

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	裾野市商工会（法人番号 3080105000595） 裾野市（地方公共団体コード 222208）
実施期間	令和 6 年 4 月 1 日～令和 11 年 3 月 31 日
目標	経営発達支援事業の目標 小規模事業者の現状と課題とそれに基づく当商工会の長期的な振興のあり方を踏まえ、以下の 3 点を本事業の目標として設定する。 ① 小規模事業者が策定した事業計画の実行力を向上させ地域経済の下支えとなる。 ② 小規模事業者個々の状況に応じた課題を解決できる伴走支援型支援を行い事業の永続に繋げる。 ③ すそのブランド推進事業を中核とした地域特産品の発信力強化と賑わいづくりの推進。
事業内容	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 地域内の景気動向を調査・分析しビッグデータと共に還元することで、事業者には現状を捉えてもらい、伴走支援の入口とする。 4. 需要動向調査に関すること 事業者が商品・サービスの需要動向調査を実施し、販売戦略や商品開発に活かし、その先の展開を見据えた基礎資料として活用。 5. 経営状況の分析に関すること 対象事業者に対し、自走できる事業計画策定に直結する詳細な経営状況の分析を行い、長期的な課題認識を促し、持続的発展に繋げる。 6. 事業計画策定支援に関すること 調査分析により抽出した長期的課題に応じた事業計画策定の支援を行う。激しく変化している事業環境に対応でき、実効性ある事業計画策定を伴走支援できる体制を構築する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業者の策定計画の進捗状況に関わらず、計画的なフォローを行う。事業計画の進捗状況に柔軟に対処した伴走支援を実施し計画の実効性を高める。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ブランド推進事業を柱に販路開拓等を目指す小規模事業者を継続支援。DX 化を見据え SNS による周知や IT を活用した販路開拓、ブランド化の方法の習得を図るため集団研修会等を通し支援を図る。
連絡先	裾野市商工会 〒410-1102 静岡県裾野市深良 4 5 1 電話 055-992-0057 / FAX055-993-8833 E-mail : susono@lilac.ocn.ne.jp 裾野市 産業観光スポーツ課 〒410-1192 静岡県裾野市佐野 1 0 5 9 電話 055-995-1857 / FAX055-995-1864 E-mail : shoukou@city.susono.shizuoka.jp

(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現状

(市の位置と特徴)

裾野市商工会の管轄は裾野市全域。その裾野市は静岡県の中北部、富士山の南麓に広がる。東は神奈川県箱根町に隣接し、西には愛鷹連山を有した自然豊かな街である。首都東京まで東名高速裾野ICから約100km。市内中心部から東海道新幹線三島駅までは車で約20分そこから東京駅まで60分と都内中心部から1時間余りのアクセスの良さがある。

このため、市内には国内上場企業の工場や研究所、研修施設があり、それら関連取引先の下請け企業も多く、工業・製造業が盛んである。



(人口の推移)

裾野市が市制に移行した昭和46年当時は人口約32,000人。ピーク時の平成22年の54,561人(裾野市月別人口統計より)までは増え続けていたが、以後は徐々に漸減となり令和5年5月は49,387人(同上)となり、ピーク時より5,000人余り減少している。

令和5年度の裾野市の高齢化率は28.3%(裾野市HP)と静岡県の高齢化率29.9%(総務省「推計人口」)より低くはなっているが、平成27年の23.5%(裾野市HP)と比べ加速的に高齢化が進んでいる。

裾野市内商工業の現状(裾野市産業基本計画より抜粋)

- 市内北部地域の産業集積の進展により就業の場が確保され、一定規模の昼間人口を有する
- 小売業の事業所数、販売額の減少や廃業率の上昇など、商業活力は低下している
- 東西に富士山・愛鷹山・箱根山を抱え谷間に市街地が形成される地形的な問題や市民の生活圏が広域化していることなどから超大型店舗の参入が少ない傾向にある
- 大企業の立地は多いものの、出荷額、従業者数は減少傾向にある
- JR 裾野駅・岩波駅周辺では空き店舗・空き地が目立つ。又、駐車場が少なく車中心の消費生活に対応しきれていない
- 公共交通の利便性は高くない状況である

裾野市内商工業の課題（裾野市産業基本計画より抜粋）

- 昼間人口の多さを活かすため地域に暮らす方々に加えここで働く方々の生活の質を高めるサービス産業の活性化が課題である
- 商業活力向上のため中小企業の活性化に向けた各種補助金等の財政支援、事業運営に係る相談事業を実施し事業運営のリニューアルや世代交代を促していく必要がある
- 商店街の活性化、駅前の賑わいの創出のため市場ニーズに対応した個店の経営改善を支援する仕組みが必要である
- 公共交通や商業サービスの充実により勤労者の生活環境の向上を図ることで住み続けられる地域づくりが必要である

（地区内商工業者数について）

地区内商工業者数は、平成24年度末の事業所数は1,336事業所であったが、令和4年度末には1,293事業所と43事業所の減少となっている。小規模事業者数については平成24年度末の1,101事業所から令和4年度末は1,030事業所と71事業所の減少となっている。業種別では、小売業の構成比が一番高く、次いで製造業となっている。

10年前と比較すると製造業が2%減り、サービス業がほぼ同率2%増えた。今後もこの流れは続くものと思われる。

「地区内商工業者数と小規模事業者数」

	平成24年度末	構 成 比	令和4年度末	構 成 比
建 設 業	183	13.7%	193	15.0%
製 造 業	237	17.7%	205	15.8%
卸 売 業	63	4.7%	61	4.7%
小 売 業	424	31.8%	380	29.4%
飲食・宿泊業	137	10.3%	122	9.4%
サービス業	211	15.8%	236	18.3%
そ の 他	81	6.0%	96	7.4%
合 計	1,336		1,293	43減
小規模事業者数	1,101		1,030	71減

（会員数・会員内訳について）

当会の令和4年度末の会員数は733名。昭和62年度末の1,010名をピークに10年前の平成24年度末から現在まで57名、約8%の減少となっている。現在、減少理由で一番多いのは、廃業での脱会となっている。業種別内訳では、製造業と小売業が大きく数を減らしている一方、建設業とサービス業が増加している。これは美容関連業当の開業数が多いことが主因と捉えている。組織別では従前より変わらず個人事業者が約6割、法人企業が約4割となっている。

製造業の減少はこれまで工業都市として発展してきた裾野市の産業構造の変化によるものが多い。小売業は後継者不在による廃業の漸減と消費者の購買行動の大きな変化が要因となり減少しているものと思われる。

これら事業者数減少への対応は今後、当会の小規模事業者の伴走支援施策を検討する上で欠かせなく重要。減少している半数以上が廃業によるものであるため、成り手不足の廃業を減らす事業承継支援や今後、トヨタ自動車为主导して市内の旧トヨタ自動車工場地に整備が進むコンパクトシティ「Woven City」に対して柔軟に対応していくことが産業構造変化への対応に繋がるものと捉えている。

(本会の特徴)

本会では、商工会においての従来からの基本事業である金融・税務・労務の相談に関連した青色申告会や法人会といった団体より事務を受託している。近年では、会員内訳でも示している通り建設業や建設業一人親方の会員事業所比率が上がっているため、労務の比重が大きくなっている。

又、平成20年度より市内の特産品の掘り起しとPRを目的にすそのブランド推進委員会を組織し、すそのブランド認定事業を実施している。令和4年度までに食料品を中心に47品目の認定を行い、市内観光施設やふるさと納税返礼品などにおいて裾野市の特産物として大変好評となっている。

今後も引き続き、地域総合経済団体として、各機関と連携して小規模事業者の発展のため寄り添いながら伴走型支援を実施していく。

商工会員内訳

区分		建設業	製造業	卸売業	小売業	業 飲食 宿 泊	業 サ ー ビ ス	その他	員 定 款 の 会	合計
(平成24年)										
合 計		149	143	28	170	89	164	40	7	790
規模別内訳	0人	10	3	4	4	21	43	4		89
	1～2人	21	11	9	16	35	60	4		156
	3～5人	79	53	7	124	22	31	3		319
	6～20人	34	42	3	15	10	17	14		135
	21人以上	5	34	5	11	1	13	15		84
組織別	個人	102	66	8	105	71	111	10		473
	法人	47	77	20	65	18	53	30		310
(令和4年)										
合 計		159	111	26	126	74	189	48	7	740
規模別内訳	0人	33	0	1	0	15	70	6		129
	1～2人	23	2	11	0	24	51	4		118
	3～5人	85	39	6	99	22	32	2		285
	6～20人	17	39	3	13	10	21	15		118
	21人以上	1	31	5	14	0	15	17		83
組織別	個人	119	51	7	68	59	122	14		440
	法人	40	60	19	58	15	67	34		293

②課題

裾野市の人口は過去増加を続け、平成19年から平成25年度の間はピークの54,000人台を維持してきた（裾野市月別人口統計より）

その後、平成26年度より徐々に減少に転じ令和4年度末には5万人を割り減少が続いている。令和3年度始期の第5次裾野市総合計画前期基本計画において地域の課題であると認識し、今後も持続可能な地域社会を形成していくために、市民の日常生活における利便性の確保と働く場の確保に向けた産業の活性化が必要と提言がなされている。

当商工会として認識する管内の課題

- 1) 管内の少子高齢化、人口減少が顕著となり超高齢化社会に着実に近づいている。全国平均や静岡県平均よりは低いものの令和5年4月現在の高齢化率は28.3%と20年前の平成15年度と比べ約2倍となっている。この高齢化に伴った後継者不在の小規模事業者の廃業が多くなっている。
- 2) 商店街や地域商業・飲食業の低迷。
- 3) 技術を持った職人・従業員の減少（廃業・高齢化による）。
- 4) 大生産拠点であったトヨタ自動車東日本工場の完全撤退、他方その跡地に建設されている、もの・サービスが繋がる実証都市「Woven City」との関わり。
- 5) 第二東名高速道路のスマートIC設置構想の背景にある、現状の高速道路や主要国道が市内を通っている自動車交通の適度な利便性故の市内の通過点化。

(2) 小規模事業者の中長期的な振興の在り方

第5次裾野市総合計画・基本構想（2021年～2030年）では、最近の人口減少や後継者難、廃業を踏まえ、産業分野の柱「地域資源を活用した魅力あふれるまち」の具体的施策として次の6つを掲げている。

1) 企業誘致・定着の推進

企業誘致を推進するため、新たな事業用地を創出し既存立地企業や新規立地希望企業の投資検討対象として選ばれる基盤づくりや体制の整備を目指す。

2) 新たな価値を創出する産業基盤づくり

産業において何かを始める・拡張する将来を見据えた取り組みをするなど、チャレンジする人材や企業成長をサポートする取組の推進により新たな価値創出を目指す。

3) 商工業の活性化の支援

各産業分野が連携して中小企業を活性化させるための仕組みづくりを進めるほか技術向上や研修等への支援、福利厚生向上などにより中小企業人材の育成支援を目指す。

商店街でしか手に入らない物・サービスを提供するための応援や商店街が企画するイベント等を支援するほか、キャッシュレス決済に対応する店舗増加を促進するなど商店街で買い物がしやすい環境づくりを目指す。

4) 特色を活かした農林業の振興

農林業者の高齢化や担い手不足により耕作放棄地や手入れが行き届かない山林が増加傾向にある中、本市の特性を活かした農林業に取り組める環境を整備し新たな担い手の発掘や既存農林業者の事業継続を目指す。

5) 地域が潤う観光まちづくりの推進

本市には世界遺産富士山の景観や歴史文化、夏まつりなどのイベント、山麓を活用した観光など集客力ある観光資源がある。これら魅力的な観光資源を活かした事業展開により交流人口の拡大を図るとともに新たな“着地型観光”の取り組みを支援し当地ならではの体験交流により裾野市のファンを増やしながら、来訪者の地域内消費引き上げを目指す。

宿泊需要への対応、観光関連業者等との連携強化、観光施設の整備によりソフトとハード両面での受入態勢の構築を目指す。

6) 富士山の魅力を活かしたスポーツツーリズムの推進

本市の準高地環境、冷涼な気候、首都圏からのアクセスの良さ等、地域資源を活用しスポーツ合宿の適地として誘致に取り組むほか、富士山麓の自然環境を活用したスポーツツーリズムやアウトドアツーリズムへの展開を目指す。

東京 2020 オリンピック自転車競技ロードレースのレガシー創出に係る取組を推進し、市民スポーツの振興と交流人口拡大を目指す。

(裾野市商工会の役割)

裾野市商工会では裾野市の第5次裾野市総合計画・産業分野の柱「地域資源を活用した魅力あふれるまち」を会全体の推進課題として取り組む。

その中で「企業誘致・定着の推進」については令和4年度より裾野市から委託を受けている認定特定創業支援等事業を着実に取り組み創業者支援に繋げていく。

「新たな価値を創出する産業基盤づくり」の取り組みには経営革新制度の推進を活用する。静岡県及び裾野市の小規模事業者施策により革新制度申請の後押しとなるため、これまで以上に推進を行い新たな価値・サービスの創出を生み出す伴走支援を行う。

「商工業の活性化の支援」として市内小規模事業者の事業承継支援、DX・デジタルトランスフォーメーションの取り組みによる商品・サービス展開の変革。又、すそのブランド認定事業の継続を行う。

これら支援については商工会がこれまで実施してきた基礎的経営改善普及事業の土台となっている。その上で当商工会の第1期経営発達支援計画（令和元～5年度）の下で各小規模事業者が経営環境を分析し事業計画を策定・実行に繋げる伴走型支援に取り組んできた。本申請の第2期経営発達支援計画においては激変する事業環境に柔軟に対応しながら上記具体的支援に取り組み、事業者の売上・利益向上に寄与していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記の小規模事業振興の在り方を踏まえ、以下のとおり当会の経営発達支援計画の目標を定める。

- 1) 小規模事業者が策定した事業計画の実行力を向上させ廃業数を上回る創業支援、伴走支援事業者の利益向上に着実に繋げ地域経済の下支えとなる
- 2) 小規模事業者個々の状況に応じた課題を解決出来る伴走型支援を行い、事業の永続的継続に繋げる
- 3) すそのブランド推進事業を中核とした地域特産品等の発信力強化とに賑わいづくりの推進

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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

1) 目標：小規模事業者が策定した事業計画の実行力を向上させ地域経済の下支えとなる

方針：事業計画を策定して終わりではなく、策定の本質を理解した上で、状況により計画実施中に柔軟な軌道修正も行いながら、利益や財務諸表の改善にまで指標計画のある計画策定支援とする。計画終了後には事業者自身で計画実行していける策定内容とすることで地域経済の維持貢献に寄与する。

2) 目標：小規模事業者個々の状況に応じた課題を解決出来る伴走型支援を行い、事業の永続的継続に繋げる

方針：マーケット縮小、働き方改革、事業承継問題など様々側面の問題が山積する事業環境に小規模事業者は立たされている。それらに対し各種補助金の活用、IT・DX化支援、事業承継窓口といった各種支援ツールの積極活用を伴走支援し、事業継続の伴走支援を行っていく。

3) 目標：すそのブランド推進事業を中核とした地域特産品等の発信力強化と賑わいづくりの推進

方針：裾野市の歴史的文化的な起源をもつ商品や農産物などを活かした新商品開発・ブランド化を支援。アナログ的手法とIT・DXを融合させた新たな切り口の販路開拓支援を行う事で結果、裾野市の観光交流人口の増大、賑わいづくりに貢献する。

又、トヨタ自動車が生産工場跡地に整備している次世代モビリティ実証都市「Woven City」は今後の裾野市の未来・賑わいを左右するものであるため裾野市と連携を密にし、積極的に関わっていく。

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

現在(R1年度～R5年度)の第1期経営発達支援計画において、小規模事業者への巡回指導により一定の経済動向把握は出来た。しかしながら経営指導員の経験上、肌身で感じた景況感と事業者に伝えるに留まっている側面もあり、深い専門的な分析に欠かせないビッグデータは活用出来なかった。

2) 課題

経営指導員の私見を排除した調査方法の改善とビッグデータを活用する専門的な分析に取り組むこと。

(2) 目標

実施項目	公開方法	現状	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
地域の経済動向分析の公開回数(年)	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
景気動向調査の公開回数(年)	HP掲載	—	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

1) 地域の経済動向分析(国が提供するビッグデータの活用)

地域内の小規模事業者に対し、全国及び静岡県商工会連合会が毎月公表している「小規模企業景気動向調査」と「RESAS」地域経済分析システムを活用した地域経済動向分析を行い年1回公開する。

調査(参考)項目 ・小規模企業景気動向調査
・RESASの「産業構造マップ」「企業活動マップ」「地域経済環境マップ」これら分析を活かし、マーケット・商圈把握からはじまる走型事業支援に繋げる。

2) 景気動向調査

裾野市内事業所の景気動向等実態を把握するため、調査ヒアリングシートを作成し聞き取り調査を行った上で、対象小規模事業者の景気動向や業界動向の分析を行い年4回公表する。

調査対象 市内の小規模事業者50事業所

(製造業・建設業・卸売業・小売業・サービス業より各10事業所)

調査項目 売上高の実数、採算資金繰り、客数の増減、客単価の増減、設備投資の有無、新規雇用の有無

分析手法 調査ヒアリングシートを基にして経営指導員が聞き取り調査を行う。必要に応じて中小企業診断士等の専門家に助言をもらい業種ごとの景況感を判断。数値だけでなく、トレンド・売れ筋も網羅する。

3) 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公開し経営指導員等の巡回指導時における提供資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

1) 現状

小規模事業者への個別巡回や窓口相談対応からその都度対応となっており体系的な小規模事業者に対しての需要動向調査対応は手薄となっている。

他方、すそのブランド及び特産品等販路開拓支援事業の登録事業者、経営革新計画承認事業者に対しては需要動向調査を踏まえた上で一定の集客や販路開拓の伴走支援に取り組んでいる。又、「裾野市」の特徴を打ち出す支援とサービスの受け手・買い手のニーズ把握についても捉え切れていない。

2) 課題

事業者間での需要動向調査の取り組みに大きな乖離がある事。

サービス受け手の意見を十分に汲み取れるアンケート調査項目となっていないこと。

(2) 目標

支援内容	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
調査対象事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(3) 事業内容

事業者による顧客のニーズ調査

裾野市の特産品を活用したすそのブランド申請予定の事業者等に対し、経営指導員等により作成した調査票を提供し、自社顧客に対し調査を実施する。調査結果を経営指導員が分析を行い、事業者にフィードバックすることにより、今後の新商品開発に活用すると共に、事業計画策定に反映する。

【調査手法】

- 1) 情報収集 申請予定事業者の既存顧客に対してアンケート調査を実施する
- 2) 情報分析 調査結果は、経営指導員が分析する。対象事業者に対話と傾聴を通じて本質な課題を抽出する。それら課題に対し、中小企業診断士等の専門家派遣をはじめとした様々な支援ツールの中から事業者に適したものを選択し、活用していく。

【サンプル数】 30人

【調査項目】 価格・大きさ・見た目・味・パッケージ、に加え店舗や品揃え

【調査結果の活用】 調査結果を経営指導員が直接説明する形でフィードバックし、更なる改良を行う。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

1) 現状

現在、事業計画実施中の当会経営発達支援計画において経営状況の分析については小規模事業者持続化補助金等の各種補助金の申請を行う際、申請事業者が事業計画を策定する段階において担当経営指導員と SWOT 及び損益計算書と貸借対照表の比較分析を行うことは出来ている。しかしながら、比較で終わってしまっており、事業計画後の計画指標やその根拠・分析は不足している。

2) 課題

策定する事業計画書に直結する損益分析を行い、経営指導員の勘ではなく収益性や生産性まで小規模事業者の長期的な課題を認識してもらい事業者の持続的発展に繋げる。

(2) 目標

支援内容	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
経営分析件 事業者数	36 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者

(3) 事業内容

1) 経営分析を行う事業者の発掘

小規模事業者の中からそのブランド申請予定・新商品開発を予定している・経営革新計画策定を予定している・持続化補助金等の申請を見込んでいる 40 事業者を選定する。

2) 経営分析の内容

選定事業者の自社の経営資源や強み・弱み・機会・脅威、競合環境等を把握し SWOT 分析を行う。さらに分析を深めクロス SWOT 分析まで行う。
定量分析として経済産業省の「ローカルベンチマーク」を使用して売上高、売上原価率、経常利益、損益分岐点の分析を行う。

(4) 分析結果の活用

- 1) 分析結果を小規模事業者に還元・説明を行い、事業計画策定等に活用する。
- 2) 分析結果を内部共有し、支援事例の積み重ねとし、SWOT 分析とも絡めて事業承継相談案件としても活用していく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

1) 現状

これまでは商工会員を中心とした小規模事業者を対象に集団向けの「事業計画策定セミナー」を開催してきた。又、個別の対応として小規模事業者持続化補助金申請等の販路開拓に繋げる各種補助金申請を行う事業者に対して伴走型支援にて事業計画策定と補助事業計画の策定の支援を行ってきた。事業承継や創業対象の事業者に対しての事業計画策定に関しては個別対応にて対応している。

2) 課題

この数年で激変している社会環境、供給網・調達価格高騰などの環境悪化、労働環境の再整備が求められる中でより実効性のある事業環境変化に対応した事業計画策定の支援を行うこと。

(2) 支援に対する考え方

事業環境変化に対応できる事業計画策定の講習会開催及び個別指導の体制を確立する。現在の潮流である事業継続力強化・DXの内容も網羅し、「5.経営状況の分析」にて経営分析を行った事業者の5割程度／年の事業計画策定を目指す。

又、小規模事業者持続化補助金の申請を契機として事業計画策定に取り組む事業者の中から実現可能性の高いものを選定し、事業計画策定に繋げ、伴走支援を行う。

前述のDXについては事業計画策定において求められる内容であるため、事業計画策定の前段階においてDXセミナーを開催し、事業者の競争力強化を目指す。

「5.経営状況の分析」の実施により、事業者自身が自社の強みや弱みなどの気づきを得て、現状を正しく認識した上で、当事者意識を持ち浮かび上がった課題に向き合う。それらの分析を事業者自ら行い、事業計画策定に能動的に取り組む。その策定にあたり対話と傾聴を通じて最適な意思決定の支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現行	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度
事業計画策定セミナー開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定・事業者数	1 5 者	2 0 者	2 0 者	2 0 者	2 0 者	2 0 者
DXセミナー開催回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
創業個別相談・回数	7 回	1 0 回	1 0 回	1 0 回	1 0 回	1 0 回
創業計画策定数	3 先	5 先	5 先	5 先	5 先	5 先

(4) 事業内容

1) 事業計画策定セミナーの開催

- ・ 支援対象：経営分析を行った事業者（20 者）
- ・ セミナー内容：自社分析、課題設定の方法から課題解決の手法等（1 回／年）
- ・ 募集方法：チラシ、商工会HP掲載、経営指導員の巡回による周知
- ・ 講師：静岡県商工会連合会に専門家登録をしている中小企業診断士等専門家
- ・ 支援手法：セミナーを受講した事業者に対して、経営指導員による巡回指導や必要に応じて外部専門家の指導を行い、確実な事業計画の策定につなげていく。

2) DXセミナーの開催

- ・ 支援対象事業所：小規模事業者、商工会員
- ・ セミナー内容：デジタル化・IT化との違いを切り口としたDXの基本、ビジネスモデル変革や競争上の優位性への繋げ方について、潮流となりつつあるAIについての講義
- ・ セミナー講師 静岡県商工会連合会登録済のDX・AIに長けた専門家・講師
- ・ 告知方法 チラシ、商工会HP、経営指導員の巡回による周知

3) 創業支援

- ・ 創業支援内容 特定創業支援等事業に対応出来る様、創業者の財務税務、経営一般、販路開拓、人材育成の4つの切り口にて創業事業者の状況に応じた個別対応の相談、支援を実施
- ・ 講 師 経営指導員の個別対応、必要に応じて中小企業診断士等の専門家派遣にて対応する
- ・ 告 知 方 法 商工会の窓口・HP、市役所窓口での周知。創業見込先への経営指導員等による巡回による説明

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

経営革新計画申請支援の事業者、小規模事業者持続化補助金の採択事業者は補助事業の進捗確認と併せて策定した事業計画の進捗推移の確認を行う事ができている。

2) 課題

小規模事業者持続化補助金の不採択事業者やその他金融機関からの資金調達を行う際等に実施した策定支援についてはフォロー・巡回件数に不足があり策定後の実施支援を十分に行うことは出来ず、事業者の段階により支援頻度や巡回件数に差が出たこと。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者持続化補助金等の各種補助金申請も含めた事業計画策定とその後を実施支援対象とする。商工会にて開催するセミナーや経営指導員による巡回指導・伴走支援が無くても事業者が自ら策定、実施を継続する内発的な動機付けを行って

いく。それにより事業者が事業計画策定に自ら取り組み、進捗確認を継続して行い、売上増加や利益向上となることが支援目標。

(3) 目標

支援内容	現行	R 6 年	R 7 年	R 8 年	R 9 年	R 10 年
事業計画策定フォローアップ事業者数	10 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
頻度（延回数）	—	80 回	80 回	80 回	80 回	80 回
売上増加事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
創業計画策定フォローアップ事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
頻度（延べ回数）	—	20 回	20 回	20 回	20 回	20 回

(4) 事業内容

1) 事業者

事業者が策定した事業計画書の記載通りの着実な実行がなされているか定期的（四半期に一度）にフォローアップ巡回を行う。その中で策定事業計画通りと出来ていない箇所等が発生し、手直しが必要になっていないか等確認しながら対応していく。

手直し・変更が生じた際には原因の検証を行い、専門家や静岡県商工会連合会等と連携して柔軟に手直し変更対応行えるよう支援に取り組む。

2) 創業者

策定した事業計画書の記載通りの着実な実行がなされているか定期的（四半期に一度）にフォローアップ巡回を行う。

また、創業者の対応状況を記載した「特定創業等支援事業における相談記録簿」を使用して相談内容を共有する。この記録簿を基にその後のフォローに繋げる。

確定申告指導や労働保険事務を受託することで創業後の定期的な状況把握を行う。その中で事業計画策定の必要性案内を兼ねて小規模事業者持続化補助金などの販路開拓に繋がる各種補助金の案内を行う。又、必要に応じて専門家派遣事業を併用し伴走支援に取り組む。

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

裾野市商工会員事業者に対して平成20年度よりブランド認定事業を行っており令和4年度までに累計47品を認定し一定の販路開拓並びに新たな需要の開拓に寄与してきた。

しかしながら対面や店頭での販売・サービスを前提とした側面があり、裾野市内や隣接市町等と商圏が限られていた。

2) 課題

すそのブランド認定事業者に対しての認定前後の販路開拓に関する伴走支援が不十分であったこと。現状の店頭対面でのサービス提供だけではなく、IT化及びその先のDX化も視野に入れた販路開拓の取り組みに対しての集団講習会や個別巡回等の支援を行っていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定支援を行った事業所に対して重点的に支援を行う。将来にDX化出来ている前段階として既存・常連顧客のデータの整理を促す。その上で対象顧客に対しての販売アプローチの再考を行う。SNSを活用した情報発信と集客・販路開拓の支援、ECサイトの利用運営など、事業者の段階に見合った伴走支援を行う。

(3) 目標

項目	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
すそのブランド 新規登録事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
すそのブランド 新規登録商品	—	10 品	10 品	10 品	10 品	10 品
当該事業者・商品 売上増加率	—	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
SNS 活用事業者	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
当該事業者 売上増加率	—	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
EC サイト利用 開設事業者	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
当該事業者 売上増加率	—	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %

(4) 事業内容

1) すそのブランド認定事業

裾野市の特産品・製品・サービス等を掘り起こし、磨き上げ、商工会から情報発信することでそれらの認知度を高め活力ある地域づくりを目的とする事業。
平成20年度より事業実施。令和4年度までに延べ47品の認定を行っている。

2) SNS 活用

現状の顧客が隣接市町まで等に限られることが比較的多いことから、より遠方の顧客の取込のため、取り組み易いInstagram等のSNSを活用し、認知度を上げる取り組みを行うよう支援を行う。

3) E Cサイトの利用・開設

W e bサイトの新規開設や既存の自社H Pの改修によるE Cサイト立ち上げに関し、巡回指導及び必要に応じた専門家派遣により立ち上げ後まで視野に入れた支援を行う。自社E Cサイト開設であれば小規模事業者持続化補助金等活用することを提案し公募や採択発表の時期、補助事業期間などを勘案し適切に案内、指導を行う。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業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

年6回程度開催される当会理事会開催時に必要に応じて第1期経営発達支援計画全ての事業を対象として報告、協議を行っている。

2) 課題

外部有識者評価を中小企業診断士から貰っていたものの、協議会の組成が不十分で適切なP D C Aサイクル運用が出来ていない。

(2) 事業内容

当会の理事会開催時に協議会(年1回)を開催する。協議会は商工会理事の正副会長、商業部会長、工業部会長、建設業部会長、観光部会長、裾野市産業観光スポーツ課長、法定経営指導員、外部の有識者として中小企業診断士を構成員とする。協議会において経営発達支援計画の事業全般に渡る実施状況について定量的(5段階評価)・定性的の両側面から評価し、そのP D C Aサイクルの検証を行う。

協議会において、協議内容や不足・課題を指摘された内容について職員間ミーティングにて取り上げ、フィードバックを行う。不足・課題の指摘については同じくミーティングにて検証を行い、原因を突き止める。その上で一定以上効果が見込める改善策を挙げ、手直し実施するサイクルを職員体制の中で構築する。

又、協議会においての検証・評価結果についてはデータ及び紙面にて商工会事務所に常時備え付けておき、地域小規模事業者がいつでも閲覧可能な状態としておく。

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

静岡県商工会連合会主催の研修会には積極的に参加し実践的な知識を習得に努めている。又、裾野市内の各種団体や組合の研修会、展示会にも積極的に参加しており、商工会外からの見識吸収も行っている。

2) 課題

経営指導員、経営支援員、一般職員(臨時職員)で構成されている事務局職員個々の業務習熟度に偏りが発生していることが課題。又、この数年で一層入り込んできている「電子化」「DX」「AI活用」などには十分な対応が出来ていない事。

(2) 事業内容

1) 外部経営講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員と経営支援員及び一般職員(臨時職員)の小規模事業者に対する支援能力の向上を図るため、静岡県商工会連合会主催の商工会職員向けの研修に漏れなく参加する。又、中小企業大学校にて開催される研修会も積極的に受講する。

【DX推進に向けたセミナー】

急激な事業環境変化に対応をしていく小規模事業者と同様に商工会の経営指導員・経営支援員は「電子化」「DX」「AI」についての見識を深め、それらを小規模事業者の求めに合わせ伴走支援に活かしていく。そのため本申請の「6.事業計画策定支援」で事業計画をしている事業者向けの「DXセミナー」にも参加する。

2) 職員間の定期ミーティングの開催

外部経営講習会等において習得した知識を定期的(月2回・年24回)に全職員が参加の職員ミーティングを開催する。ITやSNS活用や今後のDX対応、販路開拓の支援・事例等、小規模事業者の伴走支援に繋がるものを職員間で知識共有し、意見交換を行うことで個々職員の伴走支援能力を高める。意見交換の内容として、小規模事業者との現場での対話と傾聴の遣り取りをミーティングの場で正確に伝え、職員もそれを共有し、対話と傾聴の積み重ねを行う。その積み重ねにより伴走支援能力の職員格差を無くし、能力の底上げを図る。

3) データベース化

小規模事業者の経営支援、伴走支援に携わる経営指導員・経営支援員の全職員が商工会の経営支援システム・商工イントラシステムに支援内容を随時・適切に入力を行う。運用を適切に行うことで伴走支援中の小規模事業者の状況等を職員が共有出来、担当職員が不在時であっても状況を把握でき一定以上の対応が可能となる。

又、商工イントラシステムの適切運用と伴走支援の繰り返しによる情報蓄積を職員間で共有することで支援能力の向上をさせる。

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

当商工会が所属している静岡県商工会連合会・富士駿東地区職員協議会において経営指導員を対象とした研修会が2回程度/年 開催され、資質向上及び貴重な情報

交換の場となっている。

又、市内の中小企業者、上場企業、金融機関、教育機関、各種支援団体を構成員とする裾野市中小企業等振興推進会議（年３回開催）に参加し他の機関との連携を図っている。

日本政策金融公庫沼津支店管内の商工会・商工会議所の経営指導員が参加するマル経協議会に参加し、静岡県東部の各地域の動向などの情報交換が出来ており政策金融公庫職員からは事業者の資金調達環境について情報を得ている。

２）課題

富士駿東地区職員協議会及びマル経協議会の開催回数減少傾向である中、貴重な機会であるため、逸することなく積極的に参加し情報交換の場を確保すること。

静岡県事業承継引継ぎ支援センター主催の会議に関し、全体会議には概ね参加していたがブロック会議の参加に消極的であったこと。

（２）事業内容

１）静岡県商工会連合会・富士駿東地区職員協議会の経営指導員部会会議への出席
県内北東部（小山町商工会、御殿場市商工会、長泉町商工会、清水町商工会、沼津市商工会、芝川商工会、富士市商工会、当会）の経営指導員が一堂に会する貴重な研修会（２回程度／年）へ経営指導員等が参加。

状況も異なり特徴ある各市町の経済動向を把握し、情報交換を行う。他商工会の良い事例を吸収することで伴走支援の能力向上を図る。

２）日本政策金融公庫沼津支店主催のマル経協議会 への出席

富士川以東の静岡県内商工会（河津町商工会、東伊豆町商工会、南伊豆町商工会、松崎町商工会、西伊豆町商工会、伊豆市商工会、伊豆の国市商工会、函南町商工会、小山町商工会、御殿場市商工会、長泉町商工会、清水町商工会、沼津市商工会、芝川商工会、富士市商工会、当会）・商工会議所（下田商工会議所、伊東商工会議所、熱海商工会議所、三島商工会議所、沼津商工会議所、富士宮商工会議所、富士商工会議所）の経営指導員が参加。（２回程度／年）

東部の各地域の特徴的な動向などの情報交換を行う。政策金融公庫職員から直近の資金調達環境、事業者の経営環境について情報を得て、伴走支援に活かす。

３）裾野市中小企業等振興推進会議への出席

３回／年 程度開催され、市内の中小企業者、上場企業、金融機関、教育機関、商工会をはじめとした各種支援団体を構成員としている。相互連携を図る好機であり、商工会において有益な他団体や企業の知見異なる情報を柔軟に吸収し、小規模事業者への伴走支援の能力向上に繋げる。

４）静岡県事業承継引継ぎ支援センター主催会議の出席

静岡県内の東部単独の地区ブロック会議には商工会、商工会議所だけではなく、金融機関や他の支援機関も参加する。（４回程度／年）事業承継に関して情報共有を図る場として替えのない貴重なもの。承継支援能力だけではなく、事業承継相談会の周知と相談事業者数を増やす施策についても吸収する。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

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

1) 現状

裾野市産業観光スポーツ課と毎月1回打合せ意見交換会を行っている。市内の経済動向やイベント情報、トヨタ自動車の次世代技術実証都市「Woven City」の進捗について等の意見交換を行っている。

「8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」にも記載している、すそのブランド推進委員会によるすそのブランド認定事業を実施している。平成20年度より令和4年度までの間に累計47品を認定し地域経済の活性化、販路開拓並びに新たな需要開拓の一役を担っている。

2) 課題

平成20年度より行ってきたブランド認定事業について認定事業者が裾野市商工会会員事業所や加入予定事業所に限られている点が課題。地域経済活性化により大きく寄与するためには今後、商工会と接点の無い会員事業所にどのように周知し加わって貰う点も課題。

(2) 事業内容

1) 裾野市産業観光スポーツ課との定例打合せ・意見交換会（毎月1回）

裾野市産業観光スポーツ課との打合せ意見交換会を継続実施する。市内の経済動向やイベント情報についての意見交換を行う。トヨタ自動車の次世代技術実証都市「Woven City」の進捗については積極的に情報提供を受ける。

2) すそのブランド認定事業

すそのブランド推進委員会によるすそのブランド認定事業を継続実施する。裾野市所在全ての事業者認知をして貰うことを目指す。その上で令和6年度からは年間10件のブランド認定承認を目指す。認定を受けたブランド商品事業所への継続的な伴走型販路開拓支援により地域経済の活性化の一役を担う。

3) 裾野市中小企業等振興推進会議への出席

3回/年 程度開催され、市内の中小企業者、上場企業、金融機関、教育機関、商工会をはじめとした各種支援団体を構成員としている。相互連携を図る好機であり、商工会において有益な他団体や企業の知見異なる情報を柔軟に吸収し、商工会事業に反映させることで地域経済の活性化に繋げる。

(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 5 年 1 1 月現在)									
(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） 本商工会では経営指導員会議（1 回／月）と職員会議（2 回／月）を行っており、その中で随時事業の取組について検証しながら事業を進める。 事務局長 <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="padding: 2px 10px;">法定経営指導員</td><td style="text-align: right; padding: 2px 10px;">1 名</td></tr><tr><td style="padding: 2px 10px;">経営指導員</td><td style="text-align: right; padding: 2px 10px;">2 名</td></tr><tr><td style="padding: 2px 10px;">経営支援員</td><td style="text-align: right; padding: 2px 10px;">3 名</td></tr><tr><td style="padding: 2px 10px;">臨時職員</td><td style="text-align: right; padding: 2px 10px;">1 名</td></tr></table> 裾野市 産業観光スポーツ課		法定経営指導員	1 名	経営指導員	2 名	経営支援員	3 名	臨時職員	1 名
法定経営指導員	1 名								
経営指導員	2 名								
経営支援員	3 名								
臨時職員	1 名								

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	600	600	600	600	600
商業振興費	100	100	100	100	100
工業振興費	100	100	100	100	100
経営発達支援 計画推進費	200	200	200	200	200
クラウド型 経営発達支援 システム費	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
伴走型推進事業補助金、商工会各振興費（商業・工業）、裾野市補助金

(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	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	