

経営発達支援計画の概要

実施者名	桑名三川商工会（法人番号 3190005008488） 桑名市（地方公共団体コード 242055）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日の5年間
目標	<p>① 小規模事業者の持続的な経営力強化による事業継続の実現</p> <p>② 地域資源の魅力を活かし、地域の賑わいづくりを促進</p> <p>③ 事業承継支援体制の強化による、事業の持続的発展の実現</p>
事業内容	<p><b><u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域内の経済動向調査、分析</li> <li>・景気動向調査、分析</li> <li>・上記の分析結果の公表及び経営指導での有効活用</li> </ul> <p><b><u>4. 需要動向調査に関すること</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新商品開発のアンケート調査</li> <li>・商品の改良に向けたアンケート調査</li> </ul> <p><b><u>5. 経営状況の分析に関する事</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析を行うのセミナー開催</li> <li>・経営分析結果を事業者にフィードバックし、事業計画策定等に活用</li> </ul> <p><b><u>6. 事業計画策定支援に関すること</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営状況の分析結果に基づき、総合的なサポートをしていく為のセミナーの開催。</li> <li>・事業計画策定の個別支援</li> </ul> <p><b><u>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・巡回窓口指導を通じた定期的な状況の確認及びフォローアップ指導</li> </ul> <p><b><u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・展示会、商談会出展における販路開拓支援</li> </ul>
連絡先	<p>多度本所：桑名市多度町多度 871 番地 11          電話番号：0594-48-2627 FAX 番号：0594-48-4884</p> <p>長島支所：桑名市長島町又木 28 番地 3          電話番号：0594-42-3111 FAX 番号：0594-42-2012</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

当商工会地域は、桑名市の北部に位置し、市全体の約58% (79.31 km<sup>2</sup>) を占める広大なエリアとなっている。この地域は、長島町と多度町という、地理的特性と産業構造が大きく異なる二つの顔を持っている。

長島町地区は、海に近く、平坦な輪中地帯を形成している。この特殊な地形は、地盤の軟弱性や浸水のリスクを伴うため、大規模な工場進出は制約を受けている。結果として、この地区の経済は主に農業や、ナガシマリゾートに代表される観光産業である。

一方、多度町地区は、多度山地の丘陵地帯が大部分を占めており、この丘陵地を開発して造成された工業団地には、愛知県に隣接する地理的優位性も背景に、半導体関連や物流施設など、大手企業の工場や大規模拠点が集積しており、地域経済を支える製造業の重要な拠点となっている。

このように、当地域は、観光特化型の平野部と製造業集積型の丘陵部という、明確に異なる経済的基盤を持っている。

また、桑名市には、当商工会以外に桑名商工会議所があり、各種セミナーや創業支援等で連携している。

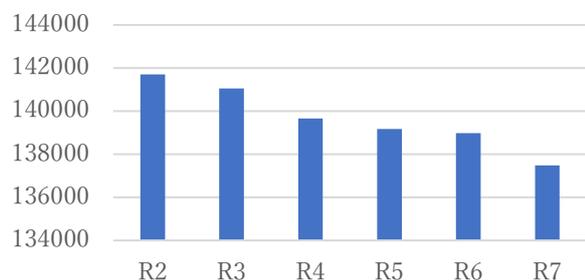


②人口推移

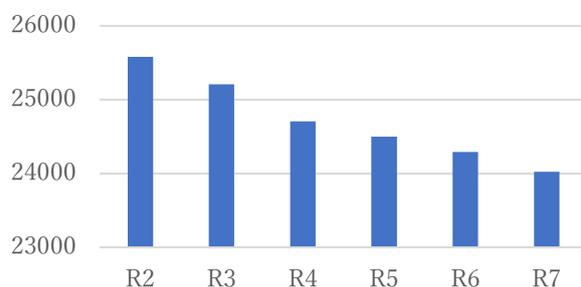
令和7年3月時点の桑名市の人口は、137,481人、当商工会管内（桑名市多度町及び長島町）の人口は24,024人となっている。桑名市全体の人口は減少を続けており年間1%前後減少を続けている。

RESASによると、2025年推定値では減少率がより顕著となっており、年間減少率は3.83%になっている。当商工会管内においても、同様に減少しているものと推測できる。

桑名市全体の人口推移



多度・長島町の人口推移



(桑名市 HP より抜粋)

### ③業種別の商工業者

#### 1) 商工業者数

商工業者数の推移をみると、この 5 年間で 16 事業所の商工業者が増加しており、そのほとんどが小規模事業者であることがわかり、これを業種別に見てみると以下のようになる。

#### 【商工業者数の推移】

管内産業構造 ( ) 内は小規模事業者

	令和 2 年	令和 3 年	令和 4 年	令和 5 年	令和 6 年
製造業	138 (121)	136 (118)	131 (113)	130 (112)	132 (114)
建設業	177 (169)	179 (171)	176 (168)	178 (170)	180 (172)
卸小売業	139 (125)	141 (127)	141 (127)	142 (128)	145 (131)
サービス業	228 (203)	230 (204)	235 (209)	238 (212)	241 (214)
飲食宿泊業	72 (67)	71 (66)	73 (68)	72 (67)	72 (67)
合計	754 (685)	757 (686)	756 (685)	760 (689)	770 (698)

#### 【会員事業者数の推移】

	令和 2 年	令和 3 年	令和 4 年	令和 5 年	令和 6 年
加入事業者	30	17	16	14	14
退会事業者	24	16	22	23	15
会員事業者	505	506	500	491	490

## 2) 小規模事業者の現状

### ・製造業

多度町の工業団地には大企業関連企業が立地し、ほぼすべての区画で操業している。現在、少数の小規模事業者が個別に進出企業との取引を行っているが、取引の広がり限定であり、地域内での経済循環を促進する上で課題となっている。当地域は愛知県及び岐阜県と隣接しており、自動車関連の製造業も多いが、そのほとんどが下請けである。一方で、試作開発などを手掛ける研究開発型の小規模事業者も数件存在するほか、食品製造業では、地域でもトップクラスの生産規模を誇る米菓製造業もあり、特徴的な製造業も立地している。

### ・建設業

当地域の建設業は大規模な建設会社が数社しかなく、土木や解体業を除くと殆どが小規模な大工、水道工事業等の設備工事業である。主たる客層は個人の住宅や農業用倉庫などの小規模な建築工事、リニューアル等が主な業務内容である。近年の住宅着工件数の減少に加え、大手ハウスメーカーの攻勢もある。令和7年度には年間売上 40 億円前後の地元建設会社の倒産もあり、小規模事業者は苦しい状況にある。

### ・卸・小売、サービス、飲食業

桑名市には大型店の集積が多くあり、延べ床面積で 15 万㎡を超す超大型ショッピングセンターが多度町に隣接する地区に出店して以来、多度町にあった小売業は衰退の一途を辿っている。また、多度町では、養老鉄道多度駅前とかつての揖斐川交通の拠点であった香取地区に商店街が形成されていたが、現在では多度駅には小売業 4 店舗、サービス業 3 店舗があるものの後継者候補がほぼおらず廃業の危険性が高まっている。香取地区国道 258 号線沿いにはドラッグストア・コンビニ・飲食店等が新たに集積してきているが、小規模事業者は減少している。

一方、長島町では、木曾川を挟んで愛知県弥富市の商業集積や大型倉庫の建設が年々充実した経緯もあり、人流が流出してしまっている。町内の、いわゆるショッピング街と言える場所は、小売店 3 店舗と飲食店 1 店舗、サービス業 5 店舗が入る「長島ショッピングセンター」の 1 か所があるが、高齢化による廃業が原因で店舗の減少傾向にある。

### ・観光関連業

長島町においては巨大アウトレットモールや大型観光施設により入込客数の増加と来訪世代の多様化など大きな変化が見られる。これらのショッピングモールや観光施設は、若年層から高齢者まで幅広い年代層が楽しめる場であり、市内や近隣地域だけでなく広い地域からも集客できる施設である。

その中でも、ナガシマリゾート（長島温泉・ジャズドリーム・なばなの里の観光客数は年間約 1,300 万人（三重県 HP、令和 5 年観光レクリエーション入込客数推計書・観光客実態調査報告書より）が訪れており、三重県内では 1 位の集客を誇る観光施設である。一方、多度町には「多度大社」があり、年始と 5 月の上げ馬神事、11 月の流鏝馬には多くの参拝客があり、年間約 150 万人を集客している。それ以外にも、多度

地域には、イチゴなどの観光農園や花卉類の販売施設、川をせき止めた自然のプールがあり、シーズンには多くの集客が見られている。

### ① 交通

桑名市（当商工会地域は、長島町と多度町）は水陸交通の要衝として発展した交通至便の地であり、江戸時代には東海道唯一の海路の渡し口を有する宿場町や城下町として活況を呈していた。その後も近鉄名古屋線、JR 関西本線が通過し、地域の公共交通拠点としての役割を担っている。

長島町は、近鉄名古屋線、JR 関西本線、道路網は、国道1号、東名阪自動車道、伊勢湾岸道路と利便性の高い交通基盤を備えている、これにより名古屋都市圏から交通至便の地であり、広域的な集客の可能性も有しており、多度町は養老線により、桑名駅から市街地等へのネットワークを形成している。

### ⑤課題

景況調査より判明した経営課題（三重県商工会連合会が行う景況調査より抜粋）

	令和3年4月調査	令和5年4月調査	令和7年4月調査
製造業	① 生産設備の不足・老朽化 ② 需要の低迷 ③ 製品ニーズの変化 原材料の不足 従業員の確保難	① 原材料価格の高騰 ② 人件費の増加 ③ 原材料費、人件費以外の経費の増加	① 原材料価格の高騰 ② 人件費の増加 ③ 生産設備の不足・老朽化
建設業	① 官公需要の停滞 ② 取引条件の悪化 民間需要の停滞	① 材料価格の高騰 ② 従業員の確保難 ③ 民間需要の停滞	① 材料価格の高騰 ② 従業員の確保難 ③ 下請単価の上昇
卸・小売業	① 需要の停滞 ② 購買力の他地域への流出 ③ 消費者ニーズの変化 店舗の狭隘・老朽化	① 仕入単価の上昇 ② 需要の低迷 ③ 購買力の他地域への流出	① 仕入単価の上昇 ② 販売単価の低下・価格転嫁難 ③ 消費者ニーズの変化
サービス業	① 需要の停滞 ② その他 ③ 消費者ニーズの変化	① 材料等仕入単価の高騰 ② 需要の低迷 ③ 人件費以外の経費の高騰	① 材料等仕入単価の高騰 ② 人件費以外の経費の高騰 ③ 需要の低迷

・業種共通で、新型コロナウイルス禍からの回復期にある中での原材料・仕入単価の高騰が最大の経営課題となっている。

そのような中、小規模事業者の強みを生かし地域住民や他社への認知度を高めていくためには、しっかりとした経営分析によるSWOTの理解を高めた、戦略の立案が重要である。

- ・小規模事業者からの相談の多くは「補助金などの情報提供、申請支援」「記帳税務相談」「労務相談」「金融相談」である。商工会として事業者との接点を増加させ、単なる相談や情報提供で終わらず、「経営にどう生かしていくか」「どう変えていくのか」といった経営全体に対する支援を行っていき、小規模事業者の事業計画策定の経営改革意識を高めていく必要がある。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

### ・10年後のビジョン

10年後の多度町・長島町は約12%の人口減少が想定されており、小規模事業者数も同程度以上減少していくものと見られる。また近隣桑名市では更なる大手資本による大型店の進出や大規模倉庫の建設、チェーン店の出店増加など厳しい事業環境に置かれるものと思われる。

このため商工会として長期的な振興の在り方として、下記のようなものが想定される。

### ・桑名ブランドの確立

商工会として下記の3項目について取組、地域ブランドの確立を図っていく。

#### ① 地域資産の掘り起こし

会員企業とともに地域の「本物」（技術、歴史、特産品）を発掘し、異業種間のマッチングや新商品開発を促進していく。

#### ② 地域経済の循環促進

地元の「本物」を扱う企業や店舗に光を当て、市民や観光客による積極的な消費行動を促す企画・実施し、地域経済の循環を強化していく。

#### ③ 販路拡大と広報活動

展示会出展や、地域全体で一体となったプロモーション活動を主導し、桑名ブランドの認知度向上と市場拡大を図っていく。

### ・事業承継支援

当商工会では、前述の会員数推移からも明らかな通り、会員数の減少が続いている。その主要因は、後継者不在による廃業であり、地域経済の活力を維持することが事業承継の推進が課題となっている。

よって、当商工会は今後10年間、会員企業の持続的な発展と地域経済の活性化を目指し、事業承継支援を最重要課題として推進する。

具体的には、会員企業が後継者にスムーズに事業を引き継げるよう、早期の事業承継計画の策定から承継者の育成支援までを一貫して行う。さらに、承継完了後も、経営改善や新たな挑戦に向けた支援を切れ目なく継続し、企業の基盤強化に貢献する。これにより、「後継者不在による廃業」を未然に防ぎ、地域事業のバトンタッチを確実なものとする。

## (3) 経営発達支援事業の目標

当商工会管内の小規模事業者の現状・課題や長期的な振興の在り方を踏まえ、本計画の期間における目標を下記の通りとする。

### ① 小規模事業者の持続的な経営力強化による事業継続の実現

- ② 地域資源の魅力を活かし、地域の賑わいづくりを促進
- ③ 事業承継支援体制の強化による、事業の持続的発展の実現

上記の達成のための KGI、KPI としては下記の通り設定する

項目	KGI（目標とする成果）	KPI（プロセス指標）
①小規模事業者の経営力強化による事業継続の実現	計画期間中に、伴走支援を行った事業者のうち、売上高または利益率の向上を実現する事業者数を増加させる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析支援件数：年 25 件</li> <li>・事業計画策定件数：年 20 件</li> <li>・フォローアップ対象事業者数：年 25 社</li> </ul>
② 地域資源の魅力を活かし、地域の賑わいづくりを促進	桑名ブランドを活用した販路拡大支援を通じ、新たな需要を開拓し、地域経済の循環を強化する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・展示会出展事業者数：年 6 件</li> <li>・出展後商談件数：年 4 件</li> <li>・試食・アンケート調査対象事業者数：年 4 社</li> </ul>
③ 事業承継支援体制の強化による、持続的発展の実現	後継者不在による廃業を防止し、地域事業のバトンタッチを確実なものとする。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・早期の事業承継診断・計画策定支援件数：年 5 件</li> <li>・承継後 2 年間の伴走型支援実施事業者数：年 5 社</li> </ul>

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援の実施期間、目標達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和8年4月1日 ～ 令和13年3月31日）

#### (2) 目標の達成に向けた方針

##### ① 経営環境の変化に対応していくための事業計画策定支援

急激な経済環境の変化に対応するために、小規模事業者自らが経営課題を見つけ改善していくための事業計画策定を支援していく。

事業計画策定時には行動計画だけではなく、3～5年間の中期的な計画を目標としこれを適正に遂行していくための伴走型支援を行っていく。

##### ② 情報発信や展示会等への出展支援による新たな販路拡大

商品、サービスの開発などに取り組む小規模事業者を対象に、IT（SNS）を活用した販路開拓など情報発信を支援。

また商談会・展示会への出展を支援するとともに、来場者（バイヤー、消費者、展示会出展者等を含む）へのアンケートの実施・分析による需要動向の把握や商談を支援する。これらの販路開拓支援を通じて新たな需要の開拓を図る

##### ③ 事業承継支援の強化により小規模事業者の持続的発展に貢献

###### ・ 早期診断と事業承継計画策定

巡回を通じ、60歳以上の経営者に承継診断を実施し、資産・知財・人材の棚卸を行う。事業承継診断シートを提供し、家族・役員を含めた承継候補者との意思確認会議を設定する。

また事業承継 M&A 補助金など申請支援を行い、円滑な事業承継を支援していく。

###### ・ 承継後2年間の伴走型支援

承継後2年間にわたり、売上および営業利益をモニタリングし、商品改良や販路開拓を伴走支援する。課題に応じて、法務・税務・財務の専門家による支援体制を構築する。

##### ④ 小規模事業者の持続的な発展に向けた支援体制の強化

###### ・ 職員の支援能力向上

各種研修会への積極的な参加を通じ、経営革新、デジタル化、新たな補助金制度などに関する専門知識の習得に努める。組織全体の支援能力を強化することで、個々の事業者に寄り添った実効性の高い伴走型支援を実現する。

###### ・ 組織的な知識共有体制の構築

習得した知識・情報を組織全体で共有する仕組み（例：定期的な勉強会、データベース化）を構築し、支援レベルの底上げと情報格差の解消を図る。

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

〔現状〕現状で行っている経済動向調査は、12社を対象に行う三重県商工会連合会の景況調査である。対象小規模事業者の内訳は製造業、建設業、小売業、サービス業がそれぞれ3社ずつである。調査時期は四半期ごとに年4回で業種的にバランスは取れているものの、サンプル数が少なく、地域全体の景況を反映しているとは言い難い。

〔課題〕小規模事業者支援を行う上で、地域経済・消費動向の把握は不可欠となるが、ビッグデータを活用した専門的な分析ができていない。小規模事業者の事業計画策定や計画実施支援をより専門的かつ的確に行うためRESASを活用分析し情報提供する必要がある。

#### (2) 目標

実施項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
① 金融機関との意見交換による情報収集	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
② RESASを活用した経済動向調査の公表	1回	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ① 地域金融機関との意見交換による情報収集

管内事業者への金融経済情報提供の為、地域金融機関に対し金利動向や融資姿勢、資金ニーズ、創業・事業承継情報を調査分析年1回公表する。

調査方法	管内地域金融機関と定期的な意見交換会を開催し、ヒアリングを行う
分析方法	経営指導員等がヒアリング結果を取り纏め、分析を行う。また三重県信用保証協会及び日本政策金融公庫が公表している三重県下の融資情報との比較分析を行う。

##### ② 景況調査

小規模事業者への地域経済情報の提供を目的としてRESASを活用した地域の産業構造や人流、付加価値額などを調査分析し年1回公表する。地域の稼ぐ力を可視化。重点産業を特定。補助金・販路開拓・人材育成を集中投下していく。

調査方法	RESASを活用
分析方法	経営指導員等が地域の経済動向分析を行う

#### (4) 成果の活用

情報収集・調査、分析した結果は、HPに掲載し管内事業者等に周知する。また経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料として活用していく。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 〔現状〕

これまでは展示会出展時に来店バイヤーを対象とした需要動向調査アンケートを実施し調査・情報収集を行い経営指導員等の分析結果を事業者にフィードバックしてきた。

###### 〔課題〕

提供する商品・サービスについてターゲットのニーズに即した内容とするための分析が不十分であり、効果的な調査ノウハウが不足している。需要動向調査の情報を収集・分析し、商品・サービスなどの改良・販路拡大のための基礎的資料とするためには、外部有識者と連携し、精度を高めていく必要がある。

##### (2) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
① 新商品開発の調査対象事業者数	0 社	1 社	1 社	2 社	2 社	2 社
② 試食・アンケート調査対象調査対象事業者数	3 者	3 者	3 者	4 者	4 者	4 者

##### (3) 事業内容

地元信用金庫が開催する「しんきんビジネスフェア」や大都市圏で開催されるイベント、展示会等に出展して、新商品及びサービスの試飲・試食、アンケート調査を実施する。

必要な情報を適時収集し提供できる体制づくりを行う。

サンプル数	来場者 50 人アンケート調査
調査項目	味、価格、見た目、デザイン、購入の決め手など小規模事業者ごとの商品やサービスにあった項目を選択する。
分析手段・手法	経営指導員等が、調査関連の専門家に分析手法を教わり、調査結果の分析を行う
結果の活用	得られた情報及び調査結果を事業者にフィードバックして、ブラッシュアップを行い。また必要に応じて外部有識者の知見を活用し精度を高めていく。

## 5. 経営状況の分析に関する事

### (1) 現状と課題

#### 〔現状〕

経営状況分析支援は、三重県版経営向上計画、小規模事業者持続化補助金、マル経融資、事業継続力強化計画など計画策定が必要な時に実施しており、利益改善といった財務面での分析に偏っている。

#### 〔課題〕

専門的知識が不足しているため、小規模事業者が抱える問題を的確にとらえ現在の経営状態・今後の方向性を導く経営分析について外部専門家等と連携し、小規模事業者へ提案できる体制づくりが必要である。

### (2) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①セミナー開催件数	1 回	1 回	1 回	1 回	2 回	2 回
②分析件数	20 件	20 件	20 件	20 件	25 件	25 件

### (3) 事業内容

#### ①経営分析セミナー（集団セミナー、個別相談会）

目的	セミナーを通じて、自社の強み弱みなどの「気づき」を与えることで、本質な経営課題等を把握し、事業計画を策定することの意義・理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。
募集方法	巡回、窓口相談、記帳相談時に個別提案を行う。開催チラシ、HP での告知に加え、地域金融機関などとの連携による紹介も活用する
開催回数	年 1 回開催（R11 年度より年 2 回開催） （集団セミナー 定員 15 事業者、個別相談会 定員 3 事業者）

#### ②経営分析の内容

分析項目	定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「非財務分析」を行う 《財務分析》売上高、経常利益等収益性、生産性、成長性の分析 《非財務分析》事業者の内部環境及び外部環境を分析整理する
分析手法	経済産業省の「ローカルベンチマーク」や「経営デザインシート」などを活用し経営指導員が分析を行う。

### (4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画策定等に活用する。  
分析結果は、内部共有できるので経営指導員等のスキルアップに活用。また、三重県産業支援センター（よろず支援拠点）等と連携した専門家による職員向けセミナーを開催し分析結果の評価について指導して頂き、事業者に対しより踏み込んだ支援に活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 〔現状〕

事業計画策定の意義や重要性が浸透しきれておらず、資金調達や小規模事業者持続化補助金などの各種補助金申請を目的とした支援が中心となっている。

#### 〔課題〕

補助金申請などに伴う限定的な事業計画策定支援から、業績の向上や事業発展に向けた経営基盤強化などに繋がるような本質的な事業計画策定支援へ移行することが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

経営指導や記帳指導、経営計画策定セミナー等で経営分析を行った事業者に対して、事業計画の必要性等を説明し、策定を勧めていく。経営課題の解決や持続的発展のため、事業計画を策定する意義や重要性を説明し、経営指導員が事業計画策定するにあたり伴走支援することで、事業計画策定の取組みに対する意欲を駆り立てていく。また、小規模事業者持続化補助金、ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金等、各種事業補助金の申請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、事業計画の策定に繋げていく。

### (3) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
DX 推進セミナー	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件	2 件
事業計画策定セミナー	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
事業計画策定件数	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件

### (4) 事業内容

#### ・DX 推進セミナー

支援対象	経営分析を行った事業者の中から IT 化に意欲のある事業者、DX を活用することで販売促進に繋がり、売上増加が期待できる事業者を選定
募集方法	案内送付、巡回窓口相談時、記帳指導時
回数	年 1 回
成果指標	IT ツール導入件数、AI 活用事例など

・事業計画策定セミナー

支援対象	経営分析を行った事業所の中から、経営力向上に意欲的な事業者を抽出
募集方法	案内送付、巡回窓口相談時、補助金等相談時、記帳指導時
回数	年2回
成果指標	事業計画策定件数、補助金申請件数、計画実行率

## 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

#### [現状]

事業計画作成支援は金融斡旋時や補助金申請時等に限定されており、支援事業計画の実施支援については、融資の場合は事後指導、持続化補助金等の場合は、進捗状況等のフォローアップを行っているが継続的な実施支援は少ない状況である。

#### [課題]

小規模事業者は、日々の仕事に追われ事業計画の実行が遅れることや事業計画を実行しない場合もあるため、商工会が支援先である小規模事業者の事業計画策定後の進捗状況の確認を行いながら、継続的な実施支援体制をつくることが課題となっている。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業所を対象とし、現状の必要に応じて実施支援を行うスタイルから定期的な巡回指導・窓口指導を通じた実施支援に転換を行う。また高度かつ専門的な課題については、よろず拠点、三重県産業支援センター、事業承継引継ぎ支援センターなどとの連携により課題解決に取り組んでいく。

### (3) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
フォローアップ対象事業者数	20社	20社	20社	20社	25社	25社
頻度（延回数）	60回	60回	60回	70回	75回	75回
売上増加事業者数	3者	3者	3者	5者	5者	5者

### (4) 事業内容

事業計画策定5社は重点支援先、2ヶ月に1度、15社は、3か月に一度とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。年度途中で事業計画を策定する事業者もあるため、R8年度～R9年度は60回、R10年度は70回、R11年度～R12年度は75回と設定する。

進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

## 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

#### [現状]

地域内イベントへの出展・出品支援が主になってしまっている。  
小規模事業者の中には出展費用や人材不足、商談経験が乏しいなど課題が様々で販路の拡大が難しい状況にある。

#### [課題]

これまで展示会出展支援を行っているものの、事前・事後支援が不十分であったため、改善したうえで実施する。また限られた人材の中で新たな販路拡大を進めていくためには、DX化が必要であることも理解・認識してもらい取り組みを支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会を開催するのは困難であるため、

- ① 首都圏・関西圏で開催される展示会への出展
  - ② 地元（中部圏内）での販路拡大に繋がる展示会への出展
  - ③ 海外展開（輸出）に向けた展示会への出展
- を主に支援していく。

また支援対象者には、出展前に陳列方法、集客方法等の事前支援を行い、出展後には商談メモの活用方法やフォローアップの事後支援などを行い、伴走支援により販路開拓に繋げていく。

### (3) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
展示会出展支援事業者数	4 社	5 社	5 社	5 社	6 社	6 社
商談件数／社	3 件	3 件	3 件	3 件	4 件	4 件

### (4) 事業内容

出展を想定する商談会など

展示会名	地方銀行フードセレクション
概要	地方銀行の取引先である食料品関連業者と、仕入業者に商談の場を提供。「食」に特化した全国規模の展示商談会
出展事業者	出展する事業者：飲食関係の2～3社を選定
出展規模	1000社
来場者数	11,362名（2025年度主催者発表による）

展示会名	しんきんビジネスマッチング「ビジネスフェア」
概要	東海地区信用金庫が主催で、ポートメッセなごやに自慢の商品、技術、情報、知恵を持ち寄って、展示・PRを行い、展示商談会を開催
出展事業者	製造・小売り関係2社程度を選定
出展規模	390社
来場者数	約5,000人

展示会名	沖縄大交易会
概要	日本最大級の「食」をテーマにした国際商談会 (展事業者205社に対し成約178社と高い成約率を誇っている。)
出展事業者	食品関係の2～3社を選定
出展規模	205社
来場者数	223社(海外107社、国内48社、フリーバイヤー68社) (上記数字は2024年度)

## 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事

### (1) 現状と課題

#### 〔現状〕

経営発達支援計画に基づいた支援の事業評価を行うため、桑名市産業振興部商工課長、外部有識者、桑名三川商工会長、法定経営指導員で組織された「経営発達支援事業推進会議」を年1回開催し、単年度毎に評価を行っている。

#### 〔課題〕

事業内容等に形骸化が懸念されるため、経営発達支援推進会議における事業の課題抽出及び見直しについて、PDCAサイクルによる対応強化を図っていく必要がある。

### (2) 事業内容

- ・当会の理事会と併設して桑名市産業振興部商工課長、法定経営指導員、外部有識者として経営コンサルタントをメンバーとする。
- ・当該協議会の評価について年1回開催しPDCAサイクルにのっとり、評価、検証、見直しを行い、役員会にフィードバックする、評価結果はHP掲載を行い地域の小規模事業者等が閲覧可能な状態とする。

## 10. 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]

三重県商工会連合会が開催するスタッフ研修や外部有識者を招いた職能別支援能力向上勉強会を開催している。しかし経験の浅い職員が多く、体系的な能力向上策が不足している。

#### [課題]

事業環境は大きく変化しており、それに対応すべき知識をいち早く取得し、タイムリーに対応していく必要がある。しかし、経営指導員等の各自において、事業担当により知識の格差や、指導・支援案件により支援ノウハウに格差が生じている。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会の積極的活用

経営指導員及び経営支援員の支援能力向上のため、三重県商工会連合会主催の「専門スタッフ研修」に、経営指導員等を派遣する。

#### ②職場内勉強会の開催

外部有識者を招聘した職場内研修を年2回以上開催し、経営指導員等に不足している知識の習得を図っていく。

#### ③OJT制度の導入

若手職員は経験が浅いため、経験豊富な指導員と共に窓口・巡回相談を行い、OJTを積極的に実施する。組織全体の資質向上を実現し伴走型支援ができる体制整備を行う。

#### ④支援内容等のデータベース化

担当指導員等が小規模事業者に対して支援を行った情報について Shoko Biz 経営支援システム Plus に適切・適時にデータ入力を行い、職員全員が情報共有できるようにすることで、担当外であっても事業所の状況が把握できるようにする。

## 11. ほか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]

三重県産業支援センターやよろず支援拠点、事業承継引継ぎセンター等からの情報提供、情報交換が主である。

#### [課題]

関係機関との会議や情報交換を行った場合に、各支援機関が持っている支援のノウハウを組織内で共有化を行い小規模事業者への伴走型支援に活用できる体制ができていないことが課題となっている。

(2) 事業内容

① 北勢ブロック商工会事務局責任者会議への出席(年6回)

構成員	いなべ市商工会、東員町商工会、桑名三川商工会、菰野町商工会、朝明商工会、楠町商工会、木曾岬商工会
内容	北勢ブロック管内の商工会において効果的な経営改善普及事業・経営発達支援事業・地域総合振興事業等を実践するための協議や情報交換等を行っていく

② 三重県商工会連合会主催事務局責任者会議への出席(年4回)

構成員	三重県下全23商工会
内容	三重県23商工会における効率的かつ効果的な経営改善普及事業・経営発達支援事業・地域総合振興事業等を実践するための協議検討・情報交換等を行う

③ 小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会への出席(年2回)

構成員	日本政策金融公庫四日市支店、いなべ市商工会、東員町商工会、桑名三川商工会、菰野町商工会、朝明商工会、楠町商工会、木曾岬商工会
内容	小規模事業者経営改善資金貸付推進、金融情勢や地域情報交換を実施し、中小企業・小規模企業の金融改善に向けての協議を行い支援ノウハウの向上に努めている。

④その他

三重県産業支援センター及び三重県よろず支援拠点などの支援機関が地域内の小規模事業者に経営課題解決のため個別訪問を行う際には、経営指導員等も同行し、協力して課題解決、経営力向上のための指導・助言を行い、経営指導に対してのノウハウの向上に務る。

**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

[現状]

多度山トレイルラン実行委員会による「多度山トレイルラン」等の活性化事業を行い、小売り・飲食店のPRを行っている。イベント開催時には、来場者数多く一定の集客ができており地域活性化には繋がっているものの販売額や販路開拓への成果は限定的である。

[課題]

これまでのイベント来訪者は、単なるイベント・施設への訪問が目的であり、地域の事業者等への売上には反映されていない。  
多度山地・木曾三川の豊かな自然、歴史・文化、温泉・レジャー施設を活用し地域内の回遊性を高めるためイベント推進委員会等による既存の活性化事業のブラッシュ

アップデートと新規事業の策定を行い、更なる桑名ブランドの発掘・磨き上げ・発信を行う必要がある。

(2) 事業内容

図表 現在の地域活性化に資する事業（既存事業）

事業名	内容	写真
多度山トレイルラン	平成 26 年から毎年 4 月に開催しており令和 7 年度には 1,000 名の参加があり、多度山の自然の再発見に努め、参加者には地域内事業所で使用できる地域振興券を参加賞として配付し小売り・飲食店の PR を行っている。	
柚井地区秋祭り	NTN 多度製作所及び柚井地区自治会、当商工会が共同で開催。令和 7 年度で 3 回目になる。マルシェも開催しており管内事業者が出展。商品 PR や新商品のテストマーケティングの場となっている。	



④ 経営指導員等の資質向上に係る体制

・当会職員に研修や勉強会などを開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機付けを行うためのロールプレイング、情報共有などを行う。

(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：加藤 慎二

■連絡先：桑名三川商工会 TEL0594-48-2627

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、事業評価、見直しをする際の必要な情報の提供を行う

③広域経営指導員の当否

申請書に記載のある経営指導員 加藤 慎二は施行規則第7条2項に規定する広域経営指導員には該当しない。

(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

〒511-0106

三重県桑名市多度町多度 871 番地 11

桑名三川商工会 多度本所

TEL：0594-48-2627 / Fax：0594-48-4884

E-mail：k.sansen@gmail.com

②関係市町村

〒511-5601

三重県桑名市中央町 2-37

桑名市役所 産業振興部商工課

TEL：0594-24-1199・1256 / 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 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年 度	令和 11 年 度	令和 12 年 度
必要な資金の額	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
① 事業計画策定 支援事業費	250	250	250	250	250
② 販路開拓事業 費	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
③ 地域活性化事 業	100	100	100	100	100
④ 支援能力取組 事業	150	150	150	150	150
⑤ 経営状況分析 事業	200	200	200	200	200
③ 事業評価指導	100	100	100	100	100

(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
会費収入 賦課金収入 国・県の補助金制度の活用

(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。

