

経営発達支援計画の概要

実施者名	浜名商工会（法人番号 4080405004279） 浜松市（地方公共団体コード 221309）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	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いた事業計画策定支援を行う。また、将来的な自走化を目指して、深い納得感と当事者意識を持ち、事業者自ら事業計画を実行する伴走支援を行う。以上を踏まえた経営発達支援事業の目標は以下のとおり。 ①小規模事業者の経営力強化や販路開拓による持続的発展 ②地域資源を生かした新商品等の需要開拓とイベント開催 ③生産効率や業務効率を向上させ販路開拓や経営力向上にも資するDX化
事業内容	3. 地域の経済動向調査に関すること 巡回指導等を利用して管内小規模事業者の景気動向調査を毎月実施する。さらに、年1回全会員事業者を対象に対して地域経済の動向調査に資するアンケート調査を実施する。 4. 需要動向調査に関すること 会員事業者の商品等に対して商談会、食品展示会での需要動向調査や「浜名湖うなぎまつり」等のイベントや静岡県商工会連合会が運営するアンテナショップを利用した需要動向調査を実施する。 5. 経営状況の分析に関すること 巡回・窓口相談や記帳指導を通して経営状況を分析する事業者の掘り起しを行い、定量分析たる財務分析と定性分析たるSWOT分析を行う。 6. 事業計画の策定支援に関すること 個別相談会を開催し、経営分析を行った事業者と補助金申請を目標とする事業者に事業計画策定支援を行う。また、その前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画作成事業者に対して、事業進捗や必要度に応じてフォローアップ頻度の目標を設定し、策定した計画が着実に実行されているかを定期的かつ継続的にフォローアップする。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会、展示会、イベント等への出展支援により顧客のニーズに合った商品・サービスを提供、情報発信する機会を増加させる。
連絡先	浜名商工会 〒431-0102 静岡県浜松市中央区雄踏町宇布見 4859-15 TEL:053-592-3111 FAX:053-592-5315 E-mail:info@hamana.net 浜松市 産業部 産業振興課 〒430-8652 静岡県浜松市中央区元城町 103-2 TEL:053-457-2281 FAX:050-3730-8899 E-mail:sangyosomu@city.hamamatsu.shizuoka.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

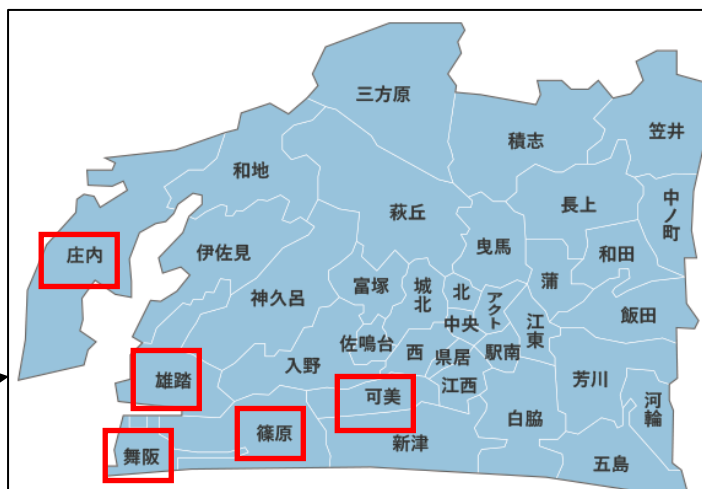
・ 立地

浜松市は首都圏と関西圏のほぼ中間に位置している。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 7 つの行政区に分割された。当商工会は、平成 22 年 4 月より可美・篠原・庄内・雄踏町・舞阪町の 5 商工会が合併して誕生した。そして令和 6 年 1 月に行政区が 3 区に再編され、中央区に所在することとなった。

中央区は市の南部に位置しており、東に天竜川が流れ、西に浜名湖、南に遠州灘、北に三方原台地が広がっている。中央区には JR 浜松駅があり、東名高速道路、国道 1 号、150 号線、152 号線、257 号線などの主要幹線と南北に走る遠州鉄道が各地を結んでいる。中央区の西側が当商工会の管轄区域になっており、可美・篠原・庄内・雄踏・舞阪区域以外は浜松商工会議所の管轄区域になっている。



【静岡県浜松市】



【浜松市中央区と浜名商工会管轄区域】

・ 人口

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は、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。令和 6 年 4 月 1 日現在の総人口は 786,792 人、341,003 世帯である。5 年前の平成 31 年の同時点は総人口が 802,728 人、338,411 世帯となっており、人口で 15,936 人減少したが世帯数では 2,592 世帯増加した。当商工会管内も同様な推移であり、地区別の世帯数及び人口推移は下表のとおりである。(浜松市 HP より)

	平成 31 年 4 月 1 日		令和 6 年 4 月 1 日		増減	
地区名	世帯数	人口	世帯数	人口	世帯数	人口
篠原地区	5,945	14,908	6,331	14,658	386	▲ 250
庄内地区	3,950	10,091	3,964	9,317	14	▲ 774
雄踏地区	5,820	15,299	6,190	14,858	370	▲ 441
舞阪地区	4,880	11,572	5,098	11,032	218	▲ 540
可美地区	7,541	16,524	8,285	16,786	744	262
	28,136	68,394	29,868	66,651	1,732	▲ 1,743

・産業

当商工会管内は、国道 1 号線、国道 301 号線、東名高速道路、JR 東海道線など交通インフラが整備されている。平野部には大手自動車メーカーを中心にした輸送用機械器具製造業の事業所、白玉葱を始めとした農家及び加工業者が存在している。また、沿岸部は舞阪漁港から水揚げされるシラス等の水産物関連の事業者や観光関連事業者、浜名湖の東岸にはウナギ等の食品加工業者や飲食店、弁天島温泉や舘山寺温泉による宿泊業や観光関連業者が存在するなど多様な産業で成り立っている。

各地区の特徴は下表のとおりである。

篠原地区	農業では、温暖な気候と水はけのよい砂地を活かした野菜の露地栽培が盛んであり、日本一早く出荷される「篠原玉ねぎ」は当地域の特産品としてブランド化されている。3 つの工業団地があり輸送用関連機器の事業所が集積している。
庄内地区	浜名湖東側の舘山寺地域は温泉を中心にした娯楽施設が多く存在している。コロナ禍でのインバウンド客減少の打撃から回復し、市内でも有数の観光ポイントとして賑わっている。花卉栽培が盛んな地域で、ガーベラ・菊などの産地となっている。
雄踏地区	浜名湖の東側で庄内地区の南に位置しており、観光業、農業、水産業が盛んである。ウナギが特産品であり水産加工業も盛んである。100 年余りの伝統を持つ「たきや漁」は、浜名湖独特の漁法で春から秋の観光資源になっている。
舞阪地区	JR 弁天島駅があり観光業と水産業が盛んである。遠州灘からはシラス、カツオやトラフグが水揚げされ、浜名湖内ではアサリ漁、ノリ・カキの養殖、沿岸ではうなぎ・スッポンの養殖が行われている。近年のアウトドアブームを受け渚園キャンプ場も賑わいを見せている。
可美地区	JR 東海道本線高塚駅が所在しており、農業や自動車産業などの工業も大企業から中小企業まで様々な規模で展開している。(株)スズキの本社が所在し関連企業が集積している。また、浜松市のベッドタウンとして不動産業、建設業が伸び管内唯一の人口増加地区である。

令和6年4月1日時点における当商工会管内の業種別商工業者数及び会員数は下表のとおりである。(商工会実態調査調べ)

	商工業者の業種別内訳							合 計
	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食宿泊業	サービス業	その他	
商工業者数	395	313	104	334	203	506	157	2,012
会員数	249	186	64	166	118	212	79	1,074
組織率	63.0%	59.4%	61.5%	49.7%	58.1%	41.9%	50.3%	53.4%

・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。その中の基本計画で、令和6年度までの10年間の第1次推進プランでは以下の産業経済分野に係る目標が設定された。

- 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。

令和7年度からの基本計画第二次推進プランでは、上記を踏まえたうえで「世界の一步先を行く産業・サービスの創造」と「作業から経営に！変革を遂げる農林水産業」の二つの基本方針を掲げている。その中で商工会に関係する主な取り組みは以下に集約できる。

- ◇高度な ICT 人材を引きつける ICT 企業の誘致と Z 世代のデジタル人材化
- ◇新産業創出と GX の取組支援、革新的スタートアップとのイノベーション創出
- ◇地域中小企業の稼ぐ力の強化
- ◇歴史資源を活かした観光誘客や浜名湖をはじめとした観光地域づくりの推進
- ◇農地の集積・集約による生産性向上とスマート農林水産業の推進

②課題

管内小規模事業者の産業は多岐に亘っており、産業別に以下の課題に直面している。

・工業

2 輪・4 輪車部品メーカーの産業集積が図られ、小規模事業者は完成車メーカーの系列に組み込まれた下請け企業として成長してきた。しかし、リーマンショックや東日本大震災により完成車メーカーは海外や内陸部へ移転し、系列で保護されてきた当地の小規模事業者も厳しい競争に直面することとなった。4 輪車部品関連ではEV化による点数減少への対応が遅れていることもあり事業所数、売上高ともに減少傾向にある。中小規模の事業者が多数を占めており、低い生産性の向上が課題である。

・商業

管内の商業者は、イオン、カインズ、ベイシアといった全国チェーンの大型店と小規模店に大きく分けられる。会員事業者の多くは、食料品、水産加工品、土産品店等であり、それ以外の買い物や若年層は前述の大型店での購買が定番になっている。かつては、舘山

寺門前通り商店街、シラスなどの水産加工品の商店街が結成されていたが、現在では商店が点在し商店街と呼べる街区は形成されていない。IT活用や支払方法の多様化への対応など商店の維持や商店街等の面的支援が課題になっている。

・観光業

当地域は、首都圏と関西圏の中間地点という好立地や遠州灘、浜名湖、温泉などの自然環境、徳川家康公ゆかりの地といった観光資源に恵まれている。近年マイクロツーリズムにより静岡県や愛知県からの近隣客が増加傾向にある。プラスの環境変化としては、コロナ禍で落ち込んだインバウンドの回復、令和元年の東名高速道路館山寺スマート I.C.の開通、令和6年の浜名湖花博開催等がある。それらにより、観光客をターゲットにした飲食店、宿泊業者、レジャー施設等でプラスの効果が表れている。一方、マイナスの環境変化としては、浜名湖のアサリ資源の枯渇、人手不足、施設の老朽化等があげられる。特に人手不足は深刻で、コロナ対応で人員削減したものの需要回復後もその補充ができず需要はあっても稼働率が上がらない状況になっている。観光客の受入体制の整備や当地の魅力発信のためのIT活用、土産品となる名物商品づくり等が課題となっている。

・水産業、農業

水産業ではウナギの養殖のほか、舞阪漁港では遠州灘のシラス漁やフグ漁の水揚げがあり、浜名湖では魚、エビ、カニの水揚げのほかノリやカキの養殖などが行われている。シラス加工が盛んで、しらす干しなどの加工品は大都市圏に運ばれ高評価を得ている。しかし、近年ではシラスウナギの漁獲高の減少やシラスの不漁、アサリ資源の枯渇などにより漁業者だけでなく加工業者や観光業者にも大きな影響が出ている。特にシラス漁の不漁により農業者に転出する漁師が多くなっており、加工業者は仕入値の高騰を価格転嫁できない状況にある。農業では、篠原地区の玉葱や庄内地区の花卉類が産地だが事業者の高齢化や後継者不足、それにより増加した耕作放棄地の対策が課題になっている。

(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

当地は温暖な気候や豊かな自然環境、大都市圏に近い立地と多くの観光資源、整備された交通インフラ等の強みがある。しかし、特に経営資源に乏しい小規模事業者にとっては、人口減少や産業構造の変化、急速なIT化といった急激な環境変化への対応力が不足している。その結果、業況悪化や後継者不足による事業所の減少が進み、それに歯止めをかけることが喫緊の課題になっている。産業の「持続的発展」が人口減少問題を含めた当地域の振興に不可欠であり、その基盤となる中小企業者の「持続的発展」が10年間を見据えた長期的な目標となる。それらにつき伴走支援を行うことで経営者の自己変革を促し、環境変化に対する対応力を向上させる。

②浜松市総合計画との連動性

商工会に関連して、浜松市総合計画の基本構想における第1次推進プランでは、新たなリーディング産業の集積と持続可能な地域経済の確立、来訪者が浜松の魅力とおもてな

しを実感、付加価値の高い農林水産業の3つが掲げられた。令和7年度からの第2次推進プランでは、「世界の一步先に行く産業・サービスの創造」、「作業から経営に！変革を遂げる農林水産業」が基本政策になっている。

一方当商工会の長期及び中期目標は、創業・事業承継支援、小規模事業と地域の持続的発展、中小企業者のDX化支援を掲げている。それらは浜松市基本政策の主な取り組みとして掲げられており、地域中小企業の稼ぐ力の強化や官民一体となったまちなかの賑わい創出、新産業創出支援及びイノベーション創出、ICT人材の育成及びICT企業の誘致と連動している。

③商工会としての役割

商工会には強みである小回り性を最大限に発揮し、経営者に寄り添った伴走型支援が期待されている。そのためには、対話と傾聴による信頼関係の構築を通して経営者に気づきを促し、直面する課題を自ら乗り越える内発的動機付けと潜在力の引き出しに注力する。そして、産業全般に亘る創業や事業承継支援、DX化による経営力向上と販路拡大による競争力強化を地域振興に繋げていく。

特に製造業者に対しては新技術や新製品開発に係る経営革新支援を実施する。また、地域の水産資源を活用する事業者に対しては商品開発や販路開拓支援を実施する。さらに、商業・サービス業者や浜名湖周辺の観光業に関連した事業者に対しては設備のIT化やSNS等を使った情報発信の強化、イベント開催等を支援する役割を果たしていく。

(3)経営発達支援事業の目標

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いた事業計画策定支援を行う。また、将来的な自走化を目指して深い納得感と当事者意識を持ち事業者自ら事業計画を実行していく支援を行う。本経営発達支援事業の目標を以下のように設定する。

- ①小規模事業者の経営力強化や販路開拓による持続的発展を支援する。
- ②地域資源を生かした新商品・新サービスによる需要開拓と地域振興に寄与するイベント開催を支援する。
- ③生産効率や業務効率を向上させ販路開拓や経営力の向上にも資するDX化を支援する。

以上3つの目標に向け支援を実施することで、浜名湖の水産資源や観光資源の活用、商工業の産業振興といった地域の裨益目標に貢献していく。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間(令和7年4月1日～令和12年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の持続的発展を促す経営力強化や販路開拓支援する。

事業者が、激変する環境変化に対応し経営力強化を実現するため、対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を自らが認識し、実行することに重点を置く。そして、多様な販路開拓の機会を提供し、それらへの積極的な挑戦を促し、事業者の自走化を支援していく。

②地域資源を生かした新商品・新サービスによる需要開拓と地域振興に寄与するイベント開催を支援する。

事業者の地域資源を生かした新商品・新サービス開発を支援するとともに、経営の新陳代謝を促す創業や事業承継支援、第二創業ともいえる経営革新を支援する。それら新商品等の需要開拓と共に地域の賑わいづくりに寄与する各種イベントの開催を支援する。

③生産効率や業務効率を向上させ販路開拓や経営力の向上にも資するDX化を支援する。

地域を支える小規模事業者が、人口減少社会とIT技術の進展といった大きな環境変化に対応するためには事業者のDX化支援が必須となる。IT技術を利用した業務効率化や生産性の向上、情報発信及び販路開拓の支援等を通して、域外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献する。そのためには、IT活用に関する現状や要望を把握し、従来の人手不足対策やコスト削減策のデジタル化から一歩進めて、ECの推進や顧客獲得、ニュービジネスモデルの構築等のDX化を支援する。

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

[現状]

毎月経営指導員等が巡回や窓口でのヒヤリングにより、小規模企業景気動向調査を実施した。調査結果を静岡県商工会連合会へ報告するとともに景気動向を把握して当会理事会に報告した。それら内容を毎週開催の職員ミーティングで共有し、事業者支援に活用した。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、毎月静岡県商工会連合会から調査報告書が出されている。

[課題]

地域の経済動向や景気動向の分析においては、他の支援機関から公表されるレポートの活用と分析が重要だが、それらが十分でなかった。また、情報提供ツールとして当商工会ホームページが整備できておらず紙面での公表だったため、その活用は一部の事業者や商工会内での共有化に留まった。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①小規模企業景気動向分析の公表回数	HP 掲載	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
②地域経済の景気動向分析の公表回数	HP 掲載	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①小規模企業景気動向分析

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、静岡県下商工会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 8 者の計 40 者を目標とする。

【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する

②地域経済の景気動向分析

年 1 回全会員事業者に対して地域経済の動向調査に資するアンケートを実施する。テーマは毎年同じものとせず、時宜にかなった設定と調査項目もその都度適切な質問内容を検討する。アンケート結果は経営指導員が中心になって分析し、HP 上で公表する。

【調査対象】地区内の全ての会員事業者

【調査項目】DX 化、事業承継、リスクマネジメント (BCP)、環境問題、内部統制等の中から適宜選択、質問項目は経営指導員が中心になって 10～20 を設定する。

【調査手法】アンケート用紙を全事業者に郵送し返信用封筒で回収する。回収率は 50%以上、回収数は 500 者以上を目標とする。

【分析手法】経営指導員が主体となり、各種支援機関が公表するレポートや RESAS (地域経済分析システム) を利用して総合的に分析、事業計画策定支援や巡回指導等に反映させる。

(4) 調査結果の活用

○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。

○経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

当商工会が令和元年度に商品化した浜名湖のりうどんは、継続して需要動向調査や販路

開拓の取組を実施した。その結果、取扱店や販売数量も着実に増加するなどの実績を得ることができた。しかし、新型コロナ感染拡大の影響で各種イベントが中止されたこともあり、他の小規模事業者の商品については十分実施できなかった。

[課題]

新型コロナ感染拡大や物価高騰などの外部環境を踏まえつつ、会員事業者に対して特産品や開発品のテストマーケティングや需要動向調査の必要性を訴えていく。

(2) 目標

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①商談会、食品展示会での需要動向調査対象事業者数	4 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
②イベント、アンテナショップでの需要動向調査対象事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(3) 事業内容

浜名湖のりや浜名湖うなぎ、舞阪港で水揚げされるシラス等当地の地域産品を活用した商品の需要動向について以下の調査を実施する。

①商談会、食品展示会での需要調査

静岡県商工会連合会が実施する「特産品等販路開拓支援事業」での商品評価相談会、食品展示会、商談会において、販路開拓に係る専門家やバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。

【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味、②量、③品質、④価格、⑤見た目、⑥取引条件等。

【分析結果の活用】当該事業者宛に経営指導員等がフィードバックし更なる改良等を行う。

②イベント、アンテナショップでの需要調査

浜名湖うなぎまつり等の地域イベントや静岡県商工会連合会が運営するアンテナショップにおいて参加事業者の中から希望する事業者を選定し、アンケート調査を実施する。

【サンプル数】来場者 20 人～30 人

【調査手段・手法】スタッフが聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】調査結果は経営指導員等が分析する。

【調査項目】①住所、②年代、③性別、④味、⑤価格等

【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。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

各種補助金の申請を希望する意欲的な事業者を対象に、令和4年度導入した商工イントラシステムを活用した分析結果等を事業計画に反映させた。システムに入力することでデータを職員間で共有可能となり、新事業展開や企業連携、各種補助金等の提案に繋がった。

[課題]

実施してきたものの「利益率の改善」といった財務データから見える表面的な課題のみに着目していたため、さらに「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げる。

(2) 目標

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
経営分析事業者数	60者	60者	60者	60者	60者	60者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘

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、記帳委託者の帳簿処理に際して、直近の試算表を元に現在の経営状況や強み・弱みなどの気づきを与える。それにより、自社の経営課題等を把握し、補助金申請や金融斡旋に係る事業計画の策定等について理解を深めることで対象事業者の掘り起こしを行う。それ以外にもチラシを作成し、ホームページで広く周知、案内する。

②経営分析の内容

【対象者】記帳指導対象者500者の1割にあたる50者と地区内小規模事業者の中で意欲的で事業拡大意識の高い事業者10者の計60者を選定する。

【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】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。

(4) 分析結果の活用

○分析結果を当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

○分析結果をデータベース化、内部共有を行い経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画の策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

事業計画作成支援（持続化補助金及び経営力向上事業費補助金申請を含む）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。

〔課題〕

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。より多くの事業者に対して事業計画策定の意義や重要性の理解を促進させる必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、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。そのため、5.(3)①「巡回・窓口相談を介した掘り起し」で経営分析を行った事業者、「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。

また、事業計画の策定前段階においてD Xに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①D X推進セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②個別相談会の開催	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回
事業計画策定事業者数	49 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者

(4) 事業内容

①D X推進セミナーの開催

D Xに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にD Xに向けたI Tツールの導入やW e bサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

また、セミナーを受講した事業者の中から取組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてI T専門家派遣を実施する。

【支援対象】D Xに関心が高い事業者、D X化が遅れており必要と判断される事業者

【カリキュラム】以下の中から適宜選択、もしくは話題性の高いテーマから選択する

- ・D X総論、D X関連技術（クラウドサービス、A I等）や具体的な活用事例
- ・S N Sを活用した情報発信方法
- ・E Cサイトの利用方法等

【講師】I T専門家、I T活用している企業家

【募集方法】H Pや会報、チラシ等で告知する

②事業計画策定に係る個別相談会の開催

【支援対象】経営分析を行った事業者を対象とする

【支援手法】当商工会の経営指導員もしくは中小企業診断士等の外部専門家が相談に対応する。相談者の状況に応じて、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

事業計画は策定が目的ではなくその後の継続支援が重要になる。事業計画作成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する等の伴走支援を実施した。また、必要に応じて静岡県商工会連合会の専門家派遣制度を活用した。

〔課題〕

コロナ禍における各事業者の支援ニーズは多様化しており、課題は個別化している。そのような状況下にあつて、定期的な巡回指導を中心として各事業者に寄り添う支援が求められている。また、補助金採択事業者のフォローが中心となりがちだが、不採択事業者に対しても十分なフォローを実施する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者に内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップを行う。

(3) 目標

	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
フォローアップ 対象事業者数	49 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
頻度（延回数）	147 回	120 回	120 回	120 回	120 回	120 回
売上増加事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
営業利益率 1 % 以 上増加事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定 50 者のうち 10 者は 2 か月に 1 回、20 者は 6 か

月に一回、他の20者については年1回とする。ただし、事業者からの申出等により臨機応変に対応する。なお、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支援拠点など第三者の視点を投入して当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

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

〔現状〕

BtoC に関しては、静岡県商工会連合会が運営する静岡伊勢丹内のチャレンジショップへの出店、東京都内百貨店で開催された静岡県物産展への出店、EC サイトへの出品を支援した。BtoB に関しては、コロナ禍により出展可能な商談会や展示会が開催されず、販路開拓の機会を提供できなかった。

また、小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等の取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

〔課題〕

物産展では各回大きな売上高を獲得する事業者が出ており、商談会等でも成約に結び付いた事業者もある。しかし、参加者が一部の企業に固定化されつつあり、より多くの事業者が需要開拓に取り組む必要がある。そのためには、物産展や商談会等の情報をタイムリーに幅広く提供する必要がある。同時に、新たな販路の開拓にはDX化が必要なことを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある事業者や当地の地域産品を使った商品を取り扱う水産加工業、食品製造業、飲食業を重点的に支援する。商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏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、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行う。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNSによる情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行う。DXに関する理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①物産展、イベント参加支援事業者数						
浜名湖うなぎまつり	35 者	38 者	38 者	38 者	38 者	38 者
売上額/者	18 万円	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円
チャレンジショップ	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上額/者	15 万円	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円

静岡県物産展	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上額/者	70 万円	80 万円	80 万円	80 万円	80 万円	80 万円
②商談会参加支援事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加額/者	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円
③新規SNS支援事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加額/者	—	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
④ 新規ECサイト利用支援事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加額/者	—	30 万円	30 万円	30 万円	30 万円	30 万円

(4) 事業内容

①物産展、イベント参加事業 (B to C)

当会が開催する「浜名湖うなぎまつり」における大物産展のコーナーを拡充して、新たな需要開拓を図る。また、静岡県商工会連合会が運営するチャレンジショップへの参加支援及び同連合会主催の静岡県物産展への参加を支援する。

【参考】

「浜名湖うなぎまつり」は、特産品であるうなぎをメインとしたイベントで、年1回11月に開催。令和5年は約16千人の来場者があり、25事業所が出店。静岡県商工会連合会が運営するチャレンジショップは静岡市の静岡伊勢丹内にあり、県内商工会員のアンテナショップとして通年開設。令和5年は当商工会から2事業所が出店し、総売上は300千円。同連合会主催の静岡県物産展は、静岡県内の特産品による物産展で、令和5年は京王百貨店新宿本店において6日間開催し、去年は当商工会から1事業所が出店、売上高は800千円だった。

②商談会参加事業 (B to B)

静岡県や地元金融機関、静岡県商工会連合会が主催する商談会に参加を促す。参加させるだけではなく、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

③SNS活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

④ECサイト利用 (B to C)

EC運営会社が運営するショッピングモールへの出店提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

自社ネットショップの開設については、立ち上げから商品構成、ページ構成、PR方法等の支援をWEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携して実施する。

これらにより事業者の商圈を広げることをねらいとする。

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総務委員及び行政担当部署の職員や中小企業診断士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支部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。

[課題]

経営発達支援事業実施成果報告会で事業の成果・評価・見直し等の検証結果を当商工会ホームページで計画期間中公表すべきだったが紙面での報告に留まり、地域の小規模事業者等が常に関連可能な状態にできなかった。さらに、そこで指摘を受けた事項が次年度以降に改善されているか等のチェックが十分でなかった。

(2) 事業内容

①経営発達支援計画評価のための経営発達支援事業実施成果報告会の開催

総務委員会（正副商工会長、統括理事、会計理事）と浜松市商工会担当課長、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士）をメンバーとする経営発達支援事業実施成果報告会を年1回開催する。経営発達支援事業の進捗状況等について5段階評価で評価・検証を行い、今後の事業遂行に活かしていく。

②HP及び会報による広報

経営発達支援事業実施成果報告会の評価結果は、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とともに、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関連可能な状態とする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

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、中小企業診断士の資格を持つ職員が講師となる勉強会を開催し、診断士の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]

経営指導員等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外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、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。

また、経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が講師を務め、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまでを職員に対して朝礼等で講義する。

②O 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。

③経営指導員会議等の職員間の定期ミーティングの開催

毎月1回経営指導員等会議を開催し、地域の課題や支援ノウハウについて情報交換を行い、情報の共有化を図る。

また、業務別の担当者会議を定期的に行い、記帳担当者会議では業務の効率化、記帳指導対象者の情報、税務関連の情報交換により共有化を図る。労働保険事務担当者会議では委託者や法改正の情報及び支援ノウハウの共有化を図る。

④D X化に向けた相談・指導能力の習得・向上

経営指導員等がD X化に関わる外部研修に参加し、そこで得た知識を商工会内で共有化する。また、当商工会が実施するD X化のためのセミナーに当商工会職員が積極的に参加する。通常業務では、I Tリテラシーの高い職員がヘルプデスクの役割を担い、朝礼での教育やO J Tを実施する。

1.1. 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

(1) 現状と課題

[現状]

新型コロナの感染状況に対応しながら西遠地区商工会連絡協議会等で地域連携や支援ノウハウ等の情報交換を実施した。また、日本政策金融公庫との経営改善貸付推薦団体連絡協議会に多くの職員が参加し、金融支援強化を図ってきた。そして、それらの情報や支援ノウハウは、復命書や毎週金曜日に実施している職員全体ミーティングにおいて共有している。

[課題]

当商工会は、経営革新計画や各種補助金申請において静岡県下商工会でも有数の承認・採択件数となっている。しかし、その後の販路開拓等の実行支援については十分にできていないとは言えない。販路開拓やマーケティング能力を高めることが求められており、経営

指導員間で支援ノウハウを共有化し、それを組織全体に広めていく必要がある。

(2) 事業内容

①日本政策金融公庫と県西部地区商工会・商工会議所とのマル経協議会の開催（年2回）

日本政策金融公庫浜松支店と県西部地区商工会・商工会議所が一堂に会して、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、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「金融懇談会」の開催（年3回）

静岡銀行、浜松磐田信用金庫、遠州信用金庫の管内支店ごとに年1回「金融懇談会」を定期的で開催する。金融機関からは支店長クラスが出席するので、当会も事務局長をはじめ各支部から経営指導員が出席する。その会で、管内の最新の経済動向等を把握するとともに参加者相互の支援ノウハウの交換を行い、支援ノウハウの一層の向上に努める。

③「はままつ起業家カフェ」との連携（年1回）

当商工会が実施する創業セミナー及び創業スクールについて協議を行い、支援ノウハウ等について情報交換を行う。

④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年12回開催する。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。

⑤浜松西・浜松東税務連絡協議会との連携（年3回）

浜松西、浜松東税務署管内の青色申告会、商工会、商工会議所、法人会、税理士会等が参加して税務に関する情報交換を行う。

1.2. 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]

特産品の「浜名湖うなぎ」は全国的に有名であり、関連事業は養鰻業や加工業、飲食業と幅広く、地域経済への影響も大きい。そこで、当商工会は鰻関連事業の振興を目的に『浜名湖うなぎまつり』を毎年開催してきた。令和2年から令和3年までの間は、新型コロナウイルスの影響で2年間中止となった。しかし、令和4年は新型コロナの収束に伴い、3年ぶりに開催することができた。浜名湖うなぎの消費拡大と資源保護、関連事業者の振興に寄与でき、特にコロナ禍による影響が大きかった飲食業に活気を与えることができた。

[課題]

引き続き『浜名湖うなぎまつり』を地域経済活性化策の中心に据え、様々なイベントへの支援や協力を行っていく。今後、新型コロナの収束によるインバウンドの増加が当地の観

光業に活力を与えると期待される。その一方で、コロナ禍で縮小した事業をコロナ前に戻すことは容易ではなく、特に人手不足が深刻化している。それらに対応するDX化への支援、地域内の観光協会や浜松・浜名湖ツーリズムビューロー等との連携が必要になる。

(2) 事業内容

①「浜名湖うなぎまつり実行委員会」の開催

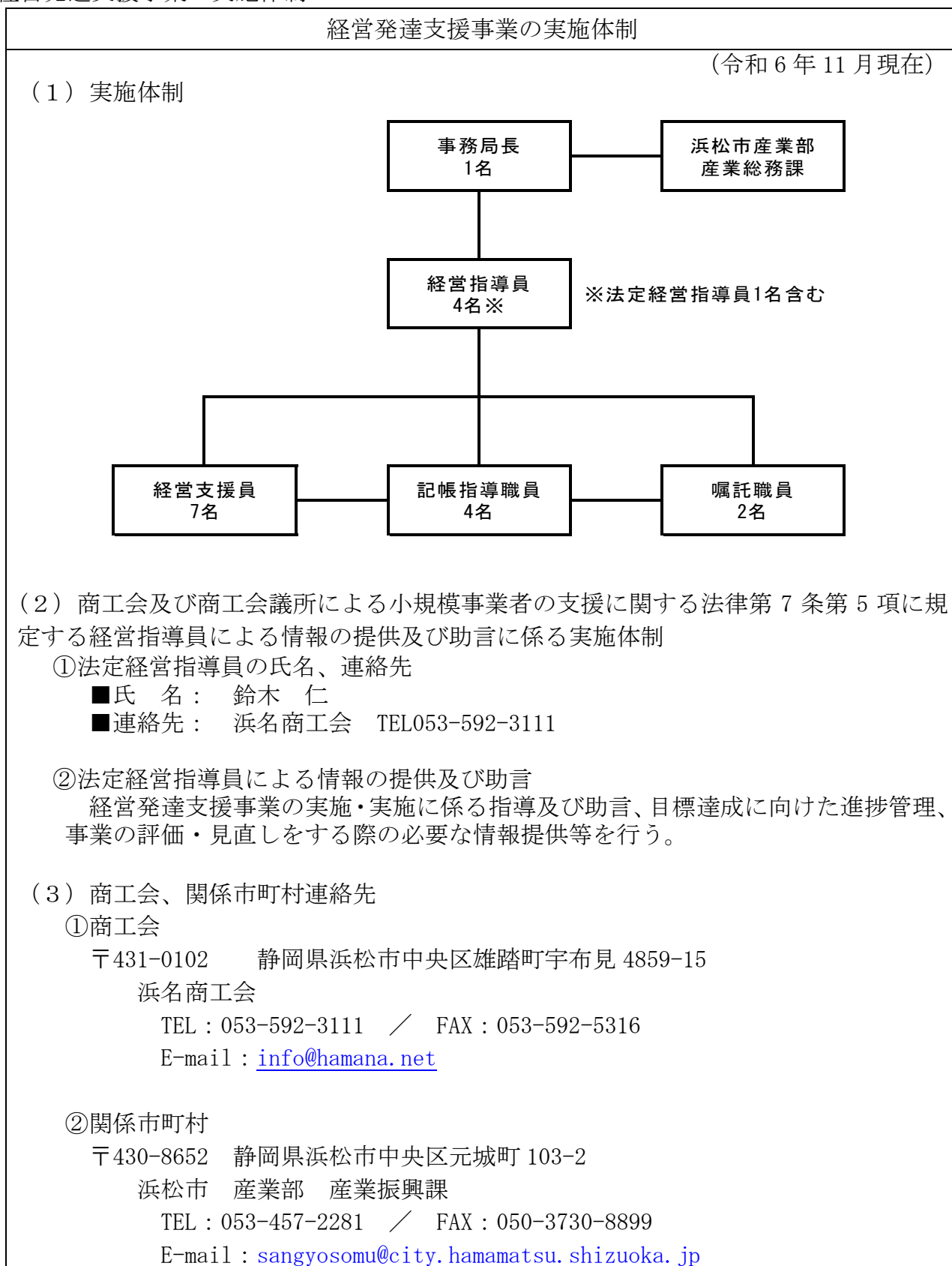
引き続き『浜名湖うなぎまつり』を開催して「浜名湖うなぎ」を広くPRする。そのために、浜松市をはじめ、浜名湖養魚漁業協同組合、鮮魚卸商、うなぎ料理店等が参画する実行委員会を定期的に年4回開催する。当商工会は実行委員会の事務局を担い、関連業種の経営安定及び観光振興による地域経済の活性化を図る。

②「浜名湖観光圏整備推進協議会」への参加

「浜名湖観光圏」は幅広い関係者の連携の下で戦略的かつ一体的な観光地域づくりを目指すものである。当商工会は、浜松観光コンベンションビューローが事務局を担う浜名湖観光圏整備推進協議会が主催する会議に参加する。そこでは、「浜名湖観光圏」が設定した浜松観光モデルコース20選の中で、管内に関わる推進策を協議していく。

(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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
必要な資金の額	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
○各種セミナー開催費	200	200	200	200	200
○需要動向調査調査費	500	500	500	500	500
○需要開拓支援費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○職員資質向上研修費	100	100	100	100	100

調達方法
会費、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
① ② ③	