

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	浜北商工会（法人番号 3080405003579）
実施期間	平成 30 年 4 月 1 日～平成 33 年 3 月 31 日
目標	<p>浜北区の総合経済団体として行政と連携しながら、①経営改善・創業支援、②経営革新計画の策定による持続的な発展の支援、③新たな需要開拓による経営力強化、④創業支援と事業承継問題の解決に向けた「浜北副都心にぎわいづくり協議会」におけるまちづくりの積極的取組み、を経営発達支援計画の目標に掲げ、経営指導員を中心とした小規模事業者支援チームが中心となり個別課題の解決に向けた伴走型支援を行う。</p>
事業内容	<p><u>I 経営発達支援事業の内容</u></p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者意識調査（①後継者事業承継調査、②経理・財務課題調査、③販路開拓調査、④取引状況調査、⑤業種別ヒアリング）及び景況調査の実施</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること 「ローカルベンチマーク」を活用した経営分析及び専門家派遣の活用や専門相談員の定期窓口相談事業による経営分析の実施</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること 巡回訪問の強化とセミナーによる支援対象者の掘り起こしと、経営指導員等による事業計画策定支援、経営革新計画や各種補助金申請等に向けたビジネスプラン策定支援、若手創業者や女性創業者を講師とした講習会開催などによる創業・第二創業支援の実施</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 経営指導員等による四半期に一度の定期的なフォローアップ、高度な課題解決時の専門家派遣制度の活用、創業（予定）者に対するフォローアップの実施</p> <p>5. 需要動向調査に関すること 消費者ニーズ調査と、展示会・ビジネス交流会等におけるバイヤー調査の実施</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 県内外展示会・商談会への出展支援、商品力強化事業、「販促物作成支援ツール」によるIT活用支援の実施</p> <p><u>II. 地域経済の活性化に資する取組</u> 「浜北副都心」の実現に向けた地域の賑わい創出、創業と事業承継支援をマッチングさせた空き店舗対策、商店街振興策の計画立案支援</p>
連絡先	<p>住所：静岡県浜松市浜北区貴布祢 289-10 電話：053-586-2171 FAX：053-586-1959 URL http://www.hamakita-shokokai.com/ E-mail h289@aqua.ocn.ne.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

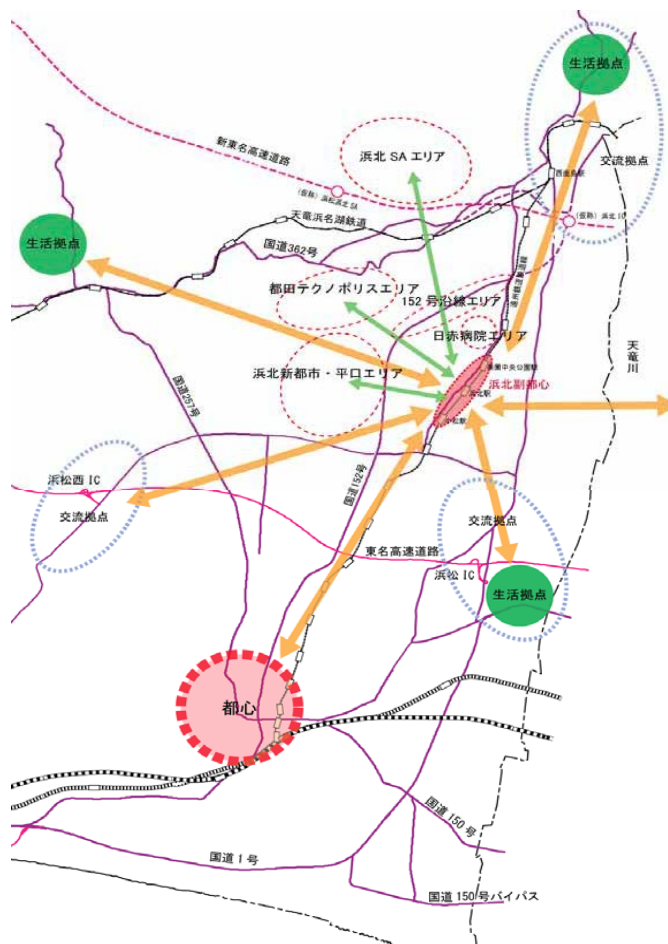
<地域の現状と課題>

(1) 浜松市浜北区の状況

浜北商工会の位置する静岡県浜松市は平成17年7月に広域合併が行われ、面積は1558.06平方キロメートルで全国2位となり、市街化された地域から中山間地まで含む新しいタイプの政令指定都市として誕生した。しかし、短時間で都心部と他の市域を結ぶ公共交通機関も十分でないところから、都心部以外の別な拠点も求められており、都心部に代替する拠点としての副都心は必須のものであると考えられている。

そのような状況の中、JR浜松駅周辺の都心部に対し、当会が位置する浜北区、とりわけ浜北駅周辺部分は合併当時から副都心としての位置づけが存在し、平成21年にこの経緯を踏まえ、浜松市の「浜北副都心構想」が策定された。

浜松市のほぼ中央に位置する浜北区は、人口98,730人（H29年9月住民基本台帳より）



浜松市「浜北副都心構想」より引用

と合併以来増え続けている。(合併当時92,817人) 当地域の人口が増加する背景には、前回申請時に記したとおり、「ものづくりのまち」浜松市の副都心として、緑豊かな自然に囲まれた地形を活かした住環境形成を推進してきた行政施策に加え、新東名高速道路浜松浜北ICの開通、南北を国道152号及び遠州鉄道が縦断し、東西を国道362号及び天竜浜名湖鉄道が横断している等の交通インフラ整備や隣接する北区都田地区への大手自動車メーカー等の進出に伴うベッドタウン化が進んだ事による、若年層世帯の流入が顕著である事に起因する。また、温暖な気候や自然環境、豊かな農産物に生まれ、男女ともに平均寿命が全国平均より長いこと等も、人口増加に繋がっていると考えられる。若年層から高齢者まで、多くの家族が定住していることは、当地域が安全で住みよい地域であることを証明している。今後10年後の人口は10万人を超え、微増していくものと予想される。

(2) 産業の状況

浜北区内の商工業者及び小規模事業者は、年々減少が続いていたが、平成23年度から平成28年度の5年間では増加している。これは、当地域の人口増加の影響によるものと思料される。

【浜北区内の商工業者数、小規模事業者数の推移】

各年度末現在

年度	平成13年	平成18年	平成23年	平成28年
商工業者数	3,726	3,718	3,420	3,493
うち小規模事業者数	3,086	3,014	3,028	3,464

(*浜北商工会総代会資料より)

業種別の内訳は、サービス・飲食業が全体の30.2%と最も多く、次いで小売業が20.9%、製造業が19.5%で、これらの産業が当地域の基幹となっている。人口が増加傾向にある当地域においては、今後もサービス・飲食業や小売業が多くを占める産業構造が続いていくと思われる。

【浜北区内の商工業者】

平成28年度末現在

合計	商工業者の業種別内訳					
	建設業	製造業	卸売業	小売業	サービス・飲食業	その他
3,493	488	684	147	731	1,057	386

(*浜北商工会総代会資料より)

浜松市は古くから「ものづくり技術」を基盤として着実な発展を遂げてきた背景があり、浜松市の産業振興の指針として策定された「はままつ産業イノベーション構想」(平成23年10月策定、平成29年3月改訂)によると、地域経済の持続的な発展には、地域全体が一体となって既存産業の高度化を図るとともにこれからの成長分野へ果敢に挑戦し、新たな産業を創出・集積する事が必要であり、それには企業の創造と革新への取組、すなわち「イノベーション」への挑戦が不可欠としている。また、「イノベーション」の実現には、個々の企業の「自主・自立」によるチャレンジが何よりも重要であり、地域全体にこの連鎖を広げていくには、地域中核企業、大学、産業支援機関、金融機関、行政など、地域の産学官金が一体となった取組が大切となる、としている。

(3) 浜北商工会の役割

浜北商工会の経営理念は、「会員を応援し、浜北を元気にする」である。そのために、①組織力を高め、財政を強化すること、②会員の良きパートナーとなり、ニーズのあった支援を行うこと、③関係機関との連携を図ること、の3つを重要な経営方針と位置付けている。更にこの経営方針を進める行動規範として、①環境に応じた支援体制を強化して組織率の向上を図ること、②役職員が連携し、相互に能力を高め、責任と誇りを持って行動すること、③礼節を重んじると共に、法令を遵守すること、と定めた。

この経営理念と経営方針を進める行動規範に基づき、当会では経営発達支援計画を平成27年度より実施(平成27年4月1日～平成30年3月31日)し、「地域小規模事業者と地域のための発達支援ワンストップサービスの実現」を目標に掲げた。静岡県西部地域で唯一の人口増加地域という強みを活かし、地域産業の中核を担う製造業に加え、今後増加が見込まれる商業・サービス業の小規模事業者個々の経営発達支援と、小規模事業者が連携して取り組む地域振興策の支援を目的に、事務局内に「小規模事業者支援チーム」と「地域振興支援チーム」という2つのチームを編成し、この両チームを軸に、市内商工団体や地元金融機関、各種支援機関等を繋ぐハブ組織として、発達支援ワンストップサービスの実現を図ってきた。

(4) 第1期の経営発達支援計画における取組と成果

経営発達支援事業の目標を達成するため、まず小規模事業者が抱える課題を把握する為の調査事業を実施した。具体的には、①会員アンケート調査事業の実施、②後継者事業承継調査の実施、③事業計画策定支援、④地域を巡るニューツーリズム観光商品の開発に取り組んだ。

①会員アンケート調査事業

平成28年度に「会員アンケート調査」を実施し、商工会管内における主要業種の動向調査を実施した。調査の結果、各業界の動向を把握するとともに、業種ごとに必要な対策や支援が明らかとなった。

ア) 機械加工業

浜北区における機械加工業界の現状について、昭和44年設立の浜北機械金属工業協同組合に尋ねた。リーマンショック後の顕著な傾向として、1社当たりの取引先数の増加が挙げられる。複数社と取引をすることによってリスク分散を図るのが目的である。更にもう一つの変化として、設備よりも提案力を重視するようになったことである。更にQCDの実現を前提として、独自性の高い提案力が求められている。自社の強みを認識し、新たな展開を見出す意欲があれば、浜松市内だけでも情報交換や交流の場は多く用意されている。浜松商工会議所や浜松地域イノベーション推進機構、光産業創成大学院大学等が実施するセミナー等のプログラム情報を会員に提供し、若い後継者を中心に事業者の意欲を引き出す事が肝要と思われる。

イ) 管工事業

管工事業界は主に公共工事の需要に対応している。浜北区内の業界を主導する浜北上下水道協同組合の組合員動向を見ると、ピーク時と比較して現在は10社程度減少した。浜北区内の管工事業界をめぐる経営環境は厳しく、特に浜松市との合併により公共工事の入札環境が変化したことが需要衰退の大きな要因となっている。民間需要に関しても、個人住宅等は、個人事業主の大工等から、より規模の大きな住宅会社に顧客窓口が移行している。これに伴い、従来、個人事業主からの受注ルートを持っていた管工事業者であっても、住宅会社のルートがなければ仕事を受注しにくい状況となっている。

その様な激変する経営環境の中、流れに身を任せるのではなく、意思をもって新しいものに取り組む意欲を引き出すことが最も重要となっている。新規の事業に取り組むためには資格等の取得が有効であり、やる気になれば、その機会は提供されている。浜松市との合併により経営環境が益々厳しくなるなかで、頭を使って未来を切り開く価値を伝えるとともに、一つでも若い人の成功事例を輩出して、それに続く事業者を増やす必要がある。

ウ) 建設業

浜北区は新東名のICや、きらりタウン等の新興住宅地により人口が増加しており、住宅などの民間需要も好調に推移している。経営環境的には安定しているため、事業主の高齢化・後継者不在による廃業がある一方で、新規に独立開業するケースも目立つ。事業規模は小さいものが多く、いわゆる「1人親方」も多い。今後は全国的なビジネスモデルの成功事例を示す事で、若い事業者に独自のビジョンを描くための背景資料を提供したい。また適正利益を確保するための原価管理や品質管理等のノウハウを学ぶ機会を提供する事を提案したい。

エ) 商業

小松、北浜、小林、宮口の各商店連盟が加盟する浜北商店連盟連合会の会員数は、平成27年度で合計91。事業主の高齢化や後継者不足によりピーク時の約半数となった。しかし、域内の商店街にフォーカスすると衰退している様に見えるが、かつてとは異なる場所、方法で転入者による商業活性化が始まっているとも見ることができる。先住者、転入者、消費者、ビジネスパーソン等多様な視点で、浜北の良さや特徴をもう一度見詰め直し、その強みを活かした商業の活性化をまちづくりの視点で検討していく必要性を感じる。個別の店舗で見れば、大変魅力的で賑わっている個店は多数存在する。魅力的な店舗では何に取り組んでいるのか等の観点で調査研究を

行い、その成果を共有する場を提供したい。

オ) 小売・サービス業

浜北区の商業統計を見ると、平成16年から平成19年にかけては、卸売業、小売業ともに事業所数の減少が見られたものの、平成19年から平成26年にかけては小売業の従業者数は増加に転じ、年間販売額も拡大している。旧来型の商店街と対比してサンストリート浜北(西友・バロー)、プレ葉ウォーク浜北(アピタ)、遠鉄ストア等大規模小売店が増えるとともに新たな雇用を生み出していると推測される。

その一方、人口増を背景に、かつてとは異なる場所、方法で活性化が始まっている。商業の項で述べた様に、創業スクール受講生を含む多様な視点を活かして、活性化を図るとともに成功事例の背景にある考え方等を共有し、事業主のモチベーションアップを図りたい。

カ) 繊維業界

浜松市内の繊維事業者は、平成21年586事業所、平成24年516事業所、平成26年461事業所と減少を続けている。織布業の事業所数は、30年前の1/10以下へと激減し、現在は100事業所ほどが残っているのみである。当地域のみならず全国の織物業界の特徴として、賃織加工に甘んじてきた歴史がある。今後は、分業体制の一部を担うのではなく、自ら最終製品や生地等の企画に取り組み、消費者もしくはアパレルなど、より川下に近い事業者のニーズに応える商品開発に挑戦していくことが重要になっている。織布、染色・加工、縫製など分業化された各工程間の連携をとり、付加価値の高いニッチ市場の開拓を目指したい。

②後継者事業承継調査

更に、後継者事業承継調査も併せて行い、その集計結果により、後継者がいないため廃業を検討している事業者や後継者を探しているが見つからない事業者等、事業者の課題が具体的に浮かび上がった。会員企業の当会脱退理由としても「廃業」が一番多く、後継者問題の深刻な状況が浮き彫りとなっている。

【会員数の推移】

各年度末現在

年度	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年
会員数	2,063	2,082	2,075	2,068

年度	脱退数	うち廃業による脱退数
28	120	55

③事業計画策定支援

その他の事業としては、事業計画策定支援として、経営革新セミナーの開催や商工会職員による事業計画の策定・実行支援の実施、販路開拓支援事業として、県内外展示会・商談会への出展サポート等を実施した。また、浜北区が静岡県西部地域で唯一の人口増加地域であり、生活関連サービス業が増加する事が予想される中、開業事業者の促進を図ることを目的として女性創業予備軍をターゲットに「一歩踏み出したい女性の為の浜北創業スクール」を平成27年から3年間連続で実施し、約80名以上の参加者が集まり、現時点(平成29年10月現在)で16名の開業につながった。

課題解決事業の展開については、従来の静岡県商工会連合会のエキスパートバンク制度等を活用した専門家派遣や、よろず支援拠点との連携による1日相談会等にとどまり、商工会内に専門相談員を配置した窓口相談の定期的な実施には至らなかった。

④地域を巡るニューツーリズム観光商品の開発

「地域を巡るニューツーリズム観光商品の開発」は「浜北万葉まこも」の収穫祭イベントの試

験的实施にとどまり、商店街振興策の計画立案支援事業においても商店事業者の高齢化や後継者不足による廃業の進行、商店街機能の衰退により事務局的下支え支援が中心となり残念ながら本格的な実施をすることが出来なかった。

しかしながら、ものづくり地域である当地浜松市、その中でも下請製造業が多い当地区において地域内における地域資源のたな卸しは非常に重要である。

地域産品を活用した地域特産品開発販売事業として始まった「浜北万葉まこも」事業は販路開拓支援事業として捉え今後も継続すべきである。ニューツーリズム観光開発は浜北区内だけに留まらず、平成29年度NHK大河ドラマの放映により交流人口増加を目指した地域全体としての取組がドラマ放映終了後も継続的に行われることが重要である。地域における観光資源リストを構築し、更にそれを結びつけた商品化の計画は、商工会として今後も地域における様々な情報資源を活かした商品開発等に取り組む小規模事業者への助言や提案の幅を拡げることに繋がり、地域振興と小規模事業者支援を結びつける取組を実施していく。

(5) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

上述したとおり浜北区は人口増加地域であると同時に、きらりタウン等の新興住宅地完成、新東名高速道路浜松浜北IC等の設置、2つの大型ショッピングセンター、区内のスポーツ施設、文化センター利用者の増加、医療機関の充実、区内を縦断する鉄道路線等のインフラ整備により、浜松市の他地域に比べ高いアドバンテージがあり、実質的に浜松の都心部に次ぐ地域となりつつある。しかし、人口増加地区でありながら、調査事業の結果からも後継者がいない事業所が約500事業所存在するといった事業承継、後継者問題等小規模事業者に関する様々な問題に直面している。

浜北商工会では、こうした地域の現状や浜松市の構想、第1期経営発達支援計画の取組を踏まえ、第1期に引き続き、次のとおり小規模事業者に対する振興のあり方を定め、更に踏み込んだ支援を行っていく。特に、第1期の後継者事業承継調査において深刻な状況が明らかとなった事業承継に関する対応を強化するため、当地域における創業の促進と合わせて支援を一層強化し、地域経済の活性化に繋げていく。

- ①事業承継問題への早急な対応と、創業支援等における「経営計画・事業計画」策定支援の強化に継続して取り組む。(継続)
- ②経営状況の分析から事業計画の策定支援、実施支援まで一貫した伴走型支援に取り組む。(継続)
- ③自立した持続的経営の実現を目指す意欲ある小規模事業者の集中支援を行う。(継続)
- ④創業と事業承継を結びつけた魅力ある個店創出に繋がる新たな「まちづくり」を行う。(継続・拡充)
- ⑤地域資源を活用した新たな特産品開発による地域経済活性化に取り組む。(継続)

(6) 経営発達支援事業の目標と目標達成に向けた方針

小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方を踏まえ、今後3年間で実現を目指す経営発達支援事業の目標を下記の通り設定する。

【目標】

今回の目標は、第1期の事業成果を持続させるため継続した目標とするが、創業と事業承継については地域経済活性化に向けて一体的な推進が必要であるため、取組を強化することとする。

- ①経営改善・創業支援の取組強化(継続)
- ②経営革新計画の策定による持続的な発展の支援(継続)
- ③新たな需要開拓による経営力強化(継続)
- ④創業支援と事業承継問題の解決に向けた「浜北副都心にぎわいづくり協議会」におけるまちづ

くりの積極的取組（継続・拡充）

【目標達成に向けた方針】

- ①経営改善・創業支援体制を更に強化し、小規模事業者の商品サービスの競争力強化、収益改善及び事業改善に資する伴走型の支援を提供し、個々の小規模事業者抱える多様な課題の解決を図るとともに、女性や若者等の創業支援を推進するためのセミナーや個別相談の実施により経営改善や創業ニーズに貢献する。
- ②経営革新計画の策定や各種補助金申請等に向けたビジネスプラン策定支援事業に取組み、事業計画策定支援の強化を図り、事業計画に基づく小規模事業者の持続的な発展を支援する。
- ③新たな需要開拓による経営力強化のため、支援機関との連携を更に強化し、地域内外の需要獲得に向けたスキームを再構築し、商談会等の機会を増やすとともに、商談獲得や顧客取り込みに繋がる提案、販促物チラシ作成支援ツール、SNS、HP 等発信方法等の助言をセットで支援し、需要開拓に貢献する。
- ④浜北副都心構想における浜北駅前周辺の魅力的個店創出による創業支援と事業承継を結びつけたまちづくり事業を実施し、副都心のにぎわいづくりに貢献する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成30年4月1日～平成33年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

<第1期における取組と成果>

第1期の取組として小規模事業者の経営課題を把握する事を目的に、アンケート調査を実施し各種課題の把握に努めた。

【小規模事業者意識調査】

- ① 後継者事業承継調査
- ② 財務課題調査
- ③ 販路開拓調査
- ④ 取引状況調査
- ⑤ 業種別課題の調査

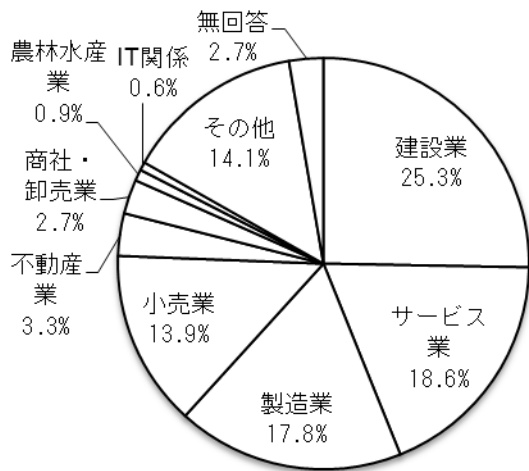
①後継者事業承継調査

地域小規模事業者の事業承継に関する課題を明確にする事を目的に地区内小規模事業者を対象としたアンケート調査を実施した。

回答者属性

アンケート調査の対象は当商工会会員から明らかに対象外となる金融機関、組合、大企業などを除いた1893事業者。アンケート用紙の配布は郵送で行い、回答方法は、郵送・ファクス・インターネット経由の3通りを用意した。その他、商工会員以外にも経営指導員が手配りした。回答を得たのは779事業主であり、回収率39.6%となった。

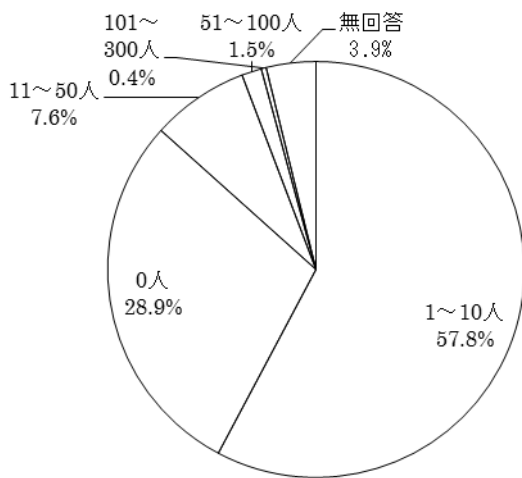
回答者の属性で見ると、最多が建設業の25.3%（197事業者）、次いでサービス業の18.6%（145事業所）、製造業の17.8%（139事業所）となっている。



業種	
1	建設業 197
2	製造業 139
3	商社・卸売業 21
4	小売業 108
5	IT関係 5
6	不動産業 26
7	サービス業 145
8	農林水産業 7
9	その他 110
	無回答 21
	合計 779

(現状と課題)

また回答事業者を従業員数別にみると、従業員1～10人が57.8%と最多であり、次いで0人（事業主のみ）となっている。



従業員数	
1	0人 225
2	1～10人 450
3	11～50人 59
4	51～100人 12
5	101～300人 3
	無回答 30
	合計 779

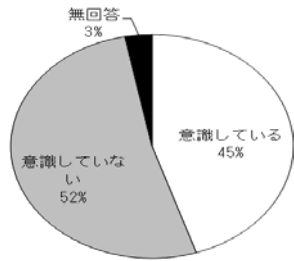
調査結果

①. 後継者事業承継調査

後継者事業承継調査は、事業承継に関する意識の度合いや、実際に後継者がいるかどうか等、後継者と事業承継に関して幅広く質問した。

Q1. 事業承継に関して意識をしていますか。

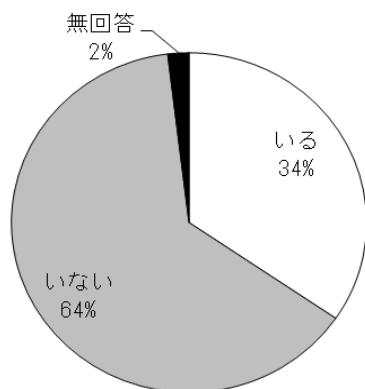
事業承継について「意識している」45%（350事業所）、「意識していない」52%（405事業所）となり、若干「意識していない」が多くなった。



1 意識している	350
2 意識していない	405
無回答	24
合計	779

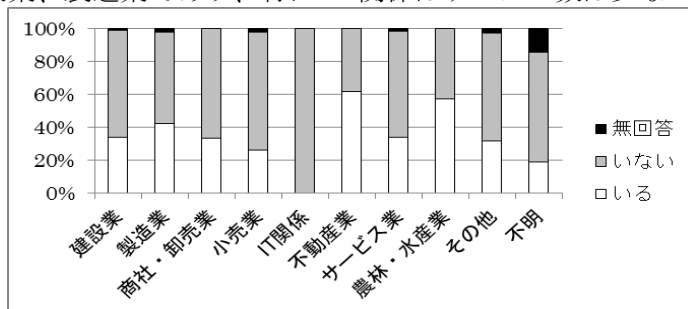
Q2. 後継者がいますか。

後継者が「いる」は34% (269 事業所)、「いない」は64% (495 事業所) であり、後継者が「いない」事業所が6割を超えている。



1 いる	269
2 いない	495
無回答	15
合計	779

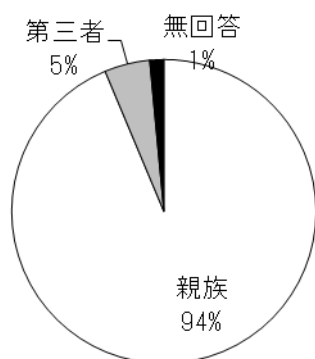
後継者の有無を業種別にみると、「いる」割合が50%を超えている業種は、不動産業、農林水産業。逆に「いない」の割合が50%を超えているのが、IT関係、小売業、サービス業、商社・卸売業、建設業、製造業であり、特にIT関係はサンプル数は少ないものの100%「いない」と答えている。



業種	Q2. 後継者がいますか。			合計
	いる	いない	無回答	
建設業	67	128	2	197
製造業	59	77	3	139
商社・卸売業	7	14	0	21
小売業	28	78	2	108
IT関係	0	5	0	5
不動産業	16	10	0	26
サービス業	49	94	2	145
農林・水産業	4	3	0	7
その他	35	72	3	110
不明	4	14	3	21
合計	269	495	15	779

Q3. 後継者は親族ですか。第三者ですか。

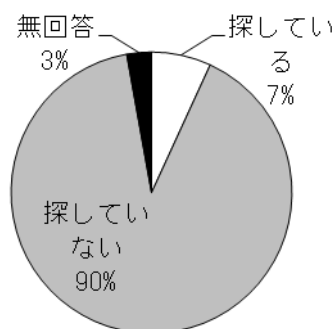
後継者が「いる」事業所のうち、後継者候補と考えられているのは「親族」が94%（252事業所）、「第三者」が5%（13事業所）となっており、ほとんどが「親族」を後継者として考えている。



1	親族	252
2	第三者	13
	無回答	4
		269

Q4. 後継者を探していますか。

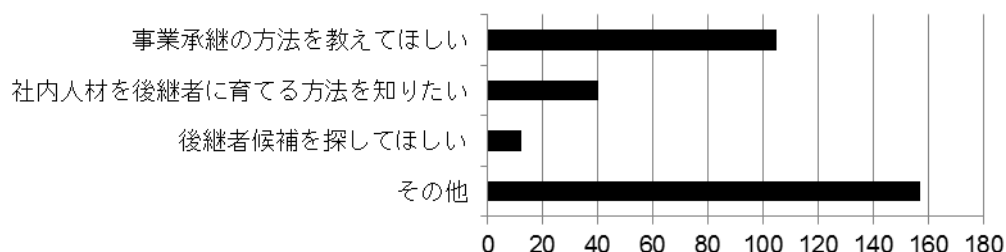
後継者を探しているか、探していないかについては、「探していない」が90%（447事業所）となっており、「探している」の7%（34事業所）を大きく上回った。



1	探している	34
2	探していない	447
	無回答	14
		495

Q5. 事業承継に関して必要な支援を選んでください。

事業承継に関して必要な支援で最も多いのは「事業承継の方法を教えてほしい」。「社内人材を後継者に育てる方法を知りたい」も比較的多い。



1	事業承継の方法を教えてほしい	105
2	後継者候補を探してほしい	12
3	社内人材を後継者に育てる方法を知りたい	40
4	その他	157
	合計	314

※「その他」の要望として、以下の回答があった。

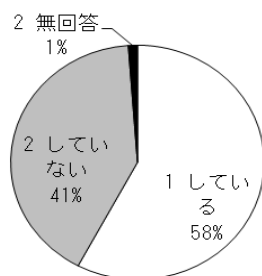
農業後継者を探して欲しいです／職人育成／相続に関する事／
20年後にむけて、事業承継に関するセミナーをひらいてほしい。
後継者にも事業承継を教えて欲しい。／営業能力UPと新技術の開発
株、資本の取扱い／土地の活用方法知りたい／仕事の紹介

②. 経理・財務課題調査

経理・財務課題調査は、経理業務のIT化の度合い、「ネットde記帳」などの商工会のサービスの認知度、および経理・財務に関する課題と商工会への期待について広範に尋ねた。

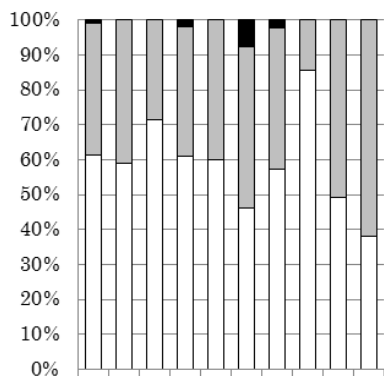
Q1. 経理業務にIT（パソコン）を使用していますか。

経理業務にIT（パソコン）を利用している事業所は58%（450事業所）あるが、41%（320事業所）は「していない」ため、IT活用による経理業務効率化促進の余地はある。



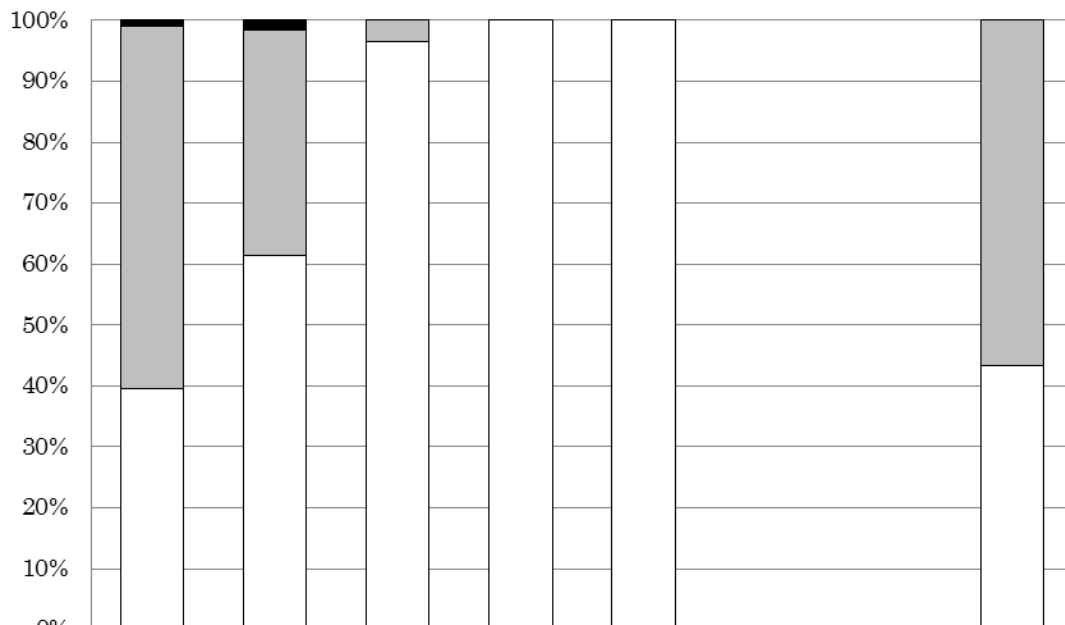
1	している	450
2	していない	320
	無回答	9
	合計	779

回答を業種別にみると「していない」が「している」よりも多いのは不動産業となっており、それ以外は、「している」が「していない」を若干上回っている。



■不明	2	0	0	2	0	2	3	0	0	0
□していない	74	57	6	40	2	12	59	1	56	13
□している	12	82	15	66	3	12	83	6	54	8

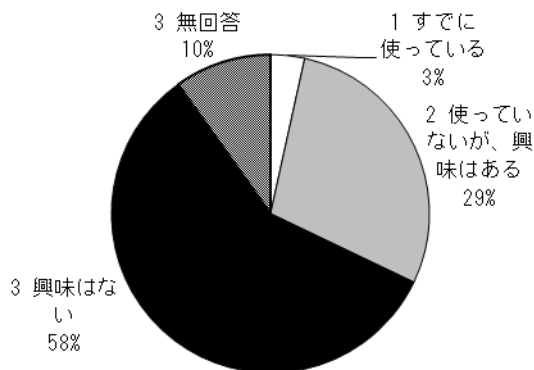
また、IT（パソコン）使用状況を従業員数別にみると、従業員数が少ない事業所ほど「使用していない」の割合が高くなっている。



■不明	2	7	0	0	0	0	0	0
□していない	134	167	2	0	0	0	0	17
□している	89	276	57	12	3	0	0	13

Q2. 商工会の「ネットde記帳」をご存知ですか。

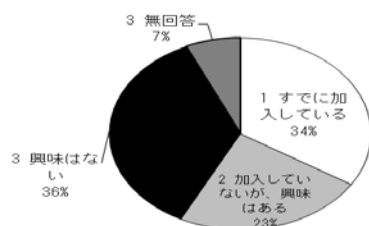
「すでに使っている」は3% (27 事業所) であるものの、「使っていないが、興味はある」が29% (223 事業所) にのぼっている。



1 すでに使っている	27
2 使っていないが、興味はある	223
3 興味はない	452
無回答	77
合計	779

Q3. 商工会の「小規模企業共済」をご存知ですか。

「すでに加入している」は34% (264 事業所) であるものの、「加入していないが、興味はある」が23% (184 事業所) にのぼっている。

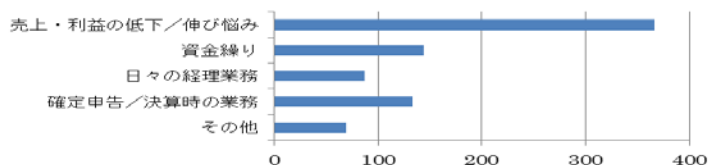


1 すでに加入している	264
2 加入していないが、興味はある	184
3 興味はない	278
無回答	53
合計	779

Q4. 財務についてどのような課題を持っていますか。

「売上・利益の低下／伸び悩み」が最多の367 事業所、次いで「資金繰り」(144 事業所)、「確定申告／決算時の業務」(133 事業所) となっている。

1 売上・利益の低下／伸び悩み	367
2 資金繰り	144
3 日々の経理業務	87
4 確定申告／決算時の業務	133
5 その他	69

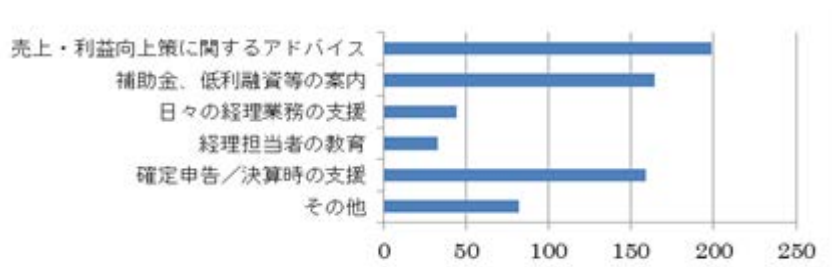


※「その他」の回答は下記。

年齢的に1人ですので、少ししか出来ない／売上・利益の安定性の確保／人材育成
確定申告、決算の時指導／退職金等／会計事務所にまかせております。
現在、会計事務所に依頼済／会計事務所より月に一回指導を受けている。
法定保存文書の理解がない（従業員）／会計事務所の不満あり
経理担当を設けても仕事を十分に与えられない、秘密事項の問題

Q5. 財務に関して必要な支援を次の中から選んでください。

Q4の課題を受けて、必要な支援を尋ねたところ、最多が「売上・利益向上策に関するアドバイス」(199件)、次に「補助金、低利融資等の案内」(164件)、第3位に「確定申告／決算時の支援」(159件)となった。



1 売上・利益向上策に関するアドバイス	199
2 補助金、低利融資等の案内	164
3 日々の経理業務の支援	44
4 経理担当者の教育	33
5 確定申告／決算時の支援	159
6 その他	82

※「その他」の回答は下記。<>は分類

<支援依頼>

白色申告での決算時の支援をお願いしたいです

月1回税理士に依頼。3(日々の経理業務の支援)について関心があります。違った方のアドバイスも大切ですのでどうぞその時はよろしくお願い致します

節税

<会計士等と連携済み>

会計事務所との連携で勉強中／会計士の指示にしたがいます。

会計士に委託のため無し／会計事務所に相談している。

常に会計士に相談している／会計事務所に委託済／

毎月、会計事務所さんと経営会議をしている。

税理事務所に依頼している

<いまのままでよい>

常にアドバイスをいただいています／今まで通りで良い／今のままでたすかっています

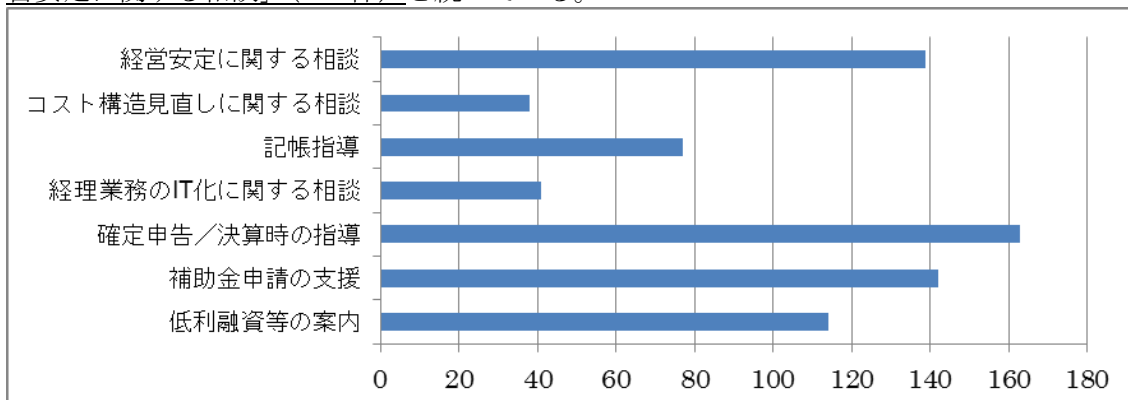
今まで通りで良い／必要な支援は受けている／毎年商工会にお願いしています。

<その他>

融資を受けても返済出来ない／業務を停止予定

Q6. 商工会では下記のサービスを提供しています。ご興味のあるものを選んでください。

最も多い回答が「確定申告／決算時の指導」で163件、次に「補助金申請の支援」(142件)、「経営安定に関する相談」(139件)と続いている。



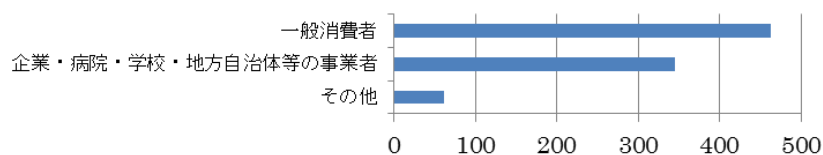
1	経営安定に関する相談	139
2	コスト構造見直しに関する相談	38
3	記帳指導	77
4	経理業務のIT化に関する相談	41
5	確定申告／決算時の指導	163
6	補助金申請の支援	142
7	低利融資等の案内	114

③. 販路開拓調査

販路開拓調査では、現在の販売ターゲットおよび販路開拓に関わる課題や商工会の販路支援関連サービスに関して尋ねた。

Q1. 貴事業所の商品・サービスがターゲットとしている市場は次のうちどちらですか。

一般消費者対象のBtoCビジネスを行っている事業所が463件、企業・病院・学校・地方自治体等を対象としたBtoBビジネスを行っている事業所が345件となり、BtoCターゲットの事業所が若干多い結果となった。



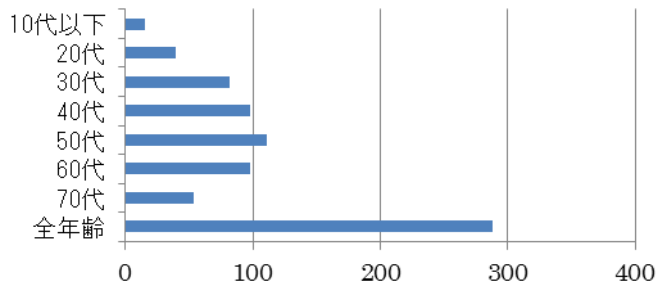
1	一般消費者	463
2	企業・病院・学校・地方自治体等の事業者	345
3	その他	61
	合計	869

(Q1で「一般消費者」対象と答えた事業所に対して)

Q2. どのような消費者をターゲットとしていますか。

年齢層では「全年齢対象」(288件)がトップ、次いで、「50代」(111件)、「40代」「60代」(ともに98件)と、比較的高い年齢層にフォーカスしている。

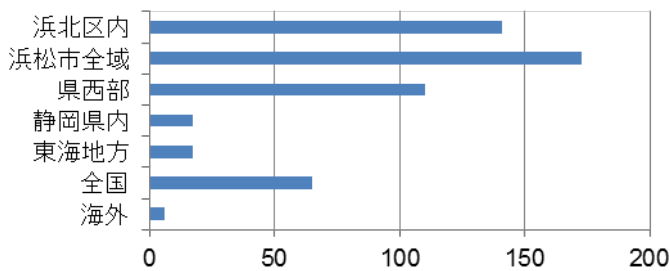
<年齢層>



1	10代以下	15
2	20代	40
3	30代	82
4	40代	98
5	50代	111
6	60代	98
7	70代	54
8	全年齢	288

また居住地域では、「浜松市全域」(173件)がトップであり、次いで「浜北区内」(141件)、「県西部」(110件)となっている。「全国」65件、「海外」6件もある。

<居住地域>



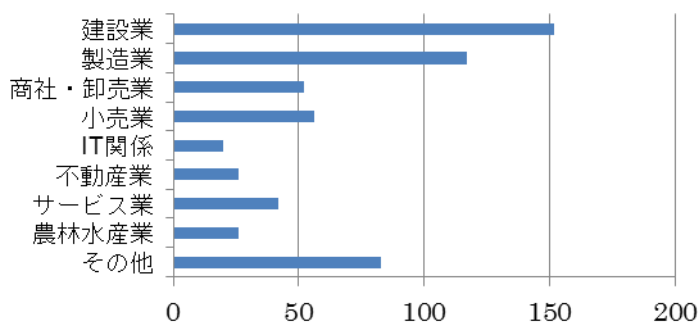
1	浜北区内	141
2	浜松市全域	173
3	県西部	110
4	静岡県内	17
5	東海地方	17
6	全国	65
7	海外	6

(Q1で「事業者」対象と答えた事業所に対して)

Q3. どのような事業者をターゲットとしていますか。

業種別では、建設業がトップの152件、次いで製造業117件となった。小売業(56件)、商社・卸売業(52件)がこれに次いでいる。

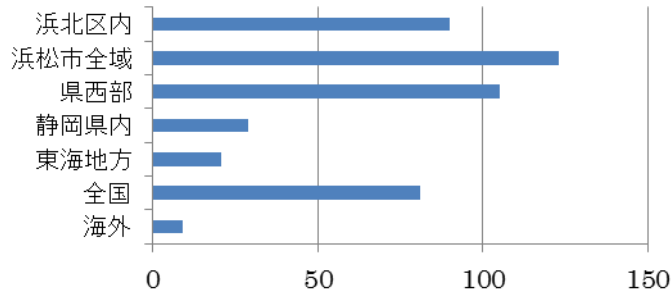
<業種>



1	建設業	152
2	製造業	117
3	商社・卸売業	52
4	小売業	56
5	IT関係	20
6	不動産業	26
7	サービス業	42
8	農林水産業	26
9	その他	83

また所在地では「浜松市全域」がトップで123件、次いで県西部(105件)、浜北区内(90件)となっている。全国対象も81件、海外対象も9件あった。

<所在地>



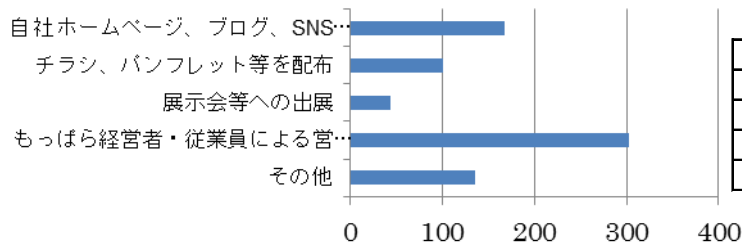
1	浜北区内	90
2	浜松市全域	123
3	県西部	105
4	静岡県内	29
5	東海地方	21
6	全国	81
7	海外	9

※ターゲットとする顧客「海外」の国名は下記。

- ・ アメリカ
- ・ インドネシア、タイ
- ・ アメリカ、アジア
- ・ 中国、マレーシア

Q4. 販売促進はどのように行っていますか。

「経営者・従業員による営業活動」が最多（302件）であり、次いで「自社ホームページ、ブログ、SNS（168件）」「チラシ、パンフレット等を配布（100件）」となっている。



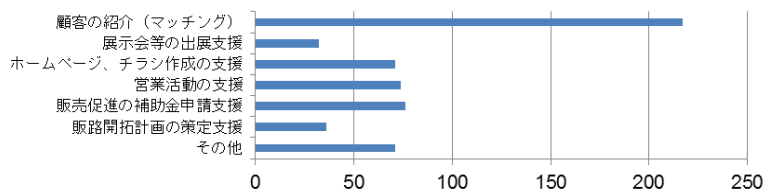
1	自社ホームページ、ブログ、SNSを活用	168
2	チラシ、パンフレット等を配布	100
3	展示会等への出展	43
4	もっぱら経営者・従業員による営業活動	302
5	その他	135

※その他の回答

口コミ（10件）／NTTタウンページ（3件）／紹介（4件）／他業者への依頼・委託（5件）
 本部の宣伝／フランチャイズ加盟／DM/年賀状による挨拶／TVCM／自社・他社ホームページ／
 見積もりサイトの利用／新聞広告／店頭受付／店にポスターを貼る、等

Q5. 販路開拓に関してどのような支援が必要ですか。

飛び抜けて期待されている支援は「顧客の紹介（マッチング）」で217件、次いで「販売促進の補助金申請支援」（76件）、「営業活動の支援」（74件）、「ホームページ、チラシ作成の支援」（71件）となっている。



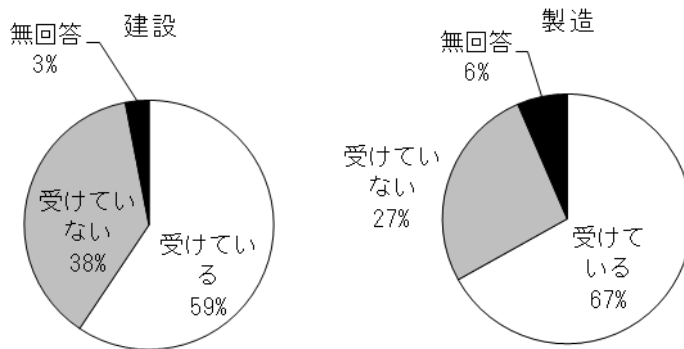
1	顧客の紹介(マッチング)	217
2	展示会等の出展支援	32
3	ホームページ、チラシ作成の支援	71
4	営業活動の支援	74
5	販売促進の補助金申請支援	76
6	販路開拓計画の策定支援	36
7	その他	71
	合計	577

④. 取引状況調査 (建設業・製造業)

取引状況調査では、建設業・製造業に絞って取引条件等に関わる課題と今後の事業展望に関して質問した。

Q1. 自社より規模の大きな企業から業務委託を受けていますか。

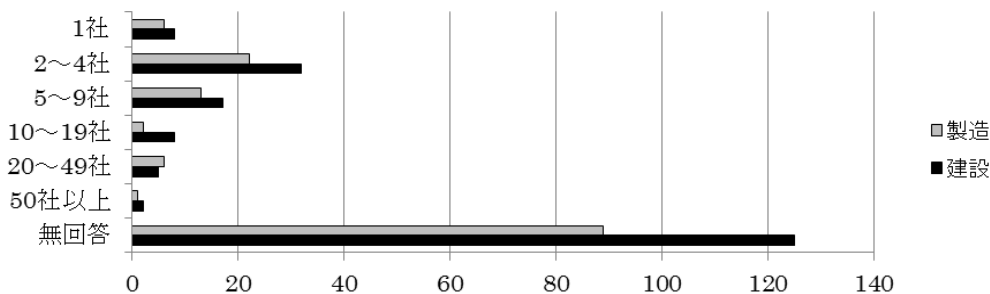
建設業では59%、製造業では67%と過半数が「受けている」と答えている。



	建設	製造	合計
1 受けている	117	93	210
2 受けていない	74	37	111
無回答	6	9	15
合計	197	139	336

Q2. 現在の取引先(顧客)はいくつですか。

現在の取引先数で最も多いのは、建設業、製造業ともに2~4社、次いで5~9社となっている。(ただし無回答が多い)

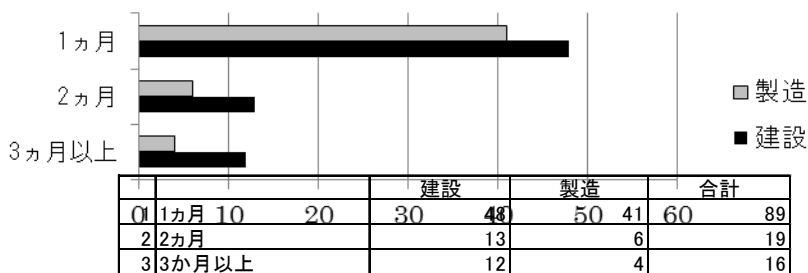


	建設	製造	合計
1 1社	8	6	14
2 2～4社	32	22	54
3 5～9社	17	13	30
4 10～19社	8	2	10
5 20～49社	5	6	11
6 50社以上	2	1	3
無回答	125	89	214
合計	197	139	336

Q3. 主要取引先の支払い条件はどのようになっていますか。

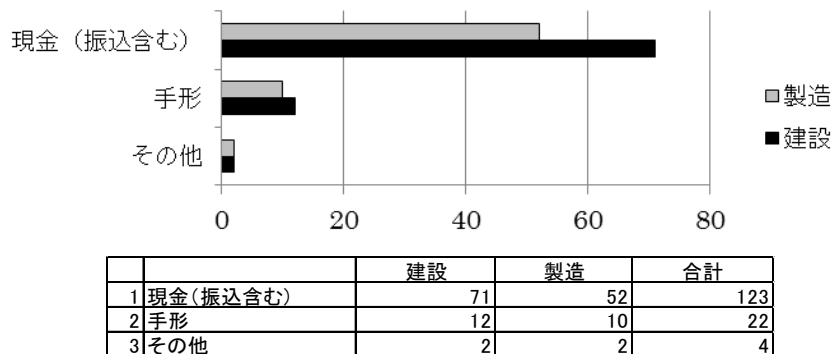
①支払いサイト

製造業、建設業ともに、大多数が1カ月の支払いサイトだが、3か月以上も若干数ある。



②支払方法

現金が圧倒的に多いが、手形などもある。



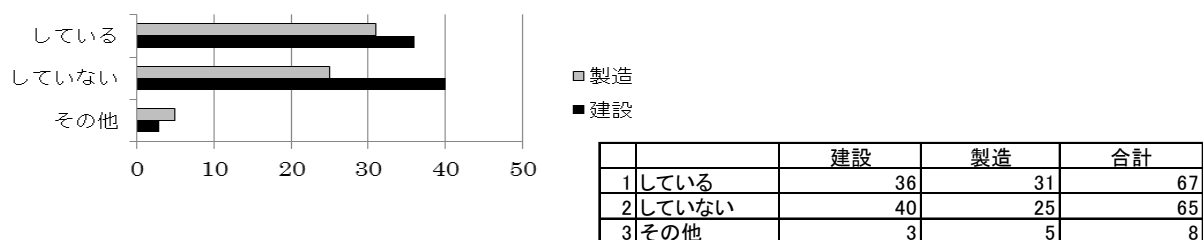
※その他の回答は下記。

電子手形／取引先に手形割引料を支払って現金支払いにして頂いている

電子債券／半分ファクタリングか手形／ファクタリング電子債権

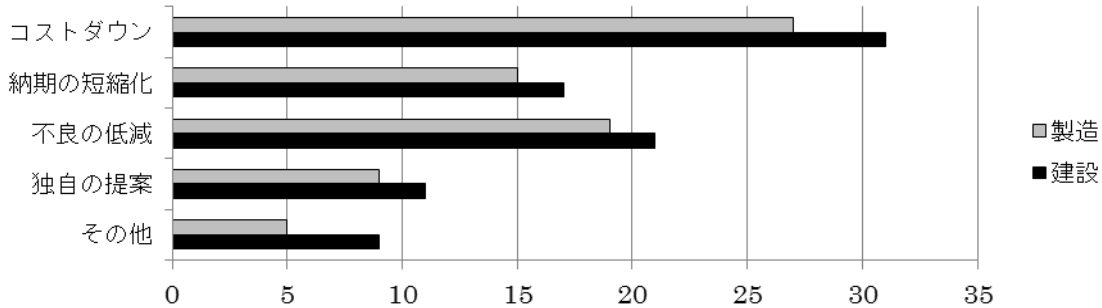
Q4. 主要取引先との取引条件は文書化していますか。

主要取引先との取引条件の文書化については、製造業では「している」の方が「していない」より多いが、建設業は逆に「していない」方が多くなっている。



Q5. 業務委託を受けるにあたり、取引先からどのような要望がありますか。

建設業、製造業ともに、取引先からの要望で最も多いのは「コストダウン」、次いで「不良の低減」「納期の短縮化」となっている。



	建設	製造	合計
1 コストダウン	31	27	58
2 納期の短縮化	17	15	32
3 不良の低減	21	19	40
4 独自の提案	11	9	20
5 その他	9	5	14

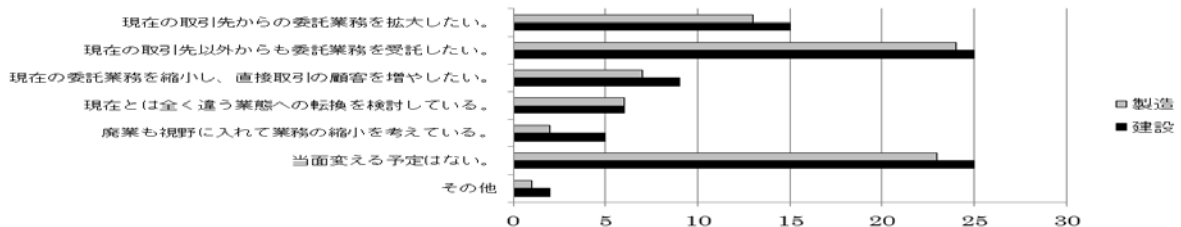
※その他の回答は下記。

品質の維持、向上と工期厳守／確実な施工／特にない。結果重視／工事の短縮化
安全及び美観／納期日の指示／納期／良質な仕上り／技術の更なる革新
紹介料／追加工事／付属品の新設置／売上向上

Q6. 今後、事業形態をどのように変えていきたいですか。

建設業、製造業ともに「現在の取引先以外からも業務を受託したい」と「当面変える予定はない」がほぼ同数。次いで多いのは、「現在の取引先からの委託業務を拡大したい」となっている。「廃業も視野に入れて業務の縮小を考えている」も少数ながら存在している。

	建設	製造	合計
1 現在の取引先からの委託業務を拡大したい。	15	13	28
2 現在の取引先以外からも委託業務を受託したい。	25	24	49
3 現在の委託業務を縮小し、直接取引の顧客を増やしたい。	9	7	16
4 現在とは全く違う業態への転換を検討している。	6	6	12
5 廃業も視野に入れて業務の縮小を考えている。	5	2	7
6 当面変える予定はない。	25	23	48
7 その他	2	1	3



⑤の業種別ヒアリング調査については、前述した経営発達支援事業の目標【地域の現状と課題】の【浜北商工会の役割と課題】の「第1期における取組と成果」の(1)会員アンケート調査事業にて記述した。

調査結果の活用提案

1. 後継者事業承継調査

1-1. 事業承継に関する啓蒙セミナーの開催

事業承継に関して「意識している」事業所よりも「意識していない」事業所の方が若干多かった。事業所の開設から日が浅く、事業主自身が若いことが影響して「意識していない」と答えた事業主が多かった可能性もあるが、いずれ継承の必要性が生まれることから、広く会員全体に情報提供をする機会を設けることは意義があると思われる。

また 105 事業所が「事業承継の方法を教えてほしい」、40 事業所が「社内人材を後継者に育てる方法を知りたい」と答えていることから、セミナーには、これらに応える内容を用意したい。

1-2. 後継者が【いない】×【探している】事業主に対する個別支援

後継者が【いない】事業主で、後継者を【探している】と答えた 34 事業所について、静岡県事業引継ぎセンター等と連携して、後継者探しの具体的な支援を行いたい。Q5 で「後継者候補を探してほしい」と答えた 12 事業所に関しても同様。

なお後継者が【いる】×【探している】と答えた 4 事業所に関しても、ヒアリングで詳細を確認したい。

1-3. 事業承継に関する具体的な要望への対応

事業承継に関して必要な支援を具体的に書いてきた事業者に関して、できる範囲で個別支援を行いたい。また「廃業または M&A を視野に入れている」と回答してきた事業者に関しても、できる範囲で支援を行いたい。

2. 経理・財務課題調査

2-1. 商工会の「ネット de 記帳」「小規模企業共済」について「使っていない／加入していないが、興味はある」と答えた事業主に対して、各々の内容を紹介するセミナー等の場を設けたい。※「ネット de 記帳」は 223 事業所対象、「小規模企業共済」は 184 事業所対象。

2-2. 商工会のサービスに関して、ニーズの高い「確定申告／決算時の指導」「補助金申請の支援」「低利融資等の案内」「記帳指導」については、会員向けの定期発送便を利用して引き続き広報をしていく。

2-3. 同じくニーズの高い「経営安定に関する相談」に関しては、課題が個別になるため専門家派遣等の活用により、具体的な要望に対応したい。（定期的な相談会の開催などを検討）

2-4. 少ないながら「経理業務の IT 化に関する相談」が 41 件あるため、個別支援等を行いたい。

3. 販路開拓調査

3-1. 販路開拓に関する支援として最も求められているのは「顧客の紹介（マッチング）」であった。この要望に対応するため、浜松市、磐田市、湖西市等、近隣で行われているビジネスマッチングのイベントを調査し、年度の初めに情報提供と参画支援をしていくことが望ましい。

3-2. 販売促進の補助金申請支援もニーズが高いため、実績ベースで年間の補助金公募スケジュールを制作・配布し、エントリーを希望する事業者の支援を計画的に進めたい。

3-3. ホームページ、チラシ等の販促ツールの作成支援は、従来通りセミナーや個別相談等を開催して実施する。

4. 取引状況調査

4-1. 主要取引先との取引条件を文書化していない事業所が製造業・建設業共に多く、問題が発生しているようなら対策について支援をしたい。

4-2. 取引先からの要望として、コストダウン、不良低減、納期短縮等が幅広くあるため、個別のニーズを引き出し、専門家派遣等で対応したい。個別のニーズを引き出すうえで、これら課題の克服に成功した事例紹介などのセミナーを行うのも一策。

4-3. 今後の事業展開については、「当面変える予定はない」が多いものの、「現在の取引先以外からも委託業務を受託したい」も同じくらい多いため、新たな販路開拓の方法に関して成功事例などを共有する機会を設けたい。

※製造業の先進事例等に関しては、浜松地域イノベーション推進機構が多数のセミナーを開催しているため、この情報を提供することで代替可と思われる。

5. 業界別調査

5-1. 機械加工業界

QCDの実現を前提として、独自性の高い提案力が求められている。自社の強みを認識し、新たな展開を見出す意欲があれば、浜松市内だけでも情報交換や交流の場は多く用意されている。浜松商工会議所や浜松地域イノベーション推進機構、光産業創成大学院大学などが実施するセミナー等のプログラム情報を会員に提供し、若い後継者を中心に事業者の意欲を引き出すことが肝要と思われる。

5-2. 管工事業界

流れに身を任せるのではなく、意思をもって新しいものに取り組む意欲を引き出すことが最も重要となっている。新規の事業に取り組むためには資格等の取得が有効であり、やる気になれば、その機会は提供されている。浜松市との合併により経営環境がますます厳しくなるなかで、頭を使って未来を切り開く価値を伝えるとともに、一つでも若い人の成功事例を輩出して、それに続く事業者を増やす必要がある。

5-3. 建設業界

区内の人口増を背景に、住宅などの民需は安定している。廃業がある一方で開業も目立っており、全国的な成功事例を示すことで、若い事業者に独自のビジョンを描くための背景資料を提供したい。また適正利益を確保するための原価管理や品質管理等のノウハウを学ぶ機会を提供することも検討したい。

5-4. 商業

域内の商店街にフォーカスすると衰退しているように見えるが、かつてとは異なる場所、方法で転入者による商業の活性化が始まっているとも見ることができる。先住者、転入者、消費者、ビジネスパーソンなど多様な視点で、浜北の良さや特徴をもう一度見つめなおし、その強みを生かした商業の活性化を、まちづくりの視点で検討していく必要を感じる。個別の店舗で見れば、魅力的な店舗では何をやっているのかの観点で調査研究を行い、その成果を共有する場を提供したい。

5-5. 小売・サービス業

人口増を背景に、かつてとは異なる場所、方法で活性化が始まっている。商業の項で述べたように、創業スクールの受講生を含む多様な視点を活かして、活性化を図るとともに、成功事例の背後にある考え方等を共有し、事業主のモチベーションアップを図りたい。

5-6. 繊維業界

分業体制の一部を担うのではなく、自ら最終製品や生地等の企画に取り組み、消費者もしくはアパレルなど、より川下に近い事業者のニーズに応える商品開発に挑戦していくことが重要になっている。織布、染色・加工、縫製など分業化された各工程間の連携をとり、付加価値の高いニッチ市場の開拓を目指したい。

上記の調査により、地域小規模事業者が抱える多岐に渡る新たな課題全般を個別及び統計的に把握することで実態調査書を作成し、小規模事業者への個別支援に反映していく。加えて、地域の小規模事業者が全般的に抱える課題解決のための事業計画を策定し、適切且つ有効な情報の提供を行う計画であったが、すべての調査を完了することができなかったため、本計画においても引き続き実施していく事とする。

【景況調査】

静岡県商工会連合会との連携事業で実施している、小規模事業者を対象とした景況、景気動向等各項目について経営指導員が聞き取り調査を実施し、県内における各業種の動向の結果を事業所支援時に活用した。

(今回の申請における取組の方向性)

(現状と課題)

現状実施している調査は、第1期の経営発達支援計画に基づき実施した「小規模事業者意識調査」と静岡県商工会連合会との連携事業で実施している「景況調査」である。

【小規模事業者意識調査】

平成28年度に調査、集計を実施し平成29年度については結果を巡回時に活用等を行ったばかりであり、管内小規模事業者全体には浸透しきれていない。

【景況調査】

従来より実施している景況調査の調査結果を巡回指導時に十分に活用出来ていない。

(改善方法)

経営指導員等による巡回指導時における積極的な情報提供。ホームページ、商工会広報による結果の定期的公開。

(事業内容)

(1) 小規模事業者意識調査の実施(継続)

第1期において管内小規模事業者の基礎資料として、①後継者事業承継調査②経理・財務課題調査③販路開拓調査④取引状況調査⑤業種別ヒアリング調査の5項目についてアンケート調査を行い、情報を把握する事が出来た。本調査の結果は小規模事業者の事業計画策定時における有益な参考資料として活用する。それ以外の小規模事業者においてもホームページや広報誌等を活用し情報発信する事

で、経営の参考資料となる様しっかりと情報提供、情報発信する為継続して実施する必要がある。

①後継者事業承継調査

- ・目的：管内地域小規模事業者の事業承継に関する課題を明確にする。
- ・対象者：管内全ての小規模事業者
- ・調査項目：事業承継への意識、後継者の有無、後継者の種類、後継者探しの有無、事業承継に関して必要な支援

②経理・財務課題調査

- ・目的：管内地域小規模事業者の経理・財務に関する課題を明確にする。
- ・対象者：管内全ての小規模事業者
- ・調査項目：経理業務のIT化導入の有無、会計ソフト活用、小規模企業共済制度加入の有無、財務課題について、財務に関する必要な支援

③販路開拓調査

- ・目的：地域小規模事業者が開発した商品やサービス等について、その求めるターゲットや市場等について把握する。
- ・対象者：管内小規模事業者
- ・調査項目：①ターゲットについてのセグメント（年代・世代・居住地域・業種）②販売促進活動の方法③販路開拓に関する必要な支援策

④取引状況調査

- ・目的：地域小規模事業者の契約状況や取引条件、下請け事情等を把握し、今後の新たな取引先の開拓や事業者間に生じる課題解決への提案助言に繋げる。
- ・対象者：管内小規模事業者
- ・調査項目：①下請比率②取引先（顧客）数③主要取引先の支払条件、支払方法④取引条件の明文化の有無⑤取引先からの要求内容⑥今後の事業形態、取引形態について

⑤業種別ヒアリング調査

- ・目的：管内小規模企業の業種・業態毎に抱える特有の経営課題を的確に把握し、その業種に携わる個々の事業者の個別支援に繋げる。
- ・対象者：管内小規模事業者
- ・調査項目：①業種別景気動向②今後の動向③必要な対策、支援策について

①～⑤共通

- ・調査方法：アンケート用紙を郵送配布し①～⑤の各調査について回答を求める。
- ・頻度：毎年1回
- ・活用方法：回答内容は経営指導員等が集計し、業種毎にデータ管理する。集計したデータは、巡回や窓口指導において、事業計画策定支援のための指導や助言に活用する。

*本事業については、平成28年度に調査、集計を実施し、地域小規模事業者が抱える多岐に渡る新たな課題全般を個別及び統計的に把握する事が出来た。平成29年度については結果を巡回時に活用等行っているが、管内小規模事業者全体には浸透しきれていないため、今回の計画においても本調査を実施することで、管内小規模事業者に対して継続的に最新の経済動向調査の提供に努める。

(2) 景況調査の実施（既存事業改善）

景況データをわかりやすく小規模事業者提供することを目的として、静岡県商工会連合会と連携し、各業種の景況調査を実施し、地域の経済動向を把握する。上記(1)同様、集計された結果を基に事業計画策定時に利用し、小規模事業者支援に役立てる。さらにホームページ、広報誌を活用し情報発信することで小規模事業者の経営の参考資料となる様提供する。

- ・目的：中小企業の景況を把握し事業計画策定等に役立てるとともに、小規模事業者に対し経営に必要な経済動向の最新情報を提供するため。
 - ・対象者：製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業の5業種。各10社程度。
 - ・調査項目：売上額、客単価、客数、資金繰り、仕入額、仕入単価、採算、業況、直面する経営課題。
 - ・調査方法：四半期毎に、経営指導員等の巡回によりヒアリング調査を行う。
 - ・活用方法：当地域の集計データと県連合会が県単位で集計したデータと比較分析し、当地域における今後の傾向を把握して、経営指導員等が巡回や窓口での事業計画策定の指導・助言に活用する。また、本会ホームページや広報誌に掲載し、管内小規模事業者がいつでも最新の情報を閲覧できる様にする。
- *本事業について、第1期は調査の結果を巡回指導時に十分に活用出来ていなかったが、今回の計画から今まで公表していなかったものを年2回HPに掲載し、タイムリーな情報提供となる様改善しながら実施に努める。

目標

項目	現状	1年目	2年目	3年目
小規模事業者意識調査の実施事業者数	平成28年度のみ実施	50	80	100
小規模事業者意識調査結果レポート回数(HP等)	未実施	1回	1回	1回
巡回訪問による情報提供	未実施	40件	60件	80件
景況調査結果の提供(HP等)	未実施	2回	2回	2回

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(第1期における取組と実績)

本会で実施した経営分析は、マル経申請時、事業計画策定支援時、巡回訪問時や窓口相談等で経営状況や課題をヒアリングし、担当した経営指導員等がヒアリングを元に分析する手法や専門家派遣指導時において取り組み実施した。

① 専門相談員の定期窓口相談事業の実施

個別課題を解決に導く機能として、経営指導員等の既存職員に加え、専門相談員による窓口相談を実施した。工業系・商業系・財務面・商品開発等の専門相談員による相談や、よろず支援拠点との連携等による相談窓口の開設を行い、既存職員と専門的な相談員等が共に小規模事業者の相談に対応することで、相談実施後経営分析を行った。

② 財務分析事業

経営の基本となる財務に関する知識や意識を小規模事業者個々に高めていく事を目的に、個別事業者の財務分析と分析した財務内容による数値目標設定等の指導を進めた。調査事業の財務課題調査における記帳指導対象者等から財務分析による経営改善が必要な事業者をピックアップし記帳指導担当者や経営指導員に加え、専門相談員等を交えて専門的な指導を行い、財務面での経営力強化を実施した。地域小規模事業者にとって財務内容を開示するという事は心理的な抵抗感もあり地道な取り組みが必要であると理解している。

上記事業を実施することで、小規模事業者が個別に抱える様々な課題へのタイムリーな解決を実現する事が出来た。当会が進めている現状の個別支援拡充策として取り組む為、よりスピーディーな課題解決が可能となり、ワンストップで課題解決に対応する商工会として地域小規模事業者の商工会利用拡大に繋げていく事が出来た。

(今回の申請における取組の方向性)

(現状と課題)

第1期の取組を実施してきたが、多くの地域小規模事業者においては経営状況の分析を行う事の必要性の認識がまだまだ乏しく、過去の経験や感覚で経営を行っている実態である。当該小規模事業者が独自に専門的な経営分析を行い自らの課題を抽出し解決していく事はさらに困難である。小規模事業者の経営分析への動機づけと経営分析ノウハウの提供、それに続く事業計画策定を行い、事業計画に基づく経営の必要性を啓発する必要がある。

(改善方法)

本会経営指導員等は、地域小規模事業者に対して個々の実情に合わせて経営分析を行い、また巡回相談や窓口相談等を通じて小規模事業者の経営実態を把握し経営分析を行い、事業計画策定に繋げていく。経営指導員間のばらつきをなくすために経営分析ツールを活用し分析内容の標準化を図る。加えて、意識の高い経営者や若手経営者・後継者等には、簡易経営分析ツールや財務分析面での経営自己診断システムの活用を支援する。更に、精緻な経営分析が必要な際には、適宜、専門家派遣事業等を活用し、伴走型支援に専門家も取り込み幅広い事業者のニーズ・シーズに対応していく。

(事業内容)

①簡易経営分析ツールの活用（新規事業）

本会の経営指導員の分析活動の標準化と、地域小規模事業者が自らの課題を把握し

行動するための気付きを目的に、簡易経営分析ツールを活用する。具体的には、経済産業省提供の企業の健康診断ツール「ローカルベンチマーク」を活用する。当該ツールの分析項目は、「財務情報」（6つの指標）①売上高増加率（売上持続性）②営業利益率（収益性）③労働生産性（生産性）④EBITDA 有利子負債率（健全性）⑤営業運転資本回転期間⑥自己資本比率（安全性）と「非財務情報」（4つの視点①経営者への着目②関係者への着目③事業への着目④内部管理体制への着目）である。

活用方法は、小規模事業者への巡回・窓口相談や記帳指導・決算確定申告指導・金融指導等により得た決算書や試算表を基に分析し、これに小規模事業者の強み・弱みと機会・脅威から課題を抽出するという環境分析（SWOT分析）を加える事で経営課題を抽出する。これらの経営分析の結果は分析を行った小規模事業者にフィードバックし、事業計画策定に繋げる。これらの分析により企業の経営状態を把握することで経営状態の変化に早めに気づき、早期の対話や支援に繋げていく効果が期待できる。また、経営指導員間の分析内容やレベルのばらつきを無くし、さらに経営分析を行った事が無い地域小規模事業者にも分析の必要性の気付きを与える効果が期待できる。

*第1期は、職員ごとに財務分析を中心とした経営分析を行ってきたが、今回は新たに「ローカルベンチマーク」を活用し、財務情報と非財務情報の両面から詳細な経営分析を実施していく。また職員間で分析ツールを統一する事で分析の内容やレベルにバラつきのない様にしていくため本事業を新規で実施する。

②経営分析における専門家派遣事業の活用（継続）

経営指導員等が行った経営分析をさらに深堀する必要がある小規模事業者に対して、県連合会等の専門家派遣事業を活用してより精緻な経営分析を行う。分析結果は、当該分析を行った企業にフィードバックする。

伴走型の支援では、経営分析、事業計画策定、実施までの一貫した経営改善のための継続支援を行うが、より効果の高い小規模事業者に寄り添った支援を実現するために、中小企業診断士等の専門家を伴走型支援専門家として経営分析においても活用する。専門家による経営分析結果を基に、経営指導員も当該専門家と連携する。

*経営指導員等が中核となって専門家を活用する事で、経営指導員自らの経営分析支援能力を向上する事が出来、また、小規模事業者には経営状況分析から始まる事業計画策定の必要性と経営改善の実情を体感する事が期待でき、第1期においても効果があったので今回も引き続き継続して実施する。

③専門相談員の定期窓口相談事業の実施（継続）

個別課題を解決に導く機能として、経営指導員等の既存職員に加え、専門相談員（あらゆる経営課題に対応する）を配置した窓口相談の定期的開催を第1期の取組実績における支援機関（静岡県よろず支援拠点、静岡県商工会連合会地方事務局、）に加え、新たに静岡県商工会連合会広域サポートセンターにも参画を要請し既存制度等の活用や、より身近に課題解決を進める窓口としての機能充実を図る必要がある。

*第1期において専門相談員の窓口設置は、小規模事業者の経営分析を行う事で様々な経営課題の早期解決に大きな効果をもたらし、第1期の取組で実績のある支援機関と連携しながら実施した相談を、今回は更に支援機関の数を拡大しより重層的な支援を行う為事業を継続する。

④ホームページやSNS等による啓発活動（新規事業）

経営分析と事業計画策定の必要性を啓発する目的で、本会のホームページやフェイ

スブック等に経営発達支援事業のページを開設する。当該ページでは、成功事例等も掲載し、経営状況分析から始まる事業計画策定と事業推進が重要である事をPRする。これにより、非会員も含めて地域全体の小規模事業者に経営改善の糸口となる情報を提供できる効果がある。

*小規模事業者においては経営分析を行う事の必要性の認識が未だ乏しいため、今回は新たにホームページ等で広く情報発信を行い、小規模事業者に対し経営分析への動機付けと経営分析ノウハウの提供を行うため新規事業として実施する。

(目標)

項目	現状	1年目	2年目	3年目
簡易経営分析ツールを活用した経営分析事業者数(巡回・窓口)	5	140	170	180
専門家活用による経営分析事業者数	10	15	15	20
専門相談員の定期窓口相談による経営分析事業者数	10	15	15	20
ホームページ等による情報発信	未実施	2回	4回	6回

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(第1期における取組と成果)

小規模事業者が経済社会情勢の変化に対応し、自らのビジネスモデルを再構築するなど、顧客ニーズや自らの強み・弱みを踏まえた事業計画に基づく経営を推進する事が重要であるが、本会の地域小規模事業者の多くは事業計画を策定したことがないのが実情である。そこで第1期は、以下のとおり、小規模事業者の事業計画支援を実施した。

① 経営革新計画や各種補助金申請等に向けたビジネスプラン策定支援事業

本会では、経営指導員を中心に事業者の開発する新商品や新たな取り組み等に対して、経営革新計画の策定や各種補助金申請、地域金融機関等が開催するビジネスプランコンテスト等を活用して、小規模事業者が行う新たな商品開発や新事業への取組を、書面に落とし込む事により計画的に進める事が出来る様、ビジネスプランの策定支援を実施してきた。結果、「小規模事業者支援チーム」活動で、平成27年、

28年度と「経営革新承認件数」で静岡県1位の獲得や小規模事業者持続化補助金申請、採択件数でも静岡県内有数の実績を出す事が出来た。

② 小規模事業者の持続的発展への取組支援のためのビジネスプラン策定支援事業

小規模事業者が既存事業を持続的に発展させるための取組を支援するための事業計画の策定支援を実施した。上述した経営革新計画や小規模事業者持続化補助金申請時をきっかけに事業計画の策定支援を行い、地域小規模事業者が既存事業を持続的に発展させるために必要なプラン作りに大きな効果をもたらした。もう1つは地域小規模事業者が事業の発展に必要な設備導入資金や、それに伴う運転資金確保を実現するために、「小規模事業者経営発達支援融資制度」の積極的活用を目指したが、現時点では融資実行はなされていない。

③ 経営革新セミナーの定期開催

本会経営指導員が中心となって取り組む個別事業者支援に加え、地域小規模事業者による新商品の開発や新たな事業への取組等を、経営革新計画の承認に結び付けていくために、静岡県特定事業等へのエントリーにより、事業者向け集団セミナーを開催した。セミナー参加者の計画策定には、経営指導員等や専門家等が個別支援を伴走的に行う事で計画承認に結びつけた。当該セミナーでは、地域の小規模事業者だけでなく、地域金融機関等の協力のもと浜松市内の事業者にも呼びかけ参加者を増やしより多くの経営革新計画の申請を支援した。本事業は、個別支援に加えて地域小規模事業者の経営革新計画承認件数の増加に効果をもたらした。

④ 経営改善・事業再生への支援

上述した新たな事業にチャレンジする地域小規模事業者への支援と共に、厳しい経営環境の中で抜本的な経営の見直し等による事業再生を目指す事業者への支援も実施した。本会は地域金融機関等と連携し、厳しい経営環境に置かれた事業者に対する改善計画の策定や改善策の実行支援を行った。件数的には年間1件程度であったが、今後も厳しい経営環境下に置かれた小規模事業者への伴走型支援を進めていく。

⑤ 創業・第二創業支援

静岡県西部地域で唯一、人口増加地域という特質を活かし、女性や若者の創業意識を高め、創業を促進、小規模事業者が経営を発達させるために取り組む法人化等の第二創業を支援する事を目的に地域金融機関や市内商工団体、地元自治体等と連携した創業セミナーや相談窓口を開設、テストマーケティング支援等の事業を実施した。特に、3年間連続で「一歩踏み出したい女性の為の浜北創業スクール」事業を実施。3年間で受講者80名超、創業者16名を輩出する事が出来た。特徴ポイントは①女性特有の問題を共に解決する共感性の高い支援②実現可能性の高い創業プラン策定へと導く商工会による伴走型支援③女性士業講師、先輩女性起業家、本会女性スタッフ等女性主体の構成による集客時の話題性と受講者に対する安心感の担保④創業支援に注力する地元自治体である浜松市創業部門（はままつ起業家カフェ）との連携や日本政策金融公庫国民生活事業部や静岡県信用保証協会、民間地域金融機関との連携による官民協調の融資相談体制⑤スクール全体をコントロールする女性コーディネーター（はままつ起業家カフェコーディネーター、静岡県商工会連合会嘱託専門家）を配置し、個別相談がしやすい環境の確保。⑥個別相談会の実施により受講者それぞれが得意とする強みや持ち味を専門家とのマンツーマンのヒ

アリングとコミュニケーションにより引き出す事で事業プランが明確となり、セミナー受講では「マス」的な絞込みしか出来なかったビジネスプランの実現可能性を高める事が可能となった。テストマーケティング事業については、6の新たな需要の開拓事業で詳細は記す。

以上の事業実施により、商工会の支援を通じて小規模事業者の新たな取り組みや改善策を书面化する事で、商工会が行う個別支援への取組を拡大する事が出来た。また、創業してみたいと考える地域の若者や女性の動機付けの後押しを行い、創業予定者が具体的な創業計画を立案し、更に実際の創業に結び付くまでをトータルで支援を行った。これにより人口増加が進む当地域において、若者や女性による創業増加を促し、地域小規模事業者全体の増加と若返りに繋がった。

(今回の申請における取組の方向性)

(現状と課題)

第1回経営発達支援計画によりスタートした「小規模事業者支援チーム」の活動で平成27、28年度と「経営革新承認件数」で県内1位の獲得や「一步踏み出したい女性の為の浜北創業スクール」の3年間の開催により80名超の受講者と16名超の創業者実績等ある程度の成果を収めることが出来た。セミナー開催はよろず支援拠点や県連と連携した持続化補助金セミナーの開催や経営指導員等を中心とした個別支援により伴走的支援が実行出来つつある。

しかしながら、事業計画策定セミナーの募集を募るが地区内小規模事業者数に対し15事業所程度と参加企業数がまだまだ少ない。従って、大半の小規模事業者は、事業計画を策定しそれに基づく経営を行うことの重要性を認識できていないため、過去の経験則や感覚で経営を行っていることが実態であり課題である。

特に50代以上の経営者への訴求が弱く、個別相談に関しても30代等の若い年齢層や女性の参加比率が高い。逆に50代以上の経営者の参加が少ない。

本会としては、小規模事業者にとって最も身近で寄り添う支援機関として小規模事業者の視点に立ち、事業計画策定経験のない地域小規模事業者に対して伴走しながらきめ細かく丁寧に応えていく事が課題である。

(改善方法)

「小規模事業者支援チーム」の充実強化

事業計画策定の重要性を啓蒙する為巡回訪問を強化し、個別相談、セミナー開催等に於いて事業計画の重要性を少しでも多くの地域小規模事業者に伝えることにより、事業計画策定に意欲を持つ事業所を掘り起していく。更に当該事業者に事業計画の策定プロセスを体得してもらうために、専門家の派遣等による事業計画策定支援を推進し、各種補助金情報等の提供や小規模事業者経営発達支援融資などの活用促進も支援する。さらに経営計画策定において高い専門性が必要な課題解決に対しては、経営・法律・特許相談等の各分野の専門家相談を実施する。

また、事業計画策定においては、本経営発達支援計画における、「1. 地域の経済動向調査に関する事」、「2. 経営状況の分析に関する事」、「5. 需要動向調査に関する事」の結果に基づき、需要を見据え持続的経営が可能な事業計画を策定する

ため、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を行う。この経営状況分析支援、事業計画策定支援、実施支援までの一貫した経営改善のための伴走型継続支援においては、事業計画策定においても専門家の活用を行い、小規模事業者に寄り添った効果的な指導・助言を行う。

なお、創業支援を通じた経営計画策定を増やすべく、創業支援における事業計画策定支援を静岡県商工会連合会やはままつ起業家カフェ、静岡県よろず支援拠点、日本政策金融公庫、地域金融機関とも連携して実施する。

(事業内容)

① 巡回訪問を強化（継続）

事業計画策定の重要性を理解出来ていない地域小規模事業者への普及啓蒙活動を目的に、経営指導員等が積極的に巡回訪問し事業計画に基づいた経営の重要性を指導する等、巡回訪問を強化し事業計画策定の掘り起こしを行う。希望する小規模事業者に対しては、経営指導員は専門家の助言を受けつつ実現可能性の高い計画書の作成支援を行う。今までは意欲の高い事業者のみの支援にとどまっていたが、地域小規模事業者への掘り起こし、啓蒙活動を目的に巡回訪問活動を強化改善する。

② 個別相談やセミナーの開催（継続）

地域小規模事業者に対して事業計画策定の重要性を普及啓蒙する目的で、事業計画策定の手順や事業計画活用の仕方等に関する個別相談を経営指導員等が受ける機会を設け、また専門家による事業計画策定手順を説明するセミナーの開催を増やす。セミナーでの事業計画作成希望者には、セミナー後に経営指導員等が事業計画策定支援のフォローを行う。第1期に引き続き本事業を継続する事により事業計画の重要性を理解し裾野を拡げ、集団指導から個別指導に至るまでサポート出来る体制を強化する為事業を実施する。

③ 事業計画策定支援における専門家派遣事業の活用（継続）

より幅の広い相談への対応と専門性の高い指導を実現する事を目的として、経営改善意欲の高い小規模事業者に対して、静岡県商工会連合会、静岡県よろず支援拠点等の専門家を活用し、事業計画策定支援を実施する。なお、経営指導員等は当該専門家と連携して活動する事で、経営指導員等自らの事業計画策定支援能力を向上する事が出来る。小規模事業者に対する効果としては、具体的経営計画が策定され、かつ事業計画の策定プロセスを体得できる効果が期待できる為本事業を継続する。

④ 各種補助金等の情報提供支援（継続）

事業計画策定後、設備投資等の資金調達が必要な小規模事業者を金融面からも支援する事で事業計画策定支援を促進できるという目的から、各種補助金（ものづくり補助金、小規模事業者持続化補助金等）の情報提供と獲得のための事業計画作成支援及び事業実施後のフォローアップまで経営指導員等が行う。また、適宜専門家を投入する事で、より精度の高い計画策定を実現し経営指導員にとっても専門家のスキルを学ぶ事で経営計画策定能力向上を図る効果をもたらす。

小規模事業者に対する効果としては、計画書の策定を支援機関と連携して作成する事で補助金による資金を確保できる可能性が高まるだけでなく、より多くの地域小規模事業者が計画書作成プロセスを体得してもらえる効果が期待できる為、本事業を継続する。

⑤ 経営革新計画や各種補助金申請等に向けたビジネスプラン策定支援事業（継続）

経営革新計画や補助金申請等含めその作成支援には事業計画策定がベースとなっており、地域小規模事業者の新たな事業等を計画的に展開していく上で大きな効果をもたらしている為、本事業を引き続き継続する。事業の持続的な発展を目指す小規模事業者のビジネスプランの申請、特に経営革新計画の申請については、今後も年度目標件数を設定し、支援件数の拡大に繋げていく。

⑥ 創業・第二創業支援（継続）

地域の女性や若者やシニアが、自身の特技やアイデアを活かして創業を検討する際に課題となる事業計画の立案や資金面での不安を取り除き、創業へのリスクを軽減する動機付けの為の講習会や専門家による窓口相談事業を実施する。創業までの手順や実際に創業時に発生するリスク等を明確にし、創業意識を高める為に、若手創業者や女性創業者を講師とした講習会を開催し、創業に結びつける事を目的とする。個別相談会については、浜松市「はままつ起業家カフェ」とも連携し、個別の創業課題解決に結びつける。本事業は、創業や第二創業による小規模事業者の創出に効果をもたらす為、本事業を継続する。

（目標）

項目	現状	1年目	2年目	3年目
①事業計画策定啓蒙のための巡回件数	50	80	80	80
②個別相談やセミナーからの経営指導員等の事業計画策定件数	20	25	25	30
③専門家派遣による事業計画策定件数	30	30	35	35
④各種補助金情報提供等支援による事業計画策定件数	30	35	35	40
⑤経営革新計画策定件数	15	15	20	20
⑥創業支援における事業計画策定件数	5	5	10	10

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

（第1期における取組と成果）

本会1期の計画時には大分類では盛り込まれておらず、本会では「小規模事業者の持続的な発展への取組支援のためのビジネスプラン策定支援事業の一部として記述した。第1期の取組としては、ビジネスプラン策定後の事業者は、その計画に沿った実際の事業展開を行う際、様々な課題の発生や設備資金、運転資金の需要、計画遅延等が予想される、そのような計画期間中に発生する課題解決の方法の助言や、資金需要に対する融資斡旋、計画進捗をサポートするための実行支援を行った。具体的には経営指導員の定期的な巡回訪問による進捗確認に加え、課題発生時には解決支援のための専門家派遣事業を活用した解決方法の助言や指導を伴走型で実施した。特に経営革新計画のフォローアップや持続化補助金のフォローアップに注力した。

(現状と課題及び今回の申請における取組の方向性)

事業計画の策定を行った小規模事業者においては、事業実施そのものが目標となっている傾向が見られ、目標と成果の確認検証が行われていないケースが散見される。

商工会の対応については、事業計画策定支援を行った小規模事業者の求めに応じ、フォローアップを行っている。

(改善方法)

本会では前回承認時に記載した通り、ビジネスプラン策定後の事業者は、その計画に沿った実際の事業展開を行う際、様々な課題の発生や設備資金の需要、計画遅延等が予想される。そのような計画期間中に発生する課題解決方法の助言や、資金需要に対する融資斡旋、計画進捗をサポートするための実行支援を行う必要があると考えている。しかし、実際には各種報告時における現状確認に留まっている事が多く、改善提案に至っていない。

改善策としては経営指導員等の定期的な巡回訪問による進捗状況からスタートし、課題発生時には、解決支援のため静岡県商工会連合会、静岡県よろず支援拠点等支援機関の専門家派遣事業等を活用した解決方法の助言や指導等を伴走型で支援して行く。また、設備資金や運転資金が必要な場合には、連携する地元金融機関融資や日本政策金融公庫のマル経資金の活用に加え、「小規模事業者経営発達支援融資制度」を積極的に活用し、融資後のフォローアップを実施する。これにより小規模事業者が策定した事業プランの計画的な実行に大きな効果をもたらす。

(事業内容)

① 経営指導員等による定期的な事業計画策定後の実施フォローアップ（拡充事業）

策定した事業計画に沿って事業が実際に進行しているか経営状況を把握し適切な指導を行う目的で、巡回・相談窓口でのフォローアップを行い、「PDCA サイクル」の検証と改善提案について伴走型支援を行う。今回は特に「PDCA サイクル」が回っているかどうかについて注視し拡充した取組とする。フォローアップの頻度は、経営指導員個々の判断をなくすために、原則四半期に1回を目標とする。これにより経営指導員個々のばらつきを無くし、地域小規模事業者には定期的な状況確認により早期の課題発見・改善提案を行う方法を理解してもらえる効果が期待できる。

補助金獲得後のフォローアップについては、当該事業の進捗状況によって計画策定時の売上計画等の目標に達していない場合にはその原因究明や改善策を提案する等の活動を行う。地域小規模事業者には、早期の課題発見・改善策立案をする方法を理解してもらえる効果が期待できる。

② 高度な課題解決時の専門家派遣制度、セミナー開催の活用（拡充事業）

上記①と同様に策定した事業計画に沿って事業が進捗しているかの経営状況を把握し適切な指導を行う目的で、実施フォローを伴走型で行う。伴走型支援では、経営状況分析支援、事業計画策定支援から実施支援までの一貫した経営改善のための継続支援を行うが、より効果が高い小規模事業者に寄り添った支援を実現するために、中小企業診断士等の専門家を伴走型支援専門家として事業計画策定後の実施支援においても活用をする。経営指導員等は専門家と連携して活動する。専門家によるフォローアップでは、策定した事業計画に沿って事業が進捗して

いるか否かを当該専門家が事業計画のPDCAサイクルを継続的に伴走型でフォローする。また、事業計画の進捗管理を小規模事業者自らが行え、課題把握、解決や改善を行う事が出来る様になる指導も行う。

経営指導員等は当該専門家と連携して活動する事で、経営指導員自らの能力向上をすることができ、地域小規模事業者には、策定した事業計画に沿って事業が進捗する効果を体感してもらえ、効果が期待できる。以上の通り上記①と同様小規模事業者の事業「PDCA」サイクルが回っているかに着目している点に重点を置く拡充事業とする。

③ 事業計画策定支援を実施した創業（予定）者に対するフォローアップ（新規事業）

創業してもその後の売上状況や資金繰りに関する相談対応が十分に出来ていなかったため今回の新規事業として実施する。

創業者が陥りやすい創業後の売上未達、資金繰りや返済の滞りなどの問題の軽減を目的として、創業後の創業計画策定に関する支援を行った企業についても経営指導員が創業後の事業計画実施をフォローする。これにより、創業者に早期の事業安定化のための活動方法を理解してもらえ、効果が期待できる。

（目標）

項目	現状	1年目	2年目	3年目
経営指導員等による事業計画策定後のフォローアップ事業者数（回数）	未確認 （未確認）	25 （100）	25 （100）	30 （120）
専門家派遣事業活用による事業計画策定後のフォローアップ事業者数（回数）	30 （30）	30 （120）	35 （140）	35 （140）
各種補助金支援後のフォローアップ事業者数（回数）	未確認 （未確認）	35 （140）	35 （140）	40 （160）
経営革新計画策定後のフォローアップ事業者数（回数）	15 （15）	15 （60）	20 （80）	20 （80）
創業者への事業計画策定後のフォローアップ事業者数（回数）	5 （20）	5 （20）	10 （40）	10 （40）

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

（第1期における取組と成果）

事業計画を策定する上で、小規模事業者が提供する商品・サービスについて、顧客である消費者や取引先の需要動向を調査し、将来の需要予測を行う必要がある。しかしながら本項目については第1期の取組では一部の実施となり、十分に需要動向を把握するまでには至らなかった。

（今回の申請における取組の方向性）

現状と課題

地域内の小規模事業者は、自らの新商品・役務を開発・販売する際には顧客である消費者や取引先等の買い手ニーズを把握するための需要動向について、需要動向調査の必要性を認識しておらず、勘や経験に頼って予測していることが多く、調査を行っ

ていないのが現状である。本会においても第1回申請時では「消費者アンケート」調査を企画したが実施に至らず、個別経営支援時におけるインターネット関連サービスの商品販売動向、業界ごとの需要動向などを収集し個別の経営相談時における際の参考資料とするに留まっており、個者の実情に合わせた地域や業界の具体的な需要動向調査は実施していなかった。

(改善方法)

多くの事業者が、売上・利益の目標を達成し、企業の持続的な発展を行うための事前の需要動向調査と、「1. 地域の経済動向調査に関すること」で実施する小規模事業者意識調査とを合わせて行う。

事業計画を策定する事が新たな販路拡大に繋がる。その事を踏まえ、地域内の小規模事業者が自ら創り提供する商品等について、ターゲットとなる消費者の嗜好を把握し、課題等を確認、その後のブラッシュアップ、さらに販路拡大に活かすため、需要動向に関する調査を実施する。また、独自技術やオリジナル製品を持つ小規模事業者についても、展示会等でバイヤー調査を行い、改良・改善を加え需要にマッチしたものとし販路拡大を図る。

(事業内容)

①消費者ニーズ調査（新規事業）

作り手の想いだけでなく、消費者の目線に立った「マーケット・イン」的発想が求められている。その様な商品開発が重要であることから新規に本事業を実施する。

まずは、事業計画策定支援を実施した小規模事業者、オリジナルな技術を有する小規模事業者、新たな販路拡大を目指している小規模事業者等の中から調査対象事業者（10事業者）および対象商品等の掘り起こし（10商品）を行う。

特に、独自技術やオリジナル製品を保有する事業者に対しては重点的に接触し、調査実施と結果活用を強く促していく。

調査については、事前に事業者と調査内容（①価格②ネーミング③パッケージデザイン④質感等）について打合せを行い、調査場所（支援対象事業者店舗並びに出展イベント会場等）に職員が同行、各消費者に対する聞き取り調査を行う。その後、まとめられた分析結果を事業者に情報提供し、対象商品のブラッシュアップに活用することで市場の優位性を高め、販路開拓の支援に繋げていく。

対象の商品、サービスが狙うターゲットによって、アンケート調査の場所を選択し、実施する。

②展示会・ビジネス交流会等におけるバイヤー調査の実施（新規事業）

今回、展示会・ビジネス交流会の場においてバイヤー目線の商品開発・改善が重要であることから新規事業としてバイヤーに対する聞き取り調査を実施する。

調査については、「ビジネスマッチングフェア IN 浜松」（主催：浜松信用金庫）などの展示会や静岡県商工会連合会が主催する物産展等の事業に職員等が同行し、バイヤーに対する聞き取り調査を行う。調査内容は、①価格②ネーミング③パッケージデザイン④質感⑤販売方法（店販・通販等）⑥取引条件等とする。その後、まとめられた分析結果を出展事業者に情報提供する。その中で得られた、バイヤーからの提案

を参考にし、製品コンセプトの再構築や、中身の改善・再デザインなどを行い、自社製品への訴求力をより高いものにする。なお、高度かつ専門的な指導を要する場合は、静岡県商工会連合会、静岡県よろず支援拠点、ミラサポ等の経験豊かな専門家を招聘し、新たな販路開拓に結びつく指導を依頼する。

(目標)

事業内容	現状	30年度	31年度	32年度
消費者ニーズ調査実施事業者数（1品あたりのアンケート標本数）	未実施	10 (30)	10 (30)	10 (30)
展示会・ビジネス交流会におけるバイヤー調査の実施事業者数（1品あたりのアンケート標本数）	未実施	5 (5)	5 (5)	5 (5)

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(第1期における取組と成果)

地域小規模事業者が、持続的な発展に欠かせない新たな販路開拓を支援する取組として、静岡県や静岡県商工会連合会、市内商工団体、地域金融機関及び海外展開に向けた支援機関等との連携による「販路開拓事業」を実施した。

① 県内外展示会・商談会への出展支援

事業については従来商工会自主事業で実施していた「異業種交流会」を発展させ、地域企業がこれまで単体で取組んできたビジネスマッチング等の機会に「浜北商工会ブース」でオール浜北として企業出展を行い、外部へPRする事でビジネス機会の創出を図った。(実績) 県内外展示会等への出展支援26件(平成27年28年)

② 商品販路開拓支援事業

当地域の小規模事業者が新たに開発した商品の販路開拓を支援する取組では、静岡県商工会連合会の販路開拓支援事業を有効に活用してきた。特に食品に関する商品販路には同事業を積極的に活用することが効果的であり地域内の多くの商品エントリーに取組み、小規模事業者の販路開拓支援を進めた。

(実績) 販路開拓支援事業所45社 エントリー商品数97アイテム(平成27年28年)

③ 商品力強化事業

小規模事業者が考案した新たな商品等が販路を拡大していくには、デザインや開発ストーリーを明確にすることやターゲットの選定等が不可欠な要素である。そのため、新商品の開発に取組む小規模事業者や、開発後間もないため商品力の強化を希望する小規模事業者を対象とした商品力強化事業を実施した。具体的には、静岡県商工会連合会特産品販路開拓支援事業における消費者モニター会への参加や、静岡県商工会連合会海外販路開拓事業、ジェトロ浜松や静岡県国際経済振興会との連携により海外販路開拓支援に向けた相談に対応した。

(実績) 商品力強化支援事業所8社(平成27年28年)

④ 取引拡大事業

小規模事業者の求める販路開拓を個別に支援する取組として、市内商工団体及び静岡県商工会連合会や地域金融機関等産業支援機関と連携し、販路開拓のための商談会や展示会等への出展支援を行った。更に、それら商談会や展示会における小規模事業者の効率的な取引先拡大を図るために、参加者に向けた事前セミナーや個別相談会を実施し参加者に実践的なビジネスに向けた内容であり、取引拡大に繋がる支援であったと評価を得た。

(実績) 取引拡大事業

以上の4事業により地域小規模事業者の開発した商品や製品の販路開拓を積極的に進める事で、地域の小規模事業者個々の売上や利益拡大に繋げる事が出来た。

(今回の申請における取組の方向性)

(現状と課題)

地域の小規模事業者は、既存商品等の中にも特異性を持つものがあるにもかかわらず、そのほとんどが来店客など同じ消費者を対象に提供を行っているが、その市場規模も急激な減少が予測されている今日、ニーズの多様化に鑑みターゲットを見直し、潜在客、見込み客、さらに域外の顧客を獲得することが事業をより長く継続するために必要である。

現在の経営発達支援計画において、地域小規模事業者が持続的な発展に欠かせない新たな販路開拓を支援する取組みとして、静岡県や静岡県商工会連合会、市内商工団体、地元金融機関及び海外展開に向けた支援機関等との連携による「販路開拓支援事業」を実施した。結果、本会の取り組みは概ね目標数値に達する一定成果があった。本事業は小規模事業者の経営発達に欠かす事のできない売上や利益向上に寄与し特に、出展機会の少ない小規模事業者に対する機会の提供に結びついた。今後は新たな出展者の掘り起こしに努めていきたい。

(改善方法)

事業計画の策定支援を行った全ての事業者について、次の手段や方法の有効活用を提案することで、販路開拓までのフォローアップを行う。

その中でも、地域資源の活用や独自技術やオリジナル製品を保有する事業者とは重点的に接触し、販路拡大の機会や手法等を活用する事で成果の確実性を高める様強く促していく。

(事業内容)

①県内外展示会・商談会への出展支援（継続）

本会では、これまでも静岡県特定事業（異業種交流事業）の採択を受け、単独で展示会等へ出展する事が困難な小規模事業者の販路開拓支援の一環として、地域金融機関が主催するビジネスマッチングや市内商工団体が開催する商談会等への出展支援を実施し、取引に結びつく等ある程度の成果を収めてきた。今後も、当該補助金の活用に加え、国や県、市による様々な施策を活用し、浜松商工会議所や市内商工団体、地元金融機関と連携を図り、小規模事業者が持つ優れた商品や製品等の販路開拓を支援する事が重要であるため、単独では出展の困難な小規模事業者に対し商工会が出展を促すため県内外で開催される各種展示会・商談会等に本会ブースを設け、効果的に

販路拡大を行う。本事業は、事業計画策定を行った小規模事業者の売上向上に繋がる効果をもたらす事からも継続して実施していく。

*想定している展示会 「ビジネスマッチングフェア IN 浜松」開催趣旨：ビジネスマッチングを通じて地域の活力を創造し、地域経済の更なる成長を目指す。地元企業が集積し、競争力を強化し「まち・ひと・しごと」を繋ぐ新たな機会を提供する事で地方創生を実現する。来場者数：7,500人。出展者数：225企業・団体。その他、近隣商工会等が開催するビジネスマッチング事業への出展支援を予定。

②商品販路開拓支援事業（継続）

当地域の小規模事業者が新たに開発した商品の販路開拓を支援する取り組みでは、第1期の取組として静岡県商工会連合会の販路開拓支援事業における商品評価相談会等を有効に活用してきた。その結果出展小規模事業者から高評価を得る事が出来、結果的に売上向上に繋がった。特に食品に関しての商品販路には同事業を積極的に活用することが効果的であると考えており、新たな販路開拓には本事業の継続実施が必要であると事業者からも要望されており、今回も地域内の多くの商品エントリーを勧め小規模事業者の販路開拓支援を実施していく。更に創業者のテストマーケティング事業においても上記県連のアンテナショップ出展により出展創業者より高い評価を得たので引き続き今回も継続して実施する。

③商品力強化事業（継続）

小規模事業者が考案した新たな商品等が販路を拡大していくには、デザインや開発ストーリーを明確にする事やターゲットの選定等が必要不可欠である。その為、新商品の開発に取り組む小規模事業者や、開発後間もないため、商品力の強化を要望する小規模事業者を対象とした商品力強化事業を展開する。具体的には、静岡県商工会連合会の主催する商品消費者モニター会への参加や、デザイナー等によるデザイン改良や製造原価を見直すコスト計算のための専門家派遣事業等を行うと同時に、優れた商品力を持つ事業者には、ジェトロ浜松や静岡県商工会連合会との連携により海外への販路開拓に向けた相談にも対応していく。

本事業で強化された商品等は、静岡県商工会連合会の行う販路開拓支援事業や浜松商工会議所、金融機関等の販路開拓支援事業等を有効活用し、販路拡大に繋げていく。本事業は、地域小規模事業者の商品力強化に大きな効果をもたらす。第1期の取組により支援小規模事業者より高評価を得ており、今後も継続的支援を行っていく。

④ITを活用した販路開拓に対する支援（拡充事業）

小規模事業者にとって、手軽にチラシ等販促物が作成出来る販促物作成支援ツールの提供と活用支援の取組を第1期の平成29年度より実施している。第1期においてはツールのPRと啓蒙が中心で販路開拓支援への活用には至っていないため、今期においてはツールを活用した販路開拓支援に積極的に取り組む事に注力した拡充事業としていきたい。

（目標）

事業内容	現状	1年目	2年目	3年目
県内外展示会・商談会への出展事業（事業所数）	23	25	25	30
県内外展示会・商談会への出展事業によ	2	5	5	5

る商談件数				
県内外展示会・商談会への出展事業による成約件数	1	2	2	2
販路開拓支援事業（事業所数）	29	30	35	35
販路開拓支援事業（エントリー商品数）	50	50	55	55
販路開拓支援事業（成約件数）	5	10	10	10
商品力強化事業（事業所数）	8	15	15	15
商品力強化事業（新規取引成約件数）	2	4	4	4
IT活用による販路開拓支援事業（事業所数）	0	10	20	20
上記支援による売上増5%達成事業所数	未実施	5	5	5

II. 地域経済の活性化に資する取組

<第1期における取組と成果>

浜松市浜北区は、上述した通り静岡県西部地域において唯一人口増加が進む地域である。「ものづくりのまち」浜松市のベッドタウンとして開発が進んだ事に起因している。しかしながら、定住人口に比べ昼間人口が少ないことは、商業やサービス業を営む地域小規模事業者にとって経営上の大きな課題となる。そこで、当会では今後昼間人口の増加策として、地域外からの交流人口を拡大するため、具体的な事業を行う小規模事業者等が連携して取組む地域振興策の支援の為「地域振興支援チーム」を結成し、静岡県商工会連合会、浜松市産業部農林水産政策課、浜松市浜北区役所、浜北観光協会、浜北商店連盟連合会、(財)浜松地域イノベーション推進機構、浜松信用金庫法人営業部等との行政、支援機関等と連携し以下の3事業に取り組んだ。

1. 地域を巡るニューツーリズム観光商品の開発

浜北地域の交流人口を拡大していく為には、地域の魅力を再認識した上で、広域的な視点を持って、体験型・交流型のニューツーリズム観光商品を開発し観光流入客数増加に繋がる事業のしかけを行っていく必要があり本会では以下の2事業を行った。

① 観光資源の棚卸し事業

平成25年度より静岡県特定事業を活用し地域資源の可能性を秘めた「浜北万葉まこも」による新しい形の6次化産業に取り組んだ。「平成27年度小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業・調査研究事業」により地域商業者を巻き込んだ新たな特産品開発の可能性を調査する目的で実施した。内容は以下の通り。1. 浜北万葉まこも（主に生のまこもだけ）の認知度調査 2. 浜北万葉まこもを活用した地元商業活性化の可能性調査

② ニューツーリズム観光商品開発

上記棚卸しにより明確となった観光資源を活用し、体験型・交流型のニューツーリズム観光商品の開発事業を目指した。結果として、「浜北万葉まこも」収穫祭イベントを同試験栽培圃場にて「浜北万葉まこも応援隊」と区内地元幼稚園園児を招き実施した。

2. 商店街振興策の計画立案支援事業

浜北区内には6地区にそれぞれ任意の商店連盟が存在し、商店連盟連合会が組織されている。これまでもそれぞれの地区商店連盟が独自にイベントや販促活動を行い個店への集客事業を展開してきた。今回はやる気のある商店街に対する各種補助金申請支援や各種振興策への提案助言を行った。

①商店街への補助金等申請支援

アベノミクスを地方に還流させる「地方創生」事業の一環で浜松市が取り組んだ「出世大家康くんプレミアム付き商品券」の利用促進事業への申請支援を行った。

②イベント等への提案助言

「二宮尊徳に見る日本型経営の秘訣」中桐万里子氏講演会

グローバル経済が地方を席卷するマネー資本主義とは一線を画す、二宮尊徳の生涯から学ぶ日本人特有の精神性、価値観を学び、商店街の活性化、町おこし、地域に根差した経営の在り方を学ぶ為、関西学院大学講師、二宮尊徳7代目孫である中桐万里子氏の講演会を開催した。

「成長した企業にはヒントがある」「企業の差」は「人の差」

静岡県西部しんきん経済研究所 俵山初雄氏

リーマンショック以降約1兆円の域内製造出荷額が吹き飛んだ浜松地域。製造業の海外流出による生産拠点の空洞化。人口減少、少子高齢化。取り巻く環境は大変厳しい中、「人」に着目。人材育成に力点を置いた講演会を開催した。

③交流人口拡大会議

インバウンド観光等を活用した交流人口拡大への取組は急務であるが、今回は本会組織内における企画・運営までには至らなかった。

3. 地域産品を活用した地域特産品開発販売事業

1の地域を巡るニューツーリズム観光商品の開発でも記述した通り本会では、平成25年度から地域の新たな特産品として、当地域の歴史を活かした農産物「マコモ」を使用した新商品開発に取り組んでいる。具体的には、当地が万葉集に詠われた歴史ある地域であることに由来する「古代料理」に使用された食材である「まこも」を休耕田を活用し栽培している。その活用方法として地域の料理飲食店や菓子店等に新たなメニューや商品開発を依頼し、販路開拓を支援する取組を実施した。平成27年度は全国商工会連合会小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業・調査研究事業により①栽培面積40アール、生産収量1,1トン②取扱い店舗20店、32種類の料理(生2、生加工24、粉末加工6)を開発した。地元商業者を巻き込み、特産品化と地域商業活性化を同時に進める手法は取扱事業者数や開発料理からも一定の成果を得る事が出来た。

平成28年度は「全国商工会連合会伴走型小規模事業者支援推進事業費事業」にて「浜北万葉まこも」の旬の季節を捉えた季節限定イベント「浜北万葉まこも DAYS 2016」を実施した。本事業による効果として、「浜北万葉まこも」を浜北区の新たな特産品化を目指しJAや区内飲食店に周知PRを行った結果、「浜北万葉まこも」取扱事業所は29。生まこも販売金額約130万円。栽培面積50アール、生産収量2,6トンと前年より拡大した。

上記事業の実施により当初目指していた「地域内の魅力的な観光資源リスト」の

構築までには残念ながら至らなかったが「浜北万葉まこも」に関しては商品化の計画が緒に就いた形となった。

また、商店街組織との連携に加え、旅行会社や鉄道会社とも連携した交流人口の拡大に繋がる仕組み作りを構築する事を目指し地域内外の各種団体等との連携組織「交流人口拡大会議」の組織化を目指して点を線として繋げる取組を行う予定であった。更に、地域特産品活用による販路開拓を目指す組織の構築取組についても「浜北副都心にぎわいづくり協議会」の事業展開に含まれる可能性を有しており今後の展開に期待したい。

(今回の申請における取組の方向性)

小規模事業者の経営活動は地域の経済環境と密接不可分な関係を有しており、小規模事業者の経営の改善発達は、地域経済の活性化と一体である。そこで、本会としては、浜北区内における商工業の総合的な改善発達を図り、併せて社会一般の福祉の増進に資する事を目的とする総合的経済団体として、地域小規模事業者を支援する事業はもとより、浜北地域経済の活性化を図る為にも幅広く事業を展開していく。浜松市浜北区は、前述のとおり静岡県西部地域において唯一人口増加が進む地域である。その大きな理由は、「ものづくりのまち」浜松市のベッドタウンとして、旧浜北市の時代から若年層世帯の定住化が進んでいることに加え、温暖な気候や住みよい環境から男女ともに平均寿命が長いこと、新東名高速浜松浜北 IC の開通等の交通インフラが整備された事などに起因している。

(現状と課題)

本会では第1期の計画に基づき、地域全体を経済的発展に導くために「地域振興支援チーム」を商工会事務局内に設置した。その中で1つは地域の特産品開発として「浜北万葉まこも」事業に取り組み、商業者、JA、静岡県商工会連合会と連携し商品開発、PR、販路開拓事業を行い、調査研究事業としては一定の成果を収めた。将来的には「栽培・生産・収穫・販売」まで商工会単独でトータルな管理をする事には限界がある。JAや生産農家、新農業に興味を持つ農業生産法人や町おこしのNPO等専門家等に委ね、商工会は本来の販路開拓に徹し今後は行政、関係機関と連携し地域経済全体の底上げに寄与していく

もう1つは、政令指定都市における「浜北副都心構想」は策定されているが、現在まで行政的には基本計画や具体的な実施計画は整備には至っていない。しかし、個別支援において、「女性」をターゲットとした「一歩踏み出したい女性の為の浜北創業スクール」事業や調査事業において事業承継の必要性を認識し、浜松市中心部において進行中である「空き店舗等への創業者の入居事業」等創業支援と事業承継を連携させた取組を商工会単独ではなく、浜北副都心にぎわいづくり協議会における「サーキットモール」部会において行政主導ではなく、関係民間事業者による新たなまちづくりと地域活性化を目指し商工会が核となり積極的に事業実施を行っていく。

(改善方法)

地域経済活性化には、浜松市浜北区、浜北自治連合会、浜北商店連盟連合会、浜北観光協会、浜松市浜北医師会、民間公共交通機関、金融機関、大学との連携・協働が

必要であり、以下に掲げる事業の実施と問題意識の共有化を連携して行う。

(事業内容)

- ①「浜北副都心にぎわいづくり協議会」への実施主体としての体制確立と魅力ある事業の実施（新規事業）

上記協議会にて浜北商工会が主導し、道の駅等将来的に浜北の地域資源を活かした商品を提供する為の地域資源の棚卸や、地域特産品開発、PR。ニューツーリズム観光商品開発の検討を行い、行政や金融機関、地元の大型商業施設などと連携して、魅力ある副都心の実現に向けて地域の賑わいを創出する。

浜北副都心にぎわいづくり協議会構成メンバー：浜松市浜北区役所、(株)なゆた浜北、浜北文化センター、ユニー(株)プレ葉ウォーク浜北、北浜商店連盟、浜北観光協会、北浜地区自治連合会、貴布祢自治連合会、遠州鉄道(株)、浜松バス(株)、常葉大学、(一財)浜松まちづくり公社、浜松市浜北医師会、地元金融機関（静岡銀行、浜松信用金庫、遠州信用金庫、磐田信用金庫、とぴあ浜松農協）

協議会開催数、年間6回。

- ②創業と事業承継支援をマッチングさせた空き店舗対策事業の実施（新規事業）

浜北区内の空き店舗や後継者のいない事業所へ新規創業者等を紹介するマッチング事業を「浜北副都心にぎわいづくり協議会」と連動し実施していく。

- ③商店街振興策の計画立案支援事業（既存事業改善）

浜北区内に存在する6地区の商店連盟連合会への補助金申請に掛かる情報提供と申請支援の実施。遠州浜北飛竜祭りや浜北産業祭等や各種商店イベント実施に向けた情報提供支援。

Ⅲ 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

1. 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

<第1期における取組と成果>

地域小規模事業者の伴走支援事業を円滑に実施していくために、当会の支援能力向上を目指し、以下の取組を実施した。

専門家や各支援機関と連携した窓口相談事業等により、小規模事業者への各種支援策に関する情報や支援ノウハウの構築に努めた。更に、静岡県商工会連合会が主催する「専門スタッフ研修」を始めとする各種研修において、小規模事業者の個別支援にかかる支援ノウハウ、支援の現状、連携可能な支援機関等の情報等について情報交換を行うと共に、西遠地区商工会連絡協議会が行う各種研修等において、県西部地域の商工会との情報交換により連携を深めている。そして、地元自治体である、浜松市役所が事務局となって広域連携を進めている「三遠南信地域連携ビジョン推進会議」において、行政や商工会議所等とも情報交換を行い、支援ノウハウ、支援の現状、広域的な連携組織情報について意見交換を行った。

(今回の申請における取組の方向性)

(現状と課題)

第1回申請より小規模事業者の個別支援による専門相談員や各支援機関と連携し

た窓口・巡回相談事業等の実施により単なる情報交換から支援ノウハウの蓄積が進みつつあり、その事が事業計画策定支援を初めとする各種申請支援件数の向上に結びついている。しかし、各機関の事業報告が主である類の連絡会議も存在する。点的指導から、面的支援指導、広域支援体制の構築により地域として内容面で効果があがる様な支援事業を実施していく事が課せられた課題である。

(改善方法)

浜松市内商工会、浜松商工会議所、静岡県商工会連合会広域サポートセンターや、静岡県よろず支援拠点、はままつ起業家カフェ等の支援機関との更なる支援連携の強化を図り単独では対応出来ない小規模事業者の課題解決に取り組む。また地域経済動向や需要動向に関する情報獲得を静岡県、浜松市、西遠地区商工会、静岡県商工会連合会、日本政策金融公庫浜松支店、(財)浜松地域イノベーション推進機構、静岡県信用保証協会との連携により実施する。

(事業内容)

①他の商工会・商工会議所、支援機関、専門家等との情報交換並びに連携支援の実施 (既存事業改善)

経営発達支援事業の支援ノウハウ共有を目的として、浜松市内商工会、西遠地区商工会等との各種研修事業(年間2回程度)において事業計画策定、創業や経営革新等の支援事例や、支援の現状等の情報交換を行う。

②三遠南信地域連携ビジョン推進会議への参加による広域的連携組織情報の獲得 (既存事業)

浜松市役所が事務局となり広域連携を進める「三遠南信地域連携ビジョン推進会議」において、行政や商工団体等とも情報交換を行い(年間3回程度)、地域経済動向や需要動向等の情報獲得力の強化を図り、支援ノウハウ、支援の現状、広域連携に関する情報交換を行う。

三遠南信地域連携ビジョン推進会議構成メンバー：愛知県・静岡県・長野県。東三河地域・遠州地域・南信州地域各市町村、経済団体(商工会議所・商工会)。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(第1期における取組と成果)

当会経営指導員等が、専門家や各種支援機関と連携した相談窓口に同席する事で、時代や経営環境の変化等により生ずる新たな課題の解決策への支援能力向上を図った。更に全国商工会連合会や静岡県商工会連合会が主催する研修の参加に加え、中小企業基盤整備機構の主催する研修に経営指導員等が年間1回以上参加する事で、経営計画策定等に係るノウハウを身に付ける事を重視した支援能力向上を目指した。

また、当会職員による「経営支援会議」内において、支援能力向上のための経営分析・経営計画策定支援等のテーマ別勉強会の開催を目指したが支援情報共有化に現時点ではとどまっている。また、若手経営指導員等を始めとして経営革新計画等における個別支援において、ベテラン経営指導員とチームで地域小規模事業者を支援

する事等を通じ OJT 教育を実施する事により、指導・助言内容、情報収集方法を学ぶ等の伴走型支援能力向上を図った。

(今回の申請における取組の方向性)

(現状と課題)

本会経営指導員等が、専門相談員や各種支援機関と連携した相談窓口に同席することで、時代や経営環境の変化等により生ずる新たな課題の解決策への支援能力の向上を図る。更に、中小企業基盤整備機構や静岡県商工会連合会が主催する研修に経営指導員等が年間1回以上参加する事で、経営計画策定等にかかるノウハウを身に付ける事を重視した支援能力の向上に第1回認定以来3年間努めてきた。

本会組織内においても、「経営戦略策定会議」を開催し、支援ノウハウの向上を目指した。その結果、従来の小規模事業者への記帳指導・税務指導といった経営改善普及事業から経営・需要分析、販路開拓といった経営発達支援事業が求める各種計画策定支援申請支援需要開拓等の支援増加に結びつき、事業者の経営力向上に繋がられた。

今後は「個人」の底上げだけでなく、組織全体のレベルアップを更に図る為、経営指導員のみならず全ての職員が支援能力向上と支援ノウハウを共有する組織内の情報共有強化を推進していく事が喫緊の課題である。

(改善方法)

商工会組織では、ある分野に特化したスペシャリストではなく、あらゆる相談に対応できるゼネラリスト的な経営指導員等が求められる。そのため、個々の知識と能力のレベルアップとともに、個々の知識と経験を掛け合わせる事で、「チームワーク」による小規模事業者に対する伴走型支援を実践していく必要がある。

具体的には、経営指導員はじめ全職員の資質向上を図る為、必要に応じて外部専門家等を講師とし、経営課題・テーマ別の「経営支援勉強会」を毎月1回2時間以上、開催し、組織内で経営指導員等のスキルアップとノウハウを共有する。なお、外部研修で習得した支援ノウハウは、「経営支援勉強会」内で情報共有を図る。

若手経営指導員等については、静岡県商工会連合会広域サポートセンター内の「スーパーバイザー」制度や会内経営指導員とチームで小規模事業者を支援する事を通じて、指導・助言内容、情報収集方法を学ぶなど、OJTにより伴走型の支援能力の向上を図る。

(事業内容)

① 集団研修への積極的参加

静岡県商工会連合会、中小企業基盤整備機構中小企業大学校主催の職種別職員研修会に参加し、経営指導員としての資質向上と創業や事業承継、販路開拓等における支援ノウハウの向上を図る。併せて、県内経営指導員等職員同士の情報交換による人脈ネットワークを促進する。

② WEB 研修の積極的受講

支援能力の強化を目的として、小規模事業者の高度化・多様化するニーズに対応し創業・経営革新に繋がる提案型指導が出来る様全国商工会連合会が主催実施する、WEB

研修（全国統一演習研修事業）を経営指導員・支援職員が積極的に受講する。

全国統一のカリキュラムによるインターネット上での研修により、経営指導における専門化や資質向上に必要な知識を習得し、経営支援力を高める効果が期待できる。

③チーム支援による同行巡回指導の実施

コミュニケーション能力と専門的支援能力の強化を目的として、巡回活動の際に経営指導員等がチームを組んで小規模事業者を支援する事により、お互いの指導・助言内容、情報収集方法を学び、OJTによる伴走型の支援能力向上効果を得る。

④商工会内組織勉強会の実施（既存事業）

第1回申請時に実施した「経営戦略提言会議」と併せて本会内の全職員参加で本会内勉強会「経営支援勉強会」を実施する。開催頻度は4半期に1回程度とする。その手段として、経営指導員等の勉強会において、経営発達支援計画に示した各事業を推進するためのスキル習得や基礎的経営指導等のテーマを決めて勉強会を開催する。また、指導員が参加した研修会・会議の内容について、全職員の前で報告を行う事や、所内の各種事業の内容や状況などに関する説明を行うことにより、情報共有を図り、経営発達支援事業の遂行及び職員1人ひとりの支援能力向上の効果を得る事が出来る。

⑤経営カルテ入力 of 徹底及び経営カルテの記載内容の共有化

現在経営カルテの入力は経営指導員のみ必須となっているが、全職員入力を目指す。そして経営カルテの記載内容が共有出来る様データ閲覧可能とする。これにより個人に蓄積しがちな経営分析や事業計画策定支援の結果などについて共有する事が出来、職員全員の支援能力向上に繋がる。

3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事

(第1期における取組と成果)

第1期において、毎年度本計画に記載事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行った。その結果、第1期において個別支援分野に関する事業目標については概ね目標を達成しており、事業が効果的に実施され小規模事業者に対する伴走型支援を強化する事が出来た。形式的には以下の①から④のスキームで実施した。

①地域の金融機関や経営革新等認定支援機関、行政等の外部有識者を交えた「経営発達支援計画評価委員会」を設置し、事業の実施状況、成果の評価・見直しに関する意見交換を行った。

②「経営発達支援計画評価委員会」からの評価を受け、当会内の「経営支援会議」により、評価、見直し方針を検討の上、理事会にて決定した。

③事業の成果・評価・見直しの結果については、「経営発達支援計画評価委員会」に報告した。

④事業の成果・評価・見直しの結果を当会のホームページで計画期間中公表した。
(<http://www.hamakita-shokokai.com/>)

(今回の申請における取組の方向性)

(現状と課題)

第1回申請において初めて商工会の事業計画が外部有識者の目に触れ、各事業の評

価・検証を受け、PDCA サイクルを回しながら事業を効果的に実施する事が出来た。

今回も経営発達支援計画の更なる精度アップと成果を伴った着実な実施に結びけていくことを目的として、第1回申請同様実施した下記①～④によりしっかりとPDCA サイクルを回していく。

(事業内容)

毎年度本計画に記載事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

- ①地域の金融機関や経営革新等認定支援機関、行政等による外部有識者を交えた「経営発達支援計画評価委員会」を設置し、事業の実施状況、成果の評価・見直しに関する意見交換を行う。
- ②「経営発達支援計画評価委員会」からの評価を受け、当会内の「経営支援会議」により、評価、見直し方針を検討の上、理事会にて決定する。
- ③事業の成果・評価・見直しの結果については、「経営発達支援計画評価委員会」に報告する。
- ④事業の成果・評価・見直しの結果を当会のホームページで計画期間中公表する。
(<http://www.hamakita-shokokai.com/>)

(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

(平成29年9月現在)

(1) 組織体制

浜北商工会 総会会員数 2,023名

<役員> 会長 1名 副会長 2名
理事 25名 監事 2名

<職員> 事務局長 1名

経営指導員 5名 経営支援員 2名 記帳専任職員 4名

記帳指導員 2名 一般職員 1名 臨時職員 5名 全20名

経営発達支援事業は以下の2チーム体制で実施する。

○小規模事業者支援チーム 配属職員 11名

(内訳 経営指導員 3名・経営支援員 1名・記帳専任職員 4名・臨時職員 3名)

○地域振興支援チーム 配属職員 6名

(内訳 経営指導員 2名・経営支援員 1名・記帳指導員 2名・一般職員 1名)

(2) 連絡先

浜北商工会 (経営支援課)

〒434-0038 静岡県浜松市浜北区貴布祢 289-10

TEL 053-586-2171 FAX 053-586-1959

URL <http://www.hamakita-shokokai.com/>

E-mail h289@aqua.ocn.ne.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)

	30年度 (30年4月以降)	31年度	32年度
必要な資金の額	8,500	8,500	8,500
地域経済動向調査費	500	500	500
経営状況分析事業費	1,000	1,000	1,000
事業計画策定支援事業費	3,000	3,000	3,000
事業計画策定支援後事業費	500	500	500
需要動向調査事業費	1,000	1,000	1,000
新規需要開拓事業費	2,500	2,500	2,500

(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、手数料、国補助金、県補助金。市補助金、参加者負担金

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容	
経営発達支援事業（小規模事業者支援チームの運営に関する連携）	
2. 経営状況の分析事業	①専門家派遣事業②定期相談窓口事業
3. 事業計画策定支援事業	①ビジネスプラン策定支援②経営革新セミナー③経営改善・事業再生支援④創業・第二創業支援（1. 動機付け講習会 2. 課題解決窓口相談）
4. 事業計画策定後の実行支援事業	①ビジネスプラン実行支援②専門家派遣事業③定期相談窓口事業
5. 需要動向調査事業	①専門家派遣事業②定期相談窓口事業
6. 新規需要開拓支援事業	①展示会等出展支援②商品販路開拓(テストマーケティング)③商品力強化
地域経済活性化支援事業（地域振興支援チームの運営に関する連携）	
1. 浜北副都心にぎわいづくり	①情報提供②協議会支援事業
2. 創業・事業承継マッチング	①専門家派遣事業②定期相談窓口事業支援事業
3. 商店街振興策計画立案	①情報提供と申請支援②イベント提案助言
連携者及びその役割	
①関東経済局静岡県よろず支援拠点 コーディネーター 塚本 晃弘 住所：静岡県静岡市葵区黒金町 20-8（静岡商工会議所内）TEL 054-253-5117 役割 経営発達支援事業全般に応じた相談業務等における情報提供や相談への同席 ※小規模事業者や創業予定者の経営課題解決に向けたワンストップでスピーディな対応を行うために連携し、早期の課題解決に結び付くため。	
②静岡県商工会連合会 会長 前澤 侑 住所：静岡県静岡市葵区追手町 44-1 TEL 054-255-8080 役割 事業全般における情報提供や主催事業への参画、事業進捗への指導助言 ※経営発達支援事業全般を円滑に進める上で連携は不可欠であり、販路開拓や専門家派遣等の連合会主催事業を活用することで小規模事業者への支援を効果的に進めることが可能となるため。平成29年度より県内3か所に広域支援センターも立ち上がり更なる支援連携が大いに期待できる。	
③浜松信用金庫（本部）理事長 御室 健一郎 住所：静岡県浜松市中区元城町 114-8 TEL 053-450-3250 役割 経営支援の相談内容に応じた融資相談や補助金申請時の融資承諾等 ※小規模事業者の販路開拓やビジネスプラン策定及び運転資金等の融資、創業者に関するビジネスプランの確立や融資に結び付けるには不可欠であり、事業全般を円滑に進めることが可能となるため。	

④磐田信用金庫（本店営業部）理事長 高柳 裕久

住所：静岡県磐田市中泉 1-2-1 TEL 0538-32-5111

役割 経営支援の相談内容に応じた融資相談や補助金申請時の融資承諾等

※小規模事業者の販路開拓やビジネスプラン策定及び運転資金等の融資、創業者に関するビジネスプランの確立や融資に結び付けるには不可欠であり、事業全般を円滑に進めることが可能となるため。

⑤遠州信用金庫（本店営業部）理事長 守田 泰男

住所：静岡県浜松市中区中沢町 81-18 TEL 053-472-2115

役割 経営支援の相談内容に応じた融資相談や補助金申請時の融資承諾等

※小規模事業者の販路開拓やビジネスプラン策定及び運転資金等の融資、創業者に関するビジネスプランの確立や融資に結び付けるには不可欠であり、事業全般を円滑に進めることが可能となるため。

⑥株式会社静岡銀行（西部カンパニー）カンパニー長 杉田 光秀

住所：静岡県浜松市中区田町 322-7 TEL 053-454-2777

役割 経営支援の相談内容に応じた融資相談や補助金申請時の融資承諾等

※小規模事業者の販路開拓やビジネスプラン策定及び運転資金等の融資、創業者に関するビジネスプランの確立や融資に結び付けるには不可欠であり、事業全般を円滑に進めることが可能となるため。

⑦株式会社日本政策金融公庫浜松支店（国民生活事業部）事業統括 横井 信二

住所：静岡県浜松市中区板屋町 111-2 浜松アクトタワー23階 TEL 053-454-2341

役割 経営支援の相談内容に応じた融資相談や補助金申請時の融資承諾等

※小規模事業者や創業者のビジネスプラン計画を実行するために必要な資金確保等において連携が不可欠であり、効果的な実行支援が可能となるため。

⑧静岡県事業引き継ぎ支援センター 統括責任者 清水至亮

住所：静岡県静岡市葵区黒金町 20-8（静岡商工会議所内）TEL 054-275-1881

役割 事業承継支援の相談内容に応じた相談業務等における情報提供や相談への同席

※小規模事業者の後継者対策や、第三者への事業承継等の相談に対する的確な支援を実施するために必要であり、効果的な支援が可能となるため。

⑨静岡県経営改善支援センター センター長 真野年幸

住所：静岡県静岡市葵区黒金町 20-8（静岡商工会議所内）TEL 054-275-1880

役割 経営改善・事業再生に関する相談内容に応じた相談業務等における情報提供や相談への同席。

※経営改善が必要な小規模事業者の経営改善計画策定に関する相談への対応として連携は不可欠であり、効果的な支援が可能となるため。

⑩浜松商工会議所 会頭 大須賀正孝

住所：静岡県浜松市中区東伊場 2-7-1 TEL 053-452-1111

役割 販路開拓に向けたアンテナショップ活用やセミナーへの参加者募集等での連携

※市内商工団体として、地域小規模事業者の販路開拓や創業者のテストマーケティング等への支援策等の個別支援に加え、地域活性化への取り組みに対する連携は不可欠であり、地域小規模事業者の効果的な支援が可能となるため。

⑪浜名商工会 会長 鈴木克明

住所：浜松市西区雄踏町宇布見 4859-15 TEL 053-592-3111

役割 販路開拓に向けた主催展示会への参加やセミナーへの参加者募集、相互事業による連携

※市内商工団体として、地域小規模事業者の販路開拓や創業者のテストマーケティング等への支援策等の個別支援に加え、地域活性化への取り組みに対する連携は不可欠であり、地域小規模事業者の効果的な支援が可能となるため。

⑫奥浜名湖商工会 会長 手塚二郎

住所：浜松市北区細江町気賀 595-1 TEL 053-527-2600

役割 経営支援全般に応じたセミナーへの参加者募集や相互事業による連携

※市内商工団体として、地域小規模事業者の販路開拓や創業者のテストマーケティング等への支援策等の個別支援に加え、地域活性化への取り組みに対する連携は不可欠であり、地域小規模事業者の効果的な支援が可能となるため。

⑬天竜商工会 会長 大村 邦男

住所：浜松市天竜区二俣町二俣 425-5 TEL 053-925-5151

役割 経営支援全般に応じたセミナーへの参加者募集や相互事業による連携

※市内商工団体として、地域小規模事業者の販路開拓や創業者のテストマーケティング等への支援策等の個別支援に加え、地域活性化への取り組みに対する連携は不可欠であり、地域小規模事業者の効果的な支援が可能となるため。

⑭湖西市商工会 会長 佐原正晃

住所：湖西市鷺津 332-8 TEL 053-576-0637

役割 販路開拓に向けた主催展示会への参加やセミナーへの参加者募集、相互事業による連携

※西遠地区商工会として地域小規模事業者の販路開拓や創業者のテストマーケティング等への支援策等の個別支援に加え、地域活性化への取り組みに対する連携は不可欠であり、地域小規模事業者の効果的な支援が可能となるため。

⑮新居町商工会 会長 片山 雅博

住所：湖西市新居町新居 3380-8 TEL 053-594-0634

役割 販路開拓に向けた主催展示会への参加やセミナーへの参加者募集、相互事業による連携

※西遠地区商工会として地域小規模事業者の販路開拓や創業者のテストマーケティング等への支援策等の個別支援に加え、地域活性化への取り組みに対する連携は不可欠であり、

地域小規模事業者の効果的な支援が可能となるため。

⑩公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構 理事長 山崎 勝康

住所：静岡県浜松市中区東伊場 2-7-1（浜松商工会議所内 8 階）TEL 053-489-8111

役割 経営支援全般に関する内容に応じた相談業務等における情報提供や相談への同席

※浜松地域の中小企業や個人事業主等が抱える課題解決に向けた専門的アドバイスを行う支援機関であり、小規模事業者や創業予定者の経営課題解決に向けたワンストップでスピーディな対応を行うために連携し、早期の課題解決に結び付けることで、地域小規模事業者の効果的な支援が可能となるため。

⑪浜北観光協会 会長 松島芳隆

住所：静岡県浜松市浜北区沼 266-7 TEL 053-586-5240

役割 浜北区のまちづくりや賑わいに応じた情報提供や事業への参画

※区内の団体として、地域活性化への取り組みに対する連携は不可欠であり、地域小規模事業者の効果的な支援が可能となるため。

⑫J A とぴあ浜松（本店 営農販売部）理事長 森下 安則

住所：静岡県浜松市東区有玉南町 1975 TEL 053-476-3111

役割 特産品開発・販路開拓支援に応じた情報提供や事業への参画

※地域農業団体として特産品開発等における農商工連携や地域活性化の取り組みに対する連携は不可欠であり、地域小規模事業者の効果的な支援が可能となるため。

⑬日本貿易振興機構ジェトロ浜松貿易情報センター 所長 志牟田 剛

住所：静岡県浜松市中区東伊場 2-7-1（浜松商工会議所会館 5 階）TEL 053-450-1021

役割 海外展開に応じた相談業務等における情報提供や相談への同席

※海外展開に関する支援機関として、海外へ販路を求める小規模事業者に対する支援策を進めるには連携が不可欠であり、地域小規模事業者の効果的な支援が可能となるため。

⑭公益社団法人静岡県国際経済振興会 会長 吉林 章仁

住所：静岡県静岡市葵区追手町 44-1 静岡県産業経済会館 4 階 TEL 054-254-5161

役割 海外展開に応じた相談業務等における情報提供や相談への同席

※上記ジェトロと同様に県内事業者向けの海外展開に関する支援機関として、海外への販路を求める小規模事業者に対する支援策を進めるには連携が不可欠であり、地域小規模事業者の効果的な支援が可能となるため。

連携体制図等

