

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	島田商工会議所 (法人番号 1080005004434)
実施期間	平成29年4月1日～平成34年3月31日
目標	<p>中長期的な小規模事業者の振興のあり方を踏まえ、当所は「長年の経験に頼った経営」が中心の小規模事業者や創業者等に対し、金融、税務等の従来の経営の改善に関わる支援で留まることなく、事業計画の策定、同計画の着実な実施、更には新たな需要の開拓に寄与する事業にシフトし、自立した経営を持続的に発達させていく小規模事業者に寄り添い継続的に支援することを目標とする。</p> <p>①事業計画に基づく経営の重要性の啓蒙推進 ②事業計画の策定支援と計画実行のための伴走型支援 ③第二創業や経営革新等による新商品・新サービスの開発と販路の開拓 ④後継者不足による廃業の回避 ⑤創業から成長期、成熟期への発展 ⑥観光振興等による小規模事業者への波及と地域が潤う仕組みづくり ⑦支援力向上のための資質向上及び体制強化と連携</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】 ・島田市内景況調査、商工振興委員のヒアリング、業種組合との意見交換の実施と発信</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】 ・パソコン会計(自計)の推進、売上高の推移・損益分岐点の比較やSWOT分析等実施、経営状況の分析の手法を習得するセミナー開催</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】 ・事業計画に基づく経営が必須とされる小規模事業者の掘り起こし ・第二創業・経営革新、事業承継、創業、補助事業、金融、海外取引等に係る事業計画の策定支援</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 ・四半期に1回の定期的な巡回訪問で進捗の把握と指導・助言し1年後の検証、各種施策やセミナー等の周知と活用</p> <p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】 ・需要動向調査の必要性の啓蒙、情報支援システムの活用と情報提供、地場産業・観光産業向け需要動向の調査の実施と活用</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】 ・マスメディアの活用、各種広報誌等、ホームページ、ソーシャルメディア等のITの活用による情報発信 ・商談会、展示会、即売会等の開催による需要の開拓支援</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組 ・フィルムコミッション事業の積極的展開、ご当地グルメの開発と参加する小規模事業者の発掘、島田産業まつりの開催、次代を担う人材育成事業の展開</p>
連絡先	<p>島田商工会議所 中小企業相談所 〒427-0029 静岡県島田市日之出町4番1号 TEL 0547-37-7155 FAX 0547-37-5250 電子メール info@shimada-cci.or.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

◆地域の現状

(島田市の概況)

当所のある島田市は静岡県ほぼ中央に位置し、東京からJR東海道新幹線経由で約1時間半、東名高速道路及び新東名高速道路利用の場合は、2時間半～3時間と主要交通網が横断するアクセスに恵まれている。

当地区は古くは東海道の島田宿として栄え大井川流域の木材や茶、その後は機械器具を中心とする製造業や大井川の伏流水等を利活用した大手製紙会社や企業誘致による食品加工業者で発展した。これら産業の発展は東海道本線や高速道路をはじめとする道路網によるもので江戸時代から交通の要衝であった。更に平成21年6月に富士山静岡空港の開港で空路も手に入れ、平成24年4月に新東名高速道路島田金谷ICが供用され、県内有数の交通の要衝となっている。

(島田市の現状と課題)

当市は平成に入り2度(旧金谷町、旧川根町)の合併を繰り返し、平成20年4月に現在の島田市が誕生し10.4万人を超えていた人口は平成27年に10万人まで減少した。特に、今般纏められた島田市まち・ひと・しごと創生人口ビジョンによると当市における年少人口と高齢人口比率は全国や静岡県全体より10年ほど早く逆転してきており、本格的な人口減少傾向に入っている。

このような中、当市製造業の事業所数、従業員数、製造品出荷額等はリーマンショック後の平成20年から3年連続で減少しており、当市の平成11年から24年までの大きな流れを見ても落ち込んでいる。とりわけ地場産業であるお茶は、長引く茶価の低迷によって、他産業へも大きな影響を与えている。当市における商業も平成11年からの13年間で店舗数は約5割以上減少、年間販売額も5割近くが減少と深刻な状況で、これらは大規模店舗や急増したドラッグストアへ消費者が流れたことや他市への流出が原因となっている。結果、小規模店舗での売上減少やそれに伴う後継者不足問題があり、この傾向は今後も続くと推測される。

一方、大井川流域にある大井川鐵道のSLや温泉、ギネスブックに登録されている蓬萊橋をはじめとする地域資源は年間270万人を超える観光客を呼び込んでおり、島田市の花である薔薇をテーマとしたばらの丘公園も春秋のシーズンには多くの観光客で賑わっている。また、近年では、しまだ大井川マラソン in リバティを代表とするスポーツ大会による新たな交流人口の拡大も図っている。

今後は島田市のシティプロモーション活動「島田市緑茶化計画」のもと、今まで以上により魅力的で元気なまちとなっていくため、地域が一丸となって年少人口の増加による人口減少の歯止めや商工業者の売上拡大を図ることが急務である。

■島田市の製造業



平成 11～19 年：工業統計（出荷額等）、平成 24 年経済センサス（売上高）

※工業統計調査と平成 24 年経済センサスの数値は統計方法が異なるため、比較対象とはなりません。参考として掲出しています。

■島田市の商業



●1店舗当り販売額（百万円）

1999年 (H11)	81
2002年 (H14)	82
2004年 (H16)	83
2007年 (H19)	95
(参考) 2012年 (H24)	99

平成 11～19 年：静岡県商業統計調査、平成 24 年経済センサス

※商業統計調査と平成 24 年経済センサスの数値は統計方法が異なるため、比較対象とはなりません。参考として掲出しています。

島田商工会議所の現状

(沿革と地区)

当所は昭和26年4月10日設立で、平成27年度で創立64年目を迎え、平成26年度末の会員数は1,670会員で、会員数は県下商工会議所内でも下位に属するが、組織率は県内15の商工会議所の中では1位となっている。また、会員の内の小規模事業者は84.4%となっている。

活動エリアは現島田市の内、旧金谷町、旧川根町及び昭和36年5月31日現在における初倉村を除く旧島田市域で、面積で104.84km²（現島田市の33.19%）人口63,061人（現島田市の62.78% H27.12月末）と、島田市内でも比較的人口密集地となっている。しかし、現島田市の全域が当所地区となっていない状況は、10年前の市町村合併以前の昭和36年から続くもので、1市に1商工会議所、1商工会が存在し続けている。

(支援体制)

平成27年度末の当所職員は補助対象職員7人（経営指導員4人、補助員2人、記帳専任職員1人）が小規模事業者の支援に徹し、一般職員6人と合わせ13人で会議所事業全般を運営している。補助対象職員の構成は経営指導員が平均年齢50.3歳 平均経験年数16.5年、補助員平均年齢29.5歳、平均経験年数3.5年、記帳専任職員38歳 経験年数10.4年となっており、経営指導員と補助員等では年齢・経験年数共に大きな開きがある。

(会員の増減)

当所会員の推移をみると平成18年度末（1,716会員）から27年度末（1,655会員）（図表）の10年間では3.6%の微減であるが、平成25年度からの3年間では平成25年度76会員、26年度69会員、27年度80会員と退会者数は高水準で推移しており、退会理由の内、廃業（休業・事業縮小含む）が占める割合は同3年間平均で57.8%（図表）と過半を占めており、小規模事業者だけで見ると、実に70%以上である。

また、退会数を部会員別でみると18年度末からの10年間で工業部会員数（木工、茶業等多様な製造業）17%減、商業部会員数（小売・卸売業）23.6%減と著しい減少となっている。

(現状)

当所は創立以来、商工業の総合的な改善発達を図る地域総合経済団体として活動しており、会員の意見を反映した意見要望活動や地域の賑わいの創出のための夏まつり等イベント事業の実施、また、部会活動においては同じ課題を抱える部会員のための研

修会を実施してきた。中小企業相談所においては、小規模事業者を中心に記帳、税務指導や金融、労働等経営改善普及事業に徹してきた。具体的には平成27年度の相談内容（巡回1,179件、窓口等1,040件）は経営一般、税務、労働の順となっており、経営一般の中には創業、第二創業・経営革新や補助金活用に関する支援件数も含まれているが、従来の税務等経営改善に関する支援が中心で、小規模事業者の求めに応じたその場の支援に留まり、経営指導員等自らが潜在する問題や課題解決策に時間をかけていることは少ない。

しかしながら、ここ数年は従来の経営改善普及事業に加え、中小企業者の新たな取り組みによる経営革新計画の作成支援をはじめ、国の積極的な個者支援であるものづくり・商業・サービス新展開支援補助金や当所が小規模事業者と一体となって、販路開拓に取り組む小規模事業者持続化補助金申請支援の需要も高まっている。

（静岡県における島田市）

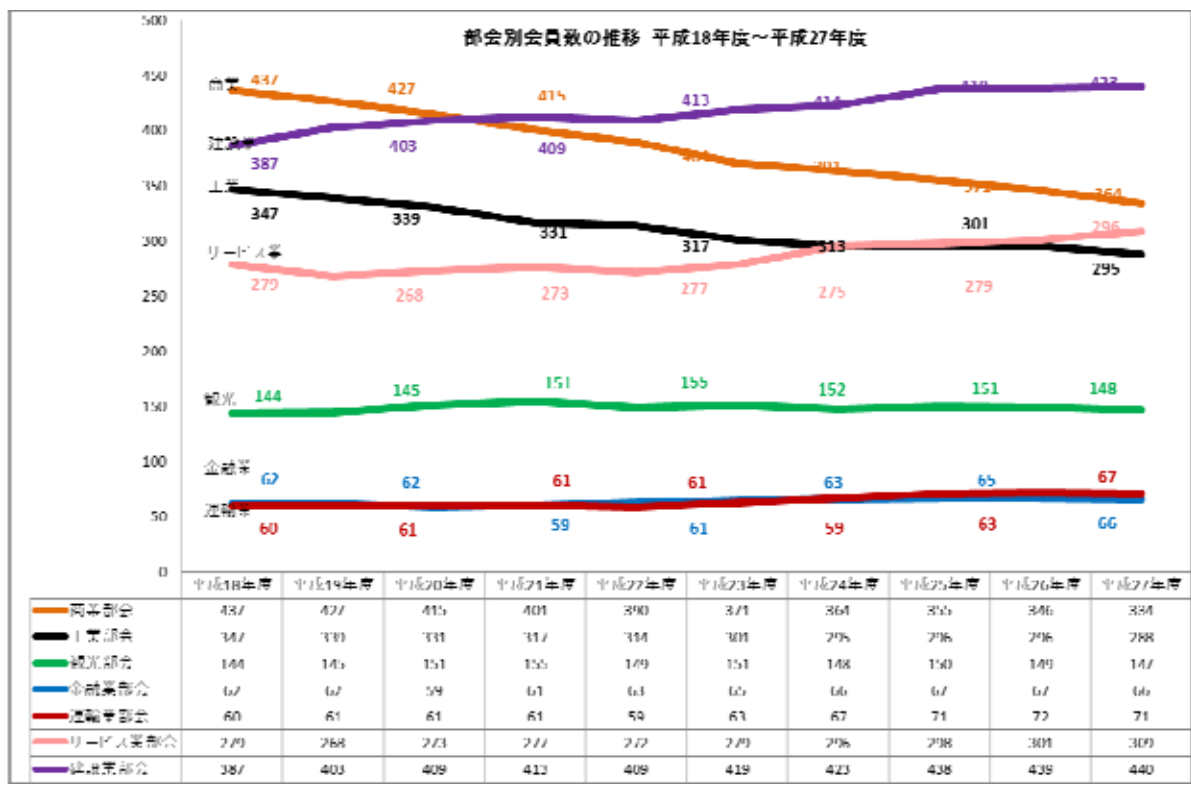
位置図





大井川
島田市における島田商工会議所地区

島田商工会議所 部会別会員数の推移



合計 1,716 1,705 1,699 1,685 1,656 1,649 1,659 1,675 1,670 1,655

島田商工会議所 会員

■退会理由の内訳

理由 年度	廃業	事業縮小	経費節減	本社からの指示	市外移転・統合	メリットなし	その他	計
平成 23 年度	38 59.4%	6 9.4%	7 10.9%	0 0.0%	2 3.1%	2 3.1%	9 14.1%	64
平成 24 年度	33 50.0%	10 15.2%	3 4.5%	0 0.0%	2 3.0%	6 9.1%	12 18.2%	66
平成 25 年度	34 44.7%	12 15.8%	2 2.6%	0 0.0%	3 3.9%	14 18.4%	11 14.5%	76
平成 26 年度	34 49.3%	5 7.2%	2 2.9%	0 0.0%	5 7.2%	6 8.7%	17 24.6%	69
平成 27 年度	42 52.5%	3 3.8%	0 0.0%	0 0.0%	2 2.5%	15 18.8%	18 22.5%	80

◆地区内の小規模事業者

(現状と課題)

平成 24 年度の経済センサスによると当所地区内の商工業者数は 2,706 人で、内小規模事業者数は 2,556 人と実に 94.5% を占めている。

当所が島田市商工会と連携し、実施している島田市内景況調査(調査対象の内:65%が小規模事業者)における業況判断 D I は平成 19 年より各業種ともマイナス値で推移しており、その要因は急激な円相場、原材料の高騰、消費税増税による消費マインドの冷え込み等その時々々の傾向は見受けられ、特に直近 5 年の小規模事業者(全業種)の業況判断・売上 D I は下記のとおり大幅なマイナス値で推移しており、売上の減少は顕著である。

(直近 5 年の小規模事業者の業況判断及び売上 D I)

島田市景況調査 抜粋 業況判断 D I ・小規模 (好転-悪化)															
調査年	H 2 4			H 2 5			H 2 6			H 2 7			H 2 8		
調査時点	2月	6月	10月	2月	6月	10月	2月	6月	10月	2月	6月	10月	2月	6月	10月
全産業	▲ 2.4	▲ 11.1	▲ 25.5	▲ 26.2	▲ 15.2	▲ 14.2	▲ 15.2	▲ 22.2	▲ 12.2	▲ 24.2	▲ 12.2	▲ 14.2	▲ 5.1	▲ 12.2	未発表

抜粋 売上DI・小規模（増加－減少）

調査年	H24			H25			H26			H27			H28		
	2月	6月	10月	2月	6月	10月	2月	6月	10月	2月	6月	10月	2月	6月	10月
全産業	▲ 7.1%	▲ 2.9%	▲ 2.7%	▲ 22.2%	▲ 15.9%	▲ 16.9%	▲ 23.2%	▲ 22.2%	▲ 23.2%	▲ 23.9%	▲ 23.3%	▲ 21.9%	▲ 12.1%	▲ 7.6%	▲ 集計

①製造業

大井川流域の茶の集積地として栄えた当地であるが、長引く茶価の低迷によって、更に厳しい状況となっており、特徴を持った島田茶としてのブランド化等付加価値のある茶となるよう取り組みが求められる。もう1つの地場産業である木材関連においても、建設資材や収納用品等を中心に海外との競合や素材が他へシフトする中、建築・建具関連、木製玩具等を中心に廃業が目立つが、変化に対応し得意分野で新たなビジネスモデルを構築している小規模事業者もあり、更に販路を開拓していく必要がある。なお、地場産業に関わる小規模事業者の中には「長年の経験に頼った経営」が散見され、この状態からの脱却が課題である。

②商業

当地区の中心市街地（JR島田駅前を中心とする商店街）は昭和60年に土地区画整理事業に着手し、平成11年には静岡県下初の「中心市街地活性化基本計画」を策定、TMOの創設、地区計画の設定等、ハード・ソフトの両面から、中心市街地の再生に取り組んできた。特に民間によるマンション等の建設や行政による図書館の移転、子供館の新設等、定住人口や交流人口の増加対策が進められた。しかしながら、郊外の工業地域への大型店進出やドラッグストア等の乱立もあり、その影響で小規模事業者の廃業は増えており期待したまちづくりとなっていない。また、中心市街地では小規模の空き店舗が増加する傾向にあり、これら空き店舗を借り受け創業する若年者や女性等の育成も必要である。消費の低迷や消費者ニーズが大きく変化する中、売上規模が小さいほど、売上目標や計画的な仕入、更には売れ残り品の把握等がされておらず、時代の変化を的確に捉え販路を拡大していくことも課題である。

③観光（飲食、サービス）

年間270万人を超える観光客を呼び込んでいる当市ではあるが、当地区にはビジネスホテルが数件ある程度で観光宿泊施設は無く、また、観光施設間の回遊ルート（公共交通機関）も十分整備されているとは言えないため、日帰り観光客が目的地のみを楽し

むだけで、市内での滞在時間が短い。そのため、飲食店等も地元住民向けのメニューやサービスが主流となっており、当地区の飲食店を利用する観光客が少なく、これらを取り込む魅力ある「モノ」・「コト」に対する仕組みづくりが課題である。

(中長期的な小規模事業者の振興のあり方)

…10年後の小規模事業者や地域のあるべき姿

当所は地区内の小規模事業者の現状と課題を踏まえ、小規模事業者にとって最も身近な支援機関として、当地区内の94.5%を占めている地場産業や中心市街地にある個店等、小規模事業者の事業縮小、又は廃業に歯止めをかけ、新たな取り組みや多様な事業承継等により自立した経営を持続的に発達させていく。あわせて、創業者への継続的な支援により成長を促し、既存の小規模事業者と共に地域を牽引していく存在になることを目指す。

また、小規模事業者支援のみならず、社会一般の福祉の増進に資することを目的とする総合経済団体として地域経済の活性化を図るため、行政等と連携して観光客を中心とする交流人口増加に資する取り組み等を推進し、それらに関わる個々の小規模事業者の底上げと地域経済の好循環を生み出す仕組みの構築を目指す。

(経営発達支援計画の目標及び方針) …平成29年度～平成33年度の5年間

中長期的な小規模事業者の振興のあり方を踏まえ、当所は「長年の経験に頼った経営」が中心の小規模事業者や創業者等に対し、金融、税務等の従来の経営の改善に関わる支援で留まることなく、事業計画の策定、同計画の着実な実施、更には新たな需要の開拓に寄与する事業にシフトし、自立した経営を持続的に発達させていく小規模事業者に寄り添い継続的に支援することを目標とする。

上記目標を達成するため、下記のとおり方針を定める。

①事業計画に基づく経営の重要性の啓蒙推進

経営指導員等の窓口・巡回指導時や当所等が開催するセミナー・個別相談会等で啓蒙推進を行なう。

②事業計画の策定支援と計画実行のための伴走型支援

「自社の強み等を知る」経営状況の分析と「ニーズを捉えた上で売る」需要動向や地域経済動向を踏まえた事業計画の策定を支援し、ビジネスモデルを再構築させる。また、小規模事業者の求めに応じ、経営状況の分析や需要動向等に関する支援も行なう。同計

画の実行には経営指導員等が伴走型で支援し、確実に成果を出すことで自立させる。

③第二創業や経営革新等による新商品・新サービスの開発と販路の開拓

オリジナリティのある新商品で売上拡大に繋げる経営革新等の支援と商談会・展示会での対面やITの活用による販路開拓の機会を提供する。

④後継者不足による廃業の回避

後継者のいない個社に対し、多様な事業承継の提案と確実な承継の支援を行なう。

⑤創業から成長期、成熟期への発展

「創業5年以上」を目指す起業・創業者の創業後のリスクをより小さくし、成長期から成熟期への一貫した支援を行なう。

⑥観光振興等による小規模事業者への波及と地域が潤う仕組みづくり

小規模事業者の活性化と地域の活力向上は車の両輪であることから、地域の関係機関等と連携し、フィルムコミッション事業による観光振興や新たなビジネスチャンスを創出する。また、ご当地グルメの開発やイベントの実施等地域経済の活性化に向けた支援を通じ、個々の小規模事業者の底上げと地域経済の好循環を生み出す仕組みを構築する。

⑦支援力向上のための資質向上及び体制強化と連携

より高いレベルの支援体制を整えるため、経営指導員等の資質向上と経営支援に関する情報のデータベース化と共有化を図る。また、当所自身の事業や実施体制をPDCAのサイクルにより、改善・強化する。更に島田市中小企業支援協議会の構成メンバーである当所、島田市、島田市商工会、島田信用金庫はもちろんのこと、静岡県よろず支援拠点、静岡県、(公財)静岡県産業振興財団等との連携を強化し支援体制を整え、その中核的な役割は当所が担っていく。

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29年4月1日～平成34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】

①現状と課題

過去、当所が独自に実施して来た島田市内景況調査は、現在、島田市商工会の協力を得ながら、市内全域200事業者（内：65%が小規模事業者）を対象に年3回、郵送調査法により業況、売上高、仕入単価、採算、資金繰り、雇用情勢等の調査項目について選択方式で実施しているが、新たな業種には対応しきれていない。また、回答は業種毎に整理しているが、本調査のみの年次比較等に留まっている。更に調査結果は一方的な発信が中心でタイムラグがあり、小規模事業者の売上拡大等の個別相談時に活用しきれていない。

また、市内に50人配置している商工振興委員からの定期ヒアリング（景気ウォッチャー）もトレンド程度の情報収集と商工振興委員への情報提供に留まっている。日商L O B O調査等で全国や関東ブロックの動向は把握しているが、地域の業界トレンドの把握は十分、出来ていない。

②事業内容

小規模事業者の売上拡大等のための事業計画の策定支援は、地域の経済動向や小規模事業者が置かれている状況を十分に把握した上でなければ的確に行なえない。

よって以下のとおり実施する。

- a) 島田市内景況調査の継続実施とヒアリングによる調査の強化
- b) 商工振興委員への定期ヒアリング（景気ウォッチャー）の実施
- c) 新たに業種組合との景気動向実態に関する意見交換の開催

a) 島田市内景況調査

（情報収集）

ア. 年3回（6月、10月、2月）、市内全域200事業者（内：65%が小規模事業者）を対象に、業況、売上高、仕入単価、採算、資金繰り、雇用情勢の調査項目で、1年前、3か月前、または先行き3か月先との比較を増加・好転等、変化なし、減少・悪化等の選択方式等で実施する。

イ. 現調査対象200事業者の中で不足している業種を追加し、より細かな地域の実情を把握できる調査として実施する。

ウ. 郵送調査法による選択方式の情報では得ることのできない判断理由及び個々の問題点や課題並びに潜在的需要を具体的に把握するため、経営指導員等の巡回訪問によるヒアリング方式での情報収集を強化する。

(整理及び分析)

ア. 収集した情報は中小企業相談所の職員が製造、建設、卸・小売、サービスの4業種毎に整理し、また、各業種を全体と小規模事業者でも整理する。

イ. 整理された情報は(増加・好転等の回答割合)－(減少・悪化等の回答割合)のD I 値により、中小企業相談所職員がD I 値の増減を年次比較等し、分析する。今後は、同調査を近隣他市(藤枝市、焼津市)や(一財)静岡経済研究所の静岡県内に特化した景気動向調査等とも比較分析することで当市の動向を鮮明にする。

ウ. 商工振興委員への定期ヒアリングや業種組合と行なった経済動向に関する意見交換で得た情報は分析の補完とする。

(発信)

ア. 調査結果は小規模事業者の売上拡大等の事業計画の策定に反映できる内容に取り纏め、当所広報誌「会議所ニュース」で発信する。タイムリーな情報は当所ホームページで発信する。

イ. 調査対象者への情報提供に留まらず、巡回や窓口相談の際、資料と合わせ口頭にて発信する。

b) 商工振興委員への定期ヒアリング(景気ウォッチャー)

(情報収集)

中小企業相談所職員は2か月に1度(偶数月)、50人の商工振興委員を巡回し、景気の現状や先行きに対する表面的な判断だけでなく、その判断理由等具体的な状況も収集する。

(整理及び分析)

日商L O B O調査等と比較し、中小企業相談所の職員で意見交換を行ない当所地区内の問題や課題を明確にする。

(発信)

日商L O B O調査等の情報と合わせ当所広報誌「会議所ニュース」で発信する。

c) 業種組合との景気動向実態に関する意見交換

(情報収集)

日商L O B O調査等では得ることのできない地域特有の問題点や課題を把握するため、新たに鉄工組合、木材組合、商店街関係組合等と年1回、地域の経済動向の実態に関する意見交換の場を設け、情報を収集する。

(整理及び分析)

日商L O B O調査等及び業種組合との意見交換会の結果を踏まえ、中小企業相談所職員で意見交換を行ない当所地区内の問題や課題を明確にする。

(発信)

ア. 日商L O B O調査等の情報と合わせ当所広報誌「会議所ニュース」で発信する。

イ. 業種組合を通じI Tの活用（グループウェア 電子メール 電子会議室等）により、迅速に発信していく。

③目標

よりの確且つ迅速に地域の経済動向の判断を行ない、調査結果については小規模事業者の売上拡大等経営発達の支援となるよう整理・分析し、タイムリーに情報提供をしていく体制を整える。

また、当所が小規模事業者に対して行う各種支援策の基礎資料や売上拡大等のセミナーのテーマ選定にも有効活用し、施策やセミナー等の開催案内に合わせ地域の経済動向を発信していく。

地域の景気動向調査 目標数値

支援内容	現状	H29	H30	H31	H32	H33
島田市景況調査 当所担当分 (100件×3回)	300	300	330	330	360	360
島田市景況調査(うち巡回訪問によるヒアリング方式)	50	60	90	90	100	120
業種組合との意見交換(回数) (新規)	—	3	3	3	3	3

(※現状には28年度末までの見込みを含む)

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

①現状と課題

小規模事業者や連携支援機関からの依頼で経営状況の分析を行なうケースもあるが、小規模事業者は「長年の経験に頼った経営をしてきた」ため、経営状況の分析に基づく定量的且つ客観的な自店の状況把握に関し不得意であり、また、分析結果に対し正確な原因を追究することも少ない。経営安定の相談業務における専門家による詳細な分析も融資対策程度でその後の活用はみえない。当所が支援している記帳・税務件数、約350件について、記帳・申告の合理化と財務内容を含めた経営分析を行なうため、会計ソフトを利用したパソコン会計（自計によるB/Sの作成）を推進したが、平成26年度末で3割程度しか浸透していない。

②事業内容

- ア. 「長年の経験に頼った経営」から定量的且つ客観的に自店の状況を把握するため、会計ソフトを利用したパソコン会計（自計）を更に推進する（経営状況の分析を行なうための正確な基礎データの作成）。
- イ. 売上拡大等を定量的に把握するため、3年間の売上高の推移比較と同損益分岐点の比較を行なう。
- ウ. 売上額、粗利益、固定経費、変動経費等の基礎的な経営分析に留まらず、小規模事業者の商品（サービス）、ノウハウ、経営資源等の強み、弱みを浮き彫りにしたSWOT分析等と同ソフトのデータを事業計画の策定にも活用できるよう分析する。また、現状を認識させるために中小企業基盤整備機構が提供する経営自己診断システムの活用と結果に対する評価を行なう。販路分析、ベンチマーキング、バランススコアカードも活用し、小規模事業者と一緒に議論する際に課題の整理や活動促進のために活用する。
- エ. 経営状況の分析による経営を行っていない小規模事業者向けには経営分析の必要性和財務分析やSWOT分析の手法を習得するセミナーを開催する。
- オ. 高度な専門知識を必要とする経営分析に関しては、静岡県よろず支援拠点や中小企業診断士等と連携し、分析する。専門家と連携した小規模事業者の支援を行ないながら、同行する経営指導員等のスキルアップを図り、後に経営指導員等が中心となる伴走型支援を行なう。これら経営状況の分析は売上拡大等の事業計画を策定する際、小規模事業者の商品等の強み、弱み等を反映できるものとし実行していく。

③目標

小規模事業者に対し、経営分析に基づく自店の状況把握を浸透させ、定量的且つ客

観的な判断で自店の現状を認識させ、事業計画の策定の基礎とする。また、経営指導員等の経営状況の分析力を向上させると共に専門家や他の支援機関等と連携し、小規模事業者を面的に支援する。

経営状況の分析 目標数値

支援内容	現状	H29	H30	H31	H32	H33
経営分析セミナー開催回数 (財務分析 s w o t 分析) 受講者を対象とした分析数	—	1	2	2	2	3
税務指導と併せ行なう経営分析数	15	20	20	20	20	20
島田市、金融機関等から依頼のあった経営分析数	3	4	4	5	5	5
経営安定相談室による分析数	5	10	10	10	10	10
高度な専門的経営分析数	5	7	7	10	10	10

(※現状には28年度末までの見込みを含む)

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

①現状と課題

小規模事業者を取り巻く環境は需要の動向を中心に大きく、また激しく変化している中、経営状況の分析による自店の強みや弱みを把握せず「長年の経験に頼った経営をしてきた」小規模事業者は、その環境変化に対応出来なくなって来ている。この環境の変化に対応するには小規模事業者自らがビジネスモデルの再構築を行なうことが必要である。そのためには自らの強みと弱みの把握と課題を整理した経営の分析を行なうと共に顧客(取引先や消費者)が求めるニーズを見定めた需要動向を踏まえた事業計画を策定し、経営を実行していくことが事業の発展のためには重要である。

また、小規模事業者は定量的且つ客観的な自店の把握に関しては不得意で、自ら事業計画を策定することが困難な場合があり、当所又は連携支援先の協力を得ながら事業計画の策定を支援することが必要である。

②事業内容

(掘り起し)

小規模事業者に対し、事業計画を策定し、経営を実行していくことが経営を持続的に発展させるためには有効であることを広く啓蒙して行く。

ア. 経営の分析と需要動向の調査を踏まえた事業計画策定の重要性が浸透していないことから、経営指導員等の窓口・巡回指導時等に小規模事業者に対し、同計画策定の重要性と同計画に基づく経営で売上拡大等が実現する広く啓蒙していく。

イ. 当所や島田市中心企業支援協議会(当所、島田市、島田信用金庫、島田市商工会)が開催するセミナー及び個別相談会において同計画策定の必要性と同計画に基づく経営で売上拡大等が実現することを参加した小規模事業者全員に啓蒙していく。

ウ. 小規模事業者が減少していることから創業者に対しても同計画策定の重要性と同計画に基づく経営で売上拡大等が実現することを広く啓蒙していく。特に平成27年10月に産業競争力強化法に基づく「創業支援事業計画」の認定を受けた島田市とは更に連携を密にし、島田市中心企業支援協議会による毎月1回の相談窓口でも創業者に対し、同計画策定の重要性と同計画に基づく経営で売上拡大等が実現することを広く啓蒙していく。

(策定支援)

ア. 第二創業・経営革新に係る事業計画策定を関係機関と連携して支援

経営指導員等が能動的に関与することによって、新規性、独自性を見出し、実現可能な事業計画となるよう策定段階に応じ多方面からの助言が得られるよう静岡県よろず支援拠点、静岡県、(公財)静岡県産業振興財団等との連携強化を図りながら支援する。

イ. 事業承継に係る事業計画策定の支援

事業縮小(その後廃業)や後継者不足等の問題を抱える小規模事業者の商品(サービス)を潜在的な顧客層に向けた販売に変更する事業計画及び同事業者が保有する経営資源を有効活用した同計画の策定を支援する。策定された計画を基に甥、娘婿等への親族内承継や優秀な若手従業員等又は第三者への親族外承継へ結び付ける。支援に当っては事業引き継ぎ支援センターをはじめ、東海税理士会、(株)日本政策金融公庫、静岡県信用保証協会等との連携を図る。

ウ. 創業に係る事業計画策定の支援

創業後のリスクをより小さくし、事業継続の第1分岐点と言われる「創業5年以上」を目指すよう経営・財務・販売戦略や労務管理が明確にされている事業計画の策定を支援する。また、「創業支援事業計画」の認定を受けた島田市や開業資金の相談窓口と金融機関等とは連携を強化すると共に、島田市中心企業支援協議会(当所、島田市、島田信用金庫、島田市商工会)としても連携して支援する。

エ. 補助事業(ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金 小規模事業者持続化補助金)に係る事業計画策定の支援

国が積極的に行なう小規模事業者を対象とした補助金申請について、革新的なサービス開発や生産プロセスの改善等を行なうことによる付加価値額又は経常利益の向上及び消費トレンドや需要の動向を捉え、販路開拓と雇用の増加に資する同計画の策定を支援する。

オ. 金融相談に係る事業計画策定の支援

(株)日本政策金融公庫の小規模事業者経営改善資金、新企業育成貸付の新規開業資金及び新たに創設された小規模事業者経営発達支援資金等の利用に際し、財務分析等に基づいた事業計画の策定を支援する。

カ. 海外取引に係る事業計画策定の支援

富士山静岡空港や御前崎港等を活用した海外取引に係る事業計画の策定については専門的知識を有する JETRO 静岡や SIBA ((公社) 静岡県国際経済振興会) の協力を得ながら支援する。

(策定手段)

事業計画の策定に当っては(独)中小企業基盤整備機構が開発した経営計画作成アプリ「経営計画つくるくん」の活用・周知と、より詳細な計画が必要な場合は専門家や連携支援機関の協力を得ながら支援する。

③目標

環境の変化により早く対応出来るよう長年の経験に頼る経営から脱却した定量的且つ客観的な自店の経営状況の把握を踏まえた事業計画の重要性と同計画に基づく経営で売上拡大等が実現することを広く啓蒙していく。

また、経営指導員等は小規模事業者が経営の分析だけでなく、取引先(消費者)のニーズも見定めた同計画の策定となるよう支援する。

(目標数値)

支援内容	現状	H29	H30	H31	H32	H33
巡回指導等件数(延べ数)	90	120	120	120	150	150
セミナー、個別相談会等開催数 (共催含む) (内受講者数)	20 300	20 300	20 300	20 300	20 300	20 300
創業者窓口相談	—	6	6	6	10	10
事業計画策定数合計	27	40	40	40	50	50
内創業の策定数	2	3	3	3	5	5
内補助金の策定数	13	10	10	10	15	15
内経営革新の策定数	0	4	4	4	4	4
内第二創業・事業承継の策定数	7	2	2	2	2	2
内金融の計画策定数	5	10	10	10	12	12
内海外取引の計画策定数	—	1	1	1	2	2
内その他策定数	0	10	10	10	10	10

(※現状には28年度末までの見込みを含む)

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

①現状と課題

経営の分析と需要動向を捉えた事業計画を策定し、実施していくことこそが重要であるが、人材等資源の限られた小規模事業者にとっては策定された同計画をチェック（確認）しながら遂行するという事は容易ではない。また、経営指導員等も融資に必要となる経営計画の事後指導等規定による進捗状況の確認や経営革新の年1回の報告時に合わせた相談に対応する年1回程度の義務付けられた範囲に留まっている。

人材の限られた小規模事業者に対しては経営指導員等の定期的な巡回で手厚くフォローアップし、事業実施における早期の課題発見と最善策の提案で事業計画の目標に沿うよう修正が必要となる。

②事業内容

事業計画の策定支援を行なった全ての小規模事業者に対し、支援を担当した経営指導員等が事業計画の目標達成まで伴走型で支援する。また、事業実施における課題発見を早期に行い、改善策の提案を行なうため訪問の頻度を増やし定める。

ア. 経営指導員等による定期的な巡回訪問の実施

経営指導員等は事業計画の策定支援を行なった全ての小規模事業者に対し、四半期に1度の巡回訪問を定め、進捗状況を把握し、未実施等の問題と課題解決策を指導・助言する。また、同計画は1年後に重点検証（達成度チェック）を行ない、経営指導員等自らが新たに潜在する問題や課題解決策を積極的に提案し、必要に応じた改善策を支援し計画の実施に結び付ける。この定期的巡回訪問の実施は2年間とし、1年後の重点検証後は電話、メール等も含め手厚くフォローアップする。

イ. 支援施策の情報提供

国、静岡県や島田市、他の支援機関が実施する各種施策やセミナーは巡回訪問時や随時電話、メール等で情報提供を行ない、課題解決のために有効な支援施策の活用について伴走型で支援を行なう。

ウ. 専門的な課題解決のための対応（連携支援）

専門的知識を必要とする課題に対しては当所経営指導員等が適切な専門家や（公財）静岡県産業振興財団、静岡県よろず支援拠点等と連携して解決にあたる。

エ. 定期的な金融相談（復活）

資源の限られる小規模事業者は資金繰りの変化により事業計画通りに実施できなくなる恐れもある。特に資金繰りについては急を要するケースも多く、（株）日本政策金融公庫との連携により、毎月定例の「金融相談」を復活させ、「マルケイ融資制度」、「普通貸付制度等」と併せ「小規模事業者経営発達支援融資制度」の利用で資金

繰りの改善支援を行なう。

③目標

策定された事業計画が実施主体である小規模事業者によって着実に実施されるよう、当所は定期的な伴走型で支援を行ない小規模事業者の経営の発達を目指す。

事業計画策定後の支援数及び支援回数 目標数値

支援内容	現状	H29	H30	H31	H32	H33
事業計画策定後支援事業所数	—	40	40	40	50	50
定期的な巡回訪問による支援回数	—	160	320	320	360	400
内						
1年目（1事業所あたり年4回）	—	160	160	160	200	200
内						
2年目（1事業所あたり年4回）	—	—	160	160	160	200

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

①現状と課題

小規模事業者の事業を持続的に発展させる上では新たな販路開拓や新商品の開発が必要であるが、小規模事業者の商品・サービスは「買い手のニーズがどこにあるのか」という視点が欠けていることがあり、需要動向を調査したとしても自社に合致した情報を収集しているとも限らない。また、当所で行なう小規模事業者向けの商品開発セミナー等は全国的なトレンドの提供で、個々の小規模事業者の買い手ニーズの絞り込みを行なったものではない。

新たな販路の開拓や新商品の開発を成功させるためには、小規模事業者自らがマーケットインの視点で需要動向調査を行ない、事業計画の策定に反映し成果を上げていくことがポイントである。当所においては個々の小規模事業者向けにカスタマイズされた需要動向に関する情報収集を行ない支援出来る体制が必要である。

②事業内容

（掘り起し）

新たな販路の開拓や新商品の開発を成功させるためには、小規模事業者自らがマーケットインの視点で需要動向調査を行ない、成果を上げていくことがポイントであることを啓蒙していく。

小規模事業者には需要動向調査の必要性が浸透していないことから、経営指導員等の

窓口・巡回指導時等に小規模事業者に対し、需要動向調査の必要性と需要動向を踏まえた事業計画を策定する必要性を広く啓蒙していく。

(調査実施)

当地区の地場産業である緑茶関連は、飲料の多様化による緑茶（リーフ茶）離れが進む中、新たな需要の開拓や新商品の開発が必要である。また、今後期待される観光振興においても、当地を訪れる目的となり得る魅力あるご当地グルメ（ランチ、弁当等）が無く、飲食業界の新商品の開発や新たな販路の開拓による個社の売上拡大と地域活性化が求められており、これらに活かせる需要動向調査を新たに実施する。

調査 1

目的	新たな販路の開拓を行なう緑茶販売及び荒茶製造（味・香味・色の決め手となる生葉の蒸し 火入れ行程）業者等への需要動向提供
情報の項目	自家用緑茶
調査方法	来場者の大半が島田市内から集まる島田産業まつりにおいて、当所職員等によるヒアリング調査
調査対象	来場者（島田市内の居住者）
回数及び調査数	毎年11月に開催される会場内にて2日間で500人
調査項目	自家用飲み茶を購入する際に重視している点（味、価格、形状（リーフ、バック入り等）、量、パッケージデザイン、温冷等飲食スタイル、購入ポイント）等、買い手ニーズを引き出す項目を盛り込む
成果の活用方法及び期待効果	調査結果はSWOT分析に取り込み、買い手ニーズの変化等を捉えた事業計画の策定に活用する。分析を踏まえた事業計画を策定することにより、新たな販路の開拓や買い手の嗜好に合わせた商品改良を行なえる。

調査 2	
目的	新たな商品の開発や改良を行なう緑茶販売及び荒茶製造(味・香味・色の決め手となる生葉の蒸し 火入れ行程) 業者への需要動向提供
情報の項目	ギフト用緑茶
調査方法	現在、静岡県中部4市(静岡・焼津・藤枝・島田の4商工会議所)共催で実施している個別商談会において経営指導員等によるヒアリング
調査対象	大手小売店のバイヤー10人程度
回数及び調査数	毎年10月に開催される個別商談の際、参加する大手小売店毎に実施
調査項目	ギフト用緑茶を仕入れる際に重視している点(味、価格、容器(缶詰め、袋入り等)、量、パッケージデザイン、購入ポイント)等、バイヤーの仕入ポイント及びエンドユーザーとなる購入者のニーズを引き出す項目を盛り込む。
成果の活用方法及び期待効果	調査結果はSWOT分析に取り込み、新たなギフトシーンを生み出す事業計画の策定に活用する。買い手ニーズを捉えた事業計画を策定することにより、新茶シーズン以外の新たなギフト商品(時期を含め)の開発に役立つ。
調査 3	
目的	新たなご当地グルメを開発する飲食店への需要動向提供
情報の項目	ご当地グルメ(ランチ、弁当等)
調査方法	ご当地グルメ(ランチ、弁当等)の試食会及びテストマーケティング
調査対象	観光客及び観光関連事業者
回数及び調査数	毎年1回 50人
調査項目	味、見た目、価格、パッケージデザイン、量 ご当地らしさ、購入ポイント等、買い手ニーズを引き出す項目を盛り込む。
成果の活用方法及び期待効果	調査結果はSWOT分析に取り込み、買い手ニーズを的確に把握し、需要を見据えた事業計画の策定に活用する。近隣の市町へ流れる傾向にある昼食を当地区へ取り込み、当地区の飲食店の確実な売上拡大に寄与すると共に当地区での滞在時間を延ばす等観光振興への波及が期待できる。
<p>調査は正しく比較出来るものを比べ、違いや関係性を整理・分析した後、まとめた上で専門家にもアドバイスを求め、内容をブラッシュアップし、当該企業にフィードバックする。</p>	

(情報収集)

需要動向に関する情報収集・提供

小規模事業者の販路開拓や商品・サービス等の開発に関する支援には、市場の需要動向等を把握する必要があることから、「業界別業界情報」(定期購入済み)(経営情報出版社)等の業界情報誌を活用し、業界動向や市場のニーズを探り、販路や商品・サービス等の妥当性を検討する際の基礎資料とし、小規模事業者にも需要動向の情報として提供する。

また定期購読している「日経MJ」「商業界」等の各種専門誌や公官庁、全国の主要な商工会議所、他の支援機関の機関誌・調査報告書等を収集・整理し、個々の小規模事業者向けに調査対象、調査方法、調査項目等を専門家のアドバイスを受けながらカスタマイズした上で情報提供していく。「日経テレコン・POS情報」も活用して、全国各地の地域情報や消費のトレンド等も収集する。

収集した需要動向に関する情報は経営指導員等で共有を図るとともに、販路開拓や商品開発等を検討する小規模事業者に対し、当所経営指導員等の窓口・巡回指導を中心に、積極的な情報のフィードバックを行なうことで、より市場のニーズに沿った経営支援に繋げる。

③目標

経営指導員等は窓口・巡回指導等により、小規模事業者に対し需要動向の調査は経営の分析で行なうSWOT分析を完了させ、事業計画の策定に欠くことの出来ない調査であることや「新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」にあるマスメディアの活用や商談会等への参加、ITの活用等を検討・実施する上での必要性を啓蒙していく。当所は小規模事業者が新たな販路の開拓や新商品の開発を支援するため、買い手ニーズを把握する需要動向の調査を実施する。また、調査結果は個社が事業計画を策定する上で有効に活用出来るよう個々の小規模事業者の必要に応じ、正しく比較出来るものを比べ、違いや関係性を分析した後、提供する。

需要動向調査 目標数値

支援内容	現状	H29	H30	H31	H32	H33
緑茶販売及び荒茶製造業者等への需要動向提供（自家用緑茶）数	—	10	20	20	30	30
緑茶販売及び荒茶製造業者等への需要動向提供（ギフト用緑茶）数	—	10	20	20	30	30
ご当地グルメ（ランチ、弁当等）を開発する飲食店への需要動向提供数	—	5	10	10	15	15
個々の小規模事業者向けにカスタマイズした需要動向調査の提供数	10	50	60	60	70	70

（※現状には28年度末までの見込みを含む）

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】

①現状と課題

多くの小規模事業者は需要をリサーチすることが不得手であり、取引先（消費者）の意見等を商品（サービス）に十分反映しきれていない。結局のところ従来の販売方法を変えきれていない。

②事業内容

経営状況の分析及び需要動向調査等を基に策定された事業計画を着実に実行し、売上を拡大していくためには、取引先（消費者）の意見等を商品（サービス）に反映し、付加価値を明確にしていく必要がある。よって新たな需要の開拓に寄与する付加価値を備えた商品をより多くPRする機会を提供する。

ア. マスメディアの活用による情報発信

商品（サービス）の付加価値や消費者のメリットを客観的且つ明確に伝えるマスメディアに対し、当所から情報発信をする。

発信先は当所との繋がり強い地元の島田記者クラブや地元ラジオ局（FM島田）を中心に、また、高度な支援指導で繋がりを得た専門家を経由し、全国向けに日本経済新聞等へも情報発信をすることで消費者へ伝える。

イ. 各種広報誌等による情報発信

島田市内で毎月、各戸配布されているNPO法人が発行する地域情報誌や近隣市（焼津市、藤枝市）を含む志太3市向けに発行されている民間の地域情報誌に対し、当所から情報発信を行なう。また、潜在的な顧客層に向けた商品（サービ

ス)の内容は小規模事業者自らも効果的に発信出来るよう経営指導員等が支援する。

ウ. 商談会、展示会、即売会等の開催による需要の開拓
(合同人脈づくり交流会)

初対面の参加者同士による名刺交換、交流の場の提供がビジネスマッチングに繋がるよう志太3市の経済6団体(焼津・藤枝・島田の3商工会議所、大井川・岡部町・島田市の3商工会)主催による人脈づくり交流会を開催している。この交流会は当所が加わり7年が経過し、徐々に名刺交換だけではなく次回の個別面談へ繋がった11件、その場で商談成立2件等の即効性も出ている。また、自社の商品等のPRを通じて、売上拡大に繋がる多方面からの意見や販路に関する生の情報を得る機会となっており、継続して開催していく。なお、同交流会を小規模事業者にとって支援機関や金融機関が開催する商談会・展示会への参加のためのステップと位置付けている。

(個別商談会)

小規模事業者は自ら大手小売店のバイヤーと面談の機会を得ることは困難であるため、静岡県中部4市(静岡・焼津・藤枝・島田の4商工会議所)共催による大手小売店のバイヤーと直接面談出来る個別商談会を開催することによって販路開拓及びバイヤーからの厳しい要求にも応え得る商品力・営業力を身に付ける支援を行なっている。また、個別商談会が有効なものとなるよう事前にプレゼン用資料等のブラッシュアップを行なうセミナーを開催している。

エ. ホームページ、ソーシャルメディア等のITの活用による情報発信
(ザ・ビジネスモール)

自社独自のホームページ等を備えていない小規模事業者でも、容易にITを活用した販路拡大等が行なえるよう機能の拡充が進むザ・ビジネスモール(運営:大阪商工会議所)の活用について、実際にパソコン操作を行ないながら利活用を促す。

なお、自社独自のホームページ等の作成を希望する小規模事業者に対しては、専門家と協力し支援する。

(SNS)

小規模事業者でもコストをかけずに自社の商品等を容易に発信できるSNSによる情報発信を促す。特に、フェイスブックはSNSの中でも広い年代層で多く利用されており、潜在的な顧客層に向けた情報発信ツールとして利活用を促す。

③目標

当所は小規模事業者が取引先（消費者）の意見等を反映し、付加価値のある商品（サービス）を潜在的な顧客層に向けてPRする方法により新たな需要を開拓する場を提供していく。

販路開拓支援 目標数値

項目	現状	H29	H30	H31	H32	H33
マスメディアの活用による情報発信	—	3	4	4	8	8
①地元ローカル	—	1	1	1	2	2
②全国	—	3	4	4	8	8
各種広報誌等による情報発信	—	3	4	4	8	8
人脈づくり交流会 当所区参加事業所数	14	15	15	18	18	20
当所地区参加者の商談成立件数	1	1	2	2	2	3
個別商談会（バイヤー面談）当所地区分	3	4	4	6	6	8
商談成立件数 当所地区分	0	1	1	2	2	3
ザ・ビジネスモール 登録者数	55	60	65	65	75	75
登録者数の内、商談活用件数	—	3	3	6	6	10
フェイスブックによる情報発信 支援	—	2	2	4	4	6

（※現状には28年度末までの見込みを含む）

II. 地域経済の活性化に資する取組

小規模事業者の経営活動は地域の経済環境と密接な関連を有しており、地域経済の活性化と一体となって図っていく必要があり、当所は総合的経済団体の立場で市内関係者と今後の地域の在り方を共有していかなければならない。特にこの地域をよく知る当所と島田市役所が両輪となり、同じ方向を見ながら更に関係者を含めた上での取り組みが重要となる。このような中、当所は島田市役所（産業観光部）と地域振興情報交換会を毎月開催し、その中で地域経済の活性化について意識の共有を図っており、地域産業を広く紹介する島田産業まっりの継続開催や今後、地域経済の活性化の柱となる観光産業と年少人口が減少する中で地域産業全体に係る労働力対策に力を注いでいる。

観光産業に関して当地は観光地ではないものの、年間270万人を超える観光客を呼び込んでおり大井川流域にある大井川鐵道（SL）や蓬萊橋をはじめとする地域資源の良さを更に情報発信し、交流人口を増やしていくため、島田市、島田市及び近隣の観光協会、NPO等と今後の地域の在り方を共有しながら事業を展開している。また、観光はすそ野の広い産業であり、市内飲食店組合等との連携で飲食店等にもスポットをあて地域経済の活性化と一体である小規模事業者の経営の発達にも寄与したい。

労働力対策に関して当市は全国や静岡県全体より10年早く年少人口と高齢人口比率が逆転したこと受け、しっかりと将来を見据えた対策を講じなければならない。労働力は現在でも不足がちであり、少子化による生産年齢人口の減少は明白であり、これは労働力不足を招き、雇用の量や質の低下が懸念される。そこで市内高等学校、中学校、

更には小学校との連携により、今から次代を担う人材育成事業を展開している。

ア. フィルムコミッション事業を積極的に展開

フィルムコミッション事業を積極的に展開するフィルムサポート島田運営委員会は当所、島田市、市内及び近隣の観光協会、NPO及びボランティアスタッフ（地域住民）等で構成され、当地をPRし観光振興に寄与する共に、新たなビジネスチャンスを創出している。

平成27年度で10年目となる本事業は当地を全国発信することを目的に行なって来たが、大きな経済効果や観光資源にも繋がることが判った。現在、年間15作品程度のロケ支援で直接経済効果（宿泊、弁当（ケータリング）、土木作業、レンタル）は15,000千円超となっており、間接経済効果（撮影スタッフの飲食等）も含めれば、すそ野は広く小規模事業者の売上拡大にも繋がっている。

東京等から来島する撮影隊も県外からの来客と捉えると、地元目線ではない彼らが見出すロケ地は新たな地域資源となっている。フィルムコミッション事業により発掘された地域資源を有効に情報発信していくことで、ロケ地を訪れる観光客等の2次効果も期待され、既に少数ではあるが実際にロケ地を目的地として訪れている観光客もあるため、今後はこれら地域資源と富士山静岡空港の利活用推進を絡ませ、県外・国外からのインバウンド増加に繋げていく。

フィルムコミッション事業 目標数値

項目	現状	H29	H30	H31	H32	H33
協力作品数（本）	15	15	15	18	18	20
直接経済効果（千円）	15,000	15,000	17,000	17,000	18,500	18,500

（※現状には28年度末までの見込みを含む）

イ. ご当地グルメの開発と参加する小規模事業者の発掘

当地を流れる大井川にかかる蓬莱橋は「木造の歩道橋としては世界一の長さ」でギネス社に登録されており、年間10万人の観光客で賑わっている。また、島田市内の島田市商工会地区を走る大井川鉄道では「きかんしゃトーマス」のトーマス号等を実際に運行し、県外から多くの観光客で賑わう時期もあるが、その観光客を引き付ける飲食が不足している。そこで、当所地区内へも人を呼び込むためにご当地グルメ「島田グルメ」を開発し、この取り組みにチャレンジする小規模事業者を発掘し、飲食店組合や島田食品衛生協会等と一丸となって売り出していく。

島田グルメ 目標数値

項目	現状	H29	H30	H31	H32	H33
島田グルメチャレンジ事業者数	—	—	10	10	15	15

ウ. 島田産業まつりの開催と販路拡大の場を提供

地域産業を広く紹介する定期的なイベントである島田産業まつりを開催し、新たに小規模事業者の商品等の販路拡大の場を提供する。

※島田産業まつり・・・島田市で生産される工業製品、地場産品等の展示即売を通じて、市内産業の振興とまちづくりに資することを目的に当所、島田市役所、商業者団体等で実行委員会を組織

島田産業まつり 目標数値

項目	現状	H29	H30	H31	H32	H33
出店者数(店)	80	80	80	85	85	85
来場者数(万人)	4.5	5	5	5.5	5.5	5.5

(※現状には28年度末までの見込みを含む)

エ. 地産地活のため、次代を担う人材育成事業の展開

(人財ネットワーク講師派遣事業)

次代を担う子供たちが「この都市に生まれて、暮らしてよかった」と思う地域づくりに汗を流すことが必要であり、大切なことであるとの考えから、市内小・中学校の社会科や総合学習等に講師を派遣し「島田」を伝えている。子供たちに「島田」を伝え、知ること、この地域を愛する、次代を担う「島田人(しまだびと)」を育成していく。

人財ネットワーク講師派遣事業 目標数値

項目	現状	H29	H30	H31	H32	H33
開催回数	3	3	5	5	6	6
参加者数	340	350	350	350	400	400

(※現状には28年度末までの見込みを含む)

(高校生に経営者の声を伝えよう事業)

市内にある高等学校5校の内、実業高校を含む就職予定の生徒が多い高等学校を対象に高校生に市内小規模事業者の魅力や経営者としての考え方等を伝え、地域で活躍する人材を増やし、後々の地域活性化に結び付けること(地産地活 地元高等学校で学んだ生徒を地元小規模事業者就職させること)を目的に事業を展開している。なお、実業高校の生徒については、市外企業への就職も見受けられ、今まで当地の小規模事業者の慢性的な人手不足を解消するには不十分であった。よって、本事業については、当所から高校側へ積極的に働き掛けを行なった上で回数を重ねて来ており、高校側からの要望にも沿い、また、高校生が当地の小規模事業者へ目を向ける事業となっている。

人材育成高校生に経営者の声を伝えよう 目標数値

項目	現状	H29	H30	H31	H32	H33
開催回数	5	6	6	6	6	7
参加者数	550	550	600	650	650	700

(※現状には28年度末までの見込みを含む)

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

ア. 市内支援機関等との連携

当所、島田市、島田信用金庫、島田市商工会で構成する島田市中心小企業支援協議会では毎月、担当者会議を開催し、テーマに沿った事業の企画と実施、更には成果等の評価について情報交換を行ない、必要な支援策や支援方法の改善を行なっている。また、個社支援の成功事例は、同協議会等にて情報を共有化し、当所及び他の支援機関とでサポート体制を確認し、今後の支援ノウハウとして蓄積していく。

イ. 静岡県内支援機関等との連携

高い専門性や多岐にわたる支援が必要な第二創業や経営革新の掘り起しと同計画の策定支援等については、静岡県よろず支援拠点、静岡県、(公財)静岡県産業振興財団等による多方面からの助言が得られるよう、随時広範囲の支援機関と連携を図り実施する。特に資金調達に関する情報交換は、(株)日本政策金融公庫(2回/年)や静岡県信用保証協会(1回/年)と行なう。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

① 現状と課題

当所では職員の入所後の人材育成に関する方針がなく、専らOJTやその時折に必要とされる研修会に派遣することで対応して来たが、体系となるものの必要性から、平成23年3月に「職員の資質向上に向けた取組みについて」を策定、具体的には下記の通りOJTとOFFJTの体系を整理し実行に移している。

OJTにおいては小規模事業者個々の問題と課題を明確にした支援に取り組んでいるが、高度な経営状況の分析は専門家に依存することが多く、新しい経営状況の分析方法の習得も遅れがちとなっている。また、支援ノウハウは個々の経営指導員等の資質に頼っているのが状態である。

OFFJTに関しては、職員の入所年数や経験業務に応じた研修受講により資質向上(知識醸成)を推進し、年2回の自己評価を含む職場評価(管理職における評価)と年1回の自主申告書の提出により人材育成を行なっている。しかしながら、研修に関しても個々の資質向上が目的となり、知識や情報を共有し組織を強化するには十分と言えない。

②事業内容

- ア. (OJTによる資質向上) 経験年数の浅い経営指導員等については、より能力のある経営指導員等とチームで小規模事業者を支援すること等を通じて、指導・助言内容、情報収集方法を学ぶ等個社の経営発達の支援能力の向上を図る。また、中小企業診断士等の専門家を活用した支援を行なう際は経営指導員等の同行を徹底させ、専門家の支援方法を体験する中で、思考力を養い今後の支援に活かす。
- イ. (個々の支援ノウハウの資質向上) 小規模事業者に対する支援の実行と成果については定例の中小企業相談所打合せ会で意見交換を行ない支援の実効性を検証し、修正や確認を行なう中で経営指導員等個々の支援手順やレベルの平準化を図る。
- ウ. (研修による資質向上) 研修会への参加で高度な経営状況の分析や新しい経営状況の分析方法の知識を習得する。(日本商工会議所主催の小規模事業者の伴走型支援研修や経営指導員Web研修等で小規模事業者の高度化・専門化に備える。また、小規模事業者への指導・助言内容、情報収集方法も学び、個社の経営発達の支援能力を向上させる。
- エ. (支援に関する情報のデータベース化と共有化) 経営指導員等の支援スキルや研修会等で得た知識や情報は属人的に集積しがちであり、人事異動や退職により失われる恐れが高い。これら知識や情報は個々のものとしてではなく会議所全職員で共有し、有効活用することが組織の財産となる。具体的には経営指導員等が行なった支援ノウハウやスキルと研修会等で得た知識や情報(高度な支援手法 新たな支援手法)をデータベース化(経営状況の分析 需要の分析、販路開拓、ITの活用等)していく。
- データベース化した支援ノウハウや成功事例及び研修会等で得た高度な支援手法等は現在、全職員が業務で活用しているパソコンがグループウェア化されており情報の共有や交換が可能な環境にあり、小規模事業者に対する支援体制を会議所全体で行なえるよう共有サーバー内に構築し、情報共有の徹底を図る。
- オ. (自己啓発と新たな着眼点の取り込み) 当所職員の広い視野と創造力等を養うために創設した自主研修事業制度を活用した自己啓発を促すと共に小規模事業者の支援に活用出来るものをデータベースに蓄積していく。

(経営指導員等に対する取り組み)

経営指導員

- ・ 中小企業診断士等専門家のスキルを吸収する。
- ・ 高度な経営状況の分析や新しい経営状況の分析方法の習得及び各種調査データの分析と活用能力の向上を図る。
- ・ 小規模事業者の利益の確保のため、習得したノウハウを個社の経営発達支援に発揮できる伝達力を養う。
- ・ 各自が持ち合わせている支援のノウハウを共有化する。

補助員

- ・ 中小企業診断士等専門家や経営指導員のスキルを吸収する。
- ・ 共有化された支援資料の活用と経営指導員候補者として、個社の経営発達支援の経験実績を積む。
- ・ 経験年数をカバーするためのコミュニケーション術を習得する。

記帳専任職員

- ・ 記帳指導に留まることのない高度な経営状況の分析や新しい経営状況の分析方法を習得する。
- ・ 中小企業診断士等専門家や経営指導員のスキルを吸収する。
- ・ 共有化された支援資料の活用と経営指導員候補者として、個社の経営発達支援の経験実績を積む。
- ・ 経験年数をカバーするためのコミュニケーション術を習得する。

③目標

経営指導員等の誰もが経営改善普及事業の域を打破し、小規模事業者に対し経営の分析等と需要動向調査の分析結果を踏まえた事業計画が策定出来るよう各事業分野における知識・ノウハウや技術力を蓄積していく。そのため「職員の資質向上に向けた取組みについて」の再構築も含め、会議所全職員の支援能力の向上と支援ノウハウを共有する仕組みを目指す。また、経営指導員等の人員も限られることから高度な経営課題への対応は専門家や他の支援機関等との連携による支援が有効であり、当所のあるべき支援人材をコーディネータ型とし、そのためにも専門家等とのネットワークの形成に努める。

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

当所事業計画書に沿った事業遂行及び収支状況の確認・報告は年2回の監査を実施している。本経営発達支援計画においては、経営発達に必要な支援を遂行するために目標はより定量的に設定した計画を作成し、支援事業を展開する。また、毎年度同事

業の成果をより客観的且つ的確に評価するため、小規模事業者の振興、支援施策に関わる外部有識者（大学教授、利害関係を有しない中小企業診断士、静岡県等）で構成する評価組織を設置し、その評価を基に当所定例会（専務理事、事務局長等で構成）において支援事業や支援体制の見直しを行なう。また、これら一連の経過については正副会頭会議への報告を行ない、承認を得てブラッシュアップしていく。

これら経営の発達に関する支援の成果、評価、改善結果については当所総会へ報告すると共に当所ホームページにて公表する。

(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28年4月現在)

(1) 組織体制

経営発達支援事業は島田商工会議所中小企業相談所職員（経営指導員4人、補助員2人、記帳専任職員1人、一般職員1人）を中心に、小規模事業者の売上拡大等経営の発達に繋げる為、継続的に伴走型で支援し、総務課で遂行する島田商工会議所事業とも連動させながら、当市、当地区の人口減少の克服と地域経済の発展を図り持続・発展可能なまちづくりを進める。

◆島田商工会議所全体の組織体制

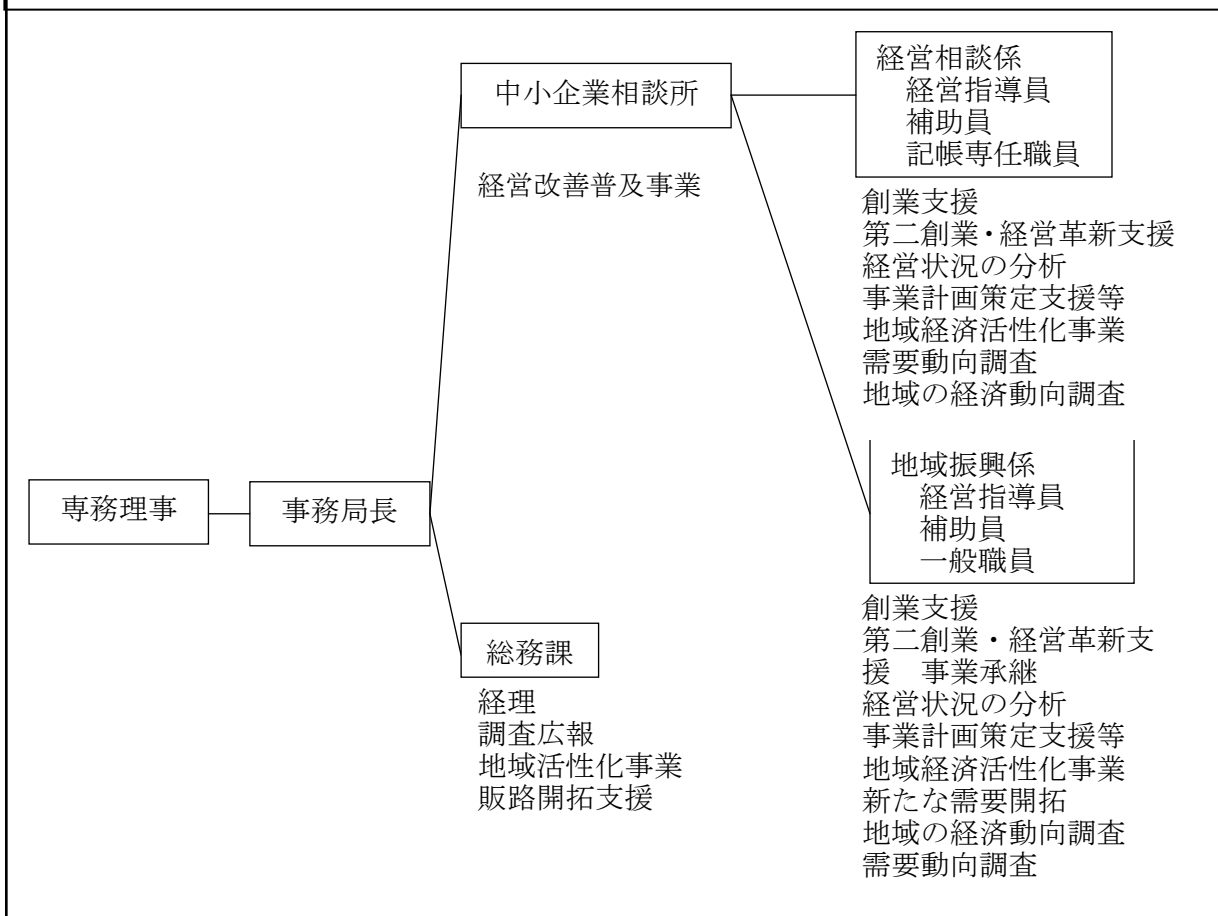
小規模事業者（創業 事業承継 第二創業者 経営革新等含む）

持続・発展可能なまちづくり

地域経済の活性化事業

持続的 伴走型支援

経営発達支援事業



◆島田商工会議所 職員等人員数

専務理事	事務局長	中小企業相談所				総務課
1	1	経営指導員	補助員	記帳専任職員	一般	5
		4	2	1	1	

(2) 連絡先

島田商工会議所 中小企業相談所

〒427-0029 静岡県島田市日之出町4番1号

TEL 0547-37-7155

FAX 0547-37-5250

電子メール info@shimada-cci.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 29 年度 (29 年 4 月以降)	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
必要な資金の額	56,000	58,000	57,000	57,000	57,000
中小企業相談 所事業費	56,000	55,000	56,000	56,000	56,000
産業・地域振 興事業費	2,000 (調査費 1,000 含む)	1,500 (調査費 500 含む)	1,500 (調査費 500 含む)	1,500 (調査費 500 含む)	1,500 (調査費 500 含む)

(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、国補助金、県補助金、市補助金、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
島田市中小企業支援協議会に属する支援機関等並びに静岡県よろず支援拠点、静岡県、(公財)静岡県産業振興財団等広範囲の支援機関と下記の事業を実施する。
<u>1 創業支援</u> 小規模事業者の創業に必要なノウハウを支援し、事業継続の第1分岐点と言われる「創業5年以上」を目指す。
<u>2 第二創業 経営革新支援等</u> 人口減少等環境の変化に対応出来るよう第二創業・経営革新等の支援を行なう。
<u>3 島田市景況調査</u> 市内唯一の景況調査として年3回実施し、地域の経済動向を調査、分析する。
<u>4 業種組合との意見交換</u> 業種組合との意見交換により、地域の経済動向の実態を収集・分析する。
<u>5 経営分析</u> 小規模事業者の強み、弱みを浮き彫りにした経営発達の支援を行なう。
<u>6 事業計画策定支援</u> 問題点の把握と課題を整理し、取引先(消費者)から求められるものの本質を見定めた計画の策定を行なう。
<u>7 事業計画策定後のフォロー</u> 策定された事業計画が着実に実施されるよう、伴走型で支援を行ない小規模事業者の経営の発達を目指す。
<u>8 人脈づくり交流会</u> 多方面からの意見や販路に関する情報を得る新たなビジネスチャンスの場を提供する。
<u>9 個別商談会</u> 大手小売店のバイヤーと直接面談出来る個別商談会を開催する。

連携者及びその役割

連携者名称	住 所	代表者氏名	電話番号	関連事業名
島田市	島田市中央町1-1	島田市長 染谷絹代	0547 36-7164	1、6、7
島田市商工会	島田市金谷本 町2014-2	会長 大塚光宏	0547 45-4611	1、3、8
島田信用金庫	島田市本通3 丁目2-1	理事長 市川公	0547 35-6511	1、2、6、7

※以上、島田市中小企業支援協議会構成組織 平成26年7月覚書締結

連携者名称	住 所	代表者氏名	電話番号	関連事業名
(株)静岡銀行 島田支店	島田市本通3丁 目6-2	支店長 服部順一郎	0547 37-7171	1、2、6
(株)静岡銀行 島田東支店	島田市中河町 8943-2	支店長 望月明	0547 37-3101	1、2、6

※以上、(株)静岡銀行(本部)とは平成26年12月に創業支援に関する業務連携覚書を締結

連携者名称	住 所	代表者氏名	電話番号	関連事業名
スルガ銀行 (株)島田支店	島田市本通3丁 目2-8	支店長 足立正樹	0547 37-3151	1、2、6
(株)静岡中央 銀行島田支店	島田市本通3丁 目6-1	支店長 遠藤智晃	0547 37-3161	1、2、6
(株)清水銀行 島田支店	島田市向島町 4618-1	支店長 杉本邦彦	0547 37-3181	1、2、6
掛川信用金庫 島田支店	島田市宮川町 2471-1	支店長 松浦久也	0547 37-2211	1、2、6
東海税理士会 島田支部	島田市日之出町 4-1	支部長 加藤俊夫	0547 37-6575	1、2、5、6、 7
島田鉄工協同 組合	島田市坂1377-11	理事長 鈴木國近	0547 38-5897	4
島田木材協同 組合	島田市栄町4-19	理事長 町達郎	0547 37-2175	4
島田市商店街 連合会	島田市中央町5-1	会長 清水克哉	0547 36-7222	4
静岡県	静岡市葵区追手 町9-6	知事 川勝平太	054 221-0806	2、5、6、7
(公財)静岡県 産業振興財団	静岡市葵区追手 町44-1	理事長 櫻井透	054 273-4432	1、2、6、7

(株)日本政策 金融公庫 静 岡支店	静岡市葵区黒金 町 59-6	支店長 飯田竜司	054 254-4411	1、2、5、6、 7
静岡県中小企 業団体中央会	静岡市葵区追手 町 44-1	会長 諏訪部敏之	054 254-1511	2、5、6、7
静岡県事業継 ぎ支援センタ ー	静岡市葵区黒金 町 20-8	コーディネータ 清水至亮	054 275-1881	1、2、5、6、 7
静岡県よろず 支援拠点	静岡市葵区黒金 町 20-8	コーディネータ 塚本晃弘	054 253-5117	1、2、5、6、 7
静岡県信用保 証協会	静岡市葵区追手 町 5-4	会長 岩瀬洋一	054 252-2121	1、2、5、6、 7
(一社)静岡県 中小企業診断 士協会	静岡市葵区御幸 町 3-21	会長 大石育三	054 255-1255	1、2、5、6、 7
J E T R O 静 岡	静岡市清水区日 の出町 9-25	所長 佐野充明	054 352-8643	2、5、6、7
(公社)静岡県 国際経済振興 会	静岡市葵区追手 町 44-1	会長 津田 紘	054 254-5161	1、2、5、6、 7
静岡県弁護士 会 静岡支部	静岡市葵区追手 町 10-80	会長 大石康智	054 252-0008	1、2
(一社)静岡県 発明協会	静岡市葵区追手 町 44-1	会長 諏訪部 敏之	054 254-7575	1、2、7
(独)中小企業 基盤整備機構 関東支部	港区虎ノ門 3-5-1	本部長 佐藤勉	03 5470-1509	1、2、5、6、 7、9
藤枝商工会議 所	藤枝市藤 4-7-16	会頭 山田寿久	054 641-2000	8、9
焼津商工会議 所	焼津市焼 4-15-24	会頭 久野匠一	054 628-6251	8、9
静岡商工会議 所	(静岡事務所) 静岡市葵区黒金 町 20-8	会頭 酒井公夫	054-253-5111	8、9
大井川商工会	焼津市宗高 900	会長 榊原昇次	054 622-0393	8、9
岡部町商工会	藤枝市岡部町岡 部 6-1	会長 鈴木秀樹	054 667-0244	8、9

連携する内容は連携者の高度な専門的知識により、スピード感を持って課題解決に向けた的確な助言を得られ、当所が遂行する本計画をより実効性のあるものとする。

連携体制図等

【地域ぐるみで小規模事業者を面的に支援する体制】

