

経営発達支援計画の概要

実施者名	湖西市商工会（法人番号 1080405001345） 湖西市（地方公共団体コード 222216）
実施期間	令和7年4月1日～令和12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商工業、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へ繋げる
事業内容	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管内地域事業所動向調査 4. 需要動向調査に関すること ①商業関係商談会等での需要調査 ②工業関係展示会等での需要調査 5. 経営状況の分析に関すること 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・弱み等の気づきをあた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。 6. 事業計画策定支援に関すること ①「DX推進セミナー・IT専門家派遣」の開催 ②事業計画策定支援 ③「創業スクール」の開催 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全ての事業者を対象に、巡回訪問回数を増やしてフォローアップの実施。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①商談会・展示会等出展事業（BtoB） ②SNS活用③ECサイト利用事業
連絡先	湖西市商工会 経営支援課 〒431-0431 静岡県湖西市鷺津 332-8 TEL：053-576-0637 FAX：053-576-3981 E-mail：shokokai@kosai-city.net 湖西市 産業部 産業振興課 〒431-0492 静岡県湖西市吉美 3268 TEL：053-576-1215 E-mail：sangyou@city.kosai.lg.jp

(別表1)

経営発達支援計画

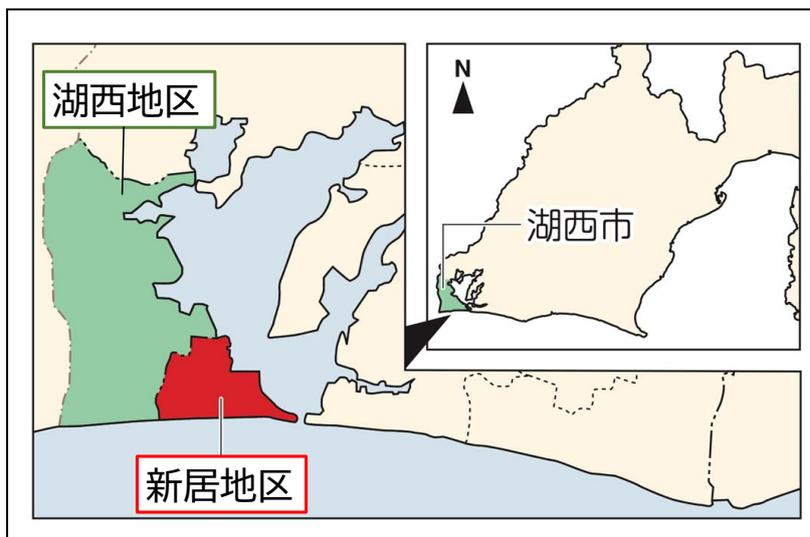
経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

湖西市は、東京、名古屋、大阪という大都市の間に位置し、かつ産業活動が活発な政令都市「浜松市」と東三河の中心都市「豊橋市」に挟まれており、北は赤石山脈の外れにあたる緑豊かな弓張山系に囲まれ、東は豊かな水をたたえる浜名湖、南は太平洋に面した、自然豊かで温暖な気候のまちである。江戸時代には、東海道 31 番の新居宿、32 番の白須賀宿と続く交通の要所として繁栄した。また吉田藩（豊橋市）であった時代もあったため、豊橋経済圏とは



人的にも縁が深く、廃藩置県を経て静岡県になったことで浜松市との繋がりも深い地域である。

湖西市の人口は、57,793 人 (R6. 4. 1 現在)。2020 年の国政調査結果では、総人口に占める 65 歳以上の割合（高齢化率）は 27.8% であり、全国平均の 28.8% より 1.0 ポイント低いものの、全国同様に今後高齢化率は年々高まることが予想されている。

湖西市は、世界の発明王とも呼ばれる「豊田佐吉」翁の生誕地である。佐吉翁の生家には、母が毎夜機織りをする暮らしを助けるため、佐吉翁が機織（はたおり）機の改良に取り組んだ逸話が語り継がれている。そのような歴史から、当地域は戦前より紡績が主な産業であったが、戦後は自動車産業関連企業の進出がめざましく、日本自動車業界を代表するメーカーの主要工場や多くの関連企業が立地している。また昭和 40 年代の企業誘致活動により、世界をリードする電気機械器具製造業の誘致に成功した地域でもあり、輸送用機械器具製造業や電気機械器具製造業等の製造業事業所が多く立地する地域となっている。

こうした湖西市の産業全体の総事業所数は 2,151 事業所あり、そこで働く従業者数は 40,581 人に及び、事業所売上(収入)金額総額は 6,374 億 2,000 万円に上る。(R3 年経済センサス-活動調査より)。

○ 工業 (R4. 6. 1 現在 2022 年経済構造実態調査)

事業所数 227 事業所 従業者数 23,742 人

製造品出荷額等 1 兆 5,708 億円 (静岡県下 第 3 位)

1 事業所あたり製造品出荷額等 69 億 2,000 万円 (静岡県下 第 1 位)

○ 商業 (R3. 6. 1 現在 R3 年経済センサス-活動調査)

商店数 395 店 従業者数 2,953 人 ※飲食店を除く

年間商品販売額 723 億 1,900 万円

- 農業 (R2.2.1 現在 2020 年農林業センサス)
農業経営体数 455 経営体 農業従事者数 1,023 人
経営耕地面積 568ha (田 174ha 畑 279ha 樹園地 115ha)
農業産出額 89 億 4,000 万円 (R4 年市町村別農業産出額 (推計))

- 漁業 (H30.11.1 現在 H30 年漁業センサス)
海面漁業の状況 経営体数 160 経営体

湖西市商工会地域における商工業者数は 1,488 事業所。その内、小規模事業者数は 1,309 事業所 (令和 6 年 3 月現在) と全体の 88% を占めている。湖西市商工会地域における今後の産業・経済面でも、楽観的な予想は困難であり、産業全体の推移では縮小の懸念が持たれているのが現状である。

湖西市は、自動車関連産業が集積する工業都市で、製造品出荷額は、静岡県下で静岡市、浜松市に次ぎ第 3 位となっており、市外から約 15,000 人が通勤する「働くまち」となっている。人口減少・少子高齢化が進む中、湖西市が持続的に発展するためには、市外からの通勤者やその家族が、湖西市に定住することが生命線と言える。このため、住環境の整備や、移住定住促進策を講じることにより、移住者や市民が自然豊かな湖西市でのゆとりあるライフスタイルを送ることができるよう「職住近接」を推進している。また、市民生活の利便性を確保するために、次世代交通を活用した各地域をつなぐ公共交通の拡充を図るとともに、安心して子どもを育てられるまちを目指し、結婚・出産・子育てに関する施策を展開している。令和 2 年に感染が拡大した新型コロナウイルス感染症は、産業に大きな影響を与え、社会にも大きな変化をもたらした。今後も湖西市が働くまちとして持続的に発展するために、強みであるモノづくり産業の活性化と、工業・商業への支援、企業との連携を強化するとともに、新たな生活様式に適応したデジタル・スマートシティの実現に向けて、市民の利便性向上や自治体運営の効率化を図っていく。

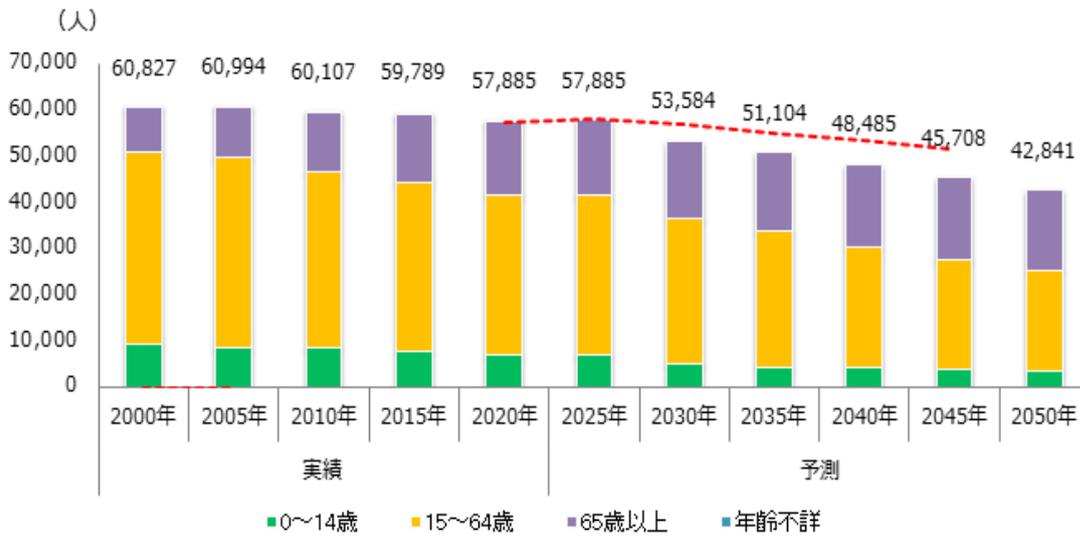
地方回帰に傾いている今こそ、『「ひと・自然・業 (わざ)」がつながり』、社会情勢や人々のニーズを的確に捉え、湖西市への移住定住につなげていく。湖西市は、「働くまちから働いて暮らすまちへ」生まれ変わろうとしている。

②課題

・地域や管内における産業別の状況

「将来推計人口 (2023 年 12 月推計：国立社会保障・人口問題研究所)」によれば、2022 年から 2050 年までの 30 年間に湖西市の人口は 26% 減少し、42,841 人となる見込みとのことである。またこのとき (2050 年) の平均年齢は、2020 年の 47.3 歳から 10.3 歳上昇し、57.6 歳となることが予想されている。

湖西市の人口推移



【2020年】

総面積 (km ²)	87	平均年齢 (歳)	47.3	昼夜間人口比率 (%)	111.5
人口密度 (人/km ²)	668.7	※昼夜間人口比率のみ2015年時点			

※図中の点線は前回2018年3月公表の「将来人口推計」の値 © jp.gdfreak.com

「日本の地域別将来人口推計」(国立社会保障・問題研究所、2023年12月公表)で予測されている2025年の湖西市の人口構成は、3.6人に1人が65歳以上、7.3人に1人が75歳以上で、高齢者と生産年齢人口の比率は、1対2.1となっている。2人ないし3人の青年・壮年・中年が1人の65歳以上の高齢者を支える社会となっている。出産や子育ての中心となる若い女性に着目すると、20歳～39歳(若年女性)の人口は約5,100人。総人口に占める割合は9.1%である。5年前と比べ5.4%の減少となる。

この人口構成は、2030年には人口の3.2人に1人が65歳以上となり、5.2人に1人が75歳以上となることが予想されており、高齢者と生産年齢人口の比率は1対1.9となる。若年女性人口は約4,800人。総人口に占める割合は8.9%である。5年前の2025年と比べ5.9%減少、また2020年からは10.9%減少と予測されている。

更に2035年には人口の3.0人に1人が65歳以上、5.0人に1人が75歳以上、高齢者と生産年齢人口の比率は1対1.7、若年女性人口は約4,700人、総人口に占める割合は9.2%、5年前の2030年と比べ1.7%減少する。

その後も、2040年には高齢者と生産年齢人口の比率は1対1.5、若年女性人口は約4,300人に減少。そして2045年には、高齢者と生産年齢人口比率は1対1.3、若年女性人口は約3,700人と予想されており、高齢化率や人口減少率は大変厳しい未来を想像せざるを得ない状況にある。

・工業・商業

世界の発明王 豊田佐吉翁の生まれ故郷である湖西市は、自動車関連の輸送用機械器具製造業や電気機械器具製造業が特に盛んな工業都市です。

工業については、事業所の高台への移転や事業拡大による工場拡充の需要に応えることが必要といわれている。また、中小企業の新たな事業展開を支援し、稼ぐ力を強化する必要もあると思われる。

商業については、駅周辺の賑わい創出が求められている。まちの魅力向上のため、駅周辺に小売店や飲食店などの事業所を誘導していく必要がある。また、高齢化、少子化、その他の要因から業種を問わず後継者不足が大きな課題となっている。

・農業・漁業

農業従事者の高齢化と後継者不足が課題となっている。遊休農地も存在し、今後荒廃していくことが懸念され、その活用についても課題となっている。

漁場環境は自然環境の変化など様々な要因で、変化している。特に、主要品目であった「あさり」については、近年水揚高が落ち込み、水産資源の回復が重要な課題となっている。

《商工業者数と小規模事業者数の推移》

年 度	商工業者数	小規模事業者数	小規模事業者の減少率
平成 26 年 3 月	1,794	1,531	—
平成 31 年 3 月	1,507	1,381	▲ 9.8%
令和 6 年 3 月	1,488	1,309	▲14.5%

地区内小規模企業者数は、直近 10 年間で 222 件減少した。直近 5 年間では 72 事業所の減少にとどまり、減少率は下がっているものの、人口減少・少子高齢化、後継者不足等の影響でこの先大幅な減少が懸念される。

(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

湖西市の生産年齢人口（15～64 歳）は 2040 年には 2015 年の約 4 分の 3 にまで減少する見込みである。湖西市の産業の柱であるモノづくり産業を、今後も持続的に発展させていくためには、モノづくり産業を担う人材を育成し、確保していく必要がある。湖西市には大企業から中小企業まで様々なモノづくり企業が集積している。

市内に住む子供たちがそうした地元の企業を身近に感じ、地域の仕事に対する理解と愛着を深めることで、将来も地元で働きたい・暮らしたいと思ってもらえるような取組みが求められている。

また、人材の確保以外にも事業承継や新技術の開発など、企業が抱える課題は様々ある。こうした課題やニーズをいち早く把握して、課題解決に向けた取組みや支援につなげるための仕組みづくりも必要となっている。

②湖西市総合計画との連動性・整合性について

湖西市の将来の理想の姿を明確にし、着実に実現していくため、2040 年の湖西の理想の姿「KOSA I 2040」を示している。

i 安心して暮らすことができるまち

都市基盤が整えられ災害に強いまちづくりが進み、地域住民の災害への意識も高く、安心して暮らすことができるまちになっている。

ii 結婚・出産・子育ての希望がかなえられ、誰もが活躍できるまち

将来を担う子どもたちが学び、育つ教育環境も充実している。そして、性別、年齢、国籍を問わず、誰もがいきいきと活躍できるまちとしての風土が醸成されている。

iii 稼ぐ力に満ち、安心して働けるまち

モノづくりは、ヒトづくり。モノづくりを支える人材が次々と育まれている。工業とと

もに、農業、漁業、商業も盛んで、地域の活力や賑わい、多様な働く場を生み出している。

iv 新たなつながりを築き、新しいひとの流れがあるまち

湖西市に住むひと、訪れるひと、生まれ育ったひとや様々な国籍のひと、子供、大人等のつながりがさらに広がり、絆が生まれ、地域に関わり、結びつくひとが増えることで移住・定住へとつながっている。

持続的な経済の発展を実現するため、市外への流出抑制を図る戦略方針として、①職住近接や賑わい創出につながる取組みを積極的に推進するとともに、産業の事業承継や新たな企業立地を支援し、経済の発展と市民生活の向上を図る ②若者だけでなく、女性や高齢者に対し就労支援を行い、働く意欲に応える ③新型コロナウイルス感染症の感染拡大やインフラ整備などによる社会情勢の変化、これらによる産業への影響を的確に捉え、誰もが安心して働き続けられるよう、迅速かつ臨機応変に対応するとともに、将来を見据えた取組みを進める。

③商工会としての役割

引き続きアフターコロナの環境変化に応じたビジネスモデルの再構築に係る取組みに対する支援として、個店の事業を活性化させ街に賑わいを取り戻すための政策・支援を積極的に行い、経営者の高齢化と後継者不在による廃業の増加が見込まれることから、新規創業者発掘と会員拡大を図る。

中小企業の人手不足感を解消するために外国人技能実習生及び特定技能者の受入企業拡大を図り、平成6年からインドネシア国より受入れして30年が経過し、受入れ実績とノウハウを生かした事業を展開する。

地域に密着した経済団体として、湖西市及び湖西市商工会との関係を密にし、地域の声を施策に反映させることで、湖西市全体が一つになって地域経済の振興・発展に寄与できる体制づくりを行っていく。

(3) 経営発達支援事業の目標

当地域の現状や課題を踏まえて行政・関係諸機関との連携を強化し、小規模事業者が抱える経営課題を解決すべく、以下のとおり目標を設定する。

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商工業、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へ繋げる

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7年4月1日～令和12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、業務改善を図って行く上で、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自ら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、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広域支援拠点の広域指導員と連携を図っていく。

- ②商工業、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
湖西市内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、地域全体での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に至るまでの伴走支援において、事業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]

当会では、経営指導員等による巡回並びに窓口相談等の機会を利用し、独自のヒアリングシートで管轄地域内の中小企業事業者を対象に動向を把握し情報収集を行っている。ヒアリング内容は、売上高、運転資金、人材確保、事業承継、デジタル化等について把握し、事業計画の策定や事業承継相談等に反映させている。

[課題]

商工会の本質ともいえる経営改善普及事業と連動させ、地域の中小零細企業との密接な関係を構築し、廃業等による自然減に歯止めをかける事業を展開して行くためにも、国の動きや地域の経済動向を常に注視して行く必要がある。

(2) 目標

	公表方法	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11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	1回	1回
②管内地域会員事業所動向調査回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
③②の回収率	HP掲載	37.4%	40%	40%	45%	45%	50%

(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】当地域における人口推移や産業動向などを全国的なデータベースと照らし合わせながら把握して行くことで、地域において今後必要とされる産業を推測し、地域ビジネスの包括的な支援に繋げて行くため、経営指導員が「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」→何で収益を得ているか等を分析

・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

・「まちづくりマップ・From-to分析」→滞在人口を始めとする人の動きを分析

・「企業活動マップ・企業情報」→創業比率や地域企業の財務を分析

②管内地域事業所動向調査

経営指導員等の巡回指導や窓口相談の際に事業所動向調査を、年間を通して実施する。調査結果は、管内地域事業所の経営課題を把握し、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広域支援拠点の広域指導員と連携し課題解決を図る。

【調査対象】管内会員事業所 961 事業者（令和 6 年 8 月 29 日現在）

【調査項目】売上高、運転資金、人材確保、事業承継、デジタル化等

【調査手法】経営指導員等による巡回及び窓口でのヒアリング

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

(4) 経済動向調査結果の活用方法

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

○既存事業者に対する新事業提案や地域内での創業希望者に対する相談業務等に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

商業関係は、隣接する東三河最大規模の商談会「“地球の絆” 情報交換会・商談会」をはじめとする各種商談会、工業関係は「ものづくりワールド大阪」や「テクニカルショウヨコハマ」をはじめとする各種展示会に出展し、独自に需要動向に関する調査を実施しているが、湖西市商工会が直接的に関与し調査協力ができていない。

地域資源を活用した商品開発や販路開拓を目指し、地域外へ販路開拓に取り組む希望を持つ事業所では、独自に商品開発等を行っているものの、消費者に対して需要調査は十分にできていない。

[課題]

「“地球の絆” 情報交換会・商談会」、「ものづくりワールド大阪」や各種商談会・展示会等の需要動向調査は非常に効果的であるため継続的に出展することを勧めている。また、インターネットやSNS等からも比較的容易に情報が得られ、参考とすることも可能である。その為これらの情報を活用することで顧客ニーズにあった商品・サービスの構築支援や需要調査していく必要がある。

(2) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①商業関係商談会等でのアンケート支援対象事業者数	—	2 事業者	2 事業者	2 事業者	2 事業者	2 事業者
②工業関係展示会等でのアンケート支援対象事業者数	4 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者

(3) 事業内容

①商業関係商談会等での需要調査

【目的】

隣接する東三河最大規模の「“地域の絆” 情報交換会・商談会」等の商談会において、事業者が事業展開する上で求められる需要動向に係る情報を適宜提供できる調査項目を盛り込

んだアンケートを実施する。来場者に直接ヒアリングすることで需要動向を収集し、販路開拓を見据えた基礎資料として活用を図るとともにニーズに合った商品開発に活用していく。

【調査手法】

来場者へ試食やサンプルを準備し、実食していただくことでニーズや意見・感想を引き出すアンケートを実施する。アンケートは紙以外にLINE等のアンケート機能も活用する。

【サンプル数】

来場者 50 人/事業者

【調査項目】

認知度・価格・パッケージデザイン・ボリューム・味・良い点・改善点等、調査内容は販売品に応じて項目を設定し、事業者の状況に応じて調査項目の見直し等も行う。

【需要動向調査結果の活用方法】

調査結果は、事業者と経営指導員等が分析を行い、詳細な分析が必要な場合は専門家に依頼し分析を実施する。分析結果は事業者へフィードバックし、更なる改良等を行う。

②工業関係展示会等での需要調査

【目的】

「ものづくりワールド大阪」や「テクニカルショウヨコハマ」等の展示会において、既存事業の拡充、販路開拓や新商品開発に活かせるような調査項目を盛り込んだアンケートを実施する。

経営指導員等が伴奏型で支援を行い、顧客のニーズ、市場動向等を把握し提供することで、事業計画策定時及びフォロー時に、より効果的に活かせるようにする。

【調査手法】

来場者に、ヒアリング及び体験していただくことで、ニーズや意見・感想を引き出せるアンケートを実施する。アンケートは紙以外にLINE等のアンケート機能も活用する。

【サンプル数】

来場者 50 人/事業者

【調査項目】

来訪目的、価格や機能性、展示物に対する評価、購入見込み（例：展示会への来場動機、類似機械使用における要望、購入決定の要件等）。

【需要動向調査結果の活用方法】

調査結果は、事業者と経営指導員等が分析を行い、詳細な分析が必要な場合は専門家に依頼し分析を実施する。分析結果は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]

当会は、記帳指導対象者が約 200 事業者あり、帳簿記入から月次決算までの税務支援を行っている。その事業者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、定期的に関催する税務相談会や金融相談会において相談内容によって経営状況の分析を行っている。

[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みに活かすきれていなかった。未接触事業者は着実に減少しているが、更なる減少に向けた取組みが必要となっている。

(2) 目標

項 目	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R 10 年度	R 11 年度
経営分析事業者数	30 事業者	50 事業者	50 事業者	50 事業者	50 事業者	50 事業者

(3) 事業内容

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、関心を持ってもらうと同時に、自社の強み・弱み等の気づきをあた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、融資あっせん先、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。

【対象者】

記帳指導対象者や融資相談、経営相談窓口相談者に対して、巡回・窓口等で、経営指導員等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。

【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」、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】

企業健康診断ツール「ローカルベンチマーク」、将来を構想するための思考補助ツール「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「経営振り返りシート」、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) 経営分析結果の活用方法

分析結果は、実施した事業者にフィードバックし、以後の事業計画策定等に活用する。また、データベース化して内部共有し、経営指導員等のスキルアップに活用して行く。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

当商工会では、事業者が希望する補助金申請等の機会に合わせ、事業計画の策定支援を行っている。事業計画の策定では、静岡県商工会連合会の小規模企業ビジネスパワーアップ事業等を活用し、経営指導員が同行する専門家派遣事業によって対応している。

[課題]

専門家派遣事業により、小規模事業者持続化補助金、小規模事業者経営力向上事業費補助金等の申請に繋げ、成果を得ている。しかしながら、こうした個別支援を希望する事業者は限られており、地区内の多くの小規模事業者にとって、事業計画を策定してそれに基づく経営を行うことの重要性は認識されていないのが現状である。

(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。そのため、経営分析を実施した事業者が自社の強み・弱み等の気づきを得て、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」「小規模事業者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、事業計画の策定に繋げていく。

(3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①DX推進セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定事業者数※	16事業者	25事業者	25事業者	25事業者	25事業者	25事業者
③創業計画策定件数	16事業者	20事業者	20事業者	20事業者	20事業者	20事業者

※経営革新、持続化補助金、経営力向上事業費補助金の申請事業者数含む

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー・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み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

【手段・手法】

DX推進に繋げるため「DX推進セミナー」を年1回実施する。カリキュラムは、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推進の動機付けとなるセミナーを開催する。セミナー受講事業者へ経営指導員等が訪問し、現状の問題、課題を整理し、専門的かつ高度な事案等必要に応じてIT専門家派遣を活用する。

②事業計画策定支援

【支援対象】

事業環境変化に対応していくため、経営分析（記帳・融資・経営相談窓口相談者）を行った事業者で、各種補助金申請や経営革新計画の承認、事業承継及び事業再生等のため事業計画策定を目指す小規模事業者とする。

【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、事業計画策定に繋げる。

③「創業スクール」の開催

【支援対象】

創業又は創業後間もない前向きに検討する地域の女性や若者、シニア等

【募集方法】

当会ホームページや会報、経営指導員等の巡回による告知

【回数・人数】

年1回のセミナー開催、各回20名の受講者を目標にする。

【カリキュラム】

座学5回（基礎・実践編）

【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]

当会では、これまで経営革新計画に関しては静岡県から送付されるフォローアップ調査に従い、経営指導員による巡回ヒアリングを行っている。また、補助金等の活用を目的とした事業計画策定を行った事業者に関しては、経営指導員等が中心となり、補助事業期間中は勿論、事業完了後も各種報告時に合わせて年1回程度のヒアリングを実施している。しかしながら、実際は現状確認に留まることが多く、改善提案まで進んでいないのが現状である。

[課題]

事業者が、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、更には経営指導員の指導力が十分発揮できていたのかとなると疑問が残る。経営的なフォローアップを実施し、PDCAサイクルを回していくことができるかが課題である。

(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」を見出すこと、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付けを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定したすべ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する等伴走支援に取り組む。

(3) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R 10 年度	R 11 年度
フォローアップ対象事業者数	20 事業者	30 事業者	30 事業者	30 事業者	30 事業者	30 事業者
頻度（延数）	80 回	120 回	120 回	120 回	120 回	120 回
売上増加事業者数	16 事業者	20 事業者	20 事業者	20 事業者	20 事業者	20 事業者
営業利益 5%以上増加事業者数	7 事業者	10 事業者	10 事業者	10 事業者	10 事業者	10 事業者
創業支援対象フォローアップ事業者数	—	10 事業者	10 事業者	10 事業者	10 事業者	10 事業者
頻度（延数）	—	30 回	30 回	30 回	30 回	30 回
創業者数	—	5 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者

(4) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象に、巡回訪問回数を増やしてフォローアップの推進を図る。策定した計画の進捗状況を随時確認するため、計画策定事業者への基本的な訪問回数を、年4回（4半期に1回）と設定した上で、それぞれの進捗状況に合わせてフォローアップ頻度を調整する。

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や、計画進捗に関して重要な課題が発生し、専門的な解決策が必要と判断される場合には、専門家派遣事業等を活用して外部専門家を投入し、当該ズレの発生要因や今後の対応方策の検討を行い、更に専門的な解決策を提案するなどの方法で伴走支援を進める。

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]

本会は、商業関係では、隣接する東三河最大規模の商談会「“地球の絆”情報交換会・商談会」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」、工業関係では、「ものづくりワールド大阪」や「テクニカルショウヨコハマ」などの地域外商談会・展示会への販路開拓事業を展開してきた。

[課題]

小規模事業者にとって、事業存続していくためには、販路開拓支援事業を継続的に進めることが重要であると認識している。そのため、今後も様々な支援機関等（静岡県、静岡県商工会連合会、地元金融機関、JETRO浜松等）と連携し、個別事業者の販路開拓を継続的に推進して行く必要があると考えている。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で商談会や展示会等を開催するのは困難であるため、隣接する地域及び関東・関西地域で大規模に開催される商談会や展示会等への出展を促す。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、接客等きめ細やかな伴走支援を行う。

DX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、SNS情報発信、ECサイトの利用等のIT活用による営業・販路開拓に関するセミナーの開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたって必要に応じてIT専門家派遣等を実施する等事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

項目	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 商談会・展示会等出展支援事業者数（BtoB）	4事業者	7事業者	7事業者	7事業者	7事業者	7事業者
成約件数/事業者	1件	1件	1件	1件	1件	1件
② SNS活用支援事業者	—	5事業者	5事業者	5事業者	5事業者	5事業者
売上増加率/事業者	—	10%	10%	10%	10%	10%
③ ECサイト利用支援事業者数	—	3事業者	3事業者	3事業者	3事業者	3事業者
売上増加率/事業者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①商談会・展示会等出展事業（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者を対象に各種商談会・展示会に優先的に出展支援し、新たな需要開拓に繋げていく。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。

- ・「“地球の絆”情報交換会・商談会」：三遠南信地域を中心とした製造業も含むが、小売・サービス業など約200社が出展し、商社等バイヤーとの商談・情報交換を目的として年1回開催される。
- ・「ものづくりワールド大阪」：西日本最大級の製造業の展示会で年1回開催され、3日間で来場者数3万人以上、1,000社以上出展する。
- ・「テクニカルショウヨコハマ」：首都圏最大級の工業技術・製品に関する総合見本市で、技術・製品の販路拡大やビジネスチャンスの創出、地域産業の振興を目的として年1回開催され、3日間で来場者数約18,000人、約800社出展する。

自社で出展するには費用の負担も大きいことから、当会でブースを借り、製造業中心の展示会ではあるが、業種を問わず小規模事業者向け、創業間もない事業者や新商品等開発事業者の支援を行う。経営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を行う。

②SNS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みの為、取組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

③ECサイト利用事業

事業者が独自に行うショッピングモールへの出展に際し、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み

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]

評価については、年度当初の理事会及び毎年開催される総代会において、事業の報告が行われているが、理事会、総代会出席者は商工会役員・総代・職員のみとなっている。事業報告書は常備されているが、ホームページ等での公表はしておらず改善する必要がある。

[課題]

役員などに対して、経営発達支援計画の内容を理解してもらうための説明が行き届いておらず、目標及び事業内容の理解度を深められるよう詳細な説明が必要である。また、事業の評価が定量的な評価に偏りがちであるため、定性的にも成果等の分析ができるよう、本事業の精度向上と情報共有に努め、支援機関として一体化を図る。更に改善と改革の意識を念頭に効果的にPDCAサイクルを回し、小規模事業者にとって有益な評価報告書を提出できるよう体制を整える。

(2) 事業内容

①事業の実施状況を定量的に把握する仕組み

実施状況を把握するため、四半期毎に各目標項目の実績値を経営指導員等から収集し、A・B・C・D評価内容で点数を付け、事務局長、経営指導員をはじめとした職員会議にて、本事業の進捗状況の報告を行う。報告時に問題点、課題点や各事業者の支援方法等を洗い出し、改善策等も含め正副会長会議・理事会に提出し議論を重ね情報の共有を図る。

各評価の達成割合は下記のとおりと考える。

評価	達成割合	評価	達成割合
A	80%以上 100%	C	40%以上 60%未満
B	60%以上 80%未満	D	0%以上 40%未満

②事業評価の手法と事業評価・見直しを行う頻度

外部有識者（中小企業診断士等）、湖西市、法定経営指導員、経営指導員、経営支援員で構成する経営発達支援会議を開催し、事業の実施状況、成果の評価や見直し等を随時行う。当会の四役会、理事会へ議案を提出し承認を受ける。

※「経営発達支援会議」 年3回開催（4月・10月・1月開催）

更に改善と改革の意識を念頭に置き効果的にPDCAを回す仕組みとして、年3回の経営発達支援会議で事業の見直しを行った後、その後の事業に反映していく。小規模事業者にとって有益な評価報告書を提供できるよう湖西市と連携を図り体制を整える。

③評価結果の公表方法

事業の成果、評価、見直しの結果については、理事会で報告承認後、当会ホームページで計画期間中公表し、事務所内には常時閲覧できる体制を整える。

1.0. 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]

本会では、これまで能力開発強化支援事業として、経営指導員等を中小企業大学校の中小企業支援担当者研修に毎年参加する方法や経営指導員等が専門家派遣事業に帯同するなどの方法で、職員のスキルアップを図っている。

[課題]

伴走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、中小企業大学校や静岡県商工会連合会及び関係支援機関が主催する研修会等に年1回以上参加することが必要である。

(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、経営指導員等の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・デジタル化の取組み>

ア)事業者にとって内向け(業務効率化等)の取組み

PRA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)の取組み

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)その他取組み

オンライン経営指導の方法等

②OJT制度の導入と傾聴力向上

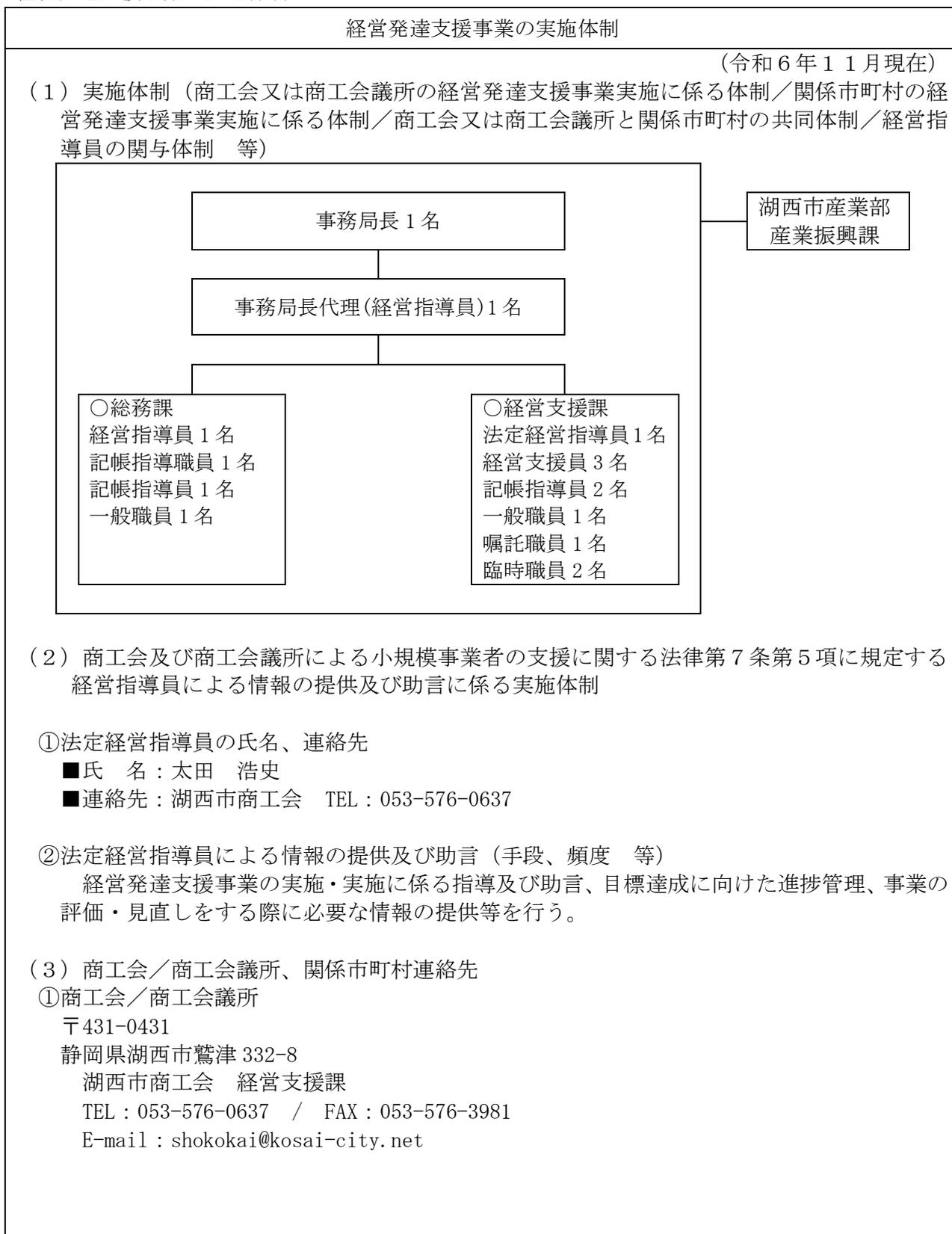
支援経験の豊富な経営指導員と一般職員がチームを組成し、巡回指導や窓口相談の際にOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力と、事業者と接する機会が増えることで対話と傾聴力の向上を図る。

③データベース化

経営指導員等が、当会独自の経営支援システム上のデータの入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況など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ともに、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。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②関係市町村

〒431-0492

静岡県湖西市吉美 3268

湖西市 産業部 産業振興課

TEL : 053-576-1215

E-mail : sangyou@city.kosai.lg.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7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
専門家派遣費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
調査研究費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
セミナー開催費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
広報費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
需要開拓費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

(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
会費収入、手数料収入、静岡県補助金、湖西市補助金、事業収入 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。

