

経営発達支援計画の概要

実施者名	沼津市商工会（法人番号 7080105002530） 沼津市（地方公共団体コード 222038）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>テーマ：「小規模事業者に対するデジタル化を強力に推進することで “経営のリノベーション2.0”を実現させ持続性のある経営を目指す」</p> <p>① 対話と傾聴を通じて小規模事業者個々の課題を明確にすることで、地域経済を支える小規模事業者の経営力の強化、地域全体の持続性のある発展につなげる。</p> <p>② 小規模事業者が強みを活かした経営にシフトする計画を自発的に策定し、その実行を支援することで経営力の強化、事業の継続を実現する。</p> <p>③ 時代の変化や社会環境の変化に対応するため、ITツールの積極的活用により業務の効率化、生産性向上を推進する。</p> <p>④ 地区内支援機関と連携した事業承継、創業の支援力強化。</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p>◆<b>地域の経済動向調査に関すること</b> 管轄地域内の景気動向を調査・分析し広く周知するとともに、小規模事業者の相談指導や事業計画策定に反映させることを目指す。</p> <p>◆<b>需要動向調査に関すること</b> 各種イベント等において小規模事業者が提案する逸品に関する消費者の声を収集する。収集した情報を小規模事業者に還元し、商品・サービスのブラッシュアップ、新たな事業計画の策定につなげることを目指す。</p> <p>◆<b>経営状況の分析に関すること</b> 小規模事業者自らが経営課題を抽出できるよう、対話と傾聴を意識しながら分析を行い、逸品商品の開発・ブラッシュアップや新たな事業計画につなげることを目指す。</p> <p>◆<b>事業計画策定支援に関すること</b> 経営分析を実施した事業者に対し、個々の実状に合わせた事業計画の策定支援を行う。策定にあたっては業務の効率化や生産性の向上を図るため、デジタルツールの積極的な活用を促す。</p> <p>◆<b>事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 経営指導員等による定期的な巡回訪問により、事業計画の進捗、課題の抽出、見直しに関する支援を行う。高度な案件等については、必要に応じて専門家派遣制度等を活用し支援にあたる。</p> <p>◆<b>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 「一店逸品運動」を展開、小規模事業者に対し認定を促すとともに、逸品の販路拡大、販促支援を行う。紙媒体、インターネット、メディア等を活用し、ハイブリッドな展開で周知、情報発信を行い逸品の販路拡大を目指す。</p>
連絡先	<p>沼津市商工会 本所 〒410-0312 静岡県沼津市原 1200-1 TEL：055-966-1331 FAX：055-967-4925 E-Mail：info@numazu-s.or.jp</p> <p>沼津市役所 商工振興課 〒410-8601 静岡県沼津市御幸町 16-1 TEL：055-934-4748 FAX：055-933-1412 E-Mail：syouko@city.numazu.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

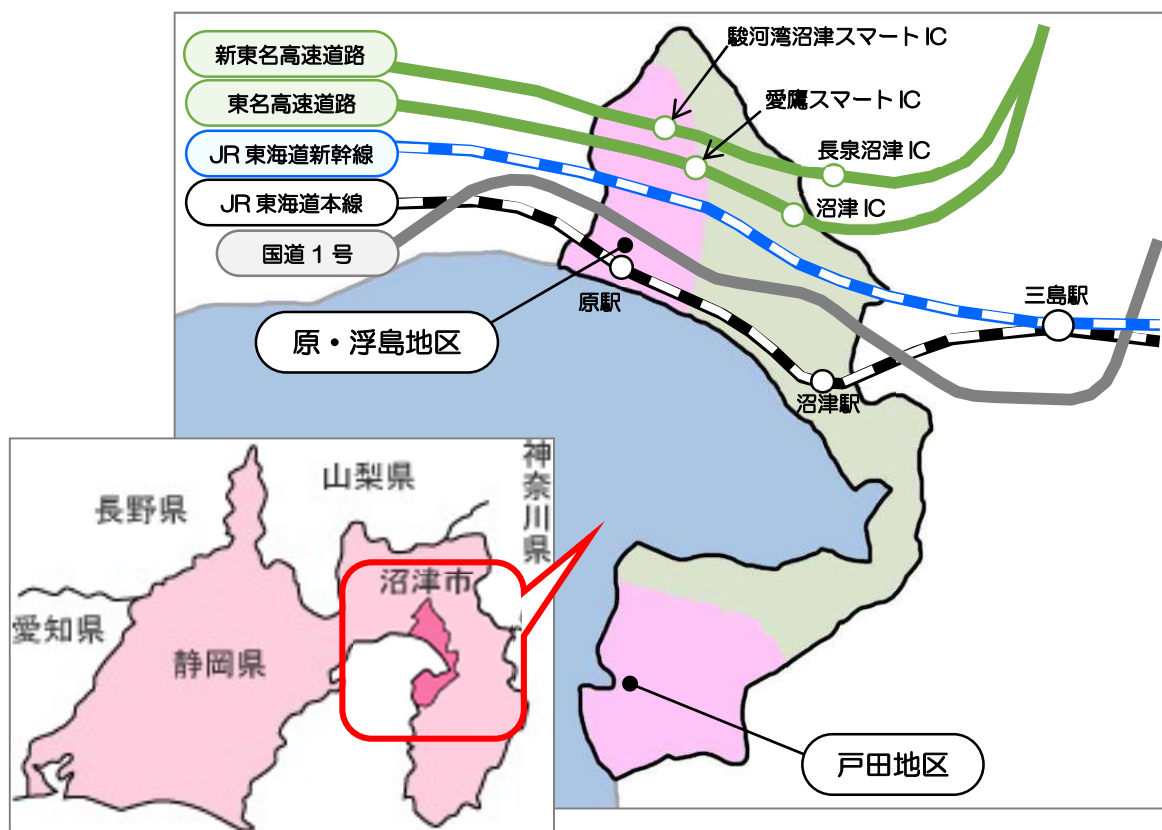
(1) 地域の現状及び課題

① 地域の概況

【沼津市】

沼津市は東京から 100 km圏に位置し、恵まれた自然環境と優位な地理的条件のもとで、東駿河湾地域、伊豆方面への交通拠点あるいは広域的な商業・文化拠点として、古くから静岡県東部地域の政治、経済、文化の中心的役割を担ってきた。沼津市の総面積は、186.96 km<sup>2</sup>で、管内の原・浮島地区が 23.7 km<sup>2</sup>、戸田地区が 40.1 km<sup>2</sup>である。

奥駿河湾越しに見る富士山、緑濃い千本松原、香貫山、街の中心部を滔々と流れる狩野川などの豊かな自然とその景観は、多くの文人たちを輩出してきた。また、新鮮で豊富な魚介類、温暖な気候と豊かな土壌に育まれるお茶やミカンなどの農作物、自然条件を生かした観光、東部地域の中心をなす商業、先端技術を誇る工業など多様な産業をバランスよく発展させてきた。



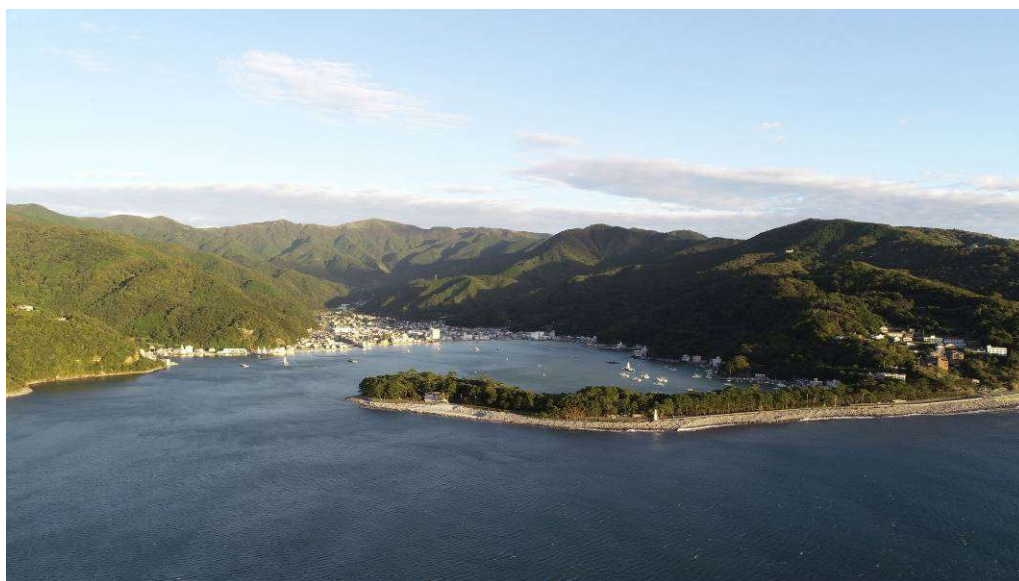
### 【原・浮島地区】

原・浮島地区は「北には仰ぐ富士の峰 南にいだく駿河湾」と歌われている風光明媚な自然環境に位置し、古くから農・漁業を中心とした地域、そして東海道の原の宿場町として栄えてきた。その後、大小さまざまな事業所が進出し活力を生み出してきたが、昭和43年4月に沼津市と合併して以来、都市化が急速に進み、海岸沿いを東西に走っていた国道1号（現在の県道380号）が現在の位置に移った昭和53年頃を境に多くの企業の進出をはじめ、団地や住宅の建設が大々的になされた。特に、現在の国道1号北側から浮島地区にかけては、市営・県営・雇用促進・公団等の団地や個人住宅も急造されたことで人口が急増した。



### 【戸田地区】

戸田地区は伊豆半島の西海岸に位置し、三方を山に囲まれ西側のみが駿河湾に向かって開けている。その駿河湾に面した天然の岬（御浜岬）は、波静かな漁港として昔から漁業者の生活を支えてきた。また、夏は良質の海水浴場として多くの観光客で賑わってきた。御浜岬から眺める海越しの富士山は秋から冬にかけて絶景となる。平成17年、平成の大合併により沼津市と合併し今日に至る。



### 【沼津市商工会】

沼津市商工会は平成20年4月に旧原町商工会と旧戸田村商工会が飛び地合併し、「本所・原支所」、「戸田支所」として誕生した。旧原町商工会は、旧東海道の五十三次「原宿」で「白隠の里」としても親しまれ、商工業が盛んな地である。旧戸田村商工会は、日本近代造船発祥の地であり、富士山を駿河湾越しに見る景勝と、タカアシガニ、深海魚でも知られる観光地である。

市町村合併した平成17年（19年前）と比較し、沼津市全体の人口は11.6%の減少、小規模事業者は9.4%の減少であった（資料1）。特に減少率が著しいのは戸田地区で、この19年間で人口は40.6%、会員数は41.7%減少しており、人口減少・過疎化・超高齢化が急速に進行している。

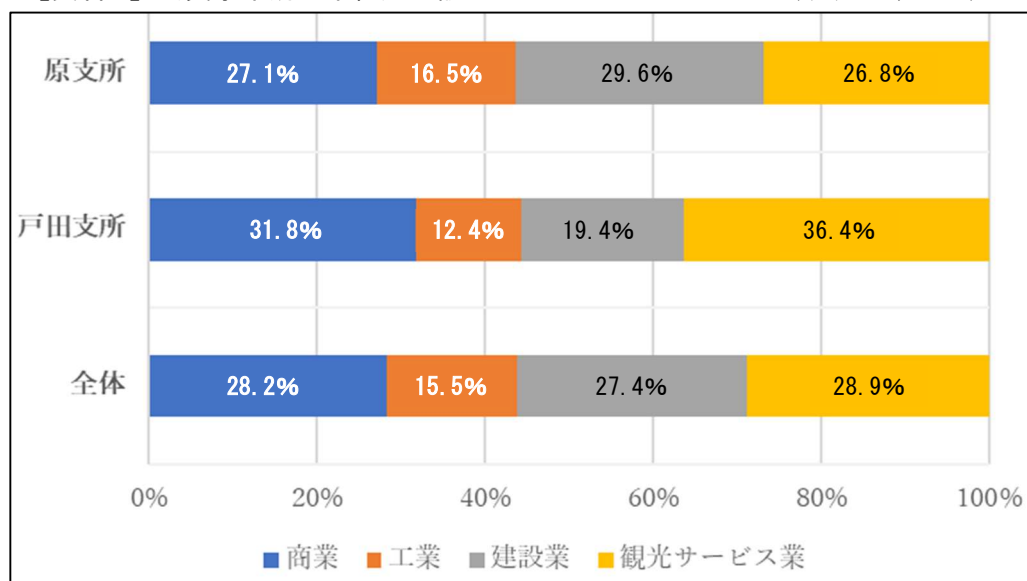
### 【資料1】原支所・戸田支所の人口と小規模事業者数の推移

	平成17年4月	平成20年4月	平成27年4月	令和2年4月	令和6年4月
沼津市人口(全体)	211,339	209,388	201,691	194,110	186,846
原地区人口	27,372	26,905	25,705	24,260	23,1004
戸田地区人口	4,005	3,758	3,090	2,654	2,379
沼津市商工会管内					
小規模事業者数	1,044	1,044	1,102	946	946
会員数	843	865	729	742	778
原支所	536	573	534	568	599
戸田支所	307	292	195	174	179
備考	市町村合併	商工会合併	第1次経営発達	第2次経営発達	

会員（小規模事業者）の業種別内訳は資料2が示すとおり、商業・工業・建設業・観光サービス業が偏りのない構成となっている。

### 【資料2】会員事業所の業種別内訳

(令和6年4月)



## ② 地域の課題

原地区は、沼津市と富士市それぞれの中心市街地の中間に位置し、産業面においては、電気、機械、製紙関連の製造業が多い。(株)IHIやTOPPANクロレ(株)など大手企業をはじめ、中小企業、小規模企業が集積している。一方、浮島地区は米やお茶、野菜を生産している農業地区である。お茶農家の中には、農協に出荷するのではなく、自社で製茶工場や店舗を持つ事業者が20社以上あり、本会の会員となっている。しかし、茶葉の需要低迷やお茶飲料がペットボトルに移行した等により価格は下落しており、非常に厳しい経営環境に置かれている。資料3が示すとおり、静岡県の茶産出額は、合併により現在の市制となった19年前(平成17年)と比較し、約63%と激減している。浮島地区にはかつて東海大学沼津キャンパスがあり、学生向けのアパート需要が旺盛であったが、平成27年の撤退以降、不動産賃貸業は衰退傾向となっている。また商業については、ららぽーと沼津が令和元年に開業されるなど、車社会による郊外型の店舗の増加とともに原駅前商店街は衰退が進行している。

### 【資料3】お茶・製茶業の現状

#### 静岡県茶業の現状

出典：令和6年3月 静岡県経済産業部農業局お茶振興課「静岡県茶業の現状」

	平成7年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年	令和4年
茶産出額(億円)	744	735	652	436	306	203	244
うち沼津市(億円)	16	18	14	-	11	8	-

#### 1世帯あたりのリーフ茶購入額

出典：令和4年度 家計調査

	平成7年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年	令和4年
購入額(円/年)	6,699	6,810	5,646	4,466	4,096	3,817	3,297

戸田地区においては、昭和の高度成長期において海水浴で民宿への宿泊客が押し寄せ、観光業は戸田村の主幹産業として発展してきた。しかしバブル経済の崩壊後、全国観光地との競争やレジャー自体が多様化したことに伴い、民宿の軒数は昭和56年の270軒をピークに現在は10軒程度まで減少した。戸田地区における年間宿泊客数も昭和56年の約62万人をピークに、年々減少し、現在は10万人程度まで落ち込んでいる。

### 【資料4】戸田地区 観光客入込客数の推移

(資料提供：沼津市観光戦略課)

施設名等	平成17年	平成20年	平成27年	令和2年	令和5年
海水浴場(御浜)	54,069	25,578	23,681	15,175	32,645
造船郷土資料博物館	15,528	12,438	8,550	6,008	7,675
壺の湯	62,614	58,140	-	-	-
道の駅 くるら戸田	-	-	206,731	110,240	128,474
オートキャンプ場	2,582	1,766	1,942	1,928	1,386
海水浴場(井田)	-	-	6,944	0	3,383
各種イベント	8,000	11,150	13,059	1,450	17,600
小計(A)	142,793	109,072	260,907	134,801	191,163
宿泊客数(B)	143,071	127,675	105,124	70,207	101,539
合計(A+B)	285,864	236,747	366,031	205,008	292,702

このような状況を考慮し現在の原・浮島地区と戸田地区のSWOT分析を行った結果を、以下の資料5にて示す。

**【資料5】SWOT分析**

強 み		弱 み	
原	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農産物（お茶、野菜、米）</li> <li>・広大農地が多い</li> <li>・大手製造業が多い</li> <li>・歴史（白隠、お寺、興国城跡）</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・原駅前商店街の衰退</li> <li>・人手不足</li> <li>・小規模製造業の廃業が多い</li> </ul>
戸田	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海産物（タカアシガニ、深海魚、干物）</li> <li>・海、御浜岬の自然</li> <li>・歴史（ヘダ号建造、近代造船技術発祥の地）</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・廃業に伴う会員減少（民宿、商店）</li> <li>・観光客の減少</li> </ul>
機 会		脅 威	
原	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新設道路建設の計画</li> <li>・農業振興地域（青地）の緩和</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ららぽーと沼津の出店</li> <li>・耕作放棄地の増加</li> </ul>
戸田	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インバウンドの増加（中国人、台湾人）</li> <li>・移住（田舎暮らし）の需要</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・人口減少、超高齢化</li> <li>・空き家の増加</li> </ul>

原地区においては、令和元年、本会から車で15分の位置に大型ショッピングモール（ららぽーと沼津）がオープンした。店舗数は215、そこで雇用される従業員は3,000人を超えるといわれ、近年の人手不足や人件費の高騰を受け、原地区の商業や雇用環境に大きな影響を及ぼすことが想定される。

一方で、原地区にはお茶や米、野菜を中心とした農業、白隠禅師の生誕地という歴史があり、この強みを生かした観光資源の活用に対する機運が高まっている。

戸田地区においては、人口減少・超高齢化による地域の衰退という日本社会全体の課題でもある構造的問題を抱えている。特産品としては、底曳網漁業で捕獲されるタカアシガニや深海魚といったオンリーワンの水産資源を有している。また、幕末に当時のロシア軍艦が沈没し、ロシア人とともに地元の船大工が日本初の洋式帆船「ヘダ号」を建造した歴史がある。

このような状況下、平成27年に「道の駅くるら戸田」がオープンした。販売・飲食コーナーは小規模であるが、日帰り温泉（大浴場）が好評で、地元住民の利用や休日は観光客の利用が目立っているほか、コロナ禍以降はキャンピングカーによる車中泊利用も目立つようになっている。

**（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方**

① 沼津市商工会の役割

本会が策定した第1次経営発達支援計画では「道の駅建設による地域基幹産業の再生」を目標に平成27年から5ヶ年計画で取り組み、この目標を達成するため「一店逸品運動」を展開した結果、逸品の登録数は現在75品となっている。

令和2年からの第2次経営発達支援計画では「小規模事業者のリノベーションによる持続的発展を目指す」をテーマとし、一店逸品運動を契機に“小規模事業者の強みを活かした経営”にシフトすることを目指し、専門家派遣や各種補助金制度等を活用しながら逸品のブラッシュアップや販路開拓支援を行うことで、利益を意識した経営の変革（＝経営のリノベーション）を推進してきた。

また戸田地区においては、旧・戸田村商工会時代である平成17年から、管内に不動産業者がない一方で、人口減少・空き家の急増・田舎暮らしといったニーズの高まりに対応するため、商工会で不動産仲介業を開始し、不動産の売買・賃貸の仲介業務を担ってきた。最近の実績は資料6のとおりで、小規模事業者の経営安定のための不動産処分や賃貸物件のあっせんと併せ、空き家購入後のリフォーム業者や生活関連サービスの紹介も行っている。

【資料6】沼津市商工会 不動産事業の実績

	売買	賃貸
令和元年度	3	6
令和2年度	3	4
令和3年度	8	6
令和4年度	14	6
令和5年度	10	9

民宿の廃業が増加する一方で、移住者による民泊施設の新たな開業がみられるほか、コロナ禍以降はリモートワークの普及により、不動産仲介件数は増加傾向にある。

沼津市商工会には、飛び地合併をした原地区と戸田地区の相乗的發展という役割が求められている。また沼津商工会議所との併存地区であるため、沼津商工会議所との連携を図りながら、行政の商工業に関する業務の補完的な役割を担っている側面もある。そのため、小規模事業者に対する経営支援と地域振興は車の両輪として関連付けながら今後も実施していく。

コロナ禍以降、デジタル化・DXといった言葉を耳にする機会が増えており、小規模事業者もこれら社会環境や経営環境の急速な変化に対応しなければならない。これまでの経営発達支援計画において取り組んできた一店逸品運動、経営のリノベーションの推進を強化し、小規模事業者が“利益を生み出す経営にシフト”できるよう支援することが沼津市商工会の役割であるとする。

② 小規模事業者に向けた長期（今後10年程度）ビジョンについて

小規模事業者の振興については、行政（沼津市や静岡県）および沼津商工会議所をはじめとした支援機関との連携を密にし、一体となって以下の支援に取り組む。

- ◇ぬまサポ（ぬまづビジネスサポート連絡会）を通じた創業や事業承継の支援
- ◇小規模事業者の個々の強みを活かした商品・サービスの提案（一店逸品運動）の推進
- ◇逸品商品・サービスが利益を生み出すためのブラッシュアップ支援、販路開拓支援、販促支援
- ◇デジタルツールの積極的な活用支援による事業活動の効率化、生産性向上

③ 沼津市の総合計画との整合性

沼津市では令和3年度から令和12年度までの10年間を計画期間とし、社会の潮流や市民の意向、沼津市の抱える課題などを踏まえ、沼津市が目指すべき将来像とそれを実現するためのまちづくり方針を示す「第5次沼津市総合計画」を策定し、この計画に基づき8つの“まちづくりの柱”をまちづくりの方向性として定め施策を推進している。

※以下、「第5次沼津市総合計画 基本構想」より商工観光業に関連する“まちづくりの柱”3および4について項目を抜粋、主な取組みの概要を記載。

**まちづくりの柱3 力強い産業を牽引するまち**

都市基盤の整備やAIなどの技術革新が進んでいくなか、新技術を取り入れた産業の高度化、新たな産業や企業者の創出、異業種間の交流や連携の促進、企業誘致などを進め、産業を元気にすることがまちの活性化につながります。

県東部地域の中心として人が働き、地域の産業を牽引していく元気なまち、そして、若者や子供たちがいきいきと働きたいと思えるまちを目指します。

① 商業の振興

- ・魅力ある個店づくりの支援

- ・商店街と個店との連携や新たなサービス開発、経営基盤の強化
- ・新たな事業主の創出、育成やリノベーションによる空き店舗の利活用

## ② 工業の振興

- ・新たな工業用地の確保、企業誘致・定着の推進
- ・中小企業の経営基盤の強化や生産性の向上
- ・新たな事業展開を図る取組の支援

## ③ 農林水産業の振興

- ・農林水産業の基盤整備
- ・後継者の確保と新たな担い手の育成の支援
- ・新たな技術の導入や地場産品を活用した6次産業化
- ・地産地消、特産品の開発とブランド化

## ④ 新たな産業の創出

- ・時代のニーズに対応した成長力のある産業の創出と育成
- ・異業種連携等による新商品開発の支援
- ・効率化や生産性向上を図るICT等の先端技術の導入支援

## ⑤ 労働人材の確保と育成

- ・企業の情報発信や若者の就労支援
- ・事業承継の推進
- ・働きやすい環境づくりや勤労者福祉の充実
- ・潜在的な労働力の掘り起し

### まちづくりの柱4 地域の宝を活かすまち

海・山・川の自然や沼津御用邸記念公園をはじめとする歴史・文化資源は沼津の誇りであり宝です。そして、豊かな自然環境は、これらを活用したアクティビティだけでなく、海の幸、山の幸をはじめとする豊富な食文化を生み出しています。

首都圏に近くアクセスしやすい立地優位性や、誇れる地域資源を活かし、多くの人が行ってみたい、住んでみたい、関わってみたいと思えるまちを目指します。

#### ① 沼津の魅力の発信

- ・シティプロモーションや映画等のロケーション誘致の推進
- ・SNS等の活用による多様な情報発信
- ・ふるさと納税の推進
- ・スポーツによるオンリーワンブランドの形成

#### ② 地域資源の創造と磨きあげ

- ・インナープロモーションの推進
- ・地域の歴史や伝統、文化や史跡の保存や継承
- ・新たな地域資源の発掘、創造

#### ③ 沼津ならではの観光の提供

- ・海を活かしたにぎわいの創出
- ・地域資源等を活用したツーリズムの創出
- ・近隣市町と連携したMICE誘致など、広域での観光振興の推進



#### ④ インバウンド施策の推進

- ・インバウンドの受け入れ態勢の整備
- ・外国人のニーズに合った観光商品の創出支援
- ・マーケットを意識した情報発信

#### ⑤ 移住・定住の推進

- ・「ぬまづ暮らし」の情報発信
- ・市外からの移住、定住の促進、支援
- ・多様な人の交流促進

沼津市では上記の総合計画に基づき、“魅力ある個店づくり”“新商品・新サービスの開発促進”といったキーワードにより各種事業を展開している。まちづくりに関しては前回の総合計画に引き続き“リノベーションまちづくり”をキーワードとして事業を推進している。加えて“生産性の向上”“効率化”“ICT”“SNS”といったデジタルツールの活用に関するキーワードも盛り込まれている。

本会の計画においても従前の“一店逸品運動（＝事業者の強みを活かした商品・サービスの提案）”、“経営のリノベーション”に加え、IT化、DXといったデジタルツールの活用に関する支援を強化することで、小規模事業者の経営の効率化、生産性の向上をキーワードに経営発達支援計画を作成する。

#### ④ 静岡県経済産業ビジョンとの整合性

静岡県では令和4年度から令和7年度までの4年間で計画期間とし、静岡県総合計画「静岡県の新ビジョン後期アクションプラン」を着実に実施するため、「静岡県経済産業ビジョン 2022～2025」を策定している。

※以下、「静岡県経済産業ビジョン」で掲げる施策のうち、小規模事業者の伴走支援に関する掲載項目を抜粋、取組の方向、主な取組みの概要を記載。

#### ① 経営革新

- ・取組の方向：地域経済を牽引する企業の成長に向け、新事業活動による経営革新を支援するとともに、人材育成や研究開発、先端的な設備投資を促す。
- ・主な取組：より高い付加価値を創出する事業を生み出すため、経営革新計画の計画立案から支援策活用までの一貫した取組を進め、新事業活動による経営力向上への取組を促進する。

#### ② 創業支援

- ・取組の方向：操業環境の向上を図るため、創業支援等事業計画策定を促進し、市町等の創業支援事業を支援するとともに、創業者やベンチャー企業の継続的な創出を目指す。
- ・主な取組：操業環境の向上を図るため、相談窓口の設置や創業セミナーの開催など市町や商工会等の取組をサポートする。

#### ③ 資金調達

- ・取組の方向：業務効率化や生産性向上等の経営基盤強化に取り組む中小企業・小規模企業に対し、県制度融資により資金調達を支援する。
- ・主な取組：県内中小企業が、様々なライフステージに応じて必要な資金を円滑に調達できるよう、県制度融資を適時適切に提供する。金融機関等の関係機関と連携し、中小企

業や小規模企業に対して、県制度融資を周知する。

#### ④ 事業承継

- ・取組の方向：商工団体や金融機関等と連携して、県内中小・小規模企業の事業継続の動きを後押しする。
- ・主な取組：商工団体や金融機関等と連携して、事業承継計画策定支援やM&A等の第三者承継のマッチングを促進する。中小企業再生支援協議会やよろず支援拠点と連携し、経営改善や経営再建を支援する。

#### ⑤ DX

- ・取組の方向：DXによる生産性向上を計画的に進める企業を支援する。
- ・主な取組：DX分野の経営革新計画の策定を推進する。ITの活用等による生産性向上に向けた取組を支援するため、専門家派遣制度の周知・活用を図る。新たなビジネスモデルへの挑戦やデジタル化に取り組む、中小企業や小規模事業者の設備導入等を支援する。

静岡県では上記5つのキーワードを掲げ、経営改善普及事業の一層の充実を図るため、管内事業者の実態を踏まえた計画の策定を求めている。

本会の計画においても、小規模事業者の経営状況の分析や事業計画の策定支援を通じて、新たな事業に取り組む事業者の経営革新計画承認、各種支援施策の活用を促す。またITの積極的な活用を促し、事業の効率化、生産性の向上を押し進めることで、利益を生み出す事業、継続性のある事業としていくことを目指す経営発達支援計画を作成する。

### (3) 経営発達支援事業の目標

テーマ：「小規模事業者に対するデジタル化を強力に推進することで  
“経営のリノベーション2.0”を実現させ持続性のある経営を目指す」

#### 《経営のリノベーション2.0の定義》

本会のこれまでの経営発達支援計画では、“経営のリノベーション”というキーワードを掲げ、小規模事業者が自らの強みを活かした逸品（商品やサービス）を提案し、付加価値を創出することを目指す「一店逸品運動」を展開してきた。事業者には、明確な顧客ターゲットの設定を促し、そのターゲットに求められる商品やサービスとなるためのブラッシュアップ支援や販路開拓、販促支援を行うことで“売れる商品（＝利益を生み出す商品）”となることを目指して伴走支援を行ってきた。

しかし、現在の経営環境においては、デジタル化や人手不足といった社会的課題への対応力が小規模事業者の抱える課題として深刻化しており、このような変化を踏まえ、本計画では“経営のリノベーション2.0”として、新たな支援の枠組みを定義する。従来の伴走型支援に加え、生産活動や販促活動などのあらゆる事業活動において、ITツールの積極的な活用を強力に推進し、小規模事業者の「事業の効率化」と「生産性の向上」を支援する。これにより、ヒト・モノ・カネといった経営資源に乏しい小規模事業者が、厳しい経営環境下においても利益を生み出す・確保する（＝持続可能で継続性のある）経営体制への変革を目指す。

上記のテーマを実現するため、以下のとおり本会の経営発達支援計画の目標を定める。

- ① 対話と傾聴を通じて小規模事業者個々の課題を明確にすることで、地域経済を支える小規模事業者の経営力の強化、地域全体の持続性のある発展につなげる。

- ② 小規模事業者が強みを活かした経営にシフトする計画を自発的に策定し、その実行を支援することで経営力の強化、事業の継続を実現する。
- ③ 時代の変化や社会環境の変化に対応するため、ITツールの積極的活用により事業の効率化、生産性向上を推進する。
- ④ 地区内支援機関と連携した事業承継、創業の支援力強化。

## 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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

**① 対話と傾聴を通じて小規模事業者個々の課題を明確にすることで、地域経済を支える小規模事業者の経営力の強化、地域全体の持続性のある発展につなげる。**

地域の経済を支える小規模事業者の伴走支援において、経営課題の設定にあたり、対話を通じて日頃から抱える悩みの本質的な課題を認識させることを目指す。そのプロセスを経ることが課題の解決にあたっては、自発的に取り組んでいくこと、小規模事業者自身の潜在的な能力を引き出すことにつながり、結果として事業者個々の経営力の強化（自己変革）につながるとともに、それら事業者の連鎖により地域全体の課題解決（人口減少や高齢化問題等）にも向き合っていく契機となることを目指す。

**② 小規模事業者が強みを活かした経営にシフトする計画を自発的に策定し、その実行を支援することで経営力の強化、事業の継続を実現する。**

小規模事業者を取り巻く環境は日々変化し続けている。その中で、事業者個々の強みや地域資源の魅力を活かした商品、サービスの提案を促すことで地域経済の活性化に寄与するものと考えられる。その実現のためには、事業者との対話を密にすることで、財務諸表に代表されるような数字上の課題だけでなく、経営の本質的な課題に事業者自らが気づく機会を創出する。それにより事業者は納得した上で自身の変革に取り組むこととなり、経営革新計画の策定やその実行を通じた経営力の強化に取り組んでいくことを目指す。

**③ 時代の変化や社会環境の変化に対応するため、ITツールの積極的活用により業務の効率化、生産性向上を推進する。**

地域の高齢化とともに人口減少の進行は本市に限らず、日本全体の社会的課題となっており、解決されることは望めないのが実状である。またコロナ禍を経て人々のライフスタイルは急速に変化し、IT技術の活用は不可避となっている。そのような状況下で、小規模事業者が生き残っていくためには、新たな設備投資やITツール等を活用した販路開拓支援を推進し、小規模事業者の業務の効率化、生産性の向上を図り、利益を生み出す経営体質となることを目指す。

**④ 地区内支援機関と連携した事業承継、創業の支援力強化**

事業承継は多くの中小企業が直面している課題となっており、特に小規模事業者は後継者不足が深刻化しており、事業が黒字経営であっても次世代に引き継がれずに廃業となるケースも少なくない。仮に後継者がいたとしても、計画を策定し時間をかけてスムーズな移行をしていく必要がある。創業についても同様であり、創業計画を策定し周到な準備と堅実な事業立ち上げを行う必要がある。

これらの支援にあたっては、行政や他の支援機関、専門家等の連携を密にし、より実効性のある効果的な事業者支援を行う。また行政（沼津市）や沼津商工会議所をはじめ地域の支援機関が参画する「ぬまづビジネスサポート連絡会」を通じて、関係機関同士の支援状況や小規模事業者の経営状況等について情報交換し、地域全体での効果的な支援につなげる。

## 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

##### ① 現状

地域の経済動向については、経営指導員による巡回・窓口相談時や各業種別部会、支部会、委員会等で努めているほか、現在までの経営発達支援計画において、会員意識調査を実施、原地区のお茶業界の動向や戸田地区の観光客入込状況の調査を中心に実施し、この調査結果をもとに事業計画策定支援や策定後の実施支援につなげた。具体的な成果として、小規模事業者の生き残り策として一店逸品運動を展開している。

また、地区内の新たな動きをキャッチするため、金融機関との情報交換会の定期開催を実施したほか、他地域における各種補助金の活用を通じた経営のリノベーションや、創業、事業承継の事例調査を行いレポートにまとめ、経営支援会議で共有し小規模事業者に提供した。

##### ② 課題

経営指導員が中心となって巡回・窓口指導を通じて収集した情報が主となるが、個々の事業所や指導員の主観的な部分が多く、客観的な検証・分析に欠ける部分がある。そのため地域全体の経済動向としては不十分であるため、より幅広い情報収集を行う必要がある。

#### (2) 目標

内 容	現 行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①景気動向調査 経営支援会議	1 2回	1 2回	1 2回	1 2回	1 2回	1 2回
景気動向公表回数 (HP掲載)	—	2回	2回	2回	2回	2回
②経営のリノベーショ ン事例調査	3者	3者	3者	3者	3者	3者
事例調査公表回数 (報告会開催、HP掲載)	1回	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ① 小規模事業者景気動向調査（県）

経営指導員および経営支援員が巡回・窓口指導を通じて収集した情報について、原支所と戸田支所において経営支援会議を毎月1回開催し、管内小規模事業者の開廃業及び景気動向に関する情報を共有する。報告書を作成し県連合会に報告するとともに、経営指導員の巡回指導や各種事業計画書の策定に活用する。

目 的	小規模事業者が経営計画、事業計画を検討する際の参考データとして活用する
調査対象	製造業、建設業、小売業、サービス業（約20者）
調査項目	売上、仕入、採算、資金繰り、業況、事業承継、雇用
調査手法	経営指導員の巡回、窓口相談等にてヒアリング調査を実施
分析手法	経営支援会議にて全職員で情報を共有し、分析・把握する

② 全国の小規模事業者事業による経営のリノベーション、創業、事業承継事例の調査  
インターネットや書籍、近隣の支援機関（商工会、商工会議所等）へのヒアリング等により、小規模事業者の創業、事業承継事例等を調査し、必要に応じて経営のリノベーション事例として現地調査を実施する。

目的 調査結果を報告書にまとめ、その結果を地区内小規模事業者に広報する  
調査対象 全国の経営のリノベーション成功、失敗事例  
調査項目 動機、事業内容、効果、課題  
調査手法 経営のリノベーションを実施した組織、会社から直接ヒアリング  
分析手法 経営指導員および経営支援員が調査結果を報告書としてまとめる。  
必要に応じて外部調査会社と連携し分析する。

(4) 調査結果の活用

収集、分析したデータは、ホームページに掲載し広く周知するとともに、経営指導員、経営支援が共有し、相談指導や事業計画策定の際の参考資料として活用する。

**4. 需要動向調査に関すること**

(1) 現状と課題

① 現状

これまで地域の消費者に向け、地区内事業者の周知・消費を促すため「お買い得商品券の発行」と「はら逸品うまいものフェス」の開催し、小規模事業者の提案する逸品の評価や需要動向を確認してきた。また、静岡県立大学の学生によるフィールドワークや日本大学 国際関係学部の学生による消費者目線での逸品評価を実施してきた。

これらは経営指導員や専門家の評価とは異なり、消費者の忌憚のない評価を直接収集できる貴重な機会となっており、小規模事業者にとって好評で、継続の要望が強く実施してきた。

② 課題

「お買い得商品券の発行」については、抽選販売申し込みの際に逸品に関するアンケート調査を実施、回答することで当選確率を3倍にするキャンペーンを実施。「はら逸品うまいものフェス」では会場内でアンケートに回答することで出店事業者の割引券等が当たるキャンペーンを実施することでアンケート調査の回答率を上げられた一方で、収集したデータの活用、小規模事業者へのフィードバックについては十分ではなかった。調査項目も含め検証する必要がある。

(2) 目標

内 容	現 行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①逸品アンケート 対象事業者数	75者	78者	81者	84者	87者	90者
②はら逸品うまいもの フェス出店者数	29者	30者	30者	30者	30者	30者

### (3) 事業内容

#### ① 逸品に関する住民アンケート調査の実施

逸品は事業者が提案するものではあるが、その価値は商工会や専門家が評価するものではなく、消費者に認められることで初めて意味を持つものである。そこで「お買い得商品券の発行」の発行に合わせて、小規模事業者が提案する逸品についてのアンケート調査を実施し、その評価を収集する。商品券の販売方法については、当初は先着順による販売であったが、コロナ禍で販売会場の密を避けるため抽選販売方式に変更したところ、幅広い年齢層からの購入につながったため、アフターコロナにおいてもこの抽選販売方式については継続し、併せて抽選申込時にアンケート調査を実施する。アンケートの回答により当選確率を上げる等のキャンペーンを実施し回答数（回答率）の向上を図り、より多くの情報を収集することを目指す。

調査対象	お買い得商品券の抽選購入申込者（地域の消費者；直近1,165名）
調査項目	逸品の評価（価格、品質、認知度等）
調査手法	お買い得商品券の抽選購入申込時にアンケート調査（Web方式）を実施
分析手法	調査結果は経営指導員および経営支援員が分析する。
活用方法	分析結果は逸品登録事業者にフィードバックし、商品・サービスのブラッシュアップや専門家派遣の支援メニューの活用、新たな事業計画策定の際の資料とする

#### ② はら逸品うまいものフェスの開催

小規模事業者が提案する逸品を地域の消費者に知ってもらい、商品・サービスに対する消費者の生の声を収集することを目的に「はら逸品うまいものフェス」を開催する。逸品に対して収集した意見をもとに、商品・サービスのブラッシュアップや事業所そのものの経営のリノベーションにつなげるきっかけづくりの場とする。商工会主催とすることで、小規模事業者が容易に出展できるイベントとして開催し、消費者の需要動向調査を実施する。出店の場で事業者が消費者からの声を直接聞くだけでなく、来場者に向けたプレゼント企画等を通じてアンケート調査を実施、収集したデータを出店者にフィードバックする。

調査対象	はら逸品うまいものフェス来場者（地域の消費者；直近約4,000名）
調査項目	逸品の評価（価格、品質、見た目、パッケージ等）
調査手法	来場者プレゼント企画等を通じてアンケート調査（Web方式）を実施
分析手法	調査結果は経営指導員および経営支援員が分析する。
活用方法	分析結果は出展者にフィードバックし、商品・サービスのブラッシュアップや専門家派遣の支援メニューの活用、新たな事業計画策定の際の資料とする

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### ① 現状

日頃の経営指導員・経営支援員の巡回・窓口指導を中心に相談内容に応じて経営状況の分析を行ってきた。多くは各種補助金の申請を行う際や経営革新計画策定の際となっているが、その他に毎年の決算・確定申告指導や融資相談の際も実施している。補助金の申請や経営革新計画策定の際は財務分析だけでなく、SWOT分析等により非財務分析も行っているが、決算時や融資相談の際は財務分析（数字面）にとどまっていることが多い。

その他、必要に応じてセミナーの開催や専門家派遣を実施している。これまでに、青年部員を中心とした後継者候補・若手経営者を対象に、財務分析・非財務分析から新たな事業展開（経営のリノベーション）を促すことを目的にセミナーを開催している。

#### ② 課題

経営指導員が経営状況の分析を行う際には、特に非財務分析においては事業者との対話や傾聴を意識し、個々の実状に合わせた経営分析を行わなければ、その後の事業計画策定において実現可能性や得られる成果に支障をきたす恐れがある。また経営状況の分析は、特に非財務分析の面では経営指導員側の経験等によりバラツキが生じることから、その解消のための情報共有やスキルアップに努める必要がある。

### (2) 目標

内 容	現 行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①巡回指導件数	1,086件	1,200件	1,200件	1,200件	1,200件	1,200件
②経営分析事業者数	41者	60者	60者	60者	60者	60者

### (3) 事業内容

#### ① 経営分析を行う事業者の発掘（巡回指導の強化）

経営指導員・経営支援員による巡回を強化し経営分析の対象者となる小規模事業者の掘り起こしを行う。巡回件数はコロナ禍により件数が一旦落ち込み、現在は持ち直しつつあるもののコロナ禍前の水準にまでは戻っていない。巡回を強化することで、新たな商品・サービス（逸品）の開発や各種補助金申請、設備導入のための資金需要といった機会を捉え、経営分析につなげる。

#### ② 経営分析の内容

対 象 者 事業計画策定予定者、各種補助金等の申請予定者、融資申込予定者

分析項目 《財務分析》売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等

《非財務分析》SWOT分析による強み・弱み・機会・脅威の抽出

分析手法 財務分析にあたっては、経済産業省提供の企業診断ツール「ローカルベンチマーク」を活用し定量的な分析につなげる。非財務分析の際には経営指導員と事業者が対話をしながら事業者自らが現状や課題を意識把握しながら分析を進めていくことを意識し、分析結果が後の事業計画策定等の際、効果的に活用されることを目指す。分析後の事業計画に事業承継が絡む場合には、経営者だけでなく後継者候補も同席させ三者による分析を行う。

必要に応じて、静岡県商工会連合会の広域指導員や他の支援機関、専門家等と連携



して分析にあたる。

分析した内容についてはクラウド型経営支援ツール（商工イントラを想定）に記録し、支援情報として集約、職員間の共有を図る。

#### （４）分析結果の活用

経営分析の結果は当該事業者にはフィードバックし、新たな商品・サービスの提案（逸品の開発）や販路の開拓等、新たな事業計画の策定に活用する。必要に応じて経営革新計画の策定支援や各種補助金の申請支援、マル経融資の申込など事業実行の際の資金調達のための資料として活用する。

クラウド型経営支援ツールに集約した情報は、毎月の経営支援会議において支援情報として共有し、職員個々の支援スキル向上に活かす。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### （１）現状と課題

#### ① 現状

これまでは経営指導員・経営支援員の巡回・窓口相談指導を通じて、一店逸品運動への参画や各種補助金申請を中心に事業計画の策定支援に取り組んできた。一店逸品で生まれた商品・サービスのブラッシュアップや販促活動については、専門家派遣制度のほか、小規模事業者持続化補助金や県・経営力向上事業費補助金等の補助金制度も有効に活用してきた。特に補助金制度の申請を通じた事業計画の策定にあたっては、県連合会の広域指導員も交えて個別指導を実施している。

事業承継については、静岡県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、無料相談窓口を毎月１回設置し、経営指導員とセンターのコーディネーターの三者で相談対応することで事業承継計画の策定支援にあたっている。

#### ② 課題

特に小規模事業者にとって事業計画の策定は、経営力を高め、今後も事業継続していくためには必要不可欠なことであると考えられる。しかし、多くの小規模事業者は、日常の事業活動に追われ、事業計画の策定まで手が回っていないのが実状である。仮に事業計画を策定したとしても、補助金申請の採択を受けるため作成されたものであるケースが多く、短期的な補助事業期間における実行力は伴ったとしても、その後３～５年後といった中長期的な目線での事業計画としては疑問符がつくものが多いことが課題である。

また創業予定者や創業間もない事業者の相談については、一定数の相談はあるものの創業計画の策定にまで至っていないケースが多く、今後注力していく必要がある。

### （２）支援に対する考え方

経営指導員の巡回指導を強化し、事業計画の策定がいかに重要であるか、その価値を伝えることで事業者を意識を植え付けていく必要がある。事業計画を策定する契機はこれまでのように“補助金申請のため”であったとしても、補助事業の終了後も効果を発揮する事業計画となることを意識した策定支援を目指す。

そのためには経営指導員が前述５にて取り組む経営分析の結果に基づき、事業者とのきめ細かい対話を続けながら小規模事業者個々の実状に合わせた、実現可能性の高い事業計画の策定を支援

することが重要となる。更に事業計画の策定に関しては、地域の雇用環境や社会環境の変化も考慮し、積極的なIT・DXといったデジタルツールの活用を促し、業務の効率化や生産性の向上を意識した事業計画の策定支援を意識する。

また、創業予定者や創業間もない事業者の創業計画書作成における事業計画策定支援については、県連合会の広域指導員や、「ぬまづビジネスサポート連絡会」を構成する沼津商工会議所や日本政策金融公庫、地区内金融機関等の支援機関と連携しながら進めることとする。

### (3) 目標

内 容	現 行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
事業計画策定 事業者数	23者	30者	30者	30者	30者	30者
(上記のうち)						
①経営革新計画	(1者)	(5者)	(5者)	(5者)	(5者)	(5者)
②事業承継計画	(2者)	(3者)	(3者)	(3者)	(3者)	(3者)
③創業計画	(1者)	(3者)	(3者)	(3者)	(3者)	(3者)
④デジタルツールの 活用セミナー	1回	3回	3回	3回	3回	3回

### (4) 事業内容

経営状況の分析を行った事業者のうち、事業計画の策定を希望する者、または策定が望ましい者、また経営革新計画や事業承継計画、創業計画等の策定を希望する者、約50%を対象に、事業者個々の実状に合わせ、売上や利益の増加、販路開拓、業務の効率化や生産性の向上等、事業者の経営力の向上に資する事業計画の策定支援を行う。また計画の策定にあたって専門的な知見が必要となる場合は、専門家派遣制度の活用や、関連する支援機関と連携しながら課題の解決を図る。策定された事業計画については、毎月1回開催する経営支援会議において、個々の経営指導員・経営支援員の間で共有を行う。

#### ① 経営のリノベーションを意識した事業計画の策定支援

巡回指導等を通じ経営分析の掘り起しを行った事業者に対し、一店逸品運動の展開や経営革新計画、各種補助金申請につながる事業計画の策定を支援し、小規模事業者の経営のリノベーションにつなげる。

対 象 者 経営分析の支援を実施した事業者

手 法 経営指導員と経営支援員でチームを作り事業計画の策定支援にあたる。策定内容に専門的な知見を必要とする場合は、必要に応じて専門家派遣制度の活用や、金融機関等の関連する支援機関と連携して支援にあたり、経営革新計画の承認申請や各種補助金の申請につなげるとともに、中・長期的に実効性の高い事業計画となることを目指す。

#### ② 事業承継相談における事業承継計画策定支援

対 象 者 経営分析の支援を実施した事業者のうち、事業承継を検討している事業者

手 法 経営指導員が中心となり事業承継に向けた計画の策定を支援する。親族内承継や従業員承継のように後継者候補が定まっている場合については、後継者も交えて計

画の策定にあたる。

事業承継については、静岡県事業承継・引継ぎ支援センターのコーディネーターが毎月1回本会に赴き無料相談窓口を開催しており、支援センターとの連携を密にしながらスムーズな承継が行われるよう支援を進める。また、多くの事業者は金融資産（融資）の引継ぎも伴うことから、金融機関とも連携して支援を進める。

### ③ 創業相談における事業計画策定支援（創業計画書の作成支援）

対象者 創業予定者、創業後間もない事業者

手法 本会のある沼津市内においては、本会と沼津地域中小企業支援センターによる「ワンストップ経営相談窓口」と、沼津商工会議所が開催する「創業応援塾」が沼津市特定創業支援事業として行われている。「創業応援塾」の受講者には登録免許税や創業関連保証料の減免等のメリットがあることから、創業予定者に対して受講を促し、事業の立上げにあたり実現可能性・実行力の伴った創業計画となるよう事業者自身のスキルアップを支援する。日程等の都合により受講のかなわなかった者に対しては、必要に応じて受講内容に準じた支援を実施する。

創業の多くは資金の調達が課題として伴うことから、計画の策定にあたっては日本政策金融公庫や地元金融機関との連携するほか、これらの金融機関や本会、沼津商工会議所、行政（沼津市）、その他支援機関が構成する「ぬまづビジネスサポート連絡会」との連携支援により計画の実現を目指す。

### ④ DX推進の強化（デジタルツール活用セミナーの開催）

コロナ禍以降、デジタル活用が急速に進行している社会環境・経営環境を踏まえ、小規模事業者においてもDXに関する意識付けやデジタルツールの活用についてセミナーを開催する。

セミナー開催後のフォローアップとして巡回指導等を通じて、事業活動へのデジタルツール導入（落とし込み）を推進する。近年、事業活動に限らずあらゆるシーンにおいてデジタル化へのシフトが進んでいることから、小規模事業者においても経営活動においてデジタル活用を積極的に促していく。日々の業務のデジタル化だけでなく、ECサイトの活用やキャッシュレス決済の導入、SNSの情報発信活用などを推し進め、業務の効率化や生産性の向上を支援することで“経営のリノベーション2.0”の実現につなげていく。

対象者 小規模事業者を含む会員事業所

募集方法 開催案内のチラシを作成し、全会員事業所向けの定期発送等により周知するほか、商工会HPへの掲載、経営指導員・経営支援員が巡回により受講を促す。

回数 3回/年（1回あたり15名の受講者を目標とする）

講師 DX・ITの専門家（中小企業診断士、販促コンサルタント等を想定）

手法 セミナー終了後、受講者に対し経営指導員等が巡回し、事業者個々のITスキル等を考慮しながら、スキルに合わせた導入支援を実施する。より高度な知見が必要と判断した際には、専門家派遣制度等を活用した支援を実施する。

## 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

#### ① 現状

策定した事業計画の多くは、小規模事業者持続化補助金や県・経営力向上事業費補助金等の各種補助金申請、経営革新計画等に係るものである。これらについては、補助事業期間中においては実績報告の作成に向け事業の進捗確認ができています。補助事業終了後も多くの補助金を実施後の報告を求めており一定のフォローアップは行われている。

逸品の開発により策定された事業計画については、逸品認定後も常に改善や改良をしていく必要があるものとして捉えており、商品・サービスのブラッシュアップや販促活動支援、販路開拓支援を主にフォローアップとして取り組んできた。

#### ② 課題

上記についてフォローアップは行われているものの、件数自体は十分に行うことはできていなかった。また売上や利益増加等の数値面における把握が十分にできていない。逸品に対するフォローアップについては、事業所ごとに件数の有無も含めて差が生じてしまっている。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画の策定支援を行った全ての事業者をフォローアップの実施対象とする。計画の策定後、最低1年間（事業計画の期間が複数年にわたる場合は、その終了後1年間）は、フォローアップを実施するものとする。頻度については“半期に一度以上”とするが、事業計画の進捗や方向性の見直し等に応じて適宜対応する。計画が進んでいない、進捗が思わしくない事業者には頻度を上げる等、事業者を取り巻く状況や社会環境を考慮し事業計画策定後の実施支援を行う。

経営状況の分析～事業計画の策定～フォローアップの一連のプロセスは、事業者と経営指導者が対話と傾聴を意識しながら伴走型で支援を行うものとするが、一方では、その過程で事業者が当事者意識を強め、自ら課題を抽出、その解決を図る“自走化の経営”にシフトさせることで売上や利益の向上につなげることを目指す。

### (3) 目標

内 容	現 行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
フォローアップ 対象事業者数	23者	30者	30者	30者	30者	30者
頻度（延べ回数）	—	60回	60回	60回	60回	60回
売上増加事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
利益増加事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
専門家派遣制度の 活用（延べ回数）	36回	40回	40回	40回	40回	40回

### (4) 事業内容

#### ① 事業計画策定後の事業者に対するフォローアップ

事業計画の策定支援を行った全ての事業者をフォローアップの実施対象とし、定期的（半期に一

度以上)な巡回によるフォローアップを行う。策定した事業計画の進捗や方向性を見直しに応じて、フォローアップの頻度を適宜変更し実行支援を行う。計画が進んでいない、進捗が思わしくない事業者には、事業者を取り巻く状況や社会環境といった原因や課題を再度検証し、計画の見直しや変更について支援を行う。必要に応じて、県連合会の広域指導員や各種専門家派遣制度等を活用し、計画の実行支援を行う。

- ② 創業計画書の作成者（創業予定者、創業後間もない事業者）に対するフォローアップ  
策定した創業計画書の事業計画が着実に実行されているかについて定期的なフォローアップを行う。創業後は、記帳指導、決算・確定申告指導、労働保険業務等、本業となる事業以外の業務も山積みとなることから、必要に応じて頻度を上げてフォローアップを行う。  
そのうえで、事業のスムーズな立上げに必要な販路の開拓等について各種補助金制度の活用や専門家派遣制度、行政等が実施する支援策の活用を促していく。

## 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

#### ① 現状

本会では、平成27年から「一店逸品運動」を展開した結果、逸品の登録数は現在75品となっている。これまでに、逸品の小冊子やカレンダー、動画の制作などを実施し、消費者の認知度を高めるための情報発信支援を実施してきた。小冊子については、地域の自治会の協力を得ながら全戸配布を実施し、認知度の向上につなげてきた。

令和2年度からは、地元のケーブルテレビ・ラジオ局と連携し、事業者自身が自らの声で逸品への想いを消費者に発信する番組の制作を開始したほか、逸品全体の統一感を醸成するため地元中学生の提案によるオリジナルのロゴマークの制定に取り組んできた。

その他、地区外への販路開拓や消費者の反応を収集するための取組として、連合会が運営する「商工会チャレンジショップ」への出展支援を行っている。

#### ② 課題

小規模業者が逸品を提案しても、その後の販路開拓については小規模事業者単体の情報発信力を考慮すると限界があることから、商工会全体で提案する「逸品」として積極的な支援を行う必要がある。商品・サービスにブランド力を持たせることは一朝一夕ではかなわないことであり、長期的な目線で継続して情報発信を行う必要があると考える。また、現状の情報発信は、紙媒体をはじめとしたアナログ的なものが多く、IT化やDX化といった目線も取り入れ、デジタル的な要素を積極的に取り入れ、ハイブリッドな展開、支援を実施していくことが課題となる。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定し、その計画をもとに一店逸品運動に参画した事業者を中心に支援を行う。新たな販路の開拓は、ヒト・モノ・カネといった経営資源の乏しい小規模事業者にとって非常にハードルの高いものとなっているうえ、近年急速に発達してきたITやDXへの対応も迫られているのが実状である。このようなことから、小規模事業者が個々で販路開拓を行うだけでなく、商工会全体として提案する「逸品」として情報発信を行ったり、県連合会や行政等と連携したりしながら販路の開拓に寄与することを目指す。

(3) 目標

内 容	現 行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①一店逸品運動の展開 (逸品登録事業者数)	75者	78者	81者	84者	87者	90者
売上増加率/者	2%	2%	2%	3%	3%	3%
②お買い得商品券の 発行額	—	300万円	300万円	300万円	300万円	300万円
商品券の取扱い 事業者数	182者	190者	195者	200者	200者	200者
売上増加率/者	3%	3%	3%	3%	5%	5%
③逸品のテレビ・ ラジオによるPR	毎月1者	毎月1者	毎月1者	毎月1者	毎月1者	毎月1者
売上増加率/者	2%	2%	3%	3%	4%	4%
④チャレンジショップ 物産展等の出展数	6者	10者	10者	10者	10者	10者
成約件数/者	0件	1件	1件	1件	2件	2件

(4) 事業内容

① 「一店逸品運動」の展開

小規模事業者への巡回指導を通じて経営分析～事業計画の策定支援を通じて、小規模事業者の強み活かした商品・サービスの提案につなげる。「はら逸品うまいものフェス」や商工会チャレンジショップへの出展により消費者の意見を収集したり、専門家によるブラッシュアップ支援を受けたりすることで“消費者に求められる(=売れる)商品”となることを目指す。それらの逸品について、3年に1度程度を目途に小冊子を改訂したり、SNS等のデジタルツールを活用したりすることで消費者への周知を行う。

周知の方法については、これまでは小冊子の制作やテレビ・ラジオを通じた情報発信に留まっていたが、急速に変化する社会情勢を鑑み、紙媒体に固執せずITツールの積極的な活用を意識し、アナログ/デジタルの両面を活用したハイブリッドな展開を目指す。

② 「お買い得商品券」の発行

10～20%のプレミアムを付与した商工会の商品券を発行し、一店逸品運動の参加事業所を含む商品券取扱店舗のPRと、地元での購入機会の創出による逸品の周知・新たな販路開拓につなげることを目指す。幅広い年代層の購入を促すため、販売方式は先着順ではなく抽選販売とし、上述4(需要動向調査に関すること)に記載のとおり、逸品の評価に関するアンケート調査を実施し、小規模事業者に消費者の評価をフィードバックする機会を兼ねる。

③ テレビ、ラジオ番組を通じた逸品のPR

地域のケーブルテレビ・ラジオ局である「エフエムぬまづ」と連携し、逸品を紹介する番組を商工会がコーディネーターとして関わる。

毎月1社、スタジオまたは店舗にて事業者が出演し、逸品に対するこだわりやその価値を事業者

自身の声で直接消費者に伝える場を提供する。番組の出演にあたっては、事前に進行表（台本）を作成することとなり、経営指導員が関わりながら逸品の特徴やその価値を整理しながらの作業となるため、事業者自身の強みを再認識する機会にもなる。

④ 商工会チャレンジショップへの出展、各種物産展、商談会へのあっせん

県連合会が運営する「商工会チャレンジショップ」への逸品の出展を促す。出展中の販売スタッフの意見を事業者にフィードバックし、経営指導員や専門家による逸品のブラッシュアップにつなげる。その他、県連合会や全国連が開催する物産展や、地元金融機関が主催するビジネスマッチング商談会等に逸品登録した小規模事業者の出展をあっせんする。小規模事業者は、これら物産展や商談会への出展機会が少なく不慣れであることから、出店にあたっては経営指導員等が伴走型で出展前後の支援を実施する。

## 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

##### ① 現状

商工会理事会が年5回程度開催されており、必要に応じてその場で全ての事業について報告、協議を行っている。また、理事会とは別に「経営発達支援委員会」を年1～3回開催し、事業の評価や見直しを行っている。

##### ② 課題

「経営発達支援委員会」では、事業の評価は行っているものの、事業の見直しも含めたPDCAサイクルまでの運用としては連動が不十分となっている。

#### (2) 事業内容

経営発達支援の実施にかかるPDCAサイクルを円滑に運用し、事業をより効果的なものとするためのプロセスを以下のとおり定める。

まず、職員個々が巡回相談等により収集した事業者の抱える課題を、経営支援会議等を通じて共有し、法定経営指導員が中心となりP(Plan; 計画)として実施計画に落とし込む。

次にD(Do; 実行)にあたっては職員個々に委ねるのではなく、経営指導員と経営支援員、また必要に応じて専門家も交えたチームを編成し支援にあたる。この際、若手職員のOJT要素も含めた支援活動を行うことで、事業者だけでなく支援機関の組織としても効果的かつ実践的な支援の提供となることを目指す。

C(Check; 評価)については、実施事業の個々についての達成度および評価についてA～Dの評価をするとともに課題点・改善点の抽出を行う。

A(Action; 改善)については、現場で直接支援にあたる職員だけでなく、第三者の視点を取り入れるため、外部有識者の意見を反映させることを目指す。このプロセスを通じて、新たな経営発達支援事業の計画(次のPlan)に反映させる仕組み(PDCAサイクルの流れ)を構築する。

##### ① 経営発達支援委員会の開催

第三者委員会として「経営発達支援委員会」を年1回以上開催し、経営発達支援事業の実施状況や成果・効果についての評価を行い、PDCAサイクルの検証により今後の対応、事業の見直しについて協議する。

委員会のメンバーは、商工会正副会長、会計理事、各業種部会長、青年部長、女性部長、理事、管轄地域の連合自治会長、観光協会会長、沼津市担当課長、法定経営指導員のほか、外部有識者として中小企業診断士等を構成員とする。

##### ② 商工会理事会での報告・協議(年5回)

##### ③ 事業の成果、評価、見直しの結果等について商工会ホームページに公表(年1回)



## 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

#### ① 現状

県商工会連合会が主催する専門スタッフ研修（一般コースおよび特別コース）や職種別研修会等に参加しているほか、全国商工会連合会が主催する研修会等へも参加しスキルアップを図っている。また毎月1回、全職員が参加する経営支援会議を開催し、支所を超えた支援情報の共有を行っている。

#### ② 課題

職員個々の支援スキルには偏りがあり、その補完を図ることを経営支援会議の目的としているが、一定の支援情報はされているものの十分とはいえない。また、事業所からの相談内容は、専門性を求められるものが増えており、小規模事業者の課題解決のためにはより積極的なスキルアップを図る必要がある。

### (2) 事業内容

#### ① 経営支援会議の開催

毎月1回以上、経営指導員だけでなく経営支援員・一般職員等も含めた全職員が参加する経営支援会議を開催する。巡回・窓口指導を通じて収集した小規模事業者の抱える経営課題、地域の景気動向を共有し、支援情報を共有や事業者支援の方向性について協議を行う場とすることで、職員全体のスキルアップを図る。

#### ② 機構研修等への積極的参加

将来経営指導員になるため、経営支援員の中小機構の基礎研修（長期機構研修）への参加と、専門的課題解決のためスキルを習得するため、経営指導員の専門研修（短期機構研修）への派遣を計画的に行う。短期研修では、経営指導員個々が自身に不足していると感じる項目や、スキルアップを図る必要があると感じる項目を客観的に評価し受講する。

その他、デジタルツールの活用やDX、AIなど、近年著しく変化している項目についても、近隣支援機関の主催する研修会等も含め積極的に参加しスキルアップに努める。デジタル分野については、他の分野に比べ環境が急速に変化しており、小規模事業者へのフィードバックや応用ができるよう、常に新しい情報・知識を収集する。

#### ③ クラウド型経営支援ツールを活用した支援情報の集約

クラウド型経営支援ツール（商工イントラシステムを想定）を導入し、経営指導員、経営支援員、一般職員等、全ての職員がアクセスし支援情報を入力、情報の共有を図る。全職員が支援情報を共有することで支援能力の向上を図るほか、職員の退職や人事異動、傷病等による不在が生じた場合においても、円滑に支援を継続することが可能となる。

## 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

### (1) 現状と課題

#### ① 現状

当商工会が主催する情報交換会としては「原地区金融機関情報交換会」があり、年4回開催している。メンバーは管轄地域内に支店を構える金融機関の支店長と経営指導員となっており、地区内の金融需要や景気の動向、支援ノウハウ等の情報交換、共有を図っている。

その他、静岡県東部地区の8商工会で構成する富士駿東地区商工会連絡協議会において職種別研修会が年2回程度開催されており、経営支援スキルの向上や支援ノウハウの情報交換が行われている。

他の支援機関との連携としては、行政（沼津市）と市内の支援機関、金融機関等で構成する「ぬまづビジネスサポート連絡会（ぬまサポ）」が年6回程度開催されており、創業支援や小規模事業者の課題解決に向けた連携を図っているほか、静岡県事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫、静岡県信用保証協会等が開催する情報交換会に参加している。

#### ② 課題

上記の情報交換会等は、外部支援機関から支援情報やノウハウを収集する貴重な機会となるため、積極的参加し事業者支援として還元する必要がある。

### (2) 事業内容

#### ① 原地区金融情報交換会の開催（年4回開催）

管轄地域内に支店を構える金融機関の支店長に定期的に集まっていただき、地区内の金融需要や景気の動向、支援ノウハウ等の情報交換、共有、意見交換を行う。

メンバー構成：静岡銀行原町支店、スルガ銀行原町支店、沼津信用金庫原支店、三島信用金庫原町支店、本会経営指導員等

#### ② 富士駿東地区商工会連絡協議会

静岡県東部地区の8商工会で組織する協議会で、経営指導員、経営支援員等、職種別に研修会や情報交換会が開催されている。これらを通じ商工会の課題や小規模事業者の動向、支援情報等について情報交換、支援スキルの向上を図る。

メンバー構成：芝川商工会、富士市商工会、清水町商工会、長泉町商工会、裾野市商工会、御殿場市商工会、小山町商工会、本会

#### ③ ぬまづビジネスサポート連絡会

市内支援機関の担当者が集まり、創業支援や小規模事業者の課題解決支援、事業承継支援等について、ノウハウや情報の共有、小規模事業者に向けたセミナーの開催や相談窓口の開設等、連携支援にあたる。

メンバー構成：沼津商工会議所、沼津地域中小企業支援センター、行政（沼津市）、静岡県中小企業団体中央会、日本政策金融公庫 沼津支店、静岡県信用保証協会 沼津支店、商工組合中央金庫 沼津支店、沼津信用金庫、三島信用金庫、スルガ銀行、富士伊豆農業協同組合、静岡県事業承継・引継ぎ支援センター、本会

#### ④ 経営改善貸付推薦団体連絡協議会（マル経協議会）

日本政策金融公庫の経営改善貸付（マル経）は、商工会の推薦を受けた小規模事業者が、無担保・無保証・低金利で受けられる融資となっている。年2回開催される協議会では、管内の景況や融資の状況、融資制度、事業者支援の制度説明が行われほか、各支援機関（商工会、商工会議所）

の事業や支援情報の交換が行われる。

メンバー構成：日本政策金融公庫 沼津支店（国民生活事業）、県東部・伊豆地区の商工会・商工会議所

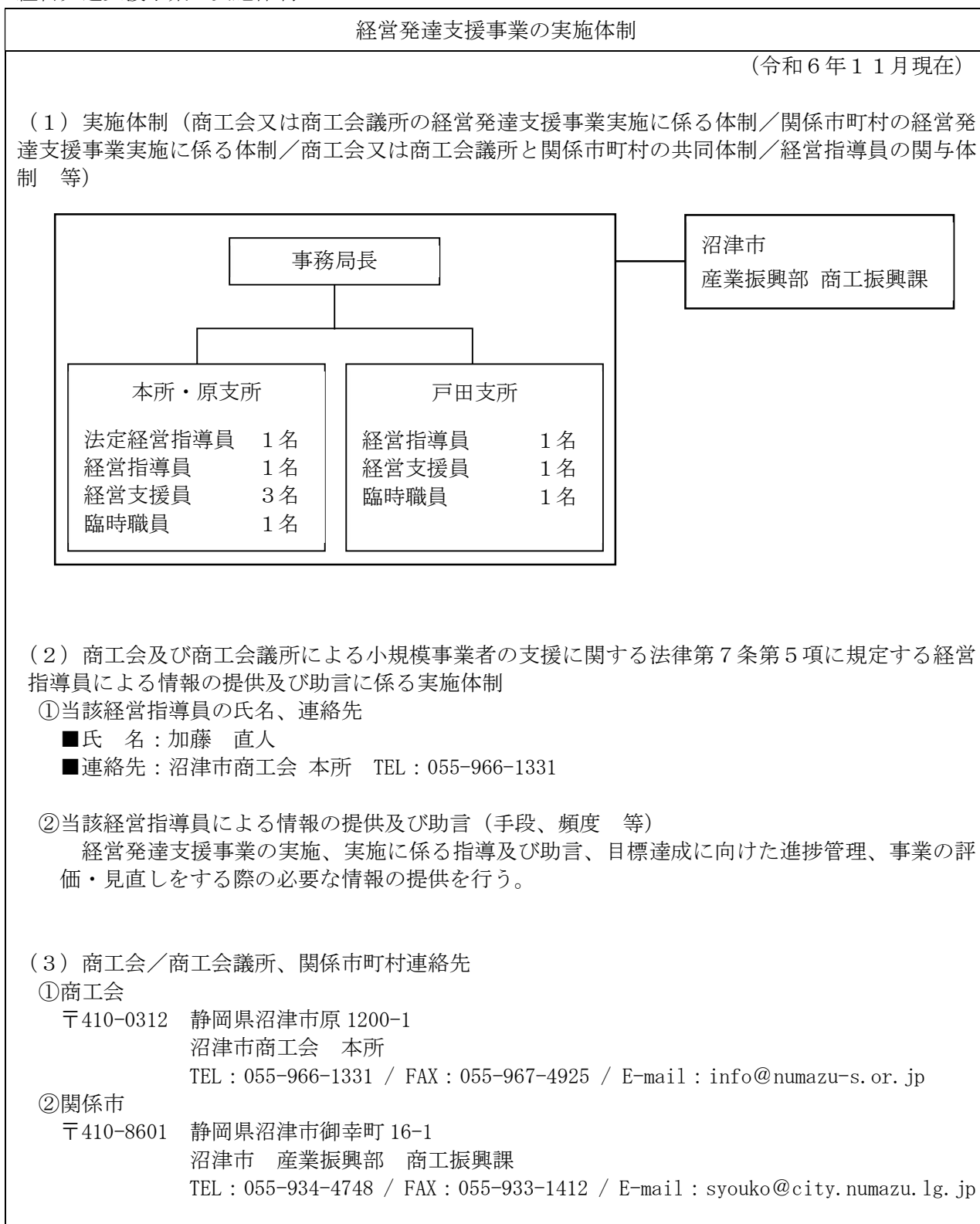
⑤ 静岡県事業承継・引継ぎ支援センター主催会議への出席

毎月1回、県東部・伊豆地区のブロック会議が開催されている。県内の事業承継に関する動向や支援事例の共有を図る。その他、本会経営指導員、県連合会広域指導員、事業承継・引継ぎ支援センターのブロック指導員が同席する個別相談会を毎月1回開催し、事業者支援にあたる。

メンバー構成：静岡県事業承継引継ぎ支援センター、県東部・伊豆地区の商工会・商工会議所、静岡県商工会連合会、静岡県信用保証協会

(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)

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
経済動向調査費 (事例調査費)	100	100	100	100	100
需要動向調査費 (イベント開催、 委託費等)	900	900	900	900	900
経営分析費 (専門家派遣等)	100	100	100	100	100
事業計画策定、 策定後事業費 (セミナー開催、 専門家派遣等)	500	500	500	500	500
販路開拓事業費 (セミナー開催、 専門家派遣等)	400	400	400	400	400
ソフトウェア費 (クラウド型経営 支援システム)	200	200	200	200	200
協議会運営費	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
会費、手数料、沼津市補助金、静岡県補助金、国補助金 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。

(別表4)

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

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