

経営発達支援計画の概要

実施者名	熊野商工会議所（法人番号 6190005003560） 熊野市（地方公共団体コード 242128）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	(1)交流人口の需要に対する小規模事業者の売上と利益の増進。 (2)観光誘客やイベント、スポーツ合宿等による交流人口の拡大。 (3)生活インフラを担う小規模事業者の維持や内需型ビジネスモデルの構築。 (4)小規模事業者の地域外（海外展開を含む）への販路拡大
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 各種調査により、地域の経済状況等を把握・分析し、小規模事業者に提供する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 需要動向調査により、小規模事業者の事業計画策定や商品のブラッシュアップに繋げる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 経営支援基幹システム（BIZミル）等を活用し、小規模事業者の経営分析支援を行い、事業計画策定に繋げる。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定セミナーの開催等により、小規模事業者や創業予定者の事業計画策定を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 小規模事業者が策定した事業計画の実施に係るフォローアップ支援を行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者と共に展示会・商談会等に参加するなどの支援を行い、小規模事業者の売上拡大に繋げる。</p>
連絡先	<p>熊野商工会議所 〒519-4323 三重県熊野市木本町 171 番地 TEL：0597-89-3435 FAX：0597-89-3436 E-mail：k-cci.info@kumano-cci.com</p> <p>熊野市 商工・観光スポーツ課 〒519-4392 三重県熊野市井戸町 796 TEL：0597-89-4111 FAX：0597-89-3742 E-mail：shoukou-en@city.kumano.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地理的特徴と課題

当会議所が所在・管轄する熊野市は、三重県の南部の紀伊半島の南東部に位置（右・図表1）し、県庁所在地の津市までは約120 km、名古屋市まで約210 km、大阪市まで約160 kmの距離にある。

図表1 熊野市の位置(網掛の部分)



市域は、北を尾鷲市・奈良県上北山村、南を御浜町・紀宝町、西を和歌山県北山村・新宮市・奈良県下北山村・十津川村と接しており、東側は熊野灘に面している。

海岸部の北部は、志摩半島から続くリアス式海岸で、南部は隆起砂礫海岸の七里御浜が紀宝町まで続き、市域の内陸に向かうに従い紀伊山地の急峻な山地となっている。

以上のような地政学的な特徴をもとに市の地域を地理的に5つの地域に分類することができる。

- ア 市の行政、経済の中心であり、JR熊野市駅を中心とする市街地（木本・井戸地区）
- イ 熊野灘に面し、尾鷲市と接する漁業の盛んな沿岸部の地域（大泊地区・新鹿地区等）
- ウ 南の御浜町と接し、果樹等の農業の盛んな地域（有馬・久生屋・金山地区等）
- エ 奈良県と接し、林業が盛んな地域（飛鳥・五郷地区等）
- オ 和歌山県と接し、熊野古道・温泉施設等、観光が盛んな地域（旧紀和町地区）

課題

熊野市は山と海に囲まれ平地の少ない地域である。また、公共交通機関の整備が遅れている地域であるが、今年度世界遺産登録20周年を迎えた「紀伊山地の霊場と参詣道（熊野古道）」等の観光資源が豊富な地域といえる。そのため、平成25年度に延伸した高速道路がもたらす観光客需要をいかにして取り込むかが課題である。

②人口動態分析と課題

熊野市は、林業、漁業等の1次産業を中心に紀州地域の中核的な都市として発展してきた。しかし、昭和40年頃には3万人を超えていた人口が、現在は15,039人（令和6年10月1日現在）まで減少している。また、平成17年の旧紀和町との合併による当時の合計人口の約2万1千人が、この19年で約6千人減少し、人口に占める65歳以上の割合が約45%（60歳以上の割合は約52%）と、高齢化と人口減少が同時に急激に進行している。（※高齢化の進行により、市外流出人口が減少したこと等により、ここ数年の人口減少率は以前よりは低くなっている。）

詳細に平成2年から現在までの人口動態を見ると、自然動態及び社会動態を合わせ毎年約300人～600人減少してきた。生産年齢人口（15歳以上64歳以下）も、平成2年の16,098人が令和2年に7,265人となっており、30年間で8,800人程度減少している。

○熊野市の10年間の人口動態推移

	人口	世帯数	高齢化率
平成26年10月1日	18,378人	9,349世帯	約40.0%
令和6年10月1日	15,039人	8,332世帯	約45.0%

課題

生産年齢人口の減少と高齢化が急速に進み、小売、サービス、建設業等住民対象の小規模事業者の事業の持続化には新分野進出や新サービスの提供など差別化を行い、既存顧客の深堀等を進めることが課題である。

③主要な産業の現状と課題

熊野市は、温暖多雨な気候と紀伊山地、熊野灘に抱かれた豊かな自然環境からもたらされる自然の恵みを受けた農林水産業などの第一次産業と食料品製造業やプラスチック製品製造業などの第二次産業があり、第三次産業は、世界遺産熊野古道などの観光資源PRやスポーツ交流、合宿誘致に全市を挙げて取り組んでいることから、ホテル、民宿、旅館業等の集積もある。

第一次産業においては、温暖多雨な気候に合った温州みかんの栽培や江戸時代から続くさんま漁、杉・檜を中心とした製材など、地域資源を活用した伝統ある産業の育成と新規農作物である新姫の栽培など高付加価値化、ブランド化、差別化を図った取組が行われており、当商工会議所も熊野ブランド認定事業を行う等、主に販路開拓分野で参画し進めている。

第二次産業においては、食品製造業、木材・木製品製造業、プラスチック製品製造業など約40社が操業している。集積の多い干物等食品製造業を除くと、プラスチック製品製造業など素材・部品関連産業については、数こそ少ないものの独自の成形・加工技術によりコスト削減を図り、海外メーカーとの競合激化により業績悪化傾向にある国内メーカーの中にあっても、比較優位性を高めている企業が市内に立地しており、今後も当市の産業振興において大きな役割を果たすものと思われる。

第三次産業についても、平成25年度に紀勢自動車道（紀勢大内山IC～尾鷲北IC）や熊野尾鷲道路（尾鷲南IC～熊野大泊IC）の開通が実現し、紀勢国道工事事務所によると、紀勢自動車道と熊野尾鷲道路が全通すると、所要時間3時間以内で熊野市に到達できる圏域の人口が、開通前の約90万人から、7倍以上の680万人に拡大している。それら観光入込客への対応次第で、旅館業や農林水産物販売業、観光振興にかかるサービス業の発展が見込まれ雇用増が期待できる。

しかし、現状は、長く熊野市の経済を支えてきた1次産業は、後継者不足や漁獲量減等による収益性の問題から衰退が進み、また、3次産業においても少子高齢化の急激な進行もあり、地域内経済の循環では、経済活動が成り立たない業種も増加している。例えば、商業統計によると本市全体の年間商品販売額が、平成16年度には約308億円あったものが、平成26年度には約244億円と約80%の規模になるなど、経済活動の低迷も数値となって表れている。

区分	商店数（店）			年間販売額（百万円）		
	平成16年	平成19年	平成26年	平成16年	平成19年	平成26年
総数	457	467	299	30,858	31,449	24,414
卸売業	62	69	48	10,783	11,831	8,085
小売業	395	398	251	20,075	19,619	16,329

※数値は平成28年度熊野市統計書より。

※平成16年から平成19年の数値の増は旧紀和町との合併に起因する。

一方、世界遺産「熊野古道」や高速道路の延伸、G7伊勢志摩サミットのポストサミット効果等を機会として捉え、近年増加が顕著なインバウンドを含む観光客向けの商品販売（宿泊、飲食、物産等）、地域外（3大都市圏や海外展開等）へ販売していく食料品加工業等の支援の優先順位が上昇している。

課題

産業構造の変化に加え、人口減少と高齢化が進み、定住者がターゲットの小売業、住民向け建設業、サービス業などは縮小する商圈に対して、新たな商品やサービスを提供することが課題である。

同時に、今後も拡大することが期待されている交流人口への取組が当地域の小規模事業者の持続的発展にとって必須の条件であることから、当商工会議所は、地域を支える小規模事業者が人口減少時代に対応した新しいビジネスモデルの構築等の課題解決に向けた継続的な支援を行う必要がある。

また、毎年行っている景況調査において、あらゆる業種で人手不足が顕著になってきており、商圏の縮小と共に人材確保も喫緊の課題となっている。

(2) 10年先を見据えた小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

上記の現状と課題で述べたように、地域の定住者数の減少は確実であるため、第2次熊野市総合計画にも交流人口を含めた人口の目標値が記載されている。人口減少や高齢化等により小規模事業者の経営環境が益々悪化する恐れが高いため、小規模事業者の持続的発展や円滑な事業承継、新規創業が進むよう、伴走型で個社支援を引き続き行っていく。また、定住者と共に交流人口もターゲットとする商品やサービスの開発・提供が喫緊の課題であり、商工会議所としてその振興・支援も行う。更に、イベントの開催や地域の魅力発信を行う等、面的支援も行っていく。

これらの取組により、地域経済の衰退を防ぎ、10年後も、国内外の観光客から選ばれる訪問地となるよう、「熊野古道」や当商工会議所が認定を行っている「熊野ブランド」に関連する事業の育成を目指していく。

令和元年9月1日現在 熊野市人口	令和9年推定 熊野市人口	令和9年熊野市目標人口 (交流人口を含む目標値)
16,769人	12,334人	15,000人

※数値は第2次熊野市総合計画より。

※令和9年推定人口はコーホート変化率法による。

また、交流人口を含めても人口減少は進行していくため、地域外への商品の販売額増も喫緊の課題となっている。これについても第2次熊野市総合計画には、多様な手法による販路拡大の取組の必要性や海外市場を見据えた地域産業活性化について記載されており、商工会議所としても小規模事業者の海外展開を含む地域外への販路の拡大に向けた取組への支援を行っていく。

※第2次熊野市総合計画の計画期間は平成30年度～令和9年度まで。

(3) 経営発達支援計画の目標（中長期的な振興のあり方を踏まえた目標 令和7年～令和11年）

[目標①]

観光・スポーツ合宿等の交流人口の需要に対する小規模事業者の売上と利益を増進させていく。

[目標②]

熊野市と連携し、観光誘客や地域活性化イベント、スポーツ合宿等による交流人口の拡大を図る。

[目標③]

生活インフラを担う小規模事業者等を対象とした新たな内需型ビジネスモデルの構築を支援する。

[目標④]

小規模事業者の地域外（海外展開を含む）への販路拡大を実現させる。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援計画の実施期間、目標達成の方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

[目標①に対する方針]

熊野市は「熊野古道」をはじめとする観光地であり、10年後も国内外の観光客等から選ばれる訪問地となるよう、経営力再構築伴走支援モデルに則り、地域資源（農林水産資源や観光資源）等を活用した小規模事業者の商品やサービスを事業計画策定から事業実施段階まで切れ目のない伴走型支援を行うことで、交流人口の需要に対する売上と利益を増進させていく。

日常的な巡回・窓口相談時に加え、多様な機会提案し、経営状況分析と事業計画策定支援を総力で支援する。事業計画策定事業者に対して、経済動向・需要動向情報等を提供し、伴走支援により商品やサービス開発を促進する。また、観光客の増加につながっている観光キャンペーンを行政等と連携して強力で推進し、交流人口に対する需要拡大・販路開拓を支援する。

[目標②に対する方針]

交流人口拡大は地域への裨益効果が極めて高いことから、大手旅行会社等と連携した熊野市への観光誘客や地域活性化イベント、各種スポーツ合宿等による交流人口の拡大を実現する。

具体的には、都市部の大手旅行会社へ観光情報や地域資源を用いた商品情報等を提供し、当地域への旅行ツアーの造成とツアーへの小規模事業者の商品の組み込みを実現し、小規模事業者の売上・利益の増進に貢献していく。また、商工会議所主催の地域活性化イベントにも誘客を図る。

[目標③に対する方針]

生活インフラを担う内需型小規模事業者等に対して、経営力再構築伴走支援モデルに則った経営力強化や事業承継・創業支援を行い、地域で生活していくために必要な生活インフラを維持する。

また、高齢者等向けの新たな内需型ビジネスモデル商品やサービス（食料品の移動販売等）の支援等も合わせて行う。

[目標④に対する方針]

今後も事業計画策定事業者に対して、経済動向・需要動向情報等を提供した上で、小規模事業者と共に都市部等で開催される展示商談会等に積極的に参加し、地域内外（海外を含む）への販路拡大に係る伴走型支援に注力していく。展示商談会への参加については、経営指導員等が事前・現場・事後指導を伴走型で行うことで、販路拡大の確率を高める。

当商工会議所は多様な業種での勤務を経験した職員が在籍しており、販路拡大支援を得意としていることから、小規模事業者の地域外（海外展開を含む）への販路拡大に注力していく。

[目標①～④に対する共通した方針]

上記の目標①～④の方針により事業を推進していくため、経験の浅い職員の実態に応じたOJTと各種支援能力や経営力再構築伴走支援モデル実践能力向上に資する研修会（オンライン及びリアル受講）へ職員を参加させる。また、熊野市実施の専門家派遣事業の活用による専門家からのノウハウ移転を通して支援力向上を図る。

そして、コンプライアンス意識の徹底も必須であることから、職員向けのコンプライアンスに係る研修会も毎年実施していく。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

従前より毎年、①三重の景況調査（年2回実施200事業者対象）を行っているが、地域の経済状況等はある程度は把握できるが、景況感等の調査であるため、小規模事業者の実態の詳細等は把握できない。また、各小規模事業者も漠然とした地域の景況感等は把握しているものの、データとして認識できていない。これが、事業計画策定や販路拡大策の実行が進まない要因の一つとなっていた。

そこで、平成27年度からは、上記に加えて②小規模事業者実態調査（会員企業を対象にした全数調査）を行い、③RESAS地域経済分析システム（経産省）の情報も収集、分析、加工して、巡回、窓口相談時に情報提供する。

課題は、小規模事業者を支援する職員の入退職が相次いだこともあり、伴走型支援を行う上で、上記情報の活用が必ずしも十分ではなかった。RESASの所内勉強会の開催や研修会への参加等を積極的に行い、職員の情報の分析・加工能力等を向上させる必要がある。

(2) 目標

経済動向調査の目標数は以下の表の通りとする。

項目	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①三重の景況調査	2回	2回	2回	2回	2回	2回
②小規模事業者実態調査	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③RESAS	1回	1回	1回	1回	1回	1回
合計	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

各調査で調査する内容は下記の表の通りとする。

①三重の景況調査

事項	内容
情報収集・整理 分析を行う項目	・売上、利益の状況、仕入条件の現状及び見通し ・設備投資の状況や資金繰り状況 ・経営課題
調査方法・手段	当商工会議所会員企業200社へのアンケート調査（年2回） 郵送及びFAXにて回収し、当商工会議所が熊野市内の景況感等を分析し、その結果を三重県商工会議所連合会が取りまとめる。

②小規模事業者実態調査

事項	内容
情報収集・整理 分析を行う項目	・従業員の雇用状況 ・売上状況 ・事業承継の状況 ・必要な支援施策等
調査方法・手段	当商工会議所会員約650社（94%が小規模事業者）へアンケート調査（年1回） 職員が事業所を訪問し、その場で記入してもらい、（不在の場合はFAX等にて回収）当商工会議所で集計を行い、その分析を行う。

③RESAS 地域経済分析システム

事 項	内 容
情報収集・整理 分析を行う項目	・地域経済循環マップ ・まちづくりマップ ・産業構造マップ 等
調査方法・手段	当商工会議所職員が RESAS を用いて、「何で稼いでいるか」、「人の動き」等の生産分析や産業構造分析を行う。(年1回) RESAS の活用になじめない職員が多いため、会議所内での勉強会の開催や研修会への参加を行い、分析能力を高める。(各年1回)

(4) 調査結果の活用

各調査の調査結果は下記のように活用する。

①三重の景況調査

業種毎の経営環境の把握ができ、巡回指導時等の小規模事業者支援において、熊野市内及び三重県下の同業他社との比較ができ、経営分析の素材として活用できる。また、結果をホームページに掲載することで、各事業者がいつでもそれを確認でき、経営判断の材料ともなる。

②小規模事業者実態調査

①の三重の景況調査では調査項目が限られており、事業承継の状況や支援ニーズは調査できない。事業承継状況の把握等は重要度が高い。活用方法については、①と同様に巡回指導時等の小規模事業者支援における経営分析の素材として活用する。また、結果を事務所に常時備え付けて小規模事業者が閲覧可能な状態とすることで、各事業者がいつでもそれを確認でき、経営判断の材料ともなる。更に調査結果を熊野市に報告することで、市の今後の施策立案にも活用してもらえる。

③RESAS 地域経済分析システム

RESAS 等のビッグデータの活用になじめない小規模事業者が多いため、商工会議所で取りまとめた分析結果の提供は小規模事業者にとって意義がある。「地域は何で稼いでいるか」、「地域の産業構造はどうなっているか」等のビッグデータを巡回指導時等に事業者提供し、今後の事業計画策定のための基礎データとして活用してもらおう。また、分析結果を事務所に常時備え付けて小規模事業者が閲覧可能な状態とすることで、事業者がいつでも情報を確認できるようにする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

日経テレコンやミラサポ、ECサイトのランキング、金融機関の情報誌、業界誌、専門誌などから情報を収集し、主に事業計画を作成する小規模事業者に対して適時情報提供を行ってきた。

しかし、それだけでは管内小規模事業者の新商品等に対する消費者の生の声を聴くことはできなかった。そこで、下記の事業内容に記載のシーンにて対面による需要動向調査も行うこととした。

(2) 目標

項 目	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①調査対象事業者数	5 社	5 社	5 社	6 社	7 社
②調査対象事業者数	5 社	5 社	5 社	6 社	7 社
合 計	10 社	10 社	10 社	12 社	14 社

(3) 事業内容

事業者が開発した新商品等に対する消費者等の生の声を聴き、事業者の事業計画策定や商品のブラッシュアップに繋げるため、下記のような需要動向調査を行う。当地域の製造業は食品や伝統産業（那智黒石）が主であるため、それらの需要動向調査を行い、製造業者及び同様の業種の事業者には調査結果をフィードバックする。

需要動向調査（生の声を聴くシーン）は以下に記載の2種類を想定している。

①新商品等の物産展等におけるアンケート調査

事 項	内 容
調査手段・手法	地域外物産販売イベント（三重県関西事務所や熊野市が主催の都市部で開催される物産展を想定）にて来場者に必要に応じて試食をしてもらいながら、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記載する。
サンプル数	来場者の内 50 人程度
分析手段・手法	調査結果は、経営指導員等が取りまとめ、分析を行う。
調査項目	①食品 味、大きさ、パッケージデザイン、価格 等 ②伝統工芸品（那智黒石） デザイン、価格、使用したいシーン 等
分析結果の活用	分析結果は当該経営指導員等が製造業者等に直接説明する形でフィードバックし、更なる商品のブラッシュアップに繋げる。

②新商品等の商談会等における調査

事 項	内 容
調査手段・手法	都市部等で開催される商談会等（地方銀行フードセレクションや沖縄大交易会を想定）に事業者と共に参加し、商談に同席しながらバイヤーから商品に対する意見をもらう。
調査数	バイヤー30名程度
分析手段・手法	調査結果は、経営指導員等が取りまとめ、分析を行う。
調査項目	①食品 味、大きさ、パッケージデザイン、価格 等 ②伝統工芸品（那智黒石） デザイン、価格、使用したいシーン 等
分析結果の活用	分析結果は当該経営指導員等が製造業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる商品のブラッシュアップに繋げる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

以前の経営状況分析はマル経融資や小規模事業資金等の金融斡旋時、各種補助金申請時に行ってきたが、審査書類の項目に沿った内容になっていた。そこで、導入している経営支援基幹システム（BIZミル）の機能を活用し、財務分析や非財務分析（SWOT等）を行うこととした。

BIZミルの活用により、小規模事業者の経営状況分析数は増加し、事業計画策定を行う事業者も増加しているが、前述した当商工会議所の支援職員の入退職により、職員の分析支援能力にバラつきがでているため、その支援能力の向上が課題となっている。

(4) 分析結果の活用

経営状況分析とその後の事業計画作成に至るプロセスは、小規模事業者の課題設定にとどまらず、強みの発見にも繋がる。小規模事業者の気づきと課題の見える化を通じて、小規模事業者の事業計画策定を促し、持続的発展の基礎を作る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

以前の事業計画の作成支援は、三重県版経営向上計画申請時、各種補助金申請時等、事業者が必要に迫られての支援依頼に基づき作成支援を行っている場合が多く、事業者は積極的に事業計画を策定したいというマインドにはなっておらず、恒常的な仕組みになっていなかった。

事業計画は売上拡大等に向けた実行計画であるため、小規模事業者の新事業展開・新商品開発・事業承継や創業時等は特にその作成意義が大きいので、それらの際に事業計画策定支援を注力していく必要がある。

※三重県版経営向上計画とは、三重県が平成26年4月に制定した「三重県中小企業・小規模企業振興条例」に基づき創設された事業計画認定制度。三重県知事に認定される。

(2) 支援に対する考え方

経営分析等をもとにした事業計画策定によって、小規模事業者は経営目標を明確化して事業を持続的に発展させる必要があるが、事業計画策定の意義や重要性は浸透していない。そこで、下記のシーン等で、経営分析を行った事業者に対し、事業計画策定による販路開拓等の事例紹介を行うなど、事業計画の策定に繋げていく。

(3) 目標

事業計画策定支援の目標数値は、前述した経営状況分析の目標値（60社）の7割の事業計画策定とした。各シーンの目標は以下の表の通り。

○事業計画策定の目標（各シーン毎）

項目	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①金融斡旋や決算指導時	28社	28社	28社	28社	28社
②各種補助金申請時	3社	3社	3社	3社	3社
③三重県版経営向上計画等の計画申請時	3社	3社	3社	3社	3社
④事業計画策定セミナー時	8社	8社	8社	8社	8社
①～④の合計	42社	42社	42社	42社	42社

(4) 事業内容

下記に記載の各シーンにて小規模事業者（創業予定者を含む）の事業計画策定を促す。

○事業計画策定を促すシーン

各シーン (手段)	手 法
①金融斡旋や決算指導時	金融斡旋や決算指導時に上記の経営分析シートを活用し、経営分析支援を行うが、分析を行った事業者に事業計画策定へのステップアップを促す。
②各種補助金申請時	各種補助金申請時の支援において、事業計画策定支援も担当経営指導員が経営力再構築伴走支援モデルに則り、必要に応じて熊野市の施策である専門家派遣事業を活用しながら支援を行う。
③三重県版経営向上計画等の計画申請時	三重県版経営向上計画等の計画申請時に事業計画策定支援も担当経営指導員が経営力再構築伴走支援モデルに則り、必要に応じて熊野市の施策である専門家派遣事業を活用しながら行う。
④事業計画策定セミナー時	創業後間もない事業者・事業承継予定者・創業予定者を対象に含む経営計画策定セミナーを開催し、経営分析から経営計画策定までを一貫して促す。

※④の事業計画策定セミナーはチラシの新聞折り込み、会議所会報誌、会議所ホームページ等で周知を行い、4回シリーズとする。カリキュラムは、経営分析から税務、人材、販路開拓、DXに向けた取り組み (Google ビジネスプロフィールの活用方法等) 等とし、事業計画策定までの一貫した内容とする。(想定参加者数 8 名)

当商工会議所は熊野市や地域の金融機関と創業ネットワークを構築している。そのため、市に問い合わせた創業予定者 (UIJ ターンによる移住者による創業割合が高い。) が当会議所に創業支援を求めてくる場合が多く、日常的に窓口等で創業支援を行っている。そのため、下記のシーン④の事業計画策定セミナーでは創業予定者の創業計画策定にも繋げていく。

事業計画書は小規模事業者 (創業予定者を含む) が希望すれば、BIZ ミルの事業計画策定機能を活用して、事業計画策定支援を行う。

○BIZ ミルを活用した事業計画策定例

事業計画書(5年計画)

熊野市商工会
作成者: 熊野市商工会01
印刷日: 2022/10/26

事業計画書		事業概要	
事業名	株式会社 Fishing Cafe	代表者名	田村 康彦
事業種別	カフェ業 (他に分業あり)	事業形態	自営事業
事業内容	10,000,000円	従業員数	5人
事業目的	自然の魅力を観光客に提供し、		
事業方針	アウトドアアイト、釣具製造、飲食店、宿泊業		

事業内容	事業区分	事業テーマ
口販行事業	■新規事業	家族連れ、コア層のり人、ジャンル好きな方が楽しめる総合アウトドア施設
管理釣り場事業		
ターゲット顧客		顧客ニーズ
移住に注んでいる層の好き		釣り場はいい場所なのに、釣りが少ない 釣から近くてアウトドアの多い釣り場がほしい

事業の確立性を検証	ノウハウや資源 (優位性)
<ul style="list-style-type: none"> 競合との差別化 (新規性) 独自の技術やノウハウ 経営者やスタッフの経験 地域との連携 社会的貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 地域との連携 ノウハウや資源 (優位性) 経営者やスタッフの経験 地域との連携 社会的貢献

売上・利益計画						
項目	2022年度(1年)	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
総売上	39,000	43,000	45,000	50,000	56,000	60,000
総経費	0	24,000	36,000	48,000	60,000	72,000
総利益	39,000	19,000	9,000	2,000	(14,000)	(12,000)
総経費	15,000	16,000	17,500	19,000	21,000	23,000
総経費	0	7,000	5,000	7,000	8,500	11,000
総売上	15,000	23,000	22,500	26,000	29,500	34,000
総経費	24,000	27,000	27,500	31,000	34,000	37,000
総利益	0	17,000	31,000	41,000	51,500	61,000
総売上	24,000	44,000	58,500	72,000	85,500	98,000
総経費	13,000	24,000	44,000	63,000	80,000	70,000
総利益	11,000	20,000	14,500	22,000	25,500	28,000
総経費	0	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
総利益	0	500	500	500	500	500
総経費	11,000	29,500	24,000	31,500	36,000	37,500
総利益	0	2,500	9,000	3,500	9,500	4,000
総利益	11,000	27,000	21,000	29,200	31,400	33,500

売上・利益推移

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

以前の当商工会議所の事業計画策定後の支援は金融斡旋後や補助金の採択後や巡回指導時等に実施はしているものの、不定期であり、新たな課題が発生した場合の相談業務が主であり、体系的な実施指導は行えていなかった。

そこで、現在は経営支援基幹システム（BIZミル）を導入し、小規模事業者と売上等の増加を把握し合いながら事業の持続的発展を目指している。BIZミルの導入により、各経営指導員等のフォローアップ状況等も見える化でき、体系的な指導体制が整備されつつある。

(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し、事業計画の進捗状況やフォローアップの必要性を勘案した上で、訪問及び電話等により集中的に支援する事業者と支援回数を減らしても問題の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。

(3) 目標

下記（４）の内容で事業計画策定後の実施支援を行うが、目標値は下記の表の通り、フォローアップ対象事業者数・フォローアップ延べ回数・売上増加事業者数・利益率増加事業者数とする。

項目	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
フォローアップ対象事業者数	42社	42社	42社	42社	42社
フォローアップ延べ回数	174回	174回	174回	174回	174回
売上増加事業者数	9社	9社	9社	9社	9社
利益率増加事業者数	9社	9社	9社	9社	9社

(4) 事業内容

BIZミルを活用して経営状況等を把握しながら、前述した事業計画策定事業者の目標値42社の内、9社（フォローアップが特に重点的に必要な事業者を2割程度と想定）は毎月1回、33社は半年に1回訪問や電話等でフォローアップする。ただし、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し、専門家を派遣するなどし、事業計画の実行に向けた支援を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

人口減少等の影響により、当地域は地域内経済の循環だけでは製造業等は企業の経営が成り立たなくなっているため、都市部や海外等の地域外へ販路を拡大するための展示会、商談会への参加を促進している。

しかし、未だ大規模な展示会や商談会に参加したことがない小規模事業者や経験が少ない小規模事業者が大多数である。

(2) 支援に対する考え方

当商工会議所には観光業や小売業を経験してから入所した職員が存在することや、小規模都市であるがゆえ、商工会議所と事業者との距離が近く、事業者の商品や特性を把握しやすいため、小規模事業者の海外展開（輸出）の実現等、新たな需要の開拓支援は成功しているといえる。

故に、今後も積極的に「maid in 熊野」の小規模事業者の商品を都市部や海外へ販路拡大するべく、商談会・展示会等への出展支援を行っていく。

また、大手旅行会社へ積極的に働きかけ（下記表③を想定）、小規模事業者の交流人口に対する販路拡大にも寄与していく。

(3) 目標

下記に記載の新たな需要の開拓に寄与する事業を行っていくが、具体的な目標値は下記の表の通りとする。

項目	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①地方銀行フードセレクション 出展事業者数	2社	2社	2社	2社	2社
成約件数/社	1件	1件	1件	1件	1件
②沖縄大交易会 出展事業者数	3社	3社	3社	3社	3社
成約件数/社	1件	1件	1件	1件	1件
③旅行エージェントへの 働きかけ事業者数	3社	3社	3社	3社	3社
④売上増加額	400万円	400万円	400万円	400万円	400万円

(4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者の新たな需要を開拓するため、今後も都市部等で開催される展示会・商談会（下記表①及び②を想定）へ事業者と共に参加する。必要な営業用ツール（企業概要書、商談シート、名刺等）の作成支援も既に実施しており、専門家の支援も受けながら、バイヤーとの商談の進め方、魅力的な展示ブースの作り方支援、商談同席による条件折衝支援、事後の契約に向けた支援等も実施していく。

また、当地は世界遺産「熊野古道」等を有する観光地でもあるため、大手旅行エージェントへ積極的に働きかけ（下記表③を想定）、当地への誘客と事業計画を策定した小規模事業者のツアーへの商品の組み込みによる直接的な売上向上に寄与していく。

これらの取り組みを進める上で、経営指導員等だけではなく、ノウハウを持った事務局長も同席して伴走型支援を行うことで、支援ノウハウの移転もすすめる。

※対象は当地の製造業者の大半である食品製造業者を支援対象に想定している。

①想定している展示会・商談会：地方銀行フードセレクション (BtoB)

事 項	内 容
出展方法	当商工会議所がブースを借り上げ、事業者と共に出展する。
出展者事業者数	2社程度
展示会の概要	地方銀行フードセレクションは東京都で開催される食品の展示商談会で、約1,000社のサプライヤーが出展し、約13,000名のバイヤーが来場。日本最大級の地域食品の展示商談会。出展にあたり、地方銀行の支援も受けられる。
手法・及び支援内容	出展にあたっては、事前に必要な営業用ツール（企業概要書、商談シート、名刺等）の作成支援を行う。 展示・商談会の現場では商談に同席し、バイヤーの知りたい情報、条件等を的確に示せるように伴走型支援を行う。 展示・商談会後には、事業者と共に商談内容の精査を行い、新規契約による新たな需要が生まれるよう、契約に向けた支援も行う。

②想定している展示会・商談会：沖縄大交易会 (BtoB)

事 項	内 容
出展方法	当商工会議所がブースを借り上げ、事業者と共に出展する。
出展事業者数	3社程度
展示会の概要	沖縄大交易会は沖縄県で開催される食品の商談会で、海外展開を主としている。商談は基本的にすべて事前マッチングされることから、小規模事業者の商品に興味を持ったバイヤーと確実に商談を行うことができる。当会議所はここ数年同商談会への出展支援を行っており、1社あたり約15件の商談対応と、小規模事業者の海外展開も実現している。
手法・及び支援内容	出展にあたっては、事前に必要な営業用ツール（企業概要書、商談シート、名刺等）の作成支援を行う。 展示・商談会の現場では商談に同席し、バイヤーの知りたい情報、条件等を的確に示せるように伴走型支援を行う。 展示・商談会後には、事業者と共に商談内容の精査を行い、新規契約による新たな需要が生まれるよう、契約に向けた支援も行う。

③想定している旅行エージェントへの働きかけ (BtoB、BtoC)

事 項	内 容
働きかけ方法	当商工会議所職員が事業計画を策定した小規模事業者の商品を、直接都市部の大手旅行エージェントにPRする。
働きかけ事業者数	3社程度
働きかける旅行エージェント数	2社程度（名古屋市等の大手旅行エージェント）
手法・及び支援内容	大手旅行エージェントに当商工会議所職員が直接訪問し、ツアー企画担当者に当地への旅行ツアーの造成とそれに伴う小規模事業者の商品の組み込みを提案する。 訪問にあたっては、小規模事業者に対し、大手旅行エージェントが欲している商品像を説明し、商品開発を行う。 ツアー造成後には大手旅行エージェントとの契約等に係る支援も伴走型で行う。 ※この取り組みは、過去に日本商工会議所の「全国商工会議所きらり輝き観光振興大賞」の奨励賞を受賞。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能力向上のための取組

9. 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

平成 27 年度の経営発達支援計画の申請から、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、見直しについて委員会を設置して行ってきた。

しかし、多数が参加する委員会では経営発達支援計画の趣旨説明、当商工会議所の経営発達支援計画の内容の説明等に時間を費やし、各委員から評価、検証、見直しについての積極的な意見があまり見られなかった。

ゆえに、今後は以下(2)の事業内容に記載の内容に変更して、事業の評価及び見直しをするための仕組みを構築し、当商工会議所の経営発達支援計画の進捗を確認すると共に、評価、検証、見直しを行っていく。

(2) 事業内容

以下に記載の表の通り、当商工会議所の経営発達支援計画の事業の評価及び見直しを行っていく。また、その評価結果は記録を残して事務所に常時備え付けて小規模事業者が閲覧可能な状態とする。

事項	評価・検証方法	時期・回数	備考
定量的評価	進捗状況を数値で把握、評価し、必要に応じて見直しを図る	年に1回	・正副会頭会議による評価 ・正副会頭会議に正副会頭、専務理事、外部有識者(税理士等)、市の担当課長、法定経営指導員が出席して行う。

10. 経営指導員の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

現状は、三重県商工会議所連合会、中小企業大学校等の研修会参加と熊野市の施策である専門家派遣事業による OJT を中心に経営指導員等のスキルアップを図っているが、経営指導員経験年数が比較的短く(指導員平均5年)また、平均年齢39歳と若いことから、経験不足が課題になっている。

(2) 事業内容

経営指導員他、職員の経験年数が短く、経験不足が課題となっているため、次のような取り組みを行い、支援スキル・ノウハウを充実させる。

①各種外部研修会への職員の参加(参加回数は職員の段階を勘案し随時回数を計画)

中小企業大学校で開催される小規模事業者支援のための研修(経営力再構築伴走支援モデル実践能力向上に資する研修会)に計画的に経営指導員等を派遣する。

また、支援ニーズが高まりつつある IT リテラシーや DX 化に関する研修会にも経営指導員等を積極的に参加させる。

②中小機構の経営支援機関向け施策の活用（各経営指導員が随時活用）

独立行政法人 中小企業基盤整備機構が実施している事業（IT プラットフォームや IT 経営サポートセンター）を積極的に活用し、経営指導員等の IT や DX に関する支援能力向上に繋げる。

③所内勉強会の開催（年 1 回）

上記の外部研修会の他に、所内での勉強会を開催し、支援スキル・ノウハウを充実させる。具体的には、（公財）三重県産業支援センターの事業承継コーディネーターを講師に迎える事業承継勉強会等を開催する。当勉強会は経営指導員だけでなく、他の職員も参加することで、会議所組織全体の支援スキル・ノウハウを充実させる。

④所内支援事業及び国、県、市等の支援施策の説明会の開催（年 1 回）

当商工会議所の小規模事業者支援の方針や国、県、市等の支援施策を職員に理解させるため、説明会を開催する。正職員全員参加のもと、各事項の説明は法定経営指導員が行うことで、経営指導員だけでなく、組織全体の支援スキル・ノウハウを充実させる。

⑤専門家派遣事業活用による OJT

熊野市の施策の専門家派遣事業を活用し、小規模事業者の専門的・高度な課題に対して指導を行っているが、専門家の派遣の際には必ず職員が 1 名以上同行することとしている。専門家と共に行う指導は同業他社の事例を交えながら指導するケースが多く、その OJT 効果は非常に高い。専門家派遣の同行は経営指導員に限らないため、組織全体の支援スキル・ノウハウの向上に繋がる。

また、専門家派遣の記録についてはファイルに綴じ、全職員が随時閲覧、共有する仕組みとする。

⑥コンプライアンス意識に関する研修会の開催及び参加

経営発達支援計画を実行していく上で、全職員のコンプライアンス意識の徹底は必須であることから、全職員向けのコンプライアンスに係る研修会を開催する（年 1 回）

また、外部（日本商工会議所主催）のオンラインによるコンプライアンス研修にも全職員を参加させる。（年 1 回）

1.1. 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

現状では、三重県事業承継ネットワーク会議や中小企業支援機関等連携会議への出席による情報収集や意見交換の他、熊野市の施策である専門家派遣事業を活用した専門家派遣、三重県産業支援センター、三重県よろず支援拠点等からの情報提供、スタッフの派遣等を通じた支援ノウハウの等の情報交換を行っている。また下記の事業内容に記載の組織で熊野ワンストップ創業支援窓口ネットワークを構築し、各機関と連携・情報交換しながら創業支援を行っている。

しかし、小規模事業者支援や地域活性化は総合的な支援力が必要であり、当商工会議所は商工会議所での勤務経験が浅い職員が多いため、今後も上記の会議への出席や、行政や上記の支援機関と連携することで、より専門的で効果的な支援を実現していくことが課題である。

(2) 事業内容

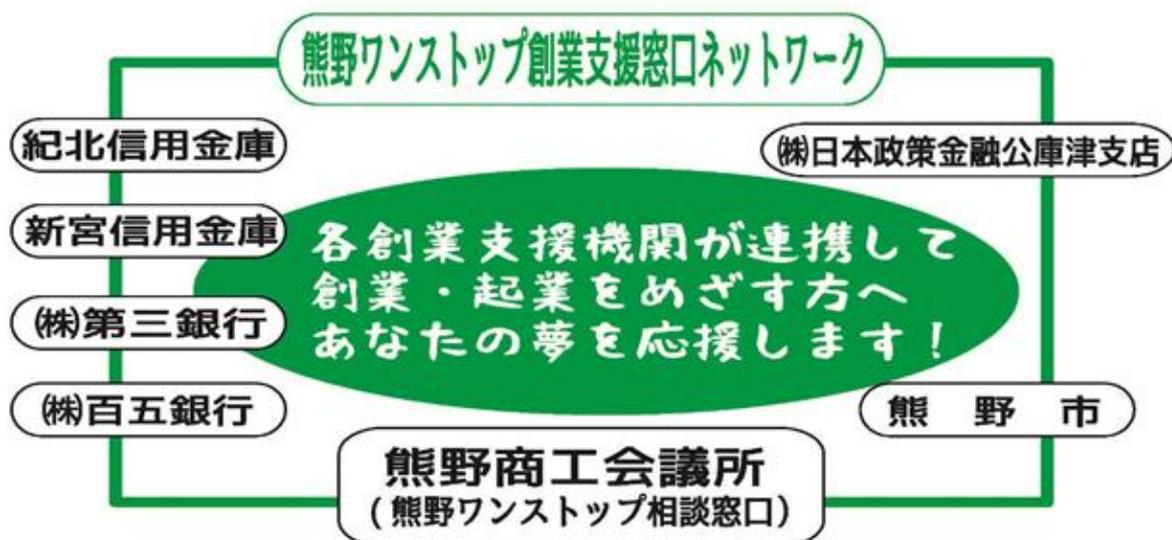
今後も、上記の(1)現状と課題に記載した各種会議への参加により、三重県、熊野市、県下の各商工会議所・商工会、地域金融機関、(公財)三重県産業支援センター等と小規模事業者の支援ノウハウ、事業承継等について情報交換を行っていく。

※上記の団体が会議に参加しており、各団体の取り組み事例等が紹介されるので、他団体が行っている有効な事業や施策等を当商工会議所としても取り入れることができる。

※会議出席は1名だが、会議資料等は全職員に回覧しており、特に重要な事項については出席者が朝礼にて説明を行うことで、全職員に支援ノウハウ等の情報が行き渡るようにしている。

また、第2次熊野市総合計画には、若者・女性の創業者の目標値(令和9年に28人)が記載されているなど、熊野市は創業にも注力しており、当商工会議所としても、下記の図の通り熊野市、地域金融機関(紀北信用金庫、新宮信用金庫、(株)三十三銀行(旧(株)第三銀行)、(株)百五銀行)、(株)日本政策金融公庫と熊野ワンストップ創業支援窓口ネットワークを設置している。

当ネットワークは、創業予定者から相談があった時に、創業予定者の了承を得た上で必要に応じて随時連携して創業支援を行う。



1.2. 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

小規模都市であるため、行政(熊野市)や関係機関との距離感が近く、緊密に連携が取れており、小規模事業者支援や地域活性化のためのイベント開催等を協力して行っている。また、第2次熊野市総合計画においても、当商工会議所の会頭が熊野市総合計画審議会委員を務めている。

課題は人口減少・高齢化の進行により、地域のイベントの担い手不足が挙げられるが、当地域はNPO法人国際ボランティア学生協会(IVUSA)と連携することで担い手不足に対応している。

(2) 事業内容

①熊野ブランド認定事業の実施

第2次熊野市総合計画の人口目標値では、交流人口を含む人口目標が15,000人と記載されており、交流人口(観光客やスポーツ交流)向けの熊野市の魅力発信も必要となっている。当商工会議所とし

②中心市街地のにぎわいと地域経済活性化のためのイベント開催

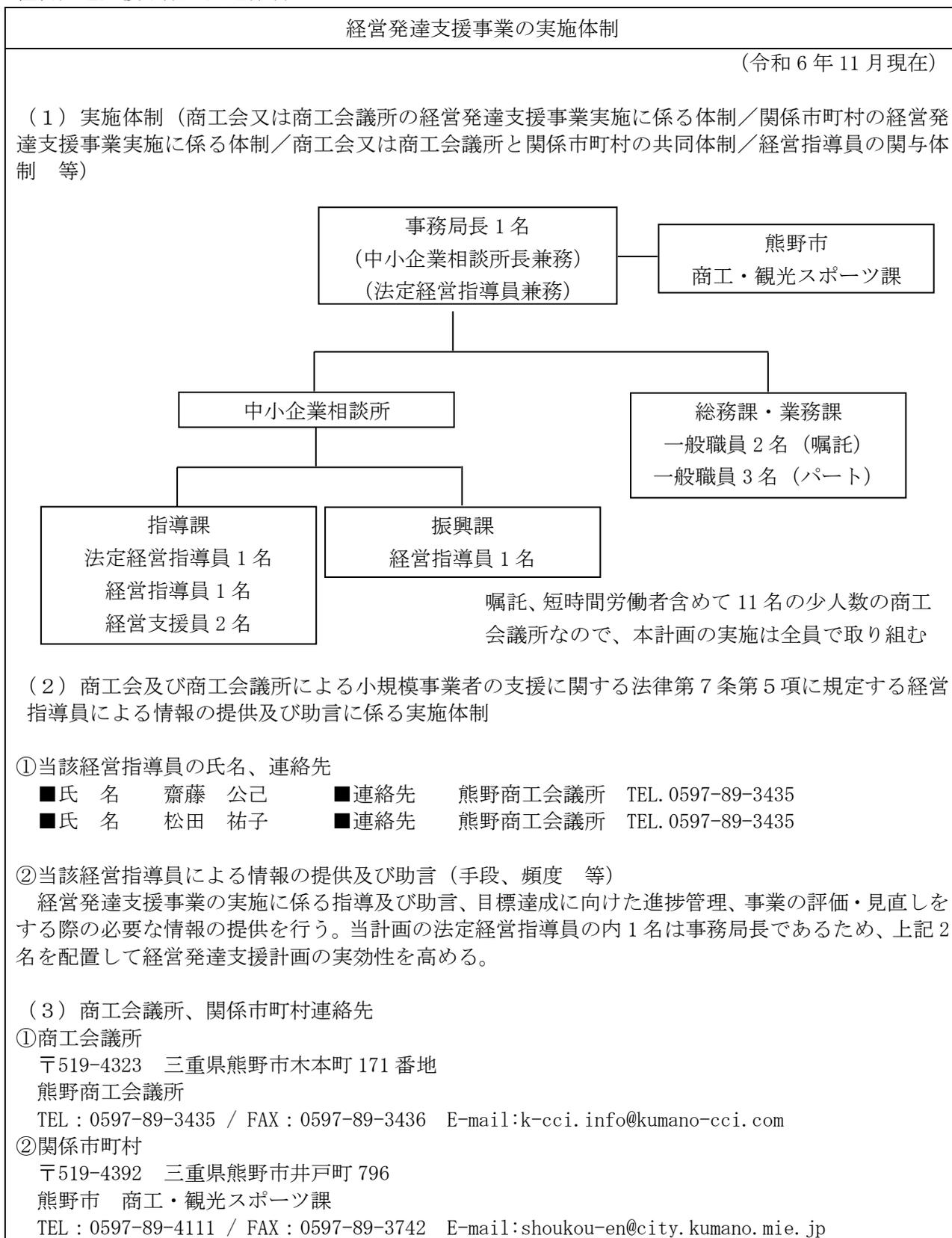
第2次熊野市総合計画にも、中心市街地のにぎわいと地域経済活性化についての記載があり、当商工会議所が熊野市や商店街振興組合等と連携して実施しているイベントについて紹介されている。

当商工会議所は中心市街地のにぎわいと地域経済活性化のため、毎年次の3つのイベントを関係機関と連携しながら開催している。

イベント名	内容	主体
古道通り 夜市	熊野大花火大会の前日に行うイベント。帰省客と観光客をターゲットにしたイベントで、地域の小規模事業者約10社が出店スタイルで販売、あるいは飲食の提供など需要拡大を目的にしている。本質的な目的は、花火大会の前泊者を増加させること。(毎年約5,000人が来場)熊野市、熊野市記念通り商店街振興組合、熊野商工会議所等が一体となって取り組んでいる。	熊野商工会議所
熊野 きのもと さんま祭り	毎年1月第4日曜日に開催。1,000匹のさんまの丸干しを振舞うことで地域では有名なイベント。(毎年約5,000人が来場)熊野市中心部の熊野市記念通り商店街振興組合のエリア内で行う事業で、熊野市、熊野市記念通り商店街振興組合、熊野商工会議所が一体となって取り組んでいる。	熊野商工会議所
熊野街道 ひなめぐり	毎年3月から4月にかけて開催。展示するひな壇はその質と量から期間中に市内外からの来訪者5,000名。中心市街地を核とした市内全域の約40店舗(小売店)が参加。スタンプラリーを活用することで、回遊促進を通じて各店舗の知名度向上と新たな顧客接点を通じた販売促進に寄与している。	熊野商工会議所 (実行委員会を組織して運営)

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100
○アンケート調査	100	100	100	100	100
○セミナー開催費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○旅費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○展示会出展費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
○イベント開催費	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
商工会議所会費収入、市補助金、事業費収入 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。

