

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	袋井商工会議所（法人番号 4080405006127） 袋井市（地方公共団体コード 222160）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 【目標①】小規模事業者が、それぞれの強みを活かし、経営力を向上させること 【目標②】小規模事業者が、特産品を活用して商品を開発・販売し、売上を拡大させること 【目標③】小規模事業者が、ITを活用して情報発信や販路開拓、業務効率化等を行い、生産性を向上させること 【目標④】これらを実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定して、小規模事業者の力を引き出すこと
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 小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うために「地域の経済動向分析」を実施する。また、当所が小規模事業者に的確な支援を実施するために「袋井地域の景気動向調査」を実施する。 4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の特産品を活用した商品等について、「袋井商工会議所推奨品認定に向けた商品調査」を実施する。また、調査結果をもとに、商品のブラッシュアップを支援する。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が、現在の経営状況や強みを客観的に把握するために、「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。 6. 事業計画策定支援に関すること 「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、新たな取組への挑戦等に向けた事業計画の策定を支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画を四半期毎にフォローアップすることで、事業者の売上や利益の増加を実現する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者が新たな販路を開拓することや需要を拡大させるために、「展示会・商談会の出展支援」や「ネットショップ開設支援」や「SNS 開設支援」を実施する。
連絡先	袋井商工会議所 中小企業相談所 〒437-0023 静岡県袋井市高尾 1129-1 TEL:0538-42-6151 FAX:0538-42-9871 E-mail:fkcci@fukuroi-cci.or.jp 袋井市 産業部 産業未来課 産業政策係 〒437-8666 静岡県袋井市新屋 1-1-1 TEL:0538-44-3136 FAX:0538-44-3179 E-mail:sangyou@city.fukuroi.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

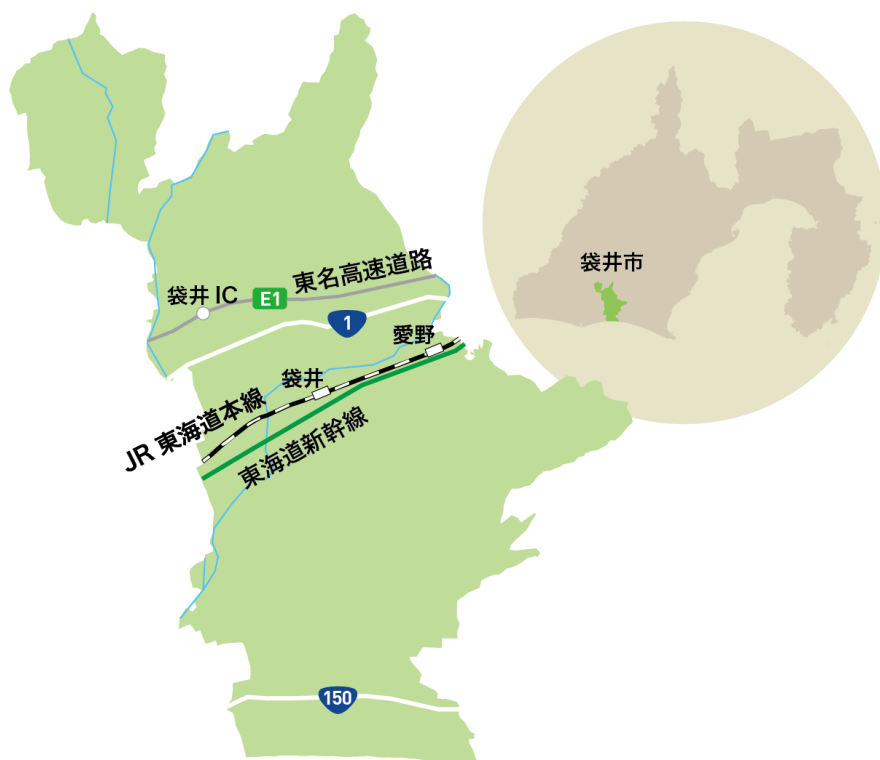
ア. 袋井市の概況

袋井市（以下、当市）は、静岡県西部に位置し、東は掛川市、西は磐田市、北は森町に接している。東西約 15 キロメートル、南北約 17 キロメートルにわたり、面積は 108.33 平方キロメートルで、県総面積の 1.4% を占めている。また、可住地面積は 86.10 平方キロメートルと総面積の 79.5% を占め、平坦地が広い地域である。

気候では、太平洋に面し、温暖多雨の太平洋岸式気候である。夏は南よりの風のため、高温多湿で雨の日が多い。冬は西からの季節風のため、低温で乾燥した晴れの日が多く、この地域独特の「遠州の空っ風」と呼ばれる寒風が吹き、実際の気温より寒く感じられる。また、全国の中でも日照時間が長い地域であり、年平均気温も 16 度～17 度と 1 年を通じて快適な環境である。

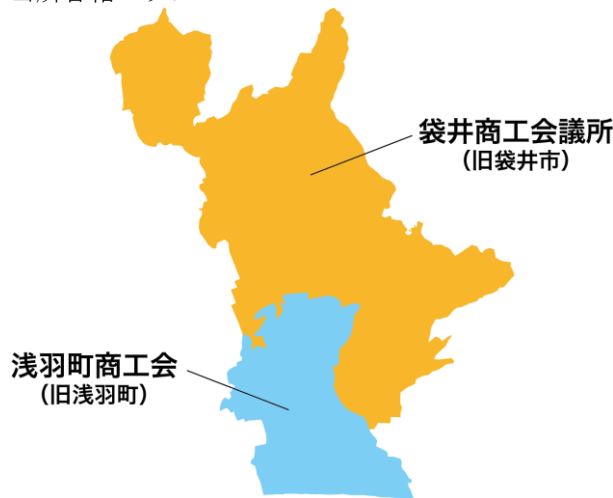
交通は、東海道新幹線・東海道本線・東名高速道路・国道 1 号・国道 150 号など主要交通路が横断し、東京へは 240 キロメートル、大阪へも 320 キロメートルと交通条件に恵まれている。

■ 袋井市の立地・交通



現在の袋井市は、平成 17 年 4 月に旧袋井市と旧浅羽町が合併し誕生した。そのため、当市には、袋井商工会議所（以下、当所）と浅羽町商工会の 2 つの商工団体がある。当所の管轄エリアは、下図「旧袋井市」のエリアである。

■当所管轄エリア



イ. 人口推移

(a) 当市全体の人口推移

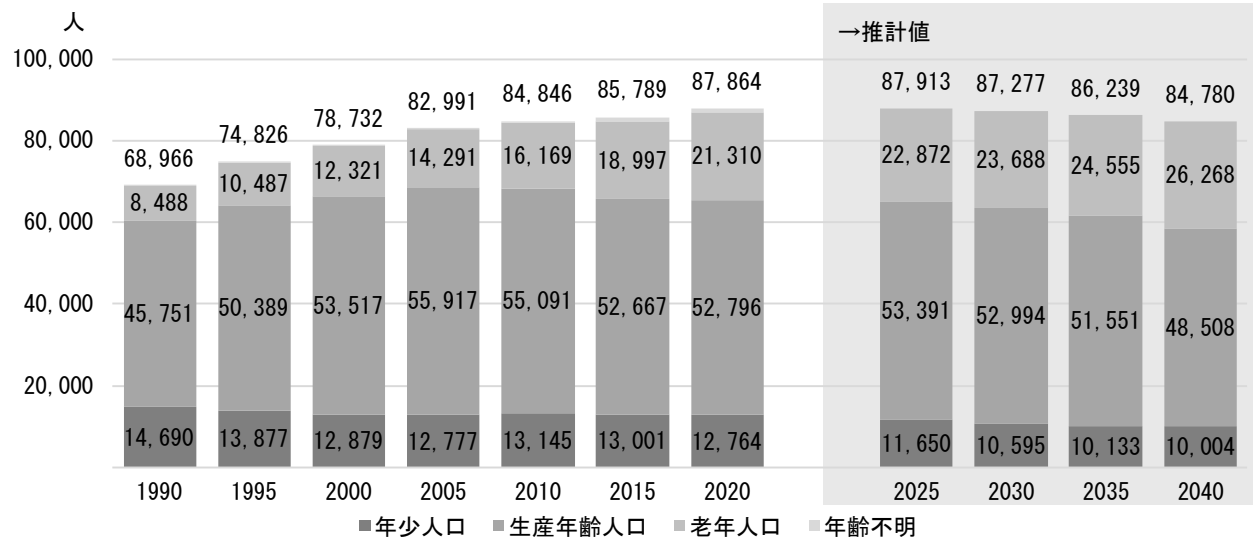
令和6年9月1日時点の人口は87,961人である。(住民基本台帳)

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は増加傾向にあるが、令和7(2025)年の87,913人をピークに減少傾向に転じることが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口は減少傾向、生産年齢人口は令和7(2025)年までは増加傾向、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(2020)年の24.3%から令和22(2040)年に31.0%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和2(2020)年の60.1%から令和22(2040)年に57.2%に低下する見込みである。

■人口推移(当市全体)



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) 当所管轄エリアの人口推移

令和2(2020)年の、当所管内の人口は69,738人であり、当市全体の79.4%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と管内の傾向は概ね類似していると考えられることができる。

■人口推移（当所管内）

	袋井市計	袋井商工会議所管内	浅羽町商工会管内
平成 17（2005）年	82,991	63,814	19,177
平成 22（2010）年	84,846	65,753	19,093
平成 27（2015）年	85,789	67,160	18,629
令和 2（2020）年	87,864	69,738	18,126

出典：袋井市「統計台帳」（各年 10 月現在）

ウ．特産品

(a)特産品

当市は、豊かに広がる田園地帯と美しい茶畑に彩られた素晴らしい自然環境のまちである。また、温暖な気候を生かし、最高級マスクメロンのブランド「クラウンメロン」や風味豊かな緑茶の産地としても有名である。

当所管内の主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品	概要
米	遠州の穀倉地帯である当市は、約 2,446 ヘクタールの田んぼがあり、生産者たちが毎年おいしい米を栽培している。市内では、「コシヒカリ」を中心に「きぬむすめ」や「にこまる」といった品種も栽培されており、当市を含む静岡県西部地域で栽培された「きぬむすめ」や「にこまる」は米の食味ランキングで最高位となる「特A」の認定を受けている。
クラウンメロン	1 本の木に良いものだけを 1 つ実らせ、全栄養を注ぎこむ。そして、栽培者達の膨大な手間をかけ、その名人芸によって果実の王様マスクメロンが誕生。地元で愛されているだけでなく、袋井市の特産品として全国に出荷されている。
ふくろい茶	当市で生産される茶は、恵まれた気候と降水量、澄んだ空気、栽培に適した土質など、自然が生み出す好条件によってでき上がった良質のkokoroumamiが自慢の緑茶である。茶の品種は「やぶきた」が中心で深蒸し煎茶や普通煎茶など、それぞれの生産者が特色を持った緑茶を生産している。
ふくろいの酒 「驥山（きざん）」	袋井出身の河村伝兵衛の開発した「静岡酵母」を使用し、市内の國香酒造が醸造を行っている地酒。淡麗辛口な味わいである。「驥山」という名称は、袋井市村松に生まれ、書の第一人者として活躍した川村驥山先生に由来している。
たまごふわふわ	袋井宿「たまごふわふわ」の材料は、たまごとだし汁だけで、食感は「ふわっ」と風味豊かな泡のようにふんわりとしている。また、アイスやケーキ、お好み焼きなど、様々な種類の「たまごふわふわ」が開発されている。

(b)袋井商工会議所推奨品

当所では、袋井のお土産品としてふさわしい商品を広く市内外へ発信し、地域のブランド力を高めることを目的に、袋井ブランド認定事業を行っている。

令和 6（2024）年 12 月時点で、23 商品が認定されている。

エ．観光資源

当市にかつてあった袋井宿は、東海道五十三次のちょうど「どまん中」。本陣三軒、旅籠五十軒、宿建人馬百人・百匹の規模の宿場であった。東西文化の中間点として、物資と人々の往来や、秋葉山への参拝客で賑わったと言われている。今でも、当時の東海道の面影を残す松並木や宿場公園がある。

その他にも、温暖な気候からくる豊かな自然や、市内のいたるところで伝統ある寺社や長い歴史を物語る建造物が点在している。

当所管内の主な観光資源は次のとおりである。

■主な観光資源

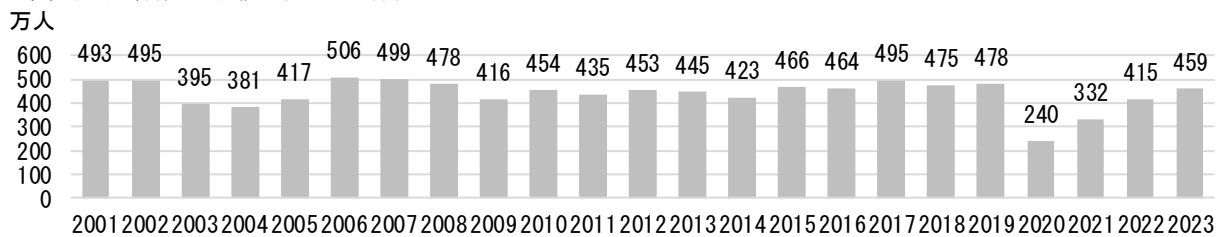
観光資源	概要
可睡ゆりの園	園内中央には大きな池が広がり、鯉の餌やりができ、また、日本風の滝や庭園も楽しむことができる。園内には、池を眺めながらのんびりとくつろげる休憩所、ゆりの根の天ぷらを添えたそばやうどんなどを味わう事ができる食事処などがあり、売店では様々な種類のゆりの鉢植えが売られている。
医王山油山寺	遠州三山のひとつ医王山油山寺は、「油山(あぶらやま)」と呼ばれ、多くの人々に親しまれている真言宗の古刹である。孝謙天皇眼病の時に、境内「るりの滝」の加持祈祷された水で洗ったところ快癒したという眼病治癒の伝説の寺としても知られ、広く信仰を集めている。掛川城の御殿下御門を移した山門、本尊を納める本堂内厨子は三重塔とともに国指定重要文化財になっている。
萬松山可睡斎	遠州三山のひとつ萬松山可睡斎は、「お可睡(おかすい)」と呼ばれ、多くの人々に親しまれている東海屈指の曹洞宗の巨刹である。広い境内に本堂、書院、方丈など多くの建造物が立ち並び、小高い地には秋葉山から遷座した秋葉三尺坊大権現も祀られている。花の寺としても名高く、春はボタン(60種、2,000株)、夏は鷺草、秋には紅葉が堪能できる。
法多山尊永寺	遠州三山のひとつで、「はったさん」の名で親しまれる厄除消除の名刹である。本殿は鎌倉時代の様式を現代建築で力強く再現した風格あるもの。桃山時代の様式を今に伝える「仁王門」「金剛五種鈴」は国重要文化財に指定されています。初詣は東海一円から老若男女が集まり、春には桜、夏はホタル、秋にはイチョウ、また「田遊祭」「節分祭」「万灯祭」など、季節の行事で賑わう。境内で売られている厄除けだんごは絶品である。
エコパスタジアム(静岡スタジアム)	小笠山の豊かな自然につつまれた、緑あふれる「エコパスタジアム」は、5万人収容できる設備を誇る、県下最大の多目的競技場である。スポーツや音楽、文化・芸能など、さまざまなイベントの舞台として、数多くのドラマが生まれている。ラグビーワールドカップ2019 TM 日本大会(4試合)、2002FIFAワールドカップ TM 日韓大会(3試合)、2003NEW!!わかふじ国体、2006ねりんピック静岡開会式などが行われた。
ふくろい遠州の花火	豪快な音とともに夏の夜空に咲く大輪の花。夜空を彩る花火は、日本有数の花火大会の一つにも数えられ、静岡県遠州地方の夏の風物詩として広く知られている。打ち上げられる花火を間近で見ることができる、迫力溢れる大会であり、音・色・風を体全体で受け止め、花火を楽しむことができる。また、本大会は全国花火名人選抜競技大会であり、全国から選抜された超一流の花火師による最高峰の芸術花火が競演する。

オ. 観光交流客数の推移(当市全体)

令和5(2023)年の観光交流客数は459万人である。

推移をみると、毎年年間400～500万人の間で推移していたが、令和2(2020)年の新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で急減したが、その後回復傾向にあり、2023年にはコロナ禍前の水準に回復した。

■観光交流客数の推移(当市全体)



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) 産業の概観

令和2年国勢調査による袋井市の就業状況は、第1次産業が3.8%、第2次産業が41.5%、第3次産業が54.8%となっており、県内でも「ものづくり」の盛んな地域である。

(b) 業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

i_ 当市全体

当市の事業所数は、平成24年が3,436社、令和3年が3,350社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成24年が2,529者、令和3年が2,314者であり、9年間で8.5%減少している。

小規模事業所数の増減を産業別にみると、製造業（△23.5%）、卸・小売業（△19.8%）の減少率が高くなっている。一方、情報通信業、医療、福祉、その他サービス業では増加がみられる。

■業種別の事業所数及び小規模事業所数（当市全体）

	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	386	455	12	811	390	205	738	439	3,436
小規模事業所数	375	336	10	519	247	91	578	373	2,529
平成28年									
事業所数	377	440	7	775	383	226	796	429	3,433
小規模事業所数	360	318	7	469	253	86	599	356	2,448
令和3年									
事業所数	348	386	11	708	338	268	874	417	3,350
小規模事業所数	331	257	11	416	214	98	638	349	2,314
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△38	△69	△1	△103	△52	63	136	△22	△86
増減割合	△9.8%	△15.2%	△8.3%	△12.7%	△13.3%	30.7%	18.4%	△5.0%	△2.5%
小規模事業所数	△44	△79	1	△103	△33	7	60	△24	△215
増減割合	△11.7%	△23.5%	10.0%	△19.8%	△13.4%	7.7%	10.4%	△6.4%	△8.5%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

ii_ 当所管内

令和3年の当所管内の事業所数は2,730社であり、当市全体（3,283社）の83.2%を占める。

そのため、前項の当市全体の傾向と管内の傾向は概ね類似していると言える。

■業種別の事業所数（当所管内）

	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									
袋井市合計	386	455	12	811	390	205	716	461	3,436
袋井商工会議所	327	335	11	690	334	175	594	367	2,833
浅羽町商工会	59	120	1	121	56	30	122	94	603
平成28年									
袋井市合計	377	440	7	775	383	226	764	461	3,433
袋井商工会議所	316	319	7	651	330	197	636	374	2,830
浅羽町商工会	61	121	0	124	53	29	128	87	603
令和3年									
袋井市合計	348	386	11	708	335	260	790	445	3,283
袋井商工会議所	295	279	11	595	295	225	660	370	2,730
浅羽町商工会	53	107	0	113	40	35	130	75	553

※前項の「当市全体」の計算方法と本表の計算方法が異なるため、若干、数値が合致しない箇所がある。

出典：袋井市「統計台帳」（各年10月現在）

(c) 業種別の景況感

当所の「袋井地域の景気動向調査」より景況感を確認する。

全体では、令和 5（2023）年 7～12 月期と令和 6（2024）年 1～6 月期がそれぞれゼロ付近の DI 値となっており、比較的、企業を取り巻く経営環境は安定していることが読み取れる。

業種別にみると、令和 6（2024）年 1～6 月期において、製造業や建設業の DI 値が低くなっている。一方、新型コロナウイルス感染症の拡大からの回復期ということもあり、卸売・小売・サービス業では DI 値が高くなっている。

■景気動向 DI（前年同期比）

	2023 年 7～12 月期	2024 年 1～6 月期
全体	2.3	▲6.3
製造	▲6.8	▲23.8
生活関連型	▲11.1	▲27.6
基礎素材型	▲8.0	▲5.9
加工組立型	0.0	▲35.3
卸売・小売・サービス	11.0	6.3
卸売・小売	▲6.6	▲3.4
運輸	20.0	44.4
飲食	58.1	38.7
その他サービス	3.1	▲6.6
建設	▲6.1	▲17.9
公共工事	▲11.8	0.0
民間工事	2.0	▲17.1
住宅	▲15.2	▲29.2

出典：袋井商工会議所「袋井地域の景気動向調査」

(d) 業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

i_全産業共通

当市は静岡県西部に位置し、市内はもちろん、近隣の磐田市や浜松市を含め工業が盛んな土地柄である。人口も増加傾向にあり、平均年齢も県内平均よりも若い街である。住宅地や工業団地も造成されており、成長も期待できる。

しかし、小規模事業者においては、高齢化や後継者不在の場合が多く、今後減少が加速していく事が懸念されることは他の市町と同じである。特に建設関係を筆頭に人手不足や IT 関連の導入の鈍さや関心の薄さもある。

全体的に地元意識が高く保守的。新しい事への挑戦には消極的な感じを受ける。

ii_商業

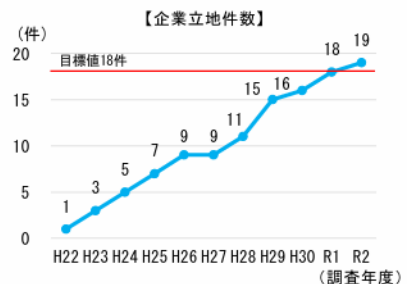
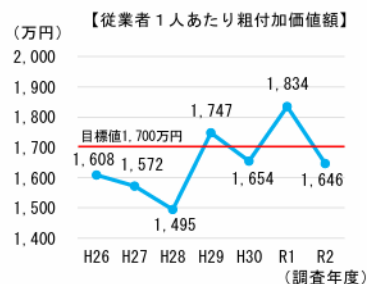
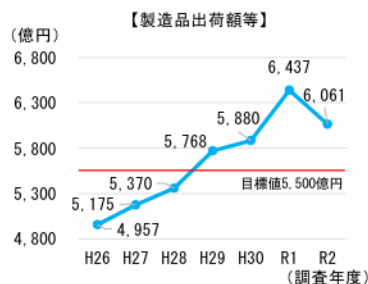
当市の商業施設は、袋井駅周辺、上山梨地区、愛野駅周辺、東名袋井インターから浅羽地区の沿線などに集積している。市内の卸・小売業の売上高は、平成 28 年の 2,285 億円から令和 3 年は 2,971 億円に増加しているが、事業者数は 775 件から 708 件に減少している。

市内では袋井駅南のノブレスパークをはじめ、大手スーパーやドラッグストアの出店が続いており、売上は増加しているが、小規模事業者は依然として店主の高齢化や後継者不在による廃業、事業縮小が発生している。

また店主の高齢化に伴い、電子決済の導入や IT の利活用も進んでいないことも課題である。

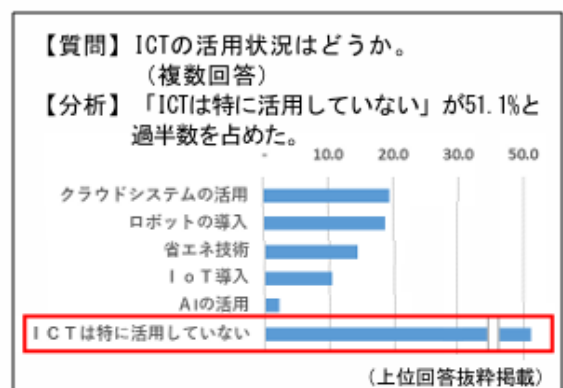
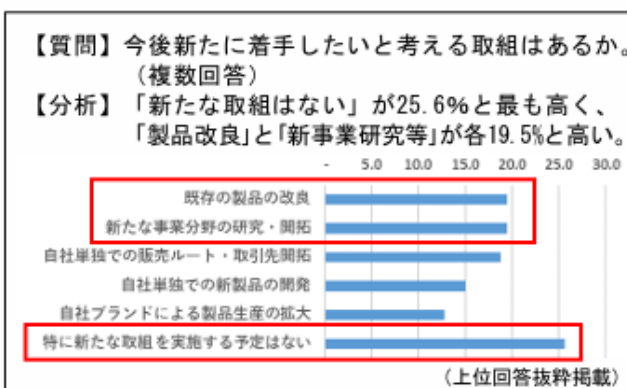
iii_工業

当市の工業は、工業団地の開発や企業立地補助制度の充実などに取り組んだことにより、令和元年度（平成 30 年）の製造品出荷額等は 6,437 億円、令和 2 年度（R2.6 現在）の製造業の従業者数は 14,251 人と過去最高となり、順調に発展している。



しかし、当市においても、新型コロナウイルス感染症の影響等により先行きは見通せない状況で、令和 3 年度（令和 2 年）の製造品出荷額等の減少が見込まれた。

また、令和元年 11 月の市内製造業事業所アンケート調査においても、新たな取組や ICT 活用に取り組んでいない事業所が多いなど、改めて本市の工業が乗り越えていくべき課題も顕在化している。



iv_建設業

当市の建設業は、大手の大規模な建設業こそないものの、古くから地域で事業を行ってきた規模が 30 人程度の事業者が中心となっている。それらの事業者間には比較的連携や交流が行われている。

課題としては、規模が小さいため市内にて大規模な工事があった場合は市外の大規模な建設業との競争が行われる点や、特に小規模事業者において従業員の高齢化や人手不足が顕著である点があげられる。また、工業同様に新たな取組や ICT 活用に消極的であるのが課題である。

v_サービス業

当市は製造業が盛んな静岡県西部地区に位置し、東名高速道路を始めとする交通網が発達していることから利便性が高く、陸運業の需要が期待されている。

一方、街の人口規模に比して、美容院やエステといった美容業の出店が非常に多い。両業種ともに大手有名店の参入は無いものの、小規模店舗が競争を行っている。

工業、建設業で述べた通り、既存の事業者は新たな取り組みへの消極的ではあるが、起業への意識は高い。

vi_飲食業

当市の飲食店は商業同様に袋井駅や愛野駅周辺、東名袋井インター沿い道路や旧国道沿いに多く出店している。有名なチェーン店などは東名インター道路や旧国道沿いに集中しており、駅前にはどちらかというと小規模な居酒屋などが多い。袋井駅前には規模が小さく、特に平日において集客が少ない。各市民がそれぞれ馴染みの個人店を持っており、大手チェーン店等は苦戦している。

小規模な個人店が多いため、他業種同様に IT 等の導入は遅れている。

vii_観光業

当市では、豊かな自然や歴史、文化など固有の資源を活かして観光振興を進めている。観光客の多くが遠州三山やエコパスタジアムでのイベントに訪れ、夏にはふくろい遠州の花火が開催され、こちらも

多くの観客が訪れる。

しかし、駅前を中心に宿泊施設の数などは少なく、滞在型観光への転換、環境整備が必要である。

キ．第2次袋井市総合計画

「第2次袋井市総合計画（平成28年度～令和7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でみると、新技術・新製品・新商品・新サービスの開発促進、人材育成及びIoT等の活用による生産性向上、産業構造の変化への対応、特産品の開発・販売促進、ICTを活用しての販路拡大などが掲げられている。

■基本構想（平成28年度～令和7年度）

〈まちの将来像〉

活力と創造で 未来を先取る 日本一健康文化都市

〈まちづくりの基本目標〉

- ・子どもがすこやかに育ち みんなが健康で幸せに暮らすまち ～心と体の健康～
- ・活力にあふれ 潤いと安全・安心を実感できるまち ～都市と自然の健康～
- ・つながりと交流を大切に 豊かな市民力で未来を拓くまち ～地域と社会の健康～

■後期基本計画（令和3年度～令和7年度）（一部抜粋）

政策4 活力みなぎる産業のまちを目指します

取組1 産業の新たな展開の推進

- 1 環境の変化に対応できる「稼ぐチカラ」の強化
- 2 企業誘致の推進
- 3 人材育成と経営力向上の支援
- 4 雇用対策の推進

取組2 戦略的な観光の推進

- 1 袋井ブランドの活用
- 2 マーケティングの推進
- 3 担い手の充実と育成

取組4 魅力的な商業の振興

- 1 事業者等の経営力向上の支援
- 2 魅力ある個店・商店街づくりの推進
- 3 消費者トラブルの解決と防止のための啓発の推進

ク．袋井市中小企業および小規模企業振興基本条例

袋井市は、中小企業及び小規模企業の振興に関し、基本理念を定め、中小企業等の振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進し、地域経済の持続的な発展と市民生活の向上を図ることを目的に「袋井市中小企業及び小規模企業振興基本条例（令和7年1月1日施行）」を制定している。

■袋井市中小企業及び小規模企業振興基本条例（基本理念）

（基本理念）

第3条 中小企業等の振興は、次に掲げる事を基本理念として行うものとする。

- (1) 中小企業等の自らの創意工夫や自主的な努力により事業活動が促進されること。
- (2) 中小企業等の活力が最大限発揮され、環境の変化に対応し発展を継続できる強い企業の育成及び未来に向かって新たな価値を生み出す企業の創出が図られる環境を促進していくこと。
- (3) 中小企業等は、地域経済の発展、雇用の創出等に寄与し、もって市民生活の向上に大きく貢献する重要な役割を果たしていることを認識すること。
- (4) 中小企業等を中心に、市をはじめ、中小企業支援団体、金融機関等、学校、大学等、大企業、中堅企業及び労働団体（以下「関係団体」という。）並びに市民がそれぞれの責務、役割等について相互に理解を深め、主体的に連携し協力が図られること。

ケ. 袋井市工業振興計画

袋井市は、当市工業の特徴を明らかにするとともに、基本的施策を見直し、当市の持つものづくりの強みをさらに発展させていくことを目的に「袋井市工業振興計画（令和３年度～令和７年度）」を策定している。

■袋井市工業振興計画（令和３年度～令和７年度）

〈将来像〉

ものづくりの「知恵袋」・袋井市

〈基本理念〉

- ア 環境変化に対応し発展を継続できる強い市内企業
- イ 新たな価値を生み出す工業

〈基本目標と取組方針〉

- １ 袋井市の工業の新たな進展
 - １-１ イノベーション創出に向けた新製品・新技術等の研究開発の支援
 - １-２ 広域連携による販路拡大の支援
 - １-３ 成長産業分野への参入支援
- ２ 産業基盤の強化と高度化
 - ２-１ 持続性を高める経営基盤の強化促進
 - ２-２ 将来を担うものづくり人材の確保と育成
 - ２-３ ICT活用による生産性向上の促進
- ３ ふくろい産業ネットワークの構築
 - ３-１ 産学交流と企業間交流の深化
 - ３-２ ものづくり企業の情報発信の強化
- ４ 袋井市の工業を発展させる企業の誘致と定着
 - ４-１ 新たな企業の誘致と連携促進
 - ４-２ 企業用地開発の推進
 - ４-３ 企業立地制度等の充実

②課題

これまで記述した地域の現状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。

人口をみると、当市全体の人口はこれまで増加傾向にあったが、令和７（2025）年の87,913人をピークに減少傾向に転じることが見込まれている。他市町村をみると、人口が減少傾向にある自治体では事業者の売上も減少していく傾向にある。そのため、当所管内においても、このタイミングで小規模事業者が一度、自社の経営状況を認識し、それぞれの強みを活かして経営を再構築することで、経営力を向上させることが必要である。

また、年齢３区分別人口をみると、令和５年４月は令和元年４月に比べ、年少人口の割合が１％、生産年齢人口が０.６％減少しており、今後も人手不足が加速していくことが推測される。そのため、小規模事業者においても、生産性向上が課題となる。

特産品では、温暖な気候を生かし、最高級マスクメロンのブランド「クラウンメロン」や風味豊かな「ふくろい茶」が有名である。また、当所では袋井のお土産品としてふさわしい商品を広く市内外へ発信し、地域のブランド力を高めることを目的に、袋井ブランド認定事業を行っている。これら特産品の活用は、他社との差別化に有効である。そのため、小規模事業者にも特産品を活用して商品開発をすることが期待されている。

観光資源や観光入込客数では、当市には多くの観光資源があり、年間で４５０～約５００万人程度の観光客が来訪している。一方、小規模事業者をみると、十分な観光需要の獲得ができていないのが現状である。そのため、魅力ある個店・商店街づくりを進めるとともに、ITを活用して情報発信による集客などに取り組むこともひとつの課題となる。

当市全体の小規模事業所数は、小規模事業所数は、平成２４年が２,５２９者、令和３年が２,３１４者であり、９年間で８.５％減少している。地域活力を維持させるためには、事業所数の減少に歯止めをかけることも重要である。そのため、創業や事業承継の活性化が地域としての課題となる。

景況感では、全体では、令和 5（2023）年 7～12 月期と令和 6（2024）年 1～6 月期の景気動向 DI について、それぞれゼロ付近の DI 値となっており、比較的、企業を取り巻く経営環境は安定していることが読み取れる。業種別にみると、令和 6（2024）年 1～6 月期において、製造業や建設業の DI 値が低くなっている。当市の基幹産業は製造業であり、製造業の活性化は地域全体の活性化に直結する。そのため、製造業の経営力向上について、重点的に支援する必要がある。

当所が考える業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）では、主なものとして、①全産業共通のものとして事業承継、人手不足への対応、IT 関連の利活用、新たな取組への挑戦など、②商業では、大手スーパーやドラッグストアとの差別化など、③工業では、既存の製品の改良、新たな事業分野の研究・開拓など、④建設業では、大規模な建設業との競争激化への対応など、⑤サービス業では、他社との差別化、起業の創出など、⑥観光業では、滞在型観光を生み出すようなサービスの創出などがあげられる。

(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

袋井市では、平成 28（2016）年度より「活力と創造で 未来を先取る 日本一健康文化都市」をまちの将来像に掲げている。これを実現するため、当所では、小規模事業者が将来に渡り経営力を向上させていくとともに、市の持つ地域資源を十分に活用し市内外に発信を行っていくことや、若い人材が多く起業し、中心となっていく事で活力のある町となっていくことをあるべき姿と捉えている。

そこで小規模事業者が、それぞれの強みを活かして経営や生産性向上により経営力を向上させることや、特産品を活用して商品開発をすることや、IT を利活用して情報発信や販路開拓をすること、管内で創業などが活発に行われ若い力が活躍することを重点的に支援する。

②第 2 次袋井市総合計画との連動性・整合性

前項『①10 年程度の期間を見据えて』で示した 10 年後の小規模事業者のあるべき姿は、次の表のとおり第 2 次袋井市総合計画の実現に寄与するものであり、連動性・整合性がある。

■第 2 次袋井市総合計画と前項の比較表

第 2 次袋井市総合計画（商工・観光部分）	10 年後の小規模事業者のあるべき姿
取組 1. 産業の新たな展開の推進	
1. 環境の変化に対応できる「稼ぐチカラ」の強化	・それぞれの強みを活かして経営や生産性向上により経営力を向上させること
2. 企業誘致の推進	－
3. 人材育成と経営力向上の支援	・それぞれの強みを活かして経営や生産性向上により経営力を向上させること
4. 雇用対策の推進	－
取組 2. 戦略的な観光の推進	
1. 袋井ブランドの活用	・特産品を活用して商品開発をすること
2. マーケティングの推進	・IT を利活用して情報発信や販路開拓をすること
3. 担い手の充実と育成	・管内で創業などが活発に行われ若い力が活躍すること
取組 4 魅力的な商業の振興	
1 商業者等の経営力向上の支援	・それぞれの強みを活かして経営や生産性向上により経営力を向上させること ・特産品を活用して商品開発をすること

	・IT を利活用して情報発信や販路開拓をすること
2 魅力ある個店・商店街づくりの推進	・それぞれの強みを活かして経営や生産性向上により経営力を向上させること
3 消費者トラブルの解決と防止のための啓発の推進	－

③商工会議所としての役割

ア．袋井商工会議所「中期行動計画」（中長期ビジョン）

当所では、中期行動計画「明日からのレポート」を策定し、企業の未来のため、地域の未来のために活動を行う。

＜行動指針＞

- ・企業をよくする
- ・地域をよくする
- ・組織をよくする

＜企業の未来のために＞

事業継続力強化の支援に重点を置き、以下の支援を行う。

- ①会員企業に対する巡回・窓口相談の積極的な推進
- ②「中小企業等経営強化法」、「中小企業強靱化法」「改正小規模事業者支援法」に基づく伴走型支援の継続実行
- ③国際化への支援
- ④人手不足・創業・事業承継等への対応
- ⑤新産業・新商品・新サービスの創出、販路拡大への取り組み
- ⑥経済成長と環境を両立するエネルギー・環境政策の推進

＜地域の未来のために＞

少子化・人口流出による地方の人口減少が進み、人材が不足する中、魅力と賑わいがあふれる街の形成実現に向けて事業に取り組んでいく。

- ①中心市街地活性化・賑わいづくりに対する貢献
- ②地域資源の活用と観光力の強化
- ③地域課題解決に対する政策提言・要望活動の積極的展開
- ④防災・減災対策に取り組む

イ．商工会議所としての役割

- ・袋井商工会議所では、経営発達支援計画と並行して、事業環境変化支援事業個別相談会を開催している。専門家を交えた個別相談会や各団体などと連携し支援を行っていく。例としては、事業計画の作成やIT活用のための支援。
- 創業に関しての支援、事業計画作成支援。
- ㈱国民生活金融公庫や静岡県信用保証協会と連携し、資金面での支援。
- 高齢による廃業が増えていく中、静岡県事業承継・引継支援センターとも連携し、円滑な事業引継ぎが行えるよう支援。
- 地域資源を活用して商品など掘り起こし、PRやブラッシュアップをする。
- 巡回などを通してきめ細かいアフターフォローや支援を行い、活力ある中小企業づくりに貢献する。

(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、以下の4つの目標を定める。

〈支援対象〉

環境変化に対応し、新たな取組に挑戦する小規模事業者を重点的に支援する。

〈目標〉

【目標①】

小規模事業者が、それぞれの強みを活かし、経営力を向上させること

【目標②】

小規模事業者が、特産品を活用して商品を開発・販売し、売上を拡大させること

【目標③】

小規模事業者が、ITを活用して情報発信や販路開拓、業務効率化等を行い、生産性を向上させること

【目標④（経営力再構築伴走支援に向けた目標）】

これらを実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定して、小規模事業者の力を引き出すこと

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標④】により、環境変化に対応し、発展を継続できる強い市内企業を創出すること、またこれによる強い雇用基盤を創出することを目指す。加えて、特に商業において、個店がそれぞれの強みを活かして魅力ある個店・商店街づくりを行うことで、地域に魅力を創出し、観光客の増加等に寄与することを目指す。

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

【目標①】小規模事業者が、それぞれの強みを活かし、経営力を向上させること

〈達成のための方針〉

小規模事業者がそれぞれの強みを活かすために、経営分析により各事業者の経営状況や強みを明らかにする（48者/年）。経営分析では、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題や本質的強みに気づき、腹落ちすることに重点を置く。

また、経営分析で把握した強みを活用して事業の方向性を事業計画にまとめ（25者/年）、事業計画のフォローアップを実施する（計画5年目に売上増加10者/年、利益増加10者/年）。

なお、事業計画策定支援では、地域経済分析システム（RESAS）や商圈分析ツール「SEARCHBOX」などによる「地域の経済動向分析」（年1回）の結果も活用する。さらに、事業計画のフォローアップ支援の際に、「展示会・商談会の出展支援」などの販路開拓支援を実施する。

【目標②】小規模事業者が、特産品を活用して商品を開発・販売し、売上を拡大させること

〈達成のための方針〉

特産品を活用しての商品開発に向けて、「袋井商工会議所推奨品認定に向けた商品調査」にて、個

社の商品の需要動向調査を実施する（3 者/年）。また、調査結果を基に「食品開発ブラッシュアップ事業」を実施し、商品のブラッシュアップなどを支援する。

さらに、ブラッシュアップ後の商品について、「展示会・商談会の出展支援」（支援対象 2 者/年、成約件数 1 件/者）や「ネットショップ開設支援」（支援対象 3 者/年、売上増加率 10%/者）、「SNS 開設支援」（支援対象 8 者/年、売上増加率 10%/者）などの販路開拓支援を実施する。

【目標③】小規模事業者が、IT を活用して情報発信や販路開拓、業務効率化等を行い、生産性を向上させること

＜達成のための方針＞

経営分析支援の際に事業者の IT 活用の状況を分析する。事業計画策定支援の際に事業計画策定に意欲的な事業者を対象に「IT セミナー」や「個別相談会（IT 活用）」、「IT 専門家派遣」を実施する。販路開拓支援の際に「ネットショップ開設支援」や「SNS 開設支援」を実施する。

また、効果的な支援に向けて、当所においても DX（デジタルトランスフォーメーション）・IT 支援に向けた相談・指導能力の向上を図る。

【目標④】これらを実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定して、小規模事業者の力を引き出すこと

＜達成のための方針＞

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営指導員等の経営力再構築伴走支援の資質向上を図る。

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】

現状、商圈分析ツールを活用し、小規模事業者の事業計画策定に役立てている。また、令和 5 年度より、地域の事業者を抽出し、郵送、聞き取りによる景気動向調査を行っている。

【課題】

過去実施した調査結果を通常の窓口・巡回訪問時に上手く活用できていない。そのため、ツールの効果的な活用方法をより経営指導員が習得していく必要がある。また、調査結果を元にして連携支援機関との情報交換の場を作ることが課題である。

(2) 目標

項目	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地域の経済動向分析 公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②袋井地域の景気動向調査 公表回数	HP 掲載 会報	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析

事業名	地域の経済動向分析
目的	小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うことを目指す。
調査内容	地域経済分析システム（RESAS）や商圈分析ツール「SEARCHBOX」の情報のなかで、

	地域の小規模事業者にも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 <商圈分析ツール「SEARCHBOX」> ・商圈内特性 ・商圈内統計情報 ・類似特性 等
調査・分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）が外部専門家と連携し、地域経済分析システム（RESAS）や商圈分析ツール「SEARCHBOX」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	レポートは当所中小企業相談所サイト「F-Station」で公表し、広く管内小規模事業者にも周知。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。

②袋井地域の景気動向調査

事業名	袋井地域の景気動向調査
目的	管内の中小企業の景況感等を把握することで、的確な支援を行い、小規模事業者の収益性の拡大や、経営の効率化を実現する。
調査内容・調査の手法	管内の中小企業を対象にアンケート調査を実施する。 調査は、年 2 回、郵送法にて実施する。対象は、管内の中小企業 約 450 社（製造業、卸売・小売・サービス業、建設業）とする。
調査項目	・景況感 業況、売上高、客単価/販売単価、仕入単価/原材料単価、客数（販売先数）、経常利益、資金繰り、金融機関借入、商品在庫/製品在庫、生産設備、雇用判断 ・設備投資について ・経営上の問題点 ・その他トピック 等
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（業種別分析や経年分析等）し、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は当所中小企業相談所サイト「F-Station」や会報で公表し、広く管内小規模事業者にも周知する。また当所でも、結果を施策の立案や支援に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1)現状と課題

【現状】

令和 4 年度に第 3 回の袋井商工会議所推奨品認定を行った。令和 5 年は推奨品の募集は実施せず、イベント等の開催も少なかったため、PR の場などは少なかった。

【課題】

推奨品について、新規開業を行った事業者の商品も含め、商品の掘り起こしを行い、認定商品数を拡充させることが課題である。また、商品のブラッシュアップを行うことで推奨品全体の質を向上させていく必要がある。これを実現するため、イベントや展示会への出店等によるアンケート調査を実施する。

(2) 目標

項目	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
「袋井商工会議所推奨品」認定に向けた 商品調査対象事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

事業名	「袋井商工会議所推奨品」認定に向けた商品調査
目的	小規模事業者が開発・販売について商品調査・ブラッシュアップを行うことで、「袋井商工会議所推奨品」の認定を受けること、「袋井商工会議所推奨品」の認定商品の質を向上させることを目指す。
対象	小規模事業者の商品、3 商品/年（1 者あたり 1 商品）を対象とする。 なお、対象商品の選定にあたっては、特に、「袋井商工会議所推奨品」への認定を目指す商品を優先する。 ※「袋井商工会議所推奨品」については P3 参照
調査の手法	「袋井商工会議所推奨品」の認定委員会はおおよそ 2 年に 1 回開催される。そこで、認定委員会を開催する年と、開催しない年で以下のように調査方法を変える。 ＜認定委員会を開催する年＞ 認定委員会では、認定委員（5～10 名）による品評会を実施。この結果を活用する。 ＜認定委員会を開催しない年＞ 認定を受けられる商品にブラッシュアップするための調査を実施する。具体的には、「当所の会合を活用して調査（当所の役員や女性会のメンバーなどに対する調査）」、「駅前など地元で開催されるイベントを活用する調査」、「展示会などを活用する調査」、「外部機関と連携して首都圏の消費者を対象とする調査」などを想定している。調査は経営指導員（もしくはその他の職員）と事業者が協力して実施し、1 商品あたり 10 名程度からアンケート票を回収する。
調査項目	☐ 商品の総合評価（直感的な評価） ☐ 味（食品の場合） ☐ 見た目 ☐ パッケージ ☐ 独自性（袋井らしさ） ☐ 価格 ☐ 自由記述 等
分析の手法	収集した評価は経営指導員が分析を行う。具体的には、回答を得た評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などをまとめる。これにより改善の優先順位付けを行う。
調査結果の 活用方法	・分析結果は、経営指導員（もしくはその他の職員）が簡易なレポートにまとめたうえで、対象事業者にフィードバックする。その後、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。 ・上記の他、実際に商品を開発・ブラッシュアップする事業者に向け、「食品開発ブラッシュアップ事業」を実施する。この事業は、当市の農産物や特産品を活用する食品開発支援を目的としており、食の分野の専門家と担当する経営指導員が伴走型形式で、食品開発コンセプトやパッケージ改良、販路開拓等をワンストップで支援する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営状況分析に際しては、①マル経の推薦、②経営革新計画策定、③持続化補助金の支援、④小規模企業経営力向上計画策定の際に実施している。

【課題】

事業計画の策定、策定後の実施支援（フォローアップ）の前段階と意識しての経営状況分析の状況把握に至っていない。そのため、事業計画策定と関連付けての相談サービス対応に努める必要がある。

(2) 目標

項目	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	80 者	48 者	48 者	48 者	48 者	48 者

※今後は事業計画の策定を見据えて、「対話と傾聴」を通じて小規模事業者自身が本質的課題に気づくような支援を実施する。これを実現するためには、1 者あたりにかかる時間が増加するため、実現可能性を加味し、目標件数を 48 者/年に減少させる。

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	当所中小企業相談所サイト「F-Station」による周知を行う。また、巡回訪問・窓口相談・個社支援（金融支援、補助金支援、需要動向調査等を含む）や、各種セミナー開催時に訴求する。
分析の実施手法	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。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。 分析は、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」、中小機構の「経営計画つくるくん」などを活用する。
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実施する。 ＜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（SWOT 分析等）＞ 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（IT 活用の状況、事業計画の策定・運用状況、商圏分析ツール「SEARCHBOX」を活用する商圏分析など）
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、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化する場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面的に支援する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 ・分析結果は、商工会議所トータル OA システム（TOAS）に集約。経営指導員個人の保有する知識・ノウハウを他の職員に共有することで、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

登録専門家による個別相談会を開催し、コロナ禍などの経営環境の悪化に対する IT を活用して経営課題解消のアドバイスや経営戦略策定のアドバイスを行っている。

また、経営支援システム（Biz ミル）や商圏分析ソフト（SEARCHBOX）を活用し策定支援を行ったが、時間などの問題もあり目標値達成には至らなかった。

【課題】

事業計画策定が先にありきの支援で、結果として補助金申請につながるのではなく、補助金申請ありきでの事業計画策定になってしまっていることが課題である。

当所の経営発達支援事業の方向性として、事業者が自ら考え、自立していけるよう、継続して切れ目ない支援やフォローを重ねていくことが必要である。

(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、事業計画策定を支援する。本支援では、経営分析を行った事業者の約5割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に IT セミナーや個別相談会（IT 活用）、IT 専門家派遣を行い、小規模事業者の IT 活用（IT を活用する販売促進、IT を活用して業務改善や生産性向上）の促進や、これによる競争力の維持・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	令和 10 年度	令和 11 年度
事業計画策定事業者数	31 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
事業計画策定セミナーの開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
個別相談会（事業計画策定）の開催日数	34 日	20 日	20 日	20 日	20 日	20 日
IT セミナーの開催回数	2 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
個別相談会（IT 活用）の開催日数	16 日	20 日	20 日	20 日	20 日	20 日

(4) 事業内容

事業名	事業計画策定支援	
目的	経営分析により顕在化する本質的課題を解決することを目指す。	
支援対象	原則として経営分析を実施する事業者	
支援対象の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。また、補助金を契機として事業計画策定希望者の掘り起こしを実施する。加えて、事業計画策定セミナーを開催する。	
	■事業計画策定セミナー	
	支援対象	すべての小規模事業者（特に経営分析を行った事業者）
	募集方法	当所中小企業相談所サイト「F-Station」、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知
	講師	県内の中小企業診断士 等
	回数	年 1 回
	カリキュラム	事業計画の意義、事業計画書の策定方法 等
	想定参加者数	20 人/回
支援の手法	①小規模事業者が作成する事業計画に経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法、③個別相談会（事業計画策定）を通じて小規模事業者と専門家が協力して作成する方法の 3 つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。	
	■個別相談会（事業計画策定）	
	支援対象	すべての小規模事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）
	募集方法	当所中小企業相談所サイト「F-Station」、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知

	講師	県内の中小企業診断士 等
	回数	年 20 日（1 名につき 90 分まで）
	相談内容	事業計画作成、各種補助金、販路開拓、事業転換・再構築 等
	<DX に向けた取組> 事業計画策定に意欲的な事業者を対象に IT セミナーや個別相談会（IT 活用）を実施する。また、セミナー受講事業者で、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による相談対応・経営指導や IT 専門家派遣を行う。これにより、事業計画中の取組のひとつとして DX や IT 活用を促進する。	
	■IT セミナー	
	支援対象	すべての小規模事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）
	募集方法	当所中小企業相談所サイト「F-Station」、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知
	講師	県内の IT 専門家 等
	回数	年 1 回
	カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める。その他、DX の事例や活用方法、IT を活用した販路拡大・生産性向上手法なども紹介する。
	想定参加者数	30 人/回
	■個別相談会（IT 活用）	
	支援対象	すべての小規模事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）
	募集方法	当所中小企業相談所サイト「F-Station」、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知
	講師	県内の IT 専門家 等
	回数	年 20 日（1 名につき 90 分まで）
	相談内容	ホームページ作成・診断・リニューアル、SNS 活用、EC サイト制作 等

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】

過去に伴走型補助事業に参加した事業者に対し登録専門家によるフォロー相談会を実施し、事業計画の深堀を図り、継続中の経営課題（IT による販路拡大）や新たな経営課題の解消策を専門家と検討支援を行っている。

【課題】

取引先企業からの影響による売上増減や資金繰り対策等、出口の見えにくい案件について、解決がどこまで図られているか検証が難しい。補助事業に参加する事業者以外では経営指導員個人の裁量に完全に任せられているのが現状であり、指導員間のフォローアップに充てる時間、機会などの差が大きいのが現状であり、体制を整える必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。

これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者や経常利益増加事業者の割合が計画最終年度に 4 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）になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。

支援では、自走化に向けた内発的動機付けを行うことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

(3) 目標

項目	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	4 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (29 回)	四半期毎 (100 回)	四半期毎 (100 回)	四半期毎 (100 回)	四半期毎 (100 回)	四半期毎 (100 回)
売上増加事業者数	4 者	8 者	8 者	8 者	10 者	10 者
経常利益増加事業者数	4 者	8 者	8 者	8 者	10 者	10 者

(4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ
目的	事業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期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、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。フォローアップでは、事業計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

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

【現状】

小規模事業者の展示会や商談会の参加・開催については、コロナ禍の影響もあり開催が見送られているイベントが現在でも多く、行うことができなかった。

【課題】

イベント開催など再開される目途は立たず、大都市圏での大きなイベントへの参加では効果は見込めるものの、長期間にわたる出展時間や人員不足、費用等が課題となってくる。

事業者の負担を鑑みて、地元や近隣で開催されるイベントへの参加を促進していく。

(2) 支援に対する考え方

当市は、県内でも「ものづくり」の盛んな地域である。小規模事業者のなかにも、高い技術力を保有する事業者や独自の最終製品（自社ブランド）を有する事業者がいる。これらの事業者が課題とするのが販路の開拓である。製造業の販路開拓にあたっては展示会等の活用が有効であるため、「産業振興フェア in いわた」などの展示会・商談会の出展支援を実施する。

また、本計画では「小規模事業者が特産品を活用して商品を開発・販売すること」を目標としている。小規模事業者が特産品を活用して商品を開発としても、すぐに販路を見出すことは難しい。そこで、「食農産業マッチング交流会」などの出展支援や、ネットショップの開設支援を実施することで、新たな取引先の開拓や新たな販路の構築を目指す。

当市では、年間 400～500 万人の観光客が来訪しており、小規模事業者においても、この観光客の集

客が課題となっている。近年、観光客の集客では SNS の活用も有効な手段となっているため、SNS の開設支援を実施し、集客の強化を目指す。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4)事業内容』のとおりである。

これらの事業については、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。

(3) 目標

項目	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展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②ネットショップ開設支援 支援事業者数	4 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率/者	4 件	10%	10%	10%	10%	10%
②SNS 開設支援 支援事業者数	9 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①展示会・商談会の出展支援 (BtoB)

事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。
展示会等の 概要 /支援対象	以下の展示会・商談会への出展支援を実施する。なお、それ以外にも、有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を行う場合がある。支援にあたっては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。 ア 産業振興フェア in いわた 支援対象：製造業 訴求相手：静岡県を中心に三遠南信地区の製造業 磐田市、磐田商工会議所、磐田市商工会が主催する展示会である。静岡県を中心に三遠南信地区の企業が情報発信・交流を行い、新事業・新産業の創出に繋げることを目的としている。令和 5 年 11 月の開催では、出展企業が 186 社、来場者数が 8,300 人であった。 イ ビジネスマッチングフェア in Hamamatsu 支援対象：すべての業種 訴求相手：静岡県西部地区の事業者 浜松いわた信用金庫が主催するビジネスマッチングイベントである。静岡県西部地区最大級の「企業展示会」と事前予約制の「個別商談会」を中軸事業に、商談機会創出の一大イベントとなっている。令和 6 年 7 月の開催では、出展企業・団体が 214 社、来場者数が 8,200 人であった。 ウ 食農産業マッチング交流会 支援対象：食農産業に関わる企業・団体 訴求相手：食品バイヤー 食農産業クラスター推進協議会が主催する交流会である。マッチング交流会の他、「ふれあいフェア」として、商品・製品等の展示販売・企業 PR 活動の場が設けられている。令和 6 年 2 月の開催では、東三河や静岡県の 31 の企業や団体が出展した。
支援の手法	経営指導員が参加事業者に対し、展示会等で新たな取引先を獲得するまでの支援を伴走型で行う。 <出展前の支援>

	出展者の募集 / 商談シート (FCP シート) の作成 / 商談相手の事前アポイント / 効果的な展示方法 (パンフレット等のツールの整備含む) や短時間での商品等アピール方法の指導 等 <出展後の支援> 商談相手に対するフォロー 等 上記の他、展示会出展前に商品を開発・ブラッシュアップする事業者に向け、「食品開発ブラッシュアップ事業」を実施する (当該事業の詳細は、P15 参照)。
--	---

②ネットショップ開設支援 (BtoC)

事業名	ネットショップ開設支援
目的	近年、ネットショップの開設が容易になっており、誰でも簡単に全国に商品を販売できるようになっている。一方、「どうやって開設すればよいかわからない」「難しい」などの理由で開設に躊躇している小規模事業者もみられる。そこで、小規模事業者によるネットショップ販売を支援し、売上拡大を目指す。
支援対象	ネットショップによる販売に意欲がある小規模事業者 ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	全国の消費者
支援内容	経営指導員がネットショップの開設・運用を支援する。
支援の手法	①経営分析支援、②その他個社支援、③『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施する「IT セミナー」「個別相談会 (IT 活用)」で支援対象事業者を掘り起こす。その後、ネットショップの選定 (BASE、Shopify、makeshop、STORES 等) から立ち上げ、商品構成、ページ構成、PR 方法までをハンズオンで支援する。支援にあたっては、IT 専門家と連携する。また、成果を確認するため、売上・利益等の経営指標の把握を行う。

③SNS 開設支援 (BtoC)

事業名	SNS 開設支援
目的	近年、情報発信といえば SNS が中心となっており、SNS による発信を行っている事業者が売上を伸ばしている。そこで、小規模事業者の SNS を活用しての情報発信を支援し、集客の強化等を目指す。
支援対象	SNS を活用しての情報発信に意欲がある小規模事業者 ※業種等は問わないが、基本的に店舗を想定している。 ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	観光客、地元住民
支援内容	経営指導員が SNS の開設・運用を支援する。
支援の手法	①経営分析支援、②その他個社支援、③『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施する「IT セミナー」「個別相談会 (IT 活用)」で支援対象事業者を掘り起こす。その後、SNS の選定 (Instagram、X、Facebook、LINE、google ビジネスプロフィール等) から導入、運用までをハンズオンで支援する。支援にあたっては、IT 専門家と連携する。また、成果を確認するため、売上・利益等の経営指標の把握を行う。

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

【現状】

経営発達支援事業推進協議会を年2回開催。委員は中小企業診断士や金融関係を主に編成している。職責移動による委員変更もあり、伴走型支援や補助金の動向等について説明や、支援の事例発表を行い、概ね好評を得ている。

【課題】

経営発達支援事業推進協議会の内容自体は好評であるが、評価基準が自己評価であるため、委員から評価基準に対して質問がある。そのため、基準を明確に設けることが課題である。

(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成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	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、実施した内容を商工会議所トータルOAシステム（TOAS）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、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 相談所月例会議にて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年1回の「経営発達支援事業推進協議会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。 ※「経営発達支援事業推進協議会」の実施の流れ i 袋井市産業未来課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者※をメンバーとする「事業評価委員会」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「1点」～「4点」の評価を付ける方法（4点：順調、3点：概ね順調、2点：一部改善、1点：要改善）で定量的に評価する。 ※外部有識者 ・静岡県信用保証協会 常務理事 ・日本政策金融公庫 浜松支店 国民生活事業統括 ・中小企業診断士 ・税理士 等 ii 当該「経営発達支援事業推進協議会」の評価結果は、常議員会に報告する。また、当所中小企業相談所サイト「F-Station」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覧可能な状態とする。 【ACTION】（事業の見直し） (h) 「経営発達支援事業推進協議会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。								
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】 令和5年度は、ChatGPTの活用講座等、職員全員を対象に専門家を招いたIT関係の講座を年3回行っている。また、経営、市場分析ソフトの活用方法について、開発メーカーより講師を招いて研修会を行っている。 【課題】 経営環境が変わりIT関係の相談が急増しているなか、経営指導員には知識やスキルが求められているが、理解や習得度に差があり、継続した研修が必要となっている。 また、経営、市場分析ソフトを導入しているが、経営指導員により活用スキルや頻度に差があるため、こちらも継続した研修が必要となっている。 (2) 事業内容 ①経営指導員（法定経営指導員含む）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 <table border="1"> <tr> <td>参加者</td><td>すべての職員</td></tr> <tr> <td>目的</td><td>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ことを目指す。</td></tr> <tr> <td>不足能力の特定</td><td> 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。 ・伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力 ・DXに向けた相談・指導を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等 </td></tr> <tr> <td>内容</td><td> 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（ア～ウ）の研修・セミナーに積極的に参加し、資質向上を図る。具体的には、日本商工会議所や静岡県商工会議所連合会といった上部団体が主催する義務研修（経営指導員研修会）に参加するだけでなく、（i）中小企業大学校の専門研修への参加、（ii）静岡県信用保証協会の研修会への参加、（iii）独自に中小企業基盤整備機構 中小企業支援アドバイザーやその他専門家等の講師を招聘しての職員全体研修会の開催などを行う。 これまでこれらの研修へは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、すべての職員が積極的に参加する。 ア 小規模事業者の売上・利益向上支援、新たな需要開拓支援の資質向上 これまでも、経営分析支援、事業計画策定支援、販路開拓支援等の外部講習には参加してきたが、知識の更新のため、これらの研修等には引き続き参加する。 イ DXに向けた相談・指導能力の習得・向上 DX関連の動向は日々進化していることから、DX関連の相談・指導能力向上に資する研修等に参加する。 ウ 経営力再構築伴走支援の資質向上 「対話と傾聴による信頼関係の構築」、「気づきを促す課題設定型コンサルティング」、「経営者の自走化のための内発的動機付けと潜在力の引き出し」のような経営力再構築伴走支援の能力向上に資する研修等に参加する。 </td></tr> </table>		参加者	すべての職員	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ことを目指す。	不足能力の特定	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。 ・伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力 ・DXに向けた相談・指導を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等	内容	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（ア～ウ）の研修・セミナーに積極的に参加し、資質向上を図る。具体的には、日本商工会議所や静岡県商工会議所連合会といった上部団体が主催する義務研修（経営指導員研修会）に参加するだけでなく、（i）中小企業大学校の専門研修への参加、（ii）静岡県信用保証協会の研修会への参加、（iii）独自に中小企業基盤整備機構 中小企業支援アドバイザーやその他専門家等の講師を招聘しての職員全体研修会の開催などを行う。 これまでこれらの研修へは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、すべての職員が積極的に参加する。 ア 小規模事業者の売上・利益向上支援、新たな需要開拓支援の資質向上 これまでも、経営分析支援、事業計画策定支援、販路開拓支援等の外部講習には参加してきたが、知識の更新のため、これらの研修等には引き続き参加する。 イ DXに向けた相談・指導能力の習得・向上 DX関連の動向は日々進化していることから、DX関連の相談・指導能力向上に資する研修等に参加する。 ウ 経営力再構築伴走支援の資質向上 「対話と傾聴による信頼関係の構築」、「気づきを促す課題設定型コンサルティング」、「経営者の自走化のための内発的動機付けと潜在力の引き出し」のような経営力再構築伴走支援の能力向上に資する研修等に参加する。
参加者	すべての職員								
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ことを目指す。								
不足能力の特定	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。 ・伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力 ・DXに向けた相談・指導を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等								
内容	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（ア～ウ）の研修・セミナーに積極的に参加し、資質向上を図る。具体的には、日本商工会議所や静岡県商工会議所連合会といった上部団体が主催する義務研修（経営指導員研修会）に参加するだけでなく、（i）中小企業大学校の専門研修への参加、（ii）静岡県信用保証協会の研修会への参加、（iii）独自に中小企業基盤整備機構 中小企業支援アドバイザーやその他専門家等の講師を招聘しての職員全体研修会の開催などを行う。 これまでこれらの研修へは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、すべての職員が積極的に参加する。 ア 小規模事業者の売上・利益向上支援、新たな需要開拓支援の資質向上 これまでも、経営分析支援、事業計画策定支援、販路開拓支援等の外部講習には参加してきたが、知識の更新のため、これらの研修等には引き続き参加する。 イ DXに向けた相談・指導能力の習得・向上 DX関連の動向は日々進化していることから、DX関連の相談・指導能力向上に資する研修等に参加する。 ウ 経営力再構築伴走支援の資質向上 「対話と傾聴による信頼関係の構築」、「気づきを促す課題設定型コンサルティング」、「経営者の自走化のための内発的動機付けと潜在力の引き出し」のような経営力再構築伴走支援の能力向上に資する研修等に参加する。								

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

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ことを目指す。
内容	ア OJT ベテラン職員と経験の浅い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、専門家を活用しての支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。 イ 情報共有 当所中小企業相談所（F-Station）で当該年度担当している全事業の進捗報告会である「相談所月次会議」にて、当月の事業実施見込みと前月の事業実施結果の報告を実施する。また、この会議にて、前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等の共有を実施する。 ウ データベース化 担当経営指導員等が商工会議所トータル OA システム（TOAS）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。

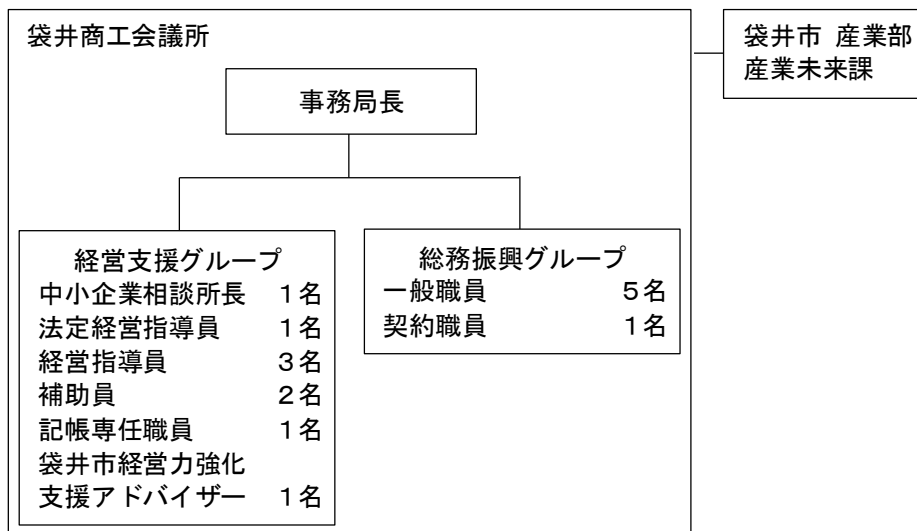
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

【令和6年12月現在】

(1) 実施体制（商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等）



(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：岩崎 直樹

連絡先：袋井商工会議所 TEL. 0538-42-6151

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒437-0023

静岡県袋井市高尾 1129-1

袋井商工会議所 中小企業相談所

TEL：0538-42-6151 / FAX：0538-42-9871

E-mail：fkcci@fukuroi-cci.or.jp

②関係市町村

〒437-8666

静岡県袋井市新屋 1-1-1

袋井市 産業部 産業未来課 産業政策係

TEL：0538-44-3136 / FAX：0538-44-3179

E-mail：sangyou@city.fukuroi.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 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	3,300	3,300	3,650	3,650	3,650
○個別相談専門家 派遣費	1,400	1,400	1,500	1,500	1,500
○協議会運営費	150	150	200	200	200
○システム利用費	550	550	600	600	600
○セミナー・研修 会開催及び事業費	200	200	250	250	250
○販路開拓支援費	500	500	550	550	550
○資質向上研修費	500	500	550	550	550

(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、袋井市補助金、静岡県補助金、国補助金、指導手数料収入、受講料収入 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等