

経営発達支援計画の概要

実施者名	富士宮商工会議所（法人番号 3080105003656 ） 富士宮市役所（地方公共団体コード 222, 071）
実施期間	令和 3 年 4 月 1 日～令和 8 月 3 月 31 日
目標	<p>目標 1 魅力ある就業の場の確保や多様な働き方を選択できる、ダイバーシティー経営の推進【多様な労働力の確保と育成・地域勤労者数の維持並びに増加の支援】</p> <p>目標 2 交流人口の増加とそれに伴う消費を喚起する商品・サービスの持続的な開発や販路開拓の支援【域内市場産業の支援】</p> <p>目標 3 地域の力である富士山を含めた風土・豊かな水・人を生かした、潜在的な牽引・成長力を持つ業種や事業所の創出及び高い創造性を持つ産業集積の支援【域外市場産業の支援】</p>
事業内容	<p>I 経営発達支援事業の目標</p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公共機関が提供するビッグデータ・統計データ等の活用 ・ 地域景況感の調査 <p>3-2. 需要動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ B to C 商品について、新商品開発の募集、新商品についてアンケート調査 ・ B to B 商品（製品）については、ビジネス商談会・中小企業総合展 出展支援 <p>4. 経営状況の分析に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営分析を行う事業者発掘のためのセミナー・個別相談会の開催 ・ 補助金申請及び各種事業計画作成の支援事業者に対する経営分析 ・ 既存事業における経営分析 <p>5. 事業計画策定支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業計画策定を伴走型で支援するセミナー等の開催 ・ 強化支援事業所の選定会議の開催 <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業計画の策定支援を実施した全ての事業所を対象に、策定後の進捗管理や成果把握を定点観測し、PDCA を見える化するを目的に実施 <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 強化支援事業所を核に、経営革新等の各種事業計画策定事業所の中から展示会・商談会へ出展 <p>その他 事業評価及び見直しの仕組みに関すること、経営指導員等の志士 s 津工場等に関すること、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、地域経済の活性化に資する取り組みに関すること</p>
連絡先	<p>■ 富士宮商工会議所 経営支援課 〒418-0068 静岡県富士宮市豊町 1 8 - 5 《電 話》0544-26-3101 《Fax》0544-26-0303 《e-mail》shien@fujinomiya-cci.or.jp</p> <p>■ 富士宮市産業振興部商工振興課 〒418-8601 静岡県富士宮市弓沢町 1 5 0 《電 話》0544-26-1295 《Fax》0544-26-1385 《e-mail》shoko@city.fujinomiya.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 富士宮市の現状

1) 富士宮市の立地及び風土

	面積	389.08 km ²
	広がり	《東西》20.92km 《南北》32.63km
	海抜	《最高》3,776m 《最低》35m
	総人口	130,403人(男: 64,576人、女: 65,827人)
	市の木	かえで
	市の花	ふじざくら
	市の鳥	ひばり
	市の魚	にじます

富士宮市は、富士山の西南麓に位置し、富士山を御神体として平安初期に造営された富士山本宮浅間大社（全国の浅間神社 1,300 余社の総本宮）の門前町として、代々発展してきたまちである。昭和 17 年に県内で 7 番目の市制が施行された後、周辺の村々との合併、平成 22 年の芝川町との合併を最後に現在の市域となっている。それに伴い、旧芝川町の事業所数並びに人口数の統計は平成 21 年を最後に廃止されている。

市域は、北は山梨県、西は静岡市、南東は富士市に隣接し、日本で最高峰の山である富士山の一部を有する、日本一高低差のある地域である。

気候は温暖で、富士山の雪解け水を源とする豊富な湧水、富士山西麓に広がる朝霧高原、日本三大急流の 1 つである富士川、猪之頭湧水群から南流する芝川、天子ヶ岳を源に北から南へと流れる清流稲子川など、豊かな自然資源を有している。

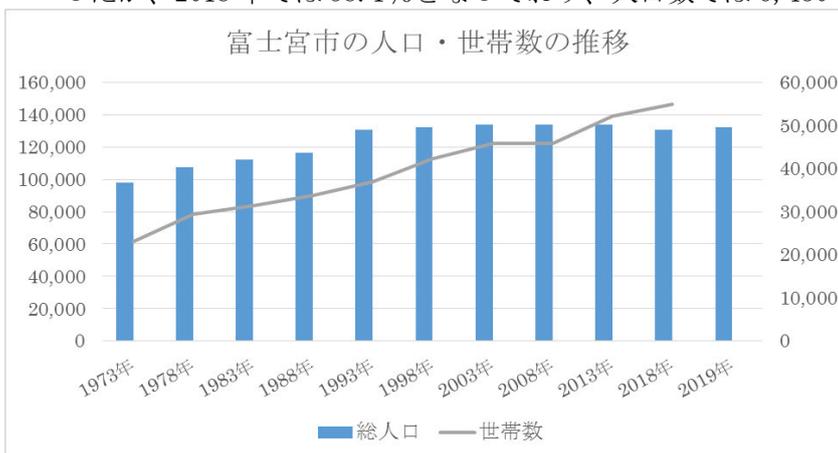
その他、ご当地グルメの代表格として『富士宮やきそば』が認知、2013 年には富士山及びその構成資産が世界文化遺産登録されたことから、現在市をあげて世界遺産「富士山」を中心としたまちづくりを推進中である。

富士宮市の特産品

富士宮やきそば、ゆで落花生、日本酒、酪農（牛乳）、畜産（豚・牛・鶏）、養鱒（ニジマス）、富士ひのき、梅、たけのこ、わさび、富士山湧水 等
観光名所は、市内に点在する富士山湧水地や滝、朝霧高原、富士山登山口、

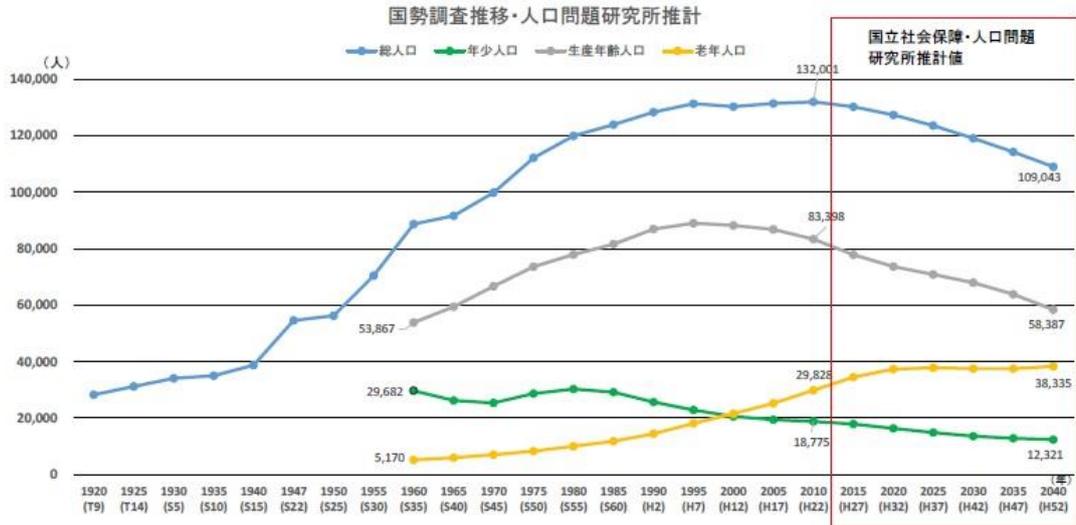
2) 人口

- 富士宮市の人口は平成 22 年をピークに緩やかな減少傾向で、逆に世帯数は単身世帯を含めて増加している。同市内の総人口に占める生産人口比率は 2010 年では 63.2%であったが、2018 年では 58.1%となっており、人口数では 6,430 名の減少を示している。



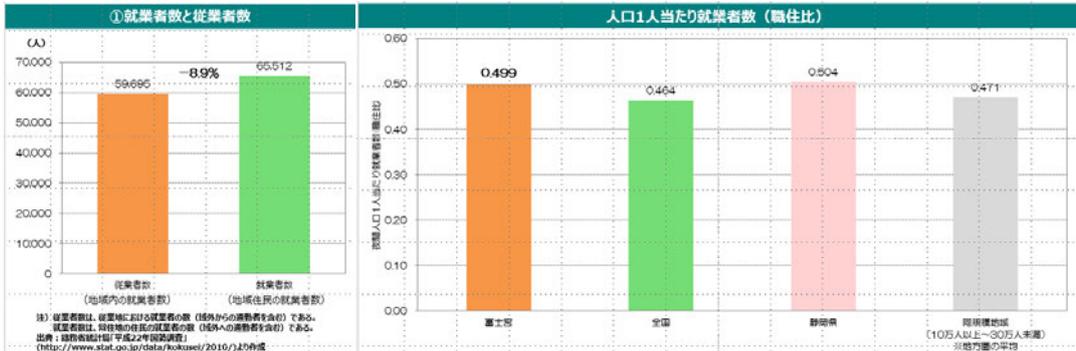
※人口は、令和1年のみ7月1日で、他は全て4月1日時点
 ※ 富士宮市ホームページ掲載の統計資料「人口」データより抜粋・作成

- 下記の『国勢調査推移・人口問題研究所推計』のグラフより、約10年後の2030年には、総人口に占める生産人口比率は2018年と大きく変わらない約58%あるが、人口は13,000人と直近8年間の倍の減少を予想している。



※富士宮市人口ビジョン（平成27年12月）より抜粋
 ※生産人口76,968名、総人口130,403人（令和2年4月1日時点、富士宮市人口統計より）

- 全従業員数に占める地域内就業者の割合や人口1人当たり就業者数の割合が、県内平均を下回っており、一部所得が域外に流出していると考えられる。また、本資料から幅広い年代からの地元就労率も県内平均より低く、これも消費低減や雇用確保に影響を落としていると考えられる。



- 団塊世代の定年退職、求人倍率の高止まりによる人材不足と地域産業の維持を図るため、隣接市である富士と合同で例年4月に新卒向けの合同企業ガイダンスを開催しているが、来場者数の落ち込みが厳しい状況である。また、地元高卒者についても進学率が上昇しており、ここでも人材確保が困難になっており、近年富士宮市では働き方改革に合わせて女性の就労を支援したり、ハローワークと協働で障がい者雇用の促進を図ることで、少しでも幅広い雇用確保を支援している。

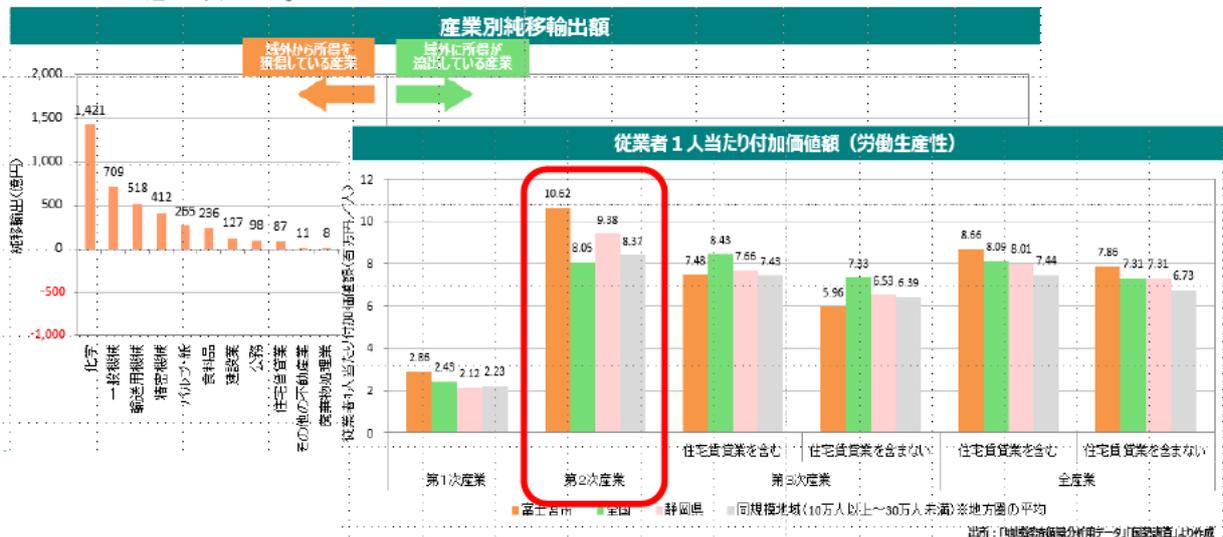
開催年度	企業数	来場者数	平均人数	備考
H21 (2009)	20社	102人	5.10人/社	富士宮単独
H22 (2010)	25社	160人	6.40人/社	富士宮単独
H23 (2011)	18社	106人	5.89人/社	富士宮単独
H24 (2012)	20社	108人	5.40人/社	富士宮単独
H25 (2013)	21社	60人	2.86人/社	富士宮単独
H26 (2014)	22社	30人	1.36人/社	富士宮単独
H27 (2015)	20社	29人	1.45人/社	富士宮単独

開催年度	企業数	来場者数	平均人数	備考
H28 (2016)	103 社	333 人	3.23 人/社	富士・富士宮合同
	46 社	174 人	3.78 人/社	富士宮単独
H29 (2017)	109 社	202 人	1.85 人/社	富士・富士宮合同
H30 (2018)	134 社	175 人	1.31 人/社	富士・富士宮合同
H31 (2019)	129 社	135 人	1.05 人/社	富士・富士宮合同

【出典：富士宮商工会議所が主催団体として独自調べ】

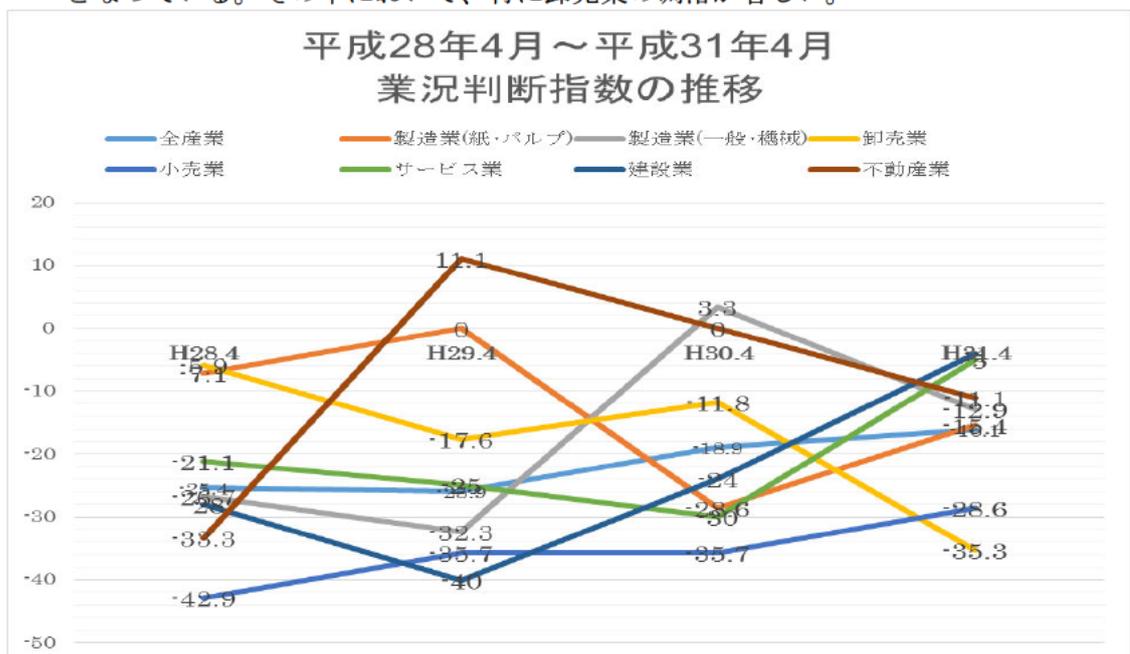
3) 産業（景況感）及び産業構造

- 近年の『富士宮やきそば』ブームや富士山の世界遺産登録の印象から、商業・観光としての印象が強いが、産業別純移輸出額や労働生産性、雇用する従業員数などを総合的に鑑みると、製造業を主体とした第2次産業が突出しており、生産拠点都市が富士宮の実態と言える。



【出典：「地域経済循環分析ツール（2013年度 RESAS データ）」より作成】

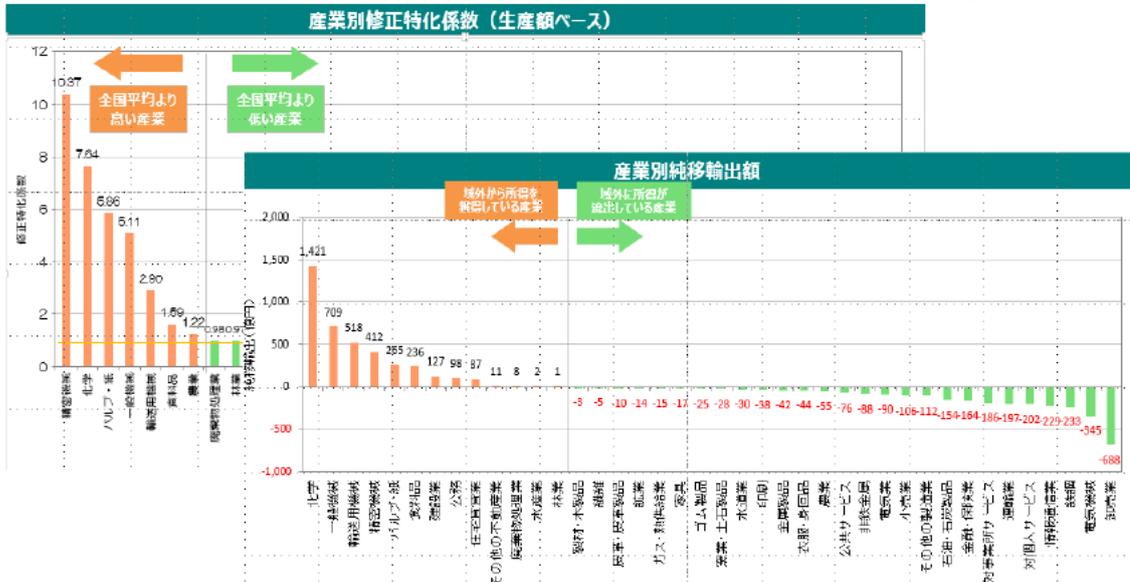
- 地元金融機関による景気動向調査を定点観測（毎年4～6月の実績）すると、全産業としては緩やかな回復傾向にあるものの、直近においては全業種において『減少・悪化』となっている。その中において、特に卸売業の凋落が著しい。



※ 富士宮信用金庫中小企業景気動向調査より抜粋

※ 表の数値は業況判断指数 (DI)

- 影響力係数及び感応度係数の分布から、農業、食料品、製造業は地域の核となる産業となっており、小売業、運輸業、住宅賃貸業、情報通信業、対個人サービス業といったB toCが主体のビジネスは、それらの産業の影響を強く受ける傾向である。

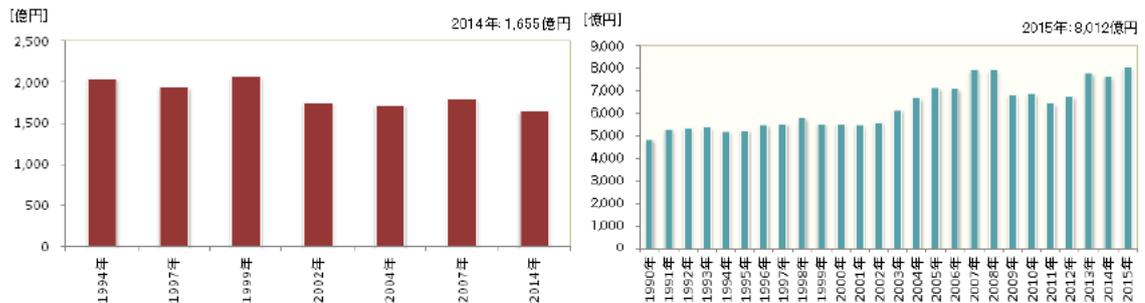


【出典：環境省「地域経済循環分析ツール (2013年度 RESAS データ)」より作成】

- 商業面では、富士宮駅最寄の大型ショッピングモールの出店以降、中心市街地にある5商店街での売上減少に伴う廃業や高齢化による後継者不足による空洞化 (空き店舗化) が顕著である。(廃業は直近5年間で6件、全商店街の約3.5%) また、地元購買意欲の観点では、この10数年来の動きで見ると、総人口や労働人口の推移、また製造業出荷額等の増加など、地域循環では必ずしもマイナスばかりではない状況であるにも拘らず、商業ベースの落込み具合が著しいといえる。

商業の年間商品販売額の推移

製造業出荷額等の推移



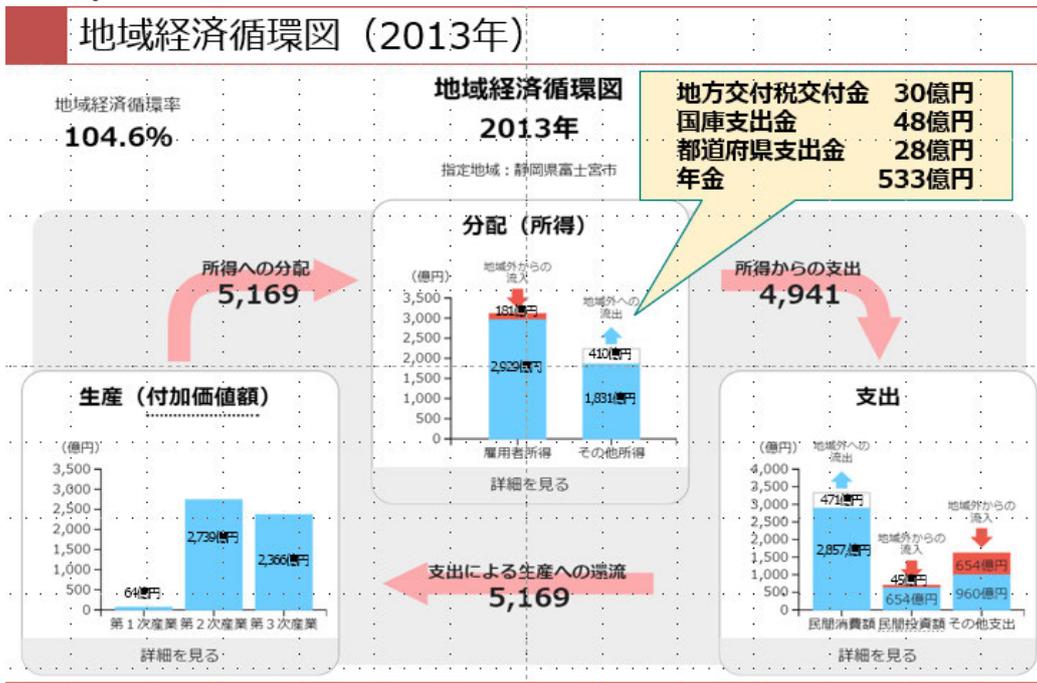
【出典：経済産業省『商業統計』『工業統計』より】

- 観光面では、平成25年6月の富士山及びその構成資産の世界文化遺産登録以降、総合的には横ばいの状況であったが、富士宮市世界遺産のまちづくり整備基本構想に基づく、ハード・ソフト面の整備が着々と進み、平成29年12月には富士山世界遺産センターが開館する等、全体的には回復基調傾向といえる。旧来からの課題であった宿泊先についても、ビジネスホテルの誘致や規制緩和の影響による民泊・ゲストハウスの新設があり、順調に数字を伸ばしていると考えられる。(単位：千人)

項目	H25	H26	H27	H28	H29	H30
交流客数	5,875	5,608	5,602	5,331	5,629	5,905
宿泊客数	184	193	213	216	228	268
レクリエーション客数	5,690	5,415	5,338	5,114	5,400	5,636

【出典：静岡県文化・観光部観光交流局観光政策課『静岡県観光交流の動向 (H25~H30)』】

- 地域の経済循環を見ると、所得への分配に対して、地域内外の消費を示す所得からの支出は減少、域外に流出しており、地域内の消費が低迷していることが伺える。消費低迷は廃業数にも表れており、直近の統計では全体の約 13%にあたる 716 件が廃業している。



【出典：環境省『地域経済循環分析（富士宮市版）』より】

4) 商工業者数

富士宮市の事業所数は、約 20 年の間に 13%の減少を示している一方で、従業員数は 8%増加しており、1 社あたりの雇員数の増加、1 社あたりの規模が拡大していることが伺える。なお、2016 年の小規模事業者数については、平成 22 年に旧芝川町と合併後、経済センサスによる統計が旧富士宮市と芝川町で一本化されているため、平成 21 年度を最後に管内小規模事業者データが無い状態である。(富士宮市、当所においても旧富士宮市を対象とした調査を行っていない。)

調査年	全事業所数	従業員数
1996 年	6,733 件	53,867 人
2001 年	6,302 件	53,204 人
2006 年	5,960 件	53,398 人
2009 年	6,039 件	57,474 人
2014 年	5,837 件 【内小規模以外：1,729 社】	58,314 人 【内小規模以外：43,042 人】
2016 年	4,053 件 【内管内小規模 3,229 社】	—

※ 管内小規模事業者数は、経済センサスに基づく数値より、芝川商工会調査による管内小規模事業者数 310 社を減じた数を記載。

【出典：富士宮市ホームページ『平成 30 年版 富士宮市の統計』事業所データより作成】

5) 交通網

南に公共交通機関が分布し中心市街地を構成、市域の南北には国道 139 号が、東西には国道 469 号線が通っている。その他、国道 139 号線より東名高速道路、新東名高速道路の IC に接続し、旧芝川町を通る国道 52 号線を北進すると中部縦貫道へ、また国道 139 号線を北進すると中央道への接続が可能で、市内での直接接続はないものの主要な高速道路に囲まれた中間地である。

6) 富士宮市第 5 次総合計画 (計画期間：平成 28 年度～令和 7 年度、商工・観光部分抜粋)

富士宮市は、第5次総合計画における産業部門の基本目標を「富士山の麓から創造力と活力がみなぎるまちづくり」とし、富士山からの恵みである豊かな資源を活用した特色ある観光、農林水産業、商工業を創造し、国内はもとより世界の各地から多くの人が集まる元気なまちづくりを推進している。さらに、まち・ひと・しごと創生を意識した総合計画と密接に関連している総合戦略（富士宮市まち・ひと・しごと創生総合戦略）においては、『1. 富士山の力を生かす』『2. 地域の力を生かす』『3. 東京圏との距離が持つ力を生かす』の3つを基本方針として掲げており、それを更に下記の通り細分化して、下記の通り具体的取組を行っている。

- ここで働き、ここに住むプロジェクト
- 女性が輝く、さくや姫プロジェクト（女性応援会議、女性登用の促進、子育て応援事業）
- 就業の場や機会の確保（企業立地推進事業、U I J ターンの促進）
- ブランド化及び観光交流人口の増加
- 販売強化・消費拡大（第6次産業化推進事業）
- 企業立地推進事業
- 知的財産支援事業（保護・活用）
- 創業支援事業
- 制度融資の充実

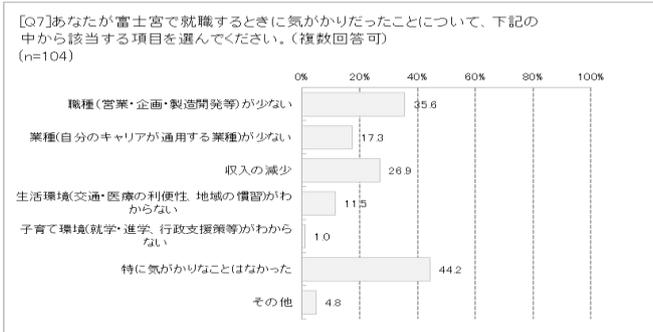
7) その他（SWOT分析）

【強み】

- 豊富な水資源を活用した化学、製造業が高付加価値で所得を稼ぎ出している。
- 農業関連（農業、食料品）は地域を特徴づける可能性を持つ産業である。
- 『富士宮やきそば』『富士山世界遺産登録』等、全国区のブランドがある。
- アウトドア（特にキャンプ場）施設が多い

【弱み】

- 直近の約20年間で毎年1%程度の事業所減少が続いており、特に小売業、対個人サービス業においては、交流人口の増加等を踏まえても、需要や消費を受け止めきれていない。
- 昼間人口よりも夜間人口が多く、通勤・通学者が地域外に流出している拠点性の低い地域になっている。
- 産業のバランスが悪く、業種・職種が限定されていることから、求職者の選択の幅が少なく、地域の魅力が発揮されていない。
- 令和2年に新型コロナウイルスの影響による経済的損失



※ 20代以下の地元企業就労者アンケート調査《当所独自で実施》

【機会】

- 政府の進めるインバウンド観光戦略と近年の第二次アウトドアブームの高まりによる、富士山周辺キャンプ場の交流人口の活性化の可能性がある。（アウトドア雑誌『GO OUT』のイベントや朝霧 JAM のような野外音楽フェスティバルが定期開催されている。）
- 県や市による工業団地の造成地の完売や追加の整備事業計画が立案されており、製造業中心とした規模拡大の可能性はある。



【脅威】

- 収束のまだみえない、新型コロナウイルスの影響

- 中部横断道（静岡ー山梨間）の開通による交流人口の減少の可能性がある。
- 地域の特徴になる得る農業関連産業の純移輸出額の特化係数が低く、後継者不足になる可能性が高い。
- 小売・対個人サービス業については令和1年10月の消費税増税と新型コロナウイルス感染症による景気の減速と、製造・建設業については、上記内容に重複し、そして、2021年の東京オリンピック閉幕後、急速に景気が減速する可能性がある。

②富士宮市の産業の課題

1) 富士宮市の小規模事業者の課題

- 前述①の『2)人口』『3)産業及び産業構造』より、今後の総人口並びに生産人口の減少は明らかであるが、生産拠点都市である富士宮市は、主力産業である製造業を含めた労働力を最低限維持していくことと人材の定着（直近10年間の離職率の低減）による労働生産性の向上が求められる。
- 前述①の『3)産業及び産業構造』より、産業別修正特化係数で全国平均よりも高い富士宮の特徴的な産業とされる7産業について、農業のみが産業別純移輸出額で所得が域外に流出しており、域内消費を高める（商品開発及び商品力の向上）必要がある。
- 地域の核であり他地域と比べて優位な産業の浮沈は、所得分配だけでなく域内消費に大きな影響があり、農業・食料品製造業・その他各種製造業の維持・成長を促す必要がある。
- 地域経済循環における、所得分配と所得支出のバランスの均衡を図る為に、小規模事業者の減少を事業承継支援によって抑制する必要がある。

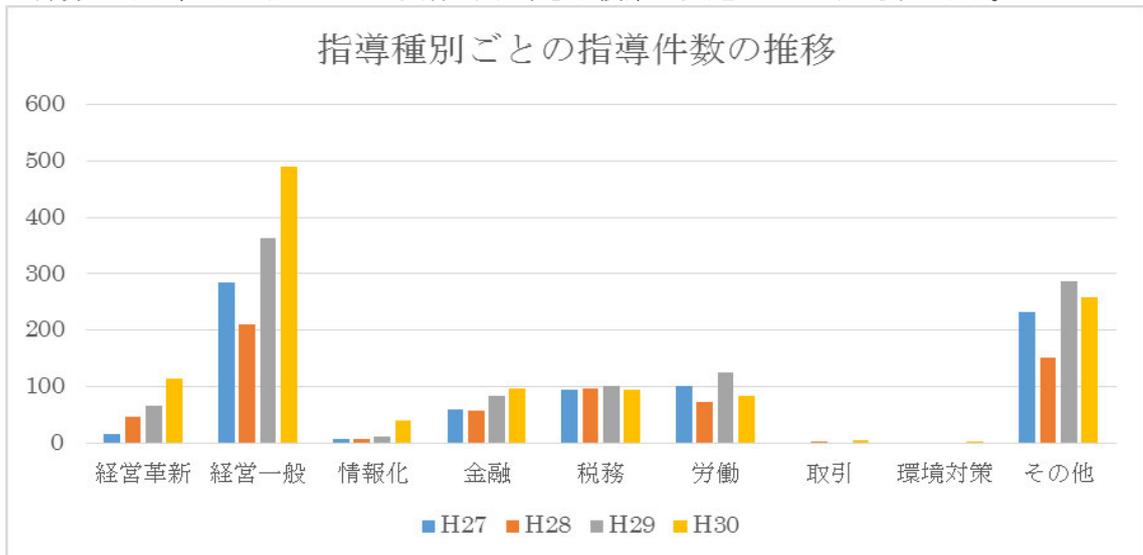
2) 当所の経営支援上の課題

当所の経営指導は、中小企業支援法及び小規模企業支援法に規定された『経営改善普及事業』と『経営発達支援事業』となる。

直近4年間の推移から、経営一般の著しい増加が見られるが、各種補助金や計画の策定支援（経営革新、持続化補助金、創業事業計画、経営力向上計画等）によるものが中心で、その以外の金融・税務・労働・その他は従来の経営改善普及事業の延長上のものといえる。

近年ではクラウド会計やキャッシュレス決済等、指導種別では『情報化』に相当するもの、販路開拓のような『取引』に相当する動きについて、他所・他支援機関では精力的な取組が見られるが、当所においてそのような実績は非常に軽微であり、最新の動向や国策にかなった動きが取れていない現状がある。

特に経営革新計画等の各種事業計画には実現可能性として販路開拓が示唆されている部分があり、この点において具体的な対応を模索・実施していく必要がある。



※ 当所の経営カルテの実績集計 <平成27年～30年度>

(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

富士宮市の中小企業振興基本条例（平成27年4月施行、当所も策定に参画）第3条（基本理念）及び第5条（中小企業者の努力）を踏まえていることが、当該地域における振興のあり方の前提条件である。それらを踏まえた上で、当商工会議所は下記の通りの振興理念を掲げることとする。

地域経済の担い手たる地元企業が、地域資源を生かしながら、自らの意思を表現し（事業計画）、あらゆる経済環境の変化や自社を含めた課題に対して、自立した意思決定ができるよう、経営基盤の整備及び強化の意識高揚や事業計画の推進を具体的に支援する。

また、上記振興理念を遂行する上で、10年後の理想像について以下のように定義する。

○地域内の全事業所数に対する小規模事業所の比率の維持（約68%） ○地域内小規模事業所の就業者数の維持（中小企業で約11,700人、全体で約20,000人） ○地域内小規模事業所の就業者定着率向上（離職率の低減、静岡県内平均離職率約12%）

【参考：富士宮市中小企業振興基本条例（平成27年4月1日施行）】

富士宮市は、古くから富士山本宮浅間大社の門前町としての歴史を有し、富士山の湧水をはじめとする豊かな自然の恵みを受けて栄え、近年では農業、商業及び工業の近代化を進め発展してきた。

このような本市の産業の発展を支えてきた中核は中小企業であり、地域の雇用の多くを受け入れ、豊かな市民生活を創り出す担い手となってきた。

しかしながら、経済のグローバル化や少子高齢化の急速な進展等地域を取り巻く経済環境は大きく変化し、中小企業の多くは、経営資金の調達、人材の確保、新たな設備投資等様々な面で厳しい状況に置かれている。

このような中、私たちは、次代を担う子供たちに引き継ぐべき持続可能なまちづくりを進めていくため、地域に根差し、地域社会を支えてきた中小企業の役割がより重要であり、中小企業の振興が本市の発展に欠かせないものであることを改めて認識する必要がある。

ここに、企業、市、市民等がそれぞれの果たすべき役割を明らかにし、協働して中小企業の振興を図るため、この条例を制定する。

（目的）

第1条 この条例は、中小企業の果たす役割の重要性に鑑み、中小企業の振興に関し基本となる事項を定めることにより、中小企業の振興を図り、もって地域社会の発展及び市民生活の向上に寄与することを目的とする。

（定義）

第2条 この条例において、次の各号に掲げる用語の意義は、それぞれ当該各号に定めるところによる。

- (1) 中小企業者 中小企業基本法(昭和38年法律第154号)第2条第1項に規定する中小企業者及び同条第5項に規定する小規模企業者で、市内に事務所又は事業所を有するものをいう。
- (2) 経済団体等 商工会議所、商工会、商店街振興組合、事業協同組合その他の産業の振興を図ることを目的とした団体をいう。
- (3) 大企業者 中小企業者以外の事業者(経済団体等及び金融機関を除く。)をいう。
- (4) 金融機関 銀行、信用金庫、信用協同組合その他の金融業を行うものをいう。

（基本理念）

第3条 中小企業の振興は、次に掲げる事項を基本理念として行われなければならない。

- (1) 中小企業者の自らの創意工夫及び自主的な努力を助長すること。
- (2) 中小企業が、その多様性を生かした事業活動を通じて、地域経済の活性化を促進し、多くの雇用を創出するなど、地域社会の発展及び市民生活の向上に貢献する重要な存在であるという認識の下に行うこと。

(3) 市、中小企業者、経済団体等、大企業者、金融機関等の連携の下に行うこと。

(市の役割)

第4条 市は、前条に定める基本理念にのっとり、中小企業の振興に関する施策を策定し、これを実施するものとする。

2 市は、中小企業の実態を把握するとともに、広く中小企業者の意見を聴き、施策の策定に反映するものとする。

3 市は、社会経済情勢の変化に対応した適切な措置を講ずるとともに、関係機関や経済団体等と連携を図るよう努めるものとする。

4 市は、中小企業の振興に関する情報の収集に努めるとともに、必要な情報を適切に提供するものとする。

(中小企業者の努力)

第5条 中小企業者は、自主的に経営の革新及び経営基盤の強化に努めるものとする。

2 中小企業者は、雇用環境の整備、雇用の維持及び創出並びに人材の確保及び育成に努めるものとする。

3 中小企業者は、事業活動を通じて、より豊かで住みやすい地域社会の実現に貢献するよう努めるものとする。

4 中小企業者は、市が実施する中小企業の振興に関する施策に協力するよう努めるものとする。

(経済団体等の役割)

第6条 経済団体等は、中小企業者の事業活動を支援するとともに、市が実施する中小企業の振興に関する施策に協力するよう努めるものとする。

(大企業者の役割)

第7条 大企業者は、中小企業の振興が本市経済の発展及び市民生活の向上に果たす役割の重要性を理解し、中小企業者との連携及び協力を深めるとともに、市が実施する中小企業の振興に関する施策に協力するよう努めるものとする。

(金融機関の役割)

第8条 金融機関は、中小企業者が経営の革新及び経営基盤の強化に取り組むことができるよう円滑な資金融資、経営相談その他の方法により支援するとともに、市が実施する中小企業の振興に関する施策に協力するよう努めるものとする。

(市民の協力)

第9条 市民は、中小企業の振興に対する理解を深め、中小企業者が生産し、製造し、若しくは加工した物品を購入し、又は提供される役務を利用するよう努めるものとする。

(施策の基本方針)

第10条 市は、中小企業の振興に関する施策を策定し、及び実施するに当たっては、次に掲げる事項を基本とする。

(1) 中小企業者の経営の革新及び経営基盤の強化を促進すること。

(2) 中小企業者の創業を促進すること。

(3) 中小企業者における人材の確保及び育成並びに労働環境及び勤労者福祉の向上を支援すること。

(4) 中小企業者への資金供給の円滑化を図ること。

(5) 地場製品の消費及び販路拡大を図ること。

(6) 市が発注する工事、物品購入、請負等における中小企業者の受注機会の増大に努めること。

(委任)

第11条 この条例に定めるもののほか、必要な事項は、別に定める。

附 則

この条例は、平成27年4月1日から施行する。

②富士宮市第5次総合計画等との連動・整合性

上記の当所の振興理念を地域行政の第5次総合計画との方向性を一にするために、今後各年度の事業計画の策定方針として、下記のように考えていく。なお、事業については協働で行うもの、規模や有効性を考慮して重複を避けるものを区別して実施するよう努めることとする。

1) 富士山の力を生かす

豊富な富士山の湧水を活用した、化学産業、輸送用或いは精密機械等の各種機械製造業、食料品、農業といった、産業別修正特化係数が全国平均より高い、地域代表する産業の育成を支援する。

2) 地域の力を生かす

産業付加価値額の高い産業や雇用者所得を産み出す産業の経営基盤強化や計画的な成長産業規模を維持するための地域雇用を促進する。

3) 東京圏との距離が持つ力を生かす

地域経済における地元中小企業の存在意義・就労の価値と地方都市・世界遺産のまちでの居住・生活に関する魅力を一体として捉え、それらの情報発信によるU I J ターンや地元定着を促進する。

③商工会議所としての役割

当所会頭が深く関わって施行された、当市の中小企業振興基本条例の第 6 条及び商工会議所法、当所定款に記載の商工会議所の目的や事業を踏まえつつ、今後 10 年間で注力すべき役割について、下記のように定義する。

- ①小規模事業者の持続的発展に資するに臨み、常に根拠（調査データ）に基づいた事業や支援を実施する。【**根拠のない事業の廃止・縮小の促進**】
- ②実施する事業や支援について、計画策定時は定性面を、支援結果については定量面をフォローし、小規模事業者へのPDCAサイクルの定着による事業の維持・発展の自立を促す。
- ③事業継続力強化支援事業及び事業承継相談を通じた、円滑な事業再生・再稼働を支援すると同時に、必要に応じて被害を最小限に抑えられるよう事業整理も聖域なく支援する。【**持続的・安定的な地域経済循環の支援**】
- ④来る『人生 100 年時代』に向け、地域経済の動力となるような、核心的技術や商品、サービス或いはパイオニア的性質を持った企業の発掘と育成を支援する。【**地域の力となる産業の育成**】
- ⑤人口減少、少子高齢化の更なる進展に向けて、求職者と求人企業のミスマッチを低減し、着実に円満な採用と人材の定着を支援する。【**雇用対策・労働生産性の向上**】

(3). 経営発達支援事業の目標

経営発達支援計画の策定に伴い、当所では富士宮市の『第 5 次総合計画（2016～2025 年度）』『まち・ひと・しごと創生総合戦略』『中小企業振興実施計画』、2016 年度に日本商工会議所より発表された資料に記載の商工会議所のミッション、そして改正小規模事業者支援法の記載の経営指導員の役割等に基づき、次のように目標と目標別の事業方針を定めるものとする。

また、目標の設定に当たっては、地域唯一の総合経済団体として地域行政と足並みを揃えて、互いの活動を補完できるよう留意するものとする。

目標 1 魅力ある就業の場の確保や多様な働き方を選択できる、ダイバーシティー経営の推進

目標 2 交流人口の増加とそれに伴う消費を喚起する商品・サービスの持続的な開発や販路開拓の支援

目標 3 地域の力である富士山を含めた風土・豊かな水・人を生かした、潜在的な牽引・成長力を持つ業種や事業所の創出及び高い創造性を持つ産業集積の支援

2. 経営発達支援の実施期間、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

目標1 魅力ある就業の場の確保や多様な働き方を選択できる、ダイバーシティー経営の推進【多様な労働力の確保と育成・地域勤労者数の維持並びに増加の支援】

方針①：女性が輝く就業場のPR及び労働環境整備の支援事業【ダイバーシティー経営等】

方針②：新卒に偏らない多様な労働力の確保に資する事業【ガイダンス・職業斡旋等】

方針③：地域内外からの労働力の確保・定着に資する事業【働き方改革・健康経営等】

目標2 交流人口の増加とそれに伴う消費を喚起する商品・サービスの持続的な開発や販路開拓の支援【域内市場産業の支援】

方針①：経営革新計画の策定を通じた、小規模事業者のブランド・知的財産化の支援事業の実施

方針②：地元農業との連携（6次産業化）による、高付加価値商品開発の推進とそれに伴う消費拡大に資する事業や支援の実施

方針③：地域内外の販路開拓に資する事業や支援の実施

目標3 地域の力である富士山を含めた風土・豊かな水・人を生かした、潜在的な牽引・成長力を持つ業種や事業所の創出及び高い創造性を持つ産業集積の支援【域外市場産業の支援】

方針①：小規模事業者の付加価値労働生産性向上を図る事業

方針②：小規模事業者の製（商）品・サービスの高付加価値化を図る事業

方針③：小規模事業者の強靱化を図る事業

方針④：地域を代表する産業・業種の牽引力の成長を図る事業

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 当所独自の調査は行っていない ● 地元金融機関の景気動向調査の回覧を行っている。 ● 県行政、静岡労働局からの各種統計調査資料の回覧を行っている。
課 題	<ul style="list-style-type: none"> ● 当所(経営指導員)が肌感覚で感じている景況感や流行に関する情報について、地域としての共通認識になっておらず、今後 LOBO 調査や経営革新のフォローアップ先を通じた実態調査により感覚と実態の一致性を担保する必要がある。 ● 金融機関や県・市・地元にある国の一部機関刊行による統計資料を、役割を定めて分析する必要がある。

(2) 目標 (公表回数)

項 目 \ 年 度	現 行	R3 年 度	R4 年 度	R5 年 度	R6 年 度	R7 年 度
地域経済分析 (RESAS 活用)	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
独自 LOBO 調査 (4~6、9~12 月)	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
独自 LOBO 調査事業 所数	—	30 社	30 社	30 社	60 社	60 社
各調査の公表回数計	—	3 回/年				

※ マクロベースとなる国の各種統計調査については、前回並びに最新のもので経過観察を行う予定。ミクロベースの統計データは、その都度最新のものを取得し、四半期・半期・年と言った単位での分析を予定。

※ LOBO の調査事業所の業種は、地元金融機関の調査業種と合わせる形とし、製造業・建設業・卸売業・小売業・サービス業・不動産業を主とする予定。

※ 公表方法については、当所のホームページ上を予定。

(3) 事業内容

① 国が提供するビッグデータ・統計データ等の活用

目 的 情 報 収 集 ・ 整 理	<p>定量的観点でマクロな地域の実態を掴み、経年による産業構造の変遷や地域の特徴的な産業、地域貢献度の高い産業についての分析情報を、統計に当所職員並びに市商工振興職員との情報や課題意識を共有する。それに伴い、支援事業計画の優先順位や主要なターゲット業種などについて、方向性を一にして施策や事業資源の集中と効率化を図り整理する。</p>	
分 析	<p>A) 実施事業の経過・進捗等をマクロ視点で観測し、産業別の地域貢献度を分析し、支援産業の優先順位の調整資料とする。</p> <p>B) 地域の労働力の維持の実態を掴む。 ※A) の就業者規模も併用</p> <p>C) 就業者数・規模の維持や産業分類別の就業者数の推移を分析することで、求人実態の課題の把握と事業との整合性を分析する。</p> <p>小規模事業者数・規模の維持の推移を掴むことで、事業としての成果の分析及び事業承継相談数との数値的整合性を鑑み、今後の計画策定の優先順位の調整を図る。</p>	
手段・手法 (確認事項)	調査元	調査項目
	環境省提供『地域経済循環分析ツール (RESAS データ準拠)』	生産額分析・付加価値分析・産業構造分析・雇用者所得分析・地域の概況(就業者規模)分析

	静岡労働局『雇用統計調査(月報)』	主要指標の推移の就職件数
	富士宮公共職業安定所	離職者数
	経済産業省『経済センサス』	市区町村別事業者統計

②地域景況感の調査

目的 情報収集 ・ 整理	長年実施していなかったLOBO調査を独自再開すると共に、地元金融機関の景気動向調査と並行して分析することで、より正確な景況感の把握と支援の精度の向上を図る。また、独自にLOBO調査を行うにあたっては、アンケート調査用のクラウドサービスの利用で、訪問時にリアルタイム入力と集計を行うことで作業の効率化と迅速化(職員負担軽減)を図る。
分析	A) 各種統計データとは別に、ミクロな視点での地域経済の実態を把握し、マクロ視点との整合性を分析する。 B) 地域経済の実態把握について調査先の母数を確保することで、実態把握の精度向上を図る。
手段・手法 (確認事項)	A) 日商が行っているLOBO調査をベースとして、当所独自の付帯調査を行う。 B) 富士宮信用金庫『景気動向調査』の産業別景況感

④成果の活用方法

- 1) 収集した調査結果は、当所ホームページでの公開、富士宮市ホームページからのリンクを通じて、広く管内事業者等に公表する。また、当所公開ページへのアクセス解析結果によっては、LINE@等で地域経済情報としての配信も検討していく。
- 2) 半期の結果に基づき、より実態(根拠)に基づいた当所の次年度の事業計画の作成や、経営指導員による巡回時の事業所への資料提供を行う。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現 状	<ul style="list-style-type: none"> ● 過去 15 年間で実施したことがない ● 個々の事業所での需要などの話を聞いているが、まとめて行う調査の目的や意義への意識が低い。
課 題	<ul style="list-style-type: none"> ● 実施経験がないため、新たなスキームの構築、協力先（場所・人員）の確保などの準備が必要である。 ● 実施経験がないため、需要動向調査に関する基礎知識を高める必要がある。

(2) 目標

年 度	現 行	R3 年 度	R4 年 度	R5 年 度	R6 年 度	R7 年 度
① B t o C 商品の対象事業者数	—	1 社	2 社	2 社	2 社	3 社
② B t o B 商品の対象事業者数	—	2 社	2 社	3 社	3 社	4 社

(3) 事業内容

- ① B t o C 商品については、地元の農協や漁協（にじます）、銘柄豚等の生産者等との連携を通じて、特産品を活用した新商品開発の募集を行い、開発中の新商品についてアンケート調査を行う。具体的な場所としては、来場数の多い地元の道の駅や大手ショッピングモールや商工会議所や公共施設の一角を使い、女性のモニター募集等も行いながら、モニタリング会議のような企画も並行して企画・実施を検討する。その他、母数が少ない場合、クラウドサービスを利用して、不特定多数に対するアンケート調査も検討する。
- ② B t o B 商品（製品）については、地元信用金庫が開催するビジネス商談会へのグループ参加や中小企業基盤整備機構主催の中小企業総合展などを活用し、来場するバイヤーへのアンケート調査を実施する。

製（商）品区分	展示会・商談会名	調査項目例
B t o C 製（商）品	ふじのくに総合食品開発展（静岡県主催）、しんきんビジネスマッチング商談会（信金主催）、静岡県 15 商工会議所合同商談会（静岡県連主催）、地元ファーマーズマーケット・道の駅・ショッピングモール等での実地調査他	○味の濃度 ○堅さ ○色 ○大きさ ○使用感（食べやすさ・使いやすさ） ○価格 ○見た目の印象（かっこいい・可愛い等） ○パッケージ 等 ※ 1 事業所につき、最低 1 アンケートを実施予定 ※ サンプル数はバイヤーの場合は 50 社、個人の場合は 100 名を想定 ※ 調査内容は、原則同じ内容を想定。
B t o B 製（商）品	新価値創造展（中小企業基盤整備機構）、しんきんビジネスマッチング商談会（信金主催）、他ビッグサイト等で行われるリードエグジビションジャパンが主催するような国際展示会等	○品質・精度 ○速さ（納期） ○単価 ○ロット数 ○ ※ 1 事業所につき、最低 1 アンケートを実施予定 ※ サンプル数は 20 社を想定。 ※ 調査は原則事業所向けを想定。

※ 上記需要動向調査は、事業所と指導員の協働で行うものとする。（催事の場合は協働、それ以外は双方で必要件数を設定し、実施を予定）

① 分析方法

アンケート等の調査結果は、販路開拓・商品開発等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行う

② 調査項目

B t o C 製（商）品は、○味の濃度 ○堅さ ○色 ○大きさ ○使用感（食べやすさ・使いやすさ） ○価格 ○見た目の印象（かっこいい・可愛い等） ○パッケージ

B t o B 製（商）品は、○品質・精度 ○速さ（納期） ○単価 ○ロット数

③ 結果活用

調査結果を当該事業者にフィードバックすることで、更なる商品改良に活かすと共に、商品特性に基づきターゲットとなる商圏など販路開拓や事業計画策定に活かしていく。最終的には事業者がマーケットインの思考を持つことを目指す。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現 状	<ul style="list-style-type: none"> ● 個別経営指導員の裁量に任せている。 ● マル経融資の推薦の際に、貸借対照表がある事業所については、ローカルベンチマークを実施している。
課 題	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織として共通・一定のサービスが確立していないため、既存の枠組み（ローカルベンチマーク、経営計画つくるくん等）を活用して、既存業務と関連付けて実施する必要がある。 ● 体系的な経営分析の必要性・有効性が理解できていないため、今後『BIZ ミル』の導入及び使用機能の精査を行い、目的意識を持った個社分析の取組を強化する必要がある。 ● 経営分析を行う事業者を発掘するための場が限られていることと、その場面においても次に経営分析を支援する仕組みが構築されていないため、最低限の分析ツールやヒアリング項目の整理と一覧化を行う必要がある。

(2) 目標（当所経営指導員数5名、現状分析件数は集計・整理されていないため不明）

年 度	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
項目						
経営分析を行う事業者発掘のためのセミナー・個別相談会の開催	1回	1～2回	1～2回	2～3回	2～3回	2～3回
補助金申請・他事業計画書の作成時の分析※1	—	50件	55件	65件	70件	75件
既存事業における経営分析 ※2	—	15件	16件	18件	18件	20件
分析数合計	—	65件	71件	73件	88件	95件

※1 持続化補助金の申請数(年平均25件)、静岡県経営力向上事業支援補助金申請数(年平均10件)、その他経営計画(若干件)経営革新計画申請数(年平均30件)をベースとして、その中の小規模事業者に対して実施を想定。経営革新計画は過去の実績では小規模事業者ではない事業所が約半数を占めるため、分析対象件数を下方修正している。但し、市が進める中小企業向け工業団地整備計画の進捗によって、分析件数の増加を予定。

※2 主にマル経融資、公庫普通融資の斡旋件数の他に事業承継個別相談件数をベースとして、財務諸表が完備できない白色申告者の件数を下方修正している。

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者発掘のためのセミナー（オンライン含む）・個別相談会の開催

各種補助金制度の説明会の活用、当所会員総会や青年部例会などの場を使って、経営分析に興味のある事業所の発掘を行う。その際、経営分析の専門性や信憑性を高めるために、専門家の利用（ミラサポ、よろず支援拠点、県・県産業振興財団等の事業プロデュース事業の活用）も、支援の段階に応じて誘導できるようスキームを所内で検討・準備しておく。

【募集方法】商工会議所会報・ホームページ・SNS 広告、富士宮市広報・回覧版、地元新聞記事掲載

【開催回数】1～2回 【参加人数】10名/回

②補助金申請及び各種事業計画作成の支援事業者に対する経営分析の実施

各種補助金や事業計画書の作成支援を行う際に、単なる申請書類作成に留まらず、必ず経営分析をセットにして支援する。

但し、提出期間の長短や事業所の意欲の程度により、経営分析の程度を『初級』『中級』『上級』のような3段階に区分して、事業所の負担感を軽減した実態把握の機会創出に努める。

③既存事業における経営分析の実施

マル経融資、経営革新計画作成支援、経営安定特別相談、税務相談、その他専門家を伴う支援（事業承継など）を実施する際に、取得できる情報から作成できる経営分析を徹底して行う。

【経営分析の区分】 ※なお、本分析の区分は、上記の②・③共通のものとする。

分析区分	分析例（フレームワークの例）※
定性分析	3C分析、4P分析、SWOT分析、バリューチェーン分析、製品ライフサイクル、AIDMA等を業種やその企業の課題に応じてヒアリング（最低1分析を実施）その他、労務状況（就業規則の改定等）についてもヒアリングする。
定量分析	各財務諸表（BS・PL・CF計算書）分析、ローカルベンチマークによる企業の健康診断の他、労務状況（採用数、離職数等）についてもヒアリングする。

※ フレームワークの実施については、アプリ『経営計画つくるくん』や『BIZミル』等を活用して、当所経営指導のデータベース化を想定・推進していく。

（4）分析結果の活用

- ①分析結果は、当該事業者フィードバックし、今後の事業計画策定に活用する。
- ②分析結果は、当所内部資料として、BIZミル等を活用して内部共有を図り、好事例については所内会議等で事例発表を行う。
- ③支援先事業所の承諾に基づき、経営分析の感想や効果について会報等を通じて発信する。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現 状	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営革新やその他補助金、節税政策の申請の際に、必要に応じて実施 ● 融資や新型コロナに関する補助金申請時に実施
課 題	<ul style="list-style-type: none"> ● 目的が補助金等のための計画になる傾向が強く、目的と手段が入れ替わってしまっており、本質を捉えた指導となっていない。経営指導員等への本来の意義の徹底を図るための研修や実際の事業計画書を複数人で検証するなど、精度を上げる人材育成が必要である。 ● 単発セミナーが多く、それも補助金申請に合わせて実施しているため、開催方法や回数等を見直し、事業者が自立して計画を策定できるよう支援方法を改善する必要がある。 ● 令和2年においては、新型コロナウイルスの影響により、事業継続が困難になっている状況で、融資・給付金補助金の申請が多くなっている。

(2) 支援に関する考え方

- ①中小企業者の多くは、令和2年度は新型コロナに関するものを中心に事業計画を補助金獲得のための手段として捉えていることが多いが、意識改革を強制せずにそれをきっかけとして、『事業計画策定塾』のような形で、複数回のカリキュラムを組む等して、継続的に中期の事業計画策定を支援していく。その際、職員も担当として受講・参加し、共に作り上げていくことで、スキルアップと信頼関係の構築を図る。
- ②前述の『3. 経営状況の分析に関すること』で支援した事業所をベースに、経営指導員の間で成長性や実現可能性が高いと思われる事業所を『強化支援事業所』として選定し、策定した事業計画のPDCAサイクルの進捗や更に発展した事業計画の策定支援等へと繋げていく。
- ③経営分析を行った事業者を対象に、約4～5割が各種事業計画の策定を目指すものとする。

(3) 目標

年 度	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
セミナー等の開催	1セット (3回)	1セット (3～6回)	1セット (3～6回)	1セット (3～6回)	1セット (3～6回)	1セット (3～6回)
策定件数	20件	40件	42件	44件	53件	60件
強化支援事業所数	—	2件	2件	2件	4件	4件

※ ここでの策定件数には、経営革新、持続化補助金、静岡県経営力向上事業費補助金、ものづくり補助金、事業継続力強化計画、経営力向上計画などを対象とする。

※ ガイドラインにおける指導員1名当たりの指導件数20件に対する、当所の目標件数の考え方は、項目7の後の【補足事項：個社支援件数（指導員あたりの目標件数）の考え方】を参照のこと。

※ 経営革新計画は経営計画という位置づけではあるが、その土台に当然、事業計画が含まれている。よって、「経営革新計画」の策定支援も事業計画に含めて記載している

(4) 事業内容

①事業計画策定を伴走型で支援する説明会・相談会・セミナー等の開催

集団セミナー形式のみに拘らず、補助金申請時の説明会や専門家を招いての個別相談形式、専門家の指導を受けながらのグループワーク形式（職員も参加）も想定して、単発開催とせず継続的に完成するまで支援できる形で開催する。

【募集方法】商工会議所会報・ホームページ・SNS 広告、富士宮市広報・回覧版、地元新聞記事掲載。その他、過去の事業計画策定事業所への案内も行う。

【開催回数】1セット（3～6回セミナー）

【参加人数】8名／回

②強化支援事業所の選定会議の開催

限られたマンパワーで実施し、診断士のようなエキスパートではないため、全ての事業所を短時間でより精度の高い伴走支援することは困難であるのが現状といえる。職員のスキルアップと事業所への効果のバランスを鑑みて、特に成長が見込めると判断できそうな事業計画を策定した事業所を『強化支援事業所』として、年に一度数社選定するための所内会議を開く。

選定された事業所については、当所としての支援計画をたて、経営指導員の総力を挙げて成長と自立を支援する。

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 策定済みの計画に対するフォローアップよりは、新規の事業計画策定に関する支援が多く、組織的取組は特に行っていない。(個別の判断で実施) ● 個別実施したフォローアップについて、所内並びに経営指導員間での情報共有は行っていない。
課 題	<ul style="list-style-type: none"> ● 四半期、半期、年1回といった定期的なフォローのルーティンがないため、事業計画の内容や先方の繁忙度に応じて、フォローのルーティンを構築する必要がある。 ● フォローアップ時に取得が必要な情報が何かを明確にして、経営指導員である程度均一な情報収集が出来るよう、最低限の内容(決算資料やヒアリング項目等)を統一する必要がある。 ● 各種情報収集終了後に、再びPDC Aサイクルを回す際に有効と支援策(メニュー)を予め想定・準備しておく必要がある。 ● 新型コロナウイルス等の補助金が採択された事業所への補助事業の進行状況の確認や報告申請のフォロー

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した事業者をフォローする中で、マル経融資、経営革新、各種補助金申請、事業承継、創業などにかかる事業計画策定や、経営改善及び販路開拓に積極的に取り組む先を重点支援事業所に設定し、支援開始時とその後の定期的なフォローアップにおいて、経営支援基幹システムB I Zミルを有効に活用し、経営分析を実施することで、支援による効果を定量面からも把握し、必要に応じ助言や支援施策の紹介を行う。また、長期にわたって経営改善が見られない場合は、専門家による相談支援を検討する。

(3) 目標

項 目		年 度					
		現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
対象事業者数		23 件	40 件	42 件	44 件	53 件	60 件
頻度 (電話・巡回含む延べ回数)		31 回	80 回	84 回	88 回	106 回	120 回
成 果 基 準	売上総利益率の維持或いは向上	—	2 社	2 社	2 社	3 社	3 社
	営業利益率の維持或いは向上	—	2 社	2 社	2 社	3 社	3 社

※ 上記の策定後支援について、計画策定が年度末となった場合、翌年度に実施件数が繰り越される可能性あり。

※ ガイドラインにおける指導員1名当たりの指導件数20件に対する、当所の目標件数の考え方は、項目7の後の【補足事項：個社支援件数(指導員あたりの目標件数)の考え方】を参照のこと。

(4) 事業内容

①事業内容

- 1) 職員は複合的に業務を抱えているため、フォローアップ効率を高めるために、定期的な電話による状況確認による状況に応じた巡回対応を見極め、頻度の回数を微調整する。
- 2) 原則は『半期毎に2回』を基準として、事業の進捗のヒアリングと同時に成果の確認指

標である試算表や決算書の確認（写し）を取得し、ローカルベンチマーク等を利用して状態把握に努め、必要に応じて資金繰り（融資）の相談・斡旋も行う。

- 3) 上記2)の成果確認に基づき、経営状態把握のための会計事務（ITを使った会計・売上のタブレジ管理・労務事務システムの導入）の支援を並行して行う。
- 4) 成果の判定に基づき、売上、売上総利益、営業利益の現状維持又は増加が見込まれない場合は、外部専門家等への相談（ミラサポ、静岡県エキスパートバンク、県産業振興財団の事業プロデュース事業、各よろず支援拠点など）を通じて、事業計画の修正・改善を模索する。

②手段・手法

原則として、前述『3. 経営状況の分析に関すること』の分析手法でも成果判断ができる定量分析に基づいて、計画により生み出された製品・商品については、細分化して進捗を把握していく。

計画と進捗状況に遅れが出ている場合、或いは売上総利益額又は率の維持が図られなかった事業所については、定性分析として特定要因分析等にて原因を特定し、必要に応じて前述②-4)のような専門家相談へと誘導し、精度を高めた計画への修正を促す。

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続化補助金等に代表される販路開拓型補助金の申請支援のみに留まっており、直接的な実施経験はない
課 題	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員の経験値やマンパワー等を考えると、当所単独での販路開拓事業の開催はスケールメリットも少なく困難と思われるため、他所や他機関が運営するネット系ツールを積極活用していく必要がある。 ● 販路開拓については、その資金集めについても課題である事が多いため、補助金や融資以外の調達手法を模索・提示していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会議所が自前で展示会を開催することは困難なため、名古屋を中心とした東海地方や東京を中心とした首都圏で開催される既存の展示会への出展を目指す。展示会出展手続き、商談時に使用する商談シートの作成や、展示会に同行し、商談やニーズ調査を支援する。また、国・県・市の補助金申請、事業実施、報告を支援する。

(3) 目標

項 目	年 度					
	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① の対象事業者数	－	1 社	2 社	2 社	2 社	3 社
① の売上増加率	－	1%/社	1%/社	1%/社	1%/社	1%/社
② の対象事業者数	－	2 社	2 社	3 社	3 社	4 社
③ の成約件数(延べ)	－	1 社	1 社	2 社	2 社	3 社

(4) 事業内容

展示会・商談会については、バイヤーの来場数に比例して成約確率も向上することが予想されるため、バイヤーとの接点や名簿等のリストを保有しない、単独の商工会議所として開催するのは生産性が低く、費用対効果で考えても困難といえる。そのため、下記①～②のように既存の実績ある展示会・商談会を活用し、成約精度の向上を図っていく。

出展事業所については、前述『4. 事業計画策定支援に関すること』で記載した強化支援事業所を核に、経営革新等に代表される各種事業計画策定事業所の中から実現可能性を考慮して選定、希望調査を行い、複数者の参加を計画していく。

① 展示会・商談会出展事業（B to C案件）

静岡県主催のふじのくに総合食品開発展に当所としてブースを借り上げて、前述6で開発された新商品を優先的に出展し、新規の需要開拓を支援する。また、県内15商工会議所で開催する合同商談会等へ応募を促すと共に、FCP商談シートの作成や商談会プレゼンテーションの事前研修を実施し、販路開拓・成約に向けた支援を行う。

展示会名	概要	出展数等
ふじのくに総合食品開発展	県産農林水産物を生産・活用する事業者(生産者、加工業者、食品機械製造業者)の販路開拓を支援	出展数：160社 来場数：1,000人

	するための県内最大規模の展示商談会	
県内 15 商工会議所合同商談会	県内外に新たな販路開拓、大手流通事業者バイヤーとの直接商談会	バイヤー：26 社 商談者：75 社 商談件数：280 件 (内 24 商談成立予定)
静岡県東部 4 信金ビジネスマッチング商談会	「食&農」こだわりの逸品展示会	出展数：180 店舗

②展示会・商談会出展事業（B to B案件）

地元信用金庫主催のビジネス商談会や中小企業基盤整備機構による中小企業総合展等に、当所としてブースを借り上げ、主に経営革新等の承認事業所を対象に事業者を選定し、当面は2～3社を、将来的には4社程度が参加できるように支援をしていく。

展示会名	概要	出展数等
中小企業総合展等	「技の匠」をテーマに、日本全国の中小企業者のギフト関連商品を取扱う展示会	出展数：100 社 来場数：173 千人 ※上記来場者数は、同時開催のギフトショー3日間の来場合計数
静岡県東部 4 信金ビジネスマッチング商談会	富士山麓ビジネス商談会	発注事業所：100 社 受注事業所：300 社

その他付帯的支援事業として、商談成立の一助として、FCP 商談シート等の作成を促すと共に、商談会プレゼンテーションの事前研修を実施し、前述6の需要動向調査と合わせて成約に向けた商談ツール作成やスキル向上の面でも支援を行う。

また、『ジェグテック（中小企業基盤整備機構運営）』や『ザ・ビジネスモール（大阪商工会議所運営）』等のマッチングサイトを活用して、展示会以外でも側面支援を行う。

8. 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	● 年に1度、専門家による経営発達支援事業の成果について、監査を受けている。
課 題	● 監査結果について、翌年度の事業計画や行動指針に反映されておらず、『伴走型』ではなく『単年度型』の一過性の動きに終始しているため、監査結果を踏まえた計画の修正についても、再評価するような仕組みが必要である。

(2) 事業内容

① 『富士宮市経営発達支援計画評価委員会』の開催（年1回実施）

事業計画と事業報告のそれぞれを精査する目的で開催し、計画については修正に必須となる重点指摘を行い、報告については事業の結果を地域の規模や費用対効果の観点から精度の高低を評価・指摘を行うものとする。

組織としては、事務局として法定経営指導員（当所職員）と富士宮市担当者が参加する。評議員としては、外部有識者として、専門家（中小企業診断士で地域内外から1名ずつ）と新たに有識者としてJA富士宮（1名）、金融機関（地元1名、政策公庫1名）の計5名が参画し、評価や指摘の結果について実行委員会にフィードバックする。

評価・指摘の結果については、実行委員会で計画の課題として再協議事項とすると同時に、当所ホームページや会報で何時でも掲載・閲覧できるようにする。

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 大学校、日商、県連が行う研修の内、県連が行う指導員・補助員に必修となる者以外については、計画的な資質向上対策が行われていない。 ● 計画性がないため、個別に受講している研修の統一感が感じられず、業務への必要性で受講しているのか、個別職員の興味で受講させているのが区別出来ていない。 ● 一般職員と指導員・補助員で業務を区別しているため、組織全体としての支援能力は向上していない。(一定期間での職務のローテーションは行っているが、その期間についてのルールはない)
課 題	<ul style="list-style-type: none"> ● 当所としての職員の人材育成計画・戦略を作成する必要がある。 ● 各支援業務において、研修の受講に応じて段階的なステップアップや業務範囲の拡大を仕組みとして分かるようにする必要がある。 ● 一般職員も含めた支援能力向上を考えると、基本的な職務のローテーション期間の設定、各支援業務の平準化（一部システム化）して、最低限の水準を保てるようにする必要がある。

(2) 事業内容

①既存業務の整理及び平準化の検討

従前から実施している融資、税務、労務、経営安定特別相談、事業承継、創業等について、巡回等で指導員不在時にも補助員等で最低限の情報収集と指導員への速やかな引継ぎができるよう、作業の平準化を検討、実施していく。

②発達支援業務に必要な基礎研修の実施

前述の2～7に掲げた事業計画を遂行するにあたり、必要となる基礎知識について、外部講習、OJTの区別なく、優先順位をつけて実施する。

外 部 講 習	<p>○『BIZ ミル』『ローカルベンチマーク』の活用に関する研修 ○需要動向調査（市場調査アンケート）に関する基礎研修 ○RESASに活用に関する研修</p> <p>目的：統計調査の定点観測及び事業者支援のデータベース化に必要な実務ベースの知識の習得</p>
O J T	<p>○景気動向調査（LOBO調査）に関する基礎研修 ○『クラウドアンケートサービス』『ジェグテック』等IT系サービス活用に関する基礎研修</p> <p>目的：原則として上記『外部講習』と同様</p>
中 小 企 業 大 学 校	<p>○基礎研修Ⅰ・Ⅱ ○マル経基礎研修 ○法人税研修 ○経営革新Ⅰ・Ⅱ</p> <p>※ その他、マーケティングやアンケートを通じた統計調査に関する研修を検討中</p> <p>目的：指導員として最低限必須となる知識の習得と定着</p>
日 商	<p>○若手社員研修 ○女性経営指導員・支援力向上研修会 ○中堅社員研修</p> <p>○経営安定対策事業研修 ○経営支援分析力向上研修 等</p> <p>目的：商工会議所職員としてあるべき事業者支援の基本的考え方及びその知識の習得</p>
静 岡 県 連	<p>○指導員研修（基礎・専門） ○補助員研修 等</p> <p>目的：国の計画や答申に基づく、比較的新しい支援の視点やタイムリーな施策に関する知識の習得</p>

※ 上記以外にも事業計画策定支援に関する資質向上が求められるが、それらは通常の指導員研修や中小企業大学校、日商が実施する各種研修にて補う予定。

③支援業務における問題・課題等の情報共有及び支援策を協議する定期ミーティングの開催

現在毎月1回の定例会議を事務連絡会議として開催しているが、これを後述の『④支援先情報のデータベース化』と併せて問題の共有と課題解決のための会議として修正していく。

また、各業務における標準的知識を整理し、必要に応じて外部講師或いは職員が講師となって研修を行う。これらにより、課題の早期着手・解決や職員の資質向上を定期的に図っていく。

④支援先情報のデータベース化

現在基幹システムとして稼働しているのは『TOAS』のみとなっているが、既存システムである『倒産防止 DB 管理 WEB』の有効活用、新たに導入予定の『BIZ ミル』を既存及び発達支援業務と連動させることで、支援先事業所情報の一元管理と情報共有の簡便化を推進していく。

⑤支援業務担当課と一般業務担当課との報告会の実施

現在は縦割りで役割も責任も分担している状況であるが、互いの業務の段階を『作業レベル』『実務レベル』『管理・判断レベル』のように段階分けできるように整理をすすめ、その内容について年に2回程度、課を横断した報告会兼研修会を開催し、所内においても緩やかな連携を図れるよう、働きやすい体制を整えていく。

10. 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	<ul style="list-style-type: none">● 市行政、富士宮信用金庫、芝川商工会と1ヶ月に1回、創業（産業）支援会議を行い地元企業の支援を行なっている。● 静岡県主催による地域商工行政推進協議会において、小規模事業者・中小企業支援メニューについての情報交換を行っている。
課 題	<ul style="list-style-type: none">● 富士宮市内及び近隣地域の現状や小規模事業者が抱えている様々な問題について情報交換等を行い情報の共有化を図りながら経営支援を行っているが、様々な事業環境の変化により複雑化・高度化しているため十分な対応ができない場合がある。● 今後は的確なアドバイスや細部にわたっての対応等が行えるよう、支援体制の構築・整備を図ることが必要である。

(2) 事業内容

- ① 国・県・市などの行政等の補助金をはじめとした経営支援策を活用するために、静岡県主催による地域商工行政推進協議会（構成員：静岡県内の市町、商工会・商工会議所、中央会、工業技術支援センター）において、小規模事業者・中小企業支援メニューについての情報交換を行う。併せて、経営革新、販路開拓、ものづくり補助金等の申請書作成方法についての情報収集を行い、支援施策の可視化など情報発信の強化にも努め、小規模事業者に活用できる環境を整える。（年1回開催）
- ② 日本政策金融公庫並びに県信用保証協会、富士宮信用金庫との連携支援会議を開催することで、中小企業支援メニューの他、小規模事業者の持続的発展についての情報交換を行い、金融支援能力の強化に努める。（年1回開催）
- ③ 日本商工会議所並びに静岡県商工会議所連合会をはじめとする各種会議に参加し、経営発達支援事業の支援状況等についての情報交換を実施することで、各地の成功した手法及び効果的な支援策やノウハウを学び活かす。（年4回開催）
- ④ 市行政及び富士宮信用金庫、商工会などと情報交換を図ることで、創業支援、コロナ対応策に関する各種施策の共有、支援の状況や事例について、各支援機関と連携と協調を図ることで、創業から経営に関する伴走型支援事業を積極的に行う。（月1回開催）
- ⑤ 静岡県よろず支援拠点をはじめ、静岡県産業振興財団・JETRO・富士宮信用金庫と連携し、各種セミナー並びに説明会に参加することで、支援ノウハウの蓄積に努め、情報収集するとともに、小規模事業者に広く周知する。

1.1. 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	<ul style="list-style-type: none">● 当所単独での活性化事業の実施は行っておらず、行政及びその関係機関との連携による事業（商工フェア、5年に1回）展開に留まっている。● 市行政、地元金融機関、商店街連盟、当所で中心市街地活性化事業として、空き店舗対策事業を役割分担して実施している。● 市行政、地元金融機関、芝川商工会と1ヶ月に1回、産業支援会議を行い地元企業の支援を行なっている● 市のイベントである夏まつりの「宮おどり」を、主体として運営。市行政・観光協会と連携し、本年度で29年目となる。
課 題	<ul style="list-style-type: none">● どの事業についても、計画者（運営）と実施者（運用）が切り分けられており、共同事業として色彩が薄いため、主体的関与が出来るような組織づくりが必要である。● 商店街の疲弊やイベントでの集客など、これ以上の衰退・減退をしないよう、各機関の連携により強化策が必要である。

(2) 事業内容

①『富士宮市経営発達支援計画担当者会議』の開催（年2回を予定）

経営発達支援事業の主体である当所と富士宮市とで本経営発達支援計画の進捗・結果・次年度に向けた計画の詳細などについて協議する場を年2回開催する。この場では、事業実施の結果生じた課題の共有や、今後の対策について意見交換を行う。

②「創業（産業）支援会議」の開催（毎月1回開催）

地域における新たな需要の掘起しや雇用の創出を促すため、富士宮市・当所・芝川商工会・富士宮信用金庫が連携して「経営・財務・人事育成・創業・販路開拓」などの支援を行なう。また、中心市街地の空き店舗対策を行うために、市内外からの誘致・経営支援・補助金制度の活用についても協議する。空き店舗対策では、富士宮商店街連盟の事務局として補助金の主体である市・金融機関との連絡・調整を行う。当所は、情報力やネットワーク、専門家派遣の活用及び創業後の経営支援を担う。

③『富士宮市雇用対策協議会』への参画（年に数回不定期開催）

富士宮に居を構える事業所の雇用維持・促進を通じた産業育成の支援を目的に、採用活動の促進や労働環境整備、労働安全教育などを実施している。毎年4月には富士・富士宮地区の商工会議所、市役所の共催で合同企業ガイダンスを開催している。事務局は、市行政及び同市公共職業安定所が担い、経済団体として不定期開催の会合に参加している。

今後、当所としては本計画で取り上げた課題に則して、ダイバーシティの考えを取り入れながら小規模なガイダンスの定期開催を通じて、地元の労働力確保や人材育成・定着を促進していく。

【補足事項：個社支援件数（指導員あたりの目標件数）の考え方】

本来、本計画に求める経営指導員1名あたりの個社支援件数は20件程度が妥当とされている。一方で、既存業務（一般業務・経営改善普及事業・外郭団体事務委託等）との調整も並行して図る必要があり、既存顧客向けのサービスを突然廃止と言うのは、組織率が40%を切っている当所としては困難な状況である。

そのため、最終的に5ヶ年で平均的に20件の支援を可能とすることを目標に掲げ、業務の整理・巡回件数の底上げ・職員資質（支援レベル）の底上げを並行して行うこととし、以下のように考えた。なお、当所の指導員数は5名、補助員数は2名である。

事業項目	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
2. 地域経済動向調査による巡回増	30社	30社	30社	60社	60社
3. 経営の分析に関すること	65件	71件	73件	88件	95件
4. 事業計画策定支援に関すること	40件	42件	44件	53件	60件
5. 事業計画策定後の実施支援に関すること（巡回増）	80回	84回	88回	106回	120回
6. 需要動向調査に関すること	3社	4社	5社	5社	7社
7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること					
☆延べ事業所数	218社	231社	240社	312社	342社
☆指導員1名あたりの延べ担当事業所数	43.6社	46.2社	48社	62.4社	68.4社
☆指導員・補助員含めた1名あたりの延べ担当事業所数	31.1社	33社	34.3社	44.6社	48.8社

既存事業における年間の巡回・窓口対応件数が約1,000件前後であることから、仕事量が20～34%アップとなり、近年の働き方改革の対応に向けたコンプライアンス遵守も経済団体並びに指導団体として考慮する必要がある。また、1社につき1回の支援とも限らないため、実際の延べ数は想定1.5倍程度となるものと考えている。

加えて後述の事業項目8以下の事業や取組も併せて鑑み、本計画も含めて二大プロジェクトとして前述の通り既存事業の整理・効率化も不特定多数の支援事業者の負担にならないよう慎重に進めていく必要があること、中途半端な支援にならないよう管理できる範囲での着実な履行を推進する上でも、上記のような数値が妥当と判断した。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

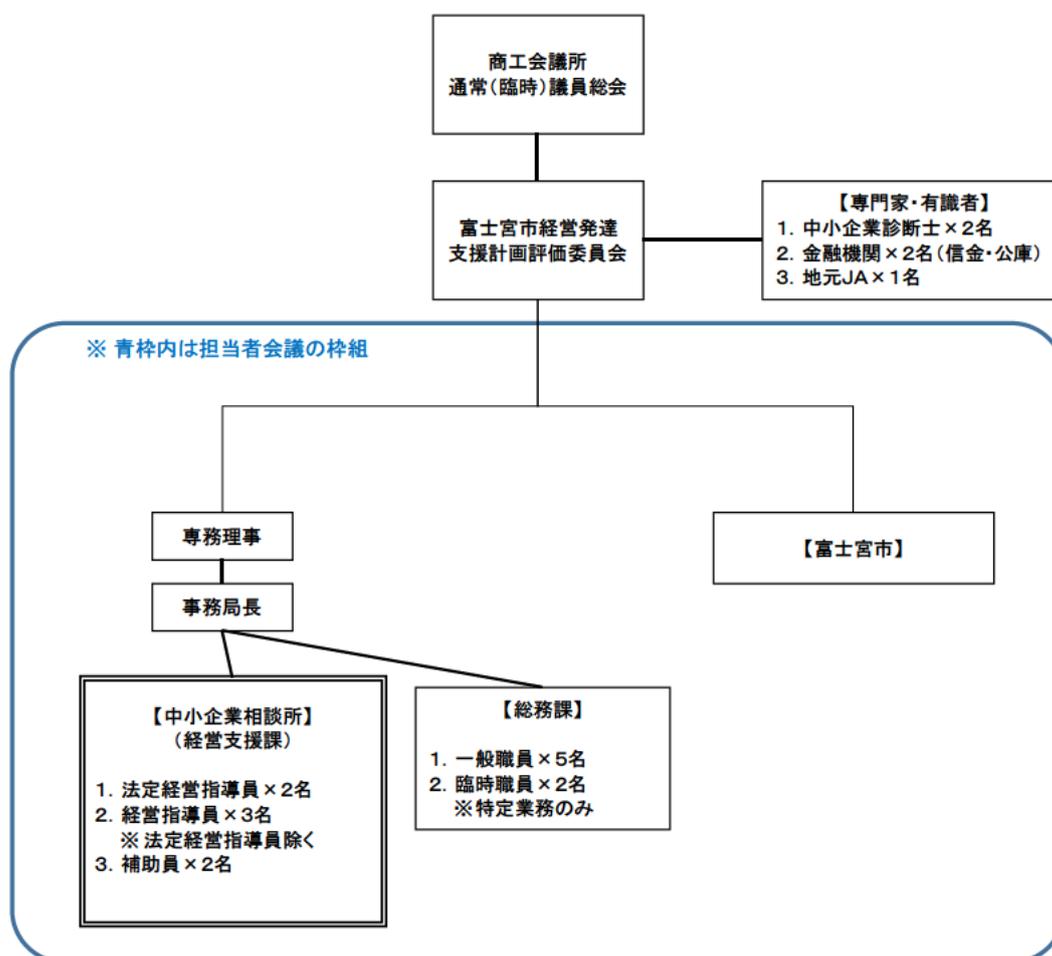
経営発達支援事業の実施体制

(令和4年8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)

事業推進にあたり、当所経営支援課（中小企業相談所）を主たる経営発達支援スタッフとして位置づける。しかし、当所事務局職員が支援できる人数は少数で、各職員を当該支援事業及び専門性の高い業務に専任させることは困難ではあるため、必要に応じて所属課を横断して職員全員の力を以て当該支援事業を実施する。



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

① 当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：加藤孝明（かとうたかあき）、小笠原宏貴（おがさわらひろたか）

■連絡先：富士宮商工会議所 TEL. 0544-26-3101 e-mail. shien@fujinomiya-cci.or.jp

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、目標に向けた進捗管理、事業評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

当計画の法定経営指導員については、管内事業者の多様なニーズに対しきめ細やかな指導を実施することを理由により、2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富士宮商工会議所 経営支援課

《住 所》418-0068 静岡県富士宮市豊町 18-5

《電 話》0544-26-3101 《F A X》0544-26-0303

《e-mail》shien@fujinomiya-cci.or.jp

《H P》<http://www.fujinomiya-cci.or.jp>

②富士宮市 産業振興部 商工振興課

《住 所》418-8601 静岡県富士宮市弓沢町 150

《電 話》0544-22-1295 《F A X》0544-22-1385

《e-mail》shoko@city.fujinomiya.lg.jp

《H P》<http://www.city.fujinomiya.lg.jp/>

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
必要な資金の額	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
地域経済動向調査	80	80	80	80	80
経営状況分析	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450
事業計画策定支援	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
事業計画実施支援	500	500	500	500	500
需要動向調査	220	220	220	220	220
新たな需要開拓	970	970	970	970	970
地域経済活性化	920	920	920	920	920
他との情報交換	20	20	20	20	20
職員の資質向上	190	190	190	190	190
事業評価・見直し	150	150	150	150	150

(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

(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			
組織・団体等名	代表者名	所在地	連絡先
富士宮信用金庫	理事長 小池 孝治	富士宮市元城町 31-15	0544-23-3111
富士伊豆農業協同組合富士宮地区本部	地区本部長 深澤 俊光	富士宮市外神東町 117	0544-58-0001
※ 上記組織・団体等の代表者は必ずしも当該事業を共同で実施する担当者とは同一ではないものとする。			
連携して実施する事業の内容			
※ 以下実施する事業の内容については『I. 経営発達支援事業の内容』の項目2～7に分類して記述する。			
経営発達支援事業の内容	連携して実施する事業の内容		
1. 地域の経済動向調査に関する事	○地域景況感の調査		
2. 需要動向調査に関する事	○展示会・商談会の情報提供		
3. 経営状況の分析に関する事	○相談会・セミナー参加者の募集		
4. 事業計画策定支援に関する事	○相談会・セミナー参加者の募集		
5. 事業計画策定後の実施支援に関する事	○経営改善による専門家による個別相談		
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事	○展示会・商談会の情報提供		
連携して事業を実施する者の役割			
1. 富士宮農業協同組合 <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定支援を必要とする農業経営者の情報提供の協力と支援を行う。 ・他の事業所のB to C商品に関する市場調査の実施やその後の店舗での取扱などについての協力・支援を行う。 			
2. 富士宮信用金庫 <ul style="list-style-type: none"> ・景気動向調査の情報提供を行う。 ・信金ネットワークを活かした、各種展示会等の出展の斡旋 ・経営改善に伴う事業計画の作成への誘導及び支援 ・計画策定及び認定の際には、低金利融資の斡旋について相談及び協力・支援を行う。 			

管内小規模事業者

伴走型
支援

【事業主体（担当者会議）】
富士宮商工会議所・富士宮市

事業
連携

富士宮信用金庫、富士宮農業（協組）