

経営発達支援計画の概要

実施者名	三島商工会議所（法人番号 9080105002363） 三島市（地方公共団体コード 222062）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①小規模事業者との対話と傾聴を通じ、地域全体での持続的発展に向けた取組に繋げる。 ②ワンストップ支援で向こう5年間の事業所数の減少に歯止めをかける。 ③売上、利益、付加価値額の増加といった、成果の見える支援を実施する。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること RE S A Sを活用した地域の経済動向分析と三島商工会議所が調査主体となる中小企業景況調査(景気動向調査)を進め、調査結果を適時、公表する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 「経営指導員等によるマーケットリサーチ支援」と、より高度な調査・分析を行う「専門家を交えたマーケットリサーチ」を実施する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 「経営指導員等による経営状況の分析支援」と「専門家を活用した経営状況の分析」を実施し、事業計画の策定支援につなげる。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 創業、経営革新、事業承継をテーマにした事業計画策定支援セミナーにより支援先の掘り起こしを行い、「経営指導員等により事業計画策定支援」と「専門家を活用した事業計画の策定」を実施する。併せて事業所のDXへの取組に対する支援も行う。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 「経営指導員等による定期的なフォローアップ」を行うと共に、「事業者のライフステージや状況に対応した経営支援」を行う。必要に応じて「専門家を活用した事業計画の実施」を図ることで、売上や営業利益の増加を目指した支援を実施する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 「個店プロモーション支援事業」と銘打ち、「商圏が比較的狭い事業者には、個店に焦点を当てたプロモーション」「商圏が広い事業者には、製品・サービスに焦点を当てたプロモーション」支援を行う。売れる商品(製品)・サービスの発掘・開発から、販促支援策の選択、実行支援までを行う。</p>
連絡先	<p>三島商工会議所 中小企業相談所 経営支援課 〒411-8644 静岡県三島市一番町2-29 TEL:055-975-4441 FAX:055-972-2010 E-mail:info@mishima-cci.or.jp</p> <p>三島市 産業文化部 商工観光まちづくり課 〒411-0853 静岡県三島市大社町1-10 TEL:055-983-2655 FAX:055-983-2754 E-mail:syoukou@city.mishima.shizuoka.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																																					
三島商工会議所の管内は三島市全域となる。以下、三島市全域の現状と課題について記載する。																																					
①現状																																					
現状分析は静岡経済研究所 調査月報 2024年7月号「市町の経済構造分析」を参照した。																																					
a. 三島市の概況																																					
<p>三島市は伊豆半島の付け根、箱根連山の西麓に位置し、三嶋大社の門前町として古くから栄えてきた。東海道と甲州道、下田街道が交わる交通の要衝でもあり、江戸時代には、東海道五十三次の11番目の宿場町として、箱根八里を往く旅人や商人たちでにぎわった。</p> <p>現在は三嶋大社や楽寿園のある駅周辺エリアを中心に市街地を形成する。富士山の伏流水が街中の至るところを流れる美しい街並みは、国土交通省の「水の郷百選」に認定されている。</p> <p>主要指標をみると人口は105,114人と静岡県内10位で、市内総生産は3,800億円と同14位に位置する(図表1)。製造品出荷額等は2,261億円で、工業用ポンプなどはん用機械器具製造が活発なほか、東レ(株)や横浜ゴム(株)といった大手企業の製造拠点が複数立地している。</p> <p>観光関連産業については、東京駅から新幹線で約1時間と首都圏からのアクセスが良好で、伊豆や箱根など人気観光地へ向かう玄関口にもなっていることから、日帰り客を中心に多くの観光客が訪れ、観光交流客数は609万人と県内6位にランクインしている。</p>																																					
図表1 三島市の主要指標																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>実数</th> <th>県内順位</th> <th>県内シェア7 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>面積(2024年)</td> <td>62.02km²</td> <td>31</td> <td>0.8</td> </tr> <tr> <td>人口(2024年10月)</td> <td>105,114人</td> <td>10</td> <td>2.9</td> </tr> <tr> <td>総生産(2020年度)</td> <td>3,800億円</td> <td>14</td> <td>2.2</td> </tr> <tr> <td>製造品出荷額等(2021年)</td> <td>2,261億円</td> <td>19</td> <td>1.3</td> </tr> <tr> <td>うち はん用機械器具製造業</td> <td>272億円</td> <td>4</td> <td>8.8</td> </tr> <tr> <td>小売業商品販売額(2020年)</td> <td>915億円</td> <td>11</td> <td>2.4</td> </tr> <tr> <td>観光交流客数(2022年度)</td> <td>609万2,496人</td> <td>6</td> <td>4.9</td> </tr> <tr> <td>一般会計当初予算(2024年度)</td> <td>451億円</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right; font-size: small;">資料: 国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」ほか</p>		項目	実数	県内順位	県内シェア7 (%)	面積(2024年)	62.02km ²	31	0.8	人口(2024年10月)	105,114人	10	2.9	総生産(2020年度)	3,800億円	14	2.2	製造品出荷額等(2021年)	2,261億円	19	1.3	うち はん用機械器具製造業	272億円	4	8.8	小売業商品販売額(2020年)	915億円	11	2.4	観光交流客数(2022年度)	609万2,496人	6	4.9	一般会計当初予算(2024年度)	451億円	-	-
項目	実数	県内順位	県内シェア7 (%)																																		
面積(2024年)	62.02km ²	31	0.8																																		
人口(2024年10月)	105,114人	10	2.9																																		
総生産(2020年度)	3,800億円	14	2.2																																		
製造品出荷額等(2021年)	2,261億円	19	1.3																																		
うち はん用機械器具製造業	272億円	4	8.8																																		
小売業商品販売額(2020年)	915億円	11	2.4																																		
観光交流客数(2022年度)	609万2,496人	6	4.9																																		
一般会計当初予算(2024年度)	451億円	-	-																																		
b. 三島市の経済構造																																					
<p>三島市の経済構造について、政府が公表した「地域経済循環分析」(2020年)で、生産・分配・支出の観点から概観する(図表2)。</p> <p>まず「生産」の段階で、市内に立地する企業や事業所によって3,763億円の付加価値が産み出されている。次の「分配」段階では、生産を上回る4,329億円が分配される。この内容を見ると、市外に本社等を有する企業に対し、153億円(総生産の4.1%相当)が流出する一方で、雇用者所得として398億円(同10.6%相当)が流入している。</p> <p>これは、近隣の沼津市や長泉町などのほか、新幹線を利用すれば首都圏も通勤圏内となることから、常住就業者の5割程度が市外で就業しており(次頁図表3)、地域外で稼いだ所得が流入していることによる。</p> <p>分配された所得がどう使われるかを示す「支出」では、民間消費として2,231億円、民間投資として816億円が市内に還流する一方、消費として263億円、投資として29億円が流出している。市内の大型商業施設は限られ、沼津市や清水町など大型商業施設が立地する近隣市町のほか、首都圏にも消費が流出しているとみられる。</p>																																					
図表2 三島市の地域経済循環(2020年)																																					
<div style="text-align: center;"> <p>地域経済循環率 86.9% (単位: 億円)</p> <p>資料: 環境省、(株)価値総合研究所『地域経済循環分析』</p> </div>																																					

人の流れをみると、三島市には大手製造業の拠点があるほか、サービス業などの都市型産業も集積し、市外から一定の就業者が流入する。一方で、アクセスの良さから通勤圏が広く、常住就業者の約半数が首都圏を含めた市外で就業しており、周辺市町や首都圏との往来が活発な都市型ベッドタウンとしての性格を有する。

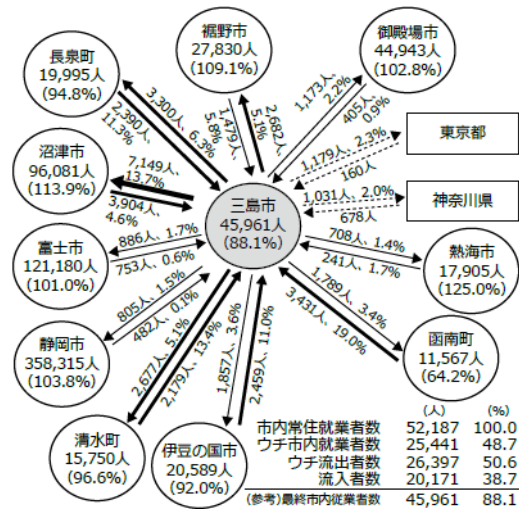
c. 人口の推移と課題

2020年の三島市の総人口は108千人と、10年前から△3.6%減少した(図表4)。

各年代の構成比をみると、年少人口と生産年齢人口の比率が低下し、老年人口が上昇している。10年、20年とも各年代の比率は県平均と概ね一致しており、高齢化の進行ペースは県平均並みである。高校や大学などの教育機関が充実し若年層が一定数常住しているほか、結婚や出産、転職を機に40代の人々がUターンで移住するケースも多いことが、高齢化の進行を抑える要因となっている。

続いて、同市の人口ピラミッドをみると、県平均とほぼ相似形を成しているが、男女ともに45～59歳で県平均を上回っており、生産年齢人口の中でも上の年代が厚い(図表5)。

図表3 三島市と周辺市町間の通勤状況



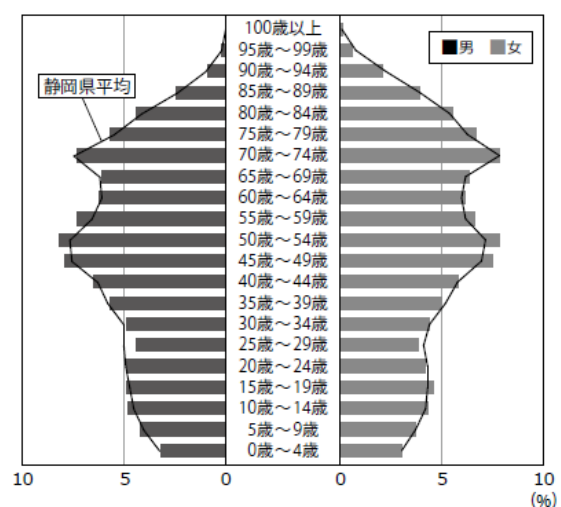
資料:総務省「令和2年 国勢調査」ほか

図表4 三島市の人口関連指標

	2010年			2020年			2040年(推計)		
	千人	%	県平均	千人	%	県平均	千人	%	県平均
総人口(伸び率)	112	-	-	108	△3.6	△3.5	91	△15.7	△14.2
年少人口(構成比)	15	13.5	13.7	13	12.3	12.2	9	9.9	9.9
生産年齢人口	71	63.7	62.5	62	57.9	57.6	47	52.0	52.9
老年人口	25	22.8	23.8	32	29.8	30.2	35	38.0	37.2
昼夜間人口比率	96.8	99.9		96.7			99.8		
外国人(外国)比率	1,066人	1.0	1.6	1,192人	1.1	2.4			
未婚率	20代	男	81.8	79.3	81.8	80.7			
		女	72.8	68.9	75.7	73.1			
	30代	男	40.2	39.7	41.3	40.6			
		女	24.5	24.3	27.3	25.8			
合計 特殊出生率	2013-17年		県平均	2018-22年		県平均			
	1.49		1.54	1.33		1.39			

資料:総務省「令和2年 国勢調査」ほか

図表5 三島市の人口ピラミッド(2023年1月)



資料:内閣府、経済産業省「REASA」

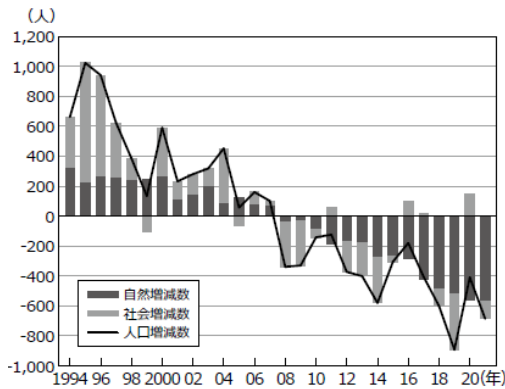
今後を見通すと、2040年の総人口は91千人と、20年と比べて△15.7%減少すると推計され、人口減少が加速するとみられる。年少人口の比率が10%を割り込み、生産年齢人口比率も20年比で△5.9ポイントの低下が見込まれるなど、将来の地域経済を担う若年層の呼び込み、定着が急務となっている。

人口の自然・社会増減をみると、2007年までは増加が続いていたものの、08年で減少に転じ、21年までマイナスが続いている(次頁図表6)。

このうち自然増減をみると、死亡者数が出生者数を上回る「自然減」が2008年から続き、減少幅は拡大傾向にあり、21年は1年間で△566人減少した。18～22年の合計特殊出生率が1.33と県平均(1.39)を下回り、20年の未婚率は20代、30代の男女ともに県平均を上回っており、出生率のさらなる低下が懸念される。

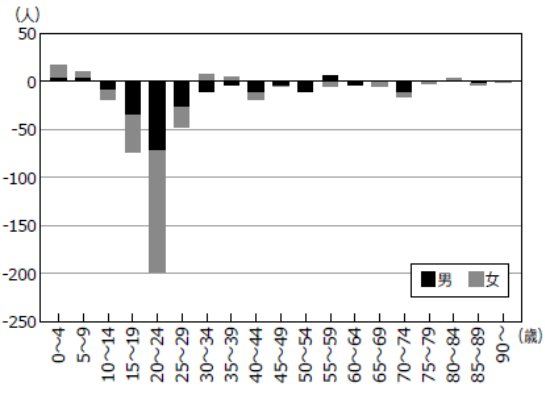
また社会増減をみると、年によってばらつきはあるものの、2008年より転出者数が転入者数を上回る「社会減」の傾向がみられる。21～23年の純移動数の平均を年齢別にみると、20～24歳の転出超過が△199人と最も多く、15～19歳の△74人が続く(図表7)。若年層の進学や就職に伴う転出が多いとみられ、特に女性の転出超過が目立つ。一方、0～9歳や35～39歳では小幅ながら転入超過となっており、主に子育て世帯の転入が多いためと考えられる。

図表6 三島市の自然増減・社会増減の推移



資料:内閣府、経済産業省「REASA」

図表7 三島市の年齢別・男女別純移動数



注) 2021年～23年の平均値

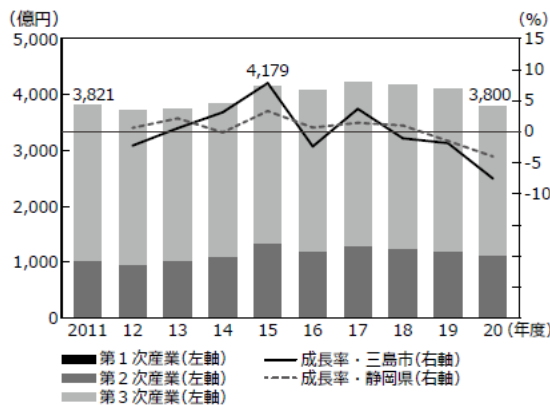
資料:総務省「住民基本台帳人口移動報告」

実際、首都圏へのアクセスが良く、転職しなくても移住できる三島市は移住地として人気が高く、コロナ禍で首都圏からの移住機運が高まった2020年は+150人の社会増となった。

行政は「第2期住むなら三島・総合戦略」で、移住・定住施策の推進を重点プロジェクトの1つに位置づけ、静岡県移住相談センターとの連携など各種事業を進めるほか、企業立地の推進やIT関連企業のサテライトオフィスの誘致などを通じて市内での就労を促進し、人口減少や首都圏への流出の抑制を目指している。

d. 産業の状況

図表8 三島市の市内総生産の推移



資料:静岡県「しずおかけんの地域経済計算」

図表9 三島市の産業別総生産

	2011年度 年産 (億円)	2020年度 年産 (億円)	伸び率 (%)	2020年度構成比		
				①三島市 (%)	②静岡県 (%)	①-② (pt)
総生産	3,821	3,800	△ 0.5	-	-	- 2.2
うち製造業	774	875	13.1	23.1	38.0	△ 14.9
卸売・小売業	425	489	15.1	12.9	6.3	+ 6.6
観光・宿泊業	311	303	△ 2.4	8.0	8.6	△ 0.6
運輸・郵便業	297	151	△ 49.1	4.0	4.0	△ 0.0
保健衛生・社会事業	262	318	21.2	8.4	7.6	+ 0.8
その他のサービス	221	171	△ 22.5	4.5	3.2	+ 1.3
建設業	219	208	△ 4.9	5.5	5.2	+ 0.3
公務	145	171	17.5	4.5	4.5	+ 0.0
教育	144	132	△ 8.7	3.5	2.7	+ 0.7
情報通信業	142	140	△ 1.5	3.7	2.2	+ 1.5
金融・保険業	141	117	△ 17.0	3.1	3.4	△ 0.3
宿泊・飲食サービス業	123	85	△ 30.9	2.2	1.3	+ 0.9
電気・ガス・水道・廃棄物処理業	60	78	30.2	2.1	2.2	△ 0.2
農業	16	22	35.8	0.6	0.5	+ 0.1
林業	1	2	147.0	0.1	0.1	+ 0.0
不動産業	522	528	1.2	13.9	10.0	+ 3.9

注) 不動産業は附属家賃を含むため最終行に記載

資料:静岡県「しずおかけんの地域経済計算」

三島市の産業を総生産でみていく(図表8)。2020年度の総生産は3,800億円(前年度比△7.5%)と、前年度を下回った。2010年代前半では、製造業や建設業などの第2次産業が伸びたほか、小売や観光関連産業などの第3次産業も堅調だったことから、総生産の伸びが県平均を上回る年もあり、2015年には4,000億円を突破した。

しかし、コロナ禍で第3次産業を中心に減少し、2020年には4,000億円を割り込んだ。

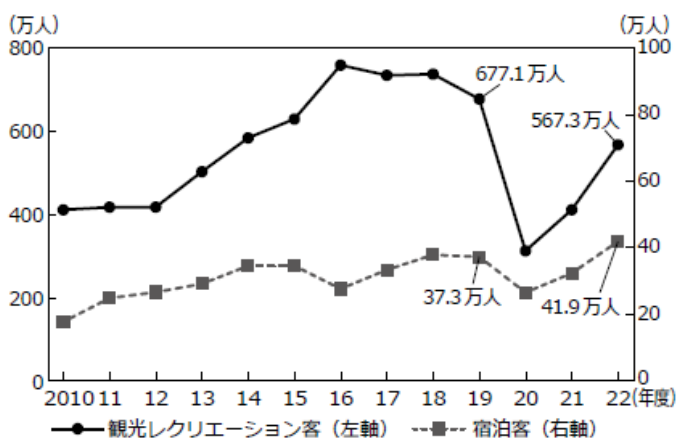
産業別にみると「製造業」が 875 億円と全産業の 23.1%を占め、最も総生産が大きいですが、構成比は県平均と比べて△14.9 ポイント低い(図表 9)。1 事業所当たりの製造品出荷額等(2021 年)をみると、「プラスチック製品製造業」(1 事業所当たり 74.6 億円/県平均 9.9 億円)や「はん用機械器具製造業」(同 30.3 億円/10.2 億円)などは県平均を大きく上回り、市内に進出する大手企業が出荷額を押し上げている。

また、「宿泊・飲食サービス業」(市内総生産の 2.2%)などの観光関連産業も一定の存在感を示す。2022 年度の観光レクリエーション客数は 567.3 万人でコロナ前の 19 年度比△16.2%となる

一方、宿泊客数は 41.9 万人(同+12.4%)と、5 類移行前の行動制限下においても、コロナ前の水準をすでに上回っている(図表 10)。箱根や伊豆、山梨等へ向かう交通の結節点として、インバウンドの滞在が以前と比べて長期化し、飲食・宿泊需要を押し上げており、小売事業者も品揃えの充実などでさらに需要を取り込める可能性がある。

また、三島市の産業の特徴として「専門・科学技術・業務支援サービス業」(県平均比+6.6 ポイント)や「情報通信業」(同+1.5 ポイント)、「教育」(同+0.7 ポイント)といった都市型産業の集積が県平均を上回ることが挙げられる。首都圏へのアクセスの良さが優位性を担保しており、大手 IT 企業が地方のデジタル人材確保のため、拠点を構えるケースも増えている。

図表 10 三島市の宿泊客、観光レクリエーション客数の推移



資料:静岡県「静岡県観光交流の動向」

e. 小規模事業者数

	建設業	製造業	運輸・通信業	卸売・小売業	サービス業	分類できないもの	合計
令和3年							
事業所数	449	321	157	1,052	3,032	6	5,017
従業員数	3,159	6,887	2,956	7,490	25,562	97	46,151
事業所数(小規模事業者)	420	250	93	651	1,990	0	3,404
従業員数(小規模事業者)	1,967	1,452	493	1,439	3,800	0	9,151
平成28年							
事業所数	475	352	162	1,143	3,114	2	5,248
従業員数	3,012	7,275	2,928	7,692	24,605	124	45,636
事業所数(小規模事業者)	449	284	98	793	2,258	0	3,882
従業員数(小規模事業者)	2,065	1,622	543	1,968	4,803	0	11,001
増減(令和3年-平成28年)							
事業所数	△ 26	△ 31	△ 5	△ 91	△ 82	4	△ 231
従業員数	147	△ 388	28	△ 202	957	△ 27	515
事業所数(小規模事業者)	△ 29	△ 34	△ 5	△ 142	△ 268	0	△ 478
従業員数(小規模事業者)	△ 98	△ 170	△ 50	△ 529	△ 1,003	0	△ 1,850

令和 3 年経済センサスによると、三島市内の事業所数は 5,017 社、うち小規模事業者数は 3,404 社で三島市内の事業者数の約 68%を占める。これは全国平均の 84.5%よりも低い。

また、平成 28 年経済センサスと比較すると、小規模事業者数が 478 社、小規模事業者が抱える従業員数も 1,850 人減少している。

業種別の小規模事業者数では、サービス業の 268 社の減少が最も大きく、次いで卸売・小売業の 142 社、製造業の 34 社と続く。小規模事業者が抱える従業員数では、サービス業が 1,003 人、卸売・小売業 529 人、製造業が 170 人の順で減少が大きかった。

f. 三島市の計画

1) 第5次三島市総合計画

●M-ステの活用

三島市を取り巻く状況は、人口減少・少子高齢化が進行する一方で、情報通信技術が急速に進展するなど、大きな変革期を迎えている。加えて、令和元年に発生した新型コロナウイルス感染症により、従来とは異なる生活様式や経済変動などが求められるとともに、様々な変化が加速している。こうした変化に対応し、持続的に発展できる活力ある地域社会を目指す計画として、令和2年度に「第5次三島市総合計画（令和3年度～令和12年度）」が策定され、その中で「みしま経営支援ステーション（通称：M-ステ）」を活用した創業者の育成と支援や経営力強化の支援のほか、事業承継の推進などの施策の実施を10年間の方向性として位置付けた。今後も引き続き、「創業」、「経営革新」及び「事業承継」を支援の3本柱として、M-ステを中心に事業を展開する。

●中小企業振興条例

三島市では平成27年に三島市中小企業振興条例を制定し、県内で初めて条例で位置付ける審議会「三島市ががんばる中小企業応援会議」を設置した。審議会では、条例の基本理念にある「既存企業の盛業化支援」「女性企業家と女性活躍の推進」「事業継続計画（BCP）策定支援」「事業承継支援」に加え、「人材不足対策」と「M-ステを中心とした支援体制の強化」の6つの内容につき議論を深め、具体的な施策の実現に結びつけてきた。

その中で「人材不足対策」については、現在、市内の多くの中小企業・小規模事業者は深刻な人手不足に直面している。本課題に対しきめ細かい支援が求められているが、事業者への支援は手薄な状況が続いている。市では本問題を地域全体で解決していく課題と捉えており、商工会議所や他の支援機関もその認識で一致している。そこで関係機関と密に連携を図りながら、「地域の人事部」(※(2) 地域の人事部参照)等の有効な支援策を講じる。

その上で事業の効率化により生産性を高めていくことも必要である。この点について国は新たな経済政策として「Society5.0」を提唱しており、IOTやAIといった技術活用の促進を図っている。第5次三島市総合計画の施策の方向性として、先端設備や新しいIT技術の導入を支援することで企業の生産性の向上と新たな付加価値の創造を推進する。

●SDGsへの取組

今後の企業活動として無視できないのがSDGs（持続可能な開発目標）である。SDGsは、17のゴールと169のターゲットで構成されており、環境、社会、経済の3つの側面において、調和と統合された形でコミットすることが求められている。

令和6年度からSDGsの取組を推進するため、市内で事業を行う個人事業主、法人その他の団体からSDGsの取り組みを宣言してもらう「三島市SDGs宣言制度」を導入しており、今後も多くの中小・小規模事業者に波及していくことが期待されている。

第5次三島市総合計画においても引き続き企業におけるSDGsの目標達成につながる商品やサービスの開発を支援し、新たな市場開拓や事業機会の創出につなげるとともに、企業価値の向上と持続的な成長を後押しする。

2) 地域の人事部

経済産業省関東経済産業局の実証事業として、令和4年度に三島信用金庫を中心に三島市、三島商工会議所などとの官民連携のもと「地域の人事部」を立ち上げ、地元企業の人材不足や課題解決に向けた事業を推進している。

具体的には、三島信用金庫が中心となり、協議会等を重ねる中、「経営課題の言語化ワークショップ」や「大企業人材のリスクリクススクール」、「地域の中小企業と複業・兼業人材のマッチング」等を行うものである。

この実証事業は令和6年度で終了するが、令和7年度以降は地域内で自走化して、事業を継続していくこととされている。当該事業は首都圏からのアクセスの良さなど三島市の地域特性や強みを踏まえ、人材不足の解消と地域への定着を目指す事業である。その成

果は外部人材による経営課題の解決に止まらず、人材活用の場を求める大企業と地域の中小企業の連携や人的交流による事業創発などに繋がるものと期待されている。

よって、令和7年度以降も引き続き市が本協議会に参画することに加え、財政的な支援や更なる積極的な情報発信等を行うことにより、「地域の人事部」への支援を強化していく。

②課題

上述の「地域の現状」を踏まえて、当地域の課題を取りまとめると以下の通りになる。

a. 人口減少・少子高齢化・事業所数の減少

当地域は県内の他地域に比べ、人口減少・少子高齢化・事業所数の減少の影響が際立っている訳ではない。しかし本課題は日本社会が抱える構造的な問題であり、無視することはできない。三島市が掲げるSDGsを達成するためには、この問題に対処していく必要がある。

b. 経済循環構造の適正化

当地域の特徴や強みを活かして稼いだ所得が、地域外に過度に流出せず、地域内で循環すること、そしてその循環の流れを太くすることが重要である。商店街のにぎわいの創出等といった施策で、経済循環構造の適正化を進めることが必要となる。

居住環境の充実を図るべく、第3次産業にさらに厚みを持たせることや、第3次産業の活性化と住民満足度の向上を両立するような産業支援が重要となる。

c. 多様な地域資源のさらなる活用

本地域は交通の結節点になっていることや恵まれた自然環境から、多様な地域資源を保有している。しかしながら、特に観光資源の有効活用については、まだまだ検討や対策の余地がある。地域の賑わいの創出のために、これらの地域資源のさらなる活用が求められる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

a. これまでの商工会議所の取り組みと課題

三島商工会議所は昭和21年に創設され、令和8年には創設80年を迎える。当所会員数は2,931社(令和6年3月現在)である。会員事業所のうち、小規模事業者は2,657社で、90%を占めている。現在、当所で特記する取り組みとしては、以下の3つの事項が挙げられる。

1) 創立70周年地域振興ビジョン「つなぐ三島～ALL三島で、未来を創る」

これまで当所は、自然、歴史等の地理的優位性を活かした多くの事業に取り組んできた。

平成8年の当所創立50周年時に策定した地域振興ビジョン「街中がせせらぎ」は、「住みたい街・歩きたい街・観光の街・産業の街」を目指して提唱したものである。

街中を流れる川などの自然資産や街中に存在する歴史的資産を活かすウォーキングイベントを開催するなど、三島市の魅力を全国に発信し、誘客に取り組んできた。本取組は、当所だけでなく三島市と協働で実施したことで、国土交通省大臣表彰「手づくり郷土賞」や都市景観大賞「美しいまちなみ大賞」を受賞している。

また平成18年の当所創立60周年時に策定した地域振興ビジョン「新四ツ辻文化とせせらぎの街」では、三島市の持つ自然、歴史等の地理的優位性をブランド化し、全国への発信に取り組んだ。「みしまコロッケ」等、三島の持つ豊富な食材や歴史的資産、自然を当所が認定する「三島ブランド」を立ち上げ、全国に発信した。

さらに平成28年の当所創立70周年時には「つなぐ三島～ALL三島で、未来を創る」という地域振興ビジョンを策定した。このビジョンでは「過去と未来」「三島と地域」「人と人」をつなぐ取り組みを提唱したものである。

「つなぐ三島～ALL三島で、未来を創る」では過去のビジョンで育んできた三島の魅力をもとに14のアクションプランを具現化していくことになっている。

2) みしま経営支援ステーション(M-ステ)

小規模事業者支援施策としては「みしま経営支援ステーション(M-ステ)」を平成25年に立ち上げ、小規模事業者の支援を行ってきた。このM-ステは当所と三島市及び地域金融機関、支援機関、専門家等と広く連携した、三島市内における「相談窓口の一本化、明確化、相談体制や支援メニューの充実」を強化したワンストップ支援窓口である。

活動内容として小規模事業者からの様々な相談、特に企業のライフステージで大きな分岐点となる「創業」「経営革新」「事業承継」の3つの分野を重点的に取り組んでいる。専門家派遣や補助金の活用も図り、事業所の状況に見合う改善策を提案し支援を行っている。

3) 三島市がんばる中小企業応援会議、及びM-ステ連携会議

詳細については上述の「①f. 三島市の計画」のパートで既に記載したが、当所も他の支援機関と連携するために「三島市がんばる中小企業応援会議」へ参加している。

またM-ステを中心とした支援体制の強化を具現化するため、当所では平成29年6月に「M-ステ連携会議」を立ち上げている。「三島市がんばる中小企業応援会議」が各団体の役員等リーダー的立場の者で構成されているのに対し、「M-ステ連携会議」は各団体の現場担当者を委員として構成しており、より効果的な中小企業支援施策の検討を行っている。

b. 中長期的な小規模事業者振興

現在、中長期的な小規模事業者振興のあり方として、創立70周年時に策定した今後10年間の当所の地域振興ビジョン「つなぐ三島～ALL三島で、未来を創る」を加味して、中長期的な小規模事業者振興を図っている。

当所の地域振興ビジョンでは、過去のビジョンの成果を更に未来へつなげるために「人と人」「歴史と文化」「地域」を“つなぎ”、現在の三島を「人が育つ街」「伊豆と共に輝く街」「自慢したくなる街」に推進していくメッセージが込められている。

具体的には「交流人口増加」「定住人口増加」「雇用・仕事増加」「知名度向上」が目標となっている。本目標は令和8年度までの産業振興の目標であり、人口減少という地域の課題にも対応するものとなっている。また今後検討予定の令和8年度以降の地域振興ビジョンにも反映される。

これらを踏まえ、「地元の小規模事業者が活躍できるビジネス環境の創出を目的とするワンストップの支援組織を目指し、意欲ある事業者を掘り起こし支援をすることで地域社会と地域環境の好循環を創出し、三島市の『雇用・仕事増加』に寄与していく」ことを当所の中長期的な小規模事業者振興のあり方として定義する。

②三島市総合計画との連動性・整合性

三島市の計画する「第5次三島市総合計画」における産業振興については、当所と三島市の協働で設置する「みしま経営支援ステーション(通称:M-ステ)」を中心に取り組んでいく。

三島市の中小企業振興条例に関する施策の推進については、条例に位置付ける審議会「がんばる中小企業応援会議」に商工会議所から委員を複数名委嘱している。

さらに施策の実行部隊となる、地域の経済支援団体により構成された「M-ステ連携会議」については、当所が事務局となり、市とともに施策の実現に取り組んでいる。

また、第5次総合計画から、新たに盛り込まれたSociety5.0やSDGsに関する企業支援についても、企業の人材不足解消と生産性の向上、企業の競争力強化による持続可能な企業の育成は、商工会議所と共通認識である。互いの強みを活かす形で役割分担し、地域産業の活性化を目指すしていく。

③商工会議所としての役割

「(1) ②課題」について、当所が今後「どのような支援手法」で解決していくかが、当所に求められる役割である。

a. 地域の課題への対応

これからの人口の減少にどのように対応していくかが当所に与えられた課題である。

地域の人口減少を食い止めるためには、就労状況の安定が不可欠である。就労状況の安定は住民の生活を支え、地域への定住を促す基礎的条件であり、人口減少を食い止めるための重要な役割を果たす。従って、新たな産業の創出や既存産業の活性化等、企業などに選ばれるまちとしての施策展開を図ることで、市内に仕事や雇用を創出し、安心して働けることが必要となる。当所としては「地域の雇用を支える小規模事業者の持続的な経営発展」に寄与することで地域の人口減の問題に対応していく。

b. 経営力再構築伴走支援への対応

中小企業・小規模事業者が先を見通すことが困難な時代において、成長・事業継続していくためには、経営者自らが自社の経営課題を見極め、様々な環境変化に柔軟に対応して自社を変革させていく「自己変革力」を高めることが必要となっている。

しかしながら、経営者単独では意識や行動を変え、「自己変革」することは容易ではない。事業者が経営改善を目指す場合であっても、成長を追求する場合であっても、経営資源の限られた中小企業・小規模事業者の経営者が独力で行うことが困難な状況になっている。また、日常業務で多忙を極める経営者は、自社内で潜在的に発生している問題や成長に向けた事業活動のボトルネックになっている要因に気づいていなかったり、気づいていても手を付けられないことが少なくない。経営者が単独で自己変革力の向上に取り組むことは容易ではなく、信頼できる第三者による伴走支援が必要となる。

経営者が本当の経営課題は何かということに向き合い、気づき、自分たちが進むべき方向に腹落ちしたとき、潜在的な力が引き出されることから、経営者を導くために適した効果的な支援手法を講じるべきであり、当所の支援においても求められるものである。

c. 限られた支援リソースでの効果的な支援

経営力再構築伴走支援を始めとした求められる支援に対し、当所の経営指導員は現状6名であり、経営課題の解決に割けるリソースは限られている。限られたリソースをどの支援先にどのような形で効率的に配分するかが、伴走支援における課題である。

小規模事業者支援法に基づく基本指針において「経営指導員一人当たりの継続的に指導及び助言を実施することのできる小規模事業者は20者程度」という記載がある。事業計画を単に策定するだけでなく、実施まで伴走支援を行い、事業者の売上・利益の増加を担保するには、基本指針の記載のとおり、20者/名が支援の限界であると考えられる。

また支援の効率化も求められる。そこで計画策定支援等の場面で生成AI等を活用したシステムに依拠することも検討する必要がある。

支援先としては「やる気のある事業者」であるのはもとより、支援効果が見込める事業所を支援することが求められる。ついては当所が実施した事業・支援件数等の「アウトプット」だけでなく、小規模事業者の売上高の変化等、実施した事業が事業者に与えた効果「アウトカム」の把握も求められる。そこで「アウトカム」の評価のためには、事業計画と照らし合わせる必要がある。

(3) 経営発達支援計画の目標

上記「(1) 地域の現状及び課題」「(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ、「地域への裨益」や管内の支援すべき「小規模事業者」を想定し、以下の目標を設定する。

- ①小規模事業者との対話と傾聴を通じ、地域全体での持続的発展に向けた取組に繋げる。
- ②ワンストップ支援で向こう5年間の事業所数の減少に歯止めをかける。
- ③売上、利益、付加価値額の増加といった成果の見える支援を実施する。

「事業所数の減少を食い止めること」及び「支援成果の見える化」を図ることは、地域内に新たな雇用や所得を生み出すきっかけとなる。

これらの支援効果により当地域で生み出された雇用や所得が、地域内で循環できる仕組みを整えることで、最終的に「経済循環構造の適正化」を図ることが可能となる。

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

支援者による一方的で一時的な支援ではなく、事業者と共に考える“伴走支援”による事業計画の策定、実行を支援方針としていく。目標達成のための方針を以下の通り設定する。

①小規模事業者との対話と傾聴を通じ、地域全体での持続的発展に向けた取組に繋げる。

人口減少社会において地域経済の維持、持続的な発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社に留まらず地域全体で課題に向き合い、自己変革をしていく機運を醸成する。

また限られた支援リソースで多くの案件を対応するために、事業計画策定支援等でシステムに依拠できる部分は活用を進めていく。

②ワンストップ支援で向こう5年間の事業所数の減少に歯止めをかける。

創業・経営革新・事業承継についてワンストップの経営支援を進めていく。

a. 創業支援

創業応援塾の開催から創業計画の策定とその後のフォローアップにより、創業者の創業計画の実現を支援することで、管内の創業件数の確保に努める。

b. 経営革新支援

経営革新セミナーから経営革新計画の承認申請の支援及びフォローアップにより、新たな事業の創出や既存事業の活性化を図る。

c. 事業承継支援

静岡県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、ヒアリングシートを用いた経営状況の確認から事業承継計画策定と実行支援で、円滑な事業承継を図り事業所数の減少を食い止める。

③売上、利益、付加価値額の増加といった、成果の見える支援を実施する。

事業計画に基づいた支援を実施することで、支援の成果の見える化を図る。

a. 事業計画策定に基づく一貫した支援

事業計画策定を目的としたセミナーを開催し、事業計画策定の必要性についての啓蒙からスタートする。さらにやる気のある事業所に対し、事業計画の策定を支援し、支援により策定された事業計画に基づいた効果的な支援を実施する。

b. 専門家を活用した支援

経営状況の分析、事業計画の策定、事業計画の実施のそれぞれの場面に応じて専門家の活用を図り、効果的・効率的な支援を実施する。

c. アウトカムを意識した支援

事業計画の実施支援及び新たな需要開拓に資する事業については、アウトカムを意識した支援を実施する。支援先ごとに目標設定し、その成果を事業計画に基づき測る。成果の把握、年次の比較についてはTOAS等のシステムを活用する。

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

【現状】当所では独自に、中小企業景況調査を実施しており、地域の経済動向の把握に努めている。結果は会報誌への同封やプレスリリースにより公表している他、経営指導員等の巡回資料として活用している。

【課題】国、県などの公的機関が提供する経済情報の積極的な活用や、管内小規模事業者への発信については充分とは言えない。

(2) 目標

	公表方法	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地域の経済動向 分析の公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の 公表回数	HP・会報掲載 プレスリリース	4回	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（国が提供するビックデータの活用）

当地域において真に掲げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投入し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

下記分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

【調査項目】・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析

・「まちづくりマップ、From to分析」→人の動きを分析

・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

②景気動向分析（中小企業景況調査の実施）

管内事業所の小規模事業者を中心に、中小企業を対象に四半期に1回、地域の経済・経営動向を調査・分析する。

【調査手法】調査票をFAX・メール等で送信し、回答はFAXの返信またはWEBサイト上での入力で回収する。

【調査対象】三島市内の小規模事業者を中心とした中小企業約160者（製造業、建設業、卸・小売業、旅館・飲食業、サービス業）

【調査項目】売上高、原価、受注、客数、資金繰り、雇用、設備投資、業況の項目について、当期と来期の見通しのそれぞれに、3段階で回答を求める。

また、直面している経営課題として、需要停滞、過当競争、人手不足、設備老朽化など約20項目を設け、上位3つの回答を求める。

(4) 調査結果の活用

○各種調査結果について、HPに掲載するほか、プレスリリースや会報を通じた発信を行う。

○経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 前回の経営発達支援計画において「需要動向調査に関すること」は「新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」にリンクしていたため、販路開拓支援を行う限られた事業所を支援対象としていた。

一方、現状、事業計画策定時に事業者の販売する商品やサービスの需要動向を把握する必要があるため、計画策定の前段階に事業者に実施を促している。

〔課題〕 今回の経営発達支援計画で、改めて具体的な目標や事業内容を設定する必要がある。

(2) 目標

	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
需要動向調査 事業者数	-	60者	60者	60者	60者	60者

※10者/名×6名（経営指導員数）で計算

(3) 事業内容

現在の顧客の属性、商品や店舗へのニーズ等を把握している小規模事業者は少ない。一方で事業計画を策定するためには、自社の商品やサービスの需要動向を把握することは不可欠である。

そこで「①経営指導員等によるマーケットリサーチ支援」と「②専門家を交えたマーケットリサーチ」を行う。なお①の支援先(目標：60者/年)のうち、より高度な調査・分析を行う必要がある先に②の支援を実施する。

①経営指導員等によるマーケットリサーチ支援

「経営状況の分析」「事業計画策定」に反映させるため、「需要動向調査」の実施を支援する。

【情報収集】 支援先へのヒアリングから経営指導員等が仮説を立て、その仮説を検証するための調査方法（顧客へのヒアリングやアンケート等）を提示する。

【調査項目】 顧客の属性：年齢、家族構成、居住地等
商品ニーズ：商品の大きさ、値段、パッケージ等

【情報分析】 支援先と経営指導員等で分析を行う。必要に応じて「業種別審査事典(発行：きんざい)」を始めとする業界・企業分析データを活用する。

【活用方法】 分析結果を支援先・経営指導員で共有し、「5. 経営状況の分析」から「8. 新たな需要開拓に寄与する事業」まで活用する。

②専門家を交えたマーケットリサーチ

より高度な調査・分析を行うため専門家を派遣し、個店や現状に合わせた調査を実施する。

【情報収集】 支援先へのヒアリングから経営指導員と専門家が仮説を立て、その仮説を検証するためのアンケート等のフォーマットを作成し、来店客等に調査する。

【調査項目】 顧客の属性：年齢、家族構成、居住地、来店手段、来店理由、認知理由 等
商品ニーズ：取扱商品への感想、希望取扱商品 等
店舗ニーズ：店舗外観、ディスプレイ、接客 等

【情報分析】 支援先を交え、専門家と経営指導員等で分析を行う。

【活用方法】 分析結果を事業主・経営指導員・専門家の3者で検討し「5. 経営状況の分析」から「8. 新たな需要開拓に寄与する事業」まで活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 当所の経営発達支援事業においては、「6. 事業計画策定」支援を実施する基礎情報として「経営状況の分析」を実施している。具体的には、以下の3点を実施している。

- ① 個々の事業者が、自身の経営状況をどの程度把握しているかについて確認する
- ② 事業者の経営状況の把握の度合い(レベル)に応じた支援を実施する
- ③ 所定のフォーマットを使用した支援を実施する。

事業計画の策定につながる経営状況の分析は、目標数を実施できている。

[課題] 経営状況の分析を行ったが事業計画策定に至らない案件が存在する。今後「対話と傾聴」にさらなる注力が必要な中、支援に当たる資源を有効に活用する必要がある。事業計画策定を目指す事業者の掘り起こしを本分析で行うことは非効率になっている。

(2) 目標

	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
経営分析事業者数	120者	60者	60者	60者	60者	60者

※10者/名×6名(経営指導員数)で計算。効率的な支援を行うため事業計画策定に直結する経営状況分析を行うことを想定しており、事業計画策定事業者数と目標値と同数になる。

(3) 事業内容

① 経営指導員等による経営状況の分析支援

【対象者】 事業計画策定を希望する者、当所又は当所の支援を通じた各種支援策を希望する者

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

≪財務分析≫ 直近3期分の収益性、生産性、安全性、及び成長性の分析

≪非財務分析≫ 下記項目について対話を通じて、事業者の内部環境に対する強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の機会、脅威を整理する。

内部環境	外部環境
<ul style="list-style-type: none"> ・ 商品、製品、サービス ・ 仕入先、取引先 ・ 人材、組織 ・ 技術、ノウハウ等の知的財産 ・ デジタル化、IT活用の状況 ・ 事業計画の策定、運用状況 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商圏内の人口、人流 ・ 競合 ・ 業界動向

【分析手法】 事業者の状況や局面に合わせ、融資申込や補助金申請に使用するフォーマットの他、「ローカルベンチマーク」等を活用し、経営指導員等が分析を行う。

② 専門家を活用した経営状況の分析

より専門的な知識が必要となる分析や課題については専門家を活用する。その際もローカルベンチマーク等を利用し、経営状況の分析を進める。

(4) 分析結果の活用

① 分析結果は当該事業者へフィードバックし、事業計画の策定に活用する。

② 分析結果をデータベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]計画の目標件数には達しており、施策に応じた支援は実施できている。特に創業、経営革新・事業承継につながる事業計画については十分な支援ができている。

[課題]現在、経営指導員6名が10者/名を超える事業計画を策定しているが、今後、この件数を維持できるかが課題となる。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定の重要性を啓蒙するためにセミナーを開催し、事業計画に基づいた経営の重要性をより多くの小規模事業者へ伝え、事業計画策定を目指す事業者を掘り起こす。併せて補助金申請を契機に事業計画の策定を目指す事業者の支援を行う。具体的には「5. 経営状況の分析」を行った事業所の全てを対象に事業計画策定を目指す。

個社の事業計画の策定にあたっては、「3. 地域の経済動向調査」「4. 需要動向調査」「5. 経営状況の分析」の結果を踏まえる。

また、小規模事業者支援法に基づく基本指針において「経営指導員一人当たりの継続的に指導及び助言を実施することのできる小規模事業者は20者程度」という記載がある。事業計画策定だけでなく、実施まで伴走支援を行い、事業者の売上・利益の増加を担保するためには、20者が支援の限界である。継続的な指導及び助言の実施範囲を「事業計画策定支援」及び「事業計画策定後の実施支援」と規定し、実施支援の期間を計画策定後向こう1年間とした場合、1指導員あたり年間10者の計画策定支援、及び年間10者の実施支援が妥当である。

以上の理由から、年間10者/名に当所の経営指導員数6名を乗じた60者を事業計画策定事業者数の目標とし、アウトカムにコミットした支援につなげる。

(3) 目標

	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	60者	60者	60者	60者	60者	60者

※10者/名×6名（経営指導員数）で計算

(4) 事業内容

①セミナー（創業応援塾、経営革新セミナー、事業承継セミナー）の開催

【支援対象】三島市内の小規模事業者、及び三島市内で創業を考えている者

【支援手法】事業計画策定の必要性の啓蒙を図るためのセミナーを開催する。「創業」「経営革新」「事業承継」等のテーマを設け、事業者のライフステージごとに事業計画策定の説明を実施する。募集は当所の所報やホームページによって告知し、参加者数は20名/1講座を目途とする。受講者には事業計画の策定を促すが、場合によっては「4. 需要動向調査」「5. 経営状況の分析」に戻った支援を実施する。

a. 創業応援塾の開催

三島市は創業支援事業計画の認定を受けており、当所は認定連携創業支援事業者である。そして当所主催の創業応援塾は特定創業支援事業となっている。

創業計画の作成に資する内容を創業応援塾のカリキュラムの中心とし、創業希望者にとって受講のメリットが高いものを目指す。

b. 経営革新セミナーの開催

当所は静岡県経営革新支援窓口の一つであり、随時、経営革新セミナーを開催している。計画承認を得た後の支援策等のメリットを踏まえ、事業計画策定の意欲を創出する。

現状の打破を目指し独自の商品開発・サービスの提供へ取り組むための事業計画策定の導

入セミナーとする。

c. 事業承継セミナーの開催

事業承継計画策定を啓蒙するためのセミナーを開催する。

小規模事業者の事業承継問題は、深刻化しており、計画的な事業承継対策の必要性や事業承継に取り組む上で、経営者が後継者と共に考えるべき様々な課題について解説を行う。

d. DX推進セミナーの開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進するため、下記に例示したセミナーを開催する。

- ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例
- ・クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法等

②経営指導員等による事業計画策定支援

a. 既存事業者に対する事業計画策定支援

【支援対象】 販路拡大を見込まれる者や新商品開発に積極的に取り組む者

【支援手法】 「5. 経営状況の分析」を実施した事業者に対し、事業計画の策定を促し支援する。当所の販路開拓等の各種支援は事業計画の策定を前提に実施する。また経営革新計画については申請要件を満たす場合は、中小企業等経営強化法に基づく静岡県の経営革新計画承認を目指す。

さらに事業承継時を事業計画策定の機会と捉え積極的なアプローチをかける。策定方法については各経営指導員のノウハウに加え、生成AI等を活用することで、支援の効率化を図る。

策定の際には施策で規定されている計画書の他、ローカルベンチマーク等のフォーマットを利用する。策定した事業計画はフォローアップに活用する。

b. 創業時の事業計画策定支援

【支援対象】 前述の創業応援塾の受講者を始めとする創業希望者

【支援手法】 創業計画の策定を支援し、創業の実現性を高める。

創業計画については日本政策金融公庫の創業計画書等をベースに計画策定を行う。策定した創業計画は支援時の進捗状況の確認に活用する。

c. 資金調達時の事業計画策定支援

【支援対象】 資金調達や補助金申請を希望する者

【支援手法】 日本政策金融公庫のマル経融資を始めとする融資制度や静岡県信用保証協会の保証制度を利用する際に、各機関から求められる事業計画の策定を支援する。策定した事業計画は、融資実行時や補助金採択時のフォローアップや支援効果の追跡調査時に活用する。融資が実行されない場合は策定した事業計画を見直したうえで、フォローアップを実施する。

d. DXへの取組支援

【支援対象】 DXへの取組意欲の高い事業者

【支援手法】 DX導入・運用等に対して、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う。

③専門家を活用した事業計画の策定

【支援対象】 「②経営指導員等による事業計画策定支援」の支援対象事業所のうち、より精度の高い事業計画の策定が必要な事業者

【支援手法】 金融機関に提出する経営改善計画など、高い専門性を求められる事業計画の策定については、専門家の助力を得た支援を実施する。

またDXに積極的に取り組む事業者に対して、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中でIT専門家の派遣を実施する。

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

[現状] 事業計画を策定した全ての事業者をフォローアップの対象とすることが出来ている。また、目標フォローアップ回数が年4回となっているが、平均をとれば実施できている。

「売上増加」等の事業者数の把握も行っている。

[課題] コロナ禍の影響等で事業計画策定の支援数が、目標値を大幅に超えて増加した。

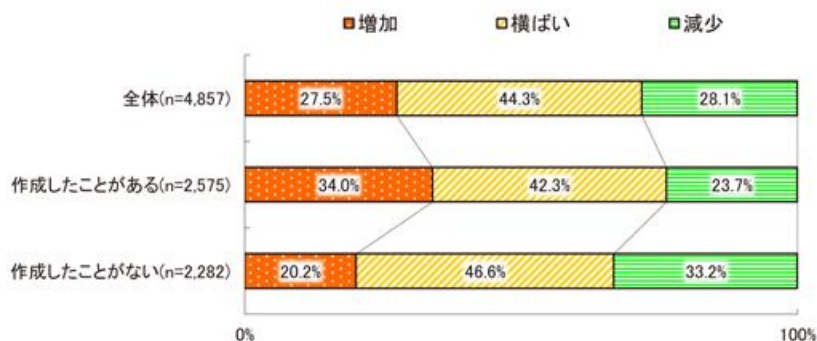
結果として、経営指導員等のキャパシティを超えたフォローアップ回数が実績値として表れている。

(2) 支援に対する考え方

フォローする頻度については、伴走支援が求められていることを踏まえ、「四半期に1度」実施する。但し経過が順調な事業者には頻度を落とし、計画が進んでいない事業者には頻度を上げる等、事業者の状況等に応じて幅を持たせる。

目標値としては、コロナ禍前の平成28年度小規模企業白書の中の経営計画を作成した効果として、経営計画の作成の有無と業績傾向との相関を示したものを参考とする。

第1-2-39図 経営計画の作成の有無と売上高の傾向



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」(2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

これを見ると、「作成したことがある」者の方が「作成したことがない」者に比べて売上高が増加傾向にあり、約3分の1が上昇していることから、当所の支援においても、売上及び営業利益について3分の1の上昇を目指す。

(3) 目標

	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	60者	60者	60者	60者	60者	60者
頻度(延回数)	240回	240回	240回	240回	240回	240回
売上増加事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者
営業利益増加事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者

※年間の事業計画策定件数60者/年×4回で計算

(4) 事業内容

①経営指導員等による定期的なフォローアップ

「6. 事業計画策定」で事業計画策定支援をした事業者全てを対象とする。

計画策定後向こう1年間は巡回訪問を基軸とした四半期に1度のフォローアップを実施する。その際、進捗状況の確認、現状把握、課題や問題点の洗い出し、改善策の検討を実施する。場合によっては各種施策を利用する。

計画実施2年目以降は計画の進捗状況に合わせ、適宜支援を実施する。

②事業者のライフステージや状況に対応した経営支援

事業者のライフステージや状況に対応するために策定した事業計画の実施については、①経営指導員による定期的なフォローアップに加え、以下の支援を特に実施する。

a. 創業支援

創業計画策定後、開業に向けた各種手続き、資金調達、販路開拓等について手厚いフォローを行い、創業計画の実現を支援していく。

b. 経営革新計画の実施支援

経営革新計画承認事業所に対しては、計画期間中、年1回のフォローアップ調査が義務付けられており、静岡県に報告を行っている。また事業の進捗状況に応じて、補助金や制度融資等の資金調達の活用提案、申請手続きのサポート、調達後のフォローアップを実施する。によって、確実な事業化を支援していく。

c. 事業承継支援

事業承継は、親族内承継、親族外承継（従業員等）、親族外承継（第三者）といった、誰に承継させるかによって方法が変わってくる。

作成された事業承継計画に基づき、静岡県事業承継・引継ぎ支援センターとも連携し、支援を実施していく。

d. 補助金取得後の実施支援

採択先に対するフォローアップは、経営指導員等が担当者として事業進捗状況について確認を行っている。

事業者が計画策定時に掲げた販路開拓等の目標に達していない場合は、共に原因を検証し、各種施策を用いた改善策の提案を行っていく。

③専門家を活用した事業計画の実施

業種・業界特有の課題解決やマーケティング・IT活用等の機能に特化した支援が必要な場合は、専門家を活用した支援を実施する。

8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状] コロナ禍により展示会・商談会への出展が困難になったことから、個店や商品・サービスに焦点を当てた支援を実施している。

[課題] 小規模事業者は、人員・資金・時間などの経営資源の制約が多く、展示会・商談会よりもIT等を活用した販路開拓を選択することの方が現実的であることが多い。

(2) 支援に対する考え方

「事業計画策定後の実施支援」の対象となる事業所のうち、意欲ある事業所を重点的に支援する。「商圏が比較的狭い事業者には、個店に焦点を当てたプロモーション」「商圏が広い事業者には、製品・サービスに焦点を当てたプロモーション」支援を行う。

当該支援に当たっては、先の「需要動向調査」を参考にする他、場合によっては再度、需要動向調査を行いながら、売れる商品(製品)・サービスの発掘、開発も含めて支援を実施する。支援先毎の支援策を用立て、以下の手順に従い、売上、利益等の財務数値で支援効果を測る。

- ・支援先ごとの目標売上高伸び率、目標営業利益伸び率を設定する。
- ・支援先の実施前と実施後の売上高と目標営業利益の変化について把握・比較する。
- ・把握した数値を基に支援先に対して取組に対する改善策や事業全体の改善策を検討する。

(3) 目標

	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
個店プロモーション 支援事業者数	6者	6者	6者	6者	6者	6者
売上高増加率	3%	3%	3%	3%	3%	3%
営業利益増加率	3%	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

●個店プロモーション支援事業

事業計画を策定しても、人員・時間・資金などの理由から思うような販売促進策ができず、売上計画を達成できない事業者は多い。そこで支援先の販売促進策に対して「会議所の計画・予算化した事業」でテコ入れすることで、計画策定後の実行支援をより効果的に進める。

支援対象は「事業計画策定後の実施支援」の対象となる事業所とし、その中から6者を選定する。選定にあたっては、より実現性が高く成果が得られる事業者を経営指導員で検討する。

「需要動向調査」のリサーチ支援を活用、場合によっては再調査も行いながら、売れる商品(製品)・サービスの発掘・開発の支援も行う。支援先の状況や事業計画の内容に合致した販促支援策(以下に例示)を選択し、実行支援を行う。

- 店舗施設に関わる支援
ファサード、商品構成、商品陳列、店頭・店内POP、接客指導 等
- 紙媒体を利用した販促支援
チラシ、ポスター、DM等
- インターネット・ITを活用した販促支援
ホームページやSNS、動画、プレスリリース等の広告媒体の作成支援の他、生産性を高める電子決済システム、クラウド会計、IoT等を活用により、販促活動に集中できる体制を整える。

各分野に適した専門家を派遣することで、選ばれる店舗づくりや製品開発等を総合的に支援する。以って、支援先の売上高増加率、営業利益増加率の3%以上の増加を目指す。

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

[現状]経営発達支援計画に基づく小規模事業者への支援に関する事業の評価及び見直しをするための仕組みとして、当所では下記の事項を行っている。

①目標数値の設定及び確認

経営発達支援計画の事業ごとの目標値及び、経営革新計画策定件数・事業承継計画策定件数等の年間の目標件数につき、指導員会議で遂行状況を確認している。

当所の正副会頭会議において、遂行状況を報告し、結果を共有している。

②三島商工会議所 経営発達支援計画 評価協議会の開催

中小企業診断士等の外部有識者、法定経営指導員、三島市による協議会を年1回開催し、経営発達支援計画の実施状況につき、外部有識者から評価を受けている。

③事業評価の公表

評価結果について、当所ホームページに掲載し管内小規模事業者へ経営発達支援計画の実施状況を周知している。

[課題]評価協議会の外部有識者について、メンバーの見直しが必要となっている。

(2) 事業内容

①PDCAサイクルを行う仕組み

経営発達支援計画のPDCAサイクルを以下の仕組みで実施する。

【Plan】 経営発達支援計画の策定時に目標を設定する。

計画期間内は、前年度の【Action】を受け、必要に応じて事業内容や目標を修正する。

【Do】 経営発達支援事業を実施し、事業ごとの目標値の達成を目指す。

【Check】 指導員会議にて進捗状況の確認を行う。年1回の協議会において事業の評価を行う。

【Action】 評価に基づき事業の改善を検討する。必要性や有効性を考慮し新規事業を検討する。

②評価・確認(Check)の内容

●目標数値の遂行状況の確認（年4回確認）

経営発達支援計画の事業ごとの目標値及び、巡回件数・経営革新計画策定件数・事業承継策定件数等の年間の目標件数について、経営指導員会議で遂行状況を確認する。

当所の正副会頭会議において、遂行状況を報告し、結果を共有する。

●三島商工会議所 経営発達支援計画 評価協議会の開催（年1回開催）

外部有識者、法定経営指導員、三島市商工観光まちづくり課職員で構成される会議を開催する。なお、外部有識者には以下の者を想定しているが、必要に応じて増員する。

a. 中小企業診断士

b. 静岡県信用保証協会沼津支店 職員

c. 静岡県事業承継・引継ぎ支援センター 支援スタッフ

d. 三島信用金庫 職員

e. 日本政策金融公庫沼津支店 職員

法定経営指導員を始めとする当所の経営指導員等と三島市商工観光まちづくり課職員が計画の進捗状況等の説明を行い、他の外部有識者により評価を行う。

●事業評価の公表

計画の成果や評価、見直しが、管内の小規模事業者が誰でも見る事ができるよう、当所のホームページで公開する。

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 小規模事業者に対し、効果的で結果が出る支援を行うために、経営指導員等の支援を行う人材の知識と判断、コーディネート能力が一体となった上で、PDCAサイクルを上手く回すことが必要不可欠である。現状、経験年数や個々の能力の差に起因して、満たすべきレベルまでの格差が生じている。

[課題] 支援ニーズが多様化する中で、アウトカムを実現する経営発達支援計画を推進するためには、コーディネートやネゴシエーション能力の向上が求められる。

- ・小規模事業者のあらゆる課題を見つけ出し成功に導く知識
 - ・必要に応じた専門家・関係機関との連携やタイムリーな施策の活用
- これらの能力につき、経営指導員等を始めとする組織全体の向上と均一化に課題を抱えている。

(2) 事業内容

①外部研修等の積極的活用

経営指導員等の支援能力の向上や経営発達支援計画の主旨に合った円滑な支援を実行するため、静岡県商工会議所連合会が主催する経営指導員研修等へ計画的に職員を派遣する。

また、中小企業大学の中小企業支援担当者等研修や日本商工会議所主催の研修に、経営指導員等を積極的に派遣する。

②DX推進に向けた内部研修

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応に当たって、経営指導員等及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にする必要がある。下記のようなDX推進の取組に係る相談・支援能力の向上のためのセミナーを内部研修として実施する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子決済システム等のITツール、オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティ対策 等

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイトの構築・運用
オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入 等

③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員等のミーティングを開催することにより、支援情報の共有化を図る。支援業務の不得意分野等をヒアリングし、それに対し法定経営指導員や指導員からアドバイスをもらい、時にはOJTをしながら未熟な部分を克服し、支援能力の向上と均一化を図る。

④データベース化

経営指導員等が基幹システムや経営支援上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全体が相互共有できるようにする。これにより担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにすると共に、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで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

(1) 現状と課題

[現状] 小規模事業者への効果的な支援を行うため、他の支援機関と連携及び情報交換を図っている。

静岡県及び三島市、(公財)静岡県産業振興財団、(株)日本政策金融公庫沼津支店、静岡県事業承継・引継ぎ支援センター等が主催、主管する会議に参加している。

また、地域の支援機関の担当者が集まる「M-ステ連携会議」を定期的開催している。支援機関の連携の結果、当所主催の「創業応援塾」受講者と引継ぎ支援センターに登録されている承継希望者とのマッチングによる事業承継の成立、及び承継者への金融支援の実施など、情報交換に留まらない具体的成果が出ている。

[課題] 今後は当所の支援ノウハウ・事例等を積極的に発信することで、地域の支援機関全体の支援スキルの底上げを図る。

(2) 事業内容

会議等へ当所の経営指導員等が出席することで、地域の最新の経済動向を把握すると共に、支援ノウハウを習得する。

また会議体等で当所の経営指導員等の支援事例を発表することで、当所が連携する支援機関へ、支援ノウハウのフィードバックを図る。もって当所、及び連携する支援機関の支援スキルの一層の向上に努める。

①他の支援機関主催の会議への出席

a. 静岡県

小規模事業者向けの施策について、情報交換等による支援ノウハウの習得に努める。

b. 静岡県産業振興財団

静岡県産業振興財団が主催する経営支援団体等との会議に出席し、小規模事業者の支援ノウハウの習得に努める。

c. 静岡県事業承継・引継ぎ支援センター

管内小規模事業者に対するスムーズな事業承継支援を目的に、静岡県事業引継支援センターの主催する会議へ出席し、事業承継に関する情報交換や支援ノウハウの習得、連携支援体制の構築に努める。

また毎月1回、当所を会場にして相談会が行われているが、経営指導員等が個別相談に同席することで支援ノウハウの習得を図る。

d. 日本政策金融公庫

小規模事業者に対する効果的な金融支援のノウハウの習得を目的に、日本政策金融公庫沼津支店と静岡県東部地域の商工会議所・商工会の会議体である「マル経連絡協議会」へ出席する。

②連携体による支援

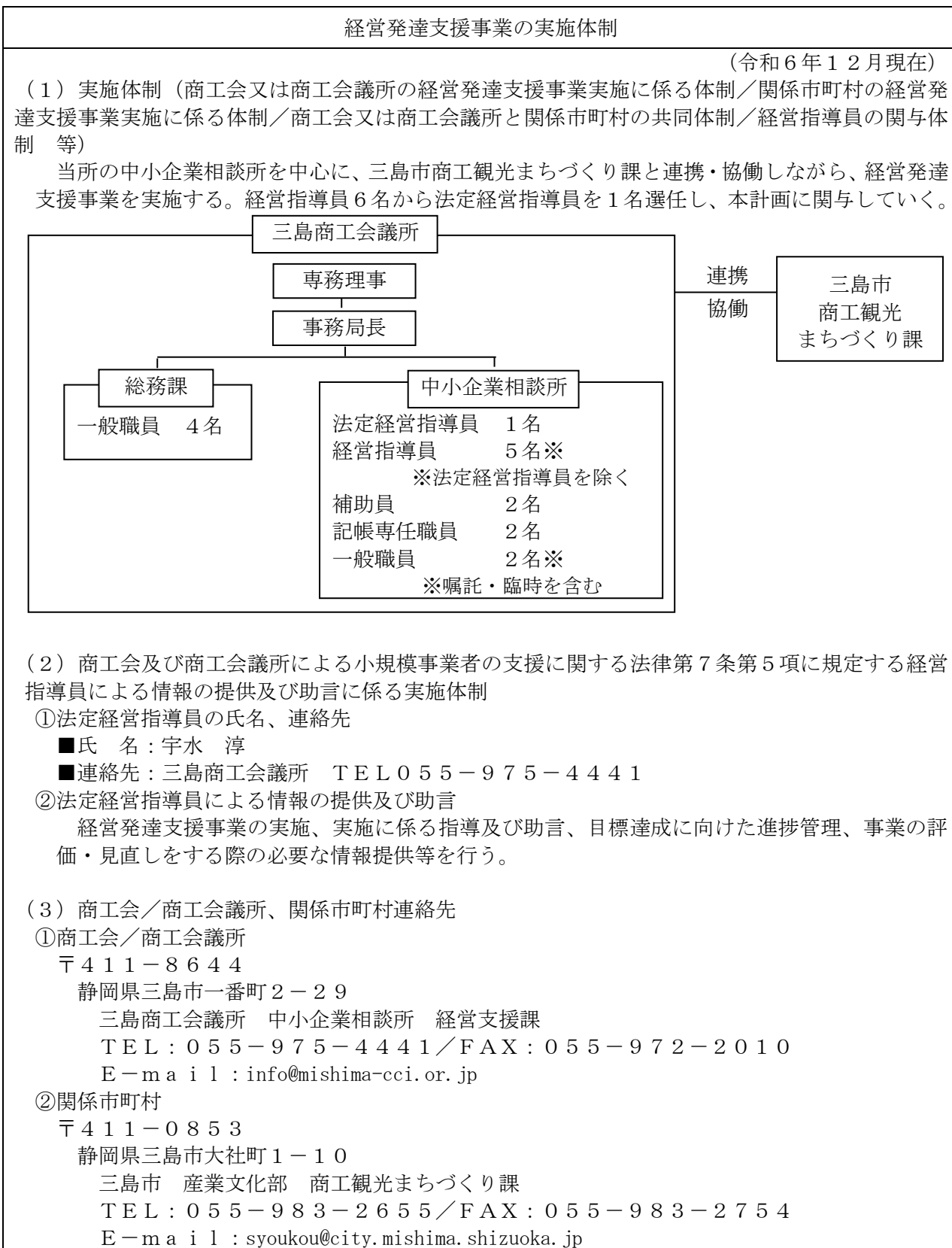
a. 三島市がんばる中小企業応援会議

本会議は当所並びに静岡県中小企業団体中央会東部事務所、富士伊豆農業協同組合等の支援団体で構成される。管内中小企業・小規模事業者の持続的発展を目的とする本会議に出席し、当所が把握する小規模事業者の置かれている状況、実情について情報を提供していく。

b. M-ステ連携会議

本会議において、管内小規模事業者の持続的発展を目的に「三島市がんばる中小企業応援会議」で提言された支援施策を現場担当者で協議し、より即効性のある、より有効な小規模事業者支援として具現化すると共に連携して実行する。

(別表2) 経営発達支援事業の実施体制



(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	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	13,530	13,530	13,530	13,530	13,530
1. 経営発達支援事業	2,630	2,630	2,630	2,630	2,630
①講習会開催費	(1,030)	(1,030)	(1,030)	(1,030)	(1,030)
②金融指導費	(285)	(285)	(285)	(285)	(285)
③その他事業費	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)
④研修事業費	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)
⑤施策普及費	(160)	(160)	(160)	(160)	(160)
⑥倒産防止事業費	(240)	(240)	(240)	(240)	(240)
⑦専門家派遣事業費	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
2 M-ステ事業費	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800
①Mステ創業事業費	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)
②Mステ強化事業費	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)
③専門家派遣事業費	(2,550)	(2,550)	(2,550)	(2,550)	(2,550)
④Mステ創業補助金	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
3. 伴走型支援推進事業	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
①個店プロモーション支援事業	(4,554)	(4,554)	(4,554)	(4,554)	(4,554)
②支援能力向上研修費	(446)	(446)	(446)	(446)	(446)
4. 計画策定・推進事業費	100	100	100	100	100
①経営発達支援事業費	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)

(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
会費収入、国補助金、静岡県補助金、三島市補助金、事業受託費、事業収入

(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。

(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
連携者なし
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