

経営発達支援計画の概要

実施者名	松阪香肌商工会（法人番号 4190005007514） 松阪市（地方公共団体コード 242047）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>(1)小規模事業者課題抽出調査の実施による全小規模事業者の課題把握</p> <p>(2)経営分析や事業計画策定支援等の強化による経営力の底上げ</p> <p>(3)事業承継支援の強化による事業承継実現企業の増加</p> <p>(4)地域資源を活用した商品開発とマーケティングに基づいた販売戦略促進による売れる地域資源活用商品の開発</p> <p>(5)6次産業化や農商工連携の促進による事業経営者の創出</p> <p>(6)創業希望者への創業支援の強化と小規模事業者数減少に歯止め</p>
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模事業者の現状とニーズの把握</li> <li>・商工会独自の地域経済動向調査と管内の景気動向調査の実施</li> </ul> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・展示会・商談会においてバイヤー、消費者の声を収集し、今後の商品ブラッシュアップへ活用するための需要動向調査の実施</li> </ul> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析セミナーの開催と経営分析シートの作成</li> </ul> <p>4. 事業計画策定支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画策定セミナーの開催と経営分析結果に基づく事業計画の策定</li> </ul> <p>5. 事業計画策定後の実践支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画策定事業者への進捗状況フォローの実施と目標管理</li> </ul> <p>6. 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"> <li>・B to B、B to Cに対応した展示販売会、商談会への出展</li> </ul> <p><b>II. 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</b></p> <p>7. 事業の評価の見直しをするための仕組みに関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営発達支援事業検証委員会開催による年度毎の事業評価を行い次年度への課題抽出と目標の設定</li> </ul> <p>8. 経営指導員等の資質向上に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各種研修会への積極的な参加と専門家個別相談によるヒアリング力、傾聴力の向上</li> </ul> <p>9. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各支援機関、専門家等と連携を行い、小規模事業者のニーズ把握と支援ノウハウについての情報交換を行う</li> </ul> <p>10. 地域経済の活性化に資する取組に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・松阪市と連携し、地域小規模事業者の需要把握と地域活性化に向けた事業の企画立案と実施</li> </ul>
連絡先	<p>松阪香肌商工会 〒515-1411 三重県松阪市飯南町粥見 3950 TEL：0598-32-2321 FAX：0598-32-2987 E-mail：<a href="mailto:m-seibu@ma.mctv.ne.jp">m-seibu@ma.mctv.ne.jp</a> 松阪市役所産業文化部商工政策課 TEL：0598-53-4149 FAX：0598-22-0003 E-mail：<a href="mailto:syok.div@city.matsusaka.mie.jp">syok.div@city.matsusaka.mie.jp</a></p>

(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

①-1 地域の現状 (立地)

当商工会のある地域は、平成17年1月1日の市町村合併により松阪市の一部の地域となっていますが、それまで旧飯南郡として存在した旧飯南町と旧飯高町の2町の地域に跨った商工会として平成18年4月1日に商工会合併が行われ、現在に至っています。また合併当初は松阪西部商工会の名称で設立し、同じように松阪市に統合された旧嬉野町、旧三雲町で合併した松阪北部商工会とともに、旧松阪市地域で存在していた松阪商工会議所と合わせて、現在の松阪市の中に、1商工会議所と2商工会が併存する環境となっています。

現在の松阪市は、三重県のほぼ中央に位置し、東は伊勢湾、西は台高山脈と高見山地を境に奈良県に接し、東西50km、南北37kmと東西に長く伸び、総面積で623.58km<sup>2</sup>を有し、三重県全体の約10.8%を占めています。内当商工会

管内の面積は、317.27km<sup>2</sup>を有し、松阪市全体の50.9%を占めていますが、森林面積が294.02km<sup>2</sup>もあり、林野率92.7%と典型的な中山間地域として位置付けられています。

また当商工会管内を源流として伊勢湾に流れる榎田川の上・中流域は「香肌峡」と呼ばれ、昭和28年に県立自然公園に指定されており、当商工会管内全域がその中に立地しています。

そのため風光明媚な香肌峡を前面に押し出した事業展開を目指し、平成30年4月1日より松阪西部商工会から松阪香肌商工会と名称変更を行っています。



①-2 地域の現状 (人口推移)

項目	年	松阪市全体の人口推移				松阪香肌商工会管内人口推移			
		平成22年4月1日		令和6年4月1日		平成22年4月1日		令和6年4月1日	
		人数 (人)	割合 (%)	人数 (人)	割合 (%)	人数 (人)	割合 (%)	人数 (人)	割合 (%)
0~14歳		23,225	13.6	18,142	11.6	971	9.3	530	7.4
15~64歳		106,329	62.2	90,150	57.5	5,518	53.1	3,079	43.1
65歳以上		41,289	24.2	48,419	30.9	3,900	37.5	3,541	49.5
合計		170,843	100.0	156,711	100.0	10,389	100.0	7,150	100.0

令和6年4月1日現在の松阪市の人口は156,711人で、平成22年4月1日時点の人口は170,843人とこの14年間で14,132人(10%)減少しています。

当商工会地域は、奈良県との県境に面する山間のエリアであり、少子高齢化が止まらず過疎化が進み、管内人口は平成22年4月1日時点で、10,389人であったものが14年後

の令和6年4月1日現在では人口7,150人となり、3,239人(31.2%)が減少しています。高齢化率も令和6年4月1日現在で松阪市全体では30.9%となっていますが、当商工会管内においては49.5%と管内人口の内ほぼ半数が65歳以上と高齢化率が非常に高くなっています。

この傾向が続いている主な要因としては、慢性的な人口流出が挙げられます。具体的には当商工会管内には、全国初の連携型中高一貫教育校となった1学年80名定員の小規模県立高校が存在していますが、総合学科以外の多様な進路をめざそうとする管内の生徒は、管外の高校へ進学することが近年多くなっています。また高校卒業と同時にそのまま管外の事業所へ就職や大学へ進学するパターンが大半を占め、そのまま地元に戻らない状況が続いています。また管内の自宅から通勤するケースもありますが、婚姻等を機会に日常生活を営む上で便利な旧松阪市街地へ移住することで管内から流出したり、子供の高校進学に合わせ通学に便利な旧松阪市街地へ移住したりとライフスタイルの変化とより利便性を求めて管外への流出が加速度的に進んできていることが挙げられます。

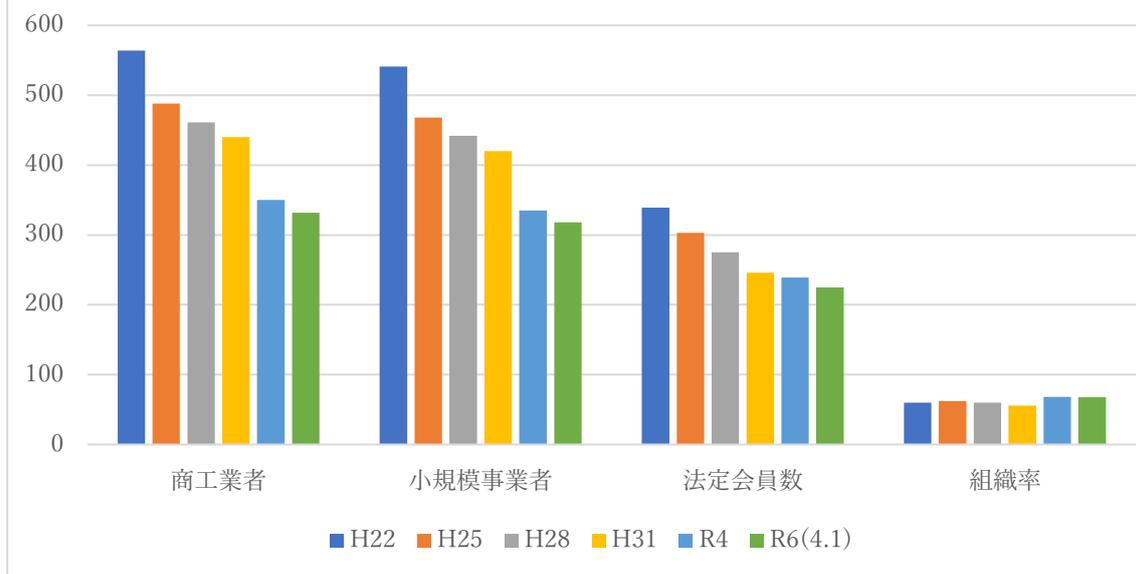
また、当商工会管内の面積率が市全体の50.9%に対して、人口割合は令和6年4月1日現在で4.6%と年々減少しており、人口密度が低い地域であるかが証明されています。

### ① -3 地域の現状（産業）

当商工会管内における創業率の低下と廃業率の上昇により、人口の少子高齢化の比率以上に、商工業者数の減少が進み、小規模事業者数並びに会員数も以下の通り減少の一途をたどっています。

年度 項目	H22年度	H25年度	H28年度	H31年度	R4年度	R6年度 (4.1時点)	増加率 (R6/H22)
商工業者	564	488	461	440	350	332	▲41.1%
小規模事業者	541	468	442	420	335	318	▲41.2%
法定会員数	339	303	275	246	239	225	▲33.6%
組織率 (%)	60.1	62.1	59.7	55.9	68.3	67.8	-

各項目の推移（H22～R6.4.1現在）



平成 31 年度業種別構成 (H31. 4. 1 現在)

業種	建設業	製造業	情報通信業	運輸業	卸・小売業	金融保険業	不動産業	飲食・宿泊業	教育学習支援業	医療福祉業	サービス業	合計
商工業者	115	94	1	4	98	2	2	26	10	8	80	440
小規模事業者	112	84	1	4	94	2	2	25	10	8	78	420
商工会員数	46	61	1	3	65	1	1	19	1	5	43	246

令和 6 年度業種別構成 (R6. 4. 1 現在)

業種	農林水産業	建設業	製造業	情報通信業	運輸業	卸・小売業	金融保険業	不動産業	飲食・宿泊業	教育学習支援業	医療福祉業	サービス業	合計
商工業者	2	78	75	1	4	73	1	2	31	1	7	57	332
小規模事業者	2	77	67	1	4	70	1	2	30	1	7	56	318
商工会員数	1	44	54	0	3	58	0	1	21	0	4	39	225

上記 5 年間における比較増減数

業種	農林水産業	建設業	製造業	情報通信業	運輸業	卸・小売業	金融保険業	不動産業	飲食・宿泊業	教育学習支援業	医療福祉業	サービス業	合計
商工業者	2	-37	-19	0	4	-25	-1	0	-5	-9	-1	-23	-
増減率 (%)	200	-	-	0	0	-	-50	0	119	-90	-	-	-2
		32.2	20.2			25.5				12.5		18.7	
小規模事業者	2	-35	-17	0	3	-24	-1	0	5	-9	-1	-22	
商工会員数	1	-2	-7	-1	0	-7	-1	0	2	-1	-1	-4	

上記業種別のデータによる減少要因等は以下のことが考えられます。

当商工会の立地図から見て取れる様に、当地域は、三重県内では有数の中山間地域に該当し、古くより林業が栄えた地域で、それに伴い木材加工を行う製材業が主要産業でしたが、国内産林業の低迷、大手ハウスメーカーの地方への進出等により、販売単価の下落、販路の縮小現象を引き起こし、大幅に製材業者数が減少しています。こうした状況は全国的にも同様の傾向が続いていますが、当地域においては、顧客の需要に柔軟に対応することで販路を多く持ち、経営の持続的発展を続けている製材業者も数社見受けられます。

また建設業においては旧松阪市との合併により当地域への工事に関しても、旧市街地の建設業者の入札参加の増加や、当地域での公共工事予算の削減等が要因となり、経営規模の縮小や廃業する傾向が続いています。

卸・小売業者においては少子高齢化による購買力の低下や半径 50 km 内への大型店舗の相次ぐ出店、道路網の整備等による消費の流出も要因の一つと考えられますが、事業規模の縮小による後継者のいない小規模事業主がどんどん高齢化することで廃業を余儀なくされる事業所の増加が減少につながっている一番大きな要因と考えられます。

また飲食・宿泊業やサービス業においても、事業主の高齢化による廃業や購買力の低下により、食堂や理美容事業者を中心に減少が続いています。そのような中、当商工会管内の特徴として道の駅が 2 つも存在し、うち 1 件の「飯高駅」は温泉とレストランを併設しており、入込客数はコロナ禍においては、年間 30 万人を下回ったものそれ以外では年間 35 万人前後で推移しています。また、売上においても年商 3 億 3,500 万円と県内でもトップクラスの数字となっており、施設内には特産品製造施設も併設し、地域の有志者で有限責任事業組合にて餅や菓子を製造し、道の駅以外にも販路を広げ、当会としても各種補助金を活用しながら「香肌ブランド」として地域の特産品化を進めています。近年は新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、入込み客数がコロナ前と比較して 3 割近く減少する事態となりましたが、アフターコロナの時代を迎える中、これまで落ち込んだ入込み客数の回復と次の世代への新たなニーズや課題を洗い出し、誘客に繋げていくことが急務となっています。



道の駅飯高駅



道の駅飯高駅特産品販売所

また当地域は約 50 年前の養蚕からの転作として官民一体となり、緑茶の栽培加工に力を入れてきた経緯があり、かつては伊勢茶の中でも深蒸し煎茶として加工販売を営む事業者も多くありましたが、事業主の高齢化に伴い製茶業者も集約化が進み、2 代目以降の後継者が共同出資を行い法人化することで経営を存続させている事業所が現在 3 事業所存在しており、栽培生産から加工製造、一般消費者への販売に至るまで 6 次産業化を目指し取り組んでいます。

また交流人口の増加を目指し、香肌峡県立自然公園を全面に打ち出した観光開発を行政、商工会とで取り組み始めています。

#### ① -4 地域の現状（交通）

当地域には紀伊半島を横断する形での旧和歌山街道とかつては大和と伊勢を最短ルートで結んだ伊勢本街道があり、その街道に沿うように国道 166 号線と 368 号線があり、特に国道 166 号線は整備が進み、高速道路を除く一般国道としては大阪、奈良から伊勢へ向かう最短道路として近年往来が激しくなっています。また三重県南部の尾鷲市や熊野市の水産業者のトラックも、大阪方面への納品等の運搬ルートとしての利用も増えており、観光客やビジネス客の取り込みが今後の課題となってきました。

公共交通機関は幹線道路である国道 166 号線を往復する路線バスしかなく、利用客の減少とともに松阪駅と道の駅飯高駅の間で約 1 時間に 1 本と本数も減り、飯高駅より山間部の地域においては、1 日に 5 本しかないと市コミュニティバス運行サービスにより高齢者の社会生活を維持している状況となっています。

#### ①-5 地域の現状（松阪市総合計画：商工観光部門、中山間地域の振興）

令和 6 年度から令和 9 年度までの松阪市総合計画内の商工政策としては、「商工業の振興」、「企業誘致・連携の推進」、「観光・交流の振興」、「松阪牛・地域ブランドの振興」、「雇用・勤労者福祉の充実」が挙げられており、中でも「商工業の振興」においては、新型コロナウイルス感染症による経済的損失から回復することや、物価高騰等の影響を受けている様々な業種の小規模事業者が再び元気を取り戻すため、リスク対策や業務効率化などを進め経済基盤を強化するとともに地域経済の活性化を目指していく実施計画として、引き続き松阪市産業支援センター運営事業が盛り込まれており、中小企業・小規模事業者の課題解決相談として専門家派遣事業が展開されています。当会においても活用し、管内の小規模事業者に効果的に還元されています。

また、松阪市魅力アップ事業として店舗改装支援事業も盛り込まれており、管内小規模

事業者における活用実績もあり今後も周知を行うことで活用件数の増加を計画しております。

創業支援においては、三重県中小企業融資制度である創業・再挑戦アシスト資金の保証料補給や創業に関する各種セミナー、起業家との交流会など人脈形成のための事業が盛り込まれており、管内小規模事業者で創業された方の資金繰り支援として活用実績があり、今後も周知、活用していきます。また、若者が創業しやすい環境整備を行い、若者にとって魅力ある市内商業環境への支援を行うことで若者定住へ寄与する取組もされております。事業承継支援においては、事業の担い手となる人材の確保が困難となっており、個々のケースに対し、きめ細やかな支援を行うにあたり、出張相談窓口等の開設も含め相談から解決まで事業者により添う支援に取り組まれます。

さらに観光入込客を増やす取り組みとして観光客情報を分析、活用することで効果的な観光プロモーションを展開することで、地域産業の活性化と持続的成長を図る計画をされております。

雇用においては、令和6年7月より中山間地域の生活環境の整備や雇用の創出など、住みよい環境を整えることで地域外の移住者を増やしていくことを目的として、当会との連携事業である「松阪香肌地域まちづくり協同組合」が発足し、移住者と企業のマッチングを行い、移住者の生活環境の整備や雇用の場の確保にも取り組んでおります。

## ②地域の商工業の課題

上記5つの視点からの地域の現状を踏まえ、当地域における課題が以下のとおり浮き彫りとなっております。

### 1. 当商工会管内の商工業の衰退と内部環境改善

産業構造の変化や少子高齢化等の外部環境に伴い、当地域の主要産業である製材業関連を始めとし、毎年商工業者が減少しています。反面、地域経済や地域コミュニティを維持していくためには小規模事業者の存続は必須であります。そのような状況を踏まえ、昔ながらの経営手法からの脱却を図り、経営を持続的発展していくためには、経営分析を行い「事業の見える化」を図り、それぞれの課題解決に向けた事業計画を策定し推進していくことで経営力を強化する内部環境改善の必要性があります。

### 2. 廃業率の上昇と後継者不足対策

当商工会管内で廃業される事業者の多くは、少子高齢化に伴う人口減少による地域経済の縮小に耐え切れず、止む無く廃業する事業者が大半を占めますが、中には事業主の高齢化とともに後継者候補が見つからず、事業として存続できる規模を有しながらも廃業を余儀なくされている事業所もあります。その原因は、子供が地域から出て行って後継ぎとして戻ってこなくなってしまうケースや子供がいないケースなどがありますが、そのような事業所の後継者不足への対策をケアしていくことで、地域経済の衰退を少しでも踏み留めることができると考えられます。したがって、その事業所の実情に沿った事業承継計画を策定し、中長期的な対策を立てていくことで子や親族への事業承継、第三者への事業承継等柔軟な対応が可能となり、効果的に廃業率を低下させることができると考えられます。

### 3. 新たな産業の創出と創業支援

これまでの補助事業等の活用により地域特産品の開発事業は徐々に進み、現在では「香肌ブランド」としてまとまった商談会や販売会を開催できるようになってきています。しかし、これまでは観光事業による誘客は、当地域に2つある道の駅に依存するところが多く、県立自然公園の地の利を活かした観光産業の開発には至っていませんでした。

近年、櫛田川を活かしてのカヌー体験や香肌峡の山々を活かしたトレッキング、文化遺産や名勝をめぐるサイクリングなど、自然を活かした観光事業を手掛けるNPO法人が立ち上がり今後の活動が期待されています。そのような昼間人口の流入に伴うマーケットイン対応の小規模事業者の事業展開支援や、観光サービス業や飲食業等を開業しようとする創業支援の重要性が高まってくることが予想され、その対応策が課題となってきました。併せて創業セミナーによる創業喚起や創業計画策定に基づく創業支援策が課題となってきました。

### 4. 行政との連携

上記課題を解決していくためには、松阪市においての当地域の特殊性があるため、当商工会単独で取り組むべきものと、地域行政が単独で取り組むべきもの、また当商工会と地域行政がともに連携をとりながら取り組むべきことを整理することで、より効果的な商工業振興対策ができると考えられます。例えば当商工会単独では対応できない、少子高齢化対策としての空き家バンク事業やJターン、Iターン、Uターンを促進させる仕事バンク事業と商工会の創業支援事業とを連携させることで、当地域へのスムーズな移住が実施しやすくなると考えられます。

またこのような連携事業を次期の総合計画に盛り込んでいただくことで、より効果的に事業推進が可能になると考えられます。

#### (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

これまでの5年間においても、当商工会の経営発達支援計画に基づき経営支援を実施してきたところ、若手の創業者、事業承継者数も増えてきましたが、全体的に管内の小規模事業者数の減少に歯止めをかけることができませんでした。

そこで改めて、活力ある小規模事業者が地域を牽引する社会の創造を目指し、小規模事業者の減少傾向に歯止めをかけることを目的として、地域の全小規模事業者の経済動向調査結果をデータベース化します。それを活用して、小規模事業者の経営力の底上げと、事業承継・創業支援による新陳代謝が促進されるようにきめ細かな伴走型支援を行います。具体的には、小規模事業者の中長期的な課題解決のために、経営分析したうえで具体的な数値目標を設定した事業計画を策定し、各事業者の実情に合わせた個社支援を実践することで、現実的な振興を実践します。

加えて当商工会管内における外部環境整備の一因となる創業支援や観光産業開発による流入人口施策を含め、10年間の中長期的なスパンでの振興施策を以下のとおり計画し実施していきます。

- ①小規模事業者の持続的発展に寄与するために、具体的な数値化目標を設定した事業計画を策定支援していく。
- ②円滑な事業承継や創業者支援を実施し、小規模事業者の新陳代謝を促進させることで、地域経済を活性化させていく。

③地域行政と綿密に連携し、当地域の実情を見据えた小規模事業者振興施策を松阪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。

④マーケットイン型や地域資源を活用したオンリーワン型の特産品や観光商品を販売していくことで、売上拡大につなげていく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

当商工会管内の小規模事業者の現状・課題や中長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画の期間における目標を以下のとおりとします。

①小規模事業者の課題抽出調査の実施による全小規模事業者の課題把握

②小規模事業者の経営分析や事業計画策定支援等の強化による支援先企業の経営力の底上げ

③小規模事業者の事業承継支援の強化による事業承継実現企業の増加

④地域資源を活用した商品開発とマーケティングに基づいた販売戦略の促進による売れる地域資源活用商品の開発

⑤6次産業化や農商工連携の促進による事業経営者の創出

⑥当商工会管内における創業希望者への創業支援の強化による小規模事業者数減少の歯止め

### (4) 目標の達成に向けた方針

①今後管内の小規模事業者の詳細な実態を把握するため、独自の地域経済動向調査を実施し、できるだけ多くの管内小規模事業者のそれぞれの課題をデータベース化し把握した上で、優先順位を設けながら課題解決に向けた支援を実施していきます。

②上記①のデータベースに基づき、経営力強化支援を最優先に取り組むべきと判断された小規模事業者については、まずは事業内容についての可視化を図るとともに、経営分析を実施し、次にその分析結果に基づいた三重県が推奨する「三重県版経営向上計画」等の事業計画策定支援を実施し、その後事業計画の実行に向けてフォローアップ支援を実施していきます。

③上記①のデータベースに基づき、事業承継支援を最優先に取り組むべきと判断された小規模事業者については、事業承継をする側とされる側双方の意思確認を行い、その後事業承継計画策定支援を実施し、その後事業承継の実行に向けてフォローアップ支援を実施していきます。

④当商工会管内の小規模事業者に対して経営分析を実施する中で、地域資源を活用し、小規模事業者の持つ技術やノウハウ、アイデアを加えることで、新商品や新サービスの開発が可能であると判断される場合は、事業計画策定支援を通じて積極的に支援していきます。また需要動向調査によるマーケティング調査や専門家を交えた広域的なマーケティング分析を踏まえた商品やサービスの開発も促進し、展示会や商談会、即売会などを通じて需要拡大・販路拡大することで、経営力の強化を支援していきます。

⑤ 1次産業者が商い的な取り組みができるように、6次産業化や農商工連携による商品化を促進し、販売PRまで計画的、段階的に実現できるように支援していきます。地産他消を推進し1次産業者の経営改革を促し、6次産業化の取り組みに対する支援、既存企業との農商工連携推進を促し、事業経営者を創出し、販路の拡大による経営力強化を図ることで雇用の促進、経営者の育成を実施していきます。

⑥創業を希望する者を募り、松阪市の産業競争力強化法に基づいた創業支援計画に則した創業支援並びに三重県商工会連合会や他の商工会並びに三重県産業支援センター等と連携し、創業セミナー等を実施し、知識の向上と創業計画の策定支援を実施していきます。

上記の目標を達成するために、毎年P D C Aサイクルによる検証を行い、改善を図りながら小規模事業者に伴走した支援を実施していきます。また上記支援を円滑に推進するために、各種関連機関と連携を取り情報の共有を図りながら効率的かつ効果的に支援を実施していきます。

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

目標	① 現在の経営環境の変化に柔軟に対応し、経営基盤強化による事業継続支援
方針	<p>新型コロナウイルス、エネルギー、物価の高騰など外部環境の変化による売上総利益率や営業利益など財務指標の変化を迅速に知り、分析することにより、それに対応した事業計画の策定を行います。</p> <p>更に事業に積極的に取り組む小規模事業者への支援を強化し、事業計画の策定と実行を後押しすることで、社会的、経済的に次世代を担う牽引事業者を育成していきます。</p> <p>また、定期的に経済・景気動向調査と分析を行い、その結果を踏まえながら小規模事業者へ巡回を通してフィードバックと本質的な課題を抽出し、その課題を解決するために国・県・市の補助金等を活用しながら競争優位性の獲得に繋がる事業計画の策定を行っていきます。</p> <p>事業計画策定後も外部環境、経営状況に合わせ、計画の見直しなど柔軟に対応し、小規模事業者により添った伴走支援を行っていきます。</p>
目標	② 減少し続ける小規模事業者に歯止めをかけるため創業・事業承継支援を行い地域の活性化支援を行う
方針	<p>当地域は、その風光明媚な景観から都心から移住し新規創業を行う移住者も増えてきているため、毎年創業セミナーを開催し、創業者の基礎的支援から創業資金の調達、創業計画書の策定など導入部分より伴走支援を行い、定期的に巡回を通して対話と傾聴をすることで、小規模事業者の想いを形にし、事業への後押しをしていきます。</p> <p>事業承継において後継者候補がいる事業所は、お互いの意思確認や承継計画の策定を行い、円滑な承継支援を行っていきます。後継者が不在の場合は、意思確認を行った上で、事業引継ぎセンターなどの各支援機関と連携しながら、事業者により添いながら支援を行っていきます。</p>
目標	③ 地域資源を有効活用した競争力のある商品開発と販路開拓支援
方針	<p>地域資源はその地域特有の価値や魅力を持っており、それを活用し、今後のビジネスに活かすことは地域経済の発展に大きく寄与できるものであり、地域資源を活用した事業者の既存商品を事業所が希望する販路開拓先に対応した展示会、商談会において需要動向調査を行っていきます。</p> <p>その調査結果を踏まえながら、商品ブラッシュアップを行い、その地域に合った商品開発を支援していき、地域資源及び商品のPRを積極的に支援していき小規模事業者の所得向上に努めていきます。</p>

目標	④年度毎の事業検証を行い、支援課題の抽出とその解決に向けた事業所支援
方針	5カ年の経営発達支援計画を策定するにあたり、外部環境、内部環境の変化により、支援体制に変化が生じます。そのため毎年度において、当該年度の小規模事業者支援に対して第三者の目で検証を行い、当会へ支援に対しての「気づき」の機会を得ることで、次年度、小規模事業者へより効果的な支援を行うことができる体制を構築していきます。また、それを職員間で共有し、必要に応じて専門家による支援を依頼し、効率的かつヒアリング力、傾聴力の向上など職員の資質向上にもつなげることで、今後の小規模事業者支援資質向上を図っていきます。
目標	⑤他機関との連携等横のつながりを活用した小規模事業者支援
方針	商工会は、地域のホームドクターといわれるが、法律など専門的分野に対応できないことも多いことから、必要に応じて他の支援機関と連携しながら小規模事業者支援を行っていきます。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

地域経済動向調査に関しては、すでに認定を受けている旧経営発達支援計画においても実施していますが、古いものではすでに5年経過しており、情報の陳腐化も進んでいます。また各小規模事業者のそれぞれの課題について短期的に支援するべきものや中長期的に支援する必要があるもの等整理ができていないため、時期を捉えた的確な小規模事業者支援ができていない状況となっています。

また、当商工会の特殊事情として、松阪市の中に、1商工会議所と2商工会が混在する変則的な行政区となっているため、「RESAS」等ビッグデータシステムについては、市町村単位までのデータ分析しかできないため、独自のデータ集積と分析が必要となってきます。

そこで本計画の最初の取り組みとして、改めて管内小規模事業者の実態調査を含めた地域経済動向調査を1年目には商工会会員向けに郵送や巡回、職員の聞き取り訪問で実施し、2年目には、非会員向けに同様に実施します。留守で連絡が取れない小規模事業者には、返信用封筒を準備するなどできるだけ調査票の回収に努めて、管内の小規模事業者のデータベース化を行い、そのデータを分析することで松阪香肌地域の独自の経済動向調査としてまとめ公表します。

また、同時に当商工会管内の業種別のデータ構築がなされていないことから、3年目以降に管内の経済動向としての調査分析を行い、その分析結果を公表し、小規模事業者支援に向けてステップアップが図れるよう、経営分析・事業計画策定等へ活用していきます。

## (2) 事業内容

### ①当商工会独自の地域経済動向調査の実施

効率的かつ効果的な経営分析や事業計画策定、事業承継計画策定等が行えるように配慮したアンケートを作成し、アンケート調査後、経営指導員と外部専門家と連携してデータベース化し、管内の地域経済動向として専門家による分析を行い、管内の景気動向としてまとめ、分析結果を当商工会のホームページ等で公表します。

**【調査対象】** 1年目…当商工会員小規模事業者全社（225社）  
2年目…当商工会管内非会員小規模事業者全社（93社）

**【調査項目】** 事業の景況と見通し（過去3年間の実績、今後3年間の見込み：売上と採算性）代表者の年齢、業種、業態（法人個人）、経営者の代、業歴、代表者の子供の人数、従業員数、経営理念策定の有無、事業計画作成の有無、事業資金借入の有無、返済予定期間、連帯保証人の有無と関係性、事業承継の予定、後継者の有無、候補者との関係性と選んだ理由、後継者への引継ぎ課題、廃業予定の有無と理由、事業承継を検討する条件、地域で購入するもの等々

**【調査手法】** 経営指導員等巡回訪問時にヒアリング調査で回収。巡回時留守のところは、調査依頼書と返信用封筒を小規模事業者のポストへ投函して記入後郵送してもらい回収します。

**【分析手法】** 経営指導員と外部専門家により地域経済動向として分析し、公表します。

### ②管内の景気動向調査の実施

管内小規模事業者の景気動向等についてより詳細な実態を令和7年度より3年間継続的に把握することで管内各小規模事業者の経営分析や事業計画策定をより効果的に行うため、年1回調査・分析を行います。また分析については、経営指導員と外部専門家と連携して行い、その結果を年1回公表します。

**【調査対象】** 管内小規模事業者40社（建設業、製造業、卸・小売業、サービス業から10社ずつ）

**【調査項目】** 売上額、仕入価格、経常利益それぞれ過去3年間の実績と今後3年間の見通し、資金繰り、雇用、設備投資等

**【調査手法】** 経営指導員等巡回訪問時にヒアリング調査で回収。巡回時留守のところは、調査依頼書と返信用封筒を小規模事業者のポストへ投函して記入後郵送してもらい回収します。

**【分析手法】** 経営指導員と外部専門家により地域景気動向として分析し、公表します。

### (3) 成果の活用

- ①情報収集・調査・分析した結果は会員巡回時に配付、当会のホームページに掲載するなどし、広く管内事業者等に周知します。
- ②分析結果をデータベース化し、小規模事業者の課題解決に向けた支援に効果的かつ効率的に活用します。
- ③経営指導員等が巡回指導する際の参考資料とします。

### (4) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①調査回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②調査回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

少子高齢化による過疎化が進行し、地域内マーケットが急速に縮小している当地域において、当商工会では、特産品開発における地産他消の販路拡大における経営力の強化や、新たな観光商品開発や既存観光商品の広報促進による当地域への流入人口を増やすことで地域内消費を増加させ、結果として飲食店等管内事業者の経営力の強化に結び付けられることを目的に、「香肌ブランド」を構築する計画の中、重点項目として取り組み始めています。観光商品開発については、現時点では香肌峡の自然PRが始まったところで、問い合わせ先を含め受け入れ体制の未整備等まだまだ準備段階の状態ですが、当商工会管内には三重県内でも有数の集客力を誇る道の駅「飯高駅」を有していますので、需要動向調査を実施しながら商品を開発し魅力的な地域となることで、今まで以上に流入人口を増加させていきたいと考えています。

これまでも一定の需要動向調査は行ってきていますが、組織的な取り組みを行っておらず、特産品を製造販売している事業者が道の駅「飯高駅」の店頭にて試食販売をする程度の方法で、しかも個社にて実施していました。

そこで、既に特産品を取り扱っている事業者をはじめ、経営分析やその後の事業計画策定を通じて、今後積極的に取り組んでいただける事業者を合わせた参画事業者の売上、所得増加を目的に需要動向調査を実施します。

### (2) 需要動向調査（情報収集・整理・分析）の目標

#### ①道の駅や展示会を活用した需要動向調査

現在当地域を代表する特産品としては、深蒸し煎茶や和紅茶、こんにゃく等の食品関係の製品や桧、杉などを加工した木工製品、製材する過程で産出されるおが粉の活用などの工業製品が挙げられます。これまで食品において特産品開発を積極的に取り組んできた事業所は、高級品から廉価品、高齢者向けの少量分包やファミリーや若者向け等パッケージの大きさやデザインを試行錯誤しながら、新商品を毎年改良してきています。また、工業製品においては、近年ウッドショックや物価高騰などにより新築着工件数の

激減により、加工品の製造や副産物を活用した事業に取り組む事業所が増えてきている。

当会としては、そのような事業者や新たな掘り起こしによる新商品開発を進める事業者を支援するため、年間 35 万人以上の集客力のある道の駅「飯高駅」における試食とアンケート調査、グループインタビュー、デプスインタビューなどを実施し、その調査結果を分析し、更なる商品のブラッシュアップや新商品開発につながるよう、各事業者の事業計画へフィードバックしていきます。

また、都市圏への販路拡大に向けての需要把握のため、都市圏で開催される展示会へ出展を行い、そこで都市圏のバイヤーや一般消費者へのアンケート調査やヒアリングを行うことで、地方とは違ったニーズの把握や魅せるパッケージデザインなどを調査を行い、それを事業所へフィードバックすることで、新たな商品開発のヒントや各地域の需要動向把握を行っていきます。

また、ヒアリング項目の設計や集計分析においては、外部専門家に委託またはアドバイスを受けながら、今後の進め方においては経営指導員等が取り組んでまいります。なお、特産品開発に限らず、観光商品開発においてもウォーキングやサイクリング、山登りやカヌーやラフティング等による川下り等香肌峡県立自然公園を活かした各種体験商品についても、受入事業者が選定され需要動向調査の必要性が発生した場合は、同様に実施していきます。

### (3) 需要動向調査の手法

#### 【調査サンプル数】

商品やサービスの特性、調査場所（規模や来場者数）に応じて決定する。場合によっては委託専門家の意見も取り入れながら決定する。

#### 【調査方法・手法】

##### ○アンケート調査

道の駅飯高においては、事業所へ今後改良を行いたい商品をヒアリングし、来場者が多い土、日または祝日に実施する。来場者に試飲、試食後その商品の評価についてヒアリングを通して調査票へ記入する。

##### ○グループインタビュー

商品またはサービスのターゲットとなる数名のグループに対して、予め用意しておいた質問に加え、フリートークしてもらおう模様を経営指導員（必要に応じて事業者も）が同席して詳細に記録する。

##### ○デプスインタビュー

商品またはサービスのペルソナ（ターゲットの中心）となるユーザーに対して、予め用意しておいた質問を中心に経営指導員と 1 対 1 か、事業者も加わって 2 対 1 でインタビューして詳細に記録する。

#### 【分析手段・手法】

外部専門家に委託または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】

○特産品開発

- 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(色、形状)  
⑧数量 等

○観光開発

各種体験商品に対するターゲットとなる年齢層、グループ行動、初級・中級・上級対応、ガイド設置 等

※調査項目は、特産品、観光商品それぞれの内容に応じて外部専門家のアドバイスを受けて、都度効果的なものを設計する。

### 【分析結果の活用方法】

分析結果は、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、更なる商品等のブラッシュアップを行う。

②展示会、商談会、即売会などを活用した需要動向調査

全国商工会連合会が企画する商談会や信用金庫、地方銀行、日本政策金融公庫等が主催する展示会、商談会、即売会等各事業所の実情に合致した商談会に参画した際に、来場するバイヤー、一般消費者に対して試飲・試食アンケート調査を実施する。

### 【サンプル数】

商品やサービスの特性、調査場所（規模や来場者数）に応じて決定する。場合によっては委託専門家の意見も取り入れながら決定する。

### 【調査手段・手法】

展示会においては、事業所へ今後改良を行いたい商品をヒアリングし調査票を作成。その商品について事業所が感じている強み、弱みが実際にバイヤーや消費者が試飲、試食を行い、どう感じているかをヒアリングし、調査票に記入する。

### 【分析手段・手法】

外部専門家に委託又は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】

○特産品開発

- 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(色、形状)  
⑧数量 等

※調査項目は、特産品、観光商品それぞれの内容に応じて外部専門家のアドバイスを受けて、都度効果的なものを設計する。

### 【分析結果の活用】

分析結果は、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、更なる商品等のブラッシュアップを行うとともに、新規取引先の開拓等に活用する。

#### (4) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①調査対象事業者数	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
②調査対象事業者数	7 社	7 社	7 社	7 社	7 社	7 社

### 5. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

これまでも経営状況の分析に関しては、経営発達支援計画に目標を掲げ取り組み、その達成状況としては、令和6年を除いた各年度は、年間分析目標数30件を達成することができているという状況となっています。要因として30代～40代の小規模事業者の売上意欲の向上や新型コロナウイルスの流行により、事業業態や販売手法の変更などの相談が増え、また、エネルギーや物価高騰の高騰などの外部環境の影響により、今後事業継続をしていくためにはどう事業計画を策定していけばよいのかを再考するための方法として分析、フィードバックを行った成果が出てきていると考察できます。

ここ数年、創業者が増えてきており、補助金の申請や事業計画の策定等経営相談が増えてくることにより、今後も経営分析手法の検討や外部専門家等との連携等改善施策を講じ、効率的かつ効果的に実施していきます。

#### (2) 事業内容

当商工会独自の地域経済動向調査をデータベース化し、その分析結果に基づき、経営分析による課題抽出の必要性のある小規模事業者に対して、巡回訪問時等に掘り起こしの声掛けを行います。その後、小規模事業者全体を対象とした経営分析セミナーを開催し、掘り起こした事業所には改めて参加促進を行います。また本セミナーは毎年1回開催することで、15社の参加者を目標に支援のできる体制を保ちます。同時にデータベースの中から事業承継支援の必要性がある事業者についても掘り起こしの声掛けを行い、事業承継に向けた分析を実施します。

【募集方法】 開催通知の郵送及び巡回時の声掛け

【開催回数】 年間1回

【参加者数】 目標15社

#### ②経営分析の内容

##### 【対象者】

セミナー参加者の中、またデータベース化の中から課題解決に向けて意欲的な30社を選定します。

##### 【分析項目】

定量分析に相当する「財務分析」と定性分析に相当する「SWOT分析」の双方を行うとともに企業の成長性分析も行っていく。

## 《SWOT 分析》

事業の強み、弱み、脅威、機会等。必要に応じてクロス SWOT 分析を行う。

## 《財務分析》

過去 3 年間の決算書をもとに以下の分析を行い、小規模事業者の強み、弱みを財務の観点からフィードバックすることで、今後の事業改善のための資料とする。

### ①収益性分析

会社の儲ける力を分析し、利益率が良くない事業所においては、経営改善を行っていく。  
分析指標：売上高総利益率、営業利益率など

### ②安全性分析

黒字ではあるが、本当に経営が上手くいっているのかを判断し、キャッシュフローが良くない事業者においては、決算内容を分析し改善を行っていく。  
分析指標：流動比率、当座比率、固定比率など

### ③成長性分析

事業の将来の見通しを立てる指標として成長性分析を行う。  
分析指標：売上高伸び率など

### ④生産性分析

従業員 1 人当たりにかかっているコストを分析し、事業主や従業員の働く意識を変えることで労働生産性の改善を図っていく。  
分析指標：労働生産性など

## 【分析手法】

経済産業省が推奨している企業の経営健康診断ツール「ローカルベンチマーク」等を活用し、経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う。

事業承継に課題を見出した事業所においては、経営指導員等が事業承継に関してのヒアリングを行い、その後外部専門家、専門機関と連携し分析を行う。

なおより高度な経営分析が必要な場合は、更に外部専門家と連携し、詳細な経営分析レポートを作成していく。

### (3) 成果の活用

分析結果は、当該事業者フィードバックし、事業計画の策定等に活用する。また、統一の分析ツールで分析することで、分析結果をデータベース化し、内部共有することで、分析結果を基にした事業提案や事業計画策定に活用し経営指導員等のスキルアップに活用する。

### (4) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①開催件数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②分析件数	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

これまでも事業計画策定は実施してきたものの、補助金や計画申請に係る事業計画策定が主であり、小規模事業者自らが自主的に経営課題を発掘するために経営分析を行い、そのデータに基づく事業計画策定支援にはなかなか至っていない状況が続いていました。そこで本計画においては、小規模事業者自らが経営課題に対して需要を見据えた売上対策等「気づき」を自覚していただき、経営の売上向上や持続的発展を促すことのできる事業計画策定に積極的に取り組むことができるよう支援していきます。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、経営分析を行った事業者の5割程度の事業計画策定を目指します。併せて、巡回・窓口支援、小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金などの国の補助金や三重県の補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画策定につなげていきます。

### (3) 事業内容

①経営分析を行った事業所を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催

【募集方法】経営分析を行った事業所並びに事業計画策定を希望する小規模事業者  
※事業計画策定を希望する小規模事業者が参加される場合は、経営分析を実施した後、参加していただく。

【回数】 集団セミナー年1回、個別相談年1回以上

【カリキュラム】 三重県版経営向上計画を活用した事業計画（ステップ1・2・3）の策定

- ・事業計画策定の意義と必要性
- ・事業課題を把握・整理する
- ・実施計画を立案する 等

#### 【内 容】

三重県版経営向上計画とは、「三重県中小企業・小規模企業振興条例」に基づき、創設された制度で、県内小規模事業者の経営の向上に対する主体的な努力を促進し、意欲を引き出すために、その発展段階に応じて作成する事業計画を三重県が認定することで、県内小規模事業者の成長と県内経済の活性化を図ることを目的としています。

定性的に課題を把握し整理するステップ1から実施計画を立てるステップ2や定量的に収支計画や資金計画を策定実行していくステップ3まで、各小規模事業者の発展段階に応じて対応するため、基本的な講座を集団セミナーで行い、その後個別に対応していきます。

【参加者数】 目標 15 社

## ②事業計画の策定

### 【支援対象】

経営分析を実施した事業者の他、分析を希望する事業所を対象とします。

### 【手段・手法】

基本的には上記①の事業計画策定セミナーの受講者に対して、経営指導員等が担当制で分担し、集団セミナー終了後ヒアリングを通して効果的な事業計画の策定を目指します。案件によっては、外部専門家を活用し個別相談会も実施しながら精査策定していきます。またセミナー参加者以外でも事業計画策定の必要性がある場合は、経営分析を行った後、随時事業計画を策定していきます。

### (4) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
事業計画策定 件数	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

前回の経営発達支援計画の中では補助金申請にかかる事業計画書に基づくフォローアップを主としながら、創業支援、事業承継支援に関しての計画策定のフォローアップも行っていました。そのため、売上金額だけでなく、売上総利益、営業利益などの成果指標や創業支援においては、創業場所に関しての市場調査や事業を行っていく上で発生してくる経費などについて事業者との共有を行い、支援を行いました。しかし、当初事業計画と事業を進めていく中で発生した計画のズレや原因検証について不十分な部分があったことから、本計画では、事業主等と担当経営指導員等との意思疎通を十分図ることで「気づき」を重視した事業計画のフォローアップに重点を置き、十分に意識共有された中で、事業計画目標が達成できるよう心がけて実施していきます。

### (2) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、事業計画策定者には担当職員を設定します。また、フォローアップの頻度については、限られた人員の中、事業計画の進捗状況に応じて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のない事業者を見極めて調整を行いながら実施していきます。

具体的には、事業計画策定目標 15 社の内、集中して支援を必要と判断した 5 社は月 1 回以上、その他 10 社は四半期、または年間 2~5 回程度を目安として対応していきます。ただし、事業者からの支援の申出や策定した事業計画の進捗状況に応じて柔軟に対応していきます。

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される場合は、原因と対策案、改善案について専門家のアドバイス等、第三者の視点を活用しながら対応していきます。

### (3) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
フォローアップ 対象事業者数	15 社	15 社	15 社	17 社	17 社	17 社
頻度延数	90 回	90 回	90 回	100 回	100 回	100 回
売上 3%以上 増加事業所数	10	10	10	10	10	10
粗利益率 1%以上 増加事業所数	10	10	10	10	10	10

## 8. 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

平成 30 年度より三重県商工会連合会内に北部・南部の 2 つの経営支援センターが設置され、ましたが、令和 2 年度に両経営支援センターが解体され、三重県商工会連合会が、県内の展示会、商談会、即売会に関して企画をすることになりました。

令和 6 年度では、近鉄百貨店四日市店においての即売会に 1 社出展し、自社商品に PR を行いました。

また、東京ビッグサイトで開催された朝日新聞社主催の「GOOD LIFE フェア 2024」では当会自体も初めて出展であり 2 社出展し、都市圏のバイヤーや一般消費者に自社商品の PR を行い、スポットでの取引を含めると 5 社との取引が始まり一定の成果があがっております。輸出に向けた展示会・商談会である「沖縄大交易会」に 2 社出展し、合計 23 社との商談を行い、現在商談が続いている状況です。

特産品を扱う一部の事業者においては、展示会・商談会における商品ディスプレイやレイアウト、試飲、試食方法、商品説明の FCP シートやバイヤーとの商談シート等上手く活用して商談会に臨む方も見えますが、初めて展示会に出展される方や出展経験の少ない事業者はこちらから支援はするものの使いこなせていないのが現状となっています。そのため当商工会としては、上記の課題をクリアし効果的な成果が挙げられよう、経営指導員等がきめ細やかな支援を伴走して行います。



GOOD LIFE フェア 2024



第 12 回沖縄大交易会

## (2) 事業内容

### ①近鉄百貨店四日市店における展示販売会出展事業 (B to C)

三重県商工会連合会が取り纏めによる近鉄百貨店四日市店における展示販売会において、新規販路開拓を希望される事業所を優先的に出展するようにし、新たな需要の開拓を管内の各食品関係事業者に向けて支援を行っていきます。



### ②GOOD LIFE フェア 2024 への出展事業 (B to B, B to C)

バイヤーへの商談、販売や一般消費者への販売が可能な本展示会では 2024 年で第 3 回目の開催であるが、2023 年は出展者数 425 社、来場者数 35,371 人、2024 年は出展社数 684 社、来場者数 40,453 人と年々来場者、バイヤー数共に増加している展示即売会です。

本展示会では、バイヤー目線の意見だけでなく、エンドユーザーである一般消費者にも意見を聞き、今後商品ブラッシュアップを行う上の材料や情報を収集できるため、商品 PR の他新規販路開拓にも寄与できるため、事業計画を策定した事業所優先的に出展できるようにし新たな需要の開拓を管内の新規販路開拓に意欲的な事業者へ向けて支援を行っていきます。

### ③その他展示会への出展事業(B to B)

現在東京都、大阪府などの全国主要都市や国際物流拠点の 1 つとなっている沖縄県において、特産品開発や観光商品開発に伴う下記のような展示会・商談会が開催されているため、上記②と同様、管内事業者の事業計画に基づき、新商品開発のためのニーズの掘り起こしや販路拡大を目指して各展示会の特徴を踏まえながら出展、及び販路開拓のための伴走支援をしていきます。

またその他の業界においても事業計画に基づき、販路拡大を目指す事業者に対しても、適切な商談会等がある場合には、積極的に支援していきます。

【予定出展回数】 年間出展目標 1～3 回

【出展を想定している展示会・商談会】

#### ○(株)ビジネスガイド社「グルメショー」

開催場所：東京ビッグサイト

出展対象：農業者、食品製造・加工業者

来場者数：3 日間約 31,000 人

出展社数：約 330 社

#### ○(株)ビジネスガイド社「東京インターナショナルギフト・ショー」

開催場所：東京ビッグサイト

出展対象：製造業、加工業者 等

来場者数：約 140,000 人

出展者数：約 3,000 社

○沖縄大交易会事務局 「沖縄大交易会」  
 開催場所：沖縄コンベンションセンター  
 出展対象：農業者、食品製造・加工業者 など  
 サプライヤー数：194社  
 バイヤー数：223社（海外48社、国内107社）  
 出展社数：約250社  
 商談件数：2,414件  
 商談成約率：18.1%

○百五銀行「地方銀行フードセレクション」  
 開催場所：東京ビッグサイト  
 出展対象：全国に向けた販路拡大を希望する食品の生産・加工・販売等の事業者  
 来場者数：2日間約10,000人  
 出展社数：約1,000社

○日本政策金融公庫「アグリフードEXPO東京」  
 開催場所：東京ビッグサイト  
 出展対象：農業者、食品製造・加工業者、6次化支援技術を提供する事業者  
 来場者数：2日間約12,000人  
 出展社数：約600社

○全国スーパーマーケット協会「スーパーマーケットトレードショー」  
 開催場所：幕張メッセ  
 出展対象：地方・地域産品（食品）を取り扱う中小企業および、そのとりまとめの企業・団体  
 来場者数：3日間約76,000人  
 出展社数：約2,200社

上述の各展示販売会や商談会への出展については、事業計画を策定した事業者を優先的に出展させ、新たな需要の開拓を支援します。また、出展にあたっては、三重県商工会連合会の展示会商談会活用セミナーへの参加を促します。また、経営指導員等が事前・事後の出展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います。

### (3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①出展事業者数	1社	2社	2社	3社	3社	3社
売上額/社	4万	4万	4万	5万	5万	5万
②出展事業者数	2社	2社	2社	3社	3社	3社
成約件数/社	1件	2件	2件	2件	2件	3件
売上額/社	7万	8万	8万	9万	9万	10万
③出展事業者数	6社	6社	6社	7社	7社	7社
成約件数/社	2件	2件	2件	2件	2件	2件

## Ⅱ. 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

### 9. 事業の評価の見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

現在は年に1回、外部有識者として中小企業診断士を交え、正副会長、事務局長、経営指導員にて経営発達支援計画事業評価検証委員会を開催し、事業進捗状況報告とその報告に対する客観的な評価を行っています。しかし、その年度毎の単発的な評価になりがちで、前年度の事業評価からPDCAサイクルに基づく次年度計画の再構築に至るまでの検証委員会となる仕組みづくりが課題となっています。

#### (2) 事業内容

下記想定メンバーで経営発達支援計画事業評価検証委員会を構成し、年1回当該年度の事業評価並びに次年度に向けての計画の見直しを行います。その際には、過去の事業評価についても検証し、PDCAサイクルがきっちりと回るような仕組みを構築します。

なお事業評価については外部有識者のコメントが掲載された事業評価表を事務所に常時備え付け閲覧可能とし、併せて当商工会ホームページに掲載します。

### 10. 経営指導員等の資質向上に関すること

#### (1) 現状と課題

当商工会は、現在事務局長1名、経営指導員2名(1名は現在育児休暇中)、経営支援員2名、継続雇用職員1名、臨時職員2名の8名での事務局体制となっています。三重県の場合は、事務局長は60歳以下の経営指導員兼事務局長として位置づけられ、CP(キャリアパス)事務局長と呼ばれ、管理職以外にも直接経営改善普及事業に携わっています。また補助員、記帳専任職員の職階を無くし、経営支援員制度を導入し、経営支援員も経営改善普及事業に積極的に取り組み、経営支援を行う仕組みになっています。

そのため三重県商工会連合会が主催する各種研修会には、経営指導員だけでなく事務局長、経営支援員も積極的に参加しています。

また中小企業基盤整備機構の「税務・財務診断(旧基礎研修1)」については、事務局長・経営指導員・経営支援員の全員の受講が既に済んでおり、「経営診断基礎(商業・サービス業コース)(旧基礎研修2)」についても事務局長、経営指導員が受講済みです。また毎年スポット的に開催される経営指導員向け小規模事業者支援研修(経営発達支援事業研修等)についても経営指導員、経営支援員ともに受講済みで、日頃より資質の向上に心掛けています。

近年、ChatGPT等のAI技術の進歩が急速に進んでおり、文書の言い回しや情報収集をするのに大いに活用できる場面があることから、今後の業務効率化を図るため必要に応じて活用していきます。また、新型コロナウイルスを契機にキャッシュレス決済、リモートワーク、Eコマース、クラウド会計など様々なIT技術が活用されてきております。これらFinTechを活用し、経営指導員の資質向上を図っていき、需要動向調査等マーケティング調査をする際、必要に応じて活用していくことで新たな小規模事業者支援に繋がっていきます。

その他にも管内小規模事業者の指導事例やトラブル事例対応等の情報共有や少ない職員数の中で効率的に巡回指導を行う事を目的に、毎月月末または月初めに月間スケジュー

ール調整を含めたミーティングを行っており、緊急を要する情報共有等が発生した際には、都度全職員が揃っている時間帯にて短時間のミーティングを行うようにしています。

しかし経営カルテのファイリング等企業毎のファイリングの方法や恒久的に必要とする書類についてのファイリングが年度単位となっており、人事異動があった際の継続支援において、非効率な点もあり、また近年SDGsの観点より、ペーパーレス化を徐々に取り組んでおります。経営カルテについても三重県下商工会で導入された経営支援システムにより、電子ファイルにて出力することが可能となり、人事異動があった際にも今までの支援内容について共有することができるようになりました。

人材不足により職員数が減少している中、必要に応じて一般職員の採用も行いながら、一般職員も経営指導員、経営支援員と同様に資質向上に積極的に取り組むように計画しています。

## (2) 事業内容

### ①各種研修会への積極的な参加

三重県商工会連合会や中小企業基盤整備機構等が主催する研修会には、研修内容や職員のスキルアップの状況を判断しながら、職員ミーティング等で受講できるよう調整し計画的かつ積極的に参加します。

当会では、事業計画策定等の経営発達事業の経験の浅い職員が多いため、「事業計画策定セミナー」や「販路開拓関係のセミナー」への参加を優先的に実施します。

### ②職員資質向上研修会の実施

伴走型小規模事業者支援推進事業を活用して、財務分析を含める経営分析手法や事業計画策定、事業計画策定後のフォローアップ手法等経営支援スキルの向上が図れる研修会を、中小企業診断士等専門家を招聘し実施します。

### ③職員ミーティングの実施

これまでと同様に毎月1回月間スケジュール調整を兼ねた全職員参加のミーティングを実施します。その際には、小規模事業者に対して前月に行われた成功指導事例やトラブルが発生した際の対応等の報告、伴走型小規模事業者支援推進事業や小規模事業者持続化補助金等重点実施事項の進捗状況等の報告を各自から発表し、職員間の情報共有を図るとともに、支援スキルアップにつなげていきます。また上述の研修会に参加した内容についてもここで報告することにより職員間の共有を図り、組織全体としての支援能力の向上につなげます。さらに緊急を要する情報共有事項が発生した際には、随時短時間ミーティングを開催しスムーズな事業者支援が行えるようにします。

### ④支援スキルアップのための情報ファイリングの徹底

直接小規模事業者支援の情報共有となる経営カルテ及び支援時に発生した書類等を綴るファイルと財務支援を実施したファイルを分けて保管し、極端に古い情報ファイルは、別に保管するようにして情報整理を行い支援体制の強化を図ります。また、電子ファイルで保管できるものについては、積極的に電子保存を行いながら整理を行い、見たい時にすぐ見れる体制を整え、効率化を図っていきます。

## 1 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に関すること

### (1) 現状と課題

現在は年に1回、外部有識者として中小企業診断士を交え、正副会長、事務局長、経営指導員にて経営発達支援計画事業評価検証委員会を開催し、事業進捗状況報告とその報告に対する客観的な評価を行っています。しかし、その年度毎の単発的な評価になりがちで、前年度の事業評価からPDCAサイクルに基づく次年度計画の再構築に至るまでの検証委員会となる仕組み作りが課題となっています。

### (2) 事業内容

下記メンバーで経営発達支援計画事業評価検証委員会を構成し、年1回当該年度の事業評価並びに次年度に向けての計画の見直しを行います。その際には、過去の事業評価についても検証し、PDCAサイクルがきっちりと回るような仕組みを構築します。

なお事業評価については、外部有識者のコメントが掲載された事業評価表を事務所に常時備え付け閲覧可能とし、併せて当商工会ホームページに掲載します。

#### 【経営発達支援計画事業評価検証委員会構成員名簿】

外部有識者	三田 泰久	中小企業診断士
行政担当	福山 桂	松阪市役所産業文化部商工政策課長
行政担当	堀川 幸生	松阪市役所企画振興部飯南地域振興局長
行政担当	岡田 久	松阪市役所企画振興部飯高地域振興局長
行政担当	中津 平一	松阪市産業支援センター長
商工会	岡田 辰也	松阪香肌商工会会長
商工会	水谷 美治	松阪香肌商工会副会長
商工会	中村 英司	松阪香肌商工会副会長
商工会	木谷 里江	松阪香肌商工会事務局長 (法定経営指導員)
商工会	正木 智也	松阪香肌商工会主任経営指導員
三重県商工会連合会	木平 幸秀	三重県商工会連合会 支援課長

## 1 2. 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

当商工会管内においては、地域の現状の人口推移のとおり、人口減少による過疎化・高齢化が加速度的に進んでおり、それに伴い小規模事業者の減少も続いています。

そのような中、当商工会では平成5年の旧飯南町商工会の頃より今日まで、期限付き商品券発行事業と独自のスタンプ事業を展開してきました。5年ほど前には、松阪市と松阪飯南森林組合、市内の2商工会との連携にて「森林活（もりかつ）プロジェクト」を立ち上げ、松阪市のバイオマス発電計画に必要なチップを山林に放置された間伐材から確保しようと計画し、出荷者が森林組合に持ち込むと1tにつき6,000円で買い取り、その半額分を持ち込み先の地域の各商工会の商品券で発行する仕組みを構築し、現在も利用されています。そのような対策を講じてはいますが、消費者数の減少と店舗数の減少により、年々商品券事業、スタンプ事業とも縮小傾向となっています。

また、令和元年度より松阪市役所企画振興部地域づくり連携課移住促進係と当商工会が連携し都市圏からの移住者促進事業に取り組み始め、その運営団体として令和6年度7月に松阪市香肌地域づくり協同組合を発足しました。これは人材不足に悩む地元企業と、移住したいけど働き場所、生活する場所に悩む移住者とのマッチングと人材派遣を行う事業であり、少しずつではありますが機能してきております。このように人口減少に歯止めをかけるべく松阪市と連携した事業が進んできています。

さらに当管内にある小規模県立高校総合学科2年生80名を対象に、当地域へ通う高校生が、当地域の経済を支える地元企業の概要や仕事内容、企業が求める人材等について直接情報を得る機会を設け、地元企業が地元の優秀な人材を少しでも確保することができるようにと、三重県商工会連合会、飯南、飯高地域振興局、当商工会が連携し、令和元年度より「高校生と地元企業の交流会」を開催しており、令和6年度も開催する予定です。本事業を継続的に開催することにより、今後の若者の地元就職のための礎の1つになればと期待しています。

しかし、当商工会の立地が、松阪市の一部であり市が市全体を捉えて掲げる商工政策とは乖離があることは避けられません。したがって、地域の経済の実情を取りまとめる組織の必要性を感じています。

### (2) 事業内容

#### ①「松阪市香肌地域活性化協議会」の組織化と運営

当地域の地域資源を活用し、6次産業化を含めた特産品開発や効果的な観光入込客数の増加を図るため観光資源の見直し、共有を行い、新たな観光産業開発による観光客の誘致を図るための協力体制を構築します。そのため当商工会をはじめとし、松阪市役所産業文化部商工政策課、飯南地域振興局、飯高地域振興局等の関係者が一同に参画し、当地域の地域活性化を図るための協議会を発足します。

定期的に年1~2回程度の会議を開催し、各団体等が行う地域経済活性化の取組みや事業等について意見交換し情報の共有化を図りつつ、地域全体で今後取り組んでいける事業等について検討し、企画立案していきます。

## ②「香肌ブランド」確立のための認定事業の実施

当商工会では、これまでも地域特産品開発等において、参画事業者と連携し「香肌ブランド」として特産品の即売会、商談会等に臨んできましたが、ブランドロゴや色合い等を統一する等の対応に終始し、認定委員会組織は存在していませんでした。そこで、本計画1年目において、「香肌ブランド」認定委員会を組織化し、独自の認定基準を設けて、地域経済の活性化に寄与するように取り組んでいきます。

組織化当初は、既存商品で「香肌ブランド」として認定していきたいものを選定していく作業から入り、その後は認定を希望する事業所を育成支援していく取り組みを行っていきます。

この「香肌ブランド」事業についても、上述の「松阪市香肌地域活性化協議会」で状況報告を行い、参加者間で意識の共有化を図ります。

## ③若者や移住希望者の当地域内事業所への就職のためのJ・I・Uターン事業

現状と課題にも記載しましたが、令和元年度より地元企業への就職希望者の確保をすための事業が少しずつ展開されてきていますので、今後も本計画の中に盛り込むことで、一層の推進を図っていきます。

このJ・I・Uターン事業については、南三重地域16市町で構成する「南三重地域就労対策協議会」と連携を図るとともに、上述の「松阪市香肌地域活性化協議会」で状況報告を行い、参加者間で意識の共有化を図りながら、当該事業の促進に努めます。

### ○年1回の求人票の見直し。

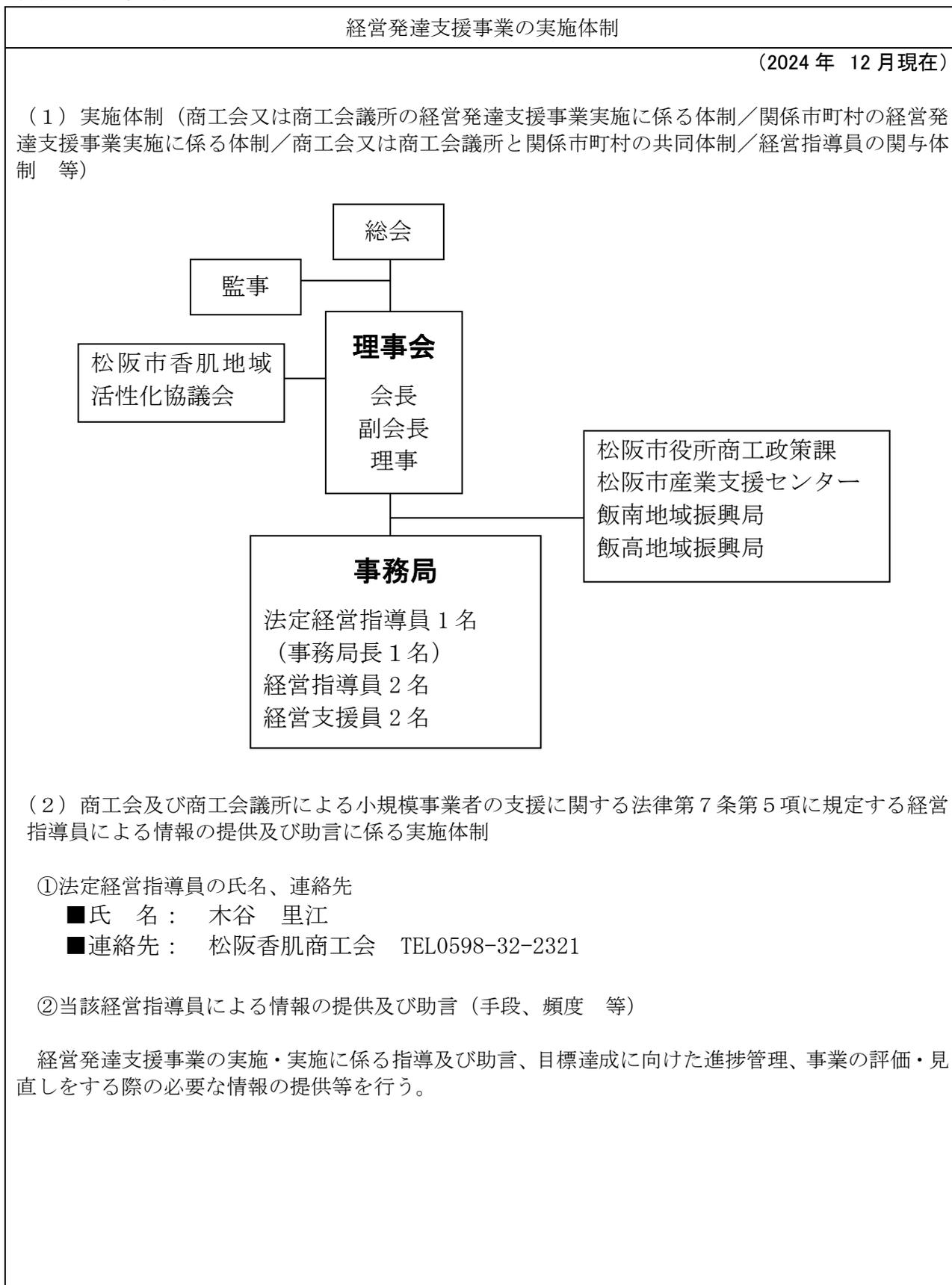
松阪市役所企画振興部地域づくり連携課と連携をとりながら、作成した求人票の見直しを年1回図っていきます。

### ○高校生と地元企業の交流会を年1回開催します。

令和元年度から実施される交流会は、毎年2年生80名を対象として開催されるため、毎年開催することで地元に通う高校生に地元企業で求人のある事業所をPRします。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(3) 商工会／関係市町村連絡先

①商工会

〒515-1411

三重県松阪市飯南町粥見 3950

松阪香肌商工会

TEL : 0598-32-2321 / FAX : 0598-32-2987

E-mail : [m-seibu@ma.mctv.ne.jp](mailto:m-seibu@ma.mctv.ne.jp)

②関係市町村

〒515-8515

三重県松阪市殿町 1340-1

松阪市産業文化部商工政策課

TEL : 0598-53-4149 / FAX : 0598-22-0003

E-mail : [syok.div@city.matsusaka.mie.jp](mailto:syok.div@city.matsusaka.mie.jp)

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
専門家派遣費	800	800	800	800	800
会議費	20	20	20	20	20
印刷製本費	100	100	100	100	100
展示会出展費	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
広報費	80	80	80	80	80
委託・外注費	500	500	500	500	500

(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、各種手数料収入、松阪市補助金、三重県小規模事業支援費補助金 など

(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。

