

経営発達支援計画の概要

実施者名	鈴鹿商工会議所（法人番号：2190005004018） 鈴 鹿 市（地方公共団体コード：242071）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目 標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>(1) 地域への裨益目標 地域産業における人材不足の解消と定住人口の増加、交流人口の創出により地域経済の活性化を目指す</p> <p>(2) 小規模事業者への支援目標 ①「稼ぐ力」を有する事業者の増加に向けた伴走支援 ②将来の地域経済基盤の醸成に向けた創業者支援</p>
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 中小企業景況調査の実施と調査結果の公表、RESASの活用による産業構造の分析</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 展示会・商談会等におけるアンケート調査、新商品開発に関するニーズ調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナーの実施、TOASの活用による個別経営分析の実施</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること DX推進セミナー、事業計画策定支援セミナー、すずか創業塾の開催</p> <p>7. 事業計画策定支援後の実施支援に関すること 事業計画策定支援後のフォローアップを事業者毎に頻度を設定して実施</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会等出展支援として助成金の交付、知的財産の保護・活用として知財セミナーの開催</p>
連絡先	<p>〒513-0802 三重県鈴鹿市飯野寺家町816番地 鈴鹿商工会議所 中小企業振興部 指導課 TEL:059-382-3222 / FAX:059-383-7667</p> <p>〒513-8701 三重県鈴鹿市神戸1丁目18番18号 鈴鹿市 産業振興部 産業政策課 TEL:059-382-8698 / FAX:059-382-0304 E-mail:sangyoseisaku@city.suzuka.lg.jp</p> <p>鈴鹿市 産業振興部 商業観光政策課 TEL:059-382-9016 / FAX:059-382-0304 E-mail:shogyokankoseisaku@city.suzuka.lg.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現状

・鈴鹿市の概要

鈴鹿市は東に伊勢湾、西に鈴鹿山脈を望む自然豊かな地域に位置し、昭和17(1942)年に2町12カ村が合併して誕生した。第二次世界大戦中に鈴鹿海軍工廠が開設されたことを契機に企業誘致が進み、伊勢湾岸地域有数の内陸工業都市として発展してきた。

かつて盛んであった繊維産業に代わり、本田技研工業(株)鈴鹿製作所を中心とした自動車関連産業が市の基幹産業となっている。また、伊勢茶やさつき、水稲などの生産も盛んで、工業と農業が調和した「緑の工都」として発展を続けている。

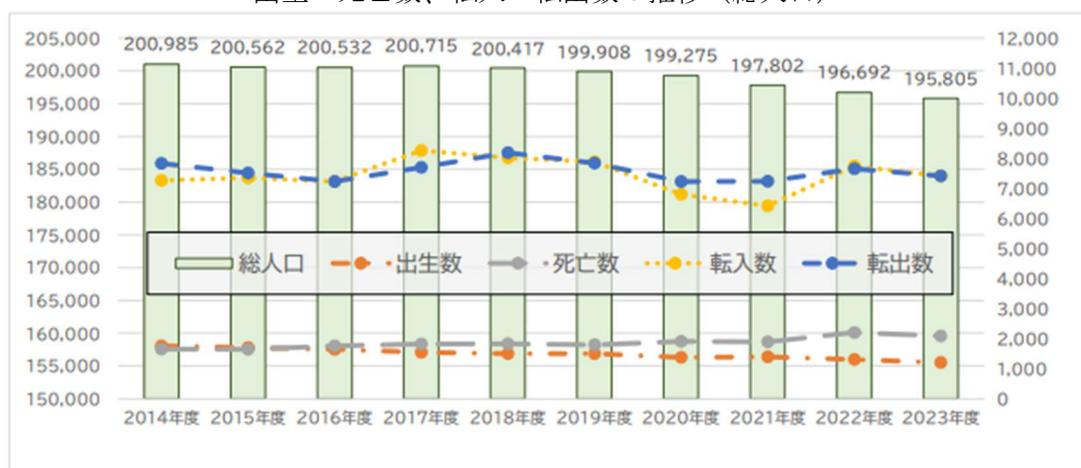
市街地は旧城下町の神戸、漁港の白子、海軍工廠の平田を中心に分かれていたが、現在は鈴鹿中央道路沿いに商業施設が集まり、市の中心として発展している。さらに、世界的に知られる鈴鹿サーキットを有し、自然や伝統文化とともにモータースポーツを愛するまちとして「モータースポーツ都市宣言」を行い、夢と活力にあふれるまちづくりを進めている。



・鈴鹿市の人口

鈴鹿市の人口は令和5(2023)年度時点で195,805人であるが、平成21(2009)年をピークに人口減少が始まっており、鈴鹿市の将来推計人口では令和32(2050)年に令和5(2023)年度よりも約3.8万人減少し、157,095人と予測されている。

出生・死亡数、転入・転出数の推移(総人口)



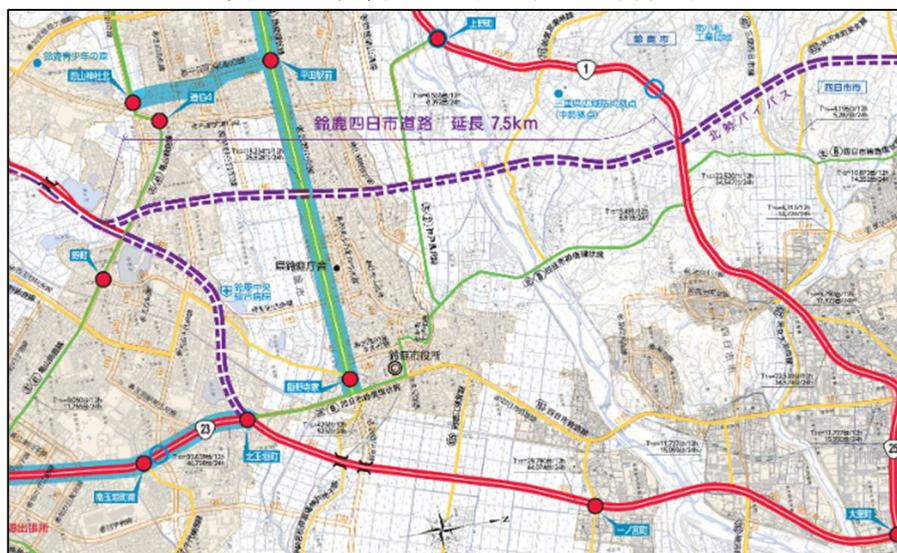
鈴鹿市人口動向分析・将来人口推計より

・道路交通網

人口減少の進展や人口構造の変化、経済規模の縮小、社会経済環境が急激に変化している中で、鈴鹿市内の道路交通網の利便性向上や安全対策への意識が高まるなど、市民ニーズの多様化が進んでいる。鈴鹿市内において、平成31(2019)年2月17日に中勢バイパス鈴鹿・津工区(第7工区)や平成31(2019)年3月17日に新名神高速道路三重県区間(新四日市JCT~亀山西JCT 23.4km)、令和5(2023)年11月19日に中勢バイパス鈴鹿(安塚)工区が開通するなど幹線道路の整備により、以前から問題であった慢性的な渋滞が解消されつつある。

人口減少を踏まえ利用者のニーズや移動しやすい空間を確保するために道路ネットワーク形成や公共交通機関サービスの充実により、鈴鹿市民が移動手段を自由に選択し、安全かつ円滑に移動できる交通網の整備と維持管理を継続する必要がある。整備優先度が高い幹線道路である北勢バイパス：鈴鹿四日市道路 7.5km、また市内の経済・医療・防災において重要な役割を果たす鈴鹿亀山道路 10.5kmの早期開通に向けて三重県や鈴鹿市と連携をさらに強化していく。

<国道23号鈴鹿四日市道路 道路詳細図>



<国道306号「鈴鹿亀山道路」ルート概要図>



出典：三重県ホームページより

・産業構造・商工業者等の推移

＜商工業者数と従業者数について＞

鈴鹿市の事業所数は、令和3(2021)年6月1日現在の経済センサスによると6,311事業所であり、内訳をみると卸売業・小売業が最も多く全体の約25.3%、次いで建設業が10.54%、宿泊業・飲食サービス業が10.38%と続いている。事業所総数のうち卸売業・小売業、建設業、宿泊業・飲食サービス業、製造業で全体の約56%を占めている状態である。従業者数のうち製造業、卸売業・小売業、医療・福祉、サービス業で全体の約68%を占めている状態である。

鈴鹿市の事業所数 (総数 6,311 社)		
業 種	事業所数	割 合
卸売業、小売業	1,597	25.31%
建設業	665	10.54%
宿泊業、飲食サービス業	655	10.38%
製造業	588	9.32%
サービス業 (他に分類されないもの)	564	8.94%
医療、福祉	555	8.79%
生活関連サービス業、娯楽業	551	8.73%
不動産業、物品賃貸業	252	3.99%
学術研究、 専門・技術サービス業	209	3.31%
教育、学習支援業	207	3.28%
運輸業、郵便業	195	3.09%
金融業、保険業	103	1.63%
農林漁業	70	1.11%
複合サービス事業	58	0.92%
情報通信業	29	0.46%
電気・ガス・熱供給・水道業	12	0.19%
鉱業、採石業、砂利採取業	1	0.02%
合 計	6,311	100.00%

鈴鹿市の従業者数 (総 83,844 名)		
業 種	従業者数	割 合
製造業	23,785	28.4%
卸売業、小売業	14,203	16.9%
医療、福祉	11,134	13.3%
サービス業 (他に分類されないもの)	8,071	9.6%
宿泊業、飲食サービス業	6,319	7.5%
運輸業、郵便業	5,796	6.9%
建設業	4,016	4.8%
生活関連サービス業、娯楽業	3,604	4.3%
教育、学習支援業	2,071	2.5%
不動産業、物品賃貸業	1,098	1.3%
金融業、保険業	989	1.2%
学術研究、 専門・技術サービス業	956	1.1%
複合サービス事業	818	1.0%
農林漁業	663	0.8%
情報通信業	191	0.2%
電気・ガス・熱供給・水道業	123	0.1%
鉱業、採石業、砂利採取業	7	0.0%
合 計	83,844	100.0%

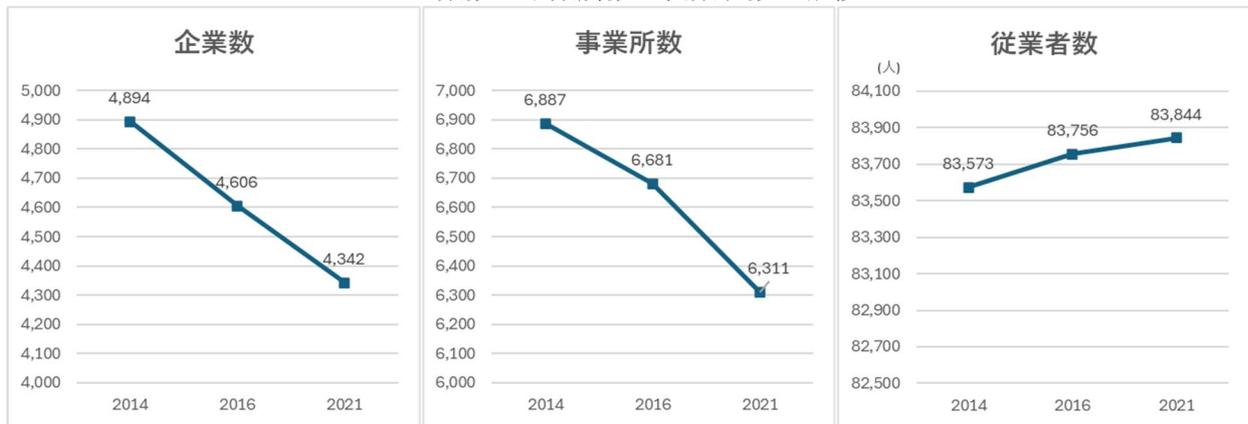
出展：経済センサス活動調査（令和3(2021)年6月1日現在）

・企業数・事業所数・従業者数の推移

鈴鹿市における企業数は減少傾向、事業所数は平成28年（2016年）まで横ばいであったがその後減少傾向、従業者数はおおむね横ばい傾向で推移している。

	平成26年（2014年）	平成28年（2016年）	令和3年（2021年）
企業数	4,894 社	4,606 社	4,342 社
事業所数	6,887 事業所	6,681 事業所	6,311 事業所
従業者数	83,573 人	83,756 人	83,844 人

＜企業数・事業所数・従業者数の推移＞



出典：総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」、総務省・経済産業省「経済構造実態調査（産業横断調査）」

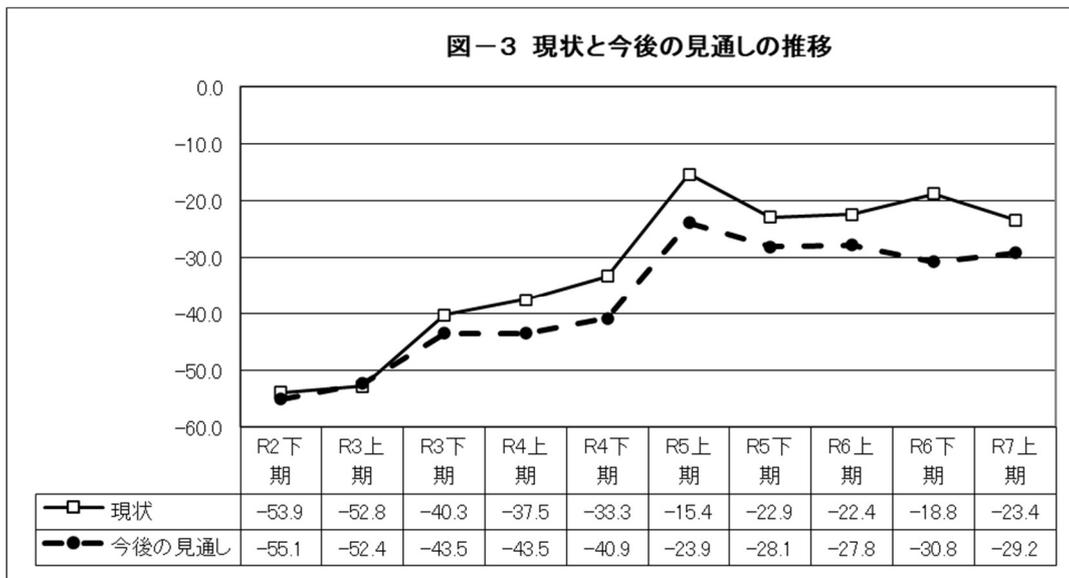
・ 商工業者・小規模事業者数

	平成24年(2012年)	令和元年(2019年)	増減率
商工業者数	6,026 社	6,280 社	4.22%
小規模事業者数	4,931 社	4,744 社	▲3.79%

出展：「平成24年・令和元年 経済センサス基礎調査」（三重県提供資料より抜粋）

・ 鈴鹿市の景況感

近年、物価高騰、円安による輸入コスト増、人件費の上昇圧力等、中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は、大きく変化している。そのため、仕入単価や人件費の高騰で価格転嫁ができない、消費者の買い控えが続いているという意見が多く、企業の景気回復は鈍化傾向、経済回復はやや改善の見通し。また、アメリカとの相互関税の影響を受けている事業所が多くあり、依然として今後の業況は不透明である。



▲鈴鹿の景気動向調査のDI値の結果（鈴鹿商工会議所調査より）

業種別の現状および問題点	
建設業	<ul style="list-style-type: none"> ・大半が小規模事業者であり、公共工事や下請けが中心 ・資材高騰、人手不足の影響を強く受けている
製造業	<ul style="list-style-type: none"> ・大半が小規模事業者であり、自動車関連の下請け中心 ・関税の影響を大きく受け、受注が大幅に減少している
卸売業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域内大型店に購買が集中しているため、業績低迷 ・経営者の高齢化により廃業が多い
小売業	<ul style="list-style-type: none"> ・賃金上昇、人手不足の影響を大きく受けている ・消費者の買い控えが続いている
飲食業	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者の高齢化により廃業が多い ・当市内でご当地カレーのイベントを行うことで飲食業の活性化を図っている
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者の高齢化により廃業 ・賃金上昇、人手不足の影響を大きく受けている

■現状のまとめ

- ・いずれの業種も物価高騰及び賃金上昇の影響を受けている
- ・高齢化の進行により、管内人口は減少している
- ・ご当地のイベントを開催することにより、地域の活性化を図っている
- ・地場産業である自動車関連製造業の業況が厳しい

・鈴鹿市における産業の課題

巡回・窓口相談、景気動向調査による調査などから、当市における産業の課題は以下の通りである。

ア 工業の課題

- ・自動車関連を中心とした製造業の比重が非常に高いことから、元請会社等の生産動向に2次・3次の下請け企業は大きく左右される
- ・特定企業・特定業種の景気変動や海外動向の影響を受けやすい
- ・カーボンニュートラル/EV化の潮流により、既存サプライチェーンの再編

イ 商業の課題

- ・顧客目線による商品、サービスの開発および提供
- ・IT活用による業務効率化と省人力化
- ・従来のビジネスモデルの見直しによる商圏の拡大
- ・高齢化による廃業の加速
- ・コスト増が慢性化した経営、価格転嫁の遅延

ウ 観光・交流に関する課題

- ・観光資源がイベント依存となっていることにより、イベントがない時期は流入が弱まり、年間通じた安定的な観光につながりにくい
- ・地域観光資源や各種イベントの連携による市内回遊の促進
- ・産学官連携による地域資源を活用した商品開発、それに向けた研究の促進

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①「稼ぐ力」を有する事業者の増加に向けた伴走支援

10年後における地域のあるべき姿：

地域経済の根幹を担う小規模事業者が自身の経営について自ら考え、課題を発見・解決し、継続的に成長できる状態である。これにより自走的な経営体質を構築し、社会環境変化に強い事業運営ができるとともに着実な事業規模の拡大も実現する。

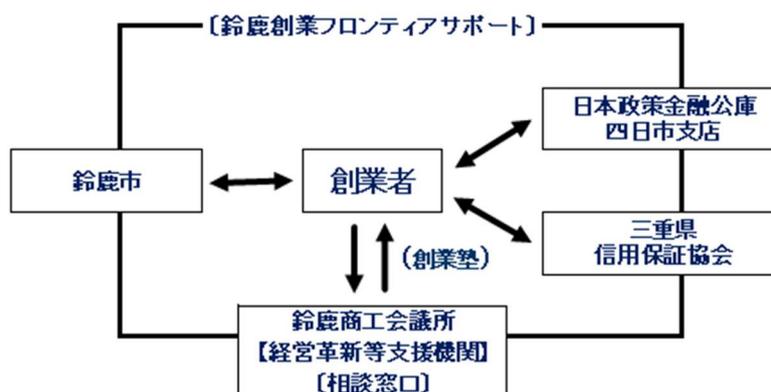
理由：

小規模事業者は人手不足や経営資源の乏しさから、課題を把握できず対症療法に終わりがちで、長期的な経営戦略の立案や数値管理が十分に行われていないケースが多い。そこで、経営指導員等が事業者自身で気づきにくい課題や問題点について助言をした上で現状分析を行い、強み・弱み・市場環境を整理し、支援の方向性を明確化する。その上で、商品設計、販路開拓、業務改善、人材確保、財務状況の把握など、実行段階を経営指導員等と共に歩み持続的な成果を目指していく。人口密度の低い地方においては、雇用の受け皿となっている小規模事業者が多く、暮らしの様々な面で地域とのつながりがあり、存在感が大きい。また、小規模事業者が目指す理想の姿や経営理念は多様であり、期待される地域の役割や機能などを意識した支援を心がける必要がある。留意したい点は、こうした支援によって経営指導員等への「依存を生む」のではなく「自ら改善を続けられる状態」に導くことであり、この経営の自走化こそが持続的な地域経済の基盤を強化する一歩である。

②将来の地域経済基盤の醸成に向けた創業者支援

10年後における地域のあるべき姿：

鈴鹿地域において創業に前向きな市民が多く、年間創業者数が安定的に5社、5年生存率が80%を維持する姿である。鈴鹿商工会議所を始めとして各機関が連携した「鈴鹿創業フロンティアサポート」により、経営・販路開拓・労務・税務の支援を一連で行い、地域課題解決型ビジネスの持続的創出が実現する。



理由：

人口減少や高齢化、人口流出により事業の担い手が不足するなか、創業による新陳代謝を図るとともに産業の多様化を促すことで、地域の稼ぐ力を再構築する必要がある。単発支援だけでなく、事業者の持続的発展のため創業計画の策定、融資支援、創業後の運営段階等において課題設定型の伴走支援を継続して行い、事業におけるリスク低減を図ることで生存率を高める。

10年後の当地域のあるべき姿

- ・「稼ぐ力」を有する事業者を増やすことによる地域の持続的発展
- ・新規創業者の支援実施による地域経済の新陳代謝の促進

■「鈴鹿市総合計画2031」との連動性・整合性

鈴鹿市は、2024年に今後5年間のまちづくりに関する行動計画「鈴鹿市総合計画2031」を定めている。当所の経営発達支援計画は、この総合計画が示す基本施策の実現に向けて策定し、商工会議所に求められる役割を果たしていくものである。「鈴鹿市総合計画2031」と連動する主な部分は、以下の通りである。

鈴鹿市総合計画2031		経営発達支援計画と連動・整合する取組
基本施策	主な取組	
ものづくり企業の高度化及び活性化の促進 (基本施策512)	<ul style="list-style-type: none"> ・ものづくり企業の困りごとや支援ニーズを把握し、課題解決に向けて企業に寄り添った支援を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析の実施 ・事業計画策定支援 ・事業計画策定支援後のフォローアップ ・鈴鹿市ものづくり産業支援センターとの連携
地域産業の担い手となる人材の確保 (基本施策521)	<ul style="list-style-type: none"> ・市内企業への就職促進と定着化を図るため、官民が連携して就労に関する現状と課題を共有し、雇用促進を図る ・年齢や性別、ライフステージ等に関わりなく、全ての求職者に市内企業の魅力を伝えるとともにマッチング機会を提供し、就職の選択肢を広げる ・UIJターン就職を促進するため、市ウェブサイト等を活用し、市内企業のPRや求人情報を発信するほか、首都圏等におけるマッチング機会の確保を図る ・インターンシップの受入れ企業と高等学校等をつなぎ、スムーズな就職を促進する 	<ul style="list-style-type: none"> ・鈴鹿市内の高等学校・高等専門学校・大学等の学生、中途求職者向け就職支援 ・おしごと体験フェスの開催
事業者支援を通じた地域経済の活性化 (基本施策541)	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者の稼ぐ力の強化や創業支援を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析の実施 ・事業計画策定支援 ・事業計画策定支援後のフォローアップ ・すずか創業塾の開催
	<ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュレス化の促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・DXセミナーの開催
地域資源のブランド力向上と魅力発信 (基本施策542)	<ul style="list-style-type: none"> ・市内事業者の稼ぐ力を強化するため地域資源の活用を軸とした商品開発及び販路開拓に取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> ・需要動向調査の実施 ・経営指導員等による新商品開発支援 ・展示会等出展支援の実施 ・地域ブランドの確立に向けた販売促進活動

<p>観光資源の活用による 交流機会の拡大 (基本施策 543)</p>	<p>・市内外から多くの誘客が見込まれる祭りや行事、スポーツイベントなどの機会を活用し、PR効果が期待できる場所で多様な観光振興策を講じる</p>	<p>・ランドマークエリアの創造事業 ・バイクであいたいパレードの開催</p>
--	---	--

(3) 経営発達支援事業の目標

「稼ぐ力」を有する事業者の増加に向けた伴走支援

①稼ぐ力の向上

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：年間売上10%向上、営業利益率3%向上

KPI：月間新規顧客獲得数5件、リピート率60%、平均顧客単価5%向上

設定した理由：年間売上と営業利益率は「稼ぐ力の向上」を定量的に評価でき達成状況が明確であるため。顧客獲得数・リピート率・顧客単価は、日々の施策や改善活動の進捗を測定可能であるため。

②地域ブランドの確立

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：地域ブランド売上（鈴鹿ブランド・鈴カレー事業）売上2.6億円

KPI：商標・意匠取得5件、商談会・展示会等出展100社（延べ）、月間販売数量100件（食）

設定した理由：事業者の利益の源泉は売上であり、定量的に評価でき達成状況が明確であるため。また、地域経済・地域ブランドの影響力を直接示すことができる。商標・意匠取得はブランド認知度向上や付加価値向上に不可欠である。販路拡大や取扱店舗の獲得に直結するため、営業活動の量的目標を設定し、売上増加への具体的なアクションとして可視化できる。月間販売数は、販売実績を定量的に把握し、売上達成の進捗を毎月追える。販売数量と売上は直接相関するため、KGIへの中間指標として機能する。

③デジタル化の推進

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：顧客単価10%増加、営業利益率10%増加

KPI：キャッシュレス対応事業者割合80%、SNS等の活用割合80%

設定した理由：小規模事業者におけるキャッシュレス比率を高めることにより、国内外の来訪者の決済手段が限られるという障壁を取り払い、利用率を高めることにより顧客単価の向上につなげるため。また、SNS等は瞬時に情報が拡散され、チラシの配布等のアナログな広告宣伝より費用が抑えられ、効率よく活用すれば売上向上に大きく寄与し、またその情報媒体自体が経営資源となり長期的な収益の源泉となり得るため。

将来の地域経済基盤の醸成に向けた創業者支援

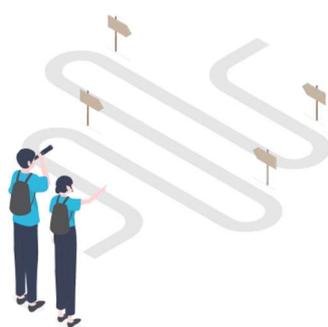
①起業・創業

支援計画の認定機関（5年間）目標：

K G I：創業件数25件、開業後2年後の黒字化率80%、5年後生存率80%、

K P I：年間経営分析件数10件、年間事業計画策定支援件数10件、年間創業件数5件

設定した理由：創業件数は、過去の創業件数や地域人口規模、支援体制を踏まえると、無理のない成長性のある数値であり、支援機関として達成可能であると判断。黒字化率に関しては創業者の多くが開業初期の資金繰りや販路確保に課題を抱えており、黒字化の早期達成が支援の質を測る指標となるため。また、5年後生存率は中小企業白書2017を基に設定した。



2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(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

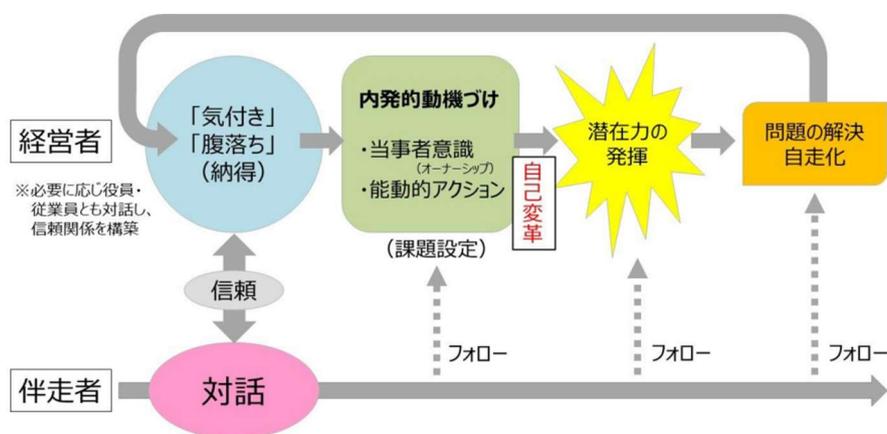
①事業計画策定等による経営の自走化に向けた支援

達成方針：事業計画の体系的策定支援

経営力再構築伴走支援モデルに基づく内発的動機付けの徹底と適切な課題設定、需要を見据えた実現性の高い事業計画の体系的な策定支援を年112件（経営指導員14件、経営支援員7件）実施し、支援が終了した後も小規模事業者自身が持続的に成長できるよう自律的な経営能力を習得させる。また、こうした支援を通じて小規模事業者の特性／強みを発揮させ、新たな需要が喚起される分野に積極的に参入し、提供する商品・サービスに適切な価格を設定することにより「稼ぐ力」を高める支援が可能となる。

設定した理由：

経営者が「本当の経営課題は何か」ということに向き合い、気づき、自分たちが進むべき方向について腹落ちしたとき、潜在的な力を引き出すことが可能となる。この考えは、対話と傾聴を通じて小規模事業者が本質的課題を認識し、納得した上で自ら行動する力を引き出すという「経営力再構築伴走支援モデル」の考えを取り入れたものである。



出展：経済産業省「経営力再構築伴走支援の全国展開」より

②起業・創業支援

達成方針：ゼロイチ伴走支援モデルの構築

「すずか創業塾」を年2回（講義数は不定数）開催し、参加者のなかで特に創業に意欲のある方・創業間近の方、また当所に相談に来られた方に対して経営指導員等が創業計画書のブラッシュアップ支援を継続的に行う。その際には、事業を行うなかで障壁になると思われる課題を網羅的に設定しておき、その解決方法も検討することで短期の撤退リスクを低減させる。創業後においては、創業者に応じたフォローアップ頻度を決定し、巡回・窓口指導を実施することにより、策定した創業計画書と実際の数値との乖離があれば改善に向けて指導を行う。

設定した理由：

創業者においては、「事業をしたい」という意識が先行し、自身の事業の問題点や事業環境の脅威について十分な検討がなされないまま開業されるパターンが多々ある。場当たりの判断や顧客ニーズ・市場の変化についていけないなどの近視眼的経営は、①安定した顧客基盤が作れない、②市場変化に対応できず競合に負ける、③負担が集中し疲弊→廃業につながる、④経営がギャンブル化しやすいなどの弊害を引き起こす恐れがあり、これらリスクを排除するため創業計画策定時には実務に即した具体的内容を検討できるよう支援を行う。

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：

中小企業景況調査は、鈴鹿地域の企業の業況と今後の見通し、問題点等の把握を目的として、会員企業を対象に毎年1月と7月に景気動向調査を行い年2回公表している。また、RESASについては、鈴鹿地域の人口動態・産業構造・地域経済循環等の調査を行い年1回公表している。

課題：

調査結果が個社への伴走支援、補助金活用、販路開拓といった具体的な施策への「活用」に円滑に移行する仕組みが不足しており、収集された情報が適切に還元されていない。調査結果を小規模事業者のマーケティング戦略の立案や当所の支援計画の改善に活用する。

(2) 目標

	公表方法	現行	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
中小企業景気動向調査の公表回数	HP掲載 会報掲載 新聞掲載	2回	2回	2回	2回	2回	2回
産業構造分析 (RESAS活用)	HP掲載 会報掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①中小企業景況調査（半期アンケート）

【調査対象】：鈴鹿市内に事業所を有する小規模事業者1,100社（製造業、建設業、卸売業、宿泊・飲食業、サービス業）

【調査項目】：前年と比較した現状の業況とその見通し、現状の売上とその見通し、現状の利益、販売条件(単価・決済方法)の状況、仕入条件(単価・決済方法)の状況、設備投資の実績と予定、資金繰り見通し、借入返済状況、借入予定の有無、経営上の問題点など

【手法】：郵送によるアンケート票送付、オンラインフォーム（Google Form等）、回収率向上のため、窓口での回収も実施。

【目的】：短期的な業況の変化を把握するとともに業種別の課題抽出を図ることで、今後の支援策の検討材料とする。

②産業構造分析（RESASの活用）の実施

【調査対象】：鈴鹿地域全体の産業別構成、企業間取引、付加価値額

【手 法】：RESASの「産業構造」「地域経済循環」「企業間取引」機能等を活用。

【目 的】：地域の稼ぐ力を可視化し重点産業を特定、その後、補助金・販路開拓・人材育成といった支援を効率的に実施する。

（４）調査結果の活用

中小企業景況調査の調査結果を基にして、短期的な業況変化を把握し、資金繰り、価格転嫁、人材確保など、喫緊の支援策を迅速に設計する。

手法：

景況調査のD I 値を業種別に集計し、悪化している項目（採算、資金繰り、人手不足など）を抽出することで、支援テーマの優先順位付けに活用する。また、これらをもとに重点支援先を決定、経営指導員等による支援計画の立案に活用することで、必要に応じて専門家派遣の実施や補助金活用の提案、セミナーの開催など時宜に応じた支援を実施する。その他、経営指導員等が指導を行う際の参考資料とする。



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・サービスは、顧客ニーズよりも商品・製品ありきの「プロダクアウト」の考えにより提供されていることが多い。需要動向調査の活用方法について体制の整備がされておらず、小規模事業者への情報提供ができていない。自社商品の客観的な評価を知る機会が十分でない。

課題：商品・サービスの調査方法の確立およびその活用について体制を整備し、調査結果を適切に小規模事業者へ還元する。自社商品の客観的な調査機会の提供を行い、「マーケットイン」の考えに基づく商品・サービス開発支援を行う。

(2) 目標

	現行	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
ヒアリング・アンケート 調査対象事業者	—	5者	5者	5者	5者	5者
新商品開発の 調査対象事業者	—	5者	5者	5者	5者	5者

(3) 事業内容

①展示会・商談会等におけるアンケート調査

小規模事業者の販路開拓の一環として、「商談会・販売会等出展支援助成金」を実施している。商談会や展示会等に出席した事業者に向けて出展費用の補助を行う事業であり、出展の際に自社商品・サービスに関するアンケート調査を実施する。

【サンプル数】1社あたり約50件を目標

【調査手法】事業者が販売する商品・サービスを利用する消費者（来店者）に対して広くアンケート調査（紙・オンラインフォーム等）を行い、回収したアンケート調査表を活用し分析を行う

【分析手法】属性別に評価・分析を行い、ターゲット顧客を明確化する。また、CSポートフォリオ分析を行い、どの領域・項目を優先的に改善するべきかを分析する

【調査項目】商品の見た目、包装・パッケージ、味（好み）、触感のよさ、香りのよさ、商品の量、価格、要望など

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員等が調査結果を取りまとめたシートを作成し、当該飲食店・販売店に直接説明する形でフィードバックを行う

②イベント等を活用した新商品開発に関するニーズ調査

小規模事業者の販路開拓等の一環として鈴鹿商工会議所が主催する以下のイベントにおいて、参加店等による既存商品やサービスのニーズ調査を実施する。

鈴鹿ブランド事業	鈴カレースタンプラリー事業
<p>全国に誇れる質の高い鈴鹿市内の産品及びその生産者を鈴鹿ブランドとして認定し、情報発信することで鈴鹿市の知名度を向上させ、観光及び物産の振興並びに誘客を高めることにより経済活動の活性化に資することを目的とし認定を行っている。</p>  <p>鈴鹿ブランド認定品 鈴鹿商工会議所／(一社)鈴鹿市観光協会</p>	<p>鈴鹿の新しいご当地グルメとして、日本人の国民食とも言えるカレーに着目して商品開発に取り組んでいる。広く鈴鹿市民への知名度を向上させ、販路を拡大させることで飲食店の活性化を目標とする。</p> 

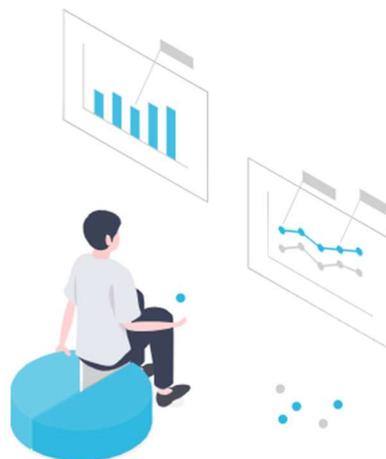
【調査対象】 イベント参加事業者の来店客

【調査手法】 事業者が販売する商品・サービスを利用する消費者（来店者）に対して広くアンケート調査（紙・オンラインフォーム等）を行い、回収したアンケート調査表を活用し分析を行う。

【調査項目】 商品の見た目、包装・パッケージ、味（好み）、食感のよさ、香りのよさ、商品の量、価格、要望など

【分析結果の活用】 分析結果は、事業者において今後の商品・サービス開発に活用する。結果を踏まえた改善が十分に行われていないと思われる場合には、経営指導員等が助言を行い、必要に応じて専門家派遣を行うなどしてマーケットインの考えに基づいた商品開発が行えるよう支援する。

【実施者】 イベント等参加事業者および経営指導員等



5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状：当所は経営指導員等による確定申告支援に力を入れており、指導員等1名あたり平均31者／中央値27者（いずれも令和6年度ベース）の支援を行っている。そのため財務情報（利益率等）等の把握は比較的可能な一方で、非財務情報の把握・分析、活用が十分にできていない状況である。

課題：財務情報は過去の結果にすぎないため、非財務情報の分析も併せて行うことにより事業者の今後の成長性や質的側面の把握を行う必要がある。経営支援ツールとしてBizミルを導入したもの、中小企業庁への報告に利用しているのみで経営分析を有効に行うツールとして活用できていない。商工会議所基幹システム（以下TOAS）の経営分析機能やローカルベンチマーク、経営デザインシート等の経営分析ツールの存在は認知しているものの、十分に活用するまでには至っておらず、巡回・窓口相談におけるヒアリングの標準化整備ができていない。

(2) 目標

	現行	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
経営分析セミナー	—	2回	2回	2回	2回	2回
個別経営分析 (財務+非財務)	—	160者	160者	160者	160者	160者

(経営指導員：20件 経営支援員：10件)

(3) 事業内容

①経営分析セミナー（実践参加型）

【目的】参加者が自社の経営状況を正確に把握し、課題を発見し、それに基づいて改善策を立案できる力を身につける。財務データや業績指標、強みや課題を読み解くことで経営を「見える化」し、データに基づいた質の高い意思決定を行えるようになることを目指す。

【募集方法】チラシ、当所ホームページ、メール配信、巡回・窓口指導時の個別案内、関係機関（市役所・金融機関・他商工会議所等）との連携紹介。

【開催回数】年2回(各定員：20名、計40名)

【内容】ローカルベンチマーク、経営デザインシート等の活用方法を紹介し、実際に参加事業者が自社情報を記入し作成する。希望する事業者に関しては、経営指導員等が後日に個別相談として受付けアドバイスすることで継続的な支援を実施する。



②個別経営分析の実施

【目的】決算書を中心とした財務データだけでなく、事業者の内部環境（強み・弱み）や外部環境（機会・脅威）、顧客動向、業務プロセス、人材状況といった非財務情報も含めて多面的に整理する。経営分析ツールとして、これまでBizミルを導入していたが中小企業庁への報告に利用するのみで十分な活用が見込めず、また経済的でないことから廃止する。その代替りとして商工会議所基幹システム（以下TOAS）を活用する。

【対象者】：セミナー参加者から意識の高い方を10者、巡回・窓口指導等から150者(計:160者)を追加

【分析項目】:

- ・財務分析（直近3期）：収益性・生産性、安全性、成長性
- ・非財務分析（SWOT分析等）：商品・サービス、仕入・取引先、売上・得意先、人材・組織、技術・知財、デジタル・IT
- ・外部：商圈人口・人流、競合、業界動向、法制度、補助金・助成金制度、販売経路
- ・市場・顧客視点：4P・4C、ペルソナ、購買理由・離脱理由、価格許容度

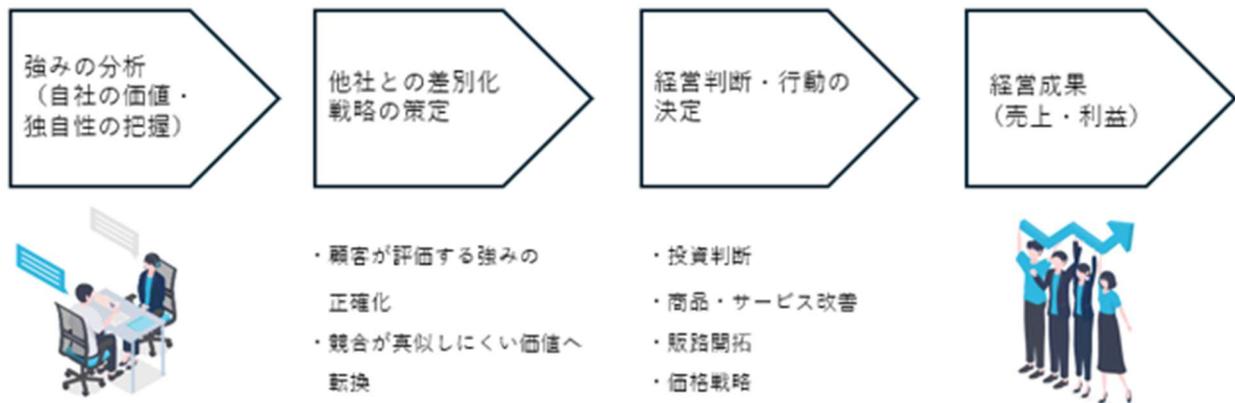
【分析手法】:

TOASのシステムへ入力、ローカルベンチマーク、経営デザインシート等

【成果物】:

TOASのデータ出力、財務分析レポート、商流・業務フローシート、課題抽出シート等

経営分析を実施するにあたっては、限られた経営資源を効率的に活用するという観点から小規模事業者等の「強みの把握」に力を入れ、他者との差別化戦略を策定し、それをもとに経営判断・実行することで成果をあげるという一連の流れを意識する。



6. 事業計画策定支援に関すること

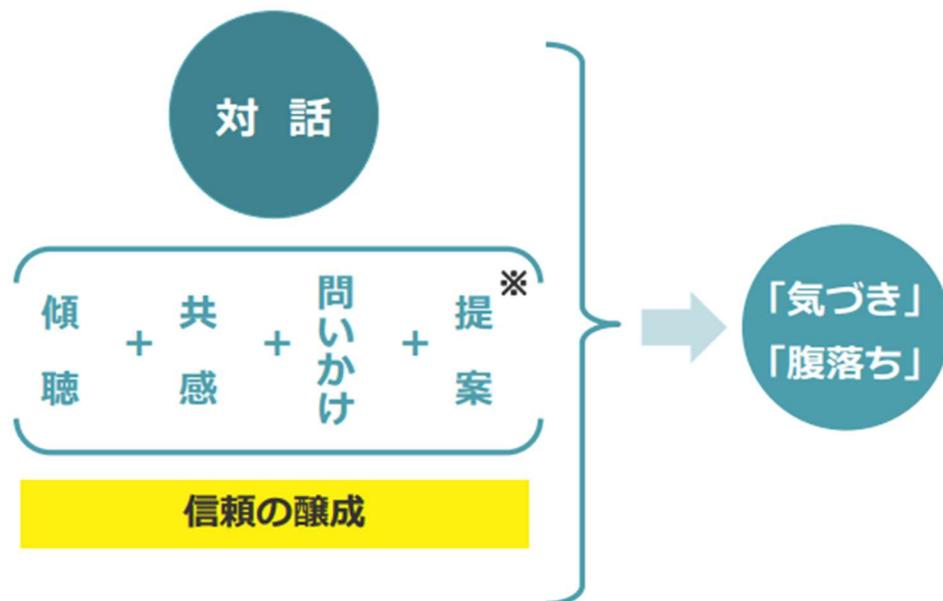
(1) 現状と課題

現状：これまで事業計画策定支援は持続化補助金の申請など、外部要因を契機としたものに限定されがちであることが多かった。補助金に採択されることが目的となってしまっていたため、事業計画書も単なる情報の羅列となり、本質的な経営の見直しに資することはできていなかった。また、体系的な支援体制の構築ができておらず、経営分析が不十分なまま事業計画書の策定を行っていることがある。

課題：事業計画策定の意義や重要性が小規模事業者に浸透しておらず、セミナーの内容や支援手法の見直しが必要である。事業計画策定にあたっては、事前段階として経営分析（自社情報の棚卸）が必要であり、それを行った後に創業や新事業展開に関する計画策定支援を体系的に実施し、小規模事業者の内発的動機付け（腹落ち）を行うことで、主体的に取り組む環境づくりが必要である。また、支援体制においては、「なぜそれを行うのか」ということを常に考え支援全体としての整合性を確保することが重要である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べるのではなく、実際の経営行動や意識変化を促す支援を重視する。特に、小規模事業者が本質的な課題を認識し、納得した上で自ら行動する力を引き出す「経営力再構築伴走支援モデル」を実践する。



出典：経済産業省「経営力再構築伴走支援の全国展開」より

事業計画策定前段階においては、DXに向けたセミナーを開催し、特に小規模事業者の競争力強化を目指し、マーケティングDXを主としたデジタル活用の基礎知識および実践的手法の習得を図る。

その後、支援計画の目標達成に向け、「5. 経営状況の分析に関すること」で実施した経営状況の分析結果（財務・非財務分析）や、地域の経済動向調査、需要動向調査の結果を前提とし、需要を見据えた実現可能性の高い事業計画の策定を目指す。

具体的には、以下の支援方針に基づき、体系的な支援を行っていく。

- ・経営分析を実施した小規模事業者のうち、70%程度(112社)の事業計画策定を目指す。
- ・小規模事業者持続化補助金・ものづくり補助金・事業再構築補助金・市町村が実施する補助金等の周知を行い、その申請を契機として経営分析を行い、事業実現性の高い経営計画の策定を目指すことで「年度あたり112者」の事業計画策定件数を目指す。その際、補助金に申請することが目的とならないよう留意する。
- ・経営指導員による対話と傾聴を重視し、最適な意思決定を支援する伴走型支援を実施する。また、事業計画策定支援セミナーにおいては、ワークショップ型でセミナーを行い、小規模事業者が自らの強み・弱みを認識し、課題に向き合う姿勢を育成する。

(3) 目標

	現行	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
①DXセミナー	—	2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定 セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
③創業セミナー	2回	2回	2回	2回	2回	2回
④事業計画策定支援数	—	112者	112者	112者	112者	112者
└うち新規創業者の 事業計画策定件数	—	5件	5件	5件	5件	5件
└新規創業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

(経営指導員：14件 経営支援員：7件)

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー」の開催

目的：小規模事業者においては、新規顧客の獲得が難しいことや、広告・販促の効果が把握しづらいこと、顧客情報の活用不足等により、販路開拓が思うように進まないという課題が多い。これらの状況を踏まえ、DXセミナーを開催することで、デジタル技術を活用して効率的かつ継続的に販路を拡大するための基礎知識と実践的な手法を習得することを目的とする。

具体的手法：

【セミナー内容】DX総論、AI活用事例、マーケティングDX（SNSを活用した集客、広告宣伝）

【支援対象】市内で事業を営む小規模事業者

【実施方法】年2回開催

【成果指標】参加人数、SNS導入件数等

②事業計画策定支援セミナーの開催

目的：小規模事業者においては、経営課題の整理や将来の方向性の明確化が十分に行われていない場合が多く、計画的な経営や持続的な販路開拓が困難になっている。そこで本セミナーは、事業計画の重要性を理解するとともに、自社の現状把握、課題抽出、今後の方向性の設定、具体的な取組内容の整理を支援し、創業、新事業開拓など各フェーズに合わせた実行可能な事業計画を策定できる力を養うことを目的とする。

具体的手法

【支援対象】 市内で事業を営む小規模事業者

【募集方法】 当所会報・ホームページ・チラシ配布等

【講師】 中小企業診断士その他専門知識をもつ有識者

【回数】 1回

【カリキュラム】 自社の強み・弱みの可視化（SWOT分析など）、小規模事業者が抱える販路開拓・人手不足・業務効率の課題の整理、デジタル活用（DX）の視点を取り入れた改善策の検討、売上目標・取組内容・スケジュールなどの計画立案方法、補助金申請にも活かせる事業計画の策定方法等。

【参加者数】 20名

【成果指標】 事業計画策定件数



③すずか創業塾の開催

目的：事業を円滑かつ持続的に進めていくために必要な知識と実践力を身につけることを目的として開催する。経営・販路開拓・労務・税務など、創業に欠かせない基礎知識を体系的に学ぶことで、創業時のリスクを軽減し、事業の成功可能性を高める。また、同じ志を持つ仲間や、先輩経営者、支援機関（商工会議所・金融機関・行政等）とのネットワークを構築することで、創業者が地域に根付き、継続的に成長していく環境づくりを支援する。さらに、補助金や融資などの各種支援制度の活用方法を理解することで、資金調達の不安を緩和し、創業への一歩を後押しする。創業塾を通じて、地域経済の活性化や新たな雇用創出につながる創業者を育成し、鈴鹿の持続的な発展に寄与することを目指す。

【支援対象】 市内で創業をめざす方

【募集方法】 当所会報・ホームページ・チラシ配布等

【講師】 中小企業診断士等

【回数】 2回

【カリキュラム】 創業の心構えと事業の基本、ビジネスモデルと事業計画の作り方、マーケティング・販路開拓、資金計画・資金調達、法律・税務・運営の基礎、発表・個別相談会

【参加者数】 20名

【成果指標】 事業計画策定件数、創業者数



▲すずか創業塾

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：当所においては、事業計画策定後のフォローアップ（進捗確認や経営指標の推移把握）は一部の意欲的な事業者に対しては実施されているものの、その実施頻度や方法が統一されておらず、指導員や実施時期によって訪問・面談回数、記録様式、評価指標の取り扱いが不定期となっている。また、フォローアップの結果やアンケート等の調査で収集されたデータが、その後の支援内容や支援体制の見直しに十分に反映されていないことが課題である。さらに、起業・創業、事業承継、新事業展開など、事業計画の類型に応じた伴走メニューの体系化が未整備である。特に、小規模事業者に対して、経営戦略、人材戦略、知的資産／知的財産、デジタル等に関する経営リテラシーの把握と段階別支援が不十分である。

課題：小規模事業者の「経営の自走化」を目指し、事業計画の進捗の確認、効果検証、継続的な経営に係る指導及び助言を実施するための体制づくりを行う。

(2) 支援に対する考え方

原則として、事業計画を策定した全ての事業者に対して訪問・面談によるフォローアップを実施する。事業計画の進捗状況に応じて、訪問回数を増やす等で重点的に支援すべき事業者と、進捗状況に問題がなく訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めた上でフォローアップ頻度を決定する。事業者の状況に応じて訪問回数等を増減させて事業計画の進捗状況の管理を行っていく。これにより、経営者自身が事業計画の策定、進捗の確認、効果検証の実施といった、いわゆる経営の自走化を目指す。



(3) 目標

項目	現行	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
フォローアップ対象事業者数	—	112 者	112 者	112 者	112 者	112 者
頻度（延回数）1/3 ずつに分類	—	668 回	668 回	668 回	668 回	668 回
└ 1か月に1回（37 者）	—	444 回	444 回	444 回	444 回	444 回
└ 3か月に1回（37 者）	—	148 回	148 回	148 回	148 回	148 回
└ 6か月に1回（38 者）	—	76 回	76 回	76 回	76 回	76 回
売上増加事業者数	—	56 者	56 者	56 者	56 者	56 者
営業利益率3%以上増加の 事業者数	—	56 者	56 者	56 者	56 者	56 者

フォローアップの頻度については、事業者の状況に応じて支援優先度（高・中・低）に分類し、支援優先度「高」は1か月に1回、「中」は3か月に1回、「低」は6か月に1回行う。

売上増加事業者数および営業利益率3%以上増加の事業者数に関しては、フォローアップ対象事業者数の50%として設定。

(4) 事業内容

①対象と手法:

- ・事業計画を策定した全ての小規模事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップフォーマットを用いて巡回・面談等を実施する。
- ・フォローアップでは、売上、利益等の経営指標の推移、および策定した事業計画が着実に実行されているかを確認する。

②頻度の設定:

- ・実施頻度は、画一的ではなく、小規模事業者の進捗状況等に応じて支援強度を最適化して幅を持たせる。
- ・事業計画策定 112 者のうち、37 者は「毎月 1 回」、37 者は「四半期に一回」、残りの 38 者は「半年に一回」といった形で、合計の延回数に整合性がとれるよう設定。
- ・小規模事業者からの申し出等により、臨機応変に対応する。

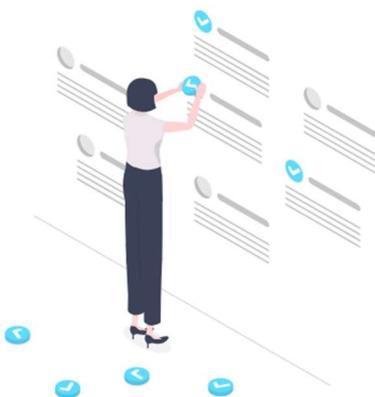
③進捗不良時の効果検証と計画見直しの仕組み

- ・事業計画と進捗状況にズレが生じた場合の対処方法を明確にルール化し、支援内容へ反映する以下のようなプロセスの確立を図る。

進捗状況確認のためのプロセス
(a) 目標・KPI 達成度の点検
----- = 事業計画進捗率が予定より 50%以上遅延している場合 (b) へ
(b) ボトルネックの仮説検証
(c) 事業計画の効果・検証の実施
(d) 事業計画の見直し・改善

④第三者視点の投入と見直し提案:

- ・検証の結果、計画の見直しが必要と判断される場合、外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討する。また、フォローアップ頻度の変更や事業計画の見直し案（目標・KPI・施策・体制・スケジュールの再設計）を提案する。



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：これまで展示会出展支援を当所が事務局を務める SUZUKA 産学官交流会が主催して一部実施していたが、出展に係る費用は出展者負担であること等から出展企業数は少なく年2～3者程度であった。そこで、令和7年度より当所が「商談会・販売会等出展支援助成金」を創設し出展者を募集したところ10者以上の応募があり、展示会等への出展意欲のある企業が予想より多いことが判明した。

中小企業・小規模事業者においては、自社商品・サービスの販路の開拓とともにその性質を考慮して、新規顧客の開拓や付加価値化の取り組みを行うべきところ、経営資源やノウハウの乏しさからそれらが十分に行われていない。

課題：展示会出展支援等に関しては、以前に当所の SUZUKA 産学官交流会が実施したときからあわせても、出展後のデータ収集（売上高、取引件数、利益率等）が行われておらず効果の試算が出来ていない状態である。当所における展示会出展事業の改善を図るとともに、事業者の今後の販路開拓計画や商品開発計画に資することができるよう、気づきを与えるための情報収集活動（調査項目等）を行う。

中小企業・小規模事業者の知的財産の保護・活用に関する知識不足を解消し、自社の商品・サービスに関するブランド戦略、価格戦略の促進を図る。

(2) 支援に対する方針

販路開拓支援：

市内および近隣地域で開催される展示会等の出展を推進し、支援を希望する事業者に対しては、準備段階（目的の明確化、ターゲットの整理、ブース設計等）から実施中（来場客へのヒアリング、見込み客の分類、来場者情報の記録、SNS発信等）さらに実施後（来場客へのアクション、成果データの整理、引き合いから売上獲得に向けた顧客の追跡）に至るまで経営指導員等が伴走して支援できるよう体制を構築する。

知財活用：

セミナーの開催、経営指導員等による相談対応により、中小企業・小規模事業者の商標、意匠、著作権の保護とブランド戦略の立案・実施を支援する。

(3) 目標

	現行	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
①展示会等出展支援事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者
②知的財産の保護・活用及びブランド価値の向上等に向けたセミナーの開催	—	1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容

目的：地域資源及び自社のノウハウを生かした商品・サービスの付加価値化と販路開拓を目指した展示会等の出展支援として助成金事業を行うとともに知的財産の活用を通じた持続的な需要開拓と競争力の強化を図る。

①展示会等出展支援

課題：展示会等に出展した事業者の事業効果の把握が出来ておらず、「経営課題把握から次の指導へつなげる」「現行の商品・サービスの改善点を新商品開発の支援へつなげる」「成功モデルの共有による他社への好循環」等が図れていない。

また、事業の制度面では「どんな業種の企業に効果が高いのか／どんな展示会が成果につながったのか／出展方法の傾向はどうか／補助率・補助額の妥当性／次年度に改善すべき点」等が十分に把握できていないため、制度の改善が図れていない。

手法：

【展示会等出展企業募集】公募要領の公開、チラシ、当所HP、会報誌等による広報を実施

<展示会等実施中の支援>

【事前準備】目的設定、ターゲット整理、ブース設計、接客準備、事前広報（SNS等）

【出展中】ブース対応、ヒアリング、顧客分類、情報整理、情報発信（SNS等）

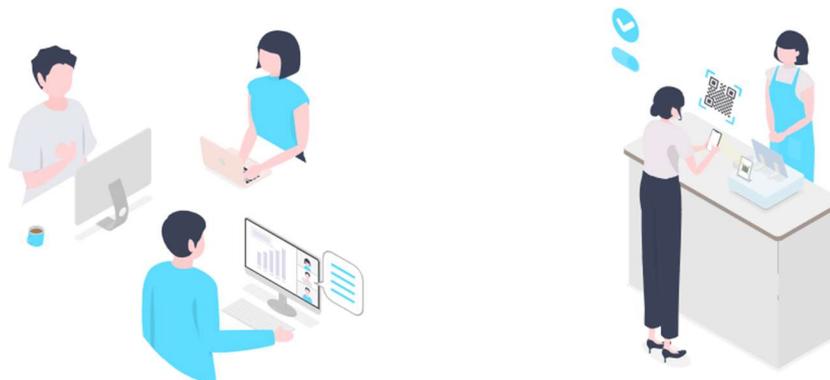
【実施後】成果整理、引き合いの対応、振返り、改善点の抽出

<助成金交付事務の実施>

【精算作業】展示会等に出展した事業者から出展費用の助成に係る証憑書類の提出を受け、不備が無ければ交付決定をし、助成金の交付を行う。

【事業効果測定】証憑書類の提出の際に、実績報告用の専用用紙等を用いて展示会出展時における訪問者数や見積り依頼数、販売数等のデータ提出を求める。

また、年度末を期限として「①前期と比較した売上増加の有無、②商品の販売数増加の有無、③営業利益率3%以上増加の有無」等の報告を求める。



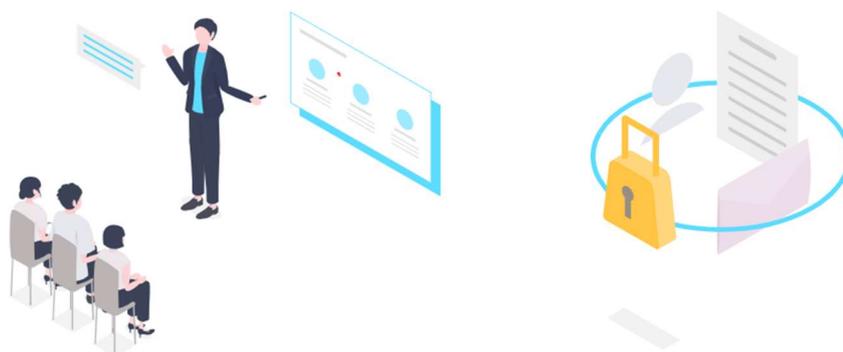
②知的財産の保護・活用

課題：商標・意匠の未登録、自社の商品・サービスの価値を十分に認識していないことに起因するブランド戦略の脆弱性。

【知財セミナーの開催】 商標・意匠・著作権の基礎、ブランドの構築法、ブランド戦略・マーケティング、USPの認識、価格戦略等

【個別相談対応】 出願手続き、費用試算等

⇒知財に関する相談を事業者から受け付け、専門家の紹介やINPIT三重県知財総合支援窓口と連携しながら支援を実施する。この際、支援が断片化しないよう当所においては事前のヒアリングの実施→関係機関へ接続→可能な場合に限り経営指導員等が同席する。



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：商工会議所では、経営発達支援事業の進捗確認が実施されておらず、評価指標の定量化もされていないことから、各事業（地域の経済動向調査、需要開拓支援等）が、当初設定した目標（KGI/KPI）に対してどの程度貢献しているのかを客観的に把握することが困難な状況である。

また、外部有識者や市を交えた第三者視点の評価体制が未整備であるため、実施事業の効果検証や見直しに関する検討が内部（商工会議所）に留まり、客観性や専門性の担保が不十分である。

課題：設定したKPIや成果指標を用いた定量的評価の仕組みを構築する必要がある。これにより、全ての項目（事業）について評価対象とし、目標達成に向けた貢献度をデータに基づいて検証する。評価の客観性を確保するため、外部有識者（中小企業診断士等）、関係市町担当者を含む評価体制を整備し、その結果をホームページや会報等で公開し、地域事業者が常に閲覧可能な状態を確保する体制を確立する。

(2) 事業内容

①定量的把握

- ・KPIの設定：経営分析件数、事業計画策定支援件数、創業支援件数、フォローアップ回数等の数値目標を設定する。

- ・データ収集：事業実施後の結果の把握に務める。その後、目標達成状況を1枚のシートやダッシュボードとしてまとめたのち、以下の評価委員会で資料として活用する。

②評価方法

- ・「経営発達支援計画評価委員会」を設置し、構成員に市、地域金融機関、専門家（中小企業診断士等）を含める。
- ・半期ごとに進捗を確認し、毎年度に1回以上の総合評価を実施。
- ・進捗状況評価表を作成し、実施内容ごとにA～D（達成度A：80%以上、B：60%以上、C：40%以上、D：40%未満）にランク分けを実施する。構成員に意見を求め今後の事業実施の際に改善を図る。
- ・必要に応じて結果が見込めない事業等については計画を変更するなどの措置を講じる。

③評価・見直しの頻度

- ・年1回以上の総合評価を毎年9月頃に実施する。

④結果の公表方法

- ・評価内容については、地域の中小企業・小規模事業者が常に閲覧可能な状態にするため、当所ホームページにおいて公表する。
- ・県、市、金融機関等の連携機関にも情報共有し、改善策を協働で検討する。



1.0. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

現状：年に数回開催される経営指導員等に向けた義務講習の参加。経営指導員等の支援の質にばらつきがあり、それにより業務が属人的になる傾向がある。

課題：経営指導員等の支援スキルに見える化と全体の支援内容やスキルのボトムアップ及び平準化を図る。相談場面において「傾聴」・「共感」はできていても、その次のステップである「問いかけ」・「提案」をできる能力が全ての経営指導員等に均一に備わっていないため、支援内容およびスキルのボトムアップと平準化が課題である。

(2) 事業内容

目的：小規模事業者に対する支援の質を向上させ、組織全体の支援能力を強化する。経営指導員等だけでなく一般職員も含めた職員の能力を計画的かつ体系的に高め、支援ノウハウを組織の資産として共有することを目的とする。

①所内研修会の開催

経営指導員等や一般職員が、小規模事業者の「経営の自走化」に貢献できるよう、所内において経営分析ツールの活用方法、専門知識や対話スキルを計画的に習得するための研修を実施する。研修においては、実際の支援に活かせるようTOASに搭載されている「質問ノウハウ集」を活用することで経営者との円滑なコミュニケーションを図ることを目指す。また研修のなかで、直近の経営指導等において好事例がある場合、他職員と情報共有をすることで経営指導員等支援の幅を広げる。

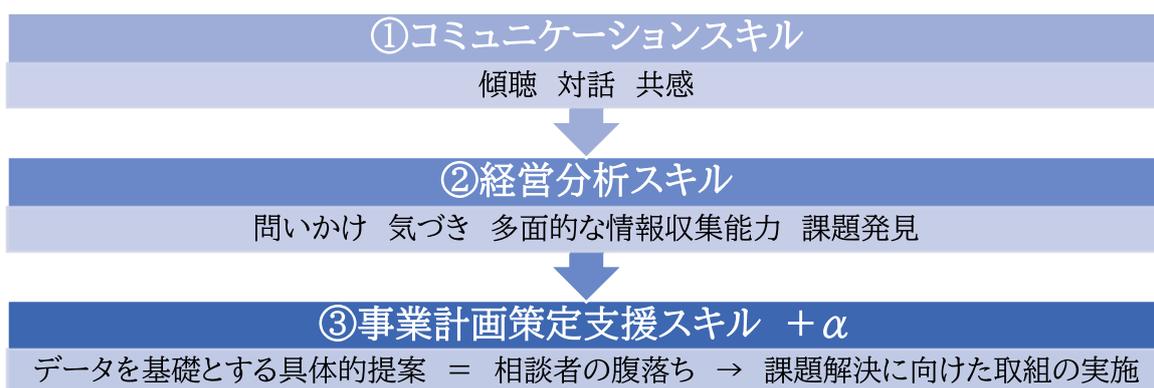
【頻 度】月1回（打合せ終了後等）

【時 間】1時間程度



②専門家を招聘した体系的なセミナーの実施

支援能力（コミュニケーションスキル、経営分析スキル、計画策定スキル、実務知識、DX等）の向上に向けて中小企業診断士等を招聘して経営指導員等に向けた研修会を数回開催する。この研修会は経営指導員等以外の一般職員も対象とすることで、商工会議所全体としての支援スキル向上を図り、小規模事業者等の支援力向上を目指す。



③OJTによる資質向上

経営指導員等が経験の浅い経営指導員等を帯同させ、経営分析や事業計画策定、融資の実地訪問等を実施する。支援件数の豊富な経営指導員等の支援風景を実際に目にするすることで、どのように事業者と関わればよいか実践能力を身につける。



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：

県下 12 商工会議所や市内金融機関、(公財)三重県産業支援センターなどと情報交換を行うため、支援機関が集まる会議に経営指導員等を派遣している。

課題：

- ・情報交換の場は存在するものの、支援ノウハウの体系的な蓄積や共有が十分とは言えず、支援内容が属人的になりがちである。会議等の派遣後においては、所内の打合せ等において他の経営指導員等への情報共有を行う必要がある。
- ・当所において事業承継や工業（製造業）支援のノウハウが乏しく、三重県事業承継・引継ぎ支援センターや鈴鹿市ものづくり産業支援センターとのより一層の連携が必要である。

(2) 事業内容

①経営改善貸付推薦団体連絡協議会（マル経協議会）への出席（年1回）

参加機関

当所、(株)日本政策金融公庫四日市支店、桑名商工会議所、四日市商工会議所、亀山商工会議所、三重県商工会連合会

概要

小規模事業者経営改善資金の貸付状況やその他の融資制度についての情報交換を行うなど緊密な連携関係を構築している。また、地域ごとの経済動向や支援事例などのノウハウや情報を積極的に共有している。

②中小企業支援機関等連絡会議の出席（年1回）

参加機関

当所を含む県下 12 商工会議所、三重県商工会連合会、三重県中小企業団体中央会、(株)百五銀行、(株)三十三フィナンシャルグループ、(株)三重ティーエルオー、三重県、三重県工業研究所、日本弁理士会東海支部、(公財)三重県産業支援センター

概要

(公財)三重県産業支援センター内にある三重県知財総合支援窓口において、中小企業の知財に関する課題解決を支援しているが、これらの支援を行うために中小企業支援機関等との連携が必要不可欠であり、各支援機関と情報共有等の連携を強化し、県内産業の振興を図るために連携会議を開催している。

③三重県事業承継ネットワークブロック会議への出席（年1回以上）

構成機関

中部経済産業局、東海財務局津財務事務所、(独)中小企業基盤整備機構中部本部、三重県市長会、三重県町村会、三重県雇用経済部、(株)百五銀行、(株)三十三フィナンシャルグループ、桑名三重信用金庫、北伊勢上野信用金庫、津信用金庫、紀北信用金庫、三重県信用保証協会、(株)商工組合中央金庫、(株)日本政策金融公庫、三重県信用農業協同組合連合会、名古屋中小企業投資育成(株)、三重弁護士会、日本公認会計士協会東海会三重県会、東海税理士会三重県支部連合会、(一社)三重県中小企業診断協会、三重県商工会連合会、三重県商工会議所連合会（当所を含む県下 12 商工会議所）、三重県中小企業団体中央会、三重県よろず支援拠点、三重県事業引継ぎ支援センター、三重県中小企業再生支援協議会

概要

ネットワーク構成機関間の連携強化と事業承継に関する支援ノウハウの共有による個者支援の拡充を目的としている。また、三重県事業承継支援方針に基づき、三重県内の小規模事業者の事業承継が円滑になされるように、構成機関がベクトルを合わせ、情報交換を緊密に行い事業承継ネットワークの活動を展開している。

④鈴鹿市ものづくり産業支援センターとの連絡会議開催

参加機関

当所、鈴鹿市ものづくり産業支援センター

概要

ものづくり技術の向上や活性化を図るために設立された鈴鹿市ものづくり産業支援センターと連携して、鈴鹿市内の製造業等の既存技術の高度化や新分野への応用、人材育成、経営改善などの支援を行うとともに、それらのノウハウ等について情報交換を行う。

当所においては、工業（製造業）支援のノウハウが乏しいため、その分野における経営相談に応じることが難しい場合がある。その際には、鈴鹿市ものづくり産業支援センターへ適切な橋渡しをするとともに、連携しながら事業者の支援を進める。

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：

- ・市内事業者が提供している商品のブランド化は進んでいるものの、各店舗において独立して販売している。
- ・鈴鹿市の観光業の目玉であるF1日本グランプリの来場者数が近年増加傾向にある。
- ・鈴鹿市の雇用情勢はコロナ禍を経て売り手市場の傾向が強まり、大都市と人材獲得競争が激化。学生や求職者は有名企業志向が強く、地元企業の魅力に触れる機会が少ないため、就職先として選ばれにくい。また、市内中小企業は採用に必要な時間・人員・費用も限られており、必要な人材を十分に確保できない状況が続いている。若年層の域外流出も深刻である。

課題：

- ・地域ブランドの統一的な発信・共同したプロモーション不足などマーケティングの未整備。
- ・地域外市場へ進出するなど新たな販路開拓の取り組みが必要。
- ・モータースポーツの街“鈴鹿”をさらに盛り上げるためのイベント等の開催やランドマークの創造とPR。
- ・少子化の影響により新卒の就職希望者数は減少傾向にあり、市内企業における必要な人材確保に支障が生じるおそれがある。また、就職活動は学生や中途求職者が地元企業の魅力や将来性に触れる機会が十分でないことから、魅力的な地元企業であっても十分に注目できない懸念がある。これらの課題により、地元企業の安定的な人材確保や将来の雇用維持に影響が生じるおそれがある。

(2) 事業内容

①鈴鹿ブランド確立のための販売促進事業

全国に誇れる質の高い鈴鹿市内の産品及びその生産者を鈴鹿ブランドとして認定し、情報発信することにより鈴鹿市の知名度を向上させ、観光及び物産の振興並びに誘客を高めることにより経済活動の活性化に資することを目的とし認定を行い、鈴鹿市内の複合型商業施設等において、産品の物産展や鈴鹿ブランドコーナーを設置し、認知度の向上と販売促進に繋げる。

解決する課題：

鈴鹿ブランドの統一的な認知・信頼の形成による付加価値の向上を図る。



②ご当地グルメ「鈴カレー」をPRするための販売促進活動

鈴鹿の新しいご当地グルメとして商品開発に取り組んでいる「鈴カレー」を用いて、地産地消の必要性を訴求するとともに食をテーマとした観光集客を図ることで地域活性化に繋げる。鈴カレーをPRするとともに、販売促進に繋げるため鈴鹿市内の飲食店で提供される鈴カレーを期間中に食べて回り、スタンプを集める「鈴カレースタンプラリー」を開催する。また、鈴カレー参加店舗における市外の商談会・展示会等への出展を推奨し、販路開拓の支援を行う。

解決する課題：

地元食材の利用価値の浸透と食を目的とした観光コンテンツ不足の解消。市外の商談会・展示会出展を促すことによる新たな市場の獲得。

鈴カレー®

③モータースポーツの街“鈴鹿”をPRするためのランドマークエリアの創造事業

モータースポーツを愛している鈴鹿市民と鈴鹿市を訪れた世界中のモータースポーツファンとの交流の場を創造する。世界的なモータースポーツのイベントであるF1日本グランプリの表彰選手（優勝・準優勝・第3位）の手形とサインを刻印したプレートを用いたモノリスを鈴鹿市の玄関口である近鉄白子駅の西口駅前広場に設置する。設置するモノリスは、過去に開催されたF1日本グランプリの記録（日付・優勝選手名・タイム・チーム名・国籍）も合わせて刻印する。

解決する課題：

市民と来訪者が交流できる場所の不足、駅前のにぎわい不足の解消。F 1 日本グランプリの歴史や価値の街中での可視化。



▲ F 1 グランプリ表彰選手の手形とサインを用いたモノリス

④鈴鹿市内の高等学校・高等専門学校・大学等の学生、中途求職者向け就職支援

企業が学生や中途求職者に直接アプローチできる機会を創出するため、合同企業説明会を積極的に開催する。特に高校生とその保護者を対象とした説明会では、将来の地域産業を支える若年層や保護者が地元企業への理解を深め、地元就職への関心を高める機会を提供している。さらに、鈴鹿市と連携し、鈴鹿市雇用促進連携協議会を通じて産学官の連携を強化することで、企業と求職者のマッチングを促進し、地元企業の認知度向上と地域経済の活性化に資する取り組みを推進する。

解決する課題：

若年層の域外流出を抑え、就労定着を促進。人手不足解消と地域の持続性を高める。



▲ 合同企業説明会

⑤鈴鹿商工会議所青年部が行う若手後継者育成事業

当所青年部は、鈴鹿市内の商工業者の若手経営者等で構成されており、次代の地域経済を担う青年経済人の相互研鑽の場として、また資質の向上と会員相互の交流を通じて、自企業の発展と豊かな地域経済を築くことを目的に、経営能力の向上、会員相互の交流や啓発、ビジネス機会の創出などのために、多様なイベントやセミナーなどを開催し他地域の青年部との連携や活動を通して、地域活性化への取り組みとして次のような事業等を実施している。

交通安全キャンペーン 出会いふれあいフェア「バイクであいたいパレード」

毎年、鈴鹿サーキットで開催される鈴鹿8時間耐久ロードレースの前夜祭イベントの一環として、鈴鹿市内を約550台のバイクでパレードを行い、モータースポーツファンと鈴鹿市民、企業、行政が一体となって8耐の感動を共有し、モータースポーツの街“鈴鹿”にふさわしい交通安全とマナーアップを呼びかける一大イベントを開催している。また、パレードの出発地点である複合型商業施設の駐車場周辺に市内製品の展示即売会場を設け、協賛企業のPR及び開催趣旨に賛同する企業とコラボレーションした商品の販売を行う。

解決する課題：

モータースポーツ人気の活性化や市内製品の販売促進。新たな観光客を鈴鹿市に誘客することで持続的な地域経済の振興を図る。

おしごと体験フェス

鈴鹿地域に居住する子どもたちを対象に地域経済を支え、特色のある企業の仕事を体験してもらうことで、地域の魅力に触れ、新しい発見や体験を通して、地元への愛着を抱き未来に向かって夢と希望を感じてもらうことを目的に開催している。

解決する課題：

鈴鹿地域の企業に就職を希望してもらえるような大人や地域経済を支える人材の育成を図る。



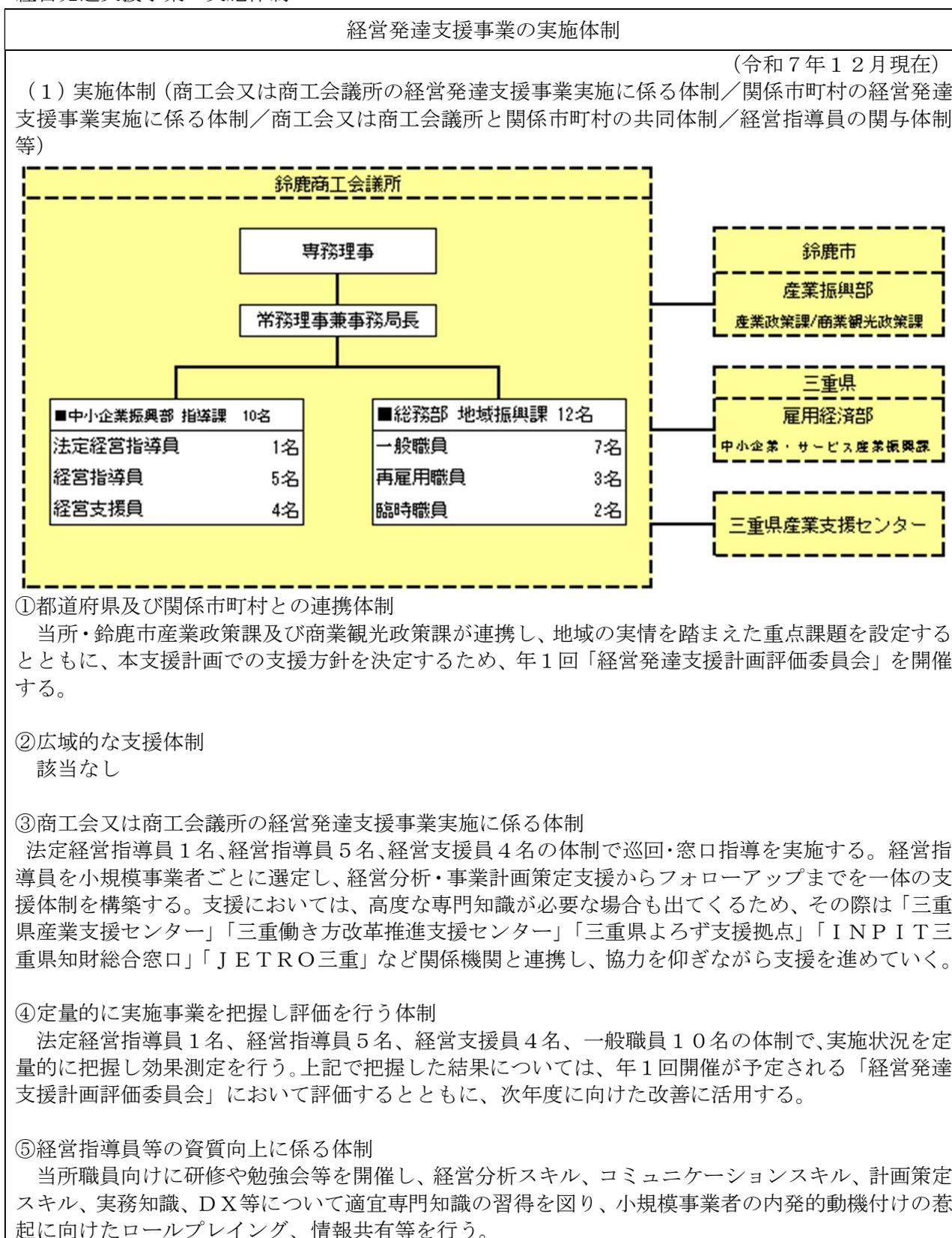
▲バイクであいたいパレード



▲おしごと体験フェス

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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

■氏名：川口 栄政

■連絡先：鈴鹿商工会議所 TEL:059-382-3222

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。具体的には、事業実施の進捗に従いその都度または月1回の職員会議の場において、伝達もれのないよう全職員に対して遅滞なく実施する。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・川口 栄政は、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／商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会／商工会議所

〒513-0802 三重県鈴鹿市飯野寺家町8 1 6 番地
鈴鹿商工会議所 中小企業振興部 指導課
TEL:059-382-3222/FAX: 059-383-7667
Email: soudan@scci.or.jp

②関係市町村

〒513-8701 三重県鈴鹿市神戸1丁目18番18号
鈴鹿市 産業振興部 産業政策課
TEL: 059-382-8698 / FAX: 059-382-0304
E-mail: sangyoseisaku@city.suzuka.lg.jp

鈴鹿市 産業振興部 商業観光政策課
TEL: 059-382-9016 / FAX: 059-382-0304
E-mail: shogyokankoseisaku@city.suzuka.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)

	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
必要な資金の額	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400
景気動向調査	230	230	230	230	230
需要動向調査	0	0	0	0	0
経営状況分析	500	500	500	500	500
事業計画策定支援	1350	1350	1350	1350	1350
事業計画策定支援後の実施支援	0	0	0	0	0
新たな需要の開拓に寄与する事業	2000	2000	2000	2000	2000
事業の評価及び見直しのための仕組みに関すること	0	0	0	0	0
経営指導員等の資質向上に関すること	600	600	600	600	600
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	0	0	0	0	0
地域経済の活性化に資する取組に関すること	720	720	720	720	720

(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、国補助金、三重県補助金、鈴鹿市補助金、参加者負担金等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

