

三島商工会議所 経営発達支援計画

令和7年度 実施状況報告

計画名・期間	三島商工会議所 第4期 経営発達支援計画 (認定日：令和7年3月 / 期間：令和7年4月1日～令和12年3月31日)
目 標	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。

【令和7年度の取組内容の特徴】

平成24年から令和3年の経済センサスによると、三島市内の小規模事業者数は4,951者から4,546者へと減少(405者減、△8.2%)しており、減少率は静岡県内35市町中11位、市部(13市)中6位と事業者の減少が深刻化している。一方、隣接する長泉町・函南町・清水町の近隣3町は減少率が低く県内1～3位を占めており、三島市における小規模事業者の維持・存続の必要性が一層際立っている。

こうした客観的課題を踏まえ、令和7年度は第4期経営発達支援計画(令和7～12年度)の初年度として「ワンストップ支援により向こう5年間の事業所数の減少に歯止めをかける」ことを最重要目標に掲げてスタートした。

最大の取組の特徴は、「対話と傾聴」を通じた課題設定型伴走支援の本格展開。経営指導員6名体制のもと、単なる窓口相談対応にとどまらず、事業者の潜在的課題の掘り起こしから事業計画策定、策定後の四半期巡回フォローアップ(129者・延べ336件)までを一貫して徹底し、基幹システム「TOAS」へ情報を集約・一元化した。

さらに、地域の最重要課題である深刻な人手不足に対し、「地域の人事部」事業による複業・兼業人材活用や求人ブラッシュアップ支援、DX・ロボット技術導入等による省力化・生産性向上支援を強力に展開。「三島市がんばる中小企業応援会議」等での行政・金融機関・支援機関との密接な連携のもと、攻めの経営改善(発達支援)と守りのリスク管理(BCP策定支援)を一体的に提供する支援体制を確立した。

この結果、経営状況分析124者(達成率207%)、計画策定79者(達成率132%)を達成し、アウトカム成果としても売上増加65者・粗利増加71者(目標各20者)と大幅目標達成を実現。「成果の見える支援」を明確に実証した初年度となった。

I 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること

【計画の記載内容（抜粋）】

〔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。

【数値目標・実績】

内 容	R6 目標 (参考)	R6 実績 (参考)	R7～12 計画目標	R7 実績	達成率
①地域の経済動向分析公表	1 回	1 回	1 回	1 回（会報誌掲載）	100%
②景気動向分析公表	4 回	4 回	4 回	4 回（年 4 回実施）	100%

(計画)	(令和 7 年度 実績)
1. 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用） RESAS 等を活用し、年 1 回経済動向分析を行い HP にて公表・事業計画策定支援に反映する。 2. 景気動向分析（中小企業景況調査の実施） 管内小規模事業者約 160 者を対象に、四半期に 1 回（年 4 回）地域の経済・経営動向を調査・公表する。 3. 調査結果の活用 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。また、経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。	1. RESAS 等の活用 RESAS やミラサポ plus を当所会報誌 BEME(令和 8 年 1 月号)にて紹介。自社分析に加え、地域の経済動向を分析できるツールとして利用を促進。 2. 中小企業景況調査の実施（年 4 回実施） ①令和 7 年 4 月（回答 88 件、回答率 55.0%） ②令和 7 年 7 月（回答 71 件、回答率 44.4%） ③令和 7 年 10 月（回答 85 件、回答率 50.3%） ④令和 8 年 1 月（回答 127 件、回答率 80.8%） いずれも、課題 1 位 原材料高騰、2 位 人手不足、3 位 人件費増加 3. 調査結果の活用 令和 7 年度の景況調査の結果は、年間通じて企業における課題が同じであった。原材料高騰や人件費などの経費増加と人手不足のため、利益確保のための価格転嫁や販路拡大、人材確保のための「地域の人事部」事業の展開や「アルバイトタイムスの求人広告への掲載サポートを実施。 また、生産性を高めるための DX・ロボット導入・生成 AI 活用に関するセミナーを開催。 人材定着のための健康経営やカスタマーハラスメント対応のセミナーも実施。

2. 需要動向調査に関すること

【計画の記載内容（抜粋）】

【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を実施を促している。

【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。

【数値目標・実績】

内 容	R6 目標 (参考)	R6 実績 (参考)	R7～12 計画目標	R7 実績	達成率
需要動向調査事業者数	- (旧枠組)	-	60 者	79 者	131%

(計画)	(令和7年度 実績)
1. 経営指導員によるマーケットリサーチ支援 顧客属性、商品・店舗へのニーズ（アンケート・ヒアリング）を調査・分析し、事業計画や経営分析に反映する（目標 60 者）。 2. 専門家を交えたマーケットリサーチ より高度な調査・分析が必要な事業者に対し専門家を派遣し実態調査を行う。	1. 経営指導員によるマーケットリサーチ支援 個店プロモーション支援や事業計画策定と連動し、店舗来店客・消費者アンケート等のマーケットリサーチを 79 者で実施（達成率 131%）。 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インターネット上での口コミ、顧客からのヒアリングなどから検証。 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。顧客ターゲットおよび市場ニーズの明確化を図った。 2. 専門家を交えたマーケットリサーチ 個店プロモーション支援や専門家派遣を活用し、22 者で実施。アクセス解析、顧客口コミ分析、VMD、RESAS や JSTATMAP などでの外部要因分析などでニーズや市場を把握。

3. 経営状況の分析に関すること

【計画の記載内容（抜粋）】

〔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。

【数値目標・実績】

内 容	R6 目標 (参考)	R6 実績 (参考)	R7～12 計画目標	R7 実績	達成率
経営分析事業者数	120 件	112 件	60 者	124 者	207%

(計画)	(令和7年度 実績)
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、各種支援策を希望する者 【分析項目】 《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。 2. 専門家を活用した経営状況の分析 高度な課題に対しローカルベンチマーク等を活用し、専門家を派遣して分析を行う。	1. 経営指導員等による経営状況分析支援 経営指導員6名体制により、窓口相談・巡回を通じて財務・非財務の強み・課題を対話形式で抽出。事業承継診断もあわせて推進(95者)。延べ1,536回の相談(巡回:1,039回、窓口相談:497回) 計画60者を大幅に上回る124者に経営状況分析を実施(達成率207%)。分析結果をTOASに集約し、事業計画策定へ生かした。 TOASでは決算情報に加え、ヒアリングしたSWOT分析や4P・3C分析などが入力できるようになっている。 2. 専門家を活用した経営状況の分析 経営難に直面している場合や事業承継を検討している事業所18者に対し、専門家による経営状況分析を実施。

4. 事業計画策定支援に関すること

【計画の記載内容（抜粋）】

【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。

【数値目標・実績】

内 容	R6 目標 (参考)	R6 実績 (参考)	R7～12 計画目標	R7 実績	達成率
事業計画策定事業者数	60 件	70 件	60 者	79 者	132%

(計画)	(令和 7 年度 実績)
1. セミナー開催による啓蒙・掘り起こし 「創業」「経営革新」「事業承継」「DX 推進」セミナーを開催し、計画策定意欲を高める。 2. 経営指導員による策定支援 経営指導員 1 人あたり年間 10 者の計画策定を伴走支援。創業・経営革新・事業承継・補助金申請等の実効計画を策定する。 3. 専門家を活用した事業計画の策定 金融機関向け経営改善計画等の策定や、DX に取り組む事業所に対し、専門家派遣を活用した支援を実施する。	1. 各種セミナーの開催 ・ M-ステ創業応援塾（4 日間・参加 28 名修了、創業計画個別相談 13 名） ・ DX 推進セミナー * 建設業向け DX・採用セミナー 23 名 * 製造業向け DX・生成 AI セミナー 24 名 * 中小企業のための業務改革セミナー 30 名 2. 経営指導員による策定実績 経営指導員および専門家連携により、79 者（経営指導員 1 人当たり 13.2 件）の事業計画策定を支援。創業、経営革新、事業承継、補助金活用計画等を多角的に策定した。 * 創業計画（27 件） * 県経営革新計画承認（15 件） * 事業承継計画（5 件） * BCP（2 件） * 静岡県経営力向上事業費補助金（17 件採択） * 小規模事業者持続化補助金（第 17 回 7 件、第 18 回 8 件採択） * M-ステ創業・事業承継補助金（5 件採択）他 3. 専門家を活用した策定実績 経営改善計画や事業承継計画など 7 者を専門家とともに策定。DX に取り組む事業所 12 者に対し、専門家を派遣。 これらを含め専門家派遣は 24 者 63 回実施。

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること

【計画の記載内容（抜粋）】

【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。

【数値目標・実績】

内 容	R6 目標 (参考)	R6 実績 (参考)	R7～12 計画目標	R7 実績	達成率
フォローアップ対象事業者数	60 社	122 社	60 者	129 者	215%
フォローアップ延べ回数(件数)	240 回	276 回	240 回(件)	336 件	140%
売上増加事業者数(アウトカム)	20 社	83 社	20 者	65 者	325%
営業利益(粗利)増加事業者数	20 社	78 社	20 者	71 者	355%

(計画)	(令和7年度 実績)
1. 定期的なフォローアップ 計画策定後、巡回訪問を軸に四半期に1度（年4回）の進捗確認・改善提案を実施。 2. 成果（アウトカム）目標 支援先の1/3以上で売上および営業利益（粗利）の増加を目指す。目標：各20者。	1. 定期フォローアップの推進 計画策定企業129者に対し、延べ336件の継続 伴走フォローアップを実施（達成率215%）。 1者あたり平均2.6回のフォローアップ。 2. アウトカム成果の達成 ・売上増加事業者数：65者 ・粗利増加事業者数：71者 TOASシステムへ実績データを一元入力し可視 化。記帳継続指導129件（うちMFクラウド会計 導入支援33件）等のフォローアップをあわせて 実施。

6. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

【計画の記載内容（抜粋）】

〔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。

【数値目標・実績】

内 容	R6 目標 (参考)	R6 実績 (参考)	R7～12 計画目標	R7 実績	達成率
個店プロモーション支援事業者数	3 社	6 社	6 者	5 者	83%
売上高増加率	3%	3%	3%	3%以上(4 者達成)	66%
営業利益(粗利)増加率	3%	3%	3%	3%以上(4 者達成)	66%

(計画)	(令和7年度 実績)
1. 個店プロモーション支援事業 小規模事業者6者を選定し、専門家派遣やデジタル・紙媒体・ファサード改善等を組み合わせたプロモーション支援を実施。売上高・営業利益3%増加を目指す。	1. 個店プロモーション支援の成果 令和7年度対象の小規模事業者5者（榊風土、KITO、ナガショウ、ボードゲームカフェ Beluga、パステリア地中海）に対し専門家派遣（延べ70回）と広報物作成・SNS発信を実施。全5者の内、4者で売上高・粗利3%以上増加を達成。

II 支援力向上のための取組（組織・体制・DX 推進）

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 (PDCA)

【計画の記載内容（抜粋）】

【課題】 評価協議会の外部有識者について、メンバーの追加などの見直しが必要となっている。

【数値目標・実績】

内 容	R6 目標 (参考)	R6 実績 (参考)	R7～12 計画目標	R7 実績	達成率
経営指導員会議での目標数値の 遂行状況確認	月 1 回	月 1 回	年 4 回	年 12 回	300%
外部審査員による評価会議	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回	100%

(計画)	(令和 7 年度 実績)
1. PDCA を行う仕組みの構築 【Plan】 経営発達支援計画の目標設定、前年度の改善事項を反映 【Do】 目標値の達成を目指す 【Check】 経営指導員をでの進捗確認。年 1 回の評価会議による事業の評価。 【Action】 改善事項の検討。 2. 評価協議会の開催(年 1 回) 以下を審査員の候補とし、必要に応じ増員する 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. 静岡県事業引き継ぎ支援センター 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	1. PDCA を行う仕組みの構築 経営指導員の会議は月 1 回程度は行い、進捗状況を把握。進捗状況から目標値達成のための手段を経営指導員で検討。 また、実態にそぐわない事業や目標値は改善。 2. 評価協議会の開催(年 1 回) 経営発達支援計画に記載された令和 6 年度における事業の実施状況について、評価会議を行った。総合評価では 4.0 点/4 点満点で目標を概ね達成しているとの評価を受けた。この評価を当所ホームページにより公表。 (1) 日時：令和 7 年 1 2 月 2 日 (2) 場所：三島商工会議所 (3) 評価委員： ・静岡産業大学 特任教授 中山 勝 氏 ・静岡県信用保証協会 課長代理 松浦 拓哉 氏 ・静岡県事業承継・引継ぎ支援センター サブマネージャー 岩崎 圭之輔氏 ・根津勝人税理士事務所 所長 根津 勝人 氏 ・中小企業診断士玉置事務所 所長 玉置 久倫 氏

2. 経営指導員の資質向上に関すること

【計画の記載内容（抜粋）】

【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。

【数値目標・実績】

内 容	R6 目標 (参考)	R6 実績 (参考)	R7～12 計画目標	R7 実績	達成率
※数値目標はなし					

(計画)	(令和7年度 実績)
1. 外部研修等の積極的活用 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、中小企業大学校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。 2. DX 推進に向けた内部研修 経営指導員等の IT スキルを向上させ、ニーズに合わせた相談に対応できるようにする。 DX に関する取り組み例 RPA システム、クラウド会計、電子決済、SNS を活用した広報など 3. 職員間の定期ミーティング 支援情報の共有化を図る。不得意分野での支援は他の経営指導員からアドバイスを受け、支援ノウハウを共有し支援スキルの均一化を図る。 4. データベース化 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を職員全体が相互共有できるようにする。	1. 外部研修等の積極的活用 ・外部研修へ延べ 17 回参加し資質向上を図った。 ・中小企業大学校の事業者の体質強化支援研修を受講。 2. DX 推進に向けた内部研修 経営指導員を含めた全職員に対し、DX&生成 AI セミナーを全 4 回実施。最新の AI ツールの利用方法やセキュリティ上の注意事項などの研修。 3. 職員間のミーティング 月 1 回程度行われる経営指導員会議で、若手指導員の支援で困った事例などを共有。ベテラン指導員による対応方法をアドバイス。 4. データベース化 基幹システム「TOAS」への事業者情報・支援履歴・フォローアップ成果の一元入力を徹底。リアルタイム共有と支援ノウハウの共有化を確立。

3. 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

【計画の記載内容（抜粋）】

【課題】 当所の支援ノウハウ・事例等を積極的に発信することで、支援機関との情報共有や事例の共有を通じて、相互の支援力を高め、地域全体の支援体制の強化につなげる。

【数値目標・実績】

内 容	R6 目標 (参考)	R6 実績 (参考)	R7～12 計画目標	R7 実績	達成率
※数値目標はなし					

(計画)	(令和7年度 実績)
1. 他の支援機関主催の会議への出席 a. 静岡県 b. 静岡県産業振興財団 c. 静岡県事業承継・引継ぎ支援センター d. 日本政策金融公庫 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 三島管内の支援機関や事業者で構成される。中小企業や小規模事業者の持続的発展が目的。この会議に出席し、管内の経済状況や求められている支援策を把握する。 b. M-ステ連携会議 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。より即効性や有効性のある支援を具現化するとともに、連携して実行する。	1. 他の支援機関主催の会議への出席 ・静岡県事業承継・引継ぎ支援センターの会議や研修会に延べ8回参加。 ・日本政策金融公庫のマル経連絡協議会に2回参加。 2. 連携体による支援 ・三島市がんばる中小企業応援会議（8月19日）に出席し、行政および各連携機関との施策方針の共有と協力体制の強化を図った。 ・M-ステ連携会議（三島市、保証協会、三島信金、公庫、事業承継センター、JA等）を年2回（7月22日、3月27日）開催し、ワンストップ支援と事業承継連携を強化。