

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>浜北商工会 (3080405003579) 浜松市(221309)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和6年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>当商工会内の「小規模事業者支援チーム」と「地域振興支援チーム」が、“コワーキングスペース「イトリエ」”を支援のワンストップ拠点として、小規模事業者と地域の持続的発展のため以下を実施する。①小規模事業者の経営改善、経営革新、課題解決支援、②創業支援、事業承継支援、③小規模事業者のICT化支援</p>
<p>事業内容</p>	<p><u>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</u> ①国が提供するビッグデータの活用と②小規模企業景気動向調査を実施し、調査・分析結果を①浜北商工会と②静岡県商工会連合会のHPで公表する。 <u>3-2. 需要動向調査に関すること</u> ①「イトリエ」での新商品の需要動向調査と②「しんきんビジネスマッチングフェア」での需要調査を実施し、分析結果を事業者にフィードバックする。 <u>4. 経営状況の分析に関すること</u> 「巡回・窓口相談を介した掘り起し」と「オンライン相談会」で、経営分析が必要と判断される事業者60社を対象にした経営分析を実施する。 <u>5. 事業計画策定支援に関すること</u> ①「事業計画策定セミナー」、②「創業セミナー」及び③「個別相談会」の開催、及び④専門家派遣制度を活用した個社支援を実施する。 <u>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u> 事業計画を策定した全ての事業者に計画の進捗状況や必要度に応じたフォローアップを実施し、事業計画の着実な実施を促していく。 <u>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> 「はまきた産業祭」等の①物産展、イベント参加事業（BtoC）と「ビジネスマッチングフェア in Hamamatsu」等の②展示会、商談会参加事業（BtoB）</p>
<p>連絡先</p>	<p>浜北商工会 〒434-0038 静岡県浜松市浜北区貴布祢 289 番地の 10 TEL:053-586-2171 FAX:053-586-1959 E-mail: h289@aqua.ocn.ne.jp 浜松市 産業部 産業総務課 〒430-8652 静岡県浜松市中区元城町 103-2 TEL:053-457-2288 FAX:050-3730-8899 E-mail:sangyosomu@city.hamamatsu.shizuoka.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

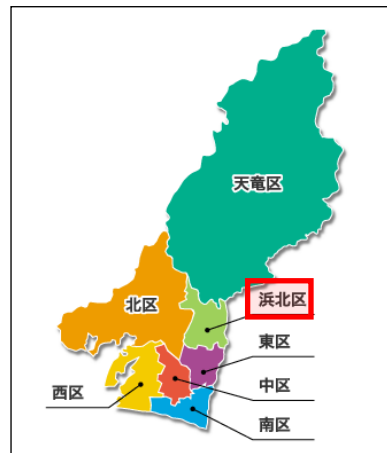
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

・立地（地図上の位置、面積など適宜、図説等を用いて）

浜松市は首都圏と関西圏のほぼ中間に位置しており、面積は1,558 km²であり都市部、平野部、沿岸部、中山間地域を有する国土縮図型の都市である。平成19年4月に政令指定都市に移行したが、その際中区、東区、西区、南区、北区、浜北区、天竜区の7つの行政区に分割された。当商工会は浜松市のほぼ中央に位置する浜北区を管轄区域としており、東の天竜川と西の三方原台地に挟まれた平野部には住宅地や田畑が広がっている。



・人口（推移）

浜松市の人口は、国勢調査によると平成22年度から減少に転じている。また、15歳から64歳までの生産年齢人口も、平成12年から減少に転じており少子高齢化が進行している。住民基本台帳による令和2年9月1日現在の総人口は800,891人、344,528世帯である。5年前の平成27年の同時点は総人口が808,858人、327,077世帯となっており、人口で7,967人減少したが世帯数では17,451世帯増加した。

一方浜北区は、令和2年9月1日現在の総人口は100,006人、38,042世帯である。5年前の平成27年の同時点は総人口が97,096人、34,402世帯であり、人口で2,910人、世帯数で3,640世帯増加した。浜北区が人口、世帯数共に増加している理由は、温暖な気候や住みやすい住環境形成を推進して来た行政施策、整備が進んだ交通インフラ、隣接する北区都田地区への大手製造業等の進出による若年層世帯の流入等があげられる。

・交通等

交通網は、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。さらに、平成12年には新東名浜松浜北ICの供用が開始され、コミュニティバスが区内を循環するなど交通アクセスに恵まれている。

・産業（業種別の景況感、業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移、特産品など）

「ものづくりのまち」浜松に相応しく、自動車産業や楽器産業、繊維産業等の製造業を中心に、温暖な気候と自然環境を活かした植木産業、天竜川が育む肥沃な土地を利用した農業等が当地域の中心産業を担って来た。そして、それらの産業に従事する人達を対象とした事業者やサービス業者が地域毎に商店街を形成して来た。因みに、令和2年3月31日時点における当商工会管内の業種別の商工業者数、当商工会の法定会員数と組織率は下表のとおりである。また、その内の小規模事業者数は3,342であり、商工業者数にしめる割合は98.4%である。

	建設業	製造業	卸売業	小売業	サービス・飲食業	その他	合計
商工業者数	511	665	141	713	992	373	3,395
法定会員数	480	385	29	409	319	147	1,769
組織率	93.9%	57.9%	20.6%	57.4%	32.2%	39.4%	52.1%

・浜松市の総合計画

平成 26 年 12 月策定の浜松市総合計画では、浜松市の将来像を「市民協働で築く『未来へかがやく創造都市・浜松』』としている。人口減少社会と超高齢化社会の到来、新興国の成長によるものづくり産業への影響、農業の担い手の減少や耕作放棄地の増加における農業ビジネスのチャンス拡大、情報社会の高度化等を踏まえて 10 年後の目標を以下のように設定している。

ア. 輸送用機器関連産業に次ぐ新たなリーディング産業(地域の経済を主導していく中核的な産業)が集積し、持続可能な地域経済が確立している。

イ. 来訪者が浜松の魅力とおもてなしを実感し、リピーターが増えている。

ウ. 多様な担い手による付加価値の高い農林水産業が行われている。

上記総合計画の中で当商工会管内事業者に関わりの深い基本政策は以下のとおりである。

- ・地域企業の新たな事業展開や成長産業へのチャレンジを支援する。
- ・ものづくりの専門家の技術を継承する仕組みづくりを構築するとともに、製品の販路を開拓し、地域産業の技術力向上を支援する。
- ・浜松及び近隣地域の観光資源を活かした着地型旅行商品の企画に向けて、人材の育成と体制の確立を支援する。
- ・ICTを活用した観光施設や公共交通機関の案内、飲食メニューの表示などを進め、来訪した多くの人がおもてなしを実感できる環境を創出する。
- ・農林水産業の 6 次産業化を進め、国内はもとより輸出版売に向けた戦略的経営を支援する。

②課題

・地域や管内における産業別の状況

近年、製造業の相次ぐ海外進出の影響、経営者の高齢化及び大手ショッピングセンター等の進出による商業者の衰退等、地域内のあらゆる産業において経営環境が大きく変化している。以下会員事業者数が多い業種の課題について見ていく。

○建設業

浜北区は新東名浜松浜北 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、住宅建設などの民間需要は堅調に推移している。そのため、事業主の高齢化・後継者不在による廃業がある一方、若い事業者が独立開業するケースも見られる。しかし、それら事業者は総じて事業規模が小さく、適正利益を確保するためのノウハウに乏しい場合が多い。今後は、そのような小規模事業者の経営管理面のレベルアップと新たなビジネスモデルへの取り組みなどが課題になっている。

○製造業

浜松市は「ものづくりのまち」として発展してきた経緯があり、浜北区は自動車産業や楽器産業、繊維産業等の製造業を中心に浜松市の副都心としての役割を担ってきた。「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に果敢に挑戦し、新たな産業を創出・集積する事が必要とされている。当商工会管内の製造業にも当てはまる内容であり、個々の企業の創造と革新への取組、及びそれを支える地域中核企業、大学、産業支援機関、金融機関、行政などが一体となった取組が課題である。特に、機械装置に頼った生産からより付加価値の高い新製品や革新的な製造方法などによる独自性の高い提案力が求められている。

○小売業、サービス業

浜北区の商業統計を見ると、平成 19 年から小売業の事業所数は減少しているものの従業者数は増加しており、年間販売額も拡大している。サンストリート浜北(西友・パロー)、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ことが理由としてあげられる。その一方、旧来型の商店街である小松、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令和元年度で合計 71 であり、事業主の高齢化や後継者不足によりピーク時の約 3 分の 1 となっている。

・強み・弱み等を踏まえた課題等

浜北区は静岡県西部地域では唯一の人口増加地域であり、生産年齢人口や事業所の増加、新東名高速道路浜松浜北 I.C. など交通アクセスの改善等が当地域の産業にプラスの影響を与えている。しかし、依然として以下の課題に直面している。

○創業者数、後継者数の伸び悩み

当商工会が把握できている創業者数は下表のとおりであり、ほぼ横ばいに推移している。創業者の業種では、一人親方の建設業者が多いことが特徴である。当商工会は、毎年女性を対象にした創業セミナーを実施して創業を促す取り組みを実施しているが、目標を下回っているのが現状である。セミナー参加者へのアンケート調査では、創業に対する面的な支援や創業後の事務所探し、販路開拓に対する支援等への要望が寄せられており、今後の課題として捉えている。

年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度
創業者数	71	68	75	55	73

一方当商工会が実施した後継者事業承継調査でも、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が多数いることが判明した。会員企業の当会脱退理由としても「廃業」が一番多く、後継者問題の深刻さが浮き彫りとなっている。

○中心市街地の賑わい不足

域内への大型商業施設の進出や後継者不足が商店街の衰退や中心市街地の賑わい不足として現れている。その一方で、かつてとは異なる場所、方法で転入者による活性化が始まっている。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。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、小売業、サービス業の活性化を図る必要がある。

○ICT 技術を活用する取組の遅れ

中小企業の生産性を高めるため、ICT 技術導入の必要性が高まっている。従来は、会計ソフトやオフィスソフト、電子メールといった事務作業の省力化や合理化が主な IT 活用だったが、近年は情報発信やネット販売などに活用範囲が拡大している。特に昨年 10 月の消費税率引上げに際しての軽減税率導入と本年 6 月までのキャッシュレス決済ポイント還元事業により、小売業、サービス業、飲食業では高機能 POS レジやキャッシュレス決済の導入が進んだ。さらに、本年の新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、with コロナ、after コロナとしての非対面型ビジネスへの転換を迫られている状況である。しかし、未だに ICT 技術の活用に対して積極的でない事業者も数多く存在し、活用する事業者との業績格差の拡大に繋がっているのが現状である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10 年程度の期間を見据えて

昨年 10 月には食料品等を除いて消費税率が 10%に引き上げられ、住宅建設や小売業・サービス業は大きな影響を受けることになった。さらに、本年に入って新型コロナウイルス感染症の感染拡大が産業全般に大きな悪影響を与えたが、特に飲食業や観光業は大きな打撃を受けた。直近では、この二つを要因とする景気後退に対してどのように向き合っていくべきかが問われている。それも踏まえて今後の 10 年間は、これまでの小規模事業者の「持続的発展」とともに地域の「持続的発展」も重要要素に加え、地域にとって必要でやる気のある中小事業者を重点的に支援していく。その拠点として、当商工会が運営する“コワーキングスペース「イトリエ」”を活用する。「イトリエ」は、創業を目指す人や、既に事業を始めている人が気軽に集えるシェアオフィス&レンタルスペースであり、本年 2 月オープンさせた施設である。今後は同施設を中心に、産業全般に亘る経営力向上支援、創業や事業承継支援、小規模事業者に対する販路拡大による競争力強化を支援し、それを地域振興に繋げていく。

②浜松市総合計画との連動性・整合性

浜松市総合計画では、浜松市がものづくり産業の伝統の技を活かし、優れた技能を持つ人財が付加価値や生産性の高い産業を成長させてきたとしている。そして、今後の10年間の基本計画として、ものづくり産業の高度化と新産業の創出を図ることで世界の一步先を行く産業・サービスの創造を目指すとしている。計画の中で謳われているのは、輸送用機器関連産業に次ぐ新たなリーディング産業が集積し、持続可能な地域経済が確立している状態である。そのためには、当商工会が目標にする小規模事業者の「持続的発展」とともに地域の「持続的発展」が不可欠になる。それを実現するために産業全般に亘る経営力向上支援、創業や事業承継支援、小規模事業者に対する競争力強化を支援していく点で浜松市総合計画と整合している。

また、同総合計画内の基本計画ではICT技術や交通機関の発達により、ヒト・モノ・カネ・情報の急速なボーダーレス化が進展しているとしている。今後の予測される経済活動の姿として、Web会議などが主流になって仕事のために移動することは月に数回程度、商店や小さな工場などはインターネットを利用して世界を相手にビジネスを広げているという状況が想定されている。今後の経済活動の中で占めるICTの領域の拡大、重要性の増大は確実であり、当商工会としても小規模事業者のITリテラシーの向上を支援する方向性で一致している。

③商工会としての役割

当商工会は、地域産業の中核を担う製造業、建設業に加え、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実施してきた。そのために、「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、小規模事業者の経営発達支援に係るワンストップサービスの実現を図ってきた。本年2月それをさらに充実させるために、“コワーキングスペース「イトリエ」”を開設した。今後は本施設を中心に、創業に意欲的な方に対する支援や小規模事業者が必要とする販路開拓に対する支援、金融や税務並びに経営全般に亘る相談指導、経営革新や補助金申請等の専門的な支援に対する要望にきめ細かく対応していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

①小規模事業者の経営改善、経営革新、課題解決支援

浜北区が静岡県西部地域で唯一の人口増加地域であり、今後も製造業、建設業、生活関連サービス業が増加する事が予想されている。そのような状況下、当商工会は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・実行の支援、県内外展示会・商談会への出展サポート等の販路開拓支援事業を実施してきた。今後は従来からの支援を継続すると共に、新しい働き方（テレワーク等）や新しい業種（事務所を持たないサービス業）等への支援やコミュニティを活かしたビジネスの創出を支援する。特に、「イトリエ」を利用したセミナーやビジネスマッチング、マルシェ等のイベントの開催、製造業やサービス業等の新商品開発支援を実施する。

②創業支援、事業承継支援

当商工会は従来から創業支援、事業承継支援を重点施策として取り組んできた。特に、女性の創業支援を行い、毎年創業塾を開催してきた。すでに100人ほどの「卒業生」がおり、今後もそれを継続することで創業者を排出する。ただ、創業塾参加者のアンケート調査によれば、創業塾卒業から創業、その後の面的支援への要望が多数寄せられていた。そこで「イトリエ」を開設することで、いつでも創業や事業承継を含む経営全般に関する相談のできる仕事環境を提供することとした。本計画においても、同施設を拠点として事業承継による第2創業を含めて創業支援や創業後のフォローアップを充実させる。そして、創業者数、事業承継者数の増加を図り、地域活性化に繋げていく。

③小規模事業者のICT化支援

小規模事業者においても、ICT技術による生産活動や流通活動の効率化、新商品・サービスの開発を通じた需要開拓の重要性が注目されている。従来の人手不足対策やコスト削減策としての経理、在庫管理、給与・勤怠管理等の間接業務のIT化から、近年ではECの推進や顧客管理等の直接業務へ、

さらにはニュービジネスの創出が期待される状況になっている。現在でも小規模事業者においては、HP や SNS による情報発信、軽減税率やキャッシュレス決済対応、コロナ禍での EC への取組等で進展が見られる。しかし、事業者間での IT リテラシーに大きな差があるのが現状である。そこで本経営発達支援計画では、当商工会管内の事業者における IT 活用に関する現状や要望を把握し、間接業務や直接業務、さらにはニュービジネスへの利用推進を目標にする。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和3年4月1日～令和6年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の経営改善、経営革新、課題解決支援

小規模事業者の持続的発展のため、会員事業者からは金融、税務、経営全般に亘る日常の相談指導及び経営革新や補助金申請等の専門的な指導に対する要望が大きくなっている。それらの要望に対して、小回り性を活かして経営指導員を中心にきめ細かく対応していく。また、専門的な課題解決については、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、経営指導員による窓口相談を随時実施していく。

②創業支援、事業承継支援

「イトリエ」を創業から創業後の長期的なサポートを実施する場として利用していく。さらに、様々な分野の人とのコミュニケーションやビジネスマッチングの場としても活用することで事業基盤が弱い創業者をサポートしていく。そして、浜松スタートアップの中心窓口である「はままつ起業家カフェ」とも連携して創業及び第2創業(経営革新)の支援を図る。

また、管内の小規模事業者は高齢化による後継者不足に直面しており、小売・サービス業関係の廃業が増加している。小規模企業の事業継続意欲を高めるためには売上拡大による経営基盤の強化が課題になる。そこで、経営指導員による巡回指導、各種セミナーの開催等により販路拡大、新商品・新サービス開発による持続的発展を支援していく。さらに、M&A も含めた事業承継支援を静岡県商工会連合会、事業承継支援センター等との連携による専門家派遣制度を活用して個別支援を実施し、廃業の防止を目指していく。

③小規模事業者の ICT 化支援

小規模事業者の IT 活用に係る現状や取組度や今後取り組みたい内容や要望等について調査し、ICT化を進めるためのセミナーや支援策につなげていく。各事業者で異なる POS レジの導入状況やキャッシュレス対応、ホームページや SNS の活用状況、EC の取組状況、会計ソフトの利用状況や情報セキュリティ対策等に応じて、IT 専門家を活用しながら当該事業者に適した支援を実施する。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

毎月経営指導員による小規模企業景気動向調査を実施し、静岡県商工会連合会への報告とともに、管内事業者の動向を把握した。同調査では、業況、売上高、仕入単価、採算、資金繰りの5項目について前年同月との比較を5段階で実施しており、毎月同連合会から調査報告書が出されている。

[課題]

景気動向調査や中小企業景況調査の実施状況は経営指導員個人の判断に委ねられていた。そのため、景気動向調査については調査対象業種の偏り、中小企業景況調査については事業者の固定化がみられた。また、その情報活用は商工会内での共有化に留まった。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度
①地域の経済動向調査の公表回数	—	1 回	1 回	1 回
②小規模企業景気動向調査の公表回数	0 回	12 回	12 回	12 回

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」(地域経済分析システム)を活用した地域の経済動向分析を行う。そして、年1回公表する。

【分析手法】・「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

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②小規模企業景気動向調査

経営指導員等の巡回指導や窓口相談の際の景気動向調査を毎月実施する。調査結果は静岡県商工会連合会へ送付し、同連合会ホームページの調査結果に反映される。

【調査対象】地区内の会員小規模事業者

製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業5業種の中から1業種2社、経営指導員(5名)一人当たり10社の計50社を目標とする。

【調査項目】業況、売上高、仕入単価、採算、資金繰り

【調査手法】経営指導員による巡回及び窓口でのヒヤリング

【分析手法】経営指導員が主体となり、状況に応じて専門家と連携を図りながら分析を行う。

(4) 成果の活用

①情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

②経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

「しんきんビジネスマッチングフェア」への出展者や各種展示会(商談会)出展企業が独自に需要動向に関する調査を実施している。

[課題]

「しんきんビジネスマッチングフェア」は出展企業数が増加したが来場者数は伸び悩んだ。そのため、需要動向調査としての効果が得にくく出展企業の満足度が高まらないのが現状である。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度
①イトリエでの調査対象事業者数	—	3 社	3 社	3 社
②商談会での調査対象事業者数	—	1 社	1 社	2 社

(3) 事業内容

①新商品の需要動向調査

商工会が運営するコワーキングスペース「イトリエ」において、地域の特産品である柿、みかん、いちご、ブルーベリー等を使ったスイーツやジャムなどの試作品の試食アンケートを実施する。調査結果を分析し、その結果を開発事業者にフィードバックし事業計画に反映させる等、新商品開発に資する支援を実施する。

【サンプル数】 来場者 50 人

【調査手段・手法】 「イトリエ」の来場客が増加する 7 月と 8 月の計 2 回、来場客に開発中のスイーツ等を店頭で試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】 調査結果は、販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ経営指導員が分析を行う。

【調査項目】 ①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

【調査・分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

②商談会での需要調査

地元静岡県西部地域の企業約 200 社を中心に三遠南信・首都圏等の企業が一同に会する「しんきんビジネスマッチング」(年 1 回開催) や浜松磐田信用金庫が開催する参加地元食品事業所約 100 社「とおとうみセレクション」(隔年 1 回開催) 等の食品展示会・商談会において、来場するバイヤーに対して、地域の特産品である柿、みかん、いちご、ブルーベリー等を使ったスイーツやジャムなどの試作品の試食アンケート調査を実施する。

【サンプル数】 50 人

【調査手段・手法】 事業者が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】 調査結果は、専門家に意見を聞きつつ経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】 ①性別、②年代、③味、④量、⑤色、⑥価格、⑦見た目、⑧取引条件等。

【分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が当該店舗に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

当商工会は記帳指導対象者が約 300 件あり、帳簿記入から月次決算までの記帳支援を行っているため、その中から状況に応じて経営状況の分析を行っている。また、定期的開催する金融相談会、税務相談会においても相談内容によって経営状況の分析を行っている。また、対象事業者を選定した課題を抽出するセミナーを開催し参加を促している。

[課題]

税務相談や金融相談において経営分析を実施したが、分析した自社の経営指標の意味が十分に伝わっておらず、その後の支援や事業者の取組に活かしきれなかった。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度
①分析件数	54	60	60	60

※現行の分析件数はセミナー参加件数。1 指導員当たり 12 件×5 名が目標。

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘のための「巡回・窓口相談を介した掘り起し」を行う。また、「オンライン相談会」を開催し、経営分析が必要と判断される事業者に対して実施を勧める。

②経営分析の内容

【対象者】記帳指導対象者や巡回指導対象者 500 社の中から意欲的で事業拡大意識の高い事業者 50 社と窓口相談やオンライン相談の 10 社で合計 60 社を選定する。

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「SWOT分析」を行う。

《財務分析》売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等

《SWOT 分析》強み、弱み、脅威、機会 等

【分析手法】クラウド型経営支援ツール「Bizミル」、静岡県商工会連合会が作成した分析ツールである「経営振り返りシート」と中小企業の経営指標等を活用して経営指導員等が分析を行う。

(3) 成果の活用

①分析結果は当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

②分析結果をデータベース化、内部共有して経営指導員等のスキルアップに活用する。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

経営計画作成支援（持続化補助金及び経営力向上事業費補助金申請含む）に関して専門家による個別相談会を実施した。その結果、事業計画策定事業者数は県内商工会でもトップクラスの実績が得られた。令和元年度は、持続化補助金、経営力向上補助金の申請のため 56 件、経営革新計画申請のために 7 件の事業者が計画を作成した。

[課題]

会員事業者に事業計画策定の重要性が十分に周知されていなかったため、補助金申請が主目的になってしまった。それ自体は問題ないが、事業計画策定に取り組む事業者が固定化される傾向が見られた。また、実施件数が補助金の公募時期や商工会業務の繁忙などの状況に大きく影響を受けた。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対して事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではない。しかし、補助金の申請は小規模事業者にとって大きな動機付けになっている。巡回指導の強化やそのため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、4. (2)

①で経営分析を行った事業者すべての事業計画策定を目指す。

併せて、「小規模事業者持続化補助金」並びに「小規模企業経営力向上事業費補助金」の申請を目標とする事業者を対象として事業計画の策定につなげていく。

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度
創業計画策定件数	15	18	20	25
事業計画策定件数	56※	60	60	60

※令和元年度の持続化、経営力向上（追加分除く）申請件数。

(4) 事業内容

①巡回指導による策定支援

【支援対象】経営分析を行った事業者で補助金申請を希望する事業者や経営革新計画の承認を目指す事業者、事業承継及び事業再生を目指す事業者等

【手段・手法】経営指導員だけでなく職員全員が担当者となり、事業計画の策定につなげていく。

また、必要時応じて専門家派遣制度を活用する。

②「事業計画策定セミナー・個別相談会」の開催

【支援対象】経営分析を行った事業者で補助金申請を希望する事業者や経営革新計画の承認を目指す事業者、事業承継及び事業再生を目指す事業者等

【募集方法】当商工会のホームページや会報、経営指導員の巡回による告知

【カリキュラム】座学5回（基礎編・実践編）

【回数、参加者数】①セミナー5回：30名 ②個別相談会2回：各回30名

【手段・手法】経営指導員だけでなく職員全員が担当者となり、事業計画の策定につなげていく。

また、必要時応じて専門家派遣制度を活用する。

③「創業セミナー」の開催

【支援対象】創業を前向きに検討する地域の女性や若者、シニア等

【募集方法】当商工会のホームページや会報、経営指導員の巡回による告知

【カリキュラム】座学7回（基礎編・実践編）

【回数、参加者数】年1回のセミナー開催、各回10名の受講者を目標にする。

【手段・手法】経営指導員だけでなく外部専門家も交えて確実に事業計画の策定に繋げる。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

事業計画作成事業者（補助金採択事業者）に対して説明会を開催し、事業実施の留意点や金融施策の情報を提供した。また、フォローアップのため静岡県商工会連合会の専門家派遣を活用し、必要に応じて個別相談会を開催して対応した。

[課題]

職員一人当たりに係る業務負担が増す中で、事務作業を見直し効率化を図ることで支援体制を維持した。しかし、補助金採択事業者のフォローが中心となり、採択されなかった事業者に対しては十分なフォローができなかった。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象として経営指導員等がフォローアップを実施する。但し、事業計画の進捗状況や必要度に応じて選択と集中を行い、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度
創業支援対象 ^{フォローアップ} 事業者数	15	18	20	25
頻度(延数)	60回	70回	80回	90回
創業者数	8	10	12	15
フォローアップ対象事業者数	49	50	50	50
頻度(延数)	—	150回	150回	150回
売上3%以上の増加事業者数	—	10社	10社	10社
営業利益率1%以上の増加事業者数	—	10社	10社	10社

(4) 事業内容

事業計画を策定した1事業者当たり平均年3回のフォローアップを行うが、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、静岡県商工会連合会の広域サポートセンターの指導員や外部専門家など第三者の視点を投入する。そして、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。また、事業者からの申出等により臨機応変に対応する。

以上の取組により、事業計画の着実な実施を促し目標達成に繋げていく。円滑な資金調達支援に関しては中小企業向け制度融資、創業希望者には日本政策金融公庫の新規開業資金貸付等を紹介する。また、事業計画策定後の専門的な支援の要望に対しては、専門家派遣制度を活用する。特に、事業承継は静岡県事業引継ぎ支援センター、再生支援は静岡県中小企業再生支援協議会に繋げていく。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

地元企業の商品展示や地元農産品の販売などを通して当地域の産業や物産品を内外に広く紹介する「はまきた産業祭」への出展を支援してきた。また、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支援事業を実施した。

[課題]

「はまきた産業祭」や静岡県商工会連合会と連携したイベント等については、参加事業者が固定化される傾向にあった。また、商談会や展示会では一部成約に結び付いた案件もあるが、全体的に事業者の掘り起こしが進まず参加事業者が拡がらなかった。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自らでは展示会等を開催する事が困難である為、首都圏等で開催される既存の展示会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等がビフォーアフターの出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度
①物産展、イベント参加事業者数 (BtoC)	3 社	5 社	5 社	5 社
売上額/社	8 万円	10 万円	10 万円	10 万円
②商談会・展示会参加事業者数 (BtoB)	—	3 社	3 社	4 社
成約件数/社	—	1 件	1 件	2 件

(4) 事業内容

①物産展、イベント参加事業 (BtoC)

事業計画を策定した事業者等で県内での販路開拓を希望する事業所を対象に、浜北区の毎年秋に年1回開催される「はまきた産業祭」(農・商・工・創業者約100社が出展)への出展支援を実施する。また、静岡県商工会連合会が運営し静岡伊勢丹地下食品売り場にあるチャレンジショップへの参加支援や同連合会主催の静岡県物産展や全国物産展への参加を支援する。さらに、「イオン浜松市野店」や「イオンモール浜松志都呂」で開催される「浜松フェア」への出店支援等も行い、県内での新たな需要開拓へ繋げる。

②展示会、商談会参加事業 (BtoB)

事業計画を策定した事業者で新たな顧客(新規取引先)開拓を希望する事業所を対象に、以下の展

示会、商談会に優先的に出展支援し、新たな需要の開拓に繋げていく。また、必要に応じて専門家による支援も実施し、新たな顧客獲得へ繋げる。

- ・ビジネスマッチングフェア in Hamamatsu：浜松磐田信用金庫が開催する静岡県西部地区最大級の企業展示会であり、毎年200社以上の出展がある。
- ・とおとうみセレクション：静岡県西部地区の加工食品、農林水産物、食品材料等の食品関連事業者と国内外の百貨店、スーパー、商社等の食品バイヤーとの商談を目的とした総合食品展示会で、年1回開催され、約100企業が出展する。

8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

[現状]

本計画の実施期間中は、毎年度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。

- ①当商工会理事及び行政担当部署の職員を外部有識者として招き、事業の実施状況、成果の評価・見直し等の提示
- ②担当者会議において、提示を踏まえて今後の事業の方針を決定
- ③事業の見直し結果については理事会へ報告、理事会からの承認
- ④当商工会ホームページで事業の成果・評価・見直し結果を計画期間中公表

[課題]

当商工会の理事及び行政担当職員を招いて評価・検証を行ったが、事業面での定性的な評価において客観性を担保するため、中小企業診断士等を外部有識者に加える必要がある。

(2) 事業内容

①経営発達支援計画評価のための「協議会」の開催

当商工会の理事会（正副商工会長、理事、会計理事）と併設して、浜松市商工会担当課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士をメンバーとする「協議会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

②HP及び会報による広報

当該委員会の評価結果は理事会へフィードバックした上で事業実施方針等に反映させる。さらに、HP及び会報へ掲載（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。

9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者の課題解決力や経営計画策定支援に必要な資質を身に着けるための研修会に経営指導員等が参加している。また、経営指導員が交代で講師となる勉強会を開催し、支援ノウハウを共有することで職員のスキルアップを図っている。

[課題]

経営指導員の資質向上のためには、受講が義務付けられている研修会だけでなく中小企業大学校や県連合会及び関係支援機関が主催する研修等へ年間1回以上参加することが必要になっている。また、商工会内の勉強会も単発で終わることなく継続することが課題である。

(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

- ・外部講習会等の積極的活用

中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び静岡県商工会連合会主催の「専門スタッフ研修」に対し計画的に経営指導員等を派遣する。特に、将来経営指導員となる若手職員に対しては、経営

指導員向けの研修に優先的に参加させる。

・ O J T 等による職場内研修

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組み、巡回指導や窓口相談の機会を活用した O J T を積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。また若手職員には、各種事業でプロジェクトメンバーとして中心的役割を担ってもらうことで資質の向上を図る。

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

・ 業務別による職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員による管内の経済動向及び支援手法等について情報交換を行い、情報の共有化を図る。記帳専任職員を中心とした記帳担当職員による担当者会議を開催し、業務の効率化、記帳指導対象者の情報、税務関係の情報交換による共有化を図る。

・ 支援情報のデータベース化

事業所の情報及び支援ノウハウに関しては、経営カルテ、記帳カルテ、基幹システムへのデータ入力を適切に行い、職員全員が情報を共有化する。それにより、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。

・ 経営支援の一環として商工会施策の全会員への推進活動の強化

民間企業（小規模事業所）を支援する経営指導員等自らが企業の経営力強化の為、記帳、労働保険、各種共済の推進を積極的に行う事で支援企業の経営力強化が図られ、支援する経営指導員等も民間の営業ノウハウを取得出来る様実践力を養う仕組み、取り組みを行う。

10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

「静岡県西部地域商工会経営改善貸付推薦団体連絡協議会」において「日本政策金融公庫浜松支店主催」に多くの職員が参加し、地域の状況把握や他商工会の支援ノウハウ等について情報交換を行っている。そこで、地域の状況把握や支援ノウハウ等について情報交換を行ない、連携の強化を図っている。

[課題]

地域経済の状況把握や支援ノウハウ等について地域金融機関とより緊密な情報交換が必要になっている。また、中心市街地の活性化を図るための行政、商業者との連携も重要性が増している。

(2) 事業内容

① 「静岡県西部地域商工会経営改善貸付推薦団体連絡協議会」（年2回）

日本政策金融公庫浜松支店と静岡県西部地域商工会マル経協議会に会して、地域の経済動向や金融情勢等について情報公開及び意見交換を行う。第1回は商工会、商工会議所の事務局長クラスが参加、第2回は経営指導員が参加して、地域の小規模事業者に対する主に金融支援について協議する。

② 「はままつ起業家カフェ」との連携（年2回）

当商工会が実施する創業セミナーについて協議を行い、支援ノウハウ等の情報交換を行う。

③ 静岡県事業引継ぎ支援センターとの連携

事業承継特別相談会を毎月開催する。相談会には職員が同席してブロックコーディネーターの事業承継に関する支援ノウハウについて学び、職員は地域の状況等について情報を提供する。

11. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

当商工会は「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、浜松磐田信用金庫等と連携し、地域を巡るニューツーリズム観光商品の開発事業や商店街振興策の計画立案支援事業、地場産品を活用した特産品開発、販売事業等に取り組んだ。

[課題]

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一定の成果を収めることができた。しかし、事業化には至らなかった。また、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ことが課題になっている。

(2) 事業内容

①「浜北副都心にぎわいづくり協議会」への参画

浜北の地域資源を活かした特産品開発やニューツーリズム観光商品開発検討等を行い、当地域の地域活性化策を協議する。

浜北副都心にぎわいづくり協議会構成メンバーは以下のとおり

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、浜松磐田信用金庫、遠州信用金庫、とびあ浜松農協)

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

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」と連動して実施していく。

③商店街振興策の計画立案支援事業

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係る情報提供と申請支援を実施する。また、遠州浜北飛竜祭りや浜北産業祭、各種商店イベント等の実施に向けた情報提供を実施する。

④三遠南信地域連携ビジョン推進会議への参加

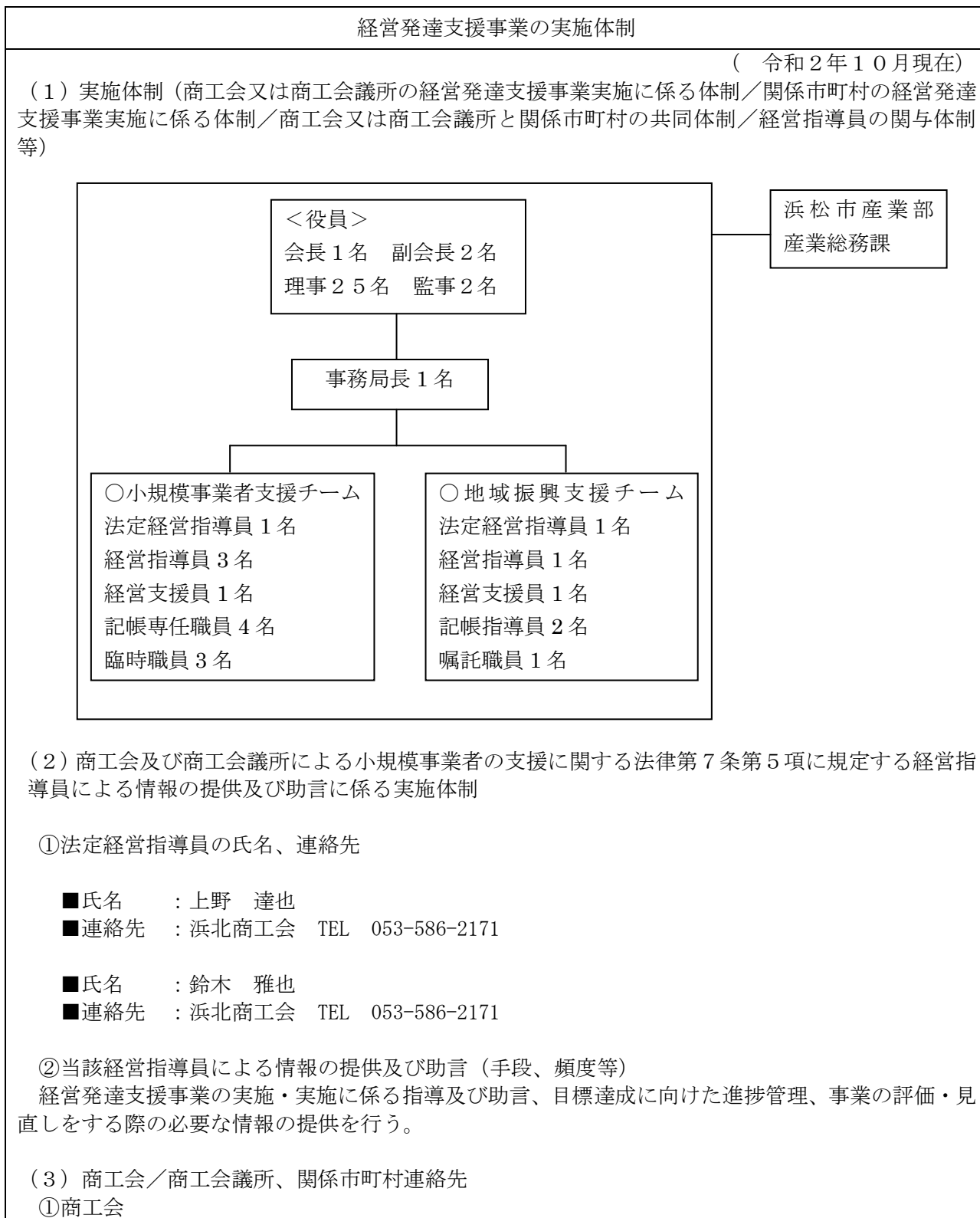
浜松市役所が事務局となり広域連携を進める「三遠南信地域連携ビジョン推進会議」において、行政や商工団体等とも情報交換を行い(年間3回程度)、地域経済動向や需要動向等の情報獲得力の強化を図り、支援ノウハウ、支援の現状、広域連携に関する情報交換を行う。

三遠南信地域連携ビジョン推進会議構成メンバーは以下のとおり

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)

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



〒434-0038 静岡県浜松市浜北区貴布祢 289-10
 浜北商工会（経営支援課）
 TEL 053-586-2171 FAX 053-586-1959
 URL <http://www.hamakita-shokokai.com/>
 E-mail h289@aqua.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒430-8652 静岡県浜松市中区元城町 103-2
 浜松市 産業部 産業総務課
 TEL 053-457-2288 FAX 050-3730-8899
 E-mail sangyousomu@city.hamamatsu.shizuoka.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和3年度	令和4年度	令和5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。

