

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状と課題

①現状

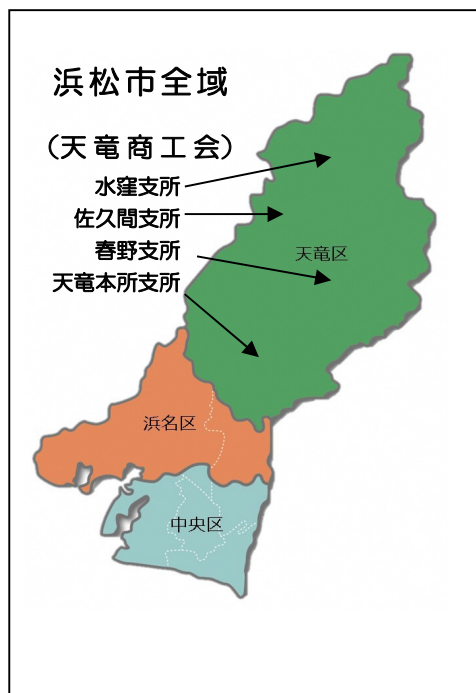
浜松市は首都圏と関西圏のほぼ中間に位置し、平成17年に周辺12市町村が合併し、平成19年には7つの区からなる人口約80万人政令指定都市に移行した。そして、令和6年1月1日からは、中央区、浜名区、天竜区に再編する。

面積は1,558km<sup>2</sup>であり都市部、平野部、沿岸部、中山間地域を有する国土縮図型の都市である。都市機能や先端技術産業が集積する都市部、農業が盛んな平野部、豊富な水産資源に恵まれた沿岸部、広大な森林資源を要する中山間地域がある。

天竜区は、旧天竜市、旧龍山村、旧春野町、旧佐久間町、旧水窪町が合併したエリアであり、面積が浜松市全体の約62%を占め、林野面積が、区全体の80%以上を占めている中山間地域である。

天竜商工会は天竜区を管轄としており、市町村合併を経て平成19年4月に4商工会が合併して誕生した。全国有数の管轄面積となっている。

商工会の本所及び支所間の移動には、車で片道35分から1時間を超える時間を要するなど、広大な中山間地域を管内としている。



(浜松市及び天竜区の人口)

令和5年8月1日現在

浜松市住民基本台帳より

区名	世帯数	男	女	総数	構成比
中区	115,724	116,580	118,442	235,022	29.7%
東区	57,279	64,801	64,574	129,375	16.4%
西区	45,588	53,308	53,952	107,260	13.6%
南区	45,557	51,271	50,021	101,292	12.8%
北区	38,681	45,605	46,153	91,758	11.6%
浜北区	39,587	49,787	49,888	99,675	12.6%
天竜区	11,932	12,561	13,193	25,754	3.3%
浜松市全体	354,348	393,913	396,223	790,136	

天竜区の人口は、本商工会が誕生した年である平成19年4月に3万6千人であったが、

令和5年8月には2万6千人を下回った（17年で約27.7%減少）。日本の政令市行政区の中では、人口及び人口密度ともに日本最小の区でもある。高齢化率は、天竜区全体では46.9%（浜松市全体28.4%）であるが、中山間地域の龍山・春野・佐久間・水窪地区では、61.3%の状況で、過疎化による人口減少は深刻であり、地域の賑わいや活力が低下している。

（天竜区人口の内訳）

令和5年8月1日現在

浜松市住民基本台帳より

区名	世帯数	男	女	総数	構成比
天竜地区	7,571	8,524	8,775	17,299	67.2%
龍山地区	267	237	226	463	1.8%
春野地区	1,694	1,751	1,889	3,640	14.1%
佐久間地区	1,470	1,282	1,409	2,691	10.4%
水窪地区	930	767	894	1,661	6.5%
天竜区全体	11,932	12,561	13,193	25,754	100.0%

（交通）

交通については南北に国道152号と362号が縦断し産業・生活の道路となっている。新東名高速道路浜松浜北ICの開通（平成24年）により交通アクセスが向上、さらに三遠南信自動車道（佐久間地域で一部開通）の工事及び事業化が進んでいることから産業を始め交流人口の増加に期待がかかる。

（産業）

浜松市は「ものづくりのまち」として、自動車産業や楽器産業、繊維産業等の製造業を中心とした工業のまちとして発展してきた。温暖な気候や肥沃な土地を利用した農産物「みかん」や「じゃがいも」等の農業産出額は約507億円（推定値）と国内第7位（令和3年）と日本有数の農業都市でもある。

天竜区の産業は、中山間地域ゆえ林業及び農業を主産業として成り立ってきた。日本三大美林の一つでもある「天竜美林」と言われる森林資源に恵まれているが、国内産材の需要低下による価格の低迷等、長引く構造不況による廃業が続いており、地域活力を著しく減退させている。

農業では、地形的な制約から耕作面積の小さな小規模な兼業農家が多く、高齢化や農業従事者の減少から、厳しい状況が続いている。

商業では、食料品は地元大型店やドラッグストア、衣料・買回り品は地域外のショッピングモールやインターネット販売に購買力が流出している。中山間地域では買い物難民が増え、大手スーパーによる移動販売が地域住民の生活の支えとなっている。

工業では、自動車産業の関連会社が多いが、親会社の経営合理化による転出などが相次ぎ、地域内雇用を担う事業所が限りなく減少し、企業誘致の推進も厳しい状況である。

建設業では、公共工事は減少しているものの、大雨災害の土砂崩れ等による工事も出ている。民需の掘り起しを進めている事業所も増えている。

観光業においては、NHK大河ドラマや天竜浜名湖鉄道の集客増から観光客は増加傾向

にあるが、それを地元への経済効果に結びつけられていない。歴史的な観光資源はあるものの安定・継続的に観光客を招き入れるまでの力強さは無い。

※天竜商工会管内の商工業者数と小規模事業者数 令和 5 年 3 月 31 日現在

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計
商工業者数	300	226	49	278	142	317	119	1,441
小規模事業者数	292	210	47	262	139	315	112	1,377
小規模構成比	97.3%	92.9%	95.9%	94.2%	97.9%	99.4%	94.1%	95.6%

商工業者数と小規模事業者数の推移 商工会総代会資料より

年 度	商工業者数	小規模事業者数	小規模事業者の減少率
平成 25 年 3 月末	1,764	1,694	-
平成 30 年 3 月末	1,490	1,402	▲17.2%
令和 5 年 3 月末	1,441	1,377	▲18.7%

地区内小規模事業者数は、直近 10 年間で 317 事業所が減少した。全業種で減少しているが、直近 5 年間では 25 事業所の減少にとどまり減少率は下がっているものの、人口減少・少子高齢化、後継者不足、また新型コロナや物価高騰等の影響でこの先大幅な減少も懸念される。

【浜松市の総合計画】

平成 26 年 12 月策定の浜松市総合計画では、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』』としている。これまで浜松市は、ものづくり産業の伝統の技を活かし、優れた技能を持つ人財が付加価値や生産性の高い産業を成長させてきたとしている。そして、今後予測される人口減少社会と超高齢化社会の到来、新興国の成長によるものづくり産業への影響、農業の担い手の減少や耕作放棄の増加における農業ビジネスのチャンス拡大、情報社会の高度化等を踏まえて 10 年後の目標を以下のように設定している。

- (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。

上記総合計画の中で当商工会管内事業者に関わりの深い基本政策は以下のとおりである。

- ・ 地域企業の新たな事業展開や成長産業へのチャレンジを支援する。
- ・ ものづくりの専門家の技術を継承する仕組みづくりを構築するとともに、製品の販路を開拓し、地域産業の技術力向上を支援する。
- ・ ICT の活用やマーケティング手法の導入などにより、効率的で生産性が高い農林

水産業経営の実現を支援する。

- ・地産地消を進めることで、市内の学校給食、社員食堂、レストラン等で地元食材の利用を促進する。
- ・農林水産業と地域の観光産業の融合により、自然、文化、人々との交流を楽しむグリーン・ツーリズムを推進する。

浜松市の中山間地域の未来の理想の姿は次のように描かれている。

「ほどよい田舎暮らしができる「中山間地域」

自然豊かな「中山間地域」は、命の源である水と緑を生み出す、欠かすことのできない地域であり、その価値と自然環境の大切さが認識されている。若者を中心に、地域を越えて、伝統文化を継承するサークルが立ち上がるなど、天竜川上流と下流の交流が活発化し、地域を担う若者も増えている。また、ひよんどり、おくない、田楽、歌舞伎など多彩な伝統芸能が、次世代へと脈々と引き継がれており、全国から熱い視線を集める地域となっている。これらの伝統芸能は、まちなかでも、イベントとして披露される回数が多く、観光資源としての役割を担っている。歴史的価値の高い伝統芸能は、私たち市民にとって大切な宝物。昔ながらの人付き合いが根付いた「中山間地域」では、豊かな自然と地域伝統が満喫できる暮らしを選択した様々な世代が流入し、新しい雇用も生まれている。「都会」と「田舎」が両方あって、緊密に結ばれている浜松。大都市圏からのアクセスも良く、幅広い年代が暮らしやすい生活スポットとなっている。

## ②課題

繊維、楽器、輸送用機器の三大産業を中心とし、浜松市独特の「やらまいか（やっつやろうじゃないか）精神」で国内でも有数の成長を遂げてきており、バブル崩壊、リーマン・ショック、東日本大震災なども乗り越えてはきたが、その間に、長期にわたるデフレ、メーカーからの海外進出要請、行政の海外進出積極支援に加え、新型コロナウイルス感染の長期化、ロシアのウクライナ侵攻によるエネルギー価格高騰、円安等により、地域産業を取り巻く社会的、経済的な環境は著しい変化を余儀なくされた。このような状況のなか、地域経済の再生と将来への持続的な発展のため、積極的な産業の転換政策が喫緊の課題となっており、次世代自動車、光・電子技術関連等の高度な技術へ急ピッチで転換していく必要がある。

さらには、急速な高齢化や人口減少に加え、コロナ禍による売上の大幅な減少や廃業を余儀なくされるなど経営環境は実に厳しい状況にあり、各業種、業態とも総じて将来的な方向性の模索、販路拡大、後継者不足などの共通課題が残っている。

また、インボイス制度や電子帳簿保存法への対応等、社会全体のDX化が加速するなかで、デジタル格差が生じつつあり、地域内の小規模事業者が取り残されてしまうことが予想される。打開策として、デジタル技術活用に対する管内の小規模事業者の理解や意欲を促進させる取組が必要であり、支援者としての経営指導員の能力の習得及び向上が課題となる。

(天竜区の産業の課題は以下の通り)

天竜区の産業の中心である林業及び製材業は、良質な「天竜材」の提供が可能である

ものの、国内産材の需要低下による価格の低迷、長引く構造不況により担い手が不足、廃業が続いていることが大きな課題といえる。

農業の中心はお茶であるが、販売価格の低下、生産農家の減少、高齢化により生産額の減少が続いている。お茶以外では、椎茸、自然薯、みさくぼじゃがた（他の品種よりも小ぶりで、食べ応えのある引き締まった食感が特徴の水窪地区在来種で地域特産のジャガイモ）といった農産物があるものの、生産量や生産者数、生産可能面積等について、具体的な把握は出来ていない状況にある。

商業では、地元商店の減少が続いている。特に食料品店やドラッグストア、コンビニエンスストアが近くにない中山間地域の生活者の支えが大きな課題となっている。

工業では、労働人口の減少から求人募集をしても求人が集まりにくい状況となっている。地域内での雇用が少ないことで、人口流出に拍車を掛けている。

建設業では、公共工事の減少を補うため、民需の掘り起しを進めているが、人口減少により過疎化が進み受注量は減少傾向にある。

観光業においては、観光客は増加しているが地元にお金を落としてもらう仕組みが足りない。例えば、最近の傾向としてはアウトドア指向の来訪客は増加傾向にあるが、年間を通じて楽しめる新しいタイプのアウトドア需要への対応が課題といえる。

## （２）小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

### ①今後 10 年程度の期間を見据えて

新型コロナウイルス感染症拡大による景気減退や人々の価値観の変化、ロシアによるウクライナ侵攻や円安による物価高騰等、産業全般に大きな悪影響を受けているが、この二つを要因とする景気後退に対してどのように向き合っていくべきかが問われている。

天竜商工会は中山間地域ゆえの少子高齢化・大幅な人口減少、後継者不足、DX化への対応など多くの問題を抱えているが、地域内の小規模事業者は地域経済を支える重要な担い手であることを再認識し、今後 10 年間をかけて、これまでの小規模事業者の「持続的発展」と共に地域の「持続的発展」も重要課題に加え、地域にとって必要でやる気のある小規模事業者を重点的に支援していく。

### ②浜松市総合計画との連動

浜松市総合計画の産業部門では、「オール浜松体制の産学官連携による総合的な産業支援のもと、ものづくり産業の高度化と新産業の創出を図ることで新たな市場の開拓を進め、競争力のある複合的な産業構造が確立できるよう支援します。」との方針が示されている。

天竜商工会では、浜松市、地元金融機関、近隣商工会、関係機関と継続的な連携をしながら、創業、事業承継、販路開拓、空き店舗対策、DX対応等、小規模事業者の抱える諸問題の解決に向け事業を強化している点では、浜松市総合計画と整合している。

### ③商工会としての役割

天竜商工会では目標としている小規模事業者の「持続的発展」と共に地域の「持続的発展」のため、小規模事業者が自らの強みを活かし、ビジネスチャンスをつかえたり、地域内外の需要の掘り起しができるような支援を行う。また、小規模事業者が有する魅力

ある商品やサービスの認知度を高めるための情報発信支援を行う。更に、小規模事業者の脆弱な経営資源を補うための DX 化や設備導入による生産性向上を支援するとともに、創業支援、事業承継の推進を行うことで持続的発展につなげる。

そのためにも当商工会は、国、県、市の行政機関や各支援機関との連携を充実させ、「経営力向上」「販路開拓支援」「創業支援」「事業承継支援」「人材確保・育成」に必要な情報の収集と提供、実現可能性の高い事業計画の作成、計画実行のための伴走型支援を励行していく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

上記(1)、(2)を踏まえ、本会では以下の目標を掲げる。

- ① 経営計画の策定支援による小規模事業者の経営力強化
- ② 創業における事業計画策定支援による小規模事業者の持続的経営の実現
- ③ DX の推進支援による小規模事業者の生産性・顧客満足度向上の実現
- ④ 地域資源を活用した商品開発や販路開拓の実現
- ⑤ 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展に繋げる

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

#### (1) 経営発達支援事業の実施期間(令和6年4月1日～令和11年3月31日)

#### (2) 目標達成に向けた方針

##### ① 経営計画の策定支援による小規模事業者の経営力強化

・小規模事業者に対して、経営計画策定の必要性の周知を図り、環境変化に対応できるよう経営課題を整理し、経営状況分析、事業計画策定、フォローアップ等の支援を実施する。

##### ② 創業における事業計画策定支援による小規模事業者の持続的経営の実現

・創業希望者と事業承継の積極的推進によって創業した新しい経営者に対して、はままつ起業家カフェと連携したセミナー等の開催により、事業計画の重要性について理解を図り、実行力の高い計画策定及び継続したフォローアップ支援を実施する。

##### ③ DX の推進支援による小規模事業者の生産性・顧客満足度向上の実現

・小規模事業者が取り組む DX として、「業務の効率化による生産性向上」、「顧客に対しての販売方法や販売機会の拡大による顧客満足度の向上」を意識しコロナ禍以降急速に進む DX について、セミナー等の開催により小規模事業者の DX 化への取り組みを支援していく。

#### ④ 地域資源を活用した商品開発や販路開拓の実現

・地域資源を活用した商品開発を希望する事業者や販路開拓を目指す事業者に対し新たな事業展開のチャンスを実際に取るよう需要調査と分析を行うため、各種展示会・商談会、イベント等への新規出展を促す支援を行う。

#### ⑤ 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展に繋げる

・人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在能力を引き出すことにより、個別事業者にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

### I. 経営発達支援事業の内容

## 3. 地域の経済動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

[現状] 天竜商工会管内の小規模事業者の多くは、家内経営が主流であり、なおかつ高齢化が進んでいるため、経済動向などの情報に接する機会が少なく、情報が経営に活かされていないという課題がある。第1期の取組として、商工会で実施している小規模企業景気動向調査結果の提供や信金系シンクタンクの各種統計調査を分析・活用し小規模事業者に提供はしてきたものの、当地域に多い小規模事業者には人的資源不足や感覚的経営のため、前述の調査データや経済動向調査がまだまだ十分に浸透されていないのが現状である。

[課題] 経営を持続的に発展させるには、経営指導員が各種動向調査や経済指標を読み解き、わかりやすく、根気よく継続して小規模事業者に説明する必要がある、これが課題となっている。地域内の小規模事業者が必要な時に活用できる定期的な調査と発信の仕組み作りが必要である

### (2) 目標

項目	公表方法	現状	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
① 地域の経済動向分析結果の公表回数	天竜商工会HPで公表	未実施	2回	2回	2回	2回	2回
② 小規模企業景気動向調査分析結果の公表回数	天竜商工会HPで公表	未実施	2回	2回	2回	2回	2回

### (3) 事業内容

#### ① 地域の経済動向分析「RESAS」の活用

限られた資源で、効率よく経済活性化を目指すため、経営指導員等が地域経済分析システム「RESAS」を活用し地域の経済動向分析を行い、年2回本商工会ホームページにて公表する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う

【調査項目】・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析

・「まちづくりマップ・From-to 分析」→人の動き等を分析

・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

## ② 小規模企業景気動向調査

経営指導員等の巡回指導や窓口相談の際の景気動向調査を年2回実施する。調査結果は静岡県商工会連合会へ送付し、同連合会ホームページの調査結果に反映される。

【調査対象】地区内の会員小規模事業者 製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業 5 業種の中から 1 業種 10 者、経営指導員と経営支援員により計 50 者を目標とする。

【調査項目】業況、売上高、仕入単価、採算、資金繰り

【調査手法】経営指導員等による巡回及び窓口でのヒアリング

【分析手法】経営指導員・経営支援員が主体となり、状況に応じて専門家と連携を図りながら分析を行う。

## （４）成果の活用

- ① 情報収集・調査、分析した結果は年2回天竜商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知するほか、全職員が閲覧・使用できる共有ファイルで管理する。
- ② 経営指導員等の資質向上のための勉強会に活用する
- ③ 経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

## 4. 需要調査に関すること

### （１）現状と課題

〔現状〕 工業関係の事業所では、「しんきんビジネスマッチングフェア」や各種展示会（商談会）に出展し独自に需要動向に関する調査を実施しているが、商工会が直接的に関与し調査協力は出来ていない。

地域資源を活用した商品の開発や販路開拓を目指し、地域外への販路拡大に取り組む希望を持つ事業所では、独自に商品開発等を行っているものの消費者に対しての需要調査は十分に出来ていない。

〔課題〕 「しんきんビジネスマッチングフェア」や各種展示会・商談会等の需要動向調査は非常に効果的であるため継続的に出展することを勧める。またインターネットや SNS 等からも比較的容易に情報が得られ参考とすることも可能であるので、これらの情報を活用することで顧客ニーズにあった商品・サービスの構築支援が必要と考える。

地域特産品の加工・販売等を行う事業所は、コロナ禍において地域内イベントが中止・縮小していたが、イベントが本格再開しているので来場者が多い北



遠秋まつり会場において需要調査していく必要がある。

## (2) 目標

項目	現状	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
① 工業系、各種展示会・商談会でのアンケート支援	未実施	2者	2者	2者	2者	2者
② 特産品系、北遠秋まつりでのアンケート支援	未実施	3者	3者	3者	3者	3者

## (3) 事業内容

### ① 工業系、各種展示会・商談会でのアンケート支援

#### 【目的】

小規模製造業者が、既存事業の拡充、新たな販路開拓や新商品の開発に活かせるような調査項目を盛り込んだアンケートの作成・調査を経営指導員等が伴走型で支援を行い、顧客ニーズ、市場動向等を把握し提供することで、事業計画策定時及びフォロー時に、より効果的に活かせるようにする。

#### 【支援対象】

新商品の開発・販路開拓に取り組む小規模製造業者（原材料等を加工し、製品を生産・提供する事業所）

#### 【サンプル数】

工業系各種展示会・商談会の来場者20～25人／1者

#### 【調査項目】

来訪目的、価格や機能性、展示物に対する評価、購入見込。

（例：展示会への来場動機、類似機械使用における要望、購入決定の要件など）

#### 【調査手法・手段】

事業者が出展ブースに立ち寄った方々にヒアリング及び体験していただくことで、ニーズや意見・感想を引き出せるアンケートを実施。アンケートはペーパーのほか、LINE等のアンケート機能も活用する。

#### 【分析手段・手法】

調査結果は事業者と経営指導員等が分析を行う。詳細な分析が必要な場合は専門家に依頼し分析を実施する。分析結果は事業者へフィードバックし、更なる改良等を行う。

### ② 特産品系、北遠秋まつりでのアンケート支援（新商品開発の調査）

#### 【目的】

事業者が事業展開する上で求められる需要動向に係る情報を適宜提供できるように特産品の調査項目を盛り込んだアンケートの作成・調査を経営指導員等が伴走型で支援を行う。

消費者に直接ヒアリングすることで需要動向を収集し、販路開拓を見据えた基礎資料としての活用を図ると共に、ニーズに合った商品開発に活用していく。

### 【支援対象】

新商品の開発・販路開拓、拡大に取り組む事業者。

特に地域の特産品である「お茶」「椎茸」「自然薯」「みさくぼじゃがた」等を活用した商品開発を目指している小規模事業者を優先する。

### 【サンプル数】

北遠秋まつりに来場された消費者40人～50人／1者

### 【調査項目】

認知度・価格・パッケージデザイン・ボリューム・味・良い点・改善点等、調査内容は販売品に応じて項目を設定し、事業者の状況に応じて調査項目の見直し等も行う。

### 【調査手法・手段】

事業者が来場された消費者等に試食やサンプルを準備し、実食していただくことで、ニーズや意見・感想を引き出せるアンケートを実施。アンケートはペーパーのほか、LINE等のアンケート機能も活用する。

### 【分析手段・手法】

調査結果は事業者と経営指導員等が分析を行う。又、詳細な分析が必要な場合や事業者の特性を考慮し、専門家に依頼し分析等を実施する。分析結果は、調査対象事業者へフィードバックし、更なる改良等を行う。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

〔現状〕 現状における本会の経営分析は、記帳指導対象者が約400件あり帳簿入力から月次決算までの記帳支援をすることで必要に応じて経営状況の分析を行っている。またマル経融資申し込み希望者（毎年40者程度）に対してローカルベンチマークを活用し、経営状況の分析を行っている。

更には巡回時や窓口相談等のヒアリングを元にした経営指導員等による分析も行っているが、小規模事業者の経営状況や課題が十分にできていない。

〔課題〕 経営を持続的に発展させるには、経営指導員等が各種動向調査や経済指標を読み解き、わかりやすく、根気よく継続して小規模事業者に説明する必要がある。専門家による経営相談窓口を開設しているが、相談者に対する経営分析を実施していないため、今後は必要に応じて経営状況の分析を行い支援に活用していくことを課題としている。

そのため地域内の小規模事業者が活用できる定期的な調査と発信の仕組みを作ることが課題である。

### (2) 目標

項目	現状	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
経営分析事業者数	48者	85者	85者	85者	85者	85者

### (3) 事業内容

① ホームページで広く周知するほか、巡回・窓口相談時に経営分析の必要性や重要性を根気よく説明し、関心を持ってもらおうと同時に、自社の強み・弱みなどの気づきを

与えることで自社の経営課題を把握し、事業計画策定への活用について理解を深めるとともに、対象者の掘り起こしを行う。また、記帳システム利用者、融資斡旋先の他、各種補助金申請先も対象に加え、定量・定性分析を実施する。

## ②経営分析の内容

[対象者] 記帳指導対象者や融資相談、経営相談窓口相談者に対して巡回・窓口等、経営指導員等の日々の指導を通じ、経営分析の必要性を説明し、積極的な意識を持つ前向きな支援先事業者を選定する。

[分析項目] 定性・定量双方の分析を行う。

分析項目	内 容	目 的
経営環境 の動向	・ 成長性 市場規模 ・ リスク要因	事業において機会となる点、脅威となる点を把握・整備
強み・弱み	・ 商用商品の特徴、技術 ・ 保有設備や後継者など	強み・弱みを整理し事業の成功要因を検討
財務内容	・ 財務諸表 ・ 資金繰りなど	事業実施にあたっての資金繰り整合性などの確認

[分析手法] 経営指導員だけでなく職員全員が担当者となり、事業計画の策定に繋げる。経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等の関係ソフトを活用しながら、必要に応じて専門家派遣制度を活用していく。

## (4) 分析結果の活用

分析結果は、支援先事業者へフィードバックし、事業計画を策定できるように活用していくほか、データベース化して内部共有を図り、経営指導員等のスキルアップに活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

[現状] コロナ禍や物価高騰等の急激な経営環境変化に対応できず、経営の悪化から立ち直れない小規模事業者は多い。

DX化について、認識はしているものの対応が出来ず苦慮しており、DX化への相談対応を求める事業所は増加傾向にあり、令和4年度において専門家との個別相談を4者・延べ5回開催している。

経営環境が不透明により経営計画の見直しを希望する事業者が増加していることから専門家2名による経営相談窓口を開設し、経営計画作成支援（持続化補助金及び経営力向上事業費補助金申請含む）を強化している。

その結果、令和4年度は45日、53者（延べ130回）の個別相談から事業計画策定支援を行い、経営革新申請5件、持続化補助金22件、経営力向上補助金16件の申請支援等を実施している。

創業に関しては、毎年20者程度が開業しているため、それに対応するため

年 1 回創業スクールを開催している。令和 5 年度(6~7 月開催)は 11 名の受講者があり、11 者の事業計画の策定を行い、2 者創業(令和 6 年 12 月末現在)に至っている。

【課題】 会員事業者には事業計画策定の重要性が十分に周知されていないため、補助金申請が主目的になってしまう傾向がある。またコロナ禍や物価高騰等による急激な経営悪化、DX 化を含め事業環境の変化への対応、また創業希望者に対する事業計画策定支援ニーズへの対応強化が課題となっている。

## (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意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、事業者が当事者意識を持って課題に取り組めるよう、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートをした上で、「事業計画策定個別相談会等」のカリキュラムを講師となる専門家と協議しながら開催していく。また、5. で経営分析を行った事業者の 70%程度/年の事業計画策定を目指す。

事業計画の策定前段階において、DX に向けたセミナーを開催し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

## (3) 目標

	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
DX 推進セミナー	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業計画策定事業者数 ※	43 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者
創業計画策定事業者数	11 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

※経営革新、持続化補助金、経営力向上補助金の申請件数含む

## (4) 事業内容

### ① 「DX 推進セミナー並びに IT 専門家派遣」の実施

DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、DX に向けた IT ツールの導入や WEB サイト構築等のとりくみを推進していくためのセミナーを開催する。

【支援対象】 経営指導員等が日々巡回及び窓口指導で経営計画策定及び経営計画の重要性を感じ策定に前向きな事業者を対象に声掛けを行う。

【手段・手法】 DX 推進につなげるための「DX 推進セミナー」を年 2 回実施する。カリキュラム内容は、DX 総論、DX 関連技術や具体的な活用事例を交え、クラウド型顧客管理ツールや SNS を活用した情報発信方法、EC サイトの利用法等 DX 推進の動機付けとなるようなセミナーを提供する。またセミナー実施後には、経営指導員等が訪問し、現状の問題や課題を整理し、専門的かつ高度な事案など必要に応じて IT 専門家の派遣を行う。

### ② 「事業計画の策定」推進

【支援対象】 事業環境の変化に対応していくため、経営分析(記帳・融資・経営相談

窓口相談者)を行った事業者で、補助金申請や経営革新計画の承認、事業承継及び事業再生等のため事業計画の策定を目指す小規模事業者。

【推進方法】 当商工会のホームページや会報、経営指導員等の巡回・窓口により告知する。

【内 容】 専門家による経営相談窓口、専門家派遣事業等、経営指導員と連携しながら事業計画策定支援を行う。

【手段・手法】 経営指導員だけでなく職員全員が担当者となり、事業計画の策定に繋げる。

### ③ 「創業スクール」の開催

【支援対象】 創業・創業後まもない前向きに検討する地域の女性や若者、シニア等

【募集方法】 当商工会のホームページや会報、経営指導員等の巡回による告知

【回数、人数】 年1回のセミナー開催、各回15名の受講者を目標にする。

【カリキュラム】 座学5回(基礎編・実践編)

【手段・手法】 経営指導員だけでなく外部専門家も交えて確実に事業計画の策定に繋げる。

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】 定期的な巡回訪問によるヒアリングや分析は実施できているものの、補助金ありきの事業計画が多いこと、事業者と経営指導員の双方で事業計画の策定自体が目的となっており、計画が完成した時点で支援はほぼ完了となっているケースも散見される。

【課題】 事業者自らが、計画を日々の経営に反映させようとする意識が本当に高まったのか、さらには経営指導員の指導力が十分に発揮できていたのかとなると疑問が残る。計画的なフォローアップを実施し、PDCAサイクルを回していく事ができるかが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画が完成すれば終了ではなく、事業計画が完成した時こそ真のスタートであることを地域小規模事業者に周知するためには、粘り強く寄り添っていくのが肝要と考える。経営指導員が事業者の現状をきめ細かく分析、説明し、小規模事業者にPDCAサイクルを回すことの重要性を説き、事業者自身が自走化を意識し、「答え」を見い出すこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことにより現場レベルで当事者意識を持って取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げていきたい。

対象は事業計画を策定した全ての事業者とするが、計画の進捗状況や課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、自発的に行動し、訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めたうえでフォローアップを実施する。

### (3) 目標

	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
フォローアップ 対象事業所数	43 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者
頻度 (延数)	58 回	120 回	120 回	120 回	120 回	120 回
売上増加事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
利益率 5%以上 増加の事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
創業支援対象フォロ ーアップ事業者数	11 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
頻度 (延数)	26 回	30 回	30 回	30 回	30 回	30 回
創業者数	2 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

### (4) 事業内容

事業計画を策定した 1 事業者当たり平均年 2 回のフォローアップを行うが、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、静岡県商工会連合会の広域支援拠点の指導員や外部専門家など第三者の支援を仰ぐ。そして、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。合わせて、事業者からの申出等に臨機応変に対応する。

こうした取組により、事業計画の着実な実施を促し目標達成に繋げていく。

円滑な資金調達支援に関しては中小企業向け制度融資、創業希望者には日本政策金融公庫の新規開業資金貸付等を紹介する。また、事業計画策定後の専門的な支援の要望に対しては、専門家派遣制度を活用する。特に、事業承継は静岡県事業引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫に繋げ支援していく。

## 8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

[現状] 当商工会では現状、地域外で行われる展示会、商談会への十分な出展支援ができておらず、北遠秋まつりへの出展、静岡県商工会連合会のアンテナショップ「アレモキッチンコレモストア」への出展支援が中心であった。イベント情報や目的、ターゲット層等の需要開拓の効果が期待できる情報も提供できず、チャンスロスを招いていた。また、地区内の小規模事業者の一部は DX 化に取組み、多くの事業者はオンラインによる販路開拓等は考えているが、EC サイト等を活用した DX 化の取り組みが進んでいないことから商圏が限定的となり、販路拡大に限界が来ている。

[課題] 工業系事業所への企業展示会への出展を促すことが出来ておらず、「北遠秋まつり」や静岡県商工会連合会の事業については、参加事業者が固定化される傾向がある。展示会出展に対するノウハウの不足や出展期間におけるスタッフの

確保、出展費用等の理由から出展を断念せざるをえない課題が残っており、また出展後のフォローが不十分の部分があるので、改善して支援していく。

また今後は、リアル、WEBの商談会、販売会等への出展に際して、開催情報から事前支援や開催時、事後のフォローを充実させるなど、支援内容の改善が必要である。DXを活用した販路開拓が必要であり、ECサイトやWEB受発注相談会等を通じて、地域内外に自社の商品／サービスの発信を行う。又、新たな需要の開拓に向けては、ホームページやSNSを活用した情報発信ツールの導入やECサイトへの参画などの取り組みが必須であり、更に総合的なDXに関する支援も積極的に行う必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、小規模事業者が参加しやすいように、工業系事業所には地元の浜松磐田信用金庫が主催する浜松市最大の企業展示会「ビジネスマッチング in Hamamatsu」や静岡県商工会連合会を通じて首都圏の展示会・商談会への出展を目指しバイヤーとの取引を促していく。

地域特産品の加工・販売等を行う事業所に対しては、北遠秋まつり、静岡県商工会連合会のアンテナショップ「アレモキッチンコレモストア」等の出展を目指す。

地元においては、2022年2月にオープンした、天竜の地域コミュニティ施設「森のマルシェきころ」と連携し、通年を通して地元の特産品等の販売を可能とするよう支援を行っていく。

出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客などきめ細かな伴走支援を行う。

DXを活用した販路開拓の取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者に見合った支援を実施する。

## (3) 目標

	現状	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
① 各種展示会・商談会への出展者数 (BtoB)	1者	2者	2者	3者	3者	3者
新規取引先／者	—	2者	2者	3者	3者	3者
② イベント・商談会への新規出展者数 (BtoC)	—	3者	3者	5者	5者	5者
売上額増加率／社	—	5%	5%	5%	5%	5%
③ ECサイト利用事業者数 (BtoC)	8者	10者	10者	15者	15者	20者
売上額増加率／社	5%	5%	5%	5%	5%	5%
④ 森のマルシェきころ出展事業者数 (BtoC)	4者	7者	10者	10者	15者	15者
売上額増加率／社	5%	5%	5%	5%	5%	5%

#### (4) 事業内容

##### ① 各種展示会・商談会への出展支援 (BtoB)

事業計画を策定した事業者で新たな顧客（新規取引先）開拓を希望する事業所を対象に、以下の展示会、商談会に優先的に出展支援し、新たな需要の開拓に繋げていく。また必要に応じて専門家による支援も実施し、新たな顧客獲得へ繋げる。

##### 「ビジネスマッチング in Hamamatsu (16回開催実績)」

地元の浜松磐田信用金庫が主催する浜松市最大の企業展示会。地域の魅力、地域の産業を広く発信している。産業構造の変化に対応するためのアイデアを持ち寄る場として企業間取引による浜松市の新事業を応援している。

[開催実績] 毎年7月に開催(2日間)、出展数200社、来場者数6,000人

[支援対象] BtoBの需要開拓を目指す、または事業計画を策定した小規模事業者

##### 「百貨店・アンテナショップ等との商談会・展示会」

静岡県商工会連合会を通じて首都圏や静岡県内の百貨店やアンテナショップに対して加工食品、農産物、食品材料等の食品バイヤーとの商談を実施していく。

[支援対象] BtoBの需要開拓を目指す、または事業計画を策定した小規模事業者

##### ② イベント・商談会への新規出展支援 (BtoC)

事業計画策定支援等を実施し、地域資源を活用した商品の開発や販路開拓を目指し、地域外への販路拡大に取り組む希望を持つ事業者に対し、地元で開催する「北遠秋まつり」、全国商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産展」や静岡県商工会連合会のアンテナショップ「アレモキッチンコレモストア」に出展を促し事業者が目指す地域外への販路開拓を実現する。

[支援対象] 事業計画策定支援等を行い、地域資源を活用した商品の開発や販路開拓を目指している事業者

##### ※ 「北遠秋まつり」

概要：「天竜産業観光まつり」を始めとする毎年11月に地元で開催される旧市町村5つの産業まつり。地域の特産品・産業を地域外に広く販売・PRする産業まつり。

対象者：一般消費者

規模：来場者約6万人

##### ※ 「ニッポン全国物産展」

概要：全国商工会連合会が首都圏にて3日間開催する地域特産品展

対象者：一般消費者

規模：来場者約7万人



※「アレモキッチンコレモストア」

概要：静岡県商工会連合会が静岡伊勢丹 B1 にて通年で展開する県内特産品のアンテナショップ

対象者：一般消費者

規模：年間売上高 10,186 万円（2022 年度）

③ EC サイトの利用促進（BtoC）

大手サイトが運営するショッピングサイト等への提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。また IT コーディネーター等専門家派遣も実施する。

[支援対象] DX 化の活用意欲が高く、業務効率と付加価値向上を目指す DX 推進セミナー参加者や DX に向けた取り組みが経営課題の小規模事業者

[支援内容] DX 化をスムーズに導入できるよう経営指導員等が代表者又は担当者とのヒアリングを通じて事業者の意向などを収集し、業務機能体系図に情報を整理する。IT コーディネーター等専門家派遣も実施し支援する。

④ 森のマルシェきころへの出品（BtoC）

地元天竜の地域コミュニティ施設「森のマルシェきころ」では、地元の特産品を始め全国の名品を取り扱うマルシェとして、スーパーマーケットとは一線を果す独自の商品構成が魅力で週末は多くの客で賑わう。お客の約 70% は地域外からであるため、アンテナショップの役割もあり、地元への前向きな協力も得られるため、販路拡大を目指す事業者に出展支援を行う。

[支援対象] 事業計画策定支援等を行い、地域資源を活用した商品の開発や販路開拓を目指している事業者

※「森のマルシェきころ」

概要：2022 年 2 月にオープン。きころ企業組合が通年で展開する天竜の地域コミュニティ施設。地元天竜をはじめ全国の魅力的な特産品を販売するアンテナショップ

対象者：一般消費者

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

[現状] 評価については年度当初の理事会及び毎年開催される総代会において事業の報告が行なわれているが、理事会、総代会出席者は商工会役員、商工会総代、商工会職員のみとなっている。事業報告書は常備されているが、ホームページ等での公表はしておらず改善する必要がある。

〔課題〕 役員等に対して経営発達支援計画の内容を理解してもらうための説明が行き届いておらず、目標及び事業内容の理解度を深められるよう詳細な説明が必要と考える。又、事業の評価が定量的な評価に偏りがちなので、定性的にも成果等の分析ができるよう、本事業の精度向上と情報共有に努め、支援機関としての一体化を図る。更に改善と改革の意識を念頭に効果的に PDCA サイクルを回し、小規模事業者にとって有益な評価報告書を提供できるよう浜松市と連携を図り体制を整える。

## (2) 事業内容

### ①事業の実施状況を定量的に把握する仕組み

実施状況を把握するため、四半期毎に各目標項目の実績値を経営指導員等から収集し、A・B・C・D 評価内容で点数を付け、事務局長、経営指導員をはじめとした職員会議にて、本事業の進捗状況の報告を行う。報告時に問題点、課題点や各事業者の支援方法等を洗い出し、改善策等も含め正副会長会議・理事会に提出し議論を重ね情報の共有を図る。

各評価の達成割合は下記の通りと考える

評価	達成割合	評価	達成割合
A	80%以上～100%	C	40%以上～ 60%未満
B	60%以上～ 80%未満	D	0%以上～ 40%未満

### ②事業評価の手法と事業の評価・見直しを行う頻度

外部有識者（中小企業診断士等）、浜松市、法定経営指導員、経営指導員、経営支援員で構成する経営発達支援会議を開催し、事業の実施状況、成果の評価や見直し等を随時行う。当商工会の正副会長会議承認後、理事会へ議案提出し承認を受ける。

※「経営発達支援会議」 年3回開催（4月・10月・1月開催）

更に改善と改革の意識を念頭に効果的に PDCA サイクルを回す仕組みとして、年3回の経営発達支援会議で事業の見直しを行った後、その後の事業に反映していく。小規模事業者にとって有益な評価報告書を提供できるよう浜松市と連携を図り体制を整える。

### ③ 評価結果の公表方法

事業の成果、評価、見直しの結果については、理事会で報告承認後、天竜商工会のホームページで計画期間中公表し、事務所内には常時閲覧できる体制を整える。

## 10.経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

〔現状〕 当商工会の経営指導員等の資質向上に向けては、中小企業大学のカリキュラムや静岡県商工会連合会が開催する研修会を中心に受講することで能力向上の取り組みは組織的、計画的に行われているが、知識の共有化については部分的なものに留まっている。

一方、環境の変化に対応できる事業所の支援方法や DX 化の取組に関する提案力にバラツキが生じており、対応できるレベルに格差が生じている。

〔課題〕 小規模事業者を取り巻く経営課題の多様化から、これまでの支援の『ワンストップ対応能力向上』とこれまで以上に求められる『DX化に向けた支援』・『経営力再構築伴走支援』の観点から経営指導員等のスキルを詳細に分析する必要がある。分析により個々の支援における課題を明確化し、支援能力向上が求められる内容、達成時期を考慮して、職務内容等も勘案しながら支援能力向上計画を見直し改善する。

計画書から業務目標に合った中小企業大学校や静岡県商工会連合会以外の研修も活用し、職員全体の支援能力向上に取り組むとともに、個々のスキルの共有化を図る。

## （２）事業内容

### ① 外部講習会等の積極的活用

#### 「経営支援能力向上セミナー」

劇的な外部環境変化を通じた小規模事業者の伴走型支援の強化には適切な支援能力が求められるが、支援能力にバラツキが生じており、経営指導員、経営支援員、記帳指導職員、一般職員として新たな知識習得をはじめとする様々なスキルアップへの対応が課題となる。

よって支援能力向上のため、中小企業庁が主催する『指導員研修』や中小企業大学校の研修カリキュラムを中心に経営指導員、経営支援員、記帳指導職員、一般職員を派遣し、更に静岡県商工会連合会主催の『専門スタッフ研修』『経営支援員スキルアップ研修』も活用し、支援能力向上を図る。

#### 「DX推進に向けたセミナー」

DX化への職員の支援能力については、最低限のスキルを経営指導員及び経営支援員は個々に有しているものの、事業者のDX化を十分に支援できるレベルには至っていない。年々、DX化に関する相談は増加しており、地域の多くの小規模事業者にとって経営課題であるDX推進への対応について、経営指導員、経営支援員、記帳指導職員、一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた指導を可能にするため、下記のようなDX関連のITセミナーへ積極的に参加する。

##### <DXに向けたIT・デジタル化の取組>

###### ○事業者にとって内向き（業務効率化等）の取り組み

業務負担の軽減や作業の効率化により、生産性をアップさせる知識の習得。

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策

###### ○事業者にとって外向き（需要開拓等）の取り組み

デジタル技術とデータを用いてビジネスモデル自体を変革させる知識の習得、ホームページ等を活用した自社PR、情報発信方法、ECサイト構築、運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

###### ○その他取組 オンライン経営指導の方法

### 「コミュニケーション能力向上セミナー」

経営指導員、経営支援員、記帳指導職員、一般職員の会話力向上のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得と向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践に繋げる。

### ② 支援力向上による組織内での体制

#### 「職員会議（職員間の定期ミーティング）の開催」

経営指導員及び経営支援員等、職員全員で月に1回ミーティングを開催し、それぞれが月内で得た情報、ノウハウやIT等の活用方法や具体的なツール等の紹介、対話と傾聴の成功や失敗事例等を個々で発表し、内容を共有する。

同時に支援能力向上計画に基づいた達成状況と今後の計画も併せて発表し、経営指導員・経営支援員間の意見交換を通じ指導ノウハウの習得を図り組織全体の支援能力を強化する。

### ③ データベース化

経営指導員、経営支援員、記帳指導職員、一般職員が経営支援システム（商工イントラ）上に詳細な支援内容を入力し、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで、支援能力の向上を図る。

更に研修レジメや使用した参考書籍を書棚の特定箇所に保管し、資料についてはPDF化して共有サーバーに保存し、常時閲覧しやすいよう整理整頓し支援に役立てることが出来るようにする。

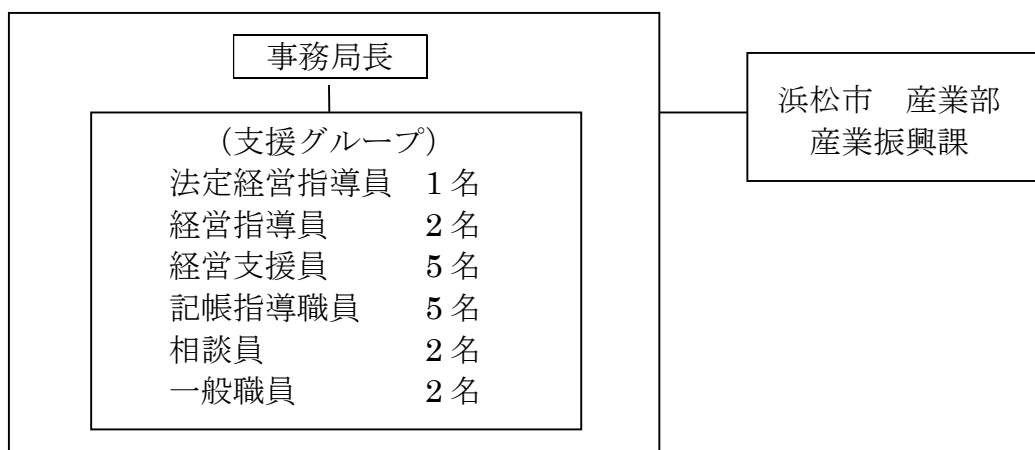
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和6年11月現在)

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



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

- ① 法定経営指導員の氏名、連絡先

■ 氏名 **片桐光治**

■ 連絡先 天竜商工会 053(925)5151

- 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う。

- (3) 商工会/関係市町村連絡先

- ① 商工会

天竜商工会 本所

〒431-3314 静岡県浜松市天竜区二俣町二俣 425-5

TEL : 053(925)5151 FAX : 053(925)3651

Mail : tenryu@e-tensho.com URL : <http://@e-tensho.com>

- ② 関係市町村 浜松市 産業部 産業振興課

〒430-8652 静岡県浜松市中央区元城町 103-2

TEL : 053(457)2281 FAX : 050(3730)8899

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)

	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
必要な資金の額	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400
○需要動向・経営分析・調査事業費	200	200	200	200	200
○事業計画策定支援事業費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
○創業支援セミナー開催費	400	400	400	400	400
○需要開拓支援事業費	500	500	500	500	500
○経営指導員資質向上対策費	300	300	300	300	300

(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、手数料、国補助金、県補助金、市補助金、受託料収入など

(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。

