

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	茅ヶ崎商工会議所（法人番号 2021005001665） 茅ヶ崎市（地方公共団体コード 142077）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	茅ヶ崎商工会議所および茅ヶ崎市は、従来から連携して事業を推進してきたが、地域経済の維持・拡大を図るため、「労働生産性」を向上させる事により小規模事業者の「稼ぐ力」を高め、市内取引・市内消費の拡大による循環を経て産業を活性化させることを目指す。
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること 地域内経済動向調査、RESAS、地域経済循環分析</p> <p>2. 需要動向調査に関すること 地域特性分析ツール、消費者アンケート調査</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること 支援対象先の絞り込みと経営分析</p> <p>4. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定支援、事業承継計画支援</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること フォローアップ</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ちがさき産業フェア、湘南ひらつかテクノフェア、きぎょう情報交換会、DX推進・IT活用支援、ハワイ商工会議所と連携した販路開拓支援、強みを活かした戦略展開、ザ・ビジネスモール</p>
連絡先	<p>茅ヶ崎商工会議所 中小企業相談所 〒253-0044 茅ヶ崎市新栄町 13-29 TEL：0467-58-1111 FAX：0467-86-6601 E-mail：ccci@chigasaki-cci.or.jp</p> <p>茅ヶ崎市 経済部 産業振興課 〒253-8686 茅ヶ崎市茅ヶ崎 1-1-1 TEL：0467-82-1111 FAX：0467-57-8377 E-mail：sangyou@city.chigasaki.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

【概要】

茅ヶ崎市（以下、当市）は、神奈川県の中南部、東京から西に50キロメートルあまり、東は藤沢市、西は相模川をはさんで平塚市、南は海岸線約6キロメートルに及ぶ相模湾、そして北は寒川町と接している。

面積は35.76平方キロメートル、東西6.94キロメートル、南北7.60キロメートルで、周囲は30.46キロメートルに及ぶ。気候は四季を通じて温暖という良好な環境である事より、明治から昭和初期にかけては湘南の別荘地、保養地として発展してきた。

昭和22年10月に神奈川県下で8番目の市として市制を施行。昭和30年4月には旧小出村との分村合併により現在の市域となり、その後、平成元年12月に県下で7番目の20万都市に発展した。

多くの市町村が人口減少に転じているなか、人口微増を保っており、35.76平方キロメートルという市域に各種交通機関と小中高等学校、大学、行政機能等がコンパクトに配されている。

当市は、相模湾に面している事で、夏は内陸部ほど気温が上がらず、冬は暖かいという特徴があり、子供から高齢者まで過ごしやすく、のんびりとした雰囲気味わえる気候にある。

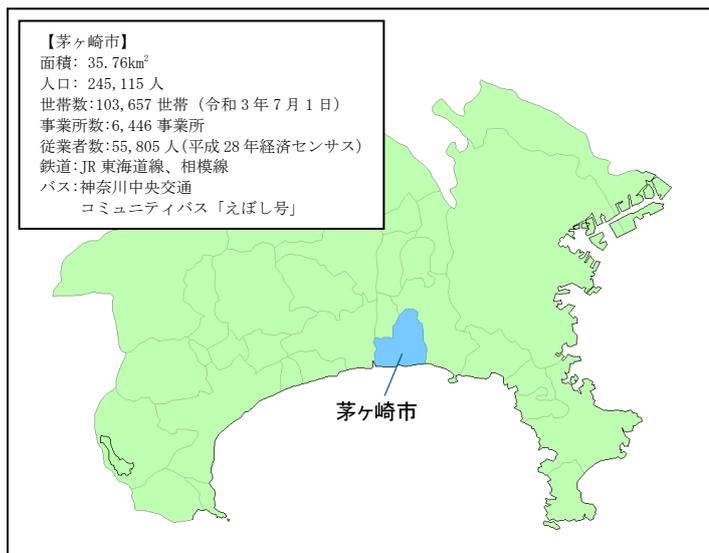
芸能や文化、また宇宙関係では当市出身、あるいはゆかりの人物が多く、「湘南」の代表的な市として、全国的にも大きなブランド力を有している。令和2年にはイギリスの雑誌Monocleにて「世界のスモールシティ」第5位に選出された。

【交通】

鉄道はJR東海道本線と相模線の2路線、3駅を市内に抱えており、横浜まで約30分、東京まで約1時間で出向く事ができる。また道路網も国道1号線、国道134号線を幹線道路とし、有料道路として東西に接続する新湘南バイパスと北部方向へ伸びる首都圏中央連絡自動車道（圏央道・さがみ縦貫道路）により、都市部への良好なアクセスを持った利便性の高いベッドタウンである。

また、市内には神奈川中央交通が運営する路線バス、また市より同社が委託を受け運行するコミュニティバス「えぼし号」が全域をカバーしている。

このように良好な交通網を持つ一方で、特に南部には古くから存在する狭隘道路が多く、歩行者の安全面における課題となっている。



【人口の推移】

「平成18年～令和2年人口及び世帯数推移」茅ヶ崎市統計年報

当市の現在の人口は、245,115人（令和3年7月1日現在）である。

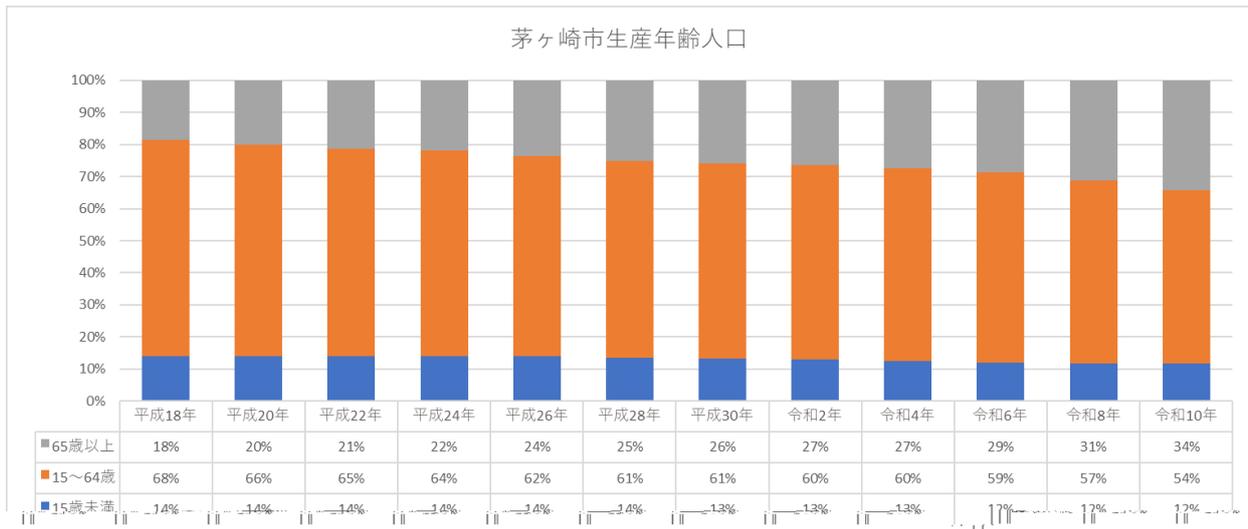
令和2年の国勢調査の結果、初めて24万人を超え、過去最多を更新した。平成24年の推計では令和元年239,407人をピークに減少する見込みであったが、コロナ禍でのリモートワークの普及により、東京や横浜に程近く、気候もおだやかな当市への移住を希望する40代以下の「子育て世代」も多く、マンションも活発に建設されていることから人口増の状態が続いている。

一方で、人口構成比では令和2年1月時点での65歳以上の占める割合26.4%が、2030年には28.8%、さらに2040年には34.2%になると推計され、3人に1人が65歳以上といった急速な高齢化が想定されており、高齢化に伴う所得の低下が市内小規模事業者の経営に及ぼす影響が懸念されている。

年次別	人口（人）	世帯数	前回調査対比	
			人口	世帯数
平成18年	228,879	89,240	-	-
平成20年	232,237	91,984	+3,358	+2,744
平成22年	235,081	93,445	+2,844	+1,461
平成24年	236,093	95,262	+1,012	+1,817
平成26年	237,826	97,479	+1,733	+2,217
平成28年	240,046	99,112	+2,220	+1,633
平成30年	242,003	101,862	+1,957	+2,750
令和2年	242,505	104,223	+502	+2,361

「平成18年～令和10年生産年齢人口」

令和2年までは市統計、以降は国立社会保障・人口問題研究所調査『日本の地域別将来推計人口』

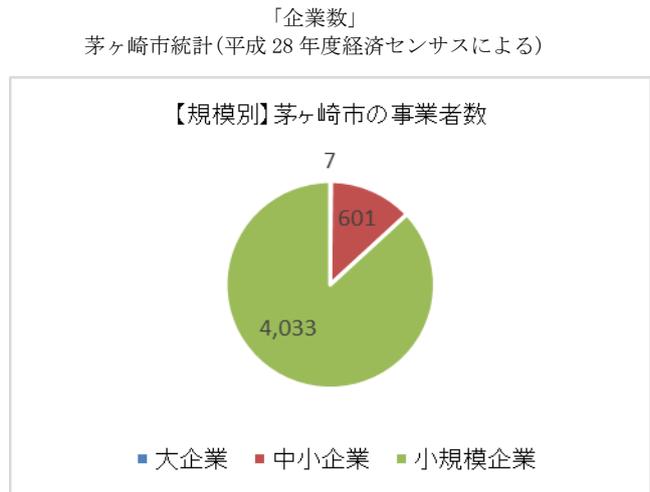
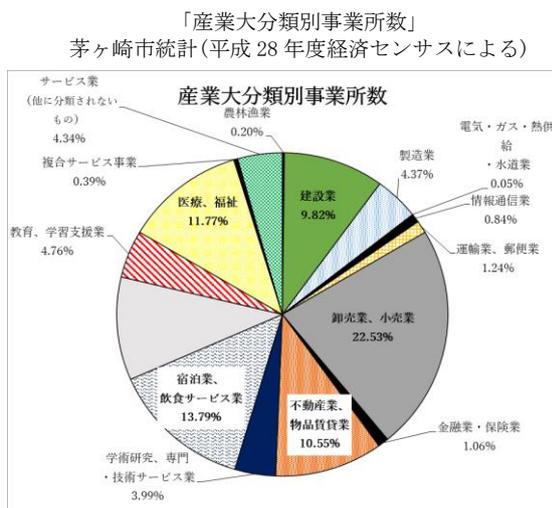


【茅ヶ崎市の産業構造】

平成 28 年度時点において、当市の事業者数の内訳は「卸売・小売業」(22.53%)が最も多く、次いで「宿泊業・飲食サービス業」(13.79%)、「医療、福祉」(11.77%)と続く。

また、一次産業を除く市内全事業者のうち小規模事業者が 86.9%を占めており、当市の産業構造が多くの小規模事業者によって支えられている事が分かる。

事業者の増減に目を向けると、4,768 事業所(平成 21 年調査)→ 4,423 事業者(平成 24 年調査)→4,033 事業所(平成 28 年調査)と減少の一途をたどっており、平成 28 年と 24 年の調査の比較においては、16 業種中(事業所 0 の分類を除く)、10 業種において事業所が減少した。



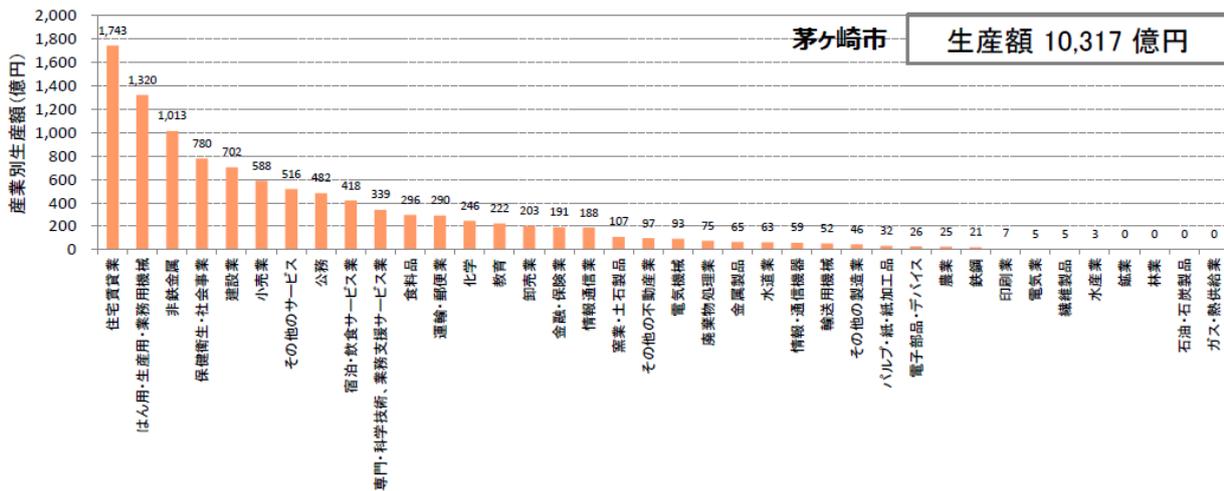
産業大分類	H24		H28		増減	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
農業、林業	10	48	13	53	130%	110%
建設業	703	3,485	633	3,901	90%	112%
製造業	321	7,353	282	9,007	88%	122%
電気・ガス・熱供給・水道業	3	71	3	51	100%	72%
情報通信業	72	203	54	397	75%	196%
運輸業、郵便業	82	2,568	80	2,783	98%	108%
卸売業、小売業	1,509	12,226	1,452	12,713	96%	104%
金融業、保険業	67	899	68	805	101%	90%
不動産業、物品賃貸業	753	1,923	680	1,956	90%	102%
学術研究、専門・技術サービス業	262	1,075	257	1,301	98%	121%
宿泊業、飲食サービス業	854	6,505	888	6,363	104%	98%
生活関連サービス業、娯楽業	672	3,249	664	3,509	99%	108%
教育、学習支援業	305	2,530	307	2,232	101%	88%
医療、福祉	621	11,142	759	10,987	122%	99%
複合サービス事業	27	217	25	271	93%	125%
サービス業(他に分類されないもの)	310	2,290	280	2,437	90%	106%

「産業別生産額」

出典：環境省 地域経済分析システム

生産額が最も大きい産業は住宅賃貸業で1,743億円であり、次いではん用・生産用・業務用機械、非鉄金属、保健衛生・社会事業の生産額が大きい。

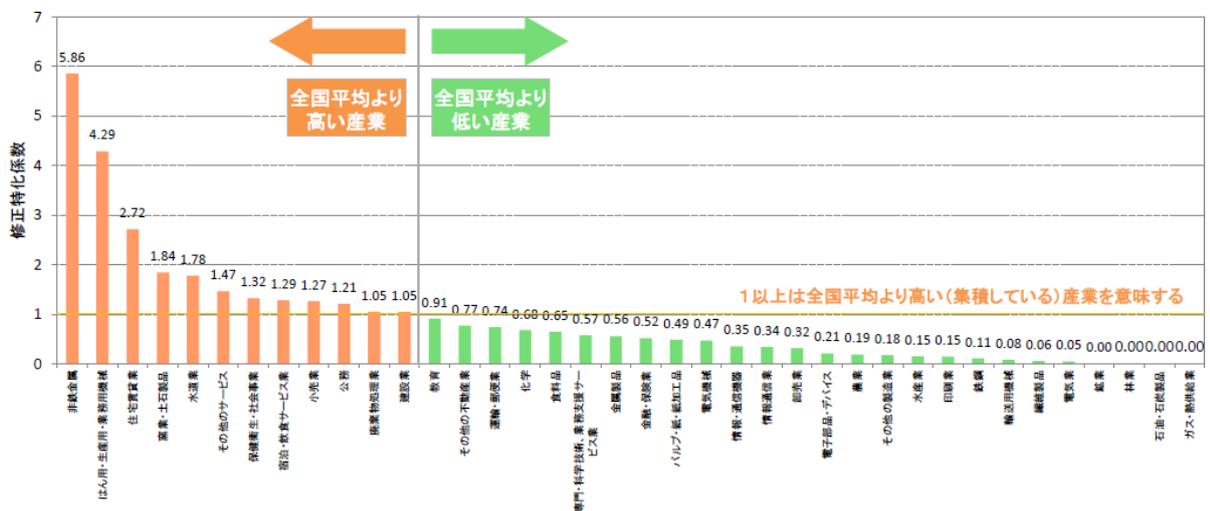
産業別生産額



「産業別修正特化係数」

出典：環境省 地域経済分析システム

産業別修正特化係数 (生産額ベース)

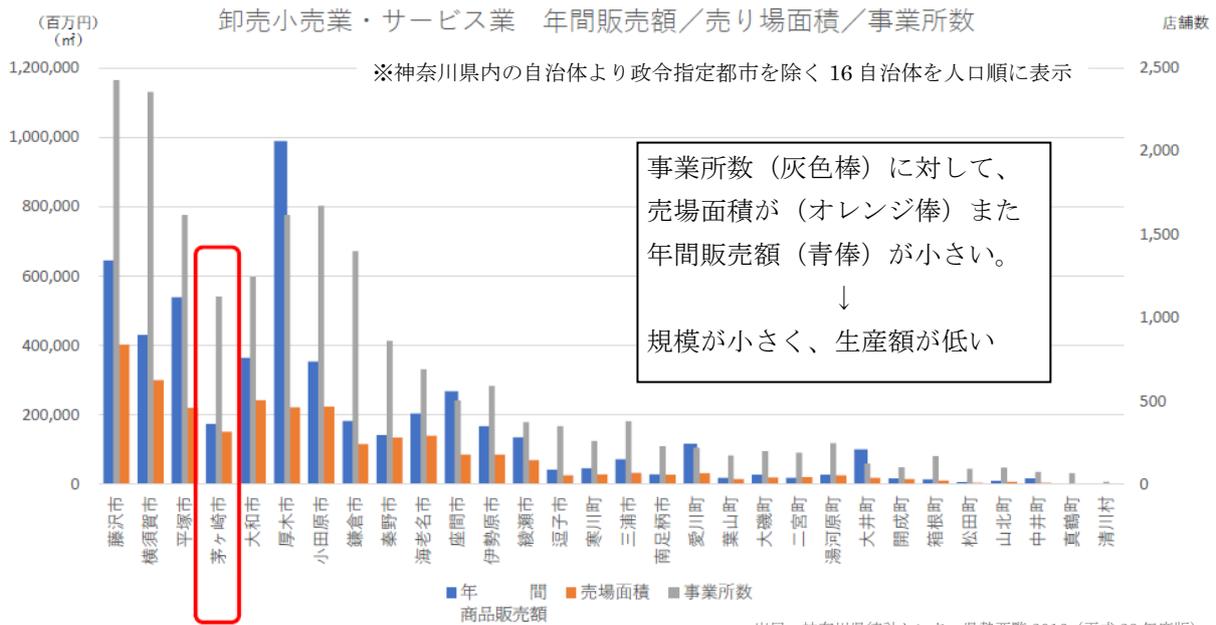
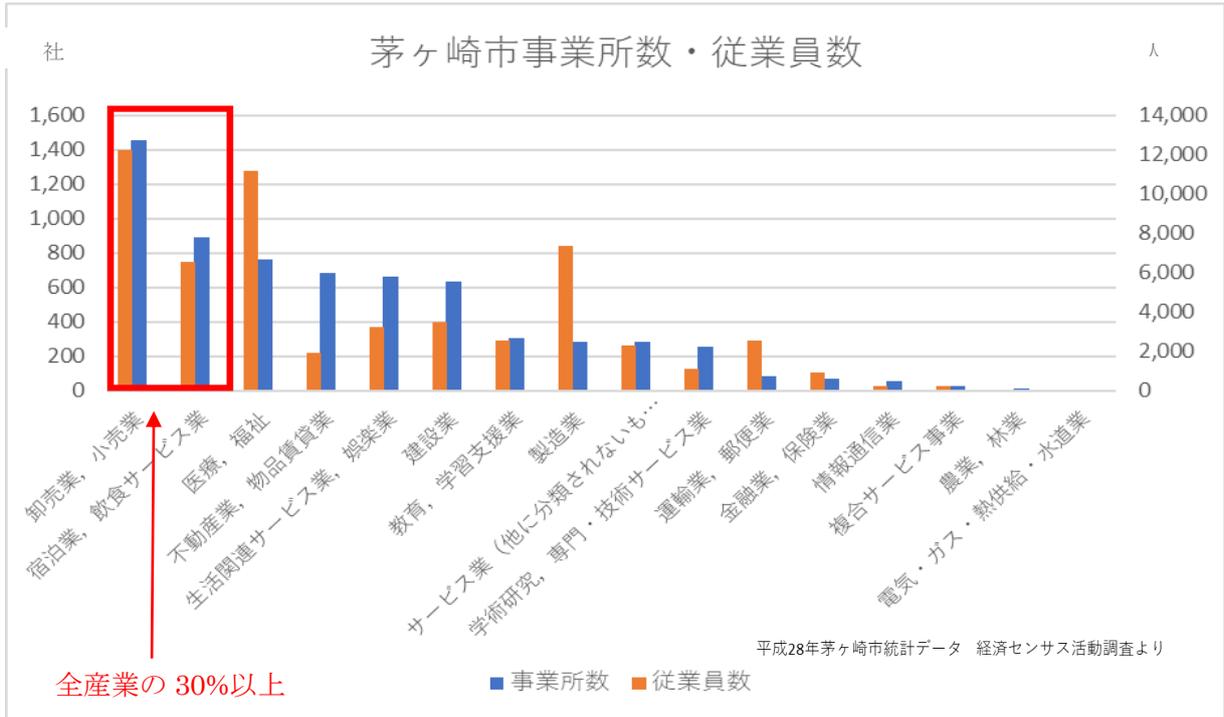


※修正特化係数：全産業の生産額に占める当該産業の生産額の割合を全国平均と比較した係数。当該産業の地域における強みを表したもの。

(例)
$$\frac{\text{地域における産業Aの生産額比率}}{\text{全国における産業Aの生産額比率}} = \frac{15\%}{12\%} = 1.25$$

【市内産業の稼ぐ力】

茅ヶ崎市の産業を業種別に見ると「事業所数」「勤労者数」共に全産業の30%以上が「卸売業・小売業」と「宿泊業・飲食サービス業」で占められており主要産業となっている。(宿泊業はごく僅少)しかしながら、これらの産業は人口が県内同規模の自治体との比較において「売り場面積」「年間販売額」共に小さく、前述の通り個店など小規模事業者が集積された土地柄であると言える。一方、近隣の「藤沢市」「平塚市」には相次ぎ大型商業施設が建設され、消費購買力の市外流出を防ぐ事が喫緊の課題となっている。



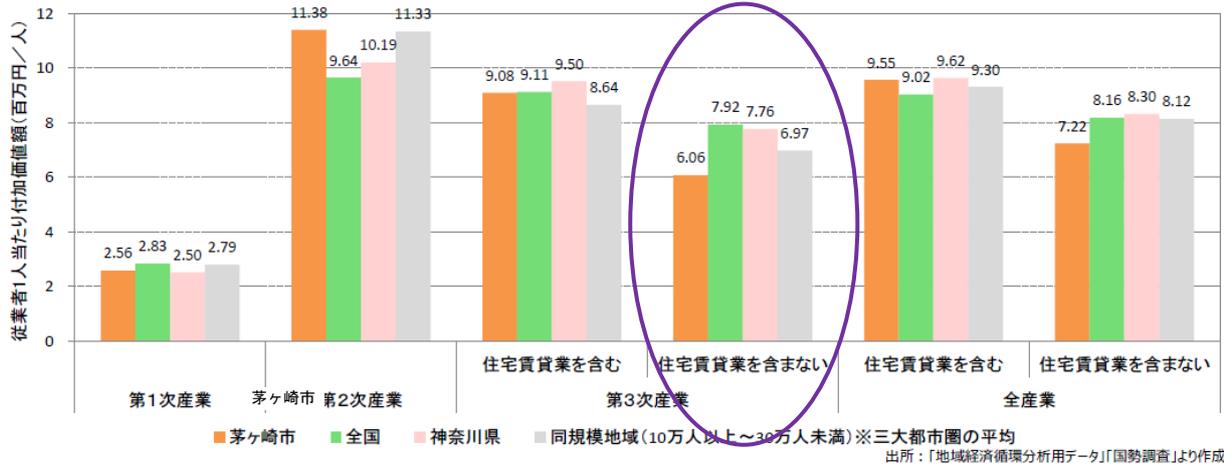
茅ヶ崎市に於ける「産業別の付加価値額（労働生産性）」は2次産業が高い水準にあるものの、当市の主要産業である3次産業は、国・県、人口が同規模の自治体、いずれとの比較においても低い。（住宅・賃貸業を除く）また当市の主要業種である「小売業、卸売業」については、3次産業の中でも労働生産性が低い部類となっている。

「従業者1人当たり付加価値額」

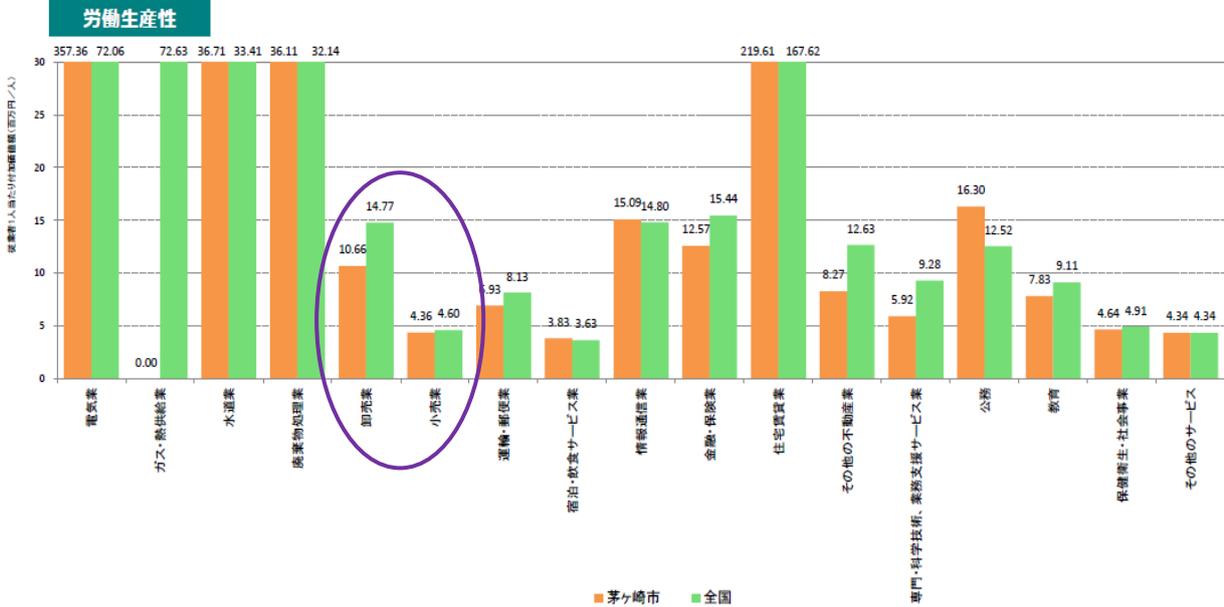
出典：環境省 地域経済分析システム

全産業の労働生産性(住宅賃貸業を含まない)を見ると全国、県、人口同規模地域のいずれと比較しても低い。産業別には、全国と比較すると第2次産業では高い水準であるが、第1次産業と第3次産業(住宅賃貸業を含まない)では低い水準である。

従業者1人当たり付加価値額（労働生産性）

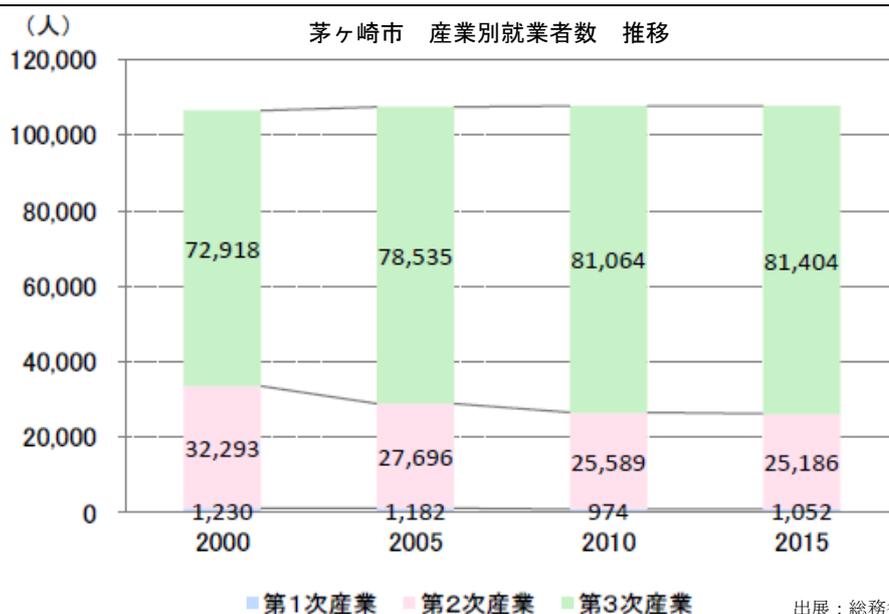


第3次産業の産業別労働生産性及び付加価値の構成比



付加価値額

$$1 \text{ 人当たり付加価値額} = \frac{\text{営業利益} + \text{人件費} + \text{減価償却費}}{\text{従業員数 (もしくは労働時間数)}}$$



【景況感】

令和2年に当所が行った景気動向調査によると、当市は全国の景況と比較してDI値のマイナスが大きい。特に卸売・小売業は消費の落ち込みが顕著である。

製造業、サービス業、その他の業種についてもは多少の落ち込みがあるが、大型店舗や建設業ではプラスマイナスゼロの推移となり、需要の獲得に安定感がある。

【茅ヶ崎市総合計画（令和3～12年度）】

令和3年策定の茅ヶ崎市総合計画において、「地域が活力にあふれ、交流とにぎわいのあるまち」を政策目標のひとつに掲げ、「地域経済の活性化」「多用な働き方と働く場の創出」に取り組むとしている。具体的には前者が「創業の環境整備」「地域ブランディング」「観光振興」「にぎわい創出」。後者が「ワーク・ライフ・バランスを中心とした労働環境の充実」「市民総活躍社会の実現」に向けた支援を目指している。

【茅ヶ崎市道の駅基本計画】

茅ヶ崎市の海沿いを東西に横断する国道134号線に「道の駅」を整備する計画があり、当初は平成31年度オープン予定であったが、新型コロナウイルス感染拡大の影響により令和7年へオープン時期を見直している。

②課題

茅ヶ崎市で最も経済規模の大きい3次産業、また3次産業の中で最も大きなウェイトを占める「小売業・卸売業」「サービス業」は、他の産業・業種との比較において労働生産性が低い部類にあたる。

加えて当市では、それらの産業・業種の「労働生産性」が全国平均レベルと比較しても低迷しているため「市内総生産」にも下押しの影響が出ているものと考えられる。

これら小規模事業者の集積である当市産業界の大きな課題は「労働生産性の向上」にあると言える。近隣自治体には大規模な商業施設等が産業全体の売上・利益を牽引しているところも多くあるが、当所では規模の拡大を図る事なく小規模事業者の「稼ぐ力」を高め、他の都市に負けない生産性の向上を目指す必要がある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

茅ヶ崎市の特徴は「典型的なベッドタウン」であり、雇用の面で約40%、所得の面では約50%を市域外に依存している「出稼ぎ型の都市」である。一方で住民消費の流出率の方も20%超と神奈川県と同比率と比較して約10倍という非常に高い水準であり、市域外から稼いできた所得を市域外で消費する「穴の開いたバケツ型」の収支構造となっている。この様な課題に対して当所としては、10年程度の期間を見据えて「地域需要志向型」と「広域需要志向型」、2つの施策を個別に長期戦略として取り組んでいく。

【地域需要志向型 施策】

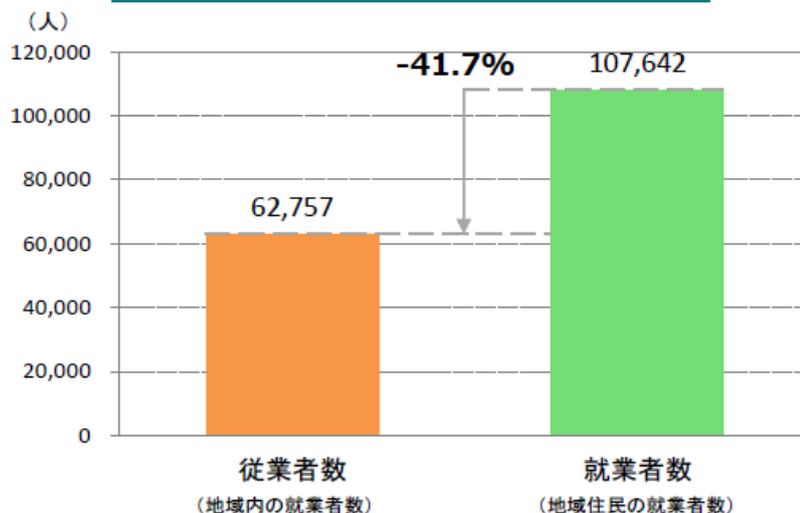
消費購買力の市域外流出を防ぐため、現在も取り組んでいる「Local First 運動」を活性化させ、「地域内経済循環」を市内に根付かせる。「地域内経済循環」とは、市民や市中の事業者が産出した「富」や「価値」を域外に流出させる事なく、域内に循環させる事により「価値を再生産」するという考え方であり、今日の自立した地域経済を醸成するには不可欠なスタンスである。

【広域需要志向型 施策】

DX（デジタルトランスフォーメーション）を活用した業務の省力化や、EC（電子商取引）または越境EC（海外販路開拓）を活用した「事業者の顧客獲得活動」を支援し「市場」および「販路拡大」を図るものとする。

就業者数が従業者数よりも多く、通勤者が地域外に流出している
拠点性の低い地域である。

就業者数と従業者数（2015年）



注) 従業者数は、従業地における就業者の数（域外からの通勤者を含む）である。
就業者数は、常住地の住民の就業者の数（域外への通勤者を含む）である。

出所：総務省「国勢調査」より作成

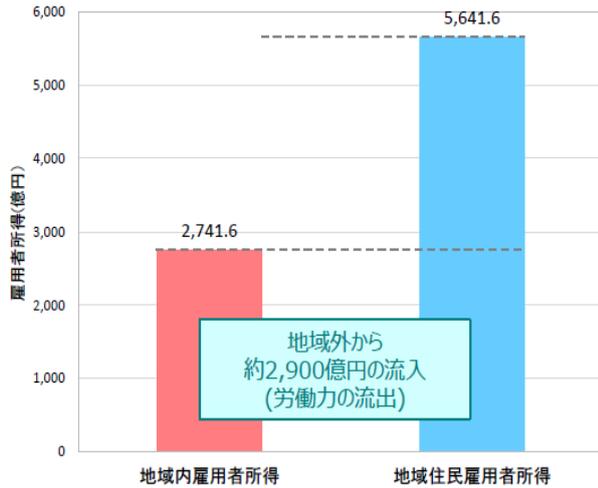
「地域内雇用者所得」と「地域住民雇用者所得」

出典：環境省 地域経済分析システム

地域住民・企業が得る雇用者所得の方が、地域内で企業が生産・販売で得た雇用者所得よりも2,900億円程度多く、地域外から雇用者所得が流入している。

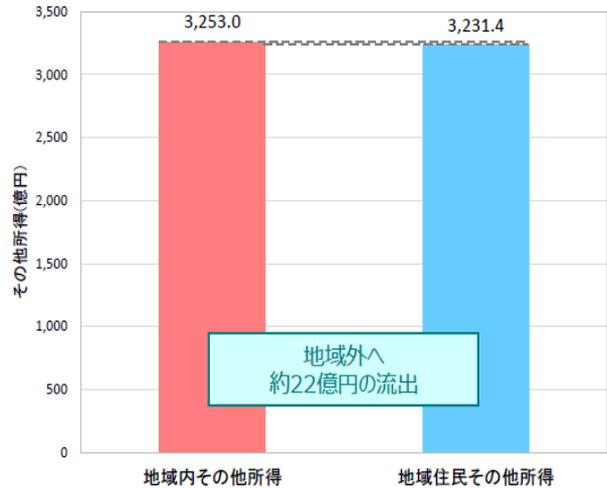
地域住民・企業が得るその他所得の方が、地域内で企業が生産・販売で得たその他所得よりも22億円程度少なく、地域外へその他所得が流出している。

①地域内雇用者所得と地域住民雇用者所得の比較



注) 地域内雇用者所得は、地域内(域外からの通勤者を含む)の雇用者所得を意味する。
地域住民雇用者所得は、地域住民(域外への通勤者を含む)の雇用者所得を意味する。

②地域内その他所得と地域住民その他所得の比較



注) 地域内その他所得は、地域内(誰が得たかは問わない)のその他所得を意味する。
地域住民その他所得は、地域住民(どこから得たかは問わない)のその他所得を意味する。

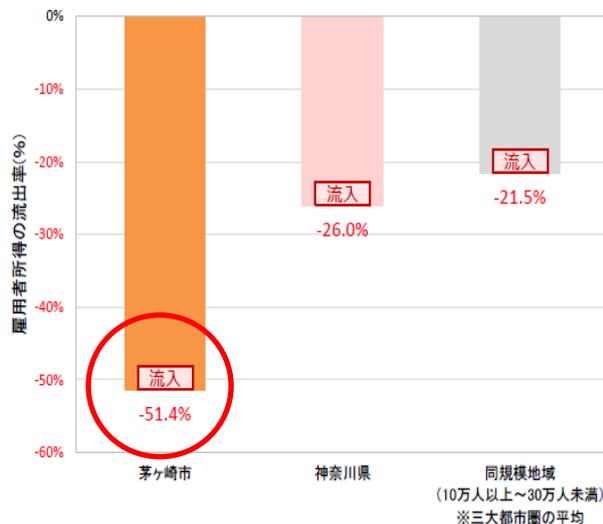
「所得の流出率」

出典：環境省 地域経済分析システム

雇用者所得の流出率は-51.4%であり流入している。流入率は県や人口同規模地域と比較すると高い水準である。

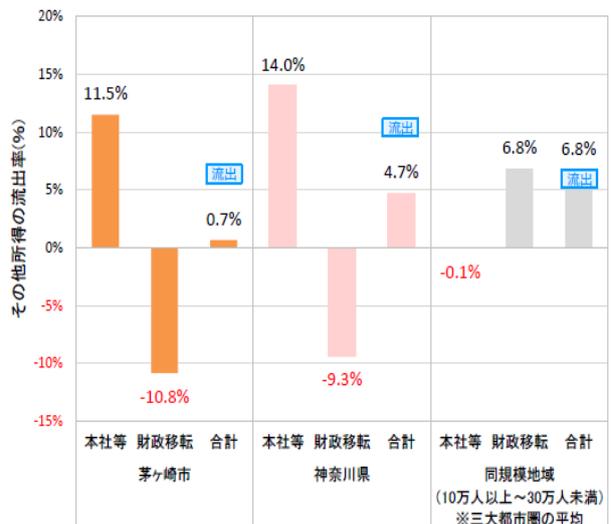
その他所得の流出率は0.7%であり流出している。本社等への流出率は、県より低い人口同規模地域と比較すると高い水準である。

①雇用者所得の流出率



注) プラスは流出、マイナスは流入を意味する。
流出率(%) = (地域内雇用者所得 - 地域住民雇用者所得) ÷ 地域住民雇用者所得 × 100

②その他所得の流出率



注) プラスは流出、マイナスは流入を意味する。
流出率(%) = (地域内その他所得 - 地域住民その他所得) ÷ 地域住民その他所得 × 100

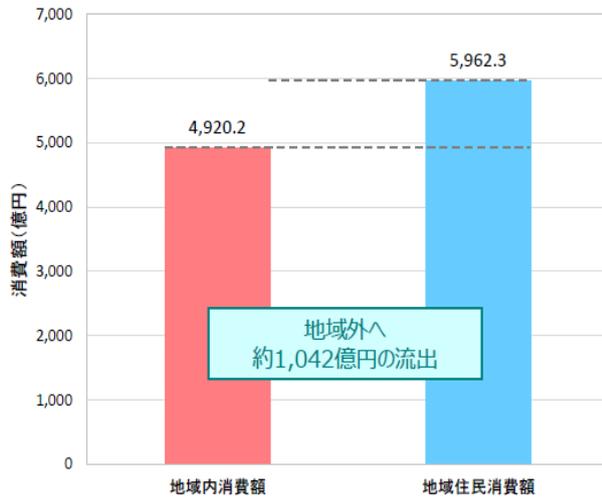
「住民所得の地域内消費」

出典：環境省 地域経済分析システム

地域内で消費される額が、地域住民が消費する額よりも1,042億円程度少なく、消費が流出している。

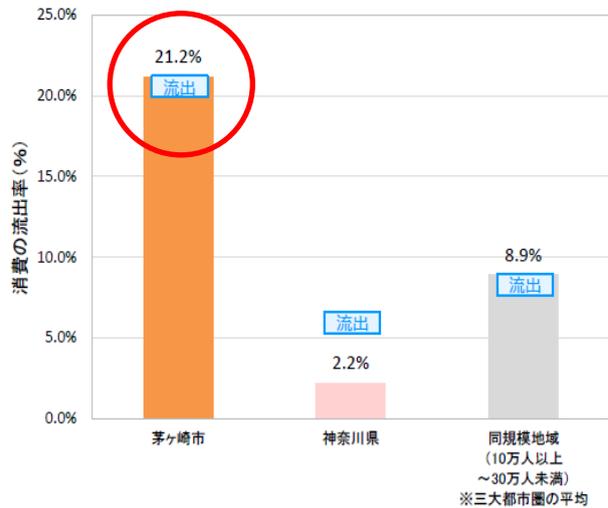
消費の流出率は21.2%であり流出している。流出率は県や人口同規模地域と比較して高い水準である。

①消費の流入・流出



注) 地域内消費額は、地域内の民間消費(誰が消費したかは問わない)を表す。
地域住民消費額は、地域住民の民間消費(どこで消費したかは問わない)を表す。

②消費の流出率



注) 消費の流出率(%) = (地域住民消費額 - 地域内消費額) / 地域内消費額 × 100
流出率のマイナスは流入を意味する。

マンション建設等の不動産需要を反映して、投資額については市外からの投資が市内投資を44億円程度上回っている。一方で周辺の工業都市と比較して大規模工場や研究施設が僅少であるため、企業の設備投資等が脆弱である。

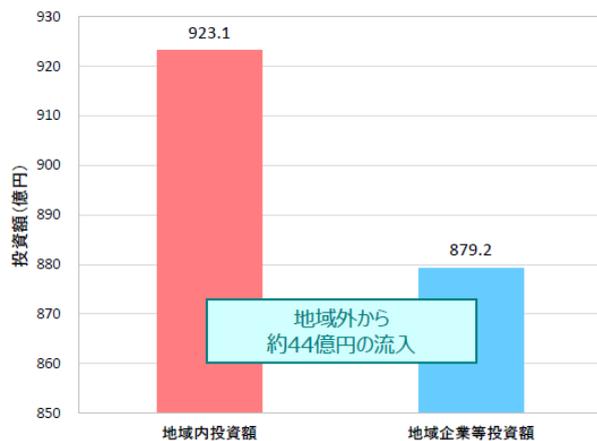
「地域内に投資需要があるか」

出典：環境省 地域経済分析システム

地域内で投資される額が、地域住民・企業が投資する額よりも44億円程度多く、投資が流入している。

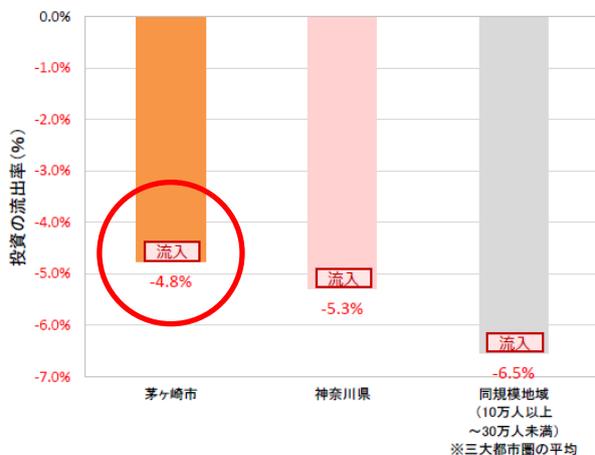
投資の流出率は-4.8%であり流入している。流入率は県や人口同規模地域と比較して低い水準である。

①地域内への投資需要と投資額



注) 投資額 = 総固定資本形成(民間) + 在庫純増(民間)
地域内投資額は、地域内の投資額(誰が投資したかは問わない)を表す。
地域企業等投資額は、地域内の企業・住民の投資額(どこに投資したかは問わない)を表す。
投資額は年次による額の変動が大きい点に留意する必要がある。

②投資の流出率



注) 投資の流出率(%) = (地域企業等投資額 - 地域内投資額) / 地域内投資額 × 100
流出率のマイナスは流入を意味する。

②茅ヶ崎市総合計画との連動性・整合性

茅ヶ崎市総合計画では、「笑顔と活力にあふれ みんなで未来を創るまち 茅ヶ崎」を目標に定め、令和3年から12年までの10年間の計画としている。9つの主要課題に対し7つの政策目標を定めており、そのうち地域経済に関連する目標が「地域が活力にあふれ、交流とにぎわいのあるまち」というものである。「地域経済の活性化に向けた取り組みに対する市民の満足度」および「市内での多様な働き方や働く場の創出」に対する市民の満足度向上を成果指標としている。

この政策目標では活発な事業活動促進のために経営基盤を整備すること、関係機関と連携しての継続した支援、ライフスタイルの多様化に合わせた労働環境の充実などを掲げている。これは本計画で挙げた「稼ぐ力」を得ることにもつながり、行政等と当所が連携して事業者支援していくための連動性・整合性のある共通した方向性である。

③商工会議所としての役割

小規模事業者が抱える経営課題を的確に捉え、「経営・顧客・市場等」の正確な分析や「戦略の立案、事業計画の策定等」の支援に繋げていく事。更には国や自治体の各種施策を市内事業者へ周知し、また逆に市内事業者からの声を集めて行政に伝えていく事などが求められている。先に述べた通り、小規模事業者が環境の変化に対応して「生産性の向上」を実現させていくためには、当所が伴走型の支援を行い「大型店」や「ナショナルチェーン」にはない「個店」の魅力と特長を活かした「差別化」への支援を実行する事が肝要である。

(3) 経営発達支援事業の目標

「地域の現状と課題」および「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ、地域経済の維持・拡大を図るためには、小規模事業者が「労働生産性」を向上させる事により生み出す成果の割合を増やし、市内取引・市内消費の拡大による循環を経て産業を活性化させることが不可欠である。

地域の産業振興を行う中で、関係機関と連携しながら当所がリーダーシップを発揮し、地域経済の発展に向けた目標を次の通り設定する。

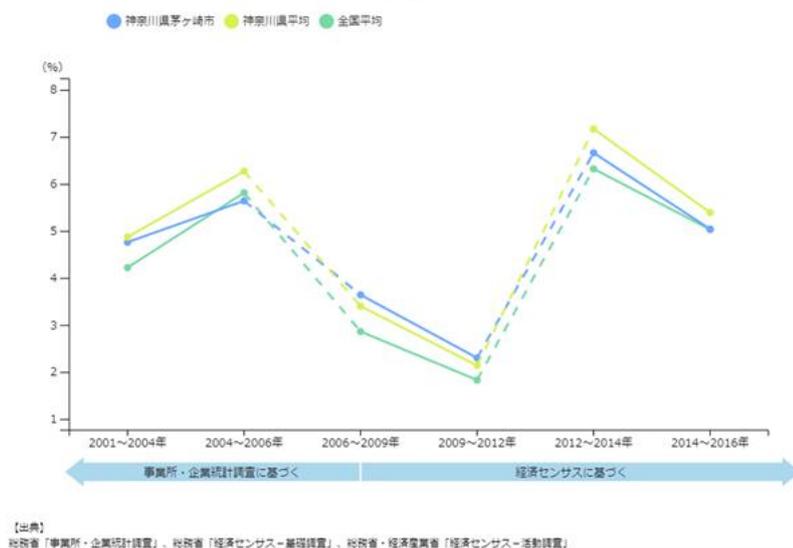
①事業計画の策定支援（小規模事業者の振興のあり方を意識した目標）

経営環境の大きな変化に対応しようとする事業者や、事業の拡大、新商品の開発等を積極的に図る小規模事業者が「事業計画書策定の必要性」「自社の強み・弱み・機会・脅威」を十分に理解したうえで事業計画書を策定できるよう支援を実施し、事業者の持つ「稼ぐ力」を高める。

②茅ヶ崎市市内における創業者の輩出（地域の裨益目標）

全国の自治体で人口減少が進む中、当市の総人口は243,239人と微増傾向にあり、人口密度も神奈川県内で5番目の6,813.4人/km²（令和3年8月 茅ヶ崎市統計データ より）と、人口統計上はビジネスチャンスのある土地柄となっている。一方で平成26年～28年までの創業比率をみると茅ヶ崎市は神奈川県内19市中14位と決して創業者が多いとは言えない状況にある。関係支援機関と連携し「創業融資」の斡旋、および「創業セミナー」の実施等、資金と実務の両面より支援を行い、創業しやすい環境づくりと創業後の持続的発展経営を促す。

創業比率



※創業比率：ある特定の期間における「新設事業所を年平均にならした数／期首において既に存在していた事業所数」

③販路開拓・受発注支援（小規模事業者の振興のあり方を意識した目標）

小規模事業者の最大の課題は「需要・販路開拓」であるが、「地域需要志向型」と「広域需要志向型」を別個の事業として「Local First 運動」や「DX（デジタルトランスフォーメーション）を活用した業務の省力化」「EC（電子商取引）」または「越境EC（海外販路開拓）」を活用した顧客獲得活動を支援する。また必要に応じて「展示会・商談会への出店支援」「プレスリリース発信支援」「IT活用セミナーの実施」などを行う事により販路拡大を図るものとする。

④雇用・人材育成・事業承継支援（地域の裨益目標）

【雇用・人材育成】

中小企業並びに小規模事業者の持続的発展には人材確保は重要な課題である。特に建設業、製造業、飲食サービス業は人手不足により機会損失、ひいては廃業につながる恐れもある。新人研修をはじめ、中堅向け、後継者・経営者向けの人材育成支援を推進する。併せて、茅ヶ崎市 雇用労働課、ハローワークと連携して、即戦力となるミドル人材のマッチングを推進する。

【事業承継】

当所管轄内において事業承継の案件は僅少である。非常にデリケートな話題となるので「事業が上向いている事業者」「後継者候補がいる事業者」には承継の話題を振りやすいが、「事業が悪化している事業者」「自分の代限りなると感じている事業者」には話を振りにくい。

将来、廃業を予定している事業者については、職員間の情報共有を行い事業承継の啓発活動と計画策定支援を推進する。また、小規模事業者の労働生産性を上げるため、ITを活用した業務改革を促進していく。

⑤茅ヶ崎市・関係支援機関との連携強化による支援事業の取組

茅ヶ崎市、地域金融機関、支援機関、専門家（士業）等との更なる強化による支援事業の推進と情報共有、支援強化を目的としたネットワークを確立し、当所がリーダーシップを発揮して小規模事業者への支援を向上させる。

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) 目標達成に向けた方針

目標①「事業計画の策定支援」に向けた方針

将来的な人口減少や経営環境の変化への対応、地域の情報や業界の新しい取り組み、外部環境の変化などに対応する事業者ニーズに対して、経営分析から、事業計画策定、実行支援、フォローアップを、経営指導員が伴走型により支援していく。事業計画策定支援については、RESAS や地域経済循環分析、茅ヶ崎市統計や各種データを活用し、地域情報を事業者の説明しながら実現可能性の高い計画策定支援を行う。

目標②「茅ヶ崎市内における創業者の輩出」に向けた方針

平成 26 年～28 年の期間の創業比率は、全国平均とほぼ同率の 5.05%。神奈川県平均の 5.40%からは、水をあけられている。しかしながら茅ヶ崎市は 2020 年に入っても人口増加の局面にあり、起業家に向けた支援の充実が求められている。茅ヶ崎市や地域金融機関との情報交換を深めながら、起業家に対して「創業特例制度（融資利率の優遇）」を活用した資金繰り支援をはじめ、「創業セミナー」の開催や、「神奈川県よろず支援拠点」も活用しながら事業が軌道に乗れるまで支援を実施していく。

目標③「販路開拓・受発注支援」に向けた方針

「地域需要志向型」と「広域需要志向型」を別個の事業として、それぞれに適した支援を推進する。「地域需要志向型」の支援は、更に消費者向けと事業者向けとに分類されるが、消費者向けに関しては、商工会議所が関わる情報発信ツール（Web サイト、SNS、ポスター&チラシ、地元 TV 番組、地元ラジオ番組、市広報誌 + 口コミ）などを駆使して「Local First 運動（地域内経済循環）」を推進する。

令和 2 年に当市が行った「プレミアム付チケット事業」は市域内の契約店舗において使用が可能で、額面 13 千円のチケットを 10 千円で購入できる「一種の地域通貨」とも言える。10 万冊が発行されたので経済効果は 13 億円である。（利用期間 5 ヶ月間なので、2 億 6,000 万円/月）。

一方、市民一人ひとりが、たった 1 千円/月の市域外消費を市域内消費に切替える事ができれば、2 億 4,500 万円/月（1 千円×約 245,000 人）同様に 5 ヶ月間で約 12 億 2500 万円と、プレミアム付チケットと同規模の「地域の受発注支援策」となる。

「地域需要志向型」の事業者向け支援に関しては、住民との信頼関係を活かした需要の掘り起こしを狙い、地域内及び周辺地区での展示会やイベントの開催・出展による販路開拓等を支援する。

次に「広域需要志向型」の支援としては、DX の活用支援を中心に、市外展示会への出展支援や、交流会等の実施による販路開拓等の支援を実施し、地域外を含めた受発注促進を図る。

目標④「雇用・人材育成・事業承継支援」に向けた方針

公益財団法人神奈川産業振興センターなどの支援機関と連携し、小規模事業者の円滑な事業承継に向けた啓発活動や事業承継計画策定支援を実施する。

また、人手不足が経営課題である小規模事業者に対しては「企業と高等学校との就職情報交換会（4商工会議所の共同開催）」への参加を促す事で、進路指導の教師との情報交換が可能となり、採用活動の支援に繋げる。人材育成に関しては階層別の人材育成のセミナーを開催し、定着率や組織構造の改革などを展開する小規模事業者の「生産性向上」や「効率化」を図れる事を目指す。

目標⑤「茅ヶ崎市・関係支援機関との連携強化による支援事業の取組」に向けた方針

地域特性や小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえながら、茅ヶ崎市・地域金融機関・支援機関・専門家等との更なる連携を図り、地域経済動向調査・経営状況分析・事業計画策定・フォローアップ・需要動向調査・需要の開拓支援を連携して推進するとともに、支援ノウハウや支援事例等も関係機関で情報共有し、今後の支援事業につなげていく。また、支援機関等の専門家のノウハウを経営指導員や一般職員にも広げ、組織内の支援力向上を図る。

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】 四半期ごとに「茅ヶ崎市景気動向調査」を行い、結果をWebサイトや地元タウン誌にて公表を行っていたが、アンケートの回収率（データ不足）により中断し、「日本商工会議所のLOBO（早期経済観測）調査」のみ毎月実施してきた。その間、地域経済動向については「RESAS（地域経済分析システム）」や「中小機構のJ-net21」「信金の景況調査」を元に情報を分析して事業計画策定に活用してきた。

【課題】 事業者支援の種類・内容によっては「スポット的な地域情報」が必要となる場合もある。事業者が手間をかけずに回答可能なアンケート（Google フォーム 等）を実施する事により回答率を高めてデータ量を確保し、有効な分析に繋げていく事が不可欠である。

(2) 目標

項目	公表方法	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
地域内景気動向調査（独自）の公表回数	Web掲載	0回	2回	2回	2回	2回	2回
RESAS 分析結果の公表回数	Web掲載	0回	1回	1回	1回	1回	1回
「地域経済循環分析」の公表回数	Web掲載	0回	1回	1回	1回	1回	1回
「市況報告」の作成		0回	12回	12回	12回	12回	12回

(3) 事業内容

①地域内景気動向調査

目的・目標	【目的】現在の経済情勢下における茅ヶ崎市の景気動向及び事業者が抱える経営課題を調査・把握し、地域商工業の振興並びに新たな事業展開に資する事。 【目標】年2回 春・秋 対象事業所数 800件 回収件数 240件 回収率 30%
調査項目	自社の景況感、売上高、引き合い、客数、単価、原材料・商品仕入単価、採算（経常利益）資金繰りなどの良否を把握。 従業員（臨時・パート含）、設備などの過不足などを把握。
手段・手法	小規模事業者を抽出してEメールによる依頼。 Web上のアンケートフォームを用い、記入者に極力負担を強くない形での情報収集。
成果の活用方法	Webサイトや会報に掲載する。また、プレスリリースを通じて地域タウン誌などへの掲載を狙う。小規模事業者への支援事業や施策を推進するための基礎資料として地域金融機関との情報交換の材料とする。

②国が提供するビッグデータの活用

②-1. 「RESAS」（地域経済分析システム）の活用

業種に特化した地域特性など、経営指導員等がデータを活用し経済動向分析を行う。

目的・目標	【目的】小規模事業者等へ外部環境に関する情報を提供することで、小規模事業者へ市況の把握、経営判断、事業計画の策定等への材料を示す。 【目標】1回/年の実施。
調査項目	・地域産業のボリューム分析（地域経済環境マップ-生産分析-）より。 ・人の動きの把握（まちづくりマップ）より。 ・産業構造、雇用、売上等の分析（産業構造マップ）より。
手段・手法	経営指導員等が、事業者の利するところの大きいデータを抽出。 活用法についてのアドバイスを付して事業者へ提供する。 情報の分析にあたっては、必要に応じて中小企業診断士等の専門家の意見を含める。
成果の活用方法	情報収集・調査、分析した結果はWebサイト上に公開し、広く小規模事業者へ提供する。また経営指導員は巡回指導の際に持参する端末にはデータ保存し、事業者支援（事業計画の策定等）に活かす。

②-2. 「地域経済循環分析（環境省）」の活用

同分析は、市町村の「産業連関」と「地域経済」を中心とした複合的な分析により、「生産」「分配」「支出」の三面から地域内の資金の流れを俯瞰的に把握するとともに、産業の実態（主要産業・生産波及効果）、地域外との関係性（移輸入・移輸出）等の可視化を可能にしたツールだが、これを活用する事により、茅ヶ崎市の特徴を小規模事業者に説明しやすくなり、事業者の「強み」を「誰（ターゲット）」に、どんな方法「効果的な手法」で届けるかなど、論理的な「事業計画策定」への活用を図る。

目的・目標	【目的】市域の外部環境に関する情報を提供することで、市況の把握、経営判断、事業計画の策定等への活用支援を図る。 【目標】1回/年の実施。
調査項目	・地域の所得循環構造 ・地域産業の経済分析（売上・粗利益・産業構造等のボリューム分析）
手段・手法	経営指導員等が、事業者の利するところの大きいデータを抽出。 活用法についてのアドバイスを付して事業者へ提供する。 情報の分析にあたっては、必要に応じて中小企業診断士等の専門家の意見を含める。
成果の活用方法	情報収集・調査、分析した結果は Web サイト上に公開し、広く小規模事業者へ提供する。また経営指導員は巡回指導の際に持参する端末にはデータ保存し、事業者支援（事業計画の策定等）に活かす。

③経営指導員 市況報告の活用

データ量の限られた「アンケート調査」から解析するよりも、日々、事業者と対峙している経営指導員の方が、市内の経済動向に精通している場合も多い。従って経営指導員が月次で作成した業種別の「市況報告」を統合・共有する事により、景況を知るための重要な資料として経営相談時に活用する。

尚、市況報告については守秘義務を伴うため、原則的に公開しない。

（４）調査結果の活用

- ① 情報収集・調査分析した結果は市況報告以外、原則 Web サイト上で公開し周知する。
また行政や金融機関との意見交換の際、地域小規模事業者の経営に関する情報として活用する。
- ② 経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】 1回/2年の頻度で無作為に抽出した市民1,000人に対して「消費動向調査」を行っていたが、絶対的なサンプル量の不足から、事業者の経営支援に有益な資料とはならなかった。また紙アンケートの入力作業やデータの解析作業に時間を要してしまったため、当時の需要動向を正確には反映していない（使い物にならない）成果物となってしまった。

【課題】 小規模事業者の多くは需要動向の重要性に対する認識が甘いため、経営指導員がマーケットインに基づく「商品開発」や「販路開拓」等の支援を確実に支援しなければならない。一方で当所の様な小規模商工会議所が、全方位の消費材に目を向けてアンケート調査を行ったとしても、ボリュームの問題から「ピントのボケた提言」しか行えないという現実が有る。そこで①「一般的な消費財」についての需要動向はビッグデータから取得し、②前向きな小規模事業者が個別に行う「新商品・新サービス」への需要調査については独自のアンケート調査を行う事とする。

(2) 目標

項目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
地域特性分析ツールを活用した需要動向調査	0 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
特産品や地元産品を活用した新商品開発に関する消費者アンケート調査対象事業者数	0 者	1 者	1 者	2 者	2 者	2 者
湘南信用金庫との情報交換	4 回/年					

(3) 事業内容

① 地域特性分析ツールを活用した需要動向調査

現在はインターネットの普及に伴い、あらゆる需要動向を知る事が可能となっている。よって当所では、「RESAS」、「j-STATMAP」「地域経済循環分析」などのツールにより、小規模事業者が求める地域データを分析し、効果的なマーケティングを行うための支援を行う。

調査手段・手法	RESAS、j-STATMAP、地域経済循環分析を活用。
調査内容	RESAS ：昼間人口・夜間人口の地域別構成割合 From-To 分析など。 j-STATMAP ：既存顧客リストや新規開拓先リスト（商圏内のターゲットとなる年齢層を設定）とエリアマーケティングを実施する際に活用。 地域経済循環分析 ：売上、粗利益の分析、産業構造の分析、雇用者所得の分析、各種統計（東京商工リサーチの情報）などの活用。
調査・分析結果	分析結果はセミナー参加者が活用することともに、経営指導員も今後の事業計画の策定 支援や相談者の事業計画の改善の際のデータ資料として活用する。

② 新商品開発に関する消費者アンケート調査の実施

地域の新商品開発、ブランディングを促すため、消費者のニーズの把握・分析を行い、個店の新商品・メニュー（料理の場合）開発と事業計画に反映させる。

調査対象	・特産品を含む新商品開発事業者。
調査先	・新商品開発事業者の顧客・取引先・商品管理者。 ・イベント（ちがさき産業フェア等）開催時の来場者。 ※調査対象人数については、商品ごとに専門家と相談して決定する。
調査方法	経営指導員、専門家等による聞き取り調査
分析方法	経営指導員が中小企業診断士等の協力を得て行う。
サンプル数	1社1商品を予定（全2社/年）
調査項目	・品質、量、味 ・価格 ・パッケージデザイン ・購入目的（用途） ・商品に対するイメージ ・改良点（味、価格、その他において改良等を有する点）
活用方法	（小売業）新商品開発、商品構成、価格設定、サービス改善 （飲食業）新たなメニュー（料理）の開発、価格設定、サービス改善 調査結果は経営指導員が店舗に直接フィードバックし、更なる改善等を行う。

③ 湘南信用金庫との意見交換（新規事業）

経営支援において包括的業務提携を結んでいる湘南信用金庫と地域の需要動向について、4回/年、意見交換を行う。湘南信用金庫が保有する当該地域の情報と、当所が分析した情報の交換を実施して、確度と量の向上を図る。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

【現状】 巡回・窓口相談は、経営一般、金融など、小規模事業者が直面する問題に対しての、その都度の限定的な課題に対してのものであり、いわば点としての支援に止まる事が多い状況にある。また、経営指導員それぞれが、独自のスキルに基づいて経営分析を実施しているため、小規模事業者の経営状況が組織的・継続的に把握できていない。

【課題】 依然として「補助金の申請支援」「融資の獲得支援」までのニーズが殆どであり、自社の財務内容（定量分析）、強み・弱み（定性分析）等を希望する事業者は少数派である。今後は経営指導員が「経営状況の分析」の重要性や「機会」を獲得するためのステップを説明し、実効性のある販売促進につなげていく。また、専門性の高い経営課題の場合は中小企業診断士等の専門家と協力して、きめ細かな支援を続けていく。

（2）支援に対する考え方

当所では事業者全体を「下から支える支援」と、上昇志向の高い、やる気のある事業者を「上から引っ張り上げる支援」を別個の施策と捉えて事業者支援を行っている。「経営状況分析⇒事業計画策定⇒フォローアップ⇒評価・見直し」の流れは、後者の根幹をなす施策であり、事業者自身が認識していない「強み」に対する「気づき」を与え、強みを活かした事業展開の後押しをしている。当所は経験の浅い経営指導員が多く、ベテラン職員が少ないというピラミッド型の人員構成であるが、指導員会議等の活用によりナレッジの平準化を進めて行く。

(3) 目標

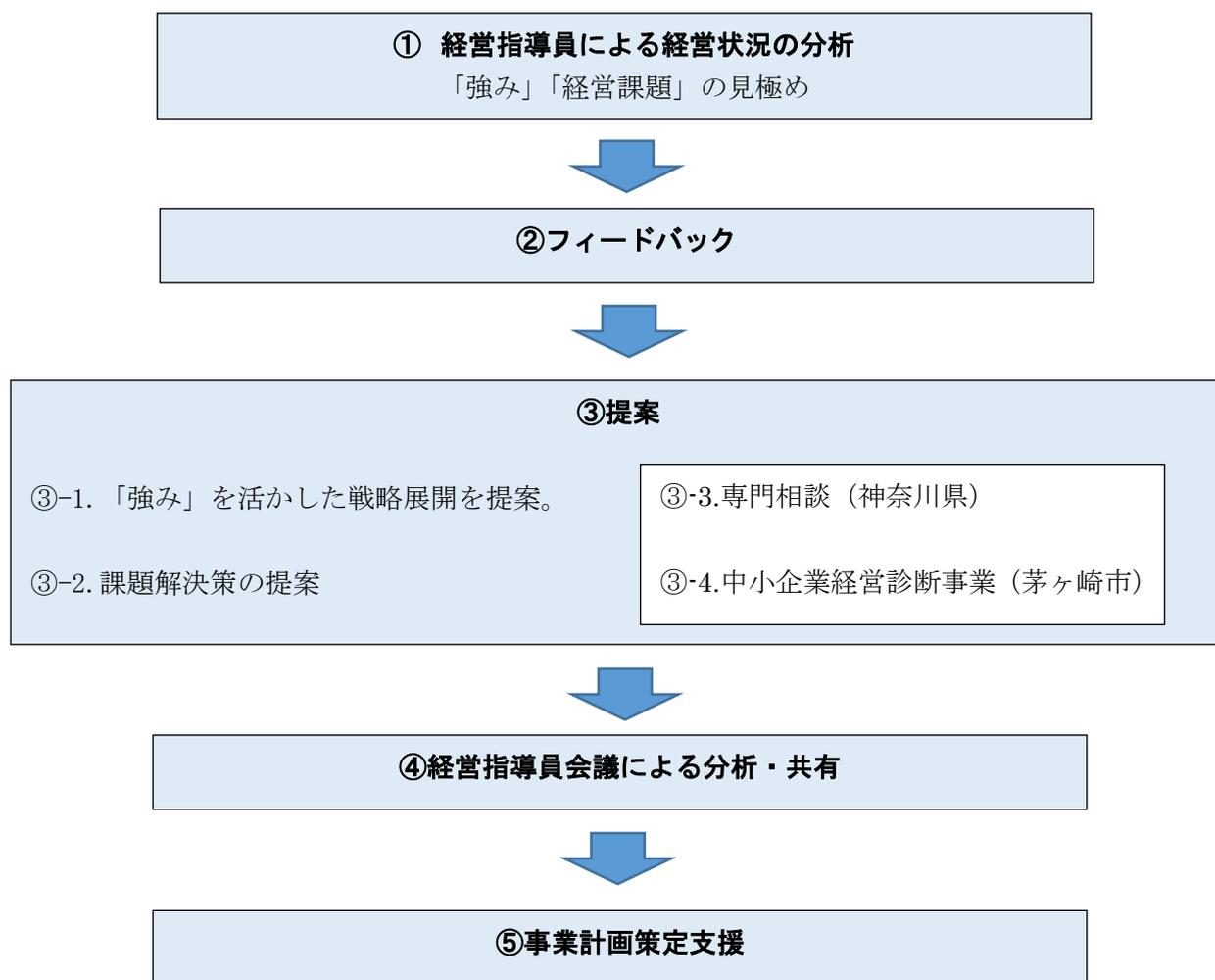
項目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
経営分析 事業者数	60 者 (見込み)	68 者	71 者	76 者	79 者	85 者

内訳

項目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
ベテラン指導員 (1名)	15 者 (見込み)	16 者	17 者	17 者	17 者	18 者
中堅指導員 (2名)	20 者 (見込み)	22 者	24 者	26 者	26 者	28 者
経験浅指導員 (3名)	25 者 (見込み)	30 者	30 者	33 者	36 者	39 者

(4) 事業内容

以下の流れにより、経営状況の分析を実施する。



① 経営指導員による経営状況の分析

小規模事業者の経営状態、営業手法を把握し、経営分析を行う事により「強み」の発掘を行う。経営分析にあたっては、経営指導員の支援レベルの差に影響されない適切な分析、助言指導を行うため、「ローカルベンチマーク」を基本フォーマットとする。具体的には以下の項目を分析する。

- ①-1. 技術力・販売力の強み、市場規模・シェア、顧客リピート率 等
- ①-2. 売上高増加率（売上持続性）： $(最新期売上高 \div 前期売上高) - 1$
- ①-3. 営業利益率（収益性）： $営業利益 \div 最新期売上高$
- ①-4. 労働生産性（生産性）： $営業利益 \div 従業員数$
- ①-5. EBITDA 有利子負債倍率（健全性）： $(借入金 - 現金・預金) \div (営業利益 + 減価償却費)$
- ①-6. 営業運転資本回転期間（効率性）： $\{債権（売掛金 + 受取手形） + 棚卸資産 - 買入債務（買掛 + 支払手形）\} \div (売上高 \div 12)$
- ①-7. 自己資本比率（安全性）： $純資産 \div 負債・純資産合計$

②フィードバック

分析した経営状況は事業者にフィードバックする。これにより、今まで事業者が気づいていなかった自社の「強み」や「経営課題」を認識できるようにする。

③提案

③-1. 「強み」を活かした戦略展開を提案

「強み」を活かした経営へのビジネス展開を図る場合、事業計画策定を提案し伴走型の支援を実施する。

③-2. 課題解決策の提案

顕在化した経営課題に対しては、原則として経営指導員が具体的な課題解決策を提案する。

③-3. 専門相談事業

専門的な知識が必要となる課題に対しては、専門相談事業（弁護士、中小企業診断士、社会保険労務士、弁理士、行政書士、税理士、日本政策金融公庫等などの各種専門家による相談事業）を活用し、対応を図る。

③-4. 中小企業経営診断事業

当所は、茅ヶ崎市から委託を受けて、中小企業診断士、IT コーディネーター、商業施設士等による中小企業経営診断事業を実施している。前述した「専門相談」が 30 分程度の専門家による相談であるのに対し、「中小企業経営相談事業」は、専門家が相談を受けるだけでなく、その相談レポートをもとに、経営指導員がフォローアップを行う点が特徴である。

経営指導員による経営分析で顕在化した経営課題のうち、専門性が高く、かつ課題解決に長期間を要するものに対しては、本事業を活用する。

④経営指導員会議による分析・共有

分析した個社の経営状況は、経営指導員会議で共有する。目的は、担当の経営指導員一人では解決ができなかった経営課題の多面的な検討、業種ごとの経営課題の集約・分析、経営指導員のスキルのすり合わせである。

また、経営指導員会議であがった業種特有の経営課題については、セミナー・研修会のテーマ等とすることで、経営支援に活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の事業計画策定は、殆どの場合が融資、創業・経営革新・小規模事業者持続化補助金等の申請に迫られた書類づくりである。そのため、本来の目的である企業としての「経営理念」や「ビジョン」「経営戦略」が明確化されていなかった。

当所の小規模事業者に対する支援は「金融」や「経営一般」といったアドバイスの支援が中心であり、売上向上・利益率向上等に関する支援が行き届いていなかった。

【課題】

しかしながら、事業計画を策定する事が必要と感じているものの、多忙で着手ができないという小規模事業者もいる。

今後は、会報や HP など支援施策の周知はもとより、場当たりのでなく、「事業計画の作成」は売上アップに直結する事を継続的に訴求し、事業者の「経営理念」や「ビジョン」、「経営戦略」とともに事業計画の必要性を丁寧に伝えながら実施していく。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促していくことが困難であるため、「事業計画」と「売上増進」の相関を示すチラシなどを用意し、経営分析を行った事業者の 1/3 程度の事業計画策定を目指す。

併せて、小規模事業者持続化補助金及び小規模事業者経営改善資金（マル経資金）の申請を契機として、事業計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高い取り組みを選定し、事業計画の策定につなげていく。また、売上向上や利益率向上等のため、地元金融機関や関係支援機関等と連携し、実効性のある指導・支援を行う。

(3) 目標

項目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
事業計画策定セミナーの開催	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
D X 推進セミナーの開催	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数	12 者 (見込み)	23 者	24 者	25 者	26 者	28 者

【算定根拠】 事業計画策定事業者数 = 経営分析事業者数 × 1/3 で設定。

(4) 事業内容／支援の手法

①経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催

募集方法 支援対象	当所 HP や会報 フェイスブックで情報発信 小規模事業者持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者及び経営分析を行った事業者
開催回数	セミナー1 日間 コース
参加者数	定員 20 名 個別相談 5 者
カリキュラム	・地域経済動向調査、2 次データによる業界動向調査レポートの把握 ・経営計画の意義と顧客ニーズ、市場動向 ・自社や自社の提供する商品サービスの強み・経営方針・事業計画策定

②DX推進セミナーの開催

募集方法 支援対象	当所 HP や会報 フェイスブックで情報発信 DX 活用により、生産性の向上や事務効率化の期待ができる事業者。
開催回数	セミナー3 時間 コース
参加者数	定員 20 名
カリキュラム	・クラウド型顧客管理ツールの紹介 ・SNS を利用した情報発信方法 ・EC サイトの利用方法 等

③事業計画の策定

支援対象	経営分析を行った事業者を対象とする
手段・手法	事業計画策定支援セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、「経営状況の分析」をベースに事業計画を策定する。外部専門家も交えて確実な実施につなげていく。

④事業承継計画策定支援

事業承継を希望する事業者に対しては事業承継計画の作成を支援する。経営指導員等は神奈川県事業承継ネットワークの「課題発見・対策シート」を活用し、事業承継診断の分析を行い、それぞれの内容に沿った事業承継計画が策定できるよう支援する。事業承継計画の策定にあたっては、神奈川県事業引継ぎ支援センターや神奈川県事業承継ネットワークの専門家（事業承継コーディネーター・ブロックコーディネーター等）、さらには、神奈川県よろず支援拠点のコーディネーター等の専門家と連携・情報共有しながら、当所で作成支援を実施した計画書についてアドバイスを受け、事業者との面談と計画書の修正を行う。

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】

前述したとおり、小規模事業者の事業計画は、融資や補助金申請に必要なための書類づくりがほとんどであり、そのため、本来の目的である企業としての経営理念や経営ビジョン、経営戦略が明確化されていなく、事業計画策定後の実施⇒評価・検証⇒改善といった PDCA サイクルを回している小規模事業者は、ごく僅少である。

【課題】

当所としても事業計画策定支援ばかりに目が行き、事業計画策定後のフォローアップの視点が欠如していた。今後は指導員毎の訪問支援目標を徹底した上で実施する。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上でフォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

項目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
フォローアップ対象事業者数	15 者	18 者	19 者	20 者	21 者	22 者
フォローアップ頻度(延回数)	4 回/年(39 回)	4 回/年(72 回)	4 回/年(76 回)	4 回/年(80 回)	4 回/年(84 回)	4 回/年(88 回)
売上増加事業者数	3 者	5 者	5 者	6 者	6 者	7 者
利益率増加事業者数	3 者	5 者	5 者	6 者	6 者	7 者

算定根拠： フォローアップ対象事業者件数：事業計画策定者 × 80% にて算出。(20%は拒否と予測)
 訪問頻度(延回数)：対象事業者数×4 回/年(訪問頻度) = (延回数)
 売上増加事業者数：R4～R5 年度は対象者の 25%、R6 年度以降は対象者の 30%
 利益増加事業者数：同上

【現状】売上増加事業者数 3 社：フォローアップ対象者 15 社 \ni 1:5 = 20%
 利益率増加者数 3 社：フォローアップ対象者 15 社 \ni 1:5 = 20%
 現状は 20% R4～R5 年度は 25%、R6 年度～ 30%と見積る。

※フォローアップ対象事業者のうち、売上げが順調な事業者や辞退を申し出る事業者に対しては訪問頻度を下げ、事業計画の進捗状況が芳しくない事業者に対しては訪問頻度を上げるなど、臨機応変に対応する。

(4) 事業内容

事業計画の策定支援を行った経営指導員が担当として事業計画策定後のフォローアップに努める。その場合、定期的な訪問(必要に応じて4回/年)により、進捗状況を確認すると共に、PDCA サイクルを回す事により課題、改善策を見出し、継続的に支援していく。

尚、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増加させて集中的に支援すべき事業者とある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上でフォローアップ頻度を調整する事は容認する。

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】

平成 29～令和 3 年度計画ではイベントの開催や外部イベントへの出展支援、ビジネス交流会の実施、セミナー開催等を行い、アンケートや売上高を検証、継続的に PDCA サイクルを回した。IT の活用支援に関しては、当所はコロナ禍によって開催が危ぶまれた年頭の賀詞交換会に関して神奈川県内で唯一、Web を活用して開催した実績もあり、会議や営業活動へのリモート活用を事業者へ推奨している。

【課題】

展示会等への出展支援については、前支援計画の評価会議において「事業実施後の成果が不明瞭」「取組みの周知不足」との指摘もあり、確実に結果を出す事が求められている。また IT 支援に関しては、「高齢化」「スキル不足」「人材不足」といった問題から興味を示さない小規模事業者も多く、電子化により実現可能な事柄への理解を深める取組みを進める必要がある。また新たな販路の開拓に DX（デジタルトランスフォーメーション）を導入する活動を同時に推進していく。

(2) 支援に対する考え方

前向きに事業拡大を目指す小規模事業者に対して 3 種の事業者支援を実施する。第 1 に展示会、見本市、イベントへの出展を支援する事業。第 2 に指導員と専門家が「事業の強み」を見出し（気づきを与える）強みを活かしたマーケティングとして、広告掲載により新規顧客の獲得を狙う事業。第 3 に DX に向けた取組みとして「SNS による情報発信」「Web サイト/EC サイトの開設支援」「ビジネスマッチング」「データベースの構築支援」等の IT 支援事業。また必要に応じて IT 活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行うことで、事業者の DX に対する理解を高めていく事を狙う。

(3) 目標

事業	現状 (見込)	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
ちがさき産業フェア (出展者数)	64	65	66	67	68	70
平均売上額/者	10 千円	10 千円	10 千円	10 千円	10 千円	10 千円
湘南ひらつかテクノフェア (出展者数)	2	2	2	2	2	2
引合件数/者	1 件	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
きぎょう情報交換会 (参加者)	7	7	8	8	9	9
マッチング件数	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
DX 推進・IT 活用支援	—	10	10	12	12	15
売上増者数	—	5 者	5 者	7 者	7 者	9 者
ハワイ商工会議所と連携した 販路開拓支援 (海外進出支援)		5	5	5	5	5
海外販路構築者数		1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
強みを活かした戦略展開 (参加者数)	10	20	20	20	20	20
売上増者数	5 者	10 者	10 者	12 者	12 者	12 者
ザ・ビジネスモール登録推進 (累計登録件数)	46	48	48	50	50	53
売上増者数	1 者	1 者	2 者	2 者	3 者	3 者

(4) 事業内容

①「ちがさき産業フェア」の実施 (B to C)

茅ヶ崎市内で事業を営む商工業者を対象に、工業製品等を紹介する「ちがさき産業フェア」を実施している。新型コロナウイルス感染拡大により令和2～3年度は中止となったが、直近に開催された令和元年度では、出展社数64者、来場者34,500名が参加した。出展者は工業・住宅関連機器から、和洋菓子をはじめとした飲食料品、建築関連技術・サービス関連事業者など幅広く、地元小規模事業者の売上拡大に貢献している。

会場での販路拡大の機会提供に加え、参加事業者に対し、事前にブースの作り方、チラシやパンフレット、POP、接客等についてアドバイスして成約率を高めるほか、売上高、商談回数などのアンケートを実施し、効果があがるよう毎年PDCAサイクルを回す。

②「湘南ひらつかテクノフェア」への出展支援 (B to B)

工業事業者向けに、隣の平塚市で開催されている「湘南ひらつかテクノフェア」(平成30年度出展実績平塚市、小田原市、寒川町、当市等の108社・団体)への出展支援を行う。

「湘南ひらつかテクノフェア」は、平塚商工会議所が主催し、主に工業事業者にビジネスマッチングの機会を提供する展示イベントである。新型コロナウイルス感染拡大により令和2～3年度は中止となったが、令和元年度で15回目を迎え、103の企業・団体が3日間の展示・商談を行った。

事業者の出展ブースのほか、催期中には各種講演や工業系学校の展示等も行われており、人材育成や雇用確保の面でも有益である。

出展に当たっては、製品等の展示方法や技術の紹介の仕方、企業向けの営業等、必要に応じて専門家と連携したアドバイスも行い、取引先獲得に結び付くよう支援する。

③きぎょう(企業&起業)情報交換会 (B to B)

近隣2市1町の湘南エリア(藤沢・茅ヶ崎・寒川)共催で実施するビジネス交流会である。自社PRから名刺交換まで、双方向での人的交流を図るのが目的であり、参加企業に対しては、事前に経営指導員が自社PR方法についてアドバイスを行う。自社の「強み」をよりわかりやすくアピールできるよう工夫することにより、マッチング成果の向上を図る。

④DX推進、ソーシャルメディア等のITの活用支援 (B to C)

資金や人員の限られる小規模事業者にとって、業務の効率化や販路開拓等、事業の様々な場面においてITの活用を図り、DXを推進することは重要である。当所ではこれまで、SNSの活用やキャッシュレス決済導入などIT活用に関するセミナーを開催してきたほか、在宅勤務・営業用のリモート化支援など実践的な取り組みを行っている。

しかしながらテレワークは勿論、POSレジの活用やキャッシュレス決済等も含めて、IT化が十分に浸透しているとは言えない状況にある。当所の支援を受けている小規模事業者にもWebサイトやFacebookページの作成に挑戦する人が少しずつ増えてはいるが、効果的な集客に成功するまでには至らないケースが多い。これらの事より「SNSを活用した販売促進」や「顧客データ管理」など、IT関連セミナーの開催は当分継続させるものの、更に事業者の理解を深めるため「個別指導方式」の教育・支援を重点に置く。そのため経営指導員もITに関する知識を広め、最新の技術・サービスの特徴を説明できる様、自己研鑽に励む事とする。

⑤ハワイ商工会議所と連携した販路開拓支援 (B to B、B to C)

当所は「ハワイ商工会議所」と姉妹商工会議所の関係にあり、ハワイとの経済交流を推進する立場にある。従い「展示会への出展」や「ビジネスマッチング」など、小規模事業者の海外進出を「ハワイ商工会議所」は勿論、当所が会員として加入している「ホノルル日本人商工会議所」や「ジェトロ」との連携により支援している。

具体的な事業としては、アラモアナショッピングセンターにて行っている茅ヶ崎物産展「茅ヶ崎フェア」を前計画では3回/5年間実施しており、市内事業者、ハワイ住民からも好評を博している。更には「茅ヶ崎・ハワイ交流応援商品」というブランディング事業も展開している。

⑥「強み」を活かした戦略展開 (B to B、B to C)

前計画にて実施したチラシ塾（チラシ制作と折り込み、効果測定）から、より効果的な手法に転換する。まずは診断士など専門家と伴走し、事業者自身も認識していない「自社の強み」を見出す事。

次に、その強みを標榜した「テストマーケティング」「効果測定」「改善計画の構築」をパッケージにして事業者に提供する。今後は学校形式の「下から支える事業者支援」から、上昇志向の高い事業者を「上から引っ張り上げる」個別指導方式の事業者支援に軸足を移して行く。

⑦ビジネスモール (B to B、B to C)

従来から取り組んでいる「ザ・ビジネスモール」（大阪商工会議所が運営する国内最大の中小企業の商取引支援サイト）への登録推進を行う。

登録した事業者は、全国の事業所との信用性の高いビジネスマッチングやIT推進支援が受けられるほか、簡易的なWebサイトを持つことができる。窓口指導、巡回指導時にはマッチングを希望する事業者へ積極的な提案を行う。

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. 事業の評価および見直しをするための仕組みに関する事

(1) 現状と課題

【現状】

1回/年開催される「茅ヶ崎商工会議所 経営発達支援計画に基づく事業評価会議」により、「事業実施結果の検証」および「計画の見直し」について外部の意見を貰う場となっており、事業評価（4段階評価）を国に報告している。

【課題】

5ヶ年計画という事もあり、長期的な見通しを持って計画を組み、事業を進める必要がある。

(2) 事業内容

- ① 経営指導員が担当する事業実施ごとの進捗状況・達成状況等を中小企業相談所長が法定経営指導員と検証すると共に、茅ヶ崎市の産業振興に関する施策に矛盾が生じない事を確認する。その結果と予算の執行状況などを鑑みて次年度の事業計画を策定する。

②外部有識者として中小企業診断士、茅ヶ崎市産業振興課職員、日本政策金融公庫 行員、当所専務理事で構成される事業評価委員に加えて法定経営指導員も同席の上、1回/年の「経営発達支援計画に基づく事業評価会議」を行う。

③正・副会頭会議において、1回/年の「経営発達支援計画に基づく事業評価会議」の報告、並びに評価見直し案の方針を説明する。(評価会議終了後2ヶ月以内)

③評価結果は、当所Webサイトに掲載し閲覧可能な状態にする。

(3) 成果の活用

①事業の成果・評価・見直しの結果は当所Webサイトにおいて公表するほか、ハードコピーを常に事務所に備え付け、地域の小規模事業者等が閲覧できるようにする。

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

日本商工会議所、神奈川県商工会議所連合会、中小企業大学校等が主催する研修会への参加に加え、当所内部で毎週行う指導員会議での施策や事例の共有を行っている。また、事業計画策定などの支援に直結する当所主催のセミナーには指導員等が受講できるようにし、全体的なスキルアップに努めている。

【課題】

当市の主要産業である「卸売り・小売業」「サービス業」である小規模事業者の低生産性は深刻で、これが経済の下押し要因となっている。この分野での労働生産性向上を図るためには、「DX化」特に間接業務のIT化が不可欠であり、創業期、拡大期、経営革新等、成長段階に応じた支援を実施する必要がある。これらの分野に精通した指導員等を育成するためのプログラムを構築する組織としての体制づくりが課題である。

(2) 事業内容

① 専門家相談への帯同

当所で実施している各種経営相談やミラサポ、神奈川県よろず支援拠点の活用においては、積極的に経営指導員等が帯同し、専門家の支援ノウハウを学ぶ。また神奈川県商工会議所連合会が実施する小規模事業者経営力向上支援事業(スーパーバイザー事業)にて専門家と帯同、現地指導型OJTを行う。経営支援の実績豊富な専門家のノウハウを目の当たりにすることで、支援スキルの向上が期待できる。

② 金融制度勉強会

日本政策金融公庫や神奈川県信用保証協会と連携し、年1回以上、融資制度や保証制度についての勉強会を開催する。勉強会は公庫及び協会職員を講師に事例に基づいた内容で行い、相談にあたってのチェック項目や問題点の整理などのノウハウの習得を図る。

③DX 推進に向けた研修

当所には、新規顧客の獲得や販路開拓、IT 利活用、それらを含んだ事業計画の策定方法に関する総合的な支援力強化が求められており、これらをテーマにした神奈川県商工会議所連合会、日本商工会議所、中小企業大学校等による研修に積極的に参加し、経営計画の策定方法や小規模事業者の売上アップ、利益の確保に役立つ支援能力の向上を図る。

また、経営指導員および一般職のスキル向上のため IT 環境に関する所内勉強会を実施し、最新の技術・サービスについての知識を深め、事業者の取り組みレベルに合わせた指導できる体制をつくる。

④かながわ中小企業支援プラットフォーム

かながわ中小企業支援プラットフォームは、神奈川産業振興センターが代表機関となり、行政機関、商工会・商工会議所、金融機関など、県内の 49 の支援機関で構成されており、当所も参画している。1 回/年 開催される連絡協議会は各支援機関が参集し、それぞれの支援メニューや支援事例などの情報交換が行われる。最新の制度や支援事例を学ぶとともに、各構成機関の実施する研修会等に参加し、支援力の向上を図る。

⑤経営指導員研修会への参加

神奈川県商工会議所連合会が主催する研修会に 4 回/年（1 日コース）に参加する。研修では、小規模事業者の売上利益の向上につながる IT 支援、販売促進、事業承継など知識・ノウハウの向上と経営分析力の支援向上を目指す。また、同連合会が実施する「小規模事業者経営力向上支援事業」に若手や経験の浅い経営指導員等が参加し、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）が経営指導員との資質向上や支援力を強化するものである。

⑥データベース化（カルテ）

担当経営指導員が基幹システムに適宜データ入力を行い、支援中の小規模事業者の状況を職員全員が相互閲覧できるようにする事で、支援ノウハウの蓄積と共有化を目指す。

1 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現在、当所の経営指導員は他会議所や行政、金融機関をはじめ様々な支援機関との情報交換を行っているが、打合わせや研修等の際に短時間で言うものが殆どである。

【課題】

今期の計画においては、その目的や議題を明確に設定したうえで、より具体的な成功事例・解決策などの情報、支援ノウハウ等についての情報交換会を実施しなければならない。

(2) 事業内容

①近隣商工会議所、商工会とのノウハウ交換

近隣の寒川町商工会、藤沢商工会議所、平塚商工会議所等と1回/年、小規模事業者支援に関する情報交換を実施する。情報交換の内容は、それぞれの経営発達支援計画において効果があった取り組みや、事業者支援の成功事例・失敗事例、それぞれの商圏における事業者の交流などである。

②日本政策金融公庫との情報交換会

日本政策金融公庫と2回/年、小規模事業者が活用する制度融資について情報交換を実施する。目的はマル経融資の効果的な活用方法、融資事例や事故例の共有などとする。

③神奈川産業振興センター

神奈川産業振興センターと1回/年、小規模事業者支援（特に国・県の施策）に関する情報交換を実施する。情報交換の内容は、国や県の補助金、施策、またそれらの小規模事業者活用事例等である。

④湘南信用金庫

湘南信用金庫は事業者と1回/年、小規模事業者支援（融資相談、補助金活用等）に関する情報交換を実施する。

以上

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

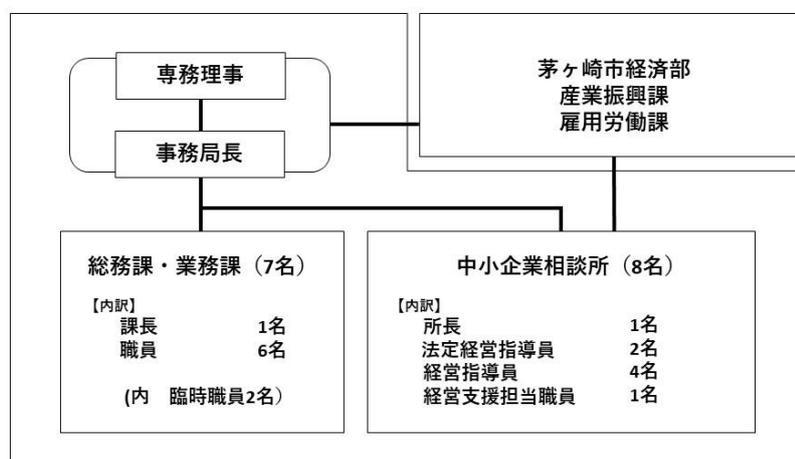
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和3年11月1日現在)

(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)

■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法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名 : 小野 智弘
渡邊 数馬

■連絡先 : 茅ヶ崎商工会議所 Tel 0467-58-1111

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

法定経営指導員は、経営発達支援事業の実施において主導的役割を果たしながら、計画全体の進捗を管理して、他の経営指導員等に指導や助言を行う。また IT を活用した「指導ノウハウ」や「事業者情報」の共有化を推進し、「DX 展開」の中軸となって組織をけん引する。この様に法定指導員の守備範囲は非常に広く、重要度も高いため、当計画については法定経営指導員 2 名を配置して、きめ細やかな管理及び指導を実施する。

計画全体の進捗管理・効果測定・見直しを渡邊が、DX と各種セミナーの展開に関しては小野が責任を持って担当する。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒253-0044
神奈川県茅ヶ崎市新栄町 13-29
茅ヶ崎商工会議所 中小企業相談所
Tel:0467-58-1111 / Fax:0467-86-6601 / Mail:soudan@chigasaki-cci.or.jp

②関係市町村

〒253-8686
神奈川県茅ヶ崎市茅ヶ崎 1-1-1
茅ヶ崎市役所 経済部 産業振興課
Tel:0467-82-1111 / Fax:0467-57-8377 / Mail:sangyou@city.chigasaki.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)

	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
必要な資金の額	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850
地域経済動向調査	700	700	700	700	700
需要動向調査	500	500	500	500	500
経営状況分析	300	300	300	300	300
事業計画策定支援	700	700	700	700	700
策定後の実施支援	700	700	700	700	700
新需要開拓	500	500	500	500	500
事業評価、見直し	200	200	200	200	200
指導員資質向上	250	250	250	250	250

(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

会員会費、各種事業収入、神奈川県補助金、茅ヶ崎市補助金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

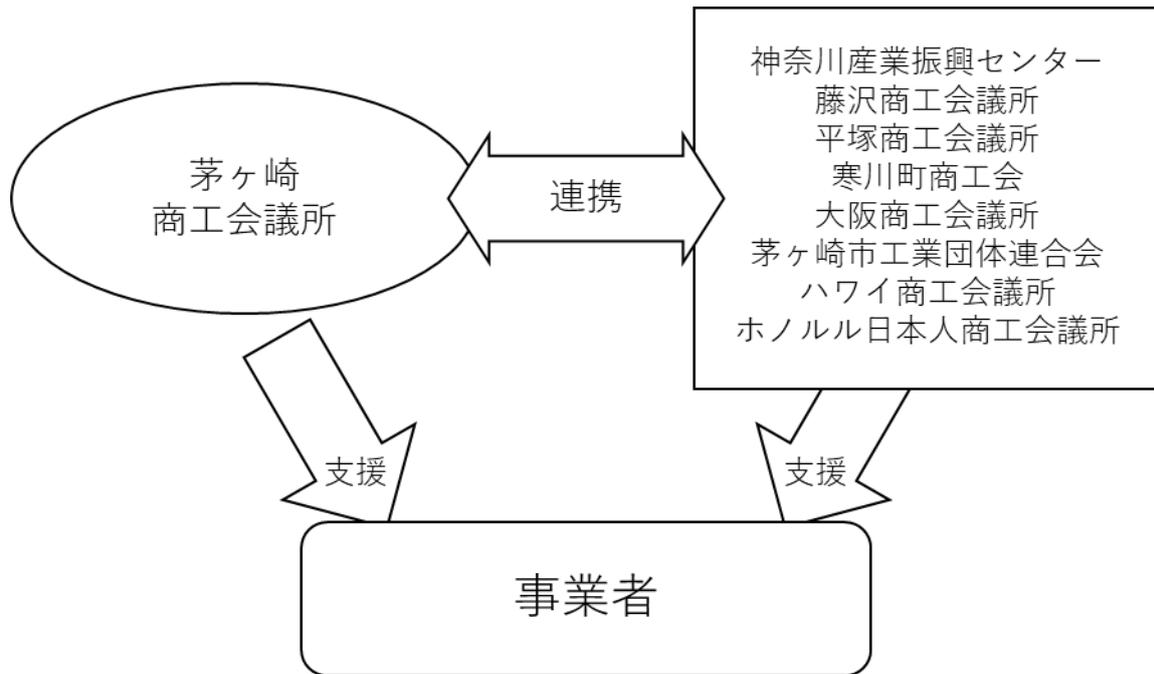
経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項。

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者の氏名			
名称	代表者名	住所	事業内容
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	6. (4) 10. (2)① 10. (2)④
神奈川県信用保証協会	会長 田代 良一	横浜市西区桜木町 6-35-1	10. (2)②
湘南信用金庫	理事長 鷺尾 精一	横須賀市大滝町 2-2	4. (3)③
神奈川県商工会議所連合会	会頭 上野 孝	横浜市中区山下町 2 産業貿易センタービル 6F	10. (2)⑤
藤沢商工会議所	会頭 増田 隆之	藤沢市藤沢 607-1	8. (4)③
平塚商工会議所	会頭 常盤 卓嗣	平塚市松風町 2-10	8. (4)②
寒川町商工会	会長 内野 晴雄	高座郡寒川町宮山 141-1	8. (4)③
大阪商工会議所	会頭 尾崎 裕	大阪市中央区本町橋 2-8	8. (4)⑦
茅ヶ崎市工業団体連合会	会長 森田 雅己	茅ヶ崎市新栄町 13-29	8. (4)①
ハワイ商工会議所	会頭 Sherry Menor-McNamara	733 Bishop Street, Makai Tower Suite 1200, Honolulu	8. (4)⑤
ホノルル日本人商工会議所	会頭 平田 梨花	2454 South Beretania Street, Suite 201 Honolulu	8. (4)⑤
連携して実施する事業の内容			
4. (3)③湘南信用金庫との意見交換：湘南信用金庫の所有する情報と当所の分析した情報を交換する。 6. (4)事業承継計画策定支援：専門家と連携・情報共有しながら事業承継の計画策定を支援する。 8. (4)①「ちがさき産業フェア」の実施：市内団体と連携し、工業製品等を紹介。販路拡大、PR 支援を行う。 8. (4)②「湘南ひらつかテクノフェア」への出展支援：隣の平塚市で開催される工業事業者向け展示会への出展支援を行う。 8. (4)③きぎょう（企業&起業）情報交換会：近隣2市1町共催でマッチング支援を行う。 8. (4)⑤ハワイ商工会議所と連携した販路開拓支援：姉妹都市のホノルル市・郡での物産展を始めとした海外進出支援を行う。 8. (4)⑦ビジネスモール：大阪商工会議所が運営するマッチングサイトの登録支援を行う。 10. (2)①専門家相談への帯同：各種経営相談に際して専門家と同行し、支援ノウハウを学ぶ。 10. (2)②金融制度勉強会：融資制度・保証制度に関するノウハウを習得する。 10. (2)④かながわ中小企業支援プラットフォーム：各種支援機関が連絡協議会で制度や支援事例について情報交換を行う。 10. (2)⑤経営指導員研修会への参加：県商工会議所連合会の研修会に参加、支援能力の向上を図る。			
連携して事業を実施する者の役割			
4. (3)③湘南信用金庫との意見交換：地域の金融情報共有 6. (4)事業承継計画策定支援：計画策定に際してのアドバイス 8. (4)①「ちがさき産業フェア」の実施：イベント主催 8. (4)②「湘南ひらつかテクノフェア」への出展支援：イベント主催 8. (4)③きぎょう（企業&起業）情報交換会：共同事務局 8. (4)⑤ハワイ商工会議所と連携した販路開拓支援：ハワイ現地での事業展開支援			

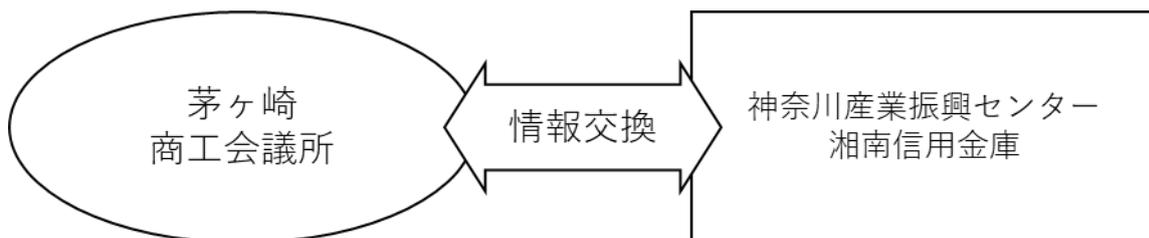
- 8. (4)⑦ビジネスモール：商取引支援サイト運営
- 10. (2)①専門家相談への帯同：事業者への現地指導
- 10. (2)②金融制度勉強会：勉強会の講師
- 10. (2)④かながわ中小企業支援プラットフォーム：組織の構成機関
- 10. (2)⑤経営指導員研修会への参加：実施機関

連携体制図等

- 6. (4) / 8. (4)① / 8. (4)② / 8. (4)③ / 8. (4)⑤ / 8. (4)⑦



- 4. (3)③ / 10. (2)④



- 10. (2)① / 10. (2)② / 10. (2)⑤

