

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>桑名商工会議所（法人番号 7190005007668） 桑名市（地方公共団体コード 242055）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標            (1) 事業計画策定支援を通じた事業者の強みの発掘            (2) 販路開拓支援を通じた事業者のブランド力向上            (3) 事業承継・創業支援を通じた新たな取り組みを行う事業者の発掘</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容            3-1. 地域の経済動向調査に関すること            （各種景気動向調査の実施、RE S A S等を活用した動向調査）            3-2. 需要動向調査に関すること            （商談会等におけるバイヤー向けアンケートの実施と分析支援、まちゼミにおける参加者向けアンケートの実施と分析支援）            4. 経営状況の分析に関すること            （ローカルベンチマーク等を活用した経営分析、分析結果のフィードバック）            5. 事業計画策定支援に関すること            （セミナーや個別相談の実施による事業計画策定支援、外部専門家や関係機関と協力した事業承継・創業計画策定支援）            6. 事業計画策定後の実施支援に関すること            （事業計画策定後の計画的な実施支援）            7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること            （各種展示会への出展支援、ECサイトでの展開支援）</p>
<p>連絡先</p>	<p>桑名商工会議所 中小企業相談所            〒511-8577 三重県桑名市桑栄町1番地1            TEL:0594-22-5155 FAX:0594-21-5156 info@kuwanacci.or.jp             桑名市産業振興部商工課            〒511-8601 三重県桑名市中央町2丁目37番地            TEL:0594-24-1199 FAX:0594-24-1140 shokom@city.kuwana.lg.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

ア) 桑名市の概要

桑名市は三重県の最北部に位置し、東端は愛知県と北端は岐阜県と接している。三重県の県庁所在地津市からは45km、中部圏の中心都市名古屋市から25kmに位置している。

市域の東側を木曾三川(木曾川、長良川、揖斐川)が縦断し、伊勢湾へと流れ、海拔はゼロメートルから780メートルで、河川がもたらした肥沃な扇状地の上に市街地が形成されている。

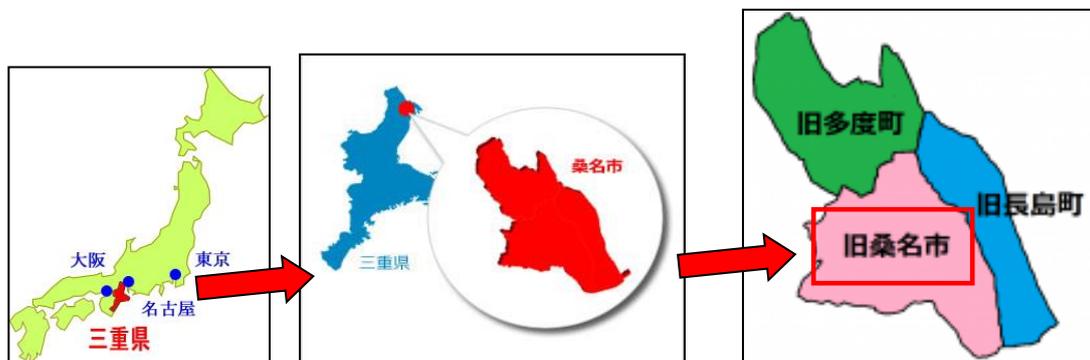
古来より「十楽の津」自由都市として栄え、江戸時代には東海道42番目の宿駅として人々の往来によって栄え、慶長6(1601)年に本多忠勝が入封して行った「慶長の町割り」が現在の市街地の原型となっている。

交通面では、地域経済圏のターミナル機能を持つ桑名駅を起点にJR関西線、近鉄名古屋線、三岐鉄道北勢線、養老鉄道養老線が放射線状に敷設され、名古屋駅までは20分圏にある。

道路網は市内を国道1号、23号、258号、421号が縦横に貫通し、高規格道路も東名阪道、伊勢湾岸道が通過し、インターチェンジも5か所開設されている。名古屋・静岡・東京方面や大阪・神戸方面への連絡も至便の地にある。また、中部新国際空港(セントレア)へも車で50分のアクセス良好な都市である。

平成16(2004)年12月6日に桑名市、多度町、長島町が合併し、現在の桑名市となる。市域は136.68平方キロメートルとなった。

桑名市のエリアには、桑名商工会議所と桑名三川商工会が共存しているが、人口の約80%を占める旧桑名市エリアが桑名商工会議所の管轄区域となっている。



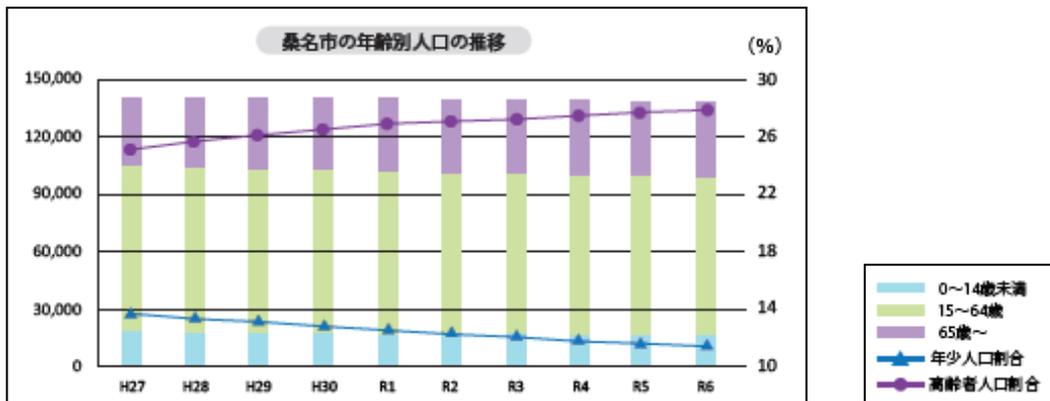
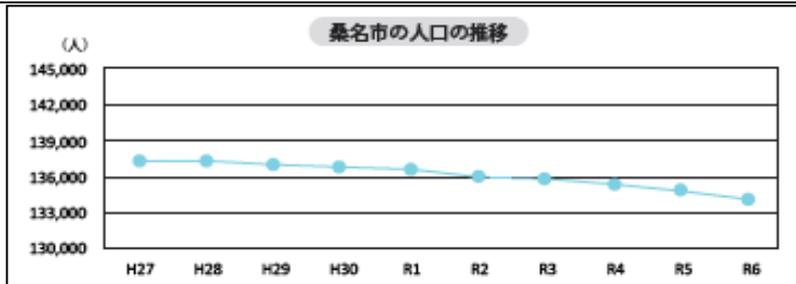
【桑名市の位置関係】

イ) 桑名市の人口

桑名市の令和2(2020)年3月現在の人口は住民基本台帳による人口で141,701人である。

平成20(2008)年の141,279人をピークに、毎年若干の増減を繰り返しながら横ばいに推移しており、年齢構成は、全国的な傾向と同様で、年少人口割合と生産年齢人口割合が減少し、老年人口割合が増加する少子高齢化が進行している。

また、将来の推計人口は令和7(2025)年に137,803人と徐々に減少することが見込まれ、少子高齢化も進行する見込みであることから、同年での生産年齢人口割合は現在の59.7%から59.3%へと減少し、労働力人口の減少が懸念されている。



(令和2年3月発行 桑名市総合計画・後期基本計画より)

#### ウ) 桑名市の産業 ～歴史と現状～

桑名市の産業は、古くは「西の桑名・東の川口」と呼ばれたほど鋳物産業が盛んであり、主に桑名では生活用の薄物鋳物を得意としていた。江戸時代以前より生産の記録が残されており、本多忠勝の鉄砲鍛冶による製造奨励によって定着するが、この流れの中に妖刀「村正」がある。

明治期になり近郷から良質な砂が出土し大量生産が可能になると、先述のとおり一大産地として栄えた。このとき新技術により「ホウロウ鋳物」が桑名で産業化された。

大正・昭和期には、国の殖産興業によって生まれた名古屋の製鉄や航空機産業の影響で桑名にも近代工場が出現し、ベアリングの世界的メーカーであるNTN(株)が桑名で操業を始めている。鋳物や鉄を対象とした金型や加工技術が集積したことから、現在は輸送機械や汎用機械などの各種機械の製造事業所が集積している。

一方で、伊勢湾でとれる蛤(はまぐり)などの海産物は「その手は桑名の焼き蛤」で知られるように、当地の名産である。松尾芭蕉の高弟である各務支考が命名したといわれる「時雨蛤(しぐれはまぐり)」は生鮮の蛤を煮詰めた土産物として重宝されている。こうしたことから現在も100年以上の歴史を重ねる老舗によって食料品加工業も継承されている。

桑名市の商業は、隣接する四日市市やいなべ市、岐阜県南濃エリアの一部までと比較的広範な商圏を持ちながら発達を続けてきたが、車社会の到来による郊外への大型店やロードサイド店の出現や、ECサイトの展開など、人口減少や従来からの地縁による優位性は薄れてきている。

製造業においてもAIやIoTの進展により急激な技術革新が進行しつつあり、人手不足や技術伝承の観点と合わせて、企業の持続的な発展を維持するには、IT推進や災害時のサプライチェーンの確保など、DXの推進と生産性の向上による経営力向上が重要な課題となっている。

一方で、次のビジネスモデルを構築する機会でもあり、機動性の高い小規模事業者にとっては、ピンチをチャンスに変える時期と捉える事業者も存在している。

エ) 桑名市の産業 ～経済センサス活動調査より～

＜事業所数と従業員数の推移＞

事業所数の推移については、平成 24（2012）年と平成 28（2016）年の全体比較は以下のようになっている。全体として 19 社（0.4%）の微増である。

従業員数の推移については、平成 24（2012）年と平成 28（2016）年の全体比較は以下のようになっている。全体として 576 人（1.3%）の減少である。

事業所数	平成 24 年	4,743 社	平成 28 年	4,762 社	比較	19 社
従業員数	平成 24 年	44,745 人	平成 28 年	44,169 人	比較	▲576 人

＜事業所の産業構造の推移＞

桑名市の事業所数の推移については、平成 24（2012）年と平成 28（2016）年の業種別の比較は以下のようになっている。

業種区分	平成 24 年 事業所数	平成 28 年 事業所数	比較 事業所数
C 鉱業、採石業、砂利採取業	1	2	1
D 建設業	382	373	▲9
E 製造業	635	569	▲66
F 電気・ガス・熱供給・水事業	5	4	▲1
G 情報通信業	33	28	▲5
H 運輸業、郵便業	66	64	▲2
I 卸売業・小売業	1,314	1,302	▲12
J 金融業、保険業	87	85	▲2
K 不動産業、物品賃貸業	296	290	▲6
L 学術研究・専門・技術サービス業	162	171	9
M 宿泊業・飲食業	595	591	▲4
N 生活関連サービス業、娯楽業	397	412	15
O 教育、学習支援業	184	210	26
P 医療、福祉	292	361	69
Q 複合サービス業	21	26	5
R サービス業（他に分類されないもの）	273	274	1
合 計	4,743	4,762	19

経済センサス活動調査の結果から、事業所数は微増（横ばい）、従業員数は減少との現状がうかがえ、人口が横ばい傾向であることから事業所数も大きな変化がない状況である。産業構造の面では「製造業」の減少が目立つが、円高などによる生産拠点の海外移転などの影響が想定される。一方「医療、福祉」「教育、学習支援業」などが増加しており、高齢化の進展や学びのニーズの多様化に対する塾・教室などの増加などが要因と考えられる。

### オ) 桑名市の総合計画における現状認識

桑名市の総合計画は平成 27 (2015) 年から 10 年間の計画となっているが、令和 2 年 3 月に改めて令和 2 (2020) 年から令和 6 (2024) 年の期間で桑名市総合計画の後期基本計画が策定・公表されている。ここでは地域における商工業の振興および観光を含む地域のプロモーション活動の現状について次のように整理している。

(出典：令和 2 年 3 月発刊 桑名市の後期基本計画 P86～P93 より抜粋)

- ・大型店や路面店の進出により商店街への客足が遠のいており、経営者の高齢化による影響などもあり商店数が減少している。特に中心市街地での商業機能の低下、空洞化が進んでいる。
- ・産業のグローバル化が進む中で、原材料価格の変動や海外企業との価格競争に左右されやすく、付加価値の高いモノづくりの重要性が高まっている。
- ・鋳物やサンダルなどの地場産業では、高齢化や後継者不足によって事業者が減少している。
- ・少子高齢化や人手不足、働き方改革への対応などで中小企業は厳しい環境におかれており、労働生産性が伸び悩んでいる。
- ・自然や文化、祭り、大規模アミューズメント施設、食文化など豊富な観光資源があり、年間 1,800 万人以上の観光客が訪れる県内屈指の観光地である。
- ・MICE (多くの集客交流が見込まれるビジネスイベント)、国際会議の誘致や産業観光の推進、四日市港などへ寄港する外航クルーズ客の誘致によりインバウンドを進めている。
- ・桑名市東京PR事務局や桑名フィルムコミッションにより、さまざまなメディアへ地域情報を提供することで、桑名を深く知ってもらう取り組みを進めている。
- ・住吉地区および七里の渡し周辺は、六華苑・諸戸氏庭園、さらには七里の渡し跡などがあることから桑名の歴史的・文化的な中心として位置づけている。

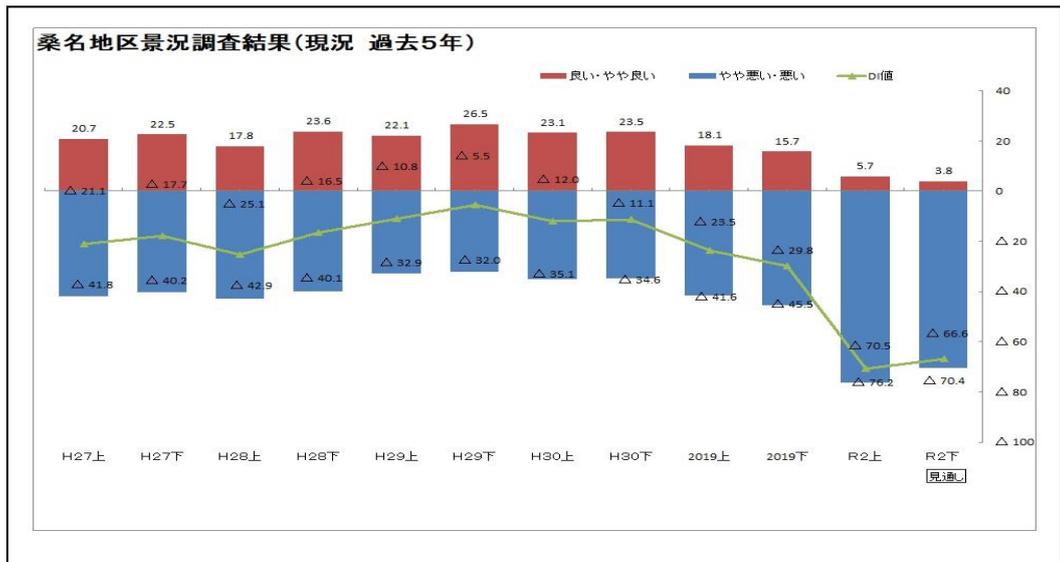
## ②課題

### ア) 桑名市内小規模事業者の経営課題

桑名市内の小規模事業者にかかる課題については、当所が毎年 2 回実施している景況調査において「経営上困っている問題」を整理するなど把握に努めている。

平成 27 年以降の景況調査における景況感は、全体としては力強さには欠けるものの改善傾向にある。その中で経営課題としては、「売上・受注の停滞減少」が常に上位であるほか、有効求人倍率の上昇と比例して「人手不足」が上位へ上がってきている。「設備店舗の狭小老朽化」も上位であり、「競争激化」に対するための設備強化を課題と認識していることが窺える。

また、令和 2 年調査では、新型コロナウイルス感染症の影響拡大により現況DI値がリーマンショック以来となるマイナス 70 を超える結果となった。全業種においての経営課題も「売上・受注の停滞減少」が圧倒的に第 1 位となり、「売上・受注の停滞減少」への対応が最大の経営課題となっている。



当所景況調査より全業種における現況推移（平成27年6月調査～令和2年6月調査）

イ) 業種別の経営課題

また、上記調査による小規模事業者からの業種別の経営課題は以下の通りである。

経営上困っている問題（業種別・小規模事業者の回答）			
	平成30年6月調査	令和元年6月調査	令和2年6月調査
製造業	①売上受注の停滞減少(33.8%) ①人手不足(33.8%) ③人材育成(28.6%)	①売上受注の停滞減少(50.9%) ②店舗設備の狭小老朽化(24.6%) ③人手不足(24.6%)	①売上受注の停滞減少(79.5%) ②店舗設備の狭小老朽化(21.3%) ③人材育成(15.6%)
建設業	①人手不足(51.3%) ②売上受注の停滞減少(34.2%) ③人材育成(30.3%)	①人手不足(52.1%) ②売上受注の停滞減少(28.8%) ③人材育成(27.4%)	①売上受注の停滞減少(63.9%) ②人手不足(24.1%) ③競争激化(20.5%)
卸売業	①売上受注の停滞減少(39.0%) ①競争激化(39.0%) ③人手不足(29.3%)	①売上受注の停滞減少(66.7%) ②原材料高(29.2%) ③人材育成(25.0%)	①売上受注の停滞減少(76.7%) ②競争激化(23.3%) ③人材育成(20.0%)
小売業	①売上受注の停滞減少(52.1%) ②人材育成(38.4%) ③店舗設備の狭小老朽化(24.7%)	①売上受注の停滞減少(52.6%) ②競争激化(35.1%) ③店舗設備の狭小老朽化(19.3%)	①売上受注の停滞減少(74.5%) ②競争激化(23.9%) ③店舗設備の狭小老朽化(22.5%)
飲食業	①人手不足(61.1%) ②売上受注の停滞減少(27.8%) ②競争激化(27.8%)	①人手不足(35.7%) ②人件費以外の経費増(28.6%) ②原材料高(28.6%)	①売上受注の停滞減少(71.4%) ②人手不足(33.3%) ③店舗設備の狭小老朽化(28.6%)
サービス業	①人手不足(34.0%) ②売上受注の停滞減少(28.9%) ③競争激化(25.8%)	①売上受注の停滞減少(35.6%) ②競争激化(28.8%) ③人手不足(23.7%)	①売上受注の停滞減少(55.9%) ②競争激化(17.6%) ③店舗設備の狭小老朽化(13.2%)
交通運輸業	①人手不足(66.7%) ②人件費の増加(33.3%) (③同率多数)	①人手不足(50.0%) (②同率多数)	①売上受注の停滞減少(66.7%) (②同率多数)

当所景況調査による業種毎の経営課題（過去3年の6月調査より上位を抜粋）

上記の通り、経営課題としては直近調査で全業種が「売上受注の停滞減少」と挙げており、最大の経営課題となっている。

各業種の課題では製造業では「店舗設備の狭小老朽化」「人手不足」といった課題も上位にあり、これは人手不足への対応として設備導入による生産性向上などが課題になっていることが窺える。また、「小売業」「飲食業」「サービス業」といった業種では「競争激化」「店舗設備の狭小老朽化」といった課題が上位にあり、他社との競合に対抗するための店舗リニューアルなどが課題になっていることが窺える。

直近では新型コロナウイルス感染症の影響による「売上受注の停滞減少」が大きな課題であるが、桑名市においても人口の減少が始まることで、需要面から見た「売上減少」「競争激化」と供給面から見た「人手不足」が課題となることが窺える。

#### ウ) 桑名市の総合計画における課題認識

桑名市の総合計画では地域における商工業の振興および観光を含む地域のプロモーション活動の課題について次のように整理している。

(出典：令和2年3月発刊 桑名市の後期基本計画 P86～P93 より抜粋)

- ・ 商業者の経営力向上と魅力づくりが必要であり、魅力的な商品を知ってもらう取り組みを進める必要がある。
- ・ 集客力を高める魅力的な商業空間をつくる必要がある。
- ・ 商業活性化のため開業率アップをめざし、創業支援を関係機関と連携して行う必要がある。
- ・ 後継者の育成や事業承継についても取り組む必要がある。
- ・ 地場産業が衰退し、技術の伝承が困難になっている。事業者の自立した取り組みを支援し活性化を図る必要がある。
- ・ 工業者の経営向上力と魅力づくりが必要であり、魅力的な製品を市内外へ誇れる取り組みを進める必要がある。
- ・ 地理的優位性を生かした工場団地・用地への、将来性豊かな企業や成長分野の企業誘致が必要である。
- ・ 観光客の滞在時間を延伸させる取り組みを実施し、市内での消費喚起につなげる必要がある。
- ・ 桑名の魅力について、時流に対応した発信が求められている。県や関係市町と連携して、首都圏や全国、海外に向けた情報発信が必要である。
- ・ 昔からの東海道筋の街並みを活かしながら、かつての宿場町のにぎわいをほうふつさせるような、まちづくりをおこなっていく必要がある。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

### ① 10年程度の期間を見据えて

桑名市の推定人口は、地域別将来推計人口（国立社会保障・人口問題研究所 平成30年調査）によると10年後の令和12（2030）年には135,318人と予想されている。現在と比較して約4.5%の人口減少であり、小規模事業者の立場から見ると需要の減少に直結するとともに人材確保をより困難にさせる要因となる。

また、今回の新型コロナウイルス感染症の影響による需要の減少は、特に高齢の経営者にとって事業継続を判断する大きな出来事となった。今年7月に桑名駅前の複合ビルが将来の再開発に伴い閉鎖されたが、飲食店の4店舗が高齢を理由に廃業となった。50年近く親しまれた店舗であり、多くのファンが閉店の前に行列を作り、「絶飯」を象徴する事案であった。小規模事業者の事業活動が市民生活に溶け込み、地域経済を作り上げていた実例でもあり、事業継承の難しさを実感させられた事案である。

10年後はさらに少子高齢化が進み、後継者不足もあって小規模事業者による事業存続はさらに厳しさが増すことが予想されるが、当所としても小規模事業者への支援力を高めるため、平成29（2017）年5月に桑名市・桑名商工会議所・（公財）三重県産業支援センター・の三者による「業務の連携・協力に関する協定」を締結し、さまざまな連携事業を展開している。

同年6月に当所内に「桑名市ビジネスサポートセンター」と「三重県よろず支援拠点くわなサテライト」を併用する形で開設し、常駐コーディネーターによる経営相談を行っている。

また、桑名市は小規模事業者の中で経営計画を策定した事業者や展示会出展事業者に対する奨励金制度を創設し、当所ではそれらの制度を活用して事業者に寄り添った指導を行うなど、三者が連携しながら地域産業の活性化に取り組んでいる。

平成30（2018）年からは桑名市商店連合会との共催で「まちゼミ」を開催し、商店街の活性化と魅力ある個店の情報発信に取り組んでいる。

平成28（2016）年11月に、ユネスコ無形文化遺産に登録された「山・鉾・屋台行事」の一つである「桑名石取祭の祭車行事」は、商店街が集積している地区住民によって斎行されており、小規模事業者の振興は地域コミュニティを支える大きな要素になっている。

当所では、地方創生のために関係機関と連携しながら、引き続いて小規模事業者の支援を強力に推し進める。



桑名石取祭



桑名市ビジネスサポートセンター  
三重県よろず支援拠点くわなサテライト

## ②桑名市の総合計画との連動制・整合性

桑名市の総合計画における現状と課題は先に記載したが、取り組むべき施策の方向性について、「目指すべき姿を実現するために必要な事項」として示している。

商業分野に向けた施策では経営力向上や開業率上昇を課題として挙げており、課題解決のために創業者や後継者の育成、商店街の活性化、関係機関との連携などを挙げている。

工業分野に向けた施策では地場産業の活性化や経営力向上、労働生産性の向上を課題として挙げており、課題解決のために地場産業のブランド化や設備導入のための資金供給の円滑化などを挙げているほか地理的優位を踏まえた企業誘致を挙げている。

観光を含む地域のプロモーション活動に向けた施策では観光客の滞在時間延伸による市内消費喚起や情報発信の強化を課題として挙げており、課題解決のために観光資源の全国へのPRや、交流人口の増加などを挙げている。

また、商工業・観光あわせて桑名ブランドの推進をテーマに挙げており桑名を広く知ってもらい、イメージを高める取り組みが必要と挙げている。当所としても上記の施策を掲げる桑名市の総合計画に対し、連動した取り組みを従来から行っている。

商業分野においては創業塾や後継者塾の開催といった事業の実施や経営計画・事業計画策定への支援を行っており、これらは関係する支援機関との連携も踏まえて行っている。

また、工業分野においては、展示会出展支援や経営計画・事業計画の策定支援、制度融資による支援を行っているほか、経済界としても企業誘致を推進しており、桑名市の商工業の振興施策と当所の方向性は合致している。

観光を含む地域のプロモーション活動においては、展示会出展支援などを通じて地域の事業者が製造・販売した商品の知名度、販売向上に繋げており、桑名ブランド向上に繋げている。展示会出展などで支援した下記商品はマスコミに取り上げられ、地域への波及効果もある。



くわな鋳物（地域団体商標）製  
「ハードスタイルケトルベル」



地元で収穫される「桑名もち小麦」  
（三重県地域資源）を使った商品

## ③桑名商工会議所としての役割

経済・産業の元気はまちの元気である、とりわけ地域経済の担い手である小規模事業者が元気に経営を続けることが重要と考えている。

当所としては、地域総合経済団体の役割の中でこれまでも国、三重県、桑名市といった行政機関と連携した取り組みによって、販路開拓に繋がる支援、創業や事業承継相談、人材育成・確保に対する事業などに広く取り組み、「事業者のかかりつけ医」としての役割を認識し、常に事業者に寄り添い相談に対応している。

今後は、小規模事業者の中でも、新たな取り組みを行う意欲のある事業者や、事業承継や創業に取り組むいわばこれから経営を担う方への相談に対応するため、地域の経済・需要動向を把握し、事業者の課題に応じて最新で最適な情報を提供していく。これらの情報に基づき、経営状況の分析や事業計画の策定支援に取り組んでいく。

支援に当たっては、事業者とともに自社の強みと弱みを分析し、明確に原因と課題を洗い出し、共有できる実現可能な目標を定め、実行できる経営計画を策定していく。

事業者の取り組み段階に応じた振り返りを行い、伴走して支援をして行くとともに、PDCAサイクルを実践し、進捗状況の見える化にも心がけながら事業を展開する。

### **(3) 経営発達支援事業の目標**

「(1) 地域の現状および課題」の通り桑名市は三重県の最北部に位置し、交通の要衝として発展してきた。桑名市の産業を見ても事業所数は横ばい傾向にあるが、人口が横ばい傾向にあることで、地域内の需要を支えてきた面がある。一方で、当所が実施した小規模事業者向けの調査では「売上受注の停滞減少」が最大の経営課題となっており、加えて、店舗設備の狭小老朽化や、商業関係では競争激化、製造業では人手不足や人材育成も大きな課題となっている。また、「(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方」の通り、当地の人口は今後減少に向かうことが予想されており、これは地域内での需要や人材確保の面でマイナスになると想定されている。

当所としては、このような課題に小規模事業者が対応していくためには、事業者自身の経営力向上が必要と考えており、その支えとなるよう下記の目標に取り組む。

#### **目標① 事業計画策定支援を通じた事業者の強みの発掘**

自社の強みを十分に認識できずに特色を活用しきれていない小規模事業者に対して、日常的な巡回やセミナー等を通じて働きかけを行い、経営力向上に繋げるために、経営状況分析を通じて経営計画および事業計画の作成支援を行う必要がある。このためには、ローカルベンチマークや経営自己診断システムなどの経営分析診断ツールを用いて、事業者を客観的に捉え、事業者とともに経営課題を共有し、実現可能な事業計画を策定し、事業所の経営力向上支援を行う。

#### **目標② 販路開拓支援を通じた事業者のブランド力向上**

地場産業である鋳物業や集積のある機械部品製造加工業、老舗も多い菓子製造小売業では特色ある製品・商品を提供する事業者があり、その価値を引き出す必要がある。桑名市も総合計画において、桑名ブランドを高める取り組みや観光資源の活用により市内での消費を喚起することを目標に掲げており、関係機関が連携して、小規模事業者が行う販路開拓や地域資源を活用した新商品の開発を支援し、新たに地域内外の需要を呼び起こす。

#### **目標③ 事業承継や創業支援を通じた新たな取り組みを行う事業者の発掘**

当地では愛知県に隣接する立地から自動車関連の機械部品製造加工業が多くある。経営者の高齢化などにより事業所数は減少しているが、取引先の裾野が広く、雇用面などでも地域への貢献度が高いことから、地域経済の活力を維持・発展していくためにも事業承継について支援する必要がある。また、新たなサービス提供などで創業に取り組む事業者を支援する必要がある。

新たな取り組みを行う事業者の支援を通して地域の事業者の減少に歯止めをかけていく。

これらの取り組みを通じて、地域内に定着し、地域外の需要も取り込むことのできる小規模事業者、創業者を着実に増やしていく。また、そのような事業者が成功体験を積み重ね、特色ある取り組みを対外的に発信ができる段階に到達するよう支援を行う。前向きな取り組みを行う機運を高めることは、地域の魅力を高める人づくりの基盤となり、地域の好循環に繋げて行く。

当所としても、事業者と共に学びながら取り組みを進め、地域コミュニティの担い手でもある小規模事業者を育てて行く。

## 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) 目標の達成に向けた方針

当所では課題の克服に取り組む小規模事業者が経営力を向上させるために、地域の経済・需要動向調査を踏まえた、経営状況の分析や新たな事業計画の策定支援を行うほか、事業計画の実行支援や需要開拓のための販路開拓支援などを行っていく。

これまで、国・県の制度による認定を目標に事業計画策定支援に取り組み、その中から展示会出展などに繋げるなどの取り組みを行っており、その後のフォローを含めて支援した小規模事業者からも評価を頂いているが、人口減少・競争激化など、外部環境が厳しさを増しており、より早く成果が上がるように次の方針を掲げて、取り組みを強化させていく。

#### 方針① 事業計画策定支援を通じた事業者の強みの発掘

事業計画策定支援については、巡回時や資金融資や補助金相談時、また経営セミナーの開催など、経営状況分析を通じた経営力向上の取り組みについて必要性をPRしてきた。しかし、事業計画の策定が事業者の強みを把握に繋がり、結果として売上・利益の向上に繋がる有効な手段であるということが、事業者十分に浸透していないケースも見受けられた。

このため、成功事例や客観的数値を分かりやすく示しながら支援を行う必要があり、成功事例は広報誌やセミナー、定期的な巡回指導等を通じて周知し、事業計画策定支援を強化させていく。

#### 方針② 販路開拓支援を通じた事業者のブランド力向上

新商品開発支援や販路開拓支援については、当所として取り組みが遅れていた分野であったが、ここ数年は地域資源の活用や小規模事業者固有の強みの発掘などに取り組んできた。

あわせて、専門家のアドバイスなどを活用し、事業者ごとの取り組み段階に応じた展示会出展支援への取り組みも進めており、徐々に売上・利益の向上に繋がる事例も出てきている。

今後は展示会などにおける需要動向調査や、事業計画策定支援とも連動するとともに地域資源なども活用し、成果がより早く出るよう取り組みを強化させていく。

#### 方針③ 事業承継・創業支援を通じた新たな取り組みを行う事業者の発掘

事業承継支援については、関係機関との間で連携を取りながら進めてきたが、経営者の高齢化に伴う廃業の増加が現実のものとなりつつある。今後は三重県事業引継ぎセンターだけでなく、桑名市や金融機関、税理士会などとの連携を強化し、個社に関する情報収集を図りながら、後継者育成からマッチングまで、セミナーや巡回を通じて継続的な取り組みを強化させていく。

創業支援に関しては、関係機関による「くわな創業支援ゆめはまねっと」を構築し、創業塾の開催や個別フォローアップに取り組んできた。今後は独立開業だけでなく、副業など新しい形態を含めたビジネスプランの策定について、with コロナを視野に入れて支援を強化させていく。

当所による小規模事業者に対する支援体制についても、支援ノウハウのある経験者との同行によるOJT、研修の受講、専門家との同行などにより、経営力向上につながる支援ノウハウの蓄積に努めていき、桑名商工会議所が一丸となって支援を行う体制を強化させていく。

### 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】 これまでは、毎年2回、三重県商工会議所連合会と合同で、各会議所管内の事業所を対象に景況動向を把握するために「景況調査」を行っている。

また、足元の景況把握に努めるため毎月1回、日本商工会議所が取りまとめる「L O B O調査（早期景気観測調査）」を行っている。

【課題】 「景況調査」は金融機関などを除く約1,700事業所を対象とし、回収率は30%ほどであり、「L O B O調査」の対象は6社である。これらの調査は管内事業所の景況の推移や業種毎の課題把握に役立っているが、地域における消費者動向などの把握には至っていない。また、RESAS（地域経済分析）などのビッグデータや業界団体による市場調査データなど、2次データの利活用に至っていない。

#### (2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①地域の経済動向分析の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回

#### (3) 事業内容

##### ①国が提供する「RESAS」などビッグデータの活用

当地域において地域特性や強みを活かした産業や特徴のある事業者に対して、限られた人員（マンパワー）や施策を動員して、効率的かつ効果的に支援するためには、「RESAS」を活用し地域、地域の産業構造や経済循環動向を分析し小規模事業者等に年1回以上、情報提供するとともに、経営計画策定時の基礎的データとして活用する。各種統計資料も同様に活用する。必要に応じて三重県よろず支援拠点のコーディネーター等の外部専門家と連携し分析を行う。

【分析方法】・経済循環マップ・生産分析→何で稼いでいるか分析

・産業構造マップ→産業の現状を分析

・まちづくりマップ→人の動き等を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

##### ②管内の景気動向などについて、より詳細な実態を把握するため、三重県商工会議所連合会と各地商工会議所が行う「三重の景況調査」の調査項目以外に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年2回調査・分析を行う。

【調査対象】 1,700社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業）

【調査項目】 売上推移、経営課題、事業計画の必要性、施策及び事業要望等

【調査の手法】 調査票を郵送し、郵送またはFAX、メールで回収する。

【分析方法】 経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う。

#### (4) 成果の活用

○実施してきた既存調査は、調査報告書の配布や所報での周知によって事業者の間に定点調査として定着している。結果は、所報・ホームページ等に掲載し、広く管内事業者等に周知する。

○経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

[現状] これまでは、BtoB取引の展示会時にバイヤー等へのアンケートを実施し、需要動向の調査を行っている。BtoCについては桑名市商店連合会と共催の「まちゼミ」において、各店舗においてのゼミ提供サービスについて参加者にアンケートを実施し、ニーズの調査を行っている。

[課題] これまでは、調査を実施しているものの、限られた時間でのアンケート調査であり、また、調査項目の精査が不十分であるため、分析するための有効な回答が得られず、分析データとして活用しにくいものであったため、調査項目等を改善した上で実施する。

#### (2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①展示会・商談会等でのアンケート調査対象事業者数	—	13社	13社	15社	15社	15社
②まちゼミでのアンケート対象事業者数	—	30社	30社	30社	30社	30社

#### (3) 事業内容

##### ①展示会・商談会等でのアンケート調査

地場産業である鋳物製造事業者や、地域資源を活用した食料品を販売する事業者等を対象に出展支援を行っている展示会において、商品に対するアンケート調査を出展者の協力のもと実施する。調査項目については当所がアドバイスをした上で決定し、調査結果については当所で分析した上でフィードバックすることで、出展者による新製品開発や商品改良の一助とする。

【調査対象】展示会来場者 20人/社

【調査手段・手法】各展示会に参加するバイヤー等に対してアンケート調査を実施。

【分析手段】出展者が集計等を行い、調査結果は外部専門家やよろず支援拠点コーディネーターに意見を聞き、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】価格（上代下代）、品質、納期、OEM対応、内容量、パッケージなど

【分析結果の活用】出展者と分析結果を共有し、新製品開発や製品改良に活用する。

##### ②まちゼミでのアンケート調査

当所が、桑名市商店連合会と共催している「まちゼミ」は、平成30年度から2回開催した。商店街内の特色ある個店や、地域資源を活用した自社商品等を持つ個店を対象として、そのPRの場として開催しているが、参加者に向けたアンケート調査を出店者の協力のもと実施する。調査結果については当所で分析した上でフィードバックすることで、出店者による新商品・新サービス開発や集客方法、サービス改善の一助とする。

【調査対象】開催講座の定員5～20名/社

【調査手段・手法】各講座の参加者に対してアンケート調査を実施。

【分析手段】事業者が集計等を行い、調査結果は外部専門家やよろず支援拠点コーディネーターに意見を聞き、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】居住地、年代、交通手段、来店しやすい時間帯、受講店周辺での買い物・食事等の利用の頻度など

【分析結果の活用】事業者と分析結果を共有し、集客方法やサービス改善に活用する。

## 4. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

[現状] これまでの経営状況の分析に関する取り組みは、小規模事業者からの各種補助金申請や融資申し込み時にあわせて分析を行っている。平成26年4月施行の「三重県中小企業・小規模企業振興条例」に基づいた三重県の独自制度である「三重県版経営向上計画」の策定支援時においても経営分析を行っている。また、マル経融資の推薦や三重県の制度融資である小規模事業資金の斡旋の際に経営状況の分析を行っている。

[課題] 経営状況の把握は、小規模事業者自身が一番多くの情報に触れている部分であるが、経営状況分析への取り組みには幅がある。ただ、感覚的には経営状況を捉えていることから、きっかけをつくることで経営状況分析に取り組んで頂くことに繋がると思われるが、対象となる事業者の十分な掘り起しまで至っていない。また、経営指導員等の経験や知識に差があるため内容等を統一した策定支援に至っていない。

### (2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
セミナー開催件数	—	6回	6回	6回	6回	6回
分析件数(合計)	—	200件	200件	200件	200件	200件

### (3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘のために、「巡回・窓口相談による掘り起し」や「経営分析セミナー」の実施を行う。この中から、意欲的で販路拡大の可能性が高い事業者を選定する。

「経営指導員の巡回・窓口相談」 年間目標 各200件

「経営分析セミナー」

【募集方法】経営指導員等が巡回などを通じて受講を勧奨し、会報やHPでも告知する。

【回数/参加人数】6回 / 60社(10名×6回)

②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者の中から、販路開拓の実現可能性の高い30社を選定。

巡回・窓口相談時に「経営力強化」、「事業承継」、「経営革新」、「販路拡大」などの相談内容で意欲的で販路開拓の実現可能性の高い170社を選定。

【分析項目】定量分析「財務分析」と定性分析「SWOT分析」の双方を行う。

<財務分析>売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 など

<SWOT分析>強み、弱み、脅威、機会 など

【分析方法】経営分析ツール(経済産業省:ローカルベンチマーク、中小機構:経営自己診断システム等)や経営カルテ支援システムの機能などを活用し、経営指導員等が情報共有しながら分析する。あわせて専門家との連携を進めて分析対応する。

### (4) 分析結果の活用

- 分析結果は、当該事業者にはフィードバックし事業計画の策定等に活用するほか、データベース化し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する。今後は経営カルテ支援システムの機能強化により、事業者カルテと連動して、経営状況を分析できることが見込まれており、経営指導員等が情報の蓄積、共有ができる環境を整える。
- 機密保持のうえで、経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

[現状] これまでの事業計画策定支援は、小規模事業者からの各種補助金申請や融資申し込みに応じた策定支援が中心になっている。特に小規模事業者の関心も高い「小規模事業者持続化補助金」については平成26年の制度創設以来、多くの相談がある。「事業計画策定セミナー」も実施することで平均して各年度40件前後の申請支援を行っている。

また、平成26年4月施行の「三重県中小企業・小規模企業振興条例」に基づいた三重県の独自制度である「三重県版経営向上計画」の策定支援を行っている。

なお、創業希望者に対しては、窓口対応や創業塾の実施、関係機関等と取り組んでいる既存の創業支援のネットワークを活かして、事業(創業)計画の策定支援を行っている。

[課題] これまでも、事業計画作成の意義や重要性の説明や周知を巡回相談・窓口相談、事業計画策定セミナーを通じて行っているが、取り組み時期や本業との兼ね合いなどもあり、事業計画を策定する動機づけを上手く浸透させるまでに至っていない。

一般的な30名程度を定員とした講座形式のセミナーの場合、経営計画の策定について概要や意義を説明することはできても、具体的な内容となると個々の事業者で内容が異なるためフォローが十分ではなかったことや、成功事例の周知やセミナー開催方法の工夫などが十分でなく、事業計画策定希望者の掘り起こしに至っていない。

また、創業希望者に対しては、創業塾の実施期間に相談が集中してしまい、十分なフォローをするまでに至っていない。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画作成の意義や重要性の説明や周知を定性的に述べても、事業者への動機づけまでに至らず、具体的な着手までに至らないことがある。

この課題を改善するため、「事業計画策定セミナー」の1回あたりの参加定員を10名程度とする代わりに同じ時期に実施回数を複数日開催する。

セミナー終了後は、経営指導員等が個別相談にも対応するという形で事後フォローに繋げるなど手法を工夫するほか、成功体験の周知を盛り込むなどのカリキュラムの工夫を行う。

あわせて、持続化補助金を始めとする補助金制度や税制面での優遇制度、三重県版経営向上計画の相談をきっかけとして、経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげ、「4.」で経営状況の分析を行った事業者の「5割程度/年」の事業計画策定を目指す。

創業希望者に対しては、事業計画を策定する動機やモチベーションが高い反面、実現性に課題がある場合があるため、丁寧な説明を心がけ実現性の高い事業計画の策定につなげていく。

### (3) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定件数	—	100件	100件	100件	100件	100件
事業(創業)計画策定件数	—	10件	10件	10件	10件	10件
事業計画策定件数(合計)	—	110件	110件	110件	110件	110件

#### (4) 事業内容

##### ①事業計画作成セミナーの開催

【支援対象】 経営分析を行った事業者を対象とする。

【カリキュラム】 事業計画の必要性、事業計画策定のポイント、成功事例紹介など

【募集方法】 対象事業者に経営指導員等が巡回などを通じて受講を勧奨し、会報やHPでも告知する。

【実施回数】 6回

【参加人数】 60社（10名×6回）

【手段・手法】 事業計画策定セミナー受講者に対し、セミナー終了後も、経営指導員等が個別対応することで事後フォローを行い、外部専門家も交えて、着実に事業計画の策定につなげていく。

##### ②持続化補助金申請を通じた事業計画策定支援

【支援対象】 経営分析を行った事業者を対象とする。

【募集方法】 対象事業者に経営指導員等が巡回などを通じて申請を勧奨し、会報やHPでも告知する。

【実施期間】 通年

【支援件数】 60社

【手段・手法】 販路開拓等の取り組みを考えている事業者に対して、経営指導員等が相談対応を行い、外部専門家も交えて、着実に事業計画の策定につなげていく。

※事業者の中で後継者が取り組む場合や後継者がいる場合については事業承継への取り組みについても聞き取りを行うなど、事業承継を考えるきっかけづくりとなるようにする。

##### ③くわな創業塾を通じた事業計画策定支援

【支援対象】 創業希望者及び創業5年目までの創業後間もない者

【カリキュラム】 創業計画の必要性、創業計画策定のポイント、成功事例紹介など

【募集方法】 地域情報誌や会報やHPでも告知する。

【実施回数】 1回（5日間）

【参加人数】 30名

【手段・手法】 創業塾受講者に対し、セミナー終了後も、経営指導員等が個別対応することで事後フォローを行い、外部専門家も交えて、着実に創業計画の策定につなげていく。

## 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

[現状] これまでの小規模事業者の事業計画策定後の実施支援は小規模事業者持続化補助金など補助金の申請者に関しては、申請から実績報告までを伴走支援することから年間を通じたフォローを行っている。

[課題] 経営指導員等の伴走型での支援については、定期的巡回相談・窓口相談などのフォローアップによって進捗状況を共有するなどの取り組みが有効ではあるが、計画的な実施支援に至っていない。また、各経営指導員が担当する支援事業者が増えてきた際には、事業者からの相談を優先対応する形となり、計画的な定期巡回による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者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、フォローアップ回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断して回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。経営カルテ支援システムの管理的運用によって訪問の間隔が開かないように取り組んでいく。

### (3) 目標

		現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
フォローアップ支援	対象事業者数	—	100社	100社	100社	100社	100社
	頻度(延回数)	—	400回	400回	400回	400回	400回
創業フォローアップ支援	対象事業者数	—	10社	10社	10社	10社	10社
	頻度(延回数)	—	40回	40回	40回	40回	40回
フォローアップ支援(合計)	対象事業者数	—	110回	110回	110回	110回	110回
	頻度(延回数)	—	440回	440回	440回	440回	440回
売上増加事業者数		—	35社	40社	45社	50社	55社
利益率1%以上増加の事業者数		—	35社	40社	45社	50社	55社

### (4) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、原則3ヵ月に1回(年4回)のペースで巡回相談・窓口相談などのフォローアップを行う。事業計画の推進状況等により、フォローアップ回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断できる事業者を見極めた上で、優先度を調整する。

具体的には、新規支援先で、新たに事業計画策定した者に対しては、月1回集中的にフォローアップを行う。計画の進捗が順調に推移している先や、継続支援先となる過年度支援先は、年2回頻度とする。ただし、進捗状況が思わしくなく、計画とのズレが生じている事業者に対しては、頻度を上げるほか、専門的な課題が生じた場合は、外部専門家など第三者の視点を入れ、原因の究明と今後の対策を検討し、フォローアップ頻度の変更等を行う。

※フォローアップ対象事業者数については、令和3年度は新規支援先が110社。

令和4年度以降は、新規支援先55社、継続支援先を55社とした。5年間で延べ330社の支援とした。

※頻度については、計画策定期間によりフォロー開始が変わるため、原則3ヶ月に1回(年4回)とした。

## 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] これまで、小規模事業者の新規取引先を開拓するため、各種展示会や商談会の案内を行い出展機会の提供を行うとともに、専門家も交えた個別相談会も実施し、出展準備から出展後までトータルでフォローを行っている。あわせて、各種支援施策を活用して出展料等の補助を行うなどの支援も行ってきた。また、SNSやふるさと納税も含めたECサイトなどの活用を提案し、商品開発の事例紹介を行うためのセミナーを行っている。

[課題] 展示会出展による成約件数向上のため、新製品開発や製品改良の支援、営業方針の改善提案など売り上げに結び付くきめ細やかな支援を行い、出展準備から出展後のフォローアップまで事業段階に応じて一貫して支援を行ってきたが、業種ごとに慣例や仕様が異なる場合があり、専門的な指導まで至っていない。また、継続的なアプローチによって成約に繋がるケースがあることから同じ事業者への継続的な支援が必要になる一方で、新たな事業者の十分な掘り起こしには至っていない。

### (2) 支援に対する考え方

展示会等の出展については地場産業である鋳物製造事業者や地域資源を活用した食料品を販売する事業者を対象に支援を行う。また、桑名のブランドを使った商品開発・販売を行う事業者も対象として、これらの事業者が首都圏などへの販路拡大に繋げるための支援を行う。

なお、商工会議所自身が自前で展示会等を開催するのは困難なため、東海3県や首都圏などで開催される既存の展示会への出展を目指す。

また、物産展の出展については、事業計画の策定支援をした事業者等の中から、地元での販路拡大を目指す事業者を対象に支援を行う。出展にあたっては、経営指導員等が出展前後の支援を行うとともに、期間中も、陳列法や来場者対応のアドバイスなどきめ細かな支援を行う。

### (3) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①展示会等出展事業者数	12社	13社	13社	15社	15社	15社
成約件数/社	0.67件	1件	1件	1.2件	1.2件	1.2件
②物産展等出店事業者数	—	5社	5社	5社	5社	5社
売上額/社	—	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円

### (4) 事業内容

#### ①展示会等出展支援（BtoB）

商工会議所が各種展示会においてブースを借り上げ、事業計画を策定した事業者や地場産業である鋳物業者や地域ブランド産品業者を優先して出展し、新たな需要開拓を支援する。また、業界等の展示会等に参加する場合は、桑名市ビジネスサポートセンターの奨励金制度を活用して出展を支援する。出展事業者数は令和3年度目標。

・しんきんビジネスフェア

【事業目的】 意欲的な地元事業者の商談機会の提供

【開催回数】 毎年10月頃に1日間開催

【開催場所】 名古屋市ポートメッセなごや

【開催規模：出展社数・来場者数】 390 社 3,400 人  
【出展事業者数】 4 社

・メッセナゴヤ

【事業目的】 東海地区最大の見本市、新規取引先の開拓  
【開催回数】 毎年 11 月頃に 4 日間開催  
【開催場所】 名古屋市ポートメッセなごや  
【開催規模：出展社数・来場者数】 1,440 社 62,000 人  
【出展事業者数】 3 社

・地方銀行フードセレクション

【事業目的】 地域資源である食料品の販路拡大  
【開催回数】 毎年 9 月頃に 2 日間開催  
【開催場所】 東京ビッグサイト（R 2 は Web サイトでの開催予定）  
【開催規模：出展社数・来場者数】 1,000 社 13,000 人  
【出展事業者数】 4 社

・feel NIPPON

【事業目的】 地場産業である鋳物製品の開発成果と市場開拓  
【開催回数】 毎年 2 月頃に 4 日間開催  
【開催場所】 東京ビッグサイト（R 2 は未定）  
【開催規模：出展社数・来場者数】 2,130 社 181,000 人（ギフトショーとして）  
【出展事業者数】 2 社



出展前の個別専門家相談にて  
商談方法などを確認。  
展示会当日も職員が現地で支  
援する。

②物産展等出展支援（B to C）

商工会議所主催または共催の物産販売イベント等において、事業計画を策定した事業者や創業者（創業間もない者）を優先して商工会議所が用意したブースに出店させ、新たな需要開拓を支援する。市内の名産品、地場産品を販売する「くわな商工まつり」への来場者の増加を目指し、事業者の販路拡大につなげる。

・くわな商工まつり

【事業目的】 市内の名産品、地場産品を販売する物産販売イベント  
【開催回数】 毎年 10 月頃に 2 日間開催  
【開催場所】 桑名市内  
【開催規模：全体の出店社数・来場者数】 35 社 20,000 人  
【出店事業者数】 5 社

## 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] 当所では経営発達支援計画の進捗や実施状況などを評価する「経営発達支援計画推進会議（有識者委員会）」を設置している。大学教授（経済学部教授）、中小企業診断士、海外の現地商工会議所に赴任経験がある経営コンサルタント、税理士、弁護士の計5名を有識者として委員に委嘱している。

上記5名を委員とする会議を年1～2回程度開催しており、ここでは、当該年度の事業の評価、改善点についての意見等を聞き取り、次年度の事業計画策定にあたり事業評価・見直しを行っている。

また、当会議には当所側から役職者と全経営指導員が出席し、委員からの意見等について情報共有を行っている。

[課題] 当会議において委員からは、取り組みに対する実施件数の集計はしっかりとできているが、取り組みに対する小規模事業者向けの情報公開が不十分であるとの指摘を受けており、十分な情報公開に至っていない。

### (2) 事業内容

- 現行の「経営発達支援計画推進会議（有識者委員会）」に、本計画を共同作成する桑名市から新たに産業振興部商工課長の参加を要請する。
- 法定指導員を含む経営指導員等からPDCAサイクルに基づく報告を行い、委員による評価システムを継続し、年1回以上開催して検証していく。
- 当所内部での評価については、評価委員会での評価を踏まえて、役員会に年2回報告するとともに、事業実施方針に反映させ、小規模事業者が閲覧できるよう会報誌及びホームページでその内容を周知する。
- 本計画の推進にあたっては、経営指導員等の年間の巡回相談、窓口相談件数、研修受講状況等について、この計画中に定めた目標値からの個々人の目標値を設定し、毎月の進捗状況を確認しながら、法定経営指導員のもと事業計画の達成度合いなどについて報告・改善を行う。

#### 新たな「経営発達支援計画推進会議（有識者委員会）」の構成

- 評価委員（外部有識者）【継続】  
大学教授、中小企業診断士、経営コンサルタント、税理士、弁護士
- 桑名市【新】  
桑名市産業振興部商工課長
- 当所  
専務理事、理事・事務局長、中小企業相談所長、  
法定経営指導員、管理職、経営指導員ほか  
→PDCAサイクルの確認、事業の評価、見直し  
桑名市施策との連動性・整合性の確認など

## 9. 経営指導員等の資質向上に関すること

### (1) 現状と課題

[現状] OJTによる支援ノウハウの指導に加え、経営指導員等で経験年数が少ない者については、中小企業大学校（(独法) 中小企業基盤整備機構）が主催する研修に年1回参加し、経営支援に必要な基本的知識や能力を実践的に習得させているほか、日本商工会議所や三重県連が主催する経営指導員等研修に参加して、その時々の支援能力の向上に繋がる取り組みを行っている。

また、当所に併設されている三重県よろず支援拠点くわなサテライトに常駐しているコーディネーターは中小企業診断士であり金融機関出身であることから、経営指導員等が持っていない支援ノウハウがあり、適宜相談や巡回と同席、同行頂くなど、当所経営指導員等のノウハウ蓄積につながるような取り組みを行っている。

[課題] 現在の経営指導員は定年による異動などにより経営指導員としての経験年数が短く、指導経験やスキルに差があることから、支援ノウハウの十分な蓄積には至っていない。そのため、指導経験やスキルの差により支援能力に差が出ており、研修参加などでレベルアップを図る必要がある。情報把握力、円滑な調整力、企画提案力など事業者を支援するためのノウハウを各経営指導員等が標準化して習得するまで至っておらず、当所全体としての支援力の底上げに至っていない。

### (2) 事業内容

#### ①外部機関での研修等の積極的活用

経営指導員等及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁、日本商工会議所、および三重県連主催の「指導員研修」へ経営指導員等を計画的に参加させる。当所では、経営分析及び事業計画策定件数の掘り起しが課題であり、中小企業大学校が実施する「経営分析、事業計画策定」をテーマとした研修会へ参加させるほか、AIやIoTを活用した業務効率化、販売開拓方法の改善など、事業者支援につながる研修会に計画的に参加させる。

#### ②OJTの推進と自己研鑽

経営指導員及び同経験者と経営支援員や一般職員がチームを組成し、巡回や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に進め、組織全体としての支援能力の向上を図る。また、上記のよろず支援拠点コーディネーターに協力を頂き、相談ノウハウ蓄積につなげるほか、日商が行う「経営指導員WEB研修」は、総務課を含む全職員が効果測定を受講している。加えて、経営指導員には簿記2級取得を内規で定め現任者は全員取得済であるほか、総務課職員にも取得を促している。

#### ③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した職員が順番で講師を務め、経営支援の基礎から話の引き出し術に至るまで、定期的なミーティングを（月1回、年12回）を開催し意見交換を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

#### ④データベース化と情報の共有

経営指導員等が、経営カルテ支援システムのデータ入力を適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を所内で相互共有することで、担当職員の不在時でも対応ができるようにする。詳細の内容については、経営カルテの「経営指導員指導業務日計表（詳細版）」を毎月印刷して経営指導員等に回覧することで相談実績について情報を共有する。

## 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ついて

### (1) 現状と課題

[現状] 平成24年8月に桑名市、桑名商工会議所、桑名三川商工会、桑名三重信用金庫、日本政策金融公庫四日市支店、三重県信用保証協会により「くわな創業支援ゆめはまねっと」を開設し、桑名市で創業・起業をめざす方を対象に、総合的な創業支援を行っている。また、桑名市が産業競争力強化法に基づき国に「創業支援事業計画」を提出して計画認定を受けており、同計画に基づく創業支援事業を実施している。

平成29年5月に桑名市、桑名商工会議所、(公財)三重県産業支援センターとの3者で締結した業務の連携・協力に関する協定に基づき、「桑名市ビジネスサポートセンター」「三重県よろず支援拠点くわなサテライト」が併設オープンされている。

よろず支援拠点には中小企業診断士のコーディネーターが常駐し、地域中小・小規模企業の経営相談に応じており、当所経営指導員等を連携した支援を行っている。

よろず支援拠点くわなサテライトのコーディネーター(中小企業診断士)の常駐化によって支援事例も多くなり、経営指導員等のキャリアアップに役立っている。

[課題] 一方で経済分野における地域内の課題は多岐にわたってきており、他の支援機関との連携や情報共有が必要になってきている。

事案の性質によって専門的あるいは業種的な情報が必要であるので、あらゆる場面を通じて情報交換の場を立ち上げ、関係機関同士の連携がスムーズに進むことから、小規模事業者の経営支援につなげていく必要があるが、そのような会議等の開催に至っていない。

### (2) 事業内容

#### ①桑名市経済会議(仮称)の開催(年2回)

今回の新型コロナウイルス感染症の拡大に際して、桑名市当局への感染症対策と景気回復に向けた要望を提出するに際して、商工会議所、商工会、商店連合会、観光協会、桑名市(オブザーバー)が一堂に会し意見調整を行い、要望の取りまとめ提出を行った。準備として、各会の青年部と女性部による意見集約も行った。

今後は「桑名市経済会議(仮称)」を桑名市と桑名商工会議所が事務局となって年間2回定期的に開催し、桑名市の活性化と産業の振興についてテーマ毎の意見交換を行う場を設ける。

また、必要に応じて学識経験者の参画を依頼するとともに、部会として青年部や女性部による意見交換の場も設定する。

#### 協議テーマ

##### ○桑名市の最新経済動向

桑名市の最新の経済動向等を把握するために、桑名市、桑名商工会議所、桑名三川商工会、市内金融機関等の支援担当者が参画して意見交換を行う。

参加者相互の支援ノウハウの交換と事業計画策定件数などの情報交換を行い、桑名市内全体の経営支援の一層の向上に努める。同テーマには、経営指導員等を順番で参加させ、特に市内金融機関職員との情報交換に主眼を置いて進めることとする。

○創業支援（くわな創業支援ゆめはまねっと）

桑名市内での創業を支援するために桑名市、桑名商工会議所、桑名三川商工会、桑名三重信用金庫、日本政策金融公庫四日市支店、三重県信用保証協会で組織する「くわな創業支援ゆめはまねっと」を設立済みであり、引き続き、創業に向けて創業塾の検討やアフターフォロー方法などについて意見交換し、役割に応じて創業を支援していく。

○事業承継支援（くわな事業承継支援おりづるネットワーク・仮称）

小規模事業者の事業承継を円滑に推進するため桑名市、桑名商工会議所、桑名三川商工会、市内金融機関等で組織する「くわな事業承継支援おりづるネットワーク会議（仮称）」を設立する。

事業承継に向けて後継者塾（事業承継塾）の開催や早期の情報交換をとおしてマッチング対策を講じるなど意見交換し、役割に応じて事業承継を支援していく。

○桑名市独自の産業支援

桑名市、桑名商工会議所、（公財）三重県産業支援センターの担当者により桑名市ビジネスサポートセンターの運営など桑名市独自の事業について協議、検討するほか、経営支援にかかる課題の意見交換を行う。

②その他の支援機関等の連絡会議への出席

○経営改善貸付推薦団体連絡協議会

日本政策金融公庫四日市支店が主催し三重県北勢地域の商工会議所経営指導員が参加する協議会。管内地域の景気現状などの意見、情報交換を実施。（年2回）

○北勢地域みえ中小企業・小規模企業振興推進協議会

三重県が主催し、三重県北勢地域の市町、商工団体、金融機関、（公財）三重県産業支援センターなどが参加する協議会。経済の実情に応じた中小企業・小規模企業振興施策について意見、情報交換を実施。（年1回）

○中小企業支援機関等連絡会議

知財総合支援窓口事務局が主催し、商工団体、金融機関、三重県工業研究所など参加する連絡会議。知的財産に関する取り組みについて、意見、情報交換を実施。（年1回）

○三重県事業承継ネットワーク

（公財）三重県産業支援センターが主催し、三重県、商工団体、金融機関、士業等専門家等などが参加するネットワーク。三重県における円滑な事業承継支援を推進するための取り組みについて意見、情報交換を実施。（年2回）

## 1.1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

### (1) 現状と課題

[現状] 地域経済の活性化にあたり、地域総合経済団体である商工会議所は、経営発達支援計画の目標で記載した通り、国・三重県・桑名市を始めとした行政機関や関係機関との意見交換を通じて地域活性化の目標や方向性を共有し、連携しながら推進に努めている。少子高齢化の進行や東京一極集中による地域産業力の弱体化・空洞化が懸念される中、地域での人口定着や産業振興を図るうえで重要な要素となるのが「地域への愛着心」である。当所女性部が「桑名の千羽鶴」を小学校で伝承するなど、活動を始めている。戊辰戦争150年を記念して「桑名時代まつり」も商工会議所が主体でスタートさせる計画がある。

桑名がもつ本物を前面に出し、さらに磨きをかけて、桑名市が進める「桑名ブランド」事業を推進している。

[課題] 桑名市内における地域活性化を進める主体としては、公共・公益的団体として、桑名市、商工会議所、商工会、観光協会、商店連合会などがあげられる。各団体とも構成員・会員が減少傾向にあり、メンバーも固定化されつつある。

次の時代を担う青年部や女性部による企画・活動を奨励し、桑名市が進める「桑名ブランド」事業の定着を、各団体が連携して取り組んでいく必要がある。

### (2) 事業内容

#### ①桑名市経済会議（仮称）の開催

今回の新型コロナウイルス感染症の拡大に際して、桑名市当局への感染症対策と景気回復に向けた要望を提出するに際して、商工会議所、商工会、商店連合会、観光協会、桑名市（オブザーバー）が一堂に会し意見調整を行い、要望の取りまとめ提出を行った。準備として、各会の青年部と女性部による意見集約も行った。

今後は「桑名市経済会議（仮称）」を桑名市と桑名商工会議所が事務局となって年間2回定期的に開催し、桑名市の活性化と産業の振興について意見交換を行う場を設ける。

必要に応じて学識経験者の参画を依頼するとともに、部会として青年部や女性部による意見交換の場も設定する。

#### ②地域資源を活用し、桑名ブランドを確立する

- ・桑名市ブランド推進委員会による方針決定

桑名商工会議所も参画する桑名市の桑名市ブランド推進委員会において、桑名市のブランド化にかかる方針と事業戦略を樹立し、公民連携を念頭に、桑名市のブランド化を推進する。

- ・「まちゼミ」の開催

【事業目的】 自社製品やサービスを紹介し、新規顧客を獲得する

【開催回数】 毎年8月頃から2か月程度の間で開催

【開催場所】 各個店

・「桑名時代まつり」（仮称）

【事業目的】 桑名の歴史を紹介する時代絵巻

【開催回数】 毎年 10 月頃

【開催場所】 中心市街地

・既存ブランドのブラッシュアップと新規ブランドの掘り起こし

鋳物、産業機械、輸送機械、航空機などの地場産業から高度技術を有する事業者まで幅広い優良企業が点在している。新ブランドの立ち上げや6次産業化に向けて大学や研究機関との連携を誘導し、資金調達面での支援を行いながら桑名ブランドの確立を進める。

### ③地域資源を生かした着地型観光の推進

桑名市の観光入れ込み客は年間 1,800 万人で、その大半はナガシマリゾートへの観光客であり、これ以外では夏の石取祭りと花火大会の観光客で中心ある。

桑名市は歴史・文化・食・史跡・産業など魅力ある地域資源を有している。こうした地域資源のネットワーク化ができていない。桑名市で産業観光まちづくり会議は組織されているが、桑名市全体の観光振興について検討する組織がないので、観光協会が一部役割を果たしている。今後、桑名市が事務局となって全体的な桑名市内の観光振興方策について議論する会議を設置する。また、新しい桑名土産についても検討する。

### ④人材確保と人材育成による地域活性化

企業活動を存続させるには、生産性向上のためのIT化の推進とともに、企業での人材確保、人材育成は必須である。桑名工業高校でのインターンシップ桑名商工会議所方式の一層の定着と市内高校での就職説明会の開催を支援し、事業所の人材確保と人材育成を支援する。

※桑名市・桑名商工会議所・三重労働局の三者による雇用対策協定に基づく

連携会議の開催（令和元年6月締結）

桑名地域の就業・雇用環境の整備に向けた取り組みについて三者で連携する。

三者が相互に連携し、桑名市域における雇用・労働環境の改善、就労支援の強化を図るとともに、市内企業の人材確保、成長発展を実現するためにセミナー等の事業を実施。

(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5年10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)	
<b>桑名商工会議所</b>	<b>桑名市 産業振興部 商工課</b>
専務理事	
常務理事・事務局長	
◇総務課 計5名：	
総務課長	1名
総務課職員	4名
◇中小企業相談所 計9名：	
中小企業相談所所長 (法定経営指導員)	
法定経営指導員	1名
経営指導員	4名
経営支援員	3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当該経営指導員の氏名、連絡先	
■氏名	： 板倉昭典、柳川正行
■連絡先	： 桑名商工会議所 TEL：0594-22-5155
②当該経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度 等)	
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。	
当計画の法定経営指導員については、広範な事業に対応するための理由により、2名の配置を行うこととする。	
(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先	
①商工会／商工会議所	
〒511-8577	
住所：三重県桑名市桑栄町1番地1 サンファーレ2階	
桑名商工会議所	
TEL：0594-22-5155 FAX：0594-21-5156 E-Mail：info@kuwanacci.or.jp	
②関係市町村	
〒511-8601	
住所：三重県桑名市中央町2丁目37番地	
桑名市 産業振興部商工課	
TEL：0594-24-1199 FAX：0594-24-1140 E-Mail：shokom@city.kuwana.lg.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	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
○調査費	900	900	900	900	900
○セミナー開催費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
○展示会出展費	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
○専門家派遣費	800	800	800	800	800
○評価委員会費	200	200	200	200	200
○研修費	600	600	600	600	600
○システム費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

(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
①国補助金 ②三重県補助金 ③桑名市補助金 ④参加事業所からの賦課金収入 ⑤商工会議所自己財源からの繰入

(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。

