

# 伊豆市商工会経営発達支援事業の内容等について

計画期間：令和3年4月1日～令和4年3月31日

検討期間：令和3年4月1日～令和8年3月31日（令和4年2月21日現在）赤字は目標達成

評価診断（A：十分達成 B：概ね達成 C：あまり達成できていない D：まったく達成できていない）

## 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

#### <目的>

地域内の景気動向を把握し小規模事業者が経営計画、事業計画を検討する参考データや事業承継に関する情報を収集し後継者への承継支援や、創業者へのマッチング支援へのデータ提供を行うことを目的とする。

#### <目標>

NO	取組内容	目標	実施状況	担当
①	景況調査件数	240	408	各支所
②	景況調査レポート	12	12	齋藤・高橋・鈴木
③	地域の経済動向分析の公表回数	4	12	齋藤・早川
④	事業承継調査データベース更新回数	1	1	酒井・鈴木

#### <実施内容・事務局評価> A

①市内34事業所の調査分析を行った。調査先には、コロナによる支援金、補助金の資料を配布した。合わせて、必要とする事業所にはRESASから抽出したデータを提供した。本年度の調査結果では、全業種において「コロナによって先行きが不透明」「資金繰りの不安」が挙げられた。

②上記①を取りまとめ、毎月、その月の特徴や労務、金融相談について県連合会へ報告した。

③県連合会より県下商工会分を取りまとめた報告書を伊豆市商工会のHPにUPし、直近の動向や特徴について周知を図り、小規模事業者の経営計画策定のための基礎資料とした。尚、計画当初は四半期に1回の予定であったが、コロナのため国の施策も月ごとに大きく変わることから、毎月UPするようにした。

④事業承継引き継ぎ支援センターの専門家に相談し、伊豆市独自のアンケート用紙を作成。全会員に対し調査を行った。1月末での回収枚数は223枚で約25%である。現在、個人の決算確定申告を通じて30%の回収を目指している。当市の特徴としては、地面が借地で建物が自己所有のため第三者への譲渡が難しい。親子とも高齢承継の可能性がある。何から始めて良いか解らないと言うものであった。（詳細については別紙資料のとおり）

#### <成果の活用>

- ・情報収集・調査・分析した結果はホームページや職員打ち合わせの際に利用し情報を共有した
- ・経営指導員等が巡回指導を行う際に参考資料として活用した

- ・開業を検討する人に創業計画書策定のエビデンスと利用してもらった
- ・事業承継情報調査データを調査分析し、職員間で情報共有すると共にマスコミも利用し実態の周知を図り事業承継への意識を向上させた。

## 2. 需要動向調査に関すること

### <目的>

商品の魅力を高め訴求力のある新商品開発や販路拡大、新サービス開発につなげるためコロナ禍及びその後における需要動向をつかむ

### <目標>

NO	取組内容	目標	実施状況	担当
①	物産展開催時の調査対象事業者数	5	8	高橋・斉藤・鈴木
②	専門家を利用した調査対象事業者数	2	2	高橋・斉藤・鈴木

### <実施内容・事務局評価> A

①11月6日に実施した伊豆月ヶ瀬道の駅において実施した物産展において8事業所のアンケート調査を実施した。

アンケート総数は36枚で以下の通りの意見があった。

- ・他のお店の商品も買ってみたいので、また出展してほしい。
- ・魅力的なものがたくさんあることを知ることができた。これからも美味しくいただきたい。
- ・新しい商品をもっと出してほしい 等

②10月～12月に実施していた専門家を利用したビジネスマッチング事業を実施するにあたり、首都圏の3バイヤー事業所に2事業所の商品評価をいただき、需要動向を調査した。需要動向調査の内容は以下の通り

- ・スタンドパックより瓶詰の方が見栄えが良く保存もしやすいことから売りやすくなる
- ・食品の容量については2人から3人までの家族が一度で食べきれぬ量が望ましい
- ・百貨店、高級スーパーでは奇をてらった商品より、王道の商品の方が好まれる。
- ・冷凍食品については解凍後のドリップについて注意する事 等

### <成果の活用>

#### ①活用方法

小規模事業者が自ら地域に即し、且つ、消費者が訴求する様な、新商品開発や販路開拓に伴う経営計画策定支援時に活用した

#### ②提供方法

経営指導員や専門家がアンケート結果を取りまとめ分析した結果を出店者等に報告した。

#### ③効果等

量販品ではない、地域の特徴を活かし消費者の需要が見込めるオンリーワン商品の開発や、新たな販路開拓に繋げた。

### 3. 経営状況の分析に関すること

#### <目的>

経営計画書の策定が成されていない事業者が多く、PDCAによる事業の見直しがされていない。そのため、まずは経営分析を行う事業者の発掘のため、市の移住定住施策に伴う、創業支援強化、廃業を食い止めるための事業承継強化、新商品開発及び既存商品のブラッシュアップを図り販路開拓強化をテーマにした巡回、専門家派遣、セミナーの開催を行い分析データの収集を行うことを目的とする。

#### <目標>

- ①創業支援
- ②事業承継支援
- ③新商品開発・販路開拓支援

NO	取組内容	目標	実施状況	担当
①	巡回件数	1,700	1,071	鈴木・斉藤・高橋
②	専門家派遣（延べ回数）	50	87	高橋・斉藤・鈴木
③	セミナー（回）	5	10	高橋・斉藤
④	経営分析件数（社）	40	55	鈴木・斉藤・高橋

#### <実施内容・事務局評価> B

①コロナ禍で巡回件数は減少したが、内容を密にして積極的な巡回指導を心掛け各種補助金を通じて事業計画策定の必要性を訴えた。また、必要であれば専門家派遣を積極的に利用し課題解決を図った。さらに、新人職員も指導員に随行しOJTによる指導知識や技術のレベルUPを行った。

②巡回指導強化の成果もあり、新事業展開に伴う事業計画策定支援や新商品開発、IT導入支援への専門家派遣依頼が多かった。これについても、新人職員を随行させレベルUPを図った。利用した事業所は87件で去年の51件から大幅に増加した。これは、コロナ禍を乗り越えるため、また、コロナにより新たなニーズが生まれ、それに対応しようとする事業所が多くなってきたと考えている。そこに、職員の巡回指導が上手く加味されこのような結果になったと推定している。

③創業支援強化や新商品開発及び既存商品のブラッシュアップを図る販路開拓強化をテーマにしたセミナー等を全10回開催した。開催内容は、創業支援強化のための創業セミナー5回、経営力向上事業費補助金の申請書策定個別相談会2回、金融相談会1回、ビジネスにおけるコミュニケーション構築・接客講習会1回、インボイス制度講習会1回となった。また、ZOOMを活用したオンライン受講を取り入れながら開催し、コロナ禍でも積極的に参加できるよう取り組み、参加者からも好評頂いた。

④巡回、専門家派遣の実施事業者やセミナー参加者の中から、意欲的で実行力があり、目標・目的が明確である事業者、及び販路拡大の可能性の高い55社を選定し、「財務分析」「SWOT分析」を行った。分析は、BIZミルやローカルベンチマーク、伊豆市商工会独自の事業承継データベースの情報を活用して行った。

### <分析結果の活用>

巡回指導や専門家派遣、BIZミル、ローカルベンチマークの導入で獲得した情報は、毎月の経営指導推進会議の中で組織の情報として共有した。また、分析結果は各事業者の事業計画策定等に活用した。さらに、経営改善が必要な際は経営指導員の支援のみならず専門家派遣等も利用し個社支援を図った。

## 4. 事業計画策定支援に関すること

### <目的>

#### ①創業計画策定支援

増加傾向にある移住者を中心に、持続的な成長を目指した創業支援、販路開拓支援の強化を重点的に取り組んでいく。また、移住・創業者において、相談しやすい支援体制を整え、移住前後に継続して情報提供を行い、需要動向調査結果等を用いた計画策定の支援に取り組む。定住に向け、経営基盤の弱い創業者を早い段階からサポートし、地域に根差す事業者の増加に繋げていくことを目的とする。

#### ②事業承継計画策定支援

伊豆市は、高齢化による廃業が著しく、後継者の不足から今後も廃業に拍車がかかることが懸念される。承継計画書策定にあたり、承継成功例等の他社事例を紹介しながら、計画策定に対する事業者の意識を高め、承継完了までの課題を明確にすることでスムーズな承継へつなげていく。

#### ③新商品開発・販路開拓

ブランド力の高い商品開発や販路開拓に成功した他社事例の紹介をしながら、持続的発展に有効な事業計画策定に対する事業者意識を高める。新規性のあるものについては経営革新の認定も目指す。

### <目標>

NO	取組内容	目標	実施状況	担当
①	創業事業計画策定	9	15	鈴木・斉藤・高橋
②	事業承継計画策定	3	4	鈴木・斉藤・高橋
③	新商品開発・販路開拓支援	17	42	高橋・斉藤・鈴木

### <事務局評価> A

①創業個別相談会、創業セミナー「伊豆創業塾」開催の中で、全15件の策定に至った。創業個別相談会においては、新たなビジネスニーズ層である移住・創業者等に向け、経営指導員による相談会を毎月第三金曜日に開催し20件の相談があった。相談体制は、従来の窓口対応に加え、遠隔地からの相談やコロナ禍に配慮し、ZOOMを導入した対応も行った。併せて伊豆市やNPOサプライズと連携し移住前からの情報提供を行うことで、創業事業計画策定の支援強化につながった。また、創業支援セミナー「伊豆創業塾」を、全5回シリーズとし講習会4回、個別相談会1回の構成で開催した。緊急事態宣言下により第1回、第2回においてはZOOM開催となったものの23名の参加があり、創業に向け講師の指導と連携して支援し、創業計画の策定に取り組んだ。

②「静岡県事業承継・引継ぎ支援センター」と連携し、毎月第一木曜日に個別相談会を実施し、専門家と連携して承継計画書策定の支援に取り組み、全4件の承継計画書策定に至った。策定に至っては、事業承継アンケート調査により課題の見られた事業者や承継希望者を対象に支援し、承継成功例等の他社事例を紹介しながら、計画策定に対する事業者の意識を高め、承継完了までの課題を明確にした計画策定につなげた。

③首都圏への販路開拓に向けフーデックス JAPAN2022 出展1件、京王百貨店「静岡うまいもの大会」出店2件（内1件はコロナ影響により途中辞退）、伊勢丹チャレンジショップ「伊豆市の日」出展7件、「小規模事業者持続化補助金」「小規模企業経営力向上補助金」等の申請書作成を通じた事業計画策定や新商品開発に向け専門家派遣を活用した策定支援において32件、全42件の事業計画策定につなげた。事業計画策定に至っては、コロナ需要に合わせたブランディングを中心に、他社事例を紹介しながら経営状況結果や需要動向調査を用いて支援し、持続的発展に有効な事業計画書策定につなげた。

## 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### <目的>

事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援する必要のある事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めたうえでフォローアップ頻度を設定する。これにより、より実態に合った支援を行い計画よりも成果が得られるようにすることを目的とする。

### <目標>

①経営計画策定企業のフォローアップ

②創業、事業承継、販路開拓への金融・各種補助金を活用した支援

NO	取組内容	目標	実施状況	担当
①	フォローアップ対象事業者数	29	45	鈴木・斉藤・高橋
②	頻度（延べ回数）	112	345	鈴木・斉藤・高橋
③	売上10%以上増加又は利益率10%以上増加の事業者数	7	8	鈴木・斉藤・高橋
④	経営革新認定件数	3	6	斉藤・高橋・鈴木
⑤	マッチング支援件数	3	4	鈴木・斉藤・高橋
⑥	金融斡旋件数（合計）	9	3	斉藤・高橋・鈴木
⑦	各種補助金申請支援件数	25	46	斉藤・高橋・鈴木

### <事務局評価> B

①計画策定後、毎月1回開催される「経営指導推進会議」「経営指導員資質向上会議」にて担当者より進捗状況を報告し、必要とされる支援を検討した。

フォローアップ実施数は、主に「創業」「事業承継」「新商品開発・販路開拓」において経営計画を策定した事業者45件となった。事業者45社への策定支援件数の内訳は、補助金申請支援46件、経営革新認定6件、マッチング支援4件、金融斡旋3件、創業計画策定支援2件、事業承継計画策定支援4件

の延べ 65 件となった。創業者に対しては、税務、資金調達をはじめとした事業に関する育成支援を実施した。事業承継においては、静岡県事業承継・引継ぎ支援センター専門家と連携し課題解決に取り組んだ。新商品開発・販路開拓では、新商品開発後のバイヤーの評価や商談会を通じ得た意見をもとに、専門家派遣事業を活用し、ブラッシュアップを重ね、新規性のあるものは経営革新計画の認定を目指し、6 件の認定につながった。

②上記対象事業者 45 件に対し、目標値の平均 4 回以上を上回る平均 7 回以上の計 345 回の実施となった。支援頻度は、事業計画の進捗状況に合わせ臨機応変に対応し、専門家派遣で第三者の視点を投入することで事業計画遂行の修正をはかった。

③事業計画策定支援件数のうち、約 25%の事業所において売上増加又は利益率 10%以上増加達成を目標としたが、売上 10%以上の増加となった事業所は 8 件と、約 17%にとどまった。事業計画策定事業者は目標値を前章で記述した通り大幅に上回ったが、売上についてはコロナ禍の動向変化により伸び悩みがあったと思われる。

④6 件の承認を受けた。全ての事業所が経営計画書を策定した後、事業内容に新規性・実現可能性・模倣困難性が見られたことから申請に至った。経営革新については、静岡県商工会連合会より経営指導員は年間 1 件の承認を目指すようにノルマが課せられている。

⑤新商品開発・販路開拓において計 4 件のマッチング成立につながった。新商品開発後は、今後の展示会や商談会への出展による販路開拓を目指し、専門家派遣事業を活用してブラッシュアップを重ねた。

⑥本年度は、金融相談が少なく、マル経融資制度を利用した金融斡旋計画が 3 件しかなかった。この理由として、昨年度、コロナ禍で新設された「コロナ特別貸付」の申し込みが増加し、実質、無利子で受けられるこの制度の利用が増加したため、また、据置期間も長めに設定できるため、マル経制度の利用が減少したと思われる。

⑦事業再構築補助金 3 件、ものづくり補助金 1 件、小規模事業者持続化補助金 4 件、地域創生起業支援金 1 件、中小企業デジタル化・事業転換等促進事業費補助金 5 件、静岡県経営力向上事業費補助金 1 1 件の合計 2 5 件の採択があった。申請は上記補助金制度合計 4 6 件である。経営計画策定から補助金申請までのフォローアップを強化したことにより非常に多くの事業所が申請した。

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### <目的>

新商品開発及び事業計画を策定した事業所が、販促強化をする機会や場所が無いことから、商工会がその場を提供し、新たな需要開拓支援を行い販路開拓の強化を行うことを目的とする。

### <目標>

①道の駅 物産展 伊豆市特産市（仮称）の開催（B to C）

- ②静岡県商工会連合会の販路開拓支援事業への参画 (B to C)
- ③専門家を利用したビジネスマッチング事業 (B to B)
- ④“いずっち”ブランドによる販路開拓事業 (B to C)

NO	取組内容	目標	実施状況	担当
①	道の駅物産展出店事業者数	5 社	8 社	高橋・斉藤・鈴木
	売上額/社	5 万円	3.7 万円	
②	アンテナショップ等斡旋事業者数	3 社	10 社	高橋・斉藤・鈴木
	売上額/社	40 万円	15.4 万円	
③	専門家を利用したビジネスマッチング事業者数	2 社	5 社	高橋・斉藤・鈴木
	成約件数	6 社	7 社	
④	逸品カタログ掲載件数	120 社	163 社	高橋・斉藤・鈴木
	売上額/社・月	1 万円	0.8 万円	

#### <事務局評価> B

①11/6、道の駅「伊豆月ヶ瀬」にてスペースを借り、伊豆の逸品物産展を開催した。出店者は8社。いずれの事業者も伊豆市の新たな特産となり得る新商品を開発した事業者であった。首都圏からの旅行客は約 500 人名。首都圏からの旅行客に特産品を販売し、商品の説明や伊豆市の魅力を発信することで、伊豆市への再来訪を促すと同時に、各店の新商品のリピーターを増やし、販路開拓へと繋げた。売上については、催事当日、非常に寒く、またコロナの影響で来場者も予定より少なかったため1社あたり3.7万円と伸び悩んだ。

②BtoC 支援として静岡県商工会連合会の販路開拓支援事業への事業者の参画を促した。県内アンテナショップ（アレモキッチンコレモストア 静岡伊勢丹内）において”伊豆市の日”（1/13.14）を設定し、7 事業所の出展を支援した。また、県外等での販路開拓を希望した2社については、京王百貨店で開催された物産展（2/16～22）への出展支援を実施。さらに BtoB 支援として FOODEX への出店斡旋も実施した。物産展やアンテナショップへの出店斡旋により、静岡市、首都圏の一般消費者に商品を直接販売し、また来訪したバイヤーに商品の魅力を伝えることで伊豆市の魅力を発信し販路開拓へと繋げた。売上については、静岡伊勢丹が1社あたり2.2万円で合計15.4万円。京王百貨店は催事が終了したばかりで売上集計中。FOODEXについては、開催前のため売上が不明の未計上となっている。

③専門家の指導を受け、新商品を開発した3件の事業所の新商品をバイヤーへと斡旋を進めた。10月20日に3事業所を訪問。各事業所に商品の確認、販路開拓方向性、FCPシート作成指導を実施。11月6日に物産展開催時に専門家と各事業所を訪問し商品開発状況の確認、販売方法等の指導を実施。各事業所で完成させた新商品を首都圏バイヤー3社に持ち込み、マッチングを行った。3事業所の内、1社は商品開発が遅れ、マッチングが出来なかったため、12月27日に訪問し、現状の商品開発状況の確認と今後の販路開拓までの進め方のアドバイスを行った。他の2事業所については同日に訪問し、バイ

ヤー3社とのマッチング結果を報告し、今後の進め方をアドバイスした。マッチングは、1件が成立し、継続商談へと移った。別の会社では継続商談までは至らなかったものの、各バイヤーでの興味を引いたものが多く、パッケージ、容量等を変更しながら、今後販路開拓を行っていく予定となり、各事業所の販路開拓へと繋げた。また、商工会連合会を通して、オンライン商談会にも2社が参加し、6件の成約があり合計7件となった。

④管内事業所の逸品・技の紹介カタログ「CHOICE」を作成し、発行した。市内の全戸配布及び観光施設等での観光客への配布により、商品やサービスのPRを行った。伊豆市商工会オリジナルキャラクター「いずっち」を活用しPRすることで、伊豆市商工会オリジナルブランドを確立し、伊豆市の認知度を高めることができた。掲載者からは”CHOICEを見て来店したお客様が多数いる“との声をいただいております。一般消費者の購買意欲を高め、販路開拓へと結び付けることができた。今回は冊子として「CHOICE」を発行したが、観光客や掲載事業者からも要望があったことから次年度よりオンライン化し、冊子がなくてもスマートフォンで見られるようにアプリでの情報誌製作に取り組んでいく。売上については、アンケートを行ったところ、掲載事業者164社中102件の回答があり、0.8万円の増加であった。目標は達成できなかったが、まん延防止が発令される中、非常に良い成績であったと認識している。

## 7. 事業の評価及び見直しをするための仕組み

### <目的>

毎年度終了後、事務局内において各事業の実施状況、成果の評価について報告書を作成し、目標や支援内容が適切であったかを明確にする。これにより、問題を明確化し次年度の事業へ繋げて行くことを目的とする。

### <実施内容>

経営発達計画評価委員会を立ち上げ、その中で結果や評価を基に計画の精査を行う。その後、理事会にて委員会での内容を報告し、その結果を商工会ホームページで公表する。

## 8. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### <目的>

経営改善普及事業や経営発達支援事業を推進するためのスキル向上を目指す。

### <実施内容>

OJTとして、月1回の経営指導推進会議や経営指導員資質向上会議の中で支援手法について学んだ。また、クラウド型経営支援ツールBIZミルを利用し、支援ノウハウの共有を図った。OFF-JTとして、全職員参加のIT勉強を実施し、効率的で且つ効果的な指導が出来るようにした。また、県連主催の研修や中小企業基盤整備機構研修、WEB研修に積極的に参加し資質の向上を図った。

## 9. 他の支援機関と連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

### <目的>

支援機関等との連携を通じ有意な情報交換を継続的にできるような仕組みを構築する。



## <実施内容>

### ①経営発達支援連携

○三島信用金庫(年6回)・・・地区内の資金需要や小規模事業者の景況を中心に行い、支援ノウハウ、支援の現状、支援計画、経営革新、創業、事業承継等についての情報交換を行った。

○産業振興協議会(DMO)・NPO サプライズ(年6回)・・・販路開拓支援、移住定住及び創業を中心に伊豆市の現状について情報交換を行い、新規創業や新たな販路開拓支援に繋げた。途中から市役所も参加し協力体制を強化した。

### ②伊豆地区商工会連絡協議会担当国会議(年4回)

・静岡県伊豆地区の8商工会で組織する協議会である。各商工会の経営指導員1名を担当者とし、地区内の小規模事業者の動向やニーズについて情報効果を行った。その中で、新たに新規広域事業検討委員会を設置し、経営指導員以外の職員の勉強会を開催し資質向上を図った。

## 10. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

### <目的>

当地域で6次産業化に取り組んでいる農家・観光施設と連携して地域産業の競争力強化等、地域経済の活性化に資する取組等の推進を図る

### <実施内容>

#### ①伊豆市産業力強化会議に参加

上記8にも記載したが、DMOを含めた情報交換会を開催し、地域経済活性化に関する事業等について意見交換を行っている。

#### ②伊豆おシゴトさがしフェア事業

新型コロナウイルス感染症の影響により中止となった。

### <各委員からのコメント>

#### 立岩副会長

・巡回件数が減ってしまった件だが、メールや電話などでの対応はできなかったか？来年は巡回件数に加え、窓口での対応件数も目標に入れた方が良いと思う

・都会のニーズを把握することが大切

・ふるさとに納税などから方向性がわかるのでは？伊豆市と情報交換を密にしていく必要がある

#### 村山副委員長

・専門家派遣については職員が会員と密に指導しているからこそ実現できているのではないか？

・新たな取り組みとしての事業承継のアンケート、回収した後の早めのアクションが重要

#### 山下委員

・事業承継についてはアンケートを実施してくれたことで来年度の市の施策へと繋がった。今後も続けてほしい

・アプリ化、オンライン化についてはプッシュ型支援、本当に困っている事業所を把握したいため、

進めていただきたい

また、委員評価について以下のとおり。

1 地域の経済動向調査に関すること

最終評価 A

2 需要動向調査に関すること

最終評価 A

3 経営状況の分析に関する事

最終評価 A

4 事業計画策定支援に関すること

最終評価 A

5 事業計画策定後の実施支援に関すること

最終評価 A

6 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

最終評価 B

総合評価 A 満場一致