

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	「伊勢商工会議所（法人番号 4190005005063）」 「伊勢市（地方公共団体コード 242039）」
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	(1) 売上増加や利益確保による経営基盤の強化 (2) 補助施策を活用した設備投資等の推進 (3) 技術継承・人材確保支援 (4) 統計データ・顧客ニーズ等を活用した情報提供 (5) 次回遷宮を見据えた長期的な支援
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>(1-1) 地域の経済動向調査に関すること            ①三重の景況調査 ②中小企業景況調査 ③商工会議所LOBO調査            ④伊勢市統計要覧 ⑤RESAS ⑥まちづくり調査</p> <p>(1-2) 需要動向調査に関すること            ①小規模事業者の販売する新商品・新サービスを対象とした商圈調査            ②業種別・品目別の需要動向調査 ③ターゲット顧客のニーズ調査            ④テストマーケティングによるニーズ調査</p> <p>(2) 経営状況の分析に関すること            ①定量分析：「財務診断サービス」            ②定性分析：「現状分析シート」</p> <p>(3-1) 事業計画策定支援に関すること            ①事業計画の策定支援            ②経営改善フェーズにある企業の経営改善計画策定支援            ③事業計画策定の企業の掘り起こし</p> <p>(3-2) 創業予定者            ①集団講習による創業の基礎的知識の習得 ②個別支援</p> <p>(4) 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>(5) 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること            ①マスメディア等の広報支援            ②展示会・商談会出展企業への販路開拓支援            ③首都圏等への販路拡大支援            ④ホームページ、ソーシャルメディア等のITの活用支援            ⑤地域イベントを活用した販路開拓支援 ⑥その他</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組</p>
連絡先	<p>伊勢商工会議所 中小企業相談所 経営支援課            〒516-0037 三重県伊勢市岩渕1丁目7番17号            電話番号 0596-25-5155 / FAX番号 0596-23-1151            メールアドレス <a href="mailto:info@ise-cci.or.jp">info@ise-cci.or.jp</a></p> <p>伊勢市 産業観光部 商工労政課            〒516-8601 三重県伊勢市岩渕1丁目7番29号            電話番号 0596-21-5512 / FAX番号 0596-21-5651            メールアドレス <a href="mailto:syoko@city.ise.mie.jp">syoko@city.ise.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現状

【立地】

伊勢市は、三重県の中東部、伊勢平野の南端部に位置する、比較的温暖な気候に包まれ、北は伊勢湾に面し、中央には宮川や五十鈴川、勢田川が流れ、また、東から南にかけては朝熊ヶ岳、神路山、前山、鷲嶺が連なり、西には大仏山丘陵が広がる緑豊かな都市であり、面積 208.35 平方キロメートル、人口 127,817 人（平成 27 年国勢調査）となっている。伊勢志摩国立公園の玄関口として、豊かな自然と美味しい食材に恵まれ、歴史と文化に富んだ名所・旧跡も多く、魅力ある地域資源があふれており、古くより伊勢神宮の鳥居前町として全国から多くの参拝客が訪れる観光地であって、周辺市町との連携のもと、観光産業の隆盛を軸に三重県南勢地域の中核的役割を担いながら発展してきた街である。

平成 25 年に伊勢神宮で 20 年に一度の式年遷宮が斎行され、過去最大の参拝客数を記録し、また平成 31 年から令和元年にかけては改元の影響もあり、宿泊施設や飲食店等の開業、参拝客を中心とした消費の向上など、地域経済へ多大な好影響をもたらした。

【人口推移】

伊勢市の人口は昭和 60 年をピークに減少傾向にあるが、世帯数は核家族化の影響や郊外の宅地開発等により、5 万世帯を超え増加傾向にある。

年次	人口 (人)	男 (人)	女 (人)	人口増減 率(%)	世帯数
昭和 35	123,311	57,729	65,582	—	26,765
40	128,242	60,247	67,995	4.0%	30,235
45	130,326	61,478	68,848	1.6%	33,757
50	134,910	63,891	71,019	3.5%	36,821
55	137,296	65,008	72,288	1.8%	39,535
60	138,672	65,398	73,274	1.0%	41,019
平成 2	138,298	65,102	73,196	-0.3%	42,585
7	138,404	65,293	73,111	0.1%	45,457
12	136,173	64,413	71,760	-1.6%	46,957
17	134,973	63,856	71,117	-0.9%	49,045
22	130,271	61,482	68,789	-3.5%	49,361
27	127,817	60,467	67,350	-1.9%	50,938

資料：平成 27 年国勢調査

### 【観光客数】

平成 25 年に伊勢神宮で 20 年に一度の式年遷宮が斎行され、参拝客数が前年比 77%増の約 1,420 万人と過去最高を記録し、地域経済へ多大な好影響をもたらした。翌 26 年から参拝客数はゆるやかに減少方向へと転じていたが、平成 31 年／令和元年の参拝客数は約 973 万人となり、前回の第 62 回式年遷宮が執り行われた平成 25 年の約 1,420 万人、その翌年の約 1,087 万人に次ぎ、統計が残る明治 28 年以降で過去 3 番目に多い数値となり、平成 24 年から 8 年連続で 800 万人を超える結果となった。これは天皇皇后両陛下の伊勢への二度の行幸啓や改元を契機に、伊勢や伊勢神宮に関する報道が増加したことが要因として挙げられるが、過去のデータから、今後は次回式年遷宮まで参拝客数は減少していき、売上げの落ち込みなど、地域の経済は厳しい状況を迎えていくものと思われる。

#### 伊勢神宮参拝客数

区 分	総 数	内 宮	外 宮
平成29年	8,798,351	5,815,560	2,982,791
平成30年	8,505,253	5,621,645	2,883,608
平成31年 /令和元年	9,729,616	6,369,505	3,360,111

資料：観光振興課

式年遷宮後の売上の落ち込みは、当所が半年毎に行う景況調査に数値として表れており、経営状況を示す全体の DI 値は式年遷宮が近づくにつれて上向きに推移し、平成 21 年下期－71.9 ポイントから平成 25 年下期－7.1 まで改善したが、式年遷宮後の翌 26 年上期には－29.3 ポイントへと急落した。その後は、平成 30 年下期が－0.7 ポイントと緩やかに回復傾向にあったが、令和 2 年上期は新型コロナウイルスの影響により－74.6 ポイントとかつてない落ち込みを記録した。

業種別 DI 値では、飲食業、卸売業、小売業などの商業・サービス分野において落ち込みが見られ、参拝客減少による需要の減少が大きな要因と考えられる。

### 【事業所数】

平成 21 年調査より、平成 24 年調査・平成 26 年調査・平成 28 年調査と、いずれの年でも創業に対し廃業が上回り、年々事業所総数は減少傾向にある。ただし、廃業数に関しては徐々に減少しており、創業数も式年遷宮をビジネスチャンスと捉えた事業所（特に飲食業、宿泊業）の開業、市外事業者の出店が相次いだ平成 25 年前後をピークに減少している。

年度	総数	創業	廃業
H21 年調査	7,267	404	1,071
H24 年調査	6,817	315	993
H26 年調査	6,858	865	913

H28年調査	6,635	553	834
--------	-------	-----	-----

(平成28年経済センサス-活動調査 確報集計 事業所に関する集計より作成)

産業大分類別の従業者規模別事業所数・従業者数

区 分	事業所数		従 業 者 数					
	平成26年	平成28年	総数		男		女	
			平成26年	平成28年 (注)	平成26年	平成28年	平成26年	平成28年
全 民 営 事 業	6,858	6,635	56,071	53,975	27,670	26,895	28,350	26,781
農 業 , 林 業	19	18	197	235	130	155	67	80
漁 業	2	2	18	19	15	15	3	4
鉱業, 採石業, 砂利採取業	-	-	-	-	-	-	-	-
建設業	576	551	3,382	3,326	2,682	2,641	700	682
製造業	582	551	10,611	10,497	6,901	6,829	3,710	3,667
電気・ガス・熱供給・水道業	5	6	141	132	120	107	21	25
情報通信業	39	38	383	387	267	268	116	119
運輸業, 郵便業	99	94	1,846	1,762	1,546	1,469	300	293
卸売業, 小売業	1,946	1,872	13,126	12,459	5,918	5,584	7,168	6,853
金融業, 保険業	120	114	1,225	1,246	405	426	820	817
不動産業, 物品賃貸業	556	550	1,286	1,284	691	673	595	610
学術研究, 専門・技術サービス業	237	228	1,311	1,253	694	656	617	590
宿泊業, 飲食サービス業	897	862	6,754	6,520	2,462	2,309	4,281	4,123
生活関連サービス業, 娯楽業	603	573	2,204	2,222	875	877	1,329	1,337
教育, 学習支援業	235	236	1,878	1,442	938	659	940	783
医療, 福祉	495	497	7,399	7,307	1,770	1,859	5,629	5,380
複合サービス事業	46	42	303	640	147	385	156	255
サービス業(他に分類されないもの)	401	401	4,007	3,244	2,109	1,983	1,898	1,163
※民営以外(国・地方公共団体)	177	...	5,505	...	3,064	...	2,441	...
※全産業(国・地方公共団体を含む)	7,035	...	(注)61,576	...	30,734	...	30,791	...

※経済センサス活動調査は公務については調査対象外のため、データなし  
(注) 男女別の不詳を含む。

資料: 平成26年経済センサス-基礎調査  
平成28年経済センサス-活動調査

平成28年

産業大分類、経営組織	事業所数
A~R 全産業 (S公務を除く)	6,635
A~B 農林漁業	20
C 鉱業, 採石業, 砂利採取業	-
D 建設業	551
E 製造業	551
F 電気・ガス・熱供給・水道業	6
G 情報通信業	38
H 運輸業, 郵便業	94
I 卸売業, 小売業	1,872
J 金融業, 保険業	114
K 不動産業, 物品賃貸業	550
L 学術研究, 専門・技術サービス業	228
M 宿泊業, 飲食サービス業	862
N 生活関連サービス業, 娯楽業	573

0 教育, 学習支援業	236
P 医療, 福祉	497
Q 複合サービス事業	42
R サービス業 (他に分類されないもの)	401

(平成 28 年経済センサス - 活動調査 確報集計 事業所に関する集計より作成)

伊勢神宮では 20 年に一度社殿を建て替え神座を移す「神宮式年遷宮」が斎行され、常に若々しくあり続ける「常若」の伝統がある。これは伊勢神宮社殿だけに限らず、データで裏づけされるように、創業が活性化して街も事業所も新しくなり、街に活気をもたらすことから「伊勢の町は遷宮のたびに新しくなる」といえる。当地域の経済は、式年遷宮の時期に合わせ、景気の浮き沈みが顕著に表れる特徴があり、次の式年遷宮までの 10 数年間は、景気の落ち込みや人口、観光客数の減少に伴う創業者数の減少及び廃業者数の増加が懸念される。

## ②課題

当地区における小規模事業者は主に市内に顧客を持ち、高齢化・人口減少に対応が必要な内需型小規模事業者と、主に市外に顧客を持ち、観光客の減少に対応が必要な外需型小規模事業者の二つに大きく分類される。

### 1. 経費の増加等による収益減少がもたらす経営基盤の脆弱化

仕入れ・原材料費等経費を価格転嫁出来ず、経費増加と取引先からの単価引き下げの要求によるキャッシュフローの圧迫等により経営基盤が脆弱化している。

《内需型小規模事業者・外需型小規模事業者》

### 2. 設備投資や経営改善の停滞

民間需要の停滞により設備投資が停滞している。既存の設備ではニーズの変化に対応できていないケースが見受けられる。需要動向や自社の現状を的確に把握できておらず、経営改善に計画的に取り組めていない。

《内需型小規模事業者・外需型小規模事業者》

### 3. 高齢化や技術伝承の難しさによる人材確保・後継者育成難

製造業、建設業では熟練技術の伝承の難しさ、職人への求職者が少ない等、専門的知識や技術の継承が課題となっている。商店街では、後継者不在による空店舗の発生が見られる。

《内需型小規模事業者》

### 4. 消費者ニーズの変化への適応

大型店やチェーン店の進出等により人の流れが変わり、来客数の減少や価格競争の激化に対応できていない。小規模事業者は特色ある技術、商品・サービスを持ちながらも消費者のニーズをつかめず、新商品開発及び情報発信力・営業力不足から販路拡大、収益の増加に繋がっていない。

《内需型小規模事業者》

## 5. 遷宮特需の終わりと競争激化

景気動向は、遷宮特需から平年需要への回帰とも理解できるが、観光客の減少の影響は避けられないものである。強い財政基盤を構築するためには、伊勢神宮参拝数や地域の動向により左右され発生する景気落差を平準化することが重要である。

遷宮に合わせて創業した事業所の内、「待ち」の戦略で特需を受けてきた者は独自性を見出せておらず、観光客の減少とともに同業種間での競争が激化している。事業の持続のため、同業者との差別化を図っていく必要に迫られている。

《内需型小規模事業者・外需型小規模事業者》

### ③商工会議所の支援上の課題

当商工会議所（以下、当所）は、これまで小規模事業者に対する金融、税務、労働等の支援を行う経営改善普及事業において、制度融資の斡旋による日本政策金融公庫等金融機関からの資金調達支援、個人事業主に対する記帳・決算等支援、労働保険の事務代行等による支援を行なってきたが単発的な支援に留まるケースも少なくない。

経営改善普及事業は商工会議所の経営基盤を支えるものであるが、小規模事業者は消費者ニーズが多岐多様化する中で独自の技術やサービス等強みを活かした付加価値の高い新商品開発、販路開拓、人材育成等に自立的かつ創造的な事業展開による持続的な発展に向けての支援も求めており、今後の商工会議所の経営基盤を支える為にも、これまでの経営改善普及事業からのステップアップによって、小規模事業者の持続的発展支援を行なう必要に迫られている。創業支援においても創業を目指す人材の発掘、創業計画策定支援から開業後も地域に定着し、事業を軌道に乗せるための持続的な伴走型支援が求められている。

そのような中、当所においても、小規模事業者支援機関として地域内の金融機関、税理士等数多くある支援機関と連携しながら伴走型支援の体制を整え、支援を実施しているが、小規模事業者によっては経営指導員の支援に依存するケースが増えてきており、1事業所当たりの支援時間が増加している。よって、新たな小規模事業者を支援するためにも、現在支援している小規模事業者の自立を促し、独り立ちさせることが課題となってきた。

また、当所は、これまで従来の経営改善普及事業による支援を中核として実施するとともに、伴走型による支援も行っているが、事業者独自の技術やサービス等強みを活かした付加価値の高い新商品開発、販路開拓、人材育成等に対する支援は一部の小規模事業者にはしか対応できていない。

### (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

積極的に小規模事業者の事業計画書の作成支援や伴走型の支援を実施することで事業実態も把握し、経営活動の「計画実行支援」に取り組む。また、経営改善普及事業と共に経営発達支援事業を中核に位置づけた商工会議所全体の組織体制をより強化し、既存事業の取捨選択によって、観光客の減少に直面する外需型小規模事業者への支援、高

齢化の進展に伴う課題に直面する内需型小規模事業者への課題解決支援をオーダーメイドで行い、地域に根差した総合経済団体として総力を挙げて行く。

## ②伊勢市総合計画との連動性・整合性

第3次伊勢市総合計画では「私たちが担うまち」「人と人とのつながりで活力と安心を感じられるまち」「地域の誇りをつなぐまち」をまちづくりの基本理念に据え、「つながりが誇りと安らぎを育む 魅力創造都市 伊勢」を伊勢市の目指す将来像としており、商工業においては「中小企業の支援」を重点課題として挙げている。その課題解決の方法としても、地域経済を支える中小企業が安定的・持続的に経営を行えるよう、関係機関と連携し、経営相談や助成制度の充実等の支援に取り組むとあるため、これまでと同様、伊勢市との連携を密に図ることで、小規模事業者にとってより有益で効果的な支援が実施できるよう情報共有や提案等を行っていく。

## ③商工会又は商工会議所としての役割

具体的な課題の解決に向け、「小規模事業者へ地域の総力を挙げて切れ目のない伴走型支援を行う」という長期的な小規模事業者支援の考え方の下、本計画においては「売上増加や利益確保による経営基盤の強化」、「補助施策を活用した設備投資等の推進」、「技術承継・人材確保支援」、「統計データ・顧客ニーズ等を活用した情報提供」、「次回遷宮を見据えた長期的な支援」等の方針を掲げ、小規模事業者の需要拡大を実現し、売上と利益を増進させていくという目標を引続き掲げて事業を実施していく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

当地域の特徴である遷宮後に減少していく観光客と加速する中心市街地の高齢化に対応していくため、地域の小規模事業者へ関係機関の総力を挙げて切れ目のない伴走型支援を行うことで、需要拡大を実現し、売上と利益を増進させていく。

#### 1. 売上増加や利益確保による経営基盤の強化

仕入れ・原材料費等経費の増加に伴う価格転嫁については、価格転嫁によって逆に売上減少につながるケースがあるため慎重な判断が必要であるが、地域や同業者の動向などの情報提供を行い、時には専門家の力を活用しながら支援を行うことで売上増加や利益の確保につなげる。

#### 2. 補助施策を活用した設備投資等の推進

民間需要の減退により設備投資が停滞しているため、融資制度や国・県・市の補助金制度等を紹介・申請支援を行うことで、経営改善計画や事業計画の作成を促し、設備投資等による経営改善を推進する。

#### 3. 技術継承・人材確保支援

技術伝承や後継者育成は早急に対応・実現できるものではないが、当地域の小規模事業所においては、同問題について依然として大きな問題としてとらえている事業所が少ない。そのため、伊勢市産業支援センター、三重県事業引継ぎセンター等

と協力しながらセミナーや相談会の開催等により、技術伝承や後継者育成問題に関する意識喚起させ、専門性が高い具体的な相談については、専門員の力を借りながら支援を行うことで、円滑な技術継承及び人材確保に結び付ける。

#### 4. 統計データ・顧客ニーズ等を活用した情報提供

地域の小規模事業所等は大型店やチェーン店の進出、伊勢市駅周辺への宿泊施設の進出等により人の流れが変わり、来客数の減少や価格競争の激化に対応できていない。そのため、統計データを活用した情報提供や経営指導員会議等で共有した地域店舗の状況や顧客ニーズなどの情報を提供することで安定した事業運営につなげる。

#### 5. 次回遷宮を見据えた長期的な支援

当地域では、過去の例から見ても20年ごとに斎行される伊勢神宮式年遷宮“遷御の儀”をピークに観光客は年々減少し、地域経済にとってその影響は避けられないものであるため、上記を踏まえた経営指導を実施し、事業計画等作成時においても当地域の特殊な遷宮特需の事例を交えた情報提供や支援を行うことで安定・継続した経営につなげる。

また、伊勢神宮内宮おはらい町周辺や外宮の伊勢市駅周辺においては、遷宮前後より新規出店者が増えてきている。そのため上記地域では競争が激化しており、出店者への地域や顧客動向の情報提供や補助制度等を紹介し、今後も賑わいが創出されている同エリアの現状が続くように長期・継続的な支援を行う。

### 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、目標の達成方法

(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 売上増加や利益確保による経営基盤の強化

日常的な巡回・窓口相談時において地域や同業者の動向などの情報を収集し、経営指導員間で情報を共有することで、経営指導の場に役立てるとともに高度な課題については専門家派遣制度等を活用し、売上増加や利益の確保につなげる。

##### ② 補助施策を活用した設備投資等の推進

日頃から国・県・市等の補助金・助成制度の情報を収集・把握し、事業者の補助金制度の申請から報告まで伴走型支援を実施することで、補助金等制度の活用を促す。

##### ③ 技術継承・人材確保支援

技術伝承や後継者育成問題に関する啓発事業、他団体等との連携や専門家等を活用した支援を行う。

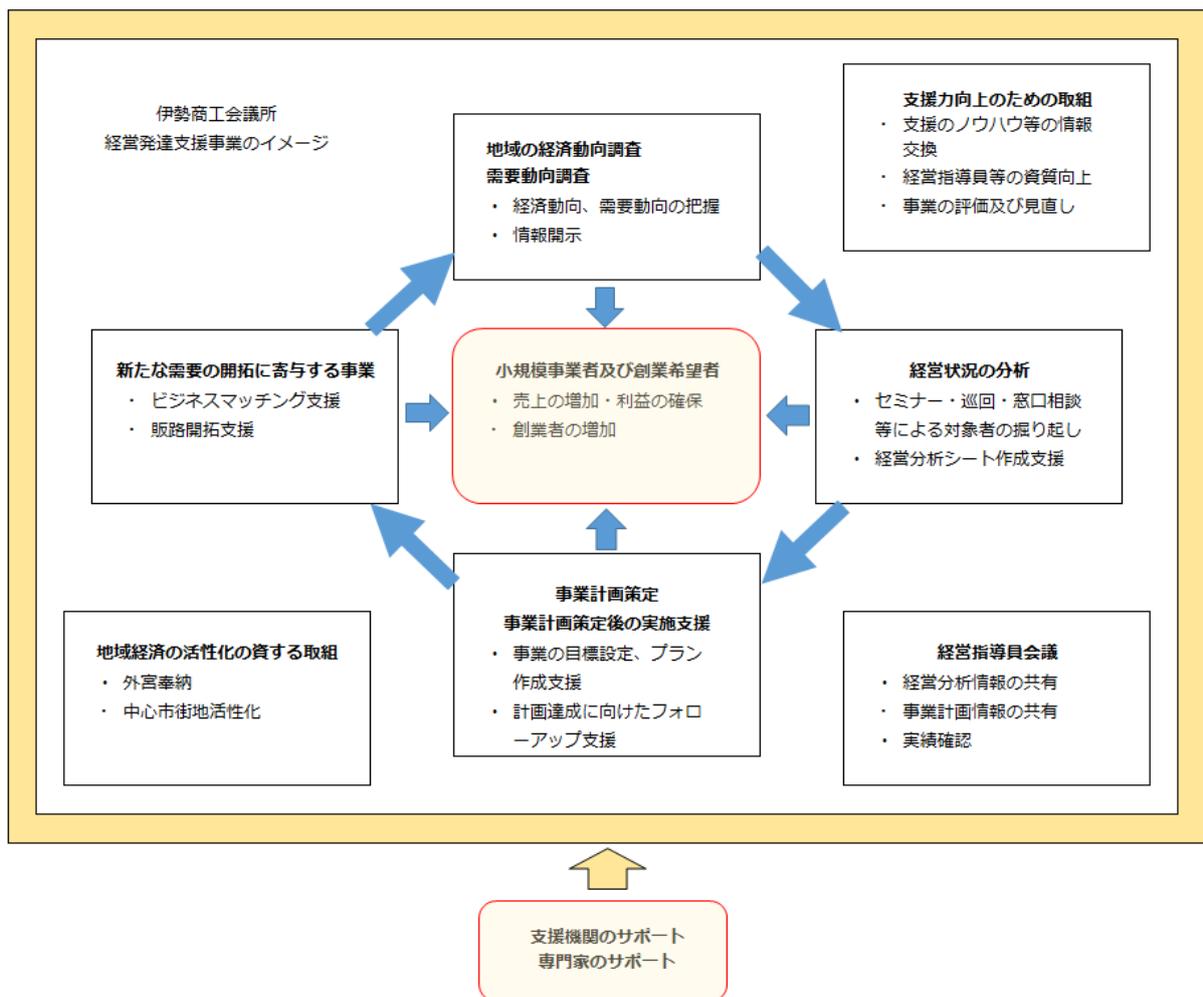
##### ④ 統計データ・顧客ニーズ等を活用した情報提供

地域及び事業所等の情報と国・県・市等の統計データを収集するとともに、巡回等

で得た店舗情報、顧客ニーズを経営指導員間において共有することで、経営指導の場に役立てる。

⑤ 次回遷宮を見据えた長期的な支援

遷宮後の観光客減少に伴い、「待ち」の戦略から脱却するための新商品・新サービスの提供などによる外需型小規模事業者の需要拡大・販路開拓を支援する。



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]

国・県・市等が様々な統計データを公表しており、当所においても情報収集を行い、適宜情報発信を行っている。また、当所としても「三重の景況調査」「商工会議所 LOBO 調査」等の調査に協力しており、行政機関などが公表している各種統計データについても把握し、事業計画作成時の支援等で役立てている。

## [課題]

各種統計データの入手先については把握しているものの、統計データ使用については行政機関が公表しているデータを中心に活用していることもあり、データについては偏りが見られる。また、ビッグデータによる専門的な分析を支援の場で活用ができていないため、今後、経営指導員間で情報を共有し、活用できるデータを整理・把握したうえで積極的に活用する。

### (2) 目標

小規模事業者、又は創業希望者が事業計画策定時の商圈や顧客の変化、観光客の動向を探るための定性分析、SWOT分析等に活用できるよう、各種地域の経済動向を調査・分析し、当所ホームページ等でその情報を公表する。また、情報に基づいた支援方法を構築するため、経営指導員及び職員間の情報共有を図る。

#### 公表回数

項目	現状	R3年	R4年	R5年	R6年	R7年
① 三重の景況調査	1回	1回	1回	1回	1回	1回
② 中小企業景況調査	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③ LOBO調査	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④ 伊勢市統計要覧	1回	1回	1回	1回	1回	1回
⑤ RESAS	0回	1回	1回	1回	1回	1回
⑥ まちづくり調査 (商店街等歩行者通行量調査)	1回	1回	1回	1回	1回	1回
合計	5回	6回	6回	6回	6回	6回

### (3) 事業内容

#### ① 三重の景況調査

三重県商工会議所連合会主催のもと、管内小規模事業者の景気動向を総合的に把握することを目的として、1年に2回の頻度で管内の小規模事業者約600社を対象に実施している。

(調査項目)

売上の現況・見通し、利益状況、販売状況、仕入条件、設備投資の有無、資金繰りの状況、借入れの難易度、今後の借入予定、経営上の課題

#### ② 中小企業景況調査

中小企業庁の委託事業として、市内の中小企業50社を対象として、4半期に1回の頻度で業況判断、売上、経常利益等のDIを産業別に調査している。

(調査項目)

全業種に共通する項目として、売上額、売上単価、資金繰り、仕入単価、商品仕入数量、商品在庫数量、採算、従業員、外部人材、引合い、業況、受取手形期間、長期資金借入難度、短期資金借入難度、借入金利について調査。

その他に各業種の特성에応じた内容に関して、今期の状況、来期の見通しの状況を把握し、中小企業の経営上の問題や地域経済の動向などについて分析されている。

③ 商工会議所LOBO調査（早期景気観測）

日本商工会議所が、商工会議所のネットワークを活用し、各地域の「肌で感じる足元の景気感」を全国ベースで行う調査として、毎月実施しており、当地域においては、製造業、卸売業、小売業、サービス業の4業種の5社を対象に行っている。

（調査項目）

調査当月の売上高、採算、仕入単価、従業員、業況、資金繰りの他、調査対象企業の経営上の課題について調査

④ 伊勢市統計要覧

伊勢市の姿を数字で表したもので、年度ごとの調査結果を発表している地域の基本的な統計資料

（調査項目）

人口・世帯、産業、教育、運輸、観光など各分野について調査

⑤ RESAS（地域経済分析システム）

内閣官房（まち・ひと・しごと創生本部事務局）が運営している地域情報を可視化し、「産業マップ」「観光マップ」「人口マップ」「自治体比較マップ」の4つで構成されているWebアプリケーションの地域経済分析システム

（調査項目）

人口増減・地域間流動、産業特性、観光、雇用、医療・福祉、地方財政等について調査

⑥ まちづくり調査（伊勢市商店街等歩行者通行量調査）

年に1度、3月の土曜日（午前9時～午後6時）に伊勢市内中心市街地18カ所における、小学生以上の全ての通行人数（自転車及び自動二輪も含む）を調査

（調査項目）

伊勢市中心市街地における人の動き

**【手段・手法】**

① 三重の景況調査

半年に1回調査・公表 対象事業者：約600事業所

上期・下期の集計・分析結果を会報誌及び当所ホームページに年1回掲載する。

地域の小規模事業者の景況感を全業種に亘って調査し、集計・分析することにより、地域の小規模事業者の抱える課題を把握し、市場機会を発見する。

② 中小企業景況調査

4半期に1回調査・公表

当所調査対象事業者数：50事業所

全国の調査対象事業所数：19,000社

全国からの集約データを当所ホームページに年1回掲載する。

中小企業の経営上の問題や地域経済の動向などについて事業者を提供することで、事業計画作成の一助とする。

③ LOBO調査

毎月1回調査・公表

当所調査対象事業者数：5社

全国の調査対象事業者数：3,153社

日商が取りまとめた月別調査結果を当所ホームページにリンク掲載する。

全国商工会議所との連携による調査事業であり、全国あるいは地域ブロックでの景気感の確認ができるため、事業者が閲覧することで地域特性の把握・分析に役立てる。

④ 伊勢市統計要覧

毎年3月頃公表

伊勢市より収集したデータを当所ホームページ等へリンク掲載する。

地域における各分野の数値を把握することができるため、補助金申請時等にて地域動向を示す指標として活用できる。

⑤ RESAS（地域経済分析システム）

RESAS から収集・公表

伊勢市における分析情報を当所ホームページへ掲載する。

また、全国における各分野の数値を把握することができるため、事業者が販路拡大や地域の状況等にて活用いただけるよう操作指導も行う。

⑥ まちづくり調査（伊勢市商店街等歩行者通行量調査）

伊勢市及び伊勢まちづくり㈱が、年に1度調査（3月の土曜日）

伊勢市中心市街地活性化協議会におけるまちづくりの指標及び商店街等への新規出店時の参考指標として活用いただけるようホームページに掲載する。

(4) 成果の活用

小規模事業者持続化補助金等の補助金申請書作成時に、地域の基礎データなどの記載が求められているが、小規模事業者にとって活用できる統計データをどこから入手してよいかわからないケースが多い。その際経営指導員は、活用できそうな各

分野のデータや提供先を紹介し、申請書のブラッシュアップ支援に役立てている。そして、小規模事業者にとって有益だと思われる統計資料については、当所ホームページや会報誌を通じて情報発信を行うことで、地域内の事業者に周知している。創業計画や事業計画作成時等においては、小規模事業者が感覚的に感じている経営環境を公表されている数値データを提供することで、自社の置かれた状況を客観的に把握できるよう心掛けている。

また、これら統計データに関する情報については経営指導員会議にて集約し、タイムリーな経営指導、事業計画策定にかかる情報の共有化を図り、資質向上につなげている。

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

小規模事業者が計画作成時や事業を進める段階において、当該商品の需要動向調査を行うことはあるものの、当所における調査の実施は小規模事業者等より求められた場合に限定している。

##### [課題]

当所独自の調査が実施できていない。そのため主に官公庁などが発表している指標を活用した支援を実施している。

#### (2) 目標

支援内容		現状	R3年	R4年	R5年	R6年	R7年
需要動向 調査数	商圈把握	130社	133社	137社	141社	145社	149社
	業種別・品目別	79社	80社	90社	100社	110社	120社
	BtoC・BtoB ニーズ調査	—	5社	5社	5社	5社	5社
	テストマーケティング ニーズ調査	—	5社	5社	5社	5社	5社
	合計	209社	223社	237社	251社	265社	279社

#### (3) 事業内容

事業計画策定事業者を対象に下記の①～④の需要動向調査を実施する。

- ① 小規模事業者の販売する新商品・新サービスを対象とした商圈調査  
伊勢市内の事業者が新商品開発や販路開拓を行うための事業計画策定する際に、商

圏のボリュームなどを予測するための調査支援を行う。

### 1) 商圈の把握

小規模事業者が開発する新商品・新サービスの販路開拓を効果的に行うため、ターゲットとする商圈の把握のための調査支援を行う。

#### ・収集項目

伊勢市内の商圈内人口（地区別、年代別、性別）、観光客数、競合他店、通行量等

#### ・分析手段

事業計画策定時、事業者と経営指導員との協議の上でターゲットとする商圈を想定し、商圈内の人口を伊勢市の統計を基に調査する。続いて実地調査にて競合他店や通行量を調査し、調査結果は経営指導員が商圈の地図、グラフ、推移について分析し、事業者にフィードバックすることで、商品の開発や事業計画に反映させる。

### ② 業種別・品目別の需要動向調査

業種別や品目別の需要動向は、事業者の作成する新商品・新サービスの事業計画、販路開拓に有効であることから調査支援を行う。

#### ・統計資料や文献等による業種別・品目別の市場把握

事業者が販売ターゲットとする市場の消費動向や規模を把握するために、経営指導員が支援機関や業界からの情報収集を行い、小規模事業者の需要動向調査や事業計画策定に役立てる。

資料	収集項目
J-NET21 日本政策金融公庫定期刊行物	業種別・品目別の市場規模 業種別・品目別の今後の展望
貸出別審査辞典	業界動向、業況や主要企業の紹介、分析、課題、展望など
内閣府「消費動向調査」	消費者の意識や各種サービスへの支出の予定等
総務省「家計消費状況調査」	インターネットを利用した購入状況や高額商品・サービスの消費実態等

#### ・分析手段

経営指導員が事業者の要望に即した統計資料等を入手し、業種や品目等に関連する資料を事業者に提供していく。

### ③ ターゲット顧客のニーズ調査

事業計画を策定したB to C取引の事業者の新商品・新サービス需要動向調査のため、

年間30回程度、当所大ホールで開催されている講習会、簿記講座、及び伊勢市や他団体の職員研修会等を活用しニーズ調査を行う。

また、事業計画を策定したB to B取引の事業者に対し、機械工業部会をはじめとする業種ごとの部会、正副部会長会議、部会主催の研修会や、部会担当者の巡回訪問での直接ヒアリングを活用してニーズ調査を行う。

・収集項目

B to C（一般消費者）

新商品・サービスの満足度合い改良点、ネーミング・パッケージに対する意見、商品購入のポイント、商品の利用頻度、値段設定、味・雰囲気などの好み、商品や企業への要望等

B to B（代表者及び従業員）

用途と改良点、汎用性、取引内容と価格設定、技術に対する意見、企業への要望、地元発注の可能性の有無等

・分析手段

B to C（一般消費者）

事業者と経営指導員との協議後、ターゲット顧客を想定し、アンケート又はヒアリングシートを作成する。研修会等を主催する団体等の協力のもと、講習会等終了後、受講者に新商品、新サービスのアンケート調査を行う。1回1社あたり20～30件のアンケート結果を収集し、回答結果については、経営指導員が性別、年代別、地域別、職業別、業種別、事業規模別等、その事業者にあった切り口で分析し、事業者に巡回訪問時に直接フィードバックする。

B to B（代表者及び従業員）

事業者と経営指導員との協議後、ターゲット顧客を想定し、アンケート又はヒアリングシートを作成する。各種部会へのアンケート調査、巡回訪問による事業主へのヒアリングに加え、訪問先事業主の協力を得た中で従業員のアンケート調査等を行い、1社あたり10～20件のアンケート結果を収集し、回答結果については、経営指導員が地域別、業種別、事業規模別、性別、年代別等、その事業者にあった切り口で分析し、事業者に巡回訪問時に直接フィードバックする。

④ テストマーケティングによるニーズ調査

食品製造業、飲食業、小売業を中心に事業計画を策定し新商品開発に取り組む事業者に対し、当所が関与できる観光客、地元住民で賑わう各種イベント事業においてサンプル作成した商品をテストマーケティングできる機会を設け、顧客がどう判断しているかの調査支援を行う。

・収集項目

新商品・サービスの満足度合い改良点、ネーミング・パッケージに対する意見、商品購入のポイント、商品の利用頻度、値段設定、味・雰囲気などの好み、商

## 品や企業への要望等

### ・分析手段

事業者と経営指導員との協議後、ターゲット顧客を想定し、アンケート又はヒアリングシートを作成する。主催する団体等の協力のもとテストマーケティングを行い、受講者にアンケート調査を行う。1回1社あたり30～50件のアンケート結果を収集する。成果の活用方法として、回答結果については、経営指導員が性別、年代別、地域別、職業別等、その事業者にあった切り口で分析し、事業者に巡回訪問時に直接フィードバックすることで、事業計画への反映や新商品開発に役立てる。

## 4. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

現状の経営状況分析の実施支援は、マル経融資・県制度融資の斡旋時、小規模事業者持続化補助金等の補助金申請時に行っているが、組織としての独自の分析ツールがないことから、小規模事業者から相談を受けた場合、経営指導員個々のスキルに頼った手法により分析となっている。

#### [課題]

経済産業省の「ローカルベンチマーク」を積極的に活用することで、各経営指導員のスキルに頼った対応から、当所として統一した支援ができるよう改善した上で実施する。

### (2) 目標

支援内容	現状	R3年	R4年	R5年	R6年	R7年
セミナー開催件数	4回	4回	4回	5回	5回	5回
経営分析件数	286社	290社	290社	300社	300社	300社

### (3) 事業内容

「財務診断サービス(個人・小企業)」、「現状分析シート」を活用して情報の蓄積を行い、各小規模事業者の売上・利益状況とその要因、直面する経営ニーズ、販路開拓取組状況、資金繰りを「見える化」して必要となる支援策を具体化させていく。

#### ① 定量分析：「財務診断サービス(個人・小企業)」を活用。

調査項目…収益性、生産性、安全性等。

#### ② 定性分析：「現状分析シート」を活用。

調査項目…企業概要、3C分析、SWOT分析、目標設定、課題抽出。

対象事業者の掘り起し(ピックアップ)

- ・ 経営向上に関連するセミナー・個別相談会の実施  
当所会員に案内するとともに、当所地域内の金融機関の支店を通じ金融機関の顧客に案内し、経営向上に関連するセミナー等を開催
- ・ 巡回、窓口相談での周知  
巡回訪問、窓口相談(融資相談含む)の際に、事業計画策定支援に関するPRチラシを配付して周知。経営状況分析のためにローカルベンチマークの活用を促す。
- ・ F A X ・ ホームページや当所が毎年3回発刊する広報誌による周知  
事業計画策定支援に関するチラシを作成し、当所会員の内、約2,000の小規模事業者へのFAXや広報誌への掲載やホームページでの周知を行う。

#### (4) 分析結果の活用

ローカルベンチマークにより経営分析した結果は、当該事業者にフィードバックすることで「見える化」し、事業計画策定に役立てていただくとともに経営指導員間で情報共有し、経営指導員等のスキルアップにもつなげる。

### 5. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

[現状]

経営革新、小規模事業者持続化補助金をはじめとした補助金の申請や後述する「三重県版経営向上計画(※)」において、事業計画の策定支援を行っている。特に、小規模事業者持続化補助金の申請においては、専門家による事業計画の策定方法についてのセミナー、個別相談会に加え、経営指導員による個別の支援により事業計画の策定支援を行っている。

[課題]

小規模事業者の持続的発展において、事業者自身が事業計画を策定し、PDCAサイクルを回しながら経営を行うことは、非常に重要なことである。しかしながら、小規模事業者においては経営者自らが事業計画を作成する時間を持てなかったり、スキルを有していなかったりする企業が多く、補助金申請や資金調達時以外で「事業計画書」を策定する機会が少ない。

#### (2) 支援に対する考え方

上記課題にもあるように、小規模事業者にとって作成する機会が少ない「事業計画」については、策定の意義や重要性を事業者へ説明してもなかなか理解してもらえないケースが多い。そのため、支援を行う経営指導員によるPRやスキル向上による支援はもちろんだが、三重県版経営向上計画や小規模事業者持続化補助金などの申請に関する相談も増えてきているため、申請支援時にその意義や重要性を事業者へ説くとともに、専門

家による事業計画作成に関する個別相談会などを開催することで、経営分析を行った事業所の4割程度/年の事業計画策定を目指す。

### (3) 目標

支援内容	現状	R3年	R4年	R5年	R6年	R7年
①-1 事業計画作成セミナー (受講者数)	0回 (0人)	1回 (20人)	1回 (20人)	1回 (20人)	1回 (20人)	1回 (20人)
①-2 事業計画作成個別相談会 (参加者数)	3回 (15人)	2回 (6人)	2回 (6人)	2回 (6人)	2回 (6人)	2回 (6人)
②既存事業者向け事業計画策 定件数	116件	120件	120件	130件	130件	130件
経営策定事業者合計	116件	120件	120件	130件	130件	130件

### (4) 事業内容

#### ① 事業計画の策定支援

企業の具体的な行動を示し、事業目標を実現するためのツールである事業計画作成に向け、計画書への記載事項や計画策定のメリット等を説明するセミナーや、同計画作成に向けた事業所毎の個別相談会を開催することで、事業計画策定を支援する。セミナー・個別相談会終了後の支援については、担当経営指導員が丁寧に完成まで指導する。

また、補助金等の申請時における事業計画の策定支援（一部、※三重県版経営向上計画申請、小規模事業者持続化補助金申請も含む）については、巡回訪問やセミナーにおいて、事業計画の必要性や作成手法を伝えるとともに、実際に事業計画を作成して頂く。しかし、巡回訪問やセミナーだけでは、事業計画を全て作成できないことが多いため、書けないところについては担当経営指導員が丁寧に完成まで指導する。過去の経験から、作成までに平均1事業者当たり3回程度の対応が必要であり、上記の取組は年間を通じて行う。

#### ② 経営改善フェーズにある企業の経営改善計画策定支援

業況が厳しく、経営改善フェーズにある企業については、経営改善計画の策定支援を行う。資金面については、経営安定資金も利用していることから計画策定にあたっては、日本政策金融公庫、三重県信用保証協会、地域金融機関と連携を密にして支援を行っていく。

#### ③ 事業計画策定の企業の掘り起こし

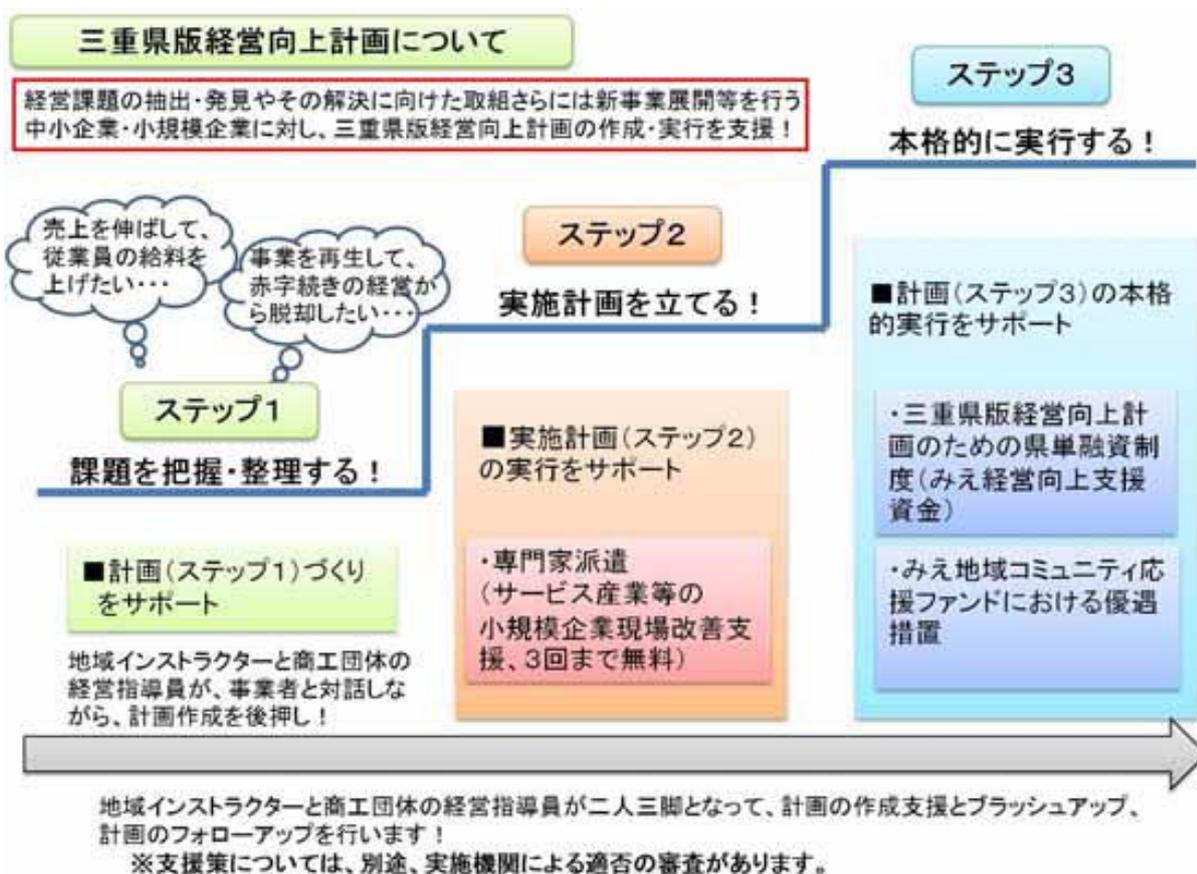
当所会報や当所ホームページ、巡回・窓口相談の際に、事業計画策定のノウハウ等に関するセミナー、個別相談会の開催の周知を行い、計画策定を目指す小規模事業者をより多く掘り起こし、経営の向上等を目指す。また、受講者が資金調達や経営革新等を希望した場合、または事業承継や業績悪化につき、事業計画の策定が必

要と判断した企業には当所から事業者に計画策定の提案を行う。

### ※三重県版経営向上計画

三重県では、平成26年4月に「三重県中小企業・小規模企業振興条例」を制定。この条例に基づき、当所ではこれまで事業計画を策定していない中小企業・小規模企業に対し、「三重県版経営向上計画」の策定支援を行っている。

当計画は計画の精度に応じて3段階に分かれており、認定を受けることで専門家派遣等の支援策を受けることができる（図参照）。また、令和2年度には同計画の認定を受けていないと利用できない三重県独自の補助金制度が時限的に設けられ、申請者も多かったことから、今後も同計画認定が条件の補助金制度が出てくるものと思われる。



## 5-2 創業予定者

### (1) 現状と課題

#### [現状]

地域における創業者を輩出する為、平成27年4月より、伊勢市の産業競争力強化法に基づき策定した、伊勢市、伊勢市産業支援センター、三重県信用保証協会、日本政策金融公庫伊勢支店、伊勢小俣町商工会と当所が連携した創業支援事業計画により、当所主催で「創業スクール」を年1回開催している。

## [課題]

産業競争力強化法に基づく伊勢市創業支援事業「創業スクール」は、平成27年10月に初開催し、5年間で76名の方が受講、創業者はこれまで30名（約4割）と地域に多くの事業者を輩出している。しかしながら、受講者の数は年々減少傾向にあるため、受講者の確保が課題となってきた。

### 創業スクールの受講状況

年度	受講者	創業者
平成27年度	15	3
平成28年度	20	6
平成29年度	17	8
平成30年度	15	8
令和元年度	9	5
合計	76	30

## (2) 支援に対する考え方

地域の活性化及び雇用の拡大に繋がる創業支援は、当所においても重点的に支援を行っていかねばならない事項だと認識している。経営指導員等による支援はもちろんだが、専門家を講師として迎え開催する創業スクールでは、これまで多くの創業者を輩出し、創業に関する基礎知識の習得、人脈づくりの場として役立っている。受講者の減少が課題となっているが、受講者に負担とならないような日程の設定やカリキュラムの見直し、そして参加者の利便性の向上と受講者の増加につながるよう、これまでの会場受講に加えて、リモートでも受講を可能とする。また、創業スクール受講後も経営指導員等による創業計画策定等の個別支援を充実させる。

## (3) 目標

	現状	R3年	R4年	R5年	R6年	R7年
創業計画策定件数	15件	15件	15件	18件	18件	20件

## (4) 事業内容

### ① 集団講習による創業の基礎的知識の習得

「創業スクール」（全4日間で合計12時間程度）を開講し、創業希望者の知識の向上と創業計画の策定支援を行う。尚、創業スクールは、以下のカリキュラムを予定し、創業スクールの修了証の交付を受けた者で、講義のうち4つの知識が身につく①～④の印を付けた講義を受講したことが確認できた者を「特定創業支援事業」を受けた者とする。

- ・ 創業の心構え
- ・ 創業成功事例紹介

- ・創業シミュレーション
- ・開業準備の基礎知識
- ・マーケティングと事業企画構想の立案・・・①【販路拡大】
- ・ビジネスアイデアの発想法・・・①【販路拡大】
- ・新規営業開拓の方法・・・①【販路拡大】
- ・経営理念の重要性・描き方・・・②【経営】
- ・法務と税務の基礎知識・・・②【経営】
- ・収支計画作成の基礎知識・・・②【経営】
- ・労務管理について・・・③【人材】
- ・人材活用について・・・③【人材】
- ・資金調達方法、融資制度について・・・④【財務】
- ・知的財産管理・営業秘密管理について・・・④【財務】
- ・ビジネスプランの作成について

## ② 個別支援

「創業スクール」の受講生、金融機関からの紹介を受けた創業希望者の方等の希望に応じ窓口相談を実施。創業を希望する業種に関する情報提供、創業に向けて準備する内容等について、個別相談に応じ創業計画策定を支援する。

- ・「創業スクール」、「創業セミナー」の受講生に、具体的な創業へのスケジュールを聞き取り、未修得の基礎知識について個別支援で補完していく。創業に関する熟度が高まってきたら、経営指導員が創業計画策定を支援する。また、計画策定時において、創業までに解決すべき課題点が明らかである場合、専門家派遣制度を活用して課題解決を図っていく。
- ・窓口相談者には開業予定日、業種、開業場所、過去の事業経験等を記入頂く「創業カルテ」を記入頂き、創業者のデータを取得する。ミラサポ、J-NET21、JRS 経営情報サービスや域内経済状況調査、日本政策金融公庫が作成している「創業の手引き」等により業界情報や創業に対する心構え等の情報提供を行い、個別指導によって創業計画策定を支援する。
- ・創業に関する基礎知識等を修得しており、実現可能と判断できる者には、創業計画書のブラッシュアップを行うほか、開業資金に外部資金が必要な場合は、三重県信用保証協会、日本政策金融公庫の担当者に計画打診の上、融資の斡旋を行う。

## 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]

小規模事業者等は、折角、事業計画を策定しても日々の事業に追われ事業計画どおり行動できない状況にあることが多い。

また、当所においても事業計画策定後、セミナーや研修の集団講習による支援の他、巡回や電話連絡等によりフォローを行っているが、巡回、電話連絡については定期的に行えていないため、改善した上で実施する。

### [課題]

小規模事業者は策定した事業計画に沿った実施支援を求めており、そのための継続的かつ効果的な支援が必要であるが、補助金申請や資金調達のための事業計画書策定が支援目標となりがちで、本来の目的達成のための事業計画策定後の進捗確認や実施支援に至っていない。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業所を対象とするが、電話連絡により状況確認を行うことで事業の進捗状況を実実に把握し、訪問回数を増やして集中的に支援する事業所と、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所を見極めた上でフォローアップ頻度を設定する。そして、事業を遂行する上で問題点が発生すれば、直ちに原因を追究するとともに、円滑に事業を遂行できるよう課題解決に向けて支援する。また、小規模事業者の状況に応じて、「経営革新」、「小規模事業者持続化補助金」などの補助金申請支援を行なうとともに、「三重県版経営向上計画」、「小規模事業者経営発達支援融資制度」の活用を希望する小規模事業者に対し、目的に応じた追加の事業計画策定支援を行う。

### (3) 目標

支援内容	現状	R3年	R4年	R5年	R6年	R7年
事業計画策定後 支援件数 (訪問回数)	242件 (363回)	250件 (375回)	250件 (375回)	250件 (375回)	250件 (375回)	250件 (375回)
創業計画策定後 支援件数 (訪問回数)	17件 (26回)	20件 (35回)	20件 (35回)	20件 (35回)	20件 (35回)	20件 (35回)
セミナー開催数 (受講者数)	0回 (0人)	1回 (20人)	2回 (40人)	3回 (60人)	3回 (60人)	3回 (60人)
売上増加 事業者数	78社	83社	90社	95社	100社	100社
利益率20%以上 増加の事業者数	26社	27社	28社	29社	30社	30社

### (4) 事業内容

事業計画策定後、半期に1回は電話連絡し、進捗状況の確認を行うとともに、計画値を下回っている場合は巡回訪問により原因を調査し、改善指導を行う。

事業計画策定後に、国、県、市、支援機関等が行う支援策等を掲載したパンフレッ

トの活用、広報、案内により、支援等の内容が理解できるよう周知を徹底する。

業種別テーマ、決算書分析等の課題別テーマ等、経営課題に即したセミナーを開催し、事業計画を策定した事業の意識づけを継続させていく。セミナー終了後は受講者の課題や要望、セミナーの理解度等を聞くためのアンケート調査を行い、課題を有する企業へ担当経営指導員が訪問し、個別相談や専門家派遣なども活用しながら課題解決に努めていく。

策定した事業計画を円滑に遂行するにあたって、資金調達が必要な場合は、日本政策金融公庫のマル経融資制度や小規模事業者経営発達支援融資制度の斡旋をする。

策定された事業計画が国や県、市の助成金や補助金（小規模事業者持続化補助金等）の対象になり得る場合やその他の認定制度（経営革新等）に該当する場合は、事業所に積極的に働きかけて活用を促す。

創業計画策定事業者については、開業後の心理的・資金面での不安もあることから、創業後は必ず1回は訪問し、希望すれば訪問頻度を高め手厚くサポートをする。また、創業後は記帳指導、所得税の確定申告指導等の必要な支援を行い、創業関係セミナー等の更なる充実を図り、新規小規模事業者の育成を積極的に支援する。

尚、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、県や市の専門家派遣制度（※1）やミラサポの専門家派遣相談など第三者の視点も投入し支援していく。また、三重県版経営向上計画を作成した事業所に対しては別途活用できる専門家派遣で対応していく。

#### ※1 三重県の専門家派遣の概要

経営・生産・技術・IT 等について課題を抱えている小規模事業者等を対象に、登録された専門家を直接派遣して、専門的なアドバイスにより問題解決を行う。指導は、1企業に対し2回まで無料で実施している。専門家派遣時には必ず当所の経営指導員が同席し、専門家派遣後のフォローを行っている。尚、現在300名以上の各種の専門家が委嘱・登録されており、当所の昨年度の派遣実績は12事業所に延べ16回派遣。

#### 伊勢市の専門家派遣の概要

経営・生産・技術・IT 等について課題を抱えている小規模事業者等を対象に、登録された専門家を直接派遣して、専門的なアドバイスにより問題解決を行う。指導は、1企業に対し2回まで無料で実施している。専門家派遣時には必ず当所の経営指導員が同席し、専門家派遣後のフォローを行っている。尚、三重県の専門家派遣と同様に現在300名以上の各種の専門家が委嘱・登録されている。当所の昨年度の派遣実績は20事業所に延べ27回派遣。

## 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]

小規模事業者自らが販路開拓を行う際に、小規模ゆえに単独で広報戦略を取りづらい。また、ITに関するスキルが乏しい等から、事業者単独では思うような効果が得られないケースが多い。

### [課題]

展示会出展案内や当所の会報誌への掲載、IT活用セミナーの開催、専門家派遣などで支援しているが、事業計画策定から販路開拓まで一貫した支援を行っていない。また、これまで支援した事業所は限られ、ごく一部の事業所となっている。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対して、新商品・新サービスの計画策定から新たな販路開拓まで一貫した支援を行なう。事業計画において、新商品・新サービスによる事業展開を検討している事業所については、計画作成時から出口戦略を見据えた支援を行う。

広報、展示会等、IT支援の活動を中心に行うことで、事業計画策定事業者の販路開拓を促進する。地域内外への販路開拓支援と、広報やIT支援により売上増加を図り、事業者の展示会への出展意欲やITを活用した事業意欲を向上させるきっかけを作る。

### (3) 目標

支援内容	現状	R3年	R4年	R5年	R6年	R7年
①広報掲載件数	3件	3件	3件	3件	3件	3件
②展示会・商談会 出展件数（成約件数）	8件 (4件)	8件 (6件)	8件 (6件)	8件 (6件)	8件 (6件)	8件 (6件)
③首都圏等販路拡大 件数 (売上目標)	一件	3件 (10%増)	3件 (10%増)	5件 (10%増)	5件 (10%増)	5件 (10%増)
④ホームページ等 IT活用支援件数 (売上目標)	15件	15件 (5%増)	15件 (5%増)	15件 (5%増)	15件 (5%増)	15件 (5%増)
⑤地域イベント活用 支援件数 (売上目標)	0件	5件 (5%増)	8件 (5%増)	10件 (5%増)	10件 (5%増)	10件 (5%増)
⑥セミナー開催回数 (参加者数)	1回 (10人)	1回 (10人)	1回 (10人)	1回 (10人)	1回 (10人)	1回 (10人)

### (4) 事業内容

#### ① マスメディア等の広報支援

事業計画を策定した飲食業、サービス業を営む内需型小規模事業者を中心に、商品・製品・技術等の認知度向上と販路開拓を支援するため、差別化できている事業所や新事業を始めた事業所を、当所がピックアップして、当所広報誌「会議所レポ

ート」、当所ホームページなどのWeb媒体を活用し、情報発信に関する側面的な支援を実施する。

## ② 展示会・商談会出展企業への販路開拓支援

事業計画を策定した製造業、卸売業、小売業を営む外需型小規模事業者を中心に、地域外への販路開拓を支援するため、当所、伊勢市、伊勢市産業支援センターの連携により東海地区の信用金庫が主催する「しんきんビジネスマッチングフェア」（開催場所：ポートメッセ名古屋（名古屋市国際展示場）、令和元年度来場者3,370名、出展者390社、うち支援事業者8社）等への出展支援を実施する。また、展示会に出展する小規模事業者に対し、出展に関連した支援を行う。具体的には、レイアウト・陳列のアドバイスや接客指導等、商談・成約を高めるための支援を行う。また、マスメディアを利用して商圏への販路開拓と商品認知度の向上を図るための事業者の支援を行うと共に、三重県産業支援センター、専門家等の協力を得て商品の改良等の指導も実施する。出展終了後には、名刺交換企業へのお礼状や次のアポイントに向けた連絡方法等、販路拡大に繋がる支援を行っていく。

## ③ 首都圏等への販路拡大支援

事業計画を策定した地域の商品を取扱う小売業などの外需型小規模事業者を中心に、首都圏への販路開拓を支援する。三重県と連携し、東京日本橋にあるアンテナショップ「三重テラス」への出品支援を行い、小規模事業者の販路開拓に繋げる。伊勢市・伊勢市観光協会・伊勢志摩観光コンベンション機構と連携し、当地域への旅客流入が見込まれる首都圏・中部圏・近畿圏において実施される商談会、物産展等への出展支援を行い、小規模事業者の販路開拓に繋げる。事業計画策定前売上高の10%増を目標として、取り扱い後も売上状況や陳列状況等を把握し、専門家派遣も活用しながら売上アップに繋がるアドバイスを行う。

## ④ ホームページ、ソーシャルメディア等のITの活用支援

高齢化が進んでいる中心市街地の商店街を中心に、ホームページを十分活用していない内需型小規模事業者が多く見られることから、事業計画策定事業者を対象に「ホームページの分析・活用セミナー」を行う。セミナーを通じてホームページへのアクセスの状況を解析したり、自社の戦略とホームページの整合性を分析したりすることで、アクセス数増加の取組や戦略の見直しを考えるなど、今後の商品戦略や販路開拓に活かし、事業計画策定前売上高の5%増を目標として取組む。

事業者の疑問点や不明点を経営指導員が把握し、解決にあたって高度な知識を必要とする場合は、ITに精通した専門家を招聘し問題解決に努める。

## ⑤ 地域イベントを活用した販路開拓支援

事業計画を策定した飲食業、小売業を営む小規模事業者を中心に、商品・製品・技術等の認知度向上と販路開拓を支援するため、観光客、地元住民で賑わう当所主催の「外宮奉納市」等への出店を促し、事業計画策定前売上高の5%増を目標とする販路拡大支援を行う。出店にあたりレイアウト・陳列のアドバイスや接客指導等を行い、地域外への販路開拓も計画する事業者には、将来の展示会出展のための従業

員指導の場としても役立つよう支援する。

⑥ その他

毎年2回程度、販路開拓関連のセミナー（POP、売り込み方、周知の仕方など）を開催しており、今後も継続する。セミナー受講者のうち継続支援を希望する受講者については、該当分野に精通した専門家を招聘し課題解決を支援する。

## 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

#### [現状]

本計画に記載の事業について、PDCA サイクルにより見直しを行うと共に、外部有識者として伊勢市、経営コンサルタント等の外部有識者による評価委員会を立ち上げ、事務局として当所事務局長・中小企業相談所長を加えて年1回、事業実施状況・成果の評価検証を実施している。

#### [課題]

伊勢市、経営コンサルタント等の外部有識者による評価委員会にて、頂いた意見や提案に対して当所の事業や支援策に反映できていない。

### (2) 事業内容

①経営指導員は、年間の巡回件数、マル経推薦件数、事業計画策定支援件数等目標数値を設定し、毎月の経営指導員会議で達成度合いを確認すると共に、更なるステップアップに向けてヒアリングを実施し、結果については人事考課に反映するなど、モチベーションのアップを図る。

②セミナー・商談会・展示会等参加者へ独自アンケートを実施し、事業評価の参考とすると共に、事業の改善・見直しを行う。

③経営指導員は小規模事業者の支援成果の妥当性を判断するため、ローカルベンチマークを作成し、経営指導員会議等へ提出し情報共有を図る。

④経営指導員会議にて、ローカルベンチマークをもとに総合評価シートを作成し、評価委員会へ提出し、評価委員会にて総合評価シートを評価する。

評価委員会は、伊勢市、経営コンサルタント等の外部有識者のほか、事務局として当所事務局長・中小企業相談所長、法定経営指導員がメンバーとなり、年1回、事業実施状況・成果の評価検証を行う。

⑤評価結果は、正副会頭会議に報告するとともに、今後の事業方針に反映させ、当所のホームページへ掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

## 9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

定期的な各種研修会への参加や専門家派遣への同行によるOJT教育、専門家を招いての勉強会や経営指導員間の情報交換会を実施している。

#### [課題]

上記、現状にもあるが資質向上等に関する取組は取り組んでいるものの、人事異動などにより、新たに経営指導員等に就く職員もいるため、知識や経験の浅い経営指導員については、知識の平準化に取り組めていない。

### (2) 事業内容

#### 【経営指導員会議】

中小企業相談所長を長とした経営指導員会議を設置する。

この会議は、経営指導員、経営支援員のみならず、他部署職員も出席させ、小規模事業者に対する経営発達支援の現状を報告、協議し広く意見を求め、資質向上について組織性を高めることで、経営指導員等の意識や支援のレベルを個人の資質に委ねることなく一定の水準に保ち合い、また情報共有と互いの検証を行うことにより、支援態勢に地域的、業種的、时期的など状況に応じた戦略を共有し、実践するものである。

経営指導員会議の開催は、月1回程度とし、基本プログラムは支援内容に関する情報交換、研修会の報告、外部有識者等による勉強会等とし、年間30時間の実施を目標とする。

また、随時、融資や記帳・税務など実際の様々な事例について、知識や対応策等を経営指導員間で意見交換し、知識等の共有を行い、資質向上に努める。

#### 【専門知識の向上】

##### 各種研修会への参加

津商工会議所に設置された専門相談センターが開催する年4回の経営指導員研修会に全経営指導員を参加させる。また、日本商工会議所や中小企業基盤整備機構が主催する研修会へ、経営指導員を参加させることで、各経営指導員の専門知識の向上を図る。

更に、上記の研修会では、現在内容が確定していない為、「事業計画作成支援」や「販路開拓支援」、「創業支援」に関する内容が不足していると判断した場合は、当所に必要な専門家を招き、経営指導員向けに適宜、研修会を開催する。

#### 【支援スキルの向上】

##### ① 専門家派遣への同行によるOJT教育

事業計画に基づき事業を進めていく上で、当所経営指導員では解決が困難な専門的な課題について、専門家による定期相談の他、三重県、伊勢市、ミラサポの専門家派遣を通じ支援をしていくが、この時必ず経営指導員が同席し、支援スキルを高める。

② 日々の業務によるOJT教育

経験の浅い経営指導員については、日々の経営指導、創業相談について、優先的に相談者の1次対応を行うことで経験を積み、ベテラン経営指導員の指導のもと相談者の支援スキルを高める。

③ 毎月1回開催される経営指導員会議による情報共有・支援策の検討

ア) 地域の経済状況調査等の結果が出次第発表し、情報の共有化を図る。

イ) 各経営指導員が実施した経営分析の内容、今後の支援の方向性について、経営指導員がローカルベンチマークを作成し、課題解決方法、工夫した点や効果のあった点を端的に発表するとともに、他の職員がいつでも活用できるようサーバー内で一元管理し支援ノウハウの共有化を図る。

## 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]

主に外部団体が実施する研修会等に参加することで、支援ノウハウの習得や人的ネットワークの構築を図っている。

#### [課題]

報告書を全ての経営指導員が確認はしているものの、他の支援機関との連携により得た知識や情報が個人資産になることが多く、組織資産としての有効性が希薄である。

### (2) 事業内容

#### ① 小規模事業者支援の促進

日本政策金融公庫と同管内商工会議所及び商工会による年1回の小規模事業者経営改善資金貸付連絡協議会への参加を始め、関連する行政部局及び金融機関との勉強会を開催することで他地域の経営指導員や団体の情熱や事例を把握し、参考にできる点を管内事業者の支援につなげている。

#### ② 支援機関の連携強化

伊勢志摩地域の商工会議所及び商工会には、伊勢志摩経済サミットによる強い連携性が保たれていることから、この構成団体との連絡を密にすることで同一地域における支援状況や広域的な課題解決に向けた情報交換と人的交流を図る場を創出する。

#### ③ 「商工会議所中小企業相談所長会議」による連携

三重県商工会議所連合会主催で2~3ヶ月に1回の割合で開催される県下12の商工会議所の中小企業相談所長が集まる「商工会議所相談所長会議」において各商工会議所の支援内容について情報交換を行うとともに、他の商工会議所との連携による新たな支援体制の構築について検討する。

④ 小規模事業者支援体制の充実

三重県産業支援センター及び伊勢市産業支援センターと連携し、セミナー開催等で相乗効果を図ると共に、新産業創出に向け取組体制の構築と実現を図る。

⑤ 伊勢志摩地域みえ中小企業・小規模企業振興推進協議会（1～2回/年）

当地域の県・市・町・商工会議所・商工会・金融機関・大学などが集まり、独自に創設した中小企業・小規模事業者向けの支援制度や既存制度に基づく支援状況、その他特徴的な取組等について意見交換を行い、今後の支援に役立てる。

## 1 1. 地域経済の活性化に資する取組

### (1) 現状と課題

#### [現状]

当所が伊勢市、観光協会、市内企業等との連携を図り、当地域の特徴である遷宮後の減少していく観光客、加速する中心市街地の高齢化と就労人口減少に対応していくため、各事業の中心にある地域経済活性化に向けた地域のあるべき姿を共有、連携しながら各事業へ取り組んでいる。

#### [課題]

今後各事業を実施していくためには、柱となる人材の育成と予算及び収益源の確保が必要である。また、集客を要する事業については常に目新しさや魅力のある商品・サービスを生み出し提供していく必要があるが、あまり提供できていない。

### ① 外宮奉納・奉納市（正直なものづくりの価値創造）

当所では“正直なものづくりの価値創造”として、生産者が食と産業の神様である伊勢神宮「外宮」に、自然の恵みへの感謝を捧げ、正直なものづくりを誓い、丹精込めて作られた自慢の逸品（農水産品・畜産品・加工品）をご奉納する事業を「外宮奉納委員会」を組織して実施している。この事業は市内の事業所だけでなく全国商工会議所に発信して奉納事業所を募集しており、平成23年10月より同事業開始から、これまで32回奉納を行い、47都道府県より453件の事業所に奉納頂いている。奉納後に奉納品と同等の品物への“外宮奉納証マーク”の貼付や「外宮奉納市」への出店できるなどの仕組みとなっており、出店者は自社製品のPR・販売をすることができ、自社のブランド力の向上に一躍を担っている。



(奉納事業の様子)



外宮奉納市

### 【今後の取組内容】

年3回程度の開催、一層浸透性を向上させると共に、全国の小規模事業者並びに商品の伊勢ならではの付加価値を創造する事業として継続し、奉納事業者の売上向上や、奉納市開催による中心市街地活性化を図っていく。

### ② 新伊勢創造「人づくり」から「地域づくり」へ

日本創成会議・人口減少問題検討分科会で明らかにされたように当地域においては、今後30年間で若者人口が現在の半分近くまで減ってってしまう現実を踏まえ、「地域づくり」も「まちづくり」も「ものづくり」も、すべては「人づくり」からとの考えに基づき、小規模事業者をはじめ、様々な分野で活躍している地域の大人が講師となって、地域の中・高・大学生に活きた経済・社会の姿を伝え、「いかに人生を実りあるものとするか」を共に考え、「新しい伊勢」を創る有意の若者たちが育つ「地域の学校」のような場を創造していくため多様な連携を図って推進している。

#### 新伊勢創造「ビジネスパーク・伊勢」

当所青年部OBを中心に、地域活性化に向けて「ビジネスパーク・伊勢実行委員会」を組織し、「地域の人づくり」の意識を共有。人生の岐路に立つ中学生に、各業界の経営者が業務内容・仕事の特性・人生経験などを話し、働くことの厳しさと喜びを感じ取らせ勤労観や就業観を養う。又、直に経営者に接することにより、自己の職業適性や将来設計について考えさせ、主体的な職業選択能力を喚起する。そして、地域産業に理解を深めさせるとともに将来伊勢で活躍する人材の育成を図っていく。平成24年度より同事業を実施し、これまで7,000名を超える生徒に対して授業を実施している。



### 【今後の取組内容】

将来の伊勢市を担う者の職業教育の一環として、現場体験実習とは異なる講義主体の授業とし、講義内容は、業種の仕事の詳細や需要動向調査結果を利用した業界全体の現状などを説明する「公」の部分と自らが経験した苦労話や職業観、夢など、いわゆる人生の先輩として話す「私」の部分とを織り交ぜる。様々な業種の経営者が所属する商工会議所の会員事業所の代表者や従業員が出前トークを行うことにより、学生の職業選択に大いに役立ち、社会貢献となるとともに、地域経済の活性化に向けた意識共有を図るため、今後は商店街が中心となり運営している後述の「伊勢やまだ大学」との連携を深め、地元で働くことのメリット、地元企業の事業内容や素晴らしさを享受することで地元への定着化を図っていく。

### ③ 商店街連合会との連携による地域のにぎわい創出

伊勢市商店街連合会は、伊勢神宮（外宮）周辺の8の商店街で構成されている。

かつては「伊勢のまちの顔」として、まちの発展と共に発達し、買い物機能及び地域コミュニティの中心として人々を元気づけ、まちと共に長い歴史を歩んできた。

モータリゼーションの進展と共に中心市街地から離れた郊外へ国道が整備されたことにより、人（車）の動きが変化し、全国の商店街と同様に、郊外の大型商業施設の利便性に押されて客足が遠のき、後継者問題などもあり、一部伊勢市駅前周辺の商店街などでは宿泊施設の進出により空き店舗への出店が見られるものの、伊勢市駅から遠くなるほど空き店舗が多く、8商店街にある約400店舗のうち三分の一近くが空き店舗となり、「まちの顔」としての機能が薄れつつある。

内需型小規模事業者が多く集まる商店街が、再び「まちの顔」としての機能を取り戻すためには、商店街を含むまち全体の魅力を打ち出し、まちのファンを増やすことが不可欠である。商店街に息づく人と人とのつながりや文化、外宮をはじめとする周辺の神社・仏閣・人々の生活文化、風習などの地域資源の掘り起こしを行い、それらの魅力を効果的に発信することによって、“外宮のまち”として地域への誇りを取り戻し、商店街が活性化することが期待される。

#### [伊勢やまだ大学の取り組み]

平成26年度、「外宮のまち山田」をクローズアップし、地域の深遠な歴史や生活文化について、正しく且つ楽しく伝えていく「学びと交流の場」を作り、市民だけでな

く、日本中の方々にも開放し情報発信することで、生き活きとした「外宮のまち山田」を創造したいと考え、市内 8 商店街をキャンパスに見立て、①講義、②行事、③サークル活動の 3 本柱で構成する「伊勢やまだ大学」を伊勢市商店街連合会青年部会員が中心となり平成 26 年 11 月に開校。当所は開校前から事務局として参加し、外宮、山田の町をよく知る講師による『特別講座』や、店主が講師となってプロならではのコツや知識を教える『お店ゼミ』を実施している。



お店ゼミ（寄せ植え講座）



お店ゼミ（着付け講座）



体験講座（しめ縄づくり）

### 【今後の取組内容】

既に「伊勢やまだ大学」には、当所・伊勢市ともに協力しているが、今後は伊勢市商店街連合会との連携のもと「伊勢やまだ大学」事業に地域経済の活性化のため「小規模事業者の事業持続」、「創業者の掘り起し」、「人づくり協議会との意識共有による人づくり、地域づくり」の目的を追加する。大学運営側に市民の参加を促すことで、これまでの運営スタッフである事業主は、市民の需要を直接把握し販売促進に繋げていくこと、市民は事業主と関わりを持つことで商売についての興味や創業にかかる相談、人脈作りの場を創生できるようにする。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和2年4月現在)

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

税務指導、資金繰り支援を中心とした従来の経営改善普及事業の取組みを発展させ、事業計画に基づく経営の推進、新たな需要開拓に向けた支援を行なうため、中小企業相談所経営支援課を主体とした14名のうち経営指導員7名(※うち法定経営指導員2名)、経営支援員3名が中心となり経営発達支援事業を実施し、中小企業相談所内の各課一般職員や契約職員(4名)は同事業実施の事務フォローする体制を構築する。

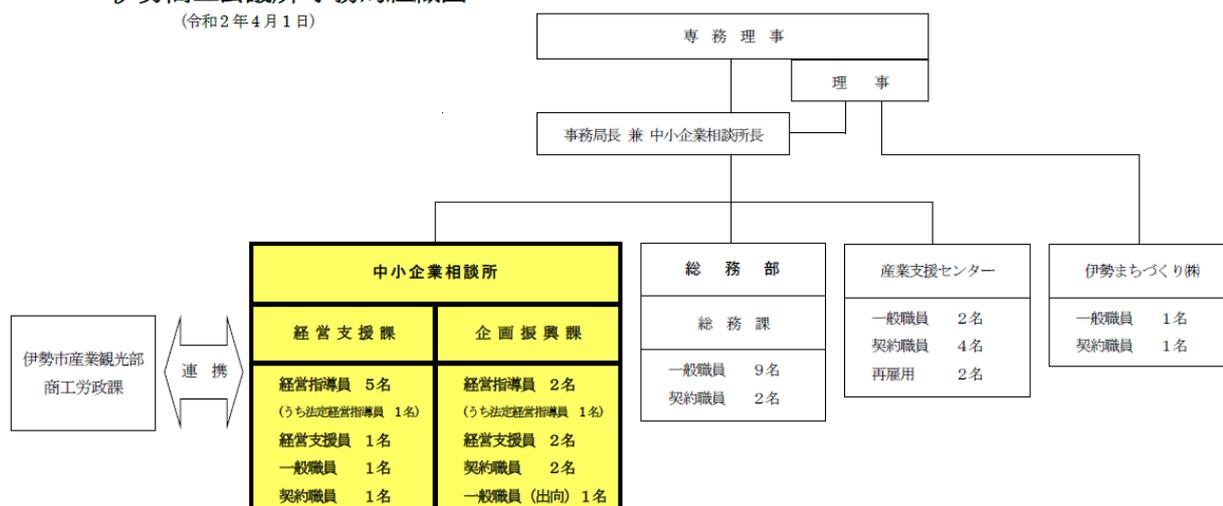
経営発達支援計画実施人員

経営指導員	経営支援員	一般職員	契約職員	合計
7名	3名	1名	3名	14名

経営発達支援事業が円滑に進められるよう日々、伊勢市 産業観光部 商工労政課と連携を図りながら取り組む。

伊勢商工会議所 事務局組織図

(令和2年4月1日)



役員2名・職員24名・契約職員13名・再雇用2名〔計41名〕

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

①法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：江崎 明裕、榊原 大樹  
 連絡先：伊勢商工会議所 TEL：0596-25-5155

②法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

月1度の経営指導員会議等において、経営発達支援事業の実施や実施に係る指導助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供を行う。

(3) 商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会議所

伊勢商工会議所 中小企業相談所 経営支援課  
 〒516-0037 三重県伊勢市岩渕1丁目7-17  
 電話番号 0596-25-5155 / FAX 番号 0596-23-1151  
 メールアドレス soudan@ise-cci.or.jp  
 ホームページアドレス http://www.ise-cci.or.jp/

②関係市町村

伊勢市 産業観光部 商工労政課  
 〒516-8601 三重県伊勢市岩渕1丁目7-29  
 電話番号 0596-21-5512 / FAX 番号 0596-21-5651  
 メールアドレス syoko@city.ise.mie.jp  
 ホームページアドレス https://www.city.ise.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)

	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
必要な資金の額	29,200	29,200	29,300	29,300	29,300
経営支援事業	17,600	17,600	17,600	17,600	17,600
市場調査支援	250	250	300	300	300
事業計画策定	250	250	300	300	300
創業支援	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500

新伊勢創造	100	100	100	100	100
外宮奉納事業	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500

(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、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費、事業収入

(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。

