

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>南足柄市商工会（法人番号：6021005006157） 南足柄市（地方公共団体コード：142174）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日から令和8年3月31日まで</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標 ① 小規模事業者の魅力向上と情報発信力強化による地域商業の活性化 ② ものづくり企業の経営力向上と持続的発展 ③ 地域観光資源の有効活用による域内外の需要創出 ④ 事業承継支援、創業支援による廃業及び小規模事業者数減少の抑制</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること 地域の経済動向調査の実施。RESAS（地域経済分析システム）等の分析ツールを活用した分析及び結果の情報提供を行う。</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること 消費者アンケート（マーケットイン）による調査を実施する。</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナー等の実施を通じた対象者の掘り起こしと、小規模事業者の現状について「財務」・「事業」・「組織」等の分析を行う。</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること セミナー及び個別相談を通じて事業計画策定の支援を実施する。</p> <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 定期巡回訪問により進捗状況チェックし、フォローアップを行う。</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会、商談会等出展支援のほか、SNSなどIT活用支援を実施する。</p>
<p>連絡先</p>	<p>南足柄市商工会 〒250-0105 神奈川県南足柄市関本 961 電話：0465-74-1346 F A X：0465-74-1216</p> <p>南足柄市役所 環境経済部 商工観光課 商工観光班 〒250-0192 神奈川県南足柄市関本 440 電話：0465-73-8031 F A X：0465-70-1077</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) 地域の現状と課題

①現状

1) 立地

【地理】

南足柄市は、神奈川県西端に位置し、東西約12km、南北約9km、面積77.12平方kmの広がりを持ち、北は山北町、東は開成町、南東から南にかけて小田原市及び箱根町に、西は静岡県小山町に接しており、都心から約80km、横浜から約50kmの距離にある。

市域は最高峰の金時山(1,212m)を中心として、東方の明神ヶ岳にのびる箱根外輪山と北方の足柄峠、矢倉岳にのびる足柄山塊を両翼として、約90度の扇形に開けた中に、丘陵地、台地、さらに山間のせせらぎを集めて西から東へと市内を流れる狩川、内川の河谷平野と酒匂川の沖積層からなる西高東低の地形で、平坦地は足柄平野の一部を占めている。

南足柄市は、国土交通省から「水の郷百選」にも選ばれるなど、豊富な水に恵まれていることから、富士フィルム㈱やアサヒビール㈱などの大手企業の事務所・工場が立地している。



南足柄市の位置



【主要交通網】

市周辺の主要道路交通網として、国の東西の大動脈である東名高速道路、国道1号線、国道246号線などがあり、それぞれが東京まで直結しており、都心から東名高速道路を利用すると約1時間程度で到着する。

現在、神奈川県によって南足柄市から箱根町(仙石原)まで通じている県営林道等を県道(南足柄市と箱根町を連絡する道路)としての整備が進んでおり(2021年春開通予定)、開通すると箱根からは通常約1時間以上かかる場所、開通後は半分の時間で当地に到着することができる。

鉄道は、伊豆箱根鉄道大雄山線が本市と小田原市を結んでいる。大雄山線は本市の中央を走っており、大雄山駅における年間乗車人員は、922千人(伊豆箱根鉄道資料/2018年度)と通勤や通学など地域住民の重要な公共交通機関として利用されている。

また、小田急電鉄小田原線や東海道線、東海道新幹線によって東京や横浜などの首都圏へ直結している。新幹線を利用すると小田原駅から東京駅まで約40分程度で行くことができ、首都圏からの利便性に優れている。

2) 大手企業が立地する地域性

a. 富士フイルム株式会社

富士フイルム(株)の前身、大日本セルロイドは、写真感光材料工場の建設に不可欠な“豊富な良質の水”と“きれいな空気”、そして首都圏への良好なアクセスを併せ持った当時の南足柄村を建設地として決定。大日本セルロイドは写真フィルム事業を独立させ、1934（昭和9年）年に南足柄村に富士写真フイルム(株)が誕生、足柄工場が操業した。

以来、都心から 80 km 県内という地理的条件や温暖な気候に恵まれた地として、富士フイルム(株)の発展とともに、南足柄市も発展してきた。

b. アサヒビール神奈川工場

アサヒビール(株)は、かねてより東京工場を移転し首都圏への新たな供給拠点を検討していたところ、良質の水を産し水量も豊富で、かつ交通アクセスの便が良い神奈川県南足柄市に進出を決め、平成 14 年 5 月より神奈川工場が操業した。

敷地内にはアサヒビール園や当会会員の商品をはじめ、足柄上地域の特産品販売・PR を行う物産館あしがらの里が併設されている。また、アサヒビール(株)は、敷地内には 1,300 本もの桜を植栽したり、アサヒビオガーデン内の小川に、毎年 3 月に地元小学生によるホタルの幼虫を放流するなど、環境保全に関する取り組みが活発である。

c. 南足柄東部工業団地

南足柄市の工業は、化学工業や精密機械工業を中心として発展してきた。そのような中、南足柄東部工業団地は、神奈川県によって、県の「西のハイテクゾーン」形成の拠点として、産業集積の地域的不均衡の解消と「足柄定住圏」の核づくりを図るため、県西部地内における工場用地を整備、造成されたものである。先端技術産業等の立地の促進を図ると共に、地域住民の雇用の場の確保と職域の拡大を促進し、圏域内工業の活性化を図ることを目的として、平成 9 年度に完成した。現在、工業団地内（広さ約 20 万平方メートル）には富士フイルム関連企業や守山乳業等の製造業をはじめ、運輸・卸売など 11 社ほどが立地している。

3) 観光客数の推移と多様な魅力を備えた観光拠点

南足柄市は、豊かな自然・水環境に恵まれているほか、開創以来 600 年以上の歴史を持つ大雄山最乗寺や金太郎伝説ゆかりの夕日の滝などの観光資源に恵まれており、過去 6 年間の観光客数は年平均約 89 万人であり、毎年増減を繰り返しながら推移している。市の代表的な観光名所についての説明も記載する。

<年次別の南足柄市の観光客数推移> 出典：南足柄市観光協会ホームページより

年次別	総数	大雄山最乗寺	足柄森林公園丸太の森	夕日の滝	足柄峠	その他
平成 26 年	941,479	318,634	31,265	115,064	139,657	336,859
27 年	756,667	176,175	28,571	84,050	85,142	382,729
28 年	869,668	241,715	26,632	97,470	121,956	381,895
29 年	896,913	200,586	49,989	160,681	119,396	366,261
30 年	952,690	298,204	48,447	128,317	106,273	371,449
31 年	974,440	332,783	38,010	132,661	109,712	361,274

a. 大雄山最乗寺

室町時代に開創され 600 年の歴史を有し、福井の永平寺、鶴見の総持寺に次ぐ、3,000 の門流を持つ曹洞宗の寺院である。座禅会などの体験型催事を行っており、外国人の参拝者の増加や、近年の御朱印やパワースポットブームにより若年層の参拝者が増加傾向にあり、大雄山最乗寺の観光客入込数 201 千人（令和元年度南足柄市統計書）と一番の拠点となっている。近年、長く寺を支えた「講」の減少や若い修行僧の減少という問題がある。なお、最乗寺の玄関口である仁王門から参道約 3 km には樹齢 500 年以上の杉並木がうっそうと茂っており県天然記念物となっている。

b. 箱根ジオパーク

箱根ジオパークには、40 万年以上におよぶ箱根火山の活動によりもたらされた自然を保全し、教育や防災などに活かしていく地域の活動が認められ、平成 24 年に日本ジオパークに認定された。

南足柄市は、平成 28 年 9 月に箱根ジオパークへの編入が認定。市内に 8 か所のジオサイトがあり、古くからの海底の堆積物や火山堆積物の層からなる地形など歴史的にも魅力ある資源が存在する。ボランティアガイドによるジオサイトツアーを開催。ジオパーク活動普及の一環として市内の小中学校で学芸員を講師に迎えジオパーク出張授業を実施している。

c. 道の駅「足柄・金太郎のふるさと」

道の駅「足柄・金太郎のふるさと」は、「市民協働」「官民連携」「地域間連携」の結集による産業・経済の活性化を目指す拠点、県西地域のゲートウェイを目指し 2020 年 6 月オープンした。道路利用者のみならず、週末になると地場産物を買求める観光客が多く来店している。足柄地域で採れた野菜などの農産物直売所も併設し、地域住民にとっても買物の場になっている。

d. 肴物産館あしがらの里

アサヒビール神奈川工場及びビール園の操業に伴い、新たな観光の拠点になり得ることから商工会員によって、足柄上地域の物産を販売する物産館あしがらの里を工場敷地内に開業。地域の総合経済団体である当会の会員事業所の商品をはじめ、足柄上地域の特産品販売・PR 等を担っている。また平成 29 年 7 月より、アサヒビール神奈川工場で製造されたビールをふるさと納税の返礼品として提供する業務を市から委託を受け当店にて開始。現在は、市内の会員事業者が返礼品の取扱い委託業務を引き継ぎ、県内の納税額 1 位となる商品となった。

4) 地域の人口推移と高齢化率

当市の人口は、昭和 47 年、市制当初の人口 32,569 人（4 月 1 日）から、市の発展に伴い増加が続き、平成 15 年度をピーク（44,440 人）に現在では減少が続いている。今後の推計人口は、令和 7 年には 40,263 人、令和 12 年には 38,248 人になると予測している。一方、老年人口（65 歳以上）の人口は全体の約 3 割を占め、近年増加傾向にあり、令和元年度における神奈川県の高齢化率の平均値 25.1%に対しても高くなっており、高齢化が進んでいると言える。

<南足柄市の人口推移>

各年 1 月 1 日現在

年次別	総数	男	女	増減	高齢化率 (65 歳以上)
平成 27 年	43,364	21,379	21,985	—	28.6
平成 28 年	43,252	21,303	21,949	△112	29.5
平成 29 年	42,839	21,087	21,752	△413	30.5
平成 30 年	42,613	20,990	21,623	△226	31.4
令和 1 年	42,176	20,764	21,412	△437	32.1
直近 5 年間の人口減少数			△1,188 人		

資料：南足柄市ホームページより

5) 地域事業所の概況

a. 地域事業所の業種別動向

地域産業は、富士フィルム(株)の前身会社である大日本セルロイドが写真フィルム製造拠点として、昭和9年に当市において本社工場を操業したことから始まる。今日まで約90年に渡り、富士フィルム(株)の発展と共に、富士フィルムを核とした主取引先関連企業(主に製造業)が主要業種となり、足柄上地域の中心都市として栄えてきた。

<商工業者数及び小規模事業者数>

当地域の商工業者数は、平成26年度経済センサス基礎調査において1,412、小規模事業者数は1,088事業者で、地域内商工業者数の77%を占めている。

年次別	商工業者数	商工業者の業種別内訳							小規模事業者数
		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	
平成11年	1,645	327	163	45	534		375	201	1,413
平成16年	1,609	323	136	36	323	196	365	230	1,350
平成21年	1,490	288	116	47	269	165	305	300	1,217
平成26年	1,412	240	112	47	242	144	338	289	1,088

資料：平成11・16年は事業所・企業統計調査 平成21・26は経済センサス基礎調査

※平成11年度のみ、小売・飲食・宿泊業は合算数値

<年次別の事業所総数及び業種別事業者数>

当地域の事業所数は平成8年の1,796事業所であったが、平成26年時点で1,547事業所と全般的に減少傾向である。平成8年と平成26年比較では、特に製造業の減少率が30%超と著しい。

年次別	総数	農林漁	建設	製造	卸・小売	宿泊・飲食	サービス	その他
平成8年	1,796	4	327	161	399	202	289	414
平成13年	1,770	4	323	134	360	197	296	456
平成18年	1,633	5	282	115	337	172	271	451
平成21年	1,682	12	288	116	316	166	279	505
平成26年	1,547	12	240	112	289	144	248	502

資料：事業所・企業統計調査、経済センサス-基礎調査、経済センサス-活動調査

<年次別の従業員総数及び業種別従業員数の推移>

従業員数は平成8年の事業所・企業統計調査において18,504人であったが、平成26年の経済センサス基礎調査においては15,093人(△約3,500人)と減少傾向になっている。特に、事業所数と同様、従業員数においても製造業が著しい減少を見せている。

年次別	総数	農林漁	建設	製造	卸・小売	宿泊・飲食	サービス	その他
平成8年	18,504	50	1,869	8,946	2,326	878	1,637	2,798
平成13年	18,280	19	1,783	7,688	2,385	999	2,082	3,324
平成18年	16,757	62	1,589	6,434	2,592	847	1,630	3,603
平成21年	17,275	99	1,670	5,205	2,845	902	2,197	4,357
平成26年	15,093	56	1,183	4,774	2,480	771	1,483	4,346

資料：平成18年以前は事業所・企業統計調査、平成21年以降は経済センサス-基礎調査

製造業の中では富士フイルム(株)に関連したプラスチック成形など部品の製造加工が多くを占めているが、現在はそうした下請け業者にとっては、従来の大手企業一社に依存する形から脱却するべく、新たな販路開拓や事業展開を行う必要性が高まっている。

<工業の推移（従業員数4人以上）>

年次別	事業所数	従業員数（人）	製造品出荷額等（百万円）
平成 24 年	55	4,884	243,178
平成 25 年	52	4,516	252,406
平成 26 年	50	4,079	240,726
平成 29 年	50	4,061	191,749
平成 30 年	50	4,266	240,751

資料：令和元年度版南足柄市統計書・工業統計調査

【卸・小売業（商業）】

卸・小売業についても、前述の年次別の事業所数、従業員数で減少傾向がみられた。当地域では、主要幹線道路（県道 74 号線）と並走して伊豆箱根鉄道大雄山線が走っている。鉄道の各駅前には商店が出店し、小規模ながら商店会が形成されていたが、主要幹線道路（県道 74 号線）沿い及び地域内外の郊外型大型店の出店が進むにつれ、住民の多くが自家用車で買い物に行きやすい大型店舗で消費する傾向が強まり、駅前商店会の主たる各種商店の廃業が進んでいる。下記の商業統計調査においても、事業所数や年間商品販売額の減少が顕著にみられる。

今後は、地域内外の大型店舗への消費流出の影響を抑え、かつ地域の人口減少・高齢化に対応するため、大型店との差別化・役割分担の明確化のみならず、地域内外の需要を取り込むべく商店会や個店の魅力を向上させ集客の拡大を目指していく必要がある。

<商業の推移>

年次別	事業所数	従業員数（人）	年間商品販売額（百万円）
平成 9 年	382	1,876	36,475
平成 14 年	335	2,265	36,714
平成 16 年	339	2,375	35,977
平成 19 年	310	2,101	32,340
平成 26 年	228	1,632	28,633

資料：令和元年度版南足柄市統計書・商業統計調査

【建設業】

建設業についても、前述の年次別の事業所数、従業員数で減少傾向がみられた。前述の平成 28 年度経済センサス活動調査においては、地域産業の内、売上高（13.1%）、付加価値額（3,622 百万円）とも地域を支える産業であるが、公共工事の受注件数が減少しており、厳しい状況下にある。また、製造業と同様に人手不足が深刻な課題である。

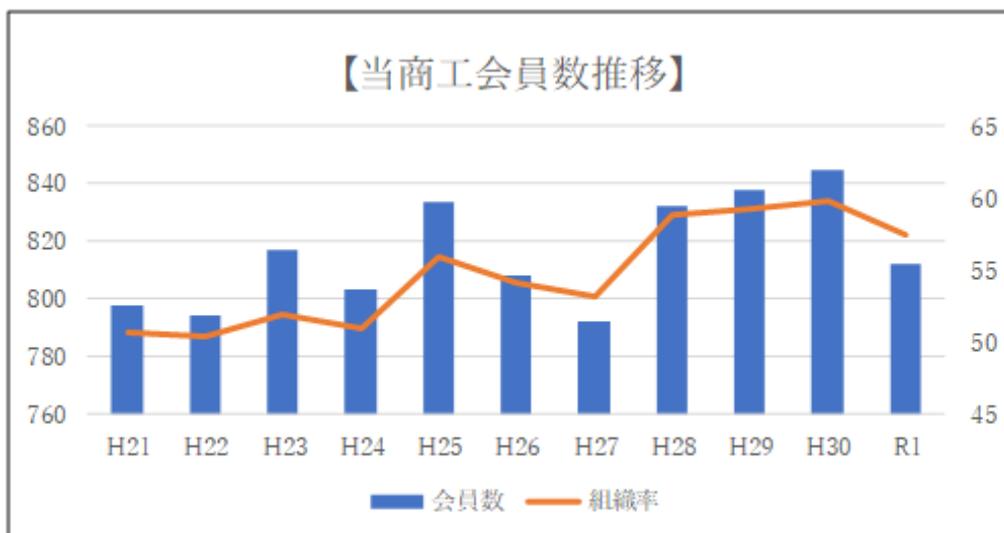
6) 南足柄市商工会の現状

a. 年度別会員数、組織率の推移

南足柄市商工会は、昭和 42 年 5 月に設立。会員数は 812 社（令和 2 年 4 月 1 日現在）であり、会員組織率 57.5%の地域総合経済団体である。当地域において事業所数の減少がみられる中、平成 27

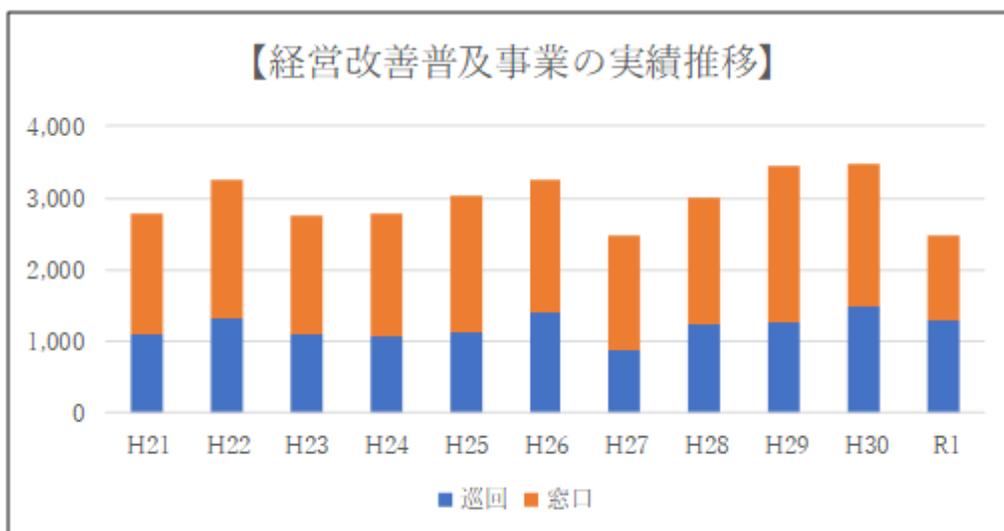
年からは会員増強運動を始め、増加に転じた。令和に入り、会員の高齢化が進み、廃業が相次いだことから、再び会員数が減少している。

今後は、コロナ禍の影響もあり、苦境に立たされる事業所が多くなることが予想されるため、会員のみならず地域の事業者の廃業の抑制が課題といえる。そのためにも経営支援や事業承継の推進が必要である。



b. 経営改善普及事業実績の推移

当商工会は、記帳指導や税務、労働保険手続きといった従来型の基礎的指導を中心に支援を行ってきた。その結果、経営改善普及事業の実績もほぼ会員数の増減に比例している。一方、厳しい経営環境下、会員事業所の持続的発展による存続を図るため、職員一丸となって巡回指導に取り組んでいる。今後、コロナ禍の影響により苦境に立たされた事業者支援も含め引き続き、短期、中長期の2つの視点に立った経営支援が必要である。



7) 南足柄市総合計画

【基本構想】

南足柄市第五次総合計画基本構想（2015 年度を初年次とし、2023 年度を目標年次とする）において、「ひとが集い、ひとがつながり、ひとが躍動するまち 南足柄」を掲げ、ひとの力の結集で、持続的に発展する、躍動感あふれる南足柄を目指すとし、次の3本柱を定めている。

1. ひとが集う … 市民がさまざまなまちづくりの場集い、また、多くの人々が私たちのまち南足柄を訪れ、移り住むことは、地域の元気を生みだします。
2. ひとがつながる … 地域社会のあらゆる場面で人と人とのつながりを大切にし、支え合い、連携し合うことは、地域コミュニティの活動や市民と行政による協働の取り組みを活発にし、まちづくりを前進させます。
3. ひとが躍動する … ひとが集い、ひとがつながることにより、市民、地域、企業などの活動が活発になり、地域の活性化、地域経済の活性化につながります。

また、市は将来都市像を実現するために、次の5つのまちづくりの目標を設定している。

5つのまちづくり目標	
1	安全で安心して健康に暮らせるまち
2	環境と自然に配慮した魅力あるまち
3	人と文化を育むまち
4	活力とにぎわいに満ちたまち
5	市民と行政がみんなで作るまち

上記、まちづくりの目標の中で、「4 活力とにぎわいに満ちたまち」において、農林業の振興や商工業の活性化を図るとともに、豊かな自然環境や歴史的文化遺産などの観光資源を活用した魅力ある観光振興を進め、地域の活性化を図る。また、地元企業と連携するとともに、企業等の誘致を推進し、雇用環境の整備を図るとし、施策大綱に5項目を定めている。

【施策大綱】「4 活力とにぎわいに満ちたまち」

- (22) 農林業の振興
- (23) 商工業の振興
- (24) 勤労者対策の推進
- (25) 観光の振興
- (26) 地域資源の活用と都市交流

【基本計画】

前述の基本構想に示す将来都市像及び施策大綱を受けて、実現に必要な基本的施策を基本計画として示しており、基本計画では4つの重点プロジェクトが掲げられている。その中で商工振興に係る部分では「3. 地域の潜在力で産業を興す南足柄」として、次の3項目が上げられている。

- (1) 地域経済を動かす観光なりわいづくり
観光客の受入環境を整え、稼ぐ観光を目指します。特に大雄山最乗寺周辺や地藏堂地区を重点地域とし、地域と連携して取り組みます。

道の駅「足柄・金太郎のふるさと」の開業や「南足柄市と箱根町を連絡する道路」の開通を契機に、市内周遊観光や近隣市町と連携した広域観光を推進します。

(2) 企業誘致による雇用創出（足柄産業集積ビレッジ）

足柄産業集積ビレッジ構想、竹松壺下地区は、工業系土地利用によるまちづくりを進めます。和田河原塚原地区は、南足柄の特産となる農産物を栽培するエリアとして農業による土地利用を促進します。

(3) 人やモノを動かす道路ネットワークの構築
都市計画道路・千津島・苧野線を整備します。

②南足柄市の商工業に関する地域課題

1) SWOT 分析

南足柄市の商工業に関する「強み」と「弱み」、さらに広がっていく「機会」や直面する「脅威」について、マーケティングの手法であるSWOT分析によって現状を整理した。

S 強み	O 機会
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 富士フィルムを核として産業が発展し、足柄上地域の中心都市 ➤ 東名・大井松田 IC から車で 10 分ほどに位置し、東京からは約 1 時間で到着 ➤ 伊豆箱根鉄道大雄山線を利用すれば、終点の小田原駅から小田急電鉄や東海道線、東海道新幹線で東京や横浜などの首都圏へのルートが整備。東海道新幹線で東京や西日本方面へ行きやすい ➤ 大手企業が魅力を感じる良質な水と自然の豊かさ ➤ 平成 3 年度より工業団地の造成に取り組み、企業誘致の成功体験がある ➤ 豊かな自然・水環境、歴史的文化遺産、産業観光（アサヒビール神奈川工場）など多様な観光資源に恵まれている ➤ 製造業の付加価値額、売上高が大きい 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 南足柄市と箱根町を連絡する道路（南箱道路）が 2021 年春に開通予定であり、箱根を目的とした観光客が迂回道路として南箱道路を利用すれば地域外からの集客が期待 ➤ 2020 年 6 月に道の駅「足柄・金太郎のふるさと」がオープンし、足柄地域で採れた野菜の農産物直売所も併設され、観光客等の域外客や域内客の集客が期待 ➤ 足柄産業集積ビレッジ構想による工業系土地利用の促進
W 弱み	T 脅威
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 観光拠点が小田原駅前の商業施設から遠方に位置し、観光客の買物・飲食需要を取り込み難い ➤ 長引く地域経済の低迷により、地域の事業所総数、従業員総数とも減少傾向にある特に、小規模事業者の減少が顕著 ➤ 主要 3 業種の製造業、卸・小売業、建設業の事業者数、従業員数が減少傾向。特に製造業で顕著 ➤ 商業（卸・小売業）の年間商品販売額の減少が顕著 ➤ 小規模事業者の高齢化と事業承継の困難が浮き彫りとなり、廃業を検討する事業所が増えている 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 当市の観光客数は横ばいであるが、コロナ禍の影響で観光客数の大幅減少が懸念 ➤ 地域の人口減少と高齢化の進展 ➤ 立地する富士フィルムの事業戦略に地域産業が大きな影響を受ける ➤ コロナ禍の影響が全業種に及び、特に体力のない小規模事業者の廃業が懸念される

- 市外の大型店舗に消費者が流出している
- 大雄山最乗寺などの観光資源が商業の活性化に結び付いていない

2) 抽出した課題

以上の地域事業所の現況や SWOT 分析をもとに、地域全体、地域の小規模事業者の2つの観点で課題を抽出した。

a. 地域全体

地域全体では、次の3つが重要課題といえる。

* 富士フィルム(株)依存の産業構造からの脱却

富士フィルム(株)の事業戦略の影響を受ける地域の産業構造を、先端的な企業イメージを有する富士フィルム(株)の強みを活かしつつ、関連産業や周辺産業等を誘致、育成することにより脱却を図る。

* 地域の事業者数減少の抑制と新たな雇用環境の創出

地域の事業者数の減少を、企業誘致や創業の促進、新たな産業の育成により抑制し、新たな雇用環境の創出につなげる。

* 観光資源の活用による域外需要の獲得

人口減少、高齢化による域内需要の減少に対応するため、多様で魅力的な観光資源を活用して域外の観光需要を喚起し、地域の商業や飲食業等への波及効果を図る。

b. 地域の小規模事業者

こうした中、当商工会の支援対象である小規模事業者の課題を抽出した。

【製造業】

* 下請け体質からの転換

中核企業の富士フィルム(株)の企業城下町として周辺には中小の下請け企業が集積し、受発注の取引が順調であった。2000年代の同社の事業再構築により生産体制が変化したことで、大きな影響を受けた。従来の事業に留まらない地域内・外との連携をはじめ、下請け体質からの転換等、新たな枠組みにシフトすることによる活性化が必要である。

【小売業・飲食業・観光関連サービス業（広義の地域商業者）】

* 事業承継、新規創業の促進

かつて伊豆箱根鉄道大雄山線の各駅前に商店会があり賑わっていたが、大型店舗の参入により消費者の商店会離れが徐々に進み、廃業する事業所が増えた。また経営者の高齢化に加え、コロナ禍による影響で廃業の増加が加速する兆候を見せており、事業承継や新規創業の支援が喫緊の課題である。

* 観光需要の喚起を目的とした広義の地域商業者の連携と個店の魅力向上

コロナ禍の影響で売上減少が予想される中、観光需要の取り込みは地域商業者にとって重要性が高い。しかし、体力のない小規模の地域商業者が取り組むためには、単独で活動するだけでは限界がある。連携し共同で行う活動により発信力を高めることが重要となる。その前提として、個店や商品サービスの魅力を向上させることも欠かせない。

【建設業】

* 民間需要の取り込み

公共事業の縮小により、公共工事が減少しているため、民間需要を取り込む経営戦略等が必

要である。近年のコロナ禍により加速された人材確保や若手育成への対策が必要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

抽出した地域課題を踏まえて、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を考察する。

①10年程度の期間を見据えた小規模事業者振興の方向性

小規模事業者は国内の企業数の約9割を占め、国にとって重要な役割を担っており、当地域においても約8割が小規模事業者であることから、地域経済にとっても重要な存在である。全国的な動向と同様、当地域においても例外ではなく、人口減少や少子高齢化が進むにつれ、生産年齢人口が減少し、地域内の需要も減少傾向に向かうことが予想される。

小規模事業者が地域内で事業運営が不可能となれば、多業種に及ぶ個店の減少、それに伴う空き店舗（シャッター街）の増加など、地域の活力低下につながる。

こうした問題に対応するために、

- 1) 小規模事業者の経営力の強化
- 2) 新たな需要の開拓
- 3) 円滑な事業承継支援や起業・創業の支援の強化

を小規模事業者振興の長期的な方向性とし、地域の小規模事業者を元気で豊かにすることで、企業業績の向上と雇用の創出、持続的発展につながると考える。

②南足柄市の総合計画との連動性・整合性

南足柄市総合計画基本計画の重点プロジェクトでは、「地域の潜在能力で産業を興す」を方針として掲げ、基本計画の中では、

- ・大雄山線の駅周辺の活性化
- ・大雄山最乗寺など観光資源を商業の活性化に結びつける取組
- ・雇用創出を念頭に置いた足柄産業集積ビレッジ構想地区内へ企業誘致
- ・商工会や金融機関等と連携した起業家支援
(空き店舗を活用した創業支援、後継者を求める商工業者と望む人のマッチング支援など)
- ・道の駅「足柄・金太郎のふるさと」を活用した農産物加工製品の地域生産の促進

の5つの項目が示され、商工会が第一線に立ち施策を推進していくことが求められており、当会の考えと連動、整合するものである。

また、南足柄市第五次総合計画の策定に当たっては、当会商工会長も審議会委員として加わり意見交換が行われた。

③南足柄市商工会が果たす役割

当商工会は、「行きます・聞きます・提案します」を運営理念に掲げている。事業者が求める支援ニーズに応えられるよう現場第一とし、巡回・窓口支援を通じて事業者との接点を深めながら直面する経営課題を把握し、課題解決に向けた支援に取り組んでいる。

地域課題で示したとおり、主要業種の製造業や地域商業、建設業は大変厳しい状況にある。今後も当会が行ってきた経営支援を更に発展させるべく、「地域の町医者」として事業者に寄り添った支援により、着実に事業者の経営力向上、収益力向上に結び付けていきたい。こうした地域経済の重要な役割を担う商工業者の持続的発展に寄与していくことが、当商工会の使命と考える。

また、小規模事業者への経営支援強化を図るため、南足柄市はもとより、支援機関など関係先と積極的な連携強化を図っていく。

(3) 南足柄市・商工会における経営発達支援事業の目標

当地域の現状と課題及び長期的な振興のあり方を踏まえ、地域の総合的経済団体および小規模事業者支援機関として、関係支援機関との連携を強化し、以下の本計画（5年間）の目標を設定した。

地域経済の重要な役割を担う小規模事業者への経営支援を強化し、地域の小規模事業者を元気で豊

かにすることで、地域の雇用創出と持続的発展につなげていく。

南足柄市・商工会における経営発達支援事業の目標
①小規模事業者の魅力向上と情報発信力強化による地域商業の活性化
②ものづくり企業の経営力向上と持続的発展
③地域観光資源の有効活用による域内外の需要創出
④事業承継支援、創業支援による廃業及び小規模事業者数減少の抑制

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3年4月1日 ～ 令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 小規模事業者の魅力向上と情報発信力強化による地域商業の活性化

⇒（方針）個店や商品サービスの魅力向上、連携による情報発信強化

個店の魅力向上には、需要動向調査等で消費者ニーズを的確に捉えた魅力ある新商品開発等が必要である。このため、地域経済動向調査や需要動向調査の実施、事業計画策定から実行までを伴走型で支援し、事業者が消費者ニーズ等の情報を収集・活用し、競合店との差別化を図りながら、ターゲットとする顧客を明確にした上で、店舗改善や新商品、新メニューの開発等に活用できるように支援する。また、単体ではどうしても情報発信力が弱いため、地域商業者が連携して活動できるイベント等の場を提供し、地域商業者が連携して域内外にPRできるように、展示会等への出展支援やITを活用した情報発信力を強化していく。

② ものづくり企業の経営力向上と持続的発展

⇒（方針）産学公連携の促進、販路開拓支援の強化

ものづくり企業の経営力向上には、従来の大手企業に依存した下請け体質からの転換を図り、需要動向調査等で得た情報を活用し、多様に変化する消費者ニーズを的確に捉えた新たな商品や生産・加工技術の開発等が必要である。そのため、事業環境の変化を踏まえた経営分析の実施、事業計画策定から実行までを伴走型で支援するとともに事業者単体での取り組みに加え、業種を問わない企業間の交流や産学公の連携を促進し、自社独自の加工技術やノウハウの向上と、併せ

て域内外へのPR強化の為、展示会等への出展支援やITを活用した情報発信力を向上させていく。

③ 地域観光資源の有効活用による域内外の需要創出

⇒（方針）地域資源活用による商品開発、観光客の地域内の回遊性向上

地域観光資源の有効活用による域内外の需要創出のため、需要動向調査や観光客の消費動向調査等で得られた消費者ニーズを活用し、地域の歴史文化的資源や足柄地域で採れた野菜や果物などの地域資源を活用した魅力ある新商品・サービスの開発等を支援する。また、箱根との道路整備によるアクセス条件の大幅な向上による新たな観光需要を開拓する機会を活かし、南足柄市や南足柄市観光協会などと連携強化を図り、分散した観光拠点を回遊させる仕掛けを構築するとともに、市内観光スポットを訪れる観光客の市内中心部への回遊性の向上を図る。

④ 事業承継支援、創業支援による廃業及び小規模事業者数減少の抑制

⇒（方針）事業承継診断による事業者との対話の強化、支援機関連携による事業承継支援・創業支援の強化

事業承継支援、創業支援による廃業及び小規模事業者数減少を抑制するため、管内の小規模事業者への巡回指導など事業者との対話を強化し、計画的な事業運営の重要性について、事業者に気付きを促す。また、事業承継の対象事業者や創業希望者の掘り起こしを行うため、事業承継セミナー、創業セミナーの実施や南足柄市、商工会の会報、ホームページを通じて、市が進めている空き家対策事業等各支援策に係る情報発信の強化を図ると共に、確実な事業承継、創業につなげるため、市をはじめ、金融機関、関係支援機関と連携し、情報共有・交換や各機関のノウハウを活用して、実現性の高い事業計画策定から実行までを支援し、小規模事業者の事業承継支援、創業支援を強化していく。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

全国連が実施する「中小企業景況調査」に協力し、四半期ごとに調査を実施したが、結果について調査対象者へ報告するだけの限定的なもので、具体的な分析や小規模事業者への積極的な情報提供が行われていない。

【課題】

各種統計調査結果は小規模事業者にとって必ずしも自社運営に反映しやすいものではなく分かり辛い場合もあるため、分かり易くポイントまとめた結果を提供する必要がある。そのために、目的を持って積極的に情報を収集・整理・分析し、事業者へ提供する。さらに、当商工会地域独自の調査を実施し、小規模事業者を取り巻く外部環境が把握できる調査へと改善し、地域と事業者の課題を可視化することで、小規模事業者の経営状況分析の際、指標として有効活用が出来るようにすることが課題である。また、商工会の各職員が統計調査等の分析結果を共有できる仕組みが必要である。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①地域経済動向調査公表	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②小規模事業者業況調査公表	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
③神奈川県入込観光客調査公表	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

RESAS（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向・産業動向分析等を行い、年1回公表する。

【調査目的】小規模事業者の個別支援の強化と新たな取り組み支援を進めていくため、巡回訪問や窓口相談、セミナーへの参加者、融資の相談等、幅広い業務の中で経営分析（内部環境の分析）を活用することの重要性を説明しながら、地域の経済動向等を正しく認識することにより、新規顧客開拓、販路の開拓、顧客ニーズの変化に対応する取り組みのヒントを提供する。

【調査手法】RESASを活用

【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の分析

・「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

・「観光マップ」⇒ 目的地分析、出発地割合、宿泊者数（都道府県割合）等を分析

【分析手法】担当職員がRESASを用いて調査を行い集計・分析する

②小規模事業者業況調査（本会独自調査）

南足柄市の経済動向調査として、毎年度神奈川県連を通じて実施される景況調査の内容を参考として本会独自の業種別に調査表を作成し、小規模事業者の業況を調査し、その結果を整理分析する。

【調査目的】小規模事業者の取り巻く環境や各事業者が抱える課題、業種別景況などを把握すると共に調査結果を小規模事業者への経済活動の支援に活用する基礎データとすることを目的とする。

【調査対象】南足柄市内小規模事業者（製造業、建設業、卸売業・小売業、サービス業の4業種から各10社）

【調査項目】景況感、売上高、経常利益、設備投資、販売数量、販売単価、仕入価格（単価）、製（商）品在庫水準、資金繰り、雇用人員、経営上の課題、人材（人手）、外国人居住者就業者、観光客等が増加することによる影響、観光関連売上（収入）金額、観光関連の商品・サービス、観光関連の商品、サービスの取り扱い意向等

【調査頻度】年2回

【調査手法】アンケート調査票を郵送し返信封筒で回収、及び聞き取り調査

【分析手法】経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う。

③神奈川県入込観光客調査の分析

神奈川県が毎年実施している「神奈川県入込観光客調査」の結果を基に、南足柄市及び近隣地域（町）も含めた観光の基本的な情報を確認し、訪れる観光客の動向について調査・分析を行う。

【調査目的】南足柄市の観光における基本的な情報を確認し、訪れる観光客の動向を把握することで、今後の事業計画に活用することを目的とする。

【調査対象】神奈川県西足柄上地域（開成町・松田町・大井町・中井町・山北町）、南足柄市（単独）における観光客

【調査項目】各年度における年間入込観光客数（延観光客数・宿泊客数・日帰り客数）・観光消費額（観光消費額・宿泊費・飲食費・他消費額）

【調査頻度】年1回

【調査手法】神奈川県が毎年8月に公表する「神奈川県入込観光客調査」のデータを活用。

【分析手法】神奈川県が実施する「観光入込客統計調査」での調査項目について、経営指導員が南足柄市及び近隣地域の観光客の消費額等の動向について整理すると共に県内と南足柄市の状況を比較・分析する。

(4) 成果の活用

- 経営指導員等と専門家が調査分析を行い、結果は小規模事業者が利用しやすい情報に加工し、まとめた情報を当商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者に周知する。
- 経営指導員等が巡回指導の際、情報提供を行う他、指導時の参考資料とする。
- 観光関連（ホテル、民宿・ペンション、キャンプ場等）の当会会員事業者へ郵送で情報提供を行う。また、会員問わず管内の関連事業者にも情報提供を行う。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の販売する商品や提供するサービスの需要動向調査については、これまでは実施されておらず、具体的な案件が生じた際のみ国や県、関係機関が提供する関連性の高いデータを当会会員へ提供するに留まっている。

【課題】

支援を行う管内の小規模事業者の商品・製品・サービス戦略の意思決定に関することや需要開拓に活用しやすい情報として提供ができていない。また、多くの小規模事業者は需要動向調査の必要性や調査手法等について理解していない方が多く、自社の経験や勘に頼った商品開発やサービスの提供等を行った結果、顧客のニーズとはマッチせずに事業の成果がつかないケースが多く見受けられる。

小規模事業者が行う「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」等の成果を上げられるよう、今後は次の事項を中心とする需要動向の調査・分析および提供を行っていく。また、経営指導員等も需要動向調査の調査手法等のノウハウが不足していることから、これに関する知識や手法の習得に取り組む必要がある。

(2) 目標

(社)

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①テストマーケティング調査支援事業者数	—	5	5	6	6	7
②出展調査対象事業者数	—	2	3	3	4	4
③観光客調査対象事業者数	—	2	2	3	3	4

(3) 事業内容

①地域イベント等を活用した需要動向調査

足柄地域で採れた野菜や果物、南足柄ブランド認定品等を活用した新商品や新サービスの開発に向けて、各種イベントなどに出店する小規模事業者（食品製造業、小売業、飲食・サービス業）を対象に、管内で開催される地域イベント（ASHIGARA 産業フェア、春木径さくら祭り等）において、小規模事業者が来場者向けに行うテストマーケティングを支援し、小規模事業者の効果的な商品開発や販路開拓の実現に結びつける。

※南足柄ブランド認定品とは：平成 28 年度に新たに創設された本制度は南足柄市の地域資源を生かして作られた優れた産品（一次産品、加工品、工芸品、工業製品等）を南足柄ブランドとして認定し広く PR することにより、本市のイメージアップや産業振興を促進することを目的としており、毎年新しい商品が認定されている。なお、南足柄ブランドに認定されるとブランドの認定マークを使用することができ、競合他社との差別化を図るための付加価値を得ることができる。

【支援対象】商品の試作・開発に取り組む小規模事業者及び販路開拓に取り組む小規模事業者（食品製造業、小売業、飲食・サービス業）

【支援方法】新商品や新サービスの開発等に取り組む小規模事業者を支援しながら、来場者やイベント関係者に対して、試食販売を通じてアンケート調査及びヒアリングを行う。なお、調査・ヒアリングを行うため、イベント開催の情報、試作品製造に係る相談、調査方法・項目の内容、調査の実施、調査結果まとめ、再検討とテストマーケティングの一連の流れを支援する。また、調査に係る調査項目や調査票の作成は事業者と共に共同で行う。

【サンプル数】50名／1社

【調査項目】①回答者属性 ②満足度 ③商品等の魅力度 ④改良、改善要望等 ⑤デザイン
⑥ネーミング ⑦量 ⑧価格 など

【分析手段・手法】調査結果は専門家（中小企業診断士等）の協力を得ながら経営指導員等が分析を行う。

【分析結果の活用】分析結果は事業者にフィードバックすることにより、ターゲットやコンセプトを明確化することで、顧客ニーズを踏まえた商品の開発やサービスの改善に活かす。また、経営指導員は本調査・分析に積極的に関与することで需要動向に関する知識や手法をスキルアップにつなげる。

【地域イベントの概要】

想定する地域イベント概要は下記のとおり

ア) ASHIGARA 産業フェア

・内 容：市の産業を広く紹介し、地域産業の振興発展と市民の一層の認識・理解を深めるため関係事業を一堂に集め、市役所敷地内で開催されるイベント。毎年、農業・工業・商工などの事業者が出展。主な来場者は市民の割合が高く、昨年度で30回の開催を迎えたイベントである。

・来場者数：約4,500人

・出店者数：約20店

・開催時期：例年11月上旬

イ) 春木径・幸せ道桜まつり

・内 容：富士フィルムの創設者の一人、春木氏の功績と栄誉を称え足柄工場に隣接する狩川土手に桜の苗木を植栽したことをきっかけに地域内外の方へ市の新たな桜の名所としてのPRを目的に始まったイベント。現在では大手旅行業者が観光ツアーの行程に含むほどのイベントとなり、世代を問わず多くの花見客で賑わっている。

・来場者数：約10,000人

・出店者数：約20～25店（フリーマーケット等含む）

・開催時期：例年3月上旬

②展示会等出展者への需要動向調査

地域の金融機関等が主催する展示会・商談会や行政等が主催の見本市「テクニカルショウヨコハマ」において出展する事業者に対して、取扱商品のニーズ調査などを盛り込んだアンケートの作成支援を行い、展示会等での調査を実施する。

【支援対象】新商品の試作・開発・販路開拓に取り組む小規模事業者（製造業）

【支援方法】新商品や新サービスの開発等に取り組む小規模事業者（製造業）を支援しながら、来場者に対して試作品やサービス内容の説明を通じてアンケート調査及びヒアリングを行う。なお、調査・ヒアリングを行うため、展示会等の開催の情報、試作品製造に係る相談、調査方法・項目の内容、調査の実施、調査結果のまとめ、再検討とアンケート調査・ヒアリングの一連の流れを支援する。また、調査に係る項目や調査票の作成は事業者と共に共同で行う。

【サンプル数】来場者（一般・バイヤーなど）30名／1社

【調査項目】①回答者属性 ②商品等の魅力度（デザイン・機能性・新規性）③改良・改善要望等
④取引条件等

【調査手段・手法】技術や製品などについてアンケート調査・ヒアリングを実施する。

【分析手段・手法】調査結果は専門家（中小企業診断士等）の協力を得ながら経営指導員等が分析を行う。

【分析結果の活用】分析結果は事業者にフィードバックすることにより、ターゲットやコンセプトを明確化することで、顧客ニーズを踏まえた新商品開発や販路開拓に活かす。

【テクニカルショウヨコハマの概要】

・内 容：テクニカルショウヨコハマは多方面にわたる目的意識をもった質の高い業界関係者が来場しており、異業種業界からの引き合いも多く首都圏で開催される中では出展数が800社を超える大規模な総合見本市である。来場者は東京や神奈川県下からが多く、首都圏における企業の技術、製品、情報を効果的に発信が可能。また、首都圏における自社PR、製品紹介、新規開拓、マーケティングに繋がる可能性が高い。

・来場者数：約35,300人

・参加企業数：約830社

③観光客への需要動向調査

地域外から訪れる観光客（特に箱根・伊豆・富士山エリアの観光客）に対し、当地の歴史・文化的、また、農産物等の地域資源を活かした新たな商品の試作品の試食等を通して、的確に観光客ニーズを把握し新商品のブラッシュアップに結び付けるため、新たな観光名所の道の駅「足柄・金太郎のふるさと」で需要動向情報を調査・分析を実施する。

【支援対象】観光客向けに地域資源を活用した新商品開発を行う意欲的な小規模事業者（食品製造業等）

【サンプル数】来場者100名/回

【調査項目】①味 ②食感 ③見た目 ④ボリューム ⑤価格 ⑥ネーミング・パッケージデザイン ⑦持ち運びやすさ ⑧利用シーン ⑨改良点等 ⑩回答者属性 ※食品の場合

【調査手段】道の駅「足柄・金太郎のふるさと」に来場する観光客を対象としたアンケート調査を、観光シーズン（5月・11月）に年2回実施。

【分析手段】調査結果は専門家（中小企業診断士等）の協力を得ながら経営指導員等が分析を行う。

【分析結果の活用】分析結果は事業者にフィードバックすることにより、ターゲットやコンセプトの検証と、観光客ターゲットの新商品の改良や販路開拓に活かす。また、分析結果から来訪者の増加につなげ、観光消費額全体の増を図る。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者に対する経営分析の支援は、巡回・窓口において各種補助金申請や金融相談、記帳・税務申告指導の際に行っているものの、これまで小規模事業者から経営改善支援の要望を受けた際に実施するに留まっている。

【課題】

これまで経営状況の分析支援の実施先が限定的といえ、管内の小規模事業者の多くは、自社の業務改善や経営力の向上に活用できていない。また、自社の経営分析の必要性や、自社の強み・弱みを理解している小規模事業者はまだ少ない。このような中で、小規模事業者の総合的な経営改善・改革を目的とした現状分析の重要性をいかに周知していくか、また経営に活用できる分析結果を得られるかが課題である。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
セミナー開催回数 (回)	1	2	2	2	2	2
分析件数 (件)	16	30	30	33	33	36

※目標の数値は、当初経営分析セミナー受講者の7割程度するが、経験の蓄積により徐々に9割程度まで高める。

(3) 事業内容

①目的

小規模事業者が自ら経営分析の必要性・重要性を理解し、自社の強み・弱みや経営課題に気づくことで、事業者自身の経営分析力の向上を促し、経営力の強化を図ることを目的とする。

②意欲的な事業者発掘のための活動

小規模事業者自らが意欲的に経営力の強化のために自社の現状分析に取り組む意識の高い事業者の掘り起こし、喚起を図るため、経営指導員が各種補助金申請や金融相談、記帳・税務申告指導を行っている事業者や需要動向調査を支援した事業者に加え、巡回・窓口相談時およびセミナー等の機会を活用し、随時、経営分析の必要性を小規模事業者に広く啓蒙する。その上で経営分析セミナーの受講を促す。

③経営分析セミナーの実施

小規模事業者へ経営分析の必要性・重要性についての気付きを与えると共に、経営力の強化に意欲的な事業者を発掘するため、商工会主催による経営分析セミナーを実施する。

【支援対象】自社の現状を把握し持続的な発展を目指す意欲的な地域内の小規模事業者

【想定参加数】20社/1回

【開催回数】2回/年

【募集方法】商工会員宛の開催通知郵送・商工会HP・商工会広報誌

【想定内容】ヒアリングシートを使用して経営分析を参加者個々に実施

④経営分析の内容

セミナー参加者のうち自社の発展に意欲的で分析を希望する事業者を対象に、過去2期分の損益計算書、貸借対照表の入手により定量分析を実施。事業者訪問による個別面談等により定性分析を実施。経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」や中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己診断システム」等のソフトを活用し、経営指導員が中心となり専門家と連携し行う。

【分析項目】

- 事業分析：強み、弱み、機会、脅威(強みを見つけ市場機会を捉えた事業と課題の抽出が主眼)
- 組織分析：経営体制、組織人員体制、組織運営状況(事業基盤となる組織の現状と課題の把握)
- 財務分析：収益性、効率性、安全性、資金繰り
(対象指標) 売上高、売上総利益、営業利益、経常利益、売上総利益率、売上高営業利益率、流動比率、当座比率、固定比率、自己資本比率、総資産回転率、労働生産性、損益分岐点比率等

【手段・手法】

- SWOT分析、バリューチェーン分析
- ローカルベンチマーク、経営自己診断システムなどを活用した分析

(4) 分析結果の活用

- 分析結果は、当該事業者へフィードバックし、事業計画策定に活用する。
- 分析結果及び手段・手法は、データベース化し、内部共有することで、経営指導員等のスキ

ルアップに活用する。

- ▶ 外部専門家と連携し、当会独自の経営カルテ、経営分析表等のフォーマットを整備し、経営分析を実施した小規模事業者へ提供できる仕組みを構築する。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状では、小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金、事業承継補助金など各種補助金申請に係る際の事業計画策定支援、その他、金融あつ旋（小規模事業者経営改善資金貸付や創業融資など）の支援を行う際など、国や県等の専門家派遣制度も活用しながら個別相談やセミナーを開催し対応している。

【課題】

小規模事業者の持続的発展においては、経営者自身が自社の経営課題を認識し、解決に向けて事業計画を策定し、取り組んでいく必要がある。そのために地域の経済動向及び需要動向の把握や経営分析を行い、自社がどういった状況にあるのかを理解しなければならない。しかし、小規模事業者のほとんどは経営者としての仕事のほかにも、自らが現場の実務に携わっているため、自身で事業計画の策定に要する時間がなく、事業計画を作成する必要性も感じていない経営者がほとんどである。

(2) 支援に関する考え方

10年程度の期間を見据えた小規模事業者振興の方向性で示したとおり、小規模事業者が抱える課題を解決するためには、経営力の強化、新たな需要の開拓、円滑な事業承継支援や起業・創業の支援の強化は不可欠であり、かつ事業者自ら経営に対する意識を変える必要がある。こうした事業者の意識変化を促すためにもセミナーの開催や巡回・窓口指導を通じて、前向きな取組み意欲が強い事業者の掘り起こしを行うことにより、経営分析を行った事業者を事業計画策定に導いていく。また、持続化補助金などの申請を契機として、経営計画策定を目指す事業者の中から実現性の高い事業者を選定し、事業計画策定につなげていく。

(3) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定件数（件）	16	20	20	23	23	25

※目標の数値は、経営分析策定を支援した事業者の内の7割程度を目標とする。

(4) 事業内容

小規模事業者が主体となり、経営者自身で事業計画の策定を可能とするべく前述の経営状況の分析で計画している経営分析セミナーにおいて分析の手法を事業者に習得させた上で、分析結果を活用した事業計画の作成を支援することを目的に事業計画策定セミナーを実施する。その他、事業承継を希望する事業者や創業希望者には南足柄市などと共催で計画するセミナーに参加した事業者や、金融相談に係る事業者に対しては専門家や関係支援機関、金融機関と連携して個別対応による事業計画策定の支援を行う。

① 事業計画策定セミナー及び個別相談の実施

小規模事業者への事業計画策定に係る支援をスムーズに実行していくために、計画的に事業計画策定セミナーや個別相談日等を年間スケジュールに組み込み、定期的に支援機会を設けるほか、商工会ホームページや経営分析セミナー受講者等へのDM等で積極的な広報を行う。

【支援対象】 経営分析を行った小規模事業者を対象とする。

【開催回数】 年／2回（個別相談会：4回／年）

【想定参加数】 15社／1回（少人数開催）

【募集方法】 商工会ホームページや経営分析セミナー受講者等へのDMなど

【手段・手法】 事業計画策定の内容は、より具体的な計画とするために地域の経済動向調査、需要動向調査、自社の経営分析等の結果を踏まえ、実現が可能なレベルまで事業者自身が着実に事業計画を策定できるよう、セミナー受講者には事業者ごとに担当を決め、経営指導員が中心となってチームで伴走型の支援を行う。必要に応じ、個別相談や専門家派遣制度を活用して事業計画策定の支援を行う。また、必要があれば、事業計画の策定に加え、補助金等の申請について支援を行い、ベースとなる事業計画策定の意義を実感してもらう。地域の事業者特性から、特に経営力向上計画、ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金、持続化補助金、IT導入補助金、事業承継補助金等には注力する。

②事業承継セミナーの実施

本会会員事業者を始め、地域内の小規模事業者のうち、事業承継を予定している事業者の掘り起こしや小規模事業者の持続的な経営が可能となるよう支援を行うことで、地域内事業者の廃業率を減少させることを目的としたセミナー及び個別相談を実施する。

【支援対象】 巡回訪問時に事業承継診断票による対話を行い、事業承継への気づきを促した方

【想定参加数】 20社／1回（少人数開催）

【開催回数】 1回／年

【募集方法】 市及び商工会広報誌・HP、関係支援機関による情報提供、地域広報誌広告掲載 等

【手段・方法】 現在、市をはじめ、商工会、神奈川県事業承継ネットワークの共催で、神奈川県信用保証協会、管内の民間金融機関とも連携し、事業承継セミナーを実施している。本事業を継続して実施し、小規模事業者へ計画的に事業承継を行う必要性・重要性の理解を促す。なお、セミナーに参加した方の中で意欲的に事業承継計画を行いたいと希望する方には個別相談を実施し、補助金や専門家派遣も活用しながら事業承継計画の策定支援を行う。

③創業セミナーの実施

創業希望者の掘り起こしを行うため、創業を希望する方や創業に興味を抱いている方を対象に市及び関係支援機関と連携し、創業セミナーを共催で実施する。

【支援対象】 創業への意欲が高く、自身の強みを活かして着実に創業の実現性を高められる方

【想定参加数】 10名／1回（少人数開催）

【開催回数】 1回／年

【募集方法】 市及び商工会広報誌・HP、関係支援機関による情報提供、地域広報誌広告掲載 等

【手段・方法】 セミナー参加者の方で創業に意欲的な考えが強い方へ個別相談を促す。個別相談では、創業に必要な知識（経営・財務・人材・販路開拓）をセミナー参加を通じて学んでいただいた上で、専門家派遣制度を活用しながら創業計画の策定支援を行う。

6. 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】

現状は、各種補助金活用の際や金融あっ旋の相談を中心として担当する経営指導員等が事業計画策定の支援を行っている。計画実行後に関する進捗把握、フォローアップ等は事業者からの要望に応じる形での支援が多い傾向であるため、積極的な事業者支援へシフトするよう巡回訪問の

強化を図っている。

【課題】

本会職員は全般的に事業者支援のキャリアが浅い者が多いため、小規模事業者の経営力向上に向けた相談に対して課題抽出・計画策定・実行・フォローアップまで一貫した支援体制の強化が必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業者は事業計画の策定が目標ではなく、計画を実行し、PDCA サイクルを回しながら将来あるべき姿を実現に近づけることが最終目標であるため、経営指導員等は事業者に寄り添いながら計画が着実に実行でき、かつ成果創出につなげるよう支援を行うことが必要である。

そのためには、支援者側も支援の PDCA を回す必要があり、支援先事業者が取り組む事業の進捗状況を、本会がチームとしてチェックする体制を構築する。すなわち、担当する経営指導員の巡回訪問のみならず、ネット de 記帳や記帳指導等の経営状況をチェックできる機会を活用し、記帳専任職員等も巻き込んでいく。また、進捗状況については、経営カルテを本会で準備・作成し、全職員が情報共有することにより、支援に対する意識を高める。加えて、適宜、本会の職場内ミーティング等により、事業者の改善課題の解決アイデアや知恵を出し合う場を設ける。これにより、本会職員の資質向上にも結び付ける。

具体的な訪問を伴うフォローアップについては、担当経営指導員が、事業計画で設定した売上・利益等の目標数値や、計画実行の有無等から、外部専門家等の協力を得ながら進捗状況を判断し、柔軟性を持たせながらフォローアップの頻度を決めていく。

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ対象事業者数	16	20	20	23	23	25
頻度 (延回数)	—	80	80	92	92	100
売上増加事業者数	—	5	5	6	6	6
利益率 3%以上増加事業者数	—	2	2	2	2	3

(4) 事業内容

【支援対象】 事業計画を策定した全事業者を対象とする。

【支援内容】 フォローアップは経営指導員等が中心となり、定期的な巡回訪問・窓口相談により進捗状況を確認・検証を行う。進捗状況の判断は外部専門家や関係支援機関とも連携して実施することで、計画実現の可能性をより高めて効果的な支援に繋げる。

【支援頻度】 事業計画策定の支援を行った事業者への支援頻度は、原則として四半期に一度 (4 回) の訪問を行うとして、各事業者の進捗状況に合わせて訪問頻度を調整する。その判断は、経営指導員等をはじめ、外部専門家、関係支援機関と連携して行うものとし、収益目標を達成したと判断された事業者については訪問頻度を半期毎 (2 回) へ移行する。

なお、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は、連携支援を行う専門家等とズレ発生の原因究明及び今後の対応策を検討し、個別支援と相談フォローアップ頻度を高めるなどの対応を行う。

- ※積算内容
- ・フォローアップ対象事業者数＝事業計画策定事業者数
 - ・フォローアップの 1 事業者あたりの頻度 4 回／年 (収益目標達成事業者 2 回／年)
 - ・売上増加事業者の目標数は、フォローアップ対象事業者の概ね 25%
 - ・営業利益率 3%増加事業者の目標数は、フォローアップ対象事業者の概ね 10%

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】

小規模事業者に対する需要開拓支援は、「ASHIGARA 産業フェア」や「テクニカルショウヨコハマ」出展を通じて、新たな商品やサービスの PR を行っているものの、思うような販売促進活動が出来ていないのが現状である。

【課題】

地域内外でのビジネスマッチング事業等への出展や需要動向調査等を踏まえたイベントへの出展により、マーケットイン型の商品・製品等の開発につなげ、訴求ポイントを再定義することにより販路拡大に結びつけることが課題となる。

(2) 支援に対する考え方

これまでのイベント出展等の需要開拓は、事業者の売りたい商品等のプロダクトアウト型商品での出展や販売であった。来場者特性やニーズを考慮せず、出展の事前準備も不十分であったと考えられる。今後は、「3-2. 需要動向調査」に記載のあるテストマーケティング等に注力した上で、顧客ターゲットのニーズを踏まえた商品を、出展前後の支援や現場支援に取り組みつつ、相応しいイベントや場所でプロモーション支援を行っていく。

更に、ITを活用した情報発信により自力で需要開拓できるよう、セミナーを通してノウハウの提供を図る。

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
地域イベント出展者数 (BtoC)	—	3 件	3 件	4 件	5 件	5 件
売上額/社	—	6 万円	6 万円	7 万円	7 万円	7 万円
道の駅試販支援者数 (BtoC)	—	2 件	2 件	3 件	3 件	4 件
年間売上額/社	—	30 万円	30 万円	35 万円	35 万円	40 万円
商談会等参加事業者数 (BtoB)	—	2 件	3 件	3 件	4 件	4 件
成約件数	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
IT活用セミナー開催回数	1 回	2 回	2 回	2 回	3 回	3 回
年間売上額/社	—	36 万円	36 万円	36 万円	48 万円	48 万円

(4) 事業内容

①地域イベント出展及び「道の駅 足柄・金太郎のふるさと」での試販 (B to C)

需要動向調査を通して新商品や新サービスの開発のテストマーケティングを行い、商品改良を図った食品製造業、小売業、飲食サービス業の小規模事業者の管内で開催される地域イベント (ASHIGARA 産業フェア、春木径さくら祭り等) への出展や、観光客ターゲットの商品改良を行った小規模事業者の「道の駅 足柄・金太郎のふるさと」での試販により、売上拡大機会の創出を図る。

【支援対象者】 需要動向調査、事業計画策定支援を行った商品の試作・開発に意欲的に取り組む厳選された小規模事業者、有力な「南足柄ブランド認定品」の候補者。

【事前の支援】

- ・事業者の新たな商品・サービスの開発による売り上げを増進するため、中小企業診断士等専門家を派遣し、個社支援を基本とする。
- ・自社のPRポイント、デザイン等の方法を支援する。また自社の営業活動において積極的に活用する場面を指導する。

【現場の支援】

- ・商品の魅力的な見せ方、声掛け等の支援
- ・各イベントでは、「南足柄市商工会レコメンド商品」として認定し、アピール
- ・「道の駅 足柄・金太郎のふるさと」での試販を実施

【事後の支援】

- ・目標金額と売上実績との対比による改善点の抽出
- ・今後の売上拡大に向けた売り方や販路拡大に向けた支援
- ・商品の改善点があれば、専門家と連携して分析し、更なる商品のブラッシュアップを図れるよう事業者へフィードバックを行う。
- ・更なる需要開拓のチャンスにつなげられるよう他のイベントなどの開催情報を提供する。

【地域イベント概要】

想定する地域イベント概要は下記のとおり

ア) ASHIGARA 産業フェア

- ・内 容：市の産業を広く紹介し、地域産業の振興発展と市民の一層の認識・理解を深めるため関係事業を一堂に集め、市役所敷地内で開催されるイベント。毎年、農業・工業・商工などの事業者が出展。主な来場者は市民の割合が高く、昨年度で30回の開催を迎えたイベントである。

・来場者数：約4,500人

・出店者数：約20店

・開催時期：例年11月上旬

イ) 春木径・幸せ道桜まつり

- ・内 容：富士フィルムの創設者の一人、春木氏の功績と栄誉を称え足柄工場に隣接する狩川土手に桜の苗木を植栽したことをきっかけに地域内外の方へ市の新たな桜の名所としてのPRを目的に始まったイベント。現在では大手旅行業者が観光ツアーの行程に含むほどのイベントとなり、世代を問わず多くの花見客で賑わっている。

・来場者数：約10,000人

・出店者数：約20~25店（フリーマーケット等含む）

・開催時期：例年3月上旬

【「道の駅 足柄・金太郎のふるさと」概要】



道の駅「足柄・金太郎のふるさと」は、「市民協働」「官民連携」「地域間連携」の結集による産業・経済の活性化を目指す拠点、県西地域のゲートウェイを目指し2020年6月オープンした。道路利用者のみならず、週末になると地場産品を買い求める観光客が多く来店している。足柄地域で採れた野菜などの農産物直売所も併設し、地域住民にとっても買物の場になっている。

②商談会等への参加（B to B）

神奈川県内の金融機関（信用金庫）が主催する「ビジネスマッチング」や「テクニカルショウヨコハマ」等に3社以上を選定し、参加させると共に参加（出展）を支援し、新規取引先の開拓につなげる。

【支援対象者】：需要動向調査、事業計画策定支援を行い販路開拓に意欲的な小規模事業者（製造業）

【事前の支援】

- ・プレゼン力や商談取引力などのスキルアップを行い、成約率を高める支援を継続的に行う。
- ・案内状及びパンフレット作成支援、商談シート・提案書作成支援
- ・商品の魅力をPRする動画制作の支援

【現場の支援】

- ・効果的な展示ブース設営支援
- ・接客応対、バイヤー等からの需要動向の情報収集に係る支援

【事後の支援】

- ・見込み顧客のリスト化や今後のアプローチの仕方などを伴走型で支援
- ・参加したことで得たノウハウを活用し更なる需要開拓のチャンスにつなげられるよう他の商談会などの開催情報を提供する。

【商談会の概要】

ア) 県内金融機関（信用金庫）が開催するビジネスマッチング

- ・内 容：「ビジネスマッチング with かながわ 8 信金」は神奈川県内の 8 信用金庫（横浜、かながわ、湘南、川崎、平塚、さがみ、中栄、中南）の主催による個別商談会。県内で活動する企業を中心に、新たなビジネス・パートナーとつなぐ事を目的している。
- ・商談件数：約 930 件
- ・参加企業数：発注・バイヤー企業 約 100 社 / 受注・サプライヤー企業 約 300 社

イ) テクニカルショウヨコハマ

- ・内 容：テクニカルショウヨコハマは多方面にわたる目的意識をもった質の高い業界関係者が来場しており、異業種業界からの引き合いも多く首都圏で開催される中では出展数が 800 社を超える大規模な総合見本市である。来場者は東京や神奈川県下からが多く、首都圏における企業の技術、製品、情報を効果的に発信が可能。また、首都圏における自社PR、製品紹介、新規開拓、マーケティングに繋がる可能性が高い。
- ・来場者数：約 35,300 人
- ・参加企業数：約 830 社

③IT 活用セミナーの実施

最新の活用事例を学ぶと共に事業者自身が利用方法をはじめ、売上拡大に結び付いた効果的な活用事例を参考に、デジタルマーケティングのノウハウと PR 情報を実際に発信するまでの流れを習得する。なお、セミナーの開催にあたっては、専門家派遣制度の活用や関係支援機関と連携して実施。参加者うち 7 割がノウハウを習得し、事業者自身で情報発信が可能となることを目指す。

【支援対象】 需要開拓に意欲の高いものづくり企業及び地域商業者を対象

【想定参加数】 10 社 / 1 回（少人数開催）

【開催回数】 2～3 回 / 年

【募集方法】 商工会員宛の開催通知郵送・商工会 HP・商工会広報誌

【想定内容】 習得する IT（SNS）の種類は、フェイスブックやインスタグラムなど。

8. 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】

毎年度、年度末の理事会及び年度当初に開催される本会通常総代会において、事業報告を行っているのみの現状となっている。

【課題】

本会においては職員数が少ないこと並びに指導キャリアが浅い職員が多いことから新事業を増加させていくことは限界がある。こうした状況から如何に効率的かつ効果的に事業を実施していくかを前提条件として、事業の見直しと事業配分を行う必要がある。中でも経営改善普及事業のつながりを重点に置き、不必要な事業を見直し、如何に少ない人数で効果的に事業を実施していくかが課題。また、職員間並びに外部有識者等による事業内容の結果検証ができる仕組み作りが構築できてないため、効果的なPDCAサイクルが図れる体制を築いていく必要がある。

(2) 事業内容

毎年度の経営発達支援事業の進捗状況等の評価を行い、適切にPDCAサイクルを回していく仕組みづくりを行うため、本会職員をはじめ、外部専門家・神奈川県・市職員を含めた評価委員会を設置する。評価委員会において事業の評価及び見直しを行なった結果を理事会・総代会へ報告すると共に、新年度の事業計画に反映していく。そのほか、評価及び見直しの結果は当会事務所に常時備え付けるほか、地域の小規模事業者に向け本会ホームページを活用して公表を行う。

評価委員会の具体的な構成等は次の内容とする。

① 実施状況報告及び事業の進捗状況の評価について

実施状況報告及び事業の進捗状況の評価、見直しについては年1回に評価委員会において実施する。

② 評価委員会の構成

評価委員会の構成は、本会事務局長・法定経営指導員・経営指導員のほか、外部専門家（中小企業診断士）、神奈川県、南足柄市商工観光課職員で構成する。

評価委員会（総勢6名）

- ◆事務局長 1名・法定指導員 1名・経営指導員 1名
- ◆外部専門家 1名
- ◆神奈川県 1名
- ◆南足柄市商工観光課職員 1名

1 1. 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

【現状】

① 観光客の需要開拓が不十分

本市には、大雄山最乗寺をはじめ、夕日の滝、万葉公園、アサヒビール神奈川工場などの観光資源や地域での観光の取り組み（花紀行など）もあるが、各々の観光資源が点在し、線としてのつながりが無い。

また、市ではホームページや観光マップ、ココシル南足柄など様々なツールで情報を発信するとともに、小田原市や箱根町を中心とした観光関係の協議会に参加し、広域で連携し情報発信の体制を整えているが、本市の知名度は向上していない。

観光に関するデータの整理や観光客のニーズの把握、多様なツールやメディアを活用した効果的なプロモーションができておらず、観光客の需要開拓が十分とは言えない。

② 富士フイルム(株)の事業戦略に大きな影響を受ける当地の中小・小規模製造業

地域内の製造業者の多くは富士フイルム(株)及び関連企業からの受注をメインとして共に発展してきた。しかし、技術革新が進み消費者ニーズが加速度的に多様に変化する今日においては、

富士フィルム(株)の事業構造が大きく変化し、地域内の製造業者の雇用や受注面の不安定化等、大きな影響を与えている。このため、地域の中小・小規模製造業は、従来の事業に留まらない地域内・外との連携をはじめ、下請け体質からの転換等、新たな枠組みにシフトすることによる活性化が必要な現状にある。

【課題】

① 観光客の市内中心部への回遊性向上

当地域の箱根ジオパークへの編入や道路整備による観光地「箱根」とのアクセスの大幅向上等、新たな観光客誘致の追い風が吹いている。また、道の駅も新たに開業した。

こうした機会をとらえ、観光需要を開拓し、商店街を始め地域経済の活性化を図るためには、道の駅を拠点とし、観光資源を市内の中心部へつなげ、滞在性、周遊性を向上させることで、観光客を刺激し、集客に結び付ける必要がある。

② 地域経済を支える中小・小規模製造業の活性化

富士フィルム(株)依存から、独自技術を持つものづくり企業への転換等、地域経済を支える中小・小規模製造業の体質転換を図ることが重要である。中小・小規模製造業の活性化が実現できれば、地域経済全体に大きな波及効果が期待できる。

(2) 事業内容

① 南足柄市、南足柄市観光協会等と連携した観光客の市内誘致

観光客数が最も多い大雄山最乗寺、観光新名所の道の駅「足柄・金太郎のふるさと」等を訪問する観光客の市内商店街への誘導に向けて、南足柄市環境経済部商工観光課及び南足柄市観光協会等との連携強化を図る。

仕組みとしては、南足柄市、南足柄市観光協会、本会、観光や地域活性化を専門分野とする外部専門家（中小企業診断士）、地域商業者（商工会会員から人選）等を構成メンバーに、『魅力はっけん！南足柄市周遊観光活性化会議』を原則として年2回開催する。観光サービスの向上・PR強化・観光ルートの整備・通過型観光からの転換等が活性化に向けた課題として想定されることから、軸となる観光コンセプトの検討をした上で、連携により具体的アイデアと展開方法の明確化を図っていく。

② 南足柄市の「足柄産業集積ビレッジ構想」に基づく産学公連携の促進

個性ある街づくりを進めるためには、地域にあった自力性と協働性に支えられた経済基盤を育み、地域経済の健全化と発展に寄与することが必要である。

「足柄産業集積ビレッジ構想」は、南足柄市と開成町の両市町、企業、教育・研究機関等が協力しながら産業集積を進め、足柄地域全体の発展・活性化を図っていくことを目的とする。地元製造業の移転先となる工業系用地としての活用も想定される。ビレッジ構想地区の施策方針の1つに「産学連携」があり、新たな産業展開による地域と産業の活性化のため、大学や県の研究開発機関等との連携による新しい技術やビジネス形態の導入を図ろうとしている。更に、県内の大学や県の産業技術総合研究所等と連携した「大きな産学連携」を進めるとともに、地域内の企業の交流による地域の活性化を図ろうとしている。こうした取り組みは実質「産学公連携」といえる。

以上は、現在、構想段階であるものの、地域において製造業が基幹産業である以上、5年間の経営発達支援計画で活用すべき内容といえる。そこで、既に発足し、当商工会会長が企業等の代表として委員を務める「足柄産業集積ビレッジ構想事業推進協議会」がある。本協議会は年1回開催される。協議会の構成メンバーは、神奈川県、南足柄市、開成町、企業等（両市町商工会会長）であり、事務局として南足柄市及び開成町の担当部署が参加する。また、本協議会の作業部会においては当会職員が委員を務めている。必要な情報は、支援先事業者や市内事業者に提供し、随時発信することができるため、市内事業者の経営戦略に本構想をリンクさせ、地域経済基盤の強化を図っていく。

(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 2 年 1 0 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当該経営指導員の氏名、連絡先

◆氏 名：松田 直樹

◆連絡先：南足柄市商工会 電話：0465-74-1346

②当該経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度 等)

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・見直しをする際に必要な情報の提供等を行う。具体的には、経営発達支援事業において、半期ごとに進捗状況を確認し、特に事業のプロセスに着目し、事務局と一体となって経営発達支援計画の PDCA を効果的に回すように尽力する。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①南足柄市商工会

〒250-0105

神奈川県南足柄市関本 961

電話：0465-74-1346 / FAX：0465-74-1216

E-mail: minami@k-skr.or.jp

②南足柄市役所

〒250-0192

神奈川県南足柄市関本 440

南足柄市役所 環境経済部 商工観光課 商工観光班

電話：0465-73-8031 FAX：0465-70-1077

(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3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
経営支援事業費	900	900	900	900	900
地域活性化事業費	200	200	200	200	200

(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
補助金(県・市・全国商工会連合会等)、会費、受託手数料

(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。

