

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	島田商工会議所 (法人番号 1080005004434) 島田市 (地方公共団体コード 222097)
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	<p>【目標①】 探究心溢れる小規模事業者への事業計画策定及び新事業展開支援による、地域の創造力と実行力の強化</p> <p>【目標②】 島田市の地場産品に関連した事業所の新事業展開及び販路開拓支援による、島田ブランドの周知と発信の実現</p> <p>【目標③】 加速する IT 化に呼応した積極的な DX の推進支援による、地域の付加価値及び生産性の向上</p> <p>【目標④】 円滑な事業承継支援及び若手創業者への継続支援による、地域経済力の維持と拡大</p>
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること ①地域経済分析システム (RESAS) を活用した経済動向分析 ②島田市景況調査</p> <p>4. 需要動向調査に関すること ①観光客向け商品の調査 ②「島田さくらめし」商品の調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること ①小規模事業者の経営分析</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること ①DX 推進セミナーの開催・IT 専門家派遣の実施 ②事業計画策定支援 ③創業計画策定支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画・創業計画のフォローアップ (計画を策定した全事業者を対象)</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①展示会・商談会の出展支援 (BtoB) ②ホームページの作成・更新支援 (BtoB) ③「DX 推進セミナー」後の実行支援 (BtoB, BtoC) ④マスメディア・各種広報誌の活用による販路開拓 (BtoC)</p>
連絡先	<p>島田商工会議所 〒427-0029 静岡県島田市日之出町4番の1 TEL: 0547-37-7155 FAX: 0547-37-5250 E-mail: info@shimada-cci.or.jp</p> <p>島田市 産業観光部 商工課 〒427-8501 静岡県島田市中央町1番の1 TEL: 0547-36-7146 FAX: 0547-37-8200 E-mail: syoukou@city.shimada.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

ア 島田市の概況

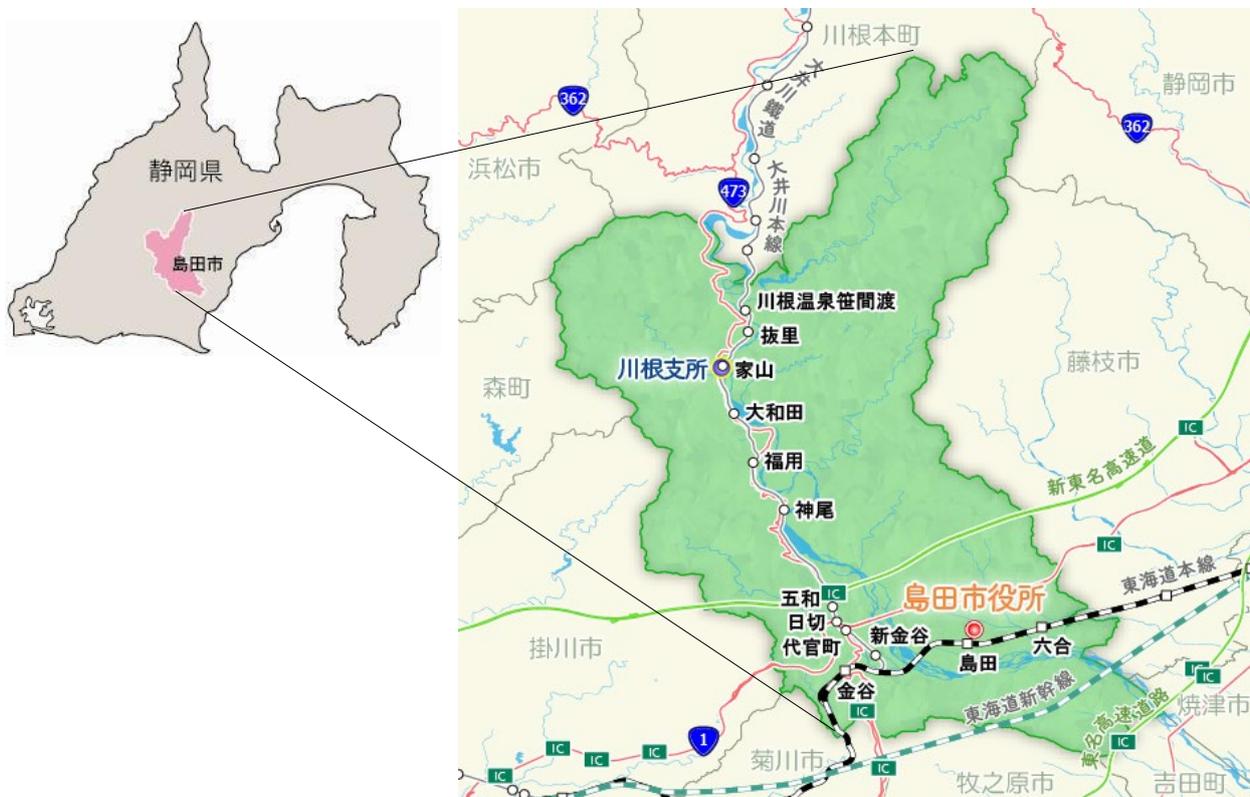
島田市（以下、当市）は静岡県のはぼ中央、志太榛原地域の中核的な都市である。東西約23km、南北約31km、面積が315.88㎢となる市域は、県内市町で5番目に広いものとなっている。

市内中央を清流「大井川」が流れる。「島田茶」「金谷茶」「川根茶」の3大茶産地からなる茶産業は、南アルプスを源に駿河湾へとそそぐ大井川の豊かな自然によって育まれたものである。また、川沿いを走る大井川鐵道のSLや世界一長い木造橋「蓬莱橋」、江戸時代の風情を残す川越遺跡といった著名な観光資源、歴史・文化資源は、まさに大井川と私たちの生活に深く根付くものである。

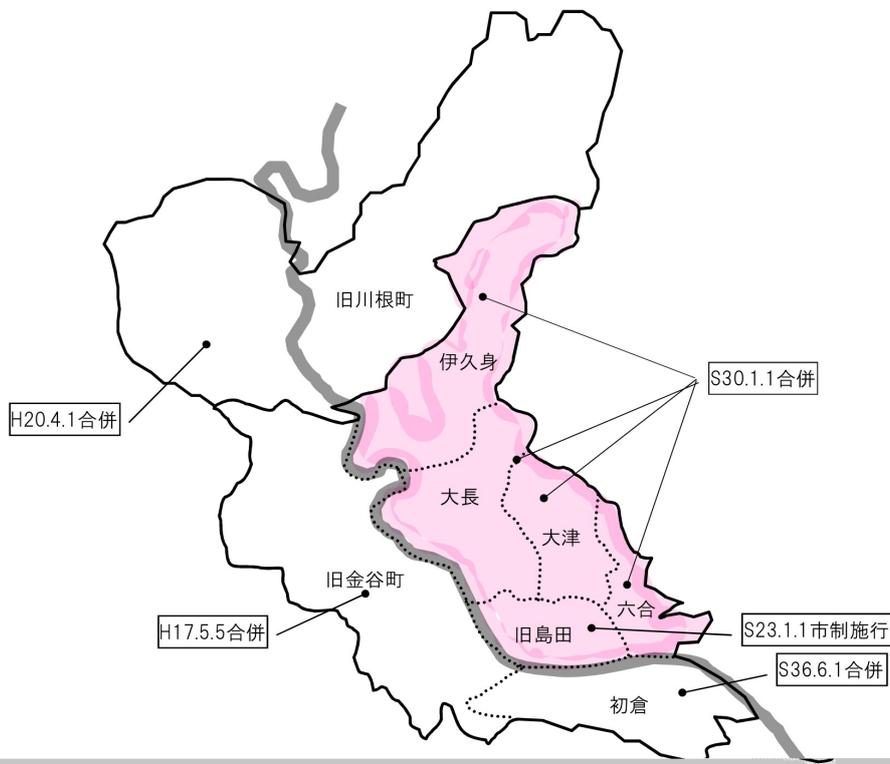
当市は、東西軸に東名高速道路、国道1号、東海道本線、東海道新幹線が横断する、関東圏と中部圏をつなぐ交通結節点として大きな役割を持つ地域であった。さらに、平成21年富士山静岡空港の開港、平成24年には新東名高速道路が開通、島田金谷ICの供用が開始され、高速交通と広域交通のメリットとされる生活の利便性、産業の効率性等を享受できる地域となった。加えて現在、国道1号の4車線化が進められているところでもある。

当市の合併の経緯として、平成17年5月5日に旧島田市、旧金谷町による新“島田市”が誕生した。その後、平成20年4月1日、川根町を編入した二段階合併を行った経緯がある。こうしたことから、当市には島田商工会議所（以下、当所）と島田市商工会の2つの商工団体が存在している。

■ 島田市の位置図・交通



■当所管轄エリア（色塗り部分 以下、当地区）

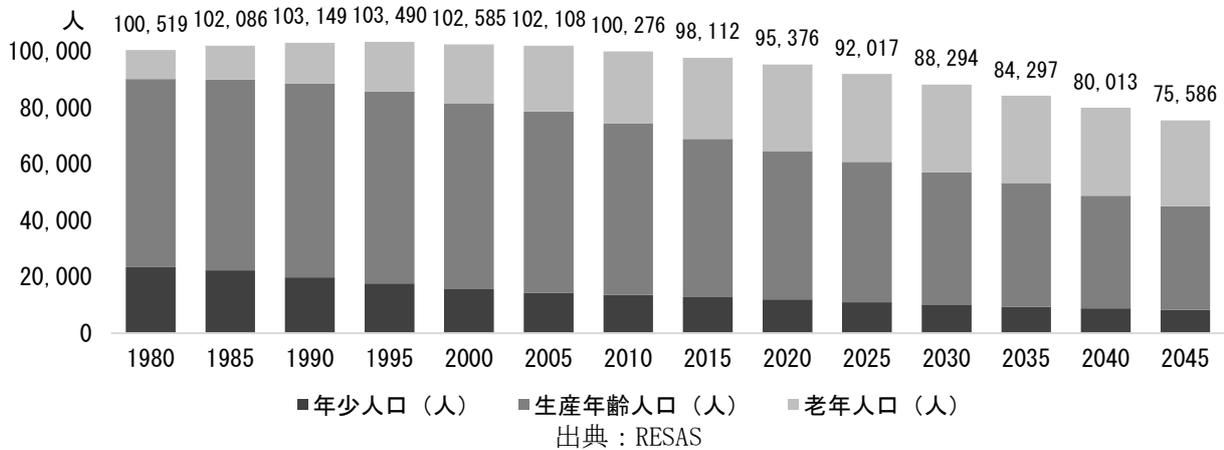


イ 人口

(a) 当市全体の人口推移

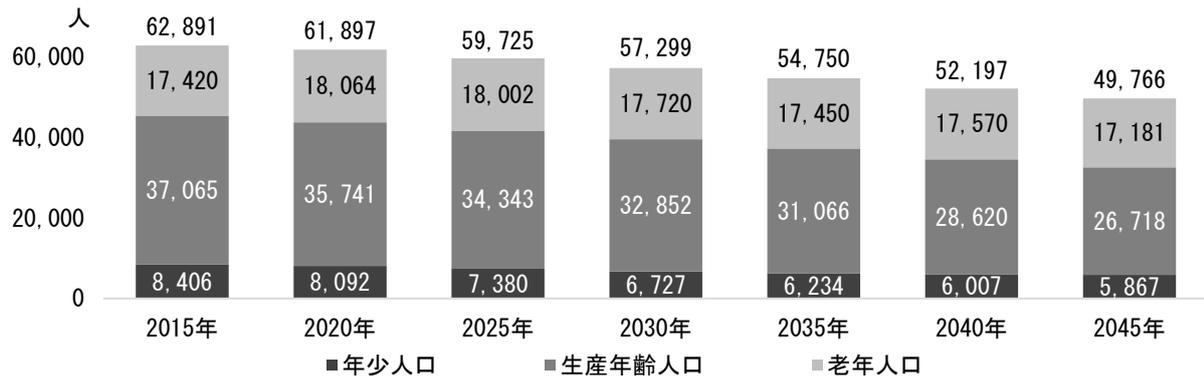
令和3年9月末時点の人口は97,103人（住民基本台帳）。

人口推移をみると、人口は平成7（1995）年の103,490人をピークに減少傾向に転じ、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。年齢別人口をみると、年少人口及び生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向となっている。高齢化率は、平成27（2015）年の29.4%から令和27（2045）年には40.4%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、平成27（2015）年の57.3%から令和27（2045）年には48.8%に低下する見込みである。



(b) 当地区の人口推移

平成 27 (2015) 年の当地区の人口は、62,891 人であり、当市全体の約 6 割 (64.1%) を占めている。将来人口の推移をみると、当市全体の傾向同様、減少傾向がみられる。また、年齢別人口をみると、高齢化率は、平成 27 (2015) 年の 27.7% から令和 27 (2045) 年には 34.5% に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、平成 27 (2015) 年の 58.9% から令和 27 (2045) 年には 53.7% に低下する見込みである。当市全体と比較すれば、老年人口の増加割合や生産年齢人口の減少割合の程度は少ないものの、少子高齢化は免れられないものと考えられる。



出典：島田市「島田市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン（令和 2 年 3 月）」より加工

ウ 特産品

当市はその歴史的背景、豊かな農作物により多くの特産品がある。当地区における代表的な特産品は、下表のとおりである。

この中で、現在、当所では地域に根差した「島田さくらめし」をご当地グルメとして来街者に PR していく「島田さくらめし・焙炉（ほいろ）上げプロジェクト」を推進している。

■ 主な特産品

和菓子	当市には、和菓子店が数多くあり、旧東海道の宿場町「島田宿」に滞在した旅人が食したお菓子として、また茶処ならではの茶菓子として、市民に広く親しまれたことから和菓子店が多く創業されたと言われている。
お茶	特徴ある茶葉を育て、加工し、市内や県内のみならず、全国的にもその品質を高く評価されている。
島田さくらめし	白米を醤油、酒、味醂で味付けして炊き上げたシンプルな食べ物。当市及び周辺地域の食文化・歴史であり、季節の催事を出してきたほか、手軽さもあり一般家庭の料理として、好んで食べられている。

エ 観光資源

当地区の主な観光資源は下表のとおりである。

■ 主な観光資源

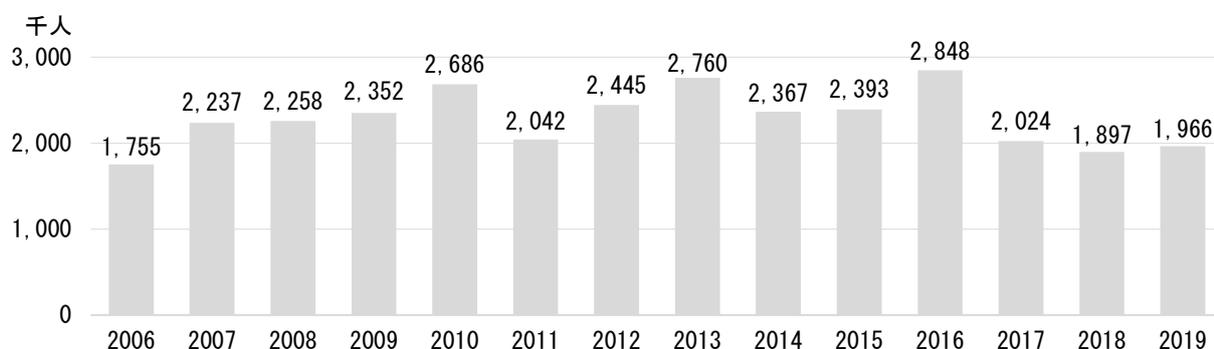
蓬萊橋	大井川に架かる全長 897.4 メートル、通行幅 2.4 メートルの木造歩道橋。現在も農道として利用されており、貴重な歴史的土壌改良施設として県内外から多数の観光客が訪れている。国内でも数少ない賃取橋（ちんとりばし）として有名で、平成 9 年 12 月 30 日には「世界一の長さを誇る木造歩道橋」としてイギリスのギネス社に認定された。長い木＝長生きの橋、全長 897.4（やくなし＝厄無し）の語呂合わせで縁起のいい橋として人気がある。
川越遺跡	大井川の川止めで栄えたかつての宿場町、島田宿。江戸時代の旅人は、この「越す

	に越されぬ」大井川を、川越人足の助けによって渡っていた。川岸にある島田宿大井川川越遺跡には、川越えの料金を決める川会所（かわかいしょ）や、川札を換金する札場、川越人足の集合所である番宿等が復元保存され、当時の雰囲気は今に伝えている。
島田大祭	3年に1度、10月中旬に開催される島田大祭。大井川鎮護や安産の神として信仰されている大井神社の祭りで、1695(元禄8)年に神事祭式が定まり、初めて神輿が渡御（とぎょ）されてから令和元年で109回を数える。当初の供奉（ぐぶ）の行列は、神輿の他に代官をはじめ宿役人、一般の宿民が続き、鹿島踊りや大奴もこの時代から加わっていた。現在では一般に「帯まつり」の名で知られ、その名は島田宿に嫁いできた女性が安産祈願を大井神社にお参りしたあと、宿場内に帯を披露していたものが、いつしかお嫁さんの代わりに大奴が金爛緞子（きんらんどんす）の丸帯を太刀に掛けて練り歩くようになったことに由来し、日本三奇祭に数えられている。
島田髷まつり	島田髷については諸説あり定かではないが、島田出身の大磯の遊女「虎御前」が考案して結ったのが始まりと伝えられている。昭和8年9月17日に虎御前感謝祭が行われ、以来「島田髷まつり」として開催されてきた。様々な型の日本髪・島田髷を結び、揃いの浴衣を着た髷娘たちが手踊りをしながら歩く「島田髷道中」の後、鶴田寺にて髷供養感謝祭が行われている。

オ 観光交流客数の推移（当市全体）

当地域には前項の観光資源により多くの観光客が訪れている。

令和元（2019）年の観光入込客数は197万人である。推移をみると、増減はあるものの、毎年200万人前後で推移していることが読み取れる。



出典：静岡県スポーツ・文化観光部 観光交流局 観光政策課「静岡県観光交流の動向」

カ 産業

(a) 業種別の景況感

当所が年3回実施している景況調査より小規模事業者の景況感を確認する。

業況DIをみると、コロナ禍前が▲25.8、直近期が▲31.9でいずれも厳しい業況判断を行う小規模事業者が多いことが読み取れる。

また、コロナ禍前の業種別の業況DIでは、サービス業を除くすべての業種で▲30前後であり、業種を問わず前年同期比で業況が悪化している事業者が多いことがわかる。

業況 前年同期比	コロナ禍前（令和元年6月期）				直近期（令和3年6月期）			
	DI	好転	不変	悪化	DI	好転	不変	悪化
全産業	▲25.8	16.1%	41.9%	41.9%	▲31.9	15.9%	36.2%	47.8%
製造業	▲23.5	23.5%	29.4%	47.1%	▲15.4	23.1%	38.5%	38.5%
建設業	▲27.8	11.1%	50.0%	38.9%	▲50.0	14.3%	21.4%	64.3%

卸・小売業	▲33.3	14.3%	38.1%	47.6%	▲39.3	10.7%	39.3%	50.0%
サービス業	0.0	16.7%	66.7%	16.7%	▲15.4	23.1%	38.5%	38.5%

(b)業種別の商工業者数（小規模事業者数）の推移

当地区の平成24年の事業者数は2,706社、平成28年の事業者数は2,503社である。

小規模事業者数は平成24年が2,556社、平成28年が2,373社であり、4年間で7.2%減少している。産業別に減少率をみると、卸・小売業△10.4%、建設業△9.9%、製造業△9.8%の順に減少率が高くなっている。

	建設	製造	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年								
事業所数	362	400	665	264	113	839	63	2,706
小規模事業所数	342	378	628	250	107	792	59	2,556
平成28年								
事業所数	325	360	594	250	145	771	58	2,503
小規模事業所数	308	341	563	237	137	731	56	2,373
増減(H28年-H24年)								
事業所数	△37	△40	△71	△14	32	△68	△5	△203
小規模事業所数	△34	△37	△65	△13	30	△61	△3	△183

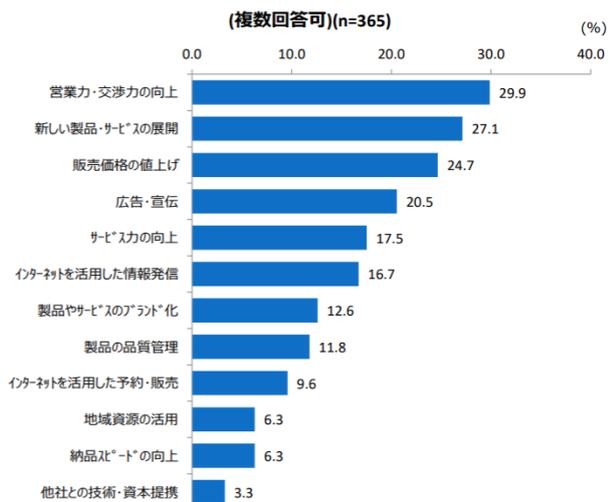
出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

(c)事業者の現状及び経営課題（アンケート結果より）

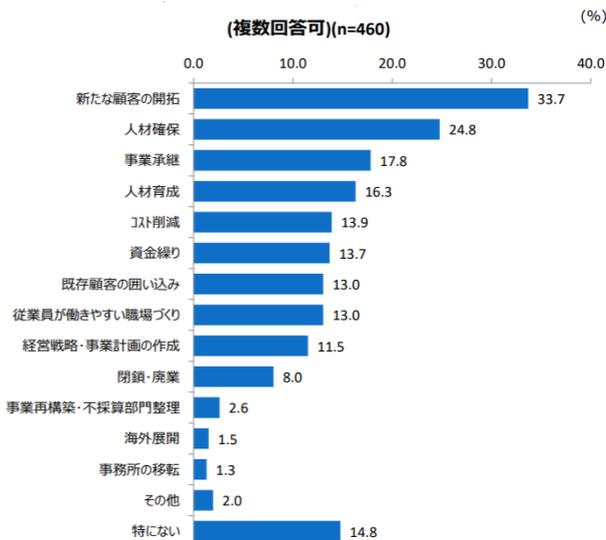
島田市が実施した「島田市中心小企業・小規模企業実態調査（令和元（2019）年8月～9月実施）」（以下、実態調査）より事業者の経営課題をみると、製品・サービスの課題では、「営業力・交渉力の向上」が29.9%、「新しい製品・サービスの展開」が27.1%と続いている。また、その他の課題では、「新たな顧客の開拓」が33.7%と最も高くなっている。

販路の拡大（開拓）や新製品開発等を課題とする事業者が多いことが読み取れる。

■製品・サービスの課題



■その他の課題



出典：島田市「島田市中心小企業・小規模企業実態調査」

(d) 業種別の課題（経営課題）

i_商業

当地区の中心市街地（JR 島田駅前を中心とする商店街）は昭和 60 年に土地区画整理事業に着手し、平成 11 年には静岡県下初の「中心市街地活性化基本計画」を策定、TMO の創設、地区計画の設定等、ハード・ソフトの両面から、中心市街地の再生に取り組んできた。特に民間によるマンション等の建設や行政による図書館の移転、子供館の新設等、定住人口や交流人口の増加対策が進められた。しかしながら、郊外の工業地域への大型店進出やドラッグストア等の乱立もあり、その影響で小規模事業者の廃業は増えており期待したまちづくりとなっていない。また、実態調査によると代表者の年齢は 60 歳以上が約 60% に上る一方、30 歳代以下は 4.7% にとどまり、若い経営者の参入が少なく、設備投資の充実やキャッシュレス決済の導入、新たな顧客の開拓等を事業所の課題として挙げているところが多い。

ii_工業

大井川流域の茶の集積地として栄えた当市には「島田茶」「金谷茶」「川根茶」の三種類のお茶がブランド化されている。しかし、食生活・生活スタイルの変化や、嗜好の多様化により、リーフ茶消費量の減少や茶価の低迷といった社会的な要因や、経営者の高齢化と後継者不足による茶農家や小売店の減少といった、構造的な要因があり、茶業界を取り巻く環境は厳しさを増している。もう一つの地場産業である木材関連産業も、建築資材や収納用品等を中心に、海外製品との競合や木材以外の素材にシフトが進んだこと等により、建築・建具関連、木製玩具等を中心に廃業が目立っている。これらに加え、最近ではウッドショックによる木材価格の高騰や流通量の減少という課題もあり、経営環境は更に悪化している。また、実態調査によると、全業種平均に比べ製造業では、「人材確保」と「人材育成」を事業所の課題として挙げている割合が高い。即戦力となる従業員の確保と共に若手従業員の育成が製造業全般の課題である。

iii_観光業

年間 200 万人程度の観光客を呼び込んでいる当市ではあるが、国や静岡県全体の観光客数が増加傾向にある中、当市ではほぼ横ばいの状況が続いており、大規模イベント等（島田大祭等）に集客が偏っている傾向がある。当地区にはビジネスホテルが数件ある程度で観光宿泊施設は無く、また、観光施設間の回遊ルート（公共交通機関）も十分整備されているとは言えないため、日帰り観光客が目的地のみを楽しむだけで、市内での滞在時間が短いことから観光消費につなげられていない。そのため、飲食店等も地元住民向けのメニューやサービスが主流となっており、当地区の飲食店を利用する観光客が少なく、これらを取り込む魅力ある「モノ」・「コト」に対する仕組みづくりが課題である。

キ 島田市産業支援センター（おびサポ）

島田市産業支援センター「おびサポ」は、島田市が平成 28（2016）年 4 月に設置し、当所・島田市商工会・島田掛川信用金庫の 4 者で運営している中小企業支援施設である。創業を考えている方や、経営でお悩みの中小企業者の方を支援するため、専門家による相談を柱とした経営全般に関するサポートを実施している。また、交流会やセミナーを開催し、スキルアップやビジネスマッチングの場を提供することで、人と人、人と企業、企業と企業との交流促進を図っている。

ク 第 2 次島田市総合計画

「第 2 次島田市総合計画（2018 年度から 2025 年度）」の商工・観光に該当する箇所は次表のとおりである。本計画と同タイミングで、島田市では 2022 年度からはじまる「後期基本計画」の策定作業を進めている。「前期基本計画」から基本的な方針は継承するが、政策・施策の名称をはじめ基本構想・基本計画の一部について修正を加える予定である。

後期基本計画では、「中小企業の「稼ぐ」を応援（中小企業の付加価値向上）」「デジタルの活用（DX）」「地域産業の創出」等のキーワードが掲げられている。

■基本構想（2018年度～2025年度）

政策分野（施策の大綱）	3 経済・産業 / 地域経済を力強くリードするまちづくり
施策の柱 （まちづくりの素材）	3-1 地域で働く人を増やし、地域経済を発展させる 3-2 世界に誇れる技術を持った中小企業を育てる 3-3 商店街や個店を支援し、地域のにぎわいを生み出す 3-4 地域の特色を生かした農林業を進める 3-5 地域の魅力を生かした観光業を進める

■（案）後期基本計画（2022年度～2025年度）

3-1 地域で働く人を増やし、地域経済を発展させる
①活躍する人を育て、応援します
②多様な働き方を応援します
③働きやすい職場づくりを支援します
3-2 世界に誇れる技術を持った中小企業を育てる
①中小企業の「稼ぐ」を応援します
②デジタルを活用して、地域産業を盛り上げます
③地域に元気をもたらす地域産業を創出します
3-3 商店街や個店を支援し、地域のにぎわいを生み出す
①中心市街地のにぎわいづくりを進めます
②公共空間を活用して、人と人をつなげます
③チャレンジする店主を支援します
以下、略

②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず、人口をみると、当地区の人口は今後も減少傾向となることが見込まれている。商業事業者にとっては、観光客向けの販売強化や市外への販売強化等、人口減少による消費の減衰への対応が課題となる。

さらに、年齢3区分別人口をみると、高齢化率が上がることから、消費構造の変化への対応が課題となる。また、生産年齢人口の減少が見込まれ、働き手が不足することが予測されることから、DX等も活用した生産性向上等への取組が必要となる。

観光面では、本市には川沿いを走る大井川鐵道のSL（当地区外）や世界一長い木造歩道橋「蓬莱橋」、江戸時代の風情を残す川越遺跡といった著名な観光資源、歴史・文化資源があり、年間200万人前後の観光客がみられる。小規模事業者にとっては、この200万人前後の観光客の観光消費の獲得が課題となる。

特産品をみると、本市はその歴史的背景、豊かな農作物により多くの特産品がある。特に、「島田茶」「金谷茶」「川根茶」の3大茶産地からなる茶産業は本市産業を語る上では欠かせないものとなっている。島田市の総合計画においても、基本構想にて「地域の特色を生かした農林業を進める」「地域の魅力を生かした観光業を進める」等とあり、小規模事業者もこれら特産品を活用した商品づくり、付加価値づくりが期待されている。

景況感をみると、業況DIは、コロナ禍前が▲25.8、直前期が▲31.9となっている。直前期では、新型コロナウイルス感染症の影響で数値が悪いことが想定できるが、コロナ禍前の業種別の業況DIをみても、サービス業を除くすべての業種で▲30前後であり、業種を問わず前年同期比で業況が悪化している事業者が多くなっている。これまでどおりの事業形態を継続しても将来的に業況が好転することは考えづらいことから、新たな取組を自ら考えられるような力を持つ事業者を増やすことが課題と言える。

小規模事業者数をみると、当地区の小規模事業者数は、4年間で7.2%減少している。そのため、地域の経済縮小を緩やかにするための事業承継や創業支援が課題となる。

実態調査における事業者の経営課題をみると、製品・サービスの課題では、「営業力・交渉力の向上」が29.9%、「新しい製品・サービスの展開」が27.1%と続いている。また、その他の課題では、「新たな顧客の開拓」が33.7%と最も高くなっている。販路の拡大（開拓）や新製品開発等を課題とする事業者が多いと言える。

業種別の経営課題をみると、①商業では、大型店やチェーン店との差別化、事業承継、若い経営者の参入増加、設備投資の充実やキャッシュレス決済の導入、新たな顧客の開拓等、②工業では、リーフ茶消費量の減少や茶価の低迷への対応、事業承継、木材関連産業では海外製品との差別化を図るための付加価値向上策、人材確保・人材育成、③観光業では、観光客を惹きつける魅力ある「モノ」・「コト」に対する仕組みづくりが課題である。

(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

これまでの現状と課題を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興のあり方を以下の通り定める。また、これを実現するため、当所でも重点的な支援を実施する。

ア 新たな取組を自ら考えられるような力とやる気を持った小規模事業者が育成されていること

経営環境が変化している中で、新事業を考える力とやる気を持たない事業所は、他企業に淘汰される。今後、小規模事業者に必要なのは、新たな取組を事業計画に落とし込み、事業計画を実行する力であるため、これを実行できる事業者を増加させる。なお、新たな事業を実行するための手段として補助金は重要であるが、補助金をもらうという目的ではなく、新たな事業を行うために補助金を活用するという考えができる経営者を増やす。

イ 人口減少により地域経済が縮小する中で、小規模事業者が域外から外貨を稼げるようになること

市内の人口が減少している中で、小規模事業者が将来的に発展・成長するためには、市外からの外貨獲得という考え方が重要であり、このための手法として、①観光消費の獲得、②市外への販売が考えられる。前者に対しては、地域の魅力を発信し、観光客（交流人口）を増加させ、地域内にお金が落ちるような仕組みづくり。また、後者に対しては、DXの推進等による小規模事業者の販売力の強化支援を実施する。

ウ 地場産品を活用した新商品の開発が活発に行われていること

当市にはその歴史的背景、豊かな農作物により多くの特産品がある。そこで、観光客向けに地場産品を活用した魅力ある商品を開発・販売し、地域の魅力を全国発信することで、地域の地場産品関連業者の活性化を図る。具体的には、①現在、急須で味わうお茶からペットボトル茶へシフトが進んでおり、リーフ茶の需要が低迷していることから、お茶を活用した新商品開発、②その他地場産品（みかん・ばら等）を活用した新商品開発、③島田さくらめし等の新たな名物を作る活動を支援し、小規模事業者の付加価値向上に寄与する。

エ 事業承継が円滑に進み、次代経営者への引き継ぎが行われていること

小規模事業者には、後継者が居ないから廃業という考えが多いが、親族内承継だけでなく、従業員承継を含めた第三者承継があることを認識して頂く。同時に、魅力ある企業に育て、スムーズな引き継ぎ支援を実施する等、後継者（第三者を含む）が魅力を感じるような企業づくりを行う。

オ 開業後の支援と育成による経営者の若返り

多くの既存事業所が廃業し、地域の経済が縮小しているという現状を打破するためにも、当地区で創業が活性化されていることが重要である。特に、若年開業者の支援を積極的に行い、若い経営者に

長く地域で事業を営んで頂くことにより経営者の若返りができると考える。そこで、創業支援を実施すると共に創業後も当該事業者の経営を軌道に乗せるための支援を継続実施する。

②第2次島田市総合計画との連動性・整合性

第2次島田市総合計画 後期基本計画（案）では、「中小企業の「稼ぐ」を応援（中小企業の付加価値向上）」「デジタルの活用（DX）」「地域産業の創出」等のキーワードを掲げている。

前項「ア」「イ」「ウ」は中小企業の付加価値向上、前項「イ」はデジタルの活用（DX）、前項「ウ」「オ」は地域産業の創出に資する目標であり、連動性・整合性がある。

③商工会議所としての役割

当所は、昭和26年4月に373会員で創立し、昭和29年改正の「商工会議所の組織等に関する法律」に基づいて「特殊法人島田商工会議所」となった。以来70年にわたり、地域の商工業の発展と地域活性化の課題解決に向けた様々な活動を展開する等、地域商工業の総合的な改善発展と社会福祉の増進を図る地域総合経済団体として、地域とともに歩んできた。

第1期経営発達支援計画では、以下の目標を掲げ、小規模事業者支援を実施してきた。今後は第2期経営発達支援計画を定め、小規模事業者の活性化に向けて全職員一丸となり取り組む。

目標（第1期経営発達支援計画）

- ①事業計画に基づく経営の重要性の啓蒙推進
- ②事業計画の策定支援と計画実行のための伴走型支援
- ③第二創業や経営革新等による新商品・新サービスの開発と販路の開拓
- ④後継者不足による廃業の回避
- ⑤創業から成長期、成熟期への発展
- ⑥観光振興等による小規模事業者への波及と地域が潤う仕組みづくり
- ⑦支援力向上のための資質向上及び体制強化と連携

(3)経営発達支援事業の目標

【目標①】探究心溢れる小規模事業者への事業計画策定及び新事業展開支援による、地域の創造力と実行力の強化

【目標②】島田市の地場産品に関連した事業所の新事業展開及び販路開拓支援による、島田ブランドの周知と発信の実現

【目標③】加速するIT化に呼応した積極的なDXの推進支援による、地域の付加価値及び生産性の向上

【目標④】円滑な事業承継支援及び若手創業者への継続支援による、地域経済力の維持と拡大

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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①達成のための方針】

小規模事業者の新たな取組のために、まずは経営分析により各事業者の現状（経営状況）を明らかにする。同時に、地域経済分析システム（RESAS）を活用した経済動向分析を通じて外部環境を整理する。これらの分析結果を活用しながら、個社ごとの新たな取組を定め、結果を事業計画にまとめる。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる。

【目標②達成のための方針】

上記【目標①】の支援に加え、特産品（お茶等）の地域資源を活かした魅力的な商品・サービスづくり等の支援も実施する。これまでの支援はスポットでの支援に留まることも多く、商品等のブラッシュアップ等まで見据えた継続的な支援ができていないという課題があった。そこで、今後は事業者が開発した商品等について、「観光客向け商品の調査」等を通じて需要動向調査を実施。商品のブラッシュアップにつなげる等、売れる商品づくりを支援する。また、展示会・商談会の出展支援や IT ツールを活用した販路開拓支援等、新たな需要開拓までの一貫した支援を実施する。

【目標③達成のための方針】

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得させること、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ことを目的にセミナーを開催する。セミナーを受講した事業者の中から、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で、必要に応じてIT専門家派遣を行う。さらに、DXを活用した販路拡大を志向する事業者に対しては、売上拡大が実現するまで伴走型で支援を実施する。より実効性の高い支援を実現するため、経営指導員のDXに関する資質向上を図る。

【目標④達成のための方針】

創業支援セミナーや創業補助金を契機に創業者の支援を実施する。また、計画策定後も、実際に創業した方に連絡を行い、経営分析や創業計画の進捗確認を行い、計画の進捗が芳しくない創業者に対しては、計画の見直しを提案する等、支援を継続する。これらの支援により創業者の経営を軌道に乗せることを目指す。

また、事業承継支援については、上記【目標①】【目標②】の支援により、事業の磨き上げを実施する。なお、事業磨き上げ以外の事業承継支援（具体的な事業承継の実務支援）については、本事業計画外で実施する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者が新たな取組を実施するためには、外部環境（機会）の変化を周知する必要がある。当所ではこれまで、経済動向に関する各種データを収集してきたが、分析・公表が十分でなく、小規模事業者はそのデータが届いていないという課題があった。

今後は、地域の経済動向を年1回分析し、公表することで、広く小規模事業者に提供。また、事業計画策定時等に役立てる。さらに、これまでも実施してきた島田市景況調査を継続し、経営発達支援計画の見直し等、効果的な施策の立案に役立てる。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
地域経済分析システム (RESAS) を活用した経済動向分析レポートの公表回数	HP 掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回
島田市景況調査報告書の公表回数	HP 掲載	3回	3回	3回	3回	3回	3回

(3) 事業内容

① 地域経済分析システム (RESAS) を活用した経済動向分析

事業名	地域経済分析システム (RESAS) を活用した経済動向分析
目的	地域の小規模事業者に当市の経営環境を周知することで、小規模事業者が今後の事業展開を検討する際の基礎資料とする。また、個社の事業計画策定時において、外部環境分析で活用する。
調査の内容	地域経済分析システム (RESAS) の内容の中で、地域の小規模事業者に活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。
調査を行う項目	〔地域の現状を把握するための調査項目 (レポートにまとめ広く公表する)〕 ・地域経済循環マップ・生産分析 →何で稼いでいるか等を分析 ・まちづくりマップ・From-to 分析及び滞在人口率 →人の動き等を分析 ・産業構造マップ →産業の現状等を分析 等 〔事業計画策定支援等で活用する調査項目 (個社の事業計画策定に活用する)〕 ・人口マップ・人口メッシュ (将来人口メッシュ) →事業者のターゲット顧客を分析
調査の手段・手法	経営指導員が外部専門家と連携し、RESAS の情報を網羅的にみて、特に事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付し、事業者がみやすいレポートにまとめる。
調査結果・成果の活用方法	調査報告は当所ホームページで公表し、広く当地区事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

② 島田市景況調査

事業名	島田市景況調査
目的	市内及び当地区の景気動向を把握することで、効果的な施策の立案 (どの業種への重点支援が必要なのか等) に活用する。
調査の内容	年 3 回 (6 月・10 月・2 月) にアンケート調査を実施する。調査対象は、製造業、建設業、卸・小売業、サービス業で合計 約 225 社 (うち、小規模事業者 約 185 社、回収率 約 50%想定) である。
調査を行う項目	前年同期比： <input type="checkbox"/> 業況 <input type="checkbox"/> 売上 <input type="checkbox"/> 仕入単価 <input type="checkbox"/> 採算水準 <input type="checkbox"/> 資金繰り <input type="checkbox"/> 従業員 <input type="checkbox"/> 設備投資
調査・分析の手段・手法	調査票は、経営指導員による聴き取り及び FAX にて回収する。調査結果は、経営指導員等が、業種ごとにクロス分析する。また、小規模事業者と比較的規模が大きな事業者に分けて分析を行い、小規模事業者の景況感を把握する。
調査結果・成果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く当地区事業者に周知する。また、当所でも、結果をもとに支援施策を検討する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

当市には観光客も多く、小規模事業者が魅力的な商品・サービスづくりをできれば収益の拡大が期待できる。そこで、当所では、特産品（お茶等）の地域資源を活かした魅力的な商品・サービスづくりを支援したいと考えていた。一方、現状、観光客向けの商品開発をする事業者に対し、商品等のブラッシュアップに資する取組を提供できていなかった。

今後は、小規模事業者の商品の需要動向調査として、観光客向けの商品調査機会を提供し、売れる商品づくりを支援する。また、島田さくらめし等の新たな名物を作ることを目的に、「島田さくらめし」の調査も併せて実施する。

これらの調査結果は、商品のブラッシュアップの他、事業計画策定に活用する。

(2) 目標

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
観光客向け商品の調査 調査対象事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
「島田さくらめし」商品の調査 調査対象事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者

(3) 事業内容

① 観光客向け商品の調査

事業名	観光客向け商品の調査
目的	当地区には観光客が多いものの、小規模事業者による観光客向けの商品開発（お土産品等）は盛んとは言えず、目立ったヒット商品もみられない。そこで観光客向けの商品について需要動向調査を実施。観光客に売れる商品づくりを目指す。
対象	主に特産品を活用した食品（お土産品、食べ歩き商品、軽食等）、3商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。
調査の手段・手法	当地区の観光名所：蓬萊橋にある「蓬萊橋 897.4（やくなし）茶屋」にて年1回アンケート調査を実施する。実施にあたっては、事前準備として、経営指導員が調査票の設計を支援する。また、調査は当所の職員が担当する。アンケート調査では、1商品あたり30人以上の観光客等からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	<input type="checkbox"/> 商品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> 味 <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 島田らしさ <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 購入意向 <input type="checkbox"/> お土産としてどうか <input type="checkbox"/> その他改善点
分析の手段・手法	アンケート収集後は経営指導員が分析を行う。分析では、各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施。結果から商品のターゲット顧客や改良点等を抽出する。
調査・分析結果の活用	分析結果は、経営指導員が簡易なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、事業者と共に改善点を抽出し、商品のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、事業計画を策定し、経営指導員が伴走型で支援する。

② 「島田さくらめし」商品の調査

事業名	「島田さくらめし」商品の調査
目的	当所では、ご当地グルメのひとつである「島田さくらめし（詳細はP3参照）」の認知度・興味を高めるための取組を実施している〔島田さくらめし・焙炉（ほいろ）上げプロジェクト〕。そこで、取組の一環として、当地区の飲食店が開発する「島田さくらめし」商品に関し、商品ブラッシュアップのためのアンケート調査を実施する。
対象	飲食店が提供または試作する「島田さくらめし」商品、5商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。
調査の手段・手法	地域住民が集まる「島田産業まつり」にて年1回アンケート調査を実施する。実施にあたっては、事前準備として、経営指導員が調査票の設計を支援する。また、調査は当所の職員が担当する。アンケート調査では、1商品あたり30人以上の来場客等からアンケート票を回収する。
調査を行う	<input type="checkbox"/> 商品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> 味 <input type="checkbox"/> 盛り付け（見た目の良さ）

項目	□独自性 □価格 □購入意向 □その他改善点
分析の手段・手法	アンケート収集後は経営指導員が分析を行う。分析では、各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施。結果から商品のターゲット顧客や改良点等を抽出する。
調査・分析結果の活用	分析結果は、経営指導員が簡易なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、事業者と共に改善点を抽出し、商品のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、事業計画を策定し、経営指導員が伴走型で支援する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者の地場産品に関連した新事業展開や DX 化等の新たな取組、魅力ある商品・サービス開発のためには、自社の経営状況を把握する必要がある。当所ではこれまでも小規模事業者の経営分析を実施してきたが、補助金支援や金融支援の際に実施するに留まっており、財務分析のみ、非財務分析のみといった部分的な経営分析もみられた。

今後は、財務分析及び非財務分析の多面的な経営分析を実施するだけでなく、DX に関する分析を追加で実施する等、分析の幅を拡大させる。また、分析結果は、事業計画策定に活用する。

(2) 目標

当所では、現状 60 者/年の経営分析を行ってきており、ノウハウも蓄積できてきた。今後は、サービスを拡大していき、5 年後に 80 者/年 (= 経営指導員 4 人×20 者) の経営分析を実施する。

項目	現行	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度
経営分析事業者数	60 者	60 者	65 者	70 者	75 者	80 者

(3) 事業内容

① 小規模事業者の経営分析

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	当地区の小規模事業者の財務状況や強み・弱み等の経営状況を把握・分析し、結果を当該事業者にフィードバックする。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
対象事業者の掘り起こし	巡回訪問・窓口相談、セミナー開催時等に訴求する。また、記帳指導や金融支援、補助金支援の際等の個社支援の際に経営分析を提案する。
分析の手段・手法・項目	<p>経営分析は、経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。具体的な分析内容は以下のとおりである。定量分析たる財務分析と定性分析たる非財務分析の双方を実施する。</p> <p>■ 経営分析の項目</p> <p>財務分析：売上高（率）・売上総利益（率）、経常利益（率）等の推移による収益性分析、流動比率等による安全性分析</p> <p>非財務分析：強み・弱み（商品・製品・サービス、技術・ノウハウ 等） 機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向 等） デジタル化・IT 活用の状況、事業計画の策定・運用方法 等</p> <p>また、高度な専門知識を必要とする経営分析は、静岡県よろず支援拠点や中小企業診断士等の専門家派遣にて対応する。専門家を活用する場合は、経営指導員等が同行し、ノウハウを吸収する。これにより、将来的には経営指導員のみで高度な経営分析を行えるようにする。</p>
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> 経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な経営課題の場合は、専門家派遣により解決を図る。 分析結果は、当所内の会議で共有する。また、クラウド型支援ツール（BIZ ミル等）

上に分析結果を集約し、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする。
これらの取組により、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者が新たな取組を実施するためには、事前に事業計画を策定することが重要である。一方、当所では、事業計画の策定支援は実施しているものの、支援の内容をみると、補助金申請のための計画策定支援が大半であり、補助金をもらうこと自体が目的になっているものもみられた。

今後は経営分析等の支援対象者に対し事業計画の必要性を周知し、新たな事業を実行すること等、今後の経営を見据えた事業計画の策定を推進する（補助金を契機とした事業計画策定は実施するが、補助金を目的とした事業計画の割合は徐々に減少させる）。

事業計画の策定においては、地域の経済動向調査、需要動向調査、経営分析の結果を活用する。

(2) 支援に対する考え方

新たな取組を実施する事業者を中心に、経営分析を実施した事業者を対象として、事業計画の策定支援を実施する。事業計画の策定支援では、経営分析件数の50%の事業計画の策定を目標とする。計画策定にあたっては地域の経済動向調査、需要動向調査、経営分析の結果を活用する。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。

創業支援については、これまでどおり、創業計画の策定を支援する。

(3) 目標

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
DX推進セミナーの開催回数	—	2回	2回	2回	2回	2回
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	1回
創業支援セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
事業計画策定事業者数	30者	30者	32者	35者	37者	40者
創業計画策定事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

①DX推進セミナーの開催・IT専門家派遣の実施

事業名	DX推進セミナーの開催・IT専門家派遣の実施									
目的	DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得させるため、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・IT専門家派遣を実施する。									
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）									
支援内容	DX推進セミナーを開催する。また、セミナーを受講した事業者のうち、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応や経営指導を行う中で、必要に応じてIT専門家派遣を行う。									
	■DX推進セミナー <table border="1"> <tbody> <tr> <td>募集方法</td> <td>チラシ・ホームページ・巡回等による周知、おびサポによる周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年2回</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>ITコーディネーター等</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>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方法 / ECサイトの利用方法等</td> </tr> </tbody> </table>		募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、おびサポによる周知	回数	年2回	講師	ITコーディネーター等	カリキュラム	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方法 / ECサイトの利用方法等
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、おびサポによる周知									
回数	年2回									
講師	ITコーディネーター等									
カリキュラム	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方法 / ECサイトの利用方法等									

	想定参加者数	20人/回
支援の手段・手法	ITの利活用を行う事業者に対しては、導入前に事業計画の策定を行い、経営指導員が伴走型で支援する。	

②事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援									
目的	「地域の経済動向調査」「需要動向調査」「経営状況の分析」を踏まえ、小規模事業者の持続的発展や成長発展に資する事業計画の策定を支援する。									
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析において事業計画策定の必要性を感じた事業者 ・経営革新計画の策定に意欲的な事業者 ・金融相談において事業計画の必要性が顕在化した事業者 ・補助金やDX支援において事業計画策定支援を必要とする事業者等 									
対象事業者の掘り起こし	<ol style="list-style-type: none"> 1. 経営分析のフィードバック時に事業計画策定を提案する。 2. 補助金・助成金を契機とした事業計画策定を提案する。 3. 事業計画策定セミナーを開催する。 <p>■事業計画策定セミナー</p> <table border="1"> <tr> <td>募集方法</td> <td>チラシ・ホームページ・巡回等による周知、おびサポによる周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>1. 事業計画とは、2. SWOT分析の方法、3. 経営方針、4. 経営課題ごとの取組、5. アクションプラン、6. 数値目標、7. 補助金の活用等</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>30人/回</td> </tr> </table>		募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、おびサポによる周知	回数	年1回	カリキュラム	1. 事業計画とは、2. SWOT分析の方法、3. 経営方針、4. 経営課題ごとの取組、5. アクションプラン、6. 数値目標、7. 補助金の活用等	想定参加者数	30人/回
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、おびサポによる周知									
回数	年1回									
カリキュラム	1. 事業計画とは、2. SWOT分析の方法、3. 経営方針、4. 経営課題ごとの取組、5. アクションプラン、6. 数値目標、7. 補助金の活用等									
想定参加者数	30人/回									
支援の手段・手法	①小規模事業者が作成した事業計画に対し経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者からのヒアリングをもとに経営指導員が事業計画を作成する2つの方法で実施する。策定にあたっては、必要に応じて、静岡県よろず支援拠点、静岡県産業振興財団等との連携を図る。									

③創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援									
目的	創業者のビジネスが成功するよう創業計画の策定を支援する。									
支援対象	創業者・創業希望者									
対象事業者の掘り起こし	<p>創業支援セミナーや国や市の創業補助金、当所への創業相談を契機に支援対象者を掘り起こす。</p> <p>■創業支援セミナー（開催：おびサポ）</p> <table border="1"> <tr> <td>募集方法</td> <td>おびサポ及び構成員（当所、島田市、島田市商工会、島田掛川信用金庫）による周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>創業予定者や創業して間もない方を対象に、開業する上での心構えや事業計画の立て方、財務管理や労務管理、販路拡大等について講義。</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>10人/回</td> </tr> </table> <p>■創業補助金（島田市） 当市のまち・ひと・しごと創生に向けて、新たな事業や雇用の創出等を促すことにより、地域経済を活性化させることを目的として、市内で新たに起業・創業する人に対して、その創業等に要する経費の一部を補助する補助金。補助率：2/3、上限金額 50</p>		募集方法	おびサポ及び構成員（当所、島田市、島田市商工会、島田掛川信用金庫）による周知	回数	年1回	カリキュラム	創業予定者や創業して間もない方を対象に、開業する上での心構えや事業計画の立て方、財務管理や労務管理、販路拡大等について講義。	想定参加者数	10人/回
募集方法	おびサポ及び構成員（当所、島田市、島田市商工会、島田掛川信用金庫）による周知									
回数	年1回									
カリキュラム	創業予定者や創業して間もない方を対象に、開業する上での心構えや事業計画の立て方、財務管理や労務管理、販路拡大等について講義。									
想定参加者数	10人/回									

	万円である。
支援の手段・手法	創業者が作成した創業計画をベースに、経営指導員・専門家が一緒になってブラッシュアップを行う方法にて実施する。

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、事業計画策定後の支援について明確なルールがなく、担当者任せとなっていた。そのため、事業計画・創業計画のフォローアップが不十分なことがあった。また、売上高や経常利益の向上といった結果にまで着目したフォローアップを実施してこなかった。

今後は、原則として四半期毎にフォローアップを実施。すべての事業計画・創業計画に対し、伴走型で支援することで、計画の成果を上げることを目指す。

(2) 支援に対する考え方

計画策定を支援したすべての事業者を対象に、四半期毎のフォローアップを実施する。これにより、事業計画では、フォローアップ対象事業者の売上増加割合が 25%、経常利益増加割合が 20%* (売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある) になることを目標とする。

また、創業計画のフォローアップではすべての創業者の事業が軌道に乗り、事業継続が実現するよう、伴走型支援を実施する。

※ 当所実施の島田市景況調査によると、平時（新型コロナウイルス感染症拡大前、令和元年下半期調査）において、前年同期比で売上が増加している小規模事業者の割合は 18.9% (売上DI: 好転 18.9%、不変 30.2%、減少 50.9%)、採算が増加している小規模事業者の割合は 12.9% (採算DI: 好転 12.9%、不変 47.1%、減少 40.0%) であった。そこで、本事業においては、伴走型のフォローアップを実施することで、事業計画策定及びフォローアップを実施した対象事業者について、売上増加事業者割合が 25%、経常利益増加事業者割合が 20% (売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある) となることを目標とする。

(3) 目標

① 事業計画のフォローアップ

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
フォローアップ対象事業者数	30者	30者	32者	35者	37者	40者
頻度 (延回数)	四半期毎 120回	四半期毎 120回	四半期毎 128回	四半期毎 140回	四半期毎 148回	四半期毎 160回
売上増加事業者数	—	8者	8者	9者	9者	10者
経常利益増加事業者数	—	6者	6者	7者	7者	8者

② 創業計画のフォローアップ

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
フォローアップ対象事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
頻度 (延回数)	四半期毎 20回	四半期毎 20回	四半期毎 20回	四半期毎 20回	四半期毎 20回	四半期毎 20回

(4) 事業内容

① 事業計画・創業計画のフォローアップ（計画を策定した全事業者を対象）

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）
目的	計画を伴走型支援することで、計画どおりの成果を上げる。
支援対象	事業計画及び創業計画の策定を支援したすべての事業者
支援内容/	四半期毎のフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であ

支援の手段・手法	<p>ると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況とでズレが生じている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やすだけでなく、専門家派遣等を活用しながら軌道に乗せるための支援を実施する。フォローアップ期間は原則1年間とするが、2年目においても、電話・メールで定期的（およそ四半期毎）に進捗確認を行う。</p> <p>フォローアップにあたっては、事業者の状況に応じて、国・静岡県・島田市・他の支援機関が実施する各種施策やセミナー等の情報提供を行う。また、事業計画を実行する中で専門的知識を必要とする課題が出た場合は、静岡県よろず支援拠点、静岡県産業振興財団や専門家と連携して解決にあたる。</p>
----------	--

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

小規模事業者が新たな取組を行う際や特産品（お茶等）の地域資源を活かした商品・サービスを販売する際に課題になるのは、新たな需要の開拓である。また、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「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留まっているという現状もある。

当所では、これまで事業者の販路開拓を支援してきたが、これらの支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかという実績までは確認できていないという課題もみられた。また、DXについての支援が実施できていなかった。

今後は、展示会・商談会、DXの活用、メディアの活用による販路開拓等、事業者単独では実現が難しい販路拡大手段でかつ効果が高いサービスを提供する。また、その成果を明確にし、成果がでるまで継続的な支援を実施する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。特に、当地区の小規模事業者の多くはITを使った販路開拓等が遅れていることから、ITを活用した販路開拓として、自社独自ではITの利活用が難しい事業者に対し、ホームページの作成・更新支援や、オーダーメイド型の販路開拓支援等を実施する。

なお本事業は、事業者が新たな需要を獲得するきっかけづくりを提供するという考え方で実施する。実際に効果が上がることを示しながら、将来的には事業者が自主的に取り組めるよう道筋をつくる。

(3) 目標

項目	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
展示会・商談会 出展事業者数	—	2者	2者	2者	3者	3者
成約件数/者	—	1件	1件	1件	2件	2件
ホームページの作成・更新支援事業者数	—	2者	2者	2者	3者	3者
成約件数/者	—	1件	1件	1件	2件	2件
DX推進セミナー後の実行支援事業者数	—	4者	4者	4者	4者	4者
(BtoBの場合) 成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件
(BtoCの場合) 売上額/者	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
マスメディア・各種広報誌の活用による販路開拓事業者数	3者	4者	4者	4者	4者	4者
売上額/者	—	7万円	7万円	10万円	10万円	10万円

(4) 事業内容

① 展示会・商談会の出展支援 (BtoB)

事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	小規模事業者は専門の営業人員がおらず、域外への販路開拓ができていないことも多い。

	そこで、域外への販路拡大を支援することを目的に展示会・商談会の参加支援を実施する。
支援対象	食料品製造業
訴求相手	全国のバイヤー
展示会等の概要	<p>小規模事業者の状況により、出展を希望する展示会・商談会が異なるため、年度ごとに以下のいずれかの展示会・商談会への出展支援を行う。</p> <p>■食品バイヤーとの個別商談会 訴求相手：県内及び近隣県のバイヤー 静岡県産業振興財団等が主催する商談会である。静岡県内事業者の商品販路拡大を目指し、食品卸売・小売等のバイヤーとの商談ができる。また、商品展示スペースも設けられている。令和3年2月の開催では、売り手企業41社、買い手企業18社の参加があった。</p> <p>■feel NIPPONの展示会出展事業 訴求相手：全国のバイヤー feel NIPPONとは、全国の小規模事業者が行う地域資源を活用した特産品・観光商品開発、その販路開拓ならびに地域の課題に資する取組に対して日本商工会議所が総合的に行う支援の総称である。開発商品の販路拡大に向け、様々な展示会（東京インターナショナルギフトショー等）に出展している。東京インターナショナルギフトショーは、年2回開催される日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市であり、国内外のバイヤーが来場する。令和3年春の開催では、来場者数69,194人、出展者数727社であった。</p> <p>■ふじのくに総合食品開発展 訴求相手：県内及び近隣県のバイヤー ふじのくに総合食品開発実行委員会（静岡県、静岡県商工会議所連合会等）が主催する展示・商談会である。県内の農林水産業者、食品加工業者及び6次産業化取組事業者等の販路開拓及び事業者間マッチングによる斬新な商品の開発を促すことにより所得向上につなげることを目的としている。令和3年2月の開催（オンライン開催）では、来場者数458人、出展者数116社であった。</p> <p>■しんきんビジネスマッチング静岡 訴求相手：県内及び近隣県の事業者 しずおか焼津信用金庫が主催する商談会である。地域内事業者同士のマッチング（面談・商談）と、販路（消費）拡大を目的としている。令和元年10月の開催（令和2年は新型コロナウイルス感染症の影響で中止）では、来場者数約12,000人、小間数364先（商談会278・物産展86）であった。</p>
支援の手段・手法	出展者の募集だけでなく、事前準備として商談シート（FCPシート）、パンフレット等の整備、短時間での商品等アピール方法、商談相手の事前アポイント等をワンストップで支援する。また、出展後は、商談相手に対するフォロー方法を指導する。これらの支援により成約数の拡大を目指す。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。

②ホームページの作成・更新支援（BtoB）

事業名	ホームページの作成・更新支援
目的	新規客の獲得においてホームページは有効な手段である。一方、小規模事業者（特に対企業取引（BtoB）を行う事業者）の中にはホームページを有していない事業者やホームページの更新が滞っており、受注に繋がっていない事業者も多い。そこで、ホームページの作成を支援し、新規客の獲得を目指す。
支援対象	ホームページの開設によるBtoBの販路の拡大を志向する事業者 ※事業計画の策定支援を実施した事業者を優先的に支援する
訴求相手	全国の取引先
支援内容	ホームページの作成支援を実施する。また、島田市が開設を予定している“市内中小企業を発信する産業ポータルサイト”にリンクを貼り、流入数を増やす。
支援の手	経営分析により、事業者が持つ独自の技術や特徴等の「強み」を整理する。整理した「強

段・手法	み」は事業者と共有し、ホームページへの掲載事項を決定する。ホームページの制作においては、必要に応じて、地元 IT 事業者の紹介等を実施する。作成後は、アクセス数や問い合わせ数を定期的にフォローし、PDCA サイクルを回す。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。

③「DX 推進セミナー」後の実行支援 (BtoB, BtoC)

事業名	「DX 推進セミナー」後の実行支援
目的	現代において、IT を使った販路開拓は有効な手段であるが、小規模事業者の多くは取り組みが遅れている。そこで、自社独自では IT の利活用が難しい事業者に対しオーダーメイド型の支援を実施し、新規取引先の獲得を目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず） ※事業計画を策定した事業者を重点的に支援
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	IT を活用した販路開拓と言っても、実施したい内容は各事業者で異なる。そこで、各事業者の実施したい内容を基にオーダーメイド型の支援を実施する。具体的には、『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施する「DX 推進セミナー」において紹介した IT による販売促進の方法（ホームページ制作、EC 販売、SNS の活用等）から事業者が選択した内容について、経営指導員や IT 専門家によるハンズオン支援を実施する。
支援の手段・手法	「DX 推進セミナー」の個別相談において、IT を活用した販路開拓を行いたい事業者を掘り起こす。その後、経営指導員や IT 専門家による支援を実施する。支援にあたっては、IT を活用した販路開拓に関する事業計画を策定し、事業計画に沿った IT 導入～運用支援を行う。これらの支援により新規顧客の獲得を目指す。
期待効果	BtoB の場合：新たな取引先の獲得を狙う、BtoC の場合：売上拡大を狙う。

④マスメディア・各種広報誌の活用による販路開拓 (BtoC)

事業名	メディアを使った販路開拓
目的	当所が持つメディアとのネットワークを活用し、小規模事業者の商品の販路開拓を行う。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず） ※事業計画を策定した事業者を重点的に支援
訴求相手	市内を中心とする県内の消費者
支援内容	小規模事業者が開発した新商品・新役務や新たな取組について、当所とつながりの強い「島田記者クラブ」や「コミュニティラジオ局 (FM 島田)」等のメディアに対しプレスリリースを送付する。また、島田市内で毎月、各戸配布されている地域情報誌「cocogane (発刊：NPO 法人クロスメディアしまだ)」と連携して、定期的に事業者の商品を紹介する。
支援の手段・手法	経営分析において非財務分析を実施する中で、独自性の強い商品等に関しては、メディアを使った販路開拓を提案する。その後、プレスリリースの作成を行い、メディアへ送付する。メディアで取り上げられた直後は大きな売上が期待できるが、持続させることは難しい。そこで、リピート購入を促す支援も併せて実施する。
期待効果	売上拡大を狙う。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

現状、経営発達支援計画の評価を「経営発達支援計画事業評価委員会」により実施。事業の評価に加えて、より成果を出すための助言を受け、事業の見直しを進めてきた。

これまでのところ特段の課題はないため、今後も継続して事業を実施する。

(2) 事業内容	
事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の改善のために、PDCA を回す仕組みを構築する。
事業評価の手段・手法	<p>以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。</p> <p>【PLAN】</p> <p>(a) 当地区の現状と課題を踏まえ、また「経営発達支援計画事業評価委員会」の評価結果に基づき、事業内容や目標を設定する。</p> <p>(b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。</p> <p>【DO】</p> <p>(c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。</p> <p>(d) 経営指導員等は、実施した内容をクラウド型支援ツール（BIZ ミル等）に適時入力する。</p> <p>【CHECK】</p> <p>(e) 法定経営指導員は、クラウド型支援ツール（BIZ ミル等）により各経営指導員等の指導状況を日々確認する。</p> <p>(f) 月 1 回の定期ミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認及び評価を行う。</p> <p>(g) 年 1 回の「経営発達支援計画事業評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。</p> <p>※「経営発達支援計画事業評価委員会」の実施の流れ</p> <p>i 島田市産業観光部長、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「経営発達支援計画事業評価委員会」を年 1 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。また、評価結果をもとに、当所管理職が出席する定例会で事業の見直しを行い、法定経営指導員の指導及び助言により、全職員で改善策を検討する。併せて、改善策は島田市商工課と当所が定例で開催している地域振興情報交換会において共有する。</p> <p>ii 当該「経営発達支援計画事業評価委員会」の評価結果は、常議員会にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、当所ホームページ（http://www.shimada-cci.or.jp/）へ掲載（年 1 回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。</p> <p>【ACTION】</p> <p>(h) 「経営発達支援計画事業評価委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。</p>

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、経営指導員を中心に経営発達支援計画の実行に必要な資質向上に取り組んでいる。そのため、経営分析や事業計画策定等の一定のスキルはある。

本計画期間中においては、「事業者の売上や利益を向上させること」「効果の高い販売促進を実施すること」「DX に向けた相談・指導能力を習得すること」等の本経営発達支援計画で求められ、かつ当所職員では不足している（課題となっている）知識・ノウハウを中心に資質の向上を図る。また、経営指導員のみならず他の職員も含めた組織全体の資質向上を実現し、より効果の高いレベルの支援を組織全体として行える体制をつくる。

(2) 事業内容

① 経営発達支援計画の実行に向けた資質向上

参加者	経営指導員、補助員、記帳専任職員、一般職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得する
内容	<p>経営発達支援計画の実行に必要な「事業者の売上や利益を向上させること」「効果の高い販売促進を実施すること」「DX に向けた相談・指導能力を習得すること」等の知識・ノウハウを習得する。具体的には、静岡県商工会議所連合会の経営指導員研修、日本商工会議所の Web 研修等の上部団体等が主催する研修のほか、静岡県産業振興財団の実施する研修、外部講師を招聘した所内研修等を活用する。</p> <p>また、DX 関連の動向は日々進化していることから、以下の＜DX に向けた IT・デジタル化の取組＞のような、DX 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等の開催情報の収集を行い、資質向上につながるものがある場合は、積極的に参加する。</p> <p>＜DX に向けた IT・デジタル化の取組＞</p> <p>ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPA システム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等の IT ツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策 等</p> <p>イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用、オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム 等</p> <p>ウ) その他の取組 オンライン経営指導の方法 等</p> <p>これらの研修・セミナーへの参加は、今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、経営指導員以外も含めて積極的に参加する。</p>

② OJT 制度

目的	経営指導員個々の支援能力向上や一般職員も含めた組織全体の支援能力向上を図る
内容	経験年数の浅い経営指導員や一般職員等とベテラン経営指導員等がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、中小企業診断士等の専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、専門家の支援方法を体験する中で、思考力を養い今後の支援に活かす。

③ 職員間の定期ミーティング

参加者	中小企業相談所職員全員
目的	組織内で研修内容を共有する
内容	月 1 回定期ミーティングを実施する。前述の研修は、すべての職員が参加することは不可能である。そこで、研修等へ参加した経営指導員等が順番で講師を務め、経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等について紹介し、ミーティング内で意見交換を行う。また、同ミーティング内で、各人の支援状況等を共有し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。

④ データベース化

目的	担当外の経営指導員等でも一定レベル以上の対応ができるようにする
内容	担当経営指導員等がクラウド型支援ツール (BIZ ミル等) に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにすると共に支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。 また、経営指導員等の支援スキルや研修会等で得た知識や情報は属人的に集積しがちであ

	<p>り、人事異動や退職により失われる恐れが高い。一方、これら知識や情報は個々のものとしてだけでなく当所職員で共有し、有効活用することが組織の財産となる。そこで、経営指導員等の支援ノウハウやスキル、研修会等で得た知識や情報（高度な支援手法、新たな支援手法等）をデータベース化していく。</p>
--	--

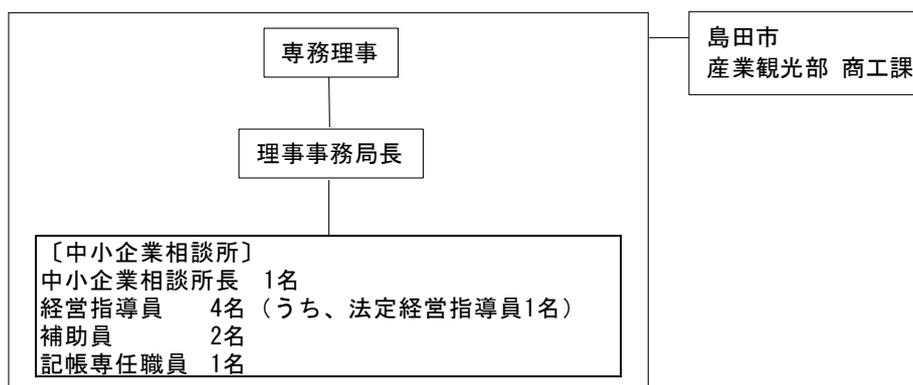
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

【令和3年11月現在】

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制 等)



※上記の他、総務課5名

(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：鈴木昌登

連絡先：島田商工会議所 中小企業相談所

〒427-0029 静岡県島田市日之出町4番の1

電話番号：0547-37-7155 FAX：0547-37-5250

メールアドレス：m-suzuki@shimada-cci.or.jp

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(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

〒427-0029

静岡県島田市日之出町4番の1

島田商工会議所

TEL：0547-37-7155 / FAX：0547-37-5250

E-mail：info@shimada-cci.or.jp

②関係市町村

〒427-8501

静岡県島田市中央町1番の1

島田市 産業観光部 商工課

TEL：0547-36-7146 / FAX：0547-37-8200

E-mail：syokou@city.shimada.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)

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	3,700	3,750	3,750	4,100	4,150
地域の経済動向調査	500	500	500	500	500
需要動向調査	750	750	750	750	750
経営状況の分析	200	250	300	350	400
事業計画策定支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
策定後の実施支援	—	—	—	—	—
新たな需要の開拓	1,000	1,000	1,000	1,300	1,300
事業の評価及び見直し	100	100	100	100	100
経営指導員等の資質向上	150	150	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費

(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
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
連携体制図等