

経営発達支援計画の概要

|                |   |
|----------------|---|
| 実施者名<br>(法人番号) | 伊賀市商工会 (法人番号 2190005006170)<br>伊賀市 (地方公共団体コード 242161)   |
| 実施期間           | 令和3年4月1日～令和8年3月31日  |
| 目標             | <p>経営支援事業の目標</p> <p>活力ある小規模事業者の育成や発掘に取り組むために、これまでの日常的な支援に加えて、小規模事業者の経営力向上に取り組むと同時に地域への裨益をもたらす小規模事業者への積極的な支援を行う。</p> <p>(1) 経営力向上の支援<br/>(2) 雇用創出力等のある小規模事業者への支援<br/>(3) 地域の活力を維持する事業承継支援と創業支援<br/>(4) 地域経済の活性化の支援</p>   |
| 事業内容           | <p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国が提供する地域の経済動向データの活用</li> <li>・管内小規模事業者の景気動向の調査・分析</li> </ul> <p><b>3-2. 需要動向調査に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・展示会・商談会でのアンケート調査の実施</li> <li>・地域の物産展等におけるアンケート調査の実施</li> </ul> <p><b>4. 経営状況の分析に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析セミナーの開催</li> <li>・ローカルベンチマーク等を活用した経営分析シートの作成</li> </ul> <p><b>5. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業分析セミナー受講者を対象に事業計画策定セミナーの開催</li> <li>・創業・第二創業スクールの開催及び創業計画個別相談会の開催</li> </ul> <p><b>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画策定事業者のフォローアップ巡回の実施</li> </ul> <p><b>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・展示会・商談会への出展 (BtoB)、展示即売会への出展 (BtoC)</li> </ul> |
| 連絡先            | <p>伊賀市商工会本所<br/>〒519-1412 三重県伊賀市下柘植 723 番地の 1<br/>TEL 0595-45-2210 / FAX 0595-45-5307<br/>e-mail : iga@ict.ne.jp</p> <p>伊賀市産業振興部商工労働課<br/>〒518-8501 三重県伊賀市四十九町 3184 番地<br/>TEL 0595-22-9669 / FAX 0595-22-9695<br/>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

##### 【位置と地域特性】

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。

当商工会も同17年4月に上記の上野市を除く、5つの町村の商工会が合併し、現在の伊賀市商工会になっている。

伊賀市内には当商工会以外に上野商工会議所があり、創業、就職、ご当地検定、婚活等幅広い分野で連携しており、5年前からは、伊賀ブランド創出に関する事業でも連携している。

伊賀市の面積は広く、当商工会地域は伊賀市全体の西部から、北部、東部、南部までの旧上野市を囲む地域（面積362.91km<sup>2</sup>）であり、伊賀市全体（558.23km<sup>2</sup>）の面積の65%である。性格の違う5つの地区（旧伊賀町、旧阿山町、旧大山田村、旧島ヶ原村、旧青山町）から成り立っている。詳細は以下の通りである。



(ア) 旧伊賀町地域は、自動車専用道路である名阪国道沿いにある地域で、交通の利便性が高いことから、大阪、奈良からの企業が立地している。また、当商工会の本所があり、住宅団地（希望ヶ丘）が造成されたことで人口減少率も比較的 low、また、名阪国道沿いには、「道の駅いが」等もあり、将来性のある地域である。

(イ) 旧阿山町地区は、畜産が盛んな地域であったが、現在は伊賀焼と観光（モクモク手づくりファーム等）が主要な産業になっている。また、商工会等地元主導で設置された「道の駅あやま」があり、米、醤油等特産品の販売拠点として大きな役割を果たしている。

(ウ) 旧大山田地区は、シイタケ、茶などが生産されており、農産物を主体とした加工品を製造している。また、泉質の良さで定評のある「さるびの温泉」があり、地域のコミュニティの拠点となっている。また、商工会が実施した小規模事業者支援促進法により建設された「大山田産業振興センター」には、食品スーパーや衣料品店等が入居し、地域の中心地となっている。

(エ) 旧島ヶ原地区は、JR関西本線が通り、奈良県、京都府、滋賀県と接している地域で、地場産業としては、耐火粘土採掘の鉱業であり、信楽焼、伊賀焼の材料となる良質の粘土を多量に産出し、衛生陶器にも利用されている。また、島ヶ原温泉「やぶつちや」があり、アウトドア施設や健康づくり施設を完備し遠方から集客している。

(オ) 旧青山町地区は、近鉄大阪線の始発駅にもなっていることから、大阪のベッドタウンとして2000戸を超す大規模な住宅団地（桐ヶ丘）があり、1965年から比べて人口増加率は1.28と高く、ほぼ横ばいで推移していたが、ここ数年は微減している。主要な産業は木材関連事業、また、青山高原、川上ダムなどの観光資源に恵まれている。

### 【人口動態分析と課題】

伊賀市の全体の人口は、1970年以降、年々増加してきたが、国勢調査実施年では2005年の103,227人をピークに、その後減少傾向となり、2020年には90,572人となっている。

旧上野市は、2020年4月には6万人を割り込み、57,749人になっている。

伊賀市商工会地区の人口は、1978年以降増加がみられたが、1995年の40,449人をピークに減少傾向で、2020年に32,823人となっている。旧青山町は、ほぼ横ばいであったのが、2014年に比べると約10%落ち込み、他の4地域でも人口の減少が著しい。

(単位：人)

| 管内      | 支所（伊賀市） | 2014年（平成26年） | 2020年（令和2年） | 前回対比  |
|---------|---------|--------------|-------------|-------|
| 商工会管内   | 伊賀支所    | 10,205       | 9,634       | 94.4% |
|         | 島ヶ原支所   | 2,364        | 2,122       | 89.8% |
|         | 阿山支所    | 7,500        | 6,799       | 90.7% |
|         | 大山田支所   | 5,332        | 4,910       | 92.1% |
|         | 青山支所    | 10,346       | 9,358       | 90.5% |
|         | 小計      | 35,747       | 32,823      | 91.8% |
| 商工会議所管内 | 上野支所    | 60,440       | 57,749      | 95.5% |
|         | 合計      | 96,187       | 90,572      | 94.2% |

伊賀市の商工会議所・商工会別人口推移



### 【小規模事業者の現状と課題】

当商工会が、令和2年7月から8月にかけて実施した「経営実態に関するアンケート調査」をまとめると以下の通りであり、小規模事業者の現状と課題が明確になった。( )内は2015年調査の数値

| 項目          | 現 状   |
|-------------|---|
| 従業員数        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 家族従業員数では、「0人」が35% (27%)、「1人」が34% (30%)で、1人以下が全体の65% (57%)になっている。正社員数では、「0人」が67% (60%)、「1人」が8% (8%)で合計では全体の4分の3 (3分の2)を占めている。</li> <li>◎ 極めて小規模な事業所が多くまた増加傾向にあることが確認できた。</li> </ul> |
| 主な商圈・取引先の地域 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様や販売先、得意先の所在地、商圈を聞いたところ、第一位を「伊賀市」と回答した割合が74% (70%)と最も高い結果になった。</li> <li>◎ 伊賀市商圈への依存度がさらに高まっていることが確認できた。</li> </ul>   |
| 事業の継続       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業の継続、承継の意向を聞いたところ、明確に事業の継続の意向があるのが25% (33%)、事業を「廃止したい」意向事業者も24% (15%)あった。</li> <li>◎ 事業承継の意向が乏しく、廃業を検討している事業が増加傾向にある。地域経</li> </ul>   |

|           |   |
|-----------|---|
|           | <b>済や生活を支える小規模事業者の事業承継支援が必要である。</b>   |
| 経営計画の作成   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営計画を毎年作成している企業は13% (14%) で、「数年に一度作成」が14% (11%)、合計27% (25%) が作成。反面、経験のない企業が約4分の3ある。</li> <li>◎ 5年前の調査と同様な結果になり、約75%の小規模事業者は経営計画を策定していない。</li> </ul>              |
| 既存市場の深耕   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存（従来）の市場開拓は、「積極的に取組」が10% (9%)、「多少の取組」が37% (39%) で、合計では営業活動を行っている事業者は約半数あった。</li> <li>◎ 反面、半数以上53% (52%) の小規模事業者は既存市場の販路開拓をほとんど行っていないことが確認された。</li> </ul>        |
| 新規市場の開拓   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規の市場開拓は、「積極的に取組」が8% (8%)、「多少の取組」が35% (30%) で、総じて新規市場の開拓についての取組は、既存市場よりも取組がやや少ない結果になった。</li> <li>◎ 半数以上57% (62%) の小規模事業者は新規市場の販路開拓をほとんど行っていないことが分かった。</li> </ul> |
| 売上高の推移    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「増加」の合計は14% (24%)、「減少」の合計は51% (43%) になる。「横ばい」30% (33%) で、20%以上減少している企業も8%ある。</li> <li>◎ 売上増加割合が大きく減少し、約76%の企業が現状維持か、減収の状況下にあることが分かった。</li> </ul>                 |
| 利益額の推移    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 回答割合順に「横ばい」31%、「増加」の合計は25%、「減少」の合計は44%になる。20%以上減少している企業も31% (7%) ある。</li> <li>◎ 約69%の企業が現状維持か減益の状況下にあることが分かった。</li> </ul>  |
| 直面する経営ニーズ | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 回答割合の高い順に、「営業・販売力強化」が52% (52%)、「人材の確保・育成」が36% (37%)、「コストダウン」が21% (26%) の順である。(複数回答)</li> <li>◎ 多くの小規模事業者は前回調査同様に「需要拡大」に直面していることが分かった。</li> </ul>                 |
| 必要な支援策    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 回答割合の高い順に、「設備投資支援」32% (32%)、「販路拡大支援等」が30% (38%)、前回調査で4位以内になかった「融資支援」が23%と続いている。</li> <li>◎ 支援ニーズとしても販路拡大に加えて、今回は「投資・融資支援」が高いことが分かった。</li> </ul>                  |

#### 【業種別小規模事業者の現状と課題】

また、建設業・製造業・小売業・サービス業の業種別に集計・分析結果は以下の通りとなっている。

| 業種  | 現 状   |
|-----|---|
| 建設業 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 主たる顧客は85% (75%) が伊賀市内。24% (43%) が事業継続の意向</li> <li>● 経営計画策定では、「毎年作成」が11% (15%)、「作成実績なし」が70% (74%)</li> <li>● 既存市場の深耕では、「積極的」が9% (13%)、「取組なし」が53% (34%)</li> <li>● 新規市場の開拓では、「積極的」が7% (9%)、「取組なし」が60% (53%)</li> <li>● 売上高では、「10%以上増加」が24% (32%)、「10%以上減少」が39% (18%)</li> <li>● 利益額では、「10%以上増加」が23% (26%)、「10%以上減少」が39% (28%)</li> <li>◎ 前回との比較では、経営計画策定や販路開拓の取組む割合が減少し、増収増益の事業者とも減少し、減収や減益の割合が大幅に拡大している。</li> </ul> |
| 製造業 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 主たる取引先は48% (49%) が伊賀市内。35% (33%) が事業継続の意向</li> <li>● 経営計画策定では、「毎年作成」が12% (22%)、「作成実績なし」が74% (67%)</li> <li>● 既存市場の深耕では、「積極的」が14% (15%)、「取組なし」が52% (54%)</li> <li>● 新規市場の開拓では、「積極的」が10% (11%)、「取組なし」が52% (62%)</li> <li>● 売上高では、「10%以上増加」が13% (14%)、「10%以上減少」が72% (37%)</li> <li>● 利益額では、「10%以上増加」が14% (11%)、「10%以上減少」が53% (28%)</li> <li>◎ 地域内取引の企業は約半数。経営計画の4分の3が未策定。建設業に比べて、</li> </ul>                          |

|       |   |
|-------|---|
|       | <b>増収や増益の割合が低い。</b>   |
| 小売業   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 主たる商圏は88% (88%) が伊賀市内。15% (33%) が事業継続の意向</li> <li>● 経営計画策定では、「毎年作成」が10% (9%)、「作成実績なし」が72% (75%)</li> <li>● 既存市場の深耕では、「積極的」が5% (2%)、「取組なし」が58% (64%)</li> <li>● 新規市場の開拓では、「積極的」が5% (2%)、「取組なし」が60% (62%)</li> <li>● 売上高では、「10%以上増加」が5% (2%)、「10%以上減少」が48% (37%)</li> <li>● 利益額では、「10%以上増加」が8% (7%)、「10%以上減少」が75% (42%)</li> <li>◎ ほとんどが伊賀市の商圏で内需型。経営計画の未策定が約4分の3。増収5%、増益8%と他業種に比べて少ない。</li> </ul> |
| サービス業 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 主たる商圏は約85%が伊賀市内。31% (25%) が事業継続の意向</li> <li>● 経営計画策定では、「毎年作成」が16% (2%)、「作成実績なし」が54% (79%)</li> <li>● 既存市場の深耕では、「積極的」が13% (2%)、「取組なし」が41% (60%)</li> <li>● 新規市場の開拓では、「積極的」が10% (6%)、「取組なし」が48% (57%)</li> <li>● 売上高では、「10%以上増加」が15% (2%)、「10%以上減少」が43 (30%)</li> <li>● 利益額では、「10%以上増加」が12% (4%)、「10%以上減少」が38% (15%)</li> <li>◎ 総じて地域内取引の内需企業。経営計画の未策定が約半数、増収や増益の割合が製造業に次いで高い。</li> </ul>          |

※サービス業は「専門サービス業」「生活関連サービス業」「その他サービス業」の概ね平均値を使用  
**【地区別小規模事業者の現状と課題】**

当商工会は支所別に担当経営指導員を配置し、小規模事業者への支援を行っており、日常的な支援を通じて把握している地区の現状は以下の通りである。

| 地区別  | 現 状   |
|------|---|
| 旧伊賀町 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 旧伊賀町地区は、伊賀盆地の北東部に位置し、滋賀県甲賀市と隣接。昭和40年の自動車専用道路の名阪国道開通により主に大企業を含め関西圏から多くの企業が立地している。</li> <li>● 建設業については、特に土木建築事業者が多かったが、伊賀市合併により競合事業者が増加したこともあり、地域を含め受注も減少している。合併をピークに廃業等により事業者が厳しい状況に置かれており、JVを組むなど生き残りを掛け受注確保に注力している。</li> <li>● 小売業については、各集落に点在し商店会も形成されていたが、生鮮食料品やDIYの量販店等の進出、消費者ニーズの多様化、後継者不足等により小規模な小売店の廃業が相次ぎ減少の一途を辿っている。一方、近年コンビニエンスストアの出店が増加しており、ドライブインのコンビニエンスストアを含め8店を数えるなど地域の小売業の形態が変わってきている。</li> <li>● 製造業については、地場産業といえる産業はないが名阪国道の開通により大阪・名古屋の両経済圏への交通の利便性から大企業を含め関西方面からの多くの企業立地があり、工業団地も形成されている。バブルの崩壊以降、撤退や廃業が相次いだものの、製造業は地域の主要産業となっている。</li> <li>● サービス業については、他の地域にないドライブインが3カ所（道の駅を含む）名阪国道沿いにある。また、近年、高齢化社会を反映して介護関連産業が増加している。</li> <li>● 理・美容、特に美容関係の廃業はほとんどなく、逆にわずかであるが増加している。</li> </ul>  |

|              |   |
|--------------|---|
| <p>旧阿山町</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 旧阿山町地区は、阿山小学校（旧河合小学校）の通りがメインストリートと呼ばれ店舗が立ち並んでいたが、県道河合・玉滝線が新たに開通したことや、後継者が不在とのこともあり多くの店舗が廃業に追い込まれた。小売業者に関しては減少の一途を辿っている。その一方、河合・玉滝線では多くの飲食店が立ち並び、その周りにも多業種の事業者が集積し、商業の中心地となっている。また、「道の駅あやま」でも飲食店等が出店し、多方面からの観光客で連日賑わいを見せている。</li> <li>● 製造業では、伊賀の特産品である伊賀焼の窯元が丸柱地域に多くあり、減少しつつあるものの自社ブランドから一部他社ブランドの下請やOEMにより経営を維持する等創意工夫している。新商品開発をしながら大量生産する事業者もあれば、一点ものである高級品を取扱う事業者もある。その他、自動車用部品やプラスチック用品を製造する下請けの小規模製造業者等が点在している。</li> <li>● 建設業では、公共事業を請け負う土木建築業者をはじめ、後継者不在の一人親方である事業者が多い。新規顧客獲得のため木工教室や新築見学会等新たな取り組みをしている大工工事業者もある。</li> <li>● サービス業では、飲食店が多く特に日本料理店が各地域に一店舗はあり、阿山地域全体で見れば競合していると言わざるを得ない。その他自動車整備業や理・美容業が多く点在する。厳しい経営環境ではあるが独自の固定客を持ち、比較的安定している。</li> </ul>  |
| <p>旧大山田村</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 旧大山田村地区は、伊賀市の東部に位置しており、古くからは農業・林業を中心とした農山村地帯であり、国道163号線を経て津市（旧美里村）と繋がっている。<br/>その国道沿いには商工業の発展を目的として平成9年に建設された商工会関連施設である大山田産業振興センターがある。1階のショッピングセンターには小売店やサービス業6店舗が共同店舗として事業を行っており当地域の拠点となっている。<br/>小売業・サービス業では、生鮮食品スーパー、飲食店、日用品店、ガソリンスタンド、理・美容店がある。事業形態は個人経営が多数を占めており、経営者の高齢化が進んでいる。</li> <li>● 製造業では、同地内の工業団地に大阪方面からの進出企業が立地している。鉄鋼業、金属加工業の工場があり、地域の雇用創出に繋がっている。また、いぶし瓦製造業、ステンレス製品製造業などがある。林業が地元産業の中心であったが現在は衰退傾向にあり製材業は厳しい現状となっており、リフォーム等の建築業を兼業し事業展開を図っている事業所もある。</li> <li>● 建設業では、入札参加の有無、公共工事の種別・ランク等によって現状や課題は異なるが、事業規模に応じた事業展開により維持している。さらに地元防災への寄与がきっかけとなり再生エネルギー事業に参入し業績を積み上げている事業所もある。</li> </ul>   |

|              |   |
|--------------|---|
| <p>旧島ヶ原村</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 旧島ヶ原村地区は、地場産業である耐火粘土採掘業事業者は10事業所程あったが、後継者不足や長引く不況の影響で現在は3事業所となっている。内1事業者は伊賀の特産品である伊賀焼の窯元であり、伊賀まちかど博物館として多くの観光客を受け入れており、見学・作陶体験ができる。また、島ヶ原温泉「やぶっちゃ」では地域の特産品等を取り扱い販売拠点となっている。</li> </ul>   |
| <p>旧島ヶ原村</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 小売業は集積がなく点在しており合併当時20店舗余りあった商店はAコープを除いて4店舗となり大半が高齢者で後継者はおらず、小規模な商圏で生活関連商品を販売している。</li> <li>● 建設業は、公共工事を請け負っている土木建築業者の他一人親方の小規模な事業者が多く、地域の個人需要に対応した業態である。</li> <li>● 製造業は、伝統的技法を持つ老舗である醤油製造業があり、メディアに数多く取り上げられ海外にも拠点を持つ。この製造業者も伊賀まちかど博物館として認定され多くの観光客を受け入れている。その他、自動車部品製造業、金属加工や、プラスチック関連製造業等があり下請けの事業者が多い。中には国の6次産業化認定を受けた菓子製造業者があり、メディアに取り上げられ多くの人で賑わいを見せており、新商品開発や販路開拓に注力している。</li> <li>● サービス業関係は、理・美容業が数店舗あるが後継者のいる事業者が少ない。また、飲食業は他地区に比べ少ないが限られた商圏であり需要が少ないため温泉施設を利用するなど活路を見出している。他に、自動車整備業等があり、厳しい環境の中、企業努力により経営を維持している。</li> </ul>    |
| <p>旧青山町</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 旧青山町地区は、江戸時代に栄えた宿場の名残があり、全国的に知名度の高い老舗の造り酒屋の蔵元も商店街に所在している。しかし商店街の経営者の高齢化も進んでおりシャッターを下ろしている事業所も増えつつある。国道沿いには地縁法人が地産地消市場の運営を行っており週末に地域特産品等の販売を行っている。当地域の人口の半数以上を占める桐ヶ丘住宅地は住民の高齢化による消費の減少で小売業への影響も大きい。</li> <li>● 主要産業であった木材関連産業の衰退が著しい。日本建築の新築需要の減少により30社程あった製材業者も10社以下になっている。</li> <li>● 建設業では、従業員10名を超える事業者は1社だけで、あとは小規模な事業者が多い。</li> <li>● 製造業では、伊勢路工業団地に進出企業が6社あるものの下請け等には結びついていない。他に多数の従業員を抱える製造事業者はない。</li> <li>● 小売業については、かつての賑わいのあった阿保商店街の事業者も廃業が相次ぎ数店の小売業者があるものの商店街の体をなしていない。桐ヶ丘住宅団地のメイン道路沿いに数店が点在している。</li> <li>● サービス業については、大規模なリゾート施設・ホテルがある。その他理美容店・飲食店が小規模ながら点在している。飲食店では、口コミ等により域外から集客も</li> </ul>  |

実現できている店舗もある。

### 【小規模事業者数と業種構成】

#### (ア) 小規模事業者数の推移

|          | 平成 17 年度 | 22 年度 | 27 年度 | 令和 2 年度 |
|----------|----------|-------|-------|---------|
| 商工業者数    | 1,341    | 1,245 | 1,209 | 1,203   |
| 内小規模事業者数 | 1,187    | 1,101 | 1,071 | 1,065   |
| 商工会員数    | 976      | 830   | 761   | 741     |
| 内小規模事業者数 | 838      | 711   | 628   | 576     |

管内の商工業者数、小規模事業者とも、ここ 5 年間は横ばいで推移している。一方、商工会員数は 5 年間で 20 件の純減であるが、小規模事業者では 54 件の純減になっている。商工会員数以上に小規模事業者が減少している理由として、農業者や NPO 法人、地区外の会員が増加しているためである。

小規模事業者の減少理由は、高齢による廃業や業績不振による廃業が主な理由である。

#### (イ) 業種別商工会員数

|           | 17 年度 | 22 年度 | 27 年度 | 令和 2 年度 |
|-----------|-------|-------|-------|---------|
| 建設業       | 192   | 169   | 167   | 168     |
| 製造業       | 247   | 204   | 183   | 179     |
| 卸・小売業     | 241   | 193   | 167   | 142     |
| サービス業・その他 | 244   | 244   | 241   | 252     |
| 合計        | 924   | 810   | 758   | 741     |

業種別の商工会員数の趨勢として、27 年度と比較して増加しているのが、建設業、サービス業・その他である。反対に、大きく減少したのが卸・小売業である。

その理由の多くは、経営者の高齢化や後継者難、経営不振である。経営不振に対しては、経改事業（経営改善普及事業）をベースにした支援、意欲や意識が高く、経営資源の蓄積がある小規模事業者に対しては、経営状況分析、事業計画書策定支援を通じて売上や利益の増加を目指す支援が必要である。

同時に、高齢化等による廃業への対応策としては事業承継支援、創業支援を今後も強力に進めていくことで、当地域の小規模事業者数の維持を目指す必要がある。

### 【商工会の現状】

平成 17 年 4 月 1 日に商工会の機能の強化を図るため合併し伊賀市商工会を設立。

「会員、小規模事業者にとって魅力があり地域から頼られる商工会」実現のため事業を展開してきた。

合併から 15 年が経過し、管内の商工業者を取り巻く経営環境は一段と厳しくなり、事業主の高齢化、後継者不在、経営不振等により小規模事業者数の減少が続いている。こうした状況の中、役職員一丸となって小規模事業者支援、地域活性化への取組を行っている。

一方、人的な支援能力として、ベテラン職員の定年退職等により、現在の 4 人（CP 局長含む）の経営指導員すべてが 4 年～6 年以内の経験であり、職員のスキルアップが課題となっている。

#### ②地域の課題（まとめ）

(ア) 当商工会管内は、旧上野市を取り囲むような地域であり、地域によって産業が異なるので、各地域の実情に合った支援が必要である。

(イ) 全業種において小規模事業者数が多く、需要低迷、高齢化や後継者不足等に直面しているの

- で、事業承継や廃業を円滑に進めることが必要である。
- (ウ)業種別では、卸・小売業の減少が大きく、販路の拡大等への支援が必要である。
  - (エ)コロナ禍の影響もあり、飲食・サービス業の業績の落ち込みが大きく、ビジネスモデルの転換等の支援が必要である。
  - (オ)食品製造業を中心に、積極的に新商品開発や販路開拓、設備投資を行うケースも確認されているので、経営指導員のより専門的なスキルアップを通じて、支援する必要がある。
  - (カ)比較的規模の大きな商工業者では、地域の雇用の維持・拡大、地域のリーディング産業として、地域への裨益の最大化を図ることが課題である

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年先の伊賀市を見据えて

伊賀市は三重県の北西部に位置し、京都、大阪からの距離も近く、大手製造業の立地も多く、2005年まで人口が伸びていた地域であった。しかし、その後人口は減少に転じ、平成27年には10.3%減少し、平成30年には平成26年と比べると3.1%減少し、大手製造業の当商工会地域への進出も最近はほとんどなく、地域の活力が失われてきている。

一方、小規模事業者数は三重県全体では平成27年3月末までの10年間に16,894件(15.1%減少)にまで減少し、令和元年度には16,152件(4.6%減少)と、更に減少しているが、当商工会は2.7%の減少にとどまるなど、他商工会地域に比べて緩やかな減少状態にある。

伊賀市は産業振興政策として6つの柱を掲げているが、当商工会では、人口減少、少子高齢化、消費者や働く人の意識の変化、共働き世帯の増加等社会経済活動の変化に柔軟に対応できる支援が必要である。

これらの外部環境の変化に対応するためには個社に寄り添い、伴走しながら強みを生かしたオーダーメイドの支援策を講じていくことが必要である。

### ②伊賀市総合計画との連動性・整合性

伊賀市では、2017年1月に「第2次伊賀市総合計画」を作成した。将来像を「ひとが輝く 地域が輝く 伊賀市」と定め、産業・交流分野では以下の6つの政策がある、

- ア) 政策 3-1 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
- イ) 政策 3-2 人と人がつながる元気な農林業のまちづくり
- ウ) 政策 3-3 中心市街地と各地域が連携した賑わいあるまちづくり
- エ) 政策 3-4 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
- オ) 政策 3-5 だれもが働きやすく、働く意欲が持てるまちづくり
- カ) 政策 3-6 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

➤上記との連動性・整合性として、

「政策 3-1 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」では、新たな観光資源である「川上ダム」の着地型観光としてのPR方法や地域活性化への活用の仕方等について2018年から取り組み、実験的にイベントや事業を進めている。

「政策 3-4 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」では、地域の魅力の再発見や整理等を目的にした地域活性化委員会(商工会内部組織)を組織し、委員会活動を通じて得られた情報を適時、伊賀市や上野商工会議所に提供している。

「政策 3-6 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」では、毎年、「創業スクール」を開催し、例年15名程度が参加し、例年3~4名が実際に創業している。スクール修了者に対しては、創業ビズカフェを年に1回開催し、フォローアップとして、その後の創業活動の様子や創業の有無など確認し、今後の計画に反映させている。

### ③伊賀市商工会としての役割

平成 17 年 4 月 1 日に 5 つの商工会の合併後、全職員による小規模事業者全体に対する支援では、巡回指導を毎月実施し、情報提供並びに課題発掘を行い小規模事業者の金融・税務・労働・経営について地域特性を踏まえた指導、経営の実態把握、課題解決支援等、経営改善普及事業を進めてきたが、今後ともベースとなるこれらの支援を継続して行い、小規模事業者のレベルアップを支援する役割がある。

さらに、経営発達支援計画に基づき、事業計画策定の有為性を PR し、意欲を喚起し、それらの経営者に対して、経営状況分析から寄り添い、販路開拓まで支援する役割がある。

加えて、伊賀市商工会は、地域の総合経済団体・小規模事業者支援機関として伊賀市行政や上野商工会議所をはじめとする地域の各団体と連携しながら小規模事業者の経営力の向上による地域経済の発展を通じて活力ある伊賀市を維持することの役割がある。

### (3) 経営発達支援事業の目標

伊賀市商工会は、活力ある小規模事業者の育成や発掘に取り組むために、これまでの日常的な支援に加えて、小規模事業者の経営力向上に取り組むと同時に地域への裨益をもたらす小規模事業者への積極的な支援を行う。

小規模事業者支援の究極の目的は、売上や利益の確保による経営の安定や発展である。その実現のため経営状況分析に基づく事業計画を 5 年間で 200 件（200 社）策定支援し、事業計画実施にあたって 5 年間で 750 件の伴走型支援を進めることを目標とする。また、これら小規模事業者の事業の持続的発展を通じて地域全体の活性化を目指す。

#### ①経営力向上の支援

地域住民の生活を支えている小規模事業者の減少に歯止めをかけ、支援機関としての支援能力の向上を図り、経営状況分析から事業計画策定支援を伴走型で支援し、販路開拓に取り組むことにより小規模事業者の売上、利益の確保を目指す。（5 年間で、事業計画策定件数 200 件 売上高 3%アップ 20 社）

#### ②雇用創出力等のある小規模事業者への支援

雇用創出力や地域への裨益の大きい食品製造業者やものづくり関連事業者等を中心にし、商品開発、展示会出展等による販路開拓等の支援に取り組む。（販路開拓支援件数 8 件）

#### ③地域の活力を維持する事業承継支援と創業支援

高齢化や後継者不足で廃業による小規模事業者減少の中、円滑に事業を承継できるよう支援すると共に、創業スクール開催により創業・第二創業支援に取り組み創業者 5 人を目標とする。

#### ④地域経済の活性化の支援

伊賀市、上野商工会議所等各支援機関との連携を強化し、地域の雇用と所得の向上につながる地域経済活性化に取り組む（伊賀ブランド認定支援件数 5 件）

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和 3年 4月 1日～ 令和 8年 3月 31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

①経営力向上の支援

#### 【個社支援】

既存の小規模事業者が抱える需要開拓や人材育成等の課題に対して、伴走型支援により解決策・改善策を提案し、小規模事業者の経営力向上のための支援策を講じ、売上、利益の向上を目指す。

#### 【職員のスキルアップ】

経営指導員等の指導・教育を行うスーパーバイザー（経営計画策定支援フォローアップする専門家）によるOJTや、北部経営支援センター及び三重県商工会連合会、中小機構等が開催する研修会で研鑽を積み、経営指導員等の資質・支援能力の向上を図り、小規模事業者への支援体制を充実させる。

②雇用創出力等のある小規模事業者への支援

雇用創出力や地域への裨益の大きい食品製造業者やものづくり関連事業者等を中心にし、商品開発、展示会出展等による販路開拓等の支援に取り組む。

#### 【伊賀ブランド認定への取組】

地域資源を活用した特産品の掘り起しを行い、伊賀ブランド認定に向けて支援を行う。これまでに商工会地域事業所では、22事業者、31品が認定を受けている。

#### 【展示会への出展】

展示会・商談会、物産展等への出展など出口支援を行う。出展の際、伊賀市や各関係機関との連携を図り、専門家の指導を仰ぎながら実施する。

③地域の活力を維持する事業承継と創業支援

#### 【承継支援】

事業承継に関しては、個別相談を通じて、事業の見える化レポートや事業価値を高めるレポート作成により、課題を掘り起こし、承継計画を作成のうえ、高度な承継問題に関しては専門家の指導を受けながら事業承継を進める。

#### 【創業支援】

地域の創業者の発掘・創出のため創業スクールを開催し創業計画の策定を支援する。また、専門家によるブラッシュアップ個別相談会を開催し、より精度の高い創業計画書策定支援を実施する。

④地域経済の活性化の支援

地域経済活動の活性化と小規模事業者の販路拡大のためのイベントを開催する。

#### 【海の幸・山の幸物産まつり】

志摩市と伊賀市の交流事業である海の幸・山の幸物産まつりへの出店を促し、来場者に対して伊賀市の特色や魅力を発信し地域経済活動の活性化に取り組む。

#### 【忍者フェスタ】

伊賀市は忍者発祥の地として忍者市宣言をしており、観光をPRするための忍者イベントの一環である、IGAMONO駅前マーケットに出店し観光集客に取り組む。（伊賀ブランド認定事業者が出店）

### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

現状で行っている調査は、当商工会が毎月実施している会員一斉訪問調査と全国商工会連合会事業である地域景況調査（四半期毎実施 15 事業者対象）で、5 年前から商工会員を対象にした小規模事業者実態調査を実施しており、地域の経済状況等はある程度は把握できている。

##### 【課題】

地域景況調査では、サンプル数が少なく、また、その調査結果については、対象事業者には提供されているものの小規模事業者全体には提供されていない。さらに、国が提供するビックデータ等を活用した専門的な分析が出来ていない。

#### (2) 目標

| 内 容             | 現行 | R 3 年度 | R 4 年度 | R 5 年度 | R 6 年度 | R 7 年度 |
|-----------------|----|--------|--------|--------|--------|--------|
| ①地域の経済動向分析の公表回数 | —  | 1 回    | 1 回    | 1 回    | 1 回    | 1 回    |
| ②景気動向分析の公表回数    | —  | 1 回    | 1 回    | 1 回    | 1 回    | 1 回    |

#### (3) 事業内容

##### ①国が提供する地域の経済動向データの活用

当地域において特性や強みを活かした産業や売上の拡大が期待できる事業者に対して、経営指導員等が「RE S A S」（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。

- 【分析手法】・「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管内景況調査の実施

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、全国商工会連合会が行う「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について、年 1 回 1 0 0 社に対して調査・分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者 1 0 0 社（主に記帳指導事業所）

【調査項目】売上高、仕入高、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 等

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒を同封のうえ回収する

【分析手法】経営指導員等が北部経営支援センター及び専門家と連携して分析を行う

#### (4) 成果の活用

①情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

②経営指導員等が巡回（会員一斉訪問時等）・窓口指導を行う際の参考資料とする。

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

県内の各種補助金事業活用支援や全国展開事業で支援対象とした小規模事業者が計画の作成時や事業を遂行する段階において、当該商品の需要動向調査は、インターネット等を活用して行っているものの、求められた場合に限定されている。

##### 【課題】

上記調査は求められた場合に限定されており、PR不足もあり商工会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。

消費者動向や商品の需要動向を商品アイテム別に調査することは簡単ではなく、また消費者から求められているニーズと小規模事業者が提供可能なシーズとの間にミスマッチが生じており、これを解決するために商品の市場性等の情報収集が必要である。

#### (2) 目標

| 内 容                        | 現行  | R 3 年度 | R 4 年度 | R 5 年度 | R 6 年度 | R 7 年度 |
|----------------------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| ①展示会・商談会での試食・アンケート調査対象事業者数 | 3 社 | 3 社    | 3 社    | 3 社    | 3 社    | 3 社    |
| ②地域の物産展等におけるアンケート調査        | —   | 5 社    | 5 社    | 5 社    | 5 社    | 5 社    |

#### (3) 事業内容

##### ①展示会・商談会でのアンケート調査

販路開拓を目指しているものづくり関連事業者の商品や、これまで特産品を活用して農商工連携や独自で開発してきた商品で商品化まで至っていない商品を完成させたいうえで、展示会・商談会に出展し、試食等来場者アンケート調査を実施する。調査結果を分析したうえで当該事業者にフィードバックする。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

【調査対象】 バイヤー等来場者に対してアンケートを行う

【調査項目】 ①官能（食味等）、②デザイン、③サイズ、④価格 等

【調査手法】 展示会・商談会の出展事業者の商品についてアンケートを実施し、経営指導員等が聴き取り等によりアンケート票に記入する。

【分析手法】 調査結果は、よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】 来場者 100 人（選定した 5 品×20 人）

##### ②地域の物産展等におけるアンケート調査

伊賀市で開催される「海の幸・山の幸物産まつり物産販売」等に出店し、出店事業者の商品に対して、より詳細なニーズを把握するために、来場者に対してアンケート調査を実施する。

【調査対象】 地域の物産展等で来場者に対してアンケートを行う

【調査項目】 ①官能（食味等）、②デザイン、③サイズ、④価格 等

【調査手法】 イベント等実施する会場において来場客に、より詳細なニーズを把握するための調査を実施する。経営指導員等が聴き取りのうえアンケート票に記入する。

【分析手法】 調査結果は、分析ソフト等を活用し、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】 来場者 100 人（選定した 5 品×20 人）

#### (4) 成果の活用

アンケート調査で得られた情報は、小規模事業者にフィードバックし、商品のブラッシュアップや事業計画の策定支援に活かし、販路拡大へつなげる。また、収集した情報をデータとして蓄積し、毎月開催している経営支援会議において情報を共有し、支援能力の向上につなげる。

#### 4. 経営状況の分析に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

経営状況分析の多くは小規模事業者経営改善貸付（マル経融資）や三重県中小企業融資制度の小規模事業資金の融資相談時に実施している。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。

###### 【課題】

小規模事業者の経営改善に向けた定性的・定量的な経営分析が重要であり、経営分析セミナー開催や記帳・決算時での経営分析が必要である。

##### (2) 目標

| 支援内容             | 現行  | R3年度 | R4年度 | R5年度 | R6年度 | R7年度 |
|------------------|-----|------|------|------|------|------|
| ①セミナー開催回数        | —   | 1回   | 1回   | 1回   | 1回   | 1回   |
| ②分析件数（セミナー）      | —   | 5件   | 5件   | 5件   | 5件   | 5件   |
| ③分析件数（巡回・窓口・記帳時） | 55件 | 45件  | 45件  | 45件  | 45件  | 45件  |
| 分析件数合計           | 55件 | 50件  | 50件  | 50件  | 50件  | 50件  |

##### (3) 事業内容

###### ①「経営分析セミナー」の開催

経営分析を行う事業者発掘のため「経営分析セミナー」開催や「巡回・窓口・記帳決算時」に事業者の財務分析などの必要性を説明することで経営分析を行う小規模事業者の掘り起こしを行う。また、事業承継に課題を持った事業者に対して、「事業の見える化レポート」作成による分析を行う。

【対象者】小規模事業者を対象に10名程度を会員一斉訪問時にネットSC I（短信）等の配布により募集する。

【内容】補助金申請等のための分析にとどまらず、経営分析シート・戦略シート・財務諸表を基に分析を行い、作成した経営状況分析表を事業者に提供すると共に経営向上に向けた事業計画策定に活かす。

- ・財務分析（安全性・安定性・収益性・成長性）、
- ・損益分岐点分析
- ・SWOT分析（強み・弱み・機会・脅威）
- ・3C分析（市場分析、競合分析、自社分析）

###### ②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者の5社、また、巡回・窓口・記帳決算時に相談のあった事業者の中から45社の50社を選定する。

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

《財務分析》売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等

《SWOT分析》強み、弱み、脅威、機会 等

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトや記帳指導で活用している「弥生会計」を用いて分析を行う。

##### (4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にフィードバックし、現状を認識いただき、経営改善に向けての事業計画策定につなげる。また、分析結果は、データベース化し指導員等で共有し、支援能力等スキルア

ップに活用する。

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

現状の経営計画書の作成支援は、経営革新、三重県版経営向上計画、各種補助金申請時や、金融機関から提出を求められた事業者からの支援依頼に基づき作成支援を行っている。積極的に働きかけているのは、三重県版経営向上計画並びに経営計画作成セミナー時である。

#### 【課題】

小規模事業者実態調査においても毎年作成している企業は13%、数年に一度が14%、作成経験のない企業が73%となっているので、一度も作成したことのない企業への働きかけが必要である。

### (2) 支援に対する考え方

会員一斉訪問での巡回や窓口相談時に、会報等（ネットSC I）でも周知することで事業計画策定先事業所の掘り起こしを行い、経営改善に向けた事業計画策定支援を行っていく。また、記帳指導を通じてや経営分析セミナー等で分析を行った事業者に対して、事業計画の必要性を説明し、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、事業計画策定支援を行う。

併せて、持続化補助金やものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金、IT導入補助金など各種支援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。さらに、事業承継が決定している事業者に対しては「事業価値を高めるレポート」を作成しスムーズな事業承継へとつなげる。

また、創業スクール受講生や創業者についてもビジネスプランを策定する必要があることから事業計画策定の支援を行っていく。

### (3) 目標

| 支援内容         | 現行  | R 3 年度 | R 4 年度 | R 5 年度 | R 6 年度 | R 7 年度 |
|--------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| 事業計画策定件数     | 39件 | 30件    | 30件    | 30件    | 30件    | 30件    |
| 事業計画（創業）策定件数 | 9件  | 10件    | 10件    | 10件    | 10件    | 10件    |
| 事業計画策定件数（合計） | 48件 | 40件    | 40件    | 40件    | 40件    | 40件    |

### (4) 事業内容

#### ①経営分析等を行った事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催

【募集方法】ネットSC Iへの掲載やチラシ作成のうえ会員一斉訪問時に配布する。また、当会のホームページ掲載による告知を行う。

【回数】年1回

【カリキュラム】事業計画の意義・目的、顧客ニーズと市場動向の把握、目標設定と事業計画の策定等

【参加者数】10名程度

#### ②事業計画の策定

【支援対象】経営分析を行った事業者を対象とする。

【手段・手法】事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、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。また、事業承継の課題を持つ事業者に対しては、事業承継ネットワーク等と連携して課題を解決し、専門家の指導を受けて事業承継計画の策定につなげる。

### ③創業・第二創業スクールの開催

当地域においては小規模事業者が減少する状況にあり、一人でも多くの創業者を輩出するために、創業スクールを開催し、創業者支援を実施する。創業スクールでは、創業に必要な基礎的な知識について研修し、事業計画書を策定する。

創業スクール実施については、三重県・伊賀市・名張市・(株)日本政策金融公庫・三重県信用保証協会・ゆめテクノ伊賀等と連携しながら開催する。

【募集方法】チラシ配布（新聞折込、会員一斉訪問時、市役所窓口、関係機関へ郵送等）、当会ホームページ掲載による告知

【対象者】創業者（5年未満）、創業予定者、第二創業予定者

【回数】年1回 8月～10月頃 1日6時間×5日間 計30時間

【カリキュラム】創業環境の現状分析、創業のビジョンとビジネスモデル、開業準備・マーケティングの基礎知識、営業・販売戦略、会計の基礎知識、事業アイデアの発見、ビジネスプラン作成、ビジネスプラン発表 等

【参加者数】20名

### ④創業・第二創業に伴う事業計画策定支援

創業スクール終了後、専門家による個別相談会を実施し、事業計画書のブラッシュアップを行う。

【支援対象】創業スクール受講者

【手段・手法】創業スクール受講者に対し、ビジネスプランのブラッシュアップを行う。また、経営指導員等が専門家と連携を図り売上根拠の明確化や利益を確保できるプランを提案し、事業計画の策定につなげる。

## 6. 事業計画策定の後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

事業計画作成支援は金融斡旋時や補助金申請時等に限定されており、支援事業計画の実施支援については、融資の場合は事後指導、持続化補助金等の場合は、進捗状況等のフォローアップを行っているが継続的な実施支援は少ない状況である。

#### 【課題】

小規模事業者は、日々の仕事に追われ事業計画の実行が遅れることや事業計画を実行しない場合もあるため、支援先である小規模事業者の事業計画策定後の進捗状況の確認を行いながら、継続的な実施支援体制をつくるのが課題となっている。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべ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ない事業者を見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。商工会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力向上・事業の拡大若しくは新商品開発や異業種分野への円滑な進出支援を図る。

### (3) 目標

| 支援内容      |         | 現行   | R3年度 | R4年度 | R5年度 | R6年度 | R7年度 |
|-----------|---------|------|------|------|------|------|------|
| ① フォローアップ | 対象事業者数  | 30社  | 30社  | 30社  | 30社  | 30社  | 30社  |
|           | 頻度(延回数) | 120回 | 120回 | 120回 | 120回 | 120回 | 120回 |
| ② 創業フォ    | 対象事業者数  | 5社   | 5社   | 5社   | 5社   | 5社   | 5社   |

|              |          |      |      |      |      |      |      |
|--------------|----------|------|------|------|------|------|------|
| ローアップ        | 頻度 (延回数) | 5回   | 30回  | 30回  | 30回  | 30回  | 30回  |
| フォローアップ合計    | 対象事業者数   | 35社  | 35社  | 35社  | 35社  | 35社  | 35社  |
|              | 頻度 (延回数) | 125回 | 150回 | 150回 | 150回 | 150回 | 150回 |
| 売上増加事業者数     |          | —    | 10社  | 10社  | 15社  | 15社  | 20社  |
| 利益率3%増加の事業者数 |          | —    | 10社  | 10社  | 15社  | 15社  | 20社  |

※計画を立てても即創業とはいかないので実際に創業に至った5社に対してフォローアップする

#### (4) 事業内容

##### ①フォローアップ巡回の実施

＜毎月の一斉訪問時での支援＞

全職員による一斉訪問時において、計画に係る進捗状況・課題等について聴き取り、各担当経営指導員に報告する。経営指導員は、経営支援会議で説明、課題については改善策を検討し巡回等により解決する。また、一般職員との情報共有を行い、経営指導員と各支所の一般職員によるチームによる支援を行う。

＜年4回の進捗状況の把握と推進支援＞

経営指導員は、経営計画策定事業所に対して四半期ごとに巡回し、進捗状況・課題等について確認し、事業推進を支援する。

＜専門家派遣による高度専門的支援＞

全職員による一斉訪問・経営指導員による巡回等で、確認された課題について、経営支援会議で検討し、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は、県単専門家派遣事業、制度改正に伴う専門家派遣事業、事業承継ネットワーク専門家派遣、ミラサボ等を活用し、伴走型支援を行う。

◇事業進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にずれが生じていると判断する場合に、要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

##### ②創業・第二創業者のフォローアップ巡回

＜毎月の一斉訪問時での支援＞

創業スクール参加者及び創業希望者で事業計画策定された事業所について、経営指導員が巡回により事業計画進捗状況を把握し、創業に向けた資金面での相談・支援、補助金の申請等について支援する。

また、創業後の経営について売上や利益の確認、経営・記帳・決算・申告等について支援する。さらに、創業後の事業実績について内容を確認し、新たな経営課題等を抽出、事業計画の見直し等も行う。

＜創業ビズカフェ＞(※1)

年1回「創業ビズカフェ」を開催し、創業予定者並びに創業者のスキルアップを目的に研修会及びネットワークづくりを目的に交流会を開催する。

【募集方法】案内文書及びチラシ郵送による通知及び当会ホームページ掲載による告知

【回数】年1回 11月頃 3時間

【実施内容】創業に関連した研修会及び参加者の情報交換会

【対象者】第1回目からの創業塾・創業スクール受講生

【参加者数】20名

◇創業・第二創業者のフォローアップ巡回においても事業進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にずれが生じていると判断する場合に要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

(※1)創業ビズカフェ

第1回目からの創業スクール受講者を対象に年1回開催。内容は、講師を招聘し創業に関連した研修会

及び参加者の情報交換の場としている。参加者によるネットワークが構築され、創業に係る課題等の解決に役立っている。

## 7. 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】

前掲の実態調査からも商圈、取引先は伊賀市が最も多い反面、人口減少や商工業者の減少など、地域経済は縮小傾向にあることから、他地域での展示会、商談会への参加を促している。「全国展開支援事業」や「みえ農商工連携推進ファンド助成金」で商品化できたものが増えつつある。

一方、新たな需要開拓は小規模事業者は情報発信や販売促進、販路開拓を苦手としており、小規模事業者の技術、製品・商品、サービスによっては対象となる市場やターゲットが異なり、個々の実情に適した支援が十分できていない。また展示会への出展は主に、食品関連の業種に限定されている。

#### 【課題】

優れた商品・製品を持ちながら地元地域にとどまっていたり、新たに開発した商品の販路開拓が円滑に進まない現状を解決するために、平成30年度より伴走型小規模事業者支援推進事業を活用しながら、首都圏等への展示会に出展している。

出展経験の少ない小規模事業者にとっては、通常では商談ができないようなバイヤーとのコネクションを作る機会になったものの、出展者の多くは商談成立には至っていない。商品やPRの方法など出展の狙いや明確な目標への意識も低く効果を上げるには苦戦をしている。今後は展示会出展の事前・事後のフォローやバイヤー先を想定したアプローチなど改善しながら実施する。

### (2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏で開催される既存の展示会への出展や、地元で開催される展示即売会での出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等がFCPシートの作成支援等、事前・事後の出展支援を行うと共に、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

### (3) 目標

|                | 現行 | R3年度 | R4年度 | R5年度 | R6年度 | R7年度 |
|----------------|----|------|------|------|------|------|
| ①展示会・商談会出展事業者数 | 3社 | 3社   | 3社   | 3社   | 3社   | 3社   |
| 成約件数／社         | —  | 1件   | 1件   | 1件   | 1件   | 1件   |
| ②展示即売会出展事業者数   | 5社 | 5社   | 5社   | 5社   | 5社   | 5社   |
| 売上額(円)／社       | 5万 | 8万   | 10万  | 10万  | 12万  | 12万  |

### (4) 事業内容

#### ①展示会・商談会(BtoB)

展示会・商談会への出展は小規模事業者自ら参加するには困難なため、首都圏や中部圏の展示会出展支援、また三重県・三重県商工会連合会等からの情報提供により、積極的な展示会出展を促す。展示会への出展は食品関連製造事業者にとどまらず、ものづくり関連の製品についても出展を目指す。

#### 【想定する展示会・商談会】(参考) BtoB

<地方銀行フードセレクション>

- 特徴・・・「食」にテーマを絞った地域産業の活性化を目的に地域のグルメを全国に向けて販路開拓を目指している食品関連の企業とバイヤーとビジネス創出の場である。

地域の逸品を探している百貨店や小売店、食品スーパー、商社、外食、通販などのバイヤーが多数来場する展示会である。

- 出展事業者・・・食品製造関連事業者 2～3 社を選定
- 展示会規模・・・出展者数 1031 社、来場者数 13,412 名（2 日間）

#### <しんきんビジネスマッチングビジネスフェア>

- 特徴・・・東海地区 36 信用金庫が主体となり、ものづくりをはじめ、健康・福祉、エネルギー・環境、物流、情報・通信、食など、あらゆる業種が出展できる。ポートメッセなごやに自慢の商品、技術、情報、知恵を持ち寄って、展示・PR する。
- 出展事業者・・・ものづくり関連事業者 2 社～3 社を選定
- 展示会規模・・・出展者数 390 社、来場者数 3,370 名（1 日）

#### <フードストアソリューションズフェア>

- 特徴・・・新しい変化や課題に対応すべく積極的に活動を行っている小売企業と新たな販路を求めている企業や団体を結びつける展示会である。差別化を図れる品揃えとして、付加価値のつく安心・安全で地域性の高い商品を探している流通業界が多数来場する。
- 出展事業者・・・食関連製造関連 2 社～3 社を選定
- 展示会規模・・・出展者数 265 社、来場者数 13,720 名（2 日間）

## ②展示即売会（BtoC）

物産展への出展は伊賀市や各支所管内で開催されるイベントでの展示即売会への出店支援を行う。

### 【想定する展示即売会】（参考）BtoC

#### <伊賀上野 NINJA フェスタにおける I G AMONO 駅前マーケット>

- 特徴・・・伊賀上野城を起点に忍者体験、飲食、土産物などそれぞれのスポットに分かれて開催されるイベントの中の一つで、伊賀ブランドに認定された事業者が忍者市駅前出店販売する。
- 出店事業者・・・食品関連及びものづくり関連事業者 3 社～5 社を選定
- 参加者規模・・・I G AMONO 駅前マーケット来場者数約 1,000 人

#### <海の幸・山の幸物産まつり物産販売>

- 特徴・・・伊勢志摩サミットをきっかけにはじまった志摩市と伊賀市の交流イベントとして海の幸・山の幸の魅力を市内外に発信する。
- 出店事業者・・・食品関連及びものづくり関連事業者 3 社～5 社を選定
- 来場者規模・・・約 10,000 人

#### <地域活性化イベント物産販売>

- 特徴・・・当会が主体となって運営する地域活性化イベントは、地元地域の魅力を発信するため市内外の住民向けに史跡や歴史巡りなどを企画、地域振興に寄与する事業である。市内外の住民向けに当会地域を PR するイベントである。
- 出店事業者・・・食品関連及びものづくり関連事業者 3 社～5 社を選定
- 参加者規模・・・約 100 人

新たな需要開拓に有効な展示会・商談会を商工会が選定し、小規模事業者に対して出展に向けたプレゼン力や商談力などスキルアップを図る。

上記に掲げた展示会・商談会・展示即売会に事業者が偏らないように年 2 回以上の出展を目指

す。展示会出展に向けた事前の支援やブース設営や陳列等展示会への現場フォローや FCP シートなどを活用した PR、また出展後のフォローアップなど専門家を交えた支援を行う。年間出展目標は1回から2回を目指す。

物産販売会には地域資源を活用した商品などを選定し、新規顧客につなげ売上拡大を図る。

## 8. 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】

現在は、年に1回正副会長、経営指導員による実施状況について報告し、評価・検討を行い、専門家等の有識者により、事業成果の評価を受け、見直しを行っている。目標値を達成できていない事業もあり、PDCAをうまく回せていない状況である。

#### 【課題】

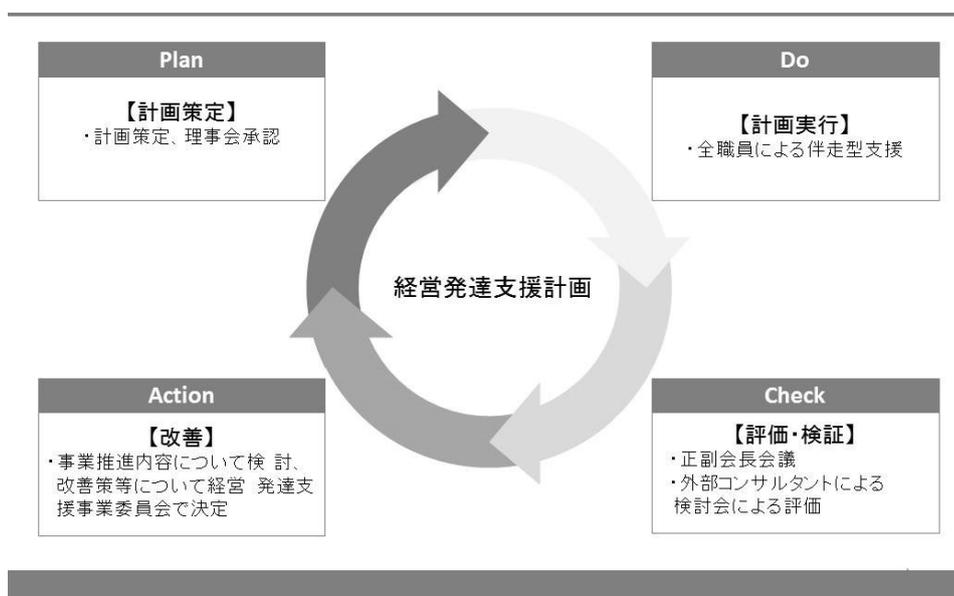
当初の計画通りに実施できていない事業があるため、課題を抽出したうえで、改善策を検討し、より有効な計画立案につなげる仕組みづくりが必要である。

### (2) 事業内容

本計画について、PDCAサイクルにのっとり、毎年度事業実施状況の、評価、検証、見直しを行う。コンサルタント等の有識者による計画の評価、検証を行い、計画の見直し案の提示を実施し、見直し案については、経営発達支援事業委員会で決定する。また、見直し計画については理事会に報告し、承認を得る。承認された計画は期間中商工会のホームページ等で公表する。

経営発達支援事業委員会メンバーは、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、伊賀市商工会正副会長、法定経営指導員等をメンバーとする。

### PDCAサイクル



## 9. 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。各支所単位に経営指導員の専任制をとっており、支所単位の活動になっているので、地域密着の支援はできているが、組織としての情報の共有や支援ノウハウの共有はされていない。

#### 【課題】

経営指導員の経験やノウハウの差があり、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。現状の資質向上スキームに加えて、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ミーティング（経営支援会議）で実現する必要がある。小規模事業者の事業計画策定スキルについて、若手経営指導員は経験が浅いため、商工会内でのOJTによる指導や専門家を招聘しての勉強会を開催することで、資質向上を実現し、伴走型支援ができる体制整備を改善したうえで実施する。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会の積極的活用

三重県・三重県商工会連合会が実施するセミナー・研修会へ積極的に参加し、資質の向上を図る。研修内容については、WEB上の復命書に解り易くポイントを記載し全職員情報共有すると共に、経営支援会議では詳細について報告・研修を行う。

#### ②OJTの活用

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。また、経験の浅い経営指導員については、高齢者継続雇用等されているベテラン職員による指導、巡回時の同行、相談時の同席等により支援ノウハウの習得を図る。

#### ③職員間の定期ミーティングの開催

経営支援会議を月1回開催し（必要に応じて開催）、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。

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、WEB上で情報共有する。

#### ④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ができるようにする。

#### ⑤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し、職員個人の資質向上に努める。

## 10. 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】

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、三重県商工会連合会等からの情報の収集並びに提供、専門家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、県内の商工会間では、日常的に情報交換を行うと共に、事務局責任者会議では体系的な情報交換の場があり活用しているが、情報収集にとどまる場合も多く、小規模事業者のニーズにあった高度な支援ノウハウの取得が不十分である場合も多い。

#### 【課題】

三重県、ミラサポ、三重県産業支援センター、三重県よろず支援拠点等の各種専門家派遣事業の積極的な活用を行い、連携しながら小規模事業者のニーズに合った支援を実施する。

また、専門家派遣事業では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など改善したうえで実施する。

### (2) 事業内容

#### ①三重県北部地域・北部経営支援センター会議への出席（年2回）

- 1) 構成員：桑名三川商工会、木曾岬町商工会、いなべ市商工会、東員町商工会、菰野町商工会、楠町商工会、朝明商工会、津北商工会、津市商工会、伊賀市商工会（全10商工会）
- 2) 内 容：三重県北部地域10商工会において、経営改善普及事業をはじめ、経営発達支援事業、地域振興事業を進めていくための協議や検討、情報交換を行い支援ノウハウの一層の向上に努める。

#### ②三重県商工会連合会主催事務局責任者会議への出席（年4回）

- 1) 構成員：三重県下全23商工会
- 2) 内 容：三重県23商工会における効率的かつ効果的な経営改善普及事業、経営発達支援事業、地域総合振興事業等を実践するための協議検討・情報交換等を行うことで、支援ノウハウの一層の向上に努める。

#### ③伊賀地域みえ中小企業・小規模企業振興推進協議会への出席（年1回）

- 1) 構成員：三重県・伊賀市・名張市の行政及び商工会議所・商工会等経済団体、金融関係機関、三重県産業支援センター、三重県よろず支援拠点等の支援機関
- 2) 内 容：三重県中小企業・小規模企業振興条例に基づき、中小企業・小規模企業の進行や中小企業・小規模企業が抱える課題の把握及び解決策の検討、情報交換等行うことで、支援ノウハウの一層の向上に努める。

#### ④小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会への出席（年2回）

- 1) 構成員：日本政策金融公庫津支店、北部経営支援センター、上野商工会議所、名張商工会議所、伊賀市商工会
- 2) 内 容：小規模事業者経営改善資金貸付推進、金融情勢や地域情報の交換を実施し、中小企業・小規模企業の金融改善に向けての協議を行い支援ノウハウの一層の向上に努める。

## 1.1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

当商工会が主催する「地域活性化イベント」は、商工会地域のPR・物産の販売を行い毎年実施している。また、商工会が実行委員の一員として参画し行政・地域の各種団体等と連携しながら開催されるイベントには、「余野公園つつじまつり」「しまがはら夏まつり」「初瀬街道まつり」等がある。さらに、伊賀をぶらりと体験する「いがぶら」（伊賀ぶらり体験博覧会）への参画による地域活性化が行われているが、小規模事業者の販路拡大等にはつながっていないのが現状である。

#### 【課題】

伊賀市商工会は関係機関と連携しながら、小規模事業者が地域イベントに参加することにより事業所のPR・販路拡大が可能となるよう改善したうえで実施する。

### (2) 取り組む事業

#### ①伊賀ブランド認定支援(※2)

小規模事業者に対して、伊賀ブランド事業について周知し認定申請について支援を行う。また、伊賀市をはじめとして上野商工会議所・伊賀上野観光協会・J Aいがふるさと等と連携し、伊賀ブランド推進協議会・戦略委員会での検討により、認定された「IGAMONO」のPR並びに認定された商品について、PR、新たな販路開拓・拡大等について支援する。

・域内（伊賀市及び周辺）

IGAMONOの認知拡大と域内連携拡大・販売拡大を実施する

・域外（三重県・関西・中京・首都圏・海外）

PR活動、販売デモンストレーションを実施する

#### ②伊賀ぶらり体験博覧会(※3)

平成26年から始まったオンパク手法の地域活性化取組である。商工会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。

#### ③地域イベントへの参画

商工会は各支部が各地域でのイベント実行委員等として参画し、地域活性化を図る。

小規模事業者の店による個店のPR・販路拡大を目的とし、参画支援を行う。

##### ◆伊賀地区・・・余野公園つつじ祭

関西随一を誇る15,000本のつつじが自生している余野公園で、毎年5月上旬に「余野公園つつじ祭」を開催。約2haの大芝生広場に所狭しとマーケットテントが立ち並び、約2万人の人出で賑わう。

##### ◆島ヶ原地区・・・しまがはら夏まつり

地元団体による手づくり夜店が出店する他、特設ステージでは、歌やバンド演奏、ダンス、太鼓演奏が披露され、地元住民をはじめ沢山の人が賑わう。

##### ◆青山地区・・・初瀬街道まつり

初瀬街道まつりは、歴史のある初瀬街道の再生を目標に掲げるまつりで、毎年3月に開催される。古い歴史が息づく初瀬街道の再生を目指して開催され、多くの催しや地元産品等の販売が行われる。

#### (※2)伊賀ブランド事業

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、または、製造等に携わる「伊賀者」（事業者）を伊賀ブランド「IGAMONO」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

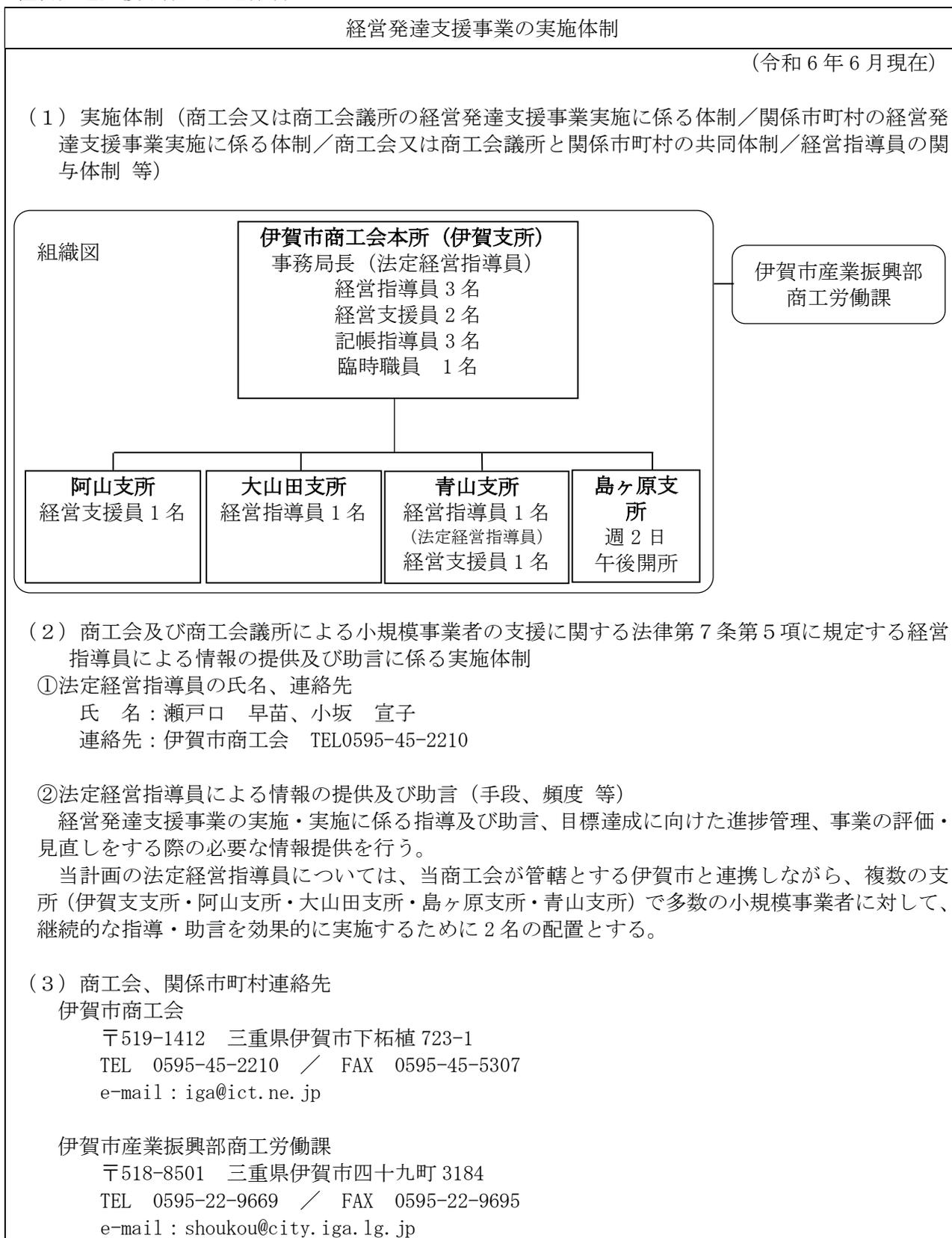
と品質の向上並びに事業者の意欲を高め、地域づくりと産業の活性化に資する事業。

(※3)伊賀ぶらり体験博覧会

伊賀といえば伊賀流忍者が有名であるが、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下町の町並み、盆地特有の気候と淀川源流の清水がもたらす自然の恵みなど、魅力満載。そんな魅力溢れる伊賀を、ぶらりと体験する小さな旅が「いがぶら」。10月～11月に伊賀全域で開催される。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



## (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)

|                          | 3年度   | 4年度   | 5年度   | 6年度   | 7年度   |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 必要な資金の額                  | 5,350 | 5,350 | 5,350 | 5,350 | 5,350 |
| 経済動向調査事業                 | 50    | 50    | 50    | 50    | 50    |
| 経営状況分析事業                 | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |
| 事業計画策定支援<br>(創業スクール関係含む) | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| 事業計画策定後実施支<br>援(創業関係含む)  | 700   | 700   | 700   | 700   | 700   |
| 新たな需要開拓事業                | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| 支援能力向上事業                 | 200   | 200   | 200   | 200   | 200   |
| 評価見直し事業                  | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   |

(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、伊賀市補助金、国・県の補助金制度の活用、会費収入、手数料収入<br>一般受託料収入 |

(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。

