

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	伊豆の国市商工会（法人番号 １０８０１０５００１９５０ ）
実施期間	平成３０年４月１日～平成３５年３月３１日
目標	- 第１次（前回）の経営発達支援計画を継続し、地域の現状、課題、伊豆の国市総合計画を踏まえ、県、市、地域金融機関、その他支援機関と連携し、創業や事業承継を含め、特に行政と連携した支援体制を構築（見える化、ワンストップ化）し、小規模事業者の支援を実施する。 - 個社の事業計画の策定（創業・第２創業、事業承継も含め）、経営力向上、販売促進等を継続的に実施支援する。 - 観光産業の振興による交流消費と雇用の拡大、定住促進・高齢者生活支援、商店街等の活性化を行うことにより、地域経済の活性化を図る。
事業内容	<u>I 経営発達支援事業</u> - 地域の経済動向調査 - 地区内景気動向調査と経済動向統計資料等の収集、職員間の情報共有と分析。行政、金融機関等支援団体との連携 - 経営状況の分析 - 経営、財務分析等を行い、課題抽出し、見える化し、支援方針の決定 - 事業計画策定支援、事業計画策定後のフォローアップ支援 - 小規模事業者の持続的発展に向けた経営計画の策定、伴走型の支援を実施。（伊豆の国市の創業基本計画と連携した創業支援、県事業引継ぎ支援センターや県よろず支援拠点と連携した事業承継支援も） - Step型支援体制の構築とワンストップ連携での個社への事業計画策定支援（Step1巡回等での啓発と掘り起し、Step2事業計画の作成、Step3事業拡大、連携体制の構築） - 創業、第二創業（経営革新）のための創業塾開催、専門家派遣と巡回によるフォローアップ等伴走型支援の実施。 - 需要動向調査 - 商談会等にてバイヤー調査、消費者ニーズ調査を実施 - 小規模事業者の新たな販路拡大支援 「伊豆の国ブランド事業」、「伊豆の国市商工会産業振興祭」、「IZU食彩トレイドフェア」「高齢者生活支援事業」「ECサイト」等による販路開拓、県連「販路支援事業」、金融機関「ビジネスマッチング」出展。 <u>II 地域経済の活性化に資する取り組み</u> - 行政、観光協会等の市内各種経済団体及び地域金融機関で構成する「伊豆の国市産業経済懇話会」に参画、地域経済活性化についての課題と検討、及び情報共有により連携を強化していく等。
連絡先	〒４１０－２１２３ 静岡県伊豆の国市四日町２９０ 伊豆の国市商工会本所 TEL:055-949-3090 FAX:055-949-2740 E-mail:izunokuni@dolphin.ocn.ne.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 伊豆の国市の概要

- 本市は、伊豆半島の北部に位置し、田方平野の大部分を有している。面積 94.62 km²、東西 13.5 km、南北 10.4 km、平成 29 年 8 月現在人口 49,310 人（うち外国人 243 名）、20,159 世帯。東は箱根山系、西は城山、葛城山などの山々に囲まれ、平野部は南北に狩野川が流れ、豊かな田園が広がっている。鎌倉時代の歴史書「吾妻鏡（あづまかがみ）」に記載のある「古奈（こな）の湯」を始め、伊豆長岡温泉、大仁温泉などの温泉に恵まれている。
また、狩野川に沿うように国道 136 号、伊豆箱根鉄道駿豆線が走り、周辺に市街地や温泉場を形成。東京からは 100 km 圏内にあり、東海道新幹線、東名高速道路を利用して、首都圏とは 2 時間弱の所要時間でアクセスも良く、三島市や沼津市の静岡県東部の中心地に近く、交通の利便性に恵まれている。
- 本市は、平成 17 年 4 月に旧 3 町（韮山町、伊豆長岡町、大仁町）の合併で誕生。旧町別の特色や資源は、①平野部を活用したいちご、ミニトマトの生産が盛んで歴史面では平成 25 年に国宝として指定された「願成就院」の運慶作の諸仏、平成 27 年 7 月に「明治日本の産業革命遺産 製鉄・製鋼、造船、石炭産業」の一つとして、世界文化遺産登録された「韮山反射炉」、源頼朝、北条政子をはじめ幕末の韮山代官所などの歴史縁の地である韮山、②山間部のスイカやたくあんの名産品と大手薬品・電機機械等製造企業の町の大仁、③門外不出の天野の柿、小坂の観光みかんをはじめ、伊豆長岡温泉地を中心とした観光の伊豆長岡となっており、旧 3 町の特色を引き継いでいる。
- 本市には伊豆半島最大の規模の総合病院「順天堂大学医学部附属静岡病院」（職員数 1,687 名、一日の外来患者 2,000 人静岡病院：HP より抜粋）の高度医療施設があり、医療環境にも優れ、住環境に適している。

図表 伊豆の国市の位置図



(図 ↑ 伊豆の国市第 2 次総合計画より抜粋)

2. 伊豆の国市の産業構造/商工業者数・小規模事業者数・業種別の構成、増減の模様

- 平成 29 年、商工業者数は 1,982 事業所、うち小規模事業者数は 1,836。小規模事業者数は全事業所の 92.4%と大部分を占めている。また、平成 27 年との対比では商工業者数及び小規模事業者数は微増している。

【商工業者数、小規模事業者数の推移】

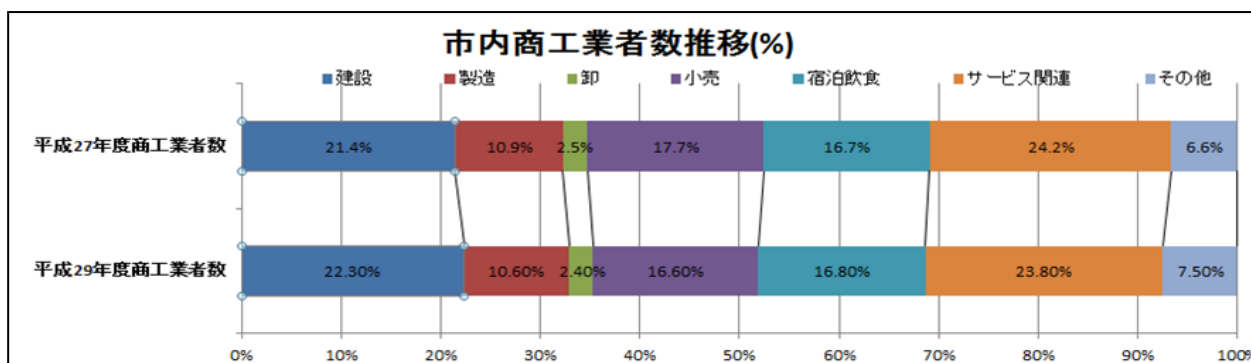
年 度	小規模事業者数	商工業者数
27 年	1,809	1,944
29 年	1,836	1,982

(図↑ 平成 29 年・27 年 各 4 月 1 日現在の本会独自の名簿による)

- 業種別構成では商工業者数と割合は、平成 29 年、宿泊飲食業：333 事業所で 16.8%、卸・小売業：377 事業所で 19.0%、サービス関連業：472 事業所で 23.8%、平成 27 年でも同様の傾向になっている。このことから本市は、観光と商業関連が 59.6%を占め、伊豆の国市の基幹産業となっていることがわかる。

	建設	製造	卸	小売	宿泊 飲食	サービス 関連	その他	総計
27 年 商工業 者数	416 21.4%	211 10.9%	48 2.5%	344 17.7%	325 16.7%	471 24.2%	129 6.6%	1,944 100%
29 年 商工業 者数	442 22.3%	210 10.6%	48 2.4%	329 16.6%	333 16.8%	472 23.8%	148 7.5%	1,982 100%

(図↑ 平成 29 年・27 年 各 4 月 1 日現在の本会独自の名簿による)



(図↑ 平成 29 年・27 年 各 4 月 1 日現在の本会独自の名簿による)

3. 伊豆の国市の現状

観光と商業

- 観光関連は、伊豆長岡温泉、大仁温泉の旅館、飲食店など観光サービス関係の業種（26 年経済センサス 387 事業所）が多い。伊豆の国市の主力産業である観光業は、宿泊依存型から着地型観光、周遊型観光に脱却・転換しきれておらず、依然、宿泊客の減少

に歯止めがきかず、経営状況や経営環境は厳しい状況にある。就業時間等の特殊性から、旅館飲食関連の就業状況は、高離職が起因した求人難が慢性化している。

- ・平成 26 年 2 月、東駿河湾環状道路が開通、平成 29 年 2 月、圏央道の全線開通により、首都圏方面よりの交通アクセスが改善、平成 27 年 7 月「韮山反射炉『明治日本の産業革命遺産九州・山口と関連地域』の構成資産の一つ」が世界文化遺産登録され、反射炉入館者が年間 78 万人となり、交流人口も年間 284 万人と増えてきている。しかし、「韮山反射炉」が世界遺産登録され、交流人口が増大したにも拘らず、宿泊客は 72 万人前後で推移し、宿泊関連には波及していない状況である。
- ・「伊豆半島」は日本ジオパークに 2012 年に登録され、世界ジオパーク登録を目指している。また、2020 年東京オリンピック・パラリンピックの開催で、自転車競技が隣接市の伊豆市で開催される予定。外国人等更なる交流人口の増大が予想される。

【宿泊客と交流人口の推移】

	交流人口	宿泊客	韮山反射炉 入館者数	備 考
26 年度	224 万人	71 万人	10 万人	26 年 2 月東駿河湾環状道路開通
27 年度	284 万人	72 万人	78 万人	27 年 7 月世界遺産登録
28 年度	246 万人	72 万人	42 万人	29 年 1 月圏央道全線開通

(図↑ 伊豆の国市統計書 2016 より)

- ・商業関連については、市内に核となる大型商業集積店（平成 12 年開店、アピタ大仁店、3 階建て 14,215 m²、テナント 30 店舗、駐車場 1200 台、雇用 150 人）があり、隣接する国道 136 号沿いには、大企業傘下のロードサイド型の商業、飲食業などが出店。しかし、大企業は商業集積の強みを活かしているが、小規模事業者は活かし切れていない状況である。また、既存の温泉場商店街や駅前商店街は、宿泊客減少、郊外型の大型店や大手のフランチャイズ店の増加、商店街事業主の高齢化による廃業の為、空き店舗、空き旅館が増え、地域の魅力が著しく低下してきている。

工業と農業

- ・工業関連では、大手電機機械製造等企業城下町として育った本市の小規模事業者は、大手企業の下請け体質からの脱却が成されず、下請け関連が大多数を占めている状況で、大手企業の海外進出や企業リストラ、業務統合等により受注が激減し、後継者不足もあって廃業が増えている。
- ・農業関連では、主要農産品「いちご（紅ほっぺ）」と「ハウストマト（ミニトマト・トマト）」の出荷販売額は、共に 12 億円程度あり、県内上位で、観光農園としての「いちご狩り」、「ジャム」等の加工品も半世紀の歴史があり定着しており、行政も平成 26 年度より 6 次化推進室を設けて支援体制づくりを進めており、新規就農者も年間数軒程度ある。しかし、「いちご」「ハウストマト」等主要農産品は出荷に多く依存し、農業の 6 次化や農商工連携等による農産品の加工品等付加価値の高い商品化への取り組みは少ない現状である。

【旅館数、工業事業所及び従業者商店数及び従業者、農家数】

観 光	工 業	商 業	農 業
旅館数 部屋数 収容人員数	事業所数(従業者 4 人以上) 従業者数 出荷額	事業所数 従業者数 販売額	農家総数 うち専兼農家数 出荷額
53 軒 1,400 室 収容人員 5,700 人	101 事業所 3,170 人 1 千 766 億円	420 事業所 2,580 人 511 億 1 千 7 百万円	・ 1,334 農家 内 専業 219 兼業 498 自給的農家 617 ・ いちご 12 億円 ・ トマト 12 億円 (総販出荷額 36 億円)

(図 ↑ 27 年農林業センサス、26 年経済センサス(工業)、26 年商業統計調査、29 年市観光課・農業商工課資料より)

事業所の高齢化

- ・ 本会の経営発達支援計画推進の中で、経営指導員の巡回指導において、事業者の経営課題の抽出のため、事業者に応じて「ヒアリング」や「振り返りシート」を活用。その中で、後継者問題等事業承継の「無関心」や「手が回らない」「取り組みが判らない」など未解決となっている事業者が多い。
- ・ 過去 3 年間の商工会脱会事業所のうち 67%を占める 109 件が廃業によるものである。また、従来の商店街では事業主の高齢化等後継者不足による廃業が増えて商店街の魅力が低下してきている。

【伊豆の国市商工会の会員の脱会と廃業】

	商工会脱会事業所	うち廃業	脱会会員の 廃業の割合
平成 24 年～26 年	144 件	91 件	63%
平成 26 年～28 年	166 件	109 件	67%

(図 ↑ 平成 24 年～28 年 本会の会員名簿による)

- ・ 29 年度、伊豆の国市商工会経営発達支援計画に基づき「会員事業所事業承継実態調査」を実施中であり、速報値は以下の通りとなった。
現回答 219 事業所のうち、経営者の年齢が「60 歳以上の事業所」が 123 有りで全体で 56%である。また、「60 歳以上の事業所」123 を 100%と見た場合、「後継者あり」の事業所が 39%実数で 48、「後継者なし」と「後継者の未定」の事業所が 61%実数で 75 である。今後の推移で廃業が懸念される。

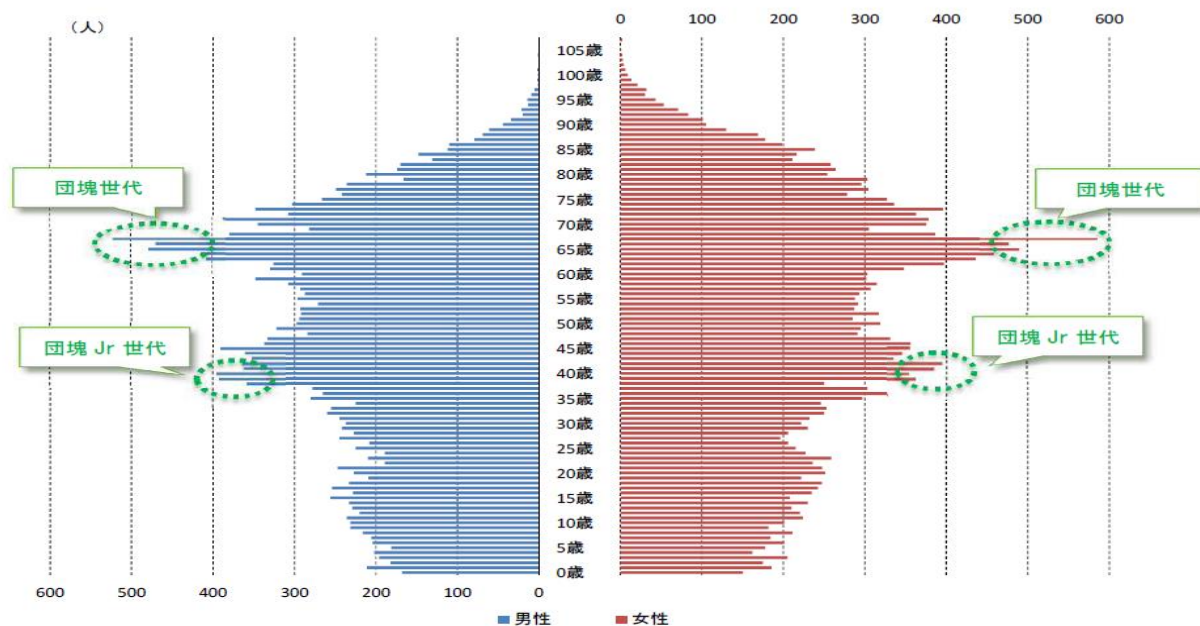
【経営者の年齢と後継者の有無】（回収状況 219 事業所）

経営者の年齢	60 歳以上		59 歳以下	合 計
後継者あり	48	39%	9	57
後継者なし	44	61%	67	111
未 定	31		20	51
合計	123 (56%)	100%	96 (44%)	219 (100%)

（図↑ 会員事業所事業承継実態調査より抜粋）

- ・当市の人口構成は、下図のように 65～70 歳の団塊の世代が多く、釣鐘型の人口分布がみられ、緩やかな人口減少と高齢化社会が進行。平成 28 年 12 月公表された中小企業庁「事業承継ガイドライン」に記載のあるように中小事業所の経営者の年齢のピーク 66 歳と本市の人口構成のピークは「ほぼ一致」。（注）「中小企業庁 事業承継ガイドライン」→以下「事業承継ガイドライン」とする。

図表 人口ピラミッド



資料：住民基本台帳（平成 27 年 4 月 1 日）

（図↑ 伊豆の国市の人口ビジョンより抜粋）

小規模事業者と雇用

- ・正規、アルバイトを含めた雇用はハローワークでの求人や地域の求人誌で求めているのが現状である。

4. 伊豆の国市の課題

観光と商業

「交流人口の拡大」と「地域内消費の獲得」

- ・観光業の宿泊依存型から着地型観光、周遊型観光への脱却・転換を図る。「韮山反射炉」

が世界遺産登録され交流人口が増大したにも拘らず、宿泊関連には波及していない問題を踏まえ、如何に観光客等に市内を回遊させるか、行政等と連携したシステム作りの構築、商品、サービス作りが課題となっている。現在、伊豆の国市が主体となり、観光協会、商工会等市内団体で協議会を立ち上げ、「市総合計画/伊豆の国市版観光DMO構想」の着地型観光商品の開発に取り組んできている。

- ・伊豆の国市商工会の経営発達支援計画の中で、商店、商店街の振興は、「伊豆の国ブランド認定事業」や「市内のアンテナショップ事業」等により、個社の支援、面的支援は行っているが、更なる継続と充実が必要である。
- ・商店街、旅館街に魅力を持たせるため、「まちづくり」の観点から、空き店舗対策、空き旅館（空き部屋）対策、IT化（カード化）対策等、空き店・空き部屋・ポイントカードの導入など有効活用が求められている。

農業と工業

経営革新、6次産業化、農商工連携の推進

- ・「いちご紅ほっぺ」「ハウストマト」等主要農産品を利用した付加価値の高い商品を6次化、農商工連携など行政等と連携共働推進し、新たな商品開発が求められている。
- ・経営革新等、自社の強みの認識と磨き上げでの下請けからの脱却が課題。

事業所の高齢化

「事業承継の実態把握」と「面的支援体制の構築」

- ・「事業承継ガイドライン」では、直近の経営者の平均引退年齢は「中規模企業で67.7歳」、「小規模事業者で70.5歳」と記載されている。本市においても行政等と連携して、実態を把握し、「見える化」し、支援体制を早急に取り組まなければならない課題である。

「高齢者生活支援」と「定年後の創業（起業）支援」

- ・市内の小規模事業者を含めた各事業所は、行政の高齢化施策「地域包括ケア」の核となる地域に根差した細胞であると考えられる。まちづくりの地域基盤を支える小規模事業者を如何に持続発展させるかが課題である。
- ・平成27年度、伊豆の国市商工会経営発達支援計画で行った「伊豆の国市商工会高齢者生活支援事業」の「65歳以上の高齢者抽出アンケート調査」結果から、健康な高齢者が70%以上を占め、潜在的な雇用、労働力さらには第2の創業（起業）が考えられる。28年8月現在人口49,310人、65歳以上人口15,586人31.61%。

小規模事業者と雇用

- ・小規模事業者の雇用機会は、定期的ではなく、極めて不定期的な状況で、受け入れ態勢（教育、就業法令）やキャリア教育の不備（採用から育てるノウハウを持っていない）、さらに、求人周知の弱さ等、様々な問題を抱え、求人時に必要とする人材の確保が難しい状況である。

5. 第1期の伊豆の国市商工会経営発達支援計画

（第1期における取組と成果）

- ・平成27年～平成29年の「伊豆の国市商工会経営発達支援計画」を実施。PDCAに

基づき再構築。検証会を理事会内にて中間と年度末の年 2 回開催。経営発達支援計画の期間内、述べ計 4 回実施。外部有識者として市部課長、中小企業診断士を招聘し開催し P D C A サイクルの検証を実施。評価は、定量、定性の報告書を年度末に作成し、伊豆の国市、静岡県商工会連合会、本会ホームページにて開示（本会 H P 1 年目 28 年 5 月 25 日、2 年目 29 年 5 月 30 日）。評価検証を行いながら、市の総合計画と連動し『行政と太く連携した“見える化したまちづくり”』を実現するため、「創業支援」「事業承継支援」「新販路開拓と事業計画の作成支援」について目標達成に向け取り組んできた。各支援は目標値を達成でき、目標値を上回る実績をあげている。

27. 28 年の取組み	27 年度		28 年度	
	定量目標 (事業所数)	定量実績 (事業所数)	定量目標 (事業所数)	定量実績 (事業所数)
事業計画作成と伴走支援	45	52	45	60
新たな販路開拓支援	30	43	30	35
創業支援（塾）	20	22	20	21
持続化補助金申請（採択）	—	36（21）	—	24（17）
経営革新認定	—	4	—	4
ものづくり補助金申請（採択）	—	3（2）	—	2（1）
事業承継支援	—	—	会員アンケート実施	

（図↑ 全国連へ提出—経営発達支援計画実施状況調査より抜粋）

（今回の申請における取組の方向性）

- ・ 今回の申請にあたり、小規模事業者に対する中長期的な振興の在り方は、第 1 期に引き続き行政の基本計画を踏まえた目標、基本方針とするが、第 1 期における事業の取組結果に基づき若干の新規事業を加える。
- ・ 追加する事業としては、小規模事業者への巡回やヒアリングで新たな問題として取り上げることとなった「事業承継」や「空き店舗」等への対策を実施する。
- ・ 当地域経済の活性化に不可欠な「高齢者支援事業」と「雇用対策」を継続していく。
- ・ 経営発達支援事業を実施するに当たり、行政（市長戦略部、観光文化部、経済環境部）との連絡会等情報共有を行っていたが、個社支援については、連携といった面は特に行っていなかったため、今後はより個社支援における連携を強化していく。

6. 中長期的な振興の在り方

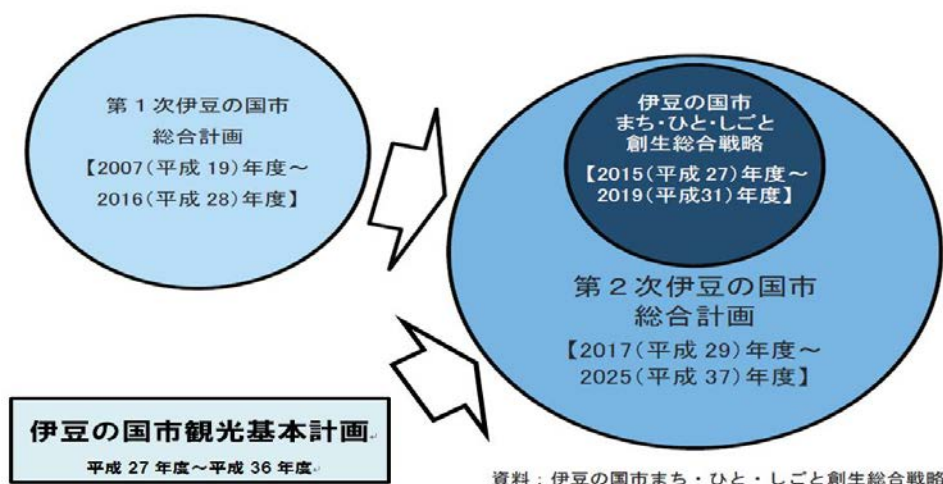
- ・ 本会のビジョン「中長期的な振興の在り方」は、『行政と太く連携した“見える化したまちづくり”』とし、小規模事業者を伴走支援することである。
具体的には、行政（市長戦略部、観光文化部、経済環境部）との「質の高い太い連携」、共同で支援する体制づくり「（仮称）サービスセンター」の構築に取り組んでいる。
小規模事業者への支援は、中長期的な振興の在り方を踏まえて、前回よりの経営発達支援事業の個社支援、施策を更により細部まで浸透させ、また、地域経済の活性化においては、「高齢者生活支援」の広がり、「事業承継問題」「雇用対策」「温泉場振興」「商店街振興」を追加支援に加え、以下の「経営発達支援計画の目標」「経営発達支援

計画の基本方針」を実施する。

- ・伊豆の国市の中長期計画は、「第2次総合計画」と「まちひとしごと創生総合戦略」「観光基本計画」である。その中で「3つの基本理念」と「7つの基本方針」が唄われている。本会会長は、総合計画作成時の「第2次新総合計画審議会」の21名の委員の1人であり、策定の中で本会のビジョンや目標を述べ、新総合計画の中に組み込まれている。
- ・本会の支援目標は、「創業支援」「事業承継支援」「新販路開拓と事業計画の作成支援」であり、市総合計画の基本方針「伊豆の国市にしごとをつくる」「伊豆の国市に新しいひとの流れをつくる」の中に、「本会の目標」が組込まれており、本会が施策の実施主体として記載され位置づけられている。

【伊豆の国市総合計画】

- 第2次伊豆の国市新総合計画（平成29年～平成37年）
- 伊豆の国市まちひとしごと創生総合戦略（平成28～平成31年）
- 伊豆の国市観光基本計画（平成27年度～平成36年度）



資料：伊豆の国市まち・ひと・しごと創生総合戦略

（図↑伊豆の国市まち・ひと・しごと創生総合戦略より抜粋）

【抜粋】基本方針2「伊豆の国市にしごとをつくる」（産業・経済・労働）

「農業、観光産業、医療・福祉産業、これら3つを核として、産業全体の活性化を進めるとともに、市民が期待する就業機会の確保を目指す。」

- ①地域を支える人材の就労支援 ②地域特産品の競争力の強化 ③地域産業の活性化と新たな雇用の創出

○市主要施策【商工会と行っている事業】

「15. 中小企業への経営基盤強化支援」 *伊豆の国市商工会や中小企業診断士等と連携して中小企業に対する経営相談や事業者への支援体制を強化。と記載。

「16. 創業希望者への支援体制の強化」 *本会が創業塾を開催

「17. 空き店舗対策や店舗リフォーム等による市街地の魅力の工事用の推進」

*本会が店舗リフォーム助成事業を実施。

「9. 地域の企業と就職希望者のマッチング、就労訓練や自立相談の推進」

*本会と市で就職説明会を開催。

「12. 商工品等の地域ブランド化の支援」

- * 本会の伊豆の国ブランドとアンテナショップを実施
- 「13.6 次産業化や農商工等連携の支援と地産地消の推進」
- * 農家、食品製造業者を交えて商品化の講習会や個別相談会等を開催。

【抜粋】基本方針3「伊豆の国市に新しいひとの流れをつくる」（観光・交流）

「本市の持続的な発展を維持するため、今後も転入超過を継続できるよう、移住の促進や受け入れ態勢づくりを進め、定住人口拡大を目指す。世界遺産に登録された韮山反射炉をはじめとして、豊かな自然環境や美しい景観、歴史的遺産等、地域資源を最大限に活用するため、観光推進体制を強化、外国人観光客を含めた観光交流人口の拡大を目指す。」

①移住・定住の促進 ②観光推進体制の強化と交流人口の拡大 ③情報発信力の強化とおもてなしの充実

○市主要施策【商工会と行っている事業】

- 「19. 移住・定住の促進と移住後の支援実施」* 本会と市で就職説明会を開催
- 「20. 伊豆の国市版DMOの構築による地域資源を活用した新しい観光の推進」
- * 本会が道の駅運営会議等市のDMO協議会に参画
- 「21. 観光周遊のまちづくり」
- * 市のDMO協議会等に参画

7. 経営発達支援計画の目標

- ・ 地域の現状、課題、市の総合計画「伊豆の国市にしごとを作る」「新しい人のながれをつくる」を踏まえ、静岡県、伊豆の国市、地域金融機関その他支援機関と連携し、「伊豆の真ん中」の立地特性を生かしながら、以下5項目を目標とし、小規模事業者の持続的な発展を支援し、併せて地域雇用の拡大、定住継続・促進を行うことにより、地域経済の振興を図る。
- ①事業計画策定と販路拡大の実施（継続）
- ②個社の創業・事業承継支援と連携した支援体制の構築（継続-創業、新規-事業承継・ワンストップ化）
- ③交流人口の拡大と販路の獲得（継続）
- ④連携した地域経済の活性化（継続）
- ⑤職員資質の向上（継続）

8. 経営発達支援計画の目標達成に向けた基本方針

①販路獲得に結びついた事業計画の策定（細分化支援）と伴走支援（継続）

本会の経営発達支援計画を進め、個別事業所の事業計画を作成、経営力向上、販売促進等を継続的に伴走支援。特に、第1期の事業実施の評価と改善として、事業計画の策定の細分化支援を図り、小規模事業者の経営課題や販路開拓、新事業展開（経営革新）、業種に合った等、目的に合致した事業計画を策定し実施していくこととする。

②市と連携した創業・事業承継等の支援（継続-創業、新規-事業承継・ワンストップ化）

第1期の事業実施の評価と改善として、市との連携をより強化して個社支援を実施。

市と連携し、創業支援（継続）については、平成 28 年 12 月に内閣府認定された「伊豆の国市創業支援計画」を推進。事業承継支援（新規）については、「事業承継ガイドライン」で表記された個社の事業承継にかかる時間 10 年の中で、個社の「気づき」「見える化」や行政と連携した「支援体制のワンストップ化」を構築し、個社の支援体制を強化充実していく。

③交流人口の拡大と販路の獲得（継続）

第 1 期の事業実施の評価と改善として、観光振興の継続、新たに着地型観光商品（伊豆の国市版観光DMO）」に取り組む。観光産業の振興は、観光交流人口を販路に結びつけることと考え、市や観光協会と連携して「市観光基本計画」、「市新総合計画」の中にあるように、「伊豆の国ブランド」も含めた、新たに「着地型観光商品（伊豆の国市版観光DMO）」の「開発・販促」を推進する。また、「道の駅伊豆のへそ」の機能を強化し、ハブ機能を持たせ、市内の交流人口の回遊性を創出し、個社の販路拡大を図っていく。

④市内の関係機関と連携した地域経済の活性化（継続）

第 1 期の事業実施の評価と改善として、継続実施していく。市内経済界の連携を強化し、「市新総合計画」を推進する。「雇用対策」、「温泉場・商店街の活性化」、「高齢者対策」を踏まえ、地域経済を活性化させ、小規模事業者のビジネスチャンスとして捉えていく。

⑤職員間での支援スキルUP、ツールの共有化（継続）

第 1 期の事業実施の評価と改善として、継続実施していく。少ない人数での効果的な業務執行のため、職員間の指導の平準化、スキルアップと情報の共有、OJT、専門家派遣を踏まえた職員の提案力の養成等を図っていく。

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（平成30年4月1日～平成35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

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(第1期における取組と成果)

- ・地区内の経済動向を調査、分析することにより、小規模事業者が抱える課題を経営分析し、課題解決策を見出す事や事業計画策定に役立て、その結果、小規模事業者への事業計画策定と販路開拓に役立てている。経済動向調査の情報は、職員間で共有するとともに、行政や三島信用金庫とも連携共有し、小規模事業者への最新の情報をわかり易く伝える努力をしている。
- ・本会職員が静岡県商工会連合会の「小規模企業景気動向調査」の指標やインターネット等を利用し、情報収集を行い、事業計画策定に活用しているが、静岡県商工会連合会から提供される小規模企業景気動向調査報告書で得た情報は、広域で取りまとめられた指標であり、地域の実情に見合った情報は希薄であった。また、地域内での情報収集一部の会員から得ている場合が多く、偏った情報となっている。
※「小規模企業景気動向調査」・・・静岡県下38商工会より経営指導員によるアンケート方式の調査内容を静岡県商工会連合会が回収し、業況・売上・仕入単価・採算・資金繰りについて毎月数値化する。
- ・担当者が必要時にその都度取得した情報を基に相談、指導を行っており、毎週開催している連絡会等で職員全体での情報共有はしているが、その後の利用及び分析結果については十分な情報共有が出来ていない状況である。
- ・小規模事業者に対して、経済動向を提供する場合、企業の業界データは収集分析提示しているが、宿泊状況、観光交流人口等の地域の情報（仕様データ）は、職員間でバラつきがあり、安定していなく定例的（毎月・毎年・どのデータか）になっていない状況である。
- ・本会HPにて小規模事業者が閲覧可能となっている情報は、小規模企業景気動向調査のみで不十分となっている。

(今回の申請における取組の方向性)

- ・静岡県全体という広域の情報のみならず、伊豆の国市をはじめ伊豆地区、県東部地域の狭域の情報を職員が積極的に収集し、広域での情報を踏まえた上で経営指導員が比較と分析を行っていく。
- ・月に1回、経営指導員が広域としての県全域と狭域としての当市を比較、現状分析を行い、タイムリーな情報共有を心がける。経営指導員以外の職員へも情報共有し、全職員が必要に応じ、事業所に対し情報提供できるよう伝達方法を構築する。
- ・他団体等と連携、情報提供を受けることにより、景気動向調査の精度を上げていく。
- ・ホームページ開示を増やし、定例収集化をより促進していく。

(事業内容)

チャート図

- ①小規模企業景気動向調査（継続） ②中小企業景況調査（全国連）（継続）
- ③経済動向の公的指標（広域的（公庫他）、市内的（入込宿泊））（新規）
- ④市観光課、市農業商工課、観光協会、旅館組合の情報（継続）
- ⑤三島信用金庫市内4支店の情報（継続）



⑥分析と共有と開示

連絡会（毎週朝水曜日、局長、役席、支所長、経指）/共有と加工O J T

経営指導員月例会（月1回）/共有と加工O J T

職員勉強会（月1回程度）/共有と加工O J T

市観光課、市農業商工課、観光協会、旅館組合、三島信用金庫市内4支店（月1回）/共有



⑦巡回・窓口/小規模事業者等へ/ 個別 集団（セミナー）、ホームページ開示

①小規模企業景気動向調査（県連）（継続）

- 必要性：各経営指導員等が地区内の景気動向を調査把握する上で前年比との比較した定期的な調査は必要不可欠である。毎月、経営指導員が地区内事業所の情報を持ち寄り、伊豆の国市内の情報として集約しており、事業計画策定時には直接的な経済動向情報として活用しているため継続する。
小規模事業者の業種により商圈は多岐にわたるため、事業者のニーズに応えられるよう、改善点として近隣市町（函南町、伊豆市）の景気動向を他地区商工会職員等から聞き取り、経営指導員が調査分析する際の資料に加える。併せて、本会ホームページにも県連の調査結果を定期的に開示する。
- 目 的：地域内の景気動向調査、把握を行い、事業計画策定の材料とする。
- 対象者：月1回／5業種 10事業所（大仁・伊豆長岡・韮山の3地区より抽出）
（製造→食品・機械、小売→衣料・食料・耐久消費財、建設、サービス→旅館・クリーニング・理美容・飲食）
*本会の4部会長（商業部会、工業部会、建設部会、観光サービス部会）より業種別、地区別のトピックス、トレンド情報をヒアリングで取得。
- 調査方法：経営指導員が巡回によりヒアリング調査
- 調査項目：1. 売上額、2. 客単価、3. 客数、4. 資金繰り、5. 仕入額、6. 仕入単価、7. 採算、8. 業況、9. 直面している経営課題
- 活用方法：収集したデータを集計し伊豆の国市内景気動向を把握、全職員に共有。個社支援に役立てる。
- 提供方法：毎月ホームページ上で開示、事業所および職員が常時閲覧可能とする。
- 効 果 等：事業所が地区内（近隣）の景気動向を把握することで事業計画策定の基礎資料とする。

②中小企業景況調査（全国連）（継続）

- 必要性：平成27、28年度は当調査の対象商工会として登録されており、事業所への聞き取り調査を実施していたが、平成29年度以降は対象商工会で無くな

った。しかしながら当データ（景況調査報告書）は全国の約8,000企業から得られた情報を基に有識者が分析した結果も掲載されており個社の事業計画策定において把握しておきたい内容であるため、調査結果データを取得し、職員間で共有・分析し、個社支援に役立てる。

併せて、本会ホームページにも全国連の調査結果を定期的に開示する。

- 目的：県内及び伊豆地区内の景気動向を把握し、伊豆の国市内との比較分析を行い、今後の傾向を把握。
- 対象者：商業、製造、建設、旅館、理容・美容、クリーニング、飲食
- 調査方法：静岡県商工会連合会よりデータを取得する。（4半期毎）
- 調査項目：1. 売上額、2. 客単価、3. 客数、4. 資金繰り、5. 仕入額、6. 仕入単価、7. 採算、8. 業況、9. 直面している経営課題
- 活用方法：巡回等で収集したデータと比較分析し、全職員に共有。個社支援に役立てる。
- 提供方法：四半期毎ホームページ上で開示、事業所および職員がいつでも閲覧できる体制にする。
- 効果等：全国規模の②中小企業景況調査の結果を踏まえ、①小規模企業景気動向調査でヒアリングした内容を加味し、小規模事業者の個社支援として事業計画策定時に活用する。

③経済動向の指標（新規）

- 必要性：内部で調査した指標だけでなく、公的機関が公表した広域での統計も活用することで、情報に偏りが出ないようにする。併せて、本会ホームページにも経済動向の指標を定期的に開示する。
- 目的：日本政策金融公庫や静岡県の商業統計調査等の公的統計を用い、広域での指標を活用することで、産業別や従業員規模別、商品販売額等を把握し、事業計画策定等の基礎資料とする。
- 対象者：商業、製造、建設、旅館、理容・美容、クリーニング、飲食
- 調査方法：日本政策金融公庫からの情報提供、静岡県商業統計調査（公式HP）より年1回、経営指標等を取る。
- 調査項目：1. 事業所数、2. 従業者数、3. 商品販売額、4. 売場面積、5. 営業時間、6. 市町別状況、7. 地域別状況
- 活用方法：地域の経済動向の分析を行い、全職員で情報共有し個社支援に役立てる。
- 提供方法：事業所の持続的発展の為、巡回や窓口相談等で業種毎に情報提供を行う。本会ホームページ上で開示、事業所および職員が常時閲覧可能とする。
- 効果等：公的統計データを分かり易く情報提供し、経営の参考資料とする。

④市観光課、市農業商工課、観光協会、旅館組合等よりの情報（継続）

- 必要性：伊豆の国市や観光関連団体と連携することにより、それぞれが得た身近な詳細情報（市内観光・商工・業界動向、市の施策や考え等）まで得られるため継続する。
- 目的：地区内小規模事業者に対し、直結した情報提供が行える。固定した情報（宿泊客、反射炉入館者等交流人口など）を継続的に取得する。
*主要産業である「観光業」については、事務局レベルで、伊豆の国市観光

協会、伊豆長岡温泉旅館組合、伊豆の国市（観光課、農業商工課）と「観光・商工関係打合せ」を月1回定例開催。観光産業の動向を聞き、情報を共有、併せて、合同で宣伝等販路拡大の為の会議を行っていくこととする。

○調査方法：伊豆の国市、伊豆の国市観光協会、旅館組合との連携、情報交換。

○調査項目：1. 観光交流客数、2. 観光施設状況、3. 宿泊客数、4. 観光客消費額、5. 年齢別人口推移、6. 高齢化率、7. 伊豆縦貫道料金所データ、8. 伊豆長岡駅乗降客数、9. 伊豆長岡駅前観光案内所の情報、10. 近隣と市内住宅着工数

○活用方法：関係団体からの情報で調査分析を行い、全職員で情報共有を行う。個社支援に役立てる。

○提供方法：行政や観光協会等の情報を全職員で共有し、個社支援に役立てる。

○効果等：小規模事業者が身近な情報を取得することにより個社が刺激を受け、具体的な計画策定に向けることが出来る。

⑤三島信用金庫市内4支店の情報（継続）

○必要性：経営指導員等が取得した情報と金融機関から見た経済動向（個社・業種の景況、地域の景況）を情報共有することでお互い幅広い情報を得ることが出来る。

○目的：地区内金融機関と連携することにより、業種毎の地区内直近情報を得て小規模事業者へ情報提供を行う。

＊平成26年より地域金融機関（三島信用金庫市内各支店/菰山支店/長岡中央支店/大仁支店/田京支店）と情報交換会を隔月開催。市内経済動向等、情報を共有、課題を抽出。

○調査方法：三島信用金庫との情報交換会での聞き取り調査。

○調査項目：1. 業種別売上状況、2. 売上構成比、3. 来客状況、

○活用方法：市内4支店の情報を持ち寄り、調査結果を分析し全職員で情報共有を行う。個社支援に役立てる。

○提供方法：巡回や窓口相談等で事業計画策定支援等に必要な情報提供を行う。

○効果等：金融機関より直近の情報を提供する事で、事業計画等を見直す上で迅速な対応が可能となる。

⑥分析と共有方法

・①～⑤で得られた情報は、地区別、業態別、時系列で分析し指導員が使用できる共有ファイル上に世代管理し、いつでも使用可能なデータとして管理し、巡回指導・窓口相談において事業計画策定の基礎資料として活用していく。

・得られた情報は、各経営指導員間で情報を共有、週1回の「連絡会」、月1回の「月例会」（経営指導カルテを活用した情報交換等）を実施し、経営分析、景況分析などに役立てる。

経営指導カルテより相談内容

○1. 経営革新、2. 経営一般、3. 情報化、4. 金融、5. 税務、6. 労働、7. 取引、8. 環境対策、9. その他

連絡会一局長、各係長、経営指導員（毎週1回）

経営指導員月例会一局長、経営指導員（毎月1回）

市観光連絡会（上記④）、三島信用金庫定例連絡会（上記⑤）

※経営指導カルテ・・・経営指導員が事業者の経営改善指導を実施した際に、入力記録する全国商工会連合会のシステム。

⑦巡回・窓口/小規模事業者等へ/ 個別 集団（セミナー）、ホームページ開示

- ・各種情報を小規模事業者が理解できるように、経営指導員が加工し、情報を提供する。巡回、窓口の個社指導、集団セミナーでの「事業計画作成」に役立てる。ホームページ、商工会報に掲載し、すべての小規模事業者へ情報提供。

【定量目標の一覧】

支援策	調査名等	H27 目標	H27 実績	H28 目標	H28 実績	H29 目標	H30	H31	H32	H33	H34
①	小規模企業景気動向調査	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
	小規模企業景気動向調査のホームページ公表	—	6回	—	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
②	中小企業景況調査（全国連）ホームページ公表	—	—	—	—	—	4回	4回	4回	4回	4回
③	経済動向の公的指標ホームページ公表	—	—	—	—	—	1回	1回	1回	1回	1回
④	市観光課、市農業商工課、観光協会、旅館組合の月例会情報共有	12 回	11 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
⑤	三島信用金庫市内4支店の月例会情報共有	12 回	8 回	12 回	4 回	12 回	6回	6回	6回	6回	6回
⑥	連絡会	48 回	48 回	48 回	48 回	48 回	48 回	48 回	48 回	48 回	48 回
	指導員月例会、市観光連絡会、	各 12 回	各 12 回	各 12 回	各 12 回	各 12 回	各 12 回	各 12 回	各 12 回	各 12 回	各 12 回

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

（第1期における取組と成果）

- ・職員が実施している経営分析は、事業計画策定時に巡回や窓口相談等にて財務状況や経営状況をヒアリングし、各職員がそれぞれの手法で分析しているが、一般的な指標との比較分析が統一した形でされていない。また、専門分野に特化した案件は専門家派遣等を活用し支援を行っているが、職員による分析は振り返りシートを活用した分析に留まることが多く、問題点に対して更に掘り下げた分析（環境、財務、人材に特化した分析）まで実施できていない。
- ・専門家による集団講習や個別相談を受講していない小規模事業者については、経営分析の必要性に対して認識が乏しく、経営分析に基づいて課題を抽出し事業計画策定に取り組むよう支援することは困難である。小規模事業者が経営分析に取り組む動機づけと啓発、また伴走支援をする上での統一した分析指標の活用が課題となっている。

(今回の申請における取組の方向性)

- ・ 集団講習会、巡回相談や窓口相談を通して経営分析の重要性を周知し、事業計画策定支援に繋げていく。職員毎による分析のばらつきを無くすため、「経営振り返りシート」（静岡県商工会連合会で作成した経営調査票）を活用し、さらに小規模事業者の強み・弱み、機会・脅威から課題を抽出する環境分析（SWOT分析）を加味し経営課題を抽出する。また日本政策金融公庫公表の経営指標、経営自己診断システム（中小企業基盤整備機構）を活用し、財務状況や個社の強み、弱みなど、現状を深く知り、分析する。
- ・ また、平成29年度に実施した「事業承継アンケート調査」を基に「事業承継診断」を行い、「経営課題の把握 問題点の見える化」を行い、「企業競争力を上げる等 磨き上げ」する。小規模事業者の事業継続計画策定するための基礎資料とする。
- ・ さらに、相続、M&A、経営革新等、専門分野に特化した高度な案件にも対応するため、専門家派遣制度等を活用して伴走支援を実施。

(事業内容)

チャート図

調査方法・巡回と窓口で個別社を分析

・ 集団（セミナー等）で分析

調査項目 ①振り返りシート活用（継続）②環境分析（SWOT分析）（継続）

③経営指標財務（継続）

○振り返りシートによる簡易分析後SWOT分析、経営指標材分析を実施。また事業所の課題に応じて④、⑤へ



④. 「事業承継診断書」の利用/中企庁ガイドライン利用（新規）

⑤. 専門家を交えた経営分析（専門家派遣）（継続）



○分析と共有

連絡会（毎週朝水曜日、局長、役席、支所長、経指）/共有と加工OJT

経営指導員月例会（月1回）/共有と加工OJT

①振り返りシートの活用（継続）

○必要性：振り返りシートは事業上の問題点（ひと、もの、金の概念）を大枠で把握することに適しており、事業計画策定をする上で有効な基礎資料となるので継続して実施する。

○目的：講習会や連絡会にて職員間で共有された情報を基に分析が必要な事業所の掘起しを行う。巡回相談や窓口相談時に簡易的な分析支援に振り返りシートを活用し、職員毎の分析を平準化する。

*振り返りシートとは一（静岡県商工会連合会）

・ 静岡県商工会連合会で作成した経営調査票、経営戦略、危機管理、人材、組織、財務管理、マーケティング、運営管理（業種別）について、簡易診断できる調査票。

○対象者： 個別相談会等参加小規模事業者

○調査方法： 集団講習会（事業計画策定セミナー）、巡回相談および窓口相談によるヒ

アリング。

- 調査項目：経営戦略、危機管理、人材（後継者）・組織、財務管理（利益率、資金繰り、キャッシュフロー等）、マーケティング、運営管理
- 活用方法：振り返りシート結果を基に今後必要な計画および支援に結び付けていく。
- 提供方法：ヒアリングにより得た情報、特に無形経営資源について、振り返りシートに落とし込み、個社毎に提供する。
- 効果等：振り返りシートを伴走支援の中で活用することで、小規模事業者が自らの強みや課題、経営資源を把握し認識できる。

②環境分析（SWOT分析）（継続）

- 必要性：経営指導員の分析活動の標準化と、小規模事業者自らの課題を把握し行動するためのきっかけづくりとして最適の手法の為、実施する。
- 目的：小規模事業者の強み・弱みと機会・脅威を確認、検討する環境分析（SWOT分析）を実施し事業計画策定につなげる。
- 対象者：小規模事業者
- 調査方法：集団講習会（事業計画策定セミナー）、巡回相談および窓口相談によるヒアリング。
- 調査項目：内部環境（強み、弱み）、外部環境（機会、脅威）、他社との差別化
- 活用方法：中小機構が作成した「事業価値を高める経営レポート」を作成し、内部外部環境を分析
*事業価値を高める経営レポート（中小企業基盤整備機構）とは—
 - ・中小機構が公表している知的資産経営報告書。内部環境、外部環境の掘り込みを行った上で、今後の方針や戦略、知的資産の活用目標を明確化できる事業計画書。
- 提供方法：作成した事業価値を高める経営レポートを完成させ、今後のビジョンを模索する資料とする。
- 効果等：自社の強み弱みを把握することで、今後の方針や戦略を事業計画に盛り込む際の重要な資料となる。

③経営指標による財務分析（継続）

- 必要性：自社の財務分析を行うことで、小規模事業者自ら資金面での問題点、改善策を模索できる。
- 目的：経営分析を行っていない小規模事業者に対し、記帳指導や決算確定申告業務を通して得た情報を基に分析提供し、自社の財務状況を認識する。
- 対象者：金融相談、記帳指導および決算確定申告指導している事業所
- 調査方法：記帳や決算書、確定申告書のデータを基に必要事項を抽出調査。
- 調査項目：自己資本比率、損益分岐点比率、借入金回転期間等
- 活用方法：小規模事業者の経営指標を中小企業基盤整備機構の経営自己診断システムを利用して分析した後、日本政策金融公庫が公表している経営指標と比較分析。
経営自己診断システム（中小企業基盤整備機構）とは—
 - ・中小企業基盤整備機構がホームページ上で開示しているサービスであり、個社の決算内容を入力することにより、売上高総利益率・自己資

本比率・流動比率等を他社と比較し経営危険度を把握できるシステム。

○提供方法：経営指標を小規模事業者に掲示し、同時に改善点を伝達。

○効果等：公表されている経営指標と比較することで、自社の具体的課題を認識でき、事業計画策定の上で改善策を模索することができる。

④「事業承継診断書」の活用・事業診断（新規）

○必要性：本会の本年度の事業承継調査の分析結果からも半数以上の経営者が60歳以上であり、10年後を見据えた経営を考えた時、承継の問題が考えられる。小規模事業者自らが事業承継の必要性に気付き、事業継続を視野に入れた中長期的な事業計画策定に取り組めるよう実施する。

○目的：小規模事業者に対して、高齢化等による潜在的な廃業予定者を「承継の気付き」も含めて発掘し、事業継続の為の「承継の見える化」を図り、「磨き上げ」等、中長期的な支援を実施していく。

○対象者：小規模事業者

○調査方法：巡回および窓口相談によるヒアリングにより、平成29年度に実施した「事業承継アンケート調査」を基に、中企庁事業承継ガイドラインに沿った後継者難による廃業の可能性等を参考に10年間の事業の将来性を考えて、同診断書を活用して、個社の掘起しを行う。

○調査項目：経営者の年齢、事業承継者の有無、有形および無形財産

○活用方法：分析結果を提示し、事業継続計画の策定に役立てる。

○提供方法：事業承継アンケート調査と中企庁事業承継ガイドラインと照し合せ、小規模事業者に問題提示を行う。

○効果等：小規模事業者が事業継続に必要な中長期的事業計画策定の必要性を認識でき、また、今後必要な施策を模索できる。

⑤専門家を交えた経営分析（継続）

○必要性：経営指導員等だけでは解決に困難な専門性の高い経営分析を実施する。本会においても、昨年度、設備投資計画（ものづくり補助金申請2件）、事業承継（M&A1件）、経営革新（経営革新承認4件）等効果が上がっている。

○目的：大幅な事業計画見直しや専門性の高い経営分析、本質的な経営課題の発掘を目的として専門家派遣制度を活用。

○対象者：財務状況が懸念され早急、大幅な経営改善が必要な小規模事業者。

○調査方法：専門家との伴走支援、また、事前聞き取り調査も行う。

経営指導員の事前のヒアリング、派遣実施時の専門家と小規模事業者との渡し役。派遣後は、専門家の分析結果の実践のフォローアップを支援。

○調査項目：決算書、月別試算表等

○活用方法：静岡県商工会連合会との連携によるビジネスパワーアップ等専門家派遣事業を利用。派遣分析結果の実施にフォローアップを行い、事業計画策定をしていく。

○提供方法：専門家による指導およびフォローアップ。

○効果等：より詳細な経営分析を行うことで精度および実現可能性の高い事業計画策定に結び付ける。また、専門家を含めた伴走支援することで、経営指導員自らの経営分析支援能力等の資質向上を図ることができる。

【定量目標の一覧】

		H27 目 標	H27 実 績	H28 目 標	H28 実 績	H29 目 標	H30	H31	H32	H33	H34
①	振り返りシート	30	20	30	20	30	31	31	31	31	31
②	環境分析（SWOT分析）										
③	経営指標による財務分析										
④	事業承継診断書（アンケート調査）の活用（年間4企業×4経営指導員）	—	—	—	—	—	16	16	16	16	16
⑤	専門家を交えた経営分析（年間 4企業）※革新イメージ	—	4	—	4	—	4	4	4	4	4

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

（第1期における取組と成果）

- ・小規模事業者を取り巻く環境は、地域の経済動向や需要動向と密接に関係しており、常に変化を続けている中で、企業が持続的発展するためには事業計画の作成が必須である。しかしながら小規模事業者の経営者においては、そのような環境変化を踏まえた計画を自ら作成する事は困難な状況であるといえる。
- ・本会においても経営発達支援計画を基に以下のような方法で事業計画策定支援に取り組み、結果が得られている。
 - （個別）巡回や窓口指導時に「経営振り返りシート」を活用した現状把握や経営課題の抽出による事業計画作成支援や緊急性の高いケースへ専門家を交えた個別指導を実施している。
 - （集団）創業、補助金申請、経営革新等をテーマとした事業計画作成セミナーや参加者のうち、希望者に向けた個別相談会や職員によるOJTや継続的な伴走支援による事業計画作成支援を実施した事で以下の結果が得られている。

事業計画策定事業者数	実績	目標値
27年度	65事業所	45事業所
28年度	65事業所	45事業所

- ・課題として、上記のように事業計画策定支援を行ってきたが、今までは【創業】【経営革新】【補助金申請】等の経営課題毎の事業計画作成支援が殆どであり、其々の事業計画作成支援が連動しておらず、企業の成長段階における課題（【創業】【資金調達】【販路開拓】【新事業展開】）に応じた商工会として支援体制が整っていなかったと考えられる。また、企業における事業計画は、周りの環境と共に常に変化しており、上記のような経営課題に対してだけでなく、すべての企業の持続的発展に必要な事を啓蒙する必要があると考えられる。

- ・本会では本会の目標・基本方針でも記載ある、小規模事業者の経営課題の中の「創業・事業承継」に対し、重点をおき、支援を実行。内容は以下の通りとなっている。

○創業支援における事業計画策定支援

- ・本会における平成27～28年度の創業支援件数は26件。また、創業支援件数のうち創業件数は7件となっている。過去、事業計画策定に繋がる創業塾の開催を本会HPや市広報、新聞等のメディアを活用し、セミナーの開催周知を図ってきた。また、市内金融機関との連携により、商工会員だけでなく広く市内で事業を始める方に向けて周知を図ってきた。
- ・課題は上記のように市内の金融機関等との連携によって周知を図ってきたが、商工会や金融機関を利用しない創業者への周知が足りておらず、また創業後のフォローも商工会のみの支援では、創業者にとって十分ではなかったと考えられる。

○事業承継支援における事業計画策定支援

- ・本会における平成27～28年度の実業承継の事業計画策定を含む支援実施件数は5件。いずれも経営指導員等の職員による個別指導によって支援を行ってきた。しかし、事業承継については個々の事業所が承継の必要性や緊急性を理解しておらず、事業継続に必要な自社分析等が事前にできていない事が多く、スムーズな承継支援に繋がっていない。
- ・課題として、本会として事業承継が必要な事業所の実態把握ができておらず、相談があった際に対応する等受け身の支援体制となってしまう

(今回の申請における取組の方向性)

- ・本会の支援体制として、小規模事業者の置かれている状況に応じた図①のようなStep型の支援体制や図②のような連携機関との支援ネットワークを構築し、「見える化」する事により、企業のすべての段階や状態に応じたワンストップ窓口としての支援が可能となる。このことは、本会の目標、基本方針、市の総合計画の「連携体制の構築、中小企業への経営基盤強化支援」と合致する。また、支援体制の構築に合わせて、事業計画作成の必要性を広く啓蒙する事により、当地域の企業の持続的発展を支援する。

○既存事業者に向けた事業計画策定支援（支援ネットワーク及びワンストップ連携の活用）

- ・既存事業者への事業計画策定支援を行う事は、現状分析等により、自社の課題や強みを再考する事で、今後の経営方針の見直しや新規事業を立ち上げる場合のリスク軽減に繋がり、金融機関等に対しても信用度の向上が見込まれる。
- ・また、自社のみで事業計画を策定するのではなく、支援ネットワーク及びワンストップ連携を活用する事で、事業計画の論理性、妥当性が増すといった効果が期待され、更なる個社の販路開拓支援の強化に繋がる。
- ・本会では本会の目標・基本方針でも記載ある、小規模事業者の経営課題の中の「創業・事業承継」に対し、重点をおき、支援を実行。内容は以下の通りとなっている。

○創業支援における事業計画策定支援

- ・図②のような創業、事業承継支援ネットワーク（仮称）を構築する事で以前より連携してきた市内金融機関のほか、不動産業者等と連携し創業検討者に対する周知を強化していく。
- ・また、伊豆の国市は平成28年12月に「産業競争力強化法」に基づく「市町村認定」を受けており、本会主催の創業セミナーを「特定支援事業」と定めている事から、行政ともより密に連携した支援体制の構築を図っていく。市窓口でのワンストップ創業相談、創業セミナー開催の市民周知等の事業展開を実行。さらに伊豆の国市の月1回静岡県よろず支援拠点のサテライト窓口（第3水曜日開催）を活用する事で、個々の専門的な課題解決に繋げていく。

○事業承継支援における事業計画策定支援

- ・平成29年度に「事業承継に関するアンケート調査」を行い、市内事業所の事業承継についての調査・分析を行っていく。その結果を基に個々の事業所の実態にあった形で職員や専門家による事業承継に関する提案・指導の実施、また事業承継セミナーを開催し、事業承継における事業計画策定支援の必要性の啓蒙や作成支援を行い、職員の伴走支援によって事業の継続・持続的発展に繋げていく。

上記の事業内容を行う事で、当会経営発達支援計画の支援目標・中長期計画を達成していく。

（事業内容）

チャート図

- ①Step型支援体制の構築（支援体制の見える化）とワンストップ連携での事業計画策定支援（継続）
 - ・巡回と窓口で個別に計画を作成
 - ・集団、個別相談会で計画を作成
 - ・Step1掘り起し、Step2事業計画の作成、Step3事業拡大、連携体制の構築
- ②創業支援における事業計画策定支援（継続）
- ③事業承継支援における事業計画策定支援（新規）

①Step型支援体制の構築とワンストップ連携（継続）

- 必要性：今後より多くの事業者に対し支援する為、事業計画策定支援体制を構築（支援体制を見える化）する事で事業者に対して門戸を広げる事が可能となる、またワンストップ連携を行う事で支援強化するだけでなく会員非会員問わず周知等も拡大する事ができる
- 具体的内容：事業計画策定支援は巡回と窓口で個別に計画を作成又は集団、個別相談会で計画を作成。・Step1掘り起し、Step2事業計画の作成、Step3事業拡大、連携体制の構築を行う。

・Step1 掘り起し

1-1巡回・窓口指導の強化による全職員での掘り起し

小規模事業者に対し、事業経営の持続的発展に事業計画策定が有効であることを

啓蒙する。具体的な方策として経営指導員等による巡回訪問を強化し、「2. 経営状況の分析」により経営課題の抽出を行い、事業計画策定が必要な小規模事業者の掘り起こしを行う。記帳指導職員を中心とした窓口指導、テーマ毎の事業計画作成セミナー（創業・経営革新・事業承継・補助金申請）から掘り起こしを行う。

1-2連携機関からの情報提供による掘り起こし

行政や市内金融機関等の連携機関（図②）と定期的な情報交換（行政との月1打合せ、金融機関との月1打合せ）によって事業計画策定支援の必要な小規模事業者の掘り起こしを行う

・ **Step2 事業計画の作成**

「1. 地域の経済動向調査に関すること」（景況調査）

「2. 経営状況の分析に関すること」（ふり返しシートの活用等）

「5. 需要動向調査に関すること」（消費者ニーズ調査・バイヤー情報）

上記内容を活用し、経営改善意欲の高い事業者に対して事業計画作成の重要性を広く啓蒙し、集団セミナー・個別指導・専門家派遣等によって其々の事業所の状況に応じた事業計画の作成支援を実行する。

イ 集団セミナー 専門家による事業計画作成手順や重要性を説明するセミナーを開催し、セミナー後、経営指導員等を中心にフォローアップを行う事で事業計画作成を支援する。

ロ 個別指導 事業所毎の状況に応じて緊急性の高い場合、経営指導員等による計画作成支援を行う。

ハ 専門家派遣 個別指導を行う中でより専門性の高い指導が必要とされる場合は静岡県商工会連合会の専門家派遣事業を活用し、事業所の経営課題の解決に向けた事業計画の作成支援を行う。

・ **Step3 事業拡大**

イ～ニのような経営課題に直面する小規模事業者に対し、事業計画策定の必要性を啓蒙し、各種集団セミナーの開催や個別の専門家派遣、経営指導員による指導を通じて、事業計画の作成支援を行い、事業の持続的発展につなげる。

イ 【販路開拓】

補助金等に係る事業計画策定支援（セミナー開催・個別指導）

小規模事業者持続化補助金、経営力向上事業費補助金、ものづくり補助金等

ロ 【販路開拓】

販路開拓に係る事業計画策定支援（セミナー開催・個別指導）

伊豆の国ブランド認定事業、展示会等の催事出展

ハ 【新事業展開】

経営革新・第二創業に係る事業計画策定支援（セミナー開催・個別指導）

新事業展開に向けた経営革新や第二創業

ニ 【資金調達】

金融相談に係る事業計画策定支援（個別指導）

日本政策金融公庫等での事業費（設備・運転資金）の資金調達等に係る事業計画作成支援、「小規模事業者経営改善資金融資制度」（マル経融資）、「小規模事業者経営発達支援融資制度」（第2マル経融資）の活用を積極的に促す。

・連携体制の構築（ワンストップ連携）

○組織外

小規模事業者の事業展開を行政等と連携してワンストップで実行支援する体制を構築。具体的には、市窓口でのワンストップ創業相談、創業セミナー開催の市民周知や、さらに伊豆の国市の月1回定例の静岡県よろず支援拠点のサテライト窓口（第3水曜日開催）を活用する事で、個々の専門的な課題解決に繋げていく。

○組織内

小規模事業者の「事業計画」の作成支援は、経営指導員の週1回の「連絡会」、月1回の「月例会」、行政との連携の中で、情報共有、情報交換を行い、事業計画について検討検証を行う。

②創業支援における事業計画策定支援（継続）

○必要性：創業者に対して実現可能な計画を策定することで創業の成功率が高まる。

また、事業計画に沿った経営を行う事が事業の持続的発展にとって有効である為。

○具体的内容：上記で構築したStep型支援体制を基に事業計画策定支援を行う。創業、事業承継支援ネットワークを通じ、日頃の経営指導員等による巡回地域以外の創業希望者の情報把握に努め、希望者に対して創業計画策定の必要性を広く啓蒙する。

事業計画策定においては、経営指導員等の指導の他、専門家による指導として静岡県よろず支援拠点のサテライト窓口や静岡県商工会連合会、地域金融機関と連携し創業支援を実施し、より実現性の高い計画書作成が可能となるよう支援を行う。

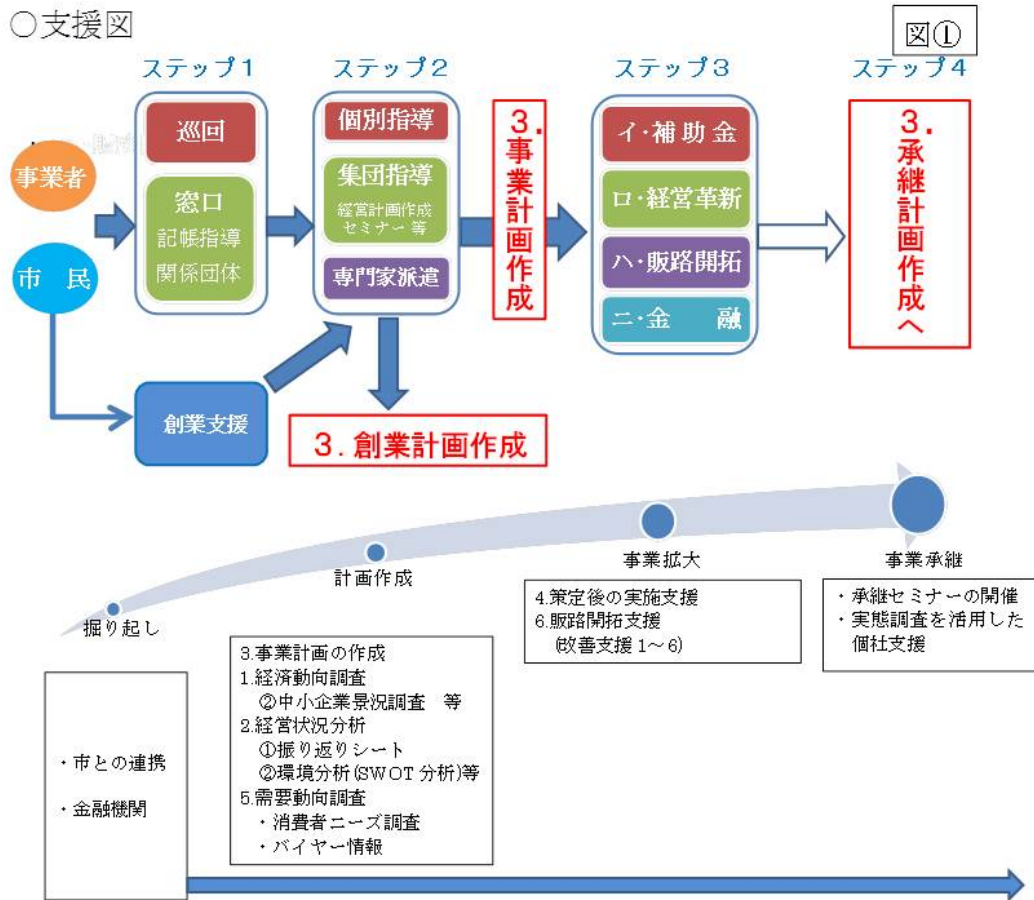
③事業承継支援における事業計画策定支援（新規）

○必要性：本事業を実施する事で、事業承継事業者の計画実現に向けてより明確な目標設定が可能となり、企業の持続的発展に繋げる為。

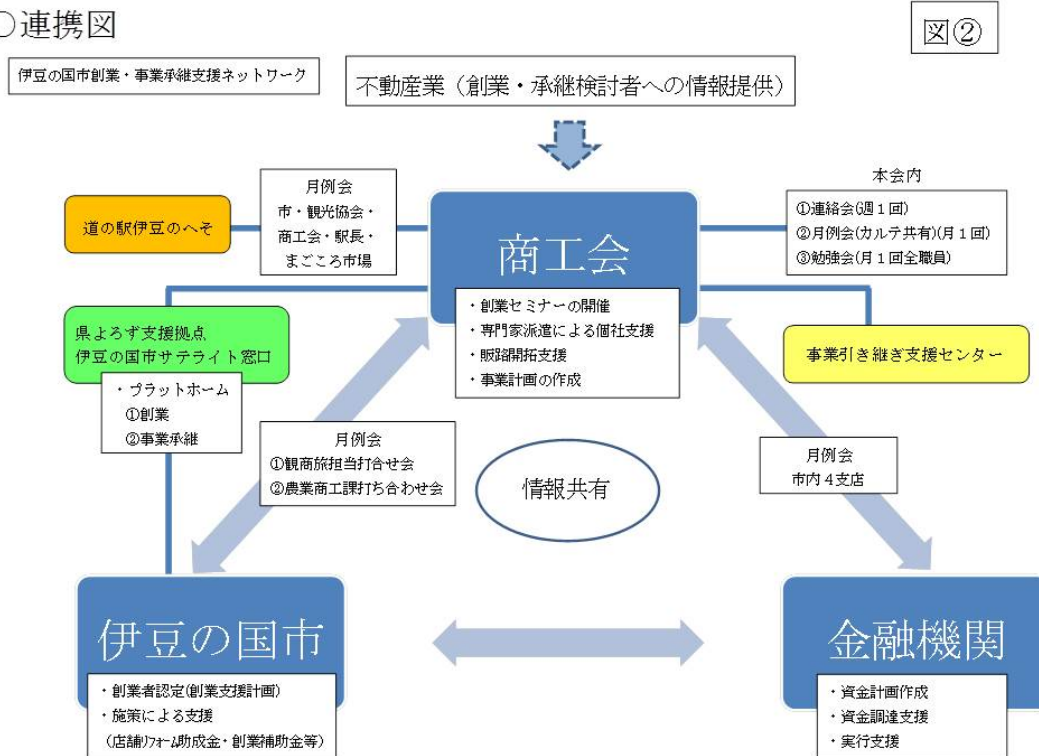
○具体的内容：上記で構築したStep型支援体制を基に事業計画策定支援を行う。「事業承継に関するアンケート調査」の分析結果より、経済産業省作成の事業承継ガイドラインの①経営状況・経営課題等の把握（見える化）②事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）の内容を盛り込んだセミナーの開催や個別相談によって事業計画策定を支援する。

Step型支援体制の構築

○支援図



○連携図



【定量目標の一覧】＊啓発と連携も含む H27～H28は目標値・実績値, H29は目標値を記載

	H27 目標	H27 実績	H28 目標	H28 実績	H29 目標	H30	H31	H32	H33	H34
【販路開拓】 既存事業者に 向けた事業計 画策定件数	45	50	45	60	45	20 (15)	20 (15)	20 (15)	20 (15)	20 (15)
【新事業展 開】 経営革新・第 二創業向け の事業計画策 定件数	-	2 (2)	-	4 (4)	-	15 (6)	15 (6)	15 (6)	15 (6)	15 (6)
【資金調達】 資金調達向け の事業計画策 定件数	-	-	-	-	-	5 (5)	5 (5)	5 (5)	5 (5)	5 (5)
【創業】 創業事業者に 向けた事業計 画策定件数	10	13 (13)	10	5 (5)	10	25 (7)	25 (7)	25 (6)	25 (6)	25 (6)
【事業承継】 事業承継者に 向けた事業承 継策定件数	-	-	-	-	-	10 (5)	10 (5)	10 (6)	10 (6)	10 (6)
セミナー回数 (参加者数) 内訳 ※【資金調達】に ついてはセミナーによらず	2	2	2	2	2	4 (70) 販路1 革新1 創業1 承継1	4 (70) 販路1 革新1 創業1 承継1	4 (70) 販路1 革新1 創業1 承継1	4 (70) 販路1 革新1 創業1 承継1	4 (70) 販路1 革新1 創業1 承継1

表内数値は支援件数、（ ）内は計画策定数

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(第1期における取組と成果)

- ・現状実施している事業計画策定後の実施支援として、本会では事業者に対して経営指導員等を中心に各自の判断の下で実施支援を行い、毎週の指導員等打ち合わせ会及び月1回のカルテ共有会議時に報告・支援継続等の情報共有を行ってきた。補助金申請等に向けた事業計画策定後の実行支援においては、事業完了（実績報告）まで伴走支援が基本となっているがその他の場合、事業計画を策定する事が目標となってしまう、その後のフォローアップは長期かつ定期的に出来ていない。

(今回の申請における取組の方向性)

- ・事業計画策定後の経営指導員等による定期的なフォローアップを行う事は基本であるが、より効果的に進捗状況を確認できるように事業計画策定支援を行ってから1年以内については四半期に一度フォローアップを行う事とし、経営指導員打ち合わせ会で情報共有と進捗管理をする。

(事業内容)

チャート図

- ・経営課題に合わせて策定後の伴走支援

①販路開拓、新事業展開（継続）

②資金調達（継続）

③創業（継続）

④事業承継（新規）

○必要性：事業計画策定後の実施支援を下記①～④のようなそれぞれの経営課題に合わせて行う事で事業所の実情を踏まえた支援が可能となり、事業の実現可能性を高める為。

また、事業所が抱える経営課題のうち、①～④に特化した理由として①販路開拓、新事業展開・②資金調達は計画の実行性を、③創業は計画の実現性を高める事で、「事業の安定化」に繋げる事に重点を置く。新規として、④事業承継を加えた必要性は、5年10年後を見据えた中長期的な事業計画策定をし、段階を踏んだ計画実施が必要の為、年度にとられない、継続支援が必要である。

○具体的内容：「3.事業計画策定支援に関すること」で事業計画の策定支援を行った小規模事業者に対し、経営指導員等の個別指導による実施フォローアップを行い、（ア）.「PDCAサイクル」の検証・改善に向けた伴走支援を行い、（イ）.経営指導員等職員間の共有によるブラッシュアップや市・金融機関との連携、（ウ）.事業者の状況に応じて専門家派遣等を活用し、より具体的に目標未達成の原因究明や改善提案等を行う。

企業の成長段階における経営課題別の実施後支援は以下の通りである。

①販路開拓、新事業展開（継続）

- ・補助金等の採択者及び経営革新申請や新事業展開に向けて事業計画を策定した事業者に対しては計画に沿った事業展開が行われているか確認するため、経営指導員等の窓口・巡回相談によって4半期に1度以上のフォローアップを行い「PDCAサイクル」の検証及び改善に向けた伴走支援を行う。

②資金調達（継続）

- ・小規模事業者経営発達支援融資等の融資制度を利用する事業者に対しては、融資の返済状況や事業の状況について「PDCAサイクル」の検証及び改善に向けた伴走支援を経営指導員等が行い、必要に応じて融資の実施機関と連携し計画通りの事業遂行できるよう改善提案、実行とフォローアップを4半期に1度以上行う。

③創業（継続）

- ・創業後の課題として計画策定時の売上目標値への達成度や融資への返済状況等の問題解消に向けて経営指導員等による事業計画実施支援を行い、経営指導員打ち合わせ会において担当者より状況報告・情報共有の上、連携体の伊豆の国市・市内金融機関と共に多方面からフォローアップを4半期に1度以上行う。

④事業承継（新規）

- ・新規の必要性は、5年10年後を見据えた中長期的な事業計画策定が必要であり、段階を踏んだ計画実施が必要の為、年度にとらわれない、継続支援が必要である。経営指導員による巡回フォローアップを4半期に1度以上実施する。事業承継については、マッチング実施（社外への引き継ぎ）の場合、伊豆の国市、県引き継ぎ支援センターや金融機関と共にマッチングの機会を提供する。
- また、現在後継者が親族内・社内にはいない事業者については伊豆の国市と協力し開催している合同就職説明会等の活用による従業員の確保・後継者の育成といったプロセスによって事業承継支援を行う事も提案する。

【定量目標の一覧】 H27～H28は目標値・実績値, H29は目標値を記載

	H27 目標	H27 実績	H28 目標	H28 実績	H29	H30	H31	H32	H33	H34
【販路開拓】 既存事業者の事業計画策定後の フォローアップ 件数	45	52	45	60	45	60	60	60	60	60
【新事業展開】 経営革新・第二創業の事業計画策定後のフォローアップ 件数	-	-	-	-	-	24	24	24	24	24
【資金調達】 資金調達の事業計画策定後のフォローアップ 件数	-	-	-	-	-	20	20	20	20	20
【創業】 創業事業計画策定後のフォローアップ 件数	-	-	-	-	-	28	28	24	24	24
【事業承継】 事業承継計画策定後のフォローアップ 件数	-	-	-	-	-	20	20	24	24	24

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

（第1期における取組と成果）

- ・（直接的調査）※事業者が直接需要動向調査を行う。
- 本会では認定、運営を行っている「伊豆の国ブランド」認定事業所を対象に、各種イベントや展示会等への出展案内を行なっている。認定事業者は、その情報から各社で出展する催事を選定し、各種イベントにて商談や販売を行っている。その際、事業者自身が出展を行い、バイヤーや消費者のニーズ、自社製品の評価等をヒアリング。調査を行うことのできる催事は、年間約10程度あり、直接ヒアリングするメリットは、消費者の意見が事業主にダイレクトに伝わることである。また、他社の商品やその需要動向も目にすることが可能である。

- ・（間接的調査）※商工会が商談会等での出展時に需要動向調査を行い、事業者へフィードバックする。

事業者が直接出展を行うことが困難な展示会等には、本会の職員が出展を行い、バイヤーや消費者の需要動向調査を行う。具体的な展示会としては、三島信用金庫主催のしんきんビジネスマッチングなど、出展料が高額であったり、遠方である場合は間接的調査の方法を採用している。上記「伊豆の国ブランド」を中心とした商品を、消費者及びバイヤーなどに紹介し、そこで得た情報を事業者へフィードバックしている。間接的な需要動向調査のメリットは、消費者は事業主に対し直接商品の改善点を伝える方は少数であるが、事業主ではない方に対しては、率直な意見（味、入れ目、値段等について）を伝えていただける方が多い点である。そこで得た情報を展示会終了後、職員より事業主に伝え商品の改良に役立てている。

- ・課題として以下があげられる。

- 上記調査方法では定型の設問等は設けていない為、統一された調査結果がデータとして保存されにくいと言える。また、調査する担当によって解釈などに差が発生する為、担当者によりズレが生じてしまう為、統一した調査項目の設定が必要である。
- 多くの小規模事業者が、自社の商品のターゲットや売上目標を設けず営業を行っているのが現状であり、提供する商品と市場のニーズにミスマッチが生じ、思うような売り上げが立っていないのが散見される。
- 調査を行いその情報をフィードバックする対象が「伊豆の国ブランド」認定事業中心になってしまい、情報の提供先に偏りが生じてしまっている。

（今回の申請における取組の方向性）

- ・需要動向調査の統一されたヒアリングシートの作成と共有を行い、調査する職員間の解釈の差を無くし、全職員が情報を共有できるようにする。また、小規模事業者に対しても見える化・定型化され、情報も提供しやすくなる。
- ・需要動向調査を行うことで、売り手と買い手の需要と供給ニーズのミスマッチを少なくし、自社の商品を誰に販売していくかを明確にすることができる。これにより各社の売上目標の設定を促し、持続的発展を目指すことが出来る。
- ・統一された需要動向調査の結果を当会のHPへ掲載することにより、情報の提供先を地域内の小規模事業者全体にすることで、幅広い事業者への支援となる。
- ・小規模事業者の事業計画策定や経営判断に役立つ商品・サービスの需要動向やトピックスを提供するために①展示会やイベント等で直接バイヤー消費者から買い手のニーズを収集し、小規模事業者への販路開拓に役立てること。②市場環境の調査分析（商圏調査や競合調査）の把握などを実施。
- ・調査の情報は職員間で共有分析され、地域連携機関（市・三信）や外部専門家と連携して、経営指導員が事業者にアドバイス（事業者の立地条件、広告・宣伝活動の検討や事業計画、商品構成）に活用でき、結果として、小規模事業者の持続的発展につながる。

（事業内容）

チャート図

- ①「IZU食彩トレイドフェア」でのバイヤー及び消費者ニーズ調査（継続）
- ②「伊豆の国市商工会産業振興祭」でのバイヤー及び消費者ニーズ調査（継続）

①IZU食彩トレイドフェアでのバイヤー及び消費者ニーズ調査（継続）

- 必要性：本事業のアンケート調査では、小規模事業者が通常営業で店頭では収集出来ないバイヤー及び一般消費者からの個社や、個別の商品に対する率直な意見を取得することが出来ている。これは匿名アンケートの影響も大きいと考えられる。具体的な意見としては、商品パッケージや、入れ目、価格等について改良してほしい点などの意見を収集することで出来ており、催事終了後に出展事業者へもいただいた意見をフィードバックすることにより、事業者自身が改善を行い 売上の増加、販路の開拓に成功していることから継続実施を行う。
- 目的：平成29年で7回目の開催となる『IZU食彩トレイドフェア』（伊豆地区の8商工会が合同で行い、毎回約60社の食品加工事業者が出展する催事）は、毎回約200名のバイヤーと約3,000名の一般来場者が訪れている。そのバイヤーや一般来場者から、買い手のニーズを調査することで、本会地区の小規模事業者だけでなく、伊豆半島地区の小規模事業者が利用可能な情報を取得。
- 調査対象：地域内小規模事業者が販売ターゲットに想定する食品バイヤー（大手、中堅の買い付け担当者など、支援対象事業者の取引先と成り得る企業）や、小売店の店主及び一般消費者とする。
- 活用対象：IZU食彩トレイドフェアの出展者は伊豆地区8商工会から約60社の出展があるが、当会からの出展はそのうちの約14社程度である。調査結果の活用は当会からの出展者14社を対象とする。
- 調査方法：来場者アンケートを行い、バイヤーと一般消費者それぞれのニーズ（商品分類、金額、量、味、パッケージ等）の収集を行う。本催事は2日間の開催で、1日目はバイヤーのみの来場とし、バイヤーに対し業種、卸売先、興味のある商品などバイヤー目線の買い手ニーズに加え、商品への改善点などを調査。2日目はバイヤー及び一般消費者が来場する為、両者を受付にて区分けし、それぞれのニーズの調査として、先記の調査項目に加え個社の商品への改善点を調査。改善点の調査はバイヤーとして、また、消費者としての率直な意見やニーズを捉えることができ、重要な情報収集として役立てることが出来る。
- 活用方法：本事業の活用対象者は催事全体の出展者60社のうち、当会所属の事業者である約14社程度である。バイヤー及び一般消費者の意見や改善点は、本催事終了後に出展事業者向けのフォローアップセミナーを開催し、商品の更なるブラッシュアップのヒントとして出展事業者へフィードバックする。意見や改善点を出展事業者に直接口頭では伝えづらい面があるため、書面アンケートの利点を生かし、率直な意見や改善点を出展事業者に伝える。
- 効果等：本会及び、伊豆地区の多くの事業者は、自社商品の販売ターゲットの設定が十分とは言えず、漠然と販売している状況が見受けられることから、本調査を行うことにより、バイヤーニーズや一般消費者ニーズを把握することが出来、ターゲットの明確化と売上げ目標等の設定に役立てることが出来る。『伊豆』というブランドを活用出来るよう、アンケートには伊豆から連想される商品や味付け等の設問を設け事業者へその結果を伝える。

②伊豆の国市商工会産業振興祭でのバイヤー及び消費者ニーズ調査（継続）

- 必要性：本事業は先記のIZU食彩トレイドフェアでのアンケート調査同様、通常の営業活動では収集することの出来ないバイヤーや一般消費者の本音を収集することが出来ている。商観系事業者は自社の商品に対する味、見た目、入れ目、価格に関する意見を得ており、工業系事業者は自社の認知度や一般消費者のニーズを調査することが出来ている。これは同業者が一堂に会している催事でアンケートを収集していることによる成果であると考えられる為、継続実施を行う。また、本催事ではIZU食彩トレイドフェア に来場されるバイヤーに比べ、より地域に密着したバイヤー（市内の旅館や、小規模の個人経営スーパー等も招集している為、トレイドフェアより深い当地区内でのニーズ調査を行うことが出来る。
- 目 的：本催事は一般的なお祭りを連想させるような販売に特化したものではなく販売出来る商品は商業関連事業者であれば、当会が認定を行っている伊豆の国ブランド認定品のみ。工業関連事業であれば、経営革新や特許を取得した商品や技術に限っている。食品製造小売業、旅館、飲食店などの地域内小規模事業者にとっては先記①の事業と同様のニーズ調査となる。本催事は、食品加工事業者だけでなく、特許や、経営革新を取得した建設業、工業関連の事業者も出展する。建設業や、工業関連の事業者は一般消費者のニーズを直接ヒアリングする機会が少なく、貴重なサンプルとなる。
- 調査対象：食品関連事業者向けの調査対象者は、地域内小規模事業者が販売ターゲットに想定する食品バイヤー（大手、中堅の買い付け担当者など、支援対象事業者の取引先と成り得る企業）や、小売店の店主及び一般消費者を対象とする。
工業関連事業者向けの対象者は、B to Bを見込んだ同業者や、B to Cを見込んだ一般消費者とする。
- 調査方法：一般消費者とバイヤーに分け、①の事業同様、買い手のニーズを中心に情報の収集を行う。商業関連事業者向けのニーズ調査は、来場者向けのアンケートを用い、①の事業で調査をする項目に加え、興味のある商品、その理由、商品の改善点を回答していただく。これにより買い手が欲している商品が分かり、改善点や値段、包装、売り先の情報等を把握することが出来る。工業関連事業者向けにニーズ調査は、商業関連同様に来場者からアンケートの回収を行い、一般消費者や同業者から欲している商品や、技術ニーズ調査を行う。
- 活用方法：調査結果のフィードバック先は、本催事に出席する事業者、商業系と工業系合わせて約30社強である。調査は食品関連事業者と、建設、工業関連事業とで分けて行う。バイヤーや一般消費者からの需要動向情報は、本催事後事業者に向けて発信する。具体的な方法として、本催事終了後、出展事業者向けのフォローアップセミナーを開催し、アンケート調査の結果報告を行う。寄せられた改善点などの情報は、各出展者へ個別に報告を行い、今後の商品開発や、販路開拓時に活用する。

【定量目標の一覧】

	支援内容	H27 目標	H27 実績	H28 目標	H28 実績	H29 目標	H30	H31	H32	H33	H34
①	IZU 食彩トレイドフェアでのバイヤーへのニーズ 調査サンプル数	100	100	120	120	150	150	150	150	150	150
	IZU 食彩トレイドフェアでの一般消費者へのニーズ 調査サンプル数	180	180	180	180	200	200	200	200	200	200
	上記支援個者数	12	12	13	13	14	14	14	15	15	15
②	伊豆の国市商工会産業振興祭バイヤーへのニーズ 調査サンプル数	—	—	—	—	20	20	20	20	20	20
	伊豆の国市商工会産業振興祭一般消費者へのニーズ 調査サンプル数	100	100	100	100	200	200	200	200	200	200
	上記支援個者数	28	29	30	26	30	31	31	31	32	32

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(第1期における取組と成果)

- ・本会は、事業者のレベルを「ホップ」→「ステップ」→「ジャンプ」の3段階に分け、販路開拓支援を行っている。
「ホップ」は、展示会等出展の経験がほとんど無く商談方法に自信が無いレベル。
「ステップ」は、展示会等に数回出展し商談方法等の知識もある程度あるレベル。
「ジャンプ」は、展示会等への出展経験が豊富であり商談やフォローアップも行う事が出来るレベル。現状ではジャンプ段階にいる事業所は全体の1割に満たない。
需要動向調査の結果を踏まえた上で、ホップ段階の事業所の裾野を広げ、ステップ、ジャンプ段階へレベルアップを図り、需要の開拓を行うことが課題である。
また、伊豆の国市は他の伊豆地域の市町同様、高齢化率の上昇、人口減少が進んでおり全体的な需要の減少が生じている。それと同時に大手企業進出により、小規模事業者の売上も減少の一途を辿っている。そのような状況を打破すべく、本会では高齢者が身の回りのサービス（高齢者だけでは出来ない庭木の剪定）等の御用聞きサービスの本稼働に向け平成29年度よりパイロット事業として試験運用を開始し、高齢者支援と、需要の開拓を狙う。しかしながら、高齢者支援サービスへの協賛店の数が少なく、満足なサービスの提供が出来ていない。今後協賛店の数を増やしていくことが課題である。
ここでは、支援先を商業観光系（小売業・飲食業・宿泊業）と工業系（建設業・製造業）との2つに分け記述する。

【商業観光系】販路開拓支援メニュー

①伊豆の国ブランド認定事業（支援メニュー1）

- ・本会は、平成26年度より市内全事業者を対象に、伊豆の国市の特産品を『伊豆の国ブランド』として認定し、販路開拓支援を行っている。伊豆の国ブランドの認定事業

所、認定商品数は平成29年6月13日現在、68事業所、170商品を認定。支援策としては、大きく分けて3つある。

①—1：市内アンテナショップにて伊豆の国ブランド認定商品の販売

市内3カ所（大仁まごころ市場・道の駅 伊豆のへそ・㈱蔵屋鳴沢 売店）に伊豆の国ブランドのアンテナショップを展開し、販売希望事業者の商品を各店舗の運営会社に委託販売を依頼している。

①—2：展示会、イベント等の催事開催情報の提供

不定期で依頼のある催事への出展案内を、ブランド認定事業所に対して優先的に提供し、市内外での催事販売を行っている。

①—3：伊豆の国ブランド認定商品のギフトセット事業

平成28年度より年末のお歳暮用として、伊豆の国ブランドのギフトセットを販売。これは他の商工会で行っている定型的なギフトセットと異なり、注文者が商品を選び、オリジナルのギフトセットを作ることが出来る『選べる 伊豆の国ブランドギフトセット』として販売を行っている。

- ・課題としては、ブランド認定を受けると先記した販路開拓支援を優先的に受けられるが、ブランド認定している68事業所のうち、積極的に支援を受けようとしている事業所は約半数であり、支援先に偏りが生じていることから均一的な支援策が必要である。また、ブランド認定者と事業者間で共同し、百貨店等への出展も促しているが、現状では支援先事業所間の連携が弱い為、本会からの働きかけに対し受け身がちで、自主性が乏しい状況である。

②伊豆地区8商工会主催のIZU食彩トレイドフェア、伊豆の国市産業

振興祭商工祭及び、さんしんビジネスマッチングでの一般消費者及び、バイヤーへのPR（支援メニュー2）

- ・本会の商業観光系の商圏の多くは、近隣市町であり上記3つの催事では、その商圏より外からの来客が多くある。いずれの催事も商談がメインであり、販売も行うことが可能であるが、出展する多くの事業所は商談より販売がメインになってしまっている傾向がある。尚、IZU食彩トレイドフェアの出展者は伊豆地区8商工会から約60社の出展があるが、本会からの出展はそのうちの約14社程度である。
課題は、出展事業所が来場者に対しての効果的なアプローチ方法が分からず自社の商品の売り先が明確になっていないことが原因と思われ、商談回数と商談成立件数の低さとなっている。

【工業系】販路開拓支援メニュー

③伊豆の国市商工会産業振興祭において、一般消費者向けに自社の技術などを紹介（支援メニュー3）

- ・現状で本会が工業系の事業所に対する販路開拓支援策として実施している事業は、平成26年度より実施している伊豆の国市産業振興祭である。本事業は伊豆の国市最大の商業施設であるアピタ大仁店の駐車場にて行う催事であり、例年2,500名程の来場者が訪れる。一般的なB to Cをメインとした販売をメインとしたイベントではなく、B to Bを目指した自社のオンリーワン商品の販売や、自社技術を一般消費者や同業者に向けて、PRすることを目的としている。しかし、工業系の事業所は一般消費者に向けて自社PRを行うことに不慣れであったり、PRを行うことの出来る人

材が確保出来なかったりすることが多い。課題として工業系の事業者が利用可能な支援メニューの機会不足と、工業系事業者の交渉力や営業担当の人材不足と思われる。

(今回の申請における取組の方向性)

課題を具体的に改善するために、つぎの事業を行う。

【商業観光系】（小売業・飲食業・宿泊業向け）販路開拓支援

- ①改善支援1：支援先事業所の拡大と支援先事業所間の連携強化
- ②改善支援2：商談会での有効的な提案方法と商談会展展の支援
- ③改善支援3：IT（ECサイト、SNS等）活用による販路開拓支援

【工業系】（建設業・工業向け）販路開拓支援

- ④改善支援4：バーチャル工業団地の構築
- ⑤改善支援5：商談機会の拡大

【商業観光系・工業系】

- ⑥改善支援6：高齢者向けの販路開拓支援事業

(事業内容)

チャート図

①改善支援1→支援事業①（継続）

商観系 事業所の拡大と支援先事業所間の連携強化（既存事業改善）
（伊豆の国ブランド事業、伊豆の国市バル事業）

②改善支援2→支援事業②（継続）

商観系 商談会での有効的な提案方法と商談会展展の支援（新規事業）
（伊豆の国市産業振興祭、トレードフェア、三信ビジネスマッチング、県連販路開拓）

③改善支援3→支援事業③（新規）

商観系 IT（ECサイト、SNS等）活用による販路開拓支援

④改善支援4→支援事業④（新規）

工業系 バーチャル工業団地の構築に向けた取り組み

⑤改善支援5→支援事業⑤（新規）

工業系 商談機会の拡大

⑥改善支援6→支援事業⑥（継続）

商工系 高齢者向け販路開拓支援事業（高齢者生活支援事業）

【商業観光系】（小売業・飲食業・宿泊業向け）販路開拓支援

①支援先事業所の拡大と支援先事業所間の連携強化（継続）

○必要性：現状では、事務局から催事や展示会の情報を発信し、催事の都度出展者へのフォローを行っているが、マンパワーが不足している。支援事業者間での連携を強化することで支援効果の相乗的な広がりが期待出来る為、支援先事業所の組織化を進める。

○具体的内容：改善策として、当会の支援先事業の区分けとしているホップ→ステップ→ジャンプの3段階の事業所のうち、まずホップ段階の裾野を広げる。

そして現状ホップ、ステップの段階である事業所は一つ上の段階へとレベルを上げることが必要と考える。ホップ段階の裾野を広げる為には、当会の支援策の周知が必要である。現在、伊豆の国ブランド認定している事業所は68事業所であるが、支援策の周知（具体的にはHPの活用、DM、当会が年間6回発行している会報によるブランド認定事業のPR）を行い、段階的に100事業所を目指す。現段階ステップ、ジャンプ段階の事業所には展示会等への伴走出展を行い、経験を積んでもらう事で、一つでも上の段階を目指す。

これには、当会からの情報発信や、伴走出展だけでは追いつかない為、現段階でジャンプ段階にいる事業所が統括役となり各種の展示会や、催事へホップ段階の事業所と一緒に出展することで、相乗的に全体的なレベルが上がることを期待し、支援先事業所の組織化を進めていく。

②商談会での有効的な提案方法と商談会出展の支援（継続）

○必要性：商談会への出展経験が少ない事業所や、成果が上がっていない事業所へ向け、商談会へ出展する前に商談会の心得などをレクチャーし、成果の増加を見込む為実施。

○具体的内容：商談会に出展して行く際、商談相手への効果的なアプローチ方法が分からないという事業所も多い為、商談会へ出展する事前にいわゆる「How to 商談会」の講習会を開催し、その講習会で受講したテクニックを実践していただく事で、交渉力の蓄積を狙う。具体的な例として、IZU食彩トレイドフェアの出展者向けに催事の約1か月前に商談会に向けた準備、商談をする際のテクニック、商談後のアフターフォローに関する講習会を開催し、ホップ段階である事業所には商談会に対する不安を拭く。ステップ、ジャンプ段階の事業所には商談成約率の向上を狙う。支援を行う展示商談会は、IZU食彩トレイドフェア、伊豆の国市商工会産業振興祭、さんしんビジネスマッチング等を予定し、需要に応じ増減させる。

③IT（ECサイト、SNS等）活用による販路開拓支援（新規）

○必要性：当地区内の商観系小規模事業所の多くはマンパワー不足により、小規模事業者は自店のみの限定的な販路となっている現状を打破する為、ECサイトの活用を実施する。

○具体的内容：市内の多くの小規模事業者は、営業担当がおらず、自店のみでの販売に留まっている。インターネットでの販売を行い、新たな販路の開拓を狙う方法があるが、自社のHPを開設していない小規模事業者も多い。そこで、全国商工会連合会が開発したホームページ作成システム「SHIFT」を有効活用し、ホームページの開設を促す。それと同時に、ECサイトへ各事業所の商品を出品させ、販路の開拓を目指す。自社の運営するECサイトでは集客力が弱いため、全国商工会連合会が運営する「ニッポンセレクト」へ出品を促し、小規模事業者が苦手とするITを活用した販路の開拓を目指していく。

【工業系】（建設業・工業向け）販路開拓支援

④バーチャル工業団地の構築に向けた取り組み（新規）

- 必要性：当地区内の工業系小規模事業所の多くは営業担当の労働者がおらず、新規案件の受注や、新規売込みを行うことが困難である。そこでインターネット上に自社の製造可能な製品や、保持する機械装置等を掲載し、発注希望者がバーチャル工業団地内で新規取引先を検索できる場として開設する。親企業から脱却を図る。
- 具体的内容：工業系の小規模事業所の中には、自社の製品、技術のPR方法が分からない、営業担当者がいないといった状況でPRを行うことが出来ない事業所も多いことから、各社に自社のHPの整備を促し、次に当会が既に行っている会員紹介事業サイト『まちぼ』へのリンクを行う。自社のHPが整備出来ない事業所にあっては、“まちぼ”内での企業紹介ページの整備を促す。“まちぼ”へ登録を行うことで、ネット上での検索にも対応できる為、事業所の信頼度は向上する。将来的には、各事業所の主要設備、事業内容、取扱品目、製造規模、発注希望、受注希望等のデータベース化を進め『見える化』し、各社の情報を発信、共有することで、交渉力や営業担当の人材不足の解消を行う。具体的な一例として、アルミの曲げ加工を発注したい事業者は、本会のホームページ上に設けられたバーチャル工業団地の特設ページ内で『アルミ・曲げ加工』と検索すると、その技術を要している事業所の一覧が表示され、その中から発注先を選定することが出来る。こういった取り組みにより、発注したい事業所、受注したい事業所のマッチングを行うことが可能となり、工業系の事業所の販路開拓支援となる。

⑤商談機会の拡大（新規）

- 必要性：商観系の事業所に比べ、工業系の事業所向けの展示商談会の機会は数少ない。当会が工業系事業所向けに提供出来る支援策は、商観系の事業所向けに比べ多くないことから、他団体が主催している商談会への出展を行う。
- 具体的内容：現在、当会が工業系の小規模事業所に対して行っている販路開拓支援事業は、伊豆の国市産業振興祭のみになっている。本催事にはバイヤーと一般消費者が来場するが、開催場所が伊豆地区で最大級の規模を誇る商業施設のアピタ大仁店の駐車場であるため来場者の多くが一般消費者である。工業系の小規模事業所の製品等は一般消費者と関連が低い事が多く、事業者が望む商談を行なえないケースが見られる。これを改善すべく、沼津信用金庫が主催している『ビジネス・マッチング』への出展を行う。本催事は工業系の商談をメインに、商業観光系の事業所も出展が可能であり、商談を望む事業所にとっては有意義な商談会であると考えている。

⑥高齢者向け販路開拓支援事業（継続）

- 必要性：他の市町同様高齢化が進んでいる中、大手企業等であれば、販売先を海外に向け、減少する需要をカバーすることが可能であるが、小規模事業者ではそうはいかないのが現状である。そこで、増えつつある高齢者に向けた販路を開拓する必要がある。

○具体的内容：平成２８年度の伊豆の国市の高齢化率は３０．５％であり、他の市町同様、高齢化が進んでいる。大手企業等であれば、販売先を海外に向け、減少する需要をカバーすることが可能であるが、小規模事業者ではそうはいかないのが現状である。そこで、増えつつある高齢者に向けた販路を開拓すべく、『高齢者支援事業』を実施する。これは、地域内の高齢者向けに庭木の剪定や、お弁当の配達など各種サービスの紹介、受注を当会経由で高齢者支援事業への賛同事業所に注文を発注する。これにより、減少する需要を補うことが出来ると考える。

【定量目標の一覧】

支援事業	目標数値	H27 目標	H27 実績	H28 目標	H28 実績	H29 目標	H30	H31	H32	H33	H34
①	ブランド認定事業者数（累計）	59	60	65	65	68	74	80	86	92	100
	ブランド組織化事業所数	—	—	—	—	—	5	7	9	11	13
	売上増加事業者数（B to C）	—	—	—	—	—	10	12	14	16	18
②	IZU食彩トレイド出展事業者 商談成約件数（B to B）	12	12	13	13	13	14	14	15	15	15
	伊豆の国市商工会産業振興祭 商業系出展事業者数	20	21	20	20	20	21	21	22	22	22
	売上額：円/社（B to C）	—	—	—	—	—	3万	3万	4万	4万	5万
	伊豆の国市商工会産業振興祭 工業系出展事業者数	8	8	10	6	10	11	12	13	14	15
	新規取引開拓数（B to B）	—	—	—	—	—	3	3	3	4	4
③	信金マッチング出展事業者数 商談成約件数（B to B）	3	8	3	2	3	4	5	6	7	8
	ニッポンセレクト 事業情報提供事業者数	59	60	65	65	68	74	80	86	92	100
	売上増加事業者数（B to C）	—	—	—	—	—	5	6	7	8	9
④	「SHIFT」によるHP開設事業者数	—	—	—	—	—	5	10	15	20	25
	売上増加事業者数（B to C）	—	—	—	—	—	2	4	6	8	10
⑤	バーチャル工業団地登録数	—	—	—	—	—	20	25	30	35	40
	新規取引開拓数（B to B）	—	—	—	—	—	2	2	3	3	4
⑥	ぬましんビジネスマッチング 出展事業者数	—	—	—	—	—	2	2	2	3	3
	新規取引開拓数（B to B）	—	—	—	—	—	1	1	1	1	1
⑦	高齢者支援事業登録事業者数	—	—	—	—	—	10	13	16	19	22
	売上増加事業者数（B to C）	—	—	—	—	—	4	5	6	7	8

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

（第１期における取組と成果）

- ・小規模事業者の経営活動は、地域の経済環境と密接な関係を有しており小規模事業者の経営の改善発達は地域経済の活性化と一体であると言える。本会は総合的経済団体として以下の事業を推進し、地域経済の活性化を図るため幅広く展開していくことにより、小規模事業者の収益向上に貢献すると考えられる。

①伊豆の国市産業経済懇話会（産経懇）

- ・平成26年より行政をはじめ各種経済団体で組織化し、年3～4回開催。地域経済の活性化の方向性を検討し、意識の共有、情報交換を実施。不定期な会議が課題として上げられる。

【産経懇とは一①伊豆の国市②伊豆の国市観光協会③伊豆の国農業協同組合④狩野川漁業協同組合⑤伊豆長岡温泉旅館組合⑥伊豆長岡温泉事業協同組合⑦株式会社大仁まごころ市場（第三セクター・道の駅「いずのへそ」運営）⑧伊豆箱根鉄道株式会社⑨本会の各代表による9団体で構成。今年度後半からは地域経済活性化の方向性について、市における（仮称）「小規模事業者振興基本条例」の制定を通して、検討、情報共有、連携強化を重ねていく予定である。】

②伊豆の国市商工会産業振興祭

- ・経営革新事業所や伊豆の国ブランド認定事業所の個社のPR、販路拡大（消費者、バイヤー）を目的とした展示会を開催している。アピタ大仁店と連携し、同施設の野外駐車場で年1回実施。伊豆の国市、静岡県産業振興財団と連携し実施しているが、雇用の源泉となる地元伊豆総合高校やJA伊豆の国等多くの団体を参加させることが課題となっている。

③伊豆の国市高齢者生活支援事業

- ・地域において、介護保険制度改正への対応、小規模事業者が住民の暮らしを支えるため、高齢者の生活支援を市と連携して行う。定住消費の減少対策、高齢者対策として、生活用品の調達に苦慮する住民サービスのビジネスモデルを模索し実施。前期経営発達支援計画の実施内容は、地域経済の活性化と小規模事業者の販路開拓の1つとして提案され、平成27年度調査研究、28年度高齢者アンケート調査を実施、支援のモデルケースを構築。29年度はパイロット事業として試験運用を行っている。パイロット事業の中の生活支援サービスのメニューをより多くしていくとともに、参画事業所を増やしていくことが課題としてあげられる。

④道の駅伊豆のへそ運営会議

- ・道の駅伊豆のへその機能強化（情報発信、販路拡大）の為、平成28年より運営会議を組織し月1回の会議にて情報共有している。連携した事業を行っていない。

【構成員一①伊豆の国市②道の駅駅長③榎時之栖④観光協会⑤商工会⑥第3セクターまごころ市場（農産品の販売組織）】

⑤雇用創出支援 静岡県立伊豆総合高校と連携

雇用創出の為、以下の事業を実施している。

- ①静岡県立伊豆総合高校と連携し市内の求人情報を学校側に提示、学校側と年2回程度、情報の交換会を実施。又、交換会を通じて、地域の若年者が地域で働き暮らすことの価値観を、家庭・学校・地域で共有するように取り組んでいる。
- ②静岡県立伊豆総合高校文化祭へ市内事業所が出展、企業紹介（就活を含む）を実施（15事業所程度、伊豆市商工会と連携、合計30事業所程度）
- ③静岡県立伊豆総合高校のインターンシップ事業（職場体験学習）に連携し、受け入れ企業募集等を支援する。参加した学生が地域の事業所を知る事で、地元事業所への就労にも貢献する。

⑥商店街・温泉場の振興

- ・商店街、旅館街の空き店舗、空き旅館（空き部屋）が目立ち、「IT化（カード化）」はスタンプカード等で、個々の商店街で独立実施、商店街の魅力低下、顧客の満足度の低下が懸念される。

(今回の申請における取組の方向性)

- ・伊豆の国市の総合計画と本会経営発達支援計画の視点に立ち、如何に連携をしていくかがカギである。伊豆の国市産業経済懇話会を通じ、市農業担当部局を通して農産物生産者と連携し、伊豆の国市産業振興祭の中で、農業も視野に入れ事業の連携を考察していく。高齢者生活支援事業はパイロット事業を1年間継続実施して検証し、サービスメニューの増設とレスポンス良いサービス提供を展開していき、高齢者世帯の見守りを行政と連携し、高齢者福祉における社会貢献として展開。道の駅伊豆のへそ運営会議は、道の駅を基点として、観光客等が市内を回遊させる「ハブ機能」を考察していくことが上げられる。就労支援は市・高校との更なる連携を強め、1年間を通して持続した施策を展開する。

(事業内容)

チャート図

- ・地域経済の活性化に資する取組
 - ①伊豆の国市産業経済懇話会（継続）
 - ②伊豆の国市商工会産業振興祭（継続）
 - ③高齢者生活支援事業（継続）
 - ④道の駅伊豆のへそ運営会議（新規）
 - ⑤雇用創出支援 静岡県立伊豆総合高校と連携（継続）
 - ⑥商店街・温泉場の振興（新規）

○必要性：地域経済の活性化は、伊豆の国市の総合計画と本会経営発達支援計画の視点に立ち、如何に連携をしていくかがカギである。伊豆の国市産業経済懇話会等を通じ、連携して、各事業「伊豆の国市商工会産業振興祭」「高齢者生活支援事業」「道の駅の運営」「雇用創出」「商店街の振興」を図ることが重要である。

○具体的内容：以下の事業である。

①伊豆の国市産業経済懇話会（継続）

- ・目的 連携強化で情報の共有は図られ目的は達成しているが、今後は、市の総合計画の推進の為に（仮称）「小規模事業者振興基本条例」制定関連の検討の為に、この2点も加味して会議を行なう。
- ・手段 開催時期が不定期になっているため、四半期ごとに開催していく。
- ・効果 市総合計画の目標の達成に向けての会議は、小規模事業者の意見を会議にフィードバックできる。（仮称）「小規模事業者振興基本条例」制定関連では、条例に盛り込む小規模事業者の振興策の有機的效果的な検討が成され、小規模事業者振興が広く認識される機会ともなる効果が期待できる。

②伊豆の国市商工会産業振興祭（継続）

- ・目的 大型店との連携による小規模事業者の展示会は販路拡大の目的は達成されているが、1236次と連携、革新にグレードアップする。
- ・手段 テント設営等費用のかからない運営方法で取り組む。
- ・効果 関係者間との意識の共有が図られる仕組みが構築され、B to Bや農商工連

携、6次産業化等の効果。また、消費者とバイヤーの需要動向を確実につかむ。
【定量目標】 出展30事業所（経営革新10事業所、ブランド20事業所）

③高齢者生活支援事業（継続）

- ・ 目的 小規模事業者の新しい販路開拓の1つ。行政との連携しながらの実施により、改正介護保険制度の一助となり、地域経済の活性化に繋がる。
- ・ 手段 紙ベースのカタログによる情報提供に加え、会員事業所へのPRも含め、更なる情報提供や販促ツールを考える。
行政との連携により、高齢者に対して情報提供を実施する。
- ・ 効果 1つの注文が継続に繋がる効果を期待し、継続実施し定着化を図る。
【定量目標】 参画事業所年5件の増加

④道の駅伊豆のへそ運営会議（新規）

- ・ 目的 道の駅伊豆のへその機能強化（情報発信、販路拡大）
【構成員：①伊豆の国市②道の駅駅長③(株)時之栖（道の駅内で物販会社）④観光協会（道の駅内の観光案内所）⑤商工会（伊豆の国ブランドPR）⑥第3セクターまごころ市場（道の駅の運営主体／農産品の販売組織）】
- ・ 手段 運営会議に参加。連携して伊豆の国ブランド等の商品紹介や販売を強化する。
- ・ 効果 道の駅での情報発信、販路拡大を強化
 1. 道の駅内の観光案内所での情報発信（伊豆の国ブランドの商品紹介パンフレット、パネル等で個店の商品を紹介し、個店への集客を図る。）
 2. 販路拡大（道の駅内はアンテナショップ機能があり、伊豆の国ブランド商品の委託販売を強化していく。）
 3. 道の駅を基点にして交流人口を増やし市内を回遊させることは、地域活性化となり、併せて小規模事業者の販路拡大の1つとなる。

⑤雇用創出支援 静岡県立伊豆総合高校と連携（継続）

- ・ 雇用創出確保の為、市や総合高校と連携し「就職活動相談会」の生徒見学等グレードアップや通年利用の「就職情報サイト・求人サイト」を立ち上げる。結果、小規模事業者への人的支援（雇用の確保、安定した経営）の一環に貢献できる。

⑥商店街・温泉場の振興（新規）

- ・ 商店街、温泉場に魅力を持たせるため、「まちづくり」の観点から、空き店舗、空き旅館（空き部屋）の実態調査、「IT化（カード化）」の調査・検討を実施し、有効策を模索する。
 - 空き店舗、空き旅館（空き部屋）の実態調査・検討 —
【関係者】 伊豆の国市、市内商店会、観光協会、旅館組合等
【目的】 創業、事業承継の支援や温泉場、商店街の振興／実態調査を実施し、有効策を模索。
 - IT化（カード化）の調査・検討 —
【関係者】 伊豆の国市、市内商店会等
【目的】 温泉場、商店街の振興／実態調査を実施し、有効策を模索。

【定量目標の一覧】

項 目	H27 目標	H27 実績	H28 目標	H28 実績	H29 目標	H30	H31	H32	H33	H34
①「伊豆の国市産業経済懇話会」	—	5 回	—	2 回	—	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②「伊豆の国市商工会産業振興祭」 (出展事業所-経営革新・伊豆の国ブランド)	30 (経 革 10・ ブラン ド 20)	32 (経 革 6・ブ ランド 26)	30 (経 革 10・ ブラン ド 20)	36 (経 革 6・ブ ランド 30)	30 (経 革 10・ ブラン ド 20)	30 (経 革 10・ ブラン ド 20)	30 (経 革 10・ ブラン ド 20)	30 (経 革 10・ ブラン ド 20)	30 (経 革 10・ ブラン ド 20)	30 (経 革 10・ ブラン ド 20)
③「高齢者生活支援事業」 (参画事業所数)	調査	調査	試行	試行	試行	15	15	15	15	15
④「道の駅伊豆のへそ運営会議」	—	—	—	6	—	年 12 回	年 12 回	年 12 回	年 12 回	年 12 回
⑤・雇用創出支援 静岡県立伊豆総合高校と連携	会 議 1 回/ 年 文化 祭出 展 1 回 (15 事業 所)	会 議 1 回/ 年 文化 祭出 展 1 回 (15 事業 所)	会 議 1 回/ 年 文化 祭出 展 1 回 (15 事業 所)	会 議 1 回/ 年 文化 祭出 展 1 回 (16 事業 所)	会 議 1 回/ 年 文 化 祭 出 展 1 回 (15 事 業 所)	会 議 1 回/ 年 文 化 祭 出 展 1 回 (15 事 業 所)	会 議 1 回/ 年 文 化 祭 出 展 1 回 (15 事 業 所)	会 議 1 回/ 年 文 化 祭 出 展 1 回 (15 事 業 所)	会 議 1 回/ 年 文 化 祭 出 展 1 回 (15 事 業 所)	会 議 1 回/ 年 文 化 祭 出 展 1 回 (15 事 業 所)
⑥商店街・温泉場の振興 検討会・実態調査等	—	—	—	—	—	1	1	1	1	1

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

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 (第1期における取組と成果)

- ・地域金融機関（三島信用金庫市内 4 支店等）と月 1 回「情報交換会」を実施。経営革新、創業支援等定量目標も達成でき、効果が上がっている。経営発達支援計画の中で、月 1 回の目標値であったが、開催回数が未達成になっている。理由は、個社支援は、金融機関と随時、連携して実施。個社の事業計画作成や専門家派遣は金融機関立ち合いも含めて実施している。個社連携支援実施時、情報交換等も行っており、より連携が強化された結果、定期開催の回数を隔月に減らすこととした。
- ・行政（観光関係）との連携として月 1 回「連携会議」を実施しているが、本会の経営発達支援計画と市の総合計画の効果的推進の為、より連携強化が課題。また、情報に対する認識の度合いに差があり、共通認識にたてない事も課題の一つである。

(今回の申請における取組の方向性)

- ・金融機関連携は、定期開催を減らし、日ごろの連携を強化し、リアルタイムで迅速に対応できるようにする。行政とは、平成27年度よりさらに市との農商工連携強化の為、新しく農業商工課と月1回連絡会を実施している。

(事業内容)

チャート図

- ・他支援機関との支援力向上の取組

①地域金融機関（三島信用金庫市内管内支店4支店等）の連絡会（継続）

②観光旅担当者連絡調整会議（継続）

③市農業商工課連絡調整会議（新規）

○必要性：伊豆の国市の総合計画と本会経営発達支援計画の視点に立ち、市農業商工課との連携も加え連携の強化をしていく。

○具体的内容：以下の3つの事業である。

①地域金融機関（三島信用金庫市内管内支店4支店等）の連絡会（継続）

2ヶ月に1回「情報交換会」を本会経営指導員と各支店職員が行い、支援ノウハウ、支援の現状、経営革新・創業等について情報交換をする。

②観光旅担当者連絡調整会議（継続）

事務局レベル（本会局長・経営指導員、市観光課職員、観光協会職員、旅館組合職員）で「観光旅担当者連絡調整会議」を月1回市役所にて開催、情報の共有、調整、観光振興の連携をする。

③市農業商工課連絡調整会議（新規）

本会発達支援計画の推進の為、本会所管の農業商工課と連絡調整会議を実施。連携したワンストップ機能を構築し、個社支援のシステム作りを行い、伴走支援を強化していく。具体的には、個社への支援策の共有や共同セミナー、個別相談会の開催、広報などを企画実施していく。

【定量目標の一覧】

項 目	H27 目標	H27 実績	H28 目標	H28 実績	H29 目標	H30	H31	H32	H33	H34
①三島信用金庫 との定例連絡会	年 12 回	12	12	6	12	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回
②観光旅担当者連 絡調整会議	12	12	12	12	12	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
③市農業商工課 連絡調整会議	—	12	—	12	—	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(第1期における取組と成果)

- ・本会の人事評価制度（県連合会のモデル準用）の運用を通じ、職員1人ひとりの能力や業務成果を適切に評価すると共に、フィードバック及び目標設定を含めた面接等により、能力向上や目標を明確にし、資質向上を図っている。
- ・経営指導員以外の職員においては、小規模事業者への支援は、記帳、税務と言った指導が主であり、経営・需要分析、販路開拓といった経営発達支援においては、小規模事業所から期待される専門的あるいは高度な知識等には、まだ不十分であることが課題である。職員ひとりひとりの支援能力の底上げが急務である。
- ・職員間の週一回の連絡会・経営指導員打合せ、月一回の経営指導員のカルテ共有情報交換会、全職員での勉強会を通して、情報共有、研修会結果の共有、スキルアップを図っている。組織全体のレベルアップのため支援ノウハウ、スキルアップが急務。職員の業務進捗管理が、より効果的業務進捗管理となることが課題である。

(今回の申請における取組の方向性)

- ・外部研修会の参加とOJTによる全職員のスキルアップを図り、併せて組織として、進捗管理や小規模事業者への指導体制を整える。

(事業内容)

チャート図

- ・職員の資質向上

①OJT（継続）（継続）

②OFF—J T（継続）

- 必要性：職員間の事例等を共有させた個社の支援ノウハウの共有、職場内勉強会の開催による個社の支援能力の向上、外部研修会に積極的に参加、持ち帰り職員間で共有させ、支援能力向上に努める。
- 具体的内容：以下の事業である。

①OJT（継続）

- ・個社の支援ノウハウの共有
 - ア. 経営指導カルテの共有（月例会にて月毎全経営指導員のカルテを打ち出して情報共有会議）
 - イ. 支援事例のデータ化と共有（本会サーバー内にデータ整理、全職員が閲覧可能。）
経営分析事例—事業承継診断、財務分析
事業計画作成実行事例—持続化補助金、ものづくり補助金、経営革新、創業、金融
- ・個社の支援能力の向上
 - ア. 職員資質向上ゼミナール（勉強会）
経営発達支援事業の内容や県連合会の研修内容などを共有、個々の職員へフィードバック、スキルアップを行う。
また、専門研修以外の組織の構成員として必要不可欠な基礎的な資質を向上する

目的で、ビジネスマナーや稟議・決裁の基礎知識、地域の史跡・国宝・文化財などの歴史、PDCAに準じた業務目標の設定や職員提案、補助金事業の事務処理や事務全般の正確さが醸成され、また、行政をはじめ他団体との調整・折衝・会議など、無駄が無く、高効率の業務・事業執行が可能となるよう職員の資質の向上を目的として行う。

備わるべき知識やスキルなどは、それぞれの職員各々の自己努力では、なかなか到達できない場合があるので、全員での研修会として行い、小規模事業者に対する伴走の方策など効果が期待できる。

イ. 週連絡会、月例会、（既存事業改善継続）

従来の情報共有はもとより、職員の業務進捗管理で、より効果的業務進捗管理が課題であるため、一覧表にて事業の進捗管理を「見える化」していく。

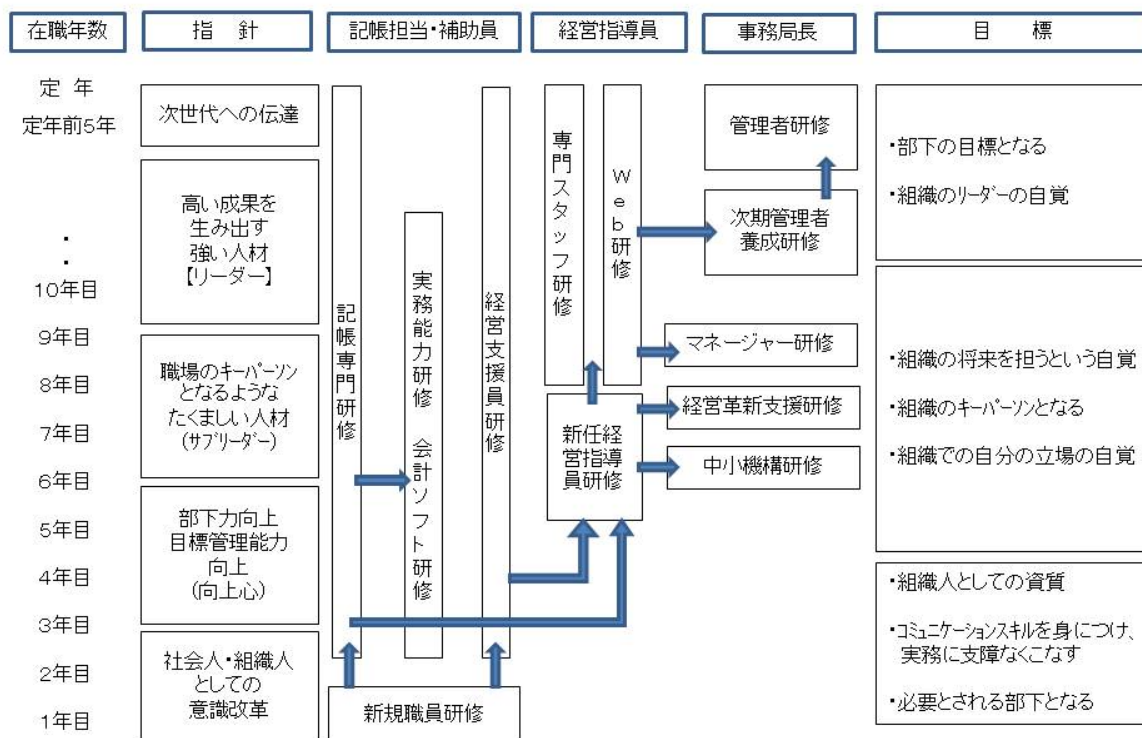
②OFF-JT（継続）

- ・静岡県商工会連合会、静岡県が主催する研修や金融機関が主催する「経営セミナー」、中小企業大学校の主催する研修等に経営指導員等全職員が年間1回以上参加。
- 各職員の個社支援をよりスキルアップさせ、支援能力の向上を図る。併せて、全職員で取り組むことにより、支援体制のボトムアップを図ることで、平準化され、どの職員にでも、同一の支援を小規模事業者が受けられるように目指す。

【目 標】

- ・全職員が人事評価でモチベーションを上げ、全職員が指導スタッフとなり、組織による事業対応が可能となる。

伊豆の国市商工会人材育成体系図



3. 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

(第1期における取組と成果)

(現状)

本計画に記載の事業の実施状況及び成果について以下の方法により評価検証を行っている。

- ① 本会総務委員会（月1回実施）により、事業の進捗状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。総務委員会一業種・地域・青年・女性を考慮し構成。会長、副会長、建設部会長、工業部会長、商業部会長、観光サービス部会長、青年部長、女性部長。
- ② 理事会（年5回程度実施）において、評価・見直しの方針を決定。
- ③ 年2回（中間、年度末）理事会にて、伊豆の国市経済環境部長、市農業商工課長、商工係長、中小企業診断士を招聘し、評価、検証を行っている。
- ④ 事業の成果・評価・見直しの結果は、静岡県商工会連合会、伊豆の国市へ報告。
- ⑤ 事業の成果・評価・見直しの結果を本会のホームページで公表。

(<http://www.izunokuni.org/>)

平成27年度—平成28年5月10日開示

平成28年度—平成29年月6日10日開示

本会会報にて随時、進捗状況、結果を掲載。

(月1回発行、市全世帯新聞折込)

(課題)

- ① 検証会を実施しているが、行政と外部専門家を交えて、本会理事と、活発な意見交換ができるようにしていきたい。
- ② 定性的に報告書を作成しているが、自己評価の基準が3段階であったが、第1回目の検証会結果で5段階へ訂正した。又、外部専門家の意見として、公表する報告書については、小規模事業者の参考となるような、「支援事例の紹介」や、活字だけではなく、写真や表等、わかり易く見やすくとの意見が出て、検討課題となった。
- ③ 他の商工会の小規模事業者への支援手法を取り込んでいきたい。静岡県商工会連合会の連携をより強化していきたい。

(今回の申請における取組の方向性)

- ① 各理事、外部専門家、行政に致して、事前に会議前に資料を渡し、読み込んできてもらい、集約させた会議にする。
- ② 定性的に報告書に「支援事例」や写真、表を入れて、理解しやすく、見やすくしていく。
- ③ 連携指導団体として、静岡県商工会連合会の職員も検証会へ出席依頼。

(事業内容)

○ 必要性：検証会でのPDCAサイクル考察を行うことは、本会発達計画の中での効果的な個社支援が可能となる。個々の意見集約ができるように事前配布等を行い、併せて県連職員の参加は発達計画の検証をより深層化できる。

○ 具体的内容：以下の事業である。

①検証会の開催（継続）

各理事、外部専門家、行政、県連の評価者の出席で、資料事前配布で、年2回開催する。結果の一般公表については、HPに公表。小規模事業者への支援事例も入れて、わかり易く、公表する。

【目 標】

- ・検証会年2回/行政（部長・課長・係長）3名、外部専門家1名、県連1名）

(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

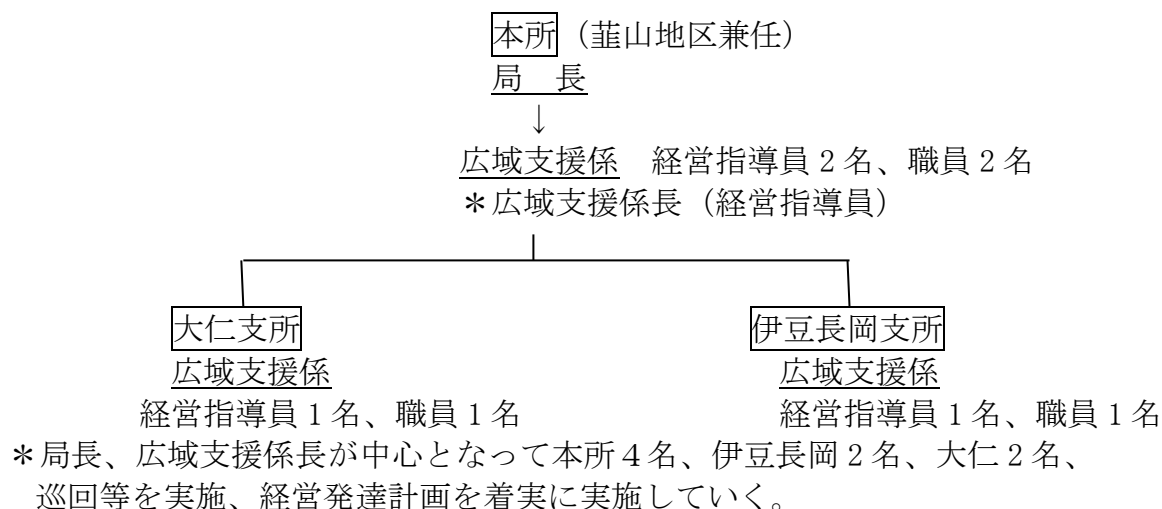
(1) 組織体制

(29 年 11 月現在)

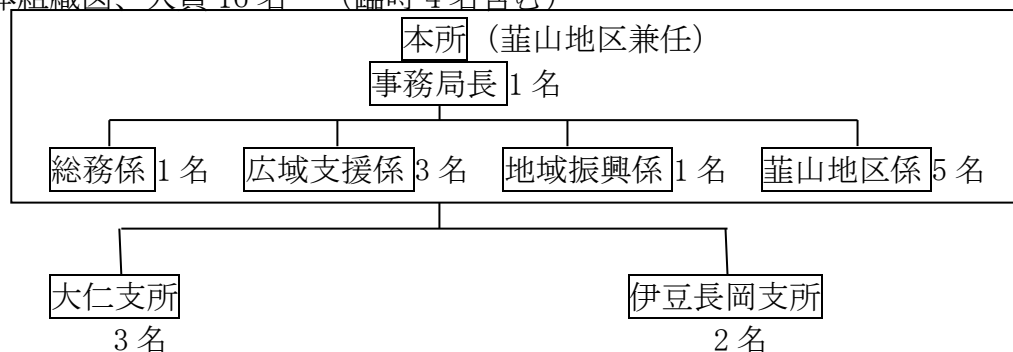
伊豆の国市商工会（本所、大仁支所、伊豆長岡支所）

組織図

※経営発達支援事業実施体制、人員



※全体組織図、人員 16 名 (臨時 4 名含む)



(2) 連絡先

地区	住所	電話番号	F A X
本所 (韮山地区兼任)	伊豆の国市四日町 290	055-949-3090	055-949-2740
伊豆長岡支所	伊豆の国市古奈 255	055-948-5333	055-947-2389
大仁支所	伊豆の国市大仁 454	0558-76-3060	0558-76-0720

ホームページアドレス “伊豆の国市商工会” <izunokuni@dolphin.ocn.ne.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)

	30 年度 (30 年 4 月以降)	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
必要な資金の額	6, 300	6, 300	6, 300	6, 300	6, 300
小規模企業対策事業費					
①事業計画作成セミナー事業 ・既存計画 ・経営革新	<u>500</u>	<u>500</u>	<u>500</u>	<u>500</u>	<u>500</u>
②事業承継事業	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
③創業塾事業 (市と連携)	<u>700</u>	<u>700</u>	<u>700</u>	<u>700</u>	<u>700</u>
④販路開拓支援事業 ・ブランド事業 ・アンテナ事業 ・食彩トレイド	<u>1, 000</u>	<u>1, 000</u>	<u>1, 000</u>	<u>1, 000</u>	<u>1, 000</u>
⑤産業振興祭事業	<u>2, 000</u>	2, 000	<u>2, 000</u>	<u>2, 000</u>	<u>2, 000</u>
⑥定住促進事業 事務費 ・高齢者生活支援 ・就活	<u>2, 000</u>	<u>2, 000</u>	<u>2, 000</u>	<u>2, 000</u>	<u>2, 000</u>

(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
1. 会費、2. 国補助金、3. 県補助金、4. 市補助金、5. 事業受託費

(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)

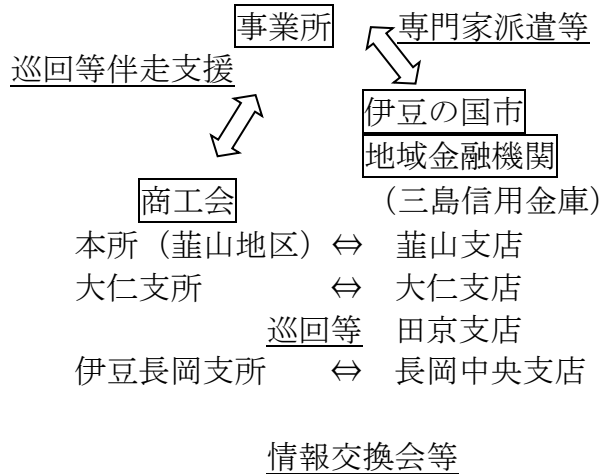
商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容																																
小規模事業者の持続的発展に向けて問題解決の為に実施する。 1、巡回・窓口相談経過後の、専門家派遣の協力→地域金融機関（三島信用金庫サポート営業部等）、伊豆の国市（農業商工課）・静岡県よろず支援拠点伊豆の国市サテライト <u>*実施済み</u> 2、経営革新事業所の掘起し、各事業所の経営革新 取得に向けての等に向けてのブラッシュアップ、情報交換会→地域金融機関（三島信用金庫市内 4 支店等） <u>*実施済み</u> 3、市内の景況-地域金融機関（三島信用金庫市内 4 支店等）、伊豆の国市（農業商工課） <u>*実施済み</u> 4、静岡県事業引き継ぎセンター、静岡県産業振興財団、静岡県よろず相談拠点との連携。																																
連携者及びその役割																																
連携者 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>住所</th><th>電話</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>三島信用金庫サポート営業部 部長 山本文彦</td><td>三島市新谷 155-1</td><td>055-981-0020</td></tr> <tr> <td>三島信用金庫大仁支店 支店長 内田昌男</td><td>伊豆の国市大仁 452-6</td><td>0558-76-1482</td></tr> <tr> <td>田京支店 支店長 土屋隆彦</td><td>伊豆の国市田京 303-10</td><td>0558-76-2434</td></tr> <tr> <td>長岡中央支店 支店長 久保坂謙一</td><td>伊豆の国市長岡 346-6</td><td>055-948-3211</td></tr> <tr> <td>菰山支店 支店長 宮本浩和</td><td>伊豆の国市南條 711-2</td><td>055-949-2252</td></tr> <tr> <td>伊豆の国市経済環境部農業商工課</td><td>伊豆の国市田京 299-6</td><td>0558-46-8003</td></tr> <tr> <td>静岡県事業引き継ぎセンター</td><td>静岡市黒金町 20-8</td><td>054-275-1881</td></tr> <tr> <td>静岡県産業振興財団</td><td>静岡市大手町 44-1</td><td>054-254-4512</td></tr> <tr> <td>静岡県よろず支援拠点</td><td>静岡市黒金町 20-8</td><td>054-253-5117</td></tr> </tbody> </table> 役割・サポート営業部—専門家派遣 ・各支店—情報交換(景況、経営革新等掘り起し)、各事業所の事業計画等ブラッシュアップ支援 ・伊豆の国市—情報交換（景況）、静岡県よろず相談拠点と連携して個社支援 ・静岡県事業引き継ぎセンター、静岡県産業振興財団、静岡県よろず相談拠点—専門家派遣等				住所	電話	三島信用金庫サポート営業部 部長 山本文彦	三島市新谷 155-1	055-981-0020	三島信用金庫大仁支店 支店長 内田昌男	伊豆の国市大仁 452-6	0558-76-1482	田京支店 支店長 土屋隆彦	伊豆の国市田京 303-10	0558-76-2434	長岡中央支店 支店長 久保坂謙一	伊豆の国市長岡 346-6	055-948-3211	菰山支店 支店長 宮本浩和	伊豆の国市南條 711-2	055-949-2252	伊豆の国市経済環境部農業商工課	伊豆の国市田京 299-6	0558-46-8003	静岡県事業引き継ぎセンター	静岡市黒金町 20-8	054-275-1881	静岡県産業振興財団	静岡市大手町 44-1	054-254-4512	静岡県よろず支援拠点	静岡市黒金町 20-8	054-253-5117
	住所	電話																														
三島信用金庫サポート営業部 部長 山本文彦	三島市新谷 155-1	055-981-0020																														
三島信用金庫大仁支店 支店長 内田昌男	伊豆の国市大仁 452-6	0558-76-1482																														
田京支店 支店長 土屋隆彦	伊豆の国市田京 303-10	0558-76-2434																														
長岡中央支店 支店長 久保坂謙一	伊豆の国市長岡 346-6	055-948-3211																														
菰山支店 支店長 宮本浩和	伊豆の国市南條 711-2	055-949-2252																														
伊豆の国市経済環境部農業商工課	伊豆の国市田京 299-6	0558-46-8003																														
静岡県事業引き継ぎセンター	静岡市黒金町 20-8	054-275-1881																														
静岡県産業振興財団	静岡市大手町 44-1	054-254-4512																														
静岡県よろず支援拠点	静岡市黒金町 20-8	054-253-5117																														

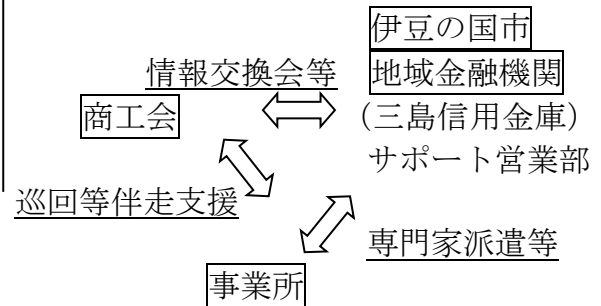
連携体制図等

連携体制図と連携する内容

2. 3. との連携図



1. との連携図



4. との連携図

