

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>御前崎市商工会 (法人番号 2080405005155) 御前崎市 (地方公共団体コード 222232)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和6年4月1日～令和11年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>小規模事業者の現状と課題とそれに基づく当商工会の長期的な振興の在り方を考慮し、以下の3点を本事業の目標として設定する。</p> <p>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する</p> <p>② 事業承継を促進し若手経営者の台頭により地域活力の向上を実現する</p> <p>③ 小規模事業者の情報発信・販売促進を伴走支援し、新たな需要と新規顧客の開拓を実現する</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b> 地区内の経済動向の調査・分析を実施し、小規模事業者の現状と課題を分析し、支援の基礎的データとして活用する。</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b> 小規模事業者が販売する商品やサービス等の需要動向を調査し、販路開拓を見据えた基礎資料として活用し、新商品開発等につなげる。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b> 支援対象となる小規模事業者に対し、対話と傾聴により経営状況の分析を行い、事業者の本質的な課題の抽出・把握につなげる。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b> 調査分析により抽出した本質的な課題に応じた事業計画策定を支援し、小規模事業者の経営力向上等につなげる。 創業セミナーの開催等により創業計画書の策定を支援し、創業者の輩出を実現する。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 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><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> SNS活用、ECサイト利用 (BtoC) 等の支援によって、地域事業者の新たな需要開拓を支援する。</p>

連絡先	<p>御前崎市商工会 〒437-1612 静岡県御前崎市池新田 5484-1 電話：0537-86-2146 / FAX：0537-86-8969 E-Mail：info-omaezaki@hamaoka.or.jp</p> <p>御前崎市建設経済部商工観光課 〒437-1692 静岡県御前崎市池新田 5585 電話：0537-85-1135 / FAX：0537-85-1156 E-Mail：shokan@city.omaezaki.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

御前崎市商工会（以下「当商工会」という。）の管轄地域は、御前崎市全体であるため「現状」における各種データは、御前崎市全体のデータを活用する。

①現状

○立地

御前崎市は、静岡県南端、静岡市と浜松市のほぼ中間に位置しており、平成16年4月に榛原郡御前崎町、小笠郡浜岡町の2町が合併し誕生した。

本市は、北部は牧之原台地から続く丘陵地帯、南部は御前崎灯台の建つ岬や遠州灘海岸の砂丘地帯など自然に恵まれ、観光資源も多い。市内の南駿河湾漁協には豊富な種類の魚が水揚げされ、国の重点港湾である御前崎港には、5万トン級の大型コンテナ船が接岸でき、多目的ターミナルとして輸出・輸入・移出・移入している。浜岡原子力発電所が立地している。



○人口の推移

人口(令和5年8月31日時点、御前崎市行政区別人口統計表)は30,410人、世帯数は12,095世帯で、人口は減少しているものの、世帯数は増加傾向にある。過去10年間の推移は以下のとおり。

8月31日時点	平成25年	平成27年	平成30年	令和2年	令和5年
人口	34,573	33,702	32,875	31,876	30,410
世帯数	11,837	11,846	12,115	12,067	12,095
1世帯当たりの人口	2.9	2.8	2.7	2.6	2.5

(出典：御前崎市行政区別人口統計表(市HPより))

また、国立社会保障・人口問題研究所の「将来推計人口」(下表)によると、年少人口及び生産年齢人口(15～39歳及び40～64歳)が、2045年には2020年と比較し約5割減少し、人口も2万人を割り込む推計となっている。

	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2020/2045年比
年少人口 (0～14歳)	3,571	3,023	2,585	2,193	1,890	1,631	54.3% 減
生産年齢人口 (15～39歳)	7,067	6,131	5,306	4,651	3,997	3,370	52.3% 減
生産年齢人口 (40～64歳)	10,245	9,189	8,283	7,323	6,013	5,145	49.7% 減
高齢者人口 (65歳以上) ※75歳以上含む	9,585	9,928	9,914	9,679	9,617	9,068	5.3% 減
後期高齢者人口 (75歳以上)	4,666	5,508	6,016	6,170	5,948	5,595	19.9% 増
合計	30,468	28,271	26,088	23,846	21,517	19,214	36.9% 減
高齢化率	31.5%	35.1%	38.0%	40.6%	44.7%	47.2%	

(出典：国立社会保障・人口問題研究所「将来の地域別男女5歳階級別人口」)

#### ○産業構造の推移(業種別の商工業者数及び小規模事業者数の推移)

当地区の商工業者は令和5年3月末時点で1,465者となっている。平成25年以来増減を繰り返し12者と微増した。小規模事業者は36者増加しており、地区内における事業者が小規模化傾向にあることが伺える。※令和4年以降、集計区分を見直し、総会資料への記載方法を変更しているが、使用している商工業者のデータ自体に変更は無い。

年度 / 業種	鉱業	建設業	製造業	卸売業	小売業	保険・金融	不動産	通信・運輸	電気・ガス	サービス業	その他	計	平 25.3 末 を指数 100 とした場合	左 計 欄 の 内、 小 規 模 事 業 者 数
平 25.3 末	5	387	195	28	385	11	19	41	1	352	29	1,453	100.00	1,251
平 27.3 末	5	392	188	26	373	9	19	42	1	344	30	1,429	98.34	1,233
平 30.3 末	5	404	186	26	381	9	19	43	1	339	30	1,443	99.31	1,230
令 2.3 末	5	408	184	26	367	7	20	42	1	339	32	1,431	98.48	1,224
令 4.3 末		425	181	25	206					513	111	1,461	100.55	1,262
令 5.3 末		437	173	24	195					520	116	1,465	100.82	1,287

(出典：御前崎市商工会 各年度総会資料)

#### ○観光

- ・御前崎市は、海や里山といった良好な自然環境や景観などの地域資源に加え、御前埼灯台や桜ヶ池に代表される歴史文化の資源、マリンスポーツや農業体験など多様な観光資源に恵まれ、令和3年度には年間156万人(コロナ前・平成30年度は年間249万人)の観光交流客がある。(出典：静岡県スポーツ・文化観光部「静岡県観光交流の動向」)
- ・市の東部、漁港や海水浴場近くに平成9年4月に開館した海鮮なぶら市場は、南駿河湾漁協に水揚げされた新鮮な魚介類をはじめ、郷土色豊かな物産品や土産物の販売と食事を提供し

ており、県内外から家族連れやオートバイのツーリング客などを集客し、コロナ禍にありながらも令和3年度には年間約44万人が訪れている。（出典：榑御前崎まちづくり調査データ）

- 平成26年4月に開設した道の駅「風のマルシェ御前崎」は、市の南西部、国道150号沿いに位置し、こちらも開設以降、家族連れや地元客などの客層を県内外から集客し、令和4年度では年間約55万人が訪れている。この施設は、農業振興拠点でもあり農産物直売所やレストランを併設しており、観光交流客の増加に効果を上げている。

（出典：風のマルシェ御前崎調査データ）

#### ○交通網（鉄道、高速道路等）

- 本市には鉄道が通っておらず、最寄り駅の菊川駅（東海道本線）への交通アクセスは、路線バスのみとなっている。（約40分）
- 主要道に関しては、市の北西部に、菊川駅や東名高速道路「菊川IC」を結ぶ主要地方道掛川浜岡線、北東部には富士山静岡空港・東名高速道路「相良牧之原IC」と御前崎港を結ぶ金谷御前崎連絡道路が南北に延びている。
- また市南部には、政令指定都市の静岡市（清水区）～浜松市を結ぶ国道150号が東西に走り、県内主要市まで1時間圏内とアクセス性に優れた交通網を形成している。

（浜松市まで約40km、約1時間）

（静岡市まで約60km、高速道路を利用し約1時間）

（菊川ICまで約16km、約25分）

（相良牧之原ICまで約20km、約25分）



#### ○地域の特産品

- 海に囲まれ静岡県最南端の岬を有する本市は、駿河湾の西側に位置し太平洋の豊かな漁場に近いことから、カツオ、鯖、しらす、金目鯛、クエ（養殖）などの新鮮な海産物が水揚げされる。一方、内陸部では全国屈指の日照時間と温暖な気候を活かし、アローメロン、玉葱、茶（つゆひかり）、トマト、さつま芋、遠州夢咲牛などの山や大地の豊かな自然に育まれた産品も生産している。
- 本市では、豊かな自然、独自の資源および伝統的な加工技術などを活かした魅力ある産品などを認定する「御前崎ブランド」事業を展開しており、令和5年8月末時点で16品が認定を受けている。

## ②課題

上記の現状を踏まえた御前崎市の課題として、以下のことがあげられる。

#### ○人口に関する課題

御前崎市の人口は、平成25年8月31日時点34,573人であったのが、令和5年8月31日では30,410人と10年間で12.0%減少している。市内マーケットの縮小による売上の低迷に加え、「将来推計人口」では今後人口は2万人を割り込み、労働力人口の減少によって地元人材の確保困難や高齢化人口比率の上昇など、生産力の減少がますます顕在化してくる状況が伺える。

そのため、観光交流客を取り込む仕組みづくりや市外からの集客を図るなど生産力を高める取り組みが求められる。

### ○産業に関する課題

- ・本市の製造業者数は減少傾向にあるが、自動車産業が盛んな浜松市に近いことから、生産用機械や金属製品、自動車部品関連事業者が多い。製造品出荷額では、市内の工業団地内に立地する化学工業事業者がその半数近くを占めている。自動車部品関連事業者は、自動車関連部品メーカーの下請け孫請け事業者が多く、独自の技術力を持っている事業者もあるが、新たな取引先を獲得するには至っておらず、大規模・中規模企業との連携や交流を促進し、新規取引先の開拓に結び付けることが課題である。
- ・建設業については、増加傾向にあるものの、建築・土木・設備などさまざまな業種で一人親方として独立する事業者が多い。かつては原子力発電所の定期点検などで工事量も多かったが、現在は発電所の稼働停止に伴い工事量が減少し、住宅関連においては世帯数が微増しているものの、住宅の建築には大手住宅メーカーや他市の中堅ビルダーとの競争も激しい。大手建設業者や地元建設業者との連携を強化し、受注拡大に結び付けることが課題である。
- ・商業、サービス業は、多彩で品質の高い商品やサービスを提供できており、市外から集客する魅力を有しているが、一般消費者を対象としている事業者にその魅力を生かしきれていないという状況が伺える。そのため、商品開発など新たな取り組みに加え、人口の減少に伴う市内マーケットの縮小に対応する新たな販促方法の導入などに取り組み、経営力強化を図る必要がある。
- ・当地区の事業所数は微増（2ページ「産業構造の推移」より）しているが、事業主の高齢化や後継者不在などによって廃業する事業者も増加している。そのため、高齢事業者向けの事業承継支援に加え、新型コロナウイルスの影響によって変化している消費行動に対応した事業展開を図るなど、持続的発展に向けた支援を進めていく必要がある。
- ・一方、新たな産業の担い手である創業者の輩出も、本市産業の活性化のために推し進めていく必要がある。創業セミナーの開催や創業計画策定支援に加え、個別相談によるフォローアップや外部専門家等との連携支援に一層注力し、継続した支援を進めていく必要がある。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

### ① 10年先を見据えた長期的な振興のあり方

地域経済の支えである中小企業・小規模事業者が持続的経営により発展していくことが、御前崎市の振興のためには重要である。そのためには、既存事業者の経営力強化を始め、事業承継対策や創業支援など組織的な伴走支援に取り組んでいく必要がある。

そこで、当商工会は中小企業・小規模事業者が抱える経営課題に対し、職員のスキルアップや専門家、他の支援機関等との連携による相談体制をより活用し、経営状況分析や事業計画策定、需要の開拓など、事業者に寄り添った伴走型支援を実施していくことで、中小企業・小規模事業者の発展につなげていく。

また、行政と連携し、地域経済の活性化に向けた産業活性化事業等を展開し、中小企業・小規模事業者の経営基盤強化を図っていく。

### ② 第2次御前崎市総合計画との連動性・整合性

御前崎市では、平成28年度から令和7年度までの10年間における「第2次御前崎市総合計画」を策定し、まちの将来像を「子どもたちの夢と希望があふれるまち御前崎」と定め、「くらし環境分野」、「都市基盤分野」「経済産業分野」など6つの基本の柱に従い、市民と協働して各種施策に取り組んでいる。

このうち基本の柱 4 経済産業分野「働く場所とにぎわいがたくさんあるまち」の中で、当商工会と密接に関わりのある事項として以下のように示されている。

■施策の柱・目標

①創業希望者が起業しやすい環境づくり

- 商工会や金融機関などと連携した相談体制を継続し強化するため、商工会に設置した「創業・起業ワンストップ相談窓口」を中心に、創業セミナー開催など創業希望者の起業や安定した経営を支援していきます。
- ウィズコロナの時代に向け、民間事業者などと協力しながら、サテライトオフィスやシェアオフィスの設置、ワーケーションの受け皿づくりなど、新しい働き方への取り組みを検討し推進します。

指 標	現状値 (2019年度)	目標値 (2025年度)
①創業・起業相談者数	51人/年	80人/年
②創業・起業件数	17件/年	20件/年
③御前崎市の産業活動の活力についての考え方	18.4%	25.0%

■施策の柱・目標

①既存商工業の経営安定と継続に向けた支援

- 新型コロナウイルス感染症の影響によりさまざまな業種において経営が不安定になっています。企業の設備投資に対する利子補給制度の継続や、事業所ニーズにあったセミナーの開催などにより、市内企業の経営の安定と事業の継続を支援します。
- 積極的な融資制度の情報を発信し、各種経営セミナーを開催します。

②地域の優位性と特性を生かした魅力ある産業づくりの推進

- 電源地域の優位性などの経済的支援制度を生かし、成長産業などへの積極的な企業訪問を実施するとともに、新たに本市での企業研修を提案し、活用を推進します。
- 企業誘致を進めるために企業誘致支援制度の充実を図ります。
- 農業、漁業、観光と連携した企業の誘致を推進します。
- 新たな企業誘致などの受け皿となる工業用地の確保を図ります。

指 標	現状値 (2019年度)	目標値 (2025年度)
①商工業振興資金交付率	100%/年	100%/年
②起業育成資金交付件数	4件/年	10件/年
③御前崎市の産業活動の活力についての考え方	18.4%	25.0%

(出典：第2次御前崎市総合計画後期基本計画)

平成28年度に国の認定を受けた「御前崎市特定創業支援事業」では、当商工会がその事業実施主体を担い、御前崎市と一体となり創業支援に取り組んでいる。また、令和2年3月には「御前崎市中小企業・小規模企業振興基本条例」、令和5年2月には「御前崎市中小企業・小規模企業振興基本計画」が策定され、今まで以上に中小企業・小規模事業者の持続的発展に向けての連携体制が強化された。

### ③ 御前崎市商工会の小規模事業者支援の取組と役割

当商工会では、第2次御前崎市総合計画で掲げる「働く場所とにぎわいがたくさんあるまち」を目指し、第1期経営発達支援計画（令和2年4月1日～令和5年3月31日）に取組んでいる。具体的には、小規模事業者を対象に「経営状況分析」から「事業計画の策定及び策定後の支援」などを実施している。

第2期となる経営発達支援計画では、市内の人口が減少傾向にある中、交流人口を多数有している強みや、新たな販促・集客方法であるDX化への取組みなど事業環境変化への対応を念頭においた施策の展開を推進していく。

具体的には、小規模事業者との関わりの原点である経営改善普及事業を継続し、信頼関係を醸成しつつ、経営発達支援計画による「経営状況分析」「事業計画策定」「販路開拓」などの事業を展開し、事業者自身が事業環境変化へ柔軟に対応ができるよう「課題設定」から「課題解決」まで自走化できるよう伴走支援していく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

当商工会は、上記の「(1) 地域の現状及び課題」「(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方」を考慮し、以下の3つの柱を本事業の目標として設定する。

- 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する
- ② 事業承継を促進し若手経営者の台頭により地域活力の向上を実現する
- ③ 小規模事業者の情報発信・販売促進を伴走支援し、新たな需要と新規顧客の開拓を実現する

以上の目標を掲げ、小規模事業者の支援に取り組むことで、小規模事業者の経営基盤が安定し、事業継続する事業所が増えることにより、地域の雇用が維持され、地域で暮らす人々が安心して生活できる環境の創出に繋がることを地域への裨益目標とする。

## 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11年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

- ① 目標：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する

方針：小規模事業者が、継続的な発展を目指すためには、「自社の経営状況の分析」「実現可能性の高い」事業計画の策定が重要となる。また、計画策定後においては「定期的な進捗チェック」「問題点・課題の把握」「事業計画の修正」が必要となる。当商工会においては、経営者との対話を通じた信頼の醸成、経営者にとっての本質的課題の掘り下げを重視し、これが経営者の腹落ちに繋がり、内発的動機づけによって事業者の潜在能力を引き出す伴走支援を実施する。

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を提案しながら、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。

② 目標：事業承継を促進し若手経営者の台頭により地域活力の向上を実現する

方針：当地区の高齢化率は、令和4年10月時点で32.4%と年々上昇傾向にあり、同様に経営者の高齢化が顕著となっている。事業承継についての対策を講じなかった場合、廃業によって地域内の商工業者は減少することが予想される。円滑な事業承継によって廃業事業者を減少させるために、魅力的な事業への磨き上げ支援や若手後継者への経営力向上のための支援を実施する。また、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。

(出典：静岡県年齢別人口推計〔令和4年〕西部地域(御前崎市))

③ 目標：小規模事業者の情報発信・販売促進を伴走支援し、新たな需要と新規顧客の開拓を実現する

方針：当地区内には特徴ある商品・サービスを提供する小規模事業者が多く存在している。その一方で、効果的な情報発信ができず機会損失を生じている事業者も少なからず存在している。当商工会においては、そのような小規模事業者の商品・サービス・技術などの魅力を伴走支援によって引き出し、情報を蓄積・発信することにより、地区内外の新たな顧客獲得や地区外に流出していた需要の還流を図る。

## 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

##### ①現状

これまでは、製造業(食料品、機械・金属)、建設業、卸売業、小売業(衣料品、食料品、耐久消費財)、サービス業(旅館、洗濯、理・美容)を対象とした「小規模企業景気動向調査」の実施に加え、「経営指導員の巡回訪問」「窓口相談時の情報収集」「セミナー参加者へのアンケート」により経済動向の把握に努めてきた。しかし、専門的な分析に必要なビッグデータの活用は実施していなかった。

##### ②課題

これまでの調査・分析は継続しつつ、国が提供するビッグデータを活用した専門的な分析が出来ていなかったため、調査の方法を改善した上で実施する。

#### (2) 目標

項目	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10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景気動向調査の公表回数	HP掲載	—	4回	4回	4回	4回	4回

#### (3) 事業内容

##### ①地域の経済動向分析(国が提供するビッグデータの活用)

御前崎市の中小企業や小規模事業者に対し、限られたマンパワーの中で効率的な経済活

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。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」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景気動向調査

御前崎市内の景気動向等の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」を活用し、小規模事業者の景気動向等について分析し、年4回公表する。

【調査対象】小規模事業者 100 者

（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から 20 者ずつ）

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

【調査手法】調査票を基に、毎月、経営指導員が巡回による聞き取り調査を行う。

## （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、広く地域内事業者等に周知する。

○経営指導員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

#### ①現状

小規模事業者の多くは、製品・サービスの開発・販売にあたり、「良い製品を開発したから売れるはず」「良い商品を仕入れたから売れるはず」といったプロダクトアウトの考え方で製品開発、商品仕入、サービス開発をしている傾向にあり「顧客ニーズに基づく製品・サービスの開発」という意識が弱かった。

当商工会においても、経営指導員等の需要動向調査に関する知識・認識が欠けており、小規模事業者が消費者ニーズなどの需要動向を正確に把握できる支援は行っていなかった。

#### ②課題

小規模事業者の売上・利益の確保を図るためには、顧客目線に立ったマーケットインの考え方が必要になる。地域内の少子高齢化や交通の利便性向上に伴う需要動向の変化により、今までの需要とは異なるニーズが生じていることも考えられる。地域内の需要動向について情報を収集するとともに、その情報を分析し、活用を図ることが課題となる。

### （2）目標

項目	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①新商品・新サービス開発の調査対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

### (3) 事業内容

#### ①新商品開発の調査

当地区の事業者には「御前崎市ふるさと納税」の返礼品登録、市の「御前崎ブランド」認定を見据えた新商品開発を支援するため、試作段階のアンケート調査を地域内で実施する。

#### 【調査手法】

(情報収集) 事業者の各店舗や来店客に対して、「御前崎市ふるさと納税」返礼品及び「御前崎ブランド」の認定を目指す試作品について、アンケート調査票を手渡し、聞き取りによるアンケート調査を行う。

(情報分析) 調査結果は、静岡県商工会連合会に登録する販路開拓の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

【サンプル数】 50 件/者

【調査項目】 製品コンセプト、製品の良い点・悪い点、価格設定、大きさ、見た目、取引条件、納期 等

【調査結果の活用】 調査の分析結果は、担当した経営指導員が直接事業者にはフィードバックし、新商品の完成に向けた改良等に活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### ①現状

これまでは、巡回並びに窓口相談等による経営改善普及事業、特にマル経などの金融支援や小規模事業者持続化補助金などの各種補助金の申請書作成時において、経営状況の定量分析に加え、定性的分析として「SWOT 分析」を取り入れ実施してきた。しかし、事業者の本質的な「課題設定」にまで踏み込むことが不足していた。

#### ②課題

これまでの経営状況分析は継続しつつ、定量・定性両面の分析に「対話と傾聴」を加味し、事業者の本質的な課題の抽出・把握につなげるなど改善して実施する。

### (2) 目標

項 目	現 行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
①経営分析事業者数	25 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者

### (3) 事業内容

#### ①経営分析の内容

【対象者】 対象事業者の発掘については、これまで 25 者の発掘が出来ていることから、これまで同様、巡回並びに窓口相談等による経営改善普及事業の実施を通して、経営状況の分析が必要な小規模事業者 30 者を発掘する。

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

≪財務分析≫ 直近 3 期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

≪SWOT 分析≫ 下記項目について、対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

内部環境	外部環境
<ul style="list-style-type: none"> <li>商品、製品、サービス・仕入先、取引先</li> <li>人材、組織・技術、ノウハウ等の知的財産</li> <li>デジタル化、IT活用の状況</li> <li>事業承継候補者の有無と対策</li> <li>リスク対策（自然災害や感染症対策）</li> <li>事業計画の策定、運用状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商圏内の人口、人流</li> <li>消費動向、流行や志向性</li> <li>競合先の動向や業界動向</li> <li>税制など法律関係</li> </ul>

【分析手法】事業者の状況等に応じ、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」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行うほか、SWOT分析のフレームで整理する。

#### (4) 分析結果の活用

- 分析結果は、当該事業者にてフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- 分析結果は、データベース化し共有することで、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

#### ①現状

これまでは、既存事業者を対象に集団研修会の開催、マル経などの金融支援、各種補助金の申請書作成時に、事業計画の策定支援を講じてきた。しかし、事業者を取り巻く事業環境変化に対応した計画策定支援は実施していない。

#### ②課題

新たに事業環境変化に対応したセミナーを取り入れるなど、改善した上で実施する。

### (2) 支援に対する考え方

事業者を対象とした支援では、事業計画の策定に反映させることができるよう事業環境変化に対応した「集団研修会」の開催や専門家による個別指導により、5. 経営状況の分析で経営分析を行った事業者の5割程度/年の事業計画策定を目指す。

また、各種補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。加えて、事業者の本質的な課題に応じ「経営革新計画」や「事業承継計画書の策定」、「事業継続力向上計画の策定」などにも柔軟に対応する。そのためにも対話と傾聴を通じて最適な事業計画策定のサポートを行う。

創業者支援については、これまで経営指導員による個別相談にて対応していたが、地域内の開業率の引上げと新たな需要と雇用の創出を目指し、集団研修会を実施する。

### (3) 目標

項目	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①DXセミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③創業セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
④事業計画策定事業者数	12者	15者	15者	15者	15者	15者
⑤創業計画策定者数	4人	5人	5人	5人	5人	5人

#### (4) 事業内容

##### ① DX セミナーの開催

DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得するための基礎から、実際に DX 化に向けた IT ツールの導入や WEB サイトの構築等の取組みを推進していくセミナーを開催する。

また、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及び必要に応じて IT 専門家派遣を活用する。

【支援対象】ア. IT の導入が遅れている事業者 (1 回/年) (10 人)

イ. SNS の活用がみられる事業者 (1 回/年) (10 人)

【カリキュラム】ア. DX 総論と具体的な活用事例や EC サイトの利用方法等【基礎編】

イ. SNS を活用した集客・販促方法【実践編】

【講師】静岡県商工会連合会に専門家登録をしている IT の専門家

【募集方法】チラシ及び当商工会 HP、Facebook、LINE にて募集を行う。

##### ② 事業計画策定セミナーの開催

経営指導員や専門家が経営分析を行った事業者、各種セミナー（事業承継セミナー・創業セミナーなど）への参加を契機に経営分析を行った事業者などを対象とした「事業計画策定セミナー」を開催する。

【支援対象】経営分析を行った事業者 (50 者)

【カリキュラム】自社分析、課題設定の方法から課題解決の手法等 (1 回/年)

【講師】静岡県商工会連合会に専門家登録をしている中小企業診断士・税理士等

【募集方法】チラシ及び当商工会 HP、Facebook、LINE にて募集を行う。

##### ③ 創業セミナー

【支援対象】創業を目指す者、創業間もない者

【カリキュラム】創業の心構え、事業コンセプト、マーケティング、損益計画、資金計画、創業計画書の策定 (1 回/年)

【講師】静岡県商工会連合会に専門家登録をしている中小企業診断士・税理士等

【募集方法】チラシ及び当商工会 HP、Facebook、LINE にて募集を行う。

##### ④ 事業計画の策定支援

経営分析を行った全事業者を対象に巡回訪問・窓口相談を通して、事業者には事業計画策定の継続の重要性について理解を深めていただく。事業計画策定の支援にあたっては、事業者との対話と傾聴を繰り返しながら信頼関係を構築し、きめ細やかな指導を行う。

【支援手法】セミナー受講者に対し、経営指導員が担当制で対応する。必要に応じて外専門家（中小企業診断士・税理士など）による個別指導を実施し、確実に事業計画の策定につなげていく。

##### ⑤ 創業計画の策定支援

創業セミナーのカリキュラムを通して、地域の経済動向と需要動向を踏まえた事業計画策定の支援を行う。手法については、前述同様に対話と傾聴を繰り返しながら信頼関係を構築し、創業の実現可能性検証も含めて伴走型支援を実施する。

【支 援 手 法】創業セミナー受講者を対象に専門家による個別相談会を行い、確実に創業計画の策定につなげていく。

## 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

#### ①現状

事業計画策定後の実施支援では、計画の実行や進捗度合いに応じたフォローアップを図ってきたものの、支援の実施については各経営指導員に委ねられており、訪問頻度やフォローアップ内容等に差が生じている。

創業者を対象とした事業計画策定後の実施支援については、創業計画の策定及び事業の開始がゴールとなってしまう訪問頻度やフォローアップ回数が少ないなど課題がある。

#### ②課題

経営指導員による個別支援の頻度等に差が生じていることについては、支援データのデータベース化に加え、管理体制を強化し組織的に定期的な支援が行えるよう改善する。また、事業計画を策定した事業者に対しては、事業計画が持続的発展のための計画であることを認識させる必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、事業者自身が当事者意識を持って計画に取り組むよう、対話と傾聴を重視したきめ細やかなフォローアップを行い、経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮につなげる。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を見極めた上で、訪問回数を設定し、フォローアップを行う。

### (3) 目標

#### ①事業者

項 目	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
フォローアップ対象事業者数	12 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
頻度 (延べ回数)	32 回	66 回	66 回	66 回	66 回	66 回
売上増加事業者数	4 者	6 者	6 者	8 者	8 者	8 者
利益率3%以上増加事業者数	—	2 者	2 者	4 者	4 者	4 者

#### ②創業者

項 目	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
フォローアップ対象数	4 人	5 人	5 人	5 人	5 人	5 人
頻度 (延べ回数)	10 回	20 回	20 回	20 回	20 回	20 回
創業者輩出者数	2 人	3 人	3 人	3 人	3 人	3 人

### (4) 事業内容

#### ①事業者

事業計画を策定した15事業者を対象として、事業者が策定した「事業計画書」を用いて

経営指導員が巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的なフォローアップを実施する。

頻度については、進捗状況等により、訪問回数を増やして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のない事業者を見極めた上で、フォローアップの計画を設定する。

具体的には、事業計画策定のうち、毎月訪問3者、四半期に一度訪問3者、他の9者は年2回の訪問など、対象事業者の進捗具合に応じメリハリを付ける。ただし、事業者からの申出や状況の変化等事由が生じた場合は、臨機応変に対応する。

また、進捗状況が思わしくない、あるいは事業計画との間に大幅なズレが生じているなどの問題が生じた場合は、外部専門家などへの指導を仰ぎ、原因究明及びその解消、今後の対応策を検討し、フォローアップの頻度等を変更する。

## ②創業者

当商工会が相談対応を図った創業者の「相談カルテ」（フォーマットシート）を用いて相談者の一元管理を行う。このカルテにより相談者へのフォローアップも適宜、タイムリーに実施しやすくなるため、四半期に一度、状況把握や施策情報の提供に努めるほか、創業に向けて新たな課題等が生じた場合には、外部専門家等への指導を仰ぐなど継続した支援につなげていく。

## 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

#### ①現状

地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心な様子が伺え、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組みが進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

#### ②課題

今後、新たな販路開拓にはDX化の推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

DXに向けた取組みとして、SNSを活用した販促や集客の情報発信、ECサイトの利用など、IT活用による販路開拓・集客セミナーの開催や個別相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入には必要に応じて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

項目	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①SNS活用支援事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
売上増加率／率	—	5%	5%	5%	5%	5%
②ECサイト利用支援事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率／率	—	5%	5%	5%	5%	5%

#### (4) 事業内容

##### ① SNS 活用支援

顧客が近隣の商圈に限られている事業者が多いことから、より遠方の顧客を取込むため、比較的取り組みやすい SNS (Facebook/Instagram/LINE 公式アカウント/Google ビジネスプロフィール等) を活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

##### ② EC サイト利用支援 (BtoC)

自社製品やサービスの販路拡大を図りたいが、実店舗での販売がメインで、経験や知識の不足から EC サイトでの販売に踏み切れない事業者を対象に、EC サイト開設やショッピングモールへの出店提案等の支援を実施する。

具体的には、EC サイト開設に係る全般的な知識の構築のため基礎知識セミナーの開催、比較的運用コストが抑えられ容易に開始出来る Yahoo!ショッピング等への出店を提案する。EC サイトの立上げ及び立上げ後については、販売効果を向上させるための相談会や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り組み

### 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

##### ①現状

当商工会では、毎年開催される総会において事業報告を行っているのみである。また、総会出席者は、商工会役職員及び一般会員であり、外部から評価を受ける状況にない。そのため、各事業内容を評価及び検証するまでには至っておらず、その後の事業実施方針等については、事務局長及び経営指導員を中心とした職員レベルでの検討に留まっている。

##### ②課題

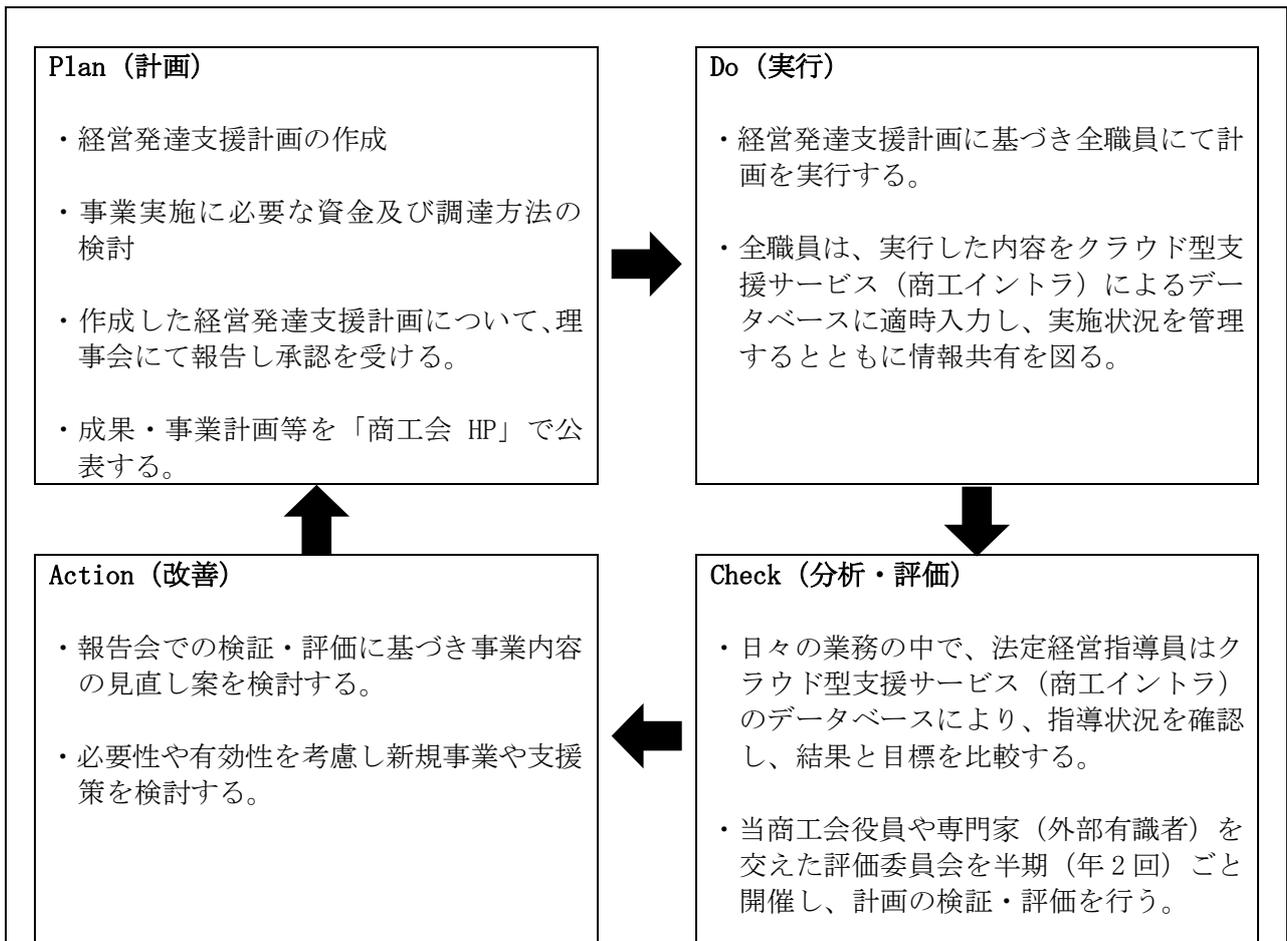
今後は、事業を客観的に評価し見直すことが不可欠であり、定期的に事業の評価及び見直し等 (PDCA) を行うための仕組みを構築する必要がある。

#### (2) 事業内容

当商工会総務委員 11 人 (正副会長、商業部会長、工業部会長、建設部会長、観光サービス部会長、会長推薦理事 4 名) のほか、御前崎市建設経済部商工観光課、法定経営指導員 2 名、外部有識者として中小企業診断士をメンバーとする「評価委員会」を半期 (年 2 回) ごと開催し、経営発達支援事業の進捗状況等 (全事業の目標値に対する実施率、成果の達成率、その要因等) について評価を行う。

評価委員会の評価結果は、当商工会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 2 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。

なお、経営発達支援計画の PDCA サイクルの具体的な仕組みは、以下の通りである。



## 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

#### ① 現状

当商工会の職員は、正規職員10名（事務局長除く）のうち、経験年数10年未満が4名、10年以上が4名、30年以上のベテランが2名となっている。

資質向上等については、静岡県商工会連合会が実施し参加が義務付けられている各種研修会に参加し、各自向上を図っている。そのほか、専門的知識を有する外部専門家との積極的な帯同支援により幅広い知識を習得するよう心掛けている。また、相談・支援の対応方法として当商工会ではオンラインは実施していない。

#### ② 課題

職員各自が行う支援に対し内部での共有が不十分であり、ベテラン職員と若手職員の支援能力にバラツキが生じ、役職による縦割りの環境が改善されていない。加えて、経営指導員の支援能力向上のみに重点が置かれ、経営指導員以外の職員（経営支援員・記帳指導職員）も含めた組織全体のレベルアップも意識されていない。

そこで、これまでの資質向上策を継続しつつ、事業環境変化に対応したオンラインの活用や導入の検討も踏まえ、職員の知識の共有のための仕組みを構築するとともに、組織全体のレベルアップを図ることが課題となる。

## (2) 事業内容

### ①外部講習会等の積極的活用

#### 【経営支援能力向上セミナー】

職員全員における支援能力の一層の向上のため、中小企業大学校が実施する「基礎研修」「専門研修」「上級研修」及び静岡県商工会連合会主催の各種セミナーに対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

#### 【コミュニケーション能力向上セミナー】

経営支援経験が十分でない職員を主対象に、対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修の受講（県連合会主催）を計画し、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

#### 【DX 推進に向けたセミナー】

事業環境の変化に伴い新たな仕組みとして導入が進む DX 化の推進への対応に向け、経営指導員及び経営支援員、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、6. 事業計画策定支援で計画する事業者向けの「DX セミナー」に積極的に参加する。

#### 【小規模事業者課題設定力向上研修】

課題設定から課題解決に導くためのプロセス習得に向け、そのポイントと手順を学習することで、小規模事業者の自走をスムーズに行うことを目的とする。

### ②OJT によるスキルアップ

支援経験の豊富な経営指導員と経験年数が十分でない職員がチームを組織し、巡回指導や窓口相談の機会を活用した OJT を積極的に実施し、組織全体の支援能力の向上を図る。

### ③職員間の定期ミーティングの開催

職員による定期的なミーティングを開催し進捗状況を共有する。研修会等へ出席した職員が、ミーティングの場で習得してきた知識等の活用方法や具体的な施策等の紹介、経営支援にまつわる経験などの意見交換等を行い、職員の支援能力の向上を図る。

### ④データベース化

経営指導員や経営支援員など経営支援に携わる全職員が、商工イントラシステムにデータ入力を随時、適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を全職員が共有できるようにすることで、担当外の職員でも代替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。

## 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

#### ①現状

当商工会が所属する小笠地区商工会において経営指導員を対象とした会議が例年 1 回から 2 回開催され、支援ノウハウの情報交換の場として機能している。

また、日本政策金融公庫浜松支店管内（静岡県西部地区）の事務局長や経営指導員が参加する「マル経協議会」（年 2 回）も、12 商工会が一堂に会する会議で、金融情報に加え、各

地域の経済動向など有益な情報交換ができる場として機能していることから今後も継続して参加していく。しかし、事業承継に係る情報交換に関する場への参加が徹底できていない。

## ②課題

静岡県事業承継・引継ぎ支援センターが主催する全体会議やブロック会議に積極的に参加するなど改善する。

## (2) 事業内容

### ①小笠地区商工会経営指導員部会への出席（年1回から2回）

菊川市商工会、掛川みなみ商工会の経営指導員が集う会議に出席し、各地域の経済動向等を把握するとともに、支援ノウハウなどの情報交換を行うことで、支援スキル向上に努める。

### ②日本政策金融公庫浜松支店主催「マル経協議会」への出席（年2回）

静岡県西部地区に位置する12商工会（湖西市、新居町、浜名、奥浜名湖、浜北、天竜、磐田市、浅羽町、森町、掛川みなみ、御前崎市、菊川市）の経営指導員等が参加する「マル経協議会」に出席し、各地域の経済動向等を把握するとともに、支援ノウハウなどの情報交換を行うことで、支援スキル向上に努める。

特に湖西市、新居町、浜名、奥浜名湖、浜北の商工会は創業支援や経営革新支援、海外展開支援に積極的な姿勢が伺えるため、事業計画策定等の支援ノウハウ向上に生かす。

### ③静岡県事業承継・引継ぎ支援センター主催の会議への出席（年1回から2回）

地区ブロック会議がオンラインで開催されている。この会議は、商工団体や金融機関のほか市町など支援機関が一堂に介し、事業承継に関する情報共有を図る場として機能している。小規模事業者との対話を通じた際にも、事業承継は必要不可欠なテーマであるため積極的に参加の機会を創出し、支援ノウハウの向上につなげる。

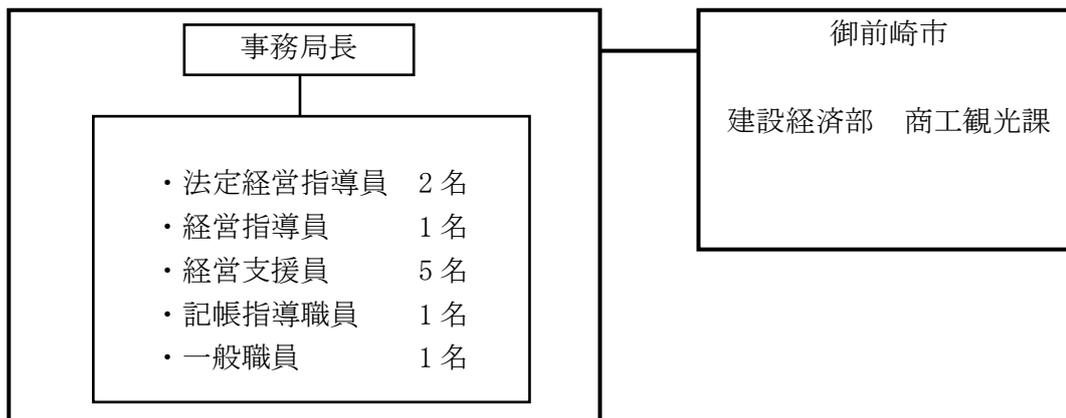
(別表2)

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

(令和5年11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法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：鈴木 孝典 / 齋田 和輝

■連絡先：御前崎市商工会 電話：0537-86-2146

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・見直しを行う際の必要な情報の提供等を行う。なお、当商工会では、商業担当、工業担当でそれぞれ役割を分け、効率的な執行体制を構築している。そのため、法定経営指導員についてもそれぞれ1名配置する。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

①御前崎市商工会

〒437-1612 静岡県御前崎市池新田 5484-1

電話：0537-86-2146 / FAX：0537-86-8969

E-Mail：info-omaezaki@hamaoka.or.jp

②御前崎市建設経済部商工観光課

〒437-1692 静岡県御前崎市池新田 5585

電話：0537-85-1135 / FAX：0537-85-1156

E-Mail：shokan@city.omaezaki.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	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
経済動向調費	50	50	50	50	50
DXセミナー開催費	150	160	160	160	160
事業計画策定セミナー開催費	150	160	160	160	160
創業セミナー開催費	150	160	160	160	160
専門家派遣費用 (事業計画策定/策定後支援/ 新たな需要の開拓支援等)	600	600	600	600	600
経営指導員等の資質向上等に 関する費用	200	200	200	200	200
ソフトウェア・サービス費	200	170	170	170	170

(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)、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。

