## 経営発達支援事業の目標

#### 1. 地域の概要

当所が立地する浜松市は、首都圏と関西圏のほぼ中間に位置し、面積1,558.04km<sup>2</sup>(全国第2位)、人口約81万人を擁し、平成19年4月に政令指定都市へ移行した。地域内はJR浜松駅を中心とした都市的機能が集積する都市部、農業が盛んな平野部、広大な森林を擁する中山間地域、さらには浜名湖・遠州灘・天竜川という豊富な水産資源に恵まれ漁業が盛んな沿岸部までと、全国に類をみない多様性を有した『国土縮図型都市』とも言われる地域である。また、全国的に見ても温暖で恵まれた気象条件にあり、年間日照時間も全国トップクラスである。

農林水産業においては、茶、みかんをはじめ、セロリや温室メロンなどの施設園芸、花きなどの都市近郊型農業、天竜美林に代表される林業、遠州灘沿岸のしらす・とらふぐ、浜名湖のあさりを中心とする漁業や牡蠣の養殖、内水面のうなぎの養殖など、豊富で特色ある産品が産出されている。本圏域における農業産出額は、静岡県の生産農業所得統計調査(平成 18 年)によれば 540 億円であり、全国第 4 位という有数の農業圏域でもある。

平成22年農林業センサスによれば、総農家数は13,855戸で全国1位、基幹的農業従事者数は13,049人で全国2位と、他都市と比較すると農業の人的資源に恵まれている。(出典:浜名湖観光圏整備計画、浜松市農業振興基本計画)

また、浜松市は浜名湖を中心に温泉地をはじめ、自然公園・遊園地を擁し、海水浴・潮干狩りや、マリンスポーツも盛んである。ご当地観光の重要な要素でもある「食」については、旧来よりブランドとして定着している「浜名湖うなぎ」、「すっぽん」に加え、近年では「遠州灘天然とらふぐ」や「浜松餃子」の知名度も高くなり、新たな地域ブランドとなりつつある。

さらに、体験型観光としては、ナショナルブランドの「三ヶ日みかん」をはじめ、いちご・ピオーネなどの果実狩りや、ガーベラ、切りバラ農家などの施設栽培を活用した観光農園など、シニア層やグループ旅行者への多面的なサービスが提供されている。

歴史的には、徳川家康公に因んだ国の重要文化財「中村家」や出世城として親しまれる「浜松城」などの歴史的資源が保存されているほか、平成29年NHK大河ドラマが当地浜松で活躍した井伊直政の養母井伊直虎をテーマとした「おんな城主直虎」に決定し、追い風となっている。また、勇壮な大凧による凧揚げ合戦と激練りの掛け声で御殿屋台を引き回す「浜松まつり」は、毎年県内外から多くの観光客が訪れている。

加えて、豊田佐吉記念館(湖西市)、本田宗一郎ものづくり伝承館、スズキ歴史館、うなぎパイファクトリーなどの産業観光もファミリー層などに人気が高い。(出典:浜名湖観光圏整備計画)

#### 2. 地域の課題

浜松市は、「ものづくり」を中心に発展してきた産業都市である。平成 26 年経済センサス基礎調査によると、全産業事業所数 37,284 件・全産業従業者数 388,138 人に対し、製造業事業所数 4,458 件(11.9%)、製造業従業者数 86,947 人(22.4%)を占めており、政令指定都市の中でも突出して製造業割合の高い都市である。

古くは江戸時代の織物・製材・木工加工産業が当地の基盤を作り上げ、明治以降は何事にも積極的に取組む地域独自の気質である「やらまいか精神」のもと、地域内で生まれた技術・技能を発展させることで「繊維・楽器・オートバイ」という三大産業を生み出し、世界的な企業(ホンダ、ヤマハ、スズキ、カワイ等)も輩出した。最近では、浜松ホトニクスに代表される光技術・電子技術関連などの先端技術産業も急速に発展し、国際的に高い評価も得ている。このように複数の産業の変遷を経て発展してきた浜松であるが、近年の当地の地域経済を牽引してきた産業は、オートバイ・自動車を中心とした輸送用機器産業である。

裾野の広い輸送用機器産業を中心に産業集積を図った結果、平成 19 年の製造品出荷額は 3 兆 2,256 億円に達した。浜松市がここまでの出荷額を記録した背景の一つには、完成車メーカーを頂点としたピラミッド型の垂直統合がしっかりと構築されていたことがある。平成 22 年の中小企業白書における金属製品製造業・一般機械器具製造業・輸送用機械器具製造業の分析でも、「浜松市は、多数の取引先を持つハブ企業が重層的に存在し、垂直的な取引構造を有している(ハブ企業に非常に多くの下請中小企業が製品を納入している構造)」と分析されており、この構造の中で小規模製造業者も経営基盤の強化が図られてきた。

しかしながらこの状況は、平成 20 年のリーマンショック後の円高や平成 23 年の東日本大震災によるサプライチェーンの寸断で激変し、さらに、完成車メーカーは旺盛な海外需要を機動的に取込む意図もあり、「消費地生産」を積極的に進めた。その結果、平成 25 年の製造品出荷額は 2 兆 1,302 億円と、ピークの平成 19 年比で $\blacktriangle$ 1 兆 954 億円( $\blacktriangle$ 34%)と大きく減少した。

## 製造品出荷額推移 単位:億円

	19年	20年	21年	22年	23年	24年	25年
金 額	32, 256	28, 693	20, 981	20, 145	19, 700	20, 852	21, 302
H19 年比	100%	89%	65%	62%	61%	65%	66%

上記を踏まえて浜松市の現状を整理すると、「輸送用機器産業が中心となって**製造業が地域経済を牽引してきた"強み"が、リーマンショック・東日本大震災を境に産業構造の脆弱性(弱み)として顕在化**。商業・観光・サービス業を含め、地域としてものづくり産業への依存度が高かったゆえに中小企業業況判断 DI が全国を下回る(出典:はままつ産業イノベーション構想【資料編】)など、製造業のみならず全産業にその影響が及んでいる状況と言える。

このことから、政令指定都市でありながら県庁所在地のような支店経済が発展せず、名古屋・東京等の大規模消費地からも遠い産業都市・浜松が持続的に発展するには、基盤産業の強化が不可欠であり、それを怠ることは都市として再生不能な状況に追い込まれる可能性もある。

このため、輸送用機器産業に次ぐ新たなリーディング産業の集積、豊かな観光資源の有効活用、特色 ある農産物のブランディング等、既存の地域企業の強みを核に経営基盤の強化を進め、地域経済全体が 輸送用機器産業に過度に依存することのない、**複合的な産業構造への転換**を図ることが地域にとっての 喫緊の課題である。

#### 3. 浜松商工会議所の役割と支援方針

## 【当所の役割と使命】

当所は明治 26 年に創設され、創設以来 120 年余に亘り地域の総合経済団体として、常に地域経済の発展、振興のために尽力してきた。

平成21年経済センサス基礎調査によると、当所管内事業者数は28,322件、内小規模事業者数は24,679件で管内事業者数の87%を占める。また、当所会員数は13,381件(平成27年8月1日現在)と全国514商工会議所の中で第6位の規模で、組織率は47.2%と政令都市クラスでは突出している。

平成 26 年に策定した当所中期行動計画では、「全員参加で地域を元気に」を基本方針とし、①会員企業の繁栄、②地域経済の発展、③会員サービスの充実と基盤づくり、を重点テーマとし、特に、①会員企業の繁栄では、i.がんばる中小企業・小規模企業支援、ii.創業支援、iii.個店・商店会支援、iv.中小企業の海外展開・インバウンド展開へのサポート体制の確立に取り組んでいる。

当所は地域での産業支援の中心的な立場と組織率の高さや、支援機関とのネットワークを活かして、 当地域唯一の総合経済団体として、行政への意見要望や巡回・窓口相談等の持続的なサポートを通して、 行政の実施する各種支援施策の普及活動や事業所毎の課題解決を行っている。また、地域企業の生の声 を行政に届け、地域経済の活力向上に資する施策の立案・実施を要望している。

これにより、地域経済の中心的な支援機関としての責務を果たし、ひいては地域経済の活性化に資することが使命であると考えている。

#### ■主な事業

1. がんばる中小企業・小規模企業支援

がんばる中小企業、小規模企業支援のため、きめ細かな巡回指導の実施、金融斡旋、経営革新計画認定や持続化補助金をはじめとした各種補助金申請支援等を実施する。

2. 創業支援

地域における起業の増加や雇用機会の創出のため、浜松市・浜松地域イノベーション推進機構と共に「はままつ起業家カフェ」を運営し、効率的・効果的な支援を行うとともに、創業マインドも喚起する。

- 3. 中小企業の海外展開・インバウンド展開へのサポート体制の確立 JETRO 浜松貿易情報センターや浜名湖観光圏整備促進協議会を中心に関係機関との連携により、 実効性のある支援を展開する。
- 4. 新たな成長市場の創出による産業基盤強化 新産業の創出と既存産業の底上げを目指し、「浜松地域新産業創出会議」による諸事業の継続的な 展開により、特に小規模製造業において、「差別化」の必要性を啓発していくと共に、達成に向け た取組を支援する。
- 5. 健康・医療・福祉産業の連携の構築と展開支援 既存産業のシルバービジネスへの展開のため、健康・医療・福祉産業との連携強化や「健康経営」 の普及促進に努める。
- 6. 歴史資産や浜名湖を活用した交流人口の拡大

「徳川家康公顕彰四百年」記念の年として、浜松部会事業への協力・記念イベントの開催や「浜松闘将・家康プロジェクト」を通した商品開発を行う。また、浜名湖観光圏整備促進協議会を中心に、浜松市や浜松観光コンベンションビューローと連携し、有効的に浜名湖を活用した交流人口の拡大を図る。

- 7. 地域資源を活用した「6次産業化」への取り組み推進 農業・漁業者との連携による新たな商品開発と新市場ルートを確立する。
- 8. 政令指定都市としてふさわしい中心市街地の再生中心市街地活性化基本計画の進捗管理を中心に、浜松市、浜松まちなかにぎわい協議会と連携しながら、様々な角度から活性化の方策を探ると共に、やらまいかショップを活性化のために機能させる。
- 9. 津波対策等による減災・防災都市の実現 防潮堤による、安心・安全の確保のため、会員全員参加による 5 年間・50 億円の募金の達成と早期実現の支援を行なう。

## 【小規模事業者支援の現状と今後の支援方針】

これまでも当所の事業活動は多岐に亘り、その中で大きな柱となっているのが経営支援(個別支援)と地域振興である。

小規模事業者に対する経営改善支援においては、長年、巡回・窓口相談において、経営一般・金融などの指導を主に行ってきたが、課題としてはこれまでの零細・小規模事業者に特化した経営支援がとかく金融を中心としたアドバイスとなっており、様々な施策を幅広く小規模事業者が活用出来ていたとは言えない状況であった。

このような状況の中で、当所は小規模事業者に対して次の3点の支援方針で臨むこととする。

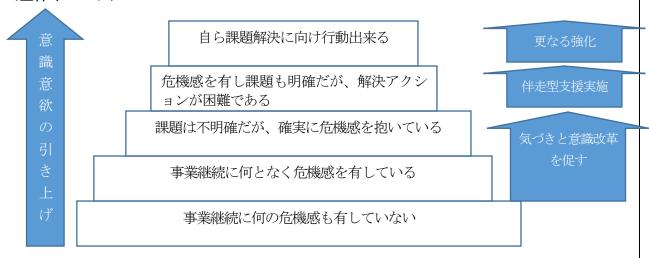
#### (支援方針)

- (1)やる気のある小規模事業者の集中支援(※階層別支援)
- ②今後伸びしろのある産業(農業・健康医療福祉・観光等)の育成強化
- ③1·2·3 次産業それぞれの特徴を活かした連携·マッチングによるビジネスチャンスの創出支援

※従来当所では、小規模事業者を一括りで捉え、セミナーや情報提供等の施策を一律で実施してきたが、 現実には各小規模事業者の経営に対する意識レベルに大きな差違があり、十分な効果を得ることができなかった。

その反省を踏まえ、今後は小規模事業者の意識を分類し、小規模事業者の意識レベルにあった階層別支援を展開していく。

## <全体イメージ>



#### 4. 小規模事業者振興の目標

## 【小規模事業者の現状・課題と振興の考え方】

前述の通り、これまで輸送用機器産業に牽引されてきた地域経済であるが、その構造的変化の中、地域の小規模事業者は総じて需要の低迷、売上高の減少に直面している。小規模事業者が地域で経営を持続的に行っていくためには、これまで培ってきた QCD、品質(Quality)、価格(Cost)、納期(Delivery/Time)など、自らの有する強みや、地域に存在するチャンスを活かして、自ら新たな需要を開拓していく必要がある。ここでは製造業と商業・観光サービス業に分け記述する。

## <製造業>

#### (現状と課題)

工業統計表によると浜松市の平成 25 年の製造業の事業所数は 2,143 件、従業者数は 71,193 人、製造品出荷額は 2 兆 1,302 億円である。製造品出荷額こそ前年比増加したものの、事業所数、従業者数はリーマンショックのあった平成 20 年以降毎年減少している状況にある。このうち小規模事業所数は 87%を占め、地域の経済や雇用を支える極めて重要な存在であり、その活力を最大限に発揮してもらうことが必要不可欠である。

従来から、大企業と下請中小企業との間には「系列」構造が存在し、小規模事業者は独自の営業・提案活動をする必要もなく、単工程の受託加工生産活動を行っており、発注スペックに従い品質・コスト・納期の高度な要求水準に応えてきたビジネスモデルであった。

しかし、リーマンショック以降、大企業の海外生産移転の進展に伴い「系列」が崩れ、従来のビジネスモデルが成り立たない環境変化に加え、経営者層の高齢化や後継者難により、一部では事業の存続さえも懸念される状況である。

規模別事業所数・従業者数・製造品出荷額からも、事業規模が小さい事業所ほど、環境変化の負の影響を大きく受けていることから、下請け構造の脱却や自らの新たな需要開拓など早急なビジネスモデルの改革が課題である。



## (製造業振興の考え方)

中核となる大企業が消費地生産を進める中、小規模事業者は依存型・下請け型の体質を脱する必要がある。具体的には、

①経営革新等のイノベーションによる新たな需要の開拓(経営革新への取組)

②既存技術を活かしたマーケティング力強化による新たな需要の開拓(商談会・展示会出展等) を、事業者が有する技術力等のリソースに応じて適切に実施し、環境変化に対する対応力を高めていく 必要がある。その際、農業・医療等、地域に存在する他の資源との連携も積極的に検討する必要がある。 本計画では②を中心に展開していく。

## <商業・観光サービス業>

## (現状と課題)

平成 24 年経済センサス活動調査によると、浜松市の商業の状況については、事業所数は 5,071 件、従業者数 35,968 人、年間商品販売額は 7,707 億円、店舗面積は 927,522 ㎡となっている。平成 19 年の商業統計調査とは調査方法が異なるため単純比較は出来ないものの、総じて減少傾向にあることが伺える。

また、中心市街地においては、商店数 490 件、従業者数 3,285 人、年間商品販売額 766 億円、売場面積 84,152 ㎡となっており、こちらも同様に減少傾向にある。

浜松市には中心市街地を囲むように郊外型の大型ショッピングセンターが多数立地している。製造業の後退により地域経済が苦境に陥り商業全体の売上にも影響を及ぼす中、とりわけ小規模の商業者にとっては厳しい状況が続いている。また、消費行動の変化によりネット通販の利用が増えるなど、見えざる競合の存在もある。時代の変化に合わせ、お客様に選ばれる店であり続けることが課題である。

一方、観光サービス業の現状を見ると、「ゴールデンルート」にあるという地理的好条件や、富士山静岡空港がインバウンド受入のゲートウェイ機能を果たしているという大きな機会を得て、浜松市の平成25年度の外国人宿泊客数は136千人と平成23年度比104千人増となった。(出典:平成27年版浜松の産業―浜松市産業部)但し、「夜遅くチェックインして、朝早く出発するツアー客」やスルー客が多い中、移動・宿泊・飲食・買い物と裾野の広い観光産業の恩恵を地域経済に行き渡らせるために、滞在型観光施策やリピーターの取り込みを検討することが課題である。



#### (商業・観光サービス業振興の考え方)

個店が顧客の支持を得るために、商品・サービスの企画・開発、店舗プロモーション、ブランド化、商 談会等による販路拡大を川上から川下までトータルに行う必要がある。また、大きなチャンスとしてイ ンバウンドの増加がある。観光は移動・宿泊・小売等裾野が広いので、観光資源・地域資源を活かした魅 力ある商品・サービスの開発と地域のプロモーション活動で地域経済に効果が出る施策を講じる必要が ある。

#### (事業の関係図)

フェーズ1:商品開発支援事業(小売から生産者へ)

フェーズ2:プロモーション支援事業

フェーズ3:やらまいかブランド事業 (ブランド化による地域活性も狙う)

フェーズ4: 商談会・催事による域外への販路開拓

商品・サービス 企画・開発支援 お店の ブランド化によるプロ モーション & 支援 アンテナショップ 商談会等による 販路開拓支援

#### 【小規模事業者振興の目標】

前述の通り、当地域は輸送用機器産業に依存しない、小規模事業者の自立した経営の実現と地域活性 化が求められている。小規模事業者が置かれた現状とそれに基づく当所の振興の考え方も踏まえ、今後 5年間で実現を目指す小規模事業者振興の目標を下記の通り設定する。

## 目標(1)~4)で個社支援、5)で地域活性化を実現)

<実施事業ごとに定めている目標値を到達点として設定>

① 小規模事業者施策の普及啓蒙の徹底ービジネスプラン等に基づく経営の啓蒙推進 (実施事業)

広報活動、ブロック巡回、商工振興委員の活用、セミナーの開催、事業所への動機付け(事業計画)、経営指導員等による定期巡回

② 「ビジネスプランを基にした経営」による経営力強化ー事業計画策定・実施支援 (実施事業)

創業における計画策定支援、補助金申請、支援機関との連携強化、経営指導員等の資質向上

③ 新たな需要開拓による競争力強化ー個別商談会、交流会

(実施事業)

販路開拓支援塾、ビジネスマッチング事業、商談会等による販路拡大支援事業、I Tサービスを活用した支援事業、広域人脈拡大交流会

④ 業種・業態に応じた競争力強化ー製造業の脱下請け、商業・サービス業の選ばれる個店づくり (実施事業)

経営革新(第二創業)計画策定支援、小規模事業者持続化補助金申請書策定支援、販路開拓支援塾、ビジネスマッチング事業、商談会等による販路拡大支援事業

⑤ 地域資源活用による地域活性化ー地域ブランド、歴史・観光資源の掘起し (実施事業)

やらまいかブランド、アンテナショップ、歴史・観光分野の商品・企画開発

## (目標達成に向けて)

自立した経営の実現に向けた新たな需要の開拓は、多くの小規模事業者にとって既存事業の延長線上にあるものばかりでなく、新たな顧客に対し新たな発想のもと取組む事業も多い。そこで当所では、1社でも多くの意欲ある小規模事業者が、新たな需要開拓に積極的にチャレンジできる環境を整備すべく、本事業を通じて、「事業を取巻く経済動向調査・企業の経営資源を踏まえた事業計画の策定・販路の開拓」に至るまで、伴走型の一貫支援体制を構築する。そのためにも関係機関との支援体制構築と、経営指導員等の資質向上が図れるよう教育システムの構築を、組織をあげて早急に実施する。

また地域経済の活性化に向け、地域における他機関との間で今後の地域経済活性化の方向性を検討し、関係者間で意識の共有が図られる仕組みのもと事業を実施していく。

これにより、浜松地域の中心的支援機関として、産業基盤の再構築と地域振興に貢献する。

#### 【支援方針】

- ①やる気のある小規模事業者の集中支援
- ②今後伸びしろのある産業(農業、健康医療福祉、観光等)の育成強化、 ③1, 2, 3次産業それぞれの特徴を活かした連携・マッチングによる
- ビジネスチャンスの創出支援

#### 【目標】

- ① 小規模事業者施策の普及啓蒙
- ②「ビジネスプランを基にした経営」による経営力強化
- ③ 新たな需要開拓による競争力強化
- (4) 業種·業態に応じた競争力強化
- ⑤ 地域資源活用による地域活性化

【経営発達 支援事業】	支援事業 (黄色・・・既存事業改善、ベージュ・・・新規事業)
①地域の 経済動向 調査	中小企業経営動向調査、浜松経済指標     国、公的機関、民間シンクタンクが公表する経済指標・業界情報の活用     「商工振興委員」の活用     「ブロック巡回」と「地域会議」を通じた情報収集     当所での活用
②経営状 況の分析	広報活動・・・巡回相談、セミナー、HP      支援ツールの活用 ・・簡易経営分析ツール、経営自己診断システム等      国、公的機関、民間シンクタンクが公表する経済指標・業界情報の活用      専門家の活用      地域金融機関との連携      相談内容のデータベース化
③事業計 画策定支 援	<ul> <li>① 広報活動</li> <li>② 支援ツールの活用、現状把握シートの活用</li> <li>③ 創業における計画策定支援</li> <li>④ 経営革新(第二創業)計画策定支援</li> <li>⑤ 小規模事業者持続化補助金申請書策定支援</li> <li>⑥ 各種の制度利用時における策定支援</li> </ul>

【経営発達 支援事業 (黄色・・・既存事業改善、ベージュ・・・新規事業) → 揺事業】

#### ⑤需要動 向調査

- ① 支援先の掘り起こし
- ② 消費者動向、市場の規模の調査
- ③ 商圏、競合の調査
- ④ 新製品開発に向けた需要動向調査
- ⑤ 商談会等を通じた需要調査
- ⑥ 地域の経済動向調査の活用
- ⑦ 他の支援機関との連携
- ⑧ 国、公的機関、民間シンクタンクが公表する 経済指標・業界情報の活用

## ⑥新たな 需要の開

#### 【工業版 販路開拓支援】

- 新規顧客へのアプローチ・・・ビジネスマッチング商談会の開催。 販路開拓支援塾の開催
- ② 販売すべきターゲット市場の選定・・・・ 販路開拓アドバイザーの活用
- ③ 商品・サービスのPR ・・・ビジネスマッチングフェアの開催

### 【商業・サービス業版 販路開拓支援】

- ① 個店プロモーション支援事業
- ② 商談会等による販路拡大支援事業
  - ・・・個別商談会、催事出店、販路開拓アドバイザー

#### ④事業計 画策定後 の実施支

- ① 経営指導員等による定期的フォローアップ
- ② 支援施策の提供
- ③ 金融斡旋
- ④ 専門家の活用
- ⑤ 経営革新計画実施支援
- 小規模事業者持続化補助金採択事業所への支援
- ⑦ 創業者に対する計画実施支援

【各種メディアやITを活用した需要開拓に寄与する事業】

- マスメディア、広報等による需要開拓支援 (浜松経済記者クラブ)
- ② 交流会の開催等需要拡大に寄与する事業の実施
- ③ ITサービスを活用した支援事業の推進

#### 【地域経済の活性化に資する取り組み】

- I. 歴史・観光に関した商品・サービス企画・開発支援
  - 「浜松 闘将・家康プロジェクト」
- Ⅱ.地域ブランド事業「やらまいか事業」
  - ・地域ブランド認定事業
  - ・ ネットを活用した需要拡大
  - ・ 地域ブランド認定後の売上拡大支援
- Ⅲ. 中心市街地の賑わい創出による地域活性化事業
  - 浜松七夕まつり
  - ・当初直営事業「まちの駅 やらまいかショップ」

#### 【支援力向上のための取組】

- 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
- (1) 日本公庫と県西部4会議所によるマル経協議会の開催
- (2) 創業支援に関する情報交換会の開催
- (3) 浜松地域産業支援ネットワーク(ものづくり系支援力の強化)
- (4) とぴあ浜松農業協同組合との情報交換会の開催 (農商工連携支援力の強化)
- (5) JETRO浜松との連携(海外展開支援力の強化)
- (6) 信用保証協会、金融機関との連携事業 (創業・経営改善支援力の強化)
- (7) 静岡県よろず支援拠点との連携 (販路開拓支援力の強化)
- (8) 税理士会・中小企業診断士協会との連携 (経営分析・事業計画策定支援力の強化)
- Ⅱ. 経営指導員等の資質向上に関すること
- (1)集合研修・・・県連、日商、中小企業大学校、日本公庫、所内勉強会、当所主催セミナー等
- (2)個別研修・・・日商WEB研修、資格取得の奨励
- (3)情報支援スキル共有・・・課題解決型研修、マニュアル整備、ベテラン指導員や専門家との同行巡回、成功事例・支援ノウハウの共有
- Ⅲ. 事業の評価及び見直しをするための仕組み

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

- (1) 経営発達支援事業の実施期間(平成27年4月1日~平成32年3月31日)
- (2)経営発達支援事業の内容
- I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること 【指針③】

2. 経営状況の分析に関すること 【指針①】

3. 事業計画策定支援に関すること 【指針②】

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 【指針②】

5. 需要動向調査に関すること 【指針③】

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 【指針④】

- Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組
- Ⅲ. 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
  - 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
  - 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること
  - 3. 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

#### I. 経営発達支援事業の内容

## 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

小規模事業者が環境変化に対応し、経営を継続する上で、地域の経済動向を把握することは大変重要であるが、人的資源が不足している小規模事業者自らが調査を行うことは難しい。また、行政や各業界団体が公表する経済・市場・需要等動向調査結果は、内容も多岐に亘り、必ずしも小規模事業者にとって利用しやすいものではない。

#### (現状と課題)

当所では、日本商工会議所(以下「日商」という。)の「CCI LOBO 調査」、日本政策金融公庫(以下「日本公庫」という。)の「中小企業景況調査」、「全国小企業月次動向調査」の活用以外に、独自で下記 2 つの浜松地域における経済動向調査を定期的に実施しており、結果はホームページで公表している他、報告書は経営指導員等の巡回資料として配布を行っている。

しかしながら、日商、日本公庫が行う調査は全国的なものであり、地域に特化したものではない。また、当所独自の調査も、対象地域が東は御前崎市、西は湖西市までと範囲が広く、報告書もボリュームがあり、さらに調査対象事業所には中企業が多く含まれているため、管内の小規模事業者にとって十分に参考となる調査とは言い難い。

## (1)「中小企業景気動向調査」

NPO 法人静岡県西部しんきん経済研究所の協力の下、調査表による面接聴取法で、浜松地域の中小企業約 550 社を対象とした DI 調査を四半期ごとに実施し、業種ごとに①業況、②売上額、③収益、④販売(請負・料金)価格・仕入(材料)価格、⑤価格、⑥資金繰り、⑦残業時間、⑧人手、⑨設備の9項目で景況感(DI)を把握。

## (2)「浜松経済指標」

年に1度(3月末)、前年1年間の浜松地域の経済動向をまとめた資料であり、浜松地域の三大産業(二・四輪車、楽器、織物)生産額をはじめ、物価や雇用等、経済動向の指標となるデータを盛り込み、当地域の経済動向を把握。





#### (改善方法)

今後は市内や会議所管内というエリアでの絞り込みや、小規模事業者に絞り込んだ調査を実施することにより、小規模事業者に特化した資料を作成する。また、資料は経営指導員等の巡回時に小規模事業者に提供し事業計画策定時の参考にしていただくとともに、会報誌やホームページ等で公開し、地域経済の現状把握と将来予測に役立てる他、当所としては小規模事業者への支援事業や施策を推進するための基礎資料及び指標として活用する。

#### (事業内容)

(1)「中小企業景気動向調査」「浜松経済指標」(既存事業改善) 上記の調査については、報告書のボリュームが多く小規模事業者には扱いにくいものであったため、 今後は静岡県しんきん経済研究所の協力の下、小規模事業者に絞り込んだ集計を行うとともにサマリー (概要)版も併せて作成し、短時間で地域の景気状況が理解できるよう改善する。

さらに中小企業景気動向調査では、各回個別テーマ(例:小規模事業者の IT 活用状況)の調査も行い、管内小規模事業者の現状把握と課題の抽出を行う。得られた結果は当所の広報部門にて、月14,000部発行している会報誌やホームページで公表する他、報告書は経営指導員等が巡回時に管内の小規模事業者に情報提供し経営に役立てる。

## (2) 国、公的機関、民間シンクタンク等が公表する経済指標・業界情報の活用 (既存事業改善)

当所では、以前から行政や調査研究機関、業界団体等から需要・市場動向調査レポートの提供を受けているが、経営指導の現場で役立ててきたとは言い難い。今後は中小企業庁の「中小企業実態基本調査」をはじめ、日本公庫やTKCが公表している小企業の経営指標、民間シンクタンクによる業種別業界情報や、各種市場動向情報等を会報誌やホームページで公表する他、報告書は経営指導員等が巡回時に管内の小規模事業者に情報提供し経営に役立てる。

## (3)「商工振興委員」の活用(既存事業改善)

当所が、地域小規模事業者とのパイプ役として委嘱している、管内 82 名の商工振興委員から毎月提出をいただいている報告書は、これまで項目が「資料等配布訪問件数」「相談・取次等の件数」だけであったため、新たに「地域・業界の動向、問題点」「意見・要望」の項目を加え、経営指導員等のヒアリングを通じて定性的な情報も収集する。結果は一覧にまとめ、経営指導員等が情報共有するとともに、商工振興委員自身へも配布資料としてフィードバックする他、巡回時に管内小規模事業者に情報提供し経営に役立てる。

## (4) 「ブロック巡回」と「地域会議」、「業界懇話会」を通じた情報収集(既存事業改善)

当所管内を 5 ブロックに分け、経営指導員等が担当地区の事業所をきめ細かく巡回訪問し「地域・業界の動向、問題点」をヒアリングする。また、この 5 ブロックを中心に各地区で、当所正副会頭と地域事業者が直接意見交換できる場として定期的に「地域会議」や「業界懇話会」を開催し、それらを通じて収集した地域小規模事業者の生の声は、結果を一覧にまとめ地域や業界の動向として会報誌やホームページで公表する他、報告書は経営指導員等が巡回時に管内の小規模事業者に情報提供し経営に役立てる。

## (5) 当所においての活用について (既存事業改善)

前述の手法で収集した、当地域の人口、産業構造、製造業事業者数、製造品出荷額、年間商品販売額、売り場面積、小規模事業者数、経営者の年齢、就業者、観光交流人口、宿泊者数等のデータを基に、所内で調査結果の勉強会を月1回開催し、小規模事業者の実態・動向・ニーズ・課題等を所内で共有する。これらを日々の経営指導員等の相談業務に活用し小規模事業者の課題解決を支援するとともに、当所が施策を立案・実施する際の拠り所とする。

## (目標)

調査事業名	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
中小企業景気動向調査	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
浜松経済指標	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
商工振興委員による情報収集	毎月	毎月	毎月	毎月	毎月	毎月
ブロック巡回	毎月	毎月	毎月	毎月	毎月	毎月
地域会議、業界懇話会開催	年10回	年10回	年10回	年10回	年10回	年10回

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

小規模事業者の持続的発展には、自社の経営状況の分析を行い、その結果を踏まえて事業計画を策定することが不可欠であるが、大半の小規模事業者は過去の経験や感覚で経営を行っており、自社の現状把握(売上・損益・資金繰り・在庫等)すら出来ていないケースが少なくない。経営状況の分析により自社の現状を理解し、事業計画を策定・実施していくことの重要性を小規模事業者に訴える必要がある。

## (現状と課題)

現在、小規模事業者が経営状況の分析を行う場面としては、①創業時における計画書の作成 ②融資申込み時の審査 ③経営革新計画の策定 ④補助金申請 ⑤販路開拓支援 ⑥経営状況が悪化した際の経営改善がある。しかしながら、日々の事業活動の中では大半の小規模事業者が過去の経験や感覚で経営を行っており、経営状況の分析を行うことの必要性を認識している事業者は少ない。また、必要に迫られ分析を行う場合でも、自ら的確な分析を行うことが難しく支援が必要である。

#### (改善方法)

小規模事業者の経営分析の動機付けと、経営分析ノウハウの提供、それに続く事業計画に基づいた経営の必要性を周知していく。前述の通り、当所管内には24,679件の小規模事業者が存在しているため、広報媒体を活用した広報で効果を高める必要がある。

そこで事業者との接点となる巡回やセミナーでは、経営分析・事業計画策定の必要性を理解いただくよう、分かりやすい啓蒙用チラシを配布するほか、ホームページ上に専用ページを作成し、繰り返し啓蒙していく。

経営状況の分析を行う小規模事業者の支援にあたっては、各種の調査・統計資料の活用の他、中小企業基盤整備機構が提供する経営自己診断システム等の支援ツールを活用する。さらに融資や補助金、経営改善等、より精度の高い分析が求められる場面では、浜松地域イノベーション推進機構等の地域支援機関や中小企業診断士協会との連携により専門家派遣を実施する。

経営状況分析を実施した事業者には、更に事業計画の策定へと繋げていく。

## (事業内容)

- (1) 広報活動
- ①巡回相談 (既存事業改善)

経営指導員等の、巡回訪問1件当りに掛ける時間を確保(平均して20分)したうえで、意識レベルの高い事業所へ巡回の頻度を高める。また、啓蒙用チラシを作成し1件でも多くの事業所に経営状況分析から事業計画策定の必要性を理解してもらい、経営分析実施事業所を増やす。

#### ②セミナー開催 (既存事業改善)

当所が開催する小規模事業者を対象としたセミナーにおいて、参加者に対しどのような目標を目指すにしても、まずは経営状況分析から始まる事業計画策定が必要であることを説明していく。それにより経営分析実施事業所を増やす。

#### ③ホームページによる啓蒙 (新規事業)

当所が運営するホームページに経営発達支援事業の専用ページを新たに開設する。専用ページでは、経営状況分析を含む事業計画の策定と、それに基づく事業の推進が重要であることを、成功事例等を踏まえて訴える。また、「1. 地域の経済動向調査に関すること」の調査結果を公表するほか、後述する支援ツール等を掲載し、小規模事業者がその場で計画策定に取組むことができる内容とする。

#### (2) 支援ツールの活用

#### (1) 簡易経営分析ツールの提供(新規事業)

経営状況分析を行ったことがない小規模事業者は、数値等による分析に心理的な抵抗があり、またその効果が分からないために、分析に取組む必要性に気づかないことも多い。そこで分析項目を安全性・生産性・収益性の基本的な項目と自社の強み・弱みのみに絞った簡易な分析シートを作成し、セミナー等で配布しその場ですぐに取組んでみることで、更なる分析の必要性の気づきを与えるツールとして活用していく。

#### ②経営自己診断システムの活用(新規事業)

経営状況分析に取組む小規模事業者には、中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己診断システム」 の活用を広く呼び掛ける。同システムを活用することで、収益性・安全性・生産性・成長性等の詳細な分析を行い課題の抽出と改善の方向性を検討する。パソコン操作が不得手な事業者には、経営指導員等が 操作方法のレクチャーを行う。

## ③支援ナビの活用 (既存事業改善)

当所の経営指導員等が小規模事業者の経営状況分析を行う際、これまで定型化された分析手法や項目は無く、夫々のやり方で行っており、レベルにも差があった。

そこで、今後は中小企業基盤整備機構が提供する「初期診断の進め方」等の支援ナビ・ツールを活用 し、前述の経営自己診断システムの数値結果の意味するものを小規模事業者に丁寧に解説するととも に、システムだけでは分からない損益分岐点やキャッシュフロー分析、内部環境・外部環境、顧客構成、 付加価値構成等の分析を行い、課題の抽出と解決に向けたアドバイスを行う。

(3)国、公的機関、民間シンクタンク等が公表する経営指標・業界情報の活用 (既存事業改善) 当所では、以前から行政や調査研究機関、業界団体等から需要・市場動向調査レポートの提供を受けているが、経営指導の現場で役立ててきたとは言い難い。

今後は中小企業庁の「中小企業実態基本調査」をはじめ、日本公庫やTKCが公表している小企業の経営指標、民間シンクタンクによる業種別業界情報や、各種市場動向情報等を分析しベンチマークを設定することで数値等を比較し、事業者自身の強み弱みを認識させ課題抽出にも役立てる。

## (4)専門家の活用(既存事業改善)

前述の(1)~(3)を補完するものとして、創業や第二創業、融資相談、補助金申請、販路開拓、経営改善計画など、具体的な目的を持った小規模事業者を中心に、従来の経営安定特別相談室やミラサポ以外にも、静岡県産業振興財団、浜松地域イノベーション推進機構、静岡県よろず支援拠点等との連携や、税理士・中小企業診断士等の様々な専門家を入れることで、より幅の広い相談への対応と専門性の高い分析を実現する。分析結果は小規模事業者が理解できるよう丁寧に説明し、正確な現状把握を促し、必要な対策の実行に繋げていく。

#### (5) 地域金融機関との連携 (新規事業)

これまで、地域の金融機関とは事業所への金融斡旋が中心の連携であったが、昨年、当所と日本公庫、 静岡銀行、浜松信用金庫、遠州信用金庫、磐田信用金庫、静岡県信用保証協会と「創業及び小規模事業 者の協働支援」に関する覚書を交わしたことから、今後は金融斡旋だけでなく、事業計画、資金繰り、 予実管理、経営改善計画策定等の場面では、連携して分析を行う。分析結果は小規模事業者が理解でき るよう丁寧に説明し、正確な現状把握を促し、必要な対策の実行に繋げていく。

## (6) 相談内容のデータベース化 (既存事業改善)

これまで事業所との接触情報は、巡回・窓口での相談、対応情報が主であり、調査・分析情報までは 管理されていなかったため、今後は経営指導員等がそれらの情報も当所の基幹システムである事業所管 理システムへの登録を行い、システム上で共有できるようにする。

## (目標)

内容	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
巡回・窓口指導件数(延べ事業所数)	5, 400	6,800	6,800	6,800	6,850	6,850
セミナー・相談会開催回数(※1)	17	17	17	20	20	20
セミナー・相談会受講者数	370	370	370	420	420	420
経営状況分析実施件数	160	180	190	200	210	220

※1:小規模事業者が参加するあらゆるセミナーで啓蒙活動を行う方針のため、ここに記載するセミナー・相談会開催件数は、テーマが経営状況分析に関する内容のセミナーに限ったものではない。

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

小規模事業者の多くは事業計画の策定がされていないため、「経営理念・経営ビジョン」「経営戦略」 等事業の目標が明確でない状況にある。そこで、小規模事業者に対して上記「2.経営状況の分析に関 すること」、「5. 需要動向調査に関すること」の結果を踏まえ、事業計画策定の重要性を訴えることで 意識付けを行う。需要を見据えた事業計画策定支援及び実現に向けて、静岡県・浜松市・中小機構等の公的支援機関、地域金融機関等認定支援機関とも連携、専門家のアドバイスも受けながら経営課題を抽出し、小規模事業者の売上拡大・販路開拓を目指した事業計画策定の支援を行う。

#### (現状と課題)

現在当所では小規模事業者の事業計画策定支援として、創業塾や経営革新セミナーを実施(集団指導) しているが、創業や経営革新を目的とした事業者に限られている。日々の事業活動の中では大半の小規 模事業者が過去の経験や感覚で経営を行っており、事業計画を策定しそれに基づく経営を行うことの必 要性を認識している事業者は少ない。また、事業計画を策定する場合でも、小規模事業者は自社の強み、 弱み、経営課題の把握が十分でないため、自ら事業計画の策定を完了させることは容易ではない。

## (改善方法)

今後は、事業計画策定の重要性を啓蒙するため日頃の巡回・窓口相談やセミナー、個別相談会等において事業計画に基づいた経営の重要性をより多くの小規模事業者に十分に伝え、事業計画策定を目指す事業所の掘り起こしを行う。また事業計画策定においては上記「1.地域の経済動向調査に関すること」、「2.経営状況の分析に関すること」、「5.需要動向調査に関すること」で行う調査を踏まえて、小規模事業者の売上拡大・販路開拓に向けた、実現可能性の高い計画書を伴走型支援で作成していく。

## (事業内容)

## (1) 広報活動 (既存事業改善)

上記「2. 経営状況の分析に関すること」の(1)広報活動と同様、小規模事業者に対し①巡回相談、②セミナー開催、③ホームページによる啓蒙を通じて事業計画策定の必要性を説き、事業計画策定事業所を増やす。

## (2) 支援ツールの活用

#### ①小規模事業者現状把握シートの活用 (新規事業)

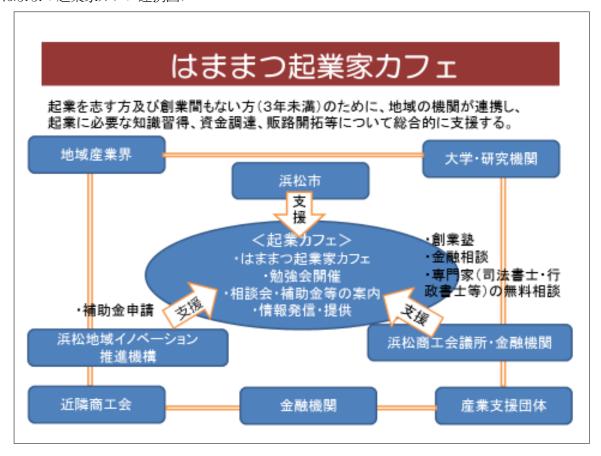
小規模事業者は事業計画の策定をした経験のない事業所が多く、計画策定に心理的な抵抗があり、またその有用性が分からないため、策定に取組む必要性に気づかないことも多い。そこで、計画策定の入口として自社の現状を大まかに掴む「現状把握シート(仮称)」のオリジナルフォーマットを当所にて作成。セミナー等で配布し小規模事業者がその場ですぐに取組んでみることで、更なる計画策定の必要性の気づきを与えるツールとして活用していく。

## ②経営計画作成アプリの活用(新規事業)

事業計画策定にあたっては、中小機構がネットで提供する「経営計画作成アプリ 経営計画つくるくん」などの中小企業支援ナビ・ツールの活用を広く呼び掛ける他、パソコン操作が不得手な事業者には、経営指導員等が操作方法のレクチャーを行う。

#### (3)創業における計画策定支援(新規事業)

これまで当所では、今年度で 18 回目となる創業塾を中心に創業予定者の事業計画策定の支援を行ってきた。今後は、本年 7 月に当所会館 1 階にオープンした「はままつ起業家カフェ」(浜松市・浜松地域イノベーション推進機構・当所主催)にて随時窓口相談、セミナー・サロンを開催し、継続的な計画策定支援を行い、創業塾卒業生の開業までのフォローアップにも活用していく。



#### (4)経営革新(第二創業)計画策定支援(既存事業改善)

前述の目標記載の通り、小規模事業者にとって、イノベーションによる新たな需要の開拓は重要な経営課題の一つである。そこで、当所では経営革新計画の策定をイノベーション実現に向けた第一歩と捉えその承認取得を支援している。これまでも案件掘り起こしのため、中小企業診断士を講師に迎え「経営革新セミナー」を開催してきたが、一方的な講義に留まっていたのが現状である。今後は「中期ビジネスプラン具現化講座(仮称)」として、個別相談の実施や受講者のアンケートに基づくその後のフォローを徹底することで、経営革新計画に取組む事業所数の増加を図る。計画策定に取組む事業者は従来同様、経営指導員等が全面的にバックアップし、承認取得まで手厚い支援を行う。

#### (5) 小規模事業者持続化補助金申請書策定支援(既存事業改善)

前述の目標記載の通り、小規模事業者にとってマーケティング力強化や商品・サービスの企画開発、プロモーション、商談会等の活用による新たな需要の開拓は重要な経営課題の一つである。そこで当所では小規模事業者持続化補助金の申請書策定支援業務に注力することで、小規模事業者の販路開拓に繋がる取組を強力に支援している。事業者を対象にしたセミナーでは、中小企業診断士・税理士を講師に迎え、補助金概要の説明に留まることなく、事業計画策定の重要性やその手法をレクチャーする内容に重点を置いている。一方で、セミナーを受講したにも関わらず、申請書の作成が難しいと判断し申請をあきらめてしまう事業者も多く存在する。今後は、セミナー受講者に経営指導員等が担当者として張り付き、計画書の策定を手厚く支援することで、より多くの事業者が計画書策定・補助金申請を行うことができるよう、支援を行っていく。

## (6)各種の制度利用時等における策定支援(既存事業改善)

創業相談、融資相談、補助金申請、販路開拓、経営改善計画など、具体的な目的を持った計画策定に おいては、これまで当所の経営指導員が相談対応を行ってきたが、今後は当所経営安定特別相談室の外 部相談員他、はままつ起業家カフェ、静岡県産業振興財団、浜松地域イノベーション推進機構、静岡県 よろず支援拠点、ミラサポ等と連携し、適宜専門家を入れることで、より精度の高い計画策定を実現す

## る。経営指導員にとっては専門家のスキルを学ぶことで計画策定能力向上を図る。

#### (目標)

	内容	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
;	巡回・窓口指導件数(延べ事業所数)	5, 400	6,800	6,800	6,800	6,850	6,850
	セミナー・相談会開催回数	17	17	17	20	20	20
	セミナー・相談会受講者数	370	370	370	420	420	420
	事業計画策定事業者数	130	140	150	160	170	180
	うち経営革新計画策定件数	18	20	20	20	22	22
	うち小規模事業者持続化補助金申請件数	77	80	82	85	90	95
	うち創業計画策定件数	30	32	32	35	35	38
	うちその他の事業計画策定数	5	8	16	20	23	25

## 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

景気動向・需要調査、経営状況の分析を行った上で策定した事業計画が、「絵に描いた餅」にならないよう定期的な状況確認により、早期の課題発見・改善策の立案が必要となる。多くの小規模事業者は、経営資源に制約があることから単独で事業計画を実施することは困難であり、小規模事業者に対するフォローアップを手厚く実施することで事業計画の実現に向けた支援を行う。

## (現状と課題)

策定した事業計画の進捗管理を小規模事業者が自ら行ない、課題の把握・解決を行うことは容易ではない。これまで当所で行ってきたフォローアップは、回数もその内容も各経営指導員等の判断で行ってきた。提供している施策情報も、一般的な融資制度や補助金公募時期で開催しているセミナー案内等で、必ずしも個々のニーズに合った情報ではない。経営革新計画承認などの制度利用事業所については、計画期間中、年に1度のフォローアップが義務づけられているが、それ以外では定期的に行っていない。

今後は支援の期間、回数など支援内容毎の標準ルールを決め、事業計画の実現に向けて経営指導員等が、伴走型で支援できる仕組みが必要となる。

## (改善方法)

事業計画策定後は、計画策定に関わった当所の経営指導員等が寄り添い、計画策定後のフォローアップを行う。また、その過程で顕在化した高度な課題に対しては、専門的な知識やノウハウを有する浜松地域イノベーション推進機構をはじめとした、各支援機関・金融機関や専門家と連携して解決を図る。

#### (事業内容)

#### (1)経営指導員等による定期的なフォローアップ (既存事業改善)

これまでは、経営指導員等が個々の判断で行っていたフォローアップを、今後は**四半期に一度**を目標に巡回訪問を実施し、進捗状況の確認、現状把握を行う。同時に、改善策を一緒に考え、各種施策の活用やマッチング機会の提供等、課題に応じた必要な支援を行う。フォローアップにより経営状況の把握ができることから、2年目は事業計画の進捗状況にあわせて、メールや電話によるフォローアップを組み合わせ、原則として巡回訪問を2年間継続的に行う。

#### (2) 支援施策の提供(新規事業)

中小企業庁や中小機構のホームページ、他の支援機関との定期的な会議を通じて、夫々が実施する支援策を適宜収集し、事業所の計画推進に役立つ情報提供と補助金申請支援等、施策の活用支援を行う。

### (3) 金融斡旋 (新規事業)

事業計画を進める上で、設備投資をはじめとした資金調達が必要な場合、これまでのマル経融資や 県・市の制度融資に加え、日本公庫の「小規模事業者経営発達支援資金」を支援メニューの一つとして 活用する。

## (4)専門家の活用(新規事業)

業種・業界特有の課題解決やマーケティング・IT活用等機能に特化した専門的な支援が必要な場合は、 浜松地域イノベーション推進機構をはじめとした、各支援機関や金融機関と連携を行う。具体的にはミ ラサポをはじめとした専門家派遣制度を活用する。

## (5)経営革新計画実施支援(既存事業改善)

現在当所では、経営革新計画承認事業所に対し、計画期間中年一度のフォローアップ調査を行い、経営革新計画の進捗状況について県に報告を行っている。今後は形式的な調査に留まることなく、事業の進捗状況に応じて、補助金や制度融資等の支援策の活用提案と申請手続きのサポートを行い確実な事業化を支援していく。また特許取得が必要な案件は、浜松地域イノベーション推進機構のはままつ知財研究会や専門家派遣を活用し、その手続きを支援していく。

## (6) 小規模事業者持続化補助金採択事業所への計画実施支援(既存事業改善)

採択先に対するフォローアップは、前述の通り経営指導員等が担当者として2年間に亘り事業進捗状況の確認を行っていく。事業者が計画策定時に掲げた販路開拓の目標に到達していない場合には、共に原因を検証し、最適な商談会の出展案内やホームページ診断サービスの利用、分野に応じた専門家の活用等、具体的な改善策の提案を行っていく。

## (7) 創業者に対する計画実施支援(既存事業改善)

前述の通り当所では、創業塾を通じて計画策定支援を行ってきたが、受講者の卒業後の計画実施支援が十分ではなかった。今後は「はままつ起業家カフェ」の機能も活かし、開業に向けた各種手続き支援、資金調達支援、研究開発支援、販路開拓支援等の手厚いフォローを継続的に行い、創業者の計画の実現を支援していく。

#### (目標) 事業計画策定支援後のフォローアップ件数

内容	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
フォローアップ事業所数(新規分)	130	140	150	160	170	180
フォローアップ事業所数(継続分)	100	130	140	150	160	170
フォローアップ件数(延べ回数)(※1)	920	1,080	1, 160	1, 240	1, 320	1, 400

※1:前述の通り四半期に一度のフォローアップを行うため、フォローアップ件数はフォローアップ事業所数の4倍の数値とした。

#### 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

小規模事業者の持続的経営においては、小規模事業者自身が提供する商品・サービスについて、その顧客である消費者や取引先の需要動向を調査・分析し、将来予測を立てた上で事業計画を策定することが必要である。また、当所が「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」における販路開拓支援を実施していくうえでの事前準備をここで行う。

#### (現状と課題)

小規模事業者が商品・サービスを提供する際、「顧客ニーズがどこにあるのか」という視点が欠けが ちである。売上・利益の目標を達成し、企業の持続的発展を促進するために事前の需要動向調査は不可 欠であるが、その必要性と情報の集め方を理解している事業者は少ない。今後は、小規模事業者自身が 需要動向調査の必要性を認識し、その手法を理解し実施することが課題となる。

## (改善方法)

小規模事業者に対して、販路開拓のために需要動向調査の必要性を、経営指導員等が日々の巡回・窓口相談等を通じて説いていく。また、需要動向調査は、①消費者動向、②市場の規模、③商圏、④競合他社の状況、⑤バイヤー、の各視点から行う。そのために「1.地域の経済動向調査に関すること」の調査結果を活用するほか、行政や公的機関、各業界団体、地域の支援機関等が持つ情報を活用していく。

また、当所が主催する商談会等の企画を通して、直接バイヤーや対象企業から買い手のニーズを収集し、小規模事業者の販路開拓に役立てる。

## (事業内容)

## (1) 支援先の掘り起こし (既存事業改善)

当所は、上記「2.経営状況の分析に関すること」と同様、小規模事業者に対し巡回相談、セミナー開催、ホームページによる啓蒙を通じて需要動向調査の必要性を説く。また、「経営状況の分析」を行った事業所には、自社を取巻く外部環境の分析である需要動向調査が重要であり、経営状況分析に需要動向調査を加えることで「SWOT 分析」が完了することを理解させ、需要動向調査実施事業所を増やし、「6.新たな需要開拓に寄与する事業に関すること」で実施する事業への参加を促す。

## (2)①消費者動向・②市場の規模の調査(新規事業)

当所では、事業者が販売ターゲットと想定する市場の消費者動向・規模を把握する最適な手法を、専門家や支援機関の知見も参考にアドバイスする。例えば、ターゲットとして特定地域を定める場合は、統計局が公表する家計調査年報の品目別都道府県庁所在市及び政令指定都市ランキングの数値を提供する。また、大手企業や業界団体のレポート、民間シンクタンクが提供する情報(JRS 経営情報等)も活用する。調査を通じて得た情報は、商品・サービスの改善に繋げるほか、事業計画策定時の売上高目標値の設定にも活用していく。

#### (3) ③商圏・④競合の調査(新規事業)

当所では、事業者が事業を展開するエリア・市場の商圏・競合状況を把握する最適な手法を、専門家や支援機関の知見も参考にアドバイスする。商圏調査では、例えば浜松市が公表している「人口動態・推計人口」「町字別・年齢別人口表」から、ターゲットとするエリアの顧客数を推計する。また競合調査では、例えばタウンページやグーグルマップなどから競合の総数と分布状況を把握し、更にインターネット等で競合他社の情報(特色や評判)を収集することで、立地の選定や広告・宣伝活動に役立てる。

## (4)新製品開発に向けた需要動向調査(既存事業改善)

完成品メーカーが欲する技術や最新の開発動向は、トップシークレットであることが多く、メーカーの仕入担当や開発担当から需要動向を調査することはほぼ不可能である。

そこで当所では、小規模事業者が新たな需要を探る場として医療・介護、農業等、伸びしろのある成長未開拓分野に注目。小規模事業者に各分野の現場の課題やニーズを理解してもらうため、現場見学会や現場従事者との情報交換の場を提供しているほか、農業生産法人などが抱える具体的な機械化ニーズに対して、技術力のある小規模事業者が集まり解決策を探る「機械化検討会議」を開催している。これらの取組により、小規模事業者がニーズに基づいた新製品開発ができるよう支援している。

また当所では、生産者・食品加工メーカー・食品スーパーの連携により、豊富な農水産資源を活かした 新商品開発を行う「地元食材でヒット商品を作ろう!プロジェクト」を展開している。メーカー(生産者) が考えた新商品アイデアに対し、消費者のニーズを理解した食品スーパー側の需要を取込み、商品をブ ラッシュアップすることで、開発の成功率を高める取組を支援している。

今後もこれらの取組を継続し、ニーズに基づいた新製品開発を支援するとともに、新商品は「6.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」で記載する販路開拓支援により、その販売を強力に後押ししていく。

#### (5) 商談会等の企画を通した需要調査 (新規事業)

経営指導員等が商談会等開催時に、バイヤーに対して、商材・商談先商品の需要等について事前にヒアリングを行う。ヒアリング項目は、売価・商品等の需要動向等を中心に実施し、バイヤーのニーズを商談会前に出店者に提供する。このニーズ情報を後述の「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」に記載する事業で活用する。

#### (6) 地域の経済動向調査結果の活用 (新規事業)

当所は「1.地域の経済動向調査に関すること」の調査結果を、事業所毎の業種や販売ターゲット等、

個社の状況に合わせて応用し、小規模事業者の需要動向調査に役立てる。

## (7)他の支援機関や専門家との連携(新規事業)

消費者動向・市場の規模・商圏・競合他社・バイヤー等、調査項目のより精緻な分析が必要な場合には、 地域の支援機関である静岡県産業振興財団、浜松地域イノベーション推進機構、静岡県よろず支援拠点、 各金融機関等が持つ情報の提供を受けるほか、状況に応じて専門家を活用して需要動向調査を行う。

## (8) 国、公的機関、民間シンクタンク等が公表する経営指標・業界情報の活用(既存事業改善)

当所では、以前から行政や調査研究機関、業界団体等から需要・市場動向調査レポートの提供を受けているが、経営指導の現場で役立ててきたとは言い難い。今後は、中小企業庁の「中小企業実態基本調査」をはじめ、日本公庫やTKCが公表している小企業の経営指標、民間シンクタンクによる業種別業界情報や、各種市場動向情報等を分析し数値等を比較することで、事業者の需要動向の把握に役立てる。

#### (目標)

## 医療・介護現場との情報交換会・現場見学会の開催

項目	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
開催回数	4	4	4	4	4	4
参加事業所数	44	45	45	45	45	45
うち 小規模事業者数	7	10	10	10	10	10

## 農商工「機械化検討会議」の開催

項目	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
開催回数	3	2	2	2	2	2
参加事業所数	39	30	30	30	30	30
うち 小規模事業者数	17	15	15	15	15	15

## 地元食材でヒット商品を作ろう!プロジェクト

項目	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
開発商品数	4	5	6	7	8	9
うち 小規模事業者数	2	2	3	3	4	4

#### 需要調査

内容	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
商談会等の企画を通した需要調査	6	6	7	8	8	8
需要動向調査件数	140	160	170	180	190	200

## ■まとめ

## 「2. 経営状況の分析に関すること」~「5. 需要動向調査に関すること」までの目標数値の設定根拠

内容	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
経営状況分析件数	160	180	190	200	210	220
需要動向調査件数	140	160	170	180	190	200
事業計画策定件数	130	140	150	160	170	180
フォローアップ事業所数	230	270	290	310	330	350

①やる気のある小規模事業者から集中的に支援を行う。

②経営状況分析及び事業計画策定支援においては、当所にて作成する簡易ツールを積極的に活用する。

③経営状況分析件数を基とし、需要動向調査件数はその9割、事業計画策定件数はその8割の目標とした。

④2 年間は確実にフォローアップを行うため、フォローアップ事業所数は事業計画策定件数の当年度と前年度の合計数とした。

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針4】

地域経済の環境変化の中、意欲ある小規模事業者がこれまで蓄積してきた強みと地域に存在するチャンスを活かし、事業計画に基づく経営推進と、自ら取組む新たな販路拡大により、売上や利益を確保し、自立した持続的経営の実現を支援する。ここでは、支援策を工業系と商業観光系に分け記述する。

## (I) 工業版販路開拓支援

## (現状と課題)

前述の通り、当地の小規模製造業者は、平成 20 年のリーマンショック以降厳しい環境に置かれている。それまで系列構造に組込まれてきた小規模製造業者は、自ら販路開拓に取組む必要はほとんどなかったがそれ以降、依存型・下請型の体質を脱し、自ら新たな販路を開拓し環境変化に対する対応力を高めていく必要が生じている。当所ではこうした状況の中、小規模製造業者が今後も国内で安定した経営を続けていくには、「差別化」「高付加価値化」への転換が不可欠であることを、事業を通して啓発し、それに気づき、転換を図ろうと果敢に挑戦する意欲的な事業者の需要開拓支援を行ってきた。

しかしながら、これまでの支援は小規模製造業者の売上高の増加や利益の確保に結びつくまでの間、 長期にわたり一貫支援するものではなかった。また、それぞれの施策が必ずしも小規模製造業者の視点 から効果の検証がなされておらず、利用しやすさを意識したものでもなかった。課題としては、小規模 製造業者が利用しやすい機会をどのように提供し、受益に結びつく支援ができるかにある。

## (改善方法)

現在、当所が取組んでいる事業について、小規模製造業者の需要開拓という視点で再構築し、小規模製造業者が参加しやすいよう機会提供をさらに進め、その効果を数値目標で管理・検証していく。また、小規模製造業者が新たな需要開拓のために行う「プロモーション」「販路開拓」のそれぞれのフェーズで事業者を支援する施策を用立て、双方の事業の連動を図ることで売上高の増加・利益の確保までを一貫して支援する体制を構築する。具体的には、①新規顧客へのアプローチ、②販売すべきターゲット市場の選定、③商品・サービス PR の3つの販路開拓の課題にあわせた支援を行う。

#### (事業内容)

- (1)新規顧客へのアプローチ
- ①ビジネスマッチング商談会の開催【技術マッチング】(既存事業改善)

当地域で優れた製品や技術を保有する小規模事業者であっても、単独では従来取引のない完成品メーカーに対し、新たな取引開始に至るまでには非常な困難が伴う。そればかりか自社の優れた製品や技術を紹介提案する機会さえ、与えられていないのが現実である。

そこで当所独自で、当地域の優れた製品や技術を保有する小規模事業者にも声をかけ、一定数の事業者を集め、完成品メーカー(トヨタ、デンソー、日産、ホンダ等)に対して製品や技術を売り込む商談会を平成 23 年より実施してきた。商談会には、目的意識の高い来場者が多く商談成約の実績もあることから、優れた製品や技術を保有する小規模事業者にとっては、大きなビジネスチャンスである。

ただし、この商談会の出展者は高度な技術レベルを有する事業者に限定されているため、今後は幅広い小規模事業者が積極的にこのマッチングの機会にチャレンジし商談成約に至るよう、後述の販路開拓支援塾を開催し、小規模事業者の積極的な受講を促していく。

## ②販路開拓支援塾の開催 (既存事業改善)

「販路開拓支援塾」は、小規模事業者がプレゼンできる能力を身につけ、新たな取引先を獲得していく営業力強化を図ることを目的に開催している研修である。研修を通じて、自社分析から展示会出展ノウハウまで習得してもらうためのカリキュラムで構成されている。現状では、①自社分析・意識改革、②自社 PR シート作成、③顧客開拓について学んでいる。

今後は、地域の小規模事業者の実情や課題により即した研修内容としていくこと、受講者のレベルに合わせた発展性のあるカリキュラム構成とすることが課題である。

そこで、営業力強化という視点で地域の小規模事業者から収集した生の声を講師の選定や研修内容に 反映させ、成果が上がる研修となるよう内容のブラッシュアップを進める。また、これまでの『初級編』 に加え、より実践に即した内容の『応用編』をカリキュラムに追加し、多くの事業者が高レベルの営業 力を身に付けるよう支援を行う。受講者には前述のビジネスマッチング商談会等の案内を行い、獲得し たプロモーション能力を積極的に活用していく機会を提供する。さらに、事業者の受講後の成果について定期的に確認し、販路開拓に課題がある場合にはプレゼン方法の見直しや、最適な商談会の案内等継続的な支援を行っていく。

## (2) 販売すべきターゲット市場の選定

## ①販路開拓アドバイザーの活用【完成品マッチング】(既存事業改善)

当所では、平成 18 年度より東京にある販路開拓アドバイザーを活用して、中小企業の販路開拓支援を展開している。具体的には、新たな販売先の紹介で、アドバイザーのメンバーが先ずは製品を評価したうえで、それを求めてくれそうなユーザーを探し出し、マッチングさせるというものである。

アドバイザーのメンバーは、190名に及ぶ国内を代表する企業の OB で、ほぼ全業種に亘っていること や現役時代の人脈等により、国内外に数多くのチャネルを有しており、当地域においても多くの実績を あげている。資金的な理由で平成 24 年度以降事業として継続することが困難となっていたが、本計画 に伴い小規模事業者の販路開拓を強力に後押ししていくため復活させる。

#### (3) 商品・サービスの PR

## ①ビジネスマッチングフェアの開催 (既存事業改善)

当所と地元金融機関が中心となり、大学、支援機関との産学連携をはじめ、事業展開を支援する事業パートナー、および「人と人」「企業と企業」を引き合わせてビジネスマッチングとする展示・商談フェアを開催するとともに、当地域で優れた製品や技術を保有する中小規模事業者の製品や技術を各地に発信している。今年度は第9回を迎え出展企業250社、来場者数8,400人と年々増加し、静岡県西部地区最大級の総合企業展示会として確立してきた。また、大手企業が保有する開放特許を紹介する「大手企業知的財産マッチング」や特別な技術ニーズを求める発注企業と中小企業との「浜松地域技術商談会」も同時開催し、商談成立109件、見積依頼225件など小規模事業者の販路開拓と売上拡大を支援しており、今後も継続して実施していく。

#### (目標)

## (1) ビジネスマッチング商談会の開催

CA CAST CONTRACTOR CON									
	項目	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度		
	開催回数	1	開催見送り※1	1	1	1	1		
	来場者数	287	_	300	300	300	300		
	出展事業所数(※2)	48	_	50	50	50	50		
	うち 小規模事業者数	8	_	8	10	10	10		
	商談成立件数	5	_	7	7	8	9		
	見積依頼件数	7	_	10	10	12	13		

※1: 平成27年度は複数のメーカーに展示会開催をアプローチしたが、応諾得られず開催を見送る方針。 ※2: 出展事業所数は、毎回会場が異なることから施設収容力により変動する。

## (2)「販路開拓支援塾」の開催

項目	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
開催回数	1	1	1	1	1	1
うち 初級編	1	1	<del>-</del>	<del>-</del>	1	1
うち 応用編	—	<del></del>	1	1	_	_
小規模事業者参加数	3	3	3	5	7	7
うち 初級編	3	3	_	_	7	7
うち 応用編	<del></del>	<del></del>	3	5	<del></del>	_

## (3) 販路開拓アドバイザーの活用

項目	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
アドバイザー活用件数	未実施	未実施	3	3	4	4
うち 小規模事業者数	_	_	1	1	2	2

## (4) ビジネスマッチングフェアの開催

項目	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
開催回数	1	1	1	1	1	1
出展事業所数	250	250	250	250	250	250
うち 小規模事業者数	54	55	60	60	65	65
商談成立件数	109	115	120	120	125	125
見積依頼件数	225	230	230	240	240	240

#### (Ⅱ) 商業・サービス業版 販路開拓支援

## (現状と課題)

前述の通り、地域経済の後退による需要の低下と郊外型大型ショッピングセンターの出店による構造変化に直面している当地の商業小規模事業者は、顧客の支持を得て選ばれる個店づくりを実現する必要がある。また、新たな需要取り込みのため、域外も含めた販路開拓を進める必要がある。

しかし、小規模事業者自ら新たな販売促進を行うことは難しいため、これまで当所としては店内の商品陳列やチラシ作りから動画を活用した、インターネット・SNSによる販売促進までを支援するプロモーション支援事業を行ってきた。また、販路開拓を目指す事業者を対象に、①個別商談会開催、②域外百貨店等での催事出店を通して販路拡大支援を行ってきた。

プロモーション支援事業における課題は、小規模事業者自身が変革への意識レベルを高め、人手・時間・資金等のリソースの乏しさを、販売促進ノウハウ習得でカバーすることである。

また、商談会開催における課題は、当所が域内外バイヤーとのネットワークを広げ、商談機会を増や すこと、また商談成約率を高めていくことである。

#### (改善方法)

- ①プロモーションスキルを持った専門家を派遣することで、販売促進ノウハウを提供する。
- ②経営指導員等が百貨店・スーパー等のバイヤー等に売れ筋商品の特性や、売価設定等の需要調査を行い、結果を商談会参加者と共有し、商品等の課題解決の支援を行う。専門的な知識が必要な場合は、適切な専門家を派遣する。
- ③大手 GMS でバイヤー経験のある人材を当所販路開拓アドバイザーとして委嘱し、その経験や人脈等を活かして、個別商談会に参加可能なバイヤー招聘に繋げる。

#### (事業内容)

(1) 個店プロモーション支援事業 (既存事業改善)

個店自らが、インターネットや SNS を活用して、より多くの優良顧客を集客するため店内の商品陳列やチラシ作りから動画等による販売促進などが出来るよう、セミナー、店舗診断、ワークショップ、成果報告会を通じて小規模事業者がプロモーションノウハウを獲得するよう支援している。

今後は、各分野に適した専門家を派遣して、実店舗を実際に見ることで選ばれるお店づくりを総合的 (マーケティング、商品陳列、接客指導等)に支援し、参加店舗の売上高平均伸び率 3%を目指してい く。

- (2) 商談会等による販路拡大支援事業
- ①個別商談会「売ります!買います!はままつ」の開催(既存事業改善)

浜松市内の4商工会と浜松市産業部と連携した、事前予約制の個別相談会として開催。百貨店、スーパー、駅売店、高速道路売店等のバイヤーを商工会議所が事前に招聘し、サプライヤーとして事業者が予約制で商談をする。販路開拓を求める小規模事業者にとっては、自ら販路開拓が難しいバイヤーに接触できる貴重な機会として好評を得ている。商談の席には経営指導員等が同席し、バイヤーのニーズや

#### 相談者の課題を把握している。

今後は、商談を通して顕在化した課題解決に向けて支援していく。

## ②催事出店を前提とした「遠州地域主体による催事出店チーム」の編成(既存事業改善)

浜松市及び静岡県西部地域の4商工会議所や浜松市内の4商工会と連携して、販路開拓のために大都市圏での催事出店を希望する事業所を取り纏めて催事出店を行う。参加店舗に対しては、催事出店に際して売場づくり・接客セミナー等を開催し、出店に向けての準備段階からの支援に努める。

## ③販路開拓アドバイザーの委嘱(新規事業)

大手 GMS でバイヤー経験のある人材を当所販路開拓アドバイザーとして委嘱し、その経験や人脈等を活かして、買い手として個別商談会に参加可能なバイヤー招聘に繋げ商談機会を増やす。また、団体での催事出店可能な百貨店等を新規開拓し、新しい販路開拓に繋げる。

## ④商談成約率の向上対策(既存事業改善)

「5. 需要動向調査に関すること」で当所が調査したバイヤーのニーズを、商談会開催前に小規模事業者にフィードバックすることで商品・サービスの改善につなげ、商談成約率の向上を図る。また、商談会ではバイヤーから商品やパッケージ等に関するアドバイスを参加者にするよう依頼している。その場に経営指導員等が同席し、商談会後に課題解決に向けた手厚いサポートを行うことで、その後の商談成約に結びつける。

## (目標)

## (1) 個店プロモーション支援事業

項目	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
セミナー開催件数	4	4	4	4	4	4
セミナー参加事業所数	14	14	15	15	16	16
うち 小規模事業者数	11	12	12	12	13	13
個別訪問事業所数	14	14	15	15	16	16
うち 小規模事業者数	11	12	12	12	13	13
報告会参加事業所数	10	14	15	15	16	16
うち 小規模事業者数	9	12	12	12	13	13

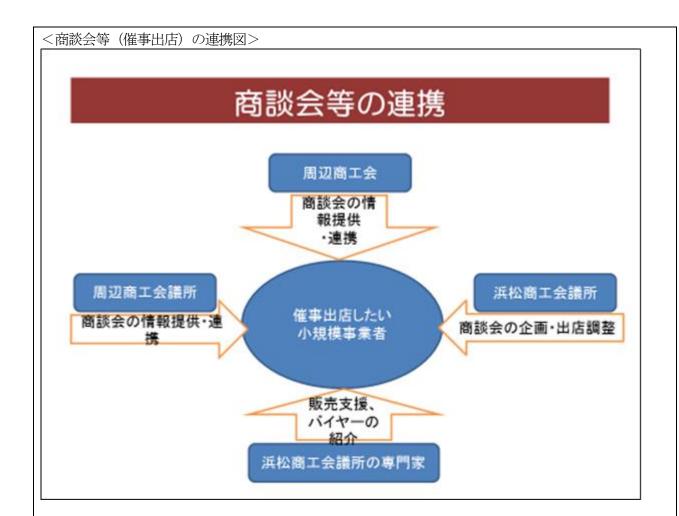
#### (2) 商談会等による販路拡大支援事業(商談会による数値目標)

項目	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
商談成立件数	3	3	6	6	7	7
うち 小規模事業者数	1	2	3	3	4	4
招聘バイヤー数	3	3	3	4	4	4

## (3) 商談会等による販路拡大支援事業(催事による数値目標)

項目	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
マーケティング、関連セミナー開催件数	2	2	2	2	2	2
マーケティンク関連、セミナー参加事業所数	20	20	20	20	22	22
うち 小規模事業者数	10	10	10	10	11	11
催事出店件数	4	6	5	5	5	5
うち 小規模事業者数	1	0	2	2	3	3

※H27年度は、徳川家康公顕彰 400年事業の一環として岡崎・静岡と協同で大催事を実施。 H28年度以降は、食品系を中心とした5社程度の催事開催の支援を目標とする。



## (Ⅲ) 各種メディアや IT を活用した需要開拓に寄与する事業

販路開拓の手法として、上述の支援策に加えて各種メディアを通じた PR や IT を活用した情報発信が 有効である。ここでは、製造・商業観光も含めた全業種横断型の需要開拓支援について記述する。

## 【マスメディア、広報等による需要開拓支援】 (現状と課題)

小規模事業者は、中小企業や大企業と比較して、自社の製品・商品・サービスまた保有技術等の PR を有効に実施しておらず、売上に結び付けられないでいる。課題としては、PR 方法がわからない、十分な宣伝費がない等が挙げられる。

#### (改善方法)

小規模事業者の製品・商品・サービスまた保有技術等を、当所会館内にある新聞・テレビ・通信社など 16 社が加盟する「浜松経済記者クラブ」を活用して PR を実施する。新聞・テレビ等で取材されることにより、製品・商品・サービス、保有技術等が認知され、新たな販路先の開拓に繋がり、社会的な信頼をも 獲得することが可能となる。

記者発表資料の作成に慣れていない小規模事業者が多い中、プレス資料の作り方、発表の仕方等の支援をしていく。

## (事業内容)

(1)「浜松経済記者クラブ」の活用支援(既存事業改善)

各種メディアに対するアプローチの仕方が不慣れな小規模事業者が、初めてでも「浜松経済記者クラブ」を容易に活用できるよう、会報誌やホームページ、チラシ等を通じ、利用方法やニュースリリースの資料作成方法等を分かりやすく説明し、利用増加に努める。小規模事業者には経営指導員等が立会い、記者発表の現場で説明の補足やアドバイスをする。小規模事業者の利用回数の目標としては、前年度比

#### 1割増とする。

#### (目標)

項目	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
プレスリリース 小規模事業者利用件数	14	16	18	20	22	25

## 【交流会の開催等需要拡大に寄与する事業の実施】

#### (現状と課題)

小規模事業者が、地元では得られない新たな販路拡大や人脈形成に繋げていくことを目的に、静岡県西部地域(浜松・磐田・袋井・掛川)、静岡県中部地域(静岡・藤枝・焼津・島田)、愛知県東三河地域(豊川・豊橋・蒲郡)、長野県南信州地域(飯田・駒ヶ根)の13商工会議所管内企業が一堂に集う広域ビジネス交流会を開催。人脈形成には一定の成果が出ているものの、ビジネスマッチングと言う側面が少なく、経営指導員等が介在して商談に結びつける活動までには至っておらず、商談成約率が低いことが課題である。

#### (改善方法)

交流会開催前の参加事業所毎のニーズ調整や、開催後の個別面談のコーディネートに当所経営指導員等が立ち会うことで商談成約率の向上を図る。また、現在勢いがあり且つ浜松が工業都市として蓄積してきた技術の活用可能性が高いエリアとして「名古屋」に注目。新規事業として名古屋商工会議所との連携により、企業のお見合い会「アライアンス・パートナー発掘市」を共催し、新たな販路開拓を目指す。

#### (事業内容)

## (1) 広域人脈拡大交流会(既存事業改善)

静岡県西部地域・中部地域、愛知県東三河地域、長野県南信州地域の 13 商工会議所と連携し、各地の会員企業が一堂に会する広域人脈拡大交流会を開催する。申込時に参加事業所から細かなニーズ収集を行ないデータベース化して公開するとともに、交流会終了後も個別面談までもっていけるよう経営指導員等を始めとしたコーディネーターが引き続き両者の橋渡しとなることで商談成約率を上げる。

#### (2) アライアンス・パートナー発掘市(新規事業)

「アライアンス・パートナー発掘市」は商工会議所が実施する事前調整型の商談会で、アライアンス (Alliance)とは「連携・協調」を意味する。事前に専用ホームページより「浜松」「名古屋」それぞれの地域からのエントリー(無料)を受付け、エントリー企業同士で商談の希望を募り、25分間の商談の機会をセッティングする。エントリーの際に各社の課題、要望も登録させることでニーズを明確化させる。販売・購買などの商取引、業務の請負・委託、代理店契約、共同開発、技術支援、ライセンス、フランチャイズ、OEM、M&A、人材交流、共同ブランドの構築、業務提携など、企業間アライアンスに制限はなく、販路開拓に役立つ。

## (目標)

項目	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
交流会開催件数	1	1	2	2	2	2
交流会参加事業所数	70	70	90	100	120	150
うち小規模事業者数	40	40	50	55	60	70
商談成立件数	10	15	20	20	30	30
うち小規模事業者数	5	5	7	7	10	10

## 【ITサービスを活用した支援事業の推進】(既存事業改善)

#### (現状と課題)

経営資源に乏しい小規模事業者の販路開拓にはホームページ、SNS など IT の活用による販売促進策が有効である。そこで小規模事業者の IT スキルを上げるため、IT 啓蒙セミナーの開催、IT コーディネーター等との連携による自社ホームページのサイト診断及び個別相談の実施、パソコン教室の開催を行っている。課題は、小規模事業者の①IT を活用した販路開拓②IT 導入支援③IT 導入後の効果検証である。

## (改善方法)

- ①小規模事業者が利用しやすい安価で手軽に受講ができる、IT 活用セミナーを提供し、利用機会を増やす。
- ②IT 導入については、導入コストの調達支援及び適正な IT 導入に関しての専門家活用を行う。
- ③ホームページを作成したものの売上げに結びついていないケースが多い。本来の目的である販路開拓、売上向上に結びついているか否かを検証することの重要性を周知し、IT コーディネーターによるサイト診断と効果があがる改善提案を行う。

#### (事業内容)

## (1) IT 活用セミナー (既存事業改善)

ホームページ作成講座、E-コマース、Web マーケティング、 SNS 活用など小規模事業者の販路開拓に 有効で、時流に即したセミナーを開催する。成功事例や具体的な手法などを盛り込み、少人数でワーク型の実践的な内容とする。フォローアップとして、希望者には IT コーディネーター等による個別相談を行う。これにより、IT 活用を実践し売上げ拡大、販路開拓を目指す小規模事業者を増やしていく。

## (2) IT 導入支援 (既存事業改善)

小規模事業所のIT 導入を妨げる一因となっているIT 導入コスト調達に対し「小規模事業者持続化補助金」「マル経資金」を始めとした公的資金等の活用提案を行い、申請支援することでIT 導入を容易にする。また、無駄なIT 投資や過剰投資を避けるために、IT 導入提案依頼書の作成支援や、IT 投資評価などのフェーズでIT コーディネーター等の専門家を含めて支援する。

## (3)ホームページ診断、専門家派遣事業 (既存事業改善)

小規模事業者が作成運営している各社のホームページが、実際に販路開拓、売上向上に結びついているかどうかを診断する。IT コーディネーター等の専門家によるホームページの個別診断を行ない、診断カルテを発行し、問題の見える化を図る。さらに必要に応じて、経営指導員等と専門家とで個社訪問し問題解決を図り、売上げ拡大、販路開拓に結びつける。

## (目標)

項目	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
IT 啓蒙セミナー開催件数	2	2	2	2	3	3
IT 啓蒙セミナー参加事業所数	40	40	50	50	60	60
うち 小規模事業者数	10	10	15	15	20	20
ホームページ診断利用件数	20	20	25	25	30	30
うち 小規模事業者数	5	5	10	10	15	15

## Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

全体目標で述べた通り、個社支援を強化する一方で、浜松の産業構造をものづくり中心から複合化しバランスのとれた発展をするよう、地域の活性化を図ることは浜松地域にとっての大きな命題である。中でも、小規模事業者が係わりの深い観光サービス関連の発展は、当地域の活性化に不可欠なものであり、当所としても関係団体と問題意識を共有し力を合わせた取り組みを行う必要がある。また、浜松市の玄関である中心市街地については、「浜松まちなかにぎわい協議会」等のまちづくり組織とともにさらに支援を深めていく。

当所としては、①歴史資源の掘起しによる観光サービスのてこ入れ、②地域ブランドの発信、③中心 市街地の活性化を地域の関係団体との連携により推進することで、地域経済が活性化し小規模事業者の 経営の改善発達を支援することが役割である。

そこで、「地域経済の活性化に資する事業活動の推進」を図る観点から、当所は、①総合的な施策に関しては静岡県や浜松市、②地域観光推進では浜松市、浜松観光コンベンションビューロー、浜名湖観光圏整備推進協議会、③中心市街地活性化では、商店会、浜松まちなかにぎわい協議会、④農商工連携

支援では、JAとぴあ浜松、地元大学等と連携する。

地域資源を活用した新たな地域特産品開発や新たな観光資源の発掘においては、個社支援を通して観光振興を含めた地域のブランド化を図る。

中心市街地については平成26年12月に認定された「第2次浜松中心市街地活性化基本計画」の進捗管理を中心に、浜松市、浜松まちなかにぎわい協議会と連携しながら様々な角度から中心市街地の活性化に取り組む。

これらの活動を通して事業に係わる小規模事業者が持続的発展をするよう良好な環境を整備する。

## (I) 歴史・観光に関した商品・サービス企画・開発支援

## (現状と課題)

平成27年に行われる「徳川家康公顕彰400年祭」を機に、平成25年度より「家康公ゆかりの地」としての潜在力をフルに活用した、お土産品や着地型観光商品の開発を支援するプロジェクトを立ち上げ、勉強会、個別相談会、専門家派遣を通して、浜松時代の徳川家康公並びに徳川家臣団や側室達に関する逸話やエピソード等の歴史資源を活用した商品サービス開発を行っている。

また、平成29年NHK 大河ドラマが「おんな城主 直虎」(浜松市引佐で活躍した井伊直虎が主人公)に決定したことから、徳川家康公に加え歴史資源を活用した観光開発にも追い風が吹いている。この機会を浜松地域にとって、大きなビジネスチャンスと捉え、関係機関と連携を取りながら観光客の受け入れ体制の整備やお土産品・着地型観光商品の開発を進める必要がある。

小規模事業者が商品開発を行う課題としてはリソースが不足しており、開発・販売まで専門的な支援が必要である。

#### (改善方法)

大河ドラマをきっかけとした観光客の受け入れについては、浜松市、浜松観光コンベンションビューロー、奥浜名湖観光協会等や鉄道、バス、高速道路関係者と連携をとりながら、受け入れ準備や資料館の整備等を行う。当所としては、お土産品の開発を一層進める中で小規模事業者の商品開発のハードルを低くするため、セミナー開催や専門家派遣に加え、地域資源、歴史資源、飲食店メニュー開発、商品パッケージ等各分野の専門家を一堂に集めた、1日新商品開発相談会を実施し、問題解決することで開発の後押しをする。

#### (事業内容)

(1) 浜松 闘将・家康プロジェクト (既存事業改善)

徳川家康公の浜松時代のエピソードに因んだ商品サービスを開発するために、商品開発セミナー3回、1日新商品開発相談会1回、専門家派遣(随時)を実施する。事前に参加店舗より相談ニーズを聞いて適切な専門家を派遣する。さらに、平成29年NHK大河ドラマが当地浜松で活躍した、「おんな城主 直虎」に決定したことから、徳川四天王の一人である井伊直政と井伊直虎の関連にも造詣の深い専門家を準備する。

また、参加事業所の商品開発フェーズに応じて経営指導員等が進捗を把握し課題解決の支援を行う。課題解決できない案件については、課題に応じた専門家を派遣する。

販売促進策として当所が中心市街地に設置したアンテナショップ「まちの駅 やらまいかショップ」にて、開発された商品を販売する他、各種イベント等への出店案内をプロジェクト参加事業所に行い売上げ拡大に繋げていく。さらに、「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」の「(II) 商業・サービス業版 販路開拓支援」で記載の商談会との連携により販路開拓支援を行う。

これらの支援を通してこれまで活用が十分でなかった、歴史資源によるビジネス創出を図る。

#### (目標)

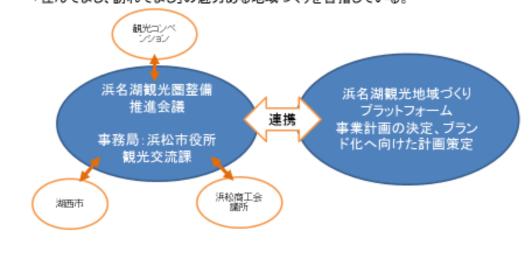
	項目	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
新商品	品・サービス開発件数	22	4	8	4	8	6
	うち 小規模事業者	9	2	4	2	4	3
個	別相談会開催件数	1	1	1	1	1	1
個別	相談会参加事業所数	8	7	7	8	8	9
	うち 小規模事業者	4	3	3	4	4	5

- ※26年度は、家康公没後400年の前年に当たり新商品・サービス開発件数目標が高い。
- ※28年度は、大河ドラマ放送にあたり、目標件数が高い。
- ※30年度は、浜松城開基450周年にあたり、目標件数が高い。

## <浜名湖観光圏整備促進会議>

# 浜名湖観光圏整備推進会議

平成26年7月に国土交通省観光庁から全国10箇所の一つとして認定を受けた浜松市と湖西市にまたがる「浜名湖観光圏」地域は、訪日客2,000万人を目指す観光立国日本にあって重要な観光ブランド地域を目指す観光経済特区である。官民連携で「住んでよし、訪れてよし」の魅力ある地域づくりを目指している。



## (Ⅱ) 地域ブランド事業「やらまいか(※) ブランド」 (現状と課題)

浜松地域の特産品や様々な地域資源(素材・歴史・文化・技術)を活用した商品のうち、やらまいか精神が溢れ、さらなる成長が期待できる新商品を地域ブランドとして認定し、地域一丸となって支援し、地域振興に寄与することを目的に実施している。

課題は、「やらまいかブランド」の全国に向けた認知度向上のためのプロモーション活動等が未だ不十分であることと、認定申請に至る新製品の掘り起しが足りないことである。また、認定品取扱い事業者がブランド認定をきっかけとした販売促進活動が不足している点にある。

(※)「やらまいか」とは浜松で"やってみよう""やろうよ"という意味の方言。

#### (改善方法)

認定品取扱い事業者と当所が一体となって、プロモーション活動等の機会を増やし、やらまいかブラ

ンドそのものの認知度向上を図る他、事業者自らが積極的に「やらまいかブランド」を活用し、様々な チャンネルで商品の販路開拓、売上げ拡大に向けた活動を行えるよう支援する。また、新商品開発事業 を通して認定申請に至る商品を掘り起す。

## (事業内容)

## (1)地域ブランド認定事業 (既存事業改善)

地域ブランドの選考は、業界内の有識者によって構成された選考会議にてブランド認定品を決定している。ブランド認定品には「やらまいかブランド」ロゴマークや店頭PR用のノボリを付与し、ブランドの認知度向上にむけた環境整備を行う等、一層のPR活動をしていく。また、機会を捉えてマスコミに対して積極的にPRしていく。さらに、当所が実施する新商品開発事業を通して認定申請に至る新製品の掘り起しを行う。



## (2)ネットを活用した販路拡大(新規事業)

Yahoo!や横須賀商工会議所が連携し、全国の商工会議所が活用しているインターネット通販サイト「おもてなしギフト」に参画し、やらまいかブランド認定品を中心にギフト商品作りや、ネット通販による販路拡大に取り組むとともに、やらまいかブランド全体の認知度向上を目指す。

## (3)地域ブランド認定後の売上拡大支援(既存事業)

## ①当所が企画運営する「まちの駅 やらまいかショップ」での販売 (既存事業改善)

地域ブランド認定にあわせて「まちの駅 やらまいかショップ」にて優先的に販売する。地域ブランド認定品としての PR を通して販売拡大を支援する。また、ショップ内イベントとして、商品に対する消費者の声を聞く機会を設けることで商品改善に繋げる。

#### ②各種イベントへの参加促進(既存事業改善)

コンベンションや各種イベント開催時に、行政や浜松観光コンベンションビューロー・浜松市土産品協会・イベント関係者等と連携して、やらまいかブランド認定品取扱い事業者に対して物産コーナーへの出店を促し売上げ拡大を支援するとともに、イベント参加者に対して「やらまいかブランド」の認知度向上を目指す。

#### (目標)

内容	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
ブランド申請支援件数(新規分)	_		10	10	12	12
おもてなしギフト出品件数(新規分)	2	3	4	5	6	7

## (Ⅲ)中心市街地の賑わい創出による地域活性化事業 (現状と課題)

中心市街地の賑わい創出による地域活性化を目指し、中心市街地の商業活性化イベント「浜松七夕まつり」などを、浜松市や商店街、自治会、関係機関と協力して実施している。「浜松七夕まつり」は本年で 63 回目となり、当初戦後復興のお祭りとして街中商店街が主催してきたイベントであるが、時間の経過とともに、販売促進の部分が薄れてきている。課題はイベント集客の強化と、イベントに集まった人々に街中で買い物をしてもらう販売促進の強化である。

また、中心市街地活性化のための当所独自の取組みとして、「まちの駅 やらまいかショップ」を平成 26 年 11 月に開設し、地元商店会と直接係わりを持ちながら活性化の支援を行っている。

#### (改善方法)

「浜松七夕まつり」は真夏の恒例行事として、一定の集客効果は見込まれるが、更なる集客を図るため 集客を増やす仕掛けをつくる。また、販売促進策の強化については、商店会等の小規模事業者がこの機 会を逸することのないよう、「6. 新たな需要の開拓に関する事業」で実施するプロモーション支援事業を活用するほか、成功事例の共有や情報提供等を通じた側面支援を行う。

「まちの駅 やらまいかショップ」については、これまでは商品販売に限っていたが、今後は浜松市や 浜松まちなかにぎわい協議会等と連携し、地域情報の収集や発信を行うなど、賑わいづくりに寄与する 機能を持たせる。

## (事業内容)

## (1) 浜松七夕まつり (既存事業改善)

「浜松七夕まつり」は平成27年で63回目を数え、夏の風物詩となっている。商店街組織が、消費者に街中へ足を運んでもらうため、街中大バーゲン、ワゴンセール等、販売促進部分の充実と参加店舗の拡大を行っているため、当所は商店会連盟と役割分担しこの取組を側面から支援する。当所は、ニュースリリース、新聞折込等における広報を主に担当し、集客増加要因を創り出して小規模事業者の販売促進にも貢献する。



また、他イベント(まちバル等)とコラボレーションすることにより、集客数を増やす。

## (2) 当所直営事業「まちの駅 やらまいかショップ」 (既存事業改善)

平成26年11月に街中中心部の空き店舗を活用して、当所認定のやらまいかブランドを販売するアンテナショップを、敢えて人通りの少ない場所に設置し、中心市街地の賑わいづくりの一助とした。

今後は浜松市や浜松まちなかにぎわい協議会と連携し、まちなか・観光情報等の発信機能を持たせた「まちの駅」として充実させ、お客様がふらっと立ち寄ることができるお店創りを目指す。



新しい試みとして、①商店街お奨め逸品の販売開始による商

店街との連携、②周辺商工会と連携した各商工会お奨め商品の販売開始、③JAとぴあ浜松との連携事業6次産業化に向けた「浜松産の食材でヒット商品を作ろう!プロジェクト」より生まれた新商品の販売の場として当ショップを活用する。

## (目標)

## (1) 浜松七夕まつり

内容	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
イベント集客数(人)	15, 000	12,000	12, 500	13,000	13, 500	14,000
販売促進等参加店舗数	26	28	30	32	35	40

※平成26年度は、五社神社・諏訪神社も会場だったため集客数が多い

## (2)「まちの駅 やらまいかショップ」

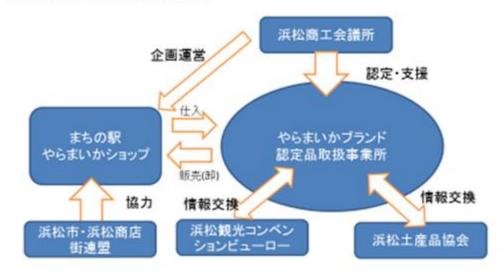
内容	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
年間来店者数	10, 448	20,000	21,000	以	降の実施は未	定
年間集客イベント数	9	10	10	以	降の実施は未	定

※平成26年度は、オープニング効果により当初3ヶ月間の来店数が多い。

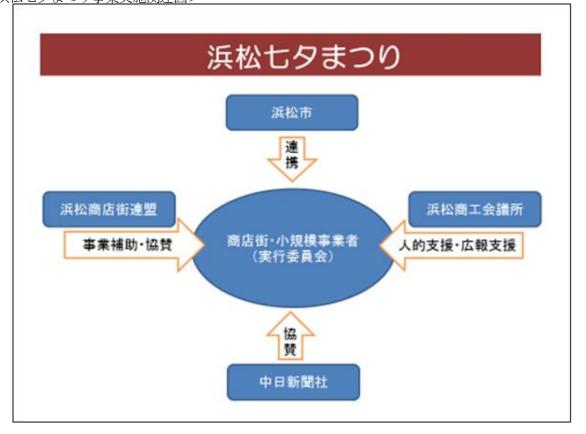
## <やらまいかブランド連携図>

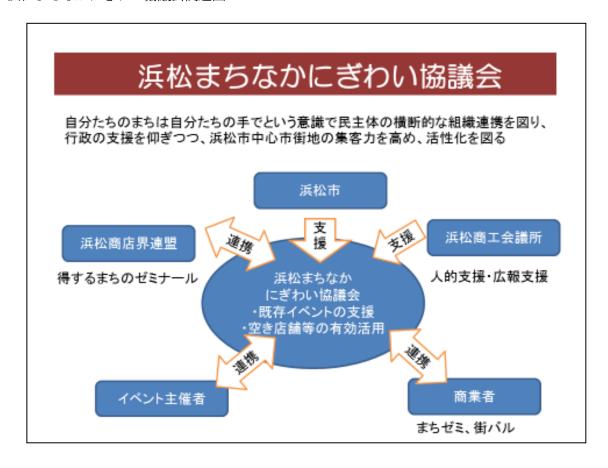
# やらまいかブランド

浜松地域の特産品や様々な地域資源(素材・歴史・文化・技術)を活用した商品の うち、やらまいか精神あふれ、さらなる成長が期待できる新商品を浜松商工会議所 が地域ブランドとして認定している。



## <浜松七夕まつり事業実施関連図>





## Ⅲ. 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

当所が、地域における小規模事業者の最も身近な支援機関として、経営発達支援計画を実施するに当たり、他の支援機関との連携強化を図ることでこれまで持ち得ないノウハウを補完・強化し、小規模事業者への支援力を引き上げる。

# 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 (現状と課題)

浜松市内及び周辺部の商工会・商工会議所、支援機関・金融機関及び専門家・行政等との定期的な連絡会議は既に実施しているが、各機関の事業の報告が中心であった。

これら機関と連携して小規模事業者の動向、支援策やノウハウ等の情報交換を行うとともに、金融・ 創業・ものづくり・農商工連携・海外展開・創業・経営革新等の支援力向上を図るために、必要な支援 機関とそれぞれの強みを提供し合う事で、地域として実質的な効果があがるよう支援事業を実施する。

#### (事業内容)

(1)日本公庫と県西部4会議所によるマル経協議会の開催【金融支援力の強化】(既存事業改善)

日本公庫浜松支店と県内西部4商工会議所(浜松・磐田・袋井・掛川)による「マル経協議会」において、金融斡旋状況を中心に現場レベルにおける様々な小規模事業者への支援実績や成功した手法などを紹介し、伴走型支援のノウハウ、支援状況等についての情報交換を行うことで、効果的な金融支援を行う。(年2回)

## (2) 創業支援に関する情報交換会の開催【創業支援力の強化】(既存事業改善)

当所1階に平成27年7月より、浜松商工会議所・浜松市・浜松地域イノベーション推進機構が中心となり開設した、浜松における創業支援総合窓口「はままつ起業家カフェ」にて、浜松市・浜松地域イノベーション推進機構・他の認定支援機関による創業支援会議を開催し、起業支援ノウハウ、支援状況等

についての情報交換を基に、創業・起業に関する一貫性のある支援事業を積極的に行う。(年6回)

(3) 浜松地域産業支援ネットワーク会議の開催【ものづくり系支援力の強化】(既存事業改善)

浜松市内の8支援機関(浜松市、浜松商工会議所、浜松地域イノベーション推進機構、㈱浜名湖国際 頭脳センター、静岡県中小企業団体中央会西部事務所、静岡大学、静岡県浜松工業技術支援センター、 JETRO 浜松貿易情報センター)によって構成している組織で、毎月開催される幹事会にて各機関の取組み など動向について情報を共有すると共に、各支援機関で実施予定の事業調整を行い、特に支援施策の見 える化など情報発信の強化に努め、小規模事業者に活用できる環境を整える。(年12回)

(4) JA とぴあ浜松との情報交換会の開催【農商工連携支援力の強化】(既存事業改善)

農業が盛んな地域特性(農業算出額全国 4 位)を捉え、農業者と連携した販売促進及び地域振興を目的に情報交換会を開催。(年 3 回)

具体的には、「軽トラ市」の開催など、農畜産業と商工業の連携による地域産業の活性化に取り組む。また、新商品の開発については浜松農商工連携研究会において、6次産業化に向け、連携して「浜松産の食材でヒット商品を作ろう!プロジェクト」を展開。地元百貨店、スーパーマーケットとも企画段階から連携を図ることにより、年間5品以上の新商品開発を目標にするなど小規模事業者の新たな需要を開拓する。

(5) JETRO 浜松との連携【海外展開支援力の強化】(既存事業改善)

JETRO 浜松との連携により、海外展開支援やインバウンドによる新たな需要の取り込みなど、情報収集、調査、助成事業の活用支援等の専門的なノウハウを活用し、小規模事業者の海外展開に向けた実践的な戦略策定や販路開拓などの支援をする。

(6)信用保証協会、金融機関との連携事業【創業・経営改善支援力の強化】(既存事業改善)

浜松商工会議所、静岡県信用保証協会、金融機関(浜松・遠州・磐田3信金、静岡銀行、日本公庫)が「創業支援及び小規模事業者に対する経営改善支援への取組みに関する覚書」を締結し、起業者の創業に向けた取組み及び小規模事業者の自主的な経営改善努力に対して、3者が協力して支援を推進する。

起業者や小規模事業者の同意の下、各機関のそれぞれの強みを生かしながら、創業及び経営相談、事業計画等の策定支援や専門家派遣制度を活用した支援を実施する等、起業者や小規模事業者がその地域で経営を持続的に行うためのサポート体制を構築するとともに、事業計画に基づいた経営の推進の啓蒙を行う。

(7) 静岡県よろず支援拠点との連携【販路拡大支援力の強化】(既存事業改善)

静岡商工会議所内に設置された「静岡県よろず支援拠点」のコーディネーターと連携し、販路開拓やセミナー開催等、小規模事業者に適切な解決方法を提案する。

(8)税理士会・中小企業診断士協会との連携【経営分析・事業計画策定支援力の強化】(既存事業改善) 市内に強力な組織力を持つ、東海税理士会浜松西・東支部、静岡県中小企業診断士協会と連携し、事業計画に基づいた経営の推進に関する広報や、経営状況分析・簡易事業計画策定など様々なシーンでノウハウを持ち寄って連携しながら支援を進めて行く。

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること (現状と課題)

小規模事業者が事業計画に基づいた経営を進めるためには、支援の最前線に立つ経営指導員等一人ひとりの経営に関する知識や情報力、目利き力などを備えたマンパワーによる指導力に頼るところが多いが、それぞれの支援能力に差があるのが現状である。そのため経営指導員等一人ひとりの支援能力の底上げは急務である。

特に経営分析、需要分析、販路開拓、需要調査の活用法・需要拡大策、経営改善提案などの経営発達 支援を進めるためには、経営指導員等として充分な知識が少なく従来より専門家への依存度が高いが、 経営指導員等はより充実した経営発達支援が進められるよう専門家と事業所の繋ぎ手としての役目が 果たせる専門的な知識の習得や企業訪問時の意見聴取方法、提案手法などのスキルの向上が求められている。

併せて施策情報、経済動向、支援事業などの情報共有の徹底がなされていないのが現状であり、小規模事業者が施策活用の機会を逃す恐れもあり、情報共有する仕組みの再構築が必要である。

これらの課題解決に対し組織として、経営指導員等の支援能力の向上を計画的に進める必要がある。

## (改善方法)

小規模事業者への記帳指導・税務指導といった従来の経営指導に加え、経営・需要分析、販路開拓といった経営発達支援においては、経営指導員等はより専門的な知識の習得が求められている。そのため OJT と OFF-JT の組み合わせにより、小規模事業者が事業計画に基づいた経営を進めることができるノウハウを習得するための集合・個別研修を行い、経営指導員等のスキルのバラつきを極力解消し、対応の差が生じないようにする。また、施策毎に必要とするスキルを持つ経営指導員等を養成するために、経営革新・創業・事業計画策定・経営分析等、目的別に研修を行う。さらに、当所管内においては多数の小規模事業者数を抱える現状に鑑み、経営指導員等が経営状況分析、事業計画策定支援のために初対面でもコミュニケーションが図れるよう、ヒアリング能力を身につける必要もある。

また、組織内において経営指導員等間で支援ノウハウや成功事例を共有できる仕組みを構築するとともに、施策情報、個々の事業者に対する支援状況も共有し、経営指導員等個人が有するノウハウや情報を組織の財産として保有していく体制とする。これにより、事業者に対する情報提供を円滑に行うとともに、支援のバラつきを解消し事業者の当所に対する満足度・信頼度を高める。

## (事業内容)

## ■集合研修

(1) 県連・日商主催研修会への参加【専門的支援能力の強化】(既存事業改善)

⇒対象者:経営指導員・補助員

静岡県商工会議所連合会が主催する経営指導員・補助員を対象とした研修会、並びに日商が主催する 階層別・目的別のセミナーに参加すると共に、研修内容については勉強会等を通じ所内で情報共有する。

(2) 中小企業大学校専門研修への参加【専門的支援能力の強化】(既存事業改善)

⇒対象者:経営指導員

経営発達支援計画事業を進める中で求められる、小規模事業者が必要とする各種需要動向や販路開拓 支援に関する知識の習得に関しては、中小企業大学校が主催する課題別の専門研修に、経営指導員を参加させることで、現場における支援能力の向上を図ると共に、研修内容については所内で情報共有する。

(3)日本公庫による小規模事業者発達支援融資等の制度を学ぶ【金融支援能力の強化】(既存事業改善) ⇒対象者:経営指導員・補助員

日本公庫による、「小規模事業者発達支援計画の認定を受けた商工会議所・商工会の事業計画策定支援を受けた小規模事業者」を対象とした、小規模事業者経営発達支援融資等の制度内容を学ぶ。

(4) 所内勉強会の実施【基礎~専門的支援能力の強化】(既存事業改善)

⇒対象者:経営指導員·補助員·一般職員

伴走型指導の必要性、持続的な指導に対する職員のモチベーション UP を図るため、月 1 回開催する経営指導員等の勉強会において、経営発達支援計画に示した各事業を推進するためのスキル習得や、基礎的経営指導等、テーマを決めて勉強会を開催する他、指導員が参加した研修会・会議の内容について、必要に応じて全職員の前で報告、また所内の各種事業の内容や状況などに関する説明を行うことにより情報共有を図り、経営発達支援事業の遂行に役立てる。

(例)

【テーマ(案)】

【講師(予定)】

日本政策金融公庫 静岡県信用保証協会

東海税理士会

◆経営改善系

決算書の見方他
経営改善計画の第字書経

経営改善計画の策定支援

記帳・税務指導・改正税法のポイント

◆目的別スキル習得系

経営革新計画の進め方創業支援の進め方

◆経営発達支援系

意見聴取方法

事業計画作成支援の方法

需要調査の手法

経営分析の手法

経済動向調査の共有と活用方法

需要拡大方法

当所職員(経営革新マイスター)など

当所職員または必要に応じて専門家・機関

中小企業診断士

当所職員または必要に応じて専門家・機関

中小企業診断士

中小企業診断士

静岡県西部地域しんきん経済研究所

中小企業診断士、バイヤー

## ■個別研修

(1) 日商 WEB 研修の受講【基礎的支援能力の強化】(既存事業改善)

⇒対象者:経営指導員·補助員·一般職員

小規模事業者の高度化・多様化するニーズに対応し、創業・経営革新につながる提案型指導ができるように、全国商工会連合会、日商が主催実施する、WEB 研修(全国統一演習研修事業)を指導員・補助員が受講する。全国統一のカリキュラムによるインターネット上での研修により、経営指導における専門化や資質向上に必要な知識を習得し、経営支援力を高めることを目的とする。

(2) 資格取得の奨励【自己啓発と意識改革】(既存事業改善)

⇒対象者:経営指導員·補助員·一般職員

「資格取得奨励規程」を活用し、中小企業診断士・社会保険労務士等公的資格、日商・東京商工会議所等が実施する簿記検定・販売士検定・ビジネス実務検定、通信教育講座の受講等を奨励するとともに、経営指導員等が一層参加しやすい環境・体制を目指して奨励制度の見直しを進め、全体で中小企業診断士2名を設置する。

## ■情報・支援スキル共有

(1)課題解決型研修の実施【改善提案能力の強化】(新規事業)

⇒対象者:経営指導員·補助員·一般職員

伴走型支援のできる経営指導員を目指し、改善提案能力を高めるために、所内において中堅職員・若 手職員を2グループに分け、課題解決型研修を実施する。具体的には、所内における業務課題を見つけ、 解決に向けてワーキング分析を行い、改善案を取りまとめ、全職員の前で発表することにより、課題解 決に対し提案ができる能力を身に付けさせると共に、プレゼン能力のスキルアップを図る。研修にあたっては、先進的な取組みをしている企業視察並びに、外部講師を招いての勉強会等も必要に応じて開催 する。

(2) 同行巡回による資質向上策【コミュニケーション能力と専門的支援能力の強化】(既存事業改善) ⇒対象者:経営指導員 担当間もない経営指導員については、日常の窓口相談業務及び巡回時においてベテラン経営指導員と チームを組んで訪問することにより、小規模事業者のニーズに対する的確な助言、指導方法、情報収集 方法等を学ぶ。また、中小企業診断士等の専門家派遣(ミラサポ・県エキスパートバンク他)に同行し、利益確保に向けた経営改善手法を学ぶ。さらに学んだスキルを所内勉強会で事例として発表することで 支援ノウハウの共有を図る。

## (3)マニュアルの整備【支援スキルの標準化】(既存事業改善)

⇒対象者:経営指導員·補助員

経験の少ない経営指導員や発生頻度の低い業務でも効率的かつ一定レベル以上の指導ができるようにするため、指導内容の業務標準化を記載したマニュアルを整備する。

## (4) 成功事例・支援ノウハウの共有【支援スキルの組織財産化】(新規事業)

⇒対象者:経営指導員·補助員·一般職員

経営指導員等個々に蓄積しがちな成功事例や支援手法などを、将来に向け組織の財産として保有・共有していくために、成功事例や支援ノウハウをデータ化する。具体的には、成功事例・支援ノウハウを記載する様式を制定、ノウハウ・スキルを有する経営指導員等が内容を記載し、当所ネットワーク上に置いた新たに設ける専用フォルダに保存することで、全職員が必要な時にパソコン上で検索・閲覧できるようにする。

## 3. 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

毎年度、本計画に記載の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・検証を行い、PDCAサイクルにより見直しを行うと共に、結果については地域の小規模事業者が常に閲覧出来るよう当所のホームページにより公表する。

#### (1)目標管理制度の実施

経営指導員に対し、年間の巡回件数、マル経推薦件数、経営革新計画承認件数等目標数値を設定し、 月毎に達成度合いを確認すると共に、更なるステップアップに向けてヒアリング実施、また、結果については人事考課に反映することにより、モチベーションアップを図る。

(2)セミナー・商談会・展示会等参加者への独自アンケートの実施 参加者への満足度アンケートを行い、事業評価の参考とすると共に、事業の改善・見直しを行う。

#### (3)外部有識者による評価及び見直し

浜松市、静岡県信用保証協会、中小企業診断士、公認会計士・税理士等による外部有識者の評価組織を新規に立ち上げ、毎年度、事業の実施状況・成果の評価について検証を行い、見直し案の提示を行う。

## (4)県・市の指導監査による評価・見直し

静岡県・浜松市の指導監査を通じて指導を受けた事項については、早急な改善、見直しを行う。

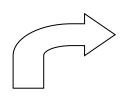
#### (5) 正副会頭会議による評価・見直し方針の承認

事業の実施状況、上記の成果の評価・見直し案の提示について、当所の正副会頭会議に報告し、承認を受ける。

## (6)事業の成果、評価及び見直し結果の公表

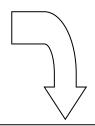
地域の小規模事業者が常に閲覧出来るよう事業の成果・評価・見直しの結果を当所のホームページ (http://www.hamamatsu-cci.or.jp/)で公表する。

## 事業の評価及び見直し(PDCAサイクル)



# Plan(計画)

事業計画の策定 事業計画の修正



# Action(改善)

・正副会頭会議による見直し方針の承認

# 経営発達支援計画

事業の成果、評価及び見直し結果の公表

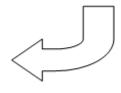
# Do(**実行**)

産業振興部(中小企業相談所)を 中心に、全所をあげた推進体制



# Check(評価)

- ・外部有識者による評価会議
- ・県・市指導監査
- ・参加者アンケート



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

## 1. 組織体制

経営発達支援計画の事業を確実に遂行するため、全所をあげて推進する組織体制とする。

## 【產業振興部(中小企業相談所)】

経営指導に特化した経営支援課を配置すると共に、地域としての面的なサポート体制を強化するために、工業振興課と商業観光課に経営指導員を配置し、新商品の開発、ブランド開発事業、展示会・商談会・イベント等需要開拓・販路開拓支援等に取り組む。また、小規模事業者の人的不足を補いサポートする体制の強化のため、会員共済課に、指導員を配置し、ビジネス交流会・情報化ツールによるプロモーション支援・人材教育セミナー等を実施する。なお、ベテラン指導員として、若手指導員の教育及びフォローをすると共に、より専門的な相談内容等について対応する。

#### 【総務企画部】

総務企画部においては、当所広報誌、ホームページ、オンライン商工名鑑、記者クラブを通じてプロモーションの機会を提供し、小規模事業者等の PR 支援を行うと共に、地域会議の開催等による情報収集他イベントの企画立案を行う。

## 浜松商工会議所組織体制(H27年7月現在)

## 【常勤役員等】

専務理事 1名

理 事 2名(産業振興部長・総務企画部長兼務)

事務局長 1名

## 【組織】

■産業振興部(中小企業相談所)
職員数

中小企業相談所長 1名 (內、 経営指導員 1名) 参事 1名 (內、 経営指導員 0名) 経営支援課 6名 (內、 経営指導員 6名) 工業振興課 6名 (內、 経営指導員 4名) 商業観光課 5名 (內、 経営指導員 5名)

会員共済課 <u>10名(内、 経営指導員3名・補助員3名)</u>

2 9 名 (内計 経営指導員 19 名·補助員 3 名)

#### ■総務企画部

参事 1名(内、 **経営指導員 0名**)

総務管理課 8名(内、 経営指導員0名 補助員1名)

9名(内計 経営指導員0名・補助員1名)

全体計38名(常勤役員等は除く)

#### 2. 連絡先

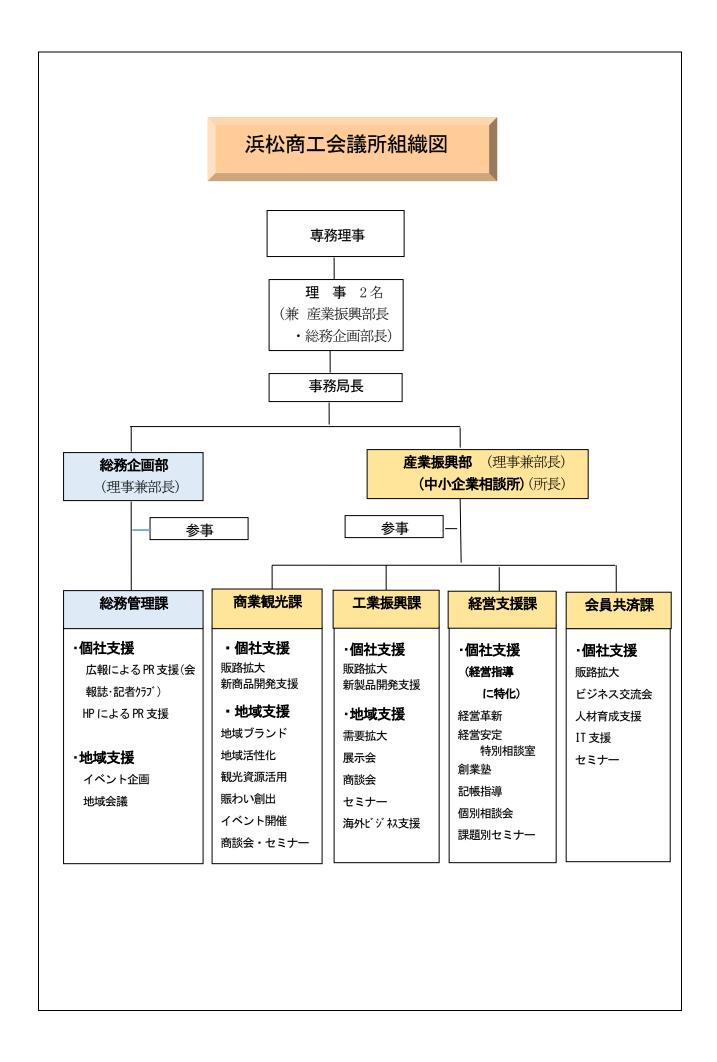
小規模事業者が直接相談等を行うことが出来る部署については、経営支援課を窓口とする。

相談窓口 経営支援課

住所 浜松市中区東伊場 2-7-1

電話番号 TEL:053-452-1115 FAX:053-452-6685

ホームページアドレス URL: http://www.hamamatsu-cci.or.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)

		してヘン的的注意の	14	(甲)丛 7	一円)
	27 年度				
	(H27年	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
	4 月以降)	- · · / ×	- 1 ×	33 12	
		00.000	00.000	00.400	00.010
必要な資金の額	28, 160	28, 330	20, 390	20, 490	20, 610
I. 経営発達支援事業	10, 050	12, 120	12, 180	12, 230	12, 350
   1. 地域の経済動向調査	1, 530	1, 530	1,530	1, 530	1,530
_ /				·	
(1) 中小企業景気動向調査	(680)	(680)	(680)	(680)	(680)
(1) 浜松経済指標	(350)	(350)	(350)	(350)	(350)
(4) ブロック巡回・地域会議	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
• 業界懇話会					
2.経営状況の分析	690	760	790	840	900
(1) 支援先掘り起し	(330)	(400)	(400)		
	(330)	(400)	(400)	(450)	(450)
(セミナー開催費)					
(4) 専門家の活用	(360)	(360)	(390)	(390)	(450)
(専門家謝金)					
4. 計画策定後の実施支援	360	360	390	390	450
	(360)	(360)	(390)	(390)	(450)
(専門家謝金)					
6. 需要開拓に寄与する事業	7, 470	9, 470	9, 470	9, 470	9, 470
(I) 工業版販路開拓支援					
(1) 新規顧客へのアプローチ	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
	(1,000)				
(2) 販売すべきターゲット市場の選定	(	(2,000)	(2,000)	(2, 000)	(2, 000)
(3) 商品・サービスの PR	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)
(Ⅱ)商業・サービス業版販路開拓					
支援					
(1) 個店プロモーション支援	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
(2) 商談会等による販路拡大支援	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
(4) 間欧云寺による駅路加入又坂	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
(77)					
(Ⅲ)メディアや IT、交流会による					
需要開拓					
(1) 交流会の開催	(650)	(650)	(650)	(650)	(650)
(2) アライアンス・パートナー発掘市	(330)	(330)	(330)	(330)	(330)
(3) IT サービスの活用	(990)	(990)	(990)	(990)	(990)
	(990)	(990)	(990)	(990)	(990)
		4 - 4 - 4			
Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組	17, 110	15, 110	7, 110	7, 110	7, 110
/ - \ \ - \ \ - \ \ - \ \ \ - \ \ \ \ \	(4.00=)	(0, 005)	(0, 005)	(0, 00=)	(0.055)
(I)浜松 闘将・家康プロジェクト	(4, 000)	(2,000)	(2, 000)	(2,000)	(2,000)
┃ ┃ (Ⅱ) やらまいかブランド	(3, 460)	(3, 460)	(3, 460)	(3, 460)	(3,460)
(皿)・浜松七夕まつり	(1,650)	(1,650)	(1,650)	(1,650)	(1,650)
・やらまいかショップ	(8, 000)	(8, 000)			
( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )	(0,000)	(0, 000)			

<ul><li>Ⅲ. 支援力向上のための取組</li><li>2. 経営指導員等の資質向上</li></ul>	<b>1,000</b> (1,000)	<b>1, 100</b> (1, 100)	<b>1, 100</b> (1, 100)	<b>1, 150</b> (1, 150)	<b>1, 150</b> (1, 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·国補助金·県補助金·市補助金·事業受託費

(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)

## 商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

## 連携する内容

静岡県・浜松市・公的支援機関・地域機関・協力機関と連携し、小規模事業者の自主的な経営改善及び経営発達計画に対し連携して支援を実施し、小規模事業者がその地域で経営を持続的に行うためのサポート体制を構築する。

## (具体的な連携事項)

経営改善支援·経営革新·創業支援·事業再生·事業承継·経済動向調査他

## 連携者及びその役割(連携事項)

## (1) 氏名又は名称

 分類	機関名・代表者・所在地・連絡先	連携事業・事項
行政	①静岡県	経営改善支援全般・経営革
	県知事 川勝 平太	
	静岡市葵区追手町 9-6	
	TEL:054-221-2526 FAX:054-221-2349	
	②浜松市	 創業支援・経営改善支援
	近代本市	一
	浜松市中区元城町 103 番地の 2	
	TEL:053-457-2281 FAX:053-457-2283	
公的支援機	③(公財)静岡県産業振興財団	経営革新及び専門家派遣
関	理事長 櫻井 透	需要動向調査
	静岡市葵区追手町 44-1	
	TEL:054-273-4432 FAX:054-273-4480	
	④(公財)浜松地域イノベーション推進機構	創業支援及び経営改善支援
	理事長 岡部 比呂男	専門家派遣
	浜松市中区東伊場 2-7-1(当所会館 5F)	需要動向調査
	TEL:053-489-8111 FAX:053-450-2100	
	⑤静岡県よろず支援拠点	経営改善支援他全般
	コーディネーター 塚本 晃弘	専門家派遣
	静岡市葵区黒金町 20-8	需要動向調査
	TEL:054-253-5117 FAX:054-254-6713	
	⑥静岡県事業引継ぎ支援センター	事業承継
	統括責任者 清水 至亮	専門家派遣
	静岡市葵区黒金町 20-8	
	TEL:054-275-1881 FAX:054-253-5508	
	⑦静岡県中小企業再生支援協議会 東郊早長 選取 ※ ***	事業再生·経営改善支援
	事務局長 澤野 裕幸	_
	静岡市葵区黒金町 20-8 TEL:054-253-5118 FAX:054-253-7895	_
	TEL:004-200-0110 FAA:004-200-1090	

金融機関等	⑧静岡県信用保証協会	
支援機関	会長 岩瀬 洋一郎	
	静岡市葵区追手町 5-4	
	TEL:054-252-2121 FAX:054-254-9640	
	⑨日本政策金融公庫浜松支店	創業支援·経営改善支援
	浜松支店長 鋸屋 弘	
	浜松市中区板屋町 111-2(浜松支店)	
	TEL:053-454-2342 FAX:053-454-3421	
	⑩静岡銀行	創業支援
	取締役頭取(代表取締役) 中西 勝則	
	静岡市葵区呉服町 1-10	
	TEL:054-261-3131 FAX:054-344-0184	
	<ul><li>①浜松信用金庫</li></ul>	創業支援·経営改善支援
	理事長 御室 健一郎	ビジネスマッチングフェア
	浜松市中区元城町 114-8	景気動向調査
	TEL:053-450-3282 FAX:053-455-3180	
	②遠州信用金庫	創業支援·経営改善支援
	理事長 守田 泰男	ビジネスマッチングフェア
	浜松市中区中沢町 81-11	景気動向調査
	TEL:053-472-2127 FAX:053-472-2164	
	③磐田信用金庫	創業支援•経営改善支援
	理事長 高栁 裕久	
	磐田市中泉 578-1	
	TEL:0538-32-5116 FAX:0538-34-9833	
その他の支	④公益財団法人南信州・飯田産業センター	展示・商談会
援機関	理事長 牧野 光朗	 販路開拓支援
	長野県飯田市上郷別府 3338-8	
	TEL:0265-52-1613 FAX:0265-24-0962	
	⑤浜松農業協同組合(JA とぴあ浜松)	販売促進(6次産業化)
	会長 鈴木 和俊	地域振興
	浜松市東区有玉南町 1975 番地	
	TEL:053-476-3100 FAX:053-476-3180	
	⑥㈱浜名湖国際頭脳センター	新産業創出事業
	代表取締役社長 森永 春二	新分野進出事業
	浜松市西区村櫛町 4598 番地の 9	
	TEL:053-484-4000 FAX:053-484-4001	
	<ul><li>①静岡県中小企業団体中央会西部事務所</li></ul>	新産業創出事業
	会長 諏訪部 敏之	新分野進出事業
	浜松市中区中央一丁目 17 番 19 号	
	TEL:053-453-2195 FAX: 053-453-2198	
	⑧静岡大学 工学部	新産業創出事業
	工学部長 佐古 猛	新分野進出事業
	浜松市中区城北 3-5-1	
L	V (E.()   E /y (   E ∨ ∨ E	

その他の支	TEL:053-478-1718 FAX:053-478-1711	
援機関	・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	新産業創出事業
	センター長 杉山 治	新分野進出事業
	浜松市北区新都田一丁目3番3号	
	TEL:053-428-4152 FAX:053-428-4160	
	② JETRO 浜松貿易情報センター	海外ビジネス支援
	所長 藤本 和彦	新分野進出事業
	浜松市中区東伊場 2-7-1(当所会館 5F)	
	TEL:053-450-1021 FAX:053-450-1031	
	②(公財)浜松観光コンベンションビューロー	観光資源による活性化事業
	理事長 御室 健一郎	まちなか活性化事業
	浜松市中区鍛冶町 100-1 ザザ中央館 5F	_ 賑わい創出事業
	TEL:053-458-0011 FAX:053-458-0013	
	②浜松まちなかにぎわい協議会	まちなか活性化事業
	会長 竹内 善一郎	_ 賑わい創出事業
	浜松市中区海老塚町 51-1	
	TEL:053-459-4320 FAX:053-459-6588	
協力機関	③NP0 法人静岡県西部地域しんきん経済研究所	景気動向調査
	理事長 俵山 初雄	
	浜松市中区東伊場 2-7-1(当所会館 9F)	
	TEL:053-452-1510 FAX:053-401-6511	
	②特定非営利活動法人経営支援 NPO クラブ	販路開拓支援
	理事長 世良 正	
	東京都千代田区内神田 1-5-13	
	TEL:03-5577-6785 FAX:03-5577-6786	

## 体制図等

## 地域ぐるみで小規模事業者を面的に支援する体制

## 国(経済産業大臣)

申請



計画認定

連携

## 浜松商工会議所 (中小企業相談所)

## ●経営改善普及事業

## ●経営発達支援事業

- ① 経営状況分析
- ② 伴走型の事業計画 策定·実施支援
- ③ 市場調査支援
- ④ 広報、商談会等の 開催·参加、需要開 拓に寄与する事業 築
- ●記帳·稅務·金融指導等



## 連携

## 他の商工会議所・商工会

(静岡・藤枝・焼津・島田・掛川 袋井・磐田・豊橋・豊川・蒲郡 飯田・駒ヶ根・遠州地区商工会 他)

## 主な関係機関

- 静岡県
- 浜松市
- (公財)静岡県産業振 興財団
- ・(公財) 浜松地域イノ ベーション推進機構
- ・静岡県よろず支援拠点
- 静岡県事業引継ぎ支援 センター
- 静岡県中小企業再生 支援協議会
- · 静岡県信用保証協会 浜松支店
- 静岡銀行
- 浜松信用金庫
- 遠州信用金庫
- •磐田信用金庫
- 日本政策金融公庫 浜松支店
- ・NPO 静岡県西部しんき ん経済研究所
- ・他の支援、協力機関

相談

小規模

事業者

支援 Ж

伴 走 型 支 揺

