

経営発達支援計画の概要

実施者名	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8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
事業内容	<p>1. 地域の経済動向調査に関すること 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>2. 需要動向調査に関すること 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>3. 経営状況の分析に関すること 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>4. 事業計画策定支援に関すること 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>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 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>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会への出展を基軸としつつウェブサイトや SNS を活用したデジタルマーケティングなどの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。</p>
連絡先	<p>■三条商工会議所 中小企業相談所 企業支援課 〒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

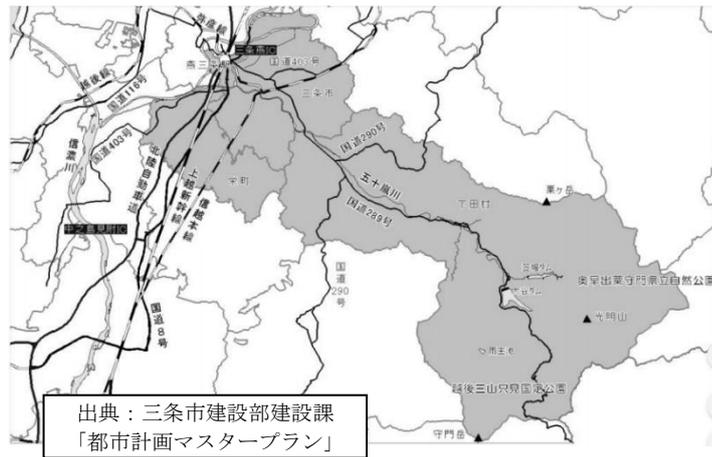
①現状

■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 ㎏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。

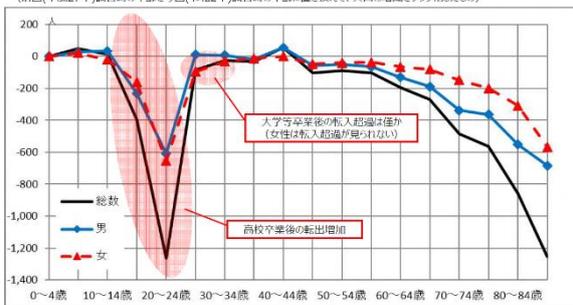
平成 17 年に、旧三条市（三条商工会議所管轄地域）、三条市商工会管轄地域である旧栄町（旧栄商工会管轄地域）、旧下田村（旧下田商工会管轄地域）が合併し、現在の三条市を形成。国道 8 号線や北陸自動車道、上越新幹線などが行き交う開発著しい地区や、旧来の街並みを残す中心市街地（以上三条地区）、広大な田園地帯（栄地区）、福島県まで繋がる山岳地帯（下田地区）と、多様な側面を合わせ持った地域である。



出典：三条市建設部建設課「都市計画マスタープラン」

令和 7 年 11 月末時点での三条市の人口は 89,901 人となっている。昭和 60 年の 110,568 人をピークに減少を続けており、特に若年層の人口流出が顕著である。令和 5 年 4 月に策定された三条市総合計画において、少子高齢化や人口減少を背景に「持続可能で個性的な地域産業の振興」をテーマに産業分野に係る各種施策を進めている。また、令和 5 年 1 月に策定された三条市経済ビジョンにおいては、今後も生産年齢人口が減少する見込みであることを踏まえ、生産性向上の推進に向け取り組む方針が盛り込まれている。

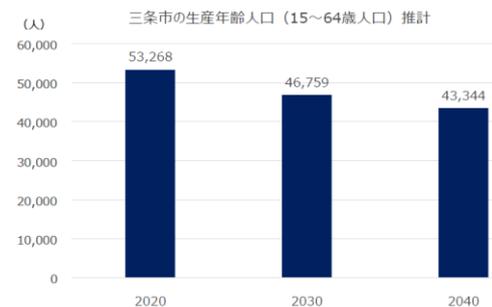
三条市の世代（5歳階級）ごとの人口増減を表した人口動態調査におけるコーホート図（前回(平成27年)調査時の年齢を今回(令和2年)調査時の年齢に置き換えて、人口の増減をグラフ化したもの）



出所：総務省「国勢調査（平成 27 年、令和 2）」を基に作成

出典：三条市経済部商工課「三条市経済ビジョン」

三条市の生産年齢人口



出所：国立社会保障・人口問題研究「日本の将来推計」地域別を基に作成

出典：三条市経済部商工課「三条市経済ビジョン」

■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。

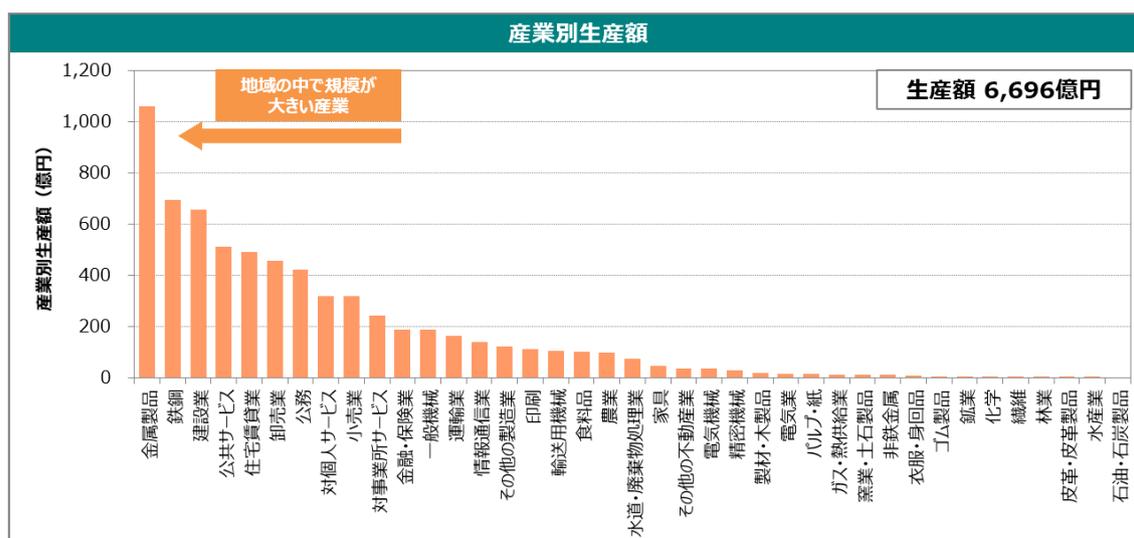
業種別商工業者数は、卸・小売業、製造業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス・娯楽業、建設業の順で多く、この5分類で8割近くを占めている。特に、製造業の割合が高いのが当地の特徴である。

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%

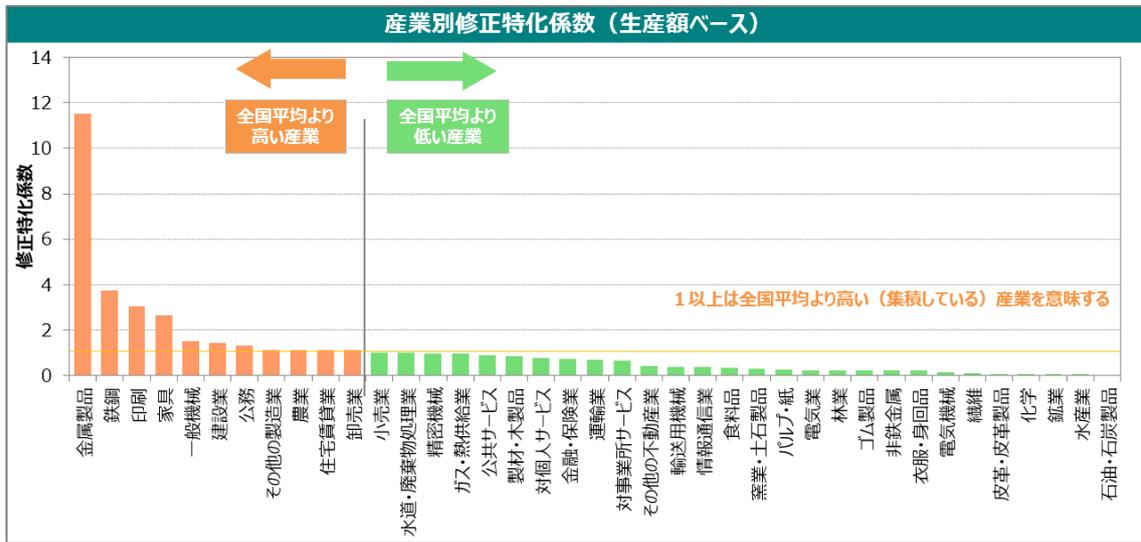
※総務省平成26年経済センサス基礎調査より

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。



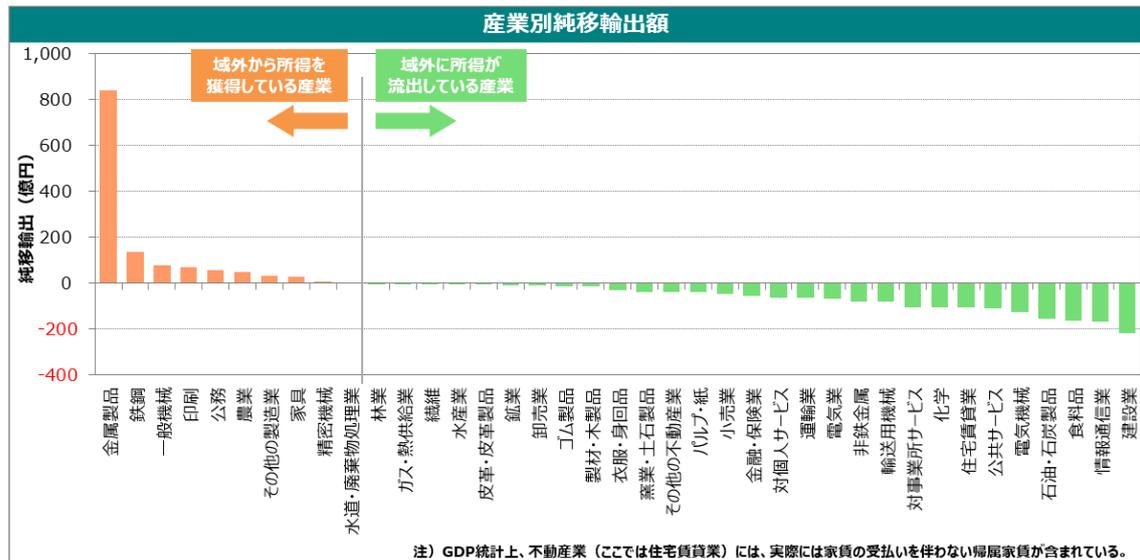
※環境省：2013年「地域産業連関表」、「地域経済計算」より

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。



注）GDP統計上、不動産業（ここでは住宅賃貸業）には、実際には家賃の支払いを伴わない帰属家賃が含まれている。

【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帯の豊かな森林資源に支えられ、鍋や釜、梵鐘^{ぼんしょう}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。

さらに、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、工場併設のショップで製品を直販する工場も増えている。2013年度からは、燕三条地域の工場等を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「燕三条 工場の祭典」を実施している。2025年度開催の第13回工場の祭典では、過去最多となる133企業が参加。施設を開放し、県外・海外からを含め62,060人の来場者を集めた。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現れており、人口流入にもつながっている。さらに述べれば、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つながり、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月より、実学系ものづくり大学である「三条市立大学」が開学。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。また、全国や新潟県、あるいは類似の産業構造を有する他市と比較して、賃金水準や労働生産性が低く、近年は製造業を中心に人手不足が顕著になっている。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、鍛冶等の伝統技術のほか、高度で多様な加工技術集積が成す地域サプライチェーンと産業基盤が衰退しかねない。労働生産性を高めて従業員1人当たりの付加価値額を引き上げるとともに、産地製品を外に売り込み、市外から人や仕事、新たな担い手を呼び込むことで、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。

■三条市経済ビジョン

三条市においては、令和5年1月に「三条市経済ビジョン」を策定、「よくつくる、よくいきる～豊かにいきいきと働き、技術力を基軸に時代とともに進化し続けるものづくりのまち～」をビジョン(目指す姿)とし、以下の4つの戦略を注力領域としている。

「ものづくり産業の高付加価値化と新事業創出(BtoB・BtoC)」

下請け企業が多い当地域において価格決定力を確保や、付加価値額の増大、海外市場展開の促進等

「生産性向上の推進」

自動化・省力化による人手不足解消、非競争領域の複数企業の連携・相乗りやデジタル化の推進等

「産業基盤の安定化・強靱化」

廃業による経営資源の散逸を防ぐため、M&Aを含めた事業承継の推進、付加価値向上に資する企業行動の促進等

「未来志向の人材戦略(人材の確保・育成)」

賃金引上げや多様な人材が活躍できる環境づくり、従業員満足度・幸福度の向上、市内企業の認知度向上に向けた情報発信等

これらにより 2028 年度に目指すゴール(KGI)として経済指標「1人当たり付加価値額 785 万円」「1人当たり雇用者報酬 463 万円」、ウェルビーイング指標「働く人の幸せ診断指数 2022 年度比ポイント増」「働く人の不幸せ診断指数 2022 年度比ポイント改善」を掲げている。

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、併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つながるよう、支援を行っていく。

②三条市経済ビジョンとの連動性・整合性

これまで、三条商工会議所と三条市とは、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、互いの事業領域のすり合わせ、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、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、三条市が掲げるビジョンとの連動性・整合性を確認しながら、効率的・効果的な事業運営に努める。

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、生産性向上
- ・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、認定機関(5年間)の目標として以下の①～⑤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。
KGI：伴走支援を実施した小規模事業者の営業利益額年平均3%増加
KPI：情報力・分析力の強化に関する支援200件
- 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。
KGI：伴走支援を実施した小規模事業者の売上総利益額年平均5%増加
KPI：付加価値向上・価格転嫁・生産性向上に関する支援200件
- 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。
KGI：伴走支援を実施した小規模事業者の売上高年平均5%増加
KPI：展示会出展による販路拡大支援50件、その他販路拡大手法への支援100件
- 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。
KGI：伴走支援を実施した小規模事業者の新規採用率5%増加、離職率10%改善
KPI：人材確保・人材育成・職場環境改善に関する支援100件
- 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。
KGI：域内の創業者及び事業承継社数5%増加
KPI：創業・事業承継計画策定支援50件、その他創業・事業承継に関する支援100件

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8年4月1日～令和13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、及び客観的な分析データに基づく経営判断力の向上を支援する。

設定した理由：小規模事業者は人手不足や専門人材不在により、市場調査・財務分析・支援制度の把握が十分に行えず、勘と経験に依存した経営になりやすい。情報力・分析力の強化により適切な事業計画策定や経営判断を行い、自走化出来るようにするため。

- 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。

客観的な分析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、小規模事業者の高付加価値化、価格決定力の確保、及び生産性の向上による利益体質化を支援し、各事業者の経営基盤及び地域の基幹産業であるものづくり産業基盤の安定化を図る。

設定した理由：当地域の課題である、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を図るため。

- 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。

設定した理由：当地域の課題である、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・資金の流入増加を図るため。

- 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。

設定した理由：当地域の課題である、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・定着を図るため。

- 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、事業承継計画の策定支援、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する。

設定した理由：当地域の課題である、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に対応するとともに、当地域の産業基盤を図るため。

3. 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 5 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 260 件以上※現在 360 件、回収率 45%）」をそれぞれ実施している。結果については、それぞれ当所 WEB 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]

中小企業景況調査において対象事業者の調査疲れもあり回収率は減少傾向にある。WEB 回答フォームの利用等回答の簡略化により回収率向上を図る必要がある。また、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、十分な分析・活用を行っていなかった。今後は、職員がさらに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	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①LOBO 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

①LOBO 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】 5 社（内訳：製造業 1 社、建設業 1 社、卸売業 1 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 又はメールにて送信し、FAX 又は WEB 回答フォームにて回収。

【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 260 社以上 = 合計 300 社以上

（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 105 社以上、建設業 32 社以上、卸売業 53 社以上、小売業 38 社以上、サービス業 71 社以上）

【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】 調査票を FAX 又はメールにて送信し、FAX 又は WEB 回答フォームにて回収。

【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」「マーケティングマップ」「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 WEB 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。

4. 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つな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、アイデアを製品として形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な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、事業者の既存取扱製品及び今後開発を予定している製品について、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、対象顧客に対し、どのような商品や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	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 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 (インバウンド向けグッズ EXPO 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行い、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行う。

【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。

5. 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 (R7年度)	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
分析事業者数	68	73	78	83	88	93

※当所の経営指導員は、現状、5年以上の指導員3名、4年以下の若手指導員2名の計5名である。R8年度の経営分析目標件数は5年以上の指導員17件、若手指導員11件。R8年度以降は中堅・若手指導員とも年1件ずつ増とし、R12年度の目標件数は5年以上の指導員21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各セミナーより1件ピックアップし、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、業種や業態を問わず、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」、「儲かる経営キヅク君」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、TOASを活用し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。

6. 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、事業計画策定セミナーを実施しているが、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い。

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い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いく。

(3) 目標

	現行 (R7年度)	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
事業計画策定者数	34	36	39	41	44	46

※経営状況の分析事業者数目標値の5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づけを行い、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う中で掘り起こした事業者、新規創業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できるまで支援、助言を行う。

支援にあたっては、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つなげる。

③創業・事業承継計画の策定支援

巡回・窓口相談時に創業・事業承継にあたる事業者に対しては、創業計画書・事業承継計画書の策定を促す。また、創業に関しては創業計画書策定支援を行う創業スクールの開催、事業承継に関しては新潟県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携、また必要に応じて専門家と連携しながら計画策定、実施支援を行う。

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

[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つながらず、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ようとして、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

	現行 (R7年度)	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
フォローアップ	41社	45社	49社	52社	56社	59社

対象事業者数						
頻度（延べ回数）	44回	148回	160回	168回	180回	188回
毎月（年12回）	—	2社 24回	2社 24回	2社 24回	2社 24回	2社 24回
四半期毎（年4回）	—	19社 76回	21社 84回	22社 88回	24社 96回	25社 100回
半年毎（年2回）	—	24社 48回	26社 52回	28社 56回	30社 60回	32社 64回
売上増加事業者数	—	14社	16社	18社	20社	22社
営業利益率1%以上増加事業者数	—	14社	16社	18社	20社	22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からのチェックを必ず実施し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

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

【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、営業ノウハウがな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。また、ウクライナ危機に端を発した円安進行と物価上昇により、ものづくり産業においては製造原価の上昇が著しく価格転嫁に取り組むもののなかなか価格転嫁しきれずにいる。従来の商品群だけでなく新たな需要を獲得し付加価値の高い製品製造の着手に取り組む必要がある。

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め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。また、インターネット上の情報を閲覧し取引の与信担保情報とする動きも増えてきていることからウェブサイトを持たない事業者や更新が長くされていないウェブサイトを持つ事業者に対しウェブサイト構築を補助する仕組みも近年では実施している。

為替相場が円安であることから海外輸出取引も促進されつつあり、国内のインバウンド需要の高まりをうけ、当地域においてもアジア圏や欧米エリアからのバイヤーが来条することが増加している。ものづくりの歴史に裏打ちされた職人が作る製品群に対しての需要が高まっている。

【課題】

展示会への共同小間出展やグループ出展支援の仕組みは、意欲的な企業から活用いただいている一方、参加者・利用者が固定化する傾向が見られるため、仕組みの見直しや利便性の向上を図ることで参加者・利用者の裾野を広げることが課題である。

また、対面以外にも SNS を活用したプロモーションなど販路開拓の手段は多様化してきており、時代に即した販路開拓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経営資源の観点から単独での販路開拓が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。
- ・展示会への出展を基軸としつつウェブサイトや SNS を活用したデジタルマーケティングなどの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。
- ・小規模事業者個々に合致した商取引以外にも、E コマースや直接販売といった販売手段の複線化およびサプライチェーン、バリューチェーンの見直しも含めての流通構造再構築支援を行う。
- ・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つながるよう支援を行う。

(3) 目標

	現行 (R7年度)	R8年 度	R9年 度	R10年 度	R11年 度	R12年 度
①展示会出展 - a.国内共同出展						
出展事業者数	4	6	6	6	8	8
商談件数	118	130	140	140	160	160
成約件数	7	10	10	10	15	15
②展示会出展 - b.単独・グループ出展支援						
出展事業者数	21	20	20	20	25	25
商談件数	750	150	150	250	250	250
成約件数	10	10	10	10	15	15
③展示会出展 - c.海外						
出展事業者数	23	25	25	30	35	35
商談件数	100	120	120	120	140	140
成約件数	4	6	6	6	8	8

(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展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

○インバウンド向けグッズ EXPO（開催時期：例年6月下旬）

概要：高まるインバウンド需要を背景に、国内インバウンド市場を獲得できる製品群

及びに海外輸出につながる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 来場者数：34,042名（2025年実績）

- ・展示会場にて来場者へのアンケート調査等により、バイヤーのニーズ動向を把握し、販路開拓や新商品開発等の経営支援において活用する。

②展示会等への出展 – b.単独・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「単独・グループ出展支援」を行う。
- ・支援の利便性を高めるため単独の事業者が希望する国内開催の展示会出展に対し小間料補助や装飾費の補助支援を行う。
- ・2社以上のグループでの出展を希望する場合も同様に補助支援する。
- ・自立を促すため1社あたりの事業利用を最大3年に限定し利用回数が増えるごとに補助額を減少させ、新規利用事業者が活用しやすいように対応を行う。
- ・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：208社 来場者数：36,617名（2025年実績）

○日本ホビーショー（開催時期：例年4月中旬）

概要：日本国内のハンドメイド商品やそれに関する道具類の見本市

会場：東京ビッグサイト

出展社数：267社 来場者数：100,315名（2025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：3,988社 来場者数：97,319名（2024年実績）

○ケルン国際ハードウェアメッセ（開催時期：隔年3月上旬）

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：3,200社 来場者数：38,000名（2024年実績）

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

[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ことが必要である。

(2) 事業内容

- ① 支援件数、業況の変化、売上・利益の推移などの情報の収集は、事業実施時及び定期的な訪問によるヒアリングやアンケート、財務諸表の確認により、事業の実施状況や成果について確認する。
- ② 本計画を共同で策定する三条市の経済部商工課職員、三条商工会議所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、伴走支援先事業者の売上・利益の動向や経営指導件数等の成果の評価、または見直し案の提示を行う。
- ③ 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。

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]

経営指導員向け研修は実施しているが、一般職員を含めた体系的な能力向上策が不足している。月1回経営指導員の情報共有の場は設けているものの、支援ノウハウが個人に依存し、組織内で共有する仕組みが未整備。

DX 対応や課題設定力など、新たな支援領域への知識習得が遅れている。

[課題]

経営指導員と一般職員双方の支援スキルを計画的に向上させる必要。OJT や情報共有の仕組みを整備し、ノウハウを組織資産化する。小規模事業者が「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を行い、経営リテラシー向上と自律的課題設定力の醸成に寄与する研修体系が必要。

(2) 事業内容

① 外部研修・セミナー、支援ツールの計画的活用

中小企業庁や中小企業大学校、日本商工会議所、都道府県連合会主催研修へ計画的に派遣。コミュニケーション、課題設定・計画策定力、労務、税務会計及び財務諸表の分析、マーケティング、DX 化・生成 AI、創業・事業承継、価格転嫁等、小規模事業者の伴走支援に必要な能力の醸成を行う。

また、DX 化・生成 AI においては中小機構の「IT 戦略ナビ with」「ここからアプリ」「IT 経営サポートセンター」等の仕組みを活用し、支援に活かすとともに指導員のスキルアップを行う。

② OJT 制度の導入

経験豊富な指導員と新任指導員や一般職員でチームを組み、巡回指導・窓口相談で実践型 OJT を実施。成功事例を共有し、「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を現場で実践する。

③ ノウハウ共有の仕組み

TOAS により支援事例データベースにより、課題設定・解決プロセスを記録・共有する。また、月次の経営指導員会議で支援に関する情報や、成功事例・失敗事例を分析し、改善策を組織で共有する。

④ 経営リテラシー向上への寄与

研修・OJT を通じ、小規模事業者の経営の自走化に向けたプロセスを支援。財務・人材・知財・デジタル活用など、段階別に学習→実践→定着を促す。

(別表2)

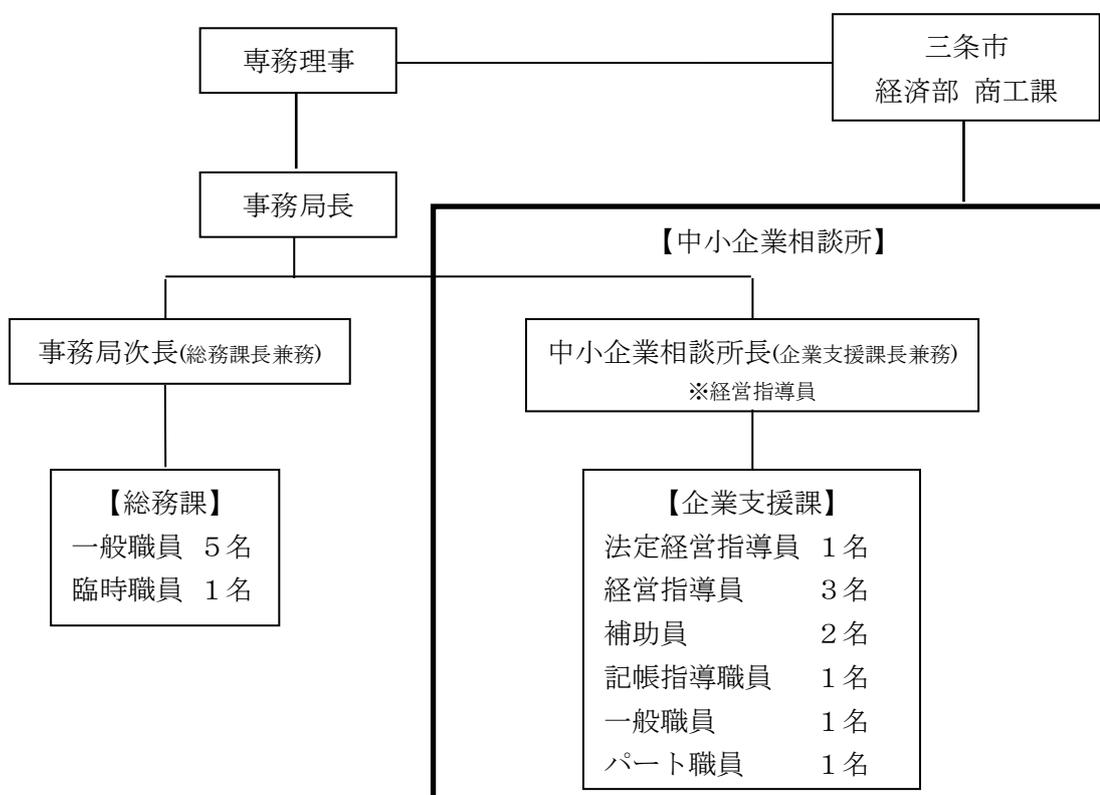
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和7年12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1名及び経営指導員4名を中心に、巡回・窓口により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当該経営指導員の氏名、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

三条商工会議所 中小企業相談所 企業支援課

TEL：0256-32-1311 FAX：0256-32-1310

E-mail：shien@sanjo-cci.or.jp

②当該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を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員 川上拓也は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(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 企業支援課
 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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000
小規模事業経営支援会計	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
販路開拓支援事業	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
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
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