

経営発達支援計画の概要

実施者名	菊川市商工会（法人番号 5080405005144） 菊川市（地方公共団体コード 22241）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>市が目指す「商工業が活気あるまちづくり」の3つの施策に沿って、小規模事業者の経営基盤強化と地域の雇用維持、住民が安心して生活できる環境の創出に繋げ、地域の発展に貢献していくことを裨益目標とする。目標達成に向け、以下5点を本事業の方針とする。</p> <p>① 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業の存続を実現                  ② 支援体制の強化による円滑な事業承継及び新規創業者支援                  ③ 経営分析による課題解決及び施策等を活用した新たな取り組みへの支援                  ④ 生産者から製造・販売者の連携促進に向けた支援                  ⑤ 地域経済維持と持続的発展のための経営課題解決に向けた支援</p>
事業内容	<p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b>                  地域の経済状況を調査・分析し、小規模事業者の現状や課題を把握し支援のための基礎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>                  小規模事業者が提供する商品やサービスの需要動向を調査し、その結果を販路開拓のための基礎資料として活用し新事業の展開に繋げる。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b>                  小規模事業者を対象に、対話と傾聴を通じて経営状況を分析し、事業者の本質的な課題を明らかにして把握する。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b>                  調査分析を通じて明らかになった本質的な課題に基づき、事業計画の策定を支援し、小規模事業者の経営力向上を目指す。また創業セミナーの開催等を通じて創業計画書の作成を支援する。</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を通じて、事業計画や創業計画の進捗状況に応じた支援を行い、計画の実現を支援する。</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の活用やBtoC向けのECサイトの利用、展示会等の販売促進活動を通じて、地域事業者の新たな需要開拓を支援する。</p>
連絡先	<p>菊川市商工会                  〒439-0031 静岡県菊川市加茂2156                  TEL 0537-36-2241 FAX 0537-36-2244                  E-Mail <a href="mailto:info@kksho.jp">info@kksho.jp</a></p> <p>菊川市 建設経済部 商工観光課                  〒439-8650 静岡県菊川市堀之内61                  TEL 0537-35-0936 FAX 0537-35-2114                  E-Mail <a href="mailto:shoukou@city.kikugawa.shizuoka.jp">shoukou@city.kikugawa.shizuoka.jp</a></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 地域の概要 (現状)

ア 立地

静岡県西部に位置し、一級河川「菊川」の中流域に広がる菊川市は、遠州と信州を結ぶ「塩の道」など、古くから南北交通の要所として栄えたまちである。明治22年JR（旧国鉄）東海道本線菊川駅の開設により、駅周辺や市南部を中心に市街地が広がり、近年は東名菊川インターチェンジ周辺の区画整備事業により新たな商業区域が形成されている。

東西方向はおよそ9キロメートル、南北方向はおよそ17キロメートルである。



イ 人口の推移

住民基本台帳によると人口は令和6年3月末現在47,450人（うち日本人43,394人、外国人4,056人）で、5年前の平成31年3月48,319人（うち日本人44,869人、外国人3,450人）と比較して1.8%ほど減少しており、日本人は約3.3%減少（外国人約17.6%増）している。総人口は減少傾向にある中、内訳では日本人人口が漸減し、相対的に外国人人口が増加傾向にある。

区分 年別	人口（人）			世帯数 （世帯）
	総数	日本人	外国人	
平成31年	48,319	44,869	3,450	17,802
令和2年	48,474	44,739	3,735	18,162
令和3年	48,066	44,438	3,628	18,335
令和4年	47,720	44,176	3,544	18,479
令和5年	47,582	43,787	3,795	18,779
令和6年	47,450	43,394	4,056	19,050

資料：「市民課 住民基本台帳」より抜粋（各年3月31日現在）

ウ 産業構造の推移（業種構成、業種別の景況感、業種別の商工業者数）

製茶機器の製造を中心に発展してきた菊川市の工業は、昭和44年の東名高速道路菊川インターチェンジ開設を機に飛躍的な成長を見せ、4カ所の工業団地を中心に100社以上の企業が立地している。緑に囲まれた工業団地には自動車関連を中心とした企業が立ち並び、「ハイテク産業のまち」として躍進するとともに、自然環境の保全・公害防止を重視している。菊川市内の企業は、自動車用部品や精密工作機械など特殊技術において世界的な実績とシェアを占めている企業も多く、海外にも多くの企業が進出している。業種別的小規模事業者数は以下のとおりである。

菊川市 小規模事業者数

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業	宿泊業	娯楽業	娯楽業以外	その他	合計
R5	323	250	60	263	100	7	8	190	300	1,501

菊川市商工会総会資料より抜粋

エ 歴史的な背景

縄文・弥生時代からの遺跡をはじめ、国指定の重要文化財や史跡など数々の歴史・遺産に触れることができる。

オ 交通網

地域内には、JR東海道本線菊川駅、東名高速道路菊川インターチェンジを有し、近隣にはJR東海道新幹線掛川駅、御前崎港、富士山静岡空港を有することから、利便性に恵まれた将来性豊かな地域となっている。また令和4年度から令和9年度にかけて菊川駅南北自由通路整備事業が進められており、北側からも鉄道への乗降が可能となり利便性の向上や地域商工業の発展が期待されている。

カ 地域の名産、地域資源 等

菊川市は、温暖な気候と地理的条件に恵まれ、茶を中心に水稲や施設園芸などの農業生産が盛んである。市北部では、基幹作物である茶や水稲、施設園芸などの農業が行われており、特に基幹作物の茶は県内においても屈指の栽培面積を誇り、「深蒸し菊川茶」として地理的表示（GI）保護制度に登録され、茶産地として全国的に名声を發している。市南部では大規模に整備された水田において営農集団などによる効率的な水稲栽培をはじめ、茶、レタス、メロンなど多品目にわたる農業が行われている。

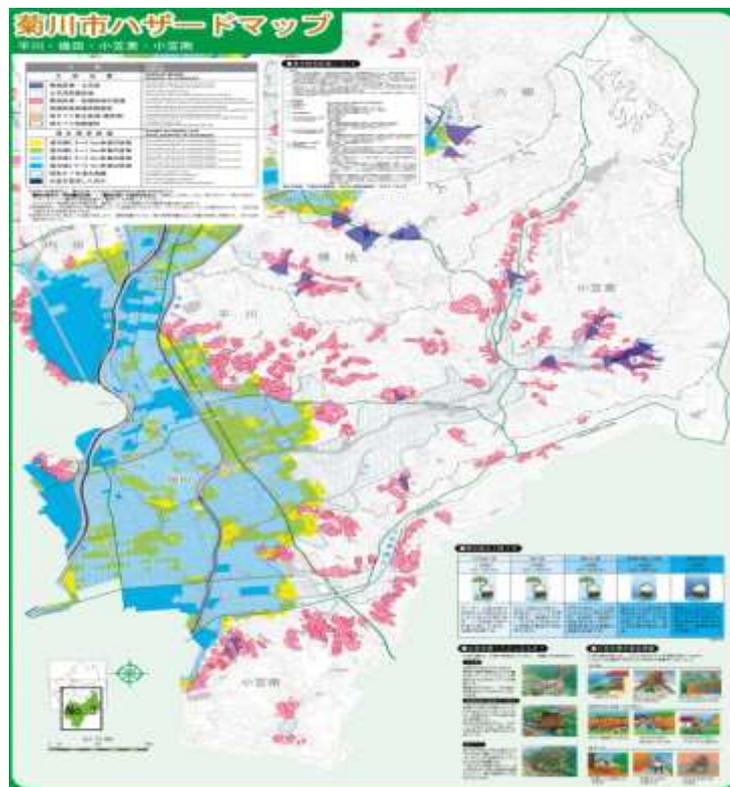
② 地域の（現状と）課題

ア 地域の風土、地理的な強み（弱み）を踏まえた課題

静岡県の西部地域（遠州東部＝東遠）に位置し、市の名前の由来にもなっている菊川が市の中心を流れている。この地域は江戸時代にほぼ開墾されていたが慢性的な水不足に悩まされており、現在は大井川から取水した水が菊川市の水源になっている。

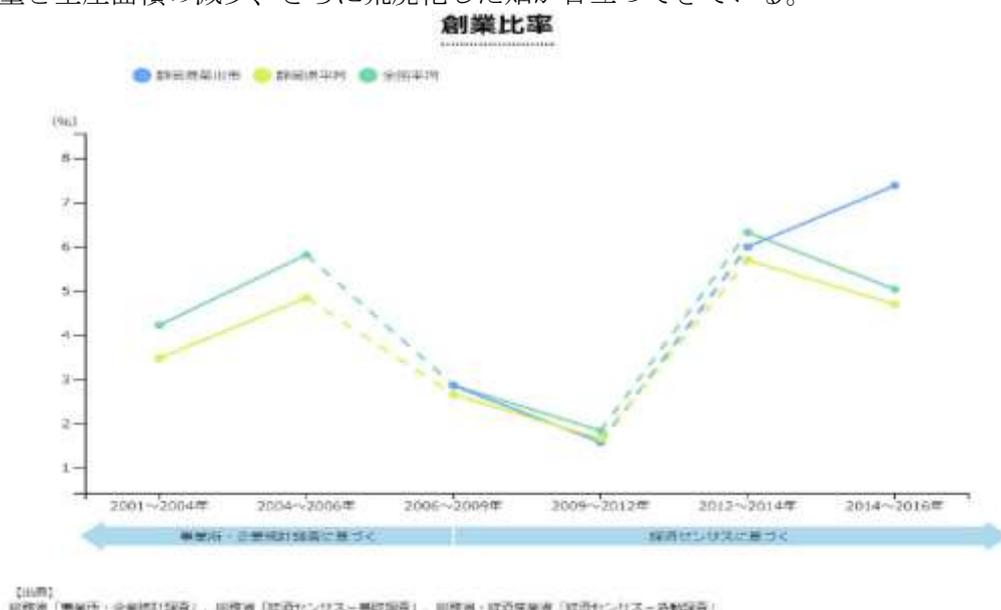
当地域は静岡県内でも晴天率が高いという調査結果があり、古来干ばつに見舞われてきた歴史がある。現在は、田畑の都市化や近年の集中豪雨の影響等により、増水時の河川の流量が増え水害の危険性が高い地域もある。一方、市では令和6年1月に「菊川市防災対策強靱化事業基本計画」を策定し雨水貯留施設の建設や河川の浚渫工事などを計画的に進めている。

【菊川市土砂・浸水ハザードマップより】



イ 歴史的な背景による強み（弱み）を踏まえた課題

長引くデフレの影響で進出企業の海外移転や撤退、高齢化や後継者不足を原因とする廃業事業者が後を絶たないが、創業比率は静岡県内で2位、全国で77位となっており、創業が多い地域として前向きな兆しも見える。一方で基幹産業である茶業界では、生産量と生産面積の減少、さらに荒廃化した畑が目立ってきている。



ウ 人口に関する強み（弱み）を踏まえた課題

令和2年国勢調査人口では47,789人。平成27年の国勢調査と比較するとおよそ2.1%増加。高齢人口割合（総人口に占める65歳以上の人口比率）は27.2%と上昇しており、平成27年と比べ2.1ポイントの増加となっている。一方、年少人口割合（総人口に占める15歳未満人口比率）は14.2%となっており、平成27年よりも0.3ポイント減少するものの、少子高齢化の進行は横ばいである。世帯数は、令和2年で17,759世帯と、平成27年に比べ9.4%の増加を示しているが、核家族化等の進行により1世帯あたりの人員は2.7人に低下している。

また、今後人口減少が続くことに呼応して労働人口も減少し高齢人口が増加していくことが予想される。

単位：各項目「」のとおりに

年次	総数	人口[人]		世帯数 [世帯]
		男	女	
平成12年	47,036	23,377	23,659	13,727
平成17年	47,502	23,660	23,842	14,698
平成22年	47,041	23,659	23,382	15,485
平成27年	46,763	23,488	23,275	16,095
令和2年	47,789	24,173	23,616	17,759

資料：国勢調査（各年10月1日現在）

単位：各項目「」のとおりに

年次	総数	人口[人]						65歳以上 構成割合 [%]
		15歳未満	15～64歳	65歳以上	65～69歳	70～74歳	75歳以上	
平成12年	47,033	7,489	30,875	8,669	2,421	2,383	3,865	18.4
平成17年	47,474	7,010	31,007	9,457	2,363	2,253	4,841	19.9
平成22年	46,888	6,790	29,800	10,298	2,543	2,248	5,507	22.0
平成27年	46,613	6,755	28,176	11,682	3,532	2,399	5,751	25.1
令和2年	47,360	6,711	27,785	12,864	3,293	3,380	6,191	27.2

資料：国勢調査（各年10月1日現在）

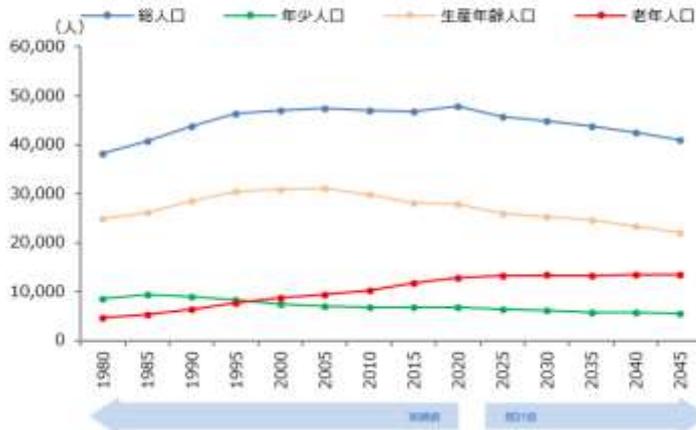
※年齢別人口は年齢「不詳」の者を除いているため、合計が総数と一致しないことがある。

※65歳以上構成割合の母数についても、年齢「不詳」の者を除いて算出している。

### ①人口推移

人口マップ>人口構成 → 「人口推移」

・総人口と年齢3区分別人口の推移を示しています。  
 ・「総人口のピーク」「老年人口の増加傾向」等、自地域の人口変化の概要を把握できます。



【出典】総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

### エ 産業に関する強み（弱み）を踏まえた課題

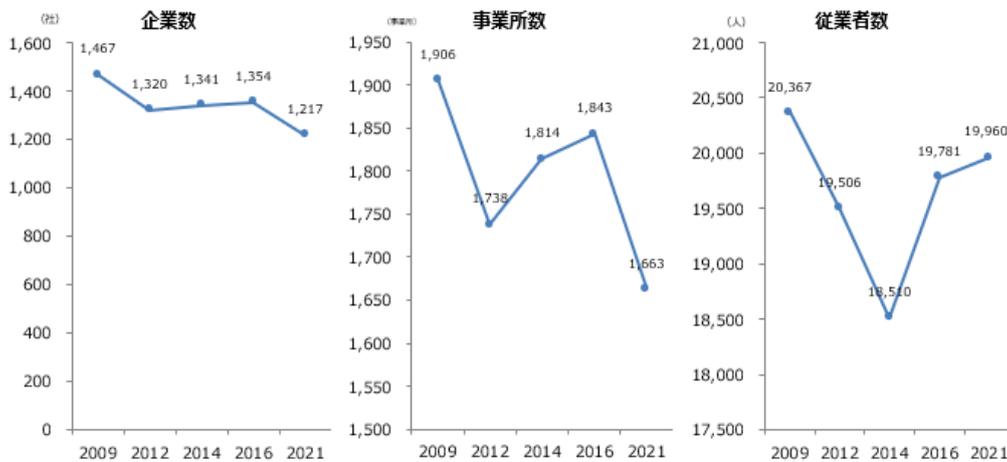
地場産業であるお茶関連の業界や製造加工販売を営む小規模事業者の中には、いち早く地域の構造変化を新たなビジネスチャンスと捉え、リノベーションや新分野への展開を図った経営者が少なからずいる。しかし、大多数の小規模事業者は、限られた経営資源（人・モノ・カネ）や自助努力だけでは克服できない様々な課題を持っている。

中小・小規模事業所は、高齢化や後継者難に加え、事業の再構築やデジタル化等への対応が進まないことで事業を存続できず、淘汰されていく傾向にある。

### ①企業数・事業所数・従業者数の推移

産業構造マップ>全産業>企業数・事業所数・従業者数（事業所単位） → 「グラフ表示」

・地域産業全体の推移を、企業数、事業所数、従業者数の推移により概観します。



【出典】総務省「経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工

オ 交通網に関する強み（弱み）を踏まえた課題

地域では、インフラ整備により市内の南北幹線道路の部分完成や富士山静岡空港の利用により、駅周辺の大型商業施設の誘致やインターチェンジ周辺においてもビジネスホテルの進出で都市機能としての利便性が高まってきている。

反面、交通インフラが整うことで通学通勤移動の便が良くなり人口流出増となり、夜間人口に比べ昼間人口が少ない状況が続いている。

単位:人

年次	常住人口 (夜間人口)	就業者		通学者		流入・流出人口差			昼間人口
		流入人口	流出人口	流入人口	流出人口	総数	就業者	通学者	
平成12年	47,033	9,180	11,835	1,763	1,829	△ 2,721	△ 2,655	△ 66	44,312
平成17年	47,474	8,475	10,958	1,630	1,437	△ 2,290	△ 2,483	193	45,184
平成22年	47,041	8,694	11,097	1,462	1,348	△ 2,289	△ 2,403	114	44,752
平成27年	46,763	9,139	11,781	1,334	1,577	△ 2,885	△ 2,642	△ 243	44,413
令和2年	47,789	9,303	12,018	1,266	1,237	△ 2,686	△ 2,715	29	45,103

資料:国勢調査(各年10月1日現在)

カ 地域の名産品、地域資源に関する強み（弱みを踏まえた課題）等

茶に関しては、平成25年に茶産地特有の伝統的な「茶草場農法」が世界農業遺産に認定され、また、令和5年度に「深蒸し菊川茶」が地理的表示(GI)制度に登録されるなど、差別化が図られている。

農業従事者の減少や価格が低迷していることから耕地の集約化を進め、効率的な農業経営を行うことで利益を出すことが求められている。

単位:経営体

	平成22年	平成27年	令和2年
合計	1,607	1,323	947
経営耕地なし	9	5	14
0.3ha未満	19	14	31
0.3～0.5ha	252	211	155
0.5～1.0ha	500	372	250
1.0～1.5ha	277	235	134
1.5～2.0ha	180	131	70
2.0～3.0ha	193	169	126
3.0～5.0ha	136	132	107
5.0～10.0ha	28	32	28
10.0～20.0ha	11	17	23
20ha以上	2	5	9

資料:農林業センサス農林業経営体調査(各年2月1日現在)

キ 菊川市商工会の役割

a. これまでの商工会の取組と課題

管轄地域は菊川市全域となっており、市内事業者のうち小規模事業者の内訳は、過去10年ほど大きな変動はない。

しかし、中小企業とりわけ小規模事業者を取り巻く環境が厳しい中、本会では事業再構築やデジタル化セミナー、創業者や事業承継に係る相談会、セミナーの開催で、事業者の経営課題改善や新たな事業展開、後継者の育成・事業継続に向けた取り組みを行っている。

b. 地域の総合的経済団体及び小規模事業者支援機関として、今後、商工会に求められている役割（機能）等

支援機関としての商工会は、長年の実績と高い信頼性や公共性、他支援機関と連携したネットワーク、そして最も得意とする地域密着と豊富な情報量及びワンストップサービスなどの強みをもっている。

近年、従来からの記帳経理や労務・金融に代表される経営指導に加え、国や県の補助金制度活用や創業・事業承継、情報化社会に対応していくべく情報機器に関する支援等の多種多様な相談に対応する必要がある。また事業継続についての啓蒙と発災時における情報収集と支援窓口としての機能が求められている。

## (2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

平成17年1月の小笠町と菊川町の合併により誕生した菊川市は、平成29年度から令和7年度まで第2次菊川市総合計画を策定している。それによると、産業分野においては、「活気にあふれた地域の良さを伸ばすまち」という旗印のもとに「商工業が活気あるまちづくり」として、「1. 就労機会の拡大を図ります」、「2. がんばる事業者を応援します」、「3. 市内企業の応援と進出企業の獲得に努めます」の3つが施策の柱となっている。

当会は地域に根差した支援機関として、中長期的な観点から産業の維持発展を目標に掲げ、既存事業者と創業者が地域繁栄の両輪となるよう支援していく。

事業継続や発展のためには事業承継に係る課題解決が重要であり、親族内承継や第三者承継等の多様な選択肢から最善最良の方向へ導いていく。さらに、金融・税務・労務管理等の従来の経営改善普及事業に加え、事業再構築等の専門的な経営指導を継続的に推進する。記帳の機械化や自計の推進を通じて財務分析の可視化を図り、円滑な資金調達や再生支援も行っていく。当会は経営発達支援事業を通じ、小規模事業者に寄り添い、持続可能な経営体質の強化と地域のリーダー的存在となる事業者の育成を目指していく。

## (3) 経営発達支援事業の目標

地域密着型組織である商工会としてその他支援機関と連携し、市が目指す「商工業が活気あるまちづくり」の3つの施策に沿って、小規模事業者の経営基盤強化と地域の雇用維持、住民が安心して生活できる環境の創出に繋げ、地域の発展に貢献していくことを裨益目標とする。目標達成に向け、以下5点を本事業の方針とする。

- ① 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業の存続を実現
- ② 支援体制の強化による円滑な事業承継及び新規創業者支援
- ③ 経営分析による課題解決及び施策等を活用した新たな取り組みへの支援
- ④ 生産者から製造・販売者の連携促進に向けた支援
- ⑤ 地域経済維持と持続的発展のための経営課題解決に向けた支援

## 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の存続を実現  
急速に変化する事業環境に対応し、業務改善を進めるために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事業者自身が経営の本質的な課題を認識することに重点を置く。そして、その本質的な課題を反映した事業計画策定を支援する。  
また、将来的に事業者が自走化した経営ができるよう、多様な課題解決ツールを提案し、事業者が深い納得感と当事者意識を持って事業計画が実行できるよう支援を行う。
- ② 支援体制の強化による円滑な事業承継及び新規創業者支援  
事業承継に対する適切な支援を行うため、経営指導員による巡回指導及び必要に応じた専門家や事業承継・引継ぎ支援センター等の機関との協働による指導を行う。また、新規創業者については、市と連携した指導によりきめ細かな支援を行う。
- ③ 経営分析による課題解決及び施策等を活用した新たな取り組みへの支援  
既存事業者に対しては、経営分析を行うことで課題を洗い出し、経営指導員による巡回指導及び必要に応じた専門家派遣により課題を解決する計画策定の支援と共に、経営革新計画の認定、補助金等各種施策の活用や展示会出展による販路開拓等の新たな取組みへの支援を行う。
- ④ 生産者から製造・販売者の連携促進に向けた支援  
農業者を主とする一次産業者と二次・三次事業者の連携等を図るため、セミナーの開催や経営指導員による巡回指導等により支援を行う。
- ⑤ 地域経済維持と持続的発展のための経営課題解決に向けた支援  
人口減少社会において、地域経済を維持し持続的発展をさせるため、地域を支える小規模事業者の経営課題を設定し、その解決を支援する。経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出し、個々の企業だけでなく地域全体で課題解決に取り組み、BCPやデジタル化、カーボンニュートラル対応等の課題にも対応できる支援を通じて、自己変革の機運を醸成する。

## 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

① 現状

当地における経済動向については、主に経営指導員による事業所巡回指導や窓口相談により把握する情報・経営諸課題を共有、また日本政策金融公庫、信用保証協会との情報交換会、地元信用金庫担当者との交流での情報収集が主である。業界の景況情報、企業進出、設備投資、資金需要が中心となっている。

② 課題

地域経済の情報が直接個別の経営に活かしきれず、ビジネスチャンス、需要予測のバロメーター的な情報量に達していない。

## (2) 目標

項目	公表方法	現行	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11
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 調査

菊川市内の景気動向等の実態を把握するため、静岡県商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」を活用し、製造業（食料品、繊維工業、機械・金属）、建設業、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）を対象に巡回等により、5項目（売上額・仕入単価・採算・資金繰り・業界の業況）について調査を実施する。

また「経営指導員等の巡回訪問」「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る。

### ② 分析（国が提供するビッグデータの活用）

小規模企業景気動向調査等を基に、国が提供するビッグデータを活用した分析を行う。

この分析により、地域経済の実態を詳細に把握し、データに基づく効果的な事業計画の策定を支援する。また事業者の経営力向上に繋げることで地域全体の経済発展を促進する。

【調査手法（例）】経営指導員等が「RESAS」を活用し、地域の経済動向分析を行う。

⇒サマリー機能を活用し、経済動向調査としてまとめる。

## (4) 調査結果の活用

○調査結果に基づき、静岡県と菊川市の比較・分析を行い年4回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

#### ① 現状

小規模事業者の多くは、プロダクトアウトの考え方で製品開発や商品仕入れ、サービス開発を行う傾向があり、「顧客ニーズに基づく製品・サービス開発」という意識が弱い。当会でも経営指導員等が需要動向調査に関する知識や認識が不足しており、小規模事業者が消費者ニーズ等の需要動向を正確に把握するための支援が十分に行えていない。

#### ② 課題

小規模事業者が売上や利益を確保するためには、顧客の視線に立ったマーケットインの考え方が必要である。地域内の少子高齢化や交通の利便性向上に伴い、これまでと異なるニーズが生じる可能性もある。そのため、地域内の需要動向調査に関する情報を収集し、分析して活用することが求められる。

(2) 目標

項 目	現行	R 7	R 8	R 9	R10	R11
① 新商品・新サービス等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

個々の事業者の課題に合わせ、新商品・新サービスの 카테고리やターゲット、解決できる課題等により最適な調査方法を検討して対応する。

【調査手法の例】

当会の「菊川ブランド」認定を見据えた新商品開発を支援するため、試作段階でのアンケート調査を地域内または商工会連合会が運営する「アンテナショップ」で実施する。

(情報収集) 事業者の各店舗や来店客に対して、「菊川ブランド」の認定を目指す試作品について、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、経営指導員が分析する。

(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

現在、マル経融資相談対応時や経営革新事業計画策定時、持続化補助金やものづくり補助金等の各種補助金事業計画策定支援の相談対応時に事業所の決算状況や経営状況を把握し分析する程度に留まっている。新製品開発や販路開拓、サービス提供方法など事業者の今後を左右する事業展開について、具体的な情報入手が限定的であるがゆえ経営サポートが不十分であるのが実態であり、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る。

② 課題

地域経済動向調査及び分析結果と事業者のデータを照らし合わせ、定性的・定量的な分析に「対話と傾聴」を加味し、事業者の本質的な課題を抽出・把握し、改善することが求められる。

(2) 目標

項 目	現行	R 7	R 8	R 9	R10	R11
① 経営分析事業者数	38者	60者	60者	60者	60者	60者

(3) 事業内容

① 経営分析の内容

【対象者】対象事業者は、巡回並びに窓口相談等による経営改善普及事業を通して、分析が必要な小規模事業者

【分析項目】定量分析（財務分析）と、定性分析（SWOT分析）のいずれか、または双方を行う。

《財務分析》直近3期分の収益性、生産性、安全性及び成長性の分析

《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>・ブランド力（認知性や信頼性）</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>・経済状況（地域や国全体の経済成長率）</li><li>・商圏内の人口、人流</li><li>・社会文化的要因</li><li>・競合先の動向や業界動向</li><li>・税制など法律関係</li><li>・政治的要因や国際情勢</li></ul>

#### 【分析手法例】

事業者の状況に応じ、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、分析を行うほか、SWOT分析のフレームで整理する。

記帳指導をしている事業所については、決算時に収益性、生産性、安全性、成長性の4指標について分析・指導する。

#### (4) 分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者フィードバックし、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

経営改善支援や経営革新計画策定支援については、巡回訪問時の中で経営指導員等と経営者との話の中から洗い出されて個別対応している。また創業や事業承継については、個々人が直接商工会に訪ねて来ることもあるが、多くはセミナー等の集団研修に参加し、その後の展開として個別に支援していく流れが多い。

小規模事業者の多くは、自社事業の振り返りを行っていないため、経営分析や経営課題の認識が不足している。

#### ② 課題

経営改善や経営革新計画策定セミナーを開催しても、一方的な助言に終始し提案型指導で終わるケースが多いため、双方向のコミュニケーションにより、お互いの考え方を理解し支援していくことで、意識の改善を図ることが求められる。

### (2) 支援に対する考え方

経営指導員による巡回指導や専門家派遣、セミナー開催等により、前項で経営分析を行った事業者の6割程度/年の事業計画策定を目指す。併せて持続化補助金やものづくり補助金、事業承継補助金の申請を契機に経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高い事業者を選び事業計画の策定に繋げていく。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」、「事業継続力向上計画」の策定等にも柔軟に対応する。そのためにも双

方向のコミュニケーション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、経営指導員等による個別相談で対応していたが、地域内の開業率の引上げ、新たな需要と雇用の創出を目指し、集団研修を実施する。

### (3) 目標

項目	現行	R 7	R 8	R 9	R10	R11
①DX セミナー（個別相談会含む）	3回	3回	3回	3回	3回	3回
②事業計画策定セミナー（個別相談会含む）	4回	5回	5回	5回	5回	5回
③創業セミナー	0回	1回	1回	1回	1回	1回
④事業計画策定事業者数	38者	40者	40者	40者	40者	40者
⑤創業計画策定事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者

### (4) 事業内容

#### ① DX セミナー（個別相談会を含む）の開催

DXに関する意識を高め、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ツールの導入や販売促進等の取組みを推進するセミナー（個別相談会含む）を開催する。

またセミナーを受講した事業者の中で取組み意欲の高い事業者には、経営指導員による相談や必要に応じた専門家派遣を実施する。

【支援対象】 デジタル化が進んでいない事業者、デジタル化をさらに進めたい事業者

【カリキュラム例】 基礎的なセミナーと最新デジタル活用のステップアップセミナー  
（カリキュラム例）

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】  
SNSを活用した集客・販促方法等【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の専門家等

【募集方法】 チラシ及び当会HP、Instagram、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等を対象とした「事業計画策定セミナー（個別相談会）」を開催する。

【支援対象】 経営分析を行った事業者

【カリキュラム例】 市場環境動向、自社の強みと市場の機会を踏まえた中長期の経営方針策定、実現に向けた具体的な計画策定の方法等

【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】 チラシ及び当会HP、Instagram、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（菊川市の特定創業支援事業として実施）

【カリキュラム例】 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】 チラシ及び当会HP、Instagram、LINE、菊川市のHP、広報紙にて募集を行う。

④ 事業計画の策定支援

経営分析を実施した全ての事業者に対し、巡回訪問や窓口相談を通じて、事業計画の策定の重要性を説明する。事業計画策定の支援においては、事業者との双方向のコミュニケーションを重ねることで信頼関係を気づき、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。必要に応じて専門家（中小企業診断士・税理士等）による個別相談を実施し、事業計画の策定に繋げていく。

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じて、地域の経済動向や需要動向を考慮した事業計画の策定を支援し、創業計画を完成させる。手法については、前述のように対話と傾聴を重ねて信頼関係を築き、創業の実現可能性を検証しながら伴走型支援を行う。

【支援手法】創業セミナー受講者を対象に経営指導員による個別支援や専門家による個別相談（1社に創業前後で4回程度）を行い、実現可能性の高い創業計画の策定に繋げていく。

## 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、計画の実行や進捗に応じたフォローアップを行っていたが、支援の実施は各経営指導員に任されており、訪問頻度やフォローアップ内容にばらつきが生じている。また創業者を対象とした事業計画策定後の支援では、創業計画の策定や事業開始がゴールとなり、訪問やフォローアップが満足にできていない。

② 課題

事業計画を策定した一部の事業者には、その計画が持続的発展のためのものであるということを認識させる必要がある。また経営指導員による個別支援の頻度にばらつきがあることについては、支援データのデータベース化と管理体制の強化を図り、組織的に定期的な支援を行うことが求められる。

(2) 支援に対する考え方

自走化を目指し、事業者が自らの計画を主体的に取り組むよう、双方向のコミュニケーションを重視したきめ細やかなフォローアップを行う。これにより、経営者の内発的動機づけを促し潜在力を引き出す。事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、計画の進捗状況や事業者の課題を見極めた上で訪問回数を設定する。

(3) 目標

① 既存事業者

項目	現行	R 7	R 8	R 9	R10	R11
フォローアップ対象事業者数	5 者	40 者				
頻度（延べ回数）	40 回	160 回				
売上増加事業者数	—	6 者	6 者	8 者	8 者	8 者
営業利益額の前年比 1 %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	R 7	R 8	R 9	R10	R11
フォローアップ対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
頻度（延べ回数）	—	20回	20回	20回	20回	20回

### (4) 事業内容

#### ① 既存事業者

事業計画を策定した40事業者を対象に、経営指導員等が「事業計画書」を用いて巡回訪問等を行い、計画が確実に実行されているかを定期的かつ継続的にフォローアップする。

訪問頻度は進捗状況に応じて調整し、支援が必要な事業者には訪問回数を増やし、順調な事業者には訪問回数を減らす等、フォローアップ計画を設定する。

具体的には、毎月訪問する事業者が5者、四半期に一度訪問する事業者が15者、その他の20者は年2回の訪問とし、進捗具合に応じて対応する。

ただし、事業者から申出や状況の変化があった場合には柔軟に対応する。また進捗が思わしくない場合や事業計画との大幅なズレが生じた場合は、外部専門家の指導を仰ぎ、原因究明と解決策を検討しフォローアップの頻度を変更する。

#### ② 創業者

創業前後に集中的に4回、状況の把握や施策情報の提供に努める。また創業に向けた新たな課題が生じた場合には外部専門家の指導を仰ぐ等、継続的な支援を行う。創業者の相談対応については「創業支援カルテ」を用いて一元管理しフォローアップを適時かつ迅速に行う。

## 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

地域内の多くの小規模事業者は、オンラインでの販路開拓に対してあまり関心を示していない。「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由から、ITを活用した販路開拓やDXの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

市場が近隣の商圏だけではない事業者が多いにも関わらず、販路開拓のDX化ができていない事業者が大半である。販路拡大についてDX化が不可欠であり、事業者の取組みを支援していくことが求められる。

### (2) 支援に対する考え方

DX推進の取組みとして、販促支援活動参画事業者に対してSNSを活用した販売促進や集客のための情報発信、ECサイトの利用等の支援を行う。また展示会出展やITを活用した販路開拓、集客のためのセミナーを開催するとともに、個別相談やIT専門家の派遣を行い事業者の課題に応じた支援を行う。

### (3) 目標

項目	現行	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11
販路開拓支援事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
内SNS活用支援	—	5者	5者	5者	5者	5者
内ECサイト利用支援	—	3者	3者	3者	3者	3者
内展示会展出支援	—	2者	2者	2者	2者	2者
営業利益額の前年比1%以上増加事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

### (4) 事業内容

SNS 活用やEC サイト利用、展示会への出展と、個々の事業者の課題に合わせて適切な課題解決の方法を提案し実施する。

#### (例：SNS 活用支援)

多くの事業者が近隣の商圈に依存しているため、より広範囲の顧客を取り込むために、比較的取組みやすい 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、宣伝効果を高める支援を行う。

#### (例：EC サイト利用支援 (BtoC))

自社製品やサービスの販路開拓を目指しているものの、実店舗での販売が中心で、経験や知識が不足しているために EC サイトでの販売に踏み切れない事業者を対象に、EC サイトの開設やショッピングモールへの出店を支援する。

EC サイトの立上げやその後の運営については、販売効果を高めるための相談会や専門家派遣を行い、継続的な支援を実施する。

## 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

##### ① 現状

当会の総務委員会で評価・見直しの方針を決定し、事業の成果・評価・見直しの結果は理事会へ報告し承認を受けている。また通常総会で事業報告を行っているが、出席者は商工会の役職員と会員のみで、外部から評価を受ける機会がない。そのため、各事業内容の評価や検証が十分に行われておらず、事業実施方針等の検討は事務局長や経営指導員を中心とした職員レベルにとどまっている。

##### ② 課題

今後は事業を客観的に評価し、見直すことが重要である。そのため、定期的に事業の評価や見直し (PDCA) を行う仕組みを再構築することが求められている。また令和8年度からスタートする「第3次菊川市総合計画」との整合性を、評価会においても検討し、必要な点は見直しをする必要がある。

#### (2) 事業内容

事業の実施状況を定量的に把握するため、各項目を5段階評価とする。また毎年度定期的 (年1回以上) に中小企業診断士資格を有する外部有識者、市役所担当者及び法定経営指導員等を交えた評価会を開き、評価結果を機関紙やHPで公表する。

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。

<p><b>Plan (計画)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営発達支援計画の作成</li> <li>・事業実施に必要な資金及び調達方法の検討</li> <li>・作成した経営発達支援計画について、理事会にて報告し承認を受ける。</li> <li>・成果・事業計画等を「商工会 HP」で公表する。</li> </ul>	<p><b>Do (実行)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営発達支援計画に基づき全職員にて計画を実行する。</li> <li>・全職員は、実行した内容をクラウド型支援サービス（商工イントラ）によるデータベースに適時入力し、実施状況を管理するとともに情報共有を図る。</li> </ul>
<p><b>Check (分析・評価)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日々の業務の中で、法定経営指導員はクラウド型支援サービス（商工イントラ）のデータベースにより、指導状況を確認し、結果と目標を比較する。</li> <li>・当商工会役員や専門家（外部有識者）を交えた評価委員会を開催し、計画の検証・評価を行う。</li> </ul>	<p><b>Action (改善)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・報告会での検証・評価に基づき事業内容の見直し案を検討する。</li> <li>・必要性や有効性を考慮し新規事業や支援策を検討する。</li> </ul>

## 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

当会の正規職員は事務局長を除いて8名おり、そのうち4名が経験年数10年未満、4名が10年以上の経験を持っている。

職員の資質向上に関しては、静岡県商工会連合会が主催する各種研修会への参加が義務付けられており、職員はスキルアップを図っている。また専門知識を持つ外部の専門家と積極的に連携し、幅広い知識の習得に努めている。

#### ② 課題

職員個々が行う支援について、内部での情報共有が十分ではなく、ベテラン職員と若手職員の支援能力に差が生じている。経営指導員以外（経営支援員・記帳指導員）の職員を含めた組織全体のレベルアップが意識されている状況である。

そのため、これまでの資質向上策を継続しつつ、事業環境の変化に対応するためのオンライン活用等により、職員間の知識共有の仕組みを構築し、組織全体のレベルアップを図ることが課題となっている。

### (2) 事業内容

#### ① 外部講習会等の積極的活用（例）

##### 【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員の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。特に将来経営指導員となる若手職員に対しては、経営指導員向けの研修に優先的に参加させる。

##### 【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繋げる。

**【DX 推進に向けたセミナー】**

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。

② OJT 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

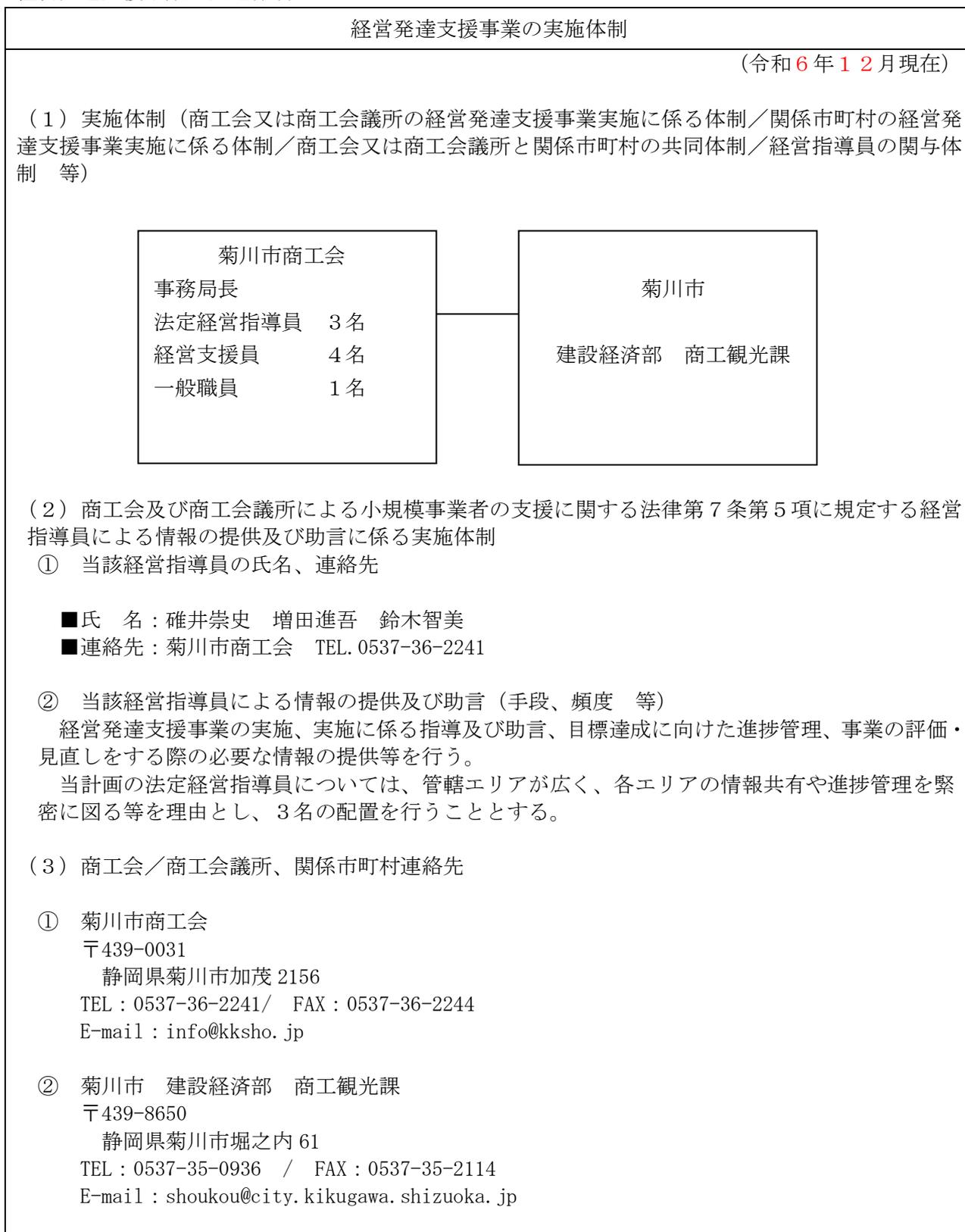
職員が定期的にミーティングを開き進捗状況を確認する。研修会等に参加した職員は、ミーティングで得た知識の活用や具体的な施策を紹介し、経営支援に関する経験を共有する。これにより、職員の支援能力を向上させることを目的とする。

④ データベース化

経営指導員を含むすべての経営支援担当職員が、商工イントラシステムに適時データ入力し、支援中の小規模事業者の状況を全職員が共有できるようにする。これにより、担当外の職員でも代替対応が可能となり、支援ノウハウを蓄積して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



(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	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
事業計画策定支援	2,230	2,230	2,230	2,230	2,230
事業計画策定後の実施支援	1,420	1,420	1,420	1,420	1,420
経営指導員等の支援能力向上等	225	225	225	225	225
経営発達支援事業の評価・見直し	125	125	125	125	125

(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、業務委託費 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。

