

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>桑名三川商工会 (法人番号 3190005008488) 桑名市 (地方公共団体コード 242055)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日の5年間</p>
<p>目標</p>	<p><b>経営発達支援事業の目標</b> 地域活性化に向けて行政及び各関係機関との連携を密にし、地域内の小規模事業者に対して巡回等を通して伴走型支援を行うことで、経営の強化を図り、持続的かつ活力・活気ある地域の創生を目指します。 (1)小規模事業者に対する一貫した支援による経営力向上 (2)地域資源の活用と観光資源化の推進による新商品開発と販路開拓・拡大の実現</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>経営発達支援事業の内容</b> <b>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</b> 経営指導員等が「RESAS」(地域経済分析システム)の活用とBIZミルシステムを活用、商工会独自の調査により地域の経済動向分析を行い、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等に周知、また経営指導に活用。 <b>3-2. 需要動向調査に関すること</b> 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。 <b>4. 経営状況の分析に関すること</b> 「経営計画策定セミナーの開催」や巡回・窓口指導を通じて意欲のある事業者を選定し、経営分析を実施し分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画策定等に活用を行います。 <b>5. 事業策定支援に関すること</b> 経営課題の解決や持続的発展のため、事業計画を策定する意義や重要性を説明し、策定を勧めていく。また、経営指導員が事業計画策定するにあたり伴走支援することで事業計画策定の取組みへの意欲を駆り立てていきます。 <b>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 全会員事業所を毎月訪問していることから、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実施し、事業計画との間のズレを判断した場合は、外部専門家を投入し対応策等の検討を行いフォローアップしていく。 <b>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 物産展・商談会への参加による販路開拓、商品開発等の支援と出展前後の取組みのためのフォローアップの支援などきめ細やかな伴走支援により販路開拓に繋げていきます。</p>
<p>連絡先</p>	<p>多度本所：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 長島支所：桑名市長島町又木 28 番地 3 電話番号：0594-42-3111 FAX 番号：0594-42-2012</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地域の現状

1) 位置と地域特性

当商工会地域は桑名市の北部（桑名市多度町と長島町）にあり、沿岸部から丘陵部までの地域（面積 79.31 km<sup>2</sup>）であり、桑名市全体（136.68km<sup>2</sup>）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、地盤が軟弱なことと浸水への危惧もあり、大規模な工場の進出は見られない。

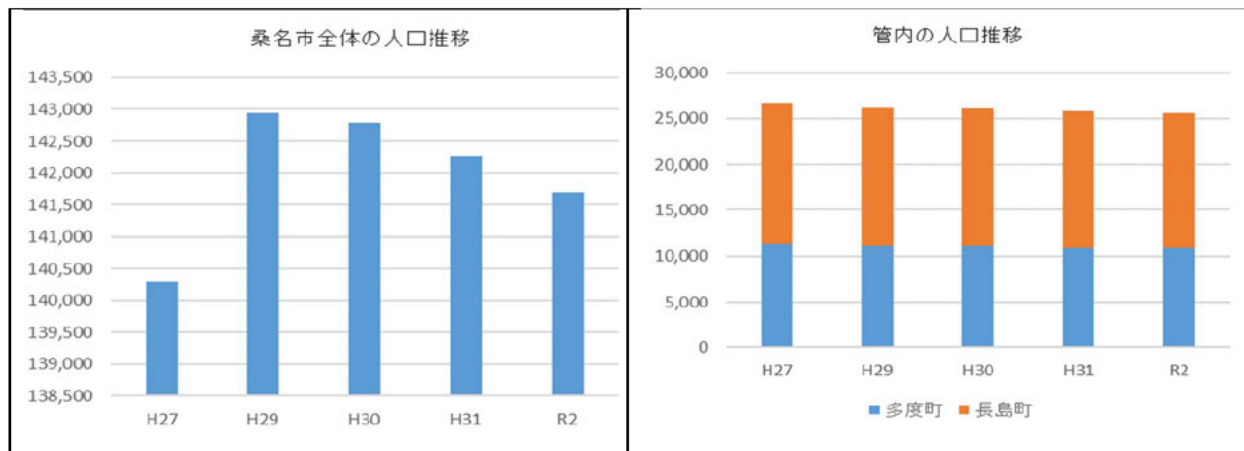
一方、多度町の面積の大半は多度山地であり、丘陵地を切り開いてゴルフ場や工業団地が造成され、工業団地には大手企業の大規模な工場が進出している。

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 1,850 万人）としては、三重県内でも伊勢市に次いで多い。

また、桑名市には、当商工会以外に桑名商工会議所があり、各種セミナーや創業支援等で連携している。

○人口推移

令和 2 年 3 月時点の桑名市の全体の人口は、141,701 人、当商工会管内（桑名市多度町と長島町）の人口は 25,279 人、管内の商工業者数と小規模事業者数としては、下表の通りで、桑名市総合計画によると、桑名市全体の人口は、平成 29 年まで人口は増加を続け、それ以降は減少に転じると推計されており、2035 年には、約 1 万人の減少が見込まれている。しかし、多度町・長島町においては、人口構成比は、桑名市全体の約 18%でほぼ横ばいで推移しているが今後は同じく減少傾向に転じていくものと思われる。



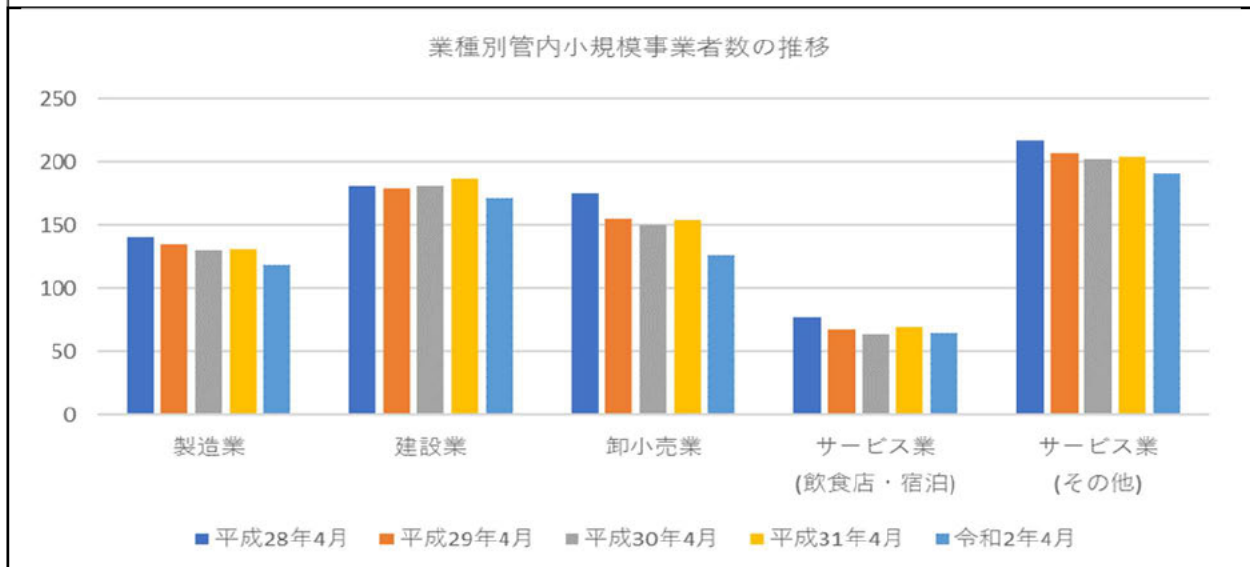
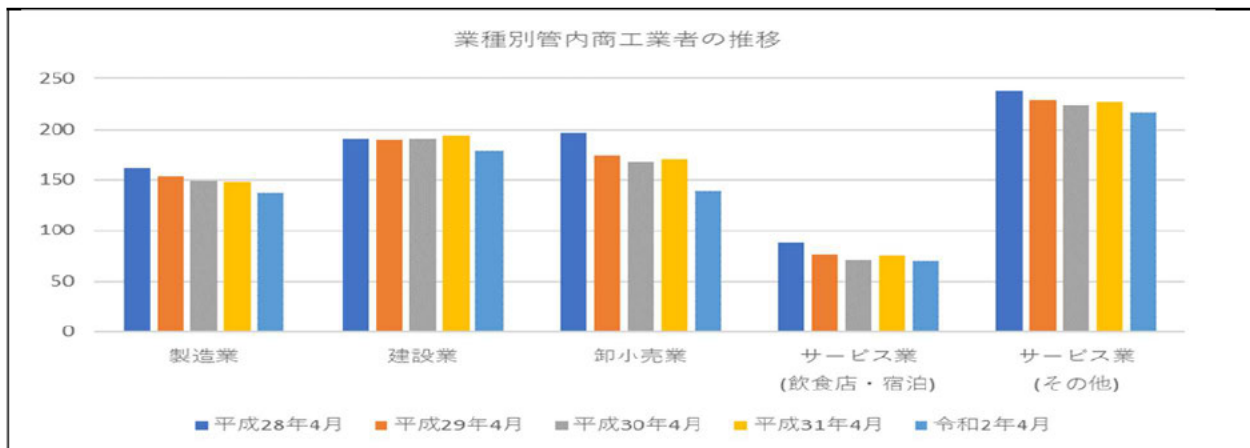
## 2) 小規模事業者数の推移

### (ア) 商工業者、小規模事業者の現状

商工業者数の推移では、商工業社数が28年4月には874事業者数が令和2年4月には742事業者まで132事業者が減少している。小規模事業者数も同様な結果であり。791事業者から672事業者へと119事業者減少している。

これを業種別に見てみると以下グラフのとおり、すべての業種で減少しており、特に「卸小売業」の減少幅が大きい。

#### 【業種別 商工業者数・小規模事業者数の推移】



(イ)業種別の小規模事業者の経営課題

景況調査から見えてきた小規模事業者の現状

直近の回答では、業種を問わず業況悪化（需要の停滞・客数の減少）と資金繰りの悪化、と答える企業が多く、業種を問わず、ほとんどの事業者が新型コロナウイルスによる悪影響をうけていると思われる。特に、小売業、飲食業、観光業は需要が減少しており、資金繰りに苦しむ企業がますます増えると見込んでいる。

重視する経営上の問題点として、製造業・建設業・小売業とも「需要の停滞」が上位に挙げるなど、地域内を主な需要先としている小規模事業者の現状が読み取れる。

図表 経営課題（経営上困っている問題 上位2つ）

	平成30年6月調査	令和1年6月調査	令和2年6月調査
製造業	①資金繰りの悪化 ②原材料仕入れ単価高騰	①需要の停滞 ②原材料仕入れ単価高騰	①需要の停滞 ②資金繰りの悪化
建設業	①原材料費の高騰 ②受注の減少	①官公需要の停滞 ②原材料の高騰	①受注の減少 ②資金繰りの悪化
卸・小売業	①客数の減少 ②資金繰りの悪化	①客単価の減少 ②商品仕入単価の増加	①客数の減少 ②需要の停滞
サービス業	①需要の停滞 ②資金繰りの悪化	①需要の停滞 ②資金繰りの悪化	①資金繰りの悪化 ②需要の停滞

(ウ)管内業種別事業者の動向

● 卸・小売、サービス業

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2店舗と飲食店2店舗、サービス業6店舗が入る「長島ショッピングセンター」1か所あるが、高齢化による廃業が原因で店舗数が減少傾向にある。

● 製造業

多度町には、NTNやエイベックスといった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、その殆どが小規模な下請けである。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、水産加工業等、特徴のある製造業も立地している。

● 建設業

当地域の建設業は、中小企業の6社以外に、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。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、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。

● その他サービス業、観光関連業

長島町においては巨大アウトレットモールや大型観光施設（ナガシマリゾート）により入込客数の増加と来訪世代の多様化など大きな変化が見られます。それらのショッピングモールや観光施設は、若年層から高齢者まで幅の広い年代層が楽しめる場であり、市内や近隣地域だけでなく広い地域からも集客できる施設でもある。

ナガシマリゾート（長島温泉・ジャズドリーム・なばなの里）の観光客数は年間約1,550万人（2018年）で、三重県内では伊勢神宮に次ぐものである。

一方、多度町には「北伊勢神社」と呼ばれる「多度大社」があり、年始と5月の上げ馬神事には多くの参拝客があり、年間では約150万人を集客している。

また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。

今年度には、多度温浴施設もOPENする予定であり、すでに地域の特産品を販売予定で、会員事業所の紹介も行っており新たな販路開拓先として期待ができる。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。

(エ) 交通

桑名市（当商工会地域は、長島町と多度町）は水陸交通の要衝として発展した交通至便の地であり、江戸時代には東海道唯一の海路の渡し口を有する宿場町や城下町として活況を呈していました。その後も近鉄名古屋線、JR関西本線が通過し、地域の公共交通拠点としての役割を担っている。

長島町は、近鉄名古屋線、JR関西本線、道路網は、国道1号、東名阪自動車道、伊勢湾岸道路と利便性の高い交通基盤により、名古屋都市圏から交通至便の地であり、広域的な集客の可能性も有しており、多度町は、養老線においては、桑名駅から市街地等へのネットワークを形成している。

②地域の課題

管内の小規模事業者及び会員数は、人口減少と高齢化による廃業、後継者難、事業承継、労働力不足や消費の流出による卸・小売業の事業所数の減少がみられ、事業者数の減少をどのように防ぐかが課題になっている。

さらに、景況調査や日常的な巡回窓口相談、コロナ関係の補助金、給付金の申請状況から勘案すると、業種を問わず、大多数事業者が新型コロナウイルスによる悪影響を受けている実態がある。特に、小売業、飲食業、観光業は売上が大きく減少しており、今後、資金繰りに苦しむ企業が増えると思われる。多様化する課題に対して小規模事業者の抱える経営課題について、きめ細かい対応がさらに必要になってきている。

コロナ禍以前の個別具体的な課題に加え、コロナ禍による業界や地域全体の売上減少への対応などが新たな課題として浮上してきている。

商工会は、関係支援機関と連携しながら経営改善普及事業を基本とした巡回・窓口相談を実施して、各種の経営相談に応じ、金融・税務・労働等を中心的支援業務として、経営発達支援計画に基づき、適宜専門家派遣事業や国・県の補助メニュー等を活用して個々の事業者のニーズへの対応や販路開拓支援を行っているが、地域全体の底上げにはつながっていない現状もある。

このようなことを踏まえ、当地域の小規模事業者の分類別の課題をまとめると以下のようになる。

- ①人口の減少等による商圈の縮小に直面している小規模事業者の事業継続への対応
- ②経営者の高齢化、後継者不在による事業承継への対応
- ③意欲的な小規模事業者の発掘と育成取組
- ④雇用の創出可能な地域への裨益の大きい小規模事業者への対応
- ⑤地域資源を活用した新商品等に取組む小規模事業者の販路開拓への対応

## (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

中長期的な視点に立つと、外部環境である少子高齢化による人口減少、労働者不足、情報技術の進歩、災害の激甚化対応への対応に加えて、内部環境である後継者難、新商品や新サービス等市場のニーズへの対応力が今後さらに重要になってくると思われる。

管内の主要な産業の一つである観光事業に関しては、多度町に30万人の集客を見込む温浴施設ができる事で観光客の増加が見込め、そこを地域の特産品販売の拠点として位置づけており、新商品開発や販路開拓等、小規模事業者に対しての支援を行い地域の賑わいをもたらすことで活性化を目指す。

長島町においては、ナガシマリゾートがあることから市内外から観光客が訪れて活力あるまちづくりはできているものの、飲食や購買活動がリゾート施設内で完結していることが多く、回遊を促すような情報発信、消費喚起に繋げるための工夫を行い、地域全体の活性化を目指す。

10年後には、観光や農産物等の地域資源を活用した観光客等を対象にした外需をうまくとりこんだ小規模事業者等や地域住民を対象にした地域内需用をうまく取り組んだ小規模事業者が成長発展し、地域経済の下支えやけん引することで、地域全体の活性化の実現を目指す。

### ②桑名市の総合計画との連動性・整合性

『桑名市総合計画 2020-2024』には、

- 「魅力あるお店と買い物する人でまちに賑わいがあふれています」
- 「地域に根ざした工場が活気にあふれています」
- 「まちの魅力が桑名ブランドとして広く世間に知れ渡っています」

とあり、市全体の商工業、観光振興について目指す姿が計画されている。

当商工会としては、「魅力あるお店と買い物する人でまちに賑わいがあふれています」に対しては、長島リゾートからの回遊を目的にした、調査事業を昨年行い、長島リゾート客を取り込んだ買い物や飲食の促進に取り組んでおり、回遊促進は今後も重要な事項である。

「地域に根ざした工場が活気にあふれています」に対しては、多度町にはニッチな分野ではあるものの、水資源の豊かなこの地の特性を活かした食品加工業や全国でもトップクラスのシェアを誇る化学製品製造業の小規模事業者があり、今後もそれらの事業者の支援を行っていく。

最後の、「まちの魅力が桑名ブランドとして広く世間に知れ渡っています」に対して、多度山の活性化を目指した「多度山トレイルラン」を実施し、年々参加者が増えており昨年は1,000人を超す参加者を集めるなど、「多度大社」に続く「桑名ブランド」として、知名度を上げる取り組みになっている。

今後とも地域の総合経済団体として桑名市と連携を図りながら、小規模事業者の経営力向上、地域の活性化を目標に事業を行っていく。

### ③商工会としての役割

桑名三川商工会は経済団体として、地域活性化に向けて桑名市をはじめとして、桑名商工会議所等地域経済団体との連携を密にし、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に向け、より身近な商工会として伴走型支援に取り組む役割がある。

また、本年度SDGsの取組み（詳細は後述P18）を行うために5者間で協定を締結し、事業を進めていく事となっており、この中には、商工会が取組んでいる事業や会員事業所に対して支援していくべき項目も入っており、持続可能な経営戦略、事業活動を通じて社会的評価を高め顧客の獲得機会を広げるための各種支援を行っていく役割がある。

商工会職員が資質向上を図りつつ、関係機関との連携を強化し伴走型支援を行うことで小規模事業者の経営力向上、地域活性化に努めていく役割がある。

### (3) 経営発達支援事業の目標

地域活性化に向けて行政及び各関係機関との連携を密にし、地域内の小規模事業者に対して巡回等を通して伴走型支援を行うことで、経営力の強化を図り、持続的かつ活力・活気ある地域の創生を目指す。下記の目標を達成するために当商工会では、各支援機関・行政機関との強い連携のもと、伴走型の経営支援に努め、小規模事業者に対する振興策を着実に実施していく。

#### ① 小規模事業者に対する一貫した経営力向上支援

地域の小規模事業者が抱える事業承継・雇用拡大・需要開拓・人材育成等に関する経営課題に対して、伴走型支援により個々の小規模事業者の経営力向上を図り、事業所売上アップと地域の活性化を目標とし、小規模事業者等の経営課題を解決し経営力の向上を目指すため、的確な情報収集・活用と適切な経営状況分析による事業計画策定支援、実施支援を行う。

今日的な課題であるデジタル技術の利活用について、グーペの活用促進を図ると共に、IT セミナーを通じて小規模事業者がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術により把握した顧客や社会のニーズを基に、競争上の優位性を確立する支援を行う。

そのために、経営指導員をはじめ商工会全職員が支援スキルアップに努めるとともに、専門的な課題に備えるために、専門家や関係機関との円滑な連携体制を構築し、セミナーや巡回を通じて地域を牽引する小規模事業者の掘り起こしを行う。(事業計画策定件数5年間で100件)

#### ② 地域資源の活用と観光資源化の推進による新商品開発と販路開拓・拡大の実現

地域資源を活用した新商品開発と販路開拓・拡大により、地域経済や雇用を支える地域内小規模事業者の経営力強化や収益改善につなげ、小規模事業者及び地域経済の持続的発展を目標とし、新規販路開拓に向けての展示会出展や新商品開発等について、商工会の経営指導員が専門家と連携し伴走型で個社支援を実施することで、経営力向上と地域の活性化を目指す。(販路開拓5年間で45社)

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援の実施期間、目標達成方針

(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小規模事業者に対する一貫した支援による経営力向上支援

地域の小規模事業者が抱える事業承継・雇用拡大・需要開拓・人材育成等に関する経営課題に対し、伴走型支援により個々の小規模事業者の経営力向上を図るために、巡回、融資斡旋時などの機会をとらえ、小規模事業者に対して経営状況分析、事業計画策定から三重県版経営向上計画・経営革新等の認定、各種補助金申請作成支援を三重県及び支援機関、各種専門家との連携により、実施する。また、顧客層に向けた需要調査やDXの概念を活用した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う。

#### ②地域資源の活用と観光資源化の推進による新商品開発と販路開拓・拡大の実現

地域資源を活用した新商品開発と販路開拓・拡大により、地域経済や雇用を支える地域内小規模事業者の経営力強化や収益改善につなげ、小規模事業者及び地域経済の持続的発展を達成するために、新たな需要の開拓に寄与する事業として、地域内では今年開業する大規模温浴施設「神馬の湯」、高速道路内の「湾岸長島PA」を活用する。地域外では三重テラスや各種展示会、商談会等を活用し、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

〔現状〕…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北勢ブロック管内の景況調査である。対象小規模事業者の内訳は製造業4社、建設業3社、小売業4社、サービス業4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。

〔課題〕…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。またRESAS(地域経済分析システム)等を活用した専門的な分析が出来ていなかったため、改善したうえで実施したいがデータ活用については桑名市全体のデータであり当会地域のデータではないため独自に小規模事業者景気動向調査をする必要もある。

#### (2) 目標

実施項目	内容	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①地域の経済動向分析	調査回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
	公表回数	0	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析	調査回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
	公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回

#### (3) 事業内容

##### ①国が提供するビッグデータの活用

当地域における真に稼げる産業や事業者に対して、限られたマンパワーや製作資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すために、経営指導員等が「RESAS」(地域経済分析システム)を活用し、桑名市全体の分析(RESAS)に加えて、当会地域(多度町・長島町)の経営状況調査シート(BIZミル)の活用により比較し地域の経済動向分析を行い、年一回公表する。

RESASの分析方法として、何で稼いでいるかを「分析経済循環マップ・生産分析」で明らかにし、産業の現状分析は「産業構造マップ」で把握する。

②管内の景気動向等について、より詳細な実態を把握するため、北勢ブロック管内で行う「小規模企業景気動向調査」と業況判断、売上高、経常利益等のD I値を業種ごとに算出して比較分析を行う。また、桑名三川商工会として地域における指標の取得のため、業種別10事業所毎、4ブロックに分け、四半期に一度、景況調査を行い当地域の景気動向分析を行う。

【調査対象】製造業、卸小売業、建設業、サービス業

【調査項目】売上額、経常利益、業況判断等

【調査手法】事業所に巡回し調査票の説明を行い、回収する

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と収集したデータ分析を行います。

#### (4) 成果の活用方法

①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等に周知する。

②経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

〔現状〕…国・県の各種補助金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による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ってはいないもの求められた場合に限定されている。

〔課題〕…上記調査は求められた場合に限定されており、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。

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く、また消費者から求められているニーズと事業主の考えのミスマッチが起ることによってビジネスチャンス逃していることがあり、解決するために必要な情報収集について検討する必要がある。

#### (2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① 新商品開発の調査対象事業者数	-	2社	3社	5社	5社	5社
② 試食・アンケート調査対象事業者数	-	5社	5社	6社	7社	8社

※2020年は展示会等が中止になっていることから、現行の件数は0件

#### (3) 事業内容

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。

①小規模事業者が売上・利益の向上を図ろうと新分野進出や新商品開発、販路開拓を進める場合、需要動向調査を行わず経験値で行うことが多いことから「売れる商品づくり」に重要となる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調査を行います。

具体的には、現在、地域の特産品を活用した商品開発や販売を行っている小規模事業者の中から、集客力の有る「ナガシマリゾート」、今年オープン予定の「神馬の湯」等において試飲・試食アンケート調査を実施し、調査結果を商品にフィードバックして、商品開発、ブラッシュアップを行い、販路拡大につなげていきます。

【サンプル数】 来場者 30人（一日当たり）のアンケート調査

【分析手段・手法】 経営指導員等が、調査関連の専門家の支援を得て、調査結果の分析を行う。

【調査項目】 ①量目 ②価格 ③パッケージ等

【調査・分析結果の活用】 需要動向調査を通じて得られた情報、調査結果を商品にフィードバックして、ブラッシュアップを行い、更なる改良等を行う

②地元信用金庫が開催する「しんきんビジネスフェア」や今年オープン予定の「神馬の湯」、或いは大都市圏で開催されるイベント、展示会等に出展して、試飲・試食アンケート調査を実施する。

【サンプル数】 来場者 30人（一日当たり）のアンケート調査

【分析手段・手法】 経営指導員等が調査関連の専門家の支援を得て、調査結果の分析を行う。

【調査項目】 ①量目 ②価格 ③パッケージ等展示会等出展での調査では、取引条件等を追加

【調査・分析結果の活用】 需要動向調査を通じて得られた情報は、フォローアップセミナーを通じて経営指導員等が直接説明を行いフィードバックし、販路拡大につなげられるよう改良等を行う。

#### 4. 経営状況の分析に関する事

##### (1) 現状と課題

〔現状〕…マル経融資や小規模事業資金、各種補助金申請時に、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトの活用を行い経営指導員等が分析行ってはいたが経営改善の具体的な提案等の指導には至っていなかった。

〔課題〕高度・専門的知識が不足しているため、小規模事業者が抱える問題を的確に捉え、現在の経営状態・今後の方向性を導く経営分析について外部専門家等と連携し、小規模事業者に対して提案できる体制づくりを行う必要があります。

##### (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セミナー開催件数	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②分析件数	20 件	30 件	30 件	36 件	36 件	42 件

※支援員の経験が浅く、指導員 3 名と 2 人 1 組となって支援にあたることを前提に算出した。

##### (3) 事業内容

①経営分析を行う事業者発掘のため「経営計画策定セミナーの開催」を行う。  
巡回窓口相談・記帳相談時に声をかけたり、案内文書の郵送で募集する。  
毎年度 4 回開催し参加者の中から意欲のある事業者を選定し、経営分析へと導きます。

##### ②経営分析の内容

【対象者】 セミナー参加者、展示会出展者等、意欲的で販路拡大の可能性の高い 20 社を選定

【分析項目】 定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「SWOT分析」を行う

《財務分析》売上高、経常利益等

《SWOT分析》強み、弱み、脅威、機会等

【分析手法】経営分析が必要と思われる意欲のある小規模事業者から決算書を提示頂き、独自に作成している「経営状況分析シート、」中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」、記帳指導で活用する「弥生会計」等のソフトを活用し分析を行います。

##### (4) 分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画策定等に活用を行う。

○分析結果は、内部共有できるので経営指導員等のスキルアップに活用。また、専門家による職員向けセミナーを開催し分析結果の評価について指導して頂き、事業者に対しより踏み込んだ支援に活用する

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

〔現状〕…現状の経営計画書の作成支援は、三重県版経営向上計画や各種補助金申請、金融機関等に提出する計画書が小規模事業者自身が作成するには難しい内容となっており、小規模事業者からの依頼により支援していますが、補助金等の申請書や計画書に沿った作成支援を行っている程度であり、経営状況の分析を掘り下げたPDCAサイクルに基づく事業計画作成支援までには至っておりません。今まで、事業計画策定等の研修会を開催してきましたが、積極的に取り組む事業者は少なく、事業計画策定の必要性を感じていない。

〔課題〕…事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、作成での事業の根拠、予測、信憑性等の明確化、作成後の自社の事業の現状について把握ができる事やリスクヘッジ等に必要なツールであることを事業者理解させることが必要であり、周知を行い浸透させていくことが重要な課題となっています。

### (2) 支援に対する考え方

経営指導や記帳指導、経営計画策定セミナー等で経営分析を行った事業者に対して、事業計画の必要性等を説明し、計画策定を積極的に勧めていきます。経営指導員等が事業計画策定支援するにあたり、経営課題の解決や持続的発展のため、事業計画を策定する意義や重要性を十分説明し、伴走支援することで、事業計画策定の取組みに対する意欲を駆り立てていきます。

また、小規模事業者持続化補助金、ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金等、各種事業補助金の申請をきっかけ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、事業計画の策定に繋げていく。

### (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	-	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定セミナーの開催

《募集方法》案内送付、巡回窓口相談時、記帳指導時

《回数》 年 2 回

《カリキュラム》事業計画の必要性、事業計画作成手段・手法、目標達成のための仕組みづくり等

《参加者数》 10 名

【支援対象】経営分析を行った事業所を対象とする。

【手段・手法】事業計画策定セミナーの受講者、及び経営相談において事業計画策定を行う事業者に対して、それぞれ経営指導員等が担当し、専門家を交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

## 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

[現状] …事業計画作成支援は金融斡旋時や補助金申請時等に限定されており、支援事業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少ない状況である。

[課題] …小規模事業者は、日々の仕事に追われ事業計画の実行が遅れることや事業計画を実行しない場合もあるため、支援先である小規模事業者の事業計画策定後の進捗状況の確認を行いながら、継続的な実施支援体制をつくること課題となっている。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業所を対象とし、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、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。

### (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	-	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社
頻度 (延回数)	-	80 回	80 回	80 回	80 回	80 回
売上増加事業者数	-	5 社	6 社	7 社	7 社	8 社
利益率 3%以上増加の事業者数	-	5 社	6 社	7 社	7 社	8 社

### (4) 事業内容

事業計画策定 20 社のうち、5 社は、2 ヶ月に 1 度、10 社は四半期に一度、他の 6 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。

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、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

## 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

〔現状〕…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全国商工会連合会や関係機関が主催する商談会や物産展などの開催情報の提供を行い出展の促進をしているが、一部の小規模事業者の販路開拓や支援に限定されている。

〔課題〕…小規模事業者の大きな課題の一つとして販路拡大が挙げられ、地域外でのビジネス展開の必要性が求められており今後は、首都圏で開催される展示会や物産展等の情報発信をすることで物産展の出展や商談に望む企業が増えることに繋がり、その価値も向上していくものとする。支援対象者には、出展前の事前個社支援や出展後のフォローアップセミナーの開催を行い個社の商品や経営資源など分析結果を勘案し、商談会の目的や場所なども考慮した上で最適な提案を行いつつ、販路開拓支援を実施する。

### (2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会を開催するのは困難であるため、首都圏で開催される既存の展示会への出展を目指す。支援対象者として、食品製造小売業や製造業を考えており、出展前には事前個別相談、出展期間中には陳列方法、集客方法等の支援を行い、出展後には商談メモの活用方法やフォローアップの支援などきめ細やかな伴走支援により販路開拓に繋げていく。

### (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ニッポン全国物産展出展事業者数	-	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社
売上額/社	-	10 万	10 万	10 万	10 万	10 万
①しんきんビジネスフェア出展事業者数	-	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
成約件数/社	-	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
①地方銀行フードセレクション会出展事業者数	-	3 社	4 社	4 社	4 社	4 社
成約件数/社	-	1 件	2 件	2 件	2 件	2 件
①地域食品ブランドフェア出展事業者数	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
成約件数/社	-	1 件	2 件	2 件	2 件	2 件

※2020 年は展示会等が中止になっていることから、現行の件数は 2 社 (10 月末開催予定)

### (4) 事業内容

#### ① 展示会出展 (BtoC)

【展示会名】(想定)

○旨いもんまつり

概要：毎年 10 月に桑名市が主催している「水郷フェスタ」において商工会では、同日に「旨いもん市」を共催し、管内の小規模事業者が出店。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

出展する事業者：会員事業所に案内送付を行い募集し約 20 店舗の出展予定

来場者数：約 20,000 人

○ニッポン全国物産展

概要：北海道から沖縄まで、全国から 360 以上の出展者が大集結する日本最大規模の物産展  
出展する事業者：食料品小売業 1 社選定  
来場者数：約 15 万人

② 商談会参加事業 (BtoB)

【展示会名】(想定)

○地方銀行フードセレクション

概要：地方創生型商談会として、地方銀行の取引先である食料品関連業者と、仕入業者に  
商談の場を提供。「食」に特化した全国規模の展示商談会。  
商工会在 2 ブースを借上げ  
出展する事業者：飲食関係の 2～3 社を選定  
出展規模：1000 社  
来場者数：約 13,000 人

○しんきんビジネスマッチング「ビジネスフェア」

概要：東海地区 38 信用金庫が主催で、ポートメッセなごやに自慢の商品、技術、情報、  
知恵を持ち寄って、展示・PR を行い、展示商談会を開催。  
信用金庫が 1 ブース 当会が 1 ブース借上げ  
出展する事業者：製造・小売り関係 3 社程度を選定  
出展社数：390 社  
来場者数：約 3,300 人

○FABEX 関西と同時開催 地域食品ブランドフェア

概要：小売・ギフト向けから中食、外食、デザート向け業界に至るまで幅広いバイヤーと商  
談ができる  
出展する事業者：飲食関係 2 社選定  
出展社数：400 社  
来場者数：約 40,000 人

## 8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事

### (1) 現状と課題

[現状] …P D C Aサイクルにのっとり、毎年度事業実施状況の、評価、検証、見直しを行っています。

各支援についての目標は、こなせているもののP D C Aをまわせていない状況である。

[課題] …設定した目標が適正であったかの検証と評価結果を受けての見直しができていなかった。外部評価者の的確なアドバイスと評価を頂き、確実に見直しができる仕組みづくりを行う必要があります。

### (2) 事業内容

○外部の委員で構成する協議会を設置する。委員は、桑名市産業振興部商工課長、法定経営指導員、外部有識者として経営コンサルタント等の構成で、年に1回開催する。

○協議会の中で評価についてP D C Aサイクルにのっとり、評価、検証、見直しを行い、役員会にフィードバックし、HP等への掲載を行い地域の小規模事業者等が閲覧可能な状態とします。



## 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

〔現状〕…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。

〔課題〕…目まぐるしく変化する経済情勢、新技術や新サービスや新制度、制度改正といった経営指導に関する知識を、いち早く取得し、タイムリーに対応していかなければなりません。しかし、経営指導員等の各自において、事業担当により知識の格差や、指導・支援案件により支援ノウハウに格差が生じていること課題となっています。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会の積極的活用

経営指導員及び経営支援員の支援能力向上のため、三重県商工会連合会主催の「専門スタッフ研修」に、経営指導員等を派遣する。当会では、若手職員が多く対人関係スキル（ヒューマンスキル）及び事業計画策定能力のスキルが不足しているため、当会で職員能力向上研修会の開催を年4回開催し自己研鑽に務めます。

#### ②OJT制度の導入

若手職員は経験が浅いため、経験豊富な指導員と共に窓口・巡回相談を行い、OJTを積極的に実施する。組織全体の資質向上を実現し伴走型支援ができる体制整備を行う。

#### ③経営指導員等Web研修

商工会職員に小規模事業者から求められるニーズは幅広く、経営指導員等Web研修を受講し基礎知識の向上を図ります。

#### ④支援内容等のデータベース化

担当指導員等が小規模事業者に対して支援を行った情報について基幹システム及びBIZミル上に適切・適時にデータ入力を行い、職員全員が情報共有できるようにすることで、担当外であっても事業所の状況が把握できるようにする。

## 10. ほか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〕…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、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。

〔課題〕…関係機関との会議や情報交換を行った場合に、各支援機関が持っている支援のノウハウを組織内で共有化を行い小規模事業者への伴走型支援に活用できる体制ができていないことが課題である。

今後、他の支援機関との連携を図っていく必要があります。

### (2) 事業内容

#### ①北勢ブロック商工会広域連合会議への出席(年4回)

構成員：いなべ市商工会、東員町商工会、桑名三川商工会、菰野町商工会、朝明商工会、楠町商工会、木曾岬商工会(6商工会)

内容：北勢ブロック管内の商工会において効果的な経営改善普及事業・経営発達支援事業・地域総合振興事業等を実践するための協議や情報交換等を行い、情報共有を図る。

#### ②三重県商工会連合会主催事務局責任者会議への出席(年4回)

構成員：三重県下全23商工会

内容：三重県23商工会における効率的かつ効果的な経営改善普及事業・経営発達支援事業・地域総合振興事業等を実践するための協議検討・情報交換等を行う。

#### ③小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会への出席(年1回)

構成員：日本政策金融公庫四日市支店、いなべ市商工会、東員町商工会、桑名三川商工会、菰野町商工会、朝明商工会、楠町商工会、木曾岬商工会

内容：小規模事業者経営改善資金貸付推進、金融情勢や地域情報交換を実施し、中小企業・小規模企業の金融改善に向けての協議を行い支援ノウハウの向上に努めます。

#### ④その他

三重県産業支援センター及び三重県よろず支援拠点などの支援機関が地域内の小規模事業者に経営課題解決のため個別訪問を行う際には、経営指導員等も同行し、協力して課題解決、経営力向上のための指導・助言を行い、経営指導に対してのノウハウの向上に務めます。

## 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

〔現状〕…イベント推進委員会、多度山トレイルラン実行委員会による「旨いもん市」「多度山トレイルラン」等の活性化事業を行い、小売り・飲食店のPRを行っており、イベント開催時には、来場者数多く一定の集客ができており地域活性化には繋がっているものの販売額や販路開拓への成果が見られない状況である。

〔課題〕…これまでのイベント来訪者は、単なるイベント・施設への訪問が目的であり、地域の事業者等への売上には反映されていないことと地域の魅力発信や地域特産品等のPRに活かしていないため新規の出店者が少ないことが課題となっています。  
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ためイベント推進委員会等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・発信を行う必要があります。

### (2) 事業内容

#### ①図表 現在の地域活性化に資する事業（既存事業）

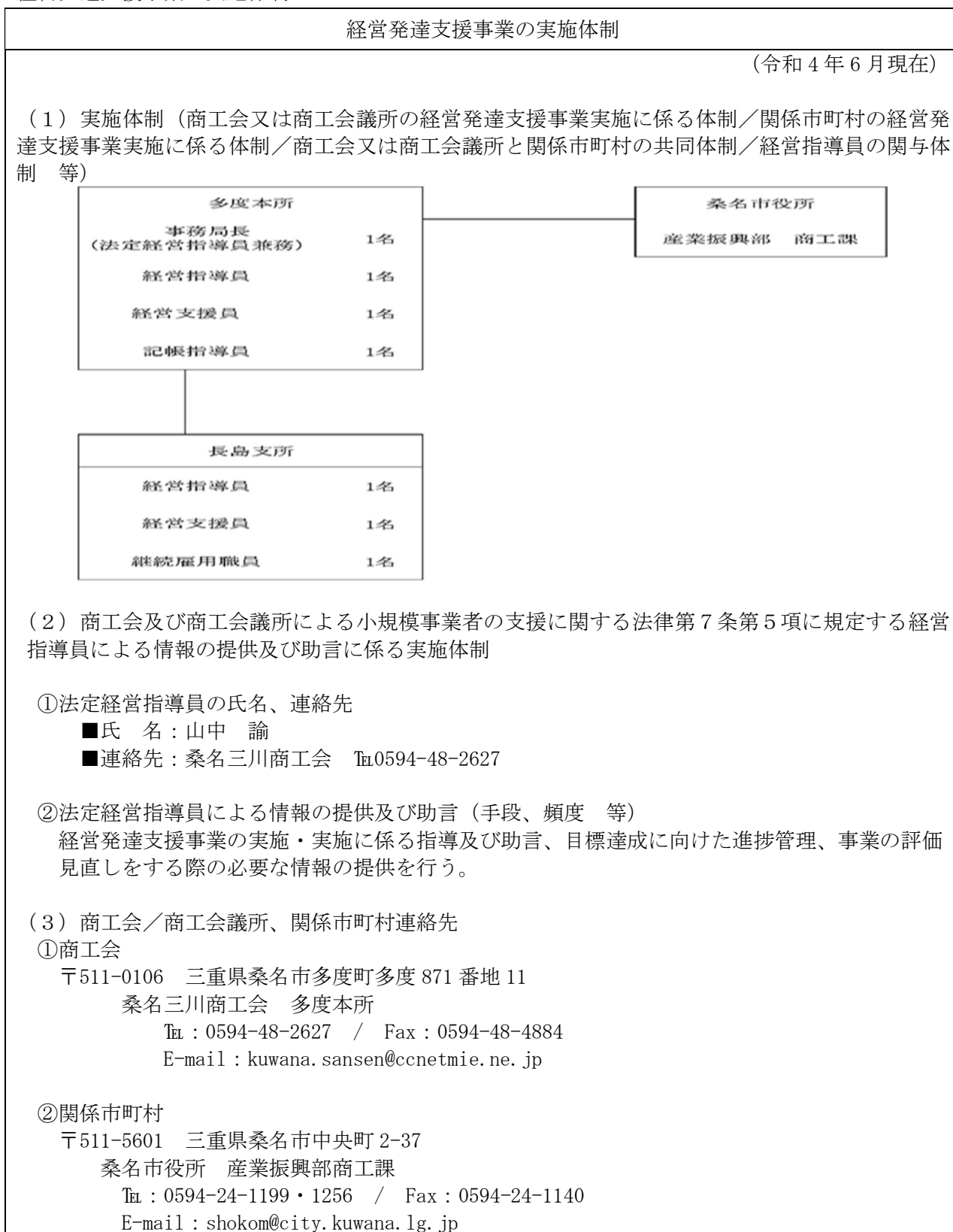
事業名	内容	主体
旨いもん市	毎年10月に桑名市が主催している「水郷フェスタ」に商工会では、同日に「旨いもん市」を共催し、管内の小規模事業者が出店し、新規販路開拓、新商品のテストマーケティング等の支援を行っている。	当商工会
多度山トレイルラン	平成26年から毎年4月に開催しており平成31年には1,000名の参加があり、多度山の自然の再発見に努め、参加者には地域内事業所で使用できる地域振興券を参加賞として配付し小売り・飲食店のPRを行っている。 	当商工会

#### ②地方創生SDGsの推進に関する包括連携（年3回予定）

桑名市、桑名商工会議所、桑名三重信用金庫、東京海上日動火災保険㈱と「地方創生SDGsの推進に関する包括連携協定」を結び、定期的に5者間ミーティングを行っている。桑名市における経済状況及び事業所の業況について情報交換を行い、桑名市の産業・経済の活性化に努めている。

(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)

	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
必要な資金の額	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
①事業計画策定支援事業費	250	250	250	250	250
②販路開拓事業費	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
③地域活性化事業	100	100	100	100	100
④支援能力取組事業	150	150	150	150	150
⑤経営状況分析事業	200	200	200	200	200
④事業評価指導	100	100	100	100	100

(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
会費収入 賦課金収入 国・県の補助金制度の活用

(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 並びに法人にあつては、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