

経営発達支援計画の概要

実施社名	藤枝商工会議所（法人番号 9080005005879） 藤枝市（地方公共団体コード 222143）
実施期間	令和8年4月1日～令和11年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】 経営者との対話を通して、自らの課題を発見し、戦略・戦術を策定し、課題の解決や新たな挑戦を図る企業を育成する</p> <p>【目標②】 小規模事業者の可処分時間を増やすための AI 活用支援、段階に応じた DX の促進を図る</p> <p>【目標③】 自社の商圏を拡大する新たな顧客開拓、販路開拓に資する EC 活用を促進する</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること ①藤枝市管内景況調査 ②地域の経済動向分析</p> <p>4. 需要動向調査に関すること ①経営指導員等によるマーケットリサーチ支援</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること ①小規模事業者の経営分析</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画のフォローアップ</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①AI 等を活用した SNS 等による WEB マーケティング支援 ②EC サイトの開設・運用支援 ③藤枝おみや商品のテストマーケティング</p>
連絡先	<p>藤枝商工会議所 中小企業相談所 〒426-0025 静岡県藤枝市藤枝 4-7-16 TEL:054-641-2000 FAX:054-643-2000 E-mail: takahashi@fujieda.or.jp</p> <p>藤枝市 産業振興部 産業政策課 〒426-0026 静岡県藤枝市岡出山 2-15-25 TEL:054-643-3165 FAX:054-631-9082 E-mail:sangyoseisaku@city.fujieda.lg.jp</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

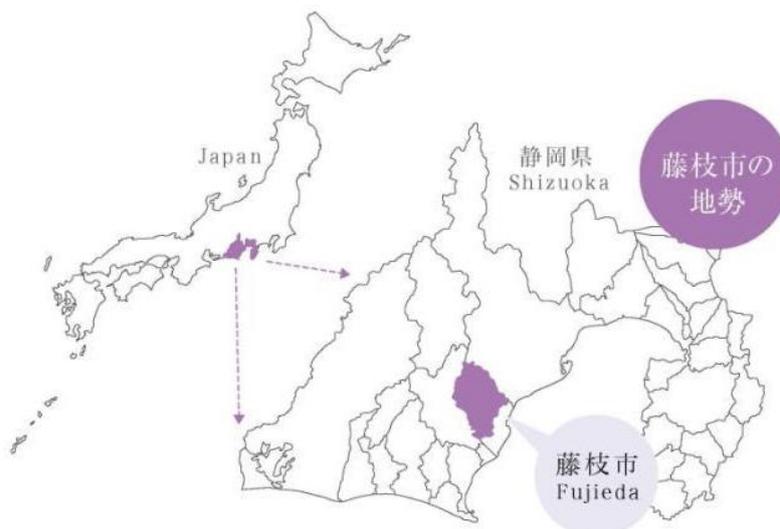
ア 藤枝市の概況

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

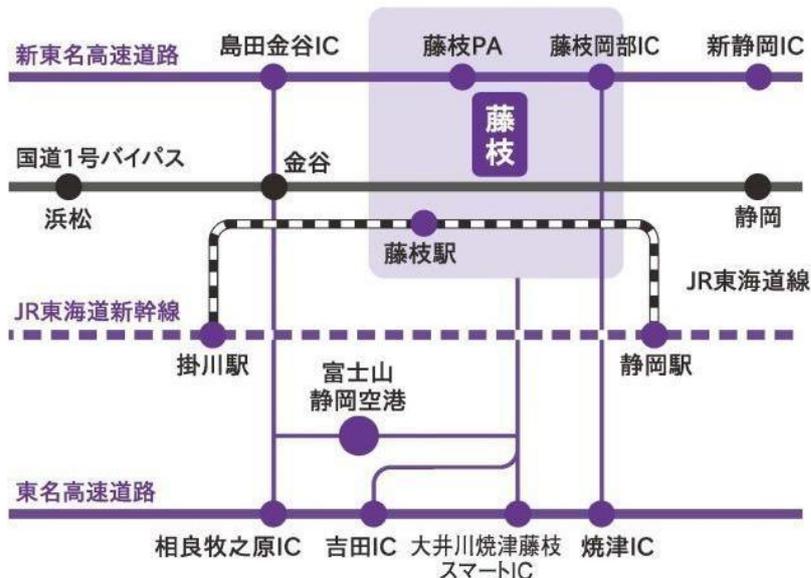
市域は、北は南アルプスを望む赤石山系の森林地帯から、南は江戸時代「越すに越されぬ」と言われた大井川の一部まで、東西16km、南北22kmに広がり、面積は約194km²である。

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

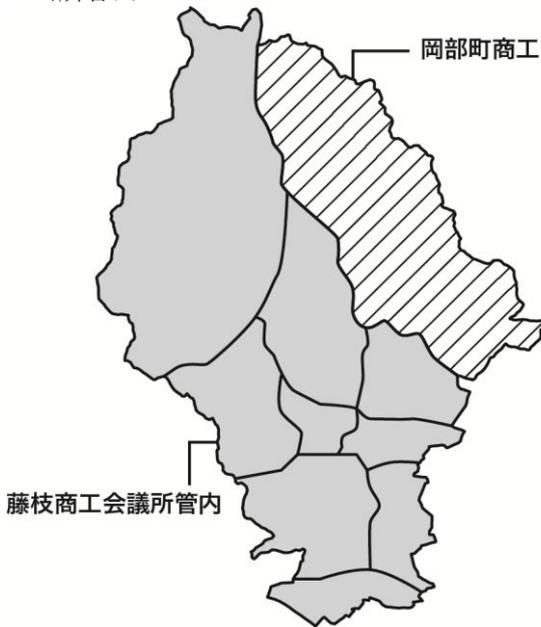
当市には、平成21年に志太郡岡部町が編入した。この影響で、当市には藤枝商工会議所(以下、当所)と岡部町商工会の2つの商工団体がある。



■交通



■当所管内



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

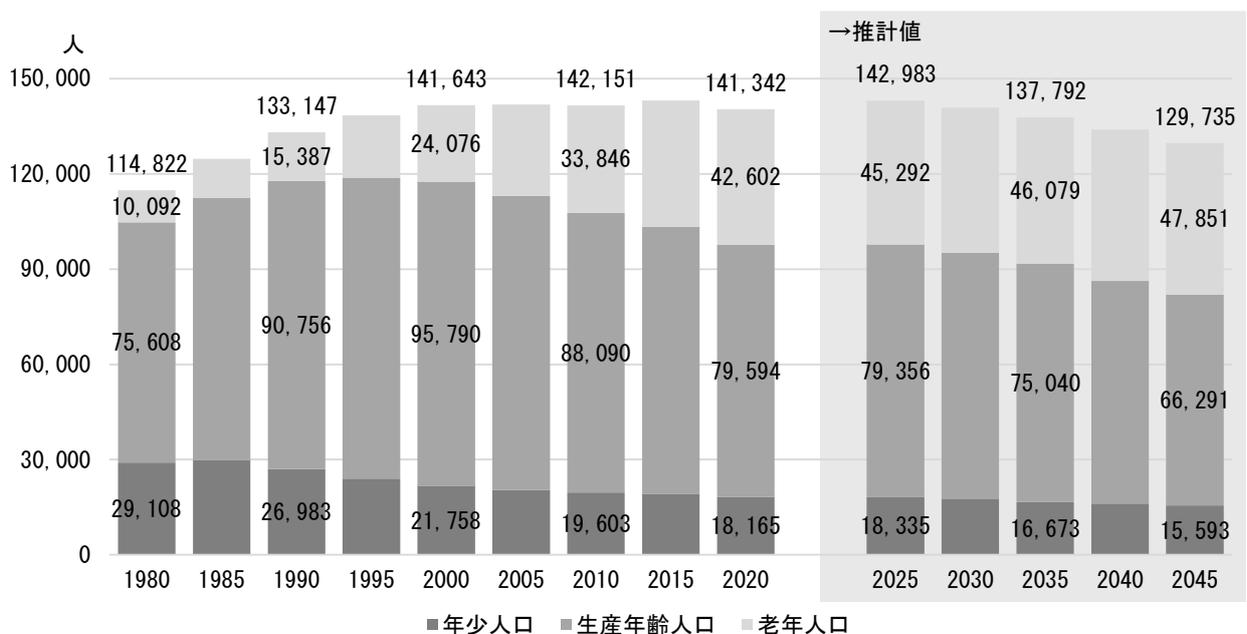
イ 人口

(a) 当市全体

令和7年7月末時点の人口は139,131人（住民基本台帳）である。

国勢調査の結果を基に人口推移をみると、人口は横ばいで推移していたが、近年では推計値以上の減少となっており、今後も更なる減少傾向が見込まれている。また、年齢別人口について将来の推移をみると、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向で推移することが予測されている。

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

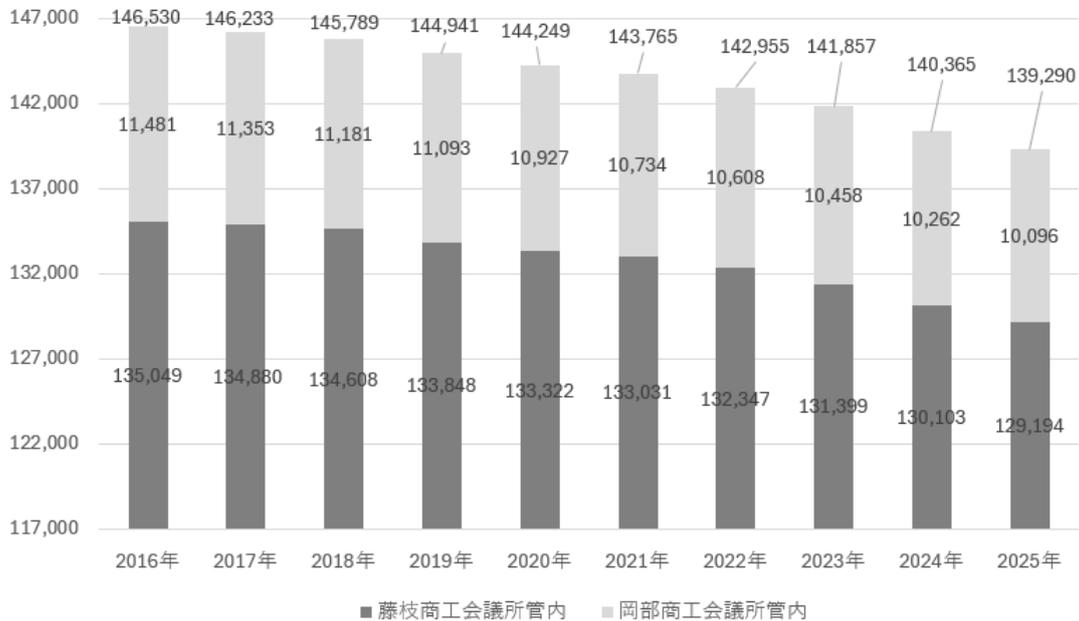


出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

(b) 当所管内

令和 7（2025）年 3 月 31 日時点の当所管内の人口は 129,194 人であり、当市全体の 92.8% を占める。

人口の大部分を占めることから、前項の当市全体の傾向は、当所管内の傾向と概ね同一と考えることができる。



出典：藤枝市「住民基本台帳人口（各年 3 月末）」

ウ 特産品

(a) 特産品

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

■ 主な特産品

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

(b) 藤枝おみや

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

エ 観光資源

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

当所管内における主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

観光資源名	概要
蓮華寺池公園	市のほぼ中央に位置し、「花・水・鳥・笑顔」がテーマの、四季を通じて多くの市民が集う憩いの場所である。
旧東海道の街道文化	豪族・一色信茂が築城した田中城の東南隅にあった下屋敷跡に田中城にゆかりの建物や庭園が移築・復元された「田中城下屋敷」、東海道岡部宿を代表する大旅籠のひとつであり、江戸時代に建てられた「柏屋」は当時の様子がわかる貴重な歴史資料館となっている「大旅籠柏屋（国登録文化財）」などがある。
瀬戸谷温泉ゆらく	山々の深い緑と瀬戸川の清流に囲まれた日帰り温泉である。瀬戸谷の自然にふれながら、天然温泉をゆっくり楽しめる。

オ 観光交流客数等（当市全体）

令和6（2024）年度の観光交流客数は209万人となり、コロナ禍以降は全体として回復基調にあるものの、令和5年度比では約23万人減と足踏みがみられる。コロナ前（概ね250万人前後）との比較では、依然として回復途上にある状況である。宿泊客数はほぼ横ばいで推移しているのに対し、観光レクリエーション客数の減少が全体の押し下げ要因となっている。

単位：人	観光交流客数	宿泊客数	観光レクリエーション客数
令和2年度	1,071,664	171,987	899,677
令和3年度	1,237,389	205,615	1,031,774
令和4年度	1,640,626	236,382	1,404,244
令和5年度	2,325,486	213,443	2,112,043
令和6年度	2,093,155	205,325	1,887,830

出典：静岡県スポーツ・文化観光部 観光交流局 観光政策課「静岡県観光交流の動向」

カ 産業

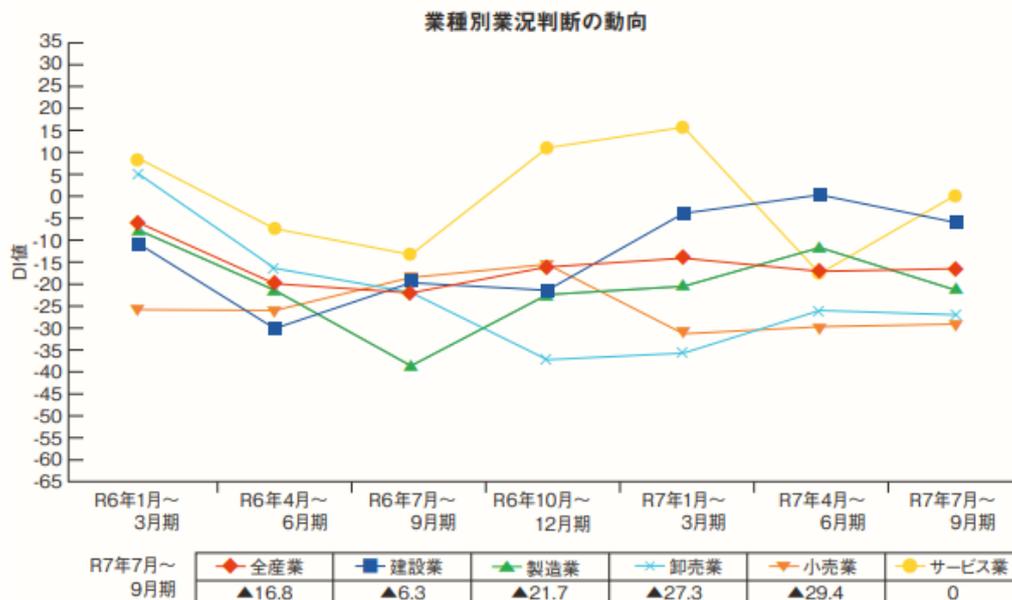
(a) 業種別の景況感

当所が実施した「中小企業景況調査（令和7年7～9月期）」によると、前年同期比で売上DIは△4.9ポイント、採算DIは△18.2ポイントとなっている。業種別にみると、一部売上DIはプラスに転じているものがあるものの、すべての業種で採算DIがマイナス値となっており、依然として厳しい経営環境のなかで事業を行っている事業者が多いことが読み取れる。

■景況調査結果（令和7年7月～9月期）

	回答数	売上DI	採算DI	来期の見通DI
全業種	102	△4.9	△18.2	△16.2
建設業	16	△6.3	△13.3	26.7
製造業	23	0	△28.6	△42.9
卸売業	22	△13.6	△27.3	△22.7
小売業	17	△17.6	△17.6	△23.5
サービス業	24	8.3	△4.2	△8.3

■業況判断DIの推移



出典：藤枝商工会議所「中小企業景況調査」

(b)業種別の商工業者数（小規模事業者数）の推移

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

事業所数は、平成24年が6,009者、平成28年が5,960者である。また、「令和3年経済センサス-活動調査」によれば令和3年の事業所数は5,552者となっていて大きく減少した。

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

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	679	769	21	1,591	678	351	1,384	536	6,009
小規模事業所数	657	614	16	1,069	466	157	1,109	473	4,561
平成28年									
事業所数	617	716	20	1,540	677	444	1,427	519	5,960
小規模事業所数	594	567	15	1,005	451	192	1,126	455	4,405
増減(H28年-H24年)									
事業所数	△62	△53	△1	△51	△1	93	43	△17	△49
増減割合	△9.1%	△6.9%	△4.8%	△3.2%	△0.1%	26.5%	3.1%	△3.2%	△0.8%
小規模事業所数	△63	△47	△1	△64	△15	35	17	△18	△156
増減割合	△9.6%	△7.7%	△6.3%	△6.0%	△3.2%	22.3%	1.5%	△3.8%	△3.4%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

(c) 業種別の現状と課題

i_工業

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

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

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

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

ii_商業

当市の商店街においては、住宅併用の店舗が廃業により住宅化して新規出店に結び付かないなど、商店数が減少しており、店舗経営者の高齢化も伴って、解散する商店街も増えてきている。

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

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

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

キ 第 6 次藤枝市総合計画

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

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

■基本構想(令和 3 年度～令和 12 年度)

基本理念	“幸せになるまち” 藤枝づくり ～まち・自然・文化と共生 未来へ飛躍～
基本目標 (商工・観光)	目標 4 力強い地域産業を育み、安心して働ける藤枝づくり 市民が様々なスタイルで安心して働くことができる、新しいビジネスや賑わいが沸き上がり、地域産業が持続し発展するまち・藤枝を創ります。 <政策・施策の方向性> ・大学を中心とした産学官金※ 19 の協働により、人と産業を育て、つなぎ、幅広い人材が活躍できる環境を創ります。 ・先端技術を活用しながら、中小企業の成長や新しいビジネス創出が進み、持続し発展する地域経済を創ります。 ・経済活動の地方分散に対応した幅広い企業誘導により、地域産業の発展につながる相乗効果を生む環境を創ります。 ・地域コミュニティを育み新しい価値観に対応する商業環境を創ります。 ・地域の特性を活かしながら、次世代技術を取り入れた生産性と収益性の高い持続的に発展する農林業を創ります。

	<p>目標5 魅力と活力、持続力ある地域がつながる藤枝づくり</p> <p>市民が本市ならではの文化に触れ、幅広い交流が生まれる舞台となる、固有の豊かさや価値が輝く地域がつながり、多彩な魅力あふれるまち・藤枝を創ります。</p> <p><政策・施策の方向性></p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンパクトで広域求心力の高い中心市街地と、地域特性を活かして多彩な魅力を放つ多極ネットワーク型のまちを創ります。 ・歴史文化資源や中山間地域などの地域資源の価値と地域ブランド力が高まり、観光・交流が盛んで、訪れ活動する人と地域の人とのつながりが生まれるまちを創ります。 ・スポーツや芸術文化がさらに市民の暮らしに根付き、生きがいや豊かさを育み、未来に向けて新たな価値を生み出すまちを創ります。
--	---

ク 藤枝市中小企業振興推進プラン

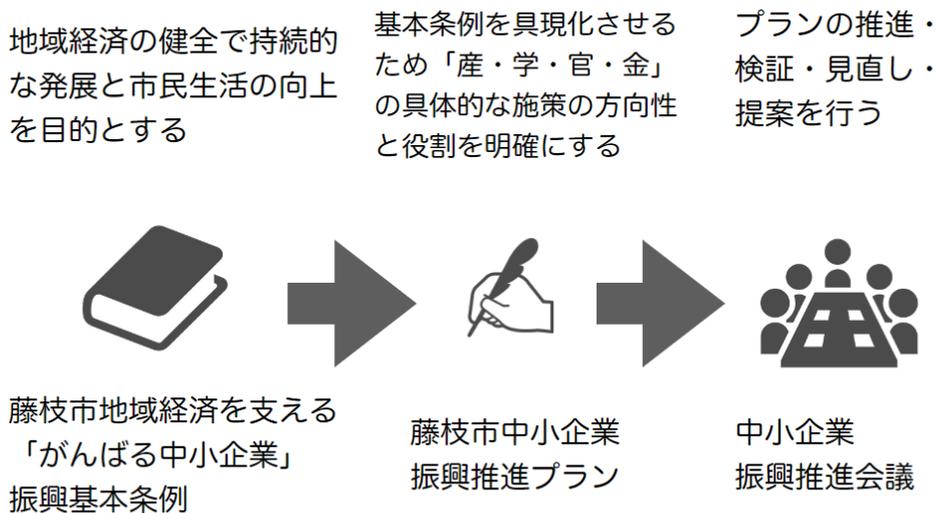
藤枝市では、市内の中小企業（小規模企業を含む）が継続して繁栄できるよう、地域の支援機関と連携しながら、中小企業のチャレンジを活発化させる藤枝ならではの企業支援策「エコノミックガーデニング構想」の推進に取り組んできた。

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

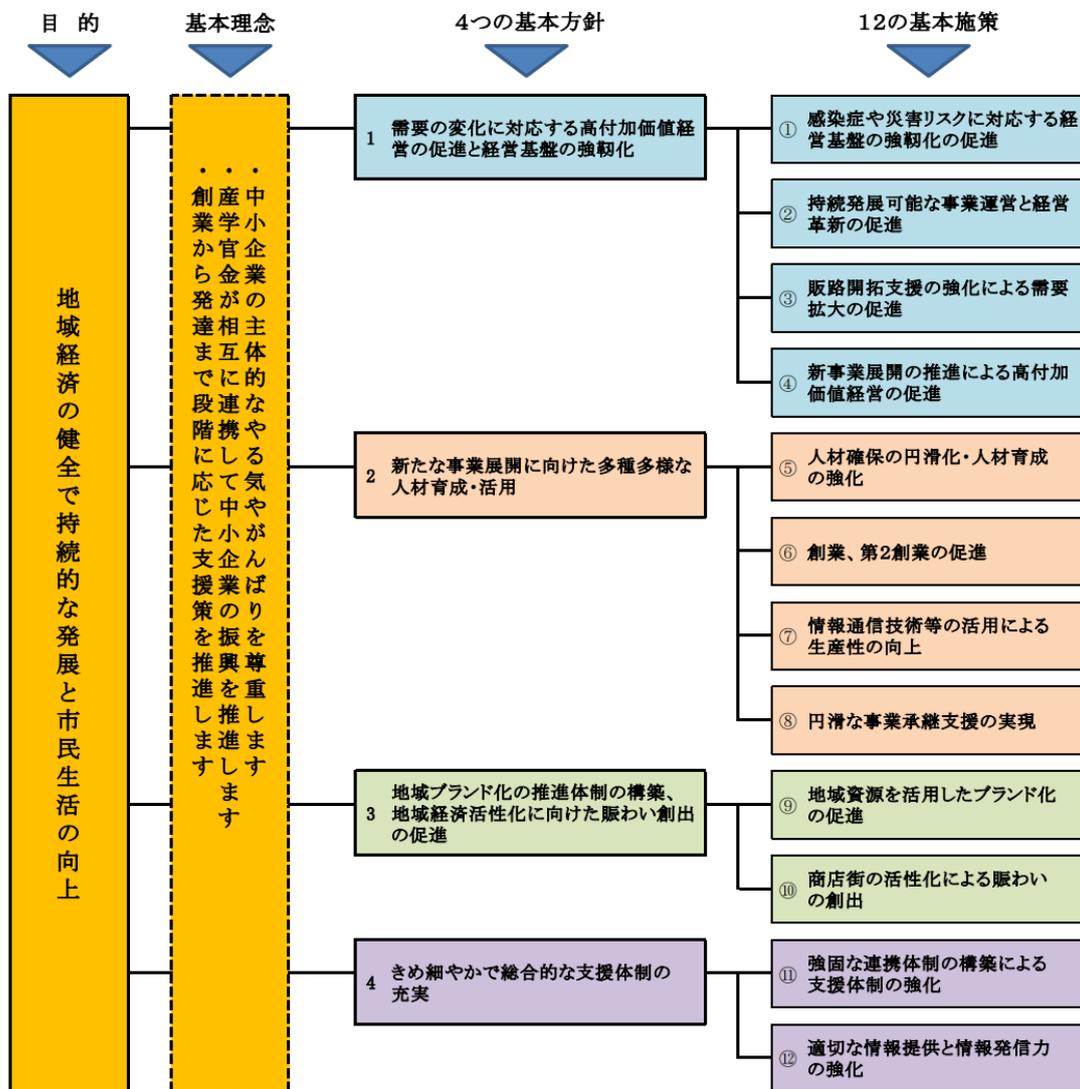
本条例を具現化するため、市内のがんばる中小企業の自助努力を促進し、それを支援する経済団体や大学、金融機関、行政、いわゆる「産・学・官・金」が一体となった具体的な施策の方向性と、それぞれの役割を明確にする「藤枝市中小企業振興プラン」を策定している。

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

～条例、推進プラン、振興推進会議の関係性～



■藤枝市中小企業振興プラン-施策の体系図



②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず、人口をみると当市の場合、減少傾向となっており、今後も更に減少していくことが考えられる。商業事業者にとっては、域内の消費以外にも販路を求めていくことがより必要となる。

景況感を見ると、業況DIは△16.2である。円安による資材等の高騰をはじめとして小規模事業者の取り巻く環境は悪化しており、これらに対する対策が求められている。

令和7年7月におこなった藤枝市内企業活動調査では新ビジネス・販路開拓への意欲は有しているものの、人材不足・資材高騰・投資余力の低下により「挑戦したいが実行できない」状態にあることが明らかとなった。これらの制約により小規模事業者は特に自力での投資判断や販路開拓が難しくなっているため、経営状況の整理から事業計画づくり、実行支援を伴走し挑戦を後押しする経営発達支援の重要性が一層高まっているといえる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

これまでの現状と課題を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興の在り方を以下の通り述べる。

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

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

(条例に掲げられた基本方針)

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

②第6次藤枝市総合計画との連動性・整合性

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

基本条例や総合計画・総合戦略を踏まえて、「中小企業振興推進プラン※」を定め、次の施策体系に基づき、小規模事業者の自発的で自律的な取組を支援している。プランの基本施策のうち特に「②持続発展可能な事業運営と経営革新の促進」「③販路開拓支援の強化による需要拡大の促進」、「④新事業展開の推進による高付加価値経営の促進」、「⑤人材確保の円滑化・人材育成の強化」「⑥創業、第2創業の促進」「⑦情報通信技術等の活用による生産性の向上」「⑧円滑な事業承継支援の実現」「⑨地域資源を活用したブランド化の促進」、「⑩強固な連携体制の構築による支援体制の強化」、「⑪適切な情報提供と情報発信力の強化」などと連動性をもって、小規模事業者の発達に向け本計画による支援を推進する。また、プランに掲げる「創業、第2創業の促進」「円滑な事業承継支援の実現」についても藤枝エコノミックガーデニングの方向に基づき連携して取り組む。

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

③商工会議所としての役割

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

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

併せて藤枝市中小企業振興基本条例の理念・方針を旨とし、条例や総合計画・総合戦略に基づく中小企

業振興推進プランと連動した支援の推進を図る。そのため、地域経済を取り巻く環境の変化、景気・市場動向等に関する情報をいち早く収集して、適切な情報提供を行っていく。

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

(3) 経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状及び課題、(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえた上で、今後3年間の事業実施期間で取り組む目標を以下のとおり定める。

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

【目標①】 経営者との対話を通して、自らの課題を発見し、戦略・戦術を策定し、課題の解決や新たな挑戦を図る企業を育成する。

支援計画の認定期間（3年間）目標：3年トータルでの数値として

KGI：経営革新承認件数 18 件、開業者数 30 件、事業承継計画策定件数 9 件

価格転嫁交渉成功件数 15 者、小規模事業者経営改善資金実行数 30 件

KPI：経営革新への取組支援 432 件、創業計画策定支援数 120 件、事業承継計画策定支援 54 件、価格交渉支援ツールの活用支援 30 件 金融相談支援件数 90 件

設定した理由：具体的に事業計画策定のほかにどんなものが KPI となるかを考えた。新たな挑戦を小規模事業者していくための経営革新への取組支援、人口減という中でより活気ある市にしていくなための創業者の育成支援、チャレンジや立て直しを図りたい事業者に対するための円滑な資金調達の支援、事業者の減少を防ぐための事業承継の促進と事業者再生の支援、適正な価格転嫁の支援といったテーマを KPI としてあげた。

【目標②】 小規模事業者の可処分時間を増やすための AI 活用支援、段階に応じた DX の促進を図る

支援計画の認定期間（3年間）目標：3年トータルでの数値として

KGI：導入により月 5 時間以上の業務削減効果があったと感じた事業者件数 60 件

KPI：支援による AI やデジタルツールの導入件数 60 件

設定した理由：目標①と②の実行力を高め、策定した事業計画を実現させていくためにはまずは可処分時間を増やすことが必要のため。また、本目標が DX・AI による生産性向上の取組支援となる。

【目標③】 自社の商圈を拡大する新たな顧客開拓、販路開拓に資する EC 活用を促進する。

支援計画の認定期間（3年間）目標：3年トータルでの数値として

KGI：支援した事業者で EC サイト売上が前年以上増加している事業数 18 社

KPI：EC サイト開設・改修を含めた支援事業者数 36 者

設定した理由：人口減少が進む中で、今後より域外に販路を得る必要があるため

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11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①達成のための方針】

[目標]

経営者との対話を通して、自らの課題を発見し、戦略・戦術を策定し、課題の解決や新たな挑戦を図る企業を育成する。

[達成のための方針]

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

【目標②達成のための方針】

[目標]

小規模事業者の可処分時間を増やすための AI 活用支援、段階に応じた DX の促進を図る

[達成のための方針]

小規模事業者は、現場に入ることも多く新しい取組をするための時間が少ない。また DX についてもフェーズ1のところが多い。現在の業務内容の把握から改善策を提案し時間を生んでいく。

【目標③達成のための方針】

[目標]

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

[達成のための方針]

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

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

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

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

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①中小企業景況調査結果 公表回数	HP 掲載	4回	4回	4回	4回
②地域の経済動向分析 公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①中小企業景況調査（アンケート調査）

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

②地域の経済動向分析（国や藤枝市のデータ活用）

事業名	地域の経済動向分析（国や藤枝市のデータ活用）
目的	地域の小規模事業者に市内の状況（経営環境の変化等）を周知することで、小規模事業者が今後の事業展開を検討する際の基礎資料とする。
調査の内容	「地域経済分析システム（RESAS）」「藤枝市中心市街地等の調査」「藤枝市中小企業現況・課題調査」の内容のなかで、地域の小規模事業者に活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。
調査を行う 項目	◇地域経済分析システム（RESAS） ・地域経済循環マップ・生産分析 →何で稼いでいるか等を分析 ・まちづくりマップ・From-to 分析 →人の動き等を分析 ・産業構造マップ →産業の現状等を分析 等 ◇藤枝市中心市街地等の調査 ・市民アンケート（藤枝市内1,000名（住民基本台帳より抽出）を対象） ・居住人口（中心市街地の居住者数） ・空き店舗数 ・従業者数 ・歩行者通行量（2月の休日/12時間（8:00～20:00）/JR 藤枝駅南北主要道路）
調査の手段・ 手法	経営指導員が AI ツール等も活用し、上記の情報を網羅的にみて、事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付し、事業者が見やすいレポートにまとめる。
調査結果の 活用方法	調査報告は当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

多くの小規模事業者では、自社の顧客像や購買行動が整理されておらず、商品・店舗へのニーズを的確に把握できていないのが現状である。しかし、実効性の高い事業計画を作成するためには、顧客属性や需要動向を把握し、「誰に・何を・どのように提供するか」をまず仮説設計をする必要がある。

(2) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
需要動向調査事業者数	-	30者	30者	30者

※5者/名×6名（経営指導員数）で計算。

(3) 事業内容

① 経営指導員等によるマーケットリサーチ支援

事業名	経営指導員等によるマーケットリサーチ支援
目的	小規模事業者が不足しがちな“顧客像や購買行動の整理”について、AI等を活用して仮説（ペルソナ・カスタマージャーニー）の叩き台を作成し、軽量の調査・検証を行うことで、事業計画の基礎となる需要動向を把握できるよう支援すること。
対象	以下に該当する小規模事業者 <ul style="list-style-type: none"> ・顧客像や購買行動を十分に把握できていない小規模事業者 ・事業計画策定のために、基礎的な市場理解を必要としている小規模事業者 ・軽量の調査・仮説検証から改善の方向性を見つけたい小規模事業者
手段・手法	経営指導員が事業者に対し、以下の観点で丁寧にヒアリングを行い、現状の認識と課題をAIツール等も活用しながら整理する。 <ul style="list-style-type: none"> ・主な顧客層のイメージ ・人気商品、提供価値 ・来店、購買に関する推測 ・課題と感じている点 ・競合、地域環境の状況
分析の手段・手法	支援事業者と経営指導員等で分析を行う。必要に応じて専門家やモニターを有する調査会社と連携してより踏み込んだ調査・分析を行う。
調査・分析結果の活用	分析結果を支援事業者、経営指導員等で共有し、経営状況分析や事業計画作成に活用していく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状の経営分析では財務分析に加えて非財務分析もおこなっている。しかしながら小規模事業者は自分自身が現場に入る事も多く、アフターコロナや著しい環境の変化に対応するための新たなビジネスモデルを構築していこうとしても可処分時間が足りないケースも多い。また、適切な経営判断をしていく上でも判断すべきリアルタイムのデータがないといったことも多い。そのため、経営分析の際に希望する事業者に対しては現在のデジタル活用フェーズのヒアリング及び有効な AI ツールの提案や活用方法を併せて支援していき可処分時間の創出にもつなげていく。



※経済産業省 DX 支援ガイダンス 概要版 P4 より抜粋

(2) 目標

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度
経営分析事業者数	30 者	30 者	30 者	30 者

※5 者/名 × 6 名（経営指導員数）で計算。

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者の新たな取組を推進するため、事業者自らが経営の本質的な課題を認識することを目的に経営分析を行う。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
対象事業者の掘り起こし	チラシの配布やホームページにより広く周知するだけでなく、巡回訪問・窓口相談、各種セミナー開催時に訴求する。また、記帳相談や金融支援、補助金支援の際などの個社支援の際に経営分析を提案する。
分析の手段・手法・項目	経営分析は、経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。また、経営指導員のみでは十分な分析を行うことができない場合は専門家派遣を行う。具体的な分析内容は以下のとおり、定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。分析にあたっては、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」「経営デザインシート」等を活用し、対話と傾聴を通して定性的な（非財務項目）分析もおこなっていく。また、場合によっては「業種別審査事典」も並行して活用し多様な支援ツールから事業者に合わせて活用選択をおこなっていく。

	■経営分析を実施する項目				
	<table border="1"> <tr> <td>財務分析</td> <td>直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析</td> </tr> <tr> <td>非財務分析</td> <td>強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など） 機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など） その他（デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など）</td> </tr> </table>	財務分析	直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析	非財務分析	強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など） 機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など） その他（デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など）
財務分析	直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析				
非財務分析	強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など） 機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など） その他（デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など）				
	■DX化状況分析 上記に加え、希望する事業者に対しては、「デジタル化・IT活用の状況」等についてよりDXの状況についての分析を実施する。分析は、「ふじえだICTコンソーシアム [※] 」や、「未来共創ラボ フジキチ [※] 」等と連携して実施し、ヒアリングから経営課題・業務課題・システム課題への振り分けを行う。				
	■AIによる可処分時間の創出 また、DX分析をする中でAIツールによる代替ができるものについては支援をおこない可処分時間の創出につなげていく。				
分析結果の活用方法	経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣や藤枝中小企業相談所個別相談会により解決を図る。				
	■藤枝中小企業相談所個別相談会 専門家による事前予約制の定期無料相談会。法律、税務、金融、BCP、販売促進・販路開拓、事業承継、IT・Web、創業・経営相談、健康経営等、それぞれの分野の専門家に無料で相談をすることができる。				

※ふじえだICTコンソーシアム

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

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

※未来共創ラボフジキチ

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

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

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

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

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画の策定支援を実施する。特に、事業計画の策定前には必ず経営分析を実施し、事業者との対話と傾聴を通じ

て、事業者自らが自社の強みや弱みなどの現状を正しく把握した上で当事者意識を持って課題に向き合い、能動的に事業計画策定に取り組むことを目指す。

事業計画の策定支援では、経営分析件数から引き継いだ事業計画の策定件数を目標とする。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に、DXに向けたセミナーや専門家相談、IT 専門家派遣を行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度
事業計画策定事業者数	30 者	30 者	30 者	30 者
事業計画等策定セミナーの開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回
DX・AI 関連セミナーの開催回数	3 回	3 回	3 回	3 回

(4) 事業内容

事業名	事業計画策定支援													
目的	「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、小規模事業者の持続的発展や成長発展を目的とした事業計画の策定を支援する。 なお、事業計画策定を目指す事業者に対して、事業計画策定セミナー・IT 関連セミナーやDX・AI 専門家相談や派遣を実施する。													
支援対象	<ul style="list-style-type: none"> 経営分析において事業計画策定の必要性を感じた事業者 金融相談において事業計画策定の必要性が顕在化した事業者 補助金やDX 支援において、事業計画策定支援を必要とする事業者 等 													
対象事業者の掘り起こし	<ul style="list-style-type: none"> 経営分析のフィードバック時に事業計画策定を提案する。 補助金・助成金を契機とした事業計画策定を提案する。 事業計画策定セミナーを開催する。 <p>■事業計画策定セミナー</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>対象事業者</td> <td>すべての事業者を対象とするが、経営分析を実施した事業者に対しては個別に周知を行う。</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年 1 回</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>中小企業診断士等</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>事業計画の策定及び各種支援施策の活用 等</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>20 人/回</td> </tr> </tbody> </table>		対象事業者	すべての事業者を対象とするが、経営分析を実施した事業者に対しては個別に周知を行う。	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知	回数	年 1 回	講師	中小企業診断士等	カリキュラム	事業計画の策定及び各種支援施策の活用 等	想定参加者数	20 人/回
対象事業者	すべての事業者を対象とするが、経営分析を実施した事業者に対しては個別に周知を行う。													
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知													
回数	年 1 回													
講師	中小企業診断士等													
カリキュラム	事業計画の策定及び各種支援施策の活用 等													
想定参加者数	20 人/回													
支援の手段・手法	<p>事業計画策定支援は、①小規模事業者が作成した事業計画に対し経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者が作成した事業計画に対し専門家派遣や藤枝中小企業相談所個別相談会で専門家がアドバイスする方法、2つの方法で実施する。</p> <p>なお、事業計画において、DX や AI ツールの活用を促進するため、主に事業計画策定に意欲的な事業者を対象にDX・AI 関連セミナーや必要に応じて個別相談会をおこなう。</p> <p>■DX・AI 関連セミナー</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>対象事業者</td> <td>すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年 3 回</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>AI・DX について実務的な知識を有する専門家等</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>毎回、時流に合ったAI・DX 関連テーマを定め、セミナーを開催する。</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>20 人/回</td> </tr> </tbody> </table>		対象事業者	すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。	募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知	回数	年 3 回	講師	AI・DX について実務的な知識を有する専門家等	カリキュラム	毎回、時流に合ったAI・DX 関連テーマを定め、セミナーを開催する。	想定参加者数	20 人/回
対象事業者	すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。													
募集方法	チラシ・ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知													
回数	年 3 回													
講師	AI・DX について実務的な知識を有する専門家等													
カリキュラム	毎回、時流に合ったAI・DX 関連テーマを定め、セミナーを開催する。													
想定参加者数	20 人/回													

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

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

(2) 支援に対する考え方

計画策定を支援したすべての事業者を対象に、四カ月毎のフォローアップを実施する。これにより、事業計画では、フォローアップ対象事業者の売上増加割合が2割、経常利益増加割合が2割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目標とする。

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

(3) 目標

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度
フォローアップ対象事業者数	30者	30者	30者	30者
頻度 (延回数)	四半期毎 (120回)	四カ月毎 (90回)	四カ月毎 (90回)	四カ月毎 (90回)
売上増加事業者数	6者	6者	6者	6者
経常利益増加事業者数	6者	6者	6者	6者

4カ月に一回 3回

(4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）
目的	計画を伴走型支援することで、計画どおりの成果を上げる。
支援対象	事業計画の策定を支援したすべての事業者
支援内容/ 支援の手段・ 手法	4カ月に1回ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やししながら軌道に乗せるための支援を実施する。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

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

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

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。特に、地域内の小規模事業者の多くはITを使った販路開拓等が遅れていることから、ITを活用した販路開拓として、SNS等によるWEBマーケティング支援や、ECサイトの開設・運用支援を実施する。

(3) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①AI やモニターを活用した SNS 等による WEB マーケティング支援 支援事業者数	-	5 者	5 者	5 者
(BtoB の場合) 成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件
(BtoC の場合) 売上増加率/者	-	3%	3%	3%
②EC サイトの開設・運用支援 支援事業者数	-	6 者	6 者	6 者
売上増加率/者	-	3%	3%	3%
③藤枝おみや商品のテストマーケティング 支援事業者数	-	6 者	6 者	6 者
売上金額/者	-	5 万円	5 万円	5 万円

(4) 事業内容**①SNS 等による WEB マーケティング支援 (BtoB、BtoC)**

事業名	SNS 等による WEB マーケティング支援
目的	昨今、Google ビジネスプロフィールなどによる SEO 対策や Facebook、Twitter、Instagram、LINE などの SNS (ソーシャルネットワーキングサービス) 活用が、企業の WEB マーケティングにおいて重要になってきている。一方、小規模事業者の多くは SNS 等の活用が遅れている。そこで、SNS 等を活用した WEB マーケティングの支援を実施する。
支援対象	小規模事業者 (業種等問わず) ※事業計画を策定した事業者を重点的に支援
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	小規模事業者が実施する SNS 等による WEB マーケティングの取組について、個社支援を行い、売上拡大や新規取引先獲得を目指す。
支援の手段・手法	掘り起こしとして、チラシの配布やホームページにより広く周知するだけでなく、巡回訪問・窓口相談、各種セミナー開催時に訴求する。また、個社支援の際に、個別に周知する。実際に SNS 等を活用した WEB マーケティングに取り組む事業者に対しては、SNS 等の立ち上げから、ページ構成、PR 方法等を個別に支援する。また、支援にあたっては、必要に応じて、IT 専門家派遣 (ふじえだ ICT コンソーシアムと連携) や地元 IT 事業者の紹介等を実施する。SNS 等の構築後は、アクセス数や購入数を定期的にフォローし、PDCA サイクルを回すことで売上拡大を目指す。
期待効果	(BtoB の場合) 新たな取引先の獲得を狙う、(BtoC の場合) 売上拡大を狙う。

②EC サイトの開設・運用支援 (BtoC)

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

期待効果	売上拡大を狙う。
④藤枝おみや商品のテストマーケティング (BtoC)	
事業名	藤枝セレクション・藤枝おみや商品のテストマーケティング
目的	藤枝市では藤枝セレクション、当所では、藤枝の魅力ある商品を掘り起こして磨き上げ、発信していくため、藤枝のお土産品としてふさわしい商品を藤枝商工会議所推奨品「藤枝おみや」として認定している。この認定事業の一環として、認定商品のテストマーケティングを実施する。
支援対象	藤枝セレクション・藤枝おみや商品
訴求相手	消費者（藤枝～静岡周辺）
支援内容	藤枝おみや商品についてテストマーケティングを実施する。また、テストマーケティングの結果を受け、それぞれの商品に適した販路拡大支援に繋げる。
支援の手段・手法	藤枝おみや商品の開発～認定だけでなく、以下の方法によりテストマーケティングを実施する。また、テストマーケティングの結果を受け、商品のブラッシュアップなども支援する。 ア 藤枝市観光協会と連携した「おみやフェア（観光案内所内での藤枝おみや商品の販売会）」の開催 イ 「しんきんビジネスマッチング静岡」等へ出展支援 ウ 当所による情報発信
期待効果	① 販売事業者にとっては売上増加や新規取引先の獲得という効果がある ② 地域にとっては藤枝ブランドの認知度向上という効果がある。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

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

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

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の改善のために、PDCA を回す仕組みを構築する。
事業評価の手段・手法	以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。 【PLAN】 （事業の計画・見直し） (a) 前年度の 【ACTION】 を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 (b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 【DO】 （事業の実行） (c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 経営指導員等は、実施した内容をグループウェア（サイボウズ）に適時入力する。 【CHECK】 （事業の評価） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、グループウェア（TOAS）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 定期ミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認を行う。 (g) 年1回開催の「経営発達支援計画評価検討委員会」にて、外部有識者等からの評価を

	<p>受ける。</p> <p>※「経営発達支援計画評価検討委員会」の実施の流れ</p> <p>i 藤枝市産業振興部長、法定経営指導員、外部有識者（地元大学教授、中小企業診断士等）をメンバーとする「経営発達支援計画評価検討委員会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）にて定量的に評価を行う。</p> <p>ii 当該「経営発達支援計画評価検討委員会」の評価結果は、正副会頭会議にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、当所ホームページ（https://www.fujieda.or.jp/）へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。</p> <p>【ACTION】（事業の見直し）</p> <p>(h) 「経営発達支援計画評価検討委員会」の評価を受け、年1回、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。</p>
--	---

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

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

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

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

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

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

(2) 事業内容

①経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	経営指導員、補助員、一般職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得する
不足能力の特定	<p>経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。</p> <p>[小規模支援法改正により新たに求められる能力]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・伴走型支援により、小規模事業者の売上向上や利益向上といった成果を実現する能力 ・展示会等やITを活用した販路開拓支援により、小規模事業者の需要開拓を実現する能力 <p>[近年の支援環境の変化に対して求められる能力]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DXに向けたIT・デジタル化の支援を行う能力 ・AI ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）
内容	<p>経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下の手段・手法により資質向上を図る。また、これらの研修・セミナーへの参加は、今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、補助員や一般職員も含めて積極的に参加する。</p> <p>ア 小規模事業者の売上向上や利益向上、販路開拓支援等の資質向上に向けて</p>

	<p>静岡県商工会議所連合会の経営指導員研修などの上部団体等が主催する研修に参加する他、中小大学の専門研修への参加や、独自に外部講師を招聘した所内研修を開催する。</p> <p>イ DXに向けたIT・デジタル化の支援を行う能力の資質向上に向けて DX関連の動向は日々進化していることから、以下のような、DX関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等の開催情報の収集を行い、資質向上に繋がるものがある場合は、積極的に参加する。</p> <p><DXに向けたIT・デジタル化の取組></p> <p>i) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等</p> <p>ii) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等</p> <p>iii) その他の取組 オンライン経営指導の方法等</p> <p>ウ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上に向けて 独自に外部講師を招聘し、「コミュニケーション能力向上」や「小規模事業者課題設定力向上」のようなテーマで研修を開催する。</p>
--	---

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する
内容	<p>ア OJT制度 ベテラン経営指導員とその他職員がチームで小規模事業者を支援することを通じてOJTを実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。</p> <p>イ 定期ミーティング 経営指導員等のミーティングのなかで各人の支援状況を共有し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。また、ミーティング内で情報交換（支援ノウハウ、研修内容、ITツール等）を行い、組織としての支援ノウハウ共有を図る。</p> <p>ウ データベース化 担当経営指導員等がグループウェア（TOAS等）に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。</p>

11. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

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

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

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

(2) 事業内容

①藤枝市中小企業振興推進会議

事業名	藤枝市中小企業振興推進会議
-----	---------------

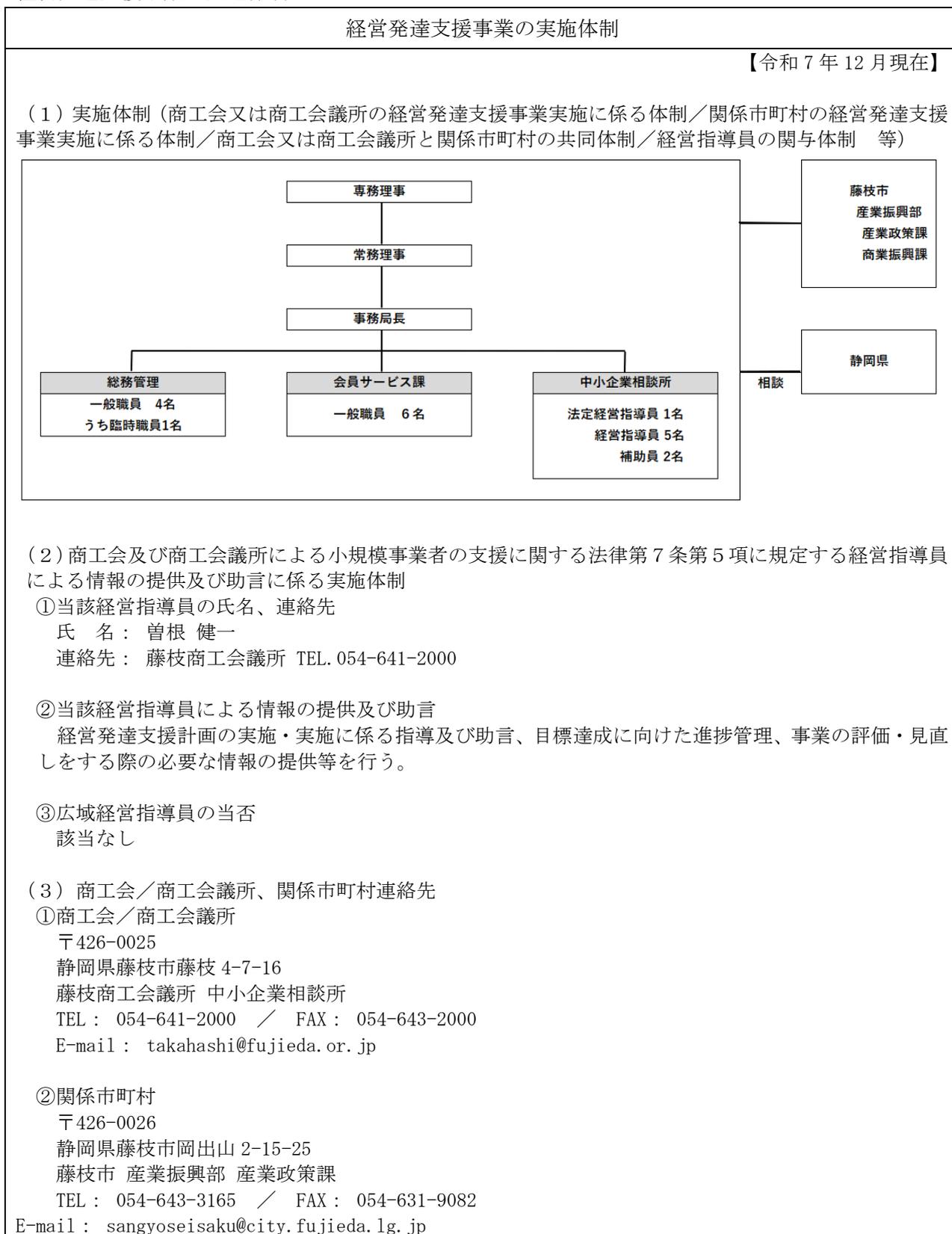
相手先	藤枝市長、当所会頭、岡部町商工会長をはじめ、藤枝金融協会（代表静岡銀行）、中小企業・JA大井川・静岡産業大学の代表で構成
頻度	推進会議年2回、幹事会3回
方法	中小企業振興条例の理念・基本方針に基づき、中小企業・小規模事業者が抱える課題、産学官金の連携による地域産業の振興の方向性や小規模事業者を含む中小企業の支援策などについて協議する。また、同会議幹事会では、令和元年度に実施した中小企業実態調査の分析を踏まえ、新たな支援施策や事業の展開に関する検討を行い、推進会議に提案する。

②藤枝エコノミックガーデニング推進協議会

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

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
必要な資金の額	3,560	3,560	3,560
3. 地域の経済動向に関すること			
○景況調査費	160	160	160
4. 需要動向調査に関すること			
○マーケットリサーチ支援	300	300	300
5. 経営状況の分析に関すること			
○資料購入費（業種別審査辞典等）	-	-	-
6. 事業計画策定支援に関すること			
○事業計画策定セミナー	150	150	150
○DX・AI 関連セミナー	300	300	300
8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること			
○AI等を活用したSNS等によるWEBマーケティング支援（BtoB、BtoC）	2,500	2,500	2,500
10. 経営指導員等の資質向上等に関すること			
○経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組	150	150	150

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、事業収入、国補助金、県補助金、市補助金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

