

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	焼津商工会議所（法人番号 9080005005417） 焼津市（地方公共団体コード 222127）
実施期間	令和３年４月１日～令和８年３月３１日
目標	Ⅰ．『水産都市としての確固たる地位の確立』 Ⅱ．『経営基盤を強化し、自立した小規模事業者を輩出』 Ⅲ．『生産年齢人口の減少や立地環境による企業流出の抑制』
事業内容	３－１．地域の経済動向調査に関すること ①全国と管内エリアとの比較によるＬＯＢＯ調査 ②個人事業所の実態調査である小規模事業者経営実態調査 ③当所分析の経済状況調査 ④焼津市と共同実施の管内景況調査 ３－２．需要動向調査に関すること ①当所管内の基幹産業である食品製造業者の自社開発商品の消費者動向調査 ②「地方銀行フードセレクション」等の全国規模の展示会や、地元食品商社が主催する商談会、自主開催商談会等でのアンケート調査 ４．経営状況の分析に関すること 既存の分析手法や当所独自の分析ツールを活用した経営分析 ５．事業計画策定に関すること 経営分析に基づく事業計画策定支援 ６．事業計画策定後の実施支援に関すること 個社の事業計画の進捗状況に応じた、計画的なフォローアップ ７．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①地方銀行フードセレクション等の全国規模の展示会へ出展 ②地元商談会への出展又は自主開催商談会等の開催 ③静岡県内全 15 商工会議所合同個別商談会への参加 ④プレスリリースによる販売促進事業の実施
連絡先	焼津商工会議所 中小企業相談所 林 直弘 425-0026 静岡県焼津市焼津 4 - 15 - 24 TEL:054-628-6251 FAX:054-628-6300 E-mail:info@yaizuccci.or.jp 焼津市 経済部商工課 太田 大介 425-8502 静岡県焼津市本町 2 - 16 - 32 TEL:054-626-2260 FAX:054-626-2188 E-mail:shoko@city.yaizu.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現状

【立地】

静岡県焼津市は、東京から西へ約 193 キロメートル、名古屋から東へ約 173 キロメートル、京浜・中京のほぼ中間に位置する。その玄関口として JR 東海道本線に「焼津」と「西焼津」の 2 駅、東名高速道路には焼津 IC と大井川焼津藤枝スマート IC がある。

静岡県の中央部に位置し、北は遠く富士山を臨み、高草山 (501 メートル)、花沢山 (449 メートル) などの丘陵部を境に県都静岡市に接する。東に駿河湾を臨み、西南は一望に広がる大井川流域の志太平野で、西に藤枝市、大井川を挟んで吉田町と島田市に接している。



年間平均気温 16.5 度、冬季の降雪もまれな温暖な気候で、面積は 70.31 平方キロメートル、北部山間部を除き平坦な区域に、約 5 万 5 千世帯、約 14 万人の市民が生活している。

平成 20 年 11 月 1 日に大井川町と合併し今の焼津市となった。旧焼津市が焼津商工会議所の管轄で旧大井川町が大井川商工会の管轄となっている。

焼津商工会議所管内（以下、当所管内）は、水産食品製造業、水産卸売業、小売店を中心とする地場産業が多く、大井川商工会地区は、県内外の大規模製造業の工場が多数立地している。

《焼津市の人口・面積》 第 1 - (1) - 1 図

	当所管内	大井川商工会地区	合計
面積	45.88 km ²	24.43 km ²	70.31 km ²
人口	117,324 人	21,893 人	139,217 人
人口割合	84.27%	15.73%	100%

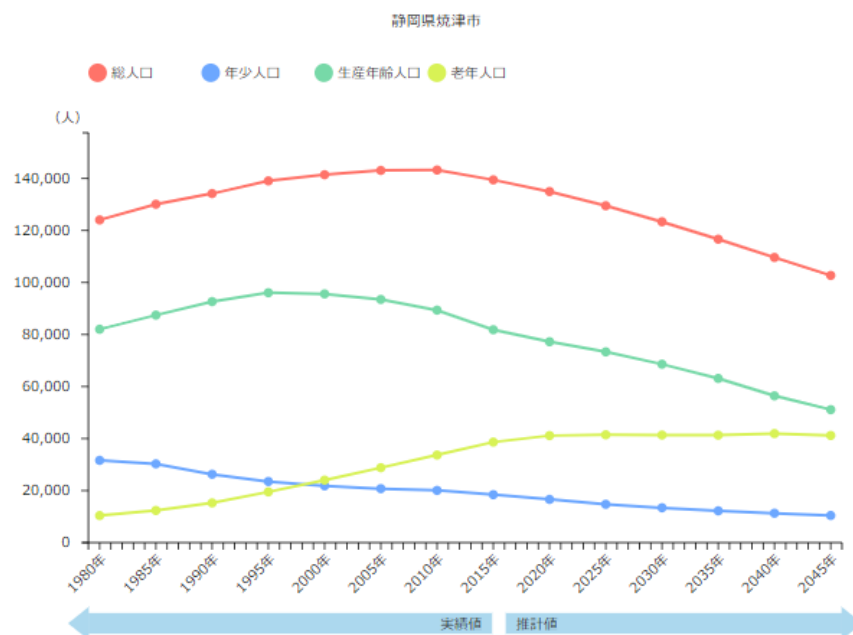
資料：焼津市「統計やいづ第 103 号令和元年度」、「住民基本台帳人口データ（2020 年 3 月 31 日）」を基に当所作成
※上記【立地】は「焼津市 HP」を参考、地図は、「焼津市 HP」データを使用

【人口】

第1-(1)-1図を見ると、焼津市の人口は139,217人で当所管内の人口は117,324人である。

人口の推移を第1-(1)-2図で見ると、高度成長期以降人口が増加していたが、平成22年から減少に転じている。東日本大震災の影響で、津波への懸念から市外への流出人口も増加した。補助金等、焼津市の様々な施策の効果もあり、一時期ほどの流出ではなくなったものの、緩やかな減少傾向にある。

《焼津市の人口推移》 第1-(1)-2図



資料：「RESAS」 総務省「国勢調査」

第1-(1)-3図で人口の推移を年齢別に見ると、特に0歳～14歳の年少人口の下げ幅が大きくなっている。5年前との比較で約10%と大幅な減少である。生産年齢人口も減少しており、静岡県平均と比べても低い割合となっている。

国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、焼津市の総人口は、2015年と比較して2030年に88.4%、2045年に73.7%になる見込みである。一方で65歳以上の老年人口は増加傾向にあり今後も増加が見込まれる。焼津市では、人口減少と高齢化を前提として地域経済が形成されていくことになる。

《当所管内人口推移》 第1-(1)-3図

	H27	H28	H29	H30	H31	R2	増減率
0歳～14歳	15,984	15,661	15,303	14,923	14,654	14,394	▲9.9%
15歳～64歳	71,414	70,328	69,595	69,066	68,835	68,689	▲3.8%
65歳以上	32,258	33,002	33,486	33,861	34,062	34,241	6.1%
合計	119,656	118,991	118,384	117,850	117,551	117,324	▲1.9%

資料：焼津市「住民基本台帳人口データ」を基に当所作成

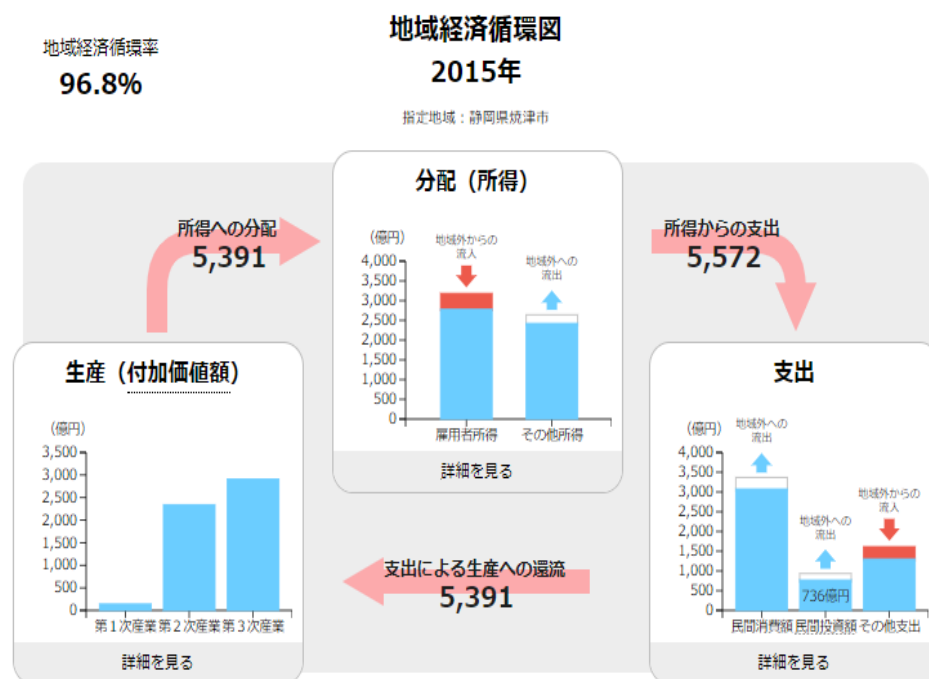
- (注) 1. 当所管内エリアのみの人数
2. 数値は、毎年3月31日時点での人数
3. 増減率は、H27年度とR2年度の比較

【産業】

第1-(1)-4図で地域の所得循環構造を見ると、焼津市は、5,391億円の付加価値を稼いでいる。消費が、域外にも流出しており、その規模は地域住民消費額の1割程度である。投資も域外に流出しており、その規模は、地域住民・事業所の投資額の2割程度である。

焼津市の分配は、5,572億円で、生産・販売の5,391億円よりも大きい。地域内の住民・企業等が支出した金額より、地域内に支出された金額が少なく、支出が地域外に流出している状況である。

《焼津市地域循環図》 第1-(1)-4図



資料：RESAS 地域循環図 2015 年

環境省、株式会社価値創造研究所「焼津市の地域経済循環分析 2015 年版」参考

焼津市は、日本を代表する漁業の街である。基幹産業は、水産業で 2018 年の焼津漁港（焼津地区・小川地区）の水揚げ金額は、3 年連続で全国第 1 位である（第 1-(1)-5 図）。

焼津市の水産業が発展したのは東海道本線の開通が大きく寄与している。東海道本線が開通し焼津駅が開設されると、それまでの海路中心の輸送が一変し、農水産物の商圈が拡大され生産地として繁栄するようになった。昭和に入ると焼津漁港の修築整備が開始され、焼津漁港の拡充、外港建設、新港建設へと継続され、遠洋漁業の発達とともに、水産加工業も著しく発展した。

また、大井川河口左岸を掘り込んで築造した大井川港が完成し、県内唯一となる市営の物流港として地域経済の発展に寄与した。更に焼津漁港・大井川港は、東名高速道路の開通により大きく発展した。こうして焼津は、世界の海を股に掛けて活躍する全国屈指の漁業の街となった。

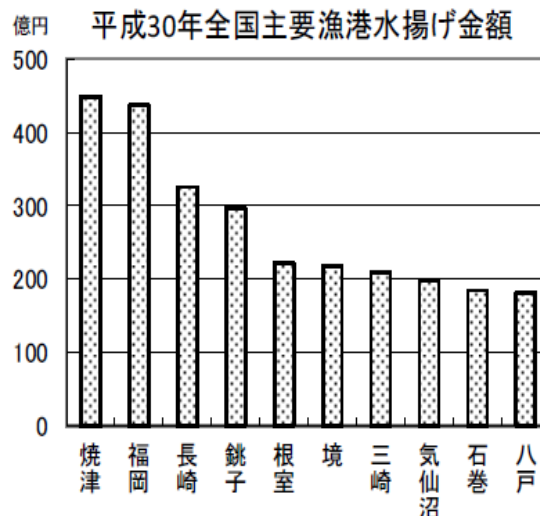
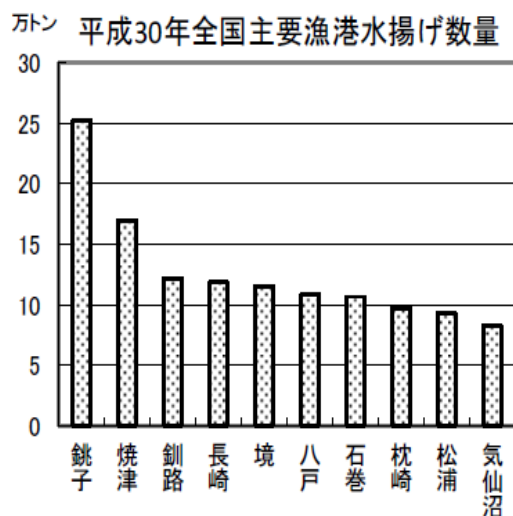
焼津漁港は、全国に 13 港しかない特定第 3 種漁港※に指定されており、焼津地区では主にカツオ、マグロが水揚げされ、小川地区では近海沿岸のアジ、サバなどが水揚げされている。

上記の様に、当市は水産都市で、漁業や水産物を使用した水産加工業が主要産業である。焼津漁港の後背地や水産加工団地で、地元の港で水揚げされた原魚や輸入・移入の原魚を使って加工が行われている。節類や練製品、冷凍食品などは、全国有数の加工品生産高を誇っている。特に鰹節は、生産が盛んで、全国有数の生産地となっている。鮪や鰹を使った佃煮や鯖等を原料とした黒はんぺんは、地域の特産品になっている。

※上記【産業】は、「焼津市第 6 次総合計画」、「焼津市HP」を参考

※特定第 3 種漁港：第 3 種漁港のうち水産業の振興上特に重要な漁港で、政令で定めるもの

《全国主要漁港水揚げ数量・金額》第1 - (1) - 5 図



資料：焼津市「統計やいづ第103号令和元年度」

当所管内の事業所数は、第1 - (1) - 6 図の通り 5,342 社（者）（以下、社で記載）である。大分類で見ると、「卸売業・小売業」が 1,435 社で全体の 26.9%と最も多く、「製造業」14.7%、「宿泊業・飲食サービス業」12.1%、「生活関連サービス業・娯楽業」9.4%と続く。

「製造業」は、老舗の食料品製造業社が多く、「宿泊業・飲食サービス業」、「卸売業・小売業」は、小規模事業者が多いのが特徴である。「宿泊業・飲食サービス業」、「卸売業・小売業」の多くは、当所管内にある 5 商店街や J R 焼津駅周辺に立地していたが、近年は郊外に立地する店が増加している。

事業所数の推移は、平成 28 年と平成 21 年を比較すると 707 社減少しており、大幅な減少となっている。「医療・福祉」を除く全業種で減少している状況である。最も減少数が多いのが「卸売業・小売業」で 184 社の減少となっている。以下、「製造業」160 社、「宿泊業・飲食サービス業」116 社の減少と続く。唯一増加している「医療・福祉」は、第1 - (1) - 3 図の通り 65 歳以上の老年人口増加による需要を捉えての増加となっている。

第1 - (1) - 7 図で、規模別に当所管内事業所を見ると、従業員数が「1～4 人」の事業所が 58.6%と半数以上を占める。次に「5 人～9 人」の事業所が 18.6%と、従業員数が 10 人未満の事業所が全体の 8 割近くを占める。当所管内は、小規模の中でも特に零細な事業所が多い地域であることが分かる。

次に事業所数の推移を規模別に見ると、元々の構成比が大きいこともあるが、従業員数が「1～4 人」の事業所の減少数が多い。第1 - (1) - 6 図の通り「卸売業・小売業」、「製造業」、「宿泊業・飲食サービス業」の業種で事業所数の減少が大きかったため、これらの業種は小規模事業者が多いことが分かる。また、これらの業種で、事業継続できなかった事業所が多かったことも分かる。

一方で、平成 24 年と平成 28 年を比較すると「30 人～49 人」の事業所が 15 件増加している。この期間の比較では、「出向・派遣従業者のみ」を除けば「30 人～49 人」の事業所数のみが増加している。最初から「30～49 人」の従業員を雇用しての創業はほとんどないと考えられるため、これは小規模事業所が成長・発展し事業規模を拡大した結果により増加したものと推察される。

以上のことから、一部の事業所は雇用を拡大して成長するものの、成長できず事業を継続できない小規模事業所の多くが廃業や倒産により市場から姿を消していることが分かる。

《当所管内の産業別事業所数及び従業者数の推移》 第1 - (1) - 6 図

区分	H21	H24	H26	H28	構成比	増減数
農林漁業	36	29	28	28	0.5%	▲ 8
鉱業、採石業、砂利採取業	1	0	0	0	0.0%	▲ 1
建設業	584	529	509	495	9.3%	▲ 89
製造業	944	842	843	784	14.7%	▲ 160
電気・ガス・熱供給・水道業	5	2	3	0	0.0%	▲ 5
情報通信業	33	29	22	22	0.4%	▲ 11
運輸業、郵便業	135	124	123	126	2.4%	▲ 9
卸売業・小売業	1,619	1,503	1,477	1,435	26.9%	▲ 184
金融業・保険業	73	78	71	70	1.3%	▲ 3
不動産業・物品賃貸業	264	249	247	238	4.5%	▲ 26
学術研究・専門・技術サービス業	190	180	178	161	3.0%	▲ 29
宿泊業・飲食サービス業	762	706	663	646	12.1%	▲ 116
生活関連サービス業・娯楽業	537	505	508	500	9.4%	▲ 37
教育、学習支援業	238	188	236	205	3.8%	▲ 33
医療・福祉	300	296	339	350	6.6%	50
複合サービス事業	30	20	25	21	0.4%	▲ 9
サービス業（他に分類されないもの）	298	283	277	261	4.9%	▲ 37
合計	6,049	5,563	5,559	5,342	100%	▲ 707

資料：焼津市「統計やいづ第103号令和元年度」再編加工

- (注) 1. 構成比は、H28年で算出（四捨五入計算のため100%にはならない）
2. 増減数は、H21年とH28年の比較

《従業員数別事業所数》 第1 - (1) - 7 図

従業員総数	H21	従業員総数	H24	H26	H28	構成比	増減数
1人～4人	4,261	1人～4人	3,906	3,844	3,706	58.6%	▲ 555
5人～9人	1,303	5人～9人	1,220	1,252	1,179	18.6%	▲ 124
10人～19人	883	10人～29人	1,082	1,053	1,034	16.3%	▲ 195
20人～29人	278	30人～49人	184	230	199	3.1%	
30人以上	451	50人以上	206	206	184	2.9%	
派遣・下請けのみ	17	出向・派遣従業者のみ	10	12	26	0.4%	9
合計	7,193	合計	6,608	6,597	6,328	100.0%	▲ 865

資料：焼津市「統計やいづ第103号令和元年度」再編加工

- (注) 1. 中小企業基本法の業種区分による「小規模企業者」の定義とは異なるが「小規模企業者」を考察する参考資料とする。
2. 合計数は、当所管内以外（大井川商工会管轄）を分けての算出ができないため、焼津市全体の数値となっている。そのため、第1 - (1) - 6図の合計値とは異なるが、当所管内の事業所が多数を占めるため参考資料とする。
3. 構成比は、平成28年度で算出（四捨五入計算のため100%にはならない）

4. 増減数は、平成 21 年と平成 28 年の比較。平成 24 年以降は調査の従業員数が変更になったため、10 人以上は纏めての算出とした。

【焼津市総合計画】

焼津市では、「第 6 次焼津市総合計画（2018 年 4 月～2026 年 3 月）」を策定している（第 1 - (1) - 8 図）。その中で「焼津市未来共創プラン 2018」は、将来都市像を実現するための基本計画として策定し、まちづくりの基本方向を示す政策と、それを具体化するための施策を体系的に示すとともに、施策が目指す姿（状態）や課題、取組方針を纏めたものである。経営発達支援計画に関係する部分を抜粋したものが下記になる。

〔1〕水産業の振興

- ・「水産加工品の販売力の強化」

主な内容：水産加工品のブランド化、新商品の開発、販路拡大

〔2〕農業の振興

- ・「地場市場への供給と農産物の高品質化の推進」

主な内容：高付加価値化やブランド化の推進

〔3〕商工業の振興

- ・「経営安定に向けた支援」

主な内容：事業者との情報交換

- ・「創業・起業、事業承継の支援」

主な内容：創業・起業事業承継の相談窓口の開設、創業・起業者を育成する講座の開催、商工団体との連絡調整

- ・「技術力・開発力の向上」

主な内容：市内企業の技術力の育成、産学官の連携強化

- ・「販路の拡大」

主な内容：市内企業の販売力の強化、地場産品の情報発信

- ・「中心市街地の活性化」

主な内容：中心市街地のイベント支援、空き店舗対策の推進

〔4〕雇用・就労環境の充実

- ・就労機会の創出

主な内容：企業説明会の開催、企業情報の提供、U I ターン就職希望者への情報発信、就労支援の実施

- ・「働く場の確保」

主な内容：雇用情報の提供

〔5〕観光交流の推進

- ・「旅行形態、観光客ニーズの把握と的確な誘客活動」

主な内容：旅行形態や観光客ニーズの調査・分析、地域資源の調査・掘り起こし・観光資源としての活用、ターゲットを絞った情報発信、誘客活動

- ・「観光資源の確保と有効活用」

主な内容：着地型観光の提案（産業観光の推進）、「食」をキーワードにした観光の推進、観光施設の推進

- ・「おもてなし体制の整備と外国人旅行者の誘致」

主な内容：県・他市長・関係団体との連携による外国人旅行者の誘致

上記の中でも、創業支援に対しては、当所と連携して重点的に取り組んでいる。当所と図書館で専門家による創業相談の窓口を設け、質の高いサービスを提供している。経営指導員も専門家と連携し創業者に対し指導をしている。毎年、相談者数と創業者数が増加しており、焼津市では、令和 2 年から令和 6 年の累計で 125 件の創業を目標としている。今後も創業相談を連携して実施し、創業後の継続支援も強化することで、その後の経営発達支援事業に繋げ発展させていく。

《第6次焼津市総合計画》 第1 - (1) - 8 図

第6次焼津市総合計画の体系



資料：第6次焼津市総合計画

②課題

【立地】

焼津市は、海、山の自然に囲まれ、冬季の降雪もまれな温暖な気候である。J R 東海道本線の 2 駅、東名高速道路の焼津 IC、大井川焼津藤枝スマート IC があり、関東の大都市圏とのアクセスも良く物流の面でも優位性がある。このような恵まれた立地であるが、東日本大震災以降は、沿岸部の津波危険性が指摘され、市外への企業流出が増加している。

静岡県「第4次地震被害想定」によれば、南海トラフの巨大地震の津波による浸水想定は、最高津波水位 10T.P.m、影響開始時間 2 分、最大津波到達時間 25 分である。海岸での水位上昇が 50cm を越えるまでの時間が最短で 2～3 分、最大津波が海岸に到達するまでの時間が最短で 17 ～25 分と、非常に短いことが特徴として挙げられる。浸水想定範囲は、市域全体の約 2 割、市街化区域の約 7 割とも想定されている。

また、近年は台風等の自然災害の発生も増加しており、海からの潮風による塩害被害や、海と合流する河口付近での河川の氾濫も発生している。令和 1 年の台風 19 号では、大雨や高波の影響で、県内最多の 743 棟の浸水被害が出た。沿岸部の焼津加工団地等では、事業が長期間停止した事業所が複数あった。水産物を保管する冷凍倉庫や漁協周辺も高波の影響で甚大な被害を受けた。

このような状況にあっても、事業所の事業継続計画（以下、BCP）の策定が小規模事業所に浸透しておらず課題となっている。

当所で、平成 24 年度に BCP についてのアンケート調査を実施したところ、「BCP を策定していますか」という質問に対し、388 社が回答したが、「策定済み」と回答した事業所は、61 社（15.7%）であった。その内、小規模事業者で見ると 182 社が回答したが、「策定済み」の事業所は 8 社で、回答した小規模事業者の 4.3% しかなかった。「知らない」と回答した事業所も多く、小規模事業者の 63 社が BCP 自体を知らない状況であった。特に小規模事業者は BCP に対する認識が低い。

このような状況の改善を目指し、当所では、防災対策検討委員会を設立し「企業防災チェックリスト」を作成してBCPの普及に努めてきた。最新の令和2年9月の調査では、平成24年度の調査と回答者が一部異なるため単純比較は難しいが、「策定済み」、「策定中」と回答した事業者が37.2%と増加傾向にある。

このように、普及活動に一定の効果はあったものの、経営資源が乏しく復旧費用の捻出が難しい小規模事業者にとって、事前対策であるBCP策定が喫緊の課題である。BCPは、地震や津波等の自然災害に限らず、様々な不測事態に対応した計画であるが、当所管内の立地上、自然災害に重点を置いたBCP策定支援も必要である。

【人口】

第1-(1)-2図の通り、焼津市では大幅な人口減少が予測されている。

焼津市の焼津未来創生総合戦略では、将来目標人口を2040年に12.8万人、2060年を12万人程度としている。国想定人口（国立社会保障・人口問題研究所推計準拠）以上を目標としているが、それでも現在より減少する。特に働き手と期待される労働生産人口が大幅に減少する見込みである。今後は、この少なくなった人口の中で従業員の確保も課題となってくる。

焼津市においては、1985年度以降在留外国人が増加しており、1985年度の約13倍の人数となっている。全国や静岡県全体と比べても在留外国人比率が高い状況となっている。在留資格別では、技能実習生の人数が増加している。現状では、労働力不足を外国人の貢献により補っている状況である。

今後様々な施策により人口増加のための取り組みをしても、大幅な人口増加は現実的ではない。少なくなった労働生産人口の中で、魅力的な企業づくりや、IT導入・省人化の取り組みによる生産性向上が課題となる。

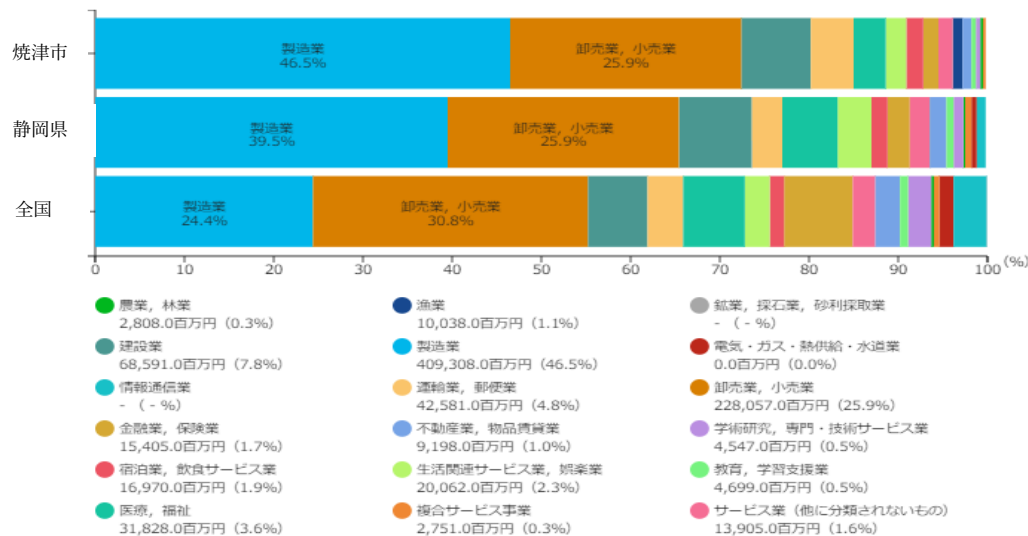
【産業】

第1-(1)-6図で当所管内の事業所数が特に多かった「卸売業・小売業」、「製造業」、「宿泊業・飲食サービス業」、「生活関連サービス業・娯楽業」等について以下で、業種ごとに大分類、中分類等に分けて詳細に見ていく。

（製造業）

第1-(1)-9図で焼津市の産業を、大分類別に売上高比較すると、製造業が46.5%と全体の半数近くになる。製造業が焼津市の産業の売上高の大部分を占めていることが分かる。

《焼津市の産業大分類別売上高（企業単位）の構成比》 第1-(1)-9図

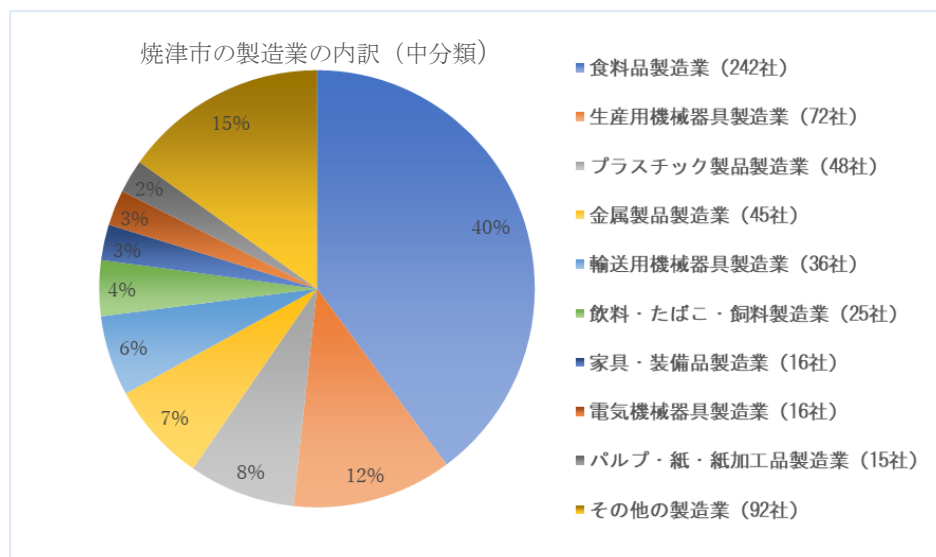


資料：RESAS 売上高（企業単位）2016年データ

次に第 1 - (1) - 10 図で、製造業の内訳を中分類で見ると、「食料品製造業」が全体の 40% を占める。焼津市は水産都市であり、「食料品製造業」の中でも、水産加工業者が多い。

当市では、製造業の付加価値が高いが、その中でも水産加工業者を中心とする「食料品製造業」が特に当市経済に貢献していることが分かる。

《焼津市の製造業の内訳（中分類）》 第 1 - (1) - 10 図



資料：経済センサス 平成 28 年経済センサス-活動調査 産業別集計（製造業）「市区町村編」統計表データを基に当所作成
※第 1 - (1) - 6 図とは算出データが異なるため、総数は異なる。そのため、参考データ扱いとする

当所管内の水産加工業者の特徴は、生産現場で手作業が多く、下請け業者が多いことである。原魚は、大きさや形が不揃いで、機械化できない部分も多く、熟練の職人による属人的な技術に支えられている。この下請け業者が、大手企業・中堅企業を下支えしている。

水産加工業は、小規模事業者の下請けが多いが、近年は低価格競争により採算が悪化している。そのため、脱下請けが課題である。事業発展のために、下請けから脱却し消費者ニーズに合致した自社商品開発を推進していくことが求められている。自社商品を開発しても営業及び販売体制が十分でない小規模事業所も多いことから、販売体制の構築も同時に進めなくてはならない。業界全体の課題としては、焼津の水産都市としてのブランド力低下がある。情報発信力を高め、全国に焼津の水産品を PR していかななくてはならない。

水産加工団地や工業団地等、製造業者の多くが沿岸部に立地しており、小規模水産加工業者も海岸沿いに多く集積している。水産業者は、他業種と比較して特に海岸沿いに立地することから、この業種では B C P 策定も課題である。

上記の様な課題を克服できなければ、市内水産業者は大幅に減少し、当市経済の衰退を招くと懸念される。

製造業者の課題のまとめ

- ◆新商品開発による下請けからの脱却
- ◆開発した商品を販路開拓していくための営業体制の構築
- ◆魚価高騰や、低価格競争を克服するための経営改善
- ◆B C P の策定

(卸売業・小売業)

焼津市は、「卸売業・小売業」が 1,435 社で、全業種の 26.9%と大分類で見ると最も多い業種となっている(第 1 - (1) - 6 図)。

一方で減少数も最も多い業種である。卸売業と小売業の比率は、毎年若干の変化はあるものの概ね卸売業が 3 割、小売業が 7 割となっている。

卸売業は、水産品を中心に魚介類や、食品の卸売業者が多くを占めている。卸売業の業種特性としては、売上金額は大きいものの、水産加工業者と同様に国内外での原魚の獲得競争や、競合企業との価格競争により低利益率なことである。近年は、取引が電子化されたり、グローバル化してきており、対応できない小規模事業所が淘汰され、比較的規模の大きな企業に集約されてきている。従来の経験と勘による商売から、データに基づき売れ筋商品の把握による販売単価向上や、適切な在庫量の把握等、IT 化が必須となっている。直近では、原魚に味付けをする等の一手間を加えた商品が取引先から求められるようになってきており、商品の高付加価値化も課題である。

当所管内で実施した LOBO 調査(早期景気観測調査、以下 LOBO 調査)によると、卸売業者は、仕入単価が上昇し高止まりにある。一方で販売単価は横ばいで、他の業種と比較しても採算性の悪化が顕著である。

小売業については、中分類で見ると、「機械器具・その他の小売業」が 508 社、「飲食料品小売業」350 社、「織物・衣服・身の回り品小売業」が 113 社、「無店舗小売業」が 33 社、「各種商品小売業」が 1 社となっている(RESAS 事業所数 2016 年)。「その他小売業」の内訳は、家電小売りや、生花販売、陶器類の販売等、多岐に渡る。従来は、JR 焼津駅周辺の商店街に多数立地していたが、商店街の通行客の減少とともに、廃業する事業所が増えている。近年は、ネット通販の伸張もあり、取扱商品の見直しや、小規模ならではのマーチャンダイジングの独自性等、求められる経営が変わってきている。今後益々この傾向は強くなると推察される。

第 1 - (1) - 11 図で産業別の付加価値額を見ると、管内の小売業者・卸売業者は、事業所数に比して全体の付加価値額が低いという特徴がある。事業所数は最も多い業種であるが、付加価値額で見ると全体の 15.7%しかなく、生産性が低い(RESAS 付加価値額(企業単位) 2016 年)。小売業は、他の業種と比較して従業員数が少なく、家族経営の事業所も多くなっている。

《焼津市付加価値額(企業単位)》 第 1 - (1) - 11 図



資料 : RESAS 付加価値額(企業単位) 中分類 2016 年

今後は、業務内容を適切に分析したうえで、POS システム等の導入による売れ筋商品の把握による商品構成の見直しや、接客やサービス力の向上等の対応が求められる。これらをの対策を通じて、郊外にある大型ショッピングセンターや隣地の静岡市の百貨店や小売店、ネットショッピング等と差別化していかなくてはならない。

LOBO 調査では、人手不足が他業種と比較して顕著であった。今後生産年齢人口の増加が見込めないことから労働力の確保も課題である。労働条件の改善と共にバックオフィス業務の IT 化等による生産性の向上も課題である。

卸売・小売業者の課題のまとめ

- ・ 売れ筋商品の把握による販売単価向上の取り組み
- ・ IT 等の導入による生産性向上
- ・ 魅力ある取扱商品やサービス力強化等の経営改善
- ・ 原魚を加工する等、高付加価値商品の開発（卸売業者）
- ・ 魅力ある職場づくりによる労働力の確保（小売業者）

（サービス業）

焼津市は、「宿泊・飲食サービス業」、「生活関連サービス業・娯楽業」といったサービス業も事業所数が多い業種となっている（第 1 - (1) - 6 図）。

大分類を更に詳細に中分類で見えていくと、飲食店が焼津市内で一番多い業種であることが分かる。全業種の 11.2% で 1 割超となり、飲食業は、焼津市の代表的な産業の一つである（RESAS 企業数（企業単位）2016 年）。事業数では、飲食店以下、「洗濯・理容・美容・浴場業」が続く。いずれも小規模が多い業種で、大半が小規模零細企業である。

サービス業の特徴としては、卸売業・小売業同様に付加価値額が低いことである（第 1 - (1) - 11 図）。他の産業と比較して付加価値額は低位で、付加価値額の向上が課題である。

当所が焼津市と連携し実施している創業相談では、サービス業の相談が際立って多い。令和 1 年度の創業相談実人数は 67 名であったがその内 39 名（58.2%）がサービス業である。飲食業も、ここ数年で相談が多くなってきた業種である。参入障壁が低いので創業者数も多いが、創業後数年程度の短い営業期間で廃業する事業所が多い。創業者数が多いにも関わらず事業所数が減少していることから、創業前に質の高い創業計画を策定し、その後の経営では外部環境を考慮して創業計画を検証、改善しながらの経営が求められる。創業後の安定経営が飲食業の課題となっている。

また、飲食業は、コロナウイルスの影響が大きい業種の一つでもある。手元流動性が低いことから資金繰り面でも大きな影響を受けた。非接触型の新たな販売方法の導入等、新たなビジネスモデルを検討していく必要もある。

LOBO 調査では、小売業同様に従業員不足が顕著である。労働条件の改善と共にバックオフィス業務の IT 化等による生産性向上が課題である。

生産性の向上が課題ではあるが、当所管内のサービス業の実態としては、IT を経営に導入することが遅れている。令和元年度に当所で実施した「IT に関するアンケート」では、サービス業の事業所から、「いつでも質問できる体制を作って欲しい」という要望もあったが、相談内容としては、パソコン操作や、IT 経営自体がどんなものか分からないという初歩的なことであった。このような現状であるため、小規模事業者が IT 導入により課題解決を短期間で実現することは現状難しい。初歩的なことから支援を始め、簡易な導入・改善を実施しながら、中長期的な視点で売上向上や生産性向上に繋がる IT 経営を実現していく指導が適切である。

人手不足対策としては、労働力確保のために、近隣市と共催で合同企業ガイダンス等を実施しているが、比較的規模の大きい企業向けとなっている。今後は、小規模事業者の若手従業員獲得のため、市内高等学校や行政、商工会議所が連携しての支援が求められる。

サービス業者の課題のまとめ

- ・ 質の高い創業計画と創業後の安定経営
- ・ I T等の導入による生産性向上
- ・ 手元流動性比率の向上
- ・ 労働条件の改善による労働力の確保

(その他の産業)

当所管内で構成比が低い(事業所数が少ない)業種については、下記の通りである。

建設業…従業員の高齢化が進み、若年者の採用に苦慮している。職場環境の改善や、熟練職人の技術・ノウハウの円滑な承継、I C Tの利活用等が課題である。

医療・福祉…高齢化に伴い医療・福祉関連の事業所は、当所管内で唯一増加している業種である。今後も需要の増加が見込めるが、当所管内の立地上B C Pの策定が喫緊の課題である。業種の特質上、他の業種よりも安心や安全、生命を守ることが求められるため、B C Pを策定するだけでなく、B C Pの定期的な見直しや、質の向上が課題である。

(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

現状と課題の通り、今後焼津市は大幅に人口が減少する。特に生産年齢人口の減少が顕著である。事業所数も減少し続けており、事業所数の減少を抑制するために、行政、商工会議所等が連携して小規模事業者支援に尽力しなくてはならない。10年後を見据えて、基幹産業である水産業の更なる発展と、水産業以外の業種の持続的経営の実現が、あるべき姿である。

付加価値額を稼いでいる食料品等の製造業者が獲得した利益を域外に流出させることなく、域内の小売業、旅館・飲食業、各種サービス業が確実に取り込み、且つ観光客の誘客等で域外からの所得獲得ができるような経済の循環環境を作り上げていくことが地域振興のあり方である。

個々の事業所支援において、中期的には、小規模事業者を伴走型で支援し、相談から経営分析、利益の獲得まで、きめ細くサポートしていく。長期的には、外部の経営環境の変化に柔軟に対応でき、経営基盤をしっかりと構築し、支援が無くても自立できるような事業所を市内に増やしていくような支援をしていく。

なお、小規模事業者の中でも、広域需要を目指す事業所と地域内の需要を志向する事業者があり、業種特性も様々なため、画一的な支援では対応できなくなっている。それぞれの小規模事業所の経営環境や事業特性等を考慮し、個社ごとに適切な支援をしていく。

②焼津市総合計画との連動性・整合性

焼津市とは、定期的な連絡会議を開催しているが、今後は、一層の企業支援に重点を置いた連携体制を構築していく。焼津市と企業支援に係わる金融機関、士業団体等の現場レベルでの情報交換の場を設置し企業支援の意識や方針を地域内で共有していく。

特に焼津市と重点的に連携していくのは、焼津市総合計画の中で抜粋した下記の部分となる。

- ・「水産加工品の販売力の強化」
水産加工品のブランド化、新商品の開発、販路拡大
- ・「創業・企業、事業承継の支援」
創業・起業事業承継の相談窓口の開設、商工団体との連絡調整
- ・「技術力・開発力の向上」
市内企業の技術力の育成
- ・「販路の拡大」

市内企業の販売力の強化、地場産品の情報発信

- ・就労機会の創出

企業説明会の開催、企業情報の提供、就労支援の実施

- ・「旅行形態、観光客ニーズの把握と的確な誘客活動」

地域資源の調査・掘り起こし・観光資源としての活用、ターゲットを絞った情報発信、誘客活動

- ・「観光資源の確保と有効活用」

「食」をキーワードにした観光の推進

上記の抜粋した焼津市総合計画との連動性・整合性のある部分を、経営発達支援計画の中で推進していく。

現状では、事業が創業支援に偏重していて、その他の連携は不十分である。販路開拓が製造業の課題となっているため、小売店での商品コーナーの展開（小売店で焼津コーナーの設置・販売等を実施）や、展示会への出展、バイヤーからのニーズ調査等を焼津市と共同で実施していく。

今後は、創業支援に加えて、上記の様な活動を通じて、新商品開発及び販路開拓支援等の事業継続のための支援を重点的に実施する。

③商工会議所としての役割

商工会議所法にある商工会議所の目的である、「その地区内における商工業の総合的な改善発達を図り、兼ねて社会一般の福祉の増進に資すること」、を実現するため、上記で明確になった課題に対し下記の通り解決のための活動をしていく。

- ・焼津商工会議所と焼津市が連携して人口減少化にある当市経済のあるべき姿を共有し、共同で経済支援活動を実施していく。
- ・管内にある小規模事業者に対して、新たな事業活動への挑戦や、持続的な経営に向けた取り組みを、経営支援を通じて支援していく。
- ・経営革新計画の策定、販路開拓支援など専門家と連携して行う事業が増加していることから、補助金の申請や計画のブラッシュアップ、計画策定後のフォローアップなど支援をしていく。
- ・小規模事業者専門の相談窓口として、事業者の抱える課題を見つけて原因の追究・分析及び解決方法について事業者に伴走して取り組んでいく。
- ・当所が作成した「地域再生ビジョン」に基づき事業展開されている焼津水産ブランド事業、まちの賑わい創出事業に取り組んでいく。
- ・市内企業へITに関する啓発支援、防災対策の支援、開発商品等の販路・出口戦略等を始めとする販路拡大支援、雇用対策支援に取り組んでいく。
- ・会員事業所の業務リスク対策として各種共済・保険の情報発信と加入促進を図るとともに、建設業界独特の労働形態である一人親方事業者に対する労災組合を設立し、加入を進める。
- ・会員のスキルアップと福利厚生のため、各種資格試験の実施、共済制度の充実等に努めていく。

（３）経営発達支援事業の目標

当所は、市内小規模事業者の支援を担う中心的な経済団体として、質の高い経営支援を提供していく決意である。

焼津市の経済を支えているのは、多くの小規模事業者である。しかし、小規模事業者は、経営資源に乏しく、事業を維持・発展させていくには困難も伴う。上記で抽出された複数の課題も抱えている。外部環境が激しく変化する中で、外部環境を分析し適切な経営行動を選択していくことが難しくなっている。当所では、このような小規模事業者の10年後のあるべき姿を事業者と共有し、経営計画と一緒に策定しながら、事業所別の業種特性や目標に合わせ、事業者目線で伴走型支援をしていく。

事業所の個社支援の他にも、地域の需要動向調査や行政への小規模企業施策の提言等も積極的に行い、地域密着の小規模なシンクタンクの役割も果たしていく。

目標の大枠は、下記の三つである。

I. 『水産都市としての確固たる地位の確立』

地域の現状と課題を考慮すると、水産業を中心とする食料品製造業、飲食店が重点支援先業種として、支援を強化していくことが求められる。

水産都市として全国的な知名度を誇ってきた焼津市であるが、他の水産都市との競合や、若年層を中心とした知名度の低下もあり、往時の勢いは失われつつある。当市の水産加工品の裾野は広いものの、「大間まぐろ」、「関さば」、「氷見ぶり」のような、全国的な知名度を誇るブランド水産品の育成が十分にはできていない。

世界に誇る水産都市としての地位を確立するため、「食」をキーワードに、水産事業者を中心とした食に係る事業者、行政、関係団体、商工会議所が一体となって活動していく。当所は、主に個社支援を中心に、行政等と連携して地域ブランド品を育て、全国に情報発信していく。

II. 『経営基盤を強化し、自立した小規模事業者を輩出』

経営資源に乏しい小規模事業者であるが、地域を支えているのはこの小規模事業者である。自立した経営を目指す小規模事業者が骨太な経営基盤を構築できるように商工会議所が支援していかななくてはならない。実現のためには、求められるニーズに対応できる体制が当所に構築されていなければならない。相談の掘り起こしから利益獲得まで当所が質の高い一貫支援をしていく。そのためには、場当たりの属人的な支援から、組織化され均質的な指導とするため、相談体制を見直していく。職員の育成も体系的に実施していく。

相談の窓口もメールやオンラインで気軽に相談できる仕組みを導入し、気軽に相談できる環境を整備する。

上記を実現し、経営発達支援計画実施期間の5年間で累計225社の事業計画策定支援と事業計画策定後の支援（フォローアップ支援）を実施する。

III. 『生産年齢人口の減少や立地環境による企業流出の抑制』

焼津市は、生産年齢人口が大幅に減少することが予測されている。現状でも多くの業種が人手不足であり、労働力の確保が課題となっている。労働者となる人材が減少すれば、今後益々事業者は市外へ流出してしまう。

また、立地上のリスクから、工場を市外へ移転する事業所も増加している。若者も市内から魅力的な事業所が移転していけば働く場を求め域外へ流出してしまう。

これらのことから、労働力人口が減少すれば企業が流出し、事業所がなくなれば労働力人口が減少するという悪循環に陥る。

解決のため、企業が優秀な人材を確保できるように、地元高等学校等と連携した人材の採用支援事業や、小規模事業者の魅力ある職場づくり実現のための支援を実施していく。

また、事業所のIT化推進により生産性向上を実現することが必要であるため、当所のIT支援を強化していく。

立地上の自然災害等のリスクに対しては、BCPを事業計画書に盛り込む形で作成を支援していく。移転をしなくても不測事態に対応できる事前対策をしておくことで、事業所の安心感と、不測事態時の迅速対応を実現していく。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和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. 『水産都市としての確固たる地位の確立』

① 高付加価値な水産商品の開発支援

脱下請けとして製造業者の新商品開発支援を実施する。供給が需要を上回る経済環境の中で、思い付きレベルの商品では市場で購入してもらうことは難しい。アイデアを精査し、消費者ニーズに合致したコンセプトに基づく商品開発を進めなくてはならない。

方針として、法定経営指導員による商品開発指導と、「需要動向調査に関する調査」として専門の調査会社等と連携し消費者ニーズを深掘りしたマーケティング調査を実施する。開発直後の商品でも相談に応じ、改良が必要な場合は調査や支援を実施する。

5年間で15事業所の新商品開発（商品開発直後の改良も含む）を支援する。

② 販路開拓支援

商品開発後の支援として小規模事業者の販路開拓支援を実施する。商品を開発しても販路開拓が課題になる小規模事業者は多い。展示会への出展や商談手法を学ぶ場が必要である。

方針として、商談会への出展支援と、商談会での商談手法を学ぶ場を提供し、専門家の指導を受けながらノウハウを習得していただく。展示会の出展前には、FCPシートの作成支援や講習会の実施により効果的な出展になるようサポートしていく。

また、当所が市内水産加工品等をブランド認定する「焼津水産ブランド」事業を通じて水産品を全国に宣伝していく。

③ 「食の街づくり」の取り組み

食をテーマに関連業種を支援し、焼津のブランド力を高める取り組みを実施する。焼津が水産都市としてのブランド力を高めるためには水産加工業者の支援だけでは不十分である。「焼津の美味しい魚介類を食べたい」という観光客向けには、魅力的な飲食店も必要である。ホテルや旅館の食事も観光客が旅行先を選ぶ選択基準である。このように食に係わる業種は関連性も深く、食に関連する事業者を一体的に支援していく。

方針としては、食のイベントを行政や観光協会等と共同で実施することや、飲食店、旅館等の個社支援を強化する。イベントについては、現在好評な「鰹三昧」、「鮪めぐり」を全国に情報発信し、焼津の知名度を向上させる。

個社支援については、現在、大手食品飲料メーカーと当所で、創業支援連携の覚書を締結しているが、より一層の協力体制を築き、メーカーの有する市場データや顧客ニーズ情報等を参考にさせて頂き、飲食店や旅館等の個社支援をしていく。

II. 『経営基盤を強化し、自立した小規模事業者を輩出』

① 支援体制の整備

支援ノウハウの共有、経営指導員の指導レベルの均質化・高度化を通じて質の高い支援を実施する。小規模事業者の経営基盤を強化する支援を実現するためには、その体制が構築されていなければならない。事業所の相談に対して、相談内容の背景まで考察し、適切な見立てによる適切な判断や指導が必要である。

方針としては、経験の乏しい職員が相談を受けた場合には、法定経営指導員がその都度確認をし、指導方針を明確にしてから指導する体制に改める。指導結果はデータベース化し、支援履歴が共有化できる仕組みとする。担当者が代わっても支援履歴を確認しながら、誰が指導しても同じ内容の

指導が受けられる体制とする。

②職員の資質向上

当所に相談しようと思われるような組織とするために、職員の指導能力を向上させる。当所は、少人数の経営指導員しかおらず、年齢や経験にもバラつきがあるため、全職員で事業所支援に対応していくしかない。

方針としては、職員レベルを見える化し、成長段階に応じて計画的な研修受講や育成指導をしていく。研修については、法定指導員がカリキュラムを作成し、レベルに応じて外部専門家や金融機関、ベテラン経営指導員等が指導していく。

Ⅲ．『生産年齢人口減少や立地環境による企業流出の抑制』

①地元高等学校との連携による小規模事業者の採用支援

若手人材の採用が難しい事業者向け支援として、地元高等学校の学生等に自社情報を紹介できる場を設ける。若者の大企業志向は根強く、知名度の低い市内事業者は採用活動に苦慮している。自社を知ってもらえる場がなく、働き甲斐や特徴、良い点を伝えることもできない。

方針としては、上記の問題解決のため、行政、地元高等学校、当所が連携して、事業所と高校生とのマッチングの場を提供する。ランチを食べながら、学生がリラックスした状況で若手社員等と交流できるような事業を計画している。

②魅力ある職場づくりの支援

若者に自社の情報を伝えたとしても、会社に魅力が無ければ入社には至らない。小規模事業者には、人材採用の専門部署もなく、ノウハウも無い事業所が多い。柔軟な働き方に対応できていない労働条件も、若者が求めるものと乖離している。

方針としては、セミナーや専門家による個別指導を通じて、支援した小規模事業者が、若年層が魅力を感じる職場環境に見直すことで、若者に選ばれる企業を目指す。

③生産性向上支援

宿泊・飲食業、洗濯・理容・美容業では、ＩＴの導入が遅れている。経理業務のＩＴ化は一定程度進んでいるが、予約管理や顧客管理、バックオフィス業務等は依然として手作業が多い。

方針としては、Ⅲ．①②と併せて労働力人口の減少対策としてＩＴによる生産性向上を支援する。当所管内では、ＰＯＳシステムやセルフオーダーシステム、オーダーエントリーシステムの導入や、予約管理、顧客管理、勤怠管理等のＩＣＴ化支援を、相談先のレベルに応じ専門家と連携し支援していく。

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) 現状と課題

[現状]

- ・日本商工会議所が実施しているL O B O調査を活用し、全国の状況と当所管内の状況をホームページで情報提供している。
- ・個人事業者の経営状況をデータベース化し、売上、原価、控除前所得、人件費、借入金残高を経年比較で分析している。ホームページで公開する他、事業所支援に活用している。
- ・しずおか焼津信用金庫の発行する「地域経済レポート」をホームページで公表している。

[課題]

現状実施している調査は、いずれも小規模事業者に有効活用されていることから、今後も継続して実施する。課題は、調査のサンプル数が少なく全体の傾向から乖離している可能性が排除できないことである。

また、近年は経済状況、政治（貿易）状況が不確実、不透明なものとなっており、外部環境による経営課題は常に変化している。そのため、その時々課題に沿った調査が必要である。調査の活用方法については、調査をどのような目的で実施し、どう活用するかが明確でなく、実施することが目的になっているものもある。調査目的を明確にし、有効活用できるような調査に改める必要がある。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①LOBO 調査の公表回数	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
②個人事業者経営実態調査の公表回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③当所分析の経済状況調査の公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
④焼津市と共同実施の管内景況調査	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①全国と管内エリアとの比較によるL O B O調査

調査対象：全 18 件

製造業 5 件、小売業 4 件、卸売業 3 件、流通業 2 件、宿泊業 1 件、飲食業 1 件、サービス業 1 件、建設業 1 件

調査項目：毎月の業況、売上、採算、資金繰り、仕入単価、従業員の状況等を前年同月と比較。3 か月後の見通し等の調査と、月毎テーマを設定して付帯調査を実施。

調査手法：調査票を事前にデータで送信し、メールもしくはF A Xで回答。

分析手法：担当職員が業種別に分析し、事業者が活用しやすいように要約する。

②個人事業所の実態調査である小規模事業者経営実態調査

調査対象：管内小規模事業者で青色申告特別控除を受けている 150 社程度

調査項目：売上、原価、控除前所得、人件費、借入金残高

調査手法：確定申告個別指導期間に提出された青色申告決算書をデータベース化する。

分析手法：担当経営指導が業種別の財務データを年別に比較して経年変化を分析する。

全国データと比較するため、中小企業実態基本調査実績速報又は確報との差異を分析する。

③当所分析の経済状況調査

調査対象：焼津市民（世帯・人口）、焼津公共職業安定所に求人を申し込んだ事業所（雇用）、焼津魚市場の水揚げ（市場取扱高）、食品製造業 600 社程度（生産量）

調査項目：世帯・人口、雇用、焼津魚市場取扱高、練り製品生産量

調査手法：焼津市、静岡労働局、焼津漁業協同組合、一般社団法人食品需給研究センターが実施する各種調査を収集

分析手法：経営指導員がデータを収集・分析し、時系列で分かりやすい表に編集して公表する。

④焼津市と共同実施の管内景況調査

調査対象：管内事業所 1,500 社程度（現状の各種調査結果を考慮し回答率は 20～30%を想定）

調査項目：景況調査（売上、客単価、資金繰り、従業員数の変化、経営課題）に加えて、毎年 1 回、その時点での課題についてテーマを決めて調査する。調査内容は、焼津市経済部の担当課と協議し決定する。IT に関する課題調査、雇用環境等を深掘りした調査内容等を想定している。

調査は、法定経営指導員が事前に調査目的や活用方法を明確にしてから実施する。

調査手法：調査票を FAX 回答又は、インターネット上で回答。

分析手法：担当経営指導員が分析し、業種別の傾向が分かるような情報に編集して公表する。

（４）成果の活用

- ・情報収集・調査、分析した結果は、ホームページに掲載して広く管内事業者にも周知する。周知したデータは、事業者の経営計画策定時の参考にしていただく。
- ・巡回時に経営指導員が持参し、調査結果を説明することで、事業者にも有効活用していただく。
- ・当所内で調査結果を共有し、職員が小規模事業者を支援する時の基礎データとして活用する。
- ・小規模事業者への支援事業や施策を立案する際の基礎資料とする。

3-2. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

[現状]

- ・消費者需要動向調査として調査会社と連携したネット調査を実施してきた。具体的には、ホームユーステストやコンセプトテストを通じて、水産加工食品に対する消費者調査を実施した。事業者の考えた商品コンセプトと消費者ニーズのズレが把握でき、商品改良等の参考になる調査であった。その後、調査した各社が商品改良し、商談で複数の成約に繋がる等の大きな成果があった。
- ・商談会に出展し、バイヤーに試食後アンケート調査を実施した。価格や容量、使いやすさ等について評価していただいた。バイヤー等の現場の声を聞くことで商品改良に活かすことができた。
- ・地元特産の生利節の消費者調査を実施した。保存方法の改善や容量等で消費者の意見が収集でき、商品改良の参考となった。

[課題]

- ・需要動向調査は、複数の商談成約に繋がる等の大きな成果があった。しかし、経営発達支援計画の事業評価委員会では、実施内容について複数の改善提案があった。「セグメンテーションに関する具体性に欠ける」、「セグメンテーション軸が見えないため評価できない」、「ターゲティング設定が適切なのか調査が必要」等の意見・提案があった。費用対効果を考え予算額を抑制して調査を実施した結果、不十分な点があった。違う商品の調査を同じサンプル（モニター）で実施し、サンプル数も少なかった為、セグメンテーション軸を、サイコグラフィックや行動変数にまで落とし込むことが出来なかった。調査手順として、ホームユーステストの実施前にセグメンテーションとターゲティングの設定をしたが、セグメンテーションとターゲティ

ングが適切であるかの検証・調査までは出来なかった。そのため、調査内容のレベルを高め、予算額も増額させ助言・指導内容に沿った調査に実施内容を改善していく。

(2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①新商品・改良商品の調査対象事業者数	3社	3社	3社	3社	3社	3社
②試食・アンケート調査対象事業者数	6社	6社	6社	7社	7社	7社

(3) 事業内容

①当所管内の基幹産業である食品製造業者の自社開発商品の消費者動向調査を実施

開発中の商品や改良中の商品等を、ターゲットと想定した消費者に評価していただき、その結果をターゲット設定の見直しや、商品コンセプトの再設計、商品改良等に活用していく。

サンプル数：事前調査(スクリーニング)15,000～20,000 サンプル(人)、本調査 500～1,000 サンプル(人)

地理的変数、デモグラフィック変数、サイコグラフィック変数、行動上の変数等で調査内容に合致したモニターを選定

調査手段：リサーチ会社に委託して実施。調査項目に対しインターネット上で回答していただく。商品コンセプトの設計は、専門知識を有する法定経営指導員が支援をしていく。

分析手段：調査結果は、調査会社の報告資料を参考に専門知識を有する法定経営指導員が分析する。必要に応じ専門家に協力していただく。

調査項目：商品別に喫食意向とその理由、魅力度とイメージ、価格バリエーション、最適価格帯等を調査する。クロス集計や因子・クラスター分析等による質の高い調査を実施する。

結果の活用：調査結果は、報告会を開催して助言・指導をしながら説明する。調査結果は専門的な内容を分かりやすく纏め提供する。調査により、事業所の詳細なターゲットが抽出できる。ターゲットが明確になるので、ニーズが確実にある市場や消費者を特定しての質の高いマーケティング戦略が策定できる。参加事業所は、このマーケティング戦略に基づき販売促進活動をしていく。

※調査内容は、調査対象商品の形状、大きさ、保存方法（常温・冷凍・冷蔵）や、調査委託先と評価委員の助言、事業所の希望により最終決定する。そのため趣旨や目的等の基礎部分以外で調査項目・内容が変更する可能性はある。

※計画策定時点で各種イベントが中止になっており、今後の見通しが立たない状況である。催事イベントや小売店、観光物産販売施設等での試食イベント等が可能になれば、そのような場での消費者に対する商品調査等の実施も検討する。

②「地方銀行フードセレクション」等の全国規模の展示会や、地元食品商社が主催する商談会、自主開催商談会等でのアンケート調査

展示会に来場するバイヤーや、当所主催の商談会の参加バイヤー等に対し、試食アンケート調査を実施する。調査対象の商品は、商談会への出展経験が乏しい食料品製造業者の商品とする。

サンプル数：90人（1社30人）

調査手段：担当職員が来場バイヤー等にヒアリング調査

分析手段：法定経営指導員が分析を実施。

調査項目：価格、容量、大きさ、パッケージ、見た目、取引条件、等

結果の活用：分析結果は、経営指導員が参加企業に直接説明しフィードバックする。参加企業には、商品改良や販売戦略の策定に活用していただく。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・経営発達支援計画の伴走支援に係る経営分析件数は、現状で目標 15 社に対し 36 社の実績であった。各職員がそれぞれの視点や手法で分析の支援をし、事業者に提供・説明した。
- ・小規模事業者の経営分析に関する関心度は低い。手間が掛からずに、すぐ成果が出る支援を求める傾向にある。そのため、経営分析や事業計画策定の重要性について認識されておらず、セミナーを開催しても毎回申し込みは皆無である。

[課題]

- ・経営分析件数は、目標値の倍以上の数であったが、各職員が個別に判断し分析をしていた。職員の分析レベルにバラつきがあり、必ずしも効果的ではなかった。
- ・統一の分析基準が無かったため、簡易な財務分析レベルに留まり、非財務分析が不十分なものも策定件数に含まれていた。
- ・今後は、経営分析の基準を明確にし、経営分析手法も類型化して職員間で共有化する必要がある。経営分析時には、対応した職員以外の法定経営指導員も関与し、職員レベルを全体的に底上げしていく。
- ・組織の年齢構成等の理由により、経営発達支援計画の実施期間中に、ベテラン経営指導員と入れ替わりで経験のない職員が経営指導員になることが予定されている。そのため、現状レベルの経営分析や事業計画策定支援を維持するための計画的な職員育成が課題である。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
経営分析件数	36 社	35 社	40 社	55 社	70 社	100 社

※現行の実績件数は、「分析件数」ではなく「相談件数」レベルのものもあった。今後は、従来よりも厳格化して明確な基準に基づく「分析件数」とする。

(3) 事業内容

経営分析は、その後の事業計画作成、販路開拓に繋がる重要な部分である。当所の経営発達支援事業では、最初の相談から、企業が事業計画通り進めて利益を計上するまでを、一貫した流れの中で支援していく（第2-(2)-1図）。

経営分析の内容

対 象 者：補助金や事業承継、融資等の相談者の中から、意欲的で経営分析を希望する企業を対象とする。セミナーでの集客が難しいため、これらの相談の時に必ず経営分析の実施を勧めることを全職員が意識付けする。

また、巡回時に経営分析支援の案内をすることを新たに実施する。

特に、重点支援先業種の製造業、卸・小売り、サービスの経営分析支援を強化する。

分析項目：定量分析の財務分析と、定性分析のSWOT分析等の双方を行う。

定量分析は、収益性、安全性、生産性、損益分岐点分析、等

定性分析は、SWOT分析、ポジショニングマップ、等

分析手法：基本ツール

□「ローカルベンチマーク」（経済産業省）

□「財務診断サービス」（日本政策金融公庫国民生活事業）

□クラウド型経営支援ツール（市販システム）

□「経営分析シート」（当所作成）

上記のいずれかを相談者のレベルに応じて選択。これにプラスして、重点支援業種は、下記の既存の経営分析手法や、当所で作成したツール（分析シート）を使用して追加の分析をする。

◇製造業

バリューチェーン、QCDシート（品質・コスト・納期）

◇卸・小売り、サービス業

3Cシート（顧客・競合・自社） 4Pシート（商品・価格・流通チャネル・販促）

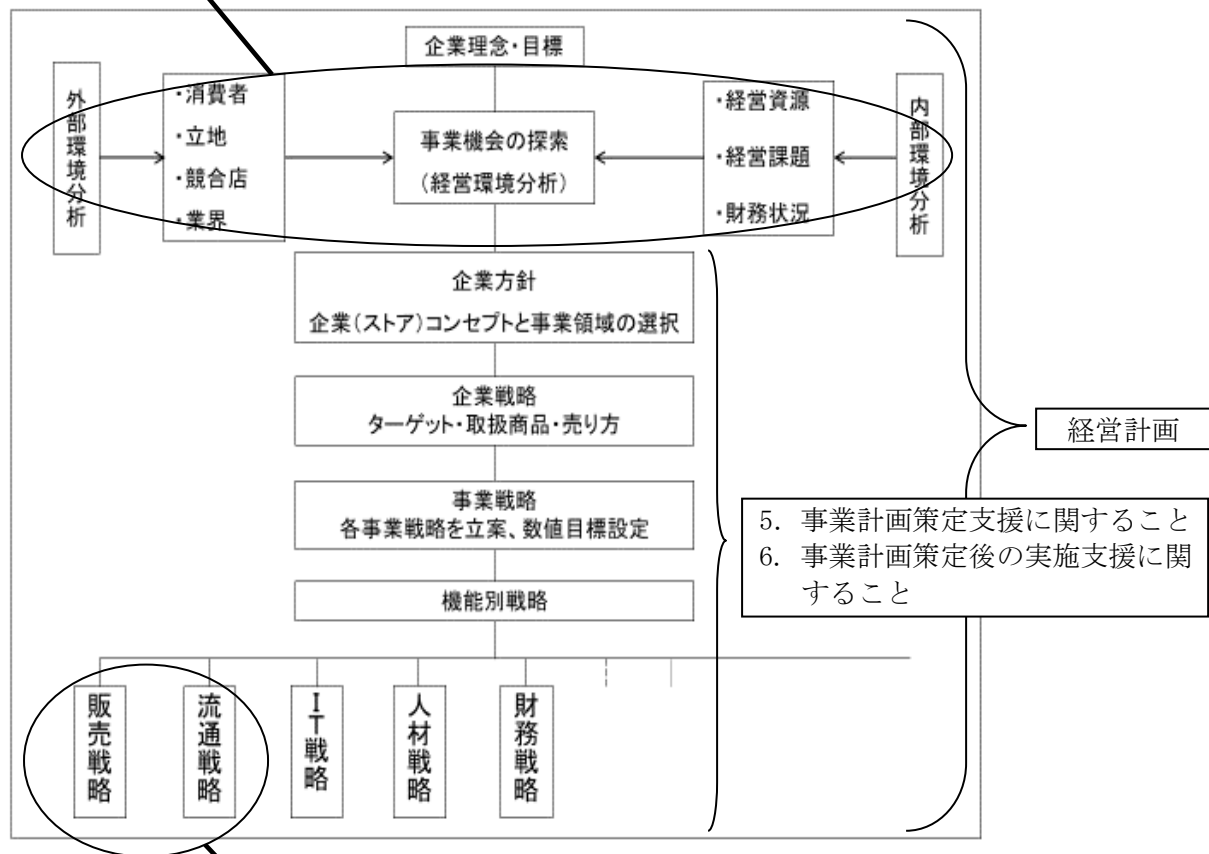
上記を使用し経営指導員が分析を行う。分析したものは、ベテランの経営指導員が適切な分析が行われているか確認し、経験年数の短い経営指導員のサポートも行いながら実施する。

《一貫した支援体制の全体図（「3. 経営発達支援事業の各内容」の関連図）》 第2-(2)-1図

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

3-2. 需要動向調査に関すること

4. 経営状況の分析に関すること



7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(4) 分析結果の活用

- ・分析結果は、当該事業者にはフィードバックし事業計画書の策定に活用する。
- ・分析結果は、データベース化して会議所内で内部共有する。共有されたデータを活用して法定経営指導員のノウハウを学ぶことで、経営指導員のスキルアップに活用する。
- ・分析結果を業種別に纏めて行政に提出することで、産業施策の参考にしていただく。

5. 事業計画策定に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・経営発達支援計画に係る事業計画策定件数は、現状で目標 5 社に対し 24 社の実績であった。
- ・経営分析同様に、管内の小規模事業者にとって事業計画策定は関心が薄い。
- ・事業計画策定を契機として、その計画を基に補助金採択を受けた事業者が複数あった。このような事業所からは事業計画策定の重要性を認識していただけた。

[課題]

- ・経営分析同様に、目標値の倍以上の数であった。しかし、統一された事業計画策定基準がなく、各職員が個別に判断し指導していた。職員のレベルにもバラつきがあり、事業計画通り進まない事業者も存在した。
- ・件数重視になっており、質の低下が見られた。結果として、事業計画支援の件数が職員のレベルや業務量に対し多くなり、計画策定後のフォローアップをする余裕がなかった。「やりっぱなし」になってしまった事業所もあった。職員数が限られる中で、件数主義と支援体制を見直し、計画策定後のフォローアップが可能な件数を設定する。
- ・事業計画と関連のある B C P の策定が進んでいない。事業計画書に B C P を盛り込むような方法を事業所に提案し実践していく。

(2) 支援に対する考え方

上記の通り、事業計画策定に対する小規模事業者の意欲は低い。しかし、経験や勘ではなく、事業計画に基づき、進捗状況の検証や改善をしながら経営をしていくことで企業体質が強化されていく。補助金申請や融資申し込み時に事業計画策定の意義を説明することで、事業計画策定に結び付けていく。

需要動向調査、経営状況の分析、事業計画策定、新たな需要の開拓、事業計画策定後の支援は、それぞれ関連があり一貫性がなければならない。川上である調査・分析からフォローアップまで継続して支援を行い、最終的には、川下である利益の獲得まで支援していくことが伴走型支援の在り方である。その点を意識して一貫性のある事業計画策定を支援していく。

当所管内事業所の課題である B C P 策定は、相談窓口を新たに設置して、小規模事業者でも作成可能な B C P の策定を推進していく。B C P 策定を事業計画作成に興味を持っていただく事業者発掘のための入口と位置付ける。

業種別では、手元流動性が低く資金力が乏しいことから経営基盤が脆弱な飲食店について、I T 活用を事業計画に盛り込んでいく。

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①事業計画策定件数	36 社	33 社	37 社	45 社	50 社	60 社

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

支援対象：経営分析を行った事業者と、以前に経営分析を実施済みの事業者を対象とする。

策定手段：事業計画策定の意思を持った事業所に対し、当所が作成した経営計画書策定ツールを基に支援していく。策定支援は、経営発達支援事業の各内容と関連付け、各事業所に対し一貫性のある支援を実行する（第 2 - (2) - 1 図）。

相談に対しては、中小企業診断士の資格を有する法定経営指導員が、業種、事業所の理解度、計画策定難易度等を確認し、適切な経営指導員に振り分ける。

策定手法：策定基本ツール

- ☐ 小規模事業者の事業計画づくり・サポートキット（中小企業基盤整備機構）
- ☐ 事業計画書記入シート（当所作成）

上記のいずれかを相談者のレベルに応じて選択。作成した事業計画書は、ベテラン法定経営指導員が内容を確認し、不備等があれば見直し、計画書の質を高める。

I T 導入も課題になっているため、特に生産性の低かった飲食店の I T 導入を事業計画の中に盛り込んでいく。一般に販売されている業務用ソフトウェアやクラウドサービス等の横断的システムの導入を個別計画部分で盛り込んでいく。

小規模事業者相と同じ目線で、丁寧で実現可能な提案をしながら支援していく。

問題抽出と課題整理



課題解決策の検討・立案



課題解決方法の選定と優先順位の検討



課題解決策の実施計画の策定、の手順で I T 導入までを支援していく。

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]

- ・支援目標件数 5 件に対し 14 件の実績であった。事業計画の目標（定性面、定量面）に対しスケジュール通りに進んでいるかを窓口指導・巡回を通じて確認を行った。
- ・売上・利益等の経営指標の推移は、業績悪化等の理由で決算書を開示していただけず、経年比較できない事業所があった。

[課題]

- ・支援目標件数には達したものの、事業計画策定 36 社の半数以下の 14 件しかフォローアップができていなかった。上記「5. 事業計画策定支援に関すること」の課題で記載の通り、事業計画の質が悪かったことや、フォローアップが可能な量を上回る事業計画支援を実施していたためである。支援目標数を適正数に見直し、支援体制も改善する必要がある。
- ・事業計画策定後の決算書開示に抵抗感を示しているのは、金融機関等へ情報が洩れる事を心配している方が多い。情報の取扱いを厳格に実施していることを、情報取り扱い規定の書面提示等で伝えていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画は、策定することが目的ではなく、計画を実行・検証、改善しながら、売上や事業の発展に結び付けていかなければ意味が無い。その意味では、事業計画策定後の支援（フォローアップ）は、事業計画策定支援以上に重要であると言える。フォローアップのスケジュール表を策定し、計画的な支援を実施していく。

(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	14 社	33 社	37 社	45 社	50 社	60 社
頻度（延べ回数）	18 回	50 回	70 回	90 回	110 回	130 回
売上増加事業者数	—	13 社	15 社	18 社	20 社	25 社
利益率 1.5%以上増加の事業者数	—	5 社	7 社	9 社	10 社	12 社

(4) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画書の進捗状況により企業を区分けして、個社別に支援していく。

計画通りの進捗状況で、ある程度順調な事業所には、より発展的な補助金や経営革新の申請を勧め、事業の発展を目指す。

計画通り進まず進捗状況の悪い事業所は、複数の経営指導員による集中的な支援をしていく。経営状況が悪化していれば、専門家派遣制度を活用して事業再生指導を実施する。

具体的には、事業計画の進捗状況に応じ、事業所別の支援スケジュール表を作成して計画的に支援する。計画と実績の差異については、ベテランの経営指導員が分析し改善策を指導していく。メールやオンラインでの支援を希望する事業者が増加しているため、機材の準備や職員の対応スキルを向上させ、事業実施1年目には完全に対応できるようにする。

各事業所の業績区分に応じた支援内容・回数は下記の通りである。

- ・計画進捗状況良好：年に1回以上実施。職員数が少ないので、業績が良くフォローアップ指導が簡易で済む事業所は、オンライン相談を活用し効率的に実施する。
20回 1回×20社
- ・売上微増又は微減：年に2～3回程度実施。回数の増減は、事業者の業績と要望を踏まえて対応する。
90回 2.5回×36社
- ・計画進捗状況悪化：当所から積極的に連絡して随時実施。継続して重点的な支援をしていく。窮境状態にあるため、速やかに外部専門家による指導を実施する。
20回 5回×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]

- ・販売促進計画作成講習会（全2回）と個別相談会を実施した。講習会では、プレスリリースの基礎と実践方法を学んでいただいた。講習会後には、個別に専門家による指導を実施した。マスコミへの掲載、テレビ放映等の成果があり、受注増加に繋がった。
- ・全国規模の食品展示会に出展した。出展前に講習会を受講していただき、事前準備や当日の運営等について学んでいただいた。展示会は、複数の商談成約に繋がり効果の高いものとなった。
- ・静岡県内全15商工会議所合同開催の個別商談会に管内事業所が参加して、バイヤーと個別商談を実施した。バイヤーとの窓口ができ、その後の継続商談に繋がっている。

[課題]

- ・販売促進計画作成講習会は、成果はあったが、1回目の基礎編が15社、2回目の実践編は6社と出席者が減ってしまった。最終的にプレスリリースを実行したのは3社しかなかった。難しく作ることができないという意見もあった。そのため、講習会形式ではなく、1社ごとの個別指導で、経営指導員と一緒にしながら、支援していく方法に改める。
- ・展示会は、バイヤー等のアンケート調査が参考になり、商談成約にも繋がった。投資以上の効果が出ている。引き続き内容を向上させながら実施していく。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者は、営業の専門部署を持たず、専任の担当者がいない事業者も多い。そのため、経営発達支援事業で支援を受けて商品開発をしても、その後の販路開拓が課題になる。重点支援先の食品製造業者は、自社商品を開発してもその後の販路を確立しなくてはならない。そのため、販路を意識した商品開発を支援し、その後は、展示会への出展等を通じて販路開拓を伴走型でサポートしていく。

販路開拓では、実施件数は少なかったが、プレスリリースが非常に効果的であった。講習会による支援を見直し、当所で事業者と一緒にプレスリリース資料を作成し手法を学んでいただく支援方法に改める。

(3) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①展示会事前セミナー開催件数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
①②③展示・商談会出展事業者数	7社	7社	8社	8社	8社	8社
①②③成約件数	11件	11件	12件	12件	13件	13件
④プレスリリース資料作成支援者数	—	5社	7社	9社	11社	13社
④マスコミ掲載・放映件数	—	2件	3件	4件	5件	7件
④売上増加事業者数	—	2件	3件	4件	5件	7件

(4) 事業内容

①地方銀行フードセレクション等の全国規模の展示会へ出展

現行の支援で展示会等に参加した事業所は、その後、各社個別に地場の複数の商談会等に参加し、徐々に経験を積んでいる。商談の成約にも繋がっている。

域内（静岡県内）での商談で成果が出てきた事業所は、販売エリアの拡大を目指し、域外（静岡県外）で実施される全国的な商談会への出展を支援する。

なお、全国規模の展示会の出展ノウハウがない事業所が多いので、展示会前には事前講習会を実施する。講習会では、展示会の事前準備や展示ブースの装飾、当日の対応方法、終了後の商談フォロー手法等について学んでいただく。

対象出展者：全国の食品企業 約 1,000 社

来場者数：約 14,000 名

支援対象業種：食品製造業者

出展事業所数：3 社程度

想定される成果：商談件数 45 件（1 社 15 件×3 事業所）

商談成約件数 7 件 ※5 年後目標数

セミナー内容：全国規模の展示会に出展する前の準備事項等について学ぶセミナー

基礎知識習得、展示会の事前準備、魅力的なブースの作り方、展示会時の対応、展示会後のアポイントメントの取り方、等

②地元商談会への出展又は自主開催商談会等の開催

自社商品を開発したばかりの事業者や、生産量が少なく全国規模の販売ができない事業者向けに、地元食品商社主催の商談会等への出展を支援する。

なお、地元商談会が中止の場合や参加が難しい場合等を想定し、その場合は、代替として自主商談会を開催する。自主商談会は、小売店等のバイヤーとの個別の商談か、オンラインでの商談とする。

◆地元商談会

対象出展者：県内中心の食品企業 約 150 社

来場者数：約 500 名

支援対象業種：食品製造業者

出展事業所数：2 社程度

想定される成果：商談件数 45 件（1 社 15 件×3 事業所）

商談成約件数 4 件 ※5 年後目標数

◆自主開催商談会（地元商談会が無い場合等の代替）

参加バイヤー：小売店等、3 社程度のバイヤーと参加事業所との個別の商談会

支援対象業種：食品製造業者

参加事業所数：5 社程度

想定される成果：商談件数 15 件（1 社 3 件×5 事業所）

商談成約件数 4 件 ※5 年後目標数

③静岡県内全 15 商工会議所合同個別商談会への参加

「バイヤーと商談したいけれどアポイントが取れない」、「自社商品を積極的に販売していきたい」事業者の商談希望商品を登録し、バイヤーによる事前確認で商談の確認が取れたものに対する事前予約制の個別商談会。1 商談 30 分。職員が同席し事業者のサポートを行う。

商談参加者：県内の食品企業 約 70 社

全商談件数：約 250 商談

商談方法：事前マッチング制、個別面談方式 1 商談 30 分(商談 20 分+入替 10 分)

支援対象業種：食品製造業者

参加事業所数：2 社程度

想定される成果：商談件数 6 件 (1 社 3 件×2 事業所)

商談成約件数 2 件 ※5 年後目標数

※①②③について現状で展示会や商談会の中止・延期が多く、今後の見通しが立っていない。そのため、出展する展示会や商談会の実施等については、その時点での状況を判断して最適な方法を選択するため変更の可能性がある。

④プレスリリースによる販売促進事業

販路開拓では、プレスリリースも効果的である。プレスリリース資料の作成を経営指導員が個社別に指導していく事業を実施する。新たな担当部署を設け、マーケティング知識のある法定経営指導員が、マスコミに送付する前に内容を精査した上で実行する。

プレスリリースの成否は、結果を分析し、経営指導員で情報共有する。情報共有したデータを基にプレスリリースの作成支援能力向上を図る。

対象者：新商品を開発した食品製造業社、新メニュー開発等を実施した飲食店等 10 社

想定される成果：マスコミ掲載・放映件数 7 社 ※5 年後目標数

プレスリリース資料の作成手法を学んでいただき、複数回指導した後は、各社が個別で作成できるようになる。

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]

3 年間の経営発達支援計画事業の評価及び、見直しをするために、毎年度事業終了後に「経営発達支援計画事業評価委員会」を開催し、計画が適正かつ発達的に実行されるようにしている。

[課題]

実施事業の目標設定値が、計画を策定した時点と現在において小規模事業者を取り巻く状況が異なり、事業計画の作成、フォローアップ支援において目標達成に向けた改善の指摘を受けている。要因は、対象事業の減少や実績値にあげる支援レベルが不明瞭であったため目標値の設定が過大となっていた。

新計画においては、現状分析、事業計画の作成、フォローアップ支援の目標とする対象支援レベルの基準を定め適正な件数で目標設定を行う。

(2) 事業内容

◆焼津商工会議所経営発達支援計画事業評価委員会

[事業評価の体制・方法について]

設置目的：焼津商工会議所の経営発達支援計画に対する外部有識者を交えた事業評価と改善・見直しに関する必要な事項を定めるものとする。

[事業評価の実施]

評価の対象：焼津商工会議所経営発達支援計画に記載されている事業

評価の反映：評価委員会による評価結果及び、改善・見直しについて、その結果を尊重する

よう努めるものとする。委員から頂いたコメントについて次年度事業に反映させる。

[事業評価の結果の活用]

事業評価の結果を踏まえて、改善・見直しについて検討を行い、限られた予算の中で優先度の高い事業から次年度事業の実施に反映させるとともに、その結果を関係当局及び、議員総会に報告するものとする。

[事業評価結果の公表]

事業評価の結果及び翌年度への反映結果について、ホームページで会員事業者等に公表する。

[評価委員会の設置]

経営発達支援計画の客観性及び公平性を確保する観点から、会員以外の外部有識者を含めた委員による評価委員会を設置する。

委員の構成 6名

外部委員 3名 学識経験者（元金融機関役員）、大学関係者（静岡福祉大学教授）、中小企業診断士

内部委員 3名 副会頭(委員長)、焼津市経済部長、専務理事

※事業評価委員会には、焼津市経済部商工課担当職員、法定経営指導員5名、補助員1名、記帳専任職員1名が出席する

※外部委員は、勤務先の異動等で変更の場合がある

[委員会の開催]

年1回 5月中旬～6月上旬

[事業評価の報告等]

6月正副会頭会議に報告・承認

6月下旬常議員会・通常総会に報告

6月下旬ホームページに公開

[事業評価の仕組みについて]

毎年度事業終了後に実績報告書案を委員に渡し、各項目別の目標値、実績値、事業の詳細事項から、5段階評価により評価をして頂く。（評価判断に係る実施事業に対する質問事項についても事前に受け付ける）。

委員会当日5人の評価を精査し、各項目別の評価を決定する。

総合評価は、各項目別のA評価が何%以上あったかで判断をする。

総合評価の基準割合は、評価委員会当日に委員によって決められる。

委員評価基準

A評価：目標に達していて、事業成果が認められる

B評価：目標に達しているが成果としては向上の余地がある

C評価：目標・成果ともにさらなる向上を期待する

D評価：目標達成のための改善が必要

E評価：事業の見直し又は、廃止

総合評価の基準（評価の比率は委員会で決定する）

各項目評価のA評価が80%以上

A評価：目標に達していて、事業成果が認められる

各項目評価のA評価が70%以上80%未満

B評価：目標・成果ともに更なる向上を期待する

各項目評価のA評価が70%未満

C評価：目標達成のための改善が必要

9. 経営指導員等の資質向上に関すること

（1）現状と課題

[現状]

・静岡県商工会議所連合会主催の研修や、日本商工会議所・中小企業大学校主催の任意参加の研

研修会に参加した。

- ・貿易関係証明業務やBCP指導者養成講座など専門研修に参加し、支援体制の幅が広がった。

[課題]

- ・既存の外部研修は、画一的な研修が多いが、職員の指導経験年数は異なるため、レベルに応じた育成になっていない部分も一部にあった。職員の階層や能力に応じた研修を選択し、当所内研修も実施する。
- ・職員数が少なく日常業務に忙殺されているため、OJTを実施する体制ができていない。ベテラン経営指導員から若手職員への経営支援ノウハウの円滑な承継が課題である。

(2) 事業内容

経営発達支援事業の目標達成のために、職員の指導レベルの平準化を目指す。

- ①職員の経験や能力を適切に把握した、職員別のスキルマップを作成する。そのスキルマップに基づき、職員の適性或希望を踏まえて計画的な育成をしていく。現在は、職員の年齢構成の偏りがあるため、担当部署で育成状況を把握し、適切な人材配置をしていく。参加する外部研修も、育成計画に基づき選択していく。

- ②経営ツール、指導履歴の共有化

暗黙知化しているベテラン経営指導員の指導ノウハウを、経験年数の浅い職員に承継していくために、指導履歴（対応方法、助言内容、使用した経営ツール等）をデータベース化（外部システム利用）して共有できるようにする。

- ③職員間の定期ミーティングの開催

外部研修に参加した経営指導員が順番で講師を務め、学んだ知識を職員間で共有化する。毎月1回開催し、疑問点等はその場で解決することで職員の支援能力向上を図る。

- ④外部研修以外に経営発達支援事業遂行に必要な知識を学ぶため、事業3年目までには、新たに会議所内部での講習会も実施する。スキルマップに基づき外部の専門家や経営指導員による経営分析やマーケティングの講習会を新たに実施する。IT支援に力を入れることから、最低限のスキルを全職員が学べる講習会も開催する。

■実施内容（予定）

[内 容]	[講 師（予定）]
・事業者支援の基本	法定経営指導員
・経営分析手法	外部専門家
・決算書の分析	日本政策金融公庫
・金融機関から見た事業分析	静岡県信用保証協会、地元金融機関
・事業計画策定手法	外部専門家、法定経営指導員
・IT講習会	外部専門家
・スキル別の個別研修	
基礎	法定経営指導員
応用	法定経営指導員
発展	外部専門家

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]

他の支援機関との連携は、主に4つある。「近隣商工会議所との連携」、「公的資金を扱う日本政策金融公庫・信用保証協会との連携」、「税理士会との連携」、そして「行政との連携」となる。近隣商工会議所等との連携は、主に小規模事業者の販路拡大、新たなビジネスモデルの構築等

を共通課題として取り組んでいる。

日本政策金融公庫、信用保証協会との連携は、それぞれの小規模事業者に対する施策及び利用状況等の情報と参加団体の活用状況の意見交換による情報収集を実施している。

税理士会との連携は、税務支援事業を通じて小規模事業者支援の推進を図っている。

行政との連携は、行政施策に対して小規模事業者支援の強化に向けた意見交換を実施している。

[課題]

近隣商工会議所等との連携、税理士会との連携事業については、より多くの小規模事業者が活用していただけるように進化させていく。

日本政策金融公庫・信用保証協会との連携は、得た情報を迅速に小規模事業者へ発信できるようにメール等を活用していく。

行政との連携は、行政の予算措置に反映してもらうための意見交換をさらに進めていく。

(2) 事業内容

①「志太3市商工会議所・商工会広域連携相談事業」(打合せ会 年5回、事業 年1～2回)

平成15年度より焼津・藤枝商工会議所でスタートした。その後、大井川・岡部町商工会を加え、更に島田商工会議所、島田市商工会を加え6団体の相談所業務として運営している。

志太3市の事業者が抱えている共通課題の解決を6団体というスケールメリットを生かし講演会、志太経営塾(セミナー、販路拡大事業)等を行っている。

毎年度、9月に次年度志太経営塾のテーマ、講師、予算を検討し、次年度4月から事業がスタートできるように打合せ会を開催している。打合せ会、事業運営主体は、6団体の持ち回りで役割を決めている。

セミナー、販路拡大事業の参加人数、経費負担等は、年度当初の会員割合で割り振っている。

打合せ会(5月・8月・10月・12月・2月)頃、事業(6月～9月)

参加者：焼津・藤枝・島田の商工会議所、大井川・岡部町・島田市商工会の経営指導員等

②「日本政策金融公庫との情報交換会」(年3回)

A. 日本政策金融公庫主催による公庫職員と中部地区商工会議所経営指導員との情報交換会(年2回 6月・1月)

B. 当所主催による経営指導員・補助員・マル経審査委員と公庫職員による情報交換会(年1回 10～11月)

(狙い)

A. 中部地域における各団体の金融支援の実態把握と日本政策金融公庫の最新融資メニューや、サポート支援等の情報入手を図り小規模事業者支援に還元する。

B. 小規模事業者経営改善資金貸付をはじめ日本政策金融公庫の貸出し姿勢等について金融審査委員と情報共有を図り審査に反映する。

参加者：A. 中部地域(富士川・静岡市～牧之原市)商工会議所・商工会経営指導員等

B. 日本政策金融公庫職員、当所金融審査委員、経営指導員等

③「静岡県信用保証協会との情報交換会」(年1回 10月頃)

信用保証協会主催の保証協会職員と中部地区商工会議所経営指導員との情報交換会

(狙い)

信用保証協会の事業内容・運営状況の情報共有及び中部地域における保証承諾状況や代位弁済の状況を把握し、小規模事業者の実態把握と今後の支援の参考とする。

参加者：静岡・焼津・藤枝・島田の商工会議所経営指導員等

④「税理士会と藤枝税務署管内関係団体との打ち合わせ会」(会議 年1回 5月)

東海税理士会藤枝支部主催の情報交換会で、税理士会主催の税務支援事業、確定申告支援事業について連携を行う。前年度の実施結果から見た意見交換を行い当該年度に反映をする。

(実施事業)

小規模事業者の経理、確定申告支援のため簿記講習会(初級記帳編)、決算整理のための個別相談、確定申告個別指導を行う。

参加者：藤枝・焼津商工会議所、大井川・岡部町商工会、焼津・藤枝・岡部・大井川青色申告会、藤枝法人会、J A大井川、藤枝税務署

⑤「焼津市経済部との定例会議」(年4回 5月・9月・12月・2月)

焼津市経済部商工課、大井川商工会、当所がそれぞれ実施する事業等について意見・情報交換をする定例会議を開催する。

年度当初は、市の年度予算・事業について、各団体の主要事業について情報共有を図る。

参加者：焼津市 部長・課長・係長

商工会 事務局長・経営指導員

当所 専務理事・事務局長・相談所長・課長

1 1. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・焼津市は、日本有数の水揚げ量を誇る焼津港を有し、古くから水産業を中心に発展してきたが、消費者の魚食離れが進んでおり国内における水産物の消費量が減少している。
- ・人口減少、少子・高齢化の進行とともに、労働力不足が問題となっており、新卒者の地元企業への就職が求められている。

[課題]

- ・水産加工品のブランド化、新商品の開発支援が課題である。関係機関と連携し情報発信力を強化して販路拡大へ結びつける機会を提供する。
- ・企業説明会の開催や就職関連情報の提供に加え、企業の魅力発信によりU I ターン就職を支援するとともに関係機関等と連携し、地元就職を促進する。

(2) 事業内容

①「焼津みなとまつり」 ※令和2年はコロナ禍のため中止

水産加工品を中心とした地場製品のPR、販売促進に向けて、オール焼津の組織で水産業の振興に取り組む「焼津みなとまつり実行委員会」を年4回開催する。委員会では、「焼津みなとまつり」について協議する。「焼津みなとまつり」は、海鮮丼やかつおめし、水産加工品の販売、焼津おでんの無料配布等、焼津ならではのグルメが堪能できるイベントである。

(取組み状況)

例年、「焼津みなとまつり実行委員会」を年4回開催し、「焼津みなとまつり」の事業内容を協議して、イベントが滞りなく開催できるように検討を重ねている。

全体事業としては、魚族供養などの神事、稚魚の放流等を実施。4月第2日曜日に開催され、市内外の一般客で賑わう、まつりイベントの計画と運営も実行委員会で行う。

水産業だけでなく、商店街、農産物、緑化等の振興と、同日開催するマラソン大会(運営は別組織)とも連携しおり、地域経済の活性化を図っている。

(商工会議所の役割)

焼津市から事業委託を受け実行委員会を組織し事務局を担っている。

市内の水産加工品などを中心に出店者の募集、まつりの周知のためのチラシ作成や広報活動を行い、漁業・水産加工業の普及・促進を図っていく。

(連携組織)

焼津商工会議所、焼津市(商工課・水産振興課・スポーツ課・農政課・都市整備課)、焼津漁業協同組合、焼津市魚仲水産加工業協同組合、焼津市水産振興会、小川漁業協同組合、大井川農業協同組合、焼津市商店街連合会、焼津市観光協会、焼津市環境緑化事業協同組合、NPO

法人焼津市体育協会、焼津市陸上競技協会、焼津青年会議所、焼津市ＢＳ・ＧＳ協議会、静岡県漁港管理事務所、志太鉄工機械工業協同組合、焼津鮮魚組合、焼津鮮魚介小売商業組合、焼津市バスケットボール協会、焼津群舞の会、大井川商工会、焼津警察署

②「焼津市水産業クラスター協議会」

市内で生産される水産加工品の売上増加を目的として、年２回協議会を開催し、水産加工品のブランド認定を行う。認定された商品は、認知度向上のために各種支援をしている。

(取組み状況)

クラスター事業として、以下の事業を実施している。

- ・焼津水産ブランド認定
- ・焼津水産ブランド品販売店の拡充
- ・焼津水産ブランドのＰＲと認定商品のＰＲ

焼津水産ブランドＨＰでの周知、販促物作成、パンフレット配布、ＪＲ焼津駅での認定品の展示、焼津さかなセンター内観光協会ブースで認定品の展示

- ・商談会、展示会などの情報提供

(会議所の役割)

- ・審査会の開催と協議会の運営
- ・認定商品の管理
- ・ブランドの普及、ＰＲ

(連携組織)

焼津商工会議所、焼津漁業協同組合、小川漁業協同組合、焼津鯉節水産加工業協同組合、焼津市魚仲水産加工業協同組合、協同組合焼津水産加工センター、焼津佃煮組合、協同組合焼津さかなセンター、焼津水産加工業協同組合、焼津蒲鉾商工業協同組合、静岡県水産技術研究所、静岡県工業技術研究所、静岡県立焼津水産高等学校、焼津市経済部、焼津商工会議所青年部、焼津商工会議所女性会

③「志太３市（焼津・藤枝・島田市）合同企業ガイダンス」

３市の商工会議所、商工会、行政が年１回のガイダンスを実施する。「志太３市合同企業ガイダンス担当者会議」を年４回開催し、事業内容を協議する。

対象：大学院、大学、短大、高专、専門学校の１年～４年

大学等の就職支援担当者、高校の就職支援担当者

(取組み状況)

- ・新型コロナ感染の拡大が進み、５月に開催予定であったガイダンスを中止。ＨＰやＳＮＳ等のネットでの企業紹介に慣れていない中小企業のために、Zoom講習会を開催した。
- ・今後動画による企業ＰＲが一般的になると考え、動画作成編集の仕方を動画にまとめ、ガイダンスに申込があった企業に説明や支援をした。
- ・事業年度１年目には、Zoomによるガイダンスを実施し、その後の実施方法について状況を踏まえて決定していく。

(商工会議所の役割)

- ・ガイダンス開催の計画作成・周知・実施
- ・参加企業に対するセミナーの計画・実施

(連携組織)

- ・藤枝・島田・焼津商工会議所
- ・岡部町・大井川・島田市商工会
- ・藤枝・島田・焼津市
- ・焼津・島田公共職業安定所
- ・静岡県中部地域局

④「地元企業魅力発見バスツアー」

企業の人材確保と学生の地元定着の促進を図るため、市内の企業に就職を希望する学生を対象とした企業見学バスツアーを年 1 回実施する。「志太 3 市地元企業魅力発見事業担当者会議」を年 2 回開催し、事業内容を協議する。

(取組み状況)

- ・本年度第 3 回目が行われる。
- ・大学 1～3 年生、短期大学生、専門学校生のほか、企業情報の直接把握及び企業との面識を持っていただくことを目的に大学、高校等のキャリア支援担当者も参加対象としている。
- ・訪問先では、(参加学生と) 同世代の社員による自社説明のほか、現場見学など就職後のイメージができるよう工夫した紹介が行われる。

(商工会議所の役割)

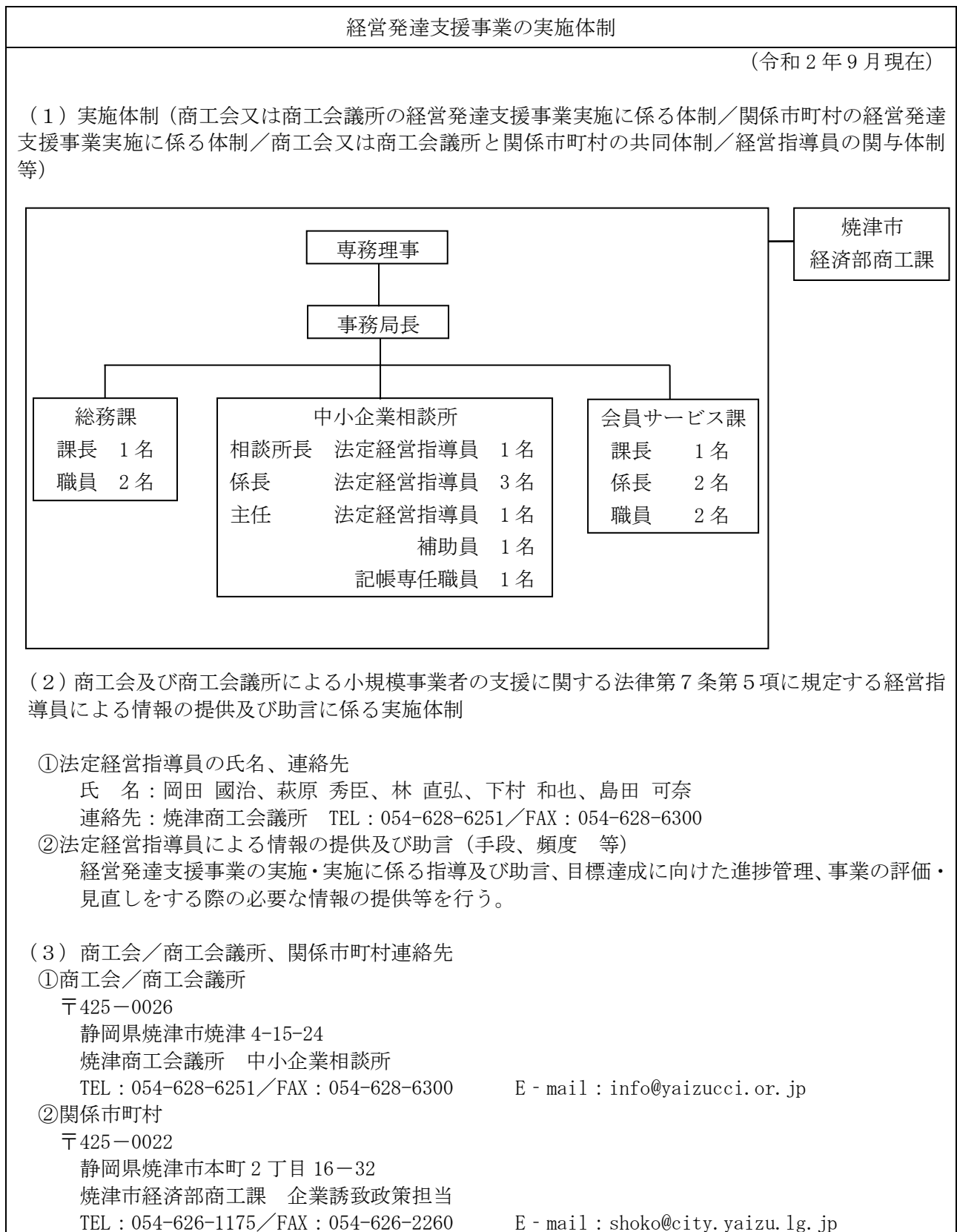
- ・企業募集及び学生等の募集のため大学等訪問を行う。
- ・事業の周知活動を実施する。

(連携組織)

- ・藤枝・島田・焼津商工会議所

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
必要な資金の額	7,950	7,800	8,000	8,150	8,400
・展示会事前セミナー開催費	300	300	300	300	300
・展示会出展費	1,500	1,500	1,700	1,700	1,700
・消費者需要動向調査等の各種専門調査費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
・専門家相談等派遣費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
・食に関する支援事業費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
・職員研修費	150	300	300	450	700
・オンライン相談導入・運用費	500	200	200	200	200

(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
会費収入、参加者負担金、国補助金、静岡県補助金、焼津市補助金、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	
連携して実施する事業の内容	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	