

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	天竜商工会（法人番号 7080405004111）
実施期間	平成 31 年 4 月 1 日～平成 36 年 3 月 31 日
目標	<p>支援機関との連携を駆使し、企業個々の経営力強化、販路開拓、後継者育成による事業承継等を継続的に支援する。さらに創業支援事業を積極的に行うことで、当地域での創業者数の増加や雇用機会の創出を図っていく。又、三遠南信自動車道路の佐久間インターチェンジの開設を平成 30 年度末に控え、同インターチェンジ周辺に集客可能な施設を建設し「経済基盤の強化」や「地域コミュニティ機能」の復活を図る。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】 収集した情報を分析・保存し、職員による情報の共有化を図る。小規模事業者には、最新情報を的確に提供し個別支援に活用すると共に、経営課題解決のために事業計画を作成する基礎データとして活用する。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】 経営指導員の巡回・窓口相談に加えて、各種セミナーの開催により経営分析を行う。専門的な課題等については、連携により事業者ごとの経営課題を明確にし、小規模事業者への親切・丁寧なサポート体制を充実させる。</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】 小規模事業者の強みや弱みの抽出を行い、事業計画策定支援及び専門家等と連携した伴走型の指導・助言を行う。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 各支援機関と連携してフォローアップを行い、伴走型の指導助言を強化し、小規模事業者の持続的発展を図る。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】 消費者ニーズ、潜在的購買力等を把握し、新たな販路の開拓や新商品の開発に向けたアンケートを実施し、指導や助言の資料として活用する。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】 経営分析や需要動向調査の結果を踏まえ、販路開拓・拡大を支援する。</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・浜松市、各地区観光協会等との会議を経て、各団体の主体性を重視し、地域産業振興事業の運営に参画する。 ・佐久間 I C（H30 年度に三遠南信自動車道佐久間 I C 完成予定）周辺の活性化を図る。
連絡先	<p>天竜商工会 静岡県浜松市天竜区二俣町二俣 425 番地の 5 T E L 053-925-5151 F A X 053-925-3651 E-mail: tenryu@e-tensho.com</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状と課題

本商工会は、合併市としては全国で 2 番目に広い浜松市の天竜区内にあり、4ヶ所の支所は北から流れる天竜川水系に点在している。天竜区の面積は、浜松市全体の 62% を占め、さらに区内においては林野面積が 80% 以上を占めている。

商工会の本所及び支所間の移動には、車で片道 35 分から 1 時間を超える時間が掛るなど、広大な中山間地域を管内としている。

中山間地域における主要産業は林業及び農業である。林業においては、日本三大美林の一つでもある「天竜美林」と言われる森林資源に恵まれているが、国内産材の需要低下による価格の低迷等、長引く構造不況による廃業が続いており、地域活力を著しく減退させている。

農業の中心はお茶で、品質の良いお茶が生産されているが、地形的な制約から小規模経営が多く、兼業農家が大半であり、農業従事者の減少、高齢化により厳しい状況が続いている。

商業では、地元の小規模資本による個人経営が殆どで、人口の減少に加え、価格や品数の優位性を兼ね備えた地域外の大型ショッピングセンター等での購買が主力となるなど、地域内消費の減退に加え、事業後継者の成り手が居ない等厳しい状況である。

工業では、インフラ・ビハインドのある県境域からの事業所撤退や、経営合理化による転出などが相次ぎ、地域内雇用を担う事業所が限りなく減少し、企業誘致の推進も厳しい状況である。

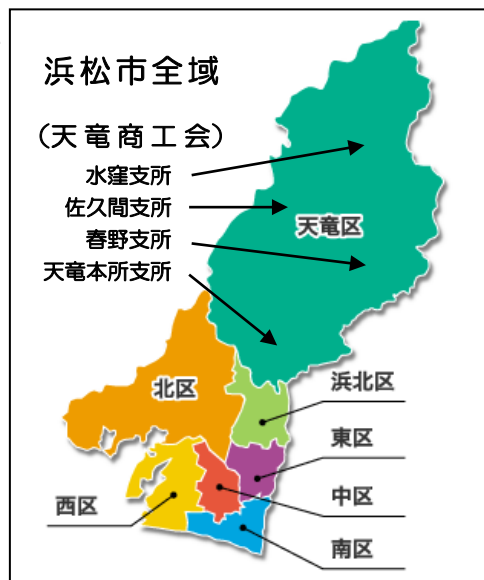
建設業では、公共工事の減少を補うため、民需の掘り起しを進めているが、人口減少など過疎化の進展から受注量は激減している。

観光業においては、歴史的な地域観光資源はあるものの、観光客を招き入れるまでの強さは無く（平成 23 年に発生した天竜川川下り遊船の人身事故も影響）、最近では観光バスを町中で見かける事もほとんど無い状況で、旅館・飲食業も低調に推移している。

(下表地区内商工業者数の推移参照)

(人口及び人口密度の推移)

天竜区の人口は、本商工会合併の年である平成 19 年 4 月に 3 万 6 千人であったが、平成 29 年 6 月には 3 万人を下回った。また、日本の政令市行政区の中では、人口及び人口密度ともに日本最小の区でもある。高齢化率は、天竜区全体では 42.67%（浜松市全体 26.51%）であるが、中山間地域の佐久間・水窪・龍山地区では、50% を超過している状況で、過疎化による人口減少が深刻であり、地域の賑わいや活力が低下している。



	地域区分	平成 19 年 4 月 (本会合併時)	平成 30 年 4 月	増減
人口 (人)	浜松市	807,710	804,989	▲ 2,721
	天竜区	36,366	29,280	▲ 7,086
人口密度 (人/ k m ²)	浜松市	534	532	▲ 2
	天竜区	39	31	▲ 8

(浜松市提供資料より)

(中山間地域における就業人口の推移)

浜松市内の中山間地域の実業人口は昭和 35 年には、20,014 人であったが、平成 26 年には 10,623 人と大きく減少している（過疎化が主因といえる）。

産業別の就業人口比率では、昭和 35 年に第一次産業の比率が 45.9%であったのが、平成 26 年には 4.0%と 11 分の 1 以下までに減少している。逆に、第二次産業並びに第三次産業の実業人口比率はそれぞれ増加している。

区 分	昭和 35 年	平成 26 年
総 数	20,014 人	10,623 人
第一次産業就業人口比率	45.9%	4.0%
第二次産業就業人口比率	26.4%	37.2%
第三次産業就業人口比率	27.7%	58.8%

(浜松市提供資料より)

(地区内商工業者数の推移)

地区内商工業者数は、直近 7 年間で 293 事業所が減少した。全業種で減少しているが、中でも、「小売業」、「飲食・宿泊」、「その他」においては減少率が 20%を超えている。この原因は、前記のとおり基幹産業であった農林業の衰退、観光業の低迷、人口減少、地区外への大型店の進出などが主要因と考えられる。

商工業者の内訳	平成 23 年 3 月末	平成 30 年 3 月末	増減数(増減率)
建設業	335 (18.8%)	309 (20.7%)	▲ 26 (▲ 7.1%)
製造業	290 (16.3%)	242 (16.2%)	▲ 48 (▲ 16.5%)
卸売業	62 (13.5%)	55 (3.7%)	▲ 7 (▲ 11.3%)
小売業	416 (23.3%)	305 (20.4%)	▲ 111 (▲ 26.7%)
飲食・宿泊	175 (19.8%)	132 (8.9%)	▲ 43 (▲ 24.6%)
サービス業	347 (19.4%)	327 (21.9%)	▲ 20 (▲ 5.8%)
その他	158 (18.9%)	120 (8.0%)	▲ 38 (▲ 24.1%)
合計	1,783	1,490	▲ 293 (▲ 16.4%)

(商工会資料より)

(地区内小規模事業者数の推移)

上記地区内商工業者の内に占める、小規模事業者数の状況を見ると、地区内で減少した商工業者のほとんどが小規模事業者である。小規模事業者が占める割合は、96.1%から95.4%と、若干減少している。

	平成23年3月末	平成30年3月末	増減数(増減率)
小規模事業者数	1,713	1,422	▲291(▲17.0%)
商工業者数に占める 小規模事業者の割合	96.1%	95.4%	▲0.7%

(商工会資料より)

(天竜商工会の状況)

上記地域の状況を背景に、天竜商工会は、平成19年4月に、天竜・春野・佐久間・水窪の4商工会の合併により誕生した。

合併当時と現在(平成30年4月1日現在)を比較すると、地区内商工業者数が600件減少したことに伴い商工会総会員数が322件減少し、「会員の減少」による財政基盤の弱体化、合併に伴う職員数の減少が8名など、設置定数の上では更なる削減が求められることで生じる「マンパワー不足」など、人的・財政的状況はますます厳しくなっている。

天竜商工会の推移(合併当時との比較)

項目	平成19年3月31日	平成30年3月31日	増減
地区内商工業者数	2,090	1,490	▲600
総会員数	1,478	1,168	▲310
職員数(定年再雇用・臨時職員含む)	26名	17.5名	▲8.5名
商工会支所数	4	4	0

(商工会資料より)

このように、管内事業者は基幹産業の衰退に伴う、地域産業全体の衰退、人口減少、高齢化、後継者問題等の中山間地域が抱える共通する課題が内在し、加えて、インフラ整備が進まない中山間地域ゆえに生じる生活面の不安も手伝い、厳しい経済環境に直面している。そのため、当地域経済の活性化に向けて、コミュニティビジネスの担い手である小規模事業者の経営の持続化と、定住人口の維持及び交流人口の拡大を図ることが課題となっている。

(2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

浜松市総合計画(平成26年12月策定/計画期間は、平成56年度まで)の基本計画(計画期間10年)「浜松市未来ビジョン第1次推進プラン」では、中山間地域における少子高齢化・過疎化対策として、交通ネットワークの強化によって都市部との交流促進を図ると共に、三遠南信地域との交流ネットワークを強化することで、人的・物的交流を活発化し、中山間地域の発展を目指すこととしている。

また、「浜松市過疎地域自立促進計画（平成28年度～32年度）」においては、中山間地域の茶業について、茶園の基盤整備を進めていくと共に、6次産業化・ブランド化を推進し、加工品の開発や新規販路の開拓を図り、販売力の強化に繋げていきたいとする産業振興上の対策も検討されている。

浜松市の中でも本会管内は、人口減少と高齢化の進展が深刻で、小規模事業者の廃業が多い状況であるため、本会は、市の総合計画及び過疎地域自立促進計画に掲げる取り組みに則って事業を遂行するものとして、小規模事業者の持続的経営を目指した経営力強化に向けた支援を進め、都市部との交流や、受入機能の強化を図っていく。

特に地場産業である茶業に関しては、市の過疎地域自立促進計画に沿って関係事業者との連携を密にして、天竜茶の育成強化に向けた支援に努める。

また、中山間地域における小売事業者の売上拡大のため伴走型支援強化に努め、地域経済や雇用を担う小規模事業者の持続可能な環境整備に努め、地域経済の再生、活性化に向かって行きたい。

（3）本計画の目標

本会では、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事業計画の策定、経営革新計画の策定及び実行支援の強化
- ②歴史や文化を伝承しながら、農商工連携や6次産業化に向けた、新たな特産品開発や販路開拓支援事業の実施
- ③中山間地域における意欲的な事業者の育成や、地域のトップランナーづくりの推進
- ④創業者相談支援事業の充実
- ⑤交通網・観光拠点等の整備による交流人口増加と受入体制の強化

これら事業の実施にあたり、県商工会連合会・静岡県・浜松市・専門機関や、地元信金など金融機関等との連携を強化して経営力強化、販路開拓、人材育成事業を展開する。

（4）目標達成のための方針

本計画の目標を達成するため、以下の事業を実施する。

- ①経営指導員等による巡回強化により、事業者の経営力向上や持続可能な事業活動推進のため、事業計画の策定、経営革新計画の策定及び実行支援に取り組み、地域経済活動の底上げを目指す。
- ②本地域の特産品は、中山間地域に息づく歴史や文化の伝承に基づくものが多く、これらを基に新たな特産品開発や、ブランド化づくりを進める。そのために6次産業化推進に向けての農工商連携強化を図る。
特に、茶業に関しては、市の産業振興課等との連絡を密にして、生産者への事業計画の作成支援や加工施設の経営力強化のための伴走型支援を進め、展示会等に出展する際には、お茶及びお茶に関連する菓子類についてアンケート調査を実施し、新たな販路開拓や新商品開発の資料として活用する。
- ③疲弊する中山間地域の中で、意欲的に経営活動をする事業者を育成するため、経営指導員等による巡回活動を通じて情報提供を行い、専門家派遣やセミナーを通じて経営意欲を高める。地域の事業者に良い影響を与えるトップランナーの育成を図る。

- ④創業者に対する相談窓口を常に開設する。移住者など創業予定者の情報把握に努め、創業予定者に寄り添い速やかに起業出来る環境を整え、事業計画の策定から実行まできめ細やかな伴走型の支援を実行する。
- ⑤三遠南信自動車道路は、天竜区内北西の佐久間から北側の水窪地域内を通り、リニア中央新幹線「飯田駅」に向かう道路で、佐久間町内も平成30年度開通予定である。このため今後は多くの交流人口の増加も期待でき、まずは佐久間町IC（仮称）周辺に集客可能な施設整備を目指し、商工会が主体となり、市や関係機関と連携して調査研究活動を展開している。
- 本商工会地域は、その中心に位置しており三河、遠州、南信濃の交流人口増加をはかり、「田舎の観光地」となるよう、地域特産品などのPRや販路開拓を行う拠点施設として道の駅的施設の整備や、支援強化をはかり地域経済の活性化に繋げる。

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31年4月1日～平成36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】

(現状)

「小規模企業景気動向調査」等を実施し、地域の経済動向に関する情報収集を行い、職員間の共有化を進めているものの十分な体制になっていない。また、小規模事業者の多くは地域の経済動向等のデータに触れる機会が少なく、調査結果が経営情報として事業運営に活用されていない。

(取組む内容)

この改善策として、地域の経済動向調査及び消費動向調査により収集した情報を分析し、商工会ネットワーク内において、職員同士の情報の共有化を図る。

小規模事業者には、巡回を始め本会のホームページ及び広報紙に掲載することで、最新の情報提供に努め個別支援に活用するとともに、小規模事業者が抱える経営課題を解決するための事業計画作成のための基礎データとして活用する。

(事業内容)

- (1) 毎月県商工会連合会が実施している「小規模企業景気動向調査」では、経営指導員による巡回訪問、窓口対応により製造・建設・小売・サービスの4業種に区分けして各業種2～3社（年間10社）程ヒアリングを行い、売上高・仕入単価・採算性・資金繰り・業界の業況等の情報を収集・分析する。県連合会で取りまとめた調査結果は、2ヶ月に一度ホームページで公表する。又、職員がいつでも利用できるようにパソコン内に業種別（4業種）に区分したデータを

作成し、巡回訪問や窓口相談等の際、必要に応じて個々の事業所へ提供する。

また、業種別に管理した120件超のデータは、地域内の経済動向や需要を見据えた新たな取組み（新商品開発、販路開拓、経営革新など）に挑戦する事業者に対して、指導や助言のための基礎資料として活用する。

（新規事業）

- (2) 県西部地域の景気動向については、静岡県西部しんきん経済研究所や地域内金融機関（地元信金）から、四半期ごとに提供される景況レポートによって、製造業（製茶、製材、自動車部品など）の売上動向・製品価格・仕入価格などのD I、非製造業（建設、小売・飲食、サービスなど）の売上動向・仕入価格・在庫などのD Iに関する情報を収集・分析する。時系列に整理した業種D I値や経済見通し等の調査結果は、本会ホームページで公表するほか（1）の小規模企業景気動向調査と合わせて職員会議に提示して、地域における今後の業況予測を踏まえた業種別指導方法を協議した上で、その後の巡回指導・窓口相談での施策普及や事業計画策定などの支援に活用していく。

（既存事業の改善）

- (3) 中学生の子供がいるご家庭を対象として2年毎に「消費動向調査」を実施し、過去1年間において25品目（衣料品5品目・身の回り品2品目・文化品8品目・食料品5品目・雑貨1品目・贈答1品目・外食1品目・サービス2品目）の商品について、購入した地域（地区内・地区外）、購入した店舗（小売店や大型店などの利用状況）、店舗までの交通手段及び所要時間、購入の動機、通信販売の利用状況などを調査する。調査の結果は、品目ごとに集計・分析した速報版を本会会報紙「木多の里だより」に同封して周知に努め、地区内消費者が求める商品やサービス等の購買行動から潜在的購買力の把握に努める。詳細な消費動向調査結果は、本会のホームページに掲載し小売業者等への情報提供に努め、事業者の新たな販路開拓や潜在的顧客の掘り起こしに繋がる事業計画の策定支援に活用する。 （既存事業の改善）

（目標）

支援内容	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
小規模企業景気動向調査件数	120	120	120	120	120	120
小規模企業景気動向調査結果公表回数	—	6	6	6	6	6
景況レポート公表回数	—	4	4	4	4	4
消費動向調査件数 (2年に1度)	353	—	330	—	310	—
消費動向調査結果速報版広報紙公表回数	1	—	1	—	1	—
消費動向調査結果HP掲載公表回数	—	—	1	—	1	—

（調査件数＝延べ数）

(経営指導員数：H30年度から定数の3名と再雇用経営指導員1名の4名体制となる。経営指導員以外の職員も、巡回や窓口でのヒアリングにより情報収集を行い全職員で推進する。平成35年度からは、経営指導員3名となる。)

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(現状)

経営分析は経営指導員による巡回指導を通じて行われているが、経営分析の重要性について小規模事業者の認識が必ずしも十分とは言えない状況である。

(取組む内容)

今後も小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員の巡回・窓口相談に加えて、各種セミナーの参加者に対して経営分析の重要性について周知すると共に、経営分析を行う。専門的な課題等については、県商工会連合会との連携及び、静岡県よろず支援拠点等の専門家の活用や、地域金融機関等との連携により小規模事業者ごとの経営課題を明確にし、小規模事業者への親切・丁寧なサポート体制を充実させる。

(事業内容)

(1) 経営指導員を中心として、巡回・窓口相談や本会が主催する各種セミナー、その他税務相談等において、経営上の悩みを抱える小規模事業者を抽出して、試算表による現況把握や中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」を活用し、決算書の数値を基に収益性、効率性、生産性、安全性、成長性などの分析に加えて「SWOT分析」により、自社の経営資源や強み、競合環境等を明確にする。経営資源と財務状況を踏まえた分析結果を当該事業者にフィードバックし、事業計画策定支援に活用する。

(新規事業)

(2) 経営分析を実施後のデータ等は、経営指導員を中心に職員間で情報共有することとし、必要かつ正確な指導やアドバイスができるよう、データや分析事例等をパソコン内に蓄積し、経営指導員等の巡回や窓口相談業務において小規模事業者へ提供する。

(新規事業)

(3) 専門的な課題などは、県商工会連合会との連携及び、静岡県よろず支援拠点等の専門家の活用や、地域金融機関等との連携により小規模事業者ごとの経営課題を明確にし、小規模事業者の経営課題を解決するための事業計画策定に活用する。

(既存事業)

(目標)

支援内容	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
経営分析件数	53	53	53	53	53	63

(経営分析件数：H34年度まで、経営指導員1人年間10件、再雇用経営指導員5件の目標。経営指導員以外の職員は、毎年度一人2件の目標設定。)

平成35年度から、経営指導員が3名となるが、経営指導員1人年間12件、その他職員1人年間3件を目標として、計画期間内には現状を上回る目標件数の達成を目指す。

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

3-1. 事業計画の策定支援

(現状)

事業計画の策定支援は経営指導員による巡回指導を通じて行われているが、小規模事業者の多くは自身での計画策定のノウハウが不足しており、経営上の諸施策を実施するための事業計画が整っている状況ではない。

(取組む内容)

小規模事業者が経営課題を解決するため、上記 1. 経済動向調査、及び、2. 経営分析等の結果を参考にしつつ自社の強みや弱みの抽出を行い、職員会議により分析先の中からトップランナーと成りうる支援先を 1/3 程度選考し、専門家などと連携した伴走型の指導・助言により事業計画策定支援を行う。

(事業内容)

- (1) 意欲的な経営に取り組む小規模事業者に対して、管内のトップランナーとしての育成強化を図るために、金融機関や支援機関との連携を密にした個別相談会を継続的に開催支援する。
- (2) 事業計画策定等に関するセミナー・個別相談会開催により、事業計画策定を目指す小規模事業者や創業予定者の掘り起こし、及び、事業計画策定支援を行う。

(目標)

支援内容	H30 年度	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
セミナー個別相談回数	4	4	4	4	4	6
セミナー個別相談者数	8	8	8	12	12	18
事業計画策定件数	16	20	20	20	20	24

(セミナー個別相談会＝経営指導員一人年間 1 回の目標、35 年度以降は一人 2 回)

(事業計画策定件数 ＝経営指導員一人年間 5 件の目標、35 年度以降は一人 8 件)

(経営指導員数は、H34 年度まで定数 3 名＋再雇用経営指導員 1 名、H35 以降は定数で目標を設定)

3-2. 創業・経営革新・事業承継支援

(現状)

経営指導員による巡回訪問活動や税務指導時に情報を得て支援するケースが中心となっているが、創業に比べ「廃業」が多い状況となっている。

(取組む内容)

県商工会連合会、はままつ起業家カフェ、(公財)浜松地域イノベーション推進機構、静岡県よろず支援拠点等との連携を強化して、セミナー開催や個別相談等により事業計画策定の支援を行う。

(事業内容)

(1) 創業支援

- ① 中小企業庁による「地域創業促進支援事業」を活用した「創業スクール」を開講し、当地域での創業を支援する。

(既存事業の改善)

- ② 「はままつ起業家カフェ」を始め、(公財)浜松地域イノベーション推進機構、静岡県よろず支援拠点などの支援機関を活用して、隣接する浜北商工会との連携による創業スクール等を開催し、当地域内における创业者の発掘を行う。

(既存事業の改善)

(2) 経営革新支援

- ① 意欲的な経営活動を展開する小規模事業者をトップランナーとして捉え、事業計画策定の支援強化を図る中で、新たな取り組みなどについては、経営革新計画の策定・承認申請など持続的な支援を推進する。

(既存事業)

- ② 隣接する浜北商工会が主催する経営革新セミナーに参画して、当地域の事業者への広告・周知活動を行い、新たな取り組みを目指す小規模事業者を掘り起こし、経営革新計画の策定を支援する。又、専門家等の講師による経営革新個別相談会を開催し、経営革新計画の策定並びに申請を支援する。

(新規事業)

(3) 事業承継支援

- ① 静岡県事業引継ぎ支援センターや地元金融機関と連携して、事業承継相談会を開催し、小規模事業者の事業承継を円滑に進めるための計画策定を支援する。

(既存事業の改善)

(目標)

支援内容	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
創業支援件数	8	8	8	8	8	9
経営革新支援件数	8	8	8	8	8	9
経営革新承認件数	8	8	8	8	8	9
事業承継支援件数	12	12	12	12	12	12
セミナー開催件数	3	3	3	3	3	3
セミナー参加者数	15	15	15	15	15	15

(創業支援件数 = 経営指導員一人 年間 2 件、H35 以降 3 件の目標)

(経営革新支援件数 = 経営指導員一人 年間 2 件、H35 以降 3 件の目標)

(経営革新承認件数 = 経営指導員一人 年間 2 件、H35 以降 3 件の目標)

(事業承継支援 = 経営指導員一人 年間 3 件、H35 以降 4 件の目標)

(セミナーでは、創業スクール、経営革新個別相談会、事業承継相談会を開催し、参加者は 1 回の開催につき 5 名を目標とする)

(経営指導員数は、H34 年度まで定数 3 名 + 再雇用経営指導員 1 名で目標を設定。平成 35 年度からは、経営指導員 3 名となる。)

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(現状)

事業計画策定後は、経営指導員による巡回訪問で進捗管理するなどの取組みが中心となっている。

(取組む内容)

今後は、他の支援機関と連携して計画策定後のフォローアップを行い、経営課題の解決に至るまでのきめ細やかな伴走型の指導助言を遂行し、小規模事業者が行う事業の持続的発展を図る。

(事業内容)

(1) 事業計画策定後に国や県、浜松市、地域金融機関、静岡県よろず支援拠点等が行う支援策について、それぞれに報じられている広報等を活用し、適宜その内容を事業者にも周知しフォローアップを行う。

(新規事業)

(2) 事業計画策定後は、原則として3ヶ月に1回経営指導員による巡回訪問を行い、進捗状況の確認をするとともに、必要な指導・助言を行う。

(既存事業の改善)

(3) 創業後は、経営指導員の巡回訪問によるフォローアップや前述推進機構の随時相談会及び「静岡県よろず支援拠点」等の専門家派遣制度を活用した個別相談を開催して伴走型の支援を行う。

(既存事業の改善)

(4) 経営革新計画承認後も、巡回活動により小規模事業者の経営状況の把握に努め、計画の進捗管理を行うなど、フォローアップにより伴走型の支援を実施する。

(既存事業)

(目標)

支援内容	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
フォローアップ対象件数 (前記3-1. 事業計画策定 件数目標と連動)	16	20	20	20	20	24
フォローアップ延べ回数	64	80	80	80	80	96
フォローアップ対象件数 (前記3-2. 創業支援・経 営革新承認・事業承継支 援件数目標と連動)	28	28	28	28	28	30
フォローアップ延べ回数	112	112	112	112	112	120

(経営指導員数は、H34年度まで4名で目標を設定、H35年度からは定数の3名となる)

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(現状)

経営指導員の巡回・窓口相談での聴取によって、各小規模事業者が取り扱う商品やサービスの需要動向を把握しているが、データとしては蓄積されておらず、新たな需要開拓等の支援には十分に活用されていない。

(取組む内容)

小規模事業者が販売する商品や提供するサービスについて、消費者ニーズ、潜在的購買力等の把握に努め、新たな販路の開拓や新商品の開発に向けた指導や助言の資料として活用する。

(事業内容)

(1) 消費者向けアンケート調査の実施

当地域の地場産品である「天竜茶」と「菓子類」の、マーケットニーズを把握するために、市の中心部で開催される「中山間地域フェア」では、来場される住民や観光客を対象に、アンケート形式にて下記内容の「基本調査」を行い、都市部をターゲットとした商品開発や販路開拓の基礎資料とする。

天竜区内で開催される「北遠秋まつり」では、各会場に来場される地元住民や観光客を対象として、下記内容の「基本調査」をアンケート回収コーナーに於いて行い、地元消費者や当地域への観光客をターゲットとした商品開発や、販路開拓の基礎資料とする。(新規事業)

■ 実施機会

催 事 名	実施時期	アンケート対象先
中山間地域フェア (浜松駅前)	毎年 10 月に 1 回	市中心部の住民や観光客
北遠秋まつり (北遠地内 5 会場)	毎年 11 月に 1 回+5 会場	地元住民や観光客

■ 調査内容

各イベント会場に出展する茶製造小売事業者 3 店舗、製菓業者 2 店舗を抽出して、それぞれが販売する商品について消費者アンケート調査(味・金額・パッケージデザイン・名称等)を行い、職員も手伝いながら回収を行う。

アンケートは、事業者と協議の上、ターゲット顧客を想定したアンケートシートを作成し、以下の項目について調査を実施する。

調査品目	基本調査	品目別の調査内容	標本数（目標）
お茶	①年齢 ②来場方法 ③居住地域 ④認知方法 ⑤来場動機 ⑥購入品目 ⑦価格帯と数量	①購入品の種類 （煎茶・甜茶・抹茶・玉露） ②商品の味 ③価格帯（100g／円） ④購入動機 ⑤パッケージデザイン ⑥ネーミング ⑦利用方法（自家用・贈答用）と購入頻度	1事業者あたり50名に調査 （中山間地域フェア、北遠秋まつり、両会場の合計）
和菓子類		①購入品の名称 ②商品の味、量 ③価格帯（円） ④購入動機 ⑤パッケージデザイン ⑥ネーミング ⑦利用方法（自家用・贈答用）と購入頻度	1事業者あたり50名に調査 （中山間地域フェア、北遠秋まつり、両会場の合計）

（2）バイヤー向けアンケート調査の実施

静岡茶商談会「静岡茶いろいろ見本市」や、全国信用金庫連合会が主催する「よい仕事おこしフェア」などに参加した際、バイヤー向けに需要動向調査を行い、販売戦略の見直しや新商品開発・改良など、販路開拓のためのデータ収集を図る。
（新規事業）

■ 実施機会

静岡茶商談会「静岡茶いろいろ見本市」や、全国信用金庫連合会が主催する「よい仕事おこしフェア」などへの出展の機会を活用する。

■ 調査内容

ビジネスマッチング事業に参加する事業者の中から、地場産品である天竜茶の販路開拓を目指す2店舗を抽出して、バイヤーへのアンケート調査を行う。事業者と協議の上、アンケートシートを作成し、以下の項目について調査を実施する。
〈お茶〉

- ①調査項目…商品の味、価格、内容量、パッケージデザイン、ネーミング、商品の満足度、販売方法（店販・通販等）、取引条件、等
- ③ 標本数（目標）…1事業者あたり10名

（2）上記（1）及び（2）の調査結果は、経営指導員等が集計・分析を行い、出展事業者に提供して、今後の商品改良や新商品開発、販売戦略の見直し、新たな販路開拓のための助言や指導の資料として活用する。
（新規事業）

(目標)

支援内容	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
消費者向けアンケート調査 実施事業者数	—	5	5	5	5	5
1事業者あたりの 消費者アンケート回答数	—	50	50	50	50	50
バイヤー向けアンケート調査 実施企業数	—	2	2	2	2	2
1事業者あたりの バイヤーアンケート回答数	—	10	10	10	10	10

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】

(現状)

当地域では、人口流出など地域の経済基盤が弱体化し小規模事業者の売上が減少している。また新たな商品開発を行っても、販路の確保に苦慮している。

商工会では、中山間地域の資源や食文化等を活かした地場産品等の開発を支援し、地域内外で開催されるイベントやフェア等への出展により新たな販路開拓を推進している。行政、他の支援機関等から展示会や物産展などへの出展案内を受け、地区内事業者宛に参加を募っている。

(取組む内容)

本計画では、地場産である「天竜茶」の販路開拓を目指す生産者や流通業者・小売業者等に対して、前述の経営分析や需要動向調査の結果を踏まえ、次なる販路開拓・拡大などの支援を行う。

本会観光部会内に設置予定の「奥遠州PR連絡会（仮称）」において組織化を目指している「奥遠州PR隊（仮称）」を通じて、都市部などの物産展等への積極的な出店をはかる。

また事業計画策定支援の結果を踏まえて、バイヤー向けには信用金庫などが開催するイベントや、ビジネスマッチング事業への参加を促し新たな需要開拓を支援する。

(事業内容)

- (1) 中山間地域の地場産品等の認知度向上と販路開拓を図るため、浜松市が主催する「中山間地域フェア」への出展により、市中心部の住民や観光客に対する新たな販路開拓を支援する。当事業では、策定した事業計画において新たな販路開拓を目指す茶小売業者に対し出展を促すほか、事前に商品陳列や販売方法などの助言・指導を行う。

※「中山間地フェア」の概要

浜松市内都市部において、中山間地域の多様な文化や生活様式をPRすることで、都市部住民の中山間地域への興味・関心を喚起し、本市中山間地域と都市部住民同士の市内間交流の促進を目的に開催。浜松城公園を会場に、約20ブースが設けられ来場者数3万人（平成29年度実績2.8万人）を目標としている。

(既存事業)

(2) 天竜川流域で生産されるお茶等のPR、及び、新たな販路開拓のため茶小売事業者に対して、来場者数20万人を誇る、国内最大の生活雑貨の見本市「東京インターナショナル・ギフトショー秋」と同時開催となる、静岡茶商談会「静岡茶いろどり見本市」には県下茶商16小間が出展可能なことから参加を促す。また、全国信用金庫連合会が主催する「よい仕事おこしフェア」への静岡県ブースなどへの参加を促し、出展に係る事前打ち合わせや、陳列商品の選定や販売方法についての助言・指導を行い、「天竜茶」としての地域ブランドの認知向上・知名度アップと販路拡大を目指す。

※ 静岡茶商談会「静岡いろどり見本市」概要

静岡茶いろどり見本市として、“ライフスタイル提案型見本市”「グルメ&ダイニングスタイルショー秋」に出展する。当見本市は、来場動員数20万人を誇る国内最大の生活雑貨の見本市「東京インターナショナル・ギフト・ショー秋」と同時開催。

※ 「よい仕事おこしフェア」概要

全国信用金庫連合会が主催する「よい仕事おこしフェア」は、毎年東京国際フォーラムを会場に約450ブースが設けられ、4万人程度入場者がある。

出展者にブース内で展示を行っていただき、来場者に対して自社の製品・技術・サービス等をPRしていただくもの。事前に商談希望者を募ることにより、当日の商談機会を効率的に創出することができる。

(既存事業)

(3) 商工会ホームページを活用して、天竜川流域の茶産業の紹介や商品・サービスのPRを推進すると共に、茶小売事業者のメーリングリストを開設し、事業者間の情報交換や交流の場づくりを進め生産技術の向上を図る。

ホームページ内に天竜茶の販売店舗の紹介コーナーを新設して、新茶の取引状況や市況などの情報発信が可能となり、地域を越えた販路の拡大が見込まれる。

(新規事業)

(4) 北遠地域で生産されるお茶や特産品の販路拡大を目指し、地域内外で開催されるイベントに小規模事業者が積極的かつ迅速に出展対応できる仕組みを構築するため、本会において「奥遠州PR連絡会(仮称)」設置に向けての研究を進めている。研究結果に基づいて、北遠地域の特産品等を取り扱う小規模事業者を中心に「奥遠州PR隊(仮称)」を結成し、事業者が自発的に地区内外で開催される出展可能な催事の情報収集を行い、出展機会の拡大を図っていく。これにより、北遠産品のPR及び販売機会の増加を図り、個々の小規模事業者の売上増加を目指す。

※「奥遠州PR連絡会(仮称)」

本会観光部会内に設置予定の組織で、北遠地域の特産品等を取り扱う小売業者10店舗程度の参加を想定。

連絡会では、事業者同士の連携を深め、北遠産品の効果的なPRや販売機会の増加による各事業者の売上増加を目的として、地域内外で開催される物産展等の出展募集に事業者が自発的かつ迅速に対応できる仕組みの構築を目指す。

※想定される物産展

「中山間地域フェア」 前述のとおり
「はまきた飛竜まつり」 天竜川河川敷を会場に、天竜川流域地域特産品の展示販売イベント。平成 30 年開催実績は、60 ブースの出展があり、2 日間で 11 万人超の来場者があった。
「磐田軽トラ市」 JR 磐田駅前商店街ジュビロードを会場に、平成 29 年度は「全国軽トラサミット」もあり 150 台が参加した。あいにくの台風・雨天にも拘らず、日中 4 時間で約 4 万人の来場者があった。

(新規事業)

(目標)

支援内容	H30 年度	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
(1) 中山間地域フェア 出展企業数	6	6	6	7	7	8
上記 売上増加率/社	—	3%	3%	4%	4%	5%
(2) 首都圏等開催 販路開拓事業出展企業数	—	2	2	3	3	3
上記 商談成立件数/社	—	1	1	1	1	1
(3) メーリングリスト 掲載企業数	—	5	8	8	8	10
上記メーリングリストを活用した 受注、成約企業数/社	—	1	2	2	2	3
(4) 奥遠州 P R 隊(仮称) を通じた催事出展による 売上増加率/社	—	3%	3%	4%	4%	5%

II. 地域経済の活性化に資する取組

(現状)

本商工会の各地域で開催される「産業祭り」等の事業を P R し、少子高齢化・事業廃止等の歯止め策とし、地域経済の活性化を図っている。

(取組む内容)

浜松市、各地区観光協会等との会議を経て、各団体の主活性化体性を重視し、地域産業振興事業の運営に参画する。又、佐久間 I C (平成 30 年度に三遠南信自動車道佐久間 I C 完成予定) 周辺地域の活性化を図る。

(事業内容)

(1) 「天竜産業観光まつり実行委員会」をはじめ、北遠地域のそれぞれの実行委員会(商工会・観光協会・森林組合・木材協同組合・農協など)が主催する「北遠秋まつり」(毎年 11 月)事業を広く P R し、地域全体の活性化を図る。

当事業は、事業者の売上高維持拡大、廃業対策に貢献する事業であり、各地域の実行委員会の連携をより一層密にして、効果的な事業実施に向けて情報共有を図りながら、北遠地域全体への交流人口の増大により、地域の活性化を推進する。

(既存事業)

(2) 本商工会の水窪支部で毎年行われる「峠の国盗り綱引き合戦」の開催を支援し、飯田商工会議所（長野県）下伊那支所との年3回程開催する打合会の機会を利用して、今後三遠南信道開通に伴うビジネス情報の収集を行い、事業機会の創出に向けて情報交流に努める（峠の国盗り綱引き合戦＝勝者側の県境が広がる）。

(既存事業)

(3) 佐久間 I C（H30 年度に三遠南信自動車道佐久間 I C 完成予定）の開通目途がたった事から、その周辺に高齢化対策、地域活性化を目的とした施設（佐久間地区中山間地域交流拠点）の設置に向け、H28～29 年度に「調査研究」、H30 年度佐久間ダム駐車場での「さくマルシェ」の実験的实施など、地域小規模事業者の売上拡大と持続的発展に寄与していく。（H24 年から実施中）

（本事業には、本会・本会佐久間支部役員・佐久間地区食品関係者・佐久間地区自治会・浜松市等が参加する。）

(既存事業の改善)

(4) (公財) 浜松地域イノベーション推進機構との情報交流で、「空き家」情報の共有化を図り、創業や出店等を計画する事業者の物件情報として活用し、地域創業等を創造する。（新規事業）

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

(1) 日本政策金融公庫浜松支店との連絡協議会（年2回開催）や、静岡県信用保証協会浜松支店の情報交換会（年1回開催）に経営指導員などが参加し、地域内の経済動向や特徴的な状況変化などについての情報交換を行う。

(既存事業)

(2) 浜松市内の4商工会で構成する「浜松市内商工会連絡協議会」（年3回開催）及び湖西市内2商工会を含む計6商工会で構成する「西遠地区商工会連絡協議会」による情報交換会（年計2回程度開催）に経営指導員等が参加し、地域における課題の解決策や、支援事例など支援の現状について研修や情報交換を行い、支援力の向上を目指す。

(既存事業)

(3) 「静岡県よろず支援拠点」「磐田信用金庫」等との連携による、セミナー開催（概ね年2回程度）の際に経営指導員等の職員が同時参加して、地域における創業、経営革新、事業承継に関する支援事例について、支援機関の担当者と情報交換を行うとともに、小規模事業者支援における連携の強化を図る。

(新規事業)

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

本会では、これまでも静岡県商工会連合会主催の職種別研修会などに職員が積極的に参加し、経営支援スキルの向上に努めてきた。また、経営指導員が行った経営指導の内容は、経営カルテに記入しデータ管理すると共に、職員全体ミーティングを開催して情報共有に努めている。

本計画においても、以下のとおり職員の支援能力の向上に取り組んでいく。

- (1) 静岡県商工会連合会主催の研修会等に、毎年、経営指導員3回以上、経営支援員3回以上、情報経理相談員2回以上参加して、経営分析や事業計画策定などの手法を習得し、小規模事業者への伴走型支援を強化する。また、ウェブ研修(全国連によるパソコン研修システム)の活用推進を図り、経営指導に必要な財務の基礎知識や事業計画策定に係る手法などの習得を目指す。また、西遠地区経営指導員部会(研修会)に積極的に参加して、資質向上と商工会ネットワークの強化をはかる。経営革新や事業承継等の専門知識の習得については、中小企業大学校の研修に参加することで支援能力の向上を図る。なお、研修会で習得した知識や情報については、2ヶ月に一度の職員全体ミーティングで報告し、職員間で共有することにより、職員個々の支援能力の向上を図る。
- (2) 経営指導員のレベルアップを図るため、①巡回計画表の作成及び②経営カルテの記入を徹底させる。具体的な支援事例をカルテ内にデータで蓄積し、全職員での共有を図るとともに、支援能力の向上を図る。管理者が巡回計画や経営カルテを定期的にチェックして、訪問実績と相談指導内容を検証することで、巡回活動の充実を図る。
- (3) 毎月の支所長会議において、経営発達支援計画の目標と実績を確認し、経営指導員と改善点等についてヒアリングを実施し、予実管理を徹底する(支援活動の重要性を管理者が指導)。加えて、支所長会議での内容を全職員が共有するため、今後も引き続き、2ヶ月に一度の職員による全体ミーティングを開催する。

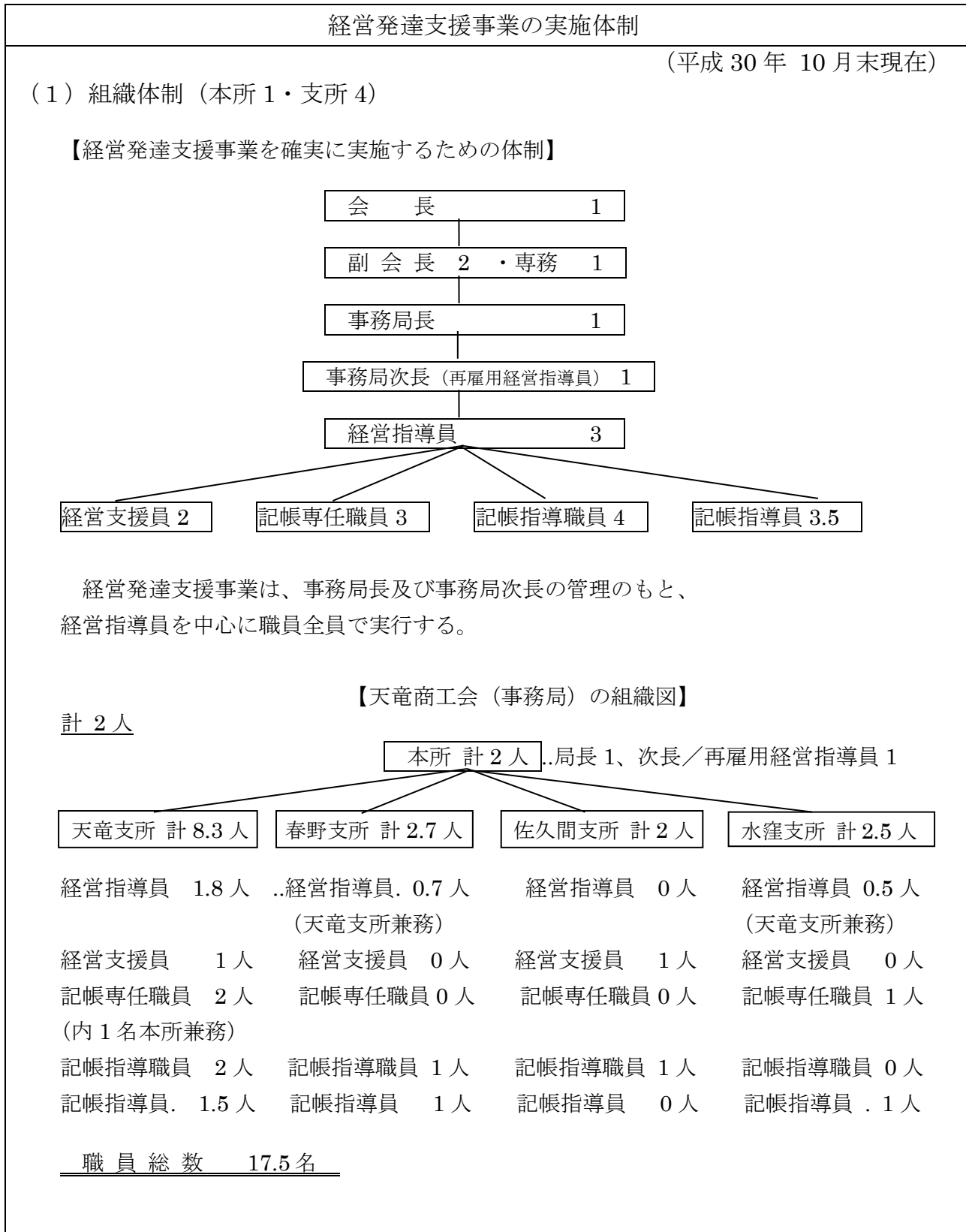
3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

毎年度、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う。

- (1) 中小企業診断士などの外部有識者により事業の実施状況、成果の評価等を受ける。
- (2) 上記事業成果等の評価を受け、本商工会と専門家等による検討の場を設け、見直し等についての検討を行う。
- (3) 事業の成果・評価・見直しの結果については、理事会に報告し、承認を受ける。
- (4) 事業の成果・評価・見直しの結果を天竜商工会ホームページで公表する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



<職員の増減>

平成 30 年度において、再雇用経営指導員 1 名（次長）が増員となり、臨時職員を正規職員として雇用すると共に新規職員 1 名を採用した。嘱託職員・臨時職員を含め 17.5 人態勢となった。

<平成 30 年 4 月から、経営指導員数は、再雇用を含め 4 名となる。>

(2) 連絡先

・商工会名 「天竜商工会」

・所在地等

本所・天竜支所 静岡県浜松市天竜区二俣町二俣 425-5

TEL 053-925-5151

URL: <http://e-tensho.com/>

E-mail: tenryu@e-tensho.com

春野支所 静岡県浜松市天竜区春野町気田 814-2

TEL 053-989-0182

E-mail: haruno@e-tensho.com

佐久間支所 静岡県浜松市天竜区佐久間町佐久間 2235-1

TEL 053-965-0325

E-mail: sakuma@e-tensho.com

水窪支所 静岡県浜松市天竜区水窪町奥領家 2950

TEL 053-987-0432

E-mail: misakubo@e-tensho.com

(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)

	31年度 (31年4月以降)	32年度	33年度	34年度	35年度
必要な資金の額	2,970	3,120	2,970	3,120	2,970
<小規模企業対策事業費>					
1 基幹産業実態調査費	100	100	100	100	100
2 消費動向調査費	0	150	0	150	0
3 商品需要動向調査費	100	100	100	100	100
4 セミナー開催事業費 (事業計画策定・創業・ 経営革新・事業承継)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
5 経営力強化事業	1,470	1,470	1,470	1,470	1,470
6 道の駅等施設連絡会	100	100	100	100	100
7 空き家利活用推進事業	100	100	100	100	100
8 職員資質向上研修	100	100	100	100	100

(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. 国庫補助金 2. 県補助金 3. 市補助金 4. 受託事業 5. 会費
上記を中心に、調達方法について随時検討していく。

(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
<p>(2) 経営発達支援事業の内容</p> <p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること</p> <p>(3) 専門的な課題等については、県商工会連合会との連携及び、静岡県よろず支援拠点等の専門家の活用や、地域金融機関等との連携により小規模事業者ごとの経営課題を明確にして、小規模事業者の経営課題を解決するための事業計画策定に活用する。</p> <p>(既存事業)</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>「3-2 創業・経営革新・事業承継支援」</p> <p>(1) 創業支援</p> <p>② はままつ起業家カフェ、(公財)浜松地域イノベーション推進機構、静岡県よろず支援拠点等と連携し、創業スクール等開催し当地域内における創業者の発掘を行う。</p> <p>(既存事業の改善)</p> <p>(3) 事業承継支援</p> <p>① 静岡県事業引継ぎ支援センターや地元金融機関と連携して、事業承継相談会を開催し、小規模事業者の事業承継を円滑に進めるための事業計画の策定を支援する。</p> <p>(既存事業の改善)</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>(3) 創業後は、経営指導員の巡回訪問によるフォローアップや、前記推進機構の随時相談会及び「静岡県よろず支援拠点」等の専門家派遣を活用した個別相談により対応し、伴走型の支援を行う。</p> <p>(既存事業の改善)</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取り組み</p> <p>(4) (公財)浜松地域イノベーション推進機構との情報交流で、「空き家」情報の共有化を図り、創業や出店等を計画する事業者の物件情報として活用し地域創業等を創造する。</p> <p>(新規事業)</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>(3) 「静岡県よろず支援拠点」「浜松いわた信用金庫」等との連携によるセミナー開催(概ね年2回程度)の際に、経営指導員等の職員が同時参加し、地域における創業、経営革新、事業承継に関する支援事例等について、支援機関の担当者と情報交換を行うと共に、小規模事業者支援における連携の強化を図る。</p>

(新規事業)

連携者及びその役割

<はままつ起業家カフェ（はままつスタートアップ協議会）>

会 長 浜松市長 鈴木 康友

- ・住所：静岡県浜松市中区東伊場 2-7-1（浜松商工会議所会館内 1階）
- ・浜松地域で創業・第二創業を目指す方々へのワンストップ窓口を設置し、セミナーの開催や支援機関との連携を図る。

<（公財）浜松地域イノベーション推進機構> 理事長 山崎 勝康

- ・住所：静岡県浜松市中区東伊場 2-7-1（浜松商工会議所会館内 8階）
- ・地域の「産学官金」の連携により、創業・第二創業の支援を行う。ワンストップ窓口を設置し、効率的・効果的な運用を図る。

<関東経済産業局静岡県よろず支援拠点> コーディネーター 塚本 晃弘

- ・住所：静岡県静岡市葵区黒金町 20-8（静岡商工会議所内）
- ・売上拡大・経営改善等、小規模事業者の様々な経営相談に対し、総合的・先進的なアドバイスを行う。課題に応じて、専門家チーム支援や複数の支援機関とのネットワークを活用する（経済産業省・中小企業庁の中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業）。

<静岡県事業引継ぎ支援センター> 統括責任者 清水 至亮

- ・住所：静岡県静岡市葵区黒金町 20-8（静岡商工会議所内）
- ・事業承継問題に取り組むにあたり、円滑な事業のバトンタッチを支援し、次世代への経営資源のスムーズな承継を促進、支援する（関東経済産業局からの受託事業）。

<地域金融機関>（浜松いわた信用金庫 理事長 未 定 ）※31.1.21 合併のため

- ・住所：静岡県浜松市中区元城町 114-8
- ・県商工会連合会と「小規模事業者に対する経営改善支援への取組みに関する覚書」を締結。

経営改善支援に関する定期的な情報交換、意見交換。

経営改善支援の要請、協力（経営改善計画作成・実行支援）

経営指導・専門家派遣制度の活用等

連携体制図等

