

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 当地域の概要(現状)

(1) 村上市の概要

村上市は、新潟県で最も古い城下町で、海・山・川、自然に育まれた、四季折々の景観や食材、温泉など自然の恵みに満ちた山紫水明の地である。また、平安の昔から鮭が特産として知られ、全国に誇る鮭文化を築いてきた町でもある。平成20年4月1日に旧5市町村(村上市、荒川町、神林村、朝日村、山北町)が合併し、新市の「村上市」が誕生した。村上市は、新潟県の北端に位置し、北から東にかけては山形県に接している。面積は約1,174.24平方キロメートルで、新潟県の総面積のおよそ9.3%を占めており、海岸線は約50kmにも及んでいる。合併当初の人口は7万人だったが、現在は6.4万人と、僅か7年間で8.2%減少している。

(2) 村上商工会議所の概要

管内の村上地区(旧村上市)には当商工会議所があり、他の4地区(旧町村)には、それぞれ商工会が設置されている。村上商工会議所の創立は昭和25年、会員数957事業所(平成26年度末現在)で、地域総合経済団体として、行政や関係機関への提言・要望活動をはじめ、小規模事業者の経営支援や部会活動を中心とした地域経済活性化事業を推進してきた。人口減少は当管内も例外ではなく、合併当初は30,051人だったが、現在(H27.4.1現在)は7%減少し、27,948人となっている。

村上商工会議所の事務所内の員数は、専務理事1名、事務局長1名、一般職員5名、中小企業相談所職員6名(経営指導員3名、補助員2名、記帳専任職員1名)の13名となっており、小規模の商工会議所である。

(3) 管内(村上地区)の地域資源 強み

管内の村上地区には、標高135mの臥牛山に築城された村上城の「城跡」や、1633年から続く歴史のある「村上大祭」(新潟県の三大祭りで、現在、文化庁の補助を受けて国の重要無形民俗文化財指定に向けて調査中)、雅子妃殿下のご祖母静様の父方の実家にあたる武家住宅など3棟の武家屋敷が一般公開されている「まいづる公園」と付近に点在する「武家屋敷」、旧町人町区域には、一歩足を踏み入れると江戸・明治期にタイムスリップしたかのような佇まいを見せてくれる数多くの町屋(平成25年12月に村上市景観条例が制定)、毎月6回(2と7のつく日)開催される六斎市(平均74店)、今から約250年前、鮭が生まれた川に帰るといふ「回帰性」に着目した村上藩士の『青砥 武平治』が、世界で初めて鮭の自然ふ化増殖システムの「種川の制」(自然科学に基づく画期的な仕組み)を考案、実現し、村上藩の財政に大きく貢献したとされる、母なる川・三面川(みおもてがわ)の「鮭」(現在の漁獲量は、ウライと呼ばれる一括採捕や居繰網漁、テンカラ漁などで4万尾程度だが、明治17年には73万尾の豊漁に沸いたという記録が残る)、塩引鮭など100種類以上ともいわれる鮭料理などの食文化、日本で最初の鮭の博物館である「イヨボヤ会館」、日本海に沈む夕陽を眺めながらゆったり浸かれる「瀬波温泉」、楠木正成の孫にあたる傑堂能勝

禅師(けつどうのうしょうぜんじ)が開かれた曹洞宗寺院で、末寺が 80、孫寺以下を合わせると 800 にも及ぶという名刹「耕雲寺」がある等々、管内は地域資源の豊富な歴史・文化の漂う町で、旧村上市時代から観光文化都市を標榜してきた。これらの地域資源は当地域の大きな強みとなっている。

#### (4) 管内(村上地区)の地域活性化の動き

管内では、民間レベルでいろいろな地域活性化の取り組みが行われきた。平成 10 年に「村上町屋商人会」(吉川真嗣会長、現在・国交省認定の観光カリスマ)が結成され、平成 12 年に約 60 軒余りの町屋(店舗)が参加して「城下町村上 町屋の人形さま巡り」がスタートした。このイベントは、家々に伝わる江戸時代から平成までのひな人形など約 4 千体を生活空間である茶の間に飾り、訪れた人々をおもてなしするというものだが、すっかり村上の春の風物詩として定着し、毎年 3 月 1 日～4 月 3 日までの約 1 ヶ月間で、全国から約 10 万人もの観光客が訪れ、飲食店や旅館などに大きな経済効果をもたらしている。JR でも、この期間中に S L 村上ひな街道号を走らせるなど、地域ぐるみのイベントになっている。

人形さま巡りが始まった翌年(平成 13 年)には「城下町村上 町屋の屏風まつり」を開催した。こちらは毎年秋に 1 ヶ月間実施しているものだが、人形さま巡り同様、多くの観光客で賑わいを見せている。

続いて平成 14 年には市民運動で作った黒堀通りで 7 千本の竹灯籠に灯りがともる幽玄といにしえの音色(雅楽、琴、三味線、尺八、ピアノ、和太鼓)のまつり「宵の竹灯籠まつり」を開催(2 日間)し、現在は 1 万本に拡大している。

平成 16 年には、町屋再生プロジェクトが設立された。これは、会員を募り(現在約 4,300 人)、その年会費で基金をつくって、町屋の外観整備に対して補助金を交付するというものだが、当時、民間ベースのプロジェクトとしては、全国初の取り組みとして注目を浴びた。外観工事を手掛けるのは「村上大工匠の会」だが、この制度を活用して、アーケードやサッシ、トタンなどで覆われていた外観が、昔ながらの格子や壁、硝子戸に整えられていった。その数 20 数棟にも及ぶ。

これらのまちづくりが高い評価を得て、平成 21 年には内閣総理大臣賞(あしたのまち・くらしづくり活動賞)を受賞している。この他にも、国交省の「美しいまちなみ大賞」や「手づくり郷土賞」(大賞)、ティファニー財団賞(伝統文化振興賞)など、数多く受賞している。

さらに本年 5 月には、民間が実行委員会をつくり、新たなイベントとして、町屋や寺院、武家地区の民家などで、庭や花、盆栽、山野草などを無料公開する「城下町村上 春の庭百景巡り」が開催された。このイベントにも多くの観光客が訪れ、成功裡に収めている。

このように、春は「人形さま巡り」と「庭百景巡り」、夏には「村上大祭」と「海水

浴」、秋には「屏風まつり」や「竹灯籠まつり」、そして伝統の「鮭」ということで、通年観光が形成されつつあり、交流人口拡大への取り組みが盛んに行われている。村上市内(5地区)への観光客の入込数は、約224万人(26年度)。方面別では県内163万人、関東27万人、東北21万人、北陸6万人、その他7万人、目的別では産業観光90万人、温泉66万人、行事30万人、海水浴13万人、文化施設9万人、その他16万人という順になっている。ただ、オフシーズンである冬期間は、特に飲食・宿泊業において、毎年DI(村上市景況調査)が落ち込む傾向にあり、当地域の課題の一つとなっている。

#### (5) 交通網について

当地域は新潟県内でも交通網の整備が遅れている地域だが、ようやく平成23年3月に高速道路(日本海沿岸東北自動車道)が当地域まで延伸した。市内には、新潟方面から荒川胎内IC、神林岩船港IC、村上瀬波温泉IC、村上山辺里IC、朝日三面IC、朝日まほろばICの6つのICを有している。当地域から北の山形県鶴岡市までの区間(朝日まほろばIC～あつみ温泉IC間)40.8kmは未開通区間だが、平成25年5月に一般国道7号「朝日温海道路」として事業化され、現在、測量、地質調査および道路等の設計を行っている。供用開始まで今しばらくの年月が必要とされている。

幹線道路では、高速道路と並行して国道7号、国道345号(海岸線)が走っている。

鉄道では、JR羽越本線が日本海側を南北に走り、南は新潟市で上越新幹線と接続し、新潟駅での在来線と新幹線の同一ホーム乗り換え事業が平成30年度供用開始に向けて進められている。

沿岸の中核としては、国指定の特定地域振興重要港湾岩船港がある。県北部における物流拠点・地方産業発展の基礎及び広域観光レクリエーションの結節点としての役割を持っている商業港で、離島粟島との間にフェリー型船舶1隻、高速船1隻が就航し、粟島の生活や観光の拠点としても大きな役割を果たしている。

#### (6) 村上市(5地区)の産業の特色

注)工業統計調査に基づいて以下に記述するが、この統計から当管内(村上地区)のみの状況を把握することは困難であるため、村上市(5地区)全体の状況を記述する。しかし、市内の工業は管内である村上地区に集中しているため、管内の動向とさほど変わらないとみてよい。また、具体的な産業品目や企業名等は管内に存在しているものを記載することとする。

村上市における工業集積の特徴としては、平成24年工業統計調査(従業員4人以上)で、事業所数165所、従業者数4,714人、出荷額等826億円であり、新潟県全体に対して、出荷額で1.9%を占める規模である。産業別には、食料品製造業が本地域工業のうち出荷額等の52%を占めており、主要な産業となっている。県の産業別割合と比較すると、食料品、木材・木製品、家具・装備品、電子部品・デバイス・電子回路の割合が高い。

本市では食料品製造業が基幹産業として発展してきた。麩や塩引鮭などの農産、水産の加工品や、清酒、味噌、醤油といった発酵品、まんじゅうや葡萄羹などの伝統菓

子に加え、平成元年にはブルボンといった全国ブランドの食品メーカーが進出し、主力工場となっている。

昭和40年代後半からは、電子部品・デバイス・電子回路製造業及び電気機械器具製造業を行う企業が順次進出し、集積が進んだ。電源トランス製造のパルス電子(株)、ワイヤーハーネス製造の北一電気(株) 神林地区に移転、電子機器部品製造のホシデン新潟(株)、東洋電子工業(株)などが操業している。

また、平成元年に、航空機内装品製造のトップメーカーである(株)ジャムコの主力工場として(株)新潟ジャムコが工業団地に立地すると、(株)サンエコー、(株)アイテックなど関連企業も進出・操業し、輸送用機械器具製造業の集積が進んでいった。市内にはジャムコ関連の下請・孫請企業が多くあり、雇用の受け皿となっている。

村上市における商業の概要は、平成24年経済センサス・活動調査で、事業者数817所(村上地区499所)、従業者数3,901人(同3,114人)、年間販売額754億円(同500億円)。村上地区には大規模小売店舗が11店舗あり、その殆どが国道7号線沿線に立地している。

#### (7) 管内(村上地区)の伝統産業や名産等

城下町ならではの産業として、国の伝統的工芸品に指定されている「村上木彫堆朱」や、約400年の歴史を有している北限の茶処(商業的栽培は村上が最北端)「村上茶」がある。また、平成8年度と平成15年度に全国肉用牛枝肉共励会で最高位の名誉賞を受賞・日本一に輝いた「村上牛」、そして村上の独特な気候風土の中で、時間をかけてじっくりとアミノ酸発酵、熟成してできる「塩引鮭」や「鮭の酒びたし」などの鮭加工品がある。鮭と村上の関わりは古く、平安時代には京の都に献上されており、村上を代表する特産品である。

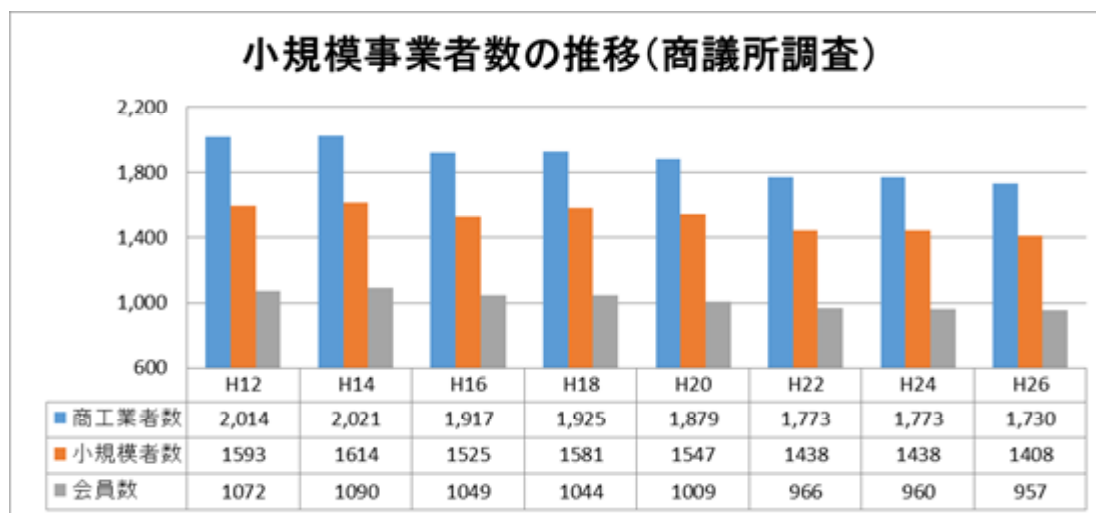
#### 管内(村上地区)の産業構造

	産業大分類	事業所数	従業者数	年間総売上(万円)
第1次産業	農業、林業、漁業	10	154	324,114
第2次産業	鉱業、採石、砂利	1	45	x
"	建設業	187	1,327	1,064,741
"	製造業	138	2,547	3,139,578
第3次産業	卸売業、小売業	499	3,114	5,003,562
"	宿泊業、飲食業サービス業	228	1,804	741,233
"	生活関連サービス業、娯楽業	195	614	292,282
"	医療、福祉	108	1,809	877,741
"	その他	459	2,539	767,249
合計		1,825	13,953	12,291,626

【平成24年経済センサス・活動調査(全産業)】

上記の産業構造を見ても分かるように、卸・小売業が全事業所数の27.3%、年間総

売上が 40.7%を占め、経済の中心的な役割を担っている。城下町の中心都市であった管内（村上地区）は、商業で発展してきた町と言ってよい。



上記グラフを見て分かるように、管内(村上地区)の商工業者数及び小規模事業者数は年々減少傾向にある。(平成 12 年度比で商工業者数 14.1%減、小規模事業者数 11.6%減、会員数 10.7%減)

## 2. 当地域の課題

昭和 40 年代後半までは、市内各地の商店街は繁栄を遂げていた。年末の売り出しや文化祭行事になると、大層賑わいを見せ活気に満ち溢れていた。昭和 48 年 11 月、初めて村上に大型店（西奥羽ジャスコ村上店：店舗面積約 5,232m<sup>2</sup>）が出店し、その後、それに対抗すべく地元小売店が集まり共同店舗・村上プラザがオープンした。昭和 56 年、ジャスコが村上プラザのキーテナントであったハヤカワと業務提携を結んだため、村上プラザとジャスコは、共存共栄の道を歩むこととなった。モーターレーゼーションの進展を背景に、平成 5 年、国道 7 号線沿いに新村上ショッピングプラザ（村上プラザとジャスコ・ハヤカワ）がオープンした。この頃から、国道 7 号線沿いに、大型店やロードサイド店の出店が相次いだ。

一方、管内(村上地区)の人口は、昭和 55 年の 33,540 人(国勢調査)をピークに減少していき、現在(H27.4.1 時点)は 16.7%減の 27,948 人(住民基本台帳)となっている。また、平成 23 年 3 月、高速道路が村上地区まで延伸されたことなどによって、観光客の入込数が多かったというプラス効果があるものの、マイナス面として地域住民の流出が増加した。25 年度の新潟県消費動向調査(買回品)を見ると、今まで村上は新潟の 3 次商圈(村上から 16.2%流出)に入っていたが、本調査で 2 次商圈（同 20.1%流出）に移行したことが明らかになった。

このように、人口減少や相次ぐ大型店等の出店、交通網整備等による流出、更にネット通販の普及等々で、中心市街地は空洞化しており、村上市商店会連合会の会員数が 20 年足らずで約 150 店に半減するなど、大変厳しい状況におかれている。15 年前、

大型店の出店が相次いでいる最中、厳しい経営環境に対する危機感と町屋を活かした取り組みを行いたいということで、商店会の枠組みを越えた「村上町屋商人会」が結成され、前述の町屋の人形さま巡りや屏風まつり、竹灯籠まつりなど、新たな地域イベントを次々に打ち出していき、交流人口の拡大を図る取り組みが行われてきた。しかしながら、地域イベントの期間中は、確かに多くの観光客で賑わいを見せ、経済波及効果も大きいが、それ以外の時は、マップを片手にまち巡りをしている観光客が少しずつ増えて来てはいるものの、基本的に閑散としている厳しい現実がある。平成25年度新潟県消費動向調査を見ても、買物地区利用割合が、国道7号線沿いの大型店やロードサイド店で46.2%、商圏外(新潟やネット通販等)が34.8%、市街地が僅か19%に止まっている。商店街単位で見るとさらに厳しく、市街地にも張り巡らすコンビニエンスストアやドラッグストア等の外部資本の台頭もあり、それぞれの商店街の買物利用割合は僅か1%前後しかない状況にある。

また、数百年以上の歴史を誇る伝統産業の「鮭」や「村上木彫堆朱」、「村上茶」は、今日の村上を築いて来た極めて重要な産業であり、また、城下町村上を売りにして観光振興を図っていくこの地域にとっては貴重な財産である。これらの伝統産業には、それぞれに組合があるものの、人口減少に伴う市場の縮小、生活様式の洋風化、消費者ニーズに適応した商品開発の遅れ、後継者不足等々、様々な要因により、どの組合の組合員数も減少傾向にある。このままでは、貴重な伝統産業の行く末が案じられる。

当管内(村上地区)の課題は、大型店等や域外に流出している購買力をいかに地元に戻すか、人形さま巡りなど地域イベントが盛んだが、イベント期間以外でも、どのようにすれば交流人口を増やしていけるか、人口減少、競争激化等で、市場が縮小している中で、いかに新たな販路を見出していくか、城下町村上は、歴史・文化の漂う町で、町屋(店舗)の外観再生が徐々に進められてきているが、一方で、経営者の高齢化や後継者不足等で廃業し、空き店舗が増えてきている。歴史的町並みの維持・向上のためにも空き店舗対策をどのようにしていくか、城下町ならではの伝統産業である「鮭」、「村上木彫堆朱」、「村上茶」等の振興を図るためには、消費者ニーズを捉えた新たな商品開発や村上ブランドとしての強力な情報発信が必要と考えるが、これをどのようにして進めていくか、などが挙げられる。

### 3. 商工会議所の役割・使命

地域総合経済団体及び小規模事業者支援機関として、今まで、巡回訪問や窓口相談等を通して、経営・金融・労務・税務・取引・情報化など「個者」の経営改善支援や、地域振興・活性化事業として、地元購買促進のための「クーポンマガジン むらかみ」の発行や、村上市商店会連合会が行っている「共通商品券」の利用拡大への協力、城下町の地域資源を活かした「城下町村上の寺社巡り」の実施、観光振興のため市内48寺社に由来案内板の設置、消費喚起と地域経済活性化のための「プレミアム商品券事業」の実施、顧客の来店機会を増やすための「まちゼミ(得するまちなかゼミナール)」の開催、水産品や畜産品、野菜、水などの食材の宝庫である「食の街・むらかみ」のPR等々、これらを通じた「面的」な事業者支援を行ってきた。

しかしながら、人口減少、少子高齢化、大型店の出店、高速道路の延伸、ネット通販の普及などの社会構造・外部環境の変化により市場が縮小していき、それに伴って小規模事業者の売上や利益が減少しており、さらに経営者の高齢化や後継者不足などの要因も絡み、やむなく廃業に至ってしまうケースが後を絶たない。当所会員も毎年30～40件程度、殆ど廃業を理由に退会している。この厳しい現実を打破していくためには、従来の支援策だけでは解決ができないため、今後は事業者の売上や利益を伸ばすための個社支援の強化と地域経済活性化のための面的支援をさらに推進していくことが求められている。このために下記目標を掲げ、経営発達支援事業を推進する。

#### 4．小規模事業者振興の目標

##### (1) 個社の売上や利益を伸ばすための需要を見据えた経営の促進

小規模事業者は、顔の見える信頼関係に基づいた取引が強みである。大型店等が応えきれていないニーズを捉え、大型店等との価格競争に巻き込まれない様々な商品、サービスを開発・提供し、新たな需要を開拓していくことが肝要である。そのために、次の事業を推進していく。

明確なビジョンに基づく経営を促進するため伴走型支援を行う

小規模事業者の売上や利益を伸ばすためには、明確なビジョンに基づいた経営を行うことが重要である。まず、マーケットや競合他社の分析により、小規模事業者の強みを掘り起こし、販路開拓に繋がる経営計画策定と経営計画の実行について伴走型支援を行っていく。

商談会・展示会等を通じて販路開拓支援を促進させる

小規模事業者の課題である需要の創造や掘り起こしに向け、多様な顧客ニーズに合った商品・サービスを提供・発信する機会を増大させるために、首都圏での物産展や各種商談会・展示会などを通じ、商品・製品やサービス、技術等の販路開拓支援を促進する。

伝統産業の振興を図るため経営革新計画・地域資源活用事業計画等を推進する

伝統産業である村上木彫堆朱、村上茶、鮭加工品等の特産品について、新たな需要創出、競争力強化のために、新商品開発などの経営革新計画や地域資源活用事業計画を推進していく共に情報発信を強化していく。

##### (2) 村上市創業支援ネットワークの構築と創業の促進

平成27年度に産業競争力強化法に基づく村上市創業支援ネットワークが構築される予定である。このネットワークを活用し、女性や若者、シニアを含めた起業・創業を促進する。起業前後における課題解決や経営資源の確保等の支援を行うことで、市レベルでの起業・創業を推進する。

また、町屋は、歴史的町並み、観光振興にとっても重要な位置づけとなっているので、町屋の空き店舗の情報を創業希望者に発信していく。

### (3) 村上ブランドの確立と賑わい創出による地域経済の活性化

#### 【交流人口の拡大による地域経済活性化への取組】

城下町の資源を活用した「まち歩きルート」を開発し、日常型観光の振興を図る。

#### 【地域内資金循環促進による地域経済活性化への取組】

消費喚起と地域経済活性化のための「プレミアム商品券事業」を実施する。

顧客の入店機会を増やすための「まちゼミ(得するまちなかゼミナール)」を実施する。

四季折々の伝統の郷土食を発掘し、「食の街・むらかみ」をブランド化していく。

飲食店の活性化と賑わい創出を図るため新たに「バル事業」を行う。

需要創出のため新たに地元購買運動を展開していく。

以上を踏まえ、

小規模事業者の需要を見据えた事業計画策定と販路開拓に対し伴走型支援を行い、あわせて交流人口の拡大と地域内資金循環促進による地域経済活性化を図ることによって、小規模事業者の持続的発展を目指す。



## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間(平成27年4月1日～平成32年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

### ・経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針】

(現状と課題)

地域の経済動向を把握することは、小規模事業者の今後の経営指針や販売戦略を立てていくうえで重要である。

現在、実施している調査として、村上市景況調査(対象200社)とL O B O(早期景気観測)調査(対象5社)がある。村上市景況調査については、四半期毎に村上市が調査票を配付して、回収、集計を行い、商工会議所が分析と調査報告の作成を行っている。L O B O調査については、原則として経営指導員が調査先を実訪してヒヤリングを行っている。景況調査は商工会議所全会員に調査結果を報告(送付)しているが、単なる地域の情報として経営には活用されていない可能性がある。L O B O調査においては、調査先のみ調査結果をフィードバックしている。

(事業内容と改善点)

村上市景況調査

村上市と市内商工団体(商議所+4商工会)では、市内200社を調査対象として村上市景況調査を四半期毎に実施している。市が調査票を送付、回収、集計し、商工会議所が分析と景況調査報告の作成を担当している。

調査・分析項目は、業況判断、売上、受注、採算、資金繰り、借入、設備投資、在庫状況、経営上の問題、建築確認申請・工事届件数、有効求人倍率、金融機関預貸(率)状況で、日本政策金融公庫総合研究所で調査している全国中小企業動向調査の小企業編の結果と対比しながらD Iのグラフと分析のコメントを報告書に記載している。

調査報告は村上市のホームページ(HP)に掲載されるほか、当商工会議所全会員に直接送付している。また、この景況調査報告は、年3回開催される村上市制度融資委員会(市内商工団体、市内金融機関6行、学識経験者)にも報告され、金融施策を検討する際の参考資料となっている。

改善する点は、調査項目が固定されており、時々刻々と変わりゆく経済情勢に完全に対応できていない部分があるため、例えば「円安の影響」や「コスト増による価格転嫁の状況」、「人材不足や人件費上昇の動向」など、その時々に応じ付帯調査を実施する。そして、それらを含めて景況調査報告を当所HPにも掲載する。景況調査報告が単に小規模事業者への情報提供で終わってしまうことがないように、小規模事業者の経営指針や販売戦略、販路開拓、商品開発などのための事業計画策定や創業計画策

定の支援時に経営指導員等が自ら積極的に提供し、活用していく。

#### ＬＯＢＯ（早期景気観測）調査

商工会議所のネットワークを活用し、全国ベースで毎月調査しているこのＬＯＢＯ調査は、地域や中小企業が「肌で感じる足元の景気感」として、経済対策に関する政策提言や要望活動などに活用されている。当所でも毎月、経営指導員が実訪、ヒヤリングするなどして、管内５社（５業種）について、業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・従業員の状況、直面している経営上の問題などについて調査している。

毎月行っているＬＯＢＯ調査は全国版のため、当地域の状況と異なる部分もあるが、業況の傾向や直面している経営問題等は当地域と共通していることも多く大変参考となる。また、四半期毎に行っている村上市景況調査と違って、いち早く景気動向等を把握することができるというメリットもあり、これを活かさない手はない。

改善点として、ＬＯＢＯ調査の結果報告は調査先にフィードバックしているだけであつたので、今後は日商ＨＰにリンクを張ると共に、村上市景況調査報告と同様、経営指針や販売戦略等の事業計画策定、創業計画策定の支援時に、積極的に有効活用していく。

（目標）

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
村上市景況調査（対象200社）	4回	4回	4回	4回	4回	4回
〃（結果報告書会員提供）						
〃（当所HP掲載）	未実施					
〃（事業計画等への活用）	未実施	5件	21件	20件	21件	20件
ＬＯＢＯ調査（対象5社）	12回	12回	12回	12回	12回	12回
〃（結果報告・日商HPリンク）	未実施					
〃（事業計画等への活用）	未実施	22件	27件	26件	27件	26件

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針】

（現状と課題）

今まで当所で行ってきた経営分析は、資金繰りの厳しい事業所が金融機関に条件変更等を依頼・交渉する際に必要な経営改善計画書の作成に係る「財務分析」が中心であった。25年度補正で小規模事業者持続化補助金が創設されたが、現在は、この持続化補助金を通して、小規模事業者の販路開拓による持続的発展のための経営計画書作成の中で、「顧客ニーズ」や「市場動向」、「提供する商品・サービスの強み」等の分析支援を行っている。申請者から提出された経営計画書を経営指導員がコミュニケーションを取りながら必要な助言、指導を行い、何回も見直すことによって、計画をブラッシュアップしていき、実効性の高い計画に仕上がるよう努めている。持続化補助金は、自社の経営を見つめ直す良いきっかけとなり、また、経営計画作成のプロセスにおいて、事業者の事業意欲が掻き立てられることもあり、大変よい制度だと感じている。今後もこの持続化補助金を小規模事業者の経営計画策定推進の起爆剤として積極的に活用していきたい。持続化補助金の申請にあたって、申請締切間際に申請書を提出されるケースもあり、この場合は時間的余裕がなく、内容をじっくり精査で

きないため、完成度の低い計画書となってしまうことがある。このような事態に陥らないように、事前に補助金申請予定者をどう掘り起こしていくかが課題となる。また、持続化補助金を申請しない小規模事業者であっても、危機感がありながら明確な課題に至っていない、或いは課題はあるものの解決のためのアクションがないような場合には、経営分析して、自社の「強み」を認識することによって、ステップアップが可能となるので、これらも併せて掘り起こしを行う必要がある。

#### (事業内容と改善点)

小規模事業者が持続的に事業を発展させていくには、需要を見据えた事業計画に基づく経営を定着していくことが必要であることから、1.の地域の経済動向調査や5.の需要動向調査等を踏まえたうえで、販路開拓に意欲を示す小規模事業者持続化補助金申請予定者や、新たに開催する経営計画作成支援セミナー・個別相談会の受講者、危機感がありながら明確な課題に至っていない、或いは課題はあるものの解決のためのアクションがない小規模事業者などを対象にして、まず「売上構成」と「利益構成」の分析を行う。小規模事業者は、売上は把握しているが、利益までは把握していないことが多い。例えば、「一番売上の多い取引先をよくよく調べてみたら、実は利益はあまり出ていなかった。」などといったことが往々にしてある。「強み」がどこにあるかを客観的に知るうえで、売上構成と利益構成の分析は有効である。

更にSWOT分析(強み・弱み・機会・脅威)と競合他社の分析を行う。得られた分析結果を基に、小規模事業者の限られた経営資源の中で、「強み」によって「機会」を最大限に活かした取り組みを見出し、確たる経営戦略の構築に結び付けていく。また、必要に応じて、中小企業基盤整備機構の経営自己診断システム等を活用した財務分析も併せて行う。

#### 経営分析の対象者

- ・小規模事業者持続化補助金申請の提出が締切間際になると、十分な対応ができなくなるため、国の予算確定後、事前周知を徹底し、問い合わせや巡回訪問等から補助金申請ニーズを掘り起こす。また、次年度の概算要求が行われた場合は、日頃の巡回訪問等を通じて掘り起こしを行い、次年度に向けて、準備を進めていく。
- ・新たに開催する経営計画作成支援セミナー・個別相談会の受講者から経営分析対象者を掘り起こしていく。
- ・小規模持続化補助金の申請予定者
- ・危機感がありながら明確な課題に至っていない、或いは課題はあるものの解決のためのアクションがない小規模事業者をマル経融資の借入希望者や利用者等から掘り起こす。
- ・伝統産業(鮭、村上茶、村上木彫堆朱等)や、町屋(店舗)の外観再生を計画している販路開拓や経営革新、地域資源活用を目指す小規模事業者等

#### 経営分析の方法

- ・持続化補助金の経営計画書の中にもあるように、まず小規模事業者の「売上構成」と「利益構成」の分析を行う。この分析には、商品別、商品群別、得意先別等々、いろいろな項目で分析することが考えられるが、当該小規模事業者にとって一番

ふさわしい項目を選択する。例えば、売上総額の大きい商品を1位～5位まで、利益総額の大きい商品を1位～5位まで、それぞれ金額を書き出して分析する。次にSWOT分析（強み・弱み・機会・脅威）と競合他社の分析を行う。机上分析では見えてこないものがあるため、必ず現場に訪問して分析することを基本とする。SWOT分析は、経営環境を内部（お客様の保有する経営資源）と外部（市場動向等の外部環境）に分け、それぞれをプラス要因とマイナス要因に整理・分析し、優先的に取り組むべき課題を明確にする。とりわけ小規模事業者は自社の強みを強みと感じていない場合が多いので、気づきを与えることが重要となってくる。そして、競合分析も踏まえSWOT分析で得られた結果から、「強み」によって「機会」を最大限に活かした取り組みを見出し、確たる経営戦略の構築に結び付けていく。そのためにも、強みによって機会を最大限に活かした取り組みを考える際は、当所内部に新たに設置する「元気企業創造応援隊」（-2-を参照）で、あらゆる角度から考察し、様々な可能性を参考意見として提示する。

- ・経営革新計画や地域資源活用事業計画など、より綿密な事業計画策定が必要となる場合は、中小企業基盤整備機構の経営自己診断システム等を活用し、安全性、収益性、生産性、成長性などの財務分析も併せて行う。
- ・専門的な課題等については(公財)にいがた産業創造機構 略称：NICO（1）や新潟県よろず支援拠点と連携し、小規模事業者の抱える経営上の悩みに丁寧にサポートしていく。
- ・小規模事業者持続化補助金が採択されなかった小規模事業者に対しては、マル経融資を斡旋したり、専門家派遣制度（エキスパート・バンクやミラサポ等）や他の支援施策を活用したりするなどフォローを行う。

#### 経営分析結果の活用方法

以上の結果をもとに、経営課題を抽出すると共に、今後の経営戦略、マーケティング、業務改善等についてアドバイスを行う。

（目標）

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
経営指導員による巡回訪問・窓口相談件数	1,504件	1,500件	1,500件	1,500件	1,500件	1,500件
経営計画作成支援セミナー＆個別相談会の受講事業所数	未実施	未実施	20社	20社	20社	20社
上記セミナー受講者及び持続化補助金申請者に対する経営分析	4件	12件	15件	15件	15件	15件
マル経融資希望者等に対する経営分析	5件	5件	5件	5件	5件	5件
経営革新計画や地域資源活用事業計画等に係る経営分析	0件	0件	1件	0件	1件	0件

#### 1 (公財)にいがた産業創造機構（略称：NICO）

理事長は新潟県知事で、新潟県の産業を活性化させることをミッションとしている。事業内容は、中小企業者の経営相談や助言など総合的支援のほか、経営革新・創業支援、商品開発・販路開拓支援、産業分野における人材育成支援、中小企業の国際展開支援などと幅広く、新潟県の中小企業支援の中核的な役割を担っている。

### 3．事業計画策定支援に関すること【指針】

#### （現状と課題）

創業に関しては、日本政策金融公庫国民生活事業の創業計画書の作成支援を行い、経営革新計画に関しては申請書を通してビジネスプラン、経営計画、資金計画等の策定支援を行ってきたが、それ以外では、2．の経営状況の分析のところでも述べたように、資金繰りの厳しい事業者が金融機関に提出するための経営改善計画書（売上増加策や経費削減、キャッシュフローの改善等）の作成支援が中心であった。確かに、これはこれで事業継続していくうえで重要なものだが、人口減少、高齢化、競争激化、地域経済の低迷などの構造変化の中で、小規模事業者が持続的に事業を発展させていくためには需要を見据えた事業計画の策定と実行が必要だという経営発達の目標には合致しない。小規模事業者持続化補助金は、正にこの目標に沿った補助制度と言える。平成26年から持続化補助金を通じ、経営計画の策定支援に取り組んできたが、前述のように申請締切間際の提出で思うようにブラッシュアップができなかったりするケースがある。

#### （事業内容と改善点）

小規模事業者の事業計画策定を強力に支援していくため、新たに経営計画作成支援セミナー及び個別相談会を開催する。また、小規模事業者の経営課題解決のために、小規模事業者持続化補助金の申請等を通じ、1の地域の経済動向調査や5の需要動向調査、2の経営状況の分等を踏まえたうえで、事業計画策定の支援を行う。専門的な課題に対しては、(公財)にいがた産業創造機構や新潟県よろず支援拠点と連携し、小規模事業者の抱える経営上の悩みに丁寧にサポートしていく。これらの事業計画策定支援を通じ、小規模事業者の事業の持続的発展を図る。

#### 事業計画策定の対象者

事業計画策定の対象者は、経営分析の対象者及び創業者を基本とする。

#### 経営計画作成支援セミナー及び個別相談会の開催

小規模事業者の事業計画策定を強力に支援するため、新たに経営計画作成支援セミナー及び個別相談会を開催する。危機感がありながら明確な課題に至っていない、或いは課題はあるものの解決のためのアクションがない小規模事業者をマル経融資希望者等から掘り起こして積極的にセミナーへ参加を勧奨し、事業計画策定の必要性をまず認識していただき、事業計画策定へと導いていく。小規模事業者自ら受講を申し込んできた意欲ある事業者については、小規模事業者持続化補助金が申請できるものは申請を促していき、当該事業計画策定にあたっては事業者に寄り添いながら支援を行う。但し、ただ単に「補助金を受けたいから」というだけの目的の事業者に対しては、本来の経営ビジョン、経営戦略の策定意義を理解していないので、十分に説明し意識改革を図りながら、事業計画策定へと導いていく。補助金申請を行わない事業者については、自社において事業計画策定が円滑に進められるよう、セミナー終了後も巡回訪問等により進捗状況を確認したり、必要な助言を行ったり

するなどフォローアップに努める。

#### 経営革新計画、地域資源活用事業計画の推進

平安時代から京の都に献上されていた「鮭」、北限の茶処「村上茶」、国指定の伝統的工艺品である「村上木彫堆朱」などの伝統産業は、城下町村上にとって非常に重要な地域資源である。また、町屋(店舗)の外観再生を行う場合は、経営計画を見直すチャンスでもある。これらの伝統産業や町屋外観整備を行う事業者を振興、発展させていくために、経営革新計画又は地域資源活用事業計画等への取り組みを勧奨し、需要を見据えた商品・製品開発に繋げていく。

#### 創業者への創業計画書作成支援

創業者に対しては、27年度創設予定の産業競争力強化法に基づく「村上市創業支援ネットワーク」(構成機関：村上市、商工会議所、4商工会、市内金融機関等)を活用し、経営・財務・人材育成・販路開拓の知識が身に付くように伴走型支援を行い、創業計画書の策定に繋げる。また、創業者に対しては、町屋づくりの空き店舗等の情報を積極的に提供し、歴史的町並み景観の維持・向上に配慮する。資金調達に関しては、村上市の制度融資(信用保証料補助あり)や日本政策金融公庫 国民生活事業の創業融資等を斡旋していく。

#### 専門的な課題への対応

専門的な課題等については(公財)にいがた産業創造機構や新潟県よろず支援拠点と連携し、小規模事業者の抱える経営上の悩みに丁寧にサポートしていく。

(目標)

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
経営計画作成支援セミナー & 個別相談会の受講事業所	未実施	未実施	20社	20社	20社	20社
小規模事業者持続化補助金申請時の事業計画作成支援数	4件	12件	15件	15件	15件	15件
マル経融資希望者等に対する事業計画作成支援数	5件	5件	5件	5件	5件	5件
経営革新や地域資源活用に関する事業計画作成支援数	1件	0件	1件	0件	1件	0件
創業者に対する創業計画書の作成支援数	5件	5件	6件	6件	6件	6件

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】

(現状と課題)

これまでは、創業計画書や経営革新計画、金融機関向け経営改善計画書を策定した後、事業者から連絡があった際は直ぐに実訪するなどして事後の状況確認や指導、助言を行ってきた。特に事業者からアクションがない場合は、他の要件で訪問する際、或いは窓口に来訪された際に、その後の状況を聴取するなどして事後対応を行ってきた。

### (事業内容と改善点)

従来行ってきた各種事業計画及び今後行う小規模事業者の経営発達のための事業計画の策定後は、定期的に巡回訪問すると共に、当該事業計画の実効性を高めていくための必要な支援を行う。

#### 事業計画策定後の定期的巡回訪問

事業計画策定後は、経営指導員が4ヵ月毎に巡回訪問し、必要な助言・指導を行うと共に、進捗状況の確認や地域の経済動向、需要動向、国・県・市の有効な支援施策などの情報提供を行う。

#### 資金繰りの課題への対応

資金繰りの課題がある場合には、日本政策金融公庫の「マル経融資」又は「小規模事業者経営発達支援融資制度」を斡旋し、利用促進に努める。必要に応じて毎月当所で開催している日本政策金融公庫 国民生活事業や新潟県信用保証協会の個別相談会に繋いでいく。

#### 専門的な相談への対応

専門的な相談に対しては、毎月行っている、NICO企業なんでも相談(NICOカフェ)(2)を活用したり、ミラサポやエキスパート・バンク等の専門家派遣制度を活用したりするなどして対応する。

#### 2 NICO企業なんでも相談「NICOカフェ」

(公財)にいがた産業創造機構が毎月当所で開催している個別相談会で、創業・経営革新支援や市場開拓支援、経営基盤強化支援等々、幅広い経営相談に対応している。

### 5. 需要動向調査に関すること【指針】

#### (現状と課題)

小規模事業者は、顔の見える信頼関係に基づいた取引が強みであるため、価格競争に巻き込まれない商品・サービスを開発・提供することにより、新たな需要を開拓する潜在的な対応力を持ち合わせている。自らの強みを理解した上で、需要の創造や掘り起こしを図っていくことは重要と考える。

#### (事業内容と改善点)

小規模事業者が持続的に事業を発展させていくには、需要を見据えた事業計画に基づく経営を定着していくことが必要である。そのためには需要動向を的確に把握し、自らの経営資源を活かすことが重要となってくる。

#### 新潟県消費動向調査報告の分析、活用

新潟県と各市町村で、3年置きに中心市街地に関する県民意識・消費動向調査を実施している。この調査は、中心市街地活性化対策、商店街振興対策を構築する上での基礎資料とするとともに商店街や商業者が事業展開する上で参考としていただ

くために実施しているもの。この調査報告の資料編に各地区(旧市町村)のデータが詳細に載っているので、まずこれを分析する。分析項目は、商圈人口・購買人口の推移、地元購買率の変化、買物地区別交通手段、品目別の買物地区利用割合(各商店街、定期市、大型店、ロードサイド店、その他の地区、その他の市町村、県外)、中心市街地に対する意識(利用頻度、利用目的、足りないもの、活性化の必要性、望むこと、不足業種など)とする。分析結果を経営分析や事業計画策定に活用するほか、四半期毎に発行している商工会議所会員情報や当所HPに掲載し、有効に活用していただく。

#### 首都圏の物産展でアンケート調査を実施

毎年冬期に首都圏で開催している物産展「鮭・酒・人情(なさけ) 越後村上の物産まつり」(3日間で約4,000人来場)において、アンケート調査を行う。調査項目は、年齢、性別、商品、価格、容量、包装、ニーズ等とし、これらを集計・分析し、その結果を出展者(7社)及び越後村上物産会会員(75社)にフィードバックして今後の商品開発や経営戦略等に活用していただく。

#### 需要動向に関する相談対応

小規模事業者から需要動向に関して相談があった際は、新潟県よろず支援拠点の専門コーディネーターやミラサポの専門家派遣等を活用したり、国や業界団体が公表している需要動向調査結果を提供したりするなどして対応する。

#### 日頃からの情報キャッチ

日頃から「情報をキャッチ」することに心がけ、日本商工会議所や全国各地の商工会議所会報記事、業界新聞、日経MJ、雑誌、日経テレコン、コンビニでの売れ筋確認などから小規模事業者に必要な情報を収集することに努める。

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】

### (現状と課題)

域内のB to Cの販路開拓支援として、今まで、地元購買促進のための「クーポンマガジン むらかみ」事業や、村上市商店会連合会が行っている「共通商品券」事業への協力、消費喚起と地域経済活性化のための「プレミアム商品券」事業、顧客の入店機会を増やすための「まちゼミ(得するまちなかゼミナール)」などを実施してきた。

域外のB to Bの販路開拓支援としては、平成20年から毎年、東京日本橋のブリッジにいがた(日本橋三越本店前)で、「鮭・酒・人情(なさけ) 越後村上の物産まつり」を実施してきた。開催時期は年末又は年始の3日間で、出展者は、酒造会社2社、鮭加工業者1社、村上木彫堆朱販売業者1社、海産物加工業者1社、岩船産コシヒカリ生産者1社、城下町の菓子製造販売業者1社の合計7社。平成26年の実績は、来場者数が4,298人、販売額が164万円となり、比較可能な平成21年と比べると、来場者数が93%増、販売額が74%増となっており、確実に成果を上げてきた。背景に観光資源である「村上大祭」や「瀬波温泉」、「町屋の人形さま巡り」等々の観光PRも織り交ぜながら、トータルで「村上ブランド」として売り込んで来たことが功を奏し



たものと思われる。物産展はB to Cではあるが、過去に、たまたまバイヤーが来られて商談に繋がり成約したというケースもある。また、物産展終了後もネット通販等に繋がったり、村上へ観光に行くきっかけになったりと、物産展は決して一過性のものにはなっていない。26年は、B to Bも試みて、初めて東京近郊の流通業等約50社のバイヤー向けにDMを発送してみたが、来場されたバイヤーはごく僅かであった。事前に、よろず支援拠点のコーディネーターを招いて「商談に繋がる取り組み講座」を開き、勉強会を行ったものの、それを発揮することができず、次回への課題として残った。

#### (事業内容と改善点)

域内に対して行っているB to Cの販路開拓事業、「クーポンマガジン むらかみ」、「共通商品券」、「プレミアム商品券」、「まちゼミ」等は、地元購買、消費喚起、店のファンづくり等に有効なため、引き続き実施する。

域外のB to Bの販路開拓事業の「鮭・酒・人情(なさけ) 越後村上の物産まつり」においては、26年に初めてバイヤーとの商談会も試みたが、バイヤーへのアプローチが弱かったのか、物産展との併用に無理があったのか、様々な角度から検証し、改善を図って再チャレンジする。

また、新たな取り組みとしては、毎年、池袋で行っている「うまさぎっしり新潟 食の商談会」や新潟市内で開催している「にいがたBIZ EXPO」、「フードメッセ in 新潟」へ出展勧奨を行い、併せて村上市の販路開拓支援制度の周知、活用を促す。必要に応じてエキスパート・バンク又はミラサポにより専門家を派遣し、商談・成約率の向上を図る。

小規模事業者が開発した新商品・新サービスを当所会報紙やHPで情報発信してきたが、マスメディアへのプレスリリースの支援を行い、域外への情報発信を強化する。

#### 「鮭・酒・人情(なさけ) 越後村上の物産まつり」における販路開拓支援

平成26年に東京近郊の流通業等約50社にDMを発送したが、そのDMに同封したものは、物産展への招待状、案内チラシ、出展者の概要(会社名、代表者名、連絡先、出展品目等)、村上市の概要が分かる観光パンフレットであった。27年は、そこに商品PR(商品基本情報や特徴、写真など)を付け、訴求力が高まるよう改善する。

#### 「うまさぎっしり新潟 食の商談会」への出展勧奨による販路開拓支援

この食の商談会は、(公財)にいがた産業創造機構や新潟県、県内金融機関が主催するもので、毎年秋に池袋サンシャインシティで開催している。新潟県内の食品業者など約100社が一堂に会し、首都圏をはじめとする全国の百貨店やホテル、通販会社などのバイヤーに「うまさぎっしり新潟の逸品」を提案する場となっている。このような機会があるにも関わらず村上からの出展が少ない。「食のまち村上」をPRする絶好の機会なので出展を積極的勧奨する。出展料がネックになっていることも考えられるので、村上市の販路開拓支援制度の周知を図ると共に活用を促す。

また、必要に応じてエキスパート・バンク又はミラサポにより専門家を派遣し、商談・成約率の向上を図る。

#### 県内で開催される見本市等への出展勧奨

10月に開催される新潟県内最大級の商談型産業見本市「にいがたBIZ EXPO」や11月開催に開催される本州日本海側最大の食の総合見本市「フードメッセ in にいがた」へ出展勧奨を行い、販路開拓支援を行う。これらについても村上市の販路開拓支援制度の周知を図ると共に活用を促す。また、必要に応じて、エキスパート・バンク又はミラサポにより専門家を派遣し、商談・成約率の向上を図る。

#### メディアへのプレスリリース支援

小規模事業者が開発した新商品や新サービスなどは、全市12,000部折込みの商工会議所ニュースの「企業短信」や「会員さん訪問」コーナーに掲載したり、当所HPにアップしたりするなどして、情報発信に努めてきたが、域外への情報発信が不足していたので、今後はマスメディアへのプレスリリースの支援を行う。これにより効果として、事業者の認知度が向上する、商品・サービスが大ヒットする可能性、スタッフのモチベーションが上がる、広告宣伝費が削減できる、などが期待できる。

#### 専門的課題への対応

新商品・新サービスの販路開拓に関する専門的な課題等については、(公財)にいがた産業創造機構 略称：NICO や新潟県よろず支援拠点と連携し、小規模事業者の抱える経営上の悩みに丁寧にサポートしていく。

(目標)

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
首都圏での物産展(7社)による商談件数	0社	2社	2社	3社	3社	3社
うまさぎっしり新潟食の商談会への参加事業所数	1社	1社	3社	3社	3社	3社
その他県内での見本市・商談会への参加事業所数	0社	2社	2社	2社	2社	2社
マスメディアへのプレスリリース支援	未実施	2件	4件	4件	4件	4件

### ・地域経済の活性化に資する取り組み

(現状と課題)

まず、交流人口拡大による地域経済活性化への取り組みと課題についてであるが、村上市は、旧来から観光文化都市を標榜し、経済波及効果の高い観光振興によって交流人口を拡大する取り組みを推進してきた。かつての観光スタイルは、観光バスで来られる団体客が多く、その観光の目的は、瀬波温泉、海水浴、鮭料理、イヨボヤ会館(鮭

の博物館)、おしゃぎり会館(村上大祭の屋台を展示)などといった主要観光施設を巡るのが主流であった。

先述のとおり、十数年前より民間レベルで、町屋の人形さま巡りや屏風まつり、宵の竹灯籠祭り等の地域イベントが盛んに行われるようになり、併せて町屋再生プロジェクトによる町屋(店舗)の外観整備や市民の手による黒塀プロジェクト、緑化推進など環境整備が図られていくに従って、まち巡りを楽しむ観光客が増加してきた。

平成 23 年 東北活性化研究センターの調査報告によれば、当地域への旅の目的は、1 位が「温泉・保養」、2 位が「料理」、3 位が「町屋・景観」となっており、誰と来訪したかは、家族又は友人グループで 8 割に達しており、観光スタイルが大きく様変わりしていることが分かる。また、観光客の過半数が県外客で、リピーターが非常に多い(6 割弱)というのも特徴だ。観光地としての認知が広がってきている証と言える。

当所では、この動きに合わせ、平成 18 年度に建設工業・交通運輸部会で、観光客が自由に腰を掛けて休めるベンチ「座れっチェアー」を 100 基、19 年度には村上大祭の屋台(おしゃぎり)を保有している町内の町名由来板「ご起源板」を 19 基製作、設置した。

また、平成 23 年度には、当所主導により村上高等職業訓練校、村上市仏教会、村上市観光協会、村上市観光ガイド会、当商工会議所の 5 団体で「寺社と歴史に親しむ実行委員会」を立ち上げ、「寺社由来案内板」を市内の 48 寺社に設置した。観光ガイド会の人材育成や市民のおもななし向上の観点から、「地域の魅力発掘講座」や「越後村上寺社検定」を実施した。その後、オリジナル御朱印帳や御朱印告知板(当寺は御朱印が可能という表示板)も作った。これらは全て、観光客に楽しくまち巡りをして頂きたい、地元の方にも村上の魅力再認識して頂きたい、という趣旨で実施したものである。

村上には「武家屋敷」、「町屋」、「寺町」、「城跡」という城下町としての四大要素が残されており、全国的にも希少な城下町であると高い評価を受けている。村上市では、26 年度に「村上市景観条例」を制定し、27 年度より村上地区において「歴史まちづくり法」による「歴史的風致維持向上計画」の策定作業に着手している。

このように、官民一体となって、歴史的景観の維持・向上に向けての取り組みが行われている。

しかしながら、経済的なことを言えば、様々な地域イベントを展開している時は、確かに観光客が多く訪れ、地域に大きな経済効果をもたらしているが、イベントが終わってしまうと、通りが閑散としてしまうという現実がある。イベントがない時でもいかに観光客を呼び込めるかが課題である。

次に、地域内の資金循環による地域経済活性化への取り組みと課題についてであるが、当所で行ってきた取り組みは、地元購買促進のための「クーポンマガジン むらかみ」の年 4 回発行、村上市商店会連合会が行っている「共通商品券」の利用拡大への協力、消費喚起と地域経済活性化のための「プレミアム商品券事業」の実施、顧客の入店機会を増やすための「まちゼミ(得するまちなかゼミナール)」の開催、水産品や畜産品・野菜・水などの食材の宝庫である「食の街・村上」を PR するための「食

の街・むらかみブランド化事業などがある。26年度の実績は、クーポンマガジンの参加店は21店舗、まちゼミの参加店は39店舗（春・秋の2回開催で、43講座・受講者225名）、市商連の商品券販売額は365万円、プレミアム商品券については発行額が3億3千万円で、その約8割は地元小売店等で消費されるなど、少なからず地域経済の活性化に寄与しており、小規模事業者の売上や利益確保に一定の役割を果たしている。

プレミアム商品券事業は、1割のプレミアムというメリットを消費者に与えて、消費を喚起し、地元購買を促進させ、地域経済の活性化を図るという施策だが、これが終わってしまうと、また元に戻ってしまうという懸念がある。地元の商工業者は、地域のニーズ(需要)に応え、雇用を支えるなど、地域経済の安定や地域住民の生活向上、人々の交流に大きな役割を果たしてきている。もし、商工業者が地域からどんどん姿を消してしまえば、高齢者が歩いて買い物ができなくなったり、受けたいサービスが受けられなくなったりするなど、その不便さは地域住民生活に跳ね返ってくることとなる。世界に先駆けて超高齢社会を迎えている我が国において、高齢者への住みよいまちづくりは喫緊の課題と言える。したがって、地元商工業者が地域に果たしている役割を消費者の方々にも理解していただき、日頃から地元消費していただけるような取り組みを行っていく必要がある。

クーポンマガジンやまちゼミについては、参加店がやや固定化しているため、いかに新規の店舗を入れていくかということも課題としてある。また、冬期間のオフシーズンにおいては、観光客の入込みが激減し、地域住民の動きも鈍くなるため、特に飲食・宿泊業の業況判断D I(村上市景況調査)が極端に下がる傾向にあり、市全体のD Iを押し下げている要因にもなっている。

#### (事業内容と改善点)

地域イベントだけで交流人口を拡大するには限界がある。近年の観光スタイルを見ると、高齢化社会により観光の主力が高齢夫婦で、地元の人たちの生活文化に触れながら時間をゆったりと過ごす「歩く観光」「コミュニケーション観光」に魅力を感じていることが窺える。様々な地域イベントを通して育んできた「もてなしの心」は、コミュニケーション観光には大きな力となる。またイベントに携わらない市民にも、観光客への「もてなしの心」が広がりつつある。今後はイベント型観光だけに頼らず、イベントがなくても観光客訪れたいくなるような日常型観光を目指す。この方向性を観光に携わる各種団体、関係者らと共有しながら、村上ならではの「もてなしの心」を活かした魅力ある「まち歩き」コースを開発し、情報発信を強化していく。

既存の地域内資金循環型の地域経済活性化策(特にプレミアム商品券事業)については、予算との関係もあるが、小規模事業者にとって一定の効果があるので、今後も改善を図りながら継続事業として推進していく。「クーポンマガジン」や「まちゼミ」については、参加店や講座内容が毎回同じようだと飽きられてしまう可能性があるため、新規参加店の募集を強化していく。さらに、冬期間の飲食店の活性化を図るため、新たに「バル事業」(はしご酒をしまらうイベント)を実施する。ただし、初めての事業のため、まず秋に実証実験的に開催し、成果と課題の検証を行い、次年度から規模を少し拡大して冬期間に実施していく。

また、地元商工業者の地域経済に果たしている役割を消費者に理解していただき、地元での消費を促進させるため、新たに「地元消費促進の啓蒙運動」実施する。

#### 【交流人口拡大による地域経済活性化】

##### 地域イベント等への協力（継続）

町屋の人形さま巡りや町屋の屏風まつり、宵の竹灯籠まつり、庭百景めぐりなどの地域イベントに対し、広報紙やHP等での情報発信やトイレの開放など後方支援を行ってきた。今後も引き続き支援を継続する。

##### イベント型観光に頼らない日常型観光への取り組み（新規）

イベント型観光で交流人口を増やし続けていくには限界があるので、普段の地域資源を有効に活用した「日常型観光」を開発する。イベント型観光だけに頼らない日常型観光への方向性を観光に携わる各種団体、関係者らと共有すると共に、一致協力して、日常の城下町村上を満喫して頂けるような魅力のある「まち歩きコース」を開発する。

##### 活かす資源

城下町の四大要素である「武家屋敷」、「町屋」、「寺町」、「城跡」を基本とし、伝統産業である「村上木彫堆朱」、北限の茶処「村上茶」、「鮭」、その他当商工会議所等で整備した、まちなかベンチ「座れっチェアー」、町内名由来板「ご起源板」、「寺社由来案内板」、「御朱印告知板」、「御朱印帳」等を織り交ぜて検討していく。

##### テーマ

コースのテーマは村上の歴史上の人物を軸とする。例えば、戦国時代の村上城主「本庄繁長」は、上杉謙信・景勝に仕えた武将で、勇猛果敢さと巧みな戦術で85戦負け知らずと言われている。本庄繁長と深い関わりがあるものとして、長楽寺や羽黒神社、村上大祭などがある。また、村上藩内藤家の藩祖である内藤信成は徳川家康の異母弟で、光徳寺や藤基神社、九品仏などと深い関わりがある。

##### まち歩きのコース設定の考え方

まち歩きコースを考えるときは、ただ単に点と点を結んで、あとは勝手に巡って下さいというレベルのものではなく、そのコースには伝えたいテーマ(物語性)があり、地域の人たちとのふれあいの中から「村上はいいところだなあ、また来てみたい」と思えるよう、ホスピタリティー・スピリットが込められたものを考える。まち歩きのコースを考える視点は以下のとおり。

##### ア) テーマ(人物・歴史・物語性)

イ) 見る(城跡・神社仏閣等の史跡・旧跡、武家屋敷・町屋、海山川の自然等)

ウ) 体験(村上茶：おいしい入れ方、堆朱：木彫り体験等)

エ) 村上の食文化(100種類以上の鮭料理、季節の行事食等)

オ) 人(地域の日常生活に触れながら、地域の人とのコミュニケーション)

カ) 遊び・楽しさ(例えば、「まち歩き」を楽しみながら、寺社由来案内板やご起源板などをもとにしてつくったクイズに答え、一定水準に達した、まち歩き達成者に、「村上の観光達人」の認定書を授与するなど)

#### まち歩きコースの開発に係る連携・協力体制

開発にあたっては、地元歴史家や村上市観光協会、村上市観光ガイド会、本庄繁長公の会、村上市料理業組合、村上市堆朱事業協同組合、村上市茶業組合などの関係団体と連携・協力し合いながら企画立案、事業化を進める。開発後は、観光協会のHPで紹介・宣伝するほか、「まち歩き」の豆ガイドブックをつくり、観光客が手に持って、楽しみながら、まち歩きができるよう工夫する。

#### 【地域内資金循環型の地域経済活性化策】

クーポンマガジン「むらかみ」の利用拡大による地元購買、地域振興の推進(継続)

掲載募集コマ数：24コマ

発行部数：1回16,000部(村上、荒川、神林、朝日の4地区に新聞折込み)

クーポン有効期限：最長3ヵ月(4/1~6/30、7/1~9/30、10/1~12/31、1/1~3/31)

発行：年8回(4/1、5/1、7/1、8/、10/1、11/1、1/1、2/1)

利用方法：新聞折込みのクーポンを使用したり、HPからダウンロード或いはスマートフォンでクーポン画面をお店の人に見せたりするだけで、特典が受けられる。

(改善点)参加店がやや固定化しているため、新規掲載店を掘り起こす。掲載店にアンケート調査を行い、クーポンの効果等を集計・分析し、新規掲載店の開拓に活かしていく。

#### 村上市商店会連合会「共通商品券」の利用拡大への協力(継続)

商品券は500円券のみで、商工会議所その他、管内の2箇所(店舗)で購入ができる。商品券は、加盟店約140店(商店や飲食店、タクシー、温泉旅館等々)で利用できるほか、市税の納付も可能。換金手数料も不要のため、加盟店には有効な販促ツールである。

(改善点)年間換金額が365万円とやや利用が少ないと思われる。原因として、プレミアム商品券が発行されていること、使える加盟店が少ないこと、PRが不足していることなどが考えられる。これを改善するため、機会ある毎に商工会議所ニュース(12,000部新聞折込み)等に取り上げ、利用の仕方(冠婚葬祭のお返しや町内行事の粗品・景品等)を提案、PRに努める。また、小規模事業者と接触する際、B to Cの販路開拓に繋がることを積極的に伝え、加盟店拡大を図っていく。年間換金額の目標500万円とする。

#### 地域経済活性化・地域消費喚起のための「村上市プレミアム商品券」の実施(継続)

市内の消費意欲を喚起させ、地域経済の活性化を図るため、平成21年から毎年、市内4商工会と当商工会議所が共同でプレミアム商品券事業を行ってきた。発行額は3億3千万円(一時2億2千万円あり)でプレミアム率は10%。その財源は村上市からの補助金で賄ってきた。参加店数は、商業・サービス業・新築を伴わない建築業者で約600店(市内一帯)である。

平成26年4月の消費税増税による消費マインドの低下、円安に伴う仕入単価の上昇や人件費増加などコスト増に対する価格への転嫁の遅れなど、地域の経済情勢は厳しい状態にあるため、27年度もプレミアム商品券発行事業を実施したいと市に要

望を行い、それが実現し、現在、プレミアム商品券事業を実施している。商品券の発行額は5億5千万円で、2億円の増額であるが、完売となっている。(換金は継続中)

商品券は1セット11,000円(1000円券×11枚綴り)を10,000円で販売した。1セットの内訳は専用券(大型店を除く加盟店で利用可)が6枚、共通券(全加盟店で利用可)が5枚となっており、大型店に流れるのは最大でも5/11=45%までとしているが、換金動向を分析すると、実際大型店に流れているのは1~2割に止まっており、殆どが地元で消費されている。したがって、地域内資金循環型の地域経済活性化に大きく寄与していると考えられる。以上のことから小規模事業者の経営基盤強化に有効な施策であるため、引き続き村上市へ要望を行い、28年度以降も継続実施していく。

顧客の入店機会を増やすための「まちゼミ(得するまちなかゼミナール)」の開催(継続)

平成25年度から春と秋に「まちゼミ」(村上まちなかゼミナール)を開催している。これはお店の人が講師となって、専門店ならではの知識や情報、コツを無料で教える、得するまちなかゼミナールのことである。この「まちゼミ」は、お客様にとって無料で知識や技術を習得できたり、普段悩んでいたことが解決できたりする。また、お店にとっては、店を知ってもらったり、新規顧客の獲得につながったりする。地域にとっては市街地全体のイメージアップになったり、安心・信頼のできるまちをPRできたりと、「お客様」「お店」「地域」の三方よし催しである。27年度春に実施した第5回目の「まちゼミ」は、顔の見える信頼関係を重視し、受講者の募集チラシに、店主(講師)の顔写真を掲載するなど工夫を凝らした結果、1回の受講者が199人名と過去最高になった。まちゼミも回を重ねる毎に広がりを見せてきおり、地域活性化に一定の貢献を果たしている。したがって今後も継続事業として遂行していく。

(改善点)参加店が固定化してくると、講座内容も目新しいものがなくなっていき、魅力が低下してしまう恐れがあるため、新規参加店の募集を強化していく。アンケート調査により参加店の声を吸い上げ、それを募集時に活用していくなどの対策を行う。

水産品や畜産品・野菜・水などの食材の宝庫である「食の街・村上」をPR(継続)

平成26年度に地域内資金循環等新事業開発検討事業補助金を活用し、村上に古くから伝わる行事食を市民に再認識していただくための「食の街・むらかみブランド化事業」に取り組んだ。具体的な取組内容は、管内の若手や料理関係者らに集まっていたいただき実行委員会を結成し、会議を数多く重ねた。和食本場の京都「菊乃井」へ視察に行ったり、村上の季節毎の行事食を調査、整理し「越後村上 食の聞き書」という冊子にまとめ市民に発行したり、実行委員会のコーディネーターを務めた野菜ソムリエの木村正晃氏や割烹の料理長(実行委員)が講師になり、「食の聞き書お料理教室」開催したりした。

平成25年12月に「和食」がユネスコ無形文化遺産に登録され、和食が世界的に注目されているなかで、伝統の鮭料理をはじめ、古くから伝わる四季折々の行事食を再認識し、「食の街・村上」をブランド化していくことは意義がある。27年度は、

更に掘り下げて「春の行事食」に特化して、詳しく調査を進めていくと共に、その成果を各新聞社や当所会報紙、HP等に掲載するなどして内外に情報を発信していく。

#### 飲食店の来店機会を増やすための「バル」事業の実施（新規）

冬期間、地域経済が冷え込む傾向にある。とりわけ飲食・宿泊業の落ち込みが大きいため、飲食店に特化した活性化の取り組みを行う。いま、日本各地に広がってきているバル事業(はしご酒をしてもうイベント)を実施するものだが、初の試みのため、平成27年度は、まず秋に実証実験的に開催する。そして結果を踏まえ成果と課題を検証し、次年度から規模を少しずつ拡大しながら冬期間に実施していく。

前売券2,000円(700円×3枚)を販売し、お客様はチケット1枚で小料理1品とワンドリンクを堪能することができる。お客様は気軽に次の店へはしごできるので、店側からすると新規顧客の獲得、お店のファンづくりに効果が期待できる。

第1回目は参加店が30店、チケット販売額が100万円(2,000円×500セット)を目標とする。

#### 地元消費促進の啓蒙運動の実施（新規）

地元商工業者がだんだん消えてしまうと、高齢者が歩いて買い物ができなくなるなど、その不便さが地域住民生活に跳ね返ってくることとなる。地元の商工業者は、地域のニーズ(需要)に応え、雇用を支えるなど、地域経済に大きな役割を果たしているため、これを消費者によく理解していただき、地元での消費を促進させるための「地元消費促進の啓蒙運動」を新たに実施する。

##### 基本コンセプト

- ・地元購買……消費者も事業者も買い物や仕入をする際、地元と同じものがある場合、地元から購入する
- ・地元産品の愛用……地元でとれた農産品や水産品を消費し、地元で生産・加工された地場産品を愛用する。
- ・村上ブランドを域外に発信……村上ブランドを域外に発信して販路拡大を目指す。
- ・経済の仕組みを理解……地元消費が増えれば、地元のお店や事業所が元気になり、お店や事業所で働く従業員の収入が増え、雇用も生まれ、自分たちの暮らしがよくなり、まちが元気になる、という仕組みを理解してもらう。

上記を踏まえ、地元消費促進のサイトを構築し、啓蒙運動を展開する。啓蒙運動に賛同していただけるお店や事業所を募り、「我が社は地元の をこのよう率先して使用しています。」などといったことを宣言していただくと共に、地元消費者や域外の方に対して、例えば「地元の を使って新メニューができました。是非食べに来て下さい。」などといった事業所PRをWeb上で行っていただき、販路拡大に繋げていく。



## ・ 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能力の向上のための取組

### 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

#### (現状と課題)

現在、各支援機関が開催する各種会議に参加したり、ミラサポやエキスパート・バンクの専門家派遣事業に同行したりするなどして、支援ノウハウの情報交換や習得に努めてきた。経営発達支援事業を実施していく上で、ますます他の支援機関や専門家と連携し、小規模事業者や需要動向、支援ノウハウ等の情報交換が必要となってくる。

#### (事業内容、改善点)

##### 新潟県よろず支援拠点連絡会議

新潟県よろず支援拠点が開催する会議に参加し、支援事例や支援ノウハウの情報交換と収集を行う。

##### 地域プラットフォームへの参画

当所は、にいがた産業創造機構が代表機関である「新潟県中小企業支援プラットフォーム」と、新潟商工会議所が代表機関である「にいがた中小企業支援センター」の構成機関となっており、県内の金融機関や商工会議所などの各支援機関との交流を通じて、小規模事業者の支援事例や支援ノウハウの情報交換を行う。

##### 新潟県商工会議所連合会での支援に関する会議

新潟県商工会議所連合会で開催される各種会議において、小規模事業者の支援に係る情報交換、ノウハウの共有を行う。

##### 平成 27 年度、新たに設置予定の「村上市創業支援ネットワーク」連絡会議

村上市では、平成 27 年度に産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画を申請する予定で鋭意準備を進めている。現在の案では、村上市や商工会議所、4 商工会、市内金融機関等からなる「村上市創業支援ネットワーク」を構築し、隔月 1 回程度、支援機関担当者レベルの連絡会議を開催し、各支援機関の支援状況等の情報共有を行う予定である。この連絡会議に出席することによって、創業者支援対象者はもとより、関連する小規模事業者の支援事例や支援ノウハウ、需要動向等に関して情報交換ができ、新たな需要の開拓を進める基盤が構築される。

### 2. 経営指導員の資質向上等に関すること

#### (現状と課題)

経営改善普及事業として従来から行ってきた金融指導や税務指導等に必要能力の向上は当然必要だが、今後はこれに加えて、事業の持続的発展を目指す小規模事業者の利益の確保に資する支援ノウハウを習得していくことがますます重要となっている。

#### (事業内容、改善点)

#### 経営指導員研修会への参加

経営力強化や事業承継、事業再生などをテーマに開催している新潟県商工会議所連合会主催の経営指導員研修会（5h×年4回）に参加し、経営分析や事業計画策定に係る支援能力を習得する。

#### 下越8商工会議所経営指導員研究会への参加

新潟県下越地区の8つの商工会議所で組織している「下越8商工会議所経営指導員研究会」では、経営改善普及事業の推進を目的に、毎年テーマを設けて、年2回、各商工会議所の取組状況や支援事例などの共有を図ったり、その課題について意見交換を行ったりしている。また、研究テーマを基に毎年、先進商工会議所の視察を実施し、先進的な支援ノウハウの習得に努めている。今後も参加し経営指導員の資質向上に励む。

#### 中小企業大学校への受講

中小企業大学校（東京校・三条校）が実施する経営力強化などの専門研修を受講し、経営指導員等の支援能力の向上を図る。

#### 専門家派遣事業の活用

ミラサポやエキスパート・バンク等で、専門家派遣を行う際に、経営指導員が同行し、専門家から直接、その支援ノウハウを習得する。

#### 所内における支援ノウハウの共有化（「元気企業創造応援隊」の設置）

経営指導員が行った支援内容は相談カードに記録され、その相談記録は他の経営指導員も閲覧できるシステムとなっているが、相談記録は、支援した結果が主に記載され、支援のプロセスまでは読み取ることができず、これをもって支援ノウハウの共有という目的には到達できない。現在、支援ノウハウの共有は、先輩経営指導員によるOJTと自己研鑽が中心となっている。

今後、経営発達支援事業を推進していくため、所内に「元気企業創造応援隊」を設置する。これは、小規模事業者の経営分析により得られた「強み」と「機会」から、事業の方向性や経営戦略を考える際に、どのような可能性が考えられるかアイデアを出し合う組織である。メンバーは事務局長以下、中小企業相談所職員全員（7名）と一般職員（1～2名交代制）で構成する。この応援隊の実践研修会で、担当経営指導員から当該小規模事業者の概要や経営課題、これまで行ってきた支援状況等について説明を受け、それを踏まえた上で、どのような経営戦略を描けるか、メンバー全員で考える。これを行うことによって、支援先にはより説得力のある提案や支援が行えるようになり、小規模事業者の利益の確保に繋がっていく。また、このような形で、メンバー全員が実践的に小規模事業者の支援に携わっていくことにより、その支援ノウハウが必然的に身に付いていく。

ただし、全案件をこのスキームで行うのは困難であるため、経営指導員が相談を受けている案件の中で、特に課題解決が難しいものや、沢山の人の意見を聞いてみたいという案件に絞り、毎月1回程度、実践研修会の討議テーマに上げることとする。

る。

### 3. 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

毎年度、本計画に記載の事業実施状況及び成果については、P D C Aのサイクルを回して事業を行う。具体的には、以下の方法により毎年度評価・検証を行い、それらの結果を次年度事業に取り入れ、改善し、事業を実施する。

村上市商工観光課商工振興室、(公財)にいがた産業創造機構、日本政策金融公庫、中小企業診断士等の有識者により、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。

正副会頭会議において、評価・見直しの方針を決定する。

事業の成果・評価・見直しの結果については、常議員会へ報告し、承認を受ける。

事業の成果・評価・見直しの結果を村上商工会議所のホームページ (<http://www.mu-cci.or.jp/>) で計画期間中公表する。

(別表2)

### 経営発達支援事業の実施体制

#### 経営発達支援事業の実施体制

(平成27年9月現在)

##### (1) 組織体制

経営発達支援事業を確実に実施していくために事務局長を総責任者、相談所長を事業推進リーダーとして置き、中小企業相談所全職員で事業推進にあたる。なお、小規模事業者の経営分析により得られた「強み」と「機会」から、事業の方向性や経営戦略を考える際に、どのような可能性が考えられるかアイデアを出し合う内部組織「元気企業創造応援隊」には、一般職員も交代制で参加していく。

##### 経営発達支援事業の実施体制

総責任者 事務局長 1名  
事業推進リーダー 中小企業相談所長(経営指導員) 1名  
事業推進スタッフ 経営指導2名、補助員2名、記帳専任職員1名  
「元気企業創造応援隊」= 上記メンバー + 一般職員(1~2名)

##### 村上商工会議所の全体組織

会 頭 1名  
副 会 頭 3名(現在2名欠員)  
監 事 3名  
常 議 員 20名  
議 員 40名、  
専務理事 1名  
事 務 局 12名

事務局長 1名	総務課	課長1名、主事4名
	業務課 (中小企業相談所)	経営指導員3名、補助員2名、記帳専任職員1名

##### (2) 連絡先

村上商工会議所・中小企業相談所  
担 当：中小企業相談所長 藤山照夫  
住 所：〒958-0841 新潟県村上市小町4 - 10  
TEL：0254 - 53 - 4257  
FAX：0254 - 53 - 0172  
URL：http://www.mu-cci.or.jp/  
E-mail：cci@mu-cci.or.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)

	27年度 (27年4月以降)	28年度	29年度	30年度	31年度
必要な資金の額	59,213	59,213	59,213	59,213	59,213
中小企業相談所	47,390	47,390	47,390	47,390	47,390
商工振興費	7,723	7,723	7,723	7,723	7,723
観光対策費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
調査広報費	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100

(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、各種事業収入、新潟県小規模事業経営支援事業費補助金、村上市補助金、にいがた産業創造機構補助金、

(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)

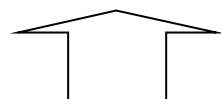
商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容	
【伴走型支援】別表1 (2)- - 2 -	経営状況の分析 経営分析の方法
別表1 (2)- - 3 -	事業計画策定支援 専門的な課題対応
別表1 (2)- - 4 -	事業計画策定後の実施支援 //
別表1 (2)- - 5 -	需要動向調査 需要動向に関する相談対応
別表1 (2)- - 6 -	新たな需要開拓に寄与する事業 専門的課題への対応
連携者及びその役割	
【伴走型支援】	
(1) (公財)にいがた産業創造機構(NICO) (役割: 専門家知見活用、専門家派遣) NICO企業なんでも相談(出張相談会)(役割: 専門家知見活用) 理事長 新潟県知事 泉田裕彦 新潟県新潟市中央区万代島5番1号 万代島ビル9・10F 電話 025-246-0025	
(2) 新潟県よろず支援拠点(役割: 専門家の知見活用、専門家派遣) 理事長 新潟県知事 泉田裕彦 新潟県新潟市中央区万代島5番1号 万代島ビル10F 電話 025-246-0058	
(3) 日本政策金融公庫 新潟支店 国民生活事業(役割: 個別相談会での融資相談) 支店長兼国民生活事業統括 田澤嗣透 新潟県新潟市中央区万代4-4-27 電話 025-246-2012	
(4) 新潟県信用保証協会(役割: 個別相談会での融資相談) 会長 武藤克己 新潟市中央区川岸町1丁目47番地1(新潟県中小企業会館内) 電話 025-267-1311	

## 連携体制図等

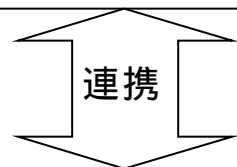
### 【伴走型支援】

【目標】 需要を見据えた事業計画に基づく経営を推進し  
小規模事業者の持続的発展を目指す



#### 村上商工会議所

経営分析支援  
事業計画策定支援  
事業計画策定後の実施支援  
需要動向調査  
新たな需要開拓支援



連携

- ・(公財)にいがた産業創造機構 (N I C O)
- ・N I C O企業なんでも相談 (出張相談会)
- ・新潟県よろず支援拠点

専門家の知見活用  
専門家派遣

- ・日本政策金融公庫 新潟支店  
国民生活事業
- ・新潟県信用保証協会

融資相談

(別表4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容	
【創業支援】	別表1 (2)- - 3 - 創業者への創業計画書支援 (2)- - 1 - 「村上市創業支援ネットワーク」連絡会議
連携者及びその役割	
【創業支援】	
(1) 村上市商工観光課商工振興室 (役割: ワンストップ窓口) 商工振興室長 三須 淳 村上市三之町 1-1 電話 0254-53-2111 (内 354)	
(2) 村上信用金庫本店 (役割: 事業採算性アドバイス、資金調達支援) 理事長 大滝慎一 村上市小町 2-15 電話 0254-53-2181	
(3) 大光銀行村上支店 (役割: 事業採算性アドバイス、資金調達支援) 支店長 高橋晴夫 村上市大町 1-12 電話 0254-53-3161	
(4) きらやか銀行村上支店 (役割: 事業採算性アドバイス、資金調達支援) 支店長 岸 伸一 村上市田端町 2-22 電話 0254-52-5111	
(5) 第四銀行村上支店 (役割: 事業採算性アドバイス、資金調達支援) 支店長 漆山淳哉 村上市小町 4-6 電話 0254-53-2122	
(6) 北越銀行村上支店 (役割: 事業採算性アドバイス、資金調達支援) 支店長 西田 実 村上市安良町 2-12 電話 0254-53-2161	
(7) 新潟縣信用組合荒川支店 (役割: 事業採算性アドバイス、資金調達支援) 支店長 風間厚人 村上市坂町 2416-1 電話 0254-62-3188	

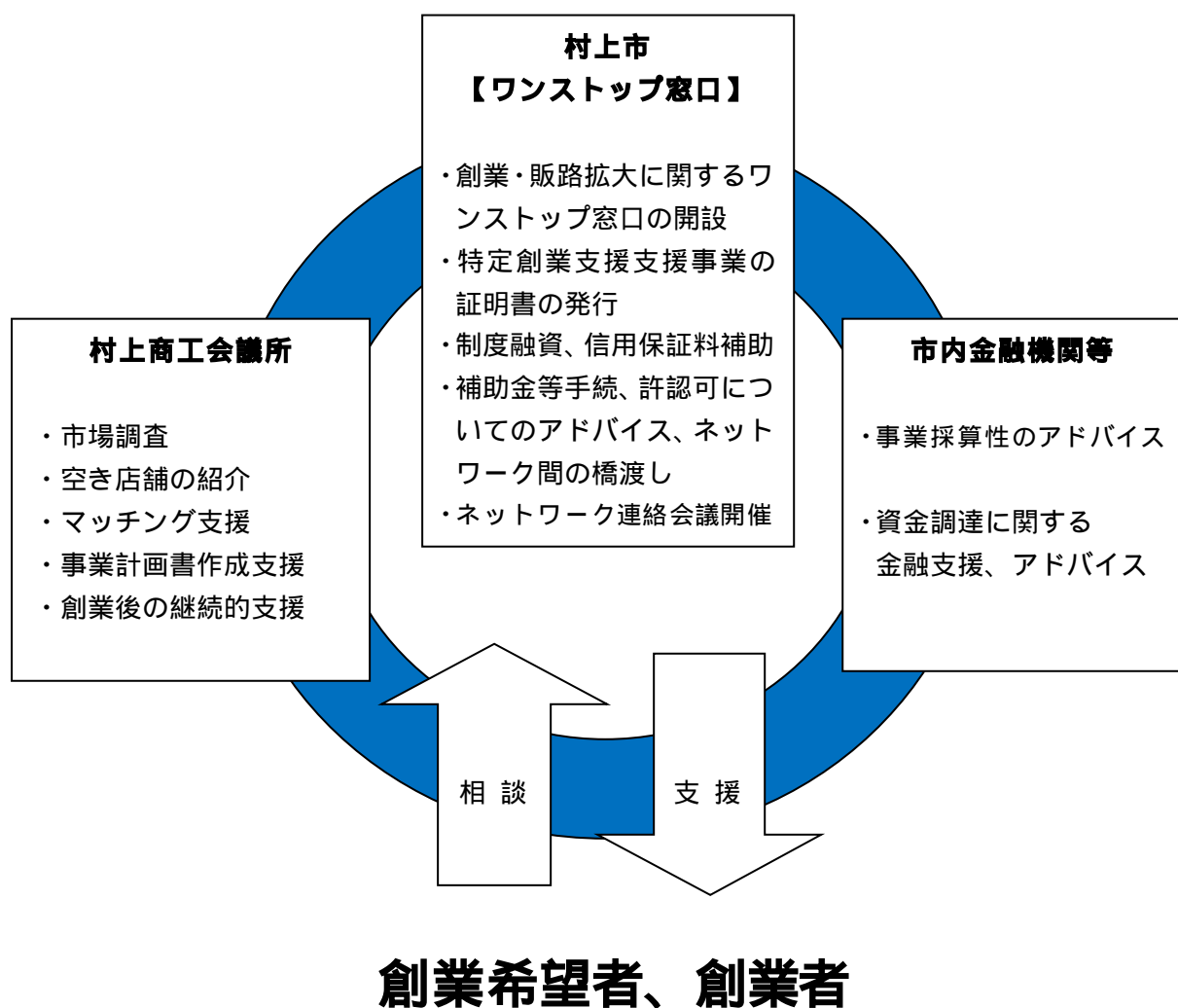


## 連携体制図等

### 【創業支援】

平成 27 年度に創設予定（ネットワーク体制は調整中です）

### 村上市創業支援ネットワーク（案）



(別表4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
【日常型観光への取り組み】 別表1 (2)- 「交流人口拡大による地域経済活性化」 イベント型観光に頼らない日常型観光への取り組み
連携者及びその役割
【日常型観光への取り組み】  (1) 地元歴史家 (役割: 有識者、まち歩きコース全体調整) 元村上市郷土資料館館長 松山勝彦 村上市天神岡480-16 電話0254-52-1330  (2) 村上市観光協会 (役割: まち歩きコース企画、情報発信) 会長 浅野謙一 村上市田端町11-8 電話0254-53-2347  (3) 村上市観光ガイド会 (まち歩きコース企画) 会長 山貝省一 村上市田端町11-8 電話0254-75-5953  (4) 本庄繁長公の会 (役割: まち歩きテーマ考察、まち歩きコース企画) 会長 飯沼与三太 村上市羽黒口1-45 電話080-5432-6540(事務局)  (5) 村上市料理業組合 (まち歩きコース企画、鮭料理・郷土行事食の提案) 会長 山貝 勉 村上市飯野2-1-9 0254-52-6166  (6) 村上市堆朱事業協同組合 (まち歩きコース企画、体験内容検討) 理事長 小杉和也 村上市松原町3-1-17 電話0254-53-1745  (7) 村上市茶業組合 (まち歩きコース企画、体験内容検討) 組合長 小坂要助 村上市上片町2-24 電話0254-52-2553

連携体制図等

【日常型観光への取り組み】

目標：日常型観光を目指し、まち歩きコースの開発

