

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>小田原箱根商工会議所（法人番号 5021005005630） 小田原市（地方公共団体コード142069） 箱根町（地方公共団体コード143821）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>当地域は、神奈川県西地域の中核となる小田原市と箱根町の2つの市・町を管轄しており、地域経済の発展に向けて①事業計画策定支援②融資相談を切り口とした財務分析支援③事業承継・創業支援④販路開拓・受発注支援⑤商工業振興支援⑥観光振興支援⑦海外展開支援⑧エネルギー対策支援を小規模事業者支援の8つの柱として、小田原市・箱根町と連携を密にしながら個者支援に取り組み、下記事業内容により小田原・箱根地域を世界に誇れる地域にしていく。</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること 各調査を実施、地域でのシンクタンク機能として小規模事業者向けに情報発信していく。</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること 小規模事業者向けに需要動向等、基礎資料作成を目的とした各種調査、セミナーを開催していく。</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること 各種経営課題を持つ小規模事業者に対してセミナー等での掘り起こしを行い、経営分析支援へと展開していく。</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること 長く事業を継続していくために、経営分析を実施した小規模事業者を対象に事業計画策定支援を展開、実効性ある指導・助言を行っていく。</p> <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定支援を実施した小規模事業者を対象に進捗状況等のチェック及びフォローアップ、必要に応じてフォローアップセミナーへの参画を促していく。</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者及び商品の魅力を高めるため及び販路開拓支援を目的に商談会・展示会等出展支援を行っていく。</p>
<p>連絡先</p>	<p>小田原箱根商工会議所経営支援グループ 〒250-8567 神奈川県小田原市城内1-21 TEL0465-23-1811 FAX0465-22-0877 E-mail: odahao@odawara-cci.or.jp</p> <p>小田原市: 〒250-0042 神奈川県小田原市荻窪300 小田原市経済部産業政策課 TEL0465-33-1555/FAX0465-33-1286 E-mail sansei@city.odawara.kanagawa.jp</p> <p>箱根町 〒250-0311 神奈川県足柄下郡箱根町湯本256 箱根町企画観光部観光課 TEL0460-85-7410/FAX0460-85-6815 E-mail kankou@town.hakone.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・人口

当商工会議所は神奈川県南西部に位置しており、小田原市・箱根町の2つの行政区を管轄としている。人口は市町最新統計で、計188,502人(内訳 男91,374人、女97,128人 *小田原市内橋商工会地区除く)である。

神奈川県内でも屈指の観光地として多くの観光資源を有しており、併せて歴史、自然、環境等にも恵まれていることから、交流人口のみならず定住人口、関係人口増加等の可能性を秘めた立地となっている。



小田原市：小田原城



箱根町：芦ノ湖



小田原市：小田原漁港とちょうちん灯台



箱根町：大涌谷

【管内市町の総合計画等について(抜粋)】

○小田原市

小田原市の総合計画等に位置づけられる小規模事業者振興については、以下のとおりである。

- ・小田原市第5次小田原市総合計画後期基本計画(令和2～令和4年度)からの引用
本市が計画する「第5次小田原市総合計画後期基本計画」では、「いのちを大切にする小田原」、「希望と活力あふれる小田原」、「豊かな生活基盤のある小田原」、「市民が主役の小田原」という4つのまちづくりの目標を定めている。「希望と活力あふれる小田原」の政策分野「地域経済」の中で、地域経済の活性化に向けた次の施策を掲げ、各詳細施策を定めている。

①産業振興と就労環境の整備

- ・働きやすい環境づくり ・中小企業の経営支援 ・起業家の支援
- ・多様な企業誘致と操業支援

②小田原ならではのものづくりの振興

- ・伝統的な地場産業の支援と育成 ・高技術・高品質のものづくりのPR促進
- ・新たなブランドの育成

③商業の振興

- ・暮らしを支える商店街の再生 ・農林水産業と連動した商業振興、
- ・中心市街地のにぎわいづくり ・まちづくりと連動した商業振興

④観光まちづくりの推進

- ・観光推進体制の強化 ・観光インフラ・コンテンツの充実 ・まち歩き観光の推進
- ・外国人来訪者の受入環境の整備 ・小田原城址公園の環境づくり

⑤農林業の振興

- ・多様な営農形態への支援と担い手の確保 ・生産基盤の強化と農地の維持・保全
- ・安全・安心な農作物の安定供給 ・林業・木材産業の振興 ・都市農業の推進、

⑥水産業の振興

- ・漁港・漁場の整備 ・水産物の高付加価値化と担い手支援
- ・魚の消費拡大に向けた流通支援 ・交流による小田原漁港周辺の活性化支援

・小田原市地域経済振興戦略ビジョン（平成23年度～令和4年度）からの引用

本市が策定する「地域経済振興戦略ビジョン」は、経済関連団体、事業者などの民間セクターと行政が同じ方向を向いた経済施策や経済活動を展開するための地域経済の経営理念として、「第5次小田原市総合計画」の政策分野「地域経済」を補完し、付加価値を与えるものとして位置付けている。その中で、地域経済振興の目指す方向性として、「需要の拡大」、「企業活動の集積・活性化」を掲げ、以下を重点施策としている。

①需要の拡大

- ・産業観光の推進 ・文化観光の推進 ・六次産業化の推進

②企業活動の集積・活性化

- ・事業者間取引きの増大 ・ものづくり産業の振興

○箱根町

箱根町の総合計画等に位置づけられる小規模事業者振興については、以下のとおりである。

・箱根町の第6次総合計画前期基本計画（平成29年度～令和3年度）

多くの人々に安らぎとのおいをもたらし、伝統文化や歴史が感じられ、世界から目標とされる国際観光地づくりを進め、町内中小企業をはじめとした観光関連産業の発展につなげるということを基本目標として掲げている。

○取り組みについて

（観光資源の開発と活用）

・周辺の自然と調和しつつ、地域の歴史や文化を活用し、保養・休養の場としてより魅力のある温泉地を目指します。

・産学官の連携による観光資源の再発見・開発や体験プログラム等による魅力アップを実施していきます。

（観光拠点整備と魅力向上）

- ・観光拠点の整備を図り魅力の向上に努めます。

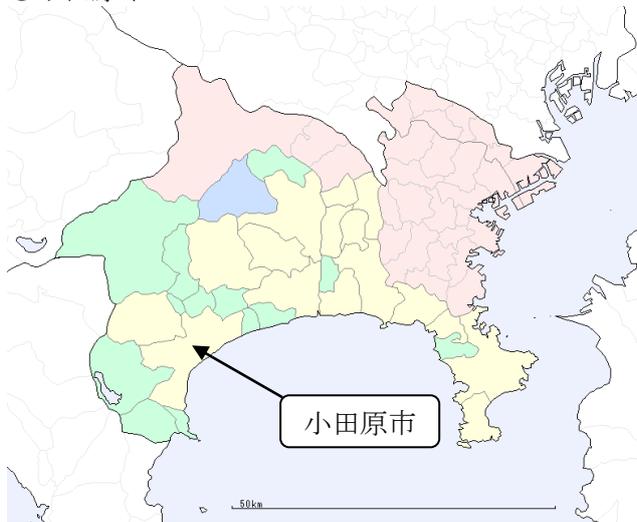
（多様な観光資源を活用した誘客と受入態勢の整備）

- ・魅力ある地域資源を活かし、国際観光地「箱根」の更なる振興を図っていきます。

- ・箱根町観光協会や箱根コンベンションビューロー、民間事業者等と連携しながら、事業を推進します。
- ・誰もが気軽に観光に訪れることができるようなサービス提供ができる人材育成を図るため、観光従事者等に様々な情報を提供する場や方法を創設し、観光教育の実施に努めます。
- ・勤労者のニーズにあった支援を行うとともに、中小企業を主とした観光関連産業振興に努めます。(伝統産業や観光行事の振興)
- ・伝統文化・産業を伝承している団体等に事業や活動に対する支援を行い、伝統文化等の保存・ブランド力の向上・伝承を強く推進していきます。

(各市町別の人口・事業所数など)

○小田原市



面積: 104.93k m²
 人口: 177,539 人
 世帯数:77,311 世帯
【令和2年8月1日現在】
 事業所数: 7,442 事業所
 従業員数: 77,594 人
【平成28年経済センサス】
 鉄道: 東海道新幹線・JR東海道線・小田急線・大雄山線・箱根登山線
 漁港: 小田原漁港・石橋漁港
 米神漁港・江之浦漁港
 *数値は小田原市内の橘商工会地区除く

神奈川県のはぼ南西端に位置し、酒匂川の流れる足柄平野を中心に、東は大磯丘陵の南西端である曾我丘陵と呼ばれる丘陵に、西は箱根山の外輪山となっている。南は相模湾に面し、遠浅の海に小漁港が点在している。

歴史的には、戦国時代に後北条氏の「城下町」として発展し、江戸時代には東海道屈指の「宿場町」として栄え、明治期には政財界人や文化人たちの「別荘、居住地」として愛されてきた、神奈川県西地域の中心都市となっている。

地域産業資源については歴史を背景とした小田原ちようちん、小田原漆器、寄木細工、木象嵌などの伝統工芸品と、温暖な気候、豊富な水脈を活かした梅干し、蒲鉾等練り物、干物、みかんなどの農産物を産出している。



小田原ちようちん

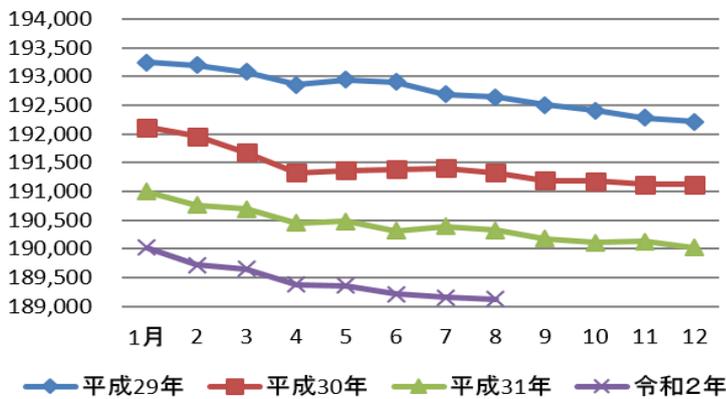


小田原蒲鉾協同組合各社の蒲鉾

・人口・世帯数の推移（数値は小田原市内の橘商工会地区除く）

年次	世帯数（世帯）	人口（人）	男（人）	女（人）
平成元年	57,485	180,859	89,640	91,219
平成5年	61,722	185,627	91,809	93,818
平成10年	66,396	188,301	93,119	95,182
平成15年	69,769	187,528	92,255	95,273
平成20年	72,846	186,388	91,318	95,070
平成25年	74,929	183,769	89,565	94,204
平成30年	76,234	179,287	87,164	92,123
平成31（令和元）年	76,884	178,387	86,626	91,761

人口の推移



小田原市全体の人口は1999（平成11）年8月の200,695人をピークに、減少を続け、ついに人口は19万人を割り込み、8月1日現在189,121人。実に11,574人も減少となっており、大工場の移転や若者の都心部へ移住等原因が考えられるが、この流れはさらに加速するものと思われる。

世帯数の増加傾向については、単独世帯、つまり一人暮らし世帯が増えていることが原因となり、特に高齢者の単独世帯増加は孤独死等今後の社会問題でもある。

【小田原市統計要覧より】

・事業所数、産業別事業所数及び従業者数
（事業所数の推移）平成28年度経済センサスより

事業所の推移	平成8年	平成13年	平成16年	平成18年	平成21年	平成24年	平成28年
事業所数 （1～4名の 小規模 事業者数）	10,450 （6,358）	9,698 （6,339）	8,630 （5,849）	8,634 （5,849）	8,991 （5,185）	8,670 （4,804）	7,763 （4,357）
（前回比）		92.8%	89.0%	100.0%	104.1%	96.4%	89.5%

（産業別事業者・従業者数）平成28年度経済センサスより

	総数	農林漁業	建設業	製造業	卸・小売業	宿泊・飲食業	その他
事業所数 （構成比）	7,763 100.0%	25 0.3%	699 9.0%	505 6.5%	2,099 27.0%	1,037 13.4%	3,398 43.8%
従業者数 （構成比）	82,174 100.0%	192 0.2%	4,171 5.1%	11,262 13.7%	17,716 21.6%	8,521 10.4%	40,312 49.1%

（上記の内、卸・小売業の数値）平成28年度経済センサスより

		平成19年		平成24年		平成28年	
		数	（前回比）	数	（前回比）	数	（前回比）
卸売業	事業所数	444	88.8%	355	80.0%	361	101.7%
	従業者数	4,035	90.3%	2,692	66.7%	3,336	123.9%

	年間商品販売額	185,261	87.8%	146,016	78.8%	172,330	118.0%
小売業	事業所数	2,016	93.4%	1,387	68.8%	1,371	98.8%
	従業者数	14,420	99.1%	9,970	69.1%	11,535	115.7%
	年間商品販売額	243,612	98.2%	214,525	88.1%	227,951	106.3%
	売場面積	245,769	96.2%	223,331	90.9%	210,397	94.2%

(上記の内、製造業の数値) 神奈川県工業統計調査より

区分	工業製造品出荷額等 (従業者4人以上の事業所)		
	平成27年	平成28年	対県計構成比
	(百万円)	(百万円)	(%)
小田原市	570,961	599,824	3.7
(前年比)	99.1%	105.1%	
主要業種と構成比(%)			
1位	2位	3位	4位
化学	電子部品	食料	プラスチック
59.4	16.1	5.4	4.1

小田原市は同規模の他都市(県内の特例市)と比較すると、事業所が多く存在している。これは、商業系及び工業系の用途地域の面積をはじめ、地勢、交通網など、様々な要素が影響していると考えられる。また、産業の構成比をみると、卸売・小売業、宿泊・飲食業の占める割合が他都市と比べて大きく、隣接する箱根町との共存共栄、連携が連想できる。昨今は東京オリパラによる外国人誘致による景気増が期待されていたが、箱根町での大涌谷噴火や台風19号被害、そしてコロナウイルスの影響により箱根町への観光客減少による影響は当地でも大きい。

製造業については大手工場等の撤退など顕著であり、有効求人倍率も近年低迷しているが、国等施策の活用による中小企業支援を支援機関一体となって推進、連鎖倒産

等も無く事業継続している。今後は地域資源の活用により育まれた、伝統的な地場産業に関するものづくり技術の活用・継承の取組や新たな担い手の確保・育成を支援していく等、小田原市SDGs未来都市計画に沿った雇用推進策を進めていく。

・観光入込客数、観光客消費額、宿泊所数、鉄道利用数

(入込客数) 神奈川県入込観光客調査報告書より

(単位:千人)

区分	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年
小田原市				
計	4,538	5,943	6,115	6,182
宿泊客数	226	198	265	304
日帰り客数	4,312	5,746	5,850	5,879

(観光客消費額) 神奈川県入込観光客調査報告書より

(単位:千円)

区分	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年
小田原市				
計	13,807,136	17,221,201	18,162,175	19,894,492
宿泊費	2,579,456	2,483,580	3,010,108	4,570,749
飲食費	4,421,006	5,822,616	5,979,907	6,050,380
その他	6,806,674	8,915,005	9,172,160	9,273,363

(旅館・その他宿泊所数) 平成 28 年度経済センサスより

区分	事業所数	従業者数
平成 21 年	52	626
平成 24 年	47	583
平成 28 年	34	543

(各鉄道乗車人員 *いずれも小田原駅) 小田原市統計要覧より

鉄道名/年度	平成 29 年度 (1 年間の人員)	平成 30 年度 (1 年間の人員)
新幹線	4,065,859	4,104,324
東海道本線	34,363	34,260
小田急電鉄	12,173,938	11,989,263
箱根登山鉄道	4,030,758	3,882,764
伊豆箱根鉄道 大雄山線	3,220,916	3,202,294

* 東海道本線のみ 1 日平均人員

小田原を訪れる来訪客の約 95%は日帰り来訪客である。近年の小田原への入込客数の増加は小田原城のリニューアルによるもの。他都市に比べて 5 つの鉄道網が小田原市の強みであり、通勤・通学のみならず観光客など多くの方が小田原駅を利用しており、駅構内は賑わいが見られる。

今後は宿泊客中心の箱根町との共存、連携策の検討や日帰り客への消費拡大策の検討などが考えられる。

○箱根町



面積: 92.86k m²

人口: 10,963 人

世帯数: 6,158 世帯

【令和 2 年 7 月 1 日現在】

事業所数: 1,358 事業所

従業員数: 13,348 人

【平成 28 年経済センサス】

鉄道: 箱根登山線

観光: 年間 18,960 千人

内訳 宿泊 4,297 千人

日帰り 14,663 千人

【箱根町令和元年度入込観光客数調査】

箱根町は神奈川県南西部に位置し、東京から約 80 キロメートルに距離にあり、北は南足柄市、東は小田原市、南は湯河原町、西は静岡県 3 市 2 町と接している。

箱根町の地勢は、約 40 万年に及ぶ活動により、その地形は複雑をきわめ、多様な火山地形がみられる箱根火山によって形作られ、そのカルデラ内に河川・湖沼・草原を配した一大自然美を展開している。

江戸時代には東海道の宿場町、交通の難所として知られており、その後は観光ルートを整備、確立され、日本における国内旅行の一般化と隆盛に合わせて発展、首都圏居住者にとって最も身近な温泉リゾート地として浸透、多くの観光客に親しまれている。

地域産業資源については伝統工芸品である箱根寄木細工や箱根の自然を活かした黒たまごやワカサギなどが名物となっている。



畑宿の箱根寄木細工



大涌谷の黒たまご

・人口・世帯数の推移

年次	世帯数(世帯)	人口(人)	男(人)	女(人)
平成2年	8,531	19,386	9,056	10,309
平成7年	8,682	18,411	8,690	9,721
平成12年	7,387	15,829	7,461	8,368
平成17年	6,820	14,206	6,781	7,425
平成22年	7,266	13,853	6,665	7,188
平成27年	6,088	11,786	5,619	6,167
平成30年	6,192	11,389	5,432	5,967
平成31(令和元)年	6,217	11,169	5,330	5,839

箱根町は昭和55(1980)年の調査以降人口減少を続けており、特に平成7(1995)年から平成12(2000)年にかけては世帯数とともに大きく減少している。この時期は、町内の企業の保養所等が多く閉鎖された時期と重なっており、以降も人口減少が続いている。

町内での医療の不安や買い物環境の不便などを原因として、隣接する小田原市等への転出が顕著となり、職場は町内にありながらも、住まいを小田原市等に求める人が多いことも原因の一つとなっている。世帯数増は単独世帯増加等小田原市と同じ状況と思われる。

・事業所数、産業別事業所数及び従業者数

(事業所数の推移)平成28年度経済センサスより

事業所の推移	平成13年	平成18年	平成21年	平成24年	平成26年	平成28年
事業所数 (1~4名の 小規模 事業者数)	1,810 (1,052)	1,589 (691)	1,639 (691)	1,403 (764)	1,460 (829)	1,358 (762)
(前回比)		87.7%	103.1%	85.6%	104.1%	93.0%

(産業別事業者・従業者数) 平成 28 年度経済センサスより

	総数	農林漁業	建設業	製造業	卸・小売業	宿泊・飲食業	その他
事業所数 (構成比)	1,358 100.0%	7 0.5%	105 7.7%	22 1.6%	242 17.8%	608 44.8%	374 27.6%
従業者数 (構成比)	13,348 100.0%	56 0.4%	599 4.5%	135 1.0%	1,457 10.9%	7,706 57.7%	3,395 25.5%

(参考：箱根町内の最近のホテル開業、リニューアル【予定】動向)

地区	施設名	客室数	開業(予定)
木賀	ホテルインディゴ 箱根・強羅	98	2020年1月
宮ノ下	宮ノ下富士屋 ホテル	120	2020年7月
強羅	箱根ゆとわ	72	2020年1月
強羅	箱根・強羅佳ら久		2020年10月 (予定)
仙石原	LIMERESORT HAKONE		2020年10月
仙石原	(仮称) リブ マックスリゾート 箱根仙石原Ⅱ		2021年夏

国際観光都市である箱根町は宿泊・飲食業及びこれらに関連した業種を加えると半数近くの事業所が観光関連で、従事者数も宿泊業中心に2/3を占めている。

しかしながら町外から通勤する従業者も多く、人口減少の大きな要因となっている。

東京オリパラ需要を目的とした大型宿泊施設が昨今増加傾向。併せて住宅宿泊事業制度を活用した民泊も増え幅広な受け入れ体制は整ってきており、町内での就職供給は高まってきているが、地元小規模事業者向け支援による事業継続支援などが今後の課題となる。

観光入込客数、観光客消費額、宿泊所数、鉄道利用数

(入込客数) 箱根町入込観光客調査報告書より

(単位：千人)

区分		平成 28 年	平成 29 年	平成 30 年	令和元年
箱根町	計	19,565	21,520	21,260	18,960
	宿泊客数	4,339	4,694	4,526	4,297
	日帰り客数	15,226	16,826	16,734	14,663

(観光客消費額) 箱根町入込観光客調査報告書より

(単位：千円)

区分		平成 27 年	平成 28 年	平成 29 年	平成 30 年
箱根町	計	69,977,568	80,012,797	87,049,849	86,206,796
	宿泊費	45,618,656	54,072,541	59,829,066	61,602,361
	飲食費	15,874,125	17,083,973	17,924,189	17,592,983
	その他	8,484,787	8,856,283	9,296,594	7,011,452

(旅館・その他宿泊所数) 箱根町入込観光客調査報告書より

区分	事業所数	収容人数
平成 24 年	454	30,327
平成 28 年	415	27,268
令和元年	382	25,845

(鉄道等乗車人員) 箱根町統計要覧より

鉄道名／年度	平成 29 年度 (1 年間の人員)	平成 30 年度 (1 年間の人員)
箱根登山鉄道 箱根湯本駅	4,200,105	4,080,516
箱根 ロープウェイ	4,692,116	4,885,772
駒ヶ岳 ロープウェイ	915,954	1,255,218

入込客数については外的要因による影響を受けやすい環境下であるが概ね 2,000 万前後で推移、小田原市との相違点は宿泊費による消費額が全体の 7 割近くを占めている点である。(小田原市 2 割弱) 鉄道、ロープウェイなどの乗降人員から、乗り継いで観光が観光客に浸透している。

なお、修学旅行関係は全盛期の 1/3 以下に減少、アフターコロナ含めて新たな観光の在り方を模索する必要がある。

②課題

課題 1 地域循環の弱体化

地方の経済は外的要因による影響を受け易く、特に観光都市である小田原市・箱根町においては入込観光客数の増減が大きく影響している。地域循環を大きく回す仕組みを構築していき、外的要因に負けない地域でお金が廻る組織づくり、施策等が必要とされる。

課題 2 新たな観光施策の構築

コロナウイルス前と同様の客層を見込むことが難しい。特に観光都市である小田原市・箱根町においては団体客・外国人観光客等依存のスタンスから各地との都市間競争を含めた新たな観光消費向上策及び誘客方法等を共存共栄関係の小田原市・と箱根町が一体となって取り組む必要がある。

課題 3 事業承継の円滑化及び創業支援

小規模事業者の事業所数減少が顕著な理由として廃業増加、後継者不在・高齢化等が挙げられ個店の維持が難しい時代となっている。今後当地での創業希望者への支援とともに廃業予定者とのマッチング、総じて事業計画策定支援等積極的に推進していく必要がある。

課題 4 商店街活動、地域活動の縮小化

小規模事業者においては自店の維持運営で手一杯な状況下で、地域一体となった活動、例えば商店会活動等希薄となってきている。今回のコロナウイルスの影響で、組織向けに様々な国等の施策が確立していることから、商店街向け勉強会など開催し、面での活性化支援など推進していく必要がある。

(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

① 10 年程度の期間を見据えて

地方都市においては人口減少や少子高齢化、各種インフラの老朽化、地域経済の弱体化、財政難など、様々な課題に直面してきては、地域が有する様々な資源を総動員し、知恵を絞って関係

機関が一体となって課題解決に向き合ってきた。

しかしながら今回の新型コロナウイルスによる日々の深刻さを鑑みると、当地への交流人口減少等に伴い、課題1で示した地域循環の弱体化が垣間見られた。よって再生可能エネルギーの普及・促進と共に、エネルギーの地域自給持続可能な地域社会の形成、担い手確保や人材育成なども必要となってくる。また課題2で示したコロナ対策を盛り込んだ誘客方法・活性化策等新たな観光の在り方・客単価見直し等による新たな集客手法の検討、そして安心・安全な受け入れ体制も併せて考えていく必要がある。これら地域経済循環策と共にWITHコロナの観点からテレワーク等による新しい働き方の姿や、小田原市・箱根町では若者を中心に、変化を生み出す人材が地域に入り始めつつあることから、関係人口増加による暮らし方の変化にも着目し、小規模事業者に対する新たなビジネスチャンスを提供していく役割が必要とされる。

そのためには関係機関の更なる連携が必要とされるが、小田原箱根商工会議所においては商工業者の個社支援、伴走型支援たる使命があることから、課題3で示した後継者不在による地域経済の疲弊感を取り除けるよう、創業者とマッチングによる事業継続への支援を推進、具体的には創業者向けセミナー等開催、事業承継に関する国の施策セミナーや専門家派遣による事業承継計画策定等推進していく。

併せて、課題4に示した商店街活動の縮小化が近年顕著となっていることから、商店街単位での勉強会を通じて、商店街向け国の補助金等情報提供を積極的に実施していく。具体的にはハード整備よりも商店街が取り組みやすいソフト事業などを中心に、専門家等による事例紹介や資金調達方法、展示会出展など関係者で情報共有を重ねて、実行支援を行っていく。これらの積み重ねが商店街加盟商店向けに会議所本来の使命である個社支援、伴走型支援に繋げていくことも想定される。

上記のことから今後は、ここまで進めてきた歩みを揺るぎのないものとするよう、これまでの課題解決という「受動」の姿勢から、「持続可能な地域社会モデルの実現」という「能動」の姿勢へと、取組の力点を移していく必要がある。特にWITHコロナに関しては気候変動への理解が景気回復のヒントとなることから、持続可能性の視座を怠らぬよう常に小規模事業者向けに情報発信していく必要がある。

② 上記2市町計画との連動性・整合性

小田原市が計画する「第5次小田原市総合計画後期基本計画」を補完する「地域経済振興戦略ビジョン」が位置づけされており、地域経済振興の目指す方向性として、「需要の拡大」、「企業活動の集積・活性化」を掲げられており、地域内循環の促進や活性化策について当計画と連動性・整合性がとれている。

箱根町が計画する「第6次総合計画前期基本計画」においては、観光業に携わる小規模事業者に対する人材育成や地域資源活用策等明記されており、個者支援を通じて新たな観光の在り方や安心・安全な受け入れ体制について当計画との連動性・整合性が取れている。

③ 小田原箱根商工会議所としての役割

小田原箱根地域の総合経済団体として「議論して、行動して、結果を問う商工会議所。小田原・箱根の元気を発信します。」をスローガンに、域内事業所の8割以上を占める小規模事業者を中心に、地域商工業者の先導役として課題解決、魅力づくり、事業継続、開拓支援などPDCAを効率的に分かり易くまわしながら個社支援、伴走型支援を法定指導員中心に徹底、売上、雇用や新規開拓先増加といった数値結果を追求していく。同様に疲弊する商店街等各種団体に対しても、集団指導を通じて補助金等国の施策についての情報提供や展示会等効果的な活用方法、各種事例紹介など通じて、面での活性化策について伴走型支援を推し進めていく。

組織としては、時勢に応じた地域でお金が廻るための循環策構築、やコロナ対策を盛り込んだ新たな観光施策の検討など外的要因に負けない組織づくり、方策づくりを小田原市・箱根町及び関係団体と検討していき、当所が商工業者代表という自負を持って持続的発展可能な地域としていくことを当所の役割としていく。

(3) 経営発達支援事業の目標

前述地域の現状と課題及び商工会議所としての役割を踏まえて、域内事業所の8割を占める小規模事業者の役割は大きい。小田原箱根商工会議所では法定経営指導員が中心となって職員が一丸となって小規模事業者向けに経営相談ワンストップ窓口としての役割を果たすことで、創業、事業承継、各種事業計画策定等、小規模事業者が抱える様々な課題解決を分析、計画策定等、フォローアップ等通じて、事業の継続及び事業の発展を目標としていく。

また、各施策の徹底周知と共に行政、関係機関との連携により地域内循環や新たな観光体制づくり策定などにより市町内の消費高揚をもたらし、域内経済の活性化も併せて推し進めていくためには下記の目標を掲げて小規模事業者支援を徹底していく。

① 事業計画策定支援（フォローアップ支援）

今後の経営展開に課題のある小規模事業者等に対して当所経営指導員によるヒアリングから自社の強み・弱みなど簡易なSWOT分析を行い情報共有、専門家派遣などのメニューを活用しながら策定支援及びフォローアップを行い、企業内での目標共有を促すことで企業継続支援を行っていくことで地域内循環を高揚させ、地域経済活性化へと繋げていく。

② 融資相談を切り口とした財務分析支援

商工会議所が窓口相談を担う小規模事業者経営改善資金（マル経資金）を利用する小規模事業者向けに財務状況の理解・把握、今後の資金調達方法などを説明・分析、併せて事業継続のための財務分析支援を行うことで、資金管理の必要性や売上、利益率の向上支援を実施、地域においては法人税、所得等税込増加による地域活性化へと繋げていく。

③ 事業承継・創業支援

当所では、平成27年より座学中心による『おだわら起業スクール』、応用編として経営者から様々な体験談を通じて創業に備える『第3新創業塾』を開催、令和元年現在で約200名が受講し、52名の創業者を創出することができた。

今後も創業支援を継続していくと共に、後継者不在企業とのマッチングをすることにより、廃業防止と創業サポートをあわせて実現する「小田原箱根事業承継マッチング事業～襷をつなぐ～」を設置、関係機関との情報共有や、登録した小規模事業者向けにおいてはマッチングがより具現化されるよう事業計画書作成等を重点的に支援、双方のマッチング合意を最終目標としていき、地域における開廃業率の剥離を解消していく。

④ 販路開拓・受発注支援

小規模事業者等の持続的発展については売上アップが必須となってくる。既存商品のブラッシュアップや新商品開発支援など行い、小規模事業者及び商品の魅力を高めたいうで、販路開拓・受発注、売上アップを目的とした商談会・展示会等出展支援を行っていくと共に生産性の向上支援や供給レベルの需要開拓支援など専門家派遣等通じた支援を講じていき、域内外の取引先増加を促進、地域活性化に繋げていく。

⑤ 商工業振興支援

商業においては、小田原駅周辺の再開発等整備に連動した賑わい創出、回遊性向上策など、商業に携わる小規模事業者の意見を集約、行政、関係機関へ要望をしていく。当所においては調整役として小規模事業者側にも情報提供を随時行っていき、個店の活性化策など講じていく。

箱根町を含めた広域的な支援については、商店街ごとの勉強会を通じて課題等共有、国の施策等活用した活性化策を説明、その後個別支援へと繋げていく。

工業においては、大型工場等の撤退等顕著なことから、地元事業者向けとの雇用マッチング支

援や跡地利用に関する提言等必要に応じて取り纏めていく。また当地の伝統技術と最新技術を融合、新しいモノの創出に繋げる研究所誘致などにも積極的に推進していくため、伝統技術を持つ小規模事業者との情報交換会を実施しながら、伝統技術の発展的な活用、経営革新との支援に繋げていく。

当所では、平成28年に小田原をモデルとした「地域での経済循環の可視化の試み」についての成果物を作成、各方面に市内で回るお金の数値化と共に地域でお金を廻す策として①雇用②地元企業の育成・成長③地場産比率の引き上げ④定住人口増加⑤公的セクターの寄与⑥観光、といった取り纏めを行い、地域内で情報共有してきた。

併せて令和元年度には小田原におけるローカルファイナンスの将来性を追求する研究会を発足、定期的に専門家との意見交換の場を設けることができた。

このような経緯から、小規模事業者向けにP D C Aを廻しながら支援していくのと同様に、地域内でのP D C Aによる経済循環も常に視野に入れながら、小規模事業者支援を積み重ねて展開しながら地域活性化にも繋げていく。

⑥ 観光振興支援

当所では、平成30年に相模湾に面して海と海岸という共通の地域資源を持つエリアの県下14の商工会議所・商工会が集まり、それぞれの地域資源を活かした経済活性化策を共に考えていくことを目的とした『相模湾からの経済活性化会議』を発足、相模湾活用に関する勉強会の開催や神奈川県からの支援を受けて、相模湾クルーズの実施など広域連携による観光支援策について展開してきた。

前述、当所の広域連携のノウハウを活用して歴史資源が豊富な小田原市、国際観光都市である箱根町における様々な外的要因を踏まえ、現在の姿をしっかりと捉えていくために、様々な課題や強み・特性、観光 ビジョン等を明確にした新たな観光の在り方・施策、そして安心・安全な受け入れ体制を構築していく必要がある。

商工業者代表の立場から小規模事業者の意見をヒアリングした内容を精査して、行政、関係機関へ要望をしていく。併せて調整役として小規模事業者側にも情報提供を随時行っていき、個店の観光受入策や未利用資源の活用策など講じていくことで、小規模事業者の意識を高揚させ事業継続力アップを目標としていく。

⑦ 海外展開支援

海外展開（輸出、販売・製造拠点設立、業務提携等）を志向する小規模事業者の国際化支援に対して、外国語による海外企業への情報発信及び専門家を活用した海外現地派遣支援（現地調査支援・マッチング支援）等国の施策についての情報提供を中心に行う。マッチング支援成立後は専門家派遣等活用した資金管理支援などを行い、組織力強化に繋げていくと共に小田原市・箱根町の国際友好都市とのビジネス交流推進を行っていく。

⑧ エネルギー対策支援

昨今の外的要因による地域への影響を鑑みて、太陽光発電をはじめ、小水力発電やバイオマス等の多様な再生可能エネルギー事業を小規模事業者向けにも周知徹底していき、地域で創り出した安心安全なエネルギーを自分たちで消費する「エネルギーの地産地消」の仕組みを理解いただき、行政が推奨する持続可能な地域づくりを目指していくための事業者支援を行う。

併せて従前実施してきたLEDの導入費用や省エネ効果、実際に導入する際の省エネ診断なども継続実施していき、コストダウン、環境への配慮等小規模事業者向けに導入支援を行っていき、コストダウンによる利益率増加を目標としていく。



【令和元年度に企業が取り組むエネルギー対策について「エネルギーを考えるツアー」を実施、一般の参加者に企業の取組内容について説明をする風景】

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①事業計画策定支援（フォローアップ支援）

小規模事業者を対象としたニーズを捉えたセミナー開催と共に、事業承継・創業に特化したセミナーなども開催。小田原箱根商工会議所独自の事業である創業者と後継者不在企業とのマッチング事業も展開しながら、事業計画策定の意義、重要性など周知しながら、小規模事業者のニーズに沿った各種事業計画策定110件、フォローアップ支援35件を5ヵ年計画で目標として実施、地域内循環・地域活性化にも繋げていく。

②融資相談を切り口とした財務分析支援

商工会議所が窓口相談を担う小規模事業者経営改善資金（マル経資金）について、併せてセミナー開催や補助金等説明会を経由して、財務分析支援を年間150件の支援件数を設けて小規模事業者向けに資金支援を実施、売上・利益率アップを目標に掲げていく。なお、財務分析支援結果については新たな所内システムを活用して職員で情報共有していく。

③事業承継・創業支援

小田原箱根商工会議所独自の事業である後継者不在企業と同地域で創業を希望する起業家をマッチ

ングすることにより、廃業防止と創業サポートをあわせて実現する「小田原箱根事業承継マッチング事業～襷をつなぐ～」を関係機関との連携により展開、情報共有や、登録した小規模事業者向けには事業計画書作成等支援を実施するなど①で示した年間件数のうち年間5件を目標に掲げて、双方のマッチング合意を最終目標としていき、開廃業率の乖離改善も視野に入れていく。

④販路開拓・受発注支援

セミナーで新商品開発セミナーや展示会についての効果的なブースの見せ方等経由して小規模事業者及び新商品の魅力を高めたうえでの事前支援や会期中の伴走支援、終了後のアンケート結果による取り纏め等各種支援を進めていく。具体的には実店舗での出展やネット上での出店、出品など5ヵ年計画で現状35社の支援を70社に支援展開していき、取引先増加に伴う売り上げ増加にも寄与していき、地域活性化に繋げていく。

⑤商工業振興支援

地域経済の活性化に資する取り組みとして、小田原市・箱根町との意見交換会や地元国会議員、県議会議員等との意見交換会により各方面からの情報を収集しながら、当地域での効果的な活性化策について検討していく。具体的に商業面では、中心市街地の再開発等整備に連動した賑わい創出、回遊性向上策や商店街ごとの勉強会を通じて課題等共有、各種施策等活用した活性化策を説明、小規模事業者支援、事業計画策定等へと繋げていく。①で示した年間件数のうち、これらを経由した事業計画策定件数について年間3件を目標としていく。

工業においては、当地の伝統技術と最新技術を融合、新しいモノの創出に繋げる研究所誘致など行政が積極的に推進しているため、伝統技術を持つ当地域の小規模事業者との情報交換会を実施しながら、伝統技術の発展的な活用、経営革新との支援に繋げていく。まずは年間1件のマッチングを目標に5年先には年間2件を目標としていき、小規模事業者支援を行っていく。

このような支援展開から事業継続力を促進させ、地域経済の活力を担っていただく。

⑥観光振興支援

小規模事業者支援としては情報提供を随時行っていきながら、年3回予定している景況調査、動向調査によるヒアリング内容を取り纏めて、効果的かつ小規模事業者目線の観光受入策など講じていきながら個者支援へと繋げていく。①で示した年間件数のうち、これらを経由した事業計画策定件数について年間2件を目標としていき、小規模事業者の意識を高揚、事業継続力アップを促しながら地域活性化に繋げていく。

⑦海外展開支援

海外展開支援を望む小規模事業者の国際化支援に対して、国の施策情報提供や専門家派遣などにより支援、年間2件を目標とした支援展開をしていく。なお、高度な案件についてはJETRO（独立行政法人日本貿易振興機構）も活用していく。マッチング成立後は資金管理支援、組織力強化に繋げる専門家派遣によるフォローなど行い、小田原市・箱根町の国際友好都市とのビジネス交流推進へと繋げていく。

⑧エネルギー対策支援

セミナー及び専門家派遣を通じて、再生可能エネルギー事業を小規模事業者向けにも周知徹底していき、地域で創り出した安心安全なエネルギーを自分たちで消費する「エネルギーの地産地消」の仕組みを地域経済の活性化に資する取り組みに位置づけして、小規模事業者の新たな事業展開を支援していく。①で示した年間件数のうち、これらを経由した事業計画策定件数について年間2件を目標としていく。行政におけるエネルギー対策との連携と共に小規模事業者のコストダウンによる利益率増加も併せて目標と定めていく。

経営発達支援事業の内容

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

① 景況調査の実施

年2回管内小規模事業者の景況感、今後の状況等の景況調査を実施、結果については当所が月1回発行する会報やHPへの掲載、及び地元記者クラブへの情報提供等を行い、管内小規模事業者へ報告している。

② LOBO調査(早期景気観測)の実施

日本商工会議所が実施する調査に当所も協力、全国ベースで各地域の事業所向けに業種別の景況感等を取り纏めて、各地会議所に調査結果をフィードバックしている。当所はこの調査結果を毎月職員勉強会で情報共有している。

③ 中心市街地流動客調査の実施

長期的な指標として昭和45年から毎年12月第二土曜日を実施、小田原駅を中心とした中心部商店街流動客調査を実施している。同時期・同箇所の実施で長期的な定点観測として統一している。結果については当所が月1回発行する会報やHPへの掲載、及び地元記者クラブへの情報提供等を行い、管内小規模事業者へ報告している。



【毎年12月に会議所主催で実施している「中心市街地流動客調査」の風景】

【課題】

各調査結果の結果については職員間の情報共有はできているが、小規模事業者向けには報告のみに留まり、検証、活用が不十分である。また国が提供するビッグデータの活用も不十分で、地域におけるシンクタンクの役割が果たせていないことが課題である。

(2) 目標

公表回数

	現行	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
① 景況調査	2回	2回	2回	2回	2回	2回
② 主要商店街 動向調査	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③ ビッグデータ 等活用した調査	-	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

- ① 管内の小規模事業者等景気・先行きの見込み調査等、実態把握を目的とした景況調査を年2回継続実施、新たに時勢に応じた設問も追加しながら調査・分析を行い、検証及び経営計画策定時の基礎資料としていく。

【調査時期】8月・2月の年2回

【調査対象】管内小規模事業者等1,000社（業種は商業、工業、観光飲食業、建設業、金融産業、交通運輸業より）

【調査項目】業況、売上高、経常利益、販売価格、資金繰り、設備投資、雇用状況、時勢に応じた設問を追加等

【調査方法】郵送、FAX送信、メールにて依頼、調査票を配布・回収する。

【分析方法】外部専門家と当所経営指導員と連携して分析を行う。

- ② 小田原駅を中心とした来街数による主要商店街の動向調査を年1回継続実施、新たに小規模事業者店主に対して当日ヒアリング調査を実施、調査・分析を行い、検証及び経営計画策定時の基礎資料としていく。

【調査時期】12月第二土曜日

【調査方法】当日の小田原駅周辺の歩行者数カウント及び店主向けヒアリング

【調査項目】店主向けには売上高、顧客単価、来店頻度など。

【分析方法】外部専門家と当所経営指導員と連携して分析を行う。

【支援対象】小田原駅周辺の小売店、飲食店など約350店舗（住所：栄町）

- ③ ビッグデータの活用、LOBO調査（早期景気観測）、管内信用金庫景況調査及び神奈川県中小企業動向調査などの調査結果を集約・補完し、法定経営指導員を中心に専門家等と地域の経済動向分析を行い、事業計画策定時の基礎資料とする。

【調査時期】年1回の公表時期を目標に随時調査

【調査手法】当所が実施する景況調査、主要商店街動向調査に加えてビッグデータ「RESAS」の活用、LOBO調査（早期景気観測）、管内信用金庫景況調査及び神奈川県中小企業動向調査など法定経営指導員を中心に専門家等と分析。

【分析内容】(RESAS)

- ・地域経済循環図：地域の生産・支出等特徴分析
- ・産業構造マップ：地域の産業構造・取引構造等の現状把握
- ・売上分析：産業別生産額等分析、現状把握
- ・雇用分析：従業員1人当たりの雇用者所得、付加価値額等分析
- ・観光の分析：地区別宿泊者数、滞在日数、年別・月別入込客数等分析
- ・人口分析：現状及び将来の人口推移及び人口ピラミッドの構造、産業別従事者数の推移等分析

その他の調査結果については、業況、売上高、経常利益、販売価格、資金繰り、設備投資、雇用状等について分析する。

(4) 成果の活用

調査・分析した結果についてはホームページ・当所会報への掲載、また地元記者クラブへの情報提供を行い、広く周知するとともに、事業計画策定時の基礎資料として小規模事業者向け支援を行う。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

国・県・市・町の施策周知について、窓口相談、巡回指導等で配布、また日経テレコムより行

使を招聘して「最近のトレンド動向」セミナーを年に1回開催している。個別案件で需要動向についての相談があった際には個々の判断で個々の知りうるツールで調べて結果をフィードバックしているのが現状で、組織としての取組みがやや希薄であると共に情報共有がし切れていない。

【課題】

需要動向を把握することは、商品やサービスの動きを把握し、その情報を基に的確な事業戦略を立案することが目的となるため、セミナーを通じた小規模事業者への更なる周知が必要。

更には事業者の販路開拓、新商品開発、新サービスの開発に役立てるための消費者アンケート等各種調査や小規模事業者向けセミナー開催など法定経営指導員を中心に企画、実施していく必要がある。

(2) 目標

	現 状	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
①箱根ジオパーク特産品アンケート対象事業者数	—	10	10	10	10	10
②小田原駅周辺アンケート対象事業者数	5	10	10	10	10	10

(3) 事業内容

①地域の特産品を活用した新商品開発に資する消費者アンケートの実施

小田原市においては、歴史を背景とした小田原ちょうちん、小田原漆器、寄木細工、木象嵌などの伝統工芸品と、温暖な気候、豊富な水脈を活かした梅干し、蒲鉾等練り物、干物、みかんなどの漁・農産物が特産品として挙げられ、箱根町においては伝統工芸品である箱根寄木細工や箱根の自然を活かした黒たまごやワカサギなどが特産品として挙げられる。

小田原市・箱根町と連携して、当所も積極的に商品開発に取り組み、小規模事業者の販路開拓支援を目的に消費者向けアンケートを実施する。

【調査内容】

①「箱根ジオパーク特産品消費者アンケート」

当所では、箱根ジオパークの魅力を発見し、地域外の方々に発信していただける特産品を選定しており、アンケート調査実施により選定商品の更なる磨き上げを支援する。

(調査対象) 一般消費者

(調査場所) 箱根湯本駅周辺(箱根町との協力)

(分析方法) 当所法定経営指導員を中心に神奈川県よろず支援拠点コーディネーター及び中小企業診断士とともに分析を行う。

(サンプル数) 1社1品を予定(全10社/年)

(調査項目) ・見た目、味、量、品質

・価格、パッケージ

・商品イメージ(箱根ジオパークを連想される商品か)

・改善点、課題 など

(活用方法) 分析した結果を小規模事業者にフィードバックするとともに、販路開拓方法について専門家と共に支援、展示会出展による販路開拓支援等行っていく。

②「小田原駅主要商店街流動客調査に付随する消費者アンケート」

前述のとおり、地域の経済動向にて小田原駅を中心とした来街数による主要商店街の流動客調査を年1回継続実施しているが、併せて消費者・観光客を対象としたアンケートを実施、

小規模事業者の基礎資料として活用していく。
 (調査対象) 一般消費者、観光客
 (調査場所) 小田原駅周辺 (小田原市との協力)
 (分析方法) 当所法定経営指導員を中心に神奈川県よろず支援拠点コーディネーター及び中
 小企業診断士とともに分析を行う。
 (サンプル数) 10 件 (協力店舗)
 (調査項目) ・対象の方のフェイス (年齢、性別、住所等)
 ・同伴の有無
 ・来訪目的
 ・滞在時間
 ・他の訪問地あるいは訪問店舗 など

(活用方法) 分析した結果を小規模事業者にフィードバックするとともに、今後の活性化策
 として活用いただき商店街単位あるいは個店単位で経営分析、事業計画策定に繋
 げていく。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者においては大企業にはない独自アイデアやスピード感をもって乗り越えていく小
 回り感が備わっているが、現状自社の経営分析を行い、自社の「強み」・「弱み」を社内で明確に
 理解、情報共有している事業者は極めて少ない。当所においても経営分析を行う手前の資料等準
 備が不十分で、分析まで至らなかった等限られた助言に留まっている。

【課題】

- ・小規模事業者の課題への気づきが欠如している点。併せて商工会議所においても課題を持つ
 企業の掘り起こしが不十分である。
- ・経営課題が発生した際、小規模事業者の相談先が顧問税理士を選択する企業が多く、商工会
 議所の選択肢が少ない。

(2) 目標

	現状	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
①巡回件数	200 件	240 件	250 件	250 件	250 件	250 件
②セミナー 回数 (参加者数)	3 回 (60 名)	5 回 (100 名)				
③相談会回 数 (参加者数)	4 回 (60 名)	5 回 (75 名)	5 回 (75 名)	5 回 (75 名)	5 回 (75 名)	5 回 (75 名)
経営分析件 数	135 件	150 件	150 件	150 件	150 件	150 件

*従事者は1名の法定経営指導員と7名の経営指導員を想定

(3) 事業内容

①法定経営指導員を中心に、巡回・窓口相談を計画的に実施し、商工会議所が経営全般のワン
 ストップ相談窓口である点広く周知していく。小規模事業者のヒアリングから経営分析が必要と法
 定経営指導員が判断した場合に経営課題の抽出、SWOT分析等専門家と共に分析していく。小
 規模事業者においては分析結果をもとに中長期の目標設定を行っていただき、従業員との情報共

有、事業継続を意識していただく一連のスキームを構築していく。(見える化の提供)

【巡回回数】1名の法定経営指導員と7名の経営指導員により月4回巡回指導実施

【巡回件数】1回につき小規模事業者5~7先。よって月4回×12カ月×5先≒250件を年間巡回件数として目標設定する。

【対象者】巡回指導先の小規模事業者のうちから、事業計画策定に意欲的な100社を選定。

【分析項目】定量分析たる「財務分析」、定性分析たる「SWOT分析」等双方を行う

「財務分析」売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等(分析にあたっては、決算書の仕組み、自己資本比率等企業の健康状態確認、キャッシュフロー計算書の見方の解説、作成支援)

「SWOT分析」強み、弱み、脅威、機会、等見える化を行い、課題解決支援
その他RESAS、ビジネスGIS活用方法など

【分析手法】・経済産業省「ローカルベンチマーク」(詳細分析)

・神奈川県「企業経営の未病CHECKシート」(簡易分析)

・日本政策金融公庫「財務診断サービス」(財務分析)

以上の手法を用いて、法定経営指導員が中心に分析を行う。

②各種セミナー開催

・「地域経済分析セミナー」

小規模事業者の販路開拓や新商品開発には、ターゲットとなる商圈分析が必要なことから、RESAS(地域経済分析システム)及びビジネスGIS(地理情報システム)等活用した商圈分析セミナーを開催。

・「新商品開発セミナー」

市場ニーズの事業性に関する評価の方法や、事業化に向けてのステップが習得できる新商品開発セミナーを開催。

・その他、決算書・財務内容など把握できる財務関連セミナー、小規模事業者の持つノウハウを更に向上させるための経営革新セミナー、世界・国の経済情勢からトレンドを読み取り今後の事業方針、経営手法に活かしていただくセミナー等を開催、これらの参加者から課題を持つ小規模事業者の掘り起こしを行い、経営分析支援に繋げていく。

【対象者】小規模事業者の参加者のうちから、事業計画策定に意欲的な30社を選定。

【分析項目】定量分析たる「財務分析」、定性分析たる「SWOT分析」等双方を行う

「財務分析」売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等(分析にあたっては、決算書の仕組み、自己資本比率等企業の健康状態確認、キャッシュフロー計算書の見方の解説、作成支援)

「SWOT分析」強み、弱み、脅威、機会、等見える化を行い、課題解決支援
その他RESAS、ビジネスGIS活用方法など

【分析手法】・経済産業省「ローカルベンチマーク」(詳細分析)

・神奈川県「企業経営の未病CHECKシート」(簡易分析)

・日本政策金融公庫「財務診断サービス」(財務分析)

以上の手法を用いて、法定経営指導員が中心に分析を行う。

【参加者数】計5回開催で各回20名、計100名の参加を予定

③法定経営指導員を中心とした窓口相談や国が公募する各種補助金説明会、各関係機関協力による融資相談会等を年5回目標に開催、小規模事業者の掘り起こしを行い、特化した経営分析が必要とされる場合に専門家派遣等による深堀支援を行う。なお専門家派遣の際には経営指導員等同席し、経営支援のスキルアップも図っていく。

【対象者】小規模事業者の参加者のうちから、事業計画策定に意欲的な20社を選定。

【分析項目】「財務分析」売上高、営業利益、経常利益、損益分岐点、粗利益率、自己資本比

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、損益分岐点比率等

「SWOT分析」強み、弱み、脅威、機会等

- 【分析手法】・経済産業省「ローカルベンチマーク」（詳細分析）
・神奈川県「企業経営の未病チェックシート」（簡易分析）
・日本政策金融公庫「財務診断サービス」（財務分析）
・J-net21「経営自己診断システム」（個別指標診断分析）

【参加者数】年5回開催で各回15名、計75名の参加を予定

（4）分析結果の活用

活用した資料については当所HPにて掲載し情報共有化を図る。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。なお分析結果は新たに導入したシステムにより蓄積していき、職員相互で情報共有、スキルアップ向上にも繋げていく。

5. 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計画策定の場面については、創業・経営革新・国等が公募する補助金申請時に支援を従前積極的に展開してきているが、計画策定の本来の目的である経営理念、ビジョン、経営戦略など深堀支援が十分にできていない。

【課題】

小規模事業者側においては、長く事業を継続していくために様々な事業計画策定の重要性を知っていただく必要がある。よってセミナー、専門家派遣等による支援が今後不可欠である。

当所においては創業、事業承継、売上向上、商品開発、販路拡大等細かな小規模事業者のニーズに応えたセミナー、専門家派遣を実施し、経営指導員も専門家動向等によるスキルアップ向上により、事業計画策定の意義や重要性の理解を高めていき、併せて時勢に応じた企画を法定経営指導員中心に企画・検討した上で実施していく必要がある。

（2）支援に関する考え方

小規模事業者に対して、事業計画策定の意義や重要性の周知と共に、セミナーの受講者や経営分析を行った事業者を対象に事業計画策定セミナーの応用編や計画策定実践セミナーなどカリキュラムの工夫を施し、経営分析を行った年間150件の小規模事業者のうち約7割にあたる年間100件を目標に事業計画策定を目指していく。（この内当所が目標に定めた商工業振興支援、観光振興支援、エネルギー・災害対策支援から派生する案件についてもセミナー受講など促し、事業計画策定支援を年間5件程度目標にしていく）

併せて創業者セミナーを開催し、創業者向け事業計画策定支援について年間5件を目標に支援していく。また、当所が独自で実施する『小田原箱根事業承継マッチング事業支援』について、金融機関等から情報提供いただいた小規模事業者に対する事業計画策定支援により円滑なマッチングを目的に年間5年を目標に支援していく。

なお、事業計画策定に対して経営資源が不足する小規模事業者については、専門家・関係機関と連携して専門家派遣制度など活用して実効性ある指導・助言を行っていく。

（3）目標

	現 状	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
事業計画策定件数	40件	105件	105件	110件	110件	110件

* 事業計画策定には創業支援、事業承継支援も含む。

(4) 事業内容

①経営分析を行った小規模事業者を対象としたニーズ、時勢に応えたセミナーの開催

【実施内容】売上向上、商品開発、販路拡大、財務など小規模事業者が課題と想定される経営課題をテーマとした内容として、事業計画策定へと繋げていく。なお、経営指導員等が担当制で張り付き、必要に応じて専門家派遣等に繋げていく。

【募集方法】経営分析を実施した小規模事業者を対象に個別に案内（郵送・FAX送信・巡回）

【回数】年5回（2時間×5回）

【講座内容】（仮）

- 1日目 事業計画策定の意義、中長期計画の立て方
- 2日目 決算書から読み取る経営分析（定量・定性）
- 3日目 販路開拓による売上増加策
- 4日目 商品開発による個店の魅力アップ
- 5日目 事業計画策定（実践編）

【参加者数】各回10～15名程度

②事業承継計画策定セミナーの開催

【実施内容】各士業から見た事業承継をテーマに、様々な角度から事業承継の実情を知っていただき、事業承継計画づくりへと繋げていく。なお、経営指導員等が担当制で張り付き、必要に応じて専門家派遣等に繋げていく。

【募集方法】当所FAX送信、月1回発行する会報、当所HP、地元タウン紙等で周知

【回数】年3回（3時間×3回）

【講座内容】（仮）

- 1日目 国が推進する事業承継、事業承継計画とは、財務コンサルタントから見た事業承継とは
- 2日目 弁護士、税理士から見た事業承継とは
- 3日目 中小企業診断士から見た事業承継とは、事業承継計画策定の流れについて

【参加者数】各回20名程度



【令和元年度に実施した事業承継セミナーの様子】

③創業セミナー、創業塾の開催

【実施内容】創業を希望する小規模事業者向けにセミナーを開催し、事業計画策定支援を行う。なお、経営指導員等が担当制で張り付き、必要に応じて専門家派遣等に繋げていく。

【募集方法】当所HP、地元タウン紙等で周知（創業3年未満も対象とするため当所FAX送信、月1回発行する会報でも周知）

【回数】年1回（4時間×6回）

【講座内容】（仮）

- 1日目 経営の心構え、ビジネスコミュニケーション
- 2日目 会計の仕組み（基礎編）創業のための基礎知識、マーケティング戦略
- 3日目 会計の仕組み（実践編）、売上げの立て方、先輩創業者体験談
- 4日目 利益計画・収支の立て方、必要資金及びコストの把握
- 5日目 SNSの活用、資金調達、創業者向け融資制度等の紹介、創業計画作成
- 6日目 ビジネスプランの発表・講評

【参加者数】各回15名程度



【平成30年度に開催した創業塾の様子。多くの受講者が現経営者の話を聴講している】

④小田原箱根事業承継マッチング事業支援による事業計画策定

後継者不在企業と同地域で創業を希望する起業家をマッチングすることにより、廃業防止と創業サポートをあわせて実現する「小田原箱根事業承継マッチング事業～襷をつなぐ～」を設置、廃業予定者、創業予定者向けのセミナー、相談会開催により双方の小規模事業者の掘り起こしを行い、特化した経営分析、事業計画策定が必要とされる場合に専門家派遣等による深堀支援を行う。なお専門家派遣の際には経営指導員が同席し、経営支援のスキルアップを図り、本事業の目的であるマッチングにも繋げていく。

【募集方法】随時当所HPにて周知

【相談窓口】随時当所窓口相談開設

【情報共有】金融機関をはじめとした関係機関をメンバーとして組織、各方面からの意見を頂きながら、今後の支援方針について方向性を定めていく。

小田原箱根事業承継マッチング事業
～襷をつなぐ～

引き継いで始める
という選択肢



あなたのやる気を
必要としている事業者がいます
事業基盤を引き継いで起業してみませんか
詳しくは担当者までお尋ね下さい

お問い合わせ先: 小田原箱根商工会議所
創業・事業承継担当 山口・飯田
☎0465-23-1811



小田原箱根商工会議所
中小企業相談部メールアドレス
襷をつなぐ提携機関: さがみ信用金庫 横浜銀行小田原支店 日本政策金融公庫小田原支店 東京地方税理士会小田原支部

後継者をお探しの皆様へ

随時ご相談をお受けしております

事業をやる気のある方に譲ることを考えてみませんか?

小田原箱根事業承継マッチング事業
～襷をつなぐ～



小田原箱根事業承継マッチング事業
～襷をつなぐ～とは

小田原箱根商工会議所が事務局となり小田原・箱根を中心としたエリアの後継者不在事業者と同エリアで創業を希望する起業家とをマッチングし、円滑に事業の襷をつなぐための支援をさがみ信用金庫・横浜銀行小田原支店・日本政策金融公庫小田原支店・東京地方税理士会小田原支部と連携して実施いたします。

小田原箱根事業承継マッチング事業～襷をつなぐ～スキーム図



小田原箱根事業承継マッチング事業事務局 小田原箱根商工会議所

詳細はホームページ (<http://www.odawara-cd.or.jp/preisokujigyojigyooshakai.html>) をご覧ください
お電話 (0465-23-1811) にてご確認ください【担当: 古川・飯田】

【当所が創業者と後継者不在企業とのマッチング支援を周知するチラシ】

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、各種補助金申請者向け、事業承継予定者を主に事業計画策定支援を行ってきたが、計画策定後の支援が不十分であり、計画に基づく実施・進捗状況、課題等把握しきれていなかった。

【課題】

小規模事業者の事業計画に基づいた改善への意欲もあるが、当所のPDCAサイクルのチェック機能がフォローアップ含めて不十分であった。よって法定経営指導員を中心に巡回件数の増加やチェック機能の統一化、フォローアップに特化したセミナー等の開催を行い、事業計画策定の意義や理解を浸透させていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

経営分析⇒事業計画策定支援した全ての小規模事業者を対象に、事業計画の進捗状況等を確認、進捗状況の確認と共に、PDCAサイクルを繰り返し行い課題・解決策を見出していく。必要に応じて専門家派遣を実施し、継続、集中的支援を行い、フォローアップ頻度の変更等強化していく。

(3) 目標

	現 状	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
①フォローアップ 対象事業者数	40件	105件	105件	110件	110件	110件
①頻度（延数）	40	105	105	110	110	110
①売上増加 事業者数	7	10	10	12	12	12
①利益率5%以上 増加の 事業者数	7	10	10	12	12	12
②フォローアップ セミナー回数 （受講者数）		1回 (10名)	1回 (10名)	1回 (15名)	1回 (15名)	1回 (15名)

(4) 事業内容

①巡回指導による小規模事業者への伴走型・個者支援のフォローアップ及び支援体制強化

経営分析→事業計画策定→フォローアップといった一連のスケジュール・支援方法を所内で徹底し、令和3～4年度は事業計画策定105社のうち、巡回指導により月9件を9か月（81件）、月8件を3か月（24件）と計画（計105回）、令和5～7年度事業計画策定110社のうち、巡回指導により月10件を10か月（100件）、月5件を2か月（10件）と計画（計110回）とする。ただし、事業者からの申し出により臨機応変に対応していく。

進捗状況については当所で新たに導入したシステムにより報告、法定経営指導員を軸に進捗管理を行っていく。

なお、事業計画と進捗状況とにズレが生じる場合については、所内及び関係機関（神奈川県よろず支援拠点、金融機関等）と協議を行い、内容に応じて専門家を招聘するなどフォローアップ頻度、熟度などを高めて支援体制強化を行っていく。

②フォローアップセミナーの開催

小規模事業者及び、事業承継予定者、創業者で事業計画策定者を対象に、事業計画の評価・検討及び課題の抽出などを目的としたセミナーを開催し、小規模事業者のチェック機能として活用いただき、意識向上を図っていく。

【実施回数】年1回（2時間×2回）

【実施方法】座学及びワークディスカッション

【実施内容】（座学）

- ・国内外の経済状況
- ・需要動向、トレンドについて
- ・経営分析方法について（評価・課題の掘り起こし等）
- ・経営計画の検証について
（ワークディスカッション）
- ・テーマを事前に用意して参加者間による意見交換

【参加者】10～15名

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では製造業を中心とした展示会出展等による需要開拓支援がある程度構築されているが、その他の業種に関してはセミナーを中心とした情報提供が主となっている。

【課題】

小規模事業者においては、日々の営業活動が需要開拓の一環となっており、他の需要開拓手法である展示会等の準備、PR方法等ノウハウを得ていなく時間を費やせない、企業規模が生産量等に追い付いていないといった課題が挙げられる。

当所においては、融資相談や補助金申請等で対処療法的に窓口・巡回相談を行ってきており、小規模事業者への需要開拓にまで踏み込んだ支援が不十分である。

(2) 支援に対する考え方

展示会への出展やネット販売を行うにあたって、小規模事業者の意欲を高める目的から、まずは魅力的な出展手法セミナーを当所が企画して、法定経営指導員を中心として事前の出展支援を行う。

展示会・物産展に関しては出展期間中には陳列、接客による支援、状況に応じてアンケートなども実施し、事後支援として小規模事業者にフィードバックしていく。ネット販売に関しては商品の見せ方や商品解説について専門家派遣による助言など行い、併せて5ヵ年計画で70社を支援目標としていく。

次に、当地については伝統技術を持つ地場産業が多く、長く事業を続けていただくための支援が必要とされる。現在新たなモノの創出に繋げる大学研究所誘致などにも積極的に推進していることから、伝統技術を持つ小規模事業者と大学研究所との情報交換会を実施しながら、伝統技術の発展的な活用、経営革新等支援していき、産学連携を目的とした新たな需要獲得について年間1件を目標としていく。

最後に海外展開（輸出、販売・製造拠点設立、業務提携等）を志向する小規模事業者の国際化支援に対して、外国語による海外企業への情報発信及び専門家を活用した海外現地派遣支援（現地調査支援・マッチング支援）等国の施策についての情報提供を中心に行い、新たな需要獲得について年間2件を目標としていく。

(3) 目標

	現 状	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
テクニカルショウ ヨコハマ出展者数 【成約件数/社】	5社 【1件】	7社 【1件】	7社 【1件】	8社 【2件】	8社 【2件】	8社 【3件】
トランスファー川 崎出展者数 【成約件数/社】	3社 【1件】	5社 【1件】	5社 【1件】	7社 【2件】	7社 【2件】	7社 【3件】
東京インターナシ ョナルギフトショ ー出展者数 【成約件数/社】	8社 【1件】	10社 【1件】	10社 【1件】	12社 【2件】	12社 【2件】	12社 【3件】
3会議所間物産展 出展者数【売上/社】	15社 【8万】	15社 【10万】	15社 【10万】	20社 【12万】	20社 【12万】	20社 【12万】
ザ・ビジネスモール ネット販売登録数 【売上総額】	1社 【2万】	5社 【10万】	5社 【10万】	8社 【20万】	8社 【20万】	10社 【30万】
YAHOO!おも てなしギフト ネット販売登録数	2社 【5万】	5社 【15万】	5社 【15万】	8社 【25万】	8社 【25万】	10社 【35万】

【売上総額】						
伝統技術・最新技術との融合支援件数 【成約件数】	—	2社 【1社】	2社 【1社】	2社 【1社】	3社 【2社】	3社 【2社】
海外展開支援対応件数 【成約件数】	—	3件 【1件】	3件 【1件】	3件 【1件】	3件 【1件】	3件 【1件】

(4) 事業内容

① B to Bによる新規商談獲得支援

前述の需要動向を通じて、小規模事業者及び商品の魅力を高めたいうで、販路開拓・受発注、売上アップを目的とした商談会・展示会等出展支援を行う。

なお、出展を検討する展示会・商談会名・内容は以下の通り。

展示会名	内 容
国際技術見本市 「テクニカルショウヨコハマ」 (製造業向け) 来場者数 2019年2月 35,000人 【支援対象】	神奈川県下最大級の工業技術・製品に関する総合見本市。開催期間は3日間。出展者数約800社、約600小間。 【製造業を中心に新商品開発に特化した小規模事業者】
先端技術の見本市「テクノトランスファ—inかわさき」 来場者数 2018年7月 8,000人 【支援対象】	川崎市の企業を基本に、東京・神奈川県内の関係企業間との連携を図る。企業の新技術・新製品の展示・実演を通じて、販路の拡大・商取引の促進を目的としている。また、地域産業の育成振興を目的として毎年3日間開催。出展者数110社・団体/小間数113小間 【製造業を中心に販路開拓を目的とした小規模事業者】
東京インターナショナルギフトショー (商業、観光関連業向け) 来場者数 2020年2月 180,000人 【支援対象】	日本商工会議所と全国の商工会議所が連携して支援。その一環として、地域の小規模事業者が地元の商工会議所等と連携して、地域資源を活用した新たな特産品等対象に展示会出展。開催期間は3日間。当所からの出展者数はパネル展示26社、見本品出品9社。全体で総出展社数約4000社。 【箱根ジオパーク特産品を販売するサービス業約30社】
かながわビジネス創造市場 (全ての業種向け) 来場者数 2019年3月 60社 【支援対象】	県下14商工会議所連携の下、各地の会員企業が、地域を越えて日頃出会う機会のない企業と交流を深め、取引先の拡大や事業提携、人脈作り等に繋げる場を提供する。開催期間は1日間。参加企業60社がビジネス交流を行う。 【神奈川県内での販路開拓を希望する全業種対象】



小田原箱根商工会議所がジオパークの概念を想起させるオリジナリティあふれる飲食品、土産品を選定する「箱根ジオパーク特産品」の数々。地域資源を活用した特産品はギフトショーにも出品している。

(左) 大涌谷黒たまごばくだん (中) 大涌谷温泉たまご煎餅 (右) 小田原一升石

②B to Cによる新規顧客獲得支援

小規模事業者がどれだけ良い製品やサービスを作っても、購入する顧客がいなければ、売上増加、事業の発展に結びつかないことから、潜在的なニーズを抱える見込み顧客に対して、継続的に接触を続けて、製品・サービスへの関心や購買意欲を高めていくことが必要であるため、IT活用による需要の開拓や県外会議所との連携による物産展等開催する。

なお、出展を検討するHP・物産展名・内容は以下の通り。

HPサイト・物産展名	内 容
防災協定を締結する3会議所間による物産展	当所は日光・掛川商工会議所と二宮尊徳公の繋がりから防災協定を結んでおり、各地の特産品を各々の販売所にて持ち回りで販売するイベントを平成元年度よりスタート。直接消費者との接点生まれ、消費者ニーズが汲み取れる。1週間程度開催予定。令和2年度は日光商工会議所道の駅日光を予定。出展社数は全体で15社、うち当所からは5社。年間来場者数は約100万人。
【支援対象】	【観光地である日光市・掛川市での販路開拓を希望するサービス業（主に土産店）】
ザ・ビジネスモール (大阪商工会議所主管 ネット販売)	日本全国の企業を応援する商取引支援サイト。日本全国400超の商工会議所・商工会（登録団体）が会員事業所の経営支援を目的に共同で運営。商工会議所・商工会の会員企業同士のビジネスマッチング、消費者向け販売を促進する。参加企業約26万社。
【支援対象】	【ネットビジネスにより全国規模での販路開拓を希望するサービス業（主に食品土産店や物販関連業）】
YAHOO!おもてなしギフト (横須賀商工会議所主管 ネット販売)	横須賀商工会議所がYahoo!ショッピング上に開店したギフト専門店。日本商工会議所、全国の商工会議所と連携、商工会議所会員企業のみ出店可能である。現在231店舗が加盟、うち小田原管内は2社加盟。
【支援対象】	【ネットビジネスによりギフト商品を取り扱うサービス業（主に土産店）】



【令和元年度小田原にて実施した3会議所物産展の展示写真】

③当地の伝統技術と最新技術との融合支援

小田原箱根商工会議所と関東学院大学が2018年に密接な連携協定をする事で地域産業の発展と人材育成、学術研究の向上、地域産業の発展に寄与する事を目的に、包括的産学連携協定を結び地域経済の活性化を図っていくこととなった。今後、具体的には関東学院大学材料・表面工学研究所と伝統技術を持つ小規模事業者との連携による新商品開発などで、当所が仲介等によるマッチング支援を年間1件目標で事業推進していく。



【平成30年5月の調印式の様子】

④海外展開支援

小規模事業者の国際化支援に対して、外国語による海外企業への情報発信及び専門家を活用した海外現地派遣支援（現地調査支援・マッチング支援）等国の施策についての情報提供を中心に行い、新たな需要獲得を支援、高度な案件についてはJETRO（独立行政法人日本貿易振興機構）も活用しながら年間2件の支援を目標としていく。

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

8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者支援メニューの目標達成度合いについては、外部有識者（公益社団法人けいしん神奈川【中小企業診断士で構成】）により審査会を実施、その結果を評価・分析していただいている。

【課題】

改善項目等明確に分析しているが、改善については当所に委ねられており、その改善策について十分な議論ができていない。

(2) 事業内容

①次年度の事業・予算の作成時に経営発達支援計画との整合性をチェックしながら、事業の推進状況・達成状況等を検証する（事業実施ごと）していく。また進捗していない事業については次年度事業計画に位置づけしていく。

②年1回6月頃を目安に、現状の外部有識者による審査会において法定経営指導員を参加させ、現場を熟知する小規模事業者の意見なども説明しながら、改善策を提案していただくようにする。なお、小田原市・箱根町の担当職員も同席いただき進捗状況等情報共有していく。

③事業の評価・見直し結果は正副会頭会議にて報告、併せて小田原箱根商工会議所HPに掲載、経営区期間中公表すると共に小規模事業者からの意見募集も実施する。

9. 経営指導員等の資質向上等に資すること

(1) 現状と課題

【現状】

県下で開催される指導員研修会への参加による資質向上に努めており、融資案件を中心とした事業計画策定については一定のレベルを持っている。全職員に対しては月1回の勉強会で小規模事業者支援について担当者から説明、情報共有を行ってきている。

【課題】

経営指導員の経験や個々の支援能力のバラつき、業種による得手不得手等個々の支援能力に若干の差がある。また事業承継や販路開拓等の事業計画策定においては会議所への期待値が低く、士業やコンサルタントに依頼が流れる傾向があり、経営指導員、全職員の経験が不足している。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

日本商工会議所、神奈川県商工会議所連合会が主催する研修に加えて、更なるスキル向上を目指し、支援ノウハウなどを学ぶ中小企業大学校主催の1週間程の専門・上級研修への参加、ズーム等によるオンラインセミナーへの経営指導員及び職員による様々な知識、ノウハウを向上させていき、専門的知識の蓄積、各地域とのネットワーク構築による情報の共有化など磨いていく。

②現地指導型OJTの実施

神奈川県商工会議所連合会の「小規模事業者経営力向上支援事業」に経営指導員及び職員が参加し、支援能力の向上を図る。この事業は、経営支援の豊富なノウハウや実績等を有する人材（スーパーバイザー）が、経営指導員、職員の資質向上や支援力を強化するもので、指導対象となる経営指導員、職員が支援先事業者を選定し、事業者を支援する場にスーパーバイザーが同行（原則3回程度）し、支援終了後に支援手法や支援内容等についてアドバイスを受けるもの。「経営力向上計

画」、「経営革新計画」及び「小規模事業者持続化補助金」の作成支援や申請の支援についてのアドバイスも行われ、個々の経営指導員、職員が同行により、小規模事業者との現場でのやりとりを經由して支援能力向上を図る。なお、結果については月1回実施される勉強会にて情報共有を行っていく。

③支援システム導入による支援データの共有化

既存各種小規模事業者の支援情報などが組織内、特に経営指導員と職員間で欠けていたことから、小規模事業者への支援内容を職員間で相互共有できるシステムに随時入力してき、支援の進捗状況等担当外職員でも閲覧でき、担当者以外の職員でも一定のレベル以上の対応が可能となる。

10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

県下経営指導員研修による各地商工会議所経営指導員との情報交換や県西地域経営指導員研修会による各地域の商工会との意見交換等を実施している。

金融機関においては、地元信用金庫と連携した専門家派遣同行、神奈川県よろず支援拠点コーディネーターにおいては各種補助金個別説明会開催の企画、運営等で連携している。

【課題】

目的や議題を明確化したうえでの勉強会・情報交換会のスタイルに変えて、細かな事例や支援ノウハウを共有して、法定経営指導員を中心としたスキルアップが必要とされる。

(2) 事業内容

①県西地域経営指導員研修会の企画・運営（年2回）

小田原箱根商工会議所が企画・運営により、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、足柄上商工会、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、真鶴町商工会による県西地域の商工会・商工会議所指導員を対象とした研修会を企画・運営している。

今までは各地の地域情報等意見交換に特化していたものを、今後は中小企業診断士などの専門家を招聘して、国の施策に関する勉強会・個社支援の成功事例など支援ノウハウ交換など盛り込むと共に、日本政策金融公庫、神奈川県信用保証協会職員を招聘して金融情勢等説明いただき現状把握等に努めていき、小規模事業者に対する支援力を向上させて的確なアドバイスが行えるようにしていく。なお、学んだ情報については所内朝礼等で情報共有していく。

②県西地域中小企業支援ネットワーク会議への参画（年2回）

当地域の小規模事業者及び中小企業を、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」に参画、事例発表や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、能力の向上に努めていく。なお、学んだ情報については所内朝礼等で情報共有していく。

(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、中井町産業振興課、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、神奈川県産業振興センター、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（順不同）

1 1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当地域は、商業・工業・農業・水産業・観光のバランスのとれた産業都市で、小田原市・箱根町が持つ地域ポテンシャルは高いが効果的なPRが充分でないことから、地域資源を活用しきれていない。地域活性化のための各種イベントを実施しているが、統一感が無く目標が明確化されていない。地域活性化の切り口が小田原市・箱根町と乖離が見られ効率化されていない。

【課題】

双方を管轄する当所が地域活性化、提言活動から、各市町のビジョンと整合させる役割を担い、併せて様々な外的要因に対応すべき地域循環型経済や観光振興施策、エネルギー・災害対策支援など情報共有していく必要がある。

(2) 事業内容

①行政との意見交換会の実施

地元選出国會議員、神奈川県會議員、や小田原市・箱根町首長等を対象とした地域活性化や当所が毎年各方面に提出する地域活性化等の要望活動に関する意見交換会を実施。国、県、各市町のビジョンとの整合性の確認や当所からの地域活性化策・産業振興策等情報共有を目的とする。

【地元国會議員との意見交換会】

- ・開催回数 年1回
- ・出席者 当所正副会頭、当所専務理事、専務理事、事務局長
- ・当所の事業計画説明、国からの施策説明 他

【神奈川県會議員との意見交換会】

- ・開催回数 年1回
- ・出席者 当所正副会頭、当所専務理事、専務理事、事務局長
- ・当所の事業計画説明、国からの施策説明 他

【小田原市との意見交換会】

- ・開催回数 年3回
- ・出席者 当所正副会頭、当所専務理事、部会長専務理事、事務局長
／市町、副市長、関係部課職員
- ・当所の事業計画、要望内容等説明、市からの施策説明 他

【箱根町との意見交換会】

- ・開催回数 年1回
- ・出席者 当所正副会頭、当所専務理事、専務理事、事務局長／町長、副町長、関係部課職員
- ・当所の事業計画、要望内容等説明、町からの施策説明 他

②地域内循環型経済の推進に関する意見交換会の実施及び事業展開

昨今の外的要因による地域循環の縮小に備えての各施策の検討が必要となってくる。

一つ目は再生可能エネルギーの普及・促進と共に、SDG'Sに基づくエネルギーの地域自給持続可能な地域社会の形成、エネルギーの地産地消の仕組み、担い手確保や人材育成支援を検討していく。事業としては小規模事業者向けエネルギー診断等展開していく。

二つ目は商業界において、地域内受発注の仕組みなどの検討や小田原駅周辺の再開発等整備に連動した賑わい創出、回遊性向上策など、商業に携わる小規模事業者の意見を集約しながら、行政、関係機関へ要望、情報共有を行い、地元住民を対象とした地域内活性化策を検討していく。

三つ目として箱根町を含めた広域的な支援については、商店街ごとの勉強会を通じての課題等共有、解決策の検討、国の施策等活用した活性化策を説明、地域活性化支援を展開、地元住民を対象とした地域内活性化策を検討していく。

(会議開催) いずれも年 3～5 回程度開催予定

(主体) 小田原箱根商工会議所 (関係者) 地元企業、行政担当職員他



【SDG‘S周知を目的とした国谷裕子氏の講演】

③新たな観光振興支援策の意見交換会の実施

国際観光都市である箱根町においては、様々な外的要因を踏まえ、現在の箱根の姿をしっかりと捉えていくために、様々な課題や強み・特性、観光 ビジョン等を明確にした新たな観光の在り方・施策、そして安心・安全な受け入れ体制を構築していく必要がある。

当所においては商工業者代表の立場から小規模事業者の意見をヒアリングした内容を精査して、行政等と意見交換を行っていく。併せて当所が調整役となり、小規模事業者側にも情報提供を随時行っていき、個店の観光受入策など講じていく。

併せて日帰り客中心である小田原市との連携策や消費拡大策の検討など推進していく。

(会議開催) 年 3 回程度開催予定

(主体) 小田原箱根商工会議所 (関係者) 地元観光関連企業、行政担当職員他

④小田原箱根大博覧会の開催

小田原・箱根のコンテンツをテーマにパビリオンとし、産業・地域の紹介を果たし、地域との交流・経済発展を実施する。

小田原・箱根全体を会場に考え、地域の特性を活かした企画を展開し、観光客の誘客、地域経済循環に結びつく事業を展開する。

各事業は、小田原・箱根地域社会との連携を図り、また地域性を活かし、テーマごとに文化を実感できる事業を展開する。



小田原・箱根の子供たちを中心に地域のなりわいを
知り学ぶ体験することで、なりわいを知ってもらい
関心を持ってもらうことを目的とした「なりわい体
験」を各事業所で実施。写真は『紙幣が出来るまで』

相模湾を満喫するイベントとして相模湾クル
ーズを江ノ島～小田原～真鶴間で運行。
写真は当日のクルーズ船運航の様子

(開催回数) 7月～11月の期間で年1回(当該期間で各種イベントを5つ程度実施)

(実施主体) 小田原箱根商工会議所実行委員会

(関係者) 小田原箱根商工会議所青年部 行政担当職員、地元住民 他

(実施内容) 【写真以外】

- ・小田原ちょうちん古の箱根路による旧東海道を歩くイベント
- ・J Aとのコラボによる小田原箱根の収穫・なりわい体験 1日満喫バスツアー 他

⑤雇用対策事業の実施

雇用のミスマッチ解消、若年者を中心とした労働者の確保等の課題に取り組むと共に、合同入社式を開催、同期の仲間づくりなどを目的に実施していく。



【同期の仲間づくりを目的とした会議所
ならではの合同入社式の様子。半年後には
同期会も開催して同期間同士の親睦を促し
ている。】

【合同企業説明会の様子】

(開催回数) 合同入社式年1回、合同企業説明会年2回

(実施主体) 小田原箱根商工会議所 (関係者) 地元企業、地元県立高校 他

(実施内容) 【写真以外】

- ・高校進路指導担当教諭と人事担当者の「就職情報交換会」年1回
- ・UIJターンの合同企業説明会 年1回
- ・合同入社式同期会 年1回 ほか

(別表2)

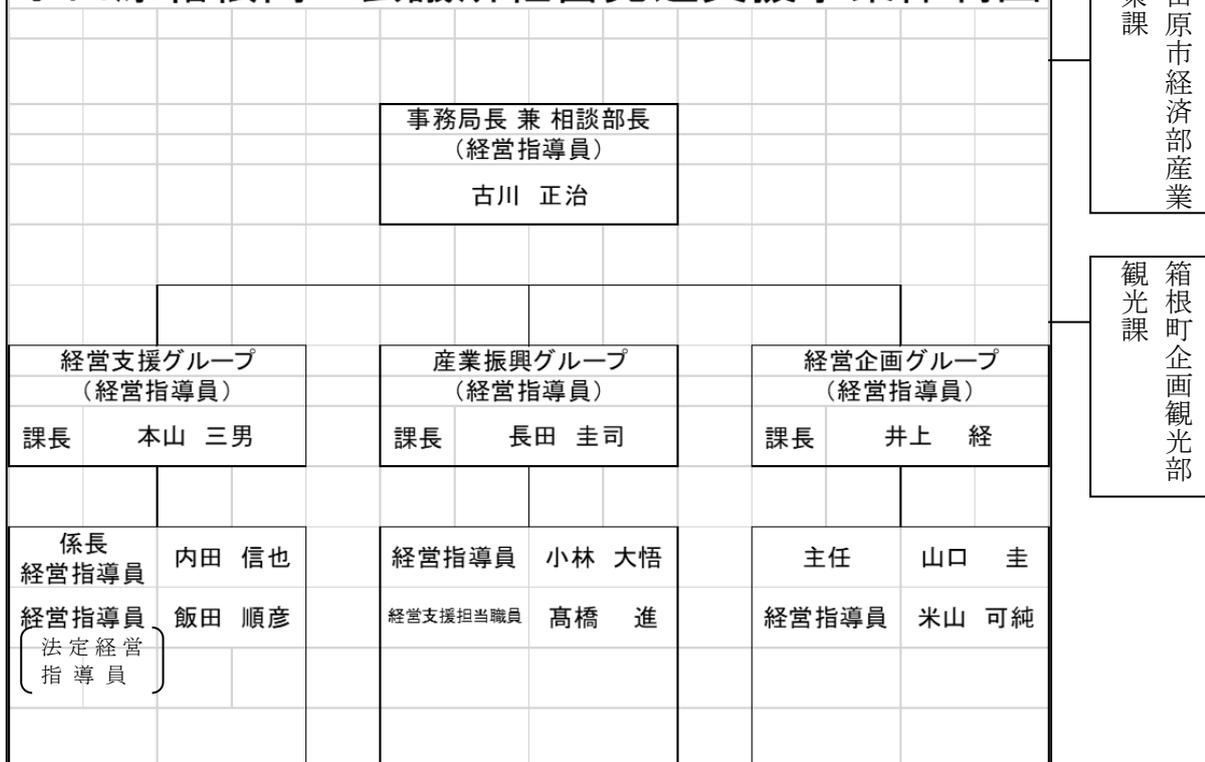
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和2年10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)

小田原箱根商工会議所経営発達支援事業体制図



* 法定経営指導員 1 名、経営指導員 7 名、経営支援担当職員 1 名

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

① 法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：飯田 順彦

連絡先：小田原箱根商工会議所 TEL0465 - 23 - 1811

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業評価、フォローアップをする際の必要な情報提供等を行う。

(3) 商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会議所

〒250-0014 神奈川県小田原市城内1-21

小田原箱根商工会議所 経営支援グループ

T E L 0465 - 23 - 1811 / F A X 0465 - 22 - 0877

E - m a i l odahako@odarwara-cci.or.jp

②関係市町村

小田原市：〒250-0855 神奈川県小田原市荻窪300

小田原市 経済部産業政策課

T E L 0465-33-1555 / F A X 0465-33-1286

E - m a i l sansei@city.odawara.kanagawa.jp

箱根町 〒250-0311 神奈川県足柄下郡箱根町湯本256

箱根町企画観光部観光課

T E L 0460-85-7410 / F A X 0460-85-6815

E - m a i l kankou@town.hakone.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3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
地域の経済動向調査	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
経営状況の分析	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
事業計画策定支援	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
事業計画策定後の 実施支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
需要動向調査	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800
新たな需要の開拓	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
地域経済の活性化	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500
支援力向上	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
事業評価会議	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、国・神奈川県・小田原市・箱根町補助金、事業委託費、受講料等

(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
<p>連携者</p> <ul style="list-style-type: none">・横浜銀行小田原支店（理事支店長 山本博文 神奈川県小田原市栄町 2-7-36）・さがみ信用金庫（理事長 秋葉勝彦 神奈川県小田原市本町 2-9-25 ）・公益財団法人神奈川産業振興センター（理事長 中島正信 横浜市中区尾上町 5-80） 【神奈川県よろず支援拠点、神奈川県事業承継ネットワーク、神奈川県事業引継ぎ支援センター】・神奈川県信用保証協会小田原支店（支店長 上田長生 神奈川県小田原市城内 1-21）・公益社団法人 けいしん神奈川（代表理事 小池登志男 神奈川県横浜市中区尾上町 5-80）・神奈川県立産業技術総合研究所（理事長 鈴木邦雄 神奈川県海老名市下今泉 705-1）・東京地方税理士会小田原支部（支部長 楨島正雄 神奈川県小田原市城内 1-21）・一般社団法人 箱根物産連合会（会長 露木清勝 神奈川県小田原市久野 621）・一般社団法人 小田原市観光協会（会長 石田武 神奈川県小田原市荻窪 350-1）・一般財団法人 箱根町観光協会（会長 勝俣伸 箱根町湯本 698）・小田原市商店街連合会（会長 丸田茂晴 神奈川県小田原市城内 1-21）
連携して実施する事業の内容
<ul style="list-style-type: none">①地域の経済動向調査 地域動向調査に関する専門家等からの助言、及び調査結果の情報共有。②経営状況の分析 専門的な経営分析が必要となった場面での専門家・金融機関等との連携した支援実施。③事業計画策定支援 セミナー実施に伴う講師選定協力、セミナー内容の検討、周知。 創業、事業承継等の情報共有。情報共有に基づく専門家派遣による事業計画策定支援。④事業計画策定後の実施支援 セミナー実施に伴う講師選定協力、セミナー内容の検討、周知。 創業、事業承継等の情報共有。情報共有に基づく専門家派遣による事業計画策定支援。⑤需要動向調査 消費者アンケート設問内容検討。分析方法、分析結果周知方法について共有。 セミナー実施に伴う講師選定協力、セミナー内容の検討、周知。⑥新たな需要の開拓 展示会等出展への周知協力。効果的な集客方法等勉強会の開催。ブース内レイアウト等専門家からの助言。⑦地域経済の活性化 各地域活性に資する会議、イベント等への参画、事業運営支援、事業周知。⑧支援力向上 連携機関からの情報提供、情報共有。⑨事業評価会議 専門家からの事業計画進捗に関する課題等助言。

連携して事業を実施する者の役割

- ・横浜銀行小田原支店（理事支店長 山本博文 神奈川県小田原市栄町 2-7-36）
 - ②経営状況の分析：専門的な経営分析が必要となった場面での専門家・金融機関等との連携した支援実施。
 - ③事業計画策定支援：創業、事業承継等の情報共有。情報共有に基づく専門家派遣による事業計画策定支援。
 - ④事業計画策定後の実施支援：創業、事業承継等の情報共有。情報共有に基づく専門家派遣による事業計画策定支援。
 - ⑥新たな需要の開拓：展示会・勉強会等出展への周知協力。
 - ⑧支援力向上：連携機関からの情報提供、情報共有。

- ・さがみ信用金庫（理事長 秋葉勝彦 神奈川県小田原市本町 2-9-25 ）
 - ②経営状況の分析：専門的な経営分析が必要となった場面での専門家・金融機関等との連携した支援実施。
 - ③事業計画策定支援：創業、事業承継等の情報共有。情報共有に基づく専門家派遣による事業計画策定支援。
 - ④事業計画策定後の実施支援：創業、事業承継等の情報共有。情報共有に基づく専門家派遣による事業計画策定支援。
 - ⑥新たな需要の開拓：展示会・勉強会等出展への周知協力。
 - ⑧支援力向上：連携機関からの情報提供、情報共有。

- ・公益財団法人神奈川産業振興センター（理事長 中島正信 横浜市中区尾上町 5-80）
【神奈川県よろず支援拠点、神奈川県事業承継ネットワーク、神奈川県事業引継ぎ支援センター】
 - ①地域の経済動向調査：地域動向調査に関する専門家等からの助言、及び調査結果の情報共有。
 - ②経営状況の分析：専門的な経営分析が必要となった場面での専門家・金融機関等との連携した支援実施。
 - ③事業計画策定支援：セミナー実施に伴う講師選定協力、セミナー内容の検討、周知。
創業、事業承継等の情報共有。情報共有に基づく専門家派遣による事業計画策定支援。
 - ④事業計画策定後の実施支援：セミナー実施に伴う講師選定協力、セミナー内容の検討、周知。
創業、事業承継等の情報共有。情報共有に基づく専門家派遣による事業計画策定支援。
 - ⑤需要動向調査：消費者アンケート設問内容検討。分析方法、分析結果周知方法について共有。
 - ⑥新たな需要の開拓：ブース内レイアウト等専門家からの助言
 - ⑧支援力向上：連携機関からの情報提供、情報共有。

- ・神奈川県信用保証協会小田原支店（支店長 上田長生 神奈川県小田原市城内 1-21）
 - ②経営状況の分析：専門的な経営分析が必要となった場面での専門家・金融機関等との連携した支援実施。
 - ③事業計画策定支援：創業、事業承継等の情報共有。情報共有に基づく専門家派遣による事業計画策定支援。
 - ④事業計画策定後の実施支援：創業、事業承継等の情報共有。情報共有に基づく専門家派遣による事業計画策定支援。
 - ⑧支援力向上：連携機関からの情報提供、情報共有。

- ・公益社団法人 けいしん神奈川（代表理事 小池登志男 神奈川県横浜市中区尾上町 5-80）
 - ①地域の経済動向調査： 地域動向調査に関する専門家等からの助言、及び調査結果の情報共有。

- ②経営状況の分析：専門的な経営分析が必要となった場面での専門家・金融機関等との連携した支援実施。
- ③事業計画策定支援：創業、事業承継等の情報共有。情報共有に基づく専門家派遣による事業計画策定支援。
- ④事業計画策定後の実施支援：創業、事業承継等の情報共有。情報共有に基づく専門家派遣による事業計画策定支援。
- ⑤需要動向調査：消費者アンケート設問内容検討。分析方法、分析結果周知方法について共有。
- ⑥新たな需要の開拓：ブース内レイアウト等専門家からの助言
- ⑧支援力向上：連携機関からの情報提供、情報共有。
- ⑨事業評価会議：専門家からの事業計画進捗に関する課題等助言。

- ・神奈川県立産業技術総合研究所（理事長 鈴木邦雄 神奈川県海老名市下今泉 705-1）
 - ⑦地域経済の活性化：各地域活性に資する会議、イベント等への参画、事業運営支援、事業周知。
 - ⑧支援力向上：連携機関からの情報提供、情報共有。
- ・東京地方税理士会小田原支部（支部長 榎島正雄 神奈川県小田原市城内 1-21）
 - ⑦地域経済の活性化：各地域活性に資する会議、イベント等への参画、事業運営支援、事業周知。
 - ⑧支援力向上：連携機関からの情報提供、情報共有。
- ・一般社団法人 箱根物産連合会（会長 露木清勝 神奈川県小田原市久野 621）
 - ⑦地域経済の活性化：各地域活性に資する会議、イベント等への参画、事業運営支援、事業周知。
 - ⑧支援力向上：連携機関からの情報提供、情報共有。
- ・一般社団法人 小田原市観光協会（会長 石田武 神奈川県小田原市荻窪 350-1）
 - ⑤需要動向調査：消費者アンケート設問内容検討。分析方法、分析結果周知方法について共有。
 - ⑦地域経済の活性化：各地域活性に資する会議、イベント等への参画、事業運営支援、事業周知。
 - ⑧支援力向上：連携機関からの情報提供、情報共有。
- ・一般財団法人 箱根町観光協会（会長 勝俣伸 箱根町湯本 698）
 - ⑤需要動向調査：消費者アンケート設問内容検討。分析方法、分析結果周知方法について共有。
 - ⑦地域経済の活性化：各地域活性に資する会議、イベント等への参画、事業運営支援、事業周知。
 - ⑧支援力向上：連携機関からの情報提供、情報共有。
- ・小田原市商店街連合会（会長 丸田茂晴 神奈川県小田原市城内 1-21）
 - ⑤需要動向調査：消費者アンケート設問内容検討。分析方法、分析結果周知方法について共有。
 - ⑦地域経済の活性化：各地域活性に資する会議、イベント等への参画、事業運営支援、事業周知。
 - ⑧支援力向上：連携機関からの情報提供、情報共有。

連携体制図等

