

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	奥浜名湖商工会（法人番号 6080405004228） 浜松市（地方公共団体コード 221309）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 経営計画の策定支援による小規模事業者の経営改善 創業における事業計画策定支援による小規模事業者の持続的経営の促進 新たな需要開拓による経営力強化 地域資源の活用による地域活性化 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定して上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展に繋げる
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 限られた資源で効率よく経済活性化を目指すため、経営指導員が地域経済分析システム「R E S A S」を活用し地域の経済動向分析を行い、年 1 回本商工会ホームページにて公表する。 2. 需要動向調査に関すること 事業者の製品・商品・サービスに関して、展示会・地域イベント等を活用したアンケート及びモニターを活用した需要動向調査や、外部機関が公開するデータを収集し分析を行い、事業者へ判断材料として提供する。 3. 経営状況の分析に関すること 経営分析の重要性を伝えると共に、経営分析を行う機会を作ることで各社の現状を把握したうえで事業計画策定に繋げていく。 4. 事業計画の策定支援 データとデジタル技術の活用を踏まえた、将来に向かって実現性の高い中期的な事業計画策定の支援を実施し、計画的かつ堅実性のある事業展開に繋げる。 5. 事業計画策定後の実施支援 事業計画を策定した事業者の進捗状況を把握して、各種情報や経営分析の結果によりフォローアップ支援を行い、小規模事業者の持続的発展を支援する。 6. 新たな需要の開拓支援 物産展・商談会への出展支援や、D X 推進及び E C サイト等を活用した販路拡大

	支援を実施することで、新たな販路獲得を目指していく。
連絡先	奥浜名湖商工会 本所 総務課 〒431-1305 静岡県 浜松市北区細江町 気賀 595-1 TEL:053-527-2600 FAX:053-523-0988 e-mail:honsho@okuhamanako-skk.com 浜松市 産業部 産業振興課 〒430-8652 静岡県 浜松市中区元城町 103-2 TEL:053-457-2281 FAX:050-3730-8899 e-mail:sangyosomu@city.hamamatsu.shizuoka.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

(1) 浜松市・奥浜名湖地区の現状と課題

① 現状

浜松市は、平成 17 年に周辺 10 市町村が合併、人口約 80 万人の政令指定都市となり、面積は 1,558.06 平方km と政令指定都市では高山市に次いで全国 2 番目の広さとなった。首都圏と関西圏のほぼ中間に位置し、都市機能や先端技術産業が集積する都市部、都市近郊型農業が盛んな平野部、豊富な水産資源に恵まれた沿岸部、広大な森林資源を擁する中山間地域があり、まさに国土縮図型都市と言って過言ではない。江戸時代から続く綿織物と製材業をルーツとした地場産業が盛んで、繊維、楽器、輸送用機器の三大産業を中心とし、国内でも有数な成長を遂げてきた。近年では産学官の連携を積極的に展開し、次世代自動車、光・電子技術関連等の高度な技術の集積が進みつつある。

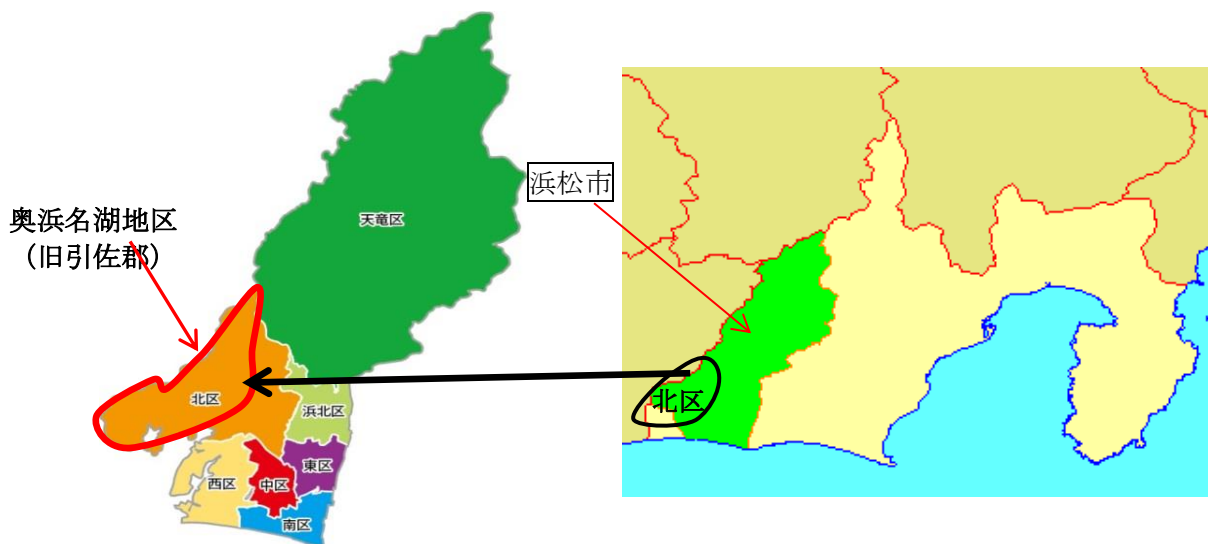
奥浜名湖商工会は、浜松市北区の一部、旧引佐（いなさ）郡（引佐町・三ヶ日町・細江町）全域を管轄としており、合併前より、主に農林業、観光業、小売業を主流として成り立ってきた。

浜松市は、歴史的にも徳川家康が 17 年間在城し出世城と言われている「浜松城」があり、とりわけ奥浜名湖地区は、平成 29 年 NHK 大河ドラマ「おんな城主 直虎」の舞台として全国から注目を浴びた地域であり、多くの歴史的名所が存在し、伝統芸能も大切に受け継がれている。

地理的には首都圏と関西圏の中間に位置し、「日本のへそ」とも言われ、「東名高速道路」「新東名高速道路」「三遠南信道路」が通り、全国でも屈指の交通輸送都市である。西端には総面積 70.35 平方km の汽水湖の浜名湖があり、うなぎ、どうまんがに、とらふぐ、しらすが特に有名である。

観光においても、コロナ前までは年間 1,940 万人の観光客が訪れており、今後はウイズコロナ・アフターコロナとなる時代にも適合できる観光都市造りを積極的に目指していくと思われる。

また、農業産出額は 470 億 2 千万円と国内第 7 位（2019 年）と日本有数の農業都市であり、「三ヶ日みかん」「米」「きく」「肉用牛」が有名であるが、農業家数は 10,042 戸と 20 年前に比べ 6,272 戸（38%）減少している。





三ヶ日みかん



浜名湖うなぎ



NHK 大河ドラマ「おんな城主 直虎」



龍潭寺 庭園

浜松市の面積・世帯数・人口 資料：浜松市（単位：人）

年次 (令和)	面積(k m ²)	世 帯 数	人 口		
			総 数	男	女
1	1, 558. 06	323, 074	791, 707	393, 174	398, 533
2	1, 558. 06	320, 936	790, 075	392, 488	397, 587
3	1, 558. 06	323, 727	786, 286	390, 540	395, 746
4	1, 558. 06	324, 378	783, 564	389, 001	394, 563

奥浜名湖地区 {旧引佐（いなさ）郡} の世帯・人口推移 資料：浜松市（単位：人）

年 次 (令和)	引佐町		細江町		三ヶ日町		合計	
	世 帯	人 口	世 帯	人 口	世 帯	人 口	世 帯	人 口
1	4, 740	12, 846	8, 282	20, 829	5, 109	14, 239	18, 131	47, 914
2	4, 826	12, 769	8, 342	20, 621	5, 213	14, 110	18, 381	47, 500
3	4, 843	12, 573	8, 518	20, 577	5, 230	13, 887	18, 591	47, 037
4	4, 878	12, 476	8, 522	20, 316	5, 232	13, 682	18, 632	46, 474

浜松市の観光交流客数 資料：浜松市観光・シティプロモーション課（単位：人）

年度	観光交流客数	前年比（%）	宿泊客数	前年比（%）
平成 28	19,620,013	107.4	2,367,766	91.8
平成 29	21,357,271	111.0	2,438,217	99.2
平成 30	18,809,983	88.1	2,342,703	99.8
令和 1	19,441,232	103.4	2,353,617	100.5
令和 2	9,940,580	51.1	1,093,310	46.5

年度	小規模事業者数	小売業	サービス業	飲食店 宿泊業	卸売業	建設業	製造業	その他
1	1,709	357	344	145	51	470	244	98
2	1,719	348	350	148	51	480	242	100
3	1,720	347	349	149	49	483	245	98

奥浜名湖地区の小規模事業者数

奥浜名湖商工会管内の小規模事業者内訳

業 種	構成比率（%）
・小売業	22.2
・サービス業	20.3
・飲食店・宿泊業	8.4
・卸売業	3.3
建設業	29.9
製造業	11.6
その他	4.3

※ 奥浜名湖商工会管内は、地理的、歴史的背景から観光・サービス業が主流であり、商業部門（小売業、サービス業、飲食店・宿泊業、卸売業）で全体の 54.2%を占めている。
建設業においては、一人親方が 40.6%を占めている。

浜松市総合計画 未来ビジョン

【産業経済部門】

10 年後の目標

- ◆輸送用機器関連産業に次ぐ新たなリーディング産業が集積し、持続可能な地域経済が確立している。
- ◆来訪者が浜松の魅力とおもてなしを実感し、リピーターが増えている。

10 年後に向けて

○これまでの取り組みを強化

オール浜松体制の産学官連携による総合的な産業支援のもと、ものづくり産業の高度化と新産業の創出を図ることで、新たな市場の開拓を進め、競争力のある複合的な産業構造が確立できるよう支援します。また、活力ある海外市場の需要を取り込み、国内事業の活性化を図ろうとする意欲的な地域企業の海外展開を促進します。

○未来に挑戦する取組

多様な産業の発展とクリエイターが育つ環境づくりを支援し、成長産業が集積する都市、創業がしやすい都市として世界に発信します。浜松地域の産業経済を順調に推移させるため、就労相談等についてワンストップサービスの提供ができる体制の整備など、人と仕事をつなぐ環境の充実を図ります。

基本政策の実現に向けた取り組み

【基本政策】＝世界の一步先を行く産業・サービスの創造

- ◆ 地域企業の新たな事業展開や成長産業へのチャレンジを支援します。
- ◆ JETRO や金融機関などとの連携により、中小企業の海外展開を支援するとともに、地域企業が連携した自立的な海外販路展開を促進します。
- ◆ 国内外の大学や企業、産業支援機関、金融機関のネットワークを構築し、新産業の創出を促進します。
- ◆ 将来の産業需要に合った工場用地を整備し、新たなリーディング産業を誘致します。
- ◆ ものづくりの専門家の技術を継承する仕組みづくりを構築するとともに、製品の販路を開拓し、地域産業の技術力向上を支援します。
- ◆ 浜松駅周辺エリアにおいて、魅力的な個店同士がつながり、切磋琢磨する環境づくりを進めるとともに、企業のオフィス進出を支援します。
- ◆ 住みやすく、歩行者や自転車に優しいまちなかの形成を進め、都心居住者数の増加を図り、浜松駅周辺エリアの活性化を促進します。
- ◆ 浜松及び近隣地域の観光資源を活かした着地型旅行商品の企画に向けて、人材の育成と体制の確立を支援します。
- ◆ ICT を活用した観光施設や公共交通機関の案内、飲食メニューの表示などを進め、来訪した多くの人がおもてなしを実感できる環境を創出します。
- ◆ 労働意欲を就労に結びつけ、だれもがやりがいを持って安心して働くことができる雇用環境の整備を支援します。

② 課題

繊維、楽器、輸送用機器の三大産業を中心とし、浜松市独特の「やらまいか（やってやろじゃないか）精神」で国内でも有数の成長を遂げてきたが、バブル崩壊、リーマン・ショック、東日本大震災などを乗り越えてはきたものの、その間に、長期にわたるデフレ、メーカーからの海外進出要請、行政の海外進出積極支援に加え、新型コロナウイルス感染の長期化により、地域産業を取り巻く社会的、経済的な環境は著しい変化を余儀なくされた。このような状況のなか、地域経済の再生と将来への持続的な発展のため、積極的な産業の転換政策が喫緊の課題となっており、次世代自動車、光・電子技術関連等の高度な技術へ急ピッチで転換していく必要がある。

さらには、急速な高齢化や人口減少に加え、コロナ禍による売上の大幅な減少や廃業を余儀なくされるなど経営環境は実に厳しい状況にあり、各業種、業態とも総じて将来的な方向性の模索、販路拡大、後継者不足などの共通課題が残っている。

また、インボイスや電子保存への対応等、社会全体のD X化が加速するなかで、デジタル格差が生じつつあり、地域内の小規模事業者が取り残されてしまうことが予想される。そうならないようにするためには、デジタル技術活用に対する管内の小規模事業者の理解や意欲を促進させる取組が必要であり、そういった事業者を支援する経営指導員の能力の習得及び向上が課題となる。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

奥浜名湖商工会では、人口減少や地域内における需要の減少、後継者不在、D X化への対応などのさまざまな問題を抱える地域内の小規模事業者が、地域経済を支える重要な担い手であることを再認識し、『地域にとって大切な存在である小規模事業者の活力を最大限発揮させ、なおかつそれを持続的に発展させるために伴走する』をスローガンに取り組んでいく。

具体的には「地産地消」に加え「地産外商」を支援し、地域内で生産・製造される商品の販路拡大のため、地域外流通経路の確保、マッチングフェアやアンテナショップへの参加を促進し、ふろさと意識と地域融和の向上を目指す。

②浜松市総合計画との連動

浜松市総合計画の産業部門では、「オール浜松体制の産学官連携による 総合的な産業支援のもと、ものづくり産業の高度化と新産業の創出を図ることで新たな市場の開拓を進め、競争力のある複合的な産業構造が確立できるよう支援します。」との方針が示されている。

奥浜名湖商工会としても、浜松市、地元金融機関、近隣商工会、地元の大学と継続的な連携をしているが、事業承継、創業、販路拡大、空き店舗対策、DX対応等、地域振興のために多岐にわたる諸問題の解決に向け、今後も連携を強化していく。

③商工会としての役割

奥浜名湖商工会は、小規模事業者が自らの強みを活かし、ビジネスチャンスを捉えたり、地域内外の需要を掘り起したりすることができるような支援を行う。また、小規模事業者が有する魅力ある商品やサービスの認知度を高めるための情報発信支援を行う。更に、小規模事業者の脆弱な経営資源を補うためのDX化や設備導入による生産性向上を支援するとともに、事業承継の推進、創業者の創出等を行うことで持続的発展につなげる。 そのためにも当商工会は、国、県、市の行政機関や各支援機関との連携を充実させ、「経営力向上」「販路開拓支援」「事業承継支援」「創業支援」「人材確保・育成」に必要な情報の収集と 提供、実現可能性の高い事業計画の作成、計画実行のための伴走型支援を励行していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記(1)、(2)を踏まえ、本会では以下の目標掲げる。

- ①経営計画の策定支援による小規模事業者の経営改善
- ②創業における事業計画策定支援による小規模事業者の持続的経営の促進
- ③新たな需要開拓による経営力強化
- ④地域資源の活用による地域活性化
- ⑤小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みに繋げる

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機関、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

①経営計画の策定支援による小規模事業者の経営改善

- ・小規模事業者に対して、事業計画策定の必要性の周知を図り、経営状況分析、事業計画策定、フォローアップ等の支援を実施する。

②創業における事業計画策定支援による小規模事業者の持続的経営の促進

- ・創業希望者に対して、セミナー等の開催により、事業計画の重要性について理解を図り、実行力の高い計画策定及び継続したフォローアップ支援を実施する。

③新たな需要開拓による経営力強化

- ・地域支援機関との連携を強化し、商談会等の機会を増やすとともに、商談獲得や顧客取り込みに繋がる提案、情報発信のノウハウを助言し、需要開拓支援を実施する。

④地域資源の活用による地域活性化

- ・地域活性化の最大の武器になり得る地域資源を最大限活用するために、浜松市、JA とびあ浜松、JA みっかび、大学等と連携し、長期的スパンで販売可能となる商品開発を支援していく。

⑤小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みに繋げる

- ・人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

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〕 奥浜名湖商工会地区内における小規模事業者の多くは、家内経営が主流であり、なおかつ高齢化が進んでいるため、経済動向などの情報に接する機会が少なく、情報が経営に活かされていないという課題がある。第1期の取組として、商工会独自で実施している実態調査結果の提供や信金系シンクタンクの各種統計調査を活用、分析し、小規模事業者に提供はしてきたものの、当地域に多い小企業者には人的資源不足や感覚的経営のため、前述の調査データや経済動向調査がまだまだ十分に浸透されていないのが現状である。

〔課題〕 経営を持続的に発展させるには、こうした経営指導員が各種動向調査や経済指標を読み解き、わかりやすく、根気よく継続して小規模事業者に説明する必要がある、これが課題となっている。地域内の小規模事業者が必要な時に活用できる定期的な調査と発信の仕組み作りが必要である。

(2) 目標

項 目	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
実態調査結果 HP での提供回数	未実施	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
景気動向分析結果の HP での提供回数	未実施	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「RESAS」の活用

限られた資源で、効率よく経済活性化を目指すため、経営指導員が地域経済分析システム「RESAS」を活用し地域の経済動向分析を行い、年 1 回本商工会ホームページにて公表する。

【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、または F A X 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

・地域経済循環マップ・生産分析	⇒ 何で稼いでいるかを分析
・まちづくりマップ・From to 分析	⇒ 人の動きなどを分析
・産業構造マップ	⇒ 産業の現状などを分析

【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 10 社ずつ）

〔調査項目〕

	調査項目	調査目的
①	人口（構成・増減・将来推計など）	顧客や市場の調査、分析の調査など
②	産業構造（事業者数・従業員数・労働生産性）	商品・品質の向上、業務の効率化など
③	企業活動	財務状況の調査など

(4) 調査結果の活用

調査・分析した結果は、ホームページに掲載し、広く事業に周知するほか、得られた情報を、地区別、業種別、時系列で分析・把握し、全職員が閲覧・使用できる共有ファイル上において世代管理し、巡回・窓口相談において小規模事業者支援に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 商品やサービスを提供する際に、買い手（消費者・バイヤー）のニーズがどこにあるのかという視点がなく、また調査の必要性を重視しておらず、情報収集の方法を理解できていない事業者が少なくないのが現状である。

〔課題〕 常葉大学と連携した需要動向調査を実施し、学生の視点による消費者動向の調査はそれなりの成果は出たものの、商工会自ら行ったのは小規模事業者からの相談の都度、また経営革新計画の策定支援やものづくり補助金申請の際に、総務省の家計調査、金融機関系シンクタンクが発行する情報誌、インターネットで調査する程度であり、大学に頼りきりであったのが課題として残る。

(2) 目標

項 目	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
調査対象事業者数	1 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

① 新商品開発の調査

「うなぎ」「三ヶ日みかん」「みそまん」を始めとする奥浜名湖特産品を活用した商品の開発を目指している小規模事業者を対象として、当該商品が消費者に受け入れられる商品になっているか、改良すべき点などを把握し、試食会等を通じて参加者へアンケート調査を実施する。買い手（消費者）のニーズを把握し事業者へのフィードバックを行うことで効果的なブラッシュアップを図ることができる。

〔調査手法〕

事業者と経営指導員が協働でターゲット顧客を選定し、アンケート用紙を作成する。調査項目としては、味・価格・パッケージ・店の雰囲気・他社製品との比較・サービスの満足度を調査する。

また、地元信用金庫の主催する商談会や静岡県商工会連合会が運営するアンテナショップ「アレモ・コレモ」へ出展し、経営指導員が購入者に聞き取り調査を実施する。

〔サンプル数〕 購入者 50 人

〔分析結果の活用〕

調査結果は、専門家派遣制度を活用し、当該商品に対する評価、パッケージデザイン、商品ラベルなどのアドバイスをもらいながら経営指導員が分析する。分析結果は、調査対象事業者へフィードバックし、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〕 現状における本会の経営分析は、巡回訪問時や窓口相談等のヒアリングを元にした指導員による分析が主体であるが、それだけでは小規模事業者の経営状況や課題を網羅したかと言われれば、まだまだ不十分である。聞き取り内容にもバラツキがあり、経営状況分析支援、事業計画策定支援、実施支援の一貫した経営改善の支援となっていないのが現状である。

〔課題〕 経営を持続的に発展させるには、こうした経営指導員が各種動向調査や経済指標を読み解き、わかりやすく、根気よく継続して小規模事業者に説明する必要がある、これが課題となっている。地域内の小規模事業者が必要な時に活用できる定期的な調査と発信の仕組み作りが必要である。

(2) 目標

項 目	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
経 営 分 析 件 数	8	10	15	15	15	15
セ ミ ナ ー 開 催 回 数	2	3	4	4	4	4
セミナー・一回の参加者数	15	20	20	20	30	30

(3) 事業内容

①ホームページで広く周知するほか、巡回・窓口相談時に経営分析の必要性や重要性を根気よく説明し、関心を持ってもらおうと同時に、自社の強み、弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題を把握し、事業計画策定への活用について理解を深めるとともに、対象者の掘り起こしを行う。

また、記帳システム利用者、融資斡旋先の他、各種補助金申請先も対象に加え、定量・定性分析を実施する。

②経営分析の内容

〔対象者〕 管内の会員・非会員事業所を問わず、経営指導員の日々の指導を通じ、経営分析の必要性を説明し、積極的な意識を持つ前向きな支援先事業者を選定する。

〔分析項目〕 定性・定量双方の分析を行う。

分析項目	内 容	目 的
経営環境 の動向	・ 成長性 市場規模 ・ リスク要因	事業において機会となる点、脅威となる点を把握・整備
強み・弱み	・ 商用商品の特徴、技術 ・ 保有設備や後継者など	強み・弱みを整理し事業の成功要因を検討
財務内容	・ 財務諸表 ・ 資金繰りなど	事業実施にあたっての資金繰り整合性などの確認

〔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」などの関係ソフトを活用する。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、支援先事業者へフィードバックし、事業計画を策定できるように活用していくほか、データベース化して内部共有を図り、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〕 これまでの経営計画策定は、経営指導員による声掛けの他、補助金申請や金融斡旋時などの限定的なものが多く本当の意味での計画策定の意義が浸透していないのが現状である。

〔課題〕 県連合会との連携に加え、中小企業診断士2名による専門家派遣を実施してきたが、平常時の経営環境下でも時代の急速な変化に対応するのが難しい昨今において、コロナ禍となつての経営はますます不透明になってきており、10年先を見越した実現可能性の高い抜本的な計画書の策定が困難になってきているのが課題である。

(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、事業者が当事者意識を持って課題に取り組めるよう、対話と傾聴を通じて最適な意志決定のサポートを行った上で、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを講師となる専門家と協議し、5. で経営分析を行った事業者の7割程度/年の事業計画策定を目指す。

事業計画の策定前段階において、DXに向けたセミナーを開催し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
DX推進セミナー	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業計画策定セミナー	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業計画策定件数	6 者	8 者	10 者	10 者	15 者	15 者

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー並びにIT専門家派遣」の実施

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、DXに向けたITツールの導入やWEBサイト構築等のとりくみを推進していくためのセミナーを開催する。

〔支援対象〕

経営指導員等が日々巡回及び窓口指導で経営計画策定及び経営計画の重要性を感じ策定に前向きな事業者を対象に声掛けを行う。

〔手段・手法〕

DX推進につなげるための「DX推進セミナー」を年2回実施する。カリキュラム内容は、DX総論、DX関連技術や具体的な活用事例を交え、クラウド型顧客管理ツールやSNSを活用した情報発信方法、ECサイトの利用法等DX推進の動議つけとなるようなセミナーを提供する。

また、セミナー実施後においては、当商工会経営指導員等が訪問し、現状の問題や課題を整理し、専門的かつ高度な事案など必要に応じて、IT専門家の派遣を行う。

②「事業計画策定セミナー」の実施

〔支援対象〕

経営分析を実施した事業者等を対象に、巡回・窓口相談等で個別に声掛けし提案する。

〔手段・手法〕

事業計画策定の動機付けとしたセミナーを年2回開催する。カリキュラム内容は、販路開拓・販売促進など経営手法の情報や知識の提供を行うとともに、計画策定の重要性を喚起する。

その他、経営分析の結果をもとに、具体的な策定方法等演習を交えた研修の機会を提供する。

また、セミナー実施後に当会経営指導員等が考え方や目的・手段を整理し効率よくスムーズに計画策定に取り組めるよう支援する事業所を優先的な対象先として、事業計画の策定支援を行う。

経営分析を実施した事業者の半数程度の参加を目標とし、1回の開催につき8者以上の参加を見込む。

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〕 定期的な巡回訪問によるヒアリングや分析は実施できているものの、元来が補助金ありきの事業計画が多いため、事業者と経営指導員の双方で事業計画の策定自体が目的となっており、計画が完成した時点で支援はほぼ完了となっているケースも散見される。

〔課題〕 事業者自らが、計画を日々の経営に反映させようとする意識が本当に高まったのか、さらには経営指導員の指導力が十分に発揮できていたのかとなると懐疑的である。
計画的なフォローアップを実施し、PDCAサイクルを回していく事ができるかが課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画が完成すれば終了ではなく、事業計画が完成した時こそ真のスタートであることを地域小規模事業者にも周知させるべく、粘り強く寄り添っていくのが肝要と考える。経営指導員が事業者の現状をきめ細かく分析、説明し、小規模事業者にもPDCAサイクルを回すことの重傷性を説き、事業者自身が自走化を意識し、「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことにより現場レベルで当事者意識を持って取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げていきたい。

対象は事業計画を策定した全ての事業者とするが、計画の進捗状況や課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、自発的に行動し、訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めたうえでフォローアップを実施する。

(3) 目標

	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
フォローアップ 対象事業者数	10 者	18 者	18 者	18 者	18 者	18 者
頻度（延べ回数）	—	72 回	72 回	72 回	72 回	72 回
売上増加事業者数	—	3 者	5 者	6 者	8 者	10 者
利益率 5%以上 増加の事業者数	—	3 者	5 者	6 者	8 者	10 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遂行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを実施していく。

頻度については

※6 者 (2 ヶ月に 1 回) × 年 6 回 = 36 回

※6 者 (4 ヶ月に 1 回) × 年 6 回 = 24 回

※6 者 (6 ヶ月に 1 回) × 年 2 回 = 12 回

合計 18 者 計 72 回とする。

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、他地区の経営指導員や専門家の視点を必ず入れ、当該ズレの発生要因及び今後の対応策を検討の上フォローアップ頻度の変更を行う。

また、必要があれば専門家派遣制度を活用し計画の見直しも実施していく。

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] 事業計画を策定した事業者の他、新商品開発や新サービスを実施し販路拡大に積極的に取り組んでいる事業者に対して、本会より商品の P R や展示会開催情報を個別に案内している。

首都圏で開催される展示会等に出展する場合は、申し込みから展示ブースの演出、販売、出店後のフォローまで伴走支援を実施している。

[課題] 展示会出展に対するノウハウ不足や出展期間におけるスタッフの確保、出店費用等の理由から出展を断念せざるを得ない課題が残っており、出店前後のフォローがまだまだ不十分ではないかと感じられる部分があるので、改善したうえで支援していく。

今後、新たな販路開拓には、D X 推進が不可欠であることを理解・認識してもらい、取組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、接客など決め細かな伴走支援を行う。

D X に向けた取組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、S N S 情報発信、E C 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に見合った支援を実施する。

(3) 目標

	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①首都圏における物産展 (全国連)	1 者	2 者	3 者	3 者	3 者	4 者
売上額/者	—	15 万円	15 万円	15 万円	15 万円	15 万円
②SNS活用事業者	1 者	3 者	3 者	3 者	5 者	5 者
売上額増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
③ECサイト利用事業者数	1 者	3 者	3 者	3 者	5 者	5 者
売上額増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④ネットショップの開設者数	—	3 者	3 者	3 者	5 者	5 者
売上額増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①首都圏における展示会出展事業及び（首都圏へのBtoC）

ア) 事業概要及び目的

事業計画策定支援等を実施し、計画を策定した事業者で、地域外への販路拡大に取り組む希望を持つ事業者に対し、全国商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産展」や静岡県商工会連合会のアンテナショップ「アレモキッチンコレモストア」、当会が実施する展示即売会に出店し事業者が目指す地域外への販路開拓を実現する。（各年1回）

イ) 対象企業

事業計画策定支援等を行い、地域資源を活用した商品の開発や販路開拓を目指している事業者。

ウ) 実施方法

「ニッポン全国物産展」と「アレモキッチンコレモストア」へ積極的に出展し販路開拓に繋げていく。

※「ニッポン全国物産展」

概 要 : 全国商工会連合会が首都圏にて三日間開催する地域特産品展

対象者 : 一般消費者

規 模 : 来場者約7万人

※「アレモキッチンコレモストア」

概 要 : 静岡県商工会連合会が静岡伊勢丹 B1 にて通年で展開する県内特産品のアンテナショップ

対象者 : 一般消費者

規 模 : 年間売上高 8,281 万円（2021 年度）

② 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、より遠方の顧客を取り込むため、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。

③ ECサイトの利用（BtoC）

大手サイトが運営するショッピングサイト等の提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。また、IT専門家の派遣も実施する。

④ ネットショップ開設（BtoC）

自社HPの立ち上げや既存HPを活用し、ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等においてWeb専門会社やITベンダーの専門家と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

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〕 本会の理事会を中心に、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士等をメンバーとする「協議会」を年1回開催し、経営発達支援計画をローリングプランとするための協議を行っていたがコロナ禍により開催できない状態が続いている。

〔課題〕 「協議会」の助言から毎年度の事業を検証・継続し、次年度に繋がっていくよう取り組んでいるが、PDCAサイクルに基づく相互牽制をより機動的且つ有効に機能させることで、地域の経済状況の変化に応じた効果的な支援を展開していく事が課題である。

(2) 事業内容

浜松市北区振興課長、商工会幹部（会長・青年部長・女性部長）、事務局長、法定経営指導員に外部有識者として中小企業診断士、遠州信用金庫細江支店長を加えた経営発達支援計画評価委員会を毎年度1回開催し評価を行う。

当委員会の評価結果は、理事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にし、PDCAサイクルを回していく仕組みを構築していく。

事業の実施状況・成果及び評価〔評価区分〕

◎：十分達成している（達成度 100%以上）

○：概ね達成している（達成度 70%以上 100%未満）

△：半分程度達成している（達成度 40%以上 70%未満）

×：ほとんど達成していない（達成度 40%未満）

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〕 現状では、個々の経営指導員において、静岡県商工会連合会等が主催する課題別研修会への積極的な参加や、経営指導員を含む全職員相互間での定期的な情報交換を行い、スキルアップを図っている。

〔課題〕 県連合会の研修会等に参加し、個人のレベルアップを図ることはできたが、職員一人あたりの業務量の増大等により、OJT による若手職員への育成指導が不十分となった。さらには経営指導員全員の高齢化が進んでいるうえに、職員の能力にバラツキがあるのが大きな課題である。

また、地域内小規模事業者の支援ニーズは、多種多様になっており、経営指導員のみならず一般職員においても経営支援能力の強化が喫緊の課題である。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員研修会（静岡県商工会連合会）へ積極的に参加する。経営指導員研修には、一般コース（年 1 回 国・県が講じている中小企業支援施策の普及が目的）と特別コース（階層別 高度かつ実践的なノウハウ習得による支援能力向上が目的 年 3 回）がある。経営指導員 は、一般コース・階層別特別コース共に参加とし、他の職員については、一般コースの必須参加とする。

また、各支援機関主催の小規模企業経営指導力強化事業「特別強化研修」・「企業診断の実務研修」等の参加について奨励する。

なお、職員のキャリアや得意分野、不得意分野を見極め、外部主催のセミナーや勉強会に積極的に参加させる

②D X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D X推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員の I T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D X 推進の取組みに係る相談・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。

《D Xに向けた I T・デジタル化の取組み》

ア) 業務効率化などの取組み（事業者にとっての内向き）

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

イ) 需要開拓などの取組み（事業者にとっての外向き）

H P等を活用した自社P R・情報発信方法、E Cサイトの構築・運用、S N Sを活用した広報等

ウ) その他取組み

オンラインによる経営相談・指導の方法等

③O J T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O J T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。

④職員間の定期ミーティング及びデータベース化

各研修会等に参加した職員が研修内容について報告を行う中で、I T等の活用方法や具体的なツール等について紹介し、経営支援の基礎から、話の引き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、職員の支援能力向上を図る。

また、担当経営指導員等が基幹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ことで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応が出来るようにする。

11. 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] 現状で行っている情報交換は、静岡県商工会連合会が主催する研修会や会議の中で、県内商工会との支援事例やノウハウなどについてディスカッションしているほか、浜松市内 4 商工会連絡協議会（浜松市産業振興課・天竜商工会・浜北商工会・浜名商工会・奥浜名湖商工会・年 1 回開催）、西遠地区商工会代表者部会（天竜・浜北・浜名・湖西・新居町・奥浜名湖・年 1 回開催）において行政、近隣商工会との情報交換を実施している。

[課題] 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より、小規模事業者の実態把握やニーズに合った支援策等の検討に活用できている。

今後は、事業者の多様化する経営課題や変化する金融情勢に対して、他の支援機関との連携をさらに強化していく事が課題である。

(2) 事業内容

①「静岡県事業引継ぎ支援センター」との連携

事業承継特別相談会を毎月開催する。相談会には経営指導員（支援員）が同席し、コーディネーターの事業承継やM&Aに関する支援ノウハウを学び、職員は地域経済の情報を提供する。

②「静岡県西部地域商工会経営改善貸付推薦団体連絡協議会」（年 2 回）

日本政策金融公庫浜松支店と西部地域商工会マル経協議会にて、地域の経済動向や金融情勢等について情報公開及び意見交換を行う。第 1 回は商工会、商工会議所の事務局長が参加し、第 2 回は経営指導員が参加。西部地域の小規模事業者に対する主に金融支援について協議する。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組み

12. 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] 本会を事務局として、浜松市、静岡銀行、浜松信用金庫、遠州信用金庫、奥浜名湖観光会、NPO 法人奥浜名湖街づくりネット等の団体に商業部、工業部、青年部、女性部を加えた「奥浜名湖地域活性化協議会」を結成し、地域の魅力の発掘方法、活性化、にぎわいの創出方法、地域製品のブランド化、10 年先に向けての方向性を検討するため、年間 1 回の会議を実施。

[課題] 全員がなかなか揃うことができず、さらにコロナ禍になってしまったため、開催することが難しくなってしまった。今後は開催方法、日時等の再検討が課題となっている。

(2) 事業内容

①「奥浜名湖地域活性化協議会」を再結成

本会を事務局として、浜松市、静岡銀行、浜松いわた信用金庫、遠州信用金庫、奥浜名湖観光協会、NPO 法人奥浜名湖街づくりネット等の団体に商業部、工業部、青年部、女性部を加えた「奥浜名湖地域活性化協議会」を再結成し年間 1 回以上の会議を実施する。

会議では、地域の魅力の発掘方法、地域の活性化、にぎわいの創出方法、地域内小規模事業者の製品のブランド化の方法、地域全体の 10 年先の方向性について検討を行い、地域の各支援機

関との情報共有を図る。

地域活性化には、各支援機関との連携強化が不可欠であるため今回再度挑戦する。

②「商店街・個店塾」の開催

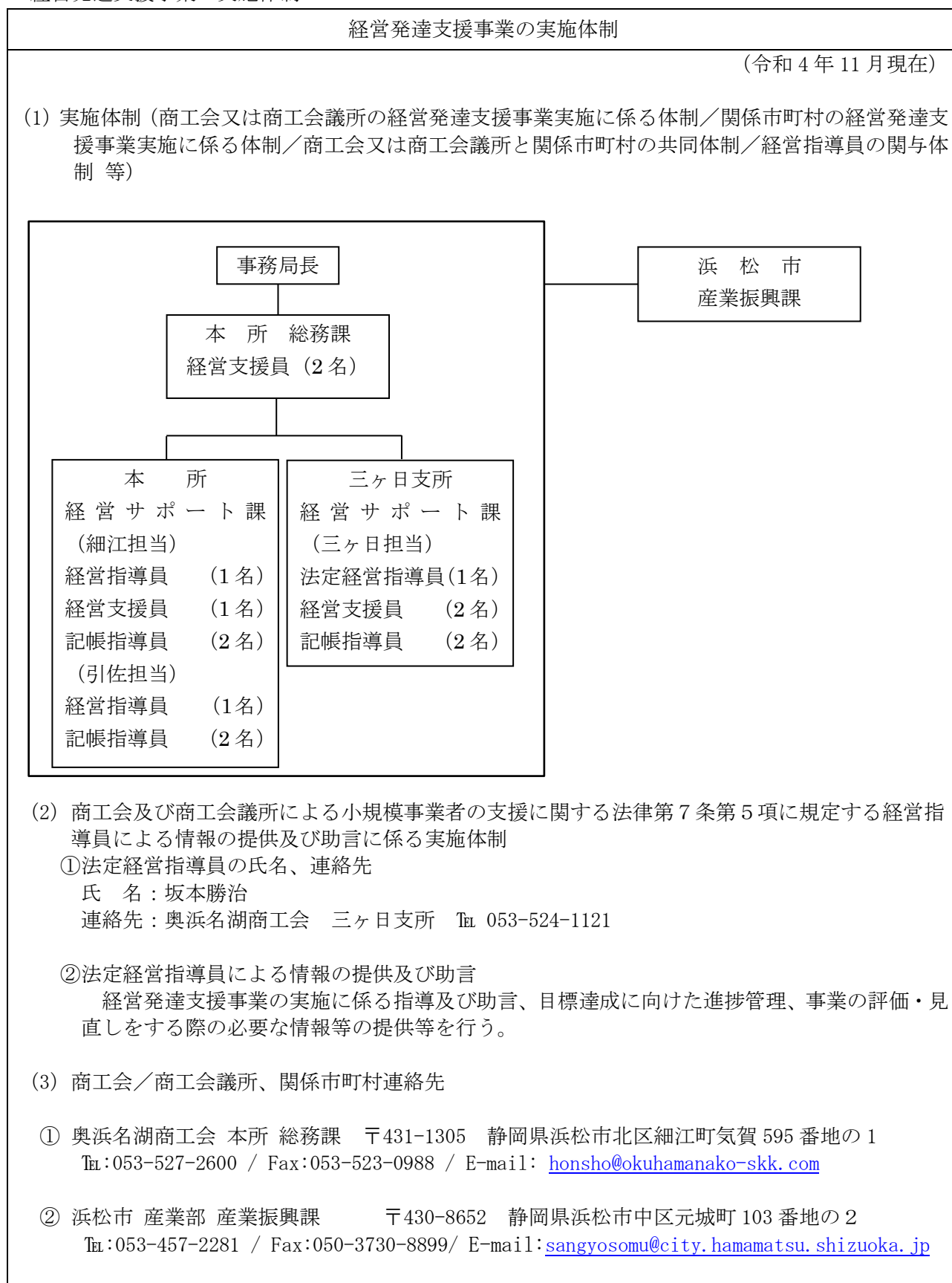
本会が事務局となり、商店街個店塾（店主自らが講師となり自店についての講義を行う＝まちゼミ）を年1回開催する。個店塾の開催により、個店及び商店街の認知度を上げ、新たな顧客獲得により、地域活性化を図る。

③「有麺店プロジェクト」「スイーツプロジェクト」の実施

本会が事務局となり、奥浜名湖観光協会、三ヶ日町観光協会、地元金融機関と連携して、奥浜名湖地域の飲食業のPR、消費拡大を目的とした「有麺店プロジェクト」「スイーツプロジェクト」のキャンペーン（パンフレット作製やイベント開催）を実施する。

(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)

年 度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
必要な資金の額	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
小規模企業対策事業費					
1. 地域中小企業活性化対策支援事業	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
2. 事業計画策定・実施支援事業	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
3. 創業・第二創業（経営革新）支援事業	200	200	200	200	200
4. 小規模事業者販路開拓支援事業	500	500	500	500	500
5. 地域総合振興事業	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
6. 経営発達支援事業向上事業	500	500	500	500	500

(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、手数料、国補助金、県補助金、市補助金、事業委託費など

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等