

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	松阪商工会議所（法人番号 5190005006655） 松阪市（地方公共団体コード 242047）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	(1) 小規模事業者の持続的発展による廃業防止 (2) 創業、第二創業支援の強化 (3) 中心市街地の活性化
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること 地域の景気動向を調査し、地域内全体及び業種別に整理・分析を行うことで経済環境や課題を把握。広報誌・HP等で広く周知する。</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること 新商品・新サービスを提供する小規模事業者の商品・サービスの「需要動向」について消費者を対象にアンケート調査を実施。</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること 当所独自の「経営分析カルテ」を用いた経営分析を行ったうえで気づきを与え、自社の強みを把握させる。</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること 窓口相談、事業計画作成セミナーの開催、各種補助金制度の周知などにより事業計画の作成を促す。</p> <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 創業3年未満の事業所については2カ月に1度、その他の事業所については四半期に1度巡回又は連絡を取り進捗状況の確認を行う。</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>(1) 展示会等への出展支援 (2) ITを活用した取り組み</p>
連絡先	<p>松阪商工会議所 中小企業相談所 振興課 〒515-0014 三重県松阪市若葉町 161-2 TEL：0598-51-7811 FAX：0598-51-3416 E-mail kaigisho@mctv.ne.jp</p> <p>松阪市 産業文化部 商工政策課 〒515-8515 三重県松阪市殿町 1340-1 TEL：0598-53-4361 FAX：0598-22-0003 E-Mail syok.div@city.matsusaka.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

(1) 地域の現状及び課題

①現状

イ. 松阪市の概要

松阪市は三重県のほぼ中心部に位置し、東は伊勢湾、西は奈良県、南は伊勢市、北は津市に接している。平成17年1月1日に、松阪市は商工会エリアである近隣の嬉野町、三雲町、飯南町、飯高町と合併し、現在の松阪市となった。市域は、東西50km、南北37kmと東西に細長く伸び、総面積で623.80km²を有し、三重県全体の約10.8%を占めている。名古屋市へは電車で75分、大阪市へは90分と比較的短時間で大都市圏へのアクセスが可能であり利便性が高い場所である。



ロ. 松阪市の産業の変遷

松阪市は、天正16(1588)年に入府した蒲生氏郷の商業保護のまちづくりにより、商人の町として繁栄し、商人の持つ富、江戸や京都から得た情報と自由闊達な商人気質が、三井高利(※)に代表される多くの松阪商人を全国に輩出した。松阪市の伝統産業である松阪木綿は、豊かな原材料の調達、高度な機織り技術に松阪商人のすぐれた販売力が加わったことが発展の要因と考えられ、その伝統は、大正12年の鐘紡(株)松阪工場、昭和10年頃の興和紡績などの紡績工場の進出へとつながった。

また、交通の要衝である松阪市は、和歌山、尾鷲や飯南、飯高、奈良から豊富に供給される木材の集積地としても発展してきた。木材・木製品製造業の地場産業としての地位は今なお高く、事業所数も多い。松阪市内には、全国初の国産材総合コンビナートの「ウッドピア松阪」を有し、木材及び木材関連産業の一大集積地となっている。

松阪市のリーディング産業は、繊維、木材・木製品から窯業・土石製品へ、さらに電気機械器具から自動車部品へと、企業誘致と歩調を合わせて変遷し、地域の小規模製造業者の発展は、こうした市外からの企業進出によって支えられてきたといえる。

※) 三井高利(1622年～1694年)

江戸時代前期の商人。豪商三井家の祖。松坂で米の売買や大名貸などで財をなし、延宝1(1673)年京都、江戸に越後屋の屋号で呉服店を開業。薄利多売の新商法「現銀掛値なし」は大いに成功した。高利の事業は、近世・近代を通じて発展をとげ、今日の三井グループへと継承されている。

ハ. 人口

日本の人口推移と同様に当所管内の人口は、平成 17 年以降減少傾向にある。

この推移を示したのが、図表 1 である。図表 2 は、松阪市人口の年齢を 3 区分に分け、その推移を示したものであり、当所管轄地域の生産年齢人口が年々減少していることがわかる。

また、図表 3 に示す人口問題研究所提供の「日本の地域別将来推計人口（平成 30（2018）年推計）」によると、松阪市の人口は、5 年後の 2025 年に、現在と比較し 3.6% 減の 153,412 人、10 年後の 2030 年には、7.4% 減の 147,347 人となる見込みである。また、生産年齢人口（※） は、5 年後には、5.0% 減の 86,181 人、10 年後には 10.6% 減の 81,128 人となる見込みであり、いずれの減少率も全国平均より大きくなっている。一方、老年人口割合（※） は、2025 年に 31.9% に上ると予想されており、およそ 3 人に 1 人は 65 歳以上になる見通しである。以上より、松阪市においては、全国平均よりも高い割合で少子高齢化が進展すること、また、生産年齢人口減少に伴う人手不足が全国よりも早いペースで起こることが予想される。

（松阪市の社会人口動態の特徴）

出生と死亡によって生じる人口の自然増減と、松阪市からの転入転出によって生じる社会増減をあわせた全体としての人口増減は、2020 年の 159,075 人から 2030 年の 147,345 人へと 11,730 人減少すると推計されている。

（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』 2018 年推計参照）

2018 年松阪市の人口は、332 人の転出超過となっている。30 歳代の年齢層では転入超過となっているが、半面、10 代、20 代の年齢層で大幅な転出超過の傾向がある。

年齢層別に人口の社会増減を見ると、20 代・30 代の年齢階層で転入・転出ともに大きな人口移動が生じていることが特徴である。20 代で 155 人の転出超過となっているが、転入者が 1,627 人そして転出者が 1,782 人という人口移動が見られる。

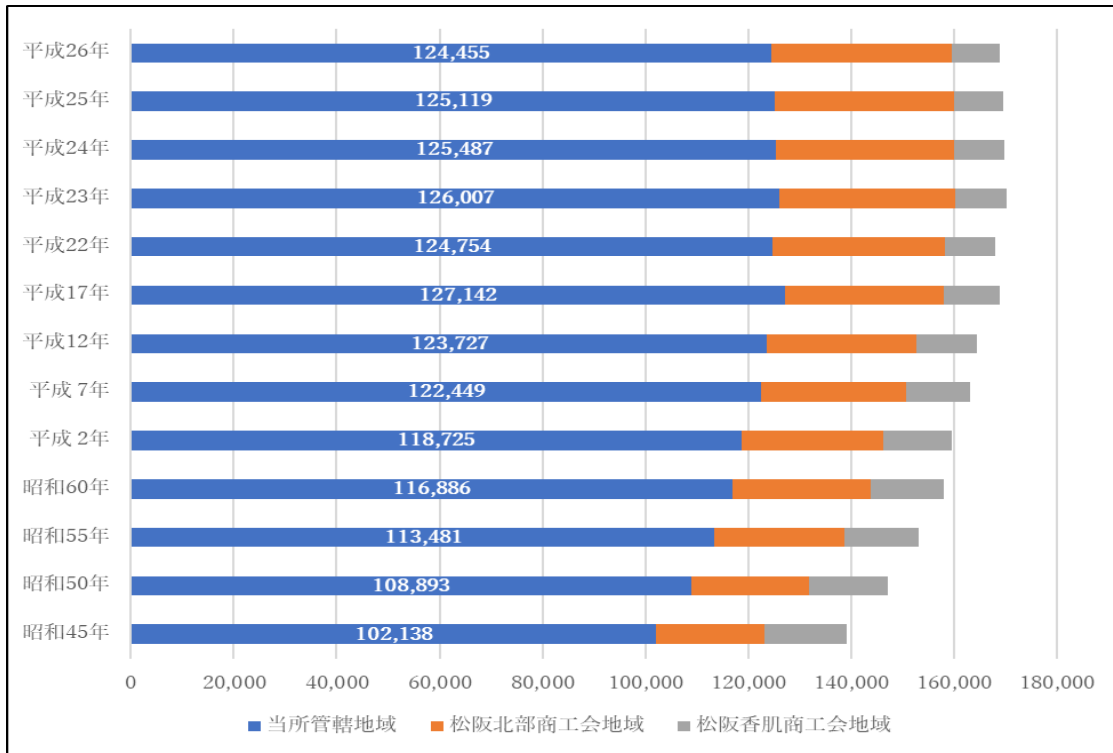
（松阪市住民基本台帳人口移動報告（外国人を含む） 平成 30 年（2018 年）参照）

※) 生産年齢人口

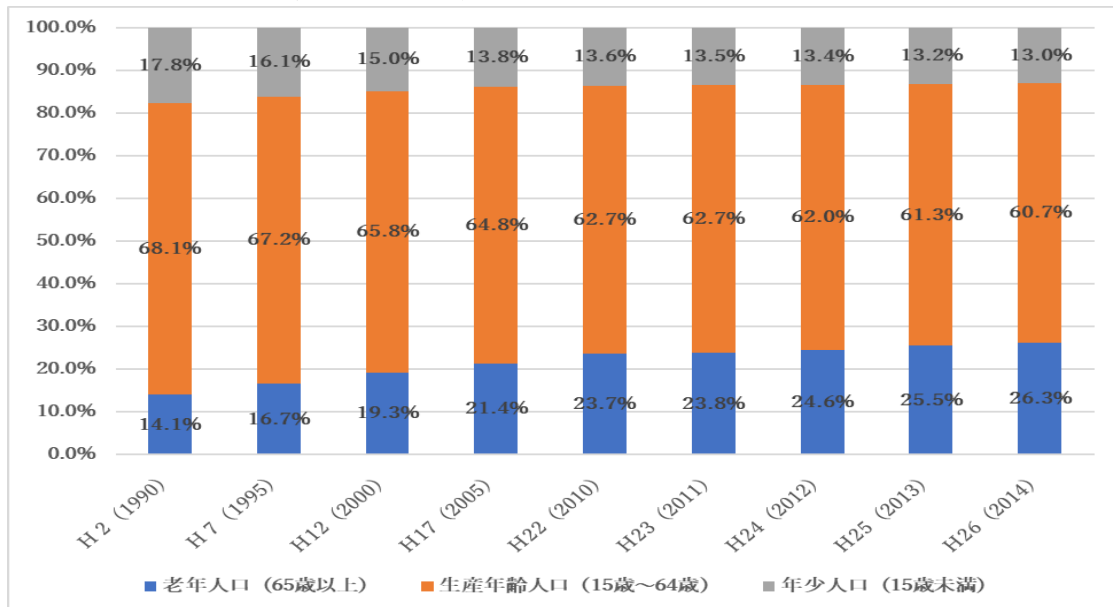
年齢別人口のうち、生産活動の中核をなす年齢の人口層を指し、日本では 15 歳以上 65 歳未満の人口がこれに該当する。国内の生産年齢人口は 1990 年代をピークに減少傾向が続いている。

※) 老年人口割合 全人口に占める 65 歳以上の人口の割合

図表1 松阪市内の人口推移（昭和45年～平成26年） ※資料 松阪市統計ダイジェスト平成27年度版



図表2 松阪市の年齢3区分人口の推移（構成比） ※資料 松阪市統計ダイジェスト平成27年度版



図表 3 日本の地域別将来推計人口（平成 30（2018）年推計）※抜粋

	2020 年（現在）		2025 年（5 年後）		2030 年（10 年後）	
	松阪市	全国	松阪市	全国	松阪市	全国
総数	159,073	125,324,842	153,412	122,544,103	147,347	119,125,139
（増減率）	—	—	▲3.6	▲2.2	▲7.4	▲4.9
生産年齢人口	90,731	74,057,905	86,181	71,700,512	81,128	68,753,641
（増減率）	—	—	▲5.0	▲3.2	▲10.6	▲7.2
老年人口割合（%）	30.3	28.9	31.9	30.0	33.4	31.2

※増減率は、2020 年を基準値として算出

資料 国立社会保障人口問題研究所

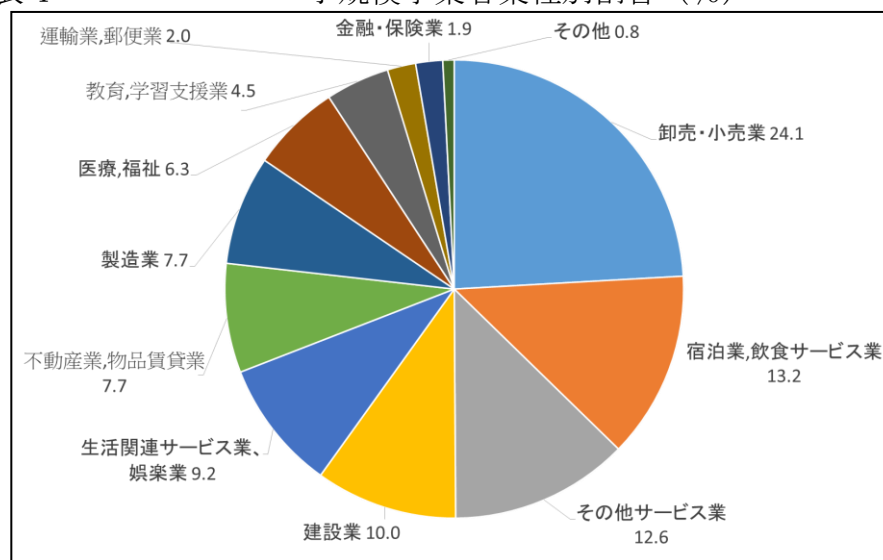
二. 小規模事業者の現状

当所管内の商工業者数は、約 6,300 件であり、うち、およそ 84%の約 5,300 件が小規模事業者である。業種構造としては、小売・卸売業が約 24%、宿泊業・飲食サービス業が約 13%、その他サービス業が約 13%、建設業が約 10%、生活関連・娯楽業が約 9%、不動産・物品賃貸業が約 8%、製造業が約 8%、医療・福祉が約 6%、教育・学習支援業が約 5%、運輸業が約 2%、金融業が約 2%である。（図表 4）

管内の小規模事業者数の推移については、正確なデータが公表されていないため断言はできないが、平成 21 年度と平成 24 年度の経済センサスの結果を比較すると下表の通り、事業所数が約 9%減少していることから、管内小規模事業者数も同様に減少の一途をたどっているものと推測する。

	平成 21 年度	平成 24 年度	増減
当所管内 事業所数	6,972	6,322	▲650

図表 4 小規模事業者業種別割合（%）



当所では年2回管内の小規模事業者を対象に「景気動向調査」を実施している。調査項目の一つである「経営上の問題点」に対する直近過去4回の結果ではいずれも最も多い回答が「売上・受注の停滞減少」であった。以上のことから、小規模事業者が事業を継続していくためには、需要の変化に対応し、自らの強みを活かしつつ売上・販路を拡大することが求められ、過去からの慣習にとらわれず、問題意識を持って計画的に事業に取り組む必要がある。

経営上の問題点

(3項目以内複数回答)

業種別	調査年月	第1位	第2位	第3位
製造業	H31年1月	売上・受注の停滞減少	人手不足	原材料高及び不足
	R1年7月	売上・受注の停滞減少	人手不足	設備店舗の狭小老朽化
	R2年1月	売上・受注の停滞減少	人手不足	原材料高及び不足
	R2年7月	売上・受注の停滞減少	製品・商品単価の下落	設備店舗の狭小老朽化 人材育成
建設業	H31年1月	人手不足	人材育成	競争激化
	R1年7月	人手不足	売上・受注の停滞減少	競争激化
	R2年1月	売上・受注の停滞減少	人手不足	人材育成
	R2年7月	売上・受注の停滞減少	競争激化	人材不足
卸売業	H31年1月	売上・受注の停滞減少	競争激化	製品・商品単価の下落 代金回収の悪化
	R1年7月	売上・受注の停滞減少	人手不足	設備店舗の狭小老朽化 競争激化
	R2年1月	売上・受注の停滞減少	製品・商品単価の下落	人手不足
	R2年7月	売上・受注の停滞減少	競争激化	製品・商品単価の下落
小売業	H31年1月	売上・受注の停滞減少	競争激化	人手不足 設備店舗の狭小老朽化
	R1年7月	売上・受注の停滞減少	競争激化	設備店舗の狭小老朽化
	R2年1月	売上・受注の停滞減少	競争激化	人手不足
	R2年7月	売上・受注の停滞減少	競争激化	設備店舗の狭小老朽化
飲食業	H31年1月	原材料高及び不足	設備店舗の狭小老朽化	売上・受注の停滞減少
	R1年7月	原材料高及び不足	売上・受注の停滞減少	設備店舗の狭小老朽化 競争激化
	R2年1月	売上・受注の停滞減少 原材料高及び不足	設備店舗の狭小老朽化	人手不足
	R2年7月	売上・受注の停滞減少	設備店舗の狭小老朽化	人手不足 原材料高及び不足
サービス業	H31年1月	売上・受注の停滞減少	人手不足	設備店舗の狭小老朽化 競争激化
	R1年7月	売上・受注の停滞減少	競争激化	設備店舗の狭小老朽化
	R2年1月	売上・受注の停滞減少	人手不足	競争激化
	R2年7月	売上・受注の停滞減少	競争激化	設備店舗の狭小老朽化
交通運輸業	H31年1月	人手不足	人件費以外の経費増加 人材育成	法的規制等の問題
	R1年7月	人手不足	売上・受注の停滞減少 人材育成	人件費以外の経費増加
	R2年1月	人手不足	売上・受注の停滞減少	人件費の増加
	R2年7月	売上・受注の停滞減少	人手不足	人件費の増加 法的規制等の問題
総合	H31年1月	売上・受注の停滞減少 人手不足	人材育成	競争激化
	R1年7月	売上・受注の停滞減少	人手不足	競争激化
	R2年1月	売上・受注の停滞減少	人手不足	競争激化
	R2年7月	売上・受注の停滞減少	競争激化	設備店舗の狭小老朽化

※3項目以内選択

ホ. 松阪市総合計画における商工業の振興

(現状)

- 中小企業、小規模事業者において景気の低迷が長期化している
- 中心市街地の商業活動の低迷が続いている
- 創業・第二創業者数が増えている傾向がある

(課題)

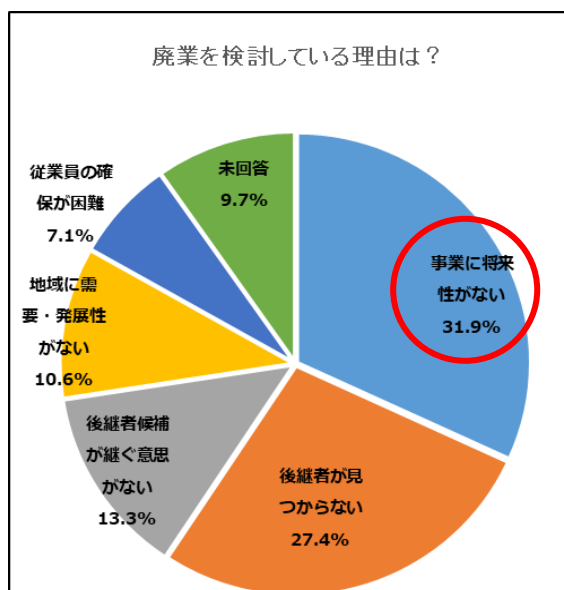
- 中小企業、小規模事業者の経営基盤の安定化のため、個々のケースに対応したきめ細やかな支援が必要
- 中心市街地のにぎわいの創出
- 地域経済の活性化のため、創業を支援する必要がある

②課題

松阪商工会議所管内の小規模事業者に事業承継について調査を実施したところ事業承継を検討していない事業者が約半数を占めており、その中で廃業を予定していると回答した事業者の理由として「事業に将来性がない」と回答する事業者が最も多かった。また、事業計画の作成の有無について調査したところ約 8 割以上の事業者が作成したことが無いと回答があった。

一方、令和元年、当所において創業支援を行い創業に至った小規模事業者は 26 件である。また、過去 3 年の創業事業者数は以下の通り増加傾向にあり、他地域と比較し創業者が多いことが地域の特徴の 1 つとなっている。これは、当所管内においては、創業支援が充実し創業しやすい環境が整っているとも言え、更に支援を強化し創業者を増やすことが期待できる。また、全国的に創業後 3 年後の廃業率は約 6 割と高いことから、創業後 3 年間の支援を強化する必要もある。

以上のことから場当たりの経営ではなく、事業計画を作成した上で、経営基盤の安定化を図り、廃業を防止することが必要であると考えられる。



年度	創業相談者	創業者
		(前年度までの相談者含む)
H25年度	10	調査無
H26年度	37	12
H27年度	28	22
H28年度	30	7
H29年度	33	28
H30年度	31	15
R1年度	38	26

松阪市中心市街地には7つの商店街があるが、郊外への大型店の進出並びに平成18年の駅前百貨店の撤退により、個店の廃業が増加し、空き店舗が目立つようになってきた。当所では松阪市と共に平成21年度より中心商店街内の空き店舗対策事業にも取り組んでおり、市の空き店舗補助金、当所空き店舗ホームページによる情報発信等の効果により中心商店街の空き店舗数は減少傾向にあり、特に居酒屋や飲食店の出店が増加し、中心商店街の夜間集客は増えている。しかし、昼間の賑わいには繋がっておらずその賑わいを創出する小売店舗等の出店促進が課題となっている。

このようなことを踏まえ当地域の課題は以下の通りである。

- 1) 小規模事業者の持続的発展による廃業防止
- 2) 創業、第二創業支援の強化
- 3) 中心市街地の活性化

(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

このような現状の中、当地域では65歳以上の人口は増えているものの、15歳から64歳の生産年齢人口は減少し、特に若い世代の人口流出が増加しており、その解決策のひとつとして働く場の確保が挙げられる。働く場を確保することは、生涯を通じ当地域で生活していくための土台を築くことにつながる。松阪商工会議所では、地域経済や雇用を支える小規模事業者の個々の経営力強化を図るため、基礎的支援である従来の経営改善普及事業に加えて経営発達支援事業を積極的に行い、国、県、市の補助金等を活用した活性化事業や三重県版経営向上計画申請など専門的支援に至るまで小規模事業者の伴走型支援を行うことで、地域経済が活気づき、安定した雇用の場が確保されるまちづくりを進めていく。更に、代表者が60歳以上の小規模事業者に対しては、創業希望者とのマッチング支援を行う等、事業承継を意識した取り組みを推進していく。

②松阪市総合計画との連動性・整合性

当所として、松阪市の総合計画より産業振興が目指す「活力ある産業」に対し、小規模事業者支援の側面から寄与していくとともに、商工業者が抱える個々の課題に対し相談から解決まで事業者に寄り添う支援に取り組む。また、創業・第二創業者に対して積極的な支援を行うと共に、中心市街地の活性化に向けた商業活動を推進し、行政機関や金融機関と連携を図りながら、小規模事業者の経営基盤の強化にあたり商工業の活性化を進めていく。

③松阪商工会議所としての役割

小規模事業者における経済環境は目まぐるしく変化しており、それに伴い商工会議所に求められる支援内容も多様化しつつある。そこで小規模事業者の個々の課題に応じたきめ細かい伴走型の経営支援を行っていくことが商工会議所の役割として重要であると考えられる。

当所としては当所管轄地域における小規模事業者の経営基盤の安定化を図り、廃業を防止するために事業計画の作成、実行を基本として、新たな販路開拓、顧客ニーズに

あった商品開発・販売を支援し持続的発展を推進するとともに、廃業を防止する。また、創業・第二創業支援をさらに強化し、創業者を増やすことは基より、創業後3年以内の廃業者の数を減少させる。中心市街地の活性化においては行政及び商店街組織と連携しながらイベントの企画、支援を実行し、賑わいの創出を図る。

(3) 経営発達支援事業の目標

イ. 小規模事業者の持続的発展による廃業防止

今まで事業計画を作成せずに、場当たりの経営を行っている小規模事業者に対して事業計画書の必要性を理解してもらう。その上で伴走型支援により事業計画を作成し、計画的な事業を実行することで、経営基盤の安定化を図り、持続的発展並びに廃業防止を目標とする。

ロ. 創業、第二創業支援の強化

他の支援機関と連携し総合的に創業者支援を行っている「松阪商人サポート隊」(※)での支援を引き続き注力して行くとともに、創業後のフォローアップも強化し長く事業継続を行っていただけるように支援を行う。また、後継者がおらず廃業を予定している事業者と創業希望者とのマッチングを支援するなど創業、第二創業者のさらなる増加を目標とする。

※) 松阪商人サポート隊

当所が総合窓口となり、松阪市・松阪北部商工会・松阪香肌商工会・日本政策金融公庫・三重県信用保証協会・NPO法人Mブリッジの7つの支援機関が連携し、創業支援連携組織「松阪商人サポート隊」を平成25年8月に結成。松阪の特徴としては、当所が以前よりNPO法人Mブリッジと連携し取り組んでいた素地があり、連携体のなかにNPO法人が加わりコミュニティビジネス創出も支援内容にいれているところである。

ハ. 中心市街地の活性化

中心市街地活性化に向け、商店街等関連組織・団体と連携し、空店舗への入店促進等の空店舗活用事業の推進、まつり・イベント事業の実施・支援による街の賑わい創出を行うとともに、経営分析、需要動向調査を踏まえた事業計画策定・実施により個店のレベルアップ支援を行うことで個店の持続的発展に結びつけ、ひいては地域全体の活性化に寄与することを目標とする。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標達成の実施方針

上記、支援目標を達成するために今後5年間に渡り、連携機関との連携を密接にしながら、下記事項を基本方針として地域の小規模事業者の持続的発展につながる伴走型支援を実施して行く。

イ. 小規模事業者の持続的発展による廃業防止

売上の増加や利益の確保ができる事業計画策定支援を行い、今までの感覚的な経営からの脱却を図る。また、フォローアップを強化し、持続的発展力を持つ事業者の育成を行う。具体的には、地域経済動向、需要動向を踏まえ顧客ニーズを捉え、自社の強みを活かした事業計画の作成及びその着実な実施を支援する。また、展示会への出展支援を行い新たな販路開拓に取り組むなど、小規模事業者の経営の発展に特に資する支援を行う。

ロ. 創業、第二創業支援の強化

当地域内小規模事業者数の維持・増加を図るため、「松阪商人サポート隊」を活用し、創業・第二創業を目指す人材の発掘と創業希望者や出店希望者に広く起業経営に関する情報を提供するとともに、事業計画の策定支援、資金調達や販路開拓といった開業後の事業を軌道に乗せるための持続的な伴走型支援を行う。

ハ. 中心市街地の活性化

中心市街地での空き店舗対策として、専用ホームページでの空き店舗情報の発信と松阪市店舗改装補助金の活用を促進して、テナントミックスの視点に立った店舗誘致を行い夜間のみならず、昼間の賑わいをも創出する。

まちゼミ、商店街ツアー、商店街マップの作成などの事業を支援し、中心市街地へ足を運んでもらうきっかけを作り店舗の魅力を知ってもらい、個店のレベルアップに繋げる。

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]

多くの小規模事業者は地域の経済動向などの外部環境の把握ができていない。経営状況の分析を行う際、地域の経済動向等の外部環境を適切に把握した上で、分析を行うことが重要であるため、当所では年間2回、地域内の小規模事業者を対象に景気動向調査を実施し、その調査結果を巡回及び窓口相談時や当所会報誌・ホームページ等で小規模事業者に広く提供してきた。

[課題]

経済動向の影響を受けやすい小規模事業者を支援していく上で、地域の経済動向を適切に把握するための情報提供を行い、ひいては、実現可能性かつ有効性が高い事業計画の策定支援につなげていくことが課題である。

(2) 目標

項目	現状 (R2)	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
景気動向調査実施回数	2	2	2	2	2	2
公表頻度 (回数)	4	4	4	4	4	4

(3) 事業内容

松阪地域内の景気動向を調査し、地域内全体及び業種別に整理・分析を行うことで、経済環境や課題を把握する。また、収集した調査結果・課題及び他機関の景気動向調査を基に、小規模事業者の支援ニーズを捉え、経営分析を行った上で事業計画策定や販路開拓などに関する助言・指導に役立てる。加えて、巡回及び窓口相談時や当所会報誌・ホームページ等で小規模事業者に広く提供する。

①松阪地区企業景況調査について

毎年2回、任意抽出した管内の小規模事業者を対象に以下の調査項目を用いた景気動向調査を実施する。管内の景気動向を調査・分析し、地区内企業の景況を的確に把握することにより、問題点を抽出し事業計画の策定支援等に役立てる。また、景気動向調査の付帯調査として、事業者にとって関心が高く、地域独自の動向を調査できる設問を設定し、調査を行う。

【調査対象】 任意抽出した管内小規模事業者約 1,000 件

(製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業、交通運輸業)

【調査手法】 FAX にて調査票を送信、回収

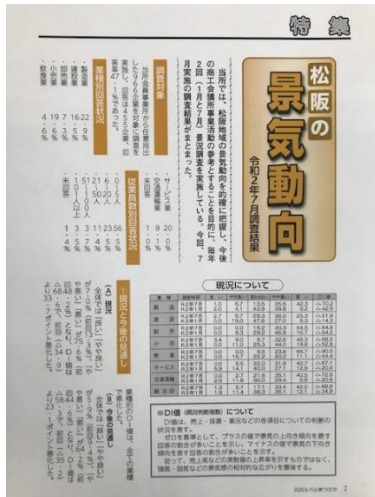
【分析手法】 調査結果を経営指導員等が分析する。その際、金融機関、シンクタンク等が提供している景気動向調査等の結果と掛け合わせて、地域の総合的な動向把握につなげる。

【調査項目】

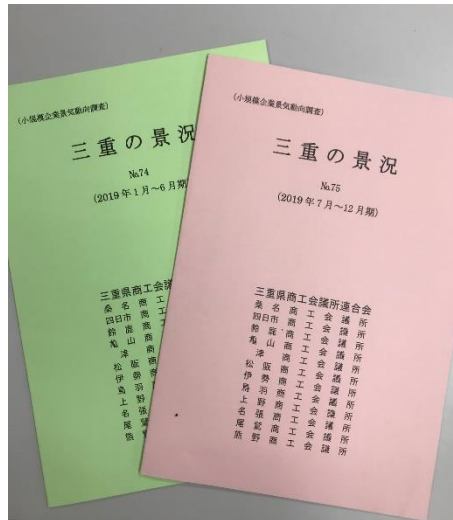
NO.	調査項目	NO.	調査項目
1	売上状況	7	資金繰りの現状
2	売上の見通し	8	資金繰りの見通し
3	利益状況	9	借入の現状
4	販売条件 (単価・決済方法)	10	借入の予定
5	仕入条件 (単価・決済方法)	11	経営上の問題点
6	設備投資		

(4) 成果の活用

県内他 11 商工会議所が実施した結果内容を三重県商工会議所連合会がまとめ、県内の景気動向に係る冊子を作成すると共にプレス発表する。調査結果は業種ごとに現状、今後の見通し、需要動向及び課題をまとめ、当所会報誌及びホームページに掲載し、適宜閲覧可能とする。また、巡回・窓口相談の際に調査結果を小規模事業者支援に活用し、第三銀行、(株)百五総合研究所等他団体が実施している地域の景気動向調査の結果も合わせて地域の総合的な動向把握につなげる。



当所会報掲載記事（抜粋）



「三重の景況」冊子



第三銀行提供 景気動向調査



(株)百五総合研究所提供 景況動向調査

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者の商品・サービスについて需要動向調査を実施し、調査結果を提供しているが、商品・サービスの評価を把握するに留まり事業計画に反映出来ていないのが現状である。

[課題]

小規模事業者の多くは、新たな販路の開拓・新サービスを開発する力が乏しく、加えて自社の新商品・新サービスを販売して行く上で、買い手の需要動向を把握せず、従来からの経験や勘に頼った販売を実施してきており、売れる商品を提供するというマーケットインの視点が不足している。需要動向調査の結果を活かし、マーケットインの発想を基に事業計画の策定に繋げていくことが課題である。

(2) 目標

項目	現状(R2)	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①創業・第二創業者	—	2社	3社	3社	5社	5社
②試食・アンケート調査対象事業者数	—	6社	6社	6社	6社	6社

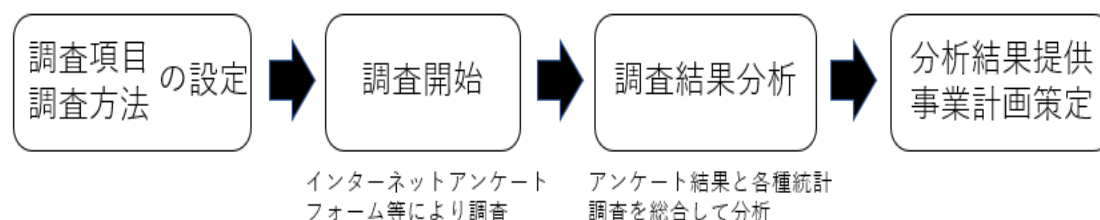
(3) 事業内容

小規模事業者が新商品や新サービスの開発を進める場合、プロダクトアウトの発想になりがちであることから、「売れる商品づくり」に必要なマーケットインの発想には、適切な需要動向の把握が必要であり、そのために必要な情報を収集するための調査を行う。具体的にはインターネットを活用し、新商品・新サービスを提供する小規模事業者の商品・サービスの「需要動向調査」を消費者に対して実施する。また、必要に応じて展示会への出展を支援し、展示会来場者に商品の試食をしてもらい、アンケート調査するなどし、需要動向に関する情報収集を図る。収集した情報については整理・分析を行い各種統計調査の情報と合わせて小規模事業者に提供し、需要を見据えた事業計画の策定に役立てる。また需要動向調査の実施、結果の分析においては必要に応じて他の支援機関（各種専門家・市内金融機関等）と連携するとともに将来の需要動向を踏まえた助言・指導を行う。

①創業・第二創業者を中心に支援を行う。

【調査手段・手法】

< 需要動向調査の流れ >



調査手段は事業者と経営指導員等が事業計画の策定支援に有効に活用できるよう、事前に打ち合わせを行い決定する。

<調査手段例>

- (1) 既にモニター登録されている約 300 名のモニターの中から想定するターゲットを 30 名程度に絞り、実際に商品・サービスを利用してもらう。その後、Eメールにて Google フォームなどを活用したインターネットアンケートの回答用アドレスを案内し、調査を行う。
- (2) モニターの中から想定するターゲットを絞り込み、事業者の目の前で商品・サービスを利用してもらうグループインタビュー形式。実際に商品・サービスを利用している様子や、利用者の表情が見て取れるため、生の意見が調査できる。

上記のように、支援する事業者や取り扱う商品やサービスにおいて、最も効果が高い調査方法を事業者と相談の上決定し、調査を行う。

【分析手段・手法】

調査結果は経営指導員等が分析し、必要に応じて専門家への相談も行う。また、下記の機関や各種統計調査により消費者ニーズや市場動向に関する情報の収集を図り、需要動向調査結果と総合した上で整理・分析を行う。例えば、小売業やサービス業においては、「消費動向調査」の結果である消費者マインドの傾向と物価の見通しに関する情報や「日経テレコンPOSEYES」の売れ筋商品ランキング等の情報を提供し、消費者ニーズや市場動向を把握する。

NO.	連携する機関及び媒体名等	提供する情報内容
1	日本政策金融公庫を始めとする各種金融機関誌	金融機関が発行する機関誌・調査レポート等による各種業界におけるトレンド
2	㈱日本経済新聞社 「日経テレコンPOSEYES (ポスアイズ)」	POS データを基にした売れ筋商品や消費者動向
3	新聞記事調査 (日本経済新聞・日経MJ・朝日新聞・中部経済新聞・中日新聞・伊勢新聞・夕刊三重)	全国と地域の日々の総合的な情報
4	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
5	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
6	各種ホームページ	同業者の商品・サービスの内容

【調査手段・手法】

広域での販路開拓を目指す小規模事業者に対して、首都圏・関西圏で開催される展示会の出展支援を行い、展示会来場者に商品を試食してもらい、アンケート調査を行う。

【分析手段・手法】

調査結果は、必要に応じて専門家の意見も取り入れながら、経営指導員等が分析する。

【調査項目】

- ①お客様情報（業種、職種等）、②味、③見た目、④パッケージ、⑤価格、⑥取引条件（取引エリア、規模等）など

【調査・分析結果の活用】

分析結果は、経営指導員等が展示会出展事業者にフィードバックを行い、商品の改良や、事業計画の策定に繋げる。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) (現状と課題)

[現状]

マル経資金や小規模事業資金等の融資相談、もしくは各種補助金申請を検討している小規模事業者に対して、当所独自の「経営分析カルテ」等を用いて経営分析を行っている。事業計画策定の必要に迫られている小規模事業者に対してのみ経営分析を行っていたこともあり、具体的な行動計画のない管内の小規模事業者に対し事業計画策定に繋がる支援がなされていない。

[課題]

多くの小規模事業者が事業計画策定を行うため、「やる気のある小規模事業者」の掘り起こしを行い経営分析に繋げることが課題である。

(2) 目標

項目	現状 (R2)	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
分析件数	—	90 件	90 件	90 件	90 件	90 件

(3) 事業内容

巡回先及び過去3年間の創業者・融資支援先等を対象にした相談業務を通じ、経営分析の必要性を伝え「やる気のある小規模事業者」の掘り起こしを行う。それらの小規模事業者に対しては、経営資源等の現状を丁寧にヒアリングし経営分析を行ったうえで気づきを与え、自社の強みを把握させる。また、決算書や試算表を基に財務分析を行い、財務上の課題を見える化する。

事業者に対し分析結果及び取り組む課題をフィードバックすると共に売上向上及び利益確保を目指した事業計画の作成を推進する。また、課題解決に高度な専門知識が必要となる場合は外部専門家等と連携を図りながら進めることとする。

[分析項目]

定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「3C分析」及び「SO分析」の双方を行う。

「財務分析」・・・収益性、効率性、生産性、安全性、成長性等

「3C分析」・・・顧客、競争相手、自社等

「SO分析」・・・強み、機会等

[分析手法]

- ・小規模事業者の実態を把握することを目的に、当所独自の「経営分析カルテ」を活用し、「3C分析」及び「SO分析」を実施する。
- ・中小機構の「経営自己診断システム」を活用し、決算書や試算表を基に財務分析（収益性・効率性・生産性・安全性・成長性）を行い、同業種との財務指標を比較することで、財務上の課題を見える化する。
- ・経営支援基幹システム「BIZミル（クラウド型経営支援管理サービス）」を活用し、専用調査シートに基づいて経営状況調査分析（財務面・外部環境・経営資源等）を行い、その結果を基に今後の事業展開等について事業主にヒアリングをし、経営状況の詳細分析を行う。

(4) 分析結果の活用

事業所に対し、分析結果及び取り組む課題のフィードバックを行い、売上向上・利益確保に向けた事業計画の作成を推進する。また、課題解決に向けより高度な支援が必要な場合は、専門家派遣制度及びよろず支援拠点等を活用する。

<中小機構「経営自己診断システム」による財務分析>



【資金繰り診断】

安全性項目に関する10指標を、業界水準の数値及びデフォルト企業の数値と比較することで、自社の経営危険度を点検。各指標を得点化し、判定結果は良い方から順に「安全ゾーン」「警戒ゾーン」「危険ゾーン」の3ゾーンで表示。デフォルト企業の得点を下回る財務指標については、今後の資金繰りに悪影響を及ぼす可能性が高いため、改善に向け指導する。



【個別指標診断】

収益性、効率性、生産性、安全性、成長性の5項目について経営状態を点検。同業他社の大量データ（各業種について数千社～数万社の同業他社データを保有）と比較することが出来るため、業界の中での自社の各財務指標値の優劣を点検することが可能。財務上の課題を抽出し改善に向け指導する

【BIZ ミル 経営状況詳細分析表】

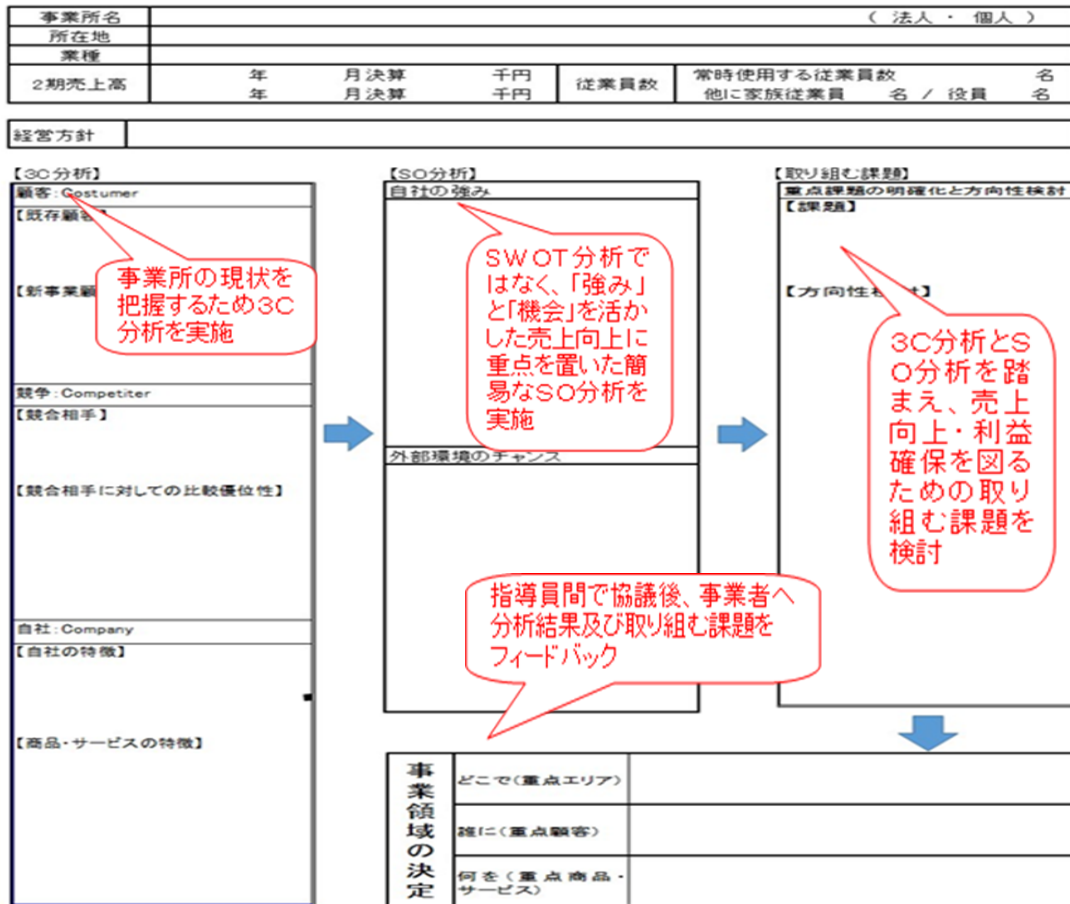
収益性や成長性等の財務分析のほか、内部環境、外部環境等についても記載がある。また「今後取り組みたい事業」など、総合的な経営分析が可能で、戦略性のある事業展開を支援することができる。

【事業計画進捗確認書】

収支の状況、財務の状況、主に取り組んだ事項、計画達成できなかった場合の要因及び今後の見込みと改善方法を確認するためのシート。職員間で情報の共有を図るため、進捗状況を踏まえ実施した支援内容を記載し、事業所ごとに保管する。

＜当所独自の経営分析シートによる経営分析＞

経営分析カルテ



5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

事業計画策定を支援するのは、各種補助金申請時か融資申込時に金融機関から求められる場合など、必要に迫られている事業者が中心である。それ以外での事業計画策定支援件数はその重要性をうまく伝えることができておらず非常に少ないのが現状である。

[課題]

多くの小規模事業者や創業者は、事業計画がないため、目標や取組が漠然としている。事業計画策定の意義を伝え、重要性を理解してもらうことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者や創業者に事業計画の重要性を浸透させるのは難しいものであるが、経営を持続させるためには、その重要性を理解し、事業計画を立てることは必須である。

「事業計画作成セミナー」の内容に事業計画がもたらす効果などのカリキュラムを加えることで、セミナー参加事業者の事業計画策定率の向上を目指す。

更には、「B I Zミル(クラウド型経営支援管理サービス)」等の事業計画策定に役立つツールを使用し、4.で経営分析を行った事業者の事業計画策定を目指す。

事業計画策定支援を行うことで事業の目標や取組を明確化し、計画的な経営で持続的発展が可能となるよう支援する。

(3) 目標

	現状 (R2)	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定件数	—	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件
うち創業者	—	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件

(4) 事業内容

①小規模事業者支援

窓口相談、事業計画作成セミナーの開催、各種補助金制度の周知などにより事業計画の作成が必要なやる気のある事業者の掘り起しを行う。対象となる事業者に対しては、経営分析を行い、事業計画作成について経営指導員並びによろず支援拠点等の関係支援機関、専門家と連携し支援を実施する。

[支援対象]

経営分析を行った事業者を対象とする。

[手段・手法]

以下の各項目について、経営指導員等が各事業者の専属担当者として事業計画作成支援することで円滑かつ確実に事業計画の策定に繋げていく。

(1) 事業計画作成セミナー

事業計画作成セミナーは年1回開催。当セミナーは補助金申請に必要となる計画書の作成を主体とした内容で開催。経営コンサルタントを講師に招き1回2時間で開催。フレームワークを使用した現状分析を行い、その結果に基づいた計画書の作成方法を指導。作成した計画書についてはその後、1時間程度の個別相談会を開催しブラッシュアップを行うことでより精度の高い計画書を作成する。必要であればその後、継続して指導及びフォローアップを行う。

(2) 三重県版経営向上計画

三重県では平成26年4月1日施行の三重県中小企業・小規模企業振興条例第16条に基づき、「三重県版経営向上計画」認定制度が創設された。内容としては事業者の経営課題の抽出・発見やその解決に向けた取組、さらには新事業展開を行う県内中小企業・小規模企業が、その発展段階に応じて3段階（ステップ1・ステップ2・ステップ3）の計画を作成し、県が認定するというものであり、小規模事業者の成長と県内の経済の活性化を図ることを目的としている。

経営指導員等が中心となり計画作成を支援する。

(3) 補助金申請

小規模事業者持続化補助金をはじめとする各種補助金申請に係る事業計画書の策定について支援する。

②創業・第二創業者支援

地域内の廃業などによる事業者の減少対策として今後新たな事業者を創出すべく創業塾を開催。業態転換、新事業・新分野への進出を促進するための第二創業を支援することにより事業者の活力の回復・向上を促し地域経済の発展に繋げる。創業支援機関（松阪市、松阪商工会議所、松阪北部商工会、松阪香肌商工会、日本政策金融公庫、三重県信用保証協会、NPO法人Mブリッジ）により創業支援連携体『松阪商人サポート隊』を組織し支援を行う。また、三重県事業引継ぎセンターと連携し廃業予定者からの事業引継ぎについても支援する。

【支援対象】

創業・第二創業予定者を対象とする。

【手段・手法】

以下の各項目について、経営指導員等が各事業者を担当制で張り付き、創業を支援する各関係機関と連携しながら支援することで円滑かつ確実に事業計画の策定に繋げていく。

- (1) 当所が事務局となり、多様なビジネスの創出と創業機運を高めることを目的に、松阪地域における創業支援機関（松阪市、松阪商工会議所、松阪北部商工会、松阪香肌商工会、日本政策金融公庫、三重県信用保証協会、NPO法人Mブリッジ）により創業支援連携体『松阪商人サポート隊』を平成25年8月に結成。創業支援連携体の強みを活かした創業計画の策定、創業融資並びに経営指導、情報提供を実施することで総合的な創業支援及び創業後のフォローアップを実施する。

(2) 創業セミナーは年3回、以下のテーマについて中小企業診断士、経営コンサルティング会社講師等の専門家を講師とし、1回約2時間にて開催する。

経営、財務、人材育成、販路拡大等の4つの視点からカリキュラムを構成する。

◎実施方法

- ・年3回、参加費無料で開催。
- ・日程調整、会場準備等のセミナー運営全般については松阪商工会議所が松阪市等の支援機関と連携し行う。セミナー全般構成内容については中小企業診断士等の専門家、融資関係については日本政策金融公庫・三重県信用保証協会、コミュニティビジネス関係についてはNPO法人Mブリッジと連携して行なう。
- ・セミナーは市から運営費補助を受け開催し、周知PRについては、松阪商工会議所が中心となり他の支援機関と連携しチラシ発行、ホームページ掲載等を行う他、松阪市が有する広報媒体（広報まつさか、ホームページ等）を活用する。

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]

小規模事業者が策定した事業計画及び創業者・第二創業者が策定した創業計画について、担当者が巡回又は電話にて進捗状況の確認を行っているが、事業計画に合わせた状況確認は行っていない。

[課題]

策定した事業計画についてPDCAサイクルによる見直し・検討が出来ていない。事業計画の実現を図り持続的発展に繋げるために、当所独自の「事業計画進捗確認書（※）」を用いて進捗状況の確認を行うなどの改善策を図った上で実施する。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を作成した事業者を対象に進捗状況を確認し、計画に見直しが必要な場合には、その原因を把握できるよう再度分析を行った上で計画修正し経営向上に向けた支援を行う。また、本支援については、計画書作成後の1年間を目安する。

(3) 目標

	現状 (R2)	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ 対象事業者数	—	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件
頻度（延回数） 事業計画策定者	—	（四半期） 180 回	（四半期） 180 回	（四半期） 180 回	（四半期） 180 回	（四半期） 180 回
頻度（延回数） 創業計画策定者		（2 カ月毎） 90 回	（2 カ月毎） 90 回	（2 カ月毎） 90 回	（2 カ月毎） 90 回	（2 カ月毎） 90 回
売上増加 事業者数	—	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件
利益率2%以上 増加の事業者数	—	8 件	8 件	8 件	8 件	8 件

(4) 事業内容

小規模事業者（創業者・第二創業者含む）が策定した事業計画及び創業計画について、原則として、創業3年未満の事業所15社については2カ月に1度、その他の事業所45社については四半期に1度巡回又は連絡を取り「事業計画進捗確認書（※）」を用いた進捗状況の確認を行う。その際、進捗状況に応じ事業の実施に関し必要な伴走型の指導及び助言を行う。事業計画と進捗状況にズレが生じている際には原因を追究し事業計画の見直しを行う。また、必要であれば、外部専門家を活用しながら取組方法を修正し、「計画達成＝利益の確保」に繋げる。

事業計画進捗確認書

平成 年 月 日
担当者名 _____

事業所名			
計画策定年月	年 月	計画修正年月 ※計画を見直した場合	年 月
前回の進捗確認日	年 月	前回確認日からの経過月数	
当計画に基づいた補助金申請	有・無 ※有の場合補助金名 ()	事業完了報告 ※補助金申請を伴う場合	済・未
当計画に基づいた経営発達支援融資実行	有・無 ※有の場合 借入日 年 月 (運転 万円) (設備 万円)	経営発達支援融資返済状況 (返済月額)	良好・不良 (万円/月)

○ 収支の状況（ 年 月期）（単位：万円）

	当期の計画値	実績値
売上高		
売上原価		
(うち減価償却費)		
売上高税利益		
販売管理費		
(うち減価償却費)		
営業利益		
経常利益		
当期利益		

○ 財務の状況（ 年 月期）（単位：万円）

	当期の計画値	実績値
総資産		
総負債		
(うち社債及び借入金)		
自己資本		

○ 計画達成のため、今期主に取組んだ事項

○ 計画達成できなかった場合（*）の要因および今後の見込みと改善方法

(*）当初計画の主要項目に対して、概ね8割を下回る場合をいう。

○ 実施した支援内容

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]

新たな需要開拓に寄与する事業として展示会への出展支援をはじめ、ネットショップ出店支援を実施しているが、事後フォローが不十分である。

[課題]

新たな需要開拓に寄与する事業を行うにあたり、事後フォローを強化し、その事業効果を確認するとともに、必要に応じ改善を行う。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者は、新たな需要の開拓を自らで行うことが困難である。そこで、広域的な販路を開拓するため、首都圏や関西圏で開催される展示会の出展支援、IT活用による新たな取引先の発掘支援を実施する。

これら事業の活用（参加）にあたっては、経営指導員等が事前・事後のきめ細やかな支援を行い、小規模事業者の新たな需要開拓に確実に繋げる。

(3) 目標

項目	現状 (R2)	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①展示会等への出展事業者数	—	8 社	8 社	8 社	8 社	8 社
成約件数/社	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②おもてなしギフトショップ出店件数	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
売上高/社	—	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円

(4) 事業内容

(1) 展示会等への出展支援

首都圏・関西圏で開催される展示会（※）において、2～3ブースを借上げ、広域での販路開拓を目指している事業者に対して、新たな需要の開拓を支援する。

※令和元年度は「フードセレクション2019」、「フードストアソリューションズフェア2019」に出展。

展示会出展にあたっては、事前勉強会を開催し出展する商品や装飾物、またバイヤーとの交渉方法についてのアドバイスを行う。また、当日は必要に応じ交渉に同席する等の商談成立に向けた実効性のある支援を行うとともに、出展後は事後勉強会（反省会）を開催し、その名刺交換先へのアプローチ支援等を行う。

【参考】①「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14,000人

◇出展社数：約 1,000 社

②「フードストアソリューションズフェア」

◇開催場所：インテックス大阪

◇出展対象：関西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 14,000 人

◇出展社数：約 550 社

(2) IT を活用した取り組み

横須賀商工会議所が事務局である「おもてなしギフトショップ」の活用によるネット販売の推進等、IT を活用した販路開拓支援を行う。また、専門家及びよろず支援拠点と連携し、自社ホームページや SNS による効果的な販路開拓についての助言を行う。登録企業に対しては経営指導員等が直接ヒアリングを行い、効果を確認する。

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] 年度終了後、経営発達支援計画評価会を開催し、計画の達成度合いの評価・見直し案の提示を受けている。また、見直し案に基づき改善方法を検討・策定した上で、再度評価会を開催し、承認を得たうえで新年度事業を実施している。

[課題] 現仕組みを継続する

(2) 事業内容

本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、年度ごとに以下方法により評価・検証を行う。

- ①「経営発達支援計画関係個別事業報告書」(図表 6) を基に、経営発達支援計画に関する事業実施状況をまとめる。
- ②4 月上旬、松阪市商工政策課職員(松阪市産業支援センター長)、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士等をメンバーとする「経営発達支援計画評価会」を開催する。評価会では計画の達成度合いを評価し、成功要因や失敗要因を分析する。市職員及び外部有識者から「経営発達支援計画意見・改善(図表 7) により成果の評価・見直し案の提示を受ける。
- ③経営発達支援計画評価会の結果を踏まえ、全経営指導員により具体的な改善方法を検討、策定する。
- ④改善方法をもとに、計画を見直し、再度上記メンバーによる「経営発達支援計画評価会」を開催し、承認を受ける。
- ⑤事業評価・見直しの結果(図表 8) を正副会頭会議にて報告する。
- ⑥事業の評価・見直しの結果については当所のホームページで公表するとともに、窓口資料として設置し常に閲覧可能とする。
- ⑦改善計画に基づき新年度事業を実施する。

令和元年度
報告者

事業名称	
実施年月日 (又は期間)	
開催場所	
目標値	
実績値	
事業内容	
事業の効果	
実施後の 反省・改善点	
その他	

図表6 個別事業報告書

★令和元年度 経営発達支援計画実施に関する意見・改善について★

経過報告

1. 当初の経営数値調査に関すること

2. 経営状況の分析に関すること

3. 事業計画策定次第に関すること

図表7 経営発達支援計画意見・改善
(一部抜粋)

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(取組み)

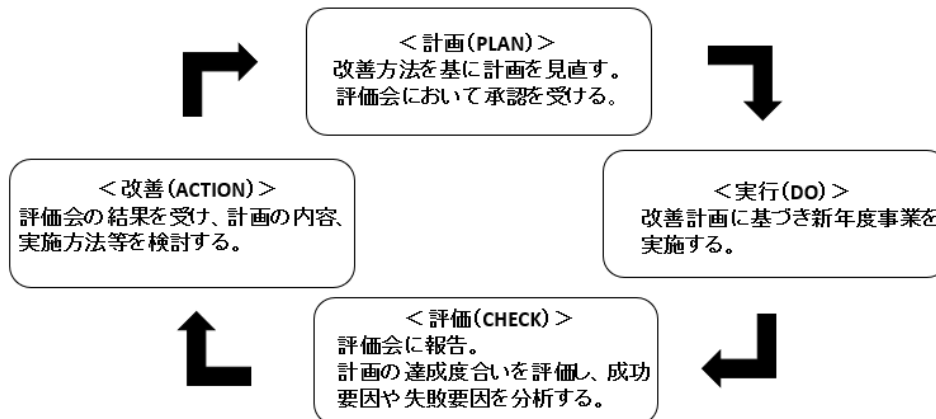
小規模事業者が策定した事業計画及び創業者・第二創業者が策定した創業計画について、原則として、計画策定後半年ごとに巡回又は連絡を取り「事業計画進捗確認書」を用いた進捗状況の確認を行う。さらに、進捗状況に応じ、事業の実施に関し必要な伴走型の指導及び助言を行う。また、年に1度、事業計画の検証と見直しを行い、必要であれば、取組方法を修正し、「計画達成＝利益の確保」に繋げる。一方、「小規模事業者経営発達支援融資制度」を利用した事業者に対しても同様の支援を行う。加えて、持続化補助金等の補助金申請に関連する計画については、「事業完了報告書」の提出まで支援する。

(目標及び実績)

支援内容	令和元年度		評価
	目標	実績	
事業計画進捗確認件数	75	89	○

図表8 事業評価・見直しの結果 (一部抜粋)

経営発達支援計画(PDCAサイクル)



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]

従来から経営指導員等の資質向上のため、三重県商工会議所連合会や（独）中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」）が主催する研修に経営指導員等を積極的に参加させると共に専門家派遣に随行させている。また、習得した支援ノウハウについては、経営指導員等の勉強会において報告し、所内での情報共有を行っている。

[課題]

ベテラン職員の退職や新入職員の入所、人事異動もあり、経営指導員等の経験年数の低下と経営指導員等の育成が課題である。

(2) 事業内容

人事異動等による経営指導員等の経験年数の低下を補い、経営指導員等の育成を行うため、全職員の一定の資質向上と情報共有の仕組みを構築する。

(研修会への参加等)

- ①三重県商工会議所連合会や中小機構が主催する以下のような研修に経営指導員等を積極的に参加させ、特に経験の浅い職員の基礎的な支援スキルの向上、効率的に販路拡大を図るための手法や手順を習得する。
 - ・商工会議所専門スタッフ研修（4回/年）
 - ・ITを活用した事業戦略（中小機構）
 - ・販路開拓支援の進め方（中小機構）
- ②中小機構が主催する以下のような研修に経営指導員等を積極的に参加させ、小規模事業者の経営課題に応じた「経営改善計画書」作成のポイントを習得し、小規模事業者に対する経営改善支援ノウハウを習得し支援能力の向上を図る。
 - ・小規模企業支援能力研修
 - ・経営改善計画作成支援の勘所
- ③中小機構が主催する税務・財務診断研修に経営指導員等を積極的に参加させ記帳指導・税務指導といった経営指導に加え、経営分析の手法を習得し、経営助言能力の養成を図る。
- ④事業所への専門家派遣を活用する中で、経営指導員等が随行し、専門家の実践的な指導ノウハウを吸収し、支援力向上に繋げる。
- ⑤経営指導員等は、支援力向上に繋がる検定・資格の取得に積極的に取り組む。
 - 例) 簿記検定試験・リテールマーケティング（販売士）検定試験・
 - ビジネス実務法務検定試験・ビジネス会計検定試験・中小企業診断士・
 - 社会保険労務士・行政書士・FP検定試験 他

(組織内での共有体制)

- ①事業者に接触した経営指導員等は「会員管理システム（TOAS）」の経営カルテ、「経営支援基幹システム（BIZミル）」へ事業所ごとの支援内容及び経営分析結果等を入力し、組織内での情報共有を図る。

- ②月 1 回定期的に日常の業務等で得た情報の共有及び経営支援力向上のために経営指導員等の勉強会を開催する。経営指導員だけでなく他の職員も参加することで、組織全体のスキルアップを図る。
- ③研修に参加した職員は、研修内容を報告書にまとめるとともに、月 1 回開催する経営指導員等の勉強会にて発表し、組織内での知識の共有と定着を図る。経験の浅い職員にとっては、自分の言葉でアウトプットすることによって、知識のさらなる定着を図る。

10. 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]

松阪市では平成 25 年度から中心市街地のまちづくりに取り組むアクションプラン「豪商のまち松阪」活き生きプラン」を作成し、このプランに掲げた具体的施策の事業推進を図るために、松阪市都市計画課と当所が事務局となり、商業者、市民代表者、行政機関等で構成された「松阪活き生きプラン推進委員会」を設置し、このプランと連動しながら中心市街地活性化事業を進めてきた。平成 14 年に設立された「松阪まちなか街づくりネットワーク」が地域経済活性化の為に空店舗活用、イベント等を実施している。また、他団体との協力により「氏郷まつり」、「まちゼミ」、「松阪もめんフェスティバル」等の事業を実施し地域に継続的な賑わいを創出してきている。一方、三井家をはじめとする「豪商のまち」というイメージを前面に打ち出した観光施策事業を展開してきている。さらには、若者の地元就職促進事業では、インターンシップ事業の開催により地元企業の人材確保に繋がっている。

[課題]

関係団体と連携したイベントは長年継続して行っているものが多く、市民にも広く定着しているが、立ち上げ当初から携わっているまちづくり関係者や商店主が多く組織の高齢化、事業の継続が課題となっている。

(2) 事業内容

今後は、若手の商店主や学生等を取り込みながら関係組織の若返りを図り、各事業に継続して取り組んでいく。

- ①当所が事務局である「松阪まちなか街づくりネットワーク」では、平成 14 年から 8 月の第一土曜日に「七夕まつり・鈴の音市」を開催し、商店街の賑わいの創出と個店の認知度向上、新規顧客の開拓を図っている。

「鈴の音市」は、お伊勢まいりの賑わい、本居宣長の門人が全国から学問を学びに来た頃に栄えた「楽市楽座」の再現を図り、街の賑わいを取り戻し、その積み重ねにより中心市街地の活性化を目指す事業である。

周辺住民団体等が主催する松阪七夕まつり実行委員会の「七夕まつり」と協力し、中心市街地内約 1 キロを歩行者天国にして開催する。中心商店街や企業、市民団体、文化・芸術団体、学校関係等約 60 団体（約 50 ブース）が参加し毎年 2 万人規模

の人出で賑わう。

- ②毎年11月3日に行われる（一社）松阪市観光協会が主催する「氏郷まつり」では、各商店街と協力し、「540氏郷まつり実行委員会」を組織し、中心商店街の540mの区間に出展者を募集し、管理運営を行い、商店街の賑わい創出と個店の認知度向上、新規顧客の開拓を図る。
- ③松阪市商店街連合会の有志らで組織される「松阪まちゼミの会」と連携し、中心商店街の活性化事業として平成25年2月に県内で初めてまちゼミを開催した。その後年2回開催し、近隣地域から毎年延べ約450人が参加している。この事業は、若手の店主らも多く参加し、講座を通じて店主の専門知識やこだわり、親しみを感じて頂くと共にお店と参加者のコミュニケーションの場として信頼関係を築くきっかけとなり、新しい顧客の開拓を目指す。
- ④当所は松阪まちゼミの会と連携し、地元中学生、高校生等を対象に「商店街ツアー」を開催し、商店街の魅力を伝えるとともに、学生の社会的自立・職業意識の向上・郷土愛の育成を図る。
- ⑤当所が実行委員として参画する松阪もめんフェスティバル実行委員会では、毎年11月に中心市街地において「松阪もめんフェスティバル」を開催し、地元高校生らと協力しながら、もめんファッションショー等の企画を行い、松阪市の観光資源である松阪木綿の振興、若者への郷土愛の育成、中心市街地の活性化を目指す。
- ⑥松阪市は、江戸時代に屈指の大商人となった三井家発祥の地であり、松阪商人の経営学・歴史等の内容を取り入れた「松阪商人塾」を開催することにより「豪商のまち松阪」のイメージを構築し、地域振興、起業家支援に繋げる。
- ⑦松阪市の「豪商のまち店舗改装費補助金」について、市内事業者にPRし、活用促進を図っていく。また、当所ホームページにて中心商店街の空き店舗情報を掲載することで出店を促進し、活性化を目指す。
- ⑧当所は、地元高校生を対象に毎年インターンシップ事業を開催し、地元企業の魅力を伝えることで地元就職、Uターン就職を推進し、地元企業の人材確保を目指す。
- ⑨街バル「グルメ天国松阪」を実施することで地域の「食」を通じて地域の賑わいを創出し、個店の新規顧客の創出及び売上向上に繋げる。
- ⑩市内の事業所紹介マップ（商店街マップ、街歩きマップ等）の作成
松阪市商店街連合会と連携し、商店街の個店を紹介する商店街マップを作成する。また、業種（取扱い品目）ごとの事業所紹介マップも作成し、地域内外に配布することにより、個店の新規顧客獲得、認知度・売上向上、ひいては地域の活性化に繋げる。
- ⑪中心商店街の店主及びスタッフが講師となって、そのお店ならではの情報や技術等「知って得する内容」を講座形式で消費者に伝える「まちゼミ」を毎年2回開催。商店街に足を運んでもらうきっかけと店舗の認知度向上を図り、地域の活性化に寄与する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

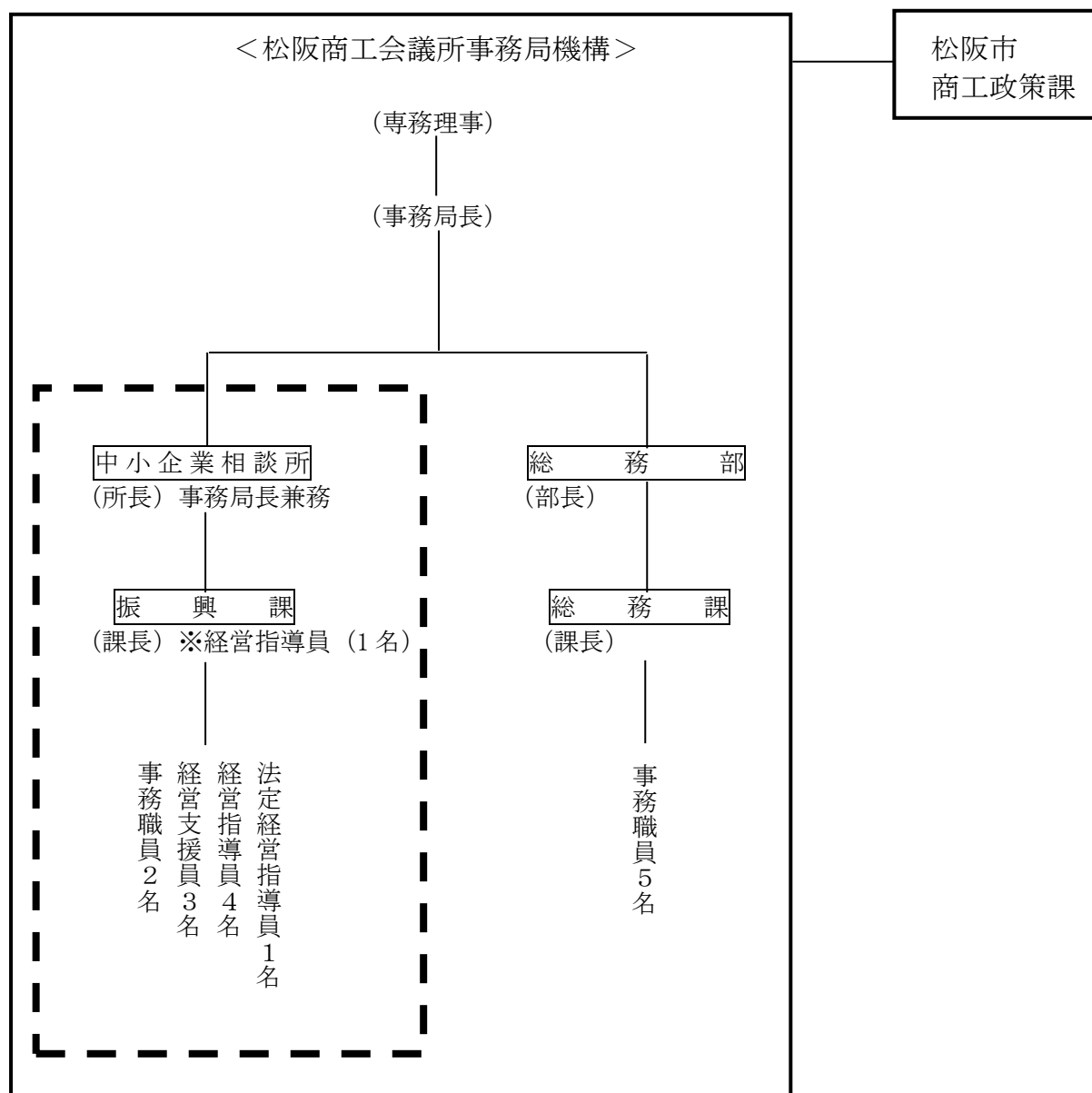
経営発達支援事業の実施体制

(令和2年9月現在)

(1) 実施体制 (商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制)

以下が、当所全体の組織であり、点線内は、経営発達支援事業を実施するための体制である。

実際に経営発達支援事業を実施する人員は12名。また、当所全体の法定経営指導員数は1名、経営指導員数は5名、経営支援員数は3名であり、専務理事を含む全職員数は20名である。



(2) 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：加藤 静香

連絡先：松阪商工会議所 TEL. 0598-51-7811

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、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等を行う。

(3) 商工会議所、関係市町村連絡先

① 松阪商工会議所

〒515-0014

三重県松阪市若葉町 161-2

松阪商工会議所 中小企業相談所 振興課

電話番号 (0598) 51-7811

FAX 番号 (0598) 51-3416

E-Mail kaigisho@mctv.ne.jp

② 松阪市

〒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

電話番号 (0598) 53-4361

FAX 番号 (0598) 22-0003

E-Mail 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3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	12,175	12,175	12,175	12,175	12,175
創業・第二創業支援費	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
セミナー開催費	2,394	2,394	2,394	2,394	2,394
施策普及費	178	178	178	178	178
需要開拓事業費	3,058	3,058	3,058	3,058	3,058
商店街等活性化事業費	1,622	1,622	1,622	1,622	1,622
景況調査費	296	296	296	296	296
経営指導員等支援能力向上費	207	207	207	207	207
専門家派遣事業費	220	220	220	220	220

(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
国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費、一般会計繰入金、参加事業所からの賦課金収入

(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。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
特に連携なし
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