

経営発達支援計画の概要

実施者名	御殿場市商工会（法人番号 5080105001138） 御殿場市（地方公共団体コード 222151）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>① 商業・工業・建設の各業種において、販路開拓支援（継続）観光資源や地域環境を把握し事業計画作成の必要性の周知・作成推進</p> <p>② 地域の気候・風土・環境・歴史等地域特性を生かした事業計画策定後の実行支援（市場調査、新商品開発、販路開拓他）</p> <p>③ 地域の特性も加味した上で、持続的発展を支える事業承継支援の強化及び創業事業者支援</p> <p>④ 経営者等との「対話と傾聴」を通じて、事業者の「自己変革・自走化」を目指す支援方法活用により、資金繰り相談、各種助成金・補助金等による申請手続き窓口支援強化</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p><u>地域の経済動向調査に関すること</u> 経営指導員等が「RESAS」を活用し、地域の経済動向分析</p> <p><u>需要動向調査に関すること</u> こだわり推奨品認定事業者・認定品の商品調査</p> <p><u>経営状況の分析に関すること</u> 「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析</p> <p><u>事業計画策定支援に関すること</u> 「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催</p> <p><u>事業計画策定後の実施支援に関すること</u> 経営指導員が独自様式フォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施</p> <p><u>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> テクニカルショウヨコハマ（展示会）出展事業（BtoB）SKYビジネス商談会参加事業（BtoB）SNS活用・製品紹介動画の作成支援 開設（BtoB）</p>

連絡先	御殿場市商工会 総務係 〒412-0042 静岡県御殿場市萩原 5 1 5 TEL:0550-83-8822/FAX:0550-84-0605E-mail:gskk@aqua.ocn.ne.jp 御殿場市産業スポーツ部商工振興課 〒 412-0042 静岡県御殿場市萩原 483 <a href="tel:0550-82-4683">TEL:0550-82-4683</a> FAX:0550-82-4354 E-mail:shoukou@city.gotemba.lg.jp
-----	--

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 御殿場市の立地概要並びに産業経済の状況

1. 市の誕生

昭和30年に、駿東郡御殿場町、富士岡村、原里村、印野村、玉穂村の対等合併により誕生。その後、駿東郡高根村、駿東郡小山町の古沢地区を編入し現在に至った。

2. 立地概要

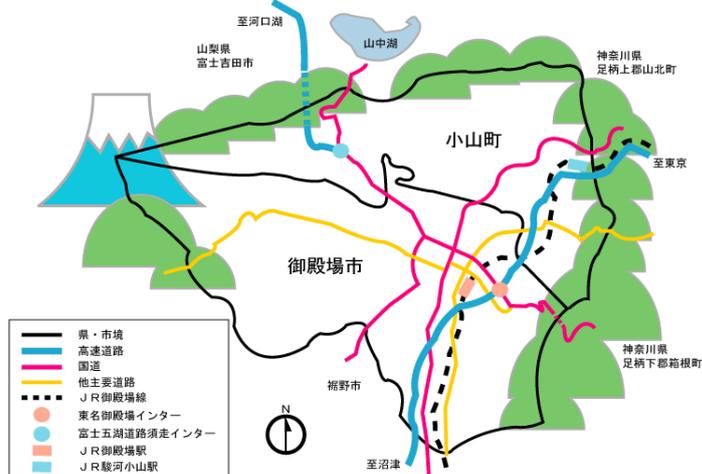
西側にユネスコ世界文化遺産登録となった霊峰「富士山」を望み、東側には箱根外輪山に囲まれた静岡県の東部地域にあり、神奈川県や山梨県に接した、面積約195km<sup>2</sup>、人口83,599人(R6.9.1現在10.5広報ごてんばより)の美しい自然に恵まれた高原都市である。温暖な気候で知られる静岡にあって、冬場には年に数回降雪がみられ路面凍結がある。季節によって気温差が大きい気候面での特徴がある。東名高速道路、新東名高速道路、JR御殿場線から小田急電鉄乗入れ「特急ふじさん号」首都圏に向かう高速バスがあり交通アクセスに恵まれ首都圏への通勤・通学者が増加しつつあり市も画学生の通学定期に助成を行っている。富士山に近い市北側に新東名高速道路が令和7年に首都圏に向けて供用開始となる予定で、当市にインターチェンジも設けられる。交通アクセスに恵まれ首都圏に車で1時間ほどの距離にあるため、気候には若干厳しい面があるながらも、市内「東山」地域には政治家や著名人が別荘や第二の居宅を構えている。現在では市の管理下に置かれているが、秩父宮邸や安倍晋三首相の祖父にあたる岸信介邸はその代表である。



御殿場市の位置



箱根側からの景観



交通アクセス状況

### 3. 人口(推移)

当市は地理面、交通基盤面、環境面においてポテンシャルティが高く、外部からは発展の可能性を指摘する声が多い。地方都市の人口減少を踏まえていかに地方を蘇らせるかが課題視される中、人口は今後の発展の可能性は高いとみられが、前期基本計画では、これまでの人口動向を踏まえ、これからの施策効果を含む社会動態を加味して将来人口推計を行った結果に基づき、将来の目標人口・世帯数を設定しています。微減ながらほぼ横ばいで推移しており、企業誘致の推進や合計特殊出生率を高めることなど、引き続き人口の維持・増加に向けた対策を実行して如何に経済の発展に結びつけるかー経済団体としての御殿場市商工会が担う役割は大きい。

#### 御殿場市人口推移

10/1 現在

年	人口	前回増減	根拠
平成 22 年	89,030	-	国政調査
平成 27 年	88,078	98.93%	国政調査
令和 2 年	87,829	99.72%	市HP
令和 6 年	83,561	95.14%	市HP9/1

### 4. 地域資源

本市は富士山麓に広大な東富士演習場を抱えているほか、米軍の富士ベースキャンプがあり、いわゆる「基地の街」としての顔を持つ。演習場周辺には多数の防衛施設があるため自衛隊員が暮らすことによる経済効果のほか演習場の賃貸料や防衛施設周辺整備のための公共事業による資本流入があり地域経済を支える一因となっている。富士山の伏流水を活用した日本酒・ビール・ウィスキー・ワインの醸造や、ブランド米「ごてんばコシヒカリ」わさび等の特産品もその恩恵である。また富士山や箱根外輪山においては山林を要し自然環境と生かした魅力溢れる地域資源を有します。



また、御殿場プレミアムアウトレットのオープンが市のイメージアップに繋がっているのは事実ではあるが、地域既存店との競合関係にはなく、むしろ観光流入という視点で見たときに大きな地域的プライオリティーになっている。限定的ではあるものの周辺のホテルや飲食関係事業者にも好影響をもたらしている。

アウトレット来場者や観光、レジャーで本市を訪れた人々に向けた御殿場を代表するみやげがないといわれて久しく、アウトレット来場者の購買需要を取り込む土産品の開発提供が必要である。こ

れらを扱う事業者はさらに馬や最近問題となっている鳥獣被害をもたらす鹿を利用した商材開発に積極的で、地元の飲食関係者同士でのコラボレーションもみられ、新たな商品の提供の兆しがある。地域の食材を活かして、新しい御殿場の食の分野の魅力を高めようとする事業者の存在は地域の活性化に結ぶ要素である。

## 5. 当市産業経済の概要

東名高速道路開通以降、積極的に工場誘致が行われた。市の西部地域に昭和 50 年代から整備が進み駒門工業団地、神場南工業団地、富士御殿場工業団地が稼働済みであり、板妻南工業団地に進出企業が稼働、さらに第 4 期工事も進出企業が決定しており整備を進め本年度区画引き渡しに向けてが始まる。このような工業団地整備により首都圏に本社を置く企業を中心におよそ 40 社近くが進出し、工場の製品出荷額はピーク時（平成 30 年）4,840 億円にまで達した。これら工業団地への誘致活動で市税の増収並びに市民の雇用増加には繋がってはいるものの、地元におけるものづくりの基盤がなかったことから、進出企業を外で支える地場の企業との結びつきは希薄で、当時から企業間取引の二極分化が顕著と言われ続けて今日に至っている。

当会では、地元製造業と進出製造業が一堂に会し、相互の距離間を縮めようと 10 年前からビジネス交流会を開催してきた。確かに交流は深まったと言えるが地元中小・小規模企業が期待するほどの取引の確保には結びついていない。平成 22 年から平成 26 年の全製品出荷額に占める小規模事業者の占める割合は 5%に留まっておりほぼ横ばいとなっている。しかしながら平成 22 年頃からは変化が見られ、誘致により進出する企業の中に中小企業が目立つ傾向にある。進出した中小企業と地元にある技術集約型企業とが連携を深め水平的技術連携が進むこと、県の富士山麓先端健康産業集積プロジェクト指定地域に組み込まれたことを受け医療分野関連の技術開発に取り組む中小企業が生まれることや東富士演習場があることに由来した防衛技術に関わる中小企業を育むことが期待される。

既に航空宇宙や医療産業分野に関わる中小・小規模企業が誕生もしくは進出しつつある。御殿場駅周辺には新橋、森の腰、湯沢地区に商店街が形成されてきたが、自動車の普及や道路整備の進展で、スーパー、ドラッグストアやホームセンターといった郊外に大型店が多く見られるようになった。特に国道 246 号沿いは大型店が多い。また、区画整理事業により東田中地区にも大型店の集積が見られる。中心地に商店街を形成する新橋、森の腰、湯沢地区は、郊外への中・大規模出店の影響のほか、高齢化社会で消費構造が変化している状況に対応できておらず、後継者がいないことから廃業となる事業者がある。事業所数は、近年横ばいとなり商工業者に対する小規模事業者の数や割合では増加に転じた。演習場を抱え防衛省演習場周辺整備事業費補助金あるいは演習場土地使用料など基地関連の収入が官民を通じて個人消費をはじめとする地域経済に潤い土地賃貸料が安定的な収入源で退出する事業者がある一方で、地域外からの新たな事業者が起業・出店し、それを埋め合わせるという状況が生まれつつあり、本市経済のポテンシャルの高さを示している。

### ②課題

◇市内の中小・小規模企業経営者及び御殿場認定支援機関会議とのヒアリング、そしてこれまでの経営指導の実績から浮上した課題は次の点である。

注) 御殿場認定支援機関会議：市内の金融機関、税理士と商工会が構成し、地域の中小・小規模企業の経営状況や市経済に関する情報交換や意見提案を受け、また国をはじめ中小・小規模企業向けの施策の告知啓蒙と活用推進に連携して取り組むことを目的に開催している。

本市の商業については、大型集客施設などの進出によって総販売額が増加している一方、既存商店において店主の高齢化や後継者問題など多くの課題を抱えています。また、消費者のニーズが多様化する中、インターネットを通じた売買や宅配サービスなどの利用が進んでいます。

このため、市内商業を振興するためには、事業者の取組を支援するとともに、地域ブランド力を活かした魅力ある商品の普及促進することが必要です。また、新型コロナウイルス感染症により甚大な

影響を受けた、本市の商業を再び活性化させるための取組が求められ、感染拡大防止のための対策が長期化していくことが想定されるなか、新しい生活様式の実践と地域活動や経済活動の活性化、更なる発展に向けた取組が必要とされる。

#### 「観光ハブ都市」としての受入態勢のさらなる強化

首都圏に近く、世界的にも有名な観光地である富士五湖、箱根、伊豆のエリアとつながる本市は、東名高速道路、新東名高速道路、国道 138 号バイパスなど主要道路が交差する交通の要衝にあります。また、東名駒門スマートインターチェンジの開通、新東名高速道路の全線整備、国道 138 号バイパス及び関連アクセス道路の整備が進められているなか、東京 2020 オリンピック・パラリンピックの開催を契機として、国内外からの観光客の誘客が期待されています。

世界文化遺産富士山をはじめとする本市の恵まれた観光資源と、地理的優位性・交通利便性の強みを生かした「観光ハブ都市」としての受け入れ態勢をさらに強化し、御殿場市ならではの観光スタイルの確立と、魅力の磨き上げ、積極的な情報発信が必要です。

東京 2020 大会に向けて急速に進んだ国道 138 号バイパスや新東名高速道路の整備、駒門及び足柄スマートインターチェンジの開通など、交通アクセスが向上しています。交通アクセスの向上に加え、運送業 2024 年問題における物流拠点の需要、豊かな自然環境等により本市への進出を希望する企業が増加しており、新たな工業団地の整備など活力ある都市経営や地域経済の発展のため、環境配慮型の企業を中心に、様々な分野から幅広い産業の誘致、連携が必要となっています。

また、ドローンや AI などの Society5.0 の実現に向けた様々な技術は、モノやサービスの生産性や利便性を飛躍的に高め、産業や生活の質を大きく変化させることが期待されます。こうした先端技術の普及と活用による産業連携の促進が求められています。

富士山などの地域特性を生かした農畜産物のブランド力の強化、六次産業化の推進、地産地消の拡大など、消費者の安心・安全志向をとらえ「売れる物を作る」発想も求められています。林業においては、戦後に植林された人工林の多くが既に伐期、利用する時期を迎えているものの、外国産材の流入や価格の低迷などにより利用が停滞し、森林整備の遅れが生じています。このため、森林組合などの経営体の強化、多様化により、地元産材の有効活用、販路拡大のための環境整備を推進していく必要があります。

六次産業化の推進、地産地消の拡大など、消費者の安心・安全志向をとらえ「売れる物を作る」発想も求められています。林業においては、戦後に植林された人工林の多くが既に伐期、利用する時期を迎えているものの、外国産材の流入や価格の低迷などにより利用が停滞し、森林整備の遅れが生じています。このため、森林組合などの経営体の強化、多様化により、地元産材の有効活用、販路拡大のための環境整備を推進していく必要があります。

また、当地域も小規模事業者を中心に事業者の高齢化に伴う廃業等を理由に一定数の商工業者が当会脱会理由の過去 5 年平均 65%を占めており、商工業者の事業承継・創業支援については地域課題として支援に力を注ぐ必要性を実感している。

#### ◇御殿場市の主要課題

##### ・新型コロナウイルス感染症からの持ち直し回復による経済活性化

新型コロナウイルス感染拡大により、本市の経済に甚大な影響を及ぼしました。感染拡大防止のための対策から 5 類移行により、回復を目指し新しい生活様式の実践と地域活動や経済活動の活性化、更なる発展に向けた取組が求められています。

##### ・人口の維持・増加に向けた対策

全国的な人口減少が加速するなか、本市の人口は微減ながら、ほぼ横ばいで推移しています。しか

しながら、転入などの社会増が見られる一方、出生数は減少傾向が見られます。人口の維持・増加に向けた対策は喫緊の課題であり、全国の自治体が人口減少の歯止めに取り組み、自治体間の競争が増すなか、移住・定住の促進や子育て環境の充実、雇用の確保などを一層推進していくことで、出生率、人口の増加につなげていくことが求められています。

・オリンピックレガシーを活かしたまちづくり

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、東京 2020 オリンピック・パラリンピックは 1 年延期され開催されました。自転車競技ロードレースの開催会場となった本市においては、大会成功を引き続き「スポーツタウン御殿場」として進めていくことが求められます。

同時に、開催会場であったことをレガシーとして、いかに地域の活性化につなげるかが重要です。大会に向け事業推進してきた国道 138 号バイパスや関連アクセス道路、団地間連絡道路、東名駒門スマートインターチェンジなどのインフラ整備を含め、こうした有形無形のレガシーを地域の活性化に繋げていくための取組が求められています。

・「観光ハブ都市」としての受入態勢のさらなる強化

首都圏に近く、世界的にも有名な観光地である富士五湖、箱根、伊豆のエリアとつながる本市は、総論 第 3 章 御殿場市の主要課題 6、東名高速道路、新東名高速道路、国道 138 号バイパスなど主要道路が交差する交通の要衝にあります。また、東名駒門スマートインターチェンジの開通、新東名高速道路の全線整備、国道 138 号バイパス及び関連アクセス道路の整備が進められているなか、東京 2020 オリンピック・パラリンピックの開催を契機として、コロナ禍から日常を取り戻す中で国内外からの観光客の誘客が期待されています。

世界文化遺産富士山をはじめとする本市の恵まれた観光資源と、地理的優位性・交通利便性の強みを生かした「観光ハブ都市」としての受け入れ態勢をさらに強化し、御殿場市ならではの観光スタイルの確立と、魅力の磨き上げ、積極的な情報発信が必要です。

・良好な自然環境や景観の保全

富士山や箱根外輪山などの豊かな自然環境、そして、その恵みである水資源は、本市の大きな魅力であり財産です。こうした豊かな自然環境を保全するとともに、その恵みを生かした魅力ある景観を形成していくことは、市民生活に彩りと潤いを与え、また、観光客の誘客や選ばれる定住地としての魅力づくりを進めていく上で重要です。

また、国際社会の一員として、地球温暖化・気候変動問題を克服するためのゼロカーボンシティ※に向けた取組を進めていくことが求められています。

※ゼロカーボンシティ：2050 年までに二酸化炭素排出量を実質ゼロにすることを目指す旨を首長が公表した自治体。

・先端技術の活用等による持続可能なまちづくり

人々の生活が便利で豊かになる一方、少子高齢化の進行や経済競争の激化等に伴い、社会的課題が複雑化していくことは、本市においても例外ではありません。

そうした社会の変革期にあって、持続可能なまちづくりを進めていくためには、Society5.0 といった新たな社会を見据え、RPA※1 や AI など先端技術の活用や DX※2 などを推し進めることで、様々な課題や困難を克服し、希望を持ち、市民一人ひとりが快適で活躍できるまちづくりを進めていくことが求められます。

※1 RPA：ロボティック・プロセス・オートメーション (Robotic Process Automation)。これまで人間のみが対応していた作業、もしくは、より高度な作業を、人間に代わって実施できる技術を活用して代行・代替する取組。

※2 DX：デジタルトランスフォーメーション (Digital transformation)。デジタル技術の浸透によって人々の生活をより良い方向に変化させること。

・広域連携

富士山や環境、観光、防災など広域的視点に立って取り組むべきテーマ、また、時代の変化に伴って生ずる様々な課題等について、取組の推進や課題の解決を図っていくためには、県や市町といった既存の行政圏域の枠を超えた自治体同士の連携が必要です。

(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

観光交流人口1,500万人に向けた富士山などの地域特性を生かしたブランド力の強化、「売れる物を作る」発想と販売促進支援、交通アクセスを生かした受発注取引支援、市内県産材を活用促進し受注支援に繋げる等各業種における販路拡大支援を伴走支援。

① 御殿場市総合計画との連動性・整合性

第4次総合基本計画（平成28年度～令和7年度）では、政策方針として「人が集い活力あふれる産業をそだてるまちづくり」を政策方針として以下の通り具体的な施策を定めている。当会も経営改善普及事業・地域総合振興事業にその方針により事業者支援を実施する。

◇活気ある商業・サービス業の振興

・地域経済の活性化と事業者の支援

商工会や観光協会等の関係機関と連携し、地域経済の活性化を図るとともに、事業者の事業継続や販路拡大の取り組みを支援します。

・魅力ある商品の開発・販路拡大

御殿場の特色のある商品の開発を支援します。また、商工会や観光協会などの関係機関と協力し、地場産品等の情報発信の強化や販路拡大に努めます。

◇活力ある工業の振興

・異業種・産学官金の連携

県が進めるファルマバレープロジェクト等を通じて、異業種交流会の開催や情報ネットワークの形成を支援します。また、産・学・官に金融機関を加えた新たな支援体制を構築し、新製品開発や異業種参入を支援します。

・中小企業の経営基盤の強化・改善

経営の近代化・技術力の強化を図るため、ICT（情報通信技術）の活用及びこれらに伴う人材の確保・育成を支援します。また、経営基盤の安定強化及び経営の改善を図るため、中小企業に対する融資制度の充実を図ります。

・企業ニーズの把握

国の地域経済産業分析システム（RESAS）を活用して地場産業の特徴を分析するとともに、企業現場への訪問機械等を増やすことで、より正確な企業ニーズの把握に努めます。

◇新たな企業誘致と産業連携の推進

・創業支援制度の活用

創業ニーズにあった国や県の制度を積極的に活用し、企業の創業・第二創業を支援します。

・新たな産業連携の推進

農商工連携と6次産業化に向けて、あらゆる産業の連携を強化し、その相乗効果によって地場産品の活用をはじめとする新たな商品・サービスの開発と販路の拡大を図ります。

◇地域特性を生かした農林業の展開

・地場産品の有効活用・多面的利用

地産地消を目的として、公共建築物や森林レクリエーション施設等への地場産材の積極的な活用を推進するほか、一般利用PRなどにより販路の拡大を図ります。

② 商工会又は商工会議所としての役割

本会では、このような御殿場市基本計画に沿って、行政や地域金融機関・支援機関と連携し、地域経済発展に不可欠な総合経済団体として、小規模事業者の持続的発展を支えるため、小規模事業者の事業計画作成支援、新たな取組（新分野への進出、新商品・新技術の開発、異業種交流、販路開拓、

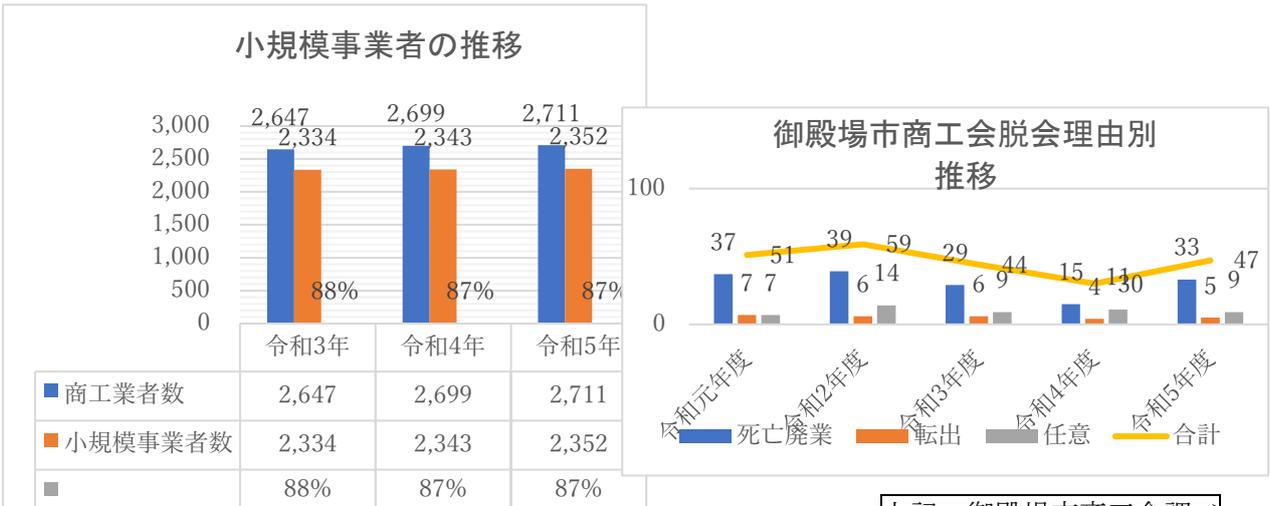
従業員教育等)等に対する支援を実施し地域の気候・風土・環境・歴史等地域特性を生かした事業経営を推進していく。

また、併せて事業の継続を促す支援も重視し、地域経済活性化活力が蘇るよう努める。

(3) 経営発達支援事業の目標

本会は管轄区域、御殿場市全地域の小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方を踏まえ、次のとおり本計画の目標を定める。

- ① 商業・工業・建設の各業種において、販路開拓支援（継続）観光資源や地域環境と市場ニーズ十分把握した上で、事業計画作成の必要性の周知及び作成推進し、収益増を目指す。
- ② 地域の気候・風土・環境・歴史等地域特性を生かした事業計画策定後の実行支援（市場調査、新商品開発、販路開拓他）により取引増加を目指す。
- ③ 地域の特性も加味した上で、持続的発展を支える事業承継支援の強化及び創業事業者支援により小規模事業者存続が、地域経済振興や雇用維持を支える力となることを目指す。
- ④ 新型コロナウイルスの影響による売上減小から持ち直し回復を進めるなかで、経営者等との「対話と傾聴」を通じて、事業者の「本質的課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促すことにより「内発的動機 つけ」を行い、事業者の「能動的行動・潜在力」を引き出し、事業者の「自己変革・自走化」を目指す。前記支援方法活用により、資金繰り相談、各種助成金・補助金等による申請手続き窓口支援強化。



上記 御殿場市商工会調べ

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成に向けた方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

- ①商業・工業・建設の各業種において、販路開拓支援（継続）観光資源や地域環境と市場ニーズを十分把握した上で、事業計画作成の必要性の周知及び作成推進
- ②地域の気候・風土・環境・歴史等地域特性を生かした事業計画策定後の実行支援（市場調査、新商品開発、販路開拓他）
- ③地域の特性も加味した上で、持続的発展を支える事業承継・再生支援及び創業事業者育成支援・生産性向上取組DX促進・経営革新取組支援。
- ④新型コロナウイルスの影響による売上減小から持ち直し回復を進めるなかで、経営者等との「対話と傾聴」を通じて、事業者の「本質的課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促すことにより「内発的動機づけ」を行い、事業者の「能動的行動・潜在力」を引き出し、事業者の「自己変革・自走化」を目指す支援方法活用により、資金繰り相談、各種助成金・補助金等による申請手続き窓口支援強化

#### I 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

巡回時に各事業者の基礎データや業界等の経済動向に関する聞き取り調査を行い、収集した情報を基幹システムに実績入力し共有し、経営状況の分析等に活用している。

[課題]

これまで実施しているものの、ビッグデータ等を活用した専門的な分析が内部資料に留まり公開出来ておらず改善した上で実施する。

(2) 目標

	公表方法	現況	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
地域経済動向公開	HP掲載		1回	1回	1回	1回	1回	1回
経済動向分析公開	HP掲載		1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

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）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う

- 【調査項目】 ・「地域経済循環マップ・生産分析」 →何で稼いでいるか等を分析  
 ・「まちづくりマップ・From-to分析」 →人の動き等を分析  
 ・「産業構造マップ」 →産業の現状等を分析  
 ⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

## ②景気動向分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年2回調査・分析を行う。

【調査手法】 調査票を郵送し返信用封筒で回収する

経営指導員等が回収したデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う

【調査対象】 管内小規模事業者50社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から会員業種割合により対象業社数を決定）

【調査項目】 売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

### （4）調査結果の活用

○調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

○経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

## 4. 需要動向調査に関すること

### （1）現状と課題

#### [現状]

イベント出店によりこだわり推奨品により来場者へのアンケートを通じて、需要動向調査を実施していたが、コロナ禍以降、試食自体が消費者動向・調査自体が困難となる場面があった。

#### [課題]

コロナ以降店舗販売が定着し、人的問題もありイベント出店事業者が減少している。

### （2）目標

項目／年度	現行	令和7年	令和8年	令和9年	令和10年	令和11年
こだわり認定推奨発掘対象事業者数	1品	2者	2者	2者	2者	2者
試食・アンケート調査対象事業者数	-	15者	15者	15者	15者	15者

### （3）事業内容

#### ① こだわり推奨品事業認定事業者の認定品の商品調査

こだわり推奨品事業認定事業者(事業者がこだわりをもって製造または販売している商品（食品）<御殿場らしさとして、「自然・歴史・文化・素材・製法・名称・デザイン」のいずれか一つ以上のテーマ性が含まれており御殿場のイメージアップに繋がると思われ商品>を商工会が3年間販売促進を支援する事業)の認定品の調査を実施する、

**【調査手法】**

4月の御殿場桜まつり、11月農協祭等年2回程イベントから抽出し来場者に対して、本会職員が会場にて調査票を配布し回収、その後、調査分析を行い、参加事業者に提供する。

**【調査項目】**①味、②大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

**【調査結果の活用】**

調査結果を分析した上で当該2店にフィードバックすることで、新商品開発に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

②当会も開催支援する産業フェアにおいて、来場者に対し、試食、アンケート調査を実施する。

**【調査手法】**

(情報収集) イベント等の実施する春から秋の間に、来場客に認定品を店頭で試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

(情報分析) 調査結果は、よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

**【サンプル数】** 来場者15人

**【調査項目】** ①味、②大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

**【調査結果の活用】** 調査結果は、経営指導員等が当該飲食店に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

当会では、経営指導員等が巡回・窓口相談を中心に、年間2,700回強(2023年実績)の指導を行っている。その中で販路開拓や生産性向上等に関し、意欲的な事業所を積極的に掘り起こすとともに、それら事業所の経営状況について経営指導員が分析を行い、その結果を事業者へフィードバックすることで、段階的にステップアップさせている

[課題]

これまで実施しているものの、高度・専門的な知識が不足しているため、外部専門家等と連携するなど、改善した上で実施する。

(2) 目標

項目/年度	現行	令和7年	令和8年	令和9年	令和10年	令和11年
経営計画作成セミナー開催数	2回	3回	3回	3回	3回	3回
経営分析事業者数	10者	15者	15者	15者	15者	15者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘(経営分析セミナーの開催)

セミナーの開催を通じて、経営分析によって自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活

用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

## ②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い15者を選定

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う

≪財務分析≫直近2期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

≪非財務分析≫下記項目について、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

## (4) 分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

○分析結果は、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。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

国の補助事業である持続化補助金やものづくり補助金、県の経営力向上補助金等の活用を希望する事業所や、革新的な試みを計画している事業所に対し、経営状況の分析結果に基づいて事業計画の策定支援を行っている。

#### [課題]

これまで実施しているものの、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、計画と補助事業実施計画内容の乖離がみられるなど、補助事業活用意義を理解頂いた上での実施をする。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、5. で経営分析を行った事業者の8割程度/年の事業計画策定を目指す。

また、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。また、持続的発展を支える事業承継・再生及び創業事業者育成支援についても事業計画策定について同様の支援で取組を実施する。

(3) 目標

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
DX推進セミナー	-	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定セミナー	-	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者

(ア) 事業内容

① 「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

【対象者】前記5.において、経営分析を行った事業者

【募集方法】上記対象者へ巡回・窓口相談等の際に直接声掛け

【講師】ICTエキスパート派遣事業に登録されている講師等の専門家

【開催回数】1回/年

【カリキュラム】DX総論・DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例、SNSを活用した情報発信・ECサイトの利用方法等

【参加者数】各10名

また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

② 「事業計画策定セミナー」の開催

【支援対象】経営分析を行った事業者を対象とする

【支援手法】事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく等

【対象者】DX推進セミナーを受講またはIT専門家派遣事業を活用した事業者

【募集方法】上記対象者へ巡回・窓口相談等の際に直接声掛け

【講師】エキスパートバンク登録講師等の専門家

【開催回数】2回/年

【カリキュラム】事業計画の必要性、具体的な作成手順、策定後の支援策等

【参加者数】各10名

③ 「専門家個別相談会」の開催

上記②で策定した事業計画をより実効性の高いものにするため、高度かつ専門的な知識を有する専門家によるブラッシュアップ等の支援機会を設ける。

【対象者】経営指導員等の支援を受け事業計画を策定した事業者

【募集方法】上記対象者へ直接声掛け

【開催回数】必要に応じて随時

【開催内容】よろず支援拠点・商工会連合会や各支援機関の専門家派遣制度を活用して、より実効性の高い事業計画へとブラッシュアップを図る。

## 7. 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]

事業計画策定の支援を行った事業者に対し、原則、経営指導員等が四半期程度のサイクルで巡回訪問し、事業計画の進捗状況を確認しているが、事業計画の内容や進捗状況に違いが大きく、平等にはチェック出来ていない。

[課題] これまで実施しているものの、不定期であり、そもそも訪問回数が少ないため、改善した上で実施する。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、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べき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

### (3) 目標

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
フォローアップ対象事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者
頻度(延べ回数)	-	30回	30回	30回	30回	30回
売上増加事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者
利益率2%アップ事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者

### (4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定10者のうち、2者は年5回、4者は四半期に一度、他の4者については年1回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。

#### [課題]

これまで実施しているものの、展示会出展の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善し

た上で実施する。今後、新たな販路の開拓にはD X推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏で開催される既存の展示会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

D Xに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、I T活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてI T専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

## (3) 目標

		現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
1. 展示会への出展	支援事業者数	-	4者	4者	4者	4者	4者
	新規取引先開拓数	-	2社	2社	2社	2社	2社
2. SKY連携の活用	発注情報収受支援事業者数	-	10社	10社	10社	10社	10社
	新規取引先開拓数	-	2社	2社	2社	2社	2社
3. 製品紹介動画	マッチング相談会参加支援事業者数	-	2回	2回	2回	2回	2回
	新規取引先開拓数	-	2社	2社	2社	2社	2社

## (4) 事業内容

製造業者について、市内はもとより広域受発注取引に向けて首都圏開催の展示会出展・広域機関連携・SNS活用により新たな取引先開拓に繋げるべき支援を実施する。また、事業者の製品・技術を認定し取引誘引の切り口として支援を実施する。建設事業者については、市内産木材、県産材柱の活用推進を実施し、新築住宅見込み客発掘・受注獲得を支援する。

支援対象：製造業者

### ① テクニカルショウヨコハマ（展示会）出展事業（B to B）

商工会が「テクニカルショウヨコハマ」においてブースを借り上げ、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。

【参考】「テクニカルショウヨコハマ」は、2月に3日間にわたり、県内外から、延べ約1万名が来場する恒例イベントで、600社程度の展示ブースがある。

### ② SKYビジネス商談会参加事業（B to B）

広域連携による「SKYビジネス商談会」に、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に

向けた実効性のある支援を行う。

\* S K Y 静岡・神奈川・山梨の3県11商工会によるものづくり広域交流会

③御殿場ものづくりブランドへの製品・技術認定申請後、自社HPに動画撮影による製品紹介動画の作成支援開設（B to B）

商品構成、ページ構成、PR方法等WEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後支援を行う。SNS活用 現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

支援対象：建築業

① 御殿場市内産木材、県産材柱70本プレゼントキャンペーン

市がまとめた「御殿場型住宅の指針」を活用し、独自に実施する御殿場市内産木材、県産材をユーザーに利用促進・提供するキャンペーン活動を事業者が営業活動に利用し、マイホーム建築見込み客を発掘し本会が応募者の中から当選者にプレゼントする。なお、選外となった応募者に対しては引き続き事業者が受注に向け、アプローチする。

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
実施回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
新規需要目標	10人	12人	12人	14人	14人	14人
受注件数	5件	6件	6件	7件	7件	7件
実施方法			①毎年2回（6月・11月）に事業者を通じて公募する。（この段階で応募者が新規受注見込み客となる） ②抽選会を行い当選者決定。 ③当選者に対して関与事業者を通じて契約手続きをとる。			

## II. 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. 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]

評価委員会を組織し評価見直しを実施。

[課題]

委員の人事異動による年評価の平準化。

#### (2) 事業内容

○当会の理事会と併設して、御殿場市商工振興課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、地域金融機関担当者等をメンバーとする「協議会」を年度毎ごとに開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について各項目5段階評価し進捗率を数値化し、その後進捗が進まない項目について内容を見直し改善し、継続的な改善・計画・実行・評価とP D C Aサイクルにより事業継続的な改善を行う。

○当該協議会の評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、HP及び会報へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

キャリアごとに静岡県商工会連合会の実施する、また中小企業事業基盤整備機構の開催する専門研修を受講。

#### [課題]

職員異動・人的減員状況により研修について、通常業務多忙により受講前事業調整がタイトになった部分はあったが、他係との連携により改善され、計画通り受講予定。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会等の積極的活用

##### 【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び静岡県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

##### 【事業計画策定セミナー】

事業計画策定に関する支援能力を強化し、当会の弱みでもある件数の増加を図るべく、中小企業大学校東京校主催の「事業計画策定セミナー」への参加を優先的に実施する。

##### 【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

ア. 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ. 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ. その他取組

オンライン経営指導の方法等

## ②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

## ③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、IT等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月1回、年間12回）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

## ④データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム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等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

### 1.1. 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

#### (1) 現状と課題

[現状] 役席職員の出席を優先

[課題] 経営支援員の経営指導経験が浅く、業務と支援スキルに偏りある為、他機関との連携には至っていない現状である。

#### (2) 事業内容

##### ① 御殿場経営革新認定支援機関会議への出席（年1回）

御殿場市、静岡銀行、沼津信用金庫、税理士事務所等の関係者が参画する「地域経済支援対策会議」に出席し、御殿場市の最新の経済動向等を把握するとともに、参加者相互の支援ノウハウの交換を行うことで、支援ノウハウの一層の向上に努める。

当会では、PDCA評価委員会において、事業計画の策定件数の増加と、そのための支援能力の向上が指摘されているため、経営指導員を本会議に順番で参加させ、事業計画策定支援ノウハウの向上のため、特に、沼津信用金庫の職員との情報交換に主眼を置いている。

##### ② 富士駿東地区商工会連絡会の開催（年2回）

近隣商工会ブロック8商工会（小山町商工会、裾野市商工会、長泉町商工会、清水町商工会、沼津市商工会、富士市商工会、芝川商工会、御殿場市商工会）にて組織する支援連携組織による会議を年1回開催し、小規模事業者の支援ノウハウ等について情報交換を行う。

### Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

#### 1 2. 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]

「御殿場市中小企業振興推進会議」は年1回の開催により市経済外交戦略監委任による11名の経済団体選出委員による組織。

###### [課題]

「御殿場市中小企業振興推進会議」年1回の報告会議で、結果の検証が中心となっていることから意見交換の機会少ない。

##### (2) 事業内容

###### ①「御殿場市中小企業振興推進会議」の開催（年1回）

御殿場市の中小企業振興条例施行に従い、活性化等を協議するため、御殿場市役所、御殿場市観光協会、J A御殿場、御殿場市金融協会、県中小企業家同友会御殿場支部などの関係者が一堂に参画する協議会を定期的に年1回開催。

商工会は、委員会の委員長を副会長が担うとともに、女性理事が委員を務め中心的役割を果たしている。

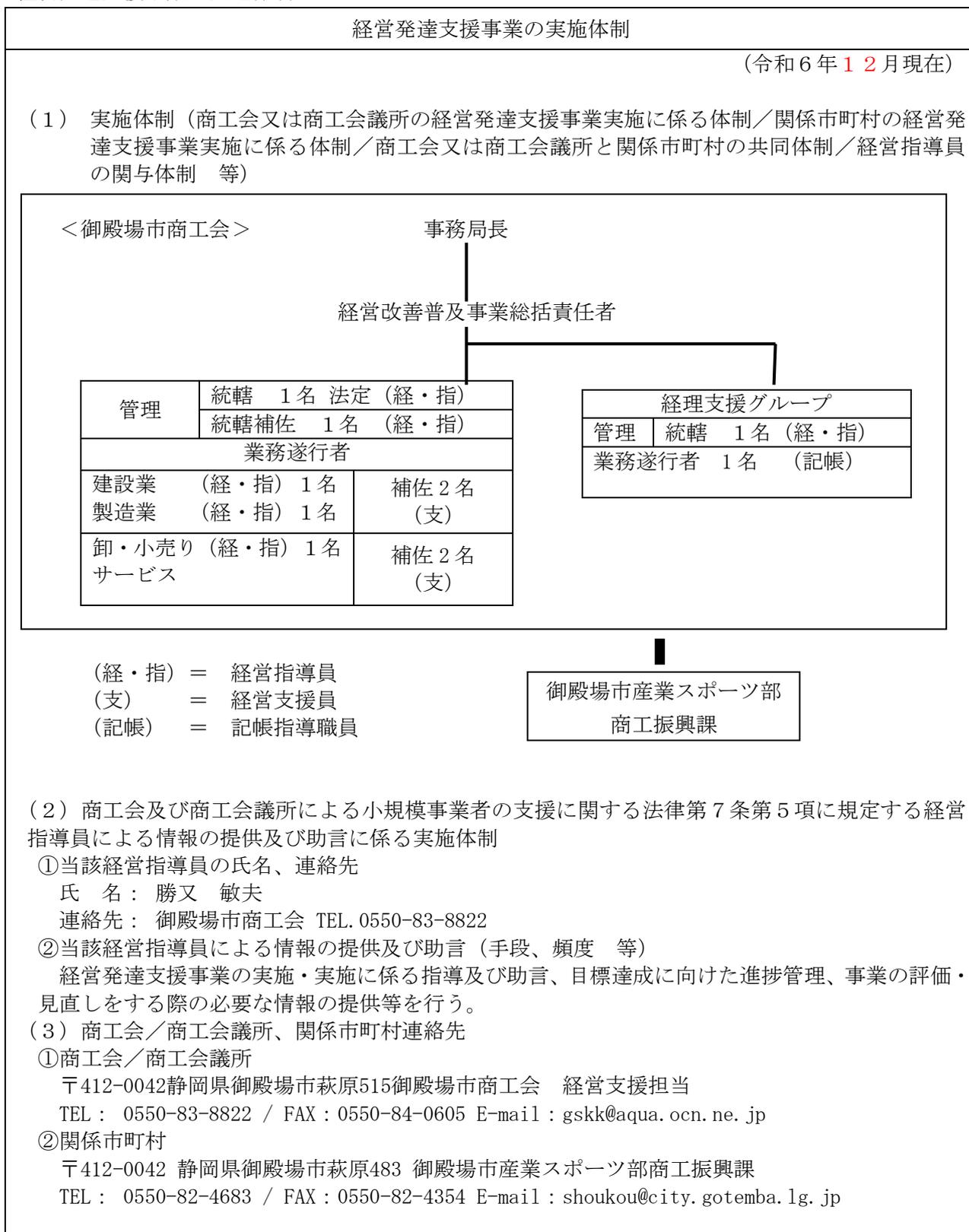
御殿場市中小企業振興推進プランについて、各経済対策、御殿場市の中小関連施策について等を議事に協議。

###### ②御殿場企業懇談会の開催（年4回）

御殿場市内に工場、事務所、または店舗等を有し企業で構成され、総合的な発展を図り、情報の交換、関係諸機関への意見・要望等を行なうと共に、必要な事業を行なうことを目的し、製造業、小売りサービス業、金融機関等で組織。商工会は事務局として会を統括している。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



## (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)

	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
必要な資金の額	1,770	1,770	1,770	1,770	1,770
①講習会等関係費(補助金申請対策・DXセミナー開催費用)	200	200	200	200	200
②商業振興費(調査費用)	100	100	100	100	100
③工業振興費(展示会等関係費)	720	720	720	720	720
④建設振興(県産材普及啓蒙事業費)	750	750	750	750	750

(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、県補助金、市補助金、市事業受託料収入、手数料収入

(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。

