

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	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2年4月1日～令和7年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①ワンストップ支援で向こう3年間の事業所数の減少に歯止めをかける。 ②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。 ③観光交流人口を増やし、管内経済の活性化を進める。
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること 三島商工会議所が主体となった調査である中小企業景況調査・消費動向調査の実施と、REASASを活用した分析を進める。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること 職員の巡回による小規模事業者の現状分析から、経営指導員、関係機関、及び専門家を活用した経営状況の分析支援を実施する。</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定支援セミナーを入り口として、経営指導員、関係機関、及び専門家を活用した事業計画の策定支援を実施する。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 経営指導員による定期的なフォローアップによる、事業者のライフステージに合わせた、売上や売上総利益の向上を目指した支援を実施する。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること 店舗を対象にしたものと、個別の商品・サービスを対象としたものの、2種類のマーケットリサーチ支援を実施する。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 需要動向調査から引き続き、店舗を対象にしたものと、個別の商品・サービスを対象としたものの、2種類の販路開拓支援を実施する。</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取り組み 三島商工会議所 まちづくり委員会を中心とし、今後の地域経済活性化に資する取組を実施する。</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

a. 三島市の概況

三島市は人口 109,709 人（令和元年8月31日現在）、62.02k m²の面積を有し、東海地方の東端に位置している。一方で首都圏整備法によると、三島市は東京を起点とした半径 100k mの西端にあり、関東生活圏の中に入っている。

静岡県の東部、富士箱根伊豆国立公園の玄関口に位置し、北には富士山、南には伊豆の温泉郷があるなど、自然環境に恵まれている。富士山に降った雨や雪が解けて地下水となり、市内に湧き出て池や川となって流れることから、「水の都」と呼ばれている。

年間平均気温は 15.3℃と比較的温暖である。8月の平均気温は 26.3℃、最高気温 30℃を越す真夏日は 22日、9月に入って 25℃を越す夏日は 24日ある。

最も気温の低い1月の平均気温は 5.0℃で東京や名古屋に比べ暖かいが、0℃以下の冬日も 18日ある。

年間平均降水量は 1,858.7mm で、梅雨期の6月は 251.3mm、続いて台風襲来期にあたる9月は 221.8mm と降水量が多くなっている。

冬は日照率が高く雨量は梅雨時期の4分の1ほどである。

晴天が続く富士山が良く見えるが、1月は富士山麓から強い寒気が下降し、北西の季節風が「からっ風」となって吹き、静岡県内では寒い地域である。

また歴史的要因により三島は、東海道、甲州街道、下田街道の主要街道が交差する地域である。そして主要街道の交差により、三島は「商業の街」としての賑わいを創出してきた。

現代に置き換えても、首都圏への交通アクセスの利便性が良いことや富士・箱根・伊豆への出発点であることなど、三島は新しい文化と産業の波が東西南北にクロスする交流ポイントとして、重要な役割を担っている。

1) 三嶋大社

「三嶋大社」は古くより三島の地に鎮座し、奈良・平安時代の古書にも記録が残っている。三嶋神は東海随一の神格と考えられ、平安時代中期「延喜の制」では「名神大」に列格され、社名・神名の「三嶋」は三島市の地名の由来となった。中世以降、武士の崇敬、殊に伊豆に流された源頼朝は深く崇敬し、源氏再興を祈願した。

源頼朝の旗挙げ成功以来、武門武将の崇敬篤く、また東海道に面し伊豆地方の玄関口として下田街道の起点に位置し、伊豆国一宮として三嶋大明神の称は広く天下に広まった。

現在でも、初詣に 60万人余の参拝者が訪れる三嶋大社は県内初詣参拝者数 1位を誇っており、JR三島駅から徒歩約 10分で参拝できる場所にあることから、徒歩による観光産業形成の要因となっている。

2) 東海道の宿場町

江戸時代以降は東海道の整備により「東海道五十三次」の日本橋から 11番目の「宿場町」に設定され、箱根峠を往来する旅人をもてなしてきた。



【三島市及び近隣市町の位置図】

b. 交通の現状と課題

1) 鉄道交通網

鉄道交通網として、J R 東海と伊豆箱根鉄道の駅が三島市内には存在する。

J R 東海については在来線である東海道線と東海道新幹線（主にこだま号）が停車する J R 三島駅の 1 駅がある。東海道新幹線こだま号を利用すれば、三島駅～品川駅は 4 5 分、三島駅～東京駅は約 1 時間で行き来することができる。

伊豆箱根鉄道については伊豆箱根鉄道三島駅を含め市内に 5 駅あり、この路線は三島市南部に位置する田方郡を経て最終的に伊豆市修善寺につながっている。本路線と J R 東海道線に接続する特急踊り子号が運行しており、関東圏と伊豆地域の往来を容易にしている。

2) 道路交通網

道路交通網としては三島市内には国道 1 号線と国道 1 3 6 号線が存在する。

国道 1 号線は三島市内を東西に走り、東は神奈川県箱根に接し、最終的には東京までつながっている。西は駿東郡清水町に接し、最終的に大阪府につながっている。

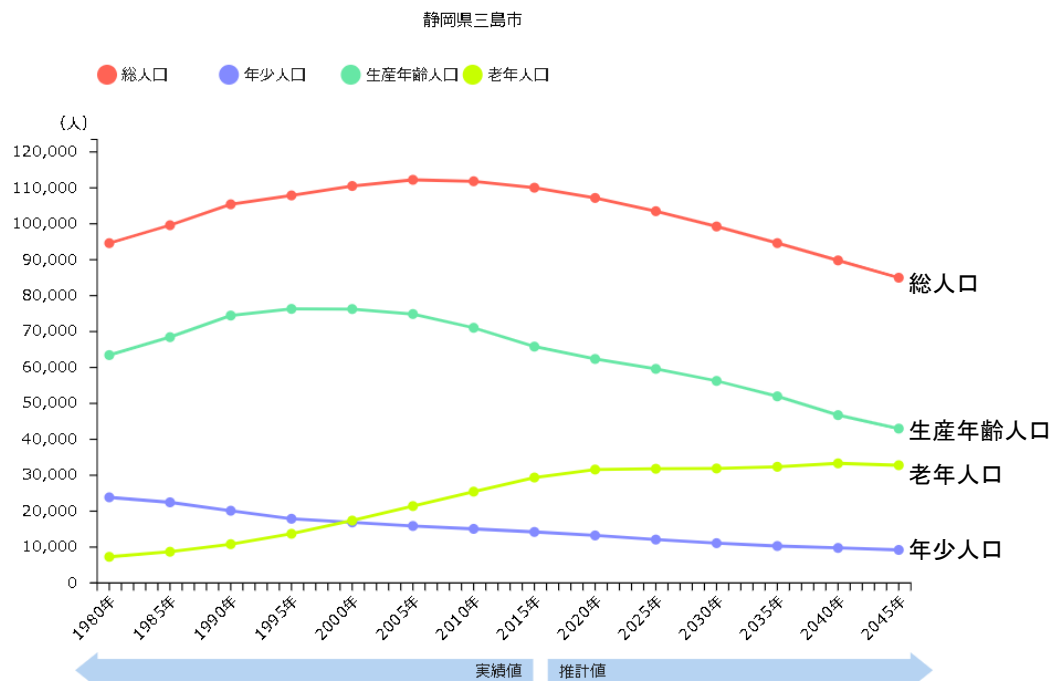
国道 1 3 6 号線は三島市から南に延び、三島市を起点に静岡県下田市につながっており、伊豆半島を南北に縦断している国道である。この国道 1 3 6 号線のバイパス道路として伊豆中央道が昭和 6 0 年に開通、また伊豆中央道と東名高速道路を接続する東駿河湾環状道路が平成 2 6 年 2 月に開通したことで、関東圏と伊豆地域の距離感が一気に短縮された。また、東名高速道路を利用すれば、三島～東京は約 1 時間 3 0 分で往来が可能である。

3) 市内交通の課題

三島市の公共交通の人口カバー率（鉄道駅 3 0 0 m、バス停 3 0 0 m の圏域）は、全体で 90. 5% と周辺自治体と比較しても充実している。しかし地区によりカバー率にばらつきがあり、中心市街地のカバー率は高く三島市南部の中郷地区などの郊外は低くなっている。

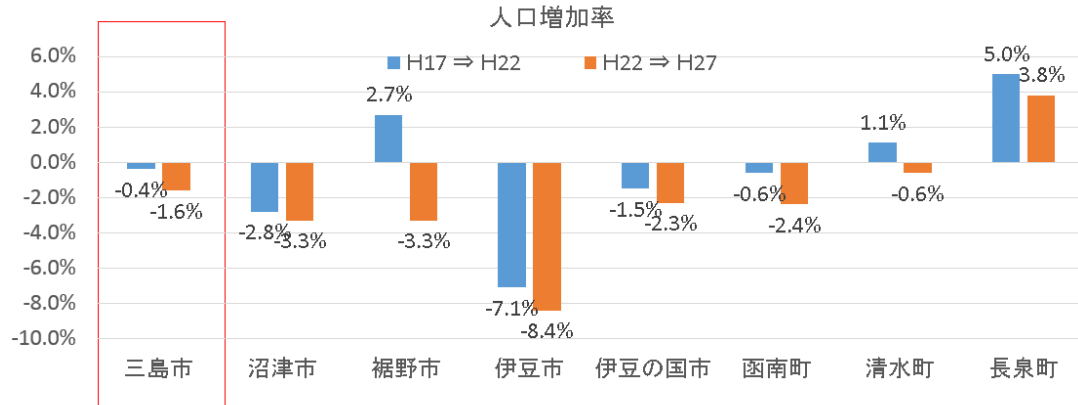
一方で中心市街地では、交通混雑が慢性的に発生しているほか、鉄道踏切に起因する渋滞によりバスの定時性確保が課題となっている。

c. 人口の推移と課題



出典：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

上のデータのとおり、三島市の総人口は平成17年の112,241人をピークに減少傾向にある。他市町村同様、老年人口が増加傾向にあり、生産年齢人口及び年少人口は減少傾向にある。但し、近隣他市町と比較してみると、他市町より人口の減少割合は低い。



【三島市作成 2015 国勢調査報告書より抜粋】

生産年齢人口（15～64歳）についても同様で、他市町に比べて減少割合は低い。一般的に人口減少が経済にもたらす影響として、労働投入の減少を通じた経済成長のマイナスと消費の減少が挙げられる。特に生産年齢人口の減少については顕著に影響を与える。三島市においてはこれらの減少割合が近隣他市町と比較すると低く、地域経済に与えるマイナス要因は低いといえる。

しかしながら、近隣市町を含む地域全体として人口は減少傾向に転じており、三島市もその影響を避けることができないともいえる。近隣市町を含めた地域の人口減少は、今後の地域の課題である。

d. 地域資源

1) 景勝地

ア. 楽寿園

楽寿園はJR三島駅のすぐ南に位置し、緑豊かな森に囲まれた広さ約75,474㎡の市立公園である。明治維新で活躍された小松宮彰仁親王が明治23年に別邸として造営されたもので、昭和27年より市立公園として三島市が管理運営している。富士山の雪解け水が湧き出す園内の景観と自然林からなる庭園が、昭和29年には国の天然記念物および名勝に指定された。園内にはどうぶつ広場やのりもの広場をはじめ、郷土資料館や県・市指定の文化財「楽寿館」もあり、四季を通じて子供から大人まで楽しめる公園として親しまれている。

イ. 山中城跡

山中城は、戦国時代末期に北条氏によって築城された小田原城の支城で、400年前の遺構がそのまま復元された全国的にも珍しい山城である。現在では市が管理し、「障子堀」「畝堀」が特徴的な史跡公園として多くの観光客が訪れている。歴史的、技術的の両面で評価され、平成18年には「日本百名城」にも選定された。

ウ. 箱根西麓・三島大吊橋

三島市笹原新田に平成28年に完成した日本最長の人道吊り橋で、三島スカイウォークの愛称で親しまれている。箱根火山の南西のすそ野にある谷を跨ぐように掛けられた橋の構造は、長さ400m、高さ70.6m、主塔高さ44m、歩道幅1.6mであり、橋からは富士山と駿河湾を望むことができる。令和元年9月には来場者数400万人を達成し、子どもから大人まで楽しめる人気の観光スポットとなっている。

2) 地域産業資源

ア. ファルマバレープロジェクト

三島市を含む静岡県東部は、ファルマバレープロジェクトの区域として静岡県から位置付けられている。近隣には、ファルマバレーセンターや静岡がんセンターが設立され、世界レベルの医療研究機関からウェルネス産業に至る先端健康産業の集積が図られている。

イ. 箱根西麓三島野菜

三島市の東側は箱根山を有し、「箱根西麓」の一部が丘陵地を形成しており、市域の約3分の2が山間地域となっている。箱根山から三島市にかけての箱根西麓地域は関東ローム層という赤土で水はけや保肥性が良い土壌で形成されており、野菜の栽培に適している。馬鈴薯、人参、大根等野菜の栽培が盛んであり、これら箱根西麓地域で栽培された野菜類は「箱根西麓三島野菜」と称され、三島市内のみならず首都圏にも出荷し好評を博している。中でも三島馬鈴薯は、県内で初めて地理的表示（GI）保護制度に登録され、高値で取引されている。

ウ. 三島うなぎ

市内各地では富士山の雪解け水が湧き出しており、この湧水にうなぎを2～3日打たせると、うなぎ特有の臭み・余分な脂を落とすことから、三島市内は他市町村と比べうなぎを提供する店が多くあり、うなぎを目当てに連日多くの観光客が訪れている。

e. 観光・交流人口の現状と課題

鉄道交通網、道路交通網双方で言えることとして、東京を中心とする首都圏へのアクセスの良さが挙げられる。また、首都圏へのアクセスの良さに加え、三嶋大社や三島スカイウォークなどといった集客力の高い施設との相乗効果が、観光客数増加の要因となっている。

下記データのとおり、観光案内所利用者数は増加傾向にあり、特に外国人旅行者数は、平成26年度1,821人と比べて平成30年度は約4.28倍の7,787人と、急激に増加している。

しかしながら、平成30年度に実施した観光動態調査によると、集客力のある三嶋大社や三島スカイウォークに観光客が集まるものの、市内での消費が伸びていないことがわかった。中心市街地への回遊性を高め、どのように市内での購買活動に結びつけていくかが今後の課題である。

総合観光案内所 年度別利用状況

各年度末現在 三島市観光協会調査より

年度	利用者数 (人)		案内件数 合計 (件)	うち市内観光 案内 (件)		うち市外観光 案内 (件)	
		うち外国人 利用者数 (人)		うち市内観光 案内 (件)	うち宿泊 (件)	うち市外観光 案内 (件)	うち宿泊 (件)
26	84,868	1,821	31,242	23,535	316	7,707	91
27	85,049	1,903	31,066	24,119	326	6,947	95
28	88,938	2,099	31,374	25,057	274	6,317	104
29	77,594	5,852	35,125	27,335	185	7,797	30
30	86,352	7,787	35,930	27,498	151	8,432	21

f. 商工業者の推移

	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
平成24年							
事業所数	531	389	171	1,193	3,107	4	5,395
従業員数	3,173	8,218	3,739	7,417	23,168	236	45,951
事業所数(小規模事業者)	511	321	108	862	2,259	0	4,061
従業員数(小規模事業者)	2,377	1,958	670	2,198	4,796	0	11,999
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(平成28年－平成24年)							
事業所数	△ 56	△ 37	△ 9	△ 50	7	△ 2	△ 147
従業員数	△ 161	△ 943	△ 811	275	1,437	△ 112	△ 315
事業所数(小規模事業者)	△ 62	△ 37	△ 10	△ 69	△ 1	0	△ 179
従業員数(小規模事業者)	△ 312	△ 336	△ 127	△ 230	7	0	△ 998

【平成28年経済センサス-活動調査-を加工】

1) 商工業者数

平成28年経済センサス活動調査によると、三島市の事業所数は5,248社で、県内9位の規模になる。しかし、平成24年経済センサスに比べて、事業所数が147社、従業員数が315人の減少となっており、業種別でみると、建設業と製造業での減少が大きくなっている。

これは三島市の少子高齢化と人口減少に伴う労働力の低下により、消費と生産の両面での規模縮小が原因であると推察される。

2) 小規模事業者数

平成28年経済センサスによると、三島市内の事業者数は5,248社、うち小規模事業者数は3,882社で三島市内の事業者数の約74%を占める。これは全国平均の87%よりも低い比率である。

また、平成24年経済センサスと比較すると、事業所数が179社、従業員数も998人減少しており、業種別の事業所数では、卸売・小売業69社の減少が最も大きく、次いで建設業の62社だった。従業員数では、製造業が336人、建設業312人、卸売・小売業230人の順で減少が大きかった。

3) 業種別の構成

三島市の産業大分類別事業所数及び従業員数

産業大分類	事業所数						従業員数					
	平成24年	26年	28年	24-28 増減率	26-28 増減率	構成比	平成24年	26年	28年	24-28 増減率	26-28 増減率	構成比
全産業(事業内容不詳を含む)	5,538	5,484	5,331	▲ 3.7	▲ 2.8	-	人	人	人	%	%	%
全産業	5,406	5,426	5,261	▲ 2.7	▲ 3.0	100.0	46,006	45,781	45,728	▲ 0.6	▲ 0.1	100.0
農林漁業	11	12	13	18.2	8.3	0.2	55	63	92	67.3	46.0	0.2
鉱業、採石業、砂利採取業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
建設業	531	509	475	▲ 10.5	▲ 6.7	9.0	3,173	3,133	3,012	▲ 5.1	▲ 3.9	6.6
製造業	389	358	352	▲ 9.5	▲ 1.7	6.7	8,218	7,568	7,275	▲ 11.5	▲ 3.9	15.9
電気・ガス・熱供給・水道業	4	3	2	▲ 50.0	▲ 33.3	0.0	236	202	124	▲ 47.5	▲ 38.6	0.3
情報通信業	71	64	68	▲ 4.2	6.3	1.3	967	674	840	▲ 13.1	24.6	1.8
運輸業、郵便業	100	95	94	▲ 6.0	▲ 1.1	1.8	2,772	2,117	2,088	▲ 24.7	▲ 1.4	4.6
卸売業、小売業	1,193	1,174	1,143	▲ 4.2	▲ 2.6	21.7	7,417	7,795	7,692	▲ 3.7	▲ 1.3	16.8
金融業、保険業	75	74	78	4.0	5.4	1.5	838	832	956	14.1	14.9	2.1
不動産業、物品賃貸業	595	598	548	▲ 7.9	▲ 8.4	10.4	1,527	1,521	1,397	▲ 8.5	▲ 8.2	3.1
学術研究、専門・技術サービス業	238	238	242	1.7	1.7	4.6	1,785	1,735	1,686	▲ 5.5	▲ 2.8	3.7
宿泊業、飲食サービス業	841	886	835	▲ 0.7	▲ 5.8	15.9	5,423	5,813	5,724	5.6	▲ 1.5	12.5
生活関連サービス業、娯楽業	489	489	476	▲ 2.7	▲ 2.7	9.0	2,383	2,160	2,103	▲ 11.7	▲ 2.6	4.6
教育、学習支援業	198	204	201	1.5	1.5	3.8	1,833	1,658	1,802	▲ 1.7	8.7	3.9
医療、福祉	340	372	389	14.4	4.6	7.4	4,875	5,115	5,493	12.7	7.4	12.0
複合サービス事業	19	21	21	10.5	0.0	0.4	290	660	678	133.8	2.7	1.5
サービス業(他に分類されないもの)	312	329	324	3.8	▲ 1.5	6.2	4,214	4,735	4,766	13.1	0.7	10.4

【平成28年経済センサス-活動調査-より抜粋】

三島市の産業構造を見ると、事業所数、従業員数において、「宿泊業、飲食サービス業」の割合(事業所数:15.9%、従業員数12.5%)が、全国平均(事業所数:13.0%、従業員数9.4%)よりも高いのが特徴である。

推移に目を転じると、第1次産業、第2次産業、第3次産業ともに事業所数、従業員数は減少傾向にある。しかし、第3次産業の「情報通信業」「金融・保険業」については、事業所数、従業員数ともに増加傾向にあり、平成26年と平成28年を比べると、「情報通信業」が事業所数6.3%、従業員数24.6%伸び、「金融・保険業」が事業所数5.4%、従業員数14.9%の伸びを示している。

g. 景況感

三島商工会議所が四半期ごとに実施する景況調査によると、三島管内の業況は、平成30年度第2四半期に回復傾向が見られたが、その後の調査では緩やかな低調に転じている。

さらに、令和元年度第1四半期の調査では、前回の平成30年度第4四半期から業況が21.6ポイント減少し、1年ぶりに県内景況を下回る結果となった。業種別では、製造業が47.8ポイントの減少、建設業は13.3ポイントの増加、小売・卸売業54.5ポイントの減少、飲食・旅館業28.6ポイントの減少、サービス業16.7ポイントの減少だった。建設業が好調である一方、製造業と小売・卸売業の業況が著しく悪化し、全体の数値を押し下げた。その他の業種に関しては大きな変化は見られなかった。

売上高DI値に関しても平成30年度第2四半期が36.4ポイントと過去1年間で最も高かったが、第3四半期が13.3ポイント、第四四半期が6.6ポイント、令和元年度第1四半期が0ポイントと、マイナスにはならなかったが減少の一途をたどっている。減少の要因として、製造業に悪化が目立ち、約半数が売上、営業利益ともに悪化したとの回答があった。

経営課題としては、「人材不足・採用難」、「原材料の高騰」が依然として多く、製造業では「設備の老朽化」が最多で挙がり、業況の悪さが反映される形となった。令和2年10月の消費税率引き上げ等に伴い、全業種においてさらに厳しい状況が見込まれる。

h. 業種別の現状と課題

1) 商業

ア. 年間商品販売額等の推移

三島市の小売商店数と年間商品販売額の推移

(経済センサス-基礎調査、経済センサス-活動調査より)

年次	商店数			年間商品販売額(百万円)		
	卸売業	小売業	総数	卸売業	小売業	総数
平成24年	255	690	945	101,285	74,766	176,051
平成26年	253	689	942	116,740	75,805	192,545
平成28年	257	707	964	103,079	83,667	186,746

イ. 商業事業者の現状

過去3回の経済センサスによると、卸売業では事業所数は横ばいで推移しているが、年間商品販売額では平成26年の116,740百万円に対し、平成28年は103,079百万円と11.7%減少している。

一方で小売業は、事業所数も年間商品販売額ともに増加しており、年間商品販売額は平成26年が75,805百万円に対し、平成28年は83,667百万円と10.4%の増加となっている。これは、観光交流客数の増加に伴う消費の高まりが小売業の好調につながっていることが推測される。

しかし、今後、更なる人口減少、消費構造の変化、モータリゼーションの進展、さらには大型複合店の郊外への出店などにより商業事業者が集積する中心市街地への回遊性が低下し、商品販売額が低下することが予想される。

さらに個人商店では店主の高齢化が進んでおり、事業承継支援による事業継続や創業を

促進することにより、商業と中心市街地の活性化を図っていく必要がある。

ウ. 経営課題

個人商店の多くは、店主の高齢化や後継者不足などの様々な理由により、多様化する消費者ニーズへの対応が遅れている。対応への遅れは、個店での売上が減少につながり、廃業する個店が増加することも想定され、形成する商店街の機能低下も懸念される。

そして、令和2年には、東京オリンピック・パラリンピックが開催され、市内を訪れる外国人旅行者の増加が見込まれる。多くの消費を取り込むために、中心市街地をはじめとした、商店街全体でのキャッシュレス化やインバウンドへの対応が喫緊の課題である。

2) 工業

ア. 製造品出荷額等の推移

三島市の従業者規模別製造品出荷額等総額(4人以上)

(各年12月31日現在工業統計調査より)

年次	従業員4～29人	従業員30～299人	従業員300人以上
	万円	万円	万円
平成 26	2,179,862	7,943,457	※
27	2,368,545	9,323,778	※
28	2,287,306	8,817,640	※

※平成28年度より調査基準日は6月1日に変更

※: 秘匿数値

イ. 工業事業者の現状

平成28年経済センサスによると、市内の工業事業者の86.2%は従業員数30人未満で、その内44.6%が従業員数3人以下の事業所である。また従業員4人以上の事業所の出荷額は、平成26年の101,233百万円に対し、平成28年は111,049百万円と9.6%増加している。

平成26年と比べると、従業員数30人以上の事業者の製造品出荷額が、4～29人の事業者よりも増加傾向であることから、労働力や技術に勝る中規模事業者が好調である。

ウ. 経営課題

工業事業者においても、消費者志向の多様化などにより、企業には、大量生産、大量販売から多品目少量生産へのシフトや、製品やサービスの付加価値を高めることが求められている。

一方で、技術を持つ従業員の高齢化や働き方改革への対応といった要因から、企業は労働力の確保に苦慮している。生産性を高めるために、先端設備の導入やIT技術等の活用や事業活動への見直しが必要であるが、取り組みが進んでいないのが現状である。

i. 三島市の計画

1) 第5次三島市総合計画

平成20年に米国発の金融危機に端を発した世界的な経済不況の影響により、三島市の事業所は経営基盤の安定・強化を図るようになった。そのような状況を受け、平成23年に策定された「第4次三島市総合計画（平成23年度～令和2年度）」では、各種制度融資の利用促進や「みしま経営支援ステーション（通称：M-ステ・詳細は後述）」を活用した事業所の経営基盤の安定・強化に寄与する施策の実施を10年間の方向性として位置付けた。

一環として、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」「女性活躍の推進」「災害等に強い経済基盤の形成」「事業承継支援」を柱とした振興施策を審議し、M-ステを中心に事業を具現化している。

令和3年から始まる「第5次三島市総合計画（令和3年度～令和12年度）」においても、

引き続き、先の4つの柱を基本に施策をM-ステを中心に事業展開していく。

また市内産業としては、生産年齢人口の減少に伴う労働力不足が深刻となっており、事業の効率化により生産性を高めていくことが必要である。この点については、国でも新たな経済政策として「Society 5.0」を提唱しており、IOTやAIといった技術活用の促進を支援している。第5次三島市総合計画においても今後10年間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。

さらに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。大手企業では、既に広くSDGsを取り入れた事業活動を推進している。今後、中小・小規模事業者にも波及することになる。第5次三島市総合計画では、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促す。

2) 三島市商工業戦略アクションプラン

令和元年9月に「三島市商工業戦略アクションプラン」を策定し、今後、商業と工業において新たな目標を掲げ、商工業振興に向けた施策を推進していく。

商業では観光客の増加に伴い、外国人を含めた観光客の割合が高まる一方で、地域住民、特に若い世代や子育て世代の商店街離れが進行している課題が明らかになった。今回のアクションプランでは「個店の活力を支える経営基盤の強化」「差別化マーケティングの推進」「ガーデンシティみしまでの暮らしを支える商店街づくり」「観光交流を拡げる“おもてなし”商業の推進」を基本方針とし、イベント開催では集客と併せて国内外のインバウンド需要にも対応できる事業の実施により稼ぐ力を育成し、商店街のにぎわいの創出・地域活性化を目指す。

工業では深刻な人材不足と企業としての生産性の向上への対応が課題となっていることがわかった。アクションプランでは「ものづくりを支える企業の盛業化」「企業を支える人材の確保・育成支援」「地域環境を生かした新ビジネスの創造」「企業立地の推進等による持続的な発展に向けた産業のまちづくり」を基本方針として、安定した人材の確保と育成、先端設備等の導入による労働生産性の向上を支援していくほか、事業者等のマッチング機会を創出し、新製品開発等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

当地域は他の近隣市町に比べると、人口減少・少子高齢化・事業商数の減少といった事象のマイナス要因は少ない。しかしながら、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。今後、三島市が掲げる「SDGs（持続可能な開発目標）」を達成していくには、この問題に対処していく必要がある。

b. 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。

c. 経済循環構造の適正化

最終的には、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。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10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、創設以来70年余にわたり地域の総当所会員数(地区外、特別会員を除く)は2,358社(平成31年3月現在)で、組織率は44.8%となっている。管内の会員事業所のうち、小規模事業者は2,072社で、87%を占めている。現在の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基に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、全国に発信する取り組みを行った。「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) 三島市ががんばる中小企業応援会議、及びM-ステ連携会議

他の支援機関との連携として「三島市ががんばる中小企業応援会議」へ参加している。

詳細については後述するが、本会議で検討した結果、「盛業化支援」「女性企業家と女性活躍の組織改革支援」「事業継続計画(BCP)策定支援」「事業承継支援」「みしま経営支援ステーション(M-ステ)を中心とした支援体制の強化」の5つを内容とする「中小企業支援三島モデル」の構築に向けた取り組みを三島市長に提言した。

本提言、特に「みしま経営支援ステーション(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も委員として構成されており、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

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」も加味して、中長期的な小規模事業者振興を図っていく。

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。本目標は今後10年間の産業振興の目標でもあり、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。

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、施策の実行部隊として、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、新たに盛り込む、「Society 5.0」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。

同じく「(1) 地域の現状及び課題」で示したとおり、当地域は「箱根西麓野菜」という農産物に特徴があることから、それに伴う食品製造加工業や飲食業が今後地域を牽引する業種の一つである。これらの業種を当所の支援の中心に据えることで「地域経済の活性化」「好循環の創出」を図っていく。

b. 伴走支援における課題への対応

管内の多数の事業所の抱える様々な経営課題に比して、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。

小規模支援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社程度」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社/名が支援の限界であると考えられる。

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。最後に、経営指導員等の経営支援のリソースを増やすことも必要となる。

(3) 経営発達支援計画の目標

「(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、以下の目標を設定する。

- ①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。
- ②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。
- ③観光交流人口を増やし、管内経済の活性化を進める。

「事業所数の減少を食い止めること」と「支援成果の見える化」及び「観光交流人口の増加」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。

(4) 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。

- ②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. 関係機関、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関係機関、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。

- ③観光交流人口を増やし、管内経済の活性化を進める。

「8. 地域経済活性化に資する取り組み」で挙げている「移住定住促進事業」「三島への愛着心を育む事業」等により、観光資源の更なる掘り起こしと、交通網の利便性活用、三島市及び近隣市町の事業者、観光施設との連携による三島の認知度向上・発信力強化に基づくインバウンド客増、交流人口増を目指す。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和2年4月1日～ 令和7年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

2. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

当所は独自の調査として、中小企業景況調査、消費動向調査の2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も活用している。また日本商工会議所の「CCI LOBO調査」等の各種調査についても協力をしている。

[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。当所独自で実施した調査について、管内小規模事業者が事業計画を策定する際には、個別の事業所ごとに対応した加工が必要なことや、事業者が必要な時に適時に取得することができないことから、活用しきれていない現状がある。

(2) 事業内容

① 中小企業景況調査・消費動向調査の実施

下記の2調査について当所が主体となって実施し、公表する。

a. 中小企業景況調査

管内事業所の小規模事業者を中心に、中小企業から四半期に1回、地域の経済・経営動向を調査・分析する。

[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社（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について3段階で回答を求める。また、直面している経営課題について、需要停滞、過当競争、人手不足、設備老朽化など約20項目を設ける。その他、必要に応じて「為替の影響」や「賃金動向」等、早急な課題解決が必要とされる設問も入れ、市内事業者の経営状況、問題点について情報収集できるものにする。

[調査手法] 調査票をFAXにて送信し、回答はFAXでの返信またはWEBサイト上での入力で回収する。

[分析手法] 経営指導員等が、全体並びに業種別に分析を行う。分析においてはDI値を経年比較する。また、当所管内データと日本商工会議所の「CCI LOBO調査」、中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」、静岡県「静岡県景気動向指数」、静岡経済研究所「静岡県内主要産業の四半期見通し調査」等の各種経済動向調査の結果と比較する。

b. 消費動向調査の実施

年に1回、三島市民の買い物場所や商業・サービス業への要望事項を把握し、取り組むべき経営課題を認識するための資料として調査を実施する。

[調査対象] 満20歳以上の三島市民の男女1,000名。旧市街等、人口の多い4地区の20歳代から70歳代以上を無作為に抽出する。

[調査項目] 品目ごとの買い物場所（地域・店舗）、交通手段、市内で必要としている業種、

買い物で重要視する事項、キャッシュレスやポイントの利用、その他買い物に対する要望等を設ける。

[調査手法] 調査票を郵送し、回収も郵送にて行う。

[分析手法] 経営指導員等が分析を行う。

②地域経済分析システムRESASの活用

RESASを活用し、地域の経済動向等分析を行う。地域の強みや課題を分析、把握し、小規模事業者の事業計画策定支援に使用するほか、年に1回公表する。

[分析手法]・地域経済循環図、産業構造マップにより産業の現状等を分析

・まちづくりマップ、From to分析、目的地分析により人の動きを分析

(3) 成果の活用

各種調査結果について、プレスや会報を通じた発信は従来から行ってきた。今後、小規模事業者が適時に情報が取れるようにするために、HPを通じた発信を強化していく。

(4) 目標

	現行	実施期間				
	R 1年度	R 2年度	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度
中小企業景況調査 公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
消費動向調査 公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
RESAS 公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

3. 経営状況分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

現状の経営発達支援事業において、個社支援を実施する基礎情報として巡回訪問や窓口相談における組織的な「経営分析」の実施を目指している。

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。

「売上・利益の増減」「経営者の現状認識」といった基礎データに基づく、簡易な経営状況の分析（把握）については、経営指導員等の巡回活動を通じて一定程度の把握は図られている。

また、事業計画の策定につながるような経営状況分析も目標数については実施できている。

併せて、分析の効率化や結果の共有化を図るために、経営支援基幹システム「BIZミル」を導入し、利用を進めている。

[課題]

事業計画策定時には当然のごとく小規模事業者の経営状況の分析を行っているが、それ以外の経営状況の分析の場面は想定しづらい。実際にSWOT分析や決算書からの財務分析といった詳細な分析については、補助金申請や融資斡旋の際の事業計画策定時の支援に偏っている。

補助金申請や融資斡旋以外のタイミングで事業者が経営分析を行うきっかけづくりをすることが求められている。

また、経営支援基幹システム「BIZミル」の利用による結果の共有化までには至っていない。より効率的な支援を行うために分析ツールを統一化することが求められている。

(2) 事業内容

①経営指導員等の巡回・窓口相談による小規模事業者の現状把握

経営状況の分析の第一歩は、経営者自身が「売上・利益の増減」を認識し、「経営者の現状認識」を進めることにある。

そこで、経営指導員等が巡回、窓口相談時にヒアリングを行うことで、事業者の意識向上を図る。その際に中小企業庁が作成した「事業承継ヒアリングシート」も活用する。

併せて支援を行うべき企業の分類を行い、後述の「経営指導員による経営状況の分析支援」や、「関係機関、専門家を活用した経営状況の分析」につなげる。

②経営指導員による経営状況の分析支援

従来、融資や補助金等、それぞれのフォーマットの中で、経営状況の分析について支援を実施してきた。また、説明を求められる事象が無い場合、事業計画の策定が進まない現状がある。

そこで、共通のフォーマットになり得る「ローカルベンチマーク」を利用し経営状況の分析支援を進めていく。

ローカルベンチマークは、企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツールとして、企業の経営者等や金融機関、支援機関等が、企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みであり、事業性評価の「入口」として活用されることが期待されるものである。

具体的には、「参考ツール」を活用して、「財務情報」と「非財務情報」に関する各データを入力することにより、企業の経営状態を把握することで経営状態の変化に早めに気付き、早期の対話や支援につなげていく。

ローカルベンチマークの「財務情報の6つの指標」「4つの視点」

a. 財務情報の6つの指標：

売上高増加率（売上持続性）、営業利益率（収益性）、労働生産性（生産性）、
EBITDA 有利子負債倍率（健全性）、営業運転資本回転期間（効率性）、
自己資本比率（安全性）

b. 4つの視点：

経営者への着目、関係者への着目、事業への着目、内部管理体制への着目

さらに経営支援基幹システム「BIZミル」を活用し、事業計画の策定支援につなげやすいように工夫を図る。

分析対象とする事業者としては、①事業計画策定を希望する者、②当所の各種支援策を希望する者、③雇用や発注等、地域経済に貢献度が高い事業者を候補とする。

現行の目標件数は経営指導員一人当たり18件の経営分析件数であるが、事業計画策定の呼び水とするため、さらに2件増/名の目標件数とする。

③関係機関、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。その際も共通のフォーマットである「ローカルベンチマーク」を利用し、経営状況の分析を進める。

経営指導員が分析した経営状況同様、関係機関、専門家が分析した経営状況についても、事業者にフィードバックすると共に、事業計画の策定支援及び策定後の実施支援に活かす。

(3) 成果の活用

分析結果は当該事業者へフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。また、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。

(4) 目標

	現行	実施期間				
	R1年度	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
経営分析件数	108件	120件	120件	120件	120件	120件

※20件/名×6名（経営指導員数）で計算

4. 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]

しかしながら、施策以外の支援が実施できていない。また今後の課題として事業承継に係る支援が重要になってくる。

また経営指導員6名が12件/名の事業計画を策定しているが、フォローアップの中での新たな課題が出た際の対応が難しくなっている。

(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等を開催し、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所の掘り起こしを行う。

個社の事業計画の策定にあたっては、「1. 地域の経済動向調査」「2. 経営状況の分析」「5. 需要動向調査」の結果を踏まえる。もって実現性の高い計画の作成支援を行う。

また改正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社程度」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社が支援の限界であるとする。

そこで、継続的な指導及び助言の実施の範囲を「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、実行支援は計画策定後、向こう1年間実施するとした場合、少なくとも1指導員あたり年間10件の事業計画の策定、及び年間10件の実行支援が妥当であるとする。

事業計画策定件数を10件とすることで、アウトカムにまでコミットした支援を実現する。

(3) 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

事業計画策定を目的としたセミナーを開催する。「創業」「経営革新」「事業承継」等のテーマを設けて、事業者のライフステージごとに事業計画策定のレクチャーを行う。セミナーでは事業計画策定の必要性について啓蒙からスタートする。下記のテーマのうちから2回/年の開催を予定している。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講座を目途に開催する。

事業計画の策定を希望する事業者については、引き続き事業計画の策定支援につなげる。

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となっている。当所主催の創業応援塾は特定創業支援事業となっており、創業希望者にとって受講のメリットは高い。創業応援塾のカリキュラムの中心はビジネスプランの策定になっており、創業計画の作成に資するものとなっている。

b. 経営革新セミナーの開催

当所は静岡県の経営革新支援窓口の一つであり、毎年度、経営革新セミナーを開催している。静岡県の経営革新計画承認を得た後の様々な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経営計画の策定の導入セミナーとする。

c. 事業承継セミナーの開催

小規模事業者の事業承継問題は、特に深刻化している。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セミナーを開催する。事業承継のための計画策定を啓蒙する。

②経営指導員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

「2. 経営状況の分析」を実施した事業者のうち、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について、事業計画の策定を促し支援する。特に商工会議所の各種支援策を希望する事業者については事業計画の策定を必須とする。

事業承継時は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。また経営革新計画については、中小企業等経営強化法に基づく静岡県経営革新計画承認を目指す。承認を受けた経営革新計画は、計画実施時のフォローアップに活用する。承認を受けら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。

策定の際には経営力向上計画やローカルベンチマークのフォーマットを利用する。策定した事業計画は、その後の実施支援時に計画の進捗状況を測るためのツールとして活用する。

b. 創業時の事業計画策定支援

前述の創業応援塾の受講者を始めとする創業希望者に対して、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

日本政策金融公庫のマル経融資を始めとする融資制度、及び静岡県信用保証協会の保証制度を利用する際に求められる事業計画の策定を支援する。また国の「小規模事業者持続化補助金」や静岡県の「小規模企業経営力向上事業費補助金」等の補助金申請書作成時に、事業計画の策定支援を実施する。

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。

③関係機関、専門家を活用した事業計画の策定

a. 専門性が必要な事業計画策定支援

金融機関に提出する経営改善計画など高い専門性が必要な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。

b. 事業承継計画策定支援

前述の事業承継ヒアリングシートで回答を頂いた小規模事業者のうち、把握した課題が高度な場合、静岡県事業引継ぎ支援センターと連携した事業計画策定支援を実施する。策定した事業承継計画に基づき事業引継ぎ支援を実施する。

(4) 目標

	現行	実施期間				
	R 1 年度	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
事業計画策定件数	72件	60件	60件	60件	60件	60件

※10件/名×6名（経営指導員数）で計算

5. 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た。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。

[課題]

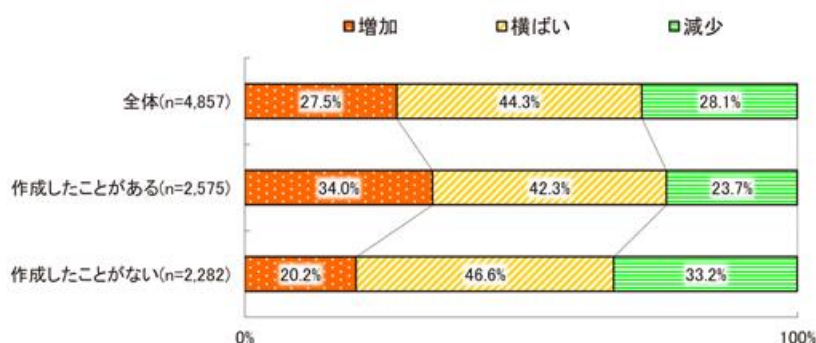
現状の経営発達支援計画のフォローアップ目標には、「対象事業者数」「頻度」の目標値は掲げられているが、「売上増加等の目標達成者数」の設定は特に行われてはいない。

(2) 事業内容

フォローする頻度については、伴走型での支援が求められていることを踏まえ、「四半期に1度以上」実施する。なお、原則として「四半期に1度以上」としつつ、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、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、売上及び売上総利益について3分の1の上昇を目指す。

①経営指導員による定期的なフォローアップ

「4. 事業計画の策定」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。以って、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く。

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関係機関、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、関係機関や専門家を活用した支援を実施する。例えば、ミラサポを始めとした専門家派遣制度を活用する。

(3) 目標

	現行	実施期間				
	R 1年度	R 2年度	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度
フォローアップ対象事業者数	72社	60社	60社	60社	60社	60社
頻度(延回数)	288回	240回	240回	240回	240回	240回
売上増加事業者数	—	20社	20社	20社	20社	20社
売上総利益増加事業者数	—	20社	20社	20社	20社	20社

※年間の事業計画策定件数 60件×4回／年で計算

6. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

展示会、商談会への出展支援に際し、事前のモニター調査、商談会出展時のバイヤー等への来場者アンケートにより需要動向調査支援を行ってきた。マーケットインの視点により、事業者が今まで気が付かなかった改良点が見つかり、商品の磨き上げに役立つものとなった。

また、小規模事業者には希薄な需要動向情報の必要性や収集方法の手法を理解・習得できたことは大きな成果である。

但し、これらの需要動向調査は展示会出展支援事業の一環として行っているため、販売促進手段として展示会・商談会を選択できる事業所のみが対象となっている。

[課題]

小規模事業者は人員・資金・時間等の制約によって展示会・商談会ではなく他の販路開拓の手段を活用することが現実的であるケースもある。そのため、展示会・商談会に限らず、それぞれの経営課題に加えて経営資源も加味した需要動向調査・販路開拓支援をする必要がある。

(2) 事業内容

下記のリサーチ支援を「新たな需要開拓に寄与する事業」と併せて実施する。主に店舗を核とする事業者に対する支援と、製品・サービスそのものに対する支援は、そもそも「ニーズ」に対する取り扱いが異なるため、調査の方法も切り分けて考える。

①個店(商業・飲食・サービス業)に対する来店客アンケート調査支援

現在の顧客の属性、商品や店舗へのニーズなどを把握している小規模事業者は少ない。今後有効な販路開拓をしていくには、現状を把握することは不可欠である。効果的な調査とするため専門家を派遣し、個店の現状に合わせた調査を実施する。なお、この需要動向調査は「7. 新たな需要開拓に寄与する事業」の「①個店プロモーション支援」とセットで行うため年間3社で実施する。

[調査手段] 事業主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を作成。そのアンケートを基に来店客等に調査する。

[分析手段] 経営指導員が分析を行い、専門家に確認する。

[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

[活用方法] 分析結果を基に最適な販売促進策を事業主・経営指導員・専門家の3者で検討し「新たな需要開拓に寄与する事業」に活用する。

アンケートはできるだけ多く取りたいが、支援先の業種・業態によっても来店客数が大きく異なることから、長くても1ヶ月間で回収できる30件/社を目標とする。

②売上計画実現に向けたマーケットリサーチ支援

経営指導員が実現可能性の高い事業計画を策定支援し、実行支援を行っていても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所が多い。こうした事業所を対象に、マーケットリサーチ支援から販売促進支援までを一貫して行う。なお、本リサーチの結果は「7. 新たな需要の開拓に寄与する事業」の「②売上計画実現支援」に活かすこととし、支援内容により下記のaまたはbから選択し年間3社で実施する。

a. 消費者アンケート調査支援 (B to C)

[調査手段] 事業主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を作成。そのアンケートを基に催事・イベント等を活用し消費者アンケートを行う。

[分析手段] 専門家と経営指導員が分析を行う。

[調査項目] 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

[活用方法] 分析結果を基に最適な販売促進策を事業主・経営指導員・専門家の3者で検討し「新たな需要開拓に寄与する事業」に活用する。

b. 商談会・展示会等におけるニーズ調査支援（B to B）

商談会・展示会に出展する事業者に対し、併せて需要動向調査を行うように促し、事業者の出品物等についてどう感じるかを来場者にヒアリングを実施する。ヒアリングシートの作成から調査、集計・分析までを当所が支援する。

ニーズ調査を実施する商談会・展示会等の候補としては、「ギフトショー」「地方銀行フードセレクション」「スーパーマーケットトレードショー」を想定している。なお、アンケート回収数はバイヤー等の話を聞きながら1日に回収できる適正な数として25件/社を目標とする。

(3) 目標

	現状	実施期間				
	R 1 年度	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
個店リサーチ支援 事業所数	0	3	3	3	3	3
1社当たり来店客アンケート回収数	—	30	30	30	30	30
売上計画実現リサーチ支援 事業所数	0	3	3	3	3	3
1社当たり消費者アンケート回収数	—	25	25	25	25	25
1社当たり商談会アンケート回収数	—	25	25	25	25	25

7. 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]

展示会、商談会への出展支援を行っており、支援当初は出展を促すだけになっていたが、ここ2年程は需要動向調査から当日の展示方法、展示会後のアンケート分析・バイヤーへのアフターフォローまでトータルに支援する事業を行っている。

[課題]

小規模事業者は、商品・サービスの内容が他地域・他業種などへ販路が広がりやすい展示会选择することが望ましい状況であったとしても、人員・資金・時間などの制約が多く、他の販路開拓手段を選択することの方が現実的であることが多い。

今後は個々の小規模事業者の課題に加え、人員・資金・時間などの経営資源も考慮した販売促進支援を行っていく必要がある。

(2) 事業内容

比較的商圈が小さい個店に焦点を当てたプロモーション支援と、商圈を広くすることも考えられる新商品・新サービスに焦点を当てた支援を行う。支援先別の支援策を用立て、売上、利益等の財務数値で支援効果を図るようにする。これらの支援策の実施に際しては、以下の手順に従い成果を重視する。

- ・支援先ごとの目標売上高伸び率、目標売上総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売上総利益の変化について把握する。
- ・各支援先の目標と実績の伸び率を比較し、支援先に対して改善策を検討する。
- ・支援先全体の目標と実績の伸び率を比較し、事業自体の改善策を検討する。

①個店プロモーション支援（B to C）

個店（小売業、飲食業、サービス業）自らがより多くの優良顧客を集客し、継続的に販売促進活動ができることを目的とする。セミナー、専門家派遣、ワークショップ、成果報告会を通じて、小規模事業者がプロモーションノウハウを獲得するように支援する。

以下の視点で支援を実施する。

a. 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

b. 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・動画の作成、プレスリリース、電子決済システム、クラウド会計、IoT 等

なお、支援においては「6. 需要動向調査に関すること」に記載の通り、ニーズ調査を実施したうえで行う。

各分野に適した専門家を派遣することで、実店舗を実際に見ることで選ばれる店舗づくりを総合的に支援し、支援先の売上高伸び率3%増加を目指していく。

②売上計画実現支援（B to B、B to C）

経営革新や補助金申請、融資相談などで経営指導員が実現可能性の高い事業計画を策定したとしても、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所は多い。計画策定後、経営指導員が実行支援を行ってはいるものの、販売促進策を着実に進めていくには「予算化した事業」として取り組んでいくことが重要である。

そのため、対象は過去に事業計画を策定支援した事業所（年間60社）とし、その中から3社を選定する。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所を経営指導員で検討する。また、販売促進策は事業計画内容にあった販促支援策（以下に記載）を選択していく。

なお、支援においては「6. 需要動向調査に関すること」に記載の通り、ニーズ調査を実施したうえで行う。

実施方法は各分野に適した専門家を派遣し、個別支援や集団指導を行う。B t o Bの場合は新規取引先開拓数を1件、B t o Cの場合は支援先の売上高伸び率3%増加を目指す。

a. インターネットを利用した販促支援

ホームページやSNS、動画、プレスリリース等の広告媒体作成支援の他、電子決済システム、クラウド会計、I O T等を活用し生産性を高め、販促活動に集中できる体制を整える。

b. 紙媒体を利用した販促支援

チラシ、ポスター、POP、DM等については、「6. 需要動向調査に関すること」の結果を踏まえた作成支援を行う。

c. 展示会・商談会出展による販促支援

展示会・商談会へ出展する事業者については、集団指導や個別支援により商談成功のノウハウを学んでもらう。商品のブラッシュアップ、出展用広告物作成、商品陳列、POP、接客指導、出展当日の支援まで商談会企画・運営業者の協力の下トータルに支援する。

出展候補については、「6. 需要動向調査に関すること」の「商談会・展示会等におけるニーズ調査支援」にも記載した「ギフトショー」「地方銀行フードセレクション」「スーパーマーケットトレードショー」を想定している。

(3) 目標

内 容	現状	実施期間				
	R 1 年度	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
①個店プロモーション支援事業者数	3社	3社	3社	3社	3社	3社
売上高伸び率	3%	3%	3%	3%	3%	3%
②売上計画実現支援事業者数	0	3社	3社	3社	3社	3社
新規取引先開拓数 (B t o B)	0	1社	1社	1社	1社	1社
売上高伸び率 (B t o C)	0	3%	3%	3%	3%	3%

II. 地域経済の活性化に資する取組

8. 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]

三島市は東海道新幹線三島駅やJR三島駅、伊豆箱根鉄道、東名高速道路、国道など南北交通と東西交通が交差する交通結末点として、首都圏や富士山、箱根、伊豆などの観光地等へのアクセスの利便性が高い地域である。

これまでの三島の観光資源である湧水・水辺を整備して快適な空間を創出している「街中がせせらぎ事業」や「三島うなぎ」「みしまコロッケ」といった食をテーマにしたまちづくりについては一定の成果を挙げている。

三嶋大社や楽寿園、三島スカイウォークなどの集客力の高い観光施設と、継続して開催するイベントの相乗効果により、観光交流人口は増加している。

[課題]

三島市は交通の結末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、これらの資源、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。

①交通結末点としての機能の活用

三島市は交通結末点として、富士山や箱根、伊豆などの観光地等へのアクセスの利便性が高いが、ただの通過地点で滞在時間が短く、需要の取り込みできていないため、拠点（ハブ）機能としての利便性を活かした誘客強化、どう市内消費に結びつけていくかが課題である。

②個性を活かしたまちづくり

三島市内には、湧水を活用したせせらぎ、三嶋大社や神社仏閣、古くから培われてきた生業や食（農業）など、人を呼びこめる多くの歴史的・文化的・自然的・産業的な観光資源が多く存在しているが、個々の磨き上げと回遊性の向上が課題である。

③利便性やもてなし力強化による個店の盛業化

三島市の観光交流人口は年々増加傾向にあるが、中心市街地への誘導及び回遊させるための仕掛けづくりとあわせて、来街者に対するのキャッシュレス対応、個店の魅力づくりや情報発信等の利便性やもてなし力の強化による商店街活性化、観光商業への意識付けが課題である。また商店街を舞台にして開催されている賑わい創出イベント等で、集客はあるものの必ずしも個店の売上に結びついていないことも課題となっている。

(2) 事業内容

これまでの「せせらぎ事業」などの元々存在する三島の地域資源を活用したまちづくりの成果を引き継ぎ、過去、現在、未来をつなぐ三島商工会議所が提言した地域振興ビジョン「つなぐ三島～ALL三島で、未来を創る～」事業の実現に向けたまちづくりを推進していく。

三島の宝である「人と人」「歴史と文化」「地域」をつなぎ、現在の三島が「人が育つ街」「伊豆と共に輝く街」「自慢したくなる街」になることを目指し事業展開していく。

三島商工会議所まちづくり委員会が関係者間の意見調整を行っていく。まちづくり委員会の構成メンバーである三島市役所、三島市観光協会、事業者（農業・商業・工業・観光産業等）、が密に連携した事業を実施していく。

にぎわいを創出して交流人口を増加させていくとともに、小規事業者の盛業化、地域で稼ぐ力の育成、地域力向上による人口減少の歯止め、地域経済活性化を目指していく。

①「三島商工会議所まちづくり委員会」の開催（年3回）

人・観光資源・食・交通拠点（ハブ）機能等の地域の強みに磨きをかけ、どのように小規模事業者の盛業化、地域経済活性化に繋げていくか具体的な協議をするため、三島市役所、三島市観光協会、事業者（商業、工業、建設、飲食、サービス、理財情報）、青年部（若手経営者）

などの関係者が一堂に参画する委員会を年3回開催する。三島商工会議所は事務局として事業のコーディネーター役を担っていく。

②三島商工会議所 まちづくり委員会の活動

a. 移住定住促進事業

地域の人口減少を食い止め、移住定住、交流人口を促進するために、三島市の住み心地の良さ、愛着心の育成、就労状況の安定などを発信し、「選ばれるまち」となる事業を展開していく。具体的には、結婚などで新たなライフステージを迎える三島市外在住の30歳を三島に集め、三島への移住定住を促すイベントを年1回開催する。

企画・運営はまちづくり委員会から抽出した作業部会と三島市内の30歳で構成する実行委員会で行う。

b. 三島への愛着心を育む事業

三島が築き上げてきた歴史文化や生活等を写真や講話等のツールで表現し、三島市民及び観光客に「三島」を訴えていくことで、三島市民が三島の自然や文化を再発見し、三世代を超えて三島市民の郷土愛を育む機会とする事業を展開し、このツールを活用して世代間交流、交流人口を促進する事業を年1回開催する。

事業計画はまちづくり委員会から抽出した専門部会を主体に三島市役所、商店街、三島市民等と連携して開催する。

c. 三島をハブとした観光促進事業

事業主が講師を務めその事業所の「なりわい」を三島市民や観光客に体験を通じて直接伝えるなりわい体験事業を年1回開催する。観光素材として磨き上げ、メニュー化することで、稼ぐ観光・商業を実現する。

事業計画はまちづくり委員会から抽出した専門部会を主体に三島市役所、商店街等と連携して開催する。

③関係機関が実施する事業への協力

a. 郊外施設と市街地の回遊強化事業

郊外の大型集客観光施設である「三島スカイウォーク」「三島フルーツパーク」の観光客を三嶋大社や商店街、三島駅がある中心市街地に誘導し互いに回遊させて交流人口増加を目指す取り組みを行う。情報共有については、三島市観光協会、三島市役所、観光施設、伊豆箱根鉄道、路線バス会社などの関係者が参画する観光戦略会議を年2回開催する。三島商工会議所は委員として情報の提供及び事業提案していく。

b. 特色を生かしたイベントの開催（イベント年4回開催）

箱根西麓三島野菜や三島うなぎ、食、水・水辺、ホテル等の三島の歴史文化、三島の観光素材の磨き上げと活用したイベントの開催を各関係団体と連携していく。

上記イベントの情報の共有については主に三島市がとりまとめ、三島商工会議所は各イベント実行委員会の委員として参画する。

c. 国内外消費者の利便性の向上事業

2020年東京オリンピック・パラリンピックでの伊豆地域で開催される自転車競技大会をビジネスチャンスと捉え、三島市民をはじめ国内外からの観光客・消費者に向けた個店の魅力づくりや情報発信、もてなし力を強化していく。また、オリンピック開催後も持続的・発展的に誘客できる仕組みの構築、具体的かつ効果的な事業に取り組んでいく。

事業は三島市役所、三島市観光協会、三島商工会議所で構成する「オリパラおもてなし実行委員会」で、個店及び商店街等から情報を収集して実施する。三島商工会議所は実行委員として参画する。

情報の共有及びオリンピック開催後は商業者、商店街で構成する三島商工会議所商業部会で事業を引き継ぎ、部会を年3回開催する。

Ⅲ. 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. 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、関係機関と連携及び情報交換を図っている。

①関係機関との連携

a. 静岡県及び三島市（年1回出席）

静岡県及び三島市が主管する小規模事業者向け施策の情報の収集並びに内容を把握するため、県並びに三島市が主催する説明会に年1回参加している。集積された情報は当所ホームページ、SNS、また巡回を通して小規模事業者に周知し、事業者の経営活動に活用できるように提供している。

b. (公財) 静岡県産業振興財団（年2回出席）

小規模事業者向け補助金制度の情報収集並びに内容把握を目的に財団が主催する説明会に年2回参加している。集積された情報は当所ホームページ、SNS、また巡回を通して小規模事業者に周知し、売上、利益増を目的とした販促活動に利用できるように提供している。

c. (株) 日本政策金融公庫沼津支店（年2回出席）

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・商工会との会議体である「マル経連絡協議会」に、公庫職員との情報交換、小規模事業者に対する金融支援方法の習得を目的に出席している。本会議出席により小規模事業者の財務内容にあった融資制度の紹介、斡旋に活用している。

d. 静岡県事業引継ぎ支援センター（年2回出席）

県内の事業承継に関する取組み状況並びに引継ぎ支援施策の情報収集を目的に、センターが主催する会議に年2回参加している。集積された情報は小規模事業者からの事業引継ぎに関する相談の際に活用し、スムーズな承継支援に活用している。

②関係機関との連携会議

a. 三島市がんばる中小企業応援会議への出席（年4回出席）

三島市内中小企業支援施策の策定並びに支援施策の市長への提言を目的とする会議に当所役員並びに各部会代表、事務局が年4回開かれる会議に出席している。

b. M-ステ連携会議の開催（年4回開催）

「三島市がんばる中小企業応援会議」での意見、特に「みしま経営支援ステーションを中心とした支援制度」の強化を具現化する（平成28年度提言）ため、より具体的なより即効性のある相乗効果の高い支援体制構築を目的に年5回開催している。

[課題]

以上のような他の支援機関との連携の結果、当所主催「創業塾」受講者と引き継ぎ支援センターに登録されている被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実施等情報交換に留まらず具体的成果が出始めている。

他方、現在行っている支援ノウハウ等の情報交換は三島市を中心とする支援機関に限定されているのが現状である。

「金融支援」「経営革新」「事業承継」「BCP（事業継続計画）」等、日本全国共通の支援ツール、メニューはあるが、具体的支援方法、支援者への対応方法等は各地支援団体によって様々である。

(2) 事業内容

今後は、各地支援機関のノウハウを、当所の法定経営指導員及び経営指導員、当所が連携している支援団体へフィードバックすることで、連携支援機関全体の質の向上に努めていく。

①他の支援機関との連携

a. 静岡県（静岡県：年1回出席）

小規模事業者向けの施策について引き続き、情報交換等による支援ノウハウの構築を行って

いく。

b. 静岡県産業振興財団（年2回出席）

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、小規模事業者支援ノウハウの構築を目的に参加していく。

c. 静岡県事業引継ぎ支援センター（年2回出席）

静岡県事業引継ぎ支援センターの主催する会議に出席する中で、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会議に出席し、事業承継に関する情報交換や支援ノウハウを習得する。

また、毎月1回、当所を会場にして行う相談会への案件紹介を、また経営指導員が相談への同席により引き続きノウハウの習得を図る。

d. 日本政策金融公庫（年2回出席）

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・商工会との会議体である「マル経連絡協議会」に、小規模事業者に対する効果的な金融支援方法の習得を目的に出席する。

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（年4回出席）

当所並びに静岡県中小企業団体中央会東部事務所、三島函南農業協同組合などの経営支援団体で構成され、管内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、他の団体では把握することができない小規模事業者の置かれている状況、実情を提供していく。

b. M-ステ連携会議（年4回開催）

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ともに連携して実行していく。

③他地域の経営支援機関との情報交換会の開催（年1回開催）

静岡県内には15の商工会議所があり小規模事業者への支援を行っているが、当所の「M-ステ」同様、行政や各種支援機関と連携して経営支援を行っている商工会議所がある。具体的には掛川商工会議所の「K-ステ」、袋井商工会議所の「F-ステ」である。

どちらの機関も当所「M-ステ」では行っていない、その地域特有の小規模事業者の課題を解決するための支援活動を行っている。一例を挙げると「K-ステ」での「消費者懇談会の開催」「企業マッチング交流会」、「F-ステ」での「農商工連携事業」等である。

それら当所管内支援団体からは学ぶことが出来ない支援ノウハウを学び、管内小規模事業者の発展を目的に、「連携会議」開催時に上記2団体の相談所所長や法定経営指導員を招聘、事例を発表して頂き、「連携会議」参加支援団体担当者がそのノウハウを学ぶ。

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]

「やる気があり、頑張っているが結果が出ない」小規模事業者に対し、効果的で結果が出る支援を行うには、経営指導員や補助員等の経営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には、コーディネートやネゴシエイトの能力の向上が求められる。具体的には以下の能力になる。

- ・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、経営指導員をはじめとした組織全体の向上と均一化が課題とある。

(2) 事業内容

①外部研修等の積極的活用

経営指導員や一般職員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「法定経営指導員に係る講習（WEB版）」を受講すると共に、静岡県商工会議所連合会が主催する「経営指導員・補助員研修」等に積極的に参加する。また、中小企業大学校専門研修や日本商工会議所が主催する研修に、経営指導員等を積極的に派遣する。

特に経営発達支援事業の中で重要視されている「事業計画の基本的な策定手法」の習得を図る。成果として「事業計画策定件数」を増加に寄与する。

これにより職員が、いつ小規模事業者支援の現場に出ても、対応できるスキルを身につける。

②外部講師招聘による支援力の強化

経営指導員・補助員・記帳専任職員が多様化する小規模事業者の経営課題を解決し、売上や顧客増等のアウトカムを実現するには的確な支援手順や問題解決等を含めた事業計画策定・実行支援能力が不可欠である。

これらを身に着け、資質課題を克服し的確な支援能力向上を目指すため、BIZミルやローカルベンチマーク等の経営分析システムや、RESASやjSTAT等の地域分析システムを有効に活用することに精通している専門家を招聘して内部研修会を行うことにより、さらなる能力向上につなげる。

③支援ノウハウや支援事例の共有化

経営指導員が小規模事業者に対し行った支援は、関わった本人以外の目に触れることが少なく、これが能力の不均衡や非効率の原因の一つとなっている。

これを改善するために事業計画等の支援事例や経営革新計画や専門家派遣の報告書等をBIZミルに入力することで、経営指導員がいつでも閲覧できるようにする。

これにより有益な支援事例からそのノウハウを学ぶことができるようにし、特に有益なテーマについては内部研修で発表することにより積極的な能力向上と均一化につなげる。

④経営指導員ミーティングの開催

経営指導員と補助員のミーティングを月1回開催することにより、支援情報の共有化を図ると共に、支援業務で不得意や不足している部分をヒアリングし、それに対し法定経営指導員や先輩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させ能力向上と均一化を図る。

また、研修等で学んだ特質した支援ツールや手法等の情報を受講者が講師となり、職員へレクチャーすることにより職員全体の能力向上を図り、資質課題の改善につなげる。

1 1. 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（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・経営革新計画承認件数・事業承継成約件数・マル経推薦件数等の当所独自で設定した年間の目標件数について、毎月行う経営指導員会議で遂行状況を確認する。

日々の事業進捗管理については毎週月曜日に、前週の事業進捗状況をまとめた「業務日報」を指導員、補助員、記帳専任職員に提出、所内を回覧させ、課長以上の役職がチェックし、進捗状況の共有化を図っている。

②経営発達支援計画実施事業へのアンケート調査（目標に基づく事業実施毎に実施）

経営発達支援計画で実施した事業において支援した小規模事業者に対し、アンケート調査を行い、事業評価の参考にすると共に、事業改善につなげる。

③外部有識者による評価会議及び見直し案の提示（年1回実施）

三島市、管内金融機関、静岡県信用保証協会等による外部有識者評価会議を毎年1回開催し、経営発達支援計画の実施状況や成果についての評価を受け、見直し案の提示を行う。

④評価結果のホームページによる公開、並びに正副会頭会議への報告

③で出された評価結果について、当所ホームページに掲載し管内小規模事業者へ当所経営発達支援計画の進捗状況を周知するとともに、当所の小規模事業支援施策を決定する正副会頭会議にて報告し、経営支援の方向性の判断材料としている。

[課題]

外部有識者による評価会議の組織体制、外部有識者の経営支援に関する保有資格について課題となっている。現時点の経営発達計画事業評価会議における外部有識者は下記の通りとなっている。

- ・三島市経済産業部 部長（経営支援に係る保有資格なし）
- ・一般財団法人 企業経営研究所 役員（経営支援に係る保有資格なし）
- ・三島信用金庫 役員（中小企業診断士）
- ・静岡県信用保証協会沼津支店 管理職（中小企業診断士）

上記のとおり現状の外部有識者は、4団体4名であり、中小企業診断士等経営支援に関する資格を保有している有識者は2名、50%となっている。

この状況では当所経営発達支援計画の支援状況を多角的かつ経営支援の観点から評価するには限界があり、結果本評価会議が経営発達支援計画を適切に回す「PDCAサイクル」となり得ていないのが現状である。

(2) 事業内容

①目標数値の設定及び確認（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・経営革新計画承認件数・事業承継成約件数・マル経推薦件数等の当所独自で設定した年間の目標件数について、これまで同様毎月行う経営指導員会議で遂行状況を確認する。

日々の事業進捗管理については毎週月曜日に、前週の事業進捗状況をまとめた「業務日報」を指導員、補助員、記帳専任職員に提出、所内を回覧させ、課長以上の役職がチェックし、進捗状況の共有化を図る。

②経営支援に係る資格保有者で構成する「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）

上記課題を踏まえ、経営支援に係る資格保有者で構成される会議を開催する。

- a. 一般財団法人企業経営研究所 役員（保有資格なし、管内経済動向に関する有識者、協議会の取りまとめ役、発言権なし）
 - b. 静岡県信用保証協会沼津支店 管理職（保有資格：中小企業診断士、管内金融情勢に関する有識者）
 - c. 東海税理士会三島支部 所属税理士（保有資格：税理士、税務に関する有識者）
 - d. 一般社団法人静岡県中小企業診断士協会 所属診断士（保有資格：中小企業診断士、小規模事業者支援に関する有識者）
 - e. 静岡県事業引き継ぎ支援センター 管理職（保有資格：中小企業診断士、小規模事業者に対する事業承継支援の有識者）
 - f. 三島商工会議所法定経営指導員（保有資格：法定経営指導員、発達支援計画の取り組みに関する説明者）
 - g. 三島市産業文化部部長（保有資格：なし、発達支援計画の取り組みに関する説明者）
- 上記7団体、7名から構成された協議会を開催する。具体的な会議進行方法として、「a. 一般財団法人企業経営研究所 役員」を座長とし協議会の進行、意見のとりまとめを行い、「f. 当所法定経営指導員」と「g. 三島市産業文化部部長」が事業進捗状況等の説明を行い、他の評価委員4名が評価を行っていく。

この「三島商工会議所経営発達支援計画評価協議会」の開催によりよりPDCAサイクルを確実に回しながら改善を行っていく。

③事業評価の公表（年1回公表）

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ことができるよう、当所のホームページで公開すると同時に、当所掲示板等でも自由に閲覧できるようにする。

また、当所の役員で構成され通常年3回（6月、10月、2月）開催される「常議員会」において、年度当初の6月に評価結果を公表し、三島商工会議所として結果を共有する仕組みを構築していく。

(別表2)

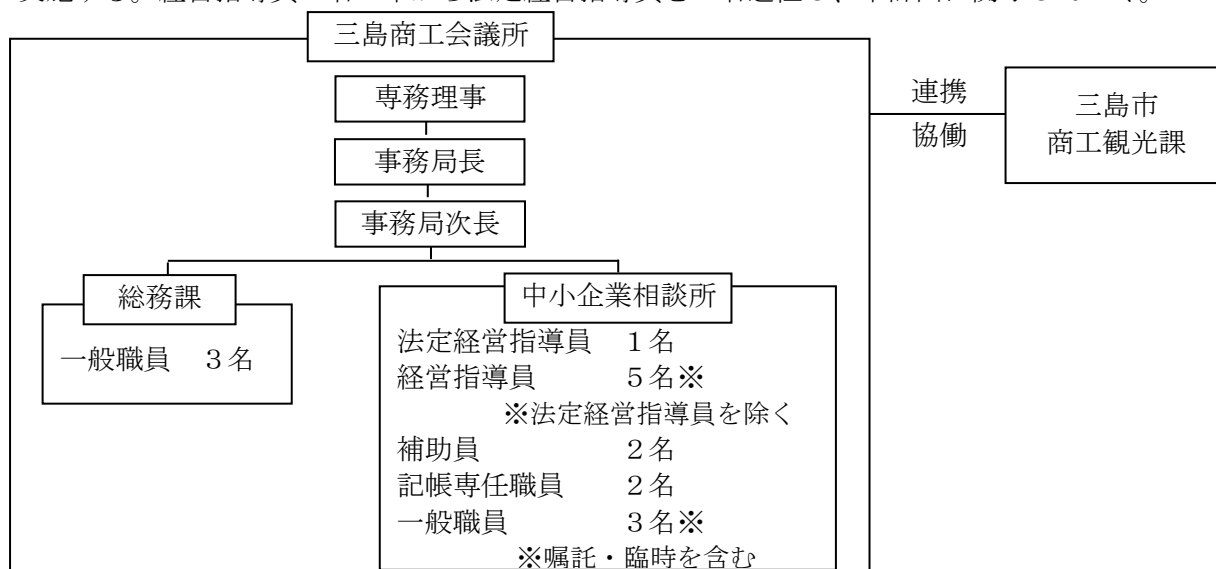
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和元年11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)

当所の中小企業相談所を中心に、三島市商工観光課と連携・協働しながら、経営発達支援事業を実施する。経営指導員6名の中から法定経営指導員を1名選任し、本計画に関与していく。



(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法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：宇水 淳

■連絡先：三島商工会議所 TEL055-975-4441

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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等を行う。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会/商工会議所

〒411-8644

静岡県三島市一番町2-29

三島商工会議所 中小企業相談所 経営支援課

TEL: 055-975-4441/FAX: 055-972-2010

E-mail: info@mishima-cci.or.jp

②関係市町村

〒411-0853

静岡県三島市大社町1-10

三島市 産業文化部 商工観光課

TEL: 055-983-2655/FAX: 055-983-2754

E-mail: syoukou@city.mishima.shizuoka.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)

	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	28,410	28,410	28,410	28,410	28,410
1. 経営発達支援事業	3,110	3,110	3,110	3,110	3,110
①講習会開催費	(820)	(820)	(820)	(820)	(820)
②金融指導費	(290)	(290)	(290)	(290)	(290)
③研修事業費	(260)	(260)	(260)	(260)	(260)
④施策普及費	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
⑤倒産防止事業費	(420)	(420)	(420)	(420)	(420)
⑥創業講座事業費	(780)	(780)	(780)	(780)	(780)
⑦専門家派遣事業費	(340)	(340)	(340)	(340)	(340)
2. M-ステ事業費	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
①Mステフォーラム事業費	(1,400)	(1,400)	(1,400)	(1,400)	(1,400)
②Mステ強化事業費	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
③繁盛店づくり事業費	(2,200)	(2,200)	(2,200)	(2,200)	(2,200)
3. 伴走型支援推進事業	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
①マーケットリサーチ支援事業	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)
②個店プロモーション支援事業	(2,400)	(2,400)	(2,400)	(2,400)	(2,400)
③売上計画実現支援事業	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)
4. 地域経済活性化の取組み	13,430	13,430	13,430	13,430	13,430
①商業活性化事業費	(970)	(970)	(970)	(970)	(970)
②工業活性化事業費	(2,250)	(2,250)	(2,250)	(2,250)	(2,250)
③観光促進事業費	(3,070)	(3,070)	(3,070)	(3,070)	(3,070)
④調査広報費	(7,140)	(7,140)	(7,140)	(7,140)	(7,140)
5. 支援力向上の取組み	870	870	870	870	870
①指導員等資質向上事業費	(870)	(870)	(870)	(870)	(870)

(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、県補助金、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
<ul style="list-style-type: none"> ・三島信用金庫 (理事長：平井敏雄 住所：駿東郡長泉町下土狩 96-3 TEL：055-973-5555) ・三島函南農業協同組合 (代表理事組合長：柿島直人 住所：三島市谷田字城の内 141-1 TEL：055-971-8211) ・静岡県中小企業団体中央会 (会長：諏訪部敏之 住所：静岡市葵区追手町 44-1 TEL：054-254-1511) (静岡県中小企業団体中央会東部事務所 所長：矢部富生 住所：沼津市米山町 6-5 沼津商工会議所会館 4F TEL：055-926-8220) ・静岡県信用保証協会 (会長：岩瀬洋一郎 住所：静岡市葵区追手町 5-4 TEL：054-252-2120) (静岡県信用保証協会沼津支店 支店長：小松日出人 住所：沼津市米山町 6-5 沼津商工会議所会館 3F TEL：055-926-0100)
連携して実施する事業の内容
<ul style="list-style-type: none"> ・三島市がんばる中小企業応援会議 (別表1 (2) -Ⅲ-9-②-a) ・M-ステ連携会議 (別表1 (2) -Ⅲ-9-②-b)
連携して事業を実施する者の役割
<ul style="list-style-type: none"> ・三島信用金庫 (管内小規模事業者への連携支援) ・三島函南農業協同組合 (管内小規模事業者への連携支援) ・静岡県中小企業団体中央会 (管内小規模事業者への連携支援) ・静岡県信用保証協会 (管内小規模事業者への連携支援)
連携体制図等