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） 津市　　　（地方公共団体コード 242012）
実施期間	令和３年４月１日から令和８年３月３１日
目　　標	津北商工会管内は、津市の中でも、交通の利便性が高く、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。 小規模事業者の１０年後のあるべき姿を見据え、計画期間の５年間で、需要動向、経営分析による強み、機会等を把握したうえで、事業計画策定・実行支援を行い、売上、利益、付加価値の向上、地域経済の持続的発展につなげることを目標とする。対応する職員の資質向上を図りながら、毎月の巡回・窓口相談等を通じて小規模事業者へ切れ目のない伴走型の支援を行う
事業内容	３－１．地域の経済動向調査に関すること （１）国が提供するビッグデータの活用と情報提供 （２）小規模事業実態調査の実施 （３）行政・金融機関等実施の景況調査結果を利用した経済動向情報提供 ３－２．需要動向調査に関すること （１）「道の駅津かわげ」を活用した需要動向調査 （２）商談会等を活用した需要動向調査 ４．経営状況の分析に関すること （１）巡回・窓口相談等の面談の機会を活かした経営分析 （２）経営分析セミナーの開催 ５．事業計画策定支援に関すること （１）経営分析を行った事業者等を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催 （２）小規模事業者との多様な接点（金融支援時、各種補助金申請支援時巡回・窓口相談時記帳・決算指導時等）があった時に、事業計画策定支援につなげる ６．事業計画策定の後の実施支援に関すること 事業計画を策定支援した全ての事業者を対象としたフォローアップ支援 ７．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること （１）アンテナショップ等への出品支援 （２）展示会・商談会への出展支援 （３）展示会や商談会に出展しにくい業種業態の小規模事業者に対する情報発信支援、ビジネスマッチングサイト登録支援
連絡先	津北商工会 〒510-0304 三重県津市河芸町上野 326 番地 6 担当者　　桂山　築 電話番号　059-245-5678　　FAX 番号　059-245-5672 E-mail tsukita@mie-shokokai.or.jp 津市商工観光部商業振興労政課 〒514-8611 三重県津市西丸之内２３番１号 担当者　　廣田　耕次 電話番号　059-229-3114　　FAX 番号　059-229-3335 E-mail 229-3114@city.tsu.lg.jp

（別表１）

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

１．目標

（１）　地域の現状及び課題

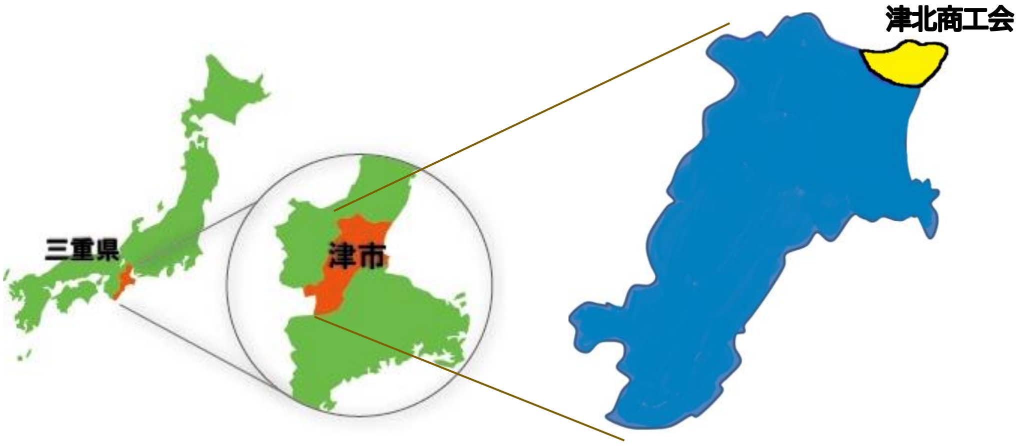
①現状

ア）立地

津北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。

当商工会は、管轄内の小規模事業者等に寄り添い、きめ細かい支援を継続することを目指し、平成１８年５月に河芸町商工会と豊里商工会が合併して誕生した。

当商工会が管轄する地域は、津市の北部にあり、河芸町（面積　１８．７９㎢）、大里高野尾地区（面積５．３５㎢）、あのつ台（面積１．６５㎢）の合計２５．７９㎢で、津市全体（７１１．１１㎢）の面積の３．６%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、津市商工会があり、津市全体の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当商工会が最も規模が小さいものの、国道２３号、近畿日本鉄道名古屋線、ＪＲ線が通り、中部国際空港へは高速船でアクセスしやすいなど、交通の利便性が非常に高いという特性がある。



当商工会管内の面積は狭いものの、河芸町、大里地区、高野尾町、豊が丘、あのつ台という性格の異なる５つの地区に分類できる。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、庭木の集散地である。丘陵地を切り開いて開発された「あのつ台」には中勢北部サイエンスシティという工業団地があることから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。

イ）人口推移

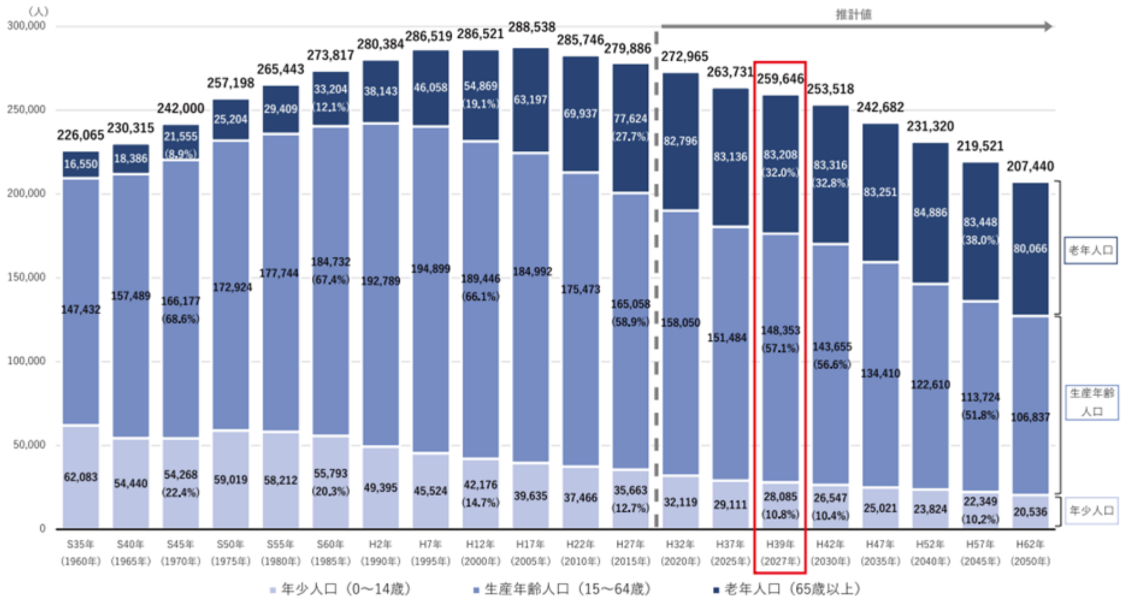
津市の総人口は、国勢調査によると平成１７年（２００５年）の２８８，５３８人をピークに減少し、現在（令和２年３月現在）は、２７６，８５５人となっており、直近５年間の人口減少率は１．９%となっている。

津市全域の人口の推移（人）

	平成28年3月	平成29年3月	平成30年3月	平成31年3月	令和2年3月
津市全域	282,194	280,710	279,857	278,440	276,855

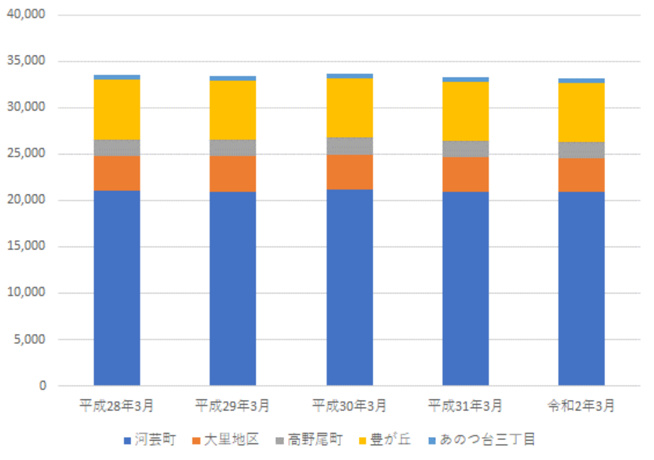
津市全域の人口推移及び将来推移（図１）をみると、２０２７年には人口が２５９，６４６人になると推計されている。また、生産年齢人口（１５歳から６４歳まで）が減少し続ける一方、老年人口（６５歳以上）が増加していくことが推計されており、今後も人口減少が進展するものと予想されている。

図１：津市全域の人口推移及び将来推移



一方、当商工会管内の人口推移（図２）を見みると、令和２年３月が３３，１３１人で、直近５年間の人口減少率は１．２%、津市全域の人口減少率１．９%よりも低くなっている。

図２：津北商工会管内の人口推移（人）



津北商工会管内の人口推移（人）

	平成28年3月	平成29年3月	平成30年3月	平成31年3月	令和2年3月
河芸町	21,004	20,956	21,164	20,941	20,889
大里地区	3,837	3,802	3,751	3,727	3,701
高野尾町	1,731	1,716	1,848	1,697	1,650
豊が丘	6,505	6,446	6,408	6,353	6,349
あのつ台三丁目	458	486	512	536	542
合　　計	33,535	33,406	33,683	33,254	33,131

これらのことから、当商工会のエリアは、自然減はあるものの、転入など社会増も期待できる地域であるといえる。

ウ）当商工会管内の商工業者数、小規模事業者数、組織率の推移

直近５年間の当商工会管内の商工業者数、小規模事業者数の推移は図３のとおりである・

図３：津北商工会管内の商工業者数及び小規模事業者数の推移（人）

	平成28年3月	平成29年3月	平成30年3月	平成31年3月	令和2年3月
建設業	113	108	108	101	101
うち小規模事業者	110	104	104	96	96
製造業	79	75	81	89	92
うち小規模事業者	56	52	54	59	62
卸・小売業	160	155	152	150	148
うち小規模事業者	122	119	107	106	104
サービス業	143	134	134	142	143
うち小規模事業者	133	125	123	130	131
その他	51	48	48	48	52
うち小規模事業者	34	34	33	33	37
商工業者数合計	546	520	523	530	536
小規模事業者数合計	455	434	421	424	430

※津北商工会に独自調査による

平成２９年３月以降、商工業者数は徐々に増えてきているものの、小規模事業者数はあまり伸びていないことがわかる。これは、高齢化等に伴う自主的な廃業件数が新規開業件数を上回っているためである。

直近５年間の当商工会の会員数及び組織率の推移は図４のとおりである。

図４：津北商工会の会員数及び組織率に推移（件・％）

	平成28年3月	平成29年3月	平成30年3月	平成31年3月	令和2年3月
建設業	68	65	67	63	63
うち小規模事業者	68	65	67	63	63
製造業	52	49	48	50	51
うち小規模事業者	41	39	38	40	41
卸・小売業	95	92	92	90	83
うち小規模事業者	85	82	82	81	76
サービス業	87	87	86	90	89
うち小規模事業者	82	82	81	85	84
その他	22	20	22	21	26
うち小規模事業者	19	17	19	18	23
法定会員数合計	324	313	315	314	312
小規模事業者数合計	295	285	287	287	287
定款会員・賛助会員数	46	49	48	52	51
会員数合計	370	362	363	366	363
組織率	59.3	60.2	60.2	59.2	58.2

会員数は、直近５年間は減少傾向にあり、組織率も５８．２％と低水準にある。商工業者数が直近４年で増加しているものの、大手企業、チェーン店やフランチャイズ店等の商工業者を会員として取り込めていないことが要因である。

②津北商工会管内の小規模事業者の課題

ア）業況

当商工会が金融支援、補助金申請支援、事業計画策定支援、記帳支援等を行った業種別小規模事業者の直近２年間の売上高と利益（法人：営業利益、個人事業者：青色申告特別控除前所得―利子割引料）の状況は次のとおりである。なお、ここでは、飲食店はサービス業に分類している。

業　種	サンプル数	売上増加	売上減少	利益増加	利益減少
建設業	14	6	8	5	9
製造業	8	2	6	4	4
卸・小売業	18	10	8	8	10
サービス業	29	8	21	16	13
その他	9	5	4	4	5
計	78	31	47	37	41

業種間に多少のバラツキはあるものの、全体的には売上が減少した事業者の割合が６０．２％、利益が減少した割合が５２．５％となっていることから、管内の小規模事業者の業況は厳しい。

イ）業種別小規模事業者の概要と課題

【建設業】

当地域の建設業は大規模な建設会社が少なく、ほとんどが小規模な工務店である。個人や農業用の小規模な建築工事、リフォーム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しない傾向が強まっている。

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。

【製造業】

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とした下請け型企業が比較的多くメーカーは少ない。

管内で集積があるのは、水産食品製造業である。８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入庫し、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、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たり、加工下請からメーカーへと業態改革したりしている。

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ができることが特徴となっており、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。

【卸・小売業】

当商工会管内には、大規模小売店舗（売場面積１，０００㎡以上の店舗）が２店舗営業している。いずれも河芸町に立地している。この地区は、名古屋への通勤圏として開発され、大規模な住宅団地（千里ヶ丘団地、杜の街、豊が丘団地（旧豊里ネオポリス））がある。これらの団地を合計した人口は、約１．２万人である。千里ヶ丘団地は、鈴鹿市の太陽の街団地（人口２．５千人）に隣接しており、その近辺を商圏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。

平成２８年４月に開設された「道の駅津かわげ」は、「海のもの山のもの津のものすべてそろうかわげの丘」というコンセプトで運営されており、県下で一番売上高が多い道の駅となった。管内の小規模事業者も多く出品しており、一定の成果がでている。

高野尾地区は、三重サツキや花木の栽培が盛んな地域であり、それらを取り扱う卸売業の集積がある。近年は、公共工事の減少、緑化面積の縮小等の要因で厳しい経営環境が続いている。

【サービス業】

管内を通る国道２３号沿いは、近隣（隣接する鈴鹿市も含む）に大型スーパーや商業施設が進出しているため、飲食業やサービス業は厳しい競合環境にある。７２．４%の事業者が前年度よりも売上高が減少していることからも、その厳しい状況がわかる。一方、ＳＮＳ等を活用し新たな顧客を獲得することで売上を伸ばしている小規模事業者が少数ではあるが存在する。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①１０年程度の期間を見据えて

地域の小規模事業者が活力ある事業活動を行い、持続的発展を遂げることは、地域経済の好循環につながる。また、小規模事業者が地域で元気に経営を続けること、個性豊かな小規模事業者の店舗が立地していることが暮らしやすい街づくりにつながっている。共働き世帯や、高齢者世帯の増加等の社会情勢の中では、地域に立地する小規模事業者の店舗が、コミュニティの拠点となったり、防犯・防災機能を発揮したりしている。更に、小規模事業者の多くが、自治会、消防団、ＰＴＡ、子供会等の中心的な役割を担うなど、地域社会で欠かすことができない存在となっている。

当商工会管内の小規模事業者は、人材等の経営資源が脆弱で、事業主の平均年齢も高くなってきていることから経営環境の変化に迅速な対応が難しい状況である。

当商工会は、小規模事業者を取り巻く環境の変化、個々の小規模事業者の経営状況等を把握・分析し、小規模事業者の経営課題解決や経営目標の達成に向けた支援を行うとともに、潜在的課題を発掘し、その課題解決に向けた支援を行う。更に、近年多発している自然災害に備えた事業継続力強化のための支援も行うこととする。

地域の小規模事業者の約３７．２%は、自分の代で廃業を考えているという調査結果（平成２９年独自調査）を踏まえ、事業承継、販路拡大、生産性向上、創業等、ＰＤＣＡサイクルを意識した支援を継続し、１０年後も活気がある地域社会の実現に貢献する。

②津市の総合計画との連動性・整合性

津市の総合計画では、中小企業の事業承継、創業、既存の中小企業振興、名物・物産品等の認知度向上に向けた積極的な情報発信、魅力ある商品の開発や地域ブランド創出のための取り組み等を支援すると掲げられている。

当商工会では、津市等と連携し毎年創業塾（延べ30時間程度）を実施し、管内の創業予定者や、創業後間がない小規模事業者等を支援している。また、津市等と連携したビジネス交流イベント「ミナツドエ」を開催し、創業者や既存の小規模事業者等が有する商品やサービス等の販路開拓、情報発信支援を行っている。

事業承継においては、三重産業支援センター内に設置されている「事業引継ぎ支援センター」と

連携し、ブロックコーディネーター—を招聘して親族内承継、親族外承継、第三者承継等を支援しているところである。

　また、津市が平成２６年４月に開設した「道の駅津かわげ」（指定管理者制度）は、「海のもの山のもの津のものすべてそろう かわげの丘」をコンセプトに運営されており、当商工会では、管内の小規模事業者等が有する商品等の出品を積極的に支援している。現在、県下でもトップクラスの売上を誇る道の駅へと成長した「道の駅津かわげ」を活用し、管内の小規模事業者が有する魅力ある商品の販路拡大、情報発信支援、地域ブランド創出のための取り組み等を支援しているところである。

③津北商工会としての役割

　当商工会は、小規模事業者が自らの強みを活かし、ビジネスチャンスを捉えたり、地域に潜在する需要を掘り起したりすることができるような支援を行う。また、小規模事業者が有する魅力ある商品やサービスの認知度を高めるための情報発信支援を行う。更に、小規模事業者の脆弱な経営資源を補うためのＩＴ化や設備導入による生産性向上を支援するとともに、事業承継の推進、創業者の創出等を行うことで持続的発展につなげる。

　そのためにも当商工会は、国、三重県、津市の行政機関や各支援機関との連携を充実させ、「人材確保・育成」「経営力向上」「販路開拓支援」「事業承継支援」「創業支援」に必要な情報の収集と提供、実現可能性の高い事業計画の作成、計画実行のための伴走型支援を行う。

（３）経営発達支援事業の目標

　「地域の現状及び課題」と「長期的な振興の在り方」を踏まえ、経営発達支援計画の目標を以下のとおり定め、具体的な実施内容に従って実現する。

　当商工会の経営発達支援計画は、小規模事業者の１０年後を見据え、計画期間の５年間で、需要動向を認識したうえで、強みを活かした、高付加価値の商品・サービスの開発を促し、適正な利潤を追求してもらうことで、事業の持続的発展につなげることを目標とする。小規模事業者が市場動向や、自社の強みや弱みを明確にし、経営戦略や利益目標を立てやすくするためのツールとして、三重県版経営向上計画（平成２６年４月１日施行の「三重県中小企業・小規模企業振興条例」第１６条に基づき、創設された認定制度）や補助金等申請に必要な事業計画などを活用し、小規模事業者の成長ステージにフィットしたきめ細やかな伴走型の支援を行う。また、創業サポーターソケッ津を構成する各支援機関（津市、津商工会議所、津市商工会、三重県信用保証協会、日本政策金融公庫津支店））との連携による創業、ビジネス交流支援にも取り組む。

《具体的な取組》

①需要開拓と商品やサービス等の高付加価値化へ向けた事業計画の作成支援

　日常の巡回・窓口相談時に、小規模事業者の現状を認識し、経営分析診断ツールを活用することで、経営指導員等の経験年数や力量に左右されない画一的な分析を行い、分析結果を共有し、小規模事業者に提供する。経営分析をした小規模事業者の中で、競争力がある強みを持った小規模事業者や意欲がある小規模事業者を対象としてＳＯ戦略（強みを活かして機会を捉える戦略）につなげる。

　事業計画策定セミナー等を開催し、受講者に対して経営指導員等が事業計画策定の必要性やその効果等を説明し、小規模事業者に取り組みを促す。

　事業計画の作成やブラッシュアップの段階においては、中小企業診断士の資格を有した法定経営指導員が中心となって助言し、必要に応じて外部専門家を活用し、実現可能性の高い計画とする。

②事業計画の実行支援

　支援対象事業者に対して半期に一度の頻度でフォローアップ支援を行い、付加価値（営業利益＋人件費＋減価償却費）の増加を目指す。また、支援対象事業者が事業計画に従って行う需要の開拓に寄与することを目的とした電子商取引やＳＮＳ等の活用方法を教授する。

　進捗状況や目標とする付加価値の達成度が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じている場合や高度かつ専門的な課題が生じた場合には、三重県産業支援センターや津市ビジネスサポートセンター、外部の専門家（専門家派遣等）を招聘し、３者で課題解決に向けた支援を行う。

③津市や各支援機関との連携による切れ目のない創業、事業承継支援

創業予定者を対象に実践的な研修会（創業塾）を開催し、津市や各支援機関（津商工会議所、津市商工会、三重県信用保証協会、日本政策金融公庫津支店）と連携し、創業計画の作成、創業までの支援、創業後のフォローアップ支援を行う。また、優れたビジネスモデルを有する小規模事業者に対しては特に積極的に支援を行うこととする。

経営発達支援事業の内容及び実施期間、目標の達成方針

２．経営発達支援事業の内容及び実施期間、達成方針

（１）経営発達支援事業の実施期間（令和３年４月１日～令和８年３月３１日）

（２）経営発達支援事業の目標の達成に向けた方針

①需要開拓と商品やサービス等の高付加価値化へ向けた事業計画の作成支援

ア）巡回・窓口相談時に加えて小規模事業者との多様な接点を通じ、経営状況の把握と分析に努め、その情報を提供することで事業計画策定支援につなげる。

イ）事業計画策定時にはＳＷＯＴ分析等の分析ツール、ビッグデータ等を積極的に活用し、小規模事業者を取り巻く環境変化、ビジネスチャンス等の情報を提供する。

②事業計画の実行支援

ア）小規模事業者の業種・業態・商圏等にフィットした情報を提供するとともに、展示会等新たな需要開拓に寄与する事業に取り組み、小規模事業者の売上、利益、付加価値等を向上する。

イ）毎年２回（９月、３月）に事業計画と実績とズレが生じていないかを把握するとともに、事業計画や目標値等の妥当性を検証、必要に応じて見直し等を行う（ＰＤＣＡ）。

③津市や各支援機関との連携による切れ目のない創業、事業承継支援

創業サポーターソケッ津（創業支援の連携体）及び三重県産業支援センターとの関係性を強化し地域の創業機運醸成を図るとともに、多様な事業承継に適した支援を行う。

３－１．地域の経済動向調査に関すること

（１）現状と課題

小規模事業者の持続的発展に向け経営指導員等の巡回・窓口相談、各種講習会、セミナー、連携機関からの情報等を通して地域の経済動向情報を得ている。

また当商工会は三重県商工会連合会の行う地域景況調査（３年おきに４半期ごと実施１５事業者対象）を行っているが、管内の経済情報や業種を取り巻く業界動向等の情報が不足している。

地域金融機関からの調査レポートなどは、職員間の情報共有に留まっており今後は積極的に収集・分析し地域の経済動向把握に活用していく必要がある。

現状ではビッグデータを利用した専門的な分析が出来ていないかったため、改善した上で、実施する。小規模事業者が地域の経済動向を正しく認識した上で、将来の予測を行いより良い経営を行うために個々の事業者に合った情報提供を行うことが課題である。

情報の提供方法について見直しを行い、多くの事業者に地域の経済動向を伝えていく。

（２）目標

	現行	Ｒ３年度	Ｒ４年度	Ｒ５年度	Ｒ６年度	Ｒ７年度
①ビッグデータの活用	－	１回	１回	１回	１回	１回
②小規模事業実態調査	－	１回	１回	１回	１回	１回
③経済動向情報提供	－	２回	２回	２回	２回	２回

（３）事業内容
①国が提供するビッグデータの活用
　当地区において競争力のある強みを持った小規模事業者に対し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「ＲＥＳＡＳ]（地域経済分析システム）を活用した地域経済動向分析を行い、年１回公表する。
《分析手法》
◆「地域経済循環マップ、生産分析」→何で稼いでいるか等を分析
◆「まちづくりマップ、From-to 分析」→人の動き等を分析
◆「産業構造マップ」→事業計画策定支援等に反映する

②小規模事業実態調査
　管内の景気動向・経済動向などについて、より詳細な実態を把握するため小規模事業実態調査を年１回行い調査・分析を行う。
《調査対象》　全会員事業所
《調査項目》　売上利益の増減、販路開拓の取組状況、経営ニーズ、後継者の有無、
　　　　　　従業員の増減、資金繰り状況など
《調査手法》　調査票を郵送し、返信用封筒にて回収を行う。
《分析手法》　経営指導員等が外部専門家と連携を図り、分析を行う。

③行政・金融機関等実施の景況調査結果を利用した経済動向情報提供
　三重県商工会連合会及び地域金融機関、中部経済産業局などが行っている経済動向調査のデータを収集し、三重県内の経済動向を分析する。分析結果は、「三重県内経済動向情報」として年２回作成し、巡回や窓口相談時において個々の事業者に合った情報を提供するとともに、商工会ホームページに掲載する。また経営分析及び事業計画策定等の資料に活用する。
《調査対象》　百五総合研究所、三十三総研、景気ウォッチャーなど
《調査手法》　調査レポートの入手
《調査項目》　地域の景況感、設備投資、住宅投資、個人消費など
《分析手法》　経営指導員等が外部専門家と連携を図り、分析を行う。

（４）成果の活用方法調査手段・手法
　情報収集・調査・分析した結果はホームページに掲載し、管内事業者に周知する。経営指導員等が巡回指導を行う際、個々の事業者に合った情報を提供するための参考資料とする。また事業計画策定支援にも役立てる。

３－２．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題
　小規模事業者の多くは自社の商品・サービス等の需要動向について調査分析やフィードバックはほとんど行えていない。商工会としても需要動向に関する情報提供内容が充分でなく、必要な場合にインターネット検索などで情報収集を行っていたため、定期的な情報提供が出来ていない。
　管内の消費動向の情報について活用目的を明確にして、小規模事業者の提供する商品・サービスが顧客のニーズや需要に合っているか把握できる調査を実施し、情報提供を行っていくことが課題である。

（２）目標

	現行	Ｒ３年度	Ｒ４年度	Ｒ５年度	Ｒ６年度	Ｒ７年度
①道の駅での需要動向調査	―	１社	２社	２社	２社	２社
②商談会での需要動向調査	―	４社	４社	４社	４社	４社

（３）事業内容
①「道の駅津かわげ」を活用した需要動向調査
「道の駅津かわげ」を活用し、来店客に新商品のテストマーケティング及び既存商品の消費者ニーズを下記調査項目１～７の聴き取りを行う。
調査結果は当該事業者に、新たな商品開発及び既存商品の改善、販路開拓等に活用するための参考資料として情報提供する。
《サンプル数》来場者５０人以上
《調査手法》試食後、事業者並びに経営指導員等で聞き取りし、アンケート票へ記入する
《分析手法》外部専門家からのアドバイスを受けながら経営指導員等が実施する
《調査項目》１.味覚、２.食感、３.色、４.大きさ、５.価格、６.見た目、７.パッケージなど
《分析結果の活用》経営指導員等が直接事業者へ説明する形でフィードバックし、商品開発・改善、新規取引先の開拓等に活用する。

②商談会等を活用した需要動向調査
地域金融機関等が開催するビジネス商談会や中小企業基盤整備機構が主催する中小企業総合展等、各事業所の実情と合致した商談会に参画し、来場するバイヤーに対して試食・アンケート調査を実施する。
《サンプル数》上記①参照
《調査手法》上記①参照
《分析手法》上記①参照
《調査項目》上記①に加え、８.バイヤーの感触、９.取引条件など
《分析結果の活用》上記①参照

４．経営状況の分析に関すること
（１）現状と課題
当商工会では各種施策の申請時や融資相談、記帳指導時などの際に決算書等を入手し、それらをもとに当該事業所の概要や売上等の現状を聞き取り、それぞれの指導項目に沿った簡易な分析を行うに留まっている。また、当商工会では「経営状況分析シート」を独自に作成しており「売上利益の増減」「増収減収要因」など全９項目のヒアリングを行い作成しているが、データベース化されておらず職員間での共有が不十分であった。
今後は小規模事業者の経営状況の分析結果をデータベース化し、ビッグデータ等を活用しながら職員間の共有化を図る。そして、事業所の経営分析をルール化し見える化することで、小規模事業者に経営分析に対する意識改革を図っていく。
また、実施項目によっては高度で専門的な知識が必要な場合もあることから外部専門家と連携し取組んでいく。

（２）目標

	現行	Ｒ３年度	Ｒ４年度	Ｒ５年度	Ｒ６年度	Ｒ７年度
①セミナー開催件数	ー	２回	３回	３回	３回	３回
分析件数	ー	１０件	１０件	１０件	１０件	１０件
②巡回・窓口相談時 分析件数	ー	１０件	１０件	１０件	１０件	１０件

※令和３年度以降は参加者数・開催状況や参加事業者に対するアンケートなどを鑑みて５年後の開催件数年４回を目標とする
※分析目標件数は１年目の経営指導員が２名である事を勘案し設定した

（３）事業内容

①経営分析セミナーの開催

◆対象者と募集方法

自社事業に「競争力のある強み」を持つ小規模事業者や、経営分析の必要性・重要性を事業者に説明し、それら分析結果を活かして自社事業の発展に繋げたいと考えている小規模事業者を対象とする。募集方法としては商工会来館時や事業所訪問時での積極的な声掛け、当該セミナー案内チラシを作成して案内するなどセミナーへの参加を促す。

◆分析項目

§財務分析…売上高、経常利益、損益分岐点及び収支分岐点、粗利益率等

§ＳＷＯＴ分析…自社の強み・弱み・機会・脅威を分析、ＳＯ戦略(強みを活かし機会を捉える)

§ローカルベンチマーク…売上増加率、営業利益率、労働生産性、有利子負債倍率、自己資本比率、営業運転資本回転期間

◆分析手法

経営分析診断ツール（ＢＩＺミル、中小機構の経営自己診断システム、中小企業庁のローカルベンチマーク）を活用し、経営指導員が分析を行う。

②巡回・窓口相談等の面談の機会を活かした経営分析

経営指導員等が日常の巡回での経営指導・窓口相談といった機会を活かして経営状況を聞き取り、小規模事業者に対して事業運営における経営分析や財務分析の重要性を説明し、その必要性を認識してもらう。そのうえで経営分析を希望する小規模事業者の掘り起こしを行い、現状の分析、計画策定や販路開拓など小規模事業者の実態に即した事業計画策定支援に活用していく。その際に経営分析診断ツール（ＢＩＺミル、中小機構の経営自己診断システム、中小企業庁のローカルベンチマーク）を活用し、経営分析が経営指導員等の経験年数・力量に左右されない画一的な仕組みを構築していく。

（４）成果の活用方法

上記「分析項目」を「分析手法」を用いた分析結果を見える化し、当該事業者にフィードバックする。自社の経営情報や強み・弱みを把握し、当該分析結果を事業計画の策定等に活用していく。また、分析結果をデータベース化することで、担当の経営指導員が不在時も対応が可能な環境を構築し組織の支援力を高める。

５．事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

これまでは、三重県版経営向上計画、経営力向上計画、各種補助金等申請時に、また、取引金融機関からの依頼があった時など、小規模事業者からの支援依頼に基づき作成支援を行ってきた。しかしながら、計画認定に係る優遇措置、補助金の獲得等に重点が置かれ、事業計画策定の意義や重要性、それぞれの事業計画の関連性等が十分に理解されていないことが推測される。

（２）支援に対する考え方

前項の４．で経営分析支援を行った小規模事業者や、小規模事業者持続化補助金等の申請を契機に、ＳＷＯＴ分析、クロスＳＷＯＴ分析等を実施し、競争力がある強みを有する小規模事業者や、磨き上げることで競争力を高めることができる強み等を有する小規模事業者を掘り起こし、その中から事業計画策定支援につなげていく。

（３）目標

当商工会管内の小規模事業者数は令和２年３月時点で４３０社であること、経営指導員の経験が１年目であることを勘案し下記の目標とする。

	現行	Ｒ３年度	Ｒ４年度	Ｒ５年度	Ｒ６年度	Ｒ７年度
事業計画策定件数	－	２０社	２０社	２０社	２０社	２０社

（４）事業内容
①経営分析を行った事業者等を対象とした「事業計画策定セミナー」を開催する
《募集方法》チラシの配布及びホームページに掲載し募集する
《回数》年１回～２回
《カリキュラム（例）》
◆経営計画と事業計画の関連性
◆ＳＷＯＴ分析の仕方と活用方法
◆経営ビジョンの設定（５年後のあるべき姿）
◆経営戦略の立て方（マーケティングの４Ｐ）
◆経営戦術の立て方
◆プロジェクトマネジメントとリスクマネジメント（ＰＤＣＡサイクルを意識する）
《参加者数》２０社

②上記①以外に次のようなシーンで事業計画策定支援につなげる

金融支援時	マル経、県制度融資等の相談時に計画作成を行う
各種補助金申請支援時	国・県・市等の補助金申請時に計画作成を行う
三重県版経営向上計画策定支援時	平成２６年４月１日施行の「三重県中小企業・小規模企業振興条例」第１６条に基づき、創設された認定制度。 窓口になっている三重県産業支援センターや、よろず相談拠点と連携して取り組む
経営革新計画策定支援時	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組む
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
記帳・決算指導時	記帳担当職員と、経営指導員が連携し動機づける

《支援の手段・手法》経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家を交えて確実に事業計画策につなげていく。

６．事業計画策定の後の実施支援に関すること
（１）現状と課題
これまでも､事業計画策定を支援した小規模事業者に対してフォローアップ支援を実施しているものの、不定期であったり、頻度にバラツキがあったりしたため、改善した上で実施する。

（２）支援に対する考え方
事業計画を策定支援した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により､訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と､ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障がないと思われる事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

（３）目標

	現行	Ｒ３年度	Ｒ４年度	Ｒ５年度	Ｒ６年度	Ｒ７年度
フォローアップ対象事業者数	ー	２０社	２０社	２０社	２０社	２０社
頻度（延べ回数）	ー	８０回	８０回	８０回	８０回	８０回
売上増加事業者数	ー	８社	１０社	１２社	１３社	１５社
付加価値額３％以上増加の事業者数	ー	８社	１０社	１２社	１３社	１５社

※付加価値額＝営業利益（個人事業は青色申告特別控除前所得ー利子割引料）＋人件費＋減価償却費

（４）事業内容

事業計画策定支援した２０社のうち、５社は２月に１回、１０社は四半期に一度、他の５社については年２回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、法定経営指導員と経営指導員等が協議し、当該ズレの発生要因及び今後の対策を検討し上でフォローアップの頻度の変更等を行うこととする。なお、当商工会で解決が困難な場合には外部専門家等と連携を図りながら個別指導を行うこととする。

７．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

（１）現状と課題

当商工会地域は、交通の利便性が高く、管内の人口減少率は、津市全域と比べても低いことから、一定の需要が見込める地域である。しかしながら、人口減少、高齢化の進行等、地域内経済だけでは小規模事業者の経営は厳しく、売上が減少している小規模事業者が多い。

そこで、他地域での展示会、商談会への参加を促進しているが、人的要因（展示会要員の手配ができない）や出展する商品やサービスがない等の理由により、出展事業者が限定されつつある。

（２）支援に対する考え方

当商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、経営セミナー参加者や事業計画策定の支援をした小規模事業者の中から、競争力がある商品やサービスを有する事業者や販路開拓に意欲がある事業者を発掘し、首都圏等で開催される既存の展示会や、アンテナショップ等への出展・出品を促す。出展・出品にあたっては、経営指導員等が事前・事後の支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

（３）目標

	現行	Ｒ３年度	Ｒ４年度	Ｒ５年度	Ｒ６年度	Ｒ７年度
①アンテナショップ出品事業者数	ー	２０社	２２社	２４社	２６社	２８社
売上額／社	ー	３０万円	３０万円	３０万円	３０万円	３０万円
②展示会･商談会参加事業者数	ー	４社	４社	４社	４社	４社
成約件数／社	ー	１件	１件	２件	２件	２件

（４）事業内容

管内の意欲のある小規模事業者（食品製造業、卸・小売業、飲食・サービス業等）を対象に、展示会等への出展事業者やアンテナショップ等への出品事業者を支援し成功事例を生み出す。その事例を管内の小規模事業者にフィードバックすることで、新規の出展事業者の発掘につなげる。

また、「道の駅津かわげ」や、当商工会主催の商工業振興事業「津ぅきた！福きた！カムカムフェスタ」、創業サポーターソケッ津という広域連携体が主催するビジネス交流イベント「ミナツドエ」等を、事業計画における販路開拓、新商品、新サービス等のテストマーケティング等の実践の場と位置付け、先ず地域内で販促活動の実績を積み、その中から首都圏等へ販路を拡大しようとする小規模事業者等を発掘する。

一方、展示会や商談会に出展しにくい業種業態の小規模事業者に対しては、ＳＮＳ、日本商工会議所と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」、全国商工会連合会で運用しているホームページ「Ｇｏｏｐｅ」等の活用方法を教授し、小規模事業者等が有する強み等を情報発信することで新たな取引先の開拓につなげる。

①想定するアンテナショップ等（ＢｔｏＣ）

◆道の駅津かわげ（平成２８年にオープンした道の駅で、県下屈指の売上高を誇る）

◆朝津味（平成２８年にオープンした県下最大級のファーマーズマーケット）

◆津ぅきた！福きた！カムカムフェスタ（５，０００人の集客）

◆グランマ」（三重県多気郡多気町で三重県商工会連合会が運営するアンテナショップ）

◆三重テラス（三重県が日本橋で運営するアンテナショップ）
◆ニッポンセレクト（全国商工会連合会が運営するショッピングサイト）
◆むらからまちから館（全国商工会全国商工会連合会が有楽町で運営するアンテナショップ）

②想定する展示会・商談会等（ＢｔｏＢ）
◆ジャパンインターナショナルシーフードショー
◆地方銀行フードセレクション
◆しんきんビジネスマッチングビジネスフェア
◆沖縄大交易会
◆ファベックス関西
◆フードストアソリューションズフェア

８．事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

（１）現状と課題

経営発達支援事業推進委員会を組織し、毎年度事業実施状況の、評価、検証、見直しを行っている。しかしながら、当該委員会の構成メンバーとして、当初、三重県産業支援センター、税理士も参画してもらう予定であったが、実際の参画はなく、外部有識者（コンサルタント）と当会の正副会長で構成している。

（２）事業内容

当会の理事会と併設して、津市商工観光部商業振興労政課長、外部有識者、法定経営指導員をメンバーとする「経営発達支援協議会」を年１回以上開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

当該協議会の評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、当会ホームページに掲載することで、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

９．経営指導員等の資質向上等に関すること

（１）現状と課題

現在、三重県商工会連合会や三重県が実施する研修会等に参加することや、専門家派遣事業を通じて経営指導員等の資質向上を図っている。しかしながら、それらを通じて習得したスキル等を共有する仕組みが不十分で、個々の職員の支援スキルにはバラツキがあるのが課題である。

そこで、次の事業を行うことで、経営指導員や経営支援員の資質向上を図り、組織能力の向上を目指す。

（２）事業内容

①外部講習会の積極的活用

中小企業基盤整備機構、三重県、津市等が実施する研修会に、経営指導員のみならず経営支援員も積極的に派遣する。

②ＯＪＴ制度の導入

法定経営指導員が中心となり、ＯＪＴを実施する。具体的には、同行訪問の推進、共同支援、過去の成功事例、失敗事例等の共有化を推進する。また、新たな需要の開拓に寄与するためのプロモーション戦略、効果的な商談の進め方等のスキル向上を図るため、展示会、商談会等に経営指導員等を参画させる。

③職員間の定期ミーティングの開催

現在、毎日朝礼を行っているものの、定期的なミーティングは行えていない。そこで、月に１回の頻度で経営指導員、経営支援員を対象としたミーティングを開催し、支援案件の共有、進捗管理、今後の支援の方向性を協議し、支援の成果を共有することで職員の資質を向上する。

④データベース化

経営分析ツール「Biz ミル」を活用し、企業概要、強み、弱み、支援履歴、業績の推移等を共有する。また、経済産業省「ローカルベンチマーク」、中小企業基盤整備機構「経営自己診断システム」、ビッグデータ（ＲＥＳＡＳ、家計調査等）等も活用し、それらのデータの蓄積と共有化を推進することで職員の資質を向上する。

１０．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

現状は、三重県産業支援センター、三重県よろず相談拠点等、公的機関との情報交換、三重県中小企業・小規模企業振興条例に基づく協議会での情報交換が主である。また、津市が中心となり、創業支援連携体として組織された「創業サポーターソケッツ津」では、津市ビジネスサポートセンターを拠点として定期的な会合を開催し、創業支援等に関する情報交換を行っている。

（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、三重県産業支援センター、よろず相談拠点との連携を強めると同時に、三重県産業支援センター等の専門家派遣事業を積極的に活用する。また、地域の金融機関、税理士等との連携も強化し、多様な支援ノウハウに関する情報交換を行う。

（３）事業内容

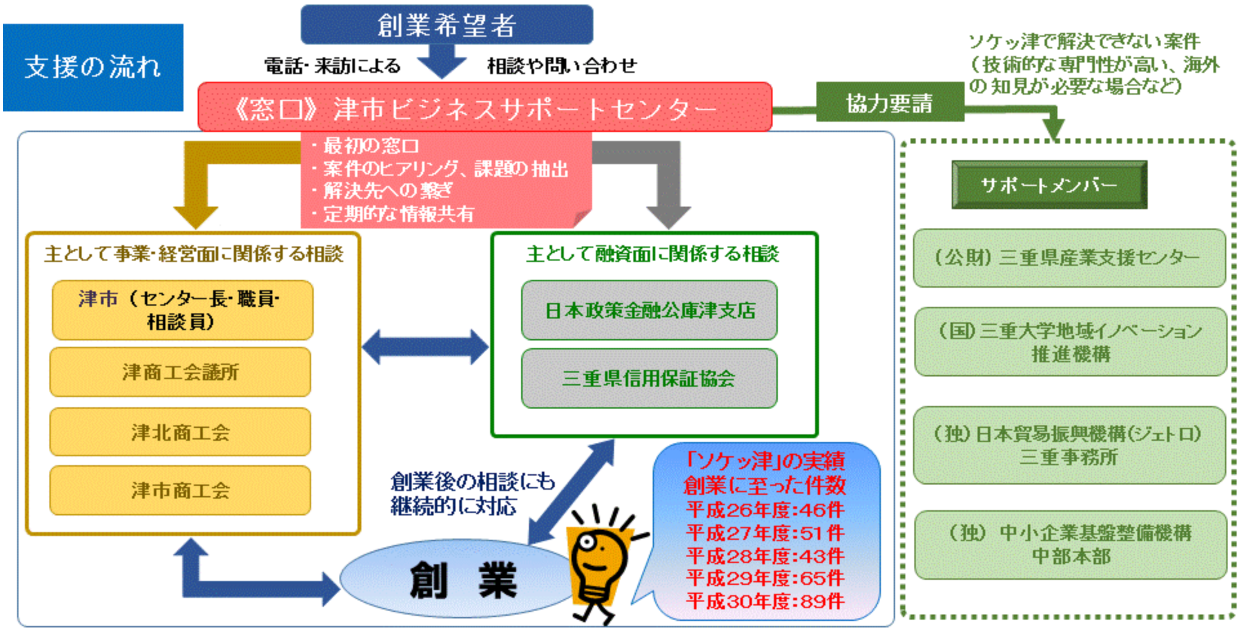
①三重県産業支援センターとの連携強化

三重県が実施する「三重県版経営向上計画認定制度」を通じて、三重県産業支援センターの担当者と年４回程度協議し、事業計画の策定支援、フォローアップに関するノウハウを共有する。また、三重県産業支援センターに登録されている専門家等との人的ネットワークを構築し、専門的な支援ノウハウに関する情報交換を行う。

②創業サポーターソケッツ津との連携

年４回程度の連携会議を開き、創業支援等に関する情報交換、創業後の経営支援や創業者と廃業者とのマッチングによる事業承継等の支援に関する情報交換を行う。

津市ビジネスサポートセンターに所属する専門家（経営相談員）との連携を強化し、支援ノウハウ等の情報交換を行う。



③金融機関、税理士等との連携強化
金融機関（百五銀行・三十三フィナンシャルグループ、日本政策金融公庫、三重県信用保証協会）と年４回程度協議するとともに、津税理士会所属の税理士等とも連携を強化し、事業承継、ビジネスマッチング等に関する情報交換を行う。

１１．地域経済の活性化に資する取組に関すること

（１）現状

①津ぅきた！福きた！カムカムフェスタ
当商工会が主催する「津ぅきた！福きた！カムカムフェスタ」は地域を代表する商業・工業振興イベントであり、毎年約５千人を集客する。当商工会管内には、商店街や中心市街地に指定されている地域がないことから、管内の小規模事業者や団体等２０者程度が一堂に会し「一日商店街」を形成し、自社の製品・商品・サービス等を販売する取り組みがメインのイベントである。この商店街を賑やかにするため、キッズダンス、クラシックカー大集合などの地域住民参加型のイベントを実施している。

②創業塾
創業サポーターソケッ津（津市、津商工会議所、津市商工会、三重県信用保証協会、日本政策金融公庫）という連携体で、毎年延べ５日間３０時間の創業塾を開催している。この創業塾では、支援機関の担当者と受講生との関係性を強化するため、経営指導員等が講師となり、商工団体で受けることができる支援、補助金等の活用方法、税務申告等に関する講義を行っている。その結果、受講生と支援機関との距離が近くなり、継続的な支援につながることが多い。

③ミナツドエ
津市ビジネスサポートセンターが中心となって実施しているビジネス交流イベント「ミナツドエ」は、創業後、おおむね５年以内の小規模事業者が一堂に会し、自社の製品・商品・サービス等を販売したりＰＲしたりするイベントである。津市全域の小規模事業者等を対象とし、２０１９年度は４８事業者程度が出展し、当商工会管内からは数者程度の出展がある。
このイベントは、②の創業塾に参加した受講者が策定した創業計画の実践の場となっている。

（２）地域経済活性化の方向性を共有できる仕組み

①「津ぅきた！福きた！カムカムフェスタ」に関しては、毎年度当初に事業計画を津市提出し、内容を精査してもらい、津市から当該事業に対して補助金の交付を受けている。また、事業終了後は、実績報告書類を提出している。

②「ミナツドエ」に関しては、創業サポーターソケッ津（津市、津商工会議所、津市商工会、三重県信用保証協会、日本政策金融公庫）という連携体で年４回程度会合を開き企画運営している。また、その会合の中では、創業、事業承継等、地域経済活性化のための意見交換をしており、今後も継続していく予定である。

③津市では、津市総合計画に掲げる諸施策を市民の目線で考え、「対話」と「連携」のまちづくりを進めるため、市長が市民と市政について直接懇談することを目的として、市政懇談会が開催されており、当該懇談会に津北商工会長が出席している。
「輝く地域づくり」「活力あるまちづくり」「地域福祉の推進」「自治会との対話」の中からテーマを設け、協働の在り方や連携のための方策、魅力ある事業展開の方向性などについて、テーマごとに話し合われており、この市政懇談会で話し合われた内容については、今後の市政運営の展開に生かされている。

津ぅきた！福きた！カムカムフェスタ２０１９

ミナツドエ２０１９

つ創業塾2019 受講生募集

個性を生かしたい！経験を生かしたい！自分の店を持ちたい！そんな方の夢の実現を後押しします。
本セミナーでは、創業にかかる心構えから、体験談・事例をご紹介し、経営の仕組みや原則など、実践的な内容を重視し、入門から完成度の高いビジネスプラン策定までを学びます。グループワークで「気づき」「体感」を得ることでビジネスプランを練り上げていきます。奮って御参加ください。

日程	令和元年 10月19日(土) ①オリエンテーション ②アイデア出し ③先輩起業家体験談 ④ビジネスプランとは 10月26日(土) ⑤グループディスカッション・マーケティングとは ⑥プロモーションとは ⑦創業計画策定…プレゼンテーションに向けて 10月27日(日) ⑧創業時の手続き・各支援機関の活用方法・補助金等の活用について・津市の補助金 ⑨記帳と税務 ⑩労務関係について ⑪資金調達と開業計画の書き方 11月2日(土) ⑫⑬⑭⑮創業計画策定 **（全15コマ）** 11月30日(土) **ビジネスプラン発表**
時間	各回10:00～17:00(昼休憩１時間を含む)、最終日(11/30)は13:00～17:00
場所	津商工会館５階会議室（津市丸之内29-14）
講師	武田経営研究所 代表 武田 秀一 氏・各支援機関(27日)
対象	●新たに創業を予定する方（ビジネスマン、OL、主婦、学生、シニアの方など） ●創業後おおむね５年以内の方、また第二創業をお考えの方 ※第二創業とは、既に事業を営んでいる中小企業・小規模事業者において後継者が先代から事業を引き継いだ場合などに業態転換や新事業・新分野に進出することを言います。 ※ネットワークビジネス・保険・宗教等の勧誘・営業目的での御参加、経営コンサルタント及びそれに類する業種の方の御参加、その他本塾の趣旨にそぐわない方の御参加はお断りします。
定員	30名（先着順）
参加費	**5,000円（税込）** 【お振込先】百五銀行 本店営業部 普通預金 ２４４０７９ 津商工会議所（ツショウコウカイギショ） ※令和元年10月15日(火)までに指定の銀行口座へお振込みください。 ※受講料のお振込みにかかる手数料は、各自御負担願います。
申込方法	**裏面の申込書に必要事項を御記入の上、メールまたはFAXにより御送付ください。御申し込み後、津商工会議所から受講確認証を送付いたします。**

申込み・問合せ　津商工会議所 中小企業相談所（担当 須川）　〒514-0033 津市丸之内29-14　http://www.tsucci.or.jp/　tsucci@ztv.ne.jp　TEL 059-228-9141　FAX 059-228-7317

つ創業塾２０１９

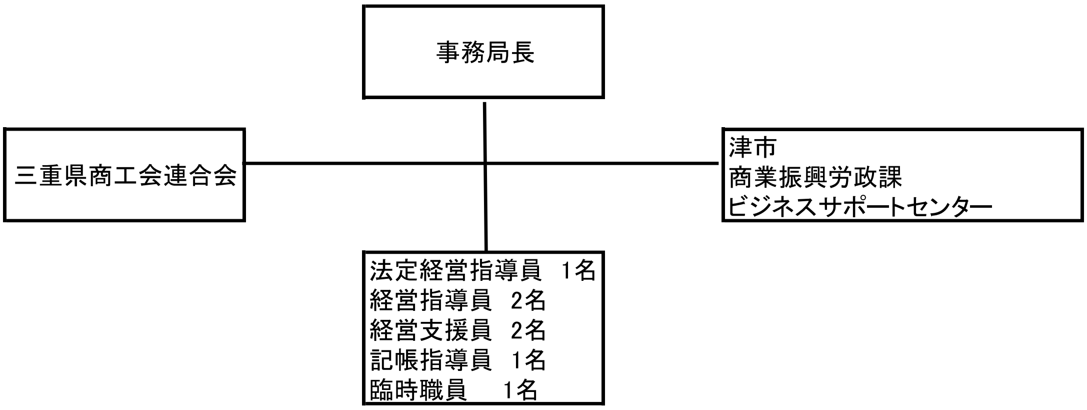
（別表２）

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

（令和２年８月現在）

（１）実施体制（商工会の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制　等）



（２）商工会による小規模事業者の支援に関する法律第７条第５項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏　名：桂山　築

■連絡先：津北商工会　TEL 059-245-5678　FAX 059-245-5672

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導員及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う

（３）商工会、関係市町村連絡先

①津北商工会

〒510-0304　津市河芸町上野326-6

TEL059-245-5678　FAX059-245-5672

②津市商工観光部商業振興労政課

〒514-8611 津市西丸之内23番１号

TEL059-229-3169　FAX059-229-3335

（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）

	３年度	４年度	５年度	６年度	７年度
必要な資金の額	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900
１　地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
２　需要動向調査	200	200	200	200	200
３　経営状況の分析	200	200	200	200	200
４　事業計画策定支援 セミナー、個別相談 （講習会等開催費）	540	540	540	540	540
５　事業計画策定後の支援	210	210	210	210	210
６　新たな需要の開拓 （展示会等参加費）	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
７　事業の評価及び見直し	50	50	50	50	50
８　経営指導員等の資質向上	200	200	200	200	200
９　地域経済活性化	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200

（備考）必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、国補助金、県補助金、市補助金、参加者負担金等

（備考）調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

（別表４）

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
なし
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等