

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	三条商工会議所（法人番号 4110005005616） 三条市（地方公共団体コード 152048）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	管内の産業の中核を成すものづくり産業をはじめとした小規模事業者に対し、創業期から事業承継期に至るまで要所に合わせた伴走型支援に取り組み、管内小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化、産業基盤の安定化を図ることを、当所の経営発達支援事業の目標とする。
事業内容	<p><b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b> 毎月実施している LOBO 調査や、四半期毎の景況調査のほか、国が提供する RESAS 等のビッグデータを活用し、地域の経済動向を把握・分析し、調査結果を公表する。</p> <p><b>2. 需要動向調査に関すること</b> 展示会(BtoB)等で来場者アンケートを通じて、需要動向の把握を行い、新規販路開拓、新商品開発等に活かす。</p> <p><b>3. 経営状況の分析に関すること</b> 巡回訪問、窓口相談、課題対応セミナーの開催等を通じて、経営分析の必要性を普及するとともに、小規模事業者の経営状況を分析する。</p> <p><b>4. 事業計画策定支援に関すること</b> 事業所へのヒアリングや経営分析結果等を基に、意欲的な小規模事業者を選定し、調査や分析結果に基づく事業計画の策定を支援する。</p> <p><b>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 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、売上や営業利益率の増加に繋げる。</p> <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> 展示会等への出展を促し、販路拡大を支援する。 ニューノーマルに対応した新たな販路開拓の手段を模索し、小規模事業者が時代の潮流に取り残されないよう支援する。</p>
連絡先	<p>■三条商工会議所中小企業相談所 〒955-8603 新潟県三条市須頃 1-20 Tel 0256-32-1311/Fax 0256-32-1310 E-mail:shien@sanjo-cci.or.jp</p> <p>■三条市 経済部 商工課 〒955-8686 新潟県三条市旭町 2-3-1 Tel 0256-34-5609/Fax 0256-36-5111 E-mail:shokoka@city.sanjo.niigata.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

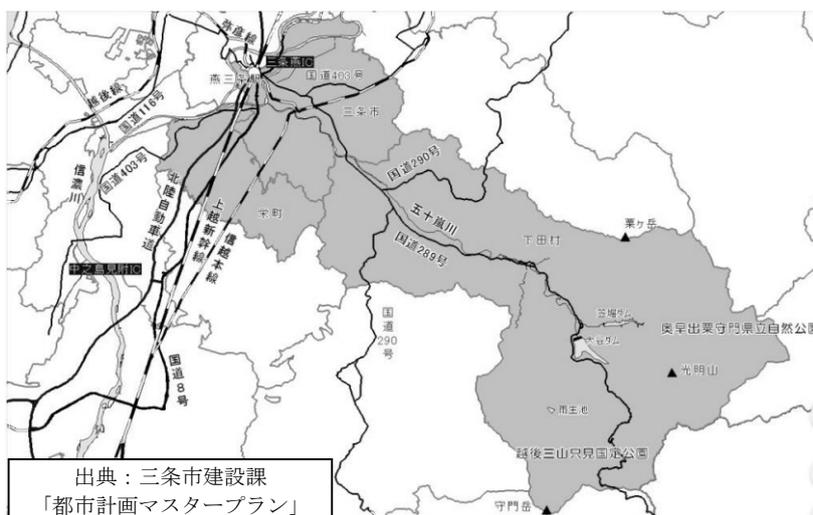
#### ①現状

##### ■三条市の立地・交通・人口

三条市は、新潟県のほぼ中央に位置し、信濃川と信濃川の支流である五十嵐川に沿って形成された面積 431.97 km<sup>2</sup>の市である。金属加工産業の集積地であり、隣接する燕市と合わせて「燕三条」地域と称されることも多い。

上越新幹線燕三条駅と北陸自動車道三条燕 IC といった高速交通網により、首都圏を始め東北、北陸方面とのアクセスも容易である。

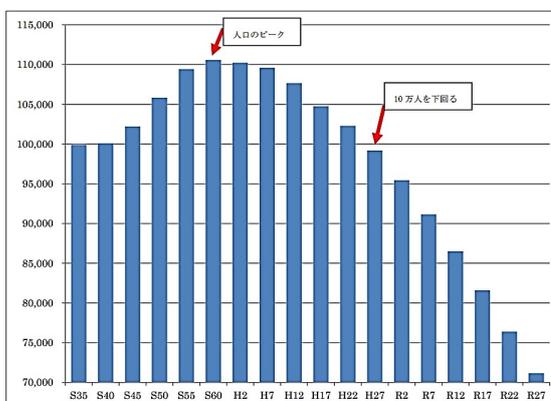
平成 16 年に、旧三条市（三条商工会議所管轄地域）、旧栄町（栄商工会管轄地域）、旧下田村（下田商工会管轄地域）が合併し、現在の三条市を形成。国道 8 号線や北陸自動車道、上越新幹線などが行き交う開発著しい地区や、旧来の街並みを残す中心市街地（以上三条地区）、広大な田園地帯（栄地区）、福島県まで繋がる山岳地帯（下田地区）と、多様な側面を合わせ持った地域である。



出典：三条市建設課  
「都市計画マスタープラン」

令和 2 年 6 月末時点での三条市の人口は 96,274 人。昭和 60 年の 110,568 人をピークに減少を続けており、国立社会保障・人口問題研究所において公表された推計人口では、その後も減少傾向が続くものと予想されている。平成 27 年 3 月に策定された三条市総合計画においても、「少子高齢化」、「人口減少」が最大の課題とされ、若年層の定着促進・流入促進による就業者人口の増加を目指す計画が策定された。さらに、総合計画を基にした地方版総合戦略である「三条市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、過度な人口減少に抗う変革を続けるとともに、直ちには食い止めることが出来ない少子高齢化、人口減少社会に適応したまちづくりを進めている。

三条市の人口推移



資料：平成 27 年国勢調査（総務省）  
日本の地域別将来推計人口（平成 30 年 3 月推計）（国立社会保障・人口問題研究所）

出典：「三条市まち・ひと・しごと創生総合戦略」

## ■三条市の産業

### 【数字で見る産業】

当所管内である三条地区の商工業者は、平成26年調査では4,925社（総務省「平成26年経済センサス-基礎調査結果」）。新潟県の発表によると、これら全事業所数のうち78%を小規模事業者が占めている。

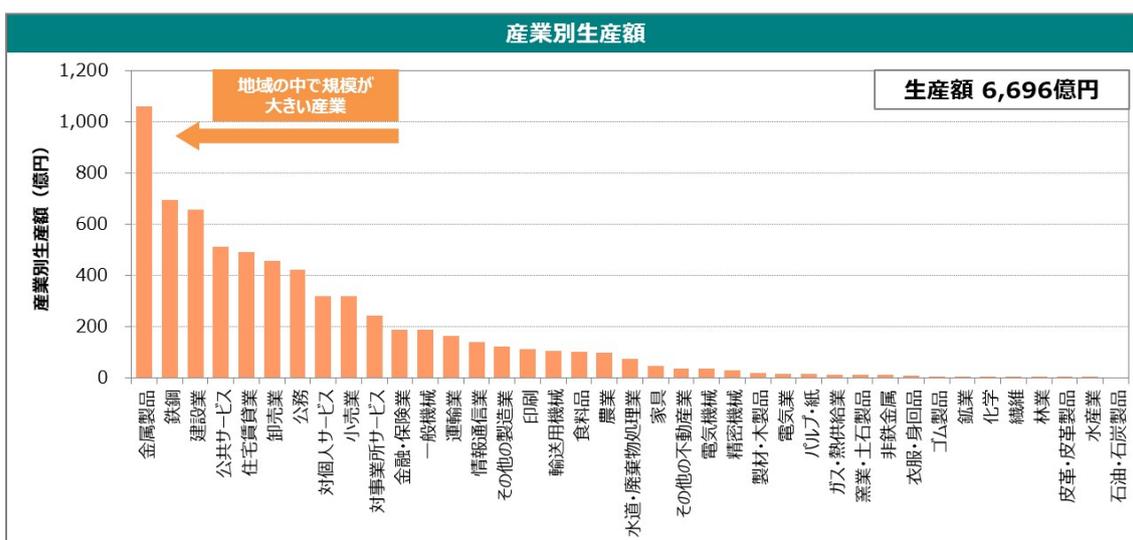
業種別商工業者数は、卸・小売業、製造業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス・娯楽業、建設業の順で多く、この5分類で8割近くを占めている。特に、製造業の割合が高いのが当地の特徴である。

近年、当地域においても経営者の高齢化による廃業が増えている。廃業数に対して起業数は伸び悩んでおり、特に多額の設備投資を必要とする製造業の起業は他業種と比べても少なく、主要業種の中で製造業の減少率が最も高い結果となっている。

	卸・小売	製造	宿泊・ 飲食サービス	生活関連 サービス ・娯楽	建設	その他	合計
H21 内小規模	1,619 (1,127)	1,207 (1,082)	556 (410)	437 (372)	418 (396)	1,179 (870)	5,416 (4,257)
H26 内小規模	1,438 (978)	1,056 (943)	487 (365)	417 (382)	376 (355)	1,151 (833)	4,925 (3,856)
業種 構成比	(29.2%)	(21.4%)	(9.9%)	(8.5%)	(7.6%)	(23.4%)	(100%)
減少率 H26/H21	88.8%	87.5%	87.6%	95.4%	90.0%	97.6%	90.9%

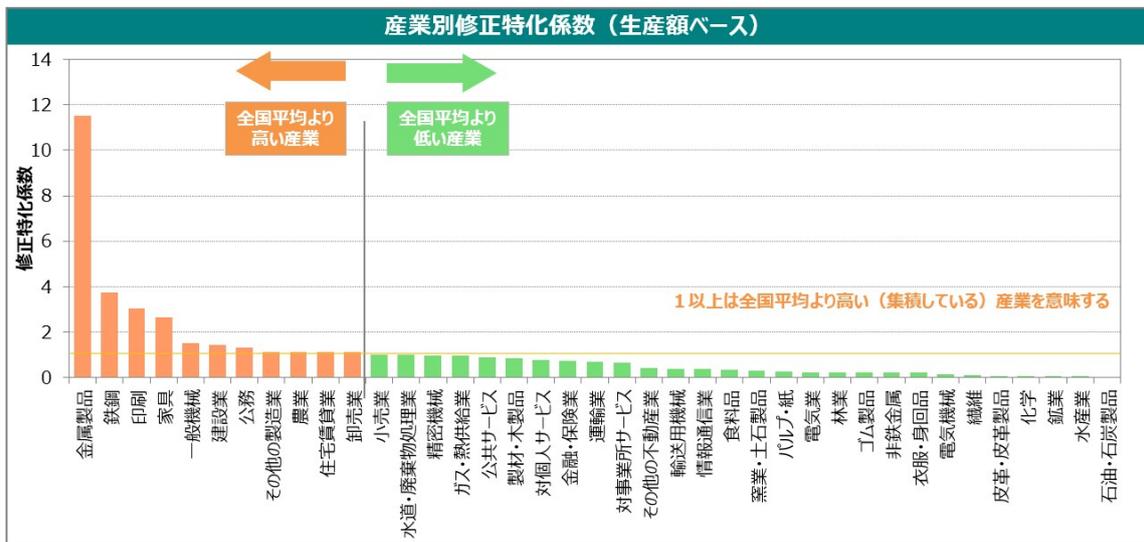
※総務省平成26年経済センサス基礎調査より

産業別生産額においても、金属製品が最も大きく、次いで、鉄鋼、建設業、公共サービス（医療・介護等）、住宅賃貸業、卸売業と続く。



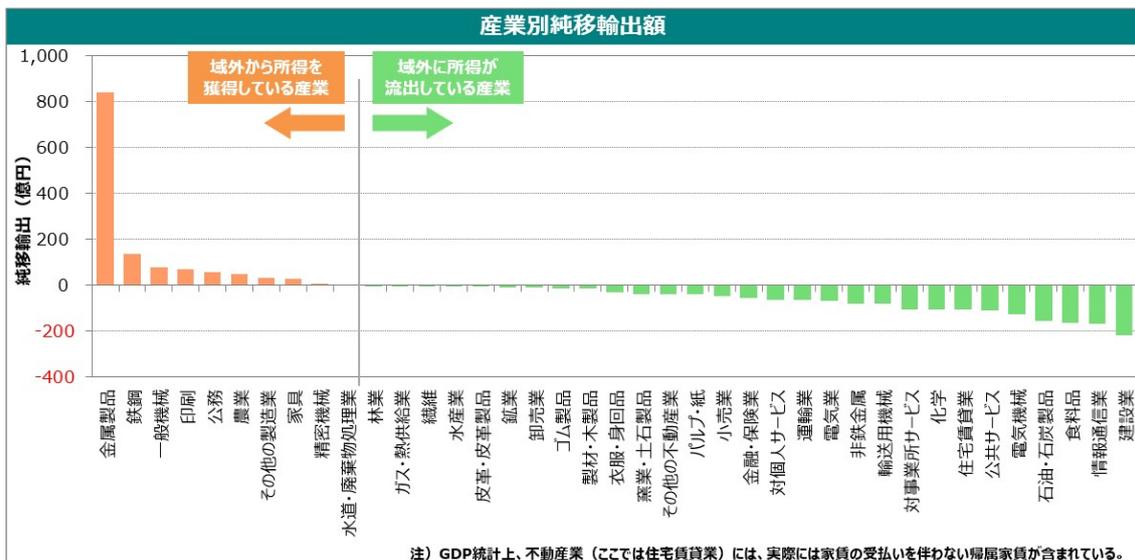
※環境省：2013年「地域産業連関表」、「地域経済計算」より

全国と比較した場合でも、最も得意としている産業は金属製品であり、鉄鋼、印刷、家具、一般機械などと「ものづくりクラスター」を形成しており、地域の強みとなる産業である。



※環境省：2013年「地域産業連関表」、「地域経済計算」より

域外から最も所得を獲得している産業も金属製品であり、次いで鉄鋼、一般機械、印刷と続く。移輸出総額 2,866 億円に対し、移輸入総額は 3,471 億円（純移輸出収支額▲605 億円）となっており、生活に密着する川下産業を中心に移輸入超過状態にある。



※環境省：2013年「地域産業連関表」、「地域経済計算」より

### 【ものづくり産業の歴史と現在】

三条市のものづくりの歴史は古く、約 4 万年前の旧石器時代には既に、鋭利な石を使った刃物づくりが行われていたとされる。中世には、信濃川水系の水運と下田地域の豊かな森林資源に支えられ、鍋や釜、梵鐘などを作る鋳物師が座を開き、定期市が行われるなど、郡の中心地として繁栄した。江戸時代に入ると、三条では自由闊達な空気の中で、商人と職人を中心とした町人文化が花開き、会津や与板、脇野町などとの交流から、包丁、小刀、土農具、大工道具などの打刃物や、和釘、錠前などの建築金物を生業とする鍛冶職人が活躍の場を広げた。また、この頃になると、包丁や鋏などの柄や、鉋台などを専門につくる木工職人も登場した。明治以降、鉄道の普及や機械力の導入によって販路と生産量を伸ばした三条の鍛冶は、生活様式の変化に合わせ作業

工具などの新しい分野にも参入。現在では、三条鍛冶の伝統を受け継ぐ包丁、利器工匠具、その鍛造技術を基盤とした作業工具をはじめとし、測定器具、木工製品、アウトドア用品、冷暖房機器などを生産。また、最終製品だけでなく、自動車や農業機械などの鍛造部品、プレス加工、金型製造など、金属加工を中心に、多様な加工技術が集積した金属産業都市へと発展している。



鍛冶の伝統を受け継ぐ包丁  
(三条市 HP より)

江戸時代より、地域内で製造した製品の流通は、行商を行う商人（当地では金物卸商）が支えており、商人が江戸より持ち帰ったサンプル品を鍛冶職人が改良製造し、それをまた商人が江戸で販売するという、製販一体となったビジネスモデルが礎と

なっている。現在では、金物卸商を中心とした全国の販売ネットワーク網と、高速交通網が整備された当市の立地的な強みが相まって、全国へ出荷する流通基地としての役割を担い、全国規模の主要な輸送業者も当地に集結している。

更に、従来は三条から全国・海外へ情報を発信し、モノを売り込む形での販路開拓が主流であったが、近年、製造業の工場をオープンファクトリーとして公開・集客し、工場併設のショッパで製品を直販する工場も増えている。2013年度からは、「燕三条工場の祭典」と称して、三条市・燕市の工場等が期間限定で一般開放し、ものづくりの現場を見学・体験できるイベントを実施。2019年度開催の第7回工場の祭典では、いわゆるものづくりの「工場」だけでなく、果樹園や農園などの「耕場」、直販所や道の駅などの「購場」の合わせて113の工場・耕場・購場が施設を開放し、県外・海外から56,000人を超える来場者を集めた。また、2020年度の第8回工場の祭典は、感染症禍により通常開催を見送る一方で、「LIVE!KOUBA-燕三条 動画と配信-」として工場からの動画公開・ライブ配信を行うオンラインイベントを実施し、話題を集めた。工場の祭典は、単なる一過性の産業観光イベントではなく、来場者に当地域のものづくりの現場を見て体験してもらうことで、製品の背景にある歴史・物語と当地の技術力の高さを知ってもらい、燕三条地域のファンを増やすことを目的の一つとしている。この取り組みは結果として、当地製品の付加価値の向上に役立っているだけでなく、工場見学をきっかけに当地で働きたいと移住してくる方も少なからず出て来ており、人口流入にも繋がっている。更に言えば、当地の事業者にとっては、自身の仕事を客観的に見直す機会となり、見られ、褒められる中で自己肯定感や仕事への誇りを醸成することに繋がり、後継者をはじめとする若手社員の定着と若者の市外流出防止への効果が期待される。

また、2021年4月には、実学系ものづくり大学である「三條市立大学」が開学する。本大学では、地元企業におけるインターンシップを始め、地域全体をキャンパスとして地域に蓄積された技術・ノウハウ等の財産を活用した実践的な学びを重ね、卒業後は実習先の企業を始めとしたこの地域の企業に就職し、この地に家庭をもってもらうことで、当地のものづくりの持続的発展に貢献することが期待されている。

近年、当地域においても経営者の高齢化による廃業が増えており、前述のとおり、特に製造業の減少率が高い傾向にある。この地域の金属産業を支えてきたのは、家族経営を含む小規模事業者であり、現状を放置した場合、当地域の強みである産地内での金属製品の一貫製造が困難となり、産地競争力が低下する懸念がある。産地製品を外に売り込むとともに、市外から人や仕事を呼び込むことで、既存事業者の事業継続と新規創業を促していく必要がある。

### ■三條市総合計画

三條市においては、平成27年4月に「三條市総合計画」を策定、「豊かな自然に恵まれた 歴史と文化の息づく 創意にみちた ものづくりのまち」を将来都市像に掲げている。今後ますます進む少子高齢化や、当面歯止めが掛かることのない人口減少を受け入れるという価値観への転換を図るとともに、様々な挑戦や変革に取り組み、三條市が将来にわたって力強く存在し続けて行けるよう取り組みを進めている。

特に産業分野においては、「安定した産業基盤の確立」を目指し、「ものづくり産業の価格決定

力の確保」、「ものづくり産業の経営基盤の維持・存続」を掲げている。下請け企業が多い当地域では、価格決定権を流通や市場に支配されている傾向が根強い。こうした体質から脱却し、価格決定力を確保することが、満足できる所得を安定的に確保することに繋がり、当地域の産業基盤を固めることにも通じる。

## ②課題

こうした現状を踏まえ、三条市（三条地区）の課題としては以下のものがあげられる。

1. 小規模事業者の廃業増加、人手不足を見据えた中でのサプライチェーンの維持
2. 基幹産業であるものづくり産業の高付加価値化、価格決定力の確保、生産性向上による利益体質化
3. 地場企業の域外への販路拡大と、域外からの集客力の向上、仕事・資金の流入増加
4. 小規模事業者の働き方や労働環境の改善、積極的な人材育成などによる若年層の流出防止・獲得・定着

## （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

前述のとおり、少子高齢化、人口減少が進む中、小規模事業者においても経営者の高齢化や後継者不在による廃業の増加が懸念される。

経済・社会構造の変化に対応でき競争力のある小規模事業者を増やしていくため、以下を長期的な振興のあり方とする。

○企業の付加価値を高め、価格決定力を確保し、利益体質に改善することで、外部環境の変化にも耐え、また自ら変わることのできる企業体力を備えた骨太な小規模事業者を増やす。

○自ら情報を集め、分析し、判断・実行できる自立した小規模事業者を増やす。

また、当地域の現状として、地域の小規模事業者を束ねている中核となる中小企業（以下、「中核企業」という）が地域外から仕事を取り、下請けとなる小規模事業者に仕事を流し、地域として一貫製造を行うというものづくりの産業構造が存在している。小規模事業者の振興を図る際には、合わせて中核企業と小規模事業者との協力関係、関係構築も重要である。両者を車の両輪と捉え、それぞれが互いの立場を理解し合い、パートナーシップ構築宣言の策定を始め、持続可能な開発目標（SDGs）を意識し活動することで、地域産業の継続と振興に繋がるよう、支援を行っていく。

### ②三条市総合計画との連動性・整合性

これまで、三条市とは、互いに事業の企画段階から都度情報共有の機会を持ち、各機関の役割分担、互いの事業の擦り合わせ、連動性の確認を行いながら事業を実施してきた。

2019年6月には、当所と三条市、三条信用金庫、三條信用組合、日本政策金融公庫、新潟県信用保証協会が連携し、「三条市事業所支援ネットワーク『イッペアアップ』」を設置。事業者向け経営相談窓口を開設するとともに、日常的に情報共有・情報交換しながら事業運営できる環境を整えている。

経営発達支援計画の策定段階、また各種事業の立案・実施の過程においても、引き続き三条市と情報共有・調整の場を都度設け、三条市総合計画が掲げる「安定した産業基盤の確立」との連動性・整合性を確認しながら、効率的・効果的な事業運営につとめて行く。

### ③商工会議所としての役割

当所は、小規模事業者に対する長期的な振興の実現のため、小規模事業者への伴走型支援の強化による持続的発展と、それによる地域経済の活性化に寄与することを目指していく。具体的には以下のような役割を担っていく。

- ・新たな需要の創造、稼ぐ力の強化
- ・経営課題の解決、企業経営の安定化
- ・人手不足への対応、働き方や労働環境の改善、積極的な人材育成
- ・質の高い創業支援、適切な事業承継支援

### **(3) 経営発達支援事業の目標**

管内の産業の中核を成すものづくり産業をはじめとした小規模事業者に対し、創業期から事業承継期に至るまで要所に合わせた伴走型支援に取り組み、管内小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化、産業基盤の安定化を図ることを、当所の経営発達支援事業の目標とする。

具体的には、以下の①～⑤の目標を設定する。

- ①小規模事業者の情報力・分析力の強化を支援し、客観的な分析データに基づく経営を行える小規模事業者の増加を目指す。
- ②ものづくり産業の利益体質化を支援し、小規模事業者の企業経営及び地域産業基盤の安定化を目指す。
- ③国内外への販路拡大と三条地域への人・仕事・資金の流入増加を支援し、小規模事業者及び地域全体における売上・収益の継続的創出を目指す。
- ④働き方・労働環境の改善と人材育成を支援し、小規模事業者の人材不足緩和と地域の若年層流出の抑止により、小規模事業者が中長期的に経営継続できる環境の整備を目指す。
- ⑤創業と事業承継の促進を支援し、持続的な経営のできる小規模事業者の増加を目指す。

## 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小規模事業者の情報力・分析力の強化を支援し、客観的な分析データに基づく経営を行える小規模事業者の増加を目指す。

小規模事業者が直面する経営の諸問題を解決するための第一歩として、需要動向や経済動向等の調査分析、事業所自身のSWOT分析等の各種経営分析、また各種支援制度の情報提供などを通じて、事業者の情報力・分析力の強化を支援する。

- ②ものづくり産業の利益体質化を支援し、小規模事業者の企業経営及び地域産業基盤の安定化を目指す。

客観的なデータと計画に基づく経営・事業実施（新商品開発、IoT導入など）を通じて、基幹産業であるものづくり産業の高付加価値化、価格決定力の確保、及び生産性の向上による小規模事業者の利益体質化を支援する。

- ③国内外への販路拡大と三条地域への人・仕事・資金の流入増加を支援し、小規模事業者及び地域全体における売上・収益の継続的創出を目指す。

地場企業の国内・海外での認知度向上を図り、販路拡大に取り組むとともに、域外からの人・仕事・資金の流入増加により小規模事業者が継続的に経営できるよう支援する。

- ④働き方・労働環境の改善と人材育成を支援し、小規模事業者の人材不足緩和と地域の若年層流出の抑止により、小規模事業者が中長期的に経営継続できる環境の整備を目指す。

小規模事業者が、働き方や労働環境の改善、人材育成に積極的に取り組むことで若年層の流出を防ぎ、地域が活性化する好循環に繋がられるよう支援する。

- ⑤創業と事業承継の促進を支援し、持続的な経営のできる小規模事業者の増加を目指す。

丁寧な創業計画の策定支援やフォローアップの充実による創業の促進と、後継者の育成や経営者への啓発、各種支援制度の情報提供などを通じた適切な事業承継支援により、小規模事業者の事業継続をサポートし、当地域の産業基盤を強化する。

### 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]

現在、当所では、日本商工会議所で取りまとめを行っている「LOBO調査（早期景気観測調査。月1回。対象6件。回収率100%）」と、中小企業庁委託事業である「中小企業景況調査（年4回。対象40件。回収率100%）」、当所独自の「中小企業景況調査（年4回。対象360件、回収率60%）」をそれぞれ実施している。結果については、それぞれ当所会報誌に掲載・折込することで小規模事業者へ情報提供をしている。

それぞれの調査結果は、当地域の中小企業の景況感・マインドを表しており、他機関が実施している各種調査結果や統計データとともに、当所が企画する事業や経営指導時の判断材料となっている。

##### [課題]

各種調査は実施している一方で、これまで国が提供するビッグデータについては、当所職員自身が分析手法を十分理解できておらず、分析・活用するまで至っていなかった。今後は、職員が

ビッグデータの利用ノウハウを習得し、地域の経済動向分析を行い、それを活用していく必要がある。

## (2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① LOBO 調査公表回数	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
② 景況調査公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③ ビッグデータ活用公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

## (3) 事業内容

### ① LOBO 調査の実施

地域や中小企業が「肌で感じる足元の景況感」や「直面する経営課題」を把握するため、日本商工会議所が取りまとめる「LOBO 調査」について、管内の事業者に対して毎月調査を行い、分析結果を公表する。

【調査対象】 6 社（内訳：製造業 1 社、建設業 1 社、卸売業 2 社、小売業 1 社、サービス業 1 社）

【調査項目】 今期の状況(前年同月比)、向こう 3 ヶ月の先行き見通し(今月比)、売上高、採算、仕入単価、従業員、業況、資金繰り

【調査手法】 調査票を FAX にて送信し、FAX にて回収。

【分析手法】 日本商工会議所が集計し地域別・業種別に業況判断 DI を分析。

当所の経営指導員が、これらの結果をピックアップして公表、経営指導等に活用。

### ② 中小企業景況調査の実施

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、四半期毎に実施している中小企業庁委託事業の「中小企業景況調査」に合わせて、当所独自で「中小企業景況調査」を行う。中企庁委託調査分、当所独自調査分を合わせて当所において集計・分析し、公表する。

【調査対象】 中企庁委託調査 40 社 + 当所独自調査 360 社 = 合計 400 社

（内訳：当所会員事業所の業種別構成比率に基づき、それぞれ下記社数を調査。

製造業 140 社、建設業 43 社、卸売業 71 社、小売業 51 社、サービス業 95 社）

【調査項目】 今期の状況(前年同期・前期との比較)、来期の見通し(前年同期・今期との比較)、売上(収入)額、採算、資金繰り、仕入単価、借入金、業況など

【調査手法】 中企庁委託調査：調査票を郵送し、返信用封筒にて回収。

当所独自調査：調査票を FAX にて送信し、FAX にて回収。

【分析手法】 中企庁委託調査分、当所独自調査分を合わせて当所経営指導員が集計・分析し、公表。

### ③ 国が提供するビッグデータの活用

地域の産業構造や経済循環、人の流れといった地域の現状を「見える化」し、地域経済の動向を把握するため、「RESAS（地域経済分析システム）」を活用した経済動向分析を行い、年 1 回、ホームページ等で公表する。また、ビッグデータの活用・分析を当所職員が行えるよう、研修会への参加等によりデータ活用・分析のノウハウを習得させる。

【分析手法】 「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」等のデータについて経営指導員等が分析を行うとともに、日商の地域診断サービスも活用する。

## (4) 成果の活用

○情報収集・調査、分析した結果は当所会報誌への掲載・折込のほか、当所ホームページへ掲載し、管内の小規模事業者などに広く周知する。

○経営指導員で共有認識を図り、巡回訪問・窓口相談等により経営指導を行う際の参考資料とする。

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

多くの小規模事業者は、長年の経験と勘から需要予測を行う傾向にあり、実際のニーズとのミスマッチから思うような利益に繋がらないケースが少なくない。特に当地はものづくり産業の集積地であり、アイデアを形＝製品にすることが比較的容易なため、事業者の思いに任せてマーケットの下調べ無しに新商品開発を進めてしまう場面が多々見られる。

これまでは、巡回訪問・窓口相談の際や補助金申請などの際に、事業者の取り扱う（これから取り扱いたい、開発したい）製品について、インターネットによる情報収集や情報誌等によるトレンド把握等に基づいた需要動向を情報提供してきた。

##### [課題]

小規模事業者にとって、新商品・新サービスの提供や販路開拓を行う際、多様化する消費者ニーズを捉え、どのようなターゲット（対象とする顧客）に対し、どのような商品・サービスを提供していくかという需要動向に基づいた新商品・新サービスの開発、販路開拓を行っていくというマーケットインの考え方が重要となる。

こうした考え方を事業者へ浸透させるとともに、各事業者が市場動向を把握できる機会を当所が創出し、また自社では調査・情報収集・分析が難しい小規模事業者に対しては、当所が情報を集め分析し事業者へ提供する仕組みを構築する必要がある。

#### (2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①バイヤー等のニーズ調査対象事業者数	—	10	10	15	15	20

#### (3) 事業内容

##### 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】 ブース来場者 50 人

【調査項目】 商品・サービス価格、デザイン、機能性、ロット数、改善点、その他必要と思われる項目

【調査手法】 当所の経営指導員等が、ブース来場者に聞き取り調査をおこない、調査結果を取りまとめる。

【分析手法】 販路開拓の専門家等の意見を聞きながら、経営指導員が分析をおこなう。

【調査・分析結果の活用】 支援事業者に対して経営指導員がフィードバックし、商品の磨き上げ、改善に活用する。

### 4. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

経営状況の分析は、自社の経営の現状を客観的に把握するための非常に重要な取り組みであるが、小規模事業者は経験や長年培った感覚で経営を行っていることが多く、財務諸表の把握及びその重要性の認識が低い傾向にある。必要に迫られ分析を行う場合でも、自らの確かな分析を行うことが難しく支援が必要である。

これまで当所においては、小規模事業者が資金繰りなどの経営課題に直面した際や、経営革新・

販路開拓など新たな取り組みを始める際など、経営相談を受けた事業者について、自社を取り巻く経営環境や財務状況などの把握のために経営分析の支援を行うに留まっている。

#### 【課題】

地域内のより多くの意欲ある事業者が持続的に発展できるよう、経営分析の重要性を理解してもらい、分析に基づいた経営計画の策定に繋げていくことが課題であり、経営分析の動機付けを始め、経営分析ノウハウの指導、事業計画に基づいた経営の必要性を周知して行くことが重要である。

### (2) 目標

	現行 (R1 年度)	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
分析件数	53	80	65	70	75	80

※当所の経営指導員は、現状、10年以上のベテラン指導員1名、5年以上の中堅指導員1名、4年以下の若手指導員4名の計6名である。R4年度以降はベテラン指導員が抜け、5名体制となる予定であり、目標件数もそれぞれ年度の指導員数に応じて設定する。

※R3年度の経営分析目標件数はベテラン指導員20件、中堅指導員16件、若手指導員11件。R4年度以降は中堅・若手指導員とも年1件ずつ増とし、R7年度の目標件数は中堅指導員20件、若手指導員15件とする。

### (3) 事業内容

#### ①巡回訪問、窓口相談における経営分析に取り組む小規模事業者の掘り起こし

- ・経営指導員による巡回訪問、窓口相談の際に、小規模事業者が直面している経営課題の把握に努めるとともに、経営分析の必要性についての普及に取り組む。

#### ②課題対応セミナーの開催

- ・事業所が抱える経営課題に対応したセミナーを年間10回程度開催しながら、課題解決のための経営分析の重要性を訴えるとともに、セミナーに参加した小規模事業者をピックアップし、経営課題の把握を行う。
- ・課題対応セミナーは、年度当初に、金融・税務・販路開拓・労務・情報化等、多様な経営課題に対応していくためのプログラムを策定し、業種・業態を問わず、多くの小規模事業者を対象として参加者を募集していく。
- ・参加者募集は、FAXの一斉同報送信を始め、ホームページやメールマガジン、地元新聞やWebメディアへの広告掲載等により、会員・非会員を問わず広く行う。
- ・セミナー参加後のフォローアップとして、経営指導員では対応できないより高度で専門的な分析を行う必要のある事業者に対しては、中小企業診断士等の専門家と連携を図る。

#### ③経営分析の実施

【対象者】巡回訪問や窓口相談、上記セミナーの参加者等から、経営に意欲的で販路開拓などに対して期待値の高い小規模事業者を経営指導員が選定する。

【分析項目】定量分析：財務分析（収益性、効率性、生産性、安全性、成長性の5つの指標）により業界内の位置を把握。

定性分析：SWOT分析等により自社の強みと弱み、機会と脅威を把握。

【分析手法】担当となる経営指導員等が、事業者に対してヒアリングを実施。経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営自己診断システム」、「経営計画つくるくん」等のツールを活用し、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、事業者に提供・説明し、自社の状況を把握してもらう。また、そこからの課題抽出、

- 強み・機会を活かした事業展開の検討、更には事業計画策定のための基礎資料として活用する。
- 分析結果の説明などを通して、ツールの使い方や各種指標の読み方などを事業所に理解してもらい、自力で経営分析をしようという機運を醸成する。
  - 所内においては、収集した分析データのデータベース化、情報共有化を図り、全指導員が適時に個社の状況把握が出来る体制を整える。また、類似の事業所への経営指導の際の参考資料として活用する。

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

日々変化する経営環境の中では、状況を的確に把握し、それに対応した事業計画を策定し経営を行っていくことが重要である。

当所では、過去において事業計画策定セミナーを実施したこともあるが、事業計画の意義や必要性の認識が浸透しておらず、小規模事業者の参加状況は芳しくなかった。

現状では、創業者や補助金の申請者などからの支援要請に基づいて、経営分析を実施するとともに事業計画の策定を支援している状況である。

#### [課題]

小規模事業者に、自社の経営環境への理解を促すとともに、事業計画の必要性と策定ノウハウを伝え、事業者自らが計画立てた経営をして行けるよう支援する必要がある。

現状、小規模事業者からの依頼に基づいた支援が中心となっているが、巡回訪問によるヒアリングや経営分析の結果を基に、意欲的な小規模事業者に対して、事業計画策定による効果などの提案等を通じて、事業計画策定に誘導していくプッシュ型の支援にも取り組む必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、やみくもに事業計画の策定を促しても必要性が伝わりづらく非効率であるため、まずは巡回訪問によるヒアリングや前述の経営分析の結果をもとに、意欲的な小規模事業者に対して、経営分析を踏まえた事業計画策定の必要性を説明し、認識してもらい、計画策定に結び付けて行く。

### (3) 目標

	現行 (R1年度)	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定件数	39	56	45	49	52	56

※経営状況の分析件数目標値の7割を目標とする。

### (4) 事業内容

#### ①経営指導員による巡回、計画策定に取り組む事業者の掘り起こし

経営指導員等の巡回訪問時に支援ツールの紹介や利用を促すことで必要性の意識付けを行い、事業計画策定を目指す事業者の掘り起こしを行い、事業計画策定事業所を増やす。

#### ②事業計画の策定支援

事業計画の策定において現状の把握から問題抽出、課題の設定、改善策の策定、行動計画の策定と実行可能な計画策定となるよう経営指導員の支援により伴走型の指導を行い、策定～実施の支援を行う。

事業計画策定支援は、巡回・窓口相談、各種課題解決セミナー開催等において経営分析を行い、掘り起こした事業者、創業者及び事業承継に取り組む事業者に対し、事業計画策定支援を行い計画に沿った経営が実施出来るまで支援、助言を行う。

支援にあたっては、中小機構が提供している経営計画策定アプリ「経営計画つくるくん」などの活用も取入れ、計画作成が不慣れな小規模事業者にも気軽に取組んで貰えるよう工夫する。

また、必要に応じ各支援機関（エキスパートバンク、よろず支援拠点、金融機関等）と連携し、専門家による指導も活用しながら、効果的で実現可能な計画書の作成を目指す。

【支援対象】・巡回指導・窓口相談の際のヒアリングや各種課題解決セミナー受講などを通して、今後の経営に意欲的で、前述の経営分析に取り組んだ方。

・創業者、事業承継予定者、補助金申請者等、計画策定の必要性に迫られている方

【支援手段】現状の把握から問題抽出、課題の設定、改善策の策定、行動計画の策定と実行可能な計画策定となるよう、経営指導員が担当制により伴走型の指導を行い、策定～実施を支援する。必要に応じて専門家と連携しながら、実効性の高い計画策定に繋げる。

## 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]

現状、事業計画策定後の事業実施の支援については、補助金採択後の支援や事業承継支援など限定された対象先にとどまっており、その他の事業者については相談が来るまで待ちの姿勢となっていることが多い。

#### [課題]

せっかく策定した事業計画も実行に移らなければ、事業の持続的発展には繋がらず、課題の解決には向かわない。今後は、事業計画を策定した全ての事業者に対し、進捗状況を確認しながら、補助金申請や資金調達、専門家派遣等、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する必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業者ごとに置かれている状況や計画の進捗状況は異なるため、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、フォローアップ頻度を設定する。

### (3) 目標

	現行 (R1年度)	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	
フォローアップ 対象事業者数	39社	56社	45社	49社	52社	56社	
頻度（延べ回数）	67回	204回	172回	184回	192回	204回	
	毎月（年12回）	—	2社 48回	2社 48回	2社 48回	2社 48回	2社 48回
	四半期毎（年4回）	—	24社 96回	19社 76回	21社 84回	22社 88回	24社 96回
	半年毎（年2回）	—	30社 60回	24社 48回	26社 52回	28社 56回	30社 60回
売上増加事業者数	—	12社	14社	16社	18社	20社	
営業利益率1%以上増加 事業者数	—	12社	14社	16社	18社	20社	

#### (4) 事業内容

- ・フォローアップの頻度は、事業計画策定事業者のうち、事業者の状況に応じて毎月、四半期に一度（年4回）、半年に一度（年2回）とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。
- ・なお、進捗状況が思わしくなく事業計画との間にズレが生じていると判断する場合や、外部環境・内部環境の変化により対応が必要と判断される場合には、他の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

### 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

三条地区の基幹産業であるものづくり産業は、プレスや鍛造、溶接、表面処理、プラスチック、木工など金属加工を中心にあらゆる加工ができる企業が集積し、地域内で一貫して製造できる強みがあるものの、個々の企業は下請け型で自社製品を持たない単加工の小規模事業者が多い。これらの企業は、価格から仕事量まで主に地域内の取引先（発注先）に依存しており、依存体質からの脱却を図るためには、地域外の新たな販路の開拓が必要であるが、営業ノウハウが無く経営基盤も弱いためなかなか踏み出せない事業者も多い。

当所においては、これまで、単独では展示会出展が難しい小規模事業者を取りまとめて国内外の展示会へ共同出展を行ったり、複数社のグループでまとまって国内展示会に参加する企業の小間料を補助したり、近隣の商工会議所とともに海外バイヤーを招聘して地域の事業者と受注マッチングを図るための展示会を実施したりと、販路開拓に取り組む意欲ある小規模事業者を支援してきた。

##### [課題]

展示会への共同小間出展やグループ出展への支援は、意欲的な企業から活用頂いている一方、参加者・利用者が固定化する傾向が見られるため、参加者・利用者の裾野を広げることが課題である。

また、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、従来型の（リアル型の）展示会は中止・延期が相次いでおり、ニューノーマルに対応した新たな販路開拓の手段を模索することも必要である。

#### (2) 支援に対する考え方

- ・チャレンジ精神はあるが単独で行動を起こすことは難しい小規模事業者に対して、機会損失が発生しないよう、また将来的に自立できるような形での支援を実施する。
- ・従来型の展示会への出展だけでなく、ニューノーマルに対応した新たな販路開拓の手段も模索し、小規模事業者が時代の潮流に取り残されないよう支援する。
- ・展示会への出展等自体が目的とならないよう、展示製品の選定から会場でのプロモーション、アフターフォローまでトータルで支援し、新規顧客獲得・売上アップといった結果に繋がるよう支援を行う。

#### (3) 目標

	現行 (R1年度)	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①展示会出展 - a.国内						
出展事業者数	14	15	15	15	18	18
商談件数	185	200	200	200	210	210
成約件数	12	15	15	15	18	18

②展示会出展 - b.グループ 出展							
	出展事業者数	18	20	20	20	25	25
	商談件数	133	150	150	150	180	180
	成約件数	8	10	10	10	15	15
③展示会出展 - c.海外							
	出展事業者数	25	30	30	30	35	35
	商談件数	104	120	120	120	140	140
	成約件数	4	6	6	6	8	8
④展示会出展 - d.オンライン							
	出展事業者数	—	20	20	20	20	20
	商談件数	—	60	60	60	60	60
	成約件数	—	3	3	3	3	3
⑤事業所マッチング成約件数		—	5	8	10	10	10
⑥海外拠点活用							
	オンライン 商談成約件数	—	3	3	3	3	3
	ワークショップ 実施事業者数	—	5	5	5	5	5

#### (4) 事業内容

##### ①展示会等への出展 - a.国内展示会

- ・消費財の製造業、卸売業を対象に、国内の BtoB 向け展示会への出展支援を行う。
- ・一企業ではなかなか出店が難しい事業者への支援として、当所が小間を借り上げ、経費負担を少なくした共同小間出展事業を実施する。
- ・単純に場の提供をするだけでなく、展示会場でのプロモーション方法や展示会終了後のアフターフォローのやり方も指導し新規顧客の獲得を目指す。
- ・想定する展示会等

##### ○DESIGN TOKYO 国際デザイン製品展（開催時期：例年 6 月下旬）

概要：世界中から最先端のデザイン製品が一堂に出展する商談専門展示会

会場：東京ビッグサイト

出展社数：2,175 社 来場者数：88,945 名（2018 年実績）

##### ○JAPAN DIY HOMECENTER SHOW（開催時期：例年 8 月下旬）

概要：DIY 関連商品・商材など住まいと暮らしに関する日本最大級の展示会

会場：幕張メッセ国際展示場

出展社数：488 社 来場者数：101,797 名（2018 年実績）

##### ②展示会等への出展 - b.グループ出展支援

- ・①の共同小間出展に該当しない事業所については、別途「グループ出展支援」を行う。
- ・2 社以上の事業者で国内開催の展示会に出展を希望するグループに対し、小間料金補助等の支援を実施。
- ・製造業と卸売業の共同グループや、小規模事業者が半数以上で構成されているグループについては補助率や採択を優遇するなどランク分けをして細やかな対応を行う。
- ・特に対象業種は指定せず、展示会も分野、BtoB 向け BtoC 向けなどの指定をしない。
- ・想定する展示会等

- ツールジャパン（開催時期：例年 10 月上旬）  
概要：日本最大級の「工具・作業服・安全用品など”職人向け”プロツール」の展示会  
会場：幕張メッセ国際展示場  
出展社数：1,087 社 来場者数：43,356 名（2018 年実績）
- 京都インターナショナルギフトショー（開催時期：例年 3 月上旬）  
概要：関西地区で開催されるパーソナルギフトと法人ギフトの見本市  
会場：みやこめっせ（京都市勧業館）  
出展社数：307 社 来場者数：24,711 名（2019 年実績）

### ③展示会等への出展 – c.海外展示会

- ・消費財の製造業、卸売業を対象に、海外の BtoB 向け展示会への出展支援を行う。
- ・当地域事業者でグループを形成し、出展手続き、マネジメント、輸出等の支援を行うことで事業所のリスクを少なくし、新規顧客の開拓と輸出入諸手続きのノウハウを蓄積してもらい海外販路の確立を目指す。
- ・想定する展示会等
  - Ambiente（開催時期：例年 2 月上旬）  
概要：ドイツ・フランクフルトで開催される世界最大級の消費財見本市  
会場：Messe Frankfurt  
出展社数：4,460 社 来場者数：136,081 名（2019 年実績）
  - ケルン国際ハードウェアメッセ（開催時期：隔年 2 月下旬）  
概要：ドイツ・ケルンで開催される金物・ハードウェアの国際見本市  
会場：Koelnmesse  
出展社数：2,770 社 来場者数：47,000 名（2018 年実績）

### ④展示会等への出展 – d.オンライン展示会

- ・新型コロナウイルス感染症の影響により、人の動きに急激な変化が起きており、展示会においても、実際にその場へ足を運ぶのではなくデジタル機器を活用したりリモート型の展示会が開催され始めている。
- ・現状、オンライン展示会はまだ黎明期ではあるが、今後増えていくことが予想されるため、オンライン展示会の活用方法の周知や、当所を活用しての出展支援を行っていく。
- ・消費財の製造業、卸売業を対象に出展支援を行う。（その他の業種でオンライン展示会への出展を希望される方は、複数社によるグループを組んだ上で②グループ出展支援を利用いただく。）
- ・想定する展示会等
  - 燕三条ものづくりメッセ（開催時期：例年 10 月下旬）  
概要：燕三条で開催する日本海側最大級のものづくり技術の展示会。  
会場：従来は燕三条地場産業振興センター。2020 年はオンライン開催。  
出展社数：260 社 来場者数：12,000 名（2019 年実績）

### ⑤国内ニーズのマッチング支援

- ・国内では、新型コロナウイルス感染症や後継者不在による廃業、倒産が増えてきており、当地域へも、「従来の下請先、外注先が廃業したため、加工できる事業所はないか？」等、他地域からの問合せが増加している。
- ・こうしたニーズは今後も増加が見込まれるため、中小機構の J-GoodTech 等を活用し、他地域と当地域の事業所マッチングを進めていく。
- ・具体的には、販路開拓に意欲的な企業の J-GoodTech 登録支援や、J-GoodTech に掲載されているニーズ情報を基にした管内小規模事業者とのマッチング支援を行う。
- ・製造業、卸売業を主な対象とする。

※J-GoodTech とは

独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営する、中小企業と国内大手企業・海外企業を繋ぐビジネスマッチングサイト。サイトに登録すると、国内外の企業が発信しているニーズ情報を確認でき、自社の強みが活かせるニーズに対して提案することで、マッチングを図ることができる。

#### ⑥海外拠点の活用

- ・当所が事務局を務めている燕三条貿易振興会が、2019年12月にベトナムのホーチミンにアンテナショップを立ち上げた。このショップでは、燕三条製品の小売りも勿論行うが、基本的には常設の展示会場というスタンスで運営している。このショップにおいて、オンライン商談やオンラインワークショップを実施し、ベトナム国内での販路拡大の拠点として活用を図る。
- ・オンライン商談やオンラインワークショップの利用対象は、消費財の製造業、卸売業を想定する。

### 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

#### 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]

現状、本計画に記載の事業の実施状況および成果については、毎年1回、評価報告会を開催し、評価ならびに見直し改善の提案等を受けている。評価結果については、正副会頭会議にて報告するとともに、ホームページにて結果を掲載している。

###### [課題]

従来の計画では、事業の実施目標はあるものの成果目標が設定されておらず、事業成果に対する評価とそれに基づく事業の見直しという点が不十分であった。今後は、成果目標を設定した上で、評価・見直しを行い、PDCAサイクルを効果的に回していく必要がある。

##### (2) 事業内容

- 本計画を共同で作成する三条市の経済部商工課長、法定経営指導員のほか、外部有識者として中小企業診断士、三条信用金庫をメンバーとする「評価報告会」を年1回開催する。本会議では、経営発達支援事業の進捗状況等を報告するとともに、成果の評価・見直し案の提示を行う。
- 評価報告会の結果については、正副会頭会議に報告したうえで、事業実施方針等に反映させるとともに、当所ホームページへ掲載（年1回）し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にする。

(別表2)

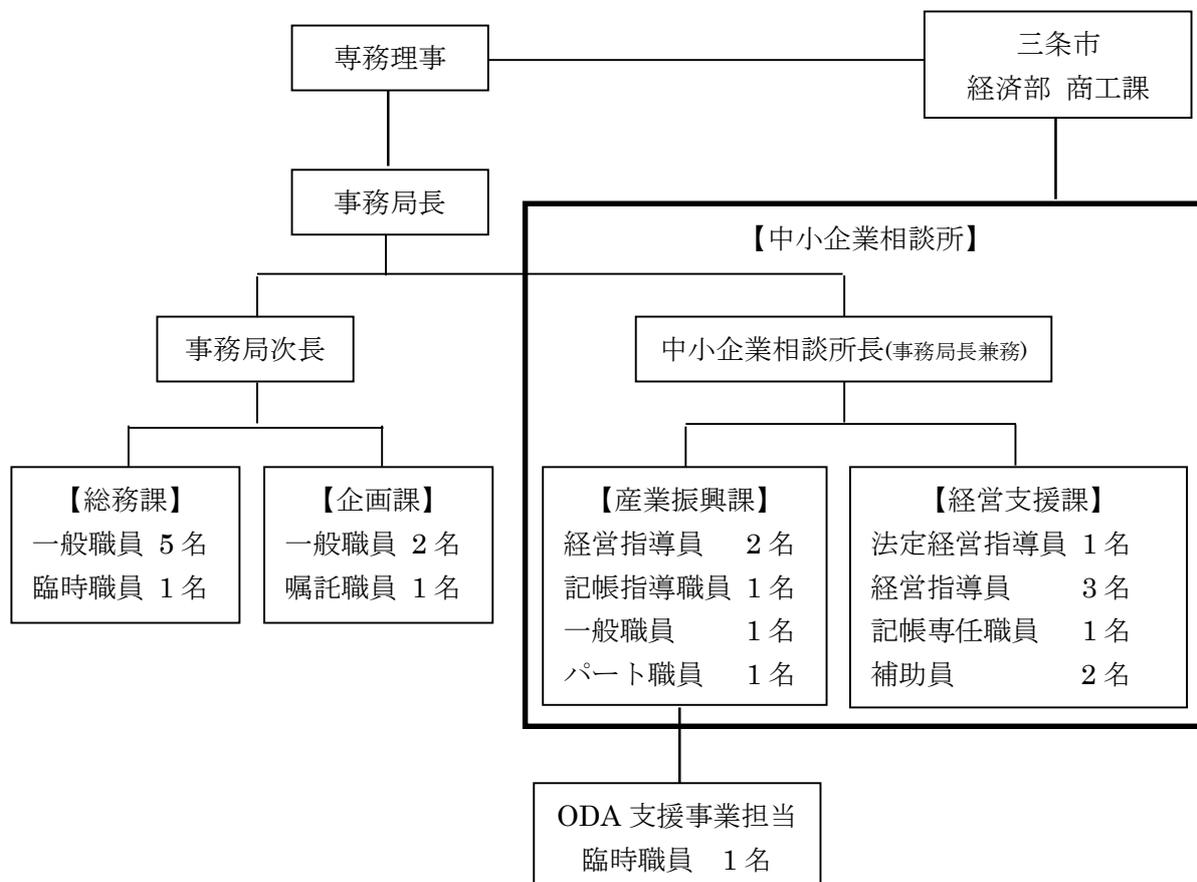
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和2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)

三条商工会議所では、三条市と連携を取りながら、中小企業相談所の法定経営指導員及び経営指導員を中心に、全職員体制で経営発達支援事業を実施する。



(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：川上 拓也

連絡先：〒955-8603 新潟県三条市須頃1丁目20番地

TEL：0256-32-1311 FAX：0256-32-1310

E-mail：shien@sanjo-cci.or.jp

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

〒955-8603 新潟県三条市須頃1丁目20番地

三条商工会議所 中小企業相談所 経営支援課

TEL：0256-32-1311 FAX：0256-32-1310

E-mail：shien@sanjo-cci.or.jp URL <http://www.sanjo-cci.or.jp>

②関係市町村

〒955-8686 新潟県三条市旭町2丁目3番1号

三条市 経済部 商工課

TEL：0256-34-5609 FAX：0256-36-5111

E-mail：shokoka@city.sanjo.niigata.jp URL <https://www.city.sanjo.niigata.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	101,000	101,000	101,000	101,000	101,000
小規模事業経営支援会計	69,000	69,000	69,000	69,000	69,000
販路開拓支援事業	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
その他産業振興事業費	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000

(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
会費収入、国補助金、新潟県補助金、三条市補助金、参加者負担金、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 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
なし
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