

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>藤野商工会（法人番号 1021005003191） 相模原市（地方公共団体コード 141500）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日から令和9年3月31日まで</p>
<p>目標</p>	<p>①小規模事業者の新たな需要開拓の取り組み実現 新たな商品、新たなサービス、あるいは既存商品やサービスの見直しを伴走し、個社が想定する需要開拓を後押ししていく。</p> <p>②新たな創業の誘発 藤野地域の経済動向や需要動向を踏まえ、地域課題や商圈ニーズを踏まえた創業予備軍の育成を図るとともに、新たな創業と創業後の早期の事業化を後押ししていく。</p> <p>③デジタル化・IT化を組み込んだ需要開拓の取り組み支援と事業計画の策定 事業計画の策定時や見直し時、また、需要開拓の取り組み時に（売上向上に）、デジタル化・IT化が需要開拓に有効である旨を啓発啓蒙していく。</p>
<p>事業内容</p>	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 調査を実施し、特性や弱点・課題等を明確にして業種・業態ごとの個別解決支援に繋げていく。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 個社の実需に繋がる調査や分析をサポートすることで、適切な需要予測や、需要開拓の取り組みを実現できるよう支援していく。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 分析の支援により、経営上の改善点や事業計画策定支援、更には計画の見直し時に活用する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 計画策定、DX 推進セミナーを開催し、DX に関する啓蒙普及を行いつつ具体的な事業計画の策定を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 進捗状況の確認において、個々の計画遂行能力にあった支援を行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 個別具体的な需要開拓の取り組みを側面支援していく。また近未来に、DX に向けた取り組みが本格化できるよう、IT 化ツールを中心に活用法の理解を促していく。</p>
<p>連絡先</p>	<p>藤野商工会 〒252-0184 神奈川県相模原市緑区小淵 1689-1 TEL : 042-687-2138 FAX : 042-687-5304 E-Mail : fujino@k-skr.or.jp 相模原市 環境経済局 経済部 産業支援課 〒252-5277 神奈川県相模原市中央区中央 2-11-15 TEL : 042-769-8237 FAX : 042-754-1064 E-Mail sangyou.s@city.sagamihara.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立地/地勢/気候

藤野商工会（以下、当会）は、神奈川県相模原市の旧藤野町（以下、藤野地域）を管内に有している。藤野地域は、神奈川県の最北西端に位置し、東は東京都八王子市と西は山梨県上野原市と接している、首都の東京からは、約 55 km圏内に位置している。北部には 1,000m級の急峻な山々がそびえ、南部は 500m級のなだらかな山が連なっており、中央部に行くにつれて、標高が低くなる形状で、いわゆる中山間地域の地勢である。中央部東側には、神奈川県の水がめである相模湖があり、ここに一級河川が注いでいる。藤野地域の面積は 64.94 km²で約 7割が森林であり、上記画像以外には、丘陵地の緩斜面などを利用する形で、住居や事業所が散在している。



(標高が低い場所に旧藤野町が栄えている)

《藤野地域とは》

神奈川県相模原市緑区のうち、小淵、佐野川、澤井、名倉、日連、牧野、吉野からなる

《藤野地域の中山間地域を構成する自然資本》

山：陣馬山、生藤山、連行峰、鷹取山、鉢岡山、峰山、石砂山、石老山

河川：相模川、道志川、境川、沢井川、栃谷川、篠原川、秋山川、川上川、綱子川

湖沼（ダム含む）：相模湖、奥相模湖、道志ダム



(藤野地域の立地 左 関東圏全域からの立地 右 神奈川県内での立地)

気候は、藤野地域エリアのみの実測値は存在しないが、内陸型気候に属し、相模原市全域の気候実測値に比べ、冬は寒さが厳しいのが特長である。県内では早い段階で降雪・積雪が観測される地域でもある。年間最高気温と年間最低気温の差が非常に大きいことも特徴で、相模原市全域の気候実測値よりも、冬は 1~2 度低く、夏は 1~2 度高い傾向がある。参考に相模原市全域の気候実測値によれば、令和元年で、平均気温 16.3 度、最高気温 36.9 度、最低気温 -1.1 度、降雨量 2,180.0 mmとなっている。

②交通等

主な道路網は、国道 20 号（甲州街道）、県道 76 号、522 号、中央高速自動車道、となっている。藤野地域を走る中央高速自動車は、藤野・相模湖の 1つのインターチェンジがあり、東京都内や山梨県の主要都市と 1 時間程度で結ばれている。また、このインターチェンジを使い圏央道にアクセスすれば、神奈川県横浜市や埼玉県大宮市まで 1 時間弱でアクセス可能になる。後述するよ

うに藤野地域の住民は、マイカーの保有率が高い傾向であり、隣接する山梨県上野原市や、東京都八王子市への移動には、国道 20 号線の存在は無くしてはならないものとなっている。



(藤野地域の玄関口 藤野駅を中心に見た主要道路)

藤野地域の代表的な公共交通機関としては、東日本旅客鉄道（JR 東日本）中央本線の藤野駅が挙げられる。この駅の 1 日あたり利用者数は、下表のとおりであり、モータリゼーションの進行（特に藤野地域はマイカー所有率が高い）により、減少の一途を辿っている。

(1 日あたり利用者数)	平成 30 年	令和 2 年	減少数
藤野駅	2,339 名	1,592 名	747 名 (32%)

しかしながら、都内で働くサラリーマンや、相模原市中心部の高校への通学の手段、更には自動車免許を持っていない高齢者等の足として、無くしてはならない交通手段に位置付けられている。

次に重要な交通手段としては、路線バスが挙げられる。藤野駅を起点に、神奈川中央交通が 4 系統（野 05 藤野駅～やまなみ温泉～奥牧野、野 11 藤野駅～やまなみ温泉、野 08 藤野駅～和田、湖 23 藤野駅～相模湖駅）、津久井神奈川交通が 3 系統（や 01 やまなみ温泉～奥相模湖～東野、（や 02）やまなみ温泉～篠原、（篠 01）篠原→赤沢）、富士急山梨バスが 3 系統（藤野駅～名倉循環～藤野駅、上野原駅～新町～佐野川～井戸、本町三丁目～上野原駅～奥牧野～無生野）が運航している。

しかし、高齢者以外は、マイカー利用比率が高く、乗降客数の減少傾向を踏まえ、年々、運航本数は少なくなってきている。無論、高齢者においては貴重な移動手段である。



(左 藤野地域の玄関口 藤野駅 右 神奈川中央交通 藤野駅～やまなみ温泉～奥牧野)

また、地域移動の手段の 1 つとして、小規模ながらタクシー会社が 1 社（藤野交通）営業している。高齢者の通院、買い物時の利用などを中心に利用されているほか、藤野地域の事業者への

来客時のビジネス移動に重宝されている。

藤野地域の乗用自動車等の保有台数については、当該地域に限った2次データが存在しないが、当該地域を含む緑区のデータを使って確認すると、下表のとおりになる。緑区は城山地区以外の地域（津久井、相模湖、藤野）は、中山間地域（城山地区は比較的、都市部に映る）である。公共交通機関が発達している中央区、南区とは対照に、年々、世帯当たりの保有台数は増える傾向になる。つまり、高齢者を除く世帯の移動手段として、自家用車に依存している状況が読み取れる。

	緑区	中央区	南区
乗 用	44,533	63,558	56,141
小型二輪	2,267	3,450	2,467
計	46,800	67,008	58,608
世帯数	75,579	126,116	134,363
台数/世帯数	0.62	0.53	0.43

(令和3年3月時点の自動車保有状況 当会にて加工)

③人口と世帯数

令和3年4月の住民基本台帳によると、藤野地域の人口は、8,192人であり、そのうち65歳以上高齢者は38.9%にもなる。これは相模原市全体の26.0%や、緑区の28.2%と比べても高く、高齢化の進展が著しい。人口総数は、平成25年4月時点で9,499人であったことを踏まえると、経年で減少を続けており、特に高校卒業後の若者世代が、働き場所を求め、地域外に巣立っていく傾向がある。また、平成25年4月時点の65歳以上高齢者は、27.1%の割合であったことを踏まえると、高齢化の進展のスピードが市内の他地区や地域に比べ目まぐるしいことが理解できる。

年齢	合計			男			女		
	合計	日本人	外国人	合計	日本人	外国人	合計	日本人	外国人
総 数	8,192	8,103	89	4,117	4,068	49	4,075	4,035	40
0～4歳	135	134	1	72	72	0	63	62	1
5～9	262	260	2	125	124	1	137	136	1
10～14	297	297	0	151	151	0	146	146	0
15～19	334	333	1	178	177	1	156	156	0
20～24	290	285	5	150	146	4	140	139	1
25～29	225	216	9	126	119	7	99	97	2
30～34	241	230	11	129	122	7	112	108	4
35～39	324	314	10	178	171	7	146	143	3
40～44	457	445	12	234	228	6	223	217	6
45～49	582	573	9	310	307	3	272	266	6
50～54	583	576	7	305	301	4	278	275	3
55～59歳	607	596	11	305	302	3	302	294	8
60～64	665	660	5	352	351	1	313	309	4
65～69	824	820	4	397	394	3	427	426	1
70～74	876	874	2	463	461	2	413	413	0
75～79	567	567	0	276	276	0	291	291	0
80～84	438	438	0	198	198	0	240	240	0
85～89	280	280	0	105	105	0	175	175	0
90～94	141	141	0	52	52	0	89	89	0
95～99	56	56	0	11	11	0	45	45	0
100歳以上	8	8	0	0	0	0	8	8	0

(令和3年4月1日時点の藤野地域の人口 住民基本台帳より抜粋し当会にて加工)

年齢	合計			男			女		
	合計	日本人	外国人	合計	日本人	外国人	合計	日本人	外国人
15歳未満	971	967	4	508	505	3	463	462	1
15～84歳	5,958	5,903	55	3,087	3,065	22	2,869	2,838	31
85歳以上	2,572	2,570	2	1,193	1,192	1	1,379	1,378	1

(平成 25 年 4 月 1 日時点の藤野地域の人口 住民基本台帳より抜粋し当会にて加工)

世帯数に目を移すと、人口と同様に、減少傾向にある。しかしながら、人口の減少量に対し、世帯数の減少量が少ない。これは、都心（新宿）から 1 時間前後のアクセス性等が地の利を得るなど、都内からの移住世帯が多いという現象が 1 つの要因として説明できる。

旧) 藤野町が、「芸術の町」起こし運動を展開し、その一貫で誘致した「学校法人シュタイナー学園」が廃校に入居するなど、若い夫婦世帯を、引き付ける過去の施策が、今なお、色濃く機能している側面が指摘できる。

また、藤野観光協会も、移住促進に力を入れており、地域の建設・リフォーム会社とともに、古民家等の修繕に注力する等、長年の労の恩恵がある。

	平成 25 年 1 月	令和 3 年 1 月	減少数
藤野地域世帯数	3,724	3,250	474 (13%)

④藤野地域の産業構造と小規模事業者

《歴史から見る藤野地域の産業の変遷》

戦国時代の藤野地域は、後北条氏の支配下の相模国の津久井郡の中にあつた。小田原城を中心とした本城支城体制の中にあり、藤野地域は中山間地域の地形や豊富な水源を背景に、軍事力ではなく、食供給力を期待された地域であつた。つまり主たる産業は農業である。後北条氏の政治の評価で登場する領国経営は、のちの村請制度のさきがけと言われ、藤野地域も、その慣行が自然と定着していった。地域柄、軍事力という労働力に駆られることもなく、検知に基づく作物の納税で、生業や家柄が守られたため、戦国時代の他地域と比べ、比較的、平穩に江戸時代を迎えることとなった。



(相模国 出所：横浜市 web サイト)

江戸時代になると、江戸幕府の支配の下、後北条氏支配下と変わらず、人口の多い江戸の「食供給力」を担うことになる。引き続き、農業に従事することで、生業をしていった。

一方、甲州街道（現在の国道 20 号線）が藤野地域を横断するため、宿場町として栄えた側面もある。また、甲州街道と言う比較的恵まれた江戸へのアクセス手段をもっていたため、江戸幕府末頃から明治時代にかけては、西洋文化の拡がりとともに、藤野地域の至る所で、養蚕や酪農、木炭を産み出すための林業に産業が拡がりを見せ、隆盛を迎えることになっていった。

しかしながら、昭和初期になると、国内の産業構造が大きく変換することになる。これに合わせエネルギー構造も大転換し、農業、養蚕業、酪農業、木炭を産み出すための林業が、大きく衰退していった。世帯収入が減少の一途をたどる中、高度経済成長期に向け、藤野地域の労働人口は、都心や神奈川県横浜市、川崎市といった第 2 次産業、第 3 次産業に吸収されていくことになる。結果、藤野地域には休耕した農地や、廃業した養蚕の建物等が散在する姿に変わっていった。交通側面から着眼すると、昭和 18 年に J R 中央線に藤野駅が開業し、昭和 36 年には国道 20 号線（甲州街道）が全面舗装道路となり、やがて中央高速自動車道が昭和 43 年 44 年と相次いで藤野～八王子間及び藤野～河口湖間が開通した。結果、東京都心までは電車、自動車共に 1 時間圏内となり、通勤や通学の利便性は格段と向上したため、藤野地域の労働力は、ますます都内に吸収されることになった。昼夜人口に差が出るようになると、買い物は都内で済ませてくる等、藤野地域の商店にとっても厳しい時代に突入し、得られる収入も減少傾向に歯止めを掛けることが困難な状況になった。

《芸術の町「藤野」》

太平洋戦争末期から著名な芸術家「藤田嗣治※」等が多く疎開したのを機に、相模原市への編入合併の以前の旧藤野町の時代から“芸術村構想”を推進している。

その象徴として、玄関口の JR 藤野駅や中央高速自動車の藤野パーキングエリアから見渡せるように、京塚山の中腹に「緑のラブレター」を建造している。この取組は、旧藤野町時代から大きく機能し、現在では多くの絵本作家や陶芸家等々の芸術家が移住し事業を営んでいる。またこれら事業者が行う種々のギャラリーや、イベントを目当てに観光客も増えてきている。



(緑のラブレター：芸術の町構想の象徴)

しかしながら、これら芸術活動を行う事業者は、それだけでは生計を立てることが困難な方も多く、実際には、都心でのアルバイト等で事業を何とか継続している。

※藤田 嗣治（ふじた つぐはる、1886 年 11 月 27 日 - 1968 年 1 月 29 日）

日本生まれの画家・彫刻家。戦前よりフランスのパリで活動、猫と女を得意な画題とし、日本画の技法を油彩画に取り入れつつ、独自の「乳白色の肌」とよばれた裸婦像などは西洋画壇の絶賛を浴びたエコール・ド・パリの代表的な画家である。

《藤野の製造業の発端》

既述の通り、農業、養蚕、酪農、木炭を中心とした山仕事などの林業が衰退する中で、商工業への構造転換に拍車が掛かっていった。養蚕や林業を行っていた施設を利用し、製造業へ参入する事業者が現れ、その多くは、木材加工業、プラスチック製造業という姿になっていった。元々、林業や農業における周辺資材に、木材を加工し使用する傾向があったため、木材加工業への進出は理にかなっている。プラスチック製造業は、射出成型機を導入すれば、相応に事業を営めるため、参入障壁が低いということが大きな要因であろうと分析している。

《ゆずの里「藤野」》

農業、酪農が衰退する中で、多くの農家が、休耕地畑に柚子（ゆず）を植え付ける習慣が生まれ、自家消費するようになっていった。当会は、この自然発生的な地域習慣に着眼し、平成 8 年度「地域資源調査事業」を皮切りに、「ゆずの里藤野」と位置付け、ゆず特産品の商品開発を進めていくことになる。



(藤野柚子)

現在、「ゆずの里藤野」は、県内外に周知されつつあるが、商品アイテム数がまだまだ少なく、更なるアイテム開発が必要であると認識している。

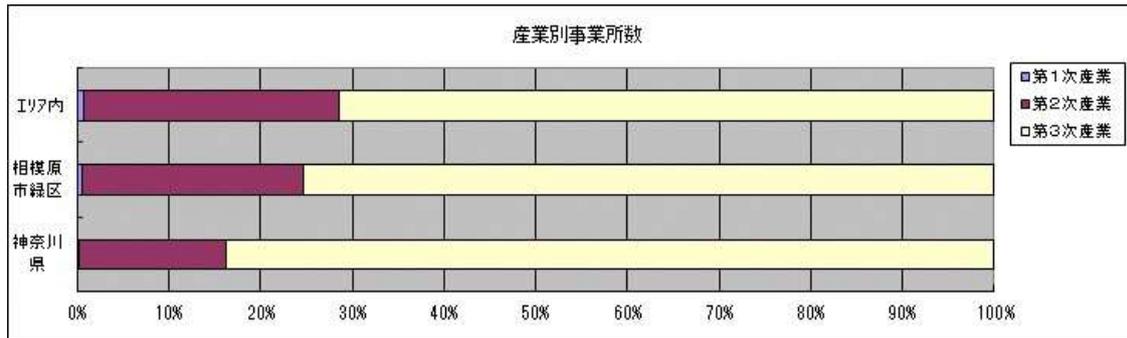
《事業所数・従業者数から俯瞰した藤野地域の産業》

平成 28 年の経済センサス基礎調査によると、藤野地域の事業所数、従業者数は下表、下グラフのとおりである。経年では事業所数、従業者数は増加基調にあることを確認している。

これは廃業よりも、域外からの移住者の創業が、少しでも多いことも背景にある。第 1 次産業の衰退とともに、第 3 次産業の存在感が大きくなる傾向で、これは神奈川県や相模原市緑区と傾向に差異は見当たらない。

ただし、事業所数を構成比で俯瞰すると、まだ第 1 次産業が少々踏ん張っており、第 2 次産業の構成が大きい特長がある。従業者数においても、同様のことが言える。

データ名	藤野地域	相模原市緑区	神奈川県
全産業事業所数 (S公務を除く)	770	5,865	287,942
第1次産業	6	37	652
第2次産業	214	1,407	46,104
第3次産業	552	4,421	241,186



全産業従業者数 (S公務を除く)	藤野地域	相模原市緑区	神奈川県
第1次産業	67	479	5,893
第2次産業	1,938	14,917	642,774
第3次産業	3,790	45,160	2,815,649

(藤野地域の産業の事業所の状況 出所：平成28年経済センサス基礎調査 e-stat で加工)

続いて、第2次産業、第3次産業の詳細を見ていくと、下表になる。

データ名	藤野地域	相模原市緑区	神奈川県
第2次産業内訳 (事業所数)	C 鉱業、採石業、砂利採取業	1	25
	D 建設業	95	27,845
	E 製造業	118	18,234

データ名	藤野地域	相模原市緑区	神奈川県
第2次産業内訳 (従業者数)	C 鉱業、採石業、砂利採取業	3	226
	D 建設業	386	199,259
	E 製造業	1,549	443,289

(藤野地域の第2次産業の事業所の状況 出所：平成28年経済センサス基礎調査 e-stat で加工)

データ名	藤野地域	相模原市緑区	神奈川県
第3次産業内訳 (事業所数)	F 電気・ガス・熱供給・水道業	0	138
	G 情報通信業	3	3,771
	H 運輸業、郵便業	12	7,567
	I 卸売業、小売業	156	66,274
	J 金融業、保険業	8	3,799
	K 不動産業、物品賃貸業	97	27,165
	L 学術研究、専門・技術サービス業	18	12,876
	M 宿泊業、飲食サービス業	75	38,327
	N 生活関連サービス業、娯楽業	59	24,871
	O 教育、学習支援業	20	11,212
	P 医療、福祉	52	28,286
	Q 複合サービス事業	8	1,067
	R サービス業(他に分類されないもの)	44	15,833

データ名	藤野地域	相模原市緑区	神奈川県
第3次産業内訳 (従業者数)	F 電気・ガス・熱供給・水道業	0	7,414
	G 情報通信業	16	122,387
	H 運輸業、郵便業	152	220,700
	I 卸売業、小売業	844	678,039
	J 金融業、保険業	105	67,050
	K 不動産業、物品賃貸業	197	107,837
	L 学術研究、専門・技術サービス業	111	166,736
	M 宿泊業、飲食サービス業	456	358,863
	N 生活関連サービス業、娯楽業	285	150,251
	O 教育、学習支援業	198	133,146
	P 医療、福祉	1,121	495,223
	Q 複合サービス事業	147	19,262
	R サービス業(他に分類されないもの)	158	288,741

(藤野地域の第3次産業の事業所の状況 出所：平成28年経済センサス基礎調査 e-stat で加工)

事業所数においては、卸売業・小売業、製造業、不動産・物品賃貸業、建設業、宿泊業・飲食サービス業等が量的には地域に貢献度が高い。

しかしながら、従業者数では、製造業、医療・福祉、卸売・小売業、宿泊業・飲食サービス業、建設業、生活関連サービス業・娯楽業といった状況で、地域経済を雇用視点で捉えた場合、表層的な事業所数だけで、当会支援の在り方を踏まえるのは避けた方が良い。多くの事業者は個人や家族経営であり、地域経済は従業者を多く抱える少数精鋭の事業所が担っている側面が浮かび上がる。

以上のことから、事業所数、従業者数から俯瞰した課題は、下表のように整理できる。

背景	産業面の課題論点
個人・家族経営の事業所が多い	需要開拓を側面支援し、獲得する売上の極大化を目指し、1人でも多くの地域住民を雇用できるように育てていく。
雇用を担う事業所が少なからず散在する	雇用を担う事業所は、相応の売上を獲得できる経営力が無いと存続できない。存続できている事業所の有り方を研究し、域内の個社に、そのノウハウを移管していく必要がある。

《藤野地域の事業所は概ね小規模事業者》

平成28年の状況を踏まえ、藤野地域の小規模事業者の現状を確認する。ここでは、常時使用する従業員数が20人（商業・サービス業は、5人）以下の商工業者を根拠に整理を試みた。

データ名	藤野地域	相模原市緑区	神奈川県	
従業者規模別 (事業所数)	1~4人	508	3,293	155,664
	5~9人	137	1,142	58,320
	10~19人	63	706	37,291
	20~29人	28	310	14,974
	30人以上	30	386	20,289
	出向・派遣従業者のみ	3	28	1,404

(従業者数から俯瞰した事業所数と小規模事業者の構成比)

事業所数においては、95.71%が小規模事業者という実態が浮かび上がる。従って、既述の「事業所数・従業者数から俯瞰した藤野地域の産業」の中で示した、第1次産業、第2次産業、第3次産業の実情は、小規模事業者の態様と捉えても問題が無いと判断できる。

《域外需要囲い込みに関わる観光資源や産業について》

藤野地域を対象とした入込観光客数の2次データは存在しないが、令和元年に相模原市全域、平成28年に緑区（藤野地域含む）の統計が存在するので、下表に示す。

	入込観光客数
相模原市全域	11,637 千人
緑区	4,387 千人

(出所：相模原市統計)

藤野地域は、屋外娯楽施設（キャンプ場、農業体験、相模湖・道志川等のレジャー）が豊富で、陶芸家等の芸術・文化活動を行う事業者のギャラリー、種々のイベントが年中を通じて、散在しているため、緑区の入込観光客数のうち、大きなウェイトを占めていると推察できる。

無論、緑区の津久井、相模湖地域と合わせての入込と想像できるが、観光で域外から顧客を呼び込める力があることには異論が無い。

以頁に、主な観光に資する大型イベントを紹介する。この開催を、如何に日常の入込に恩恵を導くかが重要だと考えるからである。

イベント名	イベントの概要
<p>森のスコーラ</p> 	<p>農的暮らしを都心の親子をターゲットに提案する体験型のワークショップイベント。地域の廃校や、後述する藤野ふる里祭りと協業する等、取り組んでいる。「山・川・海」をテーマにした子供向け座学や体験、地域の飲食店の飲食提供と地域農家のマルシェを展開している。</p>
<p>藤野ふる里祭り</p> 	<p>藤野地域の様々な業種の事業者が、様々なワークショップや物販で、域外からの顧客を「もてなす」イベントである。藤野地域が凝縮したイメージの会場には、毎年数万人の方が来場する。</p>
<p>ふじのぐるっと陶器市</p> 	<p>芸術の町として一定の認知度を得た藤野の芸術イベントの1つである。藤野に散在する陶芸家の作業場のほとんどを展示販売スペースに見立て、陶器を中心とした芸術品を購入しに都心から多くの方々が来場する。</p>
<p>サニーサイドウォーク</p> 	<p>藤野の日連地区を中心に約 20 - 30 の個人宅（個人事業主）と個人店、絵本作家や陶芸家等が参加する芸術祭です。例年都内からの来場で賑わう。</p>

⑤商工会の日常支援から俯瞰する小規模事業者

《当会が把握している小規模事業者数》

小規模事業者数（事業所数では無い。事業者数であることに留意）について、当会が把握している数は下表のとおりである。当会としては、建設業、製造業、卸売業、小売業、飲食業・宿泊業、サービス業、その他といった7分類で管理しており、小規模事業者（社）率は95.88%（把握小規模事業者数396社÷把握事業者数413社）となっている。数字が示すように、藤野地域の産業は小規模事業者が支えており、これらの事業者（社）の活況度が、地域経済に大きな影響を及ぼす。

商工事業者（社） 合計	小規模事業者（社） 合計	小規模事業者（社）						
		建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業・宿泊業	サービス業	他
413	399	76	70	4	60	51	104	34

（令和3年9月8日時点 業種別小規模事業者（社）数と小規模事業者（社）率 出所：当会）

《主な小規模事業者の業種別の現状》

・製造業

多くの個社は、大手事業者の下請け、孫請け的な生産活動に従事している。限られた取引先に頼るところも多く、今般の新型コロナウイルス感染症の影響に代表されるような景況の悪化により、発注量の縮小が発生すれば、代替できる案件獲得もままならず、「意図しない廃業」に繋がる可能性もある。また、特定の取引先に生産活動が依存していることから、受注単価の値付けの主導権を持っていない個社も多く、発注先からの低価格圧力が常態化している。

・建設業

公共事業が目減りする中、個社は民間需要の開拓に取り組む必要性を実感している。民間需要開拓には、例えば戸建て、リフォーム需要の深耕等があるが、藤野地域内のみでは生計を充足できず、域外に積極的に案件を獲得していこうという傾向がみられるようになってきた。

・卸売業/小売業

隣接市町村に散在する大型商業施設や量販店、さらには相模原市中央区等にある藤野地域外資本の流通チェーン（コンビニエンスストア、食品スーパー、ドラッグストア、ホームセンター等々）に顧客が奪われる現象が常態化している。地域の個店は、生計を維持する売上獲得すらままならない。

・生活関連サービス業・娯楽業

生活関連サービス業については、卸売/小売業と同様の傾向がみられる。娯楽業については、中山間地域の強みを活かし、キャンプ場や農体験等、都心からの顧客を囲い込むノウハウが蓄積されてきているようである。ただし、代替競合（ゲーム機等の室内レジャー等）が多いため、他業種に代替需要として吸引されている可能性も無視できない。

・宿泊業・飲食サービス業

相応に入込観光客が増えている中、宿泊業（民泊、キャンプ場のコテージ等の簡易宿泊施設）を営む施設は不足傾向がある、従って、需要喚起は個社の努力により明暗がわかる。しかしながら旅館業は、経営者の高齢化の進展、施設の老朽化が影響し、客室稼働率は大きく低迷している。一方、飲食サービス業は、昼間のランチ需要を中心に、地域重要は少々見込めるが、そもそも商圏人口が少ないため、生計維持には不十分である。一部、活況な事業者も存在するが、それは域外からの顧客獲得に成功しているからであって、けっして地域の胃袋をつかむという限定的な取組では無いことに留意が必要である。

・農業

地域の農業者の農業所得は、概ね50万円を切っている。これは全国的な平均数値よりも大きく下回っている。中山間地域の圃場立地であるため、大規模な耕作が叶わず、生産者の栽培スタイルは多品種少量となっている。販売先として想定される地域の飲食店や、小売店等の業況が芳しくないため、仕入れ体力が乏しい。

《小規模事業者のデジタルトランスフォーメーションの現状》

経済産業省が進めるデジタルトランスフォーメーション（以下、DX）の視点で、地域の小規模事業者を俯瞰すると、その基礎となるデジタル化・IT化の取り組みへの意識が低い傾向は否めない。下請け的取引に傾斜する製造業においては、受発注をオンラインシステムで利用したり、帳票類を紙ではなく電子データで取り扱ったり、少々の利用度は確認できる。しかしながら、対消費者向けに商売を展開する、宿泊業や飲食業、小売業、サービス業においては、まだまだである。実態として日常業務に忙殺され、そのあたりに意識が向かないというのが現状である。

《小規模事業者の産業の担い手の不足》

既述の地域人口や世帯の高齢化のあおりを受け、経営者の高齢化が加速している。特に製造業、小売業が顕著で、次代を支える経営者（後継者）の人財の絶対数が不足している。

⑥商工会の取組について

当会は、会員事業者だけでなく、管内の個人・小規模事業者を中心に、商工業個社の活性化に取り組んでいる。近年の成果としては、下表のような実情になっている。

	令和2年度実績	令和元年度実績
指導員の巡回訪問・窓口指導 (需要開拓に関わる内容構成比)	1, 813 件 (29.4%)	2, 072 件 (29.6%)
創業者の支援件数 (うち創業者数)	3 件 (0 件)	0 件 (0 件)
経営革新の取組 計 (内訳)	0 件	4 件
経営革新計画	0 件	2 件
経営力向上計画	0 件	1 件
先端設備導入計画	0 件	1 件
事業計画策定件数 (小規模事業者数)	23 件 (23 件)	10 件 (10 件)
事業承継や継承計画作成支援数	0 件	0 件

(過去2年間の当会支援実績)

また、経営指導員においては、各自10件の伴走支援先（重点支援先）を設定しており、前期の経営発達支援計画の遂行を通じて、概ね、事業計画策定や、需要開拓に資する取り組みを効果的にサポートする仕組みが構築されている。現在、商工会には事務局長1名、経営指導員2人、経営支援員1名、一般職員1名が在籍し、当会全体としては、合計41件の伴走支援先を設定している。下表が主な内訳になる。

業種	伴走支援設定先 件数
製造業	12 件
卸売業/小売業	1 件/6 件
建設業	3 件
サービス業	10 件
飲食業	6 件
林業農業	2 件
宿泊業	1 件

(業種別 伴走支援先（重点支援先）設定件数)

これら41件の合計売上高は、約292,299万円にのぼる。平成28年経済センサスを参考に加工すると、藤野地域の事業所が生み出した売上高は、1,803,400万円であるため、約16.2%にもなる。当会としては、経済への波及効果を意識しつつ、個社への支援を展開しているところである。

⑦相模原市の取組について

《相模原市総合計画の引用》

当該、経営発達支援計画作成時において、相模原市は「さがみはら産業振興ビジョン 2025」を遂行中である。当会も、この総合計画の一役を担えるよう、相模原市産業支援課と情報交換に留まらず、適切な個社支援の在り方について議論を重ね、この経営発達支援計画を作成した。

以下、相模原市が目指す産業像と4つの戦略（「さがみはら産業振興ビジョン 2025」より抜粋）
＜目指す産業像＞

「世界に向けて、新たな価値と魅力を創造・発信し、未来を拓くさがみはら」

内陸工業都市として発展してきた本市には、高度な技術力を有する産業集積基盤があり、市外はもとより海外において市場を獲得している多くのものづくり企業が存在します。また、今後は、安定した地盤とともに広域交通ネットワークの更なる充実により、そのポテンシャルを生かした成長産業の集積がますます期待される所です。こうした工業を中心とした産業の活性化により、高生産性や高付加価値などの新たな価値を創造します。

一方、津久井地域との合併により、本市は、良好な住環境と豊かな自然といった多様な地域性をもつ都市となりました。市外への購買力の流出など商業・サービス業の基盤が決して強いとはいえない本市が、合併により豊かな自然などの多様な地域資源を有したことは、産業の活性化に大きな可能性をもたらすものです。こうした地域資源を活用した商業・サービス業の革新や広域交流拠点都市としてのポテンシャルを生かした業務機能の集積促進により、新たな魅力を創出します。

さらに、グローバル化やICTの発展、ロボットや水素エネルギー等成長分野の台頭など、急激に変化する社会経済環境において、競争力をより強化し、市内経済の更なる発展につなげるためには、業種の垣根を超えた新ビジネスや新産業の創出が求められます。こうした様々な産業の連携・交流を通して価値や魅力をより高め、効果的に発信することにより、海外市場の獲得や国内外からの産業集積を促すとともに、ビジネスや観光等を目的とした国内外からの訪問客の増加を目指します。

本市が、将来に向けて発展し続けるためには、その基盤となる経済の発展が欠かせません。首都圏南西部の広域交流拠点を目指す本市の50年、100年先を見据え、将来に向けて持続可能な都市経営を実現するため、本市を取り巻く社会経済環境の変化や本市産業の現状・課題を踏まえつつ、上記の考え方を基に、目指す産業像を「世界に向けて、新たな価値と魅力を創造・発信し、未来を拓くさがみはら」と決めました。

＜4つの戦略＞

【戦略1】業種を超えた仕組みの構築による新産業の創出

ものづくりからサービスの提供まで、業種の垣根を超えた仕組みの構築により、時勢を捉えた新産業を創出します。

【戦略2】成長産業の集積とイノベーションによる価値の創造

成長産業の集積を促進し、より強固な基盤を形成するとともに、イノベーションにより、成長分野の市場開拓や既存産業の強みを生かした新たな価値を創造し、生産性の向上を図ります。

【戦略3】地域資源の活用による魅力の創出とブランド確立

豊かな自然等の多様な地域資源を活用して、新たな魅力を創出するとともに、暮らしやすさを維持向上させ、それらの「相模原らしさ」を効果的に発信することにより、さがみはらブランドを確立します。

【戦略4】産業を支える基盤づくりの推進

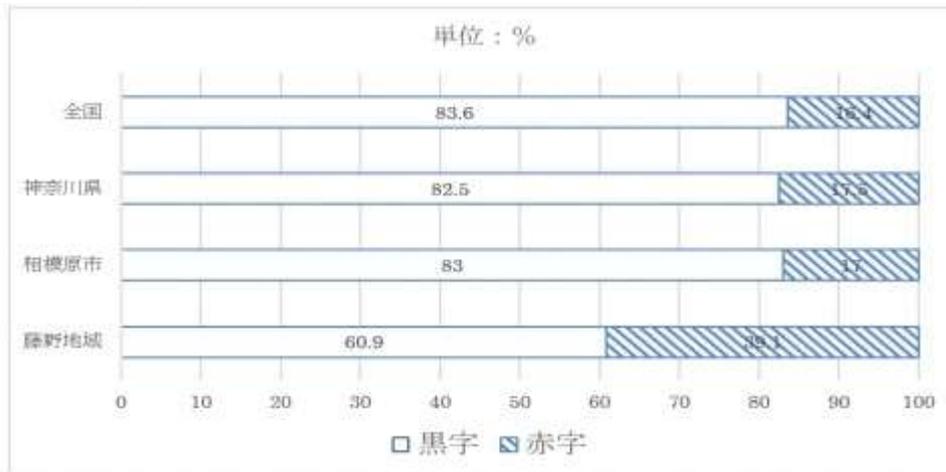
雇用の創出や人材の確保・育成、利便性の高い都市基盤の整備、効果的な情報発信等、市内産業の持続可能な成長と発展に資する基盤づくりをハード・ソフトの両面から推進します。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

当会は、既述の地域の「現状と課題」、相模原市の「総合計画：さがみはら産業振興ビジョン 2025」を踏まえた上で、今後 10 年間にわたる「長期的な振興の在り方」を次のように考えている。

①人口や世帯数減少に対する小規模事業者支援

人口や世帯数の減少を食い止めることは非常に難しいが、当会としては、事業者の黒字赤字比率に着眼している。(下グラフ)



(黒字赤字比率 当会会員の 2020 年度決算支援先・相模原市ほか (経済産業省「経済センサスー活動調査」))

上グラフの通り、相模原市全域に比べ、藤野地域事業者は黒字化に苦戦している。当会としては、この経営発達支援計画の遂行を通じて、知恵を絞って支援に邁進すれば、まだまだ黒字化できる事業者が多いと受け止めている。黒字化し、業績を改善していくことで、雇用創出にも繋がられる。その結果、域外から仕事に従事するため、通勤する「層」が、域内に住居を構えることに繋がっていきけるのではないかと判断している。

②事業所や従業者数の増加基調に対する小規模事業者支援

既述の通り現在、少なからず事業所数や従業者数が増加傾向にある。

これは、下記の式が成立していることが一端である。

$$\boxed{\text{創業者} \geq \text{廃業者}}$$

既述の通り、交通の利便性が高まったことで、藤野地域内には、都心や横浜市、川崎市に通う多くのサラリーマンが住居を構えている。新型コロナウイルス感染症の影響が広がる中、これらの方々の副業ニーズに着目し、前期の経営発達計画遂行中には、副業を本気の創業に結び付けるような「予備軍発掘」のセミナーを開催する等、尽力を尽くしてきたところである。

また、相模原市が中心となり、2021 年に JR 藤野駅傍に、関東近県で働く方々が気軽に利用できるワークスペースの森ラボを開設した動きも無視できない。相模原市広報は藤野観光協会と共に、SNS で【#素敵なワーケーション】、【#楽しくテレワーク】というハッシュタグで仕掛けを始めており、都心から車や公共交通機関で、1 時間足らずの「中山間地域で風光明媚な立地」を売りに、ワーケーション需要を囲い込もうとチャレンジしているところである。

一方、廃業者の実情に目を移すと、経営者の高齢化が背景にある。事業を存続させたくても、後継ぎがない状況に「早くから」かわり、他社への承継を実現させるなど、少しでも廃業を食い止める支援が必要になる。

以上のことから、副業やワーケーションニーズの機運を機会と捉え、創業者を増やす試みを絶やさないこと、更には、高齢経営者の廃業を少しでも組み止めることを通じて、事業所数の増加基調を、ますます高めていきたいと判断している。



(相模原市のワーケーション・テレワーク誘発施設 森ラボ)

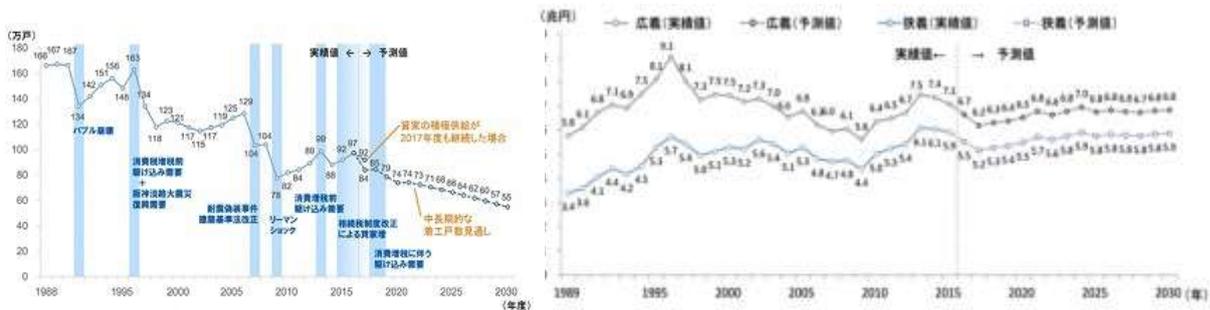
③業種別の小規模事業者支援の在り方

・製造業

特定の取引先への依存体質が、取引先からの低価格圧力や、景況悪化時の業績低迷の最大の要因と捉え、取引先の多様化や、保持する技術やノウハウを活かした『新製品』の開発をサポートしていきたい。個社により様々ではあるが、概ね特定の発注元からの売上構成比率を5割以下にしていくことが必要だと考えている。

・建設業

公共事業が目減りする中、民間需要の開拓に取り組む個社は、例えば戸建てニーズの掘り起こし、リフォーム需要の深耕等に取り組んでいる。種々の2次データ(下グラフ:全国)を俯瞰すると、戸建てニーズの掘り起こしには限界があると感じている。そこで、リフォーム需要の深耕に着眼したい。建物内装だけでなく、ガーデニングなど広く需要開拓が可能である。当面は個社の経營業績の見通しを注視しつつ、需要開拓の側面支援が必要だと感じている。



(新設住宅着工戸数 予測: 国土交通省「住宅着工統計」)(リフォーム市場(広義・狭義) 予測: 紛争処理支援センター)

・卸売業/小売業/飲食サービス業/生活関連サービス業

隣接する市町村の大型商業施設や量販店、量飲店、藤野地域外資本の流通チェーン(コンビニエンスストア、食品スーパー、ドラッグストア、ホームセンター等々)に顧客が奪われない経営努力を支援したい。具体的には、地域住民や商圈を意識した「嗜好」や「選好」の把握、さらには、その「嗜好」や「選好」を踏まえた「独創性の高い品揃え」の実現などである。個店の魅力を底上げし、市や町外資本の事業者にも、買い回り客を奪われないようにしていかなければならない。

データ名	商圏拡大
総人口	123,149
4歳以下人口	3,278
5～9歳人口	4,173
10～14歳人口	4,873
15～19歳人口	6,327
20～24歳人口	6,704
25～29歳人口	4,702
30～34歳人口	5,193
35～39歳人口	6,396
40～44歳人口	8,309
45～49歳人口	8,021
50～54歳人口	7,899
55～59歳人口	8,057
60～64歳人口	10,068
65～69歳人口	11,634
70～74歳人口	9,552
75歳以上人口	16,742



(乗用車 30 分・法定速度の商圏人口 出所：e-stat)

上表は、藤野地域の中心部（当会や藤野駅周辺）から車で30分（商圏拡大の列）の商圏人口を紹介したものである。既述の藤野地域の人口と比較すると、理解できる通り、商圏を車30分と拡大するだけで、15.03倍（123,149人÷8,192人）もの商圏の拡大が期待できる。

以上のことから、卸売・小売業、飲食サービス業、生活関連サービス業においては、個社の取り扱う商品やサービスの魅力を高め、デジタル化・IT化をサポートすることで、商圏拡大を実現させていきたいと考えている。

・**娯楽業**

より広域で競合しているため、既述の「商圏拡大の思考」が必要である。娯楽品や娯楽サービスは、非常に多くの「代替商品」や「代替サービス」と競合していることが常である。内需の囲い込みではなく、自家用車の利用を背景に、広域商圏から顧客を囲い込む努力を誘発していきたい。

・**宿泊業**

入込観光客数を増加させていくこと、その方々を確実に域内にとどめること、そのような需要開拓の取り組みを側面支援することが重要である。具体的には、相模原市の観光振興施策と同調し、個社の施設充実や、個社のWeb等を活用したPR活動を側面支援していくことで、結果論ではあるが、「点ではなく面」としての取組みになってくる。当会がリーダーシップを発揮したい。

・**農業**

地域の小売店や飲食店の活況を支援の中で実現していけば、自ずと地域農作物の消費誘発に繋がると判断している。また、入込観光客数増加への行政施策への同調で、藤野地域への滞在を誘発していけば、より、この循環は強固になる。

一方、農作物を活用した加工食品の開発もサポートし、都心を中心とした需要地での販路の多様化をサポートしていきたい。

④小規模事業者のデジタルトランスフォーメーション（DX）の取組み支援

業種問わず、業績改善（売上↑－費用↓＝利益↑）において、DXの基礎となるデジタル化・IT化の支援は避けては通れない課題である。とは言え、多くの小規模事業者は、目先の業務に忙殺され、それらへの意識は低い。そこで何かしらの興味喚起が必要になるが、当会は「商圏分析調査結果」の考察を、活用して取り組んでいく。この調査は、前期の経営発達支援計画遂行の中で、実施したものであるが、藤野地域に立地して「対消費者向けに商売」を行う事業者が、売上を極大化するヒントが詰まっている。この等式によれば、事業者は、「認知度向上を高める取組を、重点的に実施していけば、想定通りの売上拡大に繋がりがやすい」という傾向を示している。当会の日常の支援において、多くの事業者は、コスト削減意識や、事業計画策定といった論点に関心は低いものの、売上が高められるという論点においては、非常に興味が高い。そこで、売上を高める手段として「デジタル化・IT化」を明確に位置付け、その機運を醸成するサポートをしていけば、近未来のDXの取組みへの発展に繋がれると判断しているところである。例えばweb活用による商圏拡大である。

《売上高成長率の視点》

指標統計	
属性関数	0.583498188
属性定数 R2	0.447168742
属性定数	-0.312079444
属性定数	0.18206841
属性定数	15

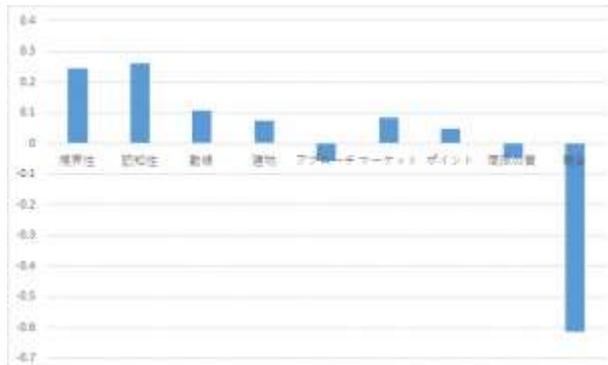
分析分析表					
	自由項	変数	変数×変数	変数×変数×変数	変数×変数×変数×変数
属性	0.1782448	0.13883	0.38201353	0.772888808	
属性	0.1782448	0.13883	0.38201353	0.772888808	
属性	0.1782448	0.13883	0.38201353	0.772888808	

	属性	変数	変数×変数	変数×変数×変数	変数×変数×変数×変数
属性	-0.811060783	2.788907	-0.30347	0.771781617	-7.53236895
属性	0.342208888	0.882183	0.700477	-0.598888807	-0.11081814
属性	0.281785824	0.27747	-0.9434	0.281805888	-0.84078888
属性	0.1080487	0.184238	-0.70888	-0.150921943	-0.4856842
属性	0.873786985	0.890155	0.61754	0.444863397	-0.14705873
属性	-0.859915377	0.13015	0.429422	0.882470834	-0.26255956
属性	0.88578531	0.489788	0.182888	0.880908487	-1.06134793
属性	0.888808085	0.117485	0.348473	0.745146885	-0.39931647
属性	-0.847788883	0.132003	0.311813	0.783060448	-0.37708813
属性	-0.812785328	0.882527	-0.13798	-0.88478181	-0.23818882

売上高成長率 = -0.831089 + 0.24432 × 視界性 + 0.26176 × 認知性 +

0.10804 × 動線 + 0.07378 × 建物 - 0.05591 × アプローチ + 0.08573 ×

マーケット + 0.04680 × ポイント - 0.04778 × 商圏の質 - 0.61276 × 競合



(商圏分析調査結果 売上高成長率を高める需要開拓のアプローチ 出所：2019年商圏分析結果報告書 P55)

⑤ 小規模事業者の事業承継や継承の支援の在り方

高齢経営者の経営する商売の事業価値や事業継続性を踏まえつつ、地域の躍動度や活況に必要な事業者を中心に、承継や継承の支援を進めていく。また、地域に必要な商品やサービス、更には加工技術等の存在が明らかかな場合には、藤野地域内事業者への「権利」譲渡等も視野にサポートしていく。

⑥ 特産や観光資源活用の支援の在り方

柚子を中心とした特産品や、芸術の町としての種々の観光資源を、広く周知し、滞在型観光の実現や、域外からの特産品等の購買者を増やしていきたい。そのためには、既述のデジタル化・IT化の活用なくして、考えられない。特産品や観光資源を魅せる場の中心は、Web媒体がますます加速するだろうと考えており、観光資源を活用した個社のPRを、積極的に誘発していきたい。

⑦ 相模原市総合計画との連動性・整合性

経営発達支援計画策定にあたり、相模原市産業支援課との議論を重ねた上で、計画には「さがみはら産業振興ビジョン2025」の方針や論点を踏まえるよう助言があり、本計画に反映している。前述の「さがみはら産業振興ビジョン2025」と本計画は、次の点で連動性・整合性がある。

- ・【戦略2】 成長産業の集積とイノベーションによる価値の創造
- ・【戦略3】 地域資源の活用による魅力の創出とブランド確立

【戦略2】は、本計画において、既存産業の強みを生かした経営や、DX推進に向けた支援等による生産性の向上を図るための経営改善支援を行う点が連動しており整合性がある。

【戦略3】は、本計画において、地域資源を活用する調査の実施や、地域資源を活用した商品開発・需要開拓の機会の提供を行う点が連動しており整合性がある。

当会においては、地域の総合経済団体として、ビジョンを共有し連携しながら小規模事業者支援を実施し、地域振興の一翼を担う。

⑧ 藤野商工会が果たす役割

当会は事業者が求める種々の支援ニーズに応えられるよう、巡回支援及び窓口支援を通じて事業者との接点を保ちながら事業者が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。今後についても当会が行ってきた経営支援を強化していくことにより、信頼関係を醸成し地域商工業者から頼られる存在であり、地域の総合経済団体として地域経済の持続的発展に

寄与していくことが当会の役割であると考えてる。

そのためには、事業計画策定や需要開拓に資する取り組みを事業者に寄り添った支援を継続し、事業者の経営力向上、収益力向上に結び付けたい。

また、国・神奈川県・相模原市の関連する施策情報及び経営情報を事業者へ周知するとともに有効的に活用し、創業者への支援や地域の皆様とも協働した経営発達支援事業を推進していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

当会は、長期的な小規模事業者の振興の在り方や、地域の現状と課題を踏まえ、前述のとおり展望したうえで、今後5年間にわたる経営発達支援計画による目標と方針を次のとおりとする。

なお、今後5年間の目標設定においては、10年後の展望を踏まえたものとしている。

目標1：小規模事業者の新たな需要開拓の取り組み実現

新たな商品、新たなサービス、あるいは既存商品やサービスの見直しを伴走し、個社が想定する需要開拓を後押ししたい。目標においては、現有の経営指導員や職員数、さらには、現状の取り組み状況を踏まえ、下表のとおり設定する。

なお、売上の増加率は、これまでの支援経験等を参考に個社が実現可能な範囲を設定している。

目 標 (支援による売上増加実現個社の成果件数)	
1年目から5年目まで	60件
6年目から10年目まで	100件

目 標 (支援を受けた個社の売上増加率：対前年比換算)	
1年目から5年目まで	1.2倍以上
6年目から10年目まで	

目標2：新たな創業の誘発

藤野地域の経済動向や、需要動向を踏まえ、地域課題や商圈ニーズを踏まえた創業予備軍の育成を図るとともに、新たな創業と創業後の早期の事業化を後押ししていく。

目標設定においては、現有の経営指導員や職員数、さらには、現状の取り組み状況を踏まえ、下表のとおり設定する。

目 標 (創業相談・創業者数)		
1年目から5年目まで	創業相談件数	15件
	創業計画策定件数	10件
6年目から10年目まで	創業相談件数	20件
	創業計画策定件数	15件

目 標 (創業者の事業化実現迄の年間売上獲得額)	
創業後 1 年目まで	600 万円以上獲得できるように
創業後 2 年目以降	900 万円以上獲得できるように

目標 3 : デジタル化・IT 化を組み込んだ需要開拓の取り組み支援と事業計画の策定
 個社がデジタル化・IT 化に取り組むにあたっては、事業計画が「すべての素」となる。そこで事業計画の策定時や見直し時に、必ず「想定外」を踏まえた計画を策定するよう助言していく。また、個社の士気を高めるため、需要開拓の取り組み（売上向上）に関心が高い傾向に着想し、デジタル化・IT 化が、需要開拓に有効である旨を啓発啓蒙していく。
 結果、費用対効果や、効率性が高い需要開拓が実現できるよう、計画の精度を高めていく。

目 標 (支援による計画策定の成果件数)	
1 年目から 5 年目まで	60 件
6 年目から 10 年目まで	100 件

目 標 (支援を受けた個社の売上増加率：対前年比換算)	
1 年目から 5 年目まで	1.2 倍以上
6 年目から 10 年目まで	

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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

当会は、長期的な小規模事業者の振興の在り方や、地域の現状と課題を踏まえ、前述のとおり展望したうえで、今後5年間にわたる経営発達支援計画による目標達成の取り組み方針を次のとおりとする。

方針1：小規模事業者の新たな需要開拓の取り組み実現

個社の業績（売上↑－費用↓＝利益↑）の改善においては、費用削減の取組には限界があると考えている。根本的な解決には、需要開拓による売上向上が必須であり、売上の向上無くして、業績改善は無しえないと判断している。

従って、当会は、個社の需要開拓の取組みを「重点的に支援」することで、個社の活況、しいては地域の隆盛へと繋げていきたい。

方針2：新たな創業の誘発

管内の事業所数が増えることは、地域の活況そのものに直結すると考えている。既述の通り、感染症影響下で、藤野地域在住のサラリーマンは、副業機運が高まっている。

また、相模原市や藤野観光協会が掲げる入込観光客を増加させる施策（ワーケーションニーズの囲い込み等）にも、創業を誘発させる機会が溢れている。

当会は、その機運に着想し、相談しやすい環境創りと広報、さらには、創業した後の「粘り強い」伴走で、创业者の需要開拓を側面支援しつつ、早期の黒字化を後押ししていきたい。

方針3：デジタル化・IT化を組み込んだ需要開拓の取り組み支援と事業計画の策定

感染症の影響の拡がり、多くの事業者「想定外」が存在することを知らしめた。結果、その想定外は、可能な限り「折込み済み」の取り組みが今後、ますます必要になることを実感させたものである。

当会としては、その機運を大切に、近未来のDXへの発展を念頭に、デジタル化・IT化の取り組みを側面支援していく。

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〕

地域の小規模事業者に関わる経済動向調査は、平成29年度より毎年実施している。その内容のフィードバックは、当会の機関紙や、webサイトで広く公表している他、経営指導員による巡回訪問、職員や経営指導員による種々の窓口相談等にも活用している。

〔課題〕

経済動向調査を踏まえた当会の個社支援時の関り方や、個社の事業計画策定時における外部環境把握の基礎資料としての活用度が低いという実感がある。管内の経済動向に影響を与える要因について考察し、その影響をあらかじめ予測することで、管内個社の経営の「脅威」に警笛を鳴らす役割を担っていきたい。

(2) 目標

内 容		1 年目	2 年目	3 年目	4 年目	5 年目
調査実施&公開	回	1	1	1	1	1
有効回答者（社）数	件	100	100	100	100	100
Web サイト 掲載	回	1	1	1	1	1
機関紙 掲載	回	1	1	1	1	1

(3) 事業内容

①産業全体の地域経済動向調査の実施（概要・目的）

当会管内の全産業の動向、業種毎の動向等について情報の収集（調査）に努め、この内容を分析することにより、特性や弱点・課題等を明確にし、業種・業態ごとの個別解決支援に繋げていく。

調 査 対 象：管内小規模事業者 200 社超（有効回答 100 社超）を対象とする。

調査対象事業者の選定においては、原則、無作為で抽出するが、藤野地域の業種別構成比は、順守したものとする。

調 査 手 法：郵送法を採用し、調査票と返信用封筒を同封し回収する。

目標回収率：回収率は 50%超を目指し、有効回答 100 社以上を実現したい。

郵送による返信が少ない場合には、経営指導員による個社訪問により回収する。

調 査 項 目：現時点で想定している調査項目は下表のとおりである。

内容や細部は、前期の経営発達計画で実施時の内容も踏まえ、1つ1つ見直しを図っていく。

売上高予実績	営業利益予実績	設備投資予実績	資金繰り予実績	仕入価格予実績	販売単価予実績
正規雇用人数予実績	新事業・新商品・新サービスの予実績	経営者の年齢	事業承継意志と後継者状況	業績予実績	業種や事業規模

(経済動向調査 基本的な調査項目)

観光資源の活用度	経営トピックス	内外売上構成比予実績	OEM/下請け売上構成比予実績	PL 主要科目予実績
----------	---------	------------	-----------------	------------

(経済動向調査 独自必要性調査項目)

分 析 手 法：経済全体の景況と見通し、更には、産業の業種毎の景況と見通しについて整理・分析する。

また、業種毎の課題（例 製造業は脱下請け等）を意識した整理・分析を心掛ける。

なお、2次データとの比較においては、主に下表の活用を想定している。

また、経済動向調査結果の報告書の中にある「景況図」として、下図のような表現をイメージしている。

テーマ	対 象
経営指標関連	国民生活金融公庫(中小企業の経営指標) TKC (TKC 経営指標)、中小企業庁 (中小企業の経営指標)
商業関連	経済産業省 (経済構造実態調査、商業動態統計等)
工業関連	経済産業省 (工業統計表、各種出荷指数等)
サービス業関連	経済産業省 (特定サービス業実態調査、電子商取引実態調査等) 国土交通省 (旅行・観光動向調査)
飲食関連	日本フードサービス協会 (外食産業市場規模推計等)
事業所関連	総務省 (事業所統計)
市場規模関連	矢野経済研究所 (マーケットシェア事典)、富士経済 (業界別マーケットシェア動向)
その他	有効求人倍率 (厚生労働省)、家計消費支出 (総務省)、地域経済分析システム (RESAS)

(比較対象の2次データ候補について)

〈製造業〉

	業績		売上		設備投資	
平成30年結果	51		51		△28	
平成31年予想	25		25		10	

(一般的な経済動向調査における景況天気図)

備 考：経営指導員や職員は、既述の1次データ（地域経済動向調査）に留まらず、最新の2次データ（表：比較対象の2次データ候補については、自治体、金融機関、シンクタンク等が公表している種々の資料）を毎年収集並びに分析する。

(4) 成果の活用

方法1：調査結果を事業者目線で分かり易く解説し「藤野地域 経済動向調査 報告書」として取りまとめる。

方法2：取りまとめた報告書は、調査に協力した事業者を対象に、産業の「置かれている」現状と見通しについて説明する場を設ける。

方法3：取りまとめた「報告書」は、地域小規模事業者や、創業予定者等が、いつでも活用できるように、当会のWebサイトからダウンロードできるように掲載する。
活用場面としては、融資や補助金申請の際などの事業計画策定時（外部環境分析など）を想定している。

方法4：取りまとめた報告書は、サマリーを用意し、機関誌に掲載するなど、広く管内小規模事業者に行き渡るように配慮する。
活用場面としては、融資や補助金申請の際などの事業計画策定時（外部環境分析など）を想定している。

方法5：経営指導員が巡回指導や窓口相談に臨む際の指導基礎知識として活用していく。

方法6：創業予定の方々の窓口相談業務にて、開業する産業の現状と見通しについて説明する。

方法7：調査では、地域の特性や弱点・課題等が明確になることから、業種・業態ごとの
個社指導の基礎知識として活用していく。

方法8：経営状況の分析支援の際の「業種ごとのトレンド」の把握に活用する。

方法9：個社の需要開拓の取組みの背景である「業種ごとのトレンド」の把握に活用する。

方法10：経済動向調査は、順次、Webの活用にシフトし、集計負担を軽減する一方、
分析や整理の時間の確保を多分にできるように運用していく。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

前期の経営発達支援計画遂行の中で、主たる業種の需要動向を、当会がリーダーシップを発揮し
把握し、管内の個社へのフィードバックに務めた。しかしながら、個社それぞれにおいて、必要な
情報や、分析しなければならない要素は様々であり、画一的な調査事業については、必要十分な状
況に至っている。

〔課題〕

今後は、重点的に伴走支援する個社の目線に寄り添い、より具体的な「売上向上のために知りたい
情報」や「売上向上のために分析しなければならない情報」を、把握する支援に務めたい。また、
調査の設計や、分析に工夫を凝らし、その結果のフィードバックをもって、個社が、具体的なアク
ション（商品開発、メニュー開発、品揃えの取捨選択、POP 掲示、看板設置、Web での PR 等々）が
踏み出せるよう、全力でサポートしていかなければならない。

(2) 目標

内 容		1 年目	2 年目	3 年目	4 年目	5 年目
個社毎の需要動向調査分析事業	回	1	1	1	1	1
上記、支援個社数	社	3	3	3	3	3
上記、売上 対前年比増加率	倍	1.2 以上				

*売上 対前年比増加率は、前年の売上実績を 1 として対象年を評価したもの。当年支援のため翌年の実績を持って評価

(3) 事業内容

① 個社毎の需要動向調査分析事業

〔概要〕

本調査並びに分析は、個々の事業者の販路開拓の取組の「的確性」並びに「効率性」、「費用
対効果」の向上を目的に実施する。藤野地域は既述の通りの地勢や「風変わりな」立地であり、
重ねて感染症の影響もあり、管内小規模事業者が独自で、需要予測を立てづらい状況である。

また、マクロな 2 次データを基に、販売促進活動に取り組むため、費用対効果も疑問視する声
が、職員間で後を絶たない。そこで、毎年 3 社をピックアップし、個社の実需に繋がる調査や
分析をサポートすることで、適切な需要予測や、需要開拓の取組みを実現できるように教育
していく。

〔対象者（社）〕

経営状況分析支援、ならびに事業計画策定後の個社を対象とし、売上計画の実現において、
課題を持つ個社を、支援対象とする。

〔具体的内容〕

支援ステップ 1：支援個社のピックアップ

→ 業種を問わず、経営指導員や職員が、支援の中で「需要開拓の緊急度」の高い個社を優先的に毎年3社ピックアップする。具体的には、「早急な売上改善が無ければ、資金繰りが悪化する」「感染症の影響で、影響前の顧客層が激減している」といったように、あくまで支援緊急度の優先性を重視して行う。

支援ステップ2：需要開拓の取組みの課題の確認

→ ピックアップした個社毎に経営指導員が事前に巡回訪問し、需要開拓の取組みで課題になっている要因を洗い出す。また、その課題改善のために、どのような情報収集が必要で、どのような分析があれば実現可能かを洗い出していく。

支援ステップ3：調査ならびに分析の実施

→ 支援ステップ2で明らかになった「課題」を踏まえ、必要に応じて専門家を活用しながら、需要開拓の弊害になっている要因や要素を、どうやったら改善できるかについて、情報の収集並びに分析を行う。個社においては、自ら調査設計や分析が出来る地力をつけさせるために、経営指導員や専門家に頼りっぱなしにならないよう、支援のかかわり方に留意する。

支援ステップ4：フィードバックと具体解決策の助言

→ 実施した調査や分析結果を踏まえ、個社にフィードバックを行う。
 その上で、必要な解決策を具体的に助言できるようにする。具体的な助言とは、商品開発、メニュー開発、品揃えの取捨選択、POP 掲示、看板設置、Web ツールを活用した種々の販促等を指し、その内容は、個社の置かれている状況により、様々であることが想定される。

支援ステップ5：アフターフォロー（販路開拓支援）の実施

→ 助言した解決策の取組みが、滞りなく実現されるよう、経営指導員は辛抱強く伴走する。具体的には2ヶ月に1回以上の頻度で、訪問し、ヒアリングや議論を通じて実現を見守る。
 また、必要に応じて、各種専門家を活用し、ステップ④で助言された手法や方策の「販路開拓の実務」を、個社に指導し、実務を学ばせる。

〔想定される調査内容について〕

「1. 目標」で展望を記述した通り、個社毎に必要な情報や分析手法は異なれど、業種毎には概ね傾向があると判断する。具体的には、下表の通りである。なお、下段に小売店の調査分析イメージの事例を紹介する。このように、必要な調査は個社の調査時点の状況により、異なるため、あえて、この場で調査の詳細や、調査分析対象、分析手法等を決定しないようにする。

個社の業種	調査の想定される傾向
製造業	実質的な下請け構造を脱却するため、オリジナル商品開発の方向性、設備や技術を活用した他の業種や業態の製造可能品目の方向性、等々
建設業	リフォーム需要の背景にある活用資材のトレンド、リフォーム需要の多い地域やエリアの選定、等々
卸売業/小売業	域外顧客獲得に資する品揃えの方向性、域内顧客深耕のための品揃え要望の調査、等々
生活関連サービス業	域外顧客が「求める利便性」や「あったら良いな」ニーズの探索、域内顧客深耕のための「求める利便性」や「あったら良いな」ニーズの探索、等々
娯楽業	自社の商品やサービスとのカニバリ－ゼーション需要の探索、域外や域内の方々が求める娯楽ニーズや嗜好、等々
宿泊業	部屋の内装や外装への顧客の事前期待、接客サービスや料理への事前期待、利用後の改善要望（改善要望は、消費者の期待でもある）、等々

飲食業	店内空間や店頭イメージの顧客の事前期待、接客サービスや料理への事前期待、利用後の改善要望（改善要望は、消費者の期待でもある）、等々
農業	地域飲食店の料理特長を生かした栽培方針や栽培作物の方向性、域外顧客の興味喚起を図れる栽培作物の選定、等々

～～事例）小売店（うち衣料品店の場合）～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～

・事業者の課題と調査主旨

既存顧客の客単価や買上点数を高めたいと考えており、顧客の潜在的な「色の好み」を知ることができれば、品揃えに特長が出せ、且つ顧客嗜好にあった品揃えになるので、買上点数を増やし客単価を上げれるのではないかと考えている。

・調査の概要

色カードを用意し、来店顧客にその中から「好みの色の順」に並べてもらうこと。

・分析の概要

その順位を得点化し、主成分分析を実施する。

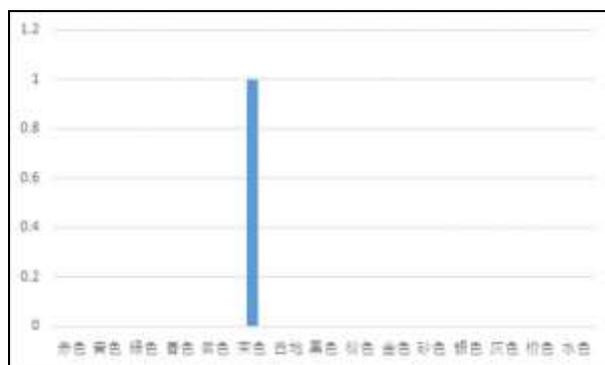
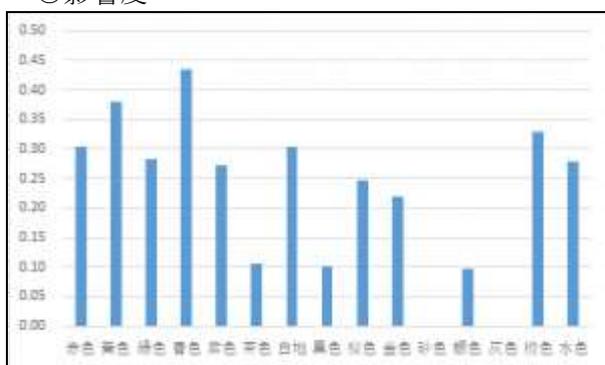
【第1主成分負荷量】

青色	黄色	緑色	赤色	茶色	白色	黒色	灰色	紫色	藍色	彩色	緑色	灰色	緑色	白色	平均値
0.30	0.38	0.28	0.44	0.27	0.11	0.30	0.10	0.25	0.22	0.05	0.10	0.00	0.33	0.25	1.00

【第2主成分負荷】

青色	黄色	緑色	赤色	茶色	白色	黒色	灰色	紫色	藍色	彩色	緑色	灰色	緑色	白色	平均値
0	0	0	0	0	0.999985	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.999985

○影響度

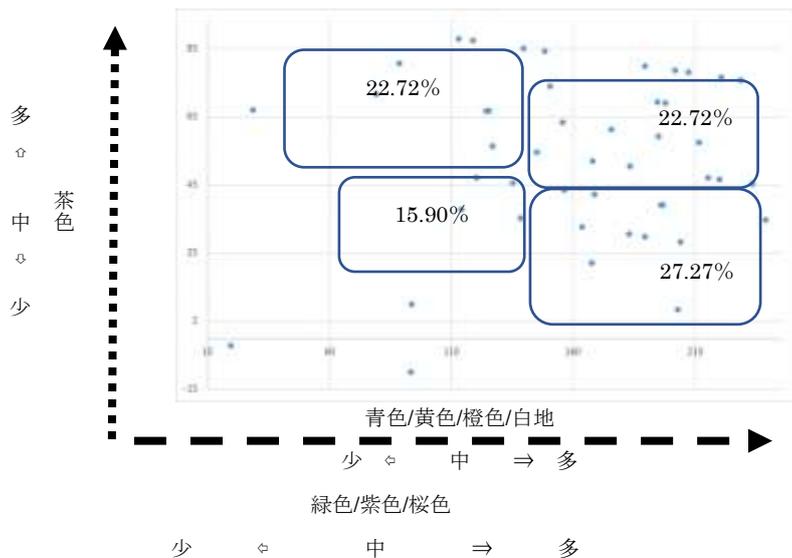


○寄与率 第1寄与率 26.53%
第2寄与率 7.77%

・分析結果を踏まえた個社へのフィードバックと助言の事例

回答者の色の「選好」は、第1に青色、黄色、橙色、赤色、白といった品揃えを意識し、第2に茶色を意識した品揃えすることで、選好を向上させることが可能になる。つまり茶色を指し色とした衣類の品揃えを強化すると良い。

・回答者の色の「嗜好」は、次のようなポジショニングマップで表現できるため、配色が、青色多、茶色多といったトップスを品揃えすれば、来店顧客の22.72%の嗜好に添ったものとなる。



〔調査対象者とサンプル数〕

調査対象者とサンプル数は、個社毎において様々であるが、統計的な要求精度と信頼率を順守したものにしたい。対象とする顧客層（母集団）の適切なサンプル数で無ければ、その調査や分析の信頼度は確保できないからである。

調査対象決定時の決定条件	要求精度 5% 信頼率 95%
--------------	-----------------

〔調査書の作成（調査項目等）〕

後述する〔分析手段・手法〕を踏まえた調査書を必要に応じて専門家を活用する等、設計する。調査項目についても後述する〔分析手段・手法〕を踏まえる。

〔調査手段・手法〕

これも、個社の抱えている需要開拓の課題により、様々になる。調査においては、顧客層（母数）から単純無作為抽出にて、調査対象者を設定する。合わせて、既述の〔調査対象者とサンプル数〕の要求精度や、信頼率を獲得できるように、調査対象数は多めに決定する。

なお、調査は、個社毎の収集すべき情報等により異なるが、郵送法をベースにしつつ、インターネット調査等、適切な手段を選択する。

〔分析手段・手法〕

得られた回答は、集計の後、以下の論点が個社に伝わるよう、必要に応じて専門家の力を借り分析し、報告書として取りまとめる。

⇒ 調査分析報告の論点

商品やサービス開発の仕様	デザインの有り方 (色調、イラスト、文言等)	開拓すべきチャネル
広告時のメッセージ	販促企画のアイデア	新商品・新サービスの方向性
利用すべき販促媒体	利用すべき web ツール	需要開拓のオペレーション

〔フィードバック対象個社〕

本事業は、個社毎の需要開拓の課題解決に資する取組のため、フィードバック個社は支援する個社そのものである。無論、汎用的な部分は、広く管内に公表し、各社の需要開拓の取り組みの参考に活用を促す。

〔活用方法〕

方法1：実施した調査や分析を、同様に必要とする個社の指導や助言時の基礎資料として、経営指導員や職員が活用する。

方法2：フィードバックした事業者の「種々の需要開拓の取り組み」の実践に活かす。

方法3：フィードバックした調査結果を踏まえ、事業計画の策定や計画の見直しに活用する。

方法4：汎用的な調査結果や分析の部分は、支援対象個社の名を伏せるなど工夫をしたのち、広く管内に公開し、それぞれの需要開拓の取り組みに活用を促すほか、事業計画の中の、販売計画策定時の参考に利用を促していく。

~~~~~事例) 小売店 (うち衣料品店の場合) ~~~

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

巡回訪問等で管内小規模事業者の経営状況の把握に努めているが、経営状況の分析を行うきっかけについては、融資相談や補助金申請などの限られた事業者に対してスポット的に行う場合が多い。また、優秀な事業者においても、分析範囲が非財務分析までになっており、財務分析まで行わないことが多い。

〔課題〕

管内小規模事業者の多くが、経営状況の分析に取り組んでいないのが実情である。支援の緊急性の高い事業者のみならず、管内小規模事業者に対して必要性を伝え、経営分析に取り組むきっかけづくりや、興味喚起が必要であると考えている。また、支援を担当する職員の能力によって分析方法や精度にバラつきがないように、分析のルールづくりが必要となっている。

(2) 目標

|            | 1年目 | 2年目 | 3年目 | 4年目 | 5年目 |
|------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 経営状況分析事業者数 | 20社 | 20社 | 20社 | 20社 | 20社 |

(3) 事業内容

①経営状況分析テキストの作成

経営指導員ごとに「経営状況分析」の重要性や必要性、さらには手法や解釈にバラツキがあるため、指導員全員の思考や意志を共通化するため、「経営状況分析テキスト」を作成する。

作成にあたっては、小規模事業者の経営状況に明るい外部専門家の助言を受けながら、経営指導員全員で主体的に作り込んでいく。

②経営状況分析を行う小規模事業者の選定

①で作成したテキストを踏まえ、管内の小規模事業者を年度ごとに選定していく。

選定にあたっては、下表の論点として、経営指導員全員が参加するミーティング等で選定していく。

【支援対象者 選定の論点】

|     |                                     |
|-----|-------------------------------------|
| 論点① | 支援することで、地域からの雇用を誘発できる可能性が高い事業者      |
| 論点② | 支援することで、域外へ積極的な需要開拓が期待できる事業者        |
| 論点③ | 高齢経営者ではあるが、何らかの形で事業継承、承継が実現できそうな事業者 |

③経営状況分析の支援

支援にあたっては、事業所ごとに経営指導員を担当付けし、辛抱強く、①のテキストを活用しながら、サポートしていく。理解を促したり、理解を深めることが難しい事業者に対しては、外部専門家を活用することも想定して取り組む。

なお、支援における経営状況分析の論点は、現時点で下表を想定している。切口としては「財務分析」と「非財務分析」になる。

【現時点の分析項目について】

| 指標         | 評価・分析ポイント                 |
|------------|---------------------------|
| 流動比率       | 現・預金の不足、不良な売掛債権や棚卸資産の確認   |
| 当座比率       | 短期支払能力の確認                 |
| 固定比率       | 自己資本不足の確認、過剰資産の確認         |
| 固定長期適合率    | 資金調達と運用のバランス確認            |
| 売上高総利益率    | 原料過剰消費、低価格販売、仕入値高騰等の傾向把握  |
| 売上高営業利益率   | 日々の営業活動での稼ぐ力の確認           |
| 売上債権回転率    | 債権回収期間の長期化、下請け的取引条件の悪化の把握 |
| 労働生産性      | 時間・人員あたりの付加価値額の確認         |
| SWOT 分析    | 強みで機会を得る、強みで脅威を避ける等の視点    |
| 地域経済動向調査結果 | 「3-1. 地域の経済動向調査に関すること」の活用 |

〔支援にあたっての留意点：ステップアップ型の分析支援を心掛ける〕

小規模事業者は日々の経営活動に追われ、一度に全ての項目について分析に取り掛かることは実態にそぐわない。そこで、小規模事業者ごとに、直面した経営課題に特化した分析を足掛かりとして分析への興味を喚起する。

また、数値に苦手意識を持っている事業者に対しては非財務分析（SWOT 分析等）から着手するなど、事業者ごとにカスタマイズした分析を行う。

(4) 分析結果の活用について

方法1：分析結果は、当該事業者にフィードバックし、経営上の改善点や事業計画策定支援、更には、計画の見直し時に活用する。

方法2：分析結果は、データベース化し、内部共有することとで、経営指導員だけでなく、支援を行う全職員の指導時の基礎資料として活用する。

方法3：分析により判明した経営課題に対し、経営指導員による解決支援が困難であると判断した場合は、エキスパートバンク事業等々、種々の専門家派遣制度を活用し、中小企業診断士、税理士等の専門家の力を借り、課題解決を図る。

方法4：本事業の結果、個社は自社の経営状況を、競合他社や業界標準と比較できるようになる。現状はほとんどの事業者が、年度末に決算や確定申告を実施して納得している状況である。これでは、毎年毎年が結果論であり、今年は良かった今年が悪かったという

悲しい会話が管内で聞こえてくるだけである。  
 本事業では、ベンチマークと比較することで、経営改善の「あるべき方向性」を  
 経営指導員と事業者が共有できるばかりでなく、期中での進捗等を把握していくことが  
 可能になる。

方法5：策定済の事業計画遂行段階での「チェック機能」として活用できる。  
 期中の個社の置かれている経営状況により、事業計画の遂行が「正」なのか「誤」  
 なのかが異なる。その是非を経営分析から導き、必要なアクションを助言できる  
 ようになる。

方法6：日常の経営や、運営の実務の進め方に活用できる。  
 具体的には、売上をあげるために、どの顧客に、どれだけの量を、どのような価格で  
 販売すれば適正なのか等々を、個社が理解できるように仕向けていく。

方法7：業績（売上－費用＝利益）管理の手順や段取りがわかるようになる。  
 利益管理をする上で、コスト（予算）を執行し、どのあたりの管理を徹底すれば、  
 適切な利益確保に繋がるのか等々を、具体的に理解できるようになる。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 〔現状〕

事業計画策定の重要性や必要性を、管内全域に理解いただくには至っていない。無論、これまで  
 伴走してきた個々の個社においては、理解が促進している個社もある。計画策定の切っ掛けは、融  
 資相談や補助金申請などの、必要に迫られた際に、スポット的に行う場合が多い。

また、事業計画策定の支援を担当する経営指導員間に、知識や経験にバラツキがあり、結果、支  
 援で策定した「計画の精度」に差が見られる。

#### 〔課題〕

事業計画策定の必要性や重要性を、広く管内の事業者理解してもらうことが課題である。

また、支援を担当する経営指導員間の「知識や経験のバラツキ」を埋め合わせる体制づくりが必  
 要である。

### (2) 支援に対する考え方

当該事業では、下表の考えに基づき、支援を実施していく。

|     |                                                               |
|-----|---------------------------------------------------------------|
| 考え① | 自社の経営課題解決のために、事業計画策定が意義深いことを理解させる。                            |
| 考え② | 頭に描いた計画を、書面に落とすスキルやノウハウが乏しいため、そのスキルや<br>ノウハウを習得させる機会作りが必要である。 |
| 考え③ | 「4. 需要動向調査に関すること」で得た知見を踏まえる。                                  |
| 考え④ | 「5. 経営状況の分析に関すること」で認識した経営状況を踏まえる。                             |
| 考え⑤ | 「3. 地域の経済動向調査に関すること」で認識した地域経済動向を踏まえる。                         |

また、事業計画策定支援の前提として、まずは経営状況の分析を行うことが必須であることを  
 念頭に置く。経営状況の分析を行う事業者を「拡大する取り組み」に注力する中から、事業計画  
 策定へと駒を進めるようにすることで、事業者の「自力」を育成していく。

加えて、従来の流れである、種々の補助金申請や融資申請、創業時等の機会も「切っ掛け」と  
 して活用する。申請書や創業計画の中にある「事業計画」の策定をサポートする中で、経営状況  
 の分析、計画策定の意義等を学ばせていく。

(3) 目標

|                     | 1年目         | 2年目         | 3年目         | 4年目         | 5年目         |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 計画策定事業者数<br>(うち創業者) | 14社<br>(2社) | 14社<br>(2社) | 14社<br>(2社) | 14社<br>(2社) | 14社<br>(2社) |
| 事業計画策定セミナー          | 1回          | 1回          | 1回          | 1回          | 1回          |
| DX推進セミナー            | 1回          | 1回          | 1回          | 1回          | 1回          |

(4) 事業内容

①事業計画策定の意義や手法を学ぶ機会の提供

ア. 事業計画策定の仕方セミナーの開催

事業計画策定の必要性について啓発・啓蒙、動機付けを行うだけでなく、より具体的に、イメージができるよう、事業計画策定の演習形式の学びの場を提供する。

|      |                                                                                                                                                                                                                            |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 対象者  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営状況の分析を行った事業者</li> <li>・創業（起業）のため窓口相談等で来所されている方</li> <li>・経営改善や業績改善の取り組みを進めたいとする事業者</li> </ul>                                                                                    |
| 募集方法 | 経営状況の分析を行った個社に対して、個別に参加を促していく。<br>当会のwebサイト等、広く告知を行う。                                                                                                                                                                      |
| 回数   | 年1回（20名程度）                                                                                                                                                                                                                 |
| 内容   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・計画策定の必要性や利用の仕方等を啓発啓蒙する。</li> <li>・企業概要、顧客ニーズと市場の動向、自社や自社の提供する商品・サービスの強み、経営方針・目標と今後のプラン、事業の具体的内容、事業の効果、経費の明細、資金調達計画など、考え方・記入のポイントを習得できる内容とする。</li> <li>・実際に策定演習を含む内容とする。</li> </ul> |

イ. DX推進セミナーの開催

生産性向上や、需要開拓の効率性や効果を高めるデジタル化やIT化は、避けて通れない現状である。その旨を啓発啓蒙しつつ、手段や手法を示しながら、事業計画策定時の反映方法について学ぶ場を設ける。

|      |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 対象者  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営状況の分析を行った事業者</li> <li>・創業（起業）のため窓口相談等で来所されている方</li> <li>・経営改善や業績改善の取り組みを進めたいとする事業者</li> </ul>                                                                                                            |
| 募集方法 | 経営状況の分析を行った個社に対して、個別に参加を促していく。<br>当会のwebサイト等、広く告知を行う。                                                                                                                                                                                              |
| 回数   | 年1回（20名程度）                                                                                                                                                                                                                                         |
| 内容   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・そもそもDXの概念や、デジタル化、IT化の概念について学ばせる。</li> <li>・デジタル化やIT化の推進で、どのような業務効率化や、生産性向上、さらには、費用対効果が高い需要開拓が可能なのか、について学ばせる。</li> <li>・デジタル化やIT化のツールや期待される効果について学んでもらう。</li> <li>・実際の事業計画策定時に、留意すべき点について学んでもらう。</li> </ul> |

②粘り強い伴走による事業計画の策定実現支援（計画策定支援）

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 対象者   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析を行った事業者</li> <li>・事業計画策定の仕方セミナーの参加者</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 手段・手法 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者ごとに担当経営指導員を決めた上で、粘り強く伴走する。</li> <li>・事業者が能動的に事業計画の作成に取り組み、自らの考えを計画書に落としこめるように寄り添って支援を行う。</li> <li>・「ア．事業計画策定の仕方セミナーの開催」で作成したテキストを、経営指導員の共通認識、助言資料として活用する。</li> <li>・「5．経営状況の分析に関すること」で分析した具体的課題に応じ、「ビジネスモデルの転換」「経営課題の解決」などを意識した内容になるよう支援する。</li> <li>・支援内容が専門的で、経営指導員だけでは支援の限界がある場合は、種々の専門家派遣制度等を活用し、専門機関や外部専門家と連携を図ることで、実現性の高い計画策定につなげていく。</li> </ul> |

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〕

計画策定後、計画を遂行する上で、事業者の「遂行上の弊害」の把握に努めているが、現状では、殆どの場合、金融、税務、労務等への対応が多く、受動的な支援となっている。事業者が策定した計画の進捗管理や、需要開拓の実現度、といった「多方面の分野」への十分なフォローアップができていないと、言い難く、経営指導員や職員の中でも、それらの認識の重要性には差がある。

〔課題〕

今後は、事業者にとって身近な支援機関として、個社の計画の実行段階に、ますます関わってきたい。具体的には、進捗状況の確認（とくに、需要開拓の実現度へのコミット）において、支援能力を高めていく。必要に応じて、需要開拓を側面サポート、さらには計画の見直し等にまで踏み込んでいく。

(2) 支援に対する考え方

「事業計画策定支援に関すること」で事業計画を策定した事業者の全てを支援対象とする。これまでの支援経験から、個社の計画遂行能力には差があり、一律のフォローでは、個社の実情に添った支援に繋がらないことを理解している。そこで、グループ分けを行い、個々の計画遂行能力にあった支援を行う。

先述の事業計画策定支援で寄り添う中で、個々の計画遂行能力を下表のような3つのグループに分類し、その分類に応じた支援を行っていく。なお、分類は、計画を策定した全ての個社が対象になる。

| 区分     | 計画遂行能力                                                                                                         | 対象個社のイメージ                                                                                          |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A グループ | 目標までのロードマップ、具体的な取り組み、実行時期など、進捗管理と実績管理の経験が過去にあり、策定した事業計画の実施も自立して行うことができる。                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の職務が分化できている事業者</li> </ul>                               |
| B グループ | 計画策定を過去に実施した実績はあるものの、過去の計画を放置状態であったり、経営課題の認識から目を背けているなど、自立して計画の実施ができない状況である。つまり、計画の実行に具体的なスケジュールと取組みに補助が必要となる。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・補助金や融資等が切っ掛けで計画を策定し遂行している事業者</li> <li>・家族経営の事業者</li> </ul> |
| C グループ | 計画策定が実質、初めてであり、進捗管理、実績管理の経験が無く、何をどこまで、いつ、やらなければならないかの判断がつかない。                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・創業者</li> <li>・事業承継や継承の後継者</li> </ul>                       |

(3) 目標

|                       | 1年目         | 2年目         | 3年目         | 4年目         | 5年目         |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| フォローアップ事業者<br>(うち創業者) | 14件<br>(2件) | 14件<br>(2件) | 14件<br>(2件) | 14件<br>(2件) | 14件<br>(2件) |
| 1社あたりのフォロー頻度          | 4回<br>以上    | 4回<br>以上    | 4回<br>以上    | 4回<br>以上    | 4回<br>以上    |

\*1社あたりのフォロー頻度は、既述の3つのグループ(A、B、C)毎に異なる。  
また、個社によって手厚いフォローが必要と判断した際は、惜しみなく頻度を増やす。ここでの記載は最低限の目標値

なお、フォローアップ事業者については、以下の売上増加率か利益率増加のいずれかを充足するものとする。

|                     | 1年目    | 2年目    | 3年目    | 4年目    | 5年目    |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1社あたりの<br>売上対前年比増加率 | 1.2倍以上 | 1.2倍以上 | 1.2倍以上 | 1.2倍以上 | 1.2倍以上 |
| 1社あたりの<br>利益対前年比改善率 | 3%以上   | 3%以上   | 3%以上   | 3%以上   | 3%以上   |
| 増加率達成事業者数           | 7社     | 7社     | 7社     | 7社     | 7社     |

\*売上 対前年比増加率は、前年の売上実績を1として対象年を評価したもの。従って成果検証は翌年になる。  
\*利益 対前年比改善率は、前年の利益率より何%改善したかを表現したもの。従って成果検証は翌年になる。

(4) 事業内容

各グループでは、求められる支援内容も異なることから、それぞれのグループに合わせた支援内容を立案し実施する。

| 区分    | 手段・手法                                                                 | 支援の内容                                                                                                                |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aグループ | 年4回程度の巡回訪問により、進捗状況の確認を行い、事業計画の遂行状況を確認する。                              | 計画の実行については自立して遂行できるため、フォローアップは確認程度に留める。支援の中心は情報提供であり、支援施策の情報、制度改正の情報、地域経済動向等を提供し、経営判断の一助とする。                         |
| Bグループ | 年5回以上を目標に状況確認を行う。確認では、計画と実績の差異を中心に行い、必要なアクションについて、助言していく。             | 想定する事業所は、事業計画が無くても事業が継続できている事業所が多いが、日々の業務の繰り返しが続いていることから、計画的な経営の重要性を確認し、目標達成に向けた具体的な取り組みを、一緒に考え提案することで、計画の実現性を高めていく。 |
| Cグループ | 年8回以上を目標に状況確認を行う。経験の不足により進捗の遅れが予想されることから、後の2か月の具体的な取り組みの提案、計画の見直しを行う。 | 事業計画の内容を都度々確認し、日々の経営判断まで落としこんだ具体的な内容を確認する。<br>日々の事業運営、1週間の事業運営と言った具合に、具体的に落とし込むことで、実現性を高めていく。                        |

[留意事項]

計画遂行において、需要開拓の取組みに問題(\*)がある場合(計画との差異がある場合)などは、外部専門家の「ちから」を借りる等、スムーズな遂行に繋がるよう全力でサポートする。

(\*) ここで指す問題とは、計画と実際の進捗とに差異が見られる場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）を指している。  
 なお、差異がある場合は下表の考えに基づき、差異の解消を図っていく。

| 差異内容     | 差異解消の主な支援の考え（思考の事例）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 売上差異     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・客数が要因の場合<br/>               ⇒不足する客数を埋め合わせる販促企画の立案をサポート<br/>               ⇒種々イベント（展示会、商談会等）を通じた販売機会の提供<br/>               ⇒種々の制度を活用した専門家派遣による顧客開拓支援等</li> <li>・客単価が要因の場合<br/>               ⇒アップセルの助言や指導<br/>               価格バリエーションを、いくつか設けることで、意図的に1番売りたい単価の商品や製品が1番売れるように仕向ける。<br/>               ⇒クロスセル<br/>               購入する方に、購入しようとする商品や製品と「他」の商品と製品（関連商品や製品）を併せて購入してもらうことを誘導する。<br/>               ⇒パッケージセル（抱き合わせ）<br/>               セット販売、あるいは1個より2個の方がお得といったPRで、購入単価を上げることを誘導する。<br/>               ⇒ダウンセル<br/>               購入しようとした商品や製品が無い場合など、別途、こちらから類似のものや、より良いものを提案することで、その失注を避けるようにする。<br/>               ⇒より付加価値が高い商品やサービスの開発や既存商品やサービスの改善支援</li> </ul> |
| 費用差異     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上原価が要因の場合<br/>               ⇒仕入価格の見直しや、仕入れ時の類似代替素材や原材料の推進などにより仕入値の見直しを進める。<br/>               ⇒設備投資等による生産性の向上や、作業見直しによる業務効率化を推進し、対売上に対する人件費比率等を薄めていく。<br/>               ⇒5Sの推進等と合わせ、ムリ・無駄などの削減を進める。</li> <li>・販売管理費が要因の場合<br/>               ⇒種々の販促活動の費用対効果を見直していく。<br/>               ⇒費目毎に掛かる経費の必要性や可否を取捨選択する。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| スケジュール差異 | なぜ、遅延したのか等の要因を把握した上で、実現性と実効性の高い計画に見直しを図っていく。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

## 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〕

管内の個社（すべての業種）は、地域内の需要の深耕だけでは、生計が立てづらくなっている。そこで域外の需要を開拓していく必要があるが、ほんのひと握りの事業者以外は、想定通りに域外需要を獲得できていないと言いはし難い。その要因を俯瞰すると、概ね、種々の販促ツール（種々の広告媒体等）やDXに向けた取組（webツール、オンラインツール等々）への知識不足、あるいは習熟不足であることが多い。

また、需要開拓の弊害になっている要因は、個社様々であり、一律な調査事業の結果を、フィードバックしたところで、所与の顧客数や売上獲得に至ることは稀である。

〔課題〕

個社が獲得したいとする顧客層に、リーチできる販促ツール（種々の広告媒体等）や DX に向けた取組（web ツール、オンラインツール等々）が何なのかを理解させ、適切な取組を実現できるよう、知識の補充、あるいは、それらのツール利用のトレーニングの場を設けることである。

結果、想定している売上や客数の確保に繋げやすいことを、個社に理解させることが重要である。

(2) 支援に対する考え方

管内の事業者の多くが、小規模事業者であり、個々の販路開拓の取り組みにも限界がある。

そのため、個々の事業者の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を踏まえつつ、時に行政施策や、地域資源を活用するなど、個社の特色を活かした商品や製品、サービスの展開を側面支援していく。

また、新たな顧客層と出逢える「場」として、種々の販促ツール（種々の広告媒体等）や DX に向けた取組（web ツール、オンラインツール等々）の活用法を理解させるため、当会は、ますますリーダーシップを発揮しなければならないと考えている。なお、支援の論点は下表になる。

|     |                                                                                                                    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 内容① | 事業計画の中の「販売計画の実現性」を高めるために、適切な販促ツール（種々の広告媒体等）や DX に向けた取組（web ツール、オンラインツール等々）を選択し、運用できるように助言していく。                     |
| 内容② | 現在実施している販促の内容（DX に向けた取り組み含む）や、活用しているツールの課題を明確にし、その改善を助言していく。                                                       |
| 内容③ | 現在実施している販促の内容や、活用しているツールの課題を明確にし、その改善のために必要な、新たな販促ツール（種々の広告媒体等）や DX に向けた取組（web ツール、オンラインツール等々）を選択し、運用できるように助言していく。 |

(3) 目標

|                                    |   | 1年目   | 2年目   | 3年目   | 4年目   | 5年目   |
|------------------------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| 個社毎の需要動向調査分析事業のフォローアップ事業者数（*）      | 社 | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     |
| 上記個社売上対前年比増加率（**）                  | 倍 | 1.2以上 | 1.2以上 | 1.2以上 | 1.2以上 | 1.2以上 |
|                                    |   | 1年目   | 2年目   | 3年目   | 4年目   | 5年目   |
| 種々の販促ツール（DX に向けた取り組み含む）の活用法を学ぶセミナー | 回 | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| 上記参加者のフォローアップ事業者数                  | 社 | 20    | 20    | 20    | 20    | 20    |
| 上記個社売上対前年比増加率（***）                 | 倍 | 1.2以上 | 1.2以上 | 1.2以上 | 1.2以上 | 1.2以上 |

\*「4. 需要動向調査に関すること」の「個社毎の需要動向調査分析事業」毎年3社支援のフォローアップ

\*\*売上 対前年比増加率は、前年の売上実績を1として対象年を評価したもの。当年支援のため翌年の実績を持って評価

\*\*\*売上 対前年比増加率は、前年の売上実績を1として対象年を評価したもの。当年支援のため翌年の実績を持って評価

(4) 事業内容

① 個社毎の需要動向調査分析事業のフォローアップ

|      |                                                                                                                              |                   |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 対 象  | 「4. 需要動向調査に関すること」の「個社毎の需要動向調査分析事業」でフィードバックした「毎年3社」                                                                           |                   |
| 実施内容 | フィードバックした調査内容を踏まえ、個別具体的な需要開拓の取り組みを側面支援していく。経営指導員や職員のみでは充足できない内容については、種々の専門家を活用し、必達の想いで支援にあたる。<br>想定される需要開拓の取り組みは、主に下表の論点になる。 |                   |
|      | 既存商品・サービスの改善                                                                                                                 | 新商品・新サービスの開発      |
|      | 既存利用のWeb販促ツールの見直し                                                                                                            | 新たなweb販促ツールの選択と運用 |
|      | Web以外のリアル広告媒体の選択と運用（ショップカード、商品カタログ、イベント告知チラシ、屋外看板設置等々）                                                                       |                   |

② 種々の販促ツール（DXに向けた取り組み含む）の活用法を学ぶセミナー

費用対効果、効率性を意識した需要開拓の取り組みが実現できるよう、集合形式で学びの場を提供する。また近未来に、DXに向けた取り組みが本格化できるよう、IT化ツールを中心に、需要開拓の場面での「活用法の理解」を促していく。

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 対象者  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業計画を策定済の事業者</li> <li>・ 創業計画を策定済の事業者</li> <li>・ すでに種々の需要開拓の取り組みにチャレンジしているが、効果に不満足な事業者</li> <li>・ 経営改善や業績改善の取り組みを進めたいとする事業者</li> </ul>                                                                                      |
| 募集方法 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業計画を策定済、創業計画を策定済の事業者に、個別に参加を促していく。</li> <li>・ すでに種々の需要開拓の取り組みにチャレンジしているが、効果に不満足な事業者に、個別に参加を促していく。</li> <li>・ 経営改善や業績改善の取り組みを進めたいとする事業者に、個別に参加を促していく。</li> <li>・ 当会のwebサイト等、広く告知を行う。</li> </ul>                            |
| 回 数  | 年1回（20名程度）                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 内 容  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 集客策や販促策を立案する場面で、DXの概念や、IT化の概念について学ばせる。</li> <li>・ 種々の広告媒体のメリット、デメリットの理解を促進するとともに、ターゲット顧客に、どのようにアクセスするかについて演習形式で学んでもらう。</li> <li>・ 需要開拓に活用できるIT化ツールのメリット、デメリットの理解を促進するとともに、ターゲット顧客に、どのようにアクセスするかについて演習形式で学んでもらう。</li> </ul> |

フォローアップ

- ・参加個社の売上が、前年比で1.2倍以上になるよう、粘り強く伴走して、サポートしていく。
- ・フォローアップの対象は、参加個社を全社とする。
- ・支援において、より専門性やノウハウが必要な際には、種々の専門家派遣制度を活用し、迅速な対応を図っていく。

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〕

前期の経営発達支援計画の遂行の中で、当会が実施する各種事業を、外部からの「目」で「評価」「見直し」する経験を積み重ねることができた。

〔課題〕

前期の経営発達支援計画の遂行の中で培った「この機運」を絶やさないよう、真摯で公平な評価を今後も受診し、管内の個社にとって、有益な存在として、自立していかなければならない。

(2) 事業内容

当会の法定経営指導員、相模原市、外部有識者（中小企業診断士、類する専門家）の3者から評価を受けるとともに、改善提案をいただくことで、より効果的で且つ実現性の高い事業としていく。評価基準期間は年度とし、事業実績及び事業計画について検証並びに評価を受診する。

検証や評価については、下表の論点について実施する。

|     |                             |
|-----|-----------------------------|
| 論点① | 計画数値と実績の差異                  |
| 論点② | 事業実施に係る波及効果                 |
| 論点③ | 事業実施に係る小規模事業者へのアプローチの方法の適切性 |
| 論点④ | 事業の継続の可否又は事業運営の改善の余地        |
| 論点⑤ | 関係団体との連携及び協力体制の確立の取組状況      |

ステップ1：当会の経営発達支援事業の進捗状況、実績、今後の見込み等を確認するチェックリストを作成し、計画値を下回っている項目に対してはその原因を検証する。

ステップ2：ステップ1を踏まえ、指導、助言方法の変更や改善策等を検討し、取りまとめる。

ステップ3：ステップ2を踏まえ、実績報告書を作成する。

ステップ4：実績報告書作成後に、法定経営指導員、相模原市、外部有識者（中小企業診断士、類する専門家）等を委員として招集し、評価会議を年1回開催し審査を受ける。

ステップ5：当会は、評価会議による評価と指摘に基づき、指導や助言方法、支援計画や支援体制などを見直しを行う。

ステップ6：当会が招集する理事会に、実績報告及び外部評価、是正処置を報告し、理事の評価、指摘、講評と承認を受ける。

ステップ7：理事会で承認を受けたのち、実績報告書を当会 Web サイトへの掲載並びに機関紙で公表する。

⇒ 地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

⇒ 実績報告書には、評価・見直し結果が記載される。

ステップ8：ステップ7を経たのち、所定のルートを経由し、国へ報告する。

### (3) 事業評価スケジュール



## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### 〔現状〕

当会の行う伴走型による小規模事業者の支援は、事業者の多様化する経営課題に対して適切な助言や指導が求められる。従って、日々の支援スキルの研鑽は至上命題である。

しかしながら、当会の経営指導員をはじめ、職員は業務が多岐にわたり、日常業務に忙殺されているというのが現状である。

#### 〔課題〕

現状の改善のためには、計画的な資質向上のための時間の確保が必要である。経営指導員や職員の一人一人の得意分野を最大限に活用する視点、あるいは不足する知識やノウハウを習得する視点、この両面で、経営指導員のみならず職員全体でスキル向上のための学びの時間を確保しなければならない。

### (2) 事業内容

#### ①経営発達支援事業の運用するうえで全職員が身につけなければならない支援能力を習得する学習会

##### 事例1：個社が活かせる「藤野地域経済動向調査」学習会（1回）

地域の動向等をより身近に感じるために、さらには日常の個社指導の基本情報として活用できるように、報告書の内容について、学習会を年に1回実施する。

##### 事例2：個社のモチベーション並びに士気向上を指導できる能力を身につける研修会（1回）

個社を支援する際、経営者のモチベーションや個社全体の士気の向上を促すスキルが、経営指導員や職員には求められる。そこで、行動経済学やリーダーシップ論等の専門家を活用し、学ぶ機会を設けていく。場合によっては、職員のみならず、受講させたい個社をピックアップし参加を呼びかけ、受講を促していく。

\*上記、事例のように、毎年、経営発達支援計画の遂行の中で、必要とされる知識や、ノウハウについて、適切な補充を行うべく、全職員を対象に学びの場を設ける。

## ②個社の DX に向けた取り組みを後押しする支援能力を身につける学習会

### 事例 1 : 携帯端末を活用した IT 化の推進と需要開拓への活用法 学習会 (1 回)

スマートフォン等の携帯端末が普及する中、事業の中で、この端末を有効活用できるか否かは、需要開拓の場面等において、大きな「差」になる。そこで、需要開拓に使える最新のアプリのメリット、デメリット、さらには、そのアプリを活用した需要開拓事例、等々を学び、個社支援の現場で、適切な助言が出来るよう、事前準備を抜かりないようにしていく。

\*上記、事例のように、毎年、DX に向けた取り組みに必要となる「デジタル化」「IT 化」のテーマを掲げ、生産性や業務効率化、需要開拓における費用対効果等をポイントに、必要となる知識や、ノウハウについて、適切な補充を行っていく。無論、対象は全職員である。

## ③OJT の活用

a フォローアップ (事業計画策定後の実施支援) に関する職員カンファレンス (年 4 回)  
計画策定支援の進捗状況の確認や計画の見直し等、職員間で情報共有を図ることで、支援ノウハウの共有が図られ、個々の経営指導員や職員の知識やノウハウ習得に繋がると考えている。

### b 課題解決 OJT (年 2 回)

経営指導員や職員は、日々の支援の中で、種々の課題を事業者から突き付けられ、自ら学んだり経験することで、スキルや支援知識を向上させている。そこで、すでに学んで経験したスキルや支援知識を、他の指導員や職員にも共有させるべく、講師が指導員になり、他の指導員に集合研修の場を設ける。講師が研修の準備を行う一連の過程の中で、説明するための資料の作成や、説明するための話法等を磨くことになり、人に説得する能力が身につく。

## ④支援状況等のデータベース化

経営指導員や職員の日々の個社支援の助言や指導内容、個社の現況や将来予測等々について、所定の入力フォーマットを用意していきたい。その上で、経営指導員等の活動状況や個社の概況等を一元管理していきたい。

活用においては、指導員や職員が、個社を支援する際、外出先個社等で、過去の支援事例や過去の助言内容等を web を介して、データベースにアクセスし、即答できるような体制づくりを目指したい。

(別表2)

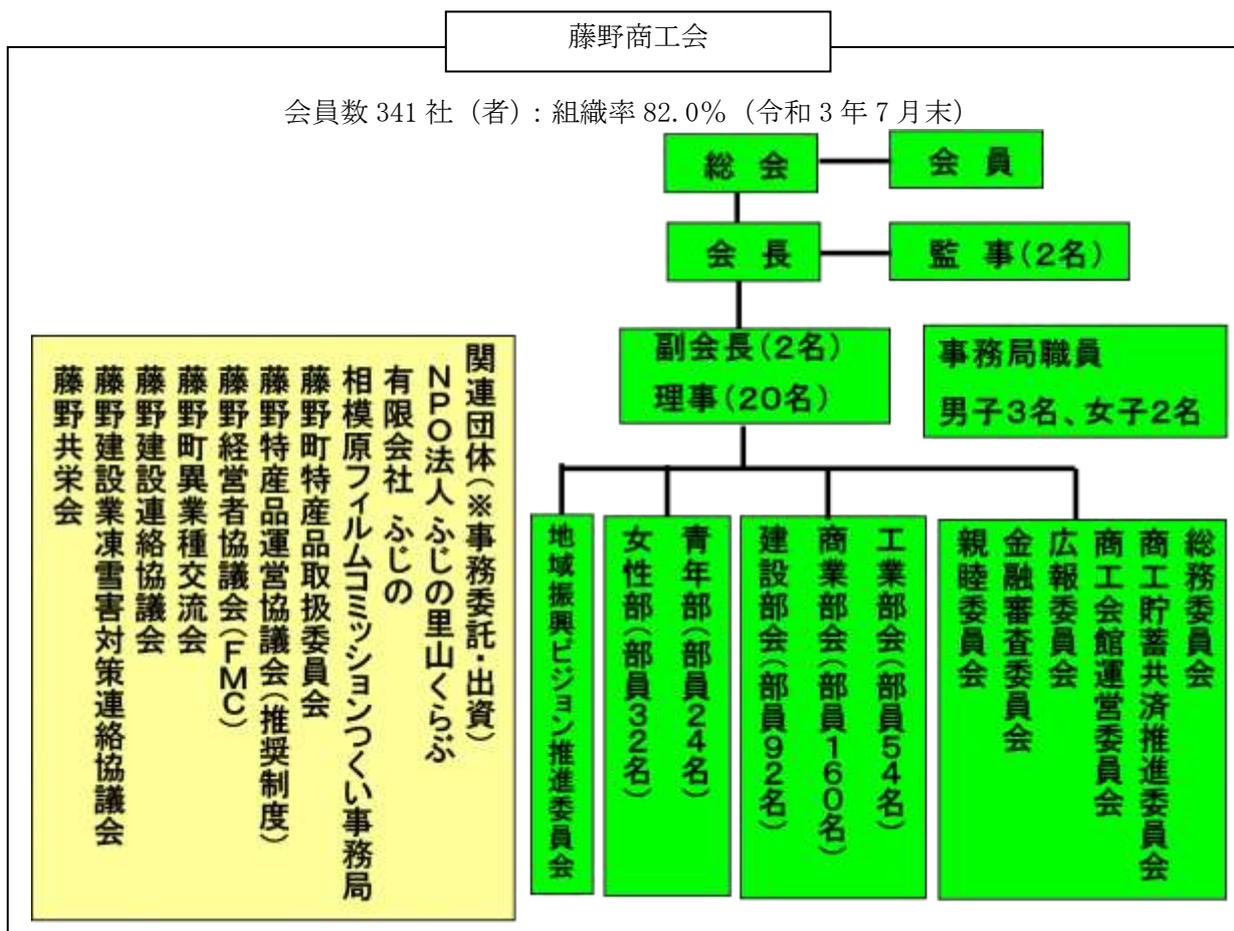
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和3年11月現在)

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

①組織体制



相模原市  
Sagamihara City

相模原市 環境経済局 経済部 産業支援課

②経営発達支援事業の実施体制



(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 丹羽 大祐  
連絡先 藤野商工会 TEL 042-687-2138

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計画作成・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報提供等を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

〒252-0184 神奈川県相模原市緑区小淵 1689-1  
藤野商工会 TEL 042-687-2138  
FAX 042-687-5304  
E-Mail fujino@k-skr.or.jp

②関係市町村

〒252-5277 神奈川県相模原市中央区中央 2-11-15  
相模原市 環境経済局 経済部 産業支援課  
TEL 042-769-8237  
FAX 042-754-1064  
E-Mail sangyou.s@city.sagamihara.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)

| 必要な資金の額      | R4年度  | R5年度  | R6年度  | R7年度  | R8年度  |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|              |       | 3,400 | 3,400 | 3,400 | 3,400 |
| 地域の経済動向調査    | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   |
| 需要動向調査に関すること | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 |
| 経営状況の分析      | 200   | 200   | 200   | 200   | 200   |
| 事業計画策定支援     | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   |
| 事業計画策定後の実施支援 | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   |
| 新たな需要開拓に寄与   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   |
| 事業の評価見直し     | 200   | 200   | 200   | 200   | 200   |
| 経営指導員等の資質向上  | 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                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・会費収入及び手数料</li> <li>・相模原市補助金</li> <li>・神奈川県補助金</li> <li>・伴走型小規模事業者支援推進事業費補助金</li> </ul> |

(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。

