経営発達支援計画の概要

| | |
|---|---|
| 実施者名<br>（法人番号） | 上野商工会議所（法人番号 3190005005642） |
| 実施期間 | 平成 31 年 4 月 1 日から平成 36 年 3 月 31 日 |
| 目標 | ① ＰＤＣＡサイクルの重要性、必要性等を浸透させ、ＰＤＣＡサイクルを実践する小規模事業者を拡大させ、事業の持続的発展を図り、地域全体の活性化を目指していく。<br>② 事業承継及び創業支援について、経営分析、計画策定、フォロー等より充実した支援を行い、事業承継及び創業件数の増加を図る。<br>③ 農産物や観光施設など豊富な地域資源を有効に活用し、あるいは新たなモノを掘り起し、商品やサービスとして地域内・外に発信し、今まで以上の取引の拡大を図るとともに、観光客の誘客に努め、交流人口の拡大を図る。 |
| 事業内容 | Ⅰ.経営発達支援事業の内容<br>１．地域の経済動向調査に関する事【指針③】<br>小規模事業者の課題解決や持続的発展を達成するため、各種地域の経済動向を調査・分析し提供する。<br>２．経営状況の分析に関する事【指針①】<br>小規模事業者の経営状況について、定性的及び定量的な分析を行い、分析結果に基づき計画策定や実行支援を行い持続的発展に繋げる。<br>３．事業計画策定支援に関する事【指針②】<br>地域経済動向調査や経営分析結果を基に小規模事業者の事業計画策定支援を行う。<br>４．事業計画策定後の実施支援に関する事【指針②】<br>計画を策定した小規模事業者にきめ細かな伴走支援を行うとともに、専門家派遣事業等を活用し、計画の実行・実現の支援を行う。<br>５．需要動向調査に関する事【指針③】<br>地域内消費者ニーズ調査、地域外消費者ニーズ調査及び各種統計情報等による需要動向調査を実施、小規模事業者の販路拡大につながる情報提供を行う。<br>６．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】<br>需要開拓等につながるイベントの企画・運営や県内外の展示会出店支援等を通じ、小規模事業者の販路開拓支援等を行う。<br>Ⅱ.地域経済の活性化に資する取組み<br>人口減少・高齢化が進む当地の地域経済活性化を図るため、地域資源の認知度向上、交流人口の増大等に寄与する各種事業を関係機関と連携しながら行う。 |
| 連絡先 | 上野商工会議所:〒518-0873 三重県伊賀市上野丸之内 500 ハイトピア伊賀 3F<br>担当者：釜井 宣尚（相談･支援課 課長）<br>電話番号：0595-21-0527　　FAX 番号：0595-24-3857<br>メールアドレス：info@iga-ueno.or.jp |

（別表１）
経営発達支援計画

| 経営発達支援事業の目標 |
| --- |

１．地域の概要

（１）位置と地理的特徴と課題

伊賀市は、三重県北西部に位置し、北は滋賀県、西は京都府、奈良県と接している。2004（平成 16）年 11 月に上野市・伊賀町・阿山町・大山田村・島ヶ原村・青山町の 6 市町村が合併し「伊賀市」が誕生した。大阪と名古屋のほぼ中間に位置し、双方から車で約 1 時間 30 分の距離である。

当地域は、京都・奈良や伊勢を結ぶ大和街道・伊賀街道・初瀬街道を有し、古来より（飛鳥、奈良、京都など）を隣接する地域として、また交通の要衝として、江戸時代には藤堂家の城下町や伊勢神宮への参宮者の宿場町として栄えてきた。このような地理的・歴史的背景から京・大和文化の影響を強く受けながらも独自の文化を醸成し、伊賀流忍者や俳聖松尾芭蕉や横光利一のふるさととして、歴史文化の薫る地域となっている。

特に旧上野市にあたる市の中心部は、歴史資産を早くから観光資源化することに成功しており、昭和初期に再築された伊賀上野城や、伊賀流忍者博物館、芭蕉翁生家、鍵屋の辻、だんじり会館などの観光名所を有する。2017（平成 29）年2 月 22 日、忍者発祥の地として「忍者市」を宣言し、国内外の観光客誘致にさらに力を入れている。

三重県は東海地域に属しているものの、地理的条件や文化的背景から、「伊賀は関西」という考え方が古くから定着している。

地理的に大阪と名古屋の中間に位置することから、特に名阪国道の物流利便性を受け、名阪国道沿いへの工場立地等が増加している。市では、農業を基幹産業として位置付けているが、農業就労者の高齢化・後継者や担い手不足・採算性の悪化等により、競争力のある産業として維持することが難しい状況になっている。

当会議所は、伊賀市全体のうち旧上野市地域を管轄しており、旧町村部地域は伊賀市商工会が管轄している。伊賀市商工会とは、創業、労務、就職、婚活、伊賀ブランドの創出、伊賀学検定等幅広い分野で連携を図っている。

（２）人口動態分析と課題

伊賀市では、1975（昭和 50）年頃までは人口は減少傾向にあったが、その後、企業の進出や住宅団地の開発などにより、人口は緩やかに増加した。2000（平成 12）年の 101,527 人をピークに、住宅団地への人口流入が落ち着きを見せ始めたことなどにより減少しはじめた人口は、2010（平成 22）年に 10 万人を下回ると、直近の 5 年間では予想を大きく超える減少幅となり、その後も加速度的に人口減少が進んでいる状況にある。

近年の伊賀市の総人口の推移（人）

| 年 | 1995<br>(H7) | 2000<br>(H12) | 2005<br>(H17) | 2010<br>(H22) | 2015.12<br>(H27) | 2017.6<br>(H29) | 2018.6<br>(H30) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 総人口 | 101,435 | 101,527 | 100,623 | 97,207 | 94,708 | 93,294 | 92,453 |
| 変動率 | 100.0% | 100.1% | 99.2% | 95.8% | 93.4% | 92.0% | 91.0% |

※2010（H22）年までは国勢調査　2015(H27）年、2017(H29）年、2018(H30）年は伊賀市ＨＰより

※変動率は 1995（H7）年を 100.0%に設定

近年の伊賀市の人口動向の状況は、年によって変動が見られるが、自然動態（出生及び死亡）では概ね 500 人弱程度の減少、社会動態（転入及び転出）では概ね 400 人弱程度の減少で推移しており、さらに自然動態においては、減少数が増加傾向にあることがうかがえる。

近年の伊賀市の出生・死亡、転入・転出の推移（人）

| | 2011<br>(H23) | 2012<br>(H24) | 2013<br>(H25) | 2014<br>(H26) | 2015<br>(H27) | 平均 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 出生 | 767 | 761 | 688 | 673 | 675 | 712 |
| 死亡 | 1,196 | 1,209 | 1,247 | 1,163 | 1,243 | 1,211 |
| 自然動態 | -429 | -448 | -559 | -490 | -568 | -498 |

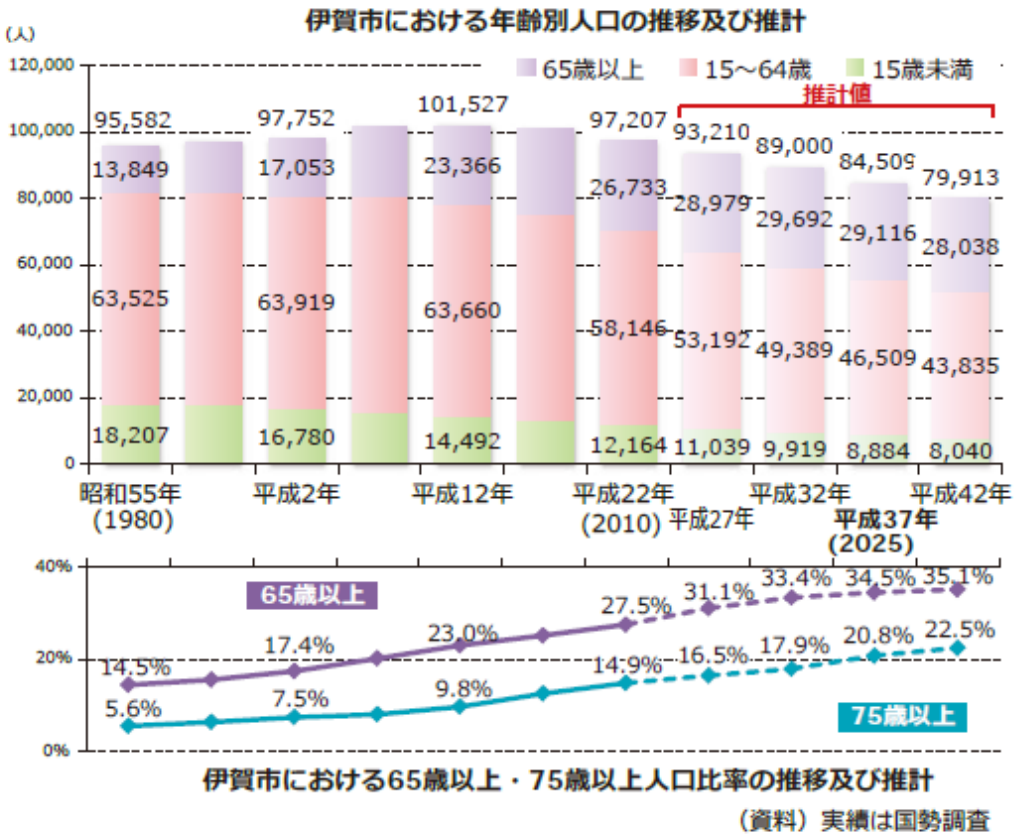
| | 2011<br>(H23) | 2012<br>(H24) | 2013<br>(H25) | 2014<br>(H26) | 2015<br>(H27) | 平均 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 転入 | 3,512 | 3,291 | 3,209 | 3,504 | 3,445 | 3,392 |
| 転出 | 3,997 | 3,830 | 3,572 | 3,687 | 3,761 | 3,769 |
| 社会動態 | -485 | -539 | -363 | -183 | -316 | -377 |

※県統計課「月別人口調査」

※いずれも前年 10 月から当年 9 月までの数値

※転入は職権記載及び国籍取得等、転出は職権削除及び国籍喪失等を除く

2015（平成 27）年までには、いわゆる団塊の世代が 65 歳を迎えることとなり、高齢化率（65 歳以上の人口の割合）が急激に上昇する。この年齢層が、75 歳を迎える 2025（平成 37）年頃には、高齢者介護や医療の需要がかなり高まってくるものと考えられる。特に、住宅団地を抱える地域では、同世代の世帯が急激に流入したため、高齢化も急激に訪れることが予測される。一方、それらの年齢層を支える若い年齢層は少なくなってきており、1980（昭和 55）年には高齢者人口 1 人を生産年齢人口 4.6 人で支えていたものが、2010（平成 22）年には 2.2 人で支えている状況であり、高齢者人口 1 人を 2 人で支えるという時代がすぐそこまできている。



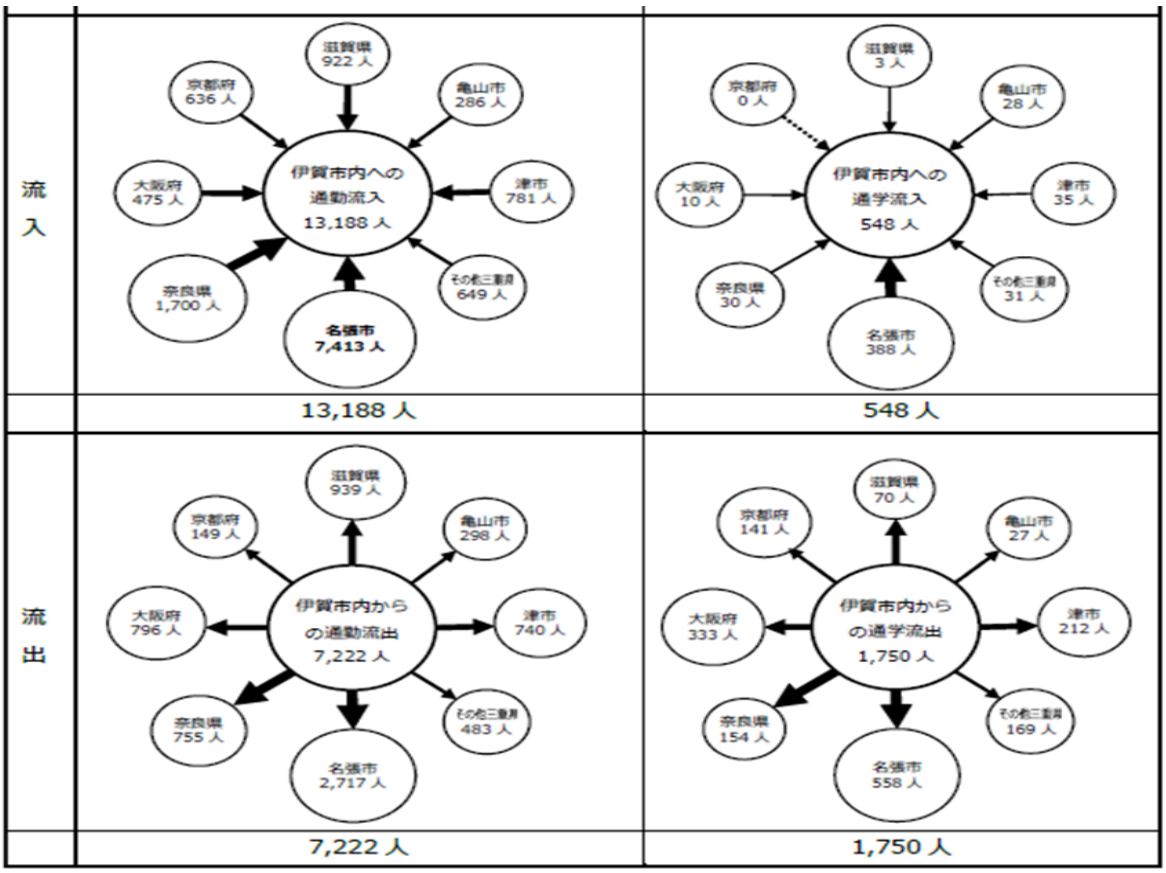

昼間人口、夜間人口の差違については、北部地域は大きな差異は見られないが、南部地域では大阪方面への通勤・通学者が多く、昼間人口が少なくなっている。2017 年国勢調査によると、伊賀市に在住する 48,777 人の 15 歳以上就業・就学者の 8 割にあたる 39,472 人が市内で就業・就学しており、県内の名張市への通勤・通学者は 3,275 人、津市への通勤・通学者は 952 人、北勢地区への通勤・通学者は 796 人、滋賀県への通勤・通学者は 1,009 人である。大都市への通勤・通学者は、大阪府が 1,129 人、愛知県が 157 人となっている。

また、出生数と密接に関係する若年女性（20～39 歳）の人口数の減少も深刻であり、中高生アンケートにおいても、「伊賀市内で就職したくない」割合が全体よりも高く 30%近くに及んでいる。

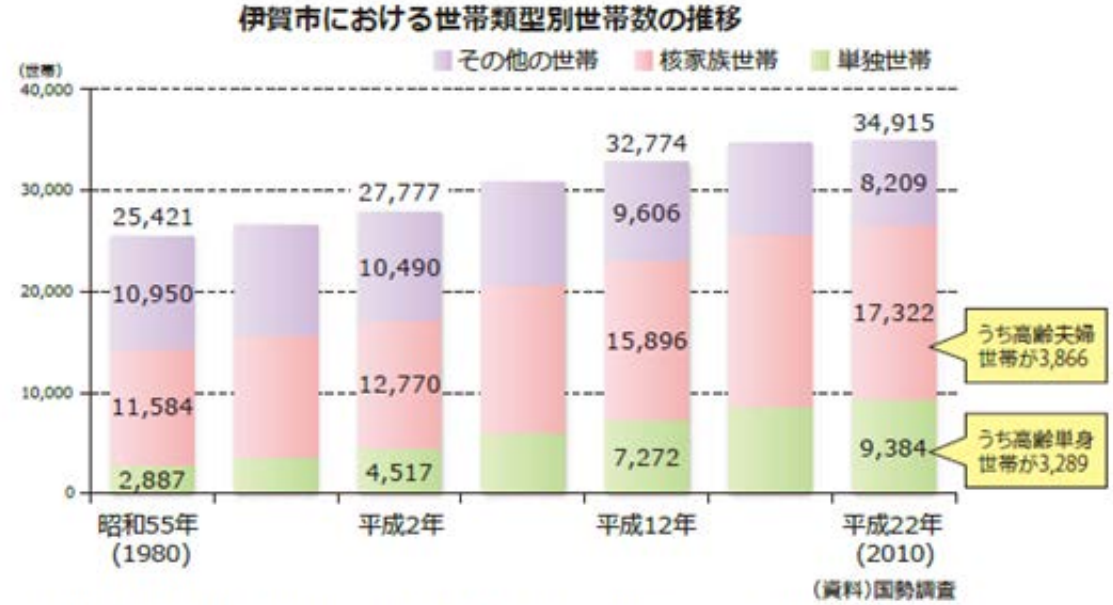
世帯数については、核家族化や住宅団地への流入等により増加しているが、1 世帯あたりの人員は年々減少の傾向にある。近年では、世帯数が横ばいである一方、単独世帯（一人暮らし）の割合が上昇し、やがて 3 割になろうとしている。

特に、高齢者の一人暮らしや高齢者のみの世帯が増加しており、共同作業への参加が難しくなるなど、自治活動の担い手が減少するとともに、高齢者などを支える側の人材も不足するため、地域によっては、地域社会そのものが成り立たなくなるおそれが出てきており、地域社会の危機を迎えつつある。

2015 年（平成 27 年）通勤・通学流動の状況




※国勢調査　（従業地・通学地「不詳」を除く）



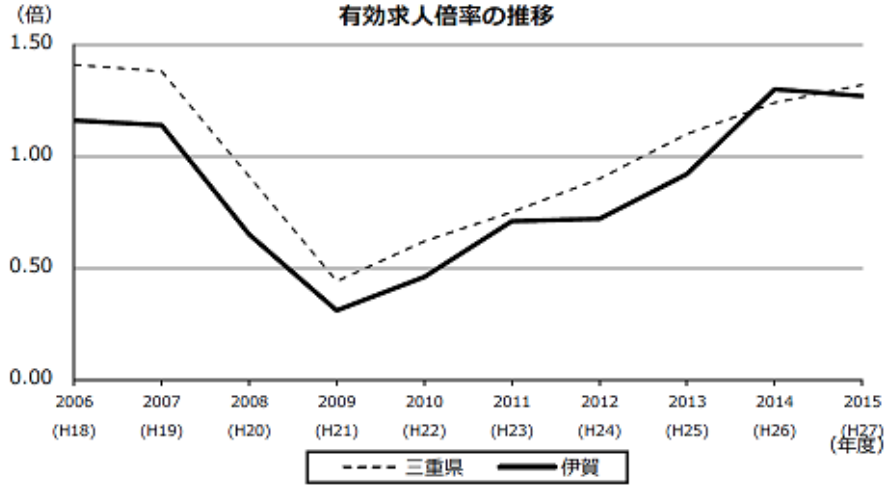

※「高齢単身世帯」とは65歳以上の一人暮らし世帯を、「高齢夫婦世帯」とは夫が65歳以上で、かつ妻が60歳以上の夫婦のみの世帯をそれぞれ指します。「高齢者のみの世帯」と言うときは、この他に親子や兄弟姉妹で暮らす高齢者だけの世帯を含みます。

（３）雇用動向

リーマンショック後の 2008（平成 20）年から 2009（平成 21）年にかけて大きく減少した第 2 次産業の市内総生産は、その後回復傾向にある。また、雇用情勢も改善し、2014（平成 26）年度以降、伊賀管内（ハローワーク伊賀管内）における有効求人倍率は 1 を上回っている。2017（平成 29）年 6 月の有効求人倍率は 1.33 倍で、県全体の有効求人倍率 1.68 を 0.35 ポイント下回っているが、前年同月に比べ 0.12 ポイント上昇しており、人手不足感を背景に雇用情勢は着実に改善が進んでいる。

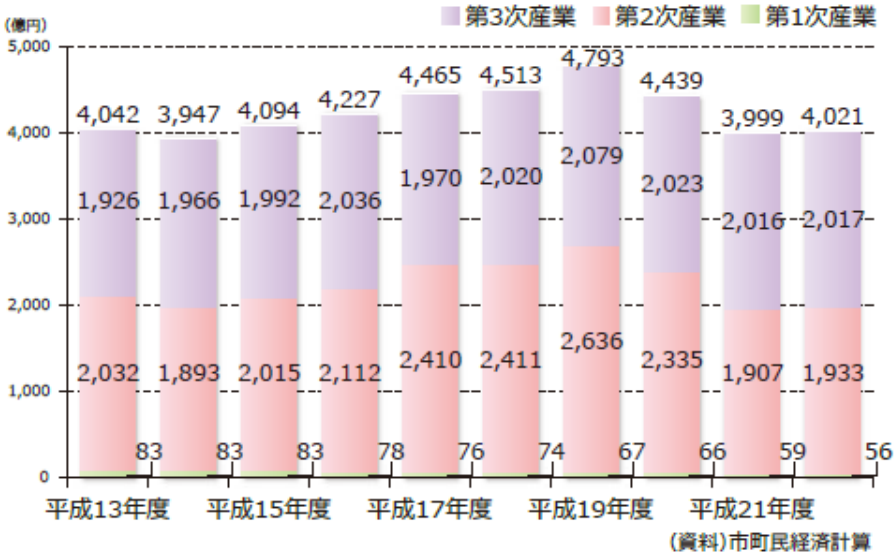
一方、伊賀管内の新規求人数は、2014（平成 26）年から 2015（平成 27）年にかけて減少が見られ、これを産業別に見ると、製造業が増えている反面、卸・小売業やサービス業などの第 3 次産業は減少しており、こういった点も若年者の減少に拍車を掛けていることがうかがえる。

図　伊賀公共職業安定所管内（伊賀市、名張市）における有効求人倍率の推移



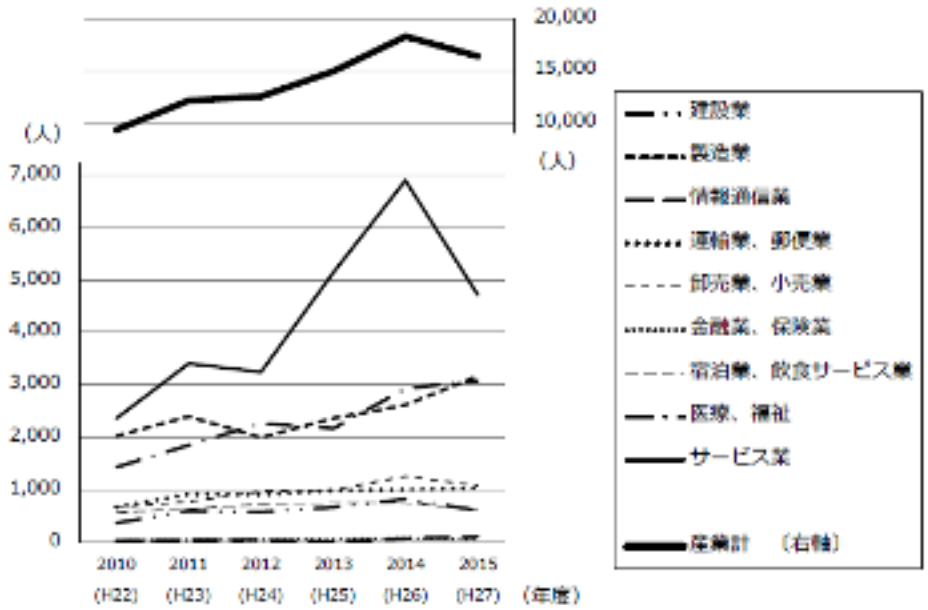

資料：三重労働局「労働市場月報」

伊賀市における産業別市内総生産




(資料)市町民経済計算

図　伊賀公共職業安定所管内（伊賀市、名張市）における
産業別新規求人数の推移




資料：三重労働局「労働市場月報」

（４）主要な産業の現状と課題

伊賀市は、近畿・中部両大都市圏の中間という交通立地条件で、両都市圏を結ぶ基幹道路である名阪国道が市域を横断し、物流に大きなメリットがあるため、民間企業による工業団地の開発が盛んである。第 2 次産業においては、産業振興施策と就業場所の確保を目的とした「ゆめポリス伊賀クリエイトランド」をはじめ、「名阪工業団地」、「佐那具工業団地」、などを造成し、出荷額順には化学工業、輸送用機械器具製造業、生産用機械器具製造業等の企業が立地している。

伊賀市の産業別就業者数をみると、平成 26 年現在で、農林業を主体とする第 1 次産業が 662 人、製造業・建設業を主体とする第 2 次産業が 21,628 人、サービス業・卸小売業を主体とする第 3 次産業が 31,046 人となっている。

平成 22 年と平成 26 年とを比較すると、第 1 次産業では約 73%の減少、第 2 次産業では約 23%の増加、第 3 次産業では約 28%の増加となっている。

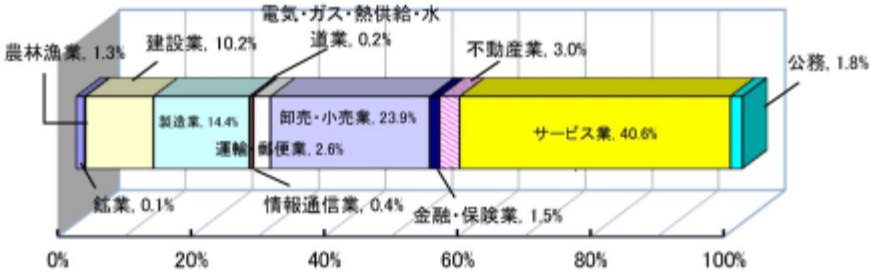
また、伊賀市の産業を産業大分類別の事業所数比率でみると、第 3 次産業が 74%と多くを占め、年々増加し、次いで第 2 次産業となり、第 1 次産業の比率はごくわずかで、1.3%となっている。

しかし、盆地特有の寒暖差のある気候から、伊賀米、伊賀牛、ぶどうなどが三重県の地域資源に位置付けられ、こうした地域資源を活かした農商工連携や 6 次産業化など、今後期待できる分野となっている。

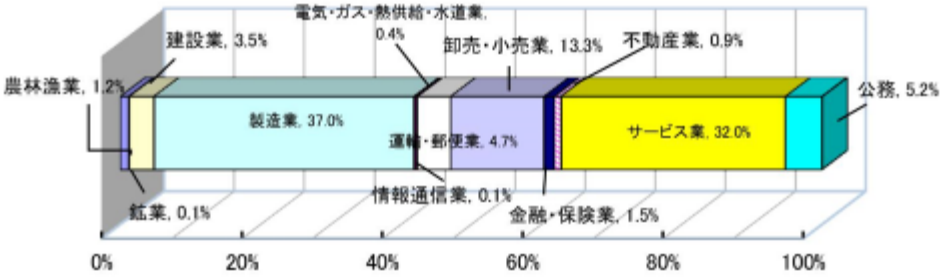
## 28. 産業大分類規模別事業所・従業者数

| 産業（大分類） | | 伊賀市 総数 | | 1～4人 | | 5～9人 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 事業所数 | 従業者数 | 事業所数 | 従業者数 | 事業所数 | 従業者数 |
| A～S | 全産業 | 4,448 | 53,336 | 2,576 | 5,585 | 817 | 5,364 |
| A～B | 農林漁業 | 61 | 662 | 23 | 59 | 16 | 104 |
| C | 鉱業・採石業・砂利採取業 | 6 | 16 | 6 | 16 | － | － |
| D | 建設業 | 451 | 1,888 | 309 | 649 | 105 | 678 |
| E | 製造業 | 642 | 19,724 | 242 | 599 | 121 | 815 |
| F | 電気・ガス・熱供給・水道業 | 11 | 222 | 4 | 13 | 3 | 19 |
| G | 情報通信業 | 16 | 103 | 11 | 25 | 3 | 18 |
| H | 運輸業・郵便業 | 117 | 2,521 | 26 | 62 | 22 | 153 |
| I | 卸売業・小売業 | 1,061 | 7,107 | 669 | 1,560 | 211 | 1,352 |
| J | 金融業・保険業 | 65 | 783 | 22 | 51 | 17 | 125 |
| K | 不動産業・物品賃貸業 | 134 | 462 | 113 | 213 | 14 | 94 |
| L | 学術研究・専門・技術サービス業 | 142 | 733 | 104 | 224 | 23 | 152 |
| M | 宿泊業・飲食サービス業 | 422 | 3,043 | 244 | 539 | 90 | 583 |
| N | 生活関連サービス業・娯楽業 | 346 | 1,845 | 271 | 508 | 34 | 210 |
| O | 教育・学習支援業 | 133 | 1,669 | 69 | 121 | 11 | 75 |
| P | 医療・福祉 | 306 | 5,890 | 79 | 176 | 86 | 586 |
| Q | 複合サービス事業 | 36 | 370 | 23 | 69 | 9 | 59 |
| R | サービス業（他に分類されないもの） | 419 | 3,517 | 311 | 581 | 48 | 312 |
| S | 公務（他に分類されるものを除く） | 80 | 2,781 | 50 | 120 | 4 | 29 |

［事業所数の割合］




［従業者数の割合］




（出典：伊賀市統計書平成 29 年度版）

①製造業の現状と課題

製造業の事業所数は、平成 17 年をピークに年々減少傾向であるが、従業者数はここ 10 年間毎年増加している状況である。業種別の従業員割合は、「輸送用機械器具」、「生産用機械器具」、「化学工業」の順で高く、業種別の製造品出荷額にほぼ比例する形となっている。

業種別の製造品出荷額では「化学工業」が最も多く、次いで「輸送用機械器具」、「一般機械」、「生産用機械器具」の順で製造品出荷額実数は三重県内市町の上位 6 番目となっている。事業所数割合は、「金属製品」、「窯業・土石」、「食料品」の順で高くなっている。

また、市民一人当たりの製造品出荷額を比較すると三重県全体の 1.4 倍、近隣の名張市とは、約 2.2 倍という水準であり、工業全体の規模としては三重県内でも大きいと言える。

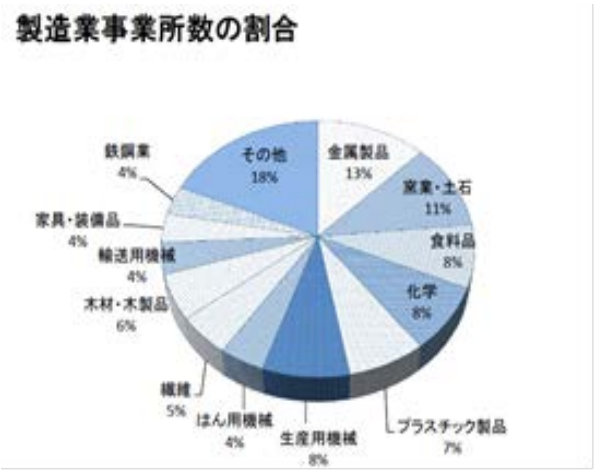
〇課題

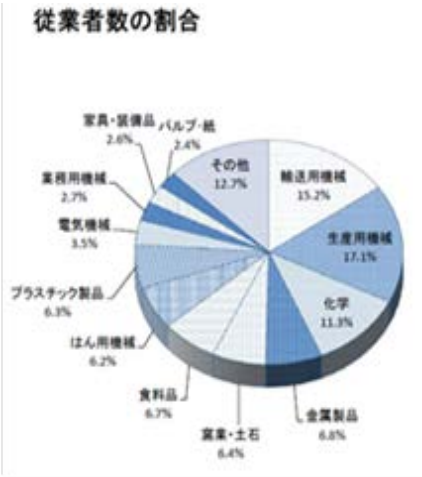
市内の工業用地「ゆめポリス伊賀クリエイトランド」は全て完売していることから、今後企業誘致を進めるにおいては新たな工業用地の確保が課題となっている。また、すでに立地された企業においては従業員の確保が急務となっている。

製造業の事業所数・従業員数（従業員 4 名以上の事業所）

| | 事業所数（所） | 従業員数（人） | 製造品出荷額（万円） |
|---|---|---|---|
| 伊賀市 | 303 | 18,836 | 70,407,976 |
| 名張市 | 98 | 6,974 | 27,141,185 |
| 三重県 | 3,466 | 195,735 | 987,687,420 |

（出典：平成 29 年工業統計調査）




（出典：伊賀市統計書平成 29 年度版）

市民一人当りの製造品出荷額（平成 29 年 6 月現在）

| | 人口（人） | 市民一人当りの製造品出荷額（万円） |
|---|---|---|
| 伊賀市 | 93,294 | 754.6 |
| 名張市 | 79,515 | 341.3 |
| 三重県 | 1,800,043 | 548.7 |

【ゆめポリス伊賀クリエイトランド】

②商業の現状と課題

商業については卸売・小売業の 1 商店あたりの年間販売額は、三重県全体と比較すると若干下回っており、商店数はここ 10 年間減少傾向をたどっている。これは、郊外へのロードサイド型大規模店舗の立地や後継者不足の理由から中心市街地における地元商店数が減少していることを示唆しており、平成 9 年と平成 28 年を比較すると約 47%減少している。関連して、商業集積地である中心市街地及び周辺商店街組織も 15 から 11 へと減少していることからも読み取れる。

従業員数においても減少傾向となっている。これは地元商店が減少していることに起因するものと考えられる。

売場面積 1,000 ㎡以上の大規模小売店舗の動向については、平成 10 年以降で大規模資本による売場面積 8,500 ㎡を超える総合スーパー、ホームセンターを含む複合施設が 2 店舗、1,500 ㎡～7,000 ㎡の家電小売や、スーパー等 10 店舗の出店が相次ぐ。撤退では、スーパー1,200 ㎡前後の 3 店舗が撤退となっており、圧倒的な大手資本による売り場面積の増加となっている。

（三重県大規模小売店舗立地法届出調べ）

○課題

人口減少に加え、地元商店における事業主の高齢化、後継者不足、インターネットを利用した通信販売の発達などにより、地元商店の利用者数はますます減少傾向にあり、地域小売業の活性化が課題である。

商業の商店数、従業員数、年間商品販売額

| | 商店数（店） | 従業員数（人） | 1商店当り従業員数（人） | 年間商品販売額（百万円） | 1商店当り年間商品販売額（百万円） |
|---|---|---|---|---|---|
| 伊賀市 | 820 | 5,535 | 6.8 | 150,850 | 183.9 |
| 名張市 | 564 | 4,112 | 7.3 | 85,683 | 151.9 |
| 三重県 | 16,224 | 119,295 | 7.4 | 3,783,623 | 233.2 |

（出典：平成28年経済センサス活動調査）

【イオンタウン伊賀上野】

【オークワ ジョイシティ伊賀上野店】
（平成30年2月28日閉店）

③観光の現状と課題

上野城をかこむ市の中心部は、城下町として旧町名がそのまま現存しており、武家屋敷、忍者屋敷、芭蕉翁生家、鍵屋の辻、だんじり会館などの観光名所を織りなしながら、地場産業、商売、暮らしの古き伝統の生活が今も静かに生きづく、観光資源である。

施設別観光客入込状況は、平成25年には699,015人だったものが、平成26年734,331人、平成27年800,237人、平成28年662,239人、平成29年には613,518人と上下動がある。特に、上野天神祭は開催する曜日や天候の影響を受け、入込み客数の変動が激しく、全体の入込み客数にも反映されている。観光客の入込み客総数は今ひとつ伸び悩むところがあるが、外国人観光客数は増加している。実数をカウントできるのが忍者博物館だけであるが、平成25年に13,661人だった外国人観光客は、年々増加し平成29年には29,321人と倍以上になり、観光客入込数にしめる割合も7.2%から15.0%に増加しており、今後も一層の増加が期待される。伊賀市における観光については、忍者への取り組みも継続しているとともに、平成28年11月に「上野天神祭のダンジリ行事」がユネスコ無形文化遺産として登録されており、今後の伊賀市の発展に必要な一つと考えられる。

○課題

貴重な地域資源が多数ありながら、それらを観光商品として、活用できているとは言い難い状況である。また、中心市街地では駐車場が不足している事と、公共交通機関の乗り継ぎなどアクセス環境が不十分であり、上野城や伊賀流忍者博物館が集積する地域から中心市街地への回遊性も乏しく、全般的に観光事業への理解、観光客へのもてなし

意識も不十分である。それと、観光に関する活動団体も多いが、相互理解や連携がされていない事から波及効果に結びつかず、観光客も一部の観光に留まっている。今後は、観光関連事業以外の事業者との連携の充実、地域資源の活用や伊賀ブランドの開発・ＰＲ、市街地周辺地域の魅力の発見など、市全体の経済振興を見据えた取り組みが必要である。

施設別観光客入込数

| 施設名 | 平成25年 | 平成26年 | 平成27年 | 平成28年 | 平成29年 |
|---|---|---|---|---|---|
| 上野城 | 96,911 | 100,266 | 104,753 | 109,076 | 105,004 |
| 伊賀流忍者博物館 | 190,780 | 190,674 | 202,704 | 197,206 | 191,429 |
| 伊賀越資料館 | 2,620 | 2,590 | 2,250 | 2,131 | 1,617 |
| 伊賀信楽古陶館 | 759 | 782 | 722 | 642 | 555 |
| だんじり会館 | 23,478 | 22,274 | 27,227 | 26,668 | 26,469 |
| 芭蕉翁生家 | 8,799 | 9,228 | 7,475 | 6,754 | 5,975 |
| 蓑虫庵 | 5,370 | 5,589 | 5,903 | 5,108 | 4,966 |
| 芭蕉翁記念館 | 13,212 | 13,275 | 13,617 | 12,550 | 12,719 |
| 旧小田小学校 | 3,191 | 3,145 | 3,202 | 2,315 | 2,461 |
| 旧崇廣堂 | 6,596 | 7,621 | 9,230 | 8,794 | 13,833 |
| 上野歴史民俗資料館 | 3,355 | 4,076 | 5,471 | 5,036 | － |
| 入交家住宅 | 5,509 | 3,585 | 3,931 | 3,497 | 3,367 |
| 城之越遺跡 | 1,933 | 1,702 | 762 | 3,018 | 724 |
| 上野天神祭 | 43,000 | 119,000 | 159,500 | 56,000 | 18,000 |
| 伊賀くみひもセンター | 14,797 | 13,479 | 11,908 | 12,510 | 15,195 |
| 伊賀上野忍者フェスタ | 39,000 | 33,000 | 37,000 | 40,000 | 36,000 |
| 芭蕉祭 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| ヒルホテルサンピア伊賀 | 236,923 | 203,545 | 204,082 | 170,434 | 174,704 |
| 忍びの館 | 2,282 | － | － | － | － |
| 合計 | 699,015 | 734,331 | 800,237 | 662,239 | 613,518 |

伊賀流忍者博物館における外国人観光客入込数

| 施設名 | 平成25年 | 平成26年 | 平成27年 | 平成28年 | 平成29年 |
|---|---|---|---|---|---|
| 伊賀流忍者博物館（外国人） | 13,661 | 18,181 | 25,923 | 26,344 | 29,321 |
| 伊賀流忍者博物館 | 7.2% | 9.5% | 12.5% | 13.6% | 15.0% |

（出典：伊賀流忍者博物館　独自資料）

（５）小規模事業者の特徴と課題

伊賀市における事業所数の推移は下記のとおりであるが、いずれの年度も開業に対し廃業が上回っている。平成 21 年度より事業所数は減少傾向にあったが、平成 26 年度は開業数が増加し、前回調査の 24 年度よりは 49 事業所の増加となっている。近年では開業が増加傾向にある。

伊賀市事業所の推移

| 年度 | 平成21年 | 平成24年 | | 平成26年 | |
|---|---|---|---|---|---|
| 項目 | 実数 | 実数 | 24年/21年比率 | 実数 | 26年/21年比率 |
| 事業所数 | 4,623 | 4,195 | 90.7% | 4,244 | 91.8% |
| 開業 | 223 | 115 | 51.6% | 466 | 209.0% |
| 廃業 | 567 | 614 | 108.3% | 520 | 91.7% |

（出典：経済センサス活動調査）

次に、当商工会議所の地区における小規模事業者数を見てみると減少傾向にあることが顕著になっている。平成 17 年度と平成 27 年度の 10 年間の比較では 215 社、比率にして 9.0%も減少している。これは、事業主の高齢化や後継者不足、地元商店利用者の減少による売上の低迷などが主な理由として考えられる。

ただ、商工業者数は平成 17 年度と平成 27 年度では 488 社、15.7%も減少しているのに比べると減少度合いは緩やかであり、厳しい状況の中、小規模事業者が経営努力を続け持続的な経営に努めているという見方をすることができる。

今後は、経営状況の分析や経営計画策定支援を通じ、販路拡大を行うことで、売上の増加を目指す支援に取り組み、また、高齢化等による廃業については事業承継支援などを実施して小規模事業者の減少を食い止める。あわせて、創業支援も強力に進めて小規模事業者数の維持を目指す必要がある。

小規模事業所数の推移

| 年度 | 平成 17 年度 | 平成 22 年度 | | 平成 27 年度 | |
|---|---|---|---|---|---|
| 項目 | 実数 | 実数 | 22 年/17 年比率 | 実数 | 27 年/17 年比率 |
| 商工業者数 | 3,106 | 2,771 | 89.2% | 2,618 | 84.3% |
| 内小規模事業者数 | 2,394 | 2,309 | 96.4% | 2,179 | 91.0% |
| 商工会議所会員数 | 1,599 | 1,499 | 93.7% | 1,401 | 87.6% |

２．小規模事業者の中長期的な振興のあり方

当地域は、人口減少傾向が顕著で、生産労働人口の比率も低下し、地域の活力は低下傾向にある。工業は、企業誘致を進める用地確保が困難で、立地企業においては人材確保が急務である。商業は、商店主の高齢化、後継者不足、利用者数の減少など厳しい状況となっている。観光においても、地域資源をうまく活用できておらず中心市街地への回遊性も乏しい。小規模事業者は、管内の事業者数の減少率に比べると少ないがそれでも減少傾向は顕著となっている。

反面、当地域は大阪と名古屋の中間に位置し、幹線道路による交通の利便性も確保されるなど好立地である。伊賀米、伊賀牛などの農産物や伊賀流忍者屋敷やだんじり会館など観光スポットも多くあり、地域資源に恵まれている。

伊賀市では、2015 年 10 月「伊賀市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、次の 4 つの基本方針を掲げている。

「男女問わず希望どおり働くことができる“伊賀”にする」
「安心して子どもを産み、育てることができる“伊賀”にする」
「生涯住み続けたいと思える“伊賀”にする」
「来たい・住みたいと思われる“伊賀”にする」

そして、基本方針を実現するための具体的な施策として
伊賀ブランド推進事業、起業活動支援事業、個店魅力創出事業、農商工連携事業、中心市街地活性化事業、着地型観光推進事業、外国人観光客誘客事業などを計画している。

上野商工会議所では、2012 年 3 月に『2030 年「未来への提案～伊賀ビジョン～」』を策定し、その中から次の 5 つを提案している。

①次世代の背中を押しています「人材伊賀を目指して」
②近道地図より遠回り地図がある街「歴史と文化、伝統ある秘蔵の国の感動をあたえる都市づくりを目指して」
③今さらって気もするがこれからって気もする「女性が笑顔のくらし、まちづくりを目指して」
④地産地消から地産地生へ「商工×農の地の利を活かした新たな産業都市を目指して」
⑤伊賀にいながら世界デビュー「地域資源の世界市場進出を目指して」

そして、それぞれの提案に対して将来像、取りくみの方向性、具体的な取り組みを示している。

この提案は、会員企業が夢と希望を持って経営でき、市民が豊かな暮らしを実感できる地域作りを目指すものとして策定しているため、全ての具体的な取り組みが小規模事業者の持続的な発展につながるものではないが、後継者の人材育成や起業セミナー、中心市街地の賑わいづくり・回遊性の向上、農商工連携による農産物加工食品の開発、地域資源の認知度向上、国内・外の産業展等への参画、伊賀独自のオンリーワンの魅力強化、情報発信力の強化など小規模事業者の持続的な発展に寄与できる取り組みも多く盛り込まれている。

**このような伊賀地域の現状・課題を踏まえ、伊賀市の総合戦略や独自で策定した提案に沿いながら、上野商工会議所は小規模事業者の中長期的な振興の在り方を以下のように設定する。**

**農産物や観光など地域資源を活用し、国内・外に「伊賀」を発信し、地域外取引や交流人口の拡大を図る。また、事業計画策定に基づくＰＤＣＡの実践、事業承継や創業支援も充実させ、小規模事業者の持続的な発展を図り、小規模事業者の減少に歯止めをか**

けるとともに地域経済の発展を図り、活力ある伊賀市を維持し、「住みたい、働きたい、来たい伊賀」にしていくことを目指す。

３．小規模事業者の振興の目標

（１）目　標

これまでの１.及び２.を踏まえ、当商工会議所としての経営発達支援計画の目標は、以下のとおりとなる。

**・事業計画策定に基づくＰＤＣＡ実践の拡大**

小規模事業者の持続的な発展をサポートするためには、現状分析、計画策定、フォローといった流れが必要であり、ＰＤＣＡ（「Ｐ（計画）」→「Ｄ（実行）」→「Ｃ（評価）」→「Ａ（改善）」）サイクルの実践という基本的な取り組みが必要である。

ＰＤＣＡサイクルの重要性、必要性等を浸透させ、ＰＤＣＡサイクルを実践する小規模事業者を拡大させ、事業の持続的発展を図り、地域全体の活性化を目指していく。

**・事業承継及び創業支援の充実**

後継者不在等により事業承継がうまくいかず廃業となれば地域の停滞を招く。逆に、創業者による新たな事業展開は地域に活気を与える。

事業承継は、様々な視点で多くの課題を解決しなくてはならず、時間をかけて計画的に進めていく必要がある。創業も思いはあっても知識・技術・経験等が不足し、軌道に乗るまでには時間がかかるので、事業承継及び創業支援については、より充実した支援を行い、事業承継及び創業件数の増加を図る。

**・地域資源の活用による情報発信と取引・交流人口の拡大**

当地域は、伊賀米、伊賀牛などの農産物や伊賀流忍者博物館やだんじり会館などの観光施設など豊富な地域資源が存在する。

これらの地域資源を有効に活用し、あるいは新たなモノを掘り起し、商品やサービスとして地域内・外に発信し、今まで以上の取引の拡大を図るとともに、観光客の誘客に努め、交流人口の拡大を図る。

（２）実施方針

上野商工会議所は、経営発達支援計画の目標を達成するために、以下の実施方針に基づき活動する。

**・事業計画策定に基づくＰＤＣＡ実践の拡大に向けて**

□地域経済動向に関する情報を定期的に収集・分析・把握し、必要とする小規模事業者にタイムリーに提供し、経営計画策定・実行等につなげていく。

□従来の巡回・窓口相談時に加え、セミナー開催など多様な機会を設け、小規模事業者の意識を高めるとともに、定性的・定量的な視点での経営分析、分析結果を活かした計画策定、さらには、計画実行、販路拡大等へと展開させ、小規模事業者のＰＤＣＡ実践の拡大に向けて総力で支援する。

**・事業承継及び創業支援の充実に向けて**

□小規模事業者の事業承継を円滑に進めるために、事業承継対象の小規模事業者とのコミュニケーションを高め、経営の見える化、会社の磨き上げ、事業承継の実践等について積極的に支援していく。

□創業に係る現状分析、計画策定、実行支援等について、創業者及び創業希望者に寄り添って伴走型支援を実施し、創業者の増加に取り組んでいく。

**・地域資源の活用による情報発信と取引・交流人口の拡大に向けて**

□小規模事業者による伊賀ブランド等地域資源を活用した新商品開発や既存商品のブラッシュアップ等を推進し、地域内・外での販路拡大を図り、生産者等も含めた地域の活性化を図る。

□地域内イベントの企画・運営や地域外イベントへの参画等により、「伊賀」に関する情報発信力を向上させ、商品販売力の向上及び観光客の誘客など交流人口の拡大を図る。

そして、上記実施方針に沿って円滑に経営発達支援計画を推進するために、三重県、三重県産業支援センター、伊賀市行政、各関係機関と連携しながら小規模事業者を支援する組織体制を整える。また、経営指導員をはじめ全職員の資質向上を図りながら、経営課題に対応した経営計画策定支援、定期的なフォローアップ、販路拡大等を実施する伴走型支援で小規模事業者個々の経営力向上を図る。

| 経営発達支援事業の内容及び実施期間 |
| --- |
| （１）経営発達支援事業の実施期間（平成３１年４月１日～平成３６年３月３１日）<br><br>（２）経営発達支援事業の内容<br><br>Ⅰ．経営発達支援事業の内容<br><br>２．地域の経済動向調査に関すること【指針③】<br>（１）　現状<br>平成 28 年度までに行っていた地域の経済動向に関する調査は、①地域（三重の）景況調査（年 2 回実施 300 事業者対象）と、②中小企業景況調査（四半期ごと 20 事業者）、③ＬＯＢＯ調査（毎月実施 4 事業者）の 3 種類である。<br><br>（２）課題<br>上記の調査で地域の経済状況等はある程度は把握しており、巡回指導や窓口相談等では情報提供も行っているが、十分浸透しているわけではない。小規模事業者が事業を展開していく中で経営分析や経営課題の解決につなげていくためには、景況調査だけではなく幅広い分野の情報の収集が必要である。そして、景況調査や新たな地域経済動向に関する情報を分析し、小規模事業者に発信して浸透させ、事業計画策定や新たな事業の分野開拓等に活用してもらうことが課題である。<br><br>（３）具体的改善点<br>組織的・継続的に地域経済動向を把握するために、上記の地域景況調査に加えて、伊賀市への観光客入込数や金融機関が公表する地域の景況動向についても情報収集する。景況調査等は、実施ごとに集計・分析し、巡回指導・窓口相談での情報提供だけでなく会報誌、ホームページ等に掲載し積極的な情報発信に努め、小規模事業者への周知を図っていく。観光客入込数については、3 ヶ月に 1 度、集計・分析し、巡回指導・窓口相談での情報提供やホームページ等に掲載して情報発信に努める。金融機関の景況動向については、発表内容を把握し、指導員会議で情報を交換・共有し、巡回指導・窓口相談での情報提供を行う。<br><br>（４）目的<br>小規模事業者の課題解決や持続的発展のツールとなるよう、各種地域の経済動向の調査を実施し、データの収集・分析を行い情報提供することで、より身近な情報と捉えていただき、小規模事業者に情報を活用して事業計画策定等に役立ててもらうことを目的とする。<br><br>（５）具体的内容<br>支援のための情報を蓄積し、かつ、分析や加工を経て情報開示を行い、小規模事業者がタイムリーにそれを活用できるようにする。地域経済状況を分析・提供することで、小規模事業者の経営分析や経営計画策定の基礎となることを目的に、下記の①～⑤の調査を実施する。 |

| 調査名 | 調査の方法･調査項目・分析内容及び成果の活用方法 |
| --- | --- |
| ① 三重の景況調査（小規模企業景気動向調査） | ・調査の方法<br>事業者 300 社を対象に郵送で年 2 回調査を行っている。※三重の景況調査は県下の 12 会議所が合同で、上期（1～6 月）と下期（7～12 月）の 2 回景況感や今後の見通し等の調査を小規模事業者中心に実施している。過去２年間の平均回収率は 20%であり、地域全体の経済動向を把握するには不十分である。回収率を高めて、より地域の経済動向の実態を把握するとともに、管内の集計結果を基に、経営指導員が分析を行い、小規模事業者に分析結果を提供する。<br>・調査項目<br>現状と今後の見通し、売上、今後の売上見通し、利益、販売条件、仕入条件、設備投資、資金繰りと今後の見通し、借入状況、借入予定等<br>・成果の活用方法<br>地域特性に関する情報を巡回や窓口相談を通じて、小規模事業者に提供すると同時に、会報誌やホームページに掲載し周知する。 |
| ② 中小企業景況調査 | ・調査の方法<br>全国の商工会議所のうち 152 商工会議所において、中小企業 約 8,000 企業を対象とした景況調査を実施している。当地域を代表する 20 事業者（製造 4 社、建設 4 社、卸売 1 社、小売 5 社、サービス 6 社）を対象に巡回により四半期ごとに調査を行う。管内の集計結果を基に、経営指導員が分析を行い、小規模事業者に分析結果を提供する。<br>・調査項目<br>売上、売上見込、客単価、客数、資金繰り状況、仕入単価、採算状況、借入金状況、設備投資状況、直面している経営課題<br>・成果の活用方法<br>結果については独立行政法人中小企業基盤整備機構より送付 される調査報告書を調査対象企業に配布すると同時に、巡回や窓口相談を通じて小規模事業者に提供、会報誌やホームページに掲載し周知する。 |
| ③ ＬＯＢＯ調査（早期景気観測） | ・調査の方法<br>全国の商工会議所のうち 423 商工会議所において、中小企業約 3,000 企業を対象としたＬＯＢＯ調査（早期景気観測）を実施している。当所の調査対象事業所数は 4 社で、毎月 1 回経営指導員によるヒアリング調査を行い、当地域の業況を確認・分析している。分析結果については、経営指導員が小規模事業者に提供する。<br>・調査項目<br>売上高・採算・仕入単価・従業員数・業況・資金繰り・直面している経営上の課題等<br>・成果の活用方法 |

| | |
|---|---|
| | 全国の商工会議所との連携による調査事業であることから、全国あるいは地域ブロックでの景況が確認でき、地域の特性の把握や分析に役立てることが出来る。<br>企業を取り巻く経営環境や直面する経営課題等の現状を巡回や窓口相談を通じて小規模事業者に提供すると同時に、会報誌やホームページに掲載し周知する。 |
| ④ 伊賀市の観光客入込数の把握（新規事業） | ・調査の方法<br>（一社）伊賀上野観光協会が発表する伊賀市内の観光施設への観光客入込数及び伊賀流忍者博物館が発表する外国人の観光客入込数を経営指導員が集計し、伊賀市の観光産業の動向等分析・把握し、関係する小規模事業者に提供する。<br>・調査項目<br>伊賀市の観光施設を訪れた観光客入込数と伊賀流忍者博物館を訪れた外国人の観光客数。<br>・成果の活用方法<br>観光・外食・地域資源開発等に関連する小規模事業者に観光客入込数に関する情報を巡回や窓口相談を通じて提供すると同時に、ホームページに掲載し周知する。 |
| ⑤ 地域金融機関のシンクタンクによる景況情報の把握（新規事業） | ・調査の方法<br>三重県の経済動向について県内の金融機関のシンクタンクが定期的に公表している経済動向に関するレポート等を経営指導員が分析し、地域内・外の経済動向や金融情勢、景況感等を把握し、その結果を小規模事業者に提供する。<br>・調査項目<br>百五経済研究所の三重県経済の動向（個人消費、住宅建築、設備投資、公共工事、雇用情勢等）、景況調査（業況判断、売上高、採算・資金繰り、経営上の問題等）、<br>三十三総研の三重県経済の現状と見通し（総合判断、個人消費、住宅投資、企業活動、設備投資、公共投資等）、<br>北伊勢上野信用金庫（三重県信用金庫協会発行）の三重県しんきんレポートの三重県景況レポート（直近の業況、来期の見通し、雇用、設備投資、資金繰り）、三重県業況調査（北勢・伊賀の業況）などが公表されており、それらの情報を把握・分析していく。<br>・成果の活用方法<br>各機関の公表されたレポートを経営指導員が内容を整理し、指導員会議で共有し巡回・窓口相談時等に、小規模事業者の計画策定等の支援の際に提供していく。 |

（６）数値目標（地域経済動向調査の回数）

| 支援内容 | 現状 | 31 年度 | 32 年度 | 33 年度 | 34 年度 | 35 年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ①三重の景況調査 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| （上段：回、下段：回収率） | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 |
| ②中小企業景況調査（回） | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| ③ＬＯＢＯ調査（回） | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| ④観光客入込数（回） | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

※⑤の地域金融機関のシンクタンクによる景況情報については、発表される期間が毎月から半年に１回までバラバラであり、発表されるごとに指導員が内容を把握し、巡回指導・窓口相談で小規模事業者に情報を提供する。また、小規模事業者の経営計画策定支援時にも活用する。

３．経営状況の分析に関すること【指針①】

（１）現状

今までの経営状況の分析においては、経営革新や三重県版経営向上計画、マル経融資や、小規模事業資金等において、申請書を作成するための経営分析となっている。また、小規模事業者持続化補助金・ものづくり補助金等補助金申請時に行っているものの、審査書類の項目に沿った内容だけになっている。そして、いずれの場合も経営指導員等が作成支援するのが現状であり、小規模事業者が自ら計画策定し、策定後の継続的な分析などの見直しが行われない状態である。

（２）課題

経営分析をしていない小規模事業者は、事業経営を行う中で目先の生産や営業活動等を優先し、経営分析や事業計画作成の優先順位を総じて後回しにしがちであり、3 年先、5 年先等を見据えた事業計画の策定が必要である。金融や補助金申請の相談を受ける時でも決算書類や口答での聞き取りから経営指導員等が経営分析を行うのではなく、小規模事業者と対話しながら自社の強み・弱みや市場性、競合環境等を分析し、事業計画策定につなげていくことが容易にできる実効性のあるツールの活用が必要である。

（３）具体的改善点

小規模事業者の成長発展と事業の持続的発展に向けて、経営指導員の巡回・窓口相談等をもとに、小規模事業者のビジネスプランに基づき中小企業基盤整備機構の経営計画作成アプリ「経営計画つくるくん」を活用して経営分析を行う。「経営計画つくるくん」を活用することで、経営指導員等と小規模事業者が対話しながら自社の現状に関する項目を入力することで市場分析、競合分析、自社分析等定性的な分析を行うことができ、事業計画策定に展開することができる。また、「経営計画つくるくん」は指定された設問に回答して進めていく仕組みであり、設問項目等は一定であり対応する指導員等の能力差等も出にくく、小規模事業者と対話しながら進めていくことができる。財務面については、「経営計画つくるくん」では十分な分析が行えないので、中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」を活用し財務分析を行い、同業種の平均、上位 30%企業の平均

との比較や自社の時系列で比較など定量的な分析を行う。定性的・定量的分析を行い、事業計画策定に活用することで、ＰＤＣＡ実践の拡大にもつなげていく。

（４）目的

小規模事業者の課題解決や持続的発展の基礎作りとなるように、定性的・定量的分析を行い、自社の現状を深堀、整理することで明確な課題の抽出や事業計画策定等につなげていくことを目的とする。

（５）具体的内容

| 分析シーン | 事業内容 |
|---|---|
| ① 巡回・窓口相談 | ・分析支援、提供及び活用方法<br>巡回･窓口相談にて応対した小規模事業者で事業計画策定が必要と思われる小規模事業者に対して、「経営計画つくるくん」のヒアリング及び分析項目、財務諸表を基に「経営自己診断システム」を活用して、経営改善に向けた定性的・定量的な経営分析を行い、その結果を提供するとともに経営向上に向けた事業計画策定に活かす。また、中長期的な方向性を検討している小規模事業者に対しても、「経営計画つくるくん」や「経営自己診断システム」を活用し、小規模事業者の定性的・定量的な経営分析を行い、現状の把握、中長期的な計画策定等に活かしていく。<br>・分析項目<br>「経営計画つくるくん」（定性的分析）＝市場分析、競合分析、自社分析<br>「経営自己診断システム」（定量的分析）＝財務分析（安全性・安定性・収益性・成長性） |
| ② 金融相談時 | ・分析支援、提供及び活用方法<br>金融相談に来た小規模事業者に対して、入手した決算書等の資料に基づき「経営自己診断システム」を活用して定量的な財務分析を行い、それを提供すると共に、「経営計画つくるくん」のヒアリング及び分析項目を活用して、経営改善に向けた定性的な経営分析を行い提供し、経営向上に向けた事業計画策定に活かす。<br>・分析項目<br>「経営計画つくるくん」（定性的分析）＝市場分析、競合分析、自社分析<br>「経営自己診断システム」（定量的分析）＝財務分析（安全性・安定性・収益性・成長性） |
| ③ 経営計画作成セミナー時 | ・分析支援、提供及び活用方法<br>経営計画作成セミナーを年１回（3 日間で分散開催）実施する。実施に際しては、チラシの配布や広報誌での情報発信を行い、経営計画作成への関心度を高め、15 名以上の受講者を募集する。セミナー開催後に経営者自らが「経営計画つくるくん」や「経営自己診断システム」を活用して、経営改善に向けた定性的・定量的な経営分析を行うこと |

| | |
|---|---|
| | ができるように支援し、それを基に経営向上に向けた事業計画策定につなげてもらうようにする。小規模事業者の経営分析への取組みは、受講者のうち 13 名以上（平成 35 年度以降は 15 名以上）を目指す。<br>・分析項目<br>「経営計画つくるくん」（定性的分析）＝市場分析、競合分析、自社分析<br>「経営自己診断システム」（定量的分析）＝財務分析（安全性・安定性・収益性・成長性） |
| ④ 創業相談時 | ・分析支援、提供及び活用方法<br>創業者及び創業希望の小規模事業者に対して、「経営計画つくるくん」のヒアリング及び分析項目を活用して、創業計画に関する市場分析や競合分析を行い提供し、創業計画書策定に活かす。<br>・分析項目<br>「経営計画つくるくん」（定性的分析）＝市場分析、競合分析、自社分析<br>※「経営自己診断システム」（定量的分析）は、事業実績がないので実施せず。 |
| ⑤ 事業承継相談時 | ・分析支援、提供及び活用方法<br>事業承継に取り組む小規模事業者に対して、「経営計画つくるくん」のヒアリング及び分析項目、「経営自己診断システム」の財務分析を活用して、事業承継に向けた定性的・定量的な経営分析を行い、その結果を提供するとともに、中小企業庁の事業承継ガイドラインに沿って事業承継に向けた経営状況・経営課題等の把握（見える化）を支援し、事業承継計画策定に反映させる。<br>・分析項目<br>「経営計画つくるくん」（定性的分析）＝市場分析、競合分析、自社分析<br>「経営自己診断システム」（定量的分析）＝財務分析（安全性・安定性・収益性・成長性）<br>「事業承継ガイドライン」に沿った現経営者の資産内容、借入・担保・保証状況、会社との貸借関係、知的資産、販売・製造状況や課題などの見える化（定性的分析） |

（６）数値目標（経営分析件数）

| 支援内容 | 現状 | 31 年度 | 32 年度 | 33 年度 | 34 年度 | 35 年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ①巡回・窓口相談時（社） | 7 | 7 | 8 | 8 | 9 | 9 |
| ②金融相談時（社） | 未実施 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| ③経営計画作成ｾﾐﾅｰ時（社）【　】は受講者数 | 13【16】 | 13【15】 | 13【15】 | 14【15】 | 14【20】 | 15【20】 |
| ④創業相談時（社） | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| ⑤事業承継相談時（社） | 未実施 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 合　計 | 22 | 25 | 26 | 27 | 29 | 30 |

※管内の小規模事業者数 2,179 件の 1%以上の経営分析を実施し、5 年間で小規模事業者件数の 5%以上を経営分析し、以後増加を目指す。

（経営計画つくるくんの活用）

小規模事業者の経営改善のための経営分析を各シーンにおいて実施し、経営状況分析表を作成する。分析にあたっては、ツールとして中小企業基盤整備機構が提供している経営計画作成アプリの「経営計画つくるくん」の分析フォームを活用する。

ヒアリング及び分析項目

・企業概要（事業の特徴、売上総額ベスト 5、利益ベスト 5 等）、・事業コンセプト（顧客種類）、・市場分析（成長性、顧客ニーズ）、・競合分析（競合社数、競合社名、競合の戦略、競合の企業規模）、・自社分析（自社の強み、ブランドイメージ、自社の業況）

・3 年後の目標（今後の方針、売上目標、利益目標、事業領域、商圏）、・目指す方法（誰に、何を、どのように）

※経営計画つくるくんより

（経営自己診断システムの活用）

小規模事業者から入手した決算書等の資料に基づき、財務分析を行う。財務分析については中小企業基盤整備機構が運営している「経営自己診断システム」を活用して財務分析を実施し、同業種の平均、上位 30%企業の平均との比較や自社の時系列での比較や分析項目の改善策を検討する。

※中小企業基盤整備機構ＨＰ　経営自己診断システムより

４．事業計画策定支援に関すること【指針②】

（１）現状

現状の事業計画書の作成支援は、経営革新、三重県版経営向上計画、各種補助金申請時等に事業者からの支援依頼に基づき作成支援を行っている。
近年では、小規模事業者側から事業計画策定相談が増えている。

（２）課題

組織内での体系的な支援体制ができていないことから、積極的な働きかけができていない。一方、中小企業庁の「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」等において事業計画を策定している小規模事業者の方が策定していない小規模事業者より増収となっているという調査結果があり、事業計画策定が経営力向上に必要不可欠となっている。

（３）具体的改善点

小規模事業者にＰＤＣＡの実践、それによる経営力向上及び持続的な発展を成し遂げてもらうために、１事業所でも多くの小規模事業者に事業計画策定を行ってもらう。そのために、中小企業基盤整備機構が提供している経営計画作成アプリの「経営計画つくるくん」を活用し、経営分析から 3 年先のあるべき姿を意識した事業計画策定支援を行う。対象としては、会議所管内の事業計画策定の必要性を認識し、策定に前向きな全ての小規模事業者である。策定に当たっては、地域資源活用や新商品・技術・サービス開発など高度な内容等については専門家支援を利用する。創業予定者及び創業者には創業計画、事業承継に取り組む小規模事業者には事業承継計画の策定を支援する。事業計画策定に関心のない事業所については、巡回指導や日常的な相談時並びに金融斡旋時等に動機づけを行い事業計画策定に向けての啓発を行うなど体系立てて支援を行う。

（4）目的

上述の地域経済の動向調査、経営分析、市場動向調査の結果を踏まえ、実施支援を行う目的で作成支援を行う。下記以外のシーンにも会報等で周知することで作成先事業所の掘り起こしを行う。

（5）具体的内容

| 計画策定シーン | 事業内容 |
|---|---|
| ① 巡回・窓口相談時 | 巡回・窓口相談にて応対した小規模事業者で事業計画策定が必要と思われる小規模事業者に対して、相談課題解決に向けた支援にとどまらず、経営状況の分析、地域経済動向、需要動向などを踏まえて、将来に向けた経営改善のための事業計画策定を提案・実施する。また、積極的に事業計画策定事業所の掘り起しを行う。<br>　また、経営革新計画や経営力向上計画等の策定に必要な様式にとどまらず、三重県産業支援センターと連携しながら経営改善に向けた事業計画策定を支援する。経営状況分析等を活用し、事業計画策定をベースにして、経営革新計画や経営力向上計画策定にも発展させていく。<br>（創業相談・事業承継相談については、区分して取組み内容等を後述） |
| ②　金融相談時 | 金融相談に来た小規模事業者に対して、経営状況の分析、地域経済動向、需要動向などを踏まえて、経営向上及び日本政策金融公庫の小規模事業経営改善資金の活用に向けた事業計画策定を支援する。 |
| ③ 経営計画作成セミナー時 | 経営計画作成セミナーを年１回（3 日間で分散開催）実施する。実施に際しては、チラシの配布や広報誌での情報発信を行い、経営計画作成への関心度を高め、受講者を募集する。セミナー開催後は、個別相談を開催し、セミナー受講者の事業計画作成支援、あるいは作成した事業計画のブラッシュアップを行う。個別相談には、中小企業診断士等を招聘し、経営指導員と共に経営改善に向けた事業計画書策定を支援する。 |
| ④ 創業相談時 | 創業者及び創業希望者に対して、伊賀流創業応援忍者隊（日本政策金融公庫や地元金融機関など）等と連携して、経営状況の分析、地域経済動向、需要動向などを踏まえ、創業後の事業運営、収支見込、資金繰りなど創業にかかる具体的な内容等も加味した事業計画策定を支援する。 |
| ⑤ 事業承継相談時 | 事業承継を考えている小規模事業者に対して、経営状況の分析、地域経済動向、需要動向などを踏まえるとともに、事業承継までのスケジュール、承継方法など事業承継にかかる具体的内容等も加味した事業計画策定を支援する。 |

（６）数値目標（事業計画策定件数）

| 支援内容 | 現状 | 31 年度 | 32 年度 | 33 年度 | 34 年度 | 35 年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ①巡回・窓口相談時（社） | 0 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| ②金融相談時（社） | 未実施 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| ③経営計画作成ｾﾐﾅｰ時（社）【　】は受講者数 | 13【16】 | 13【15】 | 13【15】 | 14【15】 | 14【20】 | 14【20】 |
| ④創業相談時（社） | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| ⑤事業承継相談時(社) | 未実施 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 合　計 | 15 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |

※経営分析件数のうち 80％程度の計画策定を目指す。

（経営計画つくるくんによる経営計画策定）

経営計画書

株式会社中小企業

1.企業概要

当社(所在地：三重県伊賀市〇〇番地、業種：製造業、代表者：、従業員：人、電話番号：0595-29-9999)は、年に設立し、事業の特徴は工業用樹脂製品（主に自動車部品）の製造会社。トヨタ自動車の製品は品質が命であることから、良い製品をロスを最低限に抑えMADE IN JAPANに恥じない製品を製造することにこだわっている。である。

| | 売上総額ベスト5(単位：千円) | | 利益総額ベスト5(単位：千円) | |
|---|---|---|---|---|
| 1位 | 自動車用樹脂部 | 40,000 | 自動車用樹脂部 | 3,000 |
| 2位 | その他樹脂部品 | 10,000 | その他樹脂部品 | 800 |

2.顧客ニーズと市場の動向

当社は主に法人を相手に事業を実施している。
ターゲットとする顧客は、、で、顧客に与えるメリットや魅力はである。注力しているポイントは、①仕入・調達・人材面では、②企画・開発・製造・仕組面では、③販促・販売・流通面では、④アフターフォロー面ではである。

当社の対象としている市場は現状維持であり、顧客ニーズとしては高品質である。

当社が競合として認識している会社数は5社未満である。主な競合社は、株式会社伊賀◇◇工業、〇〇樹脂有限会社、上野△△製作所株式会社であり、競合の規模は、当社と同程度。また、競合の戦略は高品質、高品質及び短納期で対応である。

3.自社や自社の提供する商品・サービスの強み

当社の強みは高品質、加工精度、他素材とのインサート等も対応可能であり、ブランドイメージは普通である。なお、当社の業況は現状を維持している。

4.経営方針・目標と今後のプラン

今後の事業領域は"既存製品・サービスを既存市場へ投入"であり、商圏は現状維持している。

| | 売上目標(単位：千円) | 利益目標(単位：千円) |
|---|---|---|
| 1年目 | 60,000 | 6,000 |
| 2年目 | 80,000 | 8,000 |
| 3年目 | 100,000 | 10,000 |

今後の経営方針は事業規模を拡大し、取引先数を10社に増加させ、売上も1億円を達成する。である。当社は3年後の目標を達成するために、現在、取引している自動車部品製造会社及び現在取引のない自動車部品製造会社に対し、当社の樹脂成形加工技術で、短納期、高品質、低価格な自動車部品を、取引先のニーズに応えていく。

５．事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

（１）現状
現状では、事業計画作成支援は上記の通り、金融斡旋時や補助金申請時等に限定されている。

（２）課題
小規模事業者の経営計画策定支援をした後、補助金の活用等につなげるなどフォローが体系的にできていない。金融相談・支援後の小規模事業者から再度、支援要請を受けたときには、その時点でさらに資金繰りがひっ迫しているなど財務面で大きな課題が生じていた小規模事業者も複数見受けられた。

（３）具体的改善点
事業計画の策定について支援した小規模事業者に対して３ヶ月の期間の間で１回(創業者に対しては２ヶ月に１回)は、巡回や電話等で状況把握を行い、ＰＤＣＡのＤ（実行）の部分の伴走支援を手厚く実施し、課題の解決や、リスクを低減させ、さらには、販路拡大等新たな需要拡大支援につなげていきたい。そして、その結果をＣ(評価)及びＡ(改善)につなげて、小規模事業者によるＰＤＣＡの実践を拡大させる。
また、課題内容によっては、三重県産業支援センター、三重県よろず支援拠点や、各種専門家派遣制度を活用するとともに補助金等の活用なども提言し、販路拡大等の実施につなげたい。現状の必要に応じて実施支援を行うスタイルから以下の様に転換を行う。実施にあたっては、地域金融機関との連携や各種専門家派遣事業を積極的に活用し、伴走型支援を実行していく。

（４）目標
商工会議所が有するネットワーク力や鮮度の高い情報、専門家派遣事業などを活用し、事業計画に基づいて実施支援を行い、小規模事業者の経営改善・事業の拡大若しくは異業種分野への円滑な進出支援を図ることを目的とする。

（５）具体的内容
事業計画策定後の支援

| フォロー内容 | |
|---|---|
| ① 巡回・窓口相談時、経営計画作成セミナー時、金融相談時、事業承継相談時（年４回の進捗状況の把握と推進支援）<br>創業相談時（年６回の進捗状況の把握と推進支援） | 経営指導員は、経営計画を策定した小規模事業所に対して３ヶ月に１回（創業者に対しては２ヶ月に１回）巡回し、進捗状況・課題等について確認し、事業推進を支援する。なお、進捗状況・課題等は経営指導員会議で報告し、経営指導員をはじめ会議所全体で共有する。 |
| ② 専門家派遣による高度専門的支援【拡充事業】 | 経営指導員による巡回等策定後の支援で、確認された事業推進上の課題について、経営指導員会議で検討し、専門家による指導が必要であると判断された案件に対して、県単専門家派遣事業、ミラ |

| | |
|---|---|
| | サポ等による専門家による支援を行う。 |

（６）数値目標（巡回・窓口相談事業所に対するフォローアップ件数）

| 支援内容 | | 現状 | 31 年度 | 32 年度 | 33 年度 | 34 年度 | 35 年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ① 巡回・窓口相談時等（回） | 既存 | 0 | 72 | 76 | 80 | 84 | 88 |
| | 創業 | 0 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| ② 専門家派遣による高度専門的支援(回) | | 0 | 12 | 12 | 12 | 16 | 16 |

※②の専門家派遣による高度専門的支援の目標回数は、①巡回・窓口相談時等の目標回数の内数である。

６．需要動向調査に関すること【指針③】

需要動向調査は、エンドユーザーのニーズや、市場の規模、市場の見通しなどを様々な切り口で調査していくと、時間も費用もかさむことから、需要動向調査を網羅することは難しく、当然、いくつかに絞った調査となっている。ただし、提供するには小規模事業者の個別具体的な取組内容が定まっていないと明確な方向での需要動向調査とならないこともあるが、トレンドを把握してもらうことも重要であり、幅広く情報提供アイテムを用意していく必要があると考える。

（１）現状と課題

既存小規模事業者が、経営革新策定支援、三重県版経営向上計画や、小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金、三重県の各種ファンド事業（補助金）などの事業計画を策定する中で、当該商品の需要動向の情報収集・提供が必要とされる要件があるものの、求められた場合に限定されている。

（２）課題

情報提供不足により商工会議所が需要動向に関する相談を行っているとの認識は小規模事業者には乏しい。さらには、需要動向調査の重要性の高い創業者、創業予定者などは、開業直前や開業後等、時間的にせっぱつまった状態での融資相談が多く、需要動向調査まで至っていない。

（３）具体的改善点

従来行っていなかった小規模事業者個々の取り扱う商品等の地域内・外の消費者ニーズ調査、各種統計調査・市場情報等による需要動向調査などを実施し、その情報等を分析・提供できる体制づくりを行う。また、当商工会議所が提供できる需要動向情報等の周知を行い、小規模事業者に広く活用してもらうようにする。

（４）目的

経営計画書を策定・実行し成果をあげるには、適切な需要動向の提供が必要であり、そのために必要な情報の収集や調査を行う。収集・調査した情報は、事業計画を策定する小規模事業者に対して、その事業者が求める情報を提供していく。

（５）具体的内容

個社に必要な情報を収集し分析して、巡回、窓口相談時に、個社に必要な情報を適時提供し、小規模事業者の経営計画策定や販路拡大に活かす。

| 調査項目 | 調査方法等 |
|---|---|
| ① 地域内消費者ニーズ調査（新規事業） | ・調査方法<br>地域内の需要動向を把握するため、毎年開催される「伊賀の産業展」（上野商工会議所主催。「市民夏のにぎわいフェスタ」（市民夏のにぎわいフェスタ実施委員会主催）として、毎年８月の第３日曜日に開催するイベントと同時開催。伊賀市及び周辺地域から約６万人来場）及び、「食品産業フェスタ」（上野商工会議所主催。開催時期は毎年変わるが、名阪上野ドライブインでの開催に加えて、ユネスコ無形文化遺産として登録された「上野天神祭のダンジリ行事」開催時期に合せて２日間開催。伊賀市及び周辺地域から約１万人来場）において、来場した消費者に対してニーズ調査を実施する。出展する小規模事業者のうち、販路拡大・需要開拓等をめざしニーズ調査を希望する事業者で、食品で３社程度、食品以外で３社程度のニーズ調査を行う。アンケートは事業者ごとに50人以上の回収を目標とする。<br>・調査項目<br>食品であれば、食味、風味、食感、価格、パッケージ等。<br>食品以外では、デザイン、使い勝手、価格、品質、ネーミング等。<br>・提供・活用方法<br>ニーズ調査の結果を対象の小規模事業者にフィードバックし、商品の見直しや販売方法等を一緒になって検討するなど、経営計画策定や販路拡大に活かす。 |
| ② 地域外消費者ニーズ調査（新規事業） | ・調査方法<br>地域資源を活かし伊賀ブランドの認定を取得し、地域外での販路拡大等を望む小規模事業者の取扱品の需要動向を把握するため、伊賀ブランド推進協議会（上野商工会議所が事務局）が首都圏や近畿圏で知名度向上のＰＲイベントを実施する場（過去には首都圏は、東京・上野恩賜公園、近畿圏は、大阪・天神橋筋商店街で開催。開催時期、場所等は年ごとに違う）において、来場した消費者に対してニーズ調査を実施する。出展する小規模事業者のうち、販路拡大・需要開拓等をめざしニーズ調査を希望する事業者で、食品で５社程度、食品以外で５社程度のニーズ調査を行う。アンケートは事業者ごとに50人以上の回収を目標とする。<br>・調査項目<br>食品であれば、食味、風味、食感、価格、パッケージ等、<br>食品以外では、デザイン、使い勝手、価格、品質、ネーミング等。<br>上記に加えて、地域資源として「伊賀」らしさを感じるか等についても調査する。<br>・提供・活用方法<br>ニーズ調査の結果を対象の小規模事業者にフィードバックし、商品の |

| | |
|---|---|
| | 見直しや販売方法等を一緒になって検討するなど、経営計画策定や販路拡大に活かす。 |
| ③ 各種統計調査・市場情報等による需要動向調査（新規事業） | ・調査方法<br>地域内・外での販路拡大を目指す小規模事業者については、上記①・②で消費者の生の声を収集するものの、競合他社も多いことから、同類製品の売上げ状況等を分析し、消費者ニーズの動向等を把握することが必要である。そのために、日経テレコン、楽天売れ筋ランキング、家計調査により、商品別売上ランキングや品目別の世帯当たりの収支金額などの情報を収集し、具体的な数字で消費者ニーズを把握し、①・②の調査を補完する。<br>また、イベント等に出展せずに販路拡大を目指す小規模事業者に対しては、日経テレコン、楽天売れ筋ランキング、家計調査により、事業者が取り扱う商品等の商品別売上ランキングや品目別の世帯当たりの収支金額など数字で提供できる消費者ニーズ情報を説明し、経営計画策定や販路拡大につなげていく。<br>日経テレコン、楽天売れ筋ランキング、家計調査により、小規模事業者の販売する商品等に関する売上状況などを四半期に１回収集し、売上ランキングの推移や季節変動などについて分析する。<br>・調査項目<br>小規模事業者の新商品など類似品や競合他社の売上ランキング等。<br>・提供・活用方法<br>小規模事業者が販路拡大の際に対象市場を絞り込むなど、経営計画策定や販路拡大についての支援時に参考資料として活かす。<br>・収集・分析する消費動向情報<br>下記の情報を四半期に１回、収集・分析する。<br>□日経テレコンＰＯＳ情報（小売業）<br>　販売動向や売れ筋情報等を収集・分析<br>□楽天売れ筋ランキング情報（ネット販売業者・希望者）<br>　ネット販売による売れ筋情報等を収集・分析<br>□総務省「家計調査」（全業種）<br>　品目別１世帯当たりの収支金額 |

（６）数値目標（調査・提供回数）

| 支援内容 | | 現状 | 31 年度 | 32 年度 | 33 年度 | 34 年度 | 35 年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ① 地域内消費者ニーズ調査 | 調査数 | 0 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| | 結果提供事業者数 | 0 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| ② 地域外消費者ニーズ調査 | 調査数 | 0 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| | 結果提供事業者数 | 0 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ③ 各種統計調査・市場情報等による需要動向調査 | 収集分析回数 | 0 | 四半期に１回 | 四半期に１回 | 四半期に１回 | 四半期に１回 | 四半期に１回 |
| | 情報提供事業者数 | 0 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |

７．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

（１）現状

当地域の高齢化及び加速する人口減少に対し、大阪、名古屋の大都市圏に需要拡大していく為には、地域外への発信強化・営業強化が不可欠である。現状の取組みは、小規模事業者の新商品開発、新役務提供や既存商品、サービスの改良に伴う事業計画策定支援、補助金活用支援のほか、小規模事業者から問い合わせがあった時の展示会紹介までにとどまっている状況である。

（２）課題

マンパワー、資金面、ノウハウ、ネットワークの不足により新商品販売時などのプロモーション機会をのがしているところが多い小規模事業者にとって、販路開拓に必要な営業ツールの確立支援と、有効的な販路開拓支援を行うことが課題である。

（３）具体的改善点

今後、地域内とともに、地域外への需要開拓に寄与する支援を以下の内容で実施していく。上野商工会議所が事業主体として、あるいは関係機関と連携して小規模事業者の需要開拓につながるようなイベント等の企画・運営を行う。また、需要開拓に係る国、県、市の施策活用や、地域内・外で開催される展示会などの情報提供とともに、地域資源を使った特産品の開発支援や「伊賀ブランド」商品の認定を推奨するなどして、新たな需要開拓を望む小規模事業者にとって有効な需要開拓を実現する。

（４）目的

小規模事業者の需要開拓につながるよう対外的な商工会議所の信用力とネットワーク力を活用し、小規模事業者の新たな需要開拓、販路拡大等を図ることを目的とする。

（５）具体的内容

新たな販路開拓をするために上野商工会議所が事業主体として、あるいは関係機関と連携して①～④に示すイベント等の企画・運営を行うとともに、出展する小規模事業者に対し専門家派遣事業なども活用して必要な営業用ツール（企業概要書、商談シート、名刺等）の作成、アピールの仕方、バイヤーとの商談の進め方、魅力的な展示ブースの作り方等を支援する。また、④に示す地域外でのイベントへの出展促進についても積極的に支援を行っていく。

| 販路開拓項目 | 内容等 |
| --- | --- |
| ① 伊賀ブランド推進協議会（注）主催の伊賀ブランド「IGAMONO」の情報発信・販売促進イベント | ・概要<br>伊賀ブランド推進協議会では、IGAMONO の知名度向上と伊賀のイメージアップを図るため、認定品を伊賀を代表する産品として、また、認定事業者を伊賀を代表する事業者として認知度向上・販路拡大を目指して、市内、県内、県外において展示・販売会等を実施している。<br>・今後の展開<br>伊賀ブランドの認定を受けている事業者に対して、伊賀ブランド推進協議会が開催実績のある、市内、県外の何れかの展示・販売会等への参画を促し、参画した事業所の商品等を積極的に情報発信してもらうとともに販路開拓・拡大や商品開発など売上増大を図る。<br>□市内展示・販売会のイベント及びターゲット<br>・IGAMONO 駅前マーケット<br>〈平成 29 年度開催実績〉<br>平成 29 年 5 月 5 日・6 日の 2 日間、伊賀市のハイトピア伊賀多目的広場に於いて開催。出展企業：6 社、来場者：5,000 人。<br>〈ターゲット〉<br>観光客及び市民等（ＢｔｏＣ）<br>□県外展示・販売会のイベント及びターゲット<br>・伊賀上野ＮＩＮＪＡフェスタ in 上野恩賜公園<br>〈平成 29 年度開催実績〉<br>平成 29 年 11 月 23 日～25 日の 3 日間、東京都台東区の上野恩賜公園 噴水前広場に於いて開催。出展企業：7 社、来場者：200,000 人。<br>〈ターゲット〉<br>来場した消費者等（ＢｔｏＣ）<br>・伊賀上野ＮＩＮＪＡフェスタ in 天神橋筋商店街<br>〈平成 29 年度開催実績〉<br>平成 30 年 3 月 3 日、大阪府大阪市の大阪天神橋筋商店街アーケード内に於いて開催。出展企業：2 社、来場者：80,000 人。<br>〈ターゲット〉<br>来場した消費者等（ＢｔｏＣ）<br>・支援方法<br>上野商工会議所では、認定された小規模事業者を対象として、商品のブラッシュアップや販売方法の見直しなども含めて伴走型支援も実施していく。また、新たに IGAMONO の認定取得を目指す小規模事業者に対して、商品のブラッシュアップ、販売方法、認定取得手続き等について支援する。 |

| | |
|---|---|
| ②　城下町バル | ・概要<br>地域活性化と飲食店の集客支援を目的に「灯りの城下町」イベントと連動し、街中を食べ歩き様々な飲食店を楽しむ事により商店街並びに旧市街の魅力を発信している。<br>・今後の展開<br>地域間で観光事業による繋がりを広げ、連携を展開し、参画した事業所の商品等を積極的に情報発信してもらうとともに販路開拓・拡大や商品開発など売上増大を図る。<br>□イベント及びターゲット<br>〈平成 29 年度開催実績〉<br>平成 29 年 10 月 6 日～15 日の 10 日間、伊賀市中心市街地に於いて開催。参加企業：26 社、来場者:11,000 人（「灯りの城下町」来場者）<br>〈ターゲット〉<br>観光客及び市民等（ＢｔｏＣ）<br>・支援方法<br>事業主体は城下町バル実行委員会であるが、上野商工会議所が事務局を務めており、事業の企画やチラシ、ＨＰ、ケーブルテレビ等による情報発信など運営面でも支援を行っている。上野商工会議所としては、今後も事業企画・運営を担当して、街の魅力向上、観光事業の広がりに努めるとともに、飲食店を中心とする参加する小規模事業者を対象として、メニューや誘客方法の見直しなど売上増加に向けて支援していく。 |
| ③　伊賀の産業展 | ・概要<br>毎年多くの来場者がある市民夏のにぎわいフェスタ会場において、伊賀の製造業に携わる企業を中心に一同が集まり、伊賀市産業の情報発信の場を創出し、伊賀市市民、企業への PR を実施している。<br>・今後の展開<br>市民の方々と直接対話出来る仕組み（スタンプラリーや商品の展示販売、体験教室等）により、製造業がより身近な企業として親しみを持っていただき、企業のＰＲ・イメージアップを推進することで、販路開拓・拡大や商品開発など売上増大を図る。<br>□市内展示・販売会のイベント及びターゲット<br>〈平成 29 年度開催実績〉<br>平成 29 年 8 月 20 日、伊賀市中心市街地に於いて開催。出展企業：5 社、来場者：289 人（「市民夏のにぎわいフェスタ」来場者：65,000 人）<br>〈ターゲット〉<br>観光客及び市民等（ＢｔｏＣ） |

| | |
|---|---|
| | ・支援方法<br>上野商工会議所が事業主体であり、会場設営や広報活動など企画・運営を担当している。上野商工会議所としては、今後も県内外への販路拡大を目指す小規模事業者を対象に、産業展への出展を促し、自社の製品・技術等のアピールや取引拡大につなげられるよう情報発信やマッチング等について支援していく。 |
| ④ しんきんビジネスフェア（新規事業） | ・概要<br>毎年10月頃にポートメッセ名古屋で開催され、先端分野から地域密着型の産業まで、多様な分野の企業等が一堂に会する展示会である。<br>・今後の展開<br>出展者同士、出展者と来場者との「商談会」や、各企業の商品・技術・サービスの展示・PRを行う「出展者プレゼンテーション」、新たな出会いの場を創出する「出展者講習会」を創出することで多くの商談が成立し、販路開拓・拡大や商品開発など売上増大を図る。<br>□県外展示・販売会のイベント及びターゲット<br>〈平成29年度開催実績〉<br>平成29年10月5日、愛知県名古屋市の「ポートメッセなごや」に於いて開催。出展企業：342社（内、管轄内小規模事業者1社）来場者：3,103人、バイヤー：29社、商談成立164件<br>〈ターゲット〉<br>来場した事業所、出展した事業所（ＢｔｏＢ）<br>・支援方法<br>上野商工会議所の既存の取組みでは、会報での案内だけである。今後は、県内外への販路拡大を目指す事業者を対象として、しんきんビジネスフェアへの出展を促し、出展する小規模事業者の要望を踏まえて同行し、ブース設営や情報発信・提供についても支援していく。 |

（注）伊賀ブランド推進協議会は、上野商工会議所をはじめ、伊賀市・伊賀市商工会・伊賀上野観光協会・ＪＡいがふるさとが連携して組織・運営している。

伊賀の風土と暮らしがひそかに育んだ伊賀流産品、伊賀の匠の知恵と技が結集した優良な商品、その栽培や製造加工、モノづくりに専心する人々を含めて、IGAMONO（いがもの）と呼ぶが、伊賀ブランド推進協議会では、その IGAMONO を伊賀の誇りとして認定し、全国や海外へ PR・推奨する。現在、上野商工会議所管内では伊賀ブランドの認定事業者 27、認定品 62 となっている。

（６）数値目標（上段：参加事業所数（社））

| 支援内容 | 現状 | 31 年度 | 32 年度 | 33 年度 | 34 年度 | 35 年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ① 伊賀ブランド（社） | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| 下段：売上（万円）／社 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 |
| ② 城下町バル（社） | 27 | 27 | 27 | 27 | 28 | 28 |
| 下段：バルによる売上（万円）／社 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| ③ 伊賀の産業展（社） | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 |
| 下段：売上(万円)／社 | ― | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| ④ しんきんビジネスフェア（社） | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 下段：成約件数／社 | ― | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |

伊賀ブランド認定式の様子

しんきんビジネスフェア

Ⅱ．地域経済の活性化に資する取組み

８．地域経済の活性化に資する取組に関すること

（１）現状

人口の急激な減少がみられる当地域経済の活性化には、魅力あるイベントなどを実施することにより外需をいかに取り込み、経済活動を促進するかにかかっている。現在商工会議所が参画している地域活性化に資する事業としては以下の通りである。ただ、様々な事業に取り組んでいるものの、実施主体や関係機関等との意識の共有化が図られていないので、関係者間での協議の場を設け、各事業において計画(目標設定)、実施、評価、改善といったＰＤＣＡサイクルを実践し、事業の実施目的、成果、よりよい事業への改善等について意識の共有を図りたい。

| 活性化項目 | 内容 | 主体 |
| --- | --- | --- |
| ① 伊賀ブランド | 伊賀ブランドとは、伊賀の風土と暮らしが育み、伊賀の匠の知恵と技が結集した優良な「伊賀産」とその生産又は製造等に携わる「伊賀者」（事業者）を伊賀ブランド「IGAMONO（いがもの）」として認定し、情報発信することにより、伊賀市の知名度を向上させ、伊賀市産品の普及と品質の向上並びに事業者の意欲を高め、地域づくりと産業の活性化に資する事業である。認定は、伊賀市をはじめ、伊賀市商工会・伊賀上野観光協会・ＪＡいがふるさと等と連携し、伊賀ブランド推進協議会で実施し、関係者間で意識を共有できる仕組みで行っている。<br>上野商工会議所はブランドの掘り起こしを行い、伊賀ブランドの推進や地域の発展になるよう一構成員として小規模事業者の売上・販路拡大や商品開発など新たな事業展開の創出に繋がるような取組みを行う。 | 伊賀ブランド推進協議会 |
| ② 伊賀風土 FOOD マーケット | 上野市駅前広場において、定期的に開催される伊賀の食を感じられるマーケットへ出店することで、地域の方々には伊賀の魅力の再確認を、地域外の方には伊賀の魅力を知っていただくことを目的に、各お店の PR・売上拡大を図る。 | 株式会社まちづくり伊賀上野・ダーコラボラトリ LLP |
| ③ 伊賀の産業展 | 毎年多くの来場者がある市民夏のにぎわいフェスタ会場において、伊賀の製造業に携わる企業を中心に一同が集まり、伊賀市産業の情報発信の場を創出、伊賀市市民、企業への PR に努める。市民のみなさんと直接対話出来る仕組み（スタンプラリーや商品の展示販売、体験教室等）により、製造業がより身近な企業として親しみを持っていただき、企業のＰＲ・イメージアップを図る。 | 上野商工会議所 |
| ④ 食品産業フェスタ | 伊賀市で製造している食品を集め、名阪上野ドライブインでの開催に加えて、ユネスコ無形文化遺産として登録された「上野天神祭のダンジリ行事」開催時期に合せて開催。上野商工会議所としては、出店者の掘り起こしや、ホームページやチラシで発信し、伊賀市市民や観光客、近隣の方々に幅広く PR することで、販路拡大・顧客増大を図る。 | 上野商工会議所 |
| ⑤ 伊賀ぶらり体験博覧会 | 平成26年から始まったオンパク手法の地域活性化の取組で、伊賀といえば伊賀流忍者が有名だが、忍者以外にも、伊賀の風土と歴史の中で育まれてきた伝統文化や、江戸時代の面影を色濃く残す城 | いがぶら実行委員会 |

| | | |
|---|---|---|
| | 下町の町並み、盆地特有の気候と淀川源流の清らかな水がもたらす自然の恵みなど、魅力満載である。そんな魅力溢れる伊賀を、地域全体で観光客を受け入れる事を目的に、行楽シーズンでもある10月1日から12月3日の約2か月間にわたり、ぶらりと体験する小さな旅として開催し、観光立市を目指す。上野商工会議所は小規模事業者のPR・販路拡大及び地域活性化を目的に運営委員として事業に参画・推進し、申請・ホームページ作成等の参画支援を行う。 | |
| ⑥ 産学官連携伊賀研究拠点 WG 会議 | 伊賀地域の企業の高度化や新産業の創出を実現するため、三重大学の有する「知」と企業や地域が有する「地域資源」が、人・もの・情報・知識の各段階で有機的に連携・協働し、「環境・食・文化」に関する調査、高付加価値型の新商品開発研究等を軸とし、地域的優位性等もいかした新産業育成を図るとともに、文化的啓発活動を通して地域活性化、大学の教育・研究領域の拡充、学生の雇用機会の増大などを目指す。国立大学法人三重大学、伊賀市、名張市、公益財団法人三重県産業支援センター、上野商工会議所、名張商工会議所、伊賀市商工会、ＪＡいがふるさと、上野都市ガス（株）、百五銀行、北伊勢上野信用金庫、公益財団法人 伊賀市文化都市協会で構成。 | 三重大学伊賀研究拠点 |
| ⑦ みえ中小企業・小規模企業振興推進協議会分科会 | 地域の経済の実情に応じた中小企業・小規模企業振興を具体的かつ計画的に推進するため、伊賀地域の関係者が一堂に会し、中小企業・小規模企業が抱える課題の把握、解決策を検討することで、連携体制の強化や必要な施策を構築することを目的に設置。伊賀管内の市、商工会、商工会議所、金融機関等の実務者並びに三重県で構成。 | みえ中小企業・小規模企業振興推進協議会 |

伊賀風土ＦＯＯＤマーケット　ＨＰ

いがぶらガイドブック

今後の新規事業

| 活性化項目 | 内容 | 主体 |
|---|---|---|
| ① 外国人にやさしいまちづくり事業 | 外国人観光客と在住外国人にやさしいまちづくりを行なうことで、観光客が増えて伊賀市が世界から注目され、町全体の活性化に繋がることを目的とする。具体的には「外国人にわかりやすいディスプレイ」「SNS や口コミサイトでの世界に向けた情報発信」「言葉を超えたおもてなし」を取り入れ、外国人観光客の反応を、いくつかの店舗と共に協働し、外国人のお客様をお迎えし、伊賀のまちなかの魅力を世界に向けて発信していき、効果を検証する。上野商工会議所は運営委員として事業に参画・推進する。小規模事業者のPR・販路拡大を目的とし、申請・ホームページ作成等、参画支援を行う。 | 伊賀市中心市街地活性化協議会 |

Ⅲ．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り組み

１．他の支援機関との連携を通した支援ノウハウ等の情報交換に関すること

（１）現状

現状では、専門家を活用した事業支援と三重県産業支援センター、三重県よろず支援拠点、各金融機関等からの情報提供、スタッフの派遣等を通じた支援ノウハウ等の情報交換が主である。また、県内の商工会議所間では、日常的に情報交換を行うと共に、分野別の専門家が在籍する三重県よろず支援拠点とは、定期的なネットワーク会議などで情報交換の仕組と場があり、活用している。

（２）課題

地域活性化に関しては、総合的な支援力が必要である。支援力を習得するために、上記の支援機関と連携しノウハウの取得に努めるとともに、商工会議所間の情報交換や支援機関との情報交換等を行っていく。

（３）具体的改善点

支援する小規模事業者の情報共有、支援の同行、支援後の意見交換が効果的な支援ノウハウの獲得につながる為、今後も三重県、ミラサポ、産業支援センター等の各種専門家派遣事業の積極的な活用を行う。これらを活用した経営指導員等の同行支援により、専門家からノウハウを習得する。更には、当商工会議所を含む県内の商工会議所が三重県の金融機関全てと事業所支援に関する協定を結んでおり、今後は情報共有、相互の支援力向上を実現し、事業所支援を円滑に進めていく。（平成 27 年 9 月に締結）これらの連携を通じて期待できる効果は、小規模な商工会議所である当所にとっては、人的な資源の不足を補完できること、経営指導員のスキルアップに繋げることなどである。

| 連携団体 | 内容 |
|---|---|
| ①（公財）三重県産業支援センター | 販路開拓、知財等の経営支援案件について協力を受けている。また、センターと連携して当商工会議所において知財相談窓口を設置しており、相談内容の共有化、支援後の報告により支援ノウハウの獲得を図る。（頻度）随時 |
| ② 三重県よろず支援拠点 | コーディネーターと連携し、随時経営支援案件について協力を受けており、支援後の報告により、支援ノウハウの獲得を図る。（頻度）毎月第１水曜 |
| ③ 三重県事業引継支援センター | 事務局と連携し、小規模事業者の事業引継ぎの課題解決の支援を受け、M＆Aなどの手法によるスムーズな事業の引継ぎの支援ノウハウの獲得を図る。（頻度）随時 |
| ④ 県内金融機関 | 金融機関（日本政策金融公庫、商工組合中央金庫、百五銀行、三重銀行、第三銀行、中京銀行、北伊勢上野信用金庫）と中小企業・小規模事業者の経営支援に関わる協定を締結。<br>小規模事業者の金融支援および経営改善に向けた情報を収集するとともに、連携して経営改善支援を行う。日本政策金融公庫のマル経協議会（年２回）に出席し金融支援施策・県内の状況に関する情報収集し、支援に活かす。 |
| ⑤ 伊賀流創業応援忍者隊 | 伊賀市、名張市、上野商工会議所、名張商工会議所、日本政策金融公庫、三重県信用保証協会、三重県、三重県産業支援センター、ゆめテクノ伊賀で連携し、創業希望者、創業予定者等の相談を受け、創業相談カルテを作成し、連携組織間で情報共有する。また、連携会議を開催（年２回）し、創業に向けた融資や経営支援について協議を行い、各機関の持つ創業者支援に関するノウハウの取得に努めていく。 |

２．経営指導員等の資質向上等に関すること

（１）現状

現状は、日本商工会議所、三重県商工会議所連合会、中小企業大学校等の研修会参加と専門家派遣事業を中心に経営指導員等のスキルアップを図っている。

（２）課題

現在の支援スタイルは経営指導員が単独で動くことが多く、職員間の情報共有と小規模事業者への支援に十分活かされていないことが課題である。また、小規模事業者に関する情報や支援ノウハウ等の電子媒体での共有化も課題である。
さらに、経営指導員の経験やノウハウに差があり、課題解決に向けた高度な支援スキルの不足等、職員のレベルアップが課題になっている。

（３）具体的改善点

現状の資質向上研修に加えて、支援機関との連携による専門的支援業務により経営指導員の支援スキルの向上を図り、吸収した支援スキルを共有する仕組みづくりを定期的な経営指導員会議で実現する。小規模事業者の事業計画策定スキルについては、「支援ツール」を活用し、上記会議と合わせて勉強会を開催していくことで、職員全体の資質向上を実現し、伴走型支援ができる体制を実現することと、経験の少ない職員へのノウハウ提供により、支援サービスの質を落とさないよう取り組む。
更に、事業計画策定局面から、策定後の支援にあたり、現在、年間約 20 回程度の各種専門家派遣事業を活用して、専門家と共に指導を行っており、それが経営指導員のスキルアップに大変寄与していることから、今後も専門家派遣事業を活用することでより回数を増やし、経営指導員等の資質向上に取り組む。スキルアップに関する事業は、その都度、目的、達成すべき目標等を設定し、教育訓練効果を高める工夫を行う。

なお、巡回指導、窓口相談、研修、専門家派遣事業等は復命書やカルテとして、記録を残し電子媒体で共有できるようにするとともに、支援ノウハウのポイント等も記録し、全職員で共有できるようにする。

（４）具体的な内容

| 連携項目 | 内容 |
|---|---|
| ① 各種セミナー・研修会への参加 | 日商・三重県・三重県商工会議所連合会が実施するセミナー・研修会へ積極的に参加し、専門的な知識の取得、知識の向上を図る。研修内容については、報告書に解り易くポイントを記載し電子媒体で保存するなどして全職員情報共有すると共に、経営指導員会議では詳細について報告・研修を行う。 |
| ② 専門家招聘による支援事業によるスキルアップ | 専門家派遣事業において、専門家に同行し小規模事業者の課題解決に向けた支援スキルを習得し、今後の支援に活かす。 |
| ③ 職員個人の資質向上 | 小規模事業者の支援にあたり必要となる中小企業診断士等の公的資格の取得を積極的に行い、小規模事業者の支援に活かす。 |

| | |
|---|---|
| ④ 経営指導員会議開催による情報共有 | 経営指導員会議を月１回開催し（必要に応じてその都度開催）、経営計画策定・実施支援事業所について情報共有を行い、課題についても報告・解決策を検討する。また、セミナー・専門家による支援スキル等について報告し情報共有を図る。<br>また、小規模事業者への支援内容については相談指導カルテに登録し情報共有する。<br>各情報等は、会議の場での口頭や資料での共有だけでなく、電子媒体で保存し、必要なときに全職員が容易に取りだし活用できるようにする。 |

３．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）仕組み

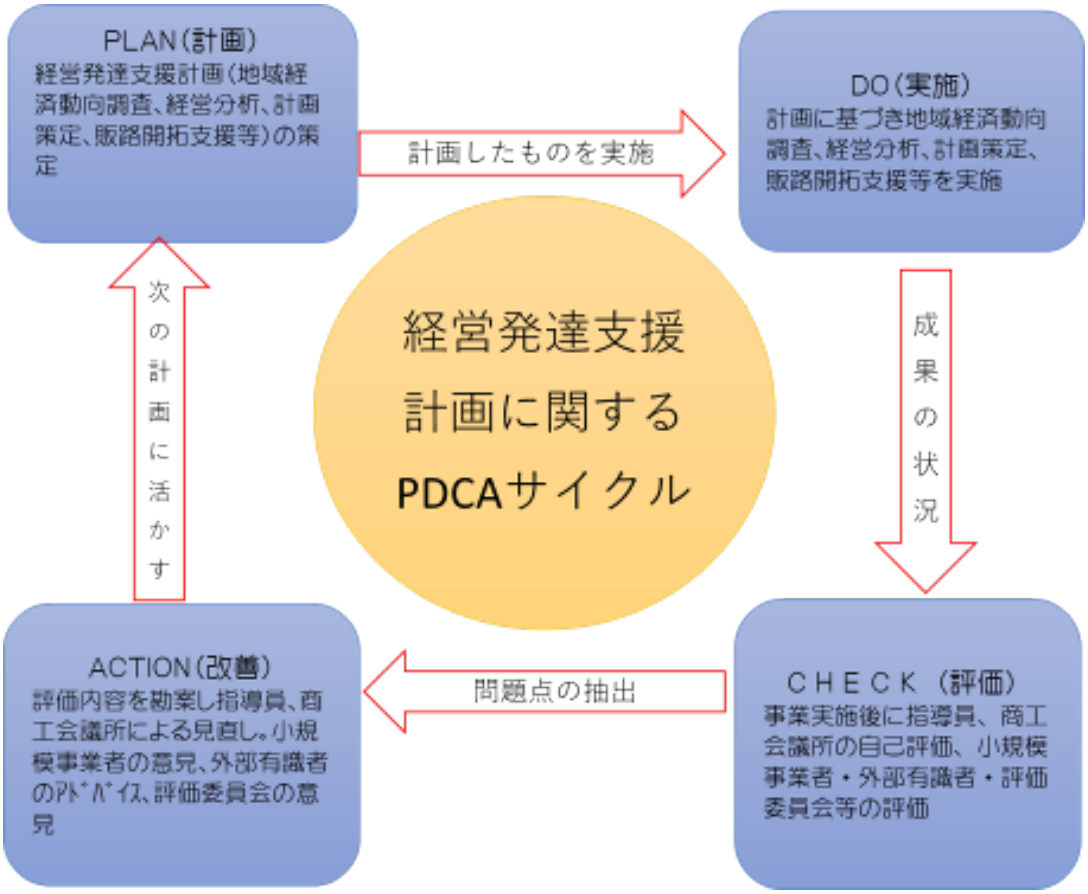
本計画について、ＰＤＣＡサイクルに則り、毎年度事業実施状況の評価、検証、見直しを下記の様に行う。有識者や外部委員による計画の評価、検証を行い、計画の見直し案の提示を実施する。また、見直し計画については定例役員会時に報告し、承認を得る。承認された計画は期間中商工会議所のホームページ等で公表する。

（２）具体的内容等

| 事項 | 評価・検証方法 | 時期・回数 | 備考 |
|---|---|---|---|
| 定量的評価 | 進捗状況を数値で把握、評価し、必要に応じて見直しを図る。 | 年に２回<br>10 月、４月 | 正副会頭会議による内部評価 |
| 定性的評価 | 進捗状況を周辺情報から把握、評価し、必要に応じて修正を図る。 | 年に２回<br>10 月、４月 | 正副会頭会議による内部評価 |
| 総合評価 | 計画内容全項目の進捗と効果、今後の見通し等を評価検討する。 | 年に合計１回 | 外部の有識者等による検討 |

（３）外部委員名簿

| 区分 | 所属 | 専門分野 | 役割・選定理由等 |
|---|---|---|---|
| 学識経験者 | 中小企業診断士等 | 経営分析・経営計画策定・実施 | 地域の実情に詳しく、商工会議所活動等に実績がある |
| 行政機関（県） | 三重県及び三重県産業支援センター | 小規模事業者支援 | 県下の小規模事業所の経営支援を実施している |
| 行政機関（市） | 伊賀市 | 小規模事業者支援 | 小規模事業者支援について商工会議所を指導する立場にある |


PLAN（計画）
経営発達支援計画（地域経済動向調査、経営分析、計画策定、販路開拓支援等）の策定
計画したものを実施
DO（実施）
計画に基づき地域経済動向調査、経営分析、計画策定、販路開拓支援等を実施
成果の状況
CHECK（評価）
事業実施後に指導員、商工会議所の自己評価、小規模事業者・外部有識者・評価委員会等の評価
問題点の抽出
ACTION（改善）
評価内容を勘案し指導員、商工会議所による見直し。小規模事業者の意見、外部有識者のｱﾄﾞﾊﾞｲｽ、評価委員会の意見
次の計画に活かす
経営発達支援計画に関するPDCAサイクル

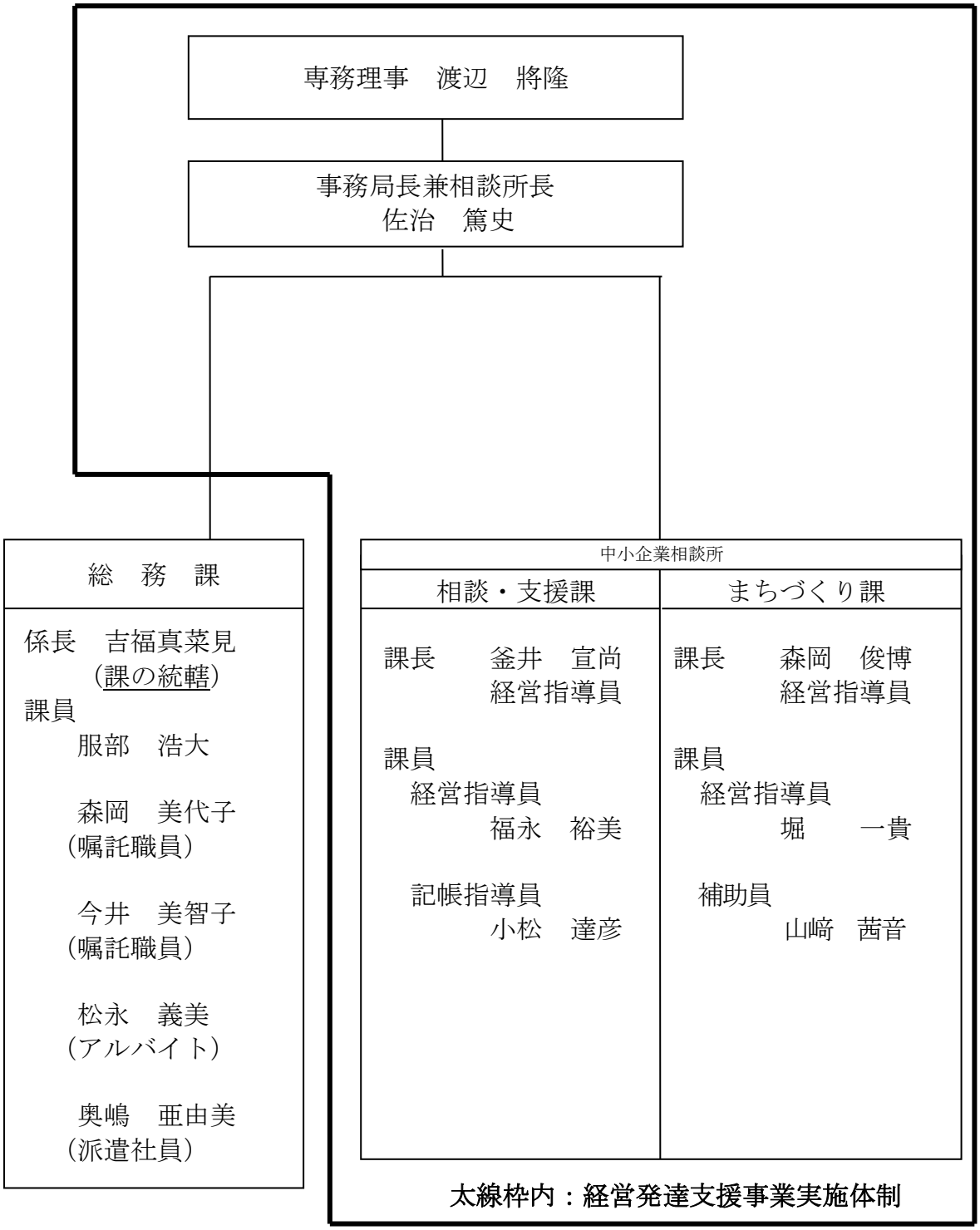
（別表２）

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 |
|---|

（平成３０年１１月現在）

（１）組織体制



（２）連絡先
所在地：三重県伊賀市上野丸之内 500　ハイトピア伊賀 3F
担当者名：釜井 宣尚（相談･支援課 課長）
電話番号　 0595-21-0527
ＦＡＸ番号 0595-24-3857

（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）

| | | 31 年度<br>（31 年 4 月<br>以降） | 32 年度 | 33 年度 | 34 年度 | 35 年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 必要な資金の額 | | 42,564 | 43,275 | 43,998 | 44,734 | 45,482 |
| | 人件費 | 40,156 | 40,827 | 41,509 | 42,203 | 42,910 |
| | 事業費 | 790 | 802 | 815 | 828 | 841 |
| | 振興事業費 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| | 旅費 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 |
| | その他 | 1,198 | 1,226 | 1,254 | 1,283 | 1,311 |

（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 |
|---|
| 三重県小規模事業支援費補助金<br>伊賀市補助金、伊賀市事業補助<br>事業収入、雑収入 |

（備考）調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

（別表４）
商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

| 連携する内容 |
| --- |
| ①小規模事業者の経営分析・経営改善<br>１．小規模事業者の経営分析<br>２．事業計画策定・実施支援<br>②地域資源活用・新たな販路開拓支援<br>１．伊賀ブランド認定による販路拡大支援<br>③創業支援・事業承継支援<br>１．創業の支援<br>２．事業承継の支援<br>④金融支援<br>１．運転資金・設備資金の融資<br>２．経営改善支援 |
| |
| 連携者及びその役割 |
| ①小規模事業者の経営分析・経営改善<br>・公益財団法人 三重県産業支援センター<br>住 所：三重県津市栄町１丁目 891 番地 三重県合同ビル内（☎059-228-3326）<br>代表者：理事長 山川 進<br>◆経営指導員が連携し、小規模事業者の経営計画策定（三重県版経営向上計画）及び実施支援を行う。<br><br>・三重県よろず支援拠点<br>住 所：三重県津市栄町 1 丁目 891 番地三重県合同ビル 5F（☎059-228-3326）<br>代表者：チーフコーディネーター 齋木 富夫<br>◆支援拠点コーディネーターと連携し、小規模事業者の売上拡大、経営改善など経営上のあらゆる課題に対し、解決に向けた支援を行う。<br><br>②地域資源活用・新たな販路開拓支援<br>・伊賀ブランド推進協議会<br>事務局 〒518-8501 三重県伊賀市上野丸之内 116 番地<br>伊賀市産業振興部商工労働課（☎0595-22-9669）<br>代表者：会長 田山 雅敏<br>協議会メンバー<br>・伊賀市<br>住 所：〒518-8501 三重県伊賀市上野丸之内 116 番地（☎0595-22-9601）<br>代表者：市長 岡本 栄 |

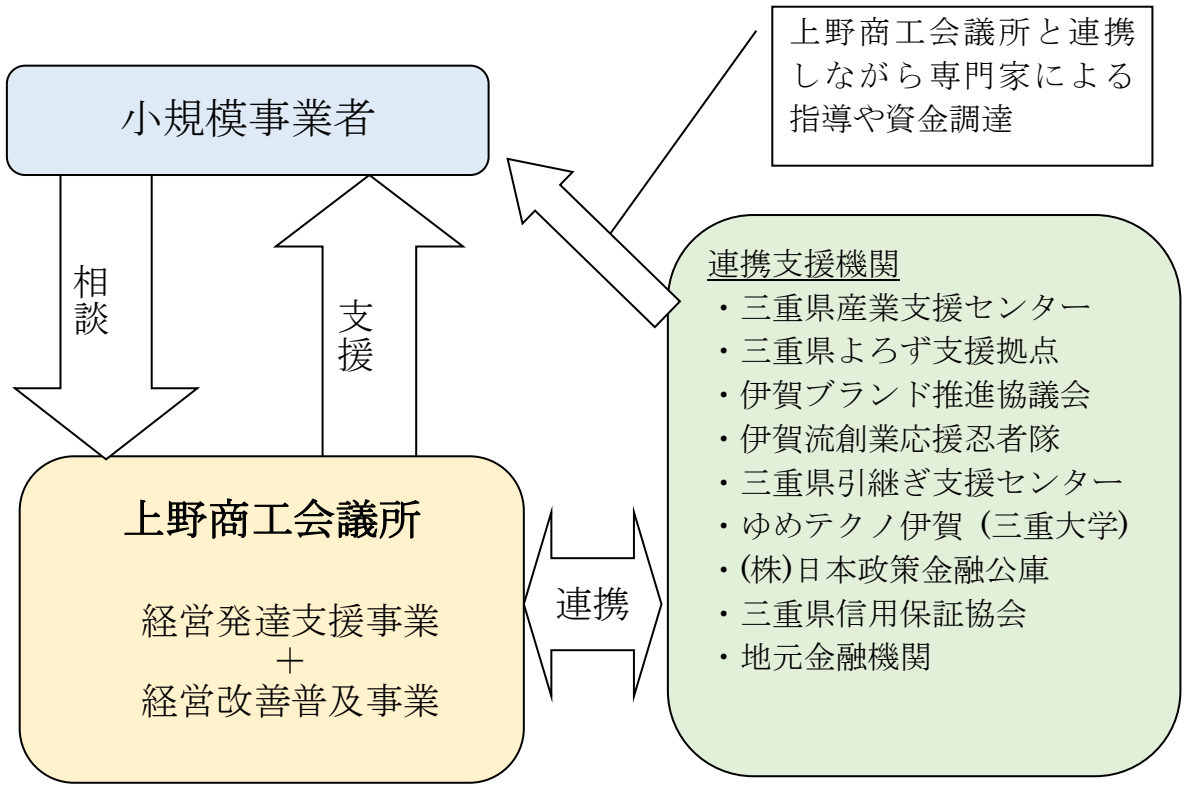
・伊賀市商工会
住 所：〒519-1412 三重県伊賀市下柘植 723-1（☎0595-45-2210）
代表者：会長 柘植 満博
・(一社) 伊賀上野観光協会
住 所：〒518-0873 三重県伊賀市上野丸之内 122-4(☎0595-26-7788)
代表者：会長 廣澤 浩一
・伊賀ふるさと農業協同組合
住 所：〒518-0820 三重県伊賀市平野西町 1 番 1（☎0595-24-5111）
代表者：代表理事組合長 北川 俊一
◆小規模事業者に対して、伊賀ブランド認定について周知し認定申請について支援を行う。また、認定された「ＩＧＡＭＯＮＯ」のＰＲ並びに販路開拓・拡大等について支援する。

③創業支援・事業承継支援
・伊賀流創業応援忍者隊
事務局：伊賀市商工会内 住所：三重県伊賀市下柘植 723-1（☎0595-45-2210）
幹事代表者：伊賀市商工会会長 柘植 満博
伊賀地域（伊賀市、名張市）の行政、三重県、商工会議所、商工会、三重県産業支援センター、ゆめテクノ伊賀、日本政策金融公庫、三重県信用保証協会
◆各支援機関と連携し、創業者に対して創業準備、資金調達、創業後のフォローまで支援する。

・三重県事業引継ぎ支援センター
住 所：三重県津市栄町 1 丁目 891 番地 三重県合同ビル 5F（☎059-253-3154）
代表者：統括責任者 齋藤 雅伸
◆情報提供、専門家派遣等による支援を行い、スムーズな事業承継を支援する。

・ゆめテクノ伊賀
住 所：〒518-0131 三重県伊賀市ゆめが丘一丁目 3 番地の 3 地域産業創造センター「ゆめテクノ伊賀」（☎ 0595-41-1061）
代表者：公益財団法人 伊賀文化都市協会 理事長 中村 忠明
◆産学官が連携して「環境・食・文化」に関する新産業の育成を図る。また、地域内の後継人材の育成・創業支援、文化・教育活動を通して地域の活性化を図る。

④金融支援
地域金融機関
・日本政策金融公庫津支店 事業統括 田宮 良則
〒514-0021 三重県津市万町津 133（☎ 059-227-5211）
・三重県信用保証協会 会長 植田 隆
〒514-0003 三重県津市桜橋 3 丁目 399 番地（☎ 059-229-6014）
・北伊勢上野信用金庫（上野営業部）上野営業部長 寺南 典久
〒518-0873 三重県伊賀市上野丸之内 38-4（☎ 0595-21-3322）

・百五銀行（上野支店）　支店長 岡田 英敬
〒518-0841 三重県伊賀市上野恵美須町 1689（☎ 0595-23-7105）
・滋賀銀行（上野支店）　支店長 粕淵 泰宏
〒518-0873 三重県伊賀市上野丸之内 51-1（☎ 0595-21-3326）
・中京銀行（上野支店）　支店長 青山 庄吾
〒518-0873 三重県伊賀市上野丸之内 500（☎ 0595-21-3625）
・第三銀行（上野支店）　支店長 飯田 敏成
〒518-0849 三重県伊賀市上野東日南町 1673-10(☎ 0595-21-3621)
・三重銀行（上野支店）　支店長 町野 昌年
〒518-0851 三重県伊賀市上野寺町 1167-4（☎ 0595-26-0520）
◆地域金融機関と連携しながら、小規模事業者の資金繰り・資金調達に係る支援並びに経営改善・事業承継等に対する支援を実施する。

連携体制図等