

経営発達支援計画の概要

| | |
|----------------|--|
| 実施者名 (法人番号) | 藤枝商工会議所（法人番号 9080005005879） 藤枝市（地方公共団体コード 222143） |
| 実施期間 | 2023/04/01 ～ 2026/03/31 |
| 目標 | <p>経営発達支援事業の目標</p> <p>経営者との対話を通して、自らの課題を発見し、戦略・戦術を策定し、課題解決を図る企業を育成する</p> <p>小規模事業者の生産性向上のための IT 化、身の丈に合った DX の促進を図る</p> <p>自社の商圏を拡大する新たな顧客開拓、販路開拓に資する EC 活用を促進する</p> |
| 事業内容 | <p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>①藤枝市管内景況調査</p> <p>②地域の経済動向分析</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>①販路コーディネーターによる百貨店・EC 等向けの商品需要調査</p> <p>②首都圏における BtoC 商品調査</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①小規模事業者の経営分析</p> <p>4. 事業計画の策定支援</p> <p>①事業計画策定支援</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援</p> <p>①事業計画のフォローアップ</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p> <p>①展示会・商談会の出展支援</p> <p>②SNS 等による WEB マーケティング支援</p> <p>③EC サイトの開設・運用支援</p> <p>④藤枝おみや商品のテストマーケティング</p> |
| 連絡先 | <p>藤枝商工会議所 中小企業相談所</p> <p>〒426-0025 静岡県 藤枝市 藤枝 4-7-16</p> <p>TEL:054-641-2000 FAX:054-643-2000</p> <p>e-mail:fcci@fujieda.or.jp</p> |

藤枝市 産業振興部 産業政策課

〒426-0026 静岡県 藤枝市岡出山 2-15-25

TEL:054-643-3165 FAX:054-631-9082

e-mail:sangyoseisaku@city.fujieda.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

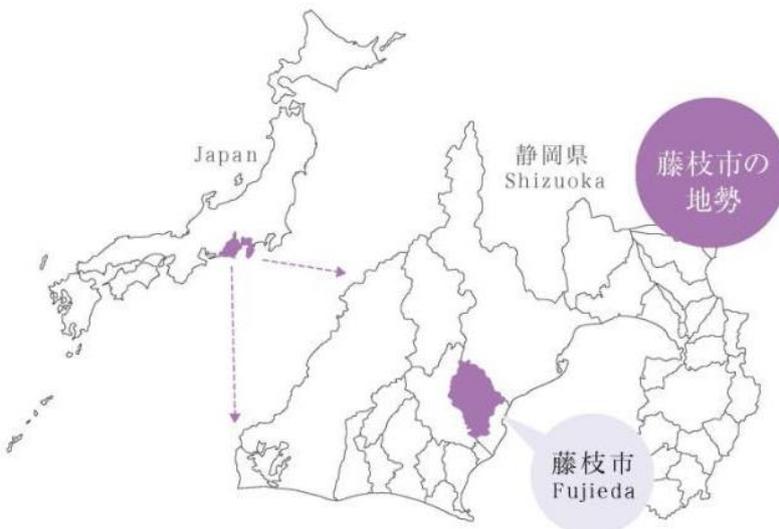
ア 藤枝市の概況

藤枝市（以下、当市）は、静岡市から西へ約20km、静岡県のほぼ中央に位置する。

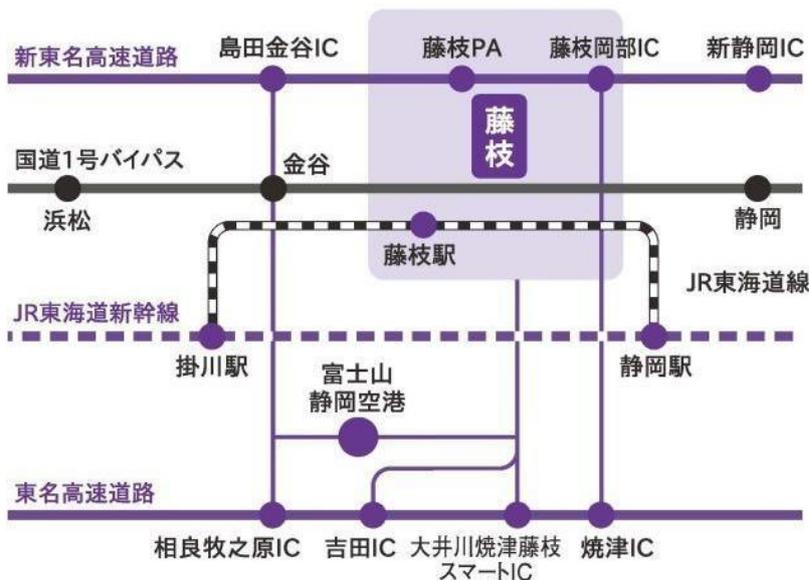
市域は、北は南アルプスを望む赤石山系の森林地帯から、南は江戸時代「越すに越されぬ」と言われた大井川の一部まで、東西16km、南北22kmに広がり、面積は約194km²である。

交通は、JR東海道本線、新幹線、国道1号バイパス、東名高速道路に加え、平成24年に開通した新東名高速道路といった日本の大動脈が、まちを東西に走る。さらに、隣接する地域にある富士山静岡空港へのアクセスも充実し、交通の要衝として発展している。JR藤枝駅から1時間強で東京や名古屋にアクセス可能である。

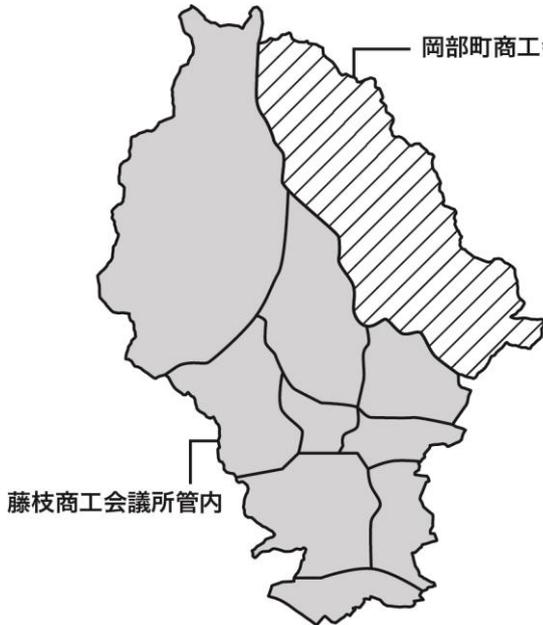
当市には、平成21年に志太郡岡部町が編入した。この影響で、当市には藤枝商工会議所（以下、当所）と岡部町商工会の2つの商工団体がある。



■ 交通



■ 当所管内



左図のうち、斜線の地域以外が当所管内である。
面積にして、当市全体の72.8%となる。

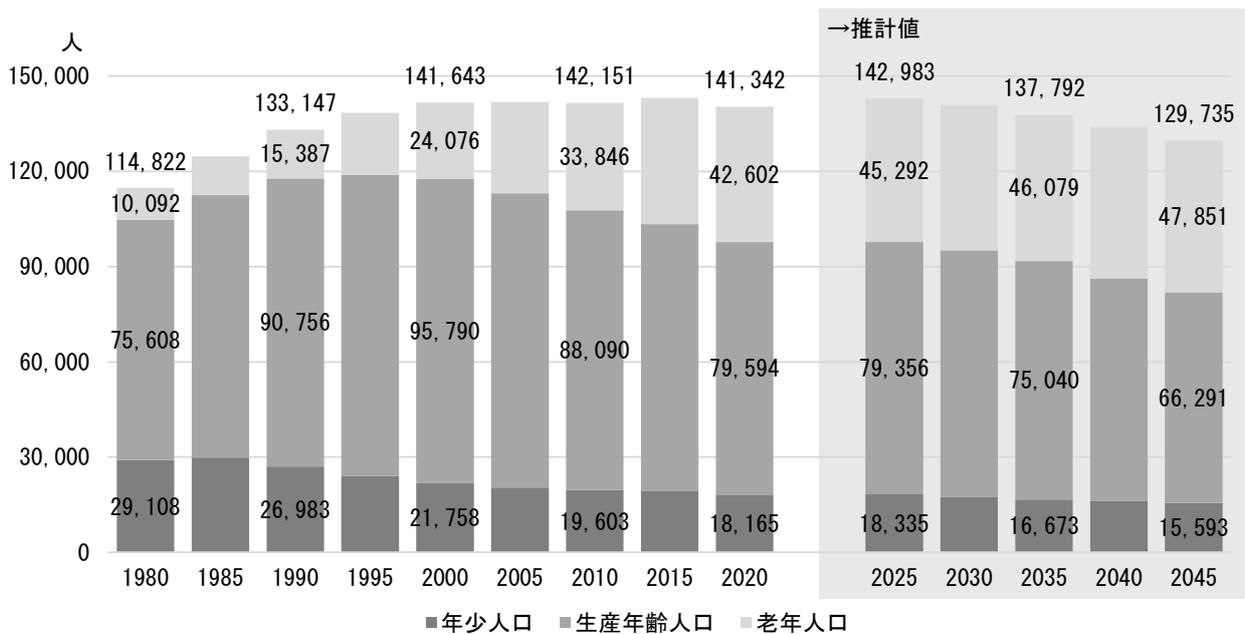
イ 人口

(a) 当市全体

令和4年7月末時点の人口は142,854人（住民基本台帳）である。

国勢調査の結果を基に人口推移をみると、人口は横ばいで推移している。一方、今後をみると、減少傾向が見込まれている。年齢別人口について将来の推移をみると、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向で推移することが予測されている。

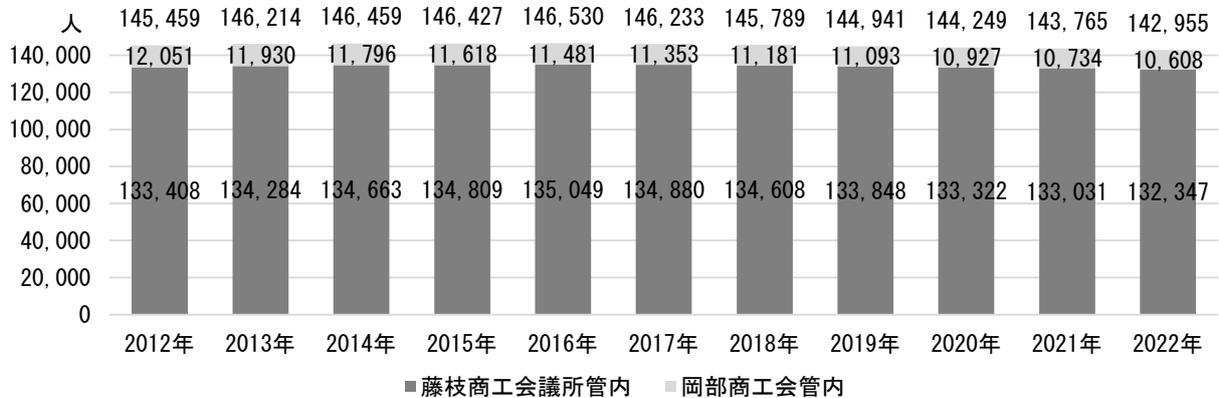
高齢化率は、令和2年（2020）年の30.1%から令和27（2045）年には36.9%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和2年（2020）年の56.3%から令和27（2045）年には51.1%に低下する見込みである。



出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

(b) 当所管内

令和 4（2022）年 3 月 31 日時点の当所管内の人口は 132,347 人であり、当市全体の 92.6%を占める。人口の大部分を占めることから、前項の当市全体の傾向は、当所管内の傾向と概ね同一と考えることができる。



出典：藤枝市「住民基本台帳人口（各年 3 月末）」

ウ 特産品

(a) 特産品

当市には、お茶、地酒、乾しいたげや、花火、雛人形など、先人から受け継いだ豊富な特産品がある。当所管内における主な特産品は下表のとおりである。

■ 主な特産品

| 特産品名 | 概要 |
|-------|---|
| 地酒 | 「初亀」「志太泉」「杉錦」「喜久酔」など、藤枝の地酒は、全国の品評会でも絶賛される逸品揃いである。志太杜氏の伝統を守る若い後継者たちの新しい試みにも期待が集まる。 |
| 藤枝茶 | 茶づくりに気候が適していた藤枝では、生産・加工・輸出と茶を取りまく産業が大きく発展してきた。玉露・煎茶・紅茶・抹茶と種類も豊富で、全国で親しまれている。藤枝のお茶をふんだんに使ったスイーツも人気である。 |
| 乾しいたげ | 当所管内では、多くの乾しいたげが集荷、取引されるなど乾しいたげの集積地となっている。 |

(b) 藤枝おみや

当所では、藤枝の魅力ある商品を掘り起こして磨き上げ、発信していくため、藤枝のお土産品としてふさわしい商品を藤枝商工会議所推奨品「藤枝おみや」として認定している。平成 26 年から始まったこの取組により、食品から工芸品まで幅広い商品を認定し、商品を通して藤枝の魅力を市内外に発信している。

エ 観光資源

当市には、国指定史跡「志太郡衙跡」をはじめ、「田中城下屋敷」や「岡部宿大旅籠柏屋」などの日本遺産にも認定されている旧東海道の「街道文化」や、四季の花を楽しむことができ、郷土博物館・文学館も有する市民憩いの公園や東海地区最大級といわれる 2km も続く桜トンネルなど多くの観光資源がある。当所管内における主な観光資源は下表のとおりである。

■ 主な観光資源

| 観光資源名 | 概要 |
|-----------|--|
| 蓮華寺池公園 | 市のほぼ中央に位置し、「花・水・鳥・笑顔」がテーマの、四季を通じて多くの市民が集う憩いの場所である。 |
| 旧東海道の街道文化 | 豪族・一色信茂が築城した田中城の東南隅にあった下屋敷跡に田中城にゆかりの建物や庭園が移築・復元された「田中城下屋敷」、東海道岡部宿を代表する大旅籠のひとつであり、江戸時代に建てられた「柏屋」は当時の様子がわかる貴重な歴史資料館となっている「大旅籠柏屋（国登録文化財）」などがある。 |

瀬戸谷温泉ゆらく

山々の深い緑と瀬戸川の清流に囲まれた日帰り温泉である。瀬戸谷の自然にふれながら、天然温泉をゆっくり楽しめる。

オ 観光交流客数等（当市全体）

令和2（2020）年度の観光交流客数は107万人である。推移をみると、近年は250万人前後で推移していたものの、令和2年度の新型コロナウイルス感染症拡大の影響で急減していることが読み取れる。

| 単位：人 | 観光交流客数 | 宿泊客数 | 観光レクリエーション客数 |
|--------|-----------|---------|--------------|
| 平成28年度 | 2,691,343 | 214,960 | 2,476,383 |
| 平成29年度 | 2,474,092 | 237,868 | 2,236,224 |
| 平成30年度 | 2,523,640 | 236,106 | 2,287,534 |
| 令和元年度 | 2,527,793 | 232,018 | 2,295,775 |
| 令和2年度 | 1,071,664 | 171,987 | 899,677 |

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

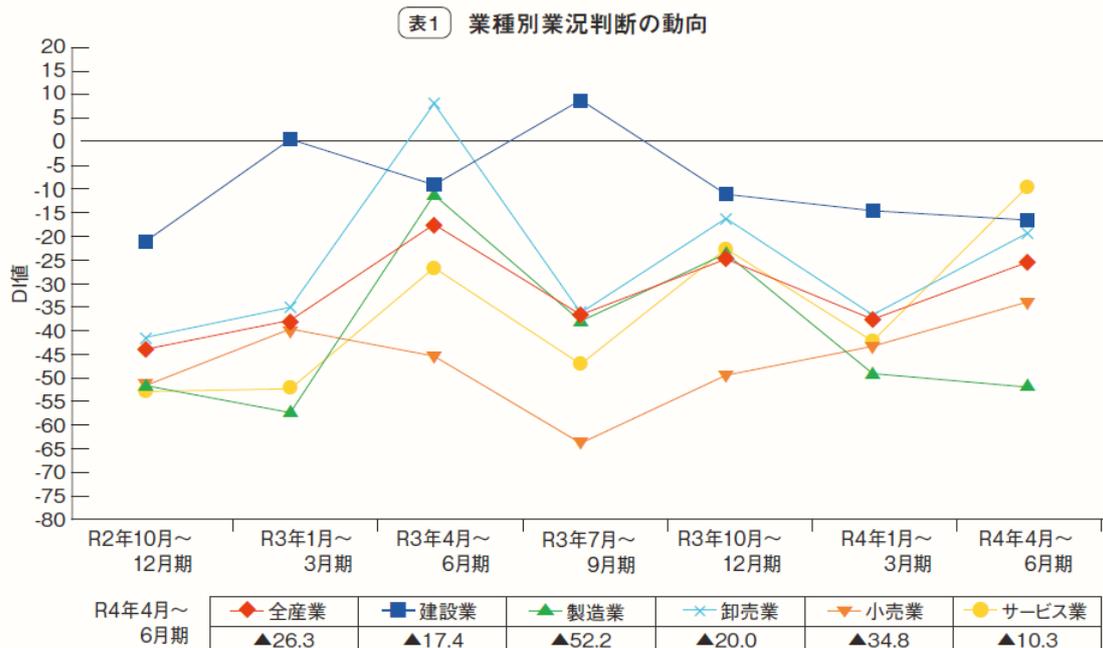
(a) 業種別の景況感

当所が実施した「中小企業景況調査（令和4年4～6月期）」によると、前年同期比で売上DIは△17.4ポイント、採算DIは△26.3ポイントとなっている。業種別にみても、すべての業種において売上DI、採算DIともマイナス値となっており、厳しい経営環境のなかで事業を行っている事業者が多いことが読み取れる。

■ 景況調査結果（令和4年4～6月期）

| | 回答数 | 売上DI | 採算DI | 来期の見通DI |
|-------|-----|-------|-------|---------|
| 全業種 | 124 | △17.4 | △26.3 | △29.1 |
| 建設業 | 23 | △21.7 | △47.6 | △27.3 |
| 製造業 | 24 | △16.7 | △62.5 | △39.1 |
| 卸売業 | 24 | △13.6 | △36.4 | △13.6 |
| 小売業 | 23 | △26.1 | △39.1 | △40.9 |
| サービス業 | 30 | △10.3 | △13.8 | △25.0 |

■ 業況判断DIの推移



出典：藤枝商工会議所「中小企業景況調査」

(b) 業種別の商工業者数（小規模事業者数）の推移

藤枝市における当所管内の人口比率は9割超となっている。そのため、事業所数（小規模事業所数）においても、市全体の事業所数（小規模事業所数）と当所管内の事業所数（小規模事業所数）では差が少ないものと考えられる。そこで、ここでは市全体の事業所数（小規模事業所数）を当所管内の事業所数（小規模事業所数）とみなす。

事業所数は、平成24年が6,009者、平成28年が5,960者である。また、「令和3年経済センサス-活動調査（速報集計）」によれば令和3年の事業所数は5,528者となっている。

小規模事業者数は平成24年が4,561者、平成28年が4,405者であり、4年間で3.4%減少している。産業別にみると、卸・小売業（△64者）、建設業（△63者）、製造業（△47者）で大きく減少している。一方、医療、福祉や他サービス業では増加がみられる。

| | 建設 | 製造 | 情報通信 | 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 | 679 | 769 | 21 | 1,591 | 678 | 351 | 1,384 | 536 | 6,009 |
| 小規模事業所数 | 657 | 614 | 16 | 1,069 | 466 | 157 | 1,109 | 473 | 4,561 |
| 平成28年 | | | | | | | | | |
| 事業所数 | 617 | 716 | 20 | 1,540 | 677 | 444 | 1,427 | 519 | 5,960 |
| 小規模事業所数 | 594 | 567 | 15 | 1,005 | 451 | 192 | 1,126 | 455 | 4,405 |
| 増減(H28年-H24年) | | | | | | | | | |
| 事業所数 | △62 | △53 | △1 | △51 | △1 | 93 | 43 | △17 | △49 |
| 増減割合 | △9.1% | △6.9% | △4.8% | △3.2% | △0.1% | 26.5% | 3.1% | △3.2% | △0.8% |
| 小規模事業所数 | △63 | △47 | △1 | △64 | △15 | 35 | 17 | △18 | △156 |
| 増減割合 | △9.6% | △7.7% | △6.3% | △6.0% | △3.2% | 22.3% | 1.5% | △3.8% | △3.4% |

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

(c) 業種別の現状と課題

i_工業

当市製造業者数は全体の事業者数のうち11.6%を占める。大手製薬会社をはじめとする医薬品のほか、食料品、輸送機器製造といった中小・小規模の労働集約型産業が多くなっている。

平成28年が716者で令和3年は628者となり88者が減少しており、この主な要因として、売上不振や後継者不足があげられ、いかに競争力を高めるかが課題となっている。

新東名高速道路藤枝岡部IC周辺に食関連産業や物流産業を集積し、「食と農」に関する新たな産業集積を創出している。

また、市内に進出する企業や、市内の市街地から市内郊外へ移転する企業が、用地拡張などを行うことでより活動しやすい状況を整えるために、企業に有利な工場誘致を進めている。

ii_商業

当市の商店街においては、住宅併用の店舗が廃業により住宅化して新規出店に結び付かないなど、商店数が減少しており、店舗経営者の高齢化も伴って、各商店街の活動鈍化がみられる。一方で、空き店舗の減少が進み、新たに出店した経営者を中心に商業環境の変化に積極的かつ柔軟に対応するとともに、SNSを活用した独自の魅力発信の機会が増えるなど、意欲的な取組を行う経営者が増えている。特に居酒屋や飲食店はコロナ禍にも関わらず、様々な連携事業を行っている。

当市の駅周辺は中心市街地活性化基本計画に基づき、再開発事業をはじめとした民間活力を積極的に導入した官民連携による様々な取組により活性化が進んでおり、さらなる賑わいの創出に向けた取組が進行中である。

また、旧東海道宿場町に端を発する藤枝宿商店街エリアや岡部宿商店街エリアは、地域住民の生活基盤を支える都市機能を有するとともに、当市の歴史文化を継承する拠点であり、商業機能と人々の交流拠点機能、そして、地域コミュニティ機能を融合した拠点としての役割が求められている。

さらに、郊外に広がる住宅地等においても、各地区に生活基盤となる機能が集約した拠点があり、高齢社会において、その商業機能の維持について必要性が高まっている。買い物をする場所というのは、物を売るだけではない交流の場でもあり、買い物弱者という社会課題の顕在化からも、子育て世代や高齢者を中心とした地域のコミュニティの場としての買い物環境の更なる充実を図る必要がある。

キ 第6次藤枝市総合計画

「第6次藤枝市総合計画」(令和3年度～令和12年度)の商工・観光部分は下表のとおりである。

小規模事業者支援の視点からみると、①エコノミックガーデニングの推進では、経営基盤の強化や事業展開、事業承継など事業者の課題解決に向け、ICT等の先端技術の活用も進めながら、伴走型支援を推進すること、②新たな産業・ビジネスの創出では、市内産業の技術・サービス革新を促進し、地域産業を活性化するために多様な主体が連携したオープンイノベーションを推進するとともに、地域特性を活かした新たなビジネスや産業の創出を図ること、③商業の振興では、誘客促進・回遊性創出、空き店舗解消、後継者育成、個店強化等の促進を図ること、④観光・交流の促進では、地域資源を活かした着地型観光を実現するために新観光商品の開発を促進することなどが示されている。

■基本構想(令和3年度～令和12年度)

| | |
|-----------------|---|
| 基本理念 | “幸せになるまち” 藤枝づくり ～まち・自然・文化と共生 未来へ飛躍～ |
| 基本目標 (商工・観光) | <p>目標4 力強い地域産業を育み、安心して働ける藤枝づくり 市民が様々なスタイルで安心して働くことができる、新しいビジネスや賑わいが沸き上がり、地域産業が持続し発展するまち・藤枝を創ります。</p> <p><政策・施策の方向性></p> <ul style="list-style-type: none"> ・大学を中心とした産学官金※19の協働により、人と産業を育て、つなぎ、幅広い人材が活躍できる環境を創ります。 ・先端技術を活用しながら、中小企業の成長や新しいビジネス創出が進み、持続し発展する地域経済を創ります。 ・経済活動の地方分散に対応した幅広い企業誘導により、地域産業の発展につながる相乗効果を生む環境を創ります。 ・地域コミュニティを育み新しい価値観に対応する商業環境を創ります。 ・地域の特性を活かしながら、次世代技術を取り入れた生産性と収益性の高い持続的に発展する農林業を創ります。 <p>目標5 魅力と活力、持続力ある地域がつながる藤枝づくり 市民が本市ならではの文化に触れ、幅広い交流が生まれる舞台となる、固有の豊かさや価値が輝く地域がつながり、多彩な魅力あふれるまち・藤枝を創ります。</p> <p><政策・施策の方向性></p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンパクトで広域求心力の高い中心市街地と、地域特性を活かして多彩な魅力を放つ多極ネットワーク型のまちを創ります。 ・歴史文化資源や中山間地域などの地域資源の価値と地域ブランド力が高まり、観光・交流が盛んで、訪れ活動する人と地域の人のつながりが生まれるまちを創ります。 ・スポーツや芸術文化がさらに市民の暮らしに根付き、生きがいや豊かさを育み、未来に向けて新たな価値を生み出すまちを創ります。 |

■前期基本計画(令和3年度～令和7年度)

| |
|--|
| <p>▶目標4 力強い地域産業を育み、安心して働ける藤枝づくり</p> <p>政策1 労働・雇用対策の推進 雇用・就労に向けた支援/就労者に対する支援/多様な働き方の推進</p> <p>政策2 エコノミックガーデニングの推進 地元企業の成長支援/起業・創業の支援、促進/高付加価値経営の推進</p> <p>政策3 多様な企業の立地推進 新産業の立地誘導/オフィス機能の立地推進</p> <p>政策4 新たな産業・ビジネスの創出 多様な主体が連携したオープンイノベーションの推進/テレワークのまちづくりの推進 地域特性を活かした新産業の創出</p> <p>政策5 商業の振興 個店の魅力と意欲向上による賑わい創出/コミュニティと回遊のある商業拠点の形成 新たな商業空間づくり、商取引の推進/ニーズに応え持続する商店街づくり</p> |
|--|

▶目標 5 魅力と活力、持続力ある地域がつながる藤枝づくり

政策 1 観光・交流の推進

地域資源を活かした着地型観光の推進／イベント・文化施設等と連動した観光交流
国内外誘客活動の推進／受入環境の整備／ワーケーションの推進
観光・交流拠点「道の駅」づくりの推進

ク 藤枝市中小企業振興推進プラン

藤枝市では、市内の中小企業（小規模企業を含む）が継続して繁栄できるよう、地域の支援機関と連携しながら、中小企業のチャレンジを活発化させる藤枝ならではの企業支援策「エコノミックガーデニング構想」の推進に取り組んできた。

さらに、中小企業の振興が、地域経済の健全で持続的な発展と市民生活の向上に寄与するものとして、この目的を達成するために中小企業に対する支援の方向性を明確にする『藤枝市地域経済を支える「がんばる中小企業」振興基本条例』を平成 28 年 12 月に制定した。

本条例を具現化するため、市内のがんばる中小企業の自助努力を促進し、それを支援する経済団体や大学、金融機関、行政、いわゆる「産・学・官・金」が一体となった具体的な施策の方向性と、それぞれの役割を明確にする「藤枝市中小企業振興プラン」を策定している。

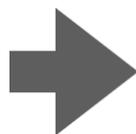
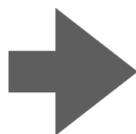
このプランは、「藤枝市がんばる中小企業振興基本条例」の第 3 条に掲げる基本理念を基に、「第 6 次藤枝市総合計画」、「第 2 期ふじえだ健康都市総合戦略」を上位施策として、その他の農商工関連計画等の施策を横断的に取り入れ、既存施策と整合させるとともにエコノミックガーデニングの考え方を踏まえて、「産・学・官・金」の各支援機関の取組を明記するものである。

～条例、推進プラン、振興推進会議の関係性～

地域経済の健全で持続的な発展と市民生活の向上を目的とする

基本条例を具現化させるため「産・学・官・金」の具体的な施策の方向性と役割を明確にする

プランの推進・検証・見直し・提案を行う

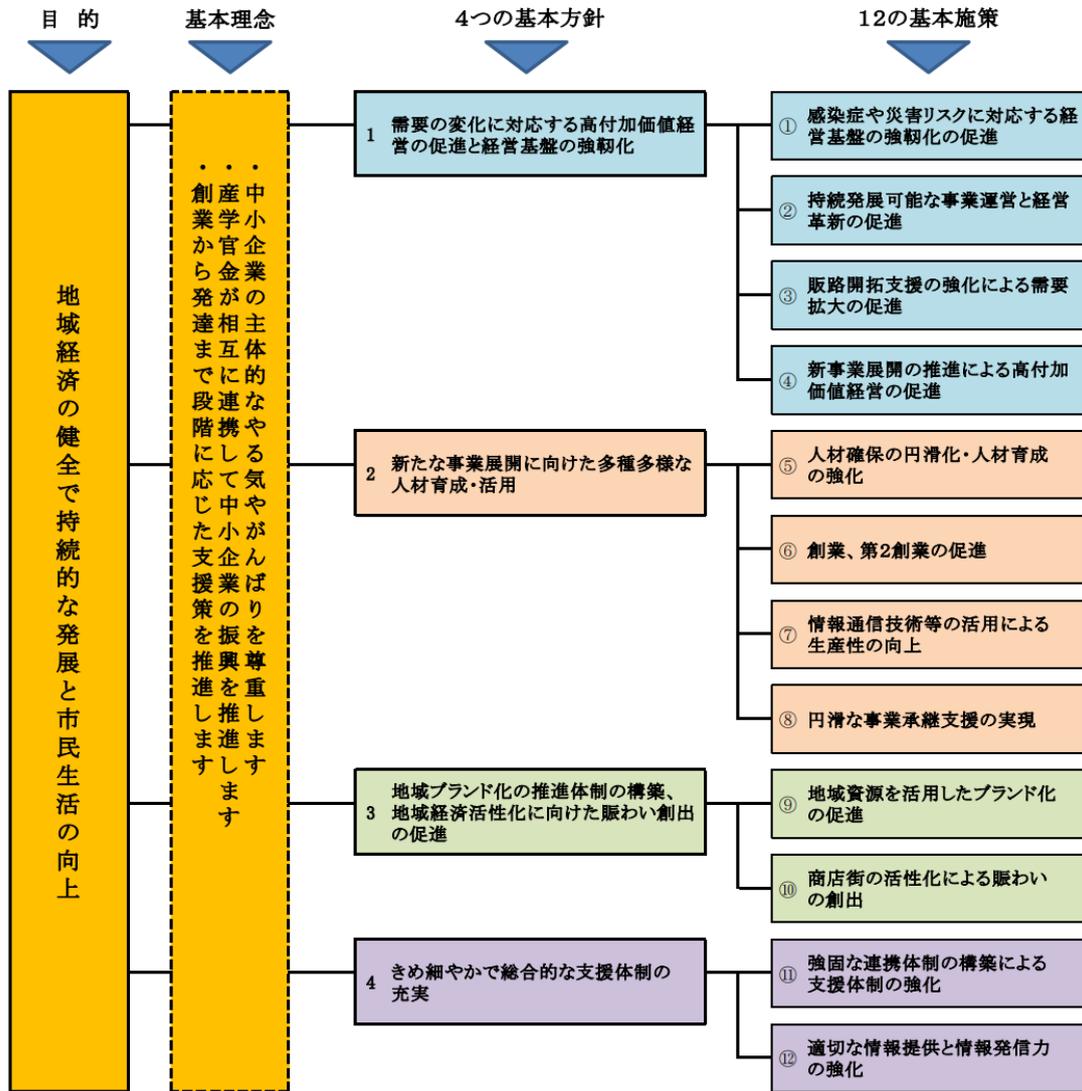


藤枝市地域経済を支える「がんばる中小企業」振興基本条例

藤枝市中小企業振興推進プラン

中小企業振興推進会議

■藤枝市中小企業振興プラン-施策の体系図



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、人口をみると本市の場合、中心市街地の活性化基本計画に基づく中心市街地の人口増が寄与し、微増・ないしは横ばいの状況である。しかしながら、今後は減少傾向となる。商業事業者にとっては、域内の消費以外にも販路を求めていくことが必要である。

景況感を見ると、業況DIは△29.1である。コロナ感染症の影響や円安による資材等の高騰によって小規模事業者の取り巻く環境は悪化しており、これらに対する対策が求められている。

令和4年7月におこなった新型コロナウイルス感染症およびウクライナ等国際情勢が企業活動に及ぼす影響に関する調査によれば、コロナ感染症対策のフェーズから新たな販路の開拓や他社との連携による新商品開発をするという企業が増加している。こうした企業の後押しをすることが必要である。

(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在り方を以下の通り述べる。

- ア、新たな取組を自ら考え、主体的に実施する小規模事業者の育成
- イ、人口減少により地域経済が縮小する中で、小規模事業者が域内のみならず域外から需要を取り込むことの推進
- ウ、事業承継を円滑に進め、次世代経営者や第三者への引継ぎを行う
- エ、小規模事業者の実態や今後の目的を見据えたデータの収集、分析及び活用を推進する
(身の丈にあい、継続してできる DX の推進)

当市は、地域産業の恒久的な振興に取り組むため「藤枝市地域経済を支える『がんばる中小企業』振興基本条例」(以下、基本条例)を制定している。藤枝に根差す企業・事業所を植物に例え、その萌芽から成長、開花そして複層的な植生環境の形成までを支える「藤枝エコノミックガーデニング」の理念に基づき、産学官金が一体となって基本条例を推進する。次に掲げる基本方針に基づき、中小企業、とりわけそのほとんどを占める小規模事業者が起業から持続的に成長し、地域産業の連環を担う、ビジネス・エコシステムの構築を目指している。

(条例に掲げられた基本方針)

- (ア) 経営の安定と革新を図る。
- (イ) 新たな事業展開の促進、市場の開拓、生産性の向上及び創業の促進を図る。
- (ウ) 人材の確保・育成・定着や円滑な事業承継を図る。
- (エ) 資金供給の円滑化を促進する。
- (オ) 経済・産業状況の調査研究、経営環境を取り巻く情報の収集・提供、企業・事業所の発信を図る。
- (カ) 小規模企業にあっては特にその経営状況に応じた取組の推進を図る。

②第6次藤枝市総合計画との連動性・整合性

当市は、総合計画(2021~2030年)において地元の中小企業や小規模事業者を持続的に成長させ、地域経済力を高めるためのエコノミックガーデニング推進を掲げている。

基本条例や総合計画・総合戦略を踏まえて、「中小企業振興推進プラン^{*}」を定め、次の施策体系に基づき、小規模事業者の自発的で自律的な取組を支援している。プランの基本施策のうち特に「②販路開拓支援の強化による需要拡大の促進」、「③新事業展開の推進による高付加価値経営の促進」、「⑧地域資源を活用したブランド化の促進」、「⑩強固な連携体制の構築による支援体制の強化」、「⑪適切な情報提供と情報発信力の強化」などと連動性をもって、小規模事業者の発達に向け本計画による支援を推進する。また、プランに掲げる「創業、第2創業の促進」「円滑な事業承継支援の実現」についても藤枝エコノミックガーデニングの方向に基づき連携して取り組む。

^{*}中小企業振興推進プランは基本条例の推進を主眼としており計画期間の定めはない。次期の総合計画・総合戦略についても推進プランの方向性をベースとして検討を行う。

③商工会議所としての役割

当所としては、小規模事業者の主体的な頑張りを尊重し、自助努力と創意工夫により取り組む小規模事業者を掘り起し、そのやる気を喚起し、各ステージ(創業期~成長・成熟期)に合わせた中長期的な計画策定に基づき、小規模事業者の主体的な活動を伴走的に支援していく。

特に、小規模事業者の売上・利益向上の施策として、新たな商品開発や販路開拓の拡大を強化していく。また、小規模事業者のデータ習得分析と将来に向けたビジネスモデルを変革する身の丈にあった DX 支援を行っていく。

併せて藤枝市中小企業振興基本条例の理念・方針を旨とし、条例や総合計画・総合戦略に基づく中小企業振興推進プランと連動した支援の推進を図る。そのため、地域経済を取り巻く環境の変化、景気・市場動向等に関する情報をいち早く収集して、適切な情報提供を行っていく。

さらに、法定経営指導員を中心に若手経営指導員等の人材育成に取り組み支援体制を強化する。

(3) 経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状及び課題、(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえた上で、今後 5 年間の事業実施期間で取り組む目標を以下のとおり定める。

本目標の達成に向けた取組を行うことで、小規模事業者が小さくとも地域社会の担い手としてその役割を果たし、地域とともに持続的に成長・発展し、地域経済の活性化に貢献していくことを、地域への裨益目標とする。

【目標①】

経営者との対話を通じて、自らの課題を解決し、戦略・戦術を策定し、課題解決を図る企業を育成する。

【目標②】

小規模事業者の生産性向上のための IT 化、身の丈に合った DX の促進を図る。

【目標③】

自社の商圏を拡大する新たな顧客開拓、販路開拓に資する EC 活用を促進する。

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5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

【目標①達成のための方針】

[目標]

経営者との対話を通して、自らの課題を発見し、戦略・戦術策定し、課題解決を図る企業を育成する。

[達成のための方針]

小規模事業者の新たな取組を推進するため、まずは経営分析により各事業者の現状を把握する。現状把握では、財務データ等からみえる表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置く。これらの分析結果を踏まえ、個社ごとの課題・新たな取組を事業計画にまとめ、伴走的で支援を行う。

【目標②達成のための方針】

[目標]

小規模事業者の生産性向上のための IT 化、身の丈に合った DX の促進を図る。

[達成のための方針]

小規模事業者の多くは、データを持っていない。したがって、まずはデータを収集し分析を行うためのノウハウを提供する。更に、このデータを活用し販売促進につなげるための身の丈にあった継続できる DX の推進を図る。

【目標③達成のための方針】

[目標]

自社の商圏を拡大する新たな顧客開拓、販路開拓に資する EC 活用を促進する。

[達成のための方針]

小規模事業者は、地域密着によるビジネスを展開しているが域内人口が減り、高齢化している現状にあっては、域外からも需要を取り込むことが必要である。そのためには、域外の消費者が何を求めているかを知り、まずは小さく試験的に EC への取組や首都圏等への販売を図る必要がある。そのため、支援を強化する。

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

景況調査及び RESAS に関しては会議所のニュース及び HP にて定期的に掲載して周知を図っている。また、藤枝市中小企業振興会議において、現状及び小規模事業者の課題・施策に対する要望に活用をしている。

課題としては、小規模事業者の景況におけるトレンドは把握できるものの、個々の企業の具体的なニーズまでは把握しきれないため、景況調査に加えて個々の企業のヒアリングが必要である。

(2) 目標

| 項目 | 公表方法 | 現行 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 |
|------------------|-------|----|-------|-------|-------|
| ①中小企業景況調査結果 公表回数 | HP 掲載 | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 |
| ②地域の経済動向分析 公表回数 | HP 掲載 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |

(3) 事業内容

① 中小企業景況調査（アンケート調査）

| | |
|------------------------|--|
| 事業名 | 中小企業景況調査（アンケート調査） |
| 目的 | 管内の中小企業（小規模事業者）の景況感を把握することで、効果的な施策の立案に活用する。 |
| 調査の内容/ 調査の手段・ 手法 | 年4回、郵送法（郵送配布-FAX 回答）にて実施。管内の小規模事業者200者（建設業40者、製造業40者、卸売業40者、小売業40者、サービス業40者）よりアンケート票を回収する。 |
| 調査を行う 項目 | 業況判断、売上高、資金繰り、採算、雇用人員 等 |
| 分析の手段・ 手法 | 当所職員（経営指導員含む）がデータを集計し、専門家と連携して業種別分析や経年分析を行う。また、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。 |
| 調査結果の 活用方法 | 分析結果は当所ホームページ等で公表し、広く管内事業者に周知する。また、当所でも、結果を支援施策の検討（重点支援先業種の決定など）に活用する。 |

② 地域の経済動向分析（国や藤枝市のデータ活用）

| | |
|---------------|--|
| 事業名 | 地域の経済動向分析（国や藤枝市のデータ活用） |
| 目的 | 地域の小規模事業者により市内の状況（経営環境の変化等）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。 |
| 調査の内容 | 「地域経済分析システム (RESAS)」「藤枝市中心市街地等の調査」「藤枝市中小企業現況・課題調査」の内容のなかで、地域の小規模事業者により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 | ◇地域経済分析システム (RESAS) ・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 → 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 ◇藤枝市中心市街地等の調査 ・市民アンケート（藤枝市内1,000名（住民基本台帳より抽出）を対象） ・居住人口（中心市街地の居住者数） ・空き店舗数 ・従業者数 ・歩行者通行量（2月の休日/12時間（8:00～20:00）/JR 藤枝駅南北主要道路） ◇藤枝市中小企業現況・課題調査 ・新型コロナウイルスなど時事にあった調査を行い中小企業の課題を調査する |
| 調査の手段・ 手法 | 経営指導員が外部専門家と連携し、上記の情報を網羅的にみて、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、事業者が見やすいレポートにまとめる。 |
| 調査結果の 活用方法 | 調査報告は当所ホームページで公表し、広く管内事業者により周知。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。 |

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

前回の需要動向調査は、コロナウイルスの感染症の影響で、多くのイベント・展示会等が中止となり十分な結果を得ることができなかった。今後も、この影響は少なからず残っていく事が予測される中で、イベントだけに頼らない需要動向調査を強化していく必要がある。

(2) 目標

| 項目 | 現行 | 令和 5年度 | 令和 6年度 | 令和 7年度 |
|-----------------------|----|-----------|-----------|-----------|
| ①バイヤー等向け商品調査 調査対象事業者数 | - | 3者 | 3者 | 3者 |
| ②消費者向け商品調査 調査対象事業者数 | - | 5者 | 5者 | 5者 |

(3) 事業内容**①バイヤー等向け（バイヤー等の評価を得るための）商品調査**

| | |
|------------|--|
| 事業名 | バイヤー等向け（バイヤー等の評価を得るための）商品調査 |
| 目的 | 小規模事業者の商品について、バイヤー等の商品のプロから評価を得ることで、広域で売れる商品へのブラッシュアップに繋げる。 |
| 対象 | 全国に販路を拡大したいと考える小規模事業者の商品（特産品を活用した商品、雑貨等を想定）、3商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。 ※特産品を活用した商品を主な対象としているが、それ以外の商品の調査でも事業者の要望に応じて実施する。 |
| 調査の手段・手法 | 当所では販路開拓コーディネーターと連携し、小規模事業者の商品を大型店とマッチングする（大型店に売り込む）事業を行っている。そこで当該事業を活用し、小規模事業者の商品について、①第一段階で販路開拓コーディネーターの評価を得る、②第二段階でマッチング先の大型店のバイヤーの評価を得る調査を実施する。 |
| 調査を行う項目 | <input type="checkbox"/> 商品の見た目の良さ <input type="checkbox"/> 商品1個あたりの大きさ・ボリューム <input type="checkbox"/> 商品/パッケージの形・デザイン <input type="checkbox"/> 商品の味 <input type="checkbox"/> 商品の新しさ・斬新さ <input type="checkbox"/> 商品の価格 <input type="checkbox"/> 商品の取扱意向 <input type="checkbox"/> 取引条件 <input type="checkbox"/> その他改善点 等 |
| 分析の手段・手法 | 収集した評価は経営指導員が分析を行う。具体的には販路開拓コーディネーター及び大型店のバイヤーの評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などをまとめ、改善の優先順位付けを行う。 |
| 調査・分析結果の活用 | 分析結果は、当所職員（経営指導員含む）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、事業者とともに改善点を抽出し、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、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。 |

②消費者向け（消費者の評価を得るための）商品調査

| | |
|------------|---|
| 事業名 | 消費者向け（消費者の評価を得るための）商品調査 |
| 目的 | 小規模事業者の商品について、消費者の評価を得ることで、顧客の声を取り入れた商品のブラッシュアップに繋げる。 |
| 対象 | EC や大型店との取引を通じて全国（首都圏）に販路を拡大したいと考える小規模事業者の商品（「藤枝市農商工連携・6次産業化推進事業」により開発した商品等）、5商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。 ※特産品を活用した商品を主な対象としているが、それ以外の商品の調査でも事業者の要望に応じて実施する。 |
| 調査の手段・手法 | 調査は首都圏等のポップアップストアや「座・ガモール※」にて実施。試食・試飲を通じて、1商品あたり50名以上の来店客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・商品ネーミング <input type="checkbox"/> 独自性（藤枝らしさ） <input type="checkbox"/> 価格（値ごろ感） 等 |
| 分析の手段・手法 | 当所職員（経営指導員含む）がデータを集計し、経営指導員が専門家と連携しながら分析を行う。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などを抽出する。 |
| 調査・分析結果の活用 | 分析結果は、当所職員（経営指導員含む）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、事業者とともに改善点を抽出し、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、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。 |

※座・ガモール

藤枝市と包括連携協定を結ぶ大正大学が企画運営する日本各地のアンテナショップである。アンテナショップとしての機能の他、地域を活かす人材育成を行う学生の実習の場となっている。藤枝市では、市のPRも含め、特産品の販売や定期的なイベントを実施している。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

これまでは税務署などへ提出する決算書等の過去における財務の分析が主であった。これでは、アフターコロナや著しい環境の変化に対応する新たなビジネスモデルは構築しづらい。課題として、未来のビジョンやあるべき姿から逆算したバックキャスト思考が求められる。よって、国が推奨する経営デザインシートの活用を強化していく必要がある。

また、ただ分析を行うだけでなく、本来注力すべき経営課題が何かを分析の時点で整理していくことで効果性のある事業計画に繋げることもまた必要となる。

(2) 目標

| 項目 | 現行 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 |
|----------|------|-------|-------|-------|
| 経営分析事業者数 | 70 者 | 90 者 | 90 者 | 90 者 |

(3) 事業内容

| | | | | | | | |
|-------------|---|--|--|------|----------------------------|-------|---|
| 事業名 | 小規模事業者の経営分析 | | | | | | |
| 目的 | 小規模事業者の新たな取組を推進するため、事業者自らが経営の本質的な課題を認識することを目的に経営分析を行う。 | | | | | | |
| 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 | チラシの配布やホームページにより広く周知するだけでなく、巡回訪問・窓口相談、各種セミナー開催時に訴求する。また、記帳相談や金融支援、補助金支援の際など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。また、経営指導員のみでは十分な分析を行うことができない場合は専門家派遣を行う。具体的な分析内容は以下のとおり、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。分析にあたっては、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくる君」等のソフトを活用し、対話と傾聴を通して定性的な（非財務項目）分析もおこなっていく。また、「業種別審査事典」も並行して活用し多様な支援ツールから事業者に合わせて活用選択をおこなっていく。</p> <p>■ 経営分析を実施する項目</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>財務分析</td> <td>直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析</td> </tr> <tr> <td>非財務分析</td> <td>強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など） 機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など） その他（デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など）</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ DX化状況分析</p> <p>上記に加え、希望する事業者に対しては、「デジタル化・IT活用の状況」等についてより詳細な分析を実施する。分析は、「ふじえだICTコンソーシアム※」のコーディネーターや、「未来共創ラボ フジキチ※」等と連携して実施し、ヒアリングから経営課題・業務課題・システム課題への振り分けを行う。</p> | | | 財務分析 | 直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析 | 非財務分析 | 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など） 機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など） その他（デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など） |
| 財務分析 | 直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析 | | | | | | |
| 非財務分析 | 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など） 機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など） その他（デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など） | | | | | | |

| | |
|-----------|--|
| 分析結果の活用方法 | <p>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や藤枝中小企業相談所個別相談会により解決を図る。</p> <p>■藤枝中小企業相談所個別相談会 専門家による事前予約制の定期無料相談会。法律、税務、金融、BCP、販売促進・販路開拓、事業承継、IT・Web、創業・経営相談、健康経営等、それぞれの分野の専門家に無料で相談をすることができる。</p> |
|-----------|--|

※ふじえだ ICT コンソーシアム

地域産業における ICT の有効な活用による経営課題の解決と競争力の向上、それを担う人材づくり、また ICT を活用したアウトソーシングや働き方の環境創出に向け、産学官連携により情報交換や教育、研究、実証実験、経済活動を行い、地域経済の活性化、相互の成長・発展を実現することを目的とした組織である。以下の4つを活動内容としている。

- ①地域産業の ICT 活用による成長支援
- ②地域における ICT 人材の育成
- ③ICT を活用したアウトソーシング・働き方改革
- ④ICT を活用した豊かな暮らし・まちづくり

※未来共創ラボフジキチ

先端技術、課題解決策を持つ首都圏企業の誘導・地域DX推進拠点として設置された。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

経営計画策定セミナーや経営革新、小規模事業者持続化補助金を始めとした補助金申請の支援、小規模事業者の融資相談などを契機として事業計画策定の支援を行っている。

事業計画の策定機会は増加しているものの、経営分析で述べたとおり、現在の延長戦上の計画がほとんどであり、経営課題も整理されておらず、厳しい環境の中で、今までの延長線上の改善だけでは生き残りは難しい。あるべき姿を踏まえたバックキャストイングが必要であり、DX を活用した生産性向上も踏まえた事業計画を立てていく事が重要である。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画の策定支援を実施する。特に、事業計画の策定前には必ず経営分析を実施し、事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自らが自社の強みや弱みなどの現状を正しく把握した上で当事者意識を持って課題に向き合い、能動的に事業計画策定に取り組むことを目指す。

事業計画の策定支援では、経営分析件数の4割の事業計画の策定を目標とする。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に、DX に向けたセミナーや専門家相談、IT 専門家派遣を行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。新型コロナウイルス感染症関連の支援のなかで事業計画策定支援数が一時的に増加したことに伴い、現行が「63 者」となっている。平時は 30 者程度であるため、令和 5 年度の目標を「36 者」としている。

(3) 目標

| 項目 | 現行 | 令和 5 年度 | 令和 6 年度 | 令和 7 年度 |
|-----------------|------|---------|---------|---------|
| 事業計画策定事業者数 | 63 者 | 36 者 | 36 者 | 36 者 |
| 事業計画策定セミナーの開催回数 | 1 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 |
| IT 関連セミナーの開催回数 | 3 回 | 3 回 | 3 回 | 3 回 |

(4) 事業内容

| | |
|-----|---|
| 事業名 | 事業計画策定支援 |
| 目的 | 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--|-------|---|------|-------------------------------|----|-----|----|-----------------------------|--------|--|--------|-------|-------|---|------|-------------------------------|----|--------------|----|-----------------------------|---------|---|--------|----|
| | <p>小規模事業者の持続的発展や成長発展を目的とした事業計画の策定を支援する。 なお、事業計画策定を目指す事業者に対して、事業計画策定セミナー・IT 関連セミナーやDX 専門家相談、IT 専門家派遣を実施する。</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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 ・金融相談において事業計画策定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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・補助金・助成金を契機とした事業計画策定を提案する。 ・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>対象事業者</td> <td>すべての事業者を対象とするが、経営分析を実施した事業者に対しては個別に周知を行う。</td> </tr> <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、関連機関による周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>中小企業診断士等</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>事業計画の策定及び各種支援施策の活用 等</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>20人/回</td> </tr> </table> | 対象事業者 | すべての事業者を対象とするが、経営分析を実施した事業者に対しては個別に周知を行う。 | 募集方法 | チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知 | 回数 | 年1回 | 講師 | 中小企業診断士等 | カリキュラム | 事業計画の策定及び各種支援施策の活用 等 | 想定参加者数 | 20人/回 | | | | | | | | | | | | |
| 対象事業者 | すべての事業者を対象とするが、経営分析を実施した事業者に対しては個別に周知を行う。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 募集方法 | チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 回数 | 年1回 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 講師 | 中小企業診断士等 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| カリキュラム | 事業計画の策定及び各種支援施策の活用 等 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 想定参加者数 | 20人/回 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 支援の手段・手法 | <p>事業計画策定支援は、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小規模事業者が作成した事業計画に対し専門家派遣や藤枝中小企業相談所個別相談会で専門家がアドバイスする方法、③小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の3つの方法で実施する。</p> <p>なお、事業計画において、DX や IT ツールの活用を促進するため、主に事業計画策定に意欲的な事業者を対象に IT 関連セミナーやDX 専門家相談、IT 専門家派遣を実施する。</p> <p>■IT 関連セミナー</p> <table border="1"> <tr> <td>対象事業者</td> <td>すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。</td> </tr> <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、関連機関による周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年3回</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>ふじえだ ICT コンソーシアムのコーディネーター 等</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>毎回、時流に合った IT 関連テーマを定め、セミナーを開催する。なお、カリキュラムのなかで、DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）、各種 IT ツール紹介等の総論的な内容も紹介する。</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>20人/回</td> </tr> </table> <p>■DX 専門家相談</p> <table border="1"> <tr> <td>対象事業者</td> <td>すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。</td> </tr> <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、関連機関による周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>15回(5者×相談3回)</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>ふじえだ ICT コンソーシアムのコーディネーター 等</td> </tr> <tr> <td>相談できる内容</td> <td>業務課題の整理（経営課題、業務課題、システム課題に振り分け） 課題別の解決方法の提供・アドバイス</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>5者</td> </tr> </table> | 対象事業者 | すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。 | 募集方法 | チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知 | 回数 | 年3回 | 講師 | ふじえだ ICT コンソーシアムのコーディネーター 等 | カリキュラム | 毎回、時流に合った IT 関連テーマを定め、セミナーを開催する。なお、カリキュラムのなかで、DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）、各種 IT ツール紹介等の総論的な内容も紹介する。 | 想定参加者数 | 20人/回 | 対象事業者 | すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。 | 募集方法 | チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知 | 回数 | 15回(5者×相談3回) | 講師 | ふじえだ ICT コンソーシアムのコーディネーター 等 | 相談できる内容 | 業務課題の整理（経営課題、業務課題、システム課題に振り分け） 課題別の解決方法の提供・アドバイス | 想定参加者数 | 5者 |
| 対象事業者 | すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 募集方法 | チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 回数 | 年3回 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 講師 | ふじえだ ICT コンソーシアムのコーディネーター 等 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| カリキュラム | 毎回、時流に合った IT 関連テーマを定め、セミナーを開催する。なお、カリキュラムのなかで、DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）、各種 IT ツール紹介等の総論的な内容も紹介する。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 想定参加者数 | 20人/回 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 対象事業者 | すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 募集方法 | チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 回数 | 15回(5者×相談3回) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 講師 | ふじえだ ICT コンソーシアムのコーディネーター 等 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 相談できる内容 | 業務課題の整理（経営課題、業務課題、システム課題に振り分け） 課題別の解決方法の提供・アドバイス | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 想定参加者数 | 5者 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

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

事業計画を策定した後に、計画の進捗を把握すると同時に PDCA を回し、特に計画通り遂行できなかったものに対して改めてアドバイスをしていく必要がある。凡事徹底をいかにさせるかの工夫が大切である。

(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、四半期ごと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 2 割、経常利益増加割合が 2 割（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。

フォローアップにあたっては、自走化を意識し、小規模事業者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、事業者と従業員と一緒に作業を行うことで当事者意識を持って取り組むことなどに重点をおいた支援を行い、計画の進捗フォローアップを通じて事業者への内発的動機付けを行い、潜在力の発揮に繋げる。

(3) 目標

| 項目 | 現行 | 令和 5 年度 | 令和 6 年度 | 令和 7 年度 |
|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| フォローアップ対象事業者数 | 63 者 | 36 者 | 36 者 | 36 者 |
| 頻度 (延回数) | 四半期毎 (226 回) | 四半期毎 (144 回) | 四半期毎 (144 回) | 四半期毎 (144 回) |
| 売上増加事業者数 | 16 者 | 7 者 | 7 者 | 7 者 |
| 経常利益増加事業者数 | 16 者 | 7 者 | 7 者 | 7 者 |

(4) 事業内容

| | |
|-----------------------|--|
| 事業名 | 事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 | 事業計画の策定を支援したすべての事業者 |
| 支援内容/ 支援の手段・ 手法 | 四半期ごと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がズレている場合（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、訪問回数を増やししながら軌道に乗せるための支援を実施する。 |

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

新型コロナウイルスの影響により、商談会などが中止となった。これまでの商談会の在り方が大きく変わりオンラインでの商談も需要が増加してきている。それに伴いオンライン商談への準備及び対応について支援が必要である。

また、リアル店舗での売上に加え、EC サイト等を活用した需要の開拓も急務であり、小規模事業者は広告費等を大きくかけることができないため、いかに SNS 等を通じてターゲットを明確にし、的確に宣伝していくかが求められている。

(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、地域内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、SNS 等による WEB マーケティング支援や、EC サイトの開設・運用支援を実施する。

(3) 目標

| 項目 | 現行 | 令和 5年度 | 令和 6年度 | 令和 7年度 |
|--------------------------------|----|-----------|-----------|-----------|
| ① ア 食品バイヤーとの個別商談会 in 藤枝 出展事業者数 | - | 3者 | 3者 | 3者 |
| 成約件数/者 | - | 1件 | 1件 | 1件 |
| ① イ しんきんビジネスマッチング静岡 出展事業者数 | - | 10者 | 10者 | 10者 |
| 成約件数/者 | - | 1件 | 1件 | 1件 |
| ② SNS等によるWEBマーケティング支援 支援事業者数 | - | 4者 | 4者 | 4者 |
| (BtoBの場合) 成約件数/者 | - | 1件 | 1件 | 1件 |
| (BtoCの場合) 売上増加率/者 | - | 3% | 3% | 3% |
| ③ ECサイトの開設・運用支援 支援事業者数 | - | 6者 | 6者 | 6者 |
| 売上増加率/者 | - | 3% | 3% | 3% |
| ④ 藤枝おみや商品のテストマーケティング 支援事業者数 | - | 6者 | 6者 | 6者 |
| 売上金額/者 | - | 5万円 | 5万円 | 5万円 |

(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。 |
| 展示会等の概要/ 支援対象 | <p>ア 食品バイヤーとの個別商談会 in 藤枝 支援対象：特産品を活用した商品を販売する事業者 訴求相手：静岡県の食品卸売・小売等のバイヤー</p> <p>(公財)静岡県産業振興財団、静岡県、藤枝市、静岡市、焼津市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的としており、食品卸売・小売等のバイヤーが参加する。商談だけでなく、展示スペースに商品を並べることができ、広く商品をアピールできる。令和3年開催時は19者が参加。当所からも出展支援として3者を目指す。</p> <p>イ しんきんビジネスマッチング静岡 支援対象：特産品を活用した商品を販売する事業者 訴求相手：全国のスーパーマーケットおよび商社等のバイヤー</p> <p>しずおか焼津信用金庫が行う通年マッチング事業である。原則PRガイドブック(冊子&Webサイト)掲載事業者間のマッチングを目的に通年実施される。また、年1回、「しんきんフェア静岡」が開催され、そのなかでリアル商談会や販売会が行われる。令和4年10月の開催では、商談会の出展社数300者・団体、来場者数5,000人を目標としている。</p> |
| 支援の手段・手法 | 本支援は、自社独自に展示会・商談会に出展が難しい小規模事業者を支援する目的で実施する。そのため、これまで展示会・商談会への出展経験がない(少ない)事業者を重点支援先とし、これらの事業者が、展示会等に出展し、新たな取引先を獲得するまで伴走型で支援を行う。具体的には、出展者の募集だけでなく、出展前に効果的な展示方法、短時間での商品等アピール方法、商談シート(FCPシート)の作成、パンフレット等の整備、商談相手の事前アポイント等、出展後の商談相手に対するフォロー方法をワンストップで指導する。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 SNS等によるWEBマーケティング支援 (BtoB, BtoC)

| | |
|-----|---|
| 事業名 | SNS等によるWEBマーケティング支援 |
| 目的 | 昨今、GoogleビジネスプロフィールなどによるSEO対策やFacebook、Twitter、Instagram、LINEなどのSNS(ソーシャルネットワーキングサービス)活用が、企業のWEBマーケティングにおいて重要になってきている。一方、小規模事業者の多くはSNS等の活用が遅れている。そこで、SNS等を活用したWEBマーケティングの支援を実施する。 |

| | |
|----------|--|
| 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 | 小規模事業者が実施する SNS 等による WEB マーケティングの取組について、個社支援を行い、売上拡大や新規取引先獲得を目指す。 |
| 支援の手段・手法 | 掘り起こしとして、チラシの配布やホームページにより広く周知するだけでなく、巡回訪問・窓口相談、各種セミナー開催時に訴求する。また、個社支援の際に、個別に周知する。実際に SNS 等を活用した WEB マーケティングに取り組む事業者に対しては、SNS 等の立ち上げから、ページ構成、PR 方法等を個別に支援する。また、支援にあたっては、必要に応じて、IT 専門家派遣（ふじえだ ICT コンソーシアムと連携）や地元 IT 事業者の紹介等を実施する。SNS 等の構築後は、アクセス数や購入数を定期的にフォローし、PDCA サイクルを回すことで売上拡大を目指す。 |
| 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。 |

③EC サイトの開設・運用支援（BtoC）

| | |
|----------|--|
| 事業名 | EC サイトの開設・運用支援 |
| 目的 | 管内には EC を活用した販路拡大に意欲的な事業者もみられるが、そのなかには、①ノウハウが少なく、独自に EC サイト開設を行うことができない事業者や、②既に EC サイトを保有しているが、十分な成果が上がっていない事業者がいる。そこで、当所にて EC サイトの開設や運用支援を行い、成果をあげることを目指す。 |
| 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 | EC へ取り組む事業者に対してハンズオンで支援を行う。 |
| 支援の手段・手法 | 掘り起こしとして、チラシの配布やホームページにより広く周知するだけでなく、巡回訪問・窓口相談、各種セミナー開催時に訴求する。また、個社支援の際に、個別に周知する。①EC サイトの開設に意欲的な事業者に対しては、EC の立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR 方法等を支援する。支援にあたっては、IT 専門家（ふじえだ ICT コンソーシアムと連携）や地元 IT 事業者と連携する。②既に EC サイトを保有しているが、十分な成果が上がっていない事業者に対しては、IT 専門家（ふじえだ ICT コンソーシアムと連携）や地元 IT 事業者による専門的な分析を基に改善を行う。その後、アクセス数や購入数を定期的にフォローし、PDCA サイクルを回すような継続支援を行うことで売上拡大を実現する。 |
| 期待効果 | 売上拡大を狙う。 |

④藤枝おみや商品のテストマーケティング（BtoC）

| | |
|----------|--|
| 事業名 | 藤枝おみや商品のテストマーケティング |
| 目的 | 当所では、藤枝の魅力ある商品を掘り起こして磨き上げ、発信していくため、藤枝のお土産品としてふさわしい商品を藤枝商工会議所推奨品「藤枝おみや」として認定している。この認定事業の一環として、認定商品のテストマーケティングを実施する。 |
| 支援対象 | 藤枝おみや商品 |
| 訴求相手 | 消費者（地元・観光客） |
| 支援内容 | 藤枝おみや商品についてテストマーケティングを実施する。また、テストマーケティングの結果を受け、それぞれの商品に適した販路拡大支援に繋げる。 |
| 支援の手段・手法 | 藤枝おみや商品の開発～認定だけでなく、以下の方法によりテストマーケティングを実施する。また、テストマーケティングの結果を受け、商品のブラッシュアップなども支援する。 ア 藤枝市観光協会と連携した「おみやフェア（観光案内所内での藤枝おみや商品の販売会）」の開催 イ 販路開拓コーディネーターと連携した、大型店とマッチング（大型店への売り込み） ウ 当所による情報発信 エ 「①展示会・商談会の出展支援」に記載の「食品バイヤーとの個別商談会 in 藤枝」「しんきんビジネスマッチング静岡」への出展支援 |

| | |
|------|---|
| 期待効果 | ①販売事業者にとっては売上増加や新規取引先の獲得という効果がある、②地域にとっては藤枝おみや商品の認知度向上という効果がある。 |
|------|---|

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

例年経営発達支援計画評価検討委員会を開催し、計画の進捗状況等の検証を行っている。委員会は、静岡産業大学教授、中小企業診断士といった外部有識者を含め、当市産業振興部長・当所副会頭・専務理事・常務理事がメンバーとなっている。

本計画の PDCA を進める役割を担っており、引き続き当委員会を中心に計画のチェック機能を高めていくことが期待されている。

(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】（事業の計画・見直し）</p> <p>(a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）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】（事業の実行）</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、実施した内容をグループウェア（サイボウズ）に適時入力する。</p> <p>【CHECK】（事業の評価）</p> <p>(e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、グループウェア（サイボウズ）により各経営指導員等の指導状況を確認する。</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および評価を行う。</p> <p>(g) 年 1 回 6 月開催の「経営発達支援計画評価検討委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。</p> <p>※「経営発達支援計画評価検討委員会」の実施の流れ</p> <p>i 藤枝市産業振興部長、法定経営指導員、外部有識者（地元大学教授、中小企業診断士等）をメンバーとする「経営発達支援計画評価検討委員会」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「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）にて定量的に評価を行う。</p> <p>ii 当該「経営発達支援計画評価検討委員会」の評価結果は、正副会頭会議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（https://www.fujieda.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】（事業の見直し）</p> <p>(h) 「経営発達支援計画評価検討委員会」の評価を受け、年 1 回、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

毎年度、経営指導員・補助員が各自の目標を定め自主的に資格取得を目指している。経営指導員・補助員にとどまらず全職員が取り組み、各々の目標は正副会頭にも共有され、年度終了時点で進捗を発表している。

研修としては、日本商工会議所、中小企業基盤整備機構の研修には経験年数に応じ積極的に受講させて、研修内容は事後に全職員に共有を義務付けている。(成果の共有)

また、管内小規模事業者への巡回も全職員で行い、若手職員には適宜ベテラン職員が同行し、ヒアリング能力や課題解決・提案力の向上に取り組んでいる。巡回等で指導した内容は、グループウェアなどで全職員が共有することとしている。

さらに、その年度における重要課題については、内部研修も実施し、各職員が対応できるよう資質の向上に取り組んでいる。例えば、インボイス制度や電子帳簿保存制度の対応等は、全職員での勉強会を継続している。

こうした取組により窓口相談として一定の資質の向上は図られている一方で、今後は更に DX に向けた IT・デジタル化の支援を行う能力・経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）が必要となる。

(2) 事業内容

① 経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

| | |
|---------|--|
| 参加者 | 経営指導員、補助員、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 |
| 不足能力の特定 | <p>経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。</p> <p>[小規模支援法改正により新たに求められる能力]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 伴走型支援により、小規模事業者の売上向上や利益向上といった成果を実現する能力 ・ 展示会等や IT を活用した販路開拓支援により、小規模事業者の需要開拓を実現する能力 <p>[近年の支援環境の変化に対して求められる能力]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ DX に向けた IT・デジタル化の支援を行う能力 ・ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴） |
| 内容 | <p>経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下の手段・手法により資質向上を図る。また、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、補助員や一般職員も含めて積極的に参加する。</p> <p>ア 小規模事業者の売上向上や利益向上、販路開拓支援等の資質向上に向けて 静岡県商工会議所連合会の経営指導員研修などの上部団体等が主催する研修に参加する 他、中小大学の専門研修への参加や、独自に外部講師を招聘した所内研修を開催する。</p> <p>イ DX に向けた IT・デジタル化の支援を行う能力の資質向上に向けて DX 関連の動向は日々進化していることから、以下のような、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、資質向上に繋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> <ul style="list-style-type: none"> i) 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 ii) 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 iii) その他の取組 オンライン経営指導の方法 等 <p>ウ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上に向けて 独自に外部講師を招聘し、「コミュニケーション能力向上」や「小規模事業者課題設定力向</p> |

上」のようなテーマで研修を開催する。

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

| | |
|----|--|
| 目的 | 個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する |
| 内容 | <p>ア OJT 制度 ベテラン経営指導員とその他職員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、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、ノウハウを習得する。</p> <p>イ 定期ミーティング 月 1 回の定期ミーティングのなかで各人の支援状況を共有し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。また、ミーティング内で情報交換（支援ノウハウ、研修内容、IT ツール等）を行い、組織としての支援ノウハウ共有を図る。</p> <p>ウ データベース化 担当経営指導員等がグループウェア（サイボウズ等）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ともに、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。</p> |

11. 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

藤枝市地域経済を支える「がんばる中小企業」振興基本条例制定により、設立された「藤枝市中小企業振興推進会議（会長北村市長、副会長山田会頭）」では、当所会頭ほか、副会頭、委員長等が参加し、地域の課題を抽出、施策へ反映させるための協議を検討し、情報共有を行っている。

当所専務理事が会長を務める「藤枝エコノミックガーデニング推進協議会」では、行政・金融機関をはじめとする支援機関が参加し、地域経済の動向や各種支援情報の共有を図っている。特に、当所と市産業振興部とは地域産業情報交換会を毎月開催して、情報交換を行い連携強化を図っている。

以上の各支援機関等との情報交換は、円滑に行われており、今後は支援展開の共同化など一層の連携強化が求められている。

(2) 事業内容

①藤枝市中小企業振興推進会議

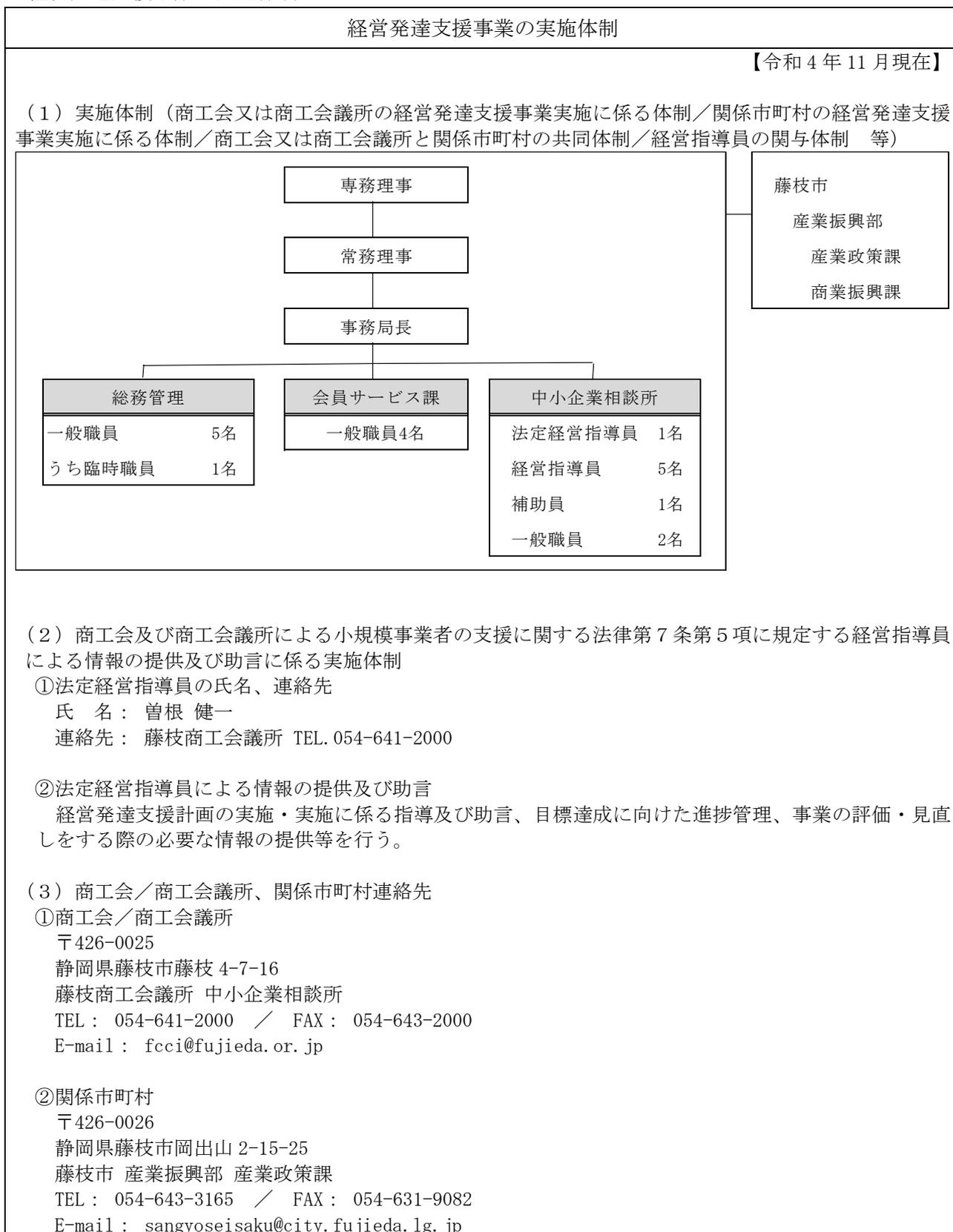
| | |
|-----|--|
| 事業名 | 藤枝市中小企業振興推進会議 |
| 相手先 | 藤枝市長、当所会頭、岡部町商工会長をはじめ、藤枝金融協会（代表静岡銀行）、中小企業・JA 大井川・静岡産業大学の代表で構成 |
| 頻度 | 推進会議年 2 回、幹事会 3 回 |
| 方法 | 中小企業振興条例の理念・基本方針に基づき、中小企業・小規模事業者が抱える課題、産学官金の連携による地域産業の振興の方向性や小規模事業者を含む中小企業の支援策などについて協議する。また、同会議幹事会では、令和元年度に実施した中小企業実態調査の分析を踏まえ、新たな支援施策や事業の展開に関する検討を行い、推進会議に提案する。 |

②藤枝エコノミックガーデニング推進協議会

| | |
|-----|---|
| 事業名 | 藤枝エコノミックガーデニング推進協議会 |
| 相手先 | 藤枝市及び当所をはじめ、金融機関、中央企業団体中央会、静岡産業大学といった支援機関で構成 |
| 頻度 | 推進協議会 年 2 回 |
| 方法 | 中小企業振興推進会議や幹事会で協議した、小規模事業者を含む中小企業の課題やその対応策、支援施策を共有するとともに、各機関の取組についても共有し、小規模事業者等への施策の円滑な展開を図る。 |

(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 5年度 | 令和 6年度 | 令和 7年度 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| 必要な資金の額 | 5,610 | 5,830 | 5,610 |
| 3. 地域の経済動向に関すること | | | |
| ○景況調査費 | 160 | 160 | 160 |
| 4. 需要動向調査に関すること | | | |
| ○販路コーディネーターによる百貨店・EC 等向けの商品需要調査 | 1,200 | 1,200 | 1,200 |
| ○首都圏等における BtoC 商品調査 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| 5. 経営状況の分析に関すること | | | |
| ○資料購入費（業種別審査辞典等） | - | 220 | - |
| 6. 事業計画策定支援に関すること | | | |
| ○事業計画策定セミナー | 150 | 150 | 150 |
| ○IT 関連セミナー | 300 | 300 | 300 |
| ○DX 専門家相談 | 150 | 150 | 150 |
| 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に 関すること | | | |
| ○SNS 等による WEB マーケティング支援 (BtoB、BtoC) | 2,500 | 2,500 | 2,500 |
| 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること | | | |
| ○経営指導員のみならず一般職員も含めた支 援能力の向上に向けた取組 | 150 | 150 | 150 |

(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、事業収入、国補助金、県補助金、市補助金 |

(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 |
| |