

経営発達支援計画の概要

実施者名	伊豆市商工会（法人番号 7080105001862） 伊豆市（地方公共団体コード 22222）
実施期間	令和３年４月１日～令和８年３月３１日
目標	１．創業支援強化 DMO と NPO サプライズと強調し創業支援を強化する。また、創業希望者には伊豆市の強みを伝え創業計画書の策定支援を行う。そして創業者を増やし、活気・賑わいをつけ、“魅力ある地域”を目指す。 ２．廃業を食い止めるための事業承継強化 事業承継個別相談会を引き続き行う。また、事業承継調査を数年行っていないため、改めて調査し支援順位を明確にする。そして、創業希望者等とのマッチングも行い、引き継ぎ可能かを確認する。これにより、廃業者を食い止め、事業経営のすばらしさを承継し“魅力のある事業”を推進していく。 ３．新商品開発及び既存商品のブラッシュアップを図り販路開拓 伊豆市の豊富な資源により作られた商品に対し付加価値を加味し首都圏への販路拡大を強化する。その際、販売手法や顧客ニーズに沿った商品を作る、若しくは、ブラッシュアップを行い、今までのような、ただ売から脱却する。これらの取り組みにより、商品の訴求力を高め、消費者が“買いたい”と思える“魅力のある商品”をつくり上げていく。
事業内容	３－１．地域の経済動向調査に関すること ①小規模企業景気動向調査 ②国が提供するビッグデータを活用した経済動向調査 ③事業承継情報調査 ３－２．需要動向調査に関すること ①需要動向情報の調査収集 ４．経営状況の分析に関すること ①事業計画策定支援のために経営分析を行う事業者の発掘 ②経営分析の内容 ５．事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定支援（創業、事業承継、販路開拓） ６．事業計画策定後の実施支援に関すること ①経営計画策定企業のフォローアップ（創業、事業承継、販路開拓） ②金融、補助金を活用した支援 ７．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①道の駅 物産展（B to C） ②アンテナショップ等販路開拓支援事業（B to C） ③専門家を利用したビジネスマッチング事業（B to B） ④“いずっち”ブランドによる販路開拓事業（B to C）
連絡先	伊豆市商工会 業務推進課 410-2416 静岡県伊豆市修善寺 838-1 TEL：0558-72-8511 FAX：0558-72-5482 E-mail izu@izucci.jp 伊豆市役所産業部観光商工課 410-2413 静岡県伊豆市小立野 24-1 TEL：0558-72-9857 FAX：0558-72-9899 E-mail kankyo@city.izu.shizuoka.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

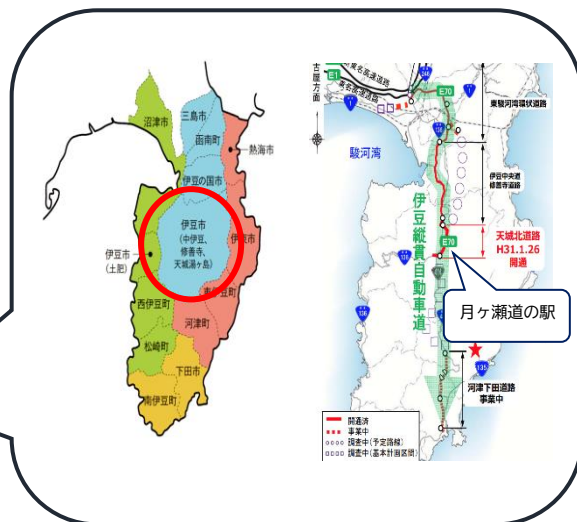
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①地域の概況

〈伊豆市〉

伊豆市は平成16年に修善寺町、中伊豆町、天城湯ヶ島町、土肥町の4町の合併により誕生した町である。伊豆半島中央部に位置し、半島最大の面積363.97km²を占める市域となっている。豊かな自然環境に恵まれ、南側は天城山系の山並みに囲まれており、西側では青く澄んだ駿河湾に面している。中央部には天城山から発する狩野川が流れ、北部はその沖積層により形成された田方平野となって開けている。



修善寺温泉をはじめ、湯ヶ島温泉、土肥温泉など豊富な源泉に恵まれ、古くから多くの文人墨客が訪れ、作品の舞台となるなど名所旧跡も多い。豊かな自然に育まれ山葵・椎茸のほか、駿河湾の海産物や黒米などの特産品も多く、山、里、海の産物に恵まれており、それらを材料とする数々の加工品も製造されている。

交通面ではJR東海道線・東海道新幹線三島駅より伊豆箱根鉄道で修善寺駅が結ばれ、修善寺駅は奥伊豆への玄関となっている。また、東名・新東名高速道路、伊豆中央道さらには伊豆縦貫自動車道、そして平成31年2月に伊豆縦貫自動車道天城北道路の開通により飛躍的に利便性が向上、伊豆市内へのアクセスが車で40分～50分短縮となった。そのため、圏央道を利用した首都圏の観光客が増加している。

さらに、2021年には延期となった東京オリンピック・パラリンピック自転車競技の会場に決定しており、さらなる交流人口の増加が予想されている。



【伊豆市を代表する観光地 修善寺温泉街】

〈伊豆市商工会〉

伊豆市商工会は、旧4町の商工会が合併し、本所機能を旧修善寺商工会内に併設して誕生した。各4町とも観光業が中心でそれに関連し宿泊・商業・農業・工業が紐づいている。また、豊富なPR資源を持ち、6次産業発展への可能性を秘めた町である。

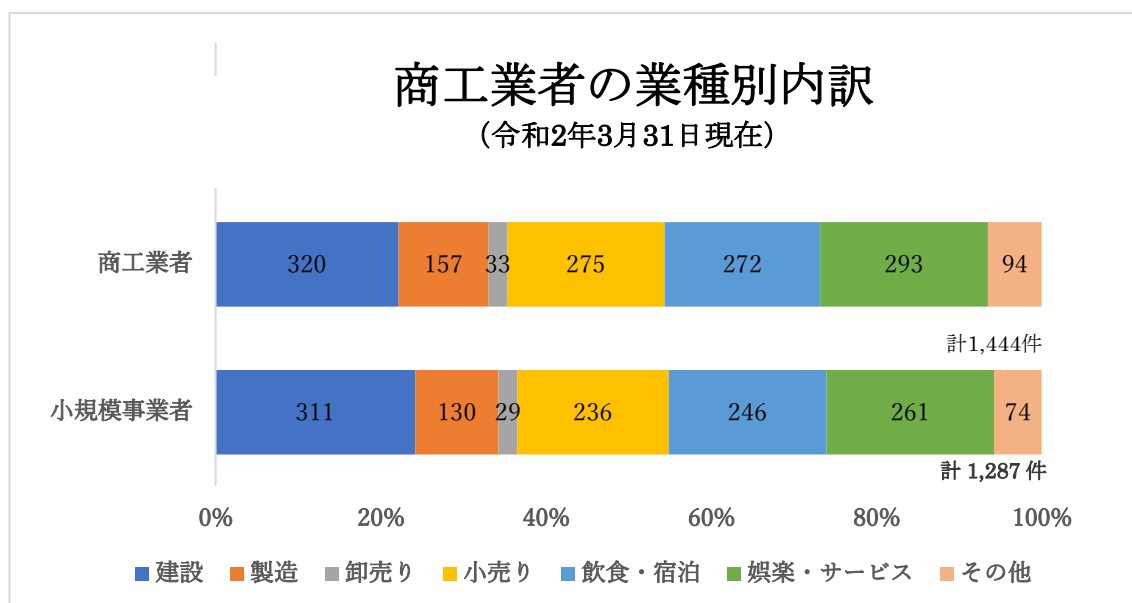
平成25年(8年前)と比較し、伊豆市全体の人口は11.3%の減少、小規模事業者は12.3%の減少であった。一方、伊豆市の人口に対する高齢化率は上昇し続け平成25年対比で7.5%上昇し、少子高齢化問題が急速に進行している。

【資料 1】伊豆市の人口と小規模事業者数高齢化率の推移

	H25 年 4 月	H27 年 4 月	H29 年 4 月	H31 年 4 月	R2 年 4 月
伊豆市人口(全体) (人)	33,855	32,678	31,625	30,678	30,036
高齢化率 (%)	33.0	35.6	37.9	39.6	40.5
伊豆市商工会管内					
小規模事業者数 (人)	1,467	1,368	1,322	1,304	1,287
会員数 (人)	1,099	1,030	951	931	905

資料 2 は商工業者の業種別状況だが、飲食・宿泊・サービス業の割合が多く当地区の主産業が明らかとなっている。昨今では新型コロナウイルスの影響もあり基幹産業である観光宿泊業の低迷が卸売・小売業にも影響するなど、各業種で厳しい経営状況が続いている。

【資料 2】商工業者の業種別内訳



②地域の課題

産業別の現状

〈商業〉

小規模な個人商店が多く、観光業への依存度が比較的高いと考えられる。近年では大型チェーン店の進出やネットショッピングの発展などにより影響を受け、食料品や日常生活品などを取り扱う商店の閉店が続き、商業統計調査によると、卸売り・小売業を合わせた店舗数は平成 19 年の 511 店から平成 26 年には 417 店に、従業者数は平成 19 年 2,448 人から平成 26 年には 2,343 人と、7 年間で激減している。また、魅力的な土産としての商品も乏しく、観光客の購買金額も減少している。

さらに、経営者の高齢化や後継者不足も顕在化し、経営者の引退とともに閉店するといったケースも多くなっている。

〈工業〉

小規模事業者の比率が多い工業については、大手メーカーの参入、着工件数の減少により受注が確保できず、小規模事業者の廃業が増加している。また、近隣大手メーカー等の下請で小規模事業者が多く操業し、地域の雇用を担っていたが、メーカーの事業縮小や海外移転に伴う受注も減少しており、業界に大きなダメージを与えている。

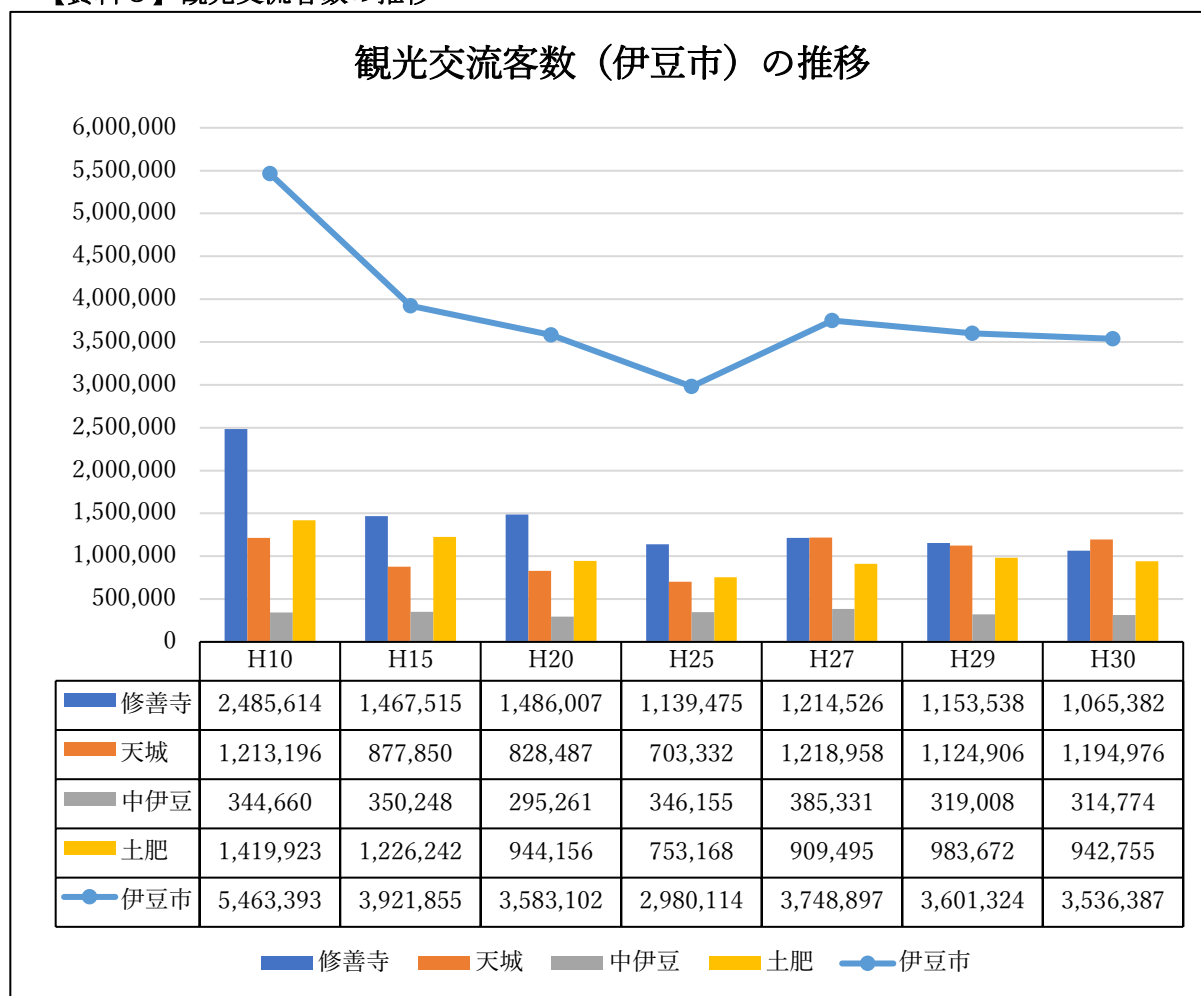
〈観光業〉

宿泊業・飲食業・運輸業・小売業・製造業などの多種多様な業種が観光に直接依存しており、建設業や金融業などの業種についても間接的に依存していることなどから、観光交流客数及び宿泊客の増加は、伊豆市の産業振興にとって非常に重要なポイントとなっている。合わせて観光客に向けたアンケートの結果より、「土産として購入したいと思わせる、店舗や商品及び食事もない」という結果を受けている。そのため、消費額を増額させるための仕組み作りが喫緊の課題となっている。

〈農業〉

ワサビ、シイタケなど品評会で最高賞を受賞し、市場での評価も高く、専業農家の比率も比較的高くなっている。しかし、農業全般では農家数が減少しており、農林業センサスによると、平成 17 年の農家総数 2,312 戸から平成 27 年には農家総数 1,960 戸と 10 年間で 352 戸の減少。特に小規模農家の減少が顕著である。また、シカ・イノシシなどの獣害が著しく、対策による労力、費用負担の増大が余儀なくされている。

【資料 3】観光交流客数の推移



※H27 より天城地区の計測方法を変更したため、数値的には増加している

資料 3 は観光交流客数の推移であるが、日本の人口が右肩上がりであった平成初期は右肩上がりであったが、その後は徐々に減少している。その原因は人口減少による日本人旅行客の減少や、ニーズの変化、自治体間の競争激化など観光を取り巻く状況は大きく変化しているがそれに対応できていない為である。また、主に団体向けの規模の大きい旅館・ホテルの廃業や市外資本の低価格ホテル

チェーンへの売却などが増加し、一部は他地区との価格競争になるところも散見される。さらに、当地区の人口減により宿泊業の人材不足が著しく、その影響による稼働率の低下などが顕在化し、今後の対応が求められている。

このような状況を受け、SWOT 分析を行った。

【資料 4 SWOT 分析】

内部環境において、後継者難、消極的な販促などの影響による廃業や会員減少などが懸念されている

強 み	弱 み
・観光資源や農産物も豊かにあり PR 資源が豊富 ・ものづくりに対し常に積極的 ・遊休地が多いため、商業・サービス業だけでなく製造業など広大な土地を有する場合でも開業できる	・高齢化による後継者難で廃業が増加（宿泊、小売店が主） ・土産品や飲食が出来る店舗が減少 ・販売の仕方が待ちの姿勢（売り方が上手くない）
機 会	脅 威
・コロナの影響もあり移住（田舎暮らし）の需要が増加 ・ワーケーションや創業希望者の増加 ・交通アクセスが整備され首都圏からの来訪割合が増加 ・道の駅伊豆月ヶ瀬がオープン ・オリンピックによる交流人口増加の見込み	・人口減少、超高齢化 ・空き店舗が多く閑散としているため購買意欲ダウン及び観光客数の減少 ・新型コロナウイルスの影響で経済が低迷

る。一方で、観光資源や特産農産物、多くの PR 資源を有する為、販路開拓における可能性は、販促方法次第では、爆発的な可能性を秘めているともとれる。また、広大な土地を有し空き店舗も多いことから観光・農業だけでなく、様々な分野で開業することができる立地である。

外部環境においては、人口減少・超高齢化による地域の衰退という日本全体の課題でもある構造的問題を抱えている。当商工会の外部における強みは、移住の需要が高まっていることにある。特にコロナウイルスの影響で地方でのワーケーション、創業希望者の増加。また、交通インフラの整備、オリンピック自転車競技の開催地として修善寺のベロドロームが選ばれたことなどが要因となり移住希望者が増加している。

このような状況下、令和元年 12 月 14 日に「道の駅月ヶ瀬」がオープンした。天城北道路の出口に設立され、地元農家から毎日届く新鮮な野菜や果物、海産物やお惣菜をはじめ、特産品のわさび、梅、椎茸をテーマに開発したオリジナル商品などを揃えた土産店や、レストラン、BBQ 施設など、地元住民の利用や休日は観光客の利用が目立っている。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度期間を見据えて

消滅可能都市に挙げられている伊豆市において喫緊の課題は人口、及び小規模事業者の減少である。市では第 2 次総合計画の中で、平成 37 年の人口設定をしているが、令和 2 年 9 月の段階で 29,897 人と 3 万人を割ってしまった。逆に増加しているのは 65 才以上の高齢化率で割合では本年 40%を超えた。

それに比例するように、小規模事業者数も、平成 25 年から令和 2 年まで約 5 年間で 180 件も減少している（資料 1 参考）。このままのペースでいくと 10 年後の令和 12 年には少なくとも 200 件以上

の小規模事業者数の減少が予測され地域経済は大きな痛手を負ってしまう。また、高齢化率を考えると事業承継も早々に取り組まなければならない。

このようなことから、伊豆市商工会では、10年後を見据え、地域経済基盤の中心となる小規模事業者の減少を緩やかにすると同時に、今ある創業希望者を順調に育成支援し自らが事業計画を立案し実行できるように支援し、今よりもの強固な小規模事業者の数を増加させていく。そのため、特に事業継続に向けた計画の策定や、後継者対策、創業支援、そして、新商品開発、商品力向上による増販強化を、小規模事業者と一体となって取り組み、経営改善を進める伴走支援を行っていく。これにより、売上増加や利益の確保、地域の活力創出をしていくと共に、魅力に溢れ活気のある地域を目指すことで人口減少の抑制にもつなげると考えられる。また、その後の5年についても継続して、本年度示される目標を目指し伴走支援の強化を図る。

②伊豆市総合計画との連動・整合

- ・第2次伊豆市総合計画 改定版（基本構想・前期基本計画）重点目標2より抜粋

政策

2

心地よい環境づくり

施策

1

都市計画の見直しと心地よい居住環境の創出

取組の方向

(2)

豊かな自然や周辺環境と調和し、地域の景観資源を生かしたまちづくりを進めるとともに、本市の魅力の向上や心地よい居住環境の創出に努め、移住・定住を促進します。

(3)

空き家・空き店舗・空き地等を地域資源として捉え、積極的に有効活用することで、移住・定住の促進や創業支援、雇用創出に結びつけ、まちの賑わいづくりや良好な住環境整備を推進します。

③

移住・定住の促進

・移住受入に向けたワンストップ対応窓口の充実・強化

・住宅取得補助や家賃補助等の若者定住促進

・空き家等の既存ストックを活用した定住の促進

・国の「移住・交流情報ガーデン」や県の「移住相談センター」と連携による情報発信の強化

・「シングルペアレント」等に対する雇用と一体となった定住支援

伊豆市第2次総合計画（重点目標2－政策2－施策1－取組の内容（3））では空き家・空き店舗等を地域資源として捉え、積極的に有効活用することで創業支援を推進する」とあり、本計画でも「創業希望者には伊豆市の強みを伝え創業計画書の策定支援を行う」としている為、「創業支援強化」として連動・整合している。

政策 1 観光交流を中心とした 地域産業の振興

施策 2 産業力の底上げと人材の育成・確保

取組の方向

- （2） 市内で生産される農林水産物や加工品などの商品価値を高め、地産地消の促進や販路拡大を推進するとともに、将来的な経営の安定化と従事者の育成・確保に努めます。
- （4） 高齢化の進展等に対応するため、地域産業を支える人材や担い手の育成・確保に努めます。

第2次伊豆市総合計画、重点目標3—政策1—施策2—取組の内容（2）では、「市内で生産される農林水産物や加工品などの商品価値を高め、地産地消の促進や販路拡大を推進する」とあり、本計画の「販路開拓強化施策」とマッチしている。

また、取り組み内容（4）では「高齢化の進展等に対応するため、地域産業を支える人材や担い手の育成・確保に努める」している為、本計画の「事業承継強化施策」と連動・整合している。

政策 2 まちの個性づくりと 情報発信

施策 1 まちのブランド化の推進

取組の方向

- （1） 本市が誇る豊かな自然や温泉、日本一のワサビを育む清らかな水、先人たちが育んできた歴史・文化、街並み景観、多様なスポーツ施設等の地域資源を活用し、その個性を磨くとともに、伊豆半島の東西と南北の軸が交わる交通利便性を生かした風情と風格が漂う国際的な観光文化環境都市としての魅力やブランド力の向上に努め、定住人口や観光客の増加に結びつけます。
- （2） 国内有数のブランド力を誇るワサビ・シイタケをはじめとする農林水産物や加工品などの商品価値をさらに高めるとともに、農商工連携による新商品の開発や直売市場・農家レストランなどの6次産業化への支援などにより、「農」と「食」の魅力向上と農林水産業のブランド力を創生します。

施策 2 取組の方向

- （4） 本市の魅力や特産品等をPRするため、広域的な取組で首都圏に開設したアンテナショップを有効活用するとともに、マーケティング調査結果等を商品開発につなげます。

主要事業

No	主要事業	内 容
①	シティセールスの強化	・多様な情報通信技術を活用した市内外への情報発信 ・マスコミや映像作品等を活用したイメージアップ ・海外プロモーションの推進 ・アンテナショップの開設

第2次伊豆市総合計画、重点目標4—政策2—施策1—取組の方向（2）では、国内有数のブランド力を誇るワサビ・シイタケをはじめとする農林水産物や加工品の商品価値を高めるとともに、農商工

連携による新商品の開発や6次産業化への支援をしていくとあり、また、施策2－取組の方向（4）ではアンテナショップを有効活用し商品開発につなげていくとあり、本計画でも「販促強化や付加価値のある商品開発やブラッシュアップを推進する」としている為、「販路開拓強化施策」として連動・整合している。

上記抜粋部分3項目が伊豆市商工会の経営発達支援計画と連動する部分である。特に、伊豆市は現在魅力のあるまちづくりに重点を置いており、小規模事業者の、ひいては当市のブランド力向上を目指した販路開拓施策を練るなどしている。本会の計画においても“魅力づくり”をキーワードに経営発達支援計画を作成する。

③伊豆市商工会としての役割

商工会では、創業希望者に対し、新規開業支援として、創業の手順から経理、資金調達など会社経営に必要な知識を得られる「創業支援セミナー」を定期的に開催してきた。地域の総合経済団体として伊豆市へ移住増加に伴う創業の充実を今以上に推進するため、他の支援機関と連携を強化し図り、創業支援強化に向け活動していく。特に今まで連携してこなかった、DMOやNPOサプライズは当局の移住からの創業やスモールビジネスモデルの相談を受けているため、両者と密な関係を構築し、伊豆市の経済情報や需要動向を伝え創業に向けた支援を行う。

一方、廃業者の増加は産業部門からの退出であり”市場からの退場“という意味では経済的に大きな影響を与えてしまい当局の財政を脅かすことになる。この問題は魅力のあるまちづくりにおいて重大であるため、事業承継、若手後継者の育成に対する支援強化を図る。特に伊豆市は高齢化率も高く急激に人口が減少しているため、移住者が事業承継してもらえるような事業も行っていく。

販促については、小規模事業者の売上増加を図る為、平成22年度に、地元飲食店や旅館関係者を招いた「IZU食彩トレイドフェア」を企画開催し、食の逸品を中心に新たな取引先の開拓を図って来た。しかし近年大きな影響を及ぼしている新型コロナウイルスの影響により、多数の交流客を望めるイベントを行えなくなってしまった為、企画の中止を余儀なくされてしまった。アフターコロナ生活としても広域的な販路開拓を望める新たな事業を構築していく必要がある。さらに、小規模事業者自らが、観光客に“買いたい”と思わせる商品を開発できる支援を行い魅力アップを図る。

市当局・商工会・観光協会・農協・地域金融機関をはじめ他の機関と連携をとり、小規模事業者への創業支援・事業承継支援・販路開拓の強化に取り組んでいく。更には伊豆市地域産業振興、地域経済の活性にも貢献し、伊豆市全体に波及効果を生む組織を目指す。

（3）経営発達支援計画の目標

資料 4 を基に、クロス SWOT 分析を行った。

【資料 5 クロス SWOT 分析】

【積極戦略】

	強 み (S)	弱 み (W)
	・観光資源や農産物も豊かにあり PR 資源が豊富 ・ものづくりに対し常に積極的 ・遊休地が多いため、商業・サービス業だけでなく製造業など広大な土地を有する場合でも開業できる	・高齢化による後継者難で廃業が増加（宿泊、小売店が主） ・土産品や飲食が出来る店舗が減少 ・販売の仕方が待ちの姿勢（売り方が上手くない）
機 会 (O)	積極戦略 (S)×(O)	差別化戦略 (W)×(O)
・コロナの影響もあり移住（田舎暮らし）の需要が増加 ・ワーケーションや創業希望者の増加 ・交通アクセスが整備され首都圏からの来訪割合が ・道の駅月ヶ瀬がオープン ・オリンピックによる交流人口増加の見込み	①人口の多い首都圏など域外への商品販路拡大 ②資源の多さや開業幅の広さをセールスポイントとした移住者・創業者支援	④販売手法や商品価値を向上させニーズに沿った販促強化 ⑤ワーケーション、創業希望者と事業継続問題を抱えるマッチング支援
脅 威 (T)	改善戦略 (S)×(T)	致命傷回避戦略 (W)×(T)
・人口減少、超高齢化 ・空き店舗が多く閑散としていため購買意欲ダウン及び観光客数の減少 ・新型コロナウイルスの影響で経済が低迷	③ウィズコロナ・アフターコロナによる新生活様式を捉えた PR 資源の有効活用(Web プロモーション等)	⑥事業承継支援

①交通アクセスの利便性向上、オリンピックの開催予定、当市の持つ観光資源が首都圏客の需要とマッチしている為、域外への商品販路の拡大が望める。

②広大な土地を必要とする事業も当市内であれば開業できる。この強みと、閑静な環境の中でワーケーションを望む人たちの需要や創業希望者の増加傾向という外部の強みが合致している。このダブル要素をセールスポイントに、移住者・創業者への支援ができると見ている。

【改善戦略】

③ウィズコロナ・アフターコロナやニーズの変化により非接触型の新生活様式が生まれた。これは経済面において脅威でもあるが、この市場動向の変化は、従来のスタイルを改善し新たなビジネスチャンスとなる可能性がある。

Web プロモーションなどを活用した観光資源の PR 等にシフトすることで改善戦略としていく。

【差別化戦略】

④土産品や飲食を扱う店舗の減少に対する策として、新たな機会を持った顧客のニーズに合わ

せた販売手法や商品価値を向上することで、差別化を図る。

⑤後継者難による廃業、店舗減少、販売が待ちの姿勢であること。この弱みと、ワーケーション・創業希望・移住希望の機会を望む顧客を、直接マッチングしてしまうという新たな差別化戦略を図っていく。

【致命傷回避戦略】

⑥弱みである、後継難による廃業者の増加と脅威である高齢化問題はリンクしており、小規模事業者の衰退に最も大きな影響を与えている問題となっている。

更には空き店舗増加問題も相まって、市の財政ををも脅かす問題となっている。致命傷回避策として、以前から行っている事業承継支援に力を入れ、廃業者の増加を食い止めていく。

目標：「地域・事業・商品の3つの魅力の磨き上げにより小規模事業者の持続的発展を目指す」

〈経営支援等の目標〉

1. 創業支援強化

(定量目標)

資料5の②と⑤より、伊豆市の良さを伝えながら、DMOとNPOサプライズと協調し創業支援を強化する。小規模事業者が減少する一方、当地への移住定住者は、市の施策の成果により増加している。その中には創業希望者も多くいるため、その方々を対象に創業支援を強化することで、新規創業者を増やし小規模事業者の減少を少しでも食い止め、ひいては地域全体の底上げをして行き活気・賑わいをつけ“魅力ある地域”を目指す。

(定数目標)

- ・創業事業計画策定支援件数：5年間で51件
- ・DMO、NPO サプライズとの連携協議会：隔月開催

2. 廃業を食い止めるための事業承継強化

(定量目標)

資料5の⑤と⑥より事業引継ぎ支援センターと連携し行っている事業承継個別相談会を引き続き定期的に行っていく。合わせて、小規模事業者向けの事業承継調査を数年行っていないため、改めて調査し支援順位を明確にする。また、創業希望者等とのマッチングも行い、引き継ぎ可能かを確認する。これにより、廃業者を食い止め、事業経営のすばらしさを承継し“魅力のある事業”を推進していく。

(定数目標)

- ・事業承継アンケートの実施：令和3年
- ・事業承継計画策定支援件数：5年間で24件
- ・創業者と事業承継者のマッチング：5年間で15件

3. 新商品開発及び既存商品のブラッシュアップを図り販路開拓

(定量目標)

資料5の①と③と④より、伊豆市の豊富な資源により作られた商品に対し付加価値を加味し首都圏への販路拡大を強化する。その際、小規模事業者は顧客ニーズに沿った商品では無く、流

行りの物をただ作る傾向にあるため、伴走支援を強化し既存商品のブラッシュアップや新商品開発を行う。そして今までのような、ただ売るからを脱却する。また、市の取組でもあるシティセールスの強化と連携を取り、アンテナショップを有効活用していく。これらの取り組みにより、商品の訴求力を高め、消費者が“買いたい”と思える**“魅力のある商品”**をつくり上げていく。

(定数目標)

- ・販路開拓支援件数：5年間で106件
- ・売上及び利益増加（10%以上）事業者数：5年間で40件
- ・道の駅物産展：5年間で31件
- ・アンテナショップ：5年間で33件
- ・ビジネスマッチング：5年間で16件
- ・逸品カタログ：5年間で48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) 目標の達成に向けた方針

1. 創業支援強化 (魅力のある地域)

当地への移住定住者は、市の施策の成果により増加している。その中には創業希望者も多くいるため、その方々を対象に創業支援を強化する。但し、移住による創業の場合、当地区の不動産情報について知りえないため、当会が不動産業者と連絡も密にして、空き店舗情報や賃料等について速やかに提供できるようにする。そして、相談しやすい支援体制を整え、創業計画書の策定を行う。これにより、経営基盤の弱い創業者を早い段階からサポートし、地域に根差す事業者の増加に繋げていく。このような取り組みを通し、新規創業者を増やし小規模事業者の減少を少しでも食い止める。

2. 廃業を食い止めるための事業承継強化 (魅力のある事業)

今後も後継者不足から廃業に拍車がかかることが懸念される。そのため承継計画書策定にあたり、承継成功例等の他社事例を紹介しながら、計画策定に対する事業者の意識を高め、承継完了までの課題を明確にすることでスムーズな承継へつなげていく。

特に、移住者の増加により第三者承継への可能性も期待できることから、それらを含む創業希望者と事業承継希望者のマッチング支援も行っていく。

合わせて、技術承継にも注力し、これまでの地域資源を活かした加工品や技術・伝統を引継ぎ、事業を継続できるよう併せて取り組んでいく。

3. 新商品開発及び既存商品のブラッシュアップを図り販路開拓 (魅力のある商品)

道の駅物産展 (B to C 新規事業)、アンテナショップ等販路開拓支援事業 (B to C 既存事業改善) 専門家を利用したビジネスマッチング事業 (B to B 新規事業)、“いずっち”ブランドによる販路開拓事業 (B to C 既存事業改善) の事業を通じ、販路開拓強化を図る。終了後には、必ず、バイヤーや消費者から回収したアンケートを基に商品のブラッシュアップや新商品の開発に取組み、観光客が魅力を感じる商品づくりを目指す。また、完成された商品は積極的に商圏である首都圏に流通させ地域活性化にも繋げて行く。

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〉

現在、伊豆市内の小規模企業景気動向調査として巡回訪問や窓口相談時に毎月業種別、各地区別に計 37 事業所よりヒアリング調査を行っている。また、市役所や観光協会、旅館組合、金融機関等からも地域内の経済動向統計資料等の収集を行い、伊豆市商工会経済動向調査レポートを作成している。開示方法については商工会内で保管し、会員指導の際に情報を提供している。

また、職員間の情報共有のため経営指導推進会議を開催するとともに、市内各機関とも情報の連携を密にするために不定期であるが連携会議を実施している。

〈課題〉

景気動向調査や経済動向の統計資料の収集については継続して行い、小規模事業者指導に使用しているが、情報収集することが目的となり、情報の利用が有効的ではない。また、退職により職員数が減少している中、令和 2 年度より経営指導員 2 名が新しく任命されたが職員の入替わりが激しくなり、地域に根付いた情報を付加価値として提供できていない。さらに、調査対象事業所の選定については地区内事業所の開廃業や経済状況を考慮せず担当指導員の感性によって決定されていたため一部の調査結果に実態が反映されていない状況がみられた。そのため調査対象を推進会議や連携会議により検討し調査対象事業所を限定し実態に即した情報を入手する必要がある。また、当局が重点としている移住者の創業支援に関しては、創業場所の不動産情報について、当会だけでは情報が不

足しているため、定期的に不動産業者とも情報交換し情報の蓄積を図る。そして、創業者が企業する際、競合店分析等から導き出されて場所の不動産情報を直ぐに当会より提供することでスムーズな計画策定が出来るようにする。

(2) 目標

項 目	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
景況調査件数	414	240	240	240	240	240
景況調査レポート	12	12	12	12	12	12
地域の経済動向分析の公表回数	0	4	4	4	4	4
事業承継調査データベース更新回数	0	1	1	1	1	1

※調査対象者は事業所の廃業や職員の減少且つ有効的なデータを取得するために減少させる。

(3) 事業内容

①小規模企業景気動向調査（既存事業改善継続）

管内小規模事業者の景気動向を確認する。経済動向調査レポートを作成し、経営指導員等の巡回指導に活用する。

- ・ 目 的 地域内の景気動向を把握し小規模事業者が経営計画、事業計画を検討する参考データとする。
- ・ 調査対象 地区内事業者：小売業、工業、建設業、サービス業（約 20 社）
- ・ 調査項目 イ、売上額 ロ、仕入単価 ハ、採算 ニ、資金繰り ホ、業況、ヘ、後継者
- ・ 調査方法 巡回及び訪問等でヒアリング調査を行う。
- ・ 分析手法 経営指導員等が経営指導推進会議で分析する。

②国が提供するビッグデータを活用した経済動向調査（新規）

- ・ 目 的 地域内の経済動向を把握するため。
- ・ 調査方法 R E S A S（地域経済分析システム）を活用し調査していく。
- ・ 調査項目
 - ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでるか等を分析
 - ・「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

③事業承継情報調査（新規）

- ・ 目 的 地域内事業所の事業承継に関する情報を収集し後継者への承継支援や、創業者へのマッチング支援へのデータ提供を行う。
- ・ 対 象 者 管内小規模事業者
- ・ 調査項目 後継者の有無 事業承継の意向 第三者承継の意向 技術承継の可否
- ・ 調査方法 郵送による発送・回収 巡回訪問等でヒアリング調査で情報の更新を行う
- ・ 分析手法 外部の専門家及び経営指導員等が経営指導推進会議で分析する。

(4) 成果の活用

- ・ 情報収集・調査・分析した結果はホームページやデジタル化を強化し SNS を利用し幅広く広報する。
- ・ 経営指導員等が巡回指導を行う際に参考資料として活用する。
- ・ 開業を検討する人に不動産情報を加味して提供し、創業計画書策定のエビデンスと利用してもら

う。

- ・廃業を検討する人には上記事業承継情報調査データを基に創業者等に情報を提供し第三者承継へのマッチング支援への参考資料として活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

経営指導員等が巡回訪問時に景況調査に加え商品の売れ筋などの商品需要を聞き取りしている他、伊豆地区連広域事業「IZU 食彩トレイドフェア」に来場するバイヤー、消費者にアンケート調査を実施し、需要動向を把握している。

(課題)

(B to B)

「IZU 食彩トレイドフェア」事業に来場するバイヤーへのアンケート調査を行っていたが、令和元年度で事業終了となったため、新たに需要動向の調査方法を確立しなければならない。また、同時にアンケート調査の事業者へのフィードバックが不十分だったため、改善する必要がある。

(B to C)

地元消費者の商品需要調査だけではデータに偏りが出るため、大きなマーケットとなる首都圏消費者の需要動向を把握する必要がある。また、今までの調査結果に関しては、事業者へのフィードバックがされておらず、取りまとめて商工会職員間での情報共有がされているのみであるため、改善し、事業者に情報を提供していく必要がある。

(2) 目標

項目	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
物産展開催時の調査対象事業者数	0 社	5 社	5 社	6 社	7 社	8 社
専門家を利用した調査対象事業者数	0 社	2 社	2 社	3 社	4 社	5 社

(3) 事業内容

平成 31 年 1 月、伊豆縦貫自動車道天城北道路が開通し、アクセスが良好になった為、首都圏を中心とした県外からの来客が増加している。天城北道路終点には道の駅伊豆月ヶ瀬もオープンし、多くの来客を見込める。そこで、現況を活用し、道の駅で物産展を開催し、伊豆市の特産品であるわさびやしいたけを活用した土産品を販売しながら県外、地域住民にアンケート調査を実施して需要動向を把握する。わさびやしいたけを中心に活用した新商品開発に取り組む 6 次産業者の調査支援を図り、出店への積極的な斡旋を行っていく。その他、専門家を利用したビジネスマッチング (B to B) を実施し、バイヤーにアンケート調査を実施し、需要動向を把握する。現状、コロナウイルスの影響により対面でのアンケート実施が厳しい状況となっている。そこで、QR コードと連携させたオンラインアンケートや SNS によるシステムを作成、構築し、実施していく。

・目的

商品の魅力を高め訴求力のある新商品開発や販路拡大、新サービス開発につなげるためコロナ禍及びその後における需要動向をつかむ

・対象者

イ. 物産展での調査

物産展開催時の来店客 50 名

ロ. バイヤー向け調査

当商工会地域内の特産品にマッチングしたバイヤー（専門家による選定）

・支援対象事業所

対象者：イ

- ・物産展に参加した管内小規模事業所（5～8 事業所）

対象者：ロ

- ・当商工会管内小規模事業所の内、わさびやしいたけを中心に活用した新商品開発に取り組む 6 次産業者（2～5 社）

・調査項目

対象者：イ

- ・消費者が望む商品分類、金額、量、味、パッケージ、サービス及び回答者の年齢、性別、住まい地域

対象者：ロ

- ・金額、量、味、パッケージ等、バイヤーが求める商品ニーズ、バイヤーが気づいた特産品の改善点、取引の可否、バイヤーの事業所情報

・調査方法及び頻度

イ．物産展開催時に来店客、出店者へアンケート調査（A6 サイズミニチラシを作成し、QR コードを掲載、QR コードとオンラインアンケートをリンクさせ、オンラインにてアンケート調査を実施する）（年 1 回）

ロ．専門家が選定したバイヤーにアンケート調査を依頼

- ・選定バイヤーには近隣市街（伊豆市～三島市、沼津までの事業所）及び首都圏の事業所を想定
- ・頻度としては 1 事業所辺り半期に 1 回、選定バイヤー 3 社程度
- ・上記選定バイヤーを専門家に選定してもらい、これらのバイヤーにアンケート調査を実施しバイヤーの需要向調査を把握する

・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

（４）成果の活用

①活用方法

小規模事業者が自ら地域に即し、且つ、消費者が訴求する様な、新商品開発や販路開拓に伴う経営計画策定支援時に活用する。

②提供方法

経営指導員や専門家がアンケート結果を取りまとめ分析した結果を巡回等に出店者等に報告する。

③効果等

量販品ではない、地域の特徴を活かし消費者の需要が見込めるオンリーワン商品の開発や、新たな販路開拓に繋がる。

４．経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

〈現状〉

巡回訪問や窓口相談時に、相談シートなどを活用して事業者の経営状況を把握している。また、経営指導員を中心に「小規模事業者持続化補助金」「静岡県小規模企業経営力向上事業費補助金」等の申請書作成を通じ事業計画策定を主に行っており、その策定プロセスの中で各社の経営状況分析を実施している。また、必要に応じて専門家派遣や事業計画策定セミナー等を実施している。

項 目		28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
巡回件数	目標	2,000	1,700	1,800	1,900
	実績	1,753	1,490	1,595	1,652
経営状況分析件数	目標	40	30	35	40
	実績	31	39	43	39
専門家派遣数	実績	89	52	75	48
セミナー開催数	目標	3	3	3	3
(集団・個別合計)	実績	5	8	9	4

〈課題〉

経営計画書の策定が成されていない事業者が多く、PDCA による事業の見直しがされていない。その結果、補助金申請等で指導員が伴走支援した際に、個人事業主の経営分析のみならず、財務諸表まで正確ではなく、様々な分析結果を正確に得ることが出来ていない。また、法人企業も代表者が現状を把握していない人が多い。そのため経営指導員の指導と並行して外部の専門家（よろず支援等）と連携して小規模事業者自らが分析できるように力を付ける必要がある。

また、商工会内部でもベテラン指導員 2 名を含む指導の主力となっていた職員 4 名が令和 2 年 3 月で定年退職し、新入職員が補充されたが経験豊富な職員が減少してしまった。そのため、分析手法の統一をしなければ、分析結果を共有できない可能性がある。

(2) 目標

項 目	31 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
巡回件数	1,900	1,700	1,700	1,800	1,800	1,900
専門家派遣（延回数）	48	50	50	50	50	50
セミナー（回）	4	5	5	5	5	5
経営分析件数（社）	0	40	40	40	50	60

※経営指導員 3 名、内 2 名、令和 2 年 4 月より

※セミナーは集団・個別合計

(3) 事業内容

- ①経営分析を行う事業者の発掘のため、市の移住定住施策に伴う、創業支援強化、廃業を食い止めるための事業承継強化、新商品開発及び既存商品のブラッシュアップを図り販路開拓強化をテーマにした巡回、専門家派遣、セミナーの開催を行う。また、セミナー開催の際にはそれぞれのテーマに即したアンケートを行い、参加者の経営課題や支援に対する要望を掘り起こし分析することで経営支援につなげ、これにより伊豆市の地域、事業、商品の 3 つの魅力を磨き上げる。

・セミナー開催

開催内容	事業計画策定手法、創業計画、事業承継計画、販路開拓・新商品開発等
募集方法	開催チラシ、ホームページ、巡回
対象事業所	事業計画策定を希望し各取り組みに意欲的な事業所
開催回数	年 5 回程度
参加者数	20 人/回

開催方法 集団・個別による開催。また、非対面方式のWebセミナーの開催も視野に入れる。

②経営分析の内容

対象者 巡回、専門家派遣の実施事業者及び全てのセミナー参加者の中から、意欲的で実行力があり、目標・目的が明確である事業者、及び販路拡大の可能性の高い40社を選定

分析項目 共通分析として定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」の双方を行う。

《税務分析》売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等

《SWOT分析》強み、脅威、機会 等

合わせて、創業予定者・・・ターゲット、競合店調査、創業後の資金繰り等

事業承継者・・・クロスSWOT分析による現状改善、事業の強みの確認等

販路開拓・・・マーケットインによる商品開発の徹底、売上計画等

当会が注力する、この3点については、上記内容の踏み込んだ分析も行う。

分析手法 クラウド型経営支援ツール（BIZミル）、経済産業省の「ローカルベンチマーク」等を活用し経営指導員等が分析行う。また、伊豆市商工会が独自に作成した事業承継データベースの情報も活用し分析を行う。さらに専門的な分析が必要な場合には専門家派遣等の制度も利用しより詳細な分析を行っていく。

（４）分析結果の活用

巡回指導やBIZミル、ローカルベンチマークの導入で獲得した情報は、毎月の経営指導推進会議の中で組織の情報として共有する。また、分析結果は当該事業者にはフィードバックし、各事業者の事業計画策定等に活用する。さらに、経営改善が必要な際は経営指導員の支援のみならず専門家派遣等も利用し個社支援を図っていく。

5. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】

① 創業

創業支援においては、当局において積極的に推進している移住施策の成果により増加傾向にある移住創業希望者を中心に、当局と連携し創業相談支援を行っている。創業の手順から経理、資金調達など会社経営に必要な知識を得られる創業計画策定セミナー開催による策定支援や、会社勤めの方など昼間に相談が困難な創業予定者のために、商工会事務所に夜間の個別創業相談窓口を設置して相談に応じ、創業計画策定を支援している。

② 事業承継

事業承継支援においては、「静岡県事業引継支援センター」と連携して開催している個別相談会において、承継事項の課題整理を行う等、事業承継策定支援に取り組んでいる。

③新商品開発・販路開拓

首都圏への販路開拓に向けた西武池袋本店での「静岡ごちそうマルシェ」への出店や、伊豆地区8商工会共催事業による「IZU食彩トレイドフェア」への出店による販路開拓支援を行っている。

また、経営指導員を中心に「小規模事業者持続化補助金」「静岡県小規模企業経営力向上事業費補助金」等の申請書作成を通じた事業計画策定を行っており、これを契機に経営革新計画や販路開拓へ

の支援につなげている。

【課題】

① 創業

創業個別相談窓口の実施により 4 年間で 20 件の創業支援を行っているが、新型コロナウイルスの影響もあり、今後さらに増加が見込める移住者に向けた創業支援策の強化が必須となっている。

また、ワーケーションやウィズコロナといった新たなビジネスニーズ層の移住・創業に向け、移住前からの支援として、市と連携した移住情報の提供や、定住に向けた持続的な事業計画、創業計画の策定支援が課題となっている。また、策定支援にあたり、県外からの移住創業者への情報提供や窓口相談の対応について、従来の窓口対応に加え、zoom 等の I T を導入し、遠隔地からの相談にも対応できる体制を整えていく必要がある。

② 事業承継

個別相談会の開催や、引継ぎ支援センターと連携した事業承継計画支援により 4 年間で 6 件の支援を行っているが、具体的な承継計画書の策定についての支援が不足している。これまで承継課題の抽出や課題解決等に重点を置いてきたが、承継準備期間である各年度の承継課題を計画書に則り、順次消化していくうえでも、承継計画書の策定は必要不可欠である。また、後継者の不足から、新規創業者や移住創業者への第三者承継に注力し、事業承継計画策定支援への取り組みを並行して行い、事業を存続させる必要がある。

③ 新商品開発・販路開拓

首都圏販路開拓に向け、4 年間で 44 件の販路開拓支援を行っているが、市の特性や地域資源を活かした訴求力のある魅力ある商品へのブラッシュアップやブランディングについての支援が不足している。また、平成 22 年度から継続して開催してきた「I Z U 食彩トレイドフェア」が令和元年度に事業終了となった。よって今後の策定支援として、商圏である首都圏など域外への商品販路拡大や、豊富な農林水産物や地域色を活かした 6 次産業化による商品開発、ブランド力を高めた高付加価値の新商品開発支援や販売手法を向上させ、販路開拓支援に取り組んでいく必要がある。

【過去 4 年間の支援実績】

	H28 年度	H29 年度	H30 年度	H31 年度
創業計画支援件数	4	5	5	6
事業承継計画支援件数	2	1	1	2
販路開拓計画支援件数	13	11	7	13

（２）支援に対する考え方

①創業

増加傾向にある移住者を中心に、持続的な成長を目指した創業支援、販路開拓支援の強化を重点的に取り組んでいく。また、移住・創業者において、移住により帰属するコミュニティのつながりも少ないことから、相談しやすい支援体制を整え、移住前後に継続して情報提供を行い、需要動向調査結果等を用いた計画策定の支援に取り組む。定住に向け、経営基盤の弱い創業者を早い段階からサポートし、地域に根差す事業者の増加に繋げていく。

②事業承継

伊豆市においては、高齢化による廃業が著しく、後継者の不足から今後も廃業に拍車がかかることが懸念される。承継計画書策定にあたり、承継成功例等の他社事例を紹介しながら、計画策定に対する事業者の意識を高め、承継完了までの課題を明確にすることでスムーズな承継へつなげていく。

当市における廃業後の特徴として、店舗兼併用住宅が多く、事業を廃業しても住居としていること

が多い。そのため、第三者承継における居抜きでの事業承継は実現しづらく、承継へのハードルが上がるのが懸念される。そこで、第三者承継においては、「技術のみ」を承継する事業者にも注力し、これまでの地域資源を活かした加工品や技術・伝統を引継ぎ、事業を継続できるよう取り組んでいく。

支援にあたっては、「3-1. 地域の経済動向調査に関すること」の事業承継アンケート調査結果を用い、実現可能性の高い事業者を選定し、承継計画策定を目指す。

③ 新商品開発・販路開拓

ブランド力の高い商品開発や販路開拓に成功した他社事例の紹介をしながら、持続的発展に有効な事業計画策定に対する事業者意識を高める。特に、小売・サービス・宿泊業に対しては、経営状況結果を、また、新商品開発等に取り組む事業者には、需要動向調査結果を用い、「7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」の事業を中心に支援に取り組む。合わせて、新規性のあるものについては経営革新の認定も目指す。

以上により、「事業承継計画」・「新商品開発・販路開拓支援」において、4. で経営分析を行った5割程度／年の事業計画策定を目指す。なお、創業事業計画策定については、当面、現状の3割程度の増加を目指す。

(3) 目標

項 目	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業承継計画策定	2	3	3	6	6	6
新商品開発・販路開拓支援	16	17	17	24	24	24
小 計	18	20	20	20	25	30
創業事業計画策定	6	9	9	9	12	12
合 計	24	29	29	29	37	42

(4) 事業内容

①創業

【支援対象】

- ・管内・県内外の創業予定者等

【手段・手法】

担当地区職員が中心となり、専門家派遣事業を活用しながら、複数職員による個別相談を実施する。また、併せて「NPOサプライズ」と連携した、個別相談窓口の実施や創業支援セミナー開催により、創業計画の策定を支援していく。

②事業承継

【支援対象】

- ・経営分析を行った事業者、管内・県内外の事業承継希望者等

【手段・手法】

「静岡県事業引継支援センター」と連携し、定期的な個別相談窓口の実施や個別訪問により承継計画書策定を支援していく。

承継計画書策定について、承継成功例等の他社事例を紹介しながら、計画策定に対する事業者の意識を高め、承継完了までの課題を明確にした計画策定につなげる。

「技術のみの承継」については、空き店舗の紹介や需要動向調査で調査した情報等も活用しながら、承継計画と事業計画を並行して計画策定を行う。

③新商品開発・販路開拓

【支援対象】

・経営分析を行った事業者、管内の販路開拓希望者等

【手段・手法】

販路開拓に成功した他社事例の紹介をしながら、コロナ需要に合わせたブランディングを中心に、専門家派遣事業を活用し、持続的発展に有効な事業計画策定につなげていく。

小売・サービス・宿泊業に対しては経営状況結果を用い、新商品開発等に取り組む事業者には、需要動向調査結果を用いる。

6. 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】

事業計画を策定した小規模事業者等に対して、令和元年度までの4年間で269件の事業計画後のフォローアップを行っている。

【課題】

これまでの4年間で167件の事業計画策定に対し、平均1.6回の支援回数に留まっている。

経営革新計画承認企業や補助金採択を受けた事業所からは進捗状況や事業完了の報告を受けているほか、巡回や窓口相談時に計画達成度合を伺っているが、フォローアップは十分とは言えない。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援する必要のある事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障の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。特に、定住に向け地域に根差した持続的発展が必要となる移住創業者や第三者承継による創業者等への創業支援については、進捗状況や地域への帰属状況、経営基盤の状況によってフォローアップ頻度を調整していく。

(3) 目標

支援内容	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ対象事業者数	24	29	29	29	37	42
頻度（延べ回数）	—	112	112	112	148	168
売上10%以上増加又は 利益率10%以上増加の事業者数	—	7	7	7	9	10
経営革新認定件数	3	3	3	3	3	3
マッチング支援件数	—	3	3	3	3	3
金融斡旋件数（合計）	3	9	9	9	12	12
各種補助金申請支援件数	23	25	25	25	30	30

(4) 事業内容

①経営計画策定企業のフォローアップ（既存事業改善）

計画策定後、毎月1回開催される「経営指導推進会議」「経営指導員資質向上会議」にて担当者より進捗状況等を報告し、意見交換を行い、必要とされる支援を検討する。また、市内広域に渡る支援対象者へのフォローアップ体制として、これまでの巡回・窓口支援だけでなく、zoomを活用したI

T導入により、進捗状況を確認するとともに、必要なアドバイス等を実施していく。

フォローアップ設定の頻度については、事業計画策定 29 社のうち、平均 4 回以上のフォローアップ実施を目標とする。3 か月に 1 度を目安におきながら、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のない事業者とを見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。

具体的には、9 社は毎月 1 回、9 社は 4 半期に一度、他の 10 社については年 2 回などを設定する。支援 5 年後の 42 社に対しても同様に、14 社は毎月 1 回、14 社は 4 半期に一度、他の 14 社については年 2 回とする。

ただし、支援頻度は事業者からの申出等により臨機応変に対応する。

また、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更を行う。

事業計画策定後支援件数うち、約 25%の事業所において売上増加又は利益率 10%以上増加達成を目標とする。

1) 創業

創業者に対しては、税務・資金調達をはじめとした事業に関する育成支援についても、実施していく。また、創業後も、新メニュー・新サービス開発など客単価向上策等の提案も行っていく。

2) 事業承継

承継者に対しては、承継までの期間が長期に渡るため、策定後も継続して専門家と連携し課題解決に取り組んでいく。また、第三者承継においては、事業計画を策定した創業希望者と事業承継希望者とのマッチング支援を行っていく。支援にあたっては、「3-1. 地域の経済動向調査に関すること」の事業承継アンケート調査結果を用い、実現可能性の高い廃業予定者、創業・移住創業者を選定し、事業継続ができるよう取り組んでいく。

3) 新商品開発・販路開拓

新商品開発後、バイヤーの評価や商談会を通じ得た意見を基に専門家派遣事業を活用しブラッシュアップを重ねる。合わせて新規性のあるものは、静岡県経営革新計画の認定を目指し、販路開拓の拡大支援にも取り組んでいく。

また、売上増、生産性向上や、経営基盤の安定を図るため、本会では、別途下記の事業及び目標を設定する。

②創業、事業承継、販路開拓への金融・各種補助金を活用した支援（継続）

事業計画で必要になる設備投資や運転資金について、日本政策金融公庫のマル経融資を中心に、各種補助金等も活用し、売上増、生産性向上を支援する。

1) 創業（移住・定住）

新規開業資金融資制度（公庫）や創業支援事業費補助金（市）、県の融資制度である「開業パワーアップ支援資金」を活用し、経営基盤が脆弱な創業者をサポートする。

2) 事業承継

マル経融資制度（公庫）や、事業承継補助金（国）、創業支援事業費補助金（市）、県の融資制度である「開業パワーアップ支援資金」を活用し、スムーズな承継と盤石な経営基盤に向け支援する。

3) 新商品開発・販路開拓

マル経融資制度（公庫）や、持続化補助金（国）、経営力向上補助金（県）を活用し、販路開拓や売上増を支援する。

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）

- ・伊豆地区の８商工会が連携して小規模事業者でも参加しやすい、ビジネスマッチング「IZU 食彩トレードフェア」を企画開催していた。しかし平成 31 年度をもって事業を終了した。
- ・市内事業所の逸品紹介カタログ「CHOICE」にグルメ、宿泊施設、ショッピング等の情報を掲載し発行、配布している他、サイトにも同情報を掲載し事業者の商品等を紹介している。

（課題）

- ・需要の開拓に寄与する事業がない為、新たな需要開拓支援方法を立ち上げる必要がある。
- ・逸品カタログを配布することで需要の開拓に寄与しているが、どの客層にどういった需要があるかといった情報が事業者側へフィードバックされていない。
- ・新商品開発及び事業計画を策定した事業所が、販促強化をする機会や場所が無い

（２）支援に対する考え方

・職員数も減ってきており、商工会が自前で大々的なビジネスマッチングフェア等を開催するのは困難であるため、静岡県商工会連合会で開催するアンテナショップ、首都圏で開催する物産展への出店斡旋及び道の駅での小規模な物産展の開催を目指す。出店にあたっては経営指導員等が事前、事後の出店支援を行うとともに、出店期間中の陳列の仕方などきめ細やかな伴走支援を行う。特産品商品を開発する 6 次産業者や意欲的な事業所については国内のみならず、将来的には海外展開も目指す。B to B のマッチング支援としては専門家を利用したマッチングを実施する。現状はコロナウイルスの影響により物産展などの開催も危ぶまれている為、CHOICE のオンライン化を目指し、三密を回避した需要開拓支援を行う

（３）目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① 道の駅物産展 出店事業者数	0 社	5 社	5 社	6 社	7 社	8 社
売上額／社	0 万円	5 万円	5 万円	6 万円	7 万円	8 万円
② アンテナショップ等 斡旋事業者数	2 社	3 社	5 社	7 社	8 社	10 社
売上額／社	40 万円	40 万円	50 万円	60 万円	70 万円	80 万円
③ 専門家を利用したビジネス マッチング 事業者数	0 社	2 社	2 社	3 社	4 社	5 社
成約件数	0 件	6 件	6 件	9 件	12 件	15 件
④ 逸品カタログ 掲載件数	120 社	120 社	130 社	140 社	150 社	150 社
売上額／社・月	1 万円	1 万円	1 万円	1 万円	1 万円	1 万円

（４）事業内容

①道の駅 物産展 伊豆市特産市（仮称）の開催（B to C 新規事業）

商工会が道の駅「伊豆月ヶ瀬」にてスペースを借り、伊豆の逸品物産展を開催する。頻度は年

に1度。5ブース～8ブースほど準備し、事業計画を策定し、伊豆市の新たな特産となり得る新商品を開発した事業者やわさびやしいたけを中心に活用した新商品開発に取り組む6次産業者へ優先的に出店を促し、新たな需要の開拓を支援する。規模として来店客は首都圏からの旅行客300～500人程度を想定している。首都圏からの旅行客に特産品を販売することで、伊豆市の魅力を発信し、伊豆市への再来訪を促すと同時に、商品のリピーターを増やし、販路開拓へと繋げる。

②静岡県商工会連合会の販路開拓支援事業への参画（B to C 既存事業改善）

静岡県商工会連合会の販路開拓支援事業への事業者の参画を促す。県内での販路開拓を希望する事業者へは、県内アンテナショップ（アレモキッチンコレモストア 静岡県商工会連合会が出店者を募り、静岡市内百貨店内でセレクトショップを開設している）への出展支援、県外等での販路開拓を希望する事業者へは首都圏で開催される物産展（静岡県商工会連合会が出店者を募り、年に1度、首都圏内の百貨店にて物産展を開催している）への出展支援等を行い、新たな需要開拓を支援する。セレクトショップ、物産展にて一般消費者に商品を販売することで伊豆市の魅力を発信し、商品のリピーターを増やすことで販路開拓へと繋げる。

③専門家を利用したビジネスマッチング事業（B to B 新規事業）

バイヤーと広くつながりがある専門家の指導を受け、管内事業所の経営発達支援計画の承認を受けた商品や新商品を開発した事業所、わさびやしいたけを中心に活用した新商品開発に取り組む6次産業者をバイヤーへと斡旋していくことで新たな需要の開拓を支援する。近隣市街（伊豆市～三島市、沼津までの事業所）及び首都圏のバイヤーを専門家に選定してもらい、専門家の指導の下、上記商品のマッチングを進める。頻度としては1事業所辺り半期に1回、バイヤー3社程度。マッチングにより開発商品の魅力をPRし、近隣都市及び首都圏へのバイヤーへと販路を開拓する。

※当局は②③のような販路開拓支援強化を希望する事業者に対し、「販路開拓支援事業補助金」（1日1万円×7日）が創設されているため、事業者の負担を軽減しながら積極的に商品開発に取り組んでもらう。

④ “いずっち”ブランドによる販路開拓事業（B to C 既存事業改善）

管内事業所のオリジナル商品を開発した事業者や特産品取扱事業者を伊豆市商工会の情報サイトと逸品・技の紹介カタログ「CHOICE」に掲載、観光客に配布することで商品やサービスのPRを行う他、「CHOICE」をオンライン化し、冊子がなくてもスマートフォンで見られるように改良していく。伊豆市商工会オリジナルキャラクター「いずっち」を活用しPRすることで、伊豆市商工会オリジナルブランドを確立し、伊豆市の認知度を高めると共に、特産品情報を掲載することで伊豆市の魅力を発信していき、商品の購買意欲を高め、商品のリピーターを増やし、販路開拓に結び付ける。

8. 事業の評価及び見直しをするための仕組み

（1）現状と課題

<現状>

年度末に事業評価委員会を開催。事業の評価、見直しを行い、その結果をHP上に公開している。

<課題>

評価委員会での報告は形式的に陥りやすく、PDCAサイクルに連動していない。

（2）事業内容

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価検証を行う。

- ①毎年度終了後、事務局内において各事業の実施状況、成果の評価について報告書を作成し、目標や支援内容が適切であったかを明確にする。
- ②経営発達計画評価委員会の開催
外部有識者として中小企業診断士、監督官庁の伊豆市市役所担当課、そして、商工会役員、法定経営指導員をメンバーとする評価委員会を年1回開催する。
- ③評価結果を商工会のホームページに公開する

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>

OJTについては、経営指導員3名在籍するが、1名が令和元年年に転籍（指導員歴15年）、1名が令和2年に記帳専任職員から職種変更、1名が令和2年に記帳専任職員から職種変更の上転籍。となり、以前より指導体制が脆弱になっている。そのため、職種歴が長い指導員が経営改善普及事業に係ることは、月1回実例を挙げながら資質の底上げをしている。また、新型コロナウイルス感染症等の影響でZOOMを利用した指導や調査が増加しているが、ITに詳しい職員が不足している。

OFF-JTについては、外部研修会に積極的に参加し資質向上を図っている。

<課題>

OJTについては、座学による指導が多く、指導現場を通じての実践型の支援手法についてマンパワの不足から実現できていない。

OFF-JTについては、経営指導員として地域への密着度が低いため、他の職種の職員も積極的に参加し、経営指導員の補完をする必要がある。また、ITを駆使した経営改善指導等を出来るようにする必要がある。

(2) 事業内容

①経営指導推進会議（継続）OJT

事務局長、経営指導員、補助員を中心に、各支所の小規模事業者の景況や支援・指導内容、今後の見通し等について、情報交換を行っているが今後もより密な情報が得られるように継続し、一般職員も含めた支援能力向上に向けて毎月1回、全職員を対象に実施する。

②経営指導員資質向上会議（継続）OJT

令和2年4月より、新規経営指導員の資質向上を図るために実施。経営計画書策定や効果的な販路開拓支援等の仕方について伝えて個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有していく。こちらも毎月1回、全経営指導員を対象に実施する。

③経営カルテ・クラウド型支援ツールの活用（新規）OJT

全職員がカルテの入力とクラウド型経営支援ツールの活用により、支援ノウハウを組織で共有する。

④IT勉強会の開催（新規）OJT

Zoom等のITを駆使した経営改善指導が出来るようにするため、職員を対象に専門家によるIT勉強会を実施し、効果的で且つ効率的な指導が出来るようにし、人不足にも対応する。

⑤機構研修等への積極的参加（継続）OFF-JT

静岡県商工会連合会が主催する研修に加え、中小企業基盤整備機構研修や同様な研修に年間1回以上参加し、課題別研修へ積極的な受講をすることにより資質向上を図る。また、得た知識については、経営指導推進会議において説明し、共有を図って行く。

⑥WEB研修の利用強化（継続）OFF-JT

全国連のWEB研修に積極的に取り組み、高度化、複雑化するニーズに対し、その改善手法を学び資質の向上を図る。

10. 他の支援機関と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＞

数年前までは、金融機関等と連携会議を不定期機で開催してきたが、職員の退職や連携機関の担当者の異動等により、現在では年2回程度まで減少している。また、内部的なものとしては、地域商工会と連携を密にし、共同事業も実施してきた。

＜課題＞

連携会議は不定期開催であったため、各団体の担当者が変更となり実施回数が減少してしまった。また、内部的には共同事業の見直しにより新たな事業の立案をする必要がある。

（2）事業内容

①経営発達支援連携【既存事業改善】

- ・連携機関（三島信用金庫修善寺支店、伊豆市産業振興協議会（DMO）・NPO サプライズと、月1回交互に、情報交換会を開催する。
- 三島信用金庫（年6回）・・・地区内の資金需要や小規模事業者の景況を中心に行い、支援ノウハウ、支援の現状、支援計画、経営革新、創業、事業承継等について情報交換する。これにより、地域の需要動向を図ることが出来、当会が行う小規模事業支援の基礎的資料とする。

- 産業振興協議会（DMO）・NPO サプライズ（年6回）・・・販路開拓支援、移住定住及び創業を中心に伊豆市の現状について情報交換を行い、新規創業や新たな販路開拓支援を行う基礎的資料にすることを目的とする。

②伊豆地区商工会連絡協議会担当者会議（年4回）【継続】

- ・静岡県伊豆地区の8商工会で組織する協議会である。各商工会の経営指導員1名を担当者とし、区内の小規模事業者の動向やニーズについて情報効果を行う。その中で、伊豆地区の連携事業として、販路開拓事業や講習会等を開始する。

11. 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＞

現在、伊豆市商工会で行っている事業は、単独で開催するものが多く、一過性の効果をもたらしているに過ぎない。また、合併商工会の為、定数まで職員数が減少し、地域活性化事業にまで手が回っていない。

＜課題＞

地域自体の人口や小規模事業者が減少する中で、新たな連携した取り組みが必要であるが、核となる人材が無く、高齢化も重なり事業の取組が後手後手になっている。

(2) 事業内容

①伊豆市産業力強化会議に参加【既存事業改善】

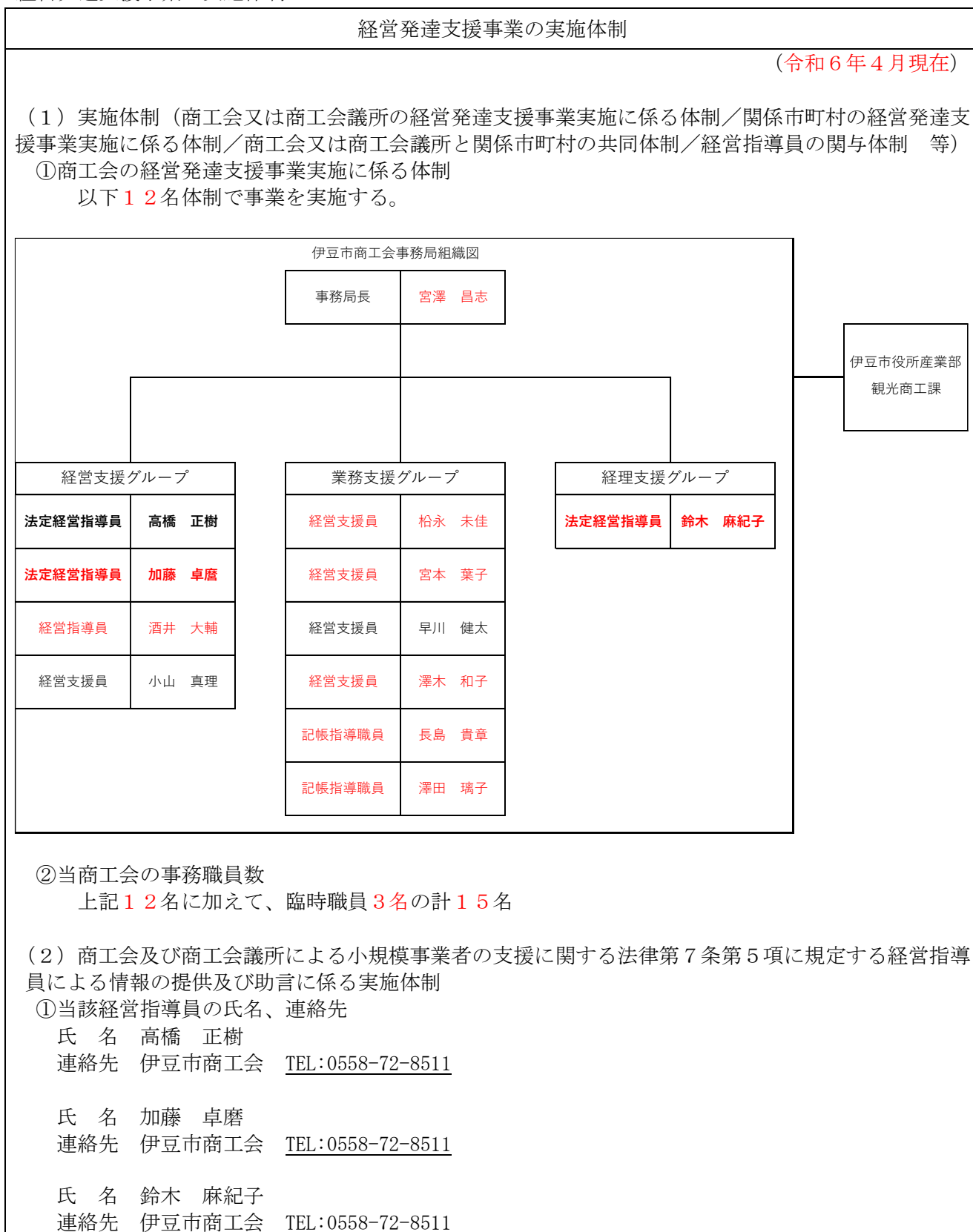
伊豆市観光商工課、伊豆市産業振興協議会、伊豆市観光協会、三島信用金庫修善寺支店が参画する「伊豆市産業力強化会議」に参加し、当地域で6次産業化に取り組んでいる農家・観光施設と連携して地域産業の競争力強化等、地域経済の活性化に資する取組等の推進を図る。昨今、伊豆市天城地区の天城柚柑（柚の原種と言われている）を利用した、柚バターを開発し販促強化を図っている。このような取り組みを、地域の農家や企業だけに任せるのではなく、消費と言う出口を確実にさせるため、商工会が中心となり取り組んで行く。

②伊豆おシゴトさがしフェア事業【新規事業】

伊豆市・伊豆の国内市で事業を行っている商工業者の労働力不足の解消と両市内で就職を希望する求職者のマッチングを促進するために、近年実施している。開催に先立って、就活スタートアップセミナーも行い就職するにあたっての、基礎教養も学べるようにしている。今後30社の出展を目標に継続実施して行く。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②当該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、当商工会が支所（本所兼修善寺支所の他、天城湯ヶ島支所、中伊豆支所、土肥支所の3支所）ごとに業務が分散しており、一人の法定経営指導員では計画の遂行が煩雑になるという理由により、3名の配置を行うこととする。

（3）商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

- ・伊豆市商工会 本所
〒410-2416 静岡県伊豆市修善寺 838-1
TEL:0558-72-8511 FAX:0558-72-5482
E-Mail:shoukou@shuzenji.or.jp

②関係市町村

- ・伊豆市役所産業部観光商工課
〒410-2413 静岡県伊豆市小立野 24-1
TEL:0558-72-9911 FAX:0558-72-9909

（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3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	5,200	4,700	4,700	4,700	4,700
専門家派遣費	600	600	600	600	600
セミナー開催費	300	300	300	300	300
委託費	1,000	500	500	500	500
印刷代	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
展示会等出店費	500	500	500	500	500
通信運搬費	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、国補助金、県補助金、市補助金、事業委託費、手数料収入等

（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 並びに法人にあつては、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	