

経営発達支援計画の概要

実施者名	「津北商工会(法人番号 5190005003132)」
実施期間	平成28年4月1日から平成33年3月31日
目標	<p>津市の中でも、住宅団地の造成、製造業や商業の集積が継続して見られ、今後も成長が期待できる地域である。</p> <p>中長期的視点に立ち、小規模支援機関の役割を踏まえると、小さな地域の商工会ではあるが、当商工会地域には、津市の主要な産業関連施設の整備が進行中である。これら外部環境の変化を機会として捉え、対応する職員の資質向上を図りながら、毎月の巡回等を通じて小規模事業者への切れ目のない伴走型支援を行い、小規模事業者の需要拡大の実現、売上と利益を増進する支援を地域の総力を挙げて行うことを目標とする。</p>
事業内容	<p>(1) 経営発達支援事業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営発達支援事業の内容</li> <li>1. 地域の経済動向調査 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各種統計資料や小規模事業者実態調査等により地域経済の動向を調査分析し、その結果を指導助言に活用。</li> </ul> </li> <li>2. 経営分析・需要動向調査 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 金融斡旋、三重県版経営向上計画策定、巡回指導や各種のセミナーを通じて、小規模事業者の課題の把握、金融機関や専門家との連携による経営分析を実施。</li> </ul> </li> <li>3. 経営計画の策定・実施支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ セミナー、個別相談会、金融斡旋時に、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起しを行い、事業計画策定にあたっては、専門家も活用</li> </ul> </li> <li>4. 事業計画策定後の支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 三重県よろず支援機関、三重県産業支援センター、津市産業振興センターと連携し、伴走型経営支援を実施。</li> </ul> </li> <li>5. 小規模事業者の販路開拓支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 販路開拓に資するセミナーの開催や商談会等への参加支援。</li> <li>・ 特産品に係る連携販促に対する支援</li> </ul> </li> <li>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域内外の各種展示会への出展支援を通じた商談、成約支援</li> <li>・ 道の駅、地産特産品販売施設を活用した需要開拓支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域経済の活性化に資する取組み</li> </ul> </li> <li>・ 当地域のイベントへの積極的な参加を推進。</li> <li>・ 「道の駅津かわげ」と連携し新たなイベントを計画。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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み</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>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</li> <li>・ 三重県よろず支援機関、三重県産業支援センター等支援機関との連携強化</li> <li>2. 経営指導員等の資質向上等に関すること <ul style="list-style-type: none"> <li>・ OJTや成功事例集などを活用した人材育成</li> </ul> </li> <li>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</li> <li>・ 定量的、定性的評価を外部有識者と内部委員会によるPDCAサイクル構築</li> </ul>
連絡先	<p>三重県津市河芸町上野 326-6</p> <p>担当者 鈴木裕道</p> <p>電話番号 059-245-5678 FAX 番号 059-245-5672</p>

(別表1)  
経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 地域の概要

(1) 位置と地域特性

当商工会が属する津市は、平成18年1月に津市、久居市、河芸町、芸濃町、美里村、安濃町、香良洲町、一志町、白山町、美杉村の2市6町2村の市町村合併を行い、現在の津市に至っている。

当商工会の管轄は、上記の内の河芸町で、市町村合併前にあった豊里商工会と河芸町商工会が合併し、現在の津北商工会になっている。

当商工会地域は津市の北部にあり、沿岸部から丘陵部までの地域(面積18.79km<sup>2</sup>)であり、津市全体(711.11km<sup>2</sup>)の面積の2.6%と非常に狭いエリアである。

津市内には当商工会以外に、津商工会議所、津市商工会の1会議所2商工会(合計)があり、面積は三重県の市町で最も広いゆえに、それぞれの地域の特性がある。

上記の3つの支援団体の中でも当商工会が最も規模が小さい反面、津市の中でも人口増加地域であり、かつ、企業の立地が進む工業団地が管内にあることから、小規模事業者数は増加傾向にある。(P3に詳述)

同時に、新陳代謝はあるものの、会員数も平成24年3月の365会員をボトムに微増している。(平成26年3月366社、同27年3月370社)。

当商工会地域の面積は狭いものの、性格の異なる5つの地区から成り立っており、河芸町、大里地区、高野尾町、豊が丘、あかつ台に分類できる。

河芸町は、商業を主に、水産加工等工業の集積が多く、当商工会地域の中心的な地である。高野尾町は、県下でも有数の樹木、庭木の集散地でもある。丘陵地を切り開いて開発が進む「あかつ台」には中勢北部サイエンスシティ工業団地があり、製造業の集積地としての性格が強く、「豊が丘」は住宅地としての性格がある。

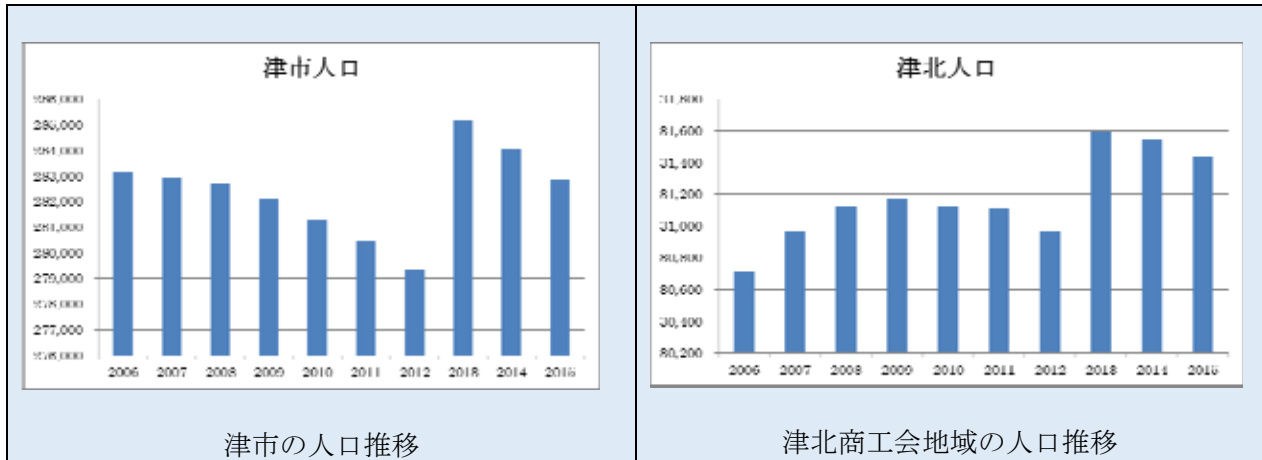
また、新たな販売拠点として平成28年4月に「道の駅津かわげ」の開業が予定されており、ほぼ同時期に高野尾町に開設される大規模な産直市場と「道の駅津かわげ」の開業で、地域の農産物、海産物の新たな販路を得ることにより、農業や漁業など、一次産業の活性化が期待できるとともに、当商工会小規模事業の特産品等の販売も行えることにより、地域経済活動の活性化を図ると同時に、地域情報発信の拠点としての活用が期待できる。

- 津市全体の2.6%の面積ながら、交通の利便性が高く、また、大規模工業団地への製造業等の進出もあり、成長余力のある地域である。(目標設定の根拠)
- 道の駅や地産地消施設が28年春に開業予定をしており、小規模事業者の新たな販路として活用していく。(実施方針③の根拠)

(2) 人口動態分析と総括

津市全体の人口は282,821人(2015年3月31日現在)であり、当商工会管内の人口は、2006年の30,712人からここ数年は31,500人前後で推移しており、2015年は31,442人である。(津市全体の人口構成比では、2006年10.85%、2015年11.12%)

当地域では現在でも、宅地開発が進んでおり、自然減はあるものの、転入など社会増は今後も期待できる地域である。



出典：「津市ホームページ 統計データ」より

※2012年7月9日施行の住民基本台帳法の改正により、外国人も住民基本台帳に記録されることとなったので、2013年以降の人口は日本人と外国人の合計数値である。

- 津市全体の約11%の人口構成比で、当地域は津市全体に比べ人口減少が緩やかであり、現在も宅地造成が進んでいるので、人口増加が期待できる。(目標設定の根拠)
- 津市の人口も今後比較的緩やかに減少すると想定されているが、商圈の多くを津市に依存する住民サービスを主体とする小売業、サービス業が急激な人口減少による影響を強く受ける状況下にはないといえる。

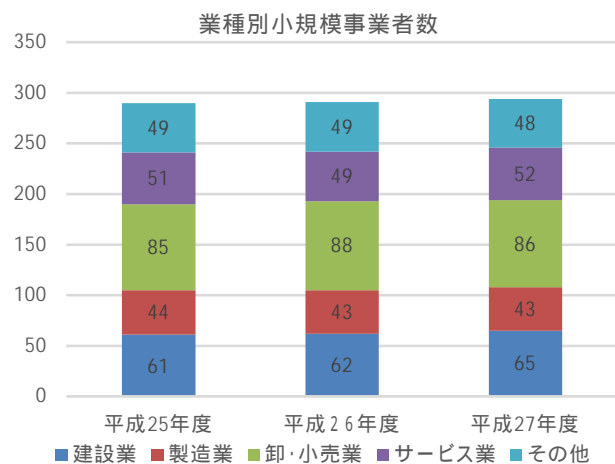
### (3) 小規模事業者の概要と総括

#### ①小規模事業者数の推移

平成27年3月時点の管内の商工業者数及び小規模事業者数は、微増で推移し、会員数では、同年4月には4事業所(内、小規模3件)が純増しており、増加が13件(内、小規模12件)、減少が9件(9件全て小規模)である。組織率は約65%前後で推移している。その要因として廃業もあるが、主にサービス業の新規創業もあり、当商工会が創業支援に力点を置いてきた結果が小規模事業者や会員数の増加につながっている。

同年4月の小規模事業者の業種構成比では、建設業が23.9%、製造業が12.2%、卸小売業が27.0%、サービス業等が36.1%であり、ここ数年大きな変化は見られない。

小規模事業者が減少している近隣の地域とは違い、今後も増加が期待できる地域であることから、小規模事業者にとって、より魅力ある支援を行い、地域の小規模事業者支援機関としての役割を果たす必要がある。(目標設定の根拠)



	管内商工業者数 ( )内は会員数	管内小規模事業者数 ( )内は会員数
25年4月	530 (319)	453 (290)
26年4月	529 (320)	451 (291)
27年4月	540 (324)	452 (294)

※会員数は賛助会員（地域外の会員）を除いた件数

## ②小規模事業者実態調査から見えてきた課題

本経営発達計画策定に先立って、平成27年7月に当商工会の小規模事業者294会員を対象に小規模事業者実態調査を行った。（回収率60.2%）

その結果と今までの巡回、窓口相談内容を総合すると以下のような状況であることが分かった。

- 回答のあった小規模事業者の全体の売上高の推移では、20%の企業が増収、39%が横ばい、41%が減収となっており、また、利益の推移では、19%が増益、41%が横ばい、40%が減益と回答しており、減収や減益企業の割合が増収や増益企業よりも高い。
- 経営形態別では、株式会社の46.6%が増収（増益は39.6%）であるが、有限会社では、18.8%が増収、（増益は18.1%）個人では、増収が15.0%（増益は16.7%）にとどまるなど小規模事業者の経営の状況はさまざまであり、小規模企業の景況に合わせた支援策を行っていく必要がある。
- 「経営計画を策定している」との回答のあった小規模事業者では、増収や増益の割合が高い。経営状況分析、経営計画の作成、新たな販路の開拓、それに伴う市場情報の提供など切れ目のない一貫した支援体制を構築する必要がある。（実施方針①の根拠）
- 経営状況分析は、小規模事業者の状況に合わせて、簡易な分析ツールから高度なツールまで準備して対応していく必要がある。
- 回答のあった小規模事業者の53%が営業力、販売力の強化を経営ニーズとしてとらえており、新たに設置される地産地消施設や道の駅などを活用した販路の開拓支援を行っていく必要がある。（実施方針③の根拠）
- 株式会社では、市場の開拓・営業活動について、既存市場深耕では81.0%、新規市場開拓では69.8%行っているが、有限会社では、同様に43.8%、40.7%になっており、個人では、34.7%、31.6%にとどまるなど、人材不足等もあり販路開拓に取り組めていない実態があり、上記の増収や増益の結果に繋がっていることから、販路開拓支援を行っていく必要がある。（実施方針②の根拠）
- 事業承継では、「事業をやめたい」が、株式会社では4.8%、個人では、20.4%、有限会社では、15.6%が回答するなど、小規模事業者の廃業への対応が必要であ

る。

- 資金調達では、総じて個人の資金需要は多くなく、株式会社では十分な借入れができていない企業は40.5%ある反面、28.6%が「十分な借入れができない」と回答するなど、事業拡大、成長に見合った資金調達ができないケースも見られることから、経営計画の作成など、融資が受けられる環境づくりを支援していく必要がある。
- 経営に役立つ情報入手先として「取引先」からの情報を重視する回答が多いが、国の補助金情報や地域の動向などに対して、現在は広報紙やFAXなどで提供しているが、十分な情報提供ができていない現状もあり、今後は、国、県、市、地域それぞれの分野の情報を収集して情報提供を行っていく必要がある。(実施方針②、④の根拠)
- 経営計画書の作成後の実施支援については、専門家派遣等が主に、策定事業者の求めに応じて対応しているため、今後は、経営状況分析、計画作成、実施支援まで、一貫し切れ目のない支援を行い、売上や利益の増進を図っていく必要がある。

#### (4) 業種別小規模事業者の概要と課題

##### ① 地域住民を対象にした小売・サービス業の現状

津北商工会地域には、大規模小売店舗(売場面積1,000㎡以上の店舗)が3店舗営業している。いずれも河芸町であり、国道23号に沿った立地である。

この地区は、名古屋への通勤圏として、大規模な住宅団地が千里ヶ丘団地、杜の街、豊里ネオポリス団地と開発され、これらの団地を合計した人口は、約2万人である。この近辺を商圈としたドラッグストアなど郊外型のチェーン店が多く進出している。

その結果、それらの大型店と商品構成が重なる小規模事業者等は、品揃えと価格の両面から厳しい環境下にある。その影響については、小規模事業者実態調査では、小売業の69.3%が減収で、62.9%が減益と回答していることからわかる。

また、同調査からは、経営者の高齢化と後継者難等により、小売業の40%が廃業を検討しているとの実態がある。

- 小規模な小売業の経営環境は悪化しており、独自の商品、店舗の魅力、新たな販路等に活路を見出す必要がある。(実施方針③の根拠)また、円滑な事業承継に対するニーズも高い。

##### ② 製造業の現状

当商工会管内の小規模製造事業者は、鈴鹿市に隣接することもあり、自動車や電機部品を主体に、下請け企業が比較的多くメーカーは少ない。

当地区で集積があるのは、水産食品製造業である。9社の集積があり、沿岸部に隣接して立地している。

加工しているのは、タラバガニやズワイガニとエビ類、鮭、塩干等である。その多くは海外から大手水産事業者を通じ冷凍状態で在庫し、主としてフィレ加工、むき身加工、リパック等を行い再度全国の流通に乗せるビジネスモデルである。

最近、円安の進展、諸外国との海産資源の獲得競争等により原材料価額は高止まりし、製造原価は上がっているものの、肉類に比べて割高感があると言われている水産食品は

価格転嫁が難しく、事業者の利益率は悪化している。

そこで、それらの事業者の一部は、地域住民を対象に小売部門に進出しており、特に年末時の売り出しには、名古屋等遠方からの購入者で賑わっている。

また、「中勢北部サイエンスシティ」は、約165haの区域に、産業、流通、住宅、公園などを整備し、先端的産業の研究開発から生産、物流の一貫した産業活動を特徴としており、かつ、職住近接、企業間の交流、身近なスポーツ・レクリエーションなど多様な機能が一体となって連携しあうことが可能である。(目標設定の根拠)

- 中勢北部サイエンスシティ工業団地を活用し、企業間マッチングや事業の高度化や新技術・新製品開発、販路開拓等に結び付くような継続的かつきめ細かいサポート機能が商工会に求められてきている。

### ③建設業の現状

当地域の建設業は大規模な建設会社が少なく、殆どが大工、小規模な工務店である。個人住宅や農業用の小規模な建築工事、リニューアル等が主な業務内容である。

ここ数年、大手、準大手のハウスメーカーで住宅を新築するケースが一般的になっており、地域の工務店に依頼する傾向が弱まっている。

小規模事業者実態調査からも、建設業では、「事業をやめたい」が15%、売上が「横ばい・減少」が61.2%で、利益が「横ばい・減少」が71.0%あり、資材、人件費の上昇で利益が圧縮されている現状がわかる。

- 当地の建設業のほとんどが小規模事業者であるため、営業活動が十分に行われておらず地域内の需要を取り込めていない現状がある。そこで、当地の建設業の認知度や新たな顧客開拓を進めるための対策が必要となっている。(対応策はP16)

## 2. 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

上記のとおり、地域の事業者には様々な課題が見受けられる。中長期的な視点に立つと、急激な人口減の可能性が低く、中勢北部サイエンスシティへの企業進出の継続も見込め、また、道の駅と大型の地産地消施設が平成28年春に開業することなど、地域を取り巻く外部環境は、今後、好転していくと思われる。

そこで、以上のような外部環境の変化を絶好の機会として捉え、市外からの来訪者や観光客をターゲットにした外需型小規模事業者への支援と地域内住民をターゲットにした内需型小規模事業者の個別ニーズに対応した支援を地域に根差した小規模事業者支援機関の役割として取り組んでいく。

また、既存の事業者への支援はもとより、創業者への支援においても取り組むことが必要と考えている。今後も地域の特性を絶えず注目し、地域の活性化と事業者の経営改善、ひいては事業者の持続的な発展を目指す。各事業に対し津市や地域の他の支援機関と連携し、職員の資質向上ならびにネットワーク力の強化をすることにより、小さな商工会であっても、伴走をしっかりとしながら切れ目のない支援を、総力を挙げて取り組んでいく。

### 3. 経営発達支援事業の目標

#### (1) 中長期的な振興のあり方を踏まえた小規模事業者支援の目標

津市の中でも、主要な産業関連施設の整備に加えて、住宅団地の造成、製造業や商業の集積が継続して見られ、今後も成長が期待できる地域であることから、これまでの日常的な支援に加えて、経営計画に基づき、経営発達支援による経営力の向上、並びに地域の活性化に取り組む。

そのために、対応する職員の資質向上を図りながら、従来の支援方法を抜本的に見直し、組織的、かつ、体系的な支援体制の確立と、他の支援機関との連携を強化し、小規模事業者のPDCAサイクルが円滑に回るように、巡回指導を中心に全ての局面で支援を行うスタイルにシフトする。

これら切れ目のない事業者への伴走型支援を通じ、小規模事業者の需要拡大の実現、売上と利益を増進する支援を地域の総力を挙げて行うことを目標とする。

#### (2) 実施方針

- ①巡回相談時に加えて多様な事業者接点を通じ、経営状況分析と事業計画策定支援
- ②事業計画策定事業者等に対して、経済・需要動向情報提供と伴走支援で需要拡大
- ③新設の道の駅等を突破口に地域特産品の発掘、開発、そして需要拡大支援
- ④行政や地域の支援機関、専門家のネットワーク力を発揮し、新たな販路開拓支援
- ⑤支援事例集の整備による職員間のノウハウの共有、教育訓練による支援力向上

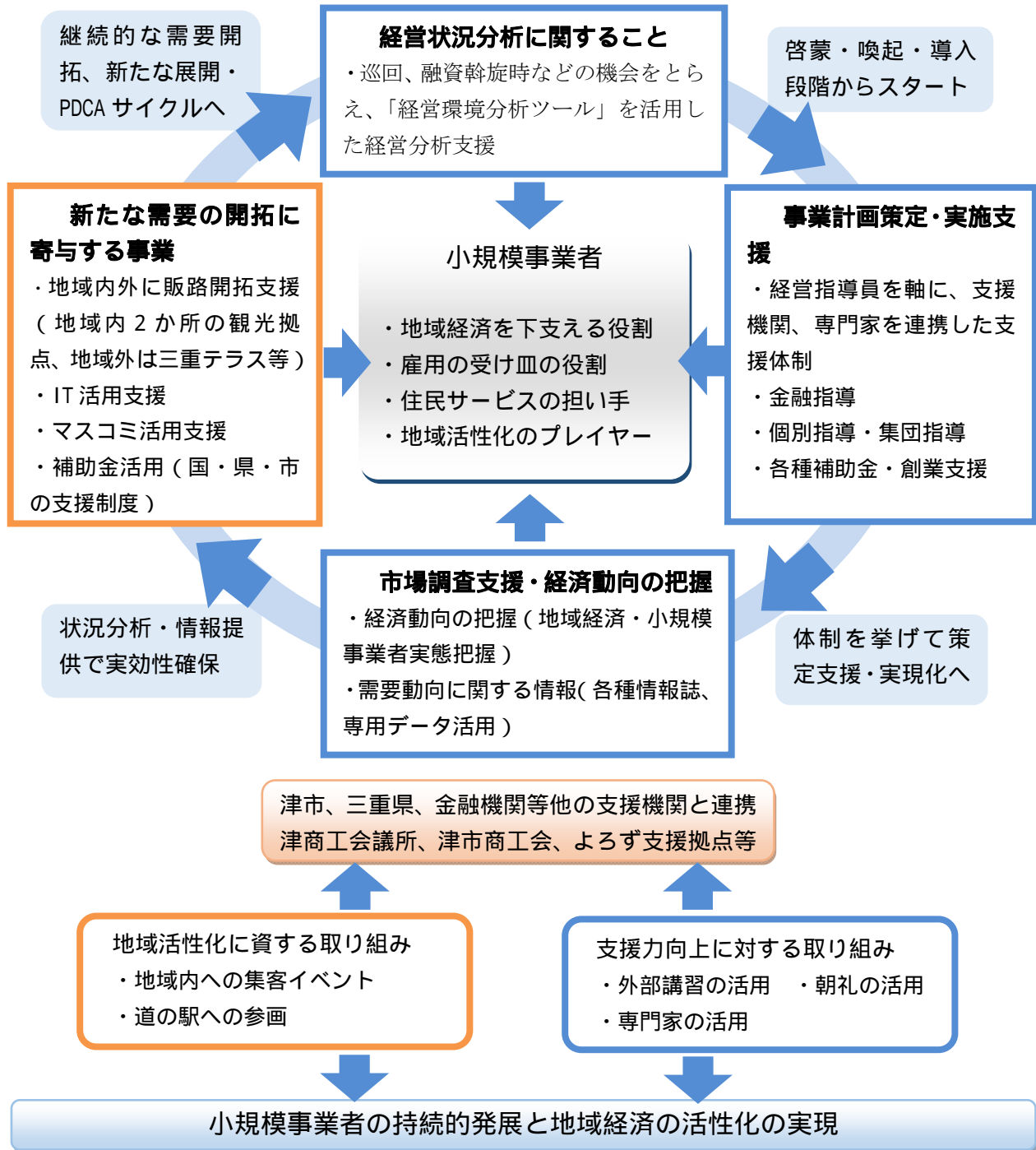
経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成28年4月1日～平成33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

[4 指針に沿った各事業の関係性（イメージ図）]





## 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

### (1) 現状と課題

現状で行っている調査は、①地域景況調査（3年おきに四半期毎実施15事業者対象）と、②小規模事業者実態調査（会員対象）の2種類で、地域の経済状況等はある程度は把握できるが、地域景況調査のサンプル数が少なく、毎年実施していない。

また、地域金融機関からの調査レポートの提供も受けているが、組織的にその内容等の情報提供を行う体制になっていない。

### (2) 具体的改善点

今まで上記の調査と巡回を通じた地域経済の動向把握を補完する目的で平成27年7月から小規模事業者実態調査（会員企業対象）を実施した。

さらに、今後は③景気ウォッチャー調査（内閣府）と④消費者物価指数（総務省）⑤地元金融機関調査情報も適時、収集、分析、加工して、会報誌やホームページに掲載すると同時に、巡回、窓口相談時にも情報提供していく。

### (3) 目的

小規模事業者の課題解決や持続的発展を達成するため、各種地域の経済動向を調査・分析し、小規模事業者支援のための情報を蓄積し、その情報提供を行う。小規模事業者がタイムリーにそれを活用し、経営判断に資するために行う。

### (4) 具体的内容

調査名	内容
① 三重の景況調査 (既存事業)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 四半期に1回 対象事業者15社。</li><li>● 津市市内の2つの商工会で3年ごとに分担して調査しており、平成25年度から27年度は、当商工会は担当から外れている。</li><li>● 三重県商工会連合会が集計し、冊子にまとめている。</li><li>● 現在は毎月の巡回指導時に口頭で情報提供としている。</li></ul>
② 小規模事業者実態調査 (新規事業)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 1年に1回7月に実施、全会員対象（本年度から実施）</li><li>● アンケート内容は、主に、「従業員数の増減」「売上や利益の増減」、「直面する経営ニーズ」、「販路開拓の取組状況」等であり、アンケートは集計後、業種別等のクロス集計を行い、分析を行い、調査報告書として全文（平成27年度で約30項）をホームページにPDF形式で掲載すると同時に、業種別売上・利益の増減等は別途A4サイズ1枚程度の印刷物として巡回・窓口相談時等に情報提供していく。</li></ul>
③ 景気ウォッチャー調査 (新規業)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 毎月収集、ホームページに毎月リンク先を掲載</li><li>● 提供する内容は、主に「東海地域」の情報で、生活動向情報、企業動向情報を主に「好調」、「変わらず」、「悪化」等の情報で、当地にも関係の深い内容を抽出し、適時巡回窓口相談時に提供して</li></ul>

	<p>いく。また、同時に、小規模事業者からも景気に関する情報をヒアリングし情報の双方向化を進める。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 主に補助員が担当し、タイムリーな情報提供に努める。</li> </ul>
④ 消費者物価指数 (新規事業)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 毎月収集、ホームページに毎月リンク先を掲載すると共に、地域内の物価の動向を巡回、窓口相談時にもヒアリングし、全国的な動向と地域の相違点等の情報を提供していく。</li> <li>● 経営指導員と補助員が担当し、情報の共有化を図る</li> </ul>
⑤ 地元金融機関調査 (新規事業)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 百五銀行、第三銀行、三重銀行が定期発行している調査レポートを発行時に収集、加工し、巡回・窓口相談時とホームページで情報提供</li> <li>● 経営指導員が担当</li> </ul>

#### (5) 目標 (回数)

項目	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
①三重の景況調査	0回	0回	4回	4回	4回	0回
②小規模事業者実態調査	0回	1回	1回	1回	1回	1回
③景気ウォッチャー調査	0回	12回	12回	12回	12回	12回
④消費者物価指数	0回	12回	12回	12回	12回	12回
⑤地元金融機関調査	0回	1回	2回	2回	2回	2回
合計	0回	26回	31回	31回	31回	27回

#### (6) 活用方法

当商工会は、全会員に対して毎月巡回指導を行っており、上記の各種調査結果については、巡回指導を通じて提供すると同時に、事業計画、マーケティング戦略策定時への活用や実施支援に活用していく。

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

独自に作成している「経営状況分析シート」を活用して、以下の場面等でヒアリングし、小規模事業者に提供することで経営状況の見える化を進めていく。

### (1) 現状と課題

現状の経営状況分析はマル経融資や小規模事業資金、各種補助金申請時に行っているが、分析シートを作成していなかったため、審査書類の項目に沿った内容になっている。

また、決算指導時には使用している会計ソフトの分析ツールを使い、過去5期分の財務状況を分析しているが、財務に偏っている。

一方、昨年度に行った経営計画作成セミナーにおいて、講師から提供を受けた戦略シートをベースにセミナーに参加した小規模事業者の状況分析を行ったが、これを改良し、小規模事業者が容易に作成でき、実効性のある分析シート等ツールが必要である。

### (2) 具体的改善点

上記戦略シートを改良し、「経営状況分析シート（後掲・参考資料2）」を本年度に作成し、持続化補助金申請時とマル経融資相談時に試験的に使用し、現状は、より汎用性の高いものに作り替えている段階にある。

経営分析シートは上記「小規模事業者実態調査」の調査項目とほぼリンクした内容になっており、状況分析を行った時点で、同業他社との比較ができる仕組みになっている。

この汎用性を持たせ経営状況分析シートを用いて主として巡回・窓口指導時に経営状況を把握する。

### (3) 目的

経営状況分析、その後の経営計画作成に至るプロセスは、小規模事業者の課題設定にとどまらず、強みの発見にもつながるため、以下の支援時に実行し、小規模事業者の気づきと課題の見える化を通じて小規模事業者の持続的発展の基礎を作る。

分析結果は、レーダーチャート等（後掲・参考資料1）で表現し、小規模事業者にフィードバックしていき、PDCAサイクルを目指す。

### (4) 具体的内容

分析のシーン	内容
①金融斡旋時	<ul style="list-style-type: none"><li>● マル経、小規模事業資金等の相談時に分析を行う。</li><li>● 相談時は、商工会が推薦書や斡旋書を作成するためのヒアリングとなり、その結果、返済計画に重点が置かれてしまうことが多い。そこで、金融相談を機に中長期的な経営計画を策定するための分析を行う</li></ul>
②各種補助金申請時	<ul style="list-style-type: none"><li>● 持続化補助金、ものづくり補助金等の相談支援時に行う</li><li>● 補助事業に係る事業計画のみならず事業所全体の経営計画を策定するための分析を行う</li></ul>
③経営向上計画	<ul style="list-style-type: none"><li>● 三重県が独自に認定している計画であるが、相談時に行う</li></ul>

策定時	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 三重県版経営向上計画の様式は、小規模事業者が取り組みやすくするため簡易なものになっているので、経営状況分析シートを用いて経営状況をより明確に把握する。</li> </ul>
④経営革新計画策定時	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年間に数件であるが、相談時に行う。経営革新計画は、新商品、新サービスの新たな取組に対するものであるが、今後3年から5年間に売上、利益（付加価値額）の算出等の根拠として使用し、それをベースに計画を作る。</li> </ul>
⑤創業相談時	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 強み、弱みの部分を活用して行う</li> <li>● 創業予定者や創業して間もない事業者に対しては強み弱み機会脅威を整理し、経営目標を明確にするために分析を行う</li> </ul>
⑥巡回・窓口指導時	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日常的な相談時にも、経営計画作成の有効性を啓蒙を行い、動機づける</li> </ul>
⑦記帳・決算指導時	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 毎月の記帳指導時や決算期に分析を行う</li> <li>● 決算書類には現れない経営状況を的確に把握するために経営状況分析シートを活用する</li> </ul>
⑧経営計画セミナー開催時	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年に1回程度開催するセミナー時に分析を行う</li> </ul>

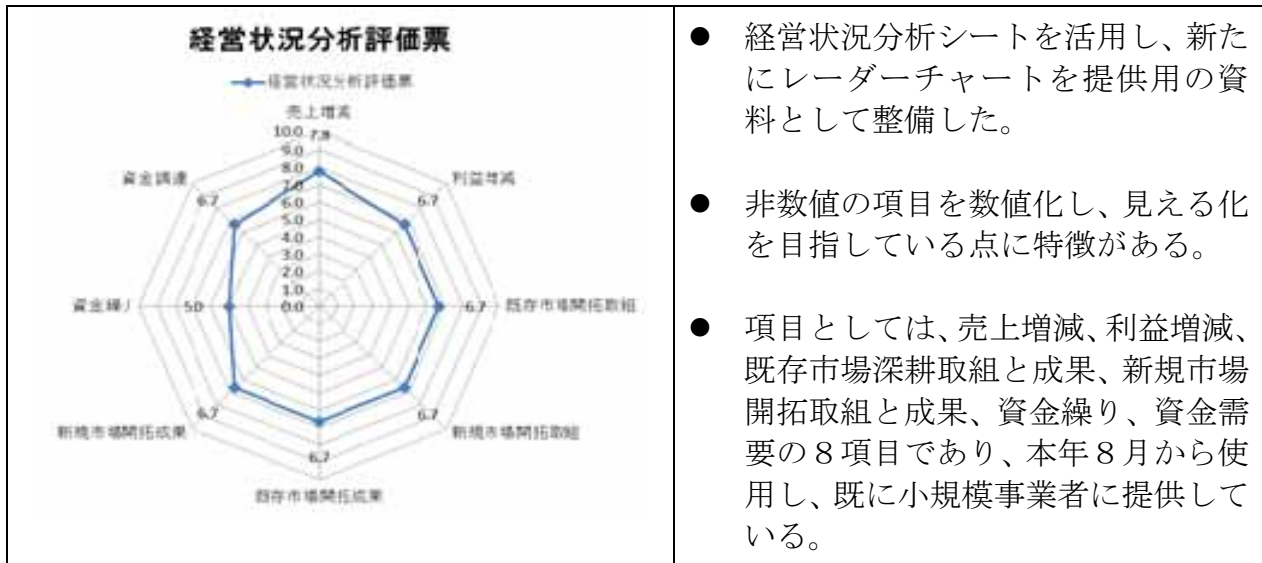
#### (5) 目標

項 目	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
① 金融斡旋時	0回	5回	7回	8回	9回	10回
② 各種補助金申請時	0回	3回	9回	10回	10回	10回
③経営向上計画策定時	0回	9回	9回	10回	10回	10回
④経営革新計画策定時	0回	2回	2回	2回	2回	2回
⑤巡回・窓口相談時	0回	20回	20回	30回	30回	30回
⑥記帳・決算指導時	0回	10回	15回	20回	20回	20回
⑦経営計画セミナー時	0回	5回	10回	10回	10回	10回
合 計	0回	54回	72回	90回	91回	92回

#### (6) 活用方法

経営状況分析シートを活用し経営分析を行った小規模事業者の中で、未だ事業計画を策定していない事業者に対して、事業計画策定への啓もうや働きかけを行い、事業計画策定に繋げる。

参考資料1 分析結果の見える化（レーダーチャート）



- 経営状況分析シートを活用し、新たにレーダーチャートを提供用の資料として整備した。
- 非数値の項目を数値化し、見える化を目指している点に特徴がある。
- 項目としては、売上増減、利益増減、既存市場深耕取組と成果、新規市場開拓取組と成果、資金繰り、資金需要の8項目であり、本年8月から使用し、既に小規模事業者者に提供している。

参考資料2 経営状況分析シート

**経営状況分析シート（表面）**

経営状況分析シート

- 過去1年間の売上の増減について（一つだけ）
  - ①30%以上増加 ②20～29%増加 ③10～19%増加 ④10%未満増加 ⑤横ばい
  - ⑥10%未満減少 ⑦10～19%減少 ⑧20～29%減少 ⑨30%以上減少 ⑩その他（ ）
- 売上増加減少の原因
  - ①単価の上昇・下落 ②客数（取引先）の増・減少 ③その他（ ）
- 過去1年間の利益の増減について（一つだけ）
  - ①30%以上増加 ②20～29%増加 ③10～19%増加 ④10%未満増加 ⑤横ばい
  - ⑥10%未満減少 ⑦10～19%減少 ⑧20～29%減少 ⑨30%以上減少 ⑩その他（ ）
- 利益増減の原因
  - ①（ ）利益率の向上・減少 ②経費の削減・増加 ③その他（ ）
- 直面する経営ニーズについて（該当する項目すべてに○印をつけてください。）
  - ①営業・販売力の強化 ②人材の確保・育成 ③コストダウン ④販
  - ⑤新商品開発・新事業展開 ⑦自社ブランドの強化 ⑧設備増強等 ⑨他、
  - ⑩既存事業の絞り込み ⑪資金調達方法の多様化 ⑫その他（ ）
- 市場や販路の開拓の取組について
  - ・既存市場 ①積極的にやっている ②多少はやっている ③ほとんど行っていない
  - ・新規市場 ①積極的にやっている ②多少はやっている ③ほとんど行っていない
- 市場開拓の成果
  - ・既存市場 ①予定以上の効果 ②予定通りの効果 ③予定以下の効果
  - ・新規市場 ①予定以上の効果 ②予定通りの効果 ③予定以下の効果
- 資金繰りについて
  - ①順調で不安はない ②比較的順調 ③やや不安がある ④資金繰りが厳しい
- 資金需要について
  - ①十分な借入れができていない ②借入れはできているが、十分ではない ③必要 ④あるが借入れがでない
  - ⑤現在借入れの必要はないが、今後必要になる ⑥現在も今後借入れの必要がない

**経営状況分析シート（裏面）**

商工会記入欄

事業所名	経営者の年齢（ ）歳	
事業形態	①個人 ②株式会社 ③有限会社 ④その他（ ）	
業種	①建設業 ②製造業 ③情報通信業 ④運輸業 ⑤卸売業 ⑥小売業 ⑦不動産業、物品賃貸業 ⑧学術研究、専門・技術サービス業 ⑨宿泊業、飲食サービス業 ⑩生活関連サービス業、娯楽業 ⑪教育、学習支援業 ⑫医療、福祉 ⑬その他サービス業他（ ）	
従業員数	家族従業員（ ）人	②正社員（ ）人 ③非正規社員（ ）人 合計（ ）人
雇用状況	正社員 ①増えた ②減った ③変わらない ④いない 非正規社員 ①増えた ②減った ③変わらない ④いない	
主な取引先、販売先、商圏	①津市（ ）% ②鈴鹿市（ ）% ③亀山市（ ）% ④四日市市（ ）% ⑤三重県全域（ ）% ⑥愛知県（ ）% ⑦岐阜県（ ）% ⑧国内全域（ ）% ⑨海外（ ）% ⑩国内・海外問わず（ ）%	
事業承継	①後継者あり ②未定 ③後継者不在 ④まだ考える必要がない ⑤その他（ ）	
経営計画	①毎年作成 ②数年に1度程度作成 ③作成していない ④その他（ ）	
メール	①メールでの情報発信を希望する ②希望しない ③その他（ ）	
その他 要望事項		
商工会メモ		
担当署名:		

※上記経営状況分析シートは、小規模事業者実態調査と内容をリンクさせており、集計することで、毎年7月に行う全数調査の下期分として個社に情報提供できる。



### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

前述の「経営状況分析シート」を基本に、独自に策定している「経営計画書」等の作成支援を以下の場面等で行い、小規模事業者のP D C Aを回す仕組みを作り上げる。

#### (1) 現状と課題

現状の経営計画書の作成支援は、経営革新、三重県版経営向上計画、各種補助金申請時等や、金融機関から提出を求められた事業者からの支援依頼に基づき作成支援を行っているが、当初から積極的に働きかけているのは、経営計画作成セミナー時に限定されており、恒常的に行えていない。

#### (2) 具体的改善点

昨年度の経営計画作成セミナー時に使用した、「戦略シート」を基に、本年度に小規模事業者用の経営計画書を独自に作成した。

経営計画書は簡易版（P 1 4に掲載）と詳細版（P 1 5に掲載）があり、現在は、7月の持続化補助金の申請時やマル経融資相談時に試験的に経営状況分析シートと合わせて使用している。

今後は、独自作成した上記経営計画書を用い、経営分析を行ったすべての小規模事業者を対象に、経営計画に沿った経営をしていくことが持続的発展に有効であることを啓蒙する。

#### (3) 目的

事業者の経営課題の解決や持続的発展のため、上記の地域経済の動向調査、経営分析、市場動向調査の結果を踏まえ、実施支援を行う目的で作成支援を行う。

下記以外のシーンにも会報等で周知することで作成先事業所の掘り起こしを行う。

#### (4) 具体的内容

経営計画作成のシーン	内容
①金融斡旋時	● マル経、小規模事業資金等の相談時に計画作成を行う
②各種補助金申請時	● 持続化補助金、ものづくり補助金等の相談支援時に行う
③経営向上計画策定時	● 三重県が独自に認定している計画を相談時に行う ● 窓口になっている三重県産業支援センターの地域インストラクターやよろず相談拠点と連携して取り組む
④経営革新計画策定時	● 年間に数件であるが、相談時に分析後行う。窓口である三重県と情報交換しながら取り組む
⑤巡回・窓口相談時	● 日常的な相談時にも計画作成の啓蒙を行い、動機づける
⑥記帳・決算指導時	● 記帳指導、決算期に分析を行う
⑦経営計画セミナー時	● 年に1回程度開催するセミナー時に分析行う。講師である専門家からの助言等も参考にして取り組む

(5) 目標（回数）

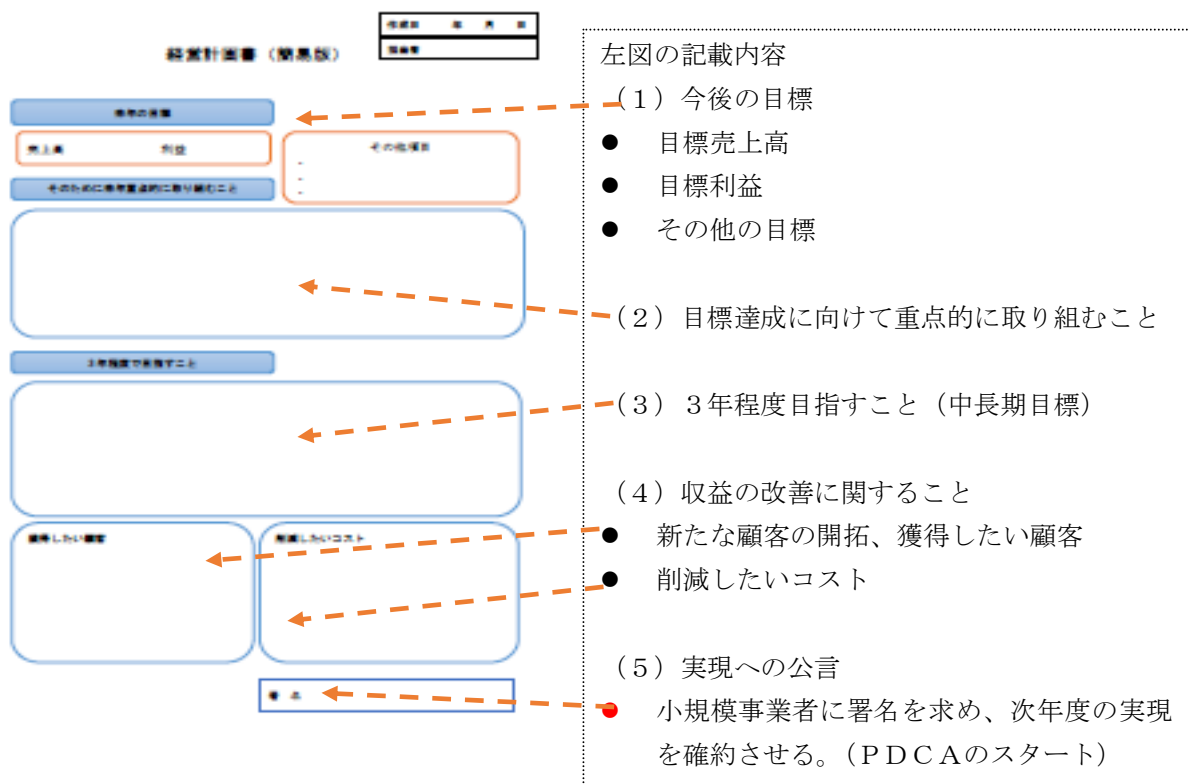
項目	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
① 金融斡旋時	0回	2回	4回	4回	5回	5回
② 各種補助金申請時	0回	3回	9回	10回	10回	10回
③ 経営向上計画策定時	0回	9回	9回	10回	10回	10回
④ 経営革新計画策定時	0回	2回	2回	2回	2回	2回
⑤ 窓口・巡回相談時	0回	10回	10回	15回	15回	15回
⑥ 記帳・決算指導時	0回	5回	7回	9回	10回	10回
⑦ 経営計画セミナー時	0回	5回	10回	10回	10回	10回
合計	0回	36回	51回	60回	62回	62回

(6) 活用方法

小規模事業者のニーズと実態に合わせて2つの経営計画書を作成し、その後の実施支援の基本的な指針、指標、目標として活用する。

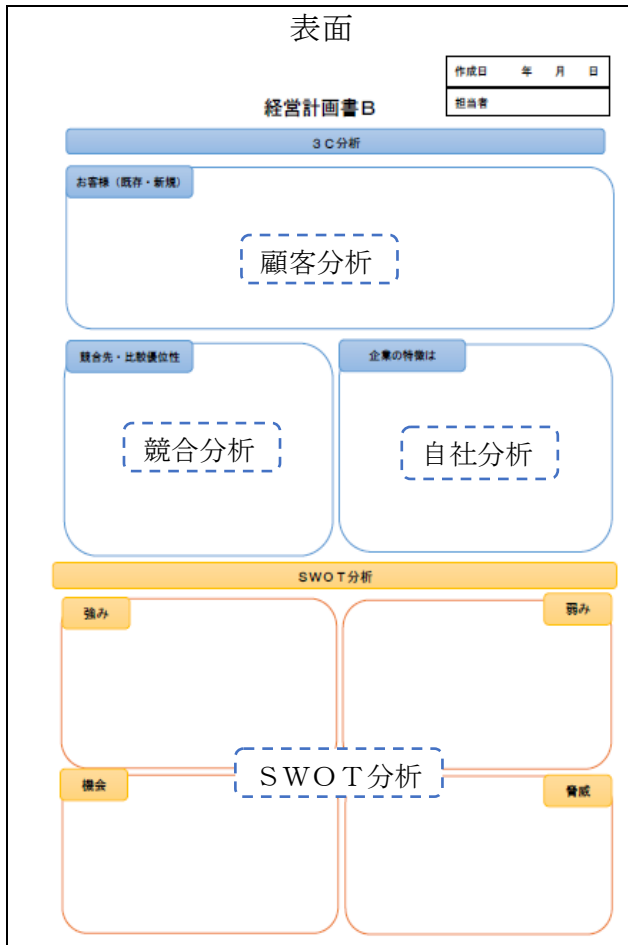
また、より詳細な経営計画書やマーケティング戦略策定等、高度な計画については、需要動向調査結果も織り込むほか、専門家の活用やよろず相談拠点などの支援機関と連携していく。

参考資料3 経営計画書（簡易版）

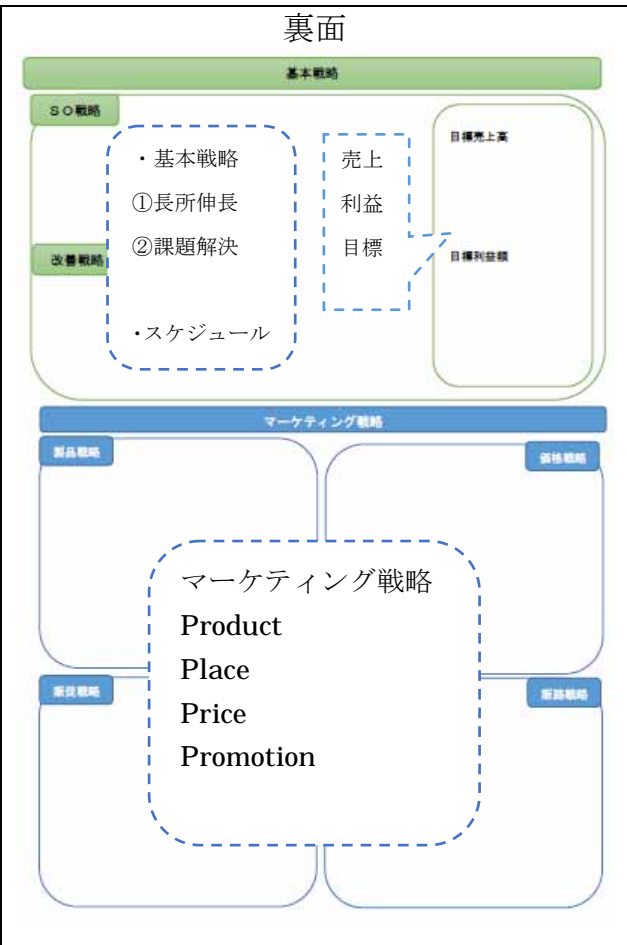


参考資料4 経営計画書（詳細版）

表面



裏面





#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

##### (1) 現状と課題

現状では、経営計画作成支援は前述の通り、金融斡旋時や補助金申請時等に限定されており、作成支援を行った経営計画の実施支援については、融資の場合は事後指導、持続化補助金等の場合は、新たな課題が発生した場合の相談業務が主であり、体系的な実施指導は行われていない。

##### (2) 具体的改善点

現状の必要に応じて実施を支援するスタイルから転換を行う。実施支援は事業計画を策定した小規模事業者を想定している。

実施支援の柱は、巡回や電話等での状況把握と新たな課題に対する解決支援である。直接支援は経営指導員が当たるが、ミラサポ、三重県産業支援センター、三重県よろず支援拠点、中小機構、地域金融機関との連携や各種専門家派遣事業を活用し、伴走型支援を実行していく。

実施方法は、毎月全会員を対象に定期巡回しており、その期間を定時実施支援とするが、実施の進捗状況に合わせて、それ以外にも支援を行う。

具体的には、経営計画書（簡易版・詳細版）の取組内容及び戦略欄に記載するスケジュールに基づき、進捗状況に合わせて、「課題解決の確認、成果の確認、新たな課題の設定、次回までの活動確認」等PDCAサイクルを意識したフォローアップを小規模事業者毎年4回以上の頻度で行い、売上、利益につながるよう支援する。

##### (3) 目的

商工会が有するネットワーク力や鮮度の高い情報、専門家派遣制度などを活用した質の高い支援を提供することで小規模事業者等が商工会に相談に訪れたいくなるような拠点を目指す。

##### (4) 目標

項目	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
①金融斡旋後	0社	2社	4社	4社	5社	5社
②各種補助金実施時	0社	3社	9社	10社	10社	10社
③上記以外の実施時	0社	10社	15社	20社	25社	30社
合計	0社	15社	28社	34社	40社	45社

##### (5) 活用方法

実施支援を通じて得られた情報や支援ノウハウは、支援事例や成功事例としてまとめ、データの蓄積を行い、支援力向上に結び付ける。

##### 需要拡大の事例 事業所PRと小規模建設事業者の重要創造

建設業においては、5年前から「リフォーム相談事業」として、年に1回、管内の世帯に全戸に新聞チラシを折り込み、商工会が窓口となって受注拡大を目指した事業を行っており、年間に15件程度の新規受注に成功している。

### 伴走支援事例 1

#### 経営革新計画策定支援を機に販路開拓活動を伴走支援

B社は従業員3名の製造業で、主としてプラスチック製品の成型及び省力機械の製造を行っている。主たる事業が低迷する中、保有する金属加工や表面処理の技術を活用し、サイドサドルという独特の打ち方専用のゴルフパターを開発。販路開拓の方法について経営相談があったことを機に経営革新計画の策定支援し、県知事の承認を得る。次に専用のホームページ作成支援を行う。同年、東京で行われた中小企業総合展への出展を促し、同行してブースで共に販促活動を行った。そこで、東京テレビのワールドビジネスサテライトの取材（トレンドたまご）を受け、ブース展示の様子が全国放映された。その後、三重県のリーディング産業展の出展への同行、ゴルフ専門誌へプレスリリース支援、文書や電子メール等で直接情報を発信することに取り組み、数誌に記事が無料で掲載された。これらの活動を通じて、これまで自社の製品の営業活動をしたことがなかった事業主が自立し積極的に営業活動するようになった。その後、商工会が運営するインターネットで通信販売を継続しており、これまでに延べ300本（単価29,800円）を超える売上実績をあげている。

### 伴走支援事例 2

#### 創業補助金活用で独立開業、地域資源を海外に販売するビジネスモデル構築支援

A社は従業員1名の卸小売業である。地域資源である伊勢茶を海外に販売する事業で創業したいと相談があり、創業補助金申請支援を行った。その結果、創業補助金の採択を受け、補助金700万円を獲得することができた。当該創業者は、海外でのビジネス経験が豊富で5ヶ国語を話せるという能力を持っている。この能力を活かして海外の展示会に積極的に出展し、多くの取引先を開拓している。また、その後、小規模事業持続化補助金の申請支援を行い、採択を受けたことで、イタリアで行われているミラノ万博（2015年5月～10月）の中で販促活動を行うことができたことで取引先、受注量も増えつつある。

日本茶を海外に販売する場合、相手国の残留農薬基準を満たす必要があるが、当社が販売先と考えている欧米は日本よりも基準が厳しく、JAS法で認められている化学肥料、化学農薬や除草剤等を使用して栽培されたお茶では基準を満たすことができない。しかしながら、国内の農家のほとんどが、効率的に栽培し収穫するため、JAS法で認められている農薬を使っているのが現状である。従って、受注が多くなるにつれて、欧米の残留農薬基準を満たすお茶を確保することが困難な状況となってきた。

そこで、商工会のネットワークを活かし、有機農法でお茶を栽培している県内の農家の紹介を受け、創業者と同行して取引開始に向けた支援を継続している。

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

### (1) 現状と課題

現状として、三重県の各種ファンド事業（補助金）活用支援や補助金事業で支援対象とした小規模事業者が計画を作成時や事業を進める段階において、当該商品の需要動向調査を行うことはあるものの、求められた場合に限定されている。PR不足もあり商工会が需要動向に関する相談を行っているとの認識は小規模事業者には乏しい。

同時に、当商工会としても、日常的に需要動向を収集・整理・提供できる資料づくりができていない。

### (2) 具体的改善点

まずは、経営状況分析、経営計画作成時から、当商工会が提供できる需要動向情報等の周知を行うと同時に、後掲の情報を日常的かつ個社の求めに応じ、適時収集し提供できる資料づくりを以下の通り行う。

①新商品等の市場ニーズ等、ミクロ情報については、日経テレコンからのキーワードや記事検索、ECサイトからの「売れ筋ランキング」等で把握し、小規模事業者に必要な情報をその都度提供する区分して収集、加工、提供にする。

②地域の消費者動向や市場動向は、政府や業界・団体、金融機関等からのマクロ情報を日常的に収集、分類し、経営計画策定時に提供する。

③新商品のテストマーケティング時においても、イベント時や道の駅の出品者にはアンケート用紙（後掲）の作成支援、集計、分析等の支援及びPOSデータの分析支援を行う。

### (3) 目的

小規模事業者が新分野進出や新商品開発を進める場合、プロダクトアウトの発想になりがちであることから、「売れる商品づくり」に必要なマーケットイン発想には、適切な需要動向の提供が必要であり、そのために必要な情報を収集するための調査を行う。

### (4) 具体的内容

#### ①【分析ツール、他機関の需要動向調査の活用】

##### (目的)

新商品等の市場ニーズ等、ミクロ情報については、日経テレコンからのキーワードや記事検索、ECサイトからの「売れ筋ランキング」等で適時把握し、小規模事業者に必要な情報を収集、加工して提供する。

#### (ア) 日経テレコン

##### (情報の収集・分析)

- 過去の新聞・雑誌記事、企業情報、業界・市場情報
- POS売れ筋ランキング

##### (情報の提供)

- 個々の小規模事業者が求めるキーワードで情報抽出し、経営指導員等がタブレット端末や資料を用いて巡回・窓口相談時に適時提供する。

(イ) ECサイト (Amazon、Yahoo!ショッピング、楽天市場等) 売れ筋ランキング  
(情報の収集・分析)

- 商品ジャンル別売れ筋ランキング、性別、年齢層等
- 売れる商品のプロモーション (画像、キャッチコピー、ページの構成や色彩等)

(分析の手法及び情報の提供)

- 個々の小規模事業者が求めるキーワードで情報抽出・分析し、経営指導員等がタブレット端末や資料を用いて巡回・窓口相談時に適時提供する。

(ウ) 地域の消費者動向や市場動向調査

(情報の収集・分析)

- 内閣府「消費動向調査」  
消費者の意識、物価の見通し、自己啓発・趣味・レジャー・サービス等の支出予定、主要耐久消費財等の保有・買替え状況、世帯の状況
- 総務省「家計調査年報」  
1世帯当たり1か月間の収入と支出、1世帯当たり年間の品目別支出金額、購入数量及び平均価格、共に総世帯、二人以上世帯、単身世帯のデータ
- 百五銀行・三重銀行・第三銀行・津商工会議所、三重県商工会連合会が発行するレポート等

(分析の手法及び情報の提供)

個々の小規模事業者を取り巻く外部環境を分析し経営指導員等がタブレット端末や資料を用いて巡回・窓口相談時に適時提供する。

## ②【道の駅における商品アンケート及びPOS個別情報調査】

(目的)

「道の駅津かわげ」を活用して新商品のテストマーケティングをしたり、既存商品の消費者ニーズを把握したりすることで、道の駅に出品している小規模事業者を対象に、売れる商品づくり・販路開拓支援を行う。

(情報の収集・分析)

- アンケート調査

商品毎に作成したアンケート用紙を用いて購入者を対象に調査を行い、サンプル数100を目標に回収し、単純集計、クロス集計(性別、年代別、住所別等)を行う。

商品アンケート内容(例示)

食品関係(加工食品等)	非食品関係(木工品等)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・食味 ①良い ②やや良い ③やや悪い ④悪い</li> <li>・風味 ①良い ②やや良い ③やや悪い ④悪い</li> <li>・食感 ①良い ②やや良い ③やや悪い ④悪い</li> <li>・価格 ①高価 ②やや高価 ③妥当 ④廉価</li> <li>・パッケージ ①良い ②平凡 ③悪い</li> <li>・ネーミング ①良い ②平凡 ③悪い</li> <li>・用途 ①贈答用 ②自家用 ③両方用</li> <li>・POP ①わかりやすい ②わかりにくい</li> <li>・改良点等(自由記載)</li> <li>・属性(性別・年代・住所等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・質感 ①良い ②やや良い ③やや悪い ④悪い</li> <li>・機能 ①良い ②やや良い ③やや悪い ④悪い</li> <li>・デザイン①良い ②やや良い ③やや悪い ④悪い</li> <li>・価格 ①高価 ②やや高価 ③妥当 ④廉価</li> <li>・パッケージ ①良い ②平凡 ③悪い</li> <li>・ネーミング ①良い ②平凡 ③悪い</li> <li>・用途 ①贈答用 ②自家用 ③両方用</li> <li>・POP ①わかりやすい ②わかりにくい</li> <li>・改良点等(自由記載)</li> <li>・属性(性別・年代・住所等)</li> </ul>

● POS 情報調査

「道の駅津かわげ」の指定管理者（新三商事株式会社）から商品毎のPOSデータを提供してもらい、その情報を適時分析する。

（分析の手法及び情報の提供）

アンケート調査、POS 情報調査により得た情報や収集した複数のデータをクロス分析等した結果を経営指導員等がタブレット端末や資料を用いて巡回・窓口相談時に適時提供する。

（5）目標

項 目	現状	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
情報の提供先数 (内道の駅出品事業者)	0 社 (0 社)	15 社 (5 社)	28 社 (8 社)	34 社 (10 社)	40 社 (13 社)	45 社 (15 社)

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

### (1) 現状と課題

当商工会地域は狭く、地域内経済だけでは成り立たなくなっているため、他地域での展示会、商談会への参加を促進しているが、三重県の各種ファンド事業（補助金）活用支援時や全国的な展示会展出時（伴走支援事例1）に支援対象とした小規模事業者の販路開拓や支援に限定されている。

### (2) 具体的改善点

地域内での新たな需要開拓については、平成28年4月開設の「道の駅津かわげ」と、平成28年7月開設「花と緑と水の里（仮称）」を拠点とした販路支援、市場調査、商品のブラッシュアップやPR支援を通じて実現に繋げる。

具体的には、すでに出品意向のある小規模事業者の商品について、道の駅等の想定する顧客属性とのマッチング、価格適合性、POPやパンフレット類のプロモーションの適格性等マーケティング戦略全般について、伴走支援を行い、単なる出品でない「売れる商品」の発掘や育成に支援を行う。これは、アイテムが変更になった場合も同様な方法で支援を行う。

地域外での新たな需要開拓については次の項目を実施する。

全国商工会連合会が運営するWEBシステム「SHIFT」の活用促進を図る。

日本商工会議所と全国商工会連合会が運営するB to Bビジネスマッチングサイト「ザ・ビジネスモール」(<http://www.b-mall.ne.jp/index.aspx>)の活用を促進する。

※当サイトは商談機能を有する

三重県が設置している三重テラス（東京都日本橋）への出品支援を行い、併せて営業ツールの作成支援を行う。

支援にあたっては、地域の支援機関と緊密な連携を取ると同時に、よろず支援拠点、ミラサポ等の専門家派遣事業を活用して実施する。

また、その支援内容をデータ化し、他の指導員への教育ツールとしても活用し、需要開拓のスキルアップを実現する。

### (3) 目的

小規模事業者の場合、新商品を「製造」できても、「販売」は自店に限定されるなど販路開拓が課題になるケースが多く、商工会の対外的信用力とネットワーク力を活用し、小規模事業者の販路の拡大等と地域全体の活性化を目的とする。

### (4) 具体的内容

展示会等	内容
①地元イベントへの参加及び販促支援（拡充事業）	<ul style="list-style-type: none"><li>● 毎年11月に開催するカムカムフェスタで点在する管内の商工業者が一堂に会して「一日商店街」を編成し、来場者に商品等を直販する。</li><li>● このイベントには市外からも多くの来客があり新たな販路の開拓の手段のひとつとして、毎年15社の出店を促し、参加者の属性にあった商品の選定支援、ニーズ調査等、きめ細かく支援を行う。</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 来場者は一般消費者が多いものの、地域内外の事業者が地域の事業者の活動を見に来るケースもあることから、新たな需要開拓につながった実績もあり、身近な展示会として活用できる。</li> </ul>
②道の駅への出品支援 (新規事業)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 平成28年4月に「道の駅津かわげ(仮称)所在地:三重県津市河芸町三行255番地4」が津北商工会所轄エリア内に開設される。そこで、津北商工会が小規模事業者と道の駅の指定管理者(新三商事株式会社)との商談支援を行う。また、地域資源の活用・新商品の開発・新たなパッケージデザイン等を指導することで、道の駅を拠点とした販路の拡大、需要の拡大を図る。また、道の駅の指定管理者から販売データ(POSデータ等)の提供を受け、そのデータを分析し、出品事業者にフィードバックすることで、今後の商品開発やマーケティング戦略の改善に繋げる。</li> </ul>
③地産特産品販売施設への出品支援 (新規事業)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 平成28年6月に津北商工会所轄エリア内に、年間30万人を超える観光客が見込める大規模な農産物直売施設と地域食材供給施設が開設される。(花と緑と水の里(仮称)所在地:三重県津市高野尾町1868番地3)</li> <li>● その施設に小規模事業者が出品できるよう津北商工会が地域資源の活用・新商品の開発・新たなパッケージデザイン等の作成支援を行う。</li> </ul>
④ECサイトによる情報発信とビジネスマッチング支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全国商工会連合会のホームページ「SHIFT」を活用し、県内外をはじめ全国に向けて事業所並びに商品のPRを行い新たな販路拡大のための支援をする。また、ホームページの新規作成時や既存のホームページの更新時に小規模事業者が有する自社の強みや商品・サービスのセールスポイントを引き出す支援を行う。</li> <li>● 日本商工会議所及び全国商工会連合会が運営するビジネスマッチングサイト「ザ・ビジネスモール」を活用し、日本全国の企業と商談できるチャンスを創出する。</li> </ul>
⑤その他展示会への参加と商談支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リーディング産業展みえ</li> <li>● 三重テラス</li> <li>● 津市物産まつり</li> <li>● スイーツフェスタ</li> </ul> <p>上記展示会等へ経営指導員も同行し、地域並びに商品のPRと販路開拓支援を行う。その際の出品商品の選定、営業用ツール(企業概要書、商品説明書)の作成支援も行い、成果が挙がるように支援する。</p>



(5) 目標 (展示会)

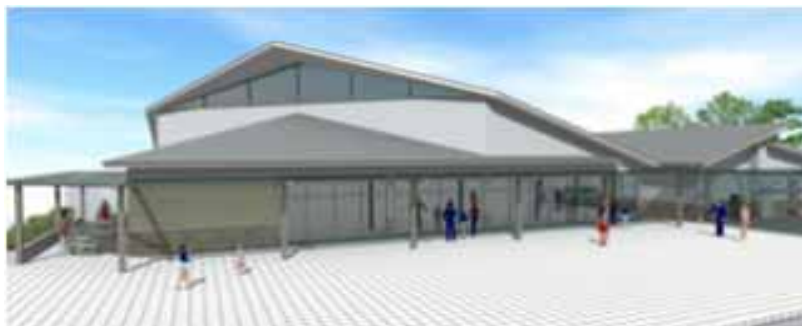
項 目	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
①地元展示会参加社数	15	15	15	18	20	20
● 商談件数	5	11	12	12	12	12
②道の駅出品社数	0	16	18	20	20	22
③地産地消施設出品社数	0	3	3	5	5	6
④その他展示会への参加	1	2	3	4	4	5
● 商談件数	8	10	20	20	30	30
参加事業者数合計	17	35	39	47	50	53
● 商談件数合計	13	21	32	32	42	42

目標 (ECサイト)

項 目	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
SHIFT登録数	84	90	95	100	105	110
ザ・ビジネスモール登録数	1	1	2	4	6	8
商談件数	0	1	1	2	3	4
登録数合計	85	91	97	104	111	118

新たな販路：平成28年4月開業予定の道の駅等の活用

- 当商工会管内に開業する道の駅には、約5㎡を当商工会が主に活用できるコーナーが設置される。
- 現状は指定管理者が決定したものの、レイアウトについては確定していないため、先立って当商工会が小規模事業者に出品調査を行った結果、15社から出品の要望があり、道の駅のレイアウトが決定され次第、棚割りを進めていく。
- 今後は随時出品募集を行い、一年を通じて多様で魅力ある商品を出品する。
- 魅力ある商品を出品するためには、新商品の開発、既存商品のパッケージ改善等、新たな取組が必要な事業者も多いことから、外部の専門家も活用しながら売れる商品づくりをするための支援を展開する。





既存のイベントの拡充

- 毎年11月の第2日曜日に実施するカムカムフェスタは、津北商工会が主催する商工業活性化イベントである。
- 商業の集積が少ない当地域の商工業者15社程度が一堂に会してブースを出展し、自店の商品やサービスを提供する「一日商店街」が人気で、毎年5千人を超える来場者がある。当日買い物をしたお客様を対象に地元物産等が当たる抽選会を実施しており、地元の製造業者のPRにも一役買っている。
- ステージイベントはキッズダンスやアマチュアバンド等参加型のものを中心に構成しているため、参加者だけでなくその知人や家族等の来場も多い。昭和時代の日本車、外車のオーナーを対象に「クラシックカー大集合」というイベントも同時開催し、300台を超える車両が全国から集まってくる。
- このイベント会場を通じ、商工業者、各種団体、地域住民等の間のコミュニティが増進されていることから、行政からも高い評価を得ている。
- 今後は更に多くの団体等と協力関係を構築することで、道の駅津かわげ（仮称）でのイベントにも波及させていきたいと考えている。



## Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組み

### (1) 現状

当商工会が主催する「カムカムフェスタ」は地域の代表する商業・工業振興イベントであり、約5千人を集客する。現在商工会が参画している地域活性化に資する事業としては以下の通りである。

#### 現在の地域活性化に資する事業（既存事業）

事業名	内容	主体
カムカムフェスタ	<ul style="list-style-type: none"> <li>市内の商工業者が自店の商品や製品、サービス等をブースでPRしたり販売したりするイベント。毎年20ほどの店舗や団体等が出展する。同時に参加型のステージイベントやクラシックカーミーティングも実施し集客を図っている。</li> </ul>	津北商工会
スイーツフェスタ	<ul style="list-style-type: none"> <li>津市内で製造・販売されているスイーツや銘菓などを一堂に集めたイベント。毎年30店ほどが出展し、貴重なマーケティング機会として活用していく</li> </ul>	津市物産振興会との共催

### (2) 今後の地域活性化に資する事業内容（新規事業）

事業名	内容	主体
委員会新設	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域活性化推進委員会（仮称）を本年度に立ち上げ、役割の一つは地域全体の活性化策を検討する。（年に4回開催）</li> <li>二つ目は当経営発達支援計画の実行段階のチェックから次年度計画策定について検討する。外部専門家を入れ、7名の委員構成。（年に2回開催）</li> </ul>	津北商工会
道の駅でのイベント開催	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成28年4月に開設される道の駅津かわげ（仮称）のイベントスペースを活用し、地域振興に寄与するイベントを実施する。道の駅は域外からの来客者への商品PRの場としても活用する。</li> <li>当商工会固有の売り場と連動させ、小規模事業者の売上、利益の増加に資する目的。</li> </ul>	津北商工会

### (3) 目標（回）

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
地域活性化推進委員会回数	0回	2回	6回	6回	6回	6回
地域活性化イベント回数	1回	1回	3回	4回	4回	4回
合計	1回	3回	9回	10回	10回	10回

### 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り組み

#### 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) 現状と課題

現状では、専門家を活用した事業支援と三重県産業支援センター、三重県よろず相談拠点等からの情報提供、スタッフの派遣等を通じた支援ノウハウ等の情報交換が主である。また、県内の商工会間では、日常的に情報交換を行うと共に、事務局長会議では、体系的な情報交換の場があり、活用している。

しかし、現在は、経営改善事業の枠内での情報交換に主な内容であり、地域需要動向や新たな販路開拓についてのノウハウ等については、情報交換が活発でない。

##### (2) 具体的改善点

今後は、新たな支援内容に即したノウハウの取得のために、今以上によろず相談拠点との連携を進めると同時に、三重県、ミラサポ、産業支援センター等の各種専門家派遣事業の積極的な活用を行う。これらを活用した経営指導員等の同行支援により、専門家からノウハウを習得する。また、新商品開発や販路開拓に必要な資金需要等が生じた場合には県内金融機関等とも連携をしながら確実に計画が実行される等に支援を行う。

##### (3) 支援団体連携先

連携団体	連携内容
(公財) 三重県産業支援センター	専門家派遣、ミラサポの活用、各種補助金申請、事業承継センター
三重県よろず相談拠点	専門家のマッチング、事業承継・販路開拓支援
県内商工会	三重県連商工会事務局長会議
県内金融機関	日本政策金融公庫、百五銀行河芸支店、第三銀行、三重銀行

#### 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

##### (1) 現状と課題

現状は、三重県商工会連合会、中小企業大学校等の研修会参加と専門家派遣事業を中心に経営指導員等のスキルアップを図っている。経営指導員の1名は中小企業診断士であり、経験年数も長く十分なスキルを持っているが、現在の支援スタイルは経営指導員が単独で動くことが多く、職員間の情報共有と小規模事業者への支援にそのノウハウの移転が少ないことが課題である。

## (2) 具体的改善点

今後は、現状の資質向上スキームに加えて、支援機関との連携による専門的支援業務により経営指導員の支援スキルの向上を図る。

同時に、吸収した支援スキルを共有する仕組みづくりを定期的なミーティングで実現すると共に、小規模事業者の事業計画策定スキルについては、若手指導員は経験が浅いため、商工会内でのOJTによる指導や専門家を招聘しての勉強会を開催することで、資質向上を実現し、伴走型支援ができる体制整備を行う。

特に、売上や利益に直結するには、小規模事業者の経営資源等の実態に合した画一的でない支援が必要であることから、成功事例を基に、ノウハウを共有する仕組みは、「成功事例集」にまとめ、いつでも他の職員がみることのできるように整備を進めていく。現在はすでに10事例をパワーポイントにまとめており、その他にも15事例のストックがあり、今後これをベースに充実させていく。(実施方針⑤の根拠)

## 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) 仕組み

本計画について、PDCAサイクルにのっとり、毎年度事業実施状況の、評価、検証、見直しを下記の様に行う。コンサルタント等の有識者による計画の評価、検証を行い、計画の見直し案の提示を実施し、見直し案については、経営発達支援事業推進委員会で決定する。また、見直し計画については理事会に報告し、承認を得る。承認された計画は期間中商工会のホームページ等で公表する。

### (2) 具体的内容と目標

事項	評価・検証方法	時期・回数	備考
定量的評価	進捗状況を数値で把握、評価し、必要に応じて見直しを図る	年に4回 7月、10月、 1月、4月	正副会長会議及び地域活性化推進委員会による内部評価
定性的評価	進捗状況を周辺情報から把握、評価し、必要に応じて修正を図る	年に4回 7月、10月、 1月、4月	正副会長会議及び地域活性化推進委員会による内部評価
総合評価	計画内容全項目の進捗と効果、今後の見通し等を評価検討する。	年に2回	外部専門家が入った検討会による評価等

### (3) 外部委員名簿

所属・属性	選定理由等
大学教員・コンサルタント	地域の実情に詳しく、商工会活動、商品開発に実績がある
(公財)三重県産業支援センター	県下全域の小規模事業者の経営活動に詳しい
税理士	管内の小規模事業者の経営状況に詳しい



(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

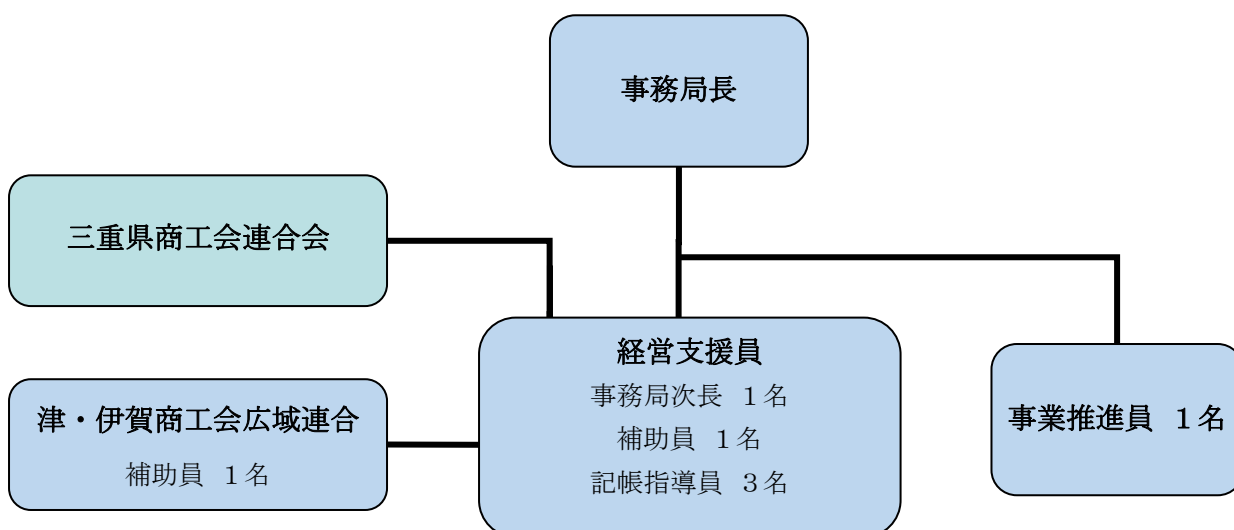
経営発達支援事業の実施体制

(27年8月現在)

(1) 組織体制

事務局長兼経営指導員 鈴木 裕道  
事務局次長兼経営指導員 桂山 築  
補助員 川村 博子 記帳指導員 原 広恵  
記帳指導員 小田亜希子 記帳指導員 福居 美生  
事業推進員 大西 幸代

津・伊賀商工会広域連合 (津北商工会常勤)  
補助員 水谷 優介  
以上合計 8 名



【担当者連絡先】

三重県津市河芸町上野 3 2 6 - 6

担当者 鈴木裕道

電話番号 059-245-5678 FAX番号 059-245-5672

(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)

	28年度 (28年4月以降)	29年度	30年度	31年度	32年度
必要な資金の額	53,860	54,400	54,700	55,000	55,300
人件費	31,192	32,000	32,300	32,600	32,900
指導事業費	2,930	3,000	3,000	3,000	3,000
振興事業費	5,350	5,400	5,400	5,400	5,400
管理費	11,954	12,000	12,000	12,000	12,000
その他	2,434	2,000	2,000	2,000	2,000

(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
三重県小規模事業支援費補助金 津市補助金、助成金 商工会会費等・手数料収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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
<ul style="list-style-type: none"><li>● 経営発達支援事業については、前述してきた各支援機関と連携</li><li>● ワンストップ型創業支援窓口の設置にかかる連携</li></ul> <p>津市では、津商工会議所、津市商工会、津北商工会、三重県信用保証協会、日本政策金融公庫とともに、津市域の創業希望者等を支援する創業支援ネットワーク「創業サポーターソケツ津（以下ソケツ津という。）」を開設し活動している。津市がワンストップ窓口となり、相談案件に応じた相談先を適切に判断した上で、各創業支援機関と事業協力を図り、年間10件以上の創業を実現する。</p>
連携者及びその役割
<p>連携者及び役割</p> <p><input type="checkbox"/>三重県 知事：鈴木英敬 〒514-8570 三重県津市広明町13 TEL 059-224-3070 役割：情報提供・販路開拓</p> <p><input type="checkbox"/>公益財団法人 三重県産業支援センター 理事長：山川 進 〒514-0004 三重県津市栄町1-891 三重県合同ビル内 TEL 059-228-3326 役割：情報提供・専門家派遣</p> <p><input type="checkbox"/>津・伊賀商工会広域連合 ブロック長：柘植満博 〒519-1412 三重県伊賀市下柘植723-1 TEL 0595-45-2210 役割：情報提供・専門家派遣・販路開拓</p> <p><input type="checkbox"/>中小企業庁 長官：豊永厚志 〒100-8912 東京都千代田区霞ヶ関1-3-1 TEL 03-3501-1511 役割：専門家派遣</p> <p><input type="checkbox"/>独立行政法人 中小企業基盤整備機構中部本部 本部長：花沢文雄 〒460-0003 愛知県名古屋市中区錦2-2-13 TEL 052-201-3003 役割：情報提供・専門家派遣</p> <p><input type="checkbox"/>三重県よろず支援拠点 コーディネーター：野垣内 斉 〒514-0004 三重県津市栄町1-891 三重県合同ビル内 TEL 059-228-3326 役割：情報提供・専門家派遣</p> <p><input type="checkbox"/>三重県事業引継ぎ支援センター 統括責任者 東山一雄 〒514-0004 三重県津市栄町1-891 三重県合同ビル内 TEL 059-228-3154 役割：情報提供・事業承継支援・専門家派遣</p> <p><input type="checkbox"/>独立行政法人 日本貿易振興機構 三重事務所 所長 吉良大嗣 〒514-0004 三重県津市栄町1-954 TEL 059-228-2647 役割：情報提供・海外展開支援・専門家派遣</p> <p><input type="checkbox"/>国立大学法人 三重大学 社会連携センター 学長 駒田美弘 〒514-8507 三重県津市栗真町屋町1577 TEL 059-232-1211 役割：情報提供・地域振興支援・専門家派遣</p> <p><input type="checkbox"/>津市役所 商工観光部 農林水産部 (市長 前葉泰幸)津市西丸之内23番1号 TEL059-229-3169 役割：補助金制度による支援・地域振興支援</p> <p><input type="checkbox"/>津商工会議所 会頭：岡本直之 〒514-0033 三重県津市丸之内29-14 TEL 059-228-9141 役割：情報提供・連携支援・創業、第二創業支援</p>

□日本政策金融公庫 津支店 国民生活事業統轄 浅井信雄

〒514-0021 三重県津市万津町津 133 TEL 059-227-5211

役割：情報提供・創業、第二創業支援・金融支援・販路開拓

□三重県信用保証協会 会長：安田敏春

〒514-0003 三重県津市桜橋 3-399 TEL 059-229-6014

役割：情報提供・創業、第二創業支援・金融支援

□全国商工会連合会 会長：石澤義文

〒100-0006 東京都千代田区有楽町 1-7-1 TEL 03-6268-0088

役割：情報提供・販路開拓・補助金支援

□三重県商工会連合会 会長：藤田正美

〒514-0004 三重県津市栄町 1 丁目 891 TEL 059--255-3161

役割：情報提供・販路開拓・職員資質向上策・広域事業・補助金支援

□津市商工会 会長：服部基恒

〒515-3133 三重県津市白山町南家城 1034-3 TEL 059--262-3250

役割：情報提供・販路開拓・広域事業

□伊賀市商工会 会長：柘植満博

〒519-1412 三重県伊賀市下柘植 723-1 TEL 0595-45-2210

役割：情報提供・販路開拓・広域事業

□東海税理士会 津支部 支部長 今西孝彰

〒514-0006 三重県津市広明町 121 TEL 059-226-3222

役割：情報提供・連携支援・税務支援

□百五銀行河芸支店 支店長 川上貢司

〒510-0306 三重県津市河芸町一色 27-1 TEL 059-245-0105

役割：情報提供・連携支援・金融支援

□百五銀行一身田支店 支店長 井上 渉

〒514-0114 三重県津市一身田町 645 TEL 059-232-4105

役割：情報提供・連携支援・金融支援

□第三銀行千里支店 支店長 水谷 寛

〒510-0302 三重県津市河芸町千里ヶ丘 40-17 TEL 059-245-5000

役割：情報提供・連携支援・金融支援

□第三銀行一身田支店 支店長 岡山興志雄

〒514-0114 三重県津市一身田町 205-1 TEL 059-231-1511

役割：情報提供・連携支援・金融支援

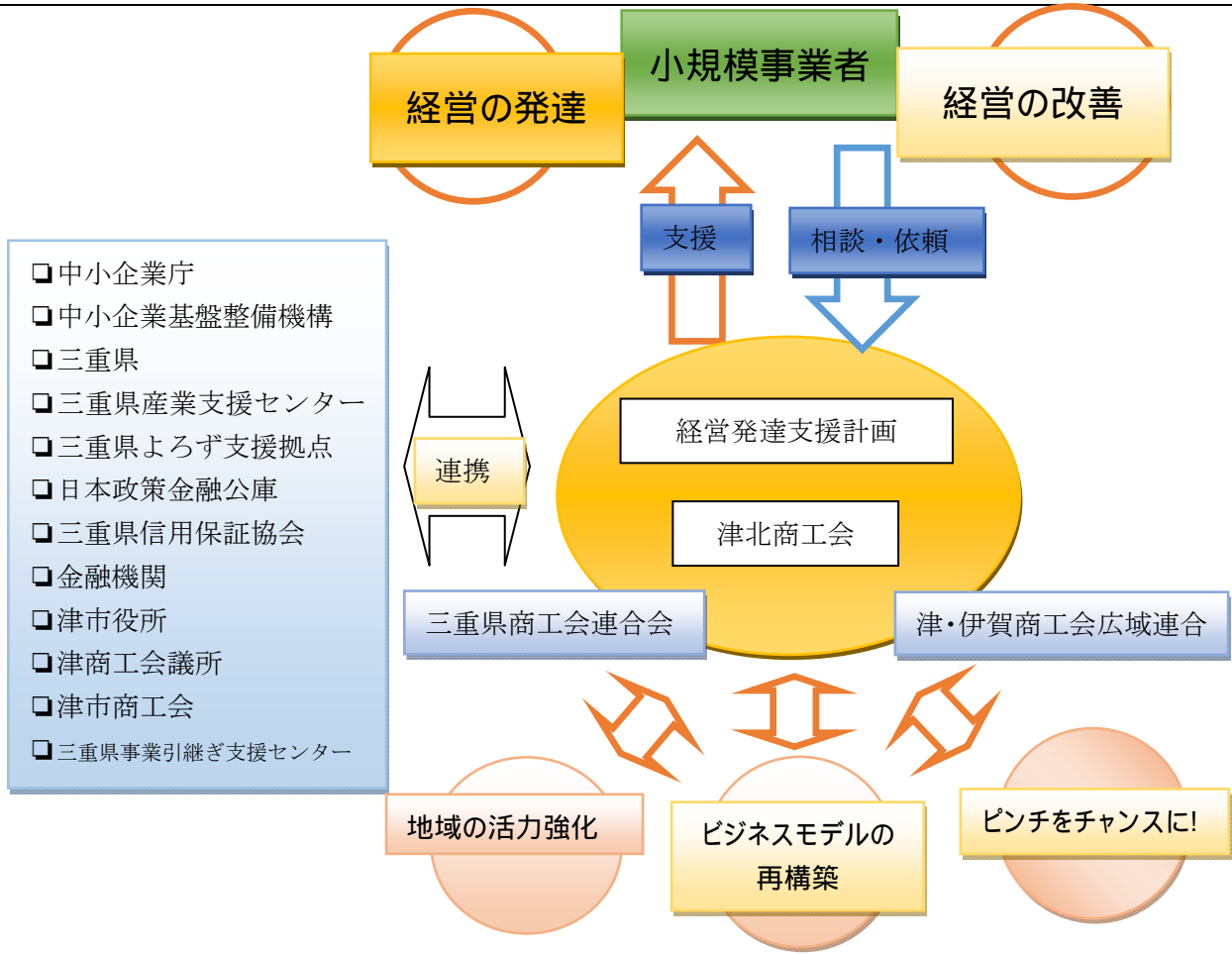
□三重銀行千里支店 支店長 中谷吉博

〒510-0303 三重県津市東千里 136-1 TEL 059-245-1414

役割：情報提供・連携支援・金融支援



連携体制図等



津市【ソケッ津】創業連携体制図等

