

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

[立地]

当所が立地する浜松市は、人口約 81 万人、面積 1,558.1 k m² (全国第 2 位) を擁する政令指定都市である (※当所管内の人口は下記のとおり約 56 万人)。人口密度は 512 人/k m² で面積が広い全国の上位 50 市の中で京都市、札幌市、広島市に次ぐ 4 位である。首都圏と関西圏のほぼ中間に位置するという地理的条件を備えており、両圏域へのアクセスは良好であり、H24 年 4 月に新東名高速道路開通 (御殿場～豊田東 JCT) に伴い、特に首都圏へのアクセスが一段と良好化した。

北には赤石山脈、南には太平洋を望む遠州灘、東に天竜川、西に浜名湖と、異なる環境で四方を囲まれた自然豊かな環境にあるが、当地域の最大の特色は、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、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、あらゆる方面の要素が備わっている多様性を有し、まさに国土縮図型といえることである。また、温暖な気候で年間日照時間は全国トップクラスであり、晴天が多くて過ごしやすい環境といえる。

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。浜松市の農業産出額は、512 億円 (H29 年市町村別農業産出額) で全国 7 位という有数の農業圏域でもある。

H27 年農林業センサスによれば、総農家数は 11,954 戸で全国 1 位、農業就業人口は 11,576 人で全国 3 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。

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、H29 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」は追い風となった。また、勇壮な大風による風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、ヤマハイノベーションロード、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)

尚、浜松市には浜松商工会議所及び 4 商工会が存在している、詳細は以下のとおり。

※当所管轄地域 (JR 浜松駅を中心とした都市部及び平野部)

- ・中区及び東区の全地域
- ・南区の可美地区を除く地域
- ・西区の庄内地区、篠原地区、舞阪地区、雄踏地区を除く地域
- ・北区の細江地区、引佐地区、三ヶ日地区を除く地域

※その他の商工会管轄地域

- ・浜名商工会・・・可美地区、庄内地区、篠原地区、舞阪地区、雄踏地区
- ・浜北商工会・・・浜北区全域



- ・奥浜名湖商工会・・・細江地区、引佐地区、三ヶ日地区
- ・天竜商工会・・・天竜区全域

※管轄地区毎の人口及び事業所数

商工会名	管轄内人口 (H31. 1. 1 時点)	事業所数 (H26 経済センサス)
当 所	559, 909	27, 451
浜 名	68, 581	2, 670
浜 北	99, 332	3, 876
奥浜名湖	48, 113	1, 936
天 竜	28, 845	1, 727
合 計	804, 780	37, 660

[人口推移]※当所管内の計数 過去5年間 (各年1月1日時点)

	H27 年	H28 年	H29 年	H30 年	H31 年
浜松市全体	810, 317	809, 027	807, 893	807, 013	804, 780
管内人口	562, 412	561, 689	561, 408	561, 406	559, 909
H27 比 (管内人口)	—	▲723	▲1, 004	▲1, 006	▲2, 503

人口は市中心部の流出を主因として4年連続で減少している。

[産業]

[地域特性、全般的な景況感]

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。H28 年経済センサス基礎調査によると、全産業事業所数 35, 552 件・全産業従業者数 367, 526 人に対し、製造業事業所数 4, 333 件(12. 2%)・製造業従業者数 82, 685 人(22. 5%)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り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(スズキ、ヤマハ、ホンダ、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市であるが、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。

浜松経済の現況は、製造業(自動車・二輪車等)の停滞感が強まっており、景況感も悪化している。また、小売りや飲食などサービス業の堅調ぶりと製造業の苦境の明暗がはっきりしてきている。米中貿易摩擦などから海外経済の減速懸念が輸出企業の重荷となる一方、雇用や所得の改善を受けた国内需要が景気を支える構図が続いている。本年10月には消費増税と軽減税率が導入され、どこまで内需が持続力を保てるかが今後を左右すると思われる。

[業種別の生産高推移等・特性]

<製造業>

	H25 年	H26 年	H27 年	H28 年	対 H25 年		対 H27 年	
					比較増減	増減率 (%)	比較増減	増減率 (%)
事業所数	2, 143	2, 104	2, 214	1, 956	▲187	▲9%	▲258	▲12%
従業員数	71, 193	70, 032	67, 956	68, 341	▲2, 852	▲4%	+385	+1%
製造品出荷額等 (億円)	21, 303	20, 058	18, 180	18, 036	▲3, 266	▲15%	▲144	▲1%

(出典:「浜松の産業(令和元年度版)」…H25・26・27・28 年 工業統計調査・経済センサス活動調査

(注)従業者4人以上の事業所の数値)

リーマンショック以降、大企業の海外生産移転の加速にともない、事業所数、従業員数、製造品出荷額のすべてにおいて減少傾向にある。

今後も各指標で減少が見込まれる中、生産性向上等の「質の向上」をいかに実現するかが課題であると判断される。

＜製造業：輸送用機器産業＞

1. オートバイ産業

	H27 年	H28 年	H29 年	H30 年	対 H27 年		対 H29 年	
					比較増減	増減率 (%)	比較増減	増減率 (%)
完成車生産台数(台)	214,880	228,351	220,908	224,454	+9,574	+4%	+3,546	+2%
完成車生産金額(百万円)	123,898	126,759	122,969	123,777	▲121	0%	+808	+1%
完成車生産台数＜輸出＞(台)	196,992	208,718	201,772	207,612	+10,620	+5%	+5,840	+3%
完成車生産台数＜内需＞(台)	17,888	19,633	19,136	16,842	▲1,046	▲6%	▲2,294	▲12%
完成車生産金額＜輸出＞ (百万円)	113,955	115,881	113,461	116,490	+2,535	+2%	+3,029	+3%
完成車生産金額＜内需＞ (百万円)	9,943	10,877	9,508	7,288	▲2,655	▲27%	▲2,220	▲23%

(出典：浜松経済指標)

[特性]

浜松市は、オートバイ国内生産の先駆けとなった地域である。昭和 21 年、戦時中に使用された通信機用小型発動機の払い下げを受け、これを改造して自転車の車体に取り付けたオートバイ「ポンポン」が誕生し、産業発展のきっかけとなった。

H30 年の当地域における二輪車生産台数は 224,454 台であるが、ここ数年は全国の二輪生産台数の 4 割前後を占めている。また、現在では KD (ノックダウン) 方式 (※) 輸出を含め内需よりも輸出が多く、生産金額で 94.1% が世界各国へ輸出されている。

※KD (ノックダウン) 方式…現地組立方式

2. 自動車産業

	H27 年	H28 年	H29 年	H30 年	対 H27 年		対 H29 年	
					比較増減	増減率 (%)	比較増減	増減率 (%)
完成車生産台数(台)	937,568	794,244	990,609	1,013,916	+76,348	+8%	+23,307	+2%
内 軽四輪車 (台)	738,198	574,244	670,306	691,937	▲46,261	▲6%	+21,631	+3%
完成車生産金額 (百万円)	906,095	821,290	1,046,185	1,105,144	+199,049	+22%	+58,959	+6%
完成車生産台数＜輸出＞(台)	122,515	119,877	209,873	196,799	+74,284	+61%	▲13,074	▲6%
完成車生産台数＜内需＞(台)	815,053	674,367	780,736	817,117	+2,064	+0%	+36,381	+5%
完成車生産金額＜輸出＞ (百万円)	119,522	128,508	213,757	217,927	+98,405	+82%	+4,170	+2%
完成車生産金額＜内需＞ (百万円)	786,572	692,781	832,428	887,217	+100,645	+13%	+54,789	+7%

(出典：浜松経済指標)

[特性]

浜松市の自動車産業は、製造業の中でも「浜松の象徴」として広く認知されている。特に軽四輪自動車は、昭和 30 年に日本で初めて浜松地域で製造されて以来、目覚ましい発展を遂げ、H30 年の当地域での生産台数は 691,937 台でここ数年は全国の生産台数の 40% 台を占めている。当地域における自動車全体生産台数に占める軽四輪自動車の割合は H30 年で 68.2% となっている。

＜製造業：楽器産業＞

	H27 年	H28 年	H29 年	H30 年	対 H27 年		対 H29 年	
					比較 増減	増減率 (%)	比較 増減	増減率 (%)
ピアノ生産台数(台)	34,428	36,008	34,590	34,200	▲228	▲1%	▲390	▲1%
ピアノ生産金額 (百万円)	21,012	20,955	20,485	20,576	▲436	▲2%	+91	+0%
電子ピアノ・オルガン 生産台数(台)	31,102	22,691	17,022	11,639	▲19,463	▲63%	▲5,383	▲32%
電子ピアノ・オルガン 生産金額 (百万円)	7,841	6,736	4,742	2,135	▲5,706	▲73%	▲2,607	▲55%
管楽器生産台数(台)	105,956	108,147	103,447	98,054	▲7,902	▲7%	▲5,393	▲5%
管楽器生産金額 (百万円)	12,228	12,275	12,100	12,255	+27	+0%	+155	+1%
ギター・電気ギター生産台数(台)	4,111	4,304	5,326	5,466	+1,355	+33%	+140	+3%
ギター・電気ギター 生産金額 (百万円)	389	412	519	541	+152	+39%	+22	+4%
生産金額合計(百万円)	45,059	43,749	40,169	36,456	▲8,603	▲19%	▲3,713	▲9%
輸出販売金額(百万円)	37,187	32,489	31,614	30,458	▲6,729	▲18%	▲1,156	▲4%
内需販売金額(百万円)	29,445	31,167	29,286	28,451	▲994	▲3%	▲835	▲3%
販売金額合計(百万円)	66,632	63,657	60,901	58,908	▲7,724	▲12%	▲1,993	▲3%

(出典：浜松経済指標)

[特性]

浜松市の楽器産業は、明治 20 年、山葉寅楠が浜松尋常小学校（現：浜松市立中部中学校）の米国製オルガンを修理したことをきっかけに音楽教育の必要性和楽器産業の将来性に注目、明治 21 年山葉風琴製造所を設立したことから始まる。当時、オルガンが急激に普及しつつあった時代背景にも恵まれ、以後急速に発展し、主要産業となった。

生産金額については 3 年連続で減少している。輸出金額が 3 年連続で減少しているのが主因である。減少率については H30 年が対 H27 年比 18%減、対 H29 年比 4%減となっている。

種別では、電子ピアノ・オルガンの減少率が大きく、生産台数は H30 年が対 H27 年比 63%減、対 H29 年比 32%減、生産金額は H30 年が対 H27 年比 73%減、対 H29 年比 55%減となった。

反対にギター・電気ギターは生産台数、生産金額ともに 3 年連続で増加しており、生産台数については、H30 年が対 H27 年比 33%増、対 H29 年比 3%増、生産金額は H30 年が対 H27 年比 39%増、対 H29 年比 4%増となった。

＜製造業：繊維産業＞

	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	対 H27 年度		対 H29 年度	
					比較 増減	増減率 (%)	比較 増減	増減率 (%)
広幅織物生産 (千㎡)	15,918	15,732	15,065	14,708	▲1,210	▲8%	▲357	▲2%
小幅織物生産 (千㎡)	457	388	377	359	▲98	▲21%	▲18	▲5%
ゆかた取扱数量 (千点)	539	545	517	486	▲53	▲10%	▲31	▲6%

(出典：「浜松の産業(H30・令和元年度版)」…H27・28・29・30 年 遠州織物工業協同組合

浜松織物協同組合 浜松織物卸商協同組合調)

[特性]

浜松市は、遠州織物の産地として日本四大綿織物産地（泉州=大阪南部、知多=愛知県、播州=兵庫県西脇地区）の一つに数えられており、古くから絹及び木綿の生産が行われ、また、染料として江戸紫根、藍が栽培されたため、農家の副業として発展した。

明治 22 年、東海道本線の開通により、浜松市は静岡県西部地域経済の中心となり、織物も国内向けの小幅織物から輸出向けの広幅織物が生産され、産地形態を整えるようになった。

また、大正の末期からは染色技術の導入に伴い、注染（現在は浜松注染め）に代表される浜松ゆかたの生産にも着手、遠州織物の一大産地となった。

広幅織物生産高、小幅織物生産高ともに 3 年連続で減少となった。国内での相対的な需要拡大があまり見込まれないため、今後も減少傾向となることが予想される。

また、海外生産においては中国における人件費高騰等により国内回帰の動きも一部見られるが、東南アジア諸国での現地生産との価格競争は避けられず、厳しい状況が続くそうである。

<製造業：光・電子産業>

電子部品・デバイス・電子回路製造、電気機械器具製造・情報通信機械器具製造業

	H26 年	H27 年	H28 年	対 H26 年		対 H27 年	
				比較増減	増減率	比較増減	増減率
事業所数	178	183	169	▲9	▲5%	▲14	▲8%
従業者数	10,599	8,839	9,173	▲1,426	▲13%	+334	+4%
製造品出荷額(百万円)	321,950	239,090	271,197	▲50,753	▲16%	+32,107	+13%

(出典：「浜松の産業(H29・30・令和元年度版)」…H26・27・28 年工業統計調査

(注)従業者 4 人以上の事業所の数値)

[特性]

H29 年 4 月に公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構(※)の内部組織として「フォトンバレーセンター」が発足した。本センターの目的は、フォトン技術、電子技術、あるいは情報技術などを活用して、ものづくり、流通、農林水産業などあらゆる既存産業の高度化、生産性向上、横展開の推進を図り、新規事業、新産業を育成し、産業競争力の強化を目指すことである。

浜松市においては浜松ホトニクスが光・電子産業分野での世界的企業であり同分野をリードしているが、生産形態が自動車産業のようにピラミッド型でないため、地域経済への影響は雇用面以外では限定的となっている。

※浜松地域イノベーション推進機構

設立は 1981 年 3 月。静岡県西部地域における産学官による産業支援の中核的役割を担っており、相談業務、人材育成、創業、知財活用、技術開発、新事業開発、販路開拓等の総合的な支援を実施している。

<商業・観光サービス業>

[地域特性、全般的な景況感]

商業面では、大型ショッピングセンターの進出により、中心市街地の活性化が課題となっている。「浜松市中心市街地活性化計画(平成 27 年 1 月から令和 2 年 3 月迄)」によれば、にぎわいのある魅力あふれる空間の創出が目標となっているが、計画期間終了後も活性化実現にむけた具体的事業の実施が望まれている。

観光面では、豊かな観光資源により、観光客を取り込む環境は十分であり、景況感もよいと判断される。リピーター客の増加及びインバウンドへの対応強化により、一層の良化が期待できる。

<商業・観光サービス業：小売業>

	H24 年	H28 年	比較増減	増減率
事業所数	5,071	5,447	+376	+7%
従業者数	35,968	39,025	+3,057	+8%
年間商品販売額(百万円)	770,719	933,388	+162,669	+21%
売場面積(㎡)	927,522	952,300	+24,778	+3%

(出典：「浜松の産業(令和元年版)」…H24・28 年経済センサス活動調査)

[特性]

浜松市では郊外への大型商業施設の進出などにより都市機能が分散し、中心部に活発な人流が発生しにくい環境が続いている。中心市街地の小売業者にとっては、活性化による人流の中心市街地回帰が望まれるところである。

中心市街地よりも郊外型の大型ショッピングセンターに人が流れている傾向はここ数年続いており、各指標において、増加傾向にあるのは、中心市街地の減少を郊外型店舗がカバーしているものと推測される。

<商業・観光サービス業：観光業>

	H27 年	H28 年	H29 年	対 H27 年	
				比較増減	増減率
観光入込客数	18,276	19,234	21,357	+3,081	+17%
宿泊客数	2,580	2,368	2,348	▲232	▲9%
外国人宿泊客数	399	333	305	▲94	▲24%

(出典：「浜松の産業(令和元年版)」…H27・28・29 年経済センサス活動調査)

[特性]

浜松市は首都圏と関西圏の中間地点という好立地に加え、遠州灘や浜名湖、天竜川等の自然環境にも恵まれている。また、温泉や名所旧跡、アミューズメント施設など多くの観光資源を有していることから、観光客にとって魅力ある都市といえる。

観光入込客数は増加傾向にあるが、宿泊客数及び外国人宿泊客数は減少傾向にあり、「滞在型の観光」強化が望まれるところである。

[事業所数の推移等]

1. 浜松市内の事業所数の推移

業 種	H21 年	H26 年	増減
製造業・その他	17,841	16,783	▲1,058
商業・サービス	21,731	20,877	▲854
合 計	39,572	37,660	▲1,912

(出典：経済センサス基礎調査)

※経済センサス基礎調査は5年に1度の調査。令和元年度の計数については調査中であるため、H26年のデータが最新である。

事業者数は減少傾向にある。開業率アップのための創業支援とスムーズな事業承継及び創業後支援の充実による廃業率低下への取組みを同時に行っていくことが必要で、地域の課題である。

2. 当所管内の事業所数の推移

業 種	H21 年	H26 年	増減
製造業・その他	12,372	11,736	▲636
商業・サービス	16,290	15,715	▲575
合 計	28,662	27,451	▲1,211

(出典：経済センサス基礎調査)

当所管内の事業所数も浜松市の事業所数推移と同様に減少傾向にある。

3. 当所管内の事業所数のうち、小規模事業所数の推移

	H21 年	H26 年	増減
小規模事業所数	24,679	23,737	▲942

(出典：経済センサス基礎調査)

小規模事業所も上記2.と同様に減少傾向にあり、小規模事業所の減少は全体の78%を占める。

4. 当所で把握している小規模事業者数及び年齢構成等

(1)小規模事業者数の状況について R 元. 8. 16 現在

	事業所数	構成比
当所が把握している小規模事業者数	19,572	100.0%
・うち会員事業所数	10,567	54.0%
・うち非会員事業所数 (特定商工業者等)	9,005	46.0%

※当所が把握している小規模事業者とは、当所会員企業、特定商工業者等である。

(2)小規模事業者の業種別数並び構成比 R 元. 8. 16 現在

業 種	事業所数	構成比
製造業・その他	10,365	53.0%
商業・サービス	9,207	47.0%
合 計	19,572	100.0%

(3)小規模事業主の年齢構成（生年月日判明分） R 元. 8. 16 現在

年 齢	事業主数	構成比	H25 年	H27 年	H29 年
～59 歳	7,712	51.2%	62.5%	50.1%	51.6%
60 歳～64 歳	1,737	11.5%	12.7%	14.3%	12.2%
65 歳～69 歳	2,026	13.5%	12.5%	18.0%	15.6%
70 歳以上	3,576	23.8%	12.3%	17.6%	20.4%
合 計	15,051	100%	100%	100%	100%

60 歳以上の事業主の構成比率は 48.8%となっている。今後も比率が高まるにつれ、事業承継対策が必要となる事業者が増加すると思われる。

5. 浜松市全体の開廃業率の推移

	H24 年度	H25 年度	H26 年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度
開業率	3.60	3.81	4.52	3.74	4.50	5.20
廃業率	4.51	4.24	4.05	4.02	4.97	5.37

（出典：「浜松の産業(令和元年度版)」…H30 年版浜松市の市税のすがた【資料編】）

事業所数は減少傾向にある。過去 6 年間では、H26 年度を除き、廃業率が開業率を上回っており、改善が必要。事業主の高齢化を主因とした事業承継問題に取り組んでいくとともに、創業支援・創業後支援を充実させ、地元経済の活力を維持させることが重要になってきている。

〔浜松市の総合計画の内容〕

浜松市総合計画（10 年：H27 年度～令和 6 年度）では、浜松市の将来像を「市民協働で築く『未来へかがやく創造都市・浜松』」を基本構想としている。

主要産業である輸送用機器関連産業に次ぐ、新たなリーディング産業の集積による、持続可能な地域経済の確立を掲げており、これまでのピラミッド型の産業構造で地域経済を下支えしてきたサプライチェーンが、新たに次世代輸送用機器、健康医療、光・電子、新農業、環境エネルギーの成長 6 分野に展開し、新産業創出にオール浜松で取り組むことを踏まえて、10 年後の目標（政策の柱）を以下のように設定している。

浜松市の 10 年後の目標

- ①輸送用機器関連産業に次ぐ新たなリーディング産業（地域の経済を主導していく中核的な産業）が集積し、持続可能な地域経済が確立している。
- ②来訪者が浜松の魅力とおもてなしを実感し、リピーターが増えている。
- ③多様な担い手による付加価値の高い農林水産業が行われている。

②課題

浜松市（当所管内）は輸送用機器をはじめとする製造業を中心とした産業構造であるが、地域の「稼ぐ力」を維持するために、新たなリーディング産業の創出が求められている。自動車産業は 100 年に一度の変革期にあり、激しい環境変化の中、地域産業は今後、様々な影響を受けることが予想される。

主力産業である輸送用機器産業においては、二輪・四輪の生産台数は H30 年は前年比 2.2%増加しており、日本全体の回復傾向と同様の傾向にあるが、米中貿易摩擦などの不安定要素があり、世界経済の見通しや輸出産業の海外事業展開が難しいと想定される。

工業統計調査によると浜松市の H28 年の製造業の事業所数は 4,333 件、従業者数は 82,685 人、製造品出荷額は 1 兆 8,036 億円（従業者 4 人以上の事業所の数値）である。リーマンショック以降、大企業の海外生産移転の加速にともない、事業所数、従業員数、製造品出荷額のすべてにおいて減少傾向にある。

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じ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加速に伴い「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が起こっている。

事業規模が小さい事業所ほど、環境変化を受けやすい傾向にあるため、下請け構造の脱却や生産性向上、新たな需要開拓による競争力強化が課題である。

浜松市の小売業の状況については、H28 年経済センサス活動調査によると、事業所数は 5,447 件、従業者数 39,025 人、年間商品販売額は 9,334 億円、店舗面積は 952,300 ㎡となっている。H24 年調査よりも事業所数、従業員数、年間商品販売額ともに増加しているが、中心市街地の減少を郊外型店舗がカバーしているものと推測される。

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、観光入込客数は増加傾向にあるが、外国人宿泊客数は H27 年度 399 千人に対し H29 年度 305 千人と減少している。「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。

拡大するインバウンド需要に対応するため、H31 年 3 月には当所と浜松市や地元金融機関等と共同で「日本一のインバウンド応援都市浜松」宣言を発表し、多言語対応通訳機(ポケトーク)のニーズがある小売業等の事業者への無償貸与等、インバウンドの環境整備に注力している。また、H29 年の大河ドラマ「おんな城主直虎」や本年の「いだてん」の新たな魅力の発信の効果があり、浜松地域の歴史・文化による地域活性化につながっている。今後は多くの観光資源や恵まれた自然環境をさらに活かし、交流人口を増加させる必要がある。

事業所数の面では、廃業率が開業率を上回る状況が続いており、雇用を支える地域の事業所数が減少している背景には、年を追うごとに顕在化している、事業者の高齢化に伴う事業承継問題がある。スムーズな承継をしていくことで、地域の活力を維持していくことが必要である。

さらに、当地域においても経営者の高齢化は年々進んでいる。後継者不在による廃業率の増加傾向を抑え、事業者数を維持するために、事業承継相談強化を行うことが地域の課題となっている。

また、一方で、事業者数維持のために、創業者の創業間もない不安定な時期に十分な支援を行うことで、安定成長を図り、「創業間もない廃業」を減らしていく取組みをしていくことも同時に必要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

上述の点を踏まえ、当地域においては、経営者の世代交代、人手不足、次世代モビリティの普及、AI・IoT 等による産業構造の変化により、小規模事業者を取り巻く環境が激変する見通しである。

当所は、ものづくりを基盤に発展し成長を遂げてきた産業都市としての稼ぐ力の維持雇用を生み出す事業所の維持及び小規模事業者の生産性向上の支援を引き続き行なう。また、農業分野等でのものづくり技術の応用や商品開発など、既存産業と技術の融合による新事業の開拓を進める。

さらに、事業計画に基づいた経営の推進、販路開拓などの経営発達支援事業をととして、小規模事業者が自ら持続的な発展を遂げられるビジネスモデルを構築できるよう支援する。

また、浜松の魅力を、当地域に留まらず、国内外に向けて様々なメディアを通じて発信し魅力ある都市として来訪者の増加及び満足度向上を実現するよう、インバウンドへの対応を継続的に支援していく。観光関連産業は裾野が広い産業であり、個々の事業者に応じた支援を実施していくことで、地域経済の活性化につなげていく。

IT の広がり、5G の本格的な普及はビジネス環境を大きく変える可能性が高い。既にあらゆる業種において業務に占める比重は高まってきており、環境変化に対応すべく利活用を促進し、人手不足解消や生産性向上、販路開拓を図り、小規模事業者が恩恵を受けられるよう、IT 利活用の支援を行うことが大切である。

また、新たな産業創出のためには、既存企業がベンチャー(スタートアップ)企業と連携・交流を図り、潜在ニーズの掘り起こしや異業種の最新技術を採用することによるイノベーションを推進し経営革新を繰り返しながら課題解決を図るような仕組みづくりも必要であり、そのようなベンチャー企業を地域で育成することも重要な振興のあり方と捉えている。

※ベンチャー企業とは・・・新規・既存問わず、革新的な技術・サービスを持っている企業

※スタートアップ企業とは・・・成長志向がある、成長が見込まれる創業企業

②浜松市総合計画等との連動性・整合性

浜松市の10年後の目標は、前述のとおり

①輸送用機器関連産業に次ぐ新たなリーディング産業（地域の経済を主導していく中核的な産業）が集積し、持続可能な地域経済が確立している。

②来訪者が浜松の魅力とおもてなしを実感し、リピーターが増えている。

③多様な担い手による付加価値の高い農林水産業が行われている。

であるが、当所が実施する産業都市としての稼ぐ力の維持、雇用を生み出す事業所の維持及び生産性向上の支援、及びベンチャー支援は、①輸送機器関連産業に次ぐ新たな産業集積のため必須となる。

また、経営発達支援事業をととして小規模事業者が自ら持続的発展を遂げられるビジネスモデルを構築できる支援は、国内外に通用する浜松ブランドを確立し、観光関連産業を主要な産業の1つにすることで、雇用を生み、新たなビジネスモデルの構築を目指しているため、②浜松を訪れる方をリピーター化する取組みと連動している。

さらに、農業分野等でのものづくり技術の応用や商品開発など、既存産業と技術の融合による新事業の開拓は、③の付加価値の高い農林水産業が行われていることに連動している。

[その他の計画・施策]

総合計画以外の浜松市の計画・施策等とも連動性・整合性が取れている。

計画・施策名等と関連箇所は下記のとおり。

□戦略計画（1年計画：毎年度更新）

総合計画の行動計画

<関連箇所>

- ・ベンチャーキャピタルがベンチャー企業に投資し易い環境の整備や、成長が期待されるベンチャー企業に実証実験の場を提供すること等によるベンチャー企業の誘致・育成推進
- ・産学官金の連携による創業・事業承継支援
- ・大型イベントを活用した観光及び訪日外国人旅行者の誘客推進
- ・浜松市の多彩な魅力を活用したシティプロモーションの推進

□浜松市中小企業振興基本条例（H31年4月1日施行）

中小企業の振興に関する施策を総合的に推進し、本市経済の持続的な発展及び市民生活の向上を図る。

<関連箇所>

- ・「基本理念」、「施策の基本方針」、「事業の承継の支援」、「受注機会の増加」、「小規模事業者の特性に応じた支援」

□はままつ産業イノベーション構想（H23年10月）

「産業イノベーション都市・はままつ」の実現を目標とし、既存産業の高度化・高付加価値化、成長市場・新産業の創出を目指すための構想。

<関連箇所>

- ・「基本的戦略」の「創業・ベンチャー支援」、「企業力の向上支援」「企業立地・誘致支援」
- ・「基本方針」の「成長6分野（※）の重点支援」
※①次世代輸送用機器 ②健康・医療 ③新農業 ④光・電子 ⑤環境・エネルギー ⑥デジタルネットワーク・コンテンツ

□日本一の起業家応援都市宣言（H29年5月16日）

浜松市、公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構、当所の三者により行った共同宣言。起業家やベンチャー企業等の誘致を目的としている。

<関連箇所>

- ・創業支援、ベンチャー精神に溢れた街

□日本一のインバウンド応援都市宣言（H31年3月12日）

地元金融機関等、浜松市、当所の9団体が訪日外国人客のおもてなしのための環境整備をするもの。

<関連箇所>

- ・多言語対応通訳機の貸与と地図アプリへの貸与事業所の地図表示の実施
- ・おもてなし規格認証の普及啓蒙
- ・広域連携等による誘客プロモーション
- ・海外の都市との協定による観光交流
- ・浜松市におけるWi-Fi環境の整備促進
- ・海外事業者等とのマッチング機会の創出
- ・手ぶら観光の推進

③浜松商工会議所としての役割

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。当所会員数は 13,310 件(2019 年 10 月 1 日現在)と全国 515 商工会議所の中で第 6 位の規模で、組織率は 52.5%と政令都市クラスでは第 1 位となっている。

H28 年に策定した当所中期行動計画 (H28.11 月～R 元.10 月) では、「全員参加で経営力強化と変化への対応」を基本方針とし、①企業の元気づくり、②都市力づくり、③強い基盤づくり、を重点テーマとし、特に、①企業の元気づくりでは、伴走型による(1)経営改善普及事業、(2)経営発達支援計画の推進、(3) 事業承継・創業支援及び消費税率引上げ対策支援、(4)人手不足対策と生産性向上支援、(5)地域企業の海外展開支援に取り組んでいる。

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、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。

浜松市の総合計画の目標を達成するためには、あらゆる業種の小規模事業者の時代への対応・持続的発展が必須である。当所は、これら「変化への対応」に起業・事業承継支援・経営革新・IT 利活用・ベンチャー連携等とおして、強力に支援を行っていく役割を担っていく。

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、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。

■主な役割

当所は、小規模事業者の時代への対応・持続的発展のために、激変するビジネス環境に対する「変化への対応」に起業・事業承継支援・経営革新・IT 利活用・ベンチャー連携等とおして、浜松市の総合計画と調和しながら、強力に支援を行っていく役割を担う。

1.経営改善普及事業の推進

マル経を中心に事業所の状況にあった資金の斡旋により、金融の円滑化を図る。また、事業所の前向きな取り組みを積極的に支援し、経営革新計画や補助金活用に結びつける。

2.経営発達支援計画の推進

小規模事業者が抱える経営上の課題やニーズを掘り起こし、それらを解決・実現するための事業計画作成を経営指導員が専門家や IT を活用しながら支援する。

3.事業承継・創業支援

円滑な事業継続のための事業承継相談会を毎週開催し、課題解決を図るとともに、セミナー等を通じてベンチャー型事業承継も推進する。創業支援では、起業の増加や雇用機会創出を目指した創業塾・創業フォローアップセミナーの開催、はままつ起業家カフェとの連携を図る。また、消費税率引上げ・軽減税率導入を機にキャッシュレス化・IT 化支援を実施する。

4.人手不足対策と生産性向上支援

人手不足に対し、行政と連携して「はままつ UIJ ターン就職寄り添い相談」や大学への出張相談、企業説明会・マッチング会・移住者相談等を実施する。また、IT の利活用・セミナー等を通じ、働き方改革や生産性向上の啓蒙を図る。

5.新たな成長市場に向けての産業基盤強化

「浜松地域新産業創出会議」の 6 研究会(宇宙航空技術利活用、医工連携、農商工連携、ロボット産業創成、光技術活用、輸送用機器産業戦略)の活動を通じ、販路開拓支援事業、産学官連携による新製品・新技術開発事業を展開する。自動車の EV シフトへは、引き続き部会を中心とした啓発事業を実施する。また、ベンチャー企業との連携も進める。

6.中心市街地のにぎわい創出

浜松市、浜松まちなかにぎわい協議会等と連携し、街中等でのイベント開催時における個店集客アップ、将来を担う若手事業者等の発掘・育成に努める。また、シェアリングエコノミーの研究を行う。

7.)様々な地域資源の活用による観光産業支援

大河ドラマ「いだてん」放映を軸に、新商品開発を支援、商品開発に「地域資源×健康」の要素を付加し、ヘルスケア産業の育成にも繋げる。地域の企業・団体と連携して、キャッシュレス決済への対応を進め、2020 東京オリパラ等の国内外からの誘客と「浜松餃子」をモデルとした消費喚起、おもてなしの体制を構築する。

(3)経営発達支援事業の目標

【目標】

上記の現状・課題と今後の10年間の振興への考えた方を踏まえ、下記5つの目標を設定した。

目標設定におけるキーワードは、「創業後支援」、「事業承継」、「IT徹底活用」、「ベンチャー連携」とした。頭在化する事業承継対策に取り組むとともに、生産性向上につながるIT活用に取り組み、輸送用機器関連産業に次ぐ新たなリーディング産業が集積する環境を整備すべく、創業後支援及びベンチャー連携に注力していく。

①創業後支援・事業承継支援の強化

－小規模事業者数の維持と、稼ぐ力の持続－

小規模事業者の高齢化による高い廃業率は今後も続く見通しである。小規模事業者の減少をカバーするために、開業率が廃業率を上回る状況を継続的に維持する。特に、事業承継相談における案件の掘り起こしに加え、後継者が新規事業に取り組めるよう支援に注力する。また、ベンチャー精神あふれる企業を輩出していく。

②激しい環境変化に対応するための小規模事業者の経営基盤の質的向上

－小規模事業者の生産性向上－

外部環境に左右されない、強固な経営基盤を確立するためには、生産性向上が必要である。生産性向上のためのIT利活用は今後益々重要視され、時代にキャッチアップしていくためにはIT利活用が必須となる。このため、IT利活用に向けた支援事業を継続的に実施し、利活用実施事業者の割合が継続的に増加させるように取り組む。

③「ビジネスプランに基づく経営」による経営力強化

－ビジネスプラン等に基づく経営の啓蒙推進－

－事業計画策定・実施支援－

確固たる経営方針に基づき策定されたビジネスプランの達成により、事業者の持続的な発展が実現される。ビジネスプラン策定支援にあたっては、IT利活用により効率的な策定ができる小規模事業者を毎年増加できるように取り組む。

④新たな需要開拓による競争力強化

－個別商談会、交流会、ベンチャー連携－

新たな需要開拓のためには、明確な目的を持った事業者同士の接点の場の提供が必要である。個別商談会、交流会、市内外のベンチャー企業との連携を通じ事業者の競争力を高めていく。継続的な場の提供により、競争力のある事業者を毎年増加させていく。

⑤地域資源活用による地域活性化

－地域ブランド、歴史・観光資源の掘起し、インバウンド対応－

恵まれた地域資源の更なる活用とインバウンド対応により観光業の発展に貢献するとともに、IT利活用による浜松の魅力の発信力強化につながるようにしていく。

(4)目標の達成に向けた方針

上記目標を達成すべく、下記の方針を設定した。

目標	方針
①創業後支援・事業承継支援の強化	①既存事業者の意識・レベルの把握と階層別支援とベンチャー支援
②激しい環境変化に対応するための小規模事業者の経営基盤の質的向上	②他の支援機関や専門家との連携による、IT徹底利活用等の経営基盤強化支援
③「ビジネスプランに基づく経営」による経営力強化	③業種の特徴を踏まえたビジネスチャンスの創出支援
④新たな需要開拓による競争力強化	④個別商談会やベンチャー連携による「マッチング」の支援
⑤地域資源活用による地域活性化	⑤1・2・3次産業それぞれの特徴を活かした連携・マッチング

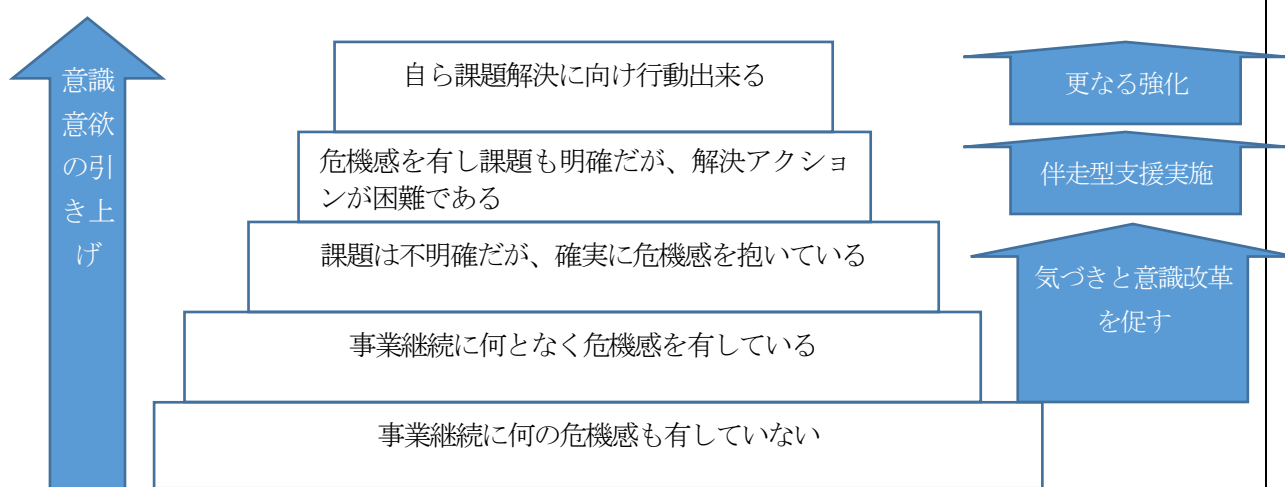
【方針の内容】

方針①：既存事業者の意識・レベルの把握と階層別支援とベンチャー支援

(※階層別支援⇒スタート地点は事業者別に異なるも、意識の向上を図り、自ら課題解決できるレベルを GOAL とした支援実施)

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。本方針は方針③の要素でもある。

さらに、事業承継において、定例相談や訪問相談による案件の掘り起こしに加え、後継者が親の資産を受け継ぎながら新規事業にチャレンジする「ベンチャー型事業承継」や、ベンチャー精神あふれる創業間もない事業者の支援を強化することで、当地域においてベンチャー企業が生まれ育ち、地域を牽引する支援も手がけていく。



※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、第1期計画同様に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。

方針②：他の支援機関や専門家との連携による、IT 徹底利活用等の経営基盤強化支援

人口減少と少子高齢化に伴う人手不足は今後も続く予想されており、また、労働需給の逼迫で防衛的賃上げを余儀なくされる事業者は増加傾向にある。このため、生産性向上の実現が喫緊の課題であり、その鍵となるのは IT 利活用である。WEB 活用による販路開拓支援や顧客管理、売上・会計管理について導入コスト負担が低く抑えられるクラウドサービスの導入支援を主体として取組んでいく。

また、当所の支援においても IT を積極的に取り入れることで、小規模事業者が IT の恩恵を受けられやすくなるよう活動する。

方針③：業種の特徴を踏まえたビジネスチャンスの創出支援

関連性がないと先入観をもつことなく、新しいビジネス創出のための取組みを強化し、地域経済の伸長に寄与する。

【製造業振興の考え方】

中核となる大企業が現地生産を進める中、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、下記3点を主眼において振興を図ることが必要と考える。

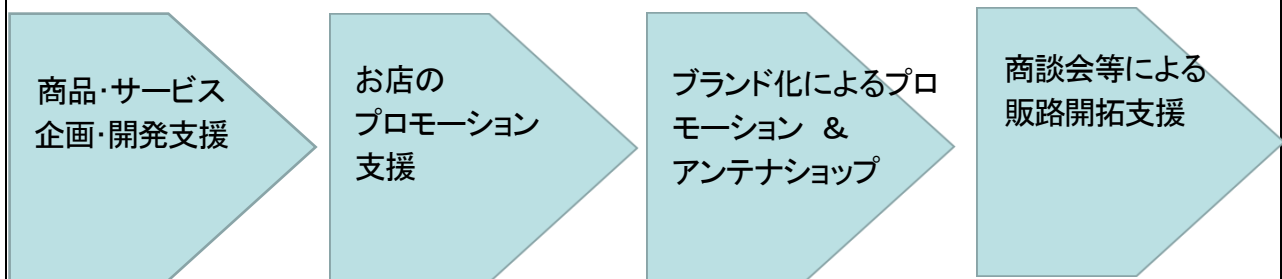
- a. 経営革新等のイノベーションによる新たな需要開拓
⇒経営革新への取組
- b. ベンチャー連携による新たな需要開拓
⇒異業種への取組み等を通じた事業者の業容拡大、企業間の相乗効果の実現
- c. IT を利活用した生産性向上による経営基盤の質的向上
⇒人手不足をカバーする生産性向上の実現

【商業振興の考え方】

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開拓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。

(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рма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



方針④：個別商談会やベンチャー連携による「マッチング」の支援

地域経済の持続的発展のためには、既存産業の高度化とともに、成長分野へ挑戦し、新たな産業の創出・集積が必要となっている。そのためには、新技術・新製品の開発や新事業展開等、企業の革新的取組みが不可欠であり、事業者支援していく。一事業者の革新的取組みが単発で終わることなく、異業種間のマッチングにより企業間の相乗効果を図っていく。

事業者が外部環境の急激な変化や景気に左右されない、強固な経営基盤を築くには、ベンチャー企業との連携が必要である。既存企業の業種や分野を超えたイノベーションの推進を支援するとともにベンチャー企業のもつノウハウの吸収や異業種間の相乗効果実現により地域経済発展につなげる。

方針⑤：1・2・3次産業それぞれの特徴を活かした連携・マッチング

方針③と重複する要素もあるが、地域の資源を活かす小規模事業者については、重点的に支援していく。農業分野ではものづくり技術の応用、ロボットの導入等生産性の向上を見込む。また、観光は移動・宿泊・小売等裾野が広く、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を行うとともに、インバウンドを積極的に展開し、地域経済に効果が出る施策を講じる。

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（令和2年4月1日～令和7年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

1. 経営発達支援事業の内容

2. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

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」を活用している。また、独自に浜松地域における経済動向調査を行うため、「中小企業景気動向調査（四半期毎）」、「浜松地域の経済動向」による経済動向調査を定期的に実施している。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及び一般職員(以下「経営指導員等」という。)の巡回資料として、小規模事業者配布を行っている。

地域小規模事業者とのパイプ役として管内82名の商工振興委員がおり、各地域・業界の情報を報告書として提出いただき、結果をまとめフィードバックしている。

[課題]

当所が入手しているデータの内、日商・日本公庫が行うものは全国的な調査となり、地域に特化したものではない。その為、地域に根付いた経営をしている小規模事業者にとっては参考になるデータとは言い難い。しかしながら、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。以上より、小規模事業者が経営判断をする上で参考になる外部環境等の環境変化の情報を提供する必要がある。

現在利用している（一財）しんきん経済研究所の「中小企業景気動向調査（景況レポート）」についても、静岡県西部地域の中小企業の景気動向を調査しているものであるが、対象が中小企業であり、小規模事業者に特化している内容となっていない。そのため、小規模事業者に絞り込んだデータを提供する必要がある。

(2) 事業内容

① 「中小企業景気動向調査（天気図版）」、「浜松地域の経済動向」

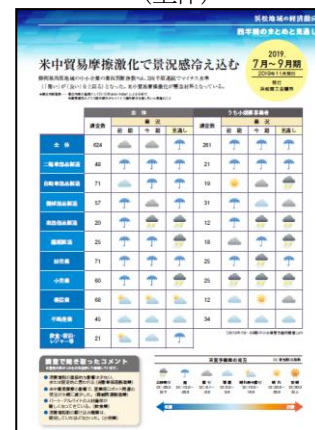
小規模事業者は、自社で経済動向情報を入手することが難しい。また、経済動向調査を集めることができて、全国のデータが多く、地域に根付いた企業である小規模事業者には、参考にならないデータも多い。その為、地域の小規模事業者を対象を絞ったデータ収集と提供を行なう。資料は経営指導員等の巡回時に小規模事業者に提供し事業計画策定時の参考にしていただくとともに、会報誌やホームページ等で公開し、地域経済の現状把握と将来予測に役立てる他、当所としては小規模事業者への支援事業や施策を推進するための基礎資料及び指標として活用する。

a. 中小企業景気動向調査（天気図版）

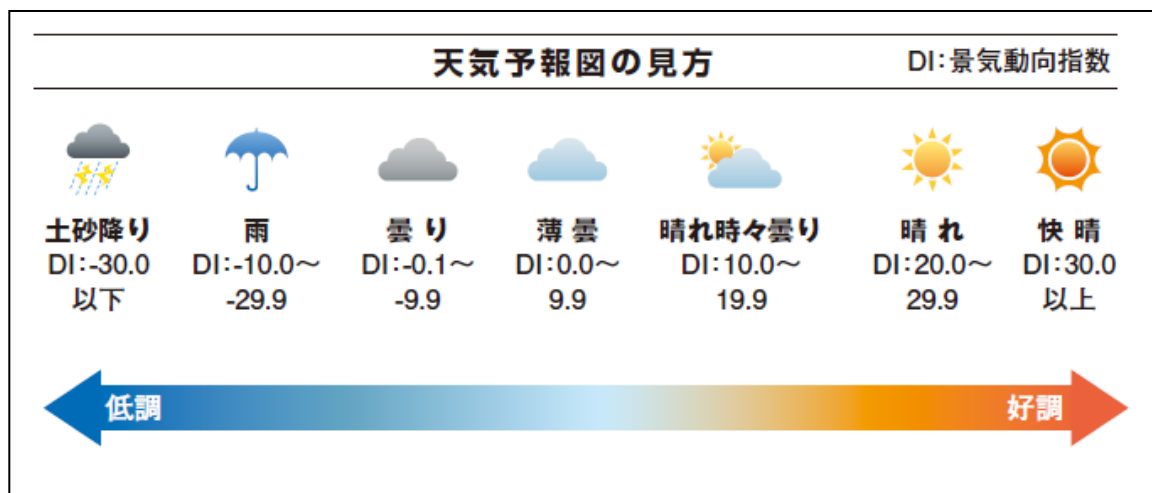
四半期に1回発行される「中小企業景気動向調査（景況レポート）」を、（一財）しんきん経済研究所の協力により、小規模事業者に絞り込んだ集計を行う。また、業況判断指数（DI）は、一目で分かるよう、天気図で表現し、ホームページや会報誌等で公表する。

調査対象	小規模事業者 261社（2019年10月現在）
（業種別内訳）	二輪車部品製造 21社、自動車部品製造 19社、機械部品製造 19社、楽器部品製造 12社、繊維製造 18社、卸売業 25社、小売業 25社、建設業 12社、不動産業 34社、
調査項目	静岡県西部地域 小規模事業者の景気動向。 前期四半期と当期四半期の比較。当期四半期と来期四半期予想を景況判断基準として調査。
調査手法	調査表による面接聴取法（（一財）しんきん経済研究所に委託）
分析手法	業況判断指数（DI）による分析（（一財）しんきん経済研究所に委託）

(全体)



(一部抜粋)



b. 浜松地域の経済動向

浜松地域の主要産業別の統計情報や市場動向を「浜松地域の経済動向」として取りまとめ、ホームページや会報誌等で公表する他、経営指導員等が巡回時に小規模事業者へ情報提供を行う。

調査対象	浜松地域の経済状況
調査項目	主要経済指標として、浜松地域の製造業（自動車の生産台数、二輪車の生産台数、楽器製造の生産金額、広幅織物の生産高）、非製造業（タクシーの乗車延人数、シティホテル4社の稼働率、新設住宅着工戸数）、その他（有効求人倍率、倒産企業件数、ガソリン価格）
調査手法	各業界団体、協会等の統計データによる集計（（一財）しんきん経済研究所に委託）
分析手法	前年同月比較（（一財）しんきん経済研究所に委託）



②「商工振興委員」による情報収集

当所が、地域小規模事業者とのパイプ役として管内 82 名を商工振興委員として委嘱している、商工振興委員には、「地域や業界の動向・問題点」、「意見・要望」等の内容を毎月報告していただき、その集計した報告書の内容は、一覧にまとめ、経営指導員等が巡回時に小規模事業者へ広く情報提供し経営に役立てていく。また、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している。

調査対象	管内の小規模事業者、団体等 82 社
調査項目	地域や業界の動向・問題点、意見・要望等
調査手法	商工振興委員からの実施状況報告書提出
分析手法	82 名の商工振興委員からの報告書を集計

③「ブロック巡回」による情報収集

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。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ホームページや会報誌等で公表する他、報告書は経営指導員等が巡回時に小規模事業者へ情報提供し経営に役立てていく。

調査対象	管内の小規模事業者 19,572 社、団体等
調査項目	地域や業界の動向・問題点、意見・要望等
調査手法	事業者等へのヒアリング
分析手法	ヒアリング結果を集計

(3) 成果の活用（周知方法）

前述の手法で収集した、浜松地域の製造業（自動車の生産台数、二輪車の生産台数、楽器製造の生産金額、広幅織物の生産高）、非製造業（タクシーの乗車延人数、シティホテル4社の稼働率、新設住宅着工戸数）、その他（有効求人倍率、倒産企業件数、ガソリン価格）のデータや事業者の声をまとめたものをホームページや会報誌等で公表する。また、経営指導員等が巡回時に小規模事業者へ情報提供する。これらの情報を小規模事業者の経営に役立てていく。

小規模事業者は、浜松地域の市場動向や地域の声を把握することで、自社を取り巻く環境について、いち早く対応することが可能となる。また、自社の業界や取引先の業界から、受注見込みや将来性を考慮し、事業計画の作成時の参考資料とすることができる。

当所においても所内でも収集したデータを基に、小規模事業者の実態・動向・ニーズ・課題等を所内で共有し小規模事業者支援に役立てていく。

(4) 目標

	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
中小企業景気動向調査 結果 公表回数（天気図版）	年 4 回	年 4 回	年 4 回	年 4 回	年 4 回	年 4 回
浜松地域の経済動向 公表回数	月 1 回	月 1 回	月 1 回	月 1 回	月 1 回	月 1 回
商工振興委員による情報収 集結果 公表回数	月 1 回	月 1 回	月 1 回	月 1 回	月 1 回	月 1 回
ブロック巡回による情報収 集結果 公表回数	月 1 回	月 1 回	月 1 回	月 1 回	月 1 回	月 1 回

3. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者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等がある。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、自らで計画自体を作成したことが無いケースも多く、自身で計画作成ができないこともある。

[課題]

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。

(2) 事業内容

① 広報活動

a. 巡回・窓口相談

経営指導員等の、巡回・窓口相談の際に経営状況の分析を行うためのチラシ・冊子等を作成し、啓蒙活動を行う。啓蒙チラシ・冊子等は、必要に応じ業種・業界・課題解決等のニーズに分けた効果的な内容を作成する。チラシをもとに事前に経営相談の申し込みを行なえるようにして、窓口業務のウエイトを高めるようにする。また、これまで接触の無い事業所への接触については一般職員を中心に行い、支援先の掘り起こしを行っていく。必要に応じ、経験の浅い者から経験豊富な者に担当を引き継ぐなど対応していく。

対象者	会員・非会員を問わず小規模事業者
啓蒙ツール	経営分析の方法、分析の必要性やメリット、事例や経営計画を作成した事業者の声等を記載したチラシ・冊子を作成する。業種・業界・課題解決等の事業者に沿った内容で気づきを与えるツールの作成を行う。

b. ホームページによる啓蒙 【IT 利活用】

経営発達支援事業の専用ページを開設し、経済動向調査結果の公表、支援ツール等の掲載により小規模事業者が容易に計画策定に取組める内容とする。経営相談の申し込みが Web 上から行なえるようにする。専用ホームページには、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」、総務省の「j STAT MAP」、内閣府の「RESAS」等の経営分析に役立つツールを掲載する。また、小規模事業者が受動的に入手できるものとして、メールマガジン・SNS による情報提供を行っていく。

対象者	経営分析をしたことが無い事業者、自身で経営分析ができない事業者等
掲載内容	中小企業景気動向調査、浜松地域の経済動向、経営分析に役立つツール「ローカルベンチマーク」、「経営計画つくるくん」、「j STAT MAP」、「RESAS」等
情報発信	メールマガジン、SNS の活用

c. セミナー開催 【IT 利活用】

経営分析セミナー及び事業計画の重要性を啓発するセミナーを個別相談会と合わせて開催する。個別相談会についてはセミナー当日に開催する他、中小企業診断士協会および税理士会等の協力を得て専門家とともに別日での開催も行う。

対象者へは、巡回・窓口業務の他、過去に経営支援を行った支援先にセミナー・個別相談のチラシ等を配布し誘導していく。業務の都合上出向くことができない支援先については、インターネットで 750 以上のコンテンツを利用できる「WEB セミナー」を啓蒙する。

対象者	会員・非会員を問わず小規模事業者。特に経営分析をしたことがない事業者
募集方法	商工振興委員への配布、経営指導員等の巡回、ホームページへの掲載
開催回数	年 5 回
受講者数	各回 30 名
セミナー例	現状分析セミナー、商圈分析セミナー、課題解決・経営改善セミナー、事業承継セミナー、生産性向上（気づき）セミナー、働き方改革セミナー、BCP セミナー、人材育成セミナー、企業家学セミナー（先輩経営者）等

②経営分析の実施

a-1. 経営分析の内容（経営支援ツールの活用） 【IT 利活用】

セミナー参加者の個別相談会、巡回・窓口業務から個別相談を希望する支援先、過去に経営支援を行なった支援先を対象に、事業計画の策定につなげるための経営分析を行なう。経営支援ツールの「Biz ミル(※)」や「ローカルベンチマーク」、当所で作成したオリジナルの「簡易経営分析ツール※」や事業計画作成のポイントをまとめた小冊子「事業計画策定のススメ」などを活用し、財務分析と SWOT 分析等を行なう。活用したデータは事業者を経営分析結果をまとめた資料をフィードバックする他、支援情報は経営支援ツール「Biz ミル」で共有する。経営分析は、経営指導員等が一人 20 件を目標に実施する。

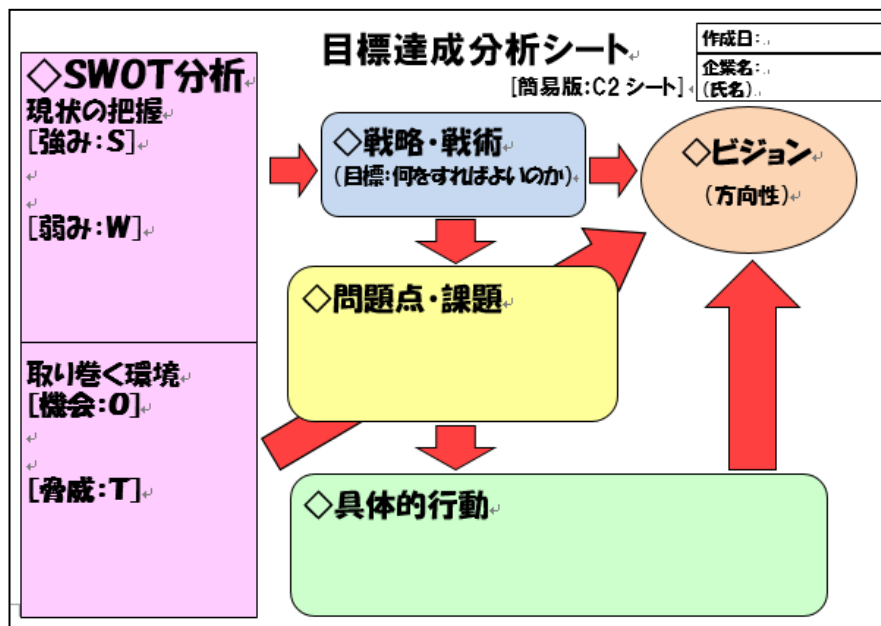
また、自社の課題の気づきを与えるため、中小企業庁の「中小企業実態基本調査」をはじめ、「日本公庫小企業の経営指標」や TKC が公表している経営指標、民間シンクタンクによる業種別業界情報や業種別審査事典、各種市場動向情報等を提供・活用することで数値等を比較し、事業者自身の強み・弱みを認識させ課題抽出から問題認識に役立てる。

対象者	経営分析を希望する事業者	
分析項目	<財務分析>	売上高増加率、営業利益率、労働生産性、EBITDA 有利子負債倍率、営業運転資本回転期間、自己資本比率等
	<SWOT 分析>	強み、弱み、機会、脅威等
分析手法	経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」、総務省の「j STAT MAP」、内閣府の「RESAS」、「Biz ミル」等の経営分析に役立つツールを活用する。	
活用資料 (参考資料)	中小企業実態基本調査に基づく中小企業の財務指標、業種別業界情報、業種別審査事典、日本公庫・TKC の経営指標	
数値比較	自社の財務指標と同業種・同規模の財務指標を比較	

※Biz ミルとは、(株)エイチ・エーエルと(株)セールスフォース・ドットコムが開発した経営支援基幹システム

※オリジナルの簡易経営分析ツール

事業計画の全体を記載できる簡易分析ツールとして作成。SWOT 分析から問題点・課題、具体的な行動からビジョンに導く全体図としてまとめることができる。小規模事業者の事業計画の導入時に活用している。



a-2. 経営分析の内容（消費者動向、市場の規模の調査）

「3. 経営状況の分析」を希望する事業者に対して、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、日経 POSEYESなどを基にした商品の売れ行きや市場動向についての情報を提供する他、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。

対象事業者	経営分析を希望する事業者
調査手段・手法	家計調査年報や日経 POSEYES などから得られる消費者の実態や、商品の売れ行き情報を提供する。
分析手段・手法	提供した情報について、専門家の意見を参考に経営指導員がアドバイスを行なう。
調査項目	家計調査年報、日経 POSEYES（商品売れ行き情報）など
分析結果の活用	分析結果は、経営指導員等が当該事業者直接向説明する形でフィードバックする。

a-3. 経営分析の内容（商圏・競合の調査）

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、独立行政法人統計センターの「地図による小地域分析（jSTAT MAP）」などを活用し、「人口動態・推計人口」「町字別・年齢別人口表」「性別」「世帯」などの属性情報をもとに、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。

対象事業者	経営分析を希望する事業者
調査手段・手法	「j STATMAP」を活用した商圏分析及び「グーグルマップ」などを活用した競合分析を行なう
分析手段・手法	調査した結果については、専門家の意見を参考に経営指導員がアドバイスを行なう。
調査項目	商圏調査：国勢調査データ、競合調査：グーグルマップによる業種別立地情報
分析結果の活用	分析結果は、経営指導員等が当該事業者直接向説明する形でフィードバックする。

b. 専門家の活用（個別相談会等）

中小企業診断士協会および税理士会などの協力を得て、経営分析や事業計画の策定につながる個別相談と経営診断を行う。ヒアリングは、「Biz ミル」や「ローカルベンチマーク」をもとに行い事業者分析結果をフィードバックする。

対象者	具体的な課題や目的を持った経営分析を必要とする小規模事業者
専門家	税理士・中小企業診断士等
個別相談	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

(3) 成果の活用

経営分析の結果は、事業者にフィードバックする。自社の現状分析から課題を把握し、整理することから、小規模事業者も経営分析の結果を事業計画に反映することが可能となる。

また、専門家を活用した経営分析の際に経営指導員等が同席することで、知識向上も期待できる。さらに、分析結果をデータベース化し、内部共有することで経営支援等のスキルアップに活用する。

(4) 目標

	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
セミナー開催回数	5 回	5 回	5 回	5 回	5 回	5 回
経営分析の実施件数(支援ツール活用)	285 件	285 件	285 件	300 件	300 件	315 件
※経営指導員等一人あたり件数	19 件	19 件	19 件	20 件	20 件	21 件

※経営指導員等の 20 名が経営発達支援計画に従事。ベテラン経営指導員等の 5 名は、経験の浅い経営指導員等の指導係としてフォローを担当する。（実施件数は、15 名で算出）

4. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者の多くは、日々の事業活動の中では過去の経験や感覚で経営を行っており、「内部環境分析」「外部環境分析」「財務分析」「市場調査」を基にした戦略・目標とアクションプランの設定といった事業計画の策定を行うことは少ない。

これまで事業計画策定の重要性を啓蒙するセミナーの実施の他、事業計画策定のためのオリジナルの支援ツールの広報活動や活用支援を行ってきたが、一時的には補助金申請や経営革新計画の申請への動機付けにつながり一定の効果はあるものの、自ら事業計画策定を継続的に行うまでには至っていないのが現状である。

[課題]

小規模事業者が継続的に計画策定に取り組めるよう、当所の経営指導員等及び専門家に相談できるようセミナー・相談会の実施方法を見直して実施し、自発的に取り組む事業者を支援していく。セミナーの当日とあわせて別日に専門家を交えた個別相談ができる体制を整えることで、随時事業計画の策定に取り組めるようにする。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対して事業計画策定の重要性を啓蒙することはできるが、小規模事業者が自ら計画策定を行なうには、意識変化を促すなど十分なフォロー体制が必要となる。経営分析を行なった事業者でも今後どのように行動すればよいかかわからない事業者も多い。経営指導員等による個別フォローに加え専門家を交えた個別相談会に参加してもらい、小規模事業者のフォロー体制の充実化を図る。

「3. 経営状況の分析に関すること」で分析した事業者のうち、上記フォローにより計画策定の必要性に気づいた 6～7 割程度の事業者の計画策定を目指す。事業計画の策定にあたっては、「2. 地域の経済動向調査」で得られた調査結果や「6. 需要動向調査」にある新製品開発に向けた需要動向調査などを活用し、外部環境分析を行う。小規模事業者の販路開拓・売上拡大に向けた実現性の高い計画書を伴走型で支援する。

事業計画の策定にあたっては、事業者のニーズやフェーズに応じて支援内容を細分化して進める。

(3)事業内容

①支援先の掘り起こし

a. 広報活動（巡回・窓口相談）

経営分析を行なった事業者に対して、経営支援メニューや支援ツールを紹介したチラシ、冊子（右図）を持参し、事業計画の策定を行なうよう働きかけていく。チラシをもとに事前に経営相談の申し込みを行なえるようにして、経営指導員等及び専門家による個別相談につなげていく。



b. 広報活動（ホームページによる啓蒙） 【IT 利活用】

当所ホームページ内に経営発達支援事業専用ページを開設し、経済動向調査結果の公表、支援ツール等の掲載により小規模事業者が容易に計画策定に取組める内容とする。経営相談の申し込みが Web 上から行なえるようにする。この他、メールマガジン、SNS など小規模事業者が受動的に情報入手できるツールを活用していく。

c. 専門家の活用（個別相談会等）

経営指導員等による相談対応等により経営分析を行なった小規模事業者を対象に、中小企業診断士協会および税理士会の協力を得て専門家の指導による定例的に個別相談会を開催する。

対 象 者	経営分析を行なった事業者
募集方法	商工振興委員への配布、経営指導員等の巡回、ホームページへの掲載
相 談 員	税理士・中小企業診断士等
開催回数	R2 年度 24 回／年、R3 年度 36 回／年、R4 年度～6 年度 48 回／年 ※相談会は、「3. 経営の分析に関すること」と共通して実施する。
相談分野	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

②事業計画の策定

当所オリジナルの支援ツールであり事業計画策定を平易に解説した「事業計画策定シート」や経営基幹システムである経営支援ツール「Biz ミル」などを活用し、事業者へのヒアリングを行いながら、事業者自ら事業計画の策定を行なえるよう支援する。作成した事業計画書を事業者にフィードバックする他、支援情報は経営指導員等で共有する。

支援対象	「3. 経営状況の分析に関すること」で分析を行なった事業者、新規事業や販路開拓に関する計画策定を希望する事業者
手段、手法	経営指導員等が担当制で張り付き、事業者自ら計画策定できるよう支援する。外部専門家の意見・アドバイスを取りいれながら、計画策定のブラッシュアップを行なう。



▲オリジナル「事業計画策定シート」イメージ

a. 創業後における計画策定支援 【ベンチャー支援】【浜松市連携】 「はままつ起業家カフェ」と支援情報を共有し、創業した支援先候補に対して、支援施策メニューの紹介、個別相談対応、開業フォローアップセミナーを行う。 創業計画の進捗を確認し、新たな事業計画や販路の開拓に向けた計画策定の支援を行なう。計画の実現に向けて持続化補助金や公的な融資制度の申請を支援する。	
支援対象	「3. 経営状況の分析に関すること」で分析を行なった事業者、開業フォローアップセミナー等に参加し、新規事業や販路開拓に関する計画策定を希望する事業者
手段、手法	経営指導員等が担当制で張り付き、事業者自ら計画策定できるよう支援する。外部専門家の意見・アドバイスを取りいれながら、計画策定のブラッシュアップを行なう。
b. 経営革新計画策定支援 新商品開発、新事業の立ち上げなどに成功した経営革新承認企業の経営者の事例を紹介する経営革新セミナーを開催する。事業計画の策定にあたっては専門家の指導・助言を得ながら進めていく。	
支援対象	「3. 経営状況の分析に関すること」で分析を行なった事業者、経営革新セミナー等に参加し新規事業や販路開拓に関する計画策定を希望する事業者
手段、手法	経営指導員等が担当制で張り付き、事業者自ら計画策定できるよう支援する。外部専門家の意見・アドバイスを取りいれながら、計画策定のブラッシュアップを行なう。
c. 事業承継計画の策定支援 【ベンチャー支援】【浜松市連携】 静岡県事業引き継ぎ支援センターや金融機関と連携しながら、セミナー、個別相談会を開催する。親族内承継、従業員への承継、M&A など広範囲の相談に対応する。特に後継者が経営革新を進めながら事業承継を行なう“ベンチャー型事業承継”に力をいれていく。さらに、廃業を検討する企業と創業者を繋げるための後継者人材バンクと情報共有を行う。浜松市とは専門家の訪問相談で連携する。 事業計画の策定については事業引き継ぎ支援センターのブロックコーディネータと連携しながら支援する。あわせて、事業承継補助金の申請する事業者についても継続して支援する。	
支援対象	「3. 経営状況の分析に関すること」で分析を行なった事業者、後継者及び事業を承継する事業者が決まり事業承継計画策定を希望する事業者
手段、手法	経営指導員等が担当制で張り付き、事業者自ら計画策定できるよう支援する。外部専門家の意見・アドバイスを取りいれながら、計画策定のブラッシュアップを行なう。
d. 小規模事業者持続化補助金申請書策定支援 事業計画の策定に関するセミナーの参加者などを対象に、経営指導員等が担当者として張り付き支援することで、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対応する。	
支援対象	「3. 経営状況の分析に関すること」で分析を行なった事業者、事業計画の策定に関するセミナー等に参加し新規事業や販路開拓に関する計画策定を希望する事業者
手段、手法	経営指導員等が担当制で張り付き、事業者自ら計画策定できるよう支援する。外部専門家の意見・アドバイスを取りいれながら、計画策定のブラッシュアップを行なう。
e. 県の補助金申請書策定支援 経営革新の策定を目指す企業を対象に、市場調査、試作品の開発、テストマーケティング等の費用を補助する静岡県独自の「小規模企業経営力向上支援事業費補助金」の申請を通じて、事業計画の策定を支援する。	
支援対象	「3. 経営状況の分析に関すること」で分析を行なった事業者、事業計画の策定に関するセミナー等に参加し新規事業や販路開拓に関する計画策定を希望する事業者
手段、手法	経営指導員等が担当制で張り付き、事業者自ら計画策定できるよう支援する。外部専門家の意見・アドバイスを取りいれながら、計画策定のブラッシュアップを行なう。
f. その他計画策定支援 マル経や経営安定特別相談室で支援を行なった事業者のうち事業計画の策定が必要な事業者を支援する。また、経営力向上計画や先端設備等導入計画など国や自治体が認定する計画の策定が行なえるよう、経営指導員等が対応する。	

支援対象	「3. 経営状況の分析に関すること」で分析を行なった事業者、 マル経や経営安定特別相談室の支援先、国や自治体が認定する計画の策定を希望する事業者
手段、手法	経営指導員等が担当制で張り付き、事業者自ら計画策定できるよう支援する。必要に応じて、 外部専門家の意見・アドバイスを取りいれながら、計画策定のブラッシュアップを行なう。

(4)目標

内容	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
事業計画策定事業者数	195 件	195 件	195 件	210 件	210 件	225 件
うち創業後における計画策定件数	5 件	5 件	5 件	10 件	10 件	15 件
うち経営革新計画策定件数	25 件	25 件	25 件	25 件	25 件	30 件
うち事業承継計画策定件数	—	5 件	5 件	10 件	10 件	10 件
うち小規模事業者持続化補助金策定件数	105 件	105 件	105 件	105 件	105 件	105 件
うち県の補助金申請策定件数	45 件	45 件	45 件	50 件	50 件	50 件
うちその他計画策定件数	15 件	10 件	10 件	10 件	10 件	15 件
※経営指導員等一人あたり件数	13 件	13 件	13 件	14 件	14 件	15 件

※経営指導員等の 20 名が経営発達支援計画に従事。ベテラン経営指導員等の 5 名は、経験の浅い経営指導員等の指導係としてフォローを担当する。(実施件数は、15 名で算出)

5. 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]

景気動向・需要調査、経営状況の分析を経て策定した事業計画を事業者が着実に実行できるよう定期的な状況確認を行なうことで早期の課題発見・改善策の立案が必要となる。これまでフォローアップについては、四半期毎に訪問活動を行い進捗状況と現状把握を行なってきた。事業の進捗が比較的順調な事業者に対しては、電話やメールを使ってフォローしているものの、2 年分のフォローを行なう必要があり支援事業者の増加に十分対応できない恐れがある。経営指導員等のマンパワーを考慮し、フォローの仕組みを再構築する必要がある。

[課題]

事業計画の進捗状況を確認し、計画の遅れやズレが生じていないかどうかをヒアリングする。原則事業計画を策定した当該年度分をフォローし、計画のズレが生じた場合は、頻度を多くし翌年度までフォローを実施する。

(2)事業内容

①経営指導員等による定期的フォロー

「4. 事業計画の策定支援」で計画策定した事業者全てを対象に、四半期毎に、進捗状況と現状把握を行う。フォローの方法としては巡回訪問を原則とする。事業計画の進捗に合わせて、計画の進捗が順調な場合はメールや電話によるフォローアップを組み合わせたり、フォローの頻度を減らしたりして状況確認を行う。

計画の進捗が芳しくなく、当初の計画と何らかの理由により遅れやズレが発生していたり、計画そのものが未実施の場合には、外部の専門家の支援を受けながら、遅れ・ズレの発生等の原因及び今後の対応策を検討の上、フォローアップの頻度を増やす。

フォローの頻度は、具体的には、原則年 4 回とし、計画が順調の場合は年 2 回、計画が順調でない事業者については年 6 回とする。ただし、事業者からの申し出等により臨機応変に対応する。

②フォローアップ時の補足支援メニュー

フォローアップの実施の際には、小規模事業者のニーズ・要望により、下記のような支援メニューの紹介を行なっていく。

a. 支援施策の提供

中小企業庁や中小機構のホームページ、他の支援機関が実施する定期的な会議を通じて、それぞれが実施

する支援策を適宜収集し、フォローアップ先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。

b. 金融斡旋

事業計画を進める上で資金調達が必要な場合、事業の進捗状況に応じて、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」の活用を助言する。

c. 専門家の活用

業界業種特有の課題解決やマーケティング、生産性向上に向けた IT 活用など専門的な支援が必要な場合は、各種支援機関や金融機関と連携を図り、ミラサポをはじめとした専門家派遣制度を活用する。

d. 補助金不採択者向け継続支援

小規模持続化補助金や経営力向上補助金など補助金の不採択となったことをきっかけに事業計画の実行をやめてしまうこともあることから、相談会への誘導を行なうなど事業計画の練り直しを促すなど継続的にフォローしていく。

e. 先輩経営者による助言・アドバイス

経営指導員が小規模事業者から寄せられる悩み・相談に対応する上で、経営者としての経験に乏しいがゆえ適切なアドバイスがしにくい内容が含まれることがある。そこで、経験豊富な先輩企業経営者にアドバイザーとして就任を依頼し、事業者の悩み・相談に対して、立場を同じくする先輩経営者が助言・アドバイスする事業を実施する。

先輩経営者が複数名の相談者の悩みに応える「集団相談型（各年度 2 回、20 名）」と一人の相談者に対して、複数名の先輩経営者がアドバイスする「個別相談型（各年度 2 回、6 名）」の 2 種類を行う。

起業して間もない段階での販路の開拓や、成長期段階での事業拡大などで悩みを抱える相談者に対して、経営者としての心構え、行動の指針などを提供することを目的として実施し、経営指導員ではできないフォローを行なっていく。

(3) 目標

内容	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
フォローアップ対象事業所数	195 社	195 社	195 社	210 社	210 社	225 社
うち通常支援事業者（4 割）	78 社	78 社	78 社	84 社	84 社	90 社
うち計画順調事業者（4 割）	78 社	78 社	78 社	84 社	84 社	90 社
うち計画順調でない事業者（2 割）	39 社	39 社	39 社	42 社	42 社	45 社
頻度（延べ回数）	702 社	780 社	780 社	834 社	840 社	894 社
うち通常支援事業者（年 4 回）	312 社	312 社	312 社	336 社	336 社	360 社
うち計画順調事業者（年 2 回）	156 社	156 社	156 社	168 社	168 社	180 社
うち計画順調でない事業者 （年 6 回、下段：翌年度年 2 回）	234 社 —	234 社 78 社	234 社 78 社	252 社 78 社	252 社 84 社	270 社 84 社
売上増加事業者数	60 社	70 社	80 社	90 社	100 社	110 社
営業利益額※増加の事業者数	50 社	60 社	70 社	80 社	90 社	100 社

※本業の儲けを示す営業利益を指標に選定。増加額は営業利益がマイナスからの改善も含む。

6. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者が持続的に経営を行なうには、小規模事業者が提供する商品・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必要がある。「3. 経営状況の分析」「4. 事業計画の策定支援」を行う事業者を対象に、顧客や競合情報をもとにした商圈分析を行なう。また、当所が「7. 新たな需要の開拓に寄与する事業」における販路開拓支援を実施していく上での事前準備を行う。

【課題】

小規模事業者が商品・サービスの提供を行なう際、「自社の顧客や競合はどこに立地しているか」「顧客のニーズはどこにあるか」といった観点の不足しがちである。内部環境・外部環境分析を行なった事業者に対して、自社の顧客や競合を把握するための商圈分析の手法や消費者や取引先の需要動向調査の必要性について普及啓蒙するとともに、その実施方法についてアドバイスを行なう。需要動向調査の実施事業所を増やすことで、「7. 新たな需要の開拓に寄与する」事業への参加を促す。

(2) 事業内容

① 農業現場における需要動向調査

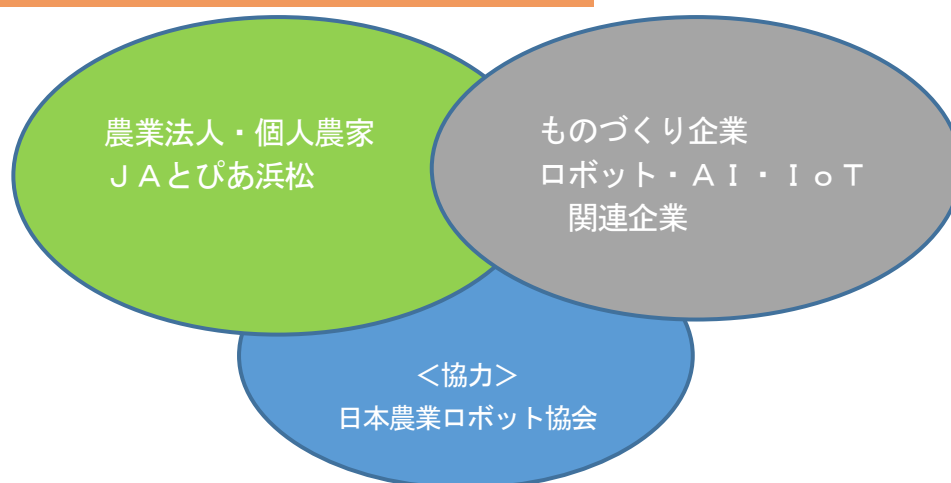
農業分野を対象に、当所「はままつアグリテック推進プロジェクト※」が中心となり、ものづくり企業は“農業作業の苦労や栽培の工夫”について、農業生産者は“工場の生産管理や機械化の手法”について、それぞれの現場で学び交流を図る中から、新製品開発のヒントを得ることで、新たな販路開拓に繋げていく。これら交流事業を行う中で、当所が農業生産者に対するアンケート調査を実施。農業現場が抱える技術的課題やニーズ・予算額等を把握・分析し、それをプロジェクト参画メンバーのものづくり企業へ公開することで、ものづくり企業が製品開発および販路開拓に役立てる。同時に農業分野の生産性向上を図る。

※はままつアグリテック推進プロジェクト（事務局：浜松商工会議所）

アグリテックとは、農業（Agriculture）とテクノロジー（Technology）を組み合わせた造語。当地域の「農業法人等」と「ものづくり企業等」がプロジェクトメンバーとして参加。農業にIT・IoT・ロボット・AIなどの技術を取り入れ、生産性向上を図りつつ、高齢者や女性、障害者などの多様な人材が農業に従事することのできる「新たな農業」のあり方をリデザインすることを目的に令和元年9月に設立。

調査対象事業者	農業生産者 各年5社
調査手段・手法	製造現場と農業現場の相互見学会等の交流事業へ参加する農業生産者に対して当所がアンケート調査を実施する
分析手段・手法	農業機械の専門家等の意見を聞きながら当所が分析を行う。
調査項目	①農業現場が抱える技術的課題・ニーズ ②予算額 等
分析結果の活用	アンケート結果をプロジェクト参画メンバーのものづくり企業へ公開し、それを新製品開発および販路開拓に繋げていく。

浜松商工会議所 はままつアグリテック推進プロジェクト



② 商談会等の企画を通じた需要調査

商談会や催事等に参画する、主に当所管内の商業・サービス業・食品製造業等の小規模事業者に対し、売れ行き・売価・需要動向等について事前にバイヤーに調査を行い、そのニーズを商談会や催事等の開催前に、参画事業者フィードバックする。

小規模事業者への情報提供の際には、当所が委嘱した販路開拓アドバイザーまたは経営指導員等より、将来的な販路開拓に繋がる「取引心得」等の情報も付与することで、より取引に結びつきやすい形とする。

対象事業者数	商談会・催事参画事業所（バイヤー側） 6社～7社（年度により異なる）
調査手段・手法	商談会・催事の開催前に、バイヤー等に対してアンケート調査を実施する
分析手段・手法	販路開拓アドバイザー（専門家）の意見を聞きながら当所が分析を行う。
調査項目	①売れ行き ②売価 ③需要動向 等
分析結果の活用	アンケート結果等のニーズを商談会や催事等の開催前に、参画事業者にフィードバックし、販路開拓に繋げていく。 小規模事業者への情報提供の際には、当所が委嘱した販路開拓アドバイザーまたは経営指導員等より、将来的な販路開拓に繋がる「取引心得」等の情報も付与することで、より取引に結びつきやすい形とする。

(3)目標

項 目	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
はままつアグリテック推進プロジェクト 調査対象事業者数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
商談会等の企画を通じた需要調査 調査対象事業者数	6 社	6 社	6 社	7 社	7 社	7 社

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

【工業版 販路開拓支援】

(1)現状と課題

〔現状〕

当地域の製造業は、2008 年 9 月のリーマンショック以降、製造品出荷額（2007 年：32,257 億円 → 2017 年：19,500 億円）の落ち込みや従業員数の減少（2006 年：9 万人 → 2016 年：6 万 7,714 人）等、足元から崩れ始めているように見える。特に当地域の基幹産業であり、100 年に一度の変革期を迎えている自動車産業においては、地元シンクタンクの調査によると、今後、電気自動車（EV）の普及が進み、従来のガソリン車の部品が 100%不要となり、当地域企業が何の善後策も講じなかった場合の年間経済損失額は 2,254 億円。失職する関連企業の正社員は 11,767 名にも上るとの試算が出ている。現在は、ガソリン車の増産が続く、忙しい状況が続いているが、今から将来を見据え、自動車分野で自社の強みを活かしていくのか、それとも他産業へ進出するのかなど、真剣に考えていかなければならない。また、系列構造に組み込まれた「依存型・下請型」企業が多いことも当地域の特徴である。「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、それに気付き、転換を図ろうと果敢に挑戦する意欲的な企業の需要開拓支援を行っている。

〔課題〕

当地域が置かれている現状を打破するためには、電気自動車（EV）化への対応、加工技術の他分野への応用、イノベーションの創出など、企業の自主的経営革新が必要となる。電気自動車（EV）化については、浜松地域イノベーション推進機構「次世代自動車センター」が中心となり、当所をはじめ他の関係機関との連携により、部品の開発・設計から販路開拓までをワンストップで支援を行っている。また、加工技術の他分野への応用、イノベーションの創出については、浜松地域の中小企業で組織する「浜松地域新産業創出会議」の 6 研究会（医工連携、航空宇宙、農商工連携、光技術、輸送用機器、ロボット）が中心となり、販路開拓を目的とした様々な事業を実施している。しかしながら、小規模事業者が積極的に現状を打破することは難しく、小規模事業者の視点に立ち、いかに小規模事業者が参加しやすく、受益に結びつく支援を実施できるかが課題である。

(2)事業内容

①-1. 新技術・新工法展示商談会の開催〔技術マッチング〕 【浜松市連携】

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。

そのような状況を受け、当所と浜松市では、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、完成品メーカー（ホンダ、デンソー、日産、トヨタ、コマツ、IHI 等）との商談会を過去 9 回にわ

たり実施してきた。2019年度は浜松市が誘致したナブテスコとの商談会を実施する予定である。商談会では、自社が持つ製品や技術の売り込みを行うほか、地域の中小企業へ実際にどのような技術が求められているのかを認識する絶好の機会となり、それらが輸送用機器を中心とする既存産業の底上げ、更には、100年に一度の変革期にある自動車産業の激しい環境変化に対応可能なものづくり事業者の転換に繋がる。

商談先は、当所が完成品メーカーと交渉し、メーカー側からの条件提示により開催日数・出展できる事業者数など出展規模が異なる。

【過去に行われた新技術・新工法展示商談会：例】

開催日	完成品メーカー	出展事業者数	来場者数
2012年7月12日～13日	トヨタ自動車(株)	43社	延べ1,611名
2012年10月18日～19日	日産自動車(株)	42社	延べ655名
2014年8月5日	本田技研工業(株)	48社	287名
2017年11月7日	(株)小松製作所	28社	250名
2018年6月21日～22日	(株)IHI	43社	延べ551名
2019年11月28日	ナブテスコ(株)	28社	(申請時点未定)



①-2. 販路開拓支援塾の開催（上記展示商談会向け研修会）

前述の展示商談会等に参加する小規模事業者等が、より効果的なプレゼンテーションを行うための能力を身につけ、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とした研修会を開催する。

②浜松版「ものづくりパートナー紹介サービス」の実施

「今まで頼んでいた会社が辞めてしまい、新規で取引先を探さなければいけなくなった」、「今後の増産に向けて加工依頼先を増やしておきたい」、「自社の知っている会社では技術的に対応できないと言われた」など、様々な理由で新規取引先を探さなければいけなくなった地元メーカーなどに対して、当所が持つ幅広いネットワークを活用し、それらに対応可能なパートナーを紹介するサービスを実施する。本事業の実施により、前述のビジネスマッチング商談会に参加することができない小規模事業者が気軽に相談できる体制を整えて販路開拓支援を行なう。

(3)目標

①-1. 新技術・新工法展示商談会の開催

項目	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
参加事業者数（小規模）	3社	3社	3社	3社	3社	3社
成約件数※／社	1件	1件	1件	1件	1件	1件

※提案、見積り、試作と段階を経てはじめて成約に至るため、一般的に時間がかかる。商談により、別案件での受注に進展することもある。

②浜松版「ものづくりパートナー紹介サービス」の実施

項目	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
紹介事業者数	—	5社	5社	5社	5社	5社
成約件数※／社	—	1件	1件	1件	1件	1件

※原則1社につき1案件の紹介となる。

【商業・サービス業版 販路開拓支援】

(1)現状と課題

[現状]

地域経済の後退による需要の低下、インターネットの普及拡大、また郊外型大型ショッピングセンター等の進出により、大きな時代の変革期に直面している当地の小規模事業者は、売上維持・拡大のため、新しい販路を求めているが、当地の有力なスーパーや土産品等販売所に対応する営業担当者の不足や接点がないなど、小規模事業者によく見られる経営資源の不足が顕著であり、自力では解決しないことが多い。

[課題]

第一期発達支援計画より、当所が中心となって、小規模事業者向けに、商談会や催事などを、販路開拓相

談員（当所より委嘱したバイヤー経験ある専門家）とともに実施しているが、一時は商談成約に結びつくものの、その商品が売れなくなると商品棚から外され、取引が終了してしまうことも見られた。

そこで、改善事項として、「8. 地域経済の活性化に資する取組に関すること」の中で、歴史分野のみならず、幅広く当地域の地域資源を活用した「新商品開発・サービス企画支援事業」を実施し、既存商品と新しく開発した新商品もバイヤー等に提案することで、継続した取引を目指す。

(2) 事業内容

①商談会参加事業（BtoB）【IT 利活用】

主に、当所管内の農業・商業・サービス業・食品製造業等に該当する小規模事業者が納品しやすい範囲を中心とした、浜松地域に出店している GMS、スーパー、高速道路事業者、宿泊施設等を対象に、商談会を実施する。農業は、浜松市が管轄の認定農業者を想定している。

商談の席には販路開拓相談員（当所より委嘱したバイヤー経験ある専門家）または経営指導員等が同席し、商談成約件数の増加に繋げていく。

各バイヤーからは、常に新しい消費者好みの商品を要求されることから、既存商品と新商品開発された商品等も含めて提案できるよう促していく。また、行政や浜松・浜名湖ツーリズムビューロー等と連携し、当地域の関連商品の売上維持・拡大を支援する。

商談会参画事業者の募集と新商品等のプロモーションは、フェイスブック広告などの SNS 等を通して認知度向上を図る。

②催事出店事業（BtoB）【IT 利活用】

主に、当所管内の農業・商業・サービス業・食品製造業等に該当する小規模事業者が、取引しやすい静岡県西部地域等を中心に、催事出店箇所を確保（浜松地域に出店している GMS、スーパー、高速道路事業者、宿泊施設等）、催事から本取引に繋がりやすいことから、本取引のファーストステップとして、積極的な参加を促す。農業は、浜松市が管轄の認定農業者を想定している。

参加店舗に対しては、販路開拓相談員等が、売場作り・接客等準備段階から関わり、支援を行う。最終的には、催事を通じて安定的な取引に繋がるよう支援する。

催事参画事業者の募集と催事の告知等は、フェイスブック広告などの SNS 等を通して認知度向上を図る。

(3) 目標

①商談会参加事業（BtoB）

項目	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
商談会参加事業者数（当所主催分）	6 社	6 社	6 社	7 社	7 社	7 社
成約件数※／社	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

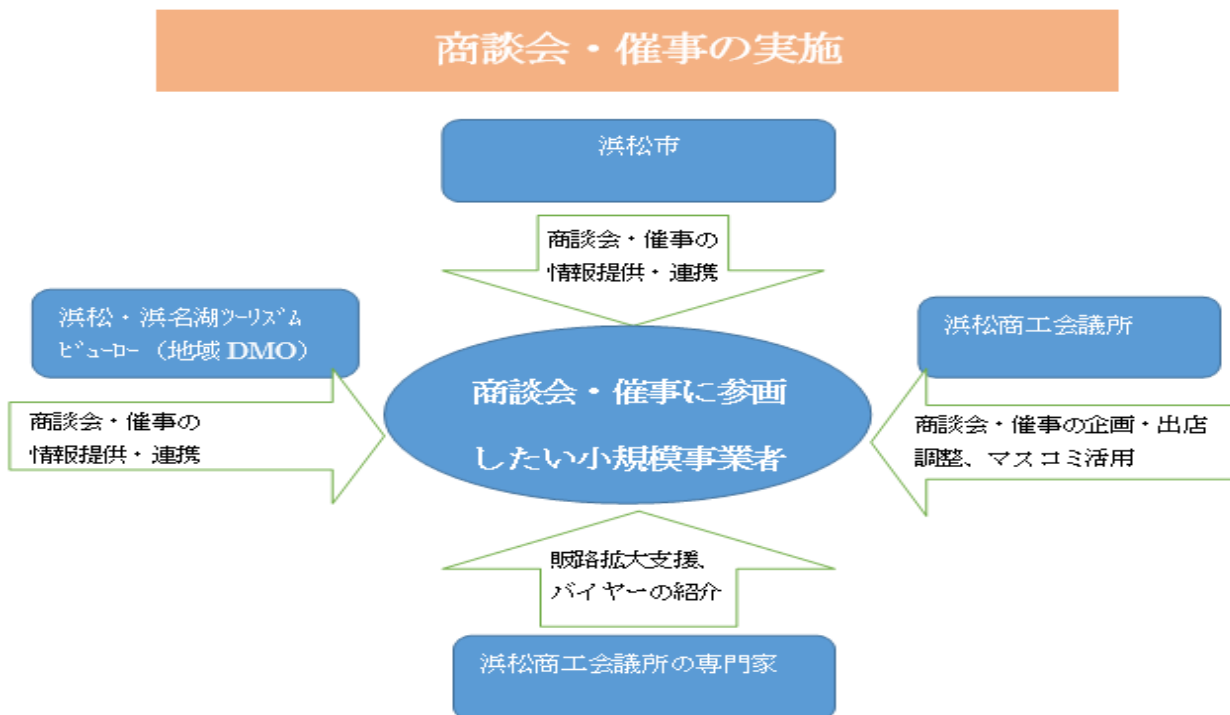
※本事業は商談相手が 1 社と決まっている事業のため、1 社 1 件が最大数となる。

②催事出店事業（BtoB）

項目	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
催事参加事業者数（当所主催分）	7 社	7 社	7 社	8 社	8 社	8 社
成約件数※／社	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

※本事業は商談相手が 1 社と決まっている事業のため、1 社 1 件が最大数となる。

<商談会・催事の連携図>



【広域連携による販路開拓支援】

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者は経営資源も限られていることから、地元以外での新たな販路開拓や人脈づくりが難しい。しかし、前向きな小規模事業者は新たな販路開拓を希望していることから、企業のニーズにあったビジネスマッチングを必要としている。

[課題]

企業のニーズにあわせて、浜松市から比較的近い中京圏の市場開拓を目指しているものの、企業への事業告知が十分ではないことが判明。今後は、今まで以上に企業への告知を広めた上で実施する。

(2) 事業内容

① アライアンス・パートナー発掘市（BtoB）

「アライアンス・パートナー発掘市」は、当所と名古屋商工会議所が実施する事前調整型の商談会で、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）を受け付ける。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。また、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たうえで、自社で名古屋圏への販路開拓が難しい企業向けの事業とする。募集は、商工振興委員への配布、経営指導員等の巡回、ホームページへの掲載等により、幅広く告知を行っていく。

※アライアンス（Alliance）とは「連携・協調」を意味する。

商談会名称	アライアンス・パートナー発掘市
商談会概要	浜松商工会議所と名古屋商工会議所が実施する事前調整型の商談会である。地域・業態を超えた新しいビジネスの出会いの場を創出し、当地域の小規模事業者の名古屋圏への販路開拓を支援する。
参加事業者（実績）	53 社（内小規模事業者 15 社）

(3) 目標

項目	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
申込事業者数	15 社	17 社	17 社	18 社	20 社	20 社
成約件数／社	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

【ITを活用した販路開拓支援】

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者の多くは、ITを有効活用して業務課題を解決していく自社内の環境や人材が整っていない。また、IT投資への費用捻出も容易なことではなく、コストに見合った成果をあげられるのかを疑問視する経営者も多い。

[課題]

小規模事業者がITツールやクラウドサービスを活用して生産性向上を図り、ホームページの構築・改善及びSNSの活用を通じた販路開拓が行なえるよう専門家を交えて支援する。

(2) 事業内容

①販売促進に繋げるIT活用支援

自社のIT環境整備や人材確保に悩む小規模事業者を対象に、ホームページやSNSなどを活用した広告・マーケティングの専門家を交え、販売促進策の立案を支援する。販売促進に関するITツール、クラウドサービスに関しては、中小企業基盤整備機構が運営する「ここからアプリ」などを活用して導入の支援を行なう。

(3) 目標

項目	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
支援事業者数	—	12名	12名	15名	15名	15名

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

8. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

【人手・人材不足への対応】

(1) 現状と課題

[現状]

有効求人倍率が1.5倍を超える売り手市場の中、当所が会員に向けて実施したアンケートによると、66.7%の企業で製造現場をはじめ慢性的な人手不足となっている。また、大学進学時等の県外への転出者が地元へ戻って就職をする比率が3割に満たない状況である。

[課題]

県外の大学に進学した学生向け、地場企業が求人を出したり、合同説明会などへ参加するなど積極的な採用活動をして、地場企業のBtoB企業などは大手企業に比べて企業の認知度が低いこともあり、新卒大学生をはじめ、若手人材が確保できない。こうした現状を踏まえ、多種多様な人材確保が急務となっている。

(2) 事業内容

①外国人材の活用

2019年4月からの新たな在留資格制度と従来からの技能実習生制度についての理解を進め、各社のニーズに沿った外国人材の活用を進める。静岡県や浜松市、静岡県国際経済振興会※や日本貿易振興機構（JETRO）、静岡県中小企業団体中央会等と連携し、企業での導入事例を含んだ「外国人材活用セミナー」を年3回程度開催する。また、静岡大学、静岡文化芸術大学、浜松情報専門学校など近隣の教育機関と連携し、そこで学ぶ留学生と地域企業とのマッチング会を年2回開催する。

※静岡県国際経済振興会とは、静岡県内中小企業の国際化支援を事業とする、静岡県の外郭団体のこと。

<外国人材活用のための仕組み>

連携機関	静岡県、浜松市、日本貿易振興機構（JETRO）、静岡県国際経済振興会、静岡県中小企業団体中央会
連携の方法	在留資格制度と技能実習制度など外国人活用にに関する施策、企業の導入事例について外国人材活用セミナーを通じて情報共有を行なう
開催の頻度	年3回

<外国人留学生と地域企業とのマッチングを行なう仕組み>

連携機関	浜松市、静岡県国際経済振興会（SIBA）、日本貿易振興機構（JETRO）、静岡大学、静岡文化芸術大学、浜松情報専門学校日本語学校
連携の方法	当地域で学ぶ外国人留学生の卒業後の就労場所として、外国人活用を望む地域企業とのマッチング会を開催し、外国人材確保を推進する
開催の頻度	年2回

②人手不足解消に向けた事業

a. はままつU I J ターン就職寄り添い相談

静岡県くらし環境部、浜松市市民協働・地域政策課などと連携し、首都圏からのU・Iターン移住希望者に対し、「移住フェア」「移住者相談会」を毎月開催し、中途即戦力人材の確保に繋げる。また、首都圏で働く高度人材の「副業・兼業希望者と地域企業とのマッチング」を進め、常用雇用という従来からの形態に捉われない人材確保により企業の生産性向上を目指す。加えて、静岡県労働政策課、浜松市産業総務課などと連携し、浜松市から多くの学生が進学する大学等関係機関を訪問し、「学内セミナー」や「合同企業説明会」などを年5回程度開催し、学生と企業とのマッチングの場を創出する。さらに、地域企業情報をどの機関よりもしっかりと把握している当所の特性を活かし、浜松地域での就職を希望する移住者や学生などに対して、1人1人個別に相談に応じ、一般的に馴染みの少ないB to B企業を始め、地域企業の情報をLINE等で提供し、就職決定までを一貫してサポートする「はままつU I J ターン就職寄り添い相談」を随時実施し、企業と就業希望者との接点を増やし、雇用増に繋げる。

<首都圏からのU・Iターン移住希望者に対する支援の仕組み>

連携機関	静岡県くらし環境部、浜松市市民協働・地域政策課
連携の方法	首都圏からのU・Iターン移住希望者に対し、「移住者相談会（浜松DAY）」「移住フェア」を開催し、中途即戦力人材確保に向けた取組を推進する
開催の頻度	年12回

<学生と地域企業とのマッチングの場を提供する仕組み>

連携機関	静岡県労働政策課、浜松市産業総務課
連携の方法	静岡県が進めている「主要大学との就職連携協定」に基づく学内セミナーや合同企業説明会に積極的に参画し、学生と地域企業とのマッチングの場を提供する。 また、浜松市より「マッチングアドバイザー派遣事業」を受託し、浜松市から多くの学生が進学する大学等関係機関を訪問し、個別相談会などの連携事業を推進する。
開催の頻度	年6回

<地域内大学との学生動向に関する情報交換の仕組み>

連携機関	浜松市産業総務課、静岡大学、静岡文化芸術大学、常葉大学、聖隷クリストファー大学、静岡産業大学、静岡理工科大学
連携の方法	地域内大学の就職担当者を集め、各大学の学生の動向を情報共有する連携会議の開催と、地域企業の見学会、人事担当者との交流会などを開催し地域企業の魅力発信の場とする
開催の頻度	年3回

b. 中・高校生等の若年層に向けたキャリア教育の実施

静岡県、浜松市などと連携し、市内の中学校・高校に対し、「授業でのキャリア教育」「会社見学バスツアー」などの開催を通じて、当地域の産業的な魅力や優位性などを伝えるとともに、地域内に存在する企業を知る機会を提供し、中・長期的な視野での人材確保に繋げる。

<中・長期的な人材確保に向けた仕組み>

連携機関	静岡県教育委員会、浜松市教育委員会
連携の方法	市内の中学校・高校において、「キャリア教育の授業」「会社見学バスツアー」などを開催し、当地域の産業的な魅力や優位性などを伝え、地域内企業を知る機会を提供する。先生方との連携を強化し、地域企業への理解を進めてもらい、中・長期的な人材確保に向けた取組を行なう
会議の頻度	年3回

【ロボット導入プロジェクトによる地域活性化事業】

(1)現状と課題

[現状]

小規模事業者が抱える深刻な問題として人手不足が挙げられており、その解決策として「ロボット」の活用が注目を浴びている。これまで人手で行っていた作業を自動化することで、業務の効率化は勿論、品質の向上や生産性の安定化、危険かつ単純な作業からの解放など様々なメリットがあげられているものの、導入方法や効果が分からない、導入コストが高いなどの理由により、導入が進んでいないのが現状である。

[課題]

小規模事業者が直面する経営課題とその対応策を大局的に捉えたうえで、効果的なロボットの導入を支援し、確実に生産性向上へと繋げていく必要がある。

(2)事業内容

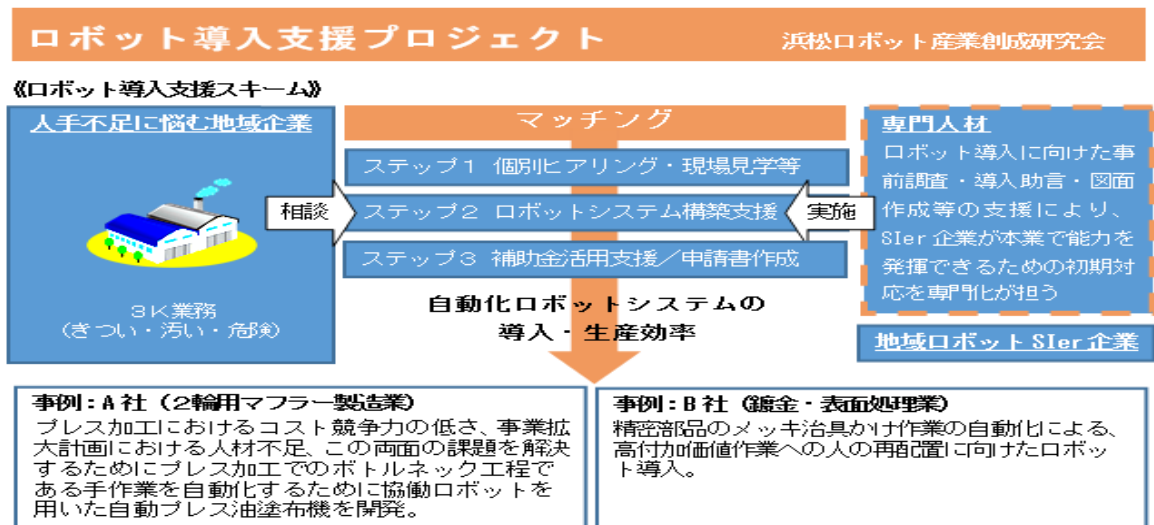
①ロボット導入支援プロジェクト

人手不足の解消や生産性向上を図るうえで有効な手段となるロボット導入に関する意識調査を、製造業、三品産業、サービス産業など、業種を問わず実施する。その結果、ロボット導入に意欲的な企業に対しては、当所「浜松ロボット産業創成研究会」が進める「ロボット導入支援プロジェクト」による専門家相談やロボットシステムインテグレーターとのマッチングを実施するほか、補助金獲得も見据えた支援を静岡県、浜松市との連携により実施する。同プロジェクトの活動内容・成果はロボット支援事業6者（実務担当者）連絡会議にて情報共有する。

なお、本事業は、PR冊子並びに公式ウェブサイトにより広く周知を行う。

<ロボット支援事業6者（実務担当者）連絡会議 >

連携機関	静岡県、浜松市、（公財）浜松地域イノベーション推進機構、ポリテクカレッジ浜松、浜松テクノカレッジ
連携の方法	ロボット導入支援プロジェクトの活動内容・成果事例について情報共有する。
会議の頻度	年1回



【ベンチャー企業との連携事業】

(1) 現状と課題

〔現状〕

浜松市にはグローバルな製造業が数多く存在しており、それらの企業が持つ高い技術力に対し、試作・量産工程におけるパートナーとして、新しいモノづくりを狙う大都市圏のベンチャー企業からも注目されている。また、ワークライフバランスを重視する経営者が、自然環境や家賃の安さ、子育てのしやすさから、サテライトオフィスを構える動きも活発化しつつある。

〔課題〕

経営資源に制約のあるベンチャー企業が単独で事業を成功させるのは難しい。創業間もないベンチャー企業は「事業規模を拡大したい」、「アイデアはあるがそれを実行する力がない」、「資金調達をしたい」、「販路開拓したい」など、様々な課題を抱えており、それら課題を解決するための取り組みを浜松市が中心となり実施する。

(2) 事業内容

① 浜松市内外のベンチャー企業と市内製造業とのマッチング事業 【浜松市連携】【ベンチャー支援】

浜松市及び(公財)浜松地域イノベーション推進機構との連携により、浜松市内外のベンチャー企業の開発・製造に関するニーズを収集したうえで、当該ニーズを満たすことができる浜松市内の中小製造業を当所が持つネットワークを活かして探索し、個別にマッチングを行う。これによりベンチャー企業の成長を加速させるとともに、浜松市内の既存の中小製造業による新規事業創出のきっかけづくりを行い、双方の持続的な発展につなげることを目指す。マッチング事業の内容については、「浜松市スタートアップ・エコシステム推進協議会」の中で情報共有する。

② ベンチャー企業等によるハッカソン事業の実施 【浜松市連携】【ベンチャー支援】

浜松市の特徴や課題解決をテーマとしたハッカソン等を開催することで、全国から優れたアイデアを持つベンチャー企業等を集め、新たなビジネスプランやソリューションを作り上げるとともに、当地域の製造業を中心とした小規模事業者とのマッチング機会を創出する。それにより、浜松市の課題解決を図るとともに、浜松市に興味を持つベンチャー企業の増加、浜松市における起業・創業意欲の向上やベンチャーコミュニティの活性化に繋げていく。同事業の内容については、「浜松市スタートアップ・エコシステム推進協議会」の中で情報共有する。

＜浜松市スタートアップ・エコシステム推進協議会＞

連携機関	静岡大学、浜松医科大学、光産業創成大学院大学、(株)静岡銀行、浜松いわた信用金庫、(公財)浜松地域イノベーション推進機構、ヤマハ(株)、スズキ(株)、浜松ホトニクス(株)、(株)ソミックマネジメントホールディングス、リンクウィズ(株)、(株)ブルックマンテクノロジー、浜松市
連携の方法	取組む事業内容等について情報共有する。
会議の頻度	年1回

【インバウンドへの対応】

(1) 現状と課題

〔現状〕

当地域では、ゴールデンルートの真ん中という立地の良さもあり、訪日外国人宿泊者数は、33.2万人(2018年浜松市調査)となっている。このうち中国系の方が約80%であり、当地域の特徴となっている。中国系の言語は、日本人には理解が難しく、コミュニケーション手段として筆談が使われていた。

特に、この手間を躊躇する小規模事業者も多く、「外国人お断り」のお店も少なからず存在していた。

〔課題〕

小規模事業者にとっては、売上の維持・拡大は、経営上、最重要事項の一つであり、来店する訪日外国人への対応は、新たな売上に繋がる可能性があるため、2019年3月、当所が、浜松市、浜松商店界連盟、浜松・浜名湖ツーリズムビューロー、浜松まちなかにぎわい協議会(※)、遠州信用金庫、(株)静岡銀行、浜松いわた信用金庫、HAMAMATSU FREE Wi-Fi協議会の8団体に呼びかけ、9団体連名にて「日本一のインバウンド応援都市 浜松」宣言(主な宣言内容①各金融機関に設置のキャッシュレスアドバイザーによるキャッシュレス決済の推進、②当所が実施する多言語化翻訳機500台の浜松地域への貸与事

業の実施（対象：商業・サービス業を営む中小企業（小規模事業者含む）、③浜松市、浜松・浜名湖ツーリズムビューローによる広域連携によるプロモーション、海外事業者との商談会の実施等の活動実施）を行い、地域一丸となってインバウンド対応の整備推進を図ることとなった。

（※）浜松まちなかにぎわい協議会とは・・・「自分たちのまちは、自分たちの手で」という意識で、民間主体の横断的な組織連携を図り、行政の支援を仰ぎつつ、浜松市中心市街地の集客力を高め、活性化を図る組織である。

(2)事業内容

①観光を中心とした外国人観光客の取り込み事業 【IT利活用】

当所では、上記宣言の当所担当部分を実施するため、多言語化翻訳機 500 台を、浜松地域の商業・サービス業の中小企業に、まずは2年間の期限付きで貸与し、浜松地域のインバウンド環境整備の底上げを行う事業を始める。この目的は、当地域に訪れる多様な訪日外国人に対し、当多言語化翻訳機を活用して、新たな売上機会を確保することにある。

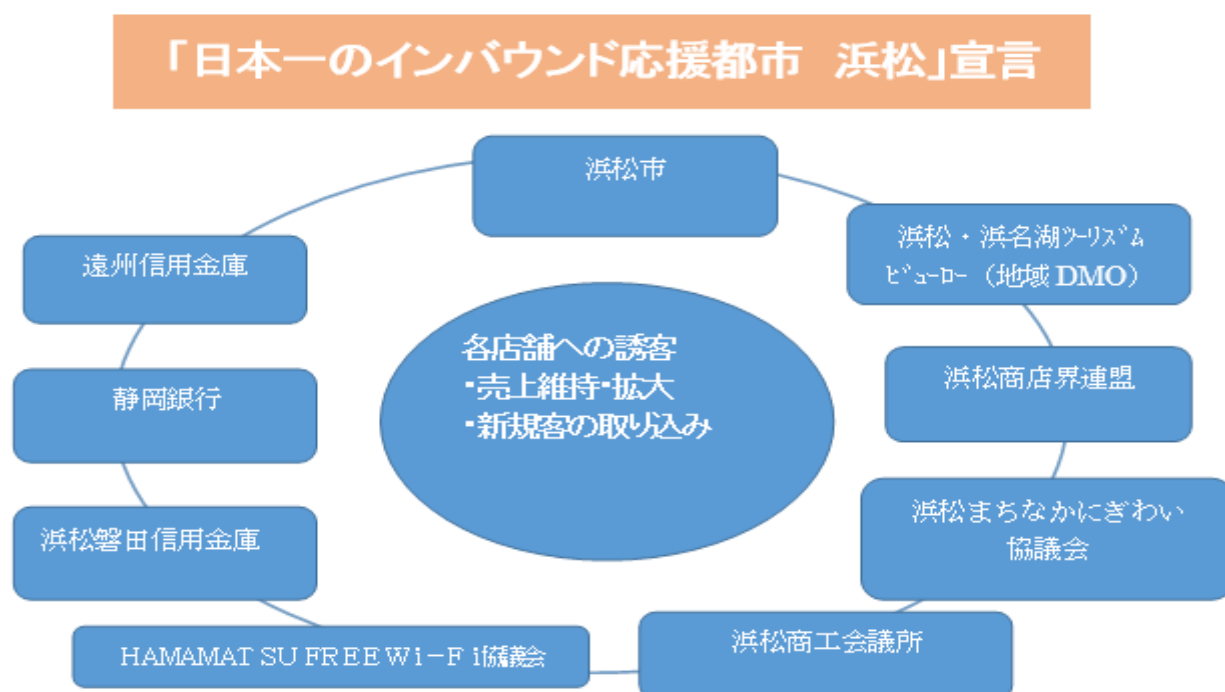
さらに、多言語化通訳機をうまく活用している事業者情報を「ベストプラクティス」として、当所の広報誌等で他の事業者で紹介していくことで、横展開を図り、浜松地域のインバウンドへの環境整備をより深化させていく。

これらの展開により、浜松地域の事業者における稼ぐ力、新しいお客様への対応を図っていく。

<日本一のインバウンド応援都市 浜松 宣言 >

連携機関	浜松市、（一社）浜松商店界連盟、（公財）浜松・浜名湖ツーリズムビューロー、浜松まちなかにぎわい協議会、遠州信用金庫、（株）静岡銀行、浜松いわた信用金庫、HAMAMATSU FREE Wi-Fi 協議会
連携の方法	連携機関が実施するインバウンド対応に関する事業の活動内容について情報共有する
会議の頻度	随時

<「日本一の応援都市浜松」宣言の実施関連図>



【地域資源を活用した新商品開発・サービス企画支援】

(1) 現状と課題

〔現状〕

H29 年 NHK 大河ドラマ「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）放映により、一時的に、徳川家由来、井伊家由来の商品等、歴史資源を活用した商品開発がなされたが、現在は、ブームが去り、その際に開発された商品は、年々減少している。

先述の通り、商談会や催事では、バイヤーから常に新しい消費者好みの商品を要求されている。

〔課題〕

このことから、小規模事業者にとっても、既存取引を維持・拡大していくため、新商品を開発していく必要性がますます高まっており、また、昨今では、機能性表示食品や栄養機能食品等、健康志向の食品等が売れ筋となっている現状を踏まえ、当所は、歴史分野を中心としていた商品開発事業を改善し、地域の常葉大学や静岡県立大学等（浜松地域の学術・研究機関）と連携しながら、昨今のトレンドである「健康志向＋地域資源」等も含め、広範囲に対応した新商品開発・サービス企画支援事業を実施する。

(2) 事業内容

① 地域資源を活用した新商品開発・サービス企画支援事業の実施

開発意欲のある小規模事業者による歴史資源・地域資源等を活用した新商品開発・サービス企画支援を目的に各年度にて実施、対象は小規模事業者 4 社限定、支援方法と内容は、セミナー（1～2 回）と個別相談（2～3 回、新商品開発案件に関する専門家を派遣）等、集合型から寄り添い型に改善、さらに長期化傾向の小規模事業者の開発期間を鑑み、実施期間を長くして対応する（今までは 4 ヶ月→今後は 5～6 ヶ月）。上記の通り、昨今のトレンドである「健康分野」の商品開発・サービス企画支援も行っていく。

< 地域資源を活用した新商品開発・サービス企画に関する検討会議 >

連携機関	常葉大学、静岡県立大学
連携の方法	昨今のトレンドである健康志向と地域資源を組み合わせた新商品開発・サービス企画に関する検討会議を開催する。
会議の頻度	年 1～2 回

【中心市街地の賑わい創出による地域活性化事業】

(1) 現状と課題

〔現状〕

中心市街地の賑わい創出による地域活性化を目指し、浜松市と連携しながら、「浜松七夕ゆかた祭り」、「軽トラはままつ出世市」など、各種のまちなか活性化イベントを実施している。

各イベントは、浜松市、まちなか各商店街、浜松まちなかにぎわい協議会等と協力して実施している。

〔課題〕

各まちなか活性化イベントを行ってきたが、まちなかのお店への誘客の目玉となるべき施策が存在せず、イベントには来るが、個々の店舗に入ることが少なかった。

そこで、各店舗への誘客を図るべく、関係する団体と連携して、イベント実施に付随した新しい取組みを確立し、「まちなかへの誘客（各種イベント）＋各店舗への誘客」施策を実施する。

(2) 事業内容

① 浜松七夕ゆかた祭り（イベント事業）

当初、戦後復興のお祭りとして、まちなか商店街が実施してきた本イベントは、2019 年で 68 回目を数え、浜松市内でも伝統ある夏のイベントとして定着、「日本有数のゆかた取扱いの街 浜松」に歩調を合わせ、「ゆかた特典」（ゆかたを着て該当店舗に行くとプレゼントや 1 品無料などの特典あり）を実施、各店舗への誘客に努める。

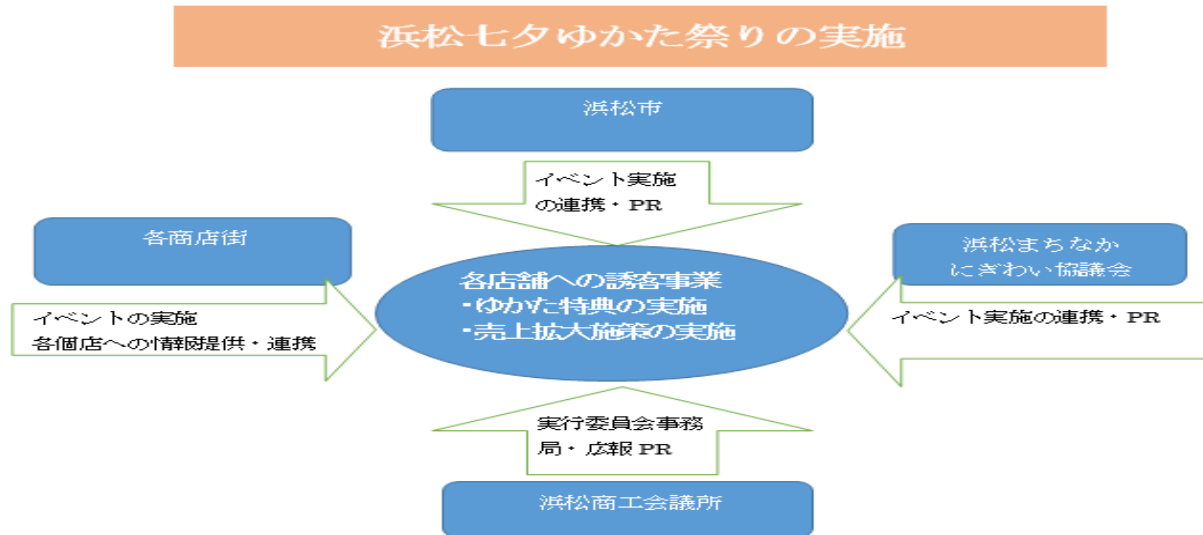
本イベントは、実行委員会を年度毎に組織し、3～4 回程度の会議にて方針を決定し、運営している。

本事業実施期間と下記に記載の各店舗への誘客施策である、まちなか版「プレミアム付商品券（くるくるチケット）」は同一期間に実施し、各店舗への誘客施策としている。

<浜松七夕ゆかた祭り実行委員会 >

連携機関	(一社)浜松商店界連盟、ジョイフルモール商店会、鍛冶町通り商店街(振)、有楽街商店街(振)、肴町発展会、後道繁栄会連合会、中日新聞東海本社広報部、板屋町繁盛会、砂山銀座商店街、浜松まちなかにぎわい協議会、浜松市
連携の方法	各団体に呼びかけし、実行委員会を組成して実施する。
会議の頻度	年3～4回

<浜松七夕ゆかた祭り事業実施関連図>



②まちなか活性化のためのまちなか版「プレミアム付商品券（くるくるチケット）」事業の実施

まちなか活性化のため、まちづくり会社である浜松まちなかマネジメント（株）（※）、浜松商店界連盟等と連携し、まちなか版「プレミアム付商品券」事業を実施、消費者にプレミアム分 10%～30%（時期や事業により異なる）を付与しながら、まちなかにて買い物や食事、イベントを楽しむ環境創出を支援する。本件に関する会議は、年間2～3回の浜松まちなかにぎわい協議会の幹事会にて方針を決定し、運営している。

実施期間は、各まちなか活性化イベントと同一期間とすることで、「まちなかへの誘客＋各店舗への誘客」施策としている。

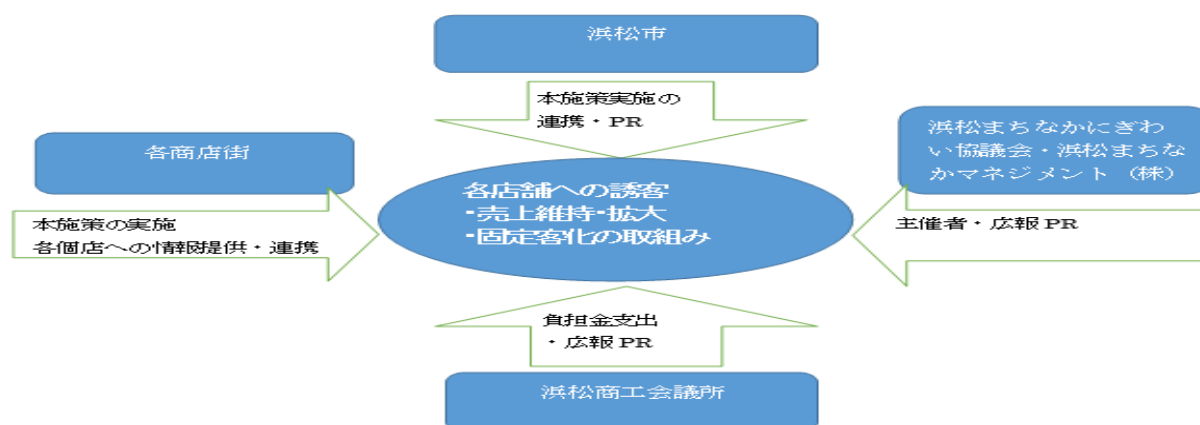
<浜松まちなかにぎわい協議会 幹事会 >

連携機関	浜松まちなかマネジメント（株）、遠州鉄道（株）、（一社）浜松商店界連盟、浜松市、静岡銀行株式会社、浜松いわた信用金庫、（株）静岡新聞社、（株）中日新聞社東海本社、浜松ターミナル開発（株）、（株）ザザシティ浜松、サゴーエンタプライズ（株）、（株）遠鉄百貨店、浜松市中央地区駐車場（協組）、まちなか商業者委員会、浜松料理（協組）
連携の方法	まちなかで買い物や食事、イベントを楽しむ環境創出を行なうための事業方針のもと、各団体に呼びかけし会議にて協議・決定する。
会議の頻度	年2～3回

（※）浜松まちなかマネジメント（株）とは・・・浜松まちなかにぎわい協議会会員の主要構成メンバー出資による浜松まちなかのまちづくり会社（法人格）である。

＜まちなか活性化のためのまちなか版「プレミアム付商品券（くるくるチケット）」事業関連図＞

プレミアム付商品券（くるくるチケット）の実施



③魅力ある商店育成のための「浜松まちゼミ」事業の実施

魅力ある商店育成のため、全国的にも実施されている「まちゼミ」事業をまちづくり会社である浜松まちなかマネジメント（株）、浜松商店界連盟等と連携して当地にて実施、まちなかに来店するきっかけを創出しながら、個店のファン創りを進めていく。

実行委員会は、まちなか商店の事業主で組成し、2～3 回程度の実行委員会にて方針を決定し、年間 1～2 回のゼミを実施している。

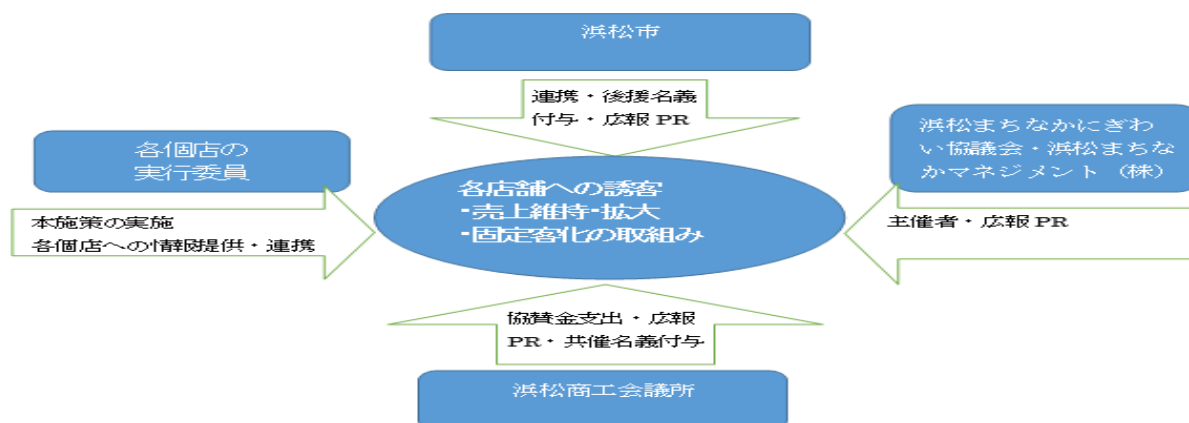
本事業実施期間と上記のまちなか版「プレミアム付商品券（くるくるチケット）」は同一期間に実施し、各個店への誘客施策としている。

＜浜松まちなかにぎわい協議会 幹事会 ＞

連携機関	浜松まちなかマネジメント（株）、遠州鉄道（株）、浜松商工会議所、（一社）浜松商店界連盟、浜松市、（株）静岡銀行、浜松いわた信用金庫、（株）静岡新聞社、（株）中日新聞社 東海本社、浜松ターミナル開発（株）、（株）ザザシティ浜松、サゴーエンタプライズ（株）、（株）遠鉄百貨店、浜松市中央地区駐車場（協組）、まちなか商業者委員会、浜松料理（協組）
連携の方法	まちなかで買い物や食事、イベントを楽しむ環境創出を行なうための事業方針のもと、各団体に呼びかけし会議にて協議・決定する。
会議の頻度	年 2～3 回

＜浜松まちゼミ事業関連図＞

浜松まちゼミ事業の実施



④軽トラはままつ出世市の実施

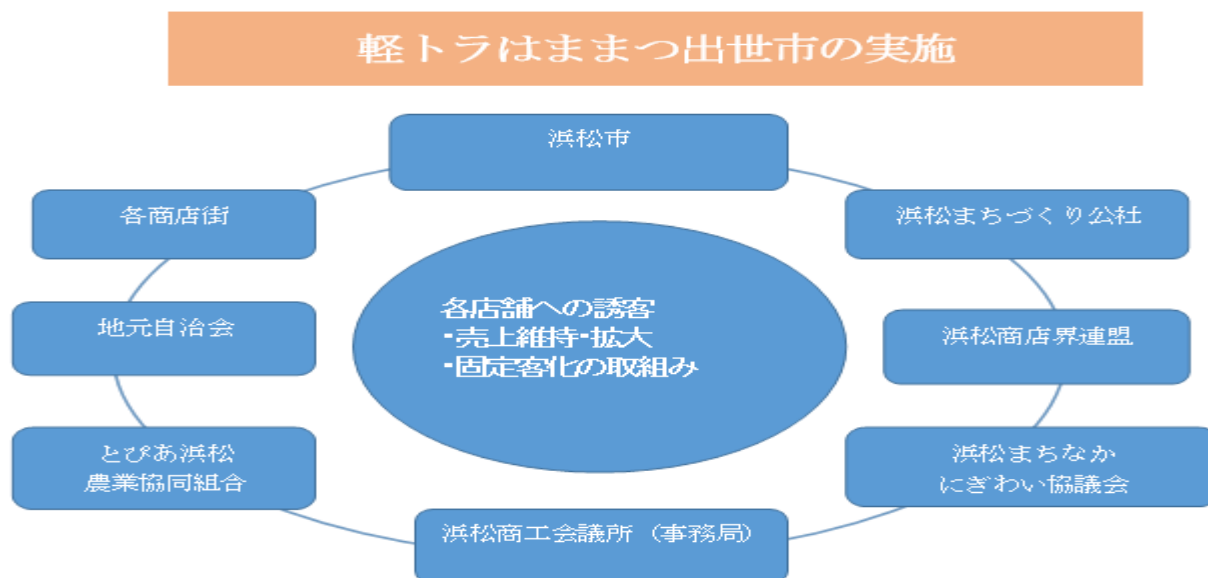
浜松市中心市街地の賑わいづくり（地元事業者との連携）と6次産業化の促進による産業活性化を目的として、「軽トラ市」を実施、本イベントは、浜松地域の代表的な農作物や浜松グルメ、事業者等による出店となり、とびあ浜松農業協同組合、浜松市、浜松商店界連盟、浜松まちなかにぎわい協議会、各商店街、地元自治会で年度毎に組織した3回程度の実行委員会で方針を決定し、運営している。

本事業実施期間と上記のまちなか版「プレミアム付商品券（くるくるチケット）」は同一期間に実施し、各個店への誘客施策としている。

<軽トラはままつ出世市実行委員会>

連携機関	とびあ浜松農業協同組合、（一社）浜松商店界連盟、浜松まちなかにぎわい協議会、（一財）浜松まちづくり公社、後道繁栄会連合会、ジョイフルモール商店会、中央柳通り商店街振興組合、鍛冶町通り商店街振興組合、肴町発展会、有楽街商店街振興組合、浜松市中央地区自治会連合会、鍛冶町自治会、千歳自治会、浜松市
連携の方法	各団体に呼びかけし、実行委員会を組成して実施する。
会議の頻度	年間3回程度

<軽トラはままつ出世市の関連図>



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

9. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

浜松市内及び周辺の商工会・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、各機関の事業報告が中心となっている。

[課題]

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・経営革新・BCP 策定・事業承継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能力の向上を図る。

(2) 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

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、金融回転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。

相手先	日本政策金融公庫 浜松支店、磐田・袋井・掛川商工会議所
方 法	日本政策金融公庫が主催となり会議形式で実施
会 場	日本政策金融公庫 浜松支店
頻 度	年2回開催

②創業支援に関する情報交換会の開催

当所・浜松市・（公財）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「はままつ起業家カフェ」が主催の創業支援会議において、起業支援のノウハウ・支援状況等の情報交換や創業・起業に関する支援事業を行う。また「はままつ起業家カフェ」と当所とが行う創業相談の連携を図るための定期的な情報交換を行う。

相手先	はままつ起業家カフェ運営協議会事務局
方 法	はままつ起業家カフェ事務局と会議形式で実施
会 場	当所 相談コーナー
頻 度	月1回開催

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]

浜松市内の9支援機関（当所、浜松市、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、浜松工業技術支援センター、JETRO 浜松、HI-Cube）が、毎月開催の幹事会にて各機関の取組動向の情報共有や事業調整を行い、事業者支援施策の情報発信の強化と小規模事業者が利用できる環境整備を図る。

相手先	浜松市内の9支援機関(当所、浜松市、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、浜松工業技術支援センター、JETRO 浜松、HI-Cube)
方 法	(公財) 浜松地域イノベーション推進機構が主催となり会議形式で実施
会 場	(公財) 浜松地域イノベーション推進機構内
頻 度	年12回開催

④JETRO 浜松との連携[海外展開支援力の強化]

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、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等の支援を実施する。

相手先	JETRO 浜松
方 法	相談員との会議型式で実施
会 場	当所 会議室
頻 度	随時

⑤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]

当所、静岡県信用保証協会、金融機関(浜松いわた・遠州 2 信金、静岡銀行、日本公庫)が「小規模事業者の経営の改善発達支援に係る業務連携協定に関する覚書」を締結し、起業家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、協力して支援を推進する。起業家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、事業承継支援、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、起業家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。年に2回の頻度で「浜松地域小規模事業者支援連絡会」を開催し、小規模事業者支援での意見交換・情報の共有等を図っていく。

相手先	静岡県信用保証協会、浜松いわた信用金庫、遠州信用金庫、(株)静岡銀行、日本政策金融公庫
方 法	当所が主催となり会議形式で実施
会 場	当所 会議室
頻 度	年2回開催

⑥静岡県よろず支援拠点との連携[販路開拓支援力の強化]

静岡商工会議所内に設置された「よろず支援拠点」のコーディネーターと連携し、定例の個別相談会を月 4 回開催し、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している。当所と連携を深めるため随時情報交換を行なう。

相手先	静岡県よろず支援拠点
方 法	コーディネーターとの会議型式で実施
会 場	当所 相談コーナー
頻 度	月 4 回開催

⑦事業引継ぎ支援センターとの連携[事業承継支援力の強化]

事業引継ぎ支援センター等と連携し、事業承継支援を強化する。当所との連携を深めるため随時情報交換を行なう。

相手先	事業引継ぎ支援センター
方 法	コーディネーターとの会議型式で実施
会 場	浜松商工会議所 会議室
頻 度	月 1 回開催

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者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及び一般職員（以下「経営指導員等」）の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、IT 利活用スキル等の経営発達支援を進めるためには、経営指導員等として十分な知識が少なく、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。

[課題]

経営指導員等の支援能力には差があり、個人の能力に依存した状況となっている。そのため、経営指導員等の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を構築する必要がある。ノウハウの共有としては、勉強会の場による紹介やノウハウをデータ化して、経営指導員等が検索・閲覧できるようにしておく。以上より、様々なテーマによる知識向上と、ノウハウ共有による全体的な知識の底上げ、標準化した対応が可能となる。

(2) 事業内容

①中小企業大学校専門研修への参加

経営指導員等の支援能力向上のために、中小企業大学校の専門研修に経営指導員等を派遣する。近年の小規模事業者の課題は多様化しており、後継者不在、BCPへの未対応、国内市場縮小による売り上げ減少、地域の景気悪化による受注減少などの問題がある。その為、新たな分野や海外への進出、生産性向上、事業承継問題の後継者育成、ITの活用等、解決しなければいけないことも多い。しかしながら、多様化する課題に対して知識が不足している状況にあり、相談者に対して満足できる対応ができていない状況にある。中小企業大学校では、専門的知識を習得するための高度な研修を行っており、当所でも上記のような課題に対応できる専門知識を有す人材を育成するため、研修会に参加する。

[研修例]

・BCP対策、新規事業・第二創業支援、経営革新計画策定支援、事業承継支援、利益・資金計画策定支援、資金繰り相談の実務、海外販路開拓支援、生産性向上支援、IT支援等

②所内勉強会の実施

小規模事業者への支援力向上、経営指導員等の情報共有のために、所内勉強会を開催する。経営指導員等は、日々小規模事業者から様々な相談を受けている。その為、下記のようなテーマについての知識を習得しておかなければならない。しかし、様々な範囲の広い相談に対して対応できているとは言えず知識の向上や経営指導員等の情報共有が必要不可欠である。

勉強会のテーマは、新たな施策や経営支援に必要な内容を優先的に企画していく。当所職員の中には、金融機関OBや経験豊富な職員もいるため、実践的な研修では、該当者を講師として開催していく。

また、職員が参加した研修会・会議の内容についても必要に応じて経営指導員等の前で伝達講習を行い、共有を図っていく。また、勉強会では、個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する場とし、必要に応じ個人の支援ノウハウについて発表を行っていく。

(例)

[テーマ(案)]

[講師(予定)]

◆経営改善系

決算書の見方他

日本政策金融公庫など

経営改善計画の策定支援

静岡県信用保証協会、中小企業診断士など

記帳・税務指導・改正税法のポイント

東海税理士会など

◆目的別スキル習得系

経営革新計画の進め方

中小企業診断士、経営指導員等

BCP計画の進め方

中小企業診断士、経営指導員等

創業支援の進め方

中小企業診断士、経営指導員等

創業後のフォローアップ

中小企業診断士、経営指導員等

事業承継支援の手法

事業引継ぎ支援センターなど

生産性向上支援の手法

中小企業診断士など

IT支援の手法

ITコーディネーターなど

クラウド会計

ITコーディネーターなど

◆経営発達支援系

意見聴取方法

中小企業診断士など

事業計画作成支援の方法

中小企業診断士など

需要調査の手法

中小企業診断士など

経営分析の手法

中小企業診断士など

経済動向調査の共有と活用方法

(一財) しんきん経済研究所など

需要拡大方法

中小企業診断士、バイヤーなど

◆経済動向について

中小企業景気動向調査による結果

(一財) しんきん経済研究所など

浜松地域の経済動向による結果

(一財) しんきん経済研究所など

◆経営指導員等のノウハウ共有

事業者支援の成功事例・失敗事例

経営指導員等

事業者へのヒアリング手法

経営指導員等

③資格取得の奨励

「資格取得奨励規程」の奨励制度を活用し、経営指導員等が各種公的資格、検定試験、通信教育講座の受講等に参加しやすい環境をつくる。小規模事業者からの相談に対応するためには、経営指導員等のスキルアップが不可欠である。その為、知識向上のため、経営に必要な公的資格（中小企業診断士・社会保険労務士等）の取得を奨励し、自己啓発の取り組みを推進することで、より高度な小規模事業者支援を行うことができる。全体で中小企業診断士4名（現在2名）を設置する。

④同行巡回による資質向上策

経験の浅い経営指導員等については、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等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、様々な課題解決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。

⑤マニュアルの整備

経験の浅い経営指導員等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。マニュアル作成後の情報共有では、所内勉強会を活用する。

⑥成功事例・支援ノウハウの共有

経営指導員等の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、経営指導員等が必要な時にパソコン上で検索・閲覧できるようにする。

⑦相談内容のデータベース化

これまで事業者との接触情報は、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おらず、時系列の継続的な管理ができていなかった。

今後は、経営支援ツール「Biz ミル」を導入し、経営分析や事業計画など経営支援情報を共有し、事業者への伴走支援の実現と経営指導員等の支援ノウハウ情報の共有を可能にし、経営指導員等の資質向上が期待できる。

1.1. 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

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見覧出来るよう当所のホームページにより公表する。

[現状]

事業者との支援については、巡回・窓口相談件数、マル経推薦・経営革新承認件数等目標数値を設定し、その対応情報のみを管理しているが、継続的な支援まで管理できていなかった。

[課題]

事業者への経営分析、支援情報までは管理できておらず、継続的な時系列での伴走支援ができていない。

(2)事業内容

①評価（評価者、方法）

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、本計画を共同作成した浜松市、法定経営指導員をメンバーとする「評価会議」を年1回開催する。その中で、経営発達支援計画の進捗状況等について評価を行う。

②評価結果の公開

- ・事業の実施状況、評価会議の評価について当所の正副会頭会議に報告。
- ・地域の小規模事業者が常に見覧出来るよう事業の成果・評価・見直しの結果を当所・浜松市のホームページで公表する。

浜松商工会議所HP (<https://www.hamamatsu-cci.or.jp/>)

浜松市HP (<https://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/>)

③PDCAの仕組み

a. 目標管理制度の実施

経営指導員等に対し、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。自身でも目標との差異を確認できるため、進捗を把握できる。また、更なるステップアップに向けて上席からヒアリング実施する。

今後は、経営支援ツールの「Biz ミル」を導入することで発達支援計画の進捗状況の確認を随時行えるよう

になり、目標管理制度・人事考課に反映し、職員を適切に評価することが可能になる。

b. 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

セミナー等の参加者へ満足度アンケートを実施している。事業評価の参考とすると共に、事業の改善・見直しを行う。

c. 県の指導監査による評価・見直し

静岡県 の指導調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

(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

(令和元年 10 月 31 日現在)

(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／経営指導員等の関与体制等) 実施体制

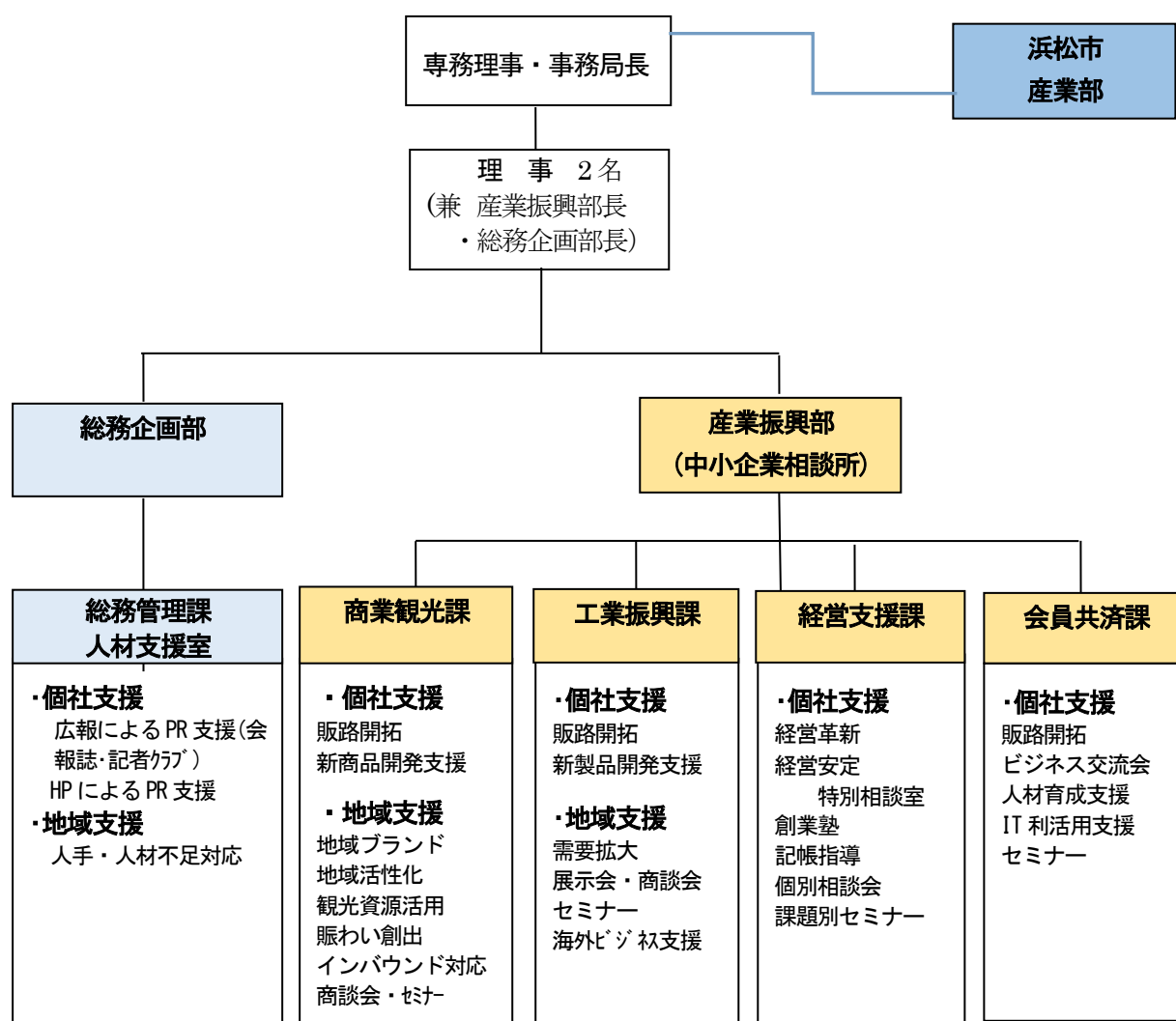
経営発達支援計画の事業を確実に遂行するため、全所をあげて推進する組織体制とする。

【産業振興部(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おいて、新商品の開発、ブランド開発事業、展示会・商談会・イベント・インバウンド・ベンチャー連携等需要開拓・販路開拓支援等に取り組む。また、小規模事業者の IT 利活用や交流をサポートするため、会員共済課にてビジネス交流会・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。中心的に事業を実施する経営指導員は計 20 名である。

【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。



【常勤役員等】

専務理事・事務局長 1名
理 事 2名（産業振興部長・総務企画部長兼務）

【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（内、	経営指導員 1名）
経営支援課	8名（内、	法定経営指導員 2名・経営指導員 5名）
工業振興課	8名（内、	経営指導員 2名・補助員 1名）
商業観光課	8名（内、	経営指導員 5名・補助員 1名）
会員共済課	9名（内、	経営指導員 5名・補助員 1名）
		34名（内計 経営指導員 20名・補助員 3名）
■総務企画部		
人材支援室	3名（内、	経営指導員 0名 補助員 0名）
総務管理課	13名（内、	経営指導員 0名 補助員 1名）
		16名（内計 経営指導員 0名・補助員 1名）
全体計 50名（常勤役員等は除く）		

（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 伊達克彦 新海 悟

■連絡先 浜松商工会議所 TEL 053-452-1115

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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

（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**

浜松商工会議所

〒432-8501

静岡県浜松市中区東伊場 2-7-1

浜松商工会議所 経営支援課

TEL:053-452-1115 FAX:053-452-6685

E-mail : keiei@hamamatsu-cci.or.jp

②関係市町村

浜松市

〒430-8652

静岡県浜松市元城町 103 番-2

浜松市 産業部産業総務課

TEL:053-457-2281 FAX:050-3730-8899

E-mail : sangyosomu@city.hamamatsu.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2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	22,145	23,145	23,345	23,345	23,345
<u>I.経営発達支援事業</u>					
2. 地域の経済動向調査					
・ 中小企業景気動向調査他	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・ 浜松経済指標	380	380	380	380	380
3. 経営状況の分析					
・ 支援先掘り起し (セミナー開催費)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・ 支援ツール活用	500	500	500	500	500
・ 専門家の活用 (専門家謝金)	1,400	2,400	2,600	2,600	2,600
4. 計画策定の支援					
・ 専門家の活用 (専門家謝金)	※	※	※	※	※
5. 計画策定後の支援					
・ 先輩経営者によるアドバイス	500	500	500	500	500
6. 需要動向調査に関すること					
7. 新たな需要開拓に寄与する事業					
(I) 工業版販路開拓支援					
・ 新規顧客へのアプローチ	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450
(II) 商業・サービス業版販路開拓支援					
・ 商談会参加事業 (BtoB)	100	100	100	100	100
・ 催事出店事業 (BtoB)	100	100	100	100	100
(III) 広域連携やITによる需要開拓					
・ アライアンス・パートナー発掘市	550	550	550	550	550
・ IT利活用	400	400	400	400	400
<u>II.地域経済の活性化に資する取組</u>					
8. 地域経済活性化					
■ 人手不足	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
■ ロボット導入プロジェクト	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
■ インバウンド対応	100	100	100	100	100
■ 地域資源を活用新商品開発事業	900	900	900	900	900
■ やらまいかブランド事業	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300
中心市街地の賑わい創出事業					
・ 浜松七夕ゆかた祭り	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
・ プレミアム付商品券事業	135	135	135	135	135
・ 浜松まちゼミ事業	30	30	30	30	30
・ 軽トラはままつ出世市事業	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300
<u>III.支援力向上のための取組</u>					
9. その他の支援機関との連携	100	100	100	100	100
10. 経営指導員等の資質向上	500	500	500	500	500

(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

※4.(1)は3.(4)と重複

調達方法
会費収入・国補助金・県補助金・市補助金・事業受託費、事業収入 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