

経営発達支援計画の概要

実施者名	桑名商工会議所（法人番号 7190005007668） 桑名市（地方公共団体コード 242055）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>①事業者の強みを発掘するための事業計画策定支援と 販路開拓・ブランド力向上支援</p> <p>②創業支援を通じた新たな事業者の発掘</p> <p>③事業承継支援を通じた事業者の維持</p> <p>④デジタル化・効率化に取り組む事業者の発掘</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 （各種景気動向調査の実施、RESAS等を活用した動向調査）</p> <p>4. 需要動向調査に関すること （商談会等におけるバイヤー向けアンケートの実施と分析支援、 商工まつりにおける参加者向けアンケートの実施と分析支援）</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること （セミナーを通じた経営分析、分析結果の活用）</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること （セミナーや個別相談の実施による事業計画策定支援・デジタル 化支援、外部専門家等と協力した創業・事業承継計画策定支援）</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること （事業計画策定後の計画的な実施支援）</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること （各種展示会への出展支援、外部専門家等と協力したブランド化 支援）</p>
連絡先	<p>桑名商工会議所 中小企業相談所 〒511-8577 三重県桑名市桑栄町1番地1 TEL：0594-22-5155 FAX：0594-21-5156 E-mail：info@kuwanacci.or.jp</p> <p>桑名市産業振興部商工課 〒511-8601 三重県桑名市中央町2丁目37番地 TEL：0594-24-1199 FAX：0594-24-1140 E-mail：shokom@city.kuwana.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

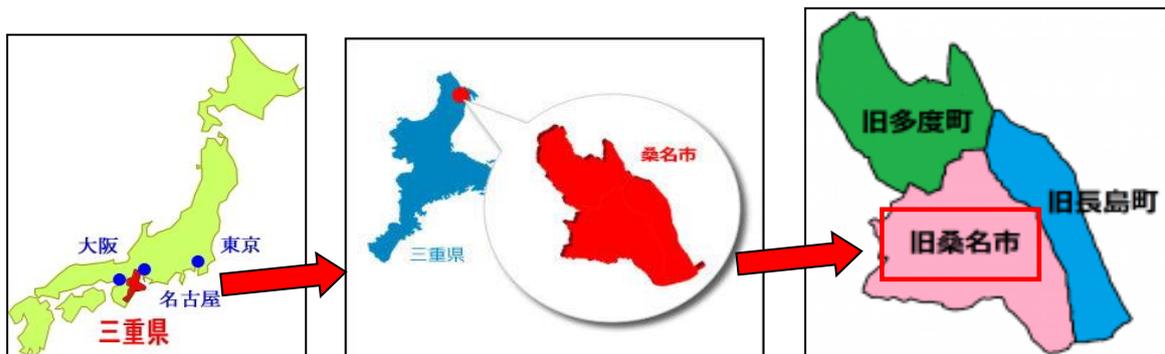
ア) 桑名市の概要と現状

桑名市は三重県の最北部に位置し、木曾三川（揖斐川・長良川・木曾川）が注ぐ伊勢湾の最奥部に広がる都市である。東端は愛知県と北端は岐阜県と県境を接し、三重県の県庁所在地津市からは45km、中部圏の中心都市名古屋市から25kmの距離に位置している。

交通面では、JR関西線、近鉄名古屋線、三岐鉄道北勢線、養老鉄道養老線があり、名古屋駅までは20分圏にある。道路網は市内を国道1号、23号、258号、421号、高規格道路も東名阪道、伊勢湾岸道が通過し、インターチェンジも5か所開設され、名古屋市に向けた高速バスも利便性が高い。また、中部国際空港（セントレア）へも車・鉄道共に1時間前後でアクセス可能であり、総じて交通の利便性の高い都市である。

市域としては、平成16（2004）年12月6日には桑名市、多度町、長島町が合併し、現在の桑名市となり、面積は136.68km²となった。

市内には、桑名商工会議所と桑名三川商工会が共存しているが、人口の約80%を占める旧桑名市エリアが桑名商工会議所の管轄区域となっている。



【桑名市の位置関係】

イ) 桑名市の産業

製造業においては江戸時代以前より生産の記録が残される鋳物産業が、明治期以降に発展し、当地の製造業発展の基盤となった。大正・昭和期には名古屋の製鉄や航空機産業の影響で桑名にも近代工場が出現し、鋳物や鉄を対象とした金型や加工技術が集積することとなった。現在も、その歴史を引継ぎ、輸送機械や汎用機械などの各種機械の製造事業所が集積している。

商業においては、城下町で東海道42番目の宿場町であったことから、古くから和菓子や煎餅などを提供する事業者も多い。現在も交通の利便性が高いことから隣接する四日市市やいなべ市、岐阜県南濃エリアの一部までと比較的広範な商圏があり、大型小売店舗から特長ある個店まで幅広い事業所が存在しているほか、近年は物流拠点も増加している。

また、木曾三川が流れ、伊勢湾に面していることで、蛤（はまぐり）、蜆（しじみ）海苔（のり）などの海産物も知られている。

近隣地域へのアクセスが良いことから、優位性を保てる点がある反面、競争も多く生じているが、機動性の高い小規模事業者にとっては、競争を機会と捉える事業者も存在している。

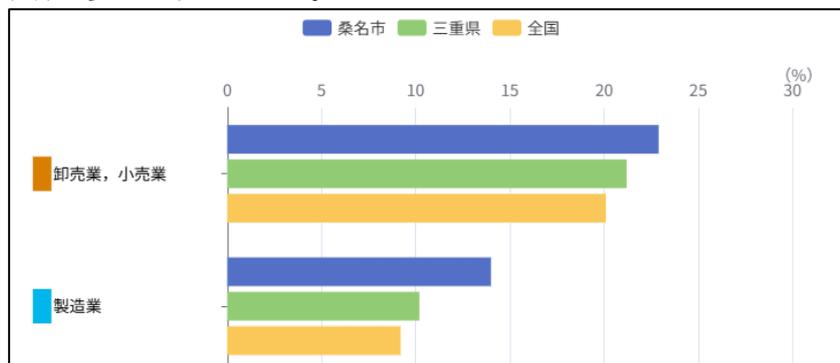
平成 28 年経済センサス活動調査によれば、桑名市には 4,183 社の企業があり、業種別には

- ①卸売業・小売業 969 社 (23.2%)、②製造業 633 社 (15.1%)、
 - ③宿泊業・飲食サービス業 448 社 (10.7%)、④建設業 443 社 (10.6%)
 - ⑤生活関連サービス業・娯楽業 366 社 (8.7%)、⑥医療・福祉 305 社 (7.3%)
- が上位となっている。

令和 3 年経済センサス活動調査によれば、同じく 3,836 社の企業数があり、業種別には

- ①卸売業・小売業 878 社 (22.9%)、②製造業 537 社 (14.0%)、③建設業 423 社 (11.0%)、
- ④宿泊業・飲食サービス業 366 社 (9.5%)、⑤生活関連サービス業・娯楽業 326 社 (8.5%)、
- ⑥医療・福祉 303 社 (7.9%) が上位となっており、5 年で企業数は 8%ほど減少している。

なお、上位 2 業種（大分類）は、三重県や全国と比較して構成割合が高くなっているが、企業の集積とともに競合の多さがうかがえる。



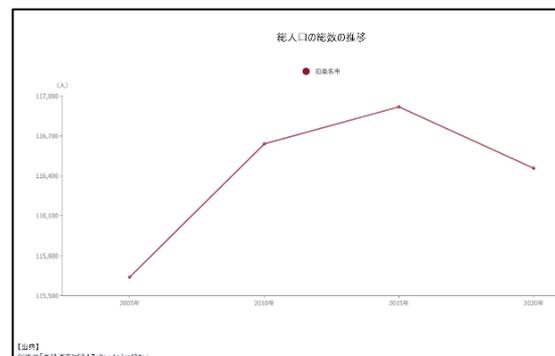
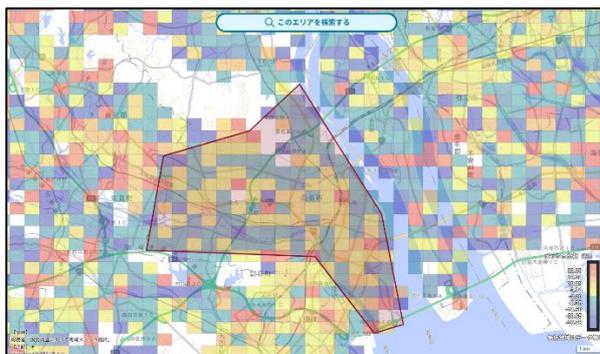
(出典：RE S A S / 産業構造マップ・産業構造分析より抜粋・加工)

②課題

ア) 地域の課題

当地においても人口減少が大きな課題となっており、平成 27 (2015) 年の 14 万 3 千人をピークに減少し、令和 4 (2022) 年 2 月には 14 万人を下回っている。令和 7 (2025) 年 9 月末の総人口は約 13 万 7 千人 (旧桑名市域は 11 万 3 千人) となっており、漸減傾向が継続している。

そのため、桑名市では令和 5 年度より「桑名市人口減少対策パッケージ」を取りまとめ、流入促進、定着環境整備、流出抑制の 3 フェーズで継続的に施策を実施している。フェーズ 1 の流入促進に関しては、桑名市の認知度向上や働く場所を増やすための企業誘致などが含まれており、商工業の振興は地域の課題解決にも関わってくる。



(RE S A S / 人口マップ / 地域人口メッシュ分析より概ね旧桑名市のエリアを選択)

また、令和2年3月発刊の桑名市の後期基本計画では地域における商工業の振興および観光を含む地域のプロモーション活動の課題について次のように整理、認識している。

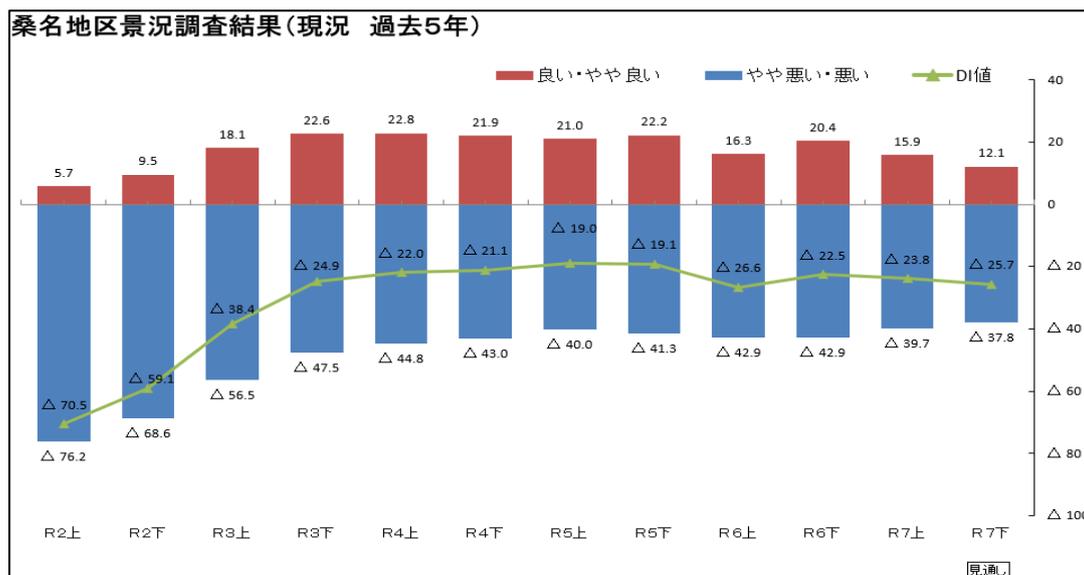
- ・ 商業者の経営力向上と魅力づくりが必要であり、魅力的な商品を知ってもらう取り組みを進める必要がある。
- ・ 集客力を高める魅力的な商業空間をつくる必要がある。
- ・ 商業活性化のため開業率アップをめざし、創業支援を関係機関と連携して行う必要がある。
- ・ 後継者の育成や事業承継についても取り組む必要がある。
- ・ 地場産業が衰退し、技術の伝承が困難になっている。事業者の自立した取り組みを支援し活性化を図る必要がある。
- ・ 工業者の経営向上力と魅力づくりが必要であり、魅力的な製品を市内外へ誇れる取り組みを進める必要がある。
- ・ 地理的優位性を生かした工場団地・用地への、将来性豊かな企業や成長分野の企業誘致が必要である。
- ・ 観光客の滞在時間を延伸させる取り組みを実施し、市内での消費喚起につなげる必要がある。
- ・ 県や関係市町と連携して、首都圏や全国、海外に向けた情報発信が必要である。

(同計画 P86～P93 より抜粋・加工。なお、桑名市では、令和6年度までの10年間の総合計画を策定し施策を進めて来たが、本計画が充分浸透し今後も大きく変わるものではないとして、新たな総合計画は策定せず、基本構想を堅持しながら、最新の行政ニーズを施策に反映していくという方針)

イ) 桑名市内小規模事業者の経営課題

桑名市内の小規模事業者にかかる課題については、当所が毎年2回実施している景況調査において「経営上困っている問題」を整理するなど把握に努めている。

令和2年以降の景況調査における景況感は、コロナ禍からの改善傾向があったものの、令和6年以降はやや悪化傾向にある。



当所景況調査より全業種における現況推移 (令和2年6月調査～令和7年6月調査)

その中で経営課題としては、「売上・受注の停滞減少」が常に上位であるが、5年前と比較すると物価高を反映して「原材料高及び不足」の回答が増加しており、課題の変化も窺える。生産年齢人口の減少などから、「人手不足」も上位に留まる一方で、人件費を含めた経費の増加に関する回答も増えている。売上に関する課題に加えて、経費面、人材面と小規模事業者の課題が多岐にわたることが窺える。

経営上困っている問題（業種別・小規模事業者の回答）		
	令和2年6月調査	令和7年6月調査
製造業	①売上受注の停滞減少(79.5%) ②店舗設備の狭小老朽化(21.3%) ③人材育成(15.6%)	①売上・受注の停滞減少(56.1%) ②原材料高及び不足(31.6%) ③店舗設備の狭小老朽化(26.5%)
建設業	①売上受注の停滞減少(63.9%) ②人手不足(24.1%) ③競争激化(20.5%)	①原材料高及び不足(37.9%) ②売上受注の停滞減少(34.7%) ③人手不足(31.6%)
卸売業	①売上受注の停滞減少(76.7%) ②競争激化(23.3%) ③人材育成(20.0%)	①売上・受注の停滞減少(47.4%) ②原材料高及び不足(31.6%) (③同率多数)
小売業	①売上受注の停滞減少(74.5%) ②競争激化(23.9%) ③店舗設備の狭小老朽化(22.5%)	①売上・受注の停滞減少(63.6%) ②原材料高及び不足(30.9%) ③店舗設備の狭小老朽化(27.3%)
飲食業	①売上受注の停滞減少(71.4%) ②人手不足(33.3%) ③店舗設備の狭小老朽化(28.6%)	①原材料高及び不足(50.0%) ②人手不足(44.4%) ③人件費以外の経費増加(38.9%)
サービス業	①売上受注の停滞減少(55.9%) ②競争激化(17.6%) ③店舗設備の狭小老朽化(13.2%)	①売上・受注の停滞減少(29.3%) ②店舗設備の狭小老朽化(17.3%) ③競争激化(17.3%)
交通運輸業	①売上受注の停滞減少(66.7%) (②同率多数)	①売上・受注の停滞減少(40.0%) ①人件費以外の経費増加(40.4%) (③同率多数)

当所景況調査による業種毎の経営課題（令和2年と令和7年の6月調査より上位を抜粋）

また、令和7年6月に実施した経営課題アンケート（回答数415事業者）では「競合他社と比較して特に強みだと感じている点」について、回答上位は、①技術力(36.1%)、②顧客対応(32.3%)、③品質(27.5%)となっており、「貴社の経営において最も課題と感じていること」については、回答上位は、①売上・顧客の拡大(51.3%)、②人材の確保・育成(43.6%)、③生産性向上(14.7%)であった。このことから、「技術力や顧客対応」といった強みをどのように「売上の拡大」に繋げるかは、課題と考えられる。

一方で、事業承継について「予定がない(意思がない)」との回答が49.2%と半数近くを占めたことから、支援側にとって課題と考えられる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①地域のビジョン等

・桑名市の施策

桑名市は令和2年3月発刊の後期基本計画において地域における商工業の振興および観光を含む地域のプロモーション活動の目指す姿を実現するために必要なものについて次のように整理しており、当所としての方向性にも合致している。

- ・商店街の活性化
関係機関との連携によって、回遊性のある商業空間づくりを進める。
地域の商店街の集客力を高める取り組みを支援する。
創業者や後継者の育成、事業承継に取り組む。
- ・商業経営環境の整備
小規模事業者の資金の安定的な調達や商店街などが行う活性化等の事業を支援する。
経営力の向上、新商品・新サービスなどの国内外への販路開拓を支援する。
- ・中小企業の振興と競争力向上
地場産業の技術向上と活性化を図る。
中小企業の厳しい事業環境を改善するため、老朽化した設備を生産性の高い設備と一新させ労働生産性の向上を図る。
- ・経営改善に対する支援
小規模事業者の設備資金と運転資金の安定的な調達を支援する。
- ・観光事業の魅力向上
観光資源のさらなる魅力アップと情報の発信によって、外国人観光客も含めた誘客を進める。

(同計画 P86～P93 より抜粋・加工。前記の通り総合計画の資料としては令和2年3月が直近)

・三重県の施策

三重県は平成26年4月に三重県中小企業・小規模企業振興条例を施行し、県経済をけん引し地域社会の持続的な形成及び維持に寄与する中小企業・小規模企業の重要性の認識のもと、三重県版経営向上計画の認定や人材育成・確保、事業承継への支援など、中小企業・小規模企業の振興に係る施策を総合的に推進するとしている。

また、労働力不足や働き方改革、情報通信技術の進展、自然災害の頻発など、経済的社会的環境の変化により企業を取り巻く環境に大きな変化が生じていることから、令和2年3月に改正している。

当条例は基本理念として、「経営の向上に対する主体的な努力を促進」「地域社会の持続的な形成及び維持に寄与している中小企業・小規模企業の重要性を認識」「小規模企業の経営規模や形態を勘案し、きめ細かく支援」「関係機関等の連携・協力による推進」の4項目を挙げている。

また、小規模企業に対する支援としては施策として、きめ細かな支援体制の構築、経営相談・指導体制の充実、連携による商品開発や販路開拓支援、新たなサービスの創出などを上げているほか、人材確保、創業、事業承継など幅広い分野への支援施策などを掲げており、当所としての方向性にも合致している。

(三重県中小企業・小規模企業振興条例の概要より抜粋・加工)

② 10年程度の期間を見据えた方向性

桑名市の推定人口は、地域別将来推計人口（国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（令和5年推計）」より）によると5年後の令和12（2030）年には132,741人、10年後の令和17年（2035）年には128,988人と予想している。

小規模事業者の立場から見ると需要の減少に直結するものであり、特長ある製品・商品展開やサービスの提供、効率化などで事業を維持・発展させて行く必要がある。

当所としても桑名市の施策と連動し、下記の長期的なあり方に則って支援事業を展開する。

【長期的なあり方1】：地域ブランド化との連動について

10年後の目指す姿：まちの魅力が桑名ブランドとして広く世間に知れ渡っています。
市内企業で新商品開発や販路開拓への取り組みが増えています。

【長期的なあり方2】：創業支援について

10年後の目指す姿：魅力あるお店と買い物する人で、まちににぎわいがあふれています。
創業者への支援体制が整備され、多くの人が創業しています。

【長期的なあり方3】：事業承継支援について

10年後の目指す姿：既存の事業者が経営意識の改革と近代化に取り組んでいます。
地域に根差した工場が活気にあふれています。

【長期的なあり方4】：デジタル化・効率化について

10年後の目指す姿：市内企業で販路開拓への取り組みが増えています。
付加価値の高いものづくりがおこなわれています。

（「10年後の目指す姿」は、前記にもある桑名市後期基本計画 P86～P93 より抜粋・加工）

なお、上記のあり方については、個々の取り組みが連動しているところがあるため、以下の通り、取りまとめて記載する。

当市においては、製造業、小売業等を始めとするサービス業が、それぞれ一定の事業者数があり、それぞれにあわせた支援が必要となる。

また、桑名市としても商工業・観光あわせて桑名ブランドの推進をテーマに挙げており、当所としてもブランド化、創業支援、事業承継支援、デジタル化推進（効率化や人材不足対応も含む）への取り組みが必要と考えている。

地域のブランド化においては、展示会出展支援や経営計画・事業計画の策定支援、制度融資による支援を行っているほか、観光を含む地域のPRにおいては、展示会出展支援などを通じて地域の事業者が製造・販売した商品の知名度、販売向上に繋げており、桑名ブランド向上に繋げている。

創業や事業承継支援については、創業塾や事業承継相談会といった事業の実施や経営計画・事業計画策定への支援を行っており、これらは事業者数の維持や雇用確保といったことから、今後も関係する支援機関との連携も踏まえて行っていく必要がある。創業支援をした事業者が展示会に出展する事例もあるなど、今後も取り組みを連携させて行く。

また、デジタル化については基本計画には明記が無いが、製造業の効率化などに関連することもあり、様々なデジタルツール活用について身近な視点から積極的に取り組む必要がある。

(3) 経営発達支援事業の目標

①当事業の実施期間（5年間）における目標

前記の通り桑名市は三重県の最北部に位置し、交通の要衝として発展してきた。しかし、事業所数の減少や、人口減少の段階に移行し、内部環境だけでなく、外部環境も厳しさが増してきている。

当所としても、このような環境変化に小規模事業者が対応していくために、事業者自身の経営力向上が必要と考えており、その支えとなるよう下記の目標に取り組む。

【目標1】 事業者の強みを発掘するための事業計画策定支援と販路開拓・ブランド力向上支援

小規模事業者が、販路開拓やブランド力向上に取り組むため、セミナー等を通じて働きかけを行い、経営状況分析（財務および非財務）を通じて経営計画および事業計画の作成支援を行う必要がある。このためには、経営環境分析シートなどの経営分析ツールを用いて、事業者を客観的に捉え、課題や強みを共有し、事業計画策定を通じた経営力向上支援を行う。

また、地場産業である鋳物業や集積のある機械部品の製造加工業、老舗も多い菓子製造小売業では特長ある製品・商品を提供する事業者があり、関係機関が連携して、小規模事業者が行う販路開拓や地域資源を活用した新製品・新商品の開発・販売を支援し、地域内外の需要を取り込む。

数値目標 販路開拓等に資する事業計画策定件数 100件

【目標2】 創業支援を通じた新たな事業者の発掘

これまで、当地ではコンスタントに創業希望者があり、創業に取り組み、新たなサービス展開を考える事業者を支援する必要がある。

経営・財務・人材育成・販路拡大といった事業経営に必要な知識の習得支援をすることで、創業者を支援し、地域の事業者の減少に少しでも歯止めをかける。

数値目標 創業計画策定件数 15件

【目標3】 事業承継支援を通じた事業者の維持

経営者の高齢化などにより当地でも事業所数は減少しているが、取引先の裾野が広く、雇用面などでも地域への貢献度が高い製造業や、業歴の長い個店も多くあることから、地域経済の活力を維持・発展していくためにも事業承継について支援する必要がある。

事業者によって課題も異なることから個別相談を通して、事業の円滑な承継に繋げる。

数値目標 事業承継計画策定件数 5件

【目標4】 デジタル化・効率化に取り組む事業者の発掘

小規模事業者においては、限られた経営資源の有効活用、生産性向上に向けて、デジタル技術を活用した業務効率化に取り組むことが重要とされている。しかし、DX化を含めて、費用や人材面だけでなく、進め方が分からないとの意見がある。（小規模企業白書 2025 P68～P72 より抜粋・加工） そのため、セミナー等の開催や導入支援を通して、デジタルに強い事業者を育てる。

数値目標 デジタルツール導入等の実施件数 5件

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

当所では課題の克服に取り組む小規模事業者が経営力を向上させるために、強みを活かした販路開拓、創業・事業承継支援、デジタル活用支援などを行う。

対話と傾聴によって事業者自身が課題に気づくよう納得させ、合わせて自社の強みに基づき、自走した経営力向上に繋げていくための方針を掲げる。

【目標1】 事業者の強みを発掘するための事業計画策定支援と販路開拓・ブランド力向上支援

達成方針1：事業計画策定支援を通じた事業者の強みの発掘

事業計画策定によって、事業者自身が自社を見直し、強みを発掘する機会とする。そのために、年間100件の事業計画策定支援を行う。

設定した理由

事業計画策定支援については、資金融資や補助金相談時、また経営セミナーの開催などによって、取り組みについて必要性をPRしてきた。

しかし、販路開拓（売上拡大）を考えるためには事業者自身の強みを見つめ直すことが第一歩となるが、強みの把握と事業計画の策定が密接にかかわることが十分に浸透していないケースがあることから、当方針を設定した。

達成方針2：強みに基づいた販路開拓とブランド力向上

事業計画策定によって、発掘された自社の強みに基づき、販路開拓やブランド力向上に繋がる取り組みを行う。

販路開拓・ブランド力向上支援に繋げるため年間12者の展示会出展支援を行うほか、商工まつりにおいても10者の伴走支援を行う。

設定した理由：

強みに基づいた販路開拓やブランド力を向上させる取り組みが必要となるが、新商品やサービスの提供に際しては提供前だけでなく、提供後においても外部の客観的な評価が参考になる。

しかし、日常的な活動だけではその機会に限られることから、当方針を設定した。

【目標 2】 創業支援を通じた新たな事業者の発掘

達成方針：創業前後を通じた伴走支援

創業相談に関しては、年間 15 件の創業計画策定を支援する。創業塾や個別相談を通じた計画策定、資金調達といった創業前の相談だけでなく、実際に創業した後の顧客獲得まで伴走支援する。

設定した理由：

創業支援に関しては、関係機関による「くわな創業支援ゆめはまねっと」を構築し、創業塾の開催や個別フォローアップに取り組んできた。

しかし、物価高による所要経費の増加などで事業が軌道に乗るまで想定以上に時間がかかることもあり、事業継続に対するリスクを低減させるために、当方針を設定した。

【目標 3】 事業承継支援を通じた事業者の維持

達成方針：早期の承継診断と事業承継計画策定の支援

事業承継相談に関しては年間 5 件の事業承継計画策定を支援する。事業承継・引継ぎ支援センターや（独法）中小企業基盤整備機構の協力も得て、専門家とともに伴走支援する。

設定した理由：

事業承継支援に関しては、「くわな創業支援ゆめはまねっと」を構成する関係機関同士の連携を活用していく。事業承継に関しては、課題となる事項も多く、早期に取り組むことが必要となるため、当方針を設定した。

【目標 4】 デジタル化・効率化に取り組む事業者の発掘

達成方針：デジタル化に関する意識向上支援

デジタル化支援については、ツール等の導入などデジタル化実施として 5 件を支援する。

デジタルツールの活用に関しては取り組みが充分でないケースがあり、心理的なハードルを低減させる必要がある。身近なところから取り組みが可能であることを浸透させるために、セミナーや個別相談を通して伴走支援する。

設定した理由：

デジタル化・効率化に関しては、利便性の高いツールなども増えてきている。業務効率化だけでなく、販路拡大や新事業展開にも活用できるケースがあり、小規模事業者にとっても活用が必要との認識を高める必要があるため、当方針を設定した。

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：

年1回、日本商工会議所の協力のもと、RESASなどを活用したデータを分析した「桑名市の地域経済分析」を取りまとめている。

また、毎年2回、三重県商工会議所連合会と合同で、各会議所管内の事業所を対象に景況動向を把握するための「景況調査」を行っているほか、不定期に当所会員事業所を対象として、自社の経営課題や支援ニーズなどを把握するために実施する「経営課題アンケート」を行っている。

課題：

「桑名市の地域経済分析」は地域の基本的な指標として人口や産業構造などの情報を提供しているが、調査項目の時期によって必ずしも直近の指標となっていない。

「景況調査」は金融機関などを除く約1,700事業者を対象とし、回収率は30%ほどである。管内事業者の景況の推移や業種毎の課題把握に役立っているが、全体で集計される調査項目が概ね固定されている。

「経営課題アンケート」は金融機関などを除く約1,700事業者を対象とし、経営課題などの把握に役立てるものがあるが、実施が不定期となっている。

(2) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①地域経済動向分析の公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②景況動向分析の公表回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
③経営課題アンケート分析の公表回数	不定期	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域経済分析（RESAS活用）

調査対象：地域の基本的な指標（人口、従業員数、生産額、付加価値、事業所数、支出動向など）

手法：日本商工会議所の協力のもとRESAS等の指標からとりまとめ。

地域の現状などが把握できるデータ等をグラフ化。

目的：1年毎の地域内の市場を把握することで、事業計画策定支援等に反映する。

②景況調査（半期アンケート）

調査対象：1,700者（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業）

調査項目：経営状況（売上推移、利益推移、見通し、資金繰り、困っている点等）

手法：調査票を郵送し、郵送またはFAX、メールで回収する。

目的：半年毎の業況変化を把握し、資金繰り・販路開拓・人材確保などの支援策を検討する。

③経営課題アンケート（年1回）

調査対象：1,700 者（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業）

調査項目：自社の強み、事業環境変化の状況、今後の支援ニーズ

手法：調査票を郵送し、郵送またはFAX、メールで回収する。

目的：1年毎の経営課題を把握し、事業計画策定などの支援策を検討する。

（4）調査結果の活用

上記調査は、調査報告書の配布やホームページ・所報での周知、事務所窓口への開架によって情報提供を行うほか、経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

地域経済を分析、把握することで地域内の市場を把握し、販路開拓活動に繋げるとともに、創業希望者にも情報の提供を行うことで、創業計画策定の一助とする。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

現状：

これまでは、BtoB取引の展示会時にバイヤー等へのアンケートを実施し、需要動向の調査を行っている。BtoCについては過去に実施を想定していた事業がコロナ禍などもあり、実施できておらず、現状として調査ができていない。

課題：

これまでは、BtoB取引の調査を実施しているものの、商談等の合間の限られた時間でのアンケート調査であることは課題である。

またBtoCについては実施ができておらず、機会を設定してアンケート調査等を実施する必要がある。

（2）目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①展示会・商談会等でのアンケート調査対象事業者数	5者	12者	12者	13者	13者	15者
②商工まつりでのアンケート対象事業者数	—	10者	10者	13者	13者	13者

（3）事業内容

①展示会・商談会等でのアンケート調査

地場産業である鋳物等の製造事業者や、地域資源を活用した食料品を販売する事業者等を対象に出展支援を行っている展示会において、商品に対するアンケート調査を出展者の協力のもと実施する。調査結果を分析した上でフィードバックすることで、出展者による新商品開発や商品改良の一助とする。

【調査手法】各展示会に参加するバイヤー等に対してアンケート調査を実施。

【調査対象】展示会来場者 20人／者

【調査項目】関心のあった商品、味、風味、パッケージ、価格、納期、取引条件など

【調査結果の活用】出展者と結果を共有し、新製品・新商品開発や改良に活用する。

②商工まつりでのアンケート調査

当所主催の物産販売イベント等において、事業計画を策定した事業者や創業者（創業間もない者）が出店しているが、アンケートを実施し、新たな需要開拓を支援する。調査結果を分析した上でフィードバックすることで、出店者による販促活動の一助とする。

【調査手法】 来場者に対してアンケート調査を実施。

【サンプル数】 来場者 50 名

【調査項目】 関心のあった商品、味、風味、パッケージ、価格など

【調査結果の活用】 来場者の動向を含めて出展者と結果を共有し、新商品開発や改良、販路開拓に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状：

これまでの経営状況の分析に関する取り組みは、小規模事業者からの各種補助金申請や融資申し込み時にあわせて分析を行っている。

平成 26 年 4 月施行の「三重県中小企業・小規模企業振興条例」に基づいた三重県の独自制度である「三重県版経営向上計画」の策定支援時やマル経融資の推薦・三重県の制度融資である小規模事業資金の斡旋の際に経営状況の分析を行っている。

課題：

経営状況の把握は、小規模事業者自身が一番多くの情報に触れている部分であるが、経営状況分析への取り組みには幅がある。

小規模事業者自身は、感覚的には経営状況を捉えていることから、財務分析やSWOT分析など、きっかけをつくることで経営状況分析に取り組んで頂くことに繋がると思われるが、対象となる事業者の十分な掘り起しまで至っていない。

(2) 目標

	現行	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
セミナー等開催件数	6 回	5 回	5 回	5 回	5 回	5 回
分析件数（合計）	57 者	180 者	180 者	180 者	180 者	180 者

(※分析件数の過去 3 年の平均は約 90 者)

(3) 事業内容

①経営分析セミナー

目的：参加者が自社データを用いて財務・非財務を可視化し、強みや課題などを自ら考える機会とする。

募集方法：チラシ・ホームページ・LINE 配信、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（支援機関等）との連携紹介

開催回数：年 5 回（各回定員 12 名、計 60 名）

②個別経営分析（財務＋非財務）

目的：財務指標と競争優位・顧客価値・外部機会をあわせて分析し、今後、取り組むべき優先順位を明確化する。経営計画を実行可能な行動計画へ落とし込む。

対象者：セミナー参加者の中から、販路開拓の実現可能性の高い30者を選定。

巡回・窓口相談時に「経営力強化」、「経営革新」、「販路拡大」、「事業承継」などの相談内容で意欲的で販路開拓の実現可能性の高い150者を選定。

分析項目：

- ・財務分析：収益性、生産性、安全性、成長性
- ・非財務（SWOT）分析：
 - 内部／商品・サービス、仕入・取引先、人材・組織など
 - 外部／商圈人口、人流、競合、業界動向など
 - 市場・顧客視点／4P（企業側視点）・4C（顧客側視点）、ペルソナなど

分析手法：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、RESAS、経営カルテ支援システム、面談ヒアリング、財務資料分析

（４）分析結果の活用

①小規模事業者支援への活用

- ・事業計画策定支援

経営状況の分析結果（財務指標・SWOT等）を基に、小規模事業者ごとに時期に応じた改善策を明確化し、事業計画にフィードバックする。進捗した際には状況を確認し伴走支援する。

短期的：資金繰り表の作成、金融機関との調整支援

中期的：強みを活かした販路開拓（SNS活用、展示会出展）

長期的：補助金・金融支援の活用、設備投資計画策定支援

②内部での活用

- ・情報共有とOJT活用

経営カルテ支援システムへの情報蓄積を通して、経営指導員等で支援結果を共有する。所内全体の事例を把握することで支援力の向上に努める。

- ・データ活用の強化

分析ツールの利便性も高まっており、普段よりデータの可視化による現状把握に活用する。

補助金や融資資料作成に際しての基礎資料として活用する。

機密保持のうえで、経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状：

これまでの事業計画策定支援は、小規模事業者からの各種補助金申請や融資申し込みに応じた策定支援が中心になっている。特に小規模事業者の関心も高い「小規模事業者持続化補助金」については平成26年の制度創設以来、多くの相談がある。

「事業計画策定セミナー」も実施することで申請回毎に25件前後の申請支援を行っている。

また、平成26年4月施行の「三重県中小企業・小規模企業振興条例」に基づいた三重県の独自制度である「三重県版経営向上計画」の策定支援を行っている。

なお、創業希望者に対しては、窓口対応や創業塾の実施、関係機関等と取り組んでいる既存の創業支援のネットワークを活かして、事業（創業）計画の策定支援を行っている。

課題：

これまでも、事業計画作成の意義や重要性の説明や周知を巡回相談・窓口相談、事業計画策定セミナーを通じて行っているが、取り組み時期や本業との兼ね合いなどもあり、事業計画を策定する動機づけを浸透させるまでに至っていない。

一般的な講座形式のセミナーの場合、経営計画の策定について概要や意義を説明することはできても、具体的な関心が個々の事業者で異なるため、告知を十分に行っても、事業計画策定希望者の掘り起こしに至っていない。また、創業希望者に対しては、創業塾の開催期間に関心や相談が集中することで、フォローに偏りがある。

(2) 支援に関する考え方

小規模事業者に対し、事業計画作成の意義や重要性の説明や周知を行っても、動機付けまでに至らず、具体的な着手までに至らないことがある。

この課題を改善するため、「事業計画策定セミナー」の1回あたりの参加定員を10～15名程度としたり、個別相談形式を取り入れたりするなどして、事業計画策定支援の機会を複数回にすることで、相談のハードルを下げる。個別相談はよろず支援拠点のコーディネーターなどの専門家と経営指導員が協力するなど工夫して対応する。

セミナーに関してもデジタルツールの活用といった、分かりやすいテーマも取り入れる。

あわせて、持続化補助金を始めとする補助金制度や税制面での優遇制度、三重県版経営向上計画の相談をきっかけとして、経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

創業希望者に対しては、事業計画を策定する動機やモチベーションが高い反面、資金調達計画など実現性に課題がある場合があるため、丁寧な説明や金融機関等との連携によって実現性の高い事業計画の策定につなげていく。

(3) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
事業計画策定件数	55件	100件	100件	100件	100件	100件
事業（創業）計画策定件数	11件	15件	15件	15件	15件	15件
事業（承継）計画策定件数	—	5件	5件	5件	5件	5件
事業計画策定件数（合計）	65件	120件	120件	120件	120件	120件
デジタル化実施件数	—	5件	5件	5件	5件	5件

(※計画策定件数の過去3年平均は約120件。1者が複数の計画策定するケースがあり結果的に分析件数より多くなった)

(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する。

具体的手法

【対象・募集方法】経営分析を行った事業者 経営指導員等の巡回、会報やHPで告知

【回数・人数】5回 60名(12名×5回) ※他に巡回相談等より選定。

【カリキュラム】事業計画の必要性、事業計画策定のポイント、成功事例紹介など

【実施方法】経営指導員等の個別対応、外部専門家も交えた事業計画策定支援

【成果指標】事業計画作成件数、補助金申請件数

②創業塾の開催

目的

創業希望者等に対し、事業構想の具体化と計画策定を支援し、持続可能な事業継続を促進する。

具体的手法

【対象・募集方法】創業希望者、創業5年目までの創業後間もない者 HP、SNS等で告知

【回数・人数】1回(7日間程度で合計20時間) 25名

【カリキュラム】創業計画の必要性、創業計画策定のポイント、成功事例紹介など

【実施方法】創業計画書の策定支援、金融機関との連携、塾終了後の専門家個別相談会の実施

【成果指標】創業計画策定件数(創業者数)、創業資金調達成功件数

③事業承継セミナー(個別相談形式)の開催

目的

後継者に対し、事業承継の具体化と計画策定を支援し、持続可能な事業継続を促進する。

具体的手法

【対象・募集方法】経営分析を行った事業者 経営指導員等の巡回、会報やHPで告知

【回数・人数】5回 10名(2名×5回)

【カリキュラム】事業承継の必要性、事業計画策定のポイントなど

【実施方法】経営指導員等と外部専門家を交えた個別相談

【成果指標】事業承継計画策定件数

④デジタルツール活用セミナー・相談会の開催

目的

デジタルツール活用は心理的なハードルが高いため、記帳、経理のDX化、PRツール活用など身近なテーマを設定し、DXが身近なものであることを認識させ、業務効率化と販路拡大、新事業展開に繋げる。

具体的手法

【対象・募集方法】経営分析を行った事業者 経営指導員等の巡回、会報やHPで告知

【回数・人数】セミナー3回 45名(15名×3回) 個別相談会5回 20名(4名×5回)

【カリキュラム】ツールの有用性、活用のポイント、事例紹介など

【実施方法】外部専門家も交えた活用支援

【成果指標】ツール等導入のデジタル化実施件数

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：

これまでの小規模事業者の事業計画策定後の実施支援は小規模事業者持続化補助金など補助金の申請者に関しては、申請から実績報告までを伴走支援することから年間を通じたフォローを行っている。

課題：

伴走型での支援については、定期的巡回相談・窓口相談などのフォローアップによって進捗状況を共有するなどの取り組みが有効ではあるが、計画的な実施支援に至っていない。また、各経営指導員が担当する支援事業者が増えてきた際には、事業者からの相談対応を優先対応する形となり、計画的な定期巡回による実施支援に至っていない。

(2) 支援に関する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象として、伴走支援によって事業者の経営の自走化を目指していくが、事業計画の進捗状況等により、フォローアップ頻度を設定する。経営カルテ支援システムの管理的運用によって訪問の間隔が開かないように取り組んでいく。

(3) 目標

		現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
フォローアップ支援	対象事業者数	68者	100者	100者	100者	100者	100者
	頻度(延回数)	412回	400回	400回	400回	400回	400回
創業フォローアップ支援	対象事業者数	12者	15者	15者	15者	15者	15者
	頻度(延回数)	72回	60回	60回	60回	60回	60回
承継フォローアップ支援	対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
	頻度(延回数)	—	20回	20回	20回	20回	20回
フォローアップ支援(合計)	対象事業者数	80者	120者	120者	120者	120者	120者
	頻度(延回数)	484回	480回	480回	480回	480回	480回
売上増加事業者数		29者	35者	40者	45者	50者	55者
利益率1%以上増加の事業者数		28者	35者	40者	45者	50者	55者

※フォローアップ支援対象事業者数の内訳は、継続案件支援先が50者、新規案件支援先70者を想定。
頻度は、策定期間によりフォロー開始が変わるため、原則3ヶ月に1回(年4回)とした。

(4) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、原則3ヵ月に1回(年4回)のペースで巡回相談・窓口相談などのフォローアップを行う。事業計画の推進状況等により、フォローアップ回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断できる事業者を見極めた上で、優先度を調整する。

具体的には、新規支援先で、新たに事業計画策定した者に対しては、月1回集中的にフォローアップを行う。

計画の進捗が順調に推移している先や、継続支援先となる過年度支援先は、年2回頻度とする。ただし、進捗状況が思わしくなく、計画とのズレが生じている事業者に対しては、頻度を上げるほか、専門的な課題が生じた場合は、外部専門家など第三者の視点を入れ、原因の究明と今後の対策を検討し、フォローアップ頻度の変更等を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

現状：

これまで、小規模事業者の新規取引先を開拓するため、各種展示会や商談会の案内を行い出展機会の提供を行うとともに、専門家を交えた個別相談会も実施し、出展準備から出展後までトータルでフォローを行っている。

あわせて、各種支援施策を活用して出展料等の補助を行うなどの支援も行ってきた。また、SNS活用など、日常の販路拡大に繋げるためのセミナーを行っている。

課題：

展示会出展による成約件数向上のため、新製品開発や製品改良の支援、営業方針の改善提案など売り上げに結び付く支援を行い、出展準備から出展後のフォローアップまで事業段階に応じて一貫して支援を行ってきたが、商談の成約に繋がらないケースも多くある。

また、継続的なアプローチによって成約に繋がるケースがあることから同じ事業者への継続的な支援が必要になる一方で、新たな事業者の掘り起こしも必要となる。

(2) 支援に対する方針

桑名市総合計画ではビジョンの一つを「桑名をまちごとブランドに」としており、首都圏などへの地域PRを実施している。

当所としても展示会等の出展については地場産業である鋳物製造事業者や地域資源を活用した食料品を販売する事業者などを対象に支援を行う。

また、桑名のブランドを使った商品開発・販売を行う事業者も対象として、これらの事業者が首都圏・中部圏などへの販路拡大に繋げるための支援を行う。

なお、展示会に関しては当所自身が自前で開催するのは困難なため、東海3県や首都圏、関西圏などで開催される既存の展示会への出展を目指す。

また、物産展の出展については、事業計画の策定支援をした事業者等の中から、地元での販路拡大を目指す事業者を対象に支援を行う。

(3) 目標

	現行	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①展示会等出展事業者数	5 者	12 者	12 者	13 者	13 者	15 者
成約件数／者	1 件	1 件	1 件	1.2 件	1.2 件	1.5 件
②物産展等出店事業者数	7 者	10 者	10 者	13 者	13 者	13 者
売上額／者	18 万円	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円

(4) 事業内容

目的：地場産業や地域資源を活用した食料品などの特長ある商品を扱う事業者の出展支援を行うことで、各社の販路拡大に繋げるとともに、地域のブランド力向上にも繋げる。

①展示会等出展支援（B to B）

課題：小規模事業者にとって展示会出展自体のハードルが高い

手法：商工会議所が各種展示会においてブースを借り上げ、また、出展にあたって経営指導員等がサポートすることで、出展に対するハードルを下げる。

経営指導員等が専門家派遣等も活用して出展前後の個別支援を行うとともに、期間中も、陳列法や来場者対応のアドバイスなどきめ細かな支援を行う。

また、業界等の展示会等に参加する場合は、桑名市ビジネスサポートセンターの奨励金制度を活用して出展を支援する。

出展を想定する展示会等：

・しんきんビジネスフェア

【事業目的】 地元信金主催の展示会における商談機会の提供

【開催回数・場所】 毎年10月頃に1日間開催 ポートメッセなごや（名古屋市）

【開催規模：出展社数・来場者数】 460社 4,500人

【支援する出展事業者数】 2者

・メッセナゴヤ

【事業目的】 東海地区最大の見本市における商談機会の提供

【開催回数・場所】 毎年11月頃に3日間開催 ポートメッセなごや（名古屋市）

【開催規模：出展社数・来場者数】 780社 53,000人

【支援する出展事業者数】 2者

・FOOD STYLE JAPAN <中部>

【事業目的】 地域資源である食料品の販路拡大

【開催回数・場所】 毎年11月頃に2日間開催 愛知県国際展示場（常滑市）

【開催規模：出展社数・来場者数】 340社 8,000人

【支援する出展事業者数】 2者

・アライアンス・パートナー発掘市

【事業目的】 事前調整型の商談会への登録・参加

【開催回数・場所】 毎年1月頃に2日間開催 名古屋商工会議所（名古屋市）

【登録企業数】 600社

【支援する出展事業者数】 2者

・地方銀行フードセレクション

【事業目的】 地域資源である食料品の販路拡大

【開催回数・場所】 毎年10月頃に2日間開催 東京ビッグサイト（東京都）

【開催規模：出展社数・来場者数】 1,000社 10,000人

【支援する出展事業者数】 2者

- ・ feel NIPPON (東京国際ナショナル・ギフト・ショー)
 - 【事業目的】 日本最大規模の展示会における商談機会の提供
 - 【開催回数・場所】 毎年2月頃に3日間開催 東京ビッグサイト (東京都)
 - 【開催規模：出展社数・来場者数】 2,700社 224,000人 (ギフトショーとして)
 - 【支援する出展事業者数】 2者
- ・ 上記の展示会を中心に、事業者のニーズや販促方法に応じて首都圏、中部圏、関西圏で開催されるその他の展示会・商談会への出展を検討する。
 - 【事業例】：買いまっせ！売れ筋商品発掘市 (大阪市)、FOOD STYLE JAPAN (各地)、国際ナショナルシーフードショー (各地) など

②物産展等出展支援 (B to C)

課題：物産展等で消費者に直接自社の商品等を提供する機会に限りがある

手法：当所主催の物産販売イベント等において、事業計画を策定した事業者や創業者 (創業間もない者) に出店させ、新たな需要開拓を支援する。市内の名産品、地場産品を販売する「くわな商工まつり」への来場者の増加を目指し、事業者の販路拡大につなげる。

- ・ くわな商工まつり
 - 【事業目的】 市内の名産品、地場産品を販売する物産販売イベント
 - 【開催回数・場所】 毎年10月頃に2日間開催 桑名市内
 - 【開催規模：全体の出店社数・来場者数】 40社 20,000人
 - 【支援する出店事業者数】 10者

各事業の参考写真



創業塾



展示会出展に際しての個別相談および出展風景



Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

現状：

当所では経営発達支援計画の進捗や実施状況などを評価する「経営発達支援計画推進会議（有識者委員会）」を設置している。大学教授、中小企業診断士、経営コンサルタント、税理士、弁護士等の各専門家を有識者として委員に委嘱し、上記専門家を委員とする会議を年1～2回程度開催している。当会議では当該年度の事業の評価、改善点についての意見等を聞き取り、次年度の事業計画策定にあたっての事業評価・見直しを行っている。

また、共同申請者の桑名市役所より産業振興部商工課長が参加するほか、当所側から役職者と全経営指導員が出席し、委員からの意見等について情報共有を行っている。

課題：

当会議において委員からは、取り組みに対する実施件数の集計はしっかりとできていると評価されているが、事例などを含めた分かりやすい情報発信が不十分であるとの指摘がある。

また、実施期間中の事業の見直しなどについて柔軟な見直しが不十分との指摘がある。

(2) 事業内容

①定量的把握

- ・事業計画策定件数（創業、事業承継計画も含む）、販路開拓支援件数、セミナー開催件数、フォローアップ支援件数、展示会出展事業者数、売上総利益率1%増加など。
- ・景況調査、地域動向調査の取りまとめ報告

②評価手法

- ・「経営発達支援計画推進会議（有識者委員会）」を設置し、地域の状況に知見のある複数の外部有識者・専門家に参画頂く。

当所側からは、法定経営指導等が出席する、共同申請者として桑名市商工課長が同席し、毎年度1回以上開催する。

経営発達支援計画に記載された目標に対する進捗状況を項目毎に評価を受け、指摘事項を踏まえて見直しを行うなど、今後の事業実施に反映させる。

③評価・見直しの頻度

年1回以上開催し、総合的に評価するほか、必要に応じてオンライン等でも開催する。

④結果の公表方法

評価結果はHP・会報に掲載、当所にて開架するなど地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保する。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

現状：

OJTによる支援ノウハウの指導に加え、経営指導員等で経験年数が少ない者は、中小企業大学校が主催する研修に年1回は参加し、経営支援に必要な基本的知識や能力を習得させているほか、日本商工会議所や三重県連が主催する経営指導員等研修に参加して、支援能力の向上に繋がる取り組みを行っている。

また、当所に併設されている三重県よろず支援拠点くわなサテライトに常駐しているコーディネーターは金融機関出身の中小企業診断士であり、適宜相談や巡回に同席、同行頂くなど、当所経営指導員等のノウハウ蓄積につながるような取り組みを行っている。

課題：

当所の経営指導員は一定の経験を積みつつあるが、一般職員を含めた年齢構成や経験年数にばらつきがあり、指導経験やスキルに差がある。今後の異動などによっては、指導経験やスキルの差が顕在化する可能性があることから、研修参加などで組織全体のレベルアップを図る必要がある。

(2) 事業内容

目的

経営指導員を含めた職員の支援能力向上のため、研修参加やOJTを通して組織力を強化する。

①外部機関での研修等の積極的活用

中小企業庁、日本商工会議所、および三重県連主催の「指導員研修」へ経営指導員等を計画的に参加させる。テーマとしては「経営分析、事業計画策定」だけでなく、データ活用やAIを含めたデジタルツール活用に関する研修など、事業者支援につながる研修会に参加させる。研修会では相談対応のロールプレイングもあることから、対話や傾聴の能力向上に繋げる。

あわせて、外部研修に参加した職員から、研修成果を報告させ、職員間の情報共有を図る。

②OJTの推進と自己研鑽

経営指導員等だけでなく、一般職員も参加する内部セミナーを開催する。関係支援機関（日本政策金融公庫、三重県信用保証協会、中小企業基盤整備機構等）より講師を招き、各種の制度改正やDX化、BCP対策など時宜に応じたセミナーを年4回開催する。

また、よろず支援拠点コーディネーターに協力を頂き、相談ノウハウ蓄積につなげるほか、日商が行う「経営指導員WEB研修」は、総務課を含む全職員が効果測定を受講する。

③データベース化と情報の共有

経営指導員等が、経営カルテ支援システムのデータ入力を適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を所内で相互共有することで、担当職員の不在時でも対応ができるようにする。経営カルテの「指導業務日計表」は毎月印刷して経営指導員等に回覧することで相談実績について情報を共有する。

経営カルテ支援システムは随時、機能強化が図られていることから、新機能を活用することで、所内のDX化も進める。

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：

平成24年8月に桑名市、桑名商工会議所、桑名三川商工会、桑名三重信用金庫、日本政策金融公庫四日市支店、三重県信用保証協会により「くわな創業支援ゆめはまねっと」を開設し、桑名市で創業・起業をめざす方を対象に、総合的な創業支援を行っている。

平成29年5月に桑名市、桑名商工会議所、(公財)三重県産業支援センターとの3者で締結した業務の連携・協力に関する協定に基づき、「桑名市ビジネスサポートセンター」「三重県よろず支援拠点くわなサテライト」が併設オープンされている。

よろず支援拠点には中小企業診断士のコーディネーターが常駐し、地域中小・小規模企業の経営相談に応じており、当所経営指導員等を連携した支援を行っている。

令和元年6月に桑名市、桑名商工会議所、三重労働局(桑名公共職業安定所)との3者で締結した雇用対策協定に基づき、雇用確保や助成金等に関するセミナー等を開催し、地域における人材確保に努めている。

課題：

経済分野における地域内の課題は多岐にわたっており、他の支援機関との連携や情報共有が必要であるが、課題となる事項について日常的な情報交換は一定程度出来ている反面、定期的な連絡会議が開催できていないものもある。

(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と、課題解決の取組を促進することを目的とする。

① 当所が主催側機関となる連絡会議等の実施

・ 創業支援 (くわな創業支援ゆめはまねっと)

桑名市内での創業を支援するために桑名市、桑名商工会議所、桑名三川商工会、桑名三重信用金庫、日本政策金融公庫四日市支店、三重県信用保証協会組織する「くわな創業支援ゆめはまねっと」を設立済みであり、引き続き、創業に向けて創業塾の検討やアフターフォロー方法などについて意見交換し、役割に応じて創業を支援していく。

・ 事業承継支援

小規模事業者の事業承継を円滑に推進するため上記の「くわな創業支援ゆめはまねっと」の機能強化を行い、事業承継支援にも対応する。

事業承継に向けた相談会の開催や早期の情報交換をとおしてマッチング対策を講じるなど意見交換し、役割に応じて事業承継を支援していく。

・ デジタル化・効率化支援

小規模事業者のデジタル化や効率化を支援するために、桑名市、三重県、(独法)中小企業基盤整備等の関係機関、支援機関の担当者・専門家等と各機関の施策について意見、情報交換を行う。

- ・桑名市独自の産業支援

桑名市、桑名商工会議所、(公財)三重県産業支援センターの担当者により桑名市ビジネスサポートセンターの運営など桑名市独自の事業について協議、検討するほか、経営支援にかかる課題の意見交換を行う。

②その他の支援機関等が主催する連絡会議等への出席

- ・桑名市雇用対策協議会（人材確保支援）

桑名市、桑名商工会議所、三重労働局（桑名公共職業安定所）の担当者等により、3者が協力して実施する事業について協議、検討するほか、各機関が実施する事業に関する意見交換を行う。

- ・経営改善貸付推薦団体連絡協議会

日本政策金融公庫四日市支店が主催し三重県北勢地域の商工会議所経営指導員が参加する協議会。管内地域の景気現状などの意見、情報交換を実施。(年2回)

- ・北勢地域みえ中小企業・小規模企業振興推進協議会

三重県が主催し、三重県北勢地域の市町、商工団体、金融機関、(公財)三重県産業支援センターなどが参加する協議会。経済の実情に応じた中小企業・小規模企業振興施策について意見、情報交換を実施。(年1回)

- ・知財支援機関連携会議

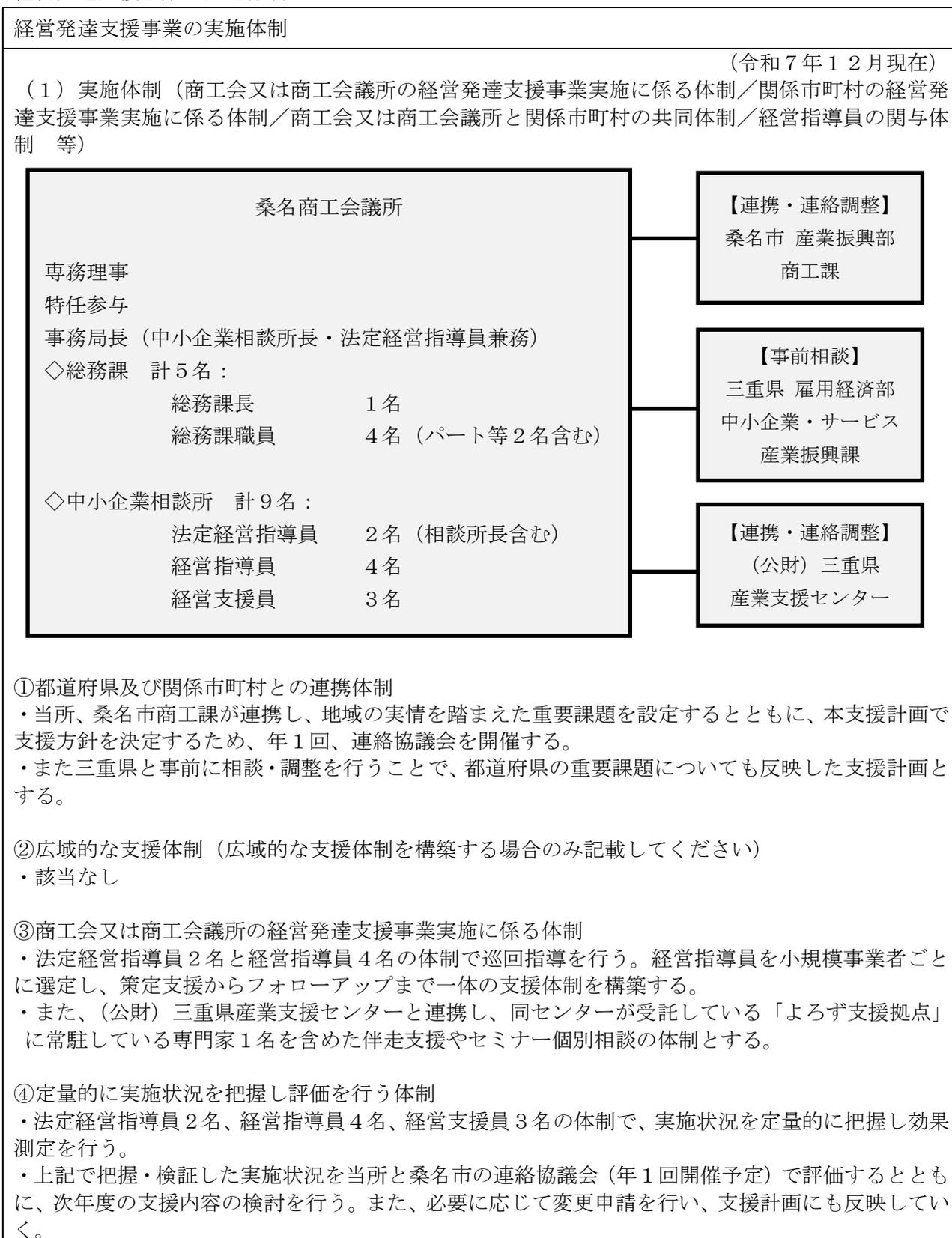
三重県知財総合支援窓口事務局が主催し、商工団体、金融機関、三重県工業研究所など参加する連絡会議。知的財産に関する取り組みについて、意見、情報交換を実施。(年2回)

- ・三重県事業承継ネットワーク連絡会議

三重県事業承継・引継ぎ支援センターが主催し、三重県、商工団体、金融機関、士業等専門家等などが参加するネットワーク。三重県における円滑な事業承継支援を推進するための取り組みについて意見、情報交換を実施。(年2回)

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



⑤経営指導員等の資質向上に係る体制

・当所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、事例共有などを行う。

(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：板倉 昭典、柳川 正行

■連絡先：桑名商工会議所 TEL：0594-22-5155

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。

当計画の法定経営指導員については、効果的な支援、当所BCP等の理由により、2名の配置を行うこととする。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・板倉 昭典、柳川 正行は、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

〒511-8577 三重県桑名市桑栄町1番地1 サンファール2階

桑名商工会議所

TEL：0594-22-5155 FAX：0594-21-5156

E-Mail：info@kuwanacci.or.jp

②関係市町村

〒511-8601 三重県桑名市中央町2丁目37番地

桑名市 産業振興部商工課

TEL：0594-24-1199 FAX：0594-24-1140

E-Mail：shokom@city.kuwana.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
○調査費	900	900	900	900	900
○講習会開催費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
○展示会出展費	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
○専門家派遣費	800	800	800	800	800
○評価委員会費	200	200	200	200	200
○研修費	600	600	600	600	600
○システム費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
①国補助金 ②三重県補助金 ③桑名市補助金 ④参加事業所からの賦課金収入 ⑤商工会議所自己財源からの繰入

(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。

