

経営発達支援計画の概要

|      |  |
|------|--|
| 実施者名 | 燕商工会議所 （法人番号 5110005006233）<br>燕市 （地方公共団体コード 152137）   |
| 実施期間 | 令和7年4月1日～令和12年3月31日  |
| 目標   | 経営発達支援事業の目標<br>（1）小規模事業者の売上拡大・利益向上<br>（2）地域経済の活性化を図るための創業支援<br>（3）「経営力再構築伴走支援モデル」の実践による地域全体の持続的発展  |
| 事業内容 | 経営発達支援事業の内容<br>3. 地域の経済動向調査に関すること<br>ビッグデータを活用し、地域経済の動向を認識し注力するポイントを見定める。そのツールとして「RESAS（地域経済分析システム）」を活用する。<br>4. 需要動向調査に関すること<br>展示会等で来場者アンケート調査の実施・分析をおこない、フィードバックすることで、商品開発の方向性・販路開拓に取組む市場の選定など、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。<br>5. 経営状況の分析に関すること<br>地域の小規模事業者に経営分析の必要性に気づいてもらい、経営分析のニーズを掘り起こし、ニーズの収集から詳細な分析まで段階的に事業を実施する。<br>6. 事業計画策定支援に関すること<br>セミナー（DX推進セミナー・事業計画策定セミナー、創業セミナー）を開催するとともに、売上・利益の確保を図るため、専門家の支援も実施しながら実現可能性の高い事業計画を作成する。<br>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること<br>策定した計画が着実に実行されるよう、定期的に巡回訪問するなどして計画の実効性を高め、売上や営業利益の増加に繋げる。<br>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること<br>国内外で開催される展示会への継続的な共同出展並びに、当地域で開催する「燕三条トレードショー」の開催により新たな販路の獲得や新分野進出の支援を行う。 |
| 連絡先  | 燕商工会議所 中小企業相談所<br>〒959-1289 新潟県燕市東太田 6856<br>Tel 0256-63-4116 Fax 0256-638705 E-mail : main@tsubame-cci.or.jp<br>燕市産業振興部 商工振興課<br>〒959-0295 新潟県燕市吉田西太田 1934<br>Tel 0256-92-1111 Fax 0256-77-8306 E-mail : shoko@city.tsubame.lg.jp   |

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

【立地】

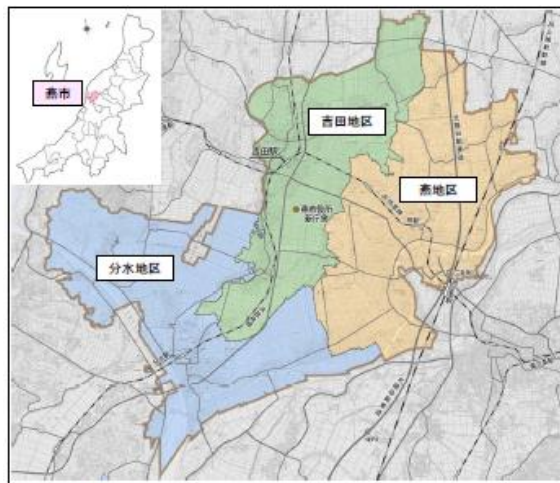
新潟県燕市は越後平野のほぼ中央、県都新潟市と長岡市の間に位置しており、信濃川と信濃川の分流である中ノ口川、西川に沿って形成されている。

北陸自動車道三条燕インターチェンジと上越新幹線燕三条駅といった高速交通機関があり、主要国道116号、289号が整備され、JR越後線、弥彦線が交差するなど交通網が充実している。

産業では、県下有数の工業地帯であり、金属洋食器、金属ハウスウエア製品は国内の主要産地となっている。

2024年1月1日に発生した能登半島地震は新潟県内において液状化などの大きな被害があったが、燕地区内は被害が小さかった。また、台風による水害なども大河津分水による治水の効果があり被害が小さい。製造業にとって災害の少ない良い立地となっている。

2006年3月20日、燕市、吉田町、分水町が合併して「燕市」が誕生。燕地区面積：39.27km<sup>2</sup>（総面積：110.96km<sup>2</sup>）



【燕地区管内の人口】

燕地区管内において、近年の人口ピークは1985年（昭和60年）の44,651人であり、その後緩やかに減少を続け、2000年（平成12年）には43,480人、2024年（令和6年）9月末時点では40,656人となり、ピーク時から約8.9%減少している。

【地域産業 概要】

燕地区管内の小規模事業者は、管内商工業者3,318の84.0%を占めている。近年は後継者不在等による廃業の増加により、平成26年までの5年間に307減少し、減少率（9.9%）も高く推移している。本統計はH26までの調査だったが、現在までの燕商工会議所会員数の減少を見ると現在はさらに減少していると思われる。

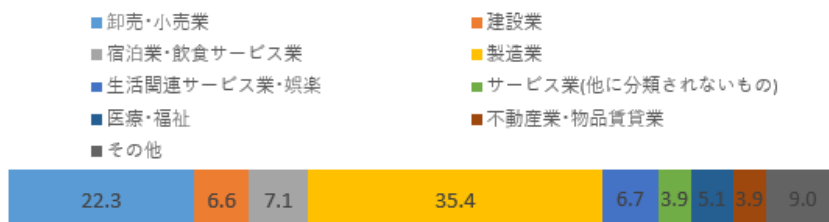
|              | H18年  | H21年  | H26年  | H21・H26年<br>比較増減 |
|--------------|-------|-------|-------|------------------|
| 商工業者数（燕地区）   | 4,179 | 3,594 | 3,318 | ▲276<br>(▲7.7%)  |
| 小規模事業者数（燕地区） | 3,675 | 3,097 | 2,790 | ▲307<br>(▲9.9%)  |

(参考) 令和元年新潟県産業労働部 創業・経営支援課 資料より

燕市の全産業に占める製造業の割合は35.4%と高く、人口1万人以上を対象とした都市では国内一の割合となっている。続いて卸売・小売業が22.3%を占め、燕市で製造された製品を域外へと販売を担う産地問屋の比率が大きい。

また、燕市の産業小分類別の事業所数トップ3は、1位「金属被覆・彫刻業・熱処理業」、2位「金属

素形材製品製造業」、3位「洋食器・刃物・手道具・金物類製造業」である。全て金属製品製造業で燕市の産業の中核を担っている。なお、1位の大多数を占めるのが研磨業者であり、燕地区管内に約300事業所が所在する。



(参考) H26年経済センサス-基礎調査

## 【地域産業 工業（製造業）】

### 概要

燕市全体（燕地区・吉田地区・分水地区）の金属製品製造業の出荷額は、リーマンショック前には903億円（H20年）であったが、リーマンショック後719億円（H22年）まで落ち込んだ。その後いったんは回復傾向に向かい、出荷額は957億円（H28年）とリーマンショック以前を上回った。その後もコロナ禍の巣ごもり需要により燕市のお荷額は増加し、直近では926億円（R2年）まで増加した。しかしコロナが第5類になると同時に巣ごもり需要は終焉を見せ、アウトドア用品や日用品の売上が急激に落ち込むことで出荷額も再び減少することが懸念されている。

燕地区管内の製造業の事業所数・従業者数・製造品出荷額の統計調査を以下に示す。管内の製造業者の過半数（50.4%）を占める「従業員3人以下」の金属製品製造業の事業所は、製品製造のサプライチェーンの中核を担っている。そして事業者の大半が自社製品を持たず、単一工程（単加工）だけを担う専門加工業者（研磨、溶接、プレス等）であり、二次・三次の下請け業者である。また、自社製品の製造販売をする事業所（メーカー）であっても、単一工程の仕事やOEM製品の仕事と併せておこなっている。これらの事業者は、安価な海外製品の流入や国内の市場規模の縮小などによる取引先の不況のあおりを受けやすく、経営基盤の弱さから売上減少や事業主の高齢化や後継者不在により廃業が増加している。

燕地区管内の製造業者の推移／（参考）燕市工業統計

|              | H25年  |        | H28年  |        | H30年  |        | R2年   |        |
|--------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
|              | 事業所数  | 割合     | 事業所数  | 割合     | 事業所数  | 割合     | 事業者数  | 割合     |
| ①従業員3人以下     | 1,086 | 69.9   | 832   | 61.6   | 876   | 64.7   | 814   | 64.1   |
| （うち、金属製品製造業） | (874) | (56.2) | (660) | (48.8) | (695) | (51.3) | (640) | (50.4) |
| ②従業員4人以上     | 467   | 30.1   | 518   | 38.4   | 477   | 35.3   | 455   | 35.9   |
| 合計①+②        | 1,553 | 100.0  | 1,350 | 100.0  | 1,353 | 100.0  | 1,269 | 100.0  |

|              | H25年    |        | H28年    |        | H30年    |        | R2年     |        |
|--------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
|              | 従業者数    | 割合     | 従業者数    | 割合     | 従業者数    | 割合     | 従業者数    | 割合     |
| ①従業員3人以下     | 1,975   | 20.8   | 1,693   | 17.3   | 1,595   | 16.3   | 1,467   | 15.5   |
| （うち、金属製品製造業） | (1,539) | (16.1) | (1,311) | (13.4) | (1,225) | (12.5) | (1,116) | (11.7) |
| ②従業員4人以上     | 7,537   | 79.2   | 8,076   | 82.7   | 8,192   | 83.7   | 8,012   | 84.5   |
| 合計①+②        | 9,512   | 100.0  | 9,769   | 100.0  | 9,787   | 100.0  | 9,479   | 100.0  |

|                    | H25年  |     | H28年  |        | H30年  |         | R2年   |        |
|--------------------|-------|-----|-------|--------|-------|---------|-------|--------|
|                    | 出荷額   | 対前比 | 出荷額   | 対前比    | 出荷額   | 対前比     | 出荷額   | 対前比    |
| 従業員4人以上の製造品出荷額（億円） | 1,790 | -   | 1,432 | 102.9  | 1,617 | 105.7   | 1,508 | 93.3   |
| （うち、金属製品製造業）       | (582) | -   | (557) | (95.7) | (626) | (112.3) | (576) | (92.0) |

### 飲食店向け厨房用品製造業・金属洋食器製造業

日本国内の飲食店はコロナ前の2018年（平成30年）にくらべ約5万件減少している。それに伴い飲食店向け厨房用品の売上が低迷している。下表に2021年（令和3年）まで飲食店の増減推移を示す。飲食店の減少が続いている現在、コロナ禍以前に売上が戻っていないと会員企業の声が多く挙げられている。また、家族経営の零細企業（主に地場の製品の加工の外注先となるような工場）の廃業が進んでいる。

飲食店営業施設数の推移

| 施設数         | 11年度      | 15年度      | 16年度      | 17年度      | 18年度      | 19年度      | 20年度      | 21年度      | 対前年比<br>増 減 | 増減率      |          |
|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|----------|----------|
|             |           |           |           |           |           |           |           |           |             | (H21/20) | (H21/11) |
| 飲食店営業       | 1,502,891 | 1,526,198 | 1,506,751 | 1,503,459 | 1,496,480 | 1,479,218 | 1,457,371 | 1,446,479 | -10,892     | △ 0.7    | △ 3.9    |
| 一般食堂・レストラン等 | 819,022   | 819,022   | 806,767   | 807,786   | 806,990   | 793,261   | 782,120   | 775,377   | -6,743      | △ 0.9    | △ 5.6    |

資料：厚生労働省「衛生行政報告例」

### 半導体製造装置部品

燕市では半導体製造装置の継手等の部品の一部を製造している。製造の際に内部にラッピング研磨、電解研磨を施すが、部品（配管状の部品）内部へのラッピング研磨を手作業で行うのは燕市特有の技術であり、他産地で同様の加工を大量生産、同一品質で行うことは難しく、今後の地場を担って行く産業の1つである。

一方で半導体関連は国際的な情勢の影響を受けやすく、一部への輸出規制などのあおりを強く受けることもある。

### 液晶製造装置部品

スマートフォンで使用される、有機ELディスプレイ製造装置向けの真空チャンバーの製造は依然好調で、世界シェアの80%を管内企業が製造している。

一方で今後の事業拡大のための工業用地と人材の確保が困難となっている。

### 自動車部品および同金型製造業

燕商工会議所では金型部品の共同購買を行っているにいがた県央金型協同組合の事務局をしている。金型はほぼすべて自動車向けのものであり、国内はもとより、海外の工場にも燕で作られてた金型が輸出されている。

年間あたり約1.3億円程度材料仕入しているが、2024年（令和6年）の仕入高は昨年比で35%と大幅に下がっており低調なため、金型業者の売上も下がっていることが伺える。

自動車関連は海外情勢の影響を強く受けるため、直近のアメリカ合衆国の次期大統領選挙結果によっては、自動車関連の海外関税率が大幅に変動することとなり、自動車関連は今後なお厳しくなることが予想される。

### 機械装置

省人化・省力化関連の機械装置は人手不足や下請け不足により受注が込み合っている状態が続いているが、機械装置を製造しているメーカーも人手不足が課題となって生産力があがらない。

人手不足を解消する省人化のための機械装置自体も、ロボットアームの他にセンサーカメラやそれらを制御するシステムが必要なので、小規模なラインでも3000万円くらいかかってしまい、費用面で小規模事業所には導入が難しく依然として人手不足が課題である。

## 【地域産業 商業】

### 概要

燕市全体の商業の傾向は、工業と概ねリンクして増減している。これは商業、特に卸売業の多くが地域で製造された商品を取り扱い、販売していることに起因する。

## 卸売業

流通の分野においては、卸売企業がものづくり関連企業と連携しながら、地場で生み出される製品群を国内外へ送り出すとともに、多くの雇用を生み出すことで、地域経済の活性化の一端を担っている。近年は事業所数、商品販売額は減少している。卸売業での小規模事業者は、2次卸・3次卸が中心であるが、近年は自社で商品の企画開発をおこない、地域内の加工業者に製造を委託して利益率の高い自社商品として販売する事業所も出てきている。

## 小売業

少子高齢化等による需要の停滞から事業所数・商品販売額は減少傾向となっていると予測できる。商店街を含む市街地の空き店舗は増加傾向にある。

商業統計（燕地区管内）

| 調査年次             | 事業所数 |     |     | 従業者数(人) |       |       | 年間商品販売額(百万円) |         |        |
|------------------|------|-----|-----|---------|-------|-------|--------------|---------|--------|
|                  | 総数   | 卸売業 | 小売業 | 総数      | 卸売業   | 小売業   | 総数           | 卸売業     | 小売業    |
| 11年(原簿調査)        | 906  | 317 | 589 | 6,162   | 3,246 | 2,916 | 224,045      | 169,853 | 54,192 |
| 14年              | 887  | 293 | 594 | 6,431   | 3,184 | 3,247 | 203,031      | 154,481 | 48,550 |
| 16年(原簿調査)        | 880  | 305 | 575 | 6,413   | 3,310 | 3,103 | 213,607      | 165,459 | 48,149 |
| 19年              | 829  | 267 | 562 | 6,338   | 3,164 | 3,174 | 235,934      | 184,767 | 51,167 |
| 24年(経済センサス-活動調査) | 641  | 224 | 417 | 4,980   | 2,496 | 2,484 | 163,340      | 120,759 | 42,581 |
| 26年              | 612  | 225 | 387 | 4,519   | 2,354 | 2,165 | 151,991      | 110,341 | 41,651 |
| 28年(経済センサス-活動調査) | 633  | 238 | 395 | 5,423   | 2,923 | 2,500 | 201,424      | 151,804 | 49,620 |

(参考) 燕市商業統計

## 100円ショップ関連事業

燕には100円ショップへのサプライヤーが複数あり、現在では地域経済をけん引する存在となりつつある。

コロナ禍において100円ショップは行列をなすほどの人気を博し、現在においても物価が高騰する中100円ショップの商品価格は据え置きになっているため以前需要が高い。

しかし、円安と原材料高騰の影響が強く、また100円ショップという事業形態のため価格転嫁が難しく、サプライヤーは増収減益となっている。

## ②課題

当管内（燕地区）の課題は、下記等が挙げられる。

- ① 小規模事業者の廃業増加や人手不足が深刻化する中でのサプライチェーンの維持
- ② 産地外製品との差別化と高付加価値化による燕ブランドの強化
- ③ 小規模事業者の地域内外への販路拡大
- ④ 商店街等の空き店舗対策ならび集客力の向上

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①燕商工会議所の長期ビジョン

燕市の人口は減少に転じており、今後も人口減少や少子高齢化が進むと思われ、小規模事業者においても市場の縮小や後継者不足等により事業継続が困難になると思われる。このような状況の中、小規模事業者に対する支援策である「記帳、税務、金融」等の経営改善普及事業を実施するとともに、時代の変化や経済の市場変化に対応した支援が必要となっている。また、人口減少に伴う労働人口の減少に対して、省力化、効率化を図り生産性向上を図るためにDXの推進を支援していく。後継者不足により事業所数が減少していることに対して、雇用の確保、人材育成支援、事業承継支援を行っていくとともに、燕市等との連携を強化し、積極的な販路開拓により事業発展できる事業所を支援して

いかなければならない。その為には、事業所の様々な経営課題に対して対応できる体制作り（職員のスキルアップ、各種支援機関、専門家等との連携）が必要不可欠である。経営分析から始まる持続的な伴走型の経営支援を実施することを目指す。

## ②燕市総合計画との連動性・整合性

燕市では、第3次燕市総合計画（令和5年度～令和12年度）の基本方針「活力ある産業の振興」の中で7つの施策の方向性が掲げられている。

### 【施策の方向性】

1. 足元の景気低迷からの早期回復に向け、社会経済情勢の変化に合わせた各種施策の展開
2. 技術基盤の維持・強化に向け、多様な人材が活躍できる職場環境の整備や、技術・事業の承継に必要な支援の実施
3. 生産性向上や新たなビジネスモデル構築に向けたデジタル・AI技術の導入支援
4. 燕産地全体の高付加価値化に向けたブランド力の強化や、SDGsへの取組の推進
5. 卸売業・商業を活性化させるため、商工団体等との連携による販路開拓の支援
6. 新たな事業の創出や創業を促進するため、イノベーション拠点を活用した企業間連携の推進
7. 市内および域外企業の立地を促進するため、立地ニーズ等の情報収集と立地支援ならびに、地域の特性や強みを生かした域外企業の誘致

燕市総合計画の施策の方向性に基づき、商工会議所としては個者支援を主要事業に位置づけつつ、販路開拓、産業の高付加価値化、経営力や競争力向上に向けて小規模事業者への伴走型支援をおこなう。

### 【主要事業】

1. 各種展示会への共同出展（ギフトショー、スマートエネルギー、テクニカルショウヨコハマ等）
2. 受注マッチング（「磨き屋シンジケート」・「燕工場リンク」の運営）  
従業員雇用支援（「つばめ job ナビ」の運営、高校性を対象とした企業見学の実施）
3. 専門家によるセミナー、個別相談会の実施（DX、AI活用等）
4. 地域ブランドの高付加価値化（「Made in TSUBAME 認定制度」の運営）  
経営基盤強化（小規模事業者の事業計画策定支援）
5. 販路拡大への支援（卸売業を中心とした「燕三条トレードショウ」の開催）
6. 空き店舗の活用と創業支援を組み合わせるなど、既存資源の有効活用や新たな事業展開による相乗効果を高めながら、商店街や地域の賑わいを創出する。
7. 創業支援（燕市創業支援事業計画との連携）  
商店街イベントの開催（「200メートルいちび」の開催等）

## ③商工会議所としての役割

燕市が今後10年間、長期にわたって継続して成長していくには、第一に燕市の主要産業である製造業の事業継続、事業発展が必須であり、地域としてモノづくりのサプライチェーンであることを継続していく必要があると考える。そのためには金属加工に関する新たな需要を常に燕に呼び込んでいくことが重要である。また、小規模事業者に伴走し、従来からの課題である人手不足を解消するために従業員数を増やす、生産能力、生産効率を上げるための支援を実施していく事が燕商工会議所の長期ビジョンの根幹となる。

卸売業に関しては、燕市が製造業の産地として認知されていることが、地域ブランド化となり製品の高付加価値に繋がるなど、製造業とのつながりも強い。そのため地域としての特色を強めていく事が製造業にとどまらず他業種にも波及的に拡散していく事となる。

一方で、新規創業者に関しては製造業がほとんどいない。ネイルサロン・脱毛・マツエクなど流行にのっとった新規創業が目立っており、従来1パーセントに満たなかった女性経営者についても、新入会員の20パーセント以上が女性経営者であり、増加傾向にある。燕商工会議所は昨年女性部会を設立しあらたな創業支援を開始している。

燕商工会議所では、地域産業の特色を絶やすことなく、より確固たるものにすべく、従来の経営支援に加え、今後必須となる DX や AI 活用、脱炭素などを促進させる取組みに対して支援をおこない、地域の継続的な発展に寄与していくために活動する。

(3) 経営発達支援事業の目標

①小規模事業者の売上拡大・利益向上

小規模事業者の業界分野の情報収集や経営分析により経営課題を把握し、事業計画の策定支援、定期的なフォローアップを実施することで、小規模事業者の持続的発展を図る。同時に販路開拓支援を従来通り実施し、売上拡大・利益向上に繋げる。

②地域経済の活性化を図るための創業支援

燕市と連携して創業セミナーを開催し、意欲的な創業予定者や創業間もない小規模事業者に対し創業計画策定や継続的なフォローアップを行い創業者支援に取り組む。

③「経営力再構築伴走支援モデル」の実践による地域全体の持続的発展

小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへと繋げる。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和7年4月1日～令和12年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の売上拡大・利益向上

小規模事業者の業界分野の情報収集や経営分析により経営課題を把握し、事業計画の策定支援、定期的なフォローアップを実施することで、小規模事業者の持続的発展を図る。同時に販路開拓支援を従来通り実施し、売上拡大・利益向上につなげる。

②地域経済の活性化を図るための創業支援

燕市と連携して創業セミナーを開催し、意欲的な創業予定者や創業間もない小規模事業者に対し創業計画策定や継続的なフォローアップを行い創業者支援に取り組む。

③「経営力再構築伴走支援モデル」の実践による地域全体の持続的発展

人口減少・少子高齢化が進む中で、地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、事業者との対話を通じて潜在能力を引き出すことにより地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

### 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

①現状

現在、当所では、中小企業庁委託事業である「中小企業景況調査(調査事業数40件)」、当所の青色申告記帳継続指導事業所(約300件)の決算書データを基に分析した「経営実績状況報告」として、管内の経済動向調査・公表を5月に実施してきている。後者は地域の小規模事業者の景況が正確に把握できることから当所が企画する事業や経営指導時の判断材料となり有効に活用している。

また、経営改善や事業計画策定をする事業者に対しては、経営指導員等が各種統計データを収集・分析し、業界動向や需要動向などについて小規模事業者に情報提供をすると共に計画策定における判断材料として活用している。

②課題

今後は国が提供するビッグデータの活用や、独自のアンケート調査を実施するなど、地域の経済動向を的確に情報収集し、比較・分析をおこない、当所の伴走型支援や事業者自身の経営に有効活用できる仕組みを作る必要がある。また、記帳継続指導事業所の決算書に基づく経営実績状況報告は年1回の調査・公表であり、社会情勢など外部環境の変化が著しい今日においての経済動向調査としては不十分である。

(2) 目標

|                        | 現行 | R7年度 | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 |
|------------------------|----|------|------|------|-------|-------|
| ① 公表回数(国が提供するビッグデータ活用) | —  | 1回   | 1回   | 1回   | 1回    | 1回    |
| ② 公表回数(独自調査票等を         | —  | 2回   | 2回   | 2回   | 2回    | 2回    |



|                      |    |    |    |    |    |    |
|----------------------|----|----|----|----|----|----|
| 活用した小規模事業者の地域経済動向調査) |    |    |    |    |    |    |
| ③ 公表回数(経営実績状況報告)     | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |

### (3) 事業内容

#### ①国が提供するビッグデータの活用

燕市内の小規模事業者が持続的経営をおこなうためには、経営資源を有効に活用する必要がある。そのためにビッグデータを活用し、地域経済の動向を認識し注力するポイントを見定める。そのツールとして「RESAS（地域経済分析システム）」を活用する。

| 分析対象          | 燕市内の全産業   |
|---------------|---|
| 調査項目及び調査・分析方法 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 事業者を取り巻く外部環境について RESAS を以下のとおり活用し、調査する。</li> <li>○ 地域経済循環の把握（地域経済循環マップー地域経済循環図）<br/>「生産・所得・支出」の域外の流入・域内の把握により、各事業者が販路・商圏イメージを検討する基礎資料とする。</li> <li>○ 地域経済の稼ぐ力の把握（産業構造マップー稼ぐ力分析）<br/>地域の各業種がどの程度の生産性を保有しているか把握し、事業者の商圏や事業領域の検討できる資料とする。</li> <li>○ 地域内産業の構成（地域経済循環マップー移出入収支）<br/>「生産・所得・支出」がどの業種にて流出しているか把握し、各事業者がその経済循環に沿うのか、域内に消費場所がない（競合が少ない）として域内を商圏とするのか等の判断できる資料とする。</li> <li>○ まちづくりマップ・From-to 分析（人の動き等を分析）<br/>人の動きを、平日・休日や時間帯別、流入元・流出先の観点で理解することを目的に分析を行う。より適切な商圏・販路・広報手段などの判断を行うための資料とする。</li> </ul> |
| 活用方法          | <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 燕市内の企業を取り巻く環境を定量的に把握し、伴走型支援の参考に資する。</li> <li>◇ 地域内のヒト、モノ、カネの循環を把握し地域の実情を調査し、ホームページ、会報等で広く周知する。</li> </ul>  |

#### ②独自調査票を活用した小規模事業者への地域経済動向調査

燕市内の小規模事業者を対象に、主に事業者の内部環境を把握するため、当所独自の地域経済動向に関するアンケート調査を実施する。調査用紙は、小規模事業者の方でも回答しやすい内容とし、短時間で効率よく回答できるものとする。また回収率を上げるために並行して巡回時、窓口相談時にアンケート調査を実施する。

回収した調査票は、経営指導員等で分析を行うが、分析方法や評価方法については当所内部で事前に協議をおこない、調査項目の内容や分析結果を事業者が事業計画の策定の際、活用しやすいように整理する。

|      |   |
|------|---|
| 調査対象 | 管内小規模事業者 100 社（製造業、建設業、卸売業・小売業、サービス業から 20 社ずつ）  |
| 調査項目 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 主に事業者の内部環境の状況を以下のとおりヒアリングするものとする。</li> <li>○ 事業概要（従業員数、業種、取扱品、業歴等）</li> <li>○ 事業景況（業況、採算、資金繰り、今後の見通し等）</li> <li>○ 経営上の問題（直面している問題、後継者問題等）</li> <li>○ 必要とする支援内容（IT、資金繰り、販路等）</li> </ul> |
| 調査手法 | ◇ 調査票を郵送し、返信用封筒で回収を行う。並行して巡回、窓口相談時にも  |

|      |   |
|------|---|
|      | 回収を行う。<br>◇ 2回/年実施する。   |
| 分析手法 | ◇ 経営指導員等が集計・分析を行う。  |
| 活用方法 | ◇ 管内の事業者の雇用や景気の実態を把握し、市等への政策提言に活用する。<br>◇ 業種別の分析結果を小規模事業者の経営分析や事業計画策定に活かす。<br>◇ 事業者の業種に対応した経営指導やセミナーの企画に活かす。<br>◇ 会報（新聞折込みにて配布）、ホームページ等で広く周知する。 |

#### (4) 調査結果の活用

調査・分析の結果は、事業者が理解しやすい形で会報誌・ホームページで公開する。また、巡回・窓口指導の際に事業者に情報提供する事で地域の経済動向に関する理解を深め、経営課題の発見に繋げるなど、個別の事業計画作成に活用する。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### ① 現状

これまでは、巡回・窓口相談や補助金申請の際に問い合わせのあった一部の事業者に対して、インターネットによる情報収集や各種セミナー、情報誌等で仕入れた情報を提供してきた。多くの小規模事業者は、市場や需要の動向を定量的に捉えてなく、長年の経験と勘から需要量を予測することが多く、ニーズとのミスマッチが起り、自社の経営に課題を生んでいる。当所はその状況を把握していたものの、具体的な策を実施してこなかった。

また、当所が主催する展示会ならびに県外・海外での展示会において来場者アンケートを実施しているが、アンケート項目が小規模事業者への調査には不十分であった。

##### ②課題

今後は、事業者が数字等で定量的に需要動向を把握できる体制を作る必要がある。各事業者が市場動向を把握できる機会を当所が創出するとともに、バイヤー・消費者等から情報を吸い上げ、事業者に提供する仕組みを作る。また、これまで以上に各媒体からの情報収集に力を入れ、有益な情報を小規模事業者に提供する仕組みを構築する必要がある。

#### (2) 目標

|                            | 現行   | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 |
|----------------------------|------|-------|-------|-------|--------|--------|
| ① 調査対象事業者数<br>(バイヤー等ニーズ調査) | —    | 15 者  | 15 者  | 20 者  | 20 者   | 25 者   |
| ② 調査対象事業者数<br>(各業界需要動向調査)  | 25 者 | 30 者  | 30 者  | 35 者  | 35 者   | 40 者   |

#### (3) 事業内容

当所が主催する展示会で、燕三条地域の金属製品メーカー等の製造業者やそれらを販売する卸売業者が一同に出展し、国内外からバイヤー・同業者が来場する「燕三条トレードショウ」や、当所で共同出展をおこなっている展示会等で来場者アンケート調査の実施・分析をおこない、小規模事業者向けに加工しフィードバックすることで、商品開発の方向性・販路開拓に取組む市場の選定など、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

また、バイヤーや消費者からのニーズ収集と、情報誌等によるトレンド把握を当所が中心となっておこなう。なお、当事業で得られた情報は、創業に係る個別相談を行う際の参考情報としても活用する。

① バイヤー等のニーズ調査

製造業や卸売業など主に企業間取引（BtoB）が中心の小規模事業者が行う新製品開発や既存商品の改善・改良活動を支援するために、県内外で開催される展示会等の出展時に、来場者アンケート調査を支援する。

|                 |   |
|-----------------|---|
| サンプル数           | 製品系展示会（燕三条トレードショウ、キッチンエキスポ等）  |
| 調査手段・手法         | 当所の経営指導員等が来場するバイヤーに対し、聞き取り調査をおこない、調査結果を取りまとめる。  |
| 分析手段・手法         | 調査結果は、経営指導員等が分析をおこなう。   |
| 情報収集、整理、分析を行う項目 | ◇対象事業者の商品を対象に以下の項目をアンケート調査する。<br>価格、製品・パッケージデザイン、性能・機能、需要の有無、改善ポイント、その他必要と思われる項目  |
| 活用方法            | ◇デザインやネーミング、商品、サービスの改良ポイント、適正販売価格等の情報を基に商品・サービスの改善を図り、市場に求められる製品づくりをおこない、売上増加と利益の確保を目指す。<br>◇事業者が「プロダクトアウト」から「マーケットイン」の考え方にシフトするきっかけとする。<br>◇分析結果は事業者に還元し、事業計画の策定に活用する。 |

②各業界データ（工業・商業統計、日経等の情報）の需要動向の分析・提供

市場ニーズ等の需要動向を分析し把握する為に、以下の統計資料から情報を収集し、整理・分析をおこない、事業計画のフォローアップ等の支援に活用する。分析結果は、グラフ等を用いて分かりやすく事業者を提供する。

【分析に用いる統計】

| 調査する統計資料          | 調査する項目         | 分析結果の活用方法                    |
|-------------------|----------------|------------------------------|
| 工業統計調査<br>（経済産業省） | 業種別製品出荷額 等     | 製造業における同業者・取引先の需要動向を把握してもらう。 |
| 商業統計調査<br>（新潟県）   | 業種別商店数・年間販売額 等 | 商圈の変化、消費者の嗜好変化、需要動向を把握してもらう。 |

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

①現状

経営状況分析は、自社の経営の現状を客観的に把握するために有効な取り組みである。これまで事業者に対して、各種セミナーにより経営分析の啓発に努めてきたが、あまり関心が示されず、重要視されていない。一方で、記帳指導や金融相談、補助金等の申請での一義的な財務分析や経営分析については、事業者理解されている。事業者全体の総合的な経営分析の必要性を小規模事業者にわかりやすく伝えることができていない。

②課題

これまで経営分析の必要性を効果的に訴求することができなかったが、今後は、巡回、窓口相談時、記帳指導等の機会に、経営全体の分析の必要性について訴え、小規模事業者の経営分析に対する意識改革を図る必要がある。まずは、経営分析セミナーへの参加を促し、その後、経営指導員等が財務状況や自社の強み弱みなど現状を把握し経営状況の分析を行う。

(2) 目標

|                        | 現行  | R7 年度         | R8 年度         | R9 年度         | R10 年度        | R11 年度        |
|------------------------|-----|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ① セミナー開催回数<br>(参加事業者数) | 2 回 | 3 回<br>(45 者) | 3 回<br>(45 者) | 3 回<br>(45 者) | 3 回<br>(45 者) | 3 回<br>(45 者) |
| ② 分析事業者数               | —   | 30 者          | 30 者          | 35 者          | 35 者          | 40 者          |

(3) 事業内容

小規模事業者に経営分析の必要性に気付いてもらい、経営分析のニーズを掘り起こし、ニーズの収集から詳細な分析まで段階的に事業を実施する。

①セミナー等を活用した経営分析の啓蒙活動の実施

経営分析の必要性・有効性を、経営指導員等による巡回、窓口相談や当所ホームページ・会報誌等で常に周知し、事業者に対し意識付けを行い、経営分析の重要性を訴えるセミナーを開催し参加を促す。

|           |  |
|-----------|--|
| 対象者       | 小規模事業者   |
| 啓蒙について    | <ul style="list-style-type: none"><li>◇ 会報誌や当所ホームページ等で経営分析の必要性をコラム等によりわかりやすく情報発信をし、経営分析に対する関心を高める。</li><li>◇ 記帳指導や融資、補助金の申請支援を通して、経営分析への関心を高めることで、より多くの事業者に経営分析の重要性を認識してもらう。</li><li>◇ 巡回・窓口相談を介し、事業者に都度経営分析の必要性を説明し、関心を高めるように努める。</li></ul>   |
| 開催セミナーの内容 | <ul style="list-style-type: none"><li>◇ 経営分析の必要性や経営手法などを伝えるセミナーを開催し、支援対象者の掘り起しを行う。セミナーの開催頻度は年 3 回とする。セミナーの内容は以下のとおりとする。</li><li>○ 自社の現状を正しく認識することの重要性（経営分析の実施による成功事例紹介等）</li><li>○ 現状認識の方法<ul style="list-style-type: none"><li>・ 自社の取引関係を明文化し、自社を取り巻く現状を把握する。</li><li>・ SWOT 分析を行い、自社の強みや弱み、外部環境など、自社の問題、その要因を明らかにする。</li></ul></li><li>○ 財務諸表の見方・分析方法</li><li>○ その他経営手法で有効な情報の提供</li><li>◇ セミナーへの募集については、当所ホームページに掲載することにより、広く地域内の小規模事業者にも周知を行う。</li></ul> |
| 活用方法      | <ul style="list-style-type: none"><li>◇ 経営分析の必要性を参加者に理解してもらう。</li><li>◇ 現状把握を行うことにより、問題意識を持たせる。</li></ul>  |

②経営指導員による分析

経営分析セミナーの参加者を対象に、巡回や窓口相談を実施し、経営分析セミナーによる知識の定着状況をヒアリングすることにより、経営状況分析への具体的なプロセスを進めることを勧奨する。過去数年間の決算書や試算表の分析を実施し、事業者からヒアリングを実施することで事業者の状況を詳細に把握する。別途作成するヒアリングシートに沿いながら、SWOT 分析等を通じて、事業者の強みや弱み、事業者を取り巻く外部環境の分析をおこなう。

|      |   |
|------|---|
| 対象者  | 経営分析セミナーの参加者  |
| 分析項目 | <ul style="list-style-type: none"><li>◇ ヒアリングにより以下の項目を調査する。</li><li>○ 自社の取引関係について、詳細な聞き取りをおこない明文化する。</li><li>○ 3C 分析、SWOT 分析等をおこない、現状を定性的に把握し、その課題となる</li></ul> |

|         |   |
|---------|---|
|         | <p>原因を想定する。</p> <p>○ 財務分析を行い、現状を定量的に把握し、その原因を想定する。</p>  |
| 分析手段・方法 | <p>◇ 担当となる経営指導員が、事業者からのヒアリングを実施する。</p> <p>◇ 経済産業省の「ローカルベンチマーク」や（独）中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己診断システム」を活用し、定量把握として財務分析データを作成する。</p> <p>◇ （一財）金融財政事情研究会が発刊する「業種別審査事典」を活用し、ビジネスモデルの把握や自社を取り巻く環境の把握に役立てる。</p> |
| 活用方法    | <p>◇ 経営分析により経営上の問題を顕在化させる。</p> <p>◇ 分析結果を事業者に提供し、事業計画策定に向けた基礎資料とする。</p> <p>◇ 専門的な経営分析が必要な場合には、外部専門家（税理士、中小企業診断士等）と協力し、適切な経営問題の把握を目指す。</p>   |

#### （４）分析結果の活用

セミナーを開催し、その参加者に経営分析をおこない、必要度の高い事業者に伴走型支援をおこなう体制を作る。分析結果は、多面的に自社の経営課題を把握する一助となるよう、事業者にフィードバックする。また、経営指導員による分析結果は、次のプロセスである事業計画策定支援を行うための基礎資料とする。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### （１）現状と課題

#### ①現状

経営環境が常に変化する中、事業の細部や数字を用いた検証、不測の事態への対応等をまとめた事業計画を策定し、経営を行っていくことが重要になっている。しかしながら、事業者にとって、目の前の仕事の方を優先しており、必要性が認識されていないため、事業者自らが事業計画を策定することはほとんどない。

これまで当所では、事業計画の策定について、補助金申請支援、事業承継支援等のタイミングでごく限定的な事業計画の策定支援をすることはあったが、より広義である事業者全体の経営課題に対する事業計画の策定支援を行うことはなかった。

#### ②課題

今後は、適切な経営分析を踏まえた事業計画策定支援を実施する必要がある。また、支援策（補助金、事業承継支援等）の申請を契機に自社の経営改善、経営力向上を目指す者には経営分析のプロセスを踏んだ上で事業計画策定につなげていく。

### （２）支援に対する考え方

巡回・窓口相談時や、前記「3. 地域の経済動向調査に関すること」、「4. 需要動向調査に関すること」での成果を活用しつつ、「5. 経営状況の分析に関すること」で経営分析を行った小規模事業者、創業、事業承継をしようとする事業者に事業計画策定支援をする。また、持続化補助金等の申請を契機として経営計画の策定をする小規模事業者に対して、実現可能性の高い事業計画策定につなげていく。対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題を認識、納得したうえで取り組むよう伴走支援する。小規模事業者において、労働力不足等の問題から生産性の向上や省力化、販路拡大に繋げる「経営のDX化」は必要になってきているので、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い競争力の維持・強化を目指す。

### (3) 目標

|              | 現行   | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 |
|--------------|------|-------|-------|-------|--------|--------|
| ① DX 推進セミナー  | 1 回  | 1 回   | 1 回   | 1 回   | 1 回    | 1 回    |
| ② 事業計画策定セミナー | 1 回  | 1 回   | 1 回   | 1 回   | 1 回    | 1 回    |
| ③ 創業セミナー     | 1 回  | 1 回   | 1 回   | 1 回   | 1 回    | 1 回    |
| 事業計画策定事業者数   | 20 者 | 24 者  | 24 者  | 28 者  | 28 者   | 32 者   |

### (4) 事業内容

#### ①DX 推進セミナー

DX に関する基礎知識を習得しDXを促進化するため IT ツールの導入やWeb サイト構築等の取組を推進していくためにセミナーを開催する。

【支援対象】巡回・窓口相談時に意欲的な小規模事業者、持続的発展を目指す小規模事業者、創業して間もない小規模事業者等

【募集方法】広報誌、ホームページ、LINE での情報発信

【内 容】DX 総論、クラウドサービス、AI 等の活用事例、SNS の活用方法

【参加者数】20 名

#### ②事業計画策定セミナー

事業計画策定に繋がるセミナーの開催。セミナー後は経営支援員等が個別にフォローする。

【支援対象】巡回・窓口相談時に事業計画策定に意欲的な小規模事業者、経営分析を行った小規模事業者、補助金等申請事業者

【募集方法】広報誌、ホームページ、LINE での情報発信

【内 容】事業計画の必要性、事業計画の策定ポイント、事業計画推進方法等

【参加者数】20 名

#### ③創業者セミナー

創業希望者、創業して間もない小規模事業者を対象とした創業セミナーの開催

【支援対象】創業希望者、創業して間もない事業者

【募集方法】広報誌、ホームページ、LINE での情報発信

【内 容】自己分析、事業計画と経営資源、創業に必要なお金の知識、ドリームマップの作成等の研修を行う。また、行政や金融機関と連携を図りながら資金計画と事業計画を策定し創業計画書を策定する。

【参加者数】20 名

## 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 現状

これまでの事業計画策定後の支援は、補助金採択者や事業承継支援といったごく限定的な事業計画策定のフォローアップを行うのみで、事業者の広義な経営支援を目的に、定期的な事業計画の進捗状況管理をおこなってはいなかった。

#### ②課題

今後は、策定した事業計画の進捗状況を確認しながら、補助金申請や資金調達、経営革新計画の認定等、個別の事業者に寄り添った支援策を提供しながら事業計画が実行されるようにフォローアップをする必要がある。

(2) 支援に対する考え方

「6. 事業計画策定支援に関すること」において事業計画書を策定した全ての小規模事業者に対し、担当経営支援員が3ヶ月に1回程度、巡回指導・窓口指導を行うことで、策定した事業計画が、絵に描いた餅とならないように、事業計画の進捗状況の確認、早い段階での問題点の発見や状況の変化を踏まえた目標の変更等、PDCAサイクルが円滑に機能するように支援していく。

(3) 目標

|                      | 現行  | R7年度       | R8年度       | R9年度       | R10年度      | R11年度      |
|----------------------|-----|------------|------------|------------|------------|------------|
| ① フォローアップ<br>対象事業者数  | 25者 | 30者        | 31者        | 35者        | 36者        | 40者        |
| ② フォローアップ頻度<br>(延数)  | 88回 | 100回       | 112回       | 124回       | 136回       | 148回       |
| ・毎月実施                | —   | 1者<br>12回  | 2者<br>24回  | 2者<br>24回  | 3者<br>36回  | 3者<br>36回  |
| ・4回/年実施              | —   | 15者<br>60回 | 15者<br>60回 | 17者<br>68回 | 17者<br>68回 | 19者<br>76回 |
| ・2回/年実施              | —   | 14者<br>28回 | 14者<br>28回 | 16者<br>32回 | 16者<br>32回 | 18者<br>36回 |
| ③ 売上増加事業者数           | 8者  | 10者        | 12者        | 14者        | 14者        | 16者        |
| ④ 利益率3%以上増加の<br>事業者数 | 8者  | 10者        | 12者        | 14者        | 14者        | 16者        |

(4) 事業内容

経営指導員によるフォローアップ

事業計画を策定したすべての事業者に対して担当経営指導員が事業者の状況に応じて、毎月、年4回、年2回等の頻度に分けフォローアップを進める。また、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度の変更を適時おこなう。

巡回、窓口相談等により対面形式で現状把握や進捗状況の確認をするとともに、課題の解決に向けてアドバイスをおこなう。

なお、計画の進捗状況が思わしくない場合は、現状の問題点の再定義とあるべき姿に向けた経営課題および解決策の再定義を検討し、事業計画の修正を図る。

経営指導員で解消が困難な課題の場合は、外部専門家と連携し課題および解決策を適切に定義し、より高度な支援により解決を目指す。

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

①現状

燕地区管内に所在する金属製品製造業者の大半は小規模事業者であり、自社製品を持たず、単一工程（単加工）だけを担う専門加工業者（研磨、溶接、プレス等）であり、二次・三次の下請け業者である。近年は、事業主の高齢化や後継者不在による廃業が増加している。

その中で、地域内の取引先（発注先）からの依存脱却を図ろうと地域外へ新たな販路開拓に意欲的であっても、営業ノウハウ（展示会出展含む）が無い事や経営基盤の弱さから足踏み状態の事業者が多い。

当所ではこれまで、上述を背景として製品系と加工技術系の展示会への共同出展や、海外バイヤーを招聘し地域の製品メーカーや加工業者との受注マッチングを目的とした「燕三条トレードショウ」の開催をおこなってきている。また、燕地域の小規模事業者（製造業・卸売業・小売業）を対

象にインターネットによる受注マッチングサイト「燕工場リンク」の運営（小規模事業者登録数社）等を通じて販路開拓支援をおこなっている。また、経営指導員による経営指導を通じて得た小規模事業者の技術内容の知識によるマッチングを行っている。当所は「磨き屋シンジケート」の事務委託を行っていることも、金属加工の引き合いが数多く寄せられる理由の1つである。小規模事業者の多くは営業業務の客観視が不得手なため、マッチングに苦勞することが多いが、当初の経営指導員はこれらの経験により各事業所がどのような加工を行っているか詳細を知っているため円滑なマッチングができるようサポートしている。

【R6 年度実績】

|                         | 年間出展回数 | 小規模事業者の出展・登録事業者数（実数） |
|-------------------------|--------|----------------------|
| ① 製品系展示会共同出展（国内）        | 2回     | 9者                   |
| ② 加工技術系展示会共同出展（国内）      | 2回     | 23者                  |
| ③ 燕三条トレードショー開催          | 1回     | 30者                  |
| ④ 受注マッチングサイト「燕工場リンク」の運営 | —      | 56者                  |

※当所が実施する展示会への共同出展等は小規模事業者以外も共同で出展している。理由として、産地では小規模事業者と小規模事業者以外が製品製造において密接な関係を築いており、製造・販売において両者が取引関係となっている。両者を同時に支援することにより「ものづくり産地」としての知名度や流通における円滑な取引が可能となる。

②課題

近年、金属製品製造業者の廃業が進んでいる。最盛期の量産体制を可能とするために形成された産地特有のピラミッド型の産業構造（分業体制）により同業者等との連携（接点）はほとんどない。そして、単一工程を担う小規模事業者の廃業が相次ぐことは、ものづくり産地としての強みが失われ、地場や国内産業のサプライチェーンの崩壊、そして生産性の低下によるグローバル市場や産地間競争での競争力の低下、熟練技術の消失に伴う産地外への流出、事業所数の減少による雇用の場の喪失が予想され、燕産地全体の衰退に繋がる恐れがある。

また近年は国内の人口減少やそれらを背景とした市場規模の縮小などから、産地内の他団体と共同で海外の展示会へ共同出展しているが、小規模事業者にとって海外取引（海外決済）はハードルが高く出展は今のところ無い状況である。

(2) 支援に対する考え方

当支援は、事業計画を策定した事業者に対して展示会への出展や EC サイトを活用した販路開拓を促し、産地内外の事業者との連携促進を図る。展示会出展の支援だけではなく、SNS 情報発信や IT 活用による販路開拓に関するセミナーや個別相談会により支援の効果を高め、販路拡大や商品や技術のブラッシュアップに繋げることを目的とする。

(3) 目標

|                              | 現行  | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 |
|------------------------------|-----|-------|-------|-------|--------|--------|
| ① 製品系展示会共同出展（国内）<br>出展事業者数   | 9者  | 16者   | 16者   | 16者   | 16者    | 16者    |
| 成約件数/者                       | 1者  | 3者    | 5者    | 5者    | 8者     | 10者    |
| ② 加工技術系展示会共同出展（国内）<br>出展事業者数 | 23者 | 25者   | 25者   | 26者   | 27者    | 28者    |
| 成約件数/者                       | 10者 | 11者   | 12者   | 13者   | 14者    | 15者    |
| ③ 燕三条トレードショー<br>出展事業者数       | 30者 | 50者   | 55者   | 55者   | 60者    | 60者    |



|                    | 成約件数/者 | 3者  | 5者  | 7者  | 8者  | 9者  | 10者 |
|--------------------|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ④ 燕工場リンク<br>登録事業者数 |        | 56者 | 57者 | 60者 | 65者 | 70者 | 75者 |

#### (4) 事業内容

##### ① 国内販路開拓

引き続き、国内の展示会へ継続的な出展ならびに産地内で展示会（燕三条トレードショー）を開催し販路拡大を図る。受注マッチングサイト「燕工場リンク」の運営については、登録企業数の増加をおこなうとともに展示会等でサイトのPRし受注の促進をおこなう。

##### ② 海外販路開拓

・見本市開催による海外バイヤーおよび国内輸出商社との商談の促進

三条商工会議所と共同で産地の製品メーカー・卸売業者を対象とした展示会（燕三条トレードショー）を開催し、海外バイヤーを招聘し、地元企業との商談を支援する。ヨーロッパ、東南アジア、ロシア、北米、アフリカなど国外からJETROの協力を得ながらバイヤーを招聘する。また、国内の輸出商社に対しても招待状を出して見本市に来てもらい商談につなげる。

## 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

これまで当所が実施する事業は、立案・実施・報告の流れで実施していた。事業見直しのための事業成果・進捗状況等の目標となる成果設定がされておらず、事業の評価・見直しをする仕組みが設定されていなかった。

今後は、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。

#### (2) 事業内容

年1回、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証をおこない、PDCAサイクルにより見直しを行うと共に、結果については地域の小規模事業者が常に閲覧出来るよう当所ホームページや会報誌にて公表する。

##### ①外部有識者による評価

外部有識者として燕市商工振興課長、金融機関や中小企業診断士による評価組織を立ち上げ、事務局として当所専務理事・事務局長・中小企業相談所長・法定経営指導員を加え、年1回、事業の実施状況・成果の評価について検証をおこなう。

##### ②正副会頭会議による評価・見直し

事業の実施状況、上記の成果の評価・見直し案の提示について、当所の正副会頭会議に報告し承認を受ける。

##### ③事業の成果・評価及び見直し結果の公表

地域の小規模事業者が常に閲覧出来るよう、事業の成果・評価・見直しの結果を年1回、当所HPや会報誌にて公表する。

## 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

当所では、経営指導員等の個々のレベルに差があり、小規模事業者に対する支援のバラツキが生じている。当所では、カルテや燕工場リンクのデータベースを活用し事業所情報を蓄積しているが、個人の経験による潜在的なノウハウについては共有化がされていない。

また、経営指導員をはじめとして全ての職員が小規模事業者支援に向けた意識統一が必要であるが、経営指導員以外の職員に対して小規模事業者支援に関する情報共有が図れておらず、高度化・多様化する支援ニーズに対応して包括的な経営指導を安定的に展開していくためには個々のスキルアップ、伴走型支援の維持・拡充体制の整備が必要となっている。

また、月1回開催している経営支援課の定期ミーティングでは小規模事業者支援のノウハウや考え方についての共有化は図れていない。

### (2) 事業内容

#### ①研修会等の積極的活用

新潟県商工会議所連合会等が主催する経営力強化、事業継承、金融、各種補助制度、事例紹介などの指導員研修会やJETRO主催の貿易実務に関する研修など、地域の小規模事業者支援に必要な知識の習得に向けた研修会に参加し能力強化を図る。

また、コミュニケーション能力を高める研修を受講し、支援の基本姿勢の習得・向上をはかり、小規模事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

#### ②職員間の定期ミーティングの開催

現在、定期的（月1回）に開催している経営支援課の定期ミーティングにおいて課題となっている事業者支援の意識レベルの統一を図る。また、経営指導員が中心となり支援に対する考え方や各種施策や支援事例について情報共有を図り小規模事業者に対する支援のバラツキを防止する。

#### ③データベース化による情報の共有化

各経営指導員が保持している小規模事業者の経営状況の分析結果等の情報を全職員が共有するため、基幹システムを活用しこれらの支援事例のデータベース化を図り、小規模事業者の企業情報や経営課題、相談内容、相談に対応した内容結果、今後活用できるポイント等を整理することで相談者に全職員が対応できる仕組みづくりを構築し、継続的な支援体制に繋げる。

## 11. 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

### (1) 現状と課題

情報交換については、行政窓口の商工振興課、つばめ商工会、日本政策金融公庫、新潟県信用保証協会及び新潟県中小企業支援プラットフォーム（新潟県央地域の18の機関が連携）等と各々連絡会議を通して、各機関の事業報告や各地域の景況感についての情報交換が中心に情報交換を実施してきた。今後は、これら支援機関との連携により得た各種情報を小規模事業者にフィードバックすることが課題であり、小規模事業者の経営発達支援に向けた実質的な効果が上がる支援をするための支援力向上を図る必要がある。

### (2) 事業内容

#### ①商工団体連絡会議による情報交換

燕市内にあるつばめ商工会と行政を含めて連絡会議を年1回開催し、地域経済の動向等の意見交換を行い、小規模事業者の現状と課題について検討し、今後の小規模事業者支援策や支援ノウハウ等の共有化を図っていく。

## ②金融支援力の強化における情報交換

当所では県央地域商工会・商工会議所による日本政策金融公庫三条支店との小規模事業者経営改善貸付推薦団体連絡協議会及び新潟県信用保証協会県央支店の中小企業連携ミーティングなどにおいて、金融斡旋状況を中心に現場レベルにおける様々な小規模事業者への支援実績や成功事例などを紹介し、伴走型支援状況や支援ノウハウ等について情報交換を行い、効果的な金融支援をしていく。

また、地元金融機関（6金融機関9支店）との情報交換を年2回開催し、小規模事業者の現状等について把握し支援力強化に取り組んでいく。

## ③ 販路拡大等の支援における情報交換

（一社）燕三条地場産業振興センターや新潟県央中小企業支援プラットフォーム、新潟県よろず支援拠点の会議（年4回）や販路開拓セミナー等に積極的に参加して、支援事例を参考に経営に関する相談、助言、情報の提供、取引のあっせん等をはじめ、小規模事業者に関連する事業を横断的に実施するための支援ノウハウの情報交換を行う。

## 1.2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

### （1）現状と課題

近年、産地の人手不足は深刻化している。県内において燕市で働く従業者数は新潟市と長岡市に続いて3番目と非常に多く製造業に占める割合が高い。また事業所数は減少傾向であるが、金属製品製造業の出荷額は増加しており一社あたりの生産性・付加価値額が向上している。

一方で、求人情報を出しても雇用につながらない状態が続いており、人手不足により生産性の低下を招いており、製品製造の納期遅れや計画的な生産が出来ずに市場での競争力が低下している。省力化・省人化を進めていくことが急務となっている。

当所では雇用促進を目的に独自で運営する求人サイト「つばめ job ナビ」により、事業者と求人者のマッチング支援をおこなっている。また、大学生を対象としたインターンシップの実施への協力、燕市内や近郊にある高校生を対象とした工場見学を工業部会が主体となり燕市等と連携し実施している。また、令和7年に小中学校のキャリア教育を目的にあらたに委員会を設置する。高校生や大学生はすでに進路が決まっており、燕の企業でキャリアアップ教育をしても直接的な効果が小さい。小中学校のうちから燕のモノづくりを知ってもらい将来的に燕のモノづくりに携わってもらうことを期待する。

燕のモノづくりの競争力の根源である金属研磨については燕市が主催する「燕市磨き屋一番館」に研修生を募集し、3年間OJTで研磨を教える。ほぼすべての卒業生は燕市内の企業に就職し金属研磨に携わる。令和6年より「燕市磨き屋一番館」を運営する「燕研磨振興協同組合」に理事として参加している。

### （2）事業内容

#### ①求人サイト「つばめ job ナビ」の活用による雇用促進

当所が運営している求人情報サイト「つばめ job ナビ」は、燕地区に特化した求人サイトである。求人情報の他に社長のインタビューや従業員のインタビュー動画を掲載している。中途採用をターゲットとしたサイトの作りとなっており、今後は求職者と企業にPRを進めると同時に、どのように求人載せるかアドバイスしていく。

#### ②インターンシップ事業への協力

引き続き燕市と連携し、大学生を対象としたインターンシップを授業として必修科目とし、燕の工場に受け入れを行う。県内大学のみならず広く全国からの学生を受け入れ、燕の製造業の技術力を学生に知ってもらい雇用につなげる。

同事業においては、「株式会社つばめいと」が主体となり燕市と当所が協力連携をおこなう。当所では工業部会が中心となり、学生受け入れ企業の周知・案内の協力をおこない、活動報告などの情報共有は、毎月1回開催する工業部会正副部会長にておこなう。

③高校生の工場見学

引き続き燕市と連携して高校生を対象とした管内企業の工場見学を行う。燕の企業を知ってもらい雇用につなげる。同事業については当所が主体となり、燕市と連携し毎月1回開催する工業部会正副部会長会議において実施の検討をおこなう。

④地域ブランド「メイド・イン・ツバメ」による高付加価値化

当所が主体となり、商標「Made in TSUBAME」を付与するための認定委員会を毎月1回開催し、これまで約2,000点の商品が認定・登録されている。海外製や他地域の製品との差別化を図る事を目的に、産地内での製造（地場産品）や安全性を審査しており、国内の流通市場において認知度も上がり取引の好循環を生んでいる。現在は日本・中国・香港で商標取得。海外販路開拓の展開に伴い、海外での商標取得も進める。同委員会は、新潟県・燕市・新潟大学等の関係者により組織して運営をおこなっていく。

⑤金属研磨仕上げ検定の実施と外国人技能実習制度への職種追加

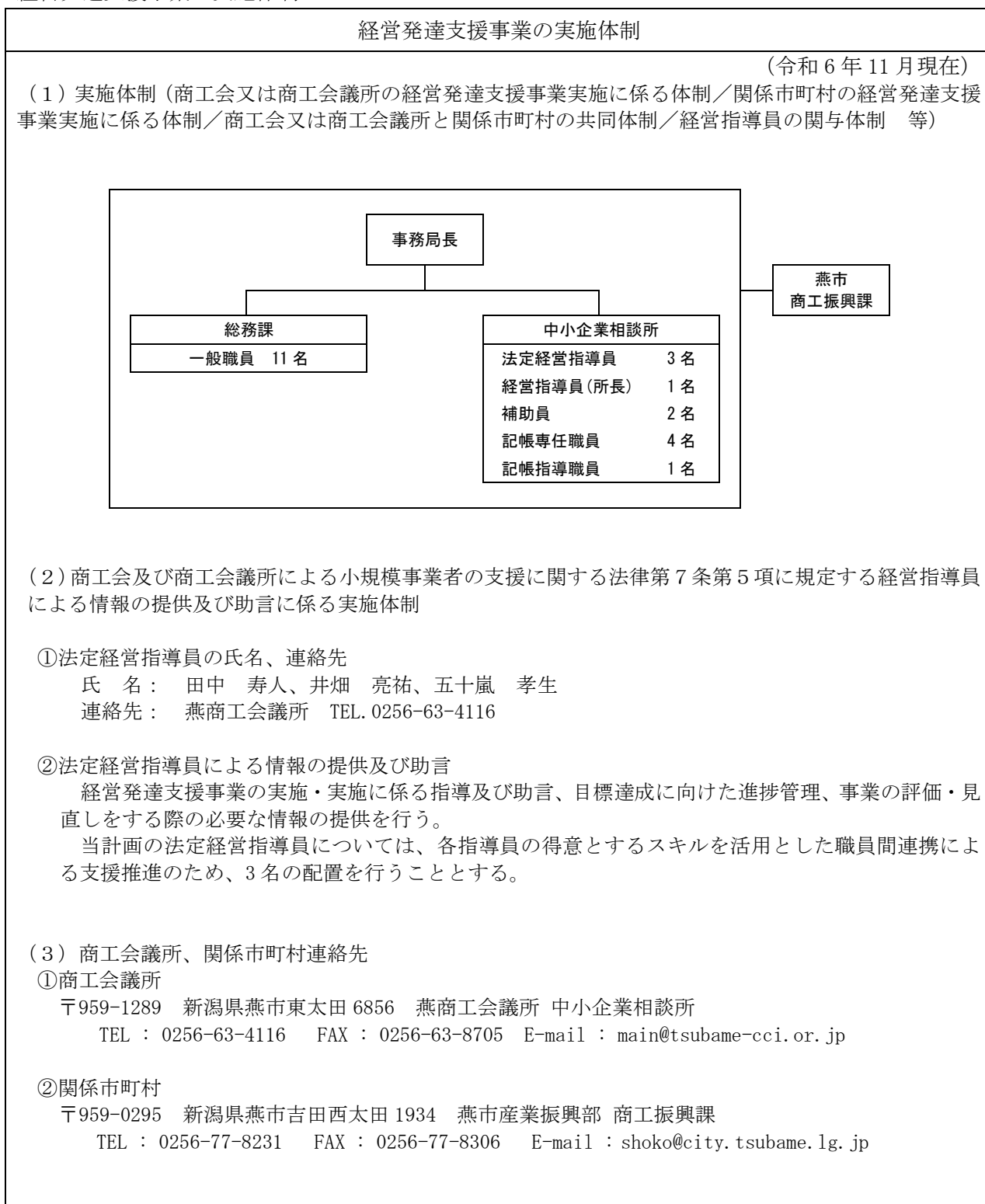
現在外国人技能実習制度および特定技能の対象職種に金属バフ研磨仕上げがない。研磨業は管内の業種で一番多いものであり、当所では外郭団体で共同受注グループの「磨き屋シンジケート」と一緒に日本人向けの検定制度を構築し「社内検定」の認可を厚生労働省から得た。これをもとに外国人向けの検定制度を創設し、外国人技能実習制度へ金属バフ研磨仕上げ職種を追加する。燕市のような精密加工の競争力の源泉は研磨である。将来的にその生産能力が落ちることに備え、いまから外国人技能実習制度・特定技能の職種の追加をめざす。

⑥商店街賑わい創出事業

商店街の空き店舗対策、イベント開催等による活性化を協議するため、燕市、燕市商店連合会などの関係者により協議会を定期的に年4回開催する。商工会議所が協議会の事務局を担うとともに、商店街イベント「200メートルいちび」の中心的な役割を果たしていく。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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7年度  | 令和8年度  | 令和9年度  | 令和10年度 | 令和11年度 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 必要な資金の額     | 30,800 | 30,800 | 30,800 | 30,800 | 30,800 |
| 経営状況分析事業    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    |
| 事業計画策定事業    | 200    | 200    | 200    | 200    | 200    |
| 事業計画策定後支援事業 | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| 新たな需要開拓事業   | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 |
| 地域経済活性化事業   | 200    | 200    | 200    | 200    | 200    |

(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、国補助金、新潟県補助金、燕市補助金、参加負担金、各種事業収入 |

(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<br>並びに法人にあつては、その代表者の氏名  |
|---|
| ① 三条商工会議所 会頭 兼子耕一<br>新潟県三条市須頃 1-20 Tel 0256-32-1311   |
| 連携して実施する事業の内容   |
| ・別表1 (2) - I -8-(4)-①, ② 新たな需要開拓に寄与する事業 → 展示会の開催 (連携者①)   |
| 連携して事業を実施する者の役割   |
| ・三条商工会議所 → 販路開拓 (燕三条トレードショウの共催)   |
| 連携体制図等  |
| <p>The diagram illustrates the cooperation structure. On the left, a box contains '販路開拓' (Sales Channel Development) and '三条商工会議所' (Sanjo Chamber of Commerce). A double-headed arrow labeled '連携' (Cooperation) connects this box to a central box labeled '燕商工会議所' (Yanagisawa Chamber of Commerce). To the right of the central box, another double-headed arrow labeled '相談' (Consultation) connects to a box labeled '小規模事業者' (Small Business Owners). Below this arrow, the word '支援' (Support) is written.</p> |