

経営発達支援計画の概要

実施者名	菰野町商工会（法人番号：6190005009459） 菰野町（地方公共団体コード：243418）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援計画の目標</p> <p>(1)管内の小規模事業者が経営分析を行い、事業計画を立案して、災害、疫病等の非常時にも対応できる力をつけます。</p> <p>(2)地理的状況、交通インフラ、観光資源等の環境を活かし、特産品や伝統産業を育成しつつ、魅力ある地域づくりを行います。商工業、サービス業等バランスの取れた産業形成を行います。</p>
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること ビッグデータ等で、地区内の経済動向の情報収集・分析を行います。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 消費者等へのヒアリングを通じて、情報収集し、小規模事業者に必要な情報を提供し、事業計画の策定に活用します。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 巡回・窓口相談、セミナー等で小規模事業者に経営分析の重要性を説明し、意欲的な事業者を選定し、分析を行い、事業計画策定に活用していきます。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定に関するセミナーを開催し、小規模事業者に経営分析や事業計画策定の意義を理解させ、事業計画策定に向けた支援を行います。また、策定した経験を活かし、自発的に国等の支援施策を活用して参ります。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 小規模事業者が事業計画を着実に遂行できるように経営指導員が定期的な支援を行います。その中で課題があれば、専門家等と連携して解決します。経営環境の激変があれば、事業計画の変更にも柔軟に対応して参ります。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商工会が管内小規模事業者に対し、各種商談会、展示会への出展や、ECサイトへの出品に関する支援を行い、新たな販路開拓を支援します。効果的な接客、PR仕方を身に着け、ITを活用した販路開拓を支援して参ります。</p>
連絡先	<p>菰野町商工会 〒510-1234 三重県三重郡菰野町福村 871 番地 1 TEL：(059)393-1050 FAX：(059)393-4270 菰野町役場 観光産業課 観光商工推進室 〒510-1253 三重県三重郡菰野町潤田 1250 番地 TEL：(059)391-1129 FAX：(059)393-1193</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

【立地】

菰野町は、東西方向に 13km 南北方向に 10.6km のほぼ四角い形をしており、面積は、107.28 km²です。菰野町の西の境界を南北に走る鈴鹿山脈は、滋賀県と三重県の県境となっております。三重県側の菰野町では切り立った男性的な姿をしています。

菰野町の地勢は、扇状地と丘陵地、そして山岳部からなっています。そのほぼ 4 割にあたる西側半分は鈴鹿国立公園に指定されており、わずか 5km の幅で標高が 1000m も上る急峻な山岳地帯となっております。

川は、三滝川と朝明川の 2 つの川をはじめ、短いながらも溪谷など変化に富み、西から東へと走り、伊勢湾に流れ込んでいます。扇状地はゆったりとして伊勢平野につながり、水田が開け、緑豊かな田園風景が広がっています。

このような自然環境の中で、菰野町は東と南は四日市市、西は滋賀県甲賀市、北はいなべ市に取り囲まれております。経済圏としては、名古屋市を中心とした中京経済圏、特に四日市市を中心とした三重県北勢地域経済圏に組み込まれており、四日市市、名古屋市との結びつきが強い傾向にあります。

平成 30 年 9 月に国道 477 号バイパス、四日市湯の山道路が開通し、平成 31 年 3 月に新名神高速道路の亀山～四日市間が開通し、菰野 IC が出来、菰野町を取り巻く交通道路ネットワークがほぼ完成しました。これにより、菰野町と四日市市の交通アクセスが飛躍的に向上し、遠隔地から菰野町へ来る、また菰野町から日本全国へ出ていくことが出来る交通環境が整備されました。これらは、今後菰野町が発展していく上で、また北勢地域の流通を支えるために、必要不可欠な交通インフラとなっております。

【人口】

菰野町の統計情報の住民登録人口の推移は、以下のとおりです。

菰野町の令和 7 年度末の総人口は 40,657 人であり、昭和 36 年に現在の菰野町が誕生して一貫して、人口は緩やかに増加してまいりました。しかし、令和 3 年をピークにして、人口減少局面に入りました。国や三重県では既に平成 20 年代後半には人口減少が始まっており、当町は比較的人口の増加が長く続いておりました。菰野町は比較的人口の減少が緩やかであり、東日本大震災後、津波の恐れのない中山間地域である菰野町が好まれたことも影響しています。

図 1：三重県三重郡菰野町の位置



図 2：新名神高速道路と国道 477 号バイパス



図3：人口の推移

	菰野町		三重県		日本	
	人口	人口増減	人口	人口増減	人口	人口増減
平成7年	35,137		1,841,358		125,570,000	
平成12年	38,229	1.76%	1,857,339	0.17%	126,926,000	0.22%
平成17年	39,494	0.66%	1,866,963	0.10%	127,768,000	0.13%
平成22年	40,977	0.75%	1,854,724	-0.13%	128,057,000	0.05%
平成27年	41,419	0.22%	1,815,865	-0.55%	127,094,745	-0.11%
令和2年	41,610	0.09%	1,770,254	-0.50%	126,146,099	-0.15%
令和3年	41,670	0.03%	1,755,415	-0.17%	125,502,000	-0.10%
令和4年	41,390	-0.13%	1,742,703	-0.14%	124,947,000	-0.09%
令和5年	41,189	-0.10%	1,727,503	-0.17%	124,352,000	-0.10%
令和6年	40,931	-0.13%			123,802,000	-0.09%
令和7年	40,657	-0.13%				

【産業】

菰野町商工会が把握している商工業者数、小規模事業者数、商工会員数の推移は以下のとおりです。

平成28年の経営発達支援計画が承認されてから、昨年度末に至るまで、商工業者数は1,150前後を、内小規模事業者数は1,030前後を一進一退で横ばいに推移しております。また、法定会員数は660前後を内小規模事業者数は600をやや下回る水準で推移していたが、令和2年3月末にはそれぞれ法定会員数は670を超え、内小規模事業者数は600を超えました。商工業者数は横ばいで、法定会員数は持ち直し傾向にあります。

日本の全事業所数は平成26年に382万事業所ありましたが、令和6年は337.5万事業所に減少しました。そのうち、大企業は1万社あり、横ばいで推移しておりますが、中小企業・小規模企業は380.9万事業所から336.5万事業者へと44.4万事業者減少しています。特に、小規模事業者は39.9万事業所も減少しており、減少数の約90%を占めています。

日本全体では小規模企業の減少により、地方経済はさらに疲弊が進んでいます。その中で、菰野町は商工業者、小規模事業者とも増加傾向にあります。

今後は人口も商工業者等も増加傾向から横ばい、緩やかな減少傾向に推移していくものと思われれますが、全国に比べてゆっくりとしたものになるものと思われれます。

図4：菰野町の商工業者及び小規模事業者の推移

	H28.3末		R3.3末	R4.3末	R5.3末	R6.3末	R7.3末
商工業者数	1,145	…	1,190	1,155	1,148	1,165	1,192
内小規模	1,029	…	1,076	1,048	1,043	1,062	1,089
法定会員数	661	…	682	703	714	707	708
内小規模	595	…	623	645	656	651	652

10年前

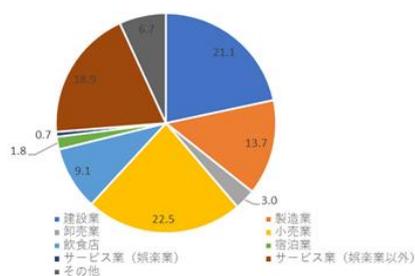
次に、菰野町内の業種別の商工業者数、菰野町商工会の業種別の法定会員数及び平成28年の全国の業種別の商工業者の状況を次ページの図5～図8で表してみました。これを見ると、菰野町の商工業者の構成が全国の商工業者の状況に非常に似通っていることがわかります。菰野町は全国に比べて、やや小売業が少なく、建設業が多い傾向にありますが、おおよそ全国の商工業者

の状況と相似形を示しております。

図5：菰野町の業種別の商工業者数及び法定会員数

	会 員 事 業 所 の 業 種 別 内 訳									(合計)
	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食宿泊業		サービス業		その他	
					飲食店	宿泊業	娯楽業	娯楽業以外		
商工業者数	320	176	17	179	86	18	282	16	98	1,192
法定会員数	187	109	8	121	48	12	8	152	63	708

図6：平成28年全国の業種別商工業者の比率



菰野町商工会で業務を行っている職員の実感として「菰野町の商工業の現状は特徴がない。」「過去、町名の由来として真菰の産地として売り出したが、農業を含めて、菰野町の特産といっても思いつくものがない。」「萬古焼が地場産業となっているが、近隣の四日市市の方が有名となっている。」「どの業種が栄えていて、どの業種が衰退してきているというような傾向は見られない。」「どの業種も景気の悪い時も良い時も安定している。」というように落ち着いたところに着いております。

図7：菰野町の業種別商工業者数

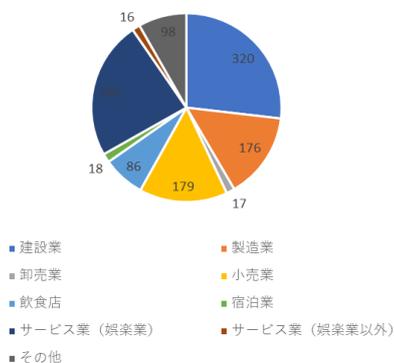
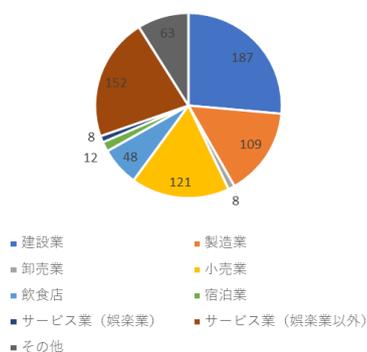


図8：菰野町商工会の業種別法定会員数



②課題

【地域経済の課題】

菰野町は中京経済圏に組み込まれており、四日市市や名古屋市の近くに立地しており、これら都市部のベッドタウンとして、ゆるやかに人口が増加し続けて参りました。しかし、令和に入って、初めて人口減少に転じております。この先、菰野町でも人口減少が本格化してくることが予想されます。加えて、コロナ禍とその後の賃上げや物価高によって、経済活動が停滞し、トランプ関税等の影響で、今後の不透明感が漂っております。今後、この事態がどのように進んでいくかは予断を許しませんが、賃上げ、物価高等を吸収できるような経営体質を目指して、新しい経済活動、事業活動を展開していく必要があります。

また、菰野町には湯の山温泉という観光地があり、この湯の山温泉を中心に菰野町には20軒以上の宿泊施設があります。しかし、その宿泊客は、県内の代表的な観光地である伊勢志摩、ナガシマスパーランド等を最終目的地にすることが多く、菰野町の鈴鹿山脈の険しい景観と緑豊かな穏やかな田園風景の中で過ごして頂いたり、町内で飲食や買い物、アクティビティを楽しむという菰野町の魅力を感じる機会がありません。そのため、観光客が菰野町に宿泊しても、菰野町を最終的な目的地としていないため、伊勢神宮など町外の観光地に行くついでに、複合温泉リゾート施設アクアイグニス等へ立寄る程度であるため、菰野町の良さを十分に感じることなく通過してしまい、地域経済への波及効果は限定的となっています。

【商工会の課題】

商工会は、全国の地域で展開している経済団体であり、地域の事業者の過半数を会員としている地域に密着した小規模事業者の支援機関であります。

先に見たように、菰野町では長く人口が緩やかに増加し、小規模事業者も横ばいで推移しており、全国に比べて非常に恵まれた環境にありました。しかし、今後、人口減少、賃上げ等雇用環境の激変や物価高の影響によって、商工業者、小規模事業者も減少に転ずることが確実な情勢となっております。よって、商工会が地域の経済動向や需要動向を把握し、小規模事業者の経営分析を行い、その上で、経営発達支援事業に基づき、地域の商工業の基盤強化をしていくことが重要であると考えます。具体的には、創業を希望される方には創業計画を立案して頂き、創業者を増やし、既存の小規模事業者には事業計画を策定して経営基盤を強化して頂きます。

このような状況の中で、従来からある記帳、決算、税務申告の相談、労働保険を中心とした労務の相談、有利な資金調達を斡旋する金融相談等の基礎的な支援の強化はもとより、自然災害や疫病等の新たな目に見えないリスクに対処するための支援が必要となってきております。本年に入って、米国の関税の引き上げや米中貿易摩擦の影響で、経済が大きく落ち込む可能性もあり、今までに直面したことのないような事態に陥る可能性があります。このような事態を見据えて、如何に地域内の経済を回していくかということについて、菰野町、三重県、国等の行政や地域の金融機関、支援機関等と連携していく必要があります。

経営指導員等は支援施策を素早く理解し、小規模事業者に対して、これらの支援メニューを説明する必要があり、より専門的な知識と柔軟な理解力、瞬時に支援施策の要旨を把握する能力が必要となって来ています。菰野町商工会は経営指導員を中心に若手の職員が多いため、支援メニュー等を即座に理解し、要旨を把握する能力は高いものがあります。しかし、小規模事業者を相手とした対人関係をうまく調整していく部分は、人生経験を要する部分なので、うまく対処できないこともあり、そこは数少ないベテラン職員が支援していく必要があります。

最後に地域経済の主役であり、それを支えているのは地域の小規模事業者を中心とした商工業者であるので、その事業所の一つ一つが経営基盤を強化し、経営体力をつけてもらうために、事業所に合った実現可能な事業計画を立案し、実行していけるように支援していく必要があります。

第6次菰野町総合計画において、基本目標4「資源を磨き、みんなで応援・発信しよう」で、「活力を生み出す商工業の振興」という項目を定めております。その中では、現状と課題において、地方における商業取り巻く環境は厳しい状況にありますが、アピールポイントを明確化するなど他と差別化を図る個別店舗が増え、商店街が独自のサービスで活力を取り戻し、大型店舗とのすみ分けを図りながら、地域住民の消費財の提供元として、また、地域コミュニティの拠点としての役割を担うことが求められています。さらに、消費者の満足度を高める商業の展開を図るため、空き店舗の利活用に向けた方策を検討することが求められます。

以上の記載があり、その目指す方向としては①ニーズに合った商業の展開を図ります。②商工業経営基盤の強化を図ります。③企業立地の支援を図ります。という3点が上げられております。この中で、①ニーズに合った商業の展開を図ります。②商工業経営基盤の強化を図ります。の2項目が小規模事業者支援に直結する項目であり、これらをこの経営発達支援計画で重点的に取り組んでいきます。

また、第6次菰野町総合計画のまえがきにある「認識しておくべき社会の動き、変化」で「本格化する人口減少・少子高齢化」「持続可能な社会に向けた世界の連帯」「技術革新への対応」「災害や感染症に対する危機管理」「地方創生の取組みによる地域活力の向上」という項目を踏まえて、以下の項目が地域の現状と課題であると認識しております。

わが国の人口は平成20年をピークに減少し始め、菰野町では平成30年を境に人口減少が始まっており、それに伴い高齢化が進展してきております。また、AI等IT分野における技術革新が非常に進んでおり、これを活用することで、省力化・生産性の向上に努めていく必要があります。次に、生産者だけではなく、地域内の消費者も増やすために、この地域に人が定着し、将来にわたって活力ある社会を維持していく必要があります、そのためには地方創生に取組み、地域活力の向上を図る必要があります。さらに、災害や感染症による社会活動に対する影響を最小限にとどめる危機管理が必要となって来ております。最後に、経済は一地域、一国だけで成り立っているわけではなく、持続可能な社会を実現させるために、世界の国々と連帯していく必要があります。これにより、菰野町内の商工業者や小規模事業者にとって、以下の課題が生じてくると思われま

① 経営者の高齢化と次世代への事業承継

経営者の高齢化は年々進んでいる中で、事業を永続的なものとするためには、次世代への事業承継を行っていく必要性が高まっています。三重県の後継者不在率は全国一低いと言われております。ただ、実感としては、廃業を予定する事業所が分母から除外されているため、不在率が低いだけであると感じられます。事業所内に後継者のある事業所も危機感を持って、事業承継を勧めていく必要があります。

② 創業を通じた商工業基盤の強化

菰野町内では年間約20件程度の創業者が生まれております。理美容業、サービス業、飲食店が多い傾向にありますが、建設業や製造業を営まれている事業所もあります。その反面、開業後数年で廃業する事業所も多く、既存の事業者も含めて、年間30件程度の廃業もあります。小規模事業者や商工業者の増加には繋がっておりませんが、地域経済を維持していくためにも、創業者を支援し、事業を継続させていく取り組みが必要であると考えております。

③ 人手不足に対応する省力化・生産性の向上

人口減少社会が到来することによって、雇用できる人材も少なくなり、また都市部の大企業へ雇用が流出しています。技術革新が速いこの時代に、AI等を活用し、省力化や生産性向上に努め、人材不足を補っていく必要があります。

④ 菰野町の魅力を感じて貰う地域資源の開発と観光への誘導

菰野町には湯の山温泉や御在所岳をはじめとする鈴鹿山脈と言う観光資源があり、日本の原風景を想わす豊かな里山があります。これを活かした地域資源を開発し、観光へ誘導していく必要があります。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

菰野町では令和の時代の到来とともに、日本全国で進展している人口減少が始まりました。さらには、3年間続いたコロナ禍が終息しましたが、その後物価高、賃上げ等デフレからインフレへと経済環境の大きな変動が起こり、小規模事業者を中心に地域の商工業者は苦境に陥っております。

中長期的な視点に立つと、人口減少や高齢化の本格化により、さらに消費が減退することが予想されます。さらには、コロナ禍等の感染症の拡大や予想されている南海トラフを震源とする地震や風水害といった不測の事態が発生すれば、地域経済は立ち行かない状況に陥る可能性があります。

これに対応するためには、小規模事業者の経営体力を強化する必要があります。不測の事態にも対応できるような事業計画を立案し、いつも余力をもって事業を営んでいけるような強い事業所になっていくように支援していく必要があります。

菰野町内の小規模事業者の多くがそのような事業所になっていくことが出来れば、安心して事

業運営することが出来るようになります。そして、これらの事業所が、地域経済を牽引し、町に賑わいをもたらし、菰野町の活性化を図ることが出来ます。

先程、菰野町を最終目的地とする観光客が少ないと述べましたが、菰野町の魅力をPRして、菰野町を訪れてみたいと考える人を少しでも多くしていきたいと考えております。外部から菰野町を訪れる人を増やし、菰野町の良さを感じて頂くことで、地域の産業が潤うようにしていく必要があります。菰野町内に宿泊しても、素通りして、伊勢志摩やその他の地域の観光地に行くのでは、地域経済に対する波及効果は少ないので、もっと滞在型の観光ができるような仕組みを作っていく必要があります。

そのためには、飲食業、宿泊業、観光関連のサービス業、小売業を強化していく必要があります。これらを重点的に経営分析し、事業計画策定支援を行い、新たな販路開拓支援を行って参ります。これら飲食業、宿泊業、観光関連のサービス業や小売業の顧客が増え、外部から地域に資金が流れ込む仕組みを作っていけば、菰野町の地域経済の拡大に繋がっていくものと考えます。

ここ数年、地元住民の若手が菰野町を知って、「菰野町を学ぶ」というコンセプトでもガク祭事業というマルシェと地場産業のオープンファクトリー、体験型の観光を一体化させたイベントを行い、菰野町のPRと産業観光に繋げていこうという取り組みが行われています。これらの取組が菰野に魅力を感じ、菰野町の魅力を見つけてみたいと思う観光客を増やすことに繋がっていければ良いと考えております。

②菰野町総合計画との連動性・整合性

◎菰野町民憲章

わたくしたち菰野町民は、緑豊かな自然に感謝し、先人の偉業を受け継ぎ、お互いの幸せを願って明るいまちをつくるため、この憲章をつくりまします。

- － わたくしたちは 緑を愛し健やかなまちをつくりまします。
- － わたくしたちは 未来をみつめ知性あふれるまちをつくりまします。
- － わたくしたちは 活力を求め豊かなまちをつくりまします。
- － わたくしたちは 共に助け合い安らぎのあるまちをつくりまします。
- － わたくしたちは きまりを守り住みよいまちをつくりまします。

菰野町章



菰野町の第6次菰野町総合計画では、「支え合える、安全で安心なまち」「豊かな自然を活かして人びとをひきつけるまち」「産業の発展と豊かなくらしが循環するまち」「菰野らしい風景の中、子育てしやすいまち」が掲げられております。

特に、この総合計画において、菰野町が持つ観光や産業の「資源を磨き、みんなで応援・発信しよう」という言葉にその主旨は収められております。当町は開湯1300年の歴史を持つ湯の山温泉を代表として、多くの観光資源に恵まれており、長い歴史の中で育まれた価値ある文化財がたくさんあります。観光資源と農地、森林等が相まって、素晴らしい景観を形作っております。これに、平成31年度中に新名神高速道路菰野IC、通称国道477号バイパス、四日市湯の山道路、菰野かもしか大橋が整備されました。これらは菰野町と遠隔地、菰野町と四日市、湯の山温泉街と近隣市町のアクセスを飛躍的に向上させました。

交通インフラの整備によって、既存の菰野町内の事業所が外に打って出やすくなっただけでなく、町外から新たな事業所が進出してくることが予想されます。町内事業所と新たな事業所が相互に作用し、切磋琢磨されることで、観光面を含めて様々なことへ波及していきます。我々菰野町商工会はこれらのことが地域経済にプラスの影響を与え、当地域を豊かにしていくように支援して参ります。

③商工会としての役割

菰野町商工会は、菰野町の総合計画や歴史、交通インフラの整備の状況を踏まえて、小規模事業者の経営体力の向上と事業の安定を図り、地域経済の活性化に向けて菰野町や菰野町観光協会等と連携していきます。その上で、商工会は経営発達支援計画に基づき、小規模事業者が事業計画を立案することを伴走型で支援し、地域の小規模事業者の経営体力の充実を実現します。

「商工会は行きます 聞きます 提案します」のスローガンを基に、小規模事業者の経営の持続化を図り、事業者にとって身近な商工会であり続けるため、役職員一丸となって小規模事業者の伴走型支援に取り組みます。商工会職員が資質向上を図りつつ、関係機関との連携を強化し伴走型支援を行うことにより、地域の小規模事業者の経営体力が向上するよう支援します。

① 事業承継支援

10年後における地域のあるべき姿：後継者候補の育成を図り、M&A等の派手な形ではなく、従業員承継や同業他社への事業譲渡等の緩やかな第三者承継を図って参ります。事業承継企業は年間3件程度は支援しておりますが、年間5件程度支援し、その60%は5年以内に承継を完了させ、承継前に比べて、売上、営業利益の20%増を目指していきます。

② 創業支援

10年後における地域のあるべき姿：創業者が事業を継続して営めるように、事業計画の立案や金融、税務、労働分野での基礎的支援を徹底的に行い、5年をめどに創業者の事業を軌道に乗せていく必要があります。地方創生や移住支援で菰野町に定着した住民が安心して生活できるように、菰野町の商工業基盤を強化して参ります。

③ 人手不足に対応する省力化・生産性の向上

10年後における地域のあるべき姿：菰野町の住民が菰野町内で就労できるような雇用環境を創出していきます。また、技術革新が速いこの時代に、AI等を活用し、業務が自動で進むような仕組みづくりを行い、労働生産性を30%向上させ、少ない従業員でも事業を回していけるような取り組みも併せて行って参ります。

④ 産業や観光を振興させる地域資源の創出

10年後における地域のあるべき姿：菰野町には湯の山温泉や御在所岳をはじめとする鈴鹿山脈と言う観光資源があり、日本の原風景を想わす豊かな里山があります。この地域資源の魅力を積極的に磨き上げ、菰野町を伊勢志摩やナガシマリゾート、鈴鹿市への他地域への通過点ではなく、町内で観光入り込み客数を20%増加させるような取り組みを行って参ります。また、こもガク祭を契機に菰野町の様々な事業所を観光資源とする産業観光にも積極的に取り組んで参ります。

(3) 経営発達支援事業の目標

日本全国の小規模事業者が物価高、賃上げ等により、厳しい経済環境にさらされており、菰野町の事業所もその例外ではありません。菰野町の産業構造は全国のそれと相似形であり、名古屋圏の中で、四日市市に隣接しており、経済的に余裕のある状況にありました。しかし、菰野町内の小規模事業者、特に小規模事業者は試練に晒され続けており、今後は予断を許さない状況であります。

菰野町商工会は、コロナ禍以降物価高、賃上げと言う厳しい環境にさらされている小規模事業者を伴走型で支援して参ります。そのためには、行政及び各関係機関と連携を密にし、各種支援メニューを最大限活かして、事業者の支援に全力を尽くしていきます。

特に、物価高、賃上げ等は全ての商工業者、小規模事業者にとって克服すべき、共通のテーマであります。多くの事業所にとって、この物価高、賃上げ等は簡単に解決できない課題であり、現在も苦境を強いられております。菰野町商工会は地域の商工業者、小規模事業者がこの物価高、賃上げを乗り越え、根本的にこの課題を解決させるために、行政とともに積極的に支援して参ります。

今後、菰野町商工会は物価高、賃上げ等に苦しむ小規模事業者の経営分析、事業計画策定支援と策定後の実施に対する支援を行い、これらの事業所の経営基盤の強化を目指して参ります。そのほかの業種も含めて、巡回支援、窓口支援等を通して切れ目のない伴走型支援を行うことで、小規模事業者が強い経営基盤を構築させ、地域経済の速やかな回復に繋がります。

そのためには、商工会が需要動向調査を行うことで、地域経済のマクロ分析を行い、小規模事業

者が自社の経営分析を行うことで、マイクロ分析を実施して参ります。その上で、マクロ分析とマイクロ分析で得られた情報を活用して、自社の事業計画立案に活かして頂き、それを着実に実施して頂きます。これら①～④の取組を通じて、小規模事業者の経営基盤の強化を行い、持続的かつ活力ある地域経済の確立を実現します。

① 事業承継支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：事業承継完了15件、承継後5年間で売上20%、営業利益20%

KPI：事業承継計画策定12件、マッチング成立3件

設定した理由：事業承継完了件数と事後業績は最終指標である。事業承継計画策定→事業承継完了に至る育成のKPIは承継のプロセスのプロジェクト行程を可視化し、停滞段階の特定を可能にするためである。

② 創業支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：創業者50件、創業後2年以上事業を継続できた事業所20件

KPI：創業塾開催回数5回、創業計画策定10件、創業関連融資実行件数10件

設定した理由：創業者の件数、創業後5年間事業を継続できた事業所30件は最終指標である。創業塾開催回数→創業計画策定→創業関連融資実行のKPIは創業のプロセスのプロジェクト行程を可視化し、停滞段階の特定を可能にするためであります。

③ 人手不足に対応する省力化・生産性の向上

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：労働生産性30%向上

KPI：スマート会計取引導入30件

設定した理由：労働生産性の向上は人手不足克服かつ事業所の業績向上のカギとなっています。特に、総務、経理事務等自動化できることを自動化する目標としたKPIは、バックオフィス部門の合理化の具体的な取り組みであります。

④ 産業や観光を振興させる地域資源の創出

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：観光入り込み客数20%増加

KPI：こもガク祭の実施5回、観光客を誘引させるような取り組みを行う。

設定した理由：観光入り込み客数20%増加させることは、具体的に三重県が市町村別の統計があり、入り込み客数の増加が観光関連の売上、観光消費額に波及効果をもたらす、基礎となる指標であります。こもガク祭はただの一過性のイベントではなく、全国でも珍しく産業観光の観点、製造業の視点からツーリズムを捉えた事業であり、これを実施することで、町外、県外からの観光入込客数が増えるものと思われれます。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(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) 目標達成に向けた方針

① 事業承継支援

達成方針1：早期診断と事業承継計画策定

70歳以上の経営者50人に承継診断を実施し、資産・知財・人材の棚卸しを行う。5年計画テンプレートを提供し、関係者の合意形成する場を設定する。課題別に支援内容を整理します。

設定した理由：事業承継を停滞させないように、事業承継を可視化するため。事業承継計画策定に関係者と共有し、早期着手させることで、選択肢を広げ、事業承継税制の活用につなげることができ、一定の効果が認められます。

達成方針2：第三者承継のマッチング体制

荻野町商工会×日本政策金融公庫×バトンズが連携し、買い手候補リストを整備し、公開できる案件情報は日本政策金融公庫やバトンズのサイトで公開します。

設定した理由：親族内承継や従業員承継だけでは、選択肢が狭まるので、公的・民間ネットワークの統合で成約率を上げて行きます。事業承継のプロセスを標準化し、承継の効率化やコスト削減につなげ、小規模でも成立を後押しして行きます。

② 創業支援

達成方針1：創業者の掘り起しと事業の永続化

創業スクールを年1回開催し、商工会が掘り起こした創業者に対して、巡回窓口相談を行う。創業者の課題が解決するよう支援し、事業が定着して、永続化できるように支援する。

設定した理由：創業当初の失敗リスクを低減し、事業継続の確度を高めていきます。事業計画と現状を乖離を埋めるべく伴走支援していきます。

達成方針2：ヒト・モノ・カネと言った経営資源確保

日本政策金融公庫や三重県信用保証協会の創業融資制度を周知し、創業者の資金調達ハードルを低くする。また、従業員の採用や商品やサービスの提供、販路開拓に対する伴走支援を実施します。

設定した理由：創業者は、老舗の事業所に比べて、ヒト・モノ・カネが不足しています。創業者の事業継続に対する障壁を取り除くべく、伴走支援を行っていく必要があります。

③ 人手不足に対応する省力化・生産性の向上

達成方針1：会計の自動化

弥生会計のスマート取引を定着化させ、経理面での省力化自動化を進める。

設定した理由：経理面での自動化及び効率化は一番ITとの相性が良く、効率改善に寄与します。

達成方針2：人材育成と運用体制の確立

事業所の人材育成に注力させ、事業の知識や技能を共有し、これの属人化を排します。

設定した理由：ツール導入のみでは成果は出ないので、人員体制と社内ルールを整備し、社内でPDCAを回していきます。内製化は外部依存コストを低減し、変化に迅速に対応できる組織力の向上につなげます。

④ 産業や観光を振興させる地域資源の創出

達成方針1：回遊導線の設計

駅・宿・飲食・物販・体験を結ぶ回遊マップを整備し、観光体験後の物販購入へ誘導します。

設定した理由：観光資源はその成り立ちから点在しており、回遊動線を設計することで、効率的に観光客を周遊させ、滞在時間と支出を拡大するような取り組みにつなげます。導線設計は機会損失を減らし、複数拠点の売上に波及していくようにします。

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

[現状]

経営発達支援事業を実行する上で、地域の経済動向を正確に把握することは非常に重要な事です。全国商工会連合会が実施している業種別（建設業、製造業、小売業、サービス業）の中小企業景況調査の結果を利用し、菰野町商工会は、独自に事業所アンケートを実施し、地域経済動向調査を実施しています。

[課題]

小規模企業景気動向調査及び中小企業景況調査の調査報告書は全国商工会連合会、分析した県全体の資料データは三重県商工会連合会から提供は受けるものの、管内の景気動向等の資料データが不足していることが課題となっています。従来から、菰野町商工会では事業所アンケートを通じて、情報の収集・分析を行っております。しかし、アンケートの調査項目が様々な業種、様々な事業規模に似合うような内容としているため、地域の特性を把握できるようなアンケート調査となっていません。

(2) 目標

図：9 地域経済動向調査

実施項目	公表方法	現行	R 8 年度	R 9 年度	R 1 0 年度	R 1 1 年度	R 1 2 年度
①中小企業景況調査 (四半期アンケート)	HP掲載	—	4回	4回	4回	4回	4回
②地域経済循環分析（R E S A S活用）	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
③消費動向調査 (イベント・商談会)	HP掲載	—	10社	10社	10社	10社	10社

(3) 事業の内容

①中小企業景況調査（四半期アンケート）

管内の景況感等についてより詳細な実態を把握し、管内の小規模事業者の経営状況等を把握するため、全国商工会連合会の「中小企業景況調査」を行います。経営指導員等が巡回訪問時に聞き取り調査を行い、分析を行っています。これを菰野町商工会のサイト上に年4回公表いたします。

【調査対象】管内小規模事業者15社（建設業、製造業、卸小売業、飲食宿泊業、サービス業（各業種5社程度）

【調査項目】売上額、採算、資金繰り、仕入、雇用人数、設備投資、人手不足等

【調査手法】経営指導員等が巡回訪問で調査票に基づき、聞き取り調査を行い、WEBで回答します。

【調査目的】短期的な業況変化を把握し、小規模事業者が売上動向・資金繰り・価格転嫁・人材確保等の分野でどのような支援を望んでいるか把握します。

② 地域経済循環分析（RESAS活用）

当地域において地域経済がどのように循環しており、所得への配分、所得からの支出、支出による生産への還元の循環に着目し、経営指導員が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済循環を分析し、年1回公表します。

- 【調査対象】 地域全体の経済がどのように循環しているかを把握します。
- 【調査手法】 R E S A S の「産業構造マップ」「地域経済循環マップ」機能を活用します。
県内の近隣市町や同程度の人口規模を持つ市町との比較分析を行います。
- 【調査項目】 「地域経済循環マップ・生産分析・影響力感応度分析」、「人口マップ・社会増減分析・転入転出分析」等
- 【調査手法】 「R E S A S」（地域経済分析システム）のデータ分析支援機能を活用する。

③ 消費動向調査（イベント・商談会）

管内の消費動向を把握するため、消費動向調査を行います。これを菰野町商工会のサイト上に年1回公表いたします。

- 【調査対象】 イベント来場者、商談会バイヤー、地域消費者
- 【調査手法】 イベント時や商談時に経営指導員等が聞き取り調査を行います。
- 【調査項目】 購入品目・価格評価・商品やサービスに対する満足度・商品情報の入手経路等。
- 【調査目的】 顧客ニーズを反映した商品改良と販売戦略を策定し、売上増加と市場動向を把握します。

（４）調査結果の活用

○情報収集・調査・分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知します。

○経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とし、小規模事業者の経営状況の分析や事業計画策定、販売戦略の策定、実施時に地域経済の動向を客観的に捉えた基礎データとして活用します。

・支援テーマの優先順位付け

景況調査結果を基に、価格転嫁・資金繰り・人材確保の重点支援を決定し、専門家派遣や補助金申請支援に反映します。

手法：

- ・景況感調査のD I を業種別に集計し、悪化項目（採算・資金繰り・人手不足）を抽出します。
- ・悪化項目のある小規模事業者で深刻な状況にある事業所を選定します。
- ・専門家派遣などで、小規模事業者が抱える課題を解決します。

・重点産業への集中伴走

R E S A S 分析で抽出した産業に対し、販路開拓・D X ・人材育成等の項目で支援に繋がりそうなものを抽出します。

手法：

- ・R E S A S 分析で販路開拓を支援すると伸びると思われる産業を探し出し、重点支援産業に位置付けます。
- ・該当産業の企業リストを作成し、販路開拓・D X ・人材育成の支援計画を策定します。
- ・三重県商工会連合会が主催する商談会や展示会に出展し、販路開拓等に取り組みます。

・販路開拓・商品改良の実証

消費動向調査結果を基に、イベント・商談会で商品改良を検証します。売上・客数・粗利の変化を定量評価し、次年度支援計画に反映します。

- ・消費動向調査結果を基に、商品改良案を提示します。
- ・イベント・アンテナショップで試験販売を実施します。
- ・売上・客数・粗利を比較し、効果測定をE x c e l でグラフ化します。
- ・成果を次年度支援計画に反映します。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

経営発達支援事業を実行する上で、個々の事業所に対する消費者の需要動向を正確に把握することは非常に重要な事です。しかし、これまで事業所の顧客に直接アクセスし、その消費行動に踏み込んだ調査が十分行っているとは言えない状況でした。

[課題]

これまで、消費行動に踏み込んだ需要動向調査を実施していなかったため、調査項目をしっかりと検討して、消費者の消費行動をきちんと把握し、分析できるような需要動向調査を行えるよう改善していく必要があります。ヒアリングを通じて、市場調査と組み合わせ、事業計画策定に直結する分析を行っていく必要があります。

(2) 目標

図：10 需要動向調査

実施項目	現行	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度	R 12 年度
①特産品、産業観光アンケート調査対象事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社
②試食、アンケート調査対象事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社

(3) 事業の内容

①特産品、産業観光アンケート調査

菰野町は比較的特色のない産業構造にあるが、特産品としては伝統工芸として萬古焼が挙げられる。十年前から、菰野町では産業観光に力を入れており、こもの萬古焼や建具工房のオープンファクトリーを実施しています。具体的には「モノを知って、モノを学ぶ。」をコンセプトに行うこもガク祭事業を実施時に来場者に対してアンケート調査を実施し、調査結果を分析した上で、当該事業所にフィードバックします。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映させていきます。

【調査手法】 こもガク祭事業のオープンファクトリーの来場者にファクトリーに対するアンケートを実施する。そのアンケートを集計します。

【サンプル数】 来場者50名

【調査項目】 ①商品に対する興味 ②事業所の雰囲気 ③来場動機 ④見学後の感想

【分析手段・手法】 アンケートの集計結果は専門家の意見を聞きつつ、分析します。

【調査結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が当該事業所に直接説明し、フィードバックを行い、事業所の事業計画立案や立案後のフォローアップに役立てます。

②試食、アンケート調査

全国商工会連合会、三重県商工会連合会や地元金融機関等が開催する「商談会」「ビジネスフェア」に出展し、来場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施します。

【サンプル数】 来場者50名

【調査項目】 ①商品に対する興味 ②事業所の雰囲気 ③来場動機 ④見学後の感想

【調査手段・手法】 商談会等への来場者にアンケートを実施する。そのアンケートを集計します。

【分析手段・手法】 アンケートの集計結果は専門家の意見を聞きつつ、分析します。

【調査・分析結果の活用】 分析結果は、商工会が当該事業所に直接説明し、フィードバックを行い、事業所の事業計画立案や立案後のフォローアップに役立てます。

(4) 調査結果の活用

○情報収集・調査・分析した結果は当該事業者等にフィードバックします。

○経営指導員等が当該事業所に伴走して事業計画を立案する際の参考資料とし、当該事業所の経営状況の分析や事業計画策定、販売戦略の策定、実施時に消費者の需要動向を客観的に捉えた基礎データとして活用します。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

これまでは、巡回・窓口での金融・税務の相談時において、財務分析（利益率等）の把握に偏り日財務面（強み、弱み、外部機会、脅威、顧客価値、競争優位仮説等）を体系的に整理できていませんでした。

- ・ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール等を活用できておりませんでした。職員によって、面談・ヒアリング等の技量にばらつきがあり、その標準化が出来ておりませんでした。
- ・セミナー等への参加者が少なく、分析後のアクションプラン・フォローアップが出来ておりませんでした。

[課題]

経営改善に向けての効果的な経営支援を行うために、小規模事業者が抱える問題を的確に捉え、引き続き、現在の経営状態の分析を実施していく必要があります。また、小規模事業者が企業自らの強み、弱みを認識し、強みを活かした商品・サービス等を展開し、弱みに真摯に向き合えるような経営分析を行います。経営指導員等は、小規模事業者に寄り添って経営課題の抽出を行い、時には外部専門家とも連携し、小規模事業者の潜在的な強みを活かし、弱みを克服する支援を行っていく必要があります。

(2) 目標

図：11 経営分析

実施項目	現行	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度	R 12 年度
①経営分析セミナー	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②個別経営分析事業所数 (財務+非財務)	22者	20者	20者	20者	20者	20者

(3) 事業内容

①経営分析セミナー

小規模事業者を対象に、経営分析による現状把握を念頭において「経営分析セミナー」を開催します。参加者の中から意欲のある事業者を選定し、経営分析へと導きます。

【募集方法】 郵送又はインターネットを通じて、募集する。

【開催回数】 年1回

【参加者数】 小規模事業者30名程度を募集

②個別経営分析件数（経営分析の内容）

目的：意思決定に直結する財務指標と、競争優位・顧客価値・外部機会を統合分析し、施策優先順位を明確化します。事業所が立案した経営計画を実行可能な行動計画へ落とし込んでいきます。

対象者：セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い10社を選定します。他にも巡回時等で自社の経営分析に意欲的な事業者10社を追加し、20社の分析を行います。

分析項目：定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」の双方を行っていきます。

分析手法：ローカルベンチマーク、経営計画ツール、面談ヒアリング、資料分析（PL／BS／在庫・受注・CRM）、必要に応じアンケート実施します。

成果物：分析レポート、課題抽出シート

③重点テーマ別「深掘り分析」（目的別に必要データを収集）

目的：目的により必要データが異なる点を踏まえ、テーマ別に指標・ヒアリング項目を設計します。新規事業・販促・創業・承継の成果に直結する分析を実施します。

テーマ別の主なデータ：

- ・販促戦略：口コミ・SNS分析
- ・起業・創業支援：初期費用・運転資金計画、収支シミュレーション、初期顧客獲得計画、許認可・リスク
- ・事業承継支援：後継者意向、役割移管計画、事業承継税制・金融支援、組織の再設計

④データ整備蓄積

目的：分析指標を標準化し、支援進捗・KPIを可視化し、事業者のPDCAを促進し、連携機関との情報共有を円滑化します。

内容：事業者の経営分析データの蓄積し、各事業所の売上・利益等の分析データを蓄積します。

（４）分析結果の活用

○分析結果は、当該事業所にフィードバックし、事業計画の策定の基礎として活用します。

○分析結果は、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します。

①小規模事業者支援への活用

・事業計画策定への接続

経営状況の分析結果（財務指標・SWOT・顧客構造・業務プロセス）を基に、小規模事業者ごとに短期・中期・長期の改善策を明確化し、事業計画に落とし込みます。

・短期（資金繰り）：資金繰り表の作成、支払・回収サイトの見直し、在庫圧縮、金融機関と小規模事業者との間を調整し、支援します。

・中期（販路）：強みを活かした販路開拓（EC導入、SNS広告、展示会出展）、顧客リピート率改善する施策を行います。

・長期（設備投資）：省人化・省エネ設備の投資計画策定、投資回収期間の試算、補助金・金融支援への活用を行います。

・KPI設定と伴走支援

粗利率、在庫回転日数、投資回収サイトなどのKPIを設定し、月次レビューで進捗を確認します。改善が遅れる場合は是正策を提示しPDCAサイクルを回します。

②内部での活用（商工会、商工会議所内）

・情報共有とナレッジ化

分析結果を統一フォーマットで記録し、指導員間で共有します。成功事例・失敗事例をケースバンク化し、支援の質を平準化します。

・研修・スキル強化

分析手法（財務・SWOT・KPI設定）やフォローアップの事例を内部研修で共有し、指導員のスキル向上を図ります。

・データ活用による重点化

分析結果を集計し、地域全体の課題（例：資金繰り悪化率、デジタル販路未整備率）を把握します。重点支援分野を決定し、次年度支援計画に反映します。

③地域経済・政策連携への活用

・地域課題の見える化

分析結果を集約し、地域の小規模事業者が抱える共通課題（例：資金繰り逼迫、デジタル化遅れ、事業承継リスク）を明確化します。

・行政・金融機関との連携強化

データを基に、補助金・保証制度・金融支援の提案を行い、政策形成や制度改善にフィードバックを行います。

6. 事業計画策定支援に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕

現状の事業計画書の作成支援は、三重県版経営向上計画や各種補助金申請等を提出する際に求められるものが多く、小規模事業者が自ら能動的に立案するという本来の姿とはかけ離れています。中には、小規模事業者が補助金の採択を得られるよう、経営指導員等が大幅に加筆修正している補助金等の申請書や計画書が多くあります。そういった計画は、当の小規模事業者の現状を踏まえるというよりは、背伸びして補助事業に沿った内容にした計画も存在しております。小規模事業者が自ら経営状況を分析し、中身を検討し、完成に至った事業計画に対して、経営指導員等が伴走型で支援するという本来の形にもっていく必要があります。

また、今まで経営分析と事業計画書作成等をテーマとしたセミナーを開催してきましたが、自ら積極的に事業計画策定に取り組む事業者は少なく、その場限りで終わってしまうものが多いです。

これに対して、創業予定者については、菰野町商工会が産業競争力強化法に基づいた創業塾、創業セミナーを実施しており、自発的に参加する人が多く、特に女性をターゲットに実施しております。これらに参加する人は事業を行うことについて夢があるため、自ら真剣に事業計画を立案する傾向にあります。

〔課題〕

このような状況の中で、既存の事業所に対しては、事業計画の策定を体験してもらうため、日常業務の延長であった事業の見直しに着手してもらう必要があります。先に行った経営分析で把握した、自社の強み弱みを踏まえた上で、事業計画を作成し、今一度自社が「なぜこの事業を行っているのか？」「他に何か取り組めることはないのか？」を自分で認識して頂くことが必要であり、多くの事業所に事業計画を立案して頂くことを繰り返し周知していくことが重要な課題となっています。

（2）支援に対する考え方

小規模事業者に経営指導や記帳指導を通じて、あるいは経営分析セミナー等で事業計画の必要性等を説明し、策定を勧めていきます。日々の業務の延長で漫然と事業を行うのではなく、事業の意義を見直すために、事業計画を策定していくことを説明していきます。特に、事業承継や新規ビジネスを展開する等、事業所を取り巻く環境が大きく変化する時に、事業計画を策定して頂く好機としていきたいと考えています。経営指導員が事業者と共に事業計画策定を行うことで、事業計画策定に対する抵抗感を和らげ、取組みの意欲を駆り立てていきます。経営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します。

また、小規模事業者持続化補助金等の各事業支援補助金の申請支援や融資の申し込み等の資金調達支援を契機として、経営指導員等が事業計画の策定を目指す事業者に聞き取りで事業計画の素案を提示します。これを基に、事業主が事業計画の策定して頂き、経営指導員がその事業計画をブラッシュアップし、事業所にもう一度事業計画の見直しを求めていきます。これを積み重ねていくことで、具体的でその事業所に合った事業計画の策定に繋げていきます。

(3) 目標

図：12 事業計画策定支援

実施項目	現行	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度	R 12 年度
①事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②創業・事業承継支援セミナー	0回	1回	1回	1回	1回	1回
③事業計画策定事業者数	22者	20者	20者	20者	20者	20者

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催

目的

事業計画策定の重要性を理解し、創業・事業承継・新事業展開に向けた持続的な経営改善を図るための支援体制を構築します。

【募集方法】 郵送又はインターネットを通じて、募集する。

【開催回数】 年1回

【参加者数】 小規模事業者20名程度を募集

具体的手法

対象：経営分析を実施した小規模事業者

実施方法：少人数制、担当制による経営指導員の伴走支援、外部専門家を活用します。

成果指標：事業計画策定件数、補助金申請件数、計画実行率

②創業・事業承継支援セミナーの開催

目的

創業希望者や後継者に対し、事業構想の具体化と事業計画策定を支援し、地域内での持続可能な事業継続を促進します。

【募集方法】 郵送又はインターネットを通じて、募集する。

【開催回数】 年1回

【参加者数】 小規模事業者20名程度を募集

具体的手法

内容：創業マインド醸成、事業構想の整理、資金計画・販路戦略を策定します。

実施方法：ステージ別支援、創業・承継計画書の作成支援、金融機関との連携を図ります。

成果指標：創業件数、承継計画策定件数、資金調達成功件数

③事業計画策定事業者数（事業計画の策定支援）

【支援対象】 経営分析を行った事業者を対象とします。

【手段手法】 経営指導員に対象事業所を担当割して、事業計画策定セミナーの受講者及び経営相談において事業計画の策定に繋げていく。時には、外部の専門家を交えて、事業計画の策定に繋げていきます。

【策定事業者数】 管内小規模事業者12者・事業承継計画2者・創業計画6者 計20者

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]

経営指導員等が巡回・窓口相談で事業計画をフォローアップして参りましたが、補助金や融資が目的の事業計画は、それぞれの目的を達成したら忘れ去られてしまう傾向がありました。また、三重県

版経営向上計画等は商工会が小規模事業者に策定して頂く事例も多く、事業計画策定時にその計画の意義が十分理解されておらず、策定後そのまま実行せず、放置されている状況が多くありました。

【課題】

小規模事業者においては、事業計画を立案するステージまで到達しても、日常の業務に余裕がなく、予定通り事業計画の実行ができない場合が多くありました。経営指導員等も基礎的支援や商工会のイベント事業等で事業計画の着実な実行をフォローアップすることが出来ておりませんでした。今後、業務を効率化して、事業計画立案後のフォローアップを充実させていきたいと考えております。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の経営の発展には、事業計画を意識し、効率的に事業を運営していくことが重要であります。過去、事業計画を策定したすべての事業者を対象に、事業計画の進捗状況等により、支援の仕方を検討していきます。事業計画を初めて立案した事業所は、経営指導員等が接点を増やして、集中的に支援します。逆に、自立して事業計画を進めていける事業者にはある程度、事業所の自主性に任せて事業計画を進めて頂こうと考えております。

また、経営指導員とともに事業計画の策定とその後の実施を通じて、小規模事業者持続化補助金等の補助金やみえ経営向上支援資金等の有利な融資制度を案内し、事業計画を策定し、実施していくことで、これらの小規模事業者支援策を活用できるメリットを感じて頂きます。

また、物価高や賃上げ、人材確保難といった長年にわたって続く事業環境の悪化に対処するため、事業主が事業計画を策定し、実際に主導的に実施していたという経験が生きてきます。業務改善助成金は予め立案した休業計画等に基づいて休業を実施していくことで、助成金の支給申請ができます。事業計画の立案の経験があれば、主体的に休業に取り組み、雇用調整助成金の支給申請が出来ます。

事業主が今回のような不測の事態で融資を受ける場合でも、事業主が事業計画を既に策定しており、実行を伴っている場合は、金融機関としても融資の審査を行う上で、好印象を与えることが出来ます。事業主が事業計画に基づいて主体的に事業を行うことで、事業計画にない不測の事態が生じた場合もその経験を活かすことで、有効な雇用の支援や資金繰りの支援に繋げることが出来ます。

事業計画策定と策定後の支援については、事業主が事業計画に基づき事業運営を行うことで、国や三重県等の小規模事業支援策を主体的に活用出来るようになっていくと考えております。

(3) 目標

図：13 事業計画策定後の支援

実施項目	現行	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度	R 12 年度
フォローアップ 新規対象事業者数	1 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
〃 自立事業所数	△5 者	△12 者	△15 者	△15 者	△15 者	△15 者
フォローアップ 対象事業者総数	22 者	30 者	35 者	40 者	45 者	45 者
支援頻度（延回数）	29 回	160 回	180 回	200 回	210 回	210 回
売上増加 事業所数	10 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
営業利益率1%UP 事業所数	7 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(4) 事業内容

①事業計画策定後の支援（事業計画策定のフォローアップ支援）

事業計画を策定したすべての事業者を対象とし、経営指導員等が事業計画立案初年度は年6回事業所をフォローアップし、次年度は年4回の頻度を減らして、立案3年度は年2回のフォローアップにして参ります。立案4年度以降は事業所に自立して事業計画を実施して頂きます。フォローアップでは、自立して事業計画を進めるように意識付けを行い、進捗状況や事業の改善等を支援します。

事業の進捗の遅れや、事業計画とのズレが生じていると判断した場合は、巡回頻度を増やし原因究明に努め、今後の対応方針を検討しフォローアップを行います。

②経営環境の変化に伴う事業計画の変更支援

現代社会は時代の流れ、経済情勢の変化が速く、小規模事業者の経営環境が思わぬ激変に見舞われることが少なくありません。ここ10年でもリーマンショック、東日本大震災、今回の新型コロナウイルス感染症拡大等、100年に一度という事態が立て続けに起こっております。このような中で、事業者の実情や経営環境の変動に伴い事業計画を変更する等の柔軟な支援も必要と考えます。今回の新型コロナウイルス感染症の拡大と経済活動の自粛など、不測の事態が生じた場合、既に策定した事業計画に固執するのではなく、経営指導員等と事業者が伴走して、事業計画を立案した経験を活かして、現状を踏まえた実現可能な事業計画へと柔軟に変更していくよう提案していきます。

③専門家派遣による高度専門的支援

経営指導員等による巡回・窓口支援で、専門家による専門指導が必要であると判断した事業者に対して、経営課題の解決に向けて適した専門家を選定し、専門家と共に伴走型で課題解決のための支援を行います。

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]

小規模事業者が物価高、賃上げ、人材確保難を乗り越えるためには、新たな販路開拓に打って出る必要があります。しかし、小規模事業者は販路開拓にチャレンジすることを恐れたり、手続きの煩雑さから断念してしまっているのが現状です。販路開拓に向けて、三重県商工会連合会や関係機関から展示会・商談会の案内を受け、事業者に周知を行ってきましたが、参加する事業所が商品を紹介する程度に留まってしまっています。多くの小規模事業者が新たな商品開発をしたり、販路開拓することに寄与できる支援を商工会は出来ていませんでした。

また、ITを事業に活かすことが出来ない事業者が多く、ネット販売やSNSを活用した販路開拓に取り組む事業所も皆無といった状況でした。

[課題]

小規模事業者は大手企業と比べて、新商品を製造しても、広く販売することに繋げる工夫をする余裕がなく、販売先を増やすための情報発信や販売促進、販路開拓に意欲と知識が乏しい状況にあります。小規模事業者の保有する技術・製品や商品・サービスは、地元の地域、身近な顧客層のみを想定しているため、思わぬ顧客や販路があることに気づかないことによるチャンスロスが多く発生している可能性があります。展示会等でも効果的な展示陳列や商品説明ができなかったため、来場者に訴求できず、新たな販路開拓に支障をきたしている可能性があります。

(2) 支援に対する考え方

菰野町には湯の山温泉という観光資源があります。当地区の飲食業、宿泊業、観光関連産業はコロナ禍で甚大な影響を受け、その多くは政府の支援策で生き残ることは出来ました。しかし、従来型の団体型から個人型にツーリズムの形が大きく移行し、個人の嗜好に合わせて、きめ細やかな対応が求

められるようになりました。このような地域の実情を踏まえ、これらの事業所の経営分析、事業計画策定支援及び策定後の実施の支援を優先的に行って参ります。

その上で、計画期間中、この地域の飲食業、宿泊業、観光関連産業を重点的に支援し、新たな需要の開拓に寄与できるよう支援して参ります。また、この地域の飲食業、宿泊業、観光関連産業は菰野町外に向けて、菰野町の魅力を積極的にPRしていくことで、来客を得ることが出来、新たな需要の開拓の機会を得ることが出来ます。これらの事業所が新たな販路開拓を行っていくことに菰野町商工会は積極的に寄与してまいりたいと考えております。

地域の団体である商工会が都市部等で大規模な展示会等を開催するのは困難なため、名古屋市や首都圏、関西圏等で開催される既存の展示会へ出展することが現実的であります。出展するにあたっては経営指導員等が出展する事業所に伴走して事前、事後の出展支援を実施するとともに、出展期間中には、小規模事業者が陳列、接客を効果的にできるように事前にきめ細やかな来場者に対する対応の仕方、PRの仕方や支援を行ってまいります。

事業主にとって利益の源泉は売上です。経費の節減を図って利益を出すにもそれを上回る売上が伴わないと利益を生み出すことはできません。この新たな販路開拓に寄与する取組は事業主の経営基盤を強化する上で、必要不可欠な取り組みです。新たな場所に打って出ていくことは勇気がいることですが、我々商工会がそれに対する事業主の心理的な抵抗を出来るだけ取り除いて、伴走型で支援を行っていきます。

最後に、新たな販路開拓は地域内でも行っていくことが出来ると考えております。地域内の事業者や消費者でも取引のないものも多く存在しております。また、自社の技術を活用して、新たな事業や新たな商品、サービスを生み出すこともできます。これらで従来取引のなかった事業所や消費者にアプローチし、新たな需要の開拓に取り組むことに繋げていきます。

(3) 目標

図：14 展示会・商談会等出展件数等

実施項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①展示会出展事業者数	0社	2社	2社	2社	2社	2社
②商談会出展事業者数	0社	2社	2社	2社	2社	2社
③成約件数/社	0社	2社	2社	2社	2社	2社
④IT活用支援	0社	1社	1社	1社	1社	1社
⑤HP・SNS等開設件数	0社	1社	1社	1社	1社	1社

(4) 事業内容

新たな需要開拓には、小規模事業者と展示会、商談会の主催を行っている団体との連携が必要不可欠であります。菰野町商工会が小規模事業者と展示会、商談会の主催団体との橋渡しを行い、需要動向を踏まえた上での販路開拓・情報発信を計画的に行います。

商工会は小規模事業者に対して展示会や商談会の事前事後のフォローアップはもとより、展示会、商談会で来場者に対してどのように効果的にPRを行うことが出来たか、販路開拓や成約に繋げることが出来たかがもっとも問われていることを認識して支援してまいります。小規模事業者の事業規模や経営資源、方向性を踏まえた上で、支援していくことも重要です。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の活用も視野に入れ、情報提供と先に述べた経営を分析したり、事業計画を立案して頂くことも含めて、伴走支援を実施して参ります。

また、ITを活用した販路開拓を行うため、自社ホームページの開設、SNSの活用方法などの支援を行って参ります。今後、小規模事業者が販路開拓を行っていくには、IT技術やAIを活用して、効果的に販路拡大を行っていく必要があると考えられます。「これらの支援を商工会が小規模事業者に対して如何に行っていくか」、商工会自身がITやAI等を効果的に活用できるかが問われている

と思います。「これらの支援をどのように行っていくか？」全国組織である商工会が情報やノウハウを共有して、ITやAI等を活用した新たな需要開拓のスキルアップを実現していきます。

①展示会出展事業

〈みえアツマル物産展 in 近鉄四日市〉

概要：三重県商工会連合会が主催で、小規模事業者の新たな顧客・リピーターの獲得や、商品・サービス・店舗の情報発信を行うこと、並びに、催事開催期間中にバイヤーとの商談機会を設け、出展事業者の販路拡大と売上向上を継続的に実現することを目的として、近鉄百貨店四日市店で開催する。

出展する事業者：食品、地域特産品製造業関係 5社程度を選定

出展社数：50社

来場者数：約 3,000人

手法：・事前準備 市場分析、商品選定、価格決定、販促手法の習得

- ・展示会出展時 商品陳列・接客・販促手法の実践・バイヤーとの商談・消費者ニーズ調査
- ・出展後のフォローアップ

②商談会出展事業

〈三重フードビジョン〉

概要：三重県商工会連合会が主催となって、国内販路開拓事業の一環で飲食関係商談会として、三重県内の小規模事業者が首都圏バイヤーとの商談機会を通じて販路拡大を図るとともに、商談スキルの向上を目的とする。また、小規模事業者の海外への販路拡大や海外ビジネスへの展開を図るために、タイ王国などの東南アジアを中心に現地で食品商談会に出展します。現地のバイヤーに三重県の特産品の良さを知ってもらうと同時に、小規模事業者が国際社会について学び、現地バイヤーに直接商談する機会を創出します。

出展する事業者：飲食関係の2～3社を選定

出展規模：50社

来場者数：約 3,000人

手法：・事前準備 当該国の市場分析、当該国の法令に即した商品選定、価格決定、販促手法の習得

- ・展示会出展時 商品陳列・接客・当該国のバイヤーとの商談
- ・出展後のフォローアップ

③ITやAI等を活用支援（ITやAI等を活用した需要拡大支援（BtoC））

小規模事業者がITやAI等をいかに有効活用していくかが、生き残っていけるかのカギになってくると考えられます。地域内に限らず、日本中や世界に向けて、情報発信していくことが必要不可欠です。小規模事業者の取り組み内容（新商品、新サービス等の開発や新たな取組）を情報発信するため自社のWEBサイトやSNS（InstagramやFacebook）を活用し、商工会ホームページ、Facebook、グーペ等からのリンクを行うなど、SEO対策を施し、効率の良い情報発信を行える仕組みを構築します。

【活用するサイト】菰野町商工会ホームページ、Facebook、グーペ

手法：・自社のWEBサイトやSNS（InstagramやFacebook）開設、既存のSNSの有効活用を提案

・講習会や個別相談等で自社に合った情報発信ができるようなWEBサイトやSNSの活用方法を提案

・巡回時等に小規模事業者がSNSを有効活用できているかどうかのフォローアップ、有効活用できていなければ、有効活用できるように提案

（5）事業の有効性

展示会、商談会の出展支援（BtoB）では、大都市圏の展示会に出展することで、実際にバイヤー

や消費者の商品評価等を得るとともに、先進的な取り組みを行っている事業所の商品や接客、PRの仕方を実際に見て、学ぶことができます。うまくいけば、他の事業所と商品や接客、PRの仕方について、情報交換・意見交換を行うこともでき、この経験を活かして、次の展示会商談会に向けて、自社の商品やPRの仕方をブラッシュアップすることが出来、商品力の向上に繋げて、販路拡大を進めることができます。

ITを活用した需要拡大支援（B to C）では、ビジネスの場でのホームページやSNSの普及を図り、商工会がこれらの支援を行うことで、事業者の信用度をUPさせることができます。商工会はこれら展示会でのノウハウやIT活用支援を行いつつ、事業所の商品、接客、PRの仕方を商工会内で共有化を図ることで、今後の支援力向上に結び付けることができます。

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

[現状]

経営発達支援事業の進捗確認は事務局内で行ってきており、事業開始当初は概ね各種指標に見合う成果を得ました。ただ、数値的な目標達成を意識することに追われて、経営発達の本質である事業者が自走し、商工会が伴走するという事業所の自主的な取り組みが弱い状況にあります。

[課題]

第Ⅱ期目の経営発達支援計画の目標自体が適正であるかの検証を行い、計画が実施状況と比べて過大な数値となっている部分は第Ⅲ期の計画立案段階で現実的な目標とするようにしていきます。外部評価者にも当事者意識を持って頂いて、「計画と実施状況に乖離がないか?」「無理な計画となっていないか」をきちんと見直して、第Ⅲ期計画を立案し、実現できるような仕組み作りをしていきます。

(2) 事業内容

1. 定量的把握

- ・ KPI設定：事業計画策定件数、販路開拓支援件数、セミナー参加者数
- ・ データ収集：フォローアップシート・会員アンケート・実績報告を統合

2. 評価手法

- ・ 「評価協議会」を設置し、構成員に外部有識者（司法書士等）法定経営指導員、市町村担当者を含める。
- ・ 半期ごとに進捗確認、毎年度1回以上の総合評価を実施。
- ・ 評価は5段階評価＋改善提案方式で、次年度支援計画に反映。

3. 評価・見直しの頻度

- ・ 年1回以上の総合評価＋半期レビュー
- ・ 必要に応じて臨時協議会を開催し、地域の産業ビジョンにおける重要課題を議論。

4. 結果の公表方法

- ・ 評価結果はHPに掲載します。

①経営発達支援計画事業検証委員会の設置

当会の理事会と併設して、菰野町観光産業課商工推進室、法定経営指導員、外部有識者として菰野町議会議員、司法書士等をメンバーとする経営発達支援計画事業検証委員会を設置し、半期ごとに事業の進捗状況等について評価をして頂きます。

当該委員会の評価結果は、理事会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるととも

に、HP及び会報へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が閲覧可能な状態にしていきます。

図：15



②経営支援システムの導入及び運用

菰野町商工会は令和6年度に経営発達支援計画の支援対象である事業所情報をデータ化し、分析するため、全国商工会連合会が開発した経営支援ツールである経営支援システムを導入しました。令和8年度以降も引き続き、この経営支援システムを運用して、経営分析を行い、事業計画を策定し、実施するのを支援した事業所の決算状況等を毎年登録します。経営支援システムを導入運用することで、経営発達支援事業を通じて、伴走型の支援を行った事業所の売上、売上総利益、経常利益の状況を定量的に把握することが出来ます。

これ以外にも経営支援システムは経営発達事業の進捗管理等、事務的な効率化を図ることが可能です。経営支援システムを導入することで、経営発達支援事業の実施状況を定量的に把握し、得られた情報を基に、経営発達支援計画事業検証委員会等で当会の経営発達支援計画の実施状況に対して、意見交換や評価見直しを行って参ります。

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]

経営指導員等の個々の資質向上については、三重県商工会連合会が開催する専門スタッフ研修会に参加しており、各種支援テーマに沿った研修を受講しております。ただ、実際に支援の現場において、研修で学んだことを十分に活かすためには、実務に熟練した者や専門家と一緒に支援するOJTが必要であります。三重県商工会連合会傘下の商工会は、新卒から30歳代の経験年数10年以下の若手職員が多く、40歳代から50歳代の中堅ベテラン職員が非常に少ないため、支援技術の継承が行いにくい構造となっております。特に、菰野町商工会は法定経営指導員が50歳代で経営指導員は30歳代で経験年数10年程度の職員が2名と20歳代の経営指導員になりたての職員1名であり、商工会内で支援技術の伝承を行うことが組織構造上難しい状況にあります。

[課題]

従来の経営指導の基本的なスキル向上はもちろんのこと、物価高、賃上げ、人材確保難による経済情勢の変化、新技術や新サービス、令和5年度の働き方改革、令和8年度の税制改正などの雇用環境の変化は小規模事業者の経営支援の常識や知識を大きく変化させる可能性があります。これらにいち早く対応し、経営指導員の知識の共有と意識改革をタイムリーに行っていかなければなりません。

また、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おり、職員間においていかに共有化していくかが課題となっております。

(2) 事業の内容

経営指導員の支援能力に関し、三重県商工会連合会、中小企業大学校等が開催する研修への参加、専門家派遣事業やスーパーバイザー事業に同行し、支援能力の向上を図って参ります。新しい情報をいち早くキャッチし情報交換や、専門的知識を取得するために職員間で情報共有し、支援能力の研鑽に努めます。

① 専門スタッフ研修会等への積極的参加

三重県、三重県商工会連合会が主催する専門スタッフ研修会等へ積極的に参加し、経済産業局や中小機構が開催するセミナー等に経営指導員だけでなく、経営支援員も含めて、自己に足りない知識等が習得できると判断すれば、積極的に参加します。業務の都合上、参加できない者は、参加した職員が研修内容を共有化する機会を設けていきます。具体的には、各職員が参加した研修会資料を回覧し、職員ミーティング等で報告、情報共有を図って参ります。

また、菰野町商工会の開催する独自セミナーにおいても、担当職員だけでなく、業務に支障が出ない限りは積極的に参加し、知識の習得を図ります。

② OJT制度の導入

商工会には様々な担当業務があり、担当職員はたとえ若手職員であってもベテラン職員よりも業務に詳しい場合があります。また、菰野町商工会に所属している年数が長い職員は、地域の事情等にも詳しく、小規模事業者の内容、経営者の人柄、経営状況を把握しており、職種や役職に関わらず、双方向のコミュニケーションをとりつつ、お互いのレベルアップを図っていく必要があります。その中でも法定経営指導員はお互いの支援能力や知識を勘案して、経営発達支援計画が着実に実施できるように役割分担を行って参ります。また、小規模事業者の経営分析、事業計画策定等の現場においては、専門テーマに精通した外部専門家や支援経験の豊富な法定経営指導員や経営指導員が経営支援員等に同席・同行し、1つの案件にチームとして小規模事業者を支援することで、指導・アドバイスの内容、情報の収集・提供などの支援方法を学ぶなど、OJTを積極的に実施して参ります。

③ 経営指導員等Web研修

商工会職員に小規模事業者から求められるニーズは幅広く、経営指導員等Web研修を受講し、普段意識していないマクロ経済知識や法制度、経済政策等の知識の習得に努めます。

④ ミーティングの定期開催

定期的（毎月1回）に会長を含めたミーティングを開催し、経営支援に関する報告とアドバイス、事業の予定を報告し、職員間の情報共有を図って参ります。また、研修会等の参加した内容を報告し、職員の支援能力の向上に努めます。

⑤ 支援内容等のデータベース化、情報の共有化

小規模事業者の支援に必要な経営情報については、経営支援システム、に事業所情報や支援内容を随時入力していくことで、商工会職員に支援内容の共有化を図っていきます。

⑥ 公益財団法人 三重県産業支援センターの支援メニューを活用した研鑽

菰野町商工会が三重県産業支援センター及び三重県よろず支援拠点、三重県事業承継ネットワークに依頼して、課題解決のため小規模事業者に訪問する際には、経営指導員が同行し、協力して課題解決のための支援にあたります。これにより、経営指導員等は専門家の支援の現場に立ち会うことが出来、支援の仕方を学ぶことが出来、今後の経営指導に役立てることが出来ます。

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]

定期的に、小規模事業者に対する経営支援、地域イベント等の施策や制度説明に関連する諸会議等では、三重県商工会連合会を中心とした商工会間の打ち合わせが中心で、他の支援機関や専門機関などへの広がりが少ない状況となっています。

また、三重県の北勢地域みえ中小企業・小規模企業振興推進協議会でも地域のイベント等の情報交換が主となっています。日本政策金融公庫四日市支店が開催する小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会では、金融面での情報交換が主であって、小規模事業者の支援をトータルに意見交換する場となっていない状況であります。

[課題]

関係機関との会議、或いは情報交換を行った場合に、各支援機関のもつ支援ノウハウを組織内で共有化し、小規模事業者への伴走型支援に活かされる体制づくりが課題となります。これまで以上に他の支援機関との連携を図っていく必要があります。

(2) 事業内容

①北勢地域みえ中小企業・小規模企業振興推進協議会への出席(年1回)

(1)構成団体：三重県、木曾岬町、桑名市、いなべ市、東員町、四日市市、鈴鹿市、亀山市、菰野町の行政及び商工会等経済団体、金融関係機関、三重県産業支援センター

(2)内 容：三重県中小企業・小規模企業振興条例に基づき、中小企業・小規模企業の振興や中小企業・小規模企業が抱える課題の把握及び解決策の検討、情報交換等を行うことで、支援ノウハウの一層の向上に努めます。

②三重県商工会連合会事務局責任者会議への出席(年4回)

(1)構成員：三重県下全23商工会

(2)内 容：三重県23商工会の事務局責任者が一同に会し、効果的な経営発達支援事業等を実践するために、協議、検討等を行います。三重県下の商工会の経営発達支援事業の進捗状況や、他地域の経営発達支援事業の取組状況について情報交換を行います。

③北部ブロック事務局責任者会議への出席(年4回)

(1)構成団体：木曾岬町商工会、桑名三川商工会、東員町商工会、いなべ市商工会、朝明商工会、楠町商工会、菰野町商工会(全7商工会)

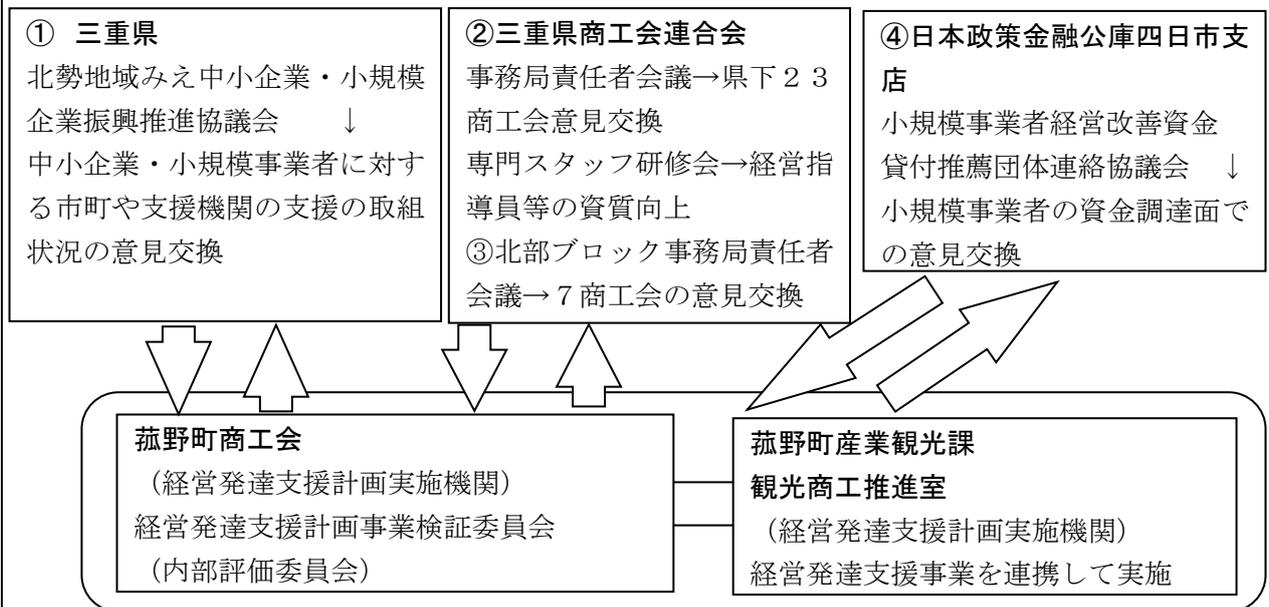
(2)内 容：三重県北勢地域の7商工会における効率的かつ効果的な経営改善普及事業・経営発達支援事業・地域総合振興事業等を実践するための協議検討・情報交換等を行うことで、支援ノウハウの一層の向上に努めます。

④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)

(1)構成員：日本政策金融公庫四日市支店、木曾岬町商工会、桑名三川商工会、東員町商工会、いなべ市商工会、朝明商工会、楠町商工会、菰野町商工会

(2)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の交換を実施し、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一層の向上に努めます。

図：16 他機関との連携の状況



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：

- ・地域の産業は小規模事業者が多数を占め、生活・観光・サービス等の地域需要に根差した事業構成が中心です。
- ・地域資源（農水産物、工芸、文化、景観等）のブランド化は部分的に進むが、統一的な認知・評価の仕組みが弱く、価格優位や付加価値化に伸び代があります。
- ・中心市街地・商店街では来訪機会が減少し、空き店舗の増加やイベントの継続性が課題となっています。
- ・地域では高齢化や人口減少が進み、買い物・交流機会の減少により生活利便性が低下しています。

課題：

- ・商店街・中心市街地の来訪機会の創出と空き店舗活用が不足しています。
- ・地域資源を活かした商品開発・六次産業化の体制が脆弱です。

(2) 事業内容

① 駅前・中心商店街の賑わい創出と空き店舗活用

季節イベント（イルミネーション）等の集客企画を推進します。

解決する課題：

来訪頻度を高め、商店街の売上機会と新規開業を増やします。

② 地域資源を活かした商品開発・六次化支援

原材料調達～加工～販売の一气通貫組成、試作・官能評価、法規・表示、価格設計、販路テストを支援します。

解決する課題：

地域資源の価値を顧客価値へ転化させます。収益性を改善し、継続的な新商品創出を仕組み化します。

③ 地域コミュニティ活性化イベント支援

商工会青年部が主体となり、季節イベント（イルミネーション）などを企画・運営します。商工会

青年部は広報、協賛獲得を一気通貫して実施します。

解決する課題： 地域住民との交流を促進し、コミュニティの絆を強化します。菰野町への来訪動機を創出し、地域経済に波及効果をもたらします。

1 3. 計画全体と指針等の全体の整合性

これまで経営発達支援計画で商工会は地域の経済動向及び需要動向を調査し、事業主は自社の経営分析を行い、これらに基づき事業計画を立案して頂き、実施して、新たな販路開拓に取り組んでいきます。その最終目的は、小規模事業者である事業所の経営体力を向上させ、経営基盤を強固なものにすることにあります。商工会が行う経済動向調査、需要動向調査は、小規模事業者の経営の外部環境を明らかにし、事業主が行う自社の経営分析は、事業主に自社の経営資源と自社の強み弱みを把握させます。その上で立案した事業計画は小規模事業者の外部環境、内部環境を踏まえたものであり、小規模事業者が今後経営を行っていく上での目標であり、心の支えとなっていくものです。

小規模事業者がこの事業計画を着実に実施し、新たな需要開拓を行うことが出来れば、経営基盤を強化することが出来ます。また、今回のような不測の事態が生じた場合であっても、事業主が経営分析、事業計画を策定した経験を持っていれば、主体的に経営環境や経営の実情に合わせて、柔軟に計画を変更することもできます。小規模事業者が今回のような経営環境激変など、不測の事態に陥ることがあっても、この事業計画を立案し、実行しているという経験は活きます。国等の支援策である雇用調整助成金を受給するにも、また運転資金の調達のため、金融機関に融資の申し込みを行うにも、自社で立案した事業計画が必要であり、主体的に事業計画を策定した経験が生きてくるのです。

経営発達支援計画を通じて、商工会は経済動向調査、需要動向調査で小規模事業者の経営の外部環境を把握し、小規模事業者を側面的に支援し、新たな販路開拓のきっかけを作ることに寄与します。小規模事業者は自社の経営分析を行い、それに基づいた事業計画を主体的に策定して、自社の経営基盤を強化していきます。もし、今回のような不測の事態が生じた場合でも事業計画を策定した経験を活かして、国等の支援施策をいち早く活用し、柔軟に対応できる力を持つことができます。

最後に、この取り組みを十分に行うためには、経営指導員等の資質向上が必要であり、他の支援機関と連携し、その支援ノウハウを積極的に取り入れていくことが必要であると考えます。よって、菰野町商工会は経営指導員等の資質向上等に取り組み、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を行って参りたいと考えております。

(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8年 4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)			
菰野町商工会 事務局長 (法定経営指導員) 1名 経営指導員 3名 経営支援員 3名 臨時職員 1名	連携 連絡調整	菰野町観光産業課 商工観光推進室	
	連絡 情報共有	三重県商工会 連合会	事前相談 連携・連絡調整
		三重県	
	連携 連絡調整	三重県産業支援センター 経営支援課 経営支援班	
<p>①都道府県及び関係市町村との連携体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当会、菰野町観光産業課商工観光推進室が連携し、地域の実情を踏まえた重要課題を設定するとともに、本支援計画での支援方針を決定するため、年2回、連絡協議会を開催します。 ・また三重県と事前に相談・調整を行うことで、都道府県の重要課題についても反映した支援計画とします。 <p>②商工会の経営発達支援事業実施に係る体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・菰野町内を6地区に分け、法定経営指導員1名と経営指導員3名、経営支援員3名の体制で巡回指導を行います。経営指導員を小規模事業者ごとに選定し、策定支援からフォローアップまで一体の支援体制を構築します。 ・また、公益財団法人三重県産業支援センターと連携し、公益財団法人三重県産業支援センターに常駐している専門家を含めた伴走支援や専門家派遣が出来る体制とします。 <p>③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・法定経営指導員1名、経営指導員3名、経営支援員3名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行います。 ・上記で把握・検証した実施状況を当会と菰野町の連絡協議会(半期1回開催予定)で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行います。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していきます。 <p>④経営指導員等の資質向上に係る体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当会職員向けに研修や勉強会等を開催し、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、起業・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づけを行うためのロールプレイング、事例共有などまで行っていければ良いと思います。 			
(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法定経営指導員の氏名、連絡先			
<ul style="list-style-type: none"> ■氏名：山崎 裕介 ■連絡先：菰野町商工会 (TEL：059-393-1050) 			
②当該経営指導員による情報の提供及び助言			
経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見			

直しをする際の必要な情報の提供等を行います。

③ 広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員 山崎 裕介は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当する又は該当しません。

(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

〒510-1234

三重県三重郡菰野町福村 871 番地 1

菰野町商工会

TEL : 059-393-1050 / FAX : 059-393-4270

②関係市町村

〒510-1253

三重県三重郡菰野町潤田 1250 番地

菰野町 産業観光課 商工観光推進室

TEL : 059-391-1129 / FAX : 059-391-1193

(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	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
アンケート等郵送代	400	400	400	400	400
専門家派遣費	200	200	200	200	200
セミナー開催費	200	200	200	200	200
展示会出展費	300	300	300	300	300
展示会旅費等	100	100	100	100	100
雑費	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
菰野町商工会運営費補助金及び商工会員が商工会に支払う会費手数料にて調達致します。

(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。

