

経営発達支援計画の概要

| | |
|------|--|
| 実施者名 | 鳥羽商工会議所（法人番号 5190005005310） 鳥羽市（地方公共団体コード 242110） |
| 実施期間 | R8 年 4 月 1 日～R13 年 3 月 31 日 |
| 目標 | 経営発達支援事業の目標 ① 全業種の収益構造改善の実現 ② 創業・事業承継に向けた経営支援の促進 ③ デジタル技術推進と人手不足対応による生産性向上 |
| 事業内容 | <p>3. 地域の経済動向調査に関すること RESAS を活用した地域経済動向分析（年 1 回）及び管内小規模事業者 250 社を対象とした景気動向調査（年 2 回）を実施し、結果を HP に掲載するとともに巡回指導等に活用する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 展示会において食品バイヤー約 40 者に対し地域製品の試食ヒアリング調査（年 8 者）を実施し、高評価要素を分析して事業者の新商品開発に反映させる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 県経営向上計画や小規模事業者持続化補助金の申請者等を対象に、財務分析及び SWOT 分析を実施。分析結果をデータベース化して経営指導員間で共有する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 各種補助金申請、経営向上計画の策定、融資希望事業所を対象に「事業計画策定個別相談」を実施し、経営指導員が担当制で事業計画策定を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業者に対し年 2 回のフォローアップを実施。進捗不良時は外部専門家を投入し対応方策を検討する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 都市部開催の BtoB 展示会出展事業者（年 8 者）に対し、事前研修及び事後の商談支援を実施。宿泊関連では予約データ分析に基づく新プラン設定を支援する。</p> <p>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 市担当課長、経営指導員、外部有識者による「経営計画管理運営協議会」を年 1 回開催し、目標達成度及び支援戦略の妥当性を評価。結果は HP 及び会報へ掲載する。</p> <p>10. 経営指導員等の資質向上等に関すること 経験豊富な経営指導員と経営支援員がチームを組成し OJT を実施。データベース化により情報共有を図るとともに、DX 推進セミナー受講により支援力を強化する。</p> <p>11. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること 商業・観光・製造・建設・運輸・サービス・土産・料飲・水産・金融等の各分野において、賑わい創出、技能講習、AI/IoT 導入、リブランディング、販路開拓、BCP 支援等、分野横断的な取組を推進する。</p> |
| 連絡先 | <p>◆鳥羽商工会議所 中小企業相談所 三重県鳥羽市大明東町 1-7 TEL:0599-25-2751 FAX:0599-26-4988 E-mail sodan@toba.or.jp</p> <p>◆鳥羽市 観光商工課 三重県鳥羽市鳥羽三丁目 1-1 TEL:0599-25-1156 FAX:0599-25-1159E-mail syoko@city.toba.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

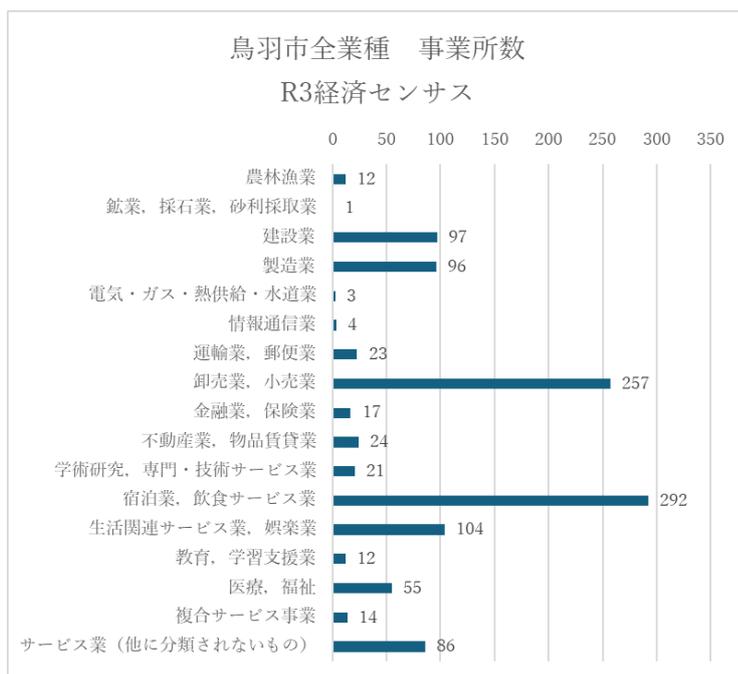
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

鳥羽市の全業種の事業所数は1,118件（R3年経済センサス）と小規模企業を中心とした観光業種と関連が深い業種（卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業）は、全体の多数を占めており、第三次産業が大きな割合を占める産業構造となっている。当地域は、伊勢志摩国立公園内に位置し、海洋資源を活用した観光施設が立地し、宿泊施設は三重県内でも多い（120事業所 11,625人収容：R6年度）。首都圏等から当市への移動手段は、公共交通機関、自家用車が主になるが公共交通機関の利便性は良く、東京から3時間30分（新幹線と近鉄電車）、名古屋から1時間40分（近鉄電車）、大阪から2時間20分（近鉄電車）で訪れることができるなど公共交通機関の利便性は比較的良好である。

地域経済全体として原材料価格の高騰や人手不足といった共通の課題に直面しており、構造的な転換期を迎えている。少子高齢化、人口減少は長期的に加速しており、地域内消費の縮小と後継者不足の深刻化は、地域経済の持続性に対する最大の脅威となっている。この複合的な課題に対し、商工会議所は全業種の小規模事業者を対象とした、戦略的かつ実効性の高い支援を展開することが喫緊の責務である。



②課題

1. 当地域の観光入込客数はH3年699万人、宿泊客286万人をピークに、H20年より統計手法の変更がありR6年は415万人、宿泊客160万人となっている。観光客、宿泊客の減少に歯止めをかけ、観光関連業種である飲食・土産物小売業や旅館業の経営体質の強化、関連する市街地商店街の観光性商業機能の維持・強化とともに国際化、宿泊ニーズの多様化、伊勢志摩地域の中での地域特性を活かした役割分担への対応が課題である。

また、少子高齢化や人口減少等に加え、生活の多様化による地域内消費動向の変化に

よる厳しい経営環境の中で、製造、建設、小売業等の小規模事業者は高齢化・後継者不足など深刻な経営課題がある。経営を持続していくための事業転換、経営の多角化、経営と資本の分離、M&A、事業承継策等に関する課題解決が極めて重要である。

さらに、当所が実施している最新の景況調査（R7年1月～6月期）の結果、小規模事業者は、以下のコスト・人材の2つの側面で構造的な課題に直面していることが明確になった。

2. 収益構造の脆弱化と価格転嫁の課題（コスト問題）：

全業種で「売上・受注の停滞減少」（全体 46.7%）が最大の問題である一方、「原材料高及び不足」（全体 39.1%）が深刻化しており、特に飲食業では73.3%がこの問題を第1位の課題としている。これは、顧客単価の引き上げや取引先への価格転嫁が適切に進んでいない、脆弱な収益構造に起因しており、早急な原価管理・価格設定の見直しが求められる。

3. 労働力不足の深刻化と生産性向上の課題：

労働力不足は、業種によって深刻度が異なり、建設業では「人手不足」（61.5%）が第1位となり、地域のインフラ維持に重大な懸念が生じている。また、製造業や飲食業では「人件費の増加」が上位に挙がっており、労働力不足とコスト増が利益を圧迫している。この課題に対応するためには、IT・デジタル技術活用（DX）による業務効率化を推進し、労働生産性の飛躍的向上を図ることが不可欠である。

○景況調査

(R7年1月～6月期) 鳥羽の景況 経営上の問題点〔上位3位・複数回答〕

| | 第1位 | 第2位 | 第3位 |
|------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 全 体 | 売上・受注の停滞減少 46.7 | 原材料高及び不足 39.1 | 設備店舗の狭小老朽化 30.4 |
| 製 造 | 売上・受注の停滞減少 50.0 | 設備店舗の狭小老朽化 35.0 | 人件費の増加 20.0 |
| 建 設 | 人手不足 61.5 | 売上・受注の停滞減少 53.8 | 原材料高及び不足 30.8 |
| 卸 売 | 人件費以外の経費増加 42.9 | 原材料高及び不足 42.9 | 売上・受注の停滞減少 28.6 |
| 小 売 | 売上・受注の停滞減少 56.3 | 設備店舗の狭小老朽化 37.5 | 原材料高及び不足 31.3 |
| 飲 食 | 原材料高及び不足 73.3 | 設備店舗の狭小老朽化 40.0 | 人件費の増加 33.3 |
| サービス | 売上・受注の停滞減少 61.1 | 設備店舗の狭小老朽化 50.0 | 原材料高及び不足 44.4 |

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

○経営環境の強化

A：「稼ぐ力」の再構築とコスト高への戦略的対応：

全業種が適正な価格転嫁を実現するための交渉戦略を策定し、さらに高付加価値化による収益性の高いビジネスモデルへの転換を促進することで、変動する経済環境に対応

できる強靱な経営体質を確立する。

B:事業の持続可能性確保と地域経済の担い手の育成:

後継者問題が深刻な全業種に対し、早期の事業承継診断を促し、事業承継・M&A・事業転換といった出口戦略まで視野に入れた支援を強化し、地域経済の担い手の維持・確保を最重要課題とする。同時に、新たな担い手としての創業促進・支援を伴走的に行っていく。

C:労働生産性の飛躍的向上とDX推進:

人手不足が深刻な建設業を筆頭に、IT・デジタル技術活用(DX)の導入を支援し、労働力不足の補完と業務効率化を徹底する。クラウド会計導入、生成AIの活用、デジタルマーケティング活用など、事業者の段階に応じたDX推進を伴走支援する。

②鳥羽市総合計画との連動性・整合性

鳥羽市総合計画(抜粋)

施策目標⑨ 地域資源を活用した経済循環

A: 収益構造改善と連動。地場産品の高付加価値化と**広域的な販路開拓(EC等)を支援し、地域経済の活力を高める。

施策目標⑫ 商工業の明日を支える

A: 収益構造改善と連動。コスト高への対応、適正な価格転嫁、経営体質の強化を通じて、商工業の明日を担う事業者の事業継続を支援する。

施策目標⑬ とばびとの「働く」を支える

B: 事業承継、C: DX推進と連動。事業承継を促進し、DX支援を通じて労働生産性を高め、魅力ある職場環境の整備を支援する。

上記の鳥羽市総合計画と連動して、当所として以下の取り組みを行っていく。

1. 「稼ぐ力」の再構築: 景況調査で判明したコスト高に対応するため、全業種の小規模事業者が適正な価格転嫁と高付加価値化を実現し、収益性の高い経営体質へ転換することを目指す。
2. 事業の持続可能性確保: 後継者問題が深刻な全業種に対し、事業承継・M&A・事業転換といった出口戦略まで視野に入れた支援を強化し、地域経済の担い手の維持・確保を最重要課題とする。
3. 労働生産性の飛躍的向上: 建設業の人手不足やサービス業の低い生産性に対応するため、IT・デジタル技術活用(DX)の導入を支援し、労働力不足の補完と業務効率化を徹底する。

③商工会議所としての役割

・伴走型支援の徹底と専門支援への玄関機能:

全業種の事業者に対し、定期的な戸別訪問やきめ細やかなヒアリングを継続し、経営者の潜在的な課題を掘り起こす。この過程で、経営力再構築伴走支援モデルの考え方を適用し、経営者の自立を促す支援を徹底する。専門的な課題に対しては、M&A 専門家、IT コーディネータ等の適切な専門家へつなぐ玄関機能を果たす。

・地域経済の公的な推進機関としてのハブ機能:

最新の景況調査を継続的に実施・分析し、客観的なデータに基づいた指導を行う。ま

た、鳥羽市、金融機関、他の経済団体とのハブ機能となり、地域全体の課題解決に向けた連携を主導する。

・政策提言の実施と事業環境の整備：

支援活動を通じて把握した原材料高による価格転嫁の難しさや人手不足といった地域共通の重要課題について、市や県に対し、具体的な政策・施策提言を実施し、事業環境の整備を促す。

(3) 経営発達支援事業の目標

| 重点目標（定性的目標） | KPI（5年間の定量目標） | KGI（5年間の定量目標） |
|---------------------------|---------------------------|----------------------|
| ① 全業種の収益構造改善の実現 | 収益改善計画を策定した事業者数：620者 | 営業利益2%以上増加の事業者数：60者 |
| ② 創業・事業承継に向けた経営支援の促進 | 創業計画/事業承継計画策が実現した事業者数：50者 | 創業/事業承継が実現した事業者数：40者 |
| ③ デジタル技術推進と人手不足対応による生産性向上 | デジタル技術活用支援を実施した事業者数：100者 | ITツールを導入した事業者数：50者 |

<設定理由>

①地域産業は原材料高、人手不足、需要変動など収益構造に影響する要因が多く、外部環境への対応力向上が不可欠である。収益改善計画を段階的に積み上げることで、経営課題の可視化と改善プロセスの定着を図る。

②地域産業の持続には、新陳代謝を促す創業支援と後継体制の確立が不可欠。各事業者に応じた計画策定を支援することで、創業・承継に至るプロセスを可視化し、地域経済の基盤強化につなげる。

③人手不足が進む中で、生産性向上にはデジタル技術の導入も不可欠である。業務効率化や販路拡大につながるデジタル活用を段階的に支援し、各事業者の経営基盤強化を図る。

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 (R8年4月1日～ R13年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

①全業種の収益構造改善の実現

達成方針1：マーケティング

需要構造の変化に対応するため、顧客層や購買行動を把握するマーケティング支援を行い、売上源の再構築を図る。データ分析や顧客理解の深化により、商品改善や販促施策の方向性を明確化し、収益改善につなげる。

設定した理由

市場変化に対応した顧客理解は収益源の再構築に直結する。データに基づく分析を行うことで、施策と成果の因果関係を明確にし、持続的な収益改善を実現するためである。

達成方針2：価格の適正化

専門家派遣等により、原材料費・労務費・エネルギーコストなど外部環境の変動に対応できる原価管理とコスト構造分析を全業種に対して徹底する。製造業では工程別原価、小売・サービスでは提供価値に応じた価格設定、宿泊業では客室単価や受入コストの見える化など、その業種特性に応じて必要な分析を行う。これらの結果を踏まえ、価格交渉、料金改定、根拠データの作成、折衝演習などを伴走し、持続的な収益改善につなげる。

設定した理由

価格決定の根拠を明確にすることは、どの業種においても外部環境の変動に左右されにくい収益構造の構築につながるためである。特に宿泊業では客層別の受入コストや季節変動を踏まえた単価設定が重要であり、その他の業種でも同様に、実態に即した原価把握が競争力強化の前提となる。原価管理と価格転嫁のプロセスを体系化し、全業種で安定的な収益確保を図るためである。

達成方針3：販路拡大

既存市場への依存度を低減し、売上源の多角化を図るため、外部販路の開拓を支援する。事業者が段階的に販路を拡大できるよう、商品力強化から販売実践まで一貫した支援体制を整備する。

設定した理由

販路の多角化は売上の安定性向上に不可欠であり、新規市場の取り込みが収益成長に直結するためである。販路拡大のプロセスを段階的に支えることで、計画的な成果創出を可能にするためである。

②創業・事業承継に向けた経営支援の促進

達成方針1：創業者へのバックアップ体制確立

創業期の事業者に対し、事業構想、経営、財務、税務、労務などの基礎支援に加え、起業・創業塾の開催やチャレンジショップ等の実践の場を提供し、経営力の土台形成を支援する。さらに、経営経験を持つ事業者によるサロン形式のアドバイス機会を設け、顧客獲得・資金調達・販路開拓など創業初期の事業定着を図る。

設定した理由

創業初期は経営判断や資金計画の精度が事業定着に直結するため、計画策定と実践機会

を同時に整備する支援体制が不可欠。創業段階に応じたノウハウ提供と実践環境を組み合わせることで、地域内で創業が継続しやすい基盤を形成する。

達成方針 2：円滑な事業承継のサポート

既存事業の継続を図るため、後継者候補の発掘や経営者塾による若手育成を行いつつ、承継計画策定、専門家連携、金融機関連携を組み合わせた総合的支援を行う。また、空き店舗等のマッチングや事業再編の相談体制を整備し、地域内での事業の引継ぎを円滑にする。

設定した理由

後継者不在や承継準備の遅れは廃業リスクを高め地域産業の縮小につながるため、若手育成と承継プロセス支援を一体的に進める必要がある。経営資源の円滑な引継ぎを支援することで、地域の事業継続性を確保するためである。

③デジタル技術の推進と人手不足対応による生産性向上

達成方針 1：生成 AI の活用支援

全業種を対象に、生成 AI をはじめとしたデジタル技術の活用支援を行う。個社支援では、事業者ごとの習熟度に応じて、基本的な操作・活用方法の指導から、業務効率化や販路拡大に直結する高度な活用方法まで段階的な支援を実施。また、集団講習会では「AI で何ができるか」「実際の活用事例」「操作方法」等を体系的に提供し、地域全体のデジタル理解を底上げする。

設定した理由：

人手不足への対応と生産性向上には、業務のデジタル化と AI 活用が不可欠であり、事業者ごとの理解度に応じた段階的支援が最も効果的である。個別指導とセミナーを併用することで、基礎から応用までの習得を促し、全業種の生産性向上を計画的に進める。

達成方針 2：業務効率化の推進

人手不足解消に向け、工程管理をはじめとする業務プロセスの IT 化を推進するとともに、事業者ごとの課題に応じて、高付加価値化に資する設備導入支援や、電子商取引 (EC) ・デジタル販路の拡大支援など、生産性向上につながる取組を優先的に実施する。

設定した理由

業務プロセスの標準化と IT 化は、生産性向上と人手不足対策の双方に直結するためである。業種ごとの課題に応じた支援を行うことで、改善効果を着実に積み上げ、事業運営の安定性を高めることにつながるためである。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】市内の小規模事業者の業種別の景気動向を把握するため、従来から景況調査を実施している。

【課題】経営相談業務に活用されていない。また、選択方式で結果だけをまとめており、結果の要因の分析ができていない。

(2) 目標

| | 現状 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 | R12 年度 |
|-------------------------|----|-------|-------|--------|--------|--------|
| ①地域の経済動向分析の公表回数 (RESAS) | - | 1 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 |
| ②景気動向分析の公表 | - | 2 回 | 2 回 | 2 回 | 2 回 | 2 回 |

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

当地域において対象となる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投入し、効率的な経済活性化を目指すため、「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、提言する。

【調査対象】必要な対象に応じて地域全体から設定

【調査項目】必要な対象に応じて地域全体から設定

【調査手法】RESAS にて

【分析手法】RESAS の「産業構造」「地域経済循環」「企業間取引」機能を活用
⇒上記を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、管内商工会議所が調査主体となり三重県商工会連合会が総括する「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等、年 2 回調査・分析を行い、巡回指導に活かす。

【調査対象】管内小規模事業者

250 社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業等

【調査項目】売上の状況・見通し、利益状況、販売状況、仕入条件、設備投資の有無、資金繰りの状況、借入の難易度、今後の借入予定、経営上の課題。

【調査手法】郵送・返信及び訪問回収

【分析手法】市観光統計調査データや当所景況調査データを複合的に分析を行う。調査結果は、経営指導員が分析・共有、管内事業所に積極的に情報提供し、個別の経営指導や事業活動に活用する。

(4) 成果の活用

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

- 経営指導員等が巡回指導等を行う際の参考資料とする。
- 当所役員会、各部会、委員会、青年部、女性部にて協議、意見交換を行い、共通認識の保持と今後の事業活動推進に活かす。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

過去に土産物などの調査を実施した経緯はあるものの、近年は体系的な需要動向調査を実施していない。そのため、域外で通用する地域産品等に関する最新データが不足している。

[課題]

一部で個別調査が行われてきたが、調査項目が限定的で分析内容も十分ではなく、地域産業全体の支援に活用できるレベルの情報が得られていない。今後は調査方法や項目を見直し、改善したうえで継続的な調査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 |
|-----------------------|----|-------|-------|--------|--------|--------|
| 展示会における地域産品の試食ヒアリング調査 | - | 10 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 |

(3) 事業内容

①展示会における地域産品の試食ヒアリング調査

調査手法

地域産品を取り扱う事業者が出展する展示会において、来場する食品バイヤーに対し、地域産品を試食してもらい、感想をヒアリング。

サンプル数：来場者 40 者程度

調査項目

1. 地域性、2. オリジナリティ、3. 品質・デザイン、4. 安心・安全性、5. 将来性

調査結果の活用

調査結果を分析し、高評価の要素を共有し、事業者の新たな商品作りに反映させる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 企業毎の指導実績内容の時系列保存が不十分であり、また、経営指導員間での共有不足があるため、実施した経営分析の有効性を組織として把握しきれていない状況にある。これに加え、地域の産業構造と経済環境の変化に伴い、以下のような課題が顕在化している。

- ・ **分析の偏重と経営課題の深掘り不足**：経営分析が売上総利益率や営業利益率といった財務指標の把握に限定的であり、事業の強み・弱み、市場機会・脅威、顧客価値、競争優位仮説などの非財務面（定性分析）の体系的な整理が不足している。
- ・ **設備老朽化への対応の遅れ**：特に地域経済の基幹産業である宿泊業、飲食サービス業においては、「設備・店舗の狭小老朽化」が長年にわたり経営上の問題点として上位に挙げられており、分析結果を設備投資や事業再生計画に連携させる体制が弱い。
- ・ **コスト構造変化への対応の不徹底**：直近の景況調査では、原材料価格の高騰及び不足や人件費の増加が深刻化しているが、分析が単価設定や原価管理、適正な価格転嫁といった収益改善に直結する課題抽出に踏み込めていない。

[課題] 経営分析結果を経営指導員間で情報共有し、経営分析の有効性を外部専門家等と連携するなど、改善した上で実施することに加え、地域の重要課題解決に資するよう、以下の分析機能の強化に取り組む必要がある。

- ・ **テーマ別・業種別データ収集体制の確立**：新規事業開発、販促戦略、起業・創業、事業承継といった支援の目的別に必要なデータや指標（例：価格転嫁を可能にする価値の調査、デジタル技術に係る需要調査）を定義し、分析に反映させる深掘り分析体制を整備する必要がある。
- ・ **金融・投資連携の強化**：設備老朽化や事業再生の課題を持つ事業者に対し、分析結果を地域金融機関と連携した資金計画（マル経融資等）や設備投資計画（補助金活用等）の検討に活用し、経営改善を後押しする体制を構築する必要がある。
- ・ **経営リテラシー向上に資する分析の実行**：分析結果を事業者にフィードバックする際、専門用語を避け、図表等を用い分かりやすく説明し、経営者自身が「経営戦略」「価格転嫁」「デジタル活用」などの経営リテラシーを向上させ、自立的に課題を認識・解決できる「経営の自走化」を目指すための支援プロセスを組み込む必要がある。

(2) 目標

| | 現行 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 | R12 年度 |
|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| ①分析件数 | 100 社 | 108 件 | 116 件 | 124 件 | 132 件 | 140 件 |

(3) 事業内容

- ① 県経営向上計画、持続化補助金申請者、小規模事業者経営改善資金等申請者の分析
上記申請希望者を対象に経営分析を実施する。

②経営分析の内容

【対象者】 県経営向上計画、持続化補助金申請者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い 20 社以上を選定

【分析項目】 経営分析にあたっては、全事業者に対し共通の分析項目を設定し、定量分析と定性分析の両面から実施する。定量分析では、売上高、粗利益率、経常利益、損益分岐点等の主要財務指標を用い、収益構造や課題を把握する。

定性分析では、SWOT 分析を基本フレームとし、事業の強み・弱み、市場環境、競争優位性を整理する。さらに、必要に応じて 3C 分析、基本戦略、4P 戦略等を活用し、ターゲット市場や提供価値の明確化を図る。

【分析手法】 分析にあたっては、経済産業省の「ローカルベンチマーク」および中小機構の「経営計画つくるくん」等の共通ツールを活用し、分析手法の標準化を図る。これにより、経営指導員ごとの分析視点のばらつきを抑えつつ、一定水準の分析品質を確保する。その上で、事業者の状況や業種特性に応じて、経営指導員の専門性や経験を補完的に活かし、個別課題に即した助言・支援を行う。

(4) 分析結果 の活用

経営分析の結果については、分析を実施した経営指導員が事業者へフィードバックを行い、課題の整理と今後の方向性を共有する。フィードバックにあたっては、専門用語を極力避け、図表等を用いた分かりやすい説明を行うことで、事業者自身が自社の経営状況を理解し、主体的に課題を認識できるよう支援する。

また、分析結果は経営指導員間で共有し、組織としての支援ノウハウの蓄積に活用する。これにより、経営分析の視点や支援内容の標準化を図り、継続的な支援の質の向上につなげる。

さらに、分析で抽出された課題に応じて、持続化補助金や設備投資支援、マル経融資等の金融支援、外部専門家派遣などの各種支援施策と連動させ、具体的な経営改善行動へ結び付ける。加えて、必要に応じてフォローアップを行い、分析結果が単発で終わることなく、事業者の経営改善や事業成長に継続的に活用される仕組みを構築する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 事業計画策定支援は、事業者からの要望があった場合や、主に持続化補助金といった補助金申請のための事業計画の策定支援が中心となっており、結果として補助金の採択を目的とした計画策定支援に留まっている現状がある。

この補助金依存型の支援体制の結果、以下のような構造的な問題が顕在化している。

- ・ **戦略性と実行性の不足**：策定された計画が、当地域の小規模事業者が直面する「原材料高及び不足」や「人件費の増加」といったコスト増に対する具体的な「適正な価格転嫁」戦略や、観光関連業種で長年の課題となっている「設備店舗の狭小老朽化」に対する資金計画・投資回収シナリオを十分に組み込めていない。
- ・ **経営の自走化に向けた動機づけの不足**：計画の策定プロセスにおいて、経営者が自社の本質的課題を認識し、計画を自律的に実行・検証する力（経営の自走化）を引き出すための内発的動機づけが不足している。計画が商工会議所職員の指導に依存しがちであり、経営者の経営リテラシー（経営戦略、価格転嫁、デジタル活用など）の向上に直結していない。
- ・ **支援領域の偏り**：起業・創業、事業承継、新事業展開など、長期的な事業の持続性に関わる重要な計画策定支援が個別対応に留まっており、地域の重要課題解決に資するための体系的な支援メニューが未整備である。

[課題] これまで事業計画策定は実施しているものの、その意義や重要性の理解が小規模事業者十分に浸透していないため、補助金目的の計画書作成で企業成長に結び付く計画書に至っていない。

この状況を打開し、地域の重要課題である「稼ぐ力」の再構築や事業の持続可能性確保に繋がる実効性の高い計画策定を推進するため、以下の課題に取り組む必要がある。

- ・ **戦略的テーマの計画への強制連動**：地域の最新の経済動向調査や需要動向調査の結果を計画に確実に反映させ、コスト増に対応できる「高付加価値化」と「適正な価格転嫁」の戦略を、計画の根幹に据える必要がある。
- ・ **「実現可能性」の厳格な評価と資源の集中**：補助金申請を契機とする計画支援に際し、単に形式的な要件を満たすだけでなく、計画の実現可能性を厳格に評価・選定し、限られた指導資源を成長・継続が見込める事業者に集中的に投入する仕組みを確立すること。
- ・ **自立的計画策定を促すカリキュラムの設計**：「事業計画策定個別相談」において、経営者が自社の強み（S）と機会（O）を活かした事業戦略を自ら決定するプロセス（SO分析等）を組み込み、支援が経営の自走化に繋がるよう、対話と内発的動機づけを重視した伴走型支援モデルを実践できるカリキュラムに改良する。

(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ても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定個別相談」のカリキュラムを工夫するなどにより、4. で経営分析を行った事業者の6割程度/年の事業計画策定を目指

す。

併せて、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。等

(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 | 100社 | 108件 | 116件 | 122件 | 128件 | 134件 |

(4) 事業内容

小規模事業者持続化補助金等の申請、三重県版経営向上計画の策定、および小規模事業者経営改善資金等の融資を希望する事業所を対象に、「事業計画策定個別相談」を実施。

①募集方法 : 会報、巡回等

②回数 : 個別相談 2回/1者

③カリキュラム :

〔個別相談 : 第1回〕 ・ 課題の整理

〔個別相談 : 第2回〕 ・ 強みと機会 (SO分析) 活かした事業戦略の決定

・ 事業計画策定の実現に向けたアドバイス

④参加者数 100者

【支援対象】小規模事業者持続化補助金等の申請、三重県版経営向上計画の策定、および小規模事業者経営改善資金等の融資を希望する事業所

【手段・手法】経営指導員等が担当制で付き、経営計画つくるくん等を活用する。複雑な案件については、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

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] 補助金の採択を目的とした事業計画策定支援に留まっており、事業計画策定後は、計画的な進捗状況管理が出来ておらず、基本的には小規模事業者まかせである。また、確認方法は口頭でのヒアリングに留まっており、正確な事業計画の進捗状況や実績が掴めていない。

これに加え、以下の点で、事業計画の「実行」から「改善」への PDCA サイクルを回すための支援機能が十分に発揮されていない。

- ・ **進捗管理の非標準化と属人化**：フォローアップの実施頻度・方法が統一されておらず、担当者や時期により訪問/面談回数、記録様式、評価指標が不定期となっている。このため、進捗管理が個人の経験に依存し、組織全体として支援ノウハウが蓄積されていない。
- ・ **定量的評価の欠如**：事業計画策定時に設定された売上や利益といった抽象的な指標の確認に留まり、粗利率、在庫回転日数、広告費用対効果などについて正確な「ズレ」の発生要因を客観的に把握できていない。
- ・ **リテラシー向上への連携不足**：フォローアップにおいて、経営者の経営リテラシー（経営戦略、人材戦略、知的資産、デジタル等）の習得状況を把握する仕組みが不十分であり、計画実行支援が単なる進捗確認に留まり、経営者の「自走化」へ向けた支援に繋がっていない。

[課題] 事業計画策定後の実施支援は実施しているものの不定期であり、そもそも訪問回数が少ないため、改善した上で実施する。この現状を踏まえ、以下の点に取り組む必要がある。

- ・ **進捗度に応じた支援の体系化**：事業計画策定時に設定した KPI・KGI のモニタリングを徹底するためのフォローアッププロセス（頻度、様式、KPI、記録管理）を構築し、客観的なデータに基づいて進捗度を見極める。
- ・ **第三者視点による客観性の確保**：計画との間にズレが生じていると判断した場合、外部専門家など第三者の視点を投入し、ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討する体制を構築する。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問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し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設定する。

(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 対象事業者数 | 100 件 | 108 件 | 116 件 | 124 件 | 132 件 | 140 件 |
| 頻度（延回数） | 200 回 | 216 回 | 232 回 | 248 回 | 264 回 | 280 回 |
| 売上増加 事業者数 | - | 21 者 | 23 者 | 25 者 | 27 者 | 29 者 |
| 営業利益 2%以上 増加の事業者数 | - | 10 者 | 11 者 | 12 者 | 13 者 | 14 者 |

(4) 事業内容

事業計画策定 100 社に対し、巡回にて年 2 回の頻度でフォローアップを実施する。ただし、この巡回頻度は事業者からの申出等により臨機応変に対応する。なお、進捗状況が事業計画との間にズレが生じていると判断する場合、他地区の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、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]

【食品商業関連事業者】

- ・人口減少や観光客数減少により、地域内の経済規模は縮小しているなか、地域外の新規顧客獲得や高付加価値化の取り組みが遅れている。
- ・地域内の小規模事業者は、展示会出展を通じた販路開拓に関心があるが、事前準備等が不十分であり、効果が限定的。また、小規模事業者が開発している商品が、展示会を訪れるバイヤーのニーズに合致していない可能性があり、展示会出展の効果が十分に出ていない。
- ・地域内の小規模事業者は、自社商品の EC サイトでの販売に関心があるが、EC サイトでの販売を行っていない小規模事業者が多い。

【宿泊関連事業者】

- ・予約データ（OTA・直販）や客層別の利用動向の分析が不十分であり、売上を最大化する宿泊プラン作成ができていない。

[課題]

【食品商業関連事業者】

- ・地域内の小規模事業者は、展示会出展が単発で終わっている傾向があるため、バイヤーが求める商品のリサーチ等の事前・事後の販売戦略を立てていく必要がある。

【宿泊関連事業者】

- ・予約データ（OTA・直販）や客層別の利用動向を分析し、あわせて、試験的に新しい宿泊プラン（価格帯・滞在内容・付加価値メニュー）を設定し、一定期間テスト販売を行う必要がある。テスト結果は分析ツールおよび専門家の助言を活用し、価格受容性・需要変動・競合比較などを把握する。

(2) 支援に対する方針

【食品商業関連事業者】

【目的】 域内消費の縮小を補うため、域外・広域市場への販路を多様化する。

【販路開拓の多様化】 電子商取引サイト運用支援に加え、BtoB の地域外の広域商談会への参加を支援する。

【成約支援】 事前の研修と、事後の契約・交渉・発注に係る相談を重点的に行い、継続的な取引に繋げる。

【観光関連事業者】

以下を対象とする小規模宿泊事業者に対し、調査する。

- ・予約経路（OTA・自社サイト）の違いによる販売状況
- ・客室単価の変動と価格受容性
- ・プラン内容（食事・体験・付加価値）の評価
- ・客層別（年代・国籍・旅行目的）の反応
- ・競合施設との価格差・販売動向
- ・滞在時間・滞在満足度との相関
- ・情報発信（写真・SNS・GoogleMap）の効果

以下を調査結果に活用する。

- ・ 価格帯・プラン構成を見直し、繁忙期・閑散期の最適なダイナミックプライシングに反映する。
- ・ 顧客層に適した付加価値メニュー（料理内容、体験、SNS 映え要素など）をブラッシュアップする。
- ・ GoogleMap、OTA、自社サイトの情報発信を改善し、予約導線の強化につなげる。

(3) 目標

| | 現行 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 | R12 年度 |
|----------------------------------|-----|-------|-------|--------|--------|--------|
| ① 都市部の展示会 出店事業者数 (KPI) | 8 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 |
| 上記のうち成約件数 /者 (KGI) | - | 3 者 | 3 者 | 3 者 | 3 者 | 3 者 |
| ② 宿泊プランの策定 事業者数 (KPI) | 8 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 |
| 上記のうち、売上向上 を果たした事業者数 (KGI) | - | 5 者 | 5 者 | 5 者 | 5 者 | 5 者 |

(4) 事業内容

① 都市部開催の展示会 (B to B)

参加させるだけでなく、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

② 宿泊プランの策定支援

事業に参加させるだけで終わらせず、予約データ分析を自施設で行えるよう、レベニューマネジメント運用の自走化を目指す。

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】 現行、事業の評価及び見直しの仕組みが現実性に乏しく事業評価の実績はない。

【課題】 計画に定めた事業目標値や取り組む事業を公表し事業実施、事業改善を行う。事業の評価及び見直しの実現性が高い仕組みと体制づくりが必要である。

(2) 事業内容

○鳥羽市担当課長、法定経営指導員、外部有識者として事業推進に関連した専門家、税理士、中小企業診断士等をメンバーとする「経営計画管理運営協議会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。なお、評価対象については大きく分けて下記の2点である。

①定量的な目標（KPI/KGI）の達成度評価

評価内容

当計画に定めた定量的な目標の進捗状況を検証し、事業実施による具体的な成果を測定する。

協議会での論点

- 現状共有： 収益構造改善、事業承継支援、DX 導入などの重点目標に対する実績件数が計画値に対してどの程度達成されているかを共有する。
- 方針性： 達成度が低い指標について、原因分析を行い、行政や専門家と次年度以降の事業の優先順位や資源配分の調整を議論する。

②地域構造的課題への支援戦略の妥当性評価

評価内容

地域の小規模事業者が直面する構造的課題（原材料高、人手不足、デジタル化の遅れ等）に対し、実施した支援策を共有し、適切に機能したかを検証する。

協議会での論点

- 現状共有： 景況調査データや専門家からの支援実施結果のヒアリングを基に、価格転嫁支援やDX 導入支援の効果を定性・定量的に共有する。
- 方針性： 支援策の軌道修正の必要性を議論し、進捗が思わしくない事業者には外部専門家（税理士、中小企業診断士等）等を投入し集中的なフォローアップ計画を策定する。

○当該協議会の評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、HP及び会報へ掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

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〕 三重県商工会議所連合会が主催する研修（年 20 時間）に出席し、国、県の施策や能力の向上に努めている。

〔課題〕 企業への直接指導等の徹底と継続的な経営支援並びに専門的なスキルの習得

(2) 事業内容

① O J T 制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と経営支援員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用した O J T を積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

② 経営指導の PDCA の充実

・ 個々の小規模事業者の課題について経営相談のデジタル化により情報共有を図り、支援内容、支援の進捗状況等を検討し、組織内で情報共有する。また、具体的な支援策を講じることにより、経営指導力の向上を図る。経営支援員については、情報共有を通じて指導・助言内容、情報収集方法を学ぶなど、O J T により伴走型の支援能力の向上を図る。

・ 経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が講師を務め、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月 1 回、年間 12 回）を開催し、意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

③ データベース化

担当経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応を可能とする。

④ DX 化の推進

デジタル環境の高度化や事業者ニーズの多様化に対応するため、専門的知識の計画的な習得が不可欠である。特に、デジタルツールの活用支援力を強化するため、クラウド会計・EC・SNS 等の IT ツールに関する DX 推進セミナーを積極的に受講し、地域事業者の業務改善支援に直結するスキルを高めていく。

11. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

本地域の産業は、商業、製造、建設・運輸、観光、サービス・土産、料飲、水産、金融と多岐にわたる分野が相互に補完しながら成り立っている。商業分野については、10月を通じて市内全域で展開される大規模な地域キャンペーンを中核に、回遊型の飲食企画など複数事業者が連動する賑わい創出施策が定着し、市街地に恒常的な集客効果が生まれているほか、大型客船の入港により外国人観光客の潜在的消費需要も存在している。

製造分野に目を向けると、技能講習や安全講習の継続によって地域の現場力が維持されている。また、建設・運輸分野では、耐震岸壁や高台道路の整備を求める要望活動を継続し、地域の社会基盤強化に向けた働きかけが進んでいる。観光分野においては、サステナブル観光の推進や江戸川乱歩館を中心とした文化的コンテンツの発信が進展しており、サービス・土産分野では土産物のブランド再構築に取り組みが始まっている。

さらに、料飲分野については、変化する経営環境に対応するため、各店舗が業務効率化やサービス向上に向けた取り組みを重ねている。水産分野では、牡蠣養殖の高度化に向けた検討が進み、金融・企業支援分野では政策情報提供やBCP支援など、横断的な支援活動が展開されている。

[課題]

市内全域で展開される地域キャンペーンや回遊施策が定着しつつある一方で、こうした取組を中心市街地の消費行動へ確実に結びつける仕組みは十分に整っていない。特に、大型客船からの訪日客に対しては、購買ニーズの把握や販売ブース整備など、受け皿づくりの強化が求められる。

また、製造分野では技能講習等により現場力を維持しているものの、AI・IoTの導入や中核人材育成に向けた研修体制が十分ではなく、競争力向上に向けた基盤整備が課題となっている。

建設・運輸分野では、耐震岸壁や高台道路に関する働きかけが続いているものの、地域の社会基盤をより確かなものとするための環境整備が依然として求められている。

観光分野については、サステナブル観光や文化的コンテンツの発信が進む一方、多様化する観光ニーズに応じた高付加価値コンテンツの開発や受入環境のさらなる整備が課題である。

サービス・土産分野ではブランド再構築に着手した段階にあり、今後の具体的な商品改良や発信力の強化、さらには既存市場に依存しない販路拡大が必要となる。

料飲分野では、各店舗が業務効率化やサービス向上に取り組んでいるが、人手不足やコスト上昇に対応するためにはデジタル技術の活用促進など、継続的な体制強化が求められる。

水産分野では、牡蠣養殖の高度化検討が始まった段階であり、安定的な生産につなげるための生育管理や外国人材の受入体制整備が課題となっている。

さらに、金融・企業支援の分野では政策情報提供やBCP支援が行われているものの、これらを地域企業の経営力向上に確実に結び付ける支援体制の強化や、人材不足に対応した広域的な雇用支援の仕組み構築が求められている。

(2) 事業内容

地域全体の課題解決に向けて、本所は分野横断的に取り組みを進めている。賑わい創出と回遊性向上を目的としたイベント実施に加え、大型客船の入港時には販売機会の創出を図るなど、商業・観光分野を中心とした地域消費の活性化に取り組む。

また、製造分野では技能講習や管理者育成、AI/IoT の導入支援を行い、建設・運輸分野に対しては社会資本整備の要望活動や、エネルギー関連インフラへの参画に向けた勉強会の開催など、地域の基盤強化に向けた支援を進めている。

さらに、観光分野ではサステナブル観光の推進や文化観光イベントの展開を支援し、サービス・土産分野においてはリブランディングと外部販路開拓を後押ししている。

加えて、料飲分野では AI 活用による業務効率化を支援し、水産分野に対してはデータ分析を活用した養殖管理の改善や外国人材受入体制の整備を促している。

加えて、金融・企業支援の分野では、金融・税制・IT・政策等に関するリテラシー向上や BCP 支援、さらには地域間の雇用促進に向けた仕組みづくりを進め、地域産業全体の基盤強化を図っていく。

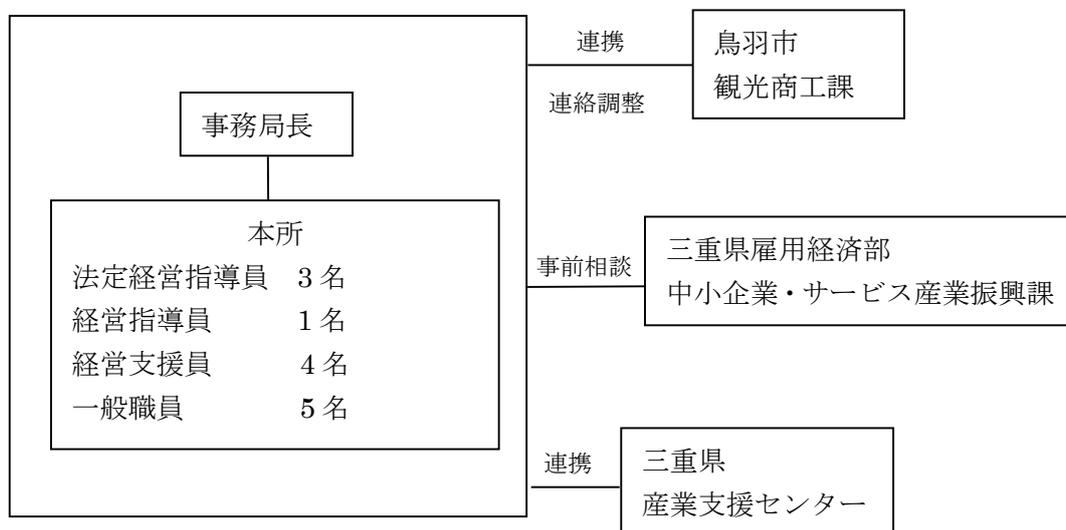
(別表 2)

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

(R7年12月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等)



①都道府県及び関係市町村との連携体制

当会議所、鳥羽市観光商工課が連携し、地域の実情を踏まえた重要課題を共有するとともに、継続して実施している各施策に関して定期的に会議を実施しながら足並みを揃え、効率的に問題解決・事業展開に向かって共同で支援を行う。

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3名、経営指導員1名、経営支援員4名により市内の小規模事業者に対し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・見直しを管理する際の必要な情報の提供等を行う。経営分析の結果や経営指導状況は支援員・指導員間で共通にアクセスできるデータベースにて行い、事業者に対して一貫性のある支援を提供する。また、三重県雇用経済部や三重県産業支援センターと連携し、専門家による支援やセミナーの実施などを行う体制を整える。

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3名、経営指導員1名、経営支援員4名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。

④経営指導員等の資質向上に係る体制

三重県商工会議所連合会主催研修への参加を継続しつつ、企業への直接指導の徹底と専門的スキル習得を課題と捉える。また、経験豊富な職員とのOJT体制構築、経営指導のPDCA充実、基幹システムによる情報共有を推進する。併せて、クラウド会計やEC、SNS等に関するDX研修を通じ、実践的な支援能力の向上を図る。

(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 勢力 厚良

■連絡先：鳥羽商工会議所 TEL. 0599-25-2751

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広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・勢力厚良は、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

〒517-0022

三重県鳥羽市大明東町1-7

鳥羽商工会議所 中小企業相談所

TEL：0599-25-2751 / FAX：0599-26-4988 / E-mail：sodan@toba.or.jp

②関係市町村

三重県鳥羽市鳥羽三丁目1-1

鳥羽市 観光商工課

TEL：0599-25-1156 / FAX：0599-25-1159 / E-mail：syoko@city.toba.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)

| | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 | R12 年度 |
|---------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 必要な資金の額 | 5,500 | 5,500 | 5,500 | 5,500 | 5,500 |
| 専門家派遣費 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| 協議会運営費 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| セミナー開催費 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| DM 発送費 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| 展示会・商談会 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 |

(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 |
|---------------------|
| 会費収入、国補助金、県補助金、市補助金 |

(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。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

| |
|--|
| 連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名 |
| 連携なし |
| 連携して実施する事業の内容 |
| |
| 連携して事業を実施する者の役割 |
| |
| 連携体制図等 |
| |