

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	磐田商工会議所（法人番号：2080405005246） 磐田市（地方公共団体コード：222119）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	[磐田商工会議所の役割] 地域の各セクターを結び付けるコーディネーターとしての機能を果たし、地域の小規模事業者の活力を引き出す政策を展開していく。 [小規模事業者振興の目標] i. 人口減少下における交流人口増加の促進 ii. 国内販路開拓への支援 iii. 次世代自動車、光・電子、AI活用、新素材産業など、成長分野への参入促進 [経営発達支援事業の目標] i. 地域活性化施策の高度化と多様化 ii. コロナとともに生きる新たな時代における小規模事業者支援の充実 iii. 支援のメリハリをつけるサービスメニューへの変更を目指す iv. IT利活用力の促進 v. 小規模事業者の経営スキルの向上
事業内容	経営発達支援事業の内容 3-1. 地域の経済動向調査に関すること (1) 国が提供するビッグデータの活用 (2) 管内小規模事業者の景気動向等の把握 日商 LOB0 調査、振興委員景況調査、管内小規模事業者アンケート調査 3-2. 需要動向調査に関すること (1) 展示会・商談会、軽トラ市等、来場者・関係者に関するアンケート調査 4. 経営状況の分析に関すること (1) 経営状況分析セミナーの開催 (2) 経営安定化相談会の開催 (3) 定例巡回相談を活用した掘り起こし (4) 経営分析の内容チェック 5. 事業計画策定支援に関すること (1) 事業計画策定セミナーの開催 (2) 経営力向上オンラインセミナーの開催 (3) ハイエンドの事業計画策定セミナーの開催 (4) 事業計画の策定 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること (1) 経営指導員等によるフォローアップ 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること (1) 日本商工会議所 feel NIPPON 展示会 磐田商工会議所ブース出展 (2) 静岡県内 15 商工会議所 合同個別商談会への参加 (3) 磐田商工会議所 SNS にて商品・サービスを紹介
連絡先	磐田商工会議所 中小企業相談所 〒438-0078 静岡県磐田市中泉 281-1 TEL:0538-32-2261 FAX:0538-32-2264 URL:http://www.iwata-cci.or.jp E-Mail:iwata@iwata-cci.or.jp(代表) 磐田市産業部 経済観光課 〒438-0077 静岡県磐田市国府台 3-1 TEL:0538-37-4819 FAX:0538-37-5013 URL:http://www.city.iwata.shizuoka.jp E-Mail:shoko@city.iwata.lg.jp(代表)

(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

・磐田市は、日本のほぼ中央に位置する、豊かな自然と温暖な気候に恵まれたまちである。令和元年の年間日照時間は、2,315.8時間と南鳥島（年間日照時間：2,775.7時間）に次ぐ全国第2位であり、年平均気温 16°C^{*1} から気候の温暖さを示す査証となっている。面積は163.45平方キロメートル、東西約11.5km、南北27.1km^{*2}と南北に細長い形状である。市内には、古墳も900基と多く見つかっており、奈良時代には国分寺がおかれ、遠江の国（静岡県西部地区の旧国名）の中心的なまちとして栄えてきたことから、非常に住みやすい地域として発展したことがわかる。戦国時代から江戸時代にかけては、東海道宿場町の28番目の宿「見付宿」がおかれ、東西の交流の拠点としても賑わった。現在は、東海道本線（JR駅/3駅）、国道1号線、東名・新東名高速道路（インターチェンジ/1IC、スマートインターチェンジ/2SIC）が通っており、交通インフラにも恵まれ、東西を結ぶ交通の拠点としても知られている。

平成17年には周辺の豊田町・竜洋町・福田町・豊岡村と合併し、総人口17万人、県下第5位の都市となり、バブル崩壊後も人口が増加し、現状でも微減の状況で安定的に推移している。^{*3} 天竜川の西には、静岡県最大の政令都市である浜松市が位置している。

現状、磐田市の就業者の約2割が浜松市に勤務していることから、浜松都市圏であるといえる。

なお、磐田市はサッカーJリーグで活躍する「ジュビロ磐田」のホームタウンでもあり、ホームゲームでは1試合あたり平均1万人が来場し、年間20試合近くが開催される。磐田市を訪れる観光客の約2割がジュビロ磐田関連イベントで来場しており、観光に大きく寄与する存在であるともいえる。また、令和元年のラグビーワールドカップにおけるラグビー人気から、今後はサッカーと並びヤマハ発動機ジュビロのホームタウンであることから、その人気も活かし、地域の賑わいの創出に活かしていくことが期待される。

*1 気象庁ホームページから磐田市の気象データを引用（対象年は昭和56年～平成22年）

*2 磐田市役所ホームページから引用

*3 169,799人（令和2年4月末日現在）磐田市役所ホームページから引用

今後成り行き予測から令和10年には166,117人までに減少することが予測される

【磐田市の地図】

磐田市は静岡県の西部地区に位置し、浜松市に隣接する。



・磐田市の総人口は、平成 31 年 3 月末現在、169,673 人である。平成 27 年が 170,311 人であったことから、なだらかではあるが減少傾向にある。このままのトレンドから予測される 10 年後の人口は、166,117 人と予測される。また、町村合併以前の郡部（豊田町、竜洋町、福田町、豊岡村）と旧磐田市との人口増減の予測では、旧郡部の人口減少が顕著で、旧磐田市の人口は、横ばい状況が続くものと予測される。特に、中心市街地^{*4}の人口割合は、現状の 55%から 56%へと増加傾向にあることから、中心市街地の利便性の高さが評価され、今後とも浜松市のベッドタウン化が促進されることが予測される。

*4 ここでいう中心市街地とは、見付・今之浦・中泉・天竜・西貝地区を対象としている

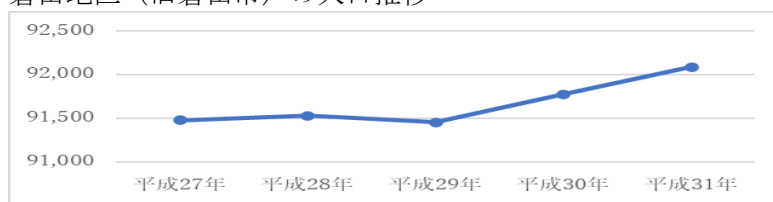
【磐田市（地区別）と磐田地区（旧磐田市）の人口推移】

磐田市（地区別）の人口推移

（単位：人）

地区名	平成 27 年	平成 28 年	平成 29 年	平成 30 年	平成 31 年
磐田地区	91,475	91,530	91,452	91,775	92,088
福田地区	18,176	18,052	17,734	17,651	17,520
竜洋地区	18,933	18,920	18,807	18,818	18,685
豊田地区	30,589	30,840	30,924	30,462	30,393
豊岡地区	11,138	11,088	11,014	11,019	10,987
合計	170,311	170,430	169,931	169,725	169,673

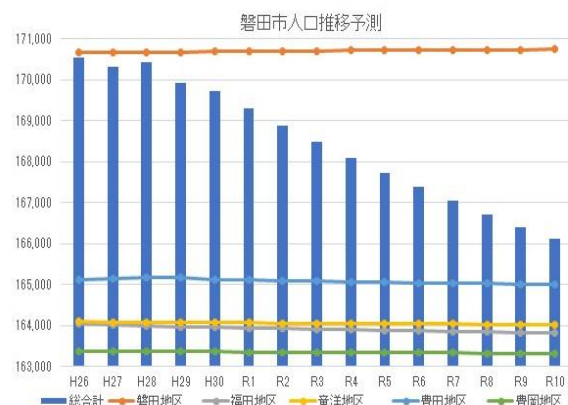
磐田地区（旧磐田市）の人口推移



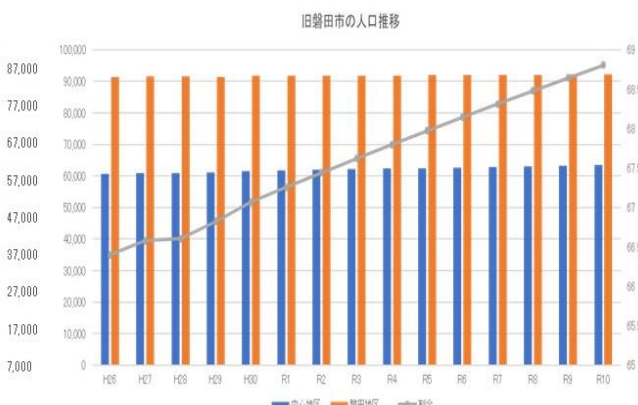
*磐田市役所ホームページから引用

・また、年齢層別の人口構成では、生産年齢人口（15～64 歳）は、100,037 人（平成 31 年 3 月）から 10 年後に 93,616 人まで減少する一方で、高齢者（65 歳以上）は 47,118 人（平成 31 年 3 月）から 60,621 人と、約 28%の増加が予測される。これに伴い高齢化率は、28%から 35%まで上昇することが予測されている。以上のことから、磐田市の今後は、他の地方と同様に人口減少、少子高齢化のトレンドであるといえる。

【磐田市と旧磐田市の人口推移と将来予測】



*磐田市役所ホームページから引用



・磐田市は、工業出荷額県内第4位、静岡県の工業出荷額の8%^{*5}程度を担う工業都市である。戦前は繊維産業が栄えたが、戦後はその技術を活かして輸送用機器関連産業が立地し、現在も主力産業として成長している。また、関東・関西どちらの大消費地にも近く、交通の便も良いことから、他の製造業メーカーや食品工場も立地している。

市内には本社を置くヤマハ発動機をはじめとし、近隣の浜松市に本社を置くスズキ、ホンダなどの自動車、NTN、ブリヂストン等の輸送用機器関連大手サプライヤーや、バイクメーカーの2次・3次サプライヤーも多く立地しており、就業人口の約4割が輸送用機器（二輪組み立て、同サプライヤー、四輪サプライヤー）関連産業に従事している。この輸送用機器関連の産業集積は、地域の産業上の強みを形成している。

当然、製造技術の蓄積は言うに及ばず、労働生産性が1,208万円/人と非常に高く、一人あたり雇用所得は614万円/人^{*6}と全国・県・同規模地域^{*7}を上回るなど、生産性の高さが所得に反映している等、安定的な地域経済基盤を形成している。

商業面では、小売・卸売業の事業者数は、浜松市に比較して少ないものの、平成20年に東名高速道路遠州豊田PA付近に大型商業施設が開業し、地域で存在感を高めており、第3次産業の事業所数は磐田市内の事業数では最大であり、かつ事業所数、従業員数とも増加傾向にある。

このようなことから、分厚い製造業の集積がそこに集まる関係者をターゲットとして、第3次産業の集積が形成され、磐田市が産業発展をしてきたといえる。

また、当地域は、メロン・白ネギ・海老芋・シラスをはじめとする農水産物が豊富で、農商工連携の素材となり得る地域資源が多く存在する。さらにこの地域は、多くの文化遺産や産業観光の基盤となる輸送用機器関連企業・食料品製造企業もあり、観光開発の可能性も秘めており、これらの豊富な地域資源を生かした新たな観光振興策も課題となっている。

*5 静岡県内市区町別・年次別の製造品出荷額等（従業者4人以上の事業所）都市別の出荷額は以下の通り

*6 日商地域振興部資料より引用 第2次産業の1人あたり付加価値額は1,719市区町村のうち33位

*7 同規模地域とは人口10万人以上～30万人未満の地方圏の平均

【静岡県内主要都市の製造品出荷額の推移】

（単位：万円）

都市名	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年
磐田市	178,697,148	173,168,271	156,748,531	151,014,150
静岡市	175,841,576	173,311,504	183,091,472	197,907,863
浜松市	200,577,446	182,344,986	180,360,215	195,009,228
湖西市	175,041,901	163,155,618	155,598,014	152,580,745
富士市	136,768,137	144,853,785	135,711,372	138,164,569
掛川市	106,736,391	105,829,848	102,003,677	109,584,228

*静岡県ホームページ「静岡県の工業統計表（市町編）従業者4人以上の事業所」から引用

・各産業における従業員数と事業所数についてみると、従業員数では、第2次産業が40,802人、サービス業が42,296人、事業所数では、第2次産業が1,783社、第3次産業が4,695社である。また単一業種では、従業員数では製造業が37,503人、卸・小売業が1,557社と最大になっている。小規模事業者の割合は、第2次産業が27.39%、第3次産業が72.13%となっている。

以上のことから、製造業はその事業構造から多く従業員が必要となることで、事業所規模も大きくなる傾向にある。一方、第3次産業は、小売、飲食業等小規模での運用が中心となることから、小規模事業者の割合が高くなる傾向にある。

従って、減少傾向ではあるが、雇用や付加価値額では製造業の影響は大きく、地域経済への貢献は多大であるといえる。また、サービス業は事業所数が最大であることから、新たな需要に対応できる創造性の観点では、今後の成長が期待できる状況にある。

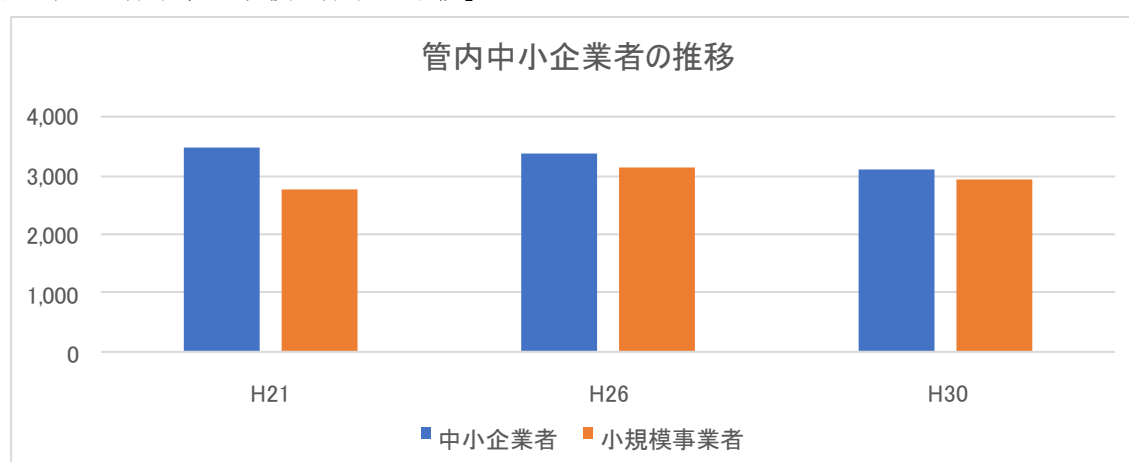
【磐田市内の産業構造の推移】

年	平成 26 年			平成 28 年		
	事業所数	従業者数(人)	1事業所あたりの従業員数	事業所数	従業員数(人)	1事業所あたりの従業員数
総数	6,796	83,312	12.26	6,509	83,433	12.82
建設業	720	3,377	4.69	688	3,248	4.72
製造業	1,154	37,974	32.91	1,085	37,503	34.56
卸売業、小売業	1,584	11,584	7.31	1,557	11,763	7.55
宿泊業、飲食サービス業	680	5,427	7.98	624	4,996	8.01
生活関連サービス業、娯楽業	583	2,538	4.35	577	2,669	4.63
その他	2,075	22,412	10.8	1,978	23,254	11.76
第1次産業	27	236	8.74	31	335	10.81
第2次産業	1,885	41,388	21.96	1,783	40,802	22.88
第3次産業	4,884	41,688	8.54	4,695	42,296	9.01

*磐田市役所ホームページから引用

・管内中小企業者数は、平成 30 年で 3,097 社と、10 年前と比較し 381 社減少し、また、小規模事業者数は、2,905 社で 10 年前より 150 社増えている状況である。以上のことから、中小企業者の約 93.8%が小規模事業者であり、この小規模事業者数は増加傾向にあることが分かる。

【管内中小企業者、小規模事業者の推移】



*経済センサス基礎調査から引用

・特に、当商工会議所管内では、情報サービス関係の企業数の増加が見られる。このように当商工会議所管内の小規模事業者が、製造、小売・サービス業関係が地域経済を下支えしていることが分かる。昨今の新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、地域の小規模事業者の事業を根底から崩壊させてしまうことが、喫緊の最大の問題であることは明らかである。特に、経営資源が乏しいことや、企業間での経営スキルの格差も大きい状況であることから、この部分への挺入れは、迅速かつ適切に行うことが求められている。また、この小規模事業者の創造的活力が、新たなコロナ時代の新しい事業を生み出す起爆材となることも考えられる。

当商工会議所としては、この小規模事業者の経営力向上を目指し、各種支援を実行していくことが、今後の使命の根幹であると認識している。

【磐田商工会議所会員数と管内商工業者数等の推移】

年度		H21 年度	H26 年度	H31 年度	主な増減理由
会員数		1,362	1,455	1,344	廃業事業者の増加
部 会 別 内 訳	製造・金属・物流	199	227	268	産業振興フェアを機に入会増
	生活文化	261	269	191	個店の減少
	建設	261	262	240	個人事業者の高齢・廃業
	観光・生活	247	253	209	飲食・理美容店の廃業
	食品	147	171	139	個店の減少
	金融	42	45	51	生保・損保代理店の入会増
	ファッション繊維	75	67	28	繊維関連業者の撤退・廃業
	情報サービス	130	161	218	士業関連事業者の入会増
管内(旧磐田市)商工業者数		3,468	3,343	3,097	経済センサス基礎調査より
うち小規模事業者数		2,755	3,110	2,905	

*当商工会議所事業報告書から引用

②課題

・令和2年3月以降、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う景気の大減速による企業存続の危機が、直近の最大の問題である。3月以降、経営安定化相談（主に資金繰り相談）は通常例月の約4倍と大幅に増えている状況にあり、地域の中小・小規模事業者を救うことは地域経済を救うことにもなる。また、新型コロナウイルス感染症拡大に対応し、コロナとともに生きることから、新たな生活様式や働き方が生まれることにより、新しい事業創造も期待されている。

前記したように、磐田市の人口推移と産業構造の変化を概観したが、人口については、減少傾向かつ少子高齢化が進み、大幅な人口増加や、消費の中心世代が拡大する見込みはないと考えられる。

一方、大手輸送用機器メーカーの生産拠点であることや、中遠地区^{*8}の主要都市であることから、高校生が近隣市町から通学すること等、昼間の滞在人口が見られる状況^{*9}にあること。以上のことから、交流人口を促進させることが磐田市発展の鍵であることが分かる。

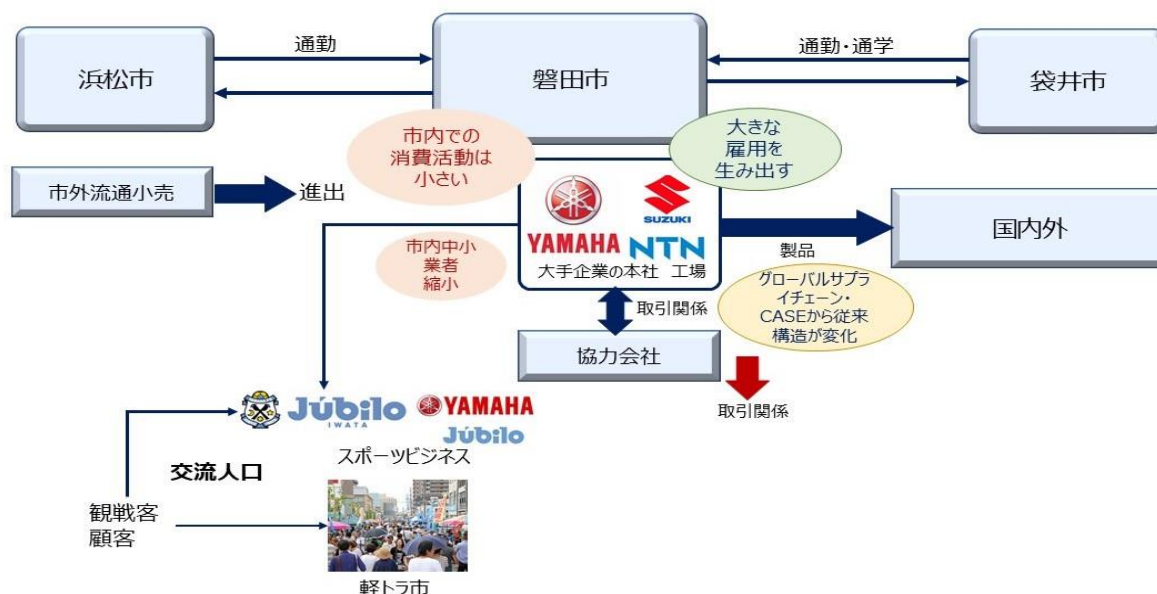
また、主要産業である輸送用機器産業では、サプライチェーンのグローバル化における、新型コロナウイルス感染症拡大から、極度の集中はリスクとなることで、今後は、国内回帰等の流れは見込まれるものの、CASEに総称される電動化等の劇的な変化の流れがある。高度な加工技術、新たな素材、高度なIT技術が融合したところに輸送用機器産業の成長のポイントがあることから、今後とも資本が集中する事業者主導の流れとなることが、なお一層強まることが予想され、国内関連協力メーカーの窮境状況の改善は、見込めないことが予想される。

一方で、新型コロナウイルス感染症拡大からの密集を避ける「新たな生活様式」や価値観により、大都市への過度の集中の防止や、テレワークの推進等から離れたところでの働き方が増大することから、浜松市に隣接する立地の良さを活かした、新たな小規模・サテライト事業所の立地、それに伴う小売、サービス業の展開も期待できる状況にあるとも考えられる。

*8 磐田市、袋井市、掛川市、森町の天竜川以東の静岡県西部地区の総称

*9 日商地域振興部作成 磐田市の昼間(14時)滞在人口(15歳以上80歳未満)は、平日140,117人(国勢調査)人口の1.071倍、休日は113,917人(同1.023倍)であることから一定の交流人口があるといえる
この内容を具体化した交流人口の構図は次の通り

【交流人口の構図】



・前記したことから総括すると、管内小規模事業者の課題としては、以下の点が挙げられる。

- i. 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う、経営基盤の毀損を食い止める方策の検討と実行
- ii. 「コロナとともに生きる」新たな時代における事業転換や事業創造への対応
- iii. 管内主力産業である輸送機器産業からの転身や、事業者数が最大であるサービス業における事業創造、経営改善ができるために求められる経営者の経営力の向上

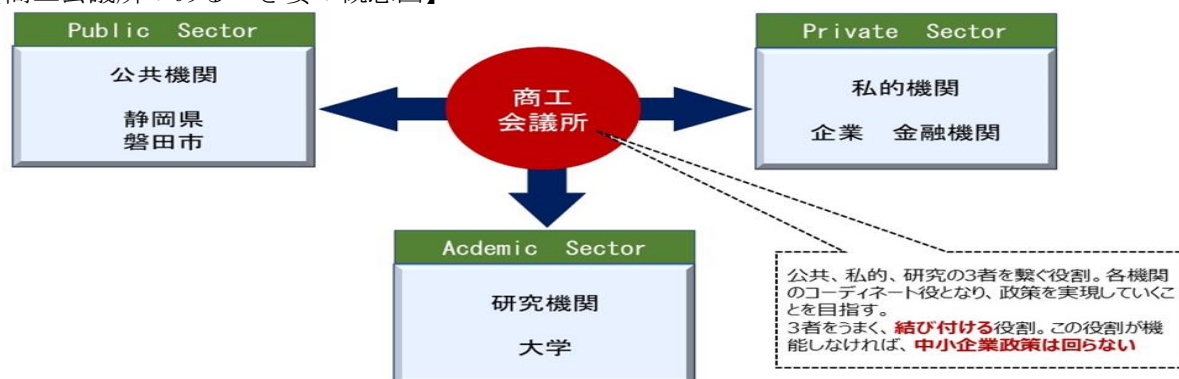
今後、経営環境が激変する中、管内の小規模事業者を支え発展させるためにも、上記事項が実行不可欠となる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

磐田商工会議所としては、以下のように考え、当商工会議所の中長期振興を見据える。商工会議所は地方公共団体のような公共機関でもなく、かつ企業や金融機関等の私的機関との違い、その中間的な立場の組織である。中間的であることから「公平・公正・中立的」であることが、政策立案、実行に公平・公正性が保たれることで、だれもが納得できる中小企業政策の実現が図られると考える。公共機関、私的機関、それに研究機関の「産・官・学」のトライアングルの中間に位置することで、各セクターを仲介し、3者を結びつけることができる役割を担う。

【商工会議所のあるべき姿の概念図】



・この機能が商工会議所の担う役割であり、その機能が円滑に活かされることが地域経済、地域の小規模事業者を発展させる原動力となることは明らかである。とりわけ、人口減少に伴う地域経済の縮小や、電動化による自動車部品産業の技術的・構造的変化に伴う自動車部品需要減少等の苦境から、当商工会議所の会員数もなだらかに減少することが、予想される。

このような中でも会員満足度を高め、小規模事業者を発展させるために、より質の高い施策を立案実行していく必要がある。そのため、このあるべき姿を実現していくために、静岡県西部地区の公的支援機関、地域金融機関にとどまらない多様な機関との連携を模索する中で、新たな事業創造を基盤に、地域の活性化を実現していく。

特に、磐田市産業振興計画にある磐田市の将来像「第2次磐田市総合計画 ～たくさんの元氣と笑顔があふれるまち磐田～（平成29年～令和2年）」（令和2年以降は本計画を踏襲する）の基本方針でもある「ものづくり産業の基盤強化」を踏まえ、磐田商工会議所としては、次世代自動車関連産業への進出支援、他産業分野への転身や新製品・新技術を紹介する機会の提供、また、産業観光を活用してものづくりの魅力を伝え、次世代ものづくり人材の育成・確保を図るための取り組みを支援していく。

中心市街地活性化に関しては、各地区の実情や商業者への想いを考慮し、個店支援とそれぞれの地区にふさわしい賑わいづくりのためのイベントや、ソフト事業の実施を支援し、イベント等の来場者が、市街地や商店街に買い物客として戻ってくることを念頭に、空き店舗を少しでもなくすための対策を講じていくとともに、コロナとともに生きる新たな時代における新サービスの情報提供、開発支援を行い、浜松市に隣接する立地を活かしたリモートワークを支援するサービスの展開等を積極的に行っていく。

一方、人材は企業にとって最も重要な経営資源であり、企業発展は人材の確保、育成にあるといえる。そこで、人材育成に重点を置き、今後の産業を担う人材が育成される仕組みの構築を進めていく。加えて、地域の既存小規模事業者の持続的発展により、地域内の経済活性化にも貢献する。

②磐田市総合計画との連動性・整合性

当商工会議所は、磐田市役所策定による「第2次磐田市総合計画」の理念と施策を具現化する取り組みを、小規模事業者に対して行う。

以下に、その具体的な目標を記す。

i. 人口減少下における交流人口増加の促進

第2次磐田市総合計画では、人口減少下におき、交流人口の増加を重要なポイントとして挙げているが、当商工会議所として、交流人口増加の手段である「賑わいの演出」を軽トラ市、空き店舗・施設を利用し、JR 磐田駅前商店街（ジュビロード）のテレワーク用オフィスへの転用等の具体策を展開し、交流人口増加を具体的に実現していく。

ii. 国内販路開拓への支援

当商工会議所では、主力企業のサービス業や製造業についての販路開拓を主眼に置いた戦略を強化、推進していく。今回、経営発達支援計画からは、対象企業の選定⇒企業の課題抽出⇒課題解決策⇒解決策の実行と、フォローアップまでを一元的に取り組む「仮称：ビフォーアフター事業」の形で推進をしていく。

iii. 次世代自動車、光・電子、AI 活用、新素材産業など、成長分野への参入促進

輸送用機器産業の電動化等の事業内容の大転換に伴い、その関連する小規模事業者への支援として、磐田市の主要な輸送用機器産業の他領域への転身等の事業戦略策定を、前記のビフォーアフター事業で後押しをしていく。

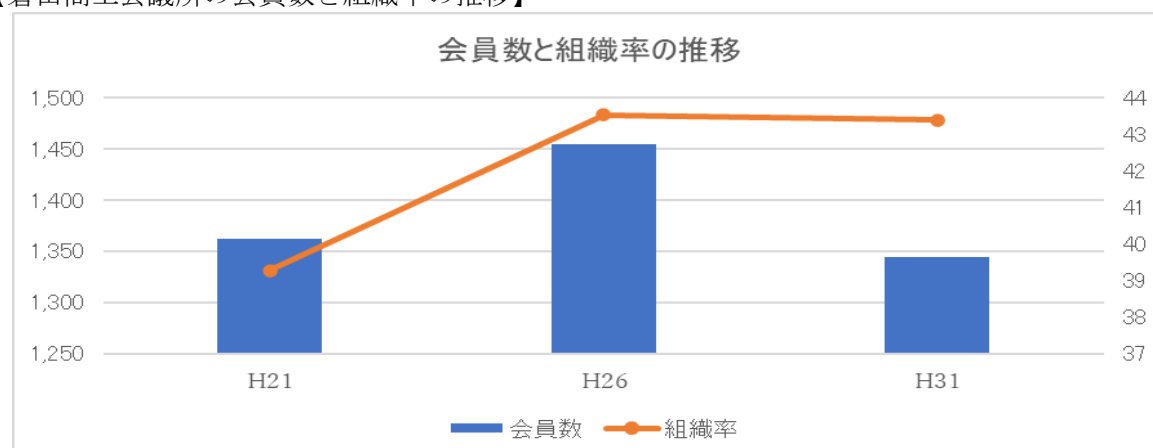
以上の目標を中心に、第2次磐田市総合計画の基本施策の具体策を、強力に後押し、推進していく。

③磐田商工会議所としての役割

上記の商工会議所としての役割を有効に実現していくためには、各機関との力関係が重要である。端的に商工会議所における力の源泉は会員数であるともいえる。

しかし、現状、当商工会議所の会員数は平成 26 年の 1,455 社から、平成 31 年には 1,344 社へと減少している状況にある。^{*10}

【磐田商工会議所の会員数と組織率の推移】



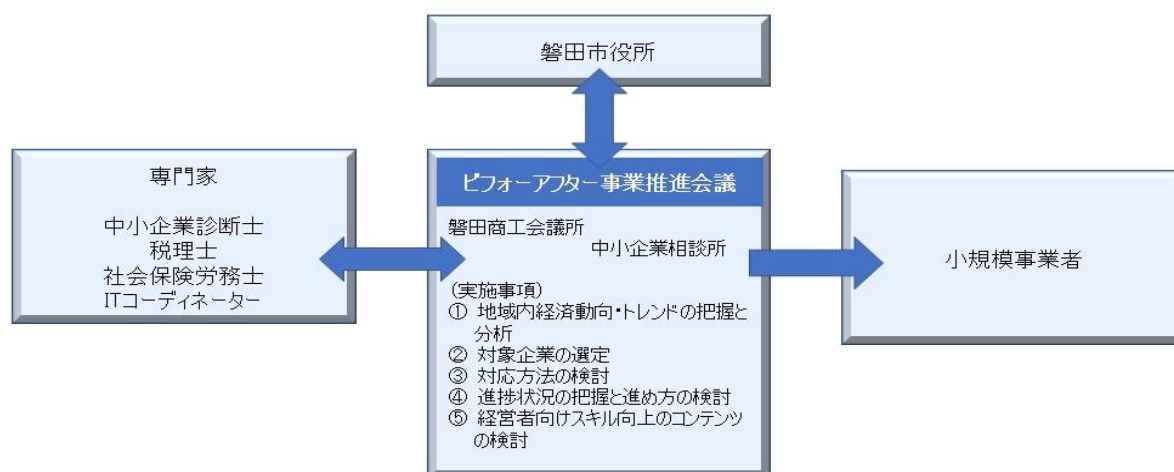
^{*10} 組織率は 39.27% から 43.39% へと上昇しているが、近隣商工会議所組織率と比較すると低い状況にある

・以上のことから、今後の事業所数減少傾向の中、会員数の維持と組織率の向上が求められるところであり、その実現には、商工会議所のあるべき姿である「地域の各セクターを結びつけるコーディネーターとしての機能を果たし、地域の小規模事業者の活力を引き出す政策を展開していくこと」を実現していくことである。

現状、当商工会議所の小規模事業者支援の人員は、状況等により不足することもあることから、支援企業の満足度を十分に得られていない面も見受けられる。支援事業者が高い満足度が得られることを主眼に、必要に応じて、外部専門家の協力による個別企業の事業計画策定、実行に重きを置いた政策を実行していくことで、会員企業の満足度を高め、安定的な商工会議所の発展を目指していく。資源を集中する政策を明確にするとともに、当商工会議所が主体的に小規模事業者を支える体制を構築し、実行していく。

以下にその実行組織体制を示す。

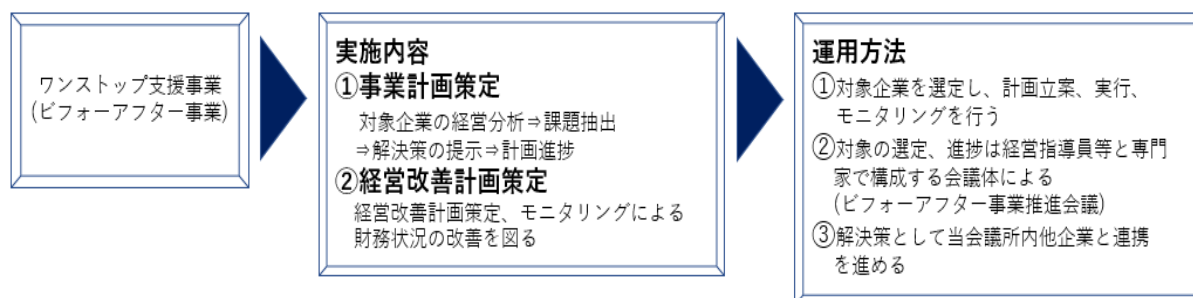
【実行組織体制図】



・この体制では、定期的（月２回予定）に当商工会議所経営指導員等と外部専門家との会議体（仮称：ビフォーアフター事業推進会議）により、地域経済の動向やトレンドの分析報告、個別の対象案件の分析、対応方法の検討、支援策の実行とその進捗と修正を行い、支援の計画策定から実行までを「ワンストップ」で対応する体制を構築していく。

また、磐田市役所との情報共有により、市の産業政策との連携を図り、必要に応じて、当商工会議所内他企業との連携による課題解決策の提供をも視野に入れる。（仮称：ビフォーアフター事業）

【ビフォーアフター事業の概要】



・この事業展開を軌道に乗せることで、対象企業への質の高い支援を実現していき、事業所満足度の更なる向上を図り、ひいては、会員基盤の更なる強化を実現していく。

（３）経営発達支援事業の目標

上記の中長期的な振興のあり方を踏まえ、磐田商工会議所としては、「活(い)かし合う、分(わ)かち合う、助(た)すけ合う“いわた”商工会議所」を行動指針に、小規模事業者の発展と企業の経営持続化を第一に考え、小規模事業者に寄り添いながら、経営発達支援事業を推進していく。

具体的には、時代や地域ニーズに即したビジネスモデルの再構築を目指す小規模事業者にとって、商工会議所は最も身近な頼れる存在であり続けること。その実現に向けて当商工会議所は、行政や認定支援機関等との連携強化及び組織内の支援能力強化により、地域事業者の経営課題を解決する体制を構築していく。併せて、当地域の強みでもある「ものづくり産業」の優位性を活かした事業展開、特に、小売・飲食業が当地域の業種・業態組織の中核であることから、サービス業関係の販促支援策のサポート等、小規模事業者の満足度の向上を基軸に、以下の経営発達支援事業を目標とし、積極的に事業推進をしていく。

【目標１】 地域活性化施策の高度化と多様化

【目標２】 コロナとともに生きる新たな時代における小規模事業者支援の充実

【目標３】 支援のメリハリをつけるサービスメニューへの変更を目指す

【目標４】 IT 利活用力の促進

【目標５】 小規模事業者の経営スキルの向上

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３年４月１日～令和８年３月３１日）

（２）目標の達成に向けた方針

- i. 実行性の高い事業者支援を実現していき、小規模事業者の満足度の向上を図る
- ii. コロナとともに生きる新たな時代に即した小規模事業者支援と新たな事業の芽を形成していく

併せて、前記 5 つの目標を達成するための方針を以下に示す。

目標 1：地域活性化施策の高度化と多様化

⇒【方針 1】軽トラ市の充実と進化を図る取り組みの検討・実行、新たな中心市街地活性化策の立案

目標 2：コロナとともに生きる新たな時代における小規模事業者支援の充実

⇒【方針 2】金融支援を柱に、新たな事業展開へのサポート体制の充実

目標 3：支援のメリハリをつけるサービスメニューへの変更を目指す

⇒【方針 3】対象企業のニーズ、スキルに合わせた最適な支援策の検討と実施

そのための「ワンストップ支援事業(ビフォーアフター事業)」と経営指導員等、外部専門家を含む会議体(ビフォーアフター事業推進会議)の運営

目標 4：IT 利活用力の促進

⇒【方針 4】小規模事業者、商工会議所内両面に渡るテレワーク・オンライン会議の推進、データ収集・分析力の向上

目標 5：小規模事業者の経営スキルの向上

⇒【方針 5】オンライン開催を含む経営基礎講座と、上級コースである経営実践講座(i-MBA)の開催

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

第 1 期経営発達支援計画策定以降、各年度内に、経済・景況動向調査を 4 回、商店街空き店舗調査を 1 回、市内ホテル旅館宿泊者数等調査を 4 回、景況等ヒアリング調査を 4 回実施している。

[課題]

上記調査は実施しているものの、調査対象業種の偏りや、調査対象事業者の固定化がみられ、過去に実施した調査結果を、日々の通常業務、並びに通常窓口・巡回訪問相談時に活用できていない。また、ビッグデータ等を活用した専門的な分析までにも至っていない。

調査結果に関しても、当商工会議所内での共有化に留まり、連携支援機関との情報交換や、情報共有ができていない。

そのため第 2 期経営発達支援計画では、分析方法や公表の仕方等を改善したうえで実施する。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②(ア)公表回数	*12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
(イ)公表回数	*4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
(ウ)公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

*現行では、②(ア)、(イ)は実施しているが、ホームページ上では公表していない。

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

国が提供する「RESAS (地域経済分析システム)」と、市場分析ソフト「マケプラ」を活用し、当

地域の産業構造、地域経済循環動向などの情報を、小規模事業者に伝達し、事業計画立案や市場調査の参考資料としてもらう。

併せて、磐田地域の経済動向分析を行い、当商工会議所ホームページ、地元金融機関で組織するしんきん経済研究所会報紙、磐田市役所広報紙等で公表していく。

[事業の目的]

事業所統計や、地域特性値が盛り込まれた全国規模の各種統計データを、比較分析することにより、市内小規模事業者のポジショニングを確認する。

[事業のねらい]

管内の産業構造や、市内小規模事業者の実態を数値化したデータの中で、常に現状把握することを検証していく習慣化をねらいとする。

[分析手法]

- i. 「地域経済循環マップ・生産分析（何で稼いで、どう分配されているか等を分析）」で、管内の主要産業のポジショニング推移を確認する。
 - ii. 「まちづくりマップ・From-to 分析（人の動き等を分析）」で、磐田市内の流入及び流出人口の流れを確認する。
 - iii. 「産業構造マップ（産業の現状等を分析）」で、管内の産業構造における現状を把握する。
- これらデータ分析した結果を総合的に検証して、当商工会議所が静岡県及び磐田市行政に提言する行政要望や、市内小規模事業者の事業計画策定支援等に結びつける。年間 1 回実施予定。

②管内小規模事業者の景気動向等の把握

(ア) 日本商工会議所 LOB0（早期景気観測）調査

日本商工会議所と、全国各地商工会議所が参画する日本商工会議所 LOB0（早期景気観測）調査に引き続き参画し、管内と全国ベースの景気観測を行う。

[事業の目的]

全国各地商工会議所が参画する早期景気観測 DI 調査を行うことで、定点観測と速報性をまとめた調査とする。

[事業のねらい]

各業界における管内小規模事業者に、調査項目内容に意識を持ってもらうこと、経済における注目キーワード等について、意識づけを行っていく。

[調査対象]

当商工会議所管内の中小・小規模事業者 11 社（業種・組合から選出）

[調査項目]

売上高、採算、仕入単価、販売単価、従業員、業況、資金繰りの前年同月比と 3 ヶ月の先行き見通しの必須項目、為替の影響、賃金動向、事業承継、設備投資、働き方改革、民法改正等、調査時に注目・関心度が高いテーマを付帯項目とする。

[調査手法]

調査対象 11 社に対して、毎月 1 回、調査票（定期 DI 調査）を送付する。
事業者は FAX で回答、年間 12 回実施予定。

[分析手法]

調査回答結果の集計と公表を行う。

結果は、隔月発行の当商工会議所会報紙にて公表するとともに、1 年間に各 2 回開催する常議員会、議員総会に会議資料として、反映させる。

併せて、当商工会議所ホームページ、地元金融機関で組織するしんきん経済研究所会報、磐田市役所広報紙等で公表していく。

(イ) 小規模企業振興委員を対象にした景況調査

当商工会議所の管轄地域を地区別（市内町内別 45 地区）に分け、小規模企業振興委員が担当（1 振興委員が 4～5 町内を担当）する地区内の景気動向調査を実施する。

[事業の目的]

管内における景気動向、小規模事業者の要望・施策ニーズ、課題等を地区別に把握することで、キメ細かい情報収集と施策反映を行うものとする。

[事業のねらい]

小規模事業者の経営状況把握や、地域経済における現況と、課題の発掘を行う商工会議所としての基礎活動としての定着を図る。

[調査対象]

当商工会議所小規模企業振興委員 11 名（地域・業種から選任、当商工会議所会員小規模事業者）

[調査項目]

金融、税務、経理、経営、労働、取引、創業、その他の相談対応を、巡回相談と、自社・自店相談に分けて、件数の集計を行う。

併せて、最近の景気動向・経済情勢の見通し、開廃業に関する情報収集、当商工会議所への要望等もヒアリングする。

[調査手法]

当商工会議所作成の景気動向調査のヒアリングシート記載内容に基づき、各委員が記入し、FAX 等で回答する。

1 年間に四半期毎、年間 4 回調査を実施予定。

[分析手法]

事業担当者がヒアリングシート記載内容を集計し、報告書にまとめて公表する。

小規模企業振興委員 11 名が集めた調査結果は、集計・分析することで、小規模事業者支援に反映させていく。

(ウ) 管内小規模事業者向けのアンケート調査

各年度内に 1 回、管内小規模事業者向けのアンケート調査を実施する。

[事業の目的]

最新の地域内における小規模事業者が抱える課題発掘と検証を行うとともに、今後、実施していく当商工会議所の支援内容を決めていく基礎材料としていく。

[事業のねらい]

小規模事業者に向けて、当商工会議所が経営動向や地域経済情勢について、常に生の声を集約しようとする姿勢を理解していただく。

また、今後予想される廃業の更なる増加を防ぐべく、事業承継の実態を掘り起こすアンケート調査を企画していく。

[調査対象]

当商工会議所管内の小規模事業者 150 社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から 30 社ずつ）

[調査項目]

売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用判断、設備投資、事業承継者の有無、事業計画策定の状況、展示会・商談会への参加希望、キャッシュレス化の進展、各種補助金・助成金の活用、ICT・IOT ツールの活用等。

[調査手法]

設問アンケートの記入による郵送調査

[分析手法]

事業担当者と外部専門家が連携し、設問アンケート記載内容を集計し、報告書にまとめて公表する。年間 1 回実施予定。

（４）成果の活用

事業所が回答したアンケート調査の集計結果は、報告書にまとめるとともに、当商工会議所会報紙と当商工会議所ホームページ内にて公表する。

併せて、経営指導員等が巡回時に情報提供するとともに、磐田市行政や連携支援機関との情報交換において、情報提供を行い、小規模事業者が事業計画等を作成する際の参考資料とする。

具体的には、地元金融機関で組織するしんきん経済研究所会報、磐田市役所広報紙等で公表していく。

３－２．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

[現状]

現状においては、展示会・商談会等出展企業が、独自に需要動向に関する調査を実施するに留まり、当商工会議所主導による計画的かつ定期的な需要動向調査は、実施していない。

経営発達支援事業を推進していく中で、景気動向調査とともに需要動向調査も重要であるとの認識はしているが、収集しているデータもごく僅かで、分析が不十分である。

[課題]

当商工会議所主催の「産業振興フェア in 磐田」、「物産市 in いわた」においては、出展企業数は増加したが、一般来場者数は伸び悩んだ。そのため、需要動向調査としての効果が得難く、出展企業の満足度が高まらないのが現状であった。

また、調査項目を設定しておらず、収集できるデータが疎らで、情報収集（データベース化）・分析が不十分なため、改善したうえで実施する。

このことから、引き続き、調査の場と手法や案件創出の方法等を検討していく。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
調査対象品目*	—	20 品目	20 品目	40 品目	40 品目	40 品目
調査対象事業者数*	—	20 社	20 社	40 社	40 社	40 社

*下記(3)①で実施する5イベント、「産業振興フェア in 磐田」、「物産市 in いわた」、「ビジネスマッチングフェア in 浜松」、「とおとうみセクション」、「みんなで軽トラ市 いわた☆駅前楽市」が対象。R3・R4年度は、1イベント毎、それぞれ4品目、4社を目標とする。R5・R6・R7年度は、1イベント毎、それぞれ8品目、8社を目標とする。

(3) 事業内容

①展示会・商談会、軽トラ市等、来場者・関係者に関するアンケート調査

当商工会議所では、年間1回開催当商工会議所主催の「産業振興フェア in 磐田」、並びに「物産市 in いわた」、浜松磐田信用金庫主催の「ビジネスマッチングフェア in 浜松」、並びに「とおとうみセクション」への協力等、地域の展示会・商談会への出展促進を行っている。

また、全国的にも知名度が上がり、年間4回開催している当商工会議所主催の「みんなで軽トラ市 いわた☆駅前楽市」は定例化している。

これらイベントでの需要動向や市場ニーズを把握することは、新商品開発企業ばかりでなく、地域経済動向の把握を主導する当商工会議所にとっても、重要な生きたデータ収集となることから、新たに事業展開をしていく。

主な対象品目は、自社における新商品・オリジナル商品、飲食料品（特産品等を活用した新商品）等とする。

[サンプル数]

出展企業ブース来場者 300 人（「産業振興フェア in 磐田」50 人、「物産市 in いわた」50 人、「みんなで軽トラ市 いわた☆駅前楽市」100 人、「ビジネスマッチングフェア in 浜松」50 人、「とおとうみセクション」50 人）

[調査手段・手法]

「産業振興フェア in 磐田」（年間1回）、「物産市 in いわた」（年間1回）、「みんなで軽トラ市 いわた☆駅前楽市」（年間4回）、「ビジネスマッチングフェア in 浜松」（年間1回）、「とおとうみセクション」（年間1回）出展企業ブース来場者を対象としたインタビュー調査、回答方法は選択式と記述式を併用したアンケートとする。

[分析手段・手法]

外部専門家と連携しての集計作業と結果の分析、クラウド型経営分析ソフト「BIZ ミル」へのアンケート記入結果の入力と、集計結果の打ち出しを行い、対象出展企業への結果報告を行う。

[調査項目]

磐田市の特産品や自社オリジナル商品に関する知名度、商品の印象、評価（購入意向）、競合商品との比較感、展示会出展内容の印象等。

①性別、②年代、③価格、④数量（容量）、⑤パッケージ、⑥味、⑦見た目、⑧取引条件 等

[調査・分析結果の活用]

クラウド型経営分析ソフト「BIZ ミル」を活用した分析結果報告書作成、過去の調査データ結果との比較から分析する特徴推移の検証。

アンケートの調査結果は、事業参加した小規模事業者にもフィードバックを実施するとともに、外部専門家を活用し、商品開発の更なる改良とブラッシュアップにつなげる。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

経営状況の分析支援に際しては、小規模事業者経営改善貸付融資申込者、小規模事業者持続化補助金、小規模企業経営力向上事業費補助金、経営安定特別相談など施策利用申請者を対象に実施している。

現状、定性分析（SWOT 分析）が中心で、定量分析（財務分析）までは十分に行われていない。

[課題]

現状、事業計画の策定、策定後の実施支援（フォローアップ）の前段階としての経営状況分析の状況把握が、十分に行われていない。

また、計数管理経営を推進するうえで、財務分析は必須であるが、個別データの分析ができていないことから、有機的な活用（事業計画の策定等）までには至っていない。

事業計画策定と、関連づけての相談サービス対応に努める必要性があるため、第 2 期経営発達支援計画では、外部専門家等と連携し、改善したうえで実施する。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① (ア)経営状況分析セミナー開催回数	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
(イ)経営安定化相談会開催回数	—	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
(ウ)定例巡回相談実施回数	55 回	55 回	55 回	55 回	55 回	55 回
② 経営分析件数	31 件	80 件	80 件	96 件	96 件	112 件

*当所では、経営指導員等 6 名で経営発達支援事業に従事している。ベテラン経営指導員等 3 名が、経験の浅い経営指導員等 3 名の指導係として、フォローを担当する。

*経営分析件数は、R3・R4 年度は経営指導員 4 名×20 社、R5・R6 年度は経営指導員 4 名×24 社、R7 年度は経営指導員 4 名×28 社を目標とした。

*①(ア)経営状況分析セミナーは、5 の事業計画策定セミナーとは別に開催する。

(3) 事業内容

①セミナー開催

(ア) 経営状況分析セミナーの開催（仮称：ビフォーアフター事業）

ビフォーアフター事業は、今期から当商工会議所が行う新規事業で、経営状況の分析から事業計画策定・実行・モニタリングまでを一元的に行うことで、小規模事業者の業績の向上、経営スキルの向上を目指す事業である。この事業の根幹は、経営分析から事業計画策定までを行うことにあり、この点につき、経営者が主体的に取り組むことが必要であり、そのためには、経営者の自発性を高めることが求められる。

以上の主旨を実現するために、年間 2 回のワークショップ、演習形式を盛り込んだセミナー開催による経営状況の分析を促す機会を創出する。

[募集方法]

当商工会議所会報紙での記事原稿や参加者募集チラシの同封、当商工会議所にて把握している非会員事業所への DM 発送、当商工会議所インスタグラム・フェイスブックによる発信。

[開催回数]

セミナー方式で年間 2 回の実施を予定。

[参加者数/支援対象]

1 回あたり 10 社を想定。(年間 20 社を想定)

年間 20 社に対し、経営指導員等が 1 人あたり、3~4 社を担当・フォローをする。

なお、20 社のうち、10 社を経営分析の内容チェックへ誘導する。

(イ) 経営安定化相談会の開催

コロナウイルス感染症対策としての相談会が非常に盛況であることを受け継ぎ、毎月 1 回経営安定化相談会を継続的に実施していき、個別相談企業の経営状況分析の機会を創り出していく。

[募集方法]

当商工会議所会報紙での記事原稿や参加者募集チラシの同封、当商工会議所にて把握している非会員事業所への DM 発送、当商工会議所Instagram・フェイスブックによる発信。

[開催回数]

個社の個別相談形式にて、毎月 1 回の実施を予定。

[参加者数/支援対象]

1 回あたり 1 社を想定。(年間 12 社を想定)

年間 12 社に対し、経営指導員等が 1 人あたり 2 社を担当・フォローをする。

なお、12 社のうち、6 社を経営分析の内容チェックへ誘導する。

(ウ) 定例巡回相談を活用した掘り起こし

- i. 当商工会議所経営指導員等が行う定例巡回相談において、意識して小規模事業者の定量・定性分析に至る相談アプローチを実施する。
- ii. 経営指導員等が、経営課題や経営状況の見える化をデジタルツールで率先して活用することで、財務分析やSWOT分析を日常的に扱う環境を構築していく。
- iii. 国の小規模事業者持続化補助金や、県の小規模企業経営力向上事業費補助金への申請サポートを行うことで、当商工会議所の伴走型支援スタイルの基礎となる経営状況の分析向上を図っていく。
- iv. 小規模事業者経営改善貸付の相談を行う中で、小規模事業者が経営課題の発掘と、解消を行うべく基礎資料となる経営状況分析の必要性を体得していただく。

[開催回数]

5 月~11 月の毎週火・金曜日を定例巡回相談日とし、経営指導員等が、市内町内別 45 地区を巡回訪問する。年間 55 回(日)実施を予定。

[参加者数/支援対象]

1 回(日)あたり、担当経営指導員等 2 名が、それぞれ 10 社を巡回訪問。(1 日 2 名で 20 社訪問、年間 1,100 社を訪問予定)

1,100 社のうち、R3・R4 年度は 64 社、R5・R6 年度は 80 社、R7 年度は 96 社を、経営分析の内容チェックへ誘導する。

②経営分析の内容チェック

[対象者]

(ア)、(イ)、(ウ)の参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者を選定する。

経営分析を行う事業者を、R3・R4 年度は年間 80 社、R5・R6 年度は 96 社、R7 年度は 112 社見込む。

[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。

< 定量分析 >

財務分析：決算書を用いて、売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率、収益性、安全性、生産性等を算出、指標と比較して自社の現状を認識する。

< 定性分析 >

SWOT 分析：自社の強み、弱み、脅威、機会 等

[分析手段・手法]

経済産業省「ローカルベンチマーク」、中小企業基盤整備機構「経営計画つくるくん」、クラウド型経営分析ソフト「BIZ ミル」等を活用して、経営指導員等が定性分析、定量分析を行う。

(4) 分析結果の活用

相談依頼した小規模事業者を経営分析結果を伝達し、併せて、事業計画策定支援につなげていく。

IOT ツールを活用した経営分析データの入力により、内部共有化とデータベース化の 2 つが達成され、経営指導員等間の資質向上にもつながる。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

事業計画策定支援に際しては、小規模事業者経営改善貸付融資申込者、小規模事業者持続化補助金、小規模企業経営力向上事業費補助金、経営安定特別相談など施策利用申請者を対象に実施している。

現状、事業計画策定セミナーを年間 1 回程度開催するに留まり、小規模事業者の事業計画を策定するデータは収集しているが、実策定支援までは十分に行われていない状況にある。

[課題]

課題としては、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ていることにあり、対象企業を多面的かつ一元的に捉えることができていないことから、対象企業の経営力向上が十分でない状況にもある。

当商工会議所の経営発達支援事業の方向性としては、事業計画策定の結果、補助金申請へとチャレンジする意欲ある事業者支援へと導かなければならないと考えている。

そのためには、単に補助金申請だけでなく、事業計画の必要性や考え方につき、セミナー等を活用して経営者の啓蒙活動から展開していく必要があると考える。

また、経営分析が十分実施できていない先があるため、第 2 期経営発達支援計画では、カリキュラム等を見直すなど、改善したうえで実施する。

(2) 支援に対する考え方

経営課題の解消を図る方策として、事業計画策定が行動計画につながるものである重要性を認識していただくことに主眼をおいた、商工会議所の支援が重要であると考ええる。

当商工会議所の定期的なセミナー開催のプログラムも、参加人数ありきではなく、少人数でもワークショップや演習方式で、小規模事業者が自社ではまとめきれない事業計画策定手法の体得や、経験を取り入れる内容への改善により、経営者の意欲やスキルの向上が急務であると考ええる。併せて、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、実現可能性が高いものを選定し、事業計画策定につなげていく。

事業計画策定件数は、4 で経営分析を実施した事業者の 8 割を目標とする。

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① i. 事業計画策定セミナーの開催回数	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
ii. 経営力向上オンラインセミナーの開催回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
iii. ハイイレ事業計画策定セミナーの開催回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 事業計画策定件数(ビフォーアフター事業)	29 件	64 件	64 件	76 件	76 件	89 件

*当所では、経営指導員等 6 名で経営発達支援事業に従事している。ベテラン経営指導員等 3 名が、経験の浅い経営指導員等 3 名の指導係として、フォローを担当する。

*事業計画策定件数は、4 で経営分析を実施した事業者の 8 割を目標とした。

*① i 事業計画策定セミナーは、4 の経営状況分析セミナーとは別に開催する。

(4) 事業内容

①セミナーの開催

i. 事業計画策定セミナーの開催（仮称：ビフォーアフター事業）

「4. 経営状況の分析に関すること」で記したように、ビフォーアフター事業は「経営状況の分析⇒経営課題の把握⇒事業計画策定⇒モニタリング」を一元的に行う事業であるが、その説明や事業計画策定への関心を高めるために、年間 2 回のワークショップを含むセミナーを開催し、事業計画策定への関心を高める。

[募集方法]

当商工会議所会報紙での記事原稿や参加者募集チラシの同封、当商工会議所にて把握している非会員事業所への DM 発送、当商工会議所インスタグラム・フェイスブックによる発信。

[開催回数]

補助金の通年募集への変更に合わせ、年間 2 回開催する。

[カリキュラム]

補助金申請で骨子となる事業計画策定支援に重点をおき、小規模事業者持続化補助金と、小規模企業経営力向上事業費補助金申請に際しては、事業計画書作成の留意点を中心に、単に補助金申請だけでなく、事業計画策定の必要性や考え方についても説明する。

[参加者数/支援対象]

事業計画策定に関心がある事業者を支援対象とし、1 回あたり、15 名の参加者を見込む。

(年間 30 社を想定)

年間 2 回のワークショップを含むセミナーとし、事業計画策定支援を、年間 30 社に対し、外部専門家の個別相談 3 回を含めて、経営指導員等が 1 人 5 社を担当・フォローをする。

ii. 経営力の向上に必要となる単発のオンラインセミナーの開催

事業計画の策定や関心を高めるために、経営者のスキルに関わらず経営スキルの学びができるオンラインセミナーの開催を行う。

事業計画策定に必要な、財務分析・SWOT 分析・マーケティングスキル等の基礎的内容を、毎回 60 分程度で学べる内容とする。

[募集方法]

当商工会議所会報紙での記事原稿や参加者募集チラシの同封、当商工会議所にて把握している非会員事業所への DM 発送、当商工会議所インスタグラム・フェイスブックによる発信。

[開催回数]

年間 1 回開催する。(以降、随時デジタル配信可能とする)

[カリキュラム]

新しい支援スタイルの確立として、オンラインセミナーを立ち上げる。

事業計画策定に必要となる財務分析・SWOT 分析、マーケティングスキル等の基礎的内容のものとする。

[参加者数/支援対象]

事業計画策定に関心がある事業者を支援対象とし、1 回あたり、15 名の参加者を見込む。

(年間 15 社を想定)

外部専門家の個別相談 3 回を含めて、経営指導員等が 1 人 2～3 社を担当・フォローをする。

iii. ハイエンドの事業計画策定セミナーの開催（仮称：i-MBA）

経営力を持ち合わせており、更なる飛躍、新事業化の取り組み等に積極的な経営者にビジネス事例をもとにした討議を行う形式で、高度な経営スキルの養成を行う。

<カリキュラム内容/5 回シリーズを想定>

- 1) 競争戦略
- 2) マーケティング
- 3) 財務視点の経営改善
- 4) 自社についての事業計画策定演習
- 5) 自社についての事業計画の発表

[募集方法]

当商工会議所会報紙での記事原稿や参加者募集チラシの同封、当商工会議所にて把握している非会員事業所への DM 発送、当商工会議所インスタグラム・フェイスブックによる発信。

[開催回数]

年間 1 回開催する。

[カリキュラム]

更なる事業の磨き上げ、新事業化を目指す意欲的な事業者を対象に、ビジネス事例をもとにした討議を行う、高度な経営スキルの内容のものとする。

[参加者数/支援対象]

事業計画策定に関心がある事業者を支援対象とし、1 回あたり、15 名の参加者を見込む。

(年間 15 社を想定)

外部専門家の個別相談 3 回を含めて、経営指導員等が 1 人 2～3 社を担当・フォローをする。

②事業計画の策定（仮称：ビフォーアフター事業）

[支援対象]

4 で経営分析を実施した事業者を対象とし、その他、巡回・窓口相談での対応者、事業計画策定セミナー受講者、並びに経営革新計画認定希望者、その他、小規模事業者経営改善貸付を中心とした経営改善普及事業での相談者や参加者も加える。

[手段・手法]

事業計画策定セミナー受講者や、経営指導員等が担当した補助金申請事業者、並びに経営課題

を抱えた事業者に、経営指導員等が寄り添いながらフォローし、必要に応じて外部専門家とともに、事業計画策定につなげていく。

6. 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]

管内小規模事業者における事業計画策定後の実施支援に際しては、策定した事業計画の進捗管理は不定期に行っているが、事業実施後の売上高、利益率の変化までは把握できていない。

また、補助金採択事業者のフォローが中心となり、不採択事業者に対しては、十分なフォローができていないのが現状である。

しかしながら、伴走型支援を着実に実行できている事業者においては、一つの経営課題解消の形が見えてくると同時に、次の経営課題に関する相談が投げ掛けられているのが現状である。

[課題]

事業者へのフォローアップに投入する時間は、経営指導員等個々の裁量に任せられており、経営指導員等間による時間量の格差が大きいのが現状である。

当商工会議所としては、組織的なフォローアップが実行できる体制づくりが大きな課題として立ち上がるが、これらの負を解消し、何とか実行していくことで、更なる事業遂行の高度化や、補助金申請や融資貸付の実行につながっていくものとする。

また、策定した事業計画の進捗管理は行っているが、事業実施後の売上高、利益率の変化等は把握していないため、第2期経営発達支援計画では、これらを改善したうえで実施する。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、事業計画の進捗状況等により、目標に到達するまでの間、経営指導員等が伴走型による支援を行う。

併せて、事業遂行に向けた助言をするとともに、PDCA サイクルにより進捗管理を行う。

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ対象事業者数	29 件	64 件	64 件	76 件	76 件	89 件
頻度 (延回数)	38 回	256 回	256 回	304 回	304 回	356 回
売上増加事業者数	—	21 件	21 件	25 件	25 件	29 件
利益率 3%以上増加の事業者数	—	16 件	16 件	19 件	19 件	22 件

*当所では、経営指導員等 6 名で経営発達支援事業に従事している。ベテラン経営指導員等 3 名が、経験の浅い経営指導員等 3 名の指導係として、フォローを担当する。

*経営指導員等の伴走型支援により、フォローアップの頻度は対象事業者毎 4 半期に 1 回ずつ、年間 4 回の支援を目標とする。対象事業者数の 1/3 を売上増加事業者数、1/4 を利益率 3%増加の事業者とする目標とした。

(4) 事業内容

①経営指導員等によるフォローアップ

[支援内容]

5 で事業計画を策定した事業者の全てを支援対象とし、経営指導員等によるフォローアップを実施していく。

事業者の状態を見極めながら、必要であれば訪問回数を増やしたり、順調と判断すれば回数を減らしたり、事業者の状況を見極めながらフォローアップに努める。

事業計画と現状と乖離がある場合や、個別支援案件の進捗が芳しくない場合は、更なる伴走型支援強化を行うべく、外部専門家を交え、対応策を検討し、必要に応じてその改善策の実行をしていく。

[手段・手法]

対象事業者から提供された売上高等の財務データは、クラウド型経営分析ソフト「BIZ ミル」で管理することで、事業計画の進捗状況等をリアルタイムに把握する。

事業計画策定内容を担当した経営指導員等と、他の経営指導員等間とで、ビフォーアフター事業推進会議内で、定期的に目標遂行への進捗状況を確認する。

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]

現状、当商工会議所主催の「産業振興フェア in 磐田」、「物産市inいわた」、浜松磐田信用金庫主催の「ビジネスマッチングフェア in 浜松」、「とおとうみセクション」等、当地域のビジネスマッチングフェアを中心に出席企業を集い、参加を促しているが、参加企業数も頭打ちであり、かつ新たな需要創造は弱い状況にある。

[課題]

地域のビジネスマッチングフェアや展示会・商談会であることから、静岡県西部地区中心で、出展者・来場者も限定され、新たな販路開拓には限界がある。

そのため、上記展示会・商談会のみならず、管内小規模事業者の製品・商品・サービス等を市内外に宣伝し、販路開拓を促す機会を増やすべく、全国及び県内中東部地区への展開が可能な展示会への参加を誘導していく。

(2) 支援に対する考え方

販路開拓活動が単独では困難な事業者を対象に、取引先または消費者と接する機会を提供し、商談・購買成立に向けた助言や施策等の活用を促す。

また、出展に際しては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列・接客など、キメ細かな伴走型支援を行う。

なお、展示会へ参加すること自体が目的とならないよう、新たな販路開拓等に寄与する事業内容とする。

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①日商 feel NIPPON 展示会出席事業者数	—	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社
②県内 15 商工会議所商談会参加事業者数	3 社	6 社	6 社	6 社	6 社	6 社
③SNS による商品・サービス紹介事業者数	—	15 社	15 社	20 社	20 社	20 社
新規成約数 件数/社	—	1 件/10 社	2 件/10 社	3 件/10 社	4 件/10 社	5 件/10 社
新規成約額 万円/社	—	*20 万円 /10 社	40 万円 /10 社	60 万円 /10 社	80 万円 /10 社	100 万円 /10 社

*20 万円/件の考え方は、下記(4)①日商 feel NIPPON 展示会、②静岡県内 15 商議所合同個別商談会の展示会における過去の新規成約額の実績値（総新規成約額/総新規成約数）から、平均値として算出した。

(4) 事業内容

①日本商工会議所 feel NIPPON 展示会 磐田商工会議所ブース出展 (BtoB、BtoC)

日本商工会議所地域振興部が主催する、全国の地方商工会議所の出展参加が可能な共同展示会。feel NIPPON の統一ブランド名で、食・技・旅の3分野において、小規模事業者の参加を募集し、共同展示・商談会などへの出展を通じ、新たな商機を創出する。

本展示会には、当商工会議所が2ブース借り上げることで、事業計画を策定した事業者を優先的に出展させることで、新たな需要開拓を支援する。

年間1回開催、出展者数3,000社、来場者数270,000人。(令和元年度実績)

②静岡県内15商工会議所 合同個別商談会への参加 (BtoB)

静岡県内15商工会議所の合同事業として、静岡県内外の食品及び雑化分野の流通バイヤーで選択希望する参加者事業者と、指定時間ごとの個別商談会。

静岡商工会議所を会場に、県内の参加事業者が、県内外の百貨店・スーパーマーケット・大型専門店・量販店、SA/PA・道の駅運営会社、ネット通販、食品商社等のバイヤーと1社あたり30分程度の商談を行う。

本商談会には、管内の食品製造業者、商業・サービス業者らの参加を促すとともに、商談会でのプレゼンテーションが効果的に行えるように、静岡県よろず支援拠点と連携し、事前研修を実施する。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。

年間1回開催、参加事業者150社、バイヤー50人。(令和元年度実績)

③磐田商工会議所 SNS にて商品・サービスを紹介 (BtoB)

当商工会議所が運営する SNS (Instagram・フェイスブック) に、管内小規模事業者が取り扱う商品・サービス等を紹介する記事を掲載する。本ページは誰でもが閲覧可能とする。

掲載企業は、事業計画を策定し、新規事業展開を推進する事業者を想定。令和3年は、年間15社を想定。

併せて、IT 利活用を促進する観点から、自社・自店のページの立ち上げと活用方法等を、経営指導員等が支援することで、小規模事業者の IT 利活用力の推進を図る。

[展開方法]

当商工会議所ホームページ及びInstagram・フェイスブックでの情報発信、及びビフォーアフター事業における課題解決策としてビジネスマッチングフェア等への参加が想定されるのであるなら、対象企業への個別誘導を行う。

また、当商工会議所が運営する SNS (Instagram・フェイスブック) に関しては、投稿数や「いいね!」の数値を定期的に計測し、効果検証と必要に応じた改善を行う。

[成果報告]

出展企業への事後の結果報告のアンケートを行い、成約件数・金額の定量的結果とアンケートの定性内容につき、分析を行う。

効果的な取り組みとなるよう、アンケート結果の分析を踏まえ、各出展企業毎に改善提案を行い、次回出展に向けた更なるブラッシュアップにより、新規成約数の増加を図る。

結果については参加企業へのフィードバックと、当商工会議所ホームページ及び会報紙にて情報を開示し、当商工会議所職員間でも情報共有をする。

8. 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]

年間 1 回事業評価委員会を開催し、前年度の事業評価と当該年度における伴走型小規模事業者支援推進事業費補助金を活用した事業計画内容全般を、検証している。

また、評価委員には、事業評価シートの評点をしていただき、その評価集計結果は、事業評価委員長による最終決裁をいただき、当商工会議所ホームページ内に公表している。

[課題]

事業評価委員へ定期的な事業報告がなされておらず、委員会開催が年間 1 回のため、事業そのものの評価が難しい状況にある。

現状、事業評価委員に磐田市担当が含まれていないことから、新たに参画を求め、今後は磐田市を交えた協議会的な組織を設置することで、評価と事業の見直し強化を図ることで、新たな事業展開が実施できる体制を整えていく。

(2) 事業内容

①事業評価委員会から新しい形の事業評価委員会「経営発達支援事業推進協議会」への移行開催

事業評価委員会を発展させ、従来の経営発達支援事業の進捗状況に加えて、地域内の経済情勢把握と、産業経済分野における行政要望の企画立案等を担う、新しい形の事業評価委員会「経営発達支援事業推進協議会」への移行開催を目指していく。年間 1 回の開催を予定。

「経営発達支援事業推進協議会」の委員構成は、磐田市担当者、外部有識者、中小企業診断士、法定経営指導員等とし、経営発達支援事業の進捗状況等についての評価を実施する。

評価結果は、正副会頭会議にフィードバックしたうえで、事業実施方針等へ反映させ、必要に応じて、施策実施方法の見直し、支援体制の再構築、経営発達支援計画の変更を行う。

評価・見直しの結果は、当商工会議所ホームページへ掲載することで、地域の小規模事業者が常に関覧できる状態とする。

9. 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]

当商工会議所における経営指導員等の資質向上等に関しては、OJT による支援ノウハウの習得に加え、日本商工会議所や静岡県、静岡県商工会議所連合会が主催する研修会や、担当業務の各種会議への参加・出席にて、対応している。

当商工会議所では、月 1 回の「職員全体研修会」と週 1 回「中小企業相談所定例会」を開催し、テーマ別研修、各担当者の事業進捗状況確認を行っている。

[課題]

直面している課題は二つ有り、経験年数の若い経営指導員等に対しての職務能力向上と、経営発達支援事業の遂行に、複数人員があてがわれていない状況が続いていることである。

また、支援対象件数の増加、経営課題の難度も高まってきており、経営指導員等は従来にも増した知識と技術が求められている。総じて、事業遂行のマンパワー不足状態が課題でもある。

将来的な世代交代を視野に、若手経営指導員等と後継者（補助員、一般職員）の育成を進める。

(2) 事業内容

日本商工会議所が主催する研修参加に加えて、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）」や、中小企業大学校が主催する各種研修会に経営指導員等が参加することで、売上や利益確保を重視した支援能力の向上を図る。

なお、外部研修で習得した支援ノウハウは、「職員全体研修会」、「中小企業相談所定例会」内で情報共有を図り、経験の浅い経営指導員等にはOJTによる支援を積極的に実施する。

当所のような小規模商工会議所では、ある分野に特化したスペシャリストではなく、あらゆる相談に対応できるゼネラリスト的な経営指導員が求められる。

そのため、個々の知識と能力のレベルアップとともに、個々の知識と経験を融合することで、ワンチームで小規模事業者に対する伴走型支援を実践していく。

①国・県・市が実施する支援施策説明会、日本商工会議所等が実施する企業支援研修会への出席
業務活動の範囲内で、経営指導員等のみならず一般職員についても、上記説明会・研修会へ積極的に参加し、各種支援施策の活用法、並びに知識と情報を習得する。

併せて、国が進めるIT・IoTを活用した業務効率化、販路開拓の手法と導入支援スキル、AI・FinTech等の新たな技術情報の収集や、マーケティング調査手法の習得と知識の更新、支援能力向上に資する様々な知識と情報を身につけるため、中小企業大学校の専門研修へ参加をする。

なお、研修に関しては、経営指導員等に不足している能力を個々に特定した上で、それらを補うべく、適切な研修へ派遣させることを第一とする。

併せて外部研修会では、他の支援機関スタッフ等と接する貴重な機会と捉え、情報交換やネットワーク構築も進める。

②職員全体研修会（仮称：ビフォーアフター事業推進会議）の活用

当商工会議所の全職員が毎月1回定期的に、各担当者の事業進捗状況・報告と、階層・テーマ別研修、所内で情報共有すべき計画や事業を説明し、意見交換を行っている。

しかしながら、意見交換にとどまり、具体的な経営指導に十分に活かされていないことや、職員の経験年数やスキル等でバラつきが大きい状況にある。

以上の課題を解決するために、本研修会を更に発展させ、経営指導員等のみならず一般職員についても、管内小規模事業者の現状・課題等を把握すべき、「職員全体研修会」の場での具体的な解決方法や、課題の掘り下げ策等の対象事例を通じて、実践的に学びと知識の定着を図る。

③中小企業相談所定例会の開催

当商工会議所中小企業相談所の職員を対象に、週1回当該年度における各種事業の進捗状況・報告、情報共有等を行っている。

今後、経営指導員等の更なるスキルアップが不可欠であることから、研修内容も課題解決型を身に着けるグループ討議型へと変更をしていく。

また、今後の事業実施見込みと、事業実施結果の報告、意見交換等も行っていく。
職員間の情報共有化、若手経営指導員等や補助員への意識づけ、業務能力の向上に役立っている。

④小規模事業者支援結果のデータベース化

クラウド型経営分析ソフト「BIZミル」と、当商工会議所会員データ管理システムを中心に、巡回及び窓口相談等に対応した管内小規模事業者からの各種経営相談の対応過程や、課題解決した諸内容を、データ入力並びにデータベース化することで、職員間の情報共有化を図る。

これにより、当商工会議所中小企業相談所が対応する経営改善普及事業と、経営発達支援事業の見える化を図っていく。

⑤OJTによる経営指導員等の職務能力育成

小規模事業者経営改善貸付や労務相談といった個別相談案件において、経験の浅い経営指導員等とベテラン経営指導員等が一緒になって、小規模事業者の経営相談にあたりながら、若手職員の対応能力の向上を図る。

また、経営発達支援事業で企画する会議、セミナー等でも、若手職員が司会進行や運営、来場者への対応等、実践の場を通じて、職務能力の向上を研鑽させる。

⑥所内経営指導員等の情報共有

当商工会議所は数年前から、クラウドサーバー（会員データ管理システム）を導入している。

経営指導員等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、施策活用法、企業支援事例など、知識・情報の共有に関しては、本クラウドサーバーシステムを更に活用することで、今後は、一般職員を含めた職員全員が、リアルタイムに情報共有できるようにする。

10. 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〕

現状では、静岡県やその外郭団体、金融機関及び静岡県商工会議所連合会等が主催する関係会議に出席し、人脈拡大や情報交換に努めている。

〔課題〕

参加する関係会議においては、当商工会議所から担当者が出席はするものの、出張復命や参加報告書の作成と、その資料回覧のみで終わり、所内での情報共有化やノウハウ蓄積にまで至っておらず、個人レベルでの研鑽となってしまう。

そのため、第２期経営発達支援計画では、より多くの事例を学ぶことで、経営指導員等の支援ノウハウをより高める必要があると考える。

（２）事業内容

①地域商工行政推進協議会（年間２回）

〔内容〕

静岡県産業振興財団が主催する国・県・市の補助金活用や、県の経営支援メニューの活用促進を図る連絡会議。

〔効果〕

お互いの小規模事業者への支援情報等を確認・把握することで、相互に最新の支援メニューによって経営支援に結びつける。

②県西部地区小規模事業者経営改善貸付推薦団体連絡協議会（年間２回）

〔内容〕

日本政策金融公庫浜松支店国民生活事業が主催する金融情勢・地域内経済情勢、各商工団体が実施する事業を紹介する連絡会議。日本政策金融公庫と、県西部地区四商工会議所で構成されている。

〔効果〕

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制度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。

③静岡県信用保証協会情報交換会（年間１回）

〔内容〕

静岡県信用保証協会が主催する情報交換会。県内の金融経済情勢に関する意見交換がなされる。

[効果]

連携によって、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、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。

④静岡県中小企業向け制度融資説明会（年間１回）

[内容]

静岡県産業振興財団が主催する融資を中心とした制度説明会。参加関係機関による積極的な情報交換がなされる。

[効果]

最新の金融事情の情報収集が図られ、小規模事業者には最適な融資制度の斡旋が可能となる。

⑤磐田税務連絡協議会（年間２回）

[内容]

磐田税務署管内の関係機関及び団体が参加する協議会で、税制改正の留意点や当該年度の年末調整、確定申告の事務遂行に対する注意点、記入書類作成のポイントが説明されるとともに、参加団体の事業取り組み状況が報告される。

[効果]

連携することで、税務支援はもとより、顧問先等への事業承継支援をより一層進めるよう誘導することが可能となる。

⑥浜松工業技術支援センター協議会（年間２回）

[内容]

浜松商工会議所工業振興課に事務局が設置されている、製造業関係者の技術的底上げを図る協議会活動で、多くの企画がされる。現在は、次世代自動車のCASEに関する事業や技術研究に注目している。

[効果]

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、連携して模索することで、新しい事業展開に期待がもてる。

⑦静岡県事業承継ネットワーク会議（年間２回）

[内容]

静岡県産業振興財団に事務局を設置し、県内の事業承継に関する課題解決を、加盟する行政機関・商工団体・金融機関等が連携して取り組んでいる。

中小企業の円滑な事業承継を促進するため、事業承継に悩む中小企業を事業承継診断から、「親族への承継、役員・従業員への承継、社外への引継ぎ（M&A）」の３分類に導くまで、サポートをしている。

[効果]

県を中心に連携することで、事業承継のための最新の動きや課題を情報収集することで、地域中小企業の持続的発展のための支援に役立てる。

⑧三遠南信連携ビジョン推進会議（年間２回）

[内容]

静岡県・愛知県・長野県の３県を範囲とする三遠南信広域連携活動の取り組みの一環として、行政・商工団体・金融機関・NPO法人の関係者が集い、地域活性化や地域連携推進に関する情報交換

を実施する。

[効果]

中長期的な視点で、三遠南信地域の振興策を検討するもので、地域経済活性化のため商工業環境の醸成に効果的である。

⑨磐田市幹部と磐田商工会議所幹部との情報交換会（年間２回）

[内容]

両団体から、当該年度の事業報告と事業計画、主催する地域活性化施策説明等がなされる。

[効果]

地域経済の抱える喫緊の課題提起、未来ビジョンの共有、当商工会議所の意見具申を図る場として有益であり、更なる地域商工業行政の発展に期待がもてる。

⑩磐田市事業承継支援ネットワーク会議（年間３回）

[内容]

磐田市、磐田市内に支店を有する金融機関、日本政策金融公庫、東海税理士会磐田支部、磐田市商工会が構成員となり、オール磐田で事業承継支援に悩む中小企業者に対し、企業ニーズに応じた各種支援を実施する。

[効果]

市を中心に連携することで、事業承継のための最新の動きや課題を情報収集することで、地域中小企業の持続的発展のための支援に役立てる。

⑪磐田市創業支援ネットワーク会議（年間３回）

[内容]

磐田市、磐田市内に支店を有する金融機関、日本政策金融公庫、磐田市商工会が構成員となり、オール磐田で新たに市内で起業を目指す方に対し、段階に応じた支援、ニーズに応じた各種支援を実施する。

[効果]

創業の最新の動きや地域課題を情報収集することで、地域創業者の醸成、創業者の育成と軌道乗せ、地域開業率の向上に寄与する。

1 1. 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]

当商工会議所は、磐田市及び静岡県をはじめ、関係支援機関との定期的な場はいくつかあり、役員及び担当者が参加し、情報交換や地域活性化に向けた施策提案などを行っている。

しかしながら、経営発達支援事業の今後の方針や、本地域の経済産業ビジョン、経済動向を確認する場が当商工会議所主導でないのが現状である。

以上のことから、当商工会議所の主体性や独自性に欠ける結果となり、地域に適合した活動となっていない。

[課題]

現状、実施している地域振興施策の効果を検証し、必要に応じた新規施策を企画・実施していく。

それは、磐田市の独自性、地域性を反映した取り組みにしてく方策や、コロナ危機後の新たな生活様式に適合したニーズを促す取り組みの検討をすることである。

(2) 事業内容

①魅力ある商（個）店育成セミナー「まちゼミ」活用事業（年間2回）

個店セミナー「まちゼミ」は、平成24年に磐田市と地元商店街が連携し、事業をスタートさせ、磐田市内の小売業やサービス業者が参加し、年間2回、1回につき50講座程度の実績があり、定着している。「まちゼミ」は個店の売上増加、市民の満足度向上、地域活性化の利点があるが、とりわけ売上増加の効果は個店によって差がある。

令和2年度からは、当商工会議所が事務局となることで、参加店の強みを活かしたゼミナールのテーマ、内容、次回来店を促すフォローアップ等の個別支援を行い、売上増加に寄与する需要開拓支援を行っていく。支援事業所は約70店舗を目標とし、1店舗2回の個別支援により、売上増加の効果を図る。創業間もない事業所のフォローアップ、軌道乗せの事業としても位置づけ、活用していく。

当商工会議所が事務局を担うことで、実行委員会の企画・開催等により、中心的な役割を果たすことで、個店の売上増加と需要開拓、地域経済活性化の方向性を共有できる具体的な仕組みの構築が可能となる。

②みんなで軽トラ市いわた☆駅前楽市の開催（年間4回）

当商工会議所主催の軽トラ市は、平成23年から開催し、年間4回の定例イベントとなり、その知名度の向上や地域住民への定着も進んでいる。

その一方で、軽トラ市に出展することや軽トラ市を実施することが目的となり、本来の目的である「賑わいの創出による中心市街地の活性化」、「地域の商品・店舗の知名度向上」が疎かになっている面がある。

この問題点を解決するために、当商工会議所では、参加企業のマーケティングリサーチ、並びにコーナーの設置により、前記したビフォーアフター事業のテストマーケティングとしての利用促進を行い、商品化に有効なデータの把握が行えるようにする。

また、地元商店街店舗が新商品を気軽に出品できる場として、商品の多様性を高めることで、近隣他市の軽トラ市との差別化を図っていく。

当商工会議所が事務局を担うことで、実行委員会の企画・開催等により、中心的な役割を果たすことで、中心市街地の賑わい創出が図られ、地域経済活性化の方向性を共有できる具体的な仕組みの構築が可能となる。

③中心市街地の空き店舗活用事業

従来、空き店舗活用は新たな小売店の誘致等が中心であったが、交流人口が増え、中心市街地での人の賑わいが創出されることが本義であるとするならば、新たなニーズを捉えたサテライトオフィスの誘致や、IT関連事業者の誘致を行うことを目標とする。

当磐田市は隣接する浜松市にJR東海道線で約10分の好アクセス条件や、コロナとともに生きる新たな時代におけるテレワークの推進等から、今後、サテライトオフィスや個人利用のオフィス需要が想定される。この点を活かし、中心市街地の空き物件についての貸し手と借り手の仲介の促進に力を入れ、中心市街地の賑わいを創出していく。

なお、本事業は磐田市と地元商店街と連携し、当商工会議所ホームページ及び広報誌、Instagram・フェイスブックで情報発信を行い、広く情報を開示していく。

当商工会議所が事務局を担うことで、事業委員会の企画・開催等により、中心的な役割を果たすことで、中心市街地の空き店舗の解消に寄与し、地域経済活性化の方向性を共有できる具体的な仕組みの構築が可能となる。

④若者の地元就職を推進する UIJ ターン就職促進事業

磐田市・袋井市と共同で、大学卒業予定者、並びに地元実業高校生対象に「就職説明会」や「企業見学会」等を開催し、若年者の地元企業就職を支援している。

年間を通じて様々な役立つ就活イベントやセミナー等を企画しており、各種情報提供をリアルタイムに行っている。

当商工会議所が事務局を担うことで、事業委員会の企画・開催等により、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ことで、ビジネススキルを持った人材活用を促進することで、地域企業の経営力向上につながり、地域経済活性化の方向性を共有できる具体的な仕組みの構築が可能となる。

(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							
(R2 年 10 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）							
(実施体制) 磐田商工会議所中小企業相談所全職員を経営発達支援事業スタッフと位置づけ、事業推進にあたる。中小企業相談所内に「経営発達支援事業会議」を組織し、事業計画の進捗状況の確認と、問題点の洗い出しを議題とする会議を開催し、その結果を専務理事に報告する。 また、磐田市担当者と、本事業に関する事業進捗確認の場「経営発達支援事業連絡会」をつくり、事業の評価及び見直しは「経営発達支援事業推進協議会」にて協議する。							
(経営発達支援事業スタッフ) 中小企業相談所長 1 名（兼経営指導員）、経営指導員 3 名、補助員 2 名 合計 6 名							
(当商工会議所の組織体制図)							
(経営発達支援事業推進の実施スキーム) <table border="1"> <tr> <td>①事業企画及び事業の推進</td><td> ・ 法定経営指導員を中心とした事業遂行 </td></tr> <tr> <td>②事業の進捗状況確認</td><td> ・ 磐田商工会議所内 経営発達支援事業会議（年間 2 回） ※事務局関係者による PDCA ・ 磐田市との確認 経営発達支援事業連絡会（年間 2 回） ※共同作成計画内容と進捗の相互確認 </td></tr> <tr> <td>③事業の評価及び見直し</td><td> ・ 経営発達支援事業推進協議会（年間 1 回） ※外部有識者による評価とチェック </td></tr> </table>		①事業企画及び事業の推進	・ 法定経営指導員を中心とした事業遂行	②事業の進捗状況確認	・ 磐田商工会議所内 経営発達支援事業会議（年間 2 回） ※事務局関係者による PDCA ・ 磐田市との確認 経営発達支援事業連絡会（年間 2 回） ※共同作成計画内容と進捗の相互確認	③事業の評価及び見直し	・ 経営発達支援事業推進協議会（年間 1 回） ※外部有識者による評価とチェック
①事業企画及び事業の推進	・ 法定経営指導員を中心とした事業遂行						
②事業の進捗状況確認	・ 磐田商工会議所内 経営発達支援事業会議（年間 2 回） ※事務局関係者による PDCA ・ 磐田市との確認 経営発達支援事業連絡会（年間 2 回） ※共同作成計画内容と進捗の相互確認						
③事業の評価及び見直し	・ 経営発達支援事業推進協議会（年間 1 回） ※外部有識者による評価とチェック						

(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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏 名：廣岡智彦、山本哲也、今泉佳代、小池泰介、高橋圭子（法定経営指導員）

連絡先：磐田商工会議所 TEL：0538-32-2261

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の実施、指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際に必要な情報提供を行う。

具体的には、伴走型小規模事業者支援推進事業費補助金の事業企画、補助金申請、外部専門家との事業連携企画、小規模事業者への事業参加周知、事業実施のサポート、各種事業計画の策定とフォローアップ支援、国及び県関係機関との事務連絡・打ち合わせ、補助金執行に係る収支管理、事業実績報告書の作成、経営発達支援事業推進協議会の開催と結果公表、次年度事業計画案の作成、その他本計画及び関係補助金全般に関する事項。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

磐田商工会議所 中小企業相談所

〒438-0078 静岡県磐田市中泉 281-1

TEL:0538-32-2261 FAX:0538-32-2264

URL:<http://www.iwata-cci.or.jp>

E-Mail:iwata@iwata-cci.or.jp (代表)

②関係市町村

磐田市 産業部 経済観光課

〒438-0077 静岡県磐田市国府台 3-1

TEL:0538-37-4819 FAX:0538-37-5013

URL:<http://www.city.iwata.shizuoka.jp>

E-Mail:shoko@city.iwata.lg.jp (代表)

(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)

	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
必要な資金の額	28,945	28,945	29,295	29,295	29,595
・講習会等開催費	3,200	3,200	3,300	3,300	3,400
・金融指導費	150	150	200	200	200
・経営指導推進費	325	325	325	325	325
・小規模事業施策普及費	100	100	150	150	150
・その他事業費	1,300	1,300	1,400	1,400	1,500
・経営安定特別相談事業	950	950	1,000	1,000	1,100
・中小企業支援センター事業	120	120	120	120	120
・制度改正専門家派遣事業	600	600	600	600	600
・産業振興費	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
・地域振興費	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
・産業振興フェア	13,700	13,700	13,700	13,700	13,700

(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、事業収入、国補助金、静岡県補助金、磐田市補助金、事業受託費 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。

(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	
・株式会社 エイチ・エーエル 代表取締役 水野隆行 [埼玉県さいたま市中央区新都心 11-2 明治安田生命さいたま新都心ビル 19 階 (048-782-5570)] ・株式会社 ゼンリンマーケティングソリューションズ 代表取締役 山下弘記 [東京都千代田区神田淡路町 2-105 ワテラスアネックス 9 階 (03-6384-0788)] ・マーケティング経営研究所 代表・中小企業診断士 西畑隆久 [静岡県静岡市葵区城北 2-13-9 (090-4854-0593)] ・ワンホープ・ビジネスコンサルティング 代表・中小企業診断士 北川裕章 [静岡県静岡市清水区草薙 1036-63 (054-347-2582)] ・坂下太一税理士事務所 代表・税理士 坂下太一 [静岡県浜松市中区紺屋町 217-24 フロイデミーツ紺屋町 202 号室 (053-488-4480)] ・公益財団法人 静岡県産業振興財団 理事長 中西勝則 [静岡県静岡市葵区追手町 44-1 静岡県産業経済会館 4 階 (054-273-4434)] ・静岡県信用保証協会浜松支店 支店長 小川寿広 [静岡県浜松市中区田町 330-5 遠鉄田町ビル 6 階 (053-458-1212)] ・一般社団法人 しんさん経済研究所 理事長 俵山初雄 [静岡県浜松市中区東伊場 2-7-1 浜松商工会議所会館 5 階 (053-452-1510)] ・静岡県よろず支援拠点西部地区サテライトオフィス 会頭 酒井公夫 [静岡県磐田市中泉 281-1 磐田商工会議所内 (054-253-5117)]	
連携して実施する事業の内容	
I 経営発達支援事業の内容 3-1. 地域の経済動向調査 (1) 国が提供するビッグデータの活用 (2) 管内小規模事業者の景気動向等の把握 (ア) 日本商工会議所 LOBO 調査 (イ) 小規模企業振興委員を対象にした景況調査 (ウ) 管内小規模事業者向けアンケート調査 3-2. 需要動向調査 (1) 展示会・商談会、軽トラ市等、来場者・関係者に関するアンケート調査 4. 経営状況の分析 (1) 経営状況分析セミナー (2) 経営安定化相談会 (3) 定例巡回相談を活用した掘り起こし (4) 経営分析の内容チェック 5. 事業計画策定支援 (1) 事業計画策定セミナー (2) 経営力向上オンラインセミナー (3) ハイエンド事業計画策定セミナー (4) 事業計画の策定 6. 事業計画策定後の実施支援 (1) 経営指導員等によるフォローアップ 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業 (1) 日本商工会議所 feel NIPPON 展示会 磐田商工会議所ブース出展 (2) 静岡県内 15 商工会議所 合同個別商談会への参加 (3) 磐田商工会議所 SNS にて商品・サービスを紹介	

連携して事業を実施する者の役割

・株式会社 エイチ・エーエル

[役割] クラウド型経営分析ソフト「BIZ ミル」のシステム提供。地域経済動向・需要動向調査、経営状況の分析から事業計画策定・実施・フォロー、新たな需要開拓事業まで、経営発達支援事業全般の事業運営に係るサポートを担う。

[効果] 日本商工会議所・他県商工会議所及び経済産業省や、中小企業施策に関する情報交換ができる。また、経営発達支援事業全般に精通しており、事業運営において各方面で助言を頂く。

・株式会社 ゼンリンマーケティングソリューションズ

[役割] 市場分析ソフト「マケプラ」の取扱いによる、商圈分析や戦略立案のサポートを担う。特に、地域経済動向調査事業に係るビッグデータの活用支援、各種調査事業に関して協力を仰ぐ。

[効果] 当商工会議所における地域経済動向調査、事業計画策定事業に係る各種データ提供、集計分析・評価活用等を側面からサポートして頂く。

・マーケティング経営研究所

[役割] 小規模事業者の経営改善に係る指導、当商工会議所経営相談事業の企画運営に対しての助言。併せて、地域経済動向調査事業以外の経営発達事業全般のサポートを担う。

[効果] 地域産業・特性、経済事情にも精通しており、多方面でのコンサルティングが可能となる。

・ワンホープ・ビジネスコンサルティング

[役割] 当所経営相談事業外部専門家として需要動向調査、経営状況の分析から事業計画策定・実施・フォロー、新たな需要開拓事業までを担う。

[効果] 経営発達支援事業全般に係る進捗フォローと、当商工会議所の経営発達支援計画事業での評価作業と改善提案等、外部専門家として、中立的な視点で助言を頂く。

・坂下太一税理士事務所

[役割] 当所経営相談事業外部専門家であり、地域経済動向調査事業以外の経営発達事業全般のサポートを担う。特に、当商工会議所経営指導員等では対応が困難な法人・財務会計、事業承継に関する指導での協力を仰ぐ。

[効果] 小規模事業者の経営の改善発達を、定量面だけでなく、定性面からも助言を頂く。全国ネットワークの会計システムの活用により、全国レベルでの企業 M&A 情報も得られるため、地域資源の消失となる事業廃止を阻止する可能性が高まる。

・公益財団法人 静岡県産業振興財団

[役割] 産業創出、経営基盤強化、科学技術研究開発、経済振興等を目的とした公益財団法人であり、売上増加、販路拡大はもとより新成長産業創出まで、多種メニューによる支援展開を担う。

[効果] 産学官連携により、中小企業者・創業・ベンチャー企業に対し、中立・幅広い支援が可能。

・静岡県信用保証協会浜松支店

[役割] 信用保証協会法に基づき設立された、事業者の金融円滑化のために設立された公的機関。当所で定例無料相談会を実施しており、事業者の借入一本化や条件変更等に柔軟に対応頂く。

[効果] 事業者には、日本政策金融公庫との違いや信用保証協会の役割を明確化することで、ニーズに応じた多様な保証制度による、スムーズな資金提供が可能となる。

・一般社団法人 しんきん経済研究所

[役割] 県内西部地域の信用金庫が共同設立した経済研究所で、各種調査事業と景況レポート等を発行している。各種調査事業における資料・情報提供等、側面からのサポートを担う。

[効果] 調査事業に係る各種指標や地域の金融経済情報、その他管内中小企業経営の各種情報が、連携することで、継続的に入手可能となる。

・静岡県よろず支援拠点西部地区サテライトオフィス

[役割] 国が設置した中小・小規模事業者向けの無料経営相談所で、当商工会議所内に設置。管内中小・小規模事業者の経営のあらゆる悩みに対し、「よろず」何でも相談を受け付ける。

[効果] 各分野の外部専門家が、経営上の様々な経営相談に対応することで、適切な解決方法の提案が可能となる。地域経済動向調査事業以外の経営発達事業全般をサポートして頂く。

連携体制図等

