

経営発達支援計画の概要

実施者名	熱海商工会議所（法人番号6080150003934）
実施期間	平成31年4月1日 ～ 平成36年3月31日
目 標	<p>熱海市の後期基本計画（平成28年度～32年度） 「（1）個店の取り組みを支援する（2）まちの恵みを受け取る（3）新たな産業を育てる（4）外国人観光客を誘致する」を実現するため、当所では、本計画の目標として下記の4点をあげ活動する。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 今後5年の小規模事業者の減少を可能な限り防ぐ 2. 魅力ある観光地に必須となる地域産品を活用した新商品開発の促進 3. 新規創業・新産業進出がしやすい環境整備 4. 外国人宿泊者増加への対応
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>（1）地域の経済動向調査に関すること ①国が提供するビッグデータの活用 ②小規模事業者の分析 ③景況調査の拡大</p> <p>（2）経営状況の分析に関すること ①経営状況の分析に関すること</p> <p>（3）事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定セミナーの開催 ②小規模事業者経営改善資金（マル経）利用者への事業計画策定支援</p> <p>（4）事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画策定事業者へのフォローアップ実施</p> <p>（5）需要動向調査に関すること ①「売れる商品づくり」セミナー開催 ②ダイダイを利用した食品の需要調査</p> <p>（6）新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①BtoB 展示会、商談会参加促進及びマッチング支援 ②WEB を活用した販売促進支援 ③海外展開等支援 ④商品広報 PR 支援 ⑤おもてなし認証制度取得支援 ⑥キャッシュレス決済導入促進支援</p> <p>II. 地域経済活性化に資する取組</p> <p>市内外の関係団体との連携により下記の事業を行う</p> <ol style="list-style-type: none"> ①熱海市地域活性化協議会の開催 ②スイーツマップ作成 ③雇用促進支援 ④熱海国際観光専門学校対象の就職ガイダンス開催 ⑤人材定着の為の同期会開催 ⑥婚活事業 ⑦ダイダイを使用した商品開発（農商工連携） <p>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</p> <ol style="list-style-type: none"> 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
連絡先	<p>熱海商工会議所 経営サポート課（中小企業相談所） 〒413-0014 静岡県熱海市渚町8番2号 電話番号 0557-81-9251 FAX 番号 0557-82-0048 E-mail info@atamicci.or.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 熱海市の現状及び課題

①現状

本市は、良質な温泉資源が豊富で、全国的にも知名度が高く、多様なホテル・旅館などの宿泊施設が集積していることからあらゆる宿泊客のニーズに応えている。

また、首都圏から1時間以内という交通アクセスの良さから、主に東京都・埼玉県・神奈川県・千葉県といった首都圏から多くの観光客が来訪すると共に別荘・マンション所有者は約1万人と多い。

本市の宿泊者数は、昭和44年の532万人をピークに減少に転じ、東日本大震災があった平成23年には246万人まで減少した。しかしながら、官民をあげて様々な観光資源の磨き上げを行い、その魅力を積極的なメディアプロモーションにより拡散させ、若者やファミリー層の誘客に繋げることに成功し、平成27年から3年連続で宿泊客数は300万人を超え、増加の傾向にある。

<地理>

静岡県東部地区の伊豆半島東海岸地域の付け根に位置し、面積は61.61km²で相模湾に面し、その沖合10kmには県内唯一の離島の初島が浮かんでいる。市街地の背後には箱根に繋がる山々を配して豊富な温泉と風光明媚な景観、温暖な気候に恵まれ、古くから別荘地や温泉リゾート地の代表として発展してきた。



<歴史>

熱海温泉は古来より湯治場として栄え、徳川家康が数回にわたり熱海に来湯するなど家康に愛された湯としても知られ、4代将軍家綱のとき熱海から江戸城に「献湯」された歴史を有している。

明治に入ってから東京の奥座敷として元勳や文人墨客に愛され、温泉場として利用されてきた。尾崎紅葉が執筆した「金色夜叉」が読売新聞に掲載されて知名度を高めたほか、昭和9年の丹那トンネルの開通による鉄道網の発達、更には昭和39年の東海道新幹線の開通を契機に、首都圏から1時間以内という交通アクセスの利便性から首都圏からの保養客が大挙押し寄せる一大観光地となった。

<人口・構造>

本市の人口は、昭和40年の54,540人をピークに、長期的に減少傾向にあり、平成30年9月末現在37,084人となっている。

この人口減少の原因は出生率の低下が主な要因であり、社会動態においては転出より転入が多く見られるものの、年代別の推移では男性「15歳～19歳から20歳～24歳」、女性「20歳～24歳から25歳～29歳」での転出超過が特に大きくなっており、これは、就学、就職や転勤等によるものが一つの要因となっている。

また人口構造を年齢3区分別人口で見ると、年少人口（0歳～14歳）、生産年齢人口（15歳～64歳）は昭和40年以降減少を続けている。

一方で、老年人口は（65歳以上）は増加し続けており、現在の高齢化率は46.3%と静岡県平均（28.7%）と比べ、大きく高齢化が進んでいる。

熱海市の人口動態の変遷

年次	総数	年少(0～14歳)	生産年齢(15～64歳)	老年(65歳以上)
	人口	人口	人口	人口
昭和40年	54,540	10,481	40,873	3,186
昭和55年	50,082	9,673	34,670	5,739
平成2年	47,193	6,085	32,488	8,620
平成12年	42,935	4,415	26,800	11,620
平成27年	37,664	2,748	18,451	16,459
平成30年	37,225	※64歳以下人口 19,981		17,244

※平成30年のみ住民基本台帳からの引用

<産業構造と業種別従業者の推移>

本市の事業所数において、事業所総数2,863事業所に対し、第三次産業は2,094事業所（73.1%）と全国の第三次産業比率（37.6%）と比べると2倍近い構成となっている。

また、本市の業種別生産額をみると熱海市全体の総生産額は2,938億円と推計され、そのうち、ホテル・旅館業で692億円（23.58%）。また、飲食業で225億

円（7.69%）と観光関連産業の生産額が大きな割合を占めている。

また、就業人口の84.9%が第3次産業に従事しており、第3次産業従事者（17,075人）のうち、「飲食店、宿泊業」に分類されるのは、5,182人（30.35%）、「卸売・小売業」は3,427人（20.07%）となっており、この2つの区分で50%を超えるなど観光関連産業の比率が高く、熱海市の経済は観光業を中心に動いていると言える。

熱海市の事業数の変遷 平成18年より集計の変更あり 出典：熱海市統計書

年度	平成8年	平成13年	平成18年	平成21年	平成24年	平成26年
事業所総数	4,165	3,713	3,223	3,238	2,857	2,863
建設業	355	328	295	323	298	277
製造業	118	94	75	85	92	83
卸・小売・飲食	1,756	1,543	1,587	1,530	1,363	1,359
サービス	1,474	1,270	826	811	694	735

※地域の小規模事業者数については、商工業者数3,145のうち2,553件
出典：静岡県

<地域資源と地域の名産品>

本市の地域資源としては、前述の通り、豊富な「温泉」と風光明媚な「景観」、「温暖な気候」があげられる。

地場の特産品としては、日本一の収穫量を誇る「橙」があり、この橙はお正月のお飾りに使われることが多く、それ以外は廃棄されることが多かったが、近年はポン酢、マーマレード、洋菓子、羊羹などの加工品として商品化が進められている。また、相模湾に面する地域でもあり、水揚げされる「地魚」を中心に「わかめ」などの海産物があげられる。それらを加工する水産加工業や土産物の菓子を製造する小規模事業者が数多く存在する。

②課題

本市の産業構造は、基幹産業である観光業など（宿泊業や飲食業）の第3次産業に従事する就業者が8割を超えており、これらの産業は国内の景気や経済情勢に大きな影響を受けやすい。2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催をにらみ、首都圏では大規模な不動産開発が進行しているが、本市もその余波から宿泊施設の新規開業或いは増改築計画が現在も複数進行しており、この2年で市全体の客室数は大幅な増加が見込まれている。

この流れを受け、市内商店街のうち観光客が賑わう地域では空き店舗が減り、飲食店や観光客向けの商店の新規開業が相次いでいる。一方で、既存の店舗では連日行列を作る店と空席が目立つ店が存在するなど、勝ち組とそうでない店の差がはっきりとしてき

ている。

住民を顧客とする卸・小売業では、大型商業施設への購買客の集中、近隣市町への流出やインターネットショッピングの普及、消費者ニーズの多様化などにより、商店数や従業員数、年間商品販売額とも減少傾向にある。

現在国が先導して取り組んでいるインバウンド誘客については一部団体による誘客活動が行われているものの、宿泊者数に占める外国人客は1～2%程度に留まっている。

また、観光業のような労働集約型産業の現場では、少子高齢化・生産年齢の人口減少による人手不足は深刻であり、経営者の高齢化により事業承継が喫緊の課題となっているなど、一見好調に見える当市の基幹産業もその経営環境は厳しいものがある。

(2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

熱海市の後期基本計画（平成28年度～32年度）の「2. 賑わいと癒しの創造」には以下の3項目が挙げられている。

- 【1】 魅力ある湯治場としての復活
- 【2】 熱海らしい観光まちづくりによる満足度の向上
- 【3】 地域特性を生かした産業の振興

この中で小規模事業者に関わりがある内容としては

i 個店の取り組みを支援する（商工業の振興）

- ・ 個店支援
- ・ 商店街の魅力向上

ii まちの恵みを受け取る（農林水産業の振興）

- ・ 効果的な情報発信
- ・ 鳥獣被害抑制への取り組み
- ・ 水産資源の保護
- ・ 漁港の整備

iii 新たな産業を育てる（労働力の確保）

- ・ 労働環境の整備
- ・ 労働力の確保
- ・ 創業支援
- ・ 新産業の創出

（以上3項目【3】より）

iv 外国人観光客を誘致する（インバウンド）

- ・ 外国人観光客の増加に対応した環境整備
- （【1】〔1〕まちで楽しむ（観光）より）

以上 i ~ iv までが熱海市の総合計画にある小規模事業者に対する振興のあり方となっている。

① 10年程度の期間を見据えて（熱海市総合計画との連動性・整合性）

熱海市の後期基本計画の記載内容を踏まえ10年後の小規模事業者のあるべき姿（ビジョン）を記載する。

i. 「旅行先での楽しみ」の提供、経営基盤の強化による小規模観光業者（旅館・ホテル等）の廃業の抑制

過去、本市が宿泊客数を大きく減少させた原因については、国内・外の観光地間競争の激化や旅行形態が「団体旅行」から「個人旅行」へ変化する中で、企業の寮・保養所の多くが閉鎖し、旅館・ホテルも廃業が相次いだことが挙げられる。これは旅行の目的が単に「泊まる」ことだけではなく、「自然・名所旧跡」、「名産品」、「アクティビティ」、「食事」などに多様化してきたため、こうした「旅行先での楽しみ」は旅館・ホテルだけの努力では提供出来なくなったことも原因のひとつである。

経営基盤が脆弱な小規模事業者であっても、こうした「旅行先の楽しみ」を提供し続けることが求められる。

ii. 地域産品を取り入れた新商品・サービスの開発により多様なニーズに応える小規模事業者の輩出

労働力の制約から従来型の1泊2食のフルサービスを提供しない素泊まりを基本とする宿泊施設とその対極にある高級な宿泊施設も増加しており、これまで以上にニーズに合った様々な宿泊施設が集積しつつある。

このことにより、当市の小規模事業者はこれまで以上に多様なニーズ・ウォンツを持つ、価値観や嗜好の異なる観光客を含めた消費者を顧客としなくてはならないことになる。従来の商品やサービスをこれまでと同様に提供しては、新たな顧客の獲得には繋がらず既存の顧客についても離れていくことは想像に難くない。本市を訪れる観光客は、ご当地ならではの商品やサービスを求めており、こうした欲求に対しては地域の産品を取り入れた新商品・新サービスの開発にも取り組まざるを得ない。

iii. 労働力の多寡に左右されない新産業を担う小規模事業者（創業者）数の増加

本市の人口推移は平成9年から平成29年の20年間で、毎年370人平均減少しており、10年後は平成30年4月1日現在37,225人から33,000人台に減少することが予想される。高齢化率も現在の46.3%から50%を超える可能性が高い。人口減少と高齢化は日本全体の課題になっていくことから、他地域からの流入は本質

的には期待できない中、外国人労働者の導入、生産性の飛躍的な向上がない限りは、深刻な人手不足に陥っていると予想されることから、労働力の多寡に左右されない新産業の誘致・育成も必要となる。

iv.インバウンドに対応できる小規模事業者数の増加

宿泊客については、日本全体の高齢化も進展することから、宿泊者数に占める日本人客の割合が98%を超える本市では、団塊世代が加齢により旅行欲求が減退する10年後までに、宿泊者数は先細りする可能性が高い為、市が行う外国人観光客の誘客に協力しつつ、彼らの嗜好にそった観光資源の開発に取り組むことが必要となる。

②商工会議所としての役割

上記課題を抱える本市の小規模事業者に対する当所の事業活動は、長年、巡回・窓口相談において、経営一般、金融斡旋、経理・税務等の支援を中心に行ったほか、※地域ブランド事業※を通じて商品アドバイスや販路拡大のための支援を行ってきたが、事業者からの求めに応じた対応に留まり、本市が抱える大きな課題に対する抜本的な改善や経営の発達を促すような支援が出来ていたとは言えない状況であった。

※地域ブランド事業・・・観光客の誘客が課題である当地において、熱海の地域性や食材を活かし、熱海来遊への動機づけと市内事業所商品のブランド化支援、付加価値向上を図ることを目的に平成22年に「熱海ブランド事業推進委員会」を立上げ、平成24年1月に第1回認定を行い、同年2月には熱海駅仮駅舎に湘南ステーションビル(株)が運営する店舗において認定商品を販売するアンテナショップをオープンさせた。更に平成28年11月に新駅ビルが完成してからは、湘南ステーションビル(株)が運営するテナントとして正式出店を遂げている。

今後熱海商工会議所は、国内の景気や経済情勢に大きな影響を受けやすい小規模事業者が、消費者の嗜好の変化・多様化や景気動向・経済情勢の変化にしなやかに対応できるように中長期なビジョンのもと、下記の役割を果たしていくことが求められる。

i 小規模事業者に寄り添った伴走型支援の実施と地域活性化事業の推進

小規模事業者の経営の持続的発展を全面的にサポートするために、巡回を始め、各種事業支援を通じて、事業者に寄り添ったきめ細かい指導を行い、個々の課題とニーズを把握したうえで、課題解決や目標の達成に至るまで伴走型の支援を実施すると共に、地域の活力向上に資する事業を推進するため下記の事業を実施する。

- ・地域の経済動向調査に関する事
- ・経営状況の分析に関する事
- ・事業計画の策定支援に関する事
- ・事業計画策定後の実施支援に関する事
- ・需要動向調査に関する事

- ・新たな需要開拓に寄与する事業に関すること
- ii 行政機関及び地域支援機関と連携した街ぐるみの支援体制の構築

(3) 経営発達支援事業の目標

- ・中長期的なビジョンをもとに、経営発達支援計画の目標を以下の通りとする。
 - i 今後5年の小規模事業者の減少を可能な限り防ぐ
 - ii 魅力ある観光地に必須となる地域産品を活用した新商品開発の促進
 - iii 新規創業・新産業進出がしやすい環境整備
 - iv 外国人宿泊者増加への対応

(4) 目標達成に向けた方針

- i 今後5年の小規模事業者の減少を可能な限り防ぐ
 - ・小規模事業者の勘と経験に基づく経営からの脱却
 - ・各種調査・経営分析に基づいた事業計画策定
事業計画策定を促すための各種調査を実施した上で、具体的かつ根拠のある改善案を提示し、事業計画策定を促す。合わせて本市の多様化する消費者の嗜好に合わせた商品やサービス磨き上げを支援する。
 - ・円滑な事業承継支援
- ii 魅力ある観光地に必須となる地域産品を活用した新商品の開発を促す
 - ・観光と農林水産の連携
小規模事業者が地域産品を使った商品の開発に着手しやすい環境を整備する。具体的には安定的な原材料の供給を実現するための調査や、生産者や生産者団体との連携を進め、セールポイントとターゲットを明確にした商品開発に資する市場調査等を行う。
- iii 新規創業・新産業進出がしやすい環境整備
 - ・創業支援及び新産業の誘致
行政や金融機関、まちづくり会社、不動産業界との連携を図り、地域ぐるみで創業や企業進出を支援
 - ・労働力の確保
地元高校・専門学校との連携を行い、創業後の企業や進出企業の求人を支援（既存企業の求人支援も継続）
- iv 外国人観光客増加への対応
 - ・各種セミナーの開催による「おもてなし」精神の見える化を促す
 - ・キャッシュレス決済に対応できる店舗数の増加を図る

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（平成31年4月1日～平成36年3月31日）

(2) 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) 当所独自の景況動向調査（四半期1回 小売業・飲食業 50事業所（回収率毎回90%以上）により、景況感や業種毎の現状と課題の把握に努めている。

(課題) 上記景況動向調査は対象業種が小売業と飲食業だけのもので、基幹産業である宿泊業の他、建設業やその他サービス業が網羅されていない。
また、ビッグデータ等を活用した専門的な分析が出来ていなかった。

(2) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

当市において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すために、経営指導員が「RESAS（地域経済分析システム）」を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回熱海商工会議所ホームページにて小規模事業者に公表する。

【分析手法】 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小規模事業者の分析

静岡県並びに熱海市と連携し、経営指導員が当地域における事業所統計（産業分類別事業所数、従業員数、年間商品販売額、売場面積、製造品出荷額等）を基に、小規模事業者の実態・動向・ニーズ等を踏まえ分析することで、当地域の産業分野からみた課題を抽出する。また、必要とする地域や業界動向の現状把握と将来予測を行い、小規模事業者の課題解決を支援するとともに、事業者へは、当所の会報誌やホームページ等で年1回情報提供する。併せて調査結果は当所経営指導員が巡回時に管内小規模事業者に情報提供することで経営支援に役立てる。

③景況調査の拡大

幅広い産業の事業計画策定支援のため、調査対象業種以外の事業所を対象にした、景況等ヒアリング調査を四半期に1回実施し、小売業・飲食業以外の市内事業所の定量情報も把握する。

- 【調査対象】管内小規模事業者80社（現状：小売業40社と飲食業10社の50社に加え、建設業10社、宿泊業10社、その他サービス業10社）
- 【調査項目】現状の売上、客数、採算（利益）、経営上の課題、経営改善への取組に加え資金繰り、雇用、設備投資、事業承継、賃金動向等
- 【調査手法】現状は調査票を郵送しFAX 或いは返信用封筒で回収。今後はより詳しい情報を得る為に、職員による巡回にて聞き取りも行う。
- 【実施者】 熱海商工会議所職員
- 【分析手法】 経営指導員が分析を行う。

(3) 成果の活用

- 早期に課題解決が必要とされる調査結果の分析と課題抽出を行い、様々な制度を活用した経営改善並びに経営発達に向けた具体的な計画作りの支援を目標に、事業所の生の声を当所施策に反映させる。
- 調査結果は当所発行の会報（隔月発行）及び当所ホームページにて公開する
- 事業者との問題意識の共有を図る。
- 課題に対する経営指導計画の立案、行政への要望、当所施策への反映に活かす
- 熱海市役所副市長と旅館組合・観光協会・商工会議所の専務理事が集うランチミーティングで報告し、課題共有を図る。

(4) 目標

調査事業名	現行	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
上記①公表回数	未実施	1	1	1	1	1
上記②公表回数	未実施	1	1	1	1	1
上記③公表回数	4	4	4	4	4	4

3. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

（現状）経営指導員が窓口指導時における金融斡旋や補助金申請時の際に申請者である小規模事業者から提供された財務諸表等により、経営状況の把握を行っていた。

（課題）目的が金融斡旋や補助金申請の書類づくりの為であり、事業計画策定に向けた分析としては不十分であった。

(2) 事業内容

①経営分析を行う事業者の掘り起こし

- ・経営分析手法（財務分析、SWOT分析、3C分析、ABC分析など）を学ぶセミナー開催
- ・経営指導員による巡回時には、業況や景況感、事業を行う上での悩み事などの聞き取り経営現場を知り、個々の事業者の実情や経営課題の把握に努め、経営分析が必要となる相談者の掘り起こしを行う。
- ・金融斡旋や補助金申請時を捉える

②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者のうち意欲的で販路拡大の可能性のある事業者5社及び小規模事業者経営改善資金(マル経資金)推薦者から5社

※マル経推薦者数は年間20件を目標とする

【分析項目】定量分析：財務分析、ABC分析、生産性分析 等

定性分析：SWOT分析、3C分析、VRIO分析 等

【分析手法】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」等のソフトを活用し、経営指導員が分析する。

(3) 成果の活用

分析結果は当該事業者にはフィードバックし事業計画策定に繋げる他、経営指導員により定量的な助言や経営課題の抽出に活かす。経営指導員間での情報共有をはかり、経験年数の浅い指導員であっても、適切な助言ができるようスキルアップに役立てる。

(4) 目標

支援内容	現行	H31年度	H31年度	H33年度	H34年度	H35年度
セミナー開催数	未実施	1	2	2	3	3
セミナー受講者数	未実施	10	20	20	30	30
マル経利用者	16※	20	20	20	20	20
分析件数	未実施	10	15	15	20	20

※平成29年度実績

4. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

(現状) そもそも事業計画策定に必須である経営状況の分析をしている事業者が少なく、経営指導員が、窓口指導時における補助金や融資、経営革新計画申請の際に、これらの申込みに必要なとされる事業計画策定のみを実施していた。

(課題) 分析が行われていないことから、小規模事業者としての到達目標が明確化されていないケースが多く、結果として事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透しない状況にある。

(2) 支援に関する考え方

事業計画の意義や重要性を理解して貰う為に、経営状況の分析を行った事業所を対象に経済動向調査や経営状況の分析の結果、需要動向調査等を踏まえ、経営指導員が、補助金や融資、経営革新計画申請の有無にかかわらず、事業所の状況に見合った最適な事業計画策定支援を行い、静岡県よろず支援拠点や経営革新等認定支援機関等と連携をすることで、伴走型の指導・助言を行い、小規模事業者の持続的発展を図る。

(3) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催

会報や巡回での周知を行う他、過去に補助金（持続化補助金やものづくり補助金）利用した事業者に対して直接勧誘し、事業計画策定セミナーを年間1回（参加者10名）開催する。

【カリキュラム】

○課題設定

「経営理念の確認」「将来ビジョン」「現状分析」「5年間の取組施策」
未来を描く前に足元の確認し、自分が今どの位置にいてこれから目指す未来はどこにあるのか、そのためにどの道を行くのか順を追って考えてもらう。

○目標・行動の数値化

「戦略構築」「行動の選択」「数値計画」「当期目標設定」
課題を基に、5年先の行動・目標を数値に落とすことを目的にする。

事業計画策定事業者に対しては、経営指導員が、事業計画のブラッシュアップを1事業所に対し半期に一度以上行うことを目標に、小規模事業者の売上拡大や、販路開拓等に向けた実現可能性の高い計画を伴走型で支援していく。

②小規模事業者経営改善資金（マル経）利用者への事業計画策定支援

日本政策金融公庫の融資制度「小規模事業者経営改善資金」利用者で経営分析を実施した事業者を対象に事業計画策定の優位性を周知し、希望者には経営指導員が事業計画の策定支援を行う。

(4) 目標

	現行	H31年度	H31年度	H33年度	H34年度	H35年度
事業計画策定件数	—	5	7	7	10	10

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) 経営指導員が、融資・補助金採択・経営革新計画承認等の目的を達成するための事業計画策定支援が中心で、策定後の計画実行は小規模事業者に任せていた部分があり、実施支援については年1回程度となっていた。

(課題) 年1回の訪問では不十分であり、計画通り実行されないケースや目標に達成しない事業所が見受けられていた。

(2) 事業内容

・事業計画策定事業者へのフォローアップ実施

事業計画策定後は、計画を策定した事業者の全てを経営指導員が担当制により、四半期に一度の頻度でフォローアップを行い、計画の進捗状況を確認するとともに、「売上、収益性、顧客、販路、人材」等各項目に基づき、指導・助言を行う。また、かい離がある場合は、その原因究明と対処にあたり、必要に応じて専門家派遣制度等を活用し、事業遂行に向けた課題解決策の提案と実行にあたる。

また、連携する地域金融機関等が主催する各種補助金制度説明会や、販路開拓等に関するセミナー・相談会に経営指導員が参加し、情報収集した国・県・市、その他の公的支援機関が行う各種支援施策を、事業計画策定事業者に対して広報周知す

る。併せて、施策利用を希望する事業者には、経営指導員が、利用申請に関する手続き等の支援を行う。

なお、事業計画を策定した小規模事業者のうち「小規模事業者経営発達支援融資制度」を利用した小規模事業者に対しては、経営指導員と日本政策金融公庫と連携したフォローアップを、半期に一度の支援を目標に実施する。

(3) 目標

支援内容	現行	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
フォローアップ対象事業者数	—	5	7	7	10	10
フォローアップ延べ回数	—	20	28	28	40	40

6. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

(現状) 需要動向については、これまでは巡回訪問等で相談があった小規模事業者に対して、経営指導員が持っている個々のノウハウでの情報提供や、専門誌の記事内容やWEB上の調査結果、総務省家計調査等を小規模事業者からの相談の都度、単なる情報資料として提示していたにすぎなかった。

(課題) 需要動向調査に対する事業者の関心が薄く、調査の実態や必要性の周知が必要である。

(2) 事業内容

①需要動向調査へのハードルを下げる目的に、マーケティング専門家等を講師に招き、最近の消費トレンド、顧客ニーズを踏まえた「売れる商品づくり」セミナーを年1回開催する。これにより、主に、新たな販路開拓や新商品開発を予定している小規模事業者を対象に、新商品・サービス開発・販売の参考としてもらいつつ、事業計画策定セミナーへの誘導も行う。

②食品製造業（菓子・惣菜・その他）の小規模事業者に対し、熱海市が全国一の収穫量を誇る「橙」を利用した新たな食品の開発を促すため、試食会（テストマーケティング）を行い、来場者にアンケート調査を実施し需要調査を実施する。

○支援対象：食品製造業（菓子・惣菜等）の小規模事業者で橙を活用した商品を製造している事業者5社

○調査実施者：支援対象小規模事業者

○調査時期：橙の収穫期（10月～12月）の前、半年以内

○調査対象：30名（市民・観光客問わず、市内中心部で開催のマルシェ来場者）

○調査項目：①風味②値頃感③パッケージ④価値（こだわり）⑤支援対象者任意の項目（その商品固有の性質に関わる項目など）

○調査方法：熱海商工会議所から至近の商店街で開催されるマルシェへの来場客に勧誘して当所内に設ける会場に誘導する。

○提供方法：調査結果をまとめて、支援対象者に提供

○活用方法：現在の商品の改善、橙関連の新商品開発に役立てる

(3) 目標

支援内容	現行	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
売れる商品セミナー開催回数	未実施	1	1	1	1	1
売れる商品セミナー参加者数	未実施	15	15	15	15	15
橙の需要動向調査参加事業者	未実施	5	5	5	5	5

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

(現状) 当所が推進している熱海ブランド事業の認知度向上のため、フェアの開催や地元美術館と連携した催事販売など地元に着した事業を展開している

(課題) 事前・事後のフォロー不十分であり、対象企業が熱海ブランド認定企業に限られてしまう。

(2) 事業内容

○BtoB展示会、商談会参加促進及びマッチング支援

支援小規模事業者ならではのオリジナリティの高い商品やきめ細かいサービスの新たな販路を開拓するためには、商品・サービスの認知度向上のためのプロモーションが重要である。しかし経営基盤が脆弱で資金力に劣る小規模事業者は、単独では積極的かつ効果的な販路開拓策をとることが難しい。そこで経営指導員が、県内金融機関等が主催する展示会やマッチング商談会への参加を促し、バイヤーなどとのマッチングを支援する。

☆想定している展示会・商談会等：静岡県東部4信金ビジネスマッチング商談会

目的：静岡県東部4信金が地方公共団体と連携し、中小企業・小規模事業者・農林漁業者の販路拡大、新規取引先の創出、新たなパートナーの発掘、産学官金連携などの機会を提供し産業活性化と地方創生に寄与することを目的とする。

内容：①「富士山・東北海道広域ビジネスマッチング『食&農』こだわりの逸品展示会（展示商談会・販売会）

◆商談 出展企業・団体 180

◆実績 当日アンケート集計 総商談数 683件

2ヶ月経過アンケート実績 商談成立42件

②富士山麓ビジネス商談会

◆参加企業数 288社

◆商談実施数 519件

◆実績 発注企業アンケート 取引可能性あり 18.1%

商談を継続 42.5%

受注企業アンケート 交渉継続率 51.5%

◇総来場者数 バイヤー等事業者800人

また、小規模事業者の需要開拓という視点から、小規模事業者が参加しやすいよう、機会提供をさらに進め、経営指導員が、その効果を数値目標(商談件数、成約件数、受注件数、売上額等)で管理・検証していく。

併せて、展示会等に出展を希望する管内小規模事業者を対象に、経営指導員が出展計画の立案、申請手続き等をサポートする。

マッチング事業に参加する事業所については、会社概要をはじめバイヤーが求めている情報を短時間で理解していただくための資料作りなどの支援を行う。

事業所の希望があれば、事前に支援した担当者を商談会に参加させ、事業者の側面支援とバイヤーが求めているニーズの把握、事業所が改善すべき事項を取りまとめ、次回の商談会で改善する支援を実施する。

○WEBを活用した販売促進支援

自社ホームページの作成等、ITの活用による販売促進策に関しては、専門家派遣制度等を活用しながら、経営指導員らが支援する。

また、希望者にはITコーディネーター等と連携し個別相談を行う。これにより、IT活用を実践し売上拡大、販路拡大を目指す小規模事業者を増やしていく。

○海外展開等支援

巡回・窓口指導において、経営指導員では解決が困難な、高度な技術支援や特殊な販路を伴う専門性の高い支援や、海外との取引を希望する小規模事業者に対しては、

家 静岡県よろず支援拠点の販路開拓アドバイザー・海外支援アドバイザー等の専門家の活用、ジェトロ静岡と連携し支援にあたる。

○商品広報PR支援

販路開拓の手法として、各種メディアを通じたPRやITを活用した情報発信は有効である。開発した新商品やサービスは、マスメディアへのプレスリリース、当所会報誌へ記事掲載を行い、積極的に広報PRを行う。テレビや新聞等に取り上げられ、各地から問い合わせや注文が殺到し、瞬く間にヒット商品に成長する例も多い。小規模事業者の新製品・サービス等に関する情報を、当所からマスコミ各社へ情報発信するとともに、経営指導員が取材対応等をサポートする。

○おもてなし認証制度取得支援

訪日外国人客増加に向けて行政と連携し、ファミトリップを推進しインバウンド需要を高めることと並行し、事業者にはおもてなし認証制度(紅認証)取得を積極的に促し、取得に向けての支援を行う。

○キャッシュレス決済導入促進支援

キャッシュレス決済が日常化している国からの訪日客が、当市にて買い物をしやす

い（＝消費額が増える）環境を整備する為に、当市の小規模事業者のキャッシュレス決済導入を促進する。具体的にはキャッシュレス決済の仕組みや必要性を理解できるセミナーを年1回開催し、行政や商店街連盟と連携し普及を目指す。

（目標）新たな需要開拓のための販路開拓支援及びマッチング・新商品開発数

支援内容	現状	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
①②展示会 支援件数 (BtoB)	2	3	4	5	5	5
成約事業所数	1	2	2	3	3	3
売上増加率 (出展前と出展後の月商(1社あたり))	5%	10%	10%	10%	10%	10%
海外展開支援 事業所数	1	2	2	3	3	3
海外支援事業 所売上増加率 (1社あたり)	5%	10%	10%	10%	10%	10%
インターネット通販 出店企業数	1	3	5	7	10	15
インターネット通販の 売上増目標 (1社あたり)	3%	15%	15%	20%	20%	20%
広報PR件数	未実施	3	5	7	10	15
広報PRによる 売上増目標	未実施	5%	10%	15%	20%	25%
おもてなし認 証取得件数	未実施	4	4	4	4	4
認証による売 上増目標	未実施	2%	3%	4%	5%	5%
キャッシュレ ス決済セミナ ー実施回数	未実施	1	1	1	1	1
キャッシュレ ス決済導入事 業所(増加数)	未実施	10	30	30	50	50

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

(1) 現状と課題

本市は平成27年度以降3年連続で宿泊者数が300万人を超え、JR熱海駅周辺の賑わいは徐々に市内中心部へと波及しており、観光客が訪れる地域の空き店舗は減少している。また、積極的なメディアプロモーションによりテレビや雑誌等のメディアへの露出が功を奏し若年層の支持を得つつ、季節の花々を楽しめるまちづくりを通

じて、幅広い年齢層が楽しめる温泉都市に変貌を遂げつつある。

一方で観光客の回遊が少ない地域ではまだまだ空き店舗が多く点在し、売上減や経営者の高齢化により閉店した店舗が多く並ぶシャッター街もあるなど、一部マスコミで伝えられる「復活した熱海」の恩恵にあずからない地区がある。

その「復活した熱海」の足下を支える労働力については、男女とも若者の転出超過による人口減少と高齢化の進行により、当市の求人倍率は深刻な人手不足に陥っている。

	熱海市の有効 求人数・求職者数・倍率の推移		
	有効求人数	有効求職者数	有効求人倍率
平成23年度	7,066	10,759	0.66
平成24年度	10,059	8,574	1.17
平成25年度	12,833	7,130	1.80
平成26年度	12,541	7,131	1.76
平成27年度	13,505	6,007	2.25
平成28年度	12,737	5,610	2.27
平成29年12月	1,007	428	2.35

(ハローワーク三島提供)

熱海商工会議所では新卒求人に不慣れな小規模事業者に対し、求人活動支援を実施しつつ、本市にある県立熱海高校と連携を図り、熱海高校生の地元就職斡旋を行うことにより若者の地元定着に努めてきた。しかしながら、こうして就職した若者が1年以内に多くが離職してしまい、十分な定着が図れていたとは言いがたい状況にある。当然、市内で不足する人材の供給にも至っていない。

前述の通り本市の主要産業は観光関連産業であり、製造業といえば観光客向けの小規模な食品製造小売が殆どであり、その多くが自店で販売する以上の生産力を持たないが故に、首都圏や外国への拡販が難しく売上を飛躍的に伸ばすことが難しい状況にある。

(2) 事業内容

①熱海市地域活性化協議会の開催

観光客の市内の回遊性向上から労働力の確保、地域資源の開発と新商品開発まで本市が抱える様々な課題に対して解決策を検討する為、熱海市役所、熱海市観光協会、熱海温泉ホテル旅館協同組合、JA あいら伊豆、菓子商工業組合、飲食業組合、熱海市商店街連盟、駅ビル関係者、JTB 中部等を構成メンバーとする協議会を年2回開催する。商工会議所は事務局を担いながら、下記の事業の中心的な役割を担う。

②スイーツマップ作成

熱海市が推進するシティプロモーション事業に積極的に関わる中、熱海菓子商工業組合と連携し、観光客の回遊性を高めるための「スイーツマップ」を作成し、観光客・菓子店・宿泊施設の満足度向上に向けた事業を推進する。

③雇用促進支援

雇用促進支援として、市内事業所の求人に対応し、地元高校生の管内就労の促進とその定着を図るため、管内事業所における求人調査、求人事業所への求人手続き、高校との連携による情報交換会、企業見学会や職場実習などインターシップを実施する。特に人手不足が深刻な観光・宿泊施設の雇用支援の為、熱海温泉ホテル旅館協同組合や熱海市観光協会と現在月 1 回開催されているランチミーティングにて情報を共有する。

④熱海国際観光専門学校対象の就職ガイダンス開催

基幹産業である観光業の人材不足改善の為、当市にある国際観光専門学校での就職ガイダンスを開催する。これまで観光の専門学校が存在するにも関わらず、人材採用事業を行ってこなかったが、市外出身者の多い地元観光専門学校と管内事業所を繋げることで、即戦力となる人材確保と若者人口の増加を図る。

⑤人材定着の為の同期会開催

人材定着事業として熱海同期会を実施する。市内では若者世代の採用が少なく、同期と呼べる仲間がいないことから、悩みを相談できず離職に繋がるケースがある。

その為、熱海市内に就職した新入社員で同期グループを形成することで、悩みの共有、市外出身者においては市内での仲間づくり、プライベートの充実を図り、離職率低下を図る。

⑥婚活事業

熱海市内は30代の未婚率、出生率が共に県内最下位で

30代の未婚率においては全国828市区において最下位である。(2017年ダイヤモンドオンライン調査) 管内の未婚率を下げることにより、出生率上昇、将来の労働人口の増加を目的とし婚活事業を行う。

⑦ダイダイを使用した商品開発(農商工連携)

本市の地域資源のうち、生産量が多く安定的に供給が可能である「橙(ダイダイ)」を活用し、JAあいら伊豆、JTB中部、市内飲食業組合等と連携し、「橙」をテーマにした新たな取り組みを展開する。新たな加工品の開発や販路の開拓を目指すべく、新開発された商品等の情報発信にも努める。また農業者との連携を図ることで、農商工連携の推進と新たな事業展開を推進する。

本市の橙の生産量は日本一であるものの、その需要の殆どは正月のお飾り用であったが、現在の需要は減少傾向にあり、多くの果樹園では橙を収穫せずにそのまま木にならしたままに放置してある状態である。

ミカンなどの直接食べる柑橘ではない「ゆず」を使い全国に拡販している高知県の馬路村の商品化の道のりを参考に事業を以下の通り展開する。

- ・橙の機能性(栄養学的なエビデンス)の研究

橙のワタや種が腫瘍に効くとの情報もあることから、静岡県内の大学・県立がんセンター研究所などと連携を進める

- ・地域で使える橙の搾汁機の導入検討

既に馬路村に搾汁機を搬入した徳島市の港産業(株)川田氏の仲介により、熊本県農業研究センターを訪問、橙の搾汁のサンプルを取ってある。静岡県の搾汁機を

製作している業者である静岡精機との打ち合わせも行っており、熱海地区内で搾汁施設を作ることを目指す。

・商品化へのプロセス

A 果汁を使用した商品群

飲食団体のご当地サワー「熱海だいたいサワー」を開発、果汁・橙のスライスの供給がスムーズに行われるよう、JA・農家と授産所と市内飲食団体（飲食業生活衛生同業組合熱海支部等）の連携を促進する。

B 皮・ワタ・種を使用した商品群

馬路村が高知大学と連携し研究を進めた事例があり、静岡大学・静岡県立大学・県立がんセンター研究所等との連携を進める。

C 酸味・苦みを使用した商品群

和食やフレンチ・イタリアン、スイーツへの活用を研究する。

手始めにアンケート調査を熱海駅ビル「ラスカ熱海」内にてアンケート調査を平成30年度に実施

D 観光とリンクした情報発信

橙を知ってもらう為のイベント開催。JAと橙畑が多くある熱海市多賀地区にある多賀観光協会との連携により、熱海市多賀にある「うみえーる」にて橙搾りの体験イベントを開催する。

E 香りをテーマにした商品群

「香り」を商品化している事業所に対し新商品開発を促す。

F 料理をテーマにした商品群

熱海市がJTB中部に委託し「食」をテーマにしたプロモーション「意外と熱海」にて生まれた橙を活用した料理（料理研究家の長田絢氏監修）が既に存在する。現在6店舗が料理を提供しているが、これを15店舗目標に料理の開発を促していく。

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

(1) 現状と課題

(現状) 県内商工会議所間での支援ノウハウ等の情報交換は既に様々な会議・研修によって実現している。

(課題) 一方で、日本政策金融公庫を除く金融機関や熱海市以外の行政、他の経済団体・同業団体との情報交換の頻度は低い

(2) 事業内容

県内外の支援機関及び専門家等と連携し、各地域の小規模事業者の需要動向、支援策や支援ノウハウ等に関する情報交換を行い、新たな需要開拓を進める上での基盤構築に取り組む。

なお、下記研修会では、支援ノウハウ並びに現状等についての情報交換を図るとともに、必要な支援機関とそれぞれの強みを提供し合うことで、地域としての実質的な

効果が上がる情報交換を実施する。

- ①国・県・市の補助金をはじめとした経営支援メニューを活用するために、静岡県主催による地域商工行政推進協議会（構成員：静岡県内の市町、商工会・商工会議所、中央会、工業技術支援センター）において、小規模事業者・中小企業支援メニューについての情報交換を行う。併せて、創業、経営革新、販路開拓、ものづくり補助金等の申請ノウハウについての情報収集を行い、支援施策の見える化など情報発信の強化にも努め、小規模事業者に活用できる環境を整える。（年1回開催）
- ②日本政策金融公庫並びに県信用保証協会、地域金融機関（静岡銀行、スルガ銀行、静岡中央銀行、三島信用金庫）との連携支援会議を開催することで、中小企業支援メニューの他、小規模事業者の持続的発展についての情報交換を行い、金融支援能力の強化に努める。（年2回開催）
- ③日本商工会議所並びに静岡県商工会議所連合会をはじめとする各種会議に参加し、経営発達支援事業の支援状況等についての情報交換を実施することで、各地の成功した手法及び効果的な支援ノウハウを学び活かす。（年4回開催）
- ④熱海市及び地域金融機関、宅建協会などと緊密な情報交換を図ることで、創業支援に関する各種施策の共有、支援の状況や事例について、各支援機関と連携と協調を図ることで、創業に関する一貫性のある支援事業を積極的に行う。（年2回開催）
- ⑤静岡県よろず支援拠点をはじめ、静岡県産業振興財団・JETRO・地域金融機関等と連携し、各種セミナー並びに説明会を開催することで、支援ノウハウの蓄積に努め、情報収集するとともに、小規模事業者に広く周知する。（年1回開催）

2. 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）静岡県商工会議所連合会が主催する「経営指導員研修会（一般研修・専門研修）」や中小企業大学校の主催する各種研修会に経営指導員が参加することで、売上や利益確保を重視した支援能力の向上を図っている。

（課題）経営指導員が各種研修会で研修を受講しても、それらで得た知識を支援現場で十分に活かされておらず、また、経営状況等を共有する仕組みも存在せず、支援ノウハウも共有されていなかった。

また、当所ではあらゆる相談に対応できるゼネラリスト的な経営指導員が求められてきた経緯の中で、専門的な内容は外部専門家等に丸投げするような業務仕訳を行っており、経営発達支援事業を実施していく上で、経営分析や事業計画策定の知識が求められる。

(2) 事業内容

①外部専門家を講師とする勉強会開催

会議所職員の資質向上を図るため、必要に応じて、外部専門家等を講師とし、経営課題・テーマ別の「経営支援勉強会」を毎月1回2時間以上開催し、組織内で経営指導員等のスキルアップとノウハウを共有する。なお、外部研修で習得した支援ノウハウは、「経営支援勉強会」内で情報共有を図る。

②OJT制度の導入

若手職員については、先輩職員とチームで小規模事業者を支援することを通じて、指導・助言内容、情報収集方法を学ぶなど、OJTにより伴走型の支援能力の向上を図る。

③日本商工会議所及び静岡県商工会議所連合会、中小企業大学校主催の職種別職員研修会に参加し、会議所職員としての基本的な支援ノウハウの向上を図る。併せて、県内経営指導員同士の情報交換による人脈ネットワークを促進する。

入所3年以内…県連指導員研修、中小機構基礎Ⅰ研修他

入所5年以内…県連指導員研修、中小機構基礎Ⅱ研修他

入所7年以上…県連指導員研修、中小機構専門研修、日商等管理職・部門別研修他

④各担当職員は日本政策金融公庫(マル経調査技法研修)、税務署(税務研修)、労働保険事務組合(労務研修)等が主催する各種研修会への積極的参加や、地域金融機関や税理士会等との連携により、現在不足している定量分析の能力向上を図る。

⑤会議所職員は日本商工会議所WEB研修へ積極的に参加することで、各人の意欲測定や資質向上並びに外部評価を確立すること等を目的に、各種公的資格取得や技能検定試験の取得を目指す。(職員に対する資格取得手当の所内規定整備中)

⑥豊富な経験と知識を有する当所委嘱商工調停士の経営安定特別相談の現場に帯同することで、多くの事例を経験し、高度なスキルや知識を学び、必要に応じてコーチングを受ける等、会議所職員の個の力・マンパワーの向上に努める。

⑦朝礼において、経営指導員からの支援計画の進捗状況の伝達を実施するとともに「経営支援勉強会」を毎月1回2時間以上開催することで、各経営指導員等が保持している経営発達支援等のノウハウを、一般職を含めた全職員でも共有を図る。また、当所職員がチームとなって、地域や個々の事業所が保有している強み・弱み等の情報を共有化することで、経営発達支援事業の遂行に役立てる。一方で、情報を分かりやすく小規模事業者に伝えることも重要であるため、専門講師を招いて、プレゼンテーション力やコミュニケーション力を高める研修会を、併せて開催する。

⑧経営指導員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、現在使用している当所会員データ管理システムを改良し、経営指導員が成功事例や支援ノウハウ・スキル等を記載できるようにする。また、この情報は全職員がパソコン上で検索・閲覧ができるようにする。

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

(1) 現状と課題

(現状) 静岡県や熱海市による2年に1度の指導調査による評価が行われている。

(課題) 指導調査は主に補助金や委託金の執行状況と改善結果を確認する場であることから、個々の事業の評価はなされない。

(2) 事業内容

①本計画の遂行に関しては、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の目標数値を設定し、指導カルテや日報等により進捗状況を管理する。併せて、全職員を対象に、経営発達支援計画に基づいた個別目標値を設定する。達成度を自己評価した後、管理職が評価し、結果については人事考課に反映する。

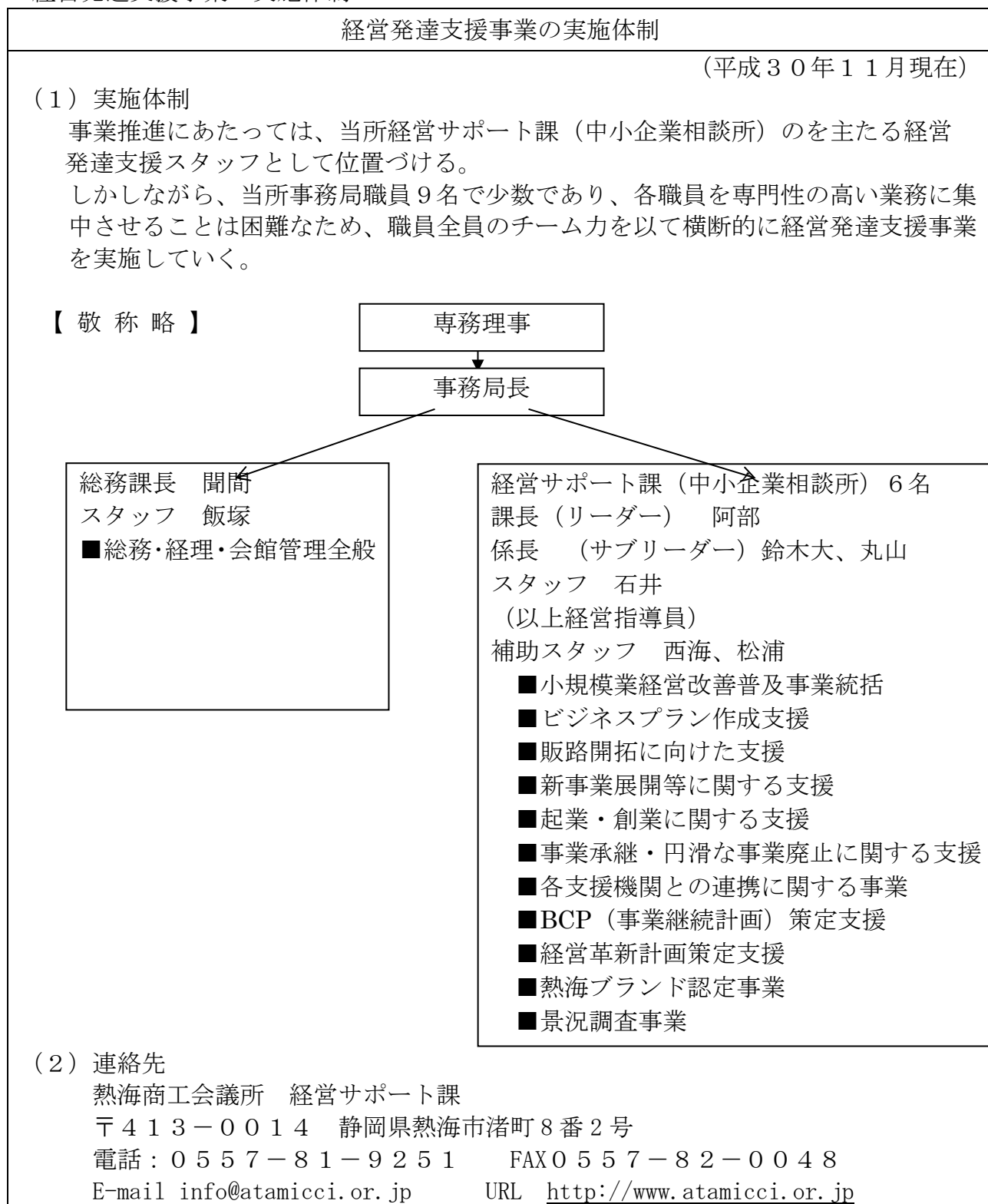
②当所委嘱の中小企業診断士及び外部有識者(静岡銀行熱海支店長、熱海市役所観光経済課長等)に要請し、年1回本事業の実施状況及び実績に対する評価について検証を行い、見直し案の提示を行う。併せて、静岡県中小企業再生支援協議会、静岡県経営改善支援センター、静岡県事業引継ぎ支援センター、静岡県よろず支援拠点等の有識者に事業の実施状況を報告し、助言を求めることで、より事業効果を高める。

③評価・見直し案について、当所正副会頭会議へ報告し、承認を受ける。また、この評価・見直し方針は、常議員・監事に毎年度報告するものとする。

④事業の成果、評価、見直し等の結果については、当所ホームページ(<http://www.atamicci.or.jp>)にて公表し、常時閲覧可能な状態とする。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位：千円)

	31年度 (31年4月以降)	32年度	33年度	34年度	35年度
必要な資金の額	3,700	4,050	4,050	4,400	4,400
地域経済動向調査	100	100	100	100	100
経営状況分析	150	300	300	450	450
事業計画策定支援	150	150	150	150	150
事業計画実施支援	400	600	600	800	800
需要動向調査	100	100	100	100	100
新たな需要開拓	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
地域経済活性化	800	800	800	800	800
他との情報交換	200	200	200	200	200
職員の資質向上	200	200	200	200	200
事業評価・見直し	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、各種事業収入、県補助金、市補助金、熱海市委託金、日商事業委託金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(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
(1) 地域の経済動向調査 地区内の各種経済動向を調査・分析する連携
(2) 経営分析、需要動向 小規模事業者の強みや弱みを捉え、適切な方策を示す連携
(3) 事業計画の策定、実施支援 小規模事業者が経営目標を達成するための連携
(4) 創業・第二創業（経営革新支援） 地域に新しい事業所を生み出すための連携 熱海市や市内金融機関、不動産業界、NPO法人、専門家等と連携した熱海市起業創業支援事業
(5) 小規模事業者販路開拓支援 小規模事業者の新たな販路を開拓する連携 熱海駅新駅ビル・MOA美術館における熱海コレクションA-PLUS認定商品の販売場設置に向けた取り組み 熱海市と連携し「熱海市チャレンジ応援センターA-biz」を設置し、販売力アップに向け知恵と工夫、情報とネットワークを駆使し個店支援事業を展開
連携者及びその役割
①熱海市観光経済部観光経済課産業振興室 (代表者 市長 齊藤 栄 住所 熱海市中央町1-1 TEL0557-86-6204)
②静岡県経済産業部商工業局経営支援課 団体支援班・経営革新班 (代表者 知事 川勝 平太 住所：静岡市葵区追手町9-6 TEL：054-221-2806)
③静岡県沼津工業技術支援センター (代表者 センター長 山本 寛人 住所：沼津市大岡3981-1 TEL：055-925-1100)
④(公財)静岡県産業振興財団 (代表者：理事長 中西 勝則 住所：静岡市葵区追手町44-1 TEL054-273-4434)
⑤静岡県事業引継ぎ支援センター (代表者：統括責任者 清水 至亮 住所：静岡市葵区黒金町20-8 TEL054-275-1881)
⑥ジェトロ静岡 (代表者：理事長 石毛 博行 住所：静岡県清水区日の出町9-25 清水マリンビル5F TEL054-352-8643)
⑦(株)日本政策金融公庫沼津支店 (代表者：支店長 佐藤 真 住所：沼津市市場町5-7 TEL：055-931-5282)
⑧三島信用金庫 (代表者：理事長 平井 敏雄 住所：三島市芝本町12-3 TEL：055-975-4840)
⑨(一社)熱海市観光協会 (代表者：会長 中島 幹雄 住所：熱海市渚町地先 TEL：0557-85-2222)

- ⑩熱海温泉ホテル旅館協同組合
(代表者：理事長 目黒 俊男 住所：熱海市田原本町9番1号 TEL：0557-81-5141)
- ⑪あいら伊豆農業協同組合
(代表者：代表理事・組合長 土屋 壽良 住所：伊東市宇佐美1808-1 TEL：0557-48-9300)
- ⑫公益財団法人 岡田茂吉美術財団 MOA 美術館
(代表者：館長 内田 篤呉 住所：熱海市桃山町26-2 TEL：0557-84-2511)
- ⑬湘南ステーションビル株式会社
(代表者：代表取締役 小澤 裕 住所：平塚市宝町1-1 TEL：0463-22-0236)
- ⑭東日本旅客鉄道株式会社 横浜支社
(代表者：執行役員 横浜支社長 廣川 隆 住所：横浜市西区平沼1丁目40番26号 TEL：045-320-2011)
- ⑮熱海市商店街連盟
(代表者：会長 岩本 寛 住所：熱海市渚町8-2 TEL：0557-81-9251)
- ⑯JTB プロモーション
(代表者：代表取締役 安田 幹司 住所：名古屋市中村区名駅二丁目45番7号 TEL：052-485-7118)
- ⑰JTB 中部
(代表者：代表取締役 松本 博 住所：名古屋市中村区名駅1丁目1番4号 TEL：054-582-9481)
- ⑱静岡県飲食業生活衛生同業組合熱海支部
(代表者：支部長 南 芳弥 住所：熱海市渚町8番2号 TEL：0557-82-1658)
- ⑲熱海料飲連合会
(代表者：会長 鈴木 恵次 住所：熱海市渚町8番2号 TEL：0557-81-2059)
- ⑳静岡県社交業生活衛生同業組合熱海支部
(代表者：支部長 中村 誠 住所：熱海市中央町2-10-205 TEL：0557-83-5300)

