

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	上野商工会議所 (法人番号 3190005005642) 伊賀市 (地方公共団体コード 242161)
実施期間	令和6年4月1日 ~ 令和11年3月31日
目標	目標①：事業計画の策定・実行支援による小規模事業者の振興 目標②：販路開拓・IT活用支援による小規模事業者の振興 目標③：創業・事業承継支援による地域全体の振興
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>① 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）</p> <p>② 地域の景気動向分析</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>① 地域外消費者需要動向調査</p> <p>② 地域内消費者需要動向調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>① 経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）</p> <p>② 経営分析ツールや経営カルテ支援システムを活用した経営分析、分析結果のフィードバック</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>① 「DX推進セミナー・IT専門家派遣」の開催</p> <p>② 「事業計画策定セミナー」の開催</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>事業計画を策定した事業者に対する定期的かつ継続的なフォローアップ</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>① 展示商談会への出展支援（B to B）</p> <p>② 展示即売会への出展支援（B to C）</p> <p>③ DX推進による販路開拓支援（B to B、B to C）</p>
連絡先	<p>上野商工会議所 相談支援課</p> <p>〒518-0873 三重県伊賀市上野丸之内 500 ハイトピア伊賀 3F</p> <p>TEL: 0595-21-0527 FAX: 0595-24-3857</p> <p>E-mail: info@iga-ueno.or.jp</p> <p>伊賀市 産業振興部商工労働課</p> <p>〒518-8501 三重県伊賀市四十九町 3184</p> <p>TEL: 0595-22-9669 FAX: 0595-22-9695</p> <p>E-mail: shoukou@city.iga.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

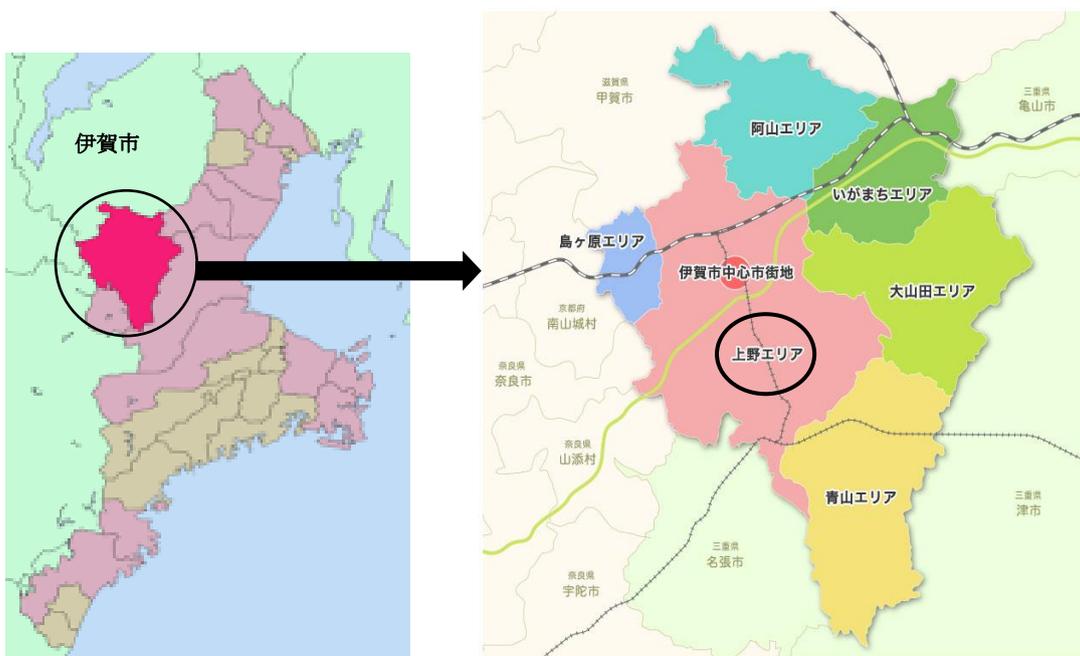
### (1) 地域の現状及び課題

#### ①地域の現状

##### ア. 立地

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年(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。

伊賀市の面積は広く、当商工会議所のエリアは、市の西部、旧上野市地区(面積195.26km<sup>2</sup>)であり、伊賀市全体(面積558.23km<sup>2</sup>)の35%である。



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、伊賀くみひもセンター、だんじり会館などの観光名所を有する。2017年(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。

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。

## イ. 交通

伊賀市の道路網は、東西に名阪国道、国道 25 号・163 号・165 号、南北に国道 368 号・422 号が主要国道として走っている。中でも名阪国道は自動車専用道路として、関西圏と中部圏を結ぶ主軸としての輸送性や利便性から名阪国道沿いへ工場立地が多い。また、高速バスも名阪国道を利用して名古屋方面へと結ぶ「名古屋上野高速線」が運航し、その利便性から今後も大きな経済効果が見込まれている。

鉄道では、市北部を東西に貫く JR 関西本線と、JR 柘植駅から滋賀県方面へ延びる JR 草津線、また、市南部を東西に貫く近鉄大阪線、JR 伊賀上野駅と近鉄伊賀神戸駅を南北に結ぶ伊賀鉄道が整備されている。JR 関西本線は市内に 5 駅、近鉄大阪線は市内に 4 駅、伊賀鉄道は全線伊賀市内で全 15 駅あり、鉄道が市内を広範囲にカバーしている。また、鉄道を補完する形で市内中心部から路線バスが巡回し、概ね市内全域で公共交通を利用しやすい環境となっている。

## ウ. 人口

当地域では、1975 年(昭和 50 年)頃までは人口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。しかし、市町村合併後の 2008 年(平成 20 年)の 101,906 人をピークに、その後減少傾向となり、2015 年(平成 27 年)には 95,066 人、そして、2022 年には 87,794 人となっている。

旧上野市においても、2015 年には 6 万人を割れ、59,896 人になり、2022 年には 56,062 人となっている。今後も減少傾向が続くものと推測される。

《伊賀市(旧上野市)の総人口の推移(人)》

年	2015 (H27)	2016 (H28)	2017 (H29)	2018 (H30)	2020 年 (R2)	2022 年 (R4)
伊賀市	95,066 人	94,274 人	93,363 人	92,460 人	90,572 人	87,794 人
旧上野市	59,896 人	59,565 人	59,109 人	58,643 人	57,749 人	56,062 人

※2015(H27)年、2016(H28)年、2017(H29)年、2018(H30)年、2020(R2)年、2022年(R4)は伊賀市HPより



(出典：伊賀市の人口統計データより)

近年、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 680 人の減少、社会動態(転入及び転出)では 408 人の減少で推移している。その内、自然動態においては、高齢化により、減少数の増加が見込まれる。

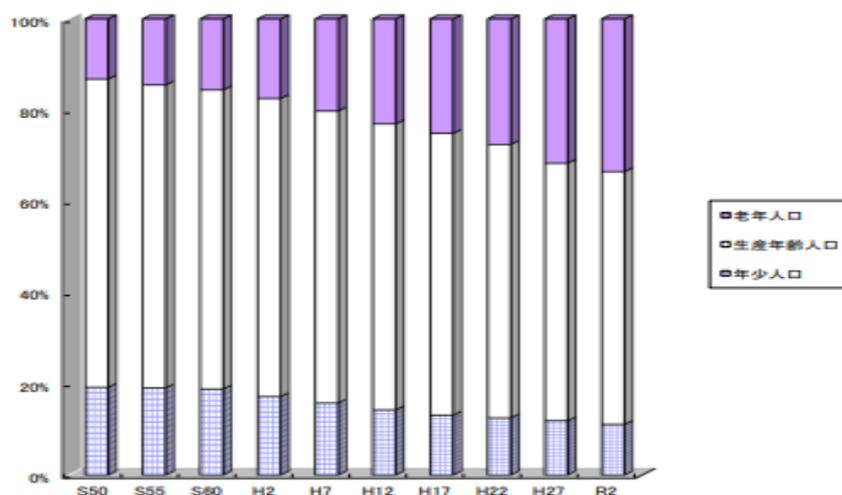
## エ. 生産人口の推移

2015年(平成27年)に、いわゆる団塊の世代が65歳を迎え、高齢化率(65歳以上の人口の割合)が急激に上昇。この年齢層が、75歳を迎える2025年(令和7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。現在の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いる。特に生産年齢人口(15~64歳)について、2000年(平成20年)が39,008人に対して、2021年(令和3年)が32,923人で、約6,000人が減少した。老年人口(65歳以上)については、2000年(平成20年)の14,065人から2021年(令和3年)の17,477人と約3,400人の増加となった。伊賀市(旧上野市)の人口は2008年(平成20年)をピークに緩やかに減少するとともに、老年人口は増加し、生産年齢人口・年少人口はますます減少すると推測される。

《年齢階層別人口構成比の推移》

階層	S50	S55	S60	H2	H7	H12	H17	H22	H27	R2
年少人口	19.2	19.0	18.8	17.2	15.8	14.3	13.1	12.5	11.9	11.1
生産年齢人口	67.6	66.5	65.6	65.4	64.0	62.7	61.7	59.9	56.5	55.4
老年人口	13.2	14.5	15.6	17.4	20.2	23.0	25.1	27.5	31.7	33.5

単位：％  
資料：「国勢調査」



(資料：伊賀市統計書(令和3年度版))

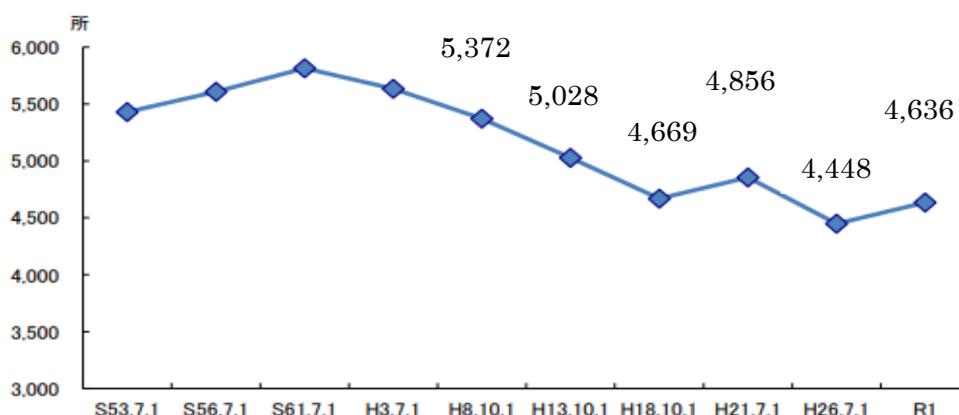
## ②主要な産業の現状と課題

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内を横断し、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「ゆめぼりす伊賀クリエイ

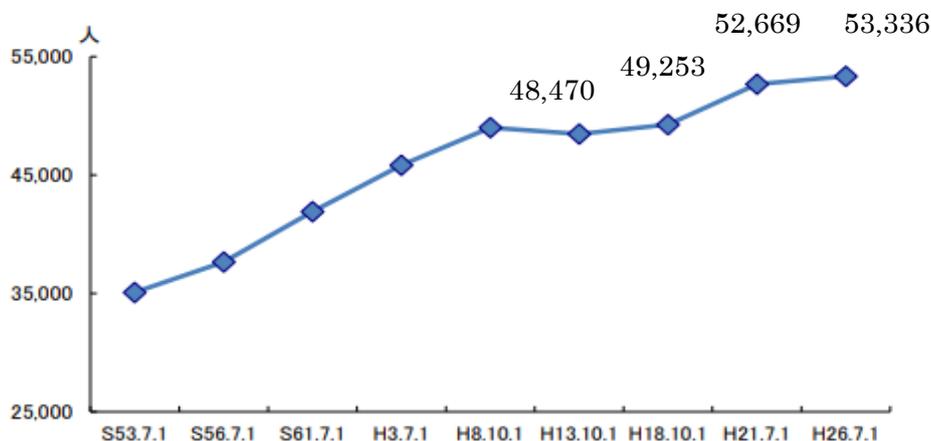
イトランド」をはじめ、「名阪工業団地」、「佐那具工業団地」、などを造成し、出荷額順には化学工業、輸送用機械器具製造業、生産用機械器具製造業等の企業が立地している。

伊賀市統計書データ(令和3年度)によると、伊賀市の事業所数は、2001年(平成13年)は5,028事業所であったが、2019年(令和元年)に4,636事業所となり、392事業所(7.7%)が減少した。一方、従業員数は、2014年(平成26年)は53,336人で2006年(平成18年)比で4,083人(8.3%)増加して年々増加傾向にあり、事業所あたりの従業員規模が拡大していると推測される。

《事業所数》



《従業員数》



(出典：伊賀市統計書令和3年度版)  
 ※従業員数に関する調査項目は、令和元年より削除されている

## ア. 製造業の現状と課題

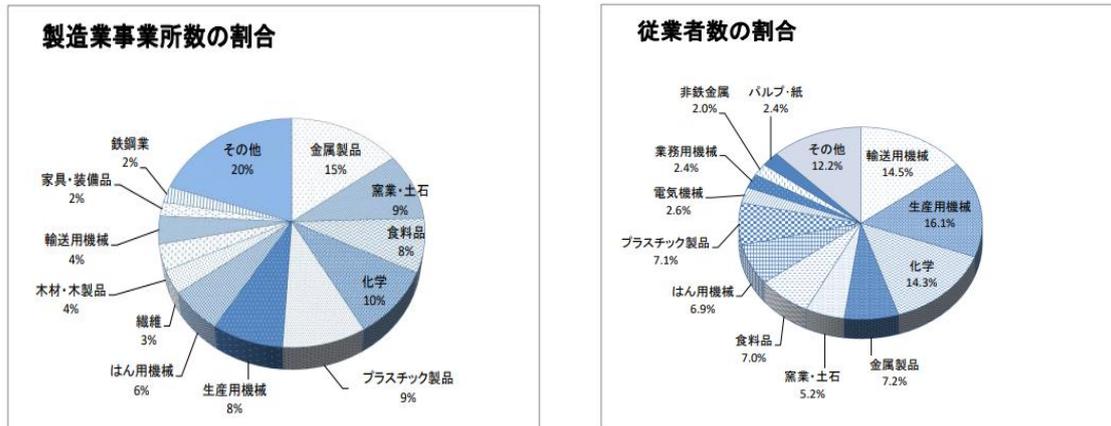
### ○現状

製造業の事業所数は、平成28年から減少傾向にあり、2016年(平成28年)と2020年(令和2年)比で、51事業所(14.2%)減少している。一方、従業員数では2019年(令和元年)には平成28年比で2,358人(13.6%)増加している。

業種別の従業員割合は、「生産用機械器具」、「輸送用機械器具」、「化学工業」の順で高い。業種別の製造品出荷額も「生産用機械器具」が最も多く、次いで「輸送用機械器具」、「化学工業」の順で、業種別の従業員割合に比例する形となり、製造品出荷額実数は三重県内市町の上位4番目となっている。

また、事業所数割合は、「金属製品」、「化学工業」、「窯業・土石」の順で高くなっている。

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1.5倍、近隣の名張市とは、約2.4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。



(出典：伊賀市統計書 令和3年度版)

### ○課題

当地は、近畿・中部両都市圏の中間に位置する地勢的優位性から、多くの企業が立地し、県内有数の製造業集積地となっており、市内の工業用地「ゆめぼりす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。すでに進出した企業においては従業員の確保が急務となっており、より広域での人材募集が可能となる道路、公共交通網の整備が必要となっている。

また、近年は地域間・企業間競争が激化しており、社会環境の変化や多様なニーズを的確にとらえた当地域特性を活かしたものづくりや、サービスの高付加価値化、デジタル化が求められている。

### 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	302	19,628	79,248,038
名張市	97	7,092	28,863,984
三重県	3,398	207,694	1,071,725,557

(出典：令和2年度 工業統計調査)

### 市民一人当たりの製造品出荷額（令和2年12月現在）

	人口（人）	市民一人当たりの製造品出荷額（万円）
伊賀市	87,083	910.0
名張市	77,708	371.4
三重県	1,771,440	605.0

(出典：令和2年度 工業統計調査)



【ゆめぼりす伊賀クリエイトランド】

## イ. 商業の現状と課題

### ○現状

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店主の高齢化、後継者不足の理由から中心市街地を中心に地元商店数が減少していることを示唆しており、平成14年と令和3年を比較すると約30%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団体から8団体へと減少していることから読み取れる。

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、ドラッグストア等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	697	5,508	7.9	137,402	197.1
名張市	605	4,743	7.8	80,387	132.8
三重県	17,043	139,850	8.2	4,074,300	239.0

(出典：令和3年度経済センサス活動調査加工)

※年間商品販売額は統計データ上、伊賀市全域で調査



【イオンタウン伊賀上野】



【ぎゅーとら ラブリー 伊賀小田店】  
(令和元年10月1日開店)

## ウ. 観光の現状と課題

### ○現状

上野城の南側には、城下町として旧町名がそのまま現存しており、武家屋敷、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。

施設別観光客入込数は、令和2年は155,335人、令和3年は155,128人と新型コロナウイルスによる緊急事態宣言やまん延防止措置により大きく落ち込んだものの、令和4年は327,093人と全国旅行支援や県民割といった観光需要の喚起策もあり、持ち直しの動きが見られる。特に、令和5年の上野天神祭は、天候にも恵まれ、新型コロナウイルス発生前の規模で開催したことから、195,000人と令和4年の約2倍となった。外国人観光客数は、実数をカウントできるのが忍者博物館だけであるが、これについても新型コロナウイルス発生時の水際措置が撤廃され、インバウンド需要が期待される。

伊賀市における観光については、平成29年に「忍者市宣言」を行ったのを契機に、令和元年に既存の伊賀鉄道に忍者線（伊賀線）と忍者市駅（上野市駅）の愛称を付け、忍者をPRする取り組みを継続しているとともに、平成28年11月にユネスコ無形文化遺産として登録された「上野天神祭のだんじり行事」は、今後の交流人口の増加に向けた重要な観光資源と考えられる。

### ○課題

当地は、俳聖松尾芭蕉の生誕地であり、伊賀上野城をはじめ伊賀流忍者博物館、芭蕉翁記念館等多くの観光資源がありながら、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ことや公共交通機関の乗り継ぎ等アクセス環境が不十分であり、伊賀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、観光客は一部の観光地に留まるのみであるため、宿泊率が低いことも課題である。市内事業者全体における、観光事業に対する理解と観光客へのもてなし意識も不足している。観光に関する活動団体は多いが、相互理解や連携が不十分な事から、波及効果に結びついていない。

今後は、伊賀上野DMO組織を活用した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、伊賀市忍者回廊事業によるにぎわい創出など、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

(単位：人)

施設名	平成30年	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年
上野城	99,745	94,920	50,301	52,457	78,090
伊賀流忍者博物館	180,431	152,192	62,412	60,405	93,101
伊賀越資料館	1,439			休館	
伊賀信楽古陶館	511			閉館	

だんじり会館	22,716	18,701	9,523	3,972	6,463
芭蕉翁生家	工事中				3,891
蓑虫庵	2,991	3,022	1,826	1,526	2,328
芭蕉翁記念館	14,053	12,460	7,147	6,884	9,303
旧小田小学校	2,155	2,259	1,078	1,650	1,353
旧崇廣堂	11,155	10,564	5,349	10,462	10,846
入交家住宅	3,288	2,597	1,991	2,883	3,781
城之越遺跡	642	660	1,434	576	365
上野天神祭	179,000	183,000	4,000	5,000	100,000
伊賀くみひもセンター	19,193	16,845	10,274	9,313	11,422
伊賀上野忍者フェスタ	32,000	33,000	0	0	6,000
芭蕉祭	500	0	0	0	150
合計	569,819	530,220	155,335	155,128	327,093

伊賀流忍者博物館における外国人観光客入込数 (単位：人)

施設名	平成30年	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年
伊賀流忍者博物館 (外国人)	28,686	22,372	628	344	6,324
伊賀流忍者博物館	15.9%	14.7%	1.0%	0.6%	6.8%

(出典：伊賀流忍者博物館 独自資料)

### ③業種別小規模事業者の現状と課題

伊賀市の業種別小規模事業者数及び小規模事業者の割合は以下のとおりである。

《業種別事業所数及び小規模事業者数の割合》

業種分類	業種別事業所総数及び小規模事業者数・割合(令和3年)					
	伊賀市			三重県		
	総数	小規模事業者数	小規模割合	総数	小規模事業者数	小規模割合
鉱業・採石業・砂利採取業	4	4	100.0%	40	35	87.5%
農林・漁業	83	57	68.7%	804	678	84.3%
建設業	377	365	96.8%	7,422	7,008	94.4%
製造業	569	398	69.9%	6,789	5,097	75.1%
電気・ガス・熱供給・水道業	12	9	75.0%	179	145	81.0%
情報通信業	11	10	90.9%	469	409	87.2%
運輸業・郵便業	124	87	70.2%	1,943	1,256	64.6%
卸売業・小売業	895	585	65.4%	17,456	9,729	55.7%
金融業・保険業	57	26	45.6%	1,299	1,062	81.8%
不動産業・物品賃貸業	132	117	88.6%	3,645	2,966	81.4%
学术研究・専門・技術サービス業	120	100	83.3%	2,712	1,873	69.1%
宿泊業・飲食サービス業	330	226	68.5%	8,007	4,642	58.0%
生活関連サービス業・娯楽業	258	215	83.3%	6,125	4,955	80.9%
教育・学習支援業	61	42	68.9%	2,197	1,468	66.8%
医療・福祉	248	78	31.5%	5,977	1,661	27.8%
複合サービス業(他に分類されないもの)	46	28	60.9%	658	285	43.3%
サービス業(他に分類されないもの)	455	364	80.0%	6,539	4,500	68.8%
合計	3,782	2,711	71.7%	72,261	47,769	66.1%

【資料：令和3年経済センサス加工】

市内の小規模事業者総数は2,711事業者、事業者全体に占める割合72%である。業種別では、「卸売・小売業」、「製造業」、「建設業」、「宿泊業、飲食サービス業」の小規模事業者数が多く、「鉱業・採石・砂利採取」、「電気・ガス・熱供給・水道業」が少ない傾向にある。一方、小規模事業者の割合では、「建設業」、「情報通信業」、「鉱業・採石業・砂利採取業」が高く、「医療・福祉」は低くなっている。

## 小規模事業者数の推移

業種分類	平成28年		令和3年	
	小規模事業者数	対前回比増減割合	小規模事業者数	対前年比増減割合
鉱業・採石業・砂利採取業	4	57.1%	4	100.0%
農林・漁業	50	113.6%	57	114.0%
建設業	404	89.2%	365	90.3%
製造業	431	88.5%	398	92.3%
電気・ガス・熱供給・水道業	5	166.7%	9	180.0%
情報通信業	12	85.7%	10	83.3%
運輸業・郵便業	80	109.6%	87	108.8%
卸売業・小売業	621	91.7%	585	94.2%
金融業・保険業	20	87.0%	26	130.0%
不動産業・物品賃貸業	101	100.0%	117	115.8%
学術研究・専門・技術サービス業	94	94.9%	100	106.4%
宿泊業、飲食サービス業	217	96.9%	226	104.1%
生活関連サービス業、娯楽業	257	95.2%	215	83.7%
教育、学習支援業	61	98.4%	42	68.9%
医療・福祉	60	101.7%	78	130.0%
複合サービス業(他に分類されないもの)	25	65.8%	28	112.0%
サービス業(他に分類されないもの)	281	98.6%	364	129.5%
合計	2,723	93.3%	2,711	99.6%

(出典：平成28年・令和3年の経済センサス加工)

小規模事業者数の推移をみると、平成28年と令和3年を比較したとき、事業者数のなかで「建設業」「製造業」「卸売業・小売業」は減少しており、前回比増減割合によると「製造業」は92.3%、「建設業」は90.3%と1割近くの減となっている。一方、「宿泊業・飲食サービス業」、「不動産業・物品賃貸業」の事業所数は増加している。

経営上困っている課題（業種別・小規模事業者の回答）			
	令和4年1月～6月	令和4年7月～12月	令和5年1月～6月
製造業	①売上・受注の停滞減少(69.0%) ②原材料高及び不足(55.2%) ③人件費の増加(20.7%)	①原材料高及び不足(56.3%) ②売上・受注の停滞減少(37.5%) ③人件費以外の経費増加(31.3%)	①原材料高及び不足(64.7%) ②人手不足(47.1%) ③売上・受注の停滞減少(41.2%)
建設業	①原材料高及び不足(62.5%) ②売上・受注の停滞減少(56.3%) ③競争激化(43.8%)	①売上・受注の停滞減少(46.7%) ②人件費以外の経費増加(40.0%) ③原材料高及び不足(33.3%)	①売上・受注の停滞減少(76.5%) ②原材料高及び不足(47.1%) ③競争激化(23.5%)
卸売業	①売上・受注の停滞減少(60.0%) ②設備店舗の狭小老朽化(40.0%) ③競争激化(40.0%)	①売上・受注の停滞減少(66.7%) ①設備店舗の狭小老朽化(66.7%) ③人件費以外の経費増加(33.3%)	①売上・受注の停滞減少(67.5%) ①人件費以外の経費増加(66.2%) ①税務・経理(40.0%)
小売業	①売上・受注の停滞減少(85.7%) ②人件費以外の経費増加(28.6%) ③立地条件の悪化(14.3%)	①売上・受注の停滞減少(56.3%) ②人件費以外の経費増加(43.8%) ③原材料高及び不足(25.0%)	①売上・受注の停滞減少(40.0%) ②原材料高及び不足(35.0%) ③人件費以外の経費増加(20.0%)
飲食業	①原材料高及び不足(75.0%) ②売上・受注の停滞減少(50.0%) ③設備店舗の狭小老朽化(37.5%)	①原材料高及び不足(83.3%) ②人件費以外の経費増加(50.0%) ③売上・受注の停滞減少(33.3%)	①人件費以外の経費増加(66.7%) ②原材料高及び不足(50.0%) ②設備店舗の狭小老朽化(50.0%)
サービス業	①売上・受注の停滞減少(50.0%) ②競争激化(38.9%) ③設備店舗の狭小老朽化(27.8%)	①売上・受注の停滞減少(53.8%) ②設備店舗の狭小老朽化(30.8%) ②競争激化(30.8%)	①設備店舗の狭小老朽化(40.0%) ②売上・受注の停滞減少(35.0%) ③人件費以外の経費増加(30.0%)
交通運輸業	①人件費以外の経費増加(75.0%) ②競争激化(62.0%) ③売上・受注の停滞減少(33.3%)	①人手不足(88.5%) ②設備店舗の狭小老朽化(72.0%) ③人材育成(68.3%)	①売上・受注の停滞減少(85.5%) ②人件費以外の経費増加(77.2%) ③人材育成(72.5%)

（出典：当所景況調査による直近3回の業種ごとの経営課題上位3項目）

直近の経営課題の調査結果によると、全体的に「売上・受注の停滞減少」「原材料高及び不足」「人手不足」といった経営課題が多く見受けられる。新型コロナウイルスやロシアのウクライナ侵攻の影響により既存事業の需要が減少し、またエネルギーコストの問題が顕在化し「売上・受注の停滞減少」「原材料高及び不足」などが上位に位置していると考えられる。

また、業種別でみると、「製造業」「建設業」「小売業」においては「売上・受注の停滞減少」が最も経営課題の上位にあり、「交通運輸業」「建設業」では「人手不足」が経営課題の上位となっている。

今後、小規模事業者の経営はますます厳しくなり、特に「売上・受注の停滞減少」「原材料高及び不足」「人手不足」は改善策が必要になると考えられる。

#### ④伊賀市総合計画における現状と課題

第2次伊賀市総合計画の第3次基本計画（2021（令和3）年度から2024（令和6）年度までの4年間の計画期間）の第3章 分野別施策の「3. 産業・交流」において、以下の施策の展開を掲げている。（伊賀市 第2次伊賀市総合計画・第3次基本計画 P69～P89より抜粋）

##### ア. 地域資源とおもてなしの心を活かした観光のまちづくり

地域おこし企業人交流プログラム等を活用し、観光地域づくり法人（DMO）の態勢強化を図るとともに、連携して効果的な情報発信や観光案内機能の充実を行い、観光客の増加を図ります。また、伊賀ならではの観光コンテンツ等を提供する地域プレイヤーの人材育成を進めます。さら

に、忍びの里「伊賀」ならではの本物の忍びの「心・技・体」を体現できる体験プログラムの造成や看板設置など外国人観光客の受け入れ態勢づくりを進めます。

地域プレイヤーが年間を通じて集客が見込める新たな事業・サービスを創出・発信します。また、さまざまな主体が参画・連携できる環境を整え、観光客の受け入れ態勢を充実させるとともに、本事業により地域の人が地域の魅力を再発見する機会を創出し、シビックプライドの醸成につなげます。さらに、「忍者」を入り口・切り口として当市の地域資源を効果的にプロモーションするとともに、受け入れ態勢の充実を図ります。さらに、忍者を体感できる施設を整備し、活用することで、観光客の満足度向上や周遊拡大、滞在時間増加による消費額拡大を図り、観光まちづくりを推進します。

#### イ. 人と人がつながる元気な農林業のまちづくり

伊賀米、伊賀牛をはじめとする農畜産物等のブランド力を向上するとともに、6次産業化など新しいビジネスモデル導入を支援し、農業所得の確保に向けた取り組みを進めます。

担い手や集落営農組織の立ち上げ及び運営を支援し、農地が適正に維持管理され、経営力が強化される取り組みを進めます。

#### ウ. 中心市街地と各地域が連携した賑わいのあるまちづくり

第2期伊賀市中心市街地活性化基本計画の事業を進め、中心市街地の賑わいを取り戻します。

城下町の雰囲気やたたずまいを守りながら、住み良い住環境の整備を進め、まちなかへの居住や起業を生み出していきます。

市民の地域への誇りや愛着を育むため、まちなかでのイベントを官民が協働で取り組んでいきます。

旧上野市庁舎の保存活用のため、基本計画、基本設計をはじめサウンディング型市場調査の実施結果を基に最適な機能配置、大規模改修の範囲等を精査するとともに、最適な公民連携手法による事業推進を図ります。

空き店舗の所有者に対し店舗の活用意向を調査し、物件情報をまとめます。同時に、創業・起業希望者に空き店舗情報を提供し、空き店舗解消の取り組みを進めていきます。

実施主体である伊賀市中心市街地活性化協議会、㈱まちづくり伊賀上野、上野商工会議所をサポートし、空き店舗の活用を推進していくことで、まちの賑わいと地域経済の再生を図ります。

#### エ・地域性を活かしたモノづくりと新たなサービス創出が活発なまちづくり

意欲ある商店街等の販促活動を支援するとともに、空き店舗等を活用した魅力ある事業展開に取り組む事業者を支援します。

「伊賀ブランド」事業については、地域の特性を活かしたものづくりを推進するために、認定品のブラッシュアップや、ECサイトを活用した情報発信や販路拡大を支援するなど、官民連携による取り組みを進めます。

既存の民間遊休地等への企業誘致を推進するとともに、民間主導の産業用地開発をサポートし、産業集積の形成をめざします。

#### オ. だれもが働きやすく、働く意欲が持てるまちづくり

多様化する働き方に対応したきめ細やかな就労支援や職業相談に取り組むとともに、市内企業と求職者との情報交換の場を提供する等により、労働需給のマッチングを図ります。

高齢者職業相談やシルバー人材センターの事業活動への支援を通じて、高齢者の就業を促進するとともに、「いが若者サポートステーション」での自立訓練、就労体験等を通じて、若年者の職業的自立を支援します。

また、障がい者の雇用を促進し、女性が働き続けることができるよう、企業での職場環境づくりの取り組みを普及・啓発します。

## カ. 多様な主体が地域課題を解決するため起業できるまちづくり

産学官連携地域産業創造センター「ゆめテクノ伊賀」や、商工関係団体、大学、金融機関等と連携し、創業塾や情報交流カフェの開催、創業相談や経営相談など、創業希望者への切れ目のない支援を行います。

## (2) 小規模事業者の中長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

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、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、このような地域の厳しい状況の影響を受け、「売上・受注の停滞減少」「原材料高及び不足」「人手不足」などの経営課題に直面することになる。

今後10年、地域の厳しい状況や様々な課題に直面するにあたって、小規模事業者は、ニーズを的確に把握し、強みを活かし、地域で新たな製品・サービスなどの価値を生み出すとともに、情報化・生産性向上等を図り持続的な発展を成し遂げる必要がある。そのためには、小規模事業者が、自身の経営課題を認識し、その課題解決に向けて事業計画の策定・実行等を促進することにより、今後直面する環境変化に対応できる力を身に付け、経営力を向上させることが必要となってくる。

小規模事業者を取り巻く環境がめまぐるしく変化していくことが想定される中で、きめ細かい経営支援に努め、小規模事業者の持続的な発展に繋げるための環境づくりに注力することが、この先10年における上野商工会議所の支援の在り方と認識している。

### ②伊賀市総合計画との連動性・整合性

伊賀市 第2次伊賀市総合計画 第3次基本計画の中で、当所が大きく関係する分野は第3章 分野別施策の「3. 産業・交流」であり、その中で展開を掲げている施策における連動性・整合性は以下の通りである。

施策の内容	連動性・整合性について
地域資源とおもてなしの心を活かした観光のまちづくり	地域資源を活用した地場産品作りは、「伊賀ブランド」として商品を認定し、地域資源の価値を高め、また、観光受入施設や受入環境の整備は、上野商工会議所観光部会での事業推進や、伊賀をぶらりと体験する小さな旅「いがぶら」を開催する事で地域全体で観光客を受入れ、おもてなし体制の充実を図っており、小規模事業者にも波及する取組みであるため、連動性・整合性がある。
中心市街地と各地域が連携した賑わいのあるまちづくり	中心市街地の活性化・賑わいの創出は、中心市街地に於いて地域商店会等と連携し、毎年「市民夏のにぎわいフェスタ」や「伊賀上野灯りの城下町」事業等を開催しており、小規模事業者にも波及する取組みであるため、連動性・整合性がある。
地域性を活かしたモノづくりと新たなサービス創出が活発なまちづくり	伊賀地方独特の風土を活かした地域性の高い商品を「伊賀ブランド」として認定し、地域内外の物産展や展示会に出展する事で地域から新たなモノやサービスを創出し、販路拡大につながり、小規模事業者

	の新たな価値を生み出す取り組みであるため、連動性・整合性がある。
だれもが働きやすく、働く意欲が持てるまちづくり	毎年、「合同企業説明会」の開催や、「企業ガイドブック」の発刊を行い、事業者における人材確保、労働者の定着と安定を目指す取り組みが、小規模事業者にも波及する取り組みであり、連動性・整合性がある。
多様な主体が地域課題を解決するため起業できるまちづくり	創業者支援等により、起業・創業を促進することは、小規模事業者の増加になり、起業・創業後の支援にも対応することが、小規模事業者にも波及する取り組みであるため、連動性・整合性がある。

### ③商工会議所としての役割

小規模事業者に対する当所の役割としては、「売上・受注の停滞減少」「原材料高及び不足」「人手不足」など小規模事業者が抱える本質的な経営課題を把握し、「自社・顧客・市場」の分析等を対話と傾聴により的確に捉え、戦略の立案や事業計画の策定・実行等の支援につなげていく。また、経営環境が激変していく中で、自らの製品・サービスについて新規開発や効果的な販路開拓・拡大を実現させていくためには、当所が伴走型支援を行い小規模事業者の魅力と特徴を活かした取り組みができるように支援を実行することが重要である。

これまで行ってきた資金繰りのための融資相談や決算・申告のための税務・経理相談といったいわゆる「経営改善普及事業」だけでなく、小規模事業者の持続的発展のための地域の経済動向調査、需要動向調査、経営分析、事業計画策定支援とその後の実施支援及び販路開拓支援等の「経営発達支援事業」を推進していくことが必要である。

それを踏まえ、小規模事業者の「自己変革・自走化」を目指すべく「経営力再構築伴走支援」を推進することである。これを実践することにより、小規模事業者、延いては地域全体を持続的発展へと導くことこそが商工会議所のあるべき姿である。

また、「創業促進」「円滑な事業承継」に取り組み、地域内関係機関と連携して、創業者増および廃業減につなげて、地域内事業者数の減少に歯止めをかけることも商工会議所の役割である。

#### (3) 小規模事業者の振興の目標

上記の1.及び2.を踏まえ、経営発達支援事業における目標を以下のとおり設定する。

##### 目標①：事業計画の策定・実行支援による小規模事業者の振興

小規模事業者の現状把握のため、「自社・顧客・市場」の分析等を対話と傾聴を通して行い、実態に沿った各種支援を実施する。これにより、小規模事業者の自立的自走的な売上増加・生産性向上・新商品新サービスの開発等を促進することで、小規模事業者の持続的な発展につなげる。

##### 目標②：販路開拓・IT活用支援による小規模事業者の振興

小規模事業者の経営分析を行い「強み」「機会」に重点を置いた事業計画策定を支援する。事業計画を策定した小規模事業者に対して、地域内・外の需要を開拓につながるよう相談・支援できる体制を整え、きめ細かな伴走型支援を行う。また、小規模事業者のIT技術・データ活用に関する意識の醸成や基礎知識の習得をはじめ、DX手法の取り入れ等について推進できるように支援を行う。

##### 目標③：創業・事業承継支援による地域全体の振興

創業希望者には創業計画の策定支援を行い、その後、経営に関する必要な基礎知識を指導し、事

業が軌道に乗ることを後押しし、持続可能な事業活動ができるよう支援する。

事業承継については、高齢の事業経営者に対し承継を意識する早い段階でアプローチを行い、状況に応じて手法を選択しながら支援を行う。後継者がいる事業者には、後継者に積極的に参画してもらい事業承継計画を策定し、事業の存続や更なる事業拡大を目指す。

## 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6年4月1日～令和11年3月31日）

### (2) 目標の達成に向けた方針

#### 目標①：事業計画の策定・実行支援による小規模事業者の振興

事業計画策定の意義や重要性を理解されず、自社の強み・機会等を活かすことができない小規模事業者が多く、そのような小規模事業者が持続的発展を図るためには、事業計画策定の動機づけを促進し、経営状況分析及び事業計画策定支援を行わなければならない。そして、小規模事業者の経営状況に合わせて経営分析ツールなどを活用するとともに、経営者との対話や傾聴を通じた信頼の醸成と本質的課題を掘り下げ、経営課題を共有した上で、小規模事業者自身が事業計画を策定・実行し、成功体験を供与して最終的には自走化するための支援を行うことにより持続的発展に繋げていく。また、各支援機関との連携、各種支援施策の活用に積極的に取り組みながら支援を進める。

#### 目標②：販路開拓・IT活用支援による小規模事業者の振興

事業計画策定支援を行った意欲のある小規模事業者に対し、地域外の需要を開拓するため、首都圏、京阪神及び東海3県などへの販路開拓を視野に入れた展示商談会への出展を支援する。更に商談会において成果に繋げるため、専門家等を活用したスキルアップを図る。

また、IT技術・データ活用に関する意識の醸成や基礎知識を習得し、実際にデジタル活用等の取組を推進していくことを目的にDX推進セミナーの開催や個別相談会、経営指導員等によるフォローアップを行うことにより持続的発展に繋げていく。これらの支援を実現するため、経営指導員がDXやIT利活用支援に関する資質向上を行い、実行力を向上させる。

#### 目標③：創業・事業承継支援による地域全体の振興

創業支援では、伊賀市や地元金融機関、産業競争力強化法に基づくネットワークなどの連携を図りながら創業予定者へアプローチし、国や県の創業支援制度や伊賀市独自の支援制度の積極的活用を促し創業初期の負担軽減を図り創業し易い環境を創出、創業率の向上に繋げ、事業所数の増加を図り、地域全体の活性化につなげる。また、創業後は経営力向上を図るため伴走型支援を実施する。

事業承継支援では、事業承継ネットワークとの連携を図りながら、スムーズな事業承継を行うべく支援制度の説明・利用や後継者の育成について支援する。また、後継者不在という理由で廃業する事業所も多くあることから事前のきめ細かな巡回指導等により、情報を収集するとともにM&Aを含む事業承継を計画的に実施することにより、廃業事業所を減少させ、地域の活力低下を抑制させる。

## 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】 これまでは、「三重の景況調査」として三重県商工会議所連合会と県下の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。

【課題】 「三重の景況調査」は280事業所を対象とし、過去2年間の平均回収率は約30%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とともに、地域における消費者動向やニーズ等の把握には至っていない。また、「RESAS」(地域経済分析システム)等を活用した専門的な分析が出来ていなかった為、改善した上で実施する。

#### (2) 目標

	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	2回	2回	2回	2回	2回	2回

#### (3) 事業内容

##### ①地域の経済動向分析(国が提供するビッグデータの活用)

当地域において真に稼げ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下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「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、年1回公表する。

【調査手法】 経営指導員等が「RESAS」(地域経済分析システム)を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】 ・「地域経済循環マップ・生産分析」 → 何で稼いでいるか等を分析  
・「まちづくりマップ・From-to分析」 → 人の動き等を分析  
・「産業構造マップ」 → 産業の現状等を分析  
⇒ 上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

##### ②地域の景気動向分析

管内の景気動向等について、より詳細な実態を把握するため、三重県商工会議所連合会と各地商工会議所が行う「三重の景況調査」の調査項目以外に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の動向について、年2回調査・分析を行う。

【調査手法】 直接事業所を訪問することやFAXにより、調査票の配布・回収を行う。経営指導員等が回収したデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う。

【調査対象】 管内小規模事業者280社(製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業)

【調査項目】 売上推移、経営課題、事業計画の必要性、施策及び要望等

#### (4) 調査結果の活用

○調査した結果は当所ホームページに掲載し、当所会員事業所だけでなく非会員事業所も含めて、広く管内事業者等に周知する。

なお、調査した結果の公表は、地域の経済動向分析は毎年度 1 回、地域の景気動向分析は上半期・下半期ごと毎年度 2 回の公表とする。  
 ○経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

[現状] これまでは、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、県外で開催される展示商談会出展時にアンケートを実施し、需要動向調査を行ってきた。また、地域内の需要動向を把握するため、当所主催の「食品産業フェスタ」等のイベント時に、アンケートを実施し、需要動向調査を行ってきた。

[課題] これまで実施しているものの、調査項目が不足しているため、分析するに当たっての有効な回答が得られず、また分析内容の精査も不十分であるため改善した上で実施する。

##### (2) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
① 地域外消費者需要動向 調査対象事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
② 地域内消費者需要動向 調査対象事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者

##### (3) 事業内容

###### ①地域外消費者需要動向調査

地域資源を活用した食料品等を製造・販売する事業者等を対象に出展支援を行っているしんきんビジネスフェア等の展示商談会において、商品に対するアンケート調査を出展者の協力のもと実施する。

調査項目については事業者と外部専門家や当所経営指導員等が協議・検討・精査した上で決定し、調査結果については当所で分析した上で当該事業者にフィードバックすることで、新商品開発等に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

###### 【調査手法】

(情報収集)

各展示商談会の来場者に対して、事業者の商品等を試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

(情報分析)

調査結果は、外部専門家に集計・分析を依頼し、その内容を外部専門家と経営指導員等が協議・検討し、分析精度を高める。

【調査対象】 来場者 50 人／者

【調査項目】 価格、味、品質、パッケージ、他社への推奨等。

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が出展事業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良や新商品開発に活用する。

###### ②地域内消費者需要動向調査

地域資源等を活用した新商品の開発及び既存商品の改良等を行うため、当所主催の「食品産業フェスタ」等のイベントにおいて、商品に対するアンケート調査を出展者の協力のもと実施する。

調査項目については事業者と外部専門家や当所経営指導員等が協議・検討・精査した上で決定し、調査結果については当所で分析した上で当該事業者にフィードバックすることで、新商品開発等に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

**【調査手法】**

(情報収集)

当所主催の「食品産業フェスタ」等のイベントの来場者に対して、事業者の商品等を試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

(情報分析)

調査結果は、外部専門家に集計・分析を依頼し、その内容を外部専門家と経営指導員等が協議・検討し、分析精度を高める。

**【調査対象】** 来場者 50 人／者

**【調査項目】** 価格、味、品質、パッケージ、他社への推奨等。

**【調査結果の活用】** 調査結果は、経営指導員等が出展事業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良や新商品開発に活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

[現状] これまでの経営状況の分析に関する支援は、持続化補助金やものづくり補助金等の各種補助金申請支援時、マル経融資や三重県の制度融資である小規模事業資金の斡旋時、三重県の独自制度である「三重県版経営向上計画」の策定支援時、三重県単独の補助金申請時等に行ってきたが、これらはいずれも経営指導員等による個々の経験やスキルに頼った分析である。

[課題] 現在の分析は一過性の分析となっているが、実際のところ、小規模事業者が抱える本質的な課題を抽出するまでには至っていない。そこで、小規模事業者に寄り添い、「対話と傾聴」を通じて本質的な課題の把握に繋げる。また、経営指導員等の経験や支援能力の違いにより個人差が生じていることから、経営指導員等の資質向上を図るとともに組織全体として統一した支援ができるよう改善しなければならない。

### (2) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①セミナー 開催件数	開催なし	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析 事業者数	20者	30者	30者	40者	40者	40者

### (3) 事業内容

#### ①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。また、経営指導員等も参加することにより、参加者である小規模事業者の経営課題を共有し、伴走型支援に繋げていく。

**【募集方法】** セミナー開催のチラシを作成して、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内して募集する。

## ②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者の中から、令和6年度は意欲的で販路拡大の可能性の高い10者を選定。その後、令和8年度には15者を目指す。

巡回・窓口相談時に「経営力強化」、「事業承継」、「経営革新」、「販路開拓」などの相談内容で販路開拓に意欲的かつ実現可能性の高い事業者から、令和6年度は20者を選定。その後、令和8年度には25者を目指す。

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

＜財務分析＞直近3期分の収益性、生産性、安全性及び成長性の分析

＜非財務分析＞下記項目について対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(内部環境)		(外部環境)
・商品、製品、サービス	・技術、ノウハウ等の知的財産	・商圏内の人口、人流
・仕入先、取引先	・デジタル化、IT活用の状況	・競合
・人材、組織	・事業計画の策定、運用状況	・業界動向

【分析手法】事業者の状況や局面に合わせて、経営分析ツール（経済産業省：ローカルベンチマーク、中小機構：経営計画つくるくん）や経営カルテ支援システム（Bizミル、TOAS）等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

## (4) 分析結果の活用

- 分析結果を当該事業者にフィードバックし、事業計画策定等に活用する。
- 分析結果をデータベース化し、内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。
- 機密保持を徹底した上で、経営指導員等が巡回指導等を行う際の参考資料とする。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

[現状] これまでの事業計画策定支援は、小規模事業者からの持続化補助金やものづくり補助金等の各種補助金申請支援時、マル経融資や三重県の制度融資である小規模事業資金の斡旋時、三重県の独自制度である「三重県版経営向上計画」の策定支援時、三重県単独の補助金申請時等の際に対応した策定支援が中心となっている。また、「事業計画策定セミナー」も実施することで各年度10件程の策定支援を行っているが、直面する課題に対応するためだけの支援であり、より販路拡大、売上向上に踏み込んだ支援に繋がっていなかった。

[課題] これまで、事業計画策定の意義や重要性について巡回・窓口相談、事業計画策定セミナー等の開催を通じて説明、周知を行ってきたが、事業計画を策定する動機づけを上手く浸透させるまでに至っていない。特に創業時や事業承継時の事業計画は必要である。また、創業後の事業者においては、創業当時立てた事業計画と計画差異が生じることも多く、地域に根差した事業者であり続けるため、継続的なフォローアップ支援も不可欠である。さらに、企業を取り巻く環境が目まぐるしく変化し、それに伴いDXを推進する企業が増える中、当地域においては、DXを活用できていない小規模事業者が多い。今後、事業計画策定するに当たってDX推進に向けた取組を行うことは必要不可欠である。

## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者（創業から間もない事業者含む）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、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、5. 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。

また、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。事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

5. で実施するワークショップ型のセミナーを通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

## (3) 目標

	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①DX推進セミナー	1回	2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定セミナー	開催なし	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定事業者数	13者	18者	18者	24者	24者	24者

## (4) 事業内容

### ①「DX推進セミナー・IT専門家派遣」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、「DX推進セミナー」を開催する。

【セミナー（カリキュラム）の事例】

・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例・クラウド型顧客管理ツールの紹介・SNSを活用した情報発信方法・ECサイトの利用方法等

【支援対象】生産性の向上や事務効率化に課題を抱えている事業者を対象とする。

【募集方法】対象事業者等に対し経営指導員等が巡回などを通じて受講を推奨。会報、HPでも告知する。

【実施回数】2回

【参加人数】20者程度（10者程度×2回）

【支援手法】セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で、必要に応じてIT専門家を派遣する。

### ②「事業計画策定セミナー」の開催

【支援対象】経営分析を行った事業者及び創業・事業承継予定者を対象とする。

【カリキュラム】事業計画の必要性、事業計画策定のポイント、成功事例紹介など

【募集方法】対象事業者等に対し経営指導員等が巡回や当地で連携をしている伊賀市商工会で開催している創業塾受講者や窓口での創業・事業承継相談などを通じて受講を推奨。会報、HPでも告知する。

【実施回数】 2回

【参加人数】 20者程度（10名程度×2回）

【支援手法】 事業計画策定セミナーの受講者に対し、セミナー終了後も経営指導員等が個々の参加者に対して対話と傾聴を通じて事後フォローを行い、外部専門家も交えて着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] 小規模事業者の事業計画は、融資や補助金申請のためのものがほとんどである。そのため、本来の目的である経営理念や経営ビジョン、経営戦略が明確化されておらず、事業計画策定後にPDCAサイクルを回している事業者は少ない。また、当所としても事業計画策定後のフォローアップは実施しているが、計画の進捗状況や課題の把握が十分とは言えず、PDCAサイクルを踏まえたフォローアップに至っていない。

[課題] これまで、事業計画策定後の実施支援を行っているものの、不定期的であった。また、補助金の採択や資金調達のための事業計画の策定支援が目的となってしまう、本来目指すべきである事業計画達成のためのPDCAサイクルを踏まえたフォローアップが必要である。

経営指導員等による伴走型支援については、定期的な巡回指導・窓口指導等により進捗状況を確認し、その状況を踏まえてフォローアップすることにより、小規模事業者の本質的な課題解決を支援し、持続的発展に繋げることが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員が一緒に作業を行うことで現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

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や事業者の課題等により、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ない事業者を見極めた上で、フォローアップを行う。

### (3) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
フォローアップ 対象事業者数	-	18者	18者	24者	24者	24者
頻度（延べ回数）	-	72回	72回	96回	96回	96回
売上増加事業者数	-	5者	5者	7者	7者	10者
利益率3%以上 増加の事業者数	-	5者	5者	7者	7者	10者

### (4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップに努める。その頻度については、事業計画策定事業者に対して、四半期に1回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、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] これまで、小規模事業者の販路開拓を図るため、各種展示商談会の案内を行い出展機会の提供を行ってきた。また、各種支援施策を活用して出展料の補助を行うことにより、出展料における敷居の高さを補ってきた。その他に「SNSを活用した販路開拓セミナー」等は開催しているものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

[課題] これまで、小規模事業者に対し各種展示商談会への出展機会の提供等を行ってきたが、出展前から出展後までのトータルフォローが不十分であったため、改善した上で実施する。今後、新たな需要の開拓に「DX推進」は必要不可欠であるということを理解・認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲のある事業者であり、地域資源を活用した食料品等を製造・販売する事業者等を対象として、これらの事業者が首都圏など地域外への販路拡大を図るための支援を行う。

なお、商工会議所が自前でB to Bの展示商談会を開催することは困難であるため、首都圏、京阪神及び東海3県で開催される展示商談会への出展を目指す。出展予定の事業者に対しては、事前と事後において専門家による個別相談会を実施し、成約に繋げるための全般的なフォローアップを目的とする。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

### (3) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①展示商談会 出展事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数／者	-	1件	1件	2件	2件	2件
②展示即売会 出展事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
売上額／者	-	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
③DX推進による 販路開拓事業者数	-	5者	5者	7者	7者	7者
売上増加率／者	-	3%	3%	3%	3%	3%

#### (4) 事業内容

##### ① 展示商談会への出展支援 (B to B)

商工会議所等が各種展示相談会においてブースを借り上げ、事業計画を策定した事業者が優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。

##### しんきんビジネスフェア (地域外)

【概要】東海地区の事業意欲旺盛な事業者にバイヤーとの商談機会を提供する商談会

【開催場所】ポートメッセなごや

【開催時期】毎年10月頃に1日間開催

【出展対象】信用金庫と取引関係のあらゆる業種

【開催規模】出展社数390社、来場者数2,900名 ※2022年度実績

【出展予定事業者数】1~2事業者

##### ② 展示即売会への出展支援 (B to C)

展示即売会への出展は伊賀市で開催されるイベントでの展示即売会への出展支援を行う。

##### 食品産業フェスタ (地域内)

【概要】上野商工会議所食品工業部会の会員企業が中心となり、地元で製造されている食品を伊賀市民の方や、観光客・近隣の方々に幅広く紹介するとともに、これを機に販路拡大・顧客増大につながるよう開催

【開催場所】白鳳プラザ

【開催時期】毎年10月頃に2日間開催

【出展対象】上野商工会議所食品工業部会員等

【開催規模】出展者数6社、来場者数1,000名 ※2023年度実績

【出展予定事業者数】2事業者

##### ③ DX推進による販路開拓支援 (B to B、B to C)

SNSの活用やECサイトの利用や自社HPによるネットショップ開設などITを活用した販路開拓等を学ぶDXセミナーを開催する。導入意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等が寄り添う形でフォローアップするが、専門的な課題が発生した際には専門家派遣を行い、課題の解決に向けた支援を行う。

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

[現状] 法定経営指導員が計画の進捗管理を行い、年度ごとに外部有識者へ実施報告し、評価・検証を行ってきた。

[課題] 事業実施状況の評価・検証・公表が不十分な状態であり、計画の見直しまで至っていない。今後は法定経営指導員を中心に事業の進捗管理を徹底し、「経営発達支援計画評価会」における事業評価、事業の見直し等の助言によりPDCAサイクルを回しながら事業を改善していくことが課題である。

#### (2) 事業内容

○外部有識者(経営コンサルタント等)、伊賀市商工労働課長、伊賀市商工労働課担当職員、法

定経営指導員等をメンバーとする「経営発達支援計画評価会」を年1回開催し、経営発達支援事業におけるすべての項目の進捗状況等について段階的に評価を行い、次年度への改善対応を図る。

○評価会の検証結果について、正副会頭会議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に掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にする。

## **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年4回開催する経営指導員研修会や、中小企業大学校等の研修会、日本商工会議所、三重県等が開催する研修会（web研修を含む）に経営指導員等が参加し、スキルアップを図っている。

さらに、当所が主催する事業者向けの各種セミナーにも積極的に参加し、事業者に向けての専門家派遣や、専門家による個別相談会の際には同席することで、小規模事業者の課題解決に向けた支援スキルを習得し、経営指導員等の資質向上を図り、支援能力の強化に努めている。

[課題] 上記のとおり経営指導員等の資質向上等には努めているものの、経験年数や得意分野の違いにより、支援の質や量に個人差が生じている。その個人差を解消すべく、経営指導員のみならず一般職員も含めた上で、研修会への参加やOJTによる支援ノウハウの指導等を通して支援能力を向上させなければならない。現状では、各々の知識が平準化するまでに至っておらず、組織全体としての支援能力のレベルアップが課題である。

また、DXに向けた相談・指導能力は、経営指導員及び一般職員ともに十分では無いことから、こちらにおいても組織全体としての底上げが課題である。

### **(2) 事業内容**

#### **①外部講習会等の積極的活用**

##### **【経営支援能力向上セミナー】**

経営指導員及び一般職員の支援能力における一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び三重県商工会議所連合会や中小企業大学校、日本商工会議所が主催するセミナー等を計画的に受講させる。また、必要である内容の研修であれば、公益財団法人三重県産業支援センターや中小企業基盤整備機構が実施する研修会にも積極的に受講させる。

##### **【事業計画策定セミナー】**

事業計画策定支援におけるスキルアップを図るため、当所が事業者向けに実施する「事業計画策定セミナー」を積極的に受講する。また、中小企業大学校等が実施する「事業計画策定セミナー」においても受講を推奨する。

##### **【DX推進に向けたセミナー】**

喫緊の課題である管内小規模事業者の「DX推進」への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のような「DX推進」の取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーへ積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

ア. 事業者にとって内向け（業務効率化）の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子決裁システム等のITツール、オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティ対策 等

イ. 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用  
オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム 等  
ウ. その他取組  
オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入 等

**【コミュニケーション能力向上セミナー】**

相談者に寄り添った対応力を磨き、対話力向上等のコミュニケーション能力を高める為の研修会に参加することにより、「経営力再構築伴走支援」の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、事業者との信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践に繋げる。

**【小規模事業者課題設定力向上研修】**

事業者が抱える課題は何かということに焦点を当て、そのポイントと手順を習得することで、その先に続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

**②OJTによる資質向上**

支援経験が豊富な経営指導員と経営支援員もしくは一般職員がチームとなり、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施することにより、組織全体としての支援能力の向上を図る。

**③職員間の定期ミーティングの開催**

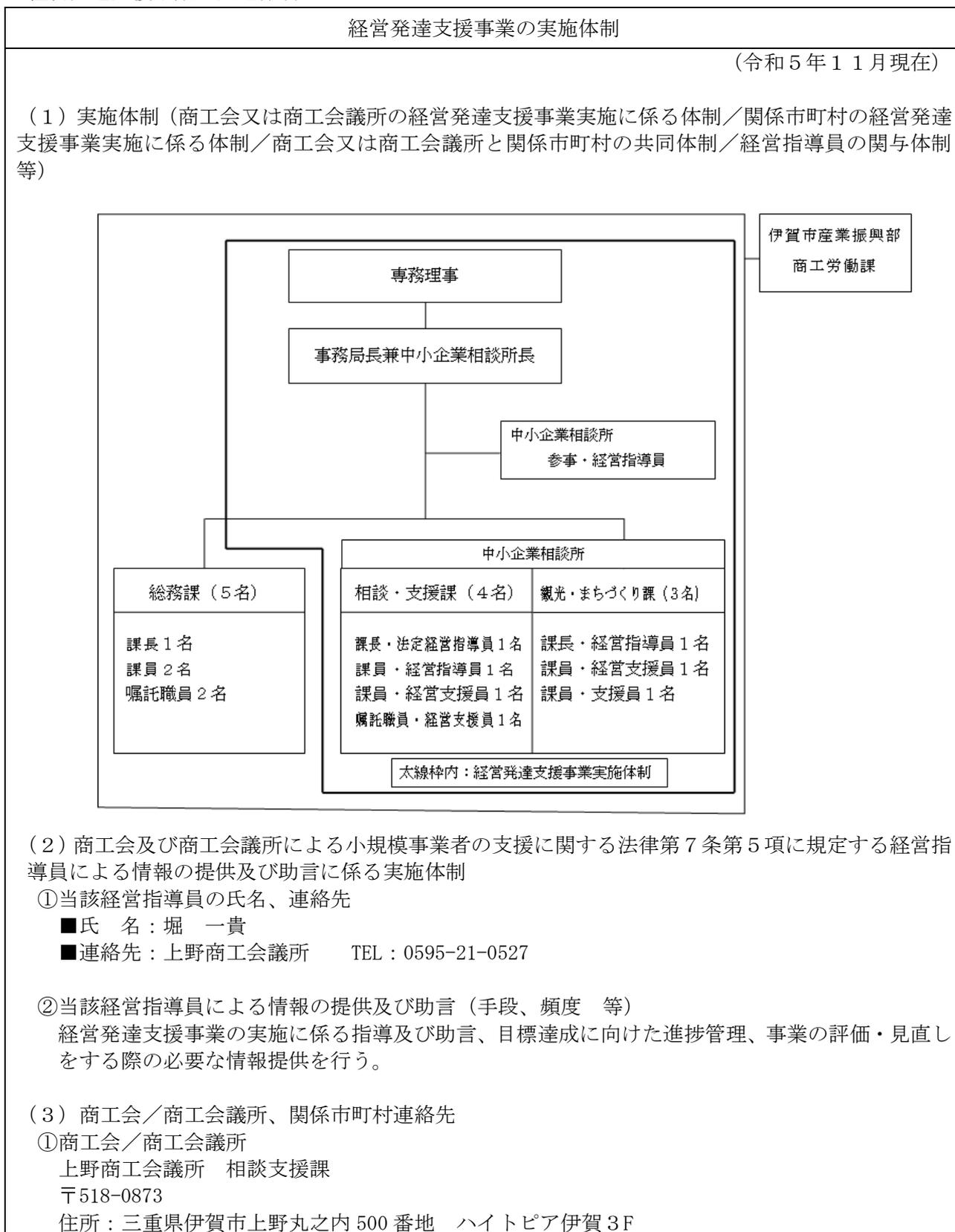
中小企業相談所会議を毎月1回開催し（必要に応じてその都度開催）、研修会等へ出席した経営指導員等が研修内容を解説、また、専門家派遣等で取得した支援スキル等を報告し、意見交換等を行うことで組織全体の支援能力の向上を図る。

**④データベース化**

経営指導員等が経営支援基幹支援システム（TOAS、Bizミル等）上に事業者の基本情報や支援内容等を適時・適切に入力を行い、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、担当の経営指導員等の不在時でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



TEL : 0595-21-0527 FAX : 0595-24-3857

e-mail : info@iga-ueno.or.jp

②関係市町村

伊賀市 産業振興部商工労働課

〒518-8501

住所：三重県伊賀市四十九町 3184

TEL : 0595-22-9669 FAX : 0595-22-9695

e-mail : shoukou@city.iga.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100
調査費	100	100	100	100	100
セミナー開催費	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
展示会等出展費	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
専門家派遣費	350	350	350	350	350
システム費	350	350	350	350	350

(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、国補助金、県補助金、市負担金、参加者負担金 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

