

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	浜北商工会 (法人番号 3080405003579 ) 浜松市 (地方公共団体コード 221309)
実施期間	令和 6 年 4 月 1 日～令和 9 年 3 月 31 日
目標	①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現。②商業、農業、観光業等の地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進。③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。
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること ①国が提供するビッグデータの活用②小規模企業景気動向調査</p> <p>4. 需要動向調査に関すること ①新たに開発された商品の需要動向調査②商談会での需要調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 経営分析を行う事業者の発掘のための「巡回・窓口相談を介した掘り起し」の開催</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること ①「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催②巡回指導による策定支援③「事業計画策定セミナー」の開催④「創業セミナー」の開催</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業者に対して1年間に平均3回のフォローアップを実施</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①物産展、イベント参加事業 (B to C) ②展示会、商談会参加事業 (B to B) ③SNS活用④ECサイト利用事業 (B to C)</p>
連絡先	<p>浜北商工会 〒434-0038 静岡県浜松市浜名区貴布祢 289 番地の 10 TEL:053-586-2171 FAX:053-586-1959 E-mail: h289@aqua.ocn.ne.jp 浜松市 産業部 産業総務課 〒430-8652 静岡県浜松市中央区元城町 103-2 TEL:053-457-2288 FAX:050-3730-8899 E-mail:sangyosomu@city.hamamatsu.shizuoka.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

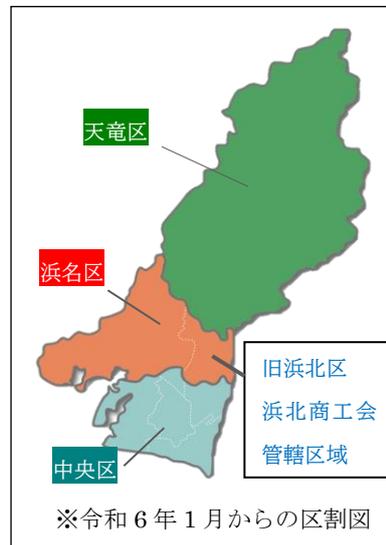
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

・立地（地図上の位置、面積など適宜、図説等を用いて）

浜松市は首都圏と関西圏のほぼ中間に位置している。面積は1,558 km<sup>2</sup>であり都市部、平野部、沿岸部、中山間地域を有する国土縮図型の都市である。平成19年4月に政令指定都市に移行したが、その際中区、東区、西区、南区、北区、浜北区、天竜区の7つの行政区に分割された。そして、令和6年1月1日から行政区の再編により、浜北区と三方原地区を除く北区が浜名区となる。当商工会は浜松市のほぼ中央に位置する現在の浜北区を管轄区域としており、東の天竜川と西の三方原台地に挟まれた平野部には住宅地や田畑が広がっている。



※令和6年1月からの区割図

・人口（推移）

浜松市の人口は、国勢調査によると、平成22年度から減少に転じており少子高齢化が進行している。住民基本台帳より令和5年6月1日現在の総人口は790,402人、353,909世帯である。5年前の平成30年6月1日時点では総人口が804,856人、336,030世帯となっており、人口は14,454人減少したが、世帯数は17,879世帯増加した。

一方、浜北区は、令和5年6月1日現在の総人口は99,667人、39,532世帯である。5年前の平成30年6月1日時点では総人口が99,099人、36,385世帯であり、人口は568人、世帯数で3,147世帯増加した。浜北区が人口、世帯数共に増加している理由は、東日本大震災以降の海岸部から内陸部への人口の移動、温暖な気候や住みやすい住環境形成を推進して来た行政施策、整備が進んだ交通インフラ、隣接する北区都田地区への大手製造業等の進出による若年層世帯の流入等があげられる。

・交通等

交通網は、南北を国道152号及び遠州鉄道が縦断し、東西を国道362号及び天竜浜名湖鉄道が横断している。さらに、平成12年には区内に新東名浜松浜北ICの供用が開始されるなど交通アクセスに恵まれている。

・産業（業種別の景況感、業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移、特産品など）

「ものづくりのまち」浜松に相応しく、自動車産業や楽器産業、繊維産業等の製造業を中心に、温暖な気候と自然環境を活かした植木産業、天竜川が育む肥沃な土地を利用した農業等が当地域の中心的な産業を担って来た。そして、それらの産業に従事する人達を対象とした事業者やサービス事業者が地域毎に商店街を形成して来た。因みに、令和5年3月31日時点における当商工会管内の業種別の商工業者数、当商工会の法定会員数と組織率は下表のとおりである。また、その中の小規模事業者数は3,342であり、商工業者数にしめる割合は97.9%である。

	建設業	製造業	卸売業	小売業	サービス・飲食業	その他	合計
商工業者数	882	476	81	476	1,182	318	3,415
法定会員数	475	366	30	403	351	138	1,763
組織率	53.9%	76.9%	37.0%	84.7%	29.7%	43.4%	51.6%

#### ・浜松市の総合計画

平成 26 年 12 月策定の浜松市の総合計画では、浜松市の将来像を「市民協働で築く『未来へかがやく創造都市・浜松』」としている。これまで浜松市は、ものづくり産業の伝統の技を活かし、優れた技能を持つ人材が付加価値や生産性の高い産業を成長させてきたとしている。そして、今後予測される人口減少社会と超高齢化社会の到来、新興国の成長によるものづくり産業への影響、農業の担い手の減少や耕作放棄の増加における農業ビジネスのチャンス拡大、情報社会の高度化等を踏まえて 10 年後の目標を以下のように設定している。

ア. 輸送用機器関連産業に次ぐ新たなリーディング産業(地域の経済を主導していく中核的な産業)が集積し、持続可能な地域経済が確立している。

イ. 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。

ウ. 多様な担い手による付加価値の高い農林水産業が行われている。

#### ・浜北副都心構想

都心に次ぐ高い拠点性を有する地域として、遠州鉄道線浜北駅周辺を中心に鉄道線沿線(美園中央公園駅から小松駅まで)を「浜北副都心」として位置付けている。副都心の形成に当たっては、都心をはじめ、交流拠点や生活拠点との機能分担を図りながら、各拠点や周辺地域との連携により活性化を図るとともに、本市全体の発展につなげていく。

### ②課題

#### ・地域や管内における産業別の状況

近年、製造業メーカーの相次ぐ海外進出の影響や、経営者の高齢化や大手ショッピングセンター等の進出による商業者の衰退等、地域内のあらゆる産業において、経営環境が大きく変化している。以下会員事業者数が多い業種の課題について見ていく。

##### ○建設業

浜北区は新東名浜松浜北 IC 周辺地域や、きらりタウン等の新興住宅地により人口が増加しており、住宅建設などの民間需要は堅調に推移している。そのため、事業主の高齢化・後継者不在による廃業がある一方で、若い事業者が独立開業するケースも見られる。しかし、それら事業者は総じて事業規模が小さく、適正利益を確保するためのノウハウに乏しい場合が多い。今後は、小規模事業者の経営管理面のレベルアップと新たなビジネスモデルへの取り組みなどが課題になっている。

##### ○製造業

浜松市は「ものづくりのまち」として発展してきた経緯があり、浜北区は自動車産業や楽器産業、繊維産業等の製造業を中心に浜松市の副都心としての役割を担ってきた。「はままつ産業イノベーション構想」(平成 23 年 10 月策定、平成 29 年 3 月改訂)によると、地域経済の持続的な発展には、地域全体が一体となって既存産業の高度化を図るとともにこれからの成長分野へ果敢に挑戦し、新たな産業を創出・集積する事が必要とされている。当商工会管内の製造業にも当てはまる内容であり、個々の企業の創造と革新への取組と、それを支える地域中核企業、大学、産業支援機関、金融機関、行政などが一体となった取組が課題である。特に、機械装置に頼った生産からより付加価値の高い新製品や革新的な製造方法などによる独自性を高い開発力が求められている。

##### ○小売業、サービス業

浜北区の商業統計を見ると、平成 19 年から小売業の事業所数は減少しているものの従業者数は増加しており、年間販売額も拡大している。サンストリート浜北(西友・バロー)、プレ葉ウォーク浜北(アピタ)、遠鉄ストア等の大規模小売店が増えるとともに新たな雇用を生み出していることが理由としてあげられる。その一方、旧来型の商店街である小松、赤佐、小林の各商店連盟が加盟する浜北商店連盟連合会の会員数は、令和 4 年度で合計 45 店舗であり、事業主の高齢化や後継者不足によりピーク時の約 3 分の 1 に減少している。

・強み・弱み等を踏まえた課題等

浜北区は、静岡県西部地域では唯一の人口増加地域であり、生産年齢人口や事業所の増加や新東名高速道路浜松浜北 IC など交通アクセスの改善等が、当地域の産業にプラスの影響を与えている。しかし、依然として以下の課題に直面している。

○創業者数、後継者数の伸び悩み

当商工会が把握している創業者数は下表のとおりである。ほぼ横ばいに推移しており、一人親方の建設業者が多いことが特徴である。当商工会は、毎年女性を対象にした創業セミナーを実施して創業を促す取り組みを実施しているが、目標を下回っているのが現状である。セミナー参加者へのアンケート調査では、創業に対する面的な支援や創業後の事務所探し、販路開拓に対する支援等への要望が寄せられており、今後の課題として捉えている。

年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
創業者数	55	73	59	52	51

一方、当商工会が実施した後継者事業承継調査では、後継者がいないため廃業を検討している事業者や後継者を探しているが見つからない事業者が多数いることが判明した。会員企業の当会脱退理由としても「廃業」が一番多く、後継者問題の深刻さが浮き彫りとなっている。

○中心市街地の賑わい不足

域内への大型商業施設の進出や後継者不足が商店街の衰退や中心市街地の賑わい不足として現れている。その一方で、かつてとは異なる場所、方法で転入者による活性化が始まっている。個別の店舗で見れば、大変魅力的で賑わっている個店は多数存在する。先住者、転入者、消費者、ビジネスパーソン等多様な視点で浜北の良さや特徴をもう一度見詰め直し、小売業、サービス業の活性化を図る必要がある。

○ICT を活用する取組の遅れ

中小企業の生産性を高めるため、ICT 技術導入の必要性が高まっている。従来は、会計ソフトやオフィスソフト、電子メールといった事務作業の省力化や合理化が主な IT 活用だったが、近年は情報発信やネット販売などに活用範囲が拡大している。特に令和元年 10 月の消費税率引上げに際しての軽減税率導入と令和 2 年 6 月までのキャッシュレス決済ポイント還元事業により、小売業、サービス業、飲食業では高機能 POS レジやキャッシュレス決済の導入が進んだ。さらに、令和 2 年からの新型コロナ感染症の感染拡大により、with コロナ、after コロナとしての非対面型ビジネスへの転換を迫られている状況にある。しかし、未だに ICT 技術の活用に対して積極的でない事業者も数多く存在し、活用する事業者との格差拡大に繋がっている。

(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

従来どおり小規模事業者の「持続的発展」とともに地域の「持続的発展」も重要要素に加え、地域にとって必要でやる気のある中小事業者を重点的に支援していく。その拠点として、当商工会が運営する“コワーキングスペース「イトリエ」”を活用する。「イトリエ」は、創業を目指す人や、既に事業を始めている人が気軽に集えるシェアオフィス&レンタルスペースであり、令和 2 年 2 月にオープンさせた施設である。今後は同施設を中心に、産業全般に亘る経営力向上や創業支援、小規模事業者に対する販路拡大による競争力強化を支援し、それを地域振興に繋げていく。

また、経済のデジタル化が伸展することは確実である。データとデジタル技術を顧客ニーズの把握や製品・サービスの開発、経営管理の高度化に活用することは小規模事業者にとっても不可欠になる。しかし、ICT 技術の活用に消極的な小規模事業者が多く見られるのが現状である。ICT 技術の進化が消費行動にも変化を起こしており、それいかに対応できるかが企業存続の鍵になることを事業者にも理解して頂き、自発的な取組みを支援していく。そしてデジタル化からさらには DX に繋げることで事業者自体の変革を促していく。

一方、地球規模での成長、発展のために 2030 年までに達成すべき「持続可能な開発目標 (SDGs)」が 2015 年に国連で採択された。小規模企業にとっても経済成長だけでなく、環境問題や雇用問題など関係する目標が定められている。そのような目標に対する取り組みを支援するとともに、事業の継続性を高めるための支援を行っていく。そのためには、経営基盤の強化が最重要であり、さらに経営者の高齢化に対応する事業承継支援や近年大型化する災害に備えた事業継続力強化を支援していく。

## ② 浜松市総合計画との連動性・整合性

浜松市総合計画では今後 10 年間の基本計画として、ものづくり産業の高度化と新産業の創出を図ることで世界の一步先を行く産業・サービスの創造を目指すとしている。一方本経営発達支援計画では、当商工会の長期的目標として、小規模事業者の「持続的発展」とともに地域の「持続的発展」を挙げている。その実現には、産業全般に亘る経営力の向上、創業や事業承継が必要になり浜松市総合計画と整合している。

また浜松市総合計画において、今後の予測される経済活動の姿として Web 会議などが主流になって仕事のために移動することは月に数回程度、商店や小さな工場などはインターネットを利用して世界を相手にビジネスを広げているとの状況が想定されている。また 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するとある。そのような予測に対応すべく、本計画でも小規模企業者のデジタル化や DX 推進を支援する。今後の経済活動の中で占める ICT 領域の拡大、重要性の増大は確実であり、それへの対応は総合計画の方向性と一致している。

さらに、本計画では事業の継続性を高めるため、小規模事業者の経営基盤強化に資する取組みを支援する。浜松市総合計画でも前述の工業、商業等に加え、観光業では浜松市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た人材育成と体制の確立を支援、農業でも農林水産業の 6 次産業化を進め国内はもとより輸出販売に向けた戦略的経営を支援するとしており、それら事業の継続性を高める点で整合している。

## ③ 商工会としての役割

令和元年 10 月の消費税率の引き上げにより、住宅建設や小売・サービス業は大きな影響を受けた。さらに、令和 2 年に入り新型コロナウイルス感染症が産業全般に大きな悪影響を与え、特に飲食業や観光業は大きな打撃を受けた。直近では、これらを要因とする景気後退にどのように向き合うかが問われている。当商工会は、地域産業の中核を担う製造業、建設業に加え、商業・サービス業の小規模事業者個々の経営発達支援と小規模事業者が連携して取り組む地域振興策を支援してきた。その実現のため「小規模事業者支援チーム」と「地域振興支援チーム」を編成し、小規模事業者の経営発達支援に係るワンストップサービスの実現を図ってきた。

そのような状況下にあって、会員事業者からは金融、税務、経営全般に亘る日常の経営に対する相談指導、経営革新等の高度で専門的な相談指導に対する要望は依然として大きい。それら幅広い経営相談に対応するため、小回り性を生かしたスピード感のある支援を実施していく。また、浜松市や浜松商工会議所とも連携して“コワーキングスペース「イトリエ」”を中心として創業に意欲的な方に対する支援や小規模事業者が必要とする販路開拓に対する支援、補助金申請等の要望にきめ細かく対応していく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

浜北区は静岡県西部地域で唯一の人口増加地域であり、今後も製造業、建設業、生活関連サービス業が増加する事が予想されている。そのような状況下、従来からの経営改善や経営革新、課題解決支援、創業支援、事業承継支援を継続する。さらに、事業者が自らの強みや課題を把握したうえで ICT のさらなる活用や商品開発、需要の掘り起こしなど、課題の解決に自主的に取り組むことを支援していく。その際、“コワーキングスペース「イトリエ」”を活用して、対話と傾聴により経営者自らが納得した上で自己変革に取り組むよう内発的動機付けを促していく。それを踏まえて本事業では以下を目標に設定する。

- ①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現
- ②商業、農業、観光業等の地域資源の魅力を活かし、地域の賑わいづくりを推進
- ③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期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和6年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

##### ①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

激変する環境変化に対応し、業務改善をはかっていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。そのために当商工会は、経営指導員を中心にきめ細かく対応していく。また、専門的な課題解決については、経営指導員による支援に加えて静岡県商工会連合会のエキスパートバンク制度等を活用した専門家派遣や、よろず支援拠点との連携を図っていく。

##### ②商業、農業、観光業等の地域資源の魅力を活かし、地域の賑わいづくりを推進

管轄地域にある資源の魅力を活かし地域特産品・サービスの開発・改善を支援し、IT技術を利用した提供方法の推進や「イトリエ」を活用した販路開拓の支援等を通して、域外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献する。

##### ③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、地域全体で持続的発展の取組みへ繋げる。

人口減少社会において、地域経済の維持と持続的発展に取組む上で、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に至るまでの伴走において、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で、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合うとともに、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]

毎月経営指導員による小規模企業景気動向調査を実施し、静岡県商工会連合会への報告とともに、管内事業者の動向把握を行った。同調査では、業況、売上高、仕入単価、採算、資金繰りの5項目について前年同月との比較を5段階で実施しており、毎月静岡県商工会連合会から調査報告書が出されている。

[課題]

小規模企業景気動向調査については計画通り実施できたが、定型的な業務にとどまり国が提供するビッグデータを用いた経済動向分析は実施できなかった。また、小規模事業者が利用できる個別の業界動向についての把握、分析、公表までは実施できなかった。

(2) 目標

	公表方法	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP 掲載	—	1 回	1 回	1 回
②小規模企業景気動向調査回数	HP 掲載	12 回	12 回	12 回	12 回

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

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

【調査項目】・「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小規模企業景気動向調査

経営指導員等の巡回指導や窓口相談の際の景気動向調査を毎月実施する。調査結果は、静岡県商工会連合会へ送付し、静岡県下商工会の調査結果に反映される。

【調査対象】地区内の会員小規模事業者

製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業5業種の中から1業種2者、経営指導員(5名)一人当たり5業種10者の計50者を目標とする。

【調査項目】業況、売上高、仕入単価、採算、資金繰り

【調査手法】経営指導員による巡回及び窓口でのヒヤリング

【分析手法】経営指導員が主体となり、状況に応じて専門家と連携を図りながら分析を行う

(4) 調査結果の活用

①情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

②経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

しんきんビジネスマッチングフェアへの出展者や各種展示会(商談会)出展企業が、独自に需要動向に関する調査を実施している。

[課題]

しんきんビジネスマッチングフェアは、出展企業数が増加したものの来場者数は伸び悩んだ。そのため、需要動向調査としての効果が得難く、出展企業の満足度が高まらないのが現状である。また、参加者が一部の事業者に偏りがちであったことや、実績に繋げる取り組みが不足していた。

(2) 目標

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①イトリエでの調査対象事業者数	—	1 者	1 者	1 者
②商談会での調査対象事業者数	—	2 者	2 者	2 者

### (3) 事業内容

#### ①新たに開発された商品の需要動向調査

地域の特産品である柿、みかん、いちご、ブルーベリー等を使って開発した食品もしくは非食品の需要動向調査を実施する。具体的には、「イトリエ」において新商品の試食会もしくは展示を行い、来場者アンケートを実施する。調査結果を分析した上で開発事業者にフィードバックすることで、新商品開発に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

##### 【調査手法】

(情報収集)「イトリエ」の来場客に年1回、開発品を店頭で試食してもらい経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。非食品については一定期間展示し、来場者がアンケート票に記入したものを回収する。

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

【サンプル数】 来場者 50 人

【調査項目】 以下の項目中から適宜選択する。

①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし更なる改良等を行う。

#### ②商談会での需要調査

しんきんビジネスマッチングや浜松磐田信用金庫が開催する「とおとうみセレクション」、「はまきた産業祭」等の商談会において、来場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。

##### 【調査手法】

(情報収集) 来場客に開発品を店頭で試食してもらい経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。非食品については展示し、来場者がアンケート票に記入したものを回収する。

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

【サンプル数】 来場者 50 人

【調査結果の活用】

調査結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし更なる改良等を行う。

【調査項目】

食品：①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等に加え、取引条件等

非食品：仕様条件、価格、取引条件等

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

[現状]

当商工会は、記帳指導対象者が約 500 名あり帳簿記入から月次決算までの税務支援を行っており、その中から状況に応じて経営状況の分析を行っている。また、定期的開催する金融相談会や税務相談会においても相談内容によって経営状況の分析を行っている。そして、対象事業者を選定した課題を抽出するセミナーを開催し参加を促している。

[課題]

税務相談や金融相談において経営分析を実施したが、分析した自社の経営指標の意味が十分に伝わっておらず、その後の支援や事業者の取組に活かしきれていなかった。未接触事業者は着実に減少しているがさらなる減少に向けた取り組みが必要になっている。

## (2) 目標

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度
経営分析事業者数	60 者※	90 者	90 者	90 者

※現行の分析件数はセミナー参加件数、1 指導員当たり 18 件×5 名が目標

## (3) 事業内容

経営分析を行う事業者の発掘のための「巡回・窓口相談を介した掘り起し」を行う。また、オンライン相談会を開催し、経営分析が必要と判断される事業者に対して実施を勧める。

(経営分析の内容)

【対象者】記帳指導や巡回指導対象者 500 者の中から意欲的で事業拡大意識の高い事業者 50 者と窓口相談やオンライン相談で 10 者の計 60 者を選定する。

【調査手法】経営指導員等が、巡回や窓口、オンラインにて対話と傾聴を通じて本質的な課題を抽出し、多様な支援ツールから事業者に合わせて活用選択を行う。

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT 分析」を行う。

《財務分析》売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等

《SWOT 分析》強み、弱み、脅威、機会 等

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、静岡県商工会連合会が作成した分析ツールである「経営振り返りシート」と、中小企業の経営指標等を活用して経営指導員等が分析を行う。

## (4) 分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

○分析結果をデータベース化、内部共有して、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]

経営計画作成支援（持続化補助金及び経営力向上事業費補助金申請含む）に関して、専門家による個別相談会を実施した。その結果、事業計画策定事業者数並びに採択率は、県内商工会でもトップクラスの実績が得られた。専門家の活用が、商工会職員のスキルアップに繋がっている。

[課題]

事業計画策定の重要性が十分に周知されていなかったため、補助金申請が主目的になってしまった。それにより、事業計画策定に取り組む事業者が固定化される傾向が見受けられた。また、実施件数が、補助金の公募時期や商工会の業務繁忙期などの状況によって、大きく影響を受けた。これまでは、事業計画策定セミナーを実施してきたが、小規模事業者の DX 化のためのセミナーは実施してこなかった。

### (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。そのため、経営分析を実施した事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合うことを重視する。事業計画策定に能動的に取り組んでもらうため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。また、事業計画の策定前段階において DX に向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

一方、補助金の申請は小規模事業者にとって、事業計画策定の大きな動機付けになっている。そこで、「小規模事業者持続化補助金」並びに「小規模企業経営力向上事業費補助金」の申請を目標とする事業者を対象として、事業計画の策定につなげていく。

### (3) 目標

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①DX 推進セミナー開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回
②巡回指導件数	850 者	950 者	1,000 者	1,050 者
③事業計画策定事業者数	※80 者	90 者	90 者	90 者
④創業計画策定件数	20 者	22 者	25 者	30 者

※令和4年度の持続化、経営力向上（追加分除く）申請件数

### (4) 事業内容

#### ①「DX 推進セミナー開催・IT 専門家派遣」の開催

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

【支援対象】DX に意欲的な事業者

【募集方法】商工会チラシ、HP や SNS による告知

【回数、参加者数】年1回 20名

【カリキュラム】以下の中から選定する。

- ・DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）や具体的な活用事例
- ・クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・SNS を活用した情報発信方法
- ・EC サイトの利用方法等

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

#### ②巡回指導による策定支援

【支援対象】経営分析を行った事業者のうち、補助金申請を希望する事業者や経営革新計画の承認を目指す事業者、事業承継及び事業再生を目指す事業者等

【手段・手法】経営指導員だけでなく職員全員が担当者となり、事業計画の策定につなげていく。また、必要に応じて専門家派遣制度を活用する。

#### ③「事業計画策定セミナー」の開催

【支援対象】経営分析を行った事業者と補助金申請を目標とする事業者

【募集方法】当会のホームページや会報、経営指導員の巡回による告知

【回数、参加者数】年1回のセミナー開催、20名の受講者を目標にする。

【手段・手法】経営指導員だけでなく職員全員が担当者となり、事業計画の策定につなげていく。

#### ④「創業セミナー」の開催

【支援対象】自らのアイデアを活かして創業を検討する地域の女性や若者、シニア等

【募集方法】当会のホームページや会報、経営指導員の巡回による告知

【回数、参加者数】年1回のセミナー開催、各回10名の受講者を目標にする。

【手段・手法】経営指導員だけでなく、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定に繋げる。

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

[現状]

事業計画作成事業者（補助金採択事業者）に対して説明会を開催し、事業実施の留意点や金融施策の情報を提供した。また、フォローアップのため静岡県商工会連合会の専門家派遣制度を活用し、必要に応じて個別相談会を設けて対応した。その他、創業後の事業者向けセミナーや先輩経営者のアド

バイスを聞く機会を提供するなど、伴走型支援を行った。

[課題]

職員一人当たりに係る業務負担が増す中で、事務作業を見直し効率化を図ることで支援体制を維持した。しかし、補助金採択事業者のフォローが中心となり、採択されなかった事業者に対して十分なフォローができなかった。また、商工会職員間での情報共有が十分でなかった。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「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で、現場レベルで当事者意識を持って取組むなど、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る。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上でフォローアップを行うなど伴走型支援に取り組む。

(3) 目標

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度
フォローアップ対象事業者数	80 者	90 者	90 者	90 者
頻度(延数)	—	270 回	270 回	270 回
売上増加事業者数	—	10 者	10 者	10 者
営業利益率 5%以上の増加事業者数	—	5 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した 1 事業者当たり平均年 3 回のフォローアップを行うが、進捗状況が思わしくなく、事業計画にズレが生じていると判断する場合には、静岡県商工会連合会の広域サポートセンターの指導員や外部専門家など第三者の視点を投入する。そして、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。また、申出等により臨機応変に対応する。

以上の取組により、事業計画の着実な実施を促し目標達成に繋げていく。円滑な資金調達支援に関しては中小企業向け制度融資を案内するとともに、創業希望者には日本政策金融公庫の新規開業資金貸付等を紹介する。また、事業計画策定後の専門的な支援の要望に対しては、専門家派遣制度を活用する。特に、事業承継は静岡県事業引継ぎ支援センター、再生支援は静岡県中小企業再生支援協議会に繋げていく。

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]

地域小規模事業者が新たな販路開拓を支援する取組として、地元企業の展示や地元農産品の販売などを通して、当地域の産業や物産品を内外に広く紹介する「はまきた産業祭」への出展を支援してきた。また、静岡県や静岡県商工会連合会、市内商工団体、地域金融機関及び海外展開に向けた支援機関等との連携による「販路開拓事業」を実施した。

[課題]

「はまきた産業祭」や静岡県商工会連合会と連携したイベント等については、参加事業者が固定化される傾向にある。また、商談会や展示会では一部成約に結び付いた案件もあるが、全体的に事業者の掘り起こしが進まず、参加事業者が拡がらなかった。

## (2) 支援に対する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った事業者のうち、販路開拓に意欲のある事業者を重点に支援する。商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、静岡県商工会連合会が実施する事業を活用して展示会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には陳列、接客などきめ細かな伴走支援を行う。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT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IT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

## (3) 目標

	現行	R6年度	R7年度	R8年度
①物産展、イベント参加事業者数 (BtoC)	—	5者	5者	5者
売上額/者	—	10万円	10万円	10万円
②商談会・展示会参加事業者数 (BtoB)	—	3者	3者	3者
成約件数/者	—	1件	1件	1件
③SNS活用事業者	—	5者	5者	5者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%
④ECサイト利用事業者数	—	3者	3者	3者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%

## (4) 事業内容

### ①物産展、イベント参加事業 (BtoC)

事業計画を策定した事業者等で県内での販路開拓を希望する事業所を対象に、浜北区で年1回秋に開催される「はまきた産業祭」(農・商・工・創業者約100者が出展)への出展支援を実施する。また、静岡県商工会連合会が運営し静岡伊勢丹地下食品売り場にあるチャレンジショップへの参加支援や、同連合会主催の静岡県物産展や全国物産展への参加を支援する。さらに、「イオンモール浜松市野」や「イオンモール浜松志都呂」で開催される「浜松フェア」への出店支援等も行い、県内での新たな需要開拓へ繋げる。

### ②展示会、商談会参加事業 (BtoB)

事業計画を策定した事業者で新たな顧客(新規取引先)開拓を希望する事業所を対象に、以下の展示会、商談会に優先的に出展支援し、新たな需要の開拓に繋げていく。また、必要に応じて専門家による支援も実施し、新たな顧客獲得へ繋げる。

・ビジネスマッチングフェア in Hamamatsu: 浜松磐田信用金庫が開催する静岡県西部地区最大級の企業展示会であり、毎年200者以上の出展がある。

自社で出展するには費用の負担も大きいことから、当商工会でブースを借り、製造業が多い展示会ではあるが、業種を問わず小規模事業者向けに、創業間もない事業者や、新商品等開発事業者5者の支援を行う。指導員等が出展者の商品・サービス内容を把握し商談等の支援も行う。

・とおとうみセクション: 静岡県西部地区の加工食品、農林水産物、食品材料等の食品関連事業者と国内外の百貨店、スーパー、商社等の食品バイヤーとの商談を目的とした総合食品展示会で、年1回開催され、約100者が出展する

食品関連の展示会であることから、当商工会でブースを借り、自社製品のある食料品製造販売業者3者の支援を行う。指導員等が出展者の商品・サービス内容も把握し商談等の支援も行う。

### ③SNS活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすい SNS を活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

#### ④EC サイト利用事業 (BtoC)

事業者が独自に行うショッピングモールへの出店に際し、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、自社 HP によるネットショップ開設についても、立ち上げから商品構成、ページ構成、PR 方法等 WEB 専門会社や IT ベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い、継続的に支援する。

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

本計画の実施期間中は、毎年度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・検証を行った。

- ①当商工会理事及び行政担当部署の職員を外部有識者として招き、事業の実施状況、成果の評価・見直し等の提示
- ②担当者会議において、提示を踏まえて今後の事業の方針を決定
- ③事業の見直し結果については理事会へ報告、理事会からの承認
- ④当商工会ホームページで事業の成果・評価・見直し結果を計画期間中公表

##### [課題]

当商工会の理事及び行政担当職員を招いて評価・検証を行ったが、事業面での定性的な評価において客観性を担保するため、中小企業診断士等を外部有識者に加える必要がある。

#### (2) 事業内容

##### ①経営発達支援計画評価のための「協議会」の開催

当商工会の正副商工会長、監事、法定経営指導員にて評価委員会を設置し、半期ごとに評価を行い今後の事業に反映させていく。また経営指導員、評価委員会と併設して浜松市商工会担当課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士をメンバーとする「協議会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について4段階評価を行い、次年度への改善対応を図る。

##### ②HP 及び会報による広報

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

### 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

小規模事業者の課題解決力や経営計画策定支援に必要な資質を身に着けるための研修会に、経営指導員等が参加している。また、経営指導員が交代で講師となる勉強会を開催し、支援ノウハウを共有することで職員のスキルアップを図っている。

##### [課題]

伴走型支援に取り組むためには、経営指導員の資質向上が不可欠である。そのためには、受講が義務付けられている研修会だけでなく、中小企業大学校や県連合会及び関係支援機関が主催する研修等に、年間1回以上参加することが必要である。また、商工会内の勉強会も、単発で終わることなく継

続することが課題である。

## (2) 事業内容

### ①外部講習会等の積極的活用

#### 【DX 推進に向けたセミナー】

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

<DX に向けた IT・デジタル化の取組>

#### ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

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

#### イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

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

#### ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

### ②OJT 制度の導入と対話と傾聴力向上

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を活用した OJT を積極的に実施し、組織全体としての支援能力と事業者と接する機会が増えることで、対話と傾聴力の向上を図る。

### ③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員等が、IT 等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、朝礼時を利用した定期的なミーティングを開催して意見交換等を行い、職員の支援能力向上を図る。

### ④データベース化

担当経営指導員等が経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が共有する。それにより、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにすると共に、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

## 1 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

日本政策金融公庫浜松支店主催の「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」に多くの職員が参加し、地域の状況把握や他商工会の支援ノウハウ等について情報交換を行い、連携の強化を図っている。

#### [課題]

地域経済の状況把握や支援ノウハウ等について、地域金融機関とより緊密な情報交換が必要になっている。また、中心市街地の活性化を図るための行政、商業者との連携も重要性が増している。

## (2) 事業内容

### ①「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静岡県西部地域商工会（天竜商工会、浜北商工会、奥浜名湖商工会、浜名商工会、新居町商工会、湖西市商工会、当会）マル経協議会に会して、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クラスが参加、

第2回は経営指導員が参加して、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。

②「はままつ起業家カフェ」との連携（年2回）

当商工会が実施する創業セミナーについて協議を行い、支援ノウハウ等の情報交換を行う。

③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。相談会には職員が同席して、ブロックコーディネーターの事業承継に関する支援ノウハウについて学び、職員は地域の状況等について情報を提供する。

### Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

#### 1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

##### (1) 現状と課題

[現状]

「当商工会は「地域振興支援チーム」を結成し、静岡県商工会連合会、浜松市産業部、浜松市浜名区役所、浜北観光協会、浜北商店連盟連合会、(財)浜松地域イノベーション推進機構、浜松磐田信用金庫等と連携し、地域を巡るニューツーリズム観光商品の開発事業や商店街振興策の計画立案支援事業、地場産品を活用した特産品開発、販売事業等に取り組んだ。

[課題]

魅力ある副都心の実現に向けて地域の賑わいを創出することが課題になっている。

##### (2) 事業内容

①「浜北副都心にぎわいづくり協議会」への参画

浜北の地域資源を活かした特産品開発やニューツーリズム観光商品開発検討等を行い、今後の当地域の地域活性化策を協議する。(年3回程度) 浜北副都心にぎわいづくり協議会構成メンバーは以下のとおり。

浜松市浜名区役所、㈱なゆた浜北、浜北文化センター、プレ葉ウォーク浜北、北浜商店連盟、浜北観光協会、北浜地区自治連合会、貴布祢自治連合会、遠州鉄道㈱、浜松バス㈱、常葉大学、(一財)浜松まちづくり公社、浜松市浜北医師会、地元金融機関(静岡銀行、浜松磐田信用金庫、遠州信用金庫、とぴあ浜松農協)

②創業と事業承継支援をマッチングさせた空き店舗対策事業

浜北区内の空き店舗や後継者のいない事業所に対し新規創業者等を紹介するマッチング事業を、「浜北副都心にぎわいづくり協議会」と連動して実施していく。

③商店街振興策の計画立案支援事業

浜北区内に存在する3地区の商店連盟連合会(小松商店連盟、小林商店連盟、赤佐商店連盟)への補助金申請に係る情報提供と申請支援を実施する。また、遠州浜北飛竜まつりやはまきた産業祭、各種商店イベント等の実施に向けた情報提供を行う。

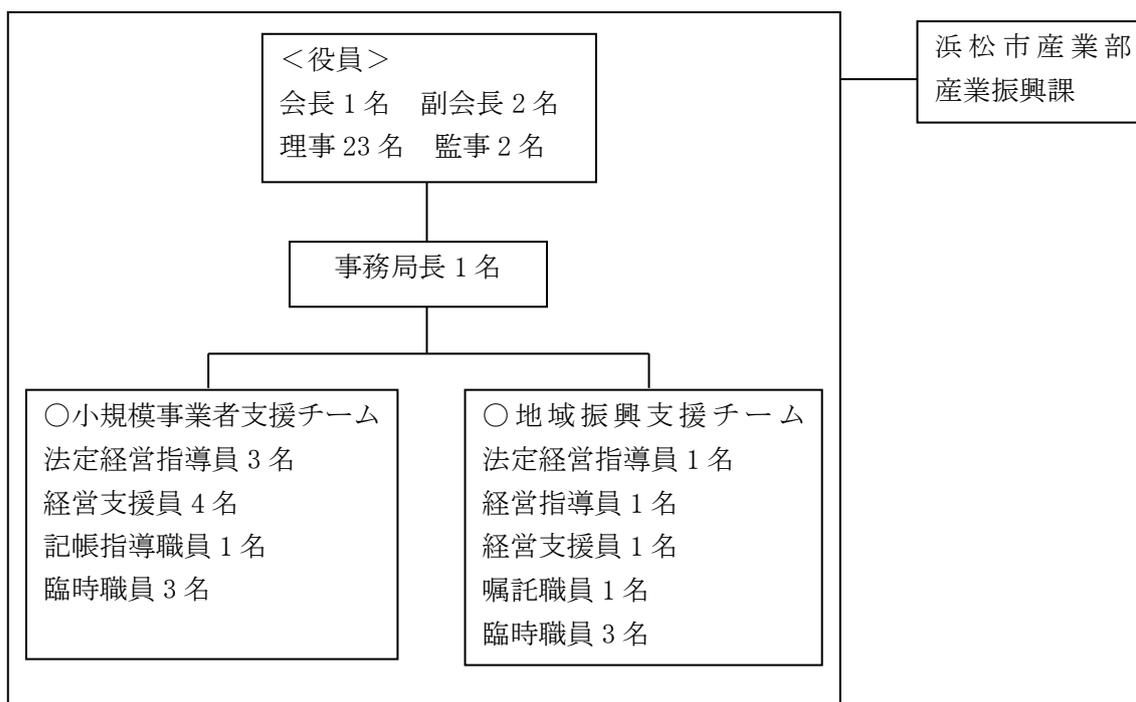
(別表2)

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

(令和6年1月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

① 当該法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名 : 鈴木 雅也  
■連絡先 : 浜北商工会 TEL 053-586-2171

■氏名 : 桑原 武夫  
■連絡先 : 浜北商工会 TEL 053-586-2171

■氏名 : 富田 哲朗  
■連絡先 : 浜北商工会 TEL 053-586-2171

■氏名 : 平川 友哉  
■連絡先 : 浜北商工会 TEL 053-586-2171

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価。見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

当計画の法定経営指導員については、会員規模が大きく（2,200 事業所）、事業所の個者支援を主に行う小規模事業者支援チームと、イベントや委員会事業を主に行う地域振興支援チームと、チーム編成による効率的な支援体制を構築する必要があることを理由に4名の配置を行うこととする。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒434-0038 静岡県浜松市浜名区貴布祢 289-10  
 浜北商工会（経営支援課）  
 TEL 053-586-2171 FAX 053-586-1959  
 URL <http://www.hamakita-shokokai.com/>  
 E-mail [hamakita01sci@hamakita.show-buy.jp](mailto:hamakita01sci@hamakita.show-buy.jp)

②関係市町村

〒430-8652 静岡県浜松市中央区元城町 103-2  
 浜松市 産業部 産業振興課  
 TEL 053-457-2281 FAX 050-3730-8899  
 E-mail [sangyo@somu@city.hamamatsu.shizuoka.jp](mailto:sangyo@somu@city.hamamatsu.shizuoka.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)

	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	8,500	8,500	8,500
地域経済動向調査費	500	500	500
経営状況分析事業費	1,000	1,000	1,000
事業計画策定支援事業費	3,000	3,000	3,000
事業計画策定支援後事業費	500	500	500
需要動向調査事業費	1,000	1,000	1,000
新規需要開拓事業費	2,500	2,500	2,500

(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、参加者負担金

(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。

