経営発達支援計画の概要

実施者名 （法人番号）	村松商工会（法人番号 6110005004005） 五泉市（地方公共団体コード 152188）
実施期間	令和３年４月１日～令和８年３月３１日
目　　標	**経営発達支援事業の目標** （１）事業計画の策定に基づく小規模事業者の経営力向上 （２）事業承継及び創業に向けた支援強化による商工業者の減少率縮減 （３）IT 活用による商品・サービス・技術の情報発信に基づく需要拡大 （４）地域資源等を活用した商品等の販路開拓・ブラッシュアップ
事業内容	**経営発達支援事業の内容** **３－１．地域の経済動向調査に関すること** 村松地区内小規模事業者景況調査と県・市経済圏における広域経済動向調査を行う。整理・分析した調査結果を管内事業者へ周知するとともに、事業計画策定支援等経営指導の際の基礎資料として活用する。 **３－２．需要動向調査に関すること** 商談会等におけるバイヤー等へのアンケート調査や業界団体等の調査結果資料等に基づく情報収集・分析・提供を行い、商品開発やブラッシュアップ、事業計画策定への活用促進を図る。 **４．経営状況の分析に関すること** 巡回・窓口相談を通じて経営分析実施事業者を抽出し、定量面（財務分析）と定性面（SWOT 分析）の観点から経営分析を行い、経営課題の把握と事業計画策定に繋げる。 **５．事業計画策定支援に関すること** 巡回・窓口相談や事業計画策定セミナーの開催を通じて事業計画策定事業者を抽出し、地域経済動向調査や経営状況の分析、需要動向調査を踏まえ、経営課題の解決に向けた事業計画策定支援を行う。 **６．事業計画策定後の実施支援に関すること** 策定した事業計画の着実な実行並びに経済情勢や組織状況の急激な変化、市場動向や顧客ニーズに応じた軌道修正を図るため、外部専門家と連携しながら各事業者の計画の進捗状況に対応するフォローアップを行う。 **７．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること** IT 活用セミナーの開催や IT ツール・ポータルサイト等の活用促進に加え、商談会等の出展支援を通じ、小規模事業者の販路拡大への機会創出と売上向上、事業者自身の需要開拓への意識啓発を図る。
連 絡 先	**村松商工会　経営支援室** 〒959-1705　新潟県五泉市村松乙 245 TEL：0250-58-2201 FAX：0250-58-8409 E-mail：mms2201@blue.ocn.ne.jp **五泉市　商工観光課** 〒959-1692　五泉市太田 1094-1 TEL：0250-43-3911 FAX：0250-41-0006 E-mail：syoukou@city.gosen.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

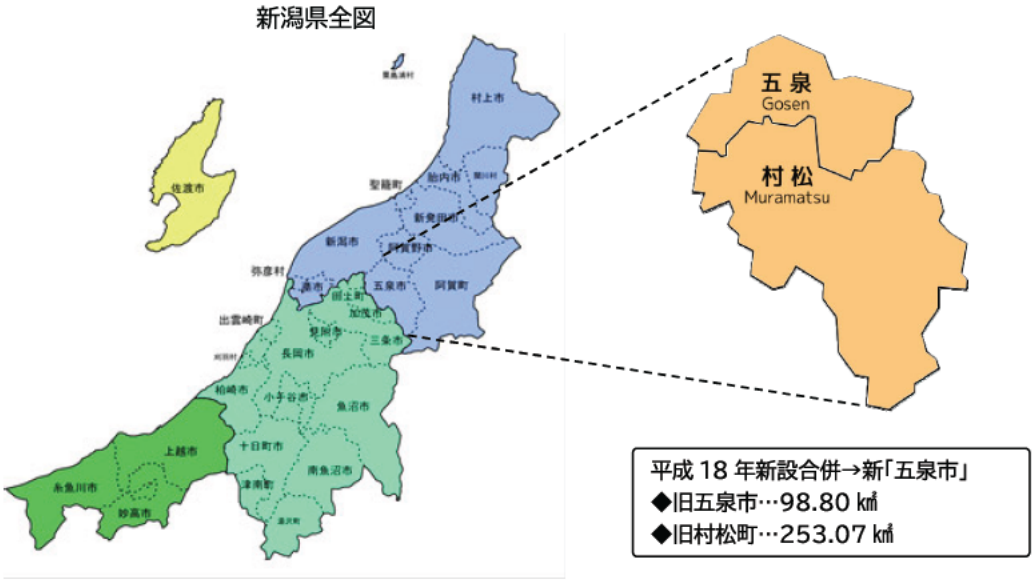
①現状

ア．地域の概要

当地域（新潟県五泉市村松地区：旧中蒲原郡村松町）のある五泉市は、新潟県のほぼ中央より北東、穀倉新潟平野の東部に位置しており、東に阿賀野川、中央に早出川、西に能代川が流れ、市の三方は登山で賑わう白山や菅名岳等の山地・丘陵地に囲まれている自然に恵まれた地域である。

現在の五泉市は、平成 18 年 1 月 1 日に旧五泉市と旧中蒲原郡村松町が合併し誕生した。村松地区はその南部分を占め、面積は 253.07 ㎢と市全体（351.87 ㎢）の約 70%を有している。

両旧市町はそれぞれ特色を持った歴史があり、旧五泉市は稲作等の農業とともに、江戸時代からの織物業と戦後急速に発展したニット産業等の工業・商業で栄えた。一方、旧村松町は江戸時代から明治時代の廃藩置県まで「村松藩・堀家三万石」の城下町として、また、戦前戦中は軍都（1897 年～1945 年／大日本帝国陸軍歩兵第 30 連隊、歩兵第 158 連隊、陸軍病院、陸軍少年通信兵学校）として栄え、歴史と伝統に培われた「教育の町」といった側面を持っている。



イ．人口（推移）

国勢調査による村松地区の人口推移をみると、当商工会設立時の昭和 35 年に 24,938 人であった人口数も年々減少を続け、平成 27 年には 17,147 人となり、その減少率は 31.2%となっている。また、令和 2 年 4 月現在においては 16,060 人となり、直近 5 年間で約 1,000 人もの人口が減少している。平成 18 年に旧五泉市と行政合併を行ってからも少子高齢化は進行し、年齢階級別人口の推移をみても年少人口の減少と老年人口の増加が続いており、地域活力の低下や地域経済の停滞を招いている。

五泉市全体での将来人口の見通しでは、平成 27 年の約 52 千人から令和 12 年には約 46 千人と約 6 千人減少するとされており、このことからも当地域の人口はより減少していくことが推測される。

＜村松地区の人口・世帯数の推移＞

項目／年度	S35	H2	H7	H12	H17	H22	H27
人口総数（人）	24,938	21,914	21,239	20,514	19,680	18,525	17,147
年少［0-14 歳］	8,475	4,247	3.556	2,979	2,500	2,058	1,748
生産年齢［15-64 歳］	14,781	13,699	13,054	12,331	11,608	10,708	9,307
老年［65 歳以上］	1,682	3,963	4,629	5,204	5,572	5,758	6,089
人口増加率（%）	△4.3	△2.7	△3.1	△3.4	△4.1	△5.9	△7.4
老齢化率（%）	6.7	18.1	21.8	25.4	28.3	31.1	35.5
世帯数（世帯）	－	5,540	5,548	5,603	5,654	5,589	5,528
世帯人員（人）	－	3.96	3.82	3.66	3.48	3.31	3.10

資料：国勢調査

ウ．産業

五泉市は、古きにわたる伝統と歴史を持つ絹織物と戦後目覚ましい発展を遂げたニット製造業を地場産業として近年まで経済活動の中心を担い、その生産額は国内でも有数のシェアを誇ってきた。

しかし、社会経済の変容と市場構造の変化に伴い、海外及び同業他社との競合やバブル崩壊等の不況により徐々に衰退傾向が表れ、五泉市全体はもとより村松地区のニット産業も倒産・廃業に見舞われた。新型コロナウイルス感染症拡大（以降「コロナ禍」と表記）の影響によりアパレル産業の市場自体が縮小し、当地域においても例にもれず、下請業者を含め事業所数が減少し、基幹産業の衰退とともに地元の雇用環境及び消費・購買力も低下し、現在に至っている。

エ．地域資源・特産品

村松地区は江戸時代に堀家三万石の城下町として栄え、今も城下町としての名残が色濃く残されている。

村松城があった城跡公園に建てられている「村松郷土資料館」では、村松城の模型や甲冑など村松藩や藩主堀家ゆかりの資料をはじめ、村松の歴史や文化、産業等あらゆる資料が収蔵・展示されており、当時の「城下町村松」の面影を伝えている。城下町に数多く点在する寺社を探索するまち歩き企画「寺社巡り」は、市内外から訪れる歴史愛好家から好評を博している。

村松公園桜まつり

見どころとしては、花見の名所として県景勝百選に選ばれた「村松公園」があり、春には「染井吉野」や希少品種の「穂咲彼岸八重桜」を含め約 3000 本の桜が咲き誇っている。4 月に開催される「村松公園桜まつり」では、多くの花見客が訪れ、観桜期間中は夜間ライトアップも行われるため、昼間とは趣の異なる夜桜を楽しむことができる。

また、庭園を一望できる浴場や情緒あふれる露天風呂で人気の「村松さくらんど温泉」はまちの保養施設として親しまれている。その他、参道に茂る杉並木とともに曹洞宗越後四ヶ道場の一つとして有名な名刹「慈光寺」や、県内有数の銀杏産地である蛭野地区の「黄金の里」等は四季を満喫できるスポットとして観光客から注目されている。

特産品としては大きさと甘みが自慢の栗や銀杏、リンゴといった秋の味覚に加え、清流で育った鯉料理、上質のもち米を使った切り餅、霊峰白山の伏流水と地元産の酒米から醸造される清酒等が有名である。

平成 30 年 4 月に村松公園の隣でオープンした「ごせん桜アロマ工房」（運営：一般社団法人五泉市観光協会）では、五泉市内の八重桜を使用した商品の開発を行っており、桜から抽

出した成分を使用した化粧品（「ごせん桜保湿ミスト・桜スキンクリーム」）や花びらと葉の粉末を使用した食品（「ごせん桜花うどん・桜葉うどん」「ごせん桜シフォンケーキ」）を販売している。また、旬の話題や見どころ、イベント情報等を発信しており、村松地区の新たな観光拠点となっている。

オ．五泉市総合計画の概要

平成 18 年に旧五泉市と旧村松町が合併して誕生した新生「五泉市」は、市民が安全・安心な環境で、潤いや安らぎを感じながら定住できるまちづくりを進めている。平成 29 年度から令和 8 年度の 10 年間を実施期間として策定された第 2 次五泉市総合計画では、「ずっと五泉。～次の一歩を、ともに未来へ～」を目指すべき将来像とし、その実現のために「いきいき」「安心」「ふれあい」「活気」「快適」の 5 つの観点を基本政策とした「五つの泉～五つの泉わき出す 愛せるまち～」というテーマを掲げ、まちづくりの分野を超えて横断的に施策を進めることとしている。

②課題

ア．地域内商工業者と小規模事業者の推移

村松地域内の商工業者および小規模事業者数は年々減少を続けており、少子高齢化・人口減少も相まって地域経済の縮小を招いている。特に人口減少は消費流出による小規模事業者の事業継続と後継者不足による事業承継の問題にも繋がり、地域経済の大きな阻害要因として立ちはだかっている。令和元年 12 月に当商工会の会員事業者を対象に実施した景況調査によると、調査回答事業者 339 社のうち「後継者がいない」と回答している事業者は 213 社と全体の 62.8%を占めており、当地域における後継者不足が顕在化している。

令和元年度における地域内商工業者数の業種別割合をみると、建設業 26.5%、小売業 26.1%、サービス業 21.1%、製造業 12.3%の順となっており、突出して多い業種はみられない。平成 11 年（1999 年）から令和元年（2019 年）までの 20 年間の推移をみると、製造業の減少割合が商工業者数全体の縮減に拍車をかけている。

＜業種別商工業者推移＞

項目／年度	H11		H16		H21		H26		R1	
区分	業者数	構成比	業者数	構成比	業者数	構成比	業者数	構成比	業者数	構成比
建設業	275	24.2%	273	24.9%	263	24.9%	262	25.2%	236	26.5%
製造業	281	24.7%	214	19.5%	202	19.1%	160	15.4%	110	12.3%
卸売業	20	1.8%	21	1.9%	20	1.9%	14	1.3%	15	1.7%
小売業	375	33.0%	298	27.1%	280	26.6%	282	27.2%	233	26.1%
飲食・宿泊業			76	6.9%	69	6.6%	64	6.2%	54	6.1%
サービス業	138	12.2%	155	14.1%	153	14.5%	197	19.0%	188	21.1%
その他	47	4.1%	61	5.6%	68	6.4%	59	5.7%	55	6.2%
商工業者数計	1,136	100%	1,098	100%	1,055	100%	1,038	100%	891	100%
小規模事業者数		1,037		1,059		1,015		1,003		859
会員数(定款会員含)		654		600		538		523		493
組織率		57.3%		54.4%		50.6%		50.0%		54.8%

資料：新潟県商工会連合会「新潟県商工会実態調査報告書」

イ．産業別の状況と課題

【卸売業・小売業・サービス業】

村松地区の中心部にアーケードを伴う 4 つの商店街（本町一商店街協同組合、仲町商店街協同組合、共栄商店街協同組合、上町商店街振興会）を有しているが、定住人口の減少や商業集積の進んだ市外商圏への流出や消費者ニーズの多様化、通信販売利用者の増加等を背景に、コロナ禍も相まって経営環境は極めて厳しい状況にある。

経営者の高齢化や後継者不在により倒産・廃業する店舗も増加しており、空き地や空き店舗の有効活用、創業に対する支援や後継者等の人材育成が課題となっている。

【建設業】

人口減少、公共事業の削減やコロナ禍に伴う景気悪化、大手ハウスメーカーの台頭により受注工事量が減少し、廃業や事業を縮小せざるを得ない事業者が増加している。

また、多様化する消費者ニーズに対応できず、旧態依然とした経営姿勢が見受けられ、時代に即した積極的な経営戦略が課題となっている。

建築業においては一人親方として従事する人が多く、高齢化により廃業する事業者が目立つ一方で、新たに個人創業を目指す若者も見受けられるため、支援体制の強化が求められる。

【製造業】

五泉市は、新潟県はもとより全国でも有数のニット製品や織物の産地であるが、輸入品の大量流入や消費者の低価格指向の高まりにより、繊維工業の製造品出荷額等は減少が続いている。村松地区においては繊維工業の下請業者も多く、ニット産業の衰退に伴い事業所数や従事者数が減少していることから、全業種の中で製造業を営む事業者の減少率が最も顕著である。

【観光関連】

観光客の動向としては、桜やチューリップ、水芭蕉等が咲く春季に年間の約 3 割が集中し、他の季節や観光地、商店街等への波及が少ない状況となっている。観光客の多くが数時間の滞在で市外へ移動してしまい、消費活動に繋がっていないため、地域内でのルートづくりを含めた受入体制の構築が求められている。

そのため、城下町村松や慈光寺、ニットや織物産業等の貴重な歴史や文化、伝統産業と地域資源を活用しながら、商店街での買い物や宿泊を促し、近隣の市町も交えた広域的な観光誘導等を組み入れた通年型観光への転換が必要となる。

ウ．地域内小規模事業者の課題

上記の現状と、当商工会の経営指導員等職員による巡回・窓口相談時におけるヒアリングを踏まえ、当地域の小規模事業者は以下の課題に直面している。

⒜経済環境の激変（コロナ禍、人口減少、消費者ニーズ・商環境の変化）への対応
⒝ヒト（人材）・モノ（資産）・カネ（資金）・情報等の経営資源の不足
⒞高度情報化社会等経営環境の変化への対応（先進的技術力や商品開発力・企画提案力・マーケティング力の不足、IT を活用した情報発信による販路開拓等）
⒟経営者の高齢化及び後継者難への対応（事業承継、継続、廃業）
⒠経営者の経営管理に対する意識改革（どんぶり勘定や放漫経営からの脱却）
⒡経営状況の分析と需要を見据えた事業計画策定・実行への意識啓発

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

平成 21 年から 10 年間で 164 件もの商工業者が廃業している経緯や、五泉市による将来人口予測と当会が実施している景況調査等から判断して、今後 10 年間における商工業者のさらなる減少は免れず、コロナ禍の影響によりその進行が早まると想定される。

10 年後の村松地域のビジョンを考えるにあたり、商工業者の減少を抑え、経済の維持と地域活性化を図るためには小規模事業者の持続的発展が必要不可欠である。

当商工会では、地域の総合経済団体として、第 2 次五泉市総合計画及び五泉市中小企業・小規模企業振興基本条例の理念のもと、多様化・複雑化する経営課題に対する支援体制の充実及び地域経済の活性化を長期的な目標に据え、県・市行政や金融機関、その他支援機関との連携を強化しながら小規模事業者の振興及び地域経済の活性化に資する取組みを推進していく。

②五泉市総合計画、五泉市中小企業・小規模企業振興基本条例との連動性・整合性

ア．五泉市総合計画

五泉市では、平成 29 年度から令和 8 年度までを計画期間とした新しいまちづくりの目標と方向性を示す「第 2 次五泉市総合計画」を策定した。この計画は、行政運営において分野毎の取組みの方向性や施策展開を示す最上位計画として位置付けられており、策定に当たっては、「五泉市まち・ひと・しごと創生 人口ビジョン・総合戦略」や「五泉市行財政改革大綱・五泉市行財政改革実行プログラム」、「公共施設等総合管理計画」等、五泉市が策定するまちづくりに関する計画で位置付けた方向性を踏まえ、立案されている。

この計画における産業振興に関する施策については「活気の泉　～賑わいあふれる 活気あるまち～」という視点から以下のように推進することとしている。

【商業の活性化】

＜基本方針＞

○商業団体（商工会・商工会議所・商店街組合等）との連携により、地域に根ざした商業活動の活性化を進め、まちなかが賑わうまちづくりを目指す。

○事業者の事業意欲を喚起し、持続的で活力のある展開につながる支援を行う。

○これまでに蓄積された歴史的･文化的資源や産業資源等の既存資源を有効活用しつつ、創意工夫を活かしながら地域と一体となって、活気あるまちなかづくりを推進する。

＜取組内容＞

○イベントや PR 活動等による商店街の活性化

○各種融資制度による商店経営の安定化

○起業・創業の支援

○次世代を担う後継者の育成

○市民が利用しやすい定期市場の推進

【工業の活性化】

＜基本方針＞

○地場産業をはじめとする各種産業の振興が図られ、活気に満ちたまちを目指す。

○地域産業が国内外で十分な競争力を発揮できるよう、中小企業の経営安定化や事業拡大及び異業種交流等を進め、工業の振興対策を図る。

○新しい分野を開拓する既存企業や進出希望企業への支援体制の強化を進めるとともに、産学官の連携により、起業や新たな事業展開を目指す企業などを支援する。

＜取組内容＞

○地場産業活性化の推進

○工場の増設支援及び企業誘致の推進

○各種融資制度による工業経営の安定化

○次世代を担う後継者の育成

○工業の販路拡大の推進

この「第 2 次五泉市総合計画」を踏まえ、当商工会では次のとおり、管内小規模事業者の長期的な振興のあり方を定める。

⑷地域商工業の振興と持続的発展

経済社会情勢の変化に対応した商工業振興を進めていくためには、商工業者自らが時代の流れ、消費者の需要動向等の社会的ニーズを的確に把握し、IT を駆使した情報発信を行いながら、経営革新や生産性向上、販売力強化に取り組む必要がある。そのため、縮小市場にあっても顧客のニーズに対し地域密着できめ細かい対応ができる小規模事業者ならではの強みを活かしながら、大型店にはできないビジネスモデルを構築し、地域に必要とされる事業者の育成を行うことで、地域商工業の振興と持続的発展、雇用の創出と確保を目指す。

⑸計画に基づいた経営の推進と事業の持続化

放漫経営に陥っている事業者の意識改革を促し、事業計画に基づいて行動し、評価と改善を行う PDCA サイクルによる経営を浸透させ、計画的な事業承継により地域の商工業者の減少を最小限に抑える。

⑹地域・観光資源の有効活用による事業機会の創出と交流人口の増加

地域資源を活用した商品・サービスの発信、イベントの開催支援等により、賑わいの創出を図っていくことで、小規模事業者の販路拡大と交流人口の増加による地域経済活性化を目指す。

イ．五泉市中小企業・小規模企業基本条例

平成 29 年 3 月に当商工会の要望により「五泉市中小企業・小規模企業振興基本条例」が制定され、行政の責務や中小企業等（中小企業・小規模事業者）及び中小企業等関係団体（商工会、商工会議所その他中小企業を支援する団体）の役割が定められた。

本条例の制定にあたり、当商工会では小規模事業者の立場に立ったうえで、条例の内容は勿論、条例に基づく地域の事業者のニーズに合った振興施策について精力的に市と意見交換を行った。

本条例では、中小企業等が地域の経済及び雇用を支える担い手として重要な役割を果たしているという基本的な認識のもと、とりわけ経営資源の確保が困難である小規模事業者の継続的な発展に資する支援に努め、経済振興に取り組むことが明示されている。施策の実施については、総合計画に登載し、その成果を評価検証したうえで定期的に見直しが行われることが明記された。

本条例の制定を契機に、長期的な視点に立ち、改めて 10 年後の小規模事業者のあり方を見据えたうえで、当商工会が小規模事業者の拠り所としてより一層頼られる存在となるべく、従来の経営改善普及事業はもとより、持続的発展に向けた支援を強化していく。

③村松商工会の役割

当商工会は、昭和 35 年の設立以来行政と連携・協力しながら、村松地域の特色を活かした様々な事業展開を行ってきた。特に、旧五泉市同様に地場産業として全国でも有数のシェアを持つ繊維・ニット産業の育成をはじめ、工業団地への工業振興策や町の都市計画等に反映させるための「まちづくり将来ビジョン」の策定に加え、人口増加策として住宅団地造成事業等の地域活性化事業に積極的に取り組んできた。

商業面においては、国の商店街高度化事業（村松地区 4 商店街のアーケード建設・共同駐車場建設）や県の商業診断をはじめ、当時の行政と連携しながら中心市街地活性化のための各種事業を展開してきた。

また、当商工会の若手経営者が中心となり、「城下町村松」という特色を活かしたまちづくりのためのビジョン策定及び提言により様々なイベントを実施し、商工業の発展及び地域経済活性化を担ってきたという経緯がある。

しかしながら、1990 年代初頭のバブル経済崩壊とともに、基幹産業であったニット産業が衰退し始めたことを契機に、商工業者数や会員数も減少の一途を辿っている。急激な人口減少と

少子高齢化の同時進行に加え、令和 2 年に発生した新型コロナウイルス感染症拡大により世界経済が未曾有の危機に陥り、地域経済にも大きな爪痕を残すこととなった。

このコロナ禍を契機に、販路開拓や経営計画策定及び IT への対応不足、人材活用や後継者問題等小規模事業者が抱えている潜在的な経営課題が急速的に顕著になった。これまでに経験したことのないような経済社会情勢の急激な変化に見舞われている小規模事業者にとって、自身の経営を維持していくためには従来にも増した支援体制が求められることから、当商工会における地域の総合経済団体及び支援機関としての役割はより一層の重みを増してくるものと思われる。

コロナ禍を経て社会が大きく変容していく「ポスト・コロナ」時代において、小規模事業者が持続的発展を果たすためには、自身の現状と課題を明確にしたうえで事業計画を策定し、激変する経営環境を把握しながら需要開拓と情報発信による周知に取り組むことが重要となり、当商工会としても行政や他の支援機関と連携を図りながらその伴走型支援にあたっていく。

（３）経営発達支援事業の目標

当商工会では、前述した地域の特色や課題、長期的な振興のあり方を踏まえ、5 年間の本事業期間における次の目標を掲げる。実施にあたっては、行政（新潟県・五泉市）をはじめ、上部団体の全国商工会連合会と新潟県商工会連合会、地域金融機関や日本政策金融公庫、にいがた産業創造機構等公的支援機関との連携強化を図り、支援にあたる。

①事業計画の策定に基づく小規模事業者の経営力向上
②事業承継及び創業に向けた支援強化による商工業者の減少率縮減
③IT 活用による商品・サービス・技術の情報発信に基づく需要拡大
④地域資源等を活用した商品等の販路開拓・ブラッシュアップ

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３年４月１日　～　令和８年３月３１日）

（２）目標の達成に向けた方針

①事業計画の策定に基づく小規模事業者の経営力向上

小規模事業者の売上向上や利益確保を可能とする経営体質強化を目指すため、経営状況の把握と分析及び事業計画の策定と確実な実行のための支援を行う。具体的には、地域の経済動向や需要動向等の各種調査を実施し、その調査結果を分析・活用する中で、自社の強みと弱みを再認識するとともに定性的・定量的な観点から経営上の課題を抽出し、必要に応じて外部専門家等を活用しながら課題解決に向けた実効性の伴う支援を行う。

②事業承継及び創業に向けた支援強化による商工業者の減少率縮減

経営者の高齢化と後継者不在は地域の全ての小規模事業者に共通する経営課題であり、経営資源に乏しい小規模事業者にとって後継者の確保は困難を極めており、廃業による事業者の減少は地域活力の衰退に直結する問題である。そのため、早期の現状把握と事業承継計画の策定等への取組みを促し、新潟県事業引継ぎ支援センターや事業承継コーディネーター等の関係機関及び専門家と連携を図りながら円滑な事業承継を支援する。

また、創業希望者に対しては、創業計画作成支援や市の起業支援補助制度の活用、創業資金の斡旋支援はもとより、開業後は定期的に巡回訪問を行い、地域に根ざした着実な事業展開が図れるよう支援を行う。

③IT 活用による商品・サービス・技術の情報発信に基づく需要拡大

地域内外からの集客により売上の向上を図るためには、潜在顧客への情報発信と価値訴求が重要であるが、小規模事業者の多くは自社の広報活動に消極的で先送りにしがちである。また、情報通信技術の発達により生活のあらゆる場面でデジタル化が進展し、コロナ禍を経て「非対面」「非接触」型の事業活動が浸透しつつあり、小規模事業者にとっても経営の中で IT をどのように活用するかが課題となっている。

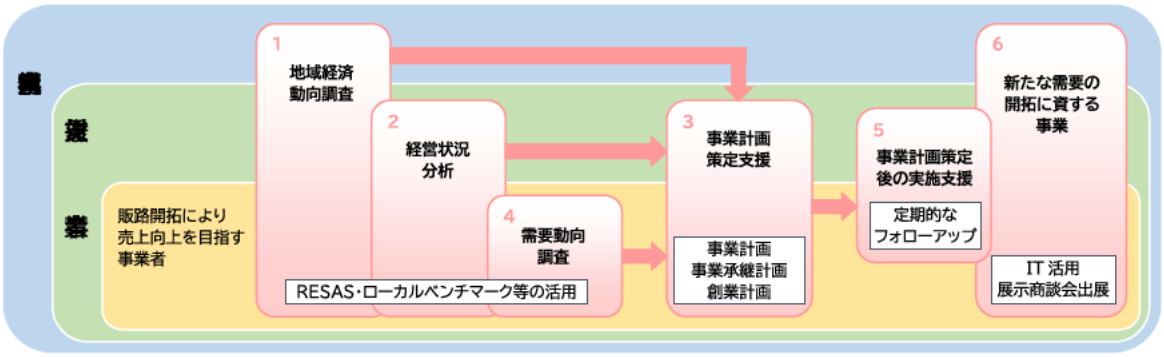
そのため、IT 活用セミナーの開催やホームページ・SNS 等の IT ツール導入に係る個社支援を通じ、個社の商品・サービス・技術等の視覚的な情報発信や、コロナ禍を契機にオンライン型への事業転換を希望する事業者への環境整備に係る支援を行うことで、ポスト・コロナ時代に適応し得る経営体制の構築を支援する。

④地域資源等を活用した商品等の販路開拓・ブラッシュアップ

人口減少や地元購買率が低下し、コロナ禍の影響により地域の経済情勢が著しく悪化している中で、売上の向上を目指すためには、これまでの商圏にとらわれることなく取引・販売の範囲を拡大し、需要創出を図る必要がある。

そのため、当商工会では県内外の展示会や商談会等への出展により、小規模事業者の販路拡大の機会創出を支援する。具体的には、出展の周知や商談会シートの準備等の出展前支援と商談状況・成果の分析や取引見込先へのアプローチ指導等の出展後支援を行い、必要に応じ外部専門家等と連携しながら新規取引先の獲得を目指す。

【経営発達支援事業の推進イメージ】



３－１．地域の経済動向調査に関すること

（１）現状と課題

［現状］

全商工会員を対象に、売上の増減や採算性、資金繰り、雇用動向等経営状況や問題点に関する景況調査を年１回実施し、地区内の商工業者の景気動向や課題等を抽出、把握を行ってきた。調査方法としては、経営指導員等による巡回指導・窓口相談時のヒアリング調査及びアンケート用紙の配布と回収によるものであり、令和元年度の回答率は 69.9%となった。

調査結果については、商工会ホームページ上で公開するとともに商工会広報へ掲載し、全会員及び関係機関へ配布することで周知と情報提供を行った。また、本調査を基に経営発達支援事業評価委員会や理事会等で課題として取り上げ、行政への要望や今後の商工会事業計画の参考とした。

［課題］

調査結果の公開・配布を行っていたものの、個々の事業者の経営支援や事業計画策定に活用しきれていなかったため、今後は地域経済分析システム「RESAS」等の活用も交えながら、巡回指導や窓口相談時に活用しやすいよう調査結果の整理・分析を行う。

（２）目標

支援内容	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①景況調査 公表回数	１回	１回	１回	１回	１回	１回
②地域経済動向 調査公表回数	―	２回	２回	２回	２回	２回

（３）事業内容

①村松地区内小規模事業者景況調査の実施

地区内小規模事業者の組織・経営実態、景況感、課題等を把握し、その後の経営相談時に活用することを目的としたアンケートによる景況調査を年１回実施する。

【調査対象】会員事業所約 490 社

【調査項目】売上額、採算、仕入単価、販売単価、資金繰り、雇用動向、景況判断、経営上の問題点　等

【調査手法】アンケート調査票を郵送し、返信用封筒で回収する。

【分析手法】得られた回答結果を基に、経営指導員等が独自に分析を行う。

②新潟県並びに五泉市経済圏における広域経済動向調査

新潟県内並びに五泉市内における地域経済循環や人（消費者）の動向等を把握し、限られたマンパワーや政策資源を投下しながら効率的な経済活性化を目指すため、下記の手法による地域経済動向調査・分析を年２回行う。

【調査項目】景気動向（業況、売上、採算、資金繰り等）並びに消費動向（購買状況等）

【調査手法】国・県の各種統計調査資料や地元金融機関のシンクタンク（新潟経済社会リサーチセンター・ホクギン経済研究所）による調査月報、「RESAS」（地域経済分析システム）を活用（「地域経済循環マップ・生産分析」、「まちづくりマップ・From-to 分析」「産業構造マップ」等）し、データの収集・分析を行う。

【分析手法】経営指導員等が独自にデータの収集・分析を行い、必要に応じて外部専門家等との連携を図る。

（４）成果の活用

調査により得られた情報を整理・分析したうえで報告資料としてまとめ、商工会ホームページや商工会広報へ掲載することで、その要旨を広く管内事業者へ周知する。また、調査結果を小規模事業者の事業計画策定支援をはじめ経営指導の際の基礎資料として活用する。

３－２．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

［現状］

これまでは小規模事業者の事業計画の策定等を行う際に、各個社の商品・サービス内容等に応じた需要動向について業種別審査事典や地元金融機関のシンクタンク（新潟経済社会リサーチセンター・ホクギン経済研究所）の調査資料、インターネット等による情報収集を行っていたが、調査結果の分析及び事業者へのフィードバックという点においては弱い面があった。

また、「フードメッセ in にいがた」をはじめとした商談会等の出展支援や地域での販促イベント等において、来場者を対象に商品の印象やニーズに関するアンケート調査を実施していたが、調査後は得られたサンプル数値の集計に留まり、調査結果を今後の商品のブラッシュアップや取引先開拓に活かすにはやや活用しづらい面があった。

［課題］

需要動向を客観的なデータとして捉えている小規模事業者は少なく、自己の経験や勘に依存している場合が多い。小規模事業者が持続的発展を見据えた事業計画策定及び実施、販路開拓を行っていくためにも、日々変化し続ける経済情勢や社会環境、消費者のニーズ等を的確に把握し、経営に活かしていくことが求められることから、継続して調査を行うことは勿論、事業者に対して需要動向を把握することの重要性について意識付けを行うとともに、より活用しやすい形で調査結果をフィードバックすることが課題となる。

（２）目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①バイヤー向けニーズ調査対象事業者数	2 社	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
②各種調査資料分析調査対象事業者数	－	6 社	6 社	6 社	6 社	6 社

（３）事業内容

①各種商談会等におけるバイヤー等へのアンケート調査

村松地区の地域資源を活用した商品の製造、もしくは取扱いを行う小規模事業者が展示・商談会等に出展した際、商品への印象や満足度、改善点、商取引の可能性等を業者・バイヤーに対しアンケート調査を行い、現状の把握と商品のブラッシュアップに活用する。展示・商談会については主に第四北越フィナンシャルグループ主催「食と総合ビジネス商談会」や新潟市主催「フードメッセ in にいがた」を想定している。

【サンプル数】1 事業者あたり 50 人を目標とする。

【調査手法】商談会来場者へ商品等に関するアンケート調査（記入・聞き取り）を行う。

【調査項目】商品により個別に調査票を作成する。代表的な質問項目は商品に対する客観的評価［味（※食品の場合）・デザイン・量・大きさ・価格・購入シーン］や取引条件、改善点等である。

【分析手法】経営指導員が調査票の作成・集計・分析を行い、必要に応じよろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を求める。

【分析結果の活用】視認性に配慮した資料を作成の上、経営指導員等が支援事業者に直接説明する形でフィードバックを行う。調査結果を基に、商品のブラッシュアップや販路開拓を進める際は、新潟県商工会連合会のエキスパートバンクやよろず支援拠点等の専門家派遣による支援を行う。

【効 果 等】業者等の来場者が多いイベントを利用して調査を行うことで、取引を行う側からの視点に立った率直な感想や意見を収集することができるため、事業者の主観に偏ることのない商品開発や見直しが期待できる。

②業界団体等の調査結果資料等に基づく情報収集・分析・提供

経営状況の分析や事業計画の策定を行う事業者、あるいは策定した事業者を対象に、各個社の事業計画実効性向上と販路拡大を目的とした需要動向調査を行う。

【調査手法】業種別審査事典や業界団体、地元金融機関のシンクタンク（新潟経済社会リサーチセンター・ホクギン経済研究所）等による調査結果資料、県が実施した「県民買い物意識調査」や「家計調査年報」等の各種統計資料、日経テレコン POS 情報、インターネット等から商品や市場規模・動向など必要な情報を収集する。

【調査項目】対象とする小規模事業者が提供する商品やサービスに関する消費者ニーズ等（商品のトレンドや売れ筋情報、年代・性別による購買動向、選択基準等）

【活用方法】調査結果を基に商品・サービス等の将来性や競合関係を分析し、その結果を当該事業者にフィードバックするとともに、販路拡大に向けた取組みを提案するなど事業計画の策定及び策定後のフォローアップ支援に活用する。

【効 果 等】調査結果を事業者にただ渡すのではなく、複数の項目により比較検討を行った状態でフィードバックすることで、事業計画策定と見直しへの活用促進が期待できる。

４．経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

［現状］

当商工会では、金融相談や持続化補助金等の申請書作成支援、事業承継計画策定支援を行った小規模事業者を対象に、経済産業省の「ローカルベンチマーク」を用いた経営分析を行っており、経営指標に基づいた簡易的な定量分析を中心に取り組んでいる。

ネット de 記帳による濃密的な記帳指導を行っている小規模事業者に対しては、「経営指数分析」「損益構造図表」「貸借構造図表」「損益分岐点図表」等の分析データを提供し、記帳担当者

から分析結果の説明を行っている。

［課題］

事業者の多くは、自身が経営を行っている際に感じたことから直感的に経営状況の把握を行っている傾向がみられ、資金繰りが悪化した際や補助金申請時に初めて経営分析の必要性に直面することが多いのが実態である。

経営分析は事業計画の策定等将来を見据えた事業展開において大変重要なものであり、経営状況を正確に把握するためには、財務分析による定量的解釈はもちろん SWOT 分析による定性的な観点からも分析を行う必要があり、事業者への意識付けが課題となっている。

（２）目標

支援内容	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
経営分析件数	44 件	54 件	54 件	39 件	39 件	39 件
経営指導員	38 件	45 件	45 件	30 件	30 件	30 件
経営支援員	6 件	9 件	9 件	9 件	9 件	9 件

（目標の設定に関する特記事項）

一般事業や事務受託に係る業務等、経営発達支援事業とは異なる業務との兼ね合いも勘案し、目標件数については経営指導員 1 人あたり 15 件、経営支援員 1 人あたり 3 件とする。

なお、当商工会地区の小規模事業者数が 1,000 人以下（令和元年度末 859 人）となったことから、県補助金交付要綱等の規定により、令和 4 年度末までに当商工会の経営指導員設置数が 1 名減員となることが予定されているため、令和 5 年度以降の目標については「**経営指導員 2 人体制**」で実施することを前提に掲げている。（後述の「５．事業計画策定支援に関すること」「６．事業計画策定後の実施支援に関すること」）についても同様である。）

（３）事業内容

①経営分析対象事業者の掘り起こし

小規模事業者に対する経営分析の重要性の啓発を目的に、巡回・窓口相談を介し、経営分析を行う事業者の掘り起こしを行う。

【手　　法】○税務申告や融資斡旋、補助金申請時等の巡回・窓口相談の際に経営指導員・経営支援員が一体となって経営分析の重要性を周知し、分析の対象となる小規模事業者の掘り起こしを行う。

○ネット de 記帳による指導対象事業者については、現状行っている分析指導を引き続き実施し、踏み込んだ経営分析対象とする事業者を経営状況に応じて選定する。

②経営分析の内容

上記の事業者から分析対象者を抽出し経営分析を行うことで、自社の経営課題の把握と事業計画策定への意識啓発を図る。

【対 象 者】意欲的で販路拡大の可能性が高い事業者や経営改善・事業承継等のための計画策定を要する事業者

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT 分析」の双方を行う。

＜財務分析＞　○収益性：経営資本対営業利益率・経営資本回転率・売上高対営業利益率
売上高対総利益率

○生産性：従業員 1 人当り月平均人件費・従業員 1 人当り年間売上高
売上高対人件費率・従業員 1 人当り年間総利益高

○安全性：総資本対自己資本比率・固定長期適合率・流動比率・当座比率
債務償還年数・借入金月商倍率・借入金依存度

※分析の際の経営指標については、中小企業庁の「中小企業経営調査」や

日本政策金融公庫の「小企業の経営指標調査」等を活用し、比較を行う。

＜SWOT 分析＞ 自社の内部環境（強み・弱み）と外部環境（機会・脅威）等を浮き彫りにし、事業者へ認識を促すことで事業計画の策定に繋げる。

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」や中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」、ネット de 記帳の経営分析システム等を活用し、経営指導員等が分析を行う。

（４）分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。また、分析結果を内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

分析により、商工会職員では対応しきれない高度な専門的経営課題が生じている場合は、新潟県商工会連合会のエキスパートバンク事業やミラサポの制度を活用し、外部専門家と連携しながら課題解決を図る。

５．事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

［現状］

当商工会では、主として金融相談や持続化補助金等の申請書作成、事業承継支援に係る承継計画作成の際に事業計画策定支援を行っている。また、専門的かつ高度な経営課題を持つ事業者に対しては、新潟県商工会連合会のエキスパートバンクやにいがた産業創造機構のよろず支援拠点による外部専門家派遣を活用し、計画の策定や課題解決の支援にあたっている。

［課題］

小規模事業者の多くは、事業計画を「補助金申請や融資を受けるため」といった必要に迫られて作るものという位置づけで捉えている傾向にある。事業計画を策定し、その計画に則った事業を実施しながら売上増加や収益改善を図ることで経営改善と事業の持続的発展を目指すという事業計画本来の目的が希薄になり、組織的発展に消極的な小規模事業者にとって事業計画策定は敬遠しがちな印象を持たれている。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促すことは難しい。そこで、巡回・窓口相談時では事業計画策定事例を紹介しながら対応を行うとともに、実際に事業計画を策定し、その後の事業展開に活かしている経営者の経験談を交えた「事業計画策定セミナー」を開催することで、小規模事業者への事業計画策定の意義や重要性の浸透を図り、計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。

併せて、金融・税務・労務相談や創業相談、持続化補助金等の申請時に事業計画の策定支援を行う。特に、経営者が高齢であるなど事業承継の必要性が高い小規模事業者については、ヒアリング等により後継者候補の情報を把握し、事業承継計画の策定を優先的に支援する。

計画策定の際には、新型コロナウイルスの感染拡大防止に向けた業種別ガイドラインや事業継続計画（BCP）等、ポスト・コロナ時代において経営を維持していくための新たな視点による取組みを盛り込むことも考慮する。

（３）目標

支援内容	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画 策定件数	28 件	30 件	30 件	20 件	20 件	20 件
事業承継計画 策定件数	5 件	6 件	6 件	4 件	4 件	4 件
創業計画 策定支援件数	1 件	3 件	3 件	2 件	2 件	2 件

（目標の設定に関する特記事項）

「４．経営状況の分析に関すること」の「（２）目標」で記載したとおり、令和５年度から経営指導員２人体制になることを前提に目標件数を設定している。

（４）事業内容

①巡回・窓口相談を介した事業計画策定・事業承継計画策定対象者の掘り起こし

小規模事業者の経営課題解決並びに持続的発展に向けた事業計画策定支援を目的に、事業者の策定事例を交えつつ、計画策定の意義や重要性の浸透を図りながら、対象者の掘り起こしを行う。

【手　　法】経営指導員等が巡回・窓口相談時に事業者の策定事例を交えながら策定対象者の掘り起こしを行う。

【効 果 等】地区内小規模事業者への事業計画策定の意義・重要性の浸透を図り、事業者の持続的発展と事業計画策定への意識改革を促すことができる。

②「事業計画策定セミナー」の開催

上記①により掘り起こしを行った事業者や経営分析を行った事業者等を対象に、専門家や経営者を講師とする事業計画策定に関するセミナーを開催することで、計画策定のノウハウや課題解決の手法の習得を促し、事業計画策定への着手と実行に繋げる。

【内　　容】○専門家（中小企業診断士等）による事業計画の意義や策定手法、活用方法の説明
○計画策定事業者の事例紹介、経験談等
○国・県・市等の支援制度の紹介

【募集方法】チラシの配布や商工会ホームページ、商工会報への掲載による周知
※経営分析を行った小規模事業者については積極的に参加勧奨を行う。

【開催回数】年１回

【参加者数】20 社

【効 果 等】計画策定のノウハウや課題解決の手法を習得することで、円滑な事業計画策定への着手と実行に繋がることが期待できる。

③事業計画策定支援

経営分析を行った小規模事業者や金融・税務・労務相談や創業相談を行った事業者、セミナーの受講者を対象に、経営課題の解決や持続的発展に向けた事業計画の確実な策定を支援する。

【策定手法】「地域経済動向調査」「経営状況の分析」「需要動向調査」の結果を活用し、経営指導員が事業計画策定の支援にあたる。また、高度かつ専門的な課題が生じている場合は、新潟県商工会連合会のエキスパートバンクやにいがた産業創造機構のよろず支援拠点、中小企業庁のミラサポ等による専門家派遣制度を活用し、より実効性の高い計画の策定支援を行う。

【効 果 等】各種調査結果を踏まえた精度の高い事業計画を策定することで、今後取り組むべき事業の方向性が明確となり、小規模事業者の持続的発展が期待できる。

④事業承継計画策定支援

事業承継に経営課題を持つ小規模事業者を対象に、円滑な事業承継が行えることを目的とした事業承継計画策定支援を行う。

【策定手法】経営指導員が中小企業庁「事業承継ガイドライン」に基づき、事業承継診断シートを用いて小規模事業者に対しヒアリングを行い、事業承継に向けた準備の必要性の認識を図ったうえで、事業承継計画書の策定支援にあたる。その際に高度かつ専門的な課題が生じる場合は、新潟県事業引継ぎ支援センターや新潟県商工会連合会のエキスパートバンク等による専門家派遣制度を活用する。後継者不在で事業承継を希望する小規模事業者に対しては、新潟県事業引継ぎ支援センターと連携し、マッチング等の支援を行う。

【効 果 等】事業承継は高齢化が進む小規模事業者にとって軽視できない課題であり、各事業者が抱える事業承継への問題点の早期解決を図ることで、円滑な事業承継に繋がることが期待できる。

⑤創業者向け事業計画策定支援

地域内の創業者及び創業予定者を対象に、事業・創業計画の策定支援及び国・県・市創業支援制度の活用支援を行う。

【策定手法】五泉市、地元金融機関等と連携し、地域内創業予定者及び新事業展開による第二創業を希望する事業者の情報共有を図る。創業・第二創業希望者に対し、必要に応じて専門家と連携しながら創業計画の策定を支援するとともに、(公財)にいがた産業創造機構の「起業チャレンジ応援事業」、五泉市の「起業支援事業補助金」「ごせん起業者応援事業補助金」並びに国・県・市の創業資金融資制度の活用を支援する。

【効 果 等】創業の段階から事業計画策定の重要性を認識することで、創業後の予実管理やアクションプランの見直し、資金調達時等に要する事業計画の策定に取り組みやすくなり、事業継続における経営力の向上に繋がる。

６．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］

当商工会では、主に事業計画を策定し補助金を活用した事業者に対し、策定後 5 年間の期間を定め、四半期に一度を目安に巡回訪問によるフォローアップを行っている。内容としては、事業計画の進捗状況の確認や売上・粗利益等数値面の推移に係る検討が中心となっている。

［課題］

個々の事業者で経営状況や指導内容が異なるため、事業者間でフォローアップ頻度や指導密度に偏りが生じており、全ての事業者が同程度の水準でフォローアップが出来ているとは言い難い。

また、事業計画を策定し事業を実施するものの、経済情勢や組織状況の変化により計画と進捗状況にズレが生じ、計画の軌道修正が必要となる事業者も多く、事業成果を得るための対応策が求められる。

（２）支援に対する考え方

事業計画や事業承継計画、創業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、個々の事業計画の進捗状況や経営課題により、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がない事業者を見極めたうえで、フォローアップの頻

度を設定する。

（３）目標

		現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画	フォローアップ対象事業者数	28 社	30 社	30 社	20 社	20 社	20 社
	頻度（延回数）	－	120 回	120 回	78 回	78 回	78 回
	売上増加事業者数	－	6 社	6 社	4 社	4 社	4 社
	経常利益率 1%以上増加の事業者数	－	6 社	6 社	4 社	4 社	4 社
事業承継計画	フォローアップ対象事業者数	5 社	6 社	6 社	4 社	4 社	4 社
	頻度（延回数）	－	24 回	24 回	16 回	16 回	16 回
創業計画	フォローアップ対象事業者数	1 社	3 社	3 社	2 社	2 社	2 社
	頻度（延回数）	－	12 回	12 回	8 回	8 回	8 回

（目標の設定に関する特記事項）

①経営革新計画の承認要件に「年 1%以上の伸び率」とあるため、これを目安に「経常利益率 1%以上増加の事業者数」項目を設定している。

②「４．経営状況の分析に関すること」の「（２）目標」で記載したとおり、令和５年度から経営指導員２人体制になることを前提に目標件数を設定している。

（４）事業内容

策定した事業計画の着実な実行並びに経済情勢や組織状況の急激な変化、市場動向や顧客ニーズに応じた軌道修正を図るため、事業計画を策定した全ての小規模事業者を対象に、策定後のフォローアップを行う。

【支援手法】定期的な巡回訪問等により、策定した計画の進捗状況や売上高・粗利益の推移について確認を行う。フォローアップについては原則経営指導員等が中心となって行うが、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間に大きなズレが生じていたり、高度かつ専門的な経営課題が発生している場合は、専門家派遣等による外部専門家など第三者の視点を交え、発生要因及び今後の対応方策を検討する。

【頻度設定】フォローアップ対象者を計画の進捗状況により３段階に区分する。

Ａ：重点的なフォローアップを要する事業者…10 社／2 カ月毎

Ｂ：定期的なフォローアップを要する事業者…10 社／四半期毎

Ｃ：上記以外の事業者…10 社／半年毎

※上記の配分はフォローアップ対象事業者数を上記「（３）目標」のとおり 30 社とする中での目安であり、個社の進捗状況や経営内容・課題に応じて臨機応変に対応する。

※事業承継計画及び創業計画策定事業者については四半期毎のフォローアップを原則とする。

7．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

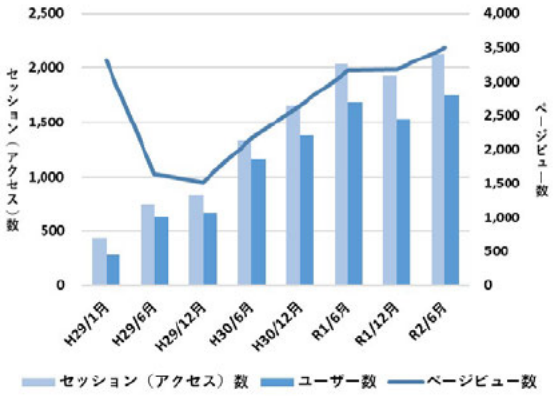
［現状］

地区内人口の減少及び高齢化、近隣都市部への購買力流出等による地域の消費需要の低迷はコロナ禍がさらに追い打ちをかけ、小規模事業者にとってはこれまでになく厳しい経営環境にさらされることとなった。

当商工会では、従来から各種イベント等への出店支援やインターネットによる電子商取引支援を通じて小規模事業者への販路開拓支援に取り組んできた。特に第１期経営発達支援計画においては、伴走型小規模事業者支援推進事業を活用して開設したポータルサイト「むらまつ商売繁盛.com」により、販路開拓におけるインターネットの活用支援について重点的な取組みを行ってきた。

＜「むらまつ商売繁盛.com」アクセス状況推移＞

年/月	ｾｯｼｮﾝ数（ｱｸｾｽ件数）	ﾕｰｻﾞｰ数（訪問実人数）	ﾍﾟｰｼﾞﾋﾞｭｰ数（閲覧ﾍﾟｰｼﾞ数）
H29/1(開設)	439	283	3,304
H29/6	748	631	1,640
H29/12	825	668	1,519
H30/6	1,340	1,156	2,166
H30/12	1,651	1,379	2,650
R1/6	2,032	1,678	3,162
R1/12	1,925	1,531	3,179
R2/6	2,134	1,752	3,494



サイトの運営状況については、当初は 54 社の登録事業者で公開を始め、開設後に毎年参加登録の募集を行い、令和２年度においては 71 社の事業者が参加している。上表の通り開設当初に比べてアクセス状況が徐々に増加するにつれて認知度も向上し、当サイト経由で売上や受注獲得に結びついた事例もある。

その他、情報技術分野の専門家によるネットビジネスや販促手法に関するセミナーの開催に加え、全国商工会連合会が運営していた「SHIFT」（※現 Goope）の活用促進と情報更新等のフォローにより、小規模事業者の IT 活用支援に取り組んできた。また、インターネットの利用割合が少ない高齢者や主婦等の消費者層をカバーするため、個社独自の商品やサービス内容を掲載したクーポン付きチラシを発行することで、当地区の事業者の認知度向上と地元購買率の向上による実店舗での売上拡大を図ってきた。

さらに、ポータルサイトに参加し、事業計画の策定や販路開拓に積極的な事業者について、新潟市主催の「フードメッセ in にいがた」への出展を促し、新たな需要拡大を支援している。

［課題］

前述のとおり、当商工会として IT 活用促進に取り組んできたものの、高齢の経営者にとっては敬遠されがちな分野であり、従来からの販売方法に固執し、新たな販路開拓への取組みに消極的な小規模事業者は少なくない。また、ポータルサイトには参加したものの、公開されている内容が登録時のままで、情報更新されていないケースも散見されている。

コロナ禍の影響により、消費者の実店舗における購買行動意欲が著しく減退している中で、インターネットによる販路の確保はこれまでにも増して重要性を帯びている。コロナ禍を経て、IT が日常生活の中でより身近になっていることもあり、第５世代移動通信システム（5G）の地方波及が控えている中で、ヒト・モノ・カネ・情報等の経営資源に乏しく商圏が狭い小規模事

業者の販路開拓支援においてはITの活用が必要不可欠であることため、継続した支援が求められる。

（２）支援に対する考え方

自社の経営において、商品やサービス、技術に関するPR及び販路拡大の必要性を実感しながらも、ITの活用や商談会への出展に敷居の高さを感じ、日々の業務に手一杯であることを理由に、需要開拓へ向けた取組みに消極的な事業者は少なくない。

当商工会としては、これまで実施してきたIT活用支援や商談会等の出展支援を踏まえ、これからの経営環境の変化に対応しうるためのIT活用意識の醸成と、経営状況に応じた適切なITツールの選定及び活用支援を行うとともに、商談会の出展に臨む事業者に対しては出展ブースの演出から会期中の商談、出展後の商談先へのフォローに至るまできめ細かな支援を行う。

以上により、小規模事業者の販路拡大への機会創出を支援することで個社の売上向上を目指し、ひいては事業者自身が継続的かつ能動的に需要開拓へ取り組む意識の啓発を図る。

（３）目標

支援内容		現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①	ア．セミナー参加事業者数	－	20社	20社	20社	20社	20社
	イ．追加情報掲載事業者数	－	12社	12社	12社	12社	12社
	売上増加事業者数（前年同期比）	－	4社	4社	4社	4社	4社
	ウ．支援事業者数	－	6社	6社	6社	6社	6社
	売上増加事業者数（前年同期比）	－	2社	2社	2社	2社	2社
	エ．支援事業者数（新規登録数）	－	6社	6社	6社	6社	6社
	売上増加事業者数（前年同期比）	－	2社	2社	2社	2社	2社
②	各種商談会等出展事業者数	2社	3社	3社	3社	3社	3社
	成約件数／社	1件	2件	2件	2件	3件	3件

（４）事業内容

①IT活用による販路開拓支援（BtoB・BtoC）

ウェブサイトやSNS等のソーシャルメディアを活用して販路拡大を目指す事業者、あるいは自社ホームページが無く、情報技術に消極的な事業者を対象に、ITによる情報発信を主とした販路拡大を支援する。

ア．IT活用セミナーの開催

コロナ禍の影響を受けている小規模事業者、インターネット等に不慣れな小規模事業者を対象に、ポスト・コロナ時代に対応した非接触型の販路拡大を実現するためのセミナーを開催することで、小規模事業者のIT活用に対する意識の醸成と販路拡大を促進する。

【内　　容】○ホームページやSNSの効果的な活用方法
○動画の配信方法と販路拡大
○生産性向上や省人化・人出不足の解決方法
○非接触型の新事業展開

○経営における第5世代移動通信システム（5G）の可能性　　等
【募集方法】チラシの配布や商工会ホームページ、商工会報への掲載による周知
【開催回数】年1回

イ．ポータルサイトへの掲載情報追加による販売促進支援

これまでのポータルサイト「むらまつ商売繁盛.com」は村松地区の事業者PRを重視したウェブサイトであり、参加登録者も商業・サービス業者に偏りがちだったことを踏まえ、今後は工業関係事業者に対するIT活用を促進・強化するため、個社の技術をPRしやすいウェブサイトへの改修を図る。

具体的には、「個社が得意としているコト（技術・サービス等）を可視化し、必要としているヒトと繋ぐ」ことを目的に、個社が提供できる技術やサービス内容をサイトのトップページで表示させることで、アクセス数の増加とともに、消費者からの需要創出と事業者間のビジネスマッチングを図るものである。

コロナ禍の影響により、飲食店のテイクアウトに代表されるような既存のサービスに代わる取組みに着手する事業者が今後増加することも想定されるため、そうした業態変化に伴う情報発信についてフレキシブルに対応し得るプラットフォームとして事業者が活用できる場を提供することにより、ポスト・コロナ時代における売上回復と受注獲得を目指す。

ウ．ITツールの活用による広告宣伝・販路開拓支援

コロナ禍を契機に、消費者の行動様式やニーズも変容し、経営におけるIT活用への対応がより急務となったことから、上記のIT活用セミナーへの参加者やポータルサイト登録事業者の中で、自社の認知度向上や商品・サービス・技術のPRに意欲的な事業者を対象に、ITに精通する専門家と連携しながら、費用をかけずに導入できるツールの活用支援を行う。

【手　　法】年1回程度、導入促進支援期間を設け、チラシの配布や商工会ホームページ、商工会報にて周知するとともに、巡回・窓口相談の際に支援対象者の掘り起こしを行う。導入支援を行うツールとしては、ポスト・コロナ時代の趨勢や小規模事業者の導入のし易さという観点から次のものを想定している。

【想定されるツール】

⒜Google マイビジネス

Google検索やGoogleマップ等Googleのサービスにビジネスや店舗情報を表示し、管理することができる無料のツール。魅力的な写真や特典情報を掲載することで、セールスポイントのPRやリピーターの獲得が期待できる。

⒝LINE@

日本全国 8,400 万人のアクティブユーザー数を誇るコミュニケーションアプリ「LINE」のビジネス版ツール。1 対多のビジネス目的でのやり取りに特化しており、顧客に向けて一斉にメッセージやクーポンを送信することができる。あらゆる業種において効果的な活用事例があり、LINE@を戦略的に活用することで、顧客維持のための計画策定支援及び実施を図る。

エ．「Goope」（旧SHIFT）の活用促進

自社のホームページが無い小規模事業者を対象に、全国商工会連合会が推奨するウェブシステム「Goope（旧 SHIFT)」への登録促進を行う。費用面でホームページの開設に踏み切れなかった事業者、あるいはインターネットの活用に苦手意識を持つ事業者に対し、費用をかけずにホームページが作成可能であることを認識させるとともに、自社の情報発信による販路開拓への足掛かりとなるよう、登録から情報掲載及び更新操作等の支援を行う。

②商談会等への参加希望事業者の掘り起こし及び出展支援（BtoB）

巡回訪問や商工会報、ホームページ等により、各支援機関等が主催する展示会・商談会の開

催情報の提供や販路拡大に関するセミナーの開催等により、出展希望者の掘り起こしを行う。
出展支援対象者は、主に事業計画を策定し、販路拡大に意欲的な小規模事業者を想定しており、出展にあたっては、出展に係る事前支援（商談目標の設定、来訪希望者への周知、商談会シートの作成、ブース演出及びPRツールの準備）と事後支援（来訪者アンケートの集計、商談先・取引見込先へのアプローチ、サンプル発送の対応等）を行う。
出展後は、成約見込状況や商談先からの反応等を確認し、受注獲得や改善に向けた取組方法について、必要に応じて専門家と連携しながら継続的に支援を行う。展示会や商談会等への出展により地域外の業者・バイヤーと商談を行うことで、広域的な販路開拓が期待できる。また、取引を行ううえでの客観的な視点に立った意見を聴取できる貴重な機会であるため、商品やサービスのブラッシュアップを行うきっかけにも繋がる。

【想定される展示会・商談会】
○フードメッセ in にいがた　主催：フードメッセ in にいがた運営会議・新潟市
本州日本海側最大規模の食の総合見本市。個性・意欲ある各地の中小事業者が出展し、差別化を求め、ロットにこだわらないバイヤーが多数来場する商談会である。2019年出展者数は439事業者、来場者数は延べ10,232人（開催期間：3日）。
○にいがた 食と総合ビジネス商談会（しょくBiz！）　主催：第四銀行・北越銀行
業種問わず自社商品・サービス・技術のPRと商談が可能な商談会。社会情勢に則ったタイムリーな情報発信が行われる。2019年出展者数は206事業者（開催期間：1日）。
○にいがた BIZ EXPO　主催：にいがたBIZEXPO実行委員会・新潟市
新潟県内最大級の商談型産業見本市。あらゆる業界・業種の企業、団体が一堂に出展し、それぞれの主力商品やサービスの提案が可能な商談会。2019年出展者数は226事業者、来場者数は延べ10,994人（開催期間：2日）。

８．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］
当商工会では、商工会正副会長並びに地元金融機関の支店長、行政担当課長に加え、日本政策金融公庫新潟支店や新潟県信用保証協会の担当課長、経営実務等の専門的知識や公的資格を有する中小企業診断士・コンサルタント等の有識者による「事業推進委員会」と「事業評価委員会」を設置し、事業の進捗・実施状況については事業推進委員会にて、事業成果の評価については事業評価委員会にて検証を行っている。事業成果や評価、達成率については商工会の理事会で報告を行い、承認を得ている。
［課題］
検証については事業成果の数値目標への達成度合いに関する客観的評価に留まる傾向にあり、実施内容に踏み込んだ効果的な実施手法の検討にまで至っていない。

（２）事業内容
①経営発達事業推進委員会・評価委員会の開催
当商工会職員（事務局長・法定経営指導員・経営指導員）、商工会正副会長、五泉市商工観光課長、外部有識者として地元金融機関の支店長や新潟県商工会連合会職員、日本政策金融公庫並びに新潟県信用保証協会の担当課長、金融機関シンクタンクのコンサルタント等を構成員とした「事業推進委員会」と「事業評価委員会」を引き続き組織する。
②評価及び見直しの方法
事業推進委員会を年に2回程度開催し、事業の遂行状況やスケジュールについて報告を行い、効果的な実施方法について検討を行う。

また、毎年度2月に事業評価委員会を開催し、事業成果や数値目標の達成度に基づき、評価（5段階）や見直し案の提示を行う。

③評価及び見直し結果の公表

事業成果や評価、見直し案について商工会の理事会で報告し承認を得たうえで、その結果を事業実施方針等に反映させるとともに、商工会のホームページ及び会報へ計画期間中掲載することで、当地区の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

９．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］

経営指導員や経営支援員等職員の資質向上に関しては、上部団体である新潟県商工会連合会が主催している職種別・職制別研修及びテーマ別研修に参加している。また、当会が小規模事業者を対象に実施する各種セミナーに参加することで支援実務能力の向上や指導・支援に関する情報収集にも努めており、経営指導員と経営支援員による財務分析と改善に向けたアクションプランの作成に活かされている。

［課題］

職員の経験年数や得意分野の違い、あるいは職種間で支援能力にばらつきがみられ、経済情勢の変化が目まぐるしくかつ事業者の経営課題も複雑化していることから、今後の小規模事業者を支援するための資質向上はより一層重要な課題となっている。

（２）事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び経営支援員等の支援能力の一層の向上のため、新潟県商工会連合会並びに新潟商工会議所が開催する「経営指導員研修」や新潟県商工会連合会主催の経営支援能力向上のための各種セミナーに対し、計画的に職員を派遣する。

特に、経営指導員にあっては、高度化する経営課題に対応し得る支援能力の向上を図るため、中小企業大学校が行う中小企業支援担当者向け研修や事業承継等能力向上研修等をはじめとした課題別研修への積極的な参加を行う。指導員以外の職員についても、連携する支援機関及び団体が開催する研修会や、当会が小規模事業者を対象に開催する各種セミナーに参加させることで、職員全体の支援能力の向上と平準化を図る。

研修の内容については報告書にまとめ、資料とともに職員間で回覧し、常時閲覧できる共有スペースで管理することで、小規模事業者の支援に活用する。

②外部専門家を活用した支援能力向上

「新潟県エキスパートバンク」をはじめとした専門家派遣事業や、よろず支援拠点個別相談会による専門家の個別指導を実施する際は、経営指導員等が同行・同席し、指導ノウハウの習得と支援能力の向上を図る。

③0JT による支援能力向上

巡回・窓口相談において、経営指導員と経営支援員のチーム体制により相談指導業務に携わることで、経営分析や経営計画策定、販路開拓支援に係る相互の指導・助言内容、情報収集やデータ活用手法を学ぶ 0JT を実施し、組織全体の支援能力の向上を図る。

0JT を踏まえたミーティングを定期的に開催し、相談指導業務で得た事業者の情報や支援の進捗状況等について意見交換を行うことで、組織内における支援ノウハウ等の共有を図る。

④事業者情報及び支援内容のデータベース化

小規模事業者の指導内容は、担当経営指導員等が基幹システム上で適時・適切にデータ入力を行う。また、個々の支援先の経営計画や経営分析に係る電子データを共有サーバーで管理することで、支援中の小規模事業者の状況を職員全員が相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応が可能となるよう体制を整備する。

１０．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

［現状］

当商工会では、五泉市や地元金融機関５行をはじめ日本政策金融公庫、新潟県信用保証協会との「金融懇談会」を定期的に開催することで、地域経済や金融情勢、小規模事業者への金融支援状況の情報共有を行うとともに、経営改善・事業再生支援のための金融調整や新事業展開のための設備投資に係る資金調達支援に取り組んでいる。

［課題］

経営発達支援事業の円滑な実施に向けたあらゆる面での支援力向上に役立てるため、効果的な支援事例やノウハウに重点を置いた情報交換を他の支援機関と積極的に行い、職員間での共有や事業者へのフィードバックを図る。

（２）事業内容

①地元金融機関等との金融懇談会の開催（年１回）

地元金融機関５行（第四銀行・北越銀行・大光銀行・加茂信用金庫・はばたき信用組合）の支店長と五泉市役所商工観光課長に加え、日本政策金融公庫や新潟県信用保証協会の担当課長で構成する金融懇談会を開催し、地域の経済動向や資金需要、経営支援体制等について情報交換を行うことで、金融支援体制の強化を図る。

②経営改善資金推薦団体連絡協議会（マル経協議会）への参加（年１回）

日本政策金融公庫新潟支店、新潟県商工会連合会広域指導センター、支店管轄の下越地区商工会で構成される「経営改善資金推薦団体連絡協議会（マル経協議会）」に経営指導員が出席し、各地域の経済動向や金融支援の取組状況等について情報交換を行うことで、支援ノウハウの蓄積や支援力向上、融資斡旋における円滑な実施体制の構築を図る。

③新潟県中小企業支援連携ミーティングへの参加（年１回）

新潟県信用保証協会、新潟県商工会連合会広域指導センター、下越地区商工会並びに商工会議所で構成される「新潟県中小企業支援連携ミーティング」に経営指導員が出席し、信用保証協会の保証業務や小規模事業者支援事業への理解を深めるとともに、各地域の経済動向や経営支援状況の情報交換を行うことで、支援ノウハウの蓄積及び向上を図る。

④新津税務署並びに新津税務署管内税理士、商工会による三者協議会への参加（年１回）

新津税務署と関東信越税理士会新津支部の税理士、管内の商工会・商工会議所で構成される三者協議会に経営指導員が出席し、確定申告等税務支援業務に係るノウハウや情報交換を行うとともに、組織間の要望や問題点を協議することで、円滑な税務支援体制の構築を図る。

⑤よろず支援拠点関係機関連絡会議への参加（年１回）

公益財団法人にいがた産業創造機構（NICO）が実施機関となっている「新潟県よろず支援拠点」が開催する関係機関連絡会議に経営指導員が出席し、新潟県よろず支援拠点が行っている経営支援実績や活動方針の情報を共有するとともに、コーディネーターと支援ノウハウの情報

交換を行うことで、円滑な支援体制の構築を図る。

⑥新潟県商工会職員協議会主催「経営指導員研修会」への参加（年１回）

県内商工会の経営指導員対象の新潟県商工会職員協議会主催「経営指導員部会研修会」へ経営指導員が出席し、小規模事業者の具体的支援手法を学ぶとともに、支援ノウハウについて情報交換を行う。

⑦情報の共有

上記により得られた情報等は報告書にまとめ職員間で共有するとともに、重要な情報は朝礼等の機会を通じて口頭による報告を行い、情報共有の徹底化を図る。また、報告書等の電子データは共有サーバーで職員が随時閲覧できるように管理する。

１１．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

［現状］

当商工会では、五泉市や五泉市観光協会をはじめ城下町の歴史と文化に精通する各種団体、地元商店街組合と連携し、堀家三万石の城下町として栄えた「歴史と文化のまち」という村松地域の特色を活かしながら、商工業を主体としたイベント事業と文化的事業を融合した取組みを支援している。

また、五泉市や五泉商工会議所をはじめ地域の関連団体を交えた各種会議・懇談会等を通じ、情報交換や市行政に対する意見・要望の提言を行うなど、小規模事業者支援及び地域振興事業等実施の円滑化と実施による実効性を担保し得る環境整備に努めている。

［課題］

令和 2 年のコロナ禍が全国各地に与えた影響は村松地域にとっても例外ではなく、これまで伝統的に開催してきた行事は軒並み中止を余儀なくされることとなった。

しかしながら、小規模事業者にとって、地域社会の活動は自身の事業活動とも密接な関係にあることが多く、地域のイベント等と連動させながら交流人口を増やしていくことは、消費の拡大と地域活力の維持という観点からも重大な意義を持っている。

そのため、「新しい生活様式」との両立を模索しながらも歴史文化的資源や観光資源を引き続き活用し、地域経済活性化の方向性を検討していく必要がある。

（２）事業内容

①行政懇談会の開催

当商工会員の商工業者で構成される総務委員会を中心に、五泉市長と当商工会正副会長、商業部会長、工業部会長、青年部長、女性部長を交えた「行政懇談会」を年 1 回開催し、五泉市の市政状況報告や商工業振興施策に関する情報共有を図るとともに、行政に対する意見・要望の提言を行う。

②地域資源（城下町）を活用した地域活性化支援

「城下町村松」に因んだ各種行事について、地元の有識者や商工業者で構成される「松城祭実行委員会」や「村松お城の会」、「のぼり旗祭り実行委員会」、五泉市商工観光課、地元商店街組合と連携しながら、各種運営会議の実施や企画、事業予算等の面で開催に向けた支援を行う。

○「村松藩巡行絵巻行列」：江戸時代末期に行われた絵巻行列を村松地区内で再現する。1838 年（天保 9 年）当時村松藩祖堀直竒の二百年忌祭礼で行われた大行列が描かれている絵巻を基に、甲冑を身にまとった市民が弓隊・槍隊などを編成し、市街地を練り歩く。

○「街中美術館」：商店街の各店舗・事業所等が所有する村松藩所縁の書画・骨董品等を自店に

展示する。
○「思い出写真館」：江戸・明治から昭和にかけて撮影された村松の町並みや行事等の写真を商店街に展示する。
○「城下町むらまつ街めぐり」：寺社をはじめとした歴史的重要箇所を巡り、城下町村松の歴史文化を偲ぶ。
○「街中講演会」：村松の歴史や人物、文化、風土に関するテーマ別講演会を開催する。
○「城下町村松のぼり旗祭り」：端午の節句に子どもの成長を願ってのぼり旗を掲げていた昔の風習を再現。村松地区の商店街を中心に約 70 本ののぼり旗を飾る。

③地域資源（桜）を活用した地域活性化支援

明治 39 年に日露戦没記念として造られ、県内でも有数の桜の名所である村松公園にて開催される「村松公園桜まつり」に関し、五泉市商工観光課や五泉市観光協会との連携により構成される実行委員会で、イベント期間中の誘客と経済活性化の方向性を協議する。特に、当商工会としては物産販売の出店について積極的に支援し、地元の商業・サービス業事業者の販売促進と消費拡大を図る。

④消費喚起と地域経済活性化のための「五泉市プレミアム商品券事業」の実施

五泉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、国・市の補助金を活用し、五泉商工会議所、五泉商業協同組合、村松さくらカード会（ポイントカード会）と共同で「五泉市プレミアム商品券実行委員会」を組織し、五泉市商工観光課と連携しながらプレミアム商品券事業を引き続き実施する。これまでの実績から、地域内の資金循環という観点で地域経済活性化に大きく寄与していると考えられ、小規模事業者の経営基盤強化にとって重要な施策と位置付けられているため、事業者と消費者双方に有益な実施策を実行委員会で年に 2 回程度定期的に協議し、事業実施に取り組む。

⑤地元商店街等における経済活性化支援

村松地区商店街の各店舗が目玉商品を定額販売することで誘客を図る「むらまつ 100 円商店街」を年に 2 回開催する。当商工会の商業・サービス業等小規模事業者で組織する商業部会運営委員会にて、開催前に運営方法や誘客・販売促進策について協議を行う。

また、地元の商店で組織される村松さくらカード会（ポイントカード会）が行う各種販促イベントについて、運営指導という観点でカード会員と連携しながら実施支援を行う。

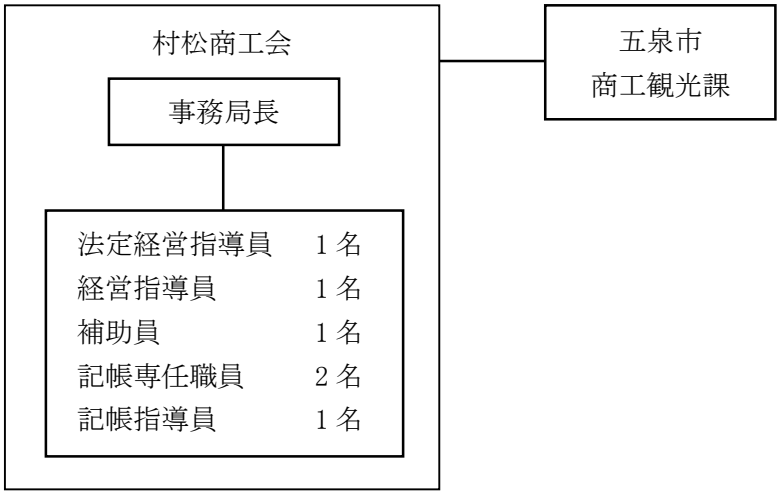
（別表２）

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

（令和４年４月現在）

（１）実施体制（商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制　等）



※本計画の策定時点（令和２年８月）では、当商工会地区の小規模事業者数減少から「県補助金交付要綱等の規定により、令和４年度末までに当商工会の経営指導員設置数が１名減員となることが予定されているため、令和５年度以降については『**法定経営指導員１名・経営指導員２名**』から『**法定経営指導員１名・経営指導員１名**』となる見込み」と本欄において記載したが、その減員措置が見込みより２年前倒しとなり、令和３年４月１日から上記の実施体制となった。

（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法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏　名：　菊池　宗大
■連絡先：　村松商工会　TEL.0250-58-2201

②法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度　等）

経営発達支援事業の実施・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）商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

〒959-1705
新潟県五泉市村松乙２４５
村松商工会　経営支援室
TEL： 0250-58-2201　/　FAX： 0250-58-8409
E-mail：mms2201@blue.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒959-1692
新潟県五泉市太田１０９４－１
五泉市　商工観光課
TEL： 0250-43-3911　/　FAX： 0250-41-0006

（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３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
必要な資金の額	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300
○経済動向調査事業 （各種調査費等）	200	200	200	200	200
○経営状況分析事業 （資料作成費等）	100	100	100	100	100
○事業計画策定支援事業 （セミナー開催費等）	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○需要動向調査事業 （各種調査費等）	100	100	100	100	100
○新たな需要開拓支援事業 （サイト関連費、展示会出展関連費等）	600	600	600	600	600
○地域経済活性化支援 （各種事業開催関連費等）	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○他の支援機関との連携 （各種会議開催費等）	300	300	300	300	300

（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
県補助金、市補助金、県助成金、伴走型補助金、会費・各種手数料等収入、受託料収入

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