

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	磐田市商工会 (法人番号 1080405005726)
実施期間	平成30年4月1日～平成35年3月31日
目標	<p>当商工会では、磐田市、地域金融機関その他支援機関と連携して、磐田市の産業の将来像である「魅力産業創造都市いわた」の実現を基本方針として経営発達支援事業の効果的な推進を図り、小規模事業者の持続的発展を目指す。</p> <p>(1) 小規模事業者の経営力向上支援と新規創業支援  (2) 魅力ある店舗づくり支援によるにぎわい創出  (3) 地域支援機関と連携した工業者の経営強化  (4) 特産品を生かした地域の活性化</p>
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p>1. 地域の経済動向調査【指針③】  地区内の経済動向を調査・分析することにより、小規模事業者の現状と課題を把握し支援の基礎的数値として活用する。</p> <p>2. 経営状況の分析【指針①】  小規模事業者の持続的発展に向け、支援対象となる小規模事業者を抽出し、小規模事業者の経営分析を行い、支援の基礎資料として活用する。</p> <p>3. 事業計画策定支援【指針②】  上記1. 2の調査分析により明らかになった経営課題を解決するため、小規模事業者自らが作成する事業計画策定を支援し、小規模事業者の事業の持続的発展を図る。また、創業者を掘り起し創業計画策定を支援する。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援【指針②】  計画的なフォローアップにより、事業計画の進捗状況に応じた支援を実施し計画の実現性を高める。</p> <p>5. 需要動向調査【指針③】  小規模事業者が販売する商品や提供する役務に対する需要動向調査を実施し、販路開拓を見据えた基礎資料としての活用を図る。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業【指針④】  新規受注拡大、新分野進出が課題の小規模事業者販路開拓を支援するため、セミナー、展示会、商談会を開催し小規模事業者の事業の持続的発展を図る。  また、地域金融機関等の支援機関と連携して、小規模事業者の販路拡大の実効性を高める。</p> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取組</b></p> <p>全国の生産量の80%を占めるまさに「日本一」の海老芋を使用した商品・料理等の開発を支援して、大きな風を起こし地域の活性化に資する。</p>
連絡先	<p>磐田市商工会 事務局長 横田久仁一 経営指導員 河村裕史  〒438-0833 静岡県磐田市弥藤太島 515-1  TEL : 0538-36-9600 FAX : 0538-35-4859  URL <a href="http://www.sci-iwata.or.jp">http://www.sci-iwata.or.jp</a></p>

(別表1)

## 経営発達支援計画

### 経営発達支援事業の目標

#### 1. 地域の概要

磐田市は、平成17年の1市3町1村（旧磐田市、福田町、竜洋町、豊田町、豊岡村）の合併により新市として歩み出した。合併時174,000人を超えていた人口は、平成29年4月現在、170,430人と約2.5%の減少となっている。特に海岸部（福田地区竜洋地区）の減少率が大きい。（福田地区マイナス9.6%、竜洋地区マイナス7.9%）

また、磐田市は、静岡県西部に位置し、天竜川東岸の平野部と磐田原台地からなり、南は太平洋に面している。JR東海道本線、東名・新東名高速道路などの交通網の発達により恵まれた地理的条件を生かして、輸送用機器を中心とした製造業が盛んな地域である。また、温暖な気候に恵まれているため、水稻・茶・メロン・野菜・花きなど多彩な農業が営まれ、福田漁港などからの水産資源もあり、都市部と農村部が均衡の取れた発展をしている。

近年は、Jリーグジュビロ磐田のホームタウンとして有名である。また、ジャパンラグビートップリーグヤマハ発動機ジュビロの本拠地でもある。さらに平成28年のリオ五輪の卓球で大活躍した水谷隼、伊藤美誠選手の出身地である。

かつてこの地域は、繊維の町として栄えたが、繊維産業の衰退の中、自動車関連産業の町に転換できた歴史があり、当地域には次世代自動車関連の独自技術を持つNTN、光技術では世界の最先端を走る浜松ホトニクスがある。



### 磐田市全体図

磐田市商工会は旧豊岡村・旧豊田町・旧竜洋町・旧福田町商工会が平成21年4月合併しました。



商工会管内商工業者2,904社の業種構成を見ると、建設業620社(21.3%)、製造業824社(28.4%)、卸・小売業708社(24.4%)、サービス業535社(18.4%)、その他217社(7.5%)となっており、平成24年調査の3,027社と比べ4.0%減となっている。また、商工会管内小規模事業者2,584社の業種構成は、建設業598社(23.1%)、製造業659社(25.5%)、卸・小売業646社(25.0%)、サービス業484社(18.7%)、その他197社(7.7%)となっている。

7%)となっている。管内小規模事業者数は、平成23年度の2,795社と比べ、平成28年度は7.5%減の2,584社となっていて、商工業者の減少率の4.0%を大きく上回っている。

【商工業者の構成比】

	業種別内訳					合計
	建設業	製造業	卸・小売業	サービス業	その他	
商工業者	620社 (21.3%)	824社 (28.4%)	708社 (24.4%)	535社 (18.4%)	217社 (7.5%)	2,904社 (100%)
小規模事業者	598社 (23.1%)	659社 (25.5%)	646社 (25.0%)	484社 (18.7%)	197社 (7.7%)	2,584社 (100%)

(※平成29年3月商工会調べ)

【商工業者数・小規模事業者数の推移】

	平成23年度	平成28年度	増減	増加率
商工業者数	3,027	2,904	△120	△4.0%
小規模事業者数	2,795	2,584	△211	△7.5%

(※平成24年3月、平成29年3月商工会調べ)

2. 地域の現状と課題

この地域は、遠江国の国府・国分寺が置かれ古代の政治文化の中心都市であり、その後も東海道の宿場町として栄え、見付地区には日本最古の木造擬洋校舎が現存するなど歴史文化がかおる地域である。最近では、東名高速道路の磐田インターに加え、豊田スマートインターの設置により交通の利便性が高く、工業立地が進んでいる。さらに、新東名高速道路のスマートインター設置を平成32年に控え、にわかに周辺にある工業用地に進出企業の話が聞かれるようになってきている。

しかし豊田スマートインターの設置は、工業振興には大きな役割を果たしているが、商業に目を向けると、豊田スマートインター周辺に大型ショッピングモール「ららぽーと」が出店し地域の小規模小売業に大きな影響を与えている。小規模小売店が生き残るには、魅力ある店舗づくりが課題となっている。また、地域が元気になるには、既存店舗の再生ならびに新しい店舗・新しいサービスが不可欠である。

磐田市には、ヤマハ発動機の本社があり、隣接する浜松市にはスズキ本社があることから自動車関連のものづくり産業が集中している。また、豊岡地区には静岡県が進める県西部地域のフォトンバレー構想の中核をなす浜松ホトニクス最大の生産拠点がある。



これらを背景に平成26年度統計では、磐田市の工業製品出荷額は、浜松市に次いで県下2位となっているだけでなく、前年比3.8%増と高い伸び率を示している。統計年度以降のヤマハ発動機や浜松ホトニクス的好調な業績を考慮すれば、地域経済は好調に推移しているとも言えるが、こうした景気的好調が小規模事業者まで届いていない現状にあり、大手メーカーの需要を考慮した新規のものづくり技術への進出が課題となっている。

また当地域は、「白ネギ」「海老芋」「チンゲンサイ」「かつお」「シラス」等をはじめとして農水産物が豊富で農商工連携の素材である地域資源がある。さらにこの地域は、古来より人の往来が盛んで交流の拠点として栄えた歴史があり、数多くの文化遺産があり観光開発の可能性を秘めている。これら豊富な資源を生かした観光振興が課題となっている。さらに、最近では、磐田市において「スポーツのまち」としての振興計画を推進しており、これを産業振興と結び付けた地域経済の活性化が求められている。

### 3. 磐田市商工会の役割

磐田市商工会は、平成21年に3町1村の4商工会が合併して誕生し、県下でも会員数が最上位の商工会としてスタートした。合併のスケールメリットを生かし小規模事業者の経営改善普及事業を中心に地域経済の発展・振興のために多彩な事業に取り組んでいる。そのため、商工会の本来業務である経営改善普及事業が多彩な地域振興事業の陰に隠れてしまう弊害が出ている。

これでは商工会の存立基盤が危ういと商工会の本来の姿に立ち返るべく、ここ3年間は、第1期経営発達支援事業を実施し、磐田市、地域金融機関その他支援機関と連携し、「ものづくり産業の基盤強化」を基本方針とした小規模事業者の伴走型支援を推進している。

#### 【平成28年度の実施状況】

支援内容	目標	実績
小規模事業者経営実態調査	4回	3回
経営分析数	75件	59件
事業計画策定事業者数	40件	97件
経営革新承認数	5件	4件
創業支援者数	5件	3件
事業承継支援者数	5件	3件
需要動向調査（大手企業ヒアリング）	5件	5件
販路開拓セミナー	1回	2回
展示・商談会開催	1回	1回
スイーツコンテスト	1回	0回
いわたスイーツ推進委員会	6回	6回

第1期の取組みについて、外部有識者による事業評価では、認定された計画に基づき各事業が効果的に実施されており、特に事業計画の策定支援及びフォローアップについて目標数を上回る実績を挙げたことが評価された。また「海老芋」を素材とした特産品

開発の取組みについては地域経済活性化に向けて継続すべきとの評価を受けている。しかし、平成 28 年度は、小規模事業者支援の基本である経営分析数が大幅に目標を下回ったことに対し低評価を受けたため、これを受けて計画 3 年目の本年は支援対象者の掘り起こしの強化など重点的に改善に取り組んでいる。

本会は第 1 期の事業評価を踏まえ、平成 30 年度から 5 年間にわたり、地域の強み、課題を把握して経営発達支援事業を実施し、小規模事業者の伴走型支援を一層進め、磐田市産業振興計画（平成 29 年度から平成 33 年度）にある「魅力産業創造都市いわた」実現に貢献する。

#### 4. 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

磐田市商工会では、第 1 期経営発達支援計画において、磐田市の第 1 次総合計画（平成 24 年度から平成 28 年度まで）に基づく磐田市産業振興計画にある将来像「魅力産業創造都市いわた」の基本方針の一つである「ものづくり産業の基盤整備」に沿って、製造業に力点を置いた小規模事業者の伴走型支援を推進してきた。

磐田市の第 2 次総合計画（平成 29 年度から平成 38 年度まで）では「たくさんの元気と笑顔があふれるまち磐田」を「まちの将来像」とし、「まちづくりの基本理念」を「未来のまちづくりを担う『人づくり・地域づくり』を進めます」としている。また、磐田市産業振興計画（平成 29 年度から平成 33 年度まで）では、引き続き、磐田市の産業の将来像を「魅力産業創造都市いわた」としている。

磐田市の産業振興の一翼を担う磐田市商工会は、小規模事業者の持続的発展と新規創業者支援に資する伴走型支援体制を整備し、磐田市、地域金融機関その他支援機関と連携して、各種支援事業を推進している。

磐田市商工会の小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方としては、第 1 期経営発達支援計画の事業成果を踏まえて、磐田市の総合計画や産業振興計画に則り、商工会誕生の原点に立ち返り、「商工業者の 90% を占める小規模事業者が元気にならなくては地域の活性化はない」を基本認識に、今回の計画においても引き続き、「地域経済を支えている小規模事業者の経営力向上にむけた支援と新規創業者支援を通じて地域全体を元気にする」を最重点目標に位置づけ、磐田市の小規模事業者の振興及び地域産業振興の中核的機能を担っていく。

#### 5. 経営発達支援計画の目標

本会の第 1 期の経営発達支援計画の目標は、「小規模事業者の経営力向上、新分野進出、事業承継、観光振興、農商工連携を支援するとともに、新規創業を支援し、磐田市産業振興計画にある『魅力産業創造都市いわた』を目指す」であった。平成 30 年度からの 5 年間の経営発達支援計画は、小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方や、第 1 期の事業成果を踏まえ、第 1 期から継続した目標とする。具体的には、下記の 4 つの目標を定め、磐田市、地域金融機関その他支援機関と連携して、小規模事業者に寄り添いながら支援事業の効率的な実施を図り、小規模事業者の持続的発展を目指す。

##### 【目標】

- (1) 小規模事業者の経営力向上と新規創業支援（継続）
- (2) 魅力ある店舗づくり支援によるにぎわい創出（継続）

- (3) 地域支援機関と連携した工業者の経営強化（継続）
- (4) 特産品を生かした地域の活性化（継続）

**【目標の達成に向けた方針】**

上記の目標を達成するため、以下の方針を掲げ、本計画の各事業を推進する。

- (1) 事業継続が大変厳しい小規模事業者の持続的発展に向け、巡回や窓口相談により小規模事業者の経営状況や特徴を把握し、セミナーや個別相談会を開催して事業計画策定を促進し、経営革新承認に結び付けるなど小規模事業者の「商品開発・改良」「販路開拓」を支援して経営力向上に寄与する。また、創業セミナーの開催等を通じて実現性の高い創業計画の策定及び実行支援により、新規創業者を支援し地域の活性化に資する。
- (2) 消費者ニーズに応じた独自性のある品揃えや、地域の特性にマッチしたきめ細かなサービス、豊富な商品・サービス情報の提供など、各個店ごとに魅力ある店舗づくりを支援するとともに、創業者支援に力を入れている磐田市等と連携して新規創業者を支援し、にぎわい創出に貢献する。
- (3) 地域支援機関と連携を強化し、工業者に対し「公開特許情報」「受注情報」等小規模事業者の経営に必要な情報提供を行うほか、経営分析、事業計画策定のために専門家を活用して、技術力の向上、新分野進出等を支援し、工業者の経営強化を目指す。
- (4) 磐田市や地域支援機関と連携して、全国の生産量の80%を占めるまさに「日本一」の海老芋を使用した商品・料理等の開発を支援して、雇用創出、交流人口の増加等を図り、地域の活性化に貢献する。

## 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>

小規模事業者の持続的発達を支援するためには、地域経済状況と経営課題の把握が不可欠であり、本会は平成27年度から実施している第1期経営発達支援事業の中で、経営指導員が定期的に巡回し「経営実態調査」を実施し、地域金融機関の「景気動向調査」と合わせて、専門家に分析を依頼し、ホームページ等で公開している。また、分析結果は、経営指導員の相談指導に活用し、経営革新指導等に一定の成果を上げている。しかし、金融機関の調査に比べ、本会の調査は調査項目がシンプルでサンプル数も少なく小規模事業者の経営実態と経営課題を的確に把握するには至っていない。

##### <今回の申請における取組の方向性>

第1期に実施した「経営実態調査」は、小規模事業者の経営実態と経営課題を的確に把握するには至らなかった点を考慮して今回は実施しない。

地域の経済動向の把握は、地域金融機関が実施する「景気動向調査」を利用し、経営指導員の巡回で把握した小規模事業者の動向と合わせて、毎月一回開催する本会の経営発達支援会議で、専門家の指導の下分析検討して、年に2回「景況レポート」を発行する。「景況レポート」は、本会ホームページや広報誌に掲載するとともに、経営指導員の巡回時に小規模事業者に情報提供し、事業計画策定の基礎データとして活用する。

##### (事業内容)

#### ①景気動向調査の集約・分析（既存事業改善）

地域の小規模事業者の現状を把握するために、地域金融機関が年4回発行する「景気動向調査」（静岡県西部しんきん景況レポート、磐田信用金庫景況レポート）を活用して、業種別（建設業、製造業、小売業、飲食業、サービス業の5業種）の景況DI（業況・売上・原材料価格・収益・資金繰り・人手・設備）を抽出して、経営指導員の巡回で把握した小規模事業者の動向と合わせて、毎月一回開催する本会の経営発達支援会議で、専門家の指導の下、分析検討する。

なお、第1期の景気動向調査は、地域金融機関の静岡県西部しんきん景況レポートを活用したが、今回は磐田地区を中心に営業活動を展開する磐田信用金庫の景況レポートを加えることで、昨年以上に地域の小規模事業者の景気動向の現状把握が可能となる。

#### ②景気動向調査の活用（既存事業改善）

地域の小規模事業者の現状分析検討結果を、専門家の指導のもと、上期分（4月から9月）、下期分（10月から12月）として集約し、年に2回「景況レポート」を発行する。

なお、第1期の景気動向調査の分析は、当初計画では年4回であったものを、事業の評価・見直しの結果、計画最終年度の平成29年度は年2回にしても充分活用できていることから、今回は初年度から年2回、景気動向調査を分析集約し「景況レポート」を発行して小規模事業者の支援に活用する。「景況レポート」は、本会ホームページ掲載等により管内の小規模事業者に広く周知を図るとともに、経営指導員が小規模事業者の事業計画策定や経営革新、販路開拓など新たな取り組みを支援する際の指導・助言の基礎資料として活用する。

また、経営指導員は、巡回指導において常に最新の「景況レポート」を携帯し、小規模事業者に情報提供する。

(目標)

	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
景気動向集約・分析	12回	12回	12回	12回	12回	12回
景況レポート発行	2回	2回	2回	2回	2回	2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>

第1期の取り組みでは、巡回窓口指導等の際に小規模事業者を抽出し、金融相談等を中心とした経営分析を実施した。具体的には、経営資源の内容、財務内容等の経営状況を把握し、他の支援機関と連携して貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書等をもとに財務分析を行い、金融支援や事業計画の作成の基礎資料として活用した。経営分析の実施により、小規模事業者の経営の現況を把握することができた。また、個社の現況を分析すると、その後事業展開を検討する起点となり、個社の持続化補助金申請や経営革新計画認定などの支援に繋がった。しかし、小規模事業者を対象とした記帳代行や所得税等の確定申告指導において、またマル経融資などの運転・設備資金用の融資斡旋業務において、経営分析を行う機会が主であったため財務分析が中心で対象事業者も限られたものとなるなどの課題も残った。その結果、平成28年度の経営分析数は目標を下回る結果となった(目標75件、実績59件)。

### <今回の申請における取組の方向性>

第1期の課題を受けて、広く小規模事業者を対象とし、小規模事業者の持続的発展の起点となる現状を正確に捉える機会となるよう経営分析の重要性を啓蒙するとともに、個社の経営分析を実施する。

経営分析の必要性や分析方法の周知等は、事業計画の策定支援と密接に関係するため、事業計画策定に関するセミナー機会を活用して啓蒙を行う。第1期においては記帳指導や金融指導における財務分析を行うことが多かったが、本取り組みの中では、財務分析に加え、SWOT分析や経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用して多面的な分析を実施する。また、巡回訪問や窓口相談を中心として経営分析未実施の小規模事業者の抽出を行い、新たに、経営指導員等の支援や税理士等の専門家を講師とした個別相談会を実施するなど、広く対象者の掘り起こしを行い、個々の事業内容に応じた経営分



析を行う。

経営分析による現況の把握は、さまざまな角度から見た財務の状況、自社の強み・弱み課題等を客観的に把握することができるため、定期的な経営分析の実施の重要性を啓蒙することで、小規模事業者の経営力向上に繋げる。

(事業内容)

(1) 巡回訪問、窓口指導を通じた経営状況の分析 (既存事業の改善)

巡回訪問や窓口相談を中心として経営分析未実施の小規模事業者を抽出し、第1期において実施した財務分析を中心とした経営分析を継続していく。記帳指導時や金融相談時に貸借対照表、損益計算書とした財務資料をもとに現況を財務面から分析することは、客観的に現状を捉えることができ、小規模事業者に現状分析の重要性を理解いただく機会として効果的な取り組みと言える。

本計画では、こうした財務分析に新たに SWOT 分析を取り入れ、財務面からは見えない経営資源に目を向けた経営分析を実施する。SWOT 分析により、外部環境からの「機会」「脅威」内部環境からの「強み」「弱み」を分析し、そこから一歩進んだ「クロス SWOT 分析」まで実施することで、経営分析を事業内容にまで広げ、小規模事業者の現状の把握を行っていく。

また、財務分析などの数値分析には、経済産業省が企業の経営状態の把握を行うツールとして策定した「ローカルベンチマーク」を使用していく。具体的には「ローカルベンチマークツール」を活用して財務情報『6つの指標』(売上高増加率・営業利益率・労働生産性・EBITDA 有利子負債倍率・営業運転資本回転期間・自己資本比率)・非財務情報『4つの指標』(経営者への着目・企業を取り巻く環境、関係者への着目・事業への着目・内部管理体制への着目))を活用し、数値的な裏付けをもった経営分析を行い、SWOT 分析等からの分析と合わせ多方面から現況を把握し経営課題の抽出に結び付けて行く。

(2) 専門的分析手法を必要とする小規模事業者を対象とした個別相談会の実施 (新規)

経営の現状を分析することは、事業計画実施後の効果を測るうえでも重要な取り組みとなる。しかしながら、新規に取り組んだ事業の効果等を図る分析は、決算内容だけでは把握できず、個社の事業内容に配慮した分析が必要となる。そのため、新たに小規模事業者を対象とした個別相談会を実施し、個々の事業内容に即した経営分析を実施し、重要業績評価指標の抽出等に結び付けて行く。

また、業績不振により債務超過等に陥った小規模事業者の経営分析などの専門的な分析手法を必要とする場合には、個別相談会の活用に加え、地域金融機関・静岡県商工会連合会・静岡県商工会連合会広域サポートセンター・よろず支援拠点・ミラサポ等との連携を図り、経営改善に向けた分析を実施し、分析結果を元にした支援を行っていく。

(3) 事業計画策定に関するセミナー機会を活用した啓蒙 (新規)

第1期は、平成28年度の経営分析数が目標を下回ったことから、支援対象者の掘り起しを強化するため、今回の計画では、事業計画策定に関するセミナー等の機会を活用して、小規模事業者に経営分析の必要性や分析方法の周知及び啓蒙を行う。事業計画策定に関するセミナー機会を活用することで、経営分析を起点として、経営の向上や持続

的發展を目指す小規模事業者の事業計画策定に繋がることが期待される。

(活用方法)

個々の経営状況の分析結果は、分析を行った小規模事業者にフィードバックし、巡回・窓口相談時のアドバイスの材料に、また、事業計画策定に向けての基礎資料として活用する他、定期的な経営分析を支援することで事業計画実施の評価指標として活用していく。

(目標)

地域の小規模事業者の経営分析を行い、経営実態を把握することで、その後の事業計画策定に結び付けていく。事業計画の実施が、売上・利益拡大に繋がるよう巡回訪問及び個別相談会を通して、経営分析を定期的に行い重要業績評価指標の抽出を行い、常に事業の現況を掴めるようサポートしていくことを目標とする。

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
巡回訪問件数	0	50	50	75	75	100
個別相談会開催	0	1	1	2	2	2
個別相談参加数	0	25	25	50	50	50
経営分析件数	60	70	70	70	80	80
事業計画作成セミナーを活用した啓蒙事業者数	0	25	25	25	30	30

### 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>

小規模事業者に対する事業計画の策定支援については、第1期の取り組みとしては、主に持続化補助金等の補助金の情報提供から申請書作成支援、経営革新計画の作成支援、その他各種補助金活用、金融支援等の機会を通じて実施してきた。当商工会では、巡回指導や窓口指導の機会を通じて把握した事業所ごとの経営課題に応じて、可能な限り、課題解決のための方策とこれを踏まえた事業計画作成支援を実施してきた。こうした支援内容は、持続化補助金申請件数の増加や経営革新計画の認定件数に結び付くなど一定の成果を得る反面、対象となる小規模事業者が限定的なものとなっている面が課題となっていた。

また、セミナー等は、補助金の公募時期に集中するなど、短期での支援期間での対応であったため、小規模事業者の詳細な経営状況の把握まで至らない面も見受けられ、経営課題の真因を踏まえた事業計画作成支援を行うには至らず、事業計画の本来の意味での必要性や効果的な運用について十分に情報発信することができなかった。

一方、第1期に取り組んだ創業セミナーは、森町商工会、浅羽町商工会との共催により、地区内の創業予定者や創業間もない経営者を対象に、専門家を講師に招いて、創業の基本・心構えを中心に実施した。しかし、20名の受講者のうち実際に創業計画作成支援件数は5件(作成率25%)であった。作成率の向上と実現性の高い創業計画書の作成支援が課題となっている。

### 〈今回の申請における取組の方向性〉

第1期目の取り組み状況を踏まえ、支援対象事業者の範囲を拡大し、事業計画書の策定の本来の必要性などを啓蒙する定期的なセミナー・相談会を通じて、経営計画策定支援事業者を掘り起すと同時に広範な課題解決を目的とした多角的なセミナーを開催していく。なお、特定の時期にセミナーを開催するだけでなく、月1回程度の定期的な個別相談会を開催し、また、上記「1. 地域の経済動向調査」および「2. 経営状況の分析」や下記「5. 需要動向調査」の結果を踏まえ、専門的な経営課題においては専門家と連携し、実現性の高い真因に迫った事業計画の策定支援に結び付けて行く。

#### (事業内容)

##### (1) セミナー・個別相談会等の開催による「事業計画」策定支援(既存事業の改善)

これまでの経営発達支援計画での当商工会の取り組みは、経営分析を実施した事業所を対象とした経営革新計画の認定支援や持続化補助金等の申請書作成支援などを念頭に補助金への応募を控えた時期に実施されてきた。結果としてセミナーや個別相談会等の実施により、28年度までの2年間で経営革新計画認定支援7件、持続化補助金申請書作成支援137件、その他、ものづくり補助金等を含め多くの事業計画を含む申請書作成支援に携わることができた。セミナー等の実施を通じた支援は、補助金への応募を契機としたものとなっているものの一定程度の効果を実感しており、継続実施により事業計画策定が補助金等の申請書作成のみに真価を発揮するものでなく、小規模事業者の持続発展のツールとして有効である点を啓蒙していく。

実施においては、上記の個別の経営分析実施者だけでなく、本セミナーも経営分析を含んだセミナーとし、それらを起点として経営の向上、持続的発展を目指す小規模事業者の短期及び中長期の事業計画策定等に関するセミナーを開催し、一定の時期のみに開催しているセミナーを補うために月1回程度の定期的な個別相談会を開催し、支援の窓口を広くしていくだけでなく、高度な知的資産経営に目を向けることで、事業計画の必要性を広く啓蒙するとともに事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起しと事業計画策定支援を実施していく。

##### (2) 巡回・窓口指導時の事業計画策定支援(継続)

巡回指導や窓口指導の際に、小規模事業者からの相談を受けることに加え、経営課題や今後の展望、潜在的ニーズのヒアリングを行う。第1期計画時においてもシーズの拾い上げ等に効果を発揮し、小規模事業者から得られた情報と、地域経済動向、経営分析と需要動向調査から得られた情報をあわせて、事業継続に向けた積極的な提案を行うことに結び付いた。本計画でも継続的に実施し、実現性の高い事業計画の策定支援に結び付けていく。

##### (3) 高度な経営課題への支援(新規)

小規模事業者が実施する新商品開発や事業承継を機会とした新事業展開などの地域の経済動向や需要動向調査の結果等を反映させた取り組みや、債務超過に陥った小規模事業者を対象とした企業再生支援については、高度専門的な支援が必要となっており、第1期では支援が行き届かなかった点といえる。そのためこうした総合的・先進的なアドバイスを必要とする高度専門的な案件については、上記(1)の個別相談会を活用する他、県商工連の広域サポートセンター、静岡県よろず支援拠点を積極的に活用し、小規模事業者の経営課題の解決を図るだけでなく、静岡県の補助事業であるビジネスパワーアップ制度、ミラサポ等の専門家派遣制度を活用することで、財務面からの経営分析

結果だけでなく知的資産に目を向けた事業計画の策定を後押しし、実効性の高い事業計画となるよう一体的に支援を行う。

(4) 創業セミナーの開催を通じた創業計画策定支援（継続）

森町商工会、浅羽町商工会との共催により、地区内の創業予定者や創業間もない経営者を対象とした創業セミナーを開催し、専門家を講師に招いて、創業の基本・心構えを説明するほか、実現性の高い創業計画書の作成支援を目標として創業支援を行う。第1期目において広域での開催を行い、セミナー参加者のネットワークが広がり、参加者の創業への意欲が相乗的に刺激しあうことで、意欲的に創業計画の作成に繋がったなど効果的な運営となった面を踏まえ、継続的に実施を行う。

(目標)

年度	現状 (29年度)	(30年度)	(31年度)	(32年度)	(33年度)	(34年度)
事業計画セミナー・ 相談会開催回数	4	6	6	6	8	8
事業計画セミナー 参加者数	20	25	25	25	30	30
創業支援セミナー 開催回数	3	4	4	4	4	4
創業支援セミナー 参加者数	20	25	25	25	25	25
事業計画策定数	60	70	70	70	80	80
創業計画策定数	5	5	5	5	10	10

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〉

小規模事業者への事業計画策定後の支援は、第1期の取り組みとしては、小規模事業者からの要請にもとづき、各指導員が個別で対応する形態となっており、体系的に進捗管理をするまでには至っていない。また創業支援についても、セミナー参加後の支援は、参加者のアクションに依存しており参加者の創業計画書策定後の支援としては継続性を欠く内容となっていた。

事業計画実施中の相談内容は、売上計画が達成できないことによる資金調達に関する相談が中心であり、計画内容に応じた支援を定期的の実施し、早期の支援により需要動向とのギャップを調整するなどの対応を行うことで円滑な事業計画の遂行に向うケースもあり、予定どおり計画が実施できていない小規模事業者への早期の支援が課題となっている。

また、創業支援については、森町商工会、浅羽町商工会との共催により「創業セミナー」実施し、多くの参加者があり、意欲的な創業への取り組みを支援したが、その後のフォローは、創業者からの相談を待つて対応するケースが多く、十分な支援を行うことができなかった。また、税務や労務、金融等、多岐に渡る相談内容となっており、単発的な支援では相談内容を網羅した支援に結び付かず、相談者の理解に至らないケースが散見されることが課題となっている。

### ＜今回の申請における取組の方向性＞

本計画においては、小規模事業者の事業計画の進捗状況に応じて四半期に1回以上の巡回訪問を念頭に計画的なフォローアップを実施し、計画と現況のギャップを早期に解消し計画の実現性を高めていく。

創業計画書の策定後の支援については、セミナー参加者への継続的な支援を行い、創業計画の実施を促す他、創業後の創業計画書と現況のギャップに対応した事業計画の見直しに視点をおいた支援を体系的に実施し創業計画の実効性を向上させる。

#### （事業内容）

##### （1）事業計画策定後の定期的なフォローアップによる進捗支援（継続）

事業計画策定支援事業者を対象に、四半期に1回以上の巡回訪問や窓口相談を実施し、事業計画の進捗状況の確認と現況の課題等のヒアリングを実施する。第1期事業では、フォローアップは定期的なものとなっておらず、支援が均一的に行き渡らなかった面が見受けられた。本計画では、事業計画策定後の支援を四半期に1回以上の定期的な実施へと改善し、効果的なフォローアップとしていく。

また、課題解決に結び付く情報として、需要動向調査の結果や金融情報などを提供し、状況に応じて下記の事業計画の検証・見直しの支援を実施することで、円滑な計画の遂行を支援していく。

##### （2）創業後の巡回訪問・窓口相談による個別支援（既存事業の改善）

創業セミナーへの参加者を中心に、セミナー終了後の創業計画実施状況等の支援を継続的に実施していく。創業計画策定後の支援は、計画の実施状況を確認するうえで重要な支援業務だと考えられるため、相談時に次回相談日を決定するなど、第1期目で受け身だった支援体制を改善し、セミナー参加者の進捗状況に合わせ年間6回程度の支援を目指し、スケジュールを作成、体系的な支援を行っていく。借入の希望がある際は、日本政策金融公庫の金融相談会を意識したスケジュール管理に努め、公庫と連携した支援を行っていく。

##### （3）事業計画の検証・見直し支援（新規）

第1期の計画実施において、事業計画の進捗状況の確認時や相談時に事業計画と現況の乖離が散見された。本計画では、事業計画策定後の小規模事業者を対象に再度、経営分析を実施することで事業計画の見直しを図る相談会を新規に開催していく。早期に見直しを図っていくことで実効性の高い計画を維持し、短期的な事業計画で見直しが図られることで実現性の高い中長期的な事業計画へ結び付けていくこと可能となる。また、事業計画を見直すことで想定した自社の重要業績評価指標が実態とイコールとなっていくことで、自社の強みが明らかになり事業の現状管理が容易になっていく。

#### （目標）

年度	現状 (29年度)	(30年度)	(31年度)	(32年度)	(33年度)	(34年度)
事業計画フォローアップ事業者数	60	70	70	70	80	80
事業計画フォローアップ回数	240	280	280	280	320	320
創業計画フォローアップ事業者数	5	5	5	5	10	10

創業計画フォローアップ回数	32	30	30	30	60	60
---------------	----	----	----	----	----	----

## 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>

第1期における本事業においては、経営指導員が地域内の大手製造関連企業に対してヒアリングを実施することで「需要動向」を分析し小規模事業者の支援に活用した。巡回や窓口指導時において、大手製造関連企業の動向や業界の動向を情報提供することができた。しかし、ヒアリングした大手企業については製造関連業種に限られてしまったことが課題である。また、小規模事業者が消費者の需要動向を認知するための需要動向調査を実施していないことも今後の課題である。

### <今回の申請における取組の方向性>

本会は、これまで消費者に対する「需要動向調査」は実施していない。小規模事業者の販売する商品や提供する役務の需要動向調査については、個々の案件毎に、官公庁・業界団体等が公開している調査データを提供するにとどまっている。

今回は、小規模事業者が行う「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」等が成果を上げられるよう、次の方針に基づき需要動向の調査・分析および提供を行っていく。

(1) 経営指導員が日々の巡回・窓口相談時に需要動向調査の必要性を広く指導し情報提供する。需要動向を踏まえた事業計画策定や販路開拓を図る事業者には、経営指導員が事業計画策定等をフォローアップしていく。

(2) 個社支援として新たに店頭調査やイベント出展時における調査を実施し、小規模事業者が商工会から提供される情報を的確に把握し、「商品開発・改良」・「販路開拓」等に取り組むことで事業成果の向上を図っていく。

また、本取組において調査した需要動向を、次項(6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること)で開催するセミナーやイベント開催時に情報提供することで、効果的な販路・需要開拓が図られるよう取り組む。

#### (事業内容)

### 1. 小規模事業者の販売する商品又は役務を調査対象として実施するもの(新規事業)

本会では、今まで消費者・バイヤーのニーズ調査は行っておらず、巡回・窓口指導時に情報提供できていなかった。これを課題として捉え、具体的には下記の調査を実施する。これによって、事業者の「商品開発・改良」や「販路開拓」が効果的になされるよう下記調査を実施する。

#### (1) 店頭等におけるニーズ調査(新規事業)

磐田市特産の「海老芋」を始めとした特産品を商品化・提供している菓子製造業その他関連業種の事業者に対して、巡回や窓口相談等を通じ需要動向調査の必要性を説明する。経営分析の結果も踏まえ、新商品開発や既存商品の改良が必要な小規模事業者を抽出し、その後当該食品の試食会を実施して需要動向の調査を行う。事業者が開発した新商品・新役務を消費者やバイヤーがどう感じるかについて店頭等でモニタリング調査等をする際に、当会において下記の支援を行う。

#### 【調査方法】

事業者と経営指導員でターゲット顧客を想定し、アンケート又はヒアリングシートを作成する。事業者は店頭等において、消費者等に試食や商品を手にとってもらい、作成

したアンケート等を利用して顧客の生の声を収集するニーズ調査を実施する。経営指導員は、事業者が実施した調査結果について集計・分析を行い、簡潔なレポートにまとめ事業者へフィードバックする。

**【調査項目】**

消費者の声（価格、味・雰囲気などの好み、パッケージデザイン、従来商品・他社商品との比較、商品・役務の満足度等）

**【標本数】** アンケート調査票の回収は、1社あたり50件を目標とする。

**【提供方法】**

経営指導員が情報を共有し、需要動向調査を実施した事業者への巡回や窓口相談の時に調査結果レポートを直接配布し、調査結果をフィードバックする。その結果を基に必要に応じて専門家派遣等を活用し、販売戦略の見直し・新商品開発・事業計画策定等に活用する。

**（2）物産展・ビジネスマッチングフェア等におけるニーズ調査（新規事業）**

「いわた物産展(仮称)」「産業振興フェア」等に出展する事業者に対し需要動向調査の必要性を説明し、事業者が出品する商品・製品を顧客やバイヤーがどう感じるかについてアンケート調査等をする際に、当会において下記の支援を行う。

**【調査方法】**

事業者と経営指導員でアンケート又はヒアリングシートを作成する。事業者は物産展・ビジネスマッチングフェア等において、商品購入者や来場者（消費者、バイヤー、メーカー等）に商品・製品等を手に取ってもらい、作成したアンケート等を利用して聞き取り調査を行う。経営指導員は、事業者が実施した調査結果について集計・分析を行い、簡潔なレポートにまとめ事業者へフィードバックする。

**【調査項目】**

来場者（消費者）の生の声（価格、味・雰囲気などの好み、パッケージデザイン、商品の選定ポイント、商品への要望、商品の購買頻度、商品・役務の満足度等）

バイヤー・メーカー等の生の声（商品の選定ポイント、商品ニーズ、価格感、商品への要望、商品の満足度、製造業者の選定ポイント等）

**【標本数】** ニーズ調査の回収は、1社あたり10件を目標とする。

**【提供方法】**

職員が情報を共有し、対象者への巡回や窓口相談の時に調査結果レポートを直接配布して、調査結果をフィードバックする。その結果を基に必要に応じて専門家派遣等を活用し、販売戦略の見直し、新商品開発、事業計画策定等に活用する。

**（活用方法）**

当会においては、従前より行っている巡回や窓口相談時における各種データ提供と併せて、個々の事業者へのアドバイス材料に、事業者においては新たな販路開拓や新商品の開発・商品改良の際の判断材料として活用する。

**2. 巡回・窓口相談時等における指導（既存事業の充実）**

従前より巡回・窓口相談時やセミナー開催時において、官公庁等が発行する統計資料等から「消費動向」「工業製品出荷額」などの情報を小規模事業者提供してきた。これにより小規模事業者が需要動向を知り、事業計画策定や販路開拓に活かす効果が挙がっていた。しかし、事業計画策定後のフォローアップの不足により事業が計画通りに実施できない事業者が見受けられた。その点を反省し本事業にては、事業者に情報提供した後の計画的な巡回指導を通じてその後の取組についてヒアリングを行う。ヒアリング

した結果、新たな事業計画策定を検討している場合や販路開拓の取組を検討している場合、経営指導員がフォローし新たな計画策定等を支援する。

情報提供については、下記2で実施する調査の結果を活用し、消費者やバイヤーの声を新鮮な情報として小規模事業者へ提供していく。それによって、自社の経験や思い込みによる商品開発やサービスの提供等が引き起こす顧客ニーズとのミスマッチを防止や、事業計画策定の際、顧客ニーズを捉えた計画を作成できるように支援を行う。

(目標)

事業者が新たな販路開拓の際や新商品の開発・商品改良の際の判断材料として活用することを目的に需要動向調査を実施し、個々の事業者にマッチした的確な情報をフィードバックする。併せて、経営計画策定時にも活用し需要動向を踏まえた販路開拓支援を実施していく。

《目標数値》

支援内容/年度	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
店頭等におけるニーズ調査支援事業者数	0	20	20	20	20	20
物産展等におけるニーズ調査支援事業者数	0	15	20	25	25	25

## 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〉

本会では、第1期において①「販路開拓セミナー」、②「いわた産業振興フェア」「展示会出展支援講習会」を開催した。

①「販路開拓セミナー」においては、消費者に強くアピールするためのチラシ作りや、消費者の声を掴むためのA4アンケート作り、ソーシャルメディアを活用した集客術をテーマとして実施した。セミナーと個別相談会を開催後、巡回指導や専門家派遣制度を活用した販路開拓支援ができた。しかし、セミナーの参加者が限定的であったこと、セミナー参加後の販路開拓推進を参加者の行動に依存した結果、継続支援を行うためのフォローアップ体制に課題が残った。

②「いわた産業振興フェア」については、遠州地方を中心に180社が参加する大規模なビジネスマッチングフェアを磐田商工会議所と磐田市と共催した。小規模事業者の参加数は6社(H29)に留まったものの、自社をアピールする機会を提供したことで、需要開拓の一助になった。しかし、参加した小規模事業者数が少ないことと、自社PR方法に戸惑う出展者が見受けられた。その対策として、展示会や商談会に向けた自社PRを有効に行うための「展示会出展支援講習会」を11月に開催した。次年度以降の展示会出展へ向けた支援として行ったが、事業者の様子を見ると実際の展示会参加を躊躇う事業者が多かった。

### 〈今回の申請における取組の方向性〉

今回は第1期の取組状況を踏まえ、販路開拓セミナーと個別相談会の充実、経営指導員による計画的な巡回指導によるフォローアップの充実を図ることで、小規模事業者の販路開拓支援を実施していく。また、小規模事業者の需要開拓を図るため、いわた産業振興フェアの充実を図りながら、地域特産品等の販売を行う物産展を開催する。さらに、



展示会に出展しなくとも自社をPRする機会を創出し受注機会の増加を図るために、小規模事業者に特化した「工業名鑑（仮称）」を製作することで小規模事業者の販路・需要開拓支援を実施していく。

#### （事業内容）

##### 1. セミナー及び個別相談会開催による販路開拓支援（既存事業の充実）

これまで本会が実施してきた販路開拓セミナーについては、参加者のアンケートで好評な声を頂いている。さらに、セミナー講師とともに専門家派遣制度を活用することで年間を通じた継続指導に結び付いた効果があった。今後も、セミナーを継続しつつ、個別相談会及び計画的な巡回指導の充実を図っていく。

セミナー内容は、小規模事業者が販促に使用できるコストは限りがあることから、SNSやPOPなど初期費用のかからない販促方法を活用できるテーマとする。消費者の声を活かしたチラシ作成方法やソーシャルメディアを活用した集客術、気軽にできて消費者へのPR効果が期待できるPOP作りセミナーなどを開催していく。また、セミナー開催後に個別相談会を開催し、セミナーで聴講した内容を補う。さらに、セミナー参加後の巡回指導を強化し、専門的な課題解決、効果的な販路開拓がなされるよう支援する。

##### 2. いわた産業振興フェア開催と講習会開催による需要開拓支援（既存事業継続）

本会と磐田商工会議所、磐田市が共催し、マッチング支援を共同で支援することで出展事業者にとっては、新規取引先の開拓に一定の効果を挙げることができた。そのため継続して実施し、今後は、課題であった小規模事業者の出展数を増やすために講習会開催や需要動向調査結果の提供によってフォローしていく。

講習会については、出展するに当たっての注意事項など基礎的な内容から、展示会で来場者にブースを魅せる工夫、配布するパンフレット作成方法などの応用的な内容を盛り込む。これにより実際の展示会に出展した際にスムーズな商談が図られるよう支援する。この際に、需要動向調査結果を提供し、新規取引先の求める品質やコスト、技術等を踏まえた需要開拓を支援する。

##### 3. 地域特産品を集めた「物産展」の開催による販路開拓・需要創造支援（新規事業）

本会では、先述したいわた産業振興フェアを開催し、主に製造業等の需要開拓を図ってきた。しかし、菓子製造業や飲食業など地域の特産品を販売している小規模事業者の新規需要開拓や販路開拓支援は、日々の巡回窓口指導や、セミナー開催、専門家による支援に留まっていた。

今後は、「いわた物産展（仮称）」を磐田商工会議所、磐田市と連携し開催する。磐田市にある豊富な農水産物を活かした特産品を販売している事業者の販売機会を創出することで、販路開拓や需要の掘り起こしを図っていく。B to B、B to Cを目的に域内外に商品をPRし、バイヤーとの商談成立を目指し、継続的な利益が見込まれるよう取り組む。特に、商品開発・改良には前述の需要動向調査を活用することで、消費者・バイヤーの声を活かした取り組みを支援していく。また、磐田市の特徴でもある、サッカー、ラグビー、卓球など大規模な集客が見込まれるスポーツイベントにおいて、地域の特産品をPR販売するため、テント出店等を通じた支援も行っていく。

なお、先述した出展支援講習会については、物産展出展業者向けの内容としても開催し、巡回指導や専門家派遣制度を活用して商談の成立件数増加も支援していく。

(目標)

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
販路開拓セミナー	2	3	3	3	3	3
セミナー参加者	20	60	60	60	60	60
個別相談会	1	3	5	5	5	5
個別相談会参加者	5	15	25	25	25	25
いわた産業振興フェア	1	1	1	1	1	1
出展者数	180	180	180	180	180	180
(内 地区内小規模事業者数)	6	10	10	12	12	15
商談成立件数	0	3	3	3	3	3
展示会出展支援講習会	1	2	2	2	2	2
講習会参加者	10	30	40	40	40	40
いわた物産展開催	0	1	1	1	1	1
物産展出展小規模事業者数	0	30	40	50	50	50
商談成立件数	0	5	8	10	12	15

4. ITを活用した小規模事業者の「工業名鑑作成」による需要開拓支援（新規事業）

当地域はヤマハ発動機やスズキ、NTNなど大手企業の下請け業者が多い。多種にわたる専門的な製品製造加工技術は高いが、自社をPRすることには長けていない。また、展示会等も個人事業主や家族経営であるがために、参加している時間を割くことができていない。これを解決するために、当地域の製造業者の技術力や製品をPRする工業名鑑である、仮想工業都市をインターネット上に開設する。

本会が窓口となり、磐田市や地域金融機関と連携し、業種（産業分類）を詳細に明示し、自社設備、得意とする技術・部品等、また納期や強みを集約したコンテンツの作成に取り組む。また、新たな発注先への対応の仕方や今後の受注体制のあり方について個別指導を行いスムーズな取引体制が築けるよう専門家を派遣し、受注機会増大を支援していく。なお、初年度はコンテンツ作成と掲載者募集に取り組み、31年度からの運用を目標にする。

(目標)

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
「工業名鑑」新規掲載事業所数	0	開設準備	20	10	10	10
問合せ件数	0	0	5	5	5	15
商談成立件数	0	0	1	2	2	5
専門家派遣による実施支援数	0	4	4	6	8	10

## 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＞

「海老芋」は高級食材として京都の料亭などで提供される里芋の一種で、全国の生産量の80%を誇るのが磐田市である。しかしながら、ただ単に「海老芋」を京都など消費地に提供しているだけで「いわた」ブランド化が確立されていなかった。

平成27年度の第1期申請において「いわたスイーツ」の特産品開発事業として菓子製造事業者、磐田商工会議所、JA、農業関係の大学、高校、菓子専門学校、磐田市の担当者及び専門家で組織する「いわたスイーツ推進委員会」を立ち上げて、磐田の特産品を活用したスイーツ開発の検討を行った。検討の結果、磐田を代表する素材の「海老芋」に素材を限定し、スイーツに拘らず、「海老芋」を使用した食材を提供する事業として進めていく事の結論としたが、具体的な事業の推進方法が確定していない現状である。

### ＜今回の申請における取組の方向性＞

第1期ではスイーツに限定していた取組範囲を月1回開催する推進委員会の検討の結果、海老芋を使用した商品全般に範囲を広げ飲食店で提供される商品においても、その効果を楽しむ小規模事業者の拡大を図る。そのため、委員会組織も改編して、飲食業関係事業者も委員に選任し協力いただきながら事業を進める事とした。第1期の検討結果等を踏まえ具体的に事業を推進するため、本計画においても継続して取り組む。

#### (事業内容)

- ① いわたスイーツ推進委員会のメンバーを中心に、飲食業関係者も委員に加え「いわた特産品推進委員会」を組織し活動する中で、メンバーの新商品拡大への意識改革を図り、限定した素材の「海老芋」に拘った「いわたの味」創出により地域活性化事業を推進する。メンバーも原材料を生産するJA・静岡県立農林大学校・静岡県立磐田農業高校・市の農林課、加工販売する菓子製造販売業者・飲食業者、加工技術に長けた東海調理製菓専門学校・浜松調理菓子専門学校料理研究家と磐田商工会議所に専門家を加えたメンバーで構成する。  
PRの一環として「海老芋の大鍋」など、対外的に効果が期待できる事業を積極的に展開する。
- ② 「海老芋」を活用した商品開発を、海老芋生産者と小規模事業者が連携実施する農商工連携支援は、地域小規模事業者の販路拡大に繋がり地域の活性化にもつなげていく。
- ③ 本事業に関して磐田市とは、
  - ア) 「磐田魅力支援会議」(磐田市産業部産業政策課)年2回程度開催  
今後の磐田市の産業の方向性を検討する会議 磐田産業大学・磐田信用金庫・ハローワーク・磐田市商工会・磐田商工会議所・事業者・磐田市
  - イ) 「産業振興フェア」(磐田市産業部商工観光課)11月に開催 会議は5回程度  
地域企業の自社製品の展示を通じて情報発信を行い、新たなビジネスチャンスを目指す展示会 磐田市商工会・磐田商工会議所・磐田市
  - ウ) 「いわた・ふくろい就職フェア」(磐田市産業部商工観光課) 会議5回程度  
小規模事業者の従業員確保は大きな経営課題となっている問題解決の手段として開催する事業 磐田市商工会・磐田商工会議所・磐田市・袋井市
  - エ) 「創業支援ネットワーク」(磐田市産業部商工観光) 会議4回程度  
地域の商工関係支援事業者が一堂に会し支援策を検討する会議 磐田市商工会・磐田商工会議所・静岡銀行・清水銀行・浜松信用金庫・磐田信用金庫・掛

- 川信用金庫・J A・市
- わ) 磐田異業種交流会」(産業部産業政策課) 2月開催 会議4回程度  
地域企業のもつ商品や技術の販路開拓を目的とした商談会 磐田市商工会・磐田商工会議所・静岡県産業振興財団・磐田市
- か) 磐田茶缶プロジェクト」(産業部農林水産課) 年4程度開催  
磐田特産の磐田茶の販路拡大を図る事で地域小売業者の販路拡大を目的とする商工団体と農業団体と市など幅広く連携を図っていく。磐田市商工会・磐田商工会議所・磐田茶振興協議会・J A・市  
を通じ小規模事業者の支援に関し連携を図っていく。

### 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>

小規模事業者の支援を効果的に実施するには、他の支援機関との連携が不可欠であるが、かつて日本政策金融公庫との情報交換会が定期的(年2回)に開催されているだけで、他の支援機関とは定期的に開催されていなかった。しかし、一昨年、磐田市が創業支援ネットワーク会議を組織し、本会と商工会議所の他、地域金融機関とJ A等を加えた「オールいわた」で連携を図っている。ところが、年4回程度の会議のみの情報交換の場でその活動は一過性に終わり、小規模事業者の支援ノウハウの共有は希薄であった。

##### <今回の申請における取組の方向性>

第1期では小規模事業者に対する支援ノウハウの共有が希薄であった事の解消を図るため、巡回指導を通じ小規模事業者の生の情報・ノウハウ・考え方を、会議を通じ積極的に情報提供するとともに、市の担当職員との連携を今迄以上に密にし、小規模事業者の現状を理解いただくよう説明をしていく。創業支援ネットワークは磐田市、磐田商工会議所、地域金融機関(静岡銀行、清水銀行、磐田信用金庫、浜松信用金庫、掛川信用金庫)、J A遠州中央、日本政策金融公庫、よろず支援拠点、磐田市商工会で組織している。構成団体の中で小規模事業者の事業の持続化を図る事に重点を置いた活動をしている本会が、積極的に同会議で意見具申を行う事で小規模事業者支援のための支援ノウハウの共有化を進め、小規模事業者の持続的発展のための支援機関としての連携強化を推進する。

##### (事業内容)

- ① 年4回開催される創業支援ネットワーク会議を通じ本会が推進する小規模事業者支援策の情報提供を行い小規模事業者支援ノウハウの共有を図る。
- ② 巡回指導等を通じて得られた小規模事業者の生の声を創業支援ネットワーク会議に報告し地域小規模事業者の現況についての情報を共有する。
- ③ 創業支援ネットワーク会議の内容を、本会が毎月開催する「経営支援会議」で報告すること経営発達支援事業を担当する経営指導員との情報共有を図り、経営指導位に反映させる。
- ④ 他地区の小規模事業者向けの施策情報を広域サポとセンターのネットワークを活用し、創業支援ネットワーク会議で積極的な情報提供を行う事で、本地区の小規模事業者が活用できる施策の実現に努める。

- ⑤ 地域の大学の静岡産業大学、静岡理工科大学、光創成大学院大学とはそれぞれ連携を図っており、大学側事業の情報（公開講座等）を得て小規模事業者への情報提供を行うことで、地域大学校と小規模事業者の連携強化を図る橋渡し役を積極的に進めていく。

（目標）

本会の「経営支援会議」で小規模事業者が求めている持続的な支援につながる事項を検討し創業支援ネットワーク会議の場で、小規模事業者が求めている持続的な支援につながる施策を年に1件、本会として提案する。

## 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〉

- ① 小規模事業者の多岐に亘る相談に対応する為、静岡県商工会連合会が主催する経営指導員等の研修会、専門的な研修会へ参加するとともに、中小企業大学校研修に経営指導員等が積極的に参加する事で、小規模事業者の求める相談への対応能力の向上を図っているが、復命資料による情報の共有が4支所に亘るため全職員における情報の共有はなされていない。
- ② 経営カルテは全職員が閲覧できるが記載内容には個人差があるため、閲覧者によっては戸惑いが生じる事がある。
- ③ 経営指導員だけでなく、補助員、記帳専任職員等全ての職員が、全国商工会連合会が実施する「web研修」を受講し小規模事業者の経営指導のための資質向上を図っているが、受講者の対応に一任しているため、効果の確認が出来ていない。
- ④ 経営指導員等は、本会が主催する会員向け研修会や金融機関が主催する経営セミナーに積極的に出席し個人の資質向上を図っているが、個々によりその対応に格差が生じている。

### 〈今回の申請における取組の方向性〉

第1期の資質向上は、研修事業実施を幅広く実施したが、経営指導員等の個々に任せていたため、情報の共有化・見える化が不明瞭となって、個人差も生じる結果となってしまっていたため、情報の共有化と・見える化を進め個人格差をなくすことで、指導能力の向上を図る。

（事業内容）

- ① 経営指導員や職員は、小規模事業者支援のノウハウ向上のため、毎年、静岡県商工会連合会が主催する研修会に参加し、経営指導に必要な経営分析や事業計画策定に係る手法等を習得する。創業や経営革新、事業承継等の専門的な支援ノウハウ向上のため、中小企業大学校研修に経営指導員等が積極的に参加することで支援能力の向上を図る。
- ② 復命資料を経営指導員等全職員が閲覧できる機会を提供する為、全職員が利用できる本会のサーバーに復命書保存用のファイルを作成する。特に経営指導員等全職員が閲覧する事が必要と思われる復命書については【経営指導員閲覧】【全職員閲覧】等の表示を行うことで、必要な職員が情報を共有し小規模事業者の持続的発展に資する仕組みづくりを行う。
- ③ 個々の経営指導員等が行った経営分析の結果や事業計画策定などの支援内容について、経営カルテへの入力を徹底する。経営カルテの記載内容は、事務局長が定期的にチェックし経営指導員等全職員が小規模事業者の経営指導に利用する。

- ④ 「web研修」の効果の見える化の為、全職員が効果測定を行い、その結果を共有化する事で、資質向上を図る為の意識改革が進み、小規模事業者の相談に応える指導能力向上を図る。
- ⑤ 経営指導員等による業務の偏りにより出席が困難な場合が発生しないように早めの情報提供を行い、積極的に参加するように指示する。
- ⑥ 毎月実施している経営支援会議に同席する専門家による研修事業を実施する。研修内容は、経営支援会議の中で経営指導員等の意見を集約して講義内容を決定し、次回会議時に講義を受けることで経営指導員等の資質向上を図る。
- ⑦ 経営支援会議において、経営革新承認事案や創業支援・事業承継事案などの身近な相談事例を毎回経営指導員が交代で指導内容を説明する事で、他の経営指導員等の指導能力向上を進める。

### 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

#### <第1期における取組と成果>

本会は、平成27年度から、下記により事業の評価・検証を行っている。評価の結果、目標を下回る結果となった事業については、見直し案を検討し次年度は重点的に改善に取り組んでいる。

- ① 中小企業診断士等の有識者により、事業の実施状況、成果に評価・見直し案の提示を行う。
- ② 見直し案の提示を受けて、事務局長と経営指導員で構成する磐田市商工会経営発達支援会議において、評価・見直しについてまとめる。
- ③ 事業の成果・評価・見直しの結果については、磐田市商工会理事会へ報告し、承認を受ける。
- ④ 事業の成果・評価・見直しの結果を磐田市商工会のホームページで計画期間中公表する。

#### <今回の申請における取組の方向性>

現在行っている評価・見直しの仕組みについて、今後も継続して実施する。有識者による事業評価を受けて、磐田市商工会経営発達支援会議で「事業の見直し案」を十分検討し、次年度以降の本計画の効率的実施に努める。

#### (事業内容)

- ① 中小企業診断士等の外部有識者により、年に一度「事業の実施状況」「事業評価」の提示を受け、磐田市商工会経営発達支援会議において課題を抽出する。
- ② ①の課題について外部有識者に「見直し案」について作成を依頼し、その「見直し案」について事務局長と経営指導員で構成する磐田市商工会経営発達支援会議において、事業の見直しについてまとめ次年度以降の経営発達支援事業の効果的推進に繋げる。
- ③ 「事業の実施状況」「事業評価」「見直し案」を磐田市商工会理事会に報告し承認を受ける。
- ④ 「事業の実施状況」「事業評価」「見直し案」を磐田市商工会のホームページで計画期間中公表する。

(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

(平成29年10月現在)

(1) 組織体制

(実施体制)

事務局長と経営指導員で「経営発達支援会議」を開催し、月に一度事業計画の推進状況の確認と問題点の洗い出しを行い、磐田市商工会の三役会に報告する。

経営発達支援事業の推進は、次長（経営指導員）をリーダーにして、5名の経営指導員が実施し、補助員2名が補佐する。

(商工会の組織)

事務局長	1名	次長（経営指導員兼任）	1名
<u>業務推進課長（経営指導員兼任）</u>		1名	
経営指導員	5名（兼任2名）	補助員	2名
記帳専任職員	5名	臨時職員	5名
		嘱託職員	1名
			<u>合計19名</u>

(2) 連絡先

磐田市商工会  
〒438-0833  
静岡県磐田市弥藤太島515-1  
TEL 0538-36-9600  
FAX 0538-35-4859  
URL <http://www.sci-iwata.or.jp>  
E-Mail [kunikazu-yokota@ssr.or.jp](mailto:kunikazu-yokota@ssr.or.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)

	平成 30 年度 (30 年 4 月以降)	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度
必要な資金の額	5, 7 5 0	5, 7 5 0	6, 1 0 0	6, 4 5 0	6, 6 5 0
景気動向調査 事業費	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0
経営分析事業 費	2 0 0	2 0 0	3 5 0	3 5 0	3 5 0
事業計画策定 支援事業費	7 0 0	7 0 0	7 0 0	8 5 0	8 5 0
創業支援事業 費	7 5 0	7 5 0	7 5 0	7 5 0	7 5 0
需要動向調査 事業費	1 5 0	1 5 0	1 5 0	1 5 0	1 5 0
需要開拓支援 事業費	2, 6 0 0	2, 6 0 0	2, 8 0 0	2, 8 0 0	3, 0 0 0
地域活性化事 業費	8 0 0	8 0 0	8 0 0	1, 0 0 0	1, 0 0 0
会議費 (経営 支援会議等)	3 0 0	3 0 0	3 0 0	3 0 0	3 0 0
職員資質向上 事業費	1 5 0	1 5 0	1 5 0	1 5 0	1 5 0

(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
補助金 (国、県、市) 受益者負担金 商工会自己財源 (会費、手数料等)

(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
① 事業計画書策定支援に関する事、事業計画策定後に関する事 セミナー・個別相談会を連携し事業を推進する。 ② 支援ノウハウ等の情報交換事業 創業支援ネットワーク会議に参画し創業者支援を連携して推進する。 ③ 新たな需要開拓に寄与する事業に関する事 展示会・商談会を開催し、小規模事業者の新たな需要開拓を連携して支援する。 ④ 地域経済の活性化に資する取組 いわた特産品推進委員会を立ち上げ、関係団体と連携して事業を推進する。
連携者及びその役割
1) 静岡県よろず支援拠点(静岡商工会議所内)(①②③④) チーフコーディネーター 塚本 晃弘 静岡県静岡市葵区黒金町20-8 ※セミナー・個別相談会への講師の派遣、特産品開発の指導助言
2) 磐田市(②③④) 市長 渡部 修 静岡県磐田市国府台3-1 ※磐田市産業振興計画との整合性の確認及び特産品推進委員・いわた産業振興フェア参画
3) 日本政策金融公庫浜松支店(②) 国民事業統轄 横井信二 静岡県浜松市中区板屋町111-2 ※小規模企業の最新情報の提供
4) 磐田信用金庫(②③④) 理事長 高柳裕久 静岡県磐田市中泉1-2-1 ※支援を必要とする小規模事業者情報の提供
5) 遠州中央農業協同組合(①②③④) 代表理事理事長 川崎 知哉 静岡県磐田市見付3599-1 ※特産品開発・農商工連携において生産者とのパイプ役
6) 磐田商工会議所(②③④) 会頭 高木昭三 静岡県磐田市中泉281-1 ※いわた産業フェアの共同開催、特産品推進委員会委員として参画
7) 浅羽町商工会(①) 会長 柴田 猛 静岡県袋井市浅名979-1

※セミナー・個別相談会における共同開催

- 8) 森町商工会 (①) 会長 山本充喜  
静岡県周智郡森町森 20-9

※セミナー・個別相談会における共同開催

- 9) 静岡県農林大学校 (④) 校長 伊藤省三  
静岡県磐田市富丘 678-1  
※特産品推進委員会委員として参画

- 10) 静岡県立磐田農業高等学校 (④) 校長 大石昌利  
静岡県磐田市中泉 168  
※特産品推進委員会委員として参画

- 11) 公益財団法人 静岡産業振興財団 (③) 理事長 櫻井 透  
静岡県静岡市葵区大手町 44-1  
※展示会・商談会の開催支援

- 12) 浜松工業技術支援センター (③) センター長 田中 孝彦  
静岡県浜松市北区新都田 1-3-3  
※展示会・商談会の開催支援

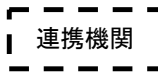
- 13) 磐田市観光協会 (④) 会長 角 一幸  
静岡県磐田市中泉 1-1-5  
※特産品の販路開拓支援

連携体制図等

連携体制図



共同開催

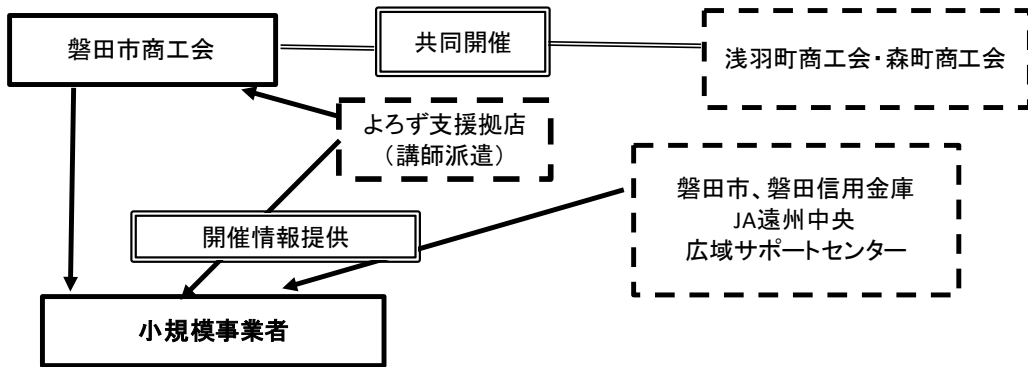


参加

支援

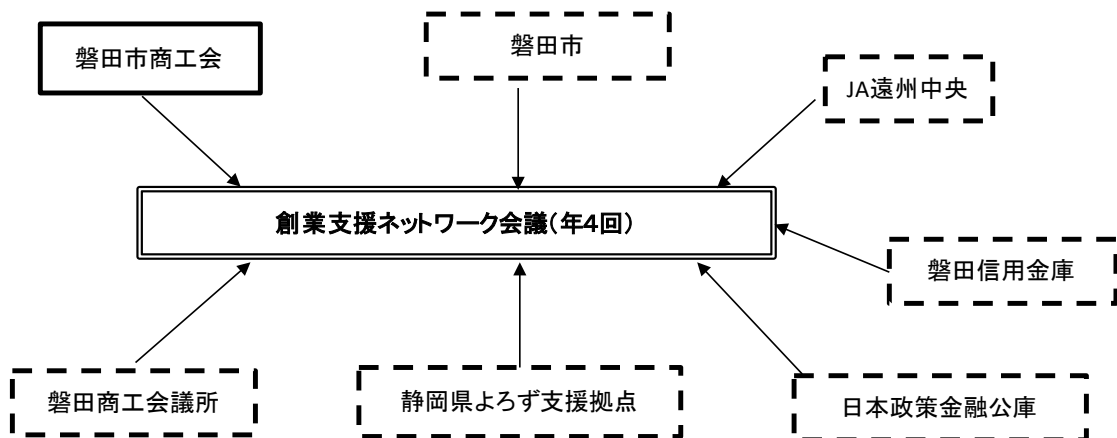
1) セミナー・個別相談会

(事業計画策定支援、経営革新・創業支援事業)

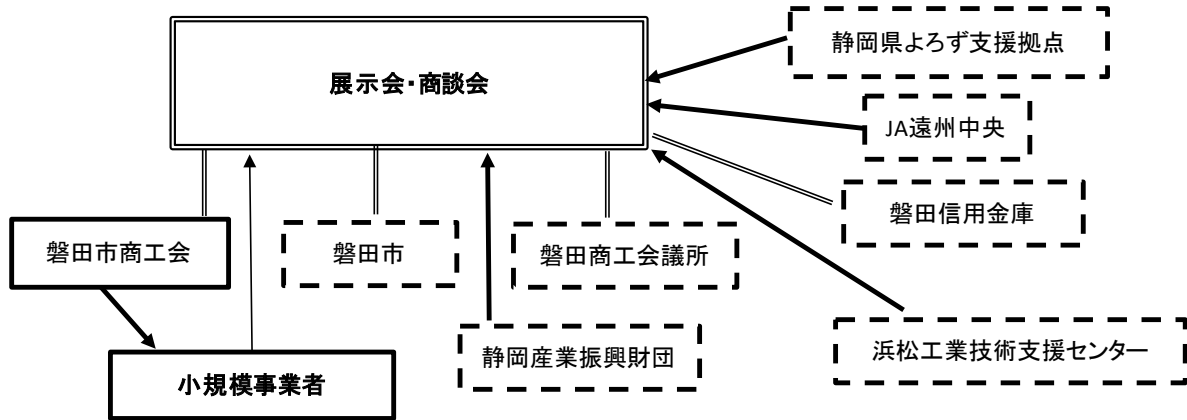


2) 創業支援ネットワーク会議(年4回程度開催)

(支援ノウハウ等の情報交換事業)



**3) 展示会・商談会開催** (需要開拓事業)



**4) 特産品開発事業** (地域活性化事業) (需要開拓事業)

