じて地域特有の要因を把握するよう工夫する。
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、広く管内の小規模事業者に周知する。また、当所でも、経営支援施策に反映させる。

②賃金労働時間等実態調査

事業名	賃金労働時間等実態調査
目的	市内で雇用されている常用労働者の賃金等の実態を把握することで、労働環境の整備や雇用の確保、労使関係の改善など、今後の経営の参考に供することを旨とする。
調査内容・調査の手法	調査は、年1回、郵送法にて実施。対象は、市内に本店・営業所等が所在する、常用労働者5名以上雇用する全事業所（約500事業所）であり、約150事業所から回答を得る。
調査項目	<input type="checkbox"/> 賃金 <input type="checkbox"/> 労働時間数 <input type="checkbox"/> 賃金決定要素 <input type="checkbox"/> 賞与 <input type="checkbox"/> 初任給等
分析の手法	経営指導員（またはその他の職員）がデータを集計・分析（業種別分析や職種別分析等）し、分析結果を「賃金労働時間等実態調査報告書」にまとめる。

調査結果の活用方法	「賃金労働時間等実態調査報告書」は当所ホームページで公表し、広く管内小規模事業者に周知する。また当所でも、結果を事業計画（人員計画・収支計画）作成時の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】

多くの小規模事業者は、自社商品について、顧客からの声や口コミサイトでの評価等を参考にしながら改良を進めている。一方で、創業者は第三者から意見を得る機会が少なく、客観的な評価を踏まえた商品改良が行いにくい状況にある。また、当所においても、これまで創業者の商品開発に資する支援を実施できていなかった。

【課題】

創業期においては「商品力」の確立が重要であることから、本計画期間中は、創業者を対象とした商品開発・改良支援に取り組むことが課題である。具体的には、創業者が販売を予定している商品等について、消費者目線からの評価を受ける場を設け、その結果を踏まえて改良やブラッシュアップにつなげていく。

(2) 目標

項目	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
創業塾を活用した調査 調査対象事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

事業名	創業塾を活用した調査
目的	創業者が、今後販売する予定の商品の需要を把握し、商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ことを目指す。
対象	創業者の商品※、2商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。なお、本調査は創業塾のなかで実施することを想定しているため、食品か雑貨等を対象商品と想定している。
調査の手法	創業塾のカリキュラムの一環として、商品調査を実施する。具体的には、参加者のうち2名が創業後に販売予定の商品を持ち込み、他の参加者に対してアンケート調査を行う。調査は、講師や経営指導員（またはその他の職員）が主導し、1商品あたり15名以上からのアンケート回収を行う。
調査項目	<p><食品の場合></p> <p><input type="checkbox"/>商品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/>味 <input type="checkbox"/>パッケージ <input type="checkbox"/>独自性 <input type="checkbox"/>価格</p> <p><input type="checkbox"/>自分だったら買いたいか（購入意向） <input type="checkbox"/>売れそうか <input type="checkbox"/>その他改善点 等</p> <p><雑貨等の場合></p> <p><input type="checkbox"/>商品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/>見た目 <input type="checkbox"/>パッケージ <input type="checkbox"/>独自性 <input type="checkbox"/>価格</p> <p><input type="checkbox"/>自分だったら買いたいか（購入意向） <input type="checkbox"/>売れそうか <input type="checkbox"/>その他改善点 等</p>
分析の手法	経営指導員（またはその他の職員）が、男女別・年齢別のクロス分析を通じてデータを集計・分析し、商品のターゲット顧客や改良点を抽出する。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	<ul style="list-style-type: none"> 分析結果は、経営指導員（またはその他の職員）が簡易なレポートに取りまとめ、創業者へフィードバックする。その後、創業者との対話や傾聴を通じて改善点を抽出し、商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創業計画策定支援も併せて実施する。 本事業の実施にあたって、創業塾のカリキュラムの一つとして「商品調査」をテーマに設定する。これにより、創業者に対してマーケットインの視点の重要性を伝えるという副次的な効果も期待できる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、当所では主に補助金申請支援や金融支援の際に経営分析を実施している。このほか、巡回訪問や窓口相談、各種セミナーの場面において、経営分析の必要性について継続的に啓発しているものの、多くの事業者にその重要性が十分に認識されているとはいえない。

【課題】

多くの小規模事業者で売上減少が続くなか、自社の経営状況を客観的に把握するための経営分析は重要である。そのため、今後も地道に経営分析の重要性に関する啓発を継続していくことが課題である。あわせて、経営分析を行う際には、経営改善など次のステップにつながる分析となるよう工夫していくことが求められる。

(2) 目標

項目	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
経営分析事業者数	50者	50者	50者	50者	50者	50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（記帳代行支援、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。この他、当所では年2回、新聞折込にて情報発信を行っている。そこで、この折込広告にてサービス周知を図る。
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」、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）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> 収益性・安全性・生産性・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（デジタル活用の状況、事業計画の策定・運用状況など）
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> 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、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）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】

現状、当所では補助金申請や金融支援の際に事業計画策定支援を実施している。そのため、多くの事業者にとって事業計画は「策定したら終わり」と受け止められている傾向がみられる。この結果として、事業計画が本来果たすべき経営の羅針盤としての役割が十分に浸透せず、日々の業務に追われるなかで形骸化してしまっている。

【課題】

今後は、事業者自身が能動的に事業計画の策定・見直しに関与するよう促していくことが課題である。そのために、対話と傾聴を通じて事業者の内発的動機付けを行い、事業者自らが自己変革力を高めていくような事業計画策定支援を展開していく必要がある。

(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。経営分析を行った事業者の4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、管内で創業を活性化させるため、創業計画の策定支援も実施する。

(3) 目標

項目	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事業計画策定事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者
②創業計画策定事業者数	15者	15者	15者	15者	15者	15者

(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、国や県の補助金を契機とした事業計画策定の提案も実施する。
支援の手法	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。

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						
支援対象の掘り起こし	<p>新発田市では、起業を目指す人への支援を強化するため、産業競争力強化法に基づく創業支援等事業計画を策定し、国の認定を受けている。当所では、当該計画に基づいて「しばた創業塾」を実施しており、この創業塾を通じて支援対象者の掘り起こしを行う。また、市の助成金*を契機とした創業計画策定も支援する。</p> <p>■しばた創業塾</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>支援対象</td> <td>創業を目指す方、創業後5年以内の方、創業予定の方</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、チラシ、関係機関での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>中小企業診断士等</td> </tr> </tbody> </table>	支援対象	創業を目指す方、創業後5年以内の方、創業予定の方	募集方法	ホームページ、チラシ、関係機関での周知	講師	中小企業診断士等
支援対象	創業を目指す方、創業後5年以内の方、創業予定の方						
募集方法	ホームページ、チラシ、関係機関での周知						
講師	中小企業診断士等						

	回数	年1回(全10日)
	カリキュラム	経営、財務、販路拡大、人材育成
	想定参加者数	15人/回
	※新規創業支援事業助成金 新発田市の助成金である。市内において新規に創業する方へ、事業の継続に係る経費を助成する。申請には創業計画書が必要である。	
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。	

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】

これまで、事業計画策定後の実施支援については体系的なフォローアップ体制が確立されておらず、事業者から再度相談があった場合に個別対応するにとどまっていた。そのため、当所から能動的に進捗を確認し、働きかける取組が十分でなかった。

【課題】

今後は、誰が・いつ・どのような方法で進捗を確認するのかについて、具体的なルールや手法を定めることが必要である。また、計画実行上の課題に対して適切に支援できる体制を構築し、事業の着実な実行を後押ししていくことが課題である。

(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、策定後3回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約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、創業計画を策定した事業者に対しても、策定後に3回のフォローアップを実施し、計画に沿って事業が着実に進むよう支援する。

(3) 目標

① 事業計画のフォローアップ

項目	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	20者	20者	20者	20者	20者	20者
頻度 (延回数)	- (30回)	年3回* (60回)	年3回* (60回)	年3回* (60回)	年3回* (60回)	年3回* (60回)
売上増加事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者
経常利益増加事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者

※頻度は、計画策定後3ヵ月後、6ヵ月後、1年後の計3回を基本とする。

② 創業計画のフォローアップ

項目	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	15者	15者	15者	15者	15者	15者
頻度 (延回数)	- (30回)	年3回* (45回)	年3回* (45回)	年3回* (45回)	年3回* (45回)	年3回* (45回)

目標達成者数	15者	15者	15者	15者	15者	15者
--------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

※頻度は、計画策定後3ヵ月後、6ヵ月後、1年後の計3回を基本とする。

(4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ
目的	事業計画・創業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、事業計画や創業計画を策定したすべての事業者を対象に、計画策定後3回(3ヵ月後、6ヵ月後、1年後)のフォローアップを実施する。ただし、ある程度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、事業計画と進捗状況とがズレている場合(計画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】

当所ではこれまで、新聞折込等を活用した集客支援を実施してきた。近年、新たな需要の開拓においてはデジタル技術の活用が一般的となっているものの、小規模事業者ではこうした取組が遅れている傾向にある。また、当所としてもデジタル販促に関する支援を十分に提供できていない状況にある。

【課題】

今後は、デジタル販促に関する支援を強化していくことが課題である。また、当所自身も経営指導員によってデジタル販促支援への対応力に差があるため、デジタル販促支援に十分対応できる体制には至っていないことから、支援の実践を通じて知識・ノウハウを蓄積し、将来的には経営指導員全員が単独でデジタル販促支援を実施できるようにしていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者は経営資源が限られているため、自力での販路開拓が難しいことも多い。そこで、事業者のみでは対応が困難な販路開拓施策について、当所が支援を行う。

事業の実施目的及び期待する効果は次のとおりである。

- ・小規模事業者が事業計画に基づき新たな取組を進める際、最初の壁となるのが販路開拓である。とりわけ、効果的な広報活動が不可欠であるにもかかわらず、多くの小規模事業者には専任の広報担当者がおらず、自社のみで十分な情報発信を行うことが難しい状況にある。そこで当所にて「広報支援」を実施し、集客力の強化と販路開拓の加速を図ることを目指す。
- ・本計画では、小規模事業者がデジタル技術を活用して販路開拓に取り組むことを重要な方向性として位置付けている。しかし、多くの事業者ではデジタル分野のノウハウや人材が不足しており、自力での取組には限界がある。そこで、当所にて「デジタル販促支援」を実施し、新規顧客の開拓や集客力の向上を伴走型で支援することを目指す。

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。

(3) 目標

項目	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広報支援 支援事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%
②デジタル販促支援 支援事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者
(BtoBの場合) 成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
(BtoCの場合) 売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容**①広報支援 (BtoC)**

事業名	広報支援
目的	小規模事業者に広報の機会を提供し、売上の拡大を図るとともに、各事業者が自ら広報活動に取り組むためのきっかけを創出することを目指す。
支援対象	広報活動に意欲的な小規模事業者（業種等問わず） ※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。
訴求相手	地元消費者
支援内容	広報を行う商品・製品・サービスの内容に応じて、以下の3つの手法の中から最適なものを選択し、支援を行う。 ア 新聞折込 当所では年2回、当所のサービスを広く周知することを目的として新聞折込を実施している。この広告枠の一部を活用し、小規模事業者の商品やサービスの周知を図る。 イ 地域情報サイト 当所では地域情報サイト「まいふれ」内にページを保有し、管内の事業者の情報発信を行っている。本サイトを活用し、小規模事業者の商品やサービスの情報を発信する。 ウ プレスリリース 当所とつながりのある「新潟日報」等のマスメディアに対し、小規模事業者の情報をプレスリリースとして発信する支援を行う。これにより、マスメディアで紹介される可能性を高める。 エ インターネット広告 近年では、インターネット広告も有効な広報手段のひとつである。活用を希望する事業者に対しては、広告出稿の方法や媒体選定等について支援を行う。
支援の手法	市場性や販売ポテンシャルの高い商品を有し、かつ販路拡大を希望する事業者を掘り起こし、広報活動の支援を行う。なお、広報活動は本来、事業者自らが主体的に取り組むべきものである。そこで本支援はそのきっかけづくりと位置づけ、支援を通じて、将来的に事業者自身が継続的に広報活動に取り組めるような道筋を構築することを目指す。

②デジタル販促支援 (BtoB、BtoC)

事業名	デジタル販促支援
目的	小規模事業者がデジタル技術を活用した販売や情報発信に取り組み、売上を拡大させることを目指す。
支援対象	デジタル技術を活用した販売や情報発信に意欲がある小規模事業者（業種等問わず） ※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。
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	デジタル技術を活用した販売や情報発信の手法は、ホームページ、SNS、ECサイトなど多岐にわたり、事業者によってニーズが異なる。こうした状況を踏まえ、各事業者の要望に応じたオーダーメイド型の支援を行う。
支援の手法	デジタル販促セミナーを開催し、セミナー参加者の中から実際にデジタル技術を活用し

た販売や情報発信に取り組む事業者を掘り起こす。

■デジタル販促セミナー

支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
募集方法	ホームページ、チラシ、関係機関での周知
講師	デジタルの専門家、中小企業診断士 等
回数	年 1 回
カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める。その他、デジタル活用による販売促進や業務改善・生産性向上の手法などを紹介する。
想定参加者数	15 人/回

その後、実際にデジタル販促に取り組む事業者に対しては、経営指導員がコーディネーターとなり、適切な専門家やデジタル関連事業者と連携しながら支援を実施する。具体的には、事業者の課題に応じて、適切なデジタルツールの選定から導入、運用までをハンズオンで支援する。

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

【現状】

これまでの経営発達支援事業は、「立案→実施→報告」という一方向の流れで完結しており、実施後の効果を客観的に評価し、次年度の事業に活かす「評価・見直し」の仕組みがなかった。事業の企画段階で具体的な目標を設定していないため、成果を正しく測定できず、改善につなげることができなかった。

【課題】

今後は、各事業の実施状況及び成果について、PDCA サイクルを回すことで本計画の実施効果を高める必要がある。具体的には目標・指標の明確化、事業期間中及び終了後の定期的な効果測定と評価、そして評価結果に基づく次年度計画への反映というプロセスを確立していくことが求められている。

(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、実施した内容を商工会議所トータル OA システム（TOAS）に適時入力する。 【CHECK】 （事業の評価） (e) 日々の業務のなかで、法定経営指導員は、商工会議所トータル OA システム（TOAS）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 週 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及び評価を行う。 (g) 年 1 回（7 月）の「経営発達支援事業評価委員会」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。

※「経営発達支援事業評価委員会」の実施の流れ

- i 新発田市商工振興課長（または担当者）、法定経営指導員、外部有識者（社会保険労務士等）をメンバーとする「経営発達支援事業評価委員会」を年1回（7月）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「経営発達支援事業評価委員会」の評価結果は、当所ホームページ（<http://www.shibata-cci.or.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覧可能な状態とする。

【ACTION】（事業の見直し）

- (h) 「経営発達支援事業評価委員会」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】

当所では、新潟県商工会議所連合会や日本商工会議所が実施する研修等を通じて、経営発達支援事業の遂行に必要な資質の向上に努めてきた。一方で、近年はデジタル技術やマーケティング手法が日進月歩で進化しており、これらを十分に活用した支援力を備えているとは必ずしもいえない状況にある。

【課題】

今後は、従来の研修に加え、近年の多様化・複雑化する経営課題に的確に対応できる資質を一層伸ばしていくことが課題である。また、職員一人ひとりが資質向上を図ることはもとより、組織全体として支援力を高めていくための体制整備や情報共有も必要である。

(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。 <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・最新のデジタル技術やマーケティング手法を活用し、小規模事業者の販路開拓・生産性向上等を実現する能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	経営発達支援事業を適切に遂行し、上記の不足能力を補うために、以下の手段・手法により職員の資質向上を図る。これまでは経営指導員が中心となり資質向上に取り組んできたが、今後はすべての職員が主体的に取り組む体制とする。 <p>ア 新潟県商工会議所連合会の研修 経営発達支援事業の遂行に最低限必要な知識は、新潟県商工会議所連合会の経営指導員研修や資質向上研修にて習得する。</p> <p>イ 中小企業大学校の専門研修、上級研修 中小企業大学校の専門研修や上級研修では、幅広いテーマが用意されており、当所職員がそれぞれの強みを伸ばす、あるいは弱みを克服するためのテーマを選択することが可能である。また、全職員に共通して不足している「経営力再構築伴走支援」に関するカリキュラムも整備されており、組織全体の支援力向上に資する内容となっている。</p> <p>ウ 独自に講師を招聘して研修会を開催</p>

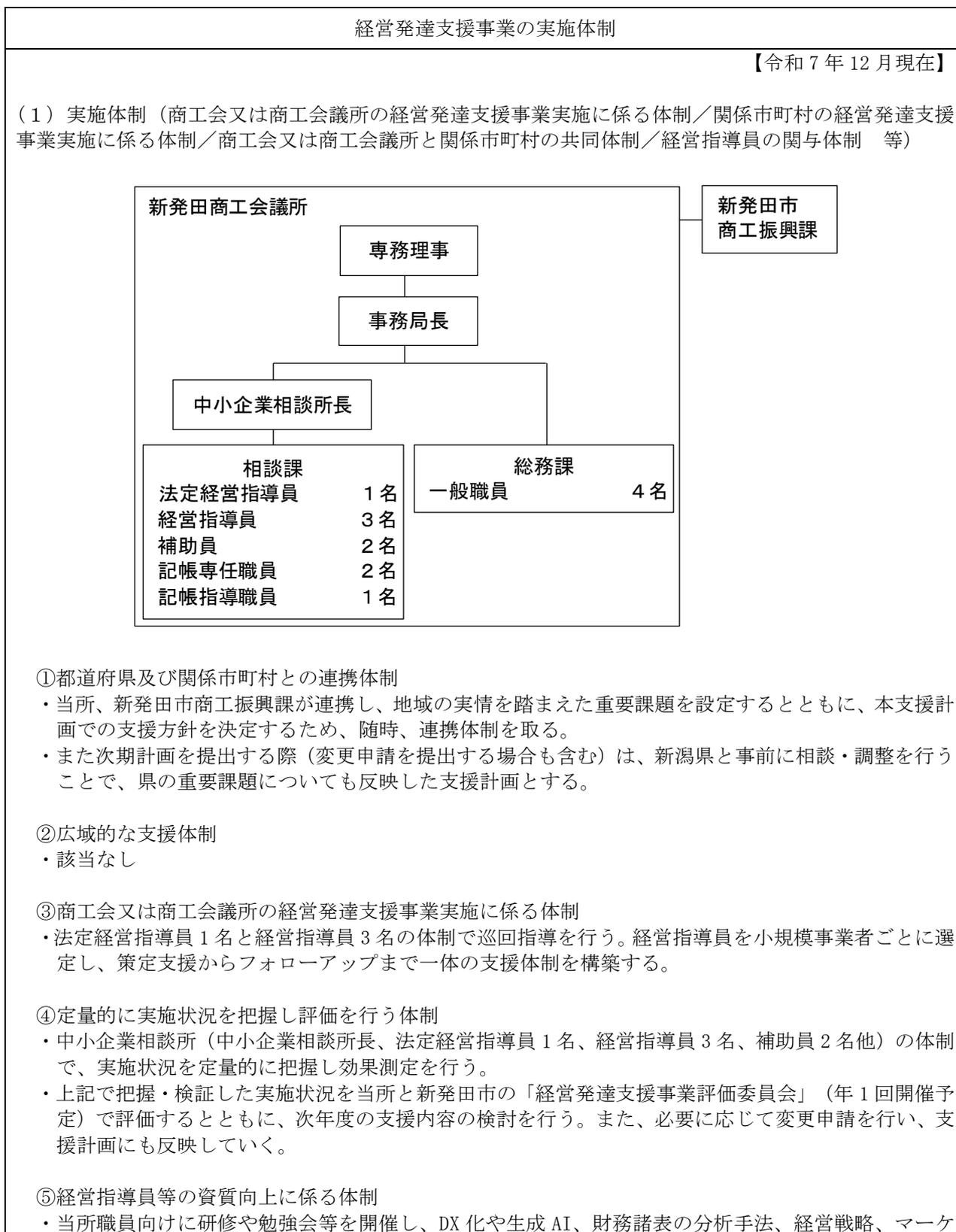
	<p>資質向上の手段として外部研修への参加も考えられるが、当所における不足能力の強化を図るうえでは、独自の研修会を開催することも有効である。そこで、法定経営指導員が全職員の不足能力を網羅的に把握したうえでテーマを設定し、所内研修会を実施する。所内研修とすることで、すべての職員が参加しやすく、組織全体の底上げにつながるという利点がある。</p> <p>エ デジタルツールに関する展示会や体験会への参加 デジタル技術を活用した支援の質を高めるため、日本商工会議所が開催するデジタルツールに関する展示会や体験会に参加する。新たなサービスやツールの動向を把握し、実際に操作・活用方法を体験することで、職員自身の理解を深めるとともに、支援先事業者への具体的な提案や導入支援に活かすことを目指す。また、会場での専門家との交流や情報収集を通じて、今後の支援に有効なネットワークの構築を図る。</p>
--	---

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	<p>ア 職員間の定期ミーティング 週 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デジタル活用の方法、具体的なデジタル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、経営発達支援事業の進捗管理を実施する。</p> <p>イ データベース化 担当経営指導員等が商工会議所トータル OA システム (TOAS) 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。</p>

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



ティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。

(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：高橋 慶介

連絡先：新発田商工会議所 TEL：0254-22-2757

②当該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広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員（高橋 慶介）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／商工会議所、関係市町村連絡先

①新発田商工会議所 中小企業相談所

〒957-8550

新潟県新発田市中央町4-10-10

TEL：0254-22-2757

FAX：0254-23-5885

E-mail：cci@shibata-cci.or.jp

②新発田市 商工振興課

〒957-8686

新潟県新発田市中央町3-3-3 ヨリネスしばた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	1,000	1,000	1,300	1,300	1,300
セミナー・個別相談会開催費	600	600	900	900	900
チラシ・広報冊子作製費	300	300	300	300	300
調査・分析費	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、国・県補助金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、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