

経営発達支援計画の概要

実施者名	桑名三川商工会（法人番号 3190005008488）
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>従来の経営改善普及事業の枠を超え、企業の収益改善に直結する事業を行うことが、さらに重要になるとの考え方にに基づき支援を行う。</p> <p>今後、消費者ニーズが多様化する中で小規模事業者の独自の技術やサービス等強みを活かした付加価値の高い新商品開発、販路開拓、人材育成等、売上や利益に直結する持続的な発展に向けて小規模事業者に寄り添った支援することが求められている。</p> <p>そこで、地域内の他の関係機関、支援機関と連携しながらリーダーシップを執り、支援機関の中核となり、小規模事業者への伴走型支援体制を一層高め、当地域の小規模事業者の経営の底上げとビジネスモデルの再構築に向けて、全国統一キャッチフレーズ「商工会は行きます、聞きます、提案します」を掲げ、小規模事業者の持続的発展、活力ある地域の創生に向け、より頼りになる商工会として役職員一丸となって伴走型支援に取り組む。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関する事【指針】</p> <p>四半期ごとの 全国統一景況調査と併せて独自で 小規模事業者実態調査（会員企業対象）を年 2 回実施する。さらに 景気ウォッチャー調査（内閣府）と 消費者物価指数（総務省） 地域経済分布システムを適時、収集、分析、加工して、会報誌やホームページに掲載する。</p> <p>2. 経営状況の分析に関する事【指針】</p> <p>戦略シートを改良し、「経営状況分析シート」を本年度に作成し、マル経融資相談時に試験的に使用し、より汎用性の高いものに改良する。</p> <p>3. 事業計画策定支援に関する事【指針】</p> <p>「経営状況分析シート」を基本に、独自に「経営計画書」等の作成支援を行い、小規模事業者の P D C A の仕組みを作り上げる。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関する事【指針】</p> <p>現状の必要に応じての実施支援から定期的な巡回指導・窓口指導を通じての実施支援に転換を行い、関連機関との連携や専門家派遣事業を活用し、伴走型支援を実行する。</p> <p>5. 需要動向調査に関する事【指針】</p> <p>商工会が提供する需要動向情報等の周知を行うと同時に、必要な情報を適時収集し提供できる体制づくりを行う。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事【指針】</p> <p>イベント推進委員会により商工会の主催の「旨いもん市」への出展、他地域へのイベント、展示会、商談会への参加を促進し、商品の販路開拓支援や市場調査を行い商材、販売方法のブラッシュアップや PR を行う。</p> <p>地域経済の活性化に資する取組み</p> <p>多度山地・木曾三川の豊かな自然、歴史・文化、温泉・レジャー施設を活用しながらイベント推進委員会、地域活性化委員会による「旨いもん市」「多度山トレイルラン」等活性化事業を行い、更なる桑名ブランドの発掘・磨き上げ・発信を行う。</p>
連絡先	<p>長島支所：桑名市長島町長島萱町 121 番地 3 電話番号 0594-42-3111 FAX 番号 0594-42-2012</p> <p>多度支所：桑名市多度町多度 871 番地 11 電話番号 0594-48-2627 FAX 番号 0594-48-4884</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 (現状)

(1) 位置と地域特性

平成16年12月に桑名市、長島町、多度町1市2町が合併した現在の桑名市は三重県の北部に位置し、愛知県や岐阜県と隣接している。

当商工会の管轄は、上記の内の長島町と多度町で、市町村合併前にあった多度町商工会と長島町商工会が平成19年4月に合併し、現在の桑名三川商工会になっている。

当商工会地域は桑名市の北部にあり、沿岸部から丘陵部までの地域(面積79.31km²)であり、桑名市全体(136.61km²)の面積の58%である。

長島町は、いわゆる輪中地帯であり、全てが平地であるが、地盤が軟弱なことから浸水への危険もあり、大規模な工場の進出は見られない。

一方、多度町の面積の大半は多度山地であり、丘陵地を切り開いてゴルフ場や工業団地が造成され、工業団地には大手企業の大規模な工場が進出してきている。

桑名市には、当商工会以外に桑名商工会議所があり、創業支援と地域振興事業で連携している。

桑名市は、製造業の盛んな愛知県と隣接している影響もあり、製造業の集積も見られるとともに、ナガシマリゾート、多度大社といった観光施設や歴史文化施設もあり、交流人口数(桑名市全体で年間約1,000万人)としては、三重県内でも伊勢市に次いで多い。

- 当商工会地域は交通の利便性が高く、ナガシマリゾート、多度大社の入込客は増加傾向であると同時に、工業団地等への製造業の集積も進んでおり、成長余力のある地域である。

(2) 人口動態分析と課題

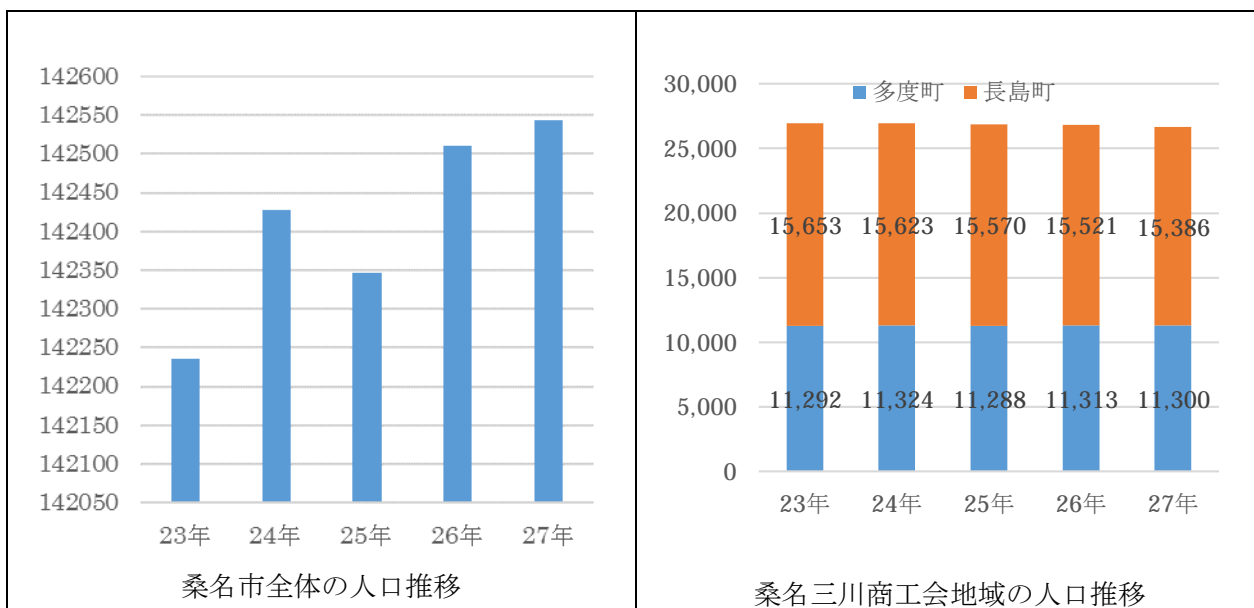
交通の利便性が高く、名古屋のベッドタウンとしての性格もある桑名市全体では、人口が微増しており、当商工会管内の長島町は人口が減少しているが、多度町はほぼ横ばいで推移している。

長島町の人口減少は新たな住宅団地が造成されないことが主な要因で、多度町は新規の住宅団地造成があり、人口を維持している。

桑名市全体の人口は増加傾向にあり、ここ5年間も微増を続け、推計では平成29年ま



で増加した後、減少に転じるとみられている。当商工会管内の人口は、ここ5年間では、25,800人前後で推移している。(人口増加率は99.0%、人口構成比19.0%)



出典：「桑名市ホームページ 統計データ」より

- 人口構成比は、桑名市全体の約19%であり当地域の人口がほぼ横ばいの地域である
- 今後、桑名市の人口は比較的緩やかに減少すると想定されているが、商圈の多くを桑名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はいえ、弥富市など近隣の地域との競争の激化に対応した支援が必要である。

(3) 小規模事業者の概要と課題

1) 小規模事業者数の現状と推移

平成27年3月時点の当商工会管内(桑名市多度町と長島町)の商工業者数と小規模事業者数としては、下表の通りである。

管内の商工業者数、並びに管内の小規模事業者数は、ほぼ横ばいであるが、管内会員数、同小規模事業者数は、減少傾向にある。

その要因として会員の廃業数に比較して新規会員数の増加が少ないことが主な要因である。今後も、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。(支援方針(1)の根拠)

	管内 商工業者数	管内 小規模事業者数	管内 会員数	管内会員 小規模事業者数
25年4月	892	806	514	474
26年4月	898	810	507	466
27年4月	886	803	497	456

2) 小規模事業者を対象にした全数アンケートから見えてきた小規模事業者の実態

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456会員を対象に経営実態調査を行った。(回収154 回収率33.8%)

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。

- 回答企業の売上高の推移では、27.0%の企業が「増収」、34.8%が「横ばい」、38.2%が「減収」となっており、また、利益の推移では、28.1%が「増益」、31.7%が「横ばい」、40.2%が「減益」と回答している。
- 「経営計画を策定している」と回答企業では、「増収」と「増益」の割合が高い結果が出ており、経営状況分析、経営計画の作成支援が必要である。
- 回答企業の50.7%が「営業・販売力」の強化を経営ニーズとしてとらえており、その対応が必要である。
- 回答企業の内、「株式会社」の31.0%が増収(増益は36.6%)であるが、「有限会社」では、42.8%が増収、(増益は44.5%)「個人」では、増収が13.4%(増益は13.4%)にとどまるなど、経営の状況はさまざまであり、企業の実態に合わせた支援策を行っていく必要がある。
- 「株式会社」では、「市場の開拓・営業活動」に実施率は、「既存市場開拓」で77.5%、「新規市場開拓」で75.0%であるが、有限会社では、55.6%、54.0%で、「個人」では、40.7%、32.2%にとどまるなど、「市場の開拓」活動が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。
- 事業承継では、「株式会社」では4.9%であった「事業をやめたい」が、「個人」では、21.2%、「有限会社」では、2.6%が「事業をやめたい」と回答するなど、特に個人の小規模事業者の廃業への対応が必要である。
- 資金需要では、建設業が借入れ難に陥っている割合が最も高く、「借入ができない」が30.3%あり、また、「十分な借入ができない」が13.9%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60.7%と多い。現状では、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などの支援を行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) 小売・サービス業の現状と課題

桑名市には大型店の集積が多くあり、延べ床面積で15万㎡を超す超大型ショッピングセンターが多度町に隣接する地区に出店して以来、多度町にあった小売業は衰退の一途を辿っている。

また、多度町では、養老鉄道多度駅前とかつての揖斐川交通の拠点であった香取地区に商店街が形成されていたが、現在では、多度駅前には5店舗、香取地区国道258号線沿いにはドラッグストア・コンビニ・飲食店等が新たに集積してきているが、小規模

事業者はほぼ廃業となっている。

一方、長島町では、木曾川を挟んで愛知県弥富市の商業集積が年々充実してきた経緯もあり、町内には、現在では小売店とサービス店7店舗が入る「長島ショッピングセンター」1か所と商工会長島支所周辺に4店舗あるだけで、多くが廃業していった。

本年7月に実施した小規模事業者実態調査結果からは経営者の高齢化と後継者難等により、小売業の15%が廃業を検討している。

また、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、今後、さらに厳しい状態に至ることが危惧される。

このような状況を打破すべく、平成12年から長島町、平成14年に多度町がそれぞれスタンプ会を立ち上げている。その後、商工会の合併後平成25年に2つのスタンプ会も合併し、現在は、42店が加盟している。

また、当商工会管内には日本でも有数のアウトレットモールがあるが、いずれも小規模事業者でなく、経営計画の策定や融資斡旋等の支援機会はほとんどない状態であり、また、会員事業所として入会もしていない。

- 小規模な商店の経営環境は極めて悪化しており、店舗の魅力向上に加えて、ナガシマリゾートへの入込客にターゲットにした商品開発なども必要になっている。同時に、廃業への対策として、円滑な事業承継に対するニーズも高い

2) 製造業の現状と課題

多度町には、富士通やNTN等大企業関連企業が立地する工業団地があり、ほとんどの区画で操業している。現在は、少数の小規模事業者が各自で進出企業との取引をしているが、取引の広がりがなく、取引の地域内循環を進める上で、課題になっている。

当地域は愛知県と隣接しており、自動車関連の製造業も多いが、そのほとんどが下請けである。しかし、試作開発などに研究開発型の小規模事業者も数件あるほか、食品製造業では、地域でもトップクラスの生産規模を誇る米菓製造業もあり、特徴のある製造業も立地している。

- 下請け中心製造業が多く、取引先の依存度も高いことから、取引先の影響を色濃く受ける体質になっている。新たな取引先開拓の必然性が乏しい時期が長く、受注型のホームページを作成していない小規模事業者が多い。(支援方針(4)の根拠)
- 進出企業も含めて、地域内の取引が活発化しておらず、相互不認知状態にあるので、今後は、フェイストゥフェイスの機会を増やす必要がある。(支援方針(4)の根拠)

3) 建設業の現状と課題

当地域の建設業は大規模な建設会社が数社しかなく、土木や解体業を除くと殆どが大工、水道工事業等の設備工事業や小規模な工務店である。

主たる客層は個人の住宅や農業用倉庫など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、大工の廃業が相次ぎ、大手、準大手のハウスメーカーで新築するケースも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。

その対策として、平成26年から「困り事解決マン事業」を始め、現在では、建設業を中心に小売、サービス業など60社が加盟している。

この事業は、商工会が窓口になり、一般個人からの依頼に基づき、加盟事業者に発注する事業で、初年度にもかかわらず40件の利用があった。

小規模事業者実態調査からは、「事業をやめたい」が8.6%（全業種12.2%）と他の業種よりも低いものの、売上が「横ばい・減少」が78.1%で、利益が「横ばい・減少」が65.1%あり、資材、人件費の上昇で利益が圧縮されている現状が分かる。（支援方針（5）の根拠）

- 当地の建設業のほとんどが地域内を顧客としている小規模事業者で、上記事業を中核に、顧客接点を増やすことで、より大きな受注機会創造支援（新規需要開拓）を行う必要がある。（支援方針（5）根拠）

4) 観光関連業の現状と課題

桑名市全体の観光入込客は約1000万人（出典：桑名市総合計画）で推移している。その内、当商工会地域で約850万人（85%）を占めている。その内訳としては、長島地域では、ナガシマリゾート関連で約700万人、多度地区では、多度大社等で約150万人となっており、2つの歴史文化施設や観光施設への入込客が大部分を占めている。

それら観光施設を取引先とする小規模事業者としては、ナガシマリゾートへの食材の提供や観光土産商品の納入、リネンサプライなどの例も見られるが、総じて小規模な取引である。

一方、多度大社において、門前町として町が形成されてきた歴史があり、参拝客を対象にした飲食、小売業等の小規模な集積がある。それ以外にも、多度地域には、イチゴなどの観光農園や花卉類の販売施設、川をせき止めた自然のプールがあり、シーズンには多くの集客がみられる。また、多度山には、ハイキング客の増加も見られるなど、多度大社を中核とした多度地域の観光は伸びしろがあると考えている。

- 長島町には観光施設と巨大な商業施設（アウトレットモール）があり、ナガシマリゾートだけで年間700万人の集客があるが、施設内で購買、飲食が完結しており、地域内への誘導が課題である。（支援方針（6）の根拠）
- 多度町には、年間150万人の参拝者がある多度大社等歴史的資源や多度山のなどの観光資源があるものの、それぞれの施設間の回遊性が乏しく、観光コース設定など総合的な情報発信が課題である。（支援方針（6）の根拠）
- その結果、観光客を対象にした小規模事業者の商品力やサービスのPR不足から、観光客需要に応えられていない現実がある。

2. 小規模事業者の中長期的な振興のあり方

[中長期的な目標]

当商工会地域は、愛知県、岐阜県に接する県境の商工会であり、名古屋市に近く、後掲の通り、人口、工業、観光の各分野において、今後も伸びしろのある地域である。

『桑名市総合計画2015-2024』には、「多度、長島地区の歴史文化、自然、観光といった資源を整備、発掘し、それらを有効活用した新しい観光の魅力を創出していきます」とあり、市全体の商工業振興に加えて、当商工会地域の観光振興の在り方が明示されている。

しかし、長島地区は、長島リゾート、アウトレットモールを中心に年間 700 万人の集客があるものの、その施設内で買い物、飲食、宿泊が完結しており、地域内への回遊が課題である。

また、多度地区は多度大社を中心に年間 150 万人の集客があるものの、1 月の初詣時期、5 月の上げ馬神事時期、夏季の川遊び需要に限定され、面的な広がりも課題である。

そこで、当商工会の中長期的なビジョンの第一として、当地域の強みであるこれらの観光関連事業者の育成を行っていく。

具体的には、長島では、IT を活用し、長島リゾートからの集客に実現している飲食店や小回りの良さを発揮し、長島リゾート、アウトレットモールに食材の納品をしている流通事業者や、また、多度大社、長島リゾートへの立ち寄り施設として集客を実現している観光農園などをモデルケースとして、他の飲食、流通等観光関連の小規模事業者への啓もうや販路開拓支援を行い、当地域の強みを発揮していく。

ビジョンの第二として、大手製造業が立地している強みを活かし、当地域の小規模事業者のレベルアップと取引を実現していく。

当地域は、富士通やNTNなどすそ野の広い電機、金属加工などの大手製造業が立地しているものの、マッチングの機会が乏しく、取引に至っているケースは少ないことが課題である。

一方、小規模事業者が 15 社ほどで組織している異業種交流会（当商工会が事務局）がある。同会は、過去から毎月例会を 1 回開催し、意見交換や情報交換を行い、それぞれが切磋琢磨しており、所属する小規模事業者はいずれも意欲的であり、先進的な取組をしていることから、これらの団体を中核に専門家派遣等を通じてレベルアップを図り、また、桑名市に進出している大手製造業とのマッチングを進め、地域内経済循環を通じた小規模事業者支援を推進していく。

ビジョンの第三として、工務店、大工などの建設業は地域の生活や経済を支える重要な存在である。しかし、住宅団地に建築されるのは、大手ハウスメーカー製が当地域でも多くなってきている。これらの現状を打破するために、当商工会では、困り事解決マンを立ち上げ需要開拓に取り組んでおり、今後拡充することで、雇用を確保し、地域内経済を支え、地域内経済循環の担い手を支援していく。

以上の様に、これら地域全体の方向性に沿いつつ、地理的優位性を活かし、切れ目のない伴走型支援を行うことで、地域経済を支える小規模事業者数の維持を図り、地域唯一の支援機関として役割を果たしていく。

3. 経営発達支援計画の目標と実施方針

[経営発達支援計画の目標]

従来の経営改善普及事業の枠を超え、企業の収益改善に直結する事業を行うことが、さらに重要になるとの考え方に基づき支援を行う。

今後、消費者ニーズが多様化する中で小規模事業者の独自の技術やサービス等強みを活かした付加価値の高い新商品開発、販路開拓、人材育成等、売上や利益に直結する持続的な発展に向けて小規模事業者に寄り添った支援することが求められている。

そこで、地域内の他の関係機関、支援機関と連携しながらリーダーシップを執り、支援機関の中核となり、小規模事業者への伴走型支援体制を一層高め、当地域の小規模事

業者の経営の底上げとビジネスモデルの再構築に向けて、全国統一キャッチフレーズ「商工会は行きます、聞きます、提案します」を掲げ、小規模事業者の持続的発展、活力ある地域の創生に向け、より頼りになる商工会として役職員一丸となって伴走型支援に取り組む。

[実施方針]

- (1) 日常的な巡回・窓口相談時に加え、多様な機会での経営状況分析と事業計画策定支援を総力で支援していく
- (2) 事業計画を策定した小規模事業者に対して、需要動向情報の収集と提供を行い、伴走型の支援を行う
- (3) 県下の他の商工会組織、市や支援機関のネットワーク力を最大化し支援体制を構築していく
- (4) 事業者間でのマッチング・技術の連携を促進することによる取引機会の創出や、ITを活用した販路開拓支援を行う
- (5) 地域住民の生活を支える小売業・サービス業、建築業等内需型産業のビジネスモデル再構築や経営不振の早期発見、早期改善、廃業の防止を目的に巡回の強化を通じた伴走型支援を行う
- (6) 年間850万人を超える入込客をターゲットにした観光関連小規模事業者の新たな取組を支援していく

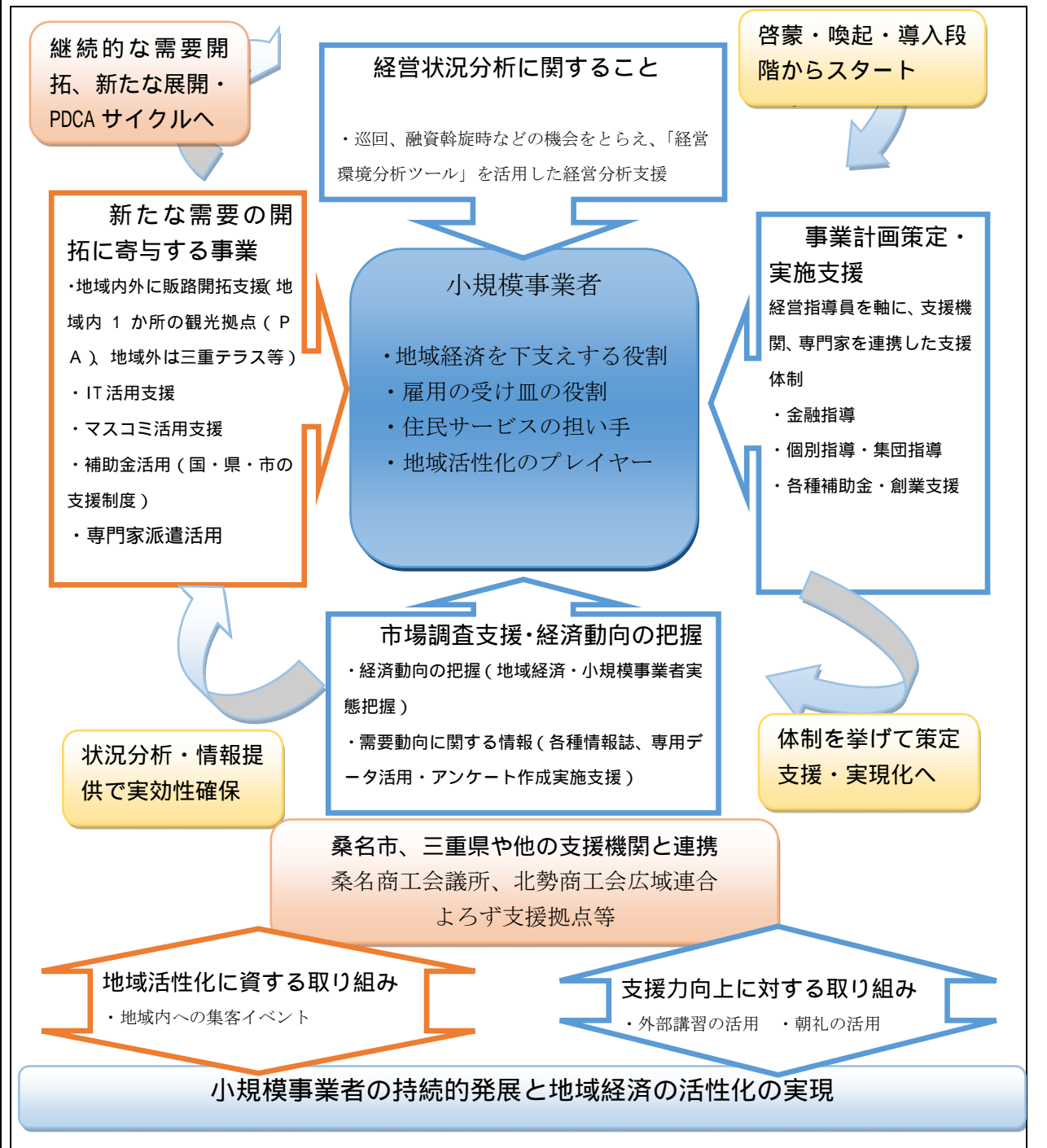
経営発達支援事業の内容及び実施期間

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

現状で行っている経済動向調査は、15社を対象に行っている全国商工会連合会統一の景況調査である。対象小規模事業者の内訳は製造業3社、建設業2社、小売業4社、サービス業6社となっている。

調査時期は四半期ごとに年4回で業種的にバランスを取っているが、サンプル数が少なく、地域全体の景況を反映しているとは言えない。

地域の経済状況等は巡回指導を通じて、ある程度は把握できるが、小規模事業者の実態等は把握できない。また、各小規模事業者も漠然とした地域の景況感等は把握しているものの、計数的に認識できていない。これが、事業計画策定や販路拡大の取組が進まない要因の一つとなっている。

(2) 具体的改善点

今までの四半期ごとの①の全国連統一景況調査と併せて、小規模事業者の経営判断に資する目的で、同一の調査内容の調査を当商工会単独で年2回実施する。小規模事業者の経営活動を把握し、それらをまとめることで、地域の経済情報として活用すること目的に本年度から始めた②の小規模事業者実態調査については、全会員企業を対象に、今後も毎年1回実施する。

さらに、今後はより幅広く経済動向を把握し、的確に情報提供をする目的で、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地域経済分布システム(まち・ひと・しごと創生本部)を適時、収集、分析、加工して、会報誌やホームページに掲載していく。

(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、蓄積し、情報開示を行い、小規模事業者がタイムリーにそれを経営判断材料として活用できるようにすることが目的である。

(4) 具体的内容

調査名	内容
①全国連統一景況調査	四半期に1回 対象事業者15社(既存事業) 新たに年に2回、6月、12月に実施、対象は会員25社(新規事業)
②小規模事業者実態調査	巡回・窓口指導時に行っていた実態把握をより正確にし、地域経済情報として経営判断に資する目的で今年度より実施した。調査対象は会員事業者(全数調査)で、9月には調査結果をホームページに掲載する予定。来年度以降も毎年7月実施。(新規事業)
③景気ウォッチャー調査	毎月収集、ホームページに毎月リンク先を掲載(新規事業)
④消費者物価指数	毎月収集、ホームページに毎月掲載(新規事業)
⑤地域経済分析システム	ホームページにリンク先を掲載し情報提供(新規事業)

(5) 目標 (回)

項目	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
①全国連統一景況調査	4	6	6	6	6	6
②小規模事業者実態調査	1	1	1	1	1	1
③景気ウォッチャー調査	0	12	12	12	12	12
④消費者物価指数	0	12	12	12	12	12
合計	5	31	31	31	31	31

(6) 提供方法と活用

①～④で収集、整理、分析、蓄積したデータ等は、経営指導員を中心に実施している毎月の巡回指導時に提供以外に、ホームページに掲載する。これらの情報を基に、小規模事業者の経営状況分析や事業計画書策定時の支援にも活用していく。

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、決算指導を行っている小規模事業者では、汎用ソフトによって過去3期分の分析が出力されるが、財務分析に偏っているため、売上、利益以外の顧客や販路開拓などの取組が分かり、小規模事業者が容易に作成できる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

前掲の小規模事業者実態調査を実施するにあたり、個社の経営状況も同時に把握することができる内容にすることを検討した結果、作成した「経営状況分析シート」は、小規模事業者実態調査の項目とリンクさせることとした。内容を同一にすることで、個社が行った状況分析は、小規模事業者実態調査の結果と参照することで、自社と他社との相違点等が明確になる効果を期待したからである。主な分析項目は、従業員の推移、売上、利益の推移、経営課題の抽出、販路開拓の取組と成果等である。(詳細はP11)

現在は、マル経融資相談時に試験的に使用しており、7月に実施した小規模事業者実態調査と参照しながら、情報を提供している。

(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他社との比較から自社の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。

(4) 具体的内容

分析のシーン	内容
①金融斡旋時	マル経、小規模事業資金等の相談時に分析を行う
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であるが、相談時に行う
④経営革新計画策定時	年間に数件であるが、相談時に行う
⑤巡回・窓口相談時	啓蒙、提案し取組を支援する（新規取組）
⑥記帳・決算指導時	毎月の記帳指導時や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を行う

(5) 目標（のべ事業者数）

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	20	25	25	25	30	30
②各種補助金申請時	8	10	10	15	15	15
③経営向上計画策定時	8	8	9	9	10	10
④経営革新計画策定時	1	1	1	2	2	2
⑤巡回・窓口相談時	0	5	10	10	20	20
⑥記帳・決算指導時	10	15	15	20	20	25
⑦経営計画セミナー時	9	10	15	15	15	15
合計	56	74	85	96	112	117

(6) 提供方法と活用の仕方

①～⑥のシーンを活用し、分析支援を行ったデータは、その場で小規模事業者実態調査と対比させながら分析を行い、小規模事業者にフィードバックし、その後の事業計画策定につなげていく。同時に、当商工会の資料として蓄積する。

参考資料1 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（裏面）																						
<p>経営状況分析シート</p> <p>1. 過去1年間の売上増減について(一つだけ)</p> <p>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()</p> <p>2. 売上増減減少の要因</p> <p>①単価の上昇・下落 ②客数(取引先)の増加・減少 ③その他()</p> <p>3. 過去1年間の利益増減について(一つだけ)</p> <p>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()</p> <p>4. 利益増減の要因</p> <p>①()利益率の向上・減少 ②経費の削減・増加 ③その他()</p> <p>5. 課題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。)</p> <p>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財務体質の強化 ⑤技術力強化 ⑥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海外事業展開 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()</p> <p>6. 市場や販路の開拓の取組について</p> <p>・既存市場 ①積極的に行っている ②多少は行っている ③ほとんど行っていない ④その他() ・新規市場 ①積極的に行っている ②多少は行っている ③ほとんど行っていない ④その他()</p> <p>7. 市場開拓の成果</p> <p>・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 ④その他() ・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 ④その他()</p> <p>8. 資金繰りについて</p> <p>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 ⑤その他()</p> <p>9. 資金調達について</p> <p>①十分な借入れができています ②借入れはできていますが、十分ではない ③必要があるが借入れができない ④現在は借入れの必要はないが、今後必要になる ⑤現在も今後も借入れの必要はない</p>	<p>10. 必要な支援策について教えてください。該当するものをすべてに○しるしをつけてください。</p> <p>①設備投資への支援 ②販路拡大・開拓への支援 ③企業の人材育成・能力開発の取組みへの支援 ④ 新技術・新商品等開発への支援 ⑤新分野進出への支援 ⑥従業員向けセミナー開催等の支援 ⑦事業主向け経営セミナーの開催 ⑧経営相談についての体制の充実 ⑨その他() (メモ:具体的内容:)</p> <hr/> <p>商工会加入欄</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>事業所名</td> <td>経営者の年齢()歳</td> </tr> <tr> <td>事業形態</td> <td>①個人 ②株式会社 ③有限会社 ④その他()</td> </tr> <tr> <td>業種</td> <td>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()</td> </tr> <tr> <td>従業員数</td> <td>家族従業員()人 ②正社員()人 ③非正規社員()人 合計()人</td> </tr> <tr> <td>雇用状況</td> <td>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</td> </tr> <tr> <td>主な取引先</td> <td>①県内市()% ②四日市市()% ③いなべ市()% ④三重県全域()% ⑤愛知県()% ⑥岐阜県()% ⑦滋賀県()% ⑧国内全域()% ⑨海外()% ⑩国内・海外問わず()%</td> </tr> <tr> <td>事業承継</td> <td>①後継者あり ②未定 ③後継者不在 ④まだ若く必要がない ⑤その他()</td> </tr> <tr> <td>経営計画</td> <td>①毎年作成 ②数年に1度程度作成 ③作成したことがない ④その他()</td> </tr> <tr> <td>メール</td> <td>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()</td> </tr> <tr> <td>その他 要望事項</td> <td></td> </tr> <tr> <td>商工会メモ</td> <td>担当書名:</td> </tr> </table>	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	①県内市()% ②四日市市()% ③いなべ市()% ④三重県全域()% ⑤愛知県()% ⑥岐阜県()% ⑦滋賀県()% 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まだ若く必要がない ⑤その他()	経営計画	①毎年作成 ②数年に1度程度作成 ③作成したことがない 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	担当書名:
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	①県内市()% ②四日市市()% ③いなべ市()% ④三重県全域()% ⑤愛知県()% ⑥岐阜県()% ⑦滋賀県()% 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まだ若く必要がない ⑤その他()																						
経営計画	①毎年作成 ②数年に1度程度作成 ③作成したことがない 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	担当書名:																						

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

平成 27 年 7 月に実施した「小規模事業者実態調査」から明らかになって事項として、「経営計画を毎年策定している企業は増収、増益割合が策定していない企業よりも売上で 18.7 ポイント、利益で 25.2 ポイント高い」ことである。

それらの情報を小規模事業者に伝え、事業者に事業計画策定の意義、必要性を積極的に説明・周知を強調することで気づきや動機づけに結び付けていく。

(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、当所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、日常的に動機づけが行われていない。

(2) 具体的改善点

昨年度の経営計画作成セミナーで使用した「戦略シート」をベースに、本年度策定した「経営計画書(簡易版・詳細版 P13 に掲載)」を活用し、事業計画策定支援を巡回指導時など、日常的に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。

策定支援は局長、指導員の 3 名を中心に補助員他の職員も併せて全員で取り組む。

(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。

また、下記以外のシーンにも会報等で周知することで意欲のある作成先事業所や補助金申請等の掘り起こしを行うことを目的としている。

(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であるが、相談時に行う
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
⑤巡回・窓口相談時	啓蒙、提案し、策定支援を行う（新規取組）
⑥決算指導時	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を行う
⑧窓口・巡回相談時	日常的な相談時にも、計画作成の啓蒙を行い、動機づける

(5) 目標（のべ事業者数）

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	20	25	25	25	30	30
②各種補助金申請時	8	10	10	15	15	15
③経営向上計画策定時	8	8	9	9	10	10
④経営革新計画策定時	1	1	1	2	2	2
⑤巡回・窓口相談時	0	5	10	10	20	20
⑥決算指導時	10	15	15	20	20	25
⑦経営計画セミナー時	9	10	15	15	15	15
合計	56	74	85	96	112	117

(5) 活用

策定した経営計画書に基づき、事業実施が円滑に進むように巡回、窓口相談時に進捗状況を把握すると共に、その後の実施支援に結び付け、切れ目のない支援に活用していく。

簡易版の経営計画書は、経営計画を策定するのが初めての小規模な事業者に適しており、詳細版は、新分野進出や新商品開発を行う小規模事業者に適しているため、小規模事業者の現状やニーズに合わせて使い分けていく。

参考資料2 簡易版経営計画書

左図の記載内容

- (1) 今後の目標
 - 目標売上高
 - 目標利益
 - その他の目標
- (2) 目標達成に向けて重点的に取り組むこと
- (3) 3年程度目指すこと（中長期目標）
- (4) 収益の改善に関すること
 - 新たな顧客の開拓、獲得したい顧客
 - 削減したいコスト
- (5) 実現への公言
 - 小規模事業者署名を求め、次年度の実現を確約させる。（PDCAのスタート）

参考資料3 詳細版（3C分析 SWOT分析 SO戦略 マーケティング4P戦略）

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

事業計画を策定は目的でなく、設定した目標を達成することが重要であり、策定後に新たに生じる課題に組織を挙げて正面から向き合い、あるいは、専門家の力や各支援機関の協力を得ながら実施支援を継続して行う。

(1) 現状と課題

現状では、経営計画作成支援は上記の通り、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、進捗状況等のフォローアップを行っているが、継続的な実施支援は行われていない。

(2) 具体的改善点

現状の必要に応じて実施支援を行うスタイルから定期的な巡回指導・窓口指導を通じた実施支援に転換を行う。

具体的には、当商工会は、全会員事業所を毎月訪問していることから、事業計画策定した意欲のある事業所には、地域経済情報、需要動向情報などを巡回時に提供するだけでなく、進捗状況確認と新たな課題のヒアリング、その対応策などきめ細かな対応を毎月実施していく。

経営指導員で対応できない高度、専門的な新たな課題については、三重県、ミラサポ、三重県産業支援センターの専門家派遣制度の活用や三重県よろず支援拠点、中小機構、地域金融機関との連携で伴走型支援を行い経営計画で設定した目的、事項の達成支援をしていく。

(3) 目的

商工会のモットー「商工会は行きます。聞きます。提案します」を実行し、機動力をもって事業計画策定後の実施支援を行い、設定した目標達成を支援する

(4) 目標（事業者数）

項目	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
①金融斡旋後	20	25	25	25	30	30
②各種補助金実施時	8	10	10	15	15	15
③経営向上計画策定時	8	8	9	9	10	10
④経営革新計画策定時	1	1	1	2	2	2
⑤創業相談時	0	1	2	2	3	3
合計	37	45	47	53	60	60

(5) 今後への展開

企業はゴーイングコンサーン（継続）であり、計画の実施支援は将来にわたって途切れることはないものであるが、究極の目的である売上や利益の増進に必要な需要動向情報の提供やその後の需要開拓や販路開拓支援につなげていく。

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

確度の高い情報を得ることは簡単ではないことから、多様な情報を収集し、できるだけ有効な情報を提供していく。また、実施段階やテストマーケティング段階などにも継続して調査し、情報を提供していく。

(1) 現状と課題

国県の各種補助金(ファンド)事業活用支援や全国展開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遂行する段階において、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。また、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。

(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、当商工会が提供可能な需要動向情報等の周知を行うと同時に、必要な情報を適時収集し提供できる体制づくりを行う。

しかし、消費者動向や商品の需要動向をピンポイントで調査することは簡単でないが、断片的な情報であっても、つなぎ合わせ、あるいは顕在化している事象を積み重ねることで、ある程度精度の高い情報を集めることが可能になるので、以下の情報を調査し、提供していく。

過去に行った事例として和洋菓子製造小売業の場合、次期の経営計画を策定する場合、現在の自社商品のABC分析を行い、売れ筋情報の把握に加えて、新商品開発を計画している場合、カテゴリー別の需要動向を把握することが必要になる。そのような場合、「全国菓子工業組合」が公表している需要動向調査を確認すると、『全年代で「羊羹離れ」が進んでおり、「焼き菓子の需要が伸長している」をある。』これらの情報をエビデンスに当該事業者に対して、情報を提供すると同時、次に楽天市場等のECサイトで「焼き菓子」のカテゴリーを調査すると、売れ筋の商品の写真や価格等が判明する。このような支援を通じて、経営計画策定時の情報提供を行ってきたので、今後は、それら一連の需要動向調査を組織的、日常的に行い、計画期間中においても、巡回時にその後の需要動向確認、計画の修正等絶えず最新の情報を、タブレット等を活用して提供していく。

また、実行支援中の試作品等の需要動向を把握する必要性が生じた場合は、ナガシマリポートでのヒアリングやイベント時のアンケート調査項目やヒアリングの仕方、集計、分析の手法など細かな支援を行い、小規模事業者の目標達成を目指す。

(3) 目的

小規模事業者が新分野進出や新商品開発を想定する場合、プロダクトアウトの発想になりがちであることから、マーケットインの発想を持ってもらうには、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に調査を行うと共に、計画の実効性を高めるための重要な経営判断材料に資するために行う。

(4) 事業内容

情報源	内容
1 他 機 関 か ら の 既 存 の 情 報 収 集	<p>● 目的 新商品開発や新分野進出の際に、必要な情報を「キーワード検索」を活用して収集、整理、分析、提供に活用すること。</p> <p>● 調査手法・項目 主に経営計画策定時に商工会職員がタブレット端末を使い、小規模事業者と相談しながら、検索を行い、必要な情報を収集する。</p> <p>● 提供方法 上記のほか、毎月の巡回時等に最新の情報を提供し、実施支援に繋がっていく。</p>
	<p>● 目的 特定の商品については、ECサイトに期間別売れ筋ランキングが常時公開されており、価格帯、特徴など現在売れている商品情報を集め、毎月の巡回時等に提供すること。</p> <p>● 調査手法・項目 該当する商品カテゴリーを小規模事業者と相談しながら確定し、検索をすると、週間、月間等のランキングが表示されるので、新商品開発の参考になるデータを収集する</p> <p>● 提供方法 上記のほか、毎月の巡回時等に最新の情報を提供し、実施支援に繋がっていく。また、リアルタイムで売れ筋が分かるので、マーケティング計画策定時の価格設定にも活用する</p>
	<p>● 目的 マクロ情報ではあるが、新分野進出や第二創業等には有効な情報源であるので、経営計画策定時等に提供するために、日常的に整理をする。</p> <p>● 調査手法・項目 政府刊行物や業界誌等、商工会には日常的に情報がもたらされるが、現状は、回覧はするものの、整理が不十分で、必要な時に探し出せないケースもあるので、今後は、重要度に応じて、インデックスを設け、保管場所を定め、すぐに提供できるように改める。</p> <p>● 提供方法 マクロ情報の他、地元金融機関のレポート等は身近な事例が多いことから、経営計画策定時の他、日常的な相談時にも活用する。</p>

2 独自の調査によるもの

個別商品アンケート
(新規事業)

- 目的
経営計画策定前後のテストマーケティング時に活用すること
- 調査手法・項目
ナガシマリゾートや商工会が主催するイベント出展者の新商品等について、消費者ニーズや市場動向を把握することを目的にアンケート調査を行う。
アンケート用紙は（前述例示）の内容を基本に事業者の商品ごとに毎時作成する。サンプル数は100件を目標に回収する。回収後の集計はエクセルに入力し、その後集計ソフト（秀吉）等を活用して、①単純集計、②クロス集計（性別、年代別、住所別）を行い、小規模事業者にはフィードバックする。

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

- 提供方法
アンケート集計後にフィードバックを行い、その内容を基に小規模事業者と共に商品改良やプロモーション等に活用して「売れる商品づくり」を行う。

(5) 目標 (社)

項目		現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
既存の情報収集 1 他機関からの	日経テレコン						
	EC サイト売れ筋 ランキング	5	27	27	35	38	44
	業界紙・団体誌						
2 独自の調査 によるもの	個別商品アンケート	0	3	4	5	6	7
合計		5	30	31	40	44	51

(6) 収集方法と情報提供

これら需要動向調査は顧客や商品など調査対象が明確でないと経営判断に貢献できる情報の提供ができない。そこで、伴走型支援を実施している小規模事業者が必要としている事項をしっかりと把握し、日常的に関心を持つことにより情報を収集する。また、インターネットを使い、支援機関の調査レポートや新聞雑誌、業界等に資料等の検索し収

集すると同時に、ミラサポやよろず相談拠点、観光協会、農協、漁協などからも情報を収集し、経営計画策定時や毎月の巡回指導時に提供していく。

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

当地域は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）活用支援や全国展開事業で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

イベント推進委員会を立ち上げ商工会の主催する「旨いもん市」への出展、他地域へのイベント、展示会、商談会への参加を促進し、商品の販路支援や市場調査を行い商材のブラッシュアップやPRも行う。

具体的には、出品意向のある小規模事業者の商品について、展示会別の顧客やバイヤー属性とマッチ具合、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。

支援にあたっては、経営指導員が主にあたるが、よろず拠点、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用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、対外的商工会の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

1) 出展支援

当商工会主催事業である「旨いもん市」を活用した新たな需要開拓事業を実現する。

毎年10月に桑名市が開催している「水郷フェスタ」に商工会主催で「旨いもん市」を催し、管内の小規模事業者、約30店が出店している。桑名市内外から2万2千人（2015年）の入込客がある。来場者のほとんどが一般消費者であるが、過去の例からは、関係する事業者も含まれることから、個社支援として、新規販路開拓、新商品のテストマーケティング等の支援を行う。



過去にも、全国展開事業参画事業者のテストマーケティングを行い、その後の新商品開発や高速道路のPAでの出店につながった事例もあり、それらをモデルケースとして他の小規模事業者支援を行い、売上、利益の実現を支援する。

2) 三重リーディング産業展に出展

毎年秋に開催される三重県主催の展示会である。例年1～2社程度出店し、経営指導員も同行し、地域並びに商品のPRと側面からの販路開拓支援を行っている。主に県内の事業者が参加者であるので、今後はさらに踏み込み、需要開拓に必要なPOPの作成支援や商談カード作成を支援していく。

過去に出展支援を行った製造業では、商談の進め方、成約への手順等専門家派遣を行い、マッチングを成功させた事例もあり、他の小規模事業者への啓もう、出展支援を駆属して行い、売上、利益の実現を支援する。

3) 三重テラス

三重県が東京日本橋に設置している三重県製品のアンテナショップで、地域外でのテストマーケティングや販路拡大に重要な拠点になっている。

過去に当商工会から催事に2社2品が出品し、また、パンフレットの設置を行った経緯があるものの、継続して出品している小規模事業者は現時点ではない。

これらは、情報提供が不十分で、出品できることを知らないケースも見られるので、経営計画策定や日常的な巡回を通じて情報提供していくと同時に、出品に必要な手続きや売れる商品づくりに必要なPOP等販促ツールの作成支援を行う。

4) その他

上記以外に新たな需要を開拓するための展示会の情報提供を行うと共に出展促進を働き掛ける。想定しているのは、①全国物産展、②しんきんビジネスマッチング、③三重県、④三重県商工会連合会、⑤北勢商工会広域連合関連の展示会である。

(5) 目標（出品事業者数・商談数）

項目	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
①旨いもん市の開催	17	20	25	30	30	35
②三重リーディング産業展に出展	2	3	3	4	4	5
③三重テラス他	4	6	6	8	8	10
事業者数合計	23	29	34	42	42	50
商談件数合計	0	8	10	20	30	40

伴走支援事例 農商工連携をキッカケに特産品販路開拓に乗り出した小売業

長島地域は、トマトなどの農産物、ハマグリ、シジミ、黒海苔など三重県では有数の生産地である。食品小売業のA社はそれらの地域資源に着目し、農商工連携によるトマトを活用したジャム等の開発やコロッケ商品の商品化を行い、現在では、高速道路のPAや「旨いもん市」の地域のイベント等を活用した販売を行い、人気商品になっている。

当商工会は、農商工連携支援から伴走型の支援を開始し、その後商工会がリードして、新名物創出事業として始めた「桑名コロッケ」事業などを通じて、一貫して販路開拓事業の支援を行っている。その成果もあり、桑名コロッケ事業は同社以外の小規模事業者も含めて、新名物として定着しつつあり、参画事業者の収益につながっている。

県境を越えた新たな需要開拓に関する事例

当商工会は、15年前から愛知県愛西市商工会、岐阜県海津市商工会と「木曾三川流域商工会連絡協議会」を立ち上げ、年に2回交流会を開催している。


交流会では、講演会のほか、参加企業の企業概要書を作成し、冊子にまとめ、配布するなど、交流会をビジネスマッチングの場として活用できる工夫をしている。毎回50～60名くらいの参加があり、製造業では、現実取引も始まっているケースも見られる。

II. 地域経済の活性化に資する取組み

(1) 現状と課題

イベント推進委員会、地域活性化委員会による「旨いもん市」「多度山トレイルラン」等活性化事業を行い、小売り・飲食店のPRを行っている。課題としては新規の出店が少ないこと、出店が個店のPR・来店・売り上げにつながっていない。

図表 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
旨いもん市	毎年10月に桑名市が主催している「水郷フェスタ」に商工会では、同日に「旨いもん市」を共催し、管内の小規模事業者が出店し、新規販路開拓、新商品のテストマーケティング等の支援を行っている。	当商工会
多度山トレイルラン	平成26年から毎年4月に開催しており平成27年には300名の参加があり、多度山の自然の再発見に努め、参加者には地域内事業所で使用できる商品券を参加賞として配付し小売り・飲食店のPRを行っている。	当商工会 

(2) 具体的改善点

多度山地・木曾三川の豊かな自然、歴史・文化、温泉・レジャー施設を活用し地域内の回遊性を高める。

イベント推進委員会、地域活性化委員会による既存の活性化事業のブラッシュアップと新規事業の策定を行い、更なる桑名ブランドの発掘・磨き上げ・発信を行う。

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
イベント推進委員会新設	イベント推進委員会を本年度立ち上げ、既存イベントの現状及び課題を検討して、より良いイベントに変えて行くことを目的とする。27年5月設置。委員長は1名副委員長1名、委員4名構成。毎年3回開催。	当商工会内部組織としてイベント推進委員会新設

地域振興委員会	既存の地域振興委員会ではあるが多度地区の多度山トレイルランに引き続き、新たに長島地区での活性化事業の開催を目標とする。	地域振興委員会
---------	---	---------

(3) 目標 (開催回数)

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
イベント委員会回数	0	3	3	3	3	3
地域振興委員会回数	5	6	6	6	6	6
地域活性化イベント回数	2	2	3	3	4	4

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、三重県よろず支援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。

(2) 具体的改善点

今後も、三重県、ミラサゴ、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。

(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	経営指導員と三重県産業支援センターの地域インストラクターが二人三脚で三重県版経営向上計画の作成支援とブラッシュアップ、計画のフォローを行う。
三重県よろず支援拠点	コーディネーターアドバイザーを活用して、小規模事業者の売上拡大、経営改善など経営上のあらゆる相談に対応する。
三重県商工会連合会	三重県商工会連合会事務局責任者会議
北勢商工会広域連合	北勢ブロック事務局責任者会議
県内各商工会	各種事業の情報交換
県内金融機関	百五銀行、大垣共立銀行、第三銀行、桑名信用金庫

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。現在の経営指導員(事務局長を含む)は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十分活かされていないことが課題である。

その理由として、局長兼務を含む経営指導員はいずれも50歳代後半であり、地域の実態、小規模事業者とは顔の見える関係にあることから、個人レベルでのストックはあるものの、組織的な情報の共有は乏しく、蓄積してきた経験とスキルを如何に次世代に承継するかも大きな課題となっている。

(2) 具体的改善点

今後は、現状を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り、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、若手職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。

それとは別に、現在のベテラン経営指導員が、経営支援事例のストック化を進め、誰もがいつでもその資料を見ることのできる仕組みを本年度中に作り上げる。

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) 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、理事会で決定する。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	外部委員が入った検討会による評価等

(3) 検討会議外部委員名簿

氏名	所属・役職	専門分野 又は業種	役割・選定理由等
松本圭史	(合)地域創造研究所(代表社員) 津市立三重短大 (非常勤講師)	地域開発・マーケティング	小規模事業者の指導、商工会活動、地域開発に実績有
宮尾哲也	(公財)三重県産業支援センター 地域インストラクター	経営計画策定支援	三重県版経営向上計画の策定支援を行っている。
担当職員	三重県商工会連合会	商工会の支援・指導	三重県下商工会の支援・指導

(別表 2)

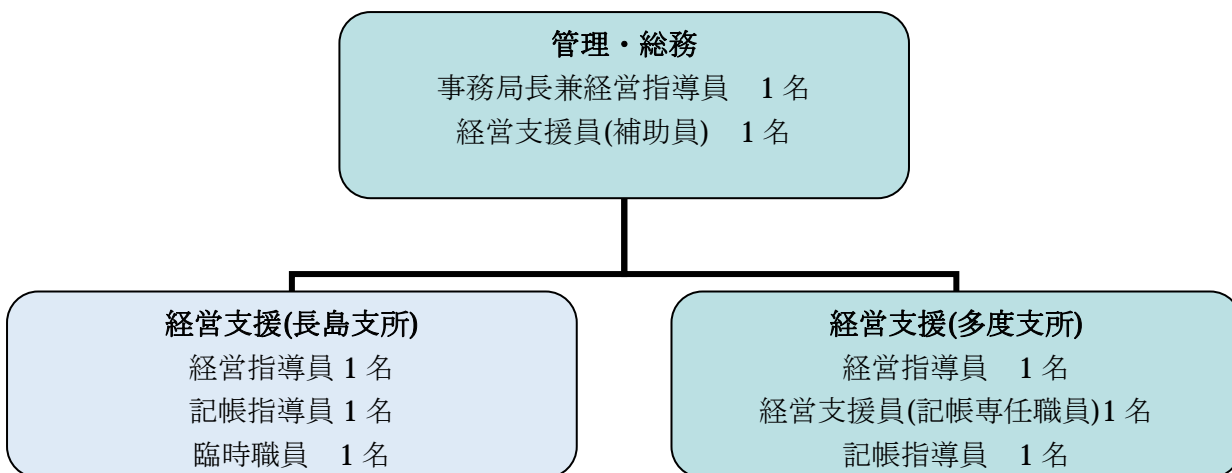
経営発達支援事業の実施体制

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 杉田真哉
経営指導員 伊藤正美、佐藤浩文
経営支援員(補助員) 萩原みづほ
経営支援員(記帳専任職員) 山中 諭
記帳指導員 川瀬智子、伊藤章子
臨時職員 伊奈公子
以上合計 8 名



【担当者連絡先】

三重県桑名市長島町長島萱町 121 番地 3

担当者：佐藤浩文

電話番号 0594-42-3111 FAX 番号 0594-42-2012

(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	68,380	70,000	70,000	70,000	70,000
人件費	37,097	38,000	38,000	38,000	38,000
指導事業費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
受託事業費	60	60	60	60	60
振興事業費	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500
管理費	18,510	19,000	19,000	19,000	19,000
その他	213	440	440	440	440

(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 桑名市補助金・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
<p>I 1. 地域の経済動向</p> <ul style="list-style-type: none">・地域創造研究所・中小企業診断士・地域内金融機関から情報を収集する。・地域創造研究所・中小企業診断士・三重県産業支援センター等のセミナーにより情報を収集する <p>2. 小規模事業者の持続的な発展に向けた経営分析</p> <ul style="list-style-type: none">・地域創造研究所・中小企業診断士・三重県産業支援センター等のセミナーにより経営分析を行う。・小規模事業者の経営分析により事業継承や新たな事業への取組につき、三重県産業支援センター・中小企業診断士・経営指導の専門家・地域内の金融機関、商工会連合会などの専門機関と連携し事業展開する。 <p>3. 事業計画策定</p> <ul style="list-style-type: none">・地域創造研究所・中小企業診断士・三重県産業支援センター等のセミナーにより計画策定を目指す事業者を掘り起こす。・専門的機関や支援機関と連携し事業計画策定の支援を行う。 <p>4. 事業計画実施</p> <ul style="list-style-type: none">・事業計画策定後は、国・県・市等の支援策の情報提供や支援機関と連携し事業計画の実現化をフォローする。 <p>5. 需要動向調査</p> <ul style="list-style-type: none">・地域創造研究所・中小企業診断士・地域内金融機関から情報を収集する。・地域創造研究所・中小企業診断士・三重県産業支援センター等のセミナーにより情報を収集する <p>6. 新たな需要の開拓支援</p> <ul style="list-style-type: none">・三重県や桑名市 三重県商工会連合会、地区内金融機関等の主催する商談会や展示会の出店情報を収集し提供する。 <p>II 地域経済の活性化に資する取組</p> <ul style="list-style-type: none">・木曾三川の豊かな自然、温泉、レジャー施設を活用しながらイベント推進委員会、地域活性化委員会による新たな桑名ブランドの発掘・磨き上げ・発信を行う。
連携者及びその役割
<ul style="list-style-type: none">・公益財団法人 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番地 三重県合同ビル5階 地域経済動向等の調査、経営分析、計画策定・実施支援・新たな需要の開拓・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番地 三重県合同ビル6階 地域経済動向等の調査、経営分析・計画策定・実施支援・新たな需要の開拓・北勢商工会広域連合 連合長 安藤邦晃 三重県いなべ市北勢町阿下喜2633 いなべ市役所北勢庁舎内 地域経済動向等の調査、経営分析・需要動向、計画策定・実施支援

- ・三重県よろず支援拠点
 三重県津市栄町1丁目891番地 三重県合同ビル5階 三重県産業支援センター内
 地域経済動向等の調査、経営分析・需要動向、計画策定・実施支援
- ・桑名市商工観光課 市長 伊藤徳宇
 三重県桑名市中央町2-37
 地域経済動向等の調査、経営分析・需要動向、計画策定・実施支援
- ・株式会社 日本政策金融公庫 四日市支店 総裁 細川興一
 三重県四日市市元町9-18
 計画策定・実施支援
- ・株式会社 百五銀行 多度出張所 取締役頭取 伊藤歳恭
 三重県桑名市多度町香取389-4
 地域経済動向等の調査、経営分析・需要動向、新たな需要の開拓
- ・株式会社 大垣共立銀行 多度支店 取締役頭取 土屋 嶮
 三重県桑名市多度町小山1880-1
 地域経済動向等の調査、経営分析・需要動向、新たな需要の開拓
- ・株式会社 第三銀行 伊勢長島支店 取締役頭取 岩間 弘
 三重県桑名市長島町押付525-5
 地域経済動向等の調査、経営分析・需要動向、新たな需要の開拓
- ・桑名信用金庫 長島支店 理事長 中澤康哉
 三重県桑名市長島町又木61
 地域経済動向等の調査、経営分析・需要動向、新たな需要の開拓
- ・合同会社 地域創造研究所 所長 松本圭史
 三重県津市柳山津興363-30
 中小企業診断士 橋本大輔
 三重県津市栄町1丁目803
 地域経済動向等の調査、経営分析・需要動向、計画策定・実施支援

連携体制図等

