

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>足柄上商工会（法人番号 5021005006240） 中井町（地方公共団体コード 143618）・大井町（地方公共団体コード 143626）・松田町（地方公共団体コード 143634）・開成町（地方公共団体コード 143669）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和7年4月1日～令和12年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標 目標1）小規模事業者と対話・傾聴を行いながら、事業者自身が気づき腹落ちできる本来の課題を抽出し、自立的な経営力強化を図る。 目標2）小規模事業者の課題解決及び事業者の潜在力を引き出すため、事業者と共に事業の修正・再構築、事業計画策定を行い、また県及び4町と連携して消費者ニーズを捉えた地域密着型商業・サービスによる創業含め小規模事業者振興を図ることで、地域に根付いた持続可能な活力ある商工業の確立を図る。 目標3）小規模事業者のDX及びIT・AI・RPA等の活用による業務効率化・生産性向上を図り、その活用による販路開拓など新たな需要の創出を図る。</p>
<p>事業内容</p>	<p>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 経済動向・景気動向について調査を実施し、結果をホームページにて掲載する。 4. 需要動向調査に関すること 調査を実施し、小規模事業者へフィードバックを行う。 5. 経営状況の分析に関すること 経営分析を支援し、事業計画策定等に活用する。 6. 事業計画策定支援に関すること 対話と傾聴により能動的な事業計画策定を支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画の進捗状況等の確認及び改善を支援し、事業計画達成を伴走型で支援する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 事業者の能力に応じて段階的に販路開拓、販路拡大を支援する。</p>
<p>連絡先</p>	<p>足柄上商工会 〒258-0003 神奈川県足柄上郡松田町松田惣領2083-2 TEL:0465-83-3211 FAX:0465-83-3213 E-mail:ashikami@k-skr.or.jp 中井町役場 産業環境課 〒259-0197 神奈川県足柄上郡中井町比奈窪56 TEL:0465-81-1115 FAX:0465-81-4676 E-mail:sangyou@town.nakai.kanagawa.jp 大井町役場 地域振興課 〒258-8501 神奈川県足柄上郡大井町金子1995 TEL:0465-85-5013 FAX:0465-82-3295 E-mail:shinkou@town.oi.kanagawa.jp 松田町役場 観光経済課 〒258-8585 神奈川県足柄上郡松田町松田惣領2037 TEL:0465-83-1228 FAX:0465-83-5031 E-mail:shoukou@town.matsuda.kanagawa.jp 開成町役場 産業振興課 〒258-8502 神奈川県足柄上郡開成町延沢773 TEL:0465-84-0317 FAX:0465-82-5234 E-mail:sangyouka@town.kaisei.kanagawa.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) 地域の現状及び課題

①現状

・立地と人口

当会は、神奈川県西部の中井町・大井町・松田町・開成町の、足柄平野の北に位置する足柄上地域1市5町(管内4町+南足柄市・山北町)のうちの4町を管轄エリアとする。人口は各町最新統計で、55,179人(内、男27,123人、女28,056人)である。地積は、4町合わせて約79km<sup>2</sup>である。箱根・富士山・小田原といった観光地は隣接地である。



交通面では、鉄道では小田急小田原線及び御殿場線が管内を走っており、新松田駅・松田駅(以上、松田町)、開成駅(開成町)、上大井駅・相模金子駅(以上、大井町)が管内にある。また、高速道路では、東名高速道路・新東名高速道路が管内を通過しており、管内には大井松田IC(大井町)・秦野中井IC(中井町)が、また管内近くに新秦野IC(秦野市)が設置されている。そのため、鉄道で1時間、車で40分と、首都圏からのアクセスが良い立地である。

なお、当会管内の4町は、神奈川県黒岩祐治知事が提唱した未病(=健康と病気の間の過程)を改善する地域として、神奈川県より「未病の戦略的エリア(県西地域活性化プロジェクト)」に位置付けられ、現在それぞれ未病産業の構築に力を注いでいる。



未病とは何か、を伝える神奈川県のチラシ

・歴史

古くは、小田原城を中心に配された出城のある地域で、各町とも小田原城下のもと栄えた地域である。特に足柄上地域は城主より米どころとして指定され、今も平野の中央を流れる酒匂川流域には田園が広がっている。また日本酒醸造文化も当時から盛んで、今も管内に4蔵、足柄上地域全体で6蔵と多く残っている地域である。



井上酒造(株)

石井醸造(株)

中澤酒造(株)

榎瀬戸酒造店

・近年の動向

開成町は人口が増加し、中井町・大井町・松田町の人口は減少傾向にあり、また各町とも高齢化が問題となっている。小規模事業者においても高齢化に伴い廃業が進み、また事業の承継も進まず、小規模事業者数は衰退の一途を辿っている。

その中、神奈川県が県西地域全体において「県西地域活性化プロジェクト」に取り組み、管内の大井町に中核施設「未病バレーBIOTOP!A」を設置し地域活性化に向けて動いている。

**BIOTOP!A**  
me-byo valley



・地域資源

(工芸・加工食品・農林水産物等)

小田原木製品・天狗煎餅・足柄茶・地酒・おしつけ・湘南ゴールド・ひょうたん・サクラマス・フェイジョア・弥一芋・足柄牛、みかん、など

(観光資源等)

寄のロウバイ・酒匂川の鮎・丹沢の伏流水・おおいゆめの里・松田山の早咲き桜・小田原城下の酒蔵・最明寺史跡公園・松田大名行列など

[各町の人口・人口推移及び地積、特徴、事業者数・小規模事業者数など]

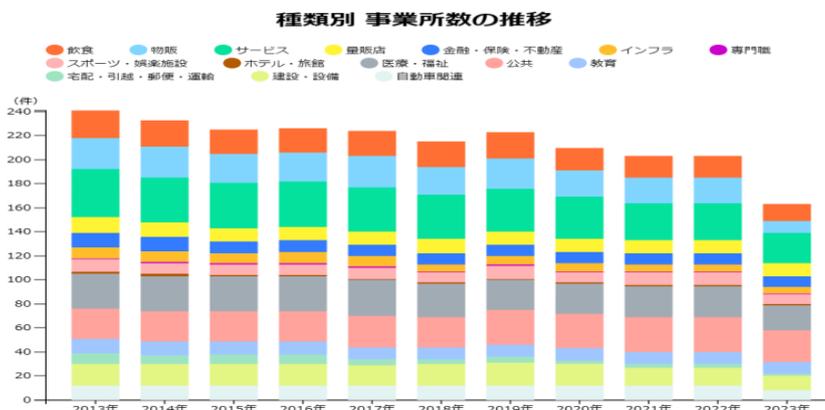
○ 中井町

- ・人口 8,912 人 (男 4,455 人、女 4,457 人) ※令和 6 年 9 月 1 日現在
- ・地積 約 20 km<sup>2</sup>

(特徴)

町北部に東名高速道路秦野中井 IC があり、都心から 40 分ほどと近い地にありながら、自然が豊かな丘陵地で、農作物の栽培が盛ん。現在、ブランド化推進事業や町の「里都まち」交流拠点の整備等により地域活性化に取り組んでいる。また、高速道路 IC があることを活用して多くの大手企業の誘致活動に成功。IC 近くで工業団地化されている。町内の小規模事業者は、小売業や卸売業、建設業が多い。

(種類別事業者数の推移・景況感)

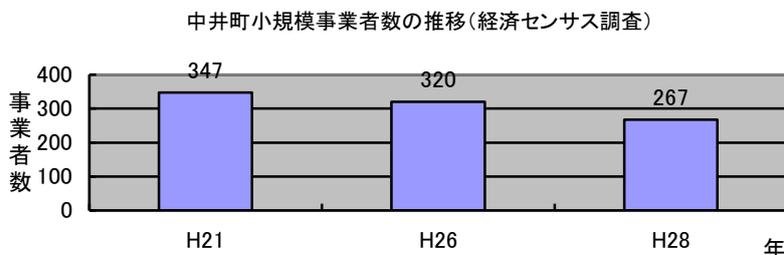


【出典】株式会社ゼンリン「建物統計データ」

・景況感

中井町は、どの業種も比較的好不況なく安定していたが、近年、大型ショッピングセンター開店の影響を受け、また新型コロナウイルスの影響や高齢化による廃業もあって事業者数が減少している。

(小規模事業者数の推移)



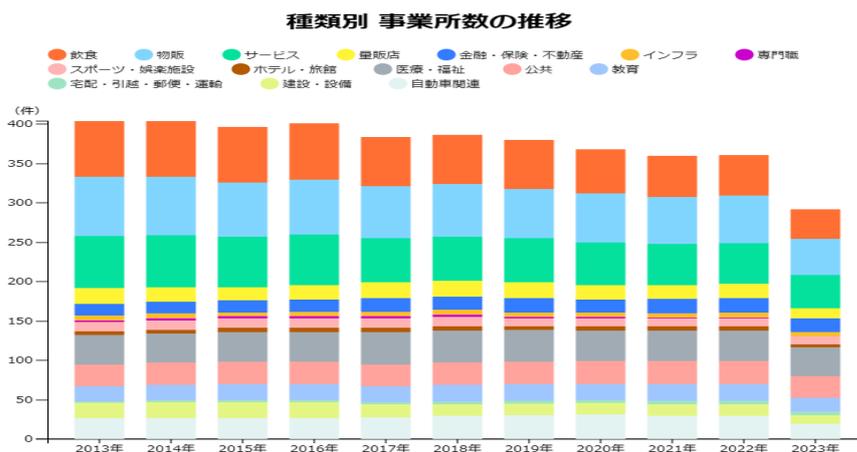
○ 大井町

- ・人口 17240 人 (男 8504 人、女 8736 人) ※令和 6 年 8 月 31 日現在
- ・地積 約 14 km<sup>2</sup>

(特徴)

御殿場線の 2 駅と、町北部の東名高速道路大井松田 IC、国道 255 号線を中心に街並みが形成されている。丘陵部では農作物の栽培が盛んで、近年では湘南ゴールドやフェイジョアといった果実が特産品として認知されつつあり、相和地域のブランド化づくりを進めている。平野部は稲作が盛ん。産業において、国道沿いには大手チェーン店が立ち並び、その隙間を埋めるように小規模事業者の店舗が並ぶ。また建設業、卸売・小売業、不動産業・物品貸借業・飲食サービス業が多い。足柄上地域で唯一、酒類製造業の日本酒醸造を手掛ける会社が 2 社ある町で、町は「乾杯条例」を整備して、地域振興に取り組んでいる。

(種類別事業者数の推移・景況感)



【出典】株式会社ゼンリン「建物統計データ」

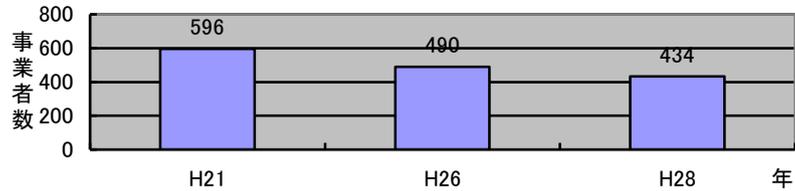
・景況感

新型コロナウイルスの影響があり、また高齢化も相まって飲食業やサービス業

が大きく減少したが、アフターコロナを迎え、若干持ち直しつつある。

(小規模事業者数の推移)

大井町小規模事業者数の推移(経済センサス調査)



○ 松田町

- ・人口 10289 人 (男 5094 人、女 5195 人) ※令和 6 年 9 月 1 日現在
- ・地積 約 38 km<sup>2</sup>

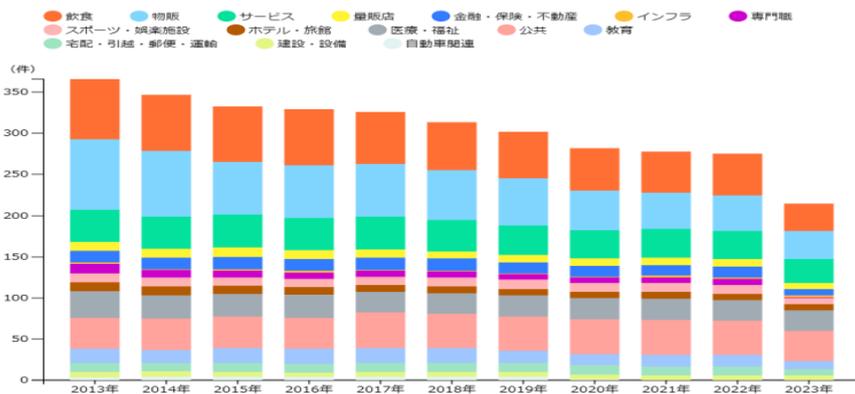
(特徴)

小田急線新松田駅と J R 御殿場線松田駅や東名高速道路をはじめとする主要幹線道路など、充実した交通網が整備されており、松田町のみならず足柄上地区全体の玄関口として機能している。しかし近年では、特に小売店が販売額の減少や事業承継等の課題により閉店し、商店数も減少しており、商店街組織も 2 つに減少している。なお、産業大分類就業者数では、卸売り・小売業・飲食店、サービス業が多い。

また、松田山エリアには西平畑公園やハーブガーデンがあり、桜まつりなどで賑わいを見せている。寄地区は、ロウバイまつりやドッグラン、マス釣り場など観光推進を図っている。

(種類別事業者数の推移・景況感)

種類別 事業所数の推移



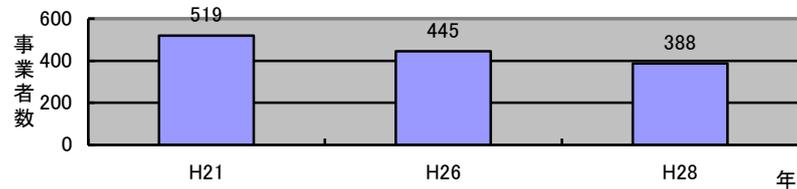
【出典】株式会社ゼンリン「建物統計データ」

・景況感

街並みを構成する小売業を中心に厳しい状況が続いており、町の店舗は点在した状況にある。そうした中でアフターコロナを迎え、松田町創業支援事業計画に基づき、足柄上商工会や金融機関と連携し、起業・創業の相談受付や補助制度の実施の継続、また町補助制度を活用した空き店舗への出店支援により開業した店舗が少しずつ増えている。

(小規模事業者数の推移)

松田町小規模事業者数の推移(経済センサス調査)



○ 開成町

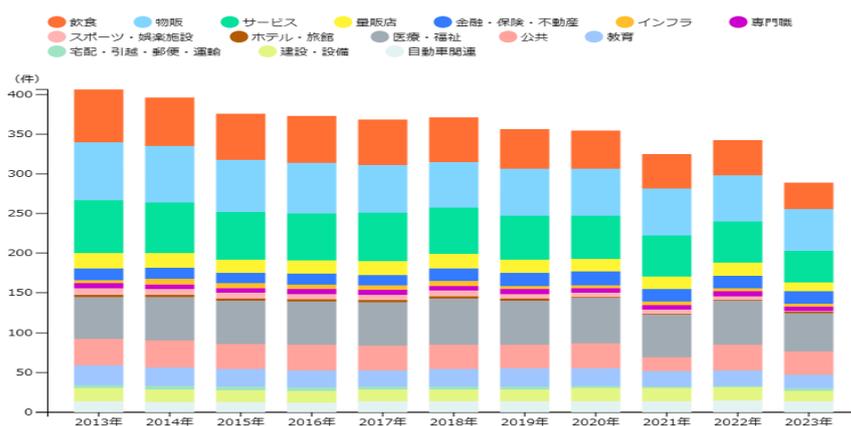
- ・人口 18,738 人 (男 9070 人、女 9668 人) ※令和 6 年 9 月 1 日現在
- ・地積 約 7 km<sup>2</sup>

(特徴)

町中央部に明治ゴム化成と日本製紙クレシアという 2 つの大きな工場があり、産業もこの 2 社に富士フィルム先進研究所を加えた大企業 3 社が中心。かつては町役場周辺を中心に商店が立ち並んでいたが、マックスバリュ (旧ヤオハン)、ロピアといった大型店出店に伴い減少。町北部は農業振興地域であり農地が多いこともあって交通の便も良くないことから、町内を巡回する福祉コミュニティバスを運用している。その一方で町南部は新たな大型開発分譲が成功し、県内で一番人口増加率が高い街となっている。なお町内に日本酒醸造所があり、また地ビール工場も立ち上がったことなどから、乾杯条例を施行し、町の活性化を模索中。近年はインバウンドが呼び込めつつあり、観光の町としての魅力も生まれつつある。町内中小事業者は個人事業主が主体である。

(種類別事業者数の推移及び景況感)

種類別 事業所数の推移



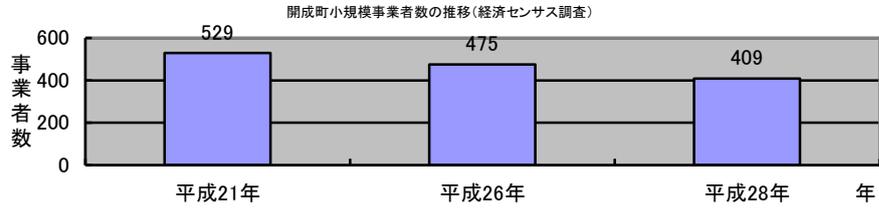
【出典】株式会社ゼンリン「建物統計データ」

・ 景況感

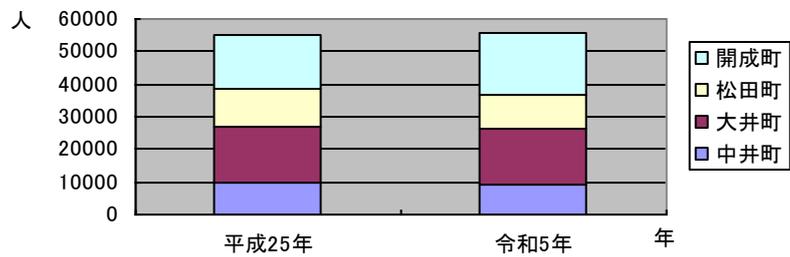
開成町は北部地域における農業、南部地域における工業、開成町周辺や主要な道路沿道における商業というように、それぞれの立地条件に対応して産業活動が営まれている。コロナ禍や高齢化などにより全般的にやや減少傾向にある

が、他町と比較すると人口増もあるため減少幅は小さい。

(小規模事業者数の推移)



- 管内全体について
  - ・人口及び人口推移



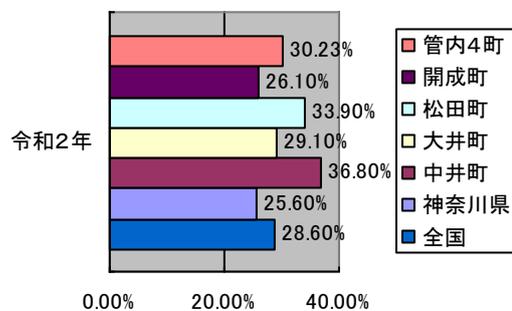
(人)

	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
中井町	9831	9759	9679	9583	9561	9453	9368	9265	9115	9098	8971	8912
大井町	17377	17280	17033	16940	16890	16973	17060	17129	17158	17219	17324	17240
松田町	11458	11280	11171	11057	10982	10975	10884	10836	10616	10477	10361	10289
開成町	16771	16834	17013	17315	17466	17734	18010	18329	18513	18677	18808	18738
合計	55051	54945	54681	54600	54662	54863	55177	55559	55402	55471	55464	55179

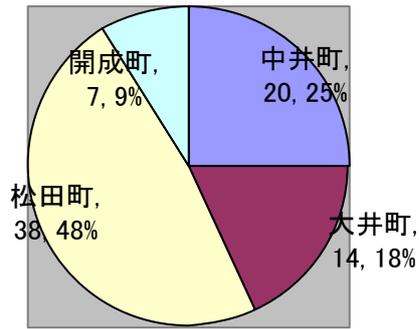
人口は、管内でみれば横ばいである。中井町・大井町・松田町が減少傾向にある。開成町は、大型分譲に加え町のブランド政策も成功し、増加傾向にある。

- ・高齢者割合

管内各町及び管内4町、神奈川県、全国の高齢者割合は次の通り。  
(国勢調査より出典 令和2年)



- ・地積 4町計 79 km<sup>2</sup> 割合は下図参照



地積の大きい松田町は、その大部分が山間部であり、また中井町・大井町も里山地域を含んでいる。開成町は町全部が平坦な街並みである。

・商工業者数及び小規模事業者数の推移

町名		平成 21 年	平成 26 年	平成 28 年
中井町	商工業者数	509	471	453
	小規模事業者数	347	320	267
大井町	商工業者数	786	727	687
	小規模事業者数	596	490	434
松田町	商工業者数	673	583	531
	小規模事業者数	519	445	388
開成町	商工業者数	737	695	630
	小規模事業者数	529	475	409
管内計	商工業者数合計	2,705	2,476	2,301
	小規模事業者数合計	1,991	1,730	1,498

商工業者数及び小規模事業者数は管内の各町とも減少傾向にある。

②課題

課題 1) 小規模事業者のアフターコロナへの対応化

コロナ禍を経験し消費者の行動・生活様式に変化が生まれた中、その対応化に戸惑う事業者や事業を再構築していかなければならない事業者などが多く見受けられる。加えて管内事業者は高齢化も進み、跡継ぎが決まらない事業者も多い。

課題 2) 小規模事業者の競争力（魅力）の減少

管内の小売業は、かつては各々が魅力的な商品を仕入れ自店の競争力を確保してきたが、流通システムが整い多くのアイテムを取り扱う大型店が台頭するにつれ、個々の店舗の魅力が減少。Amazon やモノタロウなど大規模ECビジネスの普及もあって、商品アイテムへの魅力減少と共に価格の魅力も薄れ、競争力が大きく減少している。

建築など工業においても大手ハウスメーカーなどが高品質高性能多機能な住宅を提供し、一部においてはローコスト展開も図るようになって小規模事業者の競争力が減少している。

課題 3) 観光受け入れ態勢の未確立

近隣には世界的な観光地である箱根や富士山、また小田原城や風魔忍者、小田原漁港などで昨今人気の観光地・小田原の隣接地で、地域産業資源など観光資源も多い地域である。昨今は管内でもインバウンド需要も少しずつ生まれているものの、一年を通じて観光需要を受け入れる体制が確立しておらず、需要を逃してしまっている。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方について

<はじめに>管内各町の総合計画について（抜粋）

管内各町の総合計画での位置づけと取り組みについては、次の通りである。

### [中井町]

#### ○ 第六次中井町総合計画（～令和7年度）

町の魅力を育み高めるため核となる拠点を整備し、活用をはかることで、ヒト・コト・モノの交流が生まれ、活力を創出するというを基本方針として掲げている。

#### ○ 取り組みについて

- ・「活力」を生み出す里都まち交流人口増加プランとして、交流拠点形成により交流人口の増加を図り、地域ブランドを創出して地域経済の活性化を図って、その波及効果として雇用創出までつなげていく。
- ・商工会中井支部等と連携し、消費者ニーズに応える地域密着型商業と地元中小企業の振興を図るとともに、新たな産業誘致による地域経済活性化を目指す。
- ・商工会中井支部と連携し、共同サービスや賑わいの場づくりへの支援を通じて、町内個店や商店会の活性化を促進する。
- ・地域ブランド品の開発や販路拡大のための取組を進めるとともに、事業者との連携により地域通貨の利用拡大に努めるなど地元産業の活性化を図る。
- ・町内飲食店・農家・事業者等と連携し、地場の農産物等を使った特産品開発を進め、「中井ブランド」を創出する。
- ・地元企業・金融機関等と連携した起業・創業、在宅ワークなどに対する支援に努め、またまちの地域資源を生かした特産品開発を通じて新たな雇用創出を図る。

### [大井町]

#### ○ 第6次総合計画（～令和12年度）

「地域の特性を活かした産業による交流が活発なまち」を目指し、各種交流事業や特産品販路拡大に向けた施策の充実による商工業の活性化を図るため、空き店舗の活用や小規模事業者の経営改善に向けた支援策を講じる。また、6次産業化への取り組みとして、農業生産者と商工業の原材料流通体制を確立し、特産品ブランド化に向けた消費喚起・販路拡大を図る。滞在時間の延伸や観光消費の増加を図るため、引き続き、新たな観光資源の開発及び観光拠点づくりを進める。

#### ○ 取り組みについて

- ・空き店舗対策の推進
- ・農商工業の連携による商品開発
- ・地酒を活用した商業の活性化
- ・おおいゆめの里及びその周辺の観光拠点化
- ・交流体験事業へのインバウンドの受け入れ

### [松田町]

#### ○ 第6次総合計画（～令和8年度）

持続可能な経済成長と生産的で生きがいのある雇用を促進するまちを開発目標とし、「消費者や観光客の購買行動に対応できる商店街の形成」「事業者や商工会松田支部の活動と人材に対する支援」「中小企業の育成や体質強化、経営の安定化を進めるため、商工会松田支部との連携による支援体制の充実」を基本目標に掲げる。

#### ○ 取り組みについて

##### a) 経営の安定化に向けたアクションプラン

- ・中小企業信用保証料補助制度及び小規模事業者経営改善資金利子補助金制度の活用促進
- ・商工会や関係団体との連携による事業承継対策の推進

- ・商店街活性化のため、商工会と連携した取り組みの実施。
- b) 観光と連携した商業振興
  - ・イベント時等での地場産品・農産物の販売促進・消費拡大支援
  - ・まつだ乾杯条例の推進
  - ・おもてなしお休み処「つむGO」の利活用
- c) 特産品開発事業の支援
  - ・特産品開発事業への補助や「松田ブランド」認定制度の活用促進を図り、特産品開発による地元農産物等の普及と消費拡大を図る。
- d) 新松田駅前等基盤整備事業に伴う商店街の活性化
  - ・小田急線新松田駅前の基盤整備事業に伴う商店街活性化支援を実施
  - ・商工会、商店街と連携した消費拡大の促進
- e) 空き店舗対策の支援
  - ・店舗リノベーション支援補助金制度の活用促進を図り、まちの賑わいを創出する



松田町は、小田急線新松田駅前の整備を町活性化策の重要案件として位置づけ、基盤整備事業を計画した。

[開成町]

○ 第五次開成町総合計画（～令和6年度）※第六次総合計画策定中

将来都市像実現に向け8つの政策を掲げ、小規模事業者への詳細施策として次の3点について長期的に振興を図っていく。

a) 商工業の振興

地域に根差した商工業の振興を図るため、足柄上商工会と連携し、経営診断や販路拡大、町のあじさいまつりをはじめとするイベントを通じた商業の活性化、また、開成町ブランド認定制度を推進する。

b) 中小企業の経営支援

経営環境の変化に対応するため、足柄上商工会が行う経営相談や経営診断を支援するとともに、創業、事業承継への支援、経営の安定化・合理化を図るための助成や融資制度の充実を図る。

c) 勤労者の支援

勤労者が働きやすい環境づくりを進めるため、勤労者に対する融資制度や福利厚生の実施を図る。

○ 取り組みについて

a) 商工業の振興

- ・ 商工会と連携し、販路拡大について支援する。
- ・ 特産品の開発、販路拡大等を進めるため、開成町ブランド認定制度を推進する。

b) 中小企業の経営支援

- ・ 中小企業の経営の安定化・合理化を図るため、信用保証料助成や金融機関への融資資金の預託を実施する。
- ・ 起業家の創業を支援するため、創業時の融資にかかわる利子補給制度を実施する。
- ・ 商工会の中小企業の経営相談や経営診断を支援する。

① 10年間のビジョン

当地域は、箱根・小田原など世界的観光地に接する立地であり、また新宿都心から鉄道や高速道で1時間程の圏内に位置する交通至便な地域でありながら、茅葺の古民家や、全蔵自醸する日本酒醸造元が4軒現存、また里山風情残る街並みなど農村文化が残る地域でもある。この「都心からアクセスがよく、農村地域ならではの自然豊かな癒し空間」という強みを当会管内は持つ、特徴のある地域である。

一方で、課題に挙げたように、地域に大型店が増える中でコロナ禍による新たな生活様式の定着によりECビジネスが更に台頭・普及し、高齢化の理由を含め新たな需要の変化に対応できていない小規模事業者が多々見受けられるようになっている。そのような中、昨今は当地域の強みを活かして競争力をつけ、需要を開拓しようという小規模事業者・創業者もみられるようになった。

そこで、新たな活力源となる需要創出を図るため、各町総合計画で位置づけられている地域ブランド化及び交流人口増による活性化を、当地の強みを活かす形でともに推進。併せて小規模事業者の商品アイテム・サービスづくりにおいて、4町ならではの魅力を活用し競争力を高められるよう、環境分析・事業計画策定・実行支援・販路開拓までPDCAをまわしながらバックアップ。4町らしい「農と商の連携したまちづくり」を進め、地域経済活性化を図っていく。

なお、中長期的には各町の交流拠点等を中心とした観光商業街区づくりを、長期的（5～10年後）には4町全体で都市部住民やインバウンドをターゲットとした農村文化を主体とした観光産業を確立させ、持続的に小規模事業者が発展可能な地域とすることが足柄上商工会のビジョンである。

## ②総合計画との連動性・整合性

### [中井町総合計画と本経営発達支援計画の連動性・整合性]

ヒト、コト、モノの交流を生み、活力を創出するという基本方針のもと、

- ・地場の農産物等を使った特産品開発を進め、地域ブランド「里都まちなかいブランド」を創出し、交流拠点形成により地域経済の活性化を図ること
- ・消費者ニーズに応える地域密着型商業と地元中小企業の振興を図ること

の2点が、本計画との連動性・整合性がある。

### [大井町総合計画と本経営発達支援計画の連動性・整合性]

地域の特性を生かした産業による交流が活発なまちを目指し、

- ・農業生産者と商工業の原材料流通体制を確立し、特産品ブランド化に向けた消費拡大を図る。
- ・滞在時間の延伸や観光消費の増加を図るため新たな観光資源の開発及び観光拠点づくりを進める。

の2点及び取り組みが、本計画との連動性・整合性がある。

### [松田町総合計画と本経営発達支援計画の連動性・整合性]

持続可能な経済成長と生産的で生きがいのある雇用を促進するまちを到達目標に、

- ・経営の安定化に向けたアクション
- ・地場産品を充実させるための特産品開発事業補助金制度による支援
- ・まつだ乾杯条例の推進など行動プランを含めた、観光と連動した商業振興
- ・小田急線新松田駅前の基盤整備における商業の活性化
- ・店舗リノベーション支援補助金事業の利用促進を図り、まちの賑わいを創出

の5点が、本計画との連動性・整合性がある。

### [開成町総合計画と本経営発達支援計画の連動性・整合性]

将来都市像実現に向けた施策の、商工業の振興、中小企業の経営支援、の項目において、

- ・特産品の開発、販路拡大などを進めていくという方針（開成町ブランド認定制度）
- ・中小企業の経営の安定化・合理化を図る、という目的（保証料助成・預託実施）
- ・中小企業の経営相談や経営診断を行う商工会への支援

の3点が、本計画との連動性・整合性がある。

## ②足柄上商工会の役割

当会は足柄上地域のうちの4町を管轄する経済団体であり、4町を俯瞰し見えてくる特徴を活かしつつ、小規模事業者の減少や小規模事業者の経営基盤の強化・経営力の再構築、創業ほか新たな地域産業の担い手育成といった共通の課題を解決する役割を担っている。

また、IT・デジタル技術の活用も経営基盤の強化には重要であることから、経営指導員等の支援スキル向上にも力を注ぎ、多面的・多角的に小規模事業者の経営課題を解決し、持続的な発展につなげることができる支援体制の構築しておくべきと捉えている。

具体的には、小規模事業者と対話・傾聴により現状について事業者と共に深く分析し、事業者自身に気づきを与えながら課題解決に向け経営指導員等が伴走型で支援を行う。また、当会運営のECショップやECショップSNSなども活用し、小規模事業者の競争力確保及び売上利益の向上につなげていくとともに、事業者自らECやSNS、AI、RPAほかデジタル技術の活用が図れるよう関係機関と連携しながら支援を行って、経営力を高めていく。

更に、当会管轄エリア4町において、観光資源を活かした取り組みを町行政と共に進め、観光客の受け入れ体制の構築を図り、管内小規模事業者の経営を発達させる一助となるよう取り組んでいく。

- ・小規模事業者と対話と傾聴を繰り返しながら、事業者自身が腹落ちできる課題を抽出。
- ・小規模事業者が消費者ニーズを捉えられるよう環境分析の上、事業計画作成支援を実施。
- ・経営安定化・持続的発展のため、経営計画の策定・見直し、事業計画及び資金計画の策定を行い、必要に応じて日本政策金融公庫のマル経融資や経営発達支援資金、及び連携する金融機関の各種制度を活用し、資金手当てを行うとともに計画実行のサポートを行う。
- ・小規模事業者自身がITツールを活用し、商圈に制限なく広報手法を行い販売できるよう、また事業の効率が高められるよう、セミナーや専門家の派遣などを行いながら伴走型支援を実施。
- ・各町交流拠点施設を活用した販路開拓支援や、当会ECショップによる販路開拓支援、SNS発信などの販路開拓支援を実施。また商談会・展示会への出展支援なども実施して、小規模事業者が扱う商品・サービスの取引先開拓・売上増を図る。加えて、地域密着型商業・サービスの確立を図り、観光需要を受け入れる体制づくりも実施する。

### (3) 経営発達支援事業の目標

- 目標1) 小規模事業者と対話・傾聴を行いながら、事業者自身が気づき腹落ちできる本来の課題を抽出し、自立的な経営力強化を図る。
- ・数値目標／課題抽出数 15者／年
- 目標2) 小規模事業者の課題解決及び事業者の潜在力を引き出すため、事業者と共に事業の修正・再構築、事業計画策定を行い、また県及び4町と連携して消費者ニーズを捉えた地域密着型商業・サービスによる創業含め小規模事業者振興を図ることで、地域に根付いた持続可能な活力ある商工業の確立を図る。
- ・数値目標／利益率2%以上の増加事業者数 7者／年
- 目標3) 小規模事業者のDX及びIT・AI・RPA等の活用による業務効率化・生産性向上を図り、その活用による販路開拓など新たな需要の創出を図る。
- ・数値目標／1者あたりの新規取引先成約件数 2件／年

以上、3つの目標に向け支援を進めることで、当地ならではの観光需要を生み出し、また付随した地域密着型商業・サービスによる地域経済の持続的な発展に貢献していくことを地域への裨益目標として目指していく。

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

目標1) 小規模事業者と対話・傾聴を行いながら、事業者自身が気づき腹落ちできる本来の課題を抽出し、自律的な経営力強化を図る。(数値目標：課題抽出数15者/年)

[達成に向けた方針]

小規模事業者の内発的動機付けによる自己変革を促進

小規模事業者の自走化を促すため、経営指導員1人あたり5者を目標に対話・傾聴を行い、小規模事業者が納得して本質的課題に気づき、内発的動機づけをもって自己変革に取り組む土壌を作り上げる。

目標2) 小規模事業者の課題解決及び事業者の潜在力を引き出すため、事業者と共に事業の修正・再構築、事業計画策定を行い、また県及び4町と連携して消費者ニーズを捉えた地域密着型商業・サービスによる創業含め小規模事業者振興を図ることで、地域に根付いた持続可能な活力ある商工業の確立を図る。(数値目標 利益率2%以上の増加事業者数 7者/年)

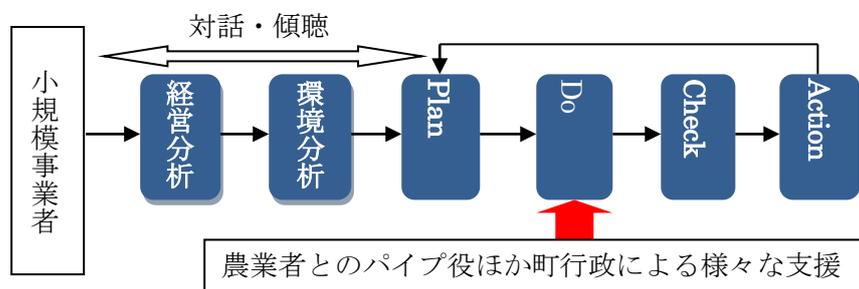
[達成に向けた方針]

小規模事業者の経営環境の変化に応じた事業修正、事業再構築、事業計画の策定支援及び実行支援による、地域産業基盤の強化

税務財務から事業計画、計画実行、販路開拓などをトータルで支援できるよう、担当する経営指導員だけでなく、その小規模事業者を支援する職員で支援体制を構築し総合的な視点をもって支援を行い、小規模事業者の持続的維持発展支援・事業再構築支援等を、次の順でPDCAサイクルをまわしながら支援をしていく。

1. 定性面・定量面の経営分析を実施
2. 取り巻く環境分析の実施（町の地域活性化策を含む）
3. アンゾフの事業マトリクスほか経営ツールを活用。事業者にとって最良の事業計画の作成支援を実施（Plan）。
4. 計画の実行について、伴走型で支援（Do）。
5. 実行した結果について評価検証を実施（Check）。
6. 評価検証の結果に基づき、改善事業計画の作成支援を実施（Action）

なお、地域密着型商業・サービスによる振興を図るため各町担当者と連携を図りながら支援を実施していく。



目標 3) 小規模事業者のDX及びIT・AI・RPA等の活用による業務効率化・生産性向上を図り、その活用による販路開拓など新たな需要の創出を図る。(数値目標：1者あたりの新規取引先成約件数 2件/年)

[達成に向けた方針]

小規模事業者のデジタル技術活用による業務効率化・生産性向上及び販路開拓等による新たな需要創出

ITほかデジタル技術を活用する取り組みを通じて、小規模事業者自身の業務内容の効率化を図っていくのと共に、ITを活用した販路開拓において小規模事業者自らが取り組むことができるよう、支援を行っていく。なお販路開拓においては、小規模事業者の商材がネット通販に適合するよう、当会が運営するECショップ「あしがら市場」を積極活用しテストマーケティング等を行いながらブラッシュアップを図り、消費者ニーズを捉えられる商品へとグレードアップさせていく。併せて、全国規模への商談会への出展支援や広報広告支援なども実施し、相乗効果を図りながら目標の達成を目指していく。

## 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】

管内の小規模事業者の多くは、国・県などが公表している経済動向などの情報を敏感に捉えておらず、情報を経営に活かしている事業者は少ない。当会においては、全国商工会連合会の委託事業で実施する景況調査(15者対象)を行っているほか、小規模事業者への情報提供として金融機関が公表する景気動向調査を当会でも資料としてホームページで開示してきた。

##### 【課題】

景況調査においては、県内商工会地区の景気動向まで把握しているものの小規模事業者への情報提供はしておらず、また金融機関の景気動向調査においては資料公開に留まっており、それらの内容においても景況感を中心とした分析のため、小規模事業者に対して的確で具体的な支援に活かすには不十分なものであった。そこで、小規模事業者の経営に役立つよう、より多くの分析データを収集している国のビッグデータを、支援において積極的に活用を図っていく。

#### (2) 目標

項目/年度	公表方法	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
地域の経済動向分析の公表数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
景気動向分析の公表数	HP掲載	4回	4回(県内景気動向含)	4回(県内景気動向含)	4回(県内景気動向含)	4回(県内景気動向含)	4回(県内景気動向含)

※四半期に一度公表する。

#### (3) 事業内容

##### ① 地域の経済動向分析(国が提供するビッグデータの活用)

国が提供するビッグデータを、「RESAS」や「eStat」を活用して経済動向分析を実施し、分析結果を年1回公表する。

具体には、次の通りである。

【調査目的】 小規模事業者の事業計画策定には、現在の地域経済動向について適切に把握し、地域の現状と展望に関して可視化することが重要である。そのため国のビッグデータを活用し、管内小規模事業者への情報提供を実施する。これにより小規模事業者が、データに基づいた、着実に発展を歩むことが出来る事業計画の策定を行えるようになることを目的とする。

【調査項目】 ・「地域経済循環マップの生産分析」を用いて、各町何で稼いでいるかを分析  
・「まちづくりマップ・From-to 分析」を用いて、各町の人動き等を分析  
・「産業構造マップ」を用いて、各町の産業の現状などを分析  
・「観光マップ」による外国人訪問分析、目的地分析、出発地割合、宿泊者数（日本人・都道府県割合）などを分析  
・「流動人口」「消費の傾向」について各町の分析 など

【調査手法】 RESAS、eSTATを活用

【分析方法】 RESAS及びeSTATを用いて調査を行い集計・分析する。

## ②景気動向分析

管内信用金庫が取引先 300 社（管轄外含む）を調査対象として実施する景気動向調査に加え、神奈川県商工会地区中小企業景況調査を年 4 回ホームページ等にて公表するとともに、独自に管内を調査分析し、報告書にまとめて年 1 回ホームページにて公表する。

【調査目的】 地域によって違いが生じる経済情勢について、管内の情勢を業種別に的確に把握し、管内の小規模事業者に伝達を行う。これにより小規模事業者が、管内の経済構造に合わせた適切な事業計画策定を行えるようになることを目的とする。

【調査対象】 管内小規模事業者 100 社（製造業・建設業・卸売業・小売業・サービス業から 20 社ずつ）

【調査項目】 売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 等

【調査手法】 調査票を郵送し、返信用封筒で回収する。

【分析手法】 経営指導員等が、外部専門家と連携し分析を行う。

## （４）調査結果の活用

調査・分析した結果はホームページにて掲載し、広く管内事業者にも周知するとともに、経営指導員等の参考資料とし、事業計画策定支援や実行支援で活用を図る。

## 4. 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 1 事業者毎に、事業計画策定をする際に需要動向を把握しているものの、全体としての調査は行っていない。

#### 【課題】

消費者ニーズを捉えた地域密着型商業・サービスの振興を図るため、地域全体の特徴に合わせた項目を調査し、管内小規模事業者が共有して活用できるようにすべきと考える。

(2) 目標

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①新商品開発の調査対象事業者数	1者	5者	5者	5者	5者	5者
②試食等アンケート調査対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

(3) 事業内容

① 新商品開発の調査

各町の特徴を捉え、また活かした地域密着型商業を確立するにあたって、その核となる商品を開発する過程において、当会直営ECショップ「あしがら市場」を積極活用。ECショップ内にアンケートフォームやSNSアンケートを実施して、新商品開発に参考となるニーズをつかみ、事業者へフィードバックしていく。なお、当該調査の分析結果は、事業計画に反映させる。

【対象事業者】地域密着型商業に関する新商品開発を行う事業者、及び商材のブラッシュアップを行う事業者

【サンプル数】100人

【調査手段・手法】期間を定め、ECショップ「あしがら市場」内にアンケートフォームを設けるとともに、SNSも活用してアンケートを実施する。

【分析手段・手法】調査結果は、よろず支援拠点や神奈川県商工会連合会が委嘱する販路開拓等専門家等に意見を聞きつつ、経営指導員が分析を実施する。

【調査項目】一般項目として下記の項目を実施する。他に、商品に合わせ項目を追加する。

①求めている物について②見た目③パッケージング④利用シーン⑤ボリューム⑥価格⑦購入先

【分析結果の活用】分析結果は経営指導員が該当事業所にフィードバックし、商品設計や事業計画の策定、策定済の事業計画の改善を行う。

② 試食等でのアンケート調査

顧客に受け入れられる商品・サービス開発を行うため、「商工会まつり」や管内の催し、また「テクニカルショウ」などの催事においてモニタリング調査を実施し、ニーズ・評価を調査する。また、完成度の高い商材においては、地元信用金庫が開催する「ビジネスマッチング」において、来場するバイヤーに対し試食やアンケート調査を実施する。

【対象事業者】小売業、製造業、サービス業、飲食業などの新商品開発で試作品等ができた事業者や、既存商品のブラッシュアップを希望する事業者

【調査手段・手法】一般消費者が集う催事においては、店頭販売の際に経営指導員等が聞き取り調査を行い、アンケート用紙に記入する。企業・バイヤーが集う催事においては、経営指導員等が聞き取り調査を行い、アンケート用紙に記入する。

【分析手段・手法】調査結果は、よろず支援拠点や神奈川県商工会連合会が委嘱する販路開拓等専門家等に意見を聞きつつ、経営指導員が分析を実施する。

【調査項目】一般項目として下記の項目を実施する。他に、商品に合わせ項目を追加する。

①モニタ属性②品質評価③デザイン評価④価格評価⑤チャネル評価

【分析結果の活用】分析結果は経営指導員が該当事業所にフィードバックし、商品ブラッシュアップや事業計画の改善を行う。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

各種補助金申請や融資を契機とした事業者への経営分析を、ローカルベンチマークを用いて外部専門家を活用しながら経営分析を行っている。補助金申請を契機としたものであれば定性面の分析が充実しているが、融資を契機としたものにおいては定量面の分析のみに留まっているものが多い。

#### 【課題】

補助金申請を契機とした場合は事業者との対話を通して定性分析が行えてはいるが、それでも傾聴の度合いが足りず、経営の本質的課題の把握までは掴めていない場合が多い。年々経営環境の変化の度合いとスピードが高まっている現在、表面的な課題に捉われるのではなく本質的な課題を事業者自らが気づいて把握する必要性があり、そのような支援を行うことが求められている。

### (2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
経営分析事業者数	63者	60者	60者	60者	60者	60者
本質的課題抽出数	—	15者	15者	15者	15者	15者

※経営分析事業者数は経営指導員一人当たり20者を目標として設定

#### ・経営分析事業者数について

これまでのマル経融資（小規模事業者経営改善資金）や記帳指導での支援により情報を得ている事業者、経営分析セミナー参加者、事業計画策定支援者、および4町行政に経営相談された事業者。意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者60者を毎年選定（経営指導員1人あたり20者）。加えて、経営改善など緊急な支援を要する事業者を対象とする。更にその中から、本質的課題を意識させるべき事業者を毎年15者選定し、対話と傾聴を通して気付きを与えながら自社の本質的課題を把握させていく。

なお、経営分析セミナーの概要は次の通りである。

【セミナー概要】 定性・定量分析方法を学ぶセミナー

【募集方法】 新聞折込、HP告知、DMによる募集

【開催回数】 年1回

【参加者数】 20者

### (3) 事業内容

対象事業者に決算書2期分の提出を求めて定量分析を実施するのに加え、面談及び事業者営業所等の調査などにより定性分析を実施。ローカルベンチマークや、全国連の経営計画作成支援ツールなどを活用し、必要な際には外部専門家を登用しながら、経営指導員が経営分析を実施する。なお、意欲のある事業者や経営改善の必要性の高い事業者15者においては、対話と傾聴を繰り返しながら、自らが分析を通して本質的な課題に気付かせていく。

【分析を行う項目】 a) 事業分析（強みや独自性を探り事業発展への機会・課題を抽出）

強み、弱み、脅威、機会

b) 組織分析（組織の現状及び課題の把握）

経営体制、人事データ、組織運営状況

c) 財務分析（収益性、効率性、安全性のチェック）

売上高、売上総利益、経常利益、自己資本利益率、売上高総利益率、労働生産性、流動比率、当座比率、固定比率、純資産回転率、損益分岐点比率

- 【分析手段・手法】 a) SWOT分析やバリューチェーン分析を用いて実施  
 b) 7S分析、記述的・診断的・予測的・処方的分析等により分析  
 c) 決算書よりローカルベンチマークなどを用いて分析

(4) 分析結果の活用

分析結果は当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

分析結果は、データベース化により支援室職員で共有を図り、当該事業所への各支援に役立つほか、経営指導員及び経営支援担当職員など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】

小規模事業者の事業の修正・再構築を実現するためには事業計画を策定し、それに基づき事業を実施することが肝要であるが、当会が従来行ってきた計画策定支援では、融資に伴うものや補助金事業を契機とした計画策定がほとんどであり、経営の方向性（事業の修正や再構築等）にまで踏み込んだ支援を行ったものは極わずかに留まっている。また、IT/DXに関しては、その必要性・導入後の可能性の周知までは行っているものの、IT/DXを採り入れた計画策定までは行えていなかった。

【課題】

本質的な課題を抽出する経営分析と、経営の方向性を定める経営計画と連動させた形で事業計画の策定を行う支援を行うべきで、単なる事業計画の策定に留まっていたことが課題である。加えてIT/DXを活用する事業計画の策定を如何に行うかも課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画の策定は、事業を成功に導くための計画でもあるため重要だが、事業者にとって計画を作ることがすぐに売上利益率向上・経営改善につながるわけではなく、その重要性をなかなか理解させにくい。そこで、支援にあたっては、対話と傾聴を繰り返しながら、事業者自らが能動的に事業計画の策定に取り組むことを目指していく。そのうえで、計画策定におけるポイントや売上利益率向上につながった例などを織り交ぜながら、セミナーではIT/DX含めカリキュラムの改善を、個別指導においては助言方法を工夫しながら、結果として成功に向けてのステップアップ計画ができるように促していく。

また、併せてものづくり補助金や持続化補助金、各町の補助制度を契機として事業計画の策定支援を行っていき、5.で経営分析を行った事業者の8割程度/年の事業計画策定を目指す。

なお、各町行政が掲げる地域密着型商業・サービスの充実を図るため、第2創業を含む創業支援も行い、創業計画策定においてもしっかりと役目を果たしていく。

(3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
事業計画策定事業者数	46者	48者	48者	48者	48者	48者

※創業（第2創業含）事業計画策定者を含む

(4) 事業内容

＜支援手段・手法＞

（セミナーによる支援）

①IT/DX推進セミナーの開催

IT/DXに関する意識の醸成や基礎知識の習得、及びDX/ITツール導入やWEB活用の取り組みを推進していくため、セミナーを開催する。

【募集方法】HP・SNS告知、対象者へのDMによる募集

【回数】2回/年

【講師】ITに関する資格を持つ中小企業診断士

【カリキュラム】

- a) DX総論、DX関連技術や具体的な活用事例
- b) クラウド型管理ツール（顧客・情報）の紹介
- c) WEB・SNSを活用した情報発信方法及びECの利用方法等

【参加者数】10者

なお、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で、必要に応じてIT専門家を派遣し、IT/DXに関する内容が計画に落とし込めるようにしていく。

【講師】セミナーを行った中小企業診断士、又は事業分野に明るい中小企業診断士

## ②経営分析を行った事業者を対象とした、事業計画策定につながるセミナーの開催

【募集方法】HP告知、対象者へのDMによる募集

【回数】3回/年

【支援手法】セミナー参加者に対して経営指導員が担当制で支援するとともに、必要に応じて専門家の活用を行う

【講師】中小企業診断士等

【カリキュラム】

- a) 内部環境分析及び外部環境分析
- b) 事業計画の策定
  - ・事業の目標設定（定性目標・定量目標）
  - ・月次計画への落とし込み
  - ・事業計画の課題確認と解決策
- c) 事業計画を実行し、目標を達成していく仕組みづくり

【参加者数】20者/年

### (伴走型による計画策定支援)

- ・経営分析により経営実態を把握し経営課題を確認した事業者を対象に、経営指導員が外部専門家と共に地域経済動向や需要動向を考慮しながら伴走型で具体的施策に落とし込み、小規模事業者と一体となって対話と傾聴を重ねながら事業計画を確実に策定できるよう支援する。
- ・小規模事業者に対し、事業計画策定支援を通して計画目標管理型の事業運営が定着するよう促進。特に、収益においては経常利益を管理目標として盛り込めるようにしていく。
- ・事業計画の策定に加え、必要に応じて次の補助金等の申請について支援を行う。  
(先端設備導入計画、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、事業再構築補助金、持続化補助金、IT導入補助金、事業承継補助金、松田町店舗リノベーション支援補助金、中井町リノベーション補助金、マル経・民間金融機関融資の返済計画、働き方改革実行計画、など)

### (支援体制)

- ・小規模事業者に対して事業計画に基づく目標管理型の事業運営の定着・経営発達支援事業における事業計画策定支援にあたり、当商工会経営指導員等と外部専門家は支援行動上のばらつきが発生しないよう常にチームを組んで情報を共有し、支援を実施していく。
- ・なお、支援チームはその後の事業計画の実現可能性や実施支援の必要性を検討し、ゴールである事業計画達成に向けた実施支援体制を組み込んで支援にあたっていく。

## 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】

フォローアップにおいて、事業者と一体となって計画達成するためのPDCAサイクルが回しきれていない場合が多い。また、売上増加や利益増加といった成果において、事業者との信頼関係の構築が不十分といった理由等で成果を追えない場合もあった。

#### 【課題】

計画策定時に事業者との信頼関係をきちんと構築した上で、定期的なフォローアップを要支援度に応じて強弱をつけて実施し、事業者と一体になってPDCAサイクルを回しつつ走化を促していくことが重要である。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、事業計画の進捗状況等により、重点的に支援すべき事業者を選定したうえでそれぞれフォローアップ頻度を設定。そのうえで、常に事業者自らがステップアップしていく意識を持つよう内発的動機付けを行いながら、事業者自らがPDCAサイクルを自走的に回すことが出来るように、対話と傾聴を重視した伴走支援を行っていく。

そのため、事業者の状況に合わせ臨機応変に対応できる環境づくりを実施し、必要なタイミングで必要な支援の手を差し伸べる必要があると考える。なお、カーボンニュートラルやDXなどといった、より高度な専門性が求められる分野においては、適切な専門家や支援者とのネットワークを構築しながら、最新の支援手法も取り入れ最適な支援を行っていく。

### (3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
フォローアップ対象事業者数	46者	48者	48者	48者	48者	48者
頻度(延数)	87回	144回	288回	384回	384回	384回
売上増加事業者数	10者	14者	14者	14者	14者	14者
利益率2%以上の増加事業者数	5者	7者	7者	7者	7者	7者

※新規事業計画を策定した1事業者の年間フォロー回数を、原則として1年目4回、2年目3回、3年目2回とする。

1年目の事業計画策定事業者48者×フォロー回数年3回＝144回

2年目の事業計画策定事業者48者×フォロー回数年3回＝144回

3年目の事業計画策定事業者48者×フォロー回数年2回＝96回 [計384回]

なお、フォローアップ回数は事業者の状況に応じて強弱をつけ対応するものとする。

※上記目標は、令和7年度からの計画策定者に対するフォローアップ件数としており、令和6年度までの計画策定者に対しては、この内容に準じてフォローアップをしていく。

※売上増加事業者数においては、支援対象者の3割を目標とし、またそのうち半数を利益率2%以上UPさせると目標を設定した。

### (4) 事業内容

- ① 事業者毎の支援のスケジュール化と伴走型サポート強化による、PDCAサイクルの確実な循環と目標達成

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、計画策定時から事業者毎にサポートの要望をとった上で、計画策定した事業計画の実行支援からその結果の検証、改善案の作成までを、事業者毎にサポート事業をスケジュール化。スケジュールは弾力的に運用し、小規模事業者

の事業進捗に合わせつつ、状況に応じて外部専門家を投入するなど伴走型でのサポートを強化し、対話と傾聴を重ねながら事業者の動機づけを行ってP D C Aサイクルの確実な循環及び経営目標の達成に繋げていく。

② 計画の進捗停滞に対する障害要因解消支援

事業計画を遂行する上で進捗停滞など発生する諸問題に対し、小規模事業者と協議しながら代替手段を検討するなど適切な助言・指導を実施する。なお、停滞が発生している事業者には、専門家と連携の上、原因究明のアドバイス、障害要因の解消に係る支援を行う。

③ 資金調達を伴う事業計画及び返済計画の、遂行状況確認

小規模事業者経営発達支援融資を受けた事業者に対しては、融資後の月次決算や返済状況を確認する。

④ 環境変化にも支援対応できるよう全職員による支援体制の確立

実行支援にあたっては、様々な環境変化も支援内容に大きく関わることから、経営指導員一人一人の対応ではなく、チームを組んだ経営発達支援室を主体に、商工会職員全体でサポートにあたるものとし、必要な時期に必要なサポートを行える体制を整える。

⑤ 商工会・行政の連携による支援体制の確立

支援においては商工会・行政が密に連絡を取り合い、行政の利子補給制度や広報支援、ブランド化推進事業や、商工会 E C ショップ「あしがら市場」のテストマーケティングや販路開拓などを組み合わせ、実施していく。

## 8. 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】** 足柄上商工会直営 E C 「あしがら市場」にて販路開拓を行うほか、未病バレー B I O T O P I A マルシェ、大井町四季の里直売所など外部販促先との連携による需要改革支援を実施している。

**【課題】** 事業者自らが DX/IT に関心を高めることで、積極的に自ら情報発信や販路開拓に挑戦できるようになる。様々な展示会は、生産量の問題などで企業規模が追いつかない問題があるため、当会 E C を入口にして徐々に需要を伸ばし、対応できる状態にまで事業者のレベルを高めていく支援が必要である。

### (2) 支援に対する考え方

管内小規模事業者にも E C 販売にも耐えうる商材を整えなければならぬため、E C サイトにおいてブラッシュアップが図れるよう運営体制を整備し、小規模事業者の商品づくりを支援する。そのうえで、プレスリリース支援や展示会出展支援、SNS への広報などの広報支援を行っていく。なお展示会・商談会への出展支援は、支援事業者が規模拡大でき更なる展開が図れる規模まで成長した事業者に実施し、より一層の販路拡大を支援する。

需要開拓においては、当該事業者の製品供給能力・サービス提供能力など、能力を上回る開拓を行うとマイナス効果となり、結果として育つものも育たなくなってしまう可能性があるため、需要開拓においては事業者の能力（生産性・供給能力レベル）に応じて段階的な支援が必要であると考えられる。

(3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 当会ECサイト新規商品出品支援事業者数(BtoC)	2者	4者	4者	8者	8者	8者
年売上額/者	2万円	10万円	12万円	12万円	12万円	12万円
② 展示会出展支援事業者数(BtoB)	1者	2者	3者	4者	4者	4者
成約件数/者	1件	1件	1件	2件	2件	2件
③ プレスリリースの活用支援事業者数(BtoB、BtoC)	—	2者	2者	3者	3者	3者
売上増加率(%)	—	2%	2%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

① 当会ECサイトを活用したテストマーケティング・販路開拓支援(BtoC)

当会直営のECサイト「あしがら市場」を活用し、事業計画を策定した小規模事業者の商品についてテストマーケティングなどを行いながら、競争力ある、ECでも展開が図れる商品を開発する支援を実施する。また商品のSNSなどの広報支援も通して販路を開拓し、商品の需要を伸ばす支援も実施する。

【支援対象】事業計画を策定した小規模事業者及び新商品・ブラッシュアップ商品を開発しPRにとりくむ小規模事業者

【テスト項目】見た目、パッケージング、価格、量、(味)など

【効果】ECサイトでの継続的な売上計上

② 展示会・商談会を活用したBtoB支援

対象は事業計画策定事業者とし、その支援方法においては、商品力及び供給能力に応じで段階的に支援するものとする。

具体的な売上拡大、商談獲得に資する取り組みは次の通り。

<事前支援>

- 商品・サービスの魅力があり、供給能力も備わっている事業者においては、BtoBを促進するための準備の支援を実施。案内状及びパンフレット作成、提案の絞り込み、相手先に応じた提案製品の販売促進計画作成(商談シート・提案書作成)、展示ブース準備などを支援しながら小規模事業者とともに進め、BtoBの商談成立の可能性を高める支援を実施する。

<商談会・展示会への出展支援>

- 全国レベルの「グルメ&ダイニングスタイルショー」「ヨコハマテクニカルショー」等の商談会・展示会への出展支援を実施。バイヤーへの提案や、接客方法・スタッフ配置などブース運営方法等を支援しながら小規模事業者とともに商談獲得を行っていく。
- 商談会後は、見込み顧客のリスト化やアプローチの仕方など、伴走型で支援を行っていく。

【グルメ&ダイニングスタイルショー概要】

(内容) 食卓を切り口に、地域のプレミアムフードを集めた、新しいマーケットとライフスタイル・食文化を創造する見本市

(会場) 東京ビッグサイト

(来場者数) 25,000名

(入場料) 無料

(出店者数) 200 社

【テクニカルショウヨコハマ】

(内容) 神奈川県下最大級の工業技術・製品に関する総合見本市。素材・部品・研究開発・製造及び福祉・環境問題といったハードとソフトの総合的な工業見本市として首都圏において確固たる地位を築いている。

(会場) パシフィコ横浜展示ホール

(来場者数) 35,000 名

(入場料) 無料

(出店者数) 800 社

③ プレスリリースの活用やEC・SNS・WEBによるPR支援 (B to B、B to C)

小規模事業者の多くはマスコミやメディアに対するアプローチが不慣れなため、効果的に情報発信が出来ていない。新たな顧客発掘を行うためのエンドユーザーへのPR (B to C) や、事業提携先を探るためのPR (B to B) のため、記者クラブへのプレスリリース支援や、EC・SNSでのPR、WEBでの策定計画 (新商品) の紹介などを通して、販路開拓の支援を行う。また本支援の目標を、売上拡大だけでなく、事業者自らが行えるようにすることとし、事業者自身がそのノウハウを活用できるようになるまで支援を実施する。

【支援対象】 事業計画を策定し、独自の技術や新サービス、新商品を提供している小規模事業者

【発信方法】 小田原記者クラブへのリリース、ネット新聞へのリリース、EC内でのPR、SNSによる発信、当会WEBサイトでの事業者のPR

【効果】 事業者及び商品・サービスの紹介により、地域要否者などへの認知度向上、売上増に繋げる

II. 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. 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】 中小企業診断士を座長に、外部有識者である管内3信用金庫 (さがみ信用金庫・中栄信用金庫・中南信用金庫)、よろず支援拠点小田原サテライト長の5名の事業評価委員会を年1回開催。結果を当会ホームページにて公表している。

【課題】 外部有識者である事業評価委員会を設けることは客観的な評価をいただける半面、実行者ではないため活発な議論になりにくい嫌いがあった。実行者側からの意見も出せるような仕組みの会議が求められている。

(2) 事業内容

毎年度、本計画の実施状況及び成果を、以下の方法により評価・検証を行う。

a) 法定経営指導員の進捗確認 (年2回・6月下旬及び12月下旬)

法定経営指導員 (当会: 犬塚克) は、経営発達支援計画の半期進捗状況を確認し、各事業において目標達成率を数値化。当会全職員に共有し、目標達成を図る。特に事業プロセスに着目し、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。

b) 事業実施結果の公開

事業実施結果は、個人情報保護の上で、商工会内で常に閲覧できる状態にするるとともにWEB上に公開し、地域の小規模事業者が常に閲覧できる環境にする。

c) 事業評価委員会の開催

県内の中小企業診断士を座長とし、外部有識者として、管内の3信用金庫 (さがみ信用金庫松田支店長、中栄信用金庫開成支店長、中南信用金庫中井支店長)、よろず支援拠点小田原サテライト長を、また内部の委員として法定経営指導員 (当会: 犬塚克) 及び管内行政4町 (中井町・大井町・松田町・開成町) の経済担当課長を委員とする事業評価委員会を立ち上げ、

事業の進捗状況による評価を、半期を終えた9月末～10月に1回、年間の評価検証・見直しを年度末に1回毎年行い、次年度の事業計画に活かしていく。なお事業評価委員会では、まず目標達成率でA～Eの5段階で評価したうえで事業内容についてヒアリングし、事業効果についてA～Cの3段階で評価を行う。

[目標達成率の評価]

A：達成率100%以上、B：達成率80～99%、C：達成率60～79%、

D：達成率40～59%、E：達成率39%以下

[事業効果]

A：事業効果が見られたと考えられる、B：事業効果が期待できる、

C：事業効果が見られない

d) 事業評価委員会評価を、反映させる仕組み

当会執行部会において、実施状況及び成果、事業評価委員会による意見を報告。あわせて評価委員会による評価・見直しを、管内4町担当者と協議を行って反映させた事業実施方針案を当会執行部に示し、事業実施方針を決定する。

e) 成果・評価・見直しの、足柄上商工会理事会での承認

成果・評価・見直しの結果は、当会理事会へ報告し、承認を受ける。

f) 成果・評価・見直し結果の、地域の小規模事業者への公開

成果・評価・見直しの結果は、当会ホームページ (<http://www.ashigarakami-sci.net/>) で計画期間中公表し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

## 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】経営支援に関する外部講習会へ経営指導員が参加している。税務財務労務講習会は経営支援担当職員が参加している。

【課題】徐々にスキル向上は図れてきているものの、経営支援担当職員の研修は実務的なものに限定されてしまっていて、トータル的な支援スキル向上はまだである。昨今はDX・GXほか新たな支援スキルが求められるようになっており、職員全員がその知識・ノウハウを習得する必要性が生じている。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会等の積極的活用

全国商工会連合会や神奈川県商工会連合会が主催する義務研修に経営指導員等を参加させるだけでなく、更なるスキル向上を目指し、不足する経営革新計画支援ノウハウや新市場参入支援ノウハウなどについて中小企業大学校主催の1週間程の専門・上級研修に参加させ、支援事業所の販売力強化・利益確保につながる支援能力を養う。

#### ②スキル・ノウハウのある職員を講師とした、経営指導員・経営支援担当職員研修の実施

当会在籍の中小企業診断士や広告業界ベテランの経験者の経営指導員が講師となり、職員の不足している経営理論や経営支援ツールの活用ノウハウ、宣伝スキル等についてスキルアップを図るため、当会全職員である経営指導員・経営支援担当職員・地域活性化担当職員を対象に講習及び実地研修を実施し、職員間で支援能力の向上を図る。

#### ③コミュニケーション能力向上セミナーの受講

対話及び傾聴の能力は、一朝一夕で身に付くものではなく、幾度もの研修や実践を通して身に付くものである。対話・傾聴は支援の基本姿勢であり、事業者との対話を通じた信頼の構築と、本質的課題の抽出へとつながるものであることから、経営指導員・経営支援担当職員だけでなく地域活性化担当職員にも受講を促し、支援能力の向上を図る。

#### ④DX推進に向け、外部講習会等の積極的な活用

小規模事業者のDX推進に向け、経営指導員や経営支援担当職員・地域活性化担当職員等、当会職員のITスキルを向上させる必要がある。そこで、外部支援機関によるDX講習会に積極的に参加し、下記のようなDX/ITの取り組みに関わる相談・指導能力向上を図っていく。また必要に応じ、講師派遣を要請し事務局内での研修会も実施する。

＜DXに向けたIT・デジタル化の取り組み＞

##### ア. 業務効率化等の取り組み

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、行政申請の電子申請、情報セキュリティ対策等

##### イ. 需要開拓などの取り組み

ホームページ等を活用した自社PR、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した情報発信、モバイルオーダーシステム等

##### ウ. オンライン経営指導の導入方法等

#### ⑤職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会などへ出席した経営指導員が、その研修の成果を職員間で共有して全職員の資質向上を図ることを目的に、研修会直後の朝礼において、研修会で学んだ知識・ノウハウについて講師を務め、定期的（月2回、年24回）にミーティングを開催し意見交換を実施。全職員の支援能力向上を図る。

#### ⑥支援情報のデータ共有

1 支援者に対して係る職員がチームを組んで支援にあたる環境をつくること、および該当職員でなくても一定レベルの支援対応が出来る環境をつくることを目的に、NASによるデータ共有化をはかり、支援中の小規模事業者の状況などを職員全員が相互共有する。また、県商工会連合会が導入を図る新経営支援システムを当会も導入し、支援データを入力蓄積することで、支援データの共有化を図っていく。

### 1 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウなどの情報交換に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

県西地域指導員研修会へ担当者が参加し、全職員には回覧で情報を共有している。特に共有すべき事例があった際は、朝礼で紹介し、質疑時間を設けている。

##### 【課題】

神奈川県西地域の商工会・商工会議所ほか支援機関の支援事例は収集できるものの、県内他地域及び他の都道府県支援機関の先進的な事例がつかみ切れておらず、まだまだ支援手法に関しての情報が充実していない。

#### (2) 事業内容

当会にない支援ノウハウ及び情報の吸収と、そのノウハウ等を反映した手厚い支援を実施するため、次の研修会・会議へ積極的に参加する。

##### ①県西地域指導員等研修会の参加（年2回）

神奈川県西2市8町の経営指導員の資質向上と情報交換を目的に、経営発達支援計画の認定を受けた、当会、小田原箱根商工会議所、小田原市橋商工会、山北町商工会に加え、南足柄市商工会、湯河原町商工会、真鶴町商工会の、県西地域の商工会・商工会議所指導員を対象として開催される県西地域指導員等研修会に参加。日本政策金融公庫や神奈川県よろず支援拠点の専門家も交え、国が施す新たな施策に対する勉強会や個社支援の成功事例など支援ノウハウ交換に加え、各地域の経済情勢についても情報交換を行い、当会にない支援ノウハウを吸収するとともに支援力を向上させる確かなアドバイスが行えるようにする。なお、参加職員が他の職員

に研修会内容についてレクチャーをする時間を設け、当会全職員が支援ノウハウの共有を図れるようにする。

#### ②県西地域中小企業支援ネットワーク会議への参加（年2回）

中小企業を、神奈川県西地域の金融機関・関係機関・自治体等地域ぐるみでサポートすることを目的に、地域の金融機関や行政機関、商工会等支援機関で組織された「県西地域中小企業支援ネットワーク会議」に参加。令和元年度に行われた「箱根火山の噴火警戒レベル引き上げに伴う支援対応・取り組み」などの例のように、時事に応じて必要な支援策の共有や、各支援機関が独自に行っている支援事業におけるノウハウを共有し、より一層手厚い支援が行えるよう、能力の向上に努める。なお、参加職員が他の職員に研修会内容についてレクチャーをする時間を設け、当会全職員が支援ノウハウの共有を図れるようにする。

（参加機関）

みずほ銀行小田原支店、三井住友銀行湘南エリア平塚オフィス、りそな銀行小田原支店、横浜銀行小田原支店、静岡銀行小田原支店、スルガ銀行小田原支店、静岡中央銀行小田原支店、さがみ信用金庫地域元気創造部、中栄信用金庫開成支店、中南信用金庫下中支店、小田原第一信用組合業務推進部、日本政策金融公庫厚木支店、日本政策金融公庫小田原支店、関東経済産業局産業部・地域経済部、関東財務局横浜財務事務所、中小企業基盤整備機構関東本部連携支援部、神奈川産業労働局、神奈川県西地域県西総合センター、小田原市産業政策課、南足柄市商工観光課、中井町産業環境課、大井町地域振興課、松田町観光経済課、山北町商工観光課、開成町産業振興課、箱根町観光課、真鶴町産業観光課、湯河原町観光課、小田原市橘商工会、南足柄市商工会、足柄上商工会、山北町商工会、真鶴町商工会、湯河原町商工会、神奈川産業振興センター、神奈川県中小企業診断協会、神奈川県中小企業再生支援協議会、神奈川県事業引継ぎセンター、神奈川県事業承継ネットワーク、神奈川県よろず支援拠点小田原サテライト、神奈川県立産業技術総合研究所、東京地方税理士会小田原支部、小田原箱根商工会議所、神奈川県信用保証協会

#### ③金融機関との連携・情報交換

日本政策金融公庫小田原支店との小規模事業者経営改善資金推薦団体連絡会議に参加するほか、担当者と対面やオンラインなどによる都度情報交換に努める。また、地域の3信用金庫（さがみ信用金庫・中栄信用金庫・中南信用金庫）と連携を図るため、支店長や担当者と都度意見交換を行い、情報共有に努めていく。

・小規模事業者経営改善資金推薦団体連絡協議会（年1回）

#### ④その他支援機関との連携・情報交換

より専門性の高い分野に関する支援については、神奈川県事業承継引継ぎ支援センターや神奈川県よろず支援拠点などの各支援機関と随時連携・情報交換を行い、支援体制の強化を図る。

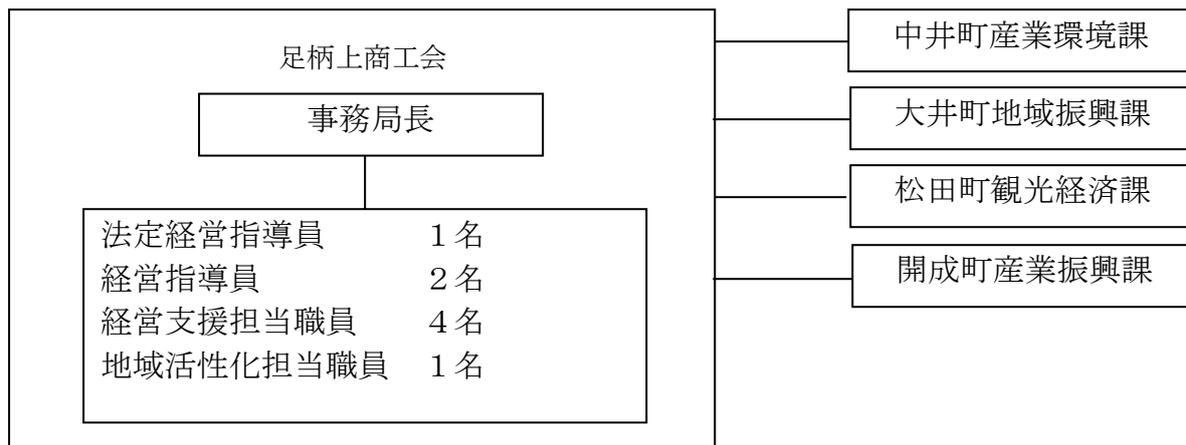
(別表2)

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12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： 犬塚 克

■ 連絡先： 足柄上商工会 TEL：0465-83-3211

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・実施にかかわる指導及び助言、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実施する。
- ・ 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、計画のPDCAを効果的に回すように尽力する。
- ・ 事業評価委員の内部委員として、事業の進捗状況による評価検証を行う。

(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

(足柄上商工会)

〒258-0003

神奈川県足柄上郡松田町松田惣領2083-2

足柄上商工会

TEL：0465-83-3211 / FAX：0465-83-3213

E-mail：[kinuduka@k-skr.or.jp](mailto:kinuduka@k-skr.or.jp)

②関係市町村

(中井町役場)

〒259-0197

神奈川県足柄上郡中井町比奈窪56

中井町役場 産業環境課

TEL : 0465-81-1115 / FAX : 0465-81-4676  
 E-mail : [sangyou@town.nakai.kanagawa.jp](mailto:sangyou@town.nakai.kanagawa.jp)

(大井町役場)

〒258-8501

神奈川県足柄上郡大井町金子1995

大井町役場 地域振興課

TEL : 0465-85-5013 / FAX : 0465-82-3295

E-mail : [shinkou@town.oi.kanagawa.jp](mailto:shinkou@town.oi.kanagawa.jp)

(松田町役場)

〒258-8585

神奈川県足柄上郡松田町松田惣領2037

松田町役場 観光経済課

TEL : 0465-83-1228 / FAX : 0465-83-5031

E-mail : [shoukou@town.matsuda.kanagawa.jp](mailto:shoukou@town.matsuda.kanagawa.jp)

(開成町役場)

〒258-8502

神奈川県足柄上郡開成町延沢773

開成町役場 産業振興課

TEL : 0465-84-0317 / FAX : 0465-82-5234

E-mail : [sangyouka@town.kaisei.kanagawa.jp](mailto:sangyouka@town.kaisei.kanagawa.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7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	6,230	6,230	6,230	6,230	6,230
伴走型事業	3,130	3,130	3,130	3,130	3,130
（専門家派遣費）	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
（委員会運営費）	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)
（セミナー開催費）	(330)	(330)	(330)	(330)	(330)
（広報支援費）	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
（通信費）	(550)	(550)	(550)	(550)	(550)
EC運営費	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100

(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
伴走型小規模事業者支援推進事業費補助金、会費、県補助金

(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)

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
連携者なし
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