

経営発達支援計画の概要

実施者名	大井川商工会（法人番号 1080005005416 ） 焼津市(地方公共団体コード 222127)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>目標</p> <p>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し、将来的な自走化を目指して深い納得感と当事者意識を持ち事業者自ら事業計画を実行していく伴走支援を行う。以上を踏まえた経営発達支援事業の目標は以下のとおり。</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</p> <p>②地域経済の持続的発展やイベント開催による地域の賑わい作りを推進</p> <p>③小規模事業者のDX化支援</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>巡回指導等を利用して管内小規模事業者の景気動向調査を毎月実施する。さらに年1回、同調査に財務データ等を加えた地域経済の動向調査に資する詳細なアンケートを実施、分析結果を公表する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>会員事業者の商品等に対して静岡県商工会連合会による展示会・商談会や「大井川港朝市」等のイベントを利用して需要動向を調査する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>巡回・窓口相談や記帳指導を通して経営状況を分析する事業者の掘り起しを行い、定量分析たる財務分析と定性分析たるSWOT分析を行う。</p> <p>6. 事業計画の策定支援に関すること</p> <p>経営分析に基づき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。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>事業計画作成事業者に対して説明会の開催や専門家のフォローアップを行う。事業進捗や必要度に応じてフォローアップ頻度を設定する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>商談会、展示会、即売会等への出展支援により多様な顧客のニーズに合った商品・サービスを提供・発信する機会を増大させる。</p>
連絡先	<p>大井川商工会</p> <p>〒421-0205 静岡県焼津市宗高 900</p> <p>TEL：054-622-0393 FAX：054-622-2579 E-mail：os@oigaw.net</p> <p>焼津市経済部商工観光課</p> <p>〒425-8502 静岡県焼津市本町 2-16-32</p> <p>TEL：054-626-1175（商工政策担当）</p> <p>FAX:054-626-2194 E-mail：shoko@city.yaizu.lg.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

焼津市は静岡県の中央部に位置している。高草山(501m)、花沢山(449m)などを境に静岡市に接し、東は駿河湾、西南は大井川流域の志太平野で西に藤枝市、大井川を挟んで吉田町と島田市に接している。焼津市は平成20年11月に旧大井川町と合併し、旧焼津市の焼津、豊田、小川、和田、東益津、大富の6地区と旧大井川町の大井川地区からなっている。旧焼津市が焼津商工会議所の管轄で大井川地区が大井川商工会の管轄となっている。

焼津市は東京と名古屋の間に位置し、JR東海道本線には「焼津駅」と「西焼津駅」がある。東名高速道路も通っており焼津ICと平成28年供用開始の大井川焼津藤枝スマートICがある。また、幹線道路として東名高速道路と平行して国道150号線が走っており、焼津市全体では交通インフラは十分に整っている。しかし、大井川地区に限るとJR線の駅はなく公共交通手段は路線バスしかない。

また旧焼津市には、遠洋漁業の基地「焼津港」、近海・沿岸漁業が盛んな「小川港」があり、大井川地区には物流港と漁港を兼ねる「大井川港」の3港を有している。



【静岡県焼津市】



【焼津市大井川地区】

・ 人口

焼津市の総人口は、令和6年4月1日現在135,725人、60,282世帯である。5年前の平成31年の同時点は139,594人、57,275世帯となっており、人口で3,869人減少したが世帯数では単身世帯の増加により3,007世帯増加した。大井川地区においても同様に推移しているが、当地区の人口減少率は旧焼津市より3.5ポイント大きい。焼津市の世帯数及び人口の5年前との比較は下表のとおりである。(焼津市HPより)

地区名	平成31年4月1日		令和6年4月1日		増減数		増減率	
	世帯数	人口	世帯数	人口	世帯数	人口	世帯数	人口
旧焼津市地区	49,033	117,551	51,703	114,942	+2,670	▲2,609	+5.4%	▲2.2%
大井川地区	8,242	22,043	8,579	20,783	+337	▲1,260	+4.1%	▲5.7%
焼津市合計	57,275	139,594	60,282	135,725	+3,007	▲3,869	+5.3%	▲2.8%

## ・産業

当商工会管内及び周辺には「大井川港」「富士山静岡空港(島田市)」、「大井川焼津藤枝スマート IC」と陸海空の交通インフラが整備されている。さらに、平野部が広がり大井川の水資源にも恵まれることから、大井川沿いや大井川港周辺に(株)ニッセー、(株)ソニー・ミュージックソリューションズ、大和製缶(株)、日清食品(株)等の大規模工場が立地している。それら大規模事業所との取引により製造業・建設業・運輸業などは、比較的安定した経営が可能になっている。一方、小売業・飲食業・サービス業などは、特に休日の消費が域外に流出していることが指摘されており、事業環境が年々厳しくなっている。令和6年4月1日時点の当商工会管内の業種別商工業者数及び会員数は下表のとおりである。

	商工業者の業種別内訳							
	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食宿泊業	サービス業	その他	合計(小規模事業者数)
商工業者数	151	156	43	87	34	113	106	690(485)
会員数	122	111	21	60	25	75	55	469
組織率	80.8%	71.2%	48.8%	69.0%	73.5%	66.4%	51.9%	68.0%

(商工会実態調査から)

## ・焼津市総合計画

焼津市は平成30年に第6次総合計画を策定し、「やさしさ 愛しさ いいもの いっぱい 世界へ広げる 水産文化都市 Y A I Z U」の将来都市像が示された。現在は令和2年に策定した第2期基本計画(令和4年度～令和7年度)の「焼津未来共創プラン2022」に取り組んでいる。その中の商工業振興に関係する部分では、販路拡大やブランド力の向上、創業・事業承継の推進、中心市街地の活性化、大井川港の管理・利用促進の4つが基本事業に定められている。また令和6年3月には、焼津市デジタル田園都市構想総合戦略(令和6年度～令和11年度)が策定され、それにも取り組んでいる。そこには4つの基本目標(1. 雇用、2. 移住・定住・交流、3. 子育て、4. 地域づくり)が掲げられており、商工会事業との関わりが深いものとして、1. 雇用では、「企業誘致の推進や事業の創業・継続を支援、食を中心とした焼津ブランドのより一層の向上を図る」としている。また4. 地域づくりでは、「地域の「ひと」が認め合い、交流しながら、支え合い、希望と愛着を持ち活躍できるコミュニティづくりに向けた取組」としている。

さらに、令和3年11月には焼津市DX推進計画も策定され、経済発展と社会的課題の解決を両立するため「デジタル変革」を推進するとしている。商工会事業に関連する部分では、各産業分野でのICT活用推進、官民連携によるデータ活用、デジタルプロモーションの推進等が「地域の活性化」の目標として掲げられている。

## ②課題

当商工会管内では、立地する大規模工場を中核として地域の強みや特性を活かしやすい製造業、運輸業、建設業などの業種が地域経済をけん引してきた。しかし、今後ますます人口減少が進み消費者と働き手との不足が予想されており、地域内需要の流出が指摘される状況である。多様な消費者のニーズに応える小売業、飲食宿泊業、サービス業

の経営力向上と環境変化に対応する事業継続が課題になっている。

また、人口減少や少子高齢化が進展する中でICT機器やAI技術の発展により生活環境は大きく変化しており、新型コロナウイルスの感染拡大がそれを加速化させた。管内の小規模事業者もデジタル化への対応が不可欠になっているが、十分には進んでいない。今後業務の効率化に留まらず、情報発信や生産性向上、さらには新たなビジネスモデルの構築までデジタル化を進展させる必要がある。

一方当商工会管内には工業と漁業の二つの顔を持つ大井川港があり、大きな特徴になっている。工業港区には石油製品やセメントなどが荷揚げされ、関連する事業者が所在している。漁港区には駿河湾特産のサクラエビやシラスが水揚げされ、それらを原料にした水産加工業も盛んである。また大井川港及びその周辺を会場にした「大井川港トライアスロン大会」が毎年開催されている。このような特色を生かした地域経済の一層の活性化が課題になっている。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 10年程度の期間を見据えて

生産年齢人口や事業所の減少が当地域の産業にマイナスの影響を与えている。一方で東名大井川焼津藤枝スマート I.C.による交通アクセスの改善やICT技術の進展などプラスの環境変化も見られる。以上を踏まえて今後の10年間は、これまでの小規模事業者の「持続的発展」とともに地域の「持続的発展」を目指していく。地域の賑わいにとって必要な製造業、小売業、飲食宿泊業、サービス業などの中小企業・小規模事業者への支援を伸展させていく。そのために、産業全般に亘る創業や事業承継支援、経営力向上と販路拡大による競争力の強化を支援し、それを地域振興に繋げていく。特に、製造業者に対しては新技術や新製品開発に係る支援を実施、地域の水産資源を活用する事業者に対しては商品開発や販路開拓支援を実施、商業・サービス業に関連した事業者に対しては情報発信力の強化やイベント開催を支援していく。

### ② 焼津市総合計画との連動性

当商工会が今後10年間で重点的に取り組む中小事業者の「持続的発展」には、製造業においては経営革新等の新技術、新製品開発に対する支援、小売業、飲食宿泊業、サービス業などの小規模事業者に対しては経営力向上や販路開拓支援が必要になる。これらは、焼津市総合計画が掲げている「事業の創業・継続を支援、食を中心とした焼津ブランドのより一層の向上を図る」との目標と一致している。また、地域の「持続的発展」に対する支援は、総合計画で目指している「地域の「ひと」が認め合い、交流しながら、支え合い、希望と愛着を持ち活躍できるコミュニティづくり」にとって必須となる。さらに本経営発達支援計画では、小規模事業者が人口減少や産業構造の変化、急速なIT化といった急激な環境変化に対応するためのDX化を支援する。それは焼津市が発表したデジタル田園都市構想総合戦略やDX推進計画と一致した内容になっている。

### ③商工会としての役割

当商工会はやる気のある中小企業に対する販路開拓や金融、税務、経営に亘る全般的な相談や高度で専門的な相談にも応えられる態勢を構築する。その際は商工会の強みである小回り性を最大限に発揮し、経営者に寄り添った伴走型支援を実施する。そのためには、対話と傾聴による信頼関係の構築を通して経営者に気づきを促し、直面する課題を自ら乗り越える内発的動機付けと潜在力の引き出しに注力する。そして、産業全般に亘る創業や事業承継支援、DX化による経営力向上と販路拡大による競争力強化を支援し地域振興に繋げていく。

その中で、製造業者や食品加工業者に対しては経営革新計画等への取り組みを推奨し、場合によっては専門家を派遣する等により小規模事業者のイノベーションの実現を促していく。また、新製品や地域資源を活用した商品の開発事業者や販路開拓を目指す事業者に対しては、静岡県商工会連合会や地域の支援機関のネットワークを活用して物産展や展示会等の機会を積極的に提供する。さらに、飲食業、宿泊業、レジャー施設等の観光関連事業者に対しては、設備のIT化の推進やSNS等を使った情報発信の強化、イベント開催における関連事業者間の連携も図っていく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

当商工会のこれまでの取組や焼津市総合計画を踏まえて、経営発達支援事業の目標を以下のように設定する。

- 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地域経済の持続的発展やイベント開催による地域の賑わいづくりを推進
- ③小規模事業者のDX化支援

以上3つの目標に向け支援を実施することで、地域資源を生かした産業振興や持続的な賑わいづくりという当地域の裨益目標に貢献していく。

## 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

伴走型支援により小規模事業者の課題解決と経営力向上を図り、対話と傾聴を通じて経営者自身の気づきによる自立と持続的発展を促す。また、創業や事業承継支援、技術革新や新商品・新サービス開発による経営革新を支援することで経営の新陳代謝を促進する。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。

#### ②地域経済の持続的発展やイベント開催による地域の賑わい作りを推進

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す。そして業種横断的な経営力強化への取組や販路開拓の面的支援を地域経済の持続的発展に繋げる。また、管内外でのイベント開催を支援することで、新たな需要の掘り起こしと地域外需要を呼び込める魅力あふれる地域の賑わい作りを推進する。

#### ③小規模事業者のDX化支援

経営資源に限りのある中小企業・小規模事業者は、変化の激しい事業環境下で成長、事業継続するためのICT技術の活用が有力な選択肢になっている。経営力の向上につながる生産効率や業務効率を向上させるだけでなく、情報発信や新たなビジネスモデルの構築を目指す事業者のDX化を支援する。具体的には、ITツールやデジタル技術の情報提供、事業者の情報リテラシーや戦略に応じた業務効率化等の内部的な取り組みと販路開拓等の外部的な取り組みを支援する。それらを継続的かつ効果的な支援とするため、当商工会の経営指導員等の知識習得を進めていく。

## 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]

地域の経済動向や景気動向の分析においては、他の支援機関から公表されるレポートの活用と分析が重要だが、それらを実施出来なかった。また、情報提供方法として当商工会

ホームページが整備できておらず紙面での公表だった。そのため、調査結果の活用は一部の事業者や商工会内での共有化に留まった。

## (2) 目標

	公表方法	現行	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
①小規模企業景気動向分析の公表回数	HP掲載	—	12回	12回	12回	12回	12回
②地域経済の景気動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

## (3) 事業内容

### ①小規模企業景気動向分析

小規模事業者の限られたマンパワーや経営資源による効率的経営に資する情報提供を行うなど、経営指導員の巡回指導や窓口相談の際に活用するため、経営指導員による景気動向調査を実施する。調査結果は静岡県商工会連合会で静岡県下商工会分がとりまとめられ公表される。その内容を含めて、管内小規模企業の景気動向分析を当商工会ホームページで公表する。

【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、サービス業計5業種の中から20社を目標とする。

【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する

### ②地域経済の動向分析

地域の経済動向等についてより詳細な実態を把握し、経営指導員の巡回指導や窓口相談の際に活用するため、年1回当商工会会員事業者30者に対してアンケート調査を実施する。調査内容は、小規模企業景気動向分析での調査項目に加えて財務データも把握し、細かい定量的な地域経済の調査を実施する。調査結果は経営指導員が中心になって分析し、ホームページで公表する。

【調査対象】 商工会会員企業30社

記帳委託者の中から本調査に協力頂ける会員事業者を選定する。

【調査項目】 業況、売上高、営業利益、各種財務比率、前年比、傾向値等

【調査手法】 調査対象事業者の財務データを把握し地域経済の動向分析を行う

【分析手法】 経営指導員が主体となり、各種支援機関のレポートやRESAS(地域経済分析システム)を利用して総合的に分析、事業計画策定支援等に反映させる。

(4) 調査結果の活用

- 調査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。
- 経営指導員等が巡回指導や各種支援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]

静岡県商工会連合会が主催する特産品等販路開拓支援事業への参加を募り、参加事業者へのフォローを行った。同事業が実施する商談会や展示会への参加、静岡伊勢丹内のアンテナショップでのテスト販売等で需要動向を調査した。

[課題]

これまで実施しているものの、年によって参加事業者数にはバラツキがあった。また、調査項目が不足しており分析内容が不十分なため、改善した上で実施する。

(2) 目標

	現行	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
①商談会等での需要調査対象事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
②地域イベント等での需要調査対象事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

(3) 事業内容

①商談会等での需要調査(B to B)

参加事業者の新品、新役務開発に繋げるため、静岡県商工会連合会等が開催する食品展示会・商談会、オンライン商談会に参加し、試食、アンケート調査を実施する。調査後に結果を分析し商品改良と販路開拓に繋げていく。

【サンプル数】食品展示会ではバイヤー5人を目標にする。

【調査手段・手法】事業者が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】調査結果は、専門家に意見を聞きつつ経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】①味、②量、③品質、④価格、⑤見た目、⑥取引条件等。

【分析結果の活用】分析結果は、経営指導員等が当該事業者に対してフィードバックし更なる改良等を行う。

②地域イベントやアンテナショップでの需要調査(B to C)

地域産品を用いた主力商品の改良に繋げるため、「大井川港朝市」や「おおいがわ商工まつり」等のイベントや静岡県商工会連合会が運営するアンテナショップにおいて、シラス、鰻、桜エビなどを扱う事業者の中から1事業者を選定し試食、アンケート調査を実施する。調査後に結果を分析し商品改良と販路開拓に繋げていく。

【サンプル数】来場者50人

- 【調査手段・手法】 イベントスタッフが聞き取りの上、アンケート票へ記入する。
- 【分析手段・手法】 調査結果は経営指導員等が分析する。
- 【調査項目】 ①住所、②年代、③性別、④訪問目的、⑤特産品のイメージ、⑥味、⑦価格
- 【分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が当該店舗に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。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

各種補助金の申請を希望する意欲的な事業者を対象に、令和4年度に導入した商工イントラシステムを活用した分析結果等を事業計画に反映させた。システムに入力することでデータを職員間で共有可能となり、新事業展開や企業連携、各種補助金申請、経営革新計画等の提案につながった。

#### [課題]

実施してきたものの事業計画策定時に限られていた。内容も「利益率の改善」といった財務データから見える表面的な課題のみに着目していたため、さらに「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げる。

### (2) 目標

	現行	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
①経営分析事業者数	30者	30者	30者	30者	30者	30者

### (3) 事業内容

#### ①経営分析を行う事業者の発掘

経営分析を行う事業者発掘のための「巡回・窓口相談を介した掘り起し」を行う。また、記帳委託者の帳簿処理に際して、直近の試算表を元にして現在の経営状況や強み・弱みなどの気づきを与える。それにより、経営者自らが自社の経営課題等を把握するように促す。また、補助金申請や金融斡旋に係る事業計画の策定時において、経営分析の理解を深めることで対象事業者を選定する。

#### ②経営分析の内容

【対象者】 地区内小規模事業者の中で意欲的で事業拡大意識の高い事業者、自社の経営に対して問題意識の高い事業者を選定する。

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

【募集方法】 ホームページで広く周知するとともに、巡回・窓口相談時に案内する。

#### (4) 分析結果の活用

- 分析結果を当該事業者にフィードバックし、自社の経営改善や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、内部共有を行い経営指導員等のスキルアップに活用する

### 6. 事業計画の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を含む）に関して専門家による個別相談会を実施した。

##### [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。そのため、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られた。また、実施件数が補助金の公募時期、商工会の繁忙時期などに大きく影響された。

#### (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。しかし、補助金の申請は小規模事業者にとって大きな動機付けになっている。そのため、5. で実施する経営分析を通じて、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てもらう。その上で分析に基づき、当事者意識を持って課題に向き合い、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。

#### (3) 目標

	現行	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
①DX推進セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②専門家等の派遣(回数)	10回	12回	12回	12回	12回	12回
事業計画策定事業者数	5者	6者	6者	6者	6者	6者

#### (4) 事業内容

##### ①DX推進セミナーの開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、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。

##### 【セミナー（カリキュラム）の内容】

- ・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の方法
  - ・ECサイトの利用方法等の中から要望の多い内容や時宜に適った内容を選定する。
- 【支援対象】DX化に意欲的な事業者を対象とする。
- 【募集方法】チラシやホームページでの告知及び巡回等で意欲的な事業者を選抜する。
- 【講師】IT専門家や先進企業の経営者から選定する。

## ② 専門家等の派遣

経営指導員等による相談対応を行う中で必要に応じて専門家派遣を実施する。

【支援対象】経営分析を行った事業者の中から取り組み意欲の高い事業者を対象とする

【募集方法】巡回や窓口相談を通して意欲的な事業者を選抜する

【派遣回数】1事業者最大3回を派遣する

【支援手法】専門家派遣先に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事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

[現状]

補助金採択事業者に対しては説明会を開催し、会員へ事業実施時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必要に応じて県連合会の専門家派遣制度を活用し、実績報告書の作成については巡回や個別相談会等で対応した。

[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実施できなかった。

### (2) 支援に対する考え方

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る。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とする。ただし、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。

(3) 目標

	現行	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
フォローアップ対象事業者数	5者	6者	6者	6者	6者	6者
頻度(延回数)	15回	36回	36回	36回	36回	36回
売上増加事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
経常利益率1%以上増加事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象に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にフォローアップを行う。その頻度については、事業計画策定6者のうち、2者は毎月1回、2者は四半期に1回、他の2者については年2回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

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、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更を行う。

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

[現状]

BtoC に関しては、大井川港朝市、商工まつり等地域イベントの開催及び会員事業者の出店を支援した。また、静岡県商工会連合会が運営する静岡伊勢丹内のチャレンジショップへの出店、東京都内百貨店で開催された静岡県物産展への出店、EC サイトへの出品を支援した。BtoB に関しては、静岡県商工会連合会の特産品等販路開拓支援事業への参加を促した。但し、コロナ禍により出展可能な商談会や展示会が開催されず、販路開拓の機会を提供できなかった時期もあった。

また、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があるものの、「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。

[課題]

参加者が一部の企業に固定化されやすく、多くの事業者が需要開拓に取り組む必要がある。そのためには、物産展や商談会等の情報をタイムリーに提供する必要がある。

同時に、新たな販路の開拓にはDX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が十分ではなかった。

(2) 支援に対する考え方

本計画は、事業者の自立支援と地域経済の持続的発展を目標に掲げている。それを実現するため、管内外のイベント開催の支援と経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある小売・サービス業、飲食業、食品製造業者の参加を促し支援する。BtoCでは、静岡県商工会連合会が運営する静岡伊勢丹内チャレンジショップでの販売や首都圏等での物産展及び販売会への参加を促す。BtoBでは、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の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。

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による情報発信、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	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
① 物産展、イベント参加支援事業者数 (BtoC)						
地域イベント参加事業者	20者	20者	20者	20者	20者	20者
売上額/者	3万円	3万	3万	3万	3万	3万
チャレンジショップ出店者	4者	5者	5者	5者	5者	5者
売上額/者	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
静岡県物産展出店者	3者	3者	3者	3者	3者	3者
売上額/者	40万円	50万円	50万円	50万円	50万円	50万円
② 商談会参加支援事業者数 (BtoB)						
成約件数/者	1者	2者	2者	2者	2者	2者
③ 新規SNS活用支援事業者数 (BtoC)						
売上増加額/者	—	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円
④ 新規EC利用支援事業者数 (BtoC)						
売上増加額/者	—	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円

(4) 事業内容

①物産展、地域イベント参加事業者数 (BtoC)

意欲のある当地域の飲食店や食品製造業者が対消費者の新たな需要を開拓するため、商工会が主催あるいは協力する地域のイベントである「大井川港朝市」や「おおいがわ商工まつり」に優先的に出展頂く。また、静岡県商工会連合会が運営するチャレンジショップへの参加支援及び同連合会主催の静岡県物産展への参加を支援する。

## ②商談会参加事業（B to B）

飲食店や小売店の卸売販路の開拓を目指す食品事業者に対して、静岡県や地元信用金庫が主催する「商談会、ビジネスマッチング」等への参加を促す。また、静岡県商工会連合会の特産品等販路開拓支援事業で実施される「オンライン商談会」や「FoodexJapan」等の展示会への参加を促す。参加させるだけでなく、プレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

## ③SNS活用（B to C）

現状の顧客が近隣の商圈に限られているため売上が伸び悩んでいる食品、非食品事業者に対して、より遠方の顧客を取込むため、取り組みやすいSNSを活用した宣伝効果を向上させる支援を行う。

## ④ECサイト利用（B to C）

インターネット販売の強化を目指す食品、非食品事業者に対して、EC運営会社が運営するショッピングモールへの出店提案を行いながら、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。

自社ネットショップの開設については、立ち上げから商品構成、ページ構成、PR方法等の支援をWEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携して実施する。

## 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と

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

当商工会職員、正副会長、4部会役員並びに焼津市担当課からなる経営発達推進委員会を組織した。そして当委員会で、毎年度事業の実施状況及び成果について、検証・5段階評価を行い、次年度への改善対応を図った。事業の見直し結果については理事会へ報告、理事会からの承認を得たうえで事業実施方針等に反映させた。

##### [課題]

経営発達推進委員会で評価・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。また、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すべきだったが紙面での報告に留まり、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にできなかった。さらに、改善の指摘を受けた事項が次年度以降に改善されているか等のチェックが十分でなかった。

#### (2) 事業内容

##### ①経営発達支援計画評価のための「経営発達推進委員会」の開催

当会の総務委員会（商工会正副会長、4部会役員）と併設して、焼津市商工会担当者、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「経営発達推進委員

会」を年1回開催する。経営発達支援事業の進捗状況等について5段階評価で評価・検証を行い、その後の事業遂行に活かしていく。

## 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、年1回HP及び会報へ掲載することで、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、そこで得た内容を朝礼等で報告し、商工会内での共有化を図っている。

#### [課題]

経営指導員の資質向上のためには、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等へ年間1回以上参加することが必要になっている。それを着実に実施する必要がある、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

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、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び静岡県商工会連合会主催の「専門スタッフ研修」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。

#### ②OJT等による職場内研修

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み、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、組織全体としての支援能力の向上を図る。また若手職員には、各種事業でプロジェクトメンバーとして中心的役割を担ってもらうことで資質向上を図る。

#### ③業務別による職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員会議を毎月1回開催し、経営指導員による管内の経済動向及び支援手法等について情報交換を行い、情報の共有化を図る。記帳専任職員を中心とした記帳担当職員による担当者会議を開催し、業務の効率化、記帳指導対象者の情報、税務関係の情報交換による情報の共有化を図る。また、社会保険事務担当者による意見交換により情報及び支援ノウハウの共有化を図る。

#### ④DX化に向けた相談・指導能力の習得・向上

経営指導員等がDX化に関わる外部研修に参加し、そこで得た知識を商工会内で共有化する。また、当商工会が実施するDX化のためのセミナーに当商工会職員が積極的に参加する。通常業務では、ITリテラシーの高い職員がヘルプデスクの役割を担い、朝礼での教育やOJTを実施する。

### 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]

令和2年度以降は、新型コロナウイルス感染症の感染状況に対応しながら中部地区商工会連絡協議会等で地域連携や支援ノウハウ等の情報交換を実施した。また、日本政策金融公庫との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、金融支援強化を図ってきた。これらの情報や支援ノウハウは復命書や毎週金曜日に実施している職員全体ミーティングにおいて共有化している。

##### [課題]

経営指導員等が継続して出席したが、単なる会議への出席や意見交換にとどまりがちだった。そこで得た情報や支援ノウハウを経営指導員間で共有化し、販路開拓やマーケティング能力を高めることが求められており、それを組織全体に広めていく必要がある。

#### (2) 事業内容

##### ①焼津市の支援機関との連携強化（焼津市担当課、焼津商工会議所）

焼津商工会議所でも小規模事業者支援が実施されており、同会議所と連携を強化することでより信頼性が高い分析が可能となる。商工会・商工会議所双方にとっては単独の分析ではデータ数が少なく、産業によって生まれやすい結果の偏りの解消もしくは緩和が図れる。また行政側にとっては見え難い管内の小規模事業者の経営実態を集約的かつ計数的に把握する機会となる。同様に、RESAS等の統計情報を活用した分析は、町丁別に区切ることが出来ない情報分野も多く、焼津市・焼津商工会議所・大井川商工会が共有することで効率性を高める。年に2回の連携会議を予定する。

##### ②志太3市経済団体との連携強化（島田・焼津・藤枝商工会議所、岡部・島田市商工会）

島田市、焼津市、藤枝市は旧志太郡で同じ経済圏を構成している。特定の行政区だけで活動するよりもスケールメリットが求められる事業において、3商工会議所3商工会との連携を一層強化していく。年に2回の連携会議や共同事業を予定する。

## 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]

「焼津市大井川地区経済行政連絡会」を毎年1回開催し「大井川港朝市」と「おおいがわ商工まつり」を実施した。これにより、コロナ禍で中止、規模縮小になった年度を除き、概ね「大井川港朝市」の出店者数は20者、「おおいがわ商工まつり」の出店者数は25～30者で推移した。

#### [課題]

出展者数だけが目標値になり、地域経済の活性化にどの程度効果的かの視点が不足していた。また、行政や焼津市観光協会をはじめとする他団体との連携が不足しており、市内外への情報発信力に欠けていた。

### (2) 事業内容

#### ①焼津市大井川地区経済行政連絡会の開催（年1回）

大井川地区の地域活性化を目的にし、従前の構成員（焼津市・大井川港漁業協同組合・JA おおいがわ・大井川桜海老商業協同組合・静岡県県産醤油）に加え、観光協会からも出席を頂き年1回開催する。

#### ②大井川港朝市の開催

「大井川港朝市」は、①の連絡会が中心となり毎年4月29日（祝）に大井川港の一画で開催されている。水産物加工業者や農産物加工業者などが出店して新鮮な魚介類や農産物、それら加工品を販売するゴールデンウィークの恒例行事となっている。地場産品を展示販売することで地域の魅力を発信する場となっており、例年の来場者数は1万人～1.5万人で推移している。

#### ③おおいがわ商工まつりの開催

「おおいがわ商工まつり」は、①の連絡会が中心となり毎年11月3日文化の日に大井川文化会館ミュージコで開催されている。同日に旧大井川町の時代から開催される「おおいがわフェア」では、地域住民による演芸披露など住民交流の場となっており、新たに大井川に移住した人や幼少・青年の住民に大井川への愛着を持ってもらう機会になっている。

#### ④JA おおいがわ、大井川漁港等の1次産業団体との連携強化

管内の魅力ある商品づくりのためには地域資源の活用が欠かせず、JA おおいがわや大井川漁港との連携を強化する。現在は両団体の役員間での交流が進んでいるが、これを会員レベルにまで拡大していくことで年1回の会議や共同事業を予定している。



(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	2,480	2,040	2,040	2,260	2,040
専門家派遣費	330	440	440	440	440
セミナー開催費	600	600	600	600	600
チラシ製作費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
資料購入費	550			220	

調達方法

会費、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費

(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 並びに法人にあつては、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					
<table border="1"><thead><tr><th>連携者</th><th>役割</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td></tr></tbody></table>		連携者	役割		
連携者	役割				
連携体制図等					