

経営発達支援計画の概要

実施者名	松阪西部商工会
実施期間	平成27年4月1日～平成32年3月31日
目標	<p>地域の現状を踏まえ、「小規模事業者の成長発達段階に応じたきめ細かい伴走型の支援を実施することを当会商工会の役割とし、各機関と強力に連携した新たな支援体制を構築し、小規模事業者を支援することで、新陳代謝を促進し、小規模事業者の底上げによる地域経済の活性化を図る。」ことを目標に、調査・分析・計画策定・策定後実施支援・需要動向調査・新たな需要の開拓支援に至るまで、すべての機会をとおして、下記の4つの重点支援事業に取り組んでまいります。</p>
事業内容	<p>成長発展を目指す企業の伴走型支援、育成。</p> <p>事業所の成長段階に合せたきめ細かい伴走型支援を継続することにより、小規模事業者の底上げと将来、地域雇用の受け皿となっただけのようになり、一ダラー企業の育成を目指します。</p> <p>事業の維持継続を目指す企業の伴走型支援。</p> <p>高継者がなく、事業主が高齢である個々の企業に対して、長く事業を維持継続していただく為、巡回及び窓口相談をとおし、自社の課題や現状を振り返り、新しい気づきの機会を増やすとともに、事業承継や第二創業、専門家派遣指導等、課題改善に向けたきめ細かい伴走型支援に取り組んでまいります。</p> <p>地域の良さを商品に、新たな販売方法による特産品開発支援。</p> <p>地域特産品開発事業所に対し、引き続き、補助事業の活用を始め、これまで個々に行ってきた特産品開発を、チーム「香肌峡」として地域全体で取組、全国に情報発信。魅力のある商品開発や需要創出のきっかけを図ります。</p> <p>地域コミュニティの維持支援の継続。</p> <p>地域生活の基盤である小売業、サービス業者等に対して、小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業により見えてきた結果を生かし、地域ぐるみの支援体制の整備をさらに進め、地域において中心となる商店や企業、団体の事業継続と売上拡大を図るとともに、一般住民の方々や農業従事者の方々のコミュニティビジネスなどの起業支援や小売業、サービス業者の事業継続を通して地域コミュニティの維持を図ります。</p>
連絡先	<p>0515-1302 三重県松阪市飯南町横野 593 番地 1</p> <p>松阪西部商工会 0598-32-2321 Fax0598-32-2987</p> <p>E-mail : m - seibu@ma.mctv.ne.jp</p>

1 (別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

地域の現状と特性

松阪西部商工会のある松阪市は、三重県のほぼ中央(図 1)に位置し、東は伊勢湾、西は台高山脈と高見山地を境に奈良県に接し、面積は、東西 50km、南北 37km と東西に長く伸び、総面積で 623.77K㎡を有し、三重県全体の約 10.8% を占めています。

飯南町、飯高町の両町に流れる橿田川の中流域は「香肌峡」と呼ばれ、昭和28年に県立自然公園に指定されています。

平成17年に旧飯南郡飯南町と旧飯高町(松阪西部商工会管内)、旧三雲町と旧嬉野町(松阪北部商工会管内)が旧松阪市と合併して松阪市が誕生しました。

松阪西部商工会は、平成 18 年に飯南町商工会と飯高町商工会が合併して設立しました。松阪市には、松阪商工会議所と松阪西部・松阪北部商工会の2商工会が併存しています。

松阪市の人口は 168,864 人(平成 26 年 10 月 1 日現在)ですが、当商工会地区は、三重県の西部に立地し、奈良県との県境に面する山間のエリアであり、過疎化・高齢化が止まらず、人口は平成 12 年 10 月 1 日現在、旧 2 町で 11,735 人であったものが約 14 年後の平成 26 年 10 月 1 日現在では人口 9,341 人と約 21.5%減少し 1 万人を割り込んでいます。

高齢化率(70 歳以上)も平成 26 年 10 月 1 日現在で旧飯南町が 29.1%、旧飯高町が 38.4%、両者を合わせた商工会エリアで 33.26%と非常に高くなっています。(表 1 参照)



(図 1)

飯南・飯高管内の人口推移 (表1. 松阪市人口統計参照 各年 10.1 現在)

区分	平成 18 年	平成 20 年	平成 22 年	平成 24 年	平成 26 年
20 歳未満	1,703	1,502	1,368	1,235	1,153
20~70 歳未満	6,361	6,039	5,794	5,432	5,081
70 歳以上	3,133	3,138	3,123	3,107	3,107
総 数	11,197	10,679	10,285	9,774	9,341
総数増減率	-	△4.6%	△3.6%	△4.9%	△4.4%

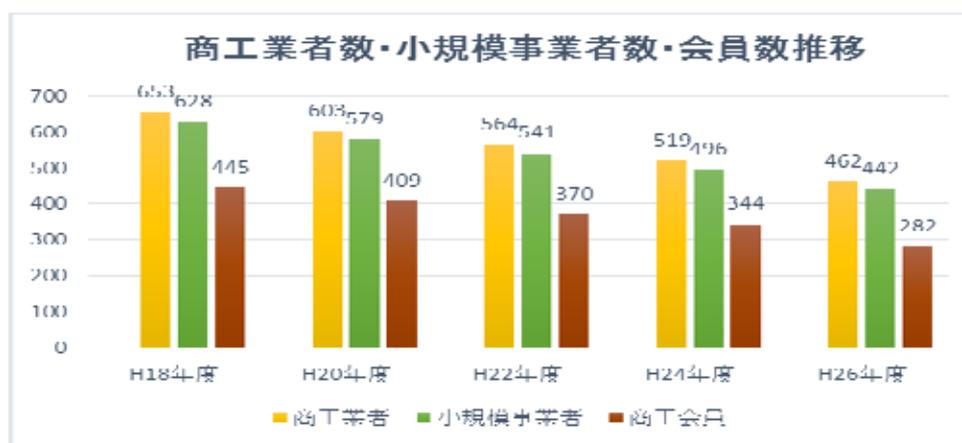
その原因としては、昔からエリア内の就業場所が非常に限定的であり、かつ平成 24 年末からの不況も影響し地域進出事業所の休業等により就業機会が減少していることが挙げられます。

また、エリア外に勤務先を求めようとしても、鉄道がないことや、自動車でも松阪市の市街地から相対的に近い場所で約 30 分、遠い場所だと 2 時間もの時間を要することが障害となっており、若者を中心に労働人口はエリア外に流出し、過疎化と高齢化が進行しています。

また、人口過疎化と同様に、当商工会エリア内の商工業者数、小規模事業者数並びに会員数も(表2)の通り減少の一途をたどっています。

松阪西部商工会の商工業者推移(表2)

項目 \ 年度	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度	H21年度	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度
商工業者	660	653	625	603	587	564	537	519	488	462
小規模事業者	636	628	599	579	561	541	514	496	468	442
商工会員数	457	445	420	409	385	370	351	344	303	282



当地域の業種別構成は(表3)のとおりであり、なかでも基幹産業である製材業を中心とした木製品製造業が商工業者全体の11.5%(杭製造・伐出業含)と県内でも非常に多い地域となっています。

松阪西部商工会の業種別構成(表3 平成26年4月1日現在)

業種	建設業	製造業	運輸業	卸売業	小売業	金融 保険業	不動産 業	飲食・ 宿泊業	教育 学習 支援業	医療 福祉業	サービ ス業
商工業者	127	93	4	14	96	1	2	24	10	8	83
小規模事業者	124	83	4	14	92	1	2	23	10	8	81
商工会員数	61	65	3	12	68	0	1	18	1	4	49
小規模事業者 業種別比率(%)	28.1	18.8	0.9	24.0	0.2	0.4	5.2	2.3	1.8	18.3	
県全体平均比率 (%)	22.8	15.5	2.4	24.1	0.6	2.2	10.8	0.9	1.3	5.4	

※製造業のうち製材業は、30事業所。

地域の業種別現況

当会の巡回等をとおして把握している管内における地域小規模事業者の平成 26 年度の現況は、**基幹産業である製材業**においては、平成 26 年 4 月 1 日に行われた 8%の消費税増税の影響を受け、4 月前の受注は多かったが、現在は、引き合いも少なく、特に柱材などの構造材を扱う事業所は、在庫がだぶついている状況にあります。

ハウスメーカーによる外国産材の活用や新築着工件数の減少等の原因により、製材業の経営環境は、非常に厳しいものが今後も予測され、地場産業の需要の拡大が今後の課題となっています。

土木建設業は、公共事業中心の土木建設業が多いため、公共事業の予算が大きく影響し、毎年、4 月から 5 月は入札物件が少ない状況は、例年と変わりません。

当地域管内の公共事業量は低調で、昨年と比べ受注が減少傾向にあります。公共事業中心から売上の予測できる新分野への取り組みが課題となっています。

自動車整備販売業関連では、商圏内人口の減少や消費税増税後、4 月の車検を 3 月に前倒しで実施したことにより、3 月の売上が多少増加したものの新車・中古車の売上減少が大きく現在も影響が続いています。

また、松阪市街のディーラーへ若い世代の顧客が流出した影響も大きく、地域外へ流出している顧客を地域外から地域内へ呼び込む取り組みや囲い込みが課題となっています。

小売業者においては、地域内に 2 店ある大規模小売店では、消費税増税直前に、日配品や調味料等の売上が 30%以上も増加しましたが、4 月に入りその影響で売上が減少。現在は、回復したものの低調な状況です。

地域内の小規模零細商店においては、事業主の高齢化が進んでいるとともに、地域の過疎化が進み、経営環境は、益々、深刻になっており、売上減少は止められず、現状を維持するのがやっとの状況です。

今後、小売業の維持、発展に向け、若い世代の起業や事業承継を促進し、ビジネスモデルを再構築し、子育て世代の若い年代の消費者等の需要の開拓を図る取り組みが必要となっています。

地場産業である**製茶業**は、三重県が静岡・鹿児島に次ぐお茶の生産量、全国第 3 位という有数の県でありながら、近年は需要低減と価格の下落が大きく、なかでも二番茶・秋茶の価格の落ち込みが激しいため、兼業農家の多くは二番茶を収穫せずにほとんどを廃棄しています。

このような中、地域関係業者、行政及び商工会により平成 16 年から伊勢茶(二番茶)の有効活用について検討し、伊勢茶(三重県松阪市飯南産茶葉・やぶきた種)100%を使用し、日本茶製法で加工した地域資源活用商品「伊勢の和紅茶」を開発しました。平成 22 年 4 月には、地域特産品製造、卸、販売会社(株)松阪マルシェを設立しました。地域の二番茶葉を買い取り加工することにより一部ですが、安かった二番茶葉の仕入価格を上げることができました。

しかしながら(株)松阪マルシェの設立から5年が経過し、中心的存在である「伊勢の和紅茶」の売上高は、現在、伸び悩んでおり、本来の目的である飯南・飯高地域における地域商品の販売窓口としての役割を果たすまでには至っていません。

今後、足腰の強い企業に育つためには、地域全体の連携による取り組みや営業体制の強化、伊勢の和紅茶に続く、新商品の開発につながる支援等が必要となっています。

一方、当地域においては、県内で最初に新連携対策補助金が認定された総合建設業者や、各補助事業を活用し、県外への販売を増やしている食品製造業者、厳しい経営環境である石油類販売業界にあって新たな試みを行っている事業所、海外への展開を早くから進めている事業所等将来を期待できる地域をリードしていただける企業の芽も育ちつつあり、こうした企業に対する着実な成長のための販路開拓・新規顧客開拓など側面的な支援が重要となってきています。

また、合併前から長年にわたり道の駅「飯高駅」を中心に製造販売されてきた切り餅・草餅・みそ・薬草等の地域特産品は、作り手の高齢化に伴い、技術や事業の承継の問題はありますが、今でも根強い人気を保っています。

「飯高駅」は、現在でも多くの入込客と売上高を維持しているため、地域商品の販売窓口としての役割が、重要になってきています。

さらに、1,000m級の台高山脈を背景とする一級河川である櫛田川沿いの当地域は、豊かな自然環境と水に恵まれ、クレスンや稲作、茶等多様な農産物があり農商工連携や6次産業化、観光開発といった地域ポテンシャルは高く、今後の取り組みにより更なる成長が期待できます。

このような状況の中、当商工会においては、これまで経営改善普及事業を中心に巡回時の適切な情報発信と課題発掘に努め、金融・税務・労働・経営相談等に対応し、専門家派遣や補助事業を活用し、小規模事業者の経営基盤の強化を図ってまいりました。

しかしながら、昨今の厳しさを増す地域小規模事業者の経営環境のなか、抱える課題も事業者ごとに複雑化・多様化してきたことから、今後、さらなる職員の資質の向上と成長発展を目指す企業はもとより事業の継続維持を目指す企業のひとつひとつの経営課題に対して、事業所の発達段階に合わせたさらにきめ細かい伴走型支援での取り組みが必要だと実感しています。

松阪西部商工会の目標と重点支援事業

(目標)

上記、状況を踏まえ、「小規模事業者の成長発達段階に応じたきめ細かい伴走型の支援を実施すること」を当商工会の役割とし、各機関と強力に連携した新たな支援体制を構築し、小規模事業者を支援することで、新陳代謝を促進し、「小規模事業者の底上げによる地域経済の活性化を図る」ことを経営発達支援計画の目標とします。

支援事業実施に当たり、組織内の情報共有や人材育成に努めるとともに、毎月支援内容の検証を行い、支援内容の質の向上を図りながら、経営指導員を中心に、三重県商工会連合会、松阪商工会広域連合(注1)や国のよろず支援拠点、三重県の産業支援センター、松阪市商工政策課、地域金融機関である百五銀行・三重信用金庫、職業安定所等と相互連携を積極的に図り、商工会役職員一丸となった総合的な支援とバックアップ体制で、次の4つの事業を重点支援事業として取り組みます。

(注1) 三重県下23商工会を5ブロックに分けた広域支援体制であり、松阪地域の松阪北部商工会・明和町商工会・多気町商工会・大台町商工会・大紀町商工会・松阪西部商工会で構成。

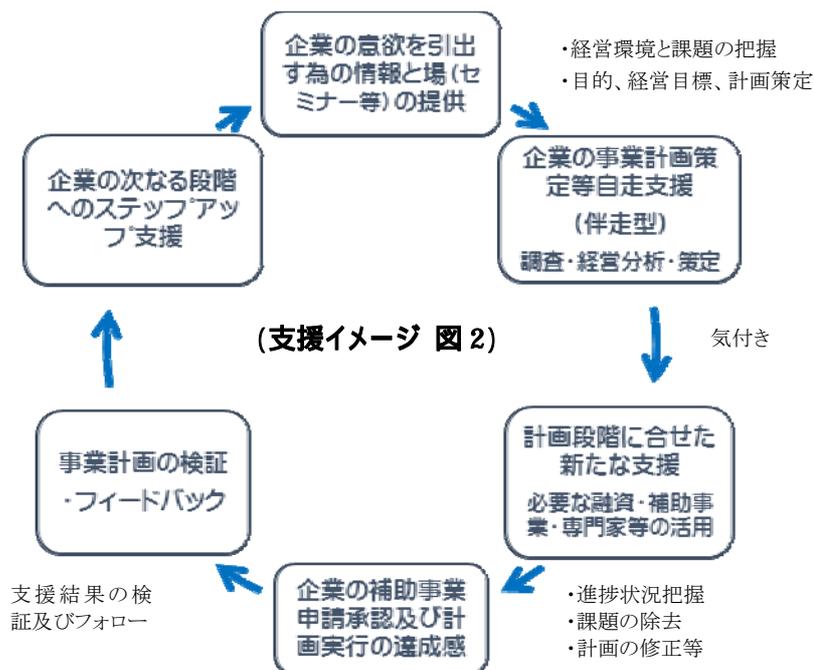
(重点支援内容：方針)

成長発展を目指す企業の伴走型支援、育成。

成長発展を目指す企業を重点的に支援することにより地域内の既存の取引先の充実はもとより地域外への販路拡大を図り、地域外の資金を持ち込ませ、循環させる支援を行います。

その為に、三重県版経営革新計画である経営向上計画(注2)の申請や国の小規模事業者持続化補助金の申請を課題発見のツールとして活用し、得られた企業のひとつひとつの経営課題に対して、関係団体と連携を図り、専門家の活用や「中小企業者経営発達支援融資制度」の活用等事業所の成長段階に合わせたきめ細かい伴走型支援に取り組んでまいります。

(図2)のような支援を継続することにより、小規模事業者の底上げと将来、地域雇用の受け皿となっていだけるようなリーダー企業の育成を目指します。



(注2) 平成 26 年 4 月 1 日に施行された「三重県中小企業・小規模企業振興条例」の第 16 条に基づいて創設され、小規模事業者の経営の向上に対する主体的な努力を促進し、その挑戦を後押しするだけでなく、意欲を引き出す為、多様な小規模事業者がその発達段階に応じて作成する事業計画を認定するものである。

事業の維持継続を目指す企業の伴走型支援

後継者がなく、事業主が高齢である個々の企業に対して、長く事業を維持継続していただくため、巡回及び窓口相談をとおして、課題や現状を振り返り、新しい気づきの機会を増やすとともに、事業承継や第二創業、専門家派遣指導等、課題改善に向けたきめ細かい伴走型支援に取り組んでまいります。

特に地域住民をメインターゲットとする小売業においては、地域外への顧客流出を防ぐため、消費者アンケートを実施します。これによりその原因を明確にし、結果を検証、販売増加の支援をします。また、子育て世代の若い年代の消費者に商店に足を運んでいただけるよう、懇談会や専門家指導、まちゼミ等をとおして、個店が繁盛店として持続できるよう支援してまいります。

また、高齢等により廃業を予定する企業に対し、新規開業希望者(コミュニティビジネスの起業や第二創業等含む)とのマッチング等事業承継の機会創出を図りながら、事業の将来性や取引先等への影響を考慮した円滑なバトンタッチを支援し、スムーズな企業の新陳代謝を図ります。

地域の良さを商品に、「香肌峡ブランド」構築による特産品開発支援

地域で商品開発や農産物の栽培等行っている個々の企業や団体に対して、安定した足腰の強い企業に成長していただくため、6次産業化、農商工等企業間連携をはじめ、点在する商品・製品・サービスを面的にとらえ、地域を感じられる商品開発と統一コンセプトによる新たな販売方法を提案してまいります。

当商工会では、既に全国展開支援事業として専門家の意見も取り入れ、当地域を流れる榎田川沿いの渓谷名である「香肌峡」という名前を活かしたPR活動を行っていきこうという方針を決めました。それにより、地域全体として地域産品の内外へ売り込みと域内製造業の販路拡大、地域ブランド化を目指します。

地域コミュニティの維持支援の継続

今後、当地域において、事業主の高齢化、人口の減少により、小売業・サービス業の廃業が進み、特に高齢者を取り巻く生活環境は、より悪くなると考えられます。

このような中、当商工会では、平成25・26年度から実施してきた地域内事業者のネットワークを活用し、高齢者の生活の質を向上させるための全国展開支援事業の結果を生かし、参画事業者である市行政や社会福祉協議会、地域シルバー人材センター等との連携を継続するとともに、地域コミュニティ維持の重要な担い手としての小売業、サービス業の継続発展に努めます。

必要とする地域住民がいつでも支援を受けることが出来るよう、各々の事業所・団体が実施する支援内容を記載したリーフレットを作成、情報発信することで、地域住民の困りごと解消や商店及び企業、団体の事業継続、売上増加を図ります。また、小規模事業者以外の一般住民や農業従事者の方々に対しても、コミュニティビジネスなど起業支援情報の発信を通して創業者の掘り起こしを図るなど、地域総合経済団体として地域コミュニティの維持支援を継続します。

松阪商工会広域連合や関係機関、行政等の地域ぐるみの支援体制を密にし、小規模事業者が自ら考え、実践する環境を整えるとともに、小規模事業者の成長発達段階に応じたきめ細かい伴走型の取り組みを着実に実践することにより、小規模事業者の底上げと将来のリーダー企業の育成を図り、地域経済の活性化を目指します。

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 (平成 27 年 4 月 1 日～平成 32 年 3 月 31 日)

(2) 経営発達支援事業の内容

経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針】

(目的)

地域の経済動向調査は、経営計画策定の上で重要な情報である地域内外の経済動向を調査・収集・分析し、数値によるデータ蓄積を行い、経営計画策定や経営改善などの具体的提案のための分析資料として役立てることを目的とします。

(現状と課題)

これまで当商工会では、地域の経済動向調査として、三重県商工会連合会の受託事業である景況調査以外に定期的な経済動向調査は行っていませんでした。また、2名の経営指導員を中心に小規模事業者への施策や金融、税務、労働等の直面する問題への情報提供が中心で、地域中小・小規模事業者の成長発展や経営発達につなげるための情報提供や巡回指導がなされていませんでした。

また、過疎化や人口減少、経営者の高齢化により廃業が多くなっていることから地元小規模事業者への経済環境は、益々、厳しくなっていくだろうと漠然とは感じていましたが、具体的な数値に基づく取り組みではなかったため、本経営発達支援計画では、経済動向調査を実施し、外部環境の状況をきっちり把握し、経営戦略の立案に活かすことが課題であると感じています。

(事業内容)

そこで、上記の課題解決を図るため次の5つの事業に取り組みます。

得られた情報は、収集・整理・分析し、レポートとしてまとめ、巡回指導を通じて小規模事業者に直接提供、小規模事業者の事業計画策定の資料として有効活用していきます。

また、商工会のホームページに掲載し、誰でも閲覧できるよう、情報提供を行います。

(1) 巡回聞き取りアンケート調査による情報収集

当地域の小規模事業者の実態をより明確にするため、巡回時に次の項目等についてアンケート調査を実施し、管内事業者の経済動向(地域経済の変化・予測等)を把握するとともに、事業計画を策定する上のベースとなる地域経済の基本情報を整備します。

また、会員毎に経営カルテとともにファイリングし、少ない職員でも効率的に支援できるよう、職員全体で情報共有を図ります。

経済動向アンケートの項目

- ・事業所概要(業種・従業員数・主要商品・サービス、取引先等)
- ・事業所景況(現状・今後の見通し、売上・仕入の推移等)
- ・経営上の問題点(現在直面している課題、事業後継者の有無及び関係、廃業予定年数等)
- ・必要とする支援内容(補助事業申請、資金繰り、販路開拓支援等)

○本調査では、小規模事業者に上記項目を調査し、小規模事業者の実態から、地域の経済動向を調査・分析します。

(目 標) 巡回時間き取りアンケート調査数

	現 状	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	H31 年度
アンケート数	未実施	90 件	130 件	260 件	260 件	260 件

(2) 業種別景況調査の活用による情報収集

これまで当商工会では、三重県商工会連合会からの受託事業(平成 26.4/1～平成 29.3/31 までの 3 年間)を活用して、地域内の「製材業等木製品製造業」2 社、「プラスチック加工業」1 社、「建設業」2 社、「小売業」3 社、「飲食業」2 社、「理・美容業」2 社、「新聞店」1 社、「自動車修理販売業」1 社、「運送業」1 社の 15 事業所の協力を得て 4 半期に一度、売上・採算等経営状況と設備投資、経営上の問題点などの事項について調査を実施してきました。

調査の活用については、調査先の理解を得て、基幹産業である「製材業等木製品製造業」や「小売業」・「サービス業」の業種ごとの地域経済動向を調査分析します。

不足している「製茶業」の動向については、平成 27 年度より別途、協力依頼を行い、1～2 社に同様の調査を実施します。

調査結果は、当会が巡回時に、三重県商工会連合会が隔月発行する「みえ商工会だより」の中小企業景況調査報告書概要により、県内業種別景況を情報提供するとともに、ホームページ上で閲覧できるように体制を整えます。

(目 標) 業種別景況調査件数

	現 状	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	H31 年度
調査件数	15 件	17 件	17 件	17 件	17 件	17 件
調査回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) イベント開催時消費者アンケートによる情報収集

当地域における小売業やサービス業は、長年の経営経験に頼りすぎ、実際の顧客の視点に立った商品開発や品揃え、サービスの提供が出来ておらず、結果、地域外への顧客流失や機会の損失を招いている可能性があるといえます。

そこで、地元消費者の顧客ニーズ・消費性向の把握と地域小売業・サービス業の現状の比較検証を行なう情報収集のため、地域イベント(ふれあい祭り・歳末感謝祭等)の機会を活かした「消費者アンケート調査」を実施し、その結果は、小規模事業者の事業計画策定等に役立てます。

(目 標) イベント開催時消費者アンケートの回数

	現 状	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	H31 年度
消費者アンケート	未実施	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回

消費者アンケートの項目

・商品別に購入地域、購入金額 ・家族構成、買物をする方の年齢、地元での購入頻度

○本調査では、消費者の買い物傾向等を調査し、地域の経済動向を調査・分析します。

(4) 地域金融機関及び行政との意見交換による情報収集

これまで、あまり意識を持って実施してこなかったが、地域内の金融機関や松阪市地域振興局へ積極的に訪問し、支店長や担当課長等との意見交換を実施します。

また、会議の場も活かし、金融機関や行政だからわかる経済動向に関する次のような情報を収集します。

ヒアリング項目

- ・県内や町内の景気・経済動向、物価、融資件数、土地情報や金融機関実施の調査情報
- ・域内の空き店舗・空家・土地などに関する統計、報告書や小規模事業者に対する施策情報

(目 標) 金融機関・行政意見交換回数

	現 状	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	H31 年度
意見交換	未実施	2 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(5) 国・県・市及び関係団体の行う経済動向資料の活用

現在、多くの経済動向調査が行われていますが、これらの資料が、小規模事業者支援に効果的に活用されていないため、次の情報を積極的に活用、整理をすることにより、広域的な経済動向の把握を行うとともに小規模事業者の現状に合せた情報提供を行います。

その際、よりリアルタイムで具体的な情報を提供するため、タブレット端末の活用も進めます。

活用する情報

- ・公共刊行物(政府、業界団体、日本政策金融公庫等が刊行する統計、白書、報告書)
- ・新聞・雑誌(日経流通新聞、地元出版刊行物、商工会誌、専門誌等)
- ・インターネット(日経テレコン、中小企業ビジネス支援サイトJ-Net21等)
- ・各種マーケティング機関の資料
- ・商工会職員の研修会(経営指導員等ネットワーク会議等) 等々

日常業務において、小規模事業者の経営計画策定に役立つ資料については、適宜、専用ファイルにファイリングを行います。また、中小企業白書については、松阪商工会広域連合や専門家との連携を図り、年に一回、内容分析を行います。

2. 経営状況の分析に関すること【指針】

(目的)

自社(小規模事業者自身)の内部環境分析や経営分析を行い、事業計画の策定や販売戦略立案のための基本資料とすることを目的とします。

(現状と課題)

これまで、セミナーなどの開催時に経営分析を支援したり、巡回・窓口での金融相談・税務相談時に売上高経常利益率や損益分岐点など簡易な経営分析をする程度で、経営状態の改善や今後の方向性を導くための継続的な経営分析は、実施していませんでした。

当地域の小規模事業者は、高齢の事業主が多く、新たな商品・サービスの提供や新事業分野進出等意欲のある小規模事業者が少なく、経営分析の必要性を感じていない事業者が多いのが現状です。

また、他の事業者においても日常、経営分析や会計管理になじみもなく、係数概念が乏しく経営分析に至るケースが少ない状況にあります。

以上のことから、

- ・今後、高齢化がさらに進む経営環境下、事業承継問題への対応や創業支援の強化及び、経営分析の必要性に気付き、実感していただくことが課題であると考えています。
- ・事業計画を策定し、新たな需要の開拓を行うためには、内部環境分析や係数に基づいた財務分析等が課題であると考えています。

(事業内容)

そこで、上記の課題解決を図るため、下記3つの事業に取り組みます。

なお、経営分析で得られた情報は、既に行っている経営カルテ(ヒアリングシート含)による管理に加え、数値化し、データとし、個々の企業の事業計画策定や事業承継支援に活用します。

(1) セミナーの開催による経営分析の実施

松阪商工会広域連合の補助金申請に係る経営計画策定セミナーや青年部・女性部による若手後継者育成事業で経営計画策定セミナーに参加していただき、事業主の奥さんや青年部の若手後継者を対象に、参加することによる経営分析の必要性等の気づきや意識の高揚を図り、経営分析につなげます。

また、併せてSWOT分析や3C分析など経営課題の抽出など経営状況分析の手法を学んでいただきます。

分析項目

- ・提供する商品・サービス等の競争優位性・差別化ポイントを明らかにします。
- ・SWOT分析:企業の強み、弱み、機会、脅威
- ・3C分析:顧客・自社・競合の関係から、自社の強みや差別化ポイントを分析

(2) 巡回・窓口相談指導時の経営分析

巡回での情報提供や金融・税務などの窓口相談指導時の機会を活かし、個々の企業に対して、経済動向調査をより掘り下げた分析を行う為、次の項目についてヒアリングシートによる聴き取りを実施します。また、必要に応じ、中小企業基盤整備機構などの提供する簡易経営自己診断システムも活用します。

分析項目

- ・商品・製品の分析:取扱商品・サービス内容、ターゲット・顧客、販売方法、商品・製品の価格、売上、取引先からの評価、独自性等
- ・財務分析:決算書分析(収益性、安全性、成長性等)、売上推移
- ・組織分析:人員構成、販売体制、製造体制、営業体制

(3) 記帳継続対象者に対する経営分析

記帳継続対象者に対し、商工会で税務・経理指導を行っている立場を活かし、経営における経営分析・財務分析の重要性を説明し、その必要性を感じていただけた方に対して、記帳指導から弥生会計ソフトを活用した経営分析指導につなげます。

また、専門家派遣指導時には、OJTによる当会職員の資質向上を図り、経営指導員と記帳担当職員が連携して経営分析を実施します。

分析項目

・ソフトの財務諸表を活用した収益性、生産性、効率性、安全性、成長性、同業種指標比較等

(目 標) 経営状況の分析に関する数値目標

支援内容	現 状	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
経営計画策定セミナー (回)	2	2	2	2	2	2
当会参加目標人数 (人)	3	6	10	10	12	12
後継者育成セミナー (回)	未実施	2	2	2	2	2
巡回訪問件数 (件)	736	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
巡回における経営分析件数 (件)	5	12	24	24	24	24
記帳継続対象経営分析件数 (件)	未実施	6	12	12	12	12
経営分析合計件数 (件)	5	18	36	36	36	36

※上記、巡回訪問は、事業主と直接接し課題抽出に努めた件数のみ計上。ホスティング・事務連絡は除く。

※上記分析件数は、金融相談、補助金や経営向上計画申請時における経営計画策定件数も含む。

※巡回・窓口相談指導時の経営分析とは、別に記帳担当職員と連携して経営分析を実施します。

3. 事業計画の策定支援に関すること【指針】

(目 的)

上述の「1.地域の経済動向調査」をもとに、「2.経営分析」の結果を踏まえ、企業の抱える経営課題を短期的・中期的・長期的として分類、課題解決の優先順位を把握した上で、企業の発達段階(経営状況)に応じ、事業計画策定を支援することを目的とします。

(現状と課題)

今まで、当商工会においての事業計画の策定は、小規模事業者から融資申込や補助事業申請など、限定した目的依頼のあった時に限り支援しており、策定件数も少ない状況にありました。

現在の厳しい経営環境においては、事業の売上維持はもとより事業の存続さえ難しい経営環境にあり、勘や経験だけの経営からの脱却が必要です。

(事業内容)

松阪西部商工会では、次の(1)から(3)の機会を活かし、事業計画の必要性や有益性を理解していただき、個々の企業の検討すべき事項を明確にし、事業計画策定につなげるとともに、以下の企業を重点支援企業として、事業計画策定支援を行います。

- ①成長発展を目指す企業(やる気のある企業など)
- ②事業継続を目指す企業(事業継続可能な後継者がいる企業など)
- ③地域特産品開発等行っている個々の企業や団体
- ④地域コミュニティ維持の重要な担い手である小売業、サービス業

(1) 事業計画策定セミナー等の開催

一般的な経営計画策定セミナーでは、事業主の興味が低いことが予測されるため、松阪商工会広域連合や当会単独で開催する具体的な補助事業や事業経営者の成功体験などをテーマとしたセミナーを開催。事業計画書の作成に対する気づきや意識を高め、事業計画策定につなげます。

(2) 巡回・窓口相談時における事業計画策定指導の徹底

- ・金融相談や事業承継、専門家派遣などの巡回指導及び窓口相談時の個別相談
- ・三重県版経営向上計画の申請や持続化補助金等補助事業、ものづくり補助金等各種補助金の申請相談。補助金の申請を課題発見のツールとして活用します。
- ・記帳継続指導や決算確定申告指導時における税務相談
- ・創業・第二創業など創業相談

以上の機会を活かして事業計画策定の動機づけや策定のための支援を徹底します。

また、計画策定まで至っていない事業所の方に対しても、原因の解決を含め、事業計画策定までの伴走型支援を行います。

(3) 広報による事業計画策定の必要性の周知

国・県・市及び金融機関やその他関係団体の行う支援策など小規模事業者の持続的発展に有用な情報を会報誌(商工会からのお知らせ&ご案内)の記事として記載し、巡回時に事業計画の必要性等を説明、周知を行います。また、事業計画策定を目指す事業者の掘り起こしを図ります。

(目 標) 事業計画の策定・実施支援における数値目標

(単位：件)

支援内容	現 状	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
事業計画策定件数	5	6	12	24	24	24
国・県等補助事業申請件数	6	10	12	12	12	12
専門家派遣件数(事業計画)	未実施	12	24	24	24	24

- ※上記策定件数は、金融相談や補助金や経営向上計画申請時の事業計画策定件数も含む。
- ※補助事業申請件数は、活用することが、事業計画策定後の、計画実現に向けて重要な要素となるため、補助事業を事業計画のツールとして、目標設定。
- ※専門家による事業計画に関する指導等派遣件数

(4) 創業・第二創業事業（経営革新）支援

(目的)

当地域では、後継者不足による廃業案件も多いことから、各団体からの創業塾・創業セミナーなどの情報を積極的に提供し、創業・第二創業を考えている小規模事業者や住民の掘り起こしを行うと同時に、創業・第二創業希望の方には、事業計画策定支援や創業資金調達など安定した経営に向けて、伴走型の支援を行います。

事業承継支援においては、家族内承継のみならず、従業員への承継、また県外移住者である団塊の世代の方々もターゲットとして第二創業支援を行っていきます。それにより、企業の持続的発展と新陳代謝を図ることを目的とします。

(現状と課題)

当地域の創業状況は、過疎化が進むとともに、市街地まで30分以上離れた山間地域にあるという地理的問題や、入込客等集客の不安もあり起業の難しい環境にあります。

また、親族に収入のある女性の方の兼業的な開業例は多少あるものの、廃業に比べて創業が非常に少なく、事業だけで生計を立てようとする創業者はほとんどいない状況にあります。

(事業内容)

(1) 住民の方々へ創業に関する情報発信

松阪西部商工会では、地域住民の皆さんへ7月より11月までの2か月に1回、新聞折り込みチラシ（右記資料参照）を行うことにより、創業支援に関する情報を提供、創業・第二創業者の掘り起こしを行います。

(2) 松阪商人サポート隊（注3）により創業者・第二創業者に対して体系的な支援を実施

松阪商工会議所が実施する相談会・セミナーも積極的に開催情報を周知し、参加を促します。同時に松阪商工会広域連合の講習会や当会が実施する講習会情報についても必要に応じて周知します。

以上のような情報発信やセミナーに加え、SNSや巡回時の情報提供等をとおして創業者の掘り起こしを行います。

事業を始めたいけど、いろんなことが不安……

創業をお考えのみなさまへ 私たち商工会が応援します!

気軽にお越しください!

- アイデア**
売売って初めて…自分のアイデアを聞いてもらいたい
- 事業計画って何**
事業計画の立て方を知らない、場所は、業者は?
- 資金で不安**
融資制度など、資金調達の方法を相談したい
- 販売・仕入**
どのような顧客に? 仕入の注意点は?
- 経理**
技術には自信があるけれど、経理はちょっと…?
- 創業支援情報**
創業に役立つ情報が欲しい

~この町で仕事を創ろう!!~

新しく事業を始めたいけど…
“ゆめ”いっぱい、でもいろんなことが“不安”
私たち商工会にご相談ください!!
創業に関するさまざまな相談を承っています。

相談無料(※予約) お問い合わせ窓口

松阪西部商工会
〒515-1302 松阪市南東町593-1
TEL: 0598-32-2321 FAX: 0598-32-2987
e-mail: m-selbu@ma.mctv.ne.jp

(3) 創業・第二創業の相談者に対して個別相談や訪問相談の実施

創業・第二創業の相談者に対しては、事業計画策定支援や創業資金調達など伴走型の丁寧な支援を行うとともに、相談内容に合わせて、商工会中小企業診断士、委嘱税理士、IT・デザイン等各分野の専門家による個別相談や訪問相談を実施します。

金融相談や保証承認については、日本政策金融公庫、三重県保証協会、コミュニティビジネス関係の相談については、NPO法人Mブリッジ(注4)と情報交換等連携して重点的に支援し、産業の活性化を図ります。

(4) 「地域資源活用」・「農商工連携」・「6次産業化」への創業支援

当地域には、豊かな自然環境と水に恵まれ、クレスンや稲作、茶など多様な農産物を有していることや古くから特産品開発を積極的に行ってきた土地柄など、地域ポテンシャルが高い地域であるため、潜在的創業の可能性も高いと考えられます。

そこで、積極的な巡回により創業事例の紹介及び農商工連携や6次産業化に関するセミナーや異業種交流会の場を提供していきます。

それにより、具体化の可能性がある場合、重点的な支援先として、県や松阪商工会広域連合、金融機関との連携強化を図りながら、実現可能な創業に向け、事業計画策定時から伴走型の支援をしてまいります。

(目 標) 創業・第二創業における数値目標

(単位：人)

支援内容	現 状	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
創業塾・セミナー等参加者数	1	3	5	5	5	5
創業支援者数	0	3	5	5	5	5
第二創業(経営革新)支援者数	1	1	2	3	3	3

※上記、創業塾・セミナーは、当会での希望者を考えると開催は難しいため、松阪商人サポート隊や関係団体開催の連携によるセミナー開催への送り込み目標人数を計上。

(注3) 松阪市が行う創業支援計画(平成 26.4/1-平成 29.3/31)に基づき、松阪商工会議所を総合相談窓口として松阪西部商工会・松阪北部商工会・日本政策金融公庫国民生活事業・三重県信用保証協会による創業連携支援体制

(注4) 松阪市を拠点に活動し、コミュニティビジネス、CSR の推進、出版、デザインなど専門的な知識や技術を生かし事業展開を行うNPO法人。

4 . 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】

(1) 巡回指導等によるフォローアップ

事業計画策定や経営向上計画申請後は、職員による毎月1回の巡回時に、粗利益率、利益等の項目など進捗状況を確認し、カルテにその経緯を記録。小規模事業者の事業計画の進捗状況に合わせ、現状の分析や新たな支援策等、専門家の活用も含めた指導・助言を行います。

(2) 資金繰り支援に関すること

策定した事業計画を着実に成長につなげていくため「小規模事業者経営発達融資制度」等各融資制度の活用や単位商工会で実施している地域商工業応援事業「やる気枠」(注5)、また、補助事業の活用をとおして円滑な資金繰りを支援します。

最新の融資制度・

(3) 行政や全国商工会連合会等の施策の活用

事業計画遂行に当たり、販路拡大支援策として国、県、市の行う施策や全国商工会連合会で行う全国物産展、インターネット上で行うニッポンセレクト.com 等など、企業の状況に応じた情報提供を行い、参加、活用のための助言、フォローアップを行います。

また、物産展やニッポンセレクト.com での売上を高めるための事例の紹介も行います。

(4) 創業後のフォローアップと専門家の活用

創業・第二創業希望の方には、創業後のフォローが特に重要になるため、巡回訪問をとおして相談者の進捗状況の把握に努めます。

そして、必要に応じて、関係機関と連携し、専門家による税務経理・マーケティング経営・人材育成・資金繰りなど、3年を目途に重点的に継続発展のための支援を行います。

(5) 効果的な事業計画策定支援後の実施のための体制づくり

松阪西部商工会では、松阪商工会広域連合の協力も含め、数人で担当を決め、効果的な事業計画策定支援後の実施に向け、月1回の職員月次会議の場で支援策を協議、情報共有を図ります。その際、必要に応じ、経営指導員は専門家と協同し、支援先に同行するなど質の高い支援につなげるとともに専門家の高いスキルを活かし幅広く支援にあたります。

上記、経営状況や経営資源の分析や日ごろの市場調査などをとおして得られた最新の調査結果や分析結果等の有益な情報は、企業の事業計画書の進捗状況に合わせ、巡回指導時に商工会作成のチラシやタブレット端末を活用して提供し、事業計画の実現性、修正点、実行にあたっての新たな支援に役立てます。

また、個々の事業主が自発的に経営課題や経営向上のためのスキルアップを図れるよう、ミラサポの活用方法等の支援、周知も行います。

(注5) 「地域商工業応援(やる気枠)事業」は、商工会会員が、新しい時代の担い手として、地域の発想や工夫による特色あるビジネスを創出することを支援するものです。新たな事業を創出していくために必要な、初期段階の必要経費や国・県・市町村の補助事業へのチャレンジに対しわずかですが、資金面から支援します。

(目 標) フォローアップ支援目標

支援内容	現 状	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
周知等フォローアップ件数	11 件	20 件	30 件	40 件	40 件	40 件

※上記、事業計画策定事業所や補助事業認定等関係事業者への情報提供等フォローアップ件数

5 需要動向調査に関すること【指針】

(目 的)

個々の企業の需要動向を調査し、顧客ニーズや消費性向を把握し、小規模事業者等に提供することを目的とします。

(現状と課題)

小規模事業者は、その規模ゆえに機動性が最大の利点となるはずですが、事業主が高齢であることや、これまでの営業経験や田舎ならではの人間関係や立地環境に依存し、消費者の需要動向に関する視野が狭くなっています。

そのため、本当に顧客の視点に立った商品開発や品揃え、サービスの提供が出来ておらず、結果、地域外への顧客流失やビジネスチャンスを逃している可能性も高いと考えられます。

(事業内容)

そこで、上記の課題解決を図るため、次の4つの事業に取り組みます。

(1) 地場産業である木材関連産業や製茶業に関する需要動向調査の実施

当地域の地場産業である木材関連産業や製茶業の需要動向調査を、外部専門機関に委託し、分析、報告書としてまとめていただきます。また、2年目以降は、経営指導員等の商工会職員が、行政や金融機関とも連携し調査分析します。なお、調査結果については、ホームページや本会の情報誌によって公表します。

(2) 消費者ヒアリング調査の実施(域内)

地域外での購入が多いと考えられる地域内の子育て世代の女性の方々との意見交換を行い、当該地域住民の経済動向調査と合わせて、消費性向について分析を行います。また、他地域の情報も参考にしながら小規模事業者が事業(商品・サービス等)の品揃え等選択と集中を図るための情報提供を行います。

(3) 展示会等を活用したアンケート調査の実施(域外)

地域には、多くの埋もれた付加価値の高い資源があり、潜在的な需要も期待されることから、全国展開事業等の補助事業を活用して展示会でのアンケート等を実施、より実現性の高い事業を提案していきます。

(4) 地域内主要拠点でのヒアリング調査を実施(来訪者)

人口減少・地域購買力が低下する中で、地域外からの購買力の増加を図るため、巡回訪問時に、道の駅やホテルスメール等の地域内の主要拠点において、ヒアリング調査等を行い、入込客の消費性向について分析を実施し、関係業者への情報提供や特産品開発に役立てます。

以上の結果をもとに、地域コミュニティ維持の重要な担い手である小売業、サービス業等の個々の企業の経営体力、経営資源、将来性を考慮した指導・助言を実現し、事業の持続的発展に役立てます。

上記以外にも、個々の地域内企業に関する需要動向把握に日頃から心掛け、情報収集力を高め、集めた情報は積極的に小規模事業者へ提供し、新商品開発や販路開拓に役立ててもらいます。

また、収集した情報をもとに、経営指導員も積極的に新商品や販路開拓の提案を行っていきます。

(目 標) ヒアリング調査における実施目標

(単位：回)

	現状	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度
地場産業調査	未実施	1	1	1	1	1
域内ヒアリング	未実施	1	1	1	1	1
域外アンケート	未実施	1	1	1	1	1
来訪者ヒアリング	未実施	1	1	1	1	1

6 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】

(目的)

小規模事業者の事業計画に基づき、新たな需要の開拓を支援することにより、小規模事業者の事業収益や付加価値の向上による地域の活性化を図ることを目的とします。

(現状と課題)

国内需要の減少や少子高齢化、人口減少に伴い、地域経済が縮小し、地域における小規模事業者の経営環境は、益々、厳しさを増しています。

当商工会では、これまで需要開拓に寄与する販路開拓支援の取り組みを行ってきましたが、単年度での取り組みに終わり、事業者の参加も限られ、利用度は必ずしも高いものではありませんでした。

商品開発においても、他地域と差別化をすることが非常に難しく、売れる商品の特徴である付加価値(コンセプトやデザイン・連携など)を高めた商品提供が出来ていないのが、現状です。また、生産者が高齢で規模の小さい企業や団体が多く、供給量が担保されないという課題もありました。

(事業内容)

そこで、松阪西部商工会では、経営実態調査や需要動向調査等による事業所の経営内容を十分把握し、経営分析や事業計画策定状況に合わせ、販路拡大が必要かつ有効であると思われる事業者や求められる事業者に対して、次の(1)から(7)までの需要の開拓支援を行います。

また、支援内容を積極的に情報発信するとともに、専門家による効果的な指導や行政・他団体の販売ネットワークの活用など連携をとおして、小規模事業者の新たな需要の開拓に努め、事業収益UPを図ります。

(1) 行政及び関係団体の販路拡大事業やアンテナショップの活用

規模や業種によっては、県内外への出店が、販路拡大に有効な支援となるため、県外への販路拡大を考えている小規模事業者に対して、三重県等行政の行う地域製品のPR事業や三重テラス・むらからまちから館などの情報提供や企業PRの場を提供、出展支援もすることにより、小規模事業者が生産する商品の認知度向上と新たな需要開拓の支援を図ります。

また、三重県が行う海外での販売促進事業についても進出を考えている小規模事業者に対して、情報発信と活用促進を図ることにより、出展の機会創出を図り、海外での自社商品の反応等国外への地域製品の販路拡大の可能性についても支援していきます。

(2) 松阪商工会広域連合との事業連携による需要拡大

松阪管内や県内での商品PR, 売上拡大を図る小規模事業者に対して、松阪商工会広域連合が計画している管内のショッピングセンター等集客施設内での所属商工会との連携による即売会や展示会、商談会等の情報提供及び参加を呼びかけ、新たな需要拡大の場を提案していきます。地域の枠を超えた新たな需要拡大やマッチングによる需要拡大を図ります。

(3) 地域の良さを商品に、新たな販売方法による特産品開発支援

現在、全国展開支援事業により取り組んでいる地域や作り手の魅力を活かした商品開発や販売促進の試みを継続し、事業者個々の点としての商品開発や販売促進でなく、地域の湊谷名である「香肌峡」という名前を活かした、地域全体での新たな販売方法をとおして、面としての需要拡大を図るとともに、企業の収益UPにつながる伴走型支援を継続します。

将来的には、参画事業者の中の企業がハブとなり、地域全体として地域産品の内外への売り込みと域内製造業者の販路拡大、地域ブランド化を目指します。

(4) グルメ&ダイニングスタイルショーなど県外で開催する展示会への出展

規模や業種によっては、県内外の物産展への出展が、販路拡大に有効な支援となるため、地域商工業者に対して、補助事業の活用や三重県商工会連合会や松阪商工会広域連合との連携によるグルメ&ダイニングスタイルショーなどの展示会に年1回から2回程度出展し、販路開拓の機会の創造を図ります。基幹産業である製材業に対しては、商圏が全国的であるため、広範囲にPR出来る展示会などの有用な情報発信を心がけます。

(5) インターネットやマスコミ等を活用した支援

小規模事業者の新たな取り組みに対して、当会のホームページやフェイスブックページなどから情報発信を支援し、全国商工会連合会の「ニッポンセレクト.com」や松阪広域連合の「ネットで地場産品」など、インターネット上で取引先を探すことが出来る商取引サイトの情報提供と活用についてのアドバイスを行います。

基幹産業である製材業に対しては、求めにより一つの販売チャネルとして、BtoBやBtoCへのホームページによるPRやネット販売について専門家による支援を行います。

また、新商品の開発や新サービス等の取り組みを地元新聞社等に取り上げてもらうよう松阪市の記者クラブに情報提供を行い、掲載による、企業の売上UPや認知度拡大を図ります。

(6) 地域道の駅や関係企業のネットワークの活用

まず地元から基盤固めを進めている小規模事業者に対しては、飯南・飯高管内にある県下でもベスト3に入る道の駅「飯高駅」や、地域商品の窓口的会社を目的として設立された(株)松阪マルシェとの連携強化を図ることにより、道の駅「飯高駅」の入込客を活かした販路拡大や(株)松阪マルシェの多くの取引先を販売窓口とした販路開拓による売上増加を図ります。

(7) 他商工会の地域外良品の活用による需要拡大とコミュニティの維持

地域の食料品小売業においては、今までの仕入方法に信頼や自信もあり、地域外の製造業から直接商品を仕入れることには抵抗があります。そこで、すぐには難しいかもしれませんが、近隣の商工会地域には、県外から仕入れる商品より優れた商品も多くあり、地域外への販売先を模索している企業もあるため、それらの企業とのマッチングを図ります。まず、地域のイベントでの販売をきっかけに、旬のものを季節ごとに直接仕入れる体制を整え、PRすることにより、個店での取扱いを増やし、地域内外の良品の流通を図ることにより、商圏内の需要拡大を図ります。

また、現在、買い物支援サービス対象者の高齢の方に対しても、事業所の支援内容を記載したリーフレットを作成することにより、さらなる需要拡大を図ります。

地味な方法ではありますが、小規模事業者の負担も少なく、リピーターの確保にもつながりやすく、有効な販路開拓の方法であると考えます。

これらの試みを継続することにより、地域小売業・サービス業の需要拡大を図ることにより地域コミュニティの維持に寄与します。

(目 標) 小規模事業者販路開拓支援における数値目標

支援内容	現 状	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
展示会・商談会参加件数 (件)	未実施	3	5	5	5	5
展示会・商談会等への出 展支援件数(件)	未実施	3	5	5	5	5
商談実績件数(件)	0	10	15	20	20	20
ニッポンセレクト.com・三 重テラス等出展件数(件)	2	3	5	5	5	5
飯高駅・松阪マルシェ活用 事業者件数(件)	3	5	10	10	10	10

※上記展示会は、松阪商工会広域連合共催展示会及び県の展示会やグルメ&ダイニングスタイルショー等への参加件数も含む。

※上記ニッポンセレクト.com 等出展者数は、松阪商工会広域連合の「ネットで地場産品」も含む。

・地域経済の活性化に資する取組

松阪市が目指す、若者定住促進と地場産業の振興を図り地域の活力を創出するための仕組みや、高齢者が安心して暮らせる仕組みを構築し、地域の素晴らしさ、地域のあたたかさを次世代につなげていくという考え方を踏まえ、当会のような過疎地域における小規模事業者の存続の重要性や役割を認識し、今まで述べてきた小規模事業者への伴走型支援を通して地場産業の振興を図るとともに地域の農業従事者やグループにおいて生産する野菜や果実など地域に埋もれている農産品や観光資源を商工会が実施する全国展開事業等補助事業の活用を通して発掘、活用することにより入込客の増加と地域住民やグループによる取り組みを支援する。

さらに松阪市や地域住民協議会、社会福祉協議会、シルバー人材センター、香肌峡漁業協同組合、関連地域企業との連携を今までより一層、図りながら、地域全体でコミュニティを支える取り組みに寄与する。

(事業内容)

(1) 地域関係団体や行政との協議会を継続し、高齢者向けリーフレットの作成を図る。

平成25・26年度と小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業により地域内事業所のネットワークを活用した「高齢者コンシェルジュサービスの事業化検証と地域特産品の開発」をテーマに事業を実施。まだ最終検証は行われていないが、検証実施開始の平成 26.6 月から8月までの売上は14万円弱であり、1日の問い合わせは1～2件、現在でも会員数53名、登録スタッフ9名となっている。飯南・飯高管内では、買い物に対する不便は思ったより少なく、草刈・農作業の手伝い等のサービス依頼はあるが、ビジネスになる状況ではない。

しかし、実証実験で見えてきた要望として、空き家の活用依頼や農地の活用、使わなくなった農機具のシェアリング、生活の質の向上ではないが、地域内にないものを食べてみたい等の生活満足度の向上要望、病院への有償搬送等の声が多く上がっている。

このような実証実験で見えてきた結果を生かし、引き続き、全国展開事業の事業推進委員である松阪市や地域住民協議会、社会福祉協議会、シルバー人材センター、香肌峡漁業協同組合、関連地域企業との協議会を年2回実施。高齢者が安心して暮らせる仕組みの構築のため、現在の高齢者支援を行っている企業や行政、社会福祉協議会、地域シルバー人材センター等の高齢者向けサービスが必要な時に一目でわかるリーフレットを行政や社会福祉協議会に働きかけて作成する。

さらに、空き家の活用による移住促進についても協議する。

(2) 補助事業の活用による地域に埋もれている地域資源の発掘、活用を図る。

地域住民にはなかなかわからない地域に埋もれている農産品による特産品開発や下記のような観光資源の発掘による入込客の増加により地域の活性化を図る。

当地域には、R166号線沿いに奈良県境にかけて 70 もの橋と峡谷が存在し、昨今のサイクリングやツーリング客には、交通量、信号が少なくカーブ等が適度であり、自然環境も良いため大変人気であり、サイクリング客や関西からのバイクのツーリング客が多く見られるようになってきている。

次ページ資料の通り入込客も少しずつ増加。他にも当地域の西部一体が台高山脈、高見山地、紀伊山地からなる山岳地帯で三重県内でも有数の 1000m級の山に囲まれているため山好きな方に人気であり、また、昨今のウォーキングブームにより管内の歴史散策コース等を歩く方々も目立ってきている。

サイクリングについても橿田川沿いに隣接する多気町丹生大師から管内の飯高駅までのコースや奥香肌湖までのコース等自然を楽しみながら走れるコースが存在する。

(3) 町内や地域外へのイベント参加と地域外良品の地域販売の実施。

地域管内で開催される飯南ふれあい祭り、リバーサイド茶倉水辺のカーニバル、いいないきいき夏祭り等のイベントに青年部・女性部も含め積極的に参加。また、地域外で開催されるイベントにおいても地域内の特産品販売PRに努めるとともに飯南ふれあい祭りにおいては、三重県外の旬のみかんや干物等の良品販売を通じて、地域のにぎわいを支援することにより地域活性化を図る。

(4) 地域を貫いている橿田川を活用して、地域漁業協同組合と連携してイベントの開催。

橿田川のPRと伝統漁法の継承を図る。

表6. 地域活性化へ協力目標

(単位:回)

支援内容	現 状	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
生活の質向上関係団体協議会開催回数	3	4	4	4	4	4
入込客に対するアンケート実施回数	1	2	2	2	2	2
地域イベントへの参加回数	4	4	5	5	5	5

※地域イベントについては、漁業協同組合以外のイベントや青年部等参加イベントも含む。

参考資料：地域レクリエーション入込客状況一部（松阪市資料参照）

（単位：人）

項 目	21 年	22 年	23 年	24 年	25 年
台高山脈入込客数	13,300	13,150	13,080	16,160	19,200
蓮峡谷入込客数	8,480	5,550	5,310	6,420	8,310
三峰山入込客数	11,550	10,950	10,380	12,860	16,150
ホテル「スメール」入込客数	83,139	60,159	52,805	49,928	49,453
道の駅「飯高駅」入込客数	380,974	356,569	349,930	337,572	351,575
道の駅「茶倉駅」入込客数	49,641	45,872	42,687	42,600	42,572

道の駅 茶倉駅



道の駅 飯高駅



ホテル スメール



・ 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

1. 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 松阪商工会広域連合において、年間 6 回開催される各会長による運営会議や事務局長・経営指導員による広域連携会議を通じて、支援の現状や課題、支援ノウハウについて情報交換を行うとともに、地域の経済情勢や需要動向等についても情報交換を行う。
- ② 小規模事業者への支援の効率化と利便性を図る為、各単位商工会の補助事業の申請や事業計画作成支援事例や専門家派遣による税務・労務・法律・事業計画作成事例等の情報収集、データ化を図り、支援者の能力向上を図るとともに地域商工業者への効果的な支援を図る。

- ③ 人員が少ない状況ではあるが、平成 15 年度に松阪商工会広域連合の前身であるサポートセンター時に会員経営診断を中小企業診断士と2地区の経営指導員がチームを組みヒアリングシートによる聞き取り調査からSWOT分析やキャッシュフロー、経営計画作成を実施した事例があり、現在にも通用する内容であるとの評価を頂いている。
今後、専門的な経営課題解決や気づきのヒントになる機会を創出するためにも、松阪商工会広域連合が開催する運営会議を活かして、単位商工会との連携による会員経営診断を行い、情報交換を行う。
- ④ セミナーとして各単位商工会のヒアリング済の課題案件を題材にグループワークを行うことにより支援者の能力向上を図る。
- ⑤ 国・県・市等関係団体との連携はもちろんであるが、また、三重県商工会連合会でも会長会議や事務局長会議を開催し、情報の交換等支援力向上に向けた会議を開催。さらに三重県サービス産業振興課が主催する経営指導員等ネットワーク会議では、県下商工会・商工会議所・中央会等各団体が集まり、それぞれの団体から持ち合った問題をグループ討議、支援力の向上や課題解決の為の連携の可能性等を図っています。
- ⑥ さらに、松阪商工会広域連合管内での経営発達支援事業に関わる職員の連絡会議を立ち上げ四半期に1回の会議において各地域の調査事業の報告・検討など情報交換を行う。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

- ① 三重県、三重県商工会連合会が主催する職員に対するスタッフ研修や松阪商工会広域連合が主催する業種別研修会等への参加に加え、経済産業局や中小企業支援基盤機構が開催するセミナー等に経営指導員等職員が年間 1 回以上積極的に参加することで小規模事業者の売上や利益を確保することを重視した支援能力の向上を図る。
- ② また、研修会に参加しても実務を担当していない職員は、すぐ忘れてしまうことが多いため、各職員が研修会で得た知識や気づきについては、週一回開催する朝礼や商工会の職員間ネットワークであるグループウェアの復命書に参加者の意見や感想及び気づきを詳細に記載するよう努め、共有を図ることで、研修会等で得た知識の活用を図る。
- ③ さらに社会保険等基本的な内容については、小規模事業者の方々に対してだれもが対応できる様、マニュアル化を進めることで、指導員以外でも簡単な相談に対して、対応できる支援スキルのアップを図る。
- ④ 高度な事業計画策定等については、役員及び職員のコンセンサスは必要であるが、実際の三重県版経営向上計画の申請等事例について年間 2 回程度、組織内に中小企業診断士やIT等専門家を招き勉強会を実施して経営計画作成時の支援スキルの向上を図る。

- ⑤ 若手職員については、ベテラン経営指導員や専門家とともに巡回支援するなど、小規模事業者への支援等を通じて指導・助言内容、情報収集法などを学ぶOJTによる支援能力の向上や今年度、お盆時期の来会者の少ない時期を見て、職場内での税務勉強会を実施しましたが、引き続き職場内における勉強会の開催や単位商工会で開催する小規模事業者向け講習会・セミナーへの積極的な参加をすることにより情報の取得や資質向上を図る。

3. 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 事業の評価・見直しについては、各目標について事務局長が月々の進捗状況管理を行い、毎月1回の職員ミーティングに外部有識者として、松阪商工会広域連合統括にも加わってもらい、事業の進捗状況のチェックを行うとともに評価、意見、対応策などについて話し合い、修正および課題について協議し、問題があれば対応策を検討する。
- ② さらに、本会の事業推進委員会においても外部有識者(中小企業診断士等)を委嘱し、年2回、経営発達支援計画についての検証を行う。
- ③ 事務局内での評価や、事業推進委員会の評価・意見については、その内容について、本会の理事会の議案事項に上程し、経営発達支援計画の進捗状況として報告。理事会において評価・見直し案等を行うとともに、最終的には、その結果を総会資料の実績項目に記載、周知を図る。
- ④ また、商工会のアクションプランとして毎年県連にも報告し、次年度の計画も明確にし、HPに掲載する。重ねて、毎月会員事業所に配布している広報「商工会のお知らせ」に掲載し周知を図る。

経営発達支援計画PDCAサイクルイメージ図

【PLAN（計画）】目標を設定し、そのために何をするのか精査し、計画策定を行う

- ・地域事業所の実態調査及び経済動向調査・分析・把握、経営分析・需要動向調査・分析・把握、事業計画の策定・創業・第二創業の実施支援、販路開拓・売上拡大支援、地域活性化に資する取り組み等について、松阪商工会広域連合からの助言・情報も参考に事務局で精査し、経営発達支援計画を策定する。

【DO（実行）】計画に沿って業務を行う

- ・指導員・補助員・記帳担当職員等各自が、経営発達計画の内容を理解し、巡回・訪問計画を基本に、巡回事前準備により適切な説明や課題抽出ができるよう努め、管内を24地区に分け月1回/全事業所訪問を目標に巡回。小規模事業者にも発達計画の理解を促し、実態調査・地域動向の調査から得られた支援を必要とする小規模事業者をピックアップ。
- ・担当者が、責任を持ち他職員や連携団体のアドバイスを受けながら小規模事業者の経営改善やニーズ達成に向け調査内容の把握・計画策定・創業や販路拡大等支援等を実施。経営向上計画申請につなげられるよう取り組む。

【CHECK（評価）】計画にそって施策が展開されているか、検証・評価を行う

- ・担当者が各目標について毎月、進捗状況の管理を行い、毎月1回の職員ミーティングに外部有識者として、松阪商工会広域連合統括にも加わってもらい、他商工会の事例の助言も含め、進捗状況報告を行い評価、意見、対応策について話し合う。
- ・次に本会の事業推進委員会に外部有識者（中小企業診断士等）を委嘱し、年2回、経営発達支援計画についての検討会を実施、評価・意見等を会長に報告する。

【ACTION（改善）】発見された改善すべき点を是正する

- ・事務局内の評価や、事業推進委員会の評価・意見を踏まえ、次につなげる改善策を検討。計画全体の質を上げていく。
- ・その内容については本会の理事会の議案事項に上程し、承認を得る。
- ・最終的に総会資料記載し、周知を図った後、改善を含め次年度の計画も明確にし当会のアクションプランに記載。県連合会によりHPに掲載。
- ・全会員への周知は、当会の広報により巡回時に配布、周知を図る。

(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

(27年4月現在)

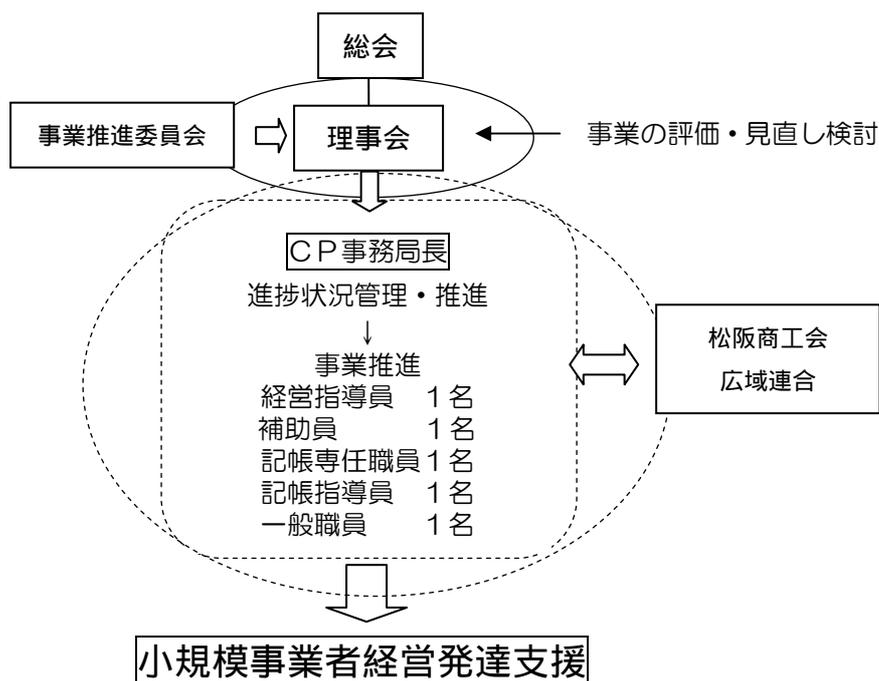
(1) 組織体制

当商工会は、全職員が6名の小規模商工会である為、基本的に事業推進は大和・木谷中心に全職員で行う。経営発達支援計画の進捗状況管理については、事務局長が行う。

現在職員配置：事務局長—大和 修 経営指導員—木谷里江 補助員—山中由香
(計6名) 記帳専任職員—紙谷健吾 記帳指導員—玉井孝子 一般職員—野呂育美

(業務担当概要)

- ・課題抽出は、大和・木谷を中心に全員で対応。
- ・融資・補助事業・事業計画策定は、大和・木谷が担当実施。
- ・アンケート等実施は、大和・木谷を中心に全員で実施。
- ・ネットワーク関係情報発信・収集は、野呂・木谷中心に全員で対応。
配布物関係の情報発信は、山中・大和を中心に全員で担当。
- ・関係団体との連携は、商工会内職種に合わせて全員で対応。
- ・税務・記帳関係は、紙谷・玉井を中心に木谷、大和が対応 等



(2) 連絡先

松阪西部商工会 ☎515-1302 松阪市飯南町横野 593 番地 1
Tel 0598-32-2321 FAX 0598-32-2987
E-mail m-seibu@ma.mctv.me.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)

	27年度 (27年4月以降)	28年度	29年度	30年度	31年度
必要な資金の額	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480
講習会開催費	370	370	370	370	370
施策普及費	380	380	380	380	380
指導事務費	730	730	730	730	730

(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
<ul style="list-style-type: none">・三重県（小規模事業支援費補助金）・松阪市地域振興活性化事業費・会費収入・賦課金収入・国の補助金制度活用

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
<p>1. 事業内容の I. 1 事業実態及び経済動向把握及び 2. 経営分析等による課題抽出、 3. 事業計画策定支援、 4. 事業計画策定後の実施支援、 5. 需要動向調査。</p> <p>① 松阪商工会広域連合による専門的経営課題解決連携（専門家派遣・情報発信・セミナー、講習会開催、補助事業活用、創業等）及び地域活性化への取り組み（情報交換会議・補助事業活用等）。</p> <p>② 各金融機関との交流による経済動向及び地域課題等の情報収集。</p> <p>③ 国が実施する「ミラサポ」・県が実施する「三重県産業支援センター」および三重県商工会連合会との連携による専門性の高い課題解決及び必要な補助事業申請についての専門家派遣、視野の広い情報収集。</p> <p>④ 国が実施するワンストップ総合拠点支援事業「よろず拠点」や県の「産業支援センター」のコーディネーターとの連携による小規模事業者の経営改善・売り上げ拡大・情報収集。</p> <p>2. 創業・第二創業支援 上記、情報及びセミナーや専門家活用に加え</p> <p>① 松阪商工会広域連合による連携支援。</p> <p>② 松阪商人サポート隊による創業支援連携（情報交換・各種創業セミナー参加協力・創業支援ホームページによる情報発信）</p> <p>③ 松阪市（実施する空き店舗活用補助金等）や NPO 法人 Mブリッジ(コミュニティビジネス情報交換や専門的支援)との連携。</p> <p>④ 中小企業支援基盤機構を活用した情報収集や「地域資源活用」や「農商工連携」等新事業展開支援。</p> <p>3. I. 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 上記 1. の国・県・市及び関係団体が実施する展示会・商談会への参加や発信される情報収集とネットワークの活用に加え、</p> <p>① 松阪商工会広域連合による連携支援。</p> <p>② 地域道の駅「飯高駅」及び松阪市のいたか産業振興センターやホテル「スメール」、(株)松阪マルシェなどの地域関連企業との連携による販路拡大（入込客や取引先ネットワークの活用）及び新商品開発支援。</p> <p>③ 松阪市・社会福祉協議会・松阪飯南森林組合との連携。（バイオマス発電に伴う間伐材持ち込み費用の 50%が当会の商品券を活用及び拠点販売による地域商店売上拡大）</p> <p>4. II. 地域経済の活性化に資する取組</p> <p>① 松阪商工会広域連合による連携支援。</p> <p>② 松阪市・NPO 法人 Mブリッジ(コミュニティビジネス情報交換や創出支援)・飯南飯高社会福祉協議会（実施する事業との連携）・地域住民協議会（行動による事業の可能性等図る）・観光協会（マップ等 PR 連携）・地域関連企業等（関連事業実施会社(株)泰成、シルバー人材センター等）の連携による地域活性化及びコミュニティ維持。</p>

連携者及びその役割

1. 当会においては、27年1月現在、小規模商工会の為、6名中、局長1名と指導員1名が中心となり、小規模事業者の経営課題解決に対応。他4名は、2名が記帳継続指導（90事業所）決算確定申告指導（約140企業）、2名は、総務及び一般事業に従事。小規模事業者への専門的なきめ細かい対応が難しい中、連携者と協力して小規模事業者の課題解決に取り組みます。

① 連携者：松阪商工会広域連合の職員4名と構成5商工会

松阪商工会広域連合（ブロック長 辻 丈昭）	三重県多気郡明和町竹川 566
松阪北部商工会（会長 瀬古一彰）	三重県松阪市曾原町 875-2
多気町商工会（会長 松浦信男）	三重県多気郡多気町相可 1687-8
明和町商工会（会長 辻 丈昭）	三重県多気郡明和町大字馬之上 945
大台町商工会（会長 大森正信）	三重県多気郡大台町佐原 1001-4
大紀町商工会（会長 奥川 拓）	三重県度会郡大紀町崎 2200-1

役 割：情報提供及び専門家派遣（単位商工会の人員の少ない中、タイムリーで適切な支援に欠くことができない）

② 連携者：三重信用金庫飯南支店（支店長 古市文則） 三重県松阪市飯南町粥見 3893
 三重信用金庫飯南支店融資担当者（小泉弘治） 三重県松阪市飯南町粥見 3893
 百五銀行大石支店等支店（支店長 小倉憲由） 三重県松阪市小片野町 1169-1
 百五銀行大石支店等支店融資担当者（齊藤政之） 三重県松阪市小片野町 1169-1

役 割：正確な情報収集（今後、地域課題や動向において財務面はもとより正確な情報がお互いにおいて必要）

③ 連携者：三重県よろず支援拠点（野垣内斉） 三重県津市栄町1丁目 891
 三重県商工会連合会（会長 藤田正美） 三重県津市栄町1丁目 891
 三重県産業支援センター（理事長 山川 進） 三重県津市栄町1丁目 891

役 割：専門家派遣事業での講師派遣及びコーディネーター派遣（これからのより専門化する相談の課題解決において不可欠）

2. 創業・第二創業支援関係

① 連携者：松阪商人サポート隊

松阪市まちづくり交流部商工政策課（主幹 川村浩稔）	三重県松阪市殿町 1340-1
松阪商工会議所地域振興課（課長 川口正人）	三重県松阪市若葉町 161-2
三重県信用保証協会営業部創業企業支援室（室長 西垣内清文）	三重県津市桜橋3丁目 399
日本政策金融公庫津支店国民生活事業担当者融資課（課長 七戸浩治）	三重県津市万町津 133
NPO法人Mブリッジ（理事長 米山哲司）	三重県松阪市日野町 788 カンプラザ 3F
松阪北部商工会（事務局長 中尾良次）	三重県松阪市曾原町 875-2

役 割：打合せ会議による意見交換や商工会議所主催による創業セミナー・PRツールの活用（本会単独では、難しい事業開催等情報収集等スケールメリットがある）

② 連携者：中小企業基盤整備機構中部（中部本部長 花沢文雄）
 愛知県名古屋市中区錦 2-2-13

役 割：セミナー活用に支援職員の資質向上と専門家の活用による販路拡大。
 （本会単独では、難しい事業開催等情報収集等スケールメリットがある）

3. 販路拡大・売上拡大支援関係

- ① 連携者：松阪市いたか産業振興センター(所長 脇谷洋子)三重県松阪市飯高町田引 695
株飯高駅(支配人 田中正一)三重県松阪市飯高町宮前 177
株松阪マルシェ(社長 廣地正行)松阪市飯南町粥見 3027
ホテル「スメール」(支配人 上田英明) 三重県松阪市飯高町森 2296-1
役 割：情報交換及び店舗活用や既存取引先の活用による販路拡大による売上拡大。
(多くの入込客及び既存の取引先のネットワークの活用は、今後、不可欠)
- ② 連携者：松阪市産業経済部(部長 中川幸美)三重県松阪市殿町 140-1
飯南社会福祉協議会(所長 山本秀子) 三重県松阪市飯南町横野 885
松阪飯南森林組合(組合長 上田和久)三重県松阪市飯南町 5725-3
役 割：森林活プロジェクトによる地域活性化
(木質バイオマス発電による売れない木材の買取りによる商品券活用は、
地域森林の保全と商店の活性化に貢献)

4. 地域活性化への事業

連携者：上記3との連携も含め、

松阪観光協会会長(佐藤光宏)三重県松阪市京町 507-2

関係企業 (株)ナチュラルソース実証実験担当者(久保翔太郎)三重県松阪市飯高町宮前 196

(株)泰成専務(山本朱代)三重県松阪市飯高町宮前 239-1

シルバー人材センター飯高(所長 向坂文一)三重県松阪市飯高町宮前 704

宮前まちづくり協議会(会長 向坂文一)三重県松阪市飯高町宮前 704

Mブリッジ(理事長 米山哲司)三重県松阪市日野町 788 カヨンプラザ 3F

飯南社会福祉協議会「ふれあいサロン」担当者(宇陀聖元)三重県松阪市飯南町横野 885

役 割：情報交換や連携により地域活性化に必要な事業連携。(地域の連携は不可欠)

連携体制図等

