

経営発達支援計画の概要

<p><b>実施者名</b></p>	<p>分水商工会（法人番号 6110005006224）                  燕市（地方公共団体コード 152137）</p>
<p><b>実施期間</b></p>	<p>令和2年4月1日～令和7年3月31日</p>
<p><b>目 標</b></p>	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>(1) 市場環境の現状と将来性、課題を客観的に捉えることで、自ら経営改善に取り組み、事業計画を策定する事業者を増やします。</p> <p>(2) 顧客となる取引先・個人客の需要動向を把握することで、事業者が提供している商品・サービスのレベルアップを図ります。</p> <p>(3) 自らが取り扱っている商品・サービスの魅力を効果的に発信することで、売上・収益が向上する事業者を増やします。</p> <p>(4) 事業承継を必要としている事業者の把握と支援強化を通じて、円滑な事業承継を進めます。</p> <p>(5) 事業所数の減少が続く中、第二創業を含め、創業しやすい環境を整え、地域の活力を維持・向上させます。</p>
<p><b>事業内容</b></p>	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域経済の動向をタイムリーに提供するために、「景気動向調査」や「RESAS」による分析結果などをとりまとめて、公表・提供します。</li> </ul> <p><b>2. 経営状況の分析に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部支援機関等が作成した「経営分析支援ツール」や「専門家派遣」を活用して、経営分析の件数を増やします。</li> </ul> <p><b>3. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析をおこなった事業者を中心に、「専門家派遣」を活用しながら事業計画の策定を進めます。</li> </ul> <p><b>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・策定した事業計画に対して、定期的にフォローしていきます。</li> </ul> <p><b>5. 需要動向調査に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな需要開拓を目指して、「店頭におけるニーズ調査」「展示会等におけるニーズ調査」「業界調査レポート」の作成をおこないます。</li> </ul> <p><b>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「道の駅テスト販売事業」「ものづくりメッセ出展事業」「販路開拓セミナー」などの開催により、新たな需要開拓を目指します。</li> </ul> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取組</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「Bunsui 軽トラ市」「つばめ桜まつり・分水おいらん道中の開催」「チャレンジショップ事業」等を通じて、地域経済の活性化を目指します。</li> </ul>
<p><b>連絡先</b></p>	<p>分水商工会 経営支援室                  〒959-0181 新潟県燕市上諏訪9-6                  電話 0256-97-2181 FAX 0256-98-5511 E-mail btci@bunsui.or.jp</p> <p>燕市産業振興部商工振興課                  〒959-0295 新潟県燕市吉田西太田1934番地                  電話 0256-77-8231 FAX 0256-77-8306 E-mail shoko@city.tsubame.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

# 1. 目標

## (1) 地域の現状及び課題

### ①現状

#### ア. 立地

当商工会は、新潟県燕市にある旧分水町（以後、分水地区と表記）を管内とする商工会です。燕市は越後平野のほぼ中央、県都新潟市と長岡市の間位置しており、分水地区はその南側に位置しています。分水地区は平成 18 年に旧燕市、旧吉田町との合併により新・燕市となりました。

当地区の総面積は 39.61K<sup>2</sup>m<sup>2</sup>です。他地区・他市町村への移動には越後線の分水駅や国道 116 号線が使用されています。また、高速道路の最寄りのインターチェンジとしては、北陸道の三条燕 I C、栄スマート I C、中之島見附 I Cなどがあります。燕市中心部まで自動車です 15 分程度、魚介類の市場・商店が立ち並ぶ人気の観光スポットである長岡市寺泊地域にも自動車です 15 分程度の距離にあります。また、交通アクセスが良いため、県央地域の中心部まで自動車です 20 分、長岡市中心部まで自動車です 35 分、新潟市中心部まで 55 分で到着します。

一方、当地区内には、信濃川水系である大河津分水路という人工の川をはじめ西川など「豊かな水」に恵まれています。また、西には豊かな自然をたたえる良寛ゆかりの「国上山」があり、美しい自然景観が保持されています。



▲ 国上山

### イ. 人口の推移と見通し

分水地区の人口は減少傾向をたどっています。分水地区の人口は平成 17 年に 15, 121

人でしたが、10年後の平成27年には13,782人となり、1,339人減少しています(△8.9%の減少率)。燕市全体の人口減少よりも、速いスピードで減っています。

#### 燕市分水地区の人口

	平成17年	平成27年	増減率
燕市の人口	83,269人	79,784人	△4.2%減
分水地区の人口	15,121人	13,782人	△8.9%減

資料：燕市「平成27年 国勢調査 人口等基本集計結果」

また、分水地区の人口は今後も減少すると見込まれています。平成27年に発表された燕市「燕市人口ビジョン及び燕市まち・ひと・しごと創生総合戦略」(燕市の戦略的推計値)によると、分水地区の人口は今後10年間で502人減少すると予想されています。これは燕市全体の人口減少よりも、速いスピードで減ることが見込まれています。

#### 燕市分水地区の人口推計

	平成27年(推計値)	令和7年(推計値)	増減率
燕市の人口	80,337人	76,496人	△4.8%減
分水地区の人口	14,081人	13,280人	△5.7%減

燕市「燕市人口ビジョン及び燕市まち・ひと・しごと創生総合戦略」

### ウ. 産業構造

当商工会独自調査により、管内の事業所数をみると、事業所数は緩やかな減少傾向をたどっています。平成31年4月現在、管内の事業所数は666事業所となっており、3年前に比べて2.4%の減少となっています。業種別にみると、建設業、卸売業で増加していますが、製造業、小売業で減少しています。小規模事業者数は3.8%の減少となっています。

なお、平成31年の構成比をみると、製造業(23.3%)、小売業(23.0%)、サービス業(20.9%)、建設業(17.4%)の4業種の構成比が高くなっています。

#### 分水地区管内の事業所数(業種別)・小規模事業者数

	平成28年	平成31年	増減率	平成31年構成比	
事業所数	682	666	△2.4%減	100.0%	
業 種 別	建設業	113	116	+2.7%増	17.4%
	製造業	164	155	△5.5%減	23.3%
	卸売業	18	19	+5.6%増	2.9%
	小売業	161	153	△5.0%減	23.0%
	飲食店・宿泊業	40	38	△5.0%減	5.7%
	サービス業	141	139	△1.4%減	20.9%
	その他	45	46	+2.2%増	6.9%
小規模事業者数	625	601	△3.8%減	90.2%	

資料：当商工会独自調査 注：各年とも4月時点の調査

参考までに、当商工会の会員数を従業員規模にみると、従業員数が「0人」の事業所

が48.8%を占めています。次いで、1人～2人(18.4%)、3人～5人(13.3%)、6人～20人(11.1%)の順となっています。特に、1人～2人(△13.5%減)、6人～20人(12.3%減)での減少率が大きくなっています。

#### 当商工会の会員数(従業員規模別)

	平成28年	平成31年	増減率	平成31年構成比
事業所数	469	451	△3.9%減	100.0%
従業員規模別	0人	224	△1.8%減	48.8%
	1人～2人	96	△13.5%減	18.4%
	3人～5人	54	+11.1%増	13.3%
	6人～20人	57	△12.3%減	11.1%
	21人～50人	20	0.0%増	4.4%
	50人～100人	6	+16.7%増	1.6%
	100人超	12	△8.3%減	2.4%
	(うち小規模事業者)	398	382	△4.0%減

資料：当商工会独自調査 注：各年とも4月時点の調査

## エ. 地域の産業資源

新潟県が指定している地域産業資源(地域の中小企業者が共通して活用することができ、当該地域に特徴的なものとして認識されている農林水産物、生産技術、観光資源)のうち、燕市には以下の資源があります(新潟県全域に指定されている資源は除外)。

### i) 農林水産物

本町きゅうり	燕市吉田地区の吉田本町(もとまち)で栽培されているきゅうりです。県内トップクラスの品質と食味を誇っています。 甘く、香りが強く、さらに薄皮であるため、果肉が柔らかいという特徴があります。
--------	--

### ii) 鉱工業品又は鉱工業品の生産に係る技術

金属製品 金属ハウスウェア 金属洋食器 燕鋤起銅器	江戸時代の「和釘」をルーツとする燕市の金属加工技術は、伝統的工芸品に指定されている「鋤起銅器」のほか、国内生産の9割以上を占める「金属洋食器」、ステンレス製の調理用具をはじめとした「金属ハウスウェア」など、時代の変化に合わせて、様々な製品を作り出してきました。 その技術はさらに進展し、現在では精密加工、精密金型、精密板金、スピニング加工、鍛造、鋳造、プレス加工、研磨など、裾野の広い多様な技術が集積する産地となっています。
------------------------------------	---

資料：燕市「燕産業の紹介」および同「ふるさと名物応援宣言」のWebsite

### iii) 文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源

信濃川	長野県から新潟県まで流れる日本一の大河です。信濃川は昔から燕市に豊かな恵みをもたらしてきました。
-----	--

大河津分水路	信濃川は豊かな恵みをもたらすとともに、氾濫も繰り返してきました。そこで、増水した信濃川の水を日本海に流すことにより、水害の苦しみから解放する目的に建設されたのが大河津分水路です。
八王寺の白藤	新潟県指定の天然記念物である樹齢350年の白藤の巨木です。毎年5月初旬から中旬にかけて、優雅な白い花房が垂れ下がります。
分水おいらん道中	大河津分水路の堤防に咲き乱れるソメイヨシノは桜の名所100選に選ばれています。その桜並木を背景として繰り広げられる「おいらん道中」は77回にわたって開催されてきた人気イベントとなっています。
五合庵	国上山の中腹にある座禅の実践場です。良寛が40歳頃から、約20年間過ごしたといわれます。
酒呑童子行列	毎年9月の最終日曜日におこなわれます。酒呑童子が赤・青・黄色の3鬼を従えて行列に現れます。また、来場者も鬼仮装して行列を歩いたりイベントを楽しんだりすることにより、心願成就を祈願します。
燕市産業史料館	燕市の金属加工技術の発展を学べる歴史史料館です。江戸時代から続く、ものづくりのまちの職人技を楽しく学べる施設です。

資料：燕市観光協会のWebsite



▲燕市観光協会「分水おいらん道中」パンフレット



▲燕市観光協会「酒呑童子行列」のパンフレット

## オ. 経営状況

### i) 売上高

分水商工会管内の事業所を対象に実施した当商工会「平成 27 年度 分水商工会 景況調査および事業所実態調査」によると、3年前と比べた現在の売上高を尋ねたところ、「減少」の割合が 51.3%となり約5割を占めています。一方、「増加」は 20.1%と2割にとどまっています。

#### 3年前と比べた売上高

変化方向	割合	変化方向	割合	変化方向	割合
増加	20.1%	変わらない	28.6%	減少	51.3%

資料：当商工会「平成 27 年度 分水商工会 景況調査および事業所実態調査」

### ii) 業界の中期展望

また、回答企業が属する業界について今後 3～5年先の市場規模の見通しを尋ねたところ、「縮小する」の割合が 39.1%と約4割を占めています。一方、「拡大する」(9.9%)は約1割にとどまっており、「横ばい」が 29.2%と約3割となっています。

#### 業界の中期展望

変化方向	割合	変化方向	割合	変化方向	割合	変化方向	割合
拡大する	9.9%	横ばい	29.2%	縮小する	39.1%	わからない	21.8%

資料：当商工会「平成 27 年度 分水商工会 景況調査および事業所実態調査」

### iii) 今後の事業方針

さらに、今後 3～5年先の事業方針を尋ねたところ、「現状維持」の割合が 50.5%と約5割を占めています。これに対して、「事業の拡大」は 11.8%と約1割にとどまる一方、「事業の縮小」も 14.7%と約1割となっています。なお、「わからない・その他」が 23.1%となっており、先行きが不透明な事業所も約2割に達しています。

#### 今後の事業方針

変化方向	割合	変化方向	割合	変化方向	割合	変化方向	割合
事業の拡大	11.8%	現状維持	50.5%	事業の縮小	14.7%	わからない・その他	23.1%

資料：当商工会「平成 27 年度 分水商工会 景況調査および事業所実態調査」

### iv) 後継者の決定状況

後継者の決定状況を尋ねたところ、「後継者は決まっている」「後継者は決まっていなが候補者はいる」「事業承継したばかりで考える必要がない」を合わせた『当面は対策の必要性がない』の割合が 50.2%と半数に達しています。一方、「後継者を決める必要はあるが候補者はいない」が 9.5%と約1割となっています。なお、「自分の代で廃業する予定」が 40.2%と4割に達しています。

### 後継者の決定状況

状況	割合	状況	割合
後継者は決まっている	26.6%	後継者は決まっていないが候補者はいる	16.1%
後継者を決める必要はあるが候補者はいない	9.5%	事業承継したばかりで考える必要がない	7.5%
自分の代で廃業する予定	40.2%		

資料：当商工会「平成27年度 分水商工会 景況調査および事業所実態調査」

### カ. 分水地区の買い物動向

分水商工会管内の世帯などを対象に実施した当商工会「平成28年度 分水地域の買い物に関する調査」によると、「生鮮食料品」「日用雑貨品・消耗品」「医薬品」などでは分水地区で購入する人が7割超を占めています。

しかし、「紳士服」「婦人服」「子供服」「靴・カバン類」「家具等」「電化製品」などでは『燕市を除く県央地域』のほか、『長岡市』『新潟市』で購入する人の割合が高くなっており、地域外に消費が流出する傾向にあります。特に「30歳代以下」と「40歳代」の若年層でその傾向が強くなっています。

一方、「ガソリンスタンド」「クリーニング」「理容店」「美容院」「自動車整備等」などのサービス業については、分水地区の店舗を利用する人が比較的高くなっています。ただし、「飲食店」は『分水地域を除く燕市』や『燕市を除く県央地域』での利用が多く、地域外に消費が流出する傾向にあります。

#### 分水地区での利用割合(主な購入地域を複数回答で尋ねた結果)

商品・サービス	割合	商品・サービス	割合	商品・サービス	割合
生鮮食料品	80.5%	日用雑貨・消耗品	73.1%	医薬品	74.3%
紳士服	14.2%	婦人服	25.6%	子供服	9.5%
実用衣料品	48.0%	化粧品	41.5%	靴・カバン類	15.9%
時計・メガネ等	27.7%	電化製品	22.7%	家具等	10.3%
書籍	46.9%	贈答品	43.2%	飲食店	26.9%
ガソリンスタンド	72.8%	クリーニング	67.8%	理容店	41.4%
美容院	43.7%	リフォーム	21.7%	自動車整備	56.9%

注：リフォームは「この1年間で利用しなかった」人の割合が48.1%

資料：当商工会「平成28年度 分水地域の買い物に関する調査」

### キ. 燕市「第2次燕市総合計画 平成28年度～平成34年度」の概要(商工観光部分)

#### 【ものづくり産業の活性化】

ものづくり産業の活性化を図るため、新たな市場に向けた販路の開拓を進めるほか、産業の高付加価値化を目指して新産業を育成し、競争力強化を図ることが謳われています。また、後継者・技術者の育成にも重点が置かれています。

具体的には、「産地ブランド化の推進」「新産業育成支援」「ものづくり現場力改善強化」「産地技術基盤の伝承」「三条市など広域連携による産業情報発信」が掲げられてい

ます。

施策の達成目標の一つとして、燕市製造品出荷額の目標値が示されています。

	平成 20年	平成 22年	平成 24年	平成 26年	平成 28年	平成34年 (令和4年) 目標値
燕市製造品 出荷額等	4,310億円	3,360億円	3,721億円	4,065億円	4,351億円	4,375億円
うち分水地 区製造品出 荷額等	636億円	547億円	657億円	739億円	871億円	—
参考：分水 地区製造業 事業所数	92	80	86	84	83	—

資料：燕市「平成29年 工業統計調査結果」燕市「第2次燕市総合計画 平成28年度～平成34年度」

### 【新たな産業育成・創業の支援】

熱意と意欲のある人が創業しやすい地域を目指すとともに、地域製品のPRを通じた卸売業の活性化を図る一方、商工会や商工会議所等と連携して、商店・商店街への効果的な支援も謳われています。

また、主要施策として「創業等に対する支援」「卸売業等の活性化促進」「商店・商店街への効果的な支援」などが挙げられています。

### 【着地型観光の振興】

観光面では、着地型観光の振興が謳われており、良寛ゆかりの「国上山」や「大河津分水桜並木」などの自然観光のほか、「分水おいらん道中」「酒呑童子行列」などのイベントも充実させるとともに、各種パブリシティを活用した積極的な情報発信を行うことが目指されています。

## ②課題

### ア. 分水地区の産業面の強みと今後の課題

#### i) 製造業が盛んである

分水地区には、地域の中核企業である建設機械メーカー・編物機械メーカーの工場に加えて、大手電気設備メーカーの工場もあり、その取引先となる事業所が多いことから、これまで地区内の製造業は雇用を支える重要な役割を果たしてきました。なお、燕市が造成した工業団地が3カ所あります。

ただし、事業所の多くは中小零細規模で占められていることから、優れた技術力を一層高めていくとともに、新規販路の開拓、新分野進出などが求められています。

また、技術者の高齢化や技術を引き継ぐ後継者不足への対応にも迫られています。

#### ii) 観光資源が豊富である

分水地区には、佐渡弥彦米山国定公園に指定される国上山と大河津分水があります。国上山では良寛ゆかりの史跡、里山の自然が楽しめるほか、大河津分水には「日本さく



ら名所 100 選」に選ばれた「大河津分水桜並木」などが整備されています。それらの観光資源を活用して、毎年4月に「分水おいらん道中」、9月に「越後くがみ山酒呑童子行列」などが開催されており、交流人口の増加に寄与しています。

今後は、こうした観光資源をアピールして訪れる人をより一層増やすとともに、訪れた人を分水地区の商店にいかに誘客していくかが課題となっています。

#### 分水地区の主な観光資源と観光客入込数

観光資源	観光目的	観光客入込数
国上寺・五合庵	歴史・文化	61,744 人
てまりの湯	温泉・健康	132,922 人
ふれあいパーク久賀美(道の駅国上)	その他	167,108 人
分水おいらん道中	行催事・イベント	90,000 人

資料：新潟県「平成 29 年新潟県観光入込客統計」

### イ. 分水地区の産業面の弱みと今後の課題

#### i) 事業所数減少による活力の低下

分水地区の事業所数は小規模事業者を中心に減少傾向をたどっています。また、先行きについても当商工会で実施したアンケート調査結果をみると、「自分の代で廃業する予定」と回答した割合が約4割となっていることから、今後も減少することが見込まれます。

事業者数の増加を図るためには、個社の売上の維持・向上に加えて、創業しやすい環境を整え、創業後も安定した経営がおこなえるように支援する一方、円滑に事業が承継されるような支援体制の構築も求められています。

#### ii) 商業環境の変化

分水地区の商圈人口の減少に加えて、周辺の交通アクセスが良いこともあり、「分水地区を除く燕市」や「燕市を除く県央地域」「長岡市」「新潟市」で買い物をする人が多く、商業環境は大きく変化しています。

したがって、個店の魅力アップと情報発信を強化させることで、分水地区の住民の利用を増加させるとともに、観光客をはじめとした地区外からの集客が課題となっています。

### (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

当商工会で実施したアンケート結果をみると、自らが属する業界の市場規模の見直しに対して、「縮小する」が約4割、「わからない」が約2割を占めており、分水地区の事業者は厳しい、または不透明な市場環境に直面していることがうかがわれます。このように市場環境が悪化しているものの、今後の事業方針として「現状維持」を目指す先が約5割、「事業の拡大」を目指す先が約1割となっており、その実現のためには従来の経営姿勢からの脱却が求められます。

したがって、今後、当商工会では事業者自らが市場環境を改めて十分に吟味した上で、顧客となる取引先・個人客の需要動向をつかみ、効果的なアプローチ方法が採用できる

ように支援していきます。また、それらの分析をもとに持続可能な事業計画を策定していきます。

具体的には、伴走型の経営指導を通じて、小規模事業者の経営改善に取り組む意欲を引き出すとともに、長期的な事業計画の策定を支援していきます。

これにより、小規模事業者数については長期的に現状の水準を維持します。また、経営課題の解消を図り、第二創業等、事業拡大に繋げ、小規模事業者の経営内容を改善させます。

## ②燕市の総合計画との連動性・整合性

燕市では特に製造業について、「産地ブランド化の推進」「新産業育成支援」「ものづくり現場力改善強化」「産地技術基盤の伝承」「三条市など広域連携による産業情報発信」に向けた取り組みを強化しています。

また、商業・サービス業・観光業については、商工会等との連携を通じて、「商店・商店街への効果的な支援」のほか、「創業等に対する支援」「着地型旅行の振興」などを目標として掲げています。

こうした燕市の総合計画は当商工会が考える当地域の現状・課題、支援の方向性と基本的に一致していることから、今後、燕市と当商工会が連携を図りながら経営発達支援計画に取り組むことが期待できると思われま

## ③当商工会の役割

当商工会はこれまで小規模事業者に対し職員が巡回や窓口を通じて、税務・経理・金融・販路開拓・労務・事業計画などの相談に応じてきました。しかしながら、小規模事業者からの相談を受けてから対処とするという、いわば受身的な対応が大半を占めているのが現状です。

今後は、各事業者の将来を見据え、持続的発展のために必要な売上・利益、そして課題解決は何かを意識し、能動的な伴走型指導を進めていきます。

### (3) 経営発達支援事業の目標

小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、当商工会では経営発達支援計画の今後5年間の目標を以下のとおり設定します。

- ①市場環境の現状と将来性、課題を客観的に捉えることで、自ら経営改善に取り組み、事業計画を策定する事業者を増やします。
- ②顧客となる取引先・個人客の需要動向を把握することで、事業者が提供している商品・サービスのレベルアップを図ります。
- ③自らが取り扱っている商品・サービスの魅力を効果的に発信することで、売上・収益が向上する事業者を増やします。
- ④事業承継を必要としている事業者の把握と支援強化を通じて、円滑な事業承継を進めます。

⑤事業所数の減少が続く中、第二創業を含め、創業しやすい環境を整え、地域の活力を維持・向上させます。

#### (4) 目標達成に向けた方針

「経営発達支援事業の目標」を達成するため、以下の方針で取り組みます。

- ①市場環境の現状と将来性、課題を客観的に捉えることで、自ら経営改善に取り組み、事業計画を策定する事業者を増やします  
→税務相談・金融相談および各種補助金等を申請した事業者や、経営分析の実施者を中心に事業計画策定の意義を訴えるほか、事業計画策定セミナーなどを開催することで、事業計画を策定する事業者を掘り起こします。
- ②顧客となる取引先・個人客の需要動向を把握することで、事業者が提供している商品・サービスのレベルアップを図ります  
→顧客となる取引先・個人客のニーズを統計データやアンケート調査などを通じて把握するとともに、提供している商品・サービスの満足度をアンケート調査やヒアリング調査をもとに把握して、商品・サービスのレベルアップを図ります。
- ③自らが取り扱っている商品・サービスの魅力を効果的に発信することで、売上・収益が向上する事業者を増やします  
→県内外で開催される展示会への出展勧誘に取り組むとともに、Website やSNS などを通じた情報発信に関するセミナーなども開催し、販路開拓の機会を増やします。
- ④事業承継を必要としている事業者の把握と支援強化を通じて、円滑な事業の承継を進めます  
→当商工会管内の事業者を対象にしたアンケート調査を通じて、支援を必要とする事業者を把握するとともに、新潟県事業承継ネットワークと連携した事業承継セミナーの開催や専門家の派遣をおこないます。
- ⑤事業所数の減少が続く中、第二創業を含め、創業しやすい環境を整え、地域の活力を維持・向上させます。  
→燕市「創業者向け助成制度」の活用するほか、地域金融機関と連携をとりながら、創業セミナーやチャレンジショップなどに取り組みます。  
特に第二創業では、自社の強みと弱みなどを分析し、既存の強みを活かせる事業計画を立案するために専門家の派遣をおこないます。

## 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（令和2年4月1日～令和7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

#### 2. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

##### [現状]

地域の経済動向については、現在、管内事業者を対象とした「小規模企業景気動向調査」を巡回訪問の際、ヒアリングにより実施・集計することで、情報収集に努めています。しかしながら、その結果を管内小規模事業者等に広く分かりやすく伝えるまでには至っておらず、当商工会の職員が経営指導する際の参考資料として活用していたにすぎません。

##### [課題]

「小規模企業景気動向調査」は調査対象の事業者数・業種・実施期間などが限定されるため、燕市をはじめ金融機関・シンクタンク等が公表している資料も加味しながら実態把握することが必要です。こうした公表資料も活用していきます。

(2) 事業内容

##### ①「小規模企業景気動向調査」の実施

当商工会職員が巡回訪問した際や税務・経理・金融相談を受けた際に、地域経済動向を把握するために「景況調査」を実施します

【調査対象】管内小規模事業者 30社（製造業、建設業、卸・小売業、サービス業）

【調査項目】売上高、採算、仕入単価、販売単価、資金繰り、景況判断 等

【調査手法】経営指導員等が巡回時および窓口にてヒアリングにより、上期と下期の年2回実施

【分析手法】経営指導員等でデータを収集・分析するとともに、調査結果を燕市内の企業関係団体と2商工会・1商工会議所で作る「燕市産業振興協議会」の会議で共有し、地域ごとの較差・特徴などを確認します。

##### ②県内の他機関の情報提供

地域経済の動向をタイムリーに提供するために、経営指導員が新潟県内の他機関が実施した調査結果を収集し、読みやすく加工した後に公表します。（6か月ごとに公表）

ア. 三条信用金庫「三条・燕地区産業経済動向」

三条信用金庫が毎月、三条・燕地区の業種別売上高増減率と概況をヒアリングなどによりまとめて、その調査結果を公開しています。

イ. 三条信用金庫「三条・燕地区商工業者景況アンケート」

三条信用金庫が年末に、三条・燕地区の約 700 社の商工業者のアンケート回収をもとに、景況感、売上、資金繰り、仕入価格、販売価格、設備投資動向、雇用、給与などをまとめて、その結果を公開しています。

ウ. 第四銀行「新潟県企業動向調査」

第四銀行が年 2 回、新潟県内の約 700 社のアンケート回収をもとに、業況感、売上、採算、資金繰り、仕入価格、販売価格、設備投資動向、雇用、経営上の問題点などをまとめて、その結果を公開しています。

エ. 新潟県商工会連合会「中小企業景況調査」

新潟県商工会連合会が 3 カ月ごとに県内の小規模事業者の景況感等を業種別に公開しています。

③国が提供している RESAS（地域経済分析システム）の活用

当商工会職員が RESAS を活用して、燕市（分水地区）の地域経済の動向を分かりやすく解説し、年に 1 回、公表します。

- 【分析手法】 地域経済循環図 →消費や設備投資が地域に流入しているのか、それとも地域外へ流出しているかを分析  
産業構造マップ →地域の業種別特徴、事業所数の推移などを分析  
観光マップ →人気の観光地ランキングを分析  
まちづくりマップ →地域の流入・流出人口を分析

（3）成果の活用

- ①分析した結果は当商工会のホームページに掲載し、会員事業所以外の事業所にも広く周知します。また、当商工会の広報誌「ぶんすい」にもコンパクトにまとめて掲載し、その広報誌もホームページ上に公開します。
- ②調査結果は巡回訪問時や窓口での相談対応時に、参考資料として提供します。
- ③小規模事業者の事業計画策定の際の基礎資料として活用します。

（4）目標

	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
景況調査の公表回数	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
県内の他機関情報の公表回数	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
RESAS の情報公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

### 3. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

小規模事業者の経営分析については、融資の申し込みや、持続化補助金等の各種補助金の申請時などでおこなっており、必要な書類を整える際の利用にとどまっています。

また、ネット de 記帳をはじめとした記帳指導時や決算申告時におこなうケースもありますが、税務支援の利用にとどまっているのが現状です。

##### [課題]

現状、金融支援や税務支援時の利用に限られているため、各小規模事業者の持続的発展を目指した事業計画策定の基礎資料としての経営分析を活用する方向へと軸足をシフトする必要があります。

そのため、経営指導員等による巡回・窓口での対応の際に、経営分析と事業計画策定の必要性を啓発していくとともに、経営分析に関するセミナーを開催して、分析方法やその後の活用方法、メリットなどを周知します。

また、事業計画策定と連動するような高度専門的なケースについては、新潟県商工会連合会のエキスパートバンクや中小企業庁のミラサポなどを活用して、専門家による指導を仰ぎます。一方、経営分析の必要性を理解促進していくための軽微なケースについては、ネット de 記帳に組み込まれている財務分析や全国商工会連合会「分析システム」、中小企業基盤整備機構「経営自己診断システム」などを活用して、当商工会の経営指導員等が分析に当たります。さらに、財務情報以外のSWOT分析を含めた非財務情報をもとにした分析については、経済産業省「ローカルベンチマーク」も活用していきます。

#### (2) 事業内容

##### ①経営指導員等による巡回・窓口での啓発活動

経営指導員等による巡回・窓口での対応の際に、中小企業基盤整備機構「経営自己診断システム」など活用して視覚に訴えながら、経営分析の重要性を説明していきます。併せて、ネット de 記帳の利用拡大や経営分析セミナーの聴講者募集もおこないます。

##### ②経営分析セミナーの開催

小規模事業者の持続的な発展のためには、経営分析と事業計画策定の必要性を理解してもらうために、税理士などの専門家を招聘した上で、事業計画セミナーと連動した経営分析セミナーを開催します。

【回数】年に1回

【募集人数】15名程度

【募集方法】チラシを作成して、経営指導員等が巡回・窓口対応時に配布します。特に持続化補助金の申し込みを検討している小規模事業者を中心に、聴講者を掘り起こします。

また、チラシは当商工会のホームページに公開するほか、機関誌「ぶんすい」にも掲載します。

### ③専門家の活用

事業計画策定などと連動した高度専門的な知識が必要なケースについては、新潟県商工会連合会のエキスパートバンクおよび中小企業庁のミラサポなどを活用して、専門家を活用した分析をおこないます。(年3回程度)

### ④経営分析の内容

**【対象者】** 経営指導員等が巡回・窓口での対応時に掘り起こした事業者、持続化補助金の申し込みを検討している事業者、経営分析セミナーを聴講した事業者、ネット de 記帳を利用している事業者の中から40事業者を選定します。

**【分析項目】** 《財務情報による分析》

収益性→売上高総利益率、売上高営業利益率、売上高経常利益率等  
効率性→総資本回転率、売上債権回転日数、棚卸資産回転日数等  
生産性→一人当り売上高、一人当り有形固定資産額、一人当り経常利益等  
安全性→自己資本比率、流動比率、当座比率、固定長期適合率等  
成長性→前年比増収率、総資本回転率増減、自己資本比率増減等

《非財務情報による分析》

SWOT分析→強み、弱み、機会、脅威

ローカルベンチマークによる分析

- 製品・サービスにおける業務フローと差別化のポイント
- 商流把握(仕入先・協力先・得意先・エンドユーザー)
- 経営者(経営理念・ビジョン、経営意欲等)
- 市場環境(競合分析、顧客リピート率、従業員定着率等)
- 内部管理体制(品質・情報管理体制、人材育成状況等)
- 将来目標と現状認識のギャップ・課題・対応策

**【分析手法】** ネット de 記帳による財務分析や全国商工会連合会「分析システム」、中小企業基盤整備機構「経営自己診断システム」、経済産業省「ローカルベンチマーク」などを活用して、当商工会の経営指導員等が分析します。

### (3) 成果の活用

分析結果は支援事業者にフィードバックし、目指すべき将来像と現状のギャップとそれを埋めるための対策との一つとして、財務内容の改善があることを解説していきます。

また、支援事業者に対する分析結果は当商工会の経営指導員内で共有する一方、経営分析セミナーや専門家による経営分析を体験することで、経営指導員等の能力向上を目指します。

### (4) 目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
経営分析セミナー開催件数	—	1回	1回	1回	1回	1回
経営分析件数	22件	30件	30件	40件	40件	40件

## 4. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

小規模事業者の事業計画策定については、金融機関に提出する返済計画策定や持続化補助金等の各種補助金の申請時、さらには新規創業時の各種助成制度の申込時などでおこなっており、提出までの期限が迫っているケースが多いため、比較的短期で作成しているのが実態です。したがって、一過性の計画であり、「地域の経済動向」「経営状況の分析」「需要動向調査」などが反映されていないため、事業者の持続的な発展につながるような事業計画とはなっていません。

一方、当商工会の経営指導員等においても、知識や手法、経験が限られていることから、十分に対応できていなかった面もあります。

#### [課題]

今後は、各小規模事業者の内部・外部環境を詳細に分析するとともに、事業主との対話を十分に重ねた上で、事業計画を策定していくことが求められています。また、策定後も計画どおりに取り組みがなされたのか、計画と実態にズレが生じたかどうか、ズレが生まれたならば、その原因と対処法は何か、といった「PDCAサイクル」を事業主と一緒に回していくことで、小規模事業者の持続的な発展につながるような事業計画の策定・運用を目指していきます。

### (2) 支援に対する考え方

経営分析をおこなった事業者に対して、経営指導員等による巡回・窓口での対応を通じて、事業計画策定の必要性を啓発するとともに、事業計画策定セミナーの参加を促します。具体的には、経営分析をおこなった事業者の約5割の参加を目指します。また、持続化補助金の申請を検討している事業者に対しても、経営指導員等による巡回を通じて、事業計画の策定を促します。

さらに、事業計画策定セミナーの受講者に対しても経営指導員等が訪問し、事業計画の策定につなげます。最終的には、経営分析をおこなった事業者の約8割の事業計画策定を目指します。

一方、高度専門的な知識が必要な事業計画策定のケースでは、新潟県商工会連合会のエキスパートバンクおよび中小企業庁のミラサポなどを活用して、専門家による事業計画の策定にも取り組みます。

なお、「経営発達支援事業の目標」に掲げたとおり、事業承継を必要としている事業者の把握と支援が求められていることから、アンケート調査を通じて、支援を必要とする事業者を把握するとともに、新潟県事業承継ネットワークと連携した事業承継セミナーの開催や専門家の派遣により事業承継計画策定支援をおこないます。

### (3) 事業内容

#### ①経営指導員等による巡回・窓口での啓発活動

経営分析をおこなった事業者および持続化補助金の申請を検討している事業者に対して、経営指導員等による巡回・窓口での対応を通して、事業計画策定の必要性を啓発



するとともに、事業計画策定セミナーの参加を促します。併せて、ネット de 記帳の利用拡大も進めます。

## ②事業計画策定セミナーの開催

経営分析と事業計画策定の必要性を理解してもらうために、中小企業診断士などの専門家を招聘した上で、経営分析セミナーと連動した事業計画セミナーを開催します。

【回数】年に1回

【募集人数】15名程度

【募集方法】チラシを作成して、経営指導員等が巡回・窓口での応対時に配布します。特に持続化補助金の申し込みを検討している小規模事業者を中心に、聴講者を掘り起こします。また、チラシは当商工会のホームページに公開するほか、機関誌「ぶんすい」にも掲載します。

## ③専門家の活用

高度専門的な知識が必要な事業計画策定のケースでは、新潟県商工会連合会のエキスパートバンクおよび中小企業庁のミラサポなどを活用して、専門家による事業計画の策定をおこないます。

また、専門家による事業計画策定には、経営指導員等が同行することで、スキルアップを目指します。また、同行で得られた知識については、当商工会内でノウハウを共有化させます。

## ④事業計画の策定

【支援対象】経営分析をおこなった事業者および持続化補助金の申請を検討している事業者

【手段・手法】事業計画策定セミナーの聴講者全てに対して、セミナー終了後に経営指導員等が訪問の上、事業計画の策定を促します。

## ⑤事業承継に関するアンケート調査

【対象者】当商工会管内の事業所全て

【実施方法】郵送によるアンケート調査

【調査項目】後継者の決定状況、事業承継に向けた準備状況、事業承継に向けて必要なこと、希望する支援、後継者に必要な資質等

【活用方法】管内における事業承継の現状と課題を把握するとともに、事業承継を必要としている事業者を確認し、事業承継計画策定支援に活用します。

## ⑥事業承継に関するセミナーまたは後継者育成に関するセミナーの開催

事業承継に関する知識を提供するほか、具体的な事例などを紹介することで、事業承継に向けた具体的な行動を促し、事業承継計画を策定することを目的に、セミナーを開催します。

また、セミナー終了後に、具体的な相談が寄せられた場合には、新潟県事業承継ネットワークと連携して専門家の派遣をおこない、事業承継計画策定を支援します。

【回数】年に1回

【募集人数】 15名程度

【募集方法】 チラシを作成して、経営指導員等が巡回・窓口での応対時に配布します。また、アンケート調査票を配布する際には、セミナーのチラシを同封します。さらに、アンケート調査結果から事業承継に興味のある事業者を特定し、個別に声がけをします。なお、チラシは当商工会のホームページに公開するほか、機関誌「ぶんすい」にも掲載します。

#### (4) 目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
事業計画策定件数	22件	25件	25件	30件	30件	30件
事業承継計画策定件数	3件	5件	5件	5件	5件	5件

## 5. 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]

事業計画策定後の実施支援についてはこれまで、策定事業者から要望のあった場合にのみ相談に対応するといった受け身な体制となっていました。したがって、経営指導員等が巡回指導の際、定期的に計画の進捗状況を確認して改善方法を一緒に検討するようなフォローアップまで手が及んでいませんでした。

#### [課題]

今後は、当商工会で事業計画を策定した事業者全てをリスト化した上で、計画の進捗状況の確認～計画の見直し～改善策の検討・実施のPDCAサイクルが回っているのが把握できる「進捗確認表」の作成が不可欠となります。

また、「進捗確認表」に則って、定期的な巡回指導を重ねるとともに、計画と実績が乖離した際には、新潟県商工会連合会のエキスパートバンクおよび中小企業庁のミラサポなどを活用して、早期に専門家の指導を仰げるように準備していくことも必要となります。

### (2) 事業内容

#### ① 支援対象者のリスト化と経営指導員等による定期的なフォローアップ

当商工会で事業計画を策定した事業者全てをまずはリスト化します。その上で、経営指導員等による巡回訪問・窓口相談を通じて、3カ月に1度を目途に、進捗状況を確認します。また、その結果は「進捗確認表」に記載し、フォローアップの抜けや漏れがないようにします。密に伴走が必要な事業者はフォローアップの頻度を上げ、事業計画が順調な事業者は頻度を落とし、メリハリをつけて指導を行います。

#### ② 専門家の活用

「進捗確認表」の記載を続ける中で、計画と実績に乖離が生じた場合には、できるだ

け早期に、かつその問題点、すなわち財務・税務・労務・法務・販促等の各分野に応じて専門家を招聘し、改善策の検討・実施および計画の見直しに着手できるように、準備をしていきます。

### (3) 目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
フォローアップ対象事業者数	20社	25社	25社	30社	30社	30社
フォローアップの頻度(延べ回数)	98回	100回	100回	120回	120回	120回
売上増加事業者数	5社	8社	8社	10社	10社	10社
経常利益増加事業者数	5社	8社	8社	10社	10社	10社

## 6. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

当商工会の経営指導員等による巡回訪問・窓口相談時に、小規模事業者が取り扱っている商品やサービスの需要動向を聴取しているものの、客観的なデータ(当該商品の市場動向・需要先からの評価)としては把握できていません。特に BtoB 向けの商品の需要や評価については、正確に把握できにくい面があります。また、需要動向に関するデータの取り扱いや調査方法についてもノウハウが不足している現状にあります。

一方、小規模事業者においても、需要動向を客観的なデータで捉えている事業者は少なく、個人の勘・経験・思い込みを頼りにしている事業者が多くなっています。

#### [課題]

今後は、経営指導員等による巡回訪問・窓口での応対時に、客観的なデータ(当該商品の市場動向・需要先からの評価)を定期的に把握した上で、商品・サービスのレベルアップ、新商品・サービスの開発、販路開拓に活かしていくような支援へとシフトしていくことが求められています。また、その重要性を事業者に説明していくとともに、その客観的なデータの収集・調査が当商工会で対応できることも広く知らしめていく予定です。

さらに、事業計画の策定を予定している事業者、または既に策定した事業者には、収集・調査した結果を事業計画に反映させ、より実現性の高い計画へとブラッシュアップさせていきます。

### (2) 事業内容

#### ①店頭等におけるニーズ調査

主に消費者向けの商品を製造している事業者や小売・サービス・飲食店事業者・建築業者を対象に、既存商品(サービス)や新商品(サービス)に対する満足度や改善点、今後の購入意向などを来店客にアンケート調査(製造業は納入先、建築業は発注先に調

査) することで、現状の把握、先行きの改良、販売方法等の見直しにつなげます。

**【調査対象】** 店舗の来店客または、納入先・発注先

**【サンプル数】** 店舗にもよりますが、来店客 50 人を目標

製造業の納入先を調査対象とする場合は 10 社程度

建築業の発注先を調査対象とする場合は 10 件程度

**【調査手法】** 当該店舗の担当者が来店客にアンケート調査の協力を依頼し、その場でアンケート調査票に記入・回収する方式とします。業種・業態によっては回収用の封筒を手渡しし、後日、記入したアンケート調査票を郵送により回収する形式も採用します。

**【分析手法】** 簡易のアンケート調査の場合は、経営指導員が調査票の作成から集計・分析まで担当します。一方、質問数が多い、あるいは複雑な分析をおこなう場合は、専門機関に委託する方法も検討します。

**【調査項目】** 製造業→商品の評価（技術・耐久性・外観・サイズ・価格・納期等）  
当社を知った手段、当社を選んだ理由（商品・価格・納期等）  
当社の良い点・改善点

建築業→当社の評価（デザイン・技術・提案力・価格・納期・接客等）  
当社を知った手段、当社を選んだ理由（商品・価格・接客等）  
当社の良い点・改善点、友人・知人へのおすすめ度

小売・サービス・飲食業

→当店の評価（接客・技術・品揃え・価格・待ち時間・雰囲気等）  
新たに取り扱いしてほしい商品・料理

当社を知った手段、当社を選んだ理由（商品、価格、近さ等）  
当社の良い点・改善点、今後の利用意向

**【分析結果の活用】** 分析結果は見やすさに配慮した資料を作成の上、経営指導員等または調査委託機関が訪問の上、支援事業者にフードバックします。

また、事業計画の策定を予定している事業者、あるいは既に策定した事業者には、調査結果を事業計画に反映させ、より実現性の高い計画へとブラッシュアップさせていきます。

さらに、調査結果をもとに商品・サービスのレベルアップや需要開拓を進める際には、その分野（技術・接客・販路開拓等の専門分野）に応じて、新潟県商工会連合会のエキスパートバンクや中小企業庁のミラサポ、にいがた産業創造機構などと連携して専門家を派遣します。

## ②展示会等におけるニーズ調査

主に BtoB 向けの製品を製造している金属加工等の製造業や食料品製造業、農産物加工販売業の事業者等が展示会等に出展した際に、既存製品（商品）や新製品（商品）に対する満足度や改善点、今後の注文可能性などを来場者やバイヤーにアンケート調査することで、現状の把握、先行きの改良につなげます。

**【調査対象】** 展示会等の来場者やバイヤー（具体的には、燕三条地場産業振興センター主催「燕三条ものづくりメッセ」の展示会、新潟市主催の「フー

ドメッセ in にいがた」)

【サンプル数】 1 事業者当たり 50 人を目標

製造業の納入先を調査対象とする場合は 10 社

【調査手法】 対象事業者が来場者にアンケート調査の協力を依頼し、その場でアンケート調査票に記入・回収する方式とします。会場・製品（商品）によっては、対象事業者の担当者が聞き取って調査をします。

【分析手法】 簡易のアンケート調査の場合は、経営指導員が調査票の作成から集計・分析まで担当します。一方、質問数が多い、あるいは複雑な分析をおこなう場合は、専門機関に委託する方法も検討します。

【調査項目】 製品（商品）によって、個別に調査票を作成します。

代表的な質問項目は、

製品（商品）に対する評価（デザイン・量・大きさ・価格・技術力・質感等）

取引開始にあたって重視する点、取引条件の内容、

良い点・改善点、効果的な情報伝達手段等

【分析結果の活用】 分析結果は見やすさに配慮した資料を作成の上、経営指導員等または調査委託機関が訪問の上、支援事業者にフィードバックします。

また、調査結果をもとに製品（商品）のレベルアップや需要開拓を進める際には、その分野（技術・販路開拓等の専門分野）に応じて、新潟県商工会連合会のエキスパートバンクや中小企業庁のミラサポ、にいがた産業創造機構などと連携して専門家を派遣します。

### ③業界調査レポートの作成・提供

主に経営分析や事業計画策定に取り組んでいる事業者を対象に、当該事業者が属している業界の全国的な動向および県内の動向をまとめた業界調査レポートを作成・提供することで、今後の事業展開を検討する際の資料として活用してもらいます。また、業界によっては調査レポートを管内の同業他社にも配布し、健全な危機意識の醸成にも努めます。

【対象業界】 主に経営分析や事業計画策定に取り組んでいる事業者

【対象数】 年間 3 業界程度

【調査手法】 行政機関や業界団体から発表された統計データのほか、「日経 POS 情報」や日経テレコンを活用した新聞・雑誌等から、情報収集・データ加工を進めます。対象となる事業者・業界によっては、先進的な取組をしている当商工会管内外の同業他社や納入業者にヒアリング調査をおこないます。

【分析手法】 統計データを加工するなど、簡易な業界調査レポートについては、経営指導員が原稿をまとめます。一方、データ量が多く、ヒアリング調査などを含んだ高度な業界調査レポートについては、専門機関に委託する方法も検討します。

【調査項目】 商圈分析：管内の商圈人口の推移と予測

→総務省「国勢調査」、社会人口問題研究所「日本の地域別将来人口」を活用して人口動向をまとめます。

競合者分析：全国および県内・管内の事業所数・出荷額等の推移

→総務省「経済センサス」を活用するほか、日経テレコンによる新聞・雑誌情報から業界のトレンドをまとめます。また、業界によっては業種別の財務データの平均が公表されているため、そのデータを活用した収益状況もまとめます。

市場分析：全国および県内の購入動向・ニーズ動向の推移

→総務省「家計調査」、日経POS情報、各種調査機関が発表したアンケート調査（ニーズ調査）を活用し、対象商品の購入金額の推移、購入単価・数量、購入トレンド、購入決定要因などをまとめます

先進事例の紹介：ヒアリング調査

→日経テレコンを活用した新聞・雑誌等の情報をもとに、先進的な取組企業を1業種当たり3社程度選定し、取材の上、その取組内容をまとめます

今後の対応策：上記の調査分析をもとに、今後の主な対応策をまとめます

**【分析結果の活用】**分析結果は見やすさに配慮した資料を作成の上、支援事業者へ経営指導員等または調査委託機関が訪問の上、フィードバックします。

また、調査結果をもとに商品のレベルアップや需要開拓を進める際には、その分野（技術・販路開拓等の専門分野）に応じて、新潟県商工会連合会のエキスパートバンクや中小企業庁のミラサポ、にいがた産業創造機構などと連携します。

### 3) 目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① 調査対象事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社
② 調査対象事業者数	—	2社	3社	3社	3社	3社
③ 作成・提供事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社

## 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]

当商工会の管内では各種展示会への出展事業者が製造業をはじめとした一部の事業者に限られたままにあります。また、事業者が出展した際、当商工会の経営指導員等が成約件数・獲得売上高、次回出展に向けた改善点などを事業者から聴取することも少なかったのが現状です。

また、商圏人口が減少する中、地域外から当地区への誘客増加が求められている中、飲食店事業者を中心に共同キャンペーンなどを実施しているものの、参加事業者が限られているほか、知名度が低く、情報発信力にもまだ改善の余地があります。

その一方で、販路開拓のツールとしてホームページやソーシャルメディアの活用が課題となっているものの、まだ十分に活用できていない状況です。

#### 【課題】

各種展示会への出展や、飲食店を中心としたキャンペーンについては、参加事業者を募るだけではなく、参加前の準備の確認や参加後の成果（成約件数・売上額）、今後の反省点（良かった点・悪かった点・次回も継続した方がよい点・次回は改善すべき点）などまで経営指導員等がフォローすることが必要です。また、その結果をレポートとして取りまとめて、参加事業者全員に配布・共有することも求められます。

その一方で、年々変化する情報発信ツール（ホームページやソーシャルメディア）を活用できるように、セミナーの開催を通じて、その知識を学び、実践してもらうように方向づけていきます。

### （１）事業内容

#### ①道の駅テスト販売事業（BtoC）

需要開拓に熱心な管内5事業者を選定し「道の駅 国上」において、交替で年間延べ10回、新商品をテスト販売するとともに、既存商品・サービスを提供することで、新たな需要開拓を目指します。

出展が始まる10月までに商工会が出展概要をまとめてプレスリリースするほか、出展後については、出展の成果（売上額・前年比増減率）、今後の反省点（良かった点・悪かった点・次回も継続した方がよい点・次回は改善すべき点）などを聴取・指導します。また、その結果をレポートとして取りまとめて、出展した5事業者全員に配布・共有します。

【参考】道の駅 国上は当商工会の近隣にあり、休憩所・飲食店・売店・日帰り温浴施設・公園などがある施設。「道の駅国上」で年間167,108人、温浴施設「てまりの湯」で年間132,922人の入込客数となっています。



▲「道の駅 国上」でのテスト販売



▲「道の駅 国上」での移動サービス

#### ②燕三条ものづくりメッセ出展事業（BtoB）

公益財団法人燕三条地場産業振興センター主催の「燕三条ものづくりメッセ」に、管

内の主要業種である金属加工事業者などを中心に6事業者を選定・出展し、新規の受注を目指します。

昨年、出展した事業者については、その際、名刺交換した先に対して、当年度の出展概要を示した案内状を郵便またはメール等でお知らせするように指導する予定です。また、出展後については、出展の成果（名刺等の連絡先獲得件数・成約件数）、今後の反省点（良かった点・悪かった点・次回も継続した方がよい点・次回は改善すべき点）などを聴取するとともに、問い合わせのあった見込客に対するアプローチ状況を1週間後と1カ月後、3カ月後の3回に渡って確認します。さらに、その結果をレポートとして取りまとめて、出展した6事業者全員に配布・共有します。

また、分水地区の特産品（工業製品）の開発・製造・販売を目指すためプロジェクトチームを設置し、分水地区の知名度やブランドの向上を図ります。

【参考】「燕三条ものづくりメッセは」毎年10月に2日間おこなわれる展示会です。昨年の来場者数は12,458人。出展者は約260社。



▲燕三条ものづくりメッセの出展ブース



▲出品された製品

#### ④ 酒販店と料理仕出し店を結びつけた「ペアリング」のPR事業（BtoC）

近年、商圏人口が減少する一方、地域外へと消費が流出する傾向にあることから、意欲のある酒販店2事業者と飲食店8事業者が連携しながら、「日本酒と料理の組み合わせを楽しむ会」を毎年2月に、1日のみ開催し、需要開拓に取り組んでいます。（平成30年度は24名の来客）

今後は開催月の2月までに商工会がイベント概要をまとめてプレスリリースするほか、昨年、来場され連絡先が確認できる顧客にはチラシを郵送またはメールなどで配布するように指導します。また、食事中に懸賞をおこなうことで、来場者の連絡先を獲得し、今後の誘客につなげます。

#### ⑤ 料理仕出し店の「鍋合戦」実施による集客増加事業（BtoC）

当商工会「平成28年度 分水地域の買い物に関する調査」によると、分水地区の住民による地元飲食店の利用率が他の業態に比べて低い状況にあります。そこで、管内の7飲食店が冬場の需要掘り起こしを目指して毎年（11月～2月）実施している「鍋合戦」の認知度向上と集客増加を目指します。（平成30年度は7飲食店で700名程度の集客）

今後は「鍋合戦」が始まる11月までに商工会が概要をまとめてプレスリリースする



ほか、昨年、利用され連絡先が確認できる顧客には、チラシを郵送またはメールなどで配布するように指導します。また、期間中に懸賞をおこなうことで、来店者の連絡先を獲得し、今後の誘客につなげます。



▲「ペアリング」のパンフレット



▲「鍋合戦」のパンフレット

### ⑥地域のいいね！紹介事業 (BtoC)

小規模事業者は小さな販路を積み重ねていくことも重要なため、分水地区の逸材、逸品を拾い上げ、個店情報を紹介したチラシや一覧を分水地区住民に配布し、個店の利用促進や需要開拓を図ります。(平成30年度はチラシ・パンフレットで27社を紹介)

- ア. 商店街の地域イベント等に併せて地区の個店を紹介するチラシを分水地域住民に配布し来店を促します。
- イ. 分水地区の飲食店の個店情報を取りまとめたパンフレット等を分水地区住民に配布し、地域内飲食店の利用促進を図ります。
- ウ. チャレンジショップ事業開催に合わせて参加事業者の個店情報を取りまとめたチラシを分水地区住民に配布し、個店の利用促進を図ります。
- エ. 商工業者の個社情報を掲載したポスター等を分水地区住民に配布し需要の掘り起こしを行います。

### ⑦ ホームページやソーシャルメディア等を活用した販路開拓セミナーの開催

チラシ、ダイレクトメール、パンフレットといった従来まで使用されていた情報発信ツールに加えて、ホームページやソーシャルメディア (SNS、動画共有サイト、ブログ)、Google マイビジネスなど、無料または比較的成本をかけずに利用できる情報発信ツールが増えています。それらのツールは単体としてではなく、複数のツールを連動させることで、より効果が高まるケースもあります。

そこで、複数の情報発信ツールを絡めて自らの商品・サービスの魅力をアピールする

手法を学ぶセミナーを開催し、管内の事業者が業種・業態、エリアにとらわれず販路を開拓する足がかりにしてもらう予定です。特に、上記の①道の駅テスト販売事業、②ものづくりメッセ出展事業、③酒飯店と料理仕出し店を結びつけた「ペアリング」のPR事業、④料理仕出し店の「鍋合戦」実施による集客増加事業、⑤地域のいいね！紹介事業に参画する事業者を中心に参加を促します。

【回数】年に1回

【募集人数】15名程度

【募集方法】チラシを作成して、経営指導員等が巡回・窓口での応対時に配布します。特に持続化補助金の申し込みを検討している小規模事業者、経営分析セミナー・事業計画策定セミナーの聴講者を中心に掘り起こします。また、①道の駅テスト販売事業、②ものづくりメッセ出展事業、③酒飯店と料理仕出し店を結びつけた「ペアリング」のPR事業、④料理仕出し店の「鍋合戦」実施による集客増加事業に参画する事業者には、個別に連絡をして参加を募ります。一方、チラシは当商工会のホームページに公開するほか、機関誌「ぶんすい」にも掲載します。

### 3) 目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
道の駅テスト販売事業・参加事業者数	5社	5社	5社	6社	6社	7社
売上額/社	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
ものづくりメッセ・参加事業数	6社	6社	6社	7社	7社	8社
成約件数/社	—	1件	1件	2件	2件	2件
「ペアリング」のPR事業参加事業者数	7社	10社	10社	11社	11社	12社
売上額/社	—	30万円	30万円	30万円	30万円	30万円
「鍋合戦」実施による集客増加事業・参加事業者数	7社	7社	7社	7社	7社	7社
売上額/社	—	50万円	50万円	50万円	50万円	50万円
地域のいいね！紹介事業・参加事業者数	27社	40社	40社	50社	50社	50社
売上額/社	—	30万円	30万円	30万円	30万円	30万円

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### 8. 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、燕市や燕市観光協会、分水商店会、管内のNPO法人・農業生産者、分水高校、長岡造形大学などと連携しながら、地域活性化の各種イベントや、チャレン

ジショップ事業などに取り組んでいます。

【課題】

管内で開催している地域活性化の各種イベントや、チャレンジジショップ事業の知名度をさらに向上させ、地域外からの集客増加を図るとともに、イベントをきっかけに個店への誘客につなげ、地域全体への波及効果をより一層高める方策を今後、検討する必要があります。

(2) 事業内容

①Bunsui 軽トラ市の開催（年1回・1日開催）

燕市「ツバメルシェ実行委員会」や分水商店会、管内の農家生産者、分水高校などと連携しながら、毎年10月に軽トラ市を開催し、軽トラ市実行委員会を3回行っています。約3,000人の来場者があり、新たな需要開拓、認知度の向上、直売による売上向上に寄与しています。

① つばめ桜まつり・分水おいらん道中の開催（年に1回）

燕市・燕市観光協会と連携しながら、管内の事業者に対して、飲食等の出展ブースへの出展者を募っているほか、「つばめ桜まつり」にちなんだ食事・お土産品の提供を促しています。なお、「つばめ桜まつり」は4月中の2週間にわたって開催され、このうち「分水おいらん道中」は4月中の1日の開催となっています。関係機関との打合せ会議を5回行っています。



▲Bunsui 軽トラ市の様子



▲Bunsui 軽トラ市のパンフレット



▲つばめ桜まつりの出展



▲つばめ桜まつりのパンフレット

## ② チャレンジショップ事業

事業者数減少による活力低下を防ぐため、管内のNPO法人、長岡造形大学などと連携しながら、商店街の空き店舗において、日替わりで出展者を募るチャレンジショップ事業（1ヶ月の期間限定）に取り組んでいます。関係機関、出展者と打合せ会議を3回行っています。

今後もチャレンジショップ事業を継続するほか、燕市「創業者向け助成制度」や地域金融機関と連携する中で、創業支援を行います。



▲チャレンジショップの店舗外観



▲チャレンジショップの様子

## 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

### 9. 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、周辺の商工会・商工会議所・金融機関・支援機関・行政等との各種連絡会を定期的で開催しています。情報交換の内容は地域の経済動向や金融情勢、会議参加者の事業報告が中心となっています。

##### [課題]

事業者に対する事業計画策定支援や販路開拓支援といった専門ノウハウの向上には直接、つながりにくい面もあるため、今後は、効果のあった支援内容や支援に向けた工夫、支援事例などの情報交換を増やししながら、専門ノウハウの向上を目指していきます。

#### (2) 事業内容

##### ① 燕市産業振興協議会の会議への出席（年3回）

燕市内にある当商工会、吉田商工会、燕商工会議所、燕市と関係機関等が参画する「燕市産業振興協議会」に年に3回出席し、燕市の経済動向や金融情勢、各出席者の活動内容を報告し合うことで、情報の共有化を図っています。

特に燕市内の経済動向と近隣商工団体の活動内容を把握するために参加しています。

## ②新潟県中央中小企業支援プラットフォームの会議への出席（年2回）

県央地域の商工会・商工会議所・支援機関・金融機関・大学などの18の団体が参画する「新潟県中央中小企業支援プラットフォーム」の会議に年2回出席するほか、新潟県中央中小企業支援プラットフォームが主催するセミナーや補助金説明会などに適宜、必要に応じて参加しています。

会議やセミナー等に参加することで、支援方法の幅が広がるほか、補助金に関する情報を入手するとともに、その情報を事業者にも提供できるメリットがあります。さらに、支援事例の紹介などもあることから、当商工会の経営指導員等の育成にも貢献しています。

## ③日本政策金融公庫三条支店の会議への出席（年2回）

当会では県央地域6商工会・3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」に年2回出席しています。直近の金融情勢、マル経融資への取り組みなどについて情報交換をおこなうことで、金融相談に対するスキルアップに役立てています。

## ④新潟県信用保証協会県央支店の会議への出席（年1回）

新潟県信用保証協会県央支店管内の商工会を対象とした「商工会と信用保証協会との懇談会」に年1回出席しています。管内の金融情勢のほか、信用保証の現状について、保証協会職員から直接、情報を入手できる機会となっています。

# 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

## （1）現状と課題

### 〔現状〕

これまでは、新潟県商工会連合会による研修会への派遣等を通じて、経営指導員等の資質向上に努めてきたものの、経験年数や得意分野の違い、あるいは経営指導員とそれ以外の一般職員（経営支援員：補助員、記帳専任職員）との間で、支援能力にばらつきがみられています。

### 〔課題〕

市場の変化がより激しく、かつ複雑化する中、経営指導員等の支援能力の向上がより一層求められていることから、各種研修会への積極的な参加、参加後の職員間での情報共有、さらには日々の支援活動を通じた能力向上が欠かせない状況となっています。

## （2）事業内容

### ①経営指導員研修会への参加

新潟県商工会連合会が主催する年間4回の経営指導員研修会へ参加します。時代の変化に合わせて経営全般・税務・労務・販売促進等に関する知識を習得し続けることで、事業者に対する総合的な支援能力を向上させる必要があります。

## ②中小企業大学校の活用

当商工会の近隣に中小企業大学校三条校があり通いやすいことから、「人事・組織マネジメント」「財務管理」「販売・マーケティング」「商品開発」「生産管理」といったより専門的な知識を吸収するため、経営指導員等を参加させる予定です。その時に抱えている課題解決のテーマに合わせて、適切な研修コースを選択します。

## ③専門家の有するノウハウの活用

新潟県商工会連合会のエキスパートバンクや中小企業庁のミラサポなどを活用して、専門家が事業者に指導する機会や、当商工会が経営分析・事業計画策定・販路開拓・事業承継・創業支援に関するセミナーを開催する機会は実践的な知識を習得する場となります。したがって、経営指導員のほか、一般職員を含めて、複数以上の職員が同席・出席することで、支援能力の向上を図ります。

## ④OJTの積極的な活用

従来は経営指導員が自らの担当する事業者に対して、原則、単独で支援に当たることが多く、そこで得られた知識は個人に帰属し、他の職員に共有化されにくい面がありました。そこで、経験年数の長い経営指導員と浅い経営指導員がペアで巡回する、あるいは経営指導員と一般職員がペアで巡回する機会を増やすことで、当商工会内における支援能力の標準化を図ります。

## ③ データの共有化

研修会の出席および専門家による指導に同席した場合は、原則、出席後3日以内に聴講した内容とそれに対する感想をレポートとしてまとめ、全職員間で回覧します。回覧後のレポートは専用の綴りにまとめる一方で、商工会内の共有フォルダにも保管します。一方、同様の内容は当商工会の全職員が出席して月に1回開催される「経営支援ミーティング」の際に、口頭でも報告してもらいます。

# 1 1. 事業の評価及び見直しをするために仕組みに関すること

## (1) 現状と課題

### 【現状】

これまでは、当商工会の三役、各部会長（青年部・女性部を含む）、監事と燕市商工振興課職員による「経営発達支援計画評価委員会」を組織し、毎年2月に年間の実施状況をもとにした評価をおこなってきました。また、次年度の計画については、同じ構成員による「経営発達支援計画検討委員会」を組織し、毎年2月に検討をしてきました。

### 【課題】

今後は進捗状況の確認方法を明確に定めるとともに、評価結果を広く公表していきます。

## **(2) 事業内容**

経営発達支援計画評価委員会を年1回(2月に)開催します。評価委員の構成、評価方法等は以下のとおりです。

### **① 構成員**

当商工会の三役、各部会長(青年部・女性部を含む)、監事と法定経営指導員、燕市商工振興課職員のほか、外部有識者として中小企業診断士および金融機関を構成員とする「経営発達支援事業評価委員会」を組織します。

### **②スケジュール・評価方法・公開方法**

- ア. 毎年4月に当商工会事務局で当該年度の事業計画と予算案を作成の上、各事業評価委員および理事会に報告します。
- イ. 毎年2月に当商工会事務局は事業評価委員会を開催し、実施状況と決算案、実施状況に対する自己評価、見直し案を諮り、承認を得ます。なお、評価は4段階の定量評価を原則とします。
- ウ. 承認された評価結果と見直し案は理事会に報告し、承認を受けます。承認後、評価結果と見直し案は当商工会のホームページに公開して周知を図ります。

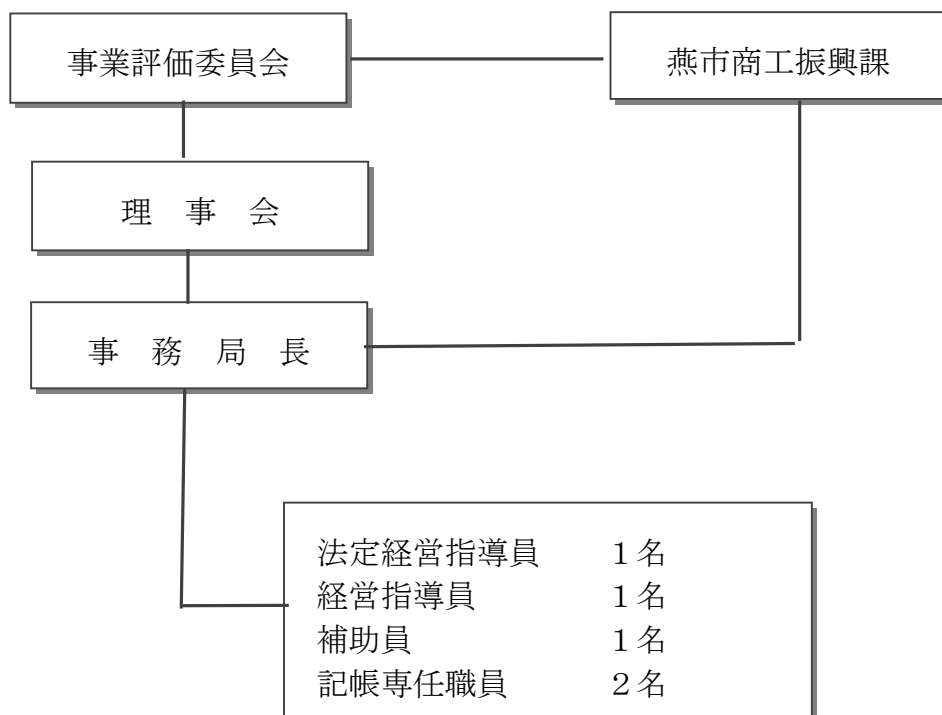
(別表2)

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

(令和元年10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)



(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項に規程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： 山崎 耕司
- 連絡先： 分水商工会 TEL 0256-97-2181

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

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／商工会議所

〒959-0181

新潟県燕市上諏訪9-6

分水商工会 経営支援室

電話 0256-97-2181 F A X 0256-98-5511

E-mail [btci@bunsui.or.jp](mailto:btci@bunsui.or.jp)

②関係市町村

〒959-0295

新潟県燕市吉田西太田1934番地

燕市産業振興部商工振興課

電話 0256-77-8231 F A X 0256-77-8306

E-mail [shoko@city.tsubame.lg.jp](mailto:shoko@city.tsubame.lg.jp)

## (別表3)

## 経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	2,880	2,430	2,380	2,980	2,630
○地域の経済動向調査に関すること	150	150	150	150	150
○経営状況の分析に関すること	200	200	200	200	200
○事業計画策定支援に関すること	800	200	200	800	200
○事業計画策定後の実施支援に関すること	200	200	200	200	200
○需要動向調査に関すること	800	800	800	800	800
○新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	500	500	600	600	700
○地域経済の活性化に資する取組に関すること	100	250	100	100	250
○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	30	30	30	30	30
○経営指導員等の資質向上等に関すること	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金、県補助金、市補助金、商工会費、各種手数料・事務受託収入等

(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)

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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等