

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	四日市商工会議所 (法人番号 6190005008873) 四日市市 (地方公共団体コード 242021)
実施期間	令和5年4月1日 ~ 令和10年3月31日
目標	①様々な経営環境の変化に強い小規模事業者の増加 ②IT利活用による生産性向上を実現する小規模事業者の増加 ③地域の活性化につながる強みを十分に発揮できる創業や事業承継の増加
事業内容	<p><u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u></p> <p>①地域の経済動向分析 (国が提供するビッグデータの活用) ②地域の景況調査分析</p> <p><u>4. 需要動向調査に関すること</u></p> <p>①見本市・展示会への出展による調査 ②バイヤー着座型商談会でのモニタリング調査</p> <p><u>5. 経営状況の分析に関すること</u></p> <p>①経営分析を行う事業者の発掘 (経営分析セミナーの開催) ②これまでの接触履歴や三重県版経営向上計画による掘起</p> <p><u>6. 事業計画策定支援に関すること</u></p> <p>①事業計画策定セミナー ②資金繰り相談会 ③DX推進セミナー ④創業塾 ⑤創業カフェ</p> <p><u>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u></p> <p>「傾聴と対話」による成果の確認と課題解決への気づき</p> <p><u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u></p> <p>①展示会・商談会への出展 (BtoB) ②SNS、ECサイト活用による販路開拓支援 (BtoB、BtoC) ④商圈分析ソフトの活用による効果的なDM配布支援 (BtoB、BtoC)</p>
連絡先	<p>四日市商工会議所 経営支援部 経営支援課 〒510-8501 三重県四日市市諏訪町2-5 TEL:059-352-8290 FAX:059-355-0728 E-mail:keieishien@yokkaichi-cci.or.jp</p> <p>四日市市 商工農水部 商業労政課 〒510-8601 三重県四日市市諏訪町1-5 TEL:059-354-8175 FAX:059-354-8307 E-mail:syougyourousei@city.yokkaichi.mie.jp</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

i) 四日市市の現状の現状及び課題

(1) 立地

四日市市は三重県の北部に位置し、北は川越町、朝日町、桑名市、東員町、いなべ市、西は菰野町、滋賀県甲賀市、南は鈴鹿市に接している。現在の市域は東西に約 23.8 km、南北に約 18.2 km、面積は 206.50 km²となっている。

西は鈴鹿山脈、東は伊勢湾に面した自然豊かな地域であり、東海・近畿・北陸という3つの経済圏につながった地理的条件にも恵まれた地域にある。

また、歴史や文化、伝統によって育まれたさまざまな魅力を有し、特に、公害を教訓に環境技術を蓄積してきた石油化学コンビナートや内陸部の半導体製造工場をはじめとする全国屈指の産業集積は、四日市市の活力の源になっている。

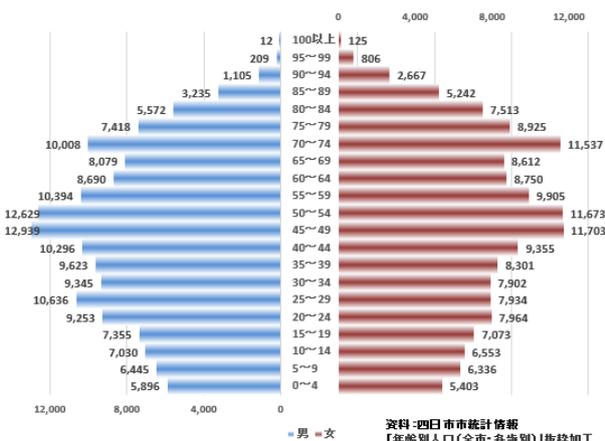


(2) 人口

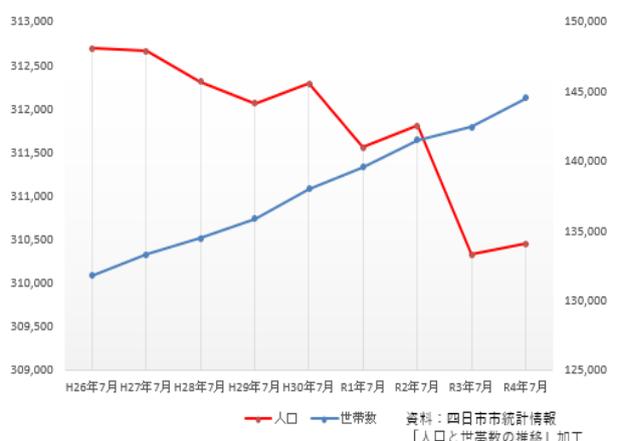
四日市市統計情報によると令和4年7月1日現在の人口は、310,448人(男156,169人、女154,279人)、三重県全体の約18%を占めている。世帯数は、144,509世帯、1世帯当たりの人員は2.15人と、人口に対し世帯数が増加しているのに伴い、世帯規模が年々縮小している。

同時点での人口を年齢別構成比で見ると、年少人口(0~14歳)12.1%、生産年齢人口(15~64歳)61.8%、老年人口(65歳以上)26.1%で、前年に比べ、年少人口は0.3ポイント減少、生産年齢人口は0.2ポイント増加、老年人口は0.1ポイント増加し、人口のボリュームゾーンは45歳から54歳となっている。また、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」によると、四日市市の総人口は2015年をピークに以降は緩やかに減少し、生産年齢人口・年少人口は減少の一途、老年人口は増加すると推計されている。

四日市市人口ピラミッド【令和4年7月1日現在】



四日市市の人口・世帯の推移【各年7月1日現在】



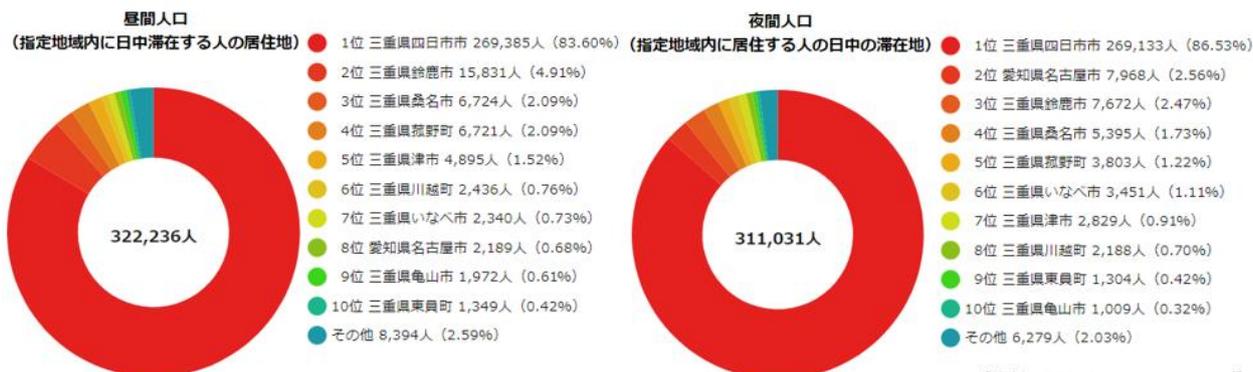
総務省「国勢調査」によると、四日市市では各調査年とも昼間人口が夜間人口を上回っており、昼夜間人口比率は100%超と三重県の同割合を上回っている状況にある。また、RESAS まちづくりマップによると、市内への主な流入元居住地域は隣接市町の鈴鹿市・桑名市・菰野町から、市内から市外への主な流出先地域は、名古屋市・鈴鹿市・桑名市が多くなっている。

地域	夜間人口【人】 (常住地による人口)			流出人口【人】			流入人口【人】			昼間人口【人】 (従業地・通学地による人口)			昼夜間人口比率		
	総数	男性	女性	総数	男性	女性	総数	男性	女性	総数	男性	女性	総数	男性	女性
四日市市	311,031	154,674	156,357	42,108	27,567	14,541	53,313	36,564	16,749	322,236	163,671	158,565	103.6%	105.8%	101.4%
三重県	1,815,865	883,516	932,349	65,023	44,816	20,207	33,933	26,696	7,237	1,784,775	865,396	919,379	98.3%	97.9%	98.6%

【資料：平成27年国勢調査】

地域	夜間人口【人】 (常住地による人口)			流出人口【人】			流入人口【人】			昼間人口【人】 (従業地・通学地による人口)			昼夜間人口比率		
	総数	男性	女性	総数	男性	女性	総数	男性	女性	総数	男性	女性	総数	男性	女性
四日市市	305,424	152,669	152,755	38,022	24,490	13,532	52,391	35,088	17,303	319,793	163,267	156,526	104.7%	106.9%	102.5%
三重県	1,770,254	864,475	905,779	55,830	37,856	17,974	30,888	23,752	7,136	1,745,312	850,371	894,941	98.6%	98.4%	98.8%

【資料：令和2年国勢調査】



【資料：RESASまちづくりマップ】

(3) 交通

(一社)日本自動車販売協会連合会三重県支部「三重県自動車数要覧」によると、令和2年3月末時点で四日市市内での自動車保有台数は250,489台、1世帯当たり1.40台と車を所有する人が多い地域となっている。

市内には南北に国道1号・23号、東西に国道365号・477号が主要国道として走っている。一方、広域を結ぶ高規格道路では、東京一名古屋一大阪経済圏域のダブルネットワーク化を図る新名神高速道路や高速道路にアクセスする国道477号バイパスが接続し、さらに東海環状自動車道や北勢バイパスの整備が進められていることから、今後も輸送性の向上による大きな経済効果が見込まれている。



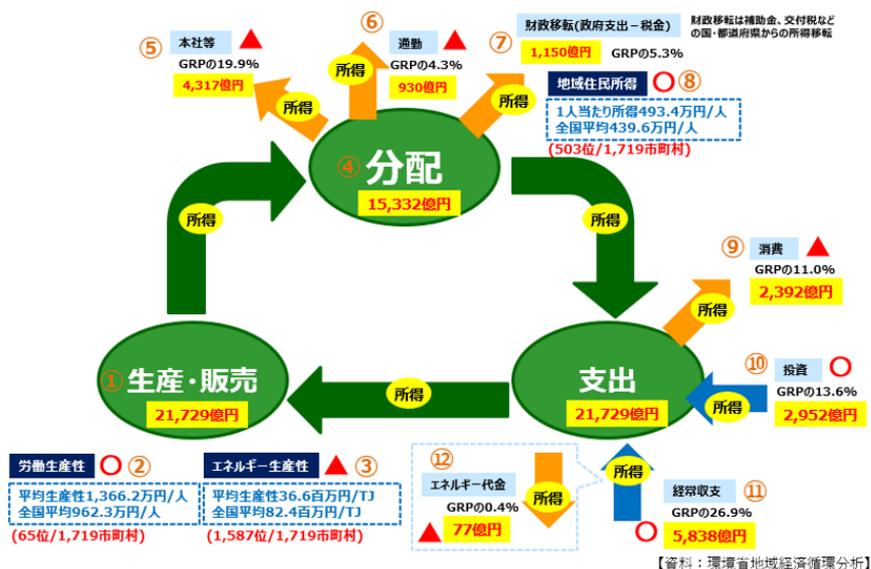
【資料：国土交通省 中部地方整備局 北勢国道事務所】

鉄道では、南北を通る近鉄名古屋線とJR関西本線のほか、主要駅から郊外部へ接続する近鉄湯の山線、三岐鉄道三岐線、全国でも珍しいナローゲージで運行されている四日市あすなろう鉄道があり、鉄道が市内を広くカバーしている。また、鉄道を補完する形で中心部から放射状にバス路線が伸び、概ね市内全域で公共交通を利用しやすい環境となっている。

また、全国で大規模なバスターミナル「バスタプロジェクト」の整備計画が進められており、近鉄四日市駅前前のバスターミナル整備計画が東海地方で初めて同プロジェクトに選定された。今後、駅周辺3か所に分散するバス停やタクシー乗り場を集約することにより利便性の向上が期待されている。

(4) 地域経済の状況

環境省の地域経済循環分析 2018 年版によると、四日市市の地域経済は以下特徴が見られる。



① 生産・販売

- ・ 四日市市全体では 21,729 億円の付加価値を稼いでいる。
- ・ 労働生産性は 1,366.2 万円/人と全国平均よりも高く、全国では 65 位となっている。
- ・ エネルギー生産性は 36.6 百万円/TJ と全国平均よりも低く、全国では 1,587 位である。
- ・ 電子部品・デバイスが最も付加価値を稼いでいる産業である。
- ・ 第 2 次産業では、電子部品・デバイスが最も付加価値を稼いでおり、次いで石油・石炭製品、化学が付加価値を稼いでいる産業である。
- ・ 第 3 次産業では、運輸・郵便業が最も付加価値を稼いでおり、次いで小売業、住宅賃貸業が付加価値を稼いでいる産業である。

② 分配

- ・ 四日市市の分配は 15,332 億円であり、①の生産・販売 21,729 億円よりも小さい。また、本社等への資金として 4,317 億円が流出しており、その規模は GRP の 19.9% を占めている。さらに、通勤に伴う所得として 930 億円が流出しており、その規模は GRP の 4.3% を占めている。
- ・ 財政移転は 1,150 億円が流出しており、その規模は GRP の 5.3% を占めている。
- ・ 四日市市の 1 人当たり所得は 493.4 万円/人と全国平均よりも高く、全国で 503 位になっている。
- ・ 第 2 次産業のその他所得への分配が最も大きい。
- ・ 雇用者所得の流出率は 10.3% であり、流出率は三重県 (-2.5%・流入) や人口同規模地域 (-20.4%・流入) と比較すると高い水準にある。
- ・ その他所得の流出率は 87.2% であり、本社等への流出率は三重県 (7.6%) や人口同規模地域 (7.0%) と比較すると高い水準にある。

③ 支出

- ・ 四日市市では買物や観光等で消費が 2,392 億円流出しており、その規模は GRP の 11.0% を占めている。
- ・ 消費の流出率は 35.3% であり、流出率は三重県 (20.5%) や人口同規模地域 (9.4%) と比較して高い水準にある。
- ・ 投資は 2,952 億円流入しており、その規模は GRP の 13.6% を占めている。

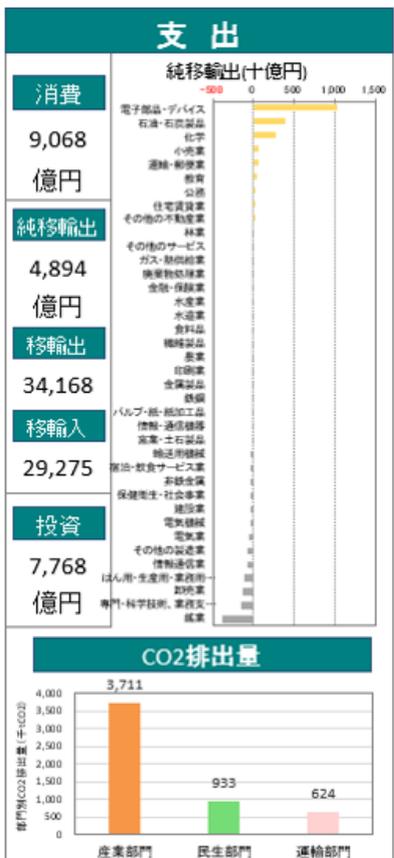
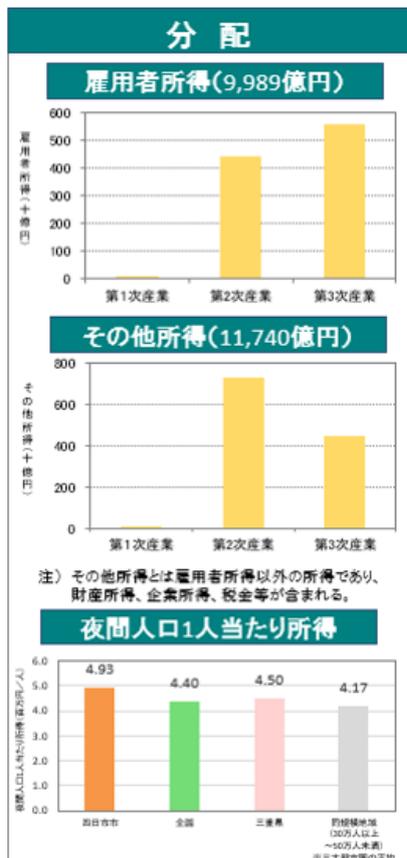
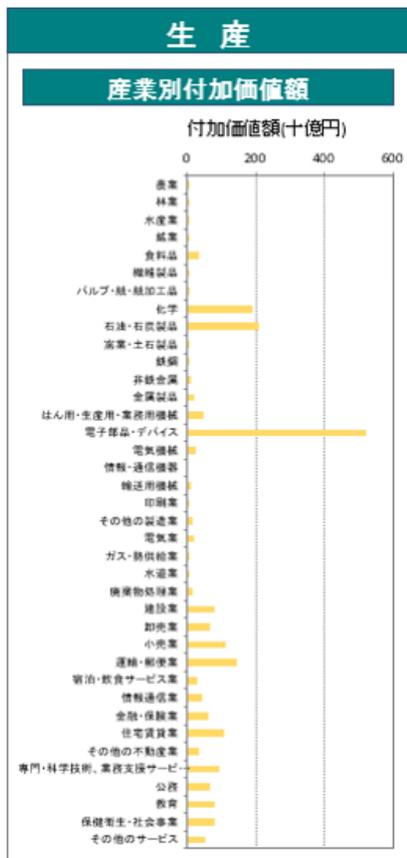
- ・ 投資の流入率は41.4%であり、流入率は三重県(26.3%)や人口同規模地域(10.9%)と比較して高い水準にある。
- ・ 移出入では5,838億円の流入となっており、その規模はGRPの26.9%を占めている
- ・ 四日市市では電子部品・デバイス、石油・石炭製品、化学が域外から所得を稼いでいる。

④ エネルギー

- ・ 四日市市では、エネルギー代金が77億円域外に流出しており、その規模はGRPの約0.4%である。
- ・ エネルギー代金の流出では、石炭・原油・天然ガスの流出額が最も多い。
- ・ 四日市市の再生可能エネルギーのポテンシャルは、地域で使用しているエネルギーの約0.40倍である。
- ・ 四日市市のCO2排出量は、産業、民生、運輸部門のうち産業部門が最も多く、3,711千tCO2である。夜間人口1人当たりのCO2排出量は16.96tCO2/人であり、全国平均と比較して高い水準である。

エネルギー代金の流出：
 約77億円 (GRPの約0.4%)
 石炭・原油・天然ガス：約3,316億円
 石油・石炭製品：約3,896億円
 電気：約636億円
 ガス・熱供給：約20億円

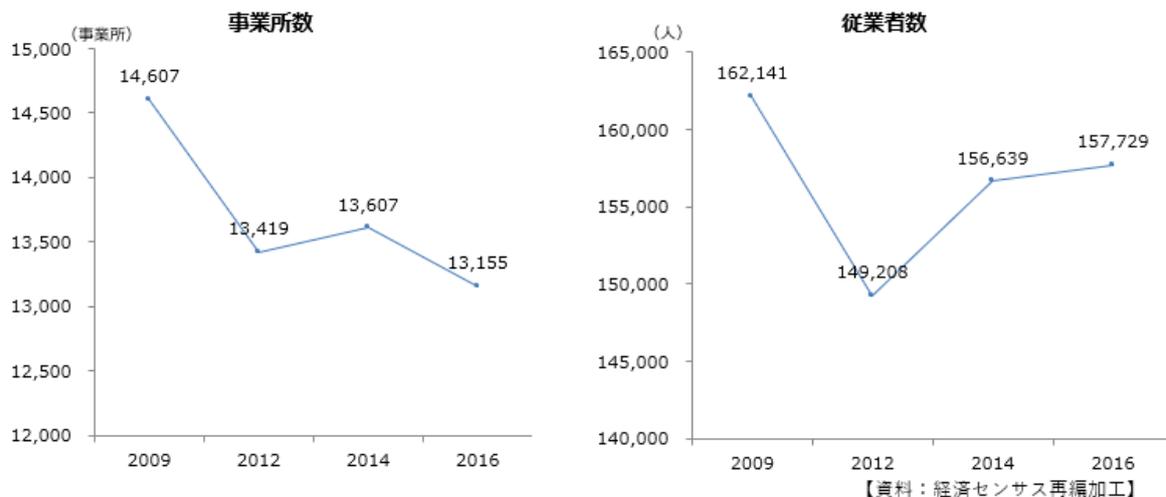
注) 石炭・原油・天然ガスは、本データベースでは鉱業部門に含まれる。
 注) エネルギー代金は、プラスは流出、マイナスは流入を意味する。
 【資料：環境省地域経済循環分析】



【資料：環境省地域経済循環分析】

(5) 事業所数・従業者数の推移

経済センサスによると、四日市市の事業所数は、2012年(平成24年)に2009年(平成21年)比で▲8.1%、▲1,188事業所と大幅に減少した。2014年(平成26年)には若干の増加が見られたものの、2016年(平成28年)にかけて平成26年比で▲3.3%、▲452事業所と再度減少に転じている。一方、従業者数は事業所数と同様、平成24年に平成21年比で▲8.0%、▲12,933人と大幅に減少したが、平成26年には平成24年比で5.0%、7,431人、平成28年は平成26年比で0.7%、1,090人と増加しており、事業所あたりの従業員規模が拡大している状況がうかがえる。



ii) 地域主要産業の現状

(1) 産業の沿革

四日市市は古くから四日の市に象徴される商業のまちとして、また東海道の宿場町として栄えてきたが、明治時代に入って四日市港が伊勢湾最初の開港場に指定、世界に門戸が開かれると、それまで盛んに営まれてきた四日市萬古焼、植物油、漁網、手延べ素麺といった地場産業に加え、製糸業や製油業、製網業など近代工業が次々と立地した。

昭和30年代には臨海部の旧海軍燃料廠が石油化学工業基地として活用され、石油精製工場や関連化学工場等が相次いで進出した結果、わが国有数の石油化学コンビナートが形成され、高度経済成長期と相まって本市産業の基盤を築いている。

近年は、産業の多様化を図るため、内陸部に工業団地を造成し、加工組立産業やハイテク産業などの誘致が進められたほか、市内にはモノづくりを支える高い技術を有した中小企業も多く存在している。

一方、既存のコンビナートにおいても、環境の変化に柔軟に対応し、従来の汎用品から少量、多品種、高付加価値の製品への転換が進むとともに、研究開発機能と実証工場を備えたマザー工場化が進んでいる。

このように四日市市は、石油化学コンビナート地域における機能化学品や、世界最先端、世界最大級の半導体工場をはじめ、自動車、電機、機械、食品など多様な企業が集積し、全国10位の製造品出荷額を誇る国内有数の産業都市となっている。

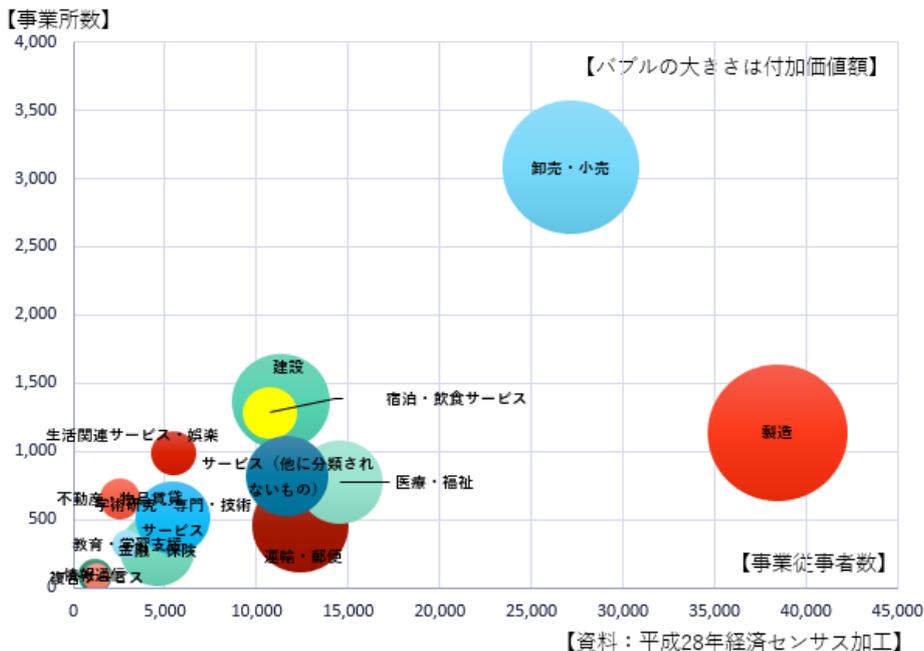
商業面では、県内最大の商業都市として、既存商店街や歴史ある定期市、郊外型大型店舗が共存共栄する買い物拠点が形成されている。中心市街地は、県下最大の商業集積地域として、高度経済成長期には多種多様な店が集まる魅惑の場所として活気にあふれていたが、時代や社会の変化とともにその様相は変わり衰退したものの、近年、商業者によるさまざまなイベント開催など賑わい創出に向けた動きが活発化している。



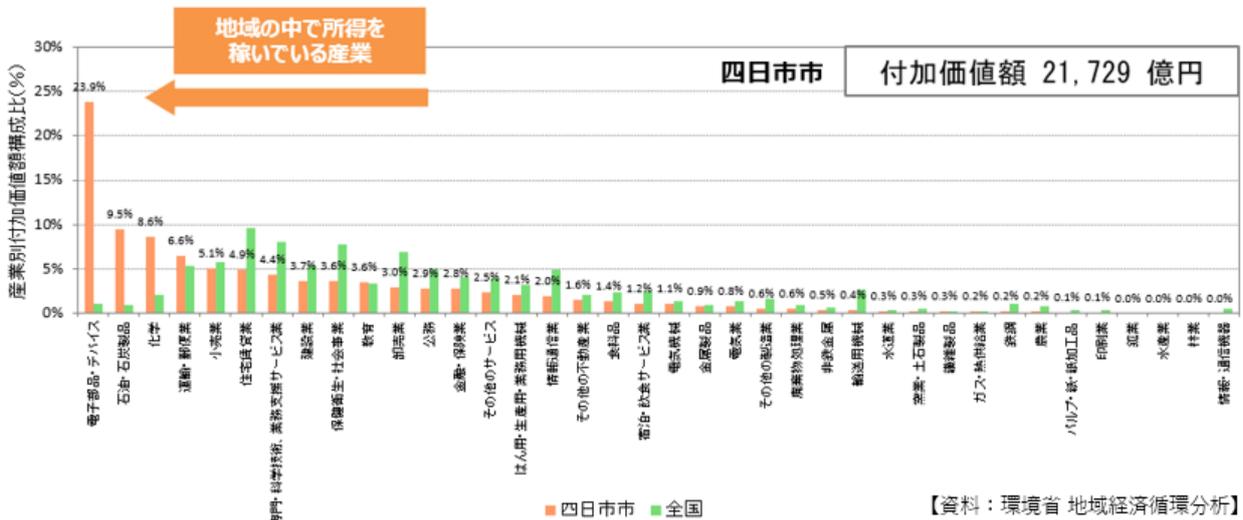
【四日市萬古焼】(資料：四日市市 HP)

(2) 四日市市の産業構造

平成28年経済センサスによると事業所数、事業従事者数、付加価値額でみた四日市市における各産業の存在感は、卸売・小売業は事業所数と付加価値額で、製造業は事業従事者数と付加価値額で存在感が見られる。付加価値額では製造業の方が卸売・小売業を若干上回っている。



さらに産業別を詳細に見ると、付加価値額を最も生み出しているのは「電子部品・デバイス」、であり、次いで「石油・石炭製品」、「化学」、「運輸・郵便業」となっている。特に「電子部品・デバイス」、「石油・石炭製品」、「化学」の付加価値額の割合は全国と比べて圧倒的に高く、これらの産業が当地域を支えていると言える。また、付加価値額のうち、1次産業が0.3%、2次産業が65.6%、3次産業が34.1%を占めており、全国と比較して2次産業の付加価値額の割合が高い地域となっている（全国平均:1次産業:1.1%、2次産業:26.6%、3次産業:72.3%）。



iii) 四日市市における小規模事業者の状況

(1) 現状

経済センサスにおける四日市市の業種別小規模事業者数及び小規模事業者の推移は以下のとおりである。

業種別事業所総数及び小規模事業者数・割合

業種分類	四日市市			三重県		
	総数	小規模 事業者数	小規模 割合	総数	小規模 事業者数	小規模 割合
C鉱業、採石業、砂利採取業	2	1	50.0%	39	34	87.2%
D建設業	1,476	1,365	92.5%	7,884	7,527	95.5%
E製造業	1,209	973	80.5%	7,615	6,006	78.9%
F電気・ガス・熱供給・水道業	17	9	52.9%	106	68	64.2%
G情報通信業	105	67	63.8%	432	298	69.0%
H運輸業、郵便業	483	312	64.6%	1,915	1,293	67.5%
I卸売業、小売業	3,303	1,974	59.8%	19,577	12,636	64.5%
J金融業、保険業	295	238	80.7%	1,311	1,081	82.5%
K不動産業、物品賃貸業	728	673	92.4%	3,801	3,552	93.4%
L学術研究、専門・技術サービス業	541	361	66.7%	2,631	1,982	75.3%
M宿泊業、飲食サービス業	1,603	1,011	63.1%	9,293	6,104	65.7%
N生活関連サービス業、娯楽業	1,133	974	86.0%	6,846	6,045	88.3%
O教育、学習支援業	358	239	66.8%	2,494	1,872	75.1%
P医療、福祉	860	300	34.9%	5,647	2,045	36.2%
Q複合サービス事業	77	33	42.9%	691	384	55.6%
Rサービス業（他に分類されないもの）	925	578	62.5%	6,217	4,528	72.8%
合計	13,115	9,108	69.4%	76,499	55,455	72.5%

【資料：平成28年経済センサス加工】

市内の小規模事業者総数は9,108事業者、事業者全体に占める割合は69.4%で三重県の同割合を下回っている。業種別では、「建設」「製造」「卸売・小売」「宿泊・飲食サービス」の小規模事業者数が多く、「鉱業・採石・砂利採取」「電気・ガス・熱供給・水道」が少ない。一方、小規模事業者の割合は「建設」「不動産・物品賃貸」「生活関連サービス、娯楽」「製造」が高く、「医療・福祉」が低くなっている。特に「製造」の小規模事業者の割合だけが三重県を上回っている状況にある。

小規模事業者数の推移

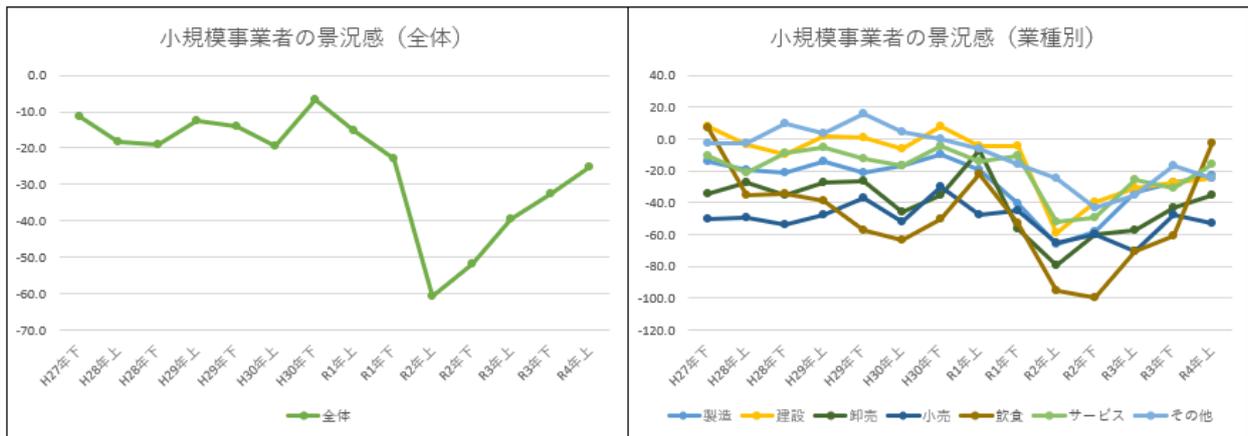
業種分類	平成24年		平成26年		平成28年	
	小規模 事業者数	対前 増減割合	小規模 事業者数	対前 増減割合	小規模 事業者数	対前 増減割合
C鉱業、採石業、砂利採取業	1	(▲50.0%)	2	(100.0%)	1	(▲50.0%)
D建設業	1,410	(▲10.5%)	1,402	(▲0.6%)	1,365	(▲2.6%)
E製造業	1,072	(▲9.0%)	1,036	(▲3.4%)	973	(▲6.1%)
F電気・ガス・熱供給・水道業	3	(0.0%)	11	(266.7%)	9	(▲18.2%)
G情報通信業	65	(▲27.0%)	64	(▲1.5%)	67	(4.7%)
H運輸業、郵便業	317	(▲7.3%)	326	(2.8%)	312	(▲4.3%)
I卸売業、小売業	2,087	(▲13.2%)	2,119	(1.5%)	1,974	(▲6.8%)
J金融業、保険業	247	(▲6.4%)	244	(▲1.2%)	238	(▲2.5%)
K不動産業、物品賃貸業	746	(▲5.1%)	719	(▲3.6%)	673	(▲6.4%)
L学術研究、専門・技術サービス業	365	(▲2.9%)	357	(▲2.2%)	361	(1.1%)
M宿泊業、飲食サービス業	1,084	(▲14.8%)	1,111	(2.5%)	1,011	(▲9.0%)
N生活関連サービス業、娯楽業	986	(▲4.8%)	1,007	(2.1%)	974	(▲3.3%)
O教育、学習支援業	256	(▲1.5%)	274	(7.0%)	239	(▲12.8%)
P医療、福祉	266	(▲2.9%)	309	(16.2%)	300	(▲2.9%)
Q複合サービス事業	36	(▲2.7%)	41	(13.9%)	33	(▲19.5%)
Rサービス業（他に分類されないもの）	594	(▲3.6%)	570	(▲4.0%)	578	(1.4%)
合計	9,535	(▲9.3%)	9,592	(0.6%)	9,108	(▲5.0%)

【資料：平成24年・26年・28年経済センサス加工】

小規模事業者数の推移を見ると、平成 21 年調査から平成 24 年調査にかけて大きく減少した後、平成 26 年調査ではほぼ横ばいで推移、平成 28 年調査で再度減少に転じている。業種別では「建設」「製造」「金融・保険」「不動産・物品賃貸」は調査回毎に減少し続けており、特に平成 24 年調査比での減少割合は「製造」(▲9.2%)、「不動産・物品賃貸」(▲9.8%)が高く、事業者数では「製造」(▲99)、「卸売・小売」(▲113)が大きく減少している。

(2) 景況感

当所は管内の小規模事業者を対象に景況調査を年 2 回(上期:1 月~6 月、下期:7 月~12 月)実施している。その調査結果については以下のとおりである。



【資料：三重の景況(小規模企業景況動向調査)加工】

管内小規模事業者全体の業況判断 DI は、令和 2 年上期を底に回復傾向にあるが新型コロナウイルス感染症拡大以前の業況まで回復していない。また、業種別の業況判断 DI では、「飲食」は令和 2 年上期・下期に全業種中で最も悪化していたが、令和 2 年下期を底に令和 4 年上期までに大幅に回復、感染症流行前の業況判断 DI を上回っている。一方、「製造」「建設」など「飲食」以外の業種は令和 2 年上期、又は令和 2 年下期を底に回復傾向にあるが、感染症流行前の水準には回復していない。

iv) 四日市市総合計画について

四日市市総合計画(2020 年度~2029 年度)では政策 3「産業・港湾」、基本的政策 No.6「新産業の創出と既存産業の活性化」において、以下の施策の展開を挙げている。(以下引用)

<企業・事業誘致、投資促進>

- a. 本市への進出を希望する事業者の立地が迅速に進むよう、ワンストップサービスで必要な手続や調整ができるよう取り組むとともに、本市の土地利用計画と整合をとった企業立地誘導を図ります。また、新たな投資を呼び込むため、企業と行政のプラットフォームにおける意見交換を通して、企業ニーズを把握し、必要な対策を図ります。
- b. 企業立地に必要な環境整備として、工場立地法の新たな運用の中で、工場周辺の地域の住環境との調和を目指し、一定の条件下の工場敷地外を緑地とみなせる敷地外緑地制度の構築や緑地率の緩和など立地に必要な環境整備を図ります。
- c. 本市産業が競争力を確保し、持続的な発展を遂げていくため、企業の投資を支援する企業立地奨励金、民間研究所立地奨励金において、CO2 削減に向けた水素等新エネルギー利活用事業や物流業など対象事業の追加や、AI・IoT 等を導入するスマート工場、新燃料への転換、市外からの新規立地や物流拠点施設など重点事業の拡大等を見直しを図ります。

<AI、IoT等の新技術の導入、人材の育成>

特に製造業では、今後IoT等の新技術の導入が進み、入手したデータを有効活用できるデータサイエンティスト等の育成が必要となることから、大学等関係機関と連携しながらAI、IoT等の新技術の導入や人材育成の支援に取り組みます。さらにデータ解析等を得意とするIT企業の誘致に向けた新たな支援策についても検討を行います。

<中小企業・地場産業の振興>

- a. 新技術・新商品の開発や、国内外の販路開拓に意欲的に取り組む中小製造業者を積極的に支援するとともに、国際展開を目指す市内企業に対し、経済交流関係にある都市の最新情報の提供や現地の行政機関への働きかけを行うなど、競争力のある企業の創出を促します。
- b. 人材確保に苦慮する中小企業に対して、市内外の就職フェアへの出展等様々な取組を支援します。
- c. 後継者難に伴う事業承継問題に直面する事業者に対して、関係機関と連携して相談機能の充実を図ります。
- d. 市民・観光客が「四日市萬古焼」等の地場産品に触れる機会を増やすため、例えば、市内飲食店・宿泊施設において四日市萬古焼の器で食事を楽しめるような機会の提供を支援する等の取組を図ります。
- e. 地場産品の販路開拓にあたり、自社の商品開発または改良、商品カタログ、海外展開用へのパッケージデザイン変更等の開発に関する支援を行います。
- f. 近鉄四日市駅前に立地するじばさん三重の利便性を生かし、北勢地域の地場産業の情報発信拠点としての機能を充実していきます。

<新たな価値を創出するサービス産業や起業家への支援>

- a. システム開発等を通じて高い付加価値を生み出すサービス業（都市型産業）の振興に向けて支援策の充実を図るとともに、地域社会の変化に即した医療・福祉などの生活関連サービス産業の振興にも取り組みます。
- b. 新たな事業創出や新分野進出への挑戦を目指す起業家支援のほか、市内で活躍する新たな担い手を創出し、女性の起業家育成支援についても取り組んでいきます。

<だれもが働きやすい環境づくりへの取組>

- a. 市内事業所に対し、働き方改革の周知・啓発を推進するため、セミナー等を開催します。
- b. 障害者の雇用促進・職場定着を図るため、障害者を雇用している、または雇用を考えている事業主に対する支援の実施やセミナー等を開催します。
- c. 若年者や就労意欲の高い高齢者及び外国人労働者の就労支援に取り組みます。
- d. 子育て世代にとって、男女を問わず柔軟な働き方ができるよう、就業規則の見直しを図ろうとする中小企業に対し支援を行います。さらに、職場内に女性専用のトイレや更衣室、さらには子どもの遊び場スペースを設置するなど、働きやすい環境づくりのための施設整備を行う中小企業に対して支援を行います。

v) 小規模事業者の課題

当所は地域経済の把握を目的として、令和3年12月に「経営実態及び課題把握にかかるアンケート調査」を当所会員の中小企業・小規模企業3,254件に実施した。（回収率約33.0%）

そのうち小規模事業者を分析の対象として、「建設業」、「製造業」、「卸小売業」、「宿泊・飲食およびサービス業」に分類、3年前との売上比較、経営課題について調査、分析した。各業種の状況は、以下のとおりである。

<建設業>

建設業では、3年前（新型コロナウイルス感染拡大前）と比較した売上について、「ほぼ横ばい」の割合が、82.4%（前回調査から45.3ポイント増）と最も高く、次いで「減少」の割合が10.7%（前回調査から14.7ポイント減）となっている。

また経営課題については、「人材の確保」の割合が60.7%と最も高く、次いで「販路拡大・営業力強化」が40.2%、「人材の育成・強化」が34.1%となっている。

《建設業》						
3年前との売上比較	増加	7.0% -28.0	ほぼ横ばい	82.4% 45.3	減少	10.7% -14.7
《経営課題》	1位		2位		3位	
現在抱えている経営課題(複数回答)	人材の確保	60.7%	販路拡大・営業力強化	40.2%	人材の育成・強化	34.1%
《業務のデジタル化》						
業務のデジタル化への対応	できている・どちらかといえはできてい	28.8%	どちらかといえはできていない	38.4%	ほとんどできていない、していない	28.8%

さらにデジタル化について、「どちらかといえはできていない」と回答した割合が38.4%と最も高く、「ほとんどできていない、していない」も28.8%と、「できている・どちらかといえはできてい」と同率となっている。

<製造業>

製造業では、3年前（新型コロナウイルス感染拡大前）と比較した売上について、「ほぼ横ばい」の割合が、82.6%（前回調査から50.7ポイント増）と最も高く、次いで「減少」の割合が9.6%（前回調査から24.0ポイント減）となっている。

また経営課題については、「販路拡大・営業力強化」の割合が57.3%と最も高く、次いで「人材の確保」が32.1%、「新商品開発・新事業展開」が29.3%となっている。

《製造業》						
3年前との売上比較	増加	7.8% -26.7	ほぼ横ばい	82.6% 50.7	減少	9.6% -24.0
《課題・期待するもの》	1位		2位		3位	
現在抱えている経営課題(複数回答)	販路拡大・営業力強化	57.3%	人材の確保	32.1%	新商品開発・新事業展開	29.3%
《業務のデジタル化》						
業務のデジタル化への対応	できている・どちらかといえはできてい	19.8%	どちらかといえはできていない	43.5%	ほとんどできていない、していない	35.9%

さらにデジタル化について、「どちらかといえはできていない」と回答した割合が43.5%と最も高く、次いで「ほとんどできていない、していない」が35.9%と高くなっている。

<卸・小売業>

卸・小売業では、3年前（新型コロナウイルス感染拡大前）と比較した売上について、「ほぼ横ばい」の割合が、79.0%（前回調査から42.4ポイント増）と最も高く、次いで「減少」の割合が17.0%（前回調査から30.5ポイント減）となっている。

また経営課題については、「販路拡大・営業力強化」の割合が52.7%と最も高く、次いで「既存商品・既存事業の強化」が38.9%、「販売価格の引き上げ」が31.3%となっている。

《卸小売業》						
3年前との売上比較	増加	4.0% -10.9	ほぼ横ばい	79.0% 42.4	減少	17.0% -30.5
《課題・期待するもの》	1位		2位		3位	
現在抱えている経営課題(複数回答)	販路拡大・営業力強化	52.7%	既存商品・既存事業の強化	38.9%	販売価格の引き上げ	31.3%
《業務のデジタル化》						
業務のデジタル化への対応	できている・どちらかといえはできてい	16.8%	どちらかといえはできていない	46.1%	ほとんどできていない、していない	36.2%

さらにデジタル化について、「どちらかといえばできていない」と回答した割合が 46.1%と最も高く、次いで「ほとんどできていない、していない」が 36.2%と高くなっている。

<宿泊・飲食およびサービス業>

宿泊・飲食およびサービス業について、3年前（新型コロナウイルス感染拡大前）と比較した売上について、「ほぼ横ばい」の割合が、72.7%（前回調査から 41.8 ポイント増）と最も高く、次いで「減少」の割合が 23.1%（前回調査から 9.6 ポイント減）となっている。

また経営課題については、「販路拡大・営業力強化」の割合が 50.6%と最も高く、次いで「人材の確保」が 34.1%、「既存商品・既存事業の強化」が 26.8%となっている。

《宿泊・飲食およびサービス業》						
3年前との売上比較	増加	4.2%	ほぼ横ばい	72.7%	減少	23.1%
		-25.8		41.8		-9.6
《課題・期待するもの》	1位		2位		3位	
現在抱えている経営課題(複数回答)	販路拡大・営業力強化	50.6%	人材の確保	34.1%	既存商品・既存事業の強化	26.8%
《業務のデジタル化》						
業務のデジタル化への対応	できている・どちらかといえばできている	27.4%	どちらかといえばできていない	36.6%	ほとんどできていない、していない	32.9%

さらにデジタル化について、「どちらかといえばできていない」と回答した割合が 36.6%と最も高く、次いで「ほとんどできていない、していない」が 32.9%と高くなっている。

vi) 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

(1) 強みを活かした商品・サービスの開発や販路開拓によって環境変化に対応していること

コロナや海外情勢の変化による原価の高騰、国内市場の縮小など経営環境の急激な変化がある中で、ニーズを的確にとらえ、強みを活かした高付加価値商品・サービスを開発し、海外や国内全域への販路開拓を行う小規模事業者が増加することを目指す。

(2) AI・IoTなどを十分に活用し、生産性向上を実現していること

AIやIoTの技術は日々加速的に発展しており、人口減少に対する生産性の向上は、経営資源が脆弱な小規模事業者においては喫緊の課題であることから、積極的にIT技術等を取り込み、AI・IoT等先端技術の導入によって生産性の向上が図られ、販路開拓に取り組んでいることを目指す。

(3) 競争力の高い創業者が増加し、地域の産業が活性化されること

事業者の高齢化を要因とした廃業の増加は今後増加していくと想定される中で、四日市市の産業基盤を背景に、多様な創業者が増加し、四日市市の小規模事業者数の減少を抑えるとともに、地域内の事業者の活性化が図られることを目指す。

2. 四日市市の総合計画との連動性・整合性

上記の「四日市市総合計画」（2020年度～2029年度）との連動性・整合性は以下の通りとなる。

施策の内容	連動性・整合性について
企業・事業誘致、投資促進	小規模事業者に波及していく取り組みであるため、連動性・整合性がある。
AI、IoT等の新技術の導入、人材の育成	生産性向上について、小規模事業者支援にも対応する取り組みであるため、連動性・整合性がある。
中小企業・地場産業の振興	販路開拓について、小規模事業者支援にも対応する取り組みであるため、連動性・整合性がある。
新たな価値を創出するサービス産業や起業家への支援	高付加価値サービスの開発や創業支援について、小規模事業者支援にも対応する取り組みであるため、連動性・整合性がある。

3. 四日市商工会議所としての役割

2021年度「経営実態および課題把握にかかるアンケート調査」での回答では、事業計画を必要とするような経営相談について、「当所に相談したことがある」と回答した事業者が35.1%となっており、平成29年調査よりも15.4ポイント増加している。また、「商工会議所に望む支援」としては事業計画の策定を伴う「補助金等支援策の情報発信」が44.4%となっており、平成29年調査よりも同じく15.4ポイント増加している。

このほか、「日常的な経営相談支援の充実」は14.9%（3.2ポイント増）、「新分野進出・事業転換への支援」は10.8%（4.3ポイント増）となるなど、コロナ禍を経て商工会議所の経営への支援を求める声は増してきている。

当所のあるべき姿は、多くの小規模事業者が抱える販路開拓や商品開発、資金繰り、新分野展開など、事業計画の策定が必要な課題に対して、直接的で有効な支援を実施できる最も身近な相談相手であり、また創業や事業承継等、小規模事業者の創出と継続という地域経済の基盤強化に対しても、他の支援機関等との密な連携等によって有効な解決策や改善策を提示し、維持に努めるものである。そして、「傾聴と対話」を伴った事業計画策定支援によって小規模事業者に伴走しながら戦略的な経営の意識を芽生えさせ、持続的な発展へと導いていく。

vii) 経営発達支援事業の目標

上記 i) ～ vi) を踏まえ、小規模事業者に関して以下の目標を設定する。

【目標①：様々な経営環境の変化に強い小規模事業者の増加】

「対話と傾聴」を重視した伴走支援によって、自ら掲げた目標を達成するような「自主的な経営意識の向上」を啓発し、様々な経営環境の変化に柔軟に対応していく事業者を増加させる。

【目標②：IT利活用による生産性向上を実現する小規模事業者の増加】

生産性向上につながるIT利活用について、導入からフォローまでを一貫して支援することで、限りある経営資源を十分に発揮できる事業者を増加させる。

【目標③：地域の活性化につながる強みを十分に発揮できる創業や事業承継の増加】

「四日市志創業応援隊（四日市市、三重県信用保証協会四日市支店、日本政策金融公庫四日市支店、楠町商工会および四日市商工会議所による創業支援ネットワーク）」や「三重県事業承継・引継ぎ支援センター」等、各支援機関との連携によって、競争力のある創業者の輩出や、事業の継続を支援し、地域の活性化につなげる。

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5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①：様々な経営環境の変化に強い小規模事業者の増加】

【方針】急激な経営環境の変化に対応するため、小規模事業者が自ら「事業の見直し」を行い、売上・利益が確保できる事業計画の策定を「対話と傾聴」を通じた伴走支援を実施する。

国や県等の各種補助金や融資を目的とした事業計画策定をきっかけに、将来の経営を見据えた事業計画の重要性を認識頂き、地域経済や需要動向、顧客ニーズを捉え、自社の強みを生かした事業計画の策定及び着実な実行支援を行う。

また、商談会や展示会の出展支援を通じた新規顧客開拓を支援することで、小規模事業者の「自立的な経営意識の向上」を啓発し、持続的な発展を支援する。

【目標②：IT利活用による生産性向上を実現する小規模事業者の増加】

【方針】生産年齢人口が減少する中、小規模事業者の労働力不足はより顕著になることが想定される。小規模事業者が限られた労働力で成長し続けていくためにはITの利活用によって労働生産性を高めることが重要となる。

また、地域内外への販路開拓にITはもはや必須である中で、地域の小規模事業者はまだまだIT活用が十分とはいえないことから、ITを活用した販売促進の手法等のセミナーや経営指導員によるIT導入からフォローまで、「対話と傾聴」を通じた伴走支援を通じ、小規模事業者のITリテラシーを底上げし、生産性向上を図る。

【目標③：地域の活性化につながる強みを十分に発揮できる創業や事業承継の増加】

【方針】「四日市志創業応援隊」が実施する認定特定創業支援事業である「創業塾」や「創業カフェ」、日々の創業相談対応により、年間を通じ創業予定者を掘り起こし、創業意欲の醸成を図る。

創業予定の業種の外部環境、自身の強み等内部環境の整理を行い、開業後着実に事業が継続できる創業計画書の策定支援や資金調達支援を行う。

また、事業承継に関する相談については、「三重県事業承継・引継ぎ支援センター」と連携し、定期的な個別相談会の開催の実施等により、事業承継に関する具体的な対応によって、地域における経済活性化及び地域の活力向上を実現する。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

前回の経営発達支援計画（平成 30 年度～令和 4 年度）では、小規模事業者の経営分析や事業計画策定支援の際に、地域経済の基礎情報として「三重の景況調査」を、また東海財務局や地域の金融機関シンクタンクによる景況調査を収集し、業種や状況に合わせた必要な情報を適宜提供することで事業計画策定が進み、一定の効果を得た。

しかし、データそのものの提供が主となっており、管内の事業者が、真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや経営資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すためにはビッグデータなど地域の経済動向分析を、有効な活用方法まで含めて提供する必要がある。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
①地域の経済動向分析の公表回数	ホームページ掲載	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景況調査分析の公表回数	ホームページ・会報掲載	18 回	18 回	18 回	18 回	18 回	18 回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

事項	内容
調査内容	経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）の三重県内及び四日市市の人口や産業・観光に関する統計データを活用し、地域の経済動向分析を行う。
調査頻度	年 1 回
調査項目	・「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」→産業の現状等を分析
分析方法	経営指導員等が上記の情報を分析し、事業者役に役立つデータを抽出。金融シンクタンク等とともにどのように活用すべきかを協議し、見やすいフォーマットにまとめ、活用方法について提案する。
活用方法	分析結果は当所ホームページ上に公表し市内外の事業者へ周知する。また事業計画策定時の基礎資料として小規模事業者にも提示する。

②地域の景況調査分析

「三重の景況調査」、東海財務局「管内経済情勢報告」および地域の金融機関シンクタンクによる景況調査は継続して収集し、結果をホームページや会報への掲載により公表する。

(ア) 三重の景況調査

事項	内容
主体	三重県商工会議所連合会
調査内容	三重県内及び各市の小規模事業者の景気動向や景況感の総合的把握を目的とした調査
調査頻度	半年に1度
調査対象	当所会員の小規模事業者約2,300者(当所管内)
調査方法	アンケートを郵送配布の後、郵送またはFAXによる回収及び三重県商工会議所連合会による取りまとめと分析
継続の理由と活用の方針	<ul style="list-style-type: none"> ●四日市市の各業種における小規模事業者の景況感を把握し、支援対象の小規模事業者の現状と比較することによって、経営分析や事業計画策定外部環境分析の材料として活用することができた ●第2期においても当調査を継続して実施し、地域の小規模事業者の抱える課題の抽出と市場機会の発見等、経営分析や事業計画策定支援時の基礎情報として活用していく ●また、調査結果は会報誌及びホームページにて公表する他、巡回・窓口相談時等において提供し、小規模事業者の各業界の業況把握に活用する
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ●売上や利益、販売の現況・見通し ●仕入条件 ●設備投資の有無や資金繰り状況、借入れの難易度、 ●経営上の課題

(イ) 管内経済情勢報告

事項	内容
調査内容	東海四県(愛知・岐阜・静岡・三重)の景気動向の総合的把握を目的とした調査
調査手法	東海財務局の調査発表を収集
調査頻度	四半期に1回発表・公表
継続の理由と活用の方針	<ul style="list-style-type: none"> ●東海地方における景況感及び小規模事業者の受注・販売に関わる背景の状況把握として把握し、諸規模事業者の経営分析や事業計画策定時における外部環境分析の材料として活用した ●第2期においても当調査の活用を継続して実施し、下記(イ)と組み合わせて地域の小規模事業者の抱える課題の抽出と市場機会の発見等、経営分析や事業計画策定支援時の基礎情報として活用していく ●また、結果の公表サイトは当所のホームページからリンクによって周知し、収集した情報は経営指導員が巡回・窓口相談時等において提供する等、小規模事業者の各業界の業況把握に活用する
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ●個人消費にかかる各業種の売上状況や商品の販売傾向 ●製造業の生産傾向、受注状況、販売及び輸出傾向 ●雇用情勢 ●各業種の設備投資傾向 ●各業種の景況感 ●住宅建設や公共投資の増減傾向

(ウ) 金融機関シンクタンク調査

事項	内容
調査内容	地域金融機関2行の各調査機関における県内の経済動向の総合的把握を目的とした調査
調査手法	(株)三十三総研および(株)百五総合研究所の2行の調査発表を収集
調査頻度	毎月
分析方法	<ul style="list-style-type: none"> ●各団体の定期発行している調査レポートを発行時に収集、調査を実施。三重県内における景況感及び小規模事業者の受注・販売に関わる背景の状況把握として把握し、小規模事業者の経営分析や事業計画策定時における外部環境分析の材料として活用する。 ●地域の小規模事業者の抱える課題の抽出と市場機会の発見等、経営分析や事業計画策定支援時の基礎情報として活用していく ●また、結果の公表サイトは当所のホームページからリンクによって周知し、収集した情報は経営指導員が巡回・窓口相談時等において提供する等、小規模事業者の各業界の業況把握に活用する
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ●家計 個人消費、住宅投資、観光、雇用・所得の状況 等 ●企業 生産販売活動、倒産、設備投資、輸出、公共投資の状況 等

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

前回の経営発達支援計画（平成30年度～令和4年度）では、「メッセナゴヤ」等の展示会において合同出展ブースで商品やサービスのモニタリング調査を実施し、新たな商品やサービスの開発につなげた。

展示ブースに来場したバイヤー等から直接具体的なニーズの把握が効果的であることから、引き続き展示会での需要動向調査を実施していく。

一方で、参加事業者が「既存商品に関する商談の成否」を重視し、商品開発に繋がるヒアリングに割ける時間が不足することもあったため、「今後の商品開発を見据えた展示会参加」の意識付けと、商品開発に関するヒアリング項目をまとめたツールの活用と経営指導員等との振り返りによって、評価を効率的に集め、マーケットインの思考による商品開発に適した調査を実施する。

(2) 目標

	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①見本市・展示会への出展による調査支援事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者
②バイヤー着座型商談会への参加による調査支援事業者数	4者	4者	4者	4者	4者	4者

(3) 事業内容

①見本市・展示会への出展による調査

小規模事業者に対し、競争力の高い商品開発を意識づけるため、展示会に出展し来場バイヤー等との商談時にニーズのヒアリング調査を実施する。

商品開発のヒントとなる「商談メモ」シートを作成し、調査結果を指導員と事業者で共有・分析して、「事業者が自ら商品開発におけるアイデアをつかむ」など、自走できるようなニーズ調査ヒアリング調査などの手法を提供する。

事 項	内 容
参加商談会	「メッセナゴヤ」、「フードセレクション」等 大規模展示会
調査手法	来場するバイヤーや一般消費者に対して既存商品の評価から、新商品の開発のヒント獲得を意識したヒアリング調査を行う。 アンケート作成時において、調査項目をまとめた商談メモを作成、出展者の規模や業態、スタイル等に適した聞き取り方法を指導し効率的な調査を行う。 回収した調査結果は小規模事業者が経営指導員の補助のもと分析する。
調査項目	商品・サービス評価 価格、満足度、デザイン、大きさ、意見、及び一般消費者については個人の属性（性別、年代、所在地等）等 来場者数想定 1者あたり50者
活用方法	アンケート分析結果は経営指導員と小規模事業者とが共有し、マーケットイン思考による事新商品開発や既存商品の改良の検討に活用する。

②バイヤー着座型商談会でのモニタリング調査

商品開発に有用な直接的な評価を得るため、バイヤーがブースを構え、事業者が直接売り込みをする「バイヤー着座型商談会」の形式に参加する。

事 項	内 容
参加商談会	大阪商工会議所「買いまっせ！売れ筋商品発掘市」 堺商工会議所「自社商品売込み商談会 in 堺」 名古屋商工会議所「売り込み！商談マーケット」等
調査手法	事業者の業種や商品に合わせてバイヤーとの商談に参加し、既存商品の評価から、新商品の開発のヒント獲得を意識したヒアリング調査を行う。 アンケート作成時において、調査項目をまとめた商談メモを作成、出展者の規模や業態、スタイル等に適した聞き取り方法を指導し効率的な調査を行う。 回収した調査結果は小規模事業者が経営指導員の補助のもと分析する。
調査項目	商品・サービス評価 価格、満足度、デザイン、大きさ、意見、等 調査対象数 1者あたりバイヤー3者
活用方法	アンケート分析結果は経営指導員と小規模事業者とが共有し、マーケットイン思考による事新商品開発や既存商品の改良の検討に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

前回の経営発達支援計画（平成30年度～令和4年度）では、「簡易版経営状況分析シート」等を取り入れ、事業者との接触の際に簡易的な現状分析を実施した結果、小規模事業者が事業計画策定への「入り口」として気軽に財務・非財務両面の経営分析を実施できるようになった。

やる気のある事業所には、専門的な財務分析を実施し、効果的な事業計画の策定へとつなげる。

一方で分析の結果が「売上の増加」「利益率の改善」などの表面的な課題提起となっている面があることから、「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げる必要がある。

また、「簡易版経営状況シート」を活用していることにより、簡易的な経営分析は標準化できているが、詳細な分析では、経営指導員の経験値や支援能力の違いにより個人差が生じていることから、経営指導員の資質向上を図っていく必要がある。

(2) 目標

項目	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
セミナー 開催件数	開催なし	2回	2回	2回	2回	2回
経営分析 事業者数	129 者	176 者	187 者	198 者	209 者	220 者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

実際に参加者自らが経営分析を行うことができるよう、セミナー（1回 20 者程度の参加を想定）を通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】

チラシを作成し、ホームページや会報、FAX 等で広く周知、巡回・窓口相談時に案内。

②これまでの接触履歴や三重県版経営向上計画経営による掘り起こし

成長意欲の高い小規模事業者を発掘するため、上記セミナーや過去に接触のあった小規模事業者へ巡回や電話などによって現状を把握し、持続化補助金や三重県が募集している「三重県版経営向上計画」など、事業計画の策定に伴う経営分析の必要性を周知し、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】 巡回・窓口による相談対応

※三重県版経営向上計画

三重県が平成 26 年 4 月に制定した「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事業計画認定制度。三重県によって認定され、専門家派遣等の支援策を受けること等が可能。

③経営分析の内容

【対象者】 上記①②の対象者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者を選定

【分析項目】「財務分析」と「非財務分析」の双方を行う

≪財務分析≫ 直近 3 期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

≪非財務分析≫ 下記項目について、対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(内部環境) 商品や製品サービス、仕入先、取引先、人材、組織 ・ 技術、
ノウハウ等の知的財産・デジタル化、IT 活用の状況 ・ 事業計画の策定・運用状況

(外部環境) 商圏内の人口、人流・競合・業界動向

【分析手法】

事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「BIZ ミル」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。非財務分析は SWOT 分析のフレームで整理する。

④分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。また「BIZ ミル」「TOAS」等を活用し、データベース化によって内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用し、分析内容の個人差を無くしていく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

前回の経営発達支援計画（平成30年度～令和4年度）では、既存の小規模事業者についてはこの令和2年～令和4年にかけて、持続化補助金の特別対応型や、三重県のコロナ克服に関する補助金など緊急対策のための事業計画策定支援によって多くの事業者を支援できたが、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、セミナーの内容を見直す。

「With コロナ」を見据え、より経営環境の変化に対応することや原価高騰など経営リスクに柔軟に対応できることを意識した事業計画を策定できるセミナーや相談会を行うとともに、「対話と傾聴」を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

また創業者について、当所では「四日市志創業応援隊」によって、令和3年度末までに創業相談者数788件、うち創業支援件数2466件と、創業計画書の作成を伴う創業支援を行ってきた。

創業計画書の策定支援をこれまで通り行うほか、短期集中的に開催する創業セミナー「創業塾」や、月1回定期的に開催する創業セミナー「創業カフェ」での掘り起こしが効果的であるため継続し、一方で今後現在の創業には欠かせないDXへの対応について、ホームページやSNS活用などについてもセミナーを開催し、DXへの意識の向上と競争力の維持・強化を目指す。

さらに事業承継の相談に関しては、日々の巡回や窓口相談を通じて、事業承継の重要性について小規模事業者に気付きを持たせ、事業計画の策定では「三重県事業承継・引継ぎ支援センター」の専門家等と連携し、円滑な事業承継や新たな事業展開に取り組めるよう支援を行う。

(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、5.で経営分析を行った事業者の6割程度/年の事業計画策定を目指す。

また、コロナ禍の緊急対策である利率の低い融資の返済計画については、多くの事業者が借入を実施しているが、1年～2年の返済据え置きを実施している事業者が多く、これから元本の返済が開始する事業者から、資金繰りに関する相談が寄せられてきている。

販路拡大に関する事業計画だけでなく、事業の見直しやコストカット等、資金繰りに関する事業計画についても対応し、事業計画の策定につなげていく。

更に、DXに関する課題が各業種で顕著であるので、事業計画の策定前段階において、課題ごとに対応したDXに向けたセミナーを行い、DXへの意識の向上と競争力の維持・強化を目指す。

なお、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

(3) 目標

目標項目	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
事業計画策定件数	129 者	106 者	112 者	118 者	126 者	132 者
(うち、創業計画策定件数)	17 者	10 者				
・事業計画策定セミナー・ 個別相談会 開催回数	2 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
・資金繰り相談会開催回数	開催 なし	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
・DX推進セミナー	開催 なし	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
・創業塾	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
・創業カフェ	12 回					

(4) 具体的内容

①事業計画策定セミナー・個別相談会

事 項	内 容
支援対象	経営分析を実施した小規模事業者
支援方法	セミナー受講者に対し、経営指導員等を担当として設定し、確実な事業計画策定を支援する。 実施した経営分析等をもとに、小規模事業者と傾聴と対話によって「事業コンセプト」や「今後取り組む改善策」を自発的に設定できるよう促す。 外部専門家との個別相談会を別途開催し、より実現可能性の高い事業計画の策定を行う。

②資金繰り相談会

事 項	内 容
支援対象	コロナ禍での借入について返済に懸念のある小規模事業者
支援方法	相談会参加者に対し、経営指導員等を担当として設定し、確実な事業計画策定を支援する。 目標達成に向けて、経営分析で抽出された解決すべき課題の優先順位を決定し、具体的なアクションプラン（行動計画）を作成する。 キャッシュフローを意識した資金繰りの考え方を指導し、資金繰り表の作成を支援する。 日本政策金融公庫四日市支店および三重県信用保証協会との協同や、三重県中小企業支援ネットワーク推進事業の活用によって、より実現可能性の高い事業計画の策定を行う。

③DX推進セミナー

事 項	内 容
支援対象	DXに関して課題のある小規模事業者
募集方法	巡回・窓口相談時のチラシ配布、会報誌、ホームページ等
回数	2回／年
支援方法	DXの基礎知識、ITツール活用、SNS活用、動画活用、販路開拓（EC等）等について専門家から学ぶ。 DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、業種ごとの課題に対応したセミナーを開催する。 事業計画策定セミナーと同様担当者を設定し、DXの理解が深まり実現まで達することができるようフォローしていく。
参加者	各回20者程度を想定。担当者を割り当て実現までフォローを行う。

④創業塾

事 項	内 容
支援対象	創業志望者や創業間もない小規模事業者
募集方法	巡回・窓口相談時のチラシ配布、会報誌、ホームページ等
回数	1回／年
支援方法	創業に関する心構えや経営理念、経営環境情報の収集方法等の創業計画書の策定に必要な基礎的知識 等について専門家から学ぶ。
参加者	30者程度を想定。セミナー開催後には経営指導員のフォローによって、創業計画書の完成を進め、創業の実現までフォローを行う。

⑤創業カフェ

事 項	内 容
支援対象	創業志望者や創業間もない小規模事業者
募集方法	巡回・窓口相談時のチラシ配布、会報誌、ホームページ等
回数	1回／月
支援方法	「飲食業開業セミナー」、「資金繰り」、「SNSを使った販売促進」など毎月様々なテーマでセミナーを専門家を招いて開催し、創業計画書策定に必要な項目について学習する。
参加者	各回10者程度を想定。セミナー開催後には経営指導員のフォローによって、創業計画書の完成を進め、創業の実現までフォローを行う。

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（平成 30 年度～令和 4 年度）では、既存事業者および創業者いずれに対しても、これまでも事業計画に合わせたフォローアップは実施していた。フォローアップ件数についても、上記事業計画策定支援件数と同様に数多くの支援を行ったが、事業の進捗確認のみにとどまることが多く、事業完了後の成果の振り返りや、「本質的な課題の解決となったのか」などの問いかけはできていなかった。

(2) 計画策定後支援の考え方

「事業計画の実施が売上・利益の増加などの成果に結びついたのか」「成果に結びついていない場合には、なぜ課題解決にならなかったのか」などを「傾聴と対話」によって、事業者が自ら気づくよう支援を行う必要がある。

フォローアップは事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、接触回数の多さを意識するよりも課題解決や実施成果を重視し、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、時間をかけ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ない事業者を見極めた上で、フォローアップを行う。

(3) 目標

目標項目	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
フォローアップ対象事業者数	129 者	106 者	112 者	118 者	126 者	132 者
回数（述べ回数）	978 回	424 回	448 回	472 回	504 回	528 回
売上増加事業者数	-	11 者	12 者	13 者	13 者	13 者
営業利益率 5%以上増加事業者数	-	3 者	4 者	5 者	6 者	6 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、計画策定時および事業実施中、事業完了時に持続化補助金にかかる事業実施支援計画書の作成、および売上・粗利の状況把握の為、巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか 定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

事業計画策定事業者のうち、四半期に 1 度を基準とし、状況によって年間 1 回から 6 回程度まで幅をもたせる。

なお、進捗状況が思わしくない場合には課題の把握を行い、専門家派遣などを実施して課題の解決に取り組むとともに事業計画の見直し等の支援を行う。

収集した情報は「BIZ ミル」「TOAS」等に登録して情報共有できる仕組みを整備し、当該事業者に対して切れ目なく支援していく。

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

当所が実施した「経営実態及び課題把握にかかるアンケート調査」によると、小規模事業者は、いずれの業種でも「販路開拓・営業力強化」を経営課題としている割合が多いが、新たな顧客を開拓するためのリソースが乏しく、単独での販売促進が難しい状況にある。

このような状況の中、当所では出展業種を絞った展示会や買い手に対し直接売り込みができる商談会を中心に、出展支援を行ってきた結果、少なくとも9件以上成約となるなど一定の成果があった。

一方で、出展支援している展示会の効果測定などについては、十分なフォローができていない状況にある。

また当所の役割は、単に展示会や商談会への出展支援を行うことではなく、出展した小規模事業者が、展示会出展を契機に新規顧客開拓が進み売上増加に繋がる支援を行うことである。

小規模事業者の課題としては、これまでの対面型の営業手法だけではなく、ITを活用した営業活動を積極的に導入する必要があるが、営業活動を含めた業務のデジタル化については、回答した小規模事業者の7割以上が「どちらかといえばできていない」、「ほぼできていない、していない」と回答しており、ITを活用した販路開拓などのDXに向けた取り組みはまだ進んでいないことから、商圏分析ソフトの活用やSNS、ECサイト等ITを活用した販売促進の手法について支援を行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

これまで出展効果が高かった出展業種を絞った展示会や買い手に対し直接売り込みができる商談会については、引き続き出展支援を継続する。出展にあたっては、これまで同様事業者ごとに担当経営指導員を配置し、事前、事後の出展フォローを行うとともに、展示会における出展ブースづくりや商談会での商品PRの手法については、開催前に専門家による個別相談を実施し、出展効果を高める支援を行う。

また、当所が合同ブースを出展しない展示会においても、支援事業者の状況に応じ出展効果の高い展示会への出展を希望する場合は、当所の「見本市・展示会出展補助金」により支援を実施する。

DXに向けた取り組みとしては、小規模事業者は情報発信力の向上に関するコストを割くことが難しい場合が多いため、「Google ビジネスプロフィール」、「Instagram等SNS活用」「無料ホームページやECサイト作成」など費用対効果が高い販促手法についてセミナー開催や相談対応を行い、導入意欲の高い事業者については、当所経営指導員を担当割りし、事業の実施までフォローする他、専門的な課題が生じた場合には専門家派遣などを活用するなど事業者の段階に合った支援を行う。

さらに、小規模事業者が自社の商品やサービスの新規顧客開拓を進めるにあたり、DMやチラシ配布を計画した場合は、商圏分析ソフトを活用し、効果的なDM・チラシ配布地域の絞り込みを行う。

(3)目標

目標項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①展示会・商談会 出展事業者数	11者	11者	11者	11者	11者	11者
成約件数／者	0.8件	1件	1件	1件	1件	1件
②SNS活用事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率／者	-	10%	10%	10%	10%	10%
③ECサイト利用事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率／者	-	10%	10%	10%	10%	10%
④商圈分析ソフト活用による 販促支援実施事業者	-	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加率／者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4)具体的な事業内容

①展示会・商談会への出展 (BtoB)

事項	内容
事業の種類	<p>ア) 共同出展ブース設置 (メッセナゴヤ、フードセレクション等の大規模展示会) 国内最大級の異業種交流展示会「メッセナゴヤ」や、全国規模の食料品に関する展示会「地方銀行フードセレクション」他、全国規模や東海地域の展示会に共同出展ブースを設け、1者単独では出展が困難な小規模事業者の出展を支援する。</p> <p>イ) バイヤー着座型の商談会への出展 大阪商工会議所「買いませ！売れ筋商品発掘市」、名古屋商工会議所「売り込み！商談マーケット」等、バイヤーに直接商品を持ち込む商談会への参加を支援する。</p> <p>ウ) その他の展示会や見本市への出展費用補助 東海規模以上の展示会や見本市について、出展費用を支援する。</p>
展示会・商談会の概要	<p>●メッセナゴヤ 概要：販路拡大、異業種連携による革新を目的とする日本最大級の異業種交流展示会 対象者：業種・業態・企業規模に関わらず取引拡大、情報発信、異業種交流を目的とする事業者 規模：出展者数 840社・団体 来場者数 36,868名(2021年度)</p> <p>●地方銀行フードセレクション 概要：食料品や飲料製造業、飲食料品卸売業など、飲食料品を取り扱う事業者の販路拡大を目的に、地方銀行が主催する展示会 対象者：食品・食品加工品・飲料品等製造・販売する事業者</p>

	<p>規 模：出展者数 697 社 来場者数 5,152 名(2022 年度)</p> <p>●大阪商工会議所「買いまっせ！売れ筋商品発掘市」</p> <p>概 要：百貨店、スーパー、通販、専門店などの大手小売業等のバイヤーがブースを構え、バイヤーに直接商品等の PR ができる商談会</p> <p>対象者：百貨店、スーパー、通販、ホームセンター、生協などへの販路開拓を希望する中小製造業、卸売業、農林水産業など</p> <p>規 模：買い手企業数 134 社 参加者数 479 社 729 名(2021 年度)</p> <p>●アライアンス・パートナー発掘市</p> <p>概 要：愛知県内商工会議所等が主催する事前調整型・対面式の広域商談会</p> <p>対象者：販路開拓を希望する事業者（規模や業種・業態を問わず参加可能）</p> <p>規 模：エントリー企業数 579 社 実施商談件数 延べ 1,008 件(2021 年度)</p>
支援対象	近隣地域や大都市圏に対し、新たな販路を求める事業所
手法	<ul style="list-style-type: none"> ●事前勉強会の開催 ●経営指導員が出展者に事前ヒアリングを実施 ●専門家による効果的な展示指導を実施 ●地域の金融機関と連携し、金融機関が主催する各種展示会（例、「しんきんフェア」等への出展促進）
支援項目	<ul style="list-style-type: none"> ●展示会情報の提供 ●出展目的の整理、目標の設定 ●効果的な商品の展示・説明手法 ●来場者とのコミュニケーション手法 ●出展時の効果的なマーケティング手法 ●来場者への出展後フォロー対策 ●効果の確認と課題の抽出
訴求対象	県内という近場のみならず、大都市圏である愛知県等の受注拡大を視野に入れる
頻度	<p>ア) 各展示会 年 1 回</p> <p>イ) 随時</p> <p>ウ) 随時</p>

②③ SNS、EC サイト活用による販路開拓支援 (BtoB、BtoC)

事 項	内 容
支援対象	SNS や EC サイト設置など、IT を活用した販路開拓に取り組む小規模事業者
内容	<p>SNS や EC サイトなど IT を活用した販路開拓手法を学ぶセミナーを年 2 回開催し、対象事業者をピックアップ。担当指導員等を割り当て、導入時から導入後のフォローまでを継続的に担う。</p> <p>専門的な課題が発生した際には専門家派遣を利用し、課題の解決に努める。</p>

④商圏分析ソフトの活用による効果的な DM 配布支援 (BtoB、BtoC)

事項	内容
支援対象	新規顧客の獲得を狙う小規模事業者、主に小売・サービス業等を想定
支援手法	●商圏分析ソフト「マケプラ」を活用し、個社の顧客データ等と組み合わせ、顧客層に合わせた DM やチラシの配布地域の絞り込みを行う
支援項目	指定地域の世帯数、年収、ライフスタイル、年齢層、等
頻度	随時

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. 事業の評価及び見直しをする為の仕組みに関する事

(1) 現状と課題

前回の経営発達支援計画（平成 30 年度～令和 4 年度）における「経営発達支援計画評価委員会」では、事業の評価に加えて、成果を出すための助言を受けていたが、部分的な見直しに留まり、全ての指摘を改善に生かすことが出来ていなかった。

今後は、法定経営指導員を中心に事業の進捗管理を徹底し、同委員会からの事業評価、事業見直しの助言によって PDCA サイクルを回しながら事業の改善に努めていくことが課題である。

(2) 事業内容

①事業の実施状況を定量的に把握する仕組み

上記各項目の支援状況や財務状況については、「TOAS」や「BIZ ミル」へのデータ入力によって、進捗状況を定量的に把握する。

②経営発達支援計画評価委員会の実施

外部有識者（三重県内企業の実情に精通し、経営支援に多くの実績を持つとともに、行政・団体等の状況にも見識のある識者）、申請者である四日市市商工農水部商業労政課担当者、当所法定経営指導員で構成する「経営発達支援計画評価委員会」を設置し、毎事業年度 1 回、本計画に記載の事業実施状況及び成果について、評価・検証を行う。

③次年度の事業方針の策定

同委員会による評価決定後、法定経営指導員を中心とした所内ミーティングを行い、同委員会の評価・改善策をもとに次年度の事業方針を策定する。

④成果・評価の報告

本事業の成果・評価については、当所正副会頭会議へ報告する。

④評価結果の公表

本事業の成果・評価・見直しの結果は、年 1 回当所公式ホームページにおいて公表し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関する事

(1) 現状と課題

〔現状〕

三重県商工会議所連合会が主催する年 4 回の経営指導員研修会に全経営指導員が参加するとともに、日本商工会議所（web 研修を含む）主催の研修に積極的に参加することや専門家派遣時に必ず同席することで、経営指導員の資質向上を図り、支援力の強化に努めている。

〔課題〕

小規模事業者に対する支援スキルについては、経験の差、得意分野などの違いにより支援の質や量に個人差が生じることがある。

また、持続的な経営発達支援に取り組むためには、経営指導員以外の職員においても支援スキルの習得が必要となっている。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び一般職員の支援能力のさらなる向上のため、日本商工会議所や独立行政法人中小企業基盤整備機構等が開催するセミナーに計画的に職員を受講させ、支援能力の高い人材の育成を図る。

②支援力向上に繋がる資格の積極的な取得に取り組む

現在、中小企業診断士資格等事業者の支援に関わる職員の資格取得に対し、資格を取得した場合は、一時金及び専門学校等(通信教育も含む)の授業料の半額を支援しているが、この制度を継続させ、事業所支援に関する知識の習得を促していく。

③「経営力再構築伴走支援」の能力向上への取り組み

相談者に寄り添った対応力を磨くため、中小企業大学の「経営力再構築伴走支援」に関する研修を受講させ、「経営力再構築伴走支援」の能力向上を図る。

④DX 推進に向けたセミナーへの参加

喫緊の課題である地域の事業者の DX 推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員の IT スキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のような DX 推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<DX に向けた IT・デジタル化の取組>

ア) 事業者にとって内向け(業務効率化等)の取組

RPA システム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等の IT ツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け(需要開拓等)の取組

ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組オンライン経営指導の方法等

⑤職員間の定期ミーティングの開催

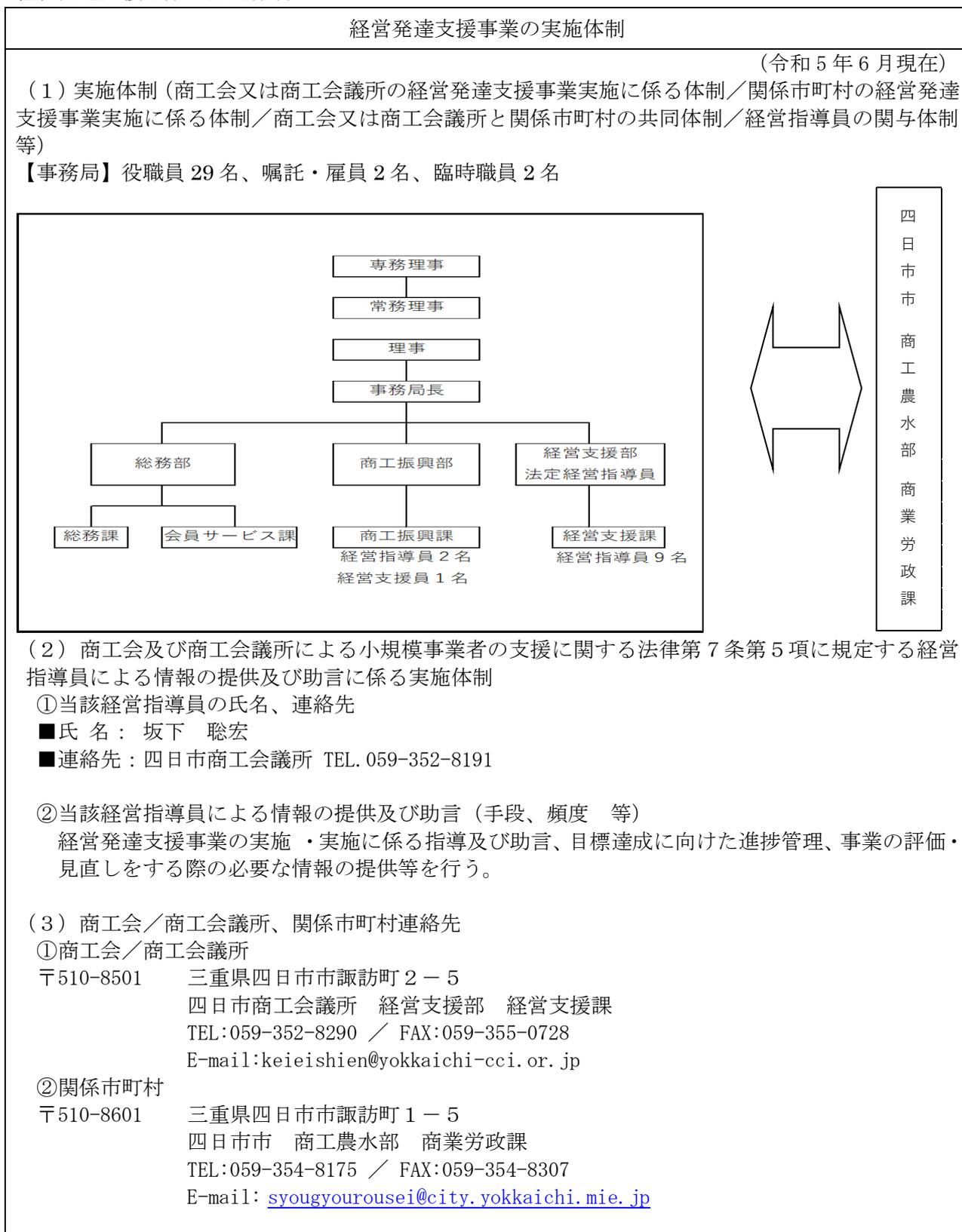
毎月 1 回開催する経営改善会議において、各経営指導員が事業者支援で工夫した点や効果があった点についての報告や上記①③の資質向上の取組みでスキルアップした経営指導員が、学んだことを発表することで他の経営指導員等へ還元し、支援スキルの底上げを図る。

⑥支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

担当経営指導員等が基幹システム(TOAS)のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

(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)

	令和5年 度	令和6年 度	令和7年 度	令和8年 度	令和9年 度
必要な資金の額	8,350	8,350	8,350	8,350	8,350
<u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u> (ア) 三重の景況調査	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
<u>5. 経営状況の分析に関すること</u> ③経営分析の内容 「BIZミル」等のソフト活用	520	520	520	520	520
<u>6. 事業計画策定支援に関すること</u> ①事業計画策定セミナー ②資金繰り相談会 ③DX推進セミナー ④創業塾 ⑤創業カフェ	400 400 400 1,300 1,000	400 400 400 1,300 1,000	400 400 400 1,300 1,000	400 400 400 1,300 1,000	400 400 400 1,300 1,000
<u>8. 新たな需要の開拓に寄与する 事業に関すること</u> ①展示会・商談会への出展 ②③SNS、ECサイト活用セミナー ④商圏分析ソフトの活用	2,100 800 330	2,100 800 330	2,100 800 330	2,100 800 330	2,100 800 330

(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。

