

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	<p>亀山商工会議所（法人番号 3190005003175） 亀山市（地方公共団体コード 242101）</p>
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目 標	<p>自立した小規模事業者の経営基盤の確立と持続的発展の実現を目指す。</p> <p>(1) 経営環境変化に応じた事業計画の作成と実践 (2) 経営力強化による小規模事業者の稼ぐ力の向上 (3) 第2創業を含む起業の促進と経営基盤強化による地域活性化</p>
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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・三重県全域及び管内の小規模企業景気動向調査、経営発達支援調査、その他、外部調査結果の提供と内部での共有化を図る。 <p>3-2. 需要動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・需要動向情報の収集・提供とセミナー等の支援事業を通じて、分析データの計画策定や需要開拓への活用を促進する。 <p>4. 経営状況の分析に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象者の掘り起こし、ベンチマーキング、定量・定性分析による見える化と、経営分析結果について事業者との共有化を図る。 <p>5. 事業計画策定支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・意欲的な事業者を掘り起こし、セミナー等の実施と、補助対象職員によるマンツーマンでの指導で、効果的な支援を実現する。 <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業者の発展段階等に応じ、予め対象者を類型化したうえで、補助対象職員による進捗管理や専門家派遣等によるフォローアップで、PからD、C・Aへと切れ目のない実施支援を行う。 <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・収集・分析した需要動向調査結果を活用し、セミナー、ビジネスマッチング等の支援事業を通じて、販路拡大に寄与する。
連絡先	<p>亀山商工会議所 中小企業相談所 〒519-0124 三重県亀山市東御幸町39番8 TEL：0595-82-1331／FAX：0595-82-8987 E-mail：info@kameyama-cci.or.jp</p> <p>亀山市産業建設部 産業振興課 商工業・地域交通グループ 〒519-0195 三重県亀山市本丸町577番地 TEL：0595-84-5049／FAX：0595-82-9669 E-mail：shokogyo@city.kameyama.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. 亀山市の現状

i. 地理的な特性

亀山市は南北に長い三重県の中北部に位置し、同じ北勢地域内にある鈴鹿市をはじめ、県庁所在地の津市や、県下で最も人口の多い四日市市といった県内の主要都市に隣接しており、ともに約20km圏内にある。

本市の面積は191.04km²で、地形上の特性として、北西部の一角には県の北勢地域全域にかけて鈴鹿山脈が連なり、市の中央部は中心市街地を挟むように伊勢湾へと注ぐ鈴鹿川、中の川が市内を東西に横切るように流れ、河岸段丘となっており、西から東への方面にかけては伊勢平野へと続く傾斜面の丘陵地や台地によって形成されている温暖な気候の地域である。

そもそも、三重県は東海3県に属しているが、地理的な条件や文化・歴史的な背景から、近畿地方の一つにも数えられており、その中で、本市は北西部にある鈴鹿山脈の鈴鹿峠にて滋賀県と県境を接し、また、主な観光地である県内の伊勢志摩・伊賀地方や奈良県・京都府方面とのつなぎ目でもある。

こうした立地条件から、ハード面については、複数の高速道路に加え、主要な国道をはじめとした高規格道路が市内のジャンクションで交差し、その他の幹線道路も整備されるなど、広域で道路網が張り巡らされている。

また、公共交通機関、特に鉄道について、古くは国鉄の町として栄え、今はJR東海とJR西日本が交わる形でJR亀山駅が当地の玄関口となるなど、本市は県内における陸上交通の重要な結節点となっている。

このように、亀山市は日本の三大都市圏のうち、その中心都市の一つである名古屋市からは約50km(1時間程)、そして、大阪市からは約100km(1時間30分程)の距離にあり、県内各地の他、中部・関西の両経済圏を行き来することのできる中間的な位置にあるなど、ビジネス環境としての交通アクセスが良い。

また、立地的には内陸部の地方都市であり、海には面していないものの、広域で俯瞰して見ると、陸・海・空の全ての交通インフラが利用可能な経済利便性の高い地域である。



ii. 市制の沿革

今日の亀山市の礎となっている当地域の歴史は長く、古くは平安時代まで遡り、当時あったとされる伊勢の国の鈴鹿の関は、越前の愛発、美濃の不破とともに、日本の古代三関と呼ばれるなど、既にその当時から京の都と東国とを結ぶ交通の要衝として栄えていた。

これが江戸時代に入ると、参勤交代やお伊勢参りなどによって、複数ある街道の基軸となる東海道において、亀山宿、関宿、坂下宿といった宿場が賑わい、特に関宿は47番目の宿場町として、西の追分においては、鈴鹿峠越えの東海道と加太越えの大和・伊賀街道が、また、東の追分においては、東海道と伊勢別街道の各々が分岐していたため、多くの旅人が行き交うなど、歴史的な町並みは現在も当時の面影を残している一方で、亀山宿は、亀山城を中心とした城下町特有のまちを形成するなど、現在の中心市街地の基礎を築くこととなった。

こうした中で、明治維新による廃藩置県後、明治22年の新市町村制に伴い、亀山町が誕生し、昭和29年10月1日に亀山町と昼生村、井田川村、川崎村、野登村が合併して、亀山市が誕生した。

その後、隣接する周辺地区と幾度の編入等を経て、平成17年1月11日、いわゆる平成の大合併により、亀山市と鈴鹿郡関町とが統合され、現在の新「亀山市」が誕生し、人口4万8670人でスタートを切った。

また、それと軌を一にして、当所は、上述した平成の市町村合併を受けて、平成18年10月1日に関町商工会と合併し、亀山市内唯一の地域総合経済団体である新「亀山商工会議所」として、再スタートを切った。

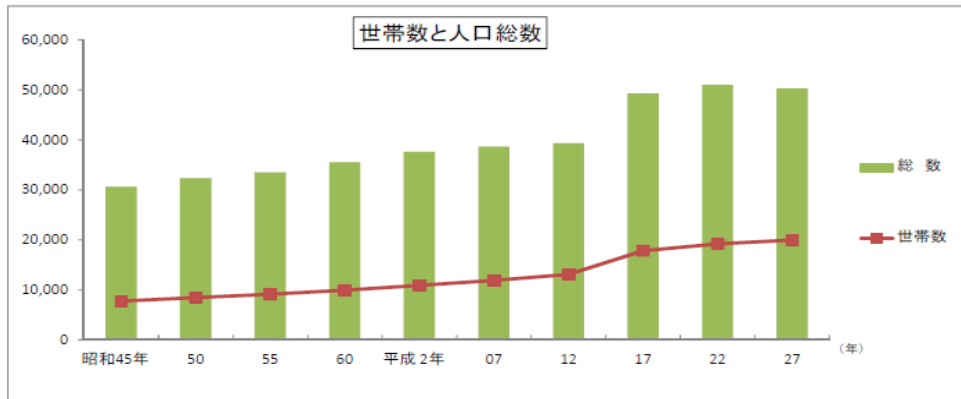
その前は本市の管内には、亀山商工会議所と関町商工会の2つの商工団体が併存していたが、今は当所が亀山市と関町の両管内全域を管轄するなど、市の行政区域と一致している。

iii. 人口動態

地域の企業の生産活動や住民の消費行動の両面において、市内における経済活動の基礎となる人口動態については、このところの亀山市の世帯数と人口の推移をみると、国勢調査によれば、以前までは本市の世帯数・人口ともに、総じて緩やかな増加傾向下にあった。

それが平成12年の13,077世帯、39,334人を境目に、それ以降は大きく増加し、平成22年には、ついに19,213世帯、51,023人となるなど、特に人口は地方自治法で規定する市制の範囲に該当する市として、名実ともに5万人都市となった。

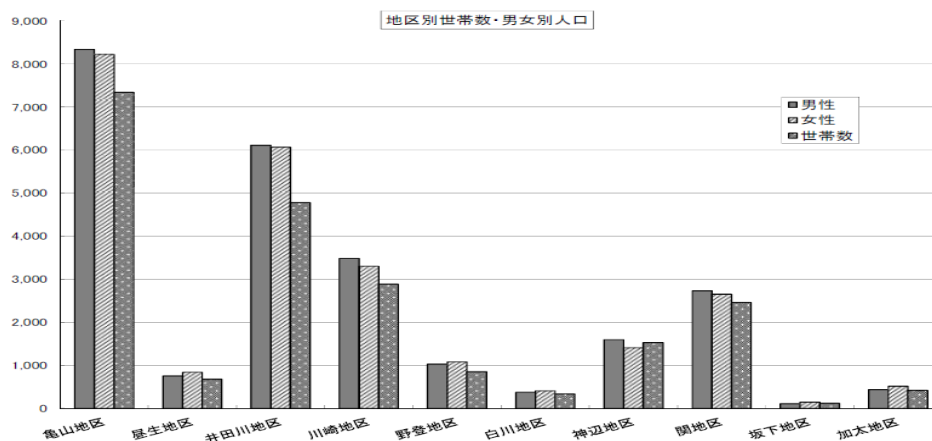
その主な要因について、本市及び隣接する鈴鹿市などの周辺地域では、昭和の時代に自動車関連産業をはじめ、多種多様な分野の企業の工場立地が相次ぎ、本市の市内東部を中心にそのベッドタウンとなったため、地域の人口が増加したことに加えて、亀山市人口ビジョン（平成29年2月改訂）における人口への影響の検証データの分析結果によれば、15～34歳の世代が平成17年から22年の間に大きく増加しており、この世代の人口増加にシャープ(株)亀山工場を中核とした液晶関連企業の立地が寄与しているものと捉えている。



出典 数字で見る亀山(令和元年度版)

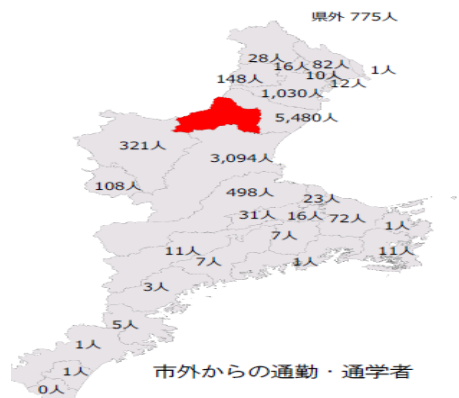
次に今後の人口推移について、さかのぼること戦後から昭和45年までの間は3万人前後で推移していたのが一変し、その後は増加に転じ、平成12年からはさらに増加のペースが速まり、一時は人口が5万人を超えたものの、国立社会保障・人口問題研究所(平成25年3月推計)の統計によると、本市は国や三重県よりも10年程遅れた令和2年頃をピークに人口の減少に入るとされており、直近の住民登録では、令和2年7月現在で49,625人と5万人を割り込んでいる。

そして、その内訳である市内の人口分布は、本市中央部の亀山地区が全体の約1/3となっているが、同じく井田川地区と川崎地区を合わせた本市東部の人口が全体に占める割合はさらにそれをやや上回るなど、鈴鹿市に隣接する地域に人口が集中しており、それら全てを合わせると全体の約3/4に迫る人数となっている。

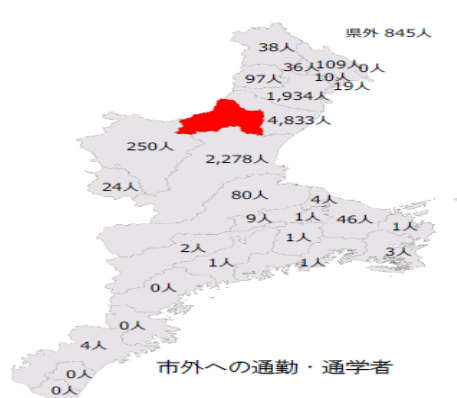


また、昼間・夜間人口の動きについては、昼夜間人口比率が約1.023と昼間人口の方が夜間人口よりも多く、本市と市外との間を通勤・通学で行き来する場所としては、往来ともに鈴鹿市との間が人口の1割前後と最も多く、次いで津市、四日市市と続いており、ともすれば人手不足に陥りがちな本市の労働人口の減少分を補完するとともに、市内における購買行動等、消費活動にも寄与している。

昼間人口	
市外からの通勤・通学者	： 11,793人
市内在住の通勤・通学者	： 14,839人
非通勤・通学者	： 25,559人
合計	： 52,191人



夜間人口	
市外への通勤・通学者	： 10,625人
市内在住の通勤・通学者	： 14,839人
非通勤・通学者	： 25,559人
合計	： 51,023人



出典：国勢調査

そして、平成27年の国勢調査によれば、本地域の産業別就業人口は、第1次産業が2.9%、第2次産業が37.6%、第3次産業が54.6%であり、全国・県平均と比較して、第2次産業の占める割合は依然やや高いが、第1次産業就業者の割合が減少している一方で、第3次産業就業者の割合は年々増加しており、液晶関連企業の立地に伴い、昼夜間人口比率が逆転し、本市は従来のベットタウン的な都市から、働くまちへ変貌し、就業地としての拠点性が向上している。

iv. 主な産業

ア) 工業

本市の産業について、工業では古くから盛んであった生糸、製茶、ローソクといった伝統的な地場産業に加え、戦後の高度経済成長期にはその地理的優位性から、昭和40年代以降に非鉄金属・プラスチック製品・輸送機械器具製造等をはじめとした日本を代表する大企業等が本市北東部の能褒野工業団地、その他へと相次いで進出し、多岐に渡る多種・多様な分野での工業集積が進んだ。

そして、平成に入ってから、旧行政区域にまたがるように、名阪亀山・関工業団地の他、亀山・関テクノヒルズに先進的技術を持つ最先端の液晶工場が立地し、ビジネスホテル等が相次いで建設されるなど、近年の電子・デバイス産業の集積と既存企業の活発な生産活動により、順調に成長し、平成20年代には人口が5万人を、また、製造品出荷額等は1兆円をそれぞれ突破した。

このように三重県と亀山市が連携・協調し、企業を誘致した結果、大規模な工場が進出し、地域経済は活性化したが、激しい国際競争の中で、今後、新たな企業立地のみに依拠する経済では現状維持が難しくなっている。



イ) 商業

平成23年の亀山市商業活性化調査研究報告書によれば、本市への大型店の進出やコンビニエンスストアの増加、ネット販売の普及等、中でも特に、小売商業を取り巻く環境は大きく変化し、本市においても、商店街、商業地での店舗数減少、後継者不足等、市内の商業は厳しい状況下にある。

これまではエコータウンショッピングセンターをはじめとしたJR亀山駅周辺地域が本市の商業の中心地であったが、近年、国道306号線沿いの郊外にスーパーセンター方式等、スーパーマーケットをキーテナントとする大型商業施設の新規出店が相次いだ影響もあって、その周辺地域の既存商業地が衰退し、商店街の空洞化・シャッター街化がさらに進んだ。

これに先駆けて、市内の商業団体では地元商店が加盟するローカルエリアのポイントカード制度「Kカード」を逸早く導入し、市民に一定程度は浸透し、定着したものの、最近のキャッシュレス化の進展によるポイント還元制度の乱立等により、このところは相対化されてきており、隣接する地域への買い物人口の流出に加え、近年のeコマース市場の拡大もあって、競争が激化し、地元商業を取り巻く環境はさらに厳しさを増している。

ウ) 観光・交通

平成20年、亀山市が策定した歴史まちづくり法に基づく歴史的風致維持向上計画が国の第1号認定を受けるなど、当地域は鈴鹿関や東海道三宿、日本武尊の能褒野御陵、国鉄のまちとしての鉄道遺産等、近代的なものや歴史的なものを併せ持っており、亀山宿、関宿、坂下宿の東海道三宿、中でも関宿は全長約1.8kmに約200



棟もの町屋が軒を連ね、東海道の宿場の中で唯一、国の重要伝統的建築物群保存地区に指定されるほど街並みの保存状態が良く、観光シーズンには多くの来訪者で賑い、最近では関宿を中心に、年間30万人が来訪する歴史観光都市としての性格も有している。

このように、本市は古来より、ヒト・モノ・情報等が行き交う東西交通の要衝としての役割を担い、中でも特筆されるのが、東西の街道の幹線である東海道から伊勢方面への分岐点と東日本方面への玄関口という本市の位置付けが確立された点で、その後、明治時代以降に入ると、鉄道が主流になるが、本市はその時流に乗り、現在もJR亀山駅は紀勢線と関西本線が通り、JR東海とJR西日本との境界駅となっている。

また、最近では新名神高速道路が三重県内で全線開通したことによって、陸上交通のハブ拠点としての性格をさらに強めるなど、製造や物流のみならず、観光面でも地理的優位性を発揮できる環境下にあるという強みがこの地域の経済発展を支えている。

また、本市は令和27年の東京・大阪間の全線開業を目指すリニア中央新幹線という新たな国土交通軸を生かした三重の陸上交通の表玄関としての役割にふさわしい都市基盤整備への取り組みを進めており、今後、多面的な特徴を併せ持つ複合都市へと変貌しつつある。

②. 亀山市の商工業の現状及び課題

i. 商工業者の現状及び課題

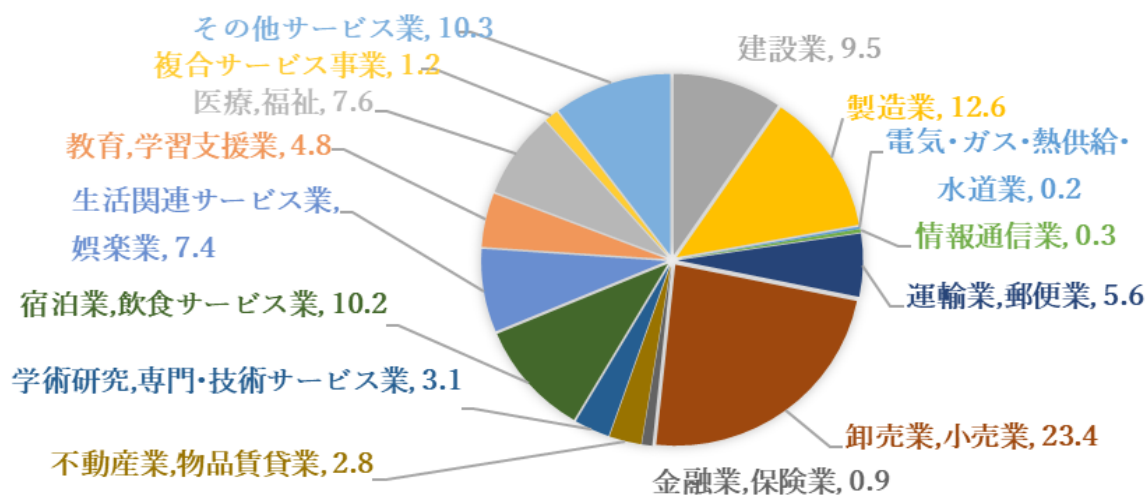
近年の経済センサスの調査結果によれば、市内の商工業者総数は1,525社と以前よりも減少しており、まずは地域の活力の源泉である事業者数の維持が課題である。

内訳として、各業種の市内商工業者総数に占める割合は、小売業（卸売業を含む）が全体の約1/4弱と最も多く、次に製造業、その他サービス業、宿泊業・飲食サービス業が10%台で続いており、建設業、医療・福祉業、生活関連サービス・娯楽業、運輸・郵便業といった業種が5%以上10%未満の間の割合となるなど、以前よりも多種多様なサービス業が増加し、商業分野を中心に業種の多様化が進んでいる。

しかしながら、かつては大手メーカーの工場を受注先とする製造・請負業等の下請企業や、官公庁の他、市内の出先機関等を得意先とする商業が一定程度存在していたのが、バブル経済崩壊以降、リーマンショック等、度重なる景気変動等の影響を受ける中で、生産活動のグローバル化の進展に伴う国内産業の空洞化や、ロードサイド沿いの郊外立地型の大型商業施設の増加、また、支店・営業所・地方工場の統廃合といった組織の見直し・再編の影響もあって、一部の関係企業は徐々に淘汰されてきている。

加えて、最近の電子商取引の拡大やAI、IoT等、情報技術の急速な進展に伴う市場・技術革新等の変化への対応の遅れと、少子高齢化社会の進展で国内市場が縮小する中で消費者ニーズも複雑多岐に渡っており、地元の商工業者にとっては、成熟した経済社会で求められる多様化した地域・市場のニーズを掴み、それに対応できるかが課題である。

亀山市の業種別事業所割合



ii. 小規模事業者の現状及び課題

同じく経済センサスの調査結果によれば、市内の商工業者総数1,525社のうち、小規模は1,255社と全体の約82.3%を占めるが、開業を上回るペースで廃業が徐々に増えており、総数同様、小規模事業者数も以前と比べてやや減少している。

その主な要因としては、後継者難等が挙げられるが、商工会議所の行なった直近での小規模企業景気動向調査によれば、直面する経営課題として、コロナ禍の影響もあって、売上・受注の停滞・減少との回答が圧倒的に多く、次に競争激化、人材（後継者を含む）育成と続いており、前述した構造的な要因もあって、その解決がなかなか進んでいない。

加えて、近年の消費税率の段階的引き上げと併せて、令和5年に導入が予定されているインボイス制度の適用開始によって、今後、免税事業者の多くを占める零細な小規模事業者はその得意先である課税事業者との間のBtoB取引が激減する恐れがある。

そして、前述した亀山市の現状を踏まえると、商工業者にとって、商業における少子高齢化に伴う人口減少社会の到来や、工業におけるグローバル化の進展に伴う国際競争の激化等、日本国内の人口と企業数の減少の影響で、顧客数、元請け企業からの受注量がともに減少する中で、このままでは今後さらに厳しい状況が予想される。

こうした中で、まず事業者は自社の商圏内の人口動態や自社商品・サービスに関する消費動向等を、製造業者等は得意先の抱える技術課題等の困りごとや産業の現状等を各々が事前にしっかりと把握したうえで、自社の企業が持つ特徴の他、地理的優位性を生かし、刻々と変化する市場環境に逸早く対応することが必要である。

加えて、新型コロナウイルス感染症が猛威を振るい、地方経済にも大きな影響がある昨今、各企業が今後感染防止対策を講じながら、いかにしてビジネスモデルを転換するなど、創意工夫でコロナと共存し、新しい生活様式に即した持続可能な事業活動を展開していくかが、コロナ禍が収束するまでの当面の間、共通した喫緊の課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

これまでに述べた(1)地域の現状及び課題を踏まえたうえで、小規模事業者の10年後を見据えた長期的な振興のあり方について、以下の通り規定する。

①. 10年程度の期間を見据えて

これまでの間、亀山市内にて、商店街や自治会活動等、地域の雇用・経済や暮らし・コミュニティを支える重要な役割を担う商工業者の中でもその大半を占め、中心となる小規模事業者は、ヒト・モノ・カネ・情報等、経営資源に限りがあるなど、総じて経営基盤が脆弱で、人口減少、高齢化、海外との競争激化、地方経済の低迷という構造変化に加え、景気変動の影響をまともに受けやすく、リーマンショックやコロナ禍等、事業環境が激変するたびに、常に事業が存続できるか否かの危機的状況に立たされている。

一方、日経グローバル(平成22年1月)の全国都市サステナブル度調査によると、かつて、本市は経済的豊かさ度の項目において、小都市の部で第1位、全体でも第3位、そして総合ランキングでは、小都市の部で第1位という上位にランクインしたこともあるなど、依然として、環境、経済、社会が調和し、持続的に発展する可能性を秘めたポテンシャルが高く、潜在的なビジネスチャンスを有する地域である。

そこで、持続可能な発展(サステナビリティ)をキーワードに、事業者が多様な顧客ニーズの中で、自社が貢献できる分野の需要動向を捉え、顕在化させるとともに、その際、自社固有の特徴を生かし、個性溢れる事業を展開することで、昨今の厳しい経営環境下においても、この地域の住民や社会に支持され、全てが共存共栄を図ることができる。

そして、地域において愛される商品・サービスや培った技術・ノウハウを基に、地域内・外へと順々に内需深耕・外需獲得を進め、地方経済全体の活性化に資することができる。

つまり、多様な小規模事業者の事業継続がひいては地域全体の持続的な発展に繋がる。

また、そうすることで、創意工夫が生まれ、革新的な商品・サービスや新たな雇用を創出するなど、地方経済の担い手として、個性豊かで多様な業種の小規模事業者が存在する魅力ある地域へと飛躍的に発展していくことができる。

②. 亀山市総合計画等との連動性・整合性

本市の商工業関連の各種計画のうち、小規模事業者に関する記述は以下の通りである。

中でも第2次亀山市総合計画（計画期間は平成29年から令和7年までの9年間）の前期基本計画では、基本施策の大綱が目指すまちのイメージとして、「東西交通の要衝としての充実した交通基盤を生かし、広域的な連携・交流と、活発な産業が展開される活力のあるまちを目指す」としており、その基本施策として、まず工業では、企業活動の促進・働く場の充実という項目の中で、特に小規模企業においては、生産性の向上に資するための働き方改革を推進する必要があるとしている他、商業では、交通拠点性を生かした都市活力の向上というテーマの中で、地域に根差した商工業の活性化を主要項目として、以下の通り掲げている。

i. 亀山市総合計画における現状及び課題

ア) 本市には、JR亀山駅周辺の中心的市街地や市北東部の国道306号線沿道等を中心に一定の商業機能が集積し、商業機能の充実が求められているが、市内外における大規模店舗の立地や計画、及び後継者不足により、市内商業を取り巻く環境は変化しており、今後も一層、地域に根ざした商業の展開に取り組んでいく必要がある。

イ) 本市では、商店街を含む市街地の賑わい形成を目指し、亀山大市、まちゼミ等の商業活性化の取り組みを支援しており、今後も関係者間の繋がりを生かしながら課題を共有し、その解決のための自主的な取り組みや資源活用の工夫が求められる。

さらに、市街地における商店数の確保や空き店舗対策等については、現状を把握するとともに、支援策を検討していく必要がある。

ウ) 本市では、商工会議所等の関係機関と連携し、経営革新、販路開拓支援や各種の助成制度等により、市内事業者の経営力強化に向けた取り組みを支援しているが、地域に根ざした事業活動を行う市内事業者は、地域の経済や社会の担い手として重要な役割を果たしていることから、持続的な経営を促進するため、今後も支援が必要である。

エ) 本市では、創業支援ネットワーク「カメヤマ創業アシスト」を形成し、創業支援事業等、商工会議所や金融機関等と連携して、創業者支援に取り組んでおり、こうした取り組みを継続し、若者や女性等による起業を地域の活性化に繋げていく必要がある。

ii. 亀山地域産業活性化基本計画における現状及び課題

ア) 商業では、旧東海道沿いに商店街が形成され、隣接して地元資本のショッピングセンターが立地しているが、大規模な郊外型ショッピングセンターが近隣市に立地していることもあり、日用品以外は市外への消費流出が目立っている。

イ) 平成25年に商工会議所内に創業総合相談窓口が設置され、地域内の支援機関が創業予定者の情報を共有し、準備段階から開業後のフォローアップに至るまで継続的に支援をする体制が整備されたことで、サービス業を中心とした市内創業に繋がっている。

iii. 亀山市創業支援事業計画における現状及び課題

平成28年1月の国の認定計画の中では、前述の通り、去る平成25年8月に亀山市、亀山商工会議所、㈱日本政策金融公庫、三重県信用保証協会、三重県社会保険労務士会で構成する創業支援組織「カメヤマ創業アシスト」を結成し、支援に取り組んできたが、改めて本計画に位置付け、この取組を強化することで創業の実現を目指すとしている。

iv. まち・ひと・しごと創生総合戦略における現状及び課題

平成29年2月改訂版の基本的な取組方向と取組項目：基本目標-Ⅲ「若者の未来への希望を応援し、暮らしを支える」の中で、ライフシーン①「はたらく」に関する基本的な取り組みの方向性として、「新たな企業進出や既存企業の活発な事業展開を促すとともに、地域特性を活かした新たなビジネス機会の創出を支援することで雇用環境を充実し、魅力的に働けるまちを目指す。」としており、その2)の項目では、若者の雇用対策の推進のため、商工会議所等と連携しながら、自然や歴史文化など、地域資源を活用した第3次産業(観光業・サービス業)等を中心とした若者の起業を支援するとしている。

以上、商業では、亀山市としての小規模事業者支援に対する考え方と、小規模事業者の現状と課題の中で前述した点とが概ね共通認識となっている。

また、工業では、生産性向上のための働き方改革の推進の他に、事業承継等、今後の課題があり、引き続き、オール亀山にて支援体制を整備していく必要がある。

③亀山商工会議所としての役割

当所が平成31年に策定した3ヵ年活動計画で国の新産業構造ビジョンで提唱するSociety 5.0(超スマート社会)の構造変化を念頭に、需要開拓や経営継承に対する伴走型支援を展開することなどをビジョンとして掲げている。

具体的に商工会議所として多面的な事業展開の1つとして、①関係法制等、諸施策の普及啓発、②事業の持続的な発展のための伴走型での指導事業の実施、③小規模事業者への基礎的な一体型支援の実施、④中小企業への高度な専門的支援の推進の4項目を通じて、事業者向けサービスの充実を図ることとしている。

また、会員を対象に行なった令和元年度小規模事業者経営実態調査によれば、中でもビジネスプランの策定経験がある事業者は、ない事業者に比べ、増収・増益の割合が高い傾向が明らかとなっており、より計画的な営業活動がその後の経営成績に直結するなど、プランニングの有効性が改めて裏付けられた形となっている。

そして、製造業等、一部の業種を除き、ビジネスプランを策定している事業者の割合がまだまだ低いことや、出口支援ニーズが高いことも明らかとなっている。

加えて、このたびのコロナ禍で変化した経営環境に対応するため、特に完全に接触を回避することができないサービス・商業をはじめとした対人での商品・サービス提供を行う業態の小規模事業者を中心に、従来型のビジネスモデルの見直しが急務となっており、まずは、これまで経営計画を策定したことがない事業者が自社のプランニングを契機にPDCAサイクルを確立できるようにすると併せ、既に計画策定済みの事業者が改めてCAPDによる経営改善サイクルを機能させ、事業を展開できるようにするため、改めて実現可能性の高い計画作りを支援する必要がある。

そこで、今後も小規模事業者が引き続き事業を継続できることが地域の生活基盤の充実や街の賑わいにも繋がり得るため、経営を持続的に行うためのビジネスモデルの転換・再構築のため、商工会議所がその推進役となることで、積極的な個社支援を通じ、小規模事業者の経営戦略に踏み込んだきめ細やかなサポートを行なっていく。

その際、主役はあくまでも経営資源に乏しい小規模事業者であるため、個社の自主性を尊重して、主体性を育みながら、能動的で前向きな取り組みについて各支援機関等と連携し、そのパイプ役として量よりも質を重視した切れ目のないハンズオン支援を行う。

(3) 経営発達支援事業の目標

商工会議所がこれまで実施してきた現行の経営発達支援事業への第三者による評価内容の他、最近、会員を対象に行なった令和2年コロナ禍の影響調査の結果を併せて検証したところ、景気変動等の影響を受け易い小規模事業者の実態がより明らかになってきたことに鑑み、これまでに述べた(1)地域の現状及び課題と、(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、今後5年間の経営発達支援計画の目標を以下の通りとする。

1. 経営環境変化に応じた事業計画の作成と実践
2. 経営力強化による小規模事業者の稼ぐ力の向上
3. 第2創業を含む起業の促進と経営基盤強化による地域活性化

以上、本支援計画の実施を通じて、自立した小規模事業者の経営基盤の確立と持続的発展の実現を目指す。

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機関、目標達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和3年4月1日～令和8年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

上記1の(3)経営発達支援事業の目標で掲げた本支援計画の目標達成を目指し、そのための実施方針を以下の通りとする。

- ①. 経営環境変化に応じた事業計画の作成と実践
 - i. 経済情勢や市場動向・経営状況分析等、現状認識を新たにし、危機感を共有することを通じて、小規模事業者の意識改革・体質改善を促す。
 - ii. 小規模事業者の経営実態に即して、現実的かつ実効性の高い事業計画書の作成を促し、PDCAサイクルが機能するよう一連の伴走型支援を丁寧に粘り強く行う。
- ②. 経営力強化による小規模事業者の稼ぐ力の向上
 - i. 様々な分野の専門家や支援機関等と連携をしながら、新商品・サービス開発等、小規模事業者の稼ぐ力がアップするよう課題解決型のハンズオン支援を行う。
 - ii. ビジネスマッチング、ECサイト等、身の丈にあった出展・IT活用支援による需要拡大の仕掛け作りをバックアップする。
 - iii. 薄利多売型の経営から脱し、新事業展開や生産性向上・高付加価値化への取り組みを支援する。
- ③. 第2創業を含む起業の促進と経営基盤強化による地域活性化
 - i. 創業期から成長・成熟期へと、起業する小規模事業者の発展段階に応じたきめ細やかな支援を行う。
 - ii. 第2創業を促進するための後継者育成や事業承継に向けた盤石な経営基盤の確立のための体質強化等の取り組みを支援する。

以上について、小規模事業者の自主・自立を基本とし、やる気のある経営者の前向きな取り組みを重点的に支援する。

このため、経営・技術、各種制度改正等に関する資料・最新情報等の収集・調査研究に努めるとともに、その情報提供・周知、動機付けのための集団指導、実践のための個別指導、フォローアップのための専門指導等、切れ目のない伴走型支援を目指す。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

小規模事業者への支援機関である当所の最終目標は、経営支援を通じて管内の小規模事業者が計画的な企業経営を実行し、持続的な発展を実現することである。

そこで、当所が取り組む本経営発達支援計画を効果的に実行するため、まず本市内の小規模事業者とそれを取り巻く地域全体の経営環境や経済動向に関する調査・情報提供が必要である。

特にコロナ禍による日本経済への甚大な影響が経済動向に大きな変化を生じさせたことを受けて、管内事業者及び支援団体の双方にとって地域経済動向の把握の重要性が増していると考えられる。

(1) 現状と課題

[現状]

当所の地域経済動向調査の主な取り組みとしては、年2回（半期ごと）、三重県内12商工会議所合同で景況調査を実施し、地区内の景気動向を把握している。

本調査は各地の調査データを統合し、三重県商工会議所連合会が報告書（三重の景況）を取りまとめており、調査内容も毎年共通しているため、各結果の年次推移や県内各市の集計結果との比較が可能である。これら調査結果については会報誌やホームページに掲載するとともに希望者に配布している。

また、上記の景況調査では質問項目が定性的かつ限定的なため、定量的な分析や詳細な支援ニーズの把握が難しいことから、地域経済動向の詳細を補完するために、小規模事業者実態調査を実施し、当所で集計及び分析した調査結果をホームページで公表している。

[課題]

景況調査及び実態調査の分析結果は、支援担当職員が各々の判断で小規模事業者の経営状況分析や計画策定等の各支援フェーズに活用していたが、当所全体の支援能力の底上げを図るために支援担当職員で有効に活用する体制を整備するとともに、地域の商工振興施策への活用のため亀山市との共有化が必要である。

(2) 目標

公表回数	現在	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
① 景況調査	2	2	2	2	2	2
② 経営発達支援調査	1	1	1	1	1	1
③ 中小企業動向調査分析	—	4	4	4	4	4

(3) 事業内容

①景況調査（三重の景況）

管内事業者の景気動向等を把握するため、県内と市内の景気動向調査をそれぞれ年2回実施する。分析結果を冊子にまとめ、会報誌やホームページに掲載し広く周知を図る。

調査対象	当所会員事業所 約1,000社
調査項目	・業況、売上、利益の現状及び見通し ・設備投資、資金繰り、借入の状況 ・販売条件、仕入条件の状況 ・経営課題等
調査手法	アンケート方式の調査票をFAXで送信、回答を得るほか巡回指導及び窓口指導時に調査を実施する。
分析手法	小規模事業者を抽出した調査結果に基づき経営指導員が、地区内景気動向の期間比較や小規模事業者における業種ごとの経営課題の傾向等を分析する。

②小規模事業者経営発達支援調査

上記の景況調査では把握ができない各小規模事業者の現状の詳細を把握するために実施する。特に、計画的な事業経営の実施の有無、事業承継への対応状況について把握することは重要度が高く、当所が支援ニーズへの的確な対応を行うための基礎的資料として活用することができる。調査結果は当所で集計及び分析し、会報誌やホームページで公表する。

調査対象	当所会員事業所の小規模事業者 約700社
調査項目	・組織形態、業種、従業員数 ・経営者の年齢と事業承継の状況 ・経営計画及び事業計画の策定の有無 ・取引先の商圈、売上及び利益の状況、資金繰りの状況 ・具体的な経営課題と課題解決のための支援ニーズ
調査手法	アンケート方式の調査票をFAXで送信、回答を得るほか巡回指導及び窓口指導時に調査を実施する。
分析手法	調査結果に基づき経営指導員が業種ごとに細分化し、業種間比較及び期間比較により、小規模事業者の経営課題の傾向等を分析する。

③日本政策金融公庫が提供する三重県の中小企業動向調査の活用

上記の景況調査の分析項目や実施回数を補完するため、日本政策金融公庫が四半期ごとに公表している「三重県の中小企業動向調査」を活用し、経営指導員が統計資料から小規模事業者の情報を基に地域経済動向の推移等を中心に分析を行い、ホームページ等にて情報提供を行う。

調査項目	・業況判断 ・資金繰り、借入難易度 ・売上、採算性 ・販売価格、仕入価格
分析手法	日本政策金融公庫が実施する調査結果について、経営指導員が県内景気動向の推移分析、東海地区や全国との比較分析を行う。

(4) 成果の活用

①景況調査

情報収集・調査、分析した結果を会報誌やホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知をする。さらに、県内12商工会議所がその結果を持ち寄り、三重の景況として取りまとめた上でプレス発表する。

②小規模事業者経営発達支援調査

経営指導員による分析後に当所の会報誌やホームページに分析結果を掲載することで管内事業者へ情報提供を行うとともに、調査により把握した管内小規模事業者の支援ニーズが高い項目については巡回・窓口指導時に積極的に情報提供を行う。

③日本政策金融公庫が提供する三重県の中小企業動向調査の活用

経営指導員による分析後にホームページに分析結果を掲載することで管内事業者へ情報提供を行うとともに、巡回・窓口指導時に積極的に情報提供を行う。

④情報共有化

所内研修（後述）の際に、経営状況分析や事業計画策定等の支援における上記の景況調査、経営発達支援調査及び中小企業動向調査の分析結果の活用方法に関する研修を行うことで支援能力の底上げを図る。

また、景況調査を中心とした地域の経済動向を亀山市と共有化をすることで、行政の商工振興施策の立案時における資料として活用する。

3-2 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では事業計画策定時やその他各種支援を実施する際に、顧客ニーズの把握を前提としたマーケットインの発想への転換を促すとともに、POSデータ等を活用して事業者が提供している商品・サービスに関する需要動向を調査して最新情報を提供する取り組みを実施しているが、依然として自社が提供している商品やサービスが消費者ニーズに合致しているかを把握・検証せず、勘や経験に基づいたプロダクトアウトによる発想で商品の開発やサービスの提供に踏み切ってしまうことが多い。

【課題】

近年、インターネットの普及で情報が加速度的に増加し、多様化する消費者ニーズに合わせて市場の細分化が進んだことに加えて、コロナ禍の影響によりニーズが大きく変容したこともあり、商品やサービスの見直しあるいはビジネスモデルの再構築を行う必要性が高まっている。特に小規模事業者の多くは顧客ニーズを把握するための情報収集活動に割り当てる経営資源が希薄であることから、当所にて鮮度の高い情報提供と調査に関する支援を行う必要がある。

そこで、引き続きPOSデータ等に基づく需要動向の最新情報を事業者を提供する取り組みを実施するほか、自社商品・サービスがPOSデータ等と直結しない場合もあるため、消費者から直接需要を把握するための支援、自立的な経営を目指す小規模事業者が自ら需要動向を調査・把握するためのノウハウ獲得への支援を新たに実施していく。

(2) 目標

項目	現在	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
①需要調査実践セミナー 開催回数	—	1	1	1	1	1
②外部の需要調査データの 分析件数 (※)	45	48	51	54	57	60
③テストマーケティングの実施	—	1	1	1	1	1

※積算根拠…後述の計画策定件数と同数としている。

(3) 事業内容

当所の需要動向調査に関する支援について、「自立的な小規模事業者が顕在的・潜在的な需要を自ら調査・把握するノウハウを獲得するための支援」、特定の商品あるいは商品カテゴリーの需要動向を把握するための「経営指導員等による外部データを活用した分析支援」、さらに事業者が提供する特定の商品等の需要動向を直接顧客から把握する「テストマーケティング支援」に分類し、小規模事業者のニーズに基づいて経営指導員が支援を行う。

また、既存事業者だけでなく、創業予定者や第2創業を予定する事業者にも需要調査への取り組みを推進し、支援を行う。

①需要調査実践セミナーの開催

マーケットインの発想に基づいて、自主的に需要動向を把握する仕組みを構築する前向きな小規模事業者を支援するため、需要調査のノウハウ習得を目指すセミナーを開催する。また、セミナー後には各事業者に即した実務的な内容をフォローするための個別相談会を必要に応じて開催する。

募集方法	需要動向の把握や計画策定に取り組む予定の事業者を対象に、巡回・窓口指導時に案内や会報誌やホームページ等を活用して周知を行う。
回数	1回
内容	需要動向に関するトレンドの変化の捉え方や小規模事業者が実施可能な需要調査手法等を中心とする。 ※支援ニーズに応じて商圈分析や顧客分析等の内容に変更する。
参加者数	15名～20名
講師	中小企業診断士または支援実績を保有する経営コンサルタントを選定。

②外部の需要調査データの分析と情報提供

経営分析・計画策定に取り組む予定あるいは実施中の事業者に対して、日経テレコンPOSデータの売れ筋商品ランキング等の外部調査データを活用し、事業者の主力商品や今後取り扱い希望のアイテム等、カテゴリーの上位ランク商品のシェア、平均価格のデータ等、消費者に支持されている商品の最新情報を経営指導員が収集・分析を行う。

さらに(株)きんぎの業種別審査辞典、各種調査会社やシンクタンクの需要調査データを活用し、支援事業所の業種特性を踏まえて市場規模や需要動向の状況や推移等を経営指導員が収集・分析する。

これらの分析結果については整合性を確認したうえで、経営指導員が事業者の説明を付して提供することで情報を共有化し、その後の計画策定支援への移行につなげる。

③テストマーケティングの実施

小規模事業者の長期的振興の方針を踏まえ、テストマーケティング支援を行うにあたり、まず計画期間の前半においては地域に支持される商品づくりを図るために地元住民を対象に調査を実施し、計画期間の後半では広域な販路を持ち、かつ需要がある商品に知見を持つ展示会・商談会の参加バイヤーを対象に調査を実施する。

◆亀山市（※）でのテストマーケティング（R3年度～R5年度に実施予定）

新商品開発等に取り組むB to C取引を主とした事業者を対象に、地元住民と観光客をバランス良く集客できる管内の共同販促事業である亀山市等で、小規模事業者が来場者へのアンケート調査を行うテストマーケティングの機会を設ける。その調査結果を経営指導員が分析・フィードバックすることで、自社商品に直結した需要動向の把握とマーケットインに基づく売れる商品作りにむけた商品開発・改良につなげる。

サンプル数	来場者50名	
調査手段・手法	亀山市にて来場者に試食（試用）してもらい、事業者及び経営指導員が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。	
分析手段・手法	調査結果は経営指導員等が共同で分析を行う。	
調査項目	食品	<ul style="list-style-type: none"> ・食味 ・見た目 ・満足度 ・パッケージデザイン等
	非食品	<ul style="list-style-type: none"> ・食感 ・価格 ・ネーミング ・機能 ・デザイン ・使用感 ・価格 ・満足度 ・ネーミング ・パッケージ等
調査・分析結果の活用	分析結果については、経営指導員が当該事業者に対して直接説明をする形でフィードバックし、更なる改良につなげる。	

（※）亀山市について

亀山市は亀山市で100年以上続く歴史ある伝統行事かつ地元の共同販促事業で、毎年1月の最終土、日曜の2日間にわたり開催され、約2万人の来場者がある。

◆市外の展示会・商談会でのテストマーケティング（R6年度、R7年度に実施予定）

前向きに新商品開発等に取り組む事業者を対象に、市外で開催される展示会・商談会で、小規模事業者が参加バイヤーに対してテストマーケティングを実施する。その調査結果を経営指導員が分析・フィードバックをすることで、業界動向や顧客ニーズに精通したバイヤーからの評価に基づいて更なる商品の開発や改良につなげる。

サンプル数	参加バイヤー20名	
調査手段・手法	参加バイヤーに試食（試用）をしてもらい、事業者及び経営指導員が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。	
分析手段・手法	調査結果は経営指導員（必要に応じて専門家を加える）が分析を行う。	
調査項目	食品	<ul style="list-style-type: none"> ・食味 ・見た目 ・満足度 ・パッケージデザイン 等
	非食品	<ul style="list-style-type: none"> ・食感 ・価格 ・ネーミング ・機能 ・デザイン ・使用感 ・価格 ・満足度 ・ネーミング ・パッケージ 等
調査・分析結果の活用	分析結果については、経営指導員が当該事業者に対して直接説明をする形でフィードバックし、更なる改良につなげる。	

4. 経営状況の分析に関すること

大・中企業では当たり前に行われている計画的な企業経営を、少しでも多くの小規模事業者、中でも零細な小企業者が実践するためには、事前の分析段階から計画策定・実施等までを一連の流れとして捉えて切れ目のない支援を実施する必要がある。

その一連の支援を実現するために、「感覚」的な経営から「計画的」な経営に転換する対象事業者を掘り起し、経営者に「気付き」と「納得」を与え、その自覚を促すという意味で、的確な現状分析が必要である。

特にコロナ禍により多くの事業者の経営状況が悪化し、過去の自社分析結果も大きく変化していることから、改めて経営状況の分析を実施することの必要性が増している。

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者は自社分析を自主的に実施するケースは依然として少なく、資金繰りや補助金申請支援等を行う際に、財務分析及びSWOT分析等の定性分析を行っている。特に当所では、事業者の掘り起こし後、分析・計画策定・実行支援までの一連の流れを事業者ごとに担当職員を配置することで切れ目のない支援を実施している。

【課題】

個々の事業者の「内部環境」と「外部環境」は様々であることから、事業者への支援内容は経営状況の分析支援を行う職員の経験やスキルなどの支援能力によって左右されてしまう。そこで、当所として一定以上の支援の質を確保する支援体制を構築するとともに、計画策定等の支援を効果的かつ効率的に実施するために支援する側と受ける側で経営状況の分析結果を共有化する必要がある。

(2) 目標

	現在	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
分析件数	60	64	68	72	76	80

※当所経営指導員は4名であり、20社/1名を目標に分析件数の増加を図る。

(3) 事業内容

①支援対象者

小規模事業者への支援施策の周知や経営支援担当職員による巡回・窓口指導を通じ、下記をはじめとする新たな取り組みに意欲的な事業者の掘り起こしを行う。

支援ニーズ	具体的な内容
基礎的支援	決算指導 等
資金繰り支援	金融斡旋（マル経融資、県単融資制度 等）
経営向上計画	三重県版経営向上計画、経営革新計画、経営力向上計画 等
補助金申請支援	小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金 等
設備投資計画	先端設備等導入計画 等
創業・事業承継支援	創業計画策定支援、第二創業に係る計画策定支援 等

②分析の内容

【分析項目】

《定量分析（財務分析）》

項目	具体的な内容（主に財務諸表を基に分析）
安全性	自己資本比率、負債比率、流動比率、当座比率 等
収益性	売上高総利益率、売上高営業（経常）利益率、総資本利益率 等
生産性	労働生産性、従業員あたり売上高 等
成長性	売上高増加率、営業（経常）利益増加率、総資本増加率 等

《定性分析》

フレームワーク	具体的な内容（主にヒアリングを基に分析）
3C分析	自社（Company）、市場・顧客（Customer）、競合（Competitor）
SWOT分析	強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity） 脅威（Threat）
4P分析	製品（Product）、価格（Price）、流通・立地（Place）、宣伝（Promotion）

【分析手法】

経営支援基幹システム（Bizミル）、ローカルベンチマーク（経済産業省）、経営自己診断システム（(独)中小基盤整備機構）や財務診断サービス（日本政策金融公庫）等のツールを活用し、支援担当職員が分析を行う。

さらに上記の分析と並行して、定量分析、定性分析ともに㈱きんざいが刊行している「業種別審査辞典」を活用し、自社数値と他社数値を比較するクロスセクション分析や業界全体の動向と事業者の定性分析結果との比較を行うことで、支援事業所が有する他社との競争優位性を抽出していく。

（４）分析結果の活用

①「見える化」を通じた支援事業所との分析結果の共有化

計画的な企業経営を行うためのファーストステップである経営状況の分析を上記のシステム等を活用して結果を「見える化」し、支援事業所にフィードバックすることで現状認識の共有化を図る。これらの経営分析の支援を通じて事業所の強みを発見や再認識し、外部環境分析の結果に基づくビジネスチャンスを見出すことで、SO戦略、またはチャンスロスを解決するWO戦略を中心とした事業計画策定のフェーズに移行する。

このプロセスを踏むことで、支援する側と支援を受ける側の双方が共通認識を持って事業計画を効果的かつ効率的に策定することが可能となる。

②分析結果のデータベース化

支援事業所の分析データを経営支援基幹システムまたはクラウド型管理システム（TOAS等）のデータベースに積み上げ、事業所の経営状況を共有することで、職員全体の支援能力を底上げし、同事業所への効果的な支援の実現ができるよう整備を行う。

5. 事業計画策定支援に関すること

小規模事業者の多くは経営者自身が現場を兼ねており、日常的な業務に追われながら事業計画策定に時間や労力を費やすことは困難な場合が多い。しかし、小規模事業者が経営環境やニーズの変化に対応するためには、経営分析結果に基づいた事業計画を策定、実行するPDCAサイクルの構築、コロナ禍により大きく経営環境が変化したことを受け、従来の取り組みの見直しや改善を行う計画策定（CAPDO）を行う必要がある。

（１）現状と課題

【現状】

計画的な企業経営の実現のためには、事業者自らが自発的に計画を策定し、継続的にPDCAサイクルを始動させる必要がある。しかし、現状として事業計画策定への支援要請は小規模事業者持続化補助金をはじめとした補助金申請や資金繰り支援時が多く、必要に迫られて策定を行うケースがほとんどである。

【課題】

管内の小規模事業者は上記の現状もあり、未だに計画策定をしていないことも多いため、事業者が前向きに事業計画を策定する意識を醸成し、意欲的な事業者の掘り起こしを進めるとともに、支援を行う事業所の増加に対応するため、如何にして支援担当職員が実施する計画策定支援の質・量を高めるかが課題である。

(2) 支援に対する考え方

当所の計画策定支援では、計画策定に着手する事業者に対して基本的な知識や考え方を習得するための集団セミナーを開催し、その後に各事業者の経営状況や実態に応じたマンツーマンの支援を支援担当者が行う。これにより、計画策定支援の効率化を図り、十分な支援の「量」を確保する。

そのうえで、支援担当者のマンツーマン支援の「質」を高めるため、事業者の持続的な発展を意識した長期的観点と実行支援を見据えたプランニング（P D C A）あるいはリプランニング（C A P D o）支援を実施する。

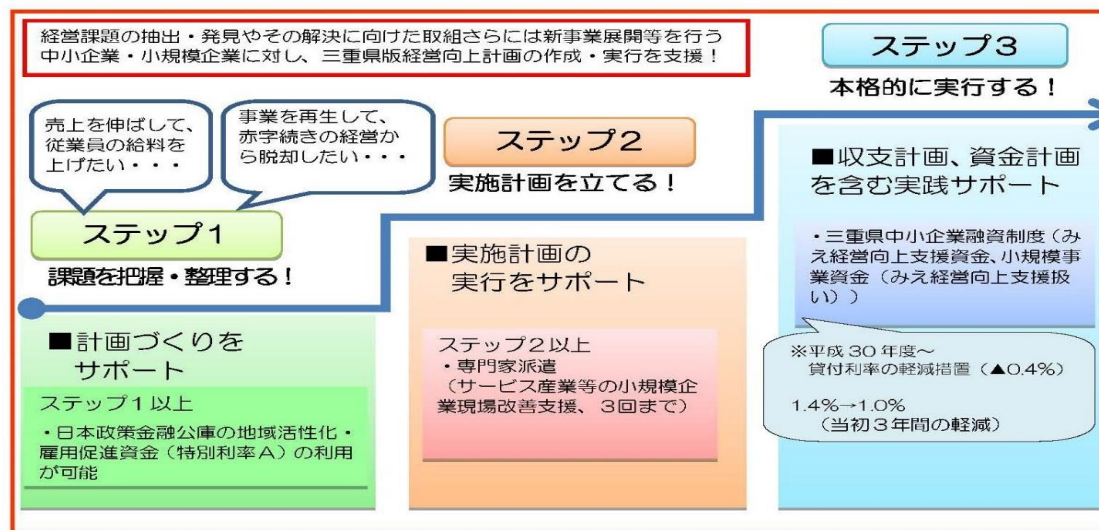
(3) 目標

内容		現在	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
① セミナー開催件数		1	1	1	1	1	1
② 事業計画策定件数	三重県版経営向上計画（※1）策定件数	14	15	16	17	18	19
	各種補助金申請計画策定件数	10	11	12	13	14	15
	創業計画等 その他計画策定件数	21	22	23	24	25	26
	合計	45	48	51	54	57	60

※積算根拠…経営状況分析を実施した事業者のうちの75%を目標件数とする。

(※1) 三重県版経営向上計画について

「三重県版経営向上計画」は平成26年4月に施行された「三重県中小企業・小規模企業振興条例」に基づき、経営課題の抽出・発見やその解決に向けた取り組みや新事業展開等を行う中小企業・小規模企業が発展段階に応じて（下記図参照）作成した計画に対し、三重県が独自に認定を行う制度である。



(4) 事業内容

小規模事業者が事業計画を策定するきっかけは、融資に伴う資金調達や各種補助金の申請などのケースが大部分を占める。しかし、当地域の大部分を占める持続的発展型に属し、かつ新たな取り組みに消極的な小規模事業者にとって、経営改善に資する具体的な効果が分かる目的（資金調達や補助金交付）では、総じて事業者の事業計画策定への動機付けとなり、意欲的に取り組むきっかけとなっている。そのため、支援担当職員によるマンツーマンでの支援により、実現性が高く、質の高い事業計画策定につながると考える。

特に、意欲的に各種補助金申請に取り組んだ結果、補助金交付を受けた事業者は経営状況の分析結果を基に他の計画認定制度や翌年以降での新たな事業計画策定に対してもモチベーションが高く、継続して意欲的に取り組むケースが多く見受けられる。

さらに、意欲的な事業者から事業計画策定の意義や効果を聞いた別の事業者が当所へ事業計画策定支援を依頼するケースもあり、管内事業者の意識醸成にも一定の効果が見込まれる。

①事業計画策定セミナー及び個別相談会の開催

支援担当職員によるマンツーマンの支援を実施する前に、計画策定に関する考え方の理解を深めるために集団セミナーを開催することで、事業者と支援担当職員との計画策定に対する認識を共有化し、効果的な策定支援を実現する。また、セミナー後に個別相談会を実施し、策定した計画のブラッシュアップを行うことで実現可能性を高める。

募集方法	各種補助金など国等の施策情報を掲載したセミナーの案内を郵送あるいはFAXにて広く案内するとともに、支援担当職員から経営分析を実施した事業者への働きかけのほか、巡回指導及び窓口指導を通じてセミナーの参加を促す。
回数	1回（小規模事業者向け補助金の公募回数の状況により増やすことを検討する）
カリキュラム	・経営分析（3C分析、SWOT分析等） ・SO戦略、WO戦略、4P戦略等の策定 ・収支計画策定 ※セミナー後に各事業者の支援ニーズに沿った個別相談会を実施することで実現性の高い計画の完成まで導く。
参加者数	15名～20名
講師	個別指導にも長けた高度なノウハウを持つ専門家を選定する。

②事業計画策定支援

【支援対象】

- ・経営分析を行った事業者
- ・事業計画策定セミナー受講者
- ・資金調達支援実施事業者
- ・創業予定者、第2創業予定者
- ・三重県版経営向上計画や設備投資計画等の認定申請予定者

【手段・手法】

ア) 既存事業者への支援

当所の支援体制としては、経営状況分析を行った職員が引き続き事業者にマンツーマンで張り付いて計画策定及び実行支援まで行う伴走型支援を実施する。

そのうえで、計画策定段階においては支援担当職員が地域経済動向や需要動向の調査結果や支援事業所の経営状況の分析結果を踏まえ、今後の成長戦略が右図の4分類のどれに該当するかを事業者と共有し、長期的な視点

を持って目標の設定を行ったうえで、小規模事業者の競争戦略である差別化戦略や集中戦略を軸に、SO(WO)戦略や4P戦略の事業計画策定支援を行う。また、リプランニングの場合にはこれらに加えて、外部環境の変化等を踏まえて従来の事業計画の課題や問題点を正確に把握したうえで、見直しや改善に係る計画策定支援を行う。

これらの一連の計画策定支援の中で、業界別審査辞典やその他統計資料等の情報提供を行い、事業者が中長期的ビジョンを意識するよう啓発するとともに、実行可能性を高めるために前述のセミナー及び個別相談会を組み合わせるほか、必要に応じて外部専門家を活用する。

	既存	新規
既存	市場浸透	市場開拓
新規	製品開発	多角化

イ) 創業予定者、第2創業予定者への支援

創業予定者あるいは第2創業予定者に対して、亀山市が国から認定を受けた創業支援事業計画に基づいて開催する創業塾へ参加して経営に関する知識やノウハウの習得を促すほか、実行可能性が高い予定者には支援担当職員を個別に配置して計画策定支援を実施する。また、実行段階に移行する際は三重県産業支援センター、よろず支援拠点、事業承継ネットワークや金融機関等の創業や事業承継に係る支援機関と連携し、準備不足のまま見切り発車させることなく、事業継続性の高い創業計画を立て、のちの実行支援につなげていく。

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】

当所では事業者ごとに異なる多様な支援ニーズを捉え、小規模事業者への各種支援施策を提案し、最適なメニューとのマッチングを図るなど、実施前後を通じて、きめ細やかな対応に心がける「伴走型支援」を可能な限り実行している。

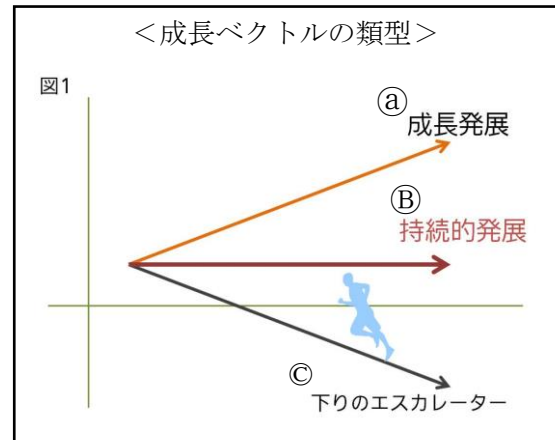
【課題】

当所では明確なフォローアップ体制が未整備となっており、経営指導員の判断による場所が大きいことから、計画策定件数が増加するほどマンパワー不足によって融資実行や補助金交付決定後の伴走型支援に切れ目が生じてしまう懸念が高い。そのため、実施支援の内容や頻度を前述の成長ベクトルによる事業者類型により体系的に整理し、支援事業所のPDCAサイクルが循環する計画的な企業経営と持続的な発展を実現するための効果的かつ効率的なフォローアップ体制の整備が必要である。

(2) 支援に対する考え方

支援事業所を右図の三方向の成長ベクトルに合わせて下記の通り類型化し、支援担当職員が各事業者の経営分析を踏まえたうえで、経営実態に応じた支援を実施する。

特に経営環境が厳しい地方経済において、多くの事業所が属する類型②の事業所は経営努力を無くしては容易に類型③に転じてしまうことから、可能な限り小規模事業者を持続的発展型のベクトルに歩留まらせるために当所の支援リソースを重点的に投入する必要があると考える。そのうえで、各類型の事業者への支援に対する考え方は以下の通りである。



①成長発展型事業者

当該類型に属する事業者は右肩上がりの成長を志向する事業拡大型の事業者であり、初期の成長段階では融資や補助金に関する支援ニーズが高いが、成長期以降は自助努力によりP⇒D⇒C⇒Aサイクルがある程度機能し、既に自律的な経営を実践していると考えられる。そのため、支援担当職員は小規模企業施策等の情報提供を行う他、更なる成長・拡大を目指す経営革新等の高度な支援ニーズについて国・県・市等の専門家派遣制度を併用しながら支援する。

②持続的発展型事業者

当地域の小規模事業者の多くを占める規模の利益を追求しない事業継続型の事業者であり、現状では、P⇒D⇒C⇒Aサイクルが未整備、または十分機能していないため、分析結果に基づき、P（プランニング）に着手するよう促していく必要がある。その際、融資、補助金等、後の実行支援と併せて、セミナー・個別相談会の開催等を通じ、小さな成功体験を積み重ねる中で、意欲を喚起しながら、持続的発展の実現を支援する。

③下りのエスカレーター型事業者（地方の実態）

当該類型に属している小規模事業者は企業のライフサイクルにおいて、成熟期を過ぎ、最終ステージの衰退期に差し掛かっている小規模事業者であると考えられる。そのため、事業者の支援ニーズに応じ、上記②と同様の持続的発展の成長ベクトルの軌道に乗せるための支援のほか、後継者への事業承継支援、または持続的発展の余地が残されているビジネスモデルで事業継続が可能なケースは、当所がパイプ役となって専門家派遣制度や三重県事業引き継ぎセンター等と連携し、M&Aなどの事業承継マッチング等を支援する。

上記の考えのもと、当所では計画策定支援から引き続き担当職員が事業者のP D C Aサイクルに沿ってマンツーマンでの伴奏型支援を実施するが、支援内容を体系化するために「【D支援】計画達成に向けた行動とその進捗管理」と「【C・A支援】計画実行後の実績評価と見直しや新たな取組」の2つの支援フェーズに分類して支援を行う。

(3) 目標

	現在	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
フォローアップ 対象事業者数	—	48社	51社	54社	57社	60社
頻度（延回数）	—	189回	205回	213回	226回	246回
売上増加 事業者数	—	9社	10社	10社	11社	12社
利益率増加 事業者数	—	9社	10社	10社	11社	12社

(4) 事業内容

① 「【D】計画達成に向けた行動とその進捗管理」での支援について

【支援内容と頻度の設定】

実施支援については、計画策定支援を実施した全ての事業者を対象として、担当職員による訪問や電話・メール等のフォローアップ支援を行う。担当職員は策定した計画の内容やスケジュールを踏まえて事業者の状況を把握し、取り組み方法や進捗状況等について適宜指導を行うとともに、必要に応じて専門家派遣制度の検討・活用する。

また、フォローアップ支援の頻度は計画策定支援での事業所類型を基礎として支援事業者の個々の状況を勘案したうえで、支援頻度を増やすべき事業者と支援の質を重視する事業者を見極めたうえで決定する。また創業者や第2創業者もフォローアップ支援頻度を原則として多く設定し、支援を行う。

<当所の頻度設定の体系>

	支援事業所の成長ベクトル		
	成長発展型	持続的発展型	下りのエスカレーター型 創業者・第2創業者
フォローアップ頻度	3回/年 (10%)	4回/年 (70%)	5回/年 (20%)

※（ ）は想定される支援事業所全体のうちの想定される構成割合を記載している。

【進捗が思わしくない事業者への対応】

事業者からの支援要請への対応や事業計画とのズレが生じていると判断した場合は、臨機応変にフォローアップ頻度を増やす、あるいは専門家を派遣するなど、事業計画の実行に向けた支援を行う。

② 「【C・A】計画実行後の実績評価と見直しや新たな取組」での支援について

【実行後の実績評価】

当所が支援を行う小規模事業者の多くは資金調達や補助金交付を目的として事業計画の策定を行うケースがほとんどで、これらのケースは計画策定時に設定した数値目標を達成したかどうかの実績評価を自主的に行うケースは少ない。

この点について、小規模事業者は自社内でP D C AサイクルのうちC h e c k（評価）を行うためのノウハウやツールを持たないため、サイクルが循環しないことが大きな原因の一つであると考えられる。そこで、この【C】を当所で支援することで小規模事業者のP D C Aサイクルの循環を促し、計画的な企業経営の実現につなげていく。

具体的には、実行支援を実施した会計期間終了後に支援事業所の決算書や部門別損益計算書をもとに再度財務分析を行い、収益性や生産性等の各種指標の前年度比較を実施する。そのうえで、分析結果を支援事業所及び担当職員で共有化し、両者で計画実行による実績評価を行う。

【計画の見直しと改善や新たな取り組みの提案】

上記の実績評価に基づき支援担当者はA c t i o n（改善）への対応として、計画の見直しと改善、あるいは新たな取り組みの提案を行う。

具体的には、実績が当初想定した目標を下回る場合、課題を抽出して改善を促すほか、計画を見直すことで支援事業所のP D C Aサイクルの循環を支援する。特に課題の抽出や改善方法の検討について必要に応じて専門家派遣の検討など柔軟に対応を行う。

実績が当初想定した目標を上回る場合、より効果的、効率的に実施するため自社内でのP D C Aサイクルを循環させるよう促すとともに、経営基盤が安定化し、新たな取り組みに意欲的である場合には事業継続力強化計画策定や事業承継に向けた更なる経営基盤強化への着手など、小規模事業者の持続的な発展に資する取り組みの提案を行う。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

当所の従来の取り組みとして、B t o C取引の商業・サービス業に対して市内小規模事業者等による商いポータルサイト「亀山商いブログ」による共同販促事業や市内住民を対象に「亀山まちゼミ」による内需深耕型需要開拓事業の展開を行ってきた。それに対して、特に地域外へ販路開拓を志向するB t o B取引を主とした小規模事業者には、販路開拓に関する事業計画策定支援や各地で行われている展示会・商談会を案内し、出展を促す支援にとどまっているのが現状である。

〔課題〕

出展から成約に至るまでにに関するノウハウ不足を乗り越えて、地域外に積極的に販路開拓に取り組む小規模事業者に対し、そのノウハウ獲得に向けて支援を行うとともに、支援する側である当所においても販路開拓に係る職員の支援能力を高める必要がある。

(2) 支援に対する考え方

当所の経営発達支援計画の目標である小規模事業者の持続的な発展は当地域内の小規模事業者が前向きに販路開拓に取り組み、個々の事業者がそれぞれに稼ぐ力を向上させる必要がある。そこで、当所では出展に関するノウハウ不足を解消することで新たな販路開拓に積極的に取り組む事業者の裾野を広げていくことに取り組む。そのうえで、実際に展示会等への出展に取り組む小規模事業者が、経営資源不足により出展を断念することがないように経営指導員が事前から事後まで伴走して実務面での支援を実施することで、目標の達成を目指す。

(3) 目標

		現在	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
①販促セミナー開催件数		—	1	1	1	1	1
②展示会及び 商談会への 出展支援	内容	—	亀山市	亀山市	亀山市	展示会・商談会	展示会・商談会
	参加 事業者数	—	2	2	2	2	2
	成果/社	—	売上額	売上額	売上額	成約数	成約数
		—	5万円	8万円	10万円	1件	1件

(4) 事業内容

①販路開拓に向けた実務セミナーの開催

新たな販路開拓に主体的に取り組む事業者に対して、出展に関する事前準備から商談成立に至るまでのノウハウ習得を図るためのセミナーの開催をする。また、販路開拓に積極的でない事業者にも参加を促し、取り組みへのイメージを具体化することで事業者のやる気を喚起することを目指す。また、セミナー開催後には各事業者の状況に即した具体的な指導を行うための個別相談会を必要に応じて開催する。

募集方法	事業計画策定支援及び巡回・窓口指導時での案内の他に、会報誌やホームページを活用して周知を行う。		
回数	1回	参加者数	10名～15名
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・企業概要書、商談シート、名刺などの出展にあたり必要となる営業用のツール作成方法 ・サンプル品などプレゼンに必要となる資料の準備や設営に関する効果的な展示方法 ・バイヤー等との商談方法や商談後のフォローアップ 等 ※販路開拓に取り組む支援事業者の支援ニーズに合わせ、BASE等の活用を含むECサイトの開設やAmazonや楽天等への出店に関する実務対応、あるいはパブリシティやIT・SNS活用等の販路拡大につながる営業力強化に関する内容に変更する。		
その他	本セミナーには経営指導員も出席して知見を深めるとともに、参加者に対してはセミナー後に必要に応じて事業所に専門家を派遣する(支援ノウハウの習得のため経営指導員が同席する)など、より成約率を高めるためのフォローアップ支援の実施を予定する。		

②展示会・商談会等への出展支援事業

販路開拓に主体的に取り組む事業計画を策定して、上記のセミナーを受講した小規模事業者を優先して選定し、経営指導員が現場に同行して販路開拓の実現に実効性のある支援を行う。

まず、計画期間の前半ではB to C取引を主とするフードビジネスや地域資源を活用する小売業（製造小売業含む）を対象に、出展経験が無い小規模事業者でも少ない負担で取り組むことができる地元で開催される販促イベント（亀山大市を想定）の出展支援を行うとともに、当所職員の支援経験と支援ノウハウの習得・蓄積を図る。

その後、計画期間後半では都市部で開催される展示会・商談会やオンラインビジネスマッチングへの出展支援へと拡大し、より広域な販路開拓に積極的に取り組む小規模事業者に対して、出展するだけでなく商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

【支援内容】

期間	R 3年度～R 5年度	R 6年度、R 7年度
イベント内容	亀山大市	展示会・商談会（※）
出展事業者	2社	2社
支援内容	事前に自社PRのためのアイテム作成に関する支援のほか、当日は経営指導員が同席し、効果的な設営・陳列・接客を行うための支援を行う。出展後は課題の洗い出しとブラッシュアップ支援を行う。	事前に必要となる営業ツールの作成支援のほか、当日は経営指導員が同行して効果的な設営、自社PR、プレゼンや商談に関する支援を行う。出展後の商談相手へのアプローチ支援も行う。

（※）出展を想定する展示会・商談会

展示会等名称	地方銀行フードセレクション	しんきんビジネスフェア
開催場所	東京ビッグサイト	ポートメッセなごや
概要	首都圏のスーパー・百貨店・コンビニ・卸売・通販・外食・中食等の食品担当バイヤーが参加し、全国へ向けた販路拡大を望む食品の生産・製造・販売等を行う事業者と商談を行う。	全国規模で営業活動を展開している企業や地元優良企業などのバイヤー企業を招致し、ものづくりをはじめ、健康・福祉、エネルギー・環境、物流、情報・通信、食など様々な業種が展示・商談を行う。
来場者数（実績）	13,412名（2日間）	3,370名
出展者数（実績）	1,031社	392社

8. 事業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】

平成28年度に経営発達支援計画の認定を受けて以降、当所では本計画についてPDCAサイクルに則り、毎年度事業実施状況の評価・検証・見直しを行っている。

具体的には、日本政策金融公庫をはじめとした外部評価員による計画の評価・検証を行い、必要に応じて計画の見直しについて検討をしている。評価結果については当所の会員委員会で報告を行い、見直し案については会員委員会での報告・検討を経て、正副会頭会議及び常議員会へ報告・承認を得ることとしている。

[課題]

当所での現行の評価・見直しのための仕組みは引き続き維持し、今後もこのP D C Aサイクルに則り、事業の評価及び見直しを行っていく必要がある。

(2) 事業内容

- 毎年度、本計画に記載の事業実施状況及び成果を以下の方法により評価・検証を行う。
- ・法定経営指導員が定期的に事業実績の実数把握及び本計画の進捗状況管理を行う。
 - ・各年度末において、法定経営指導員、亀山市商工担当者及び日本政策金融公庫四日市支店をはじめとした外部有識者によるチェックを行い、事業の実施状況や成果の評価の他、必要に応じて見直し案の提言を行う。
 - ・上記の評価及び提言を吟味し、小規模事業者の支援実態と今後の課題等については、現場の経営指導員等の意見や、各支援事業での小規模事業者へのアンケート調査の結果も踏まえながら、当所内部で検討を重ね、評価結果、見直しの方針を決定する。
 - ・当所の会員委員会で評価結果の報告を行い、見直し案については会員委員会での報告・検討を経て、正副会頭会議及び常議員会へ報告・承認を得る。
 - ・事業の成果・評価、見直し等の概要については、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とするため、当所事務所にて常時備え付ける。

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]

当所では経営指導員・経営支援員の資質向上に向け、県内の全商工会議所の経営指導員が対象の専門スタッフ研修をはじめとする各種研修（経営指導員等Web研修も含む）へ積極的に参加をしている。更に支援の中心となる経営指導員において、各自が専門家派遣に同行することで、支援ノウハウの取得に努めている。

さらに当所中小企業相談所では定期的に所内研修として、研修テーマに沿って専門家を講師に招いた勉強会や、比較的職歴の浅い職員から会員企業への支援を行うために学びたいことを聞き、そのテーマに沿って経営指導員が講師となる勉強会を開催することで個々の支援能力向上や支援ノウハウ・スキルの共有を図っている。

また、巡回・窓口支援時にもベテラン職員とチームを組むことでO J Tにより、提案・伴走型の支援能力の向上を図っている。

[課題]

昨今の厳しい小規模事業者の経営環境を踏まえて、高度化・多様化する支援ニーズに対応するために、職員個々の更なる支援ノウハウの向上に努めることが必要となってきた。

(2) 事業内容

① 専門スタッフ研修

県内の全商工会議所の全ての経営指導員等を対象に集団講習会形式で実施しており、経営指導員1人に対して受講時間20時間で実施をしている。経営指導員・経営支援員にも積極的に参加をしてもらい、参加が出来ない場合は所内研修会を始め、研修会資料等の回覧を行っている。

②WEB研修の受講

全国の経営指導員等が小規模事業者の高度化・多様化するニーズに対応し、資質向上に必要な知識を身に付けるために、全国統一演習研修事業（経営指導員等Web研修）を積極的に活用する。

③所内研修の実施

全職員を対象に税務・経理・労務・融資・事業計画・制度改正・地域動向調査の結果分析による支援ニーズなど毎回テーマを決め所内研修を年2回開催している。本研修会については補助対象職員のみならず一般職員も参加できるようにし、高度かつ専門的なテーマに対しては外部からの専門家を招いた勉強会や、比較的職歴の浅い支援担当者が学びたいことについて経営指導員が講師となった勉強会を行うことで、個々の支援能力の向上と組織内での支援ノウハウの共有化を図る。

④外部講習会等の積極的な活用

独立行政法人中小企業基盤整備機構が行う研修以外にも、支援能力の向上を図るため、国・県が主催する支援能力向上に資する経営セミナー等に経営指導員のみならず経営支援員や一般職員を積極的に派遣する。

⑤データベース化

一般職員も含めた全ての職員での情報共有するために当所の会員データ管理システム等を活用し、各担当者が支援内容を随時入力することで、職員間の情報共有を図る。

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]

他の支援機関との連携については、現状、日本政策金融公庫と北勢地域（桑名・四日市・鈴鹿・亀山）の全商工会議所との経営改善貸付推薦団体連絡協議会をはじめ、三重県下の中小企業支援機関等連携会議の他、三重県産業支援センターの三重県事業承継ネットワークやよろず支援拠点・事業引き継ぎ支援センターのコーディネーターとの情報交換・情報収集等を通じた支援ノウハウ等の情報交換が主である。

[課題]

小規模事業者へのより高度な支援が求められる中で、各機関と連携して対応することが必要不可欠となっている。

(2) 事業内容

①経営改善貸付推薦団体連絡協議会への出席

組織構成	日本政策金融公庫、北勢地域（桑名・四日市・鈴鹿・亀山）の商工会議所
回数	年間2回
方法	経営改善貸付推薦団体連絡協議会
内容	各地の経済動向、融資貸出状況などについて情報交換を行い、金融支援等のノウハウの共有を図っている。

②三重県事業承継ネットワークブロック会議（北勢）への出席

組織構成	三重県産業支援センター、北勢地域の商工会議所・商工会、各士業団体 各金融機関、公的機関
回数	年間2回
方法	三重県事業承継ネットワークブロック会議（北勢）
内容	各地の事業承継の状況などについて情報交換を行い、事業承継等に関する ノウハウの共有を図っている。

③中小企業支援機関等連携会議への出席

組織構成	三重県、県下12商工会議所、三重県商工会連合会 三重県中小企業団体中央会、(株)百五銀行、(株)三重銀行、(株)第三銀行 (株)三重TLO、三重県工業研究所、中部経済産業局、 日本弁理士会東海支部、(公財)三重県産業支援センター
回数	年間1回
方法	中小企業支援機関等連携会議
内容	各支援機関から知的財産権に係る取組を通じて情報交換を行い、ノウハウ 等の共有を図っている。

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〕

小規模事業者への支援をより効果的に実施していくには、地域経済全体の活性化が必要不可欠である。当所では各関係機関と連携を取りながら、各イベントや事業を通じた本市や事業者の魅力発信並びに商店街活性化への取り組みや、地元企業への就職促進として若者の地元定着・地元企業の人材確保への取り組みへの協力を行っている。

〔課題〕

各関係機関との連携事業やイベントに関しては、多くの方に支援・支持されており、地域への一定の効果が見込まれることから、下記の事業を中心に今後も継続して取り組んでいく。

(2) 事業内容

①本市の魅力発信事業

i. 亀山市関宿納涼花火大会（毎年8月開催）

亀山市の最後の夏の風物詩として定着している「亀山市関宿納涼花火大会」があり、市内外より1万3000人の来場者が訪れ、多くの方に親しまれている。

当所が事務局を担い、主催の一般社団法人亀山市観光協会と主管の亀山市関宿納涼花火大会実行委員会（当所青年部内に組織を位置図けている）が主催者と年間8回ほど会議を開催し、花火大会開催に向けた事業計画（大会の規模・内容、交通規制の状況、公共交通機関の状況、緊急時の対応等）の共有をしている。また、上記の2団体で決定

した事業計画を関係機関（亀山市・亀山警察・亀山消防署・当所女性部・消防団等）との事前打合せを行うことで、事業計画を関係機関と共有をすること可能。

また、事業実施後には主催・主管で反省点・改善策の協議を行い、その後、関係機関との事後打合せを開催することで、事業全体の反省点・改善策の情報共有をすることで、より良い事業にしていくため地域一丸となって、より綿密な連携を取りながら本市の魅力発信のため、事業実施を行っている。

ii. 北勢名物亀山大市（毎年1月開催）

三重県北勢地域の冬の一大イベントである「亀山大市」があり、亀山大市は旧正月に商店が大売出しを始めたきっかけとされ、100年以上続く、歴史のある伝統行事で、毎年市内外より二日間で2万人を超える来場者が訪れるイベントとなっている。

当所が事務局を担い、亀山市商業団体連合会が中心となって各団体（東町商店街振興組合・亀山ポイントカード会・亀山市・亀山ロータリークラブ・鈴鹿農業共同組合亀山支店・一般社団法人亀山市観光協会・一般社団法人亀山青年会議所）と事務局として、当所が参画のもと、実行委員会を年間8回ほど開催し、事業計画（各種イベントの内容、交通規制の状況、公共交通機関の状況等）の共有を行っている。また決定事項について関係機関（亀山警察、亀山消防署、亀山東小学校、亀山中学校、自衛隊、亀山ライオンズクラブ、亀山商工会議所青年部等）との打合せを1回行うことで事業計画を関係機関と共有をすることが可能。より良い事業にしていくために、事業実施後には実行委員会で次回に向けた反省会を行うことで、地域一丸となり実施しており、更に亀山宿にある亀山市東町商店街一帯で飲食関係の企業やご当地グルメの団体にも積極的に出店をしていただき、本市の魅力発信のため、事業実施を行っている。

iii. 伊勢の国 亀山まほろば街道による観光振興事業の実施

本市に残る宿場（亀山、関、坂下）などの「歴史や物語」に加え、東海道などの「道」を融合させた街道観光を中心に桜の名所づくり、日本語・英語・中国語のガイドブックを作成するなどし、当地域を広くPRするとともに足を運んでいただけるように地域内連携にも積極的に参画し、観光事業による本市の魅力発信ため、当所が主体となり事業実施を行っている。

また、上記の取組に関して、当所が主催をし、亀山市全体の観光政策を考えるために、観光連携会議を年5回ほど開催し、構成団体（亀山市、一般社団法人亀山市観光協会、東海旅客鉄道株、当所）の4団体で各団体の取組や今後の方向性について足並みを揃え、より具体化にするために意見交換・情報交換を行っており、より一層、本市の魅力発信が出来る体制を整えている。

②各店舗の魅力発信事業

i. 得する街のゼミナール“まちゼミ”（毎年1回～2回開催）

市内事業所の店主やスタッフが講師となり、消費者である受講生がその道のプロからちょっとしたコツや知識などを直接学ぶことができる「まちゼミ」を行っている。事業実施にあたり、参加店舗の告知に加え、SNS、新聞への折込チラシ、市内小学校（全11校）に全校配布を幅広くPRを行っており、過去8回開催し、毎回、約30企業に参加していただき、約400名超の参加者がいる。

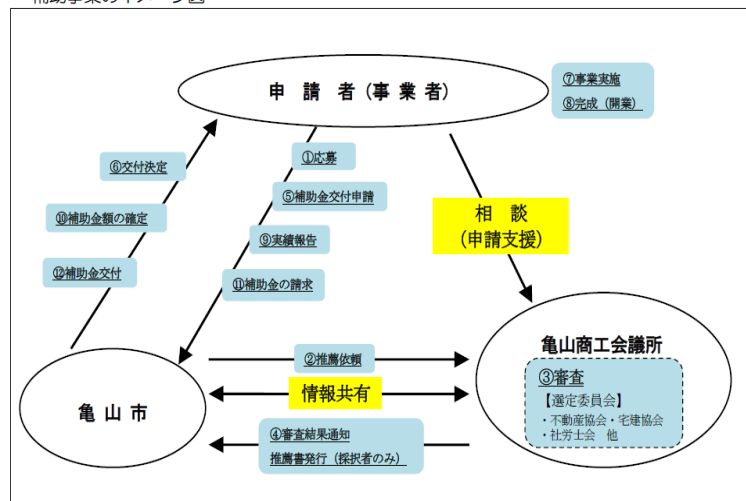
当所と参加店舗の中で初回から参加している店舗を中核に実施スケジュールや事業計画を立案し、参加店舗による全体研修会を開催することで、ノウハウ・情報の共有し、事業実施をしている。また、実施後には結果検証会を開催し、受講者からのアンケートを基に情報の共有を行い、常に次回に繋がるようなP D C Aサイクルを作り、各店舗の魅力発信のため、事業実施を行っている。

③ 中心市街地活性化事業

i. 空き店舗補助金

商店街や閑宿・中心市街地・市内商業等の活性化を図るため、亀山市立地適正化計画に位置付ける都市機能対象区域の活動区域の空き店舗対策として新たな店舗や集客に役立つ施設等として小売業・飲食業・サービス業・医療・福祉を営む事業者が活用する場合、それに係る経費の一部を補助する制度を亀山市が行っている。その出店者のビジネスモデル、計画策定

補助事業のイメージ図



(事業計画・創業計画)の妥当性について、事業内容の具体性、現実性について当所が支援をするとともに、有識者で構成する選定委員会で図り審査・推薦を決定することで、空き店舗防止に寄与するとともに、地域の活性化や新規創業者への支援を行っている。

④ 若者の地元定着・地元企業の人材確保の事業

i. インターンシップの実施(亀山高校は毎年11月開催)

三重県立亀山高等学校と連携して、当所の全会員企業へ生徒の受入調査票を送付し、2019年度は86名の生徒が市内企業44社にてインターンシップを実施。実施後には亀山高校生と受入実施をした企業との体験報告会などを通じ、地域に根差した地域社会を担う人材育成、地域企業の魅力や地元就職への意識向上へ繋げるために、事業実施を行っている。

さらには、年に2回、三重県教育員会が主体となり、キャリア教育推進地域連携会議【鈴鹿亀山】を開催し、高校生の望ましい職業観を育てるため、鈴鹿市内及び亀山市内の学校・事業所・経済団体・行政機関等、地域が連携してインターンシップを核としたキャリア教育推進地域連携会議にて、お互いのキャリア教育や人材育成の取り組み等について意見交換を行っている。

ii. 雇用対策協議会

関係機関との連携の基に労働力の確保と雇用の安定に努めるとともに、企業間相互の協調と親睦を図り、地域産業の振興に寄与することを目的とする。そのために、亀山市と亀山商工会議所、市内46事業所の会員で構成しており、年2回程の会議と懇談会、年1回の研修会と交流会を行い、情報交換を行っている。

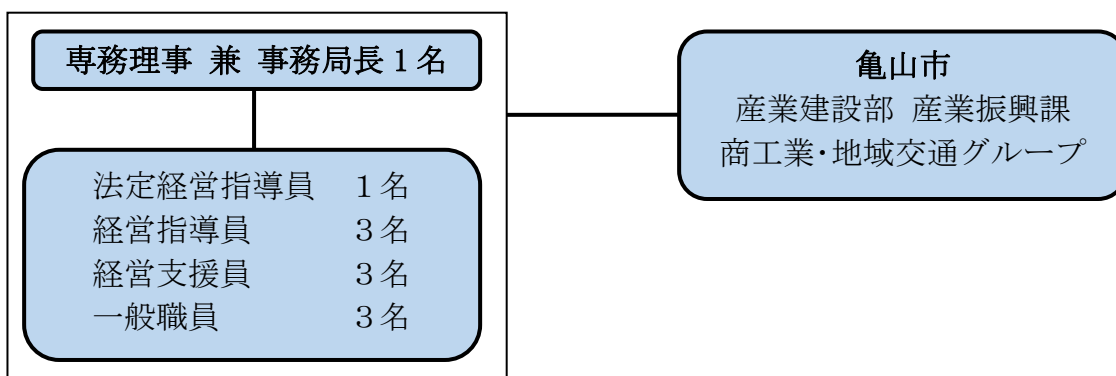
(別表2)

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1日現在)

(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)



(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：宮崎 博功

■連絡先：TEL. 0595-82-1331

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。

(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

亀山商工会議所 中小企業相談所

〒519-0124 三重県亀山市東御幸町39番地8

TEL: 0595-82-1331 FAX: 0595-82-8987

E-mail: info@kameyama-cci.or.jp

②関係市町村

亀山市 産業振興課 商工業・地域交通グループ

〒519-0195 三重県亀山市本丸町577番地

TEL: 0595-84-5049 FAX: 0595-82-9669

E-mail: shokogyo@city.kameyama.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	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
○地域の経済動向調査 (経営改善普及事業費)	200	200	200	200	200
○需要動向調査 (一般事業費)	500	500	500	500	500
○事業計画策定支援 (経営改善普及事業費)	500	500	500	500	500
○事業計画策定後の実施支援 (一般事業費)	500	500	500	500	500
○需要の開拓に寄与する事業 (一般事業費)	500	500	500	1,000	1,000
○経営指導員等の資質向上等 (一般事業費)	300	300	300	300	300
○地域経済活性化に資する 取り組み(一般事業費)	2,500	2,500	2,500	2,000	2,000

(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
会費、参加者負担金、国・県・市補助金等

(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。

(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
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