

経営発達支援計画の概要

実施者名	伊賀市商工会（法人番号2190005006170） 伊賀市（地方公共団体コード242161）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 経営の自走化とリテラシー向上 2. DX推進による生産性向上と収益構造の改善 3. 販路の多角化と地域外需要の獲得 4. 事業の担い手確保と事業継続性の確立 5. 地域産業の成長支援と地域経済への裨益
事業内容	<ol style="list-style-type: none"> 3. 地域の経済動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・国が提供する地域の経済動向データの活用 ・管内小規模事業者の景気動向の調査・分析 4. 需要動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・展示会・商談会でのアンケート調査の実施 ・地域の物産展等におけるアンケート調査の実施 5. 経営状況の分析に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・経営分析セミナーの開催 ・ローカルベンチマーク、AI等を活用した経営分析シートの作成 6. 事業計画策定支援に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定事業者のフォローアップ巡回の実施 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・展示会・商談会への出展（BtoB）、展示即売会への出展（BtoC） 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 <ul style="list-style-type: none"> ・PDCAサイクルに基づく継続的な評価・検証・見直しの実施 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・外部講習会等を積極的に活用し経営指導員等の資質向上および組織的支援力の強化 12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること <ul style="list-style-type: none"> ・伊賀ブランド認定支援 ・地域イベントを活用した販路開拓支援
連絡先	<p>伊賀市商工会本所 〒519-1412 三重県伊賀市下柘植 723 番地の 1 TEL 0595-45-2210 / FAX 0595-45-5307 e-mail: iga@ict.ne.jp</p> <p>伊賀市産業農林部 商工労働課 〒518-8501 三重県伊賀市四十九町 3184 番地 TEL 0595-22-9669 / FAX 0595-22-9695 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

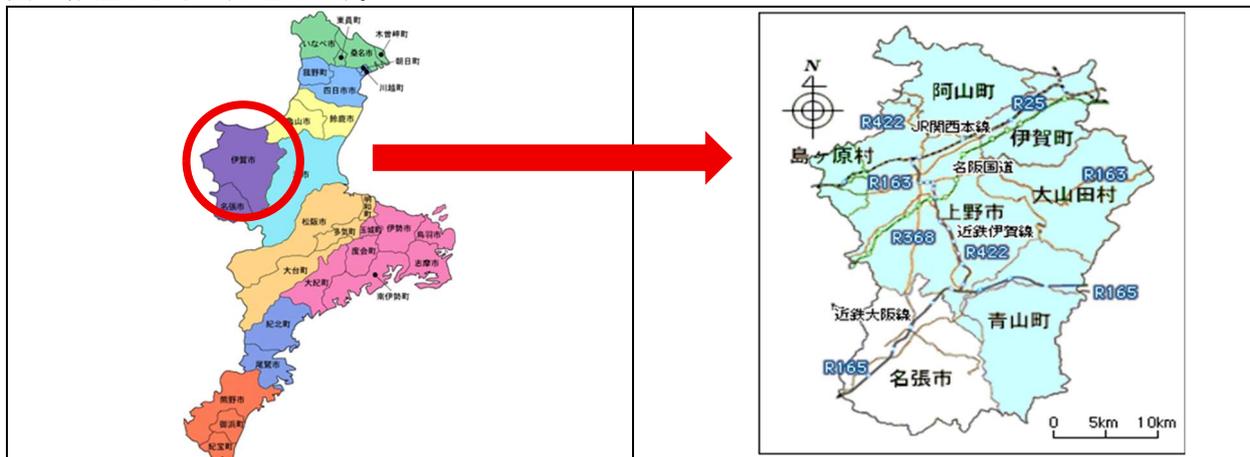
(1) 地域の現状及び課題

伊賀市商工会が管轄する旧伊賀町、旧阿山町、旧大山田村、旧島ヶ原村、旧青山町の5地域(旧上野市を除く)の現状と、小規模事業者が直面する構造的な課題について記述します。

①地域の現状

(ア) 地域特性と産業基盤

伊賀市は三重県の北西部に位置し、大阪と名古屋のほぼ中間にあり、交通アクセスに優れています。商工会管内の5地域(旧伊賀町、旧阿山町、旧大山田村、旧島ヶ原村、旧青山町)は、伊賀市全体の約65%の面積(362.91km²)を占め、旧上野市(伊賀市中心市街地)を取り囲む形で広範囲に存在します(下図参照)。



伊賀市という地理的優位性について、旧伊賀町は自動車専用道路である名阪国道(R25号線)沿いにあり、主に関西圏からの大企業を含む製造業が立地し、地域の主要産業の一つとなっています。旧大山田村の工業団地にも大阪方面からの鉄鋼業、金属加工業等の進出企業が立地し、雇用の創出に寄与しています。

一方、地域資源を基盤とした産業も存在しており、旧阿山町には伝統工芸の伊賀焼の窯元が、旧島ヶ原村には良質な耐火粘土の採掘業が地場産業として営まれてきました。旧青山町には青山高原とメナード青山リゾートがあり、観光・サービス業が地域経済を下支えしています。

また、伊賀市は「伊賀流忍者」発祥の地であり、俳聖「松尾芭蕉」の生誕地として知られるなど、豊かな歴史・文化資源に恵まれています。“伊賀焼”や“伊賀くみひも”といった伝統工芸品、“伊賀米”や“伊賀牛”といった特産品も有しており、これらの地域資源を活かした産業振興が市の重要な政策となっています。

(イ) 主要産業の推移(地域別の動き)

伊賀市公表の「伊賀市の概況」によれば、伊賀市は全体として第2次産業・第3次産業が就業者の約60%を占め、製造業では2006年～2014年に従業者数が約4,000人増加するなど一時伸びがみられました。

各旧地域の主な産業の変遷・特徴は以下の通りです。

●旧伊賀町地域（伊賀地区）：

名阪国道（自動車専用道）沿いに位置し、交通の利便性が高いため、大阪・奈良方面から製造業など企業進出がみられる地域です。当地には工業団地が整備され、鉄鋼・金属加工業の工場などが立地して地域の雇用創出に寄与しています。住宅団地「希望ヶ丘」の造成により、人口減少率が比較的長く抑えられた地域でもあります。近年は高齢化社会を反映して介護関連産業の増加もみられます。地域内には商工会本所や“道の駅いが”があり、地域資源を活かした新事業の展開にも将来性があります。

●旧阿山町地域（阿山地区）：

昔は畜産業が盛んな地域でしたが、現在では伝統工芸の伊賀焼（陶器）と観光農業施設のモクモク手づくりファームなどが主要産業となっています。モクモクファームでは地元食材の販売、ビール製造や体験型観光を展開し、観光客を集めています。また、地元主導で設置された道の駅あやまがあり、伊賀米・醤油など特産品の販売拠点として地域振興に大きな役割を果たしています。阿山地区では伝統の伊賀焼の窯元が存続・発展しているほか、近年は伊賀焼と観光を組み合わせた新たな取り組みもみられます。畜産業衰退後の産業転換に比較的成功した地域といえます。

●旧大山田村地域（大山田地区）：

山間部の自然を活かし、シイタケ、菜の花など農産品の生産が盛んな地域です。それらを原料とした農産物加工品製造（乾燥シイタケ、菜の花の加工・開発等）も行われています。また泉質の良さで定評のある「伊賀の国 大山田温泉さるびの」があり、日帰り温泉・宿泊施設として地域住民の憩いと観光客の誘致に貢献しています。平成期には商工会による支援で大山田産業振興センター（地域商業施設）が建設され、食品スーパーや衣料品店が入居して地域の中心的商業拠点となりました。近年は日本全体の木造住宅需要減少に伴い、かつて主要産業であった製材・木材関連業が衰退し、30社ほどあった製材所が10社以下に減少するなど苦境にあります。農林資源を活かした6次産業化など、新たなビジネス展開による産業底上げが課題です。

●旧島ヶ原村地域（島ヶ原地区）：

三重・奈良・京都の県境に位置し、JR関西本線が通る交通結節点でもあります。地場産業として耐火粘土の採掘（鉱業）が古くから営まれており、信楽焼・伊賀焼の原料となる良質な粘土を大量に産出します（この粘土は衛生陶器の材料にも利用され、島ヶ原産の耐火粘土は全国的にも知られています）。資源産業の比重が大きい一方、観光面では島ヶ原温泉「やぶっちゃん」があり、アウトドア施設や健康増進施設を併設して遠方から集客しています。キャンプやスポーツ合宿なども受け入れており、島ヶ原の豊かな自然を活かしたレジャー産業が展開されています。近年、採掘業は需要減少の影響もあり雇用規模が縮小傾向ですが、その分、観光・交流による地域活性化に力を入れている状況です。

●旧青山町地域（青山地区）：

近鉄大阪線の始発・終着駅（青山町駅）があり、戦後は大阪圏のベッドタウンとして発展しました。桐ヶ丘ニュータウン（約2,000戸の大規模住宅団地）の造成により1965年から人口が約1.28倍に増加し、その後も最近まで、ほぼ横ばいを保っていましたが、近年は微減に転じています。主要産業だった木材関連産業は前述の通り衰退が著しく、旧青山町で30社ほどあった製材業者が10社以下に減少するなど地域経済への影響が大きいです。一方で青山高原の風力発電施設建設や、メナード青山リゾートを核とした観光・サービス業が地域経済を下支えしています。

また、青山地区には川上ダムの建設が2023年に完了し、2018年頃からその人造湖を活用した観光イベント等の取り組みも始まっています。今後は高原リゾートや自然エネルギー関連といった新分野での産業振興が期待されます。

(ウ)人口動態と市場環境

伊賀市全体では2004年の合併当初10万人を超えていましたが、2024年9月末現在で約85,000人にまで減少しています(下表①)。また、商工会管内の5地域も、1995年をピークに人口減少が進行しており、2020年から2024年の5年間で約7.65%の減少がみられます(下表②)。

【(表①) 伊賀市の人口の推移】

単位 (人)

	2005(H17)	2010(H22)	2015(H27)	2020(R2)	2024(R6)
15歳未満	13,356	12,478	11,276	9,924	8,583
15～64歳	64,488	61,080	54,652	50,484	47,383
65歳以上	25,383	26,730	28,919	29,689	28,970
総数	103,227	100,288	94,847	90,097	84,936

引用元：伊賀市『第3次伊賀市総合計画』

【(表②) 伊賀市商工会管内の人口推移】

単位 (人)

管内	地区	2020年度 (R2年度)	2024年度 (R6年度)	前回対比
商工会管内	伊賀支所	9,421	8,864	94.09%
	島ヶ原支所	2,059	1,856	90.14%
	阿山支所	6,677	6,181	92.57%
	大山田支所	4,855	4,646	95.70%
	青山支所	9,244	8,565	92.65%
	小計	32,256	30,112	93.35%
商工会議所管内	上野支所	57,006	53,948	94.64%
	合計	89,262	84,060	94.17%

引用元：伊賀市65歳以上人口統計【令和3年3月末と令和7年3月末】

商工会管内の特に旧島ヶ原地区では高齢化が著しく、伊賀市全体の高齢化率34.2%を上回り、老年人口の割合が49.5%に達するなど、地域ごとの高齢化の進展度に大きな差があります。この人口減少と高齢化は、生産労働人口の比率低下と若年層の転出超過を引き起こし、地域全体の活力を低下させています。その結果、立地企業にとって人材確保が急務となっています。

また、人口減少に伴う地域市場の縮小は、後述する卸・小売業の事業所数が過去10年間で約50件近く減少しているなど、内需型小規模事業者の経営環境を厳しくしています。

②小規模事業者の現状と課題

伊賀市商工会管内の商工会員数は2024年時点で598件と、2014年時点の695件から、純減傾向が続いており、新規開業以上に廃業数が上回る状況が続いています。

【管内商工業者数及び当会会員数の推移】

単位（事業所数）

区 分	平成26年度	令和元年度	令和6年度
商工業者数	1209	1203	1165
内小規模	1071	1058	1022
法定会員数	695	645	598
内小規模	628	576	535

【当会会員数のうち業種別推移】

単位（事業所数）

業種	平成26年度	令和元年度	令和6年度
建設業	167	157	143
製造業	158	150	134
卸・小売業	164	136	116
サービス業・その他	206	202	205
合計	695	645	598

全会員事業者を対象とした経営実態調査（2020年実施）及び、2024年に実施した管内小規模事業者100社アンケート（景況調査）から、小規模事業者が抱える本質的な課題は以下の通りです。

(ア) 事業継続性の危機（高齢化と零細化）

- 小規模事業者の減少の主因は、経営者の高齢化と後継者不在による自主廃業です。事業を「廃止したい（廃業意向）」とする事業者が24%に増加しており（2015年調査時15%）、事業承継の意向の乏しさが喫緊の課題となっています。
- 事業所の規模は極めて零細化しており、家族従業員が「1人以下」の事業所が全体の65%、正社員を1人も雇用していない事業所が3分の2超を占めています。

(イ) 収益の圧迫と経営効率の低下

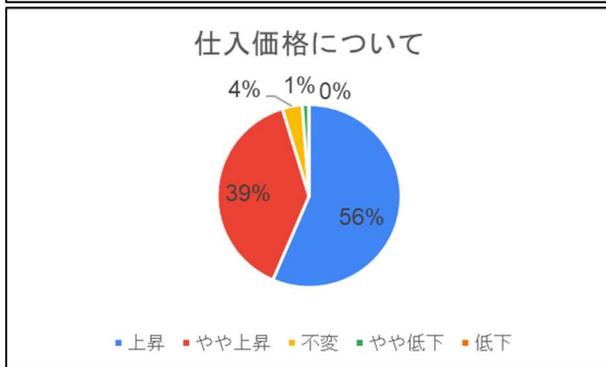
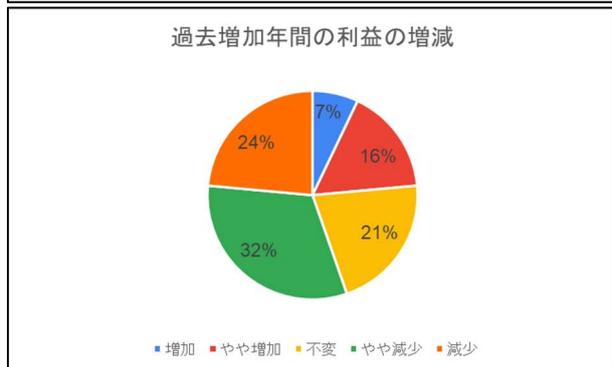
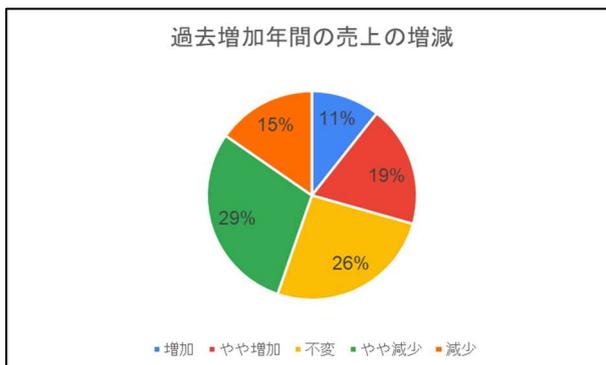
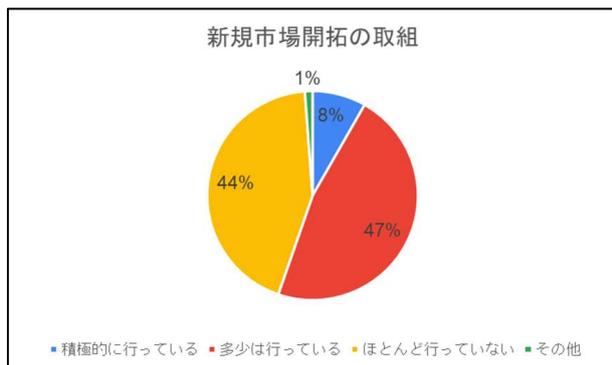
- 直近の景況調査では、「原材料高及び不足」が主要な経営課題の上位に位置しており、回答企業の約95%が仕入価格の「上昇」を報告しています（下図の円グラフ『令和6年度 景況調査に関するアンケート 調査報告書』参照）。
- 結果として、売上が「減少」した企業が44%、利益が「減少」した企業が56%に上り、多くの企業が減益の状況下にある（下図の円グラフ『令和6年度 景況調査に関するアンケート 調査報告書』参照）。
- また、日々の巡回窓口指導時の聞き取りによると、コスト高を価格に転嫁しきれていない構造的な課題や、「人手不足」も主要な経営課題の一つであり、特に建設業や運輸業で深刻化しています。

(ウ) 市場の狭小化と販路開拓の遅れ

- 小規模事業者の商圏は伊賀市内に依存する割合が約9割近くと高く、地域市場の縮小の影響を強く受けています。
- 100者のうち半数近く（44%）の小規模事業者が新規市場の販路開拓をほとんど行っていないなど、販路開拓への取り組みが遅れており、直面する経営ニーズとして「営業・販売力強化」が最も高い割合を占めています。
- 小規模事業者は、高齢化、知識不足、人材不足、資金不足などを理由に、ITを活用した販路開拓やDX（デジタルトランスフォーメーション）への取り組みが遅れており、競争力の維持・強化に課題を抱えています。

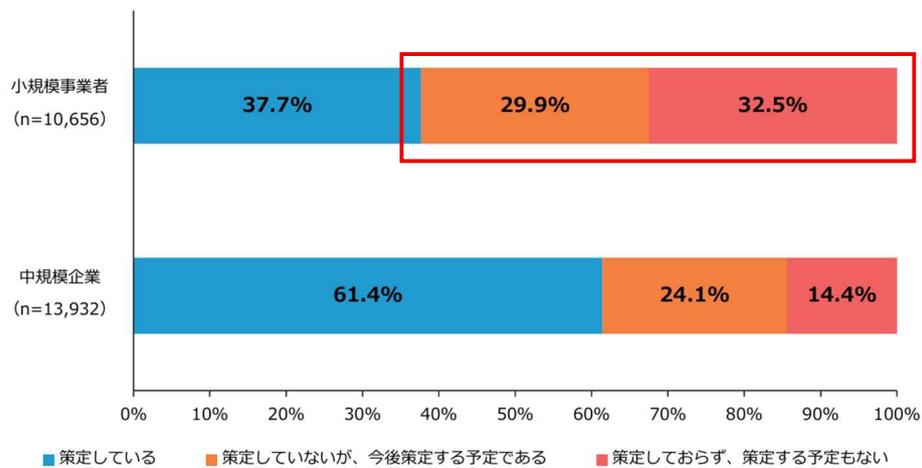
(エ) 経営計画策定と自走化の基盤の脆弱性

- 全会員を対象に実施した調査によると、経営計画を「毎年作成している企業」は14%に留まり、「数年に一度作成している事業所」は15%であり、71%の小規模事業者が計画策定経験の無い状況です。このことは、環境変化に対応するための戦略的な経営（経営の自走化）に向けた基盤が脆弱であることを示しています。
- 2025年版「小規模企業白書」によると、全国でも約6割の小規模事業者が経営計画を策定していない状況です。経営方針が「利益拡大」または「売上拡大」を目指している事業者であっても、過半数が計画を「策定していない」状況にあります。また策定していない主な理由として、小規模事業者が経営計画を策定していない理由として最も多いのは、「時間的余裕がないため」であり、これは中規模企業を上回る割合となっています（下図『2025年版「小規模企業白書」第2-1-50図、第2-1-63図』参照）。



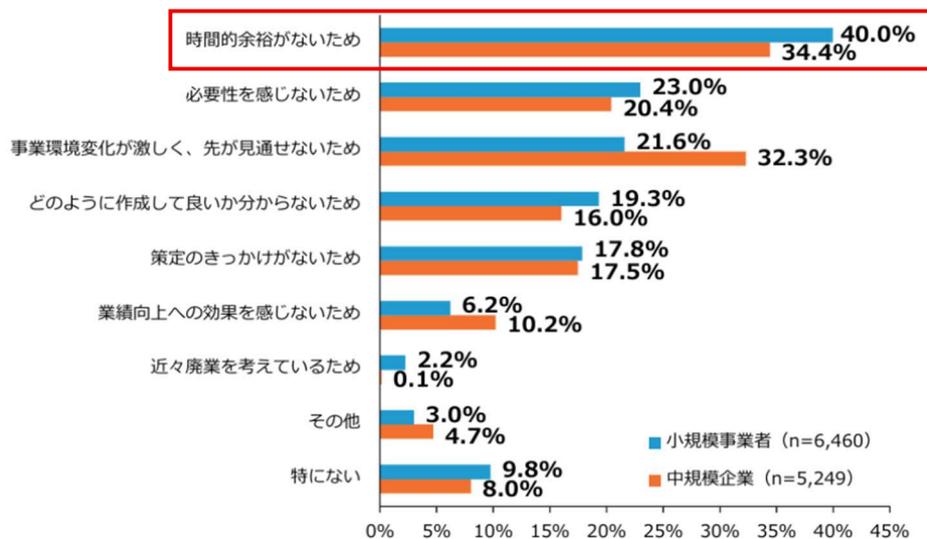
引用元：伊賀市商工会『令和6年度 景況調査に関するアンケート 調査報告書』

第2-1-50図 経営計画の策定状況（企業規模別）



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

第2-1-63図 経営計画を策定していない理由（企業規模別）



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

引用元：中小企業庁「2025年版「小規模企業白書」全文」

③地域の重要課題（まとめ）

伊賀市商工会管内では、地理的・資源的な優位性を持つものの、人口減少・高齢化による市場の縮小という構造的な課題に直面しています。伊賀市総合計画の「継承と変革」の視点では、「地域経済の好循環を生み出す」ことや、「商工・労働」「観光」の振興が重要施策として掲げられており、小規模事業者の振興は行政の政策とも深く連動しています。

これらの状況を踏まえ、商工会が取り組むべき喫緊の重要課題は以下の通りです。

(ア) 経営の自走化能力（リテラシー）の向上と伴走支援の強化

多くの小規模事業者が事業計画を策定した経験がない状況にあり、経営の長期的な戦略や計画に基づくPDCAサイクルを回す力が不足しています。2025年版「小規模企業白書」によると、経営計画を「策定している」小規模事業者は、「策定していない」事業者と比較して、売上高、営業利

益、顧客数のいずれにおいても「増加」と回答した割合が高いことが分かっています。

このため、外部環境の変化に自立的に対応し、持続的な発展を遂げるためには、対話と傾聴を通じた本質的な課題の認識と、経営者自身が計画の策定・実行・検証を自立的に行えるよう導く伴走支援が不可欠です。

(イ) 収益構造の改善と生産性向上（D X活用）への対応

仕入価格の高騰（「原材料高及び不足」やエネルギーコストの増加）が回答企業の95%で報告されており、売上減少（45%）と相まって、コスト高を価格転嫁できていない状況や、売値の上昇による販売量の低下など、多岐にわたる問題により収益が圧迫され経営が深刻化しています。この課題を克服し、限られたリソース下で競争力を維持するためには、IT・デジタル技術（DX）を活用した業務効率化、事務処理の省力化、および生産性向上への取り組みが喫緊の課題となります。

(ウ) 地域市場縮小への対応と域外への販路多角化

伊賀市全体で人口減少が加速し、特に旧町村部では高齢化率が4割を超える地域もあることから、域内市場は縮小傾向にあります。小規模事業者の商圏が伊賀市内に依存する割合が約90%と高く、半数近く（45%）が新規市場の販路開拓をほとんど行っていません。

このため、地域の豊富な資源（特産品、伝統工芸、観光資源）を活用しつつ、首都圏、京阪神、東海3県、海外などの地域外需要（外需）の獲得を目指す販路開拓支援が計画目標達成の鍵となります。

(エ) 事業継続の危機克服と新たな担い手の創出

小規模事業者の減少の主因は経営者の高齢化と後継者不在による自主廃業であり、事業を「廃止したい」意向を持つ事業者が多く存在しています。この危機的な状況は、地域経済基盤の維持を困難にするため、事業承継ネットワークとの連携による円滑な事業承継の促進と、創業スクール開催を通じた創業・第二創業による新たな事業の担い手の創出が、地域活力維持の重要課題です。

(オ) 深刻化する労働力不足への対応と雇用創出力の維持

若年層の転出超過が顕著な人口構造の中で、製造業や建設業、運輸業など地域経済を支える主要な業種において「人手不足」が経営課題の上位に挙がっています。このため、多様化する働き方に対応した就労支援やマッチング、および雇用創出力や地域への裨益が大きい食品製造業やものづくり関連事業者等への重点的な支援（商品開発、販路開拓）を通じて、地域における雇用の維持・拡大を図ることが重要課題とされています。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①伊賀市総合計画が示す長期的な方向性

伊賀市が目指す将来像は「すべてのひとが輝く 地域が輝く ～みんなで話そう 伊賀市の未来～」(第3次伊賀市総合計画)であり、その実現に向けた「みんなのテーマ」として「継承と変革」の下に「持続可能なまちを未来に引き継ぐ」こと、そして特に「地域経済の好循環を生み出す」ことが掲げられています。この長期的な方向性を実現するため、市は以下の施策を通じて、地域経済の基盤強化を図っています。

- **地域資源の活用とブランド強化：**

地域の特性を活かした伊賀ブランド認定品や伝統的工芸品（伊賀焼、伊賀くみひも）の体験機会創出を通じ、その価値を国内外に発信し、事業者の生産・販売意欲の高揚を図ること。

- **人材の確保と育成：**

UJIターン希望者と市内企業のマッチングを図り、起業支援体制を充実させること（創業

スクール等)。また、多様な働き方やワークライフバランスに対応できる労働環境づくりを促進すること。

- **地域内経済循環の促進：**

公契約条例の制定を通じて働く人や地元事業者を豊かにし、市民ができる限り市内の事業者を選ぶよう努めることで、地域内での経済循環を意識した産業構造の構築を目指すこと。

- **デジタル化推進：**

将来的な人口減少下においても地域や行政機能を維持するため、デジタル技術を活用し、デジタル社会への転換を図ること。

②小規模事業者が目指すべき長期的な方向性

上記、伊賀市の方向性及び、上述した小規模事業者が直面する深刻な経営課題（売上減少、原材料高騰、人手不足、および販路課題、廃業意向）を踏まえ、今後10年の期間を見据えて、「経営の自走化」と「稼ぐ力」の最大化を目指す必要があります。

- **市場拡大と外需獲得への転換：**

現状、小規模事業者の商圏が伊賀市内へ9割近く依存しているため、人口減少による内需縮小の影響を避けることができません。今後は、地域の豊かな歴史・文化資源や特産品といった「強み」を活かして、地域外（首都圏、京阪神など）の需要を獲得する外需獲得型の経営へ転換し、販路を多角化すること。

- **経営リテラシーの向上と計画的経営の実現：**

事業計画の策定経験がない企業が71%にのぼるという現状を打破し、経営戦略、人材戦略、価格転嫁、知的資産、デジタルなどに関する経営リテラシーを向上させ、PDCAサイクルを自立的に回せる自走可能な経営基盤を確立すること。

- **DXの推進による生産性・付加価値の向上：**

人手不足やコスト高に対応するため、デジタル技術（DX）の導入を加速させ、業務効率化と高付加価値化を同時に実現すること。また、知的財産（商標・意匠）の保護・活用を推進し、ブランド戦略を強化すること。

③伊賀市商工会が果たすべき長期的役割

伊賀市商工会は、小規模事業者の持続的発展を支援し、地域経済の維持・発展に貢献するという地域の総合経済団体としての役割を果たすため、今後10年間の支援のあり方として、以下の3点を柱とした伴走型支援に注力します。

- (ア) 「経営の自走化」の実現に向けた体系的支援体制の確立：

- 個社の経営課題を把握するため、対話と傾聴を通じて「自社・顧客・市場」の分析を行い、本質的な課題解決に向けた事業計画策定を伴走支援する。
- 事業計画策定後も、KPI・KGIを用いた定期的かつ継続的なフォローアップ（四半期に1回程度）を実施し、小規模事業者の自立的・自走的な売上増加や生産性向上を促進する。
- 職員の資質向上（デジタル技術活用、ブランディング戦略、事業承継等）に継続的に取り組み、支援ノウハウを組織全体で共有する体制を整備し、支援の質を平準化・高度化する。

(イ) 事業の担い手の確保と事業継続性の確立：

- 地域経済の活力維持のため、創業スクール（約20年継続）や個別相談会を通じた創業支援を継続し、創業者を計画的に創出する。
- 廃業意向の増加に歯止めをかけるため、三重県事業引継ぎ支援センター等との連携を強化し、経営者が高齢化する早い段階から事業承継診断や承継計画の策定を促す。

(ウ) 広域連携・デジタル活用による新たな需要開拓：

- 小規模事業者が苦手とする販路開拓を支援するため、首都圏、京阪神、海外、県内といった地域内外の展示会・商談会、展示即売会への出展支援を計画的に実施し、外需の獲得を促す。
- IT技術やデータ活用に関する意識の醸成・基礎知識の習得支援を強化し、ECサイトやSNSを活用した販路開拓の取り組みを推進する。

④まとめ（長期的な振興のあり方）

伊賀市商工会が目指す長期的な振興のあり方は、人口減少・市場縮小という地域課題を正面から受け止め、小規模事業者の「自走化」と「稼ぐ力」を高めることで、地域経済の機能維持と好循環の創出を担保することにあります。

支援計画の期間内において、経営リテラシーの向上、デジタル化による生産性改善、地域資源の活用による外需獲得、そして創業・事業承継による担い手の確保という主要課題の解決に取り組むことで、10年先の伊賀市においても、小規模事業者が地域の雇用と経営を維持・拡大し、活力ある地域経済を支え続けることを目指します。

■伊賀市商工会と伊賀市総合計画との連動性・整合性

以下は、伊賀市が定める“第3次伊賀市総合計画”の分野「4. にぎわいをつくる」に掲げられた主要施策の一部を抜粋します。

<h3>4-1 地域経済</h3> <p>めざす姿 地域で循環する経済をつくる</p> <p>みんなのテーマ</p> <ul style="list-style-type: none">こどもが育つ、大人も育つ<ul style="list-style-type: none">○ 循環型の地域経済を支える人材の育成に取り組みます。○ 地域経済の担い手である人材の育成支援や雇用の質の向上に取り組みます。持続可能なまちを未来に引き継ぐ<ul style="list-style-type: none">○ 地域内循環、地産地消等、持続可能な産業構造の構築に取り組みます。○ ビッグデータを活用するなど、大域的な見地から分析・検証し、地域の特性や資源に応じた循環構造の構築に取り組みます。つながりを結び直す<ul style="list-style-type: none">○ 市民や地元の企業、行政が協力してまちづくりに取り組む体制を整えます。	<h3>4-3 都市拠点</h3> <p>めざす姿 持続可能で魅力あふれる拠点をつくる</p> <p>みんなのテーマ</p> <ul style="list-style-type: none">こどもが育つ、大人も育つ<ul style="list-style-type: none">○ エリアの魅力を高めます。持続可能なまちを未来に引き継ぐ<ul style="list-style-type: none">○ 民間や地域が主体的に取り組めるような支援やしきづくりを進めます。○ 活性化事業の計画立案等において、ビッグデータを活用し、効果検証を行います。つながりを結び直す<ul style="list-style-type: none">○ 事業者、地域、市が連携して市街地の賑わいづくりを進めます。○ 郊外への誘客など交流を深め、市域全体に効果を広げます。
--	--

4-4 商工・労働

めざす姿 地域の特性を活かし、商工業活動を盛んにする

みんなのテーマ

- こどもが育つ、大人も育つ
- 地域の商工業認知度向上を図り、地産地消、地域内循環の機運を醸成します。
 - 暮らしやすい住環境を提供し、安定化促進、企業立地につなげます。

- 持続可能なまちを未来に引き継ぐ
- 地域に誇りを持ち、安心して事業継続、事業承継できる環境を整えます。
 - 多様化する消費行動に対応した事業活動環境を整えます。
 - 交通網の整備によるアクセスを向上し、この地域での企業活動の将来性を積極的にPRしていきます。

- つながりを結び直す
- 商工団体や商店街をはじめ、定住自立圏など近隣自治体との連携を進めます。
 - 官民連携を基本としながら、市の主体的な取組も併せた産業用地開発を推進していきます。
 - ビジネスマッチングによる企業間交流を促進します。

4-5 観光

めざす姿 観光客と地域住民が共に地域の資源に魅力を感じ、大切にしている

みんなのテーマ

- こどもが育つ、大人も育つ
- 身近にある様々な歴史、伝統、文化などの地域資源の良さを再発見・再評価し、実践、共感へつなげます。

- 持続可能なまちを未来に引き継ぐ
- 観光施設を安全・安心な状態で維持します。
 - デジタル技術を活用した効果的な情報発信に取り組みます。
 - 環境に配慮した持続可能な観光まちづくりを進めます。
 - キャッシュレス化など旅行者の利便性向上を図る取組を進めます。

- つながりを結び直す
- 定住自立圏等近隣自治体やゆかりの地と連携し、観光誘客を促進します。
 - それぞれの地域で受け継がれた歴史、伝統、文化などの地域資源の良さを互いに尊重し、共感へつなげます。

4-6 関係人口

めざす姿 若者や移住者に選ばれる

みんなのテーマ

- こどもが育つ、大人も育つ
- 伊賀市への移住を促進し、市内や市外も含めた伊賀市のファンや関係人口を創出します。
 - 地域おこし協力隊を積極的に活用し、地域の課題を解決します。

- 持続可能なまちを未来に引き継ぐ
- SNS や様々なデジタルツールを活用しながら、市内外の多様な主体と連携します。

- つながりを結び直す
- 地域課題の解決に向けて、多様な主体と連携し、人材を育み、シビックプライドを醸成します。
 - 地域の新たな担い手づくりや移住者の定住化を進めます。

引用元：伊賀市『第3次伊賀市総合計画』

伊賀市商工会が実施する経営発達支援事業は、下記のとおり、伊賀市が定める“第3次伊賀市総合計画”の分野「4. にぎわいをつくる」に掲げられた主要施策と、高い連動性・整合性を有しています。

(ア) 地域経済・地域資源の活用（施策4-1, 4-4, 4-5）:

- 市の「地域経済の好循環を生み出す」という目標に対し、商工会は小規模事業者の経営分析を通して強みを活かした事業計画策定を進め、地域資源の活用や新商品・新サービスの開発を支援することで連動します。
- 特に「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」（施策4-4）においては、商工会が「伊賀ブランド」認定支援を継続的に実施しており、認定品（商工会地域内で21事業者・37品目）の国内外の展示会や商談会への出展支援を行うことで、市の方針と整合した販路拡大と地域活性化に貢献しています。

(イ) 起業・雇用・労働（施策4-4, 4-6）:

- 市の施策「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」に対し、商工会は約20年近く続く創業スクールを継続開催し、創業希望者を計画的に発掘・育成し、その後のフォローアップ支援にも対応しています。これは小規模事業者の増加と地域活性化につながる点で整合しています。
- また、市の「だれもが働きやすく、働く意欲が持てるまちづくり」の方針に対して、商工会は伊賀市や名張市、上野商工会議所、名張商工会議所と連携し「合同企業説明会」を開催するなど、労働人口のアプローチと人材確保を目指す取り組みを行っており、連動しています。

(ウ) 中心市街地と各地域の連携（施策4-3）：

- 市の「都市拠点」施策が掲げる中心郊外の空き家・空き店舗の利活用について、商工会は市の補助金活用を提案し、地域の賑わい創出に繋げることが連動性を持つと考えます。

このように、伊賀市商工会は、行政（伊賀市）が掲げる長期的な産業・雇用・観光戦略に則り、具体的な伴走支援（事業計画策定、販路開拓、事業承継、創業）を行うことで、地域経済の好循環の実現に向けた役割を担い、計画間の有機的な連携を確保しています。

（3）経営発達支援事業の目標（令和8年4月1日～令和13年3月31日）

①重点テーマと目標設定につながる根拠

重点テーマ	目標設定につながる根拠（課題と計画の方針）
1. 経営の自走化とリテラシー向上	小規模事業者の71%が事業計画の策定経験がなく、経営の戦略性が欠如している。本計画では、経営分析（財務＋非財務）や事業計画策定支援を通じて、経営者自身がPDCAサイクルを回せる「経営の自走化」を実現し、売上増加・生産性向上につなげることを目標とする。
2. DX推進による生産性向上と収益構造の改善	小規模事業者はIT知識不足や高齢化によりDX推進が遅れており、コスト高騰（約95%が仕入価格上昇）を吸収できていない。本計画では、「DX推進セミナー・IT専門家派遣」やAIツールの導入支援を通じて、業務効率化、生産性向上を図り、結果として営業利益率の向上やリードタイムの短縮を目指す。
3. 販路の多角化と地域外需要の獲得	商圏が伊賀市内へ依存している一方、地域市場は縮小しており、販路開拓力が不足（45%がほとんど未実施）。本計画では、地域経済の好循環を創出するため、首都圏、京阪神及び東海3県、海外などへの展示商談会やオンライン販路（EC・SNS）の開拓支援、当会主催のイベントへの出展支援を重点的に行い、小規模事業者及び地域ブランドの売上増加を図ることを目標とする。
4. 事業の担い手確保と事業継続性の確立	経営者の高齢化と後継者不足により、廃業意向を持つ事業者が多く占める。労働力人口不足も深刻。本計画では、創業スクール開催による創業率の向上と、事業承継計画策定支援（セミナー等）や専門家派遣等による円滑な事業承継の完了を図り、地域経済の基盤を維持し雇用を確保する。
5. 地域産業の成長支援と地域経済への裨益	地域の活力低下傾向を克服し、市の総合計画「地域経済の好循環」に貢献するため、本計画では、伊賀ブランドの情報発信や販路開拓、認定支援や商品開発等を行い、地域の活力維持と活性化に取り組むことを目標とする。

②重点テーマと事業内容、定性目標、定量目標（最終目標（KGI）／中間目標（KPI））

1. 経営の自走化とリテラシー向上

項目	内容・目標値・設定理由
事業内容	経営分析セミナーを開催し、ローカルベンチマークやAI等を活用した財務・非財務の包括的分析を実施する。分析結果に基づき、事業計画策定セミナーを開催し、計画策定後のフォローアップ巡回を2か月

	ごとに実施。AI活用ツールを用いて計画作成負担を軽減し、PDCAサイクル定着を支援する。
定性目標	経営リテラシーを向上させ、外部環境の変化に打ち勝つ「稼ぐ力」を確立。経営者自身がPDCAサイクルを回せる「経営の自走化」の実現。
最終目標 (KGI)	売上増加事業者数 (5年間で54社) 利益率3%以上増加の事業者数 (5年間で54社) 売上・利益の増加は、経営発達支援事業の目的であり、計画策定や伴走支援の結果など、収益構造の改善が実現したかを測定するため。
中間目標 (KPI)	経営分析実施社数 (年間50社) 事業計画策定社数 (年間20社) 事業計画策定件数 (年間30件) フォローアップ対象事業者数 (年間20～24社) フォローアップ延べ回数 (年間120～144回) 経営の自走化に向けた課題認識把握の促進(分析)と、体系的な支援に基づき計画策定を定着させるため。また、計画の着実な実行とPDCAサイクルの定着、支援密度確保のためフォローアップ支援。

2. DX推進による生産性向上と収益構造の改善

項目	内容・目標値・設定理由
事業内容	AI等の活用を含めた経営分析や事業計画の作成を支援し、DXへの関心を高める。DXに関心の高い事業者を対象に、SNS活用やECサイト構築等のオンライン販路開拓支援を実施。必要に応じてIT専門家派遣を活用し、個別支援の質を高める。
定性目標	デジタル技術(DX)の活用による生産性向上とコスト構造の改善を自立的に行い、「稼ぐ力」を確立。
最終目標 (KGI)	DX推進による営業利益3%増加率 (5年間で19社) DX推進支援が、単なる効率化に留まらず、実際に売上増加という形で収益構造改善に貢献したかという最終成果を測定するため。
中間目標 (KPI)	DX推進による販路開拓支援事業者数 (年間3～5社)。 DX・デジタル技術を活用した販路拡大(ECサイト、SNS等)という具体的な実行プロセスを定量化し、DX導入を加速させるため。

3. 販路の多角化と地域外需要の獲得

項目	内容・目標値・設定理由
事業内容	首都圏・京阪神・海外など広域市場に向けたBtoB展示会・商談会(FOOD STYLE JAPAN、ギフト・ショー等)への出展支援を重点的に行う。また伊賀市内および県内各地で開催される物産展等のBtoC展示即売会(みえアツマル物産展等)への出展支援を実施する。出展前のFCPシート作成、KPI設定支援、出展時の現地サポート支援を行い、販路多角化を図る。
定性目標	地域内消費への依存から脱却し、外需の獲得による地域経済の好循環が実現している状態を目指す。
最終目標 (KGI)	売上増加事業者数 (5年間で54社) (※本テーマの活動は「売上増加」最終目標(KGI)に貢献) 地域外への販路開拓は、最終的に小規模事業者の売上増加に結びつくことが目標であるため。

中間目標 (K P I)	B t o B 展示会商談会出展事業者数 (年間 3 社) B t o C 展示即売会出展事業者数 (年間 3 社)
	販路開拓に不慣れな事業者のために、首都圏・京阪神など広域市場への計画的な露出機会 (出展) を創出するという、実行活動量を測定するため。

4. 事業の担い手確保と事業継続性の確立

項目	内容・目標値・設定理由
事業内容	創業・第二創業スクールを年1回 (計30時間) 開催し、ビジネスプラン作成やマーケティングの基礎知識を提供。スクール終了後は、専門家による個別相談会で計画をブラッシュアップする。創業後のフォローアップ支援 (売上推移、損益構造分析) を継続的に実施する。
定性目標	廃業リスクを抑制し、創業希望者に対する切れ目ない支援を通じて、事業の継続性と多様な人材が活躍する基盤を確立。
最終目標 (K G I)	管内の新規創業者数 (5年間累積15人)
	創業スクールなどの支援活動を通じて、地域経済の活力を維持するための新たな担い手が必要にどれだけ創出されたかという最終成果を測定するため。
中間目標 (K P I)	創業スクール参加者数 (年間20人) 創業計画策定社数 (年間10社) 創業計画策定件数 (年間10件) 創業フォローアップ対象事業者数 (年間3~12社) 創業フォローアップ延べ回数 (年間6~24回)
	創業希望者の発掘・育成 (スクール参加) と、事業の実現可能性を高めるための計画策定という実行活動量を測定する。また、創業後のP D C A サイクル定着を図るため。

5. 地域産業の成長支援と地域経済への裨益

項目	内容・目標値・設定理由
事業内容	伊賀ブランド推進協議会として、「I G A M O N O」の認定支援を実施。認定商品について、商品コンセプト整理、品質向上、パッケージデザイン改良等の専門的助言を行う。三重テラス等の域外でのPR活動や販売デモンストレーションを実施し、地域ブランド力の向上と販路拡大を支援する。
定性目標	伊賀市固有の地域資源を活用し、地域ブランドとして国内外で高い認知を獲得し、地域経済の好循環が実現している状態を目指す。
最終目標 (K G I)	伊賀ブランド認定支援件数 (5年間累積10品)
	地域資源を活用した特産品の磨き上げとブランド化という、地域産業支援の具体的な最終成果を測定するため。
中間目標 (K P I)	アンテナショップ出展事業者数 (年間2社) アンテナショップ来場者数 (年間30人)
	認定品 (伊賀ブランド) を含めた地域商品の情報発信と販路開拓・拡大 (地域外への露出) という、ブランド強化に直結する実行活動量を測定するため。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①. 経営の自走化とリテラシー向上

□達成方針：事業計画策定支援による経営の自走化とリテラシー向上

財務・非財務の両面からの経営分析や事業計画策定支援を通じて、経営者自身がPDCAサイクルを主体的に回せる「経営の自走化」を促進し、経営リテラシーを高める。これにより、売上増加や生産性向上につながる持続的な成長基盤を構築し、地域経済全体の活力向上に寄与する。

□設定した理由

小規模事業者の71%が事業計画の策定経験を持たず、戦略的な経営が不足している現状がある。外部支援に頼るだけでは限界があり、経営者自身が自ら課題を認識し、改善策を実行できる力を持つことが不可欠である。経営リテラシーを高め、自走的にPDCAを回せるようになることで、外部環境の変化に柔軟に対応でき、持続的な成長と地域経済の活性化に直結する。

□最終目標

- ・売上増加目標事業者数 5年間で54社
- ・利益率3%増加事業者数 5年間で54社

□中間目標

- ・経営分析実施社数（財務＋非財務） 50社
- ・事業計画策定社数（一般＋承継計画） 20社
- ・事業計画策定件数（一般＋承継計画） 30件
- ・フォローアップ 年間対象事業者数 20社～24社
- ・フォローアップ 年間延べ回数 120回～144回

②. DX推進による生産性向上と収益構造の改善

□達成方針：伴走型支援による課題解決と経営基盤強化

小規模事業者が抱える需要開拓、人材育成、業務効率化、資金繰りなどの多様な経営課題について、定期的な訪問や面談を通じて現状把握と課題の見える化を行い、事業者の状況に応じた伴走型支援を実施する。具体的には、経営計画の策定支援、マーケティング指導（DX・SNSセミナー等）、IT・デジタルツール導入支援、販路開拓支援などを行い、必要に応じて専門家派遣制度を活用して個別支援の質を高める。

□設定した理由

小規模事業者はIT知識不足や高齢化によりDX推進が遅れていること、日々の業務に追われ、課題を体系的に整理する余裕がなく、経営改善に取り組む時間や知識が不足している。そのため、外部からの伴走型支援によって課題を可視化し、解決策を提示することが不可欠である。さらに、単発的な助言ではなく継続的なフォローアップを行うことで、改善の定着と成果の持続が可能となり、事業者の経営基盤を強化することができる。

□最終目標

- ・DX推進による営業利益3%増加率 5年間で19社

□中間目標

- ・DX推進による販路開拓 年間支援事業者数 3～5社

③. 販路の多角化と地域外需要の獲得

□達成方針：販路の多角化と地域外需要の獲得

首都圏・京阪神・東海3県・海外などの広域市場に向けた展示商談会への参加支援や、EC・SNS等を活用したオンライン販路の開拓支援を重点的に行うとともに、地域資源を活用したイベントの企画・開催や各都市での展示会・即売会への出展支援及び、当会のイベントを開催することで事業者の認知度向上と販売機会の拡大を図り、販路の多角化と地域外需要の獲得を実現する。これにより、小規模事業者及び地域ブランドの売上増加を促進し、地域経済全体の活力向上と持続的な発展に寄与する環境を整備する。

□設定した理由

伊賀市内に依存する商圈は縮小傾向にあり、45%の事業者が販路開拓にほとんど取り組めていない現状がある。こうした状況を打破するためには、地域外市場への進出やオンライン販路の活用を支援するとともに、イベントや展示会を通じて顧客との交流機会を創出し、事業者の認知度を高めることが不可欠である。これらの取組を総合的に展開することで、需要の新規獲得と販路の多角化を同時に実現し、地域経済の好循環を生み出すことができる。

□最終目標

- ・売上増加目標事業者数 5年間で54社

(※本テーマの活動は『1. 経営の自走化とリテラシー向上』に掲げた「売上増加」最終目標(KGI)に貢献)

□中間目標

- ・展示会・商談会 年間出展事業者数 3社
- ・展示即売会 年間出展事業者数 3社

④. 事業の担い手確保と事業継続性の確立

□達成方針：創業・承継支援による担い手確保と地域経済基盤の維持

経営者の高齢化と後継者不足により廃業意向を持つ事業者が増加している現状を踏まえ、創業スクールの開催による創業数の向上と、事業承継計画策定支援や専門家派遣等による円滑な事業承継の完了を一体的に推進する。

創業希望者の発掘と育成を目的としたスクールでは、創業計画策定に必要な基礎知識や実務的スキルの習得を支援し、事業コンセプトの整理や収支計画の精査、マーケティング手法の検討などを専門家による個別相談でブラッシュアップすることで、精度の高い創業計画書の作成を後押しする。これらの取組を総合的に展開することで、地域に根ざした持続可能な創業を促進し、事業承継と創業の両面から担い手を確保し、地域経済の基盤維持と新規雇用創出を実現する。

□設定した理由

伊賀市では経営者の高齢化と後継者不足が深刻化し、廃業意向を持つ事業者が増加している一方で、労働力人口の減少も進んでいる。このままでは地域経済の持続性が損なわれ、雇用機会も失われる危険がある。したがって、既存事業の承継を円滑に進めると同時に、新たな担い手を創出することが不可欠である。創業スクールや専門家による支援を通じて創業希望者を育成し、承継と創業を両輪で推進することで、地域経済の基盤を維持しつつ持続的な発展を確立できるため、この目標を掲げる。

□最終目標

- ・管内の新規創業者数 5年間累計 15人(年間3人×5年)

□中間目標

- ・創業スクール参加者数 年間20人
- ・創業計画策定社数 年間10社
- ・創業計画策定件数 年間10件
- ・創業フォローアップ 年間対象事業者数3～12社
- ・創業フォローアップ 年間延べ回数6～24回

⑤. 地域産業の成長支援と地域経済への裨益

□達成方針：伊賀ブランド強化による地域産業の成長支援

地域の活力低下傾向を克服し、市の総合計画「地域経済の好循環」に貢献するため、伊賀ブランドの情報発信や販路開拓、認定支援、商品開発を一体的に推進する。具体的には、地域資源を活用した特産品の創出および磨き上げを促進し、伊賀ブランド認定取得に向けた支援を継続的に実施する。商品コンセプトの整理、品質向上、パッケージデザイン改良、ストーリー性の付与など、ブランド価値の向上に資する専門的助言を行うとともに、認定審査に必要な書類作成支援やブラッシュアップ指導を実施する。

これまでに商工会地域内の事業所では21事業者・37品目が伊賀ブランド認定を受けており、今後も地域資源を活かした商品開発を後押しすることで、地域ブランド力の向上と販路拡大、アンテナショップを活用した認知度向上を図り、地域経済の活性化に寄与する。

□設定した理由

伊賀市では地域市場の縮小や活力低下が進んでおり、地域経済の持続的発展に向けて新たな成長の柱が求められている。地域資源を活用した特産品の開発とブランド化は、事業者の販路拡大や認知度向上に直結し、地域外需要の獲得にもつながる。既に伊賀ブランド認定を受けた事業者・品目の実績があることから、認定支援や商品開発を継続的に強化することで、地域産業の競争力を高め、地域経済全体の好循環を生み出すことができるため、この目標を掲げる。

□最終目標

- ・伊賀ブランド認定支援件数 年間2品（5年間10品）

□中間目標

- ・アンテナショップ出展 年間出展事業者数 2社
- ・アンテナショップ来場者数 30人（5年間150人）

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

伊賀市商工会は会員事業者の経営状況把握のため、毎月の会員一斉訪問調査を実施している。また、全国商工会連合会事業である地域景況調査（四半期ごとに15事業者対象）や、過去5年間にわたる小規模事業者実態調査を通じて、地域の経済状況や小規模事業者の経営動向について一定程度の情報を収集している。現在は100者を対象にアンケート調査を行い、その分析結果をホームページ上に公開しており、これまでに5年分の累積データを保持している。

【課題】

一方で、現行の地域景況調査はサンプル数が限られており、調査結果は対象事業者に提供されているものの、小規模事業者全体へのフィードバックや情報共有が十分ではない。加えて、過去5年間に実施している100者アンケートについては、回答が特定業種に偏る傾向があり、地域内の多様な業種を十分に反映できていない点が課題である。さらに、国が提供するビッグデータや高度な分析手法を十分に活用できておらず、地域経済の詳細な動向把握や将来予測、政策的な活用に結びついていない現状がある。

(2) 目標

内 容	現行	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①地域の経済動向分析の公表回数	1回	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	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

伊賀市内の小規模事業者の成長・発展を支援するため、地域の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、経営指導員等が国の提供する「RESAS（地域経済分析システム）」や伊賀市の統計資料等を活用して地域経済動向の分析を行う。分析結果は、年1回ホームページ上で公表し、地域内事業者の経営戦略や事業計画策定に活用できるようにする。

②管内景況調査の実施

管内小規模事業者の経営状況や地域経済の景気動向をより詳細に把握するため、独立行政法人中小企業基盤整備機構が実施する「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者全てを対象に年1回、調査・分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者全て

【調査項目】売上、仕入、営業利益、資金繰り、設備投資、人手不足、事業承継 等

【調査手法】オンラインフォーム（Googleフォーム等）巡回時配布
回収率向上のため、電話フォローと商工会窓口での回収を実施
データ集計はExcel等にて算出

【分析手法】経営指導員等が専門家と連携して分析を行う

(4) 調査結果の活用

①管内小規模事業者の地域経済や経営状況の分析結果は、伊賀市商工会のホームページに掲載し、広く管内事業者や関係機関に周知する。これにより、事業者自らが経営改善や事業戦略策定に活用できるよう情報提供を行う。

②経営指導員等は、会員一斉訪問や窓口指導の際に、収集・分析した情報を参考資料として活用することで、個別指導の質を高め、的確な助言や経営改善支援を行う。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

伊賀市商工会では、国・県の各種補助金事業や伴走型支援事業において支援対象となる小規模事業者に対し、事業計画の作成や事業遂行の段階で商品の需要動向調査を実施している。現在は伴走型支援事業の一環として、展示会や即売会に事業所へ帯同し、来場者を対象としたアンケート調査でGoogleフォーム等を用いて行っている。これらの調査をイベントごとに継続的に実施することで、事業者に対して需要動向に関する情報提供を行い、販路開拓や商品改善に役立てている。

【課題】

現在、伴走型支援事業の一環として展示会や即売会に事業所へ帯同し、来場者を対象としたアンケート調査をGoogleフォーム等で実施している。しかし、この取組においては、出展者の顔ぶれが毎回ほぼ同じであり、新規事業者や多様な業種の参加が十分に確保されていない。

この結果、調査対象となる商品やサービスが限定され、需要動向の把握や販路拡大の効果が偏りやすいという課題が生じている。より幅広い事業者の参加を促す仕組みを整えることで、調査の信頼性と地域経済への裨益を高める必要がある。

(2) 目標

内 容	現行	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①B to B展示会・商談会でのアンケート調査	3社	3社	3社	3社	3社	3社

②B t o C地域の物産展等におけるアンケート調査	5社	3社	3社	3社	3社	3社
----------------------------	----	----	----	----	----	----

(3) 事業内容

①B t o B展示会・商談会でのアンケート調査

販路開拓を目指すものづくり関連事業者の商品や、特産品（伊賀焼き等）を活用して農商工連携や独自開発してきた商品で、商品化に至っていないものを完成させたいと展示会・商談会に出展し、来場者によるアンケート調査を実施する。調査結果は分析し、事業者にフィードバックするとともに、事業計画策定支援に反映させる。

【調査対象】来場者等に対して商談シートによる調査を行う

【調査項目】取引条件等（業種・業態により都度検討）

【調査手法】各都市で開催される展示会・商談会に出展支援を行い、出展事業者の商品について、来場者からの聴き取り内容を経営指導員等が確認しながら、G o o g l eフォーム等を用いてアンケート票に入力。

【分析手法】調査結果は、販路開拓等の専門家に意見を聞き、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】来場者60人（選定した3品×20人）

②B t o C地域の物産展等におけるアンケート調査

県連および当会または地域主催イベント等に出展する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】来店理由、購入商品、興味度 等

【調査手法】出展事業者の商品について、来場者からの聴き取り内容を経営指導員等が確認しながら、G o o g l eフォーム等を用いてアンケート票に入力。

【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60人（選定した3品×20人）

(4) 調査結果の活用

アンケート調査で得られた情報は、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策定支援に活用することで、販路拡大につなげる。G o o g l eフォームを利用することで、収集したデータは即座にデジタル化され、分析や事業者へのフィードバックに迅速に活用できる。

また、データ可視化ツールを活用し、事業者が直感的に理解できる形で情報共有を行うことで、D X対応型の支援体制を構築につなげる。

5. 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（小規模事業資金）の融資相談時に実施されている。また、小規模事業者持続化補助金や国・県の各種補助金申請支援に際しても経営分析を行っているが、その内容は審査書類の記載項目に対応する範囲にとどまり、事業者の経営課題を包括的に把握するまでには至っていない。

また、近年はA Iの発達が目覚ましい一方で、パソコン操作に不慣れな事業者も少なくない。しかし、A Iへの関心は確実に高まっており、講習会を開催すると10事業所以上が参加することもあるなど、A Iを含むデジタル技術を活用する事業所は徐々に増加しているのが実情である。

【課題】

小規模事業者の経営改善を継続的に支援するためには、財務分析等の定量的視点に加え、経営者の強み・市場環境・事業構造など定性的な視点を踏まえた総合的な経営分析が必要である。

しかし、現状では日常の相談業務や補助金申請支援の中で体系的な分析が十分に行われておらず、また、経営者側の分析スキル向上も十分とは言えない。さらに、AIを活用している事業所も確かに存在する一方で、パソコン操作やデジタル技術に不慣れな事業者も多く、このままでは事業者間での活用度に差が広がり、両極化が進む恐れがある。

(2) 目標

支援内容	現行	R 8年度	R 9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
分析件数（セミナー）	5件	5社	5社	5社	5社	5社
②分析件数（巡回・窓口・記帳時）	45件	45社	45社	45社	45社	45社
分析件数合計	50件	50社	50社	50社	50社	50社

(3) 事業内容

①「経営分析セミナー」の開催

経営分析に取り組む事業者の発掘・育成を目的として「経営分析セミナー」を開催する。

セミナーでは、AI等を活用して補助金申請等に限らない本質的な経営分析の重要性を理解いただくとともに、「巡回・窓口相談・記帳決算支援」の場を活かして財務分析の必要性を丁寧に説明し、経営分析への参加促進を図る。

【募集方法】小規模事業者を対象に会員訪問時にネットSC I（短信）等の配布や商工会LINEにより募集する。

【内容】補助金申請等に限らない本質的な経営分析の重要性を理解いただくとともに、「巡回・窓口相談・記帳決算支援」の場を活かして財務分析の必要性を丁寧に説明し、凡例データ等を用いて財務・非財務を可視化し、強み・課題・機会を自ら発見し、経営計画策定を促す。また、副次効果として参加者自身がAIソフトを利用し、ケーススタディ形式で講義に参加することで操作性および有用性を理解してもらい普及につなげる。

②個別経営分析の実施

セミナー参加者5社に加え、巡回・窓口相談・記帳決算支援を通じて経営課題が確認された事業者のうち45社、合計50社を対象とする。個別の経営分析を実施し計画策定を促す。

【分析項目】財務分析、非財務分析（SWOT）、市場・顧客ニーズ等

【分析手法】ローカルベンチマーク、経営計画策定ツール、AI活用による経営分析等

【成果物】課題抽出シート、分析レポート、経営計画（素案）等

(4) 分析結果の活用

分析結果は速やかに事業者へフィードバックし、現状の理解と課題認識につなげる。特にAIを用いた可視化資料、同業比較データ、改善シミュレーション等を活用することで、事業者が自ら経営改善策を検討しやすい環境を整える。

また、これらの結果はデータベース化し、指導員間で共有することにより、支援品質および指導員のスキル向上に資する体制を構築する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状の事業計画書の作成支援は、主に経営革新計画、三重県版経営向上計画、各種補助金申請時、または金融機関から事業計画提出を求められた事業者からの依頼に基づき実施している。積極的な働きかけを行っているのは、三重県版経営向上計画の申請支援および経営計画作成セミナー時である。

【課題】

中小企業白書より、小規模事業者の事業計画作成状況を見ると、毎年作成している事業者は約14%、数年に一度作成している事業者は約15%にとどまり、71%の事業者が事業計画を作成した経験がないことが示されている。多くの事業者が事業計画を持たない状況にあるため、計画策定経験のない事業者への働きかけを強化し、事業計画の重要性を理解させるとともに、策定支援を通じて経営改善の定着を図る必要がある。

(2) 支援に対する考え方

会員訪問時による巡回指導および窓口相談時に、会報（ネットSC I等）を活用して事業計画策定の重要性を周知し、未策定事業者の掘り起こしを行う。また、記帳指導や経営分析セミナーを通じて財務状況・市場動向を分析した事業者に対しては、その結果に基づき事業計画策定の必要性を説明し、地域経済動向、財務分析結果、市場調査等を踏まえた計画策定支援へ誘導する。

さらに、持続化補助金・ものづくり補助金等の申請、融資斡旋を契機として、事業者が自らの事業計画を具体化できるよう支援を行い、実効性のある計画策定につなげる。また、創業スクール受講生や新規創業者に対しては、創業計画やビジネスプランの策定を後押しするとともに、既存事業者に対しても、事業承継計画の策定支援を実施し、持続的な経営基盤の構築を支援する。

(3) 目標

支援内容	現行	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
事業計画策定社数	—	20社	20社	20社	20社	20社
事業計画（創業）策定社数	—	10社	10社	10社	10社	10社
事業計画策定社数（合計）	—	30社	30社	30社	30社	30社
事業計画策定件数	30件	30件	30件	30件	30件	30件
事業計画（創業）策定件数	10件	10件	10件	10件	10件	10件
事業計画策定件数（合計）	40件	40件	40件	40件	40件	40件

(4) 事業内容

①「事業計画策定セミナー」の開催

【目的】補助金申請に限らない本質的な経営改善を目的として、事業計画策定の重要性を理解し、新事業展開や販路開拓、創業・事業承継に向けた持続的な経営改善を図る。

【支援対象】経営分析等を行った小規模事業者

【募集方法】小規模事業者を対象に会員訪問時にネットSC I（短信）等の配布や商工会LINEにより募集する。

【講師】中小企業診断士 等

【回数】年1回

【カリキュラム】小規模事業者自らが分析結果を踏まえて、行動計画や数値目標を設定し、商品改善や販路拡大などの具体的施策を立案する。担当者や期限を明記したアクションプランを作成し、参加者はケーススタディ形式でA Iソフトを活用しながら、自社の課題を整理し計画に落とし込むプロセスを学び、実践的な改善に結びつける。

【参加者数】 10名程度

【成果指標】 経営計画策定件数、事業計画策定件数、補助金申請件数 等

②個別事業計画の策定

【支援対象】 経営分析を行った小規模事業者

【手段・手法】 経営指導員等の担当制による伴走支援を実施する。経営指導員等が事業者ごとに継続的なフォローを行い、計画書の完成まで支援する体制を整える。必要に応じて外部専門家（中小企業診断士、税理士等）を活用し、計画の妥当性・実現可能性を高める。AIを活用した事業計画作成支援ツール（文章生成、計数シミュレーション、自動レポート作成等）を用いることで、事業者の作成負担を軽減し、計画書の質向上につなげる。

【成果指標】 経営計画策定件数、事業計画策定件数、補助金申請件数 等

③創業・第二創業スクールの開催

当地域では、小規模事業者数が減少傾向にあり、地域経済の維持・発展のためには、新たな創業者の育成が重要な課題となっている。このため、本会では「創業・第二創業スクール」を開催し、創業希望者に対する体系的な研修および事業計画策定支援を実施する。

創業スクールでは、創業に必要な基礎的知識の習得とともに、受講者が自らの事業計画を作成できるよう、実践的なカリキュラムを編成する。また、三重県、伊賀市、名張市、株式会社日本政策金融公庫、三重県信用保証協会、三重県産業支援センター、ゆめテクノ伊賀等の関係機関と連携し、創業支援体制の強化を図る。

【対象者】 創業者（5年未満）、創業予定者、第二創業予定者

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

【回数】 年1回 9月～10月頃 6時間/日×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構築、開業準備およびマーケティング基礎、営業・販売戦略、会計および数字管理の基礎知識、事業アイデアの創出、ビジネスプラン作成、ビジネスプラン発表・講評、スタートアップ支援 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、受講者が作成した事業計画書について、専門家による個別相談会を実施し、計画内容のブラッシュアップを行う。また管内で創業予定の小規模事業者を含む。

【支援対象】 創業スクール受講者及び創業予定者

【手段・手法】 経営指導員と外部専門家が連携し、売上予測の妥当性、資金計画、収益性の確保など、事業の実現可能性を高めるための指導を行い、事業計画書の完成につなげる。必要に応じて日本政策金融公庫、金融機関、信用保証協会等との連携により、創業資金調達に向けた計画のブラッシュアップも支援する。第二創業者については、既存事業の転換・強化を見据え、専門家を活用し、事業再構築や承継後の経営改善につながる計画策定を支援する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画の作成支援は、現状では金融斡旋時や補助金申請時に限定的に行われており、計画策定

後の実施段階における継続支援は十分とは言えない状況にある。融資関連については事後指導、持続化補助金等については進捗状況の確認等を行っているものの、継続的・体系的な実施支援は確立していない。

【課題】

小規模事業者においては、日常業務の多忙さから事業計画の実行が遅延する、あるいは実行されないケースも見られる。そのため、事業計画策定後の進捗状況を継続的に確認し、適切な助言や伴走支援を提供できる体制の構築が喫緊の課題となっている。

(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支援対象とし、進捗状況に応じてフォローアップの優先度・頻度を調整する体制を構築する。具体的には、計画の実施に遅れが生じている事業者に対しては支援回数を増やし、課題整理や改善策の提示を行う一方で、計画が概ね順調に進んでいる事業者については支援頻度を適正化し、効率的かつ効果的な支援を実施する。

商工会が有する広範なネットワーク、地域の支援機関との連携、最新の経営情報、さらに専門家派遣制度等を最大限に活用し、事業計画に基づく実施支援を継続的に行う。これにより、小規模事業者の経営力の向上、事業規模の拡大、新商品開発、異業種分野への進出等、成長に向けた取り組みが円滑に進むよう支援する。

最終目標として、経営者自身がPDC Aサイクルを回せる「経営の自走化」を実現目標とする。

(3) 目標

支援内容		現行	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①フォローアップ	対象事業者数	30社	20社	20社	22社	22社	24社
	頻度(延回数)	120回	120回	120回	132回	132回	144回
②創業フォローアップ	対象事業者数	5社	3社	5社	7社	9社	12社
	管内創業者数	—	3社	6社	9社	12社	15社
	頻度(延回数)	30回	6回	10回	14回	18回	24回
フォローアップ合計	対象事業者数	35社	23社	25社	29社	31社	36社
	頻度(延回数)	150回	126回	130回	146回	150回	168回
売上増加事業者数		20社	10社	10社	11社	11社	12社
利益率3%増加の事業者数		20社	10社	10社	11社	11社	12社

※事業計画を立てても即創業に至るとは限らないため、実際に創業した事業者を対象にフォローアップを実施する。

(4) 事業内容

①フォローアップ支援の実施

< 2か月ごとの進捗確認支援 >

経営指導員が2か月ごとに今年度や過年度に事業計画策定を策定した事業者に対し、売上・利益・資金繰り等の主要KPIの確認、行動計画の実施状況の検証、必要に応じた事業計画の修正助言を行い、事業実施の確実性を高める。

< 毎月の訪問時での重点的支援 >

全職員による月次訪問において、事業計画の進捗状況・経営課題・実施状況を聴き取り、進捗状況が芳しくない、重点的支援が必要な事業所について職員間で共有する。課題に応じた対応・改善策について、職員間で検討し、支所単位でのチーム支援体制を構築する。

< 専門家派遣による高度専門的支援 >

訪問・巡回等で確認された課題について、必要に応じて経営支援会議で検討し、専門的支援が必要と判断した事業者には、県単専門家派遣事業・制度改正に伴う専門家派遣・事業承継ネ

ットワーク専門家派遣等を活用し、伴走型・高度専門支援を実施する。

事業計画と実績に乖離が見られる場合、遅延要因の分析・対応策の検討・フォローアップ頻度の増加を行い、早期に事業計画の軌道修正を図る。

②創業・第二創業者のフォローアップ支援

<フォローアップ支援>

創業スクール受講者および創業希望者で事業計画を策定した事業者に対し、経営指導員がフォローアップを行う。創業に対する課題解決や、創業準備状況の確認、資金調達の相談、補助金申請の支援等を行う。さらに、創業後の事業実績を踏まえ、新たな経営課題の抽出・事業計画の見直し・営業戦略・価格設定・販促の改善等の助言を行う。

<創業スクール受講後の状況把握>

創業スクール受講者に対し、その後の創業状況等についてアンケート調査を実施し、現状を把握する。

<半期ごとの創業のフォローアップ支援>

創業者または年内創業予定者に対し、現在の状況を把握し、課題の発掘に努め、課題解決につながるよう支援する。

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】

実態調査によれば、多くの小規模事業者の商圏および取引先は伊賀市内に集中している。一方で、本地域では人口減少や事業者数の減少が進み、地域市場は縮小傾向にある。そのため、商工会では他地域で開催される展示会や商談会への参加を推進している。また、商品価値を高めるため、地域の豊富な資源（歴史、伝統文化、特産品）の一部ブランド化について支援し、伊賀市の認定商品が増えつつある。

しかし、伊賀市の認定商品を含めた、多くの小規模事業者は情報発信・販路開拓が不得手であり、事業者ごとの市場・ターゲットに合わせた支援が求められている。また、地域内の小規模事業者はオンライン販路開拓に関心があるが、高齢化・IT知識不足・人材不足によりDX推進が停滞している。

【課題】

優れた商品・製品を持ちながら販路が地元限定されている事業者、新規開発商品が販路拡大につながらない事業者が多いことから、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、首都圏等での展示会出展を進めてきた。

伊賀ブランドは、個々の製品では高い評価を得ているものの、ブランド全体としての統一感に欠けている。そのため、伊賀米や地酒、伊賀焼きなど製品ごとには知名度があるが、「伊賀ブランド」としての一体感が消費者に十分伝わっていない。統一的なブランドイメージを形成できていないことから、消費者にとっては「伊賀ブランド」として認識されにくい。結果として、ブランド力の浸透や市場での競争力強化につながっていない点が課題である。

DX推進について小規模事業者の理解促進と実装支援（EC、SNS等）を進めていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会が単独で大規模展示会を開催することは困難であるため、首都圏や海外で開催される展示会・商談会への出展支援と、県内での特産品を扱う展示即売会への出展支援を組み合わせ、新たな需要開拓を図る。

出展対象者は販路開拓に不慣れな事業者や伊賀ブランドを扱う事業者を想定する。出展に際しては、FCPシート（商品カード）の作成支援・ターゲットバイヤーの明確化・出展目的・成果指標（KPI）の設定・商談用資料の整備等、事前準備の段階から経営指導員が伴走支援を行う。また出展期間中は、商品陳列の改善・接客方法の助言・バイヤー対応のサポート等きめ細かな現地支援を行う。さらに、出展後にはフォローアップを実施し、商談結果の回収・課題の振り返り・改善策の提示を行い、次回出展や販路戦略に反映させる。

DX推進について、DX推進に関心及び販路拡大意欲の高い事業者を対象にSNS発信やECサイト構築などを支援していく。必要に応じてセミナー開催やIT専門家派遣を実施する。

これらの取り組みにより、小規模事業者の新たな市場開拓力の強化、地域外売上の獲得、持続的な事業成長につなげる。

(3) 目標

	現行	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 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	2件	2件	3件
②展示即売会出展事業者数	5社	3社	3社	3社	3社	3社
売上額（円）/社	12万	10万	10万	10万	12万	12万
③アンテナショップ出展事業者数	—	2社	2社	2社	2社	2社
来場者数（人）	—	30人	30人	30人	30人	30人
④DX推進による販路開拓支援事業者数	—	3社	3社	4社	4社	5社
営業利益増加率/社	—	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

①展示会・商談会（B to B）

小規模事業者が自ら首都圏・中部圏・関西圏・海外の展示会・商談会へ出展することは、費用面・ノウハウ面の負担が大きく、単独での参加が困難である。そのため商工会は、首都圏・中部圏・関西圏の主要展示会への出展支援を実施する。

県商工会連合会等から提供される展示会・商談会情報の周知や出展事業者の選定と事前準備支援を通じて、積極的な販路開拓を促進する。また、出展事業者のうち伊賀ブランドを取り扱う事業者の出展支援を行う。

【想定する展示会・商談会】（参考）B to B

<FOOD STYLE JAPAN>

- 特徴・・・「外食・中食・小売業界のバイヤーが来場する総合食品展示会であり、地域食品・加工品の業務用需要の獲得に適している。当会では、地域事業者の商品特徴を踏まえ、業務用提案の強化、メニュー提案、販促資料の整備等を支援し、事業者の新たな販売チャネルの獲得と市場ニーズの把握につなげる。
- 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669社、来場者数36,302名（2日間）

<東京インターナショナル・ギフト・ショー>

- 特徴・・・生活雑貨・ギフト関連事業者が多数出展する国内最大級の商談会であり、食品事業者にとっても「ギフト商材」として新たな市場を開拓する好機である。当会で

は、ギフト需要を意識したパッケージ改善、セット商品の企画、PR資料作成などを支援し、新たな販売層へのアプローチを促進する。

- 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 3, 000社、来場者数224, 401名(3日間)

<しんきんビジネスマッチングフェア>

- 特徴・・・地東海地区34信用金庫が主体となり、ものづくりをはじめ、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します。信用金庫ネットワークを活かした商談機会を提供し、新規顧客・仕入先の開拓、および異業種との交流を促進する。
- 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540社、来場者数5, 025名(1日間)

②展示即売会(B to C)

当会では、地域事業者の商品力向上と新たな需要開拓を図るため、伊賀市内および県内各地で開催される物産展等の展示即売会への出展支援を実施する。これに加え、将来的な首都圏への販路拡大を視野に、地域商品の魅力発信力を高める取り組みも併せて行う。

【想定する展示即売会】(参考) B to C

<みえアツマル物産展 in 近鉄四日市>

- 特徴・・・地域事業者の商品力向上と新たな需要開拓を目的として、「みえアツマル物産展 in 近鉄四日市」への出展支援を実施する。本事業は三重県商工会連合会が主催する事業で、自社商品の特徴や魅力を来場者へ直接訴求できる場であり、消費者との対話を通じた商品改善や販路開拓の契機となるものである。
- 出展事業者・・・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・・・出展者数38社、来場者数約3, 500人

③アンテナショップ出展

当会では、伊賀ブランドの情報発信と認知度向上を図るためイベントを開催する。

【想定するアンテナショップ等】(参考)

<三重テラス (首都圏アンテナショップ)>

- 特徴・・・三重県のアンテナショップである三重テラスへの出展・展示を通じ、地域商品の常設的なPR機会をつくり、首都圏消費者・バイヤーへの認知向上を図る。短期型の商談会では得られない、商品の反応把握や継続的な販促が可能となるため、将来的な取引拡大に向けたテストマーケティングの場として支援を行う。
- 出展事業者・・・食品製造関連事業者、観光関連事業者2社～3社を選定
- 展示会規模・・・年間来場者数322, 579人、年間売上高159, 850千円

④DX推進による販路開拓支援

小規模事業者の商品・サービスの販路拡大を支援するため、SNS活用やECサイト構築等のDX化を推進していく。

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】

毎年度、伊賀市職員および正副会長、事務局長、経営指導員が事業実施状況について報告を行い、その内容を基に評価・検討を実施している。また、専門家等の有識者による事業成果の評価を受け、必要に応じて計画の見直しを行っている。しかしながら、一部の事業では目標値の達成に至らないものもあり、P D C Aサイクルが十分に機能していない状況が見受けられる。

【課題】

事業の中には、当初計画どおりに実施できていないものが存在するため、課題の抽出と原因分析を適切に行い、改善策を明確化した上で、より効果的な計画立案につながる仕組みの構築が求められている。特に、検証と改善のプロセスを強化し、P D C Aの実効性を高める体制づくりが必要である。

(2) 事業内容

本計画では、P D C Aサイクルに基づく継続的な評価・検証・見直しの実施を基本とする。毎年度、事業実施状況の評価および検証を行い、必要な見直しを適宜実施する。その際、外部のコンサルタント等の有識者による客観的な評価と検証を行い、計画の見直し案を提示する。

提示された見直し案については、経営発達支援事業委員会において審議・決定し、決定した見直し計画は理事会へ報告し、承認を得る。承認された計画は、計画期間中、商工会ホームページ等を通じて公表し、透明性を確保する。

なお、経営発達支援事業委員会の構成メンバーは以下のとおりとする。

- ・外部有識者（経営コンサルタント等）
- ・伊賀市産業農林部 商工労働課 課長
- ・伊賀市産業農林部 商工労働課 担当職員
- ・伊賀市商工会 正副会長
- ・事務局長
- ・法定経営指導員
- ・経営指導員

以上の体制のもと、持続的かつ効果的な経営発達支援の推進を図る。



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】

三重県商工会連合会や中小企業大学校が実施する研修会への参加や、専門家派遣事業を通じて経営指導員等のスキルアップを図っている。各支所に経営指導員等を配置しており、地域密着型の支援は実施できているものの、組織としての情報や支援ノウハウの共有は十分でない状況にある。

【課題】

経営指導員等の経験やノウハウには差があり、課題解決に向けた高度な支援スキルが不足している場合がある。また、経験年数の浅い経営指導員等は小規模事業者の事業計画策定支援経験が少ないため、伴走型支援を実現するための組織的体制整備が課題となっている。現状の資質向上スキームに加え、支援機関との連携による専門的支援やAIツール等の活用によって得られた知見を共有し、定期的なミーティング等で実践に反映する仕組みづくりが必要である。

(2) 事業内容

①外部講習会の積極的活用

三重県および三重県商工会連合会が実施するセミナー・研修会に積極的に参加し、資質向上を図る。研修内容は、WEB上の復命書にポイントを整理し全職員で共有するとともに、必要に応じて経営支援会議において詳細報告・研修を実施する。さらに、AIツールを活用して研修内容の整理・要約・課題抽出を効率化し、学習効果の最大化を図る。経営指導員等の資質向上および組織的支援力の強化を目的としている。

②OJTの活用

専門家派遣事業に同行し、実際の小規模事業者支援を通じて課題解決スキルを習得する。また、経験の浅い経営指導員等については、経験豊富な職員による指導、巡回同行、相談同席等を実施し、支援ノウハウを体系的に習得する。AI支援ツールを活用した課題分析や支援提案のモデル化も併せて実施する。

③職員間のミーティングの開催

経営支援会議を必要に応じて実施し、経営計画策定・実施支援事業所の情報共有、課題報告、解決策の検討を行う。セミナーや専門家の知見、AIによるデータ分析結果も併せて共有し、支援スキルの向上を図る。小規模事業者への支援内容は経営支援システムのカルテに登録し、WEB上で全職員が閲覧・共有できる体制を整備する。

④データベース化とAI活用

経営指導員等は基幹システム上に適時・適切にデータを入力し、支援中の事業者情報を全職員で相互共有できるようにする。加えて、AIツールを活用した支援履歴を閲覧しリスク・ニーズの予測により、担当外職員でも一定レベル以上の支援対応が可能となる体制を整備する。

⑤職員個人の資質向上

小規模事業者支援に必要な公的資格の取得を推進し、支援業務に活かす。またAIツールの活用方法やデジタル支援スキルの習得も奨励し、職員個々の必要とされるスキルの補完と業務効率化を同時に行う。

⑥専門家講師による職員の資質向上への取り組み

小規模事業者支援に必要とされる支援スキル習得のため外部講師を招聘し、職員の支援能力の

向上を図る。

1.1. 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

記載事項なし

1.2. 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】

当商工会では、行政および地域団体と連携し、地域のPRや物産販売を目的とした地域活性化イベントを毎年開催し、地域活性化に取り組んでいる。加えて、伊賀ブランド推進協議会・戦略委員会において「IGAMONO」の認定を実施しているものの、認定後のPR活動や、認定商品を活用した販路開拓・拡大については十分に実施されていない状況にある。このため、本来期待されるブランド価値の向上や、小規模事業者の販売促進効果が十分に発揮されていない。

結果として、これらのイベントやブランド事業は、地域PRとして一定の効果はあるものの、小規模事業者の販路拡大や事業所の認知向上には必ずしも結びついていないのが現状である。

【課題】

当商工会は、関係機関との連携を強化するとともに、小規模事業者が地域イベントへ参画し事業所のPRや販路拡大につながるよう、支援体制の改善を図りながら事業を行っていく必要がある。また、伊賀ブランド認定商品のPR強化、認定事業者の販路開拓や販売機会の創出を改善点として捉え、これらが実効性ある支援につながるよう事業内容の見直しと取組の強化を図る必要がある。

(2) 取り組む事業

①伊賀ブランド認定支援（※）

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

（※）伊賀ブランド事業

伊賀の風土及び地域文化が育んだ優良な「伊賀産」並びにこれに携わる「伊賀者（事業者）」を伊賀ブランド「IGAMONO」として認定し、広く情報発信を行うことにより、伊賀市の認知度向上、地場製品の普及及び品質向上並びに事業者の意欲向上を図り、地域づくり及び産業活性化に寄与するものである。

・当商工会は事務局として参画し、年1回の審査会を実施している。

・現在までに、管内事業所21事業所・37品目が認定されている。

②地域イベントを活用した販路開拓支援

地域イベントにおける小規模事業者の参画を促進するため、出展支援、出展内容の企画助言や販売方法の改善提案等を実施し、事業所のPRおよび販路拡大につながる支援を行う。行政及び地域関係団体と連携し、既存イベントの運営改善を図るとともに、小規模事業者の需要に沿った出展機会の創出による地域活性化を図る。

(別表2)

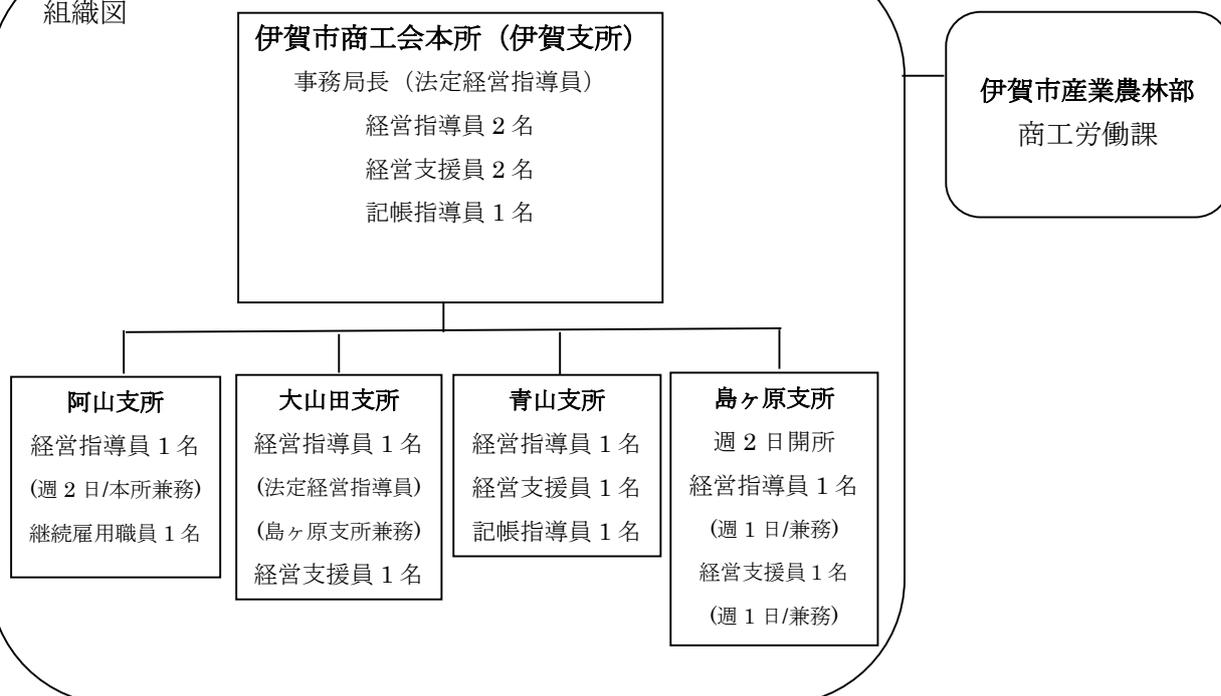
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和7年10月1日現在)

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

組織図



①都道府県及び関係市町村との連携体系

- ・伊賀市商工会、伊賀市産業農林部商工労働課が連携し、地域の実情を踏まえた課題を設定するとともに、本支援計画での支援方針を決定するため、年1回経営発達支援事業委員会を開催する。
- ・また三重県と事前に相談・調整を行うことで、都道府県の重要課題についても反映した支援計画とする。

②広域的な支援体制

- ・本会は、広域的な支援体制に該当いたしません

③商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制

- ・伊賀市を5地区(伊賀・阿山・大山田・青山・島ヶ原)に分け、法定経営指導員2名と経営指導員3名の体制で巡回指導を行う。経営指導員を地区ごとに選定し、経営計画策定支援からフォローアップまでの一体化した支援体制を構築する。

④定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

- ・法定経営指導員2名、経営指導員3名、経営支援員4名、記帳指導員2名、継続雇用職員1名の体制で実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。

- ・上記で把握・検証した実施状況を伊賀市商工会と伊賀市産業農林部商工労働課との経営発達支援事業委員会（年1回開催予定）で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していく。

⑤経営指導員等の資質向上に係る体制

- ・伊賀市商工会の職員向けに研修や勉強会を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。

(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：瀬戸口 早苗、小坂 宣子

連絡先：伊賀市商工会 TEL 0595-45-2210

②法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報提供を行う。

当計画の法定経営指導員については、当商工会が管轄とする伊賀市と連携しながら、複数の支所（伊賀支所・阿山支所・大山田支所・島ヶ原支所・青山支所）で多数の小規模事業者に対して、継続的な指導・助言を効果的に実施するために2名の配置とする。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しません。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

伊賀市商工会

〒519-1412 三重県伊賀市下柘植723-1

TEL 0595-45-2210 / FAX 0595-45-5307

e-mail: iga@ict.ne.jp

伊賀市産業農林部 商工労働課

〒518-8501 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)

	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
必要な資金の額	6,570	6,570	6,570	6,570	6,570
経済動向調査事業	70	70	70	70	70
経営状況分析事業	100	100	100	100	100
事業計画策定支援 (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 支援(創業関係含む)	600	600	600	600	600
新たな需要開拓事業	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
支援能力向上事業	100	100	100	100	100
評価見直し事業	200	200	200	200	200

(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 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。

