

経営発達支援計画の概要

実施者名	松阪商工会議所（法人番号 5190005006655） 松阪市（地方公共団体コード 242047）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	(1) 事業環境変化に対応するための小規模事業者の経営力向上 (2) 創業と創業後の経営継続を見据えた支援
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 地域の景気動向を調査し、地域内全体及び業種別に整理・分析を行うことで経済環境や課題を把握。広報誌・HP等で広く周知する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 消費者アンケートや各種統計調査の情報を活用し、需要動向を把握した上で、マーケットインの視点による事業計画策定に役立てる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 経営分析カルテや各種分析ツール、RESASを活用し、財務・非財務の両面から経営状況と外部環境を多角的に把握・分析する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 窓口相談、各種補助金制度の周知などにより事業計画の作成を促す。特に創業者に対しては、事業内容や収支計画、販路の考え方を整理しながら、計画の具体化を丁寧に支援し、創業後の経営判断につながる実効性の高い事業計画の策定を促す。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業段階に応じた頻度で進捗確認を行い、計画と実行のずれを把握しながら、伴走型支援により事業計画の達成と利益確保につなげる。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>①展示会等への出展・参加支援 ②DX推進 ③プレスリリースによる広報支援</p>
連絡先	<p>◎松阪商工会議所 中小企業相談所 振興課 〒515 0014 三重県松阪市若葉町 161-2 TEL0598-51-7811 FAX 0598-51-3416 E-mail kaigisho@mctv.ne.jp</p> <p>◎松阪市産業文化部 商工政策課 〒515 8515 三重県松阪市殿町 1340-1 TEL0598-53-4361 FAX 0598-22-0003 E-mail syok.div@city.matsusaka.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

イ. 松阪市の概要

松阪市は三重県のほぼ中心部に位置し、東は伊勢湾、西は奈良県、南は伊勢市、北は津市に接している。平成17年1月1日に、松阪市は商工会エリアである近隣の嬉野町、三雲町、飯南町、飯高町と合併し、現在の松阪市となった。市域は、東西50km、南北37kmと東西に長く伸び、総面積で623.58km²を有し、県内で2番目に大きく三重県全体の約10.8%を占めている。

名古屋市へは電車で75分、大阪市へは90分と比較的短時間で大都市圏へのアクセスが可能であり利便性が高い場所である。



ロ. 松阪市の産業の変遷

松阪市は、天正16(1588)年に入府した蒲生氏郷の商業保護のまちづくりにより、商人の町として繁栄し、商人の持つ富、江戸や京都から得た情報と自由闊達な商人気質が、三井高利(※)に代表される多くの松阪商人を全国に輩出した。松阪市の伝統産業である松阪木綿は、豊かな原材料の調達、高度な機織り技術に松阪商人のすぐれた販売力が加わったことが発展の要因と考えられ、その伝統は、大正12年の鐘紡(株)松阪工場、昭和10年頃の興和紡績などの紡績工場の進出へと繋がった。

また、交通の要衝である松阪市は、和歌山、尾鷲や飯南、飯高、奈良から豊富に供給される木材の集積地としても発展してきた。木材・木製品製造業の地場産業としての地位は今なお高く、事業所数も多い。松阪市内には、全国初の国産材総合コンビナートの「ウッドピア松阪」を有し、木材及び木材関連産業の一大集積地となっている。

松阪市のリーディング産業は、繊維、木材・木製品から窯業・土石製品へ、さらに電気機械器具から自動車部品へと、企業誘致と歩調を合わせて変遷し、地域の小規模製造業者の発展は、こうした市外からの企業進出によって支えられてきたといえる。

※) 三井高利 (1622年～1694年)

江戸時代前期の商人。豪商三井家の祖。松坂で米の売買や大名貸などで財をなし、延宝1(1673)年京都、江戸に越後屋の屋号で呉服店を開業。薄利多売の新商法「現銀掛値なし」は大いに成功した。高利の事業は、近世・近代を通じて発展をとげ、今日の三井グループへと継承されて

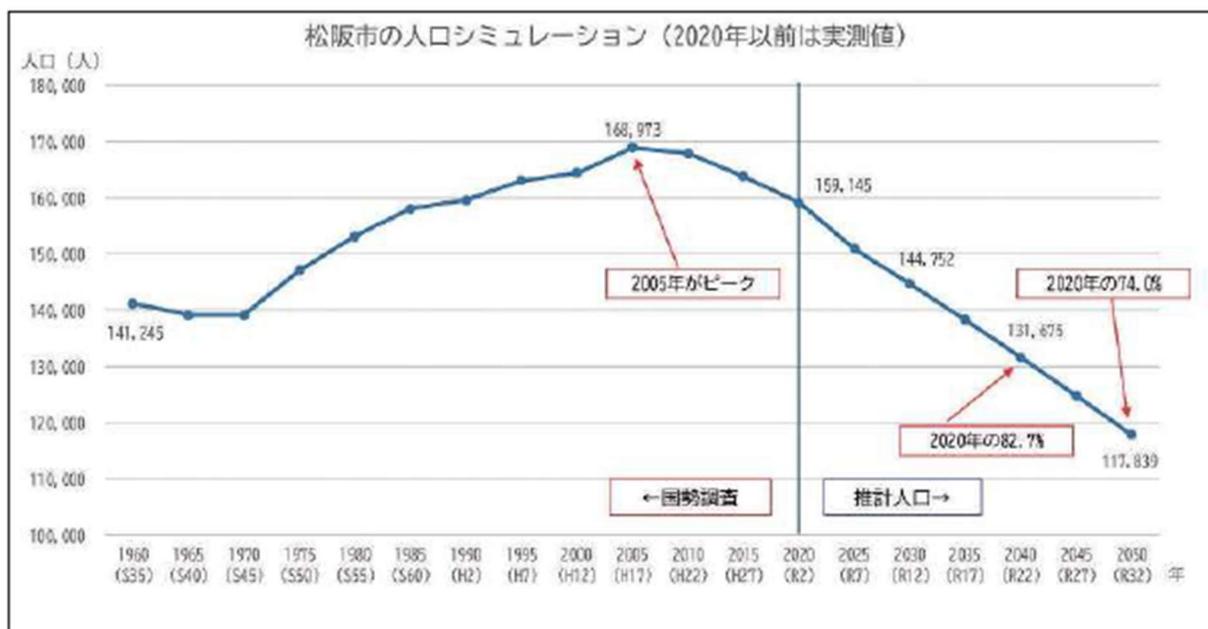
ハ. 人口

総人口の推移と将来人口推計

松阪市の総人口は、2005（H17）年に168,973人でピークを迎えて以降、減少傾向に転じている。

2020（R2）年10月1日時点の人口は159,145人で、ピーク時と比較すると、9,828人（5.81%）減少しており、今後、更に加速することが予測されている。

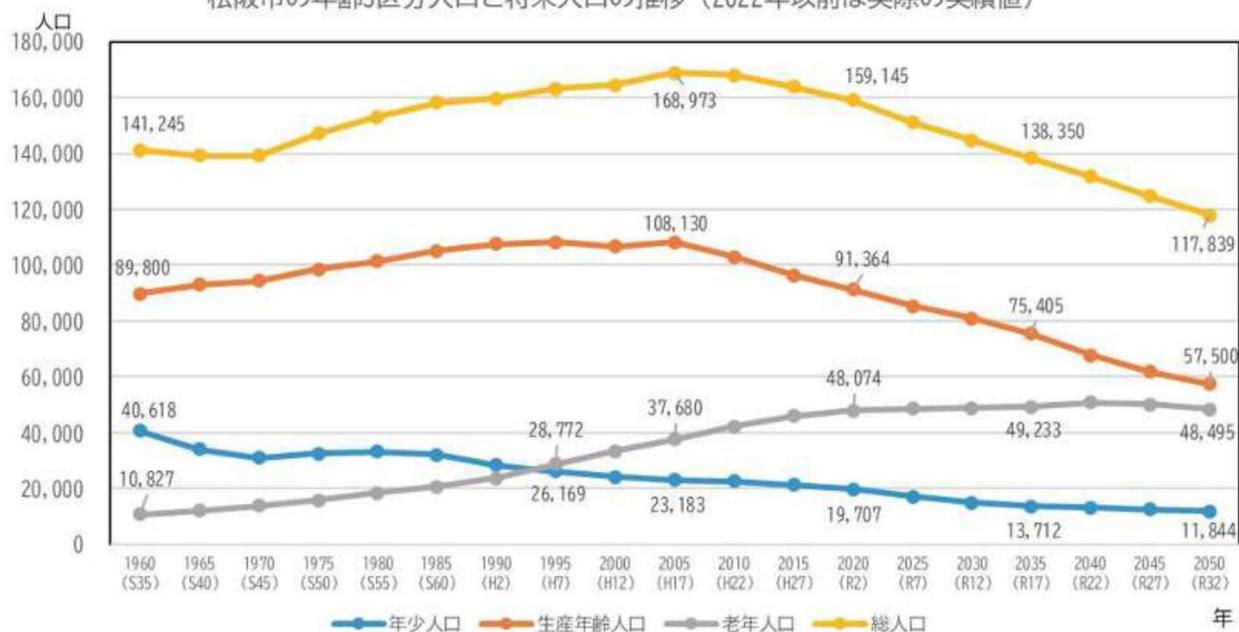
国立社会保障・人口問題研究所の推計によると2050（R32）年には2020（R2）年の総人口の約3/4（74.0%）になると予想されている。



年齢3区分人口と構成比の推移

年齢3区分人口と構成比の推移を見ると、2020（R2）年10月1日時点の年少人口は19,707人で全体の12.4%、生産年齢人口は91,364人で全体の57.4%であり、共に、減少傾向にある。一方、老年人口は48,074人で全体の30.2%であり、1995（H7）年に年少人口の割合と逆転してからは、増加の一途をたどっている。今後もこの傾向が続くことが予測され、2050（R32）年の年齢3区分人口構成比は、年少人口10.1%、生産年齢人口48.8%、老年人口41.2%となる推計が出ている。

松阪市の年齢3区分人口と将来人口の推移（2022年以前は実際の実績値）



資料：国勢調査、人口推計シミュレーションより作成

松阪市の人口動態

松阪市の人口は1970（S45）年以降増加していたが、その一方で合計特殊出生率は下降を続け、2004（H16）年以降、死亡数が出生数を上回る自然減の年が多くなった。また1990（H2）年以降、松阪市への転入超過が続いていたが、2004（H16）年をピークに転入超過数は縮小、更に2008（H20）年以降は、ほとんどの年が転出超過となっている。このように自然減と社会減が続いた結果、2005（H17）年の168,973人をピークとして松阪市の人口は減少に転じた。この傾向は今後も続く予測される。

合計特殊出生率については2005（H17）年の1.31人から少し上昇し、2012（H24）年、2015（H27）年に1.55人と最も高くなったが、近年は下降傾向にあり、2022

（R4）年は再び1.31人と最低水準となるなど、人口置換水準に届かない状況は継続しており、相対的に高齢化率が上昇している。

ニ. 小規模事業者の現状

当所管内（松阪市内）における商工業者数は6,330件であり、そのうち小規模事業者数は4,821件と、全体の約76.2%を占めている。業種構造を見ると、「卸・小売業」が785件（約16.3%）、「サービス業」が1,117件（約23.2%）、「その他」が1,544件（約32.0%）と多く、次いで「飲食業・宿泊業」が578件（約12.0%）、「建設業」が476件（約9.9%）、「製造業」が321件（約6.6%）となっている。小規模事業者についても同様の傾向が見られ、「その他」「サービス業」「卸・小売業」「飲食業・宿泊業」が多く、市内全域に広く分布している。一方、製造業については工業団地に大規模事業所が集積しているものの、それ以外の事業所は市内に点在している。

管内の小規模事業者数の推移については、直近の詳細な公表データが限られているため断言はできないが、過去の経済センサス結果から事業所数が減少傾向にあることを踏まえると、小規模事業者数についても同様に減少しているものと推測される。こ

のことから、地域経済の基盤を支える小規模事業者の経営維持・発展に向けた継続的な支援の重要性は一層高まっている。

松阪市内の商工業者の状況（令和3年6月1日現在）

- ・商工業者等数 7,497件（6,330件）
- ・小規模事業者数 5,806件（4,821件） ※（ ）内は当所管内

【内訳（当所管内）】

	業種	商工業数	小規模事業者数	備考（事業所の立地状況等）
商 工 業 者	建設業	502件	476件	市内に広く分布
	製造業	426件	321件	市内に広く分布 大企業は工業団地に集積
	卸・小売業	1,319件	785件	市内に広く分布
	飲食業・宿泊業	826件	578件	松飲食業は市内に広く分布 宿泊業は松阪駅周辺に分布
	サービス業	1,458件	1,117件	市内に広く分布
	その他	1,799件	1,544件	市内に広く分布

当所では、年2回、管内の小規模事業者を対象に「景気動向調査」を実施している。調査項目の一つである「経営上の問題点」に関する直近過去4回の結果では、いずれも最も多い回答が「売上・受注の停滞減少」であった。合わせて、「人手不足」や「原材料価格の高騰及び原材料の不足」を課題として挙げる事業者も多く、特に人手不足については、日常業務の負担増加や生産性低下に繋がる要因となっている。

このような状況を踏まえると、小規模事業者が事業を継続していくためには、事業環境の変化に対応し売上・販路の拡大に取り組むだけでなく、限られた人員でも事業を維持できる体制づくりが不可欠である。そのため、DXの推進や業務効率化により、経理・受発注・顧客管理等の省力化を進め、経営資源をより付加価値の高い業務へ振り向けていくことが求められている。過去の慣習にとらわれず、計画的な取組を進めることが重要である。

経営上の問題点

(3項目以内複数回答)

業種別	調査年月	第1位	第2位	第3位
製造業	R6年1月	売上・受注の停滞減少	原材料高及び不足	人手不足
	R6年7月	売上・受注の停滞減少	原材料高及び不足	設備店舗の狭小老朽化
	R7年1月	原材料高及び不足	売上・受注の停滞減少	人件費以外の経費増加
	R7年7月	売上・受注の停滞減少	原材料高及び不足	設備店舗の狭小老朽化 人材育成
建設業	R6年1月	原材料高及び不足	人手不足	売上・受注の停滞減少
	R6年7月	人手不足	売上・受注の停滞減少	原材料高及び不足
	R7年1月	人手不足	売上・受注の停滞減少	原材料高及び不足
	R7年7月	人手不足	売上・受注の停滞減少	原材料高及び不足
卸売業	R6年1月	売上・受注の停滞減少	原材料高及び不足 競争激化	人件費以外の経費増加
	R6年7月	売上・受注の停滞減少	原材料高及び不足	競争激化
	R7年1月	原材料高及び不足	売上・受注の停滞減少	設備店舗の狭小老朽化 代金回収の悪化 競争激化
	R7年7月	売上・受注の停滞減少	原材料高及び不足	人件費の増加 人件費以外の経費増加 競争激化
小売業	R6年1月	売上・受注の停滞減少	原材料高及び不足	競争激化
	R6年7月	売上・受注の停滞減少	原材料高及び不足	設備店舗の狭小老朽化 競争激化
	R7年1月	売上・受注の停滞減少	原材料高及び不足	人手不足
	R7年7月	売上・受注の停滞減少	原材料高及び不足	競争激化
飲食業	R6年1月	原材料高及び不足	売上・受注の停滞減少 人手不足	設備店舗の狭小老朽化 人件費以外の経費増加
	R6年7月	原材料高及び不足	人手不足	売上・受注の停滞減少
	R7年1月	原材料高及び不足	人件費の増加	人手不足
	R7年7月	原材料高及び不足	売上・受注の停滞減少	人件費の増加 人件費以外の経費増加
サービス業	R6年1月	売上・受注の停滞減少	人手不足 設備店舗の狭小老朽化	原材料高及び不足
	R6年7月	売上・受注の停滞減少	原材料高及び不足	設備店舗の狭小老朽化
	R7年1月	売上・受注の停滞減少	設備店舗の狭小老朽化	原材料高及び不足
	R7年7月	売上・受注の停滞減少	設備店舗の狭小老朽化	原材料高及び不足
交通運輸業	R6年1月	人手不足 人件費以外の経費増加	原材料高及び不足	売上・受注の停滞減少 人件費の増加
	R6年7月	人手不足	人件費以外の経費増加	原材料高及び不足
	R7年1月	人手不足	人件費以外の経費増加	売上・受注の停滞減少 原材料高及び不足
	R7年7月	人手不足	人件費以外の経費増加	原材料高及び不足
総合	R6年1月	売上・受注の停滞減少	原材料高及び不足	人手不足
	R6年7月	売上・受注の停滞減少	原材料高及び不足	人手不足
	R7年1月	売上・受注の停滞減少	原材料高及び不足	人手不足
	R7年7月	売上・受注の停滞減少	原材料高及び不足	人手不足

※3項目以内選択

ホ. 松阪市総合計画における商工業の振興

(現状)

- ◆物価高騰により、様々な業種の経営に大きな影響を及ぼしており、特に中小企業・小規模事業者においてその影響が深刻
- ◆中心商店街等にて長期間活用されていない店舗があり、今後も同様の店舗が増えていく可能性がある
- ◆事業承継の問題等、事業の担い手となる人材の確保が困難

(課題)

- ◆中小企業、小規模事業者の経営を維持するため、個々のケースに対応したきめ細かな支援が必要
- ◆中心商店街等の空き店舗活用、創業関連事業と連携した支援が必要
- ◆創業数は多いものの、創業後3年以内の廃業を防ぐためのフォローアップ強化が必要

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

＜長期的な振興のあり方としては以下のようなものが想定される＞

① 事業環境変化に対応するための小規模事業者の経営力向上

- ・**10年後の地域のあるべき姿:**小規模事業者が安定して事業を継続し、経営力を高めながら成長できる環境が確立された地域を目指す。物価高騰・人手不足・デジタル化など急速な経営環境の変化に対応するため、経営計画策定、資金繰り管理、業務効率化、販路拡大などの基礎的支援が体系化され、金融機関・行政・支援機関が連携した伴走支援が地域全体で機能している。
- ・**理由:**人口減少や物価高騰などの構造的課題の中で地域経済を維持するには、小規模事業者が環境変化に適応し、安定した経営基盤を築くことが不可欠であるため。また、支援機関が連携して伴走支援を行うことで事業者の経営力向上が進み、地域全体の活性化につながるため。

② 創業と創業後の経営継続を見据えた支援

- ・**10年後の地域のあるべき姿:**創業が安定的に増加し、創業後3年間の事業継続率が高い水準で維持されることで、地域全体の活力を生み出す持続可能な創業基盤を確立する必要がある。創業希望者が事業を始めやすい環境が整備され、創業直後に発生しやすい経営計画策定、販路開拓、資金繰り、デジタル活用といった課題に対し、金融機関・行政・支援機関が連携した伴走支援が体系的に機能している。
- ・**理由:**人口減少や人手不足が進む中、地域経済を維持するには新たな創業と持続的な発展を担う事業者の確保が不可欠であるため。また、創業初期こそ経営が不安定で廃業リスクが高いため、この段階の伴走支援を強化することで、地域の事業者基盤を長期的に安定させる必要があるため。

(3) 経営発達支援事業の目標

本計画期間（5年間）において、以下の目標達成を目指す。

目標①：事業環境変化に対応するための小規模事業者の経営力向上

- K G I：支援事業者の売上高増加、利益率2%以上増加
- K P I：経営分析実施件数 年90件、事業計画策定件数年45件
- 理 由：事業環境変化の影響を受ける事業者の経営力向上を図るため

目標②：創業と創業後の経営継続を見据えた支援

- K G I：新規創業者数 年間15件、創業後の生存率50%（3年後）
- K P I：創業相談件数 40件、創業計画書作成件数15件
- 理 由：新たな事業の担い手確保と創業者の廃業防止を同時に図るため

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) 目標の達成に向けた方針

① 事業環境変化に対応するための小規模事業者の経営力向上

達成方針1：経営状況の把握・分析に関する策定支援

物価高騰や人手不足、需要構造の変化など事業環境の変化に対応するため、経営分析を起点とした策定支援を行う。年間75件の経営分析を実施し、財務分析に加え、需要動向や市場環境を踏まえた外部・市場視点の分析を取り入れることで、事業者自らが自社の強み・弱みや経営課題を把握出来るよう支援する。これにより、事業者が環境変化を踏まえた経営判断を行う基礎づくりを進める。

設定した理由

事業環境が大きく変化する中で、現状把握が不十分なままでは適切な経営判断が出来ず、経営の不安定化を招く恐れがあるため。

達成方針2：事業計画策定による経営改善の推進

経営分析により明確となった課題を基に、年間45件の事業計画策定支援を実施する。策定にあたっては、計画の作成にとどまらず、実行・見直しまでを見据えた伴走型支援を行う。また、関係機関や専門家と連携し、業務効率化や販路開拓等の具体的な取組に繋げることで、支援事業者の売上高増加及び利益率2%以上の向上を目指し、経営の自走化と持続的な経営力向上を図る。

設定した理由

経営課題を改善し、収益力を高めるためには、分析結果を具体的な行動計画に落とし込み、継続的に改善を図る事業計画策定支援が不可欠であるため。

達成方針3：DX推進とデジタル基盤の整備

(クラウド会計・キャッシュレス等による経営基盤づくり)

小規模事業者が効率的かつ安定的に事業運営を行えるよう、クラウド会計やキャッシュレス決済の導入を推進し、無理なく活用出来る形でデジタルツールの定着を支援する。合わせて、売上や資金の状況が把握しやすくなるよう、受発注管理や顧客管理など、日々の業務に役立つデジタル基盤の整備を後押しする。DXセミナーや個別相談を通じて、事業者の状況に応じた助言を行い、数字を基にした経営管理の定着を図る。

設定した理由

デジタル基盤を整えることで業務負担の軽減や経営状況の可視化が進み、経営判断の迅速化と生産性向上に繋がるため。

達成方針4：経営継続を見据えたフォローアップ支援

(販路形成・経営改善支援)

小規模事業者に対して定期的なフォローアップを実施し、経営課題の早期把握と改善を支援する。展示会出展や情報発信、販路開拓に関する助言を行うとともに、必要に応じて専門家や関係機関と連携し、事業計画の見直しや取組の深化を図ることで、安定した事業継続を後押しする。

設定した理由

売上の伸び悩みや事業環境の変化により経営が不安定になりやすいため、継続的なフォローアップ支援により経営改善と事業継続を図る必要があるため。

② 創業支援と創業後の経営継続のための支援

達成方針1：創業初期段階における伴走型支援の強化

(計画策定と検証を通じた早期定着支援)

創業希望者に対し、創業セミナーや個別相談を通じて事業計画の策定支援を行うとともに、松阪商人サポート隊の関係機関と連携し、事業内容や顧客ターゲットの整理、販路の方向性について段階的な助言を行う。創業後は定期的な面談や巡回を通じて、計画の進捗確認と課題の洗い出しを行い、必要に応じて事業計画の見直しを支援することで、創業初期の経営判断を支える伴走体制を構築する。

設定した理由

創業初期においては、事業計画と実際の市場環境とのギャップが生じやすく、早期の検証と修正が重要であるため。計画策定と実行支援を一体的に行うことで、創業後のつまづきを防ぎ、事業継続の確度を高める必要がある。

達成方針2：関係機関と連携した創業支援体制の深化

(資金・制度・経営支援への円滑な接続)

松阪商人サポート隊を中核とし、日本政策金融公庫や信用保証協会、松阪市等と連携しながら、創業計画の策定、資金調達、各種制度活用に関する支援を一体的に実施する。創業希望者に対しては、段階に応じた支援機関の紹介や調整を行い、資金面・制度面での不安を軽減することで、円滑な創業と安定した事業開始に繋げる。

設定した理由

創業者にとって資金調達や制度理解は大きな障壁となりやすく、支援機関を横断した調整が不可欠であるため。商工会議所が総合窓口として関係機関をつなぐことで、支援の重複や手戻りを防ぎ、創業準備を効率化する必要がある。

達成方針3：創業期からのDX推進とデジタル基盤の整備

(クラウド会計・キャッシュレス等による経営基盤づくり)

創業者が安心して事業運営に取り組めるよう、クラウド会計やキャッシュレス決済の導入を勧め、創業初期から無理なく使える形でデジタルツールの活用を支援する。合わせて、売上や資金の状況が把握しやすくなるよう、受発注管理や顧客管理など、日々の業務に役立つデジタル基盤の整備を後押しする。DXセミナーや個別相談を通じて、事業者の状況に応じた助言を行い、数字を意識した経営が自然に身につくようサポートしていく。

設定した理由

創業期からデジタル基盤を整えることで、日々の業務負担を軽減し、経営状況を把握しやすくなるため、安定した事業運営に繋がると考えるため。

達成方針4：創業後の経営継続を見据えたフォローアップ支援

(販路形成・経営改善支援)

創業者に対しては、定期的なフォローアップを実施し、経営課題の早期把握と改善を支援する。展示会出展や情報発信、販路開拓に関する助言を行うとともに、必要に応じて専門家や関係機関と連携し、創業後の経営安定と事業継続を後押しする。

設定した理由

創業後早期は売上確保が不十分となりやすく、継続支援により廃業リスクを低減する必要があるため。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

多くの小規模事業者は地域の経済動向などの外部環境の把握が出来ていない。経営状況の分析を行う際、地域の経済動向等の外部環境を適切に把握した上で、分析を行うことが重要であるため、当所では年間2回、地域内の小規模事業者を対象に景気動向調査を実施している。また、日本商工会議所が毎月実施しているL O B O調査に管内事業者データを提供し、取りまとめられた調査結果を巡回及び窓口相談時や当所会報誌・ホームページ等で小規模事業者に広く提供してきた。

[課題]

有効な情報収集や分析は実施しているものの「RESAS（地域経済分析システム）」を十分に活用出来ていない。経済動向の影響を受けやすい小規模事業者を支援するためには、地域の経済動向を適切に把握した上で必要な情報を提供し、実現可能性と有効性の高い事業計画の策定支援へ繋げていくことが求められている点が課題である。

(2) 目標

項目	公表方法	現状(R7)	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
景気動向調査公開回数	会報HP	4回	4回	4回	4回	4回	4回
L O B O調査公開回数	会報	11回	11回	11回	11回	11回	11回
RESAS公表回数	HP	0回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

松阪地域内の景気動向を調査し、地域内全体及び業種別に整理・分析を行うことで、経済環境や課題を把握する。また、収集した調査結果・課題及び他機関の景気動向調査を基に、小規模事業者の支援ニーズを捉え、経営分析を行った上で事業計画策定や販路開拓などに関する助言・指導に役立てる。加えて、巡回及び窓口相談時や当所会報誌・ホームページ等で小規模事業者に広く提供する。

①松阪地区企業景況調査について

毎年2回、任意抽出した管内の小規模事業者を対象に以下の調査項目を用いた景気動向調査を実施する。管内の景気動向を調査・分析し、地区内企業の景況を的確に把握することにより、問題点を抽出し事業計画の策定支援等に役立てる。また、景気動向調査の付帯調査として、事業者にとって関心が高く、地域独自の動向を調査出来る設問を設定し、調査を行う。

【調査対象】 任意抽出した管内小規模事業者約1,000件
(製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業、交通運輸業)

【調査手法】 F A Xにて調査票を送信、回収

【分析手法】 調査結果を経営指導員等が分析する。その際、金融機関、シンクタンク等が提供している景気動向調査等の結果と掛け合わせて、地域の総合的な動向把握に繋げる。

【調査項目】

NO.	調査項目	NO.	調査項目
1	売上状況	7	資金繰りの現状
2	売上の見通し	8	資金繰りの見通し
3	利益状況	9	借入の現状
4	販売条件(単価・決済方法)	10	借入の予定
5	仕入条件(単価・決済方法)	11	経営上の問題点
6	設備投資		

② L O B O 調査の実施(全国324商工会議所の会員1,954企業の景気調査)

【調査対象】 管内事業者3者(製造業2者、建設業1者)

【調査項目】 業況、売上、採算、資金繰り、仕入単価、販売単価、従業員等

【調査手法】 ヒアリング形式により調査

【分析手法】 日本商工会議所が全国データを収集分析

③ 地域経済動向分析

【調査対象】 R E S A S を活用し、各調査項目の動向を調査・分析を行い年1回公表する。

【調査項目】 人口構成・増減、人流、消費傾向、宿泊者数等

【調査手法】 ヒアリング形式にて調査

【分析手法】 経営指導員が分析する

(4) 調査結果の活用

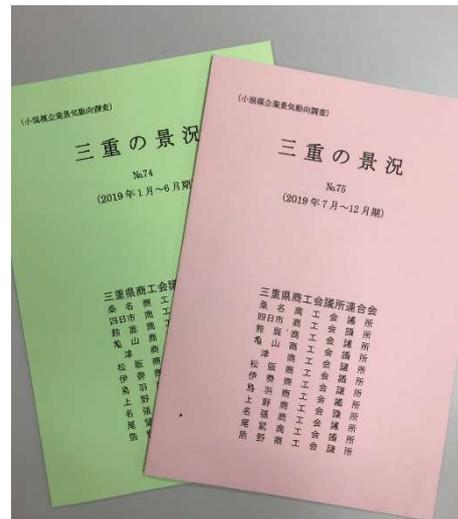
・事業計画策定支援に反映させる

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、専門家派遣や事業計画策定支援に反映。

手法： 景気動向調査で得られた情報(売上・利益・資金繰り・単価・設備投資・問題点など)を、事業計画の構成要素に合わせて再分類する。



当所会報掲載記事（抜粋）



「三重の景況」冊子

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者の商品・サービスについて需要動向調査を実施し、調査結果を提供しているが、商品・サービスの評価を把握するに留まり事業計画に反映出来ていないのが現状である。

[課題]

小規模事業者の多くは、新たな販路の開拓・新サービスを開発する力が乏しく、加えて自社の新商品・新サービスを販売していく上で、買い手の需要動向を把握せず、従来からの経験や勘に頼った販売を実施してきており、売れる商品を提供するというマーケットインの視点が不足している。需要動向調査の結果を活かし、マーケットインの発想を基に事業計画の策定に繋げていくことが課題である。

(2) 目標

項目	現状 (R7)	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①創業者	0 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
②試食・アンケート調査対象事業者数	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

(3) 事業内容

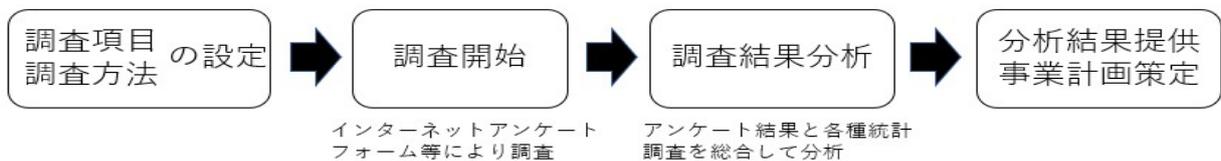
小規模事業者が新商品や新サービスの開発を進める場合、プロダクトアウトの発想になりがちであることから、「売れる商品づくり」に必要なマーケットインの発想には、適切な需要動向の把握が必要であり、そのために必要な情報を収集するための調査を行う。具体的にはインターネットを活用し、新商品・新サービスを提供する小規模事

業者の商品・サービスの「需要動向調査」を消費者に対して実施する。また、必要に応じて展示会への出展を支援し、展示会来場者に商品の試食をしてもらい、アンケート調査するなどし、需要動向に関する情報収集を図る。収集した情報については整理・分析を行い各種統計調査の情報と合わせて小規模事業者に提供し、需要を見据えた事業計画の策定に役立てる。また需要動向調査の実施、結果の分析においては必要に応じて他の支援機関（各種専門家・市内金融機関等）と連携するとともに将来の需要動向を踏まえた助言・指導を行う。

① 創業者を中心に支援を行う。

【調査手法】

< 需要動向調査の流れ >



調査手段は事業者と経営指導員等が事業計画の策定支援に有効に活用できるよう、事前に打ち合わせを行い決定する。

< 調査手段例 >

- (1) 既にモニター登録されている約 300 名のモニターの中から想定するターゲットを 30 名程度に絞り、実際に商品・サービスを利用してもらい、その後、メールにて Google フォームなどを活用したインターネットアンケートの回答用アドレスを案内し、調査を行う。
- (2) モニターの中から想定するターゲットを絞り込み、事業者の目の前で商品・サービスを利用してもらいグループインタビュー形式。実際に商品・サービスを利用している様子や、利用者の表情が見て取れるため、生の意見が調査できる。

上記のように、支援する事業者や取り扱う商品やサービスにおいて、最も効果が高い調査方法を事業者と相談の上決定し、調査を行う。

【分析手段・手法】

調査結果は経営指導員等が分析し、必要に応じて専門家への相談も行う。また、下記の機関や各種統計調査により消費者ニーズや市場動向に関する情報の収集を図り、需要動向調査結果と総合した上で整理・分析を行う。例えば、小売業やサービス業においては、「消費動向調査」の結果である消費者マインドの傾向と物価の見通しに関する情報や「日経テレコンPOSEYES」の売れ筋商品ランキング等の情報を提供し、消費者ニーズや市場動向を把握する。

NO.	連携する機関及び媒体名等	提供する情報内容
1	日本政策金融公庫をはじめとする各種金融機関誌	金融機関が発行する機関誌・調査レポート等による各種業界におけるトレンド
2	(株)日本経済新聞社 「日経テレコンPOSEYES (ポスイズ)」	POSデータを基にした売れ筋商品や消費者動向
3	新聞記事調査 (日本経済新聞・日経MJ・朝日新聞・中部経済新聞・中日新聞・伊勢新聞・夕刊三重)	全国と地域の日々の総合的な情報
4	内閣府 「消費動向調査」	消費者の意識や各種サービスへの支出の予定等
5	RESAS	「市場把握」「競合分析」等
6	総務省 「家計消費状況調査」	インターネットを利用した購入状況や高額商品・サービスの消費実態等
7	各種ホームページ	同業者の商品・サービスの内容



日経MJ



日経テレコン POSEYES

【調査項目】

調査項目は商品を購入する際に重視している事柄 (例：価格、見た目、大きさ、ネーミング、材料等) など、小規模事業者の商品開発などに反映出来る内容とする。

＜アンケートフォーム＞

需要動向調査アンケート (たいやき 松阪店)

商品名 *

名前 *

性別 *

ご質問いただいた商品の販売価格についてどう思いますか (円税別200円)

上記質問に高いとお答えいただいた方に質問です。満足感はいくらですか

クリームチーズの量はどのくらい *

あんこの量はどのくらい *

【調査・分析結果の活用】

消費者を対象に実施した「需要動向調査」結果と連携する機関及び媒体等の情報から項目を分類し分析を行う。具体的には「市場規模」、「対象年齢」、「価格」などで分類し、小規模事業者の課題に応じた分析を行う。その結果を基に商品・サービスに関する需要動向を把握し、売上・利益の確保に繋がる事業計画の策定に繋げる。

② 展示会の出展を支援し、来場者に対してアンケート調査を行う

【サンプル数】

展示会への来場者 50 名

【調査手段・手法】

広域での販路開拓を目指す小規模事業者に対して、首都圏・関西圏で開催される展示会の出展支援を行い、展示会来場者に商品を試食してもらい、アンケート調査を行う。

【分析手段・手法】

調査結果は、必要に応じて専門家の意見も取り入れ、経営指導員等が分析する。

【調査項目】

- ①お客様情報（業種、職種等）、②味、③見た目、④パッケージ、⑤価格、⑥取引条件（取引エリア、規模等）など

【調査・分析結果の活用】

分析結果は、経営指導員等が展示会出展事業者にフィードバックを行い、商品の改良や、事業計画の策定に繋げる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

マル経資金や小規模事業資金等の融資相談、もしくは各種補助金申請を検討している小規模事業者に対して、当所独自の「経営分析カルテ」等を用いて経営分析を行っている。事業計画策定の必要に迫られている小規模事業者に対してのみ経営分析を行っていたこともあり、具体的な行動計画のない管内の小規模事業者に対し事業計画策定に繋がる支援がなされていない。創業者に対しては強み・弱み・機会・脅威を整理する SWOT 分析、又は 3C 分析などの内部・非財務分析は一定程度実施出来ている。

[課題]

多くの小規模事業者が事業計画を策定出来るようにするためには、まず「経営力向上に意欲ある事業者」を掘り起こし、経営分析に繋げていくことが課題である。また、創業者に対しては本来、顧客価値や競争優位性、競合状況や市場動向など外部環境を含めた分析が必要であるにもかかわらず、現在の当所の分析は財務分析や SWOT 分析など、内部中心の評価に偏っている。そのため、顧客ニーズや需要動向、競争環境といった外部・市場視点の把握が十分ではない点が課題となっている。

(2) 目標

項目	現状 (R7)	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
個別経営 分析件数	90 件	75 件	75 件	75 件	75 件	75 件
創業者経営 分析件数	0 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件

(3) 事業内容

①個別経営分析

巡回先及び過去3年間の創業者・融資支援先等を対象にした相談業務を通じ、経営分析の必要性を伝え「経営力向上に意欲ある事業者」の掘り起こしを行う。それらの小規模事業者に対しては、経営資源等の現状を丁寧にヒアリングし経営分析を行った上で気づきを与え、自社の強みを把握させる。また、決算書や試算表を基に財務分析を行い、財務上の課題を明確化する。

事業者に対し分析結果及び取り組む課題をフィードバックすると共に売上向上及び利益確保を目指した事業計画の作成を推進する。また、課題解決に高度な専門知識が必要となる場合は外部専門家等と連携を図りながら進めることとする。

【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」の双方を行う。

「財務分析」・・・収益性、効率性、生産性、安全性、成長性等

「非財務分析」・・・顧客、競争相手、自社等、強み、機会等

「外部」・・・商圈人口・人流／競合／業界動向／法制度・補助制度／チャンネル構造／顧客インサイト

「市場」・・・4P／4C、ペルソナ、購買理由・離脱理由、価格許容度、チャンネル別 成約率

【分析手法】

- ・小規模事業者の実態を把握することを目的に、当所独自の「経営分析カルテ」を活用し、「3C分析」及び「SO分析」を実施する。
- ・中小機構の「経営自己診断システム」を活用し、決算書や試算表を基に財務分析（収益性・効率性・生産性・安全性・成長性）を行い、同業種との財務指標を比較することで、財務上の課題を明確化する。
- ・経営支援基幹システム「BIZミル（クラウド型経営支援管理サービス）」を活用し、専用調査シートに基づいて経営状況調査分析（財務面・外部環境・経営資源等）を行い、その結果を基に今後の事業展開等について事業主にヒアリングをし、経営状況の詳細分析を行う。
- ・「RESAS」を活用することで、人口動態や産業構造、消費動向、将来人口推計などの基礎データを把握。また、業種別事業所数や売上高推移、地域間比較、企業の参入・退出傾向も確認でき、地域経済を多角的に分析する。

(4) 分析結果の活用

事業所に対しては、分析結果と抽出された課題を丁寧にフィードバックし、売上向上・利益確保に向けた事業計画の作成を推進する。また、課題解決に高度な専門知識が必要な場合には、専門家派遣制度やよろず支援拠点等と連携し、適切な支援につなげる。加えて、創業者に対しては、財務分析だけでなく、顧客ニーズや市場動向、競合状況などの外部・市場視点の分析結果を示し、創業初期のビジネスモデルの改善やターゲット設定、販路戦略の見直しに活用する。これにより、創業者が市場環境を踏まえて早期に方向修正を行えるよう支援し、創業後の事業継続率向上につなげる。

<中小機構「経営自己診断システム」による財務分析>



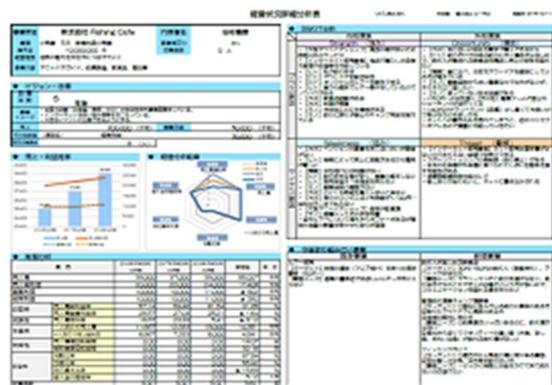
【資金繰り診断】

安全性項目に関する 10 指標を、業界水準の数値及びデフォルト企業の数値と比較することで、自社の経営危険度を点検。各指標を得点化し、判定結果は良い方から順に「安全ゾーン」「警戒ゾーン」「危険ゾーン」の 3 ゾーンで表示。デフォルト企業の得点を下回る財務指標については、今後の資金繰りに悪影響を及ぼす可能性が高いため、改善に向け指導する。



【個別指標診断】

収益性、効率性、生産性、安全性、成長性の 5 項目について経営状態を点検。同業他社の大量データ（各業種について数千社～数万社の同業他社データを保有）と比較することが出来るため、業界の中での自社の各財務指標値の優劣を点検することが可能。財務上の課題を抽出し改善に向け指導する



【BIZMIL 経営状況詳細分析表】

収益性や成長性等の財務分析のほか、内部環境、外部環境等についても記載がある。また「今後取り組みたい事業」など、総合的な経営分析が可能で、戦略性のある事業展開を支援することが出来る。

＜当所独自の経営分析シートによる経営分析＞

経営分析カルテ

事業所名	(法人・個人)					
所在地						
業種						
2期売上高	年	月決算	千円	従業員数	常時使用する従業員数	名
	年	月決算	千円			
経営方針						

【3C分析】

顧客・Customer

【既存顧客】

【新事業顧客】

競争・Competitor

【競合相手】

【競合相手に対する比較優位性】

自社・Company

【自社の特徴】

【商品・サービスの特徴】

【SO分析】

自社の強み

外部環境のチャンス

【取り組む課題】

重点課題の明確化と方向性検討

【課題】

【方向性】

事業領域の決定	どこで(重点エリア)	
	誰に(重点顧客)	
	何を(重点商品・サービス)	

事業所の現状を把握するための3C分析を実施

SWOT分析ではなく、「強み」と「機会」を活かした売上向上に重点を置いた簡易なSO分析を実施

3C分析とSO分析を踏まえ、売上向上・利益確保を図るための取り組む課題を検討

指導員間で協議後、事業者へ分析結果及び取り組む課題をフィードバック

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

事業計画策定を支援するのは、各種補助金申請時か融資申込時に金融機関から求められる場合など、必要に迫られている事業者が中心である。それ以外での事業計画策定支援件数はその重要性をうまく伝えることが出来ておらず非常に少ないのが現状である。

[課題]

多くの小規模事業者や創業者は、事業計画がないため、目標や取組が漠然としている。事業計画策定の意義を伝え、重要性を理解してもらうことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

当所では、事業計画は小規模事業者が経営を安定させ、売上向上や利益確保を実現するための重要な基盤であると考えている。しかし現状では、補助金申請や融資申込など必要に迫られた時のみ計画を作成する事業者が多く、事業計画の重要性が十分に浸透していないことが課題となっている。このため当所は、巡回指導や窓口相談を通じて経営分析の結果を分かりやすく伝え、事業者が自ら計画を立て改善を重ねられる「経営の自走化」を促す支援を進める。また創業者には創業計画書の作成支援を行い、加えて全ての小規模事業者を対象にDXセミナーを実施し、デジタル化や外部環

境の変化を踏まえた計画づくりを後押しすることで、持続的な経営に繋がる事業計画策定を支援する。

(3) 目標

	現状 (R7)	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①事業計画策定件数	45 件	45 件	45 件	45 件	45 件	45 件
②創業計画書策定件数	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件
③DX推進セミナー	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
④創業セミナー	0 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回

(4) 事業内容

① 事業計画策定支援

目的

窓口相談、各種補助金制度の周知などにより事業計画の作成が必要な経営力向上に意欲ある事業者の掘り起しを行う。対象となる事業者に対しては、経営分析を行い、事業計画作成について経営指導員並びによろず支援拠点等の関係支援機関、専門家と連携し支援を実施する。

具体的手法

[対象] 経営分析を行った事業者を対象とする。

[実施方法]

以下の各項目について、経営指導員等が各事業者の専属担当者として事業計画作成支援することで円滑かつ確実に事業計画の策定に繋げていく。

(1) 三重県版経営向上計画

三重県では平成 26 年 4 月 1 日施行の三重県中小企業・小規模企業振興条例第 16 条に基づき、「三重県版経営向上計画」認定制度が創設された。内容としては事業者の経営課題の抽出・発見やその解決に向けた取組、更には新事業展開を行う県内中小企業・小規模企業が、その発展段階に応じて 3 段階（ステップ 1・ステップ 2・ステップ 3）の計画を作成し、県が認定するというものであり、小規模事業者の成長と県内の経済の活性化を図ることを目的としている。

経営指導員等が中心となり計画作成を支援する。

(2) 補助金申請

小規模事業者持続化補助金をはじめとする各種補助金申請に係る事業計画書の策定について支援する。

[成果指標]

- ・事業計画策定件数、補助金申請件数

② 創業計画策定支援

目的

地域内の廃業などによる事業者の減少対策として今後新たな事業者を創出すべく創業計画書の策定を支援することにより事業者の活力の回復・向上を促し地域経済の発展に繋げる。創業支援機関（松阪市、松阪商工会議所、松阪北部商工会、松阪香肌商工会、日本政策金融公庫、三重県信用保証協会、NPO法人Mブリッジ）により創業支援連携体『松阪商人サポート隊』を組織し支援を行う。また、三重県事業引継ぎセンターと連携し廃業予定者からの事業引継ぎについても支援する。

具体的手法

[対象] 創業希望者

[実施方法]

経営指導員等が創業希望者に伴走し、創業を支援する各関係機関と連携しながら支援することで円滑かつ確実に事業計画の策定に繋げていく。当所が事務局となり、多様なビジネスの創出と創業機運を高めることを目的に、松阪地域における創業支援機関（松阪市、松阪商工会議所、松阪北部商工会、松阪香肌商工会、日本政策金融公庫、三重県信用保証協会、NPO法人Mブリッジ）により創業支援連携体『松阪商人サポート隊』を平成25年8月に結成。創業支援連携体の強みを活かした創業計画の策定、創業融資並びに経営指導、情報提供を実施することで総合的な創業支援及び創業後のフォローアップを実施する。

[成果指標]

- ・ 創業計画策定件数、創業融資件数

③ DX推進セミナーの開催

目的

松阪地域の小規模事業者においては、デジタル化の遅れや人手不足の中で業務効率化・販路拡大が喫緊の課題となっている。当所は、DXへの理解不足を解消し、ITツール導入やWeb活用による生産性向上を図ることで、地域事業者の経営基盤強化と新事業展開の実現を支援する。創業者を含む幅広い事業者がDXへの第一歩を踏み出せる環境を整備する。

具体的手法

[セミナー内容] クラウドサービス、AI活用事例、SNS活用、HP制作 など

[実施方法] 年1回開催

[成果指標] 参加者数

④ 創業セミナーの開催

目的

創業希望者に対し、創業に必要な基礎知識を体系的に学ぶ場を提供し、自ら事業計画を構築し、自信を持って創業へ踏み出せるよう支援することを目的とする。また、参加者同士の情報交換やネットワーク構築の機会を設けることで、創業初期に生じやすい孤立や不安を軽減し、松阪市内での円滑な創業を後押しする。

具体的手法

[セミナー内容]

以下のテーマについて中小企業診断士、経営コンサルティング会社講師等の専門家を講師とし、1回約2時間にて開催する。経営、財務、人材育成、販路拡大等の4つの視点からカリキュラムを構成する。

[実施方法]

- ・年3回、参加費無料で開催。
- ・日程調整、会場準備等のセミナー運営全般については松阪商工会議所が松阪市等の支援機関と連携し行う。セミナー全般構成内容については中小企業診断士等の専門家、融資関係については日本政策金融公庫・三重県信用保証協会、コミュニティビジネス関係についてはNPO法人Mブリッジと連携して行う。
- ・セミナーは市から運営費補助を受け開催し、周知PRについては、松阪商工会議所が中心となり他の支援機関と連携しチラシ発行、ホームページ掲載等を行う他、松阪市が有する広報媒体（ホームページ等）を活用する。

[成果指標] 参加者数

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]

補助金申請や融資申込時を契機とした事業計画策定支援は一定程度実施されているものの、策定後の進捗管理や改善指導などのフォローアップ支援が十分に行われていないケースが見られる。特に、物価高騰や人手不足など事業環境の変化に直面する小規模事業者に対して、計画を実行段階まで落とし込み、経営改善につなげる体系的な支援が不足している。また、創業者についても、創業計画書の提出後に事業の実行状況を継続的に確認し、創業後3年間の定着を支える体制が十分に整っていない。

[課題]

補助金の採択が目的化し、事業計画が「作成して終わり」になってしまう事業者が多いことが課題である。計画の実施状況を確認し、改善点を伴走しながら支援するフォローアップ目標が明確でなく、支援の継続性が不十分である点が問題となっている。当所の目標である「事業環境の変化に対応する経営力向上」を実現するためには、策定後の行動計画を定期的に確認し、生産性向上・価格転嫁・デジタル化などの取組を継続的に支援する体制が必要である。また「創業支援と創業後の経営継続」を図るためには、創業者の創業後フォロー体制を強化し、創業計画の達成度や経営課題を伴走型で確認していく仕組みが求められる。

(2) 支援に対する考え方

策定した事業計画が「作成して終わり」にならず、実行と改善に繋がるよう、事業者自身がPDCAサイクルを回し、経営の自走化を図れる支援を重視する。計画の進捗については、目標やKPIの達成度を定期的に確認し、売上・利益・生産性などの指標を用いて事業計画の効果を検証する。また、課題が高度な専門性を要する場合には、専門家派遣制度を活用し、計画の実行段階で生じる課題の解決を支援する。こうした伴

走型の実施支援により、事業計画の実効性を高め、事業環境変化に適応出来る持続的な経営を後押しする。

(3) 目標

	現状 (R7)	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	45 件	45 件	45 件	45 件	45 件	45 件
フォローアップ 対象事業者数 (創業)	15 件	15 件	30 件	45 件	45 件	45 件
頻度 (延回数) 事業計画策定者	180 回	140 回	140 回	140 回	140 回	140 回
頻度 (延回数) 創業計画策定者	90 回	80 回	110 回	140 回	140 回	140 回
売上増加 事業者数	20 件	12 件	12 件	15 件	15 件	20 件
利益率 2%以上 増加の事業者数	8 件	12 件	12 件	15 件	15 件	20 件
創業者 3年後の生存率	-	-	-	50%	50%	50%

(4) 事業内容

小規模事業者（創業者）が策定した事業計画及び創業計画について、原則として、創業1年目の事業所については、10者を対象に2か月に1度、5者については四半期に1度、巡回又は連絡により進捗状況の確認を行う。創業2年目及び3年目の事業所については、半期に1度、同様に事業の進捗状況を事業計画進捗確認書にて確認する。

また、その他の事業所については45者を対象とし、このうち25者については四半期に1度、20者については半期に1度、巡回又は連絡を通じて経営状況や取組内容の確認を行う。

その際、進捗状況に応じ事業の実施に関し必要な伴走型の指導及び助言を行う。事業計画と進捗状況にズレが生じている際には原因を追究し事業計画の見直しを行う。また、必要であれば、外部専門家を活用しながら取組方法を修正し、「計画達成＝利益の確保」に繋げる。

事業計画進捗確認書

平成 年 月 日
担当者名 _____

事業所名			
計画策定年月	年 月	計画修正年月 <small>※計画を見直した場合</small>	年 月
前回の進捗確認日	年 月	前回確認日からの経過月数	
当計画に基づいた補助金申請	有・無 <small>※有の場合補助金名 ()</small>	事業完了報告 <small>※補助金申請を伴う場合</small>	済・未
当計画に基づいた経営発達支援融資実行	有・無 <small>※有の場合 借入日 年 月 (運転 万円) (設備 万円)</small>	経営発達支援融資返済状況 (返済月額)	良好・不良 (万円/月)

○ 収支の状況 (年 月期) (単位:万円)

	当期の計画値	実績値
売上高		
売上原価		
(うち減価償却費)		
売上高総利益		
販売管理費		
(うち減価償却費)		
営業利益		
経常利益		
当期利益		

○ 財務の状況 (年 月期) (単位:万円)

	当期の計画値	実績値
総資産		
総負債		
(うち社債及び借入金)		
自己資本		

○ 計画達成のため、今期主に取組んだ事項

○ 計画達成できなかった場合(*)の要因および今後の見込みと改善方法

(*) 当初計画の主要項目に対して、概ね8割を下回る場合をいう。

○ 実施した支援内容

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]

小規模事業者の新たな需要獲得に向けて展示会出展支援を継続して実施している。現在の出展者は食品関連の製造業や卸小売業者が中心であり、一定の成果も見られる一方で、それ以外の業種の展示会活用は十分に進んでいないのが現状である。多様な業種が自社の強みを発信し、販路を広げる機会が今後更に必要とされている。事業者の中にはIT知識不足や人材不足により新たな販路開拓に踏み出しづらいケースもあり、基本的な情報発信や商談準備を支援する体制も求められている。また、DXセミナーも定期的で開催しているものの、事後フォローが十分でなく活用されている事業者が限定されている。

[課題]

食品関連事業者を中心に展示会出展支援は一定の成果を上げているものの、それ以外の業種の展示会活用が十分に進んでおらず、多様な業種の販路開拓ニーズに応えきれていないことが課題である。また、IT知識不足や人材不足により、新規販路開拓に必要な情報発信や商談準備に踏み出せない事業者も多い。更に、当所ではDXセミナーを開催しデジタル活用の重要性を伝えているものの、その後のフォローが十分でなく、実際の業務への実装支援に至っていないケースが見られる。

これらの点から、業種の拡大に対応した展示会支援の充実と合わせて、セミナー後の伴走支援を強化し、実際の販路拡大に繋がる支援体制の確立が求められている。

(2) 支援に対する方針

小規模事業者が新たな需要を獲得し、持続的に成長出来るよう、展示会出展支援や販路開拓支援を重要施策として位置づけている。これまで出展者は食品関連の製造・卸・小売を中心としてきたが、今後は食品・食材、住・生活雑貨、衣料、家具など、より幅広い業種が展示会を活用し、自社の強みや魅力を発信出来る支援体制を整えていく必要がある。また、IT知識不足や人材不足により新たな販路開拓に踏み出せない事業者も多いため、基礎的な情報発信や商談準備など、実務に直結する支援も強化する。更に、DXセミナーの開催を通じてデジタル活用への理解促進を図ってきたが、セミナー後のフォローが十分でなく、実装支援に結びついていない点が課題である。今後は、展示会出展後の振り返りや改善点の整理と合わせ、デジタル技術が販路開拓や業務効率化に実際に活かせるよう、伴走型の支援を充実させる。これらにより、多様な業種が新たな需要を獲得出来る環境づくりを推進する。

(3) 目標

項目	現状 (R7)	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
展示会等への 出展事業者数	8 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
成約件数/社	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

(4) 事業内容

目的

本事業は、小規模事業者および創業者が新たな需要を獲得し、安定的に事業を継続出来るよう販路拡大を図ることを目的とする。食品・雑貨など多様な業種が市場にアクセス出来るよう、展示会への出展・参加支援を強化するとともに、DX推進支援を通じてオンラインでの情報発信や商談機会の創出を後押しする。

加えて、創業者に対しては市場理解や初期販路形成を支援し、創業後の早期定着に繋がる支援体制を整備する。

① 展示会等への出展・参加支援

課題：展示会等への出展の業種が限定的

手法：現状の展示会出展支援に加え、食品・雑貨など多様な業種が参加出来る展示会・商談会への出展機会を拡大する。具体的には、出展に向けた情報提供や準備支援、ブース設営、商品の見せ方、価格設定など実務面での助言を行い、事業者が自社の魅力を効果的に発信できるよう支援する。また、創業者に対しては、展示会を通じた初期販路の形成や市場理解の促進を目的に、出展準備の段階から丁寧なサポートを行い、創業初期の不安を軽減する。さらに、展示会後には商談内容や来場者反応を振り返り、改善点を整理する事後フォローを実施し、次回の参加につながる継続的な支援体制を整備する。これにより、多様な事業者と創業者が新たな販路を開拓できる環境を構築する。

【展示会】

「地方銀行フードセレクション」

◇開催場所：東京ビッグサイト

◇出展対象：全国に向けた販路拡大を希望する食品の生産・加工・販売等の事業者

◇来場者数：2日間 約 11,000 人

◇出展社数：約 1,000 社

「買いませ！売れ筋商品発掘市」

◇開催場所：マイドームおおさか

◇出展対象：食品、加工食品、菓子、飲料、生活関連商品、雑貨等を取り扱う中小・小規模事業者

◇来場者数：約 1,500～2,000 名

(主に百貨店、量販店、専門店、商社等のバイヤー)

◇出展社数：約 300 社

② DX推進

課題：セミナー後のフォローが不十分であり、活用に繋がっていない

手法：セミナー後は、専門家派遣制度やよろず支援拠点と連携し、事業者が自社ホームページやSNSを実際の販路拡大に活用出来るよう個別支援を行う。具体的には、情報発信の内容・頻度・デザインの助言、ターゲットに合わせた見せ方の工夫、オンラインでの問い合わせ獲得に繋がる導線づくりなど、実務に直結するフォローを実施する。また、必要に応じて専門家による継続支援を行い、セミナーで得た知識が定着し、販路開拓の成果に繋がるよう伴走支援を強化する。

③ プレスリリースによる広報支援

課題：小規模事業者においては、新製品や新サービスの情報を効果的に発信する広報手段やノウハウが不足しており、マスコミ各社へ情報提供を行うことが困難な状況にある。その結果、商品やサービスの魅力が十分に伝わらず、市場開拓や販路拡大につなげていないケースが多く見られる。

手法：小規模事業者の広報力向上と市場開拓支援を目的に、プレスリリースを通じた情報発信支援を行う。具体的には、新製品・新サービスの情報について、プレスリリースの作成支援サポートを行い、事業者がマスコミ各社へ効率的に情報発信できる環境を整備する。これにより、事業者の広報活動を支援し、認知度向上と販路拡大につなげる。

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]

年度終了後、経営発達支援計画評価会を開催し、計画の達成度合いの評価・見直し案の提示を受けている。また、見直し案に基づき改善方法を検討・策定し、評価委員に承認を得た上で新年度事業を実施している。

[課題]

課題は、評価会の開催が年度終了後の年1回に限られ、期中の進捗管理が機能していない。現状では、目標値との乖離が生じても年度内の軌道修正ができず、事後的な確認に留まっている。目標達成の確度を高めるため、期中に進捗状況を適時把握し、PDCAを回して柔軟に改善策を講じる仕組みの構築が必要。

(2) 事業内容

本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、年度ごとに以下方法により評価・検証を行う。

- ① 四半期ごとに目標値の達成度合いの把握を行う。進捗に遅れがある場合は目標値の達成に向けた改善案を職員で協議する。
- ② 「経営発達支援計画関係個別事業報告書」(図表1)を基に、経営発達支援計画に関する事業実施状況をまとめる。
- ③ 4月上旬、松阪市商工政策課職員(松阪市産業支援センター長)、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士等を委員とする「経営発達支援計画評価会」を開催する。評価会では計画のKPIや成果指標の達成度合いを評価し、成功要因や失敗要因を分析する。市職員及び外部有識者から「経営発達支援計画意見・改善」(図表2)により成果の評価・見直し案の提示を受ける。
- ④ 経営発達支援計画評価会の結果を踏まえ、全経営指導員により具体的な改善方法を検討、策定する。
- ⑤ 改善方法を基に、計画を見直し、再度上記委員に承認を受ける。
- ⑥ 事業評価・見直しの結果(図表3)を正副会頭会議にて報告する。
- ⑦ 事業の評価・見直しの結果については当所のホームページで公表し常に閲覧可能とする。
- ⑧ 改善計画に基づき新年度事業を実施する。

令和 年 月 日
報告者

事業名称	
実施年月日 (又は期間)	
開催場所	
目標値	
実績値	
事業内容	
事業の効果	
実施後の 反省・改善点	
その他	

図表 1 個別事業報告書

| 松阪商工会議所 |

★令和元年度 経営発達支援計画実施に関する意見・改善について★

評価員氏名

1. 現状の認識や課題に関すること

2. 経営状況の分析に関すること

3. 事業の進捗状況に関すること

図表 2 経営発達支援計画意見・改善
(一部抜粋)

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(取組み)

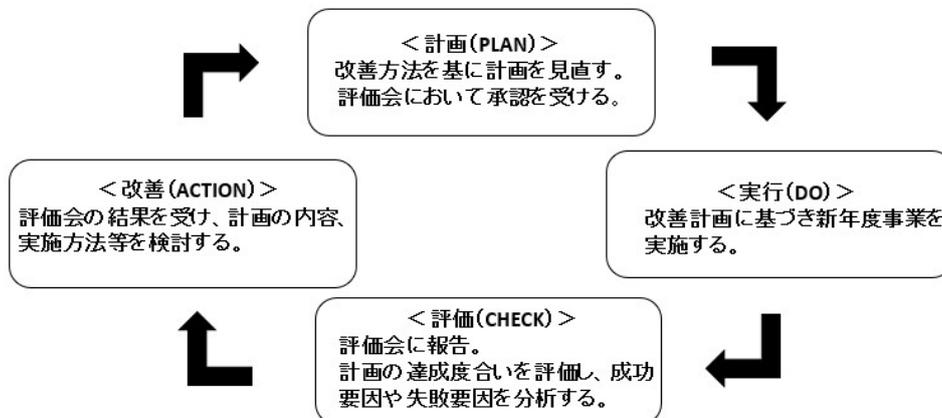
小規模事業者が策定した事業計画及び創業者・第二創業者が策定した創業計画について、原則として、計画策定後半年ごとに巡回又は連絡を取り「事業計画進捗確認書」を用いた進捗状況の確認を行う。さらに、進捗状況に応じ、事業の実施に関し必要な伴走型の指導及び助言を行う。また、年に1度、事業計画の検証と見直しを行い、必要であれば、取組方法を修正し、「計画達成＝利益の確保」に繋げる。一方、「小規模事業者経営発達支援融資制度」を利用した事業者に対しても同様の支援を行う。加えて、持続化補助金等の補助金申請に関連する計画については、「事業完了報告書」の提出まで支援する。

(目標及び実績)

支援内容	令和元年度		評価
	目標	実績	
事業計画進捗確認件数	75	89	○

図表 3 事業評価・見直しの結果 (一部抜粋)

経営発達支援計画(PDCAサイクル)



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]

従来から経営指導員等の資質向上のため、三重県商工会議所連合会や（独）中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」）が主催する研修に経営指導員等を積極的に参加させると共に専門家派遣に随行させている。また、習得した支援ノウハウについては、経営指導員及び一般職員を含む部所内全員の勉強会において報告し、所内での情報共有を行っている。

[課題]

ベテラン職員の退職や新入職員の入所、人事異動もあり、経営指導員等の経験年数の低下と経営指導員等の育成が必要。また、経営指導員等においては、職員ごとに専門分野や得意・苦手分野が異なっているが、個々の職員に不足している能力を特定し、計画的に補完・育成する仕組みが十分に整っていない。

(2) 事業内容

目的

人事異動等による経営指導員等の経験年数の低下を補い、経営指導員等の育成を行うため、全職員の一定の資質向上と情報共有の仕組みを構築する。

(研修会への参加等)

- ①三重県商工会議所連合会や中小機構が主催する以下のような研修に経営指導員等を積極的に参加させ、特に経験の浅い職員の基礎的な支援スキルの向上、効率的に販路拡大を図るための手法や手順を習得する。
 - ・商工会議所専門スタッフ研修（4回/年）
 - ・ITを活用した事業戦略（中小機構）
 - ・販路開拓支援の進め方（中小機構）
- ②中小機構が主催する以下のような研修に経営指導員等を積極的に参加させ、小規模事業者の経営課題に応じた「経営改善計画書」作成のポイントを習得し、小規模事業者に対する経営改善支援ノウハウを習得し支援能力の向上を図る。
 - ・小規模企業支援能力研修
 - ・経営改善計画作成支援の勘所
- ③中小機構が主催する税務・財務診断研修に経営指導員等を積極的に参加させ記帳指導・税務指導といった経営指導に加え、経営分析の手法を習得し、経営助言能力の養成を図る。
- ④事業所への専門家派遣を活用する中で、経営指導員等が随行し、専門家の実践的な指導ノウハウを吸収し、支援力向上に繋げる。
- ⑤経営指導員等は、不足している知識を補うため、支援力向上に繋がる研修会等に参加する。例）税務、金融、財務、法務、DX推進等の研修

(組織内での共有体制)

①事業者 접촉した経営指導員等は「会員管理システム(TOAS)」の経営カルテ、「経営支援基幹システム(BIZミル)」へ事業所ごとの支援内容及び経営分析結果等を入力し、組織内での情報共有を図る。

②経営指導員等の資質向上を目的に、支援ノウハウの形式知化と職員間のナレッジ共有を進める。月1回の相談所勉強会を通じ、相談対応や支援事例、制度活用のポイントを共有し、属人的な知識を組織全体で活用出来る仕組みを構築する。また、専門家派遣で得られた知見は要点を整理し共有資料として蓄積し、職員が参照出来る環境を整えることで、均質で質の高い支援体制の確立を目指す。

1 1. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関する こと

(1) 現状と課題

[現状]

地域内外の支援機関と連携し、創業支援や経営支援に取り組んでいる。創業支援においては、「松阪商人サポート隊」を中心に、行政、金融機関、商工会・商工会議所、支援団体が連携し、創業前から創業後まで一貫した支援体制を構築している。また、三重県商工会議所連合会や県内商工会議所との情報交換、日本政策金融公庫津支店との連携会議等を通じて、地域の経済動向や支援事例、金融支援に関する情報共有を行い、経営指導員の支援力向上を図っている。これらの取組により、関係機関とのネットワークは一定程度構築されており、連携した支援が可能な体制は整いつつある。

[課題]

松阪商人サポート隊や県内商工会議所、日本政策金融公庫など他の関係機関と連携し、各機関の役割分担や強みを把握した上で、小規模事業者支援に取り組んでいる。しかし、こうした連携によって蓄積された情報や支援ノウハウを、創業支援から経営改善、生産性向上といった具体的な支援につなげきれていないケースが見られる。その結果、支援が個別対応にとどまり、連携の効果を十分に発揮出来ていない場面もある。今後は、連携を更に深め、役割分担を活かした実効性の高い支援に繋げていくことが課題である。

(2) 事業内容

目的

本事業は、地域内外の支援機関との連携を強化し、支援ノウハウの体系的な共有を行い、円滑な創業や、小規模事業者の生産性向上の取組を促進することを目的とする。

① 松阪商人サポート隊による創業支援機関の連携強化

松阪商人サポート隊は、松阪市、松阪北部商工会、松阪香肌商工会、日本政策金融公庫、三重県信用保証協会、NPO法人Mブリッジの7つの支援機関が連携し、創業支援を総合的に行う連携組織である。当所は本組織の総合窓口として、年2回の会議を開催し、各支援機関の創業支援状況や支援事例、課題について報告・情報共有を行っている。今後は、これらの会議を通じて、関係機関同士の連携を一層強化することで、

創業前から創業後まで切れ目のない支援体制の構築を図る。これにより、地域全体で創業者を支える支援力の向上に繋げていく。

目的：関係機関との連携強化による創業支援体制の充実と支援の質的向上



<松阪商人サポート隊の連携図>

② 県内商工会議所との情報交換（年1回）

三重県商工会議所連合会や県内商工会議所との情報交換を通じて、支援事例の共有や課題の抽出を行い、地域全体での支援体制の強化を図る。

目的：支援ノウハウの共有による地域支援力の底上げ

③ 日本政策金融公庫津支店との連携

日本政策金融公庫津支店が中心となっていく経営改善資金推薦団体連絡協議会は、管内商工会・商工会議所が集まり、地域の経済動向、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る。これらの連携会議に参加することで、他の支援機関とのネットワークを構築し小規模事業者に対する支援が円滑にすすめるよう、支援体制の構築と経営指導員の支援力の向上を図るため積極的に参加する。また、当所経営指導員と日本政策金融公庫担当者との情報交換を含めた勉強会を実施する。

目的：金融機関との連携強化による経営指導員の支援力向上と、小規模事業者への円滑かつ的確な金融支援の実現

(別表2)

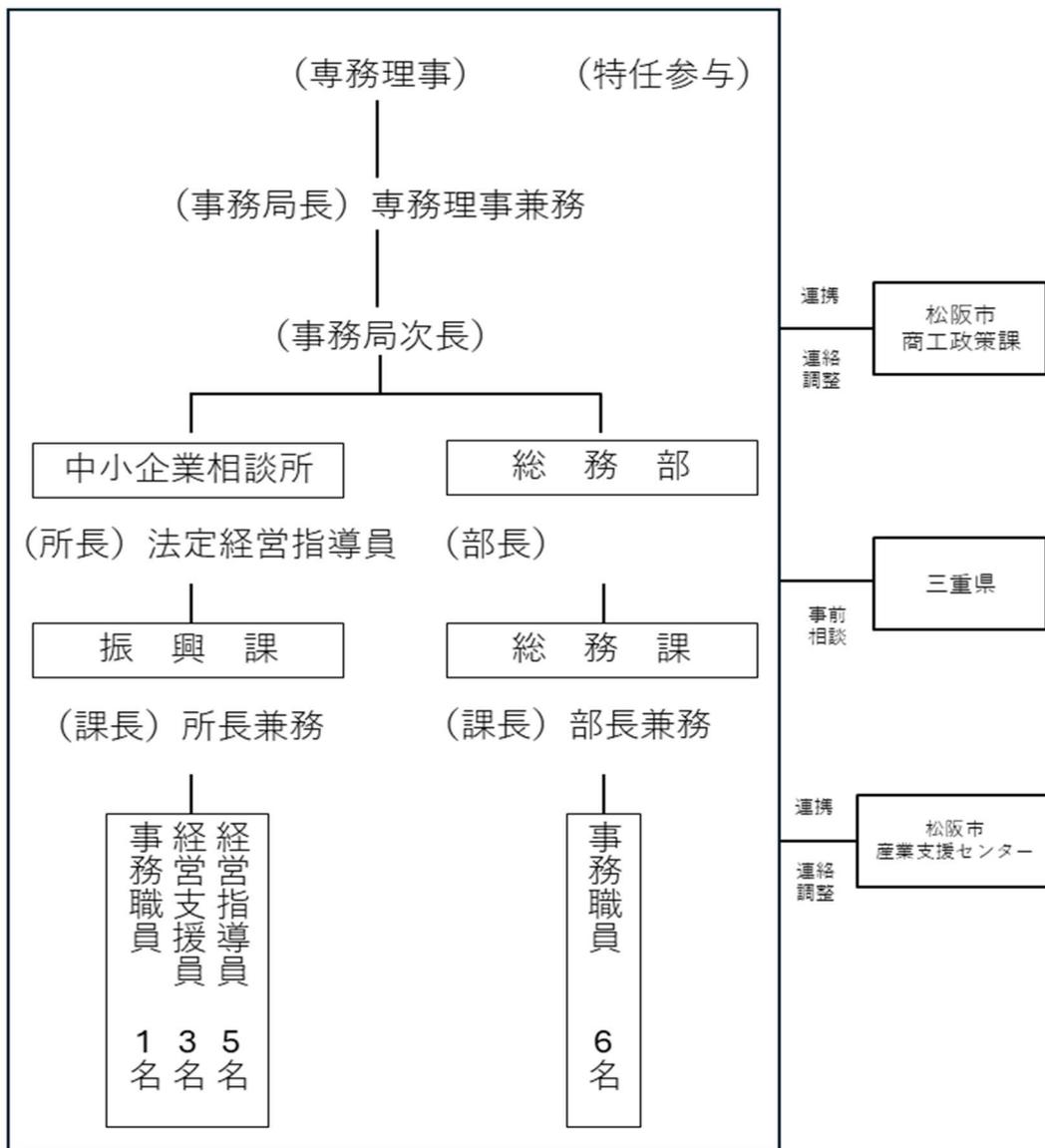
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和7年1月現在)

(1) 実施体制 (商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制)

<松阪商工会議所事務局機構>



①都道府県及び関係市町村との連携体制

本市商工政策課と連携し、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1回、協議の場を設け、意見交換および方針調整を行う。

また、三重県とも事前に相談・調整を行い、県が示す中小企業・小規模事業者施策の方向性や重要課題を反映した支援計画とする。

②商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制

法定経営指導員1名および経営指導員5名、経営支援員3名による体制で巡回指導を行う。経営指導員等を小規模事業者ごとに担当として配置し、経営分析、事業計画策定支援から策定後のフォローアップまで一体的な支援体制を構築する。

また、松阪市産業支援センターや中小企業診断士等の専門家と連携し、専門性の高い課題については個別相談やセミナー等を通じた伴走支援を行う。

③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

法定経営指導員1名、経営指導員5名および経営支援員3名による体制で、経営発達支援事業の実施状況を定量的に把握し、KPI等に基づく効果測定を行う。

把握・検証した実施状況については、松阪市と年1回評価を行い、その結果を踏まえて次年度の支援内容の改善や見直しを行うとともに、必要に応じて計画変更を行い、支援計画へ反映していく。

④経営指導員等の資質向上に係る体制

経営指導員等の支援力向上を目的に、職員向け研修や勉強会を定期的を開催する。DX推進、生成AIの活用、財務諸表分析、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁等の分野について専門知識の習得を図るとともに、支援事例の共有やロールプレイングを通じて、事業者の内発的動機づけを促す支援スキルの向上に取り組む。

(2) 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

氏名：早川政宏

連絡先：松阪商工会議所 TEL. 0598-51-7811

②法定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う。

③広域経営指導員の可否

申請書に記載の経営指導員・早川政宏は、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しない。

(3) 商工会議所、関係市町村連絡先

① 松阪商工会議所

〒515-0014

三重県松阪市若葉町 161-2

松阪商工会議所 中小企業相談所 振興課

電話番号 (0598)51-7811

FAX 番号 (0598)51-3416

E-Mail kaigisho@mctv.ne.jp

② 松阪市

〒515-8515

三重県松阪市殿町 1340-1

松阪市 産業文化部 商工政策課

電話番号 (0598)53-4361

FAX 番号 (0598)22-0003

E-Mail syok.div@city.matsusaka.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	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800
創業支援費	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
セミナー・個別相談開催 費(専門家派遣)	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
施策普及費	100	100	100	100	100
需要開拓事業費	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
景況調査費	300	300	300	300	300
経営指導員等支援能力 向上費	200	200	200	200	200

(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
国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費、一般会計繰入金、参加事業所からの 賦課金収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。