

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	刈羽村商工会 (法人番号 6110005006728)
実施期間	平成30年4月1日～平成35年3月31日
目標	<p>商工会では、刈羽村総合計画を踏まえH26年度に「商工会長期事業計画」の策定に取り組みました。また、刈羽村へ要望し、小規模企業振興基本条例が制定されました。経営発達支援につながる環境も整い「商工会長期事業計画」より小規模事業者支援につながる次の項目に特化して事業を実施します。</p> <p>①観光振興／農商工連携による特産品開発等とスポーツ観光につながる支援          ②人材育成と後継者対策・創業支援／技能講習等の支援と大手企業との交流促進          ③商工会組織としての支援体制の構築／商工会組織をあげての小規模企業支援体制の整備と事務局の行う個別支援情報のデータベース化</p>
事業内容	<p>小規模事業者の持続的発展を図るため事業者の事業計画策定・実施において伴走型の支援を実施していきます。そのために下記の事業を行います。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b>              地域経済動向については、近隣支援機関との連携と独自調査により情報収集し、個別企業の事業計画策定支援に役立てる他、広く情報提供していく。</li> <li><b>2. 経営状況の分析に関すること</b>              事業計画策定の基礎資料となる自社の課題や問題点の抽出のために実施する。巡回訪問等個別相談において地域経済動向の調査結果を活用し伴走型で問題抽出にあたる。経営分析では、職員のスキルアップにつながるよう職員による経営支援会議で議論して的確な分析に結びつける。</li> <li><b>3. 事業計画策定支援に関すること</b>              事業計画策定の重要性を認識できるよう売上・利益に直結する個別具体的なものから取り組んでいく。</li> <li><b>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b>              事業計画は長期固定的に考えず短期・変動的な考えで策定し、実施成果をPDCAサイクルにより分析して計画の練り直し等、継続的なフォローアップを行っていく。</li> <li><b>5. 需要動向調査に関すること</b>              世帯調査や大企業等へのアンケート調査を実施して把握する。新商品等については、地元イベント内でアンケート調査を行う。</li> <li><b>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b>              商業者には地区内大手企業からの受注に結び付けるため商品カタログの作成に取り組む。建設事業者には住宅リフォーム相談会等の開催を行う。また、全国商工会連合会の「ニッポンセレクト・Com」への出展を勧める。</li> <li><b>7. 地域経済の活性化に資する取組</b>              地域資源の発掘を行い特産品開発・6次化への取組を推進する。特産品開発は、村行政のスポーツコミッション・砂丘地振興事業等と関連付けて、観光振興につなげていく。</li> </ol>
連絡先	<p>刈羽村商工会 所在地：新潟県刈羽郡刈羽村大字刈羽111-2              電話：0257-45-2386 FAX：0257-45-2985              メールアドレス：kariwaci@kisnet.or.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. 地域の概要

刈羽村は、新潟県の日本海沿いの中ほどに位置する。平成の大合併の中、県内では合併していない数少ない町村の1つで、合併後の柏崎市にほぼ囲まれ、一部が長岡市に接している。村内には、片側2車線の国道116号線が走り、並行して北陸自動車道が走っている。インターチェンジは無いが村の面積は26.2km<sup>2</sup>と狭いため、隣町の西山ICが近くにあり、交通の利便性は良い。全国的には東京電力ホールディングス(株)柏崎刈羽原子力発電所があることで知られている。現在、なお稼働停止中で地域経済に多大な影響を及ぼしている。村内の土地の大部分は平坦で、砂丘の内陸には水田が広がり、人口が約4800人、世帯数が約1600で近年は減少している。同様に事業所数も減少しており、平成26年経済センサス基礎調査では、事業所が199事業所、従業者数1,939名となっている。商業関係では、大型商業施設の食料品スーパーが1件ある以外は、小規模小売店や飲食店、理美容等のサービス業が主体である。製造業関係は、事業所数が少なく小規模事業者もその半数程度である。業種的には金属加工業が主体ではあるが事業詳細は多岐にわたり、お互いの取引はあまりない。村で造成した勝山工業団地内に事業所が数社あるほかは、小規模な製造業者が村内に点在している。建設業関係は、発電所メンテナンス関係の事業所と小規模な住宅建築関連の事業所である。

(平成26年・平成21年経済センサスより)

業種	平成26年			平成21年		事業所増減
	事業所数	構成比	(内小規模)	事業所数	(内小規模)	
D 建設業	57	29%	53	62	57	△5
E 製造業	28	14%	21	33	29	△5
I 卸小売	35	18%	28	38	28	△3
M 宿泊飲食	18	9%	10	17	9	1
サービス・他	61	31%	47	69	41	△8
合計	199	100%	159	219	164	△20

業種	平成26年		平成21年	増減
	従業者数	構成比	従業者数	
D 建設業	509	26%	480	29
E 製造業	562	29%	619	△57
I 卸小売	252	13%	189	63
M 宿泊飲食	198	10%	258	△60
サービス・他	418	22%	832	△414
合計	1,939	100%	2,378	△439

2. 地域の現状と課題

地理的には、長岡市と上越市の間位置し、柏崎・刈羽地区の経済圏に属する。人口規模で両市におよばないだけでなく、北陸新幹線の開通により、上越新幹線との

狭間に位置し、地域間競争の中で厳しい状況にある。ただし、小規模事業者にとっては、陸運による影響が大きいことから高速道路の I C に近く、冬場でも積雪量が少ない地区であり、交通面による経済的な負荷は少ない。

原子力発電所が立地することで、エネルギーの街としての特徴も有するが、地場産業の育成にまではつながっていない。しかし、発電所は超大型プラント施設であり、構内が一つの街を形成している。そのため全ての業種に事業機会がある。また、東京電力は、地元との共生を掲げており、事業規模の大小を問わず、小規模事業者にも少なからず事業機会がある。

刈羽村には、野球場、サッカー場、体育館等スポーツ施設が豊富にあり、スポーツ大会も数多く開催されている。村行政では、スポーツ観光推進の一環として「合宿メシ」を掲げ、宿泊や食事の提供につながる仕組みについて検討している。視点は違うものの商工会では、地元産大豆を使用した豆腐の開発や豆腐等を食材とした健康料理の開発と村内飲食店での提供を目指し、特産品開発事業に取り組み観光振興へつなげることを検討してきた。

### 3. 小規模事業者の中長期的振興のあり方

当刈羽村でも全国の地方自治体同様に少子高齢化と人口減少、産業活動の収縮で地域社会の衰退に歯止めがかからない状況下にある。加えて原子力発電所の稼働停止に伴い地域経済の衰退は厳しい現状にある。商工会では、地域内における商工業の持続的な改善・発展のために長期的視点に立った取り組みが必要であるとの観点から平成 26 年度に「商工会長期事業計画」策定事業を実施している。本計画の目的を達成するためには刈羽村行政との連携が不可欠なことから「刈羽村総合計画」を反映・補完したものになっている。

長期事業計画では、将来の地域経済と商工会のあるべき姿として、「原子力発電所立地地域の特性を活かした産業振興と新たな産業・新規創業の育成を図るとともに、当地域の経済・雇用を支える小規模事業者の支援を行うことで、事業者・就業者・住民がこの地で安心して暮らせるまちづくりを目指す。そのためには、会員や住民のニーズに応え得る商工会組織へと変革を進める一方で、会員間の交流促進も図る。」としている。

#### 「刈羽村商工会長期事業計画策定事業」

刈羽村商工会の将来像としての 6 つの柱

- (1) 小規模事業者の育成支援と事業継承の取組推進
  - ①「経営改善普及活動」に、より一層、軸足を置いた事業活動
  - ②既存事業の成長及び持続的発展を支える
  - ③新分野への進出、他社との連携
  - ④次世代への承継、新規創業者の支援
- (2) 村内にある地域資源の発掘と商品化への支援
  - ①大豆、桃、イチゴ、卵、米粉など地域の農産品等を使った特産品(加工食品や料理メニュー)の開発支援

- ②展示会への出展をはじめとした販路開拓の支援強化
- ③地域資源の掘り起こし及び県が指定する「新潟県の地域産業資源」への指定追加の働きかけ
- (3) 村内への来訪者促進
  - ①刈羽村や柏崎観光協会等と連携
  - ②「ピアパークとうりんぼ（刈羽村共生事業施設）」「刈羽村生涯学習センターラピカ」等の村内コア施設等との連携
  - ③情報発信の支援（プレスリリースを活用したマスコミへの発信、インターネットの活用、観光商談会への参加支援）
- (4) 地域を支える人材の確保・育成
  - ①企業経営に関する研修会の拡充
  - ②柏崎職安管内雇用促進協議会と連携した就職説明会などへの参加支援及び村内企業でのインターンシップ、見学会
  - ③創業予定者を支援するための情報提供
- (5) 柏崎市連合商工会等との広域連携の促進
  - ①柏崎刈羽地域の物産展等への出展などを通じた販路拡大の支援及び同地域内事業所間のビジネス交流促進
  - ②新潟工科大学や新潟産業大学との産学連携促進による会員の分野進出、新製品開発や技術力向上の支援
- (6) 商工会の活力向上
  - ①時代の変化に合わせた当商工会の組織体制の整備と可視化
  - ②商工会活動に対するニーズの聞き取り強化
  - ③会員相互の情報交換が図られる機会の創出検討
  - ④商工会活動のきめ細かな情報発信
  - ⑤マスコミを活用した商工会活動の広報強化

### 刈羽村総合計画

基本目標 2. 地域価値で豊かさの笑顔

- (1) 便利な商業核整備など新たな産業形成と若者にも魅力ある雇用の創出
  - ①便利で魅力的な商業環境の形成
  - ②産業の創出・連携と安定的な就業の場の確保
  - ③多様な切り口での観光の魅力づくり
- (2) 農業の創造的発展、他産業との効果的連携による新たな産業構造の形成
  - ①やりがいのある農業の振興
- (3) 都市環境と農村環境のバランスある発展
  - ①効果的・計画的な土地利用と美しい景観づくり
- (4) 地域資源を活用した個性豊かなまちづくり
  - ①地域資源の有効活用と交流促進

(5) エネルギーの村としての環境にやさしいまちづくり

- ①原子力発電所と共に歩む地域づくり
- ②環境にやさしい循環型社会の形成
- ③新エネルギーの創造と活用

#### 4. 刈羽村商工会の今後の取り組み

(これまでの取り組みと課題)

地域の総合的経済団体である商工会としては、行政との懇談や東京電力との懇談、地域イベントへの参画など地域振興に取り組んでいる。また、商工会内部組織の業種別部会においても商業や工業における地域全体の底上げにつながるよう講習会や組織化等についての取り組みを行っている。しかしながら多様な業種に共通する課題の選定が難しく企業の要望とはずれたものになり事業への参加が少ない状況である。また、小規模事業者への支援でもこれら地域振興につながる集団指導と税務・労務・金融などの受動的な個別指導を中心的に行っている。

(今後の取り組み)

昨年策定した「商工会長期事業計画」から小規模事業者の振興を考えると原発関連の大手企業から直接受注し地場産業として育成していくことは困難であると思われる。しかしながら、大手企業から経営に対する考え方、時代の潮流について学ぶには地方にありながら適した環境にある。今後は、東京電力だけでなく関連企業との交流会についても開催し、新分野への進出、技術力の向上を支援していく。

エネルギーの街としての特性を活かす一つには、上記の大手企業との交流を通じて経営に対する考え方等を学ぶ機会を創出することであるが、観光振興の面からも原発の街としてマイナスイメージを払拭し、国際的な温暖化対策の必要性や電力の確保とクリーンエネルギーの活用を含めたエネルギーミックスの必要性等、大きな課題に対し地方から発信してエネルギー観光をプラスイメージのものに変えていくことが必要である。そのためには、環境やエネルギー分野を解りやすく解説できる施設モニュメントが必要となってくると思われる。施設整備等は、行政の取り組みと住民の理解による長期的視点での取り組みが必要である。原子力発電所立地の強みを直接的に地域の産業振興やエネルギー問題に向けるのではなく、生活者のレベルから環境や温暖化問題を主体とした観光振興へ結び付けていく。環境問題からの切り口では、例えばゴミの減量を進める事業を展開する中で、石油を主原料とするプラスチック容器包装はリサイクル資源として活用されるが化石燃料として使用されれば燃焼して限りある資源が無となり温暖化にもつながる。リサイクルに回したプラスチックを電力に換算し、どれだけ省エネに寄与した等、目に見える形でPRしたり、ポイントの付加により消費に結びつく方法などになどを検討していきたい。

現状では有力な観光施設も実績も無く、観光振興につながる小さな取組みを継続することが重要である。観光振興は、多様な切り口から進められることを考慮するとスポーツ観光であったり、お土産となる特産品であったり、ここでしか食べられない地域料理であったりと広範囲の要素の組み合わせが必要となる。エネルギー観光につな

がる検討は行いながらも地域資源の開拓・特産品の開発で観光振興につながる実績を積み重ねていく。

経営発達支援事業では、地域振興の原動力である小規模事業者の活力を高めるため個別小規模事業者の売上・利益の増加や確保に直結する事業を選定して支援する。小規模事業者自身が事業の有効性を実感し、主体的に事業計画の策定・実施に取り組むための伴走型支援を実施する。また、地域資源の活用や来訪者促進等の事業による需要の喚起や新たな事業展開に結び付ける事業、事業継承への取組み、人材育成による持続的発達支援等の事業を実施し、地域経済全体の持続的発展につなげていく。

## 5. 刈羽村商工会の経営発達支援計画の目標及び方針

### ①観光振興につながる取り組み

刈羽村の主要な産業の一つは農業であり、地場農産物を活用した6次化に向けては、今までどおり村・柏崎地域振興局・柏崎農協刈羽支店等と連携して商工会地域振興委員会を主体に実施していく。今までは、刈羽産大豆（エンレイ）を使った豆腐の商品化と飲食店での豆腐料理の提供について進めてきた。刈羽村の砂丘地では桃の栽培が盛んで、既に商品化されているものには、桃のジュースとお菓子がある。また、農業者の集約化も進んできて商業法人での農業者も数社出てきている。その中には、加工食品として米粉を使ったパスタ、中華めん、うどん、たこ焼き、ホットケーキ粉やニンニクの加工品を試作・商品化している事業者も出てきている。独自の自社製品を持っているところは少ないが、商工会地域振興委員会を主体として地区内の大豆・桃・イチゴ等を原材料とした商品開発の検討に加え、自社製品のある事業所の新商品開発と販売促進につながる取り組みも行う。

また、村内にスポーツ施設が多く、現状でも多くのスポーツ大会が開催されている。スポーツ観光では、学生等の合宿で長期間滞在を想定している。現状では宿泊施設が不足しており、柏崎地域観光推進協議会の中で近隣に分泊してもらっている。行政は民泊の可能性についても検討している一方で、原発関連工事の建設業従事者の宿泊施設も不足している。原発建設当時は、建設大手の宿泊施設が多くあったが建設工事完了とともに少なくなり、稼働停止後は定期メンテナンス建設事業者用に残っていた宿泊施設等も撤退するなど地域経済に影響を与えている要因がある。現在、原発構内で行われている安全対策工事の関係者は、村外に宿泊して通ってきている状況である。スポーツ合宿も工事関係者も安価に宿泊できる施設を求めている。原発安全対策工事関係者の宿泊施設については、若干の動きもみられる。安全対策工事の収束時には、定期メンテナンス工事関係者やスポーツ合宿にも活用されることが想定される。小規模事業者にとって事業機会は、スポーツ合宿やスポーツ大会の際の関係者を含む飲食の提供が主であるが、今後は東京オリンピック開催に向けてのスポーツ振興の動きを受け、商工会としては飲食店と協力して地域限定メニューの開発を推進するとともに宿泊関連事業者の創業支援を進めていく。

近隣の柏崎市内にある新潟産業大学と新潟工科大学とは刈羽村が包括連携協定を結んでいる。商工会としても新商品開発等で学生の意見や共同の研究テーマとして研究開発をとれるよう働きかけていく。

## ②人材育成と後継者対策・創業支援

小規模事業者にとって限られた経営資源の内、最重要となってくるのは人材の問題である。若者の就業が少なく事業主同様に従業員も高齢化してきている。建設関係では、技能を持った従業員が不足しているが、小規模事業者は下請専門で、事業主や古参の従業員の長年の経験からくる技術に頼っているところが大きく、若手従業員を採用して育てていく環境にはない。商工会としては、柏崎労働安全協会と連携して、現状行っている技能別安全対策教育に併せて技能習得を進め下請け体質からの脱却を推進していく。

また、事業主の高齢化を受け事業継承の要望も出てきている。商工会としては、新潟産業創造機構から協力を得ながら創業支援と合わせて事業継承のマッチングを図っていく。創業は第2創業や経営革新とも合わせ進めていく。意識改革と異業種の交流を図る観点から原発関連の大手企業との意見交換会の機会を設けていく。建築関連では、小規模な一人親方的な住宅関連事業者が多く、公共工事の縮小を受け主に民間のリフォーム工事等を共同して受注する組織形態の設立を検討していく。

## ③商工会組織としての支援体制の構築

刈羽村商工会の内部組織としては、青年部・女性部と部会は商業部会・製造部会・建設部会の3部会、委員会には総務委員会・地域振興委員会が常設されている。青年部・女性部は地域イベントの主体となって活躍している。部会では、平成27年度に商業部会の中に観光分科会を設置し地域PRを兼ねて物産展・展示会等への出店を促す対策をとってきている。また、平成29年度に建設・建築部会を統合して新たな建設部会となっている。建設部会の内部に小規模事業者による分科会を設立することで進んでいる。総務委員会では、村行政へ小規模企業振興基本条例の制定を要望し、村の平成29年3月議会で制定された。今後は、小規模事業者の経営発達支援につながる具体的支援策の要望に向けて村行政に提案していく。

また、商工会職員による経営発達支援計画においては、職員の人事異動にも対応した組織のデータベース化を図るため事案ごとに経営支援員全員で議論を深め課題や問題点を追及し、事業計画・実施支援や改善策等を検討する。検討結果や経過、実施結果や改善項目等は、その都度、各事業所のカルテに記録し、職員間で情報の共有化を図る。

## 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30年4月1日～平成35年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

### I. 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③】

地域経済に貢献の高い小規模事業者は、逆に地域経済の動向から経営上、大きな影響を受ける。小規模事業者の持続的発展を支援していくために地域経済の動向を商工会機関誌やホームページで広く情報発信していく。経済動向は、県の統計データを利用し効率よく収集し、周期調査や各年調査・四半期毎の景況調査等は、支援目標に沿った部分を抽出加工して情報提供する。

個別支援には、より地域に密着した柏崎刈羽地区および長岡地区の同一経済圏での情報把握が理想的となる。同一経済圏の地域データは、独自調査に加え柏崎市連合商工会、かしわざき広域ビジネス応援ネットワーク、日本政策金融公庫長岡支店等の支援機関による広域連携で情報交換し収集する。

(調査データを収集活用するもの)

- ① 新潟県建築統計月報（柏崎刈羽地区・長岡市・県全体）新潟県HPより  
→住宅建築関連事業者に地域や周辺地域の動向を知らせ経営状況の分析と事業計画策定に活用する。
- ② 有効求人数、有効求職者数（柏崎職安管内）新潟労働局HPより  
→雇用確保のために従業員の採用計画等に活用する。
- ③ 中小企業景況調査 四半期調査（全国・新潟県商工会連合会）  
→同業種の景況感と自社の感覚を比較して経営状況の分析に活用する。

(商工会独自で行うもの)

- ④ 小規模事業者の景況調査（半期ごとに15件。売上・経常利益・仕入単価・客単価・資金繰り・雇用動向・景況感、経営上の問題点、今後の経営上で強化したい点等の項目調査）を巡回による聞き取りで実施し、現在、県連で行っている景況調査と併せて情報提供する。→③と併せ同業者の景況感と自社の景況感との違いの原因を追究し経営状況の分析に活用する。
- ⑤ 会員実態調査（現在も年1回実施。従業員数や地区代表責任者の変更、商工会事業に対する要望等の項目について）の内容に事業計画策定支援の希望項目を加えて郵送で実施（年1回）  
→意見要望の聞き取りと併せ事業計画策定等の支援先の発掘に活用する。
- ⑥ 消費動向調査と家計消費調査を兼ねた村内世帯調査  
各世帯が毎月どのような商品・サービスにいくら支出するか。その同じ種類の買い物を地域別にどんな割合ですか。について、行政の協力を得ながら全戸配布し郵送で回収する方法で調査する。



→国・県の調査で把握できない部分を補う。県の消費動向調査に併せ3年毎に実施する。主として事業者の経営状況の分析と事業計画策定に活用する。

(目標件数)

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
①建築統計						
②有効求人 機関紙・HPで周知	12回	12回	12回	12回	12回	12回
③景況調査 機関紙・HPで周知	未実施	4回	4回	4回	4回	4回
④地域内景況の 実施	1回	2回	2回	2回	2回	2回
⑤会員実態調査 の実施	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
⑥地域世帯調査 の実施	未実施	1回	1回	1回	1回	1回

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

小規模事業者の持続的発展に向けて、地域経済動向の調査結果を活用し、各事業者の課題の抽出を行う。その上で、事業計画策定の方向性や需要動向の調査項目等を見極めることを目標に分析を実施する。経営状況の分析は、巡回・窓口相談や講習会及び専門家派遣等の方法により、財務分析結果を裏付けとし、事業者の経営資源である商品・役務の内容、顧客情報、技術・ノウハウや従業員のスキルについて行う。

経営状況の分析により各事業者の強み・弱みを明らかにし、経営に対する意識改革を行うことが事業計画策定及び実施に向け重要となる。商工会職員には、各事業者を説得するだけのスキルが求められてくる。今までは記帳指導・金融指導等について個別の職員が単独で支援してきたが、商工会組織として情報の共有化が図れないと有効な支援に結びつかない。その為の後段の「Ⅲ. 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること」に記載説明している職員による経営支援会議で議論することによりの確な経営分析に結びつけ、結果は各事業者のカルテに保管することで組織としての情報の共有化を図り、持続的支援を継続していく。

(巡回・窓口による個別支援)

財務分析を基本とし商品・役務の内容、顧客情報、技術・ノウハウや従業員のスキルといった項目について分析を行う。商工会職員による経営支援会議で議論して、課題の抽出・分析を図るとともに情報を共有化し、次の事業計画策定支援に活用する。

○ 財務分析：商工会で記帳事務を行っているところから実施していく。「ネットde記帳」の財務分析を活用する。

- 後段の需要調査結果等を活用し、ABC分析・SWOT分析の手法で事業者と意見交換してブラッシュアップしていく。
- 専門的意見や知識が必要な場面では、必要に応じ専門家派遣制度を利用して、あらかじめ事業者と職員でまとめた分析結果を示して修正を加えていく。

(講習会等集団指導による支援)

経営分析の対象者を主体に実施するが受講勧誘により新たな経営分析の対象者を発掘していく。あらかじめ経営分析した結果を本人に説明し、講習会の資料とし、講習会では専門家からの意見として、経営分析を行うことが事業計画策定及び実施を進めていくうえで重要であることを説明いただく。事業者からは、経営分析の有効性について認識を深め経営分析により見えてくる経営課題等への気づきの場とする。

(他の支援機関との連携)

近隣の柏崎市連合商工会（西山町商工会・北条商工会・黒姫商工会・高柳商工会）と経営分析の手法等についての情報交換を行う。また、県連やにいがた産業創造機構等が開催する経営セミナー等を広く案内し、事業意欲のある小規模事業者の発掘に役立てる。

(目標件数)

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
講習会の開催	0件	1件	1件	1件	1件	1件
経営分析件数	0件	4件	5件	5件	5件	5件

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

事業計画策定にあたっては、小規模事業者の主体的な発想が必要である。持続化補助金の申請にあっては、短期間で事業計画を策定しなければならないが、申請者の主体性の現れた計画であり、期間内に事業を実施・完了することが求められ有意義に活用されている。

小規模事業者にあっては、志をもって開業し事業継続を図っているがその志を経営理念として明文化していないため、明確な経営戦略が無く経営を行っている。事業計画の策定の前段では、巡回訪問等個別相談による聞き取りで、経営理念とそれにもとづく経営戦略を明確にしていく。その後に事業計画策定に入ることによって、計画された事業の方向性が明確になる。経営戦略のもと計画される事業は多数想定されるが、当初の事業計画は、計画策定の重要性を認識できるよう売上・利益に直結する個別具体的なものを選定して支援していく。地域の経済動向調査や経営分析・需要動向調査を踏まえ作成し、行動結果が短期間で売上・利益の向上に結び付くものから実施する。当初は、分析に必要な経営データが整備されていない状況であることを踏まえ、事業計画の策定自体を負担と感ぜないよう経営全体でなく成果の見える項目から計画策定・実行し、経営発達支援自体が持続可能な

ものとする。

また、発達支援計画で掲げる持続的発展は、既存の小規模事業者を対象とするだけでなく、事業承継の支援、第二創業の支援、新規開業者の支援、創業予定者の支援も行っていく。

#### (事業計画策定支援)

- 経営分析を行った事業所については、全て事業計画の策定支援を行っていく。時間をかけずに策定するため分析段階から事業計画書に順次内容を落とし込んでいく。／事業計画策定段階に入ったら1事業所当たり、週1回程の頻度で計画策定相談を実施し、1月程度で事業計画を策定する。

(年間4事業所程度から実施し、31年度より5件程度)

- 巡回等個別相談を通じて事業計画策定を目指す小規模事業者の発掘を行う。
- 新規開業者は、経営実績が無いため漫然と経営にあたるのではなく、事業計画を策定・実施することで計画的・客観的に経営状態を把握できるため巡回数を増やし、事業計画策定を強力に勧める。(週1回巡回)
- 創業や第二創業のセミナー開催は効率的に実施するため県連合会やにいがた産業創造機構、近隣支援機関と連携し、各地で開催されるセミナーをHPに掲載するとともにミルフォ(村内ケーブルテレビ)等を活用し、事業計画策定を目指す小規模事業者を発掘する。
- 持続化補助金等の補助金・助成金情報をHPに掲載するとともにミルフォ(村内ケーブルテレビ)等を活用し、事業計画策定を目指す小規模事業者を発掘する。
- 主体的な事業計画策定を促すためのセミナーを開催

(年1回経営分析セミナーの中で併せて実施)

#### (目標件数)

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
セミナーの開催	0件	1件	1件	1件	1件	1件
セミナー参加者数	—	10名	10名	10名	10名	10名
事業計画策定事業者数	0件	4件	5件	5件	5件	5件

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

小規模事業者は、地域経済の動向に左右されやすく事業計画は長期固定的に考えず移ろいやすい消費者ニーズや環境の変化に対応して短期変動的な考えで策定する。そのため事業の進捗状況をきめ細かに確認し、成果を分析して計画を練り直していくPDCAサイクルによる継続的なフォローアップ支援が必要である。

(計画実施に係るフォローアップ支援)

- 事業計画策定後は、毎月1回は巡回訪問し、進捗状況の確認と問題点の把握

を行う。より精度を上げた経営分析を行うための記帳確認も含めて行う。

- 事業計画実施中盤以降では、事業の進捗状況を判断しP D C Aサイクルにより計画の見直しも検討する。事業計画には項目別に進捗状況管理表を作成しておき職員による経営支援会議で議論して問題点を抽出し対策を検討する。結果については事業者と意見交換して事業者の意見を反映した見直し計画としていく。事業内容や事業者のペースにもよるが、概ね事業実施後3月を目途に経営支援会議で改善案を出していく。
- 事業計画実施完了後は、経営分析の精度を上げ次にステップアップした事業計画策定に向け支援していく。あるいは、経営分析が不完全で事業中断を余儀なくされる場合は、原因を究明し、事業計画の策定をやり直す支援も継続的に行う。職員による経営支援会議で次なる事業計画案や改善案を策定していくが、事業者との意見統一が図れない場合や、より専門的な知識が必要な場合は、専門家派遣制度を活用する。
- 創業者等の事業計画実施に当たっては、上記同様な対応を行う他、従前の経営改善普及事業の記帳指導・税務指導等を含めた中で、より細かな支援を行っていく。

(目標件数)

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
フォローアップ実施件数	0件	48件	60件	60件	60件	60件

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

需要動向は、経営分析の中で見えてきた小規模事業者の売上の原資となる商品やサービスに対する調査や開発予定の新商品・サービスの市場調査（買い手のニーズ）が対象となる。人口減少下で既存の顧客も確実に減る中、まずは、事業計画策定事業所を中心に既存の商品・サービスや新商品・新サービスも想定して需要動向調査・分析を行い事業計画策定段階の資料あるいは事業計画策定後の実施支援に活用する。

需要動向の調査・分析にあたっては、公的機関や各種支援機関で実施している統計調査や業界団体の調査データ、日経テレコンによるPOS情報等を活用して広域な需要動向の判断にする他、調査機関を活用して実施する。

(需要動向調査に関すること)

- (1) 自社製品に対する消費者アンケート：支援企業の中核商品や新商品に対し消費者アンケートを実施し、商品の改善に向けた事業計画策定段階の資料あるいは事業計画策定後の実施支援に活用する。小規模事業者で独自商品の製造販売を行っているところは、非常に少ないため、当初の支援先は食品加工業者1～2社程度となる。本事業をつうじて、商品開発に取り組む事業者の増加と支援先の増加を図る。

(実施方法) 価格・量・内容や味・パッケージについてのアンケートを作成

し、顧客に聞き取りで実施する（1商品30～50件程）。その場で回答できない方は、持ち帰っていただきアンケート（郵送で商工会事務局に届く）に回答いただく。来店客に対しては、1商品1か月間程度の期間で、独自商品についてアンケートを実施する。地域のイベントである「桃の花見フェスタ」「収穫祭」へ出店していただき試食いただいた上で、アンケートに回答いただく。アンケート結果は集計・分析して事業者の支援に活用する。場合によっては、専門家派遣により商品の改良に取り組んでもらう。

#### (2) 飲食店の新メニュー開発支援とアンケート調査

観光振興を図っていくうえで飲食店から地域限定メニューを揃えていただくことが重要となってくる。桃・イチゴ・卵・米粉などの地域農産品を使った料理メニューについて検討していく。商工会地域振興委員会と支援対象と想定される飲食店と意見交換を行いながら試作品を作成し、参加飲食店から地域の食材を使った料理メニューを考案していただく。1年を目途に試作メニューを考案し、試食会を開催する。試食会では、味・見た目・提供価格帯等についてアンケート調査を行う（30～50件程）。アンケート結果は集計・分析し参加事業者の新メニュー開発に活用いただく。2年目には飲食店数店から新メニューを販売してもらう。新メニューの提供に併せ、味・見た目・価格等の項目について来店者アンケートを1か月程度（1メニュー30～50件程）の機関で実施する。アンケート結果は、集計・分析し事業者の当該メニューの改良に活用いただく。

アンケートの分析結果は、商工会地域振興委員会でさらに検討し試食会と飲食店での新メニューの提供等を3年程のサイクルで繰り返し、地域料理メニューの充実と各店での新メニュー開発の取組意欲をかきたてる。

#### (3) 刈羽村世帯調査の実施：刈羽村行政より協力いただき I\_1\_⑥地域世帯調査（世帯配布数1,461世帯）と併せて実施する。（年1回60件程度）

住宅建築関係：1戸建て・集合住宅、建築年・施工業者名・新築及びリフォームの予定、今の住まいで不満な点・今後ほしいと思っている設備等、新エネルギーの活用実態（太陽光発電・エネファームの利用）等の項目について調査する。中越沖地震から10年を経過し、住宅も築後10年を経過したところから傷みや家族構成の変化からリフォーム需要も出てくるため集計分析結果を事業者知らせ技術習得や事業機会の創出のために活用する。

#### (4) 事業所アンケート調査（定款会員を除く168事業所）の実施：村民同様に村内には多くの事業所・従業員がいる。事業者からも地域産品のよき理解者となっただき地域振興につなげるため地域産品に関する評価・需要調査を実施する。（年1回30社程度）

東電や関連会社、本社を首都圏等におく企業も多く従業員等を含めると柏崎・刈羽の物産に対する需要はあると思われる。現状で贈答品となる地域産品は、お米くらいしかないが、地元商店でも扱う柏崎地区を含めた産品は多い。贈答用のセット商品を開発した場合の需要調査として、現状で各事業所

の贈答品の種類・価格帯・調達先等について調査する。(初年度)

その後贈答品カタログを作成し、村内世帯・事業所に配布する。贈答品の販売を受けて、事業所に対しカタログ贈答品のアンケート調査を実施する。項目は、購入の有無・価格帯・ほしい商品等について行い、結果を集計・分析してカタログ商品の見直しを行う。

(目標件数)

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
1) 自社製品アンケート企業数	—	1社	1社	1社	2社	2社
1) 自社製品アンケート回収数	—	100件	100件	100件	200件	200件
2) 試食会アンケート回収数	—	30件	30件	30件	30件	30件
2) 飲食店アンケート企業数	—	3社	3社	3社	5社	5社
2) 飲食店アンケート回収数	—	100件	100件	100件	150件	150件
3) 建築アンケート回収数	—	60件	60件	60件	60件	60件
3) 建築アンケート支援企業数	—	3社	3社	3社	5社	5社
4) 事業所現状調査回収数	—	30件	30件	30件	30件	30件
4) 事業者評価調査回収数	—	30件	30件	30件	30件	30件
4) 商品カタログ支援企業数	—	3社	3社	6社	6社	6社

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

事業計画策定後の実施支援をサポートする中で中心的な事業と位置付けて、支援事業者を主体として取り組む事業となる。「5. 需要動向調査に関すること」で調査・分析したアンケート結果等を活用して、各事業所の支援に役立つような次の事業に取り組む。

### (1) セット商品のカタログ作成支援

村内には、東電や関連会社、本社を首都圏等におく企業も多く従業員等を含めると柏崎・刈羽の物産に対する需要はあると思われる。

商工会商業部会を中心にパッケージ等の専門家を含め贈答品の検討を行い概ね1年で贈答品カタログを作成する。カタログは、村内各戸と事業所に配布する。また、同一経済圏にある柏崎地区の商工会・商工会議所とも連携し、セット商品の開発充実に取り組む。これにより、新たな商品開発や需要開拓に向けた事業計画策定に結びつけていく。

## (2) 住宅リフォーム相談会の実施

村内世帯調査結果をうけて、建設部会で年2回程度、住民向けの相談会を開催する。併せてエネルギー効率の高い住宅や設備のPR・展示を行う。併せて技能習得支援（助成制度の充実）や省エネ基準適合住宅の講習会等を実施していく。また、小規模事業者には専門工事業の一人親方的事業者も多く、建設部会の中で組織化に向けての検討を行う。

## (3) ITの活用による支援

小規模事業者にとってITの活用は、情報発信の手段として有効であることから全国商工会連合会で提供するシフトへの活用を促進し、HPの開設支援を行う。また、主体的な事業計画の策定を勧めるために経営情報や補助金等の施策情報が得られる中小企業庁の「ミラサポ」への登録も推進する。人材の少ない小規模事業者には、直接的に販売促進につながる全国連の「ニッポンセレクト.Com」への出店等を含め業務の外部委託を推奨していく。また、今後はSNSの活用が顧客獲得には欠かせないためITセミナー等の開催により理解を深めていただく。

(目標件数)

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
1) カタログで受注できた企業数	—	—	5社	5社	8社	8社
2) 住宅リフォーム相談会で受注できた事業者数	—	3社	3社	5社	5社	5社
3) ニッポンセレクト.com出店者数	1社	1社	1社	1社	2社	2社
3) 出店品の販売額対前年増加率	—	3%	2%	2%	5%	4%

## II. 地域経済の活性化に資する取組

全体目標の地域の現状と課題でも触れたとおり、当地域としては、地域間競争の激化とエネルギーの街としての特徴を活かしきれていないところが課題である。刈羽村では長期総合計画の後期計画の見直しが行われ、時期を同じくして平成26年度に商工会長期計画の策定に取り組んだ。商工会長期計画策定委員には、刈羽村産業政策課長及び柏崎農協刈羽支店長を含め村の総合計画にある産業政策にそって今後の商工会としての事業計画を審議いただいた。委員会では、地域経済にとって地域振興に寄与してきた小規模事業者の振興策は重要であり、地域に依存して経済活動を行ってきた小規模事業者にとって地域振興施策は重要なものになるとの共通認識のもと商工会長期計画は策定された。商工会は、地域振興にあたり村行政と連携して春の「桃の花見フェスティバル」と夏の「刈羽村ふるさとまつり」の2大イベントに商工会青年部・女性部を中心に参画している。また、秋の収穫祭では、柏崎農業協同組合刈羽

支店と連携して、商工会地域振興委員会を中心に特産品の試作品提供を通じ、特産品のPRを行い地域の賑わいづくりに貢献している。また、村行政ではスポーツコミッションとしてスポーツ観光の推進に、商工会では地元大豆を使用した特産品開発に取り組んでいるが、有力な観光資源があるわけではなく、観光振興面で大きな成果を得るには、これらの取り組みを長期にわたって継続的に行うことが重要であるとの認識は、行政を含め各団体等で共有されている。

全体目標の商工会の役割の中でも触れたとおり、地域の特性であるエネルギーの街として、小規模事業者の経営ノウハウ取得と技術力の向上を支援することエネルギー観光を進めることの2点については、長期的視点から取り組む必要がある。そこで、中期的視野で本計画の中において、この2点について以下の通り地域の関係機関と連携して取り組み地域のブランド化、賑わいの創出につなげていく。

経営ノウハウ取得と技術力の向上については、事業者間交流会から進めていき、にいがた産業創造機構や大学等と連携して技術開発や商品開発につなげていく。エネルギー観光については、基本的に観光立地ではなく観光振興自体が手探りの状態であるため刈羽村行政及び柏崎刈羽観光推進協議会や「ピアパークとうりんぼ（刈羽村共生事業施設）」「刈羽村生涯学習センター ラピカ」等の村内コア施設等と連携して、多角的な観光振興により取り組んでいく。

実施体制も商工会の長期的・継続的取り組みの中で、関連機関との協力体制の構築は図られている。行政の実施してきた東京電力との共生事業では、委員会にメンバーを出し、実施に当たっては小規模事業者の出店へと結びついている。その後は、砂丘地開発の検討委員会へもメンバーを出し、行政との良好な関係を構築している。刈羽産大豆を使用した豆腐の開発では、県振興局や村行政、柏崎農協、大豆生産者等の関係構築もできた。豆腐の製造販売や地元農産物の提供では、小規模事業者もかわり、独自に農産品の加工商品を製造販売する小規模事業者も現れ始めている。地域のイベントでは、商工会の一翼を担い地域住民からの認識を深めている。今後も継続して地域振興・観光振興を推し進めていくために商工会地域振興委員会並びに青年部・女性部を主体とし、関係機関と連携しながら以下の事項に取り組む。また、地域振興・観光振興は継続的に検討し地域全体の意見集約を行っていく作業が必要となる。商工会地域振興委員会では、地域振興・観光振興のたたき台となるアイデアを出し続け、村行政、柏崎農協、地域住民を含めた拡大地域振興委員会を商工会内に別途組織し、年2回程度の会議を重ね意識の共有と方向性の統一を図っていく。

- 特産品開発では、刈羽産の大豆を使用した豆腐の開発に取り組んできたところである。今後も地域資源の発掘を行い実現可能な特産品開発から取り組む。
- 料理メニュー開発では、食品製造業者が少ないことから特産品の豆腐を使用した料理メニューの他にも地域資源を活用した料理メニューを特産品の一環とした開発に取り組む。
- 豆腐を材料した「とうふバーガー」の試作品では、ターゲットを子供のスポーツ大会や合宿に引率してきた大人で、スポーツをする子供と違い健康・ダイエットを志向する親を顧客と考え提案している。現状では、取入れた事業所は無いが、今後も特産品開発と併せ観光振興につながる地域産品を使用した料理の開発に取り組む。



- 村行政では砂丘地振興検討委員会で、94haを有する砂丘地に昔の賑わいを取り戻し、東京電力との共生事業で整備された「ぴあパークとうりんぼ」との相乗効果による観光振興を目指している。商工会としても今後の観光振興につなげるための検討をする。
- 村内のイベント等には今まで同様に参画し、特産品の試作品等を出展し商品化へのための調査を行う。

### Ⅲ. 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

#### 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

経営発達支援計画を実施するにあたり、地域の支援機関との連携強化を図ることは小規模な商工会にあっては欠かせない。以下の連携により小規模事業者支援を強化していく。

- 柏崎市連合商工会：従来からある同じ地域ブロック内の商工会による組織（柏崎刈羽地区商工業振興協議会）から当商工会を除いた柏崎市内の商工会で組織されている。柏崎刈羽地区商工業振興協議会を通じて、支援方法に係る情報交換を行う。（年 3回）
- かしわざき広域ビジネス応援ネットワーク：平成25年より柏崎信用金庫が中心となり柏崎商工会議所、柏崎市内4商工会、出雲崎町商工会、刈羽村商工会、専門家オブザーバーにより地域プラットフォームとして組織されている。直接的な支援協力や支援方法の情報交換を行う。（年 3回）
- 日本政策金融公庫長岡支店：マル経協議会や保証協会の協議会で、周辺経済圏の経済・金融情報の交換及び金融支援に係る情報交換を行う。（年 3回）
- 市内2大学：村との包括連携協定が交わされたことにより、今後は、村を含めた中で産学官連携による需要開拓や技術開発、地域経済の活性化についての情報交換会を行う。（年 1回）

#### 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

新潟県内は小規模な商工会が多く、職員の異動があるうえ、団塊の世代の退職者が多くなり若い世代の職員に変わってきている。職員のスキルアップとともに組織として継続性ある経営発達支援事業を実施する仕組みづくりが重要である。当商工会も職員数5名という中で、発達支援計画には全職員で取り組むことが必要である。職務のベースとなる経営指導に係る金融・税務・労務等のスキルは、県連合会の講習会等に参加して養う。また、事業の継続性と職員のチーム力を高めるために毎週金曜日の夕方に職員全員による経営支援会議を開催する。会議での議論の対象は主に支援企業とし、各職員が支援してきたことは、その都度、電子カルテに入力し、これを基に支援方法や事業計画策定等の事項について議論する。毎週の議論の経過は、支援目標・計画とともに電子データとしてデータベース化し情報の共有化を図る。1つの事を複数人で考え議論することでOJTとなり、各自のスキルアップにもつながる。

### 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

経営発達支援計画の実施状況については、評価委員会を設置して評価・見直しを行う。なお、村からは平成29年3月議会において小規模企業振興基本条例の制定をいただき、今後は、具体的支援策の検討を行うこととなる。支援策の検討には本経営発達支援計画をもととするとともに、村行政との連携は特に不可欠であり、評価委員には村担当課長を含めた評価委員会で整合性を図っていく。

- 評価委員会は毎年1回行う。
- 評価委員会では、事業評価に加えて、計画の見直し案の検討も行う。
- 事業評価項目は、経営発達支援事業の各項目に毎に掲げた目標値に対する達成度合いで評価する。
- 評価委員会は、年度内に実施する。事業経過状況を見て評価し、必要に応じて見直し案の決定を行う。事業評価と見直し案は、理事会の承認を経て総会に提出する。
- 評価委員会の委員は、商工会役員と村担当課長で構成する。必要により専門家等のオブザーバーを加えて開催する。
- 事業評価及び見直しは、総会で報告するとともに商工会機関誌やホームページ上で公表する。

(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29年11月現在)

(1) 組織体制

(経営発達支援事業を実施する体制)

刈羽村商工会 経営支援室

事業責任者	・事務局長	1名
	・経営指導員	1名
	・経営支援員	2名 (補助員1名、記帳専任1名)
	・記帳指導員	1名
	合 計	5名

(商工会組織)

①会員数	174名
②役員	16名
会長	丸山將孝
副会長	2名
理事	11名
監事	2名
③事務局	5名
事務局長	1名
経営指導員	1名
経営支援員	2名
記帳指導員	1名

・総会	
・理事会	・監査会
(委員会)	
・総務委員会	6名
・地域振興委員会	8名
・商工貯蓄共済推進委員会	10名
(業種部会)	(若手後継者)
・商業部会	69名
・製造部会	23名
・建設部会	76名
・青年部	15名
・女性部	17名

(2) 連絡先

刈羽村商工会 経営支援室

所在地：〒945-0307 新潟県刈羽郡刈羽村大字刈羽111番地2

電話：0257-45-2386 FAX：0257-45-2985

Email：kariwaci@kisnet.or.jp

URL：http://kariwa-ci.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)

	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
必要な資金の額	3,600	3,700	3,700	3,700	3,700
経営改善事業指導事業費	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
地域振興総合事業費	1,800	1,900	1,900	1,900	1,900

(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
国庫補助、県補助金、村補助金、商工会費、事業委託費、各種事業収入等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

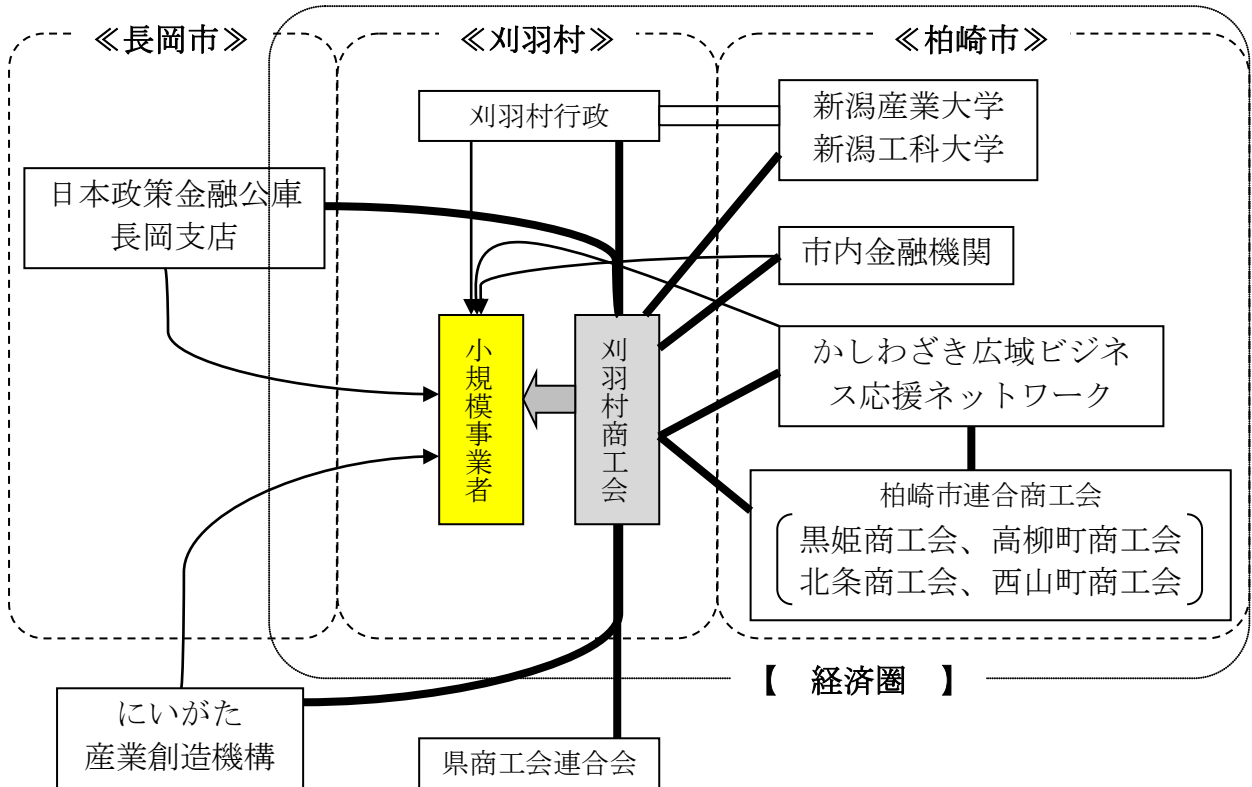
(別表4)

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	
<p>①地域の経済動向調査に関すること ②経営状況の分析に関すること ③事業計画策定支援に関すること ④事業計画策定後の実施支援に関すること ⑤需要動向調査に関すること ⑥新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ⑦地域経済の活性化に資する取組 ⑧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 ⑨経営指導員等の資質向上等に関すること</p>	
連携者及びその役割	
○ 刈羽村 村長 品田宏夫	刈羽村大字割町新田 215 番地 1 電話 0257-45-2244
〔役割〕 ①、⑤、⑥、⑦ 〔効果〕 地域経済の動向について意識の共有を図り連携することで、効果的に地域活性化に取り組むことができる。	
○ 柏崎市連合商工会（黒姫商工会、北条商工会、高柳町商工会、西山町商工会） 幹事：西山町商工会 会長 中川正晴 柏崎市西山町礼拝 430-2	電話 0257-47-2086
〔役割〕 ①、⑧ 〔効果〕 同じ経済圏で、地域経済動向や支援ノウハウ等の情報交換を行うことで効率的、効果的に事業を進めることができる。	
○ かしわざき広域ビジネス応援ネットワーク 幹事：柏崎信用金庫 理事長 小出昭夫 柏崎市東本町 1-2-16	電話 0257-24-3321
〔役割〕 ①～⑧ 〔効果〕 同じ経済圏の支援機関によるネットワークで認定支援機関でもあるため総合的な支援連携を取ることができる。	
○ 公益財団法人 にいがた産業創造機構 理事長 米山 隆一	新潟市中央区万代島 5-1 電話 025-246-0025
〔役割〕 ①～⑨ 〔効果〕 事業全般において連携することで効率的、効果的に事業を進めることができる。	

- 日本政策金融公庫長岡支店 長岡市千手 3-9-23  
支店長 松田勝彦 電話 0258-36-4360  
及び柏崎市内金融機関（村の制度資金取扱店）  
〔役割〕 ①～⑧  
〔効果〕 金融支援だけでなく、支援機関として連携することで事業全体を効率的、効果的に進めることができる。
  
- 新潟県商工会連合会 新潟市中央区新光町 7 番地 2  
会長職務代行 副会長 石田三夫 電話 025-283-1311  
〔役割〕 ①～⑨  
〔効果〕 上部団体として、事業実施のノウハウ提供を得られ事業全体を効率的、効果的に進めることができる。
  
- 新潟産業大学 学長 北原保雄 柏崎市軽井川 4730  
電話 0257-24-6655  
新潟工科大学 学長 大川秀雄 柏崎市藤橋 1719  
電話 0257-22-8111  
〔役割〕 ⑥、⑦  
〔効果〕 研究機関として専門的知識を有し、新たな需要の開拓に等で効果的に事業を実施できる。

連携体制図等



【 経済圏 】

< 連携による包括支援の流れ >  
 ————— 経営発達支援計画による連携  
 —————▶ 個別支援機関による支援