

経営発達支援計画の概要

実施者名	津市商工会（法人番号 6190005003437） 津市（地方公共団体コード 242012）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目 標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>(1) 経営状況分析から事業計画策定及び販路開拓まで一貫した伴走型支援により、競争力の強い事業者の育成</p> <p>(2) 事業承継と創業支援強化により、地域の雇用機会の維持を図ることにより小規模事業者数・従業者数の維持</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 全国連が実施する景況調査の実施 ・ 管内の実態調査に実施 <p>3-2. 需要動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「おこしなして市場」加盟の重点商品アンケートの実施 ・ 展示会や物産展での試食等に関するアンケートの実施 <p>4. 経営状況の分析に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ BIZ ミルの活用 ・ 偏らない画一的な分析の実施 <p>5. 事業計画策定支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 三重県版経営向上計画による事業計画策定支援の実施 ・ 専門家を活用した計画策定の実施 ・ 事業計画策定セミナーによる経営計画策定の実施 ・ “創業塾”にて創業予定者に対する事業計画策定の実施 <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業計画策定事業者へのフォローアップの実施 <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Google マイビジネスの積極的活用・事業所登録の支援 ・ ホームページ無料作成ツール「グーペ」の活用支援 ・ 事業所紹介ツール「あきんど通信」の活用支援 ・ B to B、B to C、展示販売会、商談会への各種出展支援
連絡先	<ul style="list-style-type: none"> ・ 津市商工会 〒515-3133 三重県津市白山町南家城 1034 番地の 3 TEL:059-262-3250 FAX:059-262-2887 E-mail:tsu-shokokai@zd.ztv.ne.jp ・ 津市 商工観光部 商工振興労政課 〒515-8611 三重県津市西丸之内 23 番 1 号 TEL:059-229-3114 FAX: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

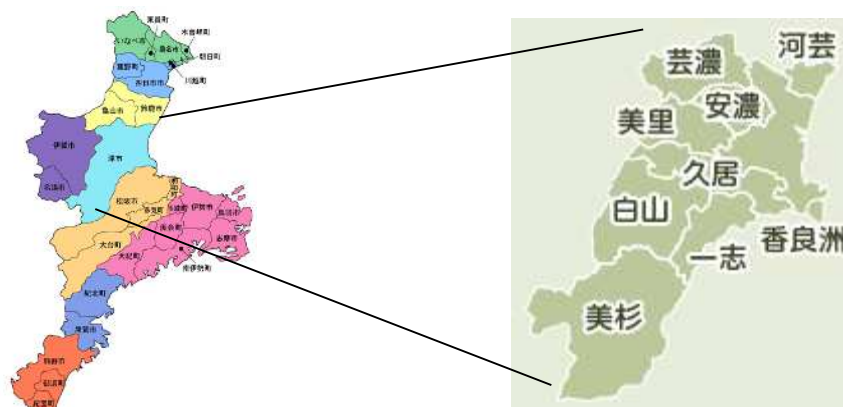
(1) 地域の現状及び課題

①津市の現状

・津市の立地

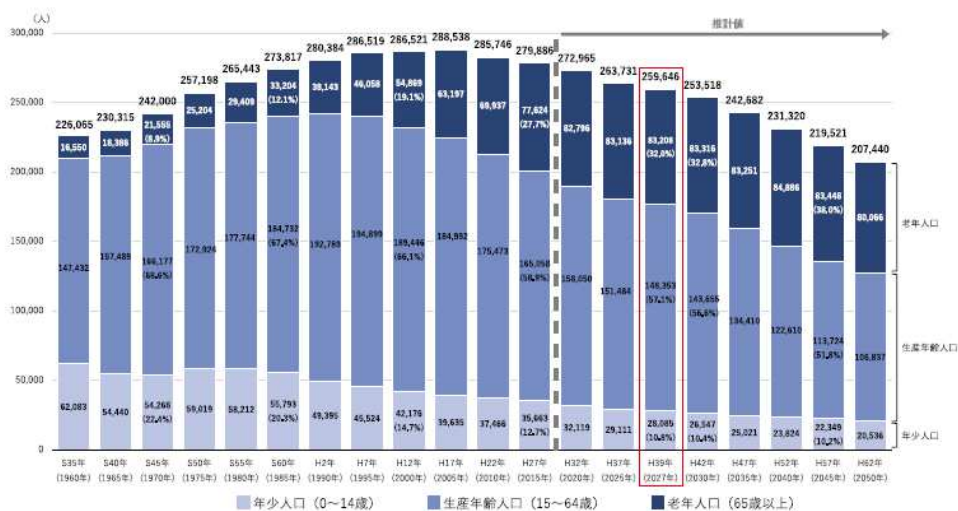
津市は三重県の県庁所在地であり、伊勢平野のほぼ中心部に位置し、海沿いに市街地がある臨海都市である。人口は四日市市について県内第2位であり、面積は県内最大である。平成18年1月1日に、津市(旧市)、久居市、安芸郡河芸町・芸濃町・美里村・安濃町、一志郡香良洲町・一志町・白山町・美杉村の10市町村の合併により現在の津市が誕生した。この合併により津市の面積は710.81km²と三重県下最大となった。

現在、津市内には、津市商工会と津北商工会、津商工会議所の1会議所2商工会がある。津市商工会は、7つの商工会(白山・一志・香良洲・美杉・芸濃・安濃・美里)が2度の合併を経て現在の姿となっている。



・津市の人口

人 口



【津市総合計画 人口の推移 第2次基本計画より抜粋】

津市の人口は平成17年の288,538人、538人をピークに年々減少し、令和9年には259,646人まで減少すると予想されている。また、将来を担う0～14歳の年少人口、15～64歳までの生産年齢人口の減少が予想されていることから、労働力不足が深刻な問題となってくる。特に津市商工会の管内地域である、美杉地区、白山地区、美里地区においては65歳以上の老年人口の占める割合が年々高くなっている。

人 口 の 推 移 (表1)

年	商工会管内			津 市			三重県		
	人口 (人)	増減 (人)	増減率 (%)	人口 (人)	増減 (人)	増減率 (%)	人口 (人)	増減 (人)	増減率 (%)
H17年	63,197	—	—	288,538	—	—	1,866,963	—	—
H22年	62,273	△924	△1.5	285,746	△2,792	△1.0	1,854,724	△12,239	△0.7
H27年	59,829	△2,444	△3.9	279,886	△5,860	△2.1	1,815,865	△38,859	△2.1
R2年	56,655	△3,174	△5.3	273,556	△6,330	△2.3	1,770,446	△45,419	△2.5

平成17年・22年・27年の県人口は国勢調査（各年10月1日）による。津市商工管内及び津市の人口は住民基本台帳による。増減及び増減率は、平成17年との比較。

平成17年の津市の人口は18年に合併された市町村の総計人口。

令和2年の津市商工会管内人口は住民基本台帳（7月1日）、津市及び三重県人口は県統計データライブラリー（7月1日）による。

・産業と地域の特徴

津市商工会は、7つの商工会が合併しており、各地域において産業の特徴も異なる。

地 域	産 業 と 特 色
白山地域	県都津市から30kmの距離に位置し、地域の約70%が森林を占めている。小売業の集積が多いが後継者不足等により商業の中心性を喪失しつつある（10年間で15事業所減少）。中規模な建設業は公共事業には積極的に参画せず、下請けに活路を見出している。しかし後継者難により個人の建設業者の廃業が目を引く（10年間で34事業所減少）。サービス業は、ガソリンスタンドや自動車修理整備工場が多く、ガソリンスタンドは地下貯蔵タンクの油漏れ規制が厳しくなり、早急な対応を迫られており、40年以上前に埋められた貯蔵用タンクは改修が義務付けられたため、設備投資の関係上廃業を余儀なくされる傾向にある。過疎化により人口の減少が顕著に表れ、17%の減少率となっている。
一志地域	大手スーパーマーケットが出店し、その周りにも新たな小売店の集積ができ、現在でも白山地域、美杉地域を含む商業の中心地域である（10年間で1事業所減少）。自動車関連の3次下請けの小規模製造業等が多く廃業に至るケースも他の地域と比べ少ない。世帯数は年々増加し16%の増加率（10年比較）となるも、人口に於いては横ばいとなっている。このことから若い世代の家族が流入していると考えられる。
香良洲地域	唯一海に面する地域である。海の家のほか、ハマグリ、アサリ等の養殖・加工を行う製造業が集積している。また、観光業として梨の知名度が高く、町外から買い求める顧客も多い。小売業・サービス業は事業主1人あるいは、専従者との経営体が多く、かつ後継者不在が多い。また、生鮮魚介類卸小売業7社あるが、小規模な経営体である。一志地域同様、世帯数は増加するも人口は減少となる。

美杉地域	<p>津市の約3分の1を占める広大な地域である。一部が室生赤目国定公園、全区域が赤目一志峡県立公園に指定されるなど自然に恵まれ、中世の北畠氏の城下町、近世の伊勢本会街道、日本さくら百選である三多気のさくら、東海自然歩道、近畿自然歩道など四季を通じて観光客が訪れる風光明媚な地域である。</p> <p>地域の85%が森林面積であり、以前は林業がこの地域の基幹産業であった。事業主の大半が高齢化しており、人口の減少率は30%（10年間）に達し後継者不足が深刻な課題となっている。製材等の木材関連の製造業が10社程となり、地域内に在する市場での仕入れを行っている事業所が多い。小売業においては10年間で30事業所が減っており、人口の減少が事業所の減少を引き起こしている。</p> <p>若い事業主や後継者がいる事業所においては、地域外への営業を積極的に行い事業継続に力を注いでいる。近年、田舎暮らしを求める県外からの移住者が見受けられる。</p>
安濃地域	<p>製造業では、工業団地があり、自動車関連の2次下請け、3次下請けの企業が多い。小売業としての集積は無く、小規模な店舗が点在しているが、後継者が無く廃業する店舗が多いものの旧津市に隣接しているため、新規開業者も見受けられる。飲食店は多くはないが各店舗が固定客を確保しており事業を継続している。建設業においても、小規模な事業所が多く下請け孫請けとしての受注が多い。</p> <p>安濃地域も世帯数は増加しているものの人口は若干減少している（10年間比較）。</p>
芸濃地域	<p>高速道路インターチェンジがある地域のため交通の便が良く、農地からアパート・マンション建設が見られる。10年間を比較しても人口は変動なく世帯数が増加しているのは、やはり若年層の世帯増と考えられる。</p> <p>製造業では、工業団地があり、自動車関連の下請けが集積している。家族経営の理美容店が多く、小さい町ながら其々に固定客を確保しており事業を継続している状態である。かつて、小売業は旧伊勢別街道に集積していたが、現在は、グリーンロード周辺に大手スーパーマーケット、ホームセンター、ドラッグストア等が集積し、昔ながらの小売店の廃業も後を絶たない。</p>
美里地域	<p>管内で1番規模の小さい地域であり、人口の減少率は15%（10年間）。過疎化が進んでいる地域である。</p> <p>建設業においては小規模事業者が大半を占め、小売業は殆どなく、後継者もない状態である。製造業は2社を除き大半が小規模事業者であり、3次・4次下請の家族経営の事業所が多い。飲食業は殆どないが、有機野菜の使用や田舎を前面に打ち出した特徴のある店舗が多い。</p> <p>近年、少数ではあるが田舎暮らしを求める移住者がいる。</p>

・商工業者の推移

商工業者数	白 山 支 部	美 杉 支 部	一 志 支 部	香良洲 支 部	芸 濃 支 部	安 濃 支 部	美 里 支 部	合 計
建設業	91	77	81	51	84	63	21	468
	57	58	84	45	60	59	18	381
	▲34	▲19	3	▲6	▲24	▲4	▲3	▲87
製造業	37	51	45	22	43	57	14	269
	35	30	35	17	35	52	15	219
	▲2	▲21	▲10	▲5	▲8	▲5	1	▲50
卸小売業	91	95	61	45	82	46	12	432
	76	65	60	37	57	54	16	365
	▲15	▲30	▲1	▲8	▲25	8	4	▲67
飲食店 宿泊業	30	23	36	14	14	11	0	128
	31	18	24	10	7	10	2	102
	1	▲5	▲12	▲4	▲7	▲1	2	▲26
サービス業 等	97	52	93	44	65	56	20	427
	115	42	125	51	68	73	24	498
	18	▲10	32	7	3	17	4	71
計	346	298	316	176	288	233	67	1,724
	314	213	328	160	227	248	75	1,565
	▲32	▲85	12	▲16	▲61	15	8	▲159

上段：平成22年4月1日、 中段：令和2年4月1日、 下段：中段一上段

・小規模事業者の推移

小規模 事業者数	白 山 支 部	美 杉 支 部	一 志 支 部	香良洲 支 部	芸 濃 支 部	安 濃 支 部	美 里 支 部	合 計
建設業	90	74	80	50	82	62	21	459
	56	54	83	44	59	59	18	373
	▲34	▲20	3	▲6	▲23	▲3	▲3	▲86
製造業	27	48	36	18	32	37	9	207
	24	27	29	13	24	33	8	158
	▲3	▲21	▲7	▲5	▲8	▲4	▲1	▲49
卸小売業	82	94	52	44	63	31	9	375
	64	64	47	35	45	38	13	306
	▲18	▲30	▲5	▲9	▲18	7	4	▲69
飲食店 宿泊業	29	22	35	14	13	10	0	123
	30	17	24	10	7	10	2	100
	1	▲5	▲11	▲4	▲6	0	2	▲23
サービス業 等	81	49	77	40	51	45	21	364
	104	40	113	46	58	65	22	448
	23	▲9	36	6	7	20	1	84
計	309	287	280	166	241	185	60	1,528
	278	202	296	148	193	205	63	1,385
	▲31	▲85	16	▲18	▲48	20	3	▲143

上段：平成22年4月1日、 中段：令和2年4月1日、 下段：中段一上段

・景況調査の業種別分析結果

小売業				
	2020/7～9	2020/4～6	2020/1～3	2019/10～12
①業況	・悪い・・・60% ・普通・・・40%	・悪い・・・60% ・普通・・・40%	・悪い・・・80% ・普通・・・20%	・悪い・・・80% ・普通・・・20%
②将来	・不変・・・60% ・悪化・・・40%	・不変・・・60% ・悪化・・・40%	・不変・・・60% ・悪化・・・40%	・不変・・・80% ・悪化・・・20%
③問題	・消費者ニーズ変化への対応	・購買力の他地域への流出	・購買力の他地域への流出	・購買力の他地域への流出
	・仕入単価の上昇	・同業者の進出	・大型店・中型店進出の変化	・大型店・中型店進出の変化
	・大型店・中型店進出の変化	・販売単価の低下・上昇難	・消費者ニーズ変化への対応	・仕入単価の上昇

- ▶ 業況は悪く、将来においても不変又は悪化の見通しである。
- ▶ 大型店・中型店の進出により、購買力が他地域へ流出していることが問題である。
- ▶ 仕入単価の上昇により利益を圧迫している。

製造業				
	2020/7～9	2020/4～6	2020/1～3	2019/10～12
①業況	・普通・・・50% ・悪い・・・50%	・普通・・・50% ・悪い・・・50%	・良い・・・25% ・普通・・・50% ・悪い・・・25%	・普通・・・100%
②将来	・不変・・・50% ・悪化・・・50%	・不変・・・75% ・悪化・・・25%	・不変・・・75% ・悪化・・・25%	・不変・・・75% ・好転・・・25%
③問題	・需要の停滞	・需要の停滞	・生産設備の不足・老朽化	・生産設備の不足・老朽化
	・生産設備の不足・老朽化	・取引条件の悪化	・製品単価の低下・上昇難	・製品単価の低下・上昇難
	・原材料費・人件費以外の経費の増加	・生産設備の不足・老朽化	・原材料価格の上昇	・需要の停滞

- ▶ 1年前の業況は普通であったが、2020年4月以降、悪くなっている。
- ▶ 将来性については不変との見通しが大半である。
- ▶ 生産設備の不足・老朽化や需要の停滞が問題となっている。
- ▶ 製品単価の低下や取引条件が悪化している。

建設業				
	2020/7～9	2020/4～6	2020/1～3	2019/10～12
①業況	・悪い・・・67% ・普通・・・33%	・悪い・・・100%	・普通・・・67% ・悪い・・・33%	・良い・・・34% ・普通・・・33% ・悪い・・・33%
②将来	・不変・・・67% ・悪化・・・33%	・悪化・・・67% ・好転・・・33%	・不変・・・100%	・不変・・・100%
③問題	・民間需要の停滞	・民間需要の停滞	・官公需要の停滞	・官公需要の停滞
	・原材料、人件費以外の経費の増加	・請負単価の低下・上昇難	・民間需要の停滞	・民間需要の停滞
	・新規参入業者の増加	・新規参入業者の増加		・材料価格の上昇

- ▶ コロナウイルス感染拡大の影響によるものか、業況が悪くなっている。
- ▶ 将来について1年前は不変と感じていたが、将来悪化すると見込んでいる。
- ▶ 官公需要、民間需要の停滞が問題となっている。

サービス業				
	2020/7～9	2020/4～6	2020/1～3	2019/10～12
①業況	・悪い・・・100%	・悪い・・・67% ・普通・・・33%	・普通・・・67% ・悪い・・・33%	・良い・・・34% ・普通・・・33% ・悪い・・・33%
②将来	・不変・・・100%	・悪化・・・67% ・不変・・・33%	・不変・・・67% ・好転・・・33%	・不変・・・67% ・好転・・・33%
③問題	・需要の停滞	・材料等仕入単価の上昇	・利用者ニーズの変化への対応	・需要の停滞
	・材料等仕入単価の上昇	・利用者ニーズの変化への対応	・店舗施設の老朽化	・材料等仕入単価の上昇
	・店舗施設の老朽化	・店舗施設の老朽化	・人材費の増加	・材料価格の上昇

- ▶ 業況は月日が経つにつれ悪化している。
- ▶ 将来においては1年前の段階では業況の好転も期待されたが、最近では不変及び悪化すると見込んでいる。
- ▶ 需要の停滞、材料等仕入単価の上昇、店舗施設の老朽化が問題となっている。
- ・ 津市の総合計画における商工業の振興

現 状

津市は都市機能が集積され、国・県の行政機関が数多く立地しており、産業別にみると三重県内の他地域と比較して、RE S A Sによると第三次産業の比率が高い傾向にある。

市内の製造業事業所数及び就労者数については減少傾向にある。

市内には、名物や魅力的な物産品などが多数あるにも関わらず、広く知られていない。経営者の高齢化、後継者不足が生じている。

中心市街地においては、イベント開催時には、多くの人で賑わうが、恒常的な賑わいの創出には至っていない。

課 題

- ▶中小企業の生産基盤の強化と、ものづくりを支える人材の確保・育成が必要。
- ▶多くの名物や優れた物産品などのさらなる認知度向上を目的に積極的な情報発信が必要。
- ▶次世代後継者や新規創業者の育成・発掘と環境整備が必要。
- ▶中心市街地において恒常的な賑わいを創出するための仕組みづくりが必要。

施策の内容

・工業の振興

工業の持続的な発展に向け関係機関と連携し、独自の高い技術力を有する中小企業の生産基盤の強化や人材の確保・育成を支援し、次世代に技術を継承する取り組みを進めるとともに、中小企業の事業承継対策については、人材育成などの支援に取り組む。

「創業支援」「既存の中小企業振興」「企業誘致」といった従来型の枠組みを維持しつつ、ワンストップで継ぎ目のない総合的な支援を行う。

・商業の振興

名物・物産品等の認知度向上に向け、積極的な情報発信に努めるとともに、魅力ある商品の開発や地域特産品創出のための取り組みを支援する。

後継者や新たに起業しようとする人材を育成・発掘し、個店の魅力アップや起業意欲の向上を推進する。

②津市の課題

- ・津市商工会は521.9km²と津市全体の73%以上を占める広域であるため、地域により産業も異なり、如何に各地域に合った支援を行っていくかが課題となる。
- ・全業種において、小規模事業者の割合が高く、経営不振・人口流出による後継者不足・労働力不足の問題に直面している。
- ・後継者がいる事業所においては、円滑な事業承継に向けた取り組みや新たな販路拡大に向けた取り組みが課題となる。
- ・一部の山間部の地域においては、県外から移住・開業も散見されるため、地域経済を担う事業所として成長するための伴走型支援が必要となる。
- ・廃業を余儀なくされる事業者においては、大きな痛手を負うことなく、如何にスムーズに廃業するか支援が課題となる。

- ・中小企業においては、さらなる雇用の維持・拡大に向け地域経済の活性化に寄与していくかが課題となる。
- ・取引条件の悪化、需要の停滞への対応策として、魅力ある商品の開発や地域特産品の創出、新たな販路の開拓が課題である。
- ・事業主の高齢化と後継者不在の事業所が多い中で設備や店舗等の老朽化への対応が課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

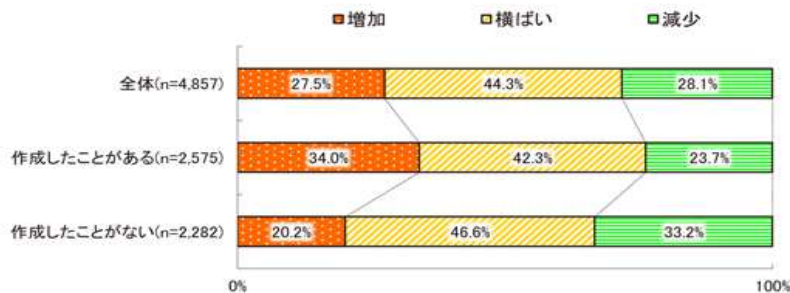
津市は人口減少の加速に歯止めをかけるべく、子育ての充実、教育の充実など子育て世代への支援を行うなど少子化による人口減少への対策を図っている。しかし小規模事業者は、人口減少、高齢化、後継者不足などの問題に直面し、売上や利益の減少などの課題を抱えている。

津市商工会は管内の現状と課題及び津市総合計画を踏まえ、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方について、以下のとおり考える。

- ・地域内小規模事業者の実態やニーズを把握し、小規模事業者が今後の経営持続のために何が必要なのか、何を求めているのかを分析し、小規模事業者の経営改善計画や経営革新計画の策定、事業承継支援、補助金申請などを通じて支援を行う。

下図の中小企業庁委託の2016年1月「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」によると、経営計画を作成した効果として、「作成したことがある」者が「作成したことがない」者に比べて売上が増加傾向にあることが判る。(中小企業庁委託の(株)日本アプライドリサーチ研究所より)

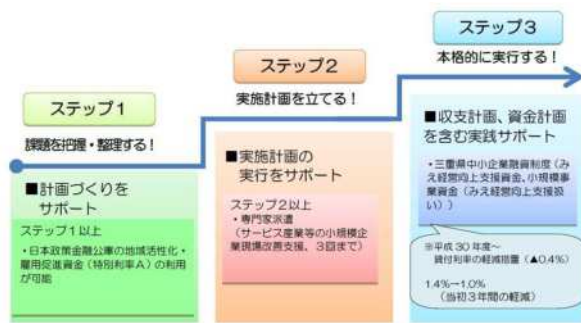
第1-2-39図 経営計画の作成の有無と売上高の傾向



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査（2016年1月）」（株）日本アプライドリサーチ研究所

- ・三重県が認定を行っている「三重県版経営向上計画」は、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」に基づき創設され、県内の中小企業・小規模企業の経営向上に対する主体的な努力を促進し、挑戦を後押しするためだけでなく、意欲を引き出すため、多様な中小企業・小規模企業がその発展段階に応じて作成する計画を認定し、企業の成長とともに三重県の活性化を図ることを目的としている。

平成26年から令和元年において、津市商工会では、※ステップ1（2件）、ステップ2（118件）、ステップ3（1件）が認定されているものの、小規模事業者数には程遠い認定件数となっている。



※【三重県版経営向上計画の詳細】

- ・ステップ1
自社の経営課題を解決していこうとする計画
- ・ステップ2
経営課題の解決に向け具体的に取り組もうとする計画
- ・ステップ3
経営課題に対する解決策を本格的に実行しようとする計画

1人で事業を行っている事業所、家族経営等の小規模零細事業所にとっては、経営計画を策定すること自体が高いハードルとなっている。ハードルの高さを自分で選択し、事業の在り方を見直すきっかけとして策定できる「三重県版経営向上計画」に重きを置き、持続的な支援を行っていきたいと考える。

- ・消費動向調査を実施して、消費者のニーズや新たな需要を調査分析し、小規模事業者にとって課題とされている販路開拓支援を強化し、消費者や企業間取引に対応できる企業支援を実施する。
- ・地域内小規模事業経営者の高齢化や後継者不足が目立ってきていることから、事業承継を総合的に支援することで事業所数の減少に歯止めをかけるとともに、新規創業や新たな事業展開を考えている方とのマッチングなどを実施することで、地域の雇用機会の維持を図り、従業員数の減少に歯止めをかける。

②津市総合計画との連動性・整合性

平成30年から令和9年の10年間における津市の総合計画では、商工業の振興において以下の施策が示されている。

- ・工業の振興：持続的な発展に向け、国・県、商工会などの関係機関と連携し、独自の高い技術力を有する市内中小企業の生産基盤の強化や人材の確保・育成を支援し、次世代に技術を継承する取り組みを進めるとともに、また、中小企業の事業承継対策については、人材育成などの支援に取り組む。
「創業支援」や「既存の中小企業振興」「企業誘致」といった従来型の枠組みを維持しつつ、ワンストップで継ぎ目のない総合的な支援を行う。活用可能な工場用地や未利用地等の情報を収集・提供するとともに、市内への企業立地に係る支援を行い、企業誘致を推進することに加えて、社会経済情勢や企業立地に係るニーズ等を踏まえ、新たな立地基盤のあり方について検討を進める。
- ・商業の振興：名物・物産品等の認知度向上に向け、積極的な情報発信に努めるとともに、魅力ある商品の開発や地域特産品創出のための取り組みを支援する。商店街の後継者や新たに起業しようとする人材を育成・発掘し、個店の魅力アップや起業意欲の向上を促進するとともに、商店街等における空き店舗の解消を支援する。中心市街地等の活性化に向け、商店街組織と連携した集客イベントなどを通じた賑わいの創出に取り組みながら、魅力ある店舗の情報発信などにより地元での消費行動を促進し、まちの活気の創出につながる取り組みを支援する。

※下線部は津市商工会と連動する支援事業であり、商工会としては「工業の振興」において“既存の中小企業振興”として高付加価値化、並びに新たな工業製品及び商品の開発の促進を図るとともに、中小企業・小規模企業の新たな基盤技術及び技能の習得を促進するため、技術開発、新しい分野への進出、設備導入、その他の事業環境の整備に必要な措置を専門家派遣事業にて事業所のニーズに合った支援を行い、また、当会工業部会にて先進地視察等を実施している。“創業支援”については津市と商工会議所及び日本政策金融公庫・保証協会と共同で“ソケツ津”と称した“創業塾”を開校し、新たな起業予定者を支援している。

「商業の振興」においては“あきんど通信”と称し、事業所のPR・商品紹介など、魅力ある店舗の情報を発信する支援を行い、参加事業所を募り『年末 大売出し』として地域住民の消費を喚起し、“プレミアム付商品券”事業時には独自の“のぼり”を作成し、参加事業所に配布し販路開拓支援及び地域振興に寄与している。

当地域の実情を見据えた小規模事業者振興施策を、津市総合計画と連動させていくことで中長期的な外部環境整備を推進していく。

③商工会としての役割

津市商工会は、地域の強み、課題を踏まえて、地域の総合的経済団体として、小規模事業者の良きパートナーとなれるよう、関係支援機関と連携し、小規模事業者の持続的発展に寄与する。そのため、事業所が経営課題解決に取り組もうと思った際、最初に津市商工会へ相談することを地域に浸透させていく。

近年、会員組織率が伸び悩んでおり津市商工会への満足度を上げていくことが喫緊の課題である。津市商工会が支援の対象としている小規模事業者の多くは、販路開拓を苦手にしており、経営資源が不足しているのが現状である。支援機関としては、事業者の十分な販路開拓をサポートするために“小規模事業者持続化補助金”や“津市中小企業振興事業補助金”等の国や市の施策を活用し、小規模事業者支援を有効的・効果的に実行できるよう、今後の商工会業務をより実効性の高いものにする必要があり、その支援体制づくりが急務になっている。

職員数は14名（事務局長1名・経営指導員4名・経営支援員4名・記帳指導員5名）の商工会であるが本所を含め7支所を在し、経営指導員等を常駐させ各地域の小規模事業者の支援に対応している。役職員一丸となり伴走型支援に取り組む。また、人口減少や後継者不足、消費動向の変化等により、以前のような地域内の賑わいが消えつつあり、個社の経営計画を根本から見直す必要もある。前述「表1 人口の推移」の通り、三重県及び津市全体よりも津市商工会管内の人口減少は加速しており、早急に支援機関としても対策を講じなくてはならない。企業の持続的発展に資するためにも後継者の育成はもちろんのこと、円滑な事業承継支援に力を入れ、事業者の廃業にも歯止めをかけなくてはならない。そのために、津市総合計画に沿う形で地域産業の発展を目指す。

(3) 経営発達支援事業の目標

津市商工会管内の人口減少や後継者問題による事業所数の減少に歯止めをかけ、小規模事業者の持続的発展に寄与し、関係機関との連携を強化し地域の発展に繋げるため、以下の項目を目標に掲げ推進する。

①経営状況分析から事業計画策定及び販路開拓まで一貫した支援

地区内事業者のほとんどは小規模事業者である。地域経済の極めて重要な担い手である小規模事業者に対して経営分析から事業計画策定を支援し、小規模事業者持続化補助金の活用を含め、販路開拓までの一貫した伴走型の支援により、競争力の強い事業者を育成する。

販路開拓においては、策定した事業計画に基づき、ソーシャルメディアの1つとしてGoogleマイビジネスの活用、展示会への出展を推進し、それらを通じて得た情報の活用手段を教授

していく。

②事業承継と創業支援強化による小規模事業者数・従業者数の維持

地域の小規模事業者の経営者の高齢化が目立ってきていることから、持続的発展に向けた支援や事業者の事業承継を総合的に支援することにより、地域の雇用機会の維持を図り、事業所数と従業者数の減少に歯止めをかける。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 経営状況分析から事業計画策定及び販路開拓まで一貫した支援

経営分析ののち、三重県及び支援機関（中小企業診断士・各種専門家含む）との連携により、既存小規模事業者に対して経営分析・事業計画策定から三重県版経営向上計画・経営革新等の取得、各種補助金申請策定支援を実施する。また、顧客層に向けた需要調査に基づく販路拡大に至るための一貫した支援やビジネスマッチング等による販路拡大支援を行い、5年間で75社の販路開拓を目標とする。

② 事業承継と創業支援強化による小規模事業者数・従業者数の維持

廃業を少なく事業承継を円滑に行えるよう三重県事業引継ぎ支援センターと連携し、第三者への事業承継も含めて支援する。地域の特性上、事業所兼自宅の事業者は親族以外の第三者への承継は難しく、親族内で後継者を選定できるような体制作りを支援する。また、「創業サポーター ソケツ津」（津市・津商工会議所・津市商工会・津北商工会・日本政策金融公庫津支店・三重県信用保証協会の6団体で構成）にて“創業塾”を開催し「趣味や特技を仕事にしたい」「会社の経験を生かして独立したい」「新しいビジネスのアイデアを思い付いた」など、創業したい人を「創業準備⇒資金調達⇒創業⇒創業後」まで一貫してサポート支援を行う。5年間で20社の事業承継、20社の創業を目指す。

日	時間	内容	
10月19日	10:00-12:00	10月26日	10:00-12:00
10月26日	10:00-12:00	11月2日	10:00-12:00
10月27日	10:00-12:00	11月9日	10:00-12:00
11月2日	10:00-12:00	11月16日	10:00-12:00
11月9日	10:00-12:00	11月23日	10:00-12:00
11月16日	10:00-12:00	11月30日	10:00-12:00
11月23日	10:00-12:00	12月7日	10:00-12:00
11月30日	10:00-12:00	12月14日	10:00-12:00
12月7日	10:00-12:00	12月21日	10:00-12:00
12月14日	10:00-12:00	12月28日	10:00-12:00
12月21日	10:00-12:00	1月4日	10:00-12:00
12月28日	10:00-12:00	1月11日	10:00-12:00
1月4日	10:00-12:00	1月18日	10:00-12:00
1月11日	10:00-12:00	1月25日	10:00-12:00
1月18日	10:00-12:00	2月1日	10:00-12:00
1月25日	10:00-12:00	2月8日	10:00-12:00
2月1日	10:00-12:00	2月15日	10:00-12:00
2月8日	10:00-12:00	2月22日	10:00-12:00
2月15日	10:00-12:00	2月29日	10:00-12:00
2月22日	10:00-12:00	3月6日	10:00-12:00
2月29日	10:00-12:00	3月13日	10:00-12:00
3月6日	10:00-12:00	3月20日	10:00-12:00
3月13日	10:00-12:00	3月27日	10:00-12:00
3月20日	10:00-12:00	4月3日	10:00-12:00
3月27日	10:00-12:00	4月10日	10:00-12:00
4月3日	10:00-12:00	4月17日	10:00-12:00
4月10日	10:00-12:00	4月24日	10:00-12:00
4月17日	10:00-12:00	4月31日	10:00-12:00
4月24日	10:00-12:00	5月7日	10:00-12:00
4月31日	10:00-12:00	5月14日	10:00-12:00
5月7日	10:00-12:00	5月21日	10:00-12:00
5月14日	10:00-12:00	5月28日	10:00-12:00
5月21日	10:00-12:00	6月4日	10:00-12:00
5月28日	10:00-12:00	6月11日	10:00-12:00
6月4日	10:00-12:00	6月18日	10:00-12:00
6月11日	10:00-12:00	6月25日	10:00-12:00
6月18日	10:00-12:00	7月2日	10:00-12:00
6月25日	10:00-12:00	7月9日	10:00-12:00
7月2日	10:00-12:00	7月16日	10:00-12:00
7月9日	10:00-12:00	7月23日	10:00-12:00
7月16日	10:00-12:00	7月30日	10:00-12:00
7月23日	10:00-12:00	8月6日	10:00-12:00
7月30日	10:00-12:00	8月13日	10:00-12:00
8月6日	10:00-12:00	8月20日	10:00-12:00
8月13日	10:00-12:00	8月27日	10:00-12:00
8月20日	10:00-12:00	9月3日	10:00-12:00
8月27日	10:00-12:00	9月10日	10:00-12:00
9月3日	10:00-12:00	9月17日	10:00-12:00
9月10日	10:00-12:00	9月24日	10:00-12:00
9月17日	10:00-12:00	9月31日	10:00-12:00
9月24日	10:00-12:00	10月7日	10:00-12:00
9月31日	10:00-12:00	10月14日	10:00-12:00
10月7日	10:00-12:00	10月21日	10:00-12:00
10月14日	10:00-12:00	10月28日	10:00-12:00
10月21日	10:00-12:00	11月4日	10:00-12:00
10月28日	10:00-12:00	11月11日	10:00-12:00
11月4日	10:00-12:00	11月18日	10:00-12:00
11月11日	10:00-12:00	11月25日	10:00-12:00
11月18日	10:00-12:00	12月2日	10:00-12:00
11月25日	10:00-12:00	12月9日	10:00-12:00
12月2日	10:00-12:00	12月16日	10:00-12:00
12月9日	10:00-12:00	12月23日	10:00-12:00
12月16日	10:00-12:00	12月30日	10:00-12:00
12月23日	10:00-12:00	1月6日	10:00-12:00
12月30日	10:00-12:00	1月13日	10:00-12:00
1月6日	10:00-12:00	1月20日	10:00-12:00
1月13日	10:00-12:00	1月27日	10:00-12:00
1月20日	10:00-12:00	2月3日	10:00-12:00
1月27日	10:00-12:00	2月10日	10:00-12:00
2月3日	10:00-12:00	2月17日	10:00-12:00
2月10日	10:00-12:00	2月24日	10:00-12:00
2月17日	10:00-12:00	3月2日	10:00-12:00
2月24日	10:00-12:00	3月9日	10:00-12:00
3月2日	10:00-12:00	3月16日	10:00-12:00
3月9日	10:00-12:00	3月23日	10:00-12:00
3月16日	10:00-12:00	3月30日	10:00-12:00
3月23日	10:00-12:00	4月6日	10:00-12:00
3月30日	10:00-12:00	4月13日	10:00-12:00
4月6日	10:00-12:00	4月20日	10:00-12:00
4月13日	10:00-12:00	4月27日	10:00-12:00
4月20日	10:00-12:00	5月4日	10:00-12:00
4月27日	10:00-12:00	5月11日	10:00-12:00
5月4日	10:00-12:00	5月18日	10:00-12:00
5月11日	10:00-12:00	5月25日	10:00-12:00
5月18日	10:00-12:00	6月1日	10:00-12:00
5月25日	10:00-12:00	6月8日	10:00-12:00
6月1日	10:00-12:00	6月15日	10:00-12:00
6月8日	10:00-12:00	6月22日	10:00-12:00
6月15日	10:00-12:00	6月29日	10:00-12:00
6月22日	10:00-12:00	7月6日	10:00-12:00
6月29日	10:00-12:00	7月13日	10:00-12:00
7月6日	10:00-12:00	7月20日	10:00-12:00
7月13日	10:00-12:00	7月27日	10:00-12:00
7月20日	10:00-12:00	8月3日	10:00-12:00
7月27日	10:00-12:00	8月10日	10:00-12:00
8月3日	10:00-12:00	8月17日	10:00-12:00
8月10日	10:00-12:00	8月24日	10:00-12:00
8月17日	10:00-12:00	8月31日	10:00-12:00
8月24日	10:00-12:00	9月7日	10:00-12:00
8月31日	10:00-12:00	9月14日	10:00-12:00
9月7日	10:00-12:00	9月21日	10:00-12:00
9月14日	10:00-12:00	9月28日	10:00-12:00
9月21日	10:00-12:00	10月5日	10:00-12:00
9月28日	10:00-12:00	10月12日	10:00-12:00
10月5日	10:00-12:00	10月19日	10:00-12:00
10月12日	10:00-12:00	10月26日	10:00-12:00
10月19日	10:00-12:00	11月2日	10:00-12:00
10月26日	10:00-12:00	11月9日	10:00-12:00
11月2日	10:00-12:00	11月16日	10:00-12:00
11月9日	10:00-12:00	11月23日	10:00-12:00
11月16日	10:00-12:00	11月30日	10:00-12:00
11月23日	10:00-12:00	12月7日	10:00-12:00
11月30日	10:00-12:00	12月14日	10:00-12:00
12月7日	10:00-12:00	12月21日	10:00-12:00
12月14日	10:00-12:00	12月28日	10:00-12:00
12月21日	10:00-12:00	1月4日	10:00-12:00
12月28日	10:00-12:00	1月11日	10:00-12:00
1月4日	10:00-12:00	1月18日	10:00-12:00
1月11日	10:00-12:00	1月25日	10:00-12:00
1月18日	10:00-12:00	2月1日	10:00-12:00
1月25日	10:00-12:00	2月8日	10:00-12:00
2月1日	10:00-12:00	2月15日	10:00-12:00
2月8日	10:00-12:00	2月22日	10:00-12:00
2月15日	10:00-12:00	2月29日	10:00-12:00
2月22日	10:00-12:00	3月6日	10:00-12:00
2月29日	10:00-12:00	3月13日	10:00-12:00
3月6日	10:00-12:00	3月20日	10:00-12:00
3月13日	10:00-12:00	3月27日	10:00-12:00
3月20日	10:00-12:00	4月3日	10:00-12:00
3月27日	10:00-12:00	4月10日	10:00-12:00
4月3日	10:00-12:00	4月17日	10:00-12:00
4月10日	10:00-12:00	4月24日	10:00-12:00
4月17日	10:00-12:00	4月31日	10:00-12:00
4月24日	10:00-12:00	5月7日	10:00-12:00
4月31日	10:00-12:00	5月14日	10:00-12:00
5月7日	10:00-12:00	5月21日	10:00-12:00
5月14日	10:00-12:00	5月28日	10:00-12:00
5月21日	10:00-12:00	6月4日	10:00-12:00
5月28日	10:00-12:00	6月11日	10:00-12:00
6月4日	10:00-12:00	6月18日	10:00-12:00
6月11日	10:00-12:00	6月25日	10:00-12:00
6月18日	10:00-12:00	7月2日	10:00-12:00
6月25日	10:00-12:00	7月9日	10:00-12:00
7月2日	10:00-12:00	7月16日	10:00-12:00
7月9日	10:00-12:00	7月23日	10:00-12:00
7月16日	10:00-12:00	7月30日	10:00-12:00
7月23日	10:00-12:00	8月6日	10:00-12:00
7月30日	10:00-12:00	8月13日	10:00-12:00
8月6日	10:00-12:00	8月20日	10:00-12:00
8月13日	10:00-12:00	8月27日	10:00-12:00
8月20日	10:00-12:00	9月3日	10:00-12:00
8月27日	10:00-12:00	9月10日	10:00-12:00
9月3日	10:00-12:00	9月17日	10:00-12:00
9月10日	10:00-12:00	9月24日	10:00-12:00
9月17日	10:00-12:00	9月31日	10:00-12:00
9月24日	10:00-12:00	10月7日	10:00-12:00
9月31日	10:00-12:00	10月14日	10:00-12:00
10月7日	10:00-12:00	10月21日	10:00-12:00
10月14日	10:00-12:00	10月28日	10:00-12:00
10月21日	10:00-12:00	11月4日	10:00-12:00
10月28日	10:00-12:00	11月11日	10:00-12:00
11月4日	10:00-12:00	11月18日	10:00-12:00
11月11日	10:00-12:00	11月25日	10:00-12:00
11月18日	10:00-12:00	12月2日	10:00-12:00
11月25日	10:00-12:00	12月9日	10:00-12:00
12月2日	10:00-12:00	12月16日	10:00-12:00
12月9日	10:00-12:00	12月23日	10:00-12:00
12月16日	10:00-12:00	12月30日	10:00-12:00
12月23日	10:00-12:00	1月6日	10:00-12:00
12月30日	10:00-12:00	1月13日	10:00-12:00
1月6日	10:00-12:00	1月20日	10:00-12:00
1月13日	10:00-12:00	1月27日	10:00-12:00
1月20日	10:00-12:00	2月3日	10:00-12:00
1月27日	10:00-12:00	2月10日	10:00-12:00
2月3日	10:00-12:00	2月17日	10:00-12:00
2月10日	10:00-12:00	2月24日	10:00-12:00
2月17日	10:00-12:00	2月29日	10:00-12:00
2月24日	10:00-12:00	3月2日	10:00-12:00
2月29日	10:00-12:00	3月9日	10:00-12:00
3月2日	10:00-12:00	3月16日	10:00-12:00
3月9日	10:00-12:00	3月23日	10:00-12:00
3月16日	10:00-12:00	3月30日	10:00-12:00
3月23日	10:00-12:00	4月6日	10:00-12:00
3月30日	10:00-12:00	4月13日	10:00-12:00

(2) 目 標

	現 行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①景況調査 公表回数	—	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②実態調査 公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①全国連が実施する景況調査については、管内小規模事業者 15 事業所を対象に実施する。

【調査対象】 小規模事業会員事業所 15 社

(製造業 4 社、建設業 3 社、小売業 5 社、サービス業 3 社)

【調査項目】 売上及び見込み、客単価、客数、資金繰り、ほか

【調査手法】 経営指導員等の巡回訪問時にヒアリング調査にて回収。不在の事業所に関してはポストイングし、後日電話等にて聞き取りを行う

【分析手法】 他機関が公表している資料等を活用し、経営指導員等を中心に分析する。必要に応じて外部専門家と連携し分析を行う。

②上記とは別に、管内小規模事業者の現状を把握するため、今までと同様に小規模事業者実態調査を年 1 回実施する。

【調査対象】 会員事業所のうち小規模事業者約 700 社

【調査項目】 売上・利益の状況、仕入先・販売先の状況、設備投資の有無、資金繰りの状況、今後の見通し、経営課題等

【調査手法】 調査票を作成し、経営指導員を中心に職員が訪問し聞き取りを行う

【分析手法】 R E S A S 等の分析システムを活用し、経営指導員を中心とした分析を行う。内容によっては専門家のアドバイスを受けながら分析する。

(4) 成果の活用方法

管内小規模事業者の実態を把握し、分析することで、経営計画書策定時の資料として活用する。

分析結果をレポート(下記)にまとめ、小規模事業者の支援として効果的に活用し、経営指導員等の巡回時に参考資料とする。

景況調査においては、今までは、全国及び三重県における年 4 回の報告書を対象事業所のみ周知していたが、今後は、報告書の有益な情報を分析し地域に則した内容に集約し、会報等にて全会員事業所に、また、津市商工会ホームページにて広く管内の事業所に周知する。

小規模事業者実態調査においては、調査内容を分析し、取りまとめ津市商工会ホームページに掲載することで広く周知を図る。

【簡易版】

左側の記載内容

(1) 今後の目標

- 目標売上高
- 目標利益
- その他の目標

(2) 目標達成に向けて具体的に取組むこと

(3) 3年程度目標すること(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

- 小規模事業者に署名を求め、次年度の実態を継続させる。(P.D.S.のスタート)

【詳細版】

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

他機関が収集する需要動向情報をもとに、消費動向、商品のトレンド情報の収集を行ってきた。

しかし、収集先が、日経テレコン・楽天売れ筋ランキングなどから収集を行っているが、津市商工会の小規模事業者が顧客としているターゲットや商品の内容、ニーズとは異なっていることも多く、生きた情報として提供するには、他の情報も調査する必要がある。

(2) 目標

	現行	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度	R 7年度
①おこしなして調査対象事業者数	10社	8社	8社	8社	8社	8社
②イベント等調査対象事業者数	—	4社	4社	4社	4社	4社

「おこしなして市場」には常時の出展者は現在8社程度であるため、現状に合わせ、8社を対象にアンケート調査を行う

(3) 事業内容

①津市商工会会員12事業所で作る「おこしなして市場(※)」で、小規模事業者が販売する重点商品のアンケート調査を事業所と共に行い、結果をもとに売れ筋商品の要因・売れ行きの悪い商品の要因を分析し商品改良に繋げる。

分析した結果については経営指導員間で情報共有を行う。

【調査手段】「おこしなして市場」の来場客に重点商品のアンケート調査を行う。

【分析手段】調査結果は必要に応じて販路開拓に精通している専門家を招聘し、専門家指導のもと経営指導員が分析を行う。

【調査項目】①味、②硬さ、③色、④大きさ、⑤価格、⑥見た目、⑧パッケージ等(但し、調査項目においては必要に応じ変更する場合もある)

【調査・分析結果の活用】分析結果を経営指導員間で情報共有を行うとともに、調査を行った事業所へ分析結果のフィードバックを行い、改良に繋げる。

(※)「おこしなして市場」

津市商工会の内部組織として平成14年に設立。毎月第4土曜日に管内の白山町にて販売していたが、令和元年5月より、津市戸木町にある産直市場みのりの敷地内へ出店場所を移転した。産直市場への来客が多いため、売上アップに繋がった。

②地元で開催されるイベント及び近隣県で開催される展示会や物産展に出店し、バイヤー若しくは消費者に対し、試食等に関するアンケート調査を実施する。アンケートの調査結果を取りまとめ、経営指導員間で情報共有を行った後、出店事業者へフィードバックを行い、更なる改良に繋げる。

【調査手段】バイヤー若しくは消費者に試食等に関するアンケート調査を行う。

【分析手段】調査結果は必要に応じて販路開拓に精通している専門家を招聘し、専門家指導のもと経営指導員が分析を行う。

【調査項目】①味、②硬さ、③色、④大きさ、⑤価格、⑥見た目、⑧パッケージ等(但し、

調査項目においては必要に応じ変更する場合もある)

【調査・分析結果の活用】分析結果を経営指導員間で情報共有を行うとともに、調査を行った事業所へ分析結果のフィードバックを行い、改良に繋げる。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

津市商工会で作成した経営分析シートの活用し、金融斡旋時、持続化補助金の申請時、経営向上計画策定時、記帳決算指導時、経営計画セミナー時に於いて聞き取り調査及び分析を行ってきた。当初の目標数が高かったことにより、分析は行ったものの、分析結果の活用等を行うことが出来なかった。

(2) 目 標

	現 行	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度	R 7年度
分析件数	2 2 2件	8 0件	8 5件	9 0件	9 5件	1 0 0件

現在の事務局長 1 名、経営指導員等 8 名で計算。1 人あたり 2 0 件の分析を行う。但し経営指導員 4 名のうち 3 名は、経験年数 5 年未満と浅く、経営支援員 4 名においても、経験年数が浅いため 2 人 1 組となり経営状況分析を行う。

今までは目標数が高く、分析を行うことに終始していたが、BIZ ミル等の分析ツールを活用し、意欲の高い事業者の分析をしっかりと行いフィードバックすることで、計画策定に繋ぐことができる有益な情報とする。

(3) 事業内容

経営分析を行う事業所を発掘するため、データベースより補助金、金融、セミナー、記帳等に於いて事業に積極的に取り組み、販路拡大の可能性の高い事業者を抽出し、経営分析ツール (BIZ ミル等) を活用し経営分析を行う。分析システムを活用することにより、経営指導員能力や得意分野に偏らず、画一的な分析をすることが出来る。

【対 象 者】補助金、金融、セミナー、記帳などに於いて意欲的で経営向上に積極的な小規模事業者を選定する。

【分析項目】財務分析 (売上総利益率、売上高経常利益率、1 人当たりの売上高、流動比率、自己資本比率等)
SWOT 分析 (強み、弱み、機会、脅威を分析)

【分析手法】BIZ ミル等の経営分析ツールを活用し経営指導員等が分析を行う。
BIZ ミルを活用することにより、経済産業省から提供されているローカルベンチマークの出力も可能となる。

(4) 分析結果の活用方法調査手段・手法

BIZ ミルを活用することで定性面並びに定量面での分析が可能となり、経営状況分析表を作成することが出来る。経営状況分析表をもとに分析結果を経営指導員等が、当該事業所にフィードバックを行うとともに、今後の事業計画の策定時の基礎資料として活用する。

BIZ ミルを活用することで、今まではそれぞれの職員で作成・保管していた分析表を、データベース化でき、支所が複数ある津市商工会においてはシステム上で情報を共有することが可能となり、経営指導員等のスキルアップにも繋がる。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

今年度においては、事業計画策定支援の目標数が127社と高く、策定支援も136社となっているが、事業計画の内容に重きを置くのではなく目標値の達成に重きを置いた取り組みとなってしまう。

また、事業計画の策定においては、持続化補助金、経営向上計画、創業相談時にも各種様式にて事業計画を策定したにも関わらず、独自の経営計画書を策定したため、計画書を作成することに時間を費やしてしまった。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって事業計画書の作成はハードルが高い。経営計画書の策定にあたり、比較的容易に作成できるものから、計画の内容、売上目標、資金繰りまでしっかり記載する三重県版経営向上計画はステップが3段階あるため、事業者にとっても比較的取り組みやすいと思われる。策定した経営計画書の目標を達成するため、事業計画を策定する。

また、小規模事業者持続化補助金の申請書作成時には、現在の事業の振り返り、外部的要因、自社の強み、弱み、今後の方針等について考える良い機会となる。経営に積極的に取り組む事業者は、情報収集を積極的に行い補助金等の申請にも自ら取り組んでいる。補助金等の各種申請様式を作成することで事業内容を俯瞰し現在の取り組みを見直すとともに新たな事業計画を策定することが出来る。事業計画策定済の事業所については、金融支援・斡旋時においても事業の「見える化」が出来ているため、スムーズに決まることが多い。

前述の「4. 経営状況の分析に関すること」で経営分析を行った事業者の7割程度/年の事業計画策定を目指す。

(3) 目 標

	現 行	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度	R 7年度
事業計画策定件数	127件	55件	60件	63件	67件	70件

現在の経営発達計画の策定件数の目標値が高く、表面的な事業計画の策定となってしまう。今回の発達計画に於いては、積極的な事業者に現実性の高く、深い内容の事業計画を事業者とともに策定する。

(4) 事業内容

小規模事業者にあった補助金やセミナー参加者には「4. 経営状況の分析に関すること」で作成した経営分析表をもとに、「地域の経済動向調査」や「需要動向調査」結果を基に需要を見据えた事業計画の策定支援を行う。

①令和2年度に於いては、新型コロナウイルスの影響により、三重県が独自の施策として、三重県版経営向上計画の認定事業者を対象に、コロナ危機対応補助金（10/10補助）の公募が開始された。

このことから、今後は三重県版経営向上計画をチラシやホームページで積極的に周知し、事業計画の策定支援を行う。

令和3年度の経営向上計画での「事業計画策定件数」は、製造業：6事業所、卸小売業：10事業所、建設業6事業所、サービス業：12事業所、その他：8事業所の計42事業所とする。

【手段・手法】経営指導員等が担当制により事業計画の立案に向け事業内容を聞き取り、必要に応じて外部専門家を交え事業計画の策定に繋げる。

②小規模事業者持続化補助金等の各種補助金の周知をチラシやホームページにて積極的に新しい計画の策定を行う。

令和3年度の各種補助金申請時での「事業計画策定件数」は、製造業：2事業所、卸小売業：3事業所、建設業：2事業所、サービス業：3事業所、その他：3事業所の計13事業所とする。

【手法・手段】経営指導員等が担当制により事業計画の立案に向け事業内容を聞き取り、補助金の申請内容により、外部の専門家を活用し計画の策定を進める。経営指導員も同席することで、スキルアップにも繋がる。

③外部の専門家を招聘する事業計画策定セミナー等においては、経営分析を行った事業所を対象に経営指導員が積極的に寄り添い、事業計画の策定に取り組んでいく。

【手法・手段】経営指導員等が担当制により、受講者に積極的に寄り添い事業計画の策定に取り組んでいく。

④創業予定者には、「創業サポーター ソケツ津」（津市・津商工会議所・津市商工会・津北商工会・日本政策金融公庫津支店・三重県信用保証協会の6団体で構成）にて“創業塾”を開催しているため、受講を通じて事業計画の策定方法を学ぶ。また、津市商工会に於いては、補助金等の施策の講習を担当しているため、参加者に積極的に策定に関わる。

【手法・手段】創業塾担当指導員が受講者に積極的に寄り添い、事業計画の策定に取り組んでいく。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

各種補助金の採択後には、実績報告に向けたフォローアップを定期的に行ってきた。また、金融幹旋後にも、その後の経営状況を確認し適宜フォローアップを行ってきた。但し、令和元年度に於いては、策定後の実施支援を138社行ってきたが、支援内容については職員にバラツキがあり、全ての事業所に対し、深く掘り下げ支援を行うことは出来なかった。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とする。但し、事業計画の進捗状況により重点的な支援が必要とする事業所や支援回数を減らしても支障がない事業者とを見極めたうえでフォローアップ数を調整する。

(3) 目標

	現 行	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度	R 7年度
フォローアップ 対象事業者数	—	55社	60社	63社	67社	70社
頻度(延べ回数)	—	165回	180回	190回	200回	210回
売上増加 事業者数	—	15社	17社	19社	21社	24社
利益率増加 事業者数	—	15社	17社	19社	21社	24社

(4) 事業内容

事業計画策定と同様、掘り下げた支援を行うため現在の経営発達計画に比べ対象者数を減らす。但し、事業計画を策定した全事業所を対象にフォローアップを行っていく。

フォローアップの頻度については、事業計画策定後4ヶ月に1回のペースで行っていく。1事業所あたり、年3回を目標とする。但し、事業計画の内容及びその後の進捗状況等によりフォローアップの回数に重きを置かず実施していく。

支援内容の向上については、本経営発達計画の「経営指導員等の資質の向上に関すること」を実施することにより、支援能力を高めていく。フォローアップの内容については職員間で共有し、意見を出し合うことで、より多方面からの支援を行う。

また、計画通りに進捗していないときには経営指導員が主となり計画及び実態に合わせて修正にあたるが、高度な支援や専門的な支援が必要となる案件については、外部の専門家を活用し経営指導員を含めた3者で対応していくことで、問題解決を図るとともに支援能力の向上にも繋がる。

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

津市商工会地域は高齢化率が高く、中でも美杉地区に於いては令和元年に於いて65歳以上の高齢者が57%を占める限界集落地域である。「おこしなして市場」は美杉地区の小規模事業者と隣接する白山地区の小規模事業者を中心に構成している。地元での販売には限界があり、毎月第4土曜日に市内にある、産直市場みのに出店している。また来場者数40万人を誇る県内有数のイベントである「津まつり」にも出店し、地産地消にとどまることなく、地産外消にも積極的に取り組んでいる。

「おこしなして市場」や過去に展示会等に出店した事業所においても事業主の高齢化、後継者がいない事業所が多いため、現在は出店できるものの、中長期的に考えると遠方で開催されるイベントや展示会に出店することが困難となる事業所が数多く出てくることが予想される。

(2) 支援に対する考え方

津市商工会が新規に展示会を開催することは、マンパワーの面からも困難であるため、地元を中心に中部圏内で定期的を開催するイベントや展示会に出店し販路開拓を図る。また、自らの情報発信が出来ていない事業所が散見されるため、webを活用して新たな販路開拓を行う。

(3) 目標

	現 行	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度	R 7年度
①おこしなして市場への出展支援(回) (B to C)	1 2回	1 2回	1 2回	1 2回	1 2回	1 2回
売上額/社	—	3 万円/回	3.5 万円/回	4 万円/回	4.5 万円/回	5 万円
②Google マイビジネスの活用 (社)	—	2 社	4 社	6 社	8 社	1 0 社
③グーペの活用 (社)	—	2 社	4 社	6 社	8 社	1 0 社
④「あきんど通信」を活用 (社)	1 2 社	1 2 社	1 2 社	1 2 社	1 2 社	1 2 社
⑤しんきんビジネスフェアへの出展 (B to B)	—	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
成約件数/社		1 社	1 社	2 社	2 社	2 社

(4) 事業内容

①「おこしなして市場」を中心に新たな地域イベントや、ターゲットが多くなる津市内の大きなイベントに出店することで販路開拓に取り組む。また、積極的に「おこしなして市場」が地域外で活動することにより、「おこしなして市場」に所属する事業者数を増やし、事業の存続に取り組む。

【支援対象】 出店事業者 8 社を対象

②Google マイビジネスを積極的に活用し、事業所登録支援を行う。オーナー登録も行うことにより、外部への信用力も増す。Google マイビジネスに登録することで、事業所の高齢化が進む津市商工会地域においても、新規顧客、新たな需要を見込むことが出来る。

(※)Google マイビジネス：ビジネス情報を登録するサイトであり、Google 検索結果・Google マップなど、Google のサイト上に無料で情報を表示でき、最新情報を更新・管理できるウェブサービス。

③商工会のホームページ無料作成ツールのグーペを積極的に活用することで、インターネットに重きを置く若い世代にも事業所の場所や特徴を周知し販路拡大を目指す。

(※)グーペ：様々な店舗のホームページに必要なコンテンツがあらかじめ用意されているホームページ作成 ASP のウェブサービス。

④津市商工会が 2 ヶ月に 1 回発行している事業所紹介ツール「あきんど通信」にて事業所の所在地や、特徴等を紹介し、近隣地域への販路拡大を目指す。

⑤しんきんビジネスフェアへの出展により新たな需要の開拓を行う。前回（14 回目開催）では県内外から来場者数 3,370 人、出展規模 392 社のイベントとなっており、多業種にわたる展示会で、多くの人に周知することにより、販路拡大に繋げる。

【支援対象】 出展事業者 3 社を対象



【しんきんビジネスフェア】

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

毎月 1 回開催している経営指導員を中心とした経営支援会議において、事業の進捗状況の確認・管理、今後の事業の進め方等について報告を行っている。

年度末には、会長、副会長（2 名）、法定経営指導員で構成する経営発達計画の委員会にて事業の評価・報告を行っている。委員会には経営指導員も参加し、外部の専門家による評価を受け、次年度への取り組みに繋げている。

必要に応じ、事業の進捗状況を理事会に報告している。

(2) 事業内容

本計画について、PDCA サイクルに基づき、評価・検証・見直しを行う。

P（計画）：経営指導員が定めた目標値を基に計画に基づき小規模事業者等の支援を行う。

D（実行）：定めた計画と実際に行っている支援内容の確認を行い、修正が必要である場合には、他の経営指導員の指導を仰ぎながら、必要に応じて専門家を招聘し計画を推進して行く。

C（評価）：月 1 回開催される経営支援会議においては、事業の進捗状況の確認・評価を行う。

A（改善）：事業の進捗状況を経営発達計画の委員会にて外部有識者を招聘し検証を行う。見直しが必要となる場合に於いては、津市商工会の理事会において計画内容の変更を図る。

取り組みを行ってきた本事業については、津市商工会のホームページに掲載する。

今回から、津市との共同申請となるため、会長、副会長（2名）法定経営指導員及び津市職員が委員となり、専門家による外部評価を受け次年度以降の取り組みに繋げる。

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

三重県商工会連合会等が開催する、経営指導員、経営支援員等を対象とした専門スタッフ研修会やweb研修等に、積極的に参加し資質向上を図っている。また、経験年数の浅い職員に対しては、必要に応じて外部から専門家を招聘し職員の資質向上を図っている。

定期異動に伴い、経験年数の若い職員が増えているため、今後も引き続き支援能力の向上が必要となる。

(2) 事業内容

職員の支援能力の向上を図るため、外部研修会及びOJTへの積極的な参加を呼び掛ける。

①外部講習会の積極的活用

三重県商工会連合会等が開催する、専門スタッフ研修やweb研修に積極的な参加を呼びかける。研修会に参加した職員が、毎月1回開催している経営支援会議において、研修会の内容を報告し情報共有とスキルアップを図る。

②OJT制度の導入

若手経営指導員等については、経験豊富な経営指導員が講師となり勉強会を開催し、知識の平準化を図る。必要に応じ外部から専門家を招聘し、専門的な知識の習得を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

毎月1回、経営指導員を中心とした経営支援会議を開催している。会議の内容については、報告書を作成し全職員に周知している。7つの支所を持つ津市商工会においては、経営支援会議にて課題や問題の共有化を図っており、今後もこれらの取り組みを行っていく。

④データベース化

現在会員事業所等の内容を、「商工会相談指導システム」に個々の職員が入力していくことで、経営カルテを作成し情報の共有化を図っている。今後は相談指導システムだけでなくBIZミルを活用することによって、事業所の決算情報等の共有化を図る。

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) 現状と課題

現状では、三重県、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等の各種専門家派遣事業の積極的に活用を行ってきた。また、これらの専門家派遣事業に経営指導員も同席することにより、支援内容、支援方法等のノウハウの情報交換を行うことが出来た。

また、「創業サポーターソケツ津」を、津市（津市ビジネスサポートセンター）を中心に津商工会議所、津北商工会、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で構成し、創業者、第二創業者を対象に、それぞれの支援機関の特性を活かした支援を行ってきた。

(2) 事業内容

①高度な課題に対しては、必要に応じてミラサポ、三重県産業支援センター、三重県よろず支援拠点等の各種専門家派遣を利用し問題解決に取り組むとともに、支援機関と支援ノウハウの情報交換を行う。

- ②「創業サポーター ソケッ津」では、これまでと同様に他の支援機関である津市（津市ビジネスサポートセンター）を中心に津商工会議所、津北商工会、三重県信用保証協会、日本政策金融公庫津支店とともに、年4回程度の連携会議を通じて情報交換を行う。
- ③日本政策金融公庫津支店が主催となって行う、経営改善資金推薦団体連絡協議会には7商工会、2商工会議所が集まり、地域の状況、融資の斡旋状況等について年2回情報交換を行う。また、各商工会、商工会議所の職員が多数集まるため支援ノウハウ等の情報交換も行うことが出来る。

1.1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

津市商工会は、これまで、津市役所、津市物産振興会（※）、津市観光協会、各団体と連携し、イベント等を開催して地域経済の活性化に取り組んできた。また、各種イベントに津市商工会会員事業所の参加を促し、出店支援を行ってきた。地域の産業空洞化も懸念されることから、今までの地元を大切にしたい取り組みについても支援を行っていく。

会員事業所においては、事業主の高齢化及び後継者不在の事業所も散見されるため、中長期的な参加会員事業所の減少が懸念される。

（※）津市物産振興会：津市内の各種物産の生産・販売を行う事業者と関係団体で構成される。津市の物産の宣伝紹介及び斡旋、その販路の拡張を図る。津市商工会は構成団体である。

(2) 事業内容

①ふれあいのかおり（香良洲町）

「ふれあいのかおり実行委員会」が主体となって開催される海辺の町、津市香良洲町恒例のイベントである。

海辺の魅力を活かすため、海の味覚を味わうコーナーや物産展、芸能ショー、お楽しみ抽選会など、多彩なイベントが催される。商工会ブースを活用して、香良洲町の会員事業所が出店している。津市商工会が実行委員長となり、津市役所、津市観光協会、一志東部農協、地元漁協等の構成メンバーと共に今後も地域経済の活性化に取り組む。



②一志町ふれあいまつり（一志町）

「一志町ふれあいまつり実行委員会」が主体となって開催される。

市民とのふれあいの場を目指して、市民への感謝の意を込めてイベントを行う。商工会ブースは、地域の発展を目的に「ミニミニ商店街」と称して一志町内外の会員事業所が出店している。一志地域はもとより、津市内からも多数の観客が訪れている。津市商工会が実行委員長となり、津市役所、三重中央農協、一志地区社協等の構成メンバーと共に、今後も地域経済の活性化に取り組む。



③ふれ愛フェスタ（白山町）

「ふれ愛フェスタ実行委員会」が主体となって開催される。

津市商工会の事業所による「おこしなして市場」が出店し、特産品の販売や芸能ショー等を行っている。白山地域はもとより、津市内からも多数の観客が訪れる。津市商工会が実行委員長となり、津市役所、三重中央農協、津市観光協会、白山地区社協等の構成メンバーと共に、今後も地域経済の発展に取り組んでいる。



④みすぎ夏まつり（美杉町）

「みすぎ夏祭り実行委員会」が主体となって開催される。

物産事業所は、美杉地区の事業所を中心とした「おこしなして市場」が出店し、地元特産品である「こんにゃく」を使った巻きずし等を販売している。津市商工会が実行委員長となり、津市役所、三重中央農協等の構成メンバーと共に今後も地域経済の活性化に取り組む。



⑤秋まつり（美杉町）

「みすぎ秋まつり実行委員会」が主体となって開催される。

美杉地区の事業所を中心とした「おこしなして市場」が出店し、地元の特産品の販売、のろし太鼓の演奏などイベントに加え、大鍋で調理した「仕掛け鍋」も人気で、文化協会によるステージ発表もあり、多数の観客が訪れる。津市商工会、津市役所、美杉各地区活性化協議会、美杉木材組合、三重中央農協等の構成メンバーと共に今後も地域経済の活性化に取り組む。



⑥「おこしなして市場」（津市戸木町）

津市商工会の内部組織である「おこしなして市場」は、平成14年に設立され、現在は12事業所で構成されている。毎月第4土曜日に定地販売している外、各種イベントに参加し、地産地消に留まらず、地産外消にも積極的に取り組む。



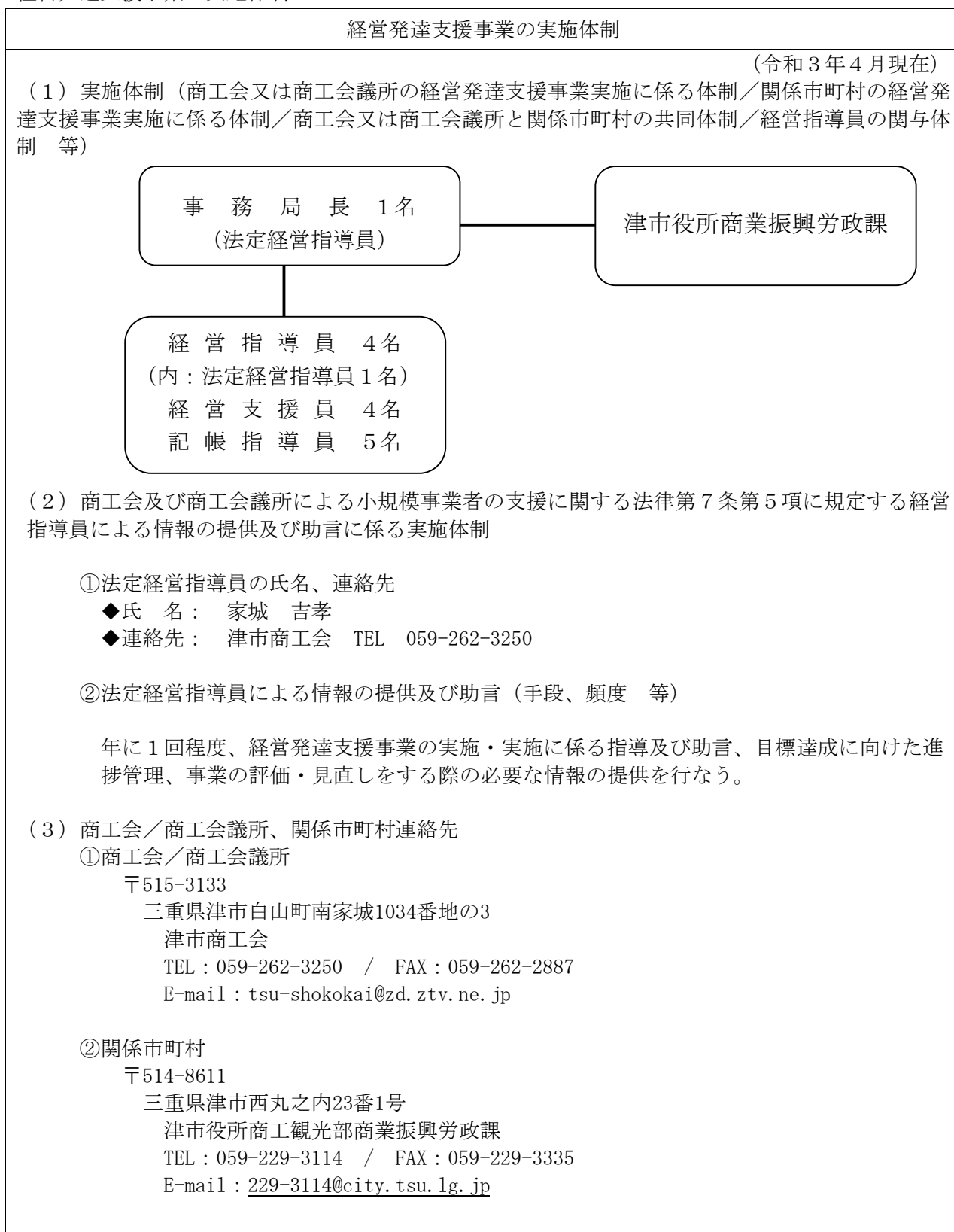
⑦スイーツフェスタ（年1回）

スイーツフェスタは津市役所内が事務局を担う津市物産振興会スイーツ部会を中心として、津市商工会他関係団体で構成されている。普段では味わうことのできないスイーツのおいしさ・楽しさ・おもしろさ・美しさを堪能していただくことを目的に開催している。参加事業所の新商品や、当日の限定品などの販売を行っている。会員事業所も参加しており、スイーツ部会の事業所と共に今後も地域経済の活性化に取り組む。



(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850
◇事業計画策定支援 専門家派遣費 資料購入費	900 300	900 300	900 300	900 300	900 300
◇事業計画策定後の 実施支援 専門家派遣費	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
◇新たな需要開拓 展示会等実施出展費	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
◇資質向上事業費	150	150	150	150	150

(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
①国補助金
②三重県小規模事業支援費補助金
③津市補助金
④参加事業所からの賦課金
⑤商工会自己財源(商工会費、手数料、ほか)

(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
特になし
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