

経営発達支援計画の概要

実施者名	静岡商工会議所（法人番号 3080005004358） 静岡市（地方公共団体コード 221007）
実施期間	令和2年4月1日～令和7年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 （1）豊富な生産物を活用し、商業活性化を図るための「新市場や販路の開拓・拡大」 マーケットインの視点を重視し、多種多様で豊富な生産物を活用した製品開発を促進し、ブランド化を図ることで新市場・販路を開拓し、小規模事業者の経営発達の一助とする。 （2）強靱な財務体質を確立するための「経営基盤・競争力の強化」 ビジネスモデルの再構築を図るとともに、自社の経営分析を行うことで強化すべき事項を検討することで経営基盤の強化を図るとともに他社との競争で優位に立つための差別化要因の確立を支援する。 （3）小規模事業者の持続的経営を支援するための「支援体制の強化」 ブランド構築や販路開拓、経営基盤強化やビジネスモデル再構築を支援する経営指導員の資質向上および他機関との連携を強化する。
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域の経済動向調査に関すること 国が提供するビックデータの活用、中小企業景況調査、中心市街地通行量調査、中心市街地来街者（お買物）調査、採用動向・雇用環境調査を行い事業計画作成等の支援に活用する。 2. 経営状況の分析に関すること ローカルベンチマークおよび経営状況分析表を活用した詳細分析により経営課題を顕在化させ、課題解決に向け支援する。 3. 事業計画策定支援に関すること 地域の経済動向調査や需要動向調査等の結果、経営分析結果をもとに事業所のライフステージに合わせた計画策定支援を行う。 4. 事業計画策定支援後の実施支援に関すること 事業計画策定支援を行った事業者の計画が円滑に実施できるように定性面および定量面の進捗を確認し、伴走支援を行う。 5. 需要動向調査に関すること 地域資源を活かした商品の販路開拓、消費者ニーズの把握するために展示会等での調査を行う。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 売上の増加を図ることを目的として展示会・催事への出展、Webを活用することで販路開拓および取引先の拡大を支援する。 II. 地域経済の活性化に資する取組 他の支援機関と連携し活動を継続していくことにより連携強化を図り、地域経済の活性化を進め企業誘致の取組みも行っていく。
連絡先	静岡商工会議所 中小企業相談所 経営支援課 〒420-0851 静岡県静岡市葵区黒金町20-8 TEL：054-253-5113 FAX：054-254-6713 E-mail：info@shizuoka-cci.or.jp 静岡市 経済局 商工部 産業政策課 〒424-8701 静岡県静岡市清水区旭町6-8 TEL：054-354-2232 FAX：054-354-2132 E-mail：sangyouseisaku@city.shizuoka.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

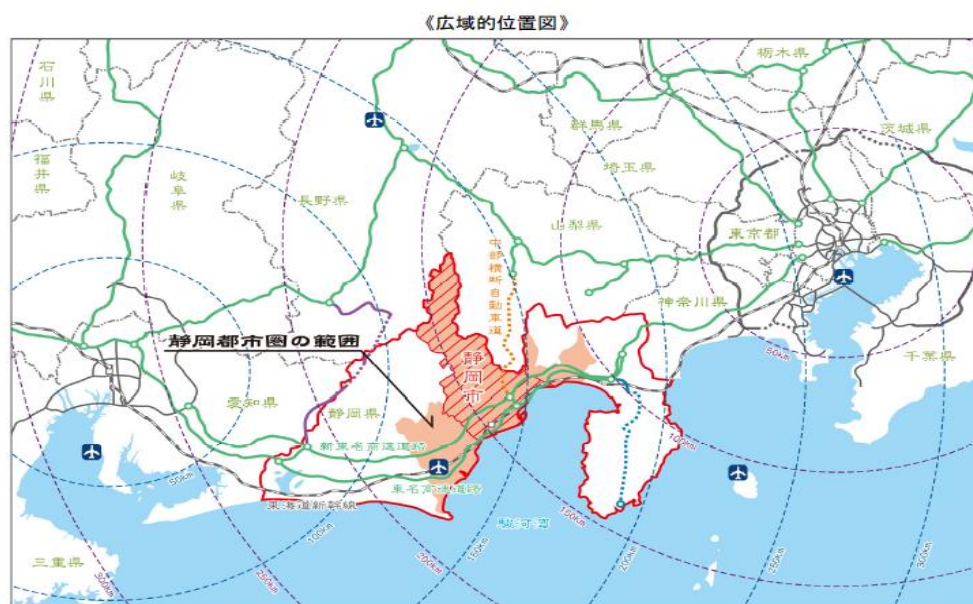
①立地

静岡市の位置づけ

本市は静岡県のほぼ中央に位置し、南は駿河湾に面し、北は山岳地帯を経て、長野県及び山梨県に接している。市街地周辺にも有度山などの豊かな自然環境を有している。広域的には、首都圏と中京圏の間に位置し、新東名・現東名高速道路や東海道新幹線などの交通利便性を活かした、人・モノの流れが盛んになっている。また、本市は県庁所在地・政令指定都市で、「静岡都市圏」を牽引する行政・文化・経済・産業の広域中枢拠点となっている。

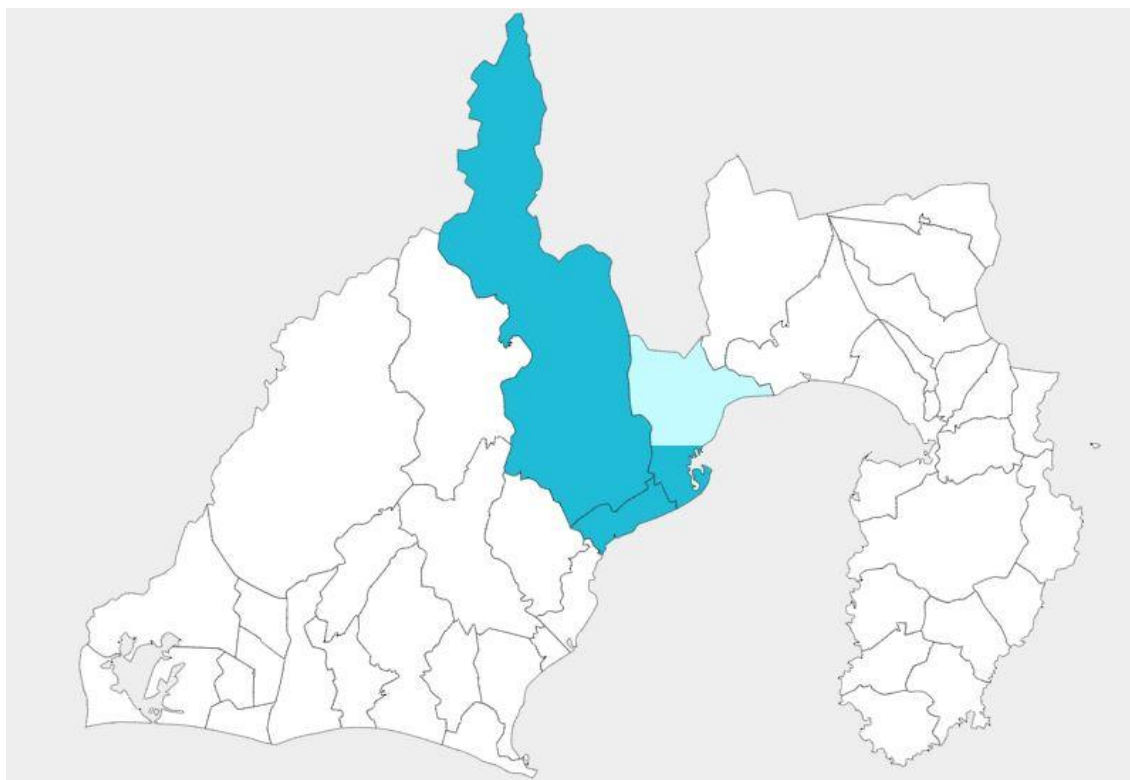
平成25年6月には世界文化遺産「富士山」の構成資産に「三保松原」が登録された。三保松原の美しい風景や、様々な作品にみられる美しさに触れることで、来館者の創造や感性を刺激し、世界文化遺産として認められた「富士山と三保松原の精神的なつながり」や「日本人の美意識や感性」などを紹介する施設として静岡市三保松原文化創造センター「みほしるべ」を2019年3月30日にオープンした。

静岡市は葵区・駿河区・清水区に分かれ、静岡商工会議所と静岡市清水商工会が併存しているが、エリア的には清水区の興津・蒲原・由比・庵原・小島両河内地区を静岡市清水商工会が担当しており、それ以外の地区を静岡商工会議所が担っている。



静岡市の面積：1, 411. 83 km²

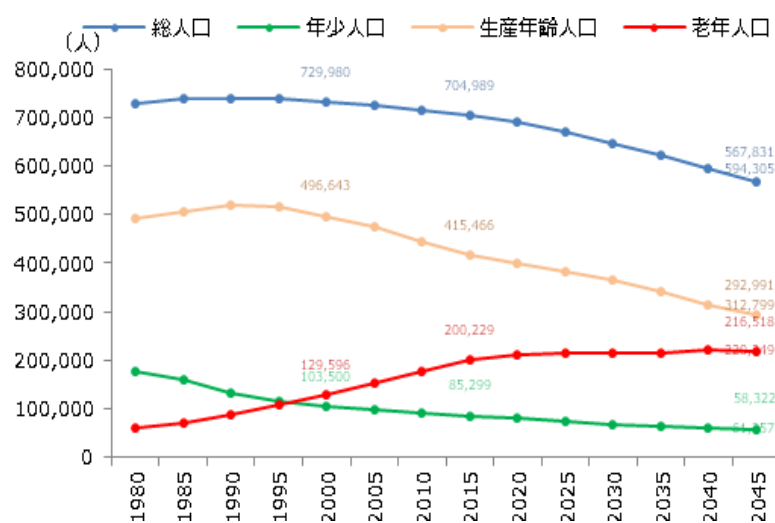
静岡商工会議所の管轄エリア



- 静岡商工会議所管内
- 商工会管内
- + ■ 静岡市

②人口

静岡市の人口は 691,911 人（管内人口）：659,472 人（2019 年 8 月 9 日現在）となっている。人口の推移についてみると、1995 年までは横ばいで推移していたが、それ以降は減少しており、2020 年以降も減少傾向は続くと言われている。また、生産年齢人口も 1990 年に一時的に微増となったが、その後は減少傾向である。一方、老年人口は増加傾向であり、静岡市内においても少子高齢化が進んでいる。

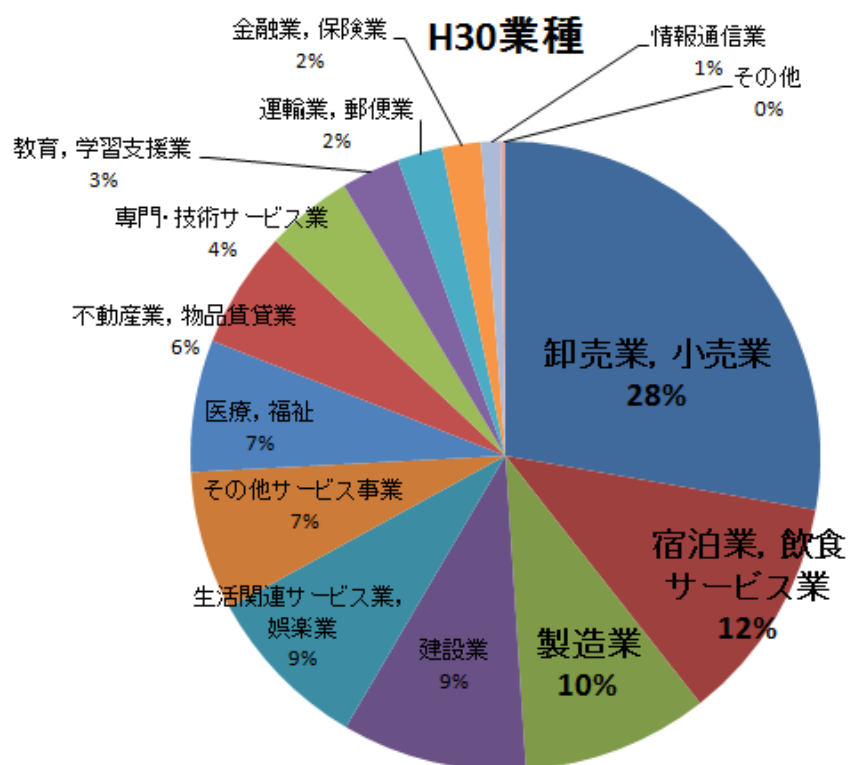


出典：地域経済分析システム（静岡市全域）

③産業の推移

静岡市の産業構造については下記のとおりで、現在、当市の産業の中心は卸・小売業（28%）、宿泊業・飲食サービス業（12%）、製造業（10%）となっている。また、小規模事業所の割合についてみると、各産業において約80%以上を占めている。産業全体の企業数・事業所数は、2009年以降減少している。2012年から2014年にかけて事業所数は横ばいになったが、2014年以降は大幅に減少しており、人口減少に合わせて今後もこの傾向は続くと思われる。

「業種の割合」



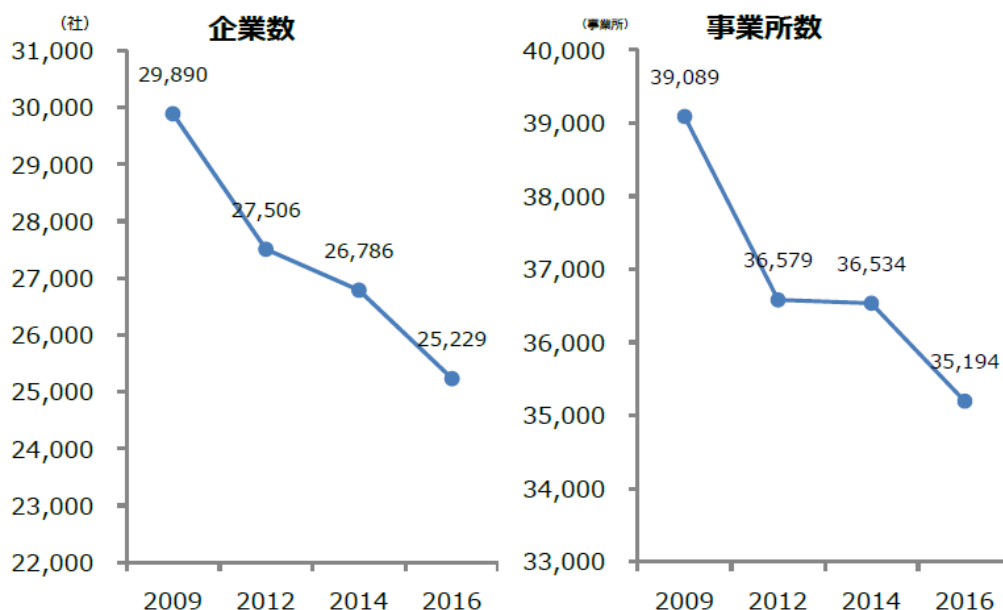
出典：静岡市、経済センサス（静岡市全域）

「小規模事業者の割合」

	全体	小規模	割合
卸・小売	9,352	7,346	78.6%
宿泊・飲食	3,981	3,141	78.9%
製造	3,017	2,510	83.2%
建設	2,814	2,652	94.2%
その他の業種	14,013	10,733	76.6%
合計	33,177	26,382	79.5%

出典：静岡市、経済センサス（※静岡市清水商工会地区は除く）

企業数の推移



出典：地域経済分析システム（静岡市全域）

④静岡市の特産

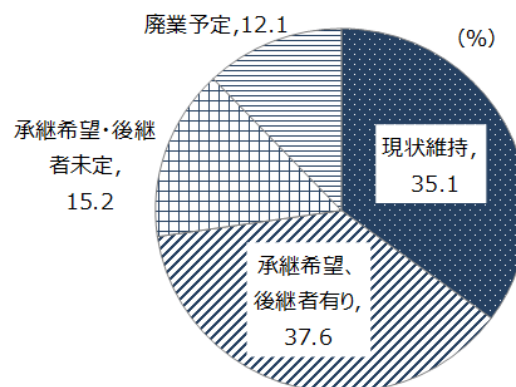
静岡市の特産品についてみると、本市の工業の中心となる産業は、伝統的な地場産業（木材、家具、プラスチックモデル、サンダル等の生活関連材）及び電気機械器具製造業、食料品加工業等である。

また、農業については、恵まれた自然環境や立地条件を活かし、茶、果樹、花卉、野菜、畜産など多種多様な農作物が生産されている。特に柑橘類、久能地区等のイチゴ、桃、ワサビ、葉ショウガ、自然薯、唐芋、タケノコ等が生産され、食材の宝庫となっている。

<経営者の年齢>

静岡経済研究所の2018年1月の調査によると、10年後に60歳以上になる経営者は全体の70%以上を占め、円滑な後継者への引継ぎが必要となっている。また、事業承継の意向について回答が最も多かったのは「事業承継を希望していて、後継者を決めている」が37.6%を占めた。一方、「事業承継はまだ必要ではなく、現状を維持したい」が35.1%と、ほぼ同じ割合を占めている。次いで、「事業承継を希望しているが、後継者を決めていない」が15.2%となっている。

カテゴリー名	n数	(%)
40代未満	238	20.9
50代	270	23.7
60代	365	32.0
70代	218	19.1
80代以上	49	4.3
不明	8	
全体（不明除き）	1,140	100.0



出典：一般財団法人 静岡経済研究所 2018年1月

静岡県事業承継ネットワーク事務局 事業承継実態調査アンケート報告書
事務局（静岡商工会議所）

「静岡市の小規模事業者の現状と課題」

経営環境の現状と課題

前期と比較した経営環境等の見通し

経営環境等		全体			B. S. I.		
		増加・上昇	横ばい	減少・下降	全体	製造業	非製造業
2019年 4～6月期の	売上高	22.8	44.2	32.9	△ 10	△ 1	△ 15
	販売数量	19.6	48.1	32.3	△ 13	△ 8	△ 15
	受注額	19.2	49.9	30.9	△ 12	△ 9	△ 13
	設備投資	11.7	67.1	21.2	△ 9	△ 9	△ 10
	金融機関借入	9.2	70.3	20.5	△ 11	△ 10	△ 12
	経常利益	16.3	48.8	34.9	△ 19	△ 14	△ 21
2019年6月末の	販売(製品)価格	13.5	77.3	9.2	+ 4	+ 10	+ 1
	仕入(原材料)価格	34.1	60.9	5.0	+ 29	+ 29	+ 29
	製品(商品)在庫	8.2	84.0	7.7	+ 1	+ 3	△ 1
	雇用者数	15.9	76.6	7.6	+ 8	+ 10	+ 8

出典：静岡市 景況調査（2019年5月）（静岡市全域）

<現状>

2019年1～3月期と2019年4～6月期の経営環境等の見通しについてみると、製造業では「売上高」、「販売数量」、「受注額」がいずれも減少、経常利益についても減少とみる企業が多い。
非製造業では「売上高」、「販売数量」、「受注額」が製造業に比べ減少とみる企業が多く、「経常利益」は製造業よりマイナス幅が大きい状況である。

<課題>

いずれの業態も「売上高」、「販売数量」、「受注額」、「経常利益」が減少傾向にあることから、目標売上高を達成するための販売戦略や他社との競争に打ち勝つための差別化戦略、新たな販路開拓、既存の業務プロセスの見直しなど、利益の確保が可能なビジネスモデル構築が必要である。

	1 位 (%)	2 位 (%)	3 位 (%)
製造業	・ 需要の停滞 37.2%	・ 原材料価格の上昇 34.6%	・ 従業員の確保難 28.2%
建設業	・ 従業員の確保難 46.8%	・ 下請業者の確保難 29.8%	・ 材料価格の上昇 ・ 人件費の増加 27.7%
卸売業	・ 従業員の確保難 ・ 需要の停滞 40.0%	・ 店舗・倉庫の狭隘・老朽化 30.0%	・ 人件費の増加 ・ 販売単価の低下・上昇難 ・ 仕入単価の上昇 23.3%
小売業	・ 消費者ニーズの変化への対応 42.2%	・ 需要の停滞 35.6%	・ 仕入単価の上昇 22.2%
サービス業	・ 利用者ニーズの変化への対応 45.2%	・ 需要の停滞 35.5%	・ 従業員の確保難 32.3%

静岡商工会議所 景況調査（2019 年 6 月調査）（静岡商工会議所管内）

<現状>

当会議所の景況調査によると、各業界の課題第 1 位は製造業で「需要の停滞」が 37.2%、建設業で「従業員の確保難」が 46.8%、卸売業で「従業員の確保」、「需要の停滞」が 40.0%、小売業で「消費者ニーズの変化への対応」が 42.2%、サービス業で「利用者ニーズの変化への対応」が 45.2%となっている。

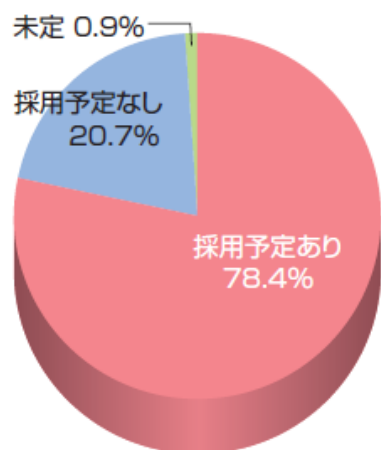
<課題>

小規模事業者は「需要の停滞」、「従業員の確保難」、「消費者ニーズの変化への対応」、「利用者ニーズの変化への対応」を課題の上位に挙げており、人材不足や多様化するニーズへの対応などについて小規模事業者が苦慮していることがうかがえる。

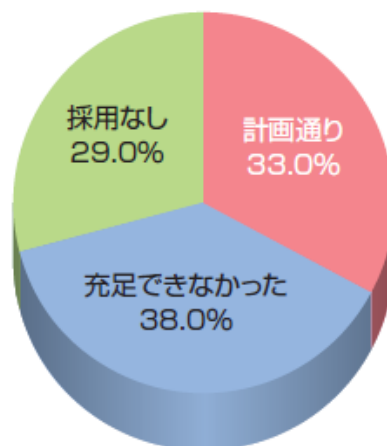
また、小規模事業者は人口減少による人手不足が深刻になってくることから生産性の向上も課題となり、ITを活用した業務の効率化が必要になると思われる。

採用動向・雇用環境

正規社員の採用予定



採用計画に対する充足状況



出典：静岡商工会議所報「Sing2019 年 3 月」（静岡商工会議所管内）

<現状>

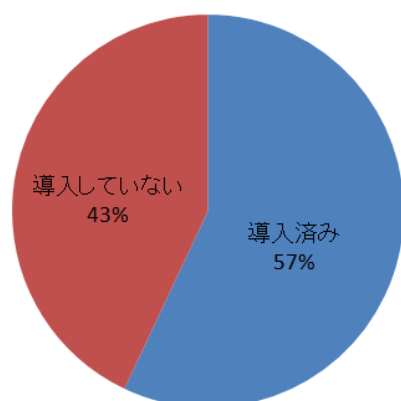
静岡商工会議所会員事業所に対して採用動向・雇用環境について調査したところ「採用予定あり」との回答が全体の 78.4%と 8 割近くを占めた。また、採用計画に対する充足状況についてみると、「充足できなかった」との回答が全体の 38.0%と最も高かった。

<課題>

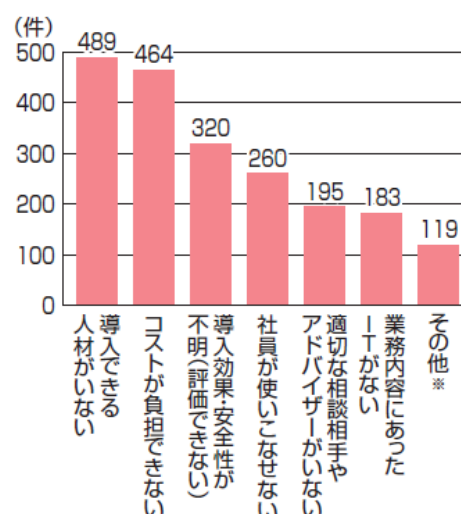
高い採用意欲があるなかで、雇用に結び付かなかったケースが多くみられたことから、U・I・J ターンなどの人材確保に力を入れていく必要がある。

IT化の現状と課題

生産性向上を目的としたIT導入状況



IT導入が不十分、改善できない理由



出典：静岡商工会議所報 Sing2019 年 11 月号
（静岡商工会議所管内）

<現状>

当会議所管内の会員事業所に生産性向上を目的としたIT導入状況について調査したところ、「導入済み」が57%、「導入していない」が43%で約半数が未導入といった状況であった。

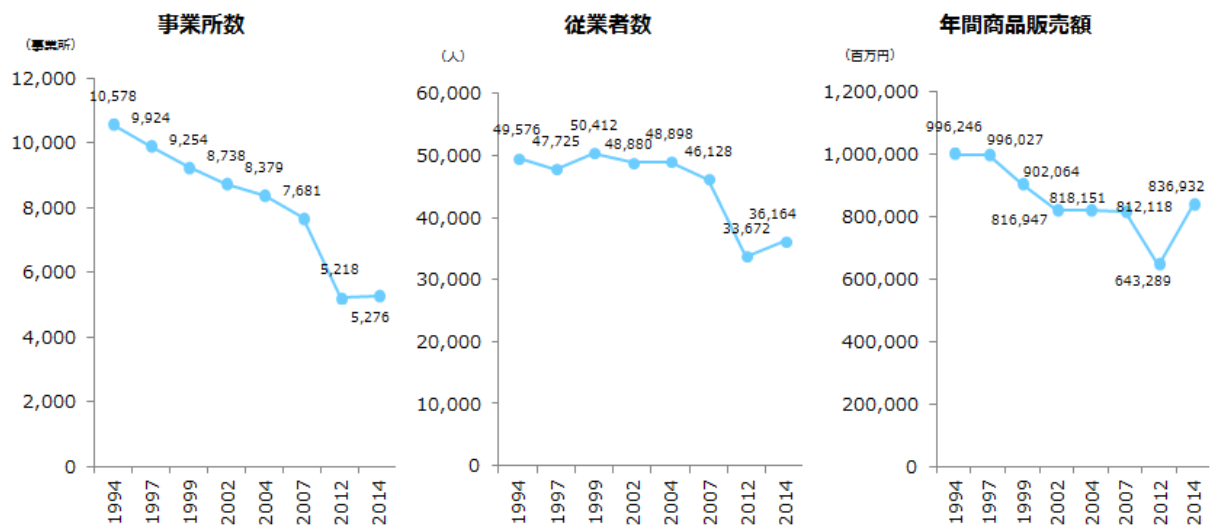
また、未導入の事業所にその理由について聞いたところ、「導入できる人材がいらない」が最も高く、次いで「コストが負担できない」、「導入効果・安全性が不明」という結果となっている。

<課題>

生産性向上に向けたIT導入がまだ進んでおらず、IT人材の雇用や導入による効果を発揮できる事業計画の策定が必要である。

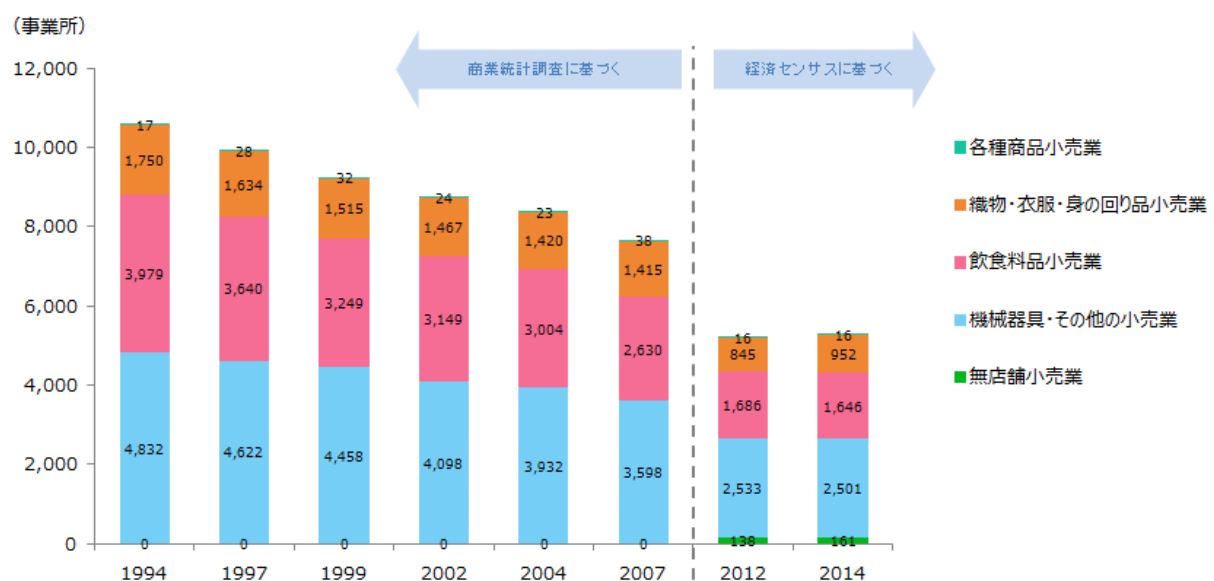
小売業者の現状と課題

<小売業推移>



出典：出典：地域経済分析システム（静岡市全域）

産業別小売業事業者数の変化



出典：地域経済分析システム（静岡市全域）

<現状>

小売業の事業所数は1994年から2012年にかけて減少傾向にあったが、それ以降は微増となっている。しかし、2012年から2014年にかけての事業所数は1.1%の伸び率であったが従業員数は7.4%の伸び率となっている。また、2012年から2014年にかけての年間商品販売額は30.1%の伸び率となっており、事業所数の伸び率以上に増加している。さらに、20年間の産業別小売事業所数についてみると、織物・衣類・身の回り品小売業が45.6%の減少、食料品小売業が58.6%の減少、機械器具・その他小売業が48.2%の減少となっている。

<課題>

全国的な傾向だが、静岡市内の小規模事業者についても大手小売店との競争にさらされており、その競争に対応できない事業所が多く、多様化する消費者ニーズへの対応が重要になっている。

こうした現状を踏まえると、同業他社や大手小売店との差別化を図るとともに、マーケティングを行うことで消費者ニーズを的確につかむ事業計画を立て、実行する必要がある。また、全国的に事業主の高齢化による廃業が増加傾向にあることから、これを防ぐために円滑な事業承継を進めることも必要である。そのうえでターゲットの明確化、情報発信力の強化、購買につながる効果的な店舗づくりが必要である。

顕在化している課題

目標

- ・消費者ニーズを的確につかみ新市場の開拓や販路拡大を図る。



- ①新市場や販路の開拓・拡大

- ・定性および定量の両面の事業計画を策定し、さらに廃業を防ぐために円滑な事業承継を進める。



- ②経営基盤の強化

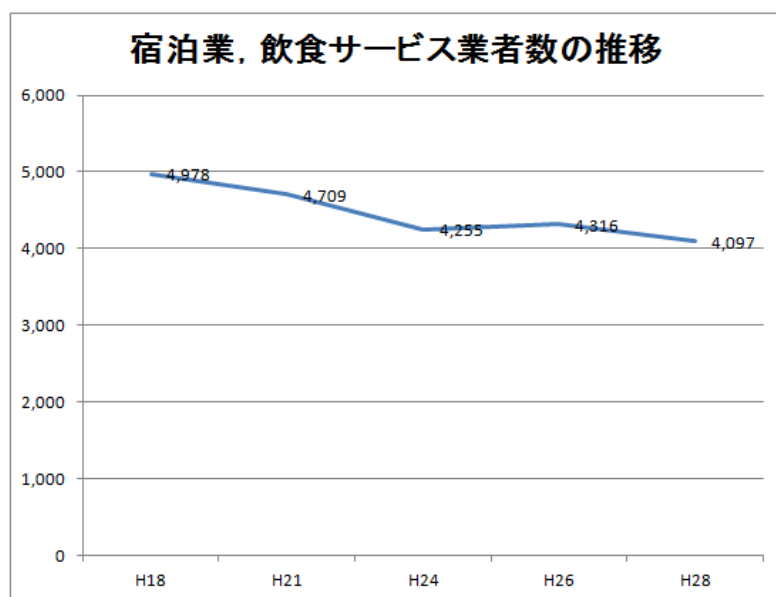
- ・課題解決策提案のためのスキルを高める。



- ③支援体制の強化

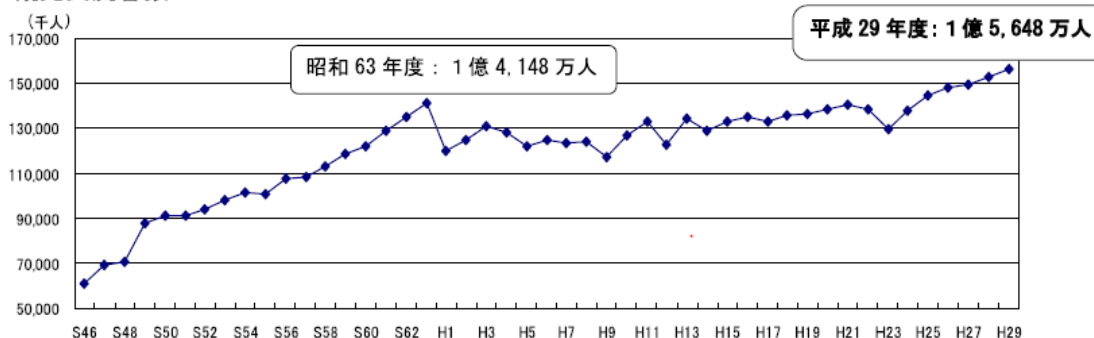
観光・飲食サービス業の現状と課題

<観光・飲食サービス業>

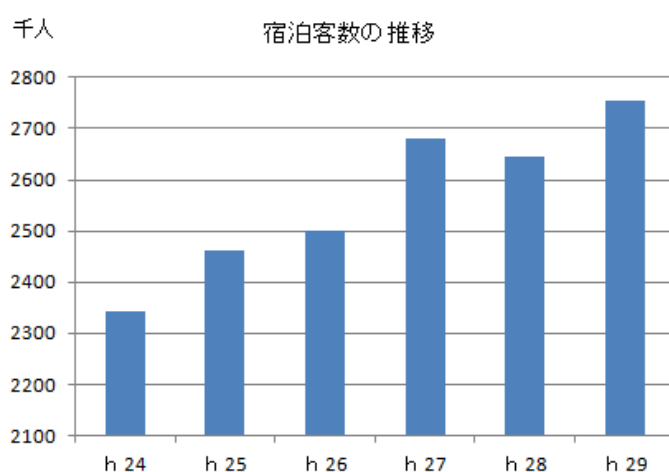


出典：静岡市 経済センサス（静岡市全域）

観光交流客数



出典：静岡県統計局



出典：静岡県観光政策課

<現状>

宿泊業・飲食サービス業についてみると、平成 18 年以降の 10 年間で 1.4%の事業所が減少した。一方、静岡県内の観光交流客数についてみると、昭和 63 年度の 1 億 4,148 万人をピークに減少したが、平成 29 年度に 1 億 5,648 万人と増加傾向が続いており、ピークであった昭和 63 年度と比較すると 10.6%の増加となっている。また、観光交流客数の増加に合わせて宿泊客数も増加傾向にある。

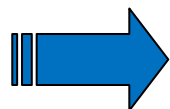
<課題>

前述の現状から宿泊業は、増加する宿泊客数に対応するために生産性の向上を図る必要がある。大手チェーンや同業の施設との差別化、顧客満足度向上のための接客スキルの向上、集客のためのターゲットの明確化、情報発信力の強化、効果的な施設づくりが必要である。

顕在化している課題

目標

- ・他店との差別化を図り、ターゲットを明確にする。
- ・情報発信力を強化し新顧客を獲得する。



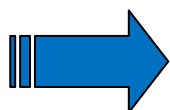
①販路の開拓・拡大

- ・効率的なオペレーションを実現するためにITを導入するなど生産性向上を図る。



②経営基盤の強化

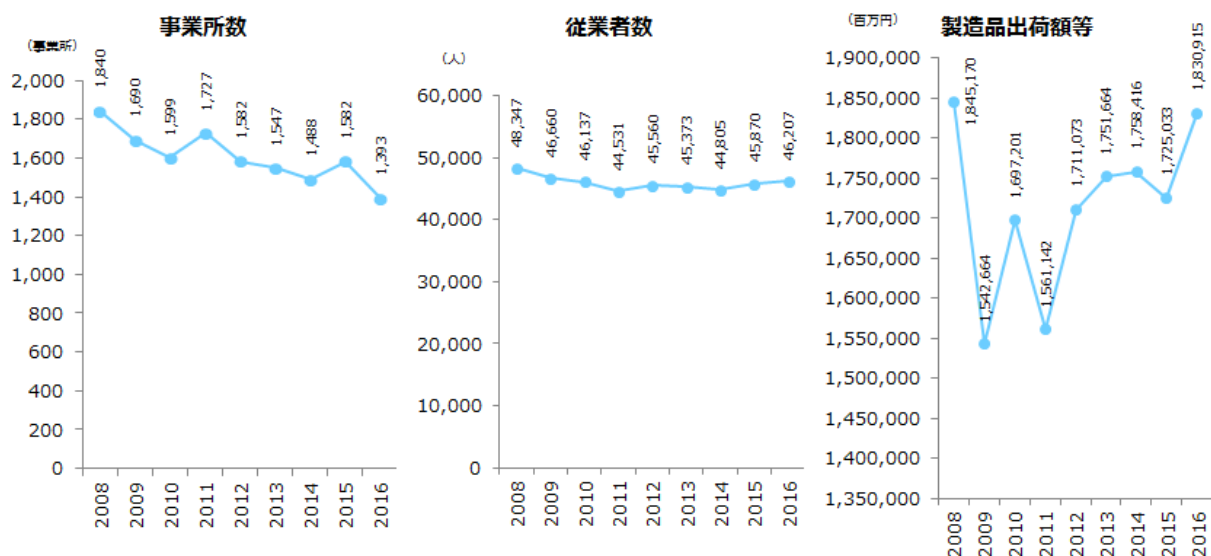
- ・課題解決策提案のためのスキルを高める。



③支援体制の強化

製造業の現状と課題

<製造業推移>



出典：地域経済分析システム（静岡市全域）

<現状>

製造業の事業所数についてみると、緩やかに減少している。一方で従業者数は微増で推移している。また、製造品出荷額についても2015年に一時的に減少したものの、増加傾向にある。製造業においても人手不足感があり、従業員の確保が難しくなっている。

<課題>

製造業においても経営者の高齢化やそれに伴う廃業の抑止が必要である。また、保有している技術や知識の継承も重要である。事業を発展させるためには下請けからの脱却及び自社の技術力や企画力を活かした顧客開拓を行う必要がある。そのためには自社製品の販売力をつけるとともに、得意とする技術の情報発信や他の業態との連携を図り、競争力を持つことも重要である。

顕在化している課題

目標

・技術力や企画力を活かした販路開拓を行う。



①販路の開拓

・技術や知識の承継および円滑な事業承継を進める。
・情報発信や異業種との連携により競争力をつける。



②競争力の強化

・課題解決策提案のためのスキルを高める。



③支援体制の強化

(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

静岡市の産業は、経営者の高齢化、市場の成熟化による国内需要の縮小など、構造的な課題に直面している。また、人口においては総人口・生産年齢人口ともに減少傾向であり、10年後は事業所数の減少及び経営者の高齢化がさらに進むと思われることから事業承継を行い、事業の新陳代謝を図る必要がある。

これらに加え、今後、東京・名古屋間においてリニアの開通によりJR静岡駅に停車する新幹線「ひかり」が増便することも予測され、大手資本の参入により競争が激化していくことが考えられる。一方で、観光流動人口の拡大によるビジネスチャンスの拡大も予想される。

このように厳しい状況のシナリオから脱するためには、域内で8割以上を占める小規模事業者が個々の強みを強化し、地域経済を牽引していく必要がある。また、小規模事業者においてもSDGsを意識して事業を進めることで、おもてなし認証の取組みやCSR活動の促進による「企業イメージの向上」、Iターン、Uターンの促進および事業承継への取組みによる「人口減少、経営者の高齢化などの社会課題への対応」、他社との差別化やニーズを踏まえた商品開発などによる「生存戦略」、消費者ニーズを捉え、自社の強みを活かすことによる「新たな事業機会の創出」を図る必要がある。

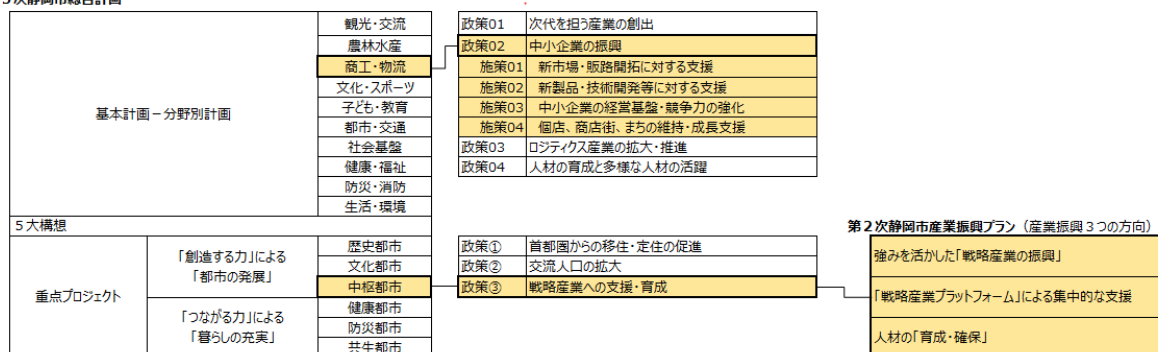
②本計画の位置づけ（静岡市総合計画との連動性・整合性）

静岡市が策定した「第3次静岡市総合計画」（計画期間 平成27年度～令和4年度）では、重点プロジェクト「中枢都市」の中で、「戦略産業への支援・育成」を掲げており、これに紐づく「第2次静岡市産業振興プラン」（計画期間 平成27年度～令和4年度）では、地域経済の活性化と雇用の拡大に向け、産業振興を図る上での3つの方向性を示すとともに、強みを活かした戦略産業を集中的に支援・育成し、個々の企業ニーズに合わせた、きめ細かい支援と人材育成を行うこととしている。また、「静岡市中小企業・小規模企業振興条例」（平成31年4月1日施行）では、中小企業及び小規模事業者の課題を踏まえた重点実施項目として、①人材の確保・育成、②生産性の向上、③創業、新規事業の創出の3点を掲げている。

さらには、「第3次静岡市総合計画」の分野別計画「商工・物流」の政策に基づく、次の図に示す4つの施策を位置づけ、中小企業の振興を図ることとしている。

なお、「第3次静岡市総合計画」及び「第2次静岡市産業振興プラン」の計画期間終了に伴い、時勢を踏まえた次期計画を検討していく中で、前述の方向性を継続する予定であり、中長期的な振興のあり方との連動・整合が図られるものである。

第3次静岡市総合計画



③静岡商工会議所の使命と役割

当所では2017年度から3ヶ年計画で「第3次中期行動計画」を策定するとともに2018年度からは「IT3ヶ年計画」を策定し、中小企業支援を行っている。地域経済を支える小規模事業者は需要の低下、売上の減少、経営者の高齢化による事業承継等の問題に直面しており、経営を持続的に発展させるための支援や施策が必要であり、事業計画の策定・実施・フォローアップなど今まで以上に小規模事業者に寄り添った経営サポートが求められている。

また、「小規模事業者支援法」をもとに、当会議所は数多くある地域の認定支援機関や中小企業支援機関の中核となるべく努力を重ね、小規模事業者を面的に支援する体制を構築するため、地域の支援機関におけるリーダーシップを発揮していく。

さらには、国・県・市等が実施する小規模事業者のための各種支援施策を理解・普及させるとともに、ニーズや課題などを行政に繋げ、行政が立案・実施する施策等に反映させるため、小規模事業者の声を届ける役割も期待されている。それらの現状を踏まえ、地域総合経済団体として他の機関とも連携を図り、小規模事業者の経営基盤を強化していく。また、次の行動指針により計画性のある体制強化を図りつつ各種業務に取り組んでいる。

静岡商工会議所では、2017年度から3か年の活動方針を示した「第3次中期行動計画」に基づき以下の4本のテーマに則り、事業を進めている。

- ①企業づくり：地域企業の持続的発展を目指す伴走型支援の強化
- ②人づくり：地域企業の人材確保と企業・地域・基盤づくり人材の育成
- ③地域づくり：地域特性を活かした交流人口拡大への取り組み
- ④基盤づくり：地域・会員への情報発信と組織・財政基盤の強化

さらに、中小サービス等生産性戦略プラットフォームの政策集中期間に合わせて当会議所では「IT導入支援3ヶ年計画」を策定し、以下のとおり事業を進めている。

- 1年目：経営者の気づき・意識改革
- 2年目：IT導入希望者の増加
- 3年目：IT導入による生産性向上

(3) 経営発達支援事業の目標

上記(1)及び(2)を踏まえて、静岡商工会議所「第4次中期行動計画」並びに「第3次静岡市総合計画」、「第2次静岡市産業振興プラン」及び「静岡市中小企業・小規模企業振興条例」に基づき官民連携による小規模事業者へ向けた支援を進めるとともに、小規模事業者の「課題解決に向けた目標」として、次の3点を掲げる。

- ①豊富な生産物を活用し、商業活性化を図るための「新市場や販路の開拓・拡大」
マーケットインの視点を重視し、多種多様で豊富な生産物を活用した製品開発を促進し、ブランド化を図ることで新市場・販路を開拓し、小規模事業者の持続的経営の一助とする。
- ②強靱な財務体質を確立するための「経営基盤・競争力の強化」
ビジネスモデルの再構築を図るために、自社の経営分析を行い、強化・改善すべき事項を検討することで経営基盤の強化に向けて、他社との競争で優位に立つための差別化戦略を支援する。
- ③小規模事業者の持続的経営を支援するための「支援体制の強化」
ブランド構築や販路開拓、経営基盤強化やビジネスモデル再構築を支援する経営指導員の資質向上および他機関との連携強化に努める。

(4) 目標達成に向けた方針

小規模事業者に対する長期的な支援のあり方を踏まえ、経営発達支援計画の目標の達成に向けた方針を以下のとおり設定する。

①□ 市場や販路の開拓・拡大

新商品やサービスをPRする機会が乏しい、自社の技術力をPRする場が少ないといった事業所に対して 商談会・展示会への出展支援を行う。また、情報発信を強化し、新規顧客及び市場の開拓を目指す。

②経営基盤・競争力の強化

小規模事業者の経営基盤強化のために経営分析を行う。現状分析をするとともに、企業価値向上及び持続的発展のために定性・定量の事業計画策定やフォローアップを実施して伴走支援を行う。また、労働人口の減少に伴い、ITを活用した生産性向上に向けた支援を行う。

創業者については、事業が軌道に乗るまでの期間の伴走支援を行う。さらには、小規模事業者の持続的発展のために静岡市事業承継支援事業等の専門家と円滑な事業承継を進める。

中小企業強靱化法をもとに小規模事業者においてもBCP策定を支援し、事業継続力の向上強化を図る。

③支援体制の強化

職員の支援能力は勤務期間や経験値等により差が出ているため、外部専門家を活用する時には職員の同行を義務付け、コンサルティングスキル向上に向けて組織的に取り組む。また、外部講習会への積極的参加や静岡商工会議所内にある静岡県再生支援協議会や事業引継ぎ支援センター、経営改善支援センターの専門家から、現場レベルの支援技法を学ぶ場を設け支援スキルの向上に努める。

他の支援機関と連携強化することで、高度な専門知識を要する内容についても積極的な対応を図る。

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和2年4月1日～令和7年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

2. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 中小企業景況調査、中心市街地通行量・来街者(お買物)調査、食品スーパーマーケット調査、採用動向・雇用環境調査を実施しているがビッグデータの活用までできていない。

【課題】 地域の景気動向・来街者(消費)動向・雇用動向について調査実施しているが、小規模事業者を取り巻く環境は常に変化しており、トレンドに合わせた調査や調査項目の検討が必要である。

(2) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

当地域において、産業・人の動き・消費動向等の現状把握を行い、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員が「RE S A S」を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【分析手法】

「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等分析

「まちづくりマップ・From-to 分析」→人の動き等分析「産業構造マップ」

→産業の現状等分析・稼ぐ力分析・消費動向
From-to 分析・農業産出額

「観光マップ」→外国人訪問分析・外国人滞在分析など

上記を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する

経営指導員が分析を行う

②中小企業景況調査

管内の景気動向等について中小事業者の詳細な実態把握をするため、日本商工会議所が行う「中小企業景気動向調査」に独自項目を追加し、管内の中小事業者を抽出し、景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

【調査対象】

管内小規模事業者 500 社 (製造・建設・卸売・小売・サービス業)

【調査項目】

売上額・仕入単価・経常利益・資金繰り・設備投資・経営課題・雇用状況・販売単価

【調査方法】

調査用往復ハガキを郵送し、返信回収する

【分析手法】

経営指導員が分析を行う

③中心市街地通行量調査

中心市街地への来街者（歩行者）の通行量を地点別に捉え、各商店街の通行量及び人の流れ等の実態を把握するため、静岡・清水地域中心市街地の通行量動向について、年 1 回（毎年 11 月の最終日曜日）調査・分析を行う。

【調査対象】

小学生以上の歩行者

【調査項目】

時間当たりの人数（方向・性別）

【調査地点】

- ・ 静岡地域 80 地点
- ・ 清水地域 15 地点

【調査方法】

各調査地点を通過する歩行者を進行方向別、男女別に測定

【分析手法】

経営指導員と業務委託の専門業者と連携し分析を行う

④中心市街地来街者(お買物)調査

中心市街地へ訪れた目的、交通手段、来街頻度等に関する実態把握を行うため、静岡・清水地域中心市街地の来街者動向について、年 1 回（毎年 11 月の最終日曜日）調査・分析を行う。

【調査対象】

静岡 600 人(10 地点)/清水 300 人

【調査項目】

目的、交通手段、来街頻度、場所、買物内容、買物・飲食等の予算滞在時間、買物サービスに関する満足度、施設やサービス・店舗の充実度、街なかにほしい施設・サービス・店舗

【調査方法】

来街者に対する面接アンケート方式

【分析手法】

経営指導員と業務委託の専門業者と連携し分析を行う

⑤食品スーパーマーケット調査

中心市街地へ訪れた目的、交通手段、来街 頻度等に関する実態把握を行うため、静岡・清水地域中心市街地の来街者動向について、年 1 回（毎年 11 月の最終日曜日）調査・分析を行う。

【調査対象】

静岡市内に店舗をおく食品スーパーマーケット 111 店
〔※売場面積 250 ㎡以上の店舗〕

【調査項目】

サービス内容、経営上の問題点・対策、リサイクル活動、高齢者福祉対策、地場産品の調達方法、防災、減災対策、IT 活用、消費税軽減税率への取組み

【調査方法】

郵送によるアンケート方式

【分析手法】

経営指導員が分析を行う

⑥採用動向・雇用環境調査

管内の採用動向・雇用環境について実態把握をするため、景気動向等について、年1回調査・分析を行う。

【調査対象】

任意抽出した500社（製造・建設・卸売・小売・サービス）

【調査項目】

採用予定・目的・人数・採用計画に対する充足状況・充足できなかった理由や対策・働き方改革への取り組み

【調査方法】

郵送によるアンケート方式

【分析手法】

一般職員が分析を行う。

（３）成果の活用

情報収集・調査や分析した結果はホームページのほか必要に応じ当所会報誌「Bizサポート」への掲載やプレスリリース等により、広く管内事業者等に周知する。

経営指導員の創業支援、事業者支援、巡回指導等を行う際の参考資料とする。

小規模事業者の事業計画作成時の参考資料とする。

（４）目標

	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
①国が提供するビッグデータの活用	—	1回	1回	1回	1回	1回
②中小企業景況調査	4回	4回	4回	4回	4回	4回
③中心市街地通行量調査	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④中心市街地来街者（お買物）調査	1回	1回	1回	1回	1回	1回
⑤食品スーパーマーケット調査	1回	1回	1回	1回	1回	1回
⑥採用動向・雇用環境調査	1回	1回	1回	1回	1回	1回

3. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 融資や経営革新等の事業で決算書を提出した事業所に対して経営分析を行っている。また、巡回や窓口での相談対応の中で経営状況を把握している。しかし、経営全般について把握している事業所は少ない。

【課題】 小規模事業者の企業価値を向上させるには「ヒト、モノ、カネ、情報」といった経営資源を的確に把握し、強みを活かせる指導をしていかなければならない。経営状況の分析では、定性・定量 両方の状況を分析する必要があるが、経営指導員の経験やスキルに差があり、分析においてバラツキが生じていたことから、この解消を図らなければならない。

(2) 事業内容

経営分析については、各経営指導員のヒアリング力により大幅な差が生じていたことから、今回、経営支援機関システムを導入することで経験値やスキルによる差を縮める。

また、経営分析について理解していない事業所があることから、職員の巡回や窓口相談以外にもセミナーを実施し、その必要性や重要性について理解促進を図る。

経営分析は分析して現状を可視化し、その後の事業計画やモニタリングといったフェーズを経ることも重要であることから、一時的な分析にとどまることなく一つのパッケージ支援として実施する。具体的には、下記の「現状分析・課題抽出フェーズ」、「事業プラン策定フェーズ」、「効果検証フェーズ」、「改善フェーズ」の一連の流れとして実施していく。

<経営分析セミナーの開催>

経営分析の重要性についての周知及び案件掘り起こしのために経営分析セミナーを開催する。

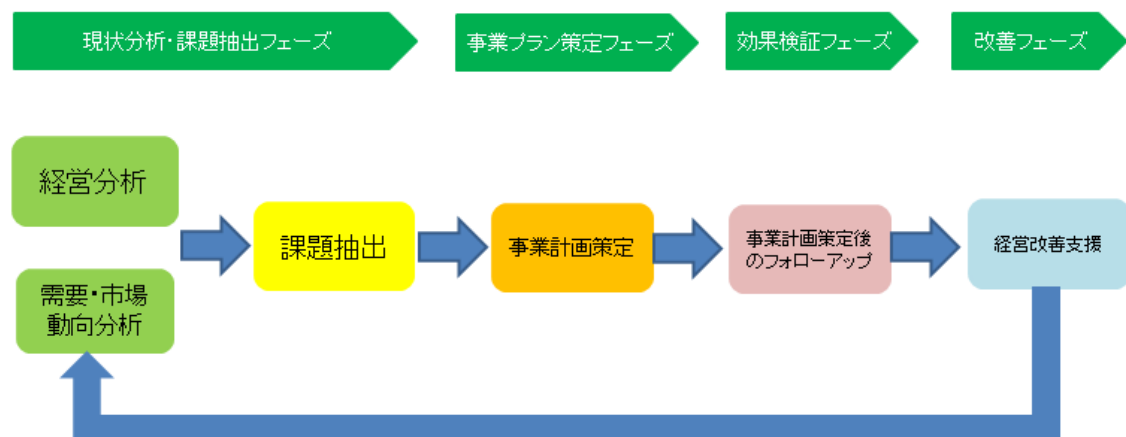
【内 容】 損益計算書、貸借対照表の読み方、絶対におさえるべき重要な3つの指標、キャッシュフロー計算書の必要性、経営不振企業の判断基準・資金繰りの善し悪しを判断する比率等について学ぶ。

【募集方法】 当会議所会報誌への折込みのほか、ホームページに掲載する

【開催回数】 年1回

【参加者数】 50名

<経営分析から事業策定後のフォローアップおよび経営改善支援までの流れ>



経営分析の内容

[対象者] 今後の事業展開について、意欲的かつ支援に対して前向きな事業所 180 社を選定。また、生産性向上に取り組みたいと考えている、課題と考えている事業所についても分析支援する。

[分析項目]

< 定量分析 >

基本分析項目（ローカルベンチマーク）

①売上増加率、②営業利益率、③労働生産性、④E B I T D A 有利子負債倍率、⑤営業運転資本回転期間、⑥自己資本比率を算出し、業種基準値を基にスコアリングする。

詳細分析項目（経営支援機関システム）

①収益性（売上高総利益率、売上高営業利益率）、②成長性（売上高増加率）、③生産性（一人あたり売上高、一人あたり売上総利益）、④効率性（売上債権回転期間、棚卸資産回転期間）、⑤安全性（流動比率、当座比率、自己資本比率、借入金月商倍率）について分析し、同規模かつ同業種のデータを参考値として対比する。

< 定性分析 >

S W O T 分析のフレームワークを活用して、強み・弱み・機会・脅威等について分析する。

[分析手法]

定性・定量の両面について企業の健康診断ツールであるローカルベンチマーク及び経営支援機関システムを活用し、経営指導員が分析を行う。特に職員の経験やスキルで差の出やすい定性分析については経営支援機関システムのヒアリングフォームを活用することで、指導員が一定レベルで分析できるようにする。

定性・定量の両面での分析を行った上で業務フローの中で省力化やボトルネックとなっている業務があった場合、必要に応じて I T 化を検討する。I T 化することで生産性向上につながる場合は、I T に関する専門家と経営指導員が I T 導入支援を行い、事業計画策定の項目に盛り込む。業務フローの分析においては、担当した経営指導員を所内の法定経営指導員がフォローする。

（３）成果の活用

分析結果については、定性面・定量面を明示した分析内容（経営分析表）をフィードバックし、今後の事業計画策定支援につなげる。また、分析結果から経営課題が判明した場合は、課題解決に向けて経営指導員が支援する。課題解決に高度な知識が必要とされる場合は、必要に応じて外部専門家とチームを作り支援する。

経営支援機関システムを活用することにより経営指導員間で情報共有を図る。担当した経営指導員に変更が生じた場合にも継続支援が可能となる。

經營狀況分析表

(法人用)

事業所経営状況分析表

①法人/工場/店舗

作成者: NIPワシントン(株)内

更新日: 2017/12/15

印刷日: 2018/2/15

事業所名: B1ミズル合同会社 **代表者名:** ローレンス・高橋

所在地: 山形県大蔵郡大蔵町1丁目1番1号 旧大蔵町サービス局
 事業所 借地権必要 4.0 インターネット回線サービス費
 資本金: 1,000,000円 従業員数: 4人
 mail: m-to@kahashi@hel-jco.co.jp

TEL: 048-782-5555 FAX: 048-782-0000
 事業内容: クラウドワシントンの提供・販売・販売
 ホームページ: <http://bizmiru.jp/> (2017/3)

I. 決算データ

項目	2015年03月期	2016年03月期	2017年03月期	増減額	率	
売上高	20,150	20,160	22,017	44,425	千円	
売上総利益	18,135	18,144	20,000	24,616	千円	
営業利益	1,891	2,154	▲170	12,444	千円	
経常利益	1,659	2,140	▲252	14,444	千円	
収益性	売上高総利益率	90.00	90.00	90.84	55.41	%
	売上高営業利益率	8.39	10.63	▲0.77	2.80	%
成長性	売上高増減率	900.50	0.06	92.11	10.72	%
生産性	一人あたり売上高	5,038	5,040	5,504	12,248	千円
	売上高営業利益率	4.394	5.000	4.787	19.49	%
効率性	売上高営業利益率	36.23	36.21	34.83	49.06	%
	粗損営業利益率	36.23	54.32	41.86	3.48	%
	流動比率	142.86	200.00	194.14	222.98	%
安全性	当座比率	114.29	140.00	131.04	157.59	%
	自己資本比率	50.00	50.00	49.75	41.94	%
	借入金月増減率	4.17	5.36	4.91	2.74	%
	従業員数	4.00	4.00	4.00	3.31	名

III. 売上・利益推移

項目	2015年03月期	2016年03月期	2017年03月期
売上高	20,150	20,160	22,017
営業利益	1,891	2,154	▲170

IV. 経営分析結果

V. 将来ビジョン

事業全般について
 売上目標: 400万円/年(5年後に売上倍増)
 株式会社〇〇自動車との連携
 株式会社〇〇自動車と事業費(特に二次下請け以下)の受託システム
 組織体制について
 正社員(営業・開発)各1名増加

損益分岐点分析

項目	変動費率	固定費率	損益分岐点売上高(千円)	損益の営業利益(千円)	損益の売上高(千円)
現在	30.42	12.017	17,271	2,017	20,170
将来	仮定値	仮定値	仮定値	仮定値	仮定値
	30.00	24.034	34,334	4,034	40,097

VI. 今後の展開に向けてやるべきこと

クラウドを利用したCAD・CAMシステム
 CAD環境上からの工程、新設備・顧客の業務フローに合わせてシステム構築
 既存顧客の満足度の新規顧客へプレゼン
 CAM開発専任の工作環境の導入

(4) 目標

項目	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
経営分析セミナー 開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
分析件数	43件	180件	180件	220件	220件	260件

※現状では経営分析によるフィードバックはしていないが、次期計画からは小規模事業者の財務基盤強化の一助とするために経営分析表を提示し、伴走支援を行う。

※管内の小規模事業者数は26,382社存在し、過去5年間で24,523社に対して窓口または巡回による指導を行っている。残り1,859件については未指導となっていることからこの未指導先の約10%に相当する180件を想定し、それに加えて当所が重点的に指導すべき30社を加えた210社を目標値とする。

分析件数については主に経営発達支援計画を行う14名がR2年度、R3年度は各13件程度担当、R4年度・R5年度は各15件程度担当、最終年度のR6年度は各18件程度担当することで段階的に分析件数を増加していく。

4. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 2018年度は43件の経営革新計画の策定を行い、さらに134件の補助金申請を行った。この申請をきっかけとして事業計画の策定支援を行っている。

【課題】 消費者ニーズの多様化などに対応した経営が求められ、新たな事業展開やビジネスモデルの再構築が必要となっている。しかし、多様化するニーズや新たな商流に対応できていないビジネスモデルが散見されることから、経営革新やビジネスモデルの再構築に向けて事業計画策定支援をしていく必要がある。

なお、事業計画策定支援においては「地域の経済動向調査」、「経営状況の分析」、「需要動向調査」を反映したものとする。

(2) 支援に対する考え方

各事業所のライフステージに合わせた事業計画の策定支援が必要となる。しかし、小規模事業者は事業計画を意識せずに事業を展開しているケースが多いことから、その必要性を認識してもらう必要がある。現状では、小規模事業者持続化補助金をはじめとした補助金申請や経営革新計画の策定が一つのきっかけづくりの場となっている。

今後は補助金申請を起点として経営課題を顕在化させ、課題解決に向けた計画策定支援を行う。

(3) 事業内容

①事業計画の策定

経営分析を行った事業者及び経営革新計画申請者等を対象に、担当した経営指導員が事業計画策定支援を担う。事業計画策定は「3. 経営状況の分析に関すること」を行った事業者の6割程度／年を目指す。必要に応じて「よろず支援拠点」等の専門家を交えて策定を行う。また、事業所の新陳代謝を図るために事業承継は重要であることから、事業承継予定者や地域活性化のために創業予定者に対しても計画策定方法等についてアドバイスする。

「3. 経営状況の分析に関すること」で分析を行った結果、業務フローの中に業務効率化をすべき箇所が顕在化した場合はITに関する専門家も交え、フローの見直しを含めた計画策定支援も行う。

・事業計画策定支援

小規模事業者持続化補助金の申請予定者等を対象に、セミナー形式で既存事業の洗い出し、経営ビジョンの設定、自社分析、戦略の方向性、ターゲットの設定、解決策の策定、売上計画の策定、行動計画の策定等の内容について説明を行う。

下記の事業計画策定セミナーにおいて事業計画策定に関する考え方等について理解いただいた上で、個別相談会も開催して事業計画策定支援を行う。

また、窓口や巡回相談時に新規事業について取組む意向がある小規模事業者については、経営革新計画も考慮に入れながら事業計画策定支援を行っていく。

<事業計画策定セミナーの開催>

小規模企業振興基本計画の重点政策である「ビジネスプラン等に基づく経営の促進」を後押しするため、小規模企業者自身が策定できるように事業計画策定セミナーを開催する。

【内容】事業計画の必要性、自社の問題・課題、ニーズと市場の把握、競合の確認などをSWOT分析、3C分析を用いて整理する。誰に・何を・どのように提供していくのか今後のビジネスの方向性、事業戦略の策定を行う。

【募集方法】当会議所会報誌への折込みのほか、ホームページに掲載する。

【開催回数】年6回

【参加者数】30名

・補助金申請支援

実行する計画のフェーズに合わせて活用すると効果的であると思われる補助金について提案し、資料作成支援を行う。

・金融支援

事業計画の進捗状況に応じて資金面での支援が必要となった場合、「小規模事業者経営改善資金」や「小規模事業者経営発達支援資金」のほか日本政策金融公庫の資金の活用を提案する。

(4) 目標

項目	現状	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
事業計画策定件数	4 3 件	1 1 0 件	1 1 0 件	1 3 5 件	1 3 5 件	1 6 0 件

5. 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】 補助金申請した事業や経営革新計画に関する部分的な計画の進捗状況について確認を行うのみで事業所全体の事業計画のフォローアップは充分に行っていなかった。

【課題】 事業計画はその事業所が行う事業の全体について俯瞰してみる必要があるが、現状はPDS (Plan→Do→See) の形となっている。このように進捗の確認だけでは事業の軌道修正はできない。そのため実行後の検証を踏まえ、事業を修正するために、PDCA (Plan→Do→Check→Action) を繰り返して事業の改善支援を行っていく。

(2) 事業内容

経営分析を行い、事業計画策定支援を行った事業者を対象としてその進捗状況等を確認し、伴走型のフォローアップを実施する。定性面の実行計画の進捗及び定量面の数値計画の進捗を確認し、必要な支援を実施する。

(3) 事業計画策定事業者へのフォローアップ

事業計画策定支援を行った経営指導員が少なくとも年2回、代表者と面談してフォローアップを行う。事業計画の進捗状況にズレが生じた場合は、その問題点の要因を明確にして経営指導員と専門家が解決策を提案する。

また、売上不振、取引先の倒産等が経営に大きく影響を及ぼしている企業に対して経営再建と危機回避に向けた計画の性質上、計画の進捗にズレが生じた場合は商工調停士等の専門家及び必要に応じて経営改善支援センターの専門家を交えてその要因について明確にして解決策について提案する。ケースによっては、事業の撤退の判断についても検討する。

目標

項目	現状	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
フォローアップ事業者数	4 3	1 1 0 社	1 1 0 社	1 3 5 社	1 3 5 社	1 6 0 社
頻度	4 3	2 2 0 回	2 2 0 回	2 7 0 回	2 7 0 回	3 2 0 回
売上増加事業者数	—	3 3 社	3 3 社	4 0 社	4 0 社	4 8 社

※現状は経営革新計画や補助金事業といった部分的な事業計画の策定に関するフォローアップは実施しているが、次年度は事業所全体の事業計画の策定に合わせたフォローアップを実施する。

(4) 施策の情報提供

中小企業庁や静岡県、静岡市での小規模事業者向け施策について情報収集し、窓口や巡回時に情報提供する。

6. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 小規模事業者は、プロダクトアウト的な製品開発を行う傾向にある。当会議所では、セミナーの開催等で消費者のニーズや課題を基にした考え方について周知しているものの、具体的な支援はできていなかった。

【課題】 消費者のニーズや課題に即した製品開発や製品の改良を促すために、多くの集客が見込める展示会等の出展をもとに、モニター調査することでニーズを把握する必要がある。モニター調査で得た結果は、事業計画策定支援においても活用していく。

(2) 事業内容

①「みほしるベチャレンジブース」への出展

三保松原の観光施設「みほしるべ」内ミュージアムショップの一角を使用して、静岡の貴重な技術や価値ある商品の発信機会を創出する。年間約 70 万人が訪れる三保松原で国内外から集まる観光客に商品を認知していただくことで地元メーカーやクリエイターの育成・事業拡大や静岡の新たな観光土産品の開発につなげる。開発する商品は三保松原と富士山といった地域資源を活かした商品とする。

【サンプル数】 30（来場者から抽出）

【調査手段・手法】 モニター制度等を活用

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

【調査項目】 ①味 ②甘さ ③硬さ ④色 ⑤大きさ ⑥価格 ⑦見た目
⑧パッケージデザイン ⑨商品コンセプト 等

【分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員が当該選定業者に直接説明するとともに商品のブラッシュアップの一助とする。

②バイヤー等が集まる大規模展示会へ出展

地方銀行フードセレクションを想定した大規模展示会へ出展し、販路開拓および各地域のPRの機会のある場とともに消費のニーズを把握し、次の製品開発に繋げるための支援を行う。当該調査した分析結果を事業計画に反映する。開発する商品は静岡市の豊富な特産品を活かした加工食品を想定する。

想定している大規模展示会の規模（地方銀行フードセレクション）

【概要】地方創生型商談会として、主催する地方銀行の取引先で全国に向けた販路の拡大を希望する「食」関連の企業および団体と、地域色が豊かな安全でおいしい食材を求める百貨店・食品スーパーなど仕入企業の食品担当バイヤーとの商談の場を提供することを目的に開催されている。

【来場者数】13,412 名（2019 年度実績）

【出展者数】1,031 社（2019 年度実績）

【サンプル数】 20（来場者から抽出）

【分析手段・手法】 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、経営指導員が分析を行う。

【調査項目】 ①パッケージデザインの評価 ②価格設定 ③サイズ・容量等

【分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員が当該選定業者に直接説明するとともに商品のブラッシュアップの一助とする。

(3) 目標

項目	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
「みほしるべ」への ブース出展	5社	6社	6社	6社	6社	6社
「大規模展示会」 への出展	2社	4社	4社	4社	4社	4社

7. 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】「県内外に新たな販路を開拓したい」、「自社の商品を積極的に販売していきたい」といった希望がある事業者に対して大手流通事業者のバイヤーと直接商談できる「個別商談会」を実施しており、平成30年度は280件の商談が成立している。また、「しずおか農商工連携交流会」を開催し、生産者と商工業者のマッチングを促す場を提供して新たな商品開発に結び付けた。

【課題】「個別商談会」では限られたバイヤーとの商談になっている点や「しずおか農商工連携交流会」のマッチングにより完成した商品は、地元での流通に限られている。「B to B」を支援する事業が主であり「B to C」に関する支援が不足していた。商圈を広げる意味でも首都圏エリア向けの販売促進活動が不足しているため、積極的なPRの場の提供や支援も必要となる。また、ITを活用した幅広いメディアでの需要開拓支援も必要である。

(2) 事業内容

「B to B」の事業展開をするにあたり新たな販路の開拓を行うには商談会や展示会への出展が有効な手段である。また、「B to C」で商圈を広げ知名度をあげ、ブランド化していく足掛かりとしては催事・イベントへの出展が有効である。そこで、県内外で行われる商談会や展示会、催事の情報を提供し、ビジネスマッチングの場を創出する。さらに、必要に応じて専門家によるITを活用した販路開拓支援も行う。

①大規模展示会への出展（B to B）

＜東京インターナショナル・ギフト・ショーの出展＞（feel NIPPON）

東京ビッグサイト全館で行われる「東京インターナショナル・ギフト・ショー」は約3,000社の消費財関連の国内外メーカーが集い、国内流通業界や海外からのバイヤーに対して販路拡大、売上増加を目指すもの。2019年春に行われた第87回のギフトショーは総来場者数：324,289人（内海外来場者6,372人）、総出展社数：3,002社（内海外出展社275社）を誇る大イベント。新たな販路開拓が期待できる展示会として小規模事業者に出展機会を創出する。

支援内容：出展にあたっての事前準備及び商談の方法、商談後のフォローの方法について外部専門家と経営指導員がアドバイスする。前述支援を通して新規取引先の獲得につなげる。

②日本商工会議所が連携する催事への出展（B t o C）

＜地域総合専門館「むらからまちから館」への出展＞

全国の中小事業者の地域産品を取り扱うアンテナショップ「むらからまちから館」（東京・有楽町）は、全国の中小企業の地域特産品を扱うアンテナショップで、日本唯一の公設地域総合専門館。ＪＲ有楽町駅直通の東京交通会館内にあり、１日の来館者数が3,000人を超える日もある。取り扱う各地の特産品は約1,300種類程あり、中には入荷してもすぐに売り切れてしまう商品もある。そのため、消費者ニーズを把握でき、商品の改良・開発に活かすことのできるテストマーケティングの場としても期待できることから、同館で開催される催事への出展機会を創出する。

支援内容：出展にあたっての事前準備や効果的な販売方法、消費者ニーズの把握、販売後のＰＲ方法について外部専門家と経営指導員がアドバイスする。上記支援を通してブランドの構築につなげる。

③Ｗｅｂによる販路開拓支援

Ｗｅｂを活用して新たな顧客開拓を行う事業者に対して、Ｗｅｂサイトのデータ分析ツールである Google analytics を活用させることで、サイトの訪問者数や使用した端末、訪問ルートについて把握する。その上でＷｅｂサイトのコンバージョン向上につなげる。

支援内容：ＩＴに関する専門家を活用するとともに、経営指導員が同席して「集客」、「行動」について分析し、コンバージョン等の向上につなげる。

（３）目標

項目	現状	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
①「東京インターナショナル・ギフト・ショー」への出展	2 社	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社
商談数／社	2 0 社	8 0 社	8 0 社	8 0 社	8 0 社	8 0 社
②「むらからまちから館」への出展	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
売上額／社	—	1 0 万円	1 0 万円	1 0 万円	1 0 万円	1 0 万円
③Ｗｅｂによる販路開拓支援	—	1 0 社	1 0 社	1 0 社	1 0 社	1 0 社
売上額／社	—	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円

※現状では「東京インターナショナル・ギフト・ショー」には feel NIPPON ブースとして出展しているが、商談件数は把握していない。また、「むらからまちから館」への出展、Google analytics を活用したＷｅｂによる販路開拓支援も行っていないが、次期計画からは伴走支援する。

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

8. 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】 他の支援機関と連携した、定期的な会議を開催し、地域活性化に取り組んでいる。

【課題】 現状、企業誘致に関する取組みについては、あまり進んでいない状況。

今後も他の支援機関と連携し活動を継続していくことにより連携強化を図り、地域経済の活性化を進め企業誘致の取組みも行っていく。

(2) 事業内容

①「静岡市中心市街地活性化協議会」の開催

静岡市が作成しようとする基本計画及び認定基本計画並びにその実施に関し必要な事項、その他中心市街地の活性化に向けた総合的かつ一体的な推進に関し必要な事項について協議することを目的とした協議会。

静岡商工会議所、静岡市まちづくり公社、静岡市、商業振興、交通、港湾、観光、地域経済、学識経験者、まちづくりに関する企業・団体が協議会委員となり、関係者が一同に参画する協議会を年2回～3回開催。

商工会議所は、協議会の事務局を担うとともに中心市街地の活性化を資するための中心的な役割を果たすもの。

②「新産業開発振興機構」の運営

静岡大学、静岡県立大学、東海大学海洋学部と連携して地域のポテンシャルを生かした産業づくりを目指し、産学官連携や産連携により新技術の開発や新産業の創出を推進している。

開発・ものづくり・テーマ探索に関する講演会、コーディネータによる技術相談、産学連携コーディネート、視察研修会の実施等、地域資源を活用した新たな産業開発に向けた牽引役として、当会議所職員が深く関与している。

③「I Love しずおか協議会」への協力

これまで行政主導で行ってきた街づくりを、個人や企業、商店街、商工会議所、団体などが「オール静岡」となって、まちの賑わい創出のために活動することで中心市街地の価値・集客力の向上、地域経済の活性化及び生活文化の創造などを実現していくことを目的とし、平成24年5月に設立。エリアマネジメント推進会議、おまちヒストリア研究会、総務部会、にぎわい創出部会、おまち快適部会、インバウンド部会等を立ち上げ、それぞれのテーマで事業を実施している。

当会議所は、職員を協議会の事務局長として派遣している他、各部会の委員としても参画。街の賑わい創出に向け中心的な役割を果たしている。

④若者の地元就職、U・I・Jターン就職促進事業

当会議所は、若者に対して将来静岡で働き生活することへの関心を高めてもらうことを目的に 地域人事部を設置し、静岡市等と連携して下記事業を進めている。

・社会人メンター交流事業

学生等の若者が気軽に進路や就職の相談ができる社会人を会員企業から募り、社会人メンターとして登録してもらい、「リクルートカフェ」、「メンターカフェ」など、若者と社会人が交流できる機会を提供している。

- ・大学生・高校生向けキャリア形式支援事業

社会人講話、職業人インタビューやインターンシップなど、地域社会で働く社会人との交流等を通じて、今後社会に出ていく若者の主体性やコミュニケーション力、チームワーク力を養うとともに、地元企業の理解（魅力の発見）を促していくことで、今後の進路（キャリア・ビジョン）形成に向けた一助とする。

- ・地域企業の情報発信支援

市内 26 校の高校、同窓会の協力により、卒業後 3 年以内の卒業生並びに在校生に向けて、静岡の企業の魅力を発信するため、若手社員から後輩に向けたメッセージを中心とした情報誌を発行している。

- ・若者就活応援サイト「しずまっち」の活用

若者と企業とが相互交流することを目的としたWEBサイト「しずまっち」に登録することにより、自社のホームページを持っていない企業でも、企業活動のPRや若者向けに情報が発信できる。

⑤地域中小企業人材確保支援事業

ビズリーチ、PwC あらた有限責任監査法人と連携して企業の経営課題を抽出し、各企業の経営課題にマッチした人材を紹介して課題解決に向けた支援を行う。ビジネススキルを持った人材の活用を促進することで経営力の向上の一助とする。

⑥おもてなし規格認証の推進

県内 15 商工会議所、県内の金融機関、保険会社、静岡県、静岡市と連携してインバウンド対応の増加を見越した、サービス産業事業者におけるサービス品質の「見える化」をする取組みである“おもてなし規格認証”を推進するため、当会議所が認証機関となっている。サービス品質の高さを顧客や地域にアピールできるほか、従業員の意識改革や生産性の向上につながるよう事業者の支援をしている。

⑦プレミアムフライデーの推進

当会議所は、I L o v e しずおか協議会、清水駅中心市街地情報交換会、公益財団法人静岡市まちづくり公社、静岡市商店会連盟、静岡市清水商店街連盟、静岡地域労働者福祉協議会、公益財団法人静岡市勤労者福祉サービスセンター、静岡市と連携して地域企業の従業員の「働き方改革」や「ワーク・ライフ・バランスの推進」のほか、中心市街地での消費活動の活性化という 2 面の効果を目的に組織した「静岡市プレミアムフライデー官民推進協議会」の活動について積極的に連携し、各種事業にも協力している。

Ⅲ．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. 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] 常に関連する支援機関や団体と連携することで情報共有し、互いの業務に資するべく支援内容のリニューアル・改善に心掛けている。

[課題] 支援機関として収集した情報の有効活用がなされておらず、特に個社支援に直接結び付く状況となっていない。

(2) 事業内容

①静岡市商業振興審議会への出席（年2～3回）

一般市民や商業者、大型商業施設等を委員とした静岡市の商業環境の好循環や活性化に向けた審議会。現状の分析や、地域の商業事情にマッチした課題解決に向けた実行計画を策定。中・長期的な視点で地域商業の振興策を検討するもので、当所の意見も含めて同席する団体等の意見を集約することで未来志向の商業環境の醸成に効果的である。

②静岡市ものづくり産業振興審議会への出席（年2～4回）

静岡特産工業協会や静岡産業大学、静岡県商工会連合会等が参加し、静岡市のものづくり産業を振興することで地域経済の健全で持続的発展につなげるもの。静岡市の地場産業と言える家具・木製品・サンダル等を創り出す伝統工芸と造船・食品・機械器具等の製造業等のいわゆる“ものづくり産業”を担う中小・小規模企業の支援を行うための施策について連携して模索する。

③静岡市産学交流センター運営委員会への出席（年2回）

静岡市産学交流センターは、当会議所と並ぶ中小・小規模企業への支援機関。刻々と変わる経済情勢に即時対応できる企業を育てるため、常に情報共有を実施。お互いの小規模企業への支援状況を把握することで、相互に最新のメニューによって経営支援に結び付ける。

④静岡市産業支援施設運営委員会（年2回）

静岡市清水産業・情報プラザと静岡市産学交流センターの運営に関する委員会。静岡市清水産業・情報プラザは、ベンチャー育成・地域産業の振興と地域情報化の推進を図る拠点施設。創業者の育成や産学官による連携・交流支援について当会議所と共有・連携することで、中小企業を育成するための経営ノウハウの提供や地域大学等の研究機関と企業を結び付ける等の支援が充実する。静岡市産学交流センターは、③のとおり。

⑤静岡県商工会議所連合会主催の県内商工会議所相談所長会議への出席（年3回）

県内15商工会議所の中小企業相談所長が一堂に会し、各会議所における小規模企業施策普及事業の効率的な運用方法の情報交換する場。経営指導員として身に付けるべきスキルの共有化の他、地域経済の抱える喫緊の問題点などを提起して、地域企業の持続可能性の向上に向けて平準化を図るもの。

⑥静岡県よろず支援拠点地区別情報交換会への出席（年3回）

専門家集団である「よろず支援拠点」の相談員の活動状況や支援内容の具体的な手法を共有することで、経営指導員のスキルアップに加え、より専門家の視点による支援ノウハウを実感することで実際の経営指導に役立てる。

⑦静岡県事業引継ぎ支援センター、静岡県事業承継ネットワークとの情報交換会（年12回）

小規模企業のM&Aや事業承継については、企業のライフステージ（終焉期）に応じた伴走型支援として重要な専門機関。経営指導員として常に連携しながら、事業承継のための最新の動きや課題を情報として収集することで地域中小企業の持続的発展のための支援に役立てる。

⑧日本政策金融公庫静岡支店との情報交換会への出席（年２回）

経営指導員が直接関与する融資制度「マル経資金」の運用に関して、政策的な制度改正等を含めた金融環境の最新情報を常に共有する。連携によって事業者の利便性はもとより経営改善に向けた効率の良い融資を迅速に提供できる体制を維持することは、小規模事業者の伴走型支援として不可欠である。

⑨静岡県信用保証協会との情報交換会（年１回）

小規模事業者にとって金融機関利用時の保証機関として重要な役割を担っている。連携によって一見的に融資実行が否決としたものも当会議所指導員と経営改善の糸口を探り出す等の経営相談に応じることで保証協会の保証が得られるケースも考えられ、小規模事業者の資金繰り改善の重要な方向性を示すことが可能となる。

⑩東海税理士会 静岡・清水支部との情報交換会（年５回 各支部２回/全体１回）

地域の中小・小規模企業の税務申告を担う同会会員は、顧問先の詳細な企業実態に精通している。企業にとって信頼おける身近な相談相手で同会と当会議所が連携することで、顧問先への事業承継を一層進めるよう誘導することが可能となる。

⑪ I Love しずおか協議会各部会への出席（年４８回以上）

静岡地区の中心市街地活性化に向けて、160社以上の企業や団体が“オール静岡”で取組む任意団体。静岡の経済活性化のために活動する４部会１研究会に対して、当会議所職員が積極的に参加・協働することで、学生を含む民間の力を結集して行政にも刺激を与えられる「しずおかの牽引役」として重要視している。

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】経営指導員は、事業者の課題をあぶり出す問題解決スキルなどの経営支援に係る専門知識の習得が必須だが、スキルレベルがまちまちで情報収集の手段や問題解決に結び付ける手法は対応職員によって差異がある。

【課題】経営指導員は、日々の事業においてモチベーションを持続しつつ、より高度で最新の経営支援ノウハウの取得に加え、国・県・市等の中小企業施策に精通する他、各種支援機関との連携を促進させるネットワーク構築力、コミュニケーション力、プレゼンテーション力も必要となっている。

（２）事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員においては、静岡県商工会議所連合会が主催する経営指導員研修会（一般研修・専門研修）に参加し、資質向上と県内経営指導員とのネットワークを構築する。また、中小企業基盤整備機構が主催する「専門研修」「人材育成研修会」や日本商工会議所が主催する経営発達支援事業に資する研修会等に経営指導員が積極的に参加し、創業、経営革新、売上向上、販路拡大などの経営発達支援能力の向上を図る。

②全職員に向けた階層別研修

当会議所職員は経営指導員に限らず個人の職級に合った「階層別研修」を受講させる。情報を分かりやすく小規模事業者に伝えるためのスキルが不足しているため、プレゼンテーション能力やコミュニケーション能力を高めるための外部研修に参加

させることで、保持している経営発達支援等のノウハウを共有するとともに、地域や個々の事業者が持っている強みや弱み等の情報を共有化し、経営発達支援事業の遂行に役立てる。

③所内経営指導員の情報共有

経営指導員は、各自が蓄積した指導スキルや経営指導に使える様々な情報を持っている。これらを一般職員を含めた全職員が使えるようにGoogle提供のビジネスツール「G Suite」を活用し、職員の“経営支援上の気づき”を相互共有するシステムを構築し活用する。

④OJT手法の導入

経営発達支援事業を遂行する能力が不足する若手経営指導員・補助員については、経営革新・マーケティング・資金繰りなどの課題解決においてベテラン指導員と組んで、OJTの手法により支援ノウハウを学ばせ、多くの事例を経験することにより問題解決スキルの向上を図る。

⑤資格取得の奨励

経営指導員の意欲の向上と専門的な知識を習得するために中小企業診断士の資格取得を奨励する。平成26年度に制定した当会議所職員の「中小企業診断士資格取得奨励に関する規程」を利用し、2020年度までに当商工会議所内で5名の中小企業診断士の常駐を図る方針で進行中。また、全職員の中で社会保険労務士1名・ITコーディネータ2名・ITパスポート15名の資格取得が実現されており、引き続き診断士同様に奨励していく。

1 1. 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】目標数値のクリアに重点を置いていた。

【課題】どのような過程でどのような支援を実施してきたのかというロジックを示していなかった。そのため、PDCAを実行できる仕組みづくりが必要である。

(2) 事業内容

毎年度、本計画掲載事業の実施状況及び成果については、PDCAを実行して検証を行う。具体的には、以下の方法により毎年度評価・検証を行い、それらの結果を次年度事業に取り入れ、改善に努め事業を実施する。

(事業の内容)

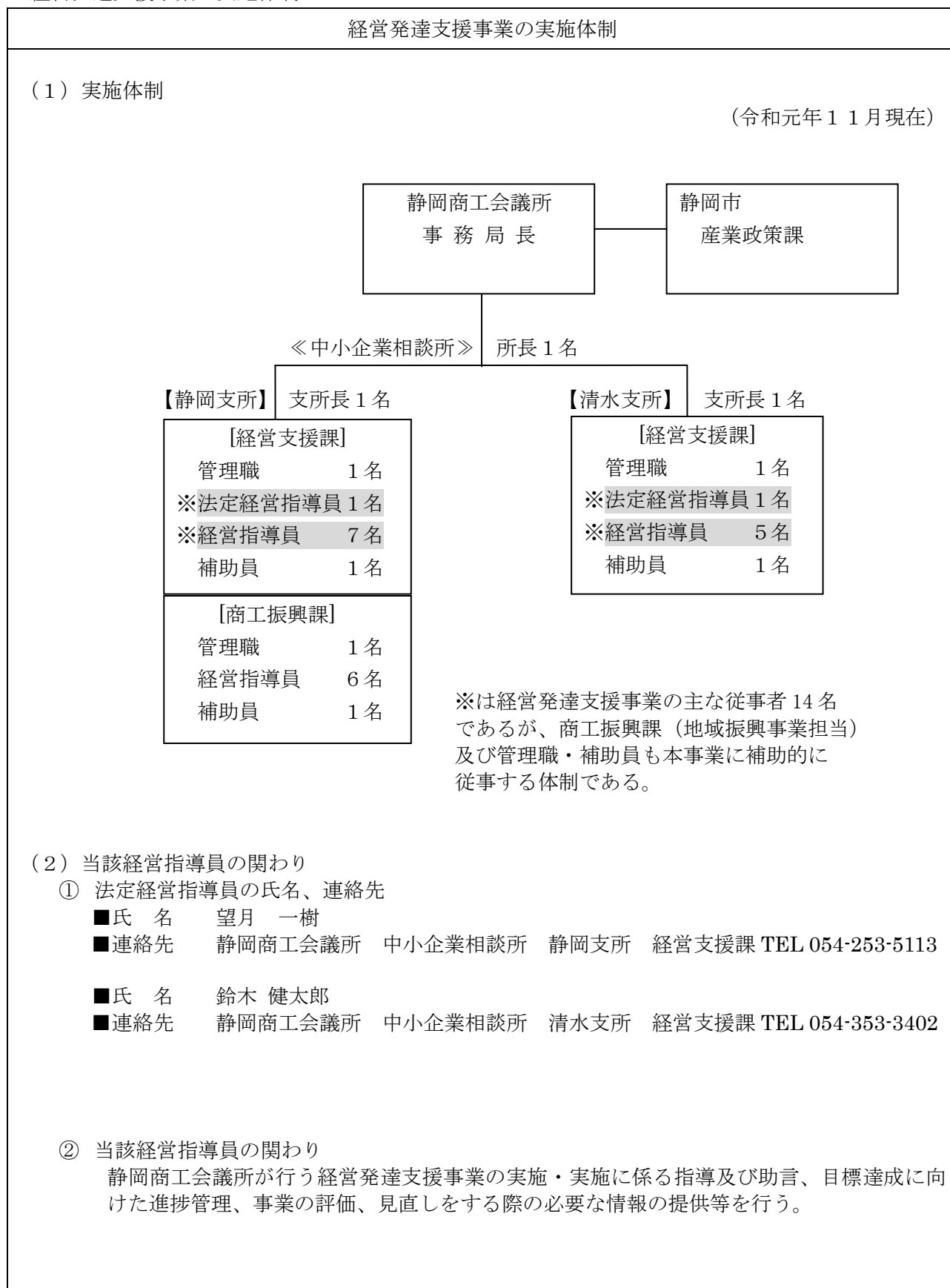
- ①静岡市、よろず支援拠点等の外部組織の有識者、中小企業診断士、法定経営指導員を委員とした「経営発達支援計画評価会議」を設置する。
評価会議では評価項目、評価の視点を明確にした上で現状の説明を行い、「効果が挙げられている事項」、「改善すべき事項」、「外部評価」について年1回、点検・評価する。その内容を基に次年度の実行計画を改善する。
- ②当該年度事業の実施状況及び成果については、当会議所の中小企業対策委員会（中小企業の支援、地域経済の振興、創業支援・経営革新支援等を審議する組織）において、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。

③当該事業年度の事業の成果・評価・見直しの結果については、当会議所の正副会頭会議へ報告し、承認を受ける。

④事業の成果・評価・見直しの結果は、当会議所のホームページに計画期間中公表する。<http://www.shizuoka-cci.or.jp>

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(3) 連絡先

〒420-0851

静岡県静岡市葵区黒金町 20 番地の 8

静岡商工会議所 中小企業相談所 静岡支所 経営支援課

TEL 054-253-5113 / FAX 054-254-6713

E-mail : info@shizuoka-cci.or.jp

〒424-0821

静岡県静岡市清水区相生町 6 番 17 号

静岡商工会議所 中小企業相談所 清水支所 経営支援課

TEL 054-353-3402 / FAX 054-352-0405

E-mail : info@shizuoka-cci.or.jp

〒424-8701

静岡県静岡市清水区旭町 6 番 8 号

静岡市 経済局 商工部 産業政策課

TEL 054-354-2346 / FAX 054-354-2132

E-mail : sangyouseisaku@city.shizuoka.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)

	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
必要な資金の額	7, 300	7, 300	7, 300	7, 300	7, 300
地域経済動向調査事業	500	500	500	500	500
経営状況の分析	200	200	200	200	200
事業計画策定支援事業	200	200	200	200	200
事業計画策定後の実施支援事業	200	200	200	200	200
需要動向調査事業	2, 000	2, 000	2, 000	2, 000	2, 000
新たな需要開拓事業	3, 000	3, 000	3, 000	3, 000	3, 000
地域活性化事業	200	200	200	200	200
資質向上事業	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
国補助金、県補助金、市補助金、会費等

(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。

(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者と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 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
【静岡県信用保証協会】 住 所：静岡市葵区追手町 5－4 アーバンネット静岡追手町ビル 4 F・5 F・6 F 代表者：会長 岩瀬 洋一郎 【(公財) 静岡県産業振興財団】 住 所：静岡市葵区追手町 4 4－1 静岡県産業経済会館 4 F 代表者：理事長 中西 勝則
連携して実施する事業の内容
3. 事業計画策定支援に関すること・・・外部専門家と連携して策定支援する。 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること・・・問題点の把握と課題解決に向けて外部専門家と連携して支援する。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること・・・地元の支援機関と連携し、販路開拓支援を行う。
連携して事業を実施する者の役割
【静岡県信用保証協会】（静岡市葵区追手町 5－4 アーバンネット静岡追手町ビル 4 F・5 F・6 F） ① 事業計画策定時における数値計画立案に関する支援 ② 事業計画策定後の資金繰りを円滑化するための経営改善支援 ③ 事業承継に関する経営者保証に関する支援 【(公財) 静岡県産業振興財団】（静岡市葵区追手町 4 4－1 静岡県産業経済会館 4 F） ① 販路開拓等の支援 ② 各種専門家派遣に関する支援

連携体制図等

