

経営発達支援計画の概要

実施者名	焼津商工会議所（法人番号 9080005005417） 焼津市（地方公共団体コード 222127）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 1 3 年 3 月 3 1 日
目標	経営発達支援計画の目標 ①基幹産業である水産業の振興強化 ②創業支援強化 ③事業承継支援強化
事業内容	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全国と管内エリアとの比較による L O B O 調査 ②個人事業所の実態調査である小規模事業者経営実態調査 ③当所分析の経済状況調査 ④焼津市と共同実施の管内景況調査 4. 需要動向調査に関すること ①当所管内の基幹産業である食品製造業者の自社開発商品の消費者へのアンケート調査 ②展示会・商談会等を活用したバイヤー向け試食、アンケート調査 5. 経営状況の分析に関すること ①経営分析支援事業者の掘り起こし（経営分析セミナーの開催） ②個別経営分析 6. 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定セミナーの開催 ②創業セミナーの開催 ③事業承継セミナーの開催 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①個社の事業計画の進捗状況に応じた、計画的なフォローアップ 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①商談ノウハウセミナーの開催 ②地方銀行フードセレクション等の全国規模の展示会へ出展支援 ③自主開催商談会等の開催
連絡先	焼津商工会議所 中小企業相談所 425-0026 静岡県焼津市焼津 4 - 15 - 24 TEL:054-628-6251 FAX:054-628-6300 E-mail:info@yaizucci.or.jp 焼津市 経済部 商工観光課 425-8502 静岡県焼津市本町 2 - 16 - 32 TEL:054-626-1175 FAX:054-626-2194 E-mail:shoko@city.yaizu.lg.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

【立地】 静岡県焼津市は、東京から西へ約 193 キロメートル、名古屋から東へ約 173 キロメートル、京浜・中京のほぼ中間に位置する。その玄関口として JR 東海道本線に「焼津」と「西焼津」の 2 駅、東名 高速道路には焼津 IC と大井川焼津藤枝スマート IC がある。 静岡県の中央部に位置し、北は遠く富士山を臨み、高草山 (501 メートル)、花沢山 (449 メートル) などの丘陵部を境に県都静岡市に接する。東に駿河湾を臨み、西南は一望に広がる大井川流域の志太 平野で、西に藤枝市、大井川を挟んで吉田町と島田市に接している。



年間平均気温 16.5 度、冬季の降雪もまれな温暖な気候で、面積は 70.31 平方キロメートル、北部山間部を除き平坦な区域に、約 5 万 5 千世帯、約 14 万人の市民が生活している。平成 20 年 11 月 1 日に大井川町と合併し今の焼津市となった。旧焼津市が焼津商工会議所の管轄で 旧大井川町が大井川商工会の管轄となっている。 焼津商工会議所管内 (以下、当所管内) は、水産食品製造業、水産卸売業、小売店を中心とする地 場産業が多く、大井川商工会地区は、県内外の大規模製造業の工場が多数立地している。

《焼津市の人口・面積》 第 1 - (1) - 1 図

	当所管内	大井川商工会地区	合計
面積	45.88k m <sup>2</sup>	24.43k m <sup>2</sup>	70.31k m <sup>2</sup>
人口	115,758 人	21,087 人	136,845 人
人口割合	84.61%	15.41%	100%

資料:焼津市「統計やいづ第 108 号令和 6 年度」を基に当所作成

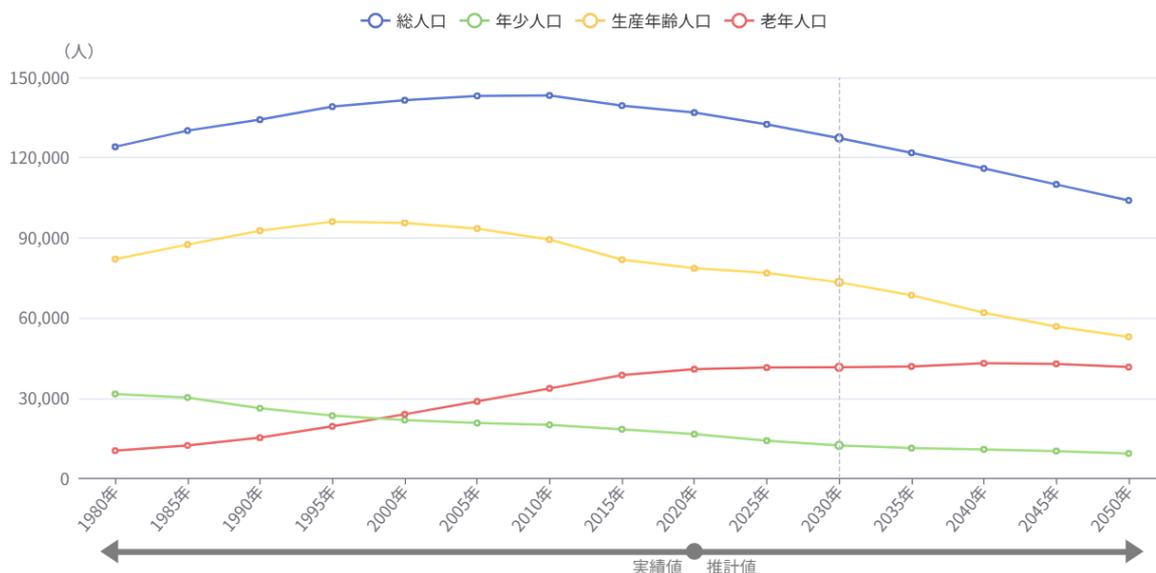
※上記【立地】は「焼津市HP」を参考、地図は、「焼津市HP」データを使用

【人口】

第 1 - (1) - 1 図を見ると、焼津市の人口は 136,845 人で当所管内の人口は 115,758 人である。

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

《焼津市の人口推移》 第 1 - (1) - 2 図



資料:「RESAS」 総務省「国勢調査」

第 1 - (1) - 3 図で人口の推移を年齢別に見ると、特に 0 歳～14 歳の年少人口の下げ幅が大きくなっている。5 年前との比較で約 9%と大幅な減少である。生産年齢人口も減少しており、静岡県平均と比べても低い割合となっている。国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、焼津市の総人口は、2015 年と比較して 2030 年に 88.4%、2045 年に 73.7%になる見込みである。一方で 65 歳以上の老年人口は増加傾向にあり今後も増加が見込まれる。焼津市では、人口減少と高齢化を前提として地域経済が形成されていくことになる。

当所管内人口推移 第1 - (1) - 3 図

	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	増減率
0歳~14歳	14,181	13,903	13,603	13,247	12,878	-9.19%
15歳~64歳	68,305	67,781	67,647	67,269	67,003	-1.91%
65歳以上	34,422	34,430	34,445	34,426	34,363	-0.17%
合計	116,908	116,114	115,695	114,942	114,244	-2.28%

資料：焼津市「住民基本台帳人口データ」を基に当所作成

- (注) 1. 当所管内エリアのみの人数  
 2. 数値は毎年3月31日時点での人数  
 3. 増減率は、R3年度とR7年度の比較

【産業】

当所管内の産業は、近世以来の漁港都市として発展し、特に近代以降は遠洋漁業、水産加工業、関連物流業が都市経済の基盤を形成してきた。さらに近年では、産業の多角化、観光資源の活用、商業サービス業の再編が進んでおり、地域経済構造に変化が生じている。

明治の中期から漁業の町として栄え、昭和50年代に遠洋漁業の発展とともに水産業も著しく発展し、焼津漁港は、日本の水産業の振興上特に重要な漁港として、全国に13港ある「特定第三種漁港」に指定されており、主にカツオ・マグロ・アジ・サバなどが水揚げされ、焼津市の水揚統計では、令和5年まで8年連続で水揚げ金額全国1位となっている。そのため漁業や水産物を使用した水産加工業が主要産業である。焼津漁港の後背地や水産加工団地で、地元の港で水揚げされた原魚や輸入・移入の原魚を使って加工が行われている。節類や練製品、冷凍食品などは、全国有数の加工品生産高を誇っている。特に鰹節は、生産が盛んで、全国有数の生産地となっている。鯖や鰹を使った佃煮や鯖等を原料とした黒はんぺんは、地域の特産品になっている。

歴史的に水産業を中心に形成されてきたが、現代では加工業の高付加価値化や物流機能の発展、観光と商業の再編など多様化が進んでいる。焼津漁港の存在は、地域の物流産業を支えてきた。特に冷凍物流網の整備は、全国規模の食品流通における戦略的拠点としての役割を強めている。近年では、港湾・高速道路ネットワークとの接続強化によって、地域産業全体の効率性向上が図られている。また、人口構造の変化と生活様式の多様化により、商業サービス業の再編が進んでいる。中心市街地の再活性化施策や観光拠点整備、地域文化資源（祭礼、港町文化）の活用が進められている。

当所管内の産業別事業所数の推移 第 1 - (1) - 4 図

産業区分	H24	H26	H28	R3年	構成比	増減数
農林漁業	29	28	28	27	0.5%	▲ 2
鉱業、採石業、砂利採取業	0	0	0	0	0.0%	0
建設業	529	509	495	475	9.4%	▲ 54
製造業	842	843	784	702	13.8%	▲ 140
電器・ガス・熱供給・水道業	2	3	0	7	0.1%	5
情報通信業	29	22	22	28	0.6%	▲ 1
運輸業、郵便業	124	123	126	135	2.7%	11
卸売業・小売業	1,503	1,477	1,435	1,303	25.7%	▲ 200
金融業・保険業	78	71	70	68	1.3%	▲ 10
不動産業・物品賃貸業	249	247	238	240	4.7%	▲ 9
学術研究・専門・技術サービス業	180	178	161	151	3.0%	▲ 29
宿泊業・飲食サービス業	706	663	646	550	10.8%	▲ 156
生活関連サービス業・娯楽業	505	508	500	466	9.2%	▲ 39
教育、学習支援業	188	236	205	225	4.4%	37
医療・福祉	296	339	350	403	7.9%	107
複合サービス事業	20	25	21	20	0.4%	0
サービス業（他に分類されないもの）	283	277	261	276	5.4%	▲ 7
合計	5,563	5,549	5,342	5,076	100.0%	▲ 487

資料:焼津市「統計やいづ第 108 号令和 6 年度」再編加工

- (注) 1. 構成比は令和 3 年度で算出（四捨五入計算のため 100%にならない）  
 2. 増減数は H24 と R3 の比較

当所管内の事業所数は、第 1 - (1) - 4 図の通り 5,076 社（者）（以下、社で記載）である。大分類で見ると、「卸売業・小売業」が 1,303 社で全体の 25.7%と最も多く、「製造業」13.8%、「宿泊業・飲食サービス業」10.8%、「建設業」9.4%と続く。「製造業」は、老舗の食料品製造業社が多く、「宿泊業・飲食サービス業」、「卸売業・小売業」は、小規模事業者が多いのが特徴である。「宿泊業・飲食サービス業」、「卸売業・小売業」の多くは、当所管内にある 4 商店街や JR 焼津駅周辺に立地していたが、近年は郊外に立地する店が増加している。事業所数の推移は、平成 24 年と令和 3 年を比較すると 487 社減少しており、ほとんどの業種で減少し、全体で大幅な減少となっている。最も減少数が多いのが「卸売業・小売業」で 200 社の減少となっている。以下、「宿泊業・飲食サービス業」156 社「製造業」140 社の減少と続く。増加している「医療・福祉」は、第 1 - (1) - 3 図の通り 65 歳以上の老年人口増加 による需要を捉えての増加となっている。事業所数は減少傾向が続いており、後継者不足や事業主の高齢化、インボイス制度など、取り巻く経済環境の変化により、事業継続が困難となり廃業となるケースが原因とみられる。

## 【産業振興に関する現状】

### 商業・サービス業の現状

焼津市は、漁港を中心に発展した都市であり、水産業を基盤とした地域経済が特徴的である。特に水産加工業は市内の主要な産業であり、商業活動もその影響を受けている。焼津漁港を有し、漁業・水産加工業が盛んなため、商業活動の中でも食品関連の店舗が多い。

また、製造業、特に食品製造業の存在も焼津市商業の特徴であり、製造業と連携した卸売業や小売業が数多く存在する。製造業の従業者やその家族を対象とした商業活動が見受けられる。

長引く景気の低迷等を背景とした個人消費の停滞、人口減少、若年層の都市圏への流出などにより、商業・サービス業を取り巻く環境はますます厳しくなっており、事業所数は減少傾向にある。これらの商業環境の変化に対応し、地域の特性を生かしながら、消費者ニーズに対応した個性的で魅力ある店づくりが求められている。

### 工業の現状

焼津市は、静岡県中部に位置し、豊かな自然環境と交通インフラの整備が特徴的な地域である。特に、焼津漁港を有することから、漁業や水産加工業を中心に発展してきたが、近年は製造業の高度化や多様化が進んでおり、工業部門は地域経済の基盤となっている。特に注目すべきは、製造業、特に水産加工業と食品製造業の重要性である。水産業（漁業・水産加工業）においては、「日本の水産業の拠点」として知られ、特に鮪（マグロ）や鰹（カツオ）の水揚げ量が多い。水産加工業は焼津市の工業部門において最も重要な位置を占めており、地元経済に大きな影響を与えている。焼津漁港を基盤とした水産加工業は、冷凍・缶詰、刺身用の生鮮品の加工、さらには高級食品市場向けの製品など、多岐にわたる製品を生産している。食品製造業においては水産加工業の関連産業として、食品製造業が発展しており、特に加工食品（冷凍食品、調理済み食品、缶詰等）が主力製品となっている。これに関連する企業が多く存在し、全国的に高い評価を得ているブランドも多い。機械・金属製造業においては、製造業の中でも機械、金属、精密機器を製造する企業が増加しており、これらの企業は主に産業機械、部品供給、精密部品の製造を行っている。また、こうした工業は焼津漁港の近隣に立地しており、物流面での優位性がある。焼津市の工業は、地域経済において重要な役割を果たしており、特に製造業の生産額は市内総生産の大部分を占める。例えば、焼津市の「産業別事業所数」では製造業が多くを占め、その中でも水産業や食品製造業の割合が高い。焼津市は静岡県内で製造業が強い地域とされており、地元経済の安定性に大きく寄与している。

## ②課題

焼津は恵まれた水産資源を活かして高品質の商品を開発して水産都市として発展を遂げてきたが、当時は作れば売れるという恵まれた環境であり、その慣習が長らく踏襲されていたため、誰に何をどのようにして販売するかを考える事が不得手である小規模事業者が多い。例えば「はんぺん」は価格が安くなければ売れないという固定観念が事業者にあるため、高付加価値をつけて価格を上げ、利益率を上げようという考えにシフトする事に抵抗を持っている。また、市場や顧客のニーズを理解し、それに応える製品やサービスを開発・提供するという考え方が浸透しておらず、開発した商品がニーズにマッチせず、計画通りの売上が伸びない事もある。そのため人手不足や物価高騰等外部環境の変化に対して進化できずに利益が上がらず、自転車操業による資金繰りの悪化に伴い業績悪化、事業継続困難になり、そのような事業を承継する者も出てこないという悪循環に陥って

いる。

創業者に関しても、創業したはいいが、初期の創業計画が杜撰であったため、開業してすぐに資金が底をついてしまい事業縮小、あるいは継続困難になってしまうケースが見られる。それらを踏まえた具体的な課題が以下である。

a. 基幹産業である水産関係事業者の継続・成長・発展に関する課題

水産事業者の多くが原料不足、価格高騰等により経営状況が悪化し、焼津の水産加工業者は極めて厳しい状況である。

将来にわたって成長・発展するためには、販路開拓や付加価値の高い商品・サービスの開発、新たな分野への進出・転換など、経営の革新、経営基盤の強化を図っていく必要がある。

b. 創業に関する課題

事業所が年々減少していく状況において、地域経済発展には新規創業者の増加、発展が不可欠である。創業件数を増加させるだけでなく、創業した事業所の事業継続に対して進捗状況の把握と随時発生する経営課題の対策について継続して支援を行う必要がある。

c. 事業承継に関する課題

管内における事業承継について、自社が消滅すると地域の住民や事業者が困ってしまうという意識になっていないため、事業承継計画を積極的に考えていこうという気持ちが弱い。そのため、自社が存続する事が重要であるという事を意識づけする必要がある。また、事業を存続させたいが、経営状況が悪く、引き継ぎたいと思うような人がいないケースも多く、事業承継と経営改善の両方を進めていく事が必要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①前述したように焼津市でも人口減少や少子高齢化の影響を受け、小規模事業者を取り巻く環境は厳しいものになることが予想される。このような社会情勢下において、地域経済を支えている小規模事業者の継続的発展が、将来の焼津市の発展に重要であり、そのためには、自社の強みや特徴を正しく理解し、高い競争力を有する事業者を増やすことが必要である。そこで、当所としては、焼津市の現状と課題を踏まえた上で、当地域の長期的な振興のあり方について、以下の視点により進めていく。

a. 根本的な問題である事業所数減少に歯止めをかけるための取り組みとして、新規創業や事業承継支援を推し進める。

b. 焼津市の小規模事業者が持続的に成長できるよう、規模の小ささを強みに転換し、外部市場へ積極的に販路を拡大できる“小規模ならではの機動力を備えた競争力ある企業”や、地域内外から顧客を呼び込む魅力的な商品・サービスを創出できる“小規模でも高付加価値を生み出せる企業”の育成を図る。

c. 個々の事業者支援として、伴走型支援の強化及び質の向上、事業者ニーズの高いセミナーの開催、地域資源を活かした新商品開発・ブランド化や地域の魅力を積極的に域外にPRする取り組みを（消費者需要調査を行い、得た情報を活かした商品改良支援を行い、その商品を展示会等で周知を行う）実施する。

d. 高度な相談内容に対しては、各支援機関や専門家、金融機関等との連携協力関係を構築するなど相談体制を整備し、小規模事業者の経営基盤の強化に向けた、事業者に寄り添った経営支援を実施し、経営革新や事業承継を積極的に支援することで、焼津市の産業振興、商工業の活性化や事業者数の維持を目指していく。

## ②焼津市総合計画との連動性・整合性

焼津市では第7次焼津市総合計画（令和8年4月～）において、以下の政策を行う予定である。（一部抜粋）

### a. 水産業の振興

対象：水産業者

目指す姿：経営・所得の安定を図り、地域経済の発展に貢献している

現状：

- ・水産加工業者の数は減少傾向にあり、地域産業全体の活力の低下が危惧されている
- ・消費者のライフスタイルの多様化に伴い魚離れが進行している中、簡便性や健康志向に対応した新たな商品開発及び販売戦略の構築が求められている

課題：

- ・水産加工業者の生産性向上及び販路拡大に向けた支援体制の強化
- ・魚食普及に向けた、消費者ニーズに即した商品開発及び情報発信の促進

方針：

- ・水産加工業者に対しては、生産性の向上を支援し、消費者の健康志向や簡便志向に対応した商品開発の支援とともに、焼津水産物の情報発信を強化する。
- ・水産業者との連携のもと、魚食の魅力を広く発信し、特に若年層や家庭への普及に重点を置いた取組を推進する。

### b. 商工業の振興

対象：商工業者

目指す姿：経営が安定し、地域経済が活性化している

現状：

- ・地域事業者においては、経営者の高齢化や後継者不在といった構造的課題が深刻化しており、円滑な事業承継が進まないまま廃業が増加傾向となっている。
- ・社会経済の変化や消費者ニーズの多様化に対し、地域事業者の経営体力や供給力が追い付いていない現状がある

課題：

- ・地域産品の高品質化・高付加価値とともに、「焼津ブランド」の認知度向上及び販路拡大

- ・産業の創出を図るための創業支援策の充実と、円滑な事業承継の促進
- ・社会経済情勢や消費動向に柔軟に対応できる経営基盤と生産力の強化

方針：

- ・地域産品のさらなる品質向上及び付加価値創出を支援し、「焼津ブランド」の強化と一体的な情報発信による販路拡大を推進する。
- ・商工会議所等の関係機関と連携し、創業支援体制の整備と、円滑な事業承継の支援を進める。
- ・社会経済の変化に柔軟に対応する新たな支援制度の検討と、経営基盤及び生産力の強化に向けた継続的な支援を実施する。

### ③当所としての役割

当所は、静岡県、焼津市、各種支援機関と連携し地域の経済団体として、金融・税務・労務分野などにおける経営サポート事業を実施し、地域の活性化、産業振興の役割を担ってきた。

焼津市地域における小規模事業者の現状と課題を踏まえた場合、当所としては、これまで以上に事業者に寄り添った伴走型支援を徹底し、小規模企業の経営の発達に直結する支援体制を整備することが不可欠である。

そのため、職員のスキルアップや専門家・関係機関との連携強化による支援力の強化に努め、地域小規模事業者に対し、支援に必要となる調査・経営状況の分析・事業計画の策定・需要動向調査・販路開拓支援・フォローアップ支援までを一貫して行っていく。

また、焼津市の現状と課題を鑑み、経済団体として地域経済を活性化するため、当所は行政と連携し「焼津市総合計画」の実現にむけて、今後、中期ビジョンを策定し、事業を推進していく。

### （３）経営発達支援事業の目標

当所では、上記(1)及び(2)を踏まえ、以下の目標を掲げ、地域の小規模事業者に対し伴走型支援を通して、小規模事業者の減少に歯止めをかけるとともに、小規模事業者が持続的に発展していくことで地域経済の活性化に貢献できるようにする。

#### ①基幹産業である水産業の振興強化

支援計画の認定機関（５年間）目標

K G I：毎年支援対象事業者が１社につき販路開拓支援を受けた商品または事業部門等について売上３％増加

K P I：毎年支援対象事業者全体での販促活動による取引成約１３社

設定した理由

売上の増加は事業者にとって直感的に成果を感じやすいため、支援活動のモチベーションを高める効果も期待できる。販促活動を通じて事業者の取引先を拡大し、地域全体の競争力向上を図るため。取引先を増やすことで、事業者は新たな収益源を獲得できるだけでなく、地域全体での協力関係を強化することができるため。

## ②創業支援強化

支援計画の認定機関（5年間）目標

KGI：毎年創業件数10件 5年後の生存率80%

KPI：毎年事業計画策定する創業者10社

設定した理由

創業件数は、地域経済の活性化に直接的な影響を与える指標であり、特に焼津市のような地方都市においては、地域に新たな事業を生み出すことが経済の持続的成長に不可欠である。新たな事業の創出は、地元雇用の創出や地域資源の有効活用につながり、地域経済全体の底上げを図ることができる。創業件数を KGI に設定することは、焼津市が積極的に新たな企業や起業家を支援する姿勢を示し、地域におけるビジネスの機会を増加させるための重要な指針となる。生存率は、創業した企業が一定期間内に事業を継続できるかどうかを示す重要な指標である。創業支援において、単に新規事業を創出するだけでなく、その事業が持続可能であることが重要である。特に、小規模事業者の場合、経営資源が限られているため、事業を軌道に乗せることが難しく、早期に廃業に追い込まれるケースも少なくない。したがって、生存率を KGI に設定することで、創業後の事業の安定性を確保するための支援体制を強化する意図がある。この指標は、事業の存続に向けた適切な支援が提供されているかを評価する重要な基準となる。

## ③事業承継支援強化

支援計画の認定機関（5年間）目標

KGI：毎年事業承継計画策定完了1社

KPI：毎年事業承継計画策定に取り掛かる事業承継予定者3社

設定した理由

事業承継計画策定完了数を KGI として設定することで、承継が単なる「引き継ぎ」の枠を超えて、経営資源の最適化や新たな経営戦略の導入、さらには後継者の経営力向上を含む全体的な再構築を意図している。事業承継の完了は、単に後継者が引き継ぐことに留まらず、事業が新たな成長を見込める形で引き継がれることを目指しており、そのためには時間とリソースを要する支援が必要である。

事業計画は、事業承継後の経営の方向性を明確にし、後継者が新たな経営戦略を立てるための道標となる。事業承継において後継者が直面する課題の一つは、経営方針や事業戦略が引き継がれるだけでなく、その後の事業運営において新たな視点が加わる必要があることである。そのため、事業計画策定に取り掛かる事業者数 KPI に設定することで、後継者が新たな時代に適応できる柔軟かつ効果的な経営戦略を立てられるよう支援することが目的として設定した。

## 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8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

#### ①水産都市としての確固たる地位の確立

競争力の高い事業や商品サービスづくり、ものづくりを実現するため、専門家等と連携し、小規模事業者に寄り添いながら、実現可能性・実施効果の高い計画づくりを支援する。

販路拡大や新しい取引先開拓をすることを目的とする商工業者に対しては、消費者の需要動向の調査・分析結果の情報提供や、国内で開催される展示会や商談会等への出展等を通じて、売上向上・販路拡大につなげて効果的な需要開拓支援を行う。

#### 設定理由：

販路拡大支援や新規取引先の開拓は、経営力再構築における重要な要素である。新しい市場に進出するには、事業計画の見直しや、マーケティング戦略の再構築が必要である。消費者のニーズに合った製品を提供し、市場に適したプロモーションを行うためには、経営者が適切な判断を下すためのデータ分析や戦略の策定が不可欠である。この点で、経営力再構築伴走支援モデルは非常に有効であり、事業者に対して実施可能な支援を提供しながら、売上向上に繋がる施策を支援する。

#### ②創業支援や事業承継支援により、小規模事業者の減少に歯止めをかける。

セミナー開催や専門家を交えた個別相談等を通じて、個々の事業者の実情を踏まえた実現性のある創業計画や事業承継計画の策定を支援する。

創業計画は、静岡県よろず支援拠点と連携、事業承継計画は、静岡県事業承継・引継ぎ支援センターと連携して、きめ細やかな支援を行う。計画策定後は、巡回指導等により計画進捗確認を定期的に行い、専門家や他の支援機関とも連携しながら、随時課題の解消に向け継続的な支援を実施する。継続的に業況等の推移などを把握し、競争力の維持・向上の支援を続けることで、小規模事業者の減少に歯止めをかけ、地域経済の基盤維持に取り組んでいく。

#### 設定理由

創業や事業承継に向けた計画は、単なる書面上の構想ではなく、実際の市場環境や経営資源を踏まえた現実的なものでなければならない。そこで、セミナーの開催と専門家を交えた個別相談は、事業者が抱える具体的な悩みを解決するための最も効果的な方法である。セミナーでは、創業の基本的な知識や事業承継に必要な法律や税務の知識を学ぶことができ、個別相談では、それぞれの事業の状況に応じたアドバイスが得られる。このように、個別の実情に即した支援を行うことで、事業計画がより実現性の高いものとなり、事業者の自信と動機を高めることができる。また、静岡県の「よろず支援拠点」や「事業承継・引継ぎ支援センター」との連携は、地域内外の専門的な知見や支援リソースを活用するための重要な手段である。これにより、創業計画や事業承継計画に関して

は、より専門的な支援が得られ、事業者が直面する課題に対して適切な対応が可能となる。例えば、事業承継に関する税務や法的手続きのアドバイス、資金調達のサポート、後継者教育など、専門家と連携することで、事業者は安心して計画を実行することができる。

## 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]

- ・日本商工会議所が実施しているLOBO調査を活用し、全国の状況と当所管内の状況をホームページで情報提供している。
- ・個人事業者の経営状況をデータベース化し、売上、原価、控除前所得、人件費、借入金残高を経年比較で分析している。ホームページで公開する他、事業所支援に活用している。

##### [課題]

現状実施している調査は、いずれも小規模事業者に有効活用されていることから、今後も継続して実施する。課題は、調査のサンプル数が少なく全体の傾向から乖離している可能性が排除できないことである。また、近年は経済状況、政治（貿易）状況が不確実、不透明なものとなっており、外部環境による経営課題は常に変化している。そのため、その時々々の課題に沿った調査が必要である。調査の活用方法については、調査をどのような目的で実施し、どう活用するかが明確でなく、実施することが目的になっているものもある。調査目的を明確にし、有効活用できるような調査に改める必要がある。

#### (2) 目標

	公表方法	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①LOBO調査の公表回数	HP掲載	12回	12回	12回	12回	12回	12回
②個人事業者経営実態調査の公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③当所分析の経済状況調査の公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
④焼津市と共同調査の管内景況調査	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ①全国と管内エリアとの比較によるLOBO調査

調査対象：全18件 建設業1件、小売業4件、サービス業4件、製造業6件、卸売業2件、ソフトウェア業1件

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

調査手法：予め定められた調査項目に対し、WEB・メール等で回答。

分析手法：担当職員が業種別に分析し、事業者が活用しやすいように要約する。

#### ②個人事業所の実態調査である小規模事業者経営実態調査

調査対象：管内小規模事業者で青色申告特別控除を受けている 150 社程度

調査項目：売上、原価、控除前所得、人件費、借入金残高

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

分析手法：担当経営指導が業種別の財務データを年別に比較して経年変化を分析する。全国データと比較するため、中小企業実態基本調査実績速報又は確報との差異を分析する。

#### ③当所分析の経済状況調査

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

調査項目：世帯・人口、雇用、焼津魚市場取扱高、練り製品生産量

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

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

#### ④焼津市と共同実施の管内景況調査

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

調査項目：景況調査（売上、客単価、資金繰り、従業員数の変化、経営課題等）に加えて、毎年 1 回、その時点での課題についてテーマを決めて調査する。調査内容は、焼津市経済部の担当課と協議し決定する。調査内容は賃金引上対策、人手不足、後継者等を想定している。調査は、経営指導員が事前に調査目的や活用方法を明確にしてから実施する。

調査手法：調査票を F A X 回答又は、インターネット上で回答。

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

#### （４）成果の活用

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

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### （１）現状と課題

[現状]

- ・消費者需要動向調査として調査会社と連携したネット調査を実施してきた。具体的にはコンセプトテストを通じて、水産加工食品に対する消費者調査を実施した。事業者の考えた商品コンセプトと消費者ニーズのズレが把握でき、商品改良等の参考になる調査であった。その後、調査した

各社が商品改良し、商談で複数の成約に繋がる等の大きな成果があった。

- ・商談会に出展し、バイヤーに試食後アンケート調査を実施した。価格や容量、使いやすさ等について評価していただいた。バイヤー等の現場の声を聞くことで商品改良に活かすことができた。

[課題]

- ・需要動向調査は、複数の商談成約に繋がる等の大きな成果があった。ただし、「顧客ニーズに基づく商品・サービスの開発」という視点が不足していることから、プロダクトアウトからマーケットインへの意識改革を図るために需要動向調査の必要性の認識を継続して促す必要がある。
- ・商談会でのアンケート調査も複数の商談成約に繋がる等の大きな成果があった。人材不足により商談会時に優れた営業ができる人材がいない事業者が多いため、そこを支援する必要がある。

(2) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①消費者需要動向調査・ 情報収集・分析支援の調 査対象事業者数	3社	3社	3社	3社	3社	3社
②展示会・商談会で の試食・アンケート調査 対象事業者数	7社	7社	7社	7社	7社	7社

①当所管内の基幹産業である食品製造業者の自社開発商品の消費者へのアンケート調査

一般消費者に自社製造の水産食品の試食をしてもらい、アンケート調査票への記入を依頼する。アンケート結果は、外部専門家の意見を取り入れつつ、経営指導員等が集計・分析する。

サンプル数：1商品あたり30人程度（1事業者1商品）

調査対象商品（想定されるもの）：

- ・特産品等を活用した水産加工新商品
- ・開発を目指す地域に根差した水産加工食品 等

調査項目：(a)商品・製品の価格、(b)品質・味・量、(c)商品やパッケージのデザイン、(d)関心度・商品の新鮮感、(e)購入や利用のしやすさ、(f)商品・サービスに対するイメージ、(g)用途・目的（家庭用、贈答用等）、(h)改善点（自由記載：品質、価格、その他において改善を要する点）等

支援内容：

- ・需要動向の収集及び活用が必要な事業者の選定
- ・実施スケジュールの作成
- ・調査項目の選定

- ・アンケートシートの作成提供
- ・回収した調査票の分析、加工及び提供
- ・調査結果を活用した商品の開発、改良等のアドバイス

結果の活用方法：

事業者が行ったアンケートを、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、商品・サービスの改良等を行う。

想定されるイベント及び対象者：

地元で開催されるイベントに来ている一般消費者、一般消費者が多く来場、滞在しているスペース等

②展示会・商談会等を活用したバイヤー向け試食、アンケート調査

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

調査手法：

（情報収集）担当職員が来場バイヤー等にヒアリング調査

（情報分析）：経営指導員等が分析を実施

サンプル数：90人（1社30人）

調査項目：価格、容量、大きさ、パッケージ、見た目、取引条件、等

調査結果の活用：分析結果は、経営指導員が参加企業に直接説明しフィードバックする。

参加企業には、商品改良や販売戦略の策定に活用していただく。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### （1）現状と課題

〔現状〕

小規模事業者に対する経営分析の支援は、これまで、税務指導や経営革新計画策定時や補助金申請書作成時に形式的に実施するにとどまることが多く、セミナー参加者へのフォローアップが不足していた。小規模事業者の多くに、自社の業務改善やビジネスモデルの再構築の支援が十分にできていなかった。

〔課題〕

今後は、「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点を改め、さらに「対話と傾聴」を通じて財務分析のみならず、非財務分析等の経営の本質的課題の把握に繋げることが必要である。

### （2）目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①セミナー開催回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析数	70社	40社	42社	44社	47社	50社

※経営分析数が現行よりも減少している理由

現行の計画策定時にキャリア 20 年以上の経験豊富な経営指導員が 2 名いたが、定年退職等により従事できなくなっている。現在入所 1 年程度の職員が 3 名おり、これらの職員が今後経営指導員になるため現行と同等の件数処理は非現実的である。今後は、「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点を改め、さらに「対話と傾聴」を通じて財務分析のみならず、非財務分析等の経営の本質的課題の把握に繋げる指導ができる指導員を育成しながら徐々に対応できる数を増加させてゆく現実的な数値とする。

(3) 事業内容

①経営分析支援事業者の掘り起こし（経営分析セミナーの開催）

目的：経営指導員を中心に、巡回・窓口相談（金融・税務指導時）の機会を活かし、対話と傾聴を通じて、意欲的な小規模事業者に対して、積極的な声掛けを行うことによって、対象事業者を掘り起こしていく。

募集方法：チラシ・ホームページ・巡回時の個別案内、関係機関（金融機関）との連携紹介

開催回数：年 1 回（定員 20 名、計 20 名）

内容：多くの小規模事業者は自社の経営分析をしたことがないため、ワークショップ型の経営分析セミナーを開催し、経営分析の効果である「自社の機会や脅威」「戦略的強み・弱み」「不確実性」が明確になる点や、「真の経営課題を顕在化させることができる」といったメリットを訴求する。

②個別経営分析

目的：経営状況の分析の有用性を多くの小規模事業者に把握していただく

対象者：巡回・窓口相談時の掘り起こしやセミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者を選定

分析項目：定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。「非財務分析」については、対話と傾聴を通じて本質的な課題を抽出する。また、事業者に合わせて支援ツールの活用を行う。「財務分析」売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等「非財務分析」対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

分析手法：「ローカルベンチマーク」（経済産業省）「財務診断サービス」（日本政策金融公庫国民生活事業）経営デザインシートを活用し、経営指導員が分析を行う。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、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。また、データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

多くの小規模事業者は、需要動向の変化に大きく影響を受けている一方で、顧客ニーズや自社の強み・弱み等の自社の経営状況を十分に把握できる状況に至らなかった。そのため自社の課題解決のために事業計画策定の必要性についての認識が未だ低い現状にある。

#### [課題]

当所でのこれまでの事業計画の策定支援は、小規模事業者持続化補助金、各種補助金活用・金融支援等の機会を通じて実施するなど課題解決型の支援に留まりがちであった。今後は上記の現状を改善するため、経営者との徹底した対話と傾聴を通じて腹落ちを促し、企業の課題設定や課題解決に向けた様々な障壁と施策を一緒に考え、事業者自身の内発的な動機付けに基づく事業計画策定の必要性について認識向上を図り、計画策定へと繋げていく。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定セミナーは、策定の意義や経営理論などを表面的に紹介する内容とはせず、小規模事業者が事業計画策定に意欲的に取り組めるよう、また、真の経営課題に主体的に向き合えるようカリキュラムを工夫するほか、経営分析から事業計画策定までを参加者自らセミナー内において実践できる内容とし、実質的な行動や意欲変化を促すことを重視する。個別相談会および年間を通して随時実施する個別相談では、事業者の考えを重視しつつ、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。具体的には、提案やコーチング手法を取り入れた伴走型の支援を行い、真の課題解決に直結した実現性の高い計画書の完成をとおして、経営力の向上や底上げを図る。

創業については、事業性の高い計画策定を重視して、事業開始時から売上効果が見込めるよう、個々の小規模事業者の実情にマッチした支援を講じる。事業承継については、静岡県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、きめ細やかな支援を行うことによって、円滑な事業承継・引継ぎに向けて、後継者の育成のほか、事業を引き継ぐ意欲のある方とのマッチングや M&Aを含めた第3者承継等への対応を図る。

### (3) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①事業計画策定セミナー開催回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②創業セミナー開催回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
③事業承継セミナー開催回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
④事業計画策定事業者数	50社	31社	33社	35社	38社	42社

※事業計画策定件数は毎年既存事業者、創業者、事業承継者の合計とする。

※事業計画策定件数が現行よりも減少している理由として、前述の分析件数が減少した理由と同じでベテラン経営指導員が減少した点が挙げられる。こちらに関しても、若手指導員を育成しながら伴走支援によって小規模事業者自身の経営の自走化徐々に対応できる数を増加させてゆく現実的な数値とする。

#### (4) 事業内容

##### ①事業計画策定セミナーの開催

目的：事業計画策定の重要性を理解し、創業・事業承継・新事業展開に向けた持続的な経営改善を図るための支援体制を構築する。

支援対象：経営分析事業者 創業者 事業承継事業者

募集方法：チラシ・ホームページ・巡回時の個別案内、関係機関（金融機関）との連携紹介

講師：中小企業診断士

回数：1回

カリキュラム：事業計画の重要性と目的 事業計画が企業成長に与える影響

投資家や金融機関が求める事業計画 事業計画書の基本構成 事業概要、ビジョン、ミッション、事業目標 市場分析と競合分析の方法 戦略立案と目標設定  
戦略的なマーケティング・営業戦略 財務計画の基礎 初期投資、収益予測、損益計算書の作成方法等

参加者数：20社

実施方法：経営指導員の伴走支援 外部専門家の活用

成果指標：事業計画策定件数20社（創業・事業承継件数を含む）

##### ②創業セミナーの開催

目的：創業者に対し、事業構想の具体化と事業計画策定を支援し、域内での持続可能な事業継続を促進する。

支援対象：創業者

募集方法：チラシ・ホームページ・巡回時の個別案内、関係機関（金融機関）との連携紹介

講師：既創業事業者 中小企業診断士

回数：1回

カリキュラム：創業の心構えと成功の秘訣 事業アイデアの発見と検証 事業計画書の基本構成

必要な資金とその調達方法 創業者としてのネットワーキングと支援機関活用 等

参加者数：20人

実施方法：経営指導員の伴走支援 外部専門家の活用

成果指標：創業件数10社

##### ③事業承継セミナーの開催

目的：被後継者、後継者に対し、事業構想の具体化と事業計画策定を支援し、域内での持続可能な事業継続を促進する。

支援対象：被後継者、後継者

募集方法：チラシ・ホームページ・巡回時の個別案内、関係機関（金融機関）との連携紹介

講師：中小企業診断士 税理士 社会保険労務士

回数：1回

カリキュラム：事業承継の目的とその重要性 事業承継計画の策定方法 承継のタイミングと準備  
承継後のリーダーシップと経営権の移行方法 等

参加者数：20社

実施方法：経営指導員の伴走支援 外部専門家の活用

成果指標：事業承継計画策定完了1社

## 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]

当所における各種事業計画作成に関する支援において、策定後の実施状況についてはモニタリングの機会が少なく、事業者任せとなるケースが多かった。事後のフォローにおいてもシステム化されていないため、他の事業で接触した場面で確認するなど不定期なものが多く、伴走型の事業計画の遂行には至っていなかった。

[課題] 経営分析から始まり、小規模事業者の事業計画のモニタリング、効果の検証等を定期的に行い、目標の達成に近づけていけるかが課題である。

### (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により計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ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。

フォローアッププロセスを整備し、進捗不良時（進捗率が50%以上遅延している場合）の効果検証と事業計画見直しを行う。

### (3) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
フォローアップ対象事業者数	50社	31社	33社	35社	38社	42社
頻度（延回数）	110回	46回	49回	52回	57回	61回
売上増加事業者数	20社	20社	20社	20社	20社	20社
売上増加率1.2%以上増加の事業者数	10社	10社	10社	10社	10社	10社

※フォローアップ対象事業者数は毎年既存事業者、創業者、事業承継者の合計とする。

※フォローアップ対象事業者数、頻度が現行よりも減少している理由として、前述の分析件数、事業計画策定件数が減少した理由と同じでベテラン経営指導員が減少した点が挙げられる。こちらに関しても、若手指導員を育成しながら伴走支援によって小規模事業者自身の経営の自走化徐々に対応できる数を増加させてゆく現実的な数値とする。

#### (4) 事業内容

##### ① 個社の事業計画の進捗状況に応じた、計画的なフォローアップ

事業計画を策定した小規模事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップフォーマットを用いて巡回訪問等を実施し、策定した事業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。頻度目標は事業計画策定件数のうち4半期に一度行う事業者を2社、半期に一度行う事業者を13社、それ以外の事業者は27社とする。

R12年度の頻度目標

4半期に1回・・・2社×4回=8回

半期に1回・・・13社×2回=26回

年に1回・・・27社×1回=27回 42社 計61回

ただし、小規模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、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を投入し、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]

当所の販路拡大支援事業としては、第1期・第2期の経営発達支援計画に基づき水産に関わる小規模事業者に対して①地方銀行フードセレクション等の全国規模の展示会へ出展、②地元商談会への出展又は自主開催商談会を開催してきた。これらの事業は販促活動や企業PRなど一定の成果を上げている。引き続き小規模事業者の持続的な販路拡大に対する支援を継続していく必要がある。

[課題]

経営資源に乏しい小規模事業者の「選択と集中」という観点はまだまだ浸透していない。今後はより個社の経営資源を集中させるべき販路の拡大に重点を置いた支援事業を展開していく必要がある。また、各事業の展開にあたっては、需要動向調査等で得られたマーケットニーズを分析するとともに、経営分析で挙げられた個店の強み・機会などを活かした商品開発・付加価値を促進する支援策を講じる必要がある。

##### (2) 支援に対する考え方

焼津市の基幹産業である水産業は前述のとおり危機を迎えており、焼津市と連携して販路開拓支援

継続と付加価値発展を重点課題とし、事業継続、拡大を目指し、販路拡大意欲が高い小規模水産加工事業者を重点支援する。

販路拡大支援：焼津市の水産加工業者は、水産資源と長年の経験により高品質な商品を製造する技術を習得してきた。足りないものは、現代の消費者ニーズのとらえ方とそのニーズに応える商品開発づくりの考え方と、それをどんな方法で販売していくかを考える事である。それを小規模事業者が習得して自走化できるようになるために販路拡大事業を行うことで、言葉だけではなく実体験をしてもらい気づきの場を提供する。

### (3) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①商談ノウハウセミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
①商談ノウハウを習得した事業者数	3社	3社	3社	4社	4社	5社
②③展示・商談会出展事業者数	8社	8社	8社	8社	8社	8社
②③成約件数	13件	13件	13件	13件	13件	13件
②③販路開拓支援を受けた商品または事業部門等について売上3%増加した事業者数	5社	5社	5社	5社	5社	5社

### (4) 事業内容

#### ①商談ノウハウセミナーの開催

支援対象とする小規模水産加工事業者にマーケットインの考え方と展示会における商談方法（事前準備や展示ブースの装飾、当日の対応方法、終了後の商談フォロー手法等）を学ぶセミナーを開催する。ここで習得しコンセプトづくりと商談ノウハウを需要動向調査や販路開拓に活かしてもらう。

募集方法：チラシ・ホームページ・巡回時の個別案内、関係機関（金融機関）との連携紹介

講師：販路開拓に精通した中小企業診断士等

回数：1回

カリキュラム：商談会の目的を明確化することについて ターゲットバイヤーの選定 商談戦略（勝ち筋）自社の優位性を整理 短時間プレゼンの作成方法 商談資料（提案書・パンフ・仕様書）整備方法 価格表・取引条件表・実績資料について 商品サンプル・デモ・試供品の準備についてブース配置・展示物の設計ノウハウ 商談記録フォーマットについて 商談後フォローの計画 等

参加者数：5社

実施方法：経営指導員の伴走支援 外部専門家の活用

成果目標：商談の進め方（準備～クロージング）を説明・実践でき、参加者全員が商談フローを使える状態になる。

## ②地方銀行フードセレクション等の全国規模の展示会へ出展支援

現行の支援で展示会等に参加した事業所は、その後、各社個別に地場の複数の商談会等に参加し、徐々に経験を積んでいる。商談の成約にも繋がっている。域内（静岡県内）での商談で成果が出てきた事業所は、販売エリアの拡大を目指し、域外（静岡県外）で実施される全国的な商談会への出展を支援する。

対象出展者：全国の食品企業 約 1,000 社 来場者数：約 14,000 名

支援対象業種：食品製造業者

出展事業所数：3 社

想定される成果：商談件数 45 件（1 社 15 件×3 事業所）商談成約件数 8 件 ※5 年後目標数

手法：

- ・事前準備：商品選定、販促資料作成
- ・出展中：陳列・接客・商談サポート
- ・事後フォロー：商談記録管理、受注対応

## ③自主開催商談会等の開催

自社商品を開発したばかりの事業者や、生産量が少なく全国規模の販売ができない事業者向けに、自主商談会を開催する。自主商談会は、小売店等のバイヤーとの個別商談とする。

参加バイヤー：小売店等、3 社程度のバイヤーと参加事業所との個別の商談会

支援対象業種：食品製造業者 参加事業所数：5 社程度

想定される成果：商談件数 15 件（1 社 3 件×5 事業所）商談成約件数 5 件 ※5 年後目標数

手法：

- ・事前準備：商品選定、販促資料作成
- ・事後フォロー：商談記録管理、受注対応

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

[現状]

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

[課題]

上記事業評価委員会により各事業に対する評価、コメントを聴取した上で P D C A を回しつつ事業展開を行ったが、特に事業者への周知が充分に行き届かず参加（利用）者数が伸び悩むなど、事業 P R 等が課題である。

## (2) 事業内容

### ①定量的把握

K P I 設定：販路開拓支援による成約件数 13 社、創業件数 10 件、毎年事業承継計画策定に取り掛かる事業承継予定者 3 社

### ②評価手法

焼津商工会議所経営発達支援計画事業評価委員会を設置する。

委員の構成 6 名

外部委員 3 名 中小企業診断士等の外部有識者

内部委員 3 名 副会頭(委員長)、焼津市経済部長、専務理事

事業評価委員会には、経営指導員 5 名、補助員 2 名、一般職員 1 名を含める。

毎年度事業終了後に実績報告書案を委員に渡し、各項目別の目標値、実績値、事業の詳細事項から、4 段階評価により評価をして頂く。(評価判断に係る実施事業に対する質問事項についても事前に受け付ける)。委員会当日 6 人の評価を精査し、各項目別の評価を決定する。総合評価は、各項目別の十分達成している評価と概ね達成している評価が何%以上あったかで判断をする。総合評価の基準割合は、評価委員会当日に委員によって決められ次年度支援計画に反映させる

#### 委員評価基準

評価基準については、「4：十分達成している」「3：概ね達成している」「2：どちらかというとは達成できていない」「1：未達成」の 4 段階評価とし、全項目で評価 3 以上を目指す。

P (計画) 経営発達支援計画事業評価委員会において評価・見直しの方針を決定する。

D (実行) 当所の経営発達支援計画に基づき事業を遂行する。

C (評価) 経営発達支援計画事業評価委員会にて経営発達支援事業の進捗状況・成果等の評価を行なう。

A (改善) 事業の成果、評価、見直しの結果を事業実施方針等に具体的に反映させて、効果的な事業展開を諮るとともに、目標を達成できるように P R に努める。→Pに戻る

### ③評価・見直しの頻度

年 1 回以上の総合評価

### ④結果の公表方法

評価結果は H P に掲載し、地域事業者が常時閲覧可能な状況を確保

## 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

当所には中小企業相談所に経営指導員名 5 名、他補助員等 3 名、計 8 名と総務課・会員サービス課に一般職員 8 名の指導体制を敷いている。経営指導員向け研修は実施しているが、一般職員を含めた体系的な能力向上策が不足している。また、経営指導員等のすべてが均一的な経営指導(経営分析、事業計画策定支援)能力向上が不足している。小規模事業者の相談に対応できる販路開拓、創業・事業承継に係る自発的な知識習得・指導能力向上が課題である。

## (2) 事業内容

目的：経営発達支援事業の目標達成のために、職員の指導レベルの平準化を目指す。

## ①商工会議所職員としてあるべき事業者支援の基本的考え方及びその知識の習得

### a. O J T制度の導入

経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用し 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。特に、職員間で現在ばらつきのある経営力再構築伴走支援の基本姿勢について、ベテラン職員の姿勢が全職員に浸透させる事を意識して行う。

### b. D X推進に向けた研修会の開催

喫緊の課題である地域の事業者のD X推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員の I Tスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、D X推進取組に係る相談・指導能力の向上のための研修会を開催する。具体的には オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティ対策 生成 A I の活用方法 業務の棚卸等を実施。その他にも職員が日頃感じているデジタル化による作業効率化の提案会を実施し、良い提案があれば実際に所内で採用し、支援する事業者に当所の実例として紹介する。

### c. 創業・事業承継支援スキルアップセミナーへの参加

静岡県産業振興財団、静岡県事業承継・引継ぎ支援センターが開催する研修へ計画的に参加して支援能力向上を図る。

## ②支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

### a. 経営ツール、指導履歴の共有化

暗黙知化しているベテラン経営指導員の指導ノウハウを、経験年数の浅い職員に承継していくために、指導履歴（対応方法、助言内容、使用した経営ツール等）をデータベース化（外部システム利用）して共有することで支援能力の向上を図る。

### b. 職員間の定期ミーティングの開催

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

## 1 1. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

他の支援機関との連携は、主に 3 つある。「公的資金を扱う日本政策金融公庫・信用保証協会との連携」、「税理士会との連携」、そして「行政との連携」となる。 近隣商工会議所等との連携は、主に小規模事業者の販路拡大、新たなビジネスモデルの構築等を共通課題として取り組んでいる。 日本

政策金融公庫、信用保証協会との連携は、それぞれの小規模事業者に対する施策及び利用 状況等の情報と参加団体の活用状況の意見交換による情報収集を実施している。 税理士会との連携は、税務支援事業を通じて小規模事業者支援の推進を図っている。 行政との連携は、行政施策に対して小規模事業者支援の強化に向けた意見交換を実施している。

〔課題〕

近隣商工会議所等との連携、税理士会との連携事業については、より多くの小規模事業者が活用していただけるように進化させていく。 日本政策金融公庫・信用保証協会との連携は、得た情報を迅速に小規模事業者へ発信できるようにメール等を活用していく。 行政との連携は、行政の予算措置に反映してもらうための意見交換をさらに進めていく。

(2) 事業内容

①「日本政策金融公庫との情報交換会」

日本政策金融公庫主催による公庫職員と中部地区商工会議所経営指導員との情報交換会

(年2回 6月・1月) 中部地域における各団体の金融支援の実態把握と日本政策金融公庫の最新融資メニューや、サポート支援等の情報入手を図り小規模事業者支援に還元する。

参加者：中部地域 商工会議所・商工会経営指導員等

②「静岡県信用保証協会との情報交換会」(年1回 10月頃) 信用保証協会主催の保証協会職員と中部地区商工会議所経営指導員との情報交換会

信用保証協会の事業内容・運営状況の情報共有及び中部地域における保証承諾状況や代位弁済 の状況を把握し、小規模事業者の実態把握と今後の支援の参考とする。 参加者：静岡・焼津・藤枝・島田の商工会議所経営指導員等

③「税理士会と藤枝税務署管内関係団体との打ち合わせ会」(会議 年1回 5月) 東海税理士会藤枝支部主催の情報交換会で、税理士会主催の税務支援事業、確定申告支援事業 について連携を行う。前年度の実施結果から見た意見交換を行い当該年度に反映をする。

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

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

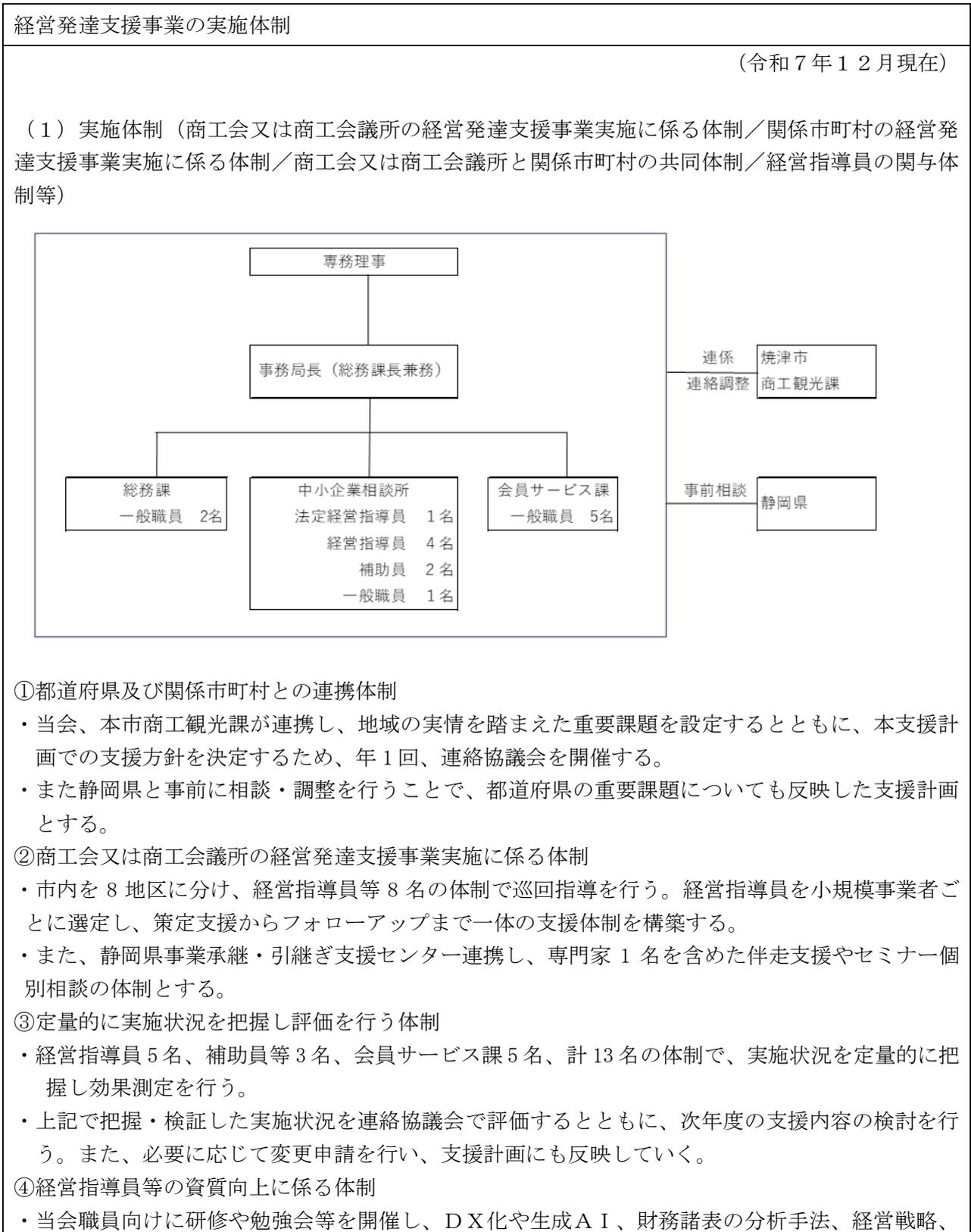
④「焼津市経済部との定例会議」(年2回程度) 焼津市経済部、大井川商工会、当所がそれぞれ実施する事業等について意見・情報交換 をする定例会議を開催する。

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

参加者：焼津市 部長・課長・係長 商工会 事務局長・経営指導員 当所 専務理事・事務局長・相談所長・課長・参事

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。

(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名 下村 和也

■連絡先：焼津商工会議所 TEL 054-628-6251

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の詳細・見直しをする際の必要な情報提供を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員下村和也は施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①焼津商工会議所

焼津商工会議所 中小企業相談所

425-0026 静岡県焼津市焼津 4-15-24

TEL:054-628-6251 FAX:054-628-6300

E-mail:info@yaizucci.or.jp

②関係市町村

焼津市 経済部 商工観光課

425-8502 静岡県焼津市本町 2-16-32 TEL:054-626-1175 FAX:054-626-2194

E-mail:shoko@city.yaizu.lg.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)

	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
必要な資金の額	6,150	6,150	6,150	6,150	6,150
展示会事前セミナー開催費	300	300	300	300	300
展示会出展費	700	700	700	700	700
消費者需要動向調査等	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
経営分析、事業計画策定・創業・事業承継セミナー開催費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
職員研修費	150	150	150	150	150

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
自己財源（会費収入、手数料収入）1,050千円 国補助金（伴走型小規模事業者支援推進補助金）3,500千円 静岡県補助金・焼津市補助金 等 1,600千円

(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。

