

経営発達支援計画の概要

実施者名	<p>亀山商工会議所（法人番号 3190005003175） 亀山市（地方公共団体コード 242101）</p>
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>目標①：第2創業等を含む起業支援 目標②：創業者とのマッチングを含む事業承継等、小規模事業者支援</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること 「RESAS（地域経済分析システム）」や小規模企業景気動向調査の結果等を活用し、地域経済動向を把握し、自社の抱える本質的な経営課題への気づきに繋がるよう、広く情報提供を行う。 2. 需要動向調査に関すること 「RESAS（地域経済分析システム）」をはじめとした外部データやGoogleアナリティクス等を活用し、個社の商品・サービス等に関する需要動向を収集し、その分析結果を事業者へフィードバックすることで、各事業者に対し、マーケットインの考え方を浸透させ、新たな販路開拓や新商品開発等へとつなげていく。 3. 経営状況の分析に関すること 経営カルテ管理システム（TOAS）等を活用した経営分析を通じて、自社の強みを見える化し、それをフィードバックできるよう、定量のみならず、定性分析についても行き、経営者に寄り添いながら、傾聴と対話を通じて行う。 4. 事業計画策定支援に関すること 計画策定の必要性を理解したうえで、自社を取り巻く外部環境の変化を捉え、自社の強みを生かした戦略で、創業・事業承継に対し、分析から計画策定に至るまでの一貫した支援を行う。 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した計画を着実に実行するべく、法定経営指導員等がPDCA・CAPDのサイクルが機能するよう、創業者と既存事業者等との対象者のニーズによって頻度を変えながら、経営者向けのリテラシー向上も図りつつ、フォローアップ支援を行う。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域内の需要開拓、マスメディアとの連携、域外へのITを活用した販路開拓等への支援を行う。
連絡先	<p>亀山商工会議所 中小企業相談所 〒519-0124 三重県亀山市東御幸町 39 番地 8 TEL：0595-82-1331／FAX：0595-82-8987 E-mail：info@kameyama-cci.or.jp</p> <p>亀山市産業環境部 商工観光課 商工業振興グループ 〒519-0195 三重県亀山市本丸町 577 番地 TEL：0595-84-5049／FAX：0595-82-9669 E-mail：shokogyo@city.kameyama.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

《現状》

① 地理的特性 (立地等)

当商工会議所が全域を管轄し、所在する亀山市は、三重県の中北部に位置し、人口が多い四日市市の他、県庁所在地の津市等の県内の主要都市に隣接している。

三重県は中部地方に属しているが、かつては東海道の宿場町として栄えた歴史・文化的な側面から、近畿圏の1つにも数えられており、中でも本市は北西部にある鈴鹿山脈にて滋賀県と県境を接し、複数の高速道路をはじめ、高規格道路が市内のジャンクションで交差するなど、大阪、京都といった産業集積・観光の各方面の結節点となっている。

こうした立地上の特性から、ハード面では、幹線道路が整備され、広域の道路網が張り巡らされており、また、本市は古くは国鉄のまちとして栄え、今はJR東海とJR西日本が交わる形でJR亀山駅が各方面からの玄関口となるなど、本市は道路・鉄道等、陸上交通の要衝となっている。

そして、本市は名古屋市からは約50km(1時間程)、大阪市からは約100km(1時間30分程)の距離にあり、県内各地の他、中部・関西の両経済圏を行き来できる中間的な位置にあるなど、観光・工業のビジネス環境としては、陸・海・空の各交通アクセスが良く、広域での経済利便性が高い地域で、製造・物流企業関連の進出が相次いでいる。



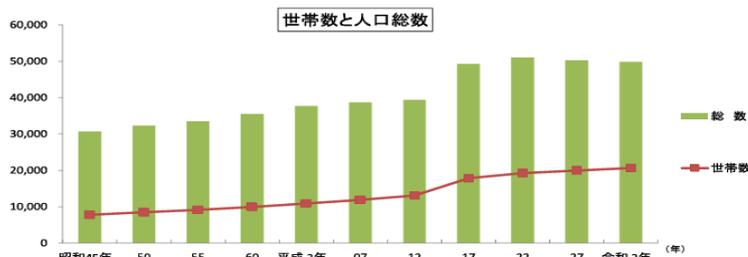
② 人口 (定住・就業人口の動向)

市内企業の事業活動(労働力)と住民の消費行動(商圈)の両面で本市の経済活動の基礎となる人口動態について、時系列で世帯数と人口の推移(グラフ①)をみると、平成12年の13,077世帯、39,334人を境に、電子・デバイス関連企業の進出を機に、平成17年の市町合併以降

は急増し、平成22年には、ついに19,213世帯、51,023人と、人口では地方自治法で規定する市制の市として、名実ともに5万人都市となった。

その後、令和に入ると、核家族化で2万2千世帯超、5万人弱を行ったり来たりと、高齢化率の高まりから生産年齢人口は微減する反面、当面、定住人口はほぼ横ばいで、世帯数は増加傾向にある。

次に、令和2年の国勢調査では、本市の産業別就業人口は、第一次産業が2.6%、第二次産業が39.6%、第三次産業が57.8%と、全国・県平均と比べて第二次産業の占める割合はやや高く、第一次産業就業者が減少する反面、第三次産業就業者は年々増加しており、企業立地に伴い、昼間人口が増え、昼夜間人口比率が一時逆転するなど、本市は従来の市外勤務地のベッドタウンから、市内で働き、住む街へと変貌し、内陸型工業都市である就業地としてのみならず、流通・消費地としての拠点性も向上している。



【グラフ①:数字で見る亀山市(令和6年度)国勢調査より】

③産業（小規模事業者等の現状）

i) 製造業その他（20人業種の現状）

本市の土地の用途制限ルールでは、都市計画区域内外の区分があるのみで、市街化・市街化調整区域等の指定がないため、工業では、古くから盛んな地場産業の蠟燭や豊かな自然・森林資源を生かした製茶・木製品加工業を営む小規模事業者以外に、昭和40年代以降、市内東部の工業エリアで非鉄金属、輸送用機械器具をはじめ、市内各所へと多岐に渡る各業界の代表企業が進出し、裾野の広い自動車分野を中心に、金属加工・物流を請け負う中小企業・小規模事業者の集積がある程度進んだ。

それが平成に入ると、市内西部に開発した複数の産業団地へと様々な業界の大手メーカーが進出し、先進技術を持つ電子デバイス関連工場とその周辺にビジネスホテル・物流施設が立ち並ぶなど、最先端産業の集積と既存企業の活躍により、地域経済は活性化したが、その後、令和にかけて進出した企業を含め、特殊な業種や製造工程の自動化を図る先端企業が多く、零細な小規模事業者では直接受注が難しいため、漠然と企業立地による受・発注を期待する待ちの経営では現状維持も厳しい。

さらに、今後の国際情勢の地方経済への影響如何では、最悪の場合、休・廃業を余儀なくされる所も出てくるなど、従来のビジネスモデルのままでは事業継続、さらには事業承継がままならなくなる。

ii) 商業（5人業種の現状）

商業では、(旧)国道1号線沿いのJR関西本線の亀山・関両駅からすぐ北側の一帯に、商業地兼居住地の旧東海道亀山宿・関宿2つの市街地エリアが市内を東西に横たわって点在しているが、昭和50年代までは、平日の生活必需品の買い物は市内の地元資本のショッピングセンター、商店街である程度充足するなど、ブランド品等、一部の高級品を除き、日々の経済活動は本市内で循環していた。

ところが、平成以降、流行に敏感な若者を中心に、隣接市に新しく出来たより商業集積の高い複合型商業施設エリア等、市外への個人消費の流出がより顕著になったのに加えて、平成の終わりから令和のはじめにかけては、食料・日用品等を商う小売業でも、これまでの(旧)国道1号線沿いの商業地とその周辺の商店街等、中心市街地エリアから、市内東部の国道306号線沿い等、郊外立地エリアへと商圈が徐々に拡散するなど、以前にも増して、市内の商業集積と市民の購買行動に変化が生じた。

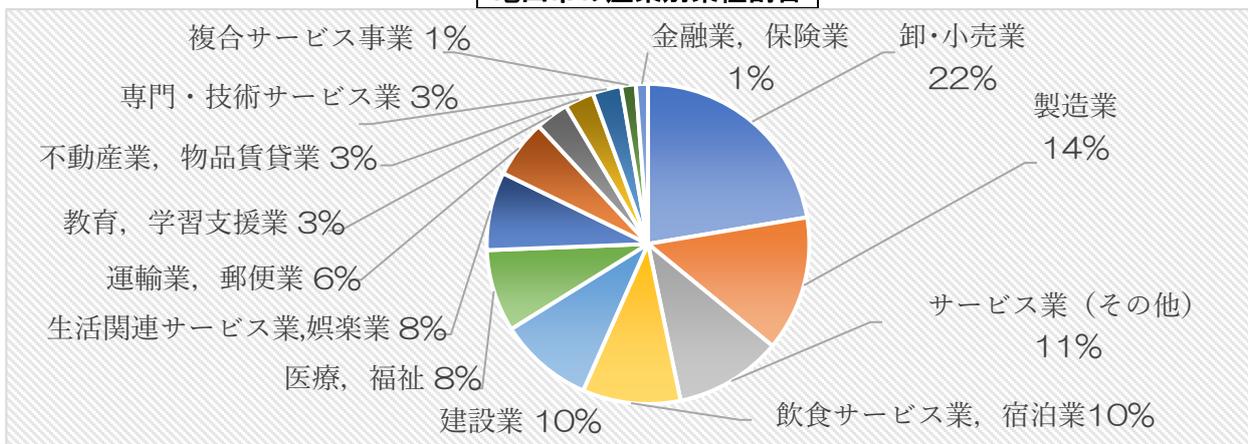
こうした背景には、消費者ニーズの多様化に加えて、近年、相次ぐ郊外立地型のスーパーセンター等、ディスカウントストアの新店やEコマース市場の拡大によるインターネット販売の普及等、特にコロナ禍を契機に小売商業者を取り巻く外部環境が変化する中で、市内商業者の多くはこれらの影響を受け、大型店やECに域内需要の販売シェアを奪われているというのが現状であり、中心市街地の商店街等、小売店舗数は総じて微減傾向と、後継者難等も相まって、このままでは市内商業者の多くが価格競争等に巻き込まれ、小売商業者数の漸減に伴い、今後、買い物難民が急増する恐れもある。

iii) サービス業（5人業種(但し、宿泊業等を除く)の現状）

サービス業では、理容・クリーニング等、一部の生活関連サービス業者が漸減する反面、特にコロナ禍前後から、個人が身につけた技能だけで開業できる美容・ネイル・エステ等のサロンや飲食等、各種サービス展開が市内各地で広がりを見せており、その大半が常時使用する従業員数が5人以下の小企業者である。中でも飲食業では、主要幹線道路沿い以外に、文化庁の重要伝統的建造物群保存地区の指定を受けるなど、かつて47番目の宿場町であった歴史情緒溢れる東海道関宿の1.8kmに渡る街道筋一帯を中心に、近年、古民家カフェ・レストラン等、フードビジネスでの開業が増えた反面、市内全域を見ると、未だにコロナ禍の影響を引きずる零細な家族経営の小企業者も多く、食材等、コスト高が当面続く見通しの下、価格設定できるよう創意工夫しなければ、今後の事業継続は厳しい。

こうした状況の中、令和3年経済センサスー活動調査結果（グラフ②）によると、市内の事業者数1,507社の内訳（各業種の市内全体に占める割合）は、小売業（卸売業を含む）が約1/4弱と最も多く、次に製造業、その他サービス業、宿泊業・飲食サービス業、建設業が10%台、そして、医療・福祉業、生活関連サービス業、運輸業といった業種が続くなど、未だ相次ぐ企業立地と消費者ニーズの多様化に伴うサービス業者の増加により、市内商工業者の業種の多様化が進んでいる。

亀山市の産業別業種割合



【グラフ②：令和3年経済センサス-活動調査 産業構成割合を加工】

中でも、そのうちの約3/4超を占める小規模事業者に関しては、製造業の割合が減少する代わりに、絶対数の多い小売業以外では、各種サービス業（飲食業を含む）、建設業（土木・建築の職別工事業・各種建築付帯設備工事業）といった地域住民の生活ニーズを汲み取り、きめ細やかに対応する地域密着型の業種の割合が増加するなど、市内の小規模事業者総数は、依然1千社を優に超えている。

当商工会議所では、産業競争力強化法施行前の平成24年以降、相次ぐ企業進出に伴い、創業支援を強化し、多くの創業人材を輩出して開業を増やしてきたが、近年、開業を若干上回るペースで廃業が漸増した結果、小規模事業者数も、平成の大合併当時（平成18年事業所統計）の1,301社、また、平成24年経済センサス-活動調査時の1,255社と比べると、緩やかな純減傾向下にある。

《課題》

①小規模事業者の共通課題

まず、令和7年7月に当商工会議所が実施した小規模企業景況動向調査によると、現状、今後の見通しともDI値が大幅なマイナスとなるなど、最近の景況感は悪化に転じ、厳しい局面となった。

そして、経営上の問題点では、「売上・受注の停滞・減少」が最も多く、次いで「原材料高・不足」、「人手不足」、続いて「人件費・諸経費の増加」、「設備・店舗の狭小・老朽化」となった。つまり、外部環境の影響を受けやすく、また、経営資源に限りがある小規模事業者にとっては、販路拡大以外にも、ヒト・モノ・カネ・情報等の絶対的な不足が課題となっている。

②小規模事業者の業種別課題

次に、業種別でみると、工業では、旺盛な消費市場・安い労働力を求めて、大企業が海外展開を進めた結果、国内産業が空洞化し、得意先との受・発注が少なくなり、ここに至って、いざ国内回帰しようにも、既に当時の外注先は廃業し、サプライチェーンの再構築が必要となっていたり、また、商業では、大手流通企業やネット販売等との競争激化や消費者ニーズの多様化で、従来型の経営スタイルのままでは消費者への価格転嫁は容易ではなく、逆に低価格競争に巻き込まれてしまうというのが現状であり、事業継続のためには以下の課題解決が必要である。

i) 製造業その他（20人業種の課題）

周辺地域でのBtoB取引が中心の小規模事業者は、経営者の高齢化等に伴い、廃業リスクが高まる中、特定の発注元に依存したりと経営基盤が脆弱な所が多いことから、厳しい現状を逆にチャンスと捉え、自社の強みを棚卸し直し、新規受注を増やしたり、高付加価値化を図ったり、請負からの脱却を図るなど、経営資源の有効活用が必要である。それが乏しい小規模事業者ほど、事業承継が進まず、事業継続が困難なケースが多いため、後継候補者の確保と併せて、経営基盤の強化が課題である。

ii) 商業・サービス業、建築業（主に5人業種の課題）

亀山市の中心市街地にあるB to C取引が中心の小規模事業者は、広域でチェーン展開する大手に品揃え、価格等では対抗できないことから、販売・施工後、付帯するアフターサービス等、小回りの利く小規模企業の強みを活かし、それ以外の面で特長を打ち出す必要がある。それには、消費者ニーズを把握し、競合他社には真似できない商品構成や、きめ細やかな接客サービス・情報提供、アフターサービスを充実させて、個店の魅力をアップさせ、来店客数の増加を図る必要がある。その際、競合他社が多いため、いかにして他店との違いを明確に打ち出し、集客・販売等ができるかが課題である。

また、商店主等の高齢化に伴い、地域での日常生活を支える事業の担い手が不足しており、既存事業の廃業が増加する中、第2創業を含む新規事業者の確保が地域経済を維持できるか否かの鍵となる。

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①今後10年間を見据えた振興のあり方

日経グローバル（平成22年）の全国都市サステナブル度調査によると、かつて、本市は経済的豊かさ度では、小都市の部で1位、全体で3位、そして総合ランキングでは、小都市の部で1位という上位にランクインしたこともある程、環境、経済、社会が調和し、持続的な発展の可能性を秘めたポテンシャルの高い地域であり、また、去る令和3年1月には、三重県のリニア中央新幹線の駅位置候補が亀山市に決定するなど、将来的には潜在的なビジネスチャンスを有する有望な地域ではあるが、今後10年間に関しては大幅な人口減少はないものの、緩やかに微減となる見通しとなっており、市内の人口減少と高齢化の進展で深刻化する事業の担い手不足を如何にして解消するかが課題である。

この将来と現状とのギャップを解消するには、持続可能な発展（サステナビリティ）をキーワードに、既存事業者はもとより、第2創業を含む新規事業者がマーケットイン志向で自社が強みを発揮できる分野や成長市場の需要動向を捉え、個々の市場環境・消費ニーズに即して、地域で愛される商品・サービスやこれまで培ってきた技術・ノウハウを市場に投入し、需要開拓を進めることで、本市における生産・消費等の好循環の創出に寄与することができるものとする。

こうした中、具体的な10年後の当地域のあるべき姿として、まずは創業により、新陳代謝と産業の多様化を促進することで、地域の稼ぐ力を再構築するため、創業支援事業計画における支援機関等と連携し、中心市街地等において、創業後の生存率50%の維持を目指す。

また、事業承継により、後継者難に伴う廃業による取引機会の喪失を回避し、地域の雇用を維持するため、後継候補育成と第三者承継市場等が整い、周辺地域の要支援企業の50%が計画的に事業承継できるよう、その前後での早期かつ切れ目のない承継支援等を通じて、当地域における供給力の維持を目指す。そして、地域課題解決型のビジネスや雇用の創出や地場産業の振興等、当地域経済全体の活性化につなげていく。

②亀山市総合計画との連動性・整合性

i) 亀山市総合計画における現状と課題

本市の第3次亀山市総合計画（令和8年度から令和15年度の8年間）における基本構想の中では、「社会経済情勢の変化」として、以下の7項目が挙げられている。

- (1) 「人口減少・少子高齢化の進行」（労働力の低下等が景気を減速させ、それらが現役世代の個人消費や新たな世帯構成の障壁となり、出生数が減少するという人口減少の連鎖等への懸念）
- (2) 「価値観・生活様式の多様化とウェルビーイング志向の高まり」
- (3) 「経済活動のグローバル化と経済情勢の変化」（賃金・所得の伸びに比して力強さを欠く個人消費や米国関税措置による経済の下押しリスクを懸念）
- (4) 「安全・安心に対する意識の高まり」（自然災害に備えてのハード・ソフト面からの取り組み）
- (5) 「地球環境・エネルギー問題の深刻化」
- (6) 「デジタル社会の進展」
- (7) 「高速交通網の進展と日本中央回廊の形成」

こうした本市が直面する最重要課題については、当商工会議所としても問題意識を共有しており、特に政策の大綱：1. まちの活力とにぎわいの向上の項の各基本施策の中の多くの点で当商工会議所

の事業計画との間に整合性があるが故に、双方が連携して実施する事業もある。

	現状	課題	施策の方向
企業活動の促進 と雇用の確保	多様な産業が集積したことで、地域経済の活性化と雇用の場の確保につながっている。	市内既存企業の事業展開や事業拡大を促進する必要がある。	既存企業の事業活動の強化 ・既存企業の事業展開・拡大の促進 ・多角的な事業活動の展開への支援
商工業・観光の活性化	JR亀山駅周辺を中心市街地等を中心に、商業地域の形成を図っている。	中心市街地のにぎわい創出につながる取り組みが必要である。	にぎわいのある商業地域の形成 ・小規模事業者等の魅力向上と商業地域の活性化
	創業支援ネットワーク「カメラヤマ創業アシスト」を形成し、創業塾の開催や空き店舗等を活用した創業者支援に取り組んでいる。	まちなぎわいの向上を図る必要がある。	事業者の支援と経営力強化の促進 ・経営課題解決と販売力向上のための創業者支援等の推進
	経営力向上を目指し、各種相談や融資等による事業者支援を展開している。	時代の変化に対応した経営基盤の安定・強化に向けた取り組みが求められる。	事業者の支援と経営力強化の促進 ・中小企業者等の経営力強化と事業承継の促進

③亀山商工会議所としての役割

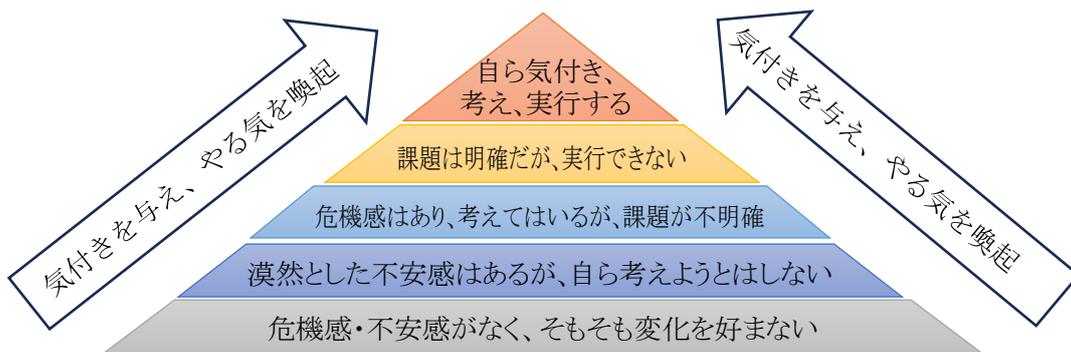
当商工会議所では、本計画に基づき、事業を積極的に推進してきたが、これまで過度に定量的な結果を意識し過ぎたため、個々の支援において定性的にやや不十分な面があったことから、この点を反省し、小規模企業のライフサイクル（創業⇒成長⇒成熟⇒衰退）に応じ、各事業者の置かれた状況ごとに異なる支援ニーズに即したきめ細やかな支援に務めるとともに、小規模事業者が持続的に発展するには、まずは経営者自身が現状に危機感を持ち、本気で、より計画的に事業に取り組む必要がある。

そこで、創業者等、初めて計画策定する者がプランニングを契機にPDCAサイクルを確立していくのと併せて、既に計画策定済みの事業者のCAPDによる経営改善サイクルを機能させるため、様々な分析結果を踏まえたうえで、実現可能性の高い計画作りから拡販へと一貫して支援する。

主役は小規模事業者自身であるため、主体性を尊重し、前向きな取り組みについて、各支援機関等と連携し、当所がパイプ役となって、量よりも質を重視した切れ目のないハンズオン支援を行う。

その際、経営者自らが「気づき」、「考え」、「実行」することが最も有効であり、支援の前提である。小規模事業者は大企業と比べて危機感が希薄であったり、漠然とした不安を抱えたままの所が多い。

そこで、本計画では、小規模事業者が自ら課題を設定し、解決策を考え、実行できるよう、支援対象となる小規模事業者を毎年1段上の段階にステップアップさせることができるよう、まずはしっかりと対象者を掘り起こし、十分時間をかけて行う傾聴と対話を通じて改革意識が醸成されるまで労力を惜しまず、「腹落ち」、「やる気」を喚起し、5年後には各事業者が可能な限り自走化できるよう1件1件丁寧な課題設定型の伴走支援に努める。



(3) 経営発達支援事業の目標

当商工会議所がこれまで実施してきた経営発達支援事業への第三者による評価内容を検証し直したうえで、これまでに述べた(1)地域の現状及び課題、(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、今後5年間の経営発達支援計画の重点目標を以下の通りとする。

①：第2創業等を含む起業支援

支援計画の認定期間の5年間目標：

KGI：創業後の5年生存率について、75%を目指す。

KPI：計画策定支援件数について、延べ75件を目指す。

②：創業者とのマッチングを含む事業承継等、小規模事業者支援

KGI：承継完了件数について、延べ15件を目指す。

KPI：事業承継診断件数について、延べ25件を目指す。

以上、本支援計画の実施を通じて、自立した小規模事業者の経営基盤の確立と持続的発展の実現を目指す。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

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

上記1の(3)経営発達支援事業の目標で掲げた本支援計画の目標達成を目指すため、創業・事業承継に関しての具体的な方針については以下の通りとする。

①：第2創業等を含む起業支援

達成方針1：伴走支援での連携体制の整備（計画・検証のシステム化）

創業塾をシリーズで開催し、その間、並行して講師陣とともに個別相談にて面談する中で、事業計画・資金計画・収支計画等をブラッシュアップ支援したうえで、まずは早期での試作・テストマーケティング実施へとつなげていく。

設定理由：

初期に近い段階で仮説の検証を行うなど、トライ&エラーの機会を提供することで、開業へのハードルを下げる事が出来る。事業計画と現場検証を連動させる伴走型の支援により、顧客獲得までの時間を短縮し、資金調達等の可能性を高めるようにする。

達成方針2：資金・拠点に関する情報提供体制の整備（各経営資源へのワンストップでの接続）

創業支援で既に連携している日本政策金融公庫をはじめとした官民金融機関や信用保証協会等、「創業支援ネットワーク」を活用し、当所による空き店舗情報等の提供と併せて、事前審査・書類作成を伴走支援する。

設定理由：

創業者の最大の課題は資金・場所の不足である。新規参入障壁を下げ、立ち上がり時の固定費を低減することで、実現可能性や生存率が向上する。専門的支援の集約は審査の通過率を高め、時間短縮と質の担保に寄与する。

達成方針3：販路・デジタル基盤の整備（初期売上の確保）

創業当初からECサイト・キャッシュレス・SNS運用を必要に応じて順次導入するとともに、パブリシティーをはじめとした拡販支援を実施する。

設定理由

初期の売上が立たないと、当初に資金繰りが悪化し、そのまま撤退するリスクが高まるため、デジタル販路の整備等、商圈を拡大し、少人数でも販売を継続できる体制を構築出来るようにする。

②：創業者とのマッチングを含む事業承継等、小規模事業者支援

達成方針1：早期での承継診断等、より計画的な事業承継と経営改善

まずは65歳以上の経営者に事業承継診断シートによる意向調査を実施し、資産・知財・人材の棚卸しを行う。次に、必要に応じて課題ごとに税務・法務等、専門家を派遣し、経営改善を図る。

設定理由：現状を可視化していないと気付きを得る機会を逸し、事業承継が進みにくい。早期での支援への着手は選択肢を広げ、税務上のリスク低減や企業価値の向上にもつながるため、事業の効果が高まる。

達成方針2：既存事業者との第三者承継のマッチング体制の整備

亀山商工会議所×日本政策金融公庫の連携スキームとして令和4年に締結した事業承継支援に関する覚書に基づき、双方の持つ既存のネットワークを活用し、支援施策に関する情報提供の他、日本政策金融公庫のマッチングサイトにて、引き継ぐ事業者相互の無料マッチングサービスや制度融資の案内等、個別相談ニーズに対応する。

設定理由：親族内承継だけでは母集団が不足するためである。公的ネットワークの信頼性で承継率が上がるのみならず、標準化されたプロセスは時間短縮・コスト削減をもたらし、小規模企業に対してもマッチングを後押ししやすくなる。

達成方針3：創業者との第三者承継のマッチング体制の整備

亀山商工会議所を中核とした「創業支援ネットワーク」の連携スキームを活用し、引き継いで欲しい事業者と引き継ぎたい創業者との相互のマッチングや個別支援ニーズへの相談に対応する。

設定理由：親族内承継や既存の事業従事者だけでは母集団が不足するためである。担い手候補者が増えることで、選択肢が増え、承継率の向上にも資する。

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】

当所の地域経済動向調査の主な取り組みとしては、年2回（半期ごと）、三重県内12商工会議所合同で景況調査を実施し、地区内の景気動向を把握している。

本調査は各地の調査データを統合し、三重県商工会議所連合会が報告書（三重の景況）を取りまとめており、調査内容も毎年共通しているため、各結果の年次推移や県内各市の集計結果との比較が可能である。これら調査結果については会報誌等に掲載するとともに希望者に配布している。

また、その他の調査として、景況調査では補足しきれない定量的な動向を把握するために管内の小規模事業者に対して経営発達支援調査を実施しているほか、シンクタンク等の外部機関の調査や統計資料を基にした分析の実施については、管内の動向として情報の抽出が難しく、十分な活用には至らなかった。

【課題】

当所が実施している経営発達支援調査では、業種や地域ごとの動向を把握するためには相当数の調査結果が必要であり、現状では管内の経済動向の大枠は把握できるものの、業種や地域ごとの動向を把握できる十分な量の情報を得ることは難しく、また、外部機関の調査や統計資料の分析についても、管内の動向のみを抽出することが困難な場合もあることから、新たな取り組みとして国が提供しているビッグデータである「RESAS」(地域経済分析システム)を活用し、地域全体の経営環境や経済動向に関する情報を支援団体として収集・分析し、管内事業者が利用しやすい形で提供していく必要がある。

(2) 目標

公表回数	現在	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
① 景況調査	2回	2回	2回	2回	2回	2回
② 地域経済動向分析	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①景況調査(三重の景況)

管内事業者の景気動向等を把握するため、県内と市内の景気動向調査をそれぞれ年2回実施する。分析結果を冊子にまとめ、会報誌やホームページに掲載し広く周知を図る。

調査対象	当所会員事業所 約1,000社
調査項目	・業況、売上、利益の現状及び見通し ・設備投資、資金繰り、借入の状況 ・販売条件、仕入条件の状況 ・経営課題等
調査手法	アンケート方式の調査票をFAXで送信して回答を得るほか、巡回指導及び窓口指導時に調査を実施する。
分析手法	小規模事業者を抽出した調査結果に基づき、経営指導員が区内景気動向の期間比較や小規模事業者における業種ごとの経営課題の傾向等を分析する。

②地域経済動向分析

地域の経済や産業の状況をグラフや図など、直感的で活用しやすい情報として提供するため、経営指導員等がRESASを活用した地域経済の動向を分析し、ホームページに年1回掲載し、広く周知を図る。

調査項目	・人口マップ ・産業構造マップ ・地域経済循環マップ 等
調査・分析手法	経営指導員等がRESASを活用し、①管内の人口構成や増減、②地域産業の現状、③地域の稼ぐ力を中心に現状分析や期間比較等を行う。

(4) 調査結果の活用

①三重の景況調査

情報収集・調査、分析した結果を会報誌やホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知をする。さらに、県内12商工会議所がその結果を持ち寄り、三重の景況として取りまとめた上でプレス発表する。

②地域経済動向分析

経営指導員等による分析後にホームページに分析結果を掲載することで、管内事業者へ情報提供を行うとともに、巡回・窓口指導時に積極的に情報提供を行い、計画策定等の際に基礎データとして活用していく。

③情報共有化

中小企業相談所ミーティング（後述）の際に、経営状況分析や事業計画策定等の支援における上記の景況調査やRE S A Sの分析結果の活用方法に関する研修を行うことで、支援能力の底上げを図る。また、景況調査を中心とした地域の経済動向を亀山市と共有化をすることで、地域経済の活性化における資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

【現状】

当所では事業計画策定時やその他各種支援を実施する際に、顧客ニーズの把握を前提としたマーケットインの発想への転換を促しており、小規模事業者の多くは顧客ニーズを把握するための情報収集活動に割り当てられる経営資源が希薄であることから、自社での情報収集・分析が難しい統計データなどを中心に事業者が提供している商品・サービスに関する需要動向を提供している。

【課題】

当市では小売業を中心に大型店とECに地域内のシェアを奪われてしまっており、令和7年度に当所が実施した小規模事業者を対象としたアンケートにおいて、約80%の事業者が『営業活動の強化』や『店舗への集客』に取り組みたいとの回答があった。

そこで、従来の需要動向の統計データ活用やテストマーケティングだけでなく、ウェブマーケティングを実施している小規模事業者は少ないことから、デジタル技術を活用した小規模事業者でも取り組みやすいWEBやSNSを活用した需要動向調査の実施を支援することで、事業計画策定の基礎となる需要動向の把握に取り組む事業者のすそ野を広げる必要がある。

（2）目標

項目	現在	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①外部の需要調査データ 分析件数	42件	50件	50件	50件	50件	50件
②テストマーケティング 調査対象事業者数	0者	3者	3者	3者	3者	3者
③ウェブマーケティング 調査対象事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

（3）事業内容

①外部の需要調査データの分析と情報提供

経営分析・計画策定に取り組む予定あるいは実施中の事業者に対して、RE S A Sや日経テレコンが提供するPOSデータの売れ筋商品ランキング等の外部調査データを活用し、事業者の主力商品や今後取り扱い希望のアイテム等、カテゴリーの上位ランク商品のシェア、平均価格のデータ等、消費者に支持されている商品の最新情報を経営指導員が収集・分析を行う。

さらに(株)きんざいの業種別審査辞典等を活用し、支援事業所の業種特性を踏まえて市場規模や需要

動向の状況や推移等を経営指導員が収集・分析する。

これらの分析結果は整合性を確認したうえで、経営指導員が事業者の説明を付して提供することで情報を共有化するが、事業者の状況を踏まえて可能な場合は経営者の「気づき」を得るきっかけとするために収集・分析に経営者自身も取り組むよう促し、その後の計画策定支援への移行につなげる。

②テストマーケティングの実施

地域に支持される商品づくりを図るため、既存商品の改良や新商品開発等に取り組むB to C取引を主とした事業者を対象に、地元住民や観光客が集まる地域行事（亀山市や東海道関宿街道まつり等）で、小規模事業者が来場者へのアンケート調査を行うテストマーケティングの機会を設ける。

その調査結果を経営指導員が分析・フィードバックすることで、自社商品に直結した需要動向の把握とマーケットインに基づく売れる商品作りにもつなげる。

サンプル数	来場者50名	
調査手段・手法	来場者に試食（試用）してもらい、事業者又は経営指導員が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。	
分析手段・手法	調査結果は経営指導員等が共同で分析を行う。	
調査項目	食品	・食味 ・食感 ・見た目 ・価格 ・満足度 ・ネーミング ・パッケージデザイン 等
	非食品	・機能 ・デザイン ・使用感 ・価格 ・満足度 ・ネーミング ・パッケージ 等
調査・分析結果の活用	分析結果については、経営指導員が当該事業者に対して直接説明をする形でフィードバックし、更なる改良につなげる。	

③ウェブマーケティング

自社のホームページやSNSの閲覧状況を基に、Googleアナリティクス等を活用したウェブ解析や他社、口コミ、検索キーワードなどの情報を収集・分析し、事業者の新商品開発や新サービスの提供、新たな販促活動の展開につなげる調査を実施する。

支援対象	・新商品、新サービスの開発や提供に取り組む意向がある事業者 ・商圏内の顧客動向を把握し販促活動の実施に取り組む意向のある事業者 等
調査項目	①消費者ニーズ：消費者が関心のある商品やサービス、購入・利用頻度、購入時に重視する要素（価格・品質・利便性など） 等 ②購買行動の変化：来店・来場の目的ときっかけ（SNS・広告・口コミなど）やオンライン購入の利用率の変化 等 ③地域内外の比較：市内事業者の商品・サービスとの比較、市外需要動向 等 ④レビュー分析：評価の分布や推移、好評や不満の内容、競合他社との比較 等
調査手法	・SNS分析：Instagram、Facebook等の投稿数やエンゲージメント数を中心にデータを収集し、消費者の関心度を分析する ・検索トレンド分析：Googleトレンドなどの検索キーワード分析ツールを活用し、関心度が高いトレンドの情報を収集、分析する ・HPアクセス解析：Googleアナリティクス等で訪問者数や閲覧ページ、自社HPやSNSへの流入経路を分析する。
分析手法	経営指導員や必要に応じてITの専門家を活用しながら分析を行う。
分析結果の活用	分析結果については、経営指導員が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、新たな取り組みの実施につなげていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と目標

【現状】

コロナ禍前後でのニーズの大きな変化や物価高騰下によるコスト増加など、小規模事業者を取り巻く外部環境は依然として厳しく、十分な経営資源を持たない小規模事業者にとって経営状況を分析することの意義と重要性は増している。そこで、当所では支援ニーズのある事業者の掘り起こしから分析・計画策定・実行支援までの一連の流れを事業者ごとに担当職員を配置し、資金繰りや補助金申請支援等を行う際に財務分析及び非財務分析を行うことで、切れ目のない支援を実施している。

【課題】

経営状況分析の支援ニーズは資金調達や補助金申請等をきっかけにした相談が多く、そうした案件のほとんどが一過性のものとなっており、自律的かつ継続的に取り組む小規模事業者は少ないことが課題となっている。その要因として経営分析の必要性や重要性に対する認識が低いことが考えられ、経営者自らが将来の経営計画を策定し、「経営の自走化」を図るためには、支援担当職員の伴走支援も、「傾聴」と「対話」を通して、経営者自身が納得（腹落ち）したうえで取り組む小規模事業者の掘り起こしを重視した支援へと転換していく必要がある。

(2) 目標

内容	現在	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
経営状況の分析件数（※）	42件	50件	50件	50件	50件	50件

※小規模事業者自らが本質的な課題に対する気づきを促すための「傾聴」と「対話」を重視する支援を実施する。そのため、経営指導員の1者あたりにかける時間の増加が想定されることから、分析件数は50社を目標とする。

(3) 事業内容

【支援対象者】

経営支援担当職員による巡回・窓口指導を通じ、下記をはじめとする新たな取り組みに意欲的な事業者の掘り起こしを行う。

支援ニーズ	具体的な内容
基礎的支援	決算指導 等
資金繰り支援	金融斡旋（マル経融資、県単融資制度 等）
経営向上計画	三重県版経営向上計画、経営革新計画、経営力向上計画 等
補助金申請支援	小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金 等
設備投資計画	先端設備等導入計画 等
創業・事業承継支援	創業計画策定支援、第二創業に係る計画策定支援 等
その他の計画	B C P、事業継続力強化計画 等

【分析項目】

《定量分析（財務分析）》

項目	具体的な内容（主に財務諸表を基に分析）
安全性	自己資本比率、負債比率、流動比率、当座比率 等
収益性	売上高総利益率、売上高営業（経常）利益率、総資本利益率 等
生産性	労働生産性、従業員あたり売上高 等
成長性	売上高増加率、営業（経常）利益増加率、総資本増加率 等

《定性分析（非財務分析）》

フレームワーク	具体的な内容（主にヒアリングを基に分析）
3 C 分析	自社（Company）、市場・顧客（Customer）、競合（Competitor）
SWOT 分析	強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）
4 P 分析	製品（Product）、価格（Price）、流通・立地（Place）、宣伝（Promotion）

【分析手法】

経営カルテ管理システム（TOAS）の他、必要に応じてローカルベンチマーク（経済産業省）、経営自己診断システム（(独)中小基盤整備機構）や財務診断サービス（日本政策金融公庫）等のツールを活用し、支援担当職員が分析を行う。

また、支援事業所の状況や局面に応じて、定量・定性分析ともに民間市場調査会社の市場レポートや「業種別審査辞典（刊行：㈱きんざい）」や「業種別業界情報（刊行：㈱経営情報出版社）」を活用し、自社数値と他社数値の比較や業界全体と支援事業者の定性分析結果の比較等を追加で行う。

【分析結果の活用】

① 支援事業所への分析結果のフィードバック

上記のシステム等を利用して経営状況の分析結果を「見える化」し、支援事業所にフィードバックすることで現状認識の共有化を図り、事業計画の策定等に活用する。支援する側と支援を受ける側の双方が共通認識を持つことで、効果的かつ効率的な事業計画の策定につなげていく。

② 支援担当職員全体の支援能力の向上

支援事業所の分析データを経営カルテ管理システム（TOAS）等のデータベースに積み上げ、支援ノウハウを内部で共有することで支援担当職員全体のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では支援事業所に対して担当する職員を配置しており、経営状況の分析から一貫してマンツーマンで事業計画策定支援に取り組んでいる。特に小規模事業者は経営者自身が現場を兼ねており、日々の業務に追われながら計画策定に時間と労力を掛けることは難しく、支援事業所と支援担当者が二人三脚で取り組むことで事業計画策定につなげている。

【課題】

前述した通り、当所では小規模事業者持続化補助金をはじめとする各種補助金の申請や融資に係る事業計画の策定が多く、補助金等の目的となる取組を軸とした事業計画となってしまうケースや経営者の腹落ちが十分に得られないまま、補助金等の申請に至るケースも見受けられた。これらのケースでは、事業者の持続的な発展につながるための本質的な課題に取り組む事業計画には必ずしもなっておらず、より質の高い事業計画策定につなげるため、経営者自身が当事者意識を持ち自らが課題に取り組む意識を高めていく支援を行う必要がある。

(2) 支援に関する考え方

①既存事業者への支援

事業計画の策定支援にあたっては「地域の経済動向調査」や「需要動向の調査」の結果を踏まえながら、支援事業所の「経営状況の分析」に基づいて、引き続きマンツーマンでの事業計画策定支援に取り組む。支援にあたっては、上記の課題を踏まえ、支援担当者は巡回指導や窓口指導において「傾聴」と「対話」を重視し、経営者自身が事業計画策定の必要性や重要性を理解し、主体性を持って「気づき」「考えて」「実行」できるよう支援事業所に伴走していく。

特に事業所が本質的な課題に取り組むにあたって長期的な視点を持つことが重要であることから、事業計画の策定において事業所の成長戦略が右図の4分類のどれに該当するのかを経営者と共有して目標設定し、内部環境や外部環境の分析結果を踏まえながら、小規模事業者の競争戦略である差別化戦略や集中戦略を軸としたSO(WO)戦略や4P戦略等の事業計画策定支援を行う。

企業の成長戦略（成長マトリックス）

【市場】

	既存	新規
既存	市場浸透	市場開拓
新規	製品開発	多角化

②創業者への支援

創業者（予定者も含む）に対しては、亀山市が国から認定を受けた創業支援事業計画に基づいて開催する創業塾へ参加して経営に関する知識やノウハウの習得やビジネスモデルの検討を促すほか、必要に応じて支援担当職員を個別に配置してマンツーマンで計画策定支援を実施する。特に、創業者についてはこれまでの創業支援実績から見て、創業者の大部分が商業、サービス業の開業であることから、多様化する消費者ニーズを分析し、既存店舗と異なる魅力を明確に打ち出すことをより重視して創業計画策定支援に取り組んでいく。

③事業承継予定者への支援

これまでの創業支援実績から創業者の多くが商業・サービス業での開業であり、多額の設備投資や人材確保などの面で、製造業その他業種(20業種)の創業は少ない現状から、既存事業所への事業承継支援が重要であると考えられる。そこで、事業承継支援においては、「既存事業の経営基盤を整えること」と「承継予定者が新たな経営戦略や商品開発、デジタル技術の活用による生産性向上などの自社の強みを活かした第2創業の実現」を重視した支援に取り組んでいく。

(3) 目標

内容		現在	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①事業計画策定セミナー開催		1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②創業塾の開催		1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③事業承継個別相談の実施		—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
④事業計画策定件数	各種補助金、三重県版経営向上計画、金融斡旋等による計画策定件数(※1)	23 件	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件
	創業、事業承継に係る計画策定件数	4 件	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
	事業継続力強化計画等その他計画策定件数	2 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
	合計	29 件	45 件	45 件	45 件	45 件	45 件

(※1) 経営者自身が計画策定の必要性・重要性を理解し、主体性を持って「気づき」「考えて」「実行」するよう「傾聴」と「対話」を重視した事業計画策定支援に取り組むことを踏まえ、経営状況分析件数の6割を目標とする。

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナー及び個別相談会の開催

支援担当職員によるマンツーマンの支援を実施する前に、計画策定に関する考え方の理解を深めるために集団セミナーを開催することで、事業者と支援担当職員との計画策定に対する認識を共有化し、効果的な策定支援を実現する。また、セミナー後に個別相談会を実施し、策定した計画のブラッシュアップを行うことで実現可能性を高める。

募集方法	会議所広報誌や web サイトでの募集のほか、経営分析を実施した事業者への働きかけ、巡回指導及び窓口指導を通じてセミナーの参加を促す。
回数	1 回 (小規模事業者向け補助金の公募状況により増やすことを検討する)
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> ・ 計画策定のポイント ・ 経営分析 (3C 分析、SWOT 分析等) ・ SO 戦略、WO 戦略、4P 戦略等の策定 ・ 収支計画策定 ※セミナー後に各事業者の支援ニーズに沿った個別相談会や専門家派遣を実施することで実現性の高い計画の完成まで導く。
参加者数	15 名～20 名
講師	個別指導にも長けた高度なノウハウを持つ専門家を選定する。

②創業塾及び個別相談会の開催

当所では当地域の創業支援機関と連携して創業者に対して総合的な相談対応に取り組んでおり、亀山市が国から認定を受けた創業支援事業計画に基づいて開催する創業塾を開催し、経営に関する幅広い知識・ノウハウの習得や創業計画の策定を支援する。

対 象	市内で創業後間もない方、1年以内に開業を予定している方
募集方法	会議所広報誌、web サイト、亀山市広報での募集
回 数	1回（全4日間）
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> ・経営やビジネスモデルに関すること ・販路開拓やマーケティングに関すること ・人材育成や労務に関すること ・財務や会計に関すること ・創業計画の策定に関すること ※必要に応じて個別相談会や専門家派遣を実施する。
参加者数	15名
講 師	個別指導にも長けた高度なノウハウを持つ専門家を選定する。

③事業承継個別相談の実施

事業承継計画の策定だけではなく、円滑な事業承継を図るための経営基盤の強化や後継予定者による新たな取り組み（第2創業等）も含めた事業承継支援に取り組む。なお、管内の小規模事業所の支援ニーズに柔軟に対応するため、随時、専門家を活用した個別相談の実施するほか、必要に応じて専門家派遣を行うことで、計画的な事業承継の実施を支援する。

対 象	市内小規模事業者の現経営者、後継者、後継予定者
募集方法	会議所広報誌や web サイトでの募集のほか、経営分析を実施した事業者への働きかけ、巡回指導及び窓口指導を通じて支援ニーズの掘り起こしを行う。
回 数	1社につき3回程度（事業所の状況に応じて支援回数・頻度を定める）
専 門 家	事業承継に関する税務、法務、経営全般等の多様なニーズに対応するため、支援内容に応じた専門家（税理士、弁護士、中小企業診断士等）を選定する。

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】

当所では支援担当者が引き続きマンツーマンでフォローアップを行う体制を取っており、経営状況の分析、事業計画の策定から実施支援に至るまで一貫した支援に取り組んでいる。事業所の計画内容や状況を把握している職員が対応することで支援事業所への円滑なフォローアップが可能で、販路拡大、設備投資や資金調達など、支援事業所の状況に沿って複数の支援に取り組む事例も増加した。

【課題】

これまでのフォローアップ支援では、自社でPDCA（あるいはCAPDO）に取り組み、自走できる体制を構築できるようになった事業所は少数に留まってしまっている。その要因として、経営環境に応じて変化する経営課題に対して十分な知識やノウハウが経営者に不足していることが挙げられる。そのため、中長期的な視点を持って経営環境の変化に合わせたPDCAサイクルの構築やリプランニング等を自主的に取り組むことができる支援体制を構築する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

上記課題に対応するため、経営者のやる気を喚起し、改めて計画的な企業経営と持続的な発展を実現できるよう支援事業所が自主的にPDCAサイクルを構築し、自ら主体性を持って「気づき」「考えて」「実行」することを目標とする必要がある。そのため、既存のフォローアップ支援を「傾聴」と「対話」を重視した支援担当者によるきめ細かく丁寧な伴走支援に取り組むとともに、経営リテラシーを高めるセミナー開催を通して、経営者自身に様々な経営課題に対する知識やノウハウを習得する機会を提供することで、事業所の自主性を高め、経営の自走化を促していく。

(3) 計画策定後支援の目標

項目		現在	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①経営リテラシー向上を図るセミナー開催		—	1 回	1 回	1 回	2 回	2 回
② フ ォ ロ ー ア ッ プ	対象事業者数	29 者	45 者	45 者	45 者	45 者	45 者
	頻度 (延回数)	116 回	180 回	180 回	180 回	180 回	180 回
	売上増加事業者数	5 者	13 者	13 者	13 者	13 者	13 者
	利益率増加事業者数	2 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者

(※)売上増加事業者はフォローアップ対象事業者数の3割とし、利益率増加事業者数は物価高騰下の現状を踏まえて売上増加事業者の6割を目標とする。

(4) 事業内容

①経営リテラシー向上に関するセミナーの開催

小規模事業者を取り巻く事業環境の著しい変化に対応し、事業の持続的な発展を図るために経営者の経営リテラシーを高める必要があり、将来の経営計画の策定や管理、財務や会計の知識、提供する付加価値への価格設定、人材の確保・育成・管理、技術・ノウハウ・知財等の情報資源活用、デジタル技術やAIの活用、激甚化する災害への対策等、幅広い分野について学ぶ機会を提供し、経営の自走化を目指す小規模事業者を支援する。

募集方法	チラシ、ホームページ、巡回指導及び窓口指導での周知
対 象	小規模事業者
テーマ	①経営戦略や経営管理に関するもの ②会計や原価計算に関するもの ③労務管理に関するもの ④知的資産・知的財産等に関するもの ⑤IT、DXやAIに関するもの ⑥事業継続力の強化に関するもの ⑦その他経営リテラシー向上に関するもの ※これらテーマの中から地域内事業所の状況や支援ニーズを踏まえて経営指導員等による協議のもとテーマを選定あるいは組み合わせで開催する。
参加者数	10名～20名
講 師	より深掘りして学ぶ意欲がある小規模事業者への個別的な追加支援も想定し、各テーマに沿って個別指導にも長けた専門家を選定する。

②フォローアップ支援

支援担当者による事業計画策定後の実施支援については、計画策定支援を実施した全ての事業者を対象として、巡回・窓口指導や電話・メール等でのフォローアップ支援を行う。担当職員は策定した計画の内容やスケジュールを踏まえて事業者の状況を把握し、取り組み方法や進捗状況等について適宜指導を行うとともに、上記の経営リテラシー向上を図るセミナーによるスキルアップを促し、必要に応じて専門家の派遣を検討・実施する。

フォローアップの頻度については、四半期ごとに1回（年4回）を基本としたうえで、事業計画の進捗状況を踏まえて、概ね経過が順調な事業者や経営リテラシー向上に積極的な経営者に対しては、自走化を促すためにフォローアップの頻度を減らし、計画との間にズレが生じている、あるいは新たな課題が顕在化するなど、集中的に支援する必要がある事業者に対しては頻度を増やすなど、臨機応変に対応しながら、経営者が自ら主体性を持って「気づき」「考えて」「実行」できるようPDCAサイクルの構築を念頭に伴走していく。

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】

当所ではコロナ禍で様々な地域行事が中止となったことに伴い、B to C取引を主とするフードビジネスや地域資源活用型の小売業等を対象に販促イベントである『亀山大市』での販路開拓支援は実施に至らなかった。コロナ禍の収束後においては、展示会や商談会展に出展に意欲的な事業者に対して各種補助金を活用しながら、個社別の販路開拓支援に取り組んでいる。

【課題】

大規模な展示会・商談会への出展は小規模事業者には負担が大きいほか、大手バイヤーが求める生産量・納期・価格などへの対応が難しいなどの課題が多く、販路開拓に至るケースは少なかった。

当所で行っている管内の小規模事業者へのアンケート調査によると約7割の事業者の第1次商圏が市内となっており、支援ニーズが高い域内の需要開拓への対応を強化する必要がある。また、当所で昨年度から実施したプレスリリース支援などの取り組みは新規顧客獲得や売上に直結するケースも多く、WEBを活用した販路開拓など、小規模事業者のニーズに沿った幅広い販促支援を実施する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の持続的発展は経営者自らが前向きに販路開拓に取り組み、個々の事業者が稼ぐ力を向上させる必要がある。そのうえで、小規模事業者それぞれの状況にあった新たな市場の開拓や新規顧客獲得にむけた既存市場への効果的なマーケティング戦略など、幅広く支援を行う。

(3) 目標

項目		現在	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①販促イベント等への出展支援	参加事業者数	0者	3者	3者	3者	3者	3者
	売上額/者	0件	5万円	8万円	10万円	10万円	10万円
②プレスリリース支援	実施事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
	売上増加数	2者	2者	2者	2者	2者	2者

(4) 事業内容

①販促イベント等への出展支援

フードビジネスや地域資源を活用する小売業（製造小売業含む）、創業者（第2創業含む）等の販路開拓を支援するため、出展経験が無い小規模事業者でも少ない負担で取り組むことができる地元の販促イベントや地域行事への出展支援を行う。出展する販促イベント等の選定は事業者の出展ニーズを踏まえて選定を行い、地域内の需要拡大や認知度向上につなげて、事業者の稼ぐ力の向上を図る。

出展を想定する販促イベント等の概要	<p>亀山市</p> <p>①来場者数：20,000人</p> <p>②開催時期：毎年1月開催</p>	<p>東海道関宿街道まつり</p> <p>①来場者数：9,000人</p> <p>②開催時期：毎年11月開催</p>
対 象	フードビジネスや地域資源を活用する小売業（製造小売業含む）、あるいは創業者（第2創業含む）等の小規模事業者	
募集方法	事業計画を策定した事業者へ働きかけるほか、チラシ、ホームページ、巡回指導及び窓口指導等での周知	
支援内容	<p>①事前準備 自社PRのためのアイテム作成や情報発信等に関する支援</p> <p>②当日 効果的な設営・陳列・接客（オペレーション含む）を行うための支援</p> <p>③フォローアップ 課題の洗い出しとブラッシュアップ支援</p> <p>※各支援において必要に応じて専門家派遣の実施を行う</p>	

※より広域な販路開拓に積極的に取り組む意向のある小規模事業者の支援ニーズが高まった場合には、都市部で開催される展示会・商談会への参加、あるいはオンラインビジネスマッチングへの出展支援に変更して実施する場合がある。

②プレスリリース支援

小規模事業者は、自社あるいは自社の商品・サービスのPRにおいてメディアにプレスリリースを独自で行える事業所は少なく、プレスリリースの経験やノウハウを有していないことから、当所が事業者より提供された情報（新たな商品やサービス、イベントや取組等）をブラッシュアップしたうえで報道機関へリリースし、売上拡大につながる新規取引先や顧客獲得の支援を行う。

対 象	市内小規模事業者
募集方法	事業計画を策定した事業者へ働きかけるほか、巡回指導及び窓口指導を通じて事業者の掘り起こしを行う
リリース回数	年4回
対象とする情報	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな商品やサービスに関する情報 ・新たなイベントや取組に関する情報 ・マーケティングやブランディングの一環として行う取り組み 等
結果の検証	プレスリリースの実現前後の売上高の増加額を比較するほか、必要に応じて来店客数、自社サイトの閲覧数や問い合わせ件数などの比較を行う。

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】

平成28年度に経営発達支援計画の認定を受けて以降、当所では本計画についてPDC Aサイクルに則り、毎年度事業実施状況の評価・検証・見直しを行っている。具体的には、外部評価員（日本政策金融公庫をはじめとする有識者）による計画の評価・検証を行い、必要に応じて計画の見直しについて検討を行い、評価結果及び見直し案については正副会頭会議及び常議員会へ報告することとしている。

【課題】

当所での現行の評価・見直しのための仕組みは引き続き維持し、今後もこのPDC Aサイクルに則り、事業の評価及び見直しを行っていく必要がある。

(2) 事業内容

毎年度、本計画に記載の事業実施状況及び成果を以下の方法により、評価・検証を行う。

①定量的把握

・法定経営指導員が定期的に経営カルテ管理システム（TOAS）の支援カルテ等に基づき、事業実績の実数把握及び本計画の進捗状況管理を行う。

②評価手法及び評価・見直しの頻度

・各年度末において、法定経営指導員、亀山市商工担当者、日本政策金融公庫四日市支店をはじめとした外部有識者による総合評価を行い、事業の実施状況や成果の評価の他、必要に応じて見直し案の提言を行う。

・上記の評価及び提言を吟味し、小規模事業者の支援実態と今後の課題等について現場の経営指導員等の意見や各支援事業での小規模事業者へのアンケート調査の結果も踏まえながら、当所内部で検討を行い、評価結果、見直しの方針を決定し、必要に応じて次年度の支援計画に反映させる。

③結果の公表方法

・事業の成果・評価、見直し等の概要については、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とするため、当所事務所にて常時備え付ける。

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】

当所では経営指導員・経営支援員の資質向上に向け、県内の全商工会議所の経営指導員が対象の専門スタッフ研修をはじめとする各種研修（経営指導員等Web研修も含む）へ積極的に参加をしている。更に支援の中心となる経営指導員において、各自が専門家派遣に同行することで、専門的な支援ノウハウの取得に努めている。

【課題】

所内での異動や新入職員の配属によって比較的職歴の浅い職員の割合が増えており、個々の支援能力の向上だけでなく、ベテラン職員の支援ノウハウ・スキルの共有を進めて、全体の支援能力の底上げを図る必要がある。

また、小規模事業者への支援ニーズが高度化・多様化している中、特にデジタル技術や急速に発展・普及しているAIなどの支援スキルの向上にも努める必要がある。

(2) 事業内容

①外部講習会等への参加

i. 専門スタッフ研修

県内の全商工会議所の全ての経営指導員等を対象に、基礎的支援に係る施策や知識の習得と専門的支援の知識や手法を学ぶ研修会を集団講習会形式で累計20時間(年4回)実施されており、本研修会を活用して経営指導員だけでなく経営支援員も積極的に参加を促す。また、一般職員に対しても研修会資料を回覧し、資料を所内共有フォルダで共有化することで、一般職員も含めた支援能力の向上を図る。

ii. 中小機構等のセミナーや研修会への参加

経営指導員及び経営支援員の能力向上のため、経営発達支援事業に関連する内容の日本商工会議所、(独)中小企業基盤整備機構等の関係機関主催のセミナーや研修会へ参加することにより、支援能力向上に繋げていく。特に、支援ノウハウの向上が喫緊の課題となっている経営力再構築伴走支援、ITツールやAI活用に関する講習会には積極的に受講し、後者に関しては内容に応じて一般職員の参加も促していく。

②内部研修や支援ノウハウの共有化の取り組み

i. 中小企業相談所ミーティングの実施

当所中小企業相談所では経営指導員及び経営支援の全員が参加して月1回ミーティングを実施し、本ミーティングにおいて各担当職員が取り組んでいる支援状況を確認し、全体で共有化を図るとともに、地域の経済動向調査の分析結果の活用、職歴の浅い職員を中心に事業者の課題や支援手法等についてベテラン職員から助言・提案を行うことで支援ノウハウの共有化を図る。

ii. 当所が実施するセミナーの受講や専門家派遣の活用

引き続き専門家派遣の実施時に経営指導員が同行することで専門分野の支援ノウハウの習得に努めるとともに、経営指導員が派遣内容を踏まえて支援能力の向上に資すると判断した案件については経営支援員も同行することで支援実務の経験機会を増やし、支援能力の向上を図る。

また、経営リテラシー向上に関するセミナーをはじめとする当所が開催する各種セミナーにおいて経営指導員や経営支援員及び一般職員も積極的に参加し、支援能力の底上げを図る。

iii. データベース化

一般職員を含めた全ての職員が閲覧可能な経営カルテ管理システム(TOAS)を活用し、支援担当者が支援内容を随時入力することで職員間の情報共有を図るとともに、支援事例として蓄積されたデータを組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

1 1. 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】

小規模事業者への支援をより効果的に実施していくには、地域経済全体の活性化が必要不可欠である。当所では各関係機関と連携を取りながら、各イベントや事業を通じた本市や事業者の魅力発信並びに商店街活性化への取り組みや、地元企業への就職促進として若者の地元定着・地元企業の人材確保への取り組みへの協力を行っている。

【課題】

各関係機関との連携事業やイベントに関しては、多くの方に支援・支持されており、地域への一定の効果が見込まれることから、下記の事業を中心に今後も継続して取り組んでいく。

(2) 事業内容

①本市の魅力発信事業

i. 亀山市関宿納涼花火大会（毎年8月開催）

亀山市の最後の夏の風物詩として定着している「亀山市関宿納涼花火大会」があり、市内外より約4,500人の来場者が訪れ、多くの方に親しまれている。

当所が事務局を担い、主催の一般社団法人亀山市観光協会と主管の亀山市関宿納涼花火大会実行委員会（当所青年部内に組織を位置付けている）が主催者と年間8回ほど会議を開催し、花火大会開催に向けた事業計画（大会の規模・内容、交通規制の状況、公共交通機関の状況、緊急時の対応等）の共有をしている。また、上記の2団体で決定した事業計画を関係機関（亀山市・亀山警察・亀山消防署・当所女性部・消防団等）との事前打合せを行うことで、関係機関と共有している。

また、事業実施後には主催・主管で反省点・改善策の協議を行い、その後、関係機関との事後打合せを開催し、事業全体の反省点・改善策の情報共有をすることで、地域一丸となって事業をブラッシュアップしており、本市の魅力発信の一端を担っている。

ii. 北勢名物亀山大市（毎年1月開催）

三重県北勢地域の冬の一大イベントである「亀山大市」があり、亀山大市は旧正月に商店が大売出しを始めたきっかけとされ、100年以上続く、歴史のある伝統行事で、毎年市内外より二日間で2万人を超える来場者が訪れるイベントとなっている。

当所が事務局を担い、亀山市商業団体連合会が中心となって各団体（東町商店街振興組合・亀山ポイントカード会・亀山市・亀山ロータリークラブ・鈴鹿農業共同組合亀山支店・一般社団法人亀山市観光協会・一般社団法人亀山青年会議所）と事務局として、当所が参画のもと、実行委員会を年間8回ほど開催し、事業計画（各種イベントの内容、交通規制の状況、公共交通機関の状況等）の共有を行っている。また決定事項について関係機関（亀山警察、亀山消防署、亀山東小学校、亀山中学校、自衛隊、亀山ライオンズクラブ、亀山商工会議所青年部等）との打合せを行うことで事業計画を関係機関と共有している。本事業も事業のブラッシュアップを図るため、事業実施後には実行委員会で次回に向けた反省会を行うことで、地域一丸となり実施しており、更に亀山宿にある亀山市東町商店街一帯で飲食関係の企業やご当地グルメの団体にも積極的に出店をしていただき、本市の魅力発信のため、事業実施を行っている。

②各店舗の魅力発信事業

i. 得する街のゼミナール“まちゼミ”（毎年1回～2回開催）

当所が事務局となって市内20超の事業所が参画して店主やスタッフが講師となって消費者である受講生がその道のプロからちょっとしたコツや知識などを直接学ぶことができる「まちゼミ」を行っている。事業実施にあたり、参加店舗による告知に加え、SNS、イベントチラシ配布（新聞折込、市内全小学校、当所・参加店舗・公共施設）など幅広くPRを行っており、開催も13回を数えて地域にも定着しており、約300名超の参加者がいる。

開催にあたって事業に参画している中核店舗を中心に実施スケジュールや事業計画を立案し、参加店舗全体を対象に研修会を開催することで、ノウハウ・情報の共有し、事業実施をしている。また、実施後には結果検証会を開催し、受講者からのアンケートを基に情報の共有を行い、常に次回に繋がるようなPDCAサイクルを作り、各店舗の魅力発信を行っている。

③中心市街地活性化事業

i. 空き店舗等活用支援事業補助金

商店街や関宿・中心市街地・市内商業等の活性化を図るため、亀山市立地適正化計画に位置付ける居住誘導区域の空き店舗対策として新たな店舗や集客に役立つ施設等として小売業・飲食業・サービス業・医療・福祉を営む事業者が活用する場合、それに係る経費の一部を補助する制度を亀山市が行っている。その出店者のビジネスモデル、計画策定（事業計画・創業計画）の妥当性について、事業

内容の具体性、現実性について当所が支援をするとともに、有識者で構成する選定委員会で図り審査・推薦を決定することで、空き店舗防止に寄与するとともに、地域の活性化や創業者への支援を行っている。

④若者の地元定着・地元企業の人材確保の事業

i. インターンシップの実施（亀山高校は毎年11月開催）

三重県立亀山高等学校と連携して、当所の全会員企業へ生徒の受入調査票を送付し、2022年度は77名の生徒が市内企業50社にてインターンシップを実施。実施後には亀山高校生と受入実施をした企業との体験報告会などを通じ、地域に根差した地域社会を担う人材育成、地域企業の魅力や地元就職への意識向上へ繋げるために、事業実施を行っている。

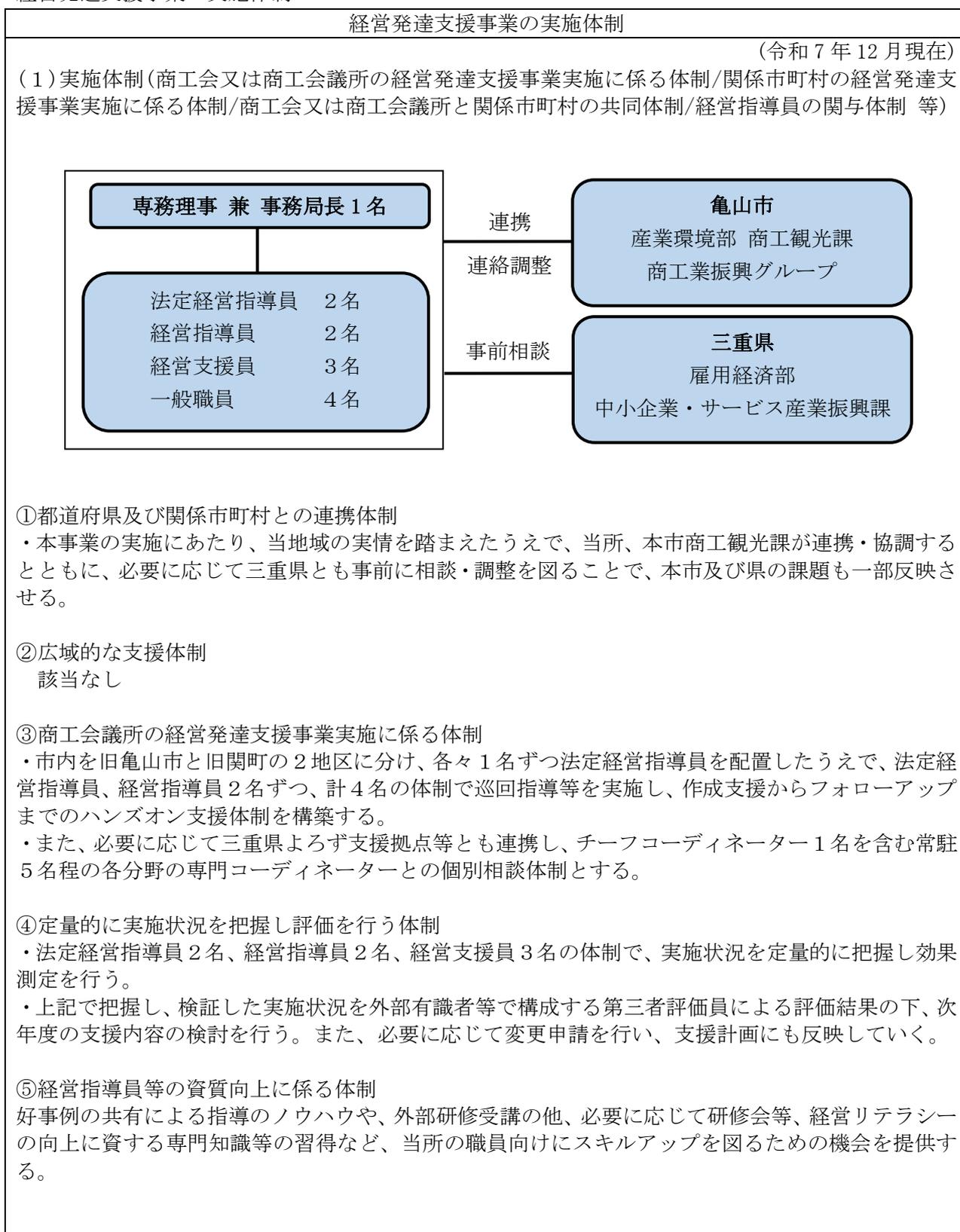
さらには、年に2回、三重県教育委員会が主体となり、キャリア教育推進地域連携会議【鈴鹿亀山】を開催し、高校生の望ましい職業観を育てるため、鈴鹿市内及び亀山市内の学校・事業所・経済団体・行政機関等、地域が連携してインターンシップを核としたキャリア教育推進地域連携会議にて、お互いのキャリア教育や人材育成の取り組み等について意見交換を行っている。

ii. 雇用対策協議会

関係機関との連携の下に労働力の確保と雇用の安定に努めるとともに、企業間相互の協調と親睦を図り、地域産業の振興に寄与することを目的として、亀山市と亀山商工会議所、市内50事業所の会員で構成されており、年1回の総会と求人懇談会、研修会、情報交換を行うほか、「亀山高等学校2年生対象進路ガイダンス」への参画等に取り組んでいる。

(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：宮崎 博功、金谷 浩幸

■連絡先：亀山商工会議所 TEL. 0595-82-1331

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、事業の評価見直しの際に必要な情報の提供等を行う。申請書に記載の経営指導員 宮崎博功・金谷浩幸は、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。

当計画では、広域対応の他、事業継続力強化支援計画も踏まえ、法定経営指導員2名配置する。

③ 広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員 宮崎博功・金谷浩幸は、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

亀山商工会議所 中小企業相談所

〒519-0124 三重県亀山市東御幸町39番地8

TEL：0595-82-1331 FAX：0595-82-8987

E-mail：info@kameyama-cci.or.jp

② 関係市町村

亀山市 産業環境部 商工観光課 商工業振興グループ

〒519-0195 三重県亀山市本丸町577番地

TEL：0595-84-5049 FAX：0595-82-9669

E-mail：shokogyo@city.kameyama.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	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
○地域の経済動向調査 (経営改善普及事業費)	200	200	200	200	200
○需要動向調査 (経営改善普及事業費)	300	300	300	300	300
○経営状況の分析 (経営改善普及事業費)	300	300	300	300	300
○事業計画策定支援 (経営改善普及事業費及び 一般事業費)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○事業計画策定後の実施支援 (経営改善普及事業費)	500	500	500	500	500
○需要の開拓に寄与する事業 (経営改善普及事業費)	500	500	500	500	500
○経営指導員等の資質向上等 (経営改善普及事業費及び 一般事業費)	200	200	200	200	200
○地域経済活性化に資する 取り組み(一般事業費)	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500

(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、参加者負担金、国・県・市補助金等

(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。

